

## 고객 참여와 지각된 서비스 품질 및 고객 만족의 비선형 관계에 대한 고찰\*

정 정 윤\*\* · 김 준 용\*\*\*

### 《目 次》

요약	IV. 연구 방법
I. 서 론	V. 분석 결과
II. 이론적 배경	VI. 결 론
III. 연구 가설	

### 요약

서비스 고객 참여의 중요성이 대두됨에 따라 이에 대한 많은 연구들이 진행되어 왔지만, 많은 실증연구들은 일관된 결과를 보여주지 못하였다. 이렇게 선행연구의 결과들이 일관되지 못했던 이유로는 1) 연구마다 상이한 고객 참여 구성개념을 사용한 점과 2) 대부분의 연구들이 고객 참여와 서비스 품질들의 관계를 단조적인 선형관계로 가정한 것을 들 수 있다. 따라서 본 연구는 고객 참여를 서비스의 생산을 위해 고객이 불가피하게 수행해야 하는 필수적 참여와 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여 두 가지 유형으로 구분하고, 이 두 유형의 고객 참여 정도가 각각 고객이 지각하는 서비스 품질 및 만족에 비선형적(U자형) 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하였다. 실증 분석 결과, 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여의 정도는 지각된 결과 품질과 유의한 U자형 관계가 있었으나, 지각된 과정 품질과는 유의한 관계가 없었다. 반대로, 대체적 참여의 정도는 지각된 결과 품질과는 유의한 관계가 없었으나, 지각된 과정 품질과는 유의한 U자형 관계를 보였다. 이로써 본 연구는 보다 더 정확한 고객 참여의 효과를 분석하기 위해서는 비선형성도 함께 고려되어야 한다는 것을 입증하였다. 또한 서비스 제공자들에게 고객이 지각하는 품질과 만족도를 최소화하는 피해야 하는 수준의 고객 참여를 확인시켜줌으로써 구체적인 고객 참여 관리 포인트를 제공하였다는 데 의의가 있다.

Key words: 고객 참여, 서비스 결과품질, 서비스 과정품질, 소비자 만족, 비선형관계

\* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 이루어졌습니다.

\*\* 한양대학교 대학원 전략경영학과 박사과정(loveyoon70@naver.com)

\*\*\* 한양대학교 ERICA 경상대학 경영학부 교수(junykim47@hanyang.ac.kr), 교신저자

## I. 서 론

서비스 산업 전반에 걸쳐 고객 역할에 대한 패러다임은 기업이 주도하는 서비스 생산 및 전달 프로세스에서 최소한의 역할만 수행하는 ‘수동적인’ 고객에서 생산 및 전달 프로세스 전반에 걸쳐 적극적인 영향력을 발휘하는 ‘능동적인’ 고객으로, 현저하게 변화하고 있다(Prahald and Ramaswamy 2000). 이와 관련하여 Kotler(2010) 또한 소비자들이 집단적 그리고 창조적으로 진화하고 있음을 강조하며 ‘참여의 시대(Age of participation)’를 주장하였다. 특히, 이러한 고객 역할 및 참여의 중요성은 서비스의 가변적이고 비분리적 특성 때문에 서비스 산업에서 더욱 강조되어 나타나고 있으며, 서비스 기업은 고객의 참여를 서비스 상황에서 어느 정도 수준으로, 어떻게 유도할 것인지 체계적으로 관리할 필요가 있다.

고객 참여에 대한 연구는 2000년대 후반 들어 급증해 왔으며(Mustak, Jaakkola, and Halinen 2013), 많은 연구들이 고객 참여가 서비스 품질 및 만족도와 긍정적인 선형관계를 가진다고 주장하였다(Cermak, File, and Prince 1994; Chan, Yim, and Lam 2010; Gallan et al. 2013). 그러나 다른 연구들에서는 고객 참여가 품질과 만족도에 미치는 영향이 유의하지 않거나 오히려 부정적일 수 있다는 결과가 도출되기도 하였다(Ennew and Binks 1999; Troye and Supphellen 2012; Bendapudi and Leone 2003; Lloyd and Alison 2003). 즉, 일반적으로 고객 참여가 서비스 품질 및 고객 만족과 선형관계를 가진다는 견해가 지배적임에도 불구하고, 고객 참여의 효과에 대한 실증연구 결과는 일관된 결과를 보여주지 못하고 있는 실정인 것이다(Meuter et al. 2005; Dong et al. 2014). 이는 서비스 기업과 마케팅 실무자들에게 혼란을 가중시킬 수 있어, 고객 참여와 지각된 품질 및 고객 만족과의 정확한 관계를 보여줄 수 있는 연구가 시급하다고 할 수 있다.

이렇게 고객 참여의 효과에 대한 실증 연구 결과가 일정하지 않은 이유로 두 가지를 들 수 있다. 먼저, 고객 참여와 품질 및 만족의 비선형 관계의 가능성은 제기할 수 있다. 기존 연구들의 상당수는 이들의 관계가 선형적이라고 가정하는 것이 지배적이었으며 이를 관계에 대한 비선형성의 가능성은 간과되어 왔다. 하지만 Dong et al.(2014)은 이러한 선형 관계 가정에 의문을 제기하며 실증연구를 통해 비선형적 관계의 가능성을 확인해 주었다. 두 번째 이유로는, 고객 참여의 구성개념을 연구자마다 다르게 구성하였기 때문이다. 연구자들은 고객 참여에 대한 관점에 따라 참여유형을 다르게 분류하여 제시하고 있으며, 고객 행동들을 정보 공유, 서비스 제공자와의 교류, 의견 제안 등 특정 서비스에서 발생하는 행동들로 세부적으로 분류하기도 하였다. 이로 인해 동일한 서비스를 바탕으로 실증연구를 했음에도 연구자들이 제시한 구성개념이 달라 서비스 품질 및 만족에

대해 상반된 결과가 도출되기도 하였다. 이는 고객 참여에 대한 통일된 접근을 위해서는 본질적이고 범용성이 높은 구성개념을 연구에 활용하여야 함을 시사한다.

따라서 본 연구에서는 고객 참여와 지각된 서비스 품질 및 고객 만족의 관계가 비선형적일 수 있는 가능성을 제안하며 이를 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 최근 개발된 고객 참여 분류 체계 중 다양한 서비스에 공통적으로 적용하기에 가장 적절한 Dong and Sivakumar(2017)의 분류 체계를 활용하고자 한다. 이를 통해 본 연구는 서비스 기업과 서비스 실무자들에게 지각된 서비스 품질과 고객 만족을 극대화하기 위해서는 고객 참여를 단순히 늘리는 것이 아니라, 적정한 고객 참여 수준을 파악하여 그에 따라 고객 참여 수준을 관리할 필요가 있을 보여주고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 고객의 역할과 참여

고객은 여러 가지 역할을 수행함으로써 서비스 생산 및 전달과정에 참여한다. Bitner et al.(1997)은 다양한 고객의 역할을 생산자원(productive resources), 공헌자(contributors), 그리고 잠재적 경쟁자(competitors) 세 가지로 분류하였다. 생산자원(productive resources)으로서의 역할은 ‘부분적 종업원’과 같은 개념으로, 서비스 생산 및 전달과정에서 서비스 제공자처럼 노력, 시간 및 기타 자원을 공급함으로써 서비스가 생산되고 기업의 생산성 향상에 기여하는 역할을 말한다. 공헌자로서의 역할은 생산만을 위한 것이 아니라 더 나은 서비스, 더 높은 만족을 이끌어 낼 수 있는 역할이다. 또한 고객은 고객 스스로 직접 서비스를 창출함으로써 서비스 기업의 잠재적 경쟁자 역할을 하기도 한다는 것이다. 이와 달리 Bettencourt(1997)와 Gruen(1995)은 고객의 역할을 고객 참여행동(customer participation behavior)과 고객 시민행동(customer citizenship behavior)으로 구분하였다. 고객 참여행동은 종업원의 업무성과를 향상시키고 자신이 원하는 서비스를 받기 위해 필수적으로 요구되는 역할 내(in-role) 행동인 반면 고객 시민행동은 명시적으로 기대되거나 보상받지는 못하지만 기업 전반에 도움이 되며 고객 자신의 만족을 총족시키는 역할 외(extra-role) 행동을 말한다.

