

서비스 환경품질과 과정품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 : 한국 골프장 산업을 중심으로*

임재풍** · 이윤숙** · 박명섭** · 신호정**†

The Effects of Servicescape and Service Process Quality on Employee and Customer Satisfaction : An Empirical Investigation of the Golf Course Business in Korea

Jae-poung Lim** · Younsuk Lee** · Myungsub Park** · Hojung Shin**

■ Abstract ■

In a service process, the customer typically experiences two types of interactions; one is interaction with the physical ambiance (servicescape) and the other is with employees who may be responsible for the service process quality. The literature in general supports that process quality is a critical determinant for overall service quality and customer satisfaction. In this paper, we primarily examine how the servicescape intervenes the association between process quality and employee/customer satisfaction. The proposed models are tested, using the data collected from the major golf courses in Korea. The results suggest that improving process quality and servicescape have a positive influence on employee/customer satisfaction directly and/or indirectly, but the effect of servicescape may be stronger in the case of golf course businesses. Servicescape also contributes to improving process quality by enhancing employee satisfaction. These results collectively indicate that management emphasis on improving service quality without renovating physical surroundings may result in unsatisfactory outcome.

Keyword : Servicescape, Process Quality, Employee Satisfaction, Job Satisfaction, Customer Satisfaction, Structural Equation Modeling

논문접수일 : 2009년 08월 22일 논문게재확정일 : 2009년 12월 08일

논문수정일(1차 : 2009년 11월 09일)

* 본 연구는 고려대학교 특별연구비에 의하여 수행되었음.

** 고려대학교 경영대학 경영학과

† 교신저자

1. 서 론

맛보다는 분위기가 좋은 음식점을 선택하는 것이 젊은 소비자들만의 독특한 취향이라고 생각하는 것은 잘못된 고정관념이다. Moschis et al.[12]의 연구에 따르면 미국의 중장년층 소비자들이 특정 식당을 즐겨 이용하는 주된 이유로 편안한 분위기(comfortable place to socialize)를 들고 있으며, 연령층에 따라 다소 차이가 나지만 그 비율은 응답자의 54~69%에 이르고 있다. 기업들 간에 행해지는 접대(restaurant meeting)에서도 식당 분위기는 업무 효율성에 영향을 미친다. 업무에 관한 논의가 오가는 기업 간 접대의 경우에는 호화로운(fancy) 식당보다는 평범한(ordinary) 분위기의 식당이 선호되는데, 평범한 식당의 차분한 환경이 합리적인 의사 결정을 내리기에 더 효과적이기 때문이다[38]. 이와 같이 서비스가 이루어지는 장소와 환경은 소비자의 구매 결정 및 고객만족에도 영향을 미친다고 한다[31].

일반적으로 서비스는 두 가지 유형의 상호작용에 의해 이루어진다. 첫째는 서비스 과정(service process)에서 이루어지는 직원과 고객의 상호작용이고 둘째는 서비스가 일어나는 물리적인 환경과 고객과의 상호작용이다[27]. 서비스를 제공하는 기업은 고객의 구매 확률을 높이기 위하여 고객의 특정한 심리를 자극하기 위한 물리적 환경을 디자인하고 설치하는데 이러한 환경적 설정 또는 행위를 서비스스케이프(servicescape)라고 한다[19]. 본 연구에서는 서비스스케이프를 서비스 환경을 대표하는 광의의 개념으로 받아들여, 문맥에 따라서는 서비스스케이프와 서비스 환경을 혼용할 것이다.

효과적인 디자인을 갖추고 철저히 관리된 서비스스케이프는 무형의 서비스품질을 평가하는 유형적인 근거로서 고객의 의식 속에 해당 기업과 서비스에 대한 긍정적인 이미지를 형성하도록 돕는다. 하지만 프로세스를 중시하는 오퍼레이션 관리(operations management) 분야에서는 서비스스케이프의 중요성이 상대적으로 간과되었다. 대부분의 기존 연구들은 생산과 소비가 동시에 발생하는 서비

스 과정(service process)의 고유한 특성에 주목하고, 과정품질(process quality)의 역할에 보다 많은 관심을 기울여 왔다[36]. 즉, 과정품질은 소비자가 인지하는 서비스 품질(perceived service quality)의 주요요소로서 폭넓게 연구되어진 반면에 서비스스케이프는 유형성(tangibles)이라는 차원에서 제한적으로 연구가 진행되었다. 오히려 마케팅과 소매(retail)분야에서 서비스스케이프에 대한 활발한 연구가 이루어졌는데, 이들 또한 서비스스케이프와 서비스품질의 관계를 체계적으로 규명하기 보다는 서비스스케이프를 구성하는 하위 분야인 음악, 향기 혹은 분위기의 개별적인 요소가 소비자의 반응이나 구매결정에 어떠한 영향을 미치는지를 조사한 소비자 행동에 관한 연구가 주류를 이루고 있다[e.g., 2, 4, 7].

본 연구에서는 서비스스케이프와 과정품질의 상호작용으로서 서비스 품질을 종합적으로 이해하고, 서비스 품질, 종업원만족(employee satisfaction), 고객만족의 상관관계를 밝혀내고자한다. 본 연구의 궁극적인 연구목적은 1) 서비스 품질의 영역을 과정품질 중심의 시각에서 벗어나 과정 및 환경품질(서비스스케이프)의 상호작용으로 확장하고, 2) 서비스 과정의 개별 주체이자 서비스 전달자인 종업원의 만족도를 매개변수로 서비스품질과 고객만족과의 메커니즘을 이해하는 것이다.

본 연구는 대한민국 골프 산업을 대상으로 진행되었다. 골프장업계는 기타 서비스에 비하여 표적 시장(target market)이 분명하고 타겟 고객을 겨냥한 서비스스케이프가 중요한 산업이다. 한국의 골프 산업은 스포츠 레저 산업의 전반적인 발전과 골프의 대중화 추세에 힘입어 성장일로에 있었으나 최근 골프장 수의 급격한 증가에 따른 가격경쟁으로 인하여 수익성이 점점 악화되고 있다.¹⁾ 이에 골프장업계는 지속적인 고객의 확보를 위하여 상대적으로 미약했던 서비스 품질개선을 위한 노력을 경

1) Source : 한국레저산업연구소 2009년 4월 17일자 보도자료, <http://www.kolec.co.kr>.

주하고 있다. 이러한 상황을 고려한다면 한국의 골프 산업을 대상으로 서비스의 환경품질, 과정품질, 종업원만족, 그리고 고객만족의 논리적 역학관계를 고찰하고자하는 본 연구는 시의적절하다고 여겨진다. 또한 서비스 품질을 통한 서비스스케이프의 역할에 관한 연구는 수익성 향상을 위해 고심하는 모든 스포츠 레저 시설들의 서비스 관리에도 도움이 될 것이다.

본 논문에서는 다음과 같은 세 가지 관점을 중심으로 서비스스케이프의 중요성을 살펴보고자 한다. 첫째는 서비스스케이프와 과정품질의 상호작용이다. 서비스 소비 과정에서 고객이 최초로 인지하는 것이 서비스스케이프이므로, 고객은 서비스 품질을 평가함에 있어서 서비스스케이프를 바탕으로 다른 요소를 평가하는 경향이 있다[36]. 다시 말하면 서비스스케이프는 고객으로 하여금 해당 서비스에 대한 특정 이미지와 기대를 형성하는데 영향을 미친다. 특히 서비스는 생산과 소비가 동시에 이루어지므로, 고객의 서비스 경험(service experience)속에서 서비스스케이프, 서비스 과정 및 서비스 결과물을 독립적으로 분리하기 어렵다. 즉, 고객이 최종적으로 판단하는 서비스 품질은 서비스스케이프와 과정품질의 상호작용 속에서 이루어질 가능성이 크다. 둘째는 서비스스케이프 안에서 고객과 상호작용하는 종업원의 만족과 역할이다. 대부분의 서비스는 고객과의 접촉(customer contact)이 필수불가결하다. 서비스스케이프는 서비스 접점에 위치하는 종업원이 업무를 행하는 장소이기 때문에, 고객뿐 아니라 종업원의 감정과 태도 및 행동양식에도 영향을 미친다[6]. 따라서 소비자와 종업원의 욕구를 동시에 만족시킬 적절한 서비스스케이프의 설치 및 운영은 고객 뿐만 아니라 서비스 전달자인 종업원들의 업무와 직장에 대한 만족도에도 긍정적인 영향을 줄 것이다. 셋째는 서비스스케이프와 고객만족의 관계이다. 고객만족은 고객의 재방문 및 재구매를 이끌고 장기적으로 고객 충성도를 향상시키는 중요한 요소이다. 따라서 본 연구의 핵심적인 질문은 과정 품질과 서비스스케이프의 상호작용, 또한

그에 따르는 종업원만족이 결과적으로 고객만족에 도 긍정적인 영향을 주는가에 관한 것이다.

