

## 공공부문 중간고객의 서비스품질과 고객만족의 인과모형 분석

### Analyzing the Causal Relationship between Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction: a Public Intermediary Customer Perspective

라 준 영(Rha, June-Young)\*

이 승 규(Rhee, Seung-Kyu)\*\*

본 연구에서는 공공서비스 전달체계에서 일선 현장을 책임지고 있는 협력기관의 종업원인 중간고객을 대상으로 서비스품질과 고객만족의 인과관계를 분석한다. 중간고객의 고객만족을 결정하는 서비스품질 차원인 관계품질, 과정품질, 설계품질간 인과관계와 각 품질차원이 고객만족에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하는 것이다. 분석 결과 설계품질과 과정품질이 고객만족에 직접적인 영향을 미치는 선행변수였고, 설계품질이 과정품질보다 고객만족에 미치는 영향이 우월하였다. 또한 관계품질이 고객만족의 직접적인 영향요인이 아니라 과정품질과 설계품을 매개변수로 하는 간접영향 요인임을 확인하였다. 고객만족에 대한 영향력에서도 관계품질의 간접효과가 과정품질의 직접효과보다 압도적으로 우월하게 나타났다.

핵심개념: 중간고객, 공공서비스 전달체계, 관계품질, 과정품질, 설계품질, 고객만족, 2차 요인 구조방정식모형

---

\* 한국과학기술원 테크노경영대학원 선임연구원(E-mail: jyrha@business.kaist.ac.kr)

\*\* 한국과학기술원 테크노경영대학원 교수(E-mail: skrhee@business.kaist.ac.kr)

# 1. 서론

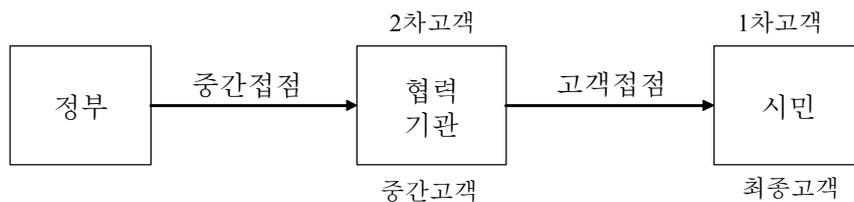
공공서비스의 품질에 관한 기존 연구는 민간부문의 SERVQUAL 모형을 민원행정 서비스에 적용한 실증연구가 대부분이다(e.g., Bigné *et al.*, 2003). 원래 SERVQUAL 모형은 대인 서비스가 중요한 민간 산업에서 서비스 과정품질(process quality)을 측정하기 위해 개발된 품질모형이다(Powpaka, 1996; Dabholkar and Overby, 2005). Rhee and Rha(2007)가 선행 연구에서 밝힌 바와 같이 공공서비스의 품질 원천은 서비스 전달과정의 고객접점(human encounter)에 국한되지 않으며, 서비스의 내용이 결정되는 정책개발 및 서비스 기획 과정과 공공서비스 전달과정상의 조직간 관계도 서비스품질의 중요한 원천이 될 수 있다. 특히 공공서비스 전달 체계에서 일선 현장을 책임지고 있는 협력기관 종사자인 중간고객의 경우 과정품질보다 오히려 설계품질과 관계 품질을 더 중시하는 것으로 나타났다(Rhee and Rha, 2007). <그림 1>과 같이 협력기관의 종업원인 중간고객은 공공서비스의 가장 중요한 이해관계자로서 논리적으로는 ‘서비스이익사슬(service profit chain)’의 ‘종업원(employee)’ 또는 ‘내부고객(internal customer)’에 해당한다(Heskett *et al.*, 1994). 그러나 이들은 정부 조직의 구성원이 아니고 정부서비스를 대행하는 존재이기 때문에 2차 내부고객 또는 중간고객(intermediary customer)으로 개념화하는 것이 타당하다(Rhee and Rha, 2007). 중간고객이 중시하는 설계품질은 정책개발 및 서비스설계 단계에서 공공정책

및 서비스가 얼마나 제대로 만들어져서 운영되고 있는가에 관한 품질이다. 반면 관계품질은 서비스전달 프로세스를 구성하고 있는 공급자간 관계의 깊이와 분위기에 관한 품질이다(Johnson, 1999).

중간고객의 서비스품질 차원인 설계품질, 과정품질, 관계품질은 서비스 가치사슬상에 존재하는 다양한 품질 원천을 탐색한 결과이다(Rhee and Rha, 2007). 서비스 가치사슬은 고객에게 제공되는 서비스 가치가 기획, 설계, 전달되는 일련의 가치창출 과정(value creation process)이다. 그 과정은 내부, 외부 공급자와 고객이 인과관계로 연결된 사슬이기도 하다(Heskett *et al.*, 1994). 따라서 서비스 가치사슬의 단계별 품질을 설명하는 개별 품질차원은 서비스 가치사슬상에 존재하는 인과관계를 그대로 따를 가능성이 높다. 본 연구에서는 공공서비스 전달체계의 중간고객을 대상으로 개별 서비스품질 차원인 설계품질, 과정품질, 관계품질간 인과관계와 이들이 고객만족에 미치는 영향관계를 분석한다. 이를 통해 그동안 불분명하였던 서비스 품질 차원간 인과관계를 규명하고 과정품질 개선에 머물고 있는 공공부문의 품질관리 관행(practices)을 다양한 차원의 품질개선 운동으로 발전시킬 수 있는 이론적 계기를 제공한다.

# 2. 이론적 배경

라준영과 이승규(2007)는 공공부문의 최종고객과 중간고객을 대상으로 공공서비스 고유의 서



<그림 1> 공공부문의 서비스 전달체계와 고객 (Rhee and Rha, 2007)

비스품질 측정모형을 개발한 바 있다. 본 연구의 목적은 개발된 두 가지 측정모형 중 중간고객 품질모형을 활용하여 서비스품질 차원과 고객만족의 인과관계를 분석하는 것이다. 따라서 이번 논문의 이론적 배경에서는 중간고객이 중시하는 서비스품질 차원에 대한 설명은 라준영과 이승규(2007)의 이론적 논의를 간단히 요약하는 것으로 대신하고, 서비스품질과 고객만족의 인과관계를 중심으로 자세하게 설명한다.

