

待機가 서비스 評價에 미치는 影響에 관한 綜合的 考察

李 侑 載* · 俞 成 鎮** · 李 俊 燁**

《目 次》

- | | |
|--|---|
| I. 연구의 배경과 목적 | 3. 대기의 수용가능성(Acceptability of the Wait) |
| II. 대기의 정의와 중요성 | 4. 대기에 대한 귀인(Attribution of the Wait) |
| 1. 대기의 정의 | |
| 2. 대기의 유형 | V. 대기의 결과 |
| 3. 대기의 중요성 | VI. 대기에 대한 전략적 대응 |
| III. 대기의 계량적모형 | 1. 대기에 관한 정보제공 |
| 1. 계량적 모형의 의의 | 2. 유인물(Filler)의 제공 |
| 2. 계량적 모형의 구성요소 | 3. 대기시스템의 공정성 확보 |
| 3. 기본적인 대기의 계량적 모형 | 4. 세분시장에 따른 대기관리 |
| IV. 대기의 심리학적 모형 | 5. 수요관리 |
| 1. 체감대기시간(Perceived Waiting Duration) | 6. 대기에 대한 보상제공 |
| 2. 대기에 대한 감정적 반응(Affective Response to the Wait) | VII. 결론 및 향후 연구과제 |

I. 연구의 배경과 목적

'시간은 돈이다'라는 격언이 있다. 급속한 산업화에 따라 사람들의 여유시간이 점차 줄어들고 있으며 시간을 절약하고자 하는 소비자의 욕구가 높아지고 있다. 시간의 중요성이 점차 증가함에 따라 신속한 서비스가 고객만족의 지름길이라는 인식이 기업경영자들 사이에 확산되고 있으며 대기시간을 최대한 단축하려는 기업의 서비스 개선노력도 거세지고 있다. 예를 들어 패밀리 레스토랑인 베니건스는 고객이 주로 몰리는 평일 오전 11시부터 오후 2시까지 모든 테이블에 타임시계를 배치하고 고객이 메뉴를 주문한 후 15분이

* 서울대학교 經營大學 助教授

** 서울대학교 大學院 經營學科 博士過程

*** 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소 연구비 지원에 의해 작성된 것임.

내에 음식을 제공하지 못하면 주문한 음식을 모두 무료로 제공한다.

많은 서비스 산업에서 서비스를 받기 위해 기다려야 하는 대기(waiting)는 서비스의 특성상 어쩔 수 없는 것으로 인식되고 있다. 하지만 고객들이 이러한 상황에 대해 공급자와 똑같이 이해하고 당연한 것으로 받아들이는 것은 아니다. 대부분의 고객들이 서비스를 받기 위해 기다리는 것을 부정적인 경험으로 인식하고 있다.(Scotland 1991) 실제로 어떤 사람은 기다리는 것을 너무 싫어해서 대신 기다릴 사람을 고용하는 경우도 있다. 이와 같은 대기에 대한 부정적 반응은 전체 서비스에 대한 평가에도 영향을 미쳐서 고객의 만족도를 감소시키게 된다.

서비스의 속도는 점점 중요한 서비스 속성이 되고 있다.(Katz, Larson, and Larson 1991) 사람들은 점점 더 빠르게 생활하고 있으며 현대의 여러 스트레스 상황에서 기다림에 대한 부정적 반응은 더욱 증가하고 있다.

따라서 서비스 기업의 관리자는 서비스를 보다 빨리 제공하기 위한 방법을 끊임없이 모색하고 있다. 여러 연구자들이 서비스 대기를 통제하기 위한 방법으로 두가지를 들고 있다. 똑같은 거리를 걸어가더라도 친구와 얘기하며 걸어갈 때와 혼자서 걸어갈 때 느껴지는 이동시간에는 차이가 있다. 약속시간에 늦었을 때 교통체증에 대한 느낌과 시간이 남았을 때 교통체증에 대한 느낌은 무척 다른 것이다. 이와 같이 실제 경험하는 대기과 대기에 대한 지각과는 차이가 난다. 따라서 대기를 관리하는 방법에도 두가지 접근법이 있을 수 있는 것이다. 서비스 제공시스템을 변경하여 빠른 서비스를 제공케 함으로써 실제 대기시간을 줄이는 관리적 방법과 실제 대기시간을 줄이지는 않지만 다양한 조치를 통해 고객의 지각을 바꾸어 체감대기시간을 줄이는 방법이 그것이다. 실질적인 대기시간을 줄이는 방법은 어느정도 한계를 가지고 있기 때문에 대기의 경험에 대한 고객의 지각을 통제하는 방법에 더 많은 관심이 기울여지고 있다.

이러한 작업이 보다 쉽게 이루어질 수 있기 위해서는 대기에 대한 고객의 지각에 영향을 주는 변수들과 그 변수들이 서비스 평가에 미치는 영향력의 정도를 이해하는 것이 중요하다. 그동안 이런 분야에 대한 실증적 연구는 그리 많지 않았다. 하지만 최근에 대기에 대한 고객의 인식이 중요해짐에 따라 대기과 관련한 여러 연구결과들이 발표되고 있다.

따라서 본 연구에서는 대기과 관련된 여러 연구결과들을 정리하고 향후 연구과제를 살펴봄으로써 대기과 서비스 평가 사이의 관계에 대한 이해를 증진시키고 대기에 대한 보다 효과적인 통제방법을 모색할 수 있도록 하고자 한다.

Ⅱ. 대기의 정의와 중요성

1. 대기의 정의

서비스를 받기 위하여 고객들은 기다려야만 하는 경우가 있다. 즉, 서비스를 받고자 하는 고객은 많은 반면에 서비스를 제공하는 시설은 부족한 경우가 있다. 이런 상황이 고객들로 하여금 줄을 서서 기다리게 하는 대기를 형성하게 한다. 대기는 제한된 자원의 사용자가 한명 이상일 때 발생할 수 있는 자연스런 현상이다.

대기란 고객이 서비스를 받을 준비가 되어있는 시간부터 서비스가 개시되기까지의 시간이다. (Taylor 1994) 고객들이 기다리게 되는 일은 거래가 일어나기 전, 거래도중, 그리고 거래가 일어난 후에 모두 발생할 수 있다. 이를 조금 다르게 표현하면, 과정전(pre-process), 과정중(in-process), 과정후(post-process)에 기다리는 일이 발생할 수 있는 것이다. 예를 들어 식당에서 자리에 앉기 전에 기다릴 수 있고, 주문을 받고 식사가 나올 때까지 기다리는 경우가 있으며 식사후 요금계산과정에서 기다릴 수도 있다. 그런데 일반적으로 과정전에 기다리는 경우가 과정중이나 과정후의 경우 보다 더 많은 불쾌감을 주기 때문에 다른 것으로 취급되어야 한다고 주장되어왔다. (Dube-Rioux, Schmitt, and Leclerc 1988) 따라서 이후의 논의에서는 과정전 대기를 중심으로 살펴보고자 한다.

2. 대기의 유형

대기의 유형을 나누는 방법에는 물리적으로 줄을 서서 기다리는 경우와 그렇지 않은 경우로 나누는 방법이 있을 수도 있고, 짧은 시간 동안의 대기과 오랜 시간의 대기로 나누어 볼 수도 있다. 그밖에도 여러 가지 방법으로 대기의 유형을 나누어 볼 수 있지만 일반적으로 대기가 발생하게 된 원인에 따라 다음과 같은 세 가지 경우로 나누는 Taylor(1994)의 분류가 바람직한 방법으로 인식되고 있다.

1) 약속전 도착(Pre-schedule waits)

고객이 약속된 서비스 개시 시간보다 먼저 도착해서 발생한 대기를 의미한다. 예를 들어 의사와 2시에 약속한 환자가 1시 45분에 병원에 왔다면 이로 인해 진료를 받기까지 15분을 기다려야만 할 것이다.

2) 서비스 지연(Delays; post-schedule waits)

약속된 서비스 개시 시간보다 늦게 서비스가 개시되어 발생한 대기를 의미한다. 예를

들어 앞의 환자가 2시 20분에 진찰을 받게 되었다면 이 환자는 서비스 지연에 의해 20분간 기다리게 된 것이다.

3) 대기줄(Queue waits)

앞의 두 가지 대기의 유형은 서비스 개시시간과 관련되어 있다. 하지만 이 경우는 서비스 개시시간이 사용되지 않는 경우에 발생하는 대기다. 이 경우는 일반적으로 먼저 온 사람이 먼저 서비스를 제공받는 일종의 선입선출법(first-come-first-served)이 사용된다. 은행에서 번호표를 받고 기다린단든지 슈퍼마켓 계산대에서 줄을 서서 기다리는 경우와 같이 이러한 종류의 대기의 예는 우리 주변에서 쉽게 찾아볼 수 있다.

이러한 대기의 유형을 정리하면 다음의 <표 1>과 같다.

3. 대기의 중요성

거의 모든 서비스 경험에 있어서 대기 즉 서비스를 받기 위해 기다리는 상황은 매우 일반화되어 가고 있다. 서비스 접점의 시작은 대부분 고객의 대기로 부터 시작된다. 그러나 고객의 입장에서 기다린다는 것은 불유쾌한 경험이어서 보통 고객들은 매우 짜증나거나 지루한 감정적 반응을 나타내게 된다. 또한, 고객의 대기는 다른 생산적인 일을 하거나 다른 서비스를 받을 수 있는 기회비용을 유발하기 때문에 기회비용을 인식한 고객들에겐 대기경험은 더욱 불쾌한 경험으로 인식되며, 지나치게 길 것으로 예상되는 대기시간 때문에 서비스 구매 자체를 포기하는 경우까지도 생기게 된다.

서비스 산업에서 대기가 더욱 중요하게 인식되는 것은 서비스의 수요가 흔히 예측 불가

<표 1> 대기의 유형

분류 차원		대기유형	예
서비스 제공과정상의 분류		제공과정 전의 대기	식사테이블이 생길 때까지의 기다림
		제공과정 중의 대기	음식이 조리되어 나오기를 기다림
		제공과정 후의 대기	대금을 지불하기 위해 기다림
제공시간의 사전 결정 여부에 따른 분류	제공시간이 결정된 경우	약속전 도착	기차의 출발시간보다 일찍 역에 나와 기다림
		지 연	기차의 출발시간이 늦어져서 기다림
	제공시간이 결정되지 않은 경우	대 기 줄	은행에서 대기표를 받고 기다림

능하고 불규칙하기 때문이다. 제조업과 달리 서비스 기업은 미래의 판매를 위해서 서비스를 재고화할 수 없다. 따라서 수요·공급 관리가 상대적으로 중요해진다.