본 논문은 다음과 같은 순서로 구성되었다. 제 2장에서는 관련문헌을 참조하여 본 연구에서 검증하려고 하는 가설들의 이론적 토대를 마련하고, 또한 각각의 가설을 구조적으로 연결하는 두 가지의 상이한 연구모형을 제안하였다. 제 3장에서는 실제 연구 대상이 된 모집단을 구체적으로 설명함과 동시에 전체적인 연구의 방법론과 통계적 결과를 제시하였다. 제 4장에서는 연구결과를 이론적 또는 실용적인 관점에서 해석하였으며, 추후연구에서 본 연구의 결과를 확장시키거나 새롭게 검증할 수 있는 구체적인 대안들을 제시하였다.

2. 문헌연구 및 연구모형

서비스 품질을 보는 다양한 관점이 존재한다. Gronroos[13]는 서비스 품질을 기술 품질(technical quality)과 기능 품질(functional quality)로 나누었다. 기술 품질은 고객이 실제로 서비스를 통해 받은 결과물과 관계된 것이고 기능 품질은 서비스가 전달된 방식과 관련된 것으로 설명하였다. Parasurman et al.[33]은 서비스 품질의 차원을 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 확신성(assurance), 대응성(responsiveness), 공감성(empathy)의 5가지로 분류하였다. 유형성은 물적 시설, 장비, 인력, 청결도, 매장 디자인등과 같이 고객이 비교적 쉽게 인지할 수 있는 물리적인 특징을 가리킨다. 반면 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성은 서비스 과정에서 고객이 종업원과의 상호작용을 통하여 인지하고 평가하는, 과정 품질의 평가와 관련된 요소들이다.

위와 같은 서비스 품질에 관한 다양한 관점을 종합하여 Brady and Cronin[10]은 서비스 품질은 크게 과정품질(interaction quality), 물리적 품질(physical quality), 결과품질(outcome quality)의 세 가지 차원으로 구성하였다. 본 연구에서는 기존문헌에서 서비스 품질을 정의하는 관점들을 재구성하여 물리적인 환경과 유형적인 요소를 서비스스케이프

로, 종업원과 고객의 상호작용과 관련되는 프로세스 관련 요소들을 과정품질로 정의하였다.

2.1 과정품질과 고객만족 및 종업원만족

서비스 프로세스란 서비스가 전달되는 동안 고객의 경험을 계획하고 통제하는 것을 의미하는 것으로 일의 진행 단계, 업무의 메커니즘까지도 포함된다[22]. 고객은 서비스를 전달받는 과정을 통해 서비스 품질을 평가하게 되며, 이러한 서비스 프로세스상의 경험을 통해 만족과 불만족을 인지한다. 결국 과정품질이란 서비스가 생산되는 프로세스의 경험에 대한 고객의 주관적인 평가로 볼 수 있다[26]. 과정품질은 서비스에 참여하는 고객과 종업원의 상호작용을 통해 고객이 인지하며, 구체적으로 고객의 과정품질에 관한 평가는 서비스의 생산과 전달의 절차 및 방법, 종업원의 태도와 행동, 업무 처리 방식 등에 영향을 받는다. 따라서 서비스가 전달되는 과정인 서비스 프로세스를 잘 관리하는 것은 과정 품질을 향상시키기 위한 것으로 볼 수 있다.

본 논문에서 정의한 과정 품질을 Parasurman et al.[33]의 다섯 가지 서비스 품질 차원과 대응시켜보면, 공감성, 대응성, 확신성, 신뢰성의 네 가지 차원이 과정 품질에 해당된다. 이 네 가지 차원에 대한 소비자의 평가는 서비스 전달 과정에 있어 서비스 접점에 위치한 종업원의 태도와 업무수행능력에 의해 결정되는 경우가 많다. 구체적으로 예를 들면 종업원이 충분한 지식과 전문성을 보유하고 있는지, 종업원이 고객의 상황을 이해하고 업무를 처리해주는지, 그리고 종업원이 고객의 요구에 열정을 가지고 적절히 대응하는지 등으로[22], 이들은 주로 종업원과 관련된 평가 요소임을 알 수 있다. 실제로 고객들은 서비스 과정에서 가시적으로 경험한 종업원의 업무태도를 무형적인 서비스 품질의 판단근거로 전환하여 사용한다[39].

종업원들은 해당기업을 대표하여 고객을 직접 대면하는 주체이기 때문에, 종업원만족을 관리하는 것은 서비스 품질 향상을 위해 매우 중요한 요소이

다[6, 9, 14, 16, 45, 46]. 과정품질이 우수하다는 의미는 종업원이 고객에게 친절하고 신뢰를 주고 있으며 고객의 요구에 적절하고 신속하게 대응한다는 것을 내포한다. 그러므로 종업원 스스로가 직장과 직무에 대한 만족도가 높을 때 서비스의 과정품질과 관련된 직무를 보다 적절히 수행할 것이라는 추론이 가능하다. 조직행동 분야의 문헌들도 종업원의 높은 만족도와 긍정적인 업무태도는 수행하는 업무에 대한 긍정적인 반응과 행동을 이끌고, 업무 성과에도 긍정적인 영향을 준다고 밝히고 있다[20, 24, 32, 35].

위의 문헌연구를 토대로 아래와 같이 연구 가설들을 설정하였다.

H1a : 과정품질이 좋으면 종업원만족도가 높을 것이다.

H1b : 과정품질이 좋으면 고객만족도가 높을 것이다.

H1c : 과정품질이 좋으면 종업원의 직무에 대한 만족도가 높을 것이다.

2.2 서비스스케이프와 고객만족 및 종업원만족

Bitner[7]는 서비스스케이프는 단순히 서비스 회사의 내부 외부 디자인, 시설만을 의미하는 것이 아니고, 온도, 소음, 향기 및 회사 소개서, 명함 등 부가적인 요소까지 포함하는 광의의 물리적 환경을 의미한다고 정의하였다. 고객은 서비스가 생산되는 곳에서 서비스 경험을 하게 되는데, 서비스 행위(service activity)가 일어나는 장소에서 고객이 직접적으로 인지할 수 있는 모든 물리적인 요소를 서비스스케이프라고 일컫는다. Liljander and Mattsson [27]는 고객이 서비스를 제공받는 동안 종업원 및 물리적 환경과의 상호작용을 동시에 경험하므로, 서비스스케이프를 배제하여 서비스 품질을 평가하기는 어렵다고 하였다.

서비스스케이프는 서비스에 대한 사전 정보로 전환되어 고객에게 인식된다. 즉, 서비스는 일반 상품과는 달리 눈으로 확인할 수 없기 때문에 고객은

가시적이고 물리적인 서비스 환경의 조건들을 서비스 품질 평가의 근거로 종종 사용한다[3, 7]. 또한 주어진 환경의 틀 안에서 제한된 방식으로 서비스 프로세스를 경험하기 때문에 고객들은 의식적으로 혹은 무의식적으로 물리적인 환경을 중심으로 해당 서비스에 대한 이미지와 품질을 평가하게 된다. 실제로 호텔이나 음식점, 은행, 대형마트 등의 서비스 스케이프가 해당 기업에 대한 이미지를 형성하고 소비자의 행동과 반응에 영향을 주고 있음을 시사하는 실증적 사례를 찾아볼 수 있다[3, 5, 8, 39, 44, 47]. 또한 소매나 마케팅 분야의 일부 연구들은 서비스스케이프의 하위 구성 요소들인 향기, 색깔, 조명 등이 고객의 구매행위와 재방문의사에 직간접으로 영향을 준다고 증명하였다[2, 4, 25].

서비스스케이프는 고객뿐 아니라 종업원의 생산성과 직장 만족도에도 영향을 미친다. 조직 환경(organizational climate)이란 종업원의 업무환경에 있어서 측정가능한 모든 요소를 일컫는 것으로[21] 물리적 환경은 직간접으로 종업원의 만족과 생산성 및 동기부여에 영향을 주고[43], 종업원의 심리상태와 반응 및 행동에도 영향을 준다[6]. 정리하면, 서비스스케이프는 고객과 종업원이 상호작용을 하는 물리적인 장소로서 고객과 종업원 모두의 심리와 행동에 영향을 준다. 따라서 효과적인 서비스스케이프는 종업원 업무능률을 향상시키는 동시에 직장 과 직무에 대한 만족을 제고할 것이며, 이는 다시 종업원의 서비스 수행과정 및 고객과의 상호작용에도 긍정적으로 이어져 고객 만족도를 향상시킬 것이다. 위와 같은 문헌연구를 통한 논리적 연결고리들을 토대로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H2a : 서비스스케이프가 좋으면 종업원만족도가 높을 것이다.

H2b : 서비스스케이프가 좋으면 고객 만족도가 높을 것이다.

H2c : 서비스스케이프가 좋으면 종업원의 직무만족도가 높을 것이다.