## 2.1. 중간고객 서비스품질의 구성차원

### 과정품질

서비스품질의 대표적인 구성 차원은 과정품질과 결과품질이다(Grönroos, 2000). 과정품질은 서비스전달 프로세스의 고객접점에서 “어떻게 서비스가 제공되는가?”에 관한 품질이며, 결과품질은 “서비스 프로세스가 끝난 후 고객에게 남겨진 것”에 관한 품질이다(Grönroos, 2000). 원래 SERVQUAL의 개발자들은 서비스 제공과정의 품질을 서비스 이용의 결과와 함께 평가하여야 한다고 하였지만(Parasuraman *et al.*, 1985), SERVQUAL 관련 연구는 대부분 과정품질에 초점을 맞추어 왔다(e.g., Dabholkar and Overby, 2005). 거의 모든 연구가 서비스 접점에서 서비스 제공자와 고객간 상호작용 과정의 품질을 측정하여야 한다는 문제의식에서 출발하였기 때문이다. 물론 일부 연구에서 SERVQUAL의 신뢰성이 결과품질에 가깝고(Brady and Cronin, 2001; Hui *et al.*, 2004), 과정품질 속성인 반응성 차원의 일부 항목은 조작적 정의상 과정과 결과의 구분이 모호하다는 지적이 있다(Llosa *et al.*, 1998). 그러나 약속의 이행 및 준수를 나타내는 신뢰성을 핵심서비스에 대한 사후적 결과 인식이라기 보기는 어렵다. 과정품질의 개념정의에 비추어 보면 신뢰성도 역

시 서비스 과정에서 “어떻게 서비스가 제공되는가?”와 관련된 품질로 보는 것이 타당하다. SERVQUAL의 5가지 품질속성은 원래 은행, 신용카드, 증권, 수리보수, 장거리 전화산업의 대표 업체를 한 개씩 선정해 수행한 실증분석을 통해 개발되었다. 분석대상 서비스 모두가 고객접점(human encounter)의 서비스품질이 중시되는 대인접촉 서비스이다. 결국 SERVQUAL 모형은 주로 고객접점의 과정품을 강조하는 서비스품질 모형이라고 할 수 있다. 라준영과 이승규(2007)는 중간고객의 과정품질변수가 신뢰성, 반응성, 행태적 보장성, 지적 보장성, 공감성으로 구성된다고 하였다. SERVQUAL의 5가지 품질 속성 중 유형성이 제외된 반면, 보장성이 공무원의 전문성과 지식을 강조하는 지적 보장성과 친절성, 공손함, 신뢰감 등의 행태적 보장성으로 분화된 것이다.

### 관계품질

관계품질에 관한 대부분의 연구는 관계 특성이 비교적 단순한 소비자 거래 (business to consumer)를 주로 다루어 왔다. 이 연구들은 공통적으로 신뢰(trust), 몰입(commitment), 선의(benevolence) 등의 변수를 관계품질의 구성개념으로 사용하였다(e.g., Wong and Sohal, 2006). 한편 신뢰, 몰입 등의 관계품질과 고객만족의 인과관계에 대한 대부분의 실증연구는 고객만족이 관계품질의 선행조건임을 주장한다(e.g., Bennet and Barkesjo, 2005). 즉 서비스 접점에서 고객만족을 반복적으로 경험함으로써 고객의 신뢰, 몰입 등의 관계품질이 형성된다는 것이다. 라준영과 이승규(2007)는 고객만족과의 선행관계를 기준으로 신뢰, 몰입 등의 변수를 사후적 관계품질(ex-post relationship quality) 이라고 호명한 바 있다.

본 연구에서 주목하는 것은 정부와 협력기관간 관계에서 생기는 조직간 관계품질 문제이다. 조직간 거래의 관계 특성은 관계의 복잡성과 불확실성 측면에서 소비자 거래와 근본적으로 다르다(Rhee and Rha, 2007). 우선 소비자 거래에서는 서비스 및 고객정보와 관련된 의사소통이 관계의 주된 내용이다. 반면 조직간 거래에서는 관계의 내용이 정보, 자원, 권한, 기능, 역량 등으로 다양하다. 교환 양식도 소통, 지원, 공유, 조정 등으로 복잡하며 관계를 둘러싼 불확실성 또한 상당히 높다. 따라서 조직간 거래에서 관계품질의 세부 차원은 소비자 거래의 관계품질과 다르게 구성되어야 한다. 라준영과 이승규(2007)는 정서적인 변수인 신뢰, 몰입 등의 관계품질 대신에 그동안 마케팅과 공급사슬 관리의 관계관리 변수로 사용되었던 협력(cooperation), 조정(coordination), 권한이양(devolution), 분위기(atmosphere) 등의 제도적 변수로 관계품을 재구성하였다. 협력과 조정은 조직간 관계의 행태적(behavioral) 측면, 권한이양은 구조적(structural) 측면, 분위기는 태도적(attitudinal) 측면을 표현한다. 특히 권한이양, 조정 변수는 정부서비스 전달의 수직적 특성과 다자적 관계 특성이 반영된 것으로서 민간서비스의 관계관리 변수에서는 발견하기 힘든 공공서비스 고유의 관계품질 변수이다. 또한 이 변수들은 모두 사전적(ex-ante) 관계품질 변수로서 서비스 공급자의 직접적인 품질 통제가 가능하다.

### 설계품질

Gummesson (1993)의 언급을 제외하고는 지금까지 서비스마케팅의 서비스품질 연구에서 설계품질이 거론된 적이 없다. 주로 서비스 표준의 설계 절차와 방법론에 대한 논의만 있었

을 뿐이다(Zeithamal, 2006). 이는 제조업보다 설계와 생산과정의 경계가 모호한 서비스업의 특성상 당연한 결과이다(Slack *et al.*, 2004). 무엇보다 설계품질의 주요 변수가 서비스특유적(service-specific)이고 기술적이어서 일반화하기 어렵기 때문이기도 하다(Rhee and Rha, 2007). 그러나 서비스업에서는 고객이 서비스 생산과정에 직접 참여하여 서비스를 제공받기 때문에 오히려 서비스 고객이 제품 고객에 비해 설계 품질을 경험할 기회가 많을 수 있다(Zeithamal, 2006). 라준영과 이승규(2007)는 그동안 서비스 마케팅의 일반 이론에서 다루지 않았던 설계품질의 개념을 정의하고 구성차원과 측정항목을 실증적으로 개발한 바 있다. 구체적으로 보면 설계품질의 세부 차원을 크게 정책의 내용적 측면을 표현하는 정책의 목적적합성과 전략일관성, 수단적 측면을 표현하는 정책수단충실성, 실행적 측면을 표현하는 운영효과성의 4가지 속성으로 구성하였다.