어느 전략을 사용할 것인가는 서비스 기업이 당면한 수요의 특성에 따라 달라진다. 서비스 기업이 당면한 수요가 다른 시간대나 장소로 이동가능하다면 서비스 수요관리가 필요하다. 한편 서비스 수요가 다른 시간이나 장소로 이동시킬 수 없는 경우에는 서비스 공급관리가 필요하다.

공급관리 전략은 수요의 예측 가능성에 따라 수요적응전략(예측 불가능)과 가용능력조절전략(예측 가능)으로 나눌 수 있다. 수요관리전략은 마찬가지로 수요의 재고화전략(예측 불가능)과 수요조절전략(예측가능)으로 나눌 수 있다. <표 2>는 서로 다른 조건하에서의 수요·공급관리 전략을 나타내고 있다.

이중에서 서비스 수요의 재고화전략은 예약과 대기를 사용한다. 서비스 자체는 재고로 보관할 수 없지만 서비스에 대한 수요는 예약이나 대기를 이용해 재고화할 수 있는 것이다. 따라서 대기는 서비스 수요가 예측하기 어렵고 이동시키기 어려운 경우에 흔히 사용하는 수요의 재고화 전략의 한 방법으로 볼 수 있다. 그러나 이처럼 서비스 기업의 효율적인 수요관리를 위해 사용되는 대기는 고객에게 시간의 희생을 요구하기 때문에 문제가 된다.

시간은 비록 유형적인 자원은 아니지만 하나의 자원으로 생각할 수 있다. 소비자는 자신의 자원인 돈을 어떻게 소비할 것인가에 대한 의사결정을 하는 것처럼 재화나 서비스의 구매나 소비를 위한 그들의 시간 소비에 관해 의사결정을 한다. (Leclerc, Schmitt, and Dube 1995) 그런데 시간의 중요성이 커짐에 따라 이러한 의사결정은 더욱 중요해지고 있다. 시간은 쇼핑경험 그것도 동네 슈퍼에서 일상용품을 사는 경우에 있어서 가장 중요한 요소중 하나가 되고 있다. (Gail and Scott 1995)

대기는 시간의 함수이다. 이 함수는 선형적인 일차함수일 수도 있고 이차함수일 수도

<표 2> 수요·공급 관리전략

		수요예측 가능성	
		낮 음	높 음
수요이동 가능성	낮 음	수요적응	가용능력조절
	높 음	수요재고화	수요조절

있다. 일반적으로 기다리는 시간이 짧은 경우에는 일차함수의 성격을 나타내고 기다리는 시간이 길어질 경우에는 이차함수의 성격을 나타낸다. (Leclerc, Schmitt, and Dube 1995) 예를 들어 1시간 기다릴 때 10분을 절약하는 것과 5시간을 기다릴 때 10분 절약하는 것은 다르게 인식될 수 있다.

시간의 중요성이 증대함에 따라 대기로 인한 시간의 손실에 대한 중요성도 증가하고 있다. 대기로 인한 시간의 손실 이외에도 대기로 인해 서비스 평가의 몇몇 속성이 낮게 평가됨으로써 전반적인 서비스 평가가 낮게 이루어질 수 있기 때문에 대기에 대한 이해와 관리의 더욱 중요하다. 대기가 전반적 서비스 평가에 부정적인 영향을 미친다는 것은 여러 연구들에서 이미 밝혀졌다.

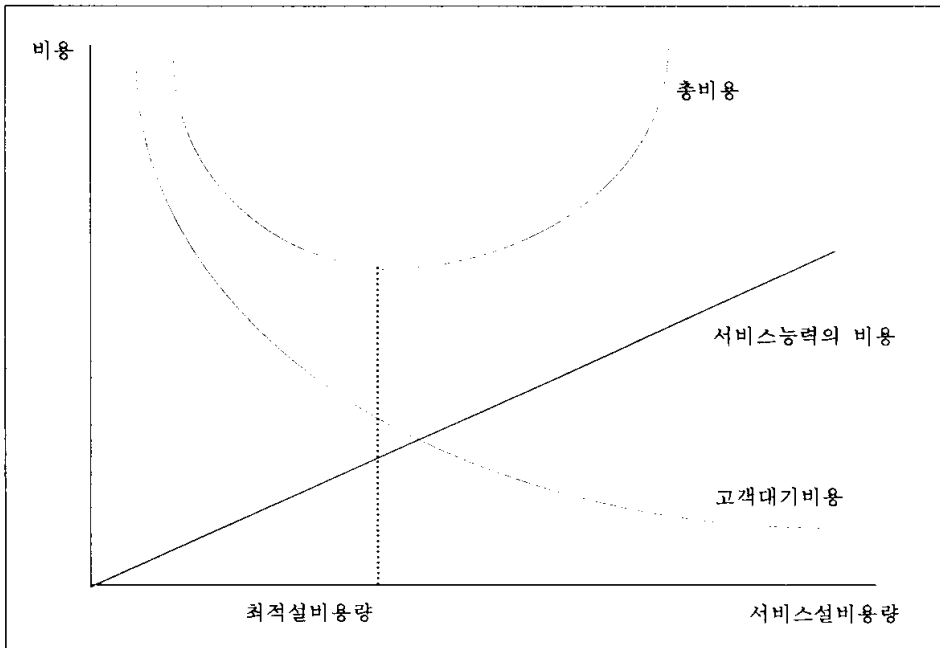
Ⅲ. 대기의 계량적모형

1. 계량적 모형의 의의

우리는 생활하는 가운데 수많은 대기를 경험하게 된다. 출근길 지하철 표를 사기 위해, 슈퍼마켓의 계산대에서, 은행에서 서비스를 받기 위해서 대기해야 한다. 차를 기다리면서 서 있는 줄을 대기행렬(queue)이라 하며 이러한 대기행렬을 근간으로 한 분석모형을 대기의 계량적 모형이라 한다.

대기의 계량적 분석기법은 고객기대대기시간, 기대대기의 길이, 서비스부문의 유휴율(idle time)과 같은 요소를 통계학이나 수학을 사용하여 문제를 분석함으로써 효율적으로 의사결정을 내리고자하는 기술통계학적(descriptive statistics)기법이다. 여기에서 서비스 관련비용과 대기시간관련비용을 최소화하는 것이 의사결정자의 목적이며, 대기시스템의 기본적인 요소들을 정확히 반영하는 적합한 모형을 선택하여 이를 분석함으로써 원하는 결과를 얻을 수 있다.

고객의 요구나 도착상황에 적합한 경제적인 서비스 수준을 결정하는 것은 의사결정자의 중요관심사이다. 서비스 시설 마련에 있어서 의사결정의 주요 내용은 시설의 크기, 즉 서비스 창구 수를 얼마로 결정하는 것이 경제적이냐는 것이다. 대기 문제를 해결하기 위해서는 두 가지 비용을 고려해야 한다. 고객이 장기간 기다리는데서 오는 기회손실 비용인 '고객대기비용'과 서비스 시설 확충의 이유로 '서비스 시설이 쉬게되는 데서 발생하는 비용'인데, 이들은 서로 상충되는 성질을 가지고 있다. 예를 들어 은행의 창구를 2개에서 3개로 늘린다면 증가된 1개의 창구에 대한 비용을 늘임으로써 서비스 비용은 감소하지만 대신 시



〈그림 1〉 대기비용과 서비스 수준

설이 쉬게되는 비용이 증가하게 된다. 반대로 서비스 시설의 확충을 목과한다면 고객의 대기로 인한 비용은 증가하게 될 것이다. 이런 대기 분석의 목적은 쉽게 말해 고객의 대기비용과 쉬게되는 서비스 시설의 비용의 합이 최소가 되는 시스템을 설계하는 것이다.

$$Z = C_q + C_w$$

C_q = 고객의 대기비용

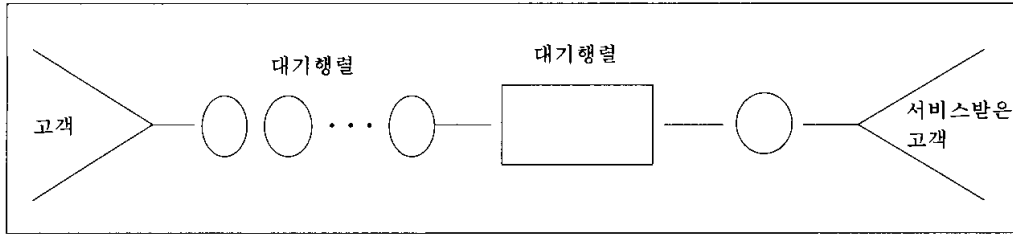
C_w = 쉬게되는 서비스 시설비용

서비스 비용은 서비스 수준을 향상시킬 때 증가한다. 왜냐하면, 서비스 수준의 향상은 서비스에 종사할 인원을 증가시킴으로서 가능하여, 증가된 인원수만큼 임금지불이 되기 때문이다.

2. 계량적 모형의 구성요소

아래의 〈그림 2〉에서 보듯이 대기의 계량적모형에서는 대기시스템을 고객, 대기행렬, 서비스설비, 서비스 받은 고객의 4부분으로 구성되어 있다고 본다.

먼저 고객의 특징에 대해서 살펴보면 고객은 그 수가 제한된 유한 고객(finite calling



〈그림 2〉 대기시스템의 구성요소

unit)과 수가 제한되지 않은 무한고객(infinite calling unit)으로 구분된다. 대기이론에서는 고객의 도착이 불규칙적이기는 하지만 일정한 확률분포를 따른다고 보고 이 분포가 포아송 분포(Poisson distribution)를 따른다고 가정한다. 평균도착률(η)이 주어졌을 때 t 시간 내에 n 번의 도착이 있을 확률을 나타내고 있는 포아송 분포는 다음과 같이 정의된다.

$$P_n(t) = \frac{e^{-\lambda} (\lambda t)^n}{n!}$$

n = 도착시간

t = 시간간격

η = 단위시간당 도착률

고객의 태도는 고객이 인내심을 가지고 있느냐 없느냐로 나눌 수 있다. 대부분의 분석적인 대기의 계량적모형은 매우 인내심이 많은 고객을 가정한다.

다음 서비스설비의 특징에 대해서 살펴보면 서비스설비는 동일한 서비스를 제공하는데 있어 한 명의 서버가 존재하는 단일창구와 여러 명이 존재하는 복수창구이냐에 따라 나눌 수 있으며, 대기시스템내의 서비스의 유형이 하나이나, 복수이냐에 따라 단일단계시스템과 복수단계시스템으로 분류할 수 있다.

대기시스템내에서 서비스 시간의 분포는 고객의 도착분포는 무작위적이며 일정한 확률분포의 형태를 가지고 있으며 일반적으로 부의 지수분포를 따른다고 가정한다. 따라서 고객의 도착분포에서 살펴본 것과 마찬가지로, 서비스 시간이 지수분포를 따른다면 서비스율은 포아송분포를 나타낸다고 할 수 있다.