H3a : 과정품질과 서비스스케이프는 정(positive)의

상관관계가 존재할 것이다.

2.3 직무만족, 종업원만족과 고객만족

기존문헌들은 직장에서 장시간을 보내야하는 종업원들의 만족도를 측정함에 있어서 직장 전반에 대한 만족도와 수행하는 직무에 대한 만족도를 구분하여 설명하고 있다. Lockel[29]에 의하면 종업원 만족은 보다 광의의 개념으로 직장에서 겪는 어떠한 경험이나 직무의 만족스러운 결과로 야기된 긍정적인 유쾌한 감정 상태라고 정의하였다. 이러한 종업원만족은 사원들의 근무환경, 직무의 자율성, 직장 내 인간관계 및 의사소통의 방법 등 다양한 요소에 의해 영향을 받는다[1]. 반면에 직무만족(job satisfaction)은 종업원이 직장에서 수행하는 일 자체에 대한 만족도를 나타내는 협의의 개념이다. Smith[40]는 종업원이 경험하는 직무에 대한 호감에서 기인된 태도를 직무만족이라 언급하였고, Tiffin and McCormick[44]은 직무만족은 직무를 통해 얻은 욕구충족이라고 언급하였으며, Nathanson and Becker[30]는 직무에 대한 긍정적인 감정 상태라 주장하였다. 이와 같이 기존문헌에서는 직무만족과 종업원만족을 구분하여 설명하고 있으며, 직무만족이 종업원만족을 이끌어 내는 하나의 선행변수로 이해되고 있음을 추론할 수 있다. 즉, 직무만족이 높은 종업원은 전체적인 만족도(종업원만족)도 비교적 높을 것이다.

직무만족은 종업원들 스스로의 만족뿐이라 조직 내에서 자발적으로 다른 직원들을 도와주는 것처럼 조직원들의 사회적 행동에도 긍정적인 영향을 준다[34, 41]. 행복하고 만족스러운 종업원은 자발적으로 고객들과 공감대를 형성하고 서비스 경험을 고객과 함께 공유하려는 경향도 나타난다[42]. 또한 교육과 트레이닝을 잘 받았고 경험이 많은 종업원은 고객의 돌발적인 요구에도 능숙하게 대응하며, 이러한 종업원의 업무수행능력은 고객이 인지하는 서비스 품질을 향상시키고 동시에 고객만족도를 제고시킬 수 있다[17]. 따라서 서비스 산업에 있어서 종업원

만족이나 직무만족은 고객만족도를 개선하기 위한 전제조건이 된다.

본 연구에서 종업원의 직무만족과 종업원만족을 구분하여 고객만족과의 관계를 고찰하려는 이유는 서비스스케이프가 고객만족에 대해 미치는 긍정적 혹은 부정적인 영향이 매개변수로 작용하는 종업원 만족과 직무만족에 의해 각기 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 예를 들면 종업원에 따라서는 직장환경(서비스스케이프와 관련된 요소)이나 인사복지제도에 대해 만족함(종업원만족)과는 별도로 수행하는 서비스 행위, 즉 직무 자체에는 불만을 가질 가능성도 존재한다. 이러한 경우 한 매개변수인 종업원만족도의 높은 측정치에도 불구하고 상대적으로 낮은 직무만족으로 인해 서비스스케이프의 긍정적인 효과가 최종적인 소비자 만족으로 전달되지 못할 수 있음을 추정(conjecture)할 수 있다. 그러므로 본 연구에서 종업원만족과 직무만족을 구분하여 실증적 모델을 구성하였다.

위와 같은 문헌연구 및 추정을 통하여 직무만족, 종업원만족, 고객만족에 관한 가설들을 아래와 같이 설정하였다.

H4a : 직무만족은 종업원만족에 긍정적인 영향을

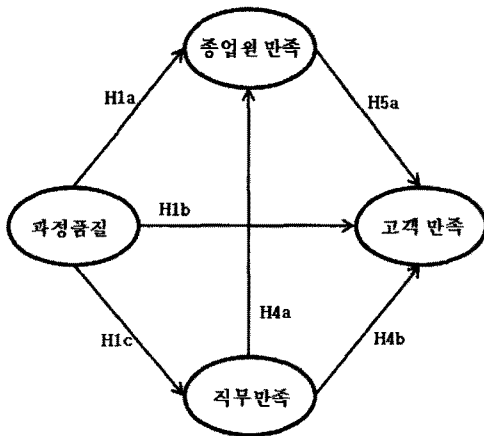
줄 것이다.

H4b : 직무만족은 고객만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

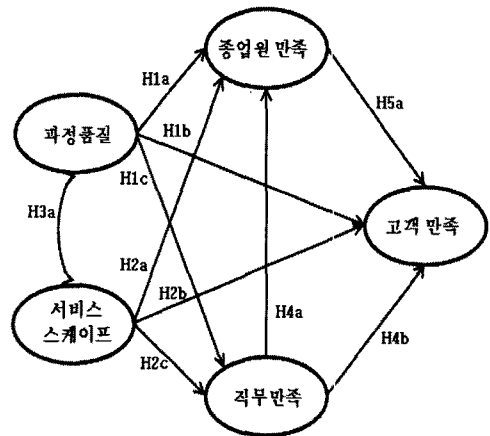
H5a : 종업원만족은 고객만족이 긍정적인 영향을 줄 것이다.

2.4 연구모형

문헌 정리를 바탕으로 설정한 가설들을 토대로 [그림 1]과 같이 두 가지 연구모형을 정립하였다. 연구모형 I은 기본 모델로서 과정품질, 종업원만족, 직무만족, 고객만족의 네 가지 차원을 기반으로 모형을 설계하였고, 연구모형 II는 서비스스케이프를 추가하여 모형을 설계하였다. 연구모형 I에서는 서비스 품질의 대표적인 요소인 과정품을 외생변수이자 독립변수로 고려하여, 과정품질이 고객만족과 직무만족 그리고 종업원만족에 유의한 영향을 주는 지 검증하고자 한다. 연구모형 I은 문헌연구에서 밝힌 바와 같이 기존연구에서 검증된 가설들을 중심으로 구성되었기 때문에, 한국의 골프장 산업 내에서 수집된 데이터를 이용하여 연구모형 I을 검증하더라도 기존연구를 지지하는 결과가 나올 것으로 예상하였다.



연구모형 I



연구모형 II

[그림 1] 연구모형

반면에 연구모형Ⅱ는 연구모형Ⅰ의 독립변수인 과정품질 이외에 서비스스케이프를 추가하여 환경 품질을 나타내는 서비스스케이프와 과정품질의 상관유무에 대해서도 검증할 수 있도록 연구모형을 설계하였다. 또한 과정품질과 서비스스케이프가 함께 포함되었을 때, 이 두 변수가 고객만족, 직무만족 그리고 종업원만족에 유의한 영향력을 보이는지를 검증하도록 설계하였다. 본 연구의 기본가설은 서비스 환경 품질의 향상은 과정품질과의 상호작용 속에서 고객만족에도 긍정적인 시너지를 창출한다는 것이다. 따라서 우리는 연구모형Ⅰ과 Ⅱ의 결과 비교를 통하여 과정품질이 종업원만족, 직무만족, 또는 고객만족에 미치는 직접적인 효과를 서비스스케이프가 어떻게 중재(intervention)하는가를 고찰할 수 있다. 다시 말하면, 연구모형Ⅱ는 과정품질과 서비스스케이프를 동시에 외생변수로 고려할 때 나타나는 서비스스케이프의 매개효과(mediation effect)를 살펴볼 수 있도록 디자인하였다.

3. 연구 모집단 및 연구 방법

3.1 스포츠 산업과 한국의 골프 산업

스포츠 산업은 최근 들어 매우 빠른 성장을 이루어왔다. Sports Business Journal의 통계에 따르면, 2005년 미국 스포츠 산업의 시장규모는 US\$ 213 billion에 달하고 있다. 이 매출액은 스포츠 광고비, 입장객 수입액, 중계권료, Endorsement 수입²⁾을 모두 포함한 금액으로서, 미국 자동차산업의 두 배, 영화산업의 일곱 배에 달하는 규모이다.³⁾ 일본의 여가 개발 센터 또한 스포츠 산업의 지속적인 성장을 예견하고 있으며, 2000년대 이후의 일본 스포츠 산업 시장규모가 약 15조 엔에 이르고 전체 GNP대

비 2.1%를 차지할 것으로 추산하고 있다.⁴⁾ 서비스 산업의 경쟁력이 국가 경쟁력의 잠재적 원천으로 여겨지는 글로벌 경제에서 스포츠 산업은 미래형 기간산업으로서 중요한 위치를 차지할 것으로 예상된다.