### 2.2. 서비스품질과 고객만족

서비스품질과 고객만족 중 어느 것이 선행요인인가에 대한 논란은 마케팅 분야의 오래된 논쟁이다(e.g., Roberts *et al.*, 2003). 고객만족은 일반적으로 감정적(affective), 정서적(emotional), 인지적 반응을 모두 포함하지만(Oliver, 1997) 대부분의 실증연구에서는 감정적이고 정서적인 척도로 인정되는 것이 일반적이다(Dabholkar and Overby, 2005). 또한 고객만족은 서비스 전반에 대한 포괄적인 평가인 반면, 서비스품질은 서비스 품질을 구성하는 다양한 개별 속성에 대한 평가를 통해 인지된다는 차이가 있다(Oliver, 1997). 서비스품질이 고객만족의 선행조건이라는 것은 서비스를 경험한 후 서비스의 우수성을 지각하고 평가한 후에야 만족, 불만

족의 감정이 형성된다는 것이다. 고객만족이 선행요인에 의해 영향을 받아 형성되는 감정적 변수이고, 서비스품질은 서비스의 개별 속성의 우수성을 평가하는 인식척도이기 때문이다 (Oliver, 1997). 반면 고객만족이 서비스품질의 선행조건이라는 것은 서비스품질이 서비스 우수성에 대한 전반적인 판단과 태도를 나타내는 변수이기 때문에 (Parasuraman *et al.*, 1988) 일회적이 아니라 반복적으로 서비스를 경험한 후 오랜 시간에 걸쳐서 형성된다는 것이다. 즉 개별 서비스에 대한 고객만족이 반복적으로 누적되지 않으면 서비스의 우수성을 쉽게 판단할 수 없다는 것이다. 결국 고객만족을 서비스 접점에서 단계적으로 형성될 수 있는 거래적 (transactional) 변수로 보는 셈이다. 그러나 서비스품질과 고객만족의 인과관계를 분석하기 위한 연구는 거의 모두 횡단적 연구이다. 따라서 개별 서비스 거래가 아니라 과거의 서비스 경험 일반에 대한 고객만족을 측정할 경우 고객만족이 단기적인 인식을 측정한 것이라고 단정 짓기는 어렵다. 오히려 과거의 거래 경험을 통해 오랜 시간 누적된 감정과 현재 서비스에 대한 기대불일치가 복합적으로 결합하여 발생한 종합적 심리상태라고 보는 것이 타당하다 (Oliver, 1981). Crosby *et al.* (1990)는 고객만족을 거래적 (transactional or episodic) 고객만족과 누적적 (cumulative) 고객만족으로 구분한 바 있다. 본 연구에서는 기본적으로 누적적 고객만족 개념을 적용한다.

Dabholkar and Overby (2005)는 만족, 불만족 여부의 극단성이라는 상황변수를 도입하여 두 가지 논리를 절충하고 있다. 경험한 서비스의 성공과 실패가 얼마나 극단적인가에 따라 고객만족과 서비스품질간 인과관계가 서로 바뀔 수

있다는 것이다. 극단적인 성공과 실패경험은 정서적 효과가 크기 때문에 서비스 경험이 극단적인 상황에서는 고객만족 여부가 서비스 품질을 결정하고 그렇지 않은 경우에는 반대라는 것이다. 이러한 논란에도 불구하고 다수의 최근 실증연구 결과는 고객만족이 서비스의 개별 속성을 강조하는 서비스품질보다 좀더 광범위한 개념이며, 서비스품질이 고객만족의 선행변수임을 보여주고 있다 (Zeithaml, 2006). 이제는 서비스마케팅 학계에서도 서비스품질이 고객만족의 선행변수라는 것에 대해 일반적인 공감대가 형성하고 있다.

### 2.3. 서비스품질, 관계품질과 고객만족

<표 1>과 같이 소비자 거래의 특성을 기반으로 한 관계품질(신뢰, 몰입)의 인과모형에 관한 연구는 대부분 고객만족이 관계품질의 선행조건이라고 본다 (e.g., Bennet and Barkesjo, 2005). 이러한 주장은 고객만족을 단기적인 서비스 거래에서 형성될 수 있는 일회적인 것으로 가정하면서 고객만족이 인식척도인 서비스품질에 직접적인 영향을 준다는 주장들과 같은 맥락이다. 즉 서비스 접점에서 고객만족을 반복적으로 경험함으로써 고객의 신뢰, 몰입 등의 관계품질이 형성된다는 것이다. 이 주장에 동의하지 않는 일부 연구에서는 고객만족을 신뢰, 몰입과 함께 관계품질의 구성변수로 취급하기도 한다 (e.g., Lin and Ding, 2005). 고객만족을 개별 서비스 접점에서 일회적으로 형성된다고 가정하지 않고 장기적으로 누적된다고 보는 것이다. 이 논리에 고객만족이 고객의 구매 후 행동의도에 직접적인 영향을 준다는 상식적인 논리를 적용하면, 자연스럽게 관계품질이 고객의 행동의도에 직접적인 영향을 준다고 볼 수 있다 (e.g., Bennet and Barkesjo, 2005).

**<표 1> 소비자 거래의 서비스품질, 관계품질, 고객만족, 행동의도**

저자	인과관계
Storbacka(1994)	서비스품질→고객만족→관계품질→행동의도
Hennig-Thurau and Klee(1997)	고객만족→서비스품질→관계품질→행동의도
Shemwell(1998)	서비스품질→고객만족→관계품질
Shamdasani and Balakrishan (2000)	서비스품질→관계품질→행동의도
Roberts <i>et al.</i> (2003)	서비스품질→관계품질→행동의도
Lin and Ding(2005)	서비스품질→관계품질→행동의도
Bennet and Barksjo(2005)	고객만족→관계품질→서비스품질→행동의도