서비스 규칙은 대기시스템에서 고객이 서비스를 받는 규칙을 정하는 것이다. 서비스규칙은 다음 세 가지중 하나로 분류될 수 있다.

- 처음 들어온 고객을 먼저 처리: 선입선출(FCFS)

- 우선순위 (Priority)
- 무작위 (Random)

3. 기본적인 대기의 계량적 모형

대기의 계량적 모형에 사용되는 변수는 다음과 같이 정의된다.

L_q = 대기의 평균길이

L_s = 시스템 안에 있는 고객의 기대 인원수

W_q = 대기에서의 평균대기시간

W_s = 시스템에서의 기대 혹은 평균시간(대기시간과 서비스시간을 포함)

η = 평균도착율(단위시간당 고객의 수)

m = 평균서비스율(단위시간당 서비스를 받는 고객의 수)

$\frac{1}{m}$ = 한 고객에 걸리는 평균서비스 시간

s = 시스템내에 있는 서비스설비의 수

$P(n)$ = 시스템내에 n 명의 고객이 있을 확률

ρ = 서버의 활용도(다시 말해서 서버가 일하리라 예상되는 시간의 비율)

모든 대기상황에 적합한 단일의 계량적 모형은 존재하지 않는다. 따라서 대기의 계량적 모형은 매우 다양하여 분석가가 각 상황에 맞는 모형을 선택해야만 한다. 본고에서는 대기에 관한 가장 기본적인 계량적 모형으로 '기본적인 단일서버모형'과 '여러명의 서버를 가진 모형'의 두 가지만 제시하고자 한다. 먼저 기본적인 단일서버모형은 다음과 같은 가정하에서 사용되는 모형이다: 고객도착은 포아송분포를 따르고, 서비스 시간은 지수분포를 이루며, 한 명의 서버가 있으며, 먼저 온 고객을 먼저 처리하는 선입선출의 서비스 규칙이 적용되며, 무한고객, 무한의 대기행렬, 인내심이 많은 고객이 가정된다. 기본적인 단일서버모형에 대한 안정상태하의 대기자료는 다음과 같은 식으로 주어진다.

시스템내에 고객이 0명일 확률 $P(0) = 1 - \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)$

시스템내에 n 명의 고객이 있을 확률 $P(n) = P(0) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n$

서비스율 $\rho = \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)$

$$\text{시스템내 고객수의 기대치 } L_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda}$$

$$\text{대기행렬내 고객수의 기대치 } L_q = \frac{\lambda_2}{[\mu(\mu - \lambda)]}$$

$$\text{시스템내에서의 기대시간 } W_s = \frac{1}{(\mu - \lambda)}$$

$$\text{대기행렬내에서의 기대시간 } W_q = \frac{\lambda}{[\mu(\mu - \lambda)]}$$

다음으로 여러 명의 서버를 가진 시스템의 계량적 모형을 살펴보고자 한다. 이 모형의 가정은 서버의 수만 제외하면은 단일 서버모형과 동일하다.

$$P(0) = \frac{1}{\sum_{n=0}^{s-1} \frac{(\lambda/\mu)^n}{n!} + \frac{(\lambda/\mu)^s}{s!} * \left(1 - \frac{\lambda}{s\mu}\right)^{-1}}$$

$$P(n) = \frac{(\lambda/\mu)^n}{n!} P(0), \quad 0 \leq n \leq s$$

$$= \frac{(\lambda/\mu)^n}{s! s^{n-s}} P(0), \quad n \geq s$$

$$\rho = \frac{\lambda}{s\mu} \quad (\text{각 서버는 단위시간당 동일한 서비스율을 가진다})$$

$$L_q = P(0) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^s \frac{\rho}{s!(1-\rho)^2}$$

$$W_q = L_q / \lambda$$

$$W_s = W_q + \left(\frac{1}{\mu}\right)$$

$$L_s = L_q + \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)$$

이러한 대기의 계량적 모형은 대기에 관한 심리학적 모형에 대칭되는 접근법이다. 계량적 모형은 대기과 관련한 평균대기시간, 서비스율, 시스템 내에 고객이 n명일 확률 등과 같은 여러 가지 요소들을 수리적으로 모형화하여 경영자들의 효율적이고, 과학적인 의사 결정을 돕는 기법이다.

계량적 접근법은 그 모형이 매우 다양하고 각 모형은 한정된 범위 즉 몇 가지 가정을

충족시키는 경우에만 적용될 수 있다. 그러므로 각 기업이 당면한 상황에 적합한 모델을 선택하기가 쉽지 않고 주관이 개입할 여지가 있다. 일부 모형은 식과 풀이가 꽤 복잡해서 컴퓨터시뮬레이션을 이용해야만 하는 경우도 생긴다.

IV. 대기의 심리학적 모형

고객의 대기에 대해 심리학적 측면에서의 연구가 최근 마케팅 학자들을 중심으로 새롭게 대두되고 있다. 고객이 대기상황에 처하거나 대기를 경험하게 되었을 때 그것에 대해 어떻게 지각하고 그로 인해 어떤 결과가 나타나는가와 같은 고객의 주관적 인식 측면에 대한 연구들이 그러한 연구들이다.

일반적으로 고객은 기다려야 하는 상황에 처했을 때 불안감을 느끼게 되고 이 불안감이 전체 서비스 평가에 부정적인 영향을 미치게 된다. 예를 들어 버스를 기다리게 될 경우 실제로 기다리는 시간은 10~20분 정도이지만 이 시간이 무척 길게 느껴지고 언제 올지 몰라 불안하고 늦게 왔을 때 버스를 타면서 버스 서비스에 대해 형편없다고 생각해본 경험은 누구나 가지고 있을 것이다.

대기에 대한 심리학적 측면의 연구는 대기가 주는 이와 같은 부정적인 영향이 일어나는 과정이나 구조에 대한 연구에 초점이 맞춰져 진행되고 있다.

고객들이 기다리는 상황이 서비스평가에 직접적으로 영향을 주기 보다는 일종의 매개변수를 통해 영향을 주는 것이 여러 연구에서 밝혀졌다. (Hui & Tse 1996, Bitner 1990, Folkes 1984, 1988, Taylor 1994, 1995)

이러한 매개변수는 고객들이 기다리는 것에 대해 어떻게 지각하는가 하는 점에 따라 크게 네 가지 차원에서 생각해 볼 수 있다. 즉, 자신이 얼마나 오랫동안 기다렸다고 생각하는 정도인 체감대기시간(Perceived Waiting Duration), 대기를 경험했을 때 어떤 정서적 반응이 일어나는가를 나타내는 대기에 대한 감정적 반응(Affective Response to the Wait), 대기를 받아들일 것인가를 나타내는 대기의 수용가능성(Acceptability of the Wait), 그리고 대기의 원인이 무엇인가를 찾고자 하는 대기에 대한 귀인(Attribution of the Wait)이 그것이다.

1. 체감대기시간(Perceived Waiting Duration)

사람들은 자기가 더 오래 기다렸다고 느낄수록 서비스에 대해 더 부정적인 평가를 한다. 사람들이 얼마나 오래 기다렸다고 느끼는 가에 대한 설명은 Zakay(1989)의 자원할

당모형(resource-allocation model)에 잘 나타나 있다. 이 모형에 따르면 추정대기시간은 사람이 시간의 경과에 주의를 기울일 때 활성화되는 인지시계(cognitive timer)에 의해 기록된 시간단위(time unit)의 함수이다. 사람이 시간의 경과에 더 많은 주의를 기울일 경우 실제로 경과한 시간보다 더 길게 지각될 수 있다. 따라서 시간의 경과에 주의를 기울이는 것을 방해할 수 있는 어떤 자극이 주어질 경우, 실제로 경과한 시간보다 더 짧게 지각될 수 있을 것이다. (Zakay and Hornik 1991)

또한 자신이 얼마나 기다려야 하는지 알고 있다면 시간의 경과에 대한 주의를 좀 덜 기울이게 될 것이고 그로 인해 실제 경과한 시간보다 더 짧게 지각할 수도 있을 것이다. 실제로 Katz, Larson and Larson(1991)은 은행에서 얼마나 기다려야 하는지에 대해 알려주고 지각된 대기의 정도를 측정한 결과 고객들이 아무런 정보를 받지 못한 경우 보다 추정 대기시간을 더 적게 답하는 것을 확인할 수 있었다.

2. 대기에 대한 감정적 반응(Affective Response to the Wait)

대기는 경제적 손실 뿐 아니라 심리적 손실도 수반하게 된다. (Osuna 1985) 즉, 사람들은 대기로 인해 그들의 귀중한 자산중의 하나인 시간을 손실할 뿐 아니라 많은 양의 스트레스도 경험하게 된다. 이러한 스트레스를 가져오는 주된 요소는 얼마나 기다려야 하는지에 대한 불확실성이다. 불확실성은 대기에 대해 부정적인 감정을 유발하고 그로 인해 서비스 평가에 까지 부정적인 영향을 미치게 된다. (Taylor 1994)

따라서 이런 불확실성을 줄여줄 수 있으면 그로 인한 스트레스의 수준을 낮출 수 있을 것이다.

서비스 지연으로 인한 대기는 불일치감, 불확실성, 분노, 피로움, 사기저하, 스트레스 등 여러 가지 부정적 정서 반응을 유발할 수 있다. 이러한 정서적 반응은 크게 두 가지로 대별될 수 있다.

1) 불안감(Uncertainty)

대부분의 경우 고객들은 그들이 얼마나 오랫동안 기다려야 하는지와 그 결과가 과연 무엇인지를 알지 못한다. 따라서 많은 고객들이 불확실성과 그로 인한 불편함과 걱정을 경험하게 된다. (Maister 1985) 대기가 길어질수록 대기의 길이에 대한 불확실성과 그로 인한 불안감은 증가하게 된다. (Taylor 1994) 예를 들어 항공기 승객이 비행기가 10분 정도 지연되는 것에 대해서는 크게 걱정하지 않지만 만일 30분 정도까지 지연이 계속되면 과연 비행기를 탈 수 있을 것인지, 또 그로 인해 자신에게 무슨 일이 일어날지 등에 대해

점점 더 큰 불확실성과 불안감을 느끼게 될 것이다.

이러한 불확실성이나 불안감은 대기의 원인에 대해서도 마찬가지로 일어난다. 즉, 기다리는 시간이 증가함에 따라 지연이 발생한 원인도 여러 가지로 상상해볼 수 있게 된다. (Taylor 1994) 비행기가 10분 정도 지연될 경우 화물 처리하는데 조금 늦어졌다든지 하는 것과 같이 사소한 문제 때문이라고 생각할 수 있지만 30분 이상 지연이 계속되면 보다 많은 원인을 생각해볼 수 있을 것이다.