우리나라의 문화체육관광부도 서비스 산업의 비중이 점차적으로 커가는 경제현실 속에서 스포츠 산업 및 관련 마케팅 산업의 중요성을 인식하고, 선수 및 경기 단체들의 지속적인 국제대회 참가를 통해 한국 스포츠 용품 산업과 스포츠 마케팅 산업의 저변확대를 꾀하고 있다. 또한 스키장, 골프장, 각종 경기장 등의 스포츠 레저 시설의 확충과 함께, 스포츠 산업 관련기업들에 대한 직간접의 금융지원 계획을 구체화하고 있다. 문화체육관광부는 스포츠 산업이 관광, 영화예술과 함께 21세기를 이끌어갈 첨단 문화 서비스 산업이 될 것으로 예측하고 이를 위한 중장기적인 대책도 마련하고 있다.⁵⁾

한국의 골프 산업은 최근 10년 간 스포츠 산업 중에서도 가장 급격한 성장을 이루었다. 1997년 외환 위기의 한파로 인한 경기침체를 극복하기 위하여 정부는 각종 규제완화 조치를 취하였고, 스포츠 산업 내에서는 골프장업체가 가장 직접적인 수혜자가 되었다. 1999년 10월 김대중 대통령의 골프 대중화 선언과 한국 선수들의 국제대회 선전에 힘입어, 골프 인구는 고소득층에서 중산층까지 저변인구가 확대되었다. 국민 소득의 향상과 주 5일제 근무에 따른 여가시간의 확대, 일과 레저의 균형을 찾고자하는 가치관의 전환으로 인해, 한국의 골프 산업은 전체 골프 인구의 증가와 함께 연령층의 하향화 및 여성인구의 증가 현상을 보이는 선진국형 모델로 전환하고 있다. 골프장 사업으로의 진출도 과거에는 대기업 중심의 양상을 보였으나, 최근에는 다양한 기업들의 참여가 이루어지고 있다.⁶⁾ 최근 통계

2) 스포츠 마케팅의 기법으로 자사제품의 제조, 광고, 판매에 있어서 특정 선수나 단체의 이름, 서명, 초상권을 이용하거나, 혹은 특정선수나 단체로 하여금 자사의 로고나 트레이드마크가 부착된 경기용품이나 제품을 사용케 하는 간접광고전략 혹은 계약.

3) Source : <http://www.sportsbusinessjournal.com>.

4) Source : 골프시장 규모와 동향, 한국골프산업연구원 자료실, <http://www.kgir.co.kr>.

5) Source : 2005 체육백서, 문화체육관광부, <http://www.mct.go.kr>.

6) Source : 골프시장 규모와 동향, 한국골프산업연구

에 따르면 2008년 한국의 골프장 시장규모는 대략 4조원으로 이는 2003년 2007년에 비해 각기 81.2%, 10.1% 증가한 수치이다.⁷⁾

그러나 최근의 경기침체와 골프장 설립의 급속한 증가는 기존 회원권 가격의 하락 및 신규 회원권의 분양가격 폭락을 야기하였으며, 골프장간의 가격경쟁 심화로 인하여 일부 대중형(public)골프장을 제외한 회원제 골프장들의 수익성이 현저하게 낮아졌다.⁸⁾ 전문가들은 장기적으로 한국 골프 산업 매출 규모가 전체적인 하락세로 돌아선 일본과 비슷한 유형을 보일 것으로 예측하고 있다. 이에 대다수의 골프장들은 당면한 경제적 위기상황을 극복하기 위한 생존 전략의 일환으로, 그동안 상대적으로 간과해 오던 고객 만족도와 충성도를 제고하기 위한 서비스 개선 노력을 경주하고 있다.

미래지향형 스포츠 산업, 선진국형 서비스, 레저, 관광산업의 육성이라는 정부정책의 방향과 현재 골프장업계가 당면한 현실적인 문제들을 고려할 때, 한국의 골프 산업은 서비스의 환경품질 및 과정품질, 고객만족의 논리적 역학관계(causal dynamics)를 조사하고자 하는 본 연구에 있어서 매우 적절한 모집단이다. 또한 골프 산업은 다른 서비스 산업에 비하여 표적시장이 비교적 분명하고 고객의 취향에 맞는 서비스 환경이 중요하게 여겨지는 산업으로서 서비스스케이프의 외생적 혹은 내재적 효과에 관한 연구를 수행하기에 적합하다.

골프장 서비스는 타 산업에 비해 이용시간이 긴 특징을 가지고 있으므로 이 또한 서비스스케이프의 연구를 하기에 적합한 요소로 판단된다. 서비스스케이프는 고객의 서비스 이용시간, 종업원의 서비스 업무의 수행시간과 관련지어 생각해 볼 수 있는데 서비스 시설에 머무는 시간이 길수록 서비스스케이프가 종업원만족이나 고객만족에 미치는 영향

이 클 것이며, 서비스스케이프를 객관적으로 평가하고 인지하는 데에도 용이할 것이다.

3.2 설문의 작성 및 자료의 수집

본 연구에서는 사용할 잠재변수(latent variable)들을 구성하기 위한 설문항목들은 선행 연구들을 바탕으로 작성되었다. 예를 들어 서비스과정 품질을 측정하기 위한 문항들은 Johnson et al.[18]과 Parasuraman et al.[33]이 제안한 SERVEQUAL의 내용들을 참조하여 작성하였으며, 서비스스케이프에 관련된 문항들은 Reimer and Kuehn[36]의 연구를 참조하여 작성하였다. 그 외에 직무만족 및 종업원만족은 조직행동 및 인적자원관리 분야의 문헌들을 참조하여 작성하였다.

본 연구에서 제안한 가설들(hypotheses)을 검증하기 위하여, 국내의 충청남북도 지역에 소재하고 있는 여섯 곳의 회원제(membership)와 한 곳의 대중(public) 골프장에서 일하는 서비스 관련 종사자들에게 설문조사하였다. 설문조사는 사전에 교육을 받은 두 명의 조사원들이 골프장을 방문하여 내부 고객(도우미, 사원, 대리, 과장, 차장, 부장 이상 임원)을 대상으로 이루어졌다. 조사기간은 2008년 10월 6일에서 19일까지 총 2주 간에 걸쳐 실시하였으며 각 골프장 별로 60부, 총 420부를 배포하여 394부를 회수하였고, 결측치가 많은 설문을 제외한 후에 최종적으로 345부를 데이터 분석에 사용하였다. 통계처리는 SPSS 12.0과 AMOS 5.0을 사용하였다.

<표 1>에 본 연구를 위한 설문조사에 참여한 응답자들의 인구동태적 특성을 나타내는 기술통계량을 요약하였으며, 이 결과는 본 연구의 표본이 골프장업계의 업무특성과 고용현황을 대체로 잘 나타내고 있음을 보여준다. 응답자의 남녀 구성 비율을 보면 여성 종사자가 83.2%로 남성보다 압도적으로 높은 비율을 차지하고 있다. 업무는 골프장 서비스 특성 상 도우미가 83.2%로 가장 많았으며, 잔디 및 시설관리, 일반 순으로 나타났다. 직위 역시 도우미가 가장 많았고, 응답자의 78.8%가 고졸학력을 가지고

원 자료실, <http://www.kgir.co.kr>.

7) Source : 레저백서 2009, 한국레저산업연구소, <http://www.kolec.co.kr>.

8) Source : 한국레저산업연구소 2009년 4월 17일자 보도자료, <http://www.kolec.co.kr>.

있었다. 연령대는 30대가 57.4%로 가장 많았고, 다음은 20대, 40대 순이었다. 근무연수는 1년~3년 사이가 34.5%로 가장 많았고, 1년 미만, 4~5년, 6~10년 순으로 나타났다.

〈표 1〉 기술통계량

구분		빈도	퍼센트(%)
성별	남	57	16.5%
	여	287	83.2%
나이	20대	115	33.3%
	30대	198	57.4%
	40대	27	7.8%
	50대	4	1.2%
학력	고졸	207	78.7%
	초대졸	83	24.1%
	대졸	50	14.5%
	대학원 이상	2	0.6%
	기타	1	0.3%
업무	도우미	287	83.2%
	잔디 및 시설관리	20	5.8%
	일반 관리	18	5.2%
	영업	12	3.5%
	기타	6	1.7%
직위	도우미	285	83.5%
	사원	28	8.1%
	대리	17	4.9%
	과장	7	2.0%
	차장	1	0.3%
	부장이상(임원포함)	3	0.9%
근무연수	1년 미만	71	20.6%
	1~3년	119	34.5%
	4~5년	70	20.3%
	6~10년	64	18.6%
	11~15년	17	4.9%
	16년 이상	2	0.6%

3.3 연구 변수 및 측정

〈표 2〉에서는 잠재변수들의 조작적 정의(operational definition)와 평균, 표준편차를 정리하였으며, 각각의 잠재변수들을 구성하기 위해 채택된 설문문항은 부록에서 구체적으로 기술하였다. 부록에 기재된 문항들은 설문지에 포함된 많은 문항들 중에서 신뢰성 테스트(reliability test)를 거쳐 해당 잠재변수에 대한 설명력이 강하다고 판별된 네 가지의 문항들이다.