이렇듯 각기 다른 고객 참여 행동의 분류 방식들을 정리하여, Dong and Sivakumar(2017)은 서비스 생산 프로세스에서 필수적인 고객 역할과 필수적이지는 않지만 자발적으로 공헌하는 역할 두 가지 역할로 구분하였다. 또한 필수적인 고객 역할을 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여(mandatory participation)와 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여(replaceable participation) 두 가지 유형의 참여로 나누어 보았다. 이를 종합적으로 보면, 필

수적 참여와 대체적 참여는 이 제시한 생산자원으로서의 역할 및 역할 내(in-role) 행동과 관련이 있고, 자발적으로 공헌하는 역할은 공헌자 역할 및 역할 외(extra-role) 행동과 관련이 있다고 할 수 있다.

한편, 서비스의 비분리성에 의해 고객이 스스로를 부분적 종업원으로 인지하는 가와는 별개로 고객의 생산자원으로서의 서비스 참여는 불가피하며, 고객은 서비스 상황에서 서비스 제공자의 노력과 능력을 일시적으로 보충하거나 대체할 수 있다(Bowen 1986). 또한 서비스 제공자는 고객에게 서비스 포트폴리오나 서비스 요소들을 제공할 뿐인 반면, 고객은 요소들을 선택하여 서비스를 생산하는 역할을 하기 때문에 서비스 프로세스에서 서비스 제공자보다 고객의 생산자원으로서의 역할 내 행동이 오히려 더 중요하다 볼 수 있다(Namasivayam 2003). 이러한 고객의 생산자원으로서 역할의 중요성은 제공되는 서비스의 형태가 표준화 서비스에서 고객맞춤형 서비스로 변화되고, 서비스 제공자와 고객의 경계가 점점 불분명해짐에 따라 더 강조될 것이다.

따라서 본 연구에서는 역할 내 행동인 고객의 생산자원으로서의 역할에 초점을 맞추어, 고객 참여를 서비스 프로세스에서 해당 역할을 수행하기 위한 모든 다양한 행동으로 정의한다(Bitner et al. 1997; Skjølsvik et al. 2007). 또한 고객 참여 수준은 이러한 역할을 수행하기 위해 고객이 투입하는 노력, 시간, 및 기타 자원의 정도로 정의하여(Cermak et al. 1994; Youngdahl et al. 2003), 고객 참여 수준과 지각된 서비스 품질 및 고객 만족 간의 관계를 살펴보고자 한다.

## 2.2 고객 참여의 효과

고객 참여에 관한 연구는 1970년대부터 계속되어 왔으며, 대부분의 연구들이 고객 참여가 높아질수록 서비스 기업의 생산성과 서비스 품질, 만족도가 증대되며 더 나아가 고객 충성도와 재구매 의도가 높아진다고 하였다(Cermak, File, and Prince 1994; Chan, Yim, and Lam 2010). 이처럼 고객 참여가 서비스 품질, 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 정(+)의 선형관계를 가진다는 주장은 학계뿐 아니라 실무에서도 통용되고 있는 관념이며, 고객 참여를 높은 수준으로 유도하고 관리하는 것을 서비스 지배논리에서 가장 중요한 경쟁우위로 간주하고 있다(Bendapudi and Leone 2003). 이들은 고객 참여로 인해 서비스 품질 및 만족이 형성되는 과정을 공정성 이론, 기대불일치 이론, 귀인 이론, 플로우 이론 등의 다양한 이론들을 활용하여 설명하고 있다(Van Raaij and Pruyn 1988; Yim et al. 2012).

그러나 고객 참여의 효과에 대한 다양한 실증 연구들이 일관된 결과를 보이고 있지 않다(Meuter et al. 2005; Dong et al. 2014). Cermak et al.(1994), Chan et al.(2010), Gallan et al.(2013)의 연구들에서는 고객 참여가 품질과 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것이 실증적으

로 확인이 되었다. 반면에 Troye and Supphellen(2012)은 같은 연구 안에서도 실험 설계에 따라 다른 결과를 보여주었다. 생산역할수행을 위해 투입한 노력 정도에 따라 참여 수준을 설정한 실험에서는 결과품질에 대해 참여의 긍정적인 영향이 나타났지만, 생산을 기업과 고객 중 누가 전적으로 담당했는지에 따라 참여 수준을 설정한 실험에서는 품질에 대한 영향이 유의하지 않았다. Ennew and Binks(1999)의 연구에서도 고객 참여의 효과가 유의하지 않았으며, Bendapudi and Leone(2003)과 Lloyd and Alison(2003)의 연구에서는 고객 참여가 품질과 만족에 오히려 부정적인 영향을 미친다는 결과가 도출되기도 하였다.

이렇게 연구에 따라 고객 참여의 효과에 대한 결과가 다른 것에 대해 두 가지 이유를 들 수 있다. 우선, 각 연구자들이 제시한 고객 참여의 정의와 구성개념이 서로 다르기 때문이다(서문식, 안진우 2008). 예를 들면, Rodie and Kleine(2000)는 고객 참여를 서비스 전달 과정에서 고객이 투입하는 자원으로 보고 고객 참여 수준을 물리적, 감정적, 정신적 투입물로 구성하였다. Kellog et al.(1997)과 Youngdahl et al.,(1997)은 품질 비용 관점에서 고객 참여를 좋은 서비스 결과를 보장하고 확신하기 위한 비금전적인 비용으로 정의하고, 고객 참여를 사전준비, 서비스 제공자와의 관계 형성, 정보 교환, 안 좋은 서비스에 대한 예방행동 등 구체적 행동들로 구성하였다. 특히, 동일한 서비스를 대상으로 한 실증연구임에도 연구자들이 제시한 고객 참여의 구성개념이 달라 상반된 결과가 도출된 경우도 있다. Ennew and Binks(1999)과 Chan et al.(2010) 모두 금융 서비스를 중심으로 실증연구를 하였지만, Ennew and Binks(1999)는 고객 참여를 책임감 있는 행동, 서비스 제공자와의 교류, 정보 공유로 구성한 반면, Chan et al.(2010)은 고객 참여를 정보 공유, 제안하기, 서비스 프로세스 의사결정에 대한 관여로 분류하였는데, 이를 바탕으로 Ennew and Binks(1999)는 고객 참여가 지각된 품질에 대한 영향을 주지 않는다는 결과를, Chan et al.(2010)은 고객 참여가 만족도와 품질에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주었다.