2) 분노(Anger)

분노와 그로 인한 흥분, 피로움 등은 서비스 지연과 대기에 따른 피할 수 없는 결과이다. 지연은 서비스의 장애가 되며 어떤 장애로 인해 욕구에 대한 만족이 이루어지지 않았을 때 분노가 발생한다. (Larson 1987)

분노가 발생하는 원인은 다양하다. 그렇지만 지연에 의해 발생한 분노의 가장 큰 원인은 대기와 관련한 불확실성이라고 할 수 있다. 불확실성으로 인해 지연된 시간동안 어떤 다른 일을 할 수 있는 계획을 세울 수 없고, 그 지연과 관련해서 어떤 조치도 취할 수 없기 때문에 불확실성이 클수록 더 큰 분노가 발생하게 된다. (Maister 1985) Maister는 대기에 있어서 불확실성이 가장 중요한 걱정 의 원천이라고 밝히고 있다. (Maister 1985) 한편 Larson은 고객들은 그들이 얼마나 기다려야 하는지 알 수 있게 해주는 정보를 제공받았을 때 더 좋은 감정을 느끼게 된다는 것을 보여주었다. (Larson 1987) 즉, 불확실성을 제거함으로써 분노를 줄일 수 있다.

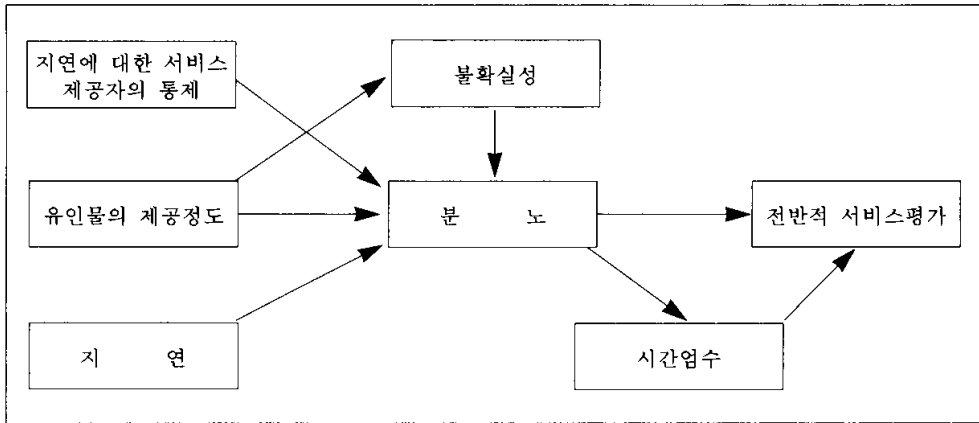
분노가 발생하는 또 다른 원인은 서비스 제공자가 묵시적으로 약속한 것 - 즉, 정해진 시간에 서비스를 제공하겠다는 것 - 을 이행하지 않았다는 것이다. 이러한 약속 불이행은 불쾌감을 가져올 수 있다.

또 다른 원인으로 지연에 따른 재무적 손실이나 불편함 등이 있다. (Maister 1985) 예를 들어 지연된 비행기로 인해 중요한 사업상의 모임에 참석하지 못할 수도 있고 연결비행기를 놓칠 수도 있다. 이와 같은 경우는 기다리는 순간의 불편함을 넘어서는 손해를 입게 됨으로 더 큰 분노가 발생할 수 있는 것이다.

Taylor(1994)는 대기에 의한 감정적 반응을 다음의 <그림 3>과 같이 대기경험모델로 정리하고 이를 실증하였다.

3. 대기의 수용가능성(Acceptability of the Wait)

여러 연구들에 의하면 통제력(sense of control)이 혼잡이나 대기과 같이 스트레스를 주



〈그림 3〉 대기에 대한 감정적 반응 모델

는 상황에 대한 인간의 심리적 반응에 중요한 영향을 미친다. 어떤 환경에 대해 사람들이 통제력을 갖거나 유지할 수 있는 방법에는 세 가지가 있다. 행동적 통제(behavioral control), 결정적 통제(decisional control), 그리고 인지적 통제(cognitive control)가 그것이다. (Aberill 1973)

1) 행동적 통제(behavioral control)

대기상황의 객관적 특성에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 행동의 가능성을 의미한다. 예를 들어 은행의 ATM을 사용할 때 앞에서 사용방법을 잘 몰라 머뭇거리고 있는 사람에게 사용방법을 가르쳐주고 빨리 처리할 수 있도록 하는 것과 같이 실제로 기다리는 시간을 줄이기 위해 할 수 있는 행동들이 행동적 통제에 속한다.

2) 결정적 통제(decisional control)

선택할 수 있는 대안의 범위를 의미하며 스트레스를 주는 상황에서의 철수까지 포함하고 있는가를 나타낸다. 즉, 고객이 남아서 기다릴 것인가, 아니면 떠날 것인가, 아니면 줄이 짧아질 것을 기대하고 나중에 되돌아올 것인가에 대해 선택할 수 있는가를 의미한다. 예를 들어 은행에서 반드시 오늘 중으로 처리해야 하는 일이 있다면 오랫동안 기다려야 한다고 해서 그냥 떠나기는 어려울 것이다. 이런 경우는 결정적 통제력이 작다고 할 수 있다.

3) 인지적 통제(cognitive control)

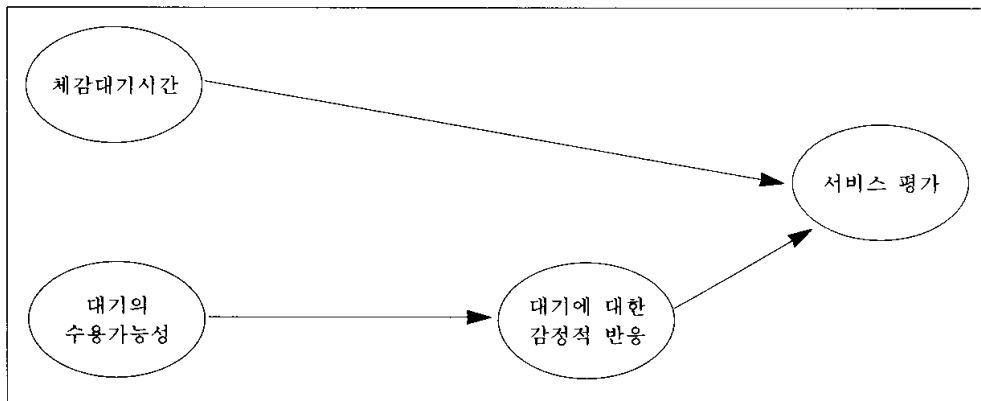
인지적 통제는 정보획득과 스트레스 상황에 대한 재평가의 두 가지 메커니즘으로 나누어질 수 있다. 이 두가지 모두 사람들이 주어진 상황에 대응하기 위해 행하는 인지적 노

력이다. 정보의 획득은 상황에 대한 예측 가능성을 높여준다. 따라서 대기에 대한 어떤 정보가 주어졌을 때 사람들은 그 대기에 대해 예측이 가능하고 그로 인해 통제력이 높아졌다고 인식하게 된다. 따라서 대기에 대해 보다 효과적으로 대응할 수 있게 된다.

기다리는 상황에 대해 다시 해석하는 인지적 재평가는 상황으로 부터 벗어나거나 상황을 변화시킬 수 없을 때 특히 효과적인 대응전략이다. (Folkman 1984) 고객이 대기를 피할 수 없게 되었을 때 그것에 대한 정보는 인지적 재평가를 자극해서 대기를 받아들일만한 것으로 인식하게 해준다. 예를 들어 만일 어떤 환자가 대기실에서 의사가 30분 늦을 것이라는 말을 듣는다면 그는 처음에는 화가 나겠지만 곧 기다리는 것이 불가피하다는 사실을 받아들이고 편안해질 수 있을 것이다. (Maister 1985)

사람들은 자신이 대기에 대해 행동적 통제나 결정적 통제를 행하기 어려울 때 인지적 통제를 통해 대기를 받아들이고자 한다.

Hui & Tse(1996)는 서비스 평가에 미치는 대기의 영향을 매개하는 세 가지 변수(체감 대기시간, 대기 수용가능성, 대기에 대한 감정적 반응)에 대한 실증 연구를 통해 서비스 평가과정을 살펴보았다. 그 결과 <그림 4>에서와 같이 두 가지 변수, 즉 체감 대기시간과 대기에 대한 감정적 반응은 서비스 평가에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 대기의 수용가능성은 서비스 평가에 직접적으로는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대기의 수용가능성은 대기에 대한 감정적 반응에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 대기의 수용가능성은 대기에 대한 감정적 반응을 통해 서비스 평가에 간접적으로 영향을 미친다고 볼 수 있다. Hui & Tse(1996)의 연구는 대기에 대해 보이는 소비



* Hui & Tse(1996)에서 인용

<그림 4> 대기과 서비스 평가의 매개변수에 대한 기본모형

자 반응의 유형과 그것이 서비스 평가에 영향을 미치는 과정을 규명했다는 점에서 주목할 만하다.

그들의 연구에 따르면 서비스 평가에 주로 영향을 미치는 것은 대기에 대한 감정적 반응이었다. 반면 체감대기시간이 서비스 평가에 미치는 영향은 상대적으로 작게 나타났다. 흔히 체감대기시간은 대기의 영향을 설명할 때 주요 변수로 여겨져왔던 것에 비해 이 결과는 의외로 볼 수 있다. 체감대기시간은 대기의 경제적 비용을 반영하는 변수로 간주할 수 있다. 한편 대기에 대한 감정적 반응은 대기의 심리적 비용을 반영하는 변수로 볼 수 있다. (Osuna 1985) 이런 면에서 볼 때 고객의 서비스 평가는 대기의 경제적 비용 보다 심리적 비용에 보다 민감하게 반응한다는 사실을 확인한 셈이다.

4. 대기에 대한 귀인(Attribution of the Wait)

기다리는 시간이 기대했던 것보다 더 짧거나 아니면 더 길 때 고객은 그 원인이 어디에 있는가를 알아보려고 한다. 슈퍼마켓에서 유난히 오래 기다리게 된 경우에 고객은 이상하게 느린 고객이 있거나 매우 무능력하고 느린 점원이 있기 때문이라고 생각할 수도 있고 그날 그 시간이 일반적으로 바쁘고 붐비는 시간이라고 생각할 수도 있다. 마찬가지로 기다리는 줄이 유난히 짧은 경우에는 아주 유능하고 빠른 점원이 있거나 계산대가 여러 개로 늘어났기 때문이라고 생각할 수 있다.