서비스품질과 관계품질(신뢰, 몰입)의 관계에 관한 대부분의 연구가 서비스품질이 관계품질의 선행조건이라고 주장한다(e.g., Roberts *et al.*, 2003). 서비스 품질을 관계품질에 비해 상대적으로 단기적인 거래 속성으로 보고 서비스 품질에 대한 반복 경험이 관계품질에 대한 인식을 장기적으로 형성할 수 있다는 것이다. 이때 서비스 품질은 서비스의 우수성 일반을 묻는 종합서비스 품질이나 SERVQUAL을 의미한다. 그러나 Bennet and Barksjo(2005)는 자선단체 서비스의 수혜 고객처럼 인식 능력과 정보가 부족한 고객의 경우 서비스 품질을 제대로 지각할 수 없다고 하면서, 서비스 제공자에 대한 고객의 신뢰, 몰입 등의 관계 품질이 서비스 품질 지각에 직접적인 영향을 준다고 하였다. 공공서비스에서 개인고객의 정보비대칭성과 서비스 결과의 모호성 수준이 높다는 점을 고려하면, 이들의 주장은 검증해볼 만한 논리이다. 그런데 이들의 주장은 고객만족이 관계 품질의 선행 조건이라는 전제 때문에 고객만족이 서비스 품질에 선행하여 영향을 준다는 주장으로 이어진다. 이는 서비스 품질이 고객만족의 선행요인이라는 이론적, 실증적 함의와 반대의 결론이다. 일반적으로 학계에서는 서비스 품질→고객만족

→관계 품질→행동의도의 인과관계(Bennet and Barksjo, 2005) 또는 서비스 품질→관계 품질(고객만족을 관계 품질에 포함)→행동의도의 인과 관계가 인정받고 있다(Roberts *et al.*, 2003). 여기서 행동의도 변수는 주로 고객충성도와 구전 행동으로 구성되는데 관계 마케팅의 최종 성과 (relational outcome) 변수이다(Hennig-Thurau *et al.*, 2002). 거의 모든 연구에서 고객만족과 함께 신뢰, 몰입 등의 관계 품질이 고객의 행동의도를 추가적으로 잘 설명한다고 실증하고 있다.

조직간 거래 서비스에서 기업 또는 기관 고객을 대상으로 사전적 관계 품질과 서비스 품질의 인과관계 분석을 한 연구는 거의 없다(Woo and Ennew, 2004). 다만 일부 연구에서 사전적 관계 품질을 품질 변수로 정의하지 않고 사후적 관계 품질인 신뢰, 몰입, 만족의 선행 요인 변수로 별도 지정하여 인과관계를 분석한 경우가 있다(e.g., Bennet and Barksjo, 2005). Smith(1998)는 협력, 관계투자(relational investment), 의사소통, 갈등해결, 관계주의(relationalism)를 관계 관리 변수로 정의한 후 몰입, 만족 등의 사후적 관계 품질에 미치는 영향 관계를 실증적으로 분석하였다. Ouwersloot *et al.*(2004)는 지원, 의사소통, 협력, 갈등조화

(harmonization)를 관계 특성 변수로 정의하여 신뢰, 몰입에 미치는 영향관계를 분석하였다.

Woo and Ennew(2004)의 연구는 기업간 거래 서비스에서 사전적 관계품질, 서비스품질, 고객만족, 행동의도간 인과관계 분석을 시도한 첫 연구이다. 그들은 신뢰, 몰입 등과 같은 소비자 중심의 관계품질 변수를 배제하고 비즈니스 고객의 관점에서 협력, 적응, 분위기의 3가지 차원으로 관계품을 재구성하였다. 관계품질임에도 불구하고 신뢰와 몰입은 협력, 적응, 조정, 소통 등의 변수에 비해 결과품질의 성격이 강하다. 정서적이고 감정적인 변수로서 공급자의 관계 개선 노력과 우수한 서비스를 고객이 반복 경험함으로써 얻게 되는 수요자 입장의 심리적인 변수들이다. 즉 신뢰와 몰입은 SERVQUAL과 같은 서비스품질처럼 기업의 개선활동에 대한 직접적인 정보를 줄 수 있는 품질지표가 아니라는 것이다. 그렇기 때문에 신뢰와 몰입을 관계품질 변수로 사용하여 인과관계를 분석한 기존 연구는 서비스품질과 고객만족이 관계품질의 선행변수라는 결론을 내릴 수 밖에 없었던 것이다. 반면 협력, 적응, 조정, 권한이양 등의 변수는 서비스 제공자가 통제, 관리하여 고객가치를 제고할 수 있는 공급자 관점의 변수이다. Woo and Ennew(2004)는 신뢰와 몰입 대신 서비스 제공자가 직접 통제하기 용이한 협력, 적응, 분위기 등의 관계품을 사용함으로써 관계품질→서비스품질→고객만족→행동의도의 인과관계를 보여주고 있다. 즉 기존 연구결과와 달리 관계품질의 개선을 통해 서비스 제공자의 고객에 대한 태도가 바뀌게 되고, 그 결과 개별 서비스 접점에서 고객 서비스품질이 개선될 수 있다는 것이다. 이렇게 되면 최근 학계에서 거의 합의되어 왔던 서비스품질

→고객만족→행동의도의 논리적 인과관계를 유지하면서도 서비스품질과 고객만족을 장기적으로 보장하기 위한 전제로서 관계품을 논의할 수 있다. 관계품을 개선하기 위한 기업고객 관계마케팅을 논리적으로 설명할 수 있게 된 것이다. 다만 이들의 연구는 서비스품질 변수를 지나치게 단순화하여 종합서비스품질 지표 하나만으로 측정하고 있다는 약점이 있다.