둘째로는, 보다 근본적인, 고객 참여와 품질 및 만족의 비선형 관계의 가능성은 이유로 들 수 있다. 기존 연구들의 상당수는 이들의 관계가 단순 선형적이라고 가정하는 경향이 지배적이었으며 비선형성의 가능성은 간과되어 왔다. 그러나 Dong et al.(2014)은 이러한 선형 관계 가정에 의문을 제기하며 실증연구를 통해 비선형적 관계의 가능성을 확인해 주었다. Dong et al.(2014)은 '개인-직무 적합성 이론'을 바탕으로, 고객의 준비된 정도가 높으면 아무리 높은 수준의 참여가 요구되더라도 개인-직무 적합성의 불일치를 느끼지 않으며, 이에 따라 고객 참여 수준이 높아질수록 지각된 품질과 만족도가 상승하는 긍정적 선형관계가 있음을 보여주었다. 하지만 고객의 준비된 정도가 낮을 때는 요구되는 참여 수준이 높아질수록 개인-직무 적합성의 불일치를 크게 느끼게 되며, 이 경우 고객이 이러한 불일치를 명확하게 인지하지 못하는 중간 수준의 참여까지는 고객 참여

수준이 증가하면 지각된 품질과 만족도가 약간 상승하거나 비슷한 수준을 유지하게 되나, 그 이상의 높은 수준의 참여가 요구되면 이때부터 고객은 주어진 업무와 자신의 준비된 정도와의 불일치를 크게 느끼게 되어 참여 수준이 증가할수록 지각된 품질과 만족도가 오히려 떨어지게 됨을 보여주었다. 따라서 고객의 준비된 정도가 낮을 때는 고객 참여 수준과 지각된 품질 및 만족도가 비단조적(non-monotonic) 역 U자형 관계를 가지게 된다는 것이다.

하지만 Dong et al.(2014)의 연구는 가상의 시나리오를 활용한 실험 연구였으며, 여행 일정짜기와 인터넷 설치라는 단기간에 이루어지는 일회성 서비스 상황에 기초하였다 한계가 있다. 이러한 서비스 상황에서는 서비스를 받기 전 고객의 준비된 정도가 크게 영향을 미칠 수 있다. 반면 교육, 컨설팅, 퍼스널 트레이닝과 같은 장기간 동안 반복적으로 이루어지는 서비스 상황에서는 서비스를 받는 과정에서 고객의 준비된 정도가 개발되고 학습될 수 있어, 고객 참여 수준의 증가가 일회성 서비스와는 형태의 영향을 지각된 품질과 고객 만족도에 미칠 수 있다.

따라서 본 연구에서는 고객 참여 수준이 내재적으로 높고 장기간에 걸쳐 반복적으로 제공되는 서비스를 대상으로 고객 참여 수준의 증가가 지각된 품질 및 고객 만족도에 어떠한 형태의 영향을 미치는가를 연구한다. 이를 위해서 본 연구는 고객 참여를 Dong and Sivakumar(2017)가 제시한 분류체계에 따른 서비스 생산 및 전달에 필수적인 역할에 대한 참여와 자발적 역할에 대한 참여 중 필수적 역할에 대한 참여에 한정하고, 이를 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여(mandatory participation, MP)와 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여(replaceable participation, RP)로 구분하여 살펴본다.

### 2.3 지각된 서비스 품질과 고객 만족

고객 만족은 고객이 서비스를 경험하면서 느끼는 감정적이고 정서적 반응이 주된 복합적인 심리 상태를 말하며(Oliver, Rust, and Varki 1997; Cronin, Brady, and Hult 2000), 인지적 반응과 정서적 반응의 복합과정을 거쳐 지각된 서비스 품질에 의해 결정된다(Compeau, Grewal, and Monroe 1998). 이때 지각된 서비스 품질은 서비스 제공자 또는 서비스 기업의 이미지라는 필터를 거쳐 전반적인 고객 만족을 결정하며(Grönroos 1984), 지각된 품질과 만족도는 긍정적 선형관계를 가진다(Caruana 2002; Tsotsou 2006).

이렇게 서비스에 대한 고객의 만족도를 결정하는 서비스 품질을 지각하는 데에는 서비스 후 고객에게 남겨진 결과뿐 아니라 서비스를 받는 과정에서의 경험에 대한 평가도 중요하다(Payne et al. 2008). 이에 따라 Grönroos(1984)는 지각된 서비스 품질을 서비스 생산 및 전달 가정을 통해 고객에게 남겨진 것에 대한 평가인 결과 품질과 고객이 서비스 결과를 받는 과정에서의 경험에

대한 평가인 과정 품질 두 가지 차원으로 구분하였다. 서비스 품질 측정에 가장 많이 사용되는 SERVQUAL 모델(Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988) 역시 과정 품질과 결과 품질 모두 포함하고 있으나, 과정 품질에 지나치게 초점을 맞추고 있다는 지적을 받고 있다(Llosa, Chandon, and Orsingher 1998). 이에 Richard and Allaway(1993)는 기존의 모델보다 과정 품질과 결과 품질을 보다 고루 고려하는 대안 모델의 설명력과 타당성이 더 높음을 보여주기도 하였다. 따라서 본 연구에도 고객 참여의 효과를 결과 품질에 대한 영향과 과정 품질에 대한 영향으로 나누어 살펴보고, 두 차원의 지각된 품질이 고객 만족도에 미치는 영향도 살펴본다.

### III. 연구 가설

#### 3.1 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여와 지각된 결과 품질의 관계

'허용 범위(the zone of tolerance) 이론'에 따르면 서비스 품질에 대한 평가와 이에 따른 서비스에 대한 만족도는 소비자들의 허용범위에 크게 영향을 받는다(Johnston 1995; Parasuraman, Berry, and Zeithaml 1991). 허용 범위는 수용 가능한 최저 서비스 수준과 이상적으로 희망하는 서비스 수준 간의 범위이며, 제공된 서비스의 결과가 허용 범위 안에 있거나 그 이상일 경우 고객은 품질에 만족하게 된다. 반면에 제공된 서비스의 결과가 허용 범위에 미치지 못하면 품질에 대해 불만족을 느낀다. 이러한 허용 범위는 소비자들의 관여도에 따라 그 폭이 달라지는데(Johnston 1995), 관여도가 높아지면 허용 범위는 좁아지고 따라서 주어진 결과를 부정적으로 평가할 가능성이 높아진다. 반면에 관여도가 낮으면 허용 범위가 넓어지고 같은 결과를 긍정적으로 평가할 가능성이 더 높아진다.

고객 참여 수준을 서비스 프로세스에서 주어진 역할을 수행하기 위해 고객이 투입한 시간, 노력 등의 정도로 정의한다면, 고객 참여 수준이 높아지면 고객의 관여도가 높아진다고 볼 수 있다. 그러므로 고객 참여 수준이 높아질수록 서비스 결과에 대한 허용 범위가 좁아지고 결과 품질 판단이 까다로워지고, 따라서 동일한 결과를 더 부정적으로 평가할 가능성이 높아질 질 것이라고 유추할 수 있다.

그러나 참여 수준이 일정 수준을 넘어서고 고객들이 자신들이 수행한 행동과 투입한 자원에 대해 인식하게 되면, 그 결과물에 대한 자기 책임을 크게 인식하게 될 수도 있다. 이 경우 자기 존중감 보호를 위해 자신의 참여로 만들어진 결과에 대해 보다 긍정적으로 평가하려는 성향을 보일 수 있다. 이러한 성향은 자율적으로 선택한 행동의 결과에 대해, 또 돌이킬 수 없는 결과에 대해서 특히 강한데(Coopper and Brehm 1971), 서비스 생산 과정에서의 필수적 참여 행동은 서비스를

구매하는 시점에서 고객이 자유 의지로 선택한 행동이며 이에 투입된 노력과 시간 등의 비금전적 자원은 되돌릴 수 없으므로, 이러한 성향을 강화시킬 수 있는 조건을 갖추고 있다고 볼 수 있다.