이와 같이 기다리는 시간의 길이에 대한 원인은 여러 가지로 생각해볼 수 있지만 일반적으로 책임소재(locus), 통제가능성(controllability), 그리고 안정성(stability)이라는 세 가지 귀인의 차원이 서비스 지연에 대한 고객의 반응에 영향을 미친다. (Bitner 1990, Folkes 1984, 1988)

대기에 대한 책임소재는 대기의 원인이 서비스 제공자에게 있는 것인지 아니면 고객 자신에게 있는 것인지에 관한 문제이다. 일반적으로 고객은 그 책임을 서비스 제공자에게 돌리는 경향이 있다. (Folkes 1984, Taylor 1994, 1995) 서비스 지연에 대한 책임이 서비스 제공자에게 있다고 하더라도 서비스 지연에 대한 서비스 제공자의 통제범위에 대해서 고객들은 매우 다양하게 인식할 수 있다. Folkes, Koletsky, and Graham(1987)은 항공기 지연에 대한 실증연구에서 고객들이 기계적 문제와 직원과 관련한 문제 모두에 항공사의 책임이 있지만 특히 직원과 관련한 문제에서 더 큰 책임이 있다고 인식하는 것을 발견하였다.

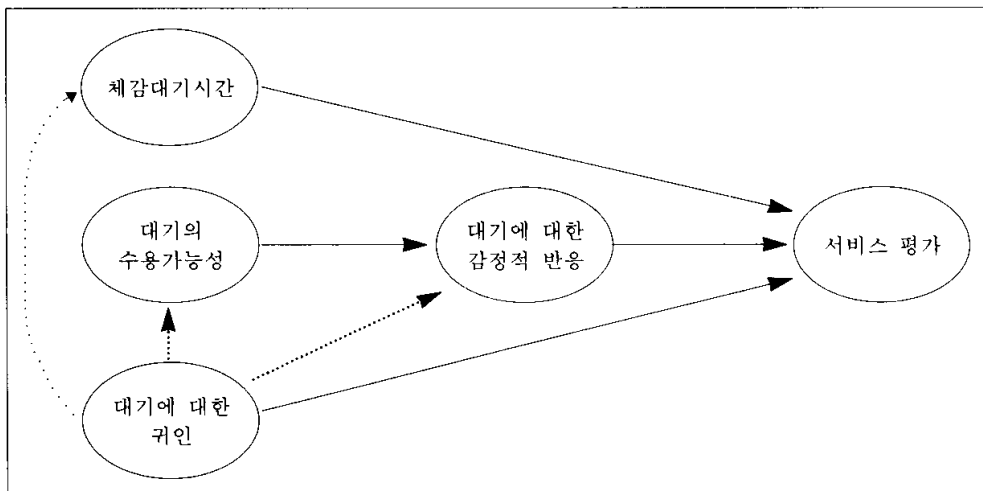
서비스 지연이 발생했을 때 고객들은 기업이 그러한 지연의 발생원인에 대해 통제할 수

있다고 인식할 경우 고객들의 불만족은 더욱 커지게 된다.(Bitner 1990) 기업이 막을 수도 있었는데도 관심을 갖지 않아서 서비스 지연이 일어났다고 생각하게 되면 더 큰 불만을 느끼게 되는 것이다.

Folkes, Koletsky, and Graham(1987)의 항공기 지연에 대한 연구에서 서비스지연에 대한 항공사의 통제가능성이 높다고 인식할수록 고객들의 재구매의도는 낮아진다는 것이 입증되었다. Taylor(1995)도 이와 유사하게 고객들이 서비스 지연에 대해 서비스 제공자의 통제가능성이 높다고 인식할수록 서비스 성과 평가에 대해 낮게 평가하는 것을 보여주었다.

대기의 원인은 일시적인 것일 수도 있고 영속적인 것일 수도 있다. 슈퍼마켓에서 갑자기 손님이 몰려서 기다리게 되는 것은 일시적인 현상이지만 계산대가 1대 밖에 없어서 늘 기다리게 되는 것은 계산대를 늘리기 전에는 해결할 수 없는 영속적인 것이다. 대기의 원인이 일시적인 경우보다 영속적인 것일 때 고객의 불만족은 더욱 커진다.(Bitner 1990, Gail and Scott 1995)

이와 같이 어떤 대기 상황이 발생하게 되면 그 대기상황에 대한 귀인이 어떻게 이루어지는가에 따라 고객들의 만족과 서비스 평가는 달라질 수 있다. 따라서 앞에서 살펴본 Hui & Tse(1996)의 모형은 다음 그림과 같이 '대기에 대한 귀인'이라는 변수를 첨가하여 확장할 수 있을 것이다. 또한 지금까지의 연구에서는 아직 확인되지 않았지만 <그림 5>에서 점선으로 표시된 것과 같이 각 변수 사이의 관계도 존재할 것으로 기대된다.



※ Hui & Tse(1996)의 연구모형 수정인용

<그림 5> 대기과 서비스 평가의 매개변수에 대한 확장모형

V. 대기의 결과

기다리는 줄의 길이와 전반적 서비스 평가 사이에 부(-)의 상관관계가 있다는 것은 여러 연구에서 밝혀졌다. **Dube-Rioux, Schmitt, and Leclerc(1988)**은 세 가지 유형의 대기 와 서비스 평가와의 상관관계를 조사하기 위해 식당상황을 구성해서 모의 실험을 실시하였다. 실험결과 과정전이나 과정후보다 과정중 대기가 덜 부정적인 서비스 평가를 가져온다는 것이 밝혀졌다. 이 연구에서 소비자의 반응은 개인의 내적인 욕구와 외적 자극과 장애물에 따른다는 **Lewin**의 이론에 따라 서비스 제공전의 대기 와 서비스 제공후의 대기는 한 개인이 어떠한 목표 즉 서비스를 제공받는다 는 목적과 서비스의 종료후 이후의 목적을 달성하기 전의 어떠한 장애물 즉 서비스 대기상황을 맞이하였을 때 서비스 제공과정중의 경우보다 더 불쾌한 반응을 보인다는 사실을 실증하였다.

첫 번째 실험에서는 레스토랑의 시뮬레이션 시나리오를 통해 3단계의 서비스 대기 상황과 불안감이 높은 경우와 낮은 경우의 2가지의 상황을 조합하여 각 대기 상황이 서비스의 전반적 평가에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴본 결과 제공과정 전/후의 대기가 제공과정 중의 대기보다 더 나쁜 영향을 미치는 것으로 나타났고 불안감의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

두 번째 실험에서는 제공과정전과 제공과정중의 두 가지 상황과 욕구수준(허기짐의 정도)이 높은 경우와 낮은 경우의 두 가지 상황을 조합하여 각 대기의 영향을 살펴본 결과 욕구수준이 높은 경우, 제공과정전의 대기가 전반적 서비스 평가에 나쁜 영향을 미치는 것으로 나타났다. 욕구수준이 높은 경우, 고객은 주문조차 할 수 없는 상황이라는 장애물로 인해서 더욱 자극을 받는다고 해석하였으며 욕구수준이 낮은 경우에는 주문 이후에 식사도착까지의 기다림을 장애물로 인해 비로소 자극을 받는다고 해석하였다.

Katz, Larson, and Larson(1991)은 은행에서 대기로 인해 부정적인 결과가 나타나는 것을 볼 수 있었다. **Katz, Larson, & Larson(1991)**은 고객의 대기시간에 대한 **Maister**의 8원칙을 토대로 대기행렬안에서 대기가 소비자에 미치는 영향을 조사하였다. 은행에서 줄을 서서 기다린 후에 실시한 서비스 평가를 분석한 결과 실제 대기시간과 인지된 대기시간이 길어질수록 소비자의 전반적 만족도는 떨어지며, 대기시간이 늘어날수록 고객의 스트레스 정도는 높아지는 것을 발견하였다. 또한 합리적이라고 생각하는 대기시간에 대해 길게 응답한 고객일수록 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 결과적으로 인지된 대기시

간과 실제 대기시간 이 두 요소 모두 스트레스와 전반적 만족도에 영향을 미치며, 더 오래 기다릴 준비가 되어있는 고객이나 스트레스가 낮은 고객은 더 높은 만족도를 보인다는 것도 발견하였다.

서비스품질은 여러 가지 속성에 대한 평가의 합이라고 할 수 있다. 대기가 서비스 품질을 구성하는 모든 속성에 영향을 미치는지 아니면 그중 일부의 속성에만 영향을 미치는지에 대한 관심이 높아지고 있다. 서비스 지연은 서비스 품질을 구성하는 속성들에 부정적인 영향을 주고 이것이 다시 전반적인 서비스 평가에 부정적인 영향을 준다. Taylor (1994)는 서비스 지연이 시간엄수(punctuality)라는 속성에 대한 평가를 낮추고 그로 인해 전반적 성과의 평가를 낮춘다는 것을 지연된 항공기 이용 승객들에 대한 실증 연구에서 보여주었다.

서비스 지연은 서비스에 대한 고객의 전반적 평가를 낮춘다. 특히 유형성과 신뢰성에 대한 평가를 더욱 낮춘다. 서비스 지연이 이루어졌을 때 성과 평가는 서비스 제공자가 서비스 지연에 대해 통제력을 가지고 있다고 인식되는 것에 의해 그리고 고객의 대기 시간이 다른 요소에 의해 보상받았다(filled)고 인식되어지는 것에 의해 영향을 받는다. 서비스의 전반적 평가와 유형성, 신뢰성, 그리고 응답성에 대한 평가는 서비스 제공자의 통제력이 낮고 대기시간이 충분히 보상받았다고 인식될 때 가장 높게 평가된다. (Taylor 1995)

부정적인 감정이 객관적인 평가가 아니라 부정적인 방향으로 치우친 평가를 유발할 수 있다. 이러한 결과는 기분(mood)이 지각이나 평가에 있어서 그 기분에 일치되는 방향으로 치우친 결과를 가져올 수 있다는 여러 연구에서 이미 입증되고 있다. (Clark and Isen 1985, Isen and Shalcker 1982, Srull 1983, Miniard, Bhatla, and Sirdeshmukh 1992, Taylor 1994)

서비스 지연으로 인한 대기는 전반적 서비스 성과 평가에 영향을 미칠 뿐 아니라 서비스 성과를 결정짓는 여러 속성들에 대한 평가에 있어서 서로 다른 영향을 미칠 수 있다. 특정 속성에 대한 강조는 그 속성에 대한 관심의 양을 증가시키고 전체 서비스 평가에서 회상되거나 사용될 가능성이 높다. 서비스 지연으로 인한 대기는 시간엄수라는 속성의 상대적 중요성을 부각시키고 이로 인해 서비스 평가에서 이 속성이 가장 중요하게 평가된다. (Taylor and Claxton 1994)

서비스 지연은 단지 그 서비스에 대한 평가에만 영향을 미치고 지연동안에 경험된 다른 자극의 평가에는 영향을 미치지 않는다. (Taylor and Claxton 1994) 예를 들어 공항에서

실시하는 안전검사는 늘 행해지는 것으로 인식되기 때문에 서비스 지연으로 인해 대기를 경험했다고 해서 안전검사 때문에 항공 서비스를 더 낮게 평가하지는 않는다.