첫째 과정품질은 고객이 서비스 이용도중 지각할 수 있는 서비스 과정상에서 제공되는 서비스에 대한 평가로 정의하였고, 구체적으로는 고객의 요구에 대한 공감성과 대응성 그리고 유연성을 기준으로 측정하였다. 서비스스케이프는 회사시설 및 근무환경, 안전성, 업무시스템 지원, 품위유지(용모, 유니폼)등의 항목을 통해서 측정하였다. 둘째 종업원만족은 경영자와의 커뮤니케이션 정도, 종업원의 고충처리 요구에 대한 조직의 적합한 대응, 종업원의 업무지원 요구에 대한 조직의 유연한 대응 등을 통해 측정하였다. 셋째 직무만족은 종업원이 지각하는 업무에 대한 만족, 직무를 수행할 수 있는 능력과 적성의 적합성, 과업의 적합성, 추천의도를 통해 종업원의 직무에 대한 만족을 측정하였다. 넷째 고객만족은 서비스의 비용 대비 가치, 노력 대비 가치, 시간 대비 가치를 통해 고객이 지각하는 만족을 내부고객으로 하여금 평가하도록 하였다. 본 연구에서 고객만족 항목들은 내부고객인 종업원들의 평가를 통하여 이루어졌다. 이러한 내부고객의 관점에서 외부 고객만족을 측정하는 것은 기존연구에서도 종종 발견이 되는데, Schneider et al.[37]에 따르면 서비스 접점에 있는 종업원의 평가와 실제 고객의 서비스 만족에 관한 평가는 상관관계가 매우 높다고 한다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었으며, 응답자가 문항에 대해 강한 긍정을 나타낼 경우는 5점, 반대인 경우는 1점으로 측정하였다.

잠재변수들의 단일차원성(uni-dimensionality)을 확보하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하여 선별된 항목들을 재차 확증적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을 통해 재확인하였다. 요인분석의 평가기준은 요인부하량 0.5이상을 기준으로 하였고[16], 확증적요인분석의 결과는 모델적합도 지수의 평가 및 적합도 검정결과를 기반으로 단일차원성을 검증하였다.

3.4 기술적 타당성 검증

〈표 3〉에서는 각각의 잠재변수를 구성하는 요인

〈표 2〉 변수의 조작적 정의 및 기술통계량

잠재변수	변수의 조작적 정의	평균	편차
과정품질	고객이 서비스 이용 과정에서 지각 할 수 있는 서비스 품질에 대한 종업원의 평가	3.59	0.87
종업원만족	종업원 자신의 회사에 대한 전반적인 만족도	3.16	0.82
직무만족	종업원이 스스로 지각하는 직무에 대한 만족감	3.52	0.80
고객만족	종업원이 인지하는 고객의 서비스 이용에 대한 만족도	3.66	0.80
서비스스케이프	회사의 시설, 청결 및 복장 등에 관한 종업원의 평가	3.37	0.85

〈표 3〉 측정모형

잠재변수	측정항목	요인 부하량	측정 오차	AVE	Cronbach's α	복합 신뢰도
과정 품질	P1	0.743	0.448	0.698	0.899	0.902
	P2	0.867	0.248			
	P3	0.905	0.181			
	P4	0.818	0.331			
종업원 만족	E1	0.781	0.390	0.743	0.919	0.920
	E2	0.873	0.238			
	E3	0.897	0.195			
	E4	0.892	0.204			
직무 만족	J1	0.807	0.349	0.657	0.884	0.885
	J2	0.829	0.313			
	J3	0.817	0.333			
	J4	0.789	0.337			
고객 만족	C1	0.882	0.222	0.775	0.930	0.932
	C2	0.924	0.146			
	C3	0.933	0.130			
	C4	0.773	0.402			
서비스 스케이프	S1	0.811	0.342	0.588	0.848	0.850
	S2	0.830	0.311			
	S3	0.775	0.399			
	S4	0.636	0.596			

들에 대한 수렴타당성과 내적일관성을 검증하기 위하여 요인부하량, 평균분산추출(Average Variance Extracted : AVE), 크론바흐 알파(Cronbach's α), 복합신뢰도(Composite Reliability)를 정리하였다. 대부분의 요인부하량이 0.7을 상회하고, 평균분산추출량은 모두 0.6이상이며(기준치 : 0.5이상), 크론바흐 알파는 0.7이상(기준치 : 0.6), 복합신뢰도는 0.8이상(기준치 : 0.6이상)으로 모든 데이터로부터의 측정치들이 일반적으로 요구되는 기준 값을 상회하고 있다.

〈표 4〉에서는 판별 타당성을 검증하고 있다. 잠재변수를 구성하는 요인들의 해당 잠재변수에 대한 설명력이 다른 잠재변수에 대한 설명력보다 커야지만 판별타당성이 확보되며, 이는 특정 잠재변수 구성요인들의 내재적 상관계수인 $\sqrt{\text{AVE}}$ 값이 해당 열과 행의 피어슨상관계수보다 커야함을 의미한다[11]. 〈표 4〉를 보면 모든 $\sqrt{\text{AVE}}$ 값이 해당 열과 행의 피어슨 상관계수들을 상회하는 것을 볼 수 있다. 예를 들어 과정품질의 $\sqrt{\text{AVE}}$ 값은 0.835 인데 이는 과정품질과 다른 잠재변수들 간의 상관

<표 4> 피어슨 상관분석 및 판별 타당성 검증

잠재변수	과정품질	종업원만족	직무만족	고객만족	서비스스케이프
과정품질	0.835				
종업원만족	0.529**	0.862			
직무만족	0.553**	0.602**	0.811		
고객만족	0.607**	0.566**	0.638**	0.880	
서비스스케이프	0.644**	0.665**	0.613**	0.702**	0.767

주) 대각선 sqrt(AVE), * $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

계수들보다 높은 수치이다. 이러한 결과를 통해 잠재변수들의 판별 타당성이 확보되었다고 볼 수 있다.

3.5 연구모형의 검증

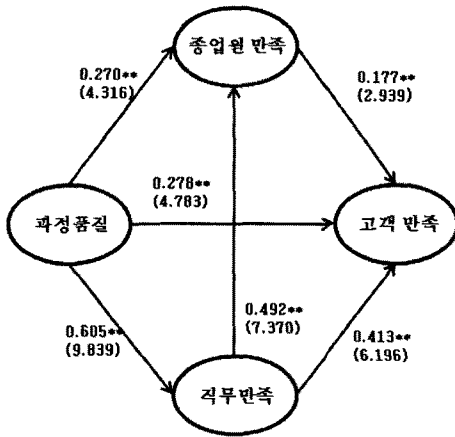
<표 5>에서는 연구모형들의 다양한 모델 적합도 지수들(model fit indices)을 평가하였고, 이를 통하여 연구모형들의 데이터에 대한 설명력을 검증하고 있다. 연구모형 I의 적합도를 평가하면 각종 적합도 지수들이 기준치들을 상회하고 있고, 특히 RMSEA가 0.5에 가까운 “Good Fit”의 상태를 보여준다. 따라서 연구모형 I은 구조방정식모형의 이론적 시각에서 평가하면 안정적이고 신뢰성이 높은 모형이다. [그림 2]는 구조방정식을 통한 연구모형들의 최종 분석결과이다. 연구모형 I에서는 모든 경로계수(path coefficient)가 통계적으로 유의함을 나타내고 있다. 이 결과는 첫째, 서비스 전달과정에서의 과정품질이 직무만족, 종업원만족, 고객만족과 정(positi-

ve)의 관계가 있음을 의미한다. 둘째, 종업원의 직무/과업에 대한 적합도와 만족도를 뜻하는 직무만족이 일반적인 종업원만족과 고객만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 끝으로 종업원만족 또한 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 선행연구에서 밝혀진 결과들과 일치하는 것으로서, 서비스 프로세스의 우수성이 현장에서 근무하는 종업원의 직무만족과 종업원만족, 궁극적으로는 고객만족에도 긍정적인 영향을 주고 있음을 시사한다.