따라서 고객의 고유 역할 수행을 위한 필수적 참여 수준과 지각된 결과 품질에 대해 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 1: 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여의 수준과 지각된 결과 품질은 U자형 관계를 가진다.

3.2 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여와 지각된 결과 품질의 관계  
고객은 때때로 서비스 생산 과정에서 서비스 제공자가 일반적으로 수행하는 역할을 위임 받아 대신 수행하는 대체적 참여를 하기도 한다. 이 경우 간단하고 시간과 노력이 적게 드는 아주 간단한 역할을 위임 받아 수행하는 경우에는 고객이 개인-직무 불일치를 느끼지 않고 쉽게 수행할 수 있다. 그러나 서비스 제공자를 대신해 수행하는 역할이 점점 많아지거나 보다 전문적이고 중요한 역할을 대신하게 되는 식으로 대체적 참여의 수준이 높아지면, 고객은 해당 역할에 대한 개인-직무 적합성의 불일치를 느끼게 되고, 비전문가인 자신의 참여로 만들어진 서비스 결과물에 대해서 부정적으로 평가하게 될 가능성이 높아질 수 있다. 더구나 고객의 대체적 참여가 서비스 제공자의 다른 역할 수행을 원활하게 해준다는 점에서, 대체적 참여의 수준이 높아질수록 서비스 결과물에 대한 기대 수준은 높아지고 그 허용 범위는 좁아 질 수도 있다. 그러므로 대체적 참여의 수준이 높아질수록 고객은 주어진 결과를 보다 부정적으로 평가하게 될 가능성이 높아질 것이라는 유추가 가능하다.

그러나 반복적이고 장기간에 걸쳐 일어나는 서비스 거래의 경우, 고객의 대체적 참여가 꾸준히 반복적으로 일어난다면 학습효과에 의해 고객의 해당 역할에 대한 수행 능력이 향상될 수 있다. 이 경우 대체적 참여 증가에 따른 개인-직무 적합성 불일치에 대한 인식은 줄어들 수 있으며 따라서 고객이 자신의 행동의 결과물을 부정적으로 평가할 요인은 줄어들게 된다. 더불어 필수적 참여의 경우와 마찬가지로 대체적 참여 수준이 일정 수준을 넘어서고 서비스 결과물에 대한 자기 책임을 크게 인식하게 되면, 자기 존중감 보호를 위해 자신의 참여로 만들어진 결과에 대해 보다 긍정적으로 평가하려는 성향을 보일 수 있다.

따라서 고객이 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여 수준과 지각된 결과 품질에 대해 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 2: 고객이 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여의 수준과 지각된 결과 품질은 U자형 관계를 가진다.

### 3.3 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여와 지각된 과정 품질의 관계

고객은 서비스 프로세스에 참여를 하면서 자신이 공정하게 대우 받고 있는지 판단하기 위해 정보를 항시 수집하기 때문에(Bowen and Gilli 1999), 서비스 과정 품질에 있어서 공정성은 매우 중요하다. 고객이 생산 및 전달 과정에 필수적으로 참여하는 정도가 높아질수록 전체 과정에서 서비스 제공자가 수행해야 하는 역할은 상대적으로 적어지게 된다. 이 경우 고객은 서비스 제공자의 업무 부담이 줄어든 만큼 서비스 제공자가 자신의 역할을 더 친절하고 신속하게 수행하기를 바라게 된다. 다시 말해서, 고객의 필수적 참여 수준이 높을수록 서비스 제공 과정에 대한 고객의 기대 수준은 높아지게 될 것이라는 것이다. 따라서 서비스 생산 과정에서의 고객의 필수적 참여 정도가 높아질수록, 주어진 서비스 과정에 대한 평가가 더 까다롭고 부정적이 될 가능성이 높아질 수 있다.

그러나 고객의 필수적 참여가 일정 수준을 넘어서면 서비스 생산과정에서의 서비스 제공자의 역할이 극도로 미미해져서 서비스 제공자의 태도나 대응이 고객의 전반적인 서비스 경험에 미치는 영향도 함께 적어질 수도 있다. 아울러 고객의 필수적 참여가 매우 높은 수준에서는 고객이 자신의 역할과 활동에 고도로 집중하여 그 자체로 재미나 내재적 보상을 느끼는 플로우(flow) 상태를 경험할 수도 있다(Csikszentmihalyi 1975, 1990). 이러한 플로우 상태는 과제의 난이도도 높고, 과제 수행자가 주어진 과제를 해결할 수 있다는 높은 지각된 숙련도를 가지고, 과제 수행에 대한 지각된 통제력이 갖추고 있을 때 경험할 가능성이 높다(Csikszentmihalyi 1990). 고객의 필수적 참여 수준이 내재적으로 매우 높은 반복적 서비스의 경우에 고객은 서비스 생산 과정에 대한 자신의 통제력을 크게 느끼게 되고, 또 반복되는 역할 수행 과정을 통해 수행 능력이 향상된다면 더 깊은 플로우를 경험하게 되어 참여 자체를 즐기게 되고 그 과정에서 재미를 느끼게 될 것이다(Chan et al. 2010; Yim et al. 2012).

따라서 고객의 고유 역할 수행을 위한 필수적 참여 수준과 지각된 과정 품질에 대해 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 3: 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여의 수준과 지각된 과정은 U자형 관계를 가진다.

### 3.4 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여와 지각된 과정 품질의 관계

고객이 원래 수행해야 하는 역할을 수행하는 필수적 참여에 비해서, 본래 서비스 제공자의 업무 이지만 고객이 서비스 제공자의 위임을 받아 수행하는 대체적 참여의 수준이 높아질수록 고객은 서비스 제공 절차적 공정성에 대해 부정적으로 느끼게 될 가능성이 더 높다. 절차적 공정성은 서비스 결과를 제공함에 있어 서비스 조직이 사용하는 절차, 방침에 대해 고객이 지각하는 공정성을 말하는데, 비용을 지불하고 서비스 제공을 위탁했음에도 불구하고 서비스 제공자가 자신의 역할을 고객에게 부당하게 위임한다고 느끼게 되면 고객은 그 절차에 대해 불공정성을 인지하게 되어 서비스 제공 과정에 대해 부정적으로 평가할 수 있다는 것이다.

그러나 고객의 대체적 참여가 일정 수준을 넘어서면, 필수적 참여의 경우와 마찬가지로 고객이 자신의 역할과 활동에 고도로 집중하여 그 자체로 재미나 내재적 보상을 느끼는 플로우 상태를 경험할 수도 있다(Csiksentmihalyi 1975, 1990). 특히 고객이 서비스 생산에 핵심적인 서비스 제공자의 역할을 수행하는 것에서 고객이 서비스 생산 과정에 대한 자신의 통제력을 크게 느끼게 되고, 또 반복되는 역할 수행 과정을 통해 처음에는 생소했던 역할에 대한 자신의 이해도와 수행 능력이 향상된다는 것을 느끼게 된다면 이 과정에서 더 깊은 플로우를 경험하게 되어 대체적 참여 자체를 즐기게 되고 그 과정에서 재미를 느낄 수도 있다는 것이다(Chan et al. 2010; Csiksentmihalyi 1990; Yim et al. 2012).