### 3. 연구 모형 및 가설

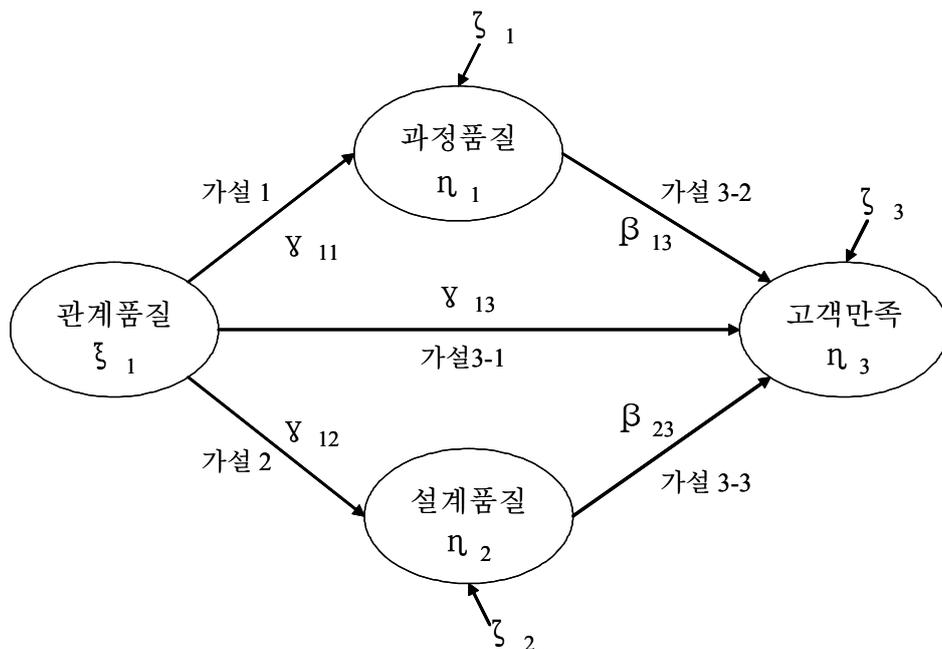
<그림 2>의 중간고객 인과모형에서 서비스품질의 일반적인 구성차원인 결과품질이 제외되었다. 그 이유는 중간고객은 시민에게 공공서비스를 직접 제공하는 역할을 하므로 정부와의 관계에서 서비스의 결과를 직접 경험하는 것이 아니기 때문이다. 오히려 중간고객이 수요자로서 경험하는 것은 서비스가 아니라 지시, 감독, 지원, 협력, 평가 등과 같은 행정적 관계이다. 따라서 중간고객 인과모형에서 결과품질 요인은 제외되고 관계품질 요인이 추가되었다. 협력, 조정, 권한이양, 분위기 등 정부가 직접 통제할 수 있는 차원의 사전적 변수들로 관계품을 구성하였다. 이러한 관계품질은 고객만족의 선행변수로서 과정품질 및 설계품질에 영향을 미친다. Rhee and Rha(2007)의 연구에 따르면 공공서비스에서 설계품질은 중간고객의 고객만족을 가져오는 직접적인 요인이다. 또한 설계품질은 과정품질에도 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 이는 서비스의 기획 및 설계 단계에서 서비스의 내용과 함께 전달과정도 설계되는 점을 고려하면 당연한 선후관계이다. 지금까지 서비스품질 분야의 연구에서 설계품질에 관한 논의가 없었으므로 설계품질의 인과관계에 대한 분석은 본 연구가 처음이다. 그러나 개발된 설계품질 항목들이 모두 서비스 과정에 대한

설계가 아니라 주로 서비스 내용을 결정하는 정책에 대한 설계와 관련된 것이므로 설계품질과 과정품질의 인과관계는 이번 연구의 인과모형에서는 제외하였다. 향후 민간 서비스를 중심으로 서비스 설계와 직접 관련이 있는 설계품질의 구성개념이 정립될 경우 이 인과관계를 추가적으로 분석할 수 있을 것이다.

### 3.1. 관계품질과 과정품질

서비스 접점의 과정품질은 단기적인 거래관계의 성격이 강하며, 관계품질은 장기적인 사회적 교환관계의 성격이 강하다. 예를 들어 과정품질의 반응성과 공감성은 주로 단기적인 상황 및 고객요구 변화에 대한 즉각적인 대응으로서 공무원들의 개인적인 태도 및 의지와 관련된 것이다. 반면 관계품질의 분위기는 주로 공공기관이 협력기관을 대하는 근본 태도와 관련된 것으로서 문화적이고 항구적인 관습의 성격이 강하다. 관계품질의 협력, 조정, 권한이양 또한 모두가 정부에서 규정, 관행, 운영표준 등으로 제도화된 변수들이다. 이러한 관계품질의 변화

는 공무원 사회의 문화와 제도의 변화를 의미하며, 이는 공무원들의 서비스에 대한 태도 변화를 가져온다. 그 결과 개별 서비스 접점의 공감성, 반응성 등의 과정품질도 자연스럽게 개선될 수 있다. 이러한 과정은 어느 특정 시점에서 관계품질이 좋으면 고객접점의 서비스 품질도 좋은 것이 일반적이지만, 고객접점의 서비스품질이 좋다고 해서 반드시 관계품질이 좋은 것은 아니라고 한 기존연구의 결과와도 일치한다(Gummesson, 1987; Woo and Ennew, 2004). 본 연구에서 개발한 관계품질 차원은 반복 경험에 따라 고객의 내면에서 형성되는 결과적 정서변수인 신뢰, 품질과 다르다. 관계의 행태적 측면을 표현하는 협력, 조정, 구조적 측면을 표현하는 권한이양, 태도적 측면을 표현하는 분위기는 서비스 제공자가 직접 통제하고 개선할 수 있는 인지품질 변수다. 물론 측정 및 운용 측면에서 SERVQUAL의 성격과 유사한 측면이 있다. 또한 SERVQUAL의 측정항목은 거래적 속성과 함께 관계적 속성을 일부 반영하



<그림 2> 중간고객의 서비스품질과 고객만족의 인과모형

고 있다(Jamal and Naser, 2002; Roberts *et al.*, 2003). 보장성은 전통적인 관계품질의 구성요소인 종업원에 대한 신뢰를 표현하고, 공감성도 일부 선의에 대한 신뢰와 의미가 중복된다. 결과적으로 필요충분조건의 인과관계를 고려할 때 제도적, 문화적인 성격을 갖는 장기적인 관계품질이 상대적으로 단기적인 거래 속성인 과정품질의 선행변수일 가능성이 높다.

- 가설 1: 중간고객이 지각한 관계품질은 과정품질에 긍정적인 영향을 미친다.

### 3.2. 관계품질과 설계품질

본 연구에서 다루는 설계품질은 공공서비스의 내용을 결정하는 정책개발 및 실행과정에 대한 중간고객의 인지품질이다. 설계품질에 대한 판단은 설계품을 구성하는 개별 속성에 대한 중간고객의 인식이 종합되어 형성된다. 설계품질은 정책의 방향, 내용, 수단, 실행 관련 세부 속성으로 구성된다. 이 속성에 대해 중간고객은 자신이 가진 전문가적 의견, 직업적 이해관계, 소속 조직의 이해관계, 현장 문제의식 및 관련 정보에 비추어 속성별 수준을 판단한다. 즉 각 속성별 측정항목들의 성과를 자신이 가진 의견 및 기대와 비교하여 정책 설계품을 판단하는 것이다. 예를 들어 정부와 협력기관 사이에 사전협의, 공동의사결정 관행이 정착되면 정책개발 및 예산 편성 과정에서 이해관계자의 요구 및 공공서비스 일선 현장의 의견이 보다 잘 반영될 수 있다. 그 결과 정책내용과 정책수단의 질이 객관적으로 좋아질 수 있다. 다음으로 공동문제해결, 공동실행 등은 실제 정책의 실행과정에서 중간고객을 참여시켜 절차적 공정성과 투명성, 책임성을 보장해 준다. 이러한 관계품질의 협력 차원은 무엇보다 정책