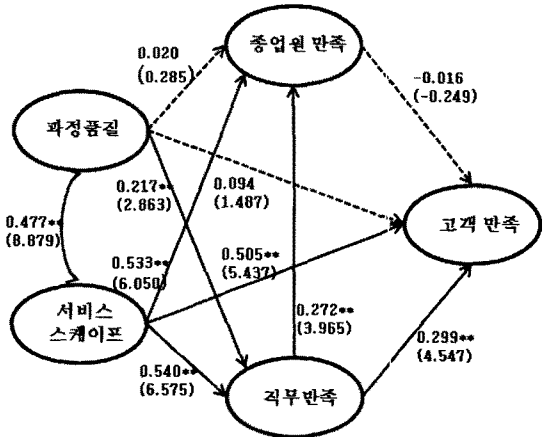
<표 5>에서 나타난 것처럼, 연구모형 II 또한 적합도가 우수하여, RMSEA가 0.5에 가까운 “Good Fit”의 상태를 보이고 있다. 연구모형 II 또한 전통적인 구조방정식모형의 이론적 시각에서 평가해보면 안정적이고 신뢰성이 높은 모형이다[15]. 연구모형 II의 경로분석 결과를 보면, 우선 연구모형 I에서 나타났던 과정품질의 속성이 변화된 것을 볼 수 있

<표 5> 적합도 분석 결과

구분	적합도 지수	기준치	모델 I	모델 II
절대 적합지수	χ^2 test statistics		196.4	315.1
	Degrees of freedom		98	160
	p-value	< 0.05	0.000	0.000
	Root mean square error of app.(RMSEA)	< 0.06	0.054	0.053
	Goodness of fit index(GFI)	> 0.90	0.933	0.915
충분 적합지수	Adjusted goodness of fit index(AGFI)	> 0.90	0.907	0.888
	Normed fit index(NFI)	> 0.90	0.957	0.944
	Comparative fit index(CFI)	> 0.90	0.978	0.971
간명 적합지수	χ^2 test statistics/df	1.0~3.0	2.00	1.97



연구모형 I



연구모형 II

주) † $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, () t-statistics.

[그림 2] 연구모형 검증

다. 즉 과정품질이 직무만족에는 여전히 긍정적인 영향을 주고 있으나, 종업원만족과 고객만족에는 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 반면에 서비스스케이프는 종업원만족, 직무만족, 고객만족 모두에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 직무만족은 연구모형 I과 동일하게 종업원만족과 고객만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 종업원만족은 연구모형 I에서와는 달리 고객만족에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 끝으로 과정품질과 환경품질 간의 상관관계는 서로 유의한 것으로 나타났다.

연구모형 I과 연구모형 II의 통계적 결과가 상이하므로, 본 연구에서 제시한 가설들을 논리적으로 해석하기 위한 최종모형을 선택해야 한다. 연구모형 I이 연구모형 II안에 완벽하게 내재(nested)하는 경우라면, Goodness of Fit Test를 통하여 기술적(technically)으로 특정모형의 비교우위를 판단할 수 있다. 그러나 본연구의 연구모형 II는 새로운 외생 변수인 서비스스케이프를 추가로 포함하고 있어서, 연구모형 I과의 단순비교가 쉽지 않다. 따라서 모든 적합지수들의 검토를 통한 종합적인 판단이 요구되는데, <표 5>에서 나타난 것처럼 연구모형 I과 II는 비슷한 수준의 적합도지수를 보여주고 있어서

연구모형 I이 통계적으로 우월하다고 판정하기는 어렵다. 이런 경우에는 연구모형들내의 변수의 설정 및 설명력을 바탕으로 판단하는 것이 관례이다. 연구모형 II는 서비스스케이프가 추가됨으로 해서 연구모형 I에 비하여 현실적으로 다양하고 풍부(rich)한 설명력을 지닌다. 따라서 본 논문에서는 연구모형 II를 가설검정 결과의 해석을 위한 최종 모형으로 선택하였고, 연구결과의 해석과 시사점의 도출은 연구모형 II를 중심으로 이루어졌다.

4. 연구모형의 검증결과와 해석

<표 6>은 가설검정의 결과를 정리해 놓은 표이며, 이를 바탕으로 연구결과를 분석해 보면 다음과 같다.

4.1 과정품질의 상대적 영향력

연구모형 I에서는 선행연구결과와 비슷하게 과정품질이 고객만족, 종업원만족, 그리고 직무만족에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난다. 이는 서비스에서는 종종 무형의 결과물이 창출되므로, 고객은 서비스 결과물보다 오히려 종업원과 상호작용

〈표 6〉 가설검정 결과

연구모형	가설	경로계수	판정
연구모형 I	H1a : 과정품질 → 종업원만족	0.270**	채택
	H1b : 과정품질 → 고객만족	0.278**	채택
	H1c : 과정품질 → 직무만족	0.605**	채택
	H4a : 직무만족 → 종업원만족	0.492**	채택
	H4b : 직무만족 → 고객만족	0.413**	채택
	H5a : 종업원만족 → 고객만족	0.177**	채택
연구모형 II	H2a : 서비스스케이프 → 종업원만족	0.533**	채택
	H2b : 서비스스케이프 → 고객만족	0.505**	채택
	H2c : 서비스스케이프 → 직무만족	0.540**	채택
	H1a : 과정품질 → 종업원만족	0.020	기각
	H1b : 과정품질 → 고객만족	0.094	기각
	H1c : 과정품질 → 직무만족	0.217**	채택
	H3a : 서비스스케이프 ↔ 과정품질	0.477**	채택
	H4a : 직무만족 → 종업원만족	0.272**	채택
	H4b : 직무만족 → 고객만족	0.413**	채택
H5a : 종업원만족 → 고객만족	-0.016	기각	

주) * $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

을 통한 서비스 과정의 경험을 근거로 서비스의 품질 판단한다는 기존 연구결과를 지지한다[39]. 종업원 또한 고객과의 상호작용을 통해 과정 품질을 경험하므로, 과정 품질의 향상은 종업원의 업무에 대한 태도를 긍정적으로 변화시키고 동시에 종업원만족도 및 직무만족도를 개선할 것이다[23, 28].

서비스스케이프를 추가로 고려한 연구모형 II에서는 과정 품질이 직무만족에만 유의한 영향을 주는 것으로 나타나는데, 이는 기존 연구에서는 밝혀지지 않은 흥미로운 결과이다. 즉, 서비스스케이프와 과정 품질을 동시에 외생변수로 고려할 경우, 과정 품질이 고객만족과 종업원만족에 미치는 효과가 서비스스케이프와 종업원의 직무만족을 통해 매개되고 있음을 알 수 있다. 과정 품질의 영향력이 연구모형 I과 II에서 뚜렷한 차이를 보이는 통계적인 이유는 과정 품질의 요인들과 종업원만족 또는 고객만족의 요인들 사이의 공분산(covariance)이 서비스스케이프의 요인들과 종업원만족 또는 고객만족의 요인들 사이에 보이는 공분산에 비해 약하기 때문이다.

이러한 독특한 결과가 도출된 원인을 다음과 같이 추정해 볼 수 있다. 첫째는 본 연구의 모집단이 한국의 골프장업계라는 사실이다. 한국의 골프장들은 최근까지 주로 상류층 혹은 고소득층 소비자가 주로 이용하는 특수한 경영환경에 놓여 있었고, 골프라는 운동의 특성상 서비스 환경과 주변경관이 중요하게 인식되는 업종이다. 따라서 고객들 뿐만 아니라 서비스 종사자들도 업무관련 환경과 시설에 비중을 두고 전체 골프장의 서비스 품질을 판단했을 가능성이 존재한다.

둘째로는 기존 연구에서는 간과되었던 서비스스케이프의 실질적인 영향력이다. 연구모형 I에서 과정 품질과 모든 내재변수들과의 경로계수가 유의하게 나왔던 이유는 과정 품질과 서비스스케이프의 상관관계가 높기 때문이라고 짐작할 수 있다. 서비스스케이프가 배제된 상태에서는 서비스스케이프와 비슷한 분산(variance)을 보이는 과정 품질의 영향력이 강한 것으로 보인다. 그러나 과정 품질은 실제적으로 직무만족과의 연결고리가 강하고 서비스스케이

이프는 직무만족, 종업원만족, 그리고 고객만족 전반에 걸쳐 고르게 영향력이 미치고 있음을 알 수 있다. 서비스프로세스에서 과정품질이란 종업원의 인사, 복지, 의사소통 등과는 무관한 종업원의 직무 수행 및 고객과의 상호작용에 관계된 것이다. 따라서 과정품질이 종업원의 직무만족과 보다 직접적인 인과관계(causal relationship)를 가지는 것은 당연한 결과이다. 이런 상식적인 결과가 기존연구에서 분명하게 밝혀지지 않았던 까닭은 서비스 환경이나 서비스스케이프를 과정품질과 동등한 차원의 잠재 변수로서 고려한 경우가 드물었기 때문이었던 것으로 사료된다.

4.2 서비스스케이프의 중요성

두 개의 연구모형 간의 비교를 통한 통계적 결과는 서비스업종(특히 한국의 골프장업계)에서 서비스스케이프는 직간접으로 고객만족을 이끌어내는 요소일 뿐만 아니라, 고객과 같은 환경 안에 종사하는 종업원에게도 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 서비스스케이프는 그 자체로 쉽게 인지나 평가가 가능한 유형(physical)의 요소이기 때문에, 해당 서비스 기업의 역량 및 무형의 서비스 품질을 평가하는 신호 및 정보체계로서 작용할 수 있다[3, 7].