따라서 고객이 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여의 수준과 지각된 과정 품질에 대해 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 4: 고객이 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 수행하는 대체적 참여의 수준과 지각된 과정 품질은 U자형 관계를 가진다.

### 3.5 지각된 서비스 품질과 고객 만족도의 관계

고객 만족은 고객이 서비스를 경험하면서 느끼는 감정적이고 정서적 반응이 주된 복합적인 심리 상태를 말하며(Oliver, Rust, and Varki 1997; Cronin, Brady, and Hult 2000), 인지적 반응과 정서적 반응의 복합과정을 거쳐 지각된 서비스 품질에 의해 결정된다(Compeau, Grewal, and Monroe 1998). 이때 지각된 서비스 품질은 서비스 제공자 또는 서비스 기업의 이미지라는 필터를 거쳐 전반적인 고객 만족을 결정하며(Grönroos 1984), 지각된 품질과 만족도는 긍정적 선형관계를 가진다고 선행 연구들은 보여주었다(Carluana 2002; Tsiotsou 2006). 따라서 다음과 같은 가설을 된다.

연구가설 5a: 지각된 과정 품질은 고객 만족에 정(+)의 영향을 미친다.

연구가설 5b: 지각된 결과 품질은 고객 만족에 정(+)의 영향을 미친다.

### 3.6 지각된 결과 품질과 과정 품질의 관계

마지막으로 결과 품질과 과정 품질 간의 관계에 대해서는 다양한 견해가 있어 왔다. 즉, 두 차원을 서로 독립적인 차원으로 보는 견해도 있었고(Grönroos 1984), 시간 순서에 의해 과정 품질을 결과 품질의 선행 변수로 보는 견해도 있었다(라준영, 이승규 2008; Chen and Kao 2010). 그러나 고객이 실제로 서비스 품질을 지각할 때는 서비스의 제공이 완료된 후 그 결과에 따라 사후적으로 품질을 지각하기도 한다. 이 경우 서비스를 받는 과정에서는 그 과정에 대해 만족했을 지라도, 결과가 좋지 않으면 과정 역시 부정적으로 평가할 수도 있다. 반면 결과가 좋으면 서비스 받는 과정이 힘들었을 지라도 긍정적 결과에 따라 과정 역시 사후적으로는 긍정적으로 평가할 수 있다. 즉 결과품질을 과정품질의 선행변수로 볼 수도 있는 것이다. 두 품질 차원 간의 관계를 직접적으로 보여준 연구들은 아니나, 두 가지 품질 차원 중 결과 품질이 과정 품질보다 전반적인 서비스 품질에 더 큰 영향을 미친다는 연구 결과들이나(Dabholkar and Walls 1999; Powpaka 1996), 지각된 과정 품질은 지각된 결과 품질이 긍정적일 때만 고객 만족에 추가적인 영향을 미친다는 (Hui et al. 2004) 연구 결과들은 과정 품질에 대한 평가가 지각된 결과 품질의 좋고 나쁨에 따라 만족이 결정될 수도 있음을 시사하기도 한다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 관계를 제안한다.

연구가설 6: 지각된 결과 품질은 지각된 과정 품질에 정(+)의 영향을 미친다.

## IV. 연구 방법

### 4.1 자료 수집 및 표본 구성

본 연구는 연구 가설을 검증하고자 온라인 설문 조사를 수행하였다. 연구 결과의 일반화 가능성 을 높이기 위해 다양한 서비스 경험을 응답에 포함하되, Dong et al.(2014)과는 달리 고객 참여가 내재적으로 높으면서도 반복적이고 장기적으로 이루어지는 서비스로 분석 대상 서비스를 한정하였다. 고객 참여 수준이 높은 서비스에 대한 기준은 Bitner et al.(1997)가 제시한 고객 참여 수준에 따른 서비스 분류(낮은 수준, 중간 수준, 높은 수준)를 기준으로 하였으며, 고객의 요구에 따른 맞춤화 정도가 높고 대체적 참여의 정도가 높을 수 있는 미용, 청소 서비스 등의 중간 참여 수준의 서비스와 공동 생산자로서 고객의 필수적 참여가 필요한 정기 컨설팅, 퍼스널 트레이닝 등

의 높은 참여 수준의 서비스만을 대상으로 설문을 응답을 제한하였다.

이렇게 선정된 서비스 19가지를 설문지를 통해 응답자들에게 제시하고 그 중에서 최근에 경험했던 서비스를 선택하도록 하였고, 만약 경험한 서비스가 제시된 항목 중 없는 경우에는 '기타'에 직접 작성하도록 하였다. 그 다음 선택한 서비스 경험에 대한 만족도, 지각한 결과 품질, 지각한 과정 품질을 측정하였다. 그리고 해당 서비스를 받는 과정에서 자신이 수행한 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여 정도와 서비스 제공자의 역할을 위임 받아 대신 수행한 대체적 참여의 정도를 측정하였다. 응답자들의 이해를 돋기 위해 두 가지 참여에 대한 설명과 예를 보여 준 뒤, 각각의 참여에 해당하는 역할, 행동 등을 수행했던 경험에 대해 자유로이 기술하도록 하였다. 마지막으로 응답자들이 기술한 각 행동들에 대해 참여 수준을 측정하는 항목에 답하도록 하였다.

온라인 설문에는 직장인, 주부, 대학생 및 대학원생을 포함한 총 455명이 응답하였으며, 응답한 표본은 남자 239명(52.5%), 여자 216명(47.3%)로 구성되었으며, 응답자들이 기술한 서비스 종류는 교육관련 서비스가 63%로 가장 많았으며, 컨설팅 및 플래닝 서비스가 19%, 상담 및 클리닉 서비스가 11%였고, 이사, 미용실, 청소, 가사도우미 등의 기타 서비스가 전체 응답의 7%를 차지하였다.

#### 4.2 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용한 변수의 개념적 정의, 조작적 정의 및 측정 문항은 다음과 같으며, 모든 측정 문항은 7점 리커트 척도(1 = 전혀 동의하지 않는다, 7 = 전적으로 동의한다)로 구성되었다. 앞서 기술한 바와 같이 고객 참여는 서비스 생산 및 전달과정에서 해당 역할을 수행하기 위한 모든 다양한 행동으로 정의하고(Bitner et al. 1997; Skjølsvik et al. 2007), 고객 참여 수준은 그 역할을 수행하기 위해 투입한 노력, 시간 등의 관여 정도로 정의하였으며, 응답자가 기술한 각 참여 행동에 대해 '매우 어려웠다,' '매우 긴 시간이 걸렸다,' '매우 많은 노력을 하였다' 세 가지 항목에 대한 응답을 측정하였다(Cermak et al. 1994; Youngdahl et al. 2003).

지각된 결과 품질은 서비스가 제공된 후에 고객에게 남겨진 것에 대한 결과에 평가로, 지각된 과정 품질은 고객이 겪은 서비스 과정의 경험에 대한 평가로 정의하였으며(Grönroos 1984), 지각된 과정 품질은 SERVQUAL모델의 다섯 항목 중 서비스 제공자의 반응성(responsiveness)과 공감능력(empathy)을 토대로 '서비스 제공자가 나의 질문이나 요청에 신속하게 반응했다,' '서비스 제공자가 나에게 친절하게 대했다' 두 항목으로, 지각된 결과 품질은 '내가 받은 서비스 결과는 매우 우수하였다,' '내가 받은 서비스는 나의 문제나 욕구를 해결해 주었다' 두 항목으로 측정하였다.