Ⅶ. 대기에 대한 전략적 대응

여러 연구자들이 서비스 대기를 통제하기 위한 방법으로 두 가지를 들고 있다. 똑같은 거리를 걸어가더라도 친구와 얘기하며 걸어갈 때와 혼자서 걸어갈 때 느껴지는 이동시간에는 차이가 있다. 약속시간에 늦었을 때 교통체증에 대한 느낌과 시간이 남았을 때 교통체증에 대한 느낌은 무척 다른 것이다. 이와 같이 실제 경험하는 대기과 대기에 대한 지각과는 차이가 난다. 따라서 대기를 관리하는 방법에도 두가지 접근법이 있을 수 있는 것이다. 서비스 제공시스템을 변경하여 빠른 서비스를 제공케 함으로써 실제 대기시간을 줄이는 관리적 방법과 실제 대기시간을 줄이지는 않지만 다양한 조치를 통해 고객의 지각을 바꾸어 체감대기시간을 줄이는 방법이 그것이다.

대기줄에 의한 대기(queues waits)는 대기줄을 줄이거나 편하게 기다릴 수 있게 하는 여러 가지 관리적 방법에 의한 통제가 사용되고 있다. 예를 들어 은행에서 긴 줄을 줄이기 위해 은행원을 더 고용한다든지 그것이 어려우면 번호표를 이용해서 기다리는 동안 좀 더 편하게 할 수 있는 방법이 사용되고 있다.

하지만 실제로 기다리는 시간을 줄이는 방법은 어느 정도 한계를 가지고 있다. 은행에서 은행원을 늘이는 데는 한계가 있으며 비행기가 연착한다든지 의사가 개인적인 이유로 약속에 늦는 경우와 같이 서비스지연에 의한 대기(post-schedule waits)는 비행기나 의사를 늘인다고 해서 해결되기 어려운 문제이다. 따라서 대기를 통제하는 방법으로 대기경험에 대한 고객의 지각을 통제하는 방법에 더 많은 관심이 기울여지고 있다. 이러한 작업이 보다 쉽게 이루어질 수 있기 위해서는 대기에 대한 고객 지각에 영향을 주는 변수들과 그 변수들이 서비스 평가에 미치는 영향력의 정도를 이해하는 것이 중요하다.

이와 같이 대기경험에 대한 고객의 지각을 관리하는 방법에 대한 실증적 연구는 아직 미흡한 편이지만 일반적으로 Maister가 제시한 8가지 원칙에서 많은 시사점을 찾아볼 수 있다. 이 원칙을 살펴보면 다음과 같다. (Maister 1985)

- ① 아무 일도 하지 않고 있는 시간이 뭔가를 하고 있는 시간보다 더 길게 느껴진다.
- ② 구매전 대기가 구매중 대기보다 더 길게 느껴진다.
- ③ 갈망은 대기시간을 더 길게 느끼게 한다.

- ④ 언제 서비스를 받을 지 알고 있는 경우보다 얼마나 기다려야 할 지 모른 채 무턱대고 기다리는 대기가 더 길게 느껴진다.
- ⑤ 원인이 설명되지 않은 대기시간이 더 길게 느껴진다.
- ⑥ 불공정한 대기시간이 더 길게 느껴진다.
- ⑦ 서비스가 더 가치있을수록 사람들은 더 오랫동안 기다릴 것이다.
- ⑧ 혼자 기다리는 것이 더 길게 느껴질 것이다.

1. 대기에 관한 정보제공

얼마나 오랫동안 기다려야 하는지에 대한 정보를 제공할 경우 고객의 불확실성을 줄여 줌으로써 부정적인 감정을 줄이고 결과적으로 서비스 평가에 미치는 부정적 영향을 줄일 수 있다. 이러한 대기에 관한 정보로 다음과 같은 두 가지 정보가 많이 사용되고 있다. 첫째는 얼마나 오랫동안 기다려야 하는가를 알려주는 예상대기시간에 관한 정보(**waiting-duration information**)이고 둘째는 고객이 지금 전체 줄에서 어느 정도 위치에 있는지를 계속 수정해가면서 알려주는 대기위치에 관한 정보(**queuing information**)이다. 예를 들어 놀이동산에서 '여기서부터 20분 걸립니다' 하고 기다리는 시간을 알려주는 것은 대기시간 정보이고 은행에서 번호를 알리는 전광판을 통해 자기 앞에 대기하는 고객이 몇 명인가를 계속 알려주는 것은 대기위치 정보이다.

기다리는 시간의 길이에 따라 이 두 가지 정보는 서로 다른 효과를 나타낸다. 기다리는 시간이 짧다면 어떤 정보가 주어지든 안주어지든지에 상관없이 적은 스트레스를 받게 되고 대기를 받아들일만 하기 때문에 어떤 정보를 찾고자 하는 노력을 기울일 필요를 느끼지 않는다. 따라서 두 가지 정보 모두 짧은 대기시간에서는 영향을 미치지 않는다. (Hui and Tse 1996)

기다리는 시간이 아주 짧지도 않고 아주 길지도 않은 중간적인 정도의 시간이라면 대기의 정도에 관한 정보는 시간의 경과에 대한 주의를 덜 기울이게 하는 분산효과(**distraction effect**)와 불확실성 제거효과(**uncertainty-reduction effect**)가 모두 나타나서 대기로 인한 부정적 결과를 줄일 수 있다. 하지만 기다리는 시간이 아주 긴 경우에는 예상되는 실질적 시간 손실이 너무 커서 대기시간 정보의 긍정적 효과를 감소시킬 수도 있다. 예를 들어 식사를 제공받기 위해서 한 시간 이상 기다려야 한다는 말을 듣는다면 아예 포기하고 떠날 수도 있을 것이다. 즉, 자기가 기다리는 시간을 알게 됨으로써 오히려 역효과가 발생할 수도 있다.

한편 대기위치 정보를 받았을 때 고객은 어느 정도 기다릴 지에 대해 정확히 알 수 없다. 예를 들어 자신이 지금 4번째 위치에 있다고 해서 4분만 기다리면 되겠지 하는 생각은 할 수 없는 것이다. 따라서 '한시간 이상 기다려야 한다'는 말을 들었을 때 보다 '지금 12번째 위치에 있다'라는 말을 들었을 때 기다려야 하는 시간을 정확히 알 수 없으므로 대기로 인한 시간 손실에 대해 관심을 덜 기울이게 될 것이다. 또한 이러한 정보는 고객이 동시에 너무 많이 몰려서 기다리게 되었다는 것을 간접적으로 암시함으로써 고객이 대기의 책임을 서비스기업에게 돌리는 것을 방지할 수 있는 효과도 가지고 있다. (Bitner 1990)

따라서 대기시간 정보(Waiting-Duration Information)가 대기위치 정보(Queuing Information)보다 중간적 대기시간에서 더 큰 영향을 미친다. 그리고 긴 대기시간에서는 대기시간 정보가 더 적은 영향을 미친다. (Hui and Tse 1996)

2. 유인물(Filler)의 제공

기다리는 동안에 관심을 쏟게 할 수 있는 유인물을 제공하는 것은 기다리는 사람이 대기 그 자체에 대한 관심을 분산시키게 함으로써 대기의 부정적인 효과를 줄여 줄 수 있다. (Kellaris and Kent 1992) 서비스 기업들이 기다리는 동안에 고객이 할 수 있는 유인물을 제공하는 것은 일반적인 관행이다. 예를 들어 식당에서는 기다리는 동안 메뉴를 볼 수 있도록 하거나 음료수를 미리 갖다주는 것과 같은 유인활동을 하고 있다. 은행이나 병원에서 기다리는 동안 볼 수 있는 잡지를 준비해 놓는 것은 우리가 쉽게 접할 수 있는 유인물 제공 활동들이다. 심지어 전화를 걸고 원하는 사람을 바꿔줄 때까지 기다리는 동안 흘러나오는 음악소리도 일종의 유인물이다. (Lovellock 1991)

이러한 유인물로 인해 시간의 경과에 주의를 덜 기울임으로써 기다리는 시간이 짧게 느껴질 수 있다. 고객의 관심이 다른 곳에 집중되기 때문에 대기가 덜 중요한 것으로 여겨진다. 그 결과 서비스 평가에 대한 대기의 부정적 영향은 감소하게 된다.

Katz, Larson and Larson(1991)은 은행에서 기다리고 있는 고객들의 관심을 돌릴 수 있는 유인물이 많으면 많을수록 고객의 만족은 증가한다는 것을 실증적으로 보여주었다. Taylor(1994)는 항공기 승객들이 서비스 지연으로 기다리는 동안 유인물에 의해 보상받았다고 응답했을 때 분노를 더 적게 느끼고 서비스에 대해 더 높게 평가하는 것을 발견하였다.

유인물은 제공되는 서비스와 관련 있는 것(related filler)과 서비스와 직접적인 관련이

없는 것(unrelated filler)으로 나누어 볼 수 있다. 서비스와 관련 있는 유인물은 서비스를 확장시키지만 관련 없는 유인물은 고객을 괴롭힐 수도 있다. 또한 관련된 유인물은 기다리는 고객의 관심을 분산시킬 수 있을 뿐 아니라 서비스가 이미 시작되었다고 느끼게 할 수 있다. 이 경우에 서비스 지연은 더 짧게 느껴지거나 아예 없는 것으로 인식될 수 있다. Maister(1985)와 Haynes(1990)에 의하면 서비스 제공자는 제공되는 서비스와 관련 있는 유인물을 제공함으로써 대기의 경험을 전체 서비스 경험에 통합시켜야 한다. 예를 들어 병원에서 유인물로 잡지를 제공할 때 아무 관련이 없는 잡지보다는 건강과 관련된 잡지를 제공함으로써 그 기다리는 시간동안에도 서비스를 제공받고 있는 것으로 인식되게 할 수 있다는 것이다.

3. 대기시스템의 공정성 확보

대기의 공정성 역시 소비자의 대기인식에 영향을 줄 수 있다. 즉 먼저 도착한 고객이 먼저 서비스를 제공받는다는 원칙이 무시되었을 경우나, 사전에 약속된 시간을 무시하거나 어길 경우에 소비자들의 대기에 대한 인식에 영향을 미친다. 이러한 상황은 대기 도중에 새로운 창구가 개설되어 먼저 온 순서가 아닌 그 창구로 빨리 이동을 한 고객이 먼저 서비스를 받게 되거나, 대기의 순서를 제대로 파악하기 힘든 경우이거나, 대기에서의 순서를 착오하는 등의 원인에 의해 발생할 수 있다.