종업원의 입장에서 서비스스케이프는 자신이 근무하는 업무환경을 의미하여, 쾌적한 환경은 종업원의 정서 및 행동양식에 긍정적인 영향을 준다. 즉, 내외 고객의 취향을 적절히 염두에 둔 훌륭한 시설은 종업원에게 유쾌한 정서를 유도하고, 이는 맡고 있는 일과 직장에 대한 전반적인 만족도를 개선시킨다. 직장생활과 직무에 만족하는 종업원은 고객의 요구에 대하여 긍정적인 태도 및 반응을 보일 가능성이 크며, 이는 서비스 품질과 고객만족도의 향상으로 이어질 가능성이 크다. 본 연구의 이러한 결과는 서비스스케이프는 서비스 품질의 구성요소이면서도 동시에 대응성, 공감성, 신뢰성, 확실성과 같은 다른 품질요소의 평가에 영향을 미치는 선행요소라고 입증한 기존연구의 결과[36]와도 일맥

상통한다.

더불어 연구모형Ⅱ를 보면 과정품질과 서비스스케이프의 상관관계가 매우 높게 나타나는데, 이는 서비스스케이프가 좋은 골프장들이 대부분 서비스프로세스도 우수하다고 평가되었음을 의미한다. 과정품질의 요인들과 서비스스케이프의 요인들이 내용 타당성(content validity)의 측면에서 독립적으로 구분되는 변수들이기는 하지만, 두 그룹에 포함되는 요인변수들의 움직임이 유사하기에 상관계수가 높게 나타난 것이다.

이러한 결과가 타 업종의 서비스 기업들에게 제공하는 시사점은 매우 크다. 과거에 한국의 서비스 기업들은 자본력의 열세로 인하여, 시설투자나 물리적 환경의 개선보다는 종업원의 서비스 정신과 서비스 행위자체의 개선만을 강조하는 경향이 많았다. 그러나 본연구의 결과는 고객만족을 위한 정책 수립 및 수행에 있어서 서비스 환경과 서비스 과정이 완전히 분리될 수 없음을 암시한다. 또한 서비스 기업들과 서비스 산업의 경쟁력 강화를 위해서는 프로세스의 개선노력과 더불어, 서비스 시설과 환경전반에 대한 개선이 필요하며, 정부가 지향하는 관광/서비스 산업기반 구축 및 육성을 위한 정책수행에 있어서도, 하드웨어와 소프트웨어에 대한 투자가 병행되어야 함을 제안하고 있다.

4.3 서비스 프로세스에서의 종업원의 역할 및 동기부여

Heskett et al.[16]에 따르면 서비스 수익사슬(service profit chain)에 있어 내부 고객인 종업원의 만족이 외부고객의 만족에도 긍정적인 영향을 준다고 한다. 종업원의 업무태도, 전문성, 혹은 의사결정은 종종 고객이 회사를 평가하는 근거가 되기 때문에, 기업의 입장에서는 종업원의 업무수행능력에 대한 관리감독과 더불어 종업원의 만족도에 대해서도 관리가 이루어져야 한다. 특히 고객과 종업원과의 접촉이 빈번한 서비스 오퍼레이션 관리에 있어서, 서비스스케이프와 과정 품질을 개선하는 것은 종업

원만족과 직무만족을 통한 고객만족의 향상으로도 이어질 것이다.

본 연구에서는 종업원만족과 직무만족을 분리하여 고찰함으로써 기존연구[16]에서 보다 한 단계 진보된 연구결과가 도출되었다. <표 6>에 포함된 연구모형Ⅱ의 가설검정결과에서 보이는 것처럼, 종업원만족과 직무만족을 분리하여 테스트하였을 경우 고객만족과 통계적으로 유의한 관계를 나타내는 것은 직장생활의 전반적 만족도를 나타내는 종업원만족이 아니라 종업원이 직접 수행하는 일에 대한 직무만족이라는 점이다. 이런 결과는 가용자원의 제약으로 인해 비용대비 효율성을 염두에 두어야 하는 기업의 입장에서 종업원에 대한 동기부여의 우선순위를 어떻게 두어야 하는가에 대한 시사점을 제공한다. 예를 들어 특정 서비스 기업이 고객의 불만건수의 점차적인 증가로 인해 서비스 개선에 대한 정책을 실행한다고 가정하자. 이 경우에는 종업원의 복지나 의사소통 채널의 확장을 통해 종업원만족을 높이는 것 보다는 서비스 프로세스와 업무환경의 개선을 통한 종업원의 직무만족을 높이기 위한 방안을 마련하는 것이 더 효과적이라는 것이다. 직무만족이 고객만족에 직접적인 영향을 줄 가능성이 더 크기 때문이다. 또한 업무순환을 통해서 종업원 개인의 적성을 이해하고, 적성이 반영된 적절한 업무를 배정하는 것도 직무만족도를 높여, 궁극적으로는 고객만족 향상에 도움이 될 것이다.

5. 결론 및 추후연구를 위한 제언

본 연구에서는 서비스 품질 연구에 있어 과정 품질에 비하여 제한적으로 다루어져오던 서비스스케이프를 과정품질과 동등한 차원으로 인정하여 고객만족과의 인과관계를 조사하였다. 자세히 부연하면 과정품질과 서비스스케이프의 상호작용을 고려하고 이들이 가지는 내부(종업원) 및 외부 고객만족과의 인과관계를 실증적으로 고찰한 것이다. 특히 서비스 전달과정의 주체이며 고객과의 접촉이 빈번한 종업원의 관점을 직무만족과 직무외적인 종업원만

족으로 세분화하여 연구하였다.

본 논문의 연구 결론을 토대로 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 과정품질과 서비스스케이프는 서비스 품질의 구성 요소로 고객의 만족에 직간접으로 영향을 미친다. 고객만족은 고객의 서비스에 대한 재구매 재방문과 깊은 관계가 있는 중요한 요소이므로, 서비스 기업들은 과정품질과 서비스스케이프의 중요성 및 상호작용을 인식할 필요가 있다. 둘째, 과정품질은 서비스스케이프와 직무만족을 매개로 하여 고객만족에 간접적으로 영향을 미친다. 반면에, 서비스스케이프는 직접적으로 고객만족, 직무만족, 종업원만족에 영향을 줄 뿐 아니라, 직무만족과 종업원만족을 통해 간접적으로도 고객만족에 기여한다. 따라서 서비스 개선을 위한 정책 수립에 있어서, 우선적으로 서비스스케이프에 투자하는 것이 효과적인 경영전략임을 추론해 볼 수 있다. 셋째, 종업원은 회사를 대표하는 서비스의 실제 전달자이므로 회사는 이들의 직무적성을 고려한 적절한 업무 배치를 통하여 종업원의 직무만족도를 높이는 것이 중요하다. 특히 서비스스케이프의 디자인에 있어서 종업원의 서비스 수행에 도움을 주는 효율적인 보조시스템을 구축하는 것(설문지 참조)은 직무만족의 향상에 도움을 주고 고객만족에도 긍정적인 영향을 줄 것이다.

본 논문을 결과와 한계점을 바탕으로 하여, 추후 연구에 대한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 골프장업계를 대상으로 진행되었는데, 골프 산업은 비교적 지리적 환경이나 시설이 구매의사 결정에 중요한 영향을 미치는 서비스 업종이다. 따라서 다른 서비스 산업들, 예를 들어 병원이나 법률 서비스 혹은 금융 같은 전문적인 지식을 요구하는 서비스 산업에 있어서도 과정품질과 서비스스케이프의 관계가 동일하게 나오는지에 대한 것은 추가적인 연구가 필요한 부분이다. 둘째, 본 연구에서는 서비스 관련 연구에서 제시하는 전통적인 방법에 따라 서비스 품질을 무형성과 유형성으로 구분하여 이해하고, 이에 근거하여 과정품질과 서비스스케이프로 나누어 그 효과를 살펴보았다. 그러나 이들의

관계가 모든 서비스에서 분리가능하고 동등하게 구분되는 지는 논란의 여지가 있다[36]. 추후에는 서비스스케이프를 과정품질의 선행변수로 설정하여 연구해 보는 것도 의의가 있을 것이다. 셋째 본 연구에는 종업원을 중심으로 설문조사하였으나, 향후에는 고객에게도 직접 설문조사하여 본 논문의 결과와의 유사점과 차이점을 비교하는 것도 서비스스케이프 이론의 발전이라는 측면에서 의미가 있을 것이다. 마지막으로 서비스 기업의 역량 및 무형의 서비스 품질을 평가하는 신호 혹은 도구로서의 서비스스케이프의 역할 및 적용 등에 관해서도 새로이 연구해 볼 수 있을 것이다.