고객 만족은 고객이 서비스를 경험하면서 느끼는 복합적이고 전반적인 심리상태라 정의하고

(Rust and Oliver 1994), ‘내가 받은 서비스에 매우 만족하였다’ 단일 항목으로 측정하였다 (Sengupta et al. 2015; Tsiotou 2005).

## V. 분석 결과

### 5.1 신뢰성 및 타당성 분석

측정 척도의 타당성을 검정하기 위해 LISREL 8.80 프로그램을 활용하여 확증적 요인분석을 실시하였다. 측정 모델의 적합도 지표들(RMSEA = 0.04, SRMR = 0.03, Chi-square(29) = 47.90, CFI = 0.99) 모두 기준을 충족하여 측정 척도들이 각 구성 개념에 대해 적합했음이 확인되었다. 평균 분산 추출 값(AVE)도의 경우 지각된 과정 품질은 0.68, 지각된 결과 품질은 0.64, 필수적 참여 수준은 0.50, 대체적 참여 수준은 0.72로 나타나 측정 도구들 모두 타당성이 확보되었음을 확인하였다. 각 척도들의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 지각된 과정 품질은 0.78, 지각된 결과 품질은 0.81, 필수적 참여 수준은 0.75, 대체적 참여 수준은 0.88로 척도들 모두 높은 내적 일관성도 갖추었음을 확인하였다. 또한, 동일한 응답자를 대상으로 자기보고법(self-reporting)을 통해 독립변수와 종속변수를 함께 측정하였을 경우 발생할 수 있는 동일 방법 편향 문제를 확인하기 위해, Harmon의 단일 요인 검증을 실시한 결과, 고유값이 1이상인 세 개의 요인이 도출되었으며 이들이 전체 분산의 82.44%를 설명하고 첫 번째 요인에 의해 설명되는 분산은 30.28%로 전체 분산의 절반 이하로 나타났다. 따라서 동일 방법 편향 문제는 크지 않다고 판단할 수 있다.

### 5.2 가설 검증

이에 가설 검증을 위한 구조방정식 분석을 LISREL 8.80 프로그램을 이용하여 실시하였다. 종속변수들에 대한 독립변수들의 선형효과(linear effect)의 검증에 활용될 독립변수들의 일차항과 비선형효과(non-linear effect)의 검증에 활용될 각 변수들의 제곱 항 사이에 발생할 수 있는 다중 공선성 문제를 해소하기 위해 모든 변수들에 대해 이중 평균 집중화(double mean centering) (Lin et al. 2010)를 실시하여 분석을 실시하였다. 이중 평균 집중화한 독립변수들에 대해 다중 공선성 진단을 한 결과, 모든 변수들이 일차항과 제곱항 모두 공차 한계가 0.1보다 크고 분산 팽창 계수가 10보다 작은 것으로 나타나, 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

본격적인 계수 검증을 통한 가설 검증에 앞서, 본 연구가 제안하는 비선형완전모형과 기존 연구들이 가정했던 선형모형의 수월성을 비교하였다. 각 모형의 적합도는 RMSEA, CFI, IFI, SRMR 을 기준으로 판단하였다(Kline 2005; Newsom 2005). <표 1>에서 보는 바와 같이 선형모형의

적합도는 매우 높았으며(RMSE = .036, SRMR = .035, CFI = .992, IFI = .992), 비선형 완전모형의 적합도도 양호하게 나타났다(RMSE = .086, SRMR = .054, CFI = .992, IFI = .904). 따라서 간명적합지수인(parsimony fit index) PNFI, PGFI를 활용하여 두 모형의 상대적 수월성을 비교하였다(Hooper, Coughlan, and Mullen 2008). 그 결과 선형모형의 간명적합지수 값들(PNFI = .658, PGFI = .548) 보다 비선형완전모형의 간명적합지수 값들(PNFI = .732, PGFI = .658)이 더 큰 것으로 나타나, 비선형완전모형이 더 우수한 모형임을 확인하였다.

〈표 1〉 구조방정식 분석 결과

변수	선형모형		비선형모형	
	추정계수 <sup>a</sup>	t값(표준오차)	추정계수	t값(표준오차)
<b>결과 품질(OQ)</b>				
MP	.14*	2.41(.06)	.25*	3.62(.06)
MP <sup>2</sup>	-	-	.29*	3.20(.06)
RP	-.05	-.98(.05)	-.03	-.282(.08)
RP <sup>2</sup>	-	-	.01	.07(.04)
<b>과정 품질(PQ)</b>				
MP	.05	.93(.07)	.04	.63(.05)
MP <sup>2</sup>	-	-	-.07	-.85(.05)
RP	-.10	-1.88(.06)	-.31*	-3.26(.07)
RP <sup>2</sup>	-	-	.29*	2.91(.04)
OQ	.64*	9.22(.09)	.63*	10.14(.06)
<b>고객 만족(CS)</b>				
OQ	.78*	8.75(.19)	.78*	12.89(.06)
PQ	.15*	2.88(.08)	.15*	2.90(.05)
<b>모델 적합도 지수</b>				
PNFI	.658		.732	
PGFI	.548		.655	
RMSEA	.036		.086	
SRMR	.035		.054	
CFI	.992		.904	
IFI	.992		.904	

<sup>a</sup> 완전 표준화 계수

본격적인 가설 검증 결과, 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 필수적 참여 수준의 일차항(MP)과 제곱항(MP<sup>2</sup>) 모두 지각된 결과 품질에 미치는 영향이 모두 유의했다(MP = .25, t = 3.62; MP<sup>2</sup> = .29, t = 3.20). 즉, 필수적 참여 수준은 지각된 결과 품질과 U자 형태의 비선형 관계임이 확인

되었다. 따라서 가설 1은 거부되었다. 반면, 대체적 참여 수준은 일차항(RP)과 제곱항( $RP^2$ )이 모두 지각된 과정 품질에 미치는 영향이 유의하지 않았다( $RP = -.03, t = -.28; RP^2 = .01, t = 0.07$ ). 즉, 대체적 참여 수준은 지각된 결과 품질과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설2는 기각되었다.

지각된 과정 품질에 대해서는 필수적 참여 수준은 일차항(MP)과 제곱항( $MP^2$ ) 모두 유의 한 영향이 없었다( $MP = .04, t = .62; MP^2 = -.07, t = .85$ ). 즉, 필수적 참여 수준은 지각된 과정 품질과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설3은 기각되었다. 반면 대체적 참여 수준은 일차항(RP)과 제곱항( $RP^2$ ) 모두 지각된 과정 품질에 미치는 영향이 유의했다( $RP = -.31, t = 3.26; RP^2 = .29, t = 2.91$ ). 즉, 대체적 참여 수준은 지각된 과정 품질과 U자 형태의 비선형관계를 가지고 있음이 확인되었다. 따라서 가설4는 거부되었다.

지각된 결과 품질이 고객 만족에 미치는 영향( $OQ = .78, t = 12.89$ ), 지각된 과정 품질이 고객 만족에 미치는 영향( $PQ = .15, t = 2.90$ ), 그리고 지각된 결과 품질이 지각된 과정 품질에 미치는 영향( $OQ = .63, t = 10.14$ ) 모두 정의 방향으로 유의하였다. 따라서 가설5a, 가설5b 와 가설6은 모두 거부되었다.