설계 및 실행과정에서 정부와 협력기관 사이의 정책에 대한 정보비대칭성을 해소시켜 준다. 그래서 중간고객이 정부정책을 보다 정확하게 평가할 수 있게 된다. 설계품질에서 불만족 핵심사건이 많았던 Rhee and Rha (2007)의 CIT(critical incident technique) 결과를 고려하면, 정보비대칭성 해소를 통한 객관적인 평가는 당연히 정책설계 전반에 대한 고객의 인지품질 제고로 이어질 수 있다. 한편 정부의 협력기관 간 중재 및 조정 능력은 중간고객에게 기관간 갈등의 소지를 줄여주고 기능 중복으로 인한 공공서비스 전달체계의 낭비요인을 제거해 준다. 이를 통해 정부정책의 운영효과성에 대한 중간고객의 인식을 개선할 수 있다. 또한 정부의 적극적인 권한이양은 일선 협력기관의 권한 강화와 자원의 추가 확보로 이어져 중간고객이 정부 정책에 대해 보다 우호적인 생각을 갖게 한다. 그리고 협력기관의 정부 관계의 전반적인 분위기가 우호적이고 친밀하게 형성되면 정부의 설계품질에 대한 중간고객의 전문가적 냉소주의나 회의주의를 불식시킬 수 있다. 그래서 중간고객이 정부의 설계품질 성과를 보다 긍정적인 관점에 평가할 수 있게 된다. 이처럼 관계품질은 설계품질의 선행변수로서 설계품질에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

- 가설 2: 중간고객이 지각한 관계품질은 설계품질에 긍정적인 영향을 미친다

### 3.3. 관계품질, 과정품질, 설계품질과 고객만족

중간고객의 서비스품질인 관계, 과정, 설계품질은 모두가 품질차원의 개별 속성에 대한 평가를 전제로 한 고객 인지품질이다. 이 세가지 인지품질 차원은 서비스 전반에 대한 결과적인 감정적도인 고객만족의 선행변수일 수 밖에 없

다. 이는 고객만족의 직접적인 요인으로 발견된 CIT의 결과이기도 하며 서비스품질이 고객만족의 선행변수라는 수많은 실증연구 결과와 일치하는 것이기도 하다(Zeithaml, 2006). 그런데 Rhee and Rha(2007)의 CIT 결과를 보면 중간고객의 과정품질 관련 핵심사건은 전체 핵심사건의 15.5%밖에 차지하지 않았다. 즉 과정품질이 중간고객의 고객만족에서 그리 중요하지 않다는 뜻이다. 따라서 과정품질이 설계품질과 관계품질에 비해 고객만족에 미치는 영향이 상대적으로 적을 것이라고 예측할 수 있다.

- 가설 3-1: 중간고객이 지각한 관계품질은 중간고객의 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설 3-2: 중간고객이 지각한 과정품질은 중간고객의 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설 3-3: 중간고객이 지각한 설계품질은 중간고객의 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설 3-4: 중간고객이 지각한 과정품질은 설계품질, 관계품질에 비해 중간고객의 고객만족에 미치는 영향이 적다.

## 4. 연구 방법

### 4.1. 변수의 조작적 정의

라준영과 이승규(2007)는 서비스마케팅 분야의 대표적인 탐색적 연구방법론인 핵심사건조사기법(critical incident technique, CIT)을 적용하여 고객의 만족, 불만족 경험에서 직접 서비스품질 변수를 찾아 측정항목을 개발하였다. 그런 후 공공서비스의 중간고객에 대한 설문조사를 실시하고 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을

차례로 적용하여 실증적 신뢰성과 타당성이 확보된 중간고객의 서비스품질 측정모형을 개발하였다. 이 모형은 2차 요인을 품질차원으로 하고 1차 요인을 세부 품질속성으로 하는 위계적(hierarchical) 측정모형이다.

본 연구에서는 이러한 과정을 통해 개발된 구성개념의 조작적 정의와 측정항목을 인과모형에 그대로 활용하였다. 그 내용은 <표 2>와 같다. 중간고객의 고객만족 측정항목으로는 정부가 제공하는 공공서비스와 기관서비스 만족도를 직접 측정하였다. 2개의 측정항목으로 구성된 고객만족 변수의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.856으로 높은 수준의 신뢰성을 보여주었다.

### 4.2. 연구 대상 및 자료 수집

연구 대상 및 자료 수집 방법도 라준영과 이승규(2007)의 연구와 동일하다. 모형의 외부타당성을 확보하기 위하여 공공부문의 서비스품질 연구대상인 사회복지적 서비스 중 정부→협력기관→시민의 서비스 전달구조를 갖는 공공서비스 3개를 선정하여 설문조사를 실시하였다.

- 사회복지서비스: 보건복지부, 지방정부→지역 사회복지관→수혜자
- 보육서비스: 여성부, 지방정부→놀이방, 어린이집→영유아, 부모
- 보건서비스: 보건복지부, 지방정부→지역 보건소→수혜자

설문 수거 결과는 <표 3>과 같다. 서비스별 표본 크기의 차이가 가져오는 결과의 편차를 방지하기 위하여 서비스별 표본 크기를 동일하게 구성하였다(Parasuraman *et al.*, 1988). 결국 서비스당 606개의 설문을 무작위 추출하여 총 1818개의 분석 표본을 확정하였다. 설문 결