참고 문헌

- [1] 이학식, 김영, 이용기, "시장 지향성과 성과 : 사원 만족, 고객만족 및 기업 이미지의 매개적 역할", 『경영학 연구』, 제27권, 제1호(1998), pp. 157-184.
- [2] Areni, C. and D. Kim, "The influence of background music on shopping behavior, classical versus top-forty music in a wine store," *Advances in Consumer Research*, Vol.20(1993), pp.336-340.
- [3] Baker, J., "The role of the environment in marketing services : The consumer perspective," in Czepiel, J.A., C.A. Congram and J. Shanahan (Eds), *The Services Challenge : Integrating for Competitive Advantage*, American Marketing Association, Chicago IL(1987), pp.79-84.
- [4] Bellizzi, J.A., A.E. Crowley, and R.W. Hasty, "The effects of color in store design," *Journal of Retailing*, Vol.59, No.1(1983), pp.21-45.
- [5] Bitner, M.J., "Consumer responses to the physical environment in service settings," in Venkatesan, M., D.M. Schmalensee and C. Marshall (Eds), *Creativity in Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL(1986), pp.89-93.
- [6] Bitner, M.J., "Evaluating service encounters: The effects of physical surrounding and employee responses," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2(1990), pp.69-81.
- [7] Bitner, M.J., "Servicescapes : The impact of physical surroundings on customers and employees," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.2 (1992), pp. 57-71.
- [8] Booms, B.H. and M.J. Bitner, "Marketing services by managing the environment," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.23, No.1(1982), pp.35-39.
- [9] Bowen, D.E. and B. Schneider, "Services marketing and management : implications for organizational behaviour," in Strow, B. and L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich, CT, pp.43-80.
- [10] Brady, M.K. and J. Cronin, "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality : a hierarchical approach," *Journal of Marketing*, Vol.65, No.3(2001), pp.34-49.
- [11] Fornell, C. and D.F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1(1981), pp. 39-50.
- [12] Moschis, G., C.F. Curasi, and D. Bellenger, "Restaurant-selection preferences of mature consumers," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.44, No.4(2003), pp.51-60.
- [13] Gronroos, C., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors : Swedish School of Economics and Business Administration (1982).

- [14] Gronroos, C., "A service quality model and its marketing implications," *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.4(1984), pp.36-44.
- [15] Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, 1998.
- [16] Heskett, J., "Lessons in the service sector," *Harvard Business Review*, Vol.65, No.2(1987), pp.118-126.
- [17] Johnson, R.H., A.M. Ryan, and M.J. Schmidt, "Employee attitudes and branch performance at Ford Motor Credit," *Presented at the Ninth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Nashville, 1994.
- [18] Johnson, R.L., M. Tsiros, and R.A. Lanciaoni, "Measuring service quality : a systems approach," *Journal of Services Marketing*, Vol.9, No.5(1995), pp.6-19.
- [19] Kotler, P., "Atmospherics as a marketing tool," *Journal of Retailing*, Vol.49, No.4(1973), pp.48-64.
- [20] Kopelman, R.E., A.P. Brief, and R.A. Guzzo, "The role of climate and culture in productivity," in B. Schneider (Ed), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco CA, (1990), pp.282-318.
- [21] Litwin, G.H. and R.A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968.
- [22] Mayer, K.J., J.T. Bowen, and M.R. Moulton, "A proposed model of the descriptors of service process," *Journal of Service Marketing*, Vol.17, No.6(2003), pp.621-39.
- [23] Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York NY, 1993.
- [24] McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York NY, 1960.
- [25] Mitchell, D.J., B.E. Kahn, and S.C. Knasko, "There's something in the air : effects of congruent and incongruent ambient odor on consumer decision making," *Journal of Consumer Research*, Vol.22, No.2(1995), pp.229-238.
- [26] Lehtinen, U. and J.R. Lehtinen, "Two approaches to service quality dimensions," *The Service Industries Journal*, Vol.11, No.3(1991), pp.287-303.
- [27] Liljander, V. and J. Mattsson, "Impact of customer pre-consumption mood on the evaluation of employee behaviour in service encounters," *Psychology and Marketing*, Vol.19, No.10(2002), pp.837-60.
- [28] Likert, R., *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York NY, 1961.
- [29] Locke, E.A., "The nature and causes of job satisfaction," in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally, Chicago IL, 1976.
- [30] Nathanson C.A. and M.H. Becker, "Job satisfaction and performance : an empirical test of some theoretical proposition," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.9, No.2(1973). pp.267-279.
- [31] Nguyen, N. and G. Leblanc, "Contact personnel, physical environment and perceived corporate image of intangible services by new clients," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.13, No.3(2002), pp. 242-263.
- [32] Ostroff, C., "The relationship between satisfaction, attitudes and performance : An organizational level analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No.6(1992), pp.963-974.

- [33] Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, "SERVQUAL : A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1(1988), pp.12-40.
- [34] Puffer, S.M., "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4(1987), pp.615-621.
- [35] Roethlisberger, F.J., *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1959.
- [36] Reimer, A. and R. Kuehn, "The impact of servicescape on quality perception," *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.7(2005), pp. 785-808.
- [37] Schneider, B., J.J. Parkington, and V.M. Buxton, "Employee and customer perceptions of service in banks," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2(1980), pp.252-267.
- [38] Schurr P.H. and B.J. Calder, "Psychological effects of restaurant meetings on industrial buyers," *Journal of Marketing*, Vol.50, No.1 (1986), pp.87-97.
- [39] Shostack, G.L., "Breaking free from product marketing," *Journal of Marketing*, Vol.41, No. 2(1977), pp.73-80.
- [40] Smith, H.C., *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill, New York NY, 1955.
- [41] Smith, C.A., D.W. Organ, and J.P. Near, "Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4(1983), pp.653-663.
- [42] Schmit, M.J. and S.P. Allscheid, "Employee attitudes and customer satisfaction : making theoretical and empirical connections," *Personnel Psychology*, Vol.48, No.3(1995), pp.521-536.
- [43] Sundstrom, E. and M.G. Sundstrom, *Workplaces : The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, Cambridge University Press, London, 1986.
- [44] Tiffin, J. and E.J. McCormick, *Industrial Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 1958.
- [45] Upah, G.D. and J.N. Fulton, "Situation creation in services marketing," in Czepiel, J., M., Soloman and C. Surprenant, (Eds), *The Service Encounter : Managing Employee/ Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books, Lexington MA, (1985), pp. 255-64.
- [46] Zeithaml, V.A., L.L. Berry, and A. Parasuraman, "Communication and control processes in the delivery of service quality," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2(1988), pp.35-48.
- [47] Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, and L.L. Berry, "Problems and strategies in services marketing," *Journal of Marketing*, Vol.49, No.2(1985), pp.33-46.

〈부 록〉 설문지

잠재 변수	측정 항목	문항 및 설문항목
과정 품질	Q1	우리 회사는 항상 고객의 의견에 귀 기울인다.
	Q2	우리 회사는 고객의 요구에 신속하게 대응을 한다.
	Q3	우리 회사는 고객의 의견에 대해 적합한 대응을 한다.
	Q4	우리 회사는 고객 개개인의 특성에 맞는 유연한 서비스를 제공한다.
종업원 만족	E1	우리 회사의 경영자는 종업원과 대화로 상호커뮤니케이션을 충분히 한다.
	E2	우리 회사의 경영자는 종업원의 고충처리요구(부서 간, 종업원 대 종업원, 종업원과 부서 간)의 원만한 해결을 위해 즉각 대응을 한다.
	E3	우리 회사의 경영자는 종업원의 의견에 대한(시설, 업무시스템, 업무과정 및 절차) 적합한 대응을 한다.
	E4	우리 회사의 경영자는 종업원의 업무지원요구(적정인력, 공간, 시설, 환경)에 대한 적절한 대응을 한다.
직무 만족	J1	나는 현재의 업무에 대해 만족한다.
	J2	현재의 업무가 나의 능력과 적성에 맞다고 생각한다.
	J3	현재 업무의 양은 적당하다.
	J4	현재의 업무를 다른 사람에게도 추천할 수 있다.
고객 만족	C1	고객은 다른 골프장에 비해 우리 회사의 서비스를 이용하고자 지불한 비용이 가치가 있다고 생각할 것이다.
	C2	고객은 다른 골프장에 비해 우리 회사의 서비스를 이용하고자 투자한 노력이 가치가 있다고 생각할 것이다.
	C3	고객은 다른 골프장에 비해 우리 회사의 서비스를 이용하기 위해 투자한 시간이 가치가 있다고 생각할 것이다.
	C4	고객은 전반적으로 우리 골프장을 이용하길 잘했다고 생각할 것이다.
서비스 스퀘이프	S1	우리 회사는 종업원과 고객에게 쾌적한 근무환경(시설, 분위기)을 제공한다.
	S2	우리 회사는 종업원과 고객에게 안전한 근무환경을 제공한다.
	S3	우리 회사는 종업원에게 효율적인 업무시스템(컴퓨터, 작업용 카트, 골프백 운반 카트, 그 외 필요한 도구 및 시스템)을 제공한다.
	S4	우리 회사는 종업원의 품위유지(용모, 유니폼)를 위한 적절한 지원을 하고 있다.