## VII. 결 론

결론적으로 본 연구는 서비스 생산 과정에의 고객 참여 행동 중 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여는 지각된 결과 품질에, 서비스 제공자의 역할을 대신 수행하는 대체적 참여는 지각된 과정 품질에 각각 비선형적 U자형 영향을 미침을 보여주었다. 아울러 지각된 과정 품질과 결과 품질 모두 고객 만족에 정(+)의 영향을 미치며, 지각된 결과 품질이 지각된 과정 품질에도 정(+)의 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 이를 통해 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시한다.

먼저, 본 연구 결과처럼 고객 참여 수준과 지각된 품질 간의 관계가 U자 형태이고 지각된 품질과 고객 만족이 정의 관계에 있다면, 서비스 제공자들은 서비스 제공 프로세스를 디자인할 때 고객의 참여를 최소화하거나 반대로 최대화하도록 디자인해야 한다는 것을 시사한다. 실제로 많은 서비스 기업들이 비용 절감 또는 서비스 종사자의 부담 경감 등을 위해 고객들의 대체적 참여를 요구하고 있다는 점에서 본 시사점은 그 의의가 크다고 할 것이다. 상식적으로 생각하여 볼 때, 서비스 제공자 입장에서는 너무 많은 참여는 서비스 제공 과정에 대한 통제를 약화시키고 비전문가인 고객의 참여로 인해 실제 서비스 결과의 질이 저하되어 고객의 불만을 초래할 위험이 있고, 반대로 너무 낮은 수준의 참여는 비용 절감이나 종업원 부담 경감에 도움이 되지 않을 수도 있기 때문에

너무 높지도 너무 낮지도 않은 수준에서 고객의 대체적 참여를 디자인할 수도 있다. 하지만 본 연구의 결과는 오히려 그러한 중간 수준의 참여가 가장 피해야 할 수준의 고객 참여하는 것을 보여주었다.

이는 고객 고유의 역할 수행을 위한 필수적 참여에 대해서도 마찬가지이다. 교육 서비스나 퍼스널 트레이닝 등 필수적 고객 참여의 비중과 정도가 매우 높은 서비스의 경우 대부분의 고객들이 처음에는 열심히 하다가도 시간이 지나면서 본인이 역할의 부담을 줄이려하거나 서비스 제공자에게 오히려 일정 부분을 떠넘기려는 현상들이 있다. 이 때 서비스 제공자가 고객의 편의를 위해서 또는 고객 유지를 위해서 적당한 수준으로 필수적 참여의 강도를 낮춰준다면 오히려 고객들의 결과 품질 지각과 만족도에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 본 연구 결과는 보여주었다. 따라서 서비스 제공자는 반대로 이러한 고객들이 높은 수준에서 자신의 역할에 몰입하여 수행할 수 있도록 유도해야 할 것이다.

아울러 본 연구 결과 중 지각된 결과 품질이 지각된 과정 품질에 미치는 영향이 매우 크다는 결과 또한 서비스 품질 개선과 측정에 대한 중요한 시사점을 제시한다. 앞서 기술한 바와 같이 서비스 품질 측정에 가장 보편적으로 많이 사용되어 온 SERVQUAL 모델(Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988)이 과정 품질에 지나치게 초점을 맞추고 있다는 지적이 지속적으로 있어 왔었고, 이에 따라 과정 품질과 결과 품질을 보다 균형 있게 고려하는 대안 모델의 설명력과 타당성이 더 높음을 보여준 연구 결과도 있었다(Llosa, Chandon, and Orsingher 1998; Richard and Allaway 1993). 본 연구의 결과는 이 보다 한 걸음 더 나아가 오히려 서비스 제공자들은 과정 품질보다 결과 품질의 정확한 측정과 개선에 더 중점을 두어야 함을 시사한다. 이와 함께 지각된 결과 품질이 고객의 대체적 참여 수준보다는 필수적 참여 수준에 주로 영향을 받는다는 점에서 필수적 참여 수준의 효과적 관리가 대체적 참여 수준의 관리보다 더 중요하고 전반적 서비스 품질 및 고객 만족 관리에 더 효율적임을 시사한다. 실제로 본 연구 결과도 필수적 참여 수준이 지각된 과정 품질에 직접적인 영향을 미치지는 않았지만 결과 품질에 대한 영향을 통해 간접적인 영향을 주며 따라서 고객 만족에 대한 종합적 영향도 대체적 참여 수준보다 필수적 참여 수준의 영향이 클 수 있음을 보여주었다.

물론 본 연구에서 측정한 결과 및 과정 품질은 완료된 서비스 경험에 대한 사후적인 평가였다는 점에서 서비스 경험 과정에서 실시간으로 이루어지는 과정 품질과 차이가 있을 수 있고 따라서 본 연구에서 보여준 고객 참여 수준, 지각된 품질, 그리고 고객 만족도 사이의 관계들은 서비스 경험 과정 중간에 또는 서비스 완료 직후에 나타나는 관계들과는 차이가 있을 수 있으며, 따라서 이에 대한 향후 연구가 더 필요할 것이다. 하지만 서비스 품질 지각과 고객 만족의 중요한 결과가 동일 서비스에 대한 재구매 의사결정이며, 서비스 재구매 결정은 서비스 경험이 완료된 후 일정 시간이

지난 후에 사후적으로 평가되는 서비스 품질과 만족도에 따라 결정되는 경우가 많다는 점에서 본 연구의 결과는 의미 있는 결과라 할 수 있다.

이렇듯 본 연구는 서비스 디자인과 고객 참여 관리에 대한 실무적으로 유용한 시사점을 제시 하지만 몇 가지의 한계점을 가지고 있으며, 이를 보완한 향후 연구가 필요하다. 우선 본 연구는 고객 참여 효과의 비선형성을 가져오는 몇 가지의 메커니즘을 선행연구들과 이론들을 연결하여 제시하였지만 그 과정을 실증적으로 보여주지는 않았다. 따라서 후속 연구를 통해 그 메커니즘을 직접적으로 검증할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 통계적으로 유의하지 않게 나온 필수적 참여 수준과 지각된 과정 품질의 관계와 대체적 참여 수준과 지각된 결과 품질의 관계에 대한 추가적인 탐구도 필요하다. 예를 들어, 본 연구에서 시행한 설문 조사와는 다른 연구 방법 또는 다른 종류의 서비스를 대상으로 하여 동일한 결과가 도출되는지 확인할 필요가 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 필수적 참여 수준과 대체적 참여 수준의 독립적 영향만을 분석을 하였을 뿐, 두 가지 유형의 고객 참여 수준의 상호작용 효과는 고려하지 않았다. 그러나 필수적 참여 수준이 이미 높은 상황에서 대체적 참여가 늘어난 상황과 필수적 참여가 거의 요구되지 않는 서비스에서 대체적 참여가 늘어나는 경우에 대한 고개들의 반응은 다를 수도 있다. 따라서 후속 연구에서는 두 유형의 고객 참여 수준의 상호작용을 탐구해 볼 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구의 응답자들은 대부분 긍정적이거나 중립적인 서비스 경험을 회상하여 응답했다. 따라서 이 연구 결과의 일반화 가능성은 긍정적인 서비스 경험 상황으로 제한될 수 있다. 따라서 부정적 서비스 경험을 한 경우에도 고객 참여와 지각된 품질 간의 관계가 본 연구에서 보여준 U자형 관계인지를 부정적 서비스 경험에 대한 응답을 통해 탐구해 볼 필요가 있다.