<표 2> 중간고객 서비스품질 차원의 조작적 정의와 측정항목의 수

품질차원	정의	측정항목수	
과정품질	서비스 과정 및 접점에서 고객이 지각한 품질	15	
SERVQUAL	신뢰성	약속대로 제공: 약속한 서비스를 정확하게 수행하려는 능력(Zeithaml et al., 2006)	2
	반응성	도와주려는 의지: 고객에게 빠르게 서비스를 제공하려는 의지(Zeithaml et al., 2006)	4
	지적보장성	전문성으로 믿음과 확신을 심어주기: 종업원의 전문 지식, 정보 제공	3
	행태적보장성	행동으로 믿음과 확신을 심어주기: 종업원의 친절성, 정중함, 신뢰감	3
공감성	고객 개개인에 대한 응대: 고객의 개인적인 요구에 대한 배려(Zeithaml et al., 2006)	3	
관계품질	협력기관의 종업원이 정부와 협력기관의 관계에 대하여 지각한 품질	22	
협력	협력기관과의 협력: 사전협의, 공동의사결정, 공동문제해결, 공동실행	4	
조정	협력기관간 조정 및 연계: 기관간 역할구분, 기관간 갈등조정, 기관간 연계	3	
권한이양	협력기관으로 권한 이양: 권한, 기능, 자원의 이양, 자율성	2	
분위기	정부와 협력기관간 관계를 둘러싼 전반적인 분위기: 우호도, 친밀도, 관료성	2	
설계품질	정책개발 및 서비스설계와 관련하여 고객이 지각한 품질	11	
목적적합성	정책 목표의 목적 적합성: 정책의 정치적, 사회적, 법적 정당성, 정책 목표의 실제성	2	
전략일관성	정책의 전략적 일관성: 상위 전략과의 연계성, 과거 정책, 기타 부문 정책과의 일관성	2	
수단충실성	정책수단의 충실성: 하위 정책 수단의 구체성, 정책수단의 절차적 정당성, 기타 정책 수단과의 중복성	3	
운영효과성	정책 운용의 효과성: 예산 및 행정지시 일관성, 자원 충분성, 자원 운용의 효율성	4	

과의 표본신뢰성 검사 결과는 라준영과 이승규(2007)의 결과를 참고한다.

### 4.3. 분석 방법

라준영과 이승규(2007)가 개발한 서비스품질 측정모형이 2차 위계모형의 구조를 가지고 있으므로 구조 모형에 대해서도 2차 요인 구조방정식모형(second-order structural equation model)분

석을 실시하였다(Gerbing et al., 1994; Tanriverdi and Venkatraman, 2005). LISREL 8.51로 인과모형 분석을 수행하였으며 최대우도추정법(maximum likelihood estimation)을 이용하여 구조모형의 경로계수와측정모형의 요인적재량, 오차분산 등을 동시에 추정하고 모형을 식별하였다(Jöreskog and Sörbom, 1993). 음오차분산, 비유의

<표 3> 설문 의 수거 결과

조사기관	배포기관	수거기관	중간고객
사회복지관	373	124(33%)	606
국공립어린이집	1320	382(29%)	716
보건소	256	166(65%)	1439
합계	1949	672	2761

<표 4> 인과모형의 적합도지수

자유도	절대적합지수			충분적합지수			간명적합지수	
	$\chi^2$	RMSEA	GFI	CFI	IFI	NNFI	PGFI	PNFI
684	2570	0.041	0.93	0.97	0.97	0.96	0.81	0.87

<표 5> 인과모형의 경로계수와 가설검정

경로	경로계수	t 통계량	가설	R <sup>2</sup>
관계품질→과정품질	0.85	*21.75	가설 1 채택	0.73
관계품질→설계품질	0.71	*21.64	가설 2 채택	0.50
관계품질→고객만족	0.03	0.52	가설 3-1 기각	
과정품질→고객만족	0.26	*5.08	가설 3-2 채택	0.61
설계품질→고객만족	0.57	*16.05	가설 3-3 채택	

\* p < 0.001에서 유의

적분산, 1 이상의 표준화계수 등의 위반 추정치를 검토하여 모형을 수정하고 모형의 전체 적합도를 판정하였다.

## 5. 연구 결과

최종 식별된 중간고객의 인과모형이 <그림 3>에 있다. 모든 추정계수는 표준화 적재량이다. 관계품질에서 고객만족으로 직접 가는 경로계수를 제외하고 측정모형의 모든 요인적재량과 구조모형의 모든 경로계수가 유의수준 p<0.001에서 통계적으로 유의하였다. 따라서 관계품질에서 과정품질로 가는 경로를 모형에서 제외하였다. 전체 적합도지수도 <표 4>와 같이 좋은

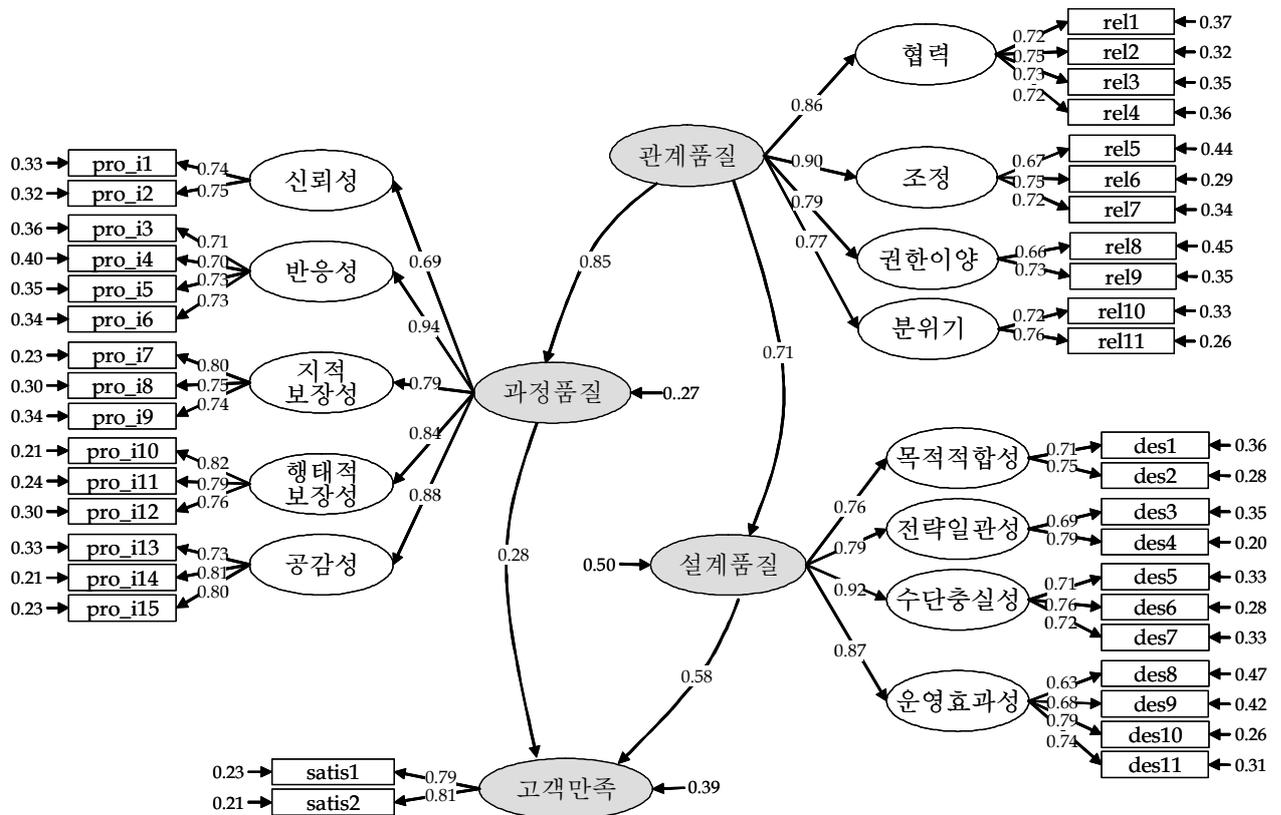
결과를 보여 주었다. 중간고객 인과모형의 가설 1, 2, 3-2, 3-3, 3-4가 모두 채택되었고 가설 3-1만 기각되었다. 가설적 인과모형의 경로계수를 하나도 제외하지 않고 추정한 결과가 <표 5>에 있다. 가설이 기각된 경로를 제외하고 식별한 <그림 3> 모형의 과정품질→고객만족, 설계품질→고객만족의 경로 계수가 각각 0.02, 0.01의 차이를 보여주지만 해석상 무시해도 좋을 만한 오차이다. 인과모형의 가설대로 중간고객이 지각한 관계품질이 과정품질(0.85)과 설계품질(0.71)에 긍정적인 영향을 미쳤다. Rhee and Rha(2007)의 예상대로 과정품질(0.28)과 설