Richard Larson은 대기만족에 있어서 결정변수는 '사회적 공정성(social justice)'의 정도라는 것을 관찰했다. (Larson, 1987) 대기시간이 매우 짧을 경우에서 조차 기업이 먼저 온 사람에게 먼저 서비스를 제공한다는 원칙을 무시한다면 고객은 매우 분노하게 될 것이다. 즉, 10분 기다리는 것은 괜찮으나 5분밖에 안 기다리고 서비스를 제공받더라도 자기보다 늦게 온 고객이 먼저 서비스를 받는다는 것은 참기 힘든 것이다.

패스트푸드 산업에 있어서 웬디스의 경우 하나의 창구를 마련하여 대기 라인을 일원화시켰는데 이로 인해 맥도날드나 버거킹의 여러 개의 창구에 의한 복수 대기라인의 경우보다 더 높은 소비자 만족을 야기할 수 있었다. 은행에서는 번호표를 이용하여 단일 대기선을 유지함으로써 늦게 온 사람이 줄을 잘 섰기 때문에 먼저 업무를 처리하게 되는 것을 방지함으로써 고객의 만족을 높이고 있다. 이는 소비자들이 대기의 공정성에 대해 매우 민감하게 반응하며, 이에 대한 관심이 매우 높다는 것을 나타내 준다고 할 수 있다.

하지만 거꾸로 살펴본다면, 위의 경우와 상반되는 입장에서 늦게 도착하였음에도 불구하고

하고 먼저 도착한 고객보다 먼저 서비스를 제공받은 고객의 입장에서는 대기시간을 줄일 수 있어서 뭔가 힘들이지 않고 얻은 기분을 느끼게 될 것이다. Larson은 이러한 상황을 대기의 불공정 상황을 추월당함(slip)과 추월함(skip)의 발생상황으로 보고 이에 대한 연구를 실시하였다. (Larson, 1987)

이러한 대기의 불공정 상황은 대기시간에 따른 고객의 만족도 변화에 영향을 준다. 대기시간의 길이에 따른 고객의 만족도와는 비교적 안정적인 상관관계를 지니고 있다. 그런데 추월당한 고객은 매우 불쾌한 감정을 일으키게 되어 기다린 시간과 관계없이 매우 불만족한 경험을 하였다고 생각하게 되고 추월을 한 고객은 뭔가 이득을 얻는 경험을 하게 되었다고 생각하게 되어 대기시간과 상관없이 다른 만족요소로서 작용한다는 것이다.

그렇기 때문에 기업의 입장에서 대기시간의 관리의 입장에서 본다면, 대기의 공정성에 입각하지 않은 대기시간 관리는 고객만족관리에 있어서 관리상의 문제를 야기시킬 수 있다. 또한 고객의 입장에 있어서 추월함이나 추월당함을 경험할 수 있다는 사실 즉, 대기의 불공정성은 대기행렬에 대해 매우 불안정스럽다는 태도를 형성시킬 수 있다는 것이다.

4. 세분시장에 따른 대기관리

고객을 성격에 따라 분류하고 차별적인 대응을 할 수 있다. 예를 들어 은행에서는 고객을 품질선호자, 시간선호자, 중립자의 세 계층으로 나누어볼 수 있다. 품질선호자는 은행 서비스의 질을 추구하며 짧은 대기시간보다는 친절한 직원을 선호한다. 시간선호자는 전체 만족에 대한 표현에서 줄의 길이를 강조하기 쉽다. 이러한 시간 선호자의 욕구는 혁신적 제품과 서비스, 그리고 대기경험을 회피하거나 줄일 수 있는 교육프로그램을 통해 해소될 수 있다.

때로는 서비스 이용의 우선순위를 통한 세분화를 사용하여 대기를 관리할 수 있다. 물론 우선이용권을 사용하려면 추가의 요금이나 부담이 있어야 할 것이다. 우선순위를 반영시키게 하기 위해 대기장소를 여러개 둘 수 있는 경우는 다음과 같다.

- ① 중요한 고객—예) VIP 고객을 위한 전담코너
- ② 긴급한 업무—예) 병원의 응급실
- ③ 짧은 거래시간—예) 간단한 업무를 위한 별도 카운터
- ④ 프리미엄 가격지불—예) 비행기 1등석 승객의 탑승수속

5. 수요관리

대기상황이 발생하는 것을 방지하고자 하는 수요관리가 대기가 발생한 후에 그에 대응하는 것보다 더욱 좋은 관리방안이라고 할 수 있다. 따라서 수요관리의 여러 방법들이 대기문제의 해결에 도움이 될 수 있을 것이다.

다른 마케팅 믹스를 변화시키지 않은 채로도 광고나 인적판매를 통해서 고객과의 커뮤니케이션을 증대시킴으로써 수요를 조절할 수 있다. 이러한 커뮤니케이션을 통해 고객들이 도착하는 시간을 수정하도록 함으로써 일시에 많은 고객이 몰려 대기가 발생하는 것을 방지할 수 있다. 즉, 서비스 기업이 봄비는 시간에 대한 광고와 홍보를 활성화한다면 고객들이 수요가 집중되는 시기를 알게 될 것이고 따라서 빠르고 편안하게 서비스를 받으려는 소비자는 그때를 피하게 될 것이다. 예를 들어 매년 12월이 되면 크리스마스카드와 연하장을 미리 보내도록 홍보하는 것을 볼 수 있다. 은행에서는 가장 봄비는 시간이 언제 인지를 공고함으로써 고객의 도착시간을 수정하고자 하고 있다.

가격은 수요를 조절하는데 중요한 수단이다. 성수기와 비수기에 차별적 가격을 책정함으로써 비수기의 유희시설을 활용할 수 있다. 즉, 성수기에는 고가격정책으로 수익성을 향상시키며 피크타임이 아닌 경우에는 저가격정책으로 수요를 증가시킬 수 있다. 따라서 가격할인과 할증요금제도가 빈번하게 사용되고 있다.(이유재 1994) 이러한 예는 극장의 조조할인이나 여행사의 비수기 할인 등 주위에서 쉽게 볼 수 있다.

6. 대기에 대한 보상제공

고객이 기다린 시간에 대한 심리적, 금전적 보상을 통해 대기관리를 할 수 있다. 즉 약속된 시간 내에 기업측이 서비스를 제공하지 못하였을 경우 대기시간과 관련하여 발생하는 피해를 고객측으로부터 기업측으로 전이시키는 것이다. 대기에 대한 보상제공은 서비스보증(service guarantee)의 한 형태라고 할 수 있다. 예를 들어 도미노피자가 지난 90년부터 배달시간 지연시 음식값 할인서비스를 시행하고 있다. 도미노피자는 고객의 전화 주문 접수후 30분 이내에 배달하지 못하면 음식값에서 일률적으로 2천원을 할인해주고 있으며 배달시간이 45분을 초과하면 아예 음식을 무료로 제공한다. 이러한 보상제공은 두 가지 측면에서 고객만족에 기여할 수 있다. 한가지는 서비스 제공업체에 대한 신뢰를 높일 수 있으며, 대기시간과 관련 사전적(事前的)으로 고객의 지각된 위험을 감소시키고 이를 통해 고객의 만족도를 높일 수 있게 된다. 다른 한가지 측면은 사후적(事後的)으로

서비스지연이 발생한 경우 고객의 손실을 보상해줌으로써 불만요소를 완화시켜 고객만족에 기여하게 된다.

이와 관련 약속한 시간 내에 서비스가 완료되지 않으면 각종 보상을 제공하는 시간보상 서비스가 외식, 유통, 가전, 금융, 통신 등 전 업종으로 확산되고 있다. 백화점업계의 경우 미도파백화점 메트로점이 의류수선에 대한 시간약속을 이행하지 못했을 때 2만원의 보상금을 지급하는 '퀵서비스'를 시행하고 있으며 현대백화점 아크리스백화점 등은 고객과의 시간약속이 지켜지지 않았을 때 교통비를 보상해주고 있다. 조흥은행도 '엘로카드제'를 활용, 시간보상제도를 운영하고 있다. 조흥은행은 종합통장 대출이나 제증명서 발급신청을 접수한 후 24시간 이내에 처리해주지 못하면 고객이 '엘로카드'를 작성해 은행에 경고토록 하고 있다. 또 엘로카드로 경고가 접수되면 은행은 '고객사랑카드'를 발급하고 3개월 동안 송금수수료와 자기앞수표 발행수수료를 면제해 주고 있다.

가전업계에서는 LG전자가 올해 4월부터 '온 타임(On Time) 서비스'를 도입했으며 통신업계에서는 데이콤이 지난해 3월부터 '3시간 장애보상제도'를 운영하고 있다. 데이콤은 컴퓨터전용 통신망인 DNS회선에 장애가 발생했을때 장애발생신고 이후 장애처리완료까지 3시간을 초과하면 장애시간에 해당하는 만큼의 사용료를 당월 이용요금에서 차감해 주고 있다.

대기에 대한 보상제공이 성공하기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 요건이 충족되어야 한다. 첫째 이해하기 쉽고 설명하기 쉬워야하며, 무조건적이어야 한다. 즉 수많은 단서들이 존재하고 고객이 서비스지연에 따른 보상을 받기 위해 수많은 단계를 거치게 해서 그 효과가 감소하게 된다. 둘째 보상의 수준이 적정해야 한다. 이 때 적정수준은 서비스의 원가, 서비스지연의 심각성, 고객이 공평하다고 느끼는 정도에 따라 결정된다. 적정수준의 보상은 동화대조효과에서 고객의 수용영역에 떨어져 서비스제공업체의 신뢰도를 높일 수 있으나 보상수준이 지나친 경우 거부영역에 떨어지게 된다.

VII. 결론 및 향후 연구과제

지금까지 살펴본 바와 같이 본 연구에서는 대기가 서비스 평가에 미치는 영향과 관련해서 지금까지 연구된 내용들을 정리하고 이를 새롭게 체계화하고자 하였다.

대기와 관련된 연구는 크게 계량적 모형과 심리학적 모형의 두 가지 모형으로 나누어 살펴볼 수 있다. 계량적 모형은 주로 경영과학분야에서 많이 연구되어왔으며 심리학적 모

형은 마케팅 분야에서 주로 연구되어왔다. 계량적 모형 연구에서는 대기(等待)를 하나의 함수로 나타내고자 하였으며 대기발생은 그 성격상 포아송분포를 나타낸다고 보고 있다. 심리학적 모형 연구에서는 대기(等待)와 서비스평가 사이의 관계에 초점을 맞추고 있다. 대기(等待)는 체감 대기시간, 대기(等待)에 대한 감정적 반응, 대기(等待)의 수용가능성, 그리고 대기(等待)에 대한 귀인(歸因)이라는 네 가지 매개변수를 통해 서비스 평가에 영향을 미치는 것이 발견되었다.