## 참 고 문 현

1. 라준영, 이승규(2008), “공공부문의 서비스품질과 고객만족: 과정품질, 결과품질, 고객만족의 인과모형 분석.” *서비스경영학회지*, 9(1), 181-205.
2. 서문식, 안진우(2008), “서비스 산업에서의 고객참여 측정도구 개발: PARTICQUAL.” *마케팅연구*, 23(4), 105-135.
3. Bendapudi, N., & Leone, R. P.(2003), “Psychological implications of customer participation in co-production.” *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28.
4. Bettencourt, L. A.(1997). “Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery.” *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.

5. Bitner, J. M., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A.(1997), "Customer contributions and roles in service delivery." *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205.
6. Bolton, R. N., & Drew, J. H.(1992), "Mitigating the effect of service encounters." *Marketing Letters*, 3(1), 57-70.
7. Bowen, D. E.(1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371-383.
8. Bowen, E., Gilliland, S. W., & Folger, R.(1999). HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills over to Customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
9. Carman, J. M.(1990), "Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions." *Journal of Retailing*. 66(1), 33-55
10. Caruana, A.(2002), "Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction." *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
11. Cermak, D. S., File, K. M., & Prince, R. A.(1994), "Customer participation in service specification and delivery." *Journal of Applied Business Research*, 10(2), 90-97.
12. Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S.(2010), "Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures." *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
13. Chen, C. F., & Kao, Y. L.(2010), "Relationships between process quality, outcome quality, satisfaction, and behavioural intentions for online travel agencies - evidence from Taiwan." *The Service Industries Journal*, 30(12), 2081-2092.
14. Compeau, L. D., Grewal, D., & Monroe, K. B.(1998), "Role of prior affect and sensory cues on consumers' affective and cognitive responses and overall perceptions of quality." *Journal of Business Research*, 42(3), 295-308.
15. Cooper, J., & Brehm, J. W.(1971), "Prechoice awareness of relative deprivation as a determinant of cognitive dissonance." *Journal of Experimental Social Psychology*, 7(6), 571-581.

16. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A.(1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension." *Journal of Marketing*, 55-68.
17. Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M.(2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments." *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
18. Csikszentmihalyi, M.(1990), *flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
19. Dabholkar, P. A., & Walls, S.(1999), "Service evaluation and switching behavior for experiential services: an empirical test of gender differences within a broader conceptual framework." *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 12, 123-137.
20. Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S.(2014), "Effect of Customer Participation on Service Outcomes The Moderating Role of Participation Readiness." *Journal of Service Research*, 18(2), 160-176.
21. \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(2017), "Customer Participation in Services: Domain, Scope, and Boundaries." *Journal of the Academy of Marketing Science*, doi:10.1007/s11747-017-0524-y.
22. Ennew, C. T., & Binks, M. R.(1999), "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study." *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.
23. Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., & Bitner, M. J.(2013), "Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338-356.
24. Grönroos, C.(1984), "A service quality model and its marketing implications." *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
25. Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.(2008), "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit." *Articles*, 2.
26. Hui, M. K., Zhao, X., Fan, X., & Au, K.(2004), "When does the service process matter? A test of two competing theories." *Journal of Consumer Research*, 31(2), 465-475.

27. Johnston, R.(1995), "The zone of tolerance: exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service." *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 46-61.
28. Kellogg, D. L, Youngdahl, W. E., & Bowen, D. E.(1997). "On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks." *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 206-219.
29. Kline, R.B.(2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*(2nd Edition ed.), New York: The Guilford Press.
30. Kotler, P.(2010), *Marketing 3.0: Values-Driven Marketing*. Jakarta: PT Gremedia Pustaka Utama.
31. Lin, G. C., Wen, Z., Marsh, H. W., & Lin, H. S.(2010), "Structural equation models of latent interactions: Clarification of orthogonalizing and double-mean-centering strategies." *Structural Equation Modeling*, 17(3), 374-391.
32. Llosa, S., Chandon, J. L., & Orsingher, C.(1998), "An empirical study of SERVQUAL's dimensionality." *Service Industries Journal*, 18(2), 16-44.
33. Lloyd, A. E.(2003), "The role of culture on customer participation in services" Doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University.
34. Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W.(2005), "Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies." *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
35. Mustak, M., Jaakkola, E., & Halinen, A.(2013), "Customer participation and value creation: a systematic review and research implications." *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(4), 341-359.
36. Namasivayam, K.(2003), "The consumer as "transient employee" Consumer satisfaction through the lens of job-performance models." *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 420-435.
37. Newsom, J. T.(2015, Winter), "Some clarifications and recommendations on fit indices." *USP*, 655, retrieved from [http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semlclass/ho\\_fit.pdf](http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semlclass/ho_fit.pdf).
38. Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S.(1997), Customer delight: foundations,

- findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.(1988), "Servqual." *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
40. \_\_\_\_\_, Berry, L. L., & Zeithaml, V. A.(1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale." *Journal of Retailing*, 67(4), 420.
41. Parkhe, A.(1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game theory and Transaction Cost Examination of Inter Firm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829
42. Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P.(2008), "Managing the co-creation of value." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
43. Powpaka, S.(1996), "The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation." *Journal of Services Marketing*, 10(2), 5-25.
44. Sengupta, A. S., Balaji, M. S., & Krishnan, B. C.(2015), "How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction." *Journal of Business Research*, 68(3), 665-674.
45. Skjølsvik, T., Løwendahl, B. R., Kvålsøraugen, R., & Fosstenløkken, S. M.(2007), "Choosing to learn and learning to choose." *California Management Review*, 49(3), 110-128.
46. Spreng, R. A., & Mackoy, R. D.(1996), "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction." *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
47. Taylor, S. A., & Baker, T. L.(1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions." *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
48. Troye, S. V., & Supphellen, M.(2012), "Consumer participation in coproduction: "I made it myself" effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product." *Journal of Marketing*, 76(2), 33-46.
49. Tsotsou, R.(2005), "Perceived quality levels and their relation to involvement, satisfaction, and purchase intentions." *Marketing Bulletin*, 16(4), 1-10.
50. Tsotsou, R.(2006), "The role of perceived product quality and overall satisfaction

- on purchase intentions." *International Journal of Consumer Studies*, 30(2), 207-217.
51. Van Raaij, W. F., & Pruyn, A. T. H.(1998), "Customer control and evaluation of service validity and reliability." *Psychology & Marketing*, 15(8), 811-832.
  52. Yi, Y., Natarajan, R., & Gong, T.(2011). "Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention." *Journal of Business Research*, 64(1), 87-95.
  53. Yim, C. K., Chan, K. W., & Lam, S. S.(2012), "Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and other-efficacy." *Journal of Marketing*, 76(6), 121-140.
  54. Youngdahl, W. E., & Kellogg, D. L.(1997), "The relationship between service customers' quality assurance behaviors, satisfaction, and effort: A cost of quality perspective." *Journal of Operations Management*, 15(1), 19-32.
  55. Youngdahl, W. E., Kellogg, D. L., Nie, W., & Bowen, D. E.(2003), "Revisiting customer participation in service encounters: does culture matter?" *Journal of Operations Management*, 21(1), 109-120.
  56. Zeithaml, V. A.(1988). "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence." *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.