대기(等待)는 전반적인 서비스 평가에 부정적인 영향을 미치며 특히 시간(時間)업(業)수나 신뢰성(信賴性)과 같은 속성(屬性)에 직접적인 영향을 미친다.

대기(等待)시스템에서 요구되는 마케팅의 초점(焦點)은 고객(顧客)이 서비스를 받기 위해서 기꺼이 기다릴 수 있는 최대의 시간(時間)이 어느 정도인지를 확인하는 것과 고객(顧客)이 기다리는 동안 즐겁고 빠르게 보낼 수 있도록 하는 것이다. 그러기 위해서 편안하고 유쾌한 환경을 만들고 예상 대기(等待)시간을 사전에 고객(顧客)에게 알려주고 부수적인 서비스(服務)-읽을거리(讀物)의 제공, 식음료(食飲料)의 제공 등(等)을 제공하는 마케팅 노력(努力)을 하여야 한다.

대기(等待)에 관한 연구(研究)는 아직 실증(實證)분석(分析)이나 구체적(具體) 분석(分析)이 부족(不足)하기 때문에 앞으로 많은 연구(研究)가 요구(要求)되고 있다. 그 중 관심(關心)이 모아지고 있는 주제(主題)에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 계량(計量)모형(模型)과 심리(心理)학적(學的) 모형(模型)의 통합(統合)과 보완(보완)이 필요하다. 지금까지의 연구(研究)는 각각 개별(個別)적이고 독립(獨立)적으로 연구(研究)가 진행(進行)됨으로써 대기(等待)에 관한 정확한 이해(理解)가 이루어지지 않았다. 본 연구(研究)에서도 이러한 시도(시도)를 하였지만 앞으로 진행(進行)될 연구(研究)들에서는 이러한 과거 연구(研究)들을 통합(統合)함으로써 연구(研究)의 범위(範圍)를 더욱 확장(擴張)시킬 수 있어야 할 것이다.

둘째, 지금까지의 연구(研究)들에서는 연구(研究)모형(模型)을 형성(形成)하고 있는 각 변수(變數)들의 개념(概念)이 다소 불명확(不明確)한 모습(모습)을 나타내고 있다. 서비스 평가(評價)와 고객(顧客)만족(만족) 등의 용어(用語)가 상호 혼동(混同)을 일으키며 애매(曖昧)하게 사용(使用)되고 있고 변수(變數)에 대한 명확(明確)한 정의(定義) 없이 실증(實證)을 수행(수행)하는 등의 모습(모습)을 볼 수 있다. 용어(用語) 및 정의(定義)에 대한 명확(明確)한 개념(概念) 정립(定立)이 이루어질 경우 여러 연구(研究)간의 비교(比較)와 연구(研究)결과(結果)의 이용(利用)가능성(可能性)이 보다 증대(增進)될 수 있을 것이다.

셋째, 지금까지의 연구(研究)는 주로 대기(等待)가 한 번 발생(發生)했을 때 그것이 서비스 성과(성과) 평가(評價)에 어떤 영향(影響)을 미칠 것인가에 관한 연구(研究)들이었다. 그런데 만일 대기(等待)경험(經驗)을 여러 차례 반복(반복)하게 된다면 결과(結果)가 달라질 수 있을 것이다. 예를 들어 비행기(飛行機) 연착(延着)이 한 번 일어났을 경우 기상(氣象)이변(이변) 등의 설명(說明)이나 지연(遲延)에 대한 보상(보상) 등이 고객(顧客)의 불만족(不滿)을 어느 정도 해소(해소)시켜 줄 수 있겠지만 비행기(飛行機)를 타러 갈 때마다 이러한 연착(延着)을 경험(經驗)한다면 설명(說明)이나 보상(보상)이 그 효력(效力)을 발휘(發揮)할 수 있을지는 의문(疑問)이다. 따라서 일회(一回)적인 대기(等待)와 반복(반복)적인 대기(等待)가 장기(長期)적인 서비스 품질(品質) 평가(評價)에 있어서 어떻게 영향을 미칠 것인가에 관해 동태(動態)적인 관점(觀點)에서 연구(研究)해

불 필요가 있다.

넷째, 서비스를 경험하는 상황적 특성(서비스를 경험하는 시기, 같이 기다리는 사람의 유무, 각 서비스 산업의 특성 등)이 대기와 서비스 평가의 관계에 미치는 영향에 관한 연구가 필요하다. 예를 들어 혼자 기다릴 때와 여럿이 같이 기다릴 때는 그 대기에 대한 지각이나 서비스 평가에 있어서 서로 다른 결과를 가져온다. (Maister 1985)

다섯째, 서비스를 경험하는 사람의 개인적 특성(서비스에 대한 사전 경험이나 지식의 정도, 시간 압박의 정도, 시간에 대한 가치, 중요하게 생각하는 것 등)도 대기에 대한 평가에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 개인적 특성의 영향에 대한 실증적 연구가 필요하다.

여섯째, 대기를 통제하기 위해 제공되는 정보나 유인물이 대기와 서비스 평가 사이의 증개변수에 미치는 영향도 중요한 연구과제이다. 즉, 어떤 통제방법이 더 효과적인가?, 각 통제방법이 직접적으로 영향을 미치는 경로는 어디인가? 등의 문제가 연구되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 곽수일, 생산관리론, 영지문화사, 1989.
- 배경울, 의사결정과 생산관리, 세학사, 1995.
- 안상형, 이명호, 김기석, 현대경영과학, 학현사, 1994.
- 이유재, 서비스 마케팅, 학현사, 1994.
- 임종원, 김재일, 홍성태, 이유재, 소비자 행동론, 경문사 1994.
- 권오준, "대기가 서비스평가와 만족에 미치는 영향에 관한 연구", 서울대학교 석사학위논문, 1995.
- 이유재, "고객만족의 결정변수에 대한 이론적 고찰", 경영논집, 제28권 1·2호, 90-123, 1994.
- 이유재, "고객만족의 결과변수에 대한 이론적 연구", 경영논집, 제28권 3·4호, 201-232, 1994.
- 이준엽, "서비스품질에 대한 소비자의 인식 차이에 관한 연구", 서울대학교 석사학위논문, 1994.

2. 외국문헌

- Averill, James R. (1973), "Personal Control Over Aversive Stimuli and Its Relationship to Stress," *Psychological Bulletin*, 80(4), 286-303.
- Bateson, John E.G. (1985), "Perceived Control and The Service Encounter," in *The Service Encounter* edited by John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, Lexington Books 67-82.
- Bateson, J.F. G.(1992), *Managing Services Marketing*, 2nd Ed., The Dryden Press, Chicago,IL.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- Dube-Rioux, Laurette, Bernd H. Schmitt, and France Leclerc (1988), "Consumer's Reactions to Waiting: When Delays Affect the Perception of Service Quality," *Advances in Consumer Research*, 14(December), 421-433.
- Folkes, Valerie. (1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, Vol 10(March), 398-409.
- Folkes, Valerie. (1988), "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions," *Journal of Consumer Research*, Vol 14(March), 548-565.
- Folkes, Valerie, Susan Koletsky, and John L. Graham, (1987), "A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport," *Journal of Consumer Research*, Vol 13(March), 534-539.
- Folkman, Susan (1984), "Personal Control and Stress and Coping Processes: A Theoretical Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839-852.
- Gail Tom and Scott Lucey,(1995), 'Waiting Time Delays and Customer Satisfaction in Supermarkets,' *Journal of Services Marketing* Vol 9(5), 20-29.
- Hui Michael K. & David K. Tse,(1996) 'What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation', *Journal of Marketing* Vol 60 (April), 81-90.
- Isen, Alice and Thomas Shalcker(1982),"The Effect of Feeling State on Evaluation of Positive, Neutral and Negative Stimuli: When you 'Accentuate the Positive' Do You 'Eliminate the Negative?'" , *Social Psychology Quarterly*, 45(1) 58-63.

- Katz, Karen, Blaire Larson, and Richard Larson(1991), "Prescription for the Waiting in Line Blues: Entertain, Enlighten and Engage," *Sloan Management Review*,(Winter), 44-53.
- Kellaris, James J. and Robert J. Kent (1992), "The Influence of Music on Consumers' Temporal Perceptions: Does Time Fly When You're Having Fun?" *Journal of Consumer Psychology* 1(4), 365-376.
- Larson, R. (1987), "Perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queuing," *Operations Research*, 35(6), 895-905.
- Leclerc, France, Schmitt, Bernd H., and Dube, Laurette, (1995), 'Waiting Time and Decision Making: Is Time like Money', *Journal of Consumer Research* Vol 22 (June), 110-119.
- Lovelock, Christopher H. (1991), *Services Marketing*, Second Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maister, David(1985),"The Psychology of Waiting in Lines," *The Service Encounter*, Michael Solomon, and Carol Suprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 113-123.
- Oliver, Richard L.(1996), "Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response," *Advances in Consumer Research* , Vol. 23, pp143-147.
- Osuna, Edgar Elias (1985). "The Psychological Cost of Waiting," *Journal of Mathematical Psychology*, 29 (1), 82-105.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64 (Spring).
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implication for Further Research," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January).
- Rothkopf, Michael H. (1987),"Perspectives on Queues: Combining Queues Is Not Always Beneficial," *Operations Research*, 35(6), 906-909.
- Scotland, Randy (1991), 'Customer Service: A Waiting Game,' *Marketing* Vol 11(March), 1-3.
- Taylor, Shirley & John D. Claxton,(1994), 'Delays and the Dynamics of Service

- Evaluations', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 22 (3), 254-264.
- Taylor, Shirley (1994), 'Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service', *Journal of Marketing*, Vol 58 (April), 56-69.
- Taylor, Shirley ,(1995), 'The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control over the Delay on Evaluations of Service', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(1), 38-48.
- Srull, Thomas (1983), "Affect and Memory The Impact of Affective Reactions in advertising on the Representation of Product Information in Memory," *Advances in Consumer Research*, 10, 520-525.
- Whitt, Ward (1986), "Deciding Which Queue to Join: Some Counterexamples," *Operations Research*, 34(1), 55-62.
- Yi, Youjae (1990), "A Critical Review of Consumer Satisfaction," in *Review of Marketing 1990*, V.A. Zeithaml ed., Chicago, IL: AMA, 68-123.
- Zakay, Dan and Jacob Hornik (1991), "How much Time Did You Wait in Line? A Time Perception Perspective," *Time and Consumer Behavior*, Jean-Charles Chebat and V. Venkatesan, eds. Montreal: Universite du Quebec a Montreal.