제품질(0.58)은 고객만족에 직접적인 영향을 미쳤으며, 과정품질보다는 설계품질이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반적으로 해당 서비스 분야의 전문가인 중간고객은 정책내용 및 운영과정에 대한 직접적인 의견과 이해 관계를 갖는다. 정책개발 및 서비스설계 단계에서 정책의 내용, 운영원칙, 자원배분이 결정되기 때문이다. 인과모형의 결과는 정책 및 서비스의 설계품질이 과정품질과 별개로 정부의 공공정책 및 서비스에 대한 직접적인 만족요인으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다. 반면 관계품질은 고객만족과는 직접적인 인과관계가 없이 과정품질과 설계품을 경유하여 고객만족에 간접적인 영향( $0.65 = 0.85 \times 0.28 + 0.71 \times 0.58$ )을 미쳤다. 이는 제도적, 문화적인 특성을 띠는 관계품질이 과정품질과 설계품질의 성과

인식에 영향을 주는 사전적 조건 변수의 성격을 띠고 있음을 보여주는 결과이다. 또한 관계품질이 고객만족과 직접적인 인과관계를 맺지 않고 종합서비스품질을 경유해서 간접적인 영향을 미친다고 실증한 Woo and Ennew(2005)의 연구결과와 일치하는 논리이다. 이 외에도 관계품질이 과정품질에 미치는 간접효과(0.65)가 과정품질이 고객만족에 미치는 직접효과(0.28)보다 월등하게 크면서 설계품질의 직접효과(0.57)와 비슷하게 나타났다. 이는 중간고객의 주요 고객만족 요인이 과정품질이 아니라 관계품질과 설계품질이라는 Rhee and Rha(2007)의 CIT 결론과 일치하는 결과이다.

## 6. 결론

본 연구에서는 공공서비스 중간고객의 서비스



<그림 3> 중간고객 인과모형의 요인적재량과 경로계수

품질차원과 고객만족의 인과모형을 분석하였다. 기존 연구에서 분명하지 않았던 서비스품질의 세부 구성차원간 인과관계와 고객만족에 미치는 영향관계를 동시에 분석하였다. 측정모형에서 최대한 서비스품질 차원의 구성개념을 반영하기 위하여 측정모형을 위계적 2차 요인 모형으로 구성하고 2차 요인간 구조모형에 대한 인과분석을 수행하였다. 2차 요인 구조방정식 모형은 구성개념의 상관관계상관관계의 희박화(attenuation of correlation) 현상을 극복하고 실제 구성개념의 상관관계를 있는 그대로 반영하는 방법론으로 알려져 있다(조현철, 1999)

인과 모형 분석 결과 관계품질이 고객만족의 직접적인 영향요인이 아니라 과정품질과 설계품질을 매개변수로 하는 간접 영향요인임을 확인하였다. 이는 관계품질이 제도적이고 문화적인 성격의 변수임을 확증하는 결과라고 볼 수 있다. 이 결과는 Heskett *et al.*(1994)의 서비스이익사슬과 유사한 형태의 인과관계를 보여 준다(Woo and Ennew, 2005). 즉 관계품질 관리가 중간고객의 고객만족을 위한 서비스 품질관리의 출발이라는 것이다. 서비스 과정에서의 인적인 배려보다는 오히려 정부와 협력기관간 관계의 질을 근본적으로 제고하기 위한 제도적이고 구조적인 접근이 필요하다는 것이다. 다음으로 과정품질과 설계품질이 고객만족에 직접적인 영향을 미치는 변수이고 과정품질보다 설계품질이 고객만족에 미치는 영향이 우월함을 확인하였다. 이는 공공서비스의 일선 현장을 책임지고 있는 중간고객의 고객만족을 위해서는 설계품질이 과정품질보다 중요함을 의미한다. 일선 협력기관에 대한 서비스의 품질관리 내용이 과정품질이 중요한 민원 서비스와는 본질적으로 달라야 한다는 것이다. 공공서비스의

일선 현장을 책임진 전문가인 중간고객은 공공서비스의 내용을 결정하는 정책내용 및 실행과정의 우수성에 대해 남다른 관심과 이해관계를 가지고 있다. 따라서 정책내용 및 실행과정에 대한 중간고객의 인지품질을 높이기 위한 정부의 직접적인 개선 노력이 필요하다. 이를 위해서는 정책개발 및 서비스설계 과정에 대한 품질관리와 설계품질 관련 정보를 협력기관과 공유하는 것이 중요하다. 정책개발 및 서비스설계 과정의 투명성은 중간고객의 선입견을 줄여 주고 설계품질에 대한 인식을 우호적으로 바꾸어 줄 수 있기 때문이다. 그런데 관계품질이 설계품질과 과정품질의 선행변수이므로 우선적으로는 관계품질의 개선에 주력할 필요가 있다. 중간고객의 협력, 조정, 권한이양, 분위기 수준을 높이기 위한 관계관리 전략과 체계적인 프로그램이 개발되고 실행되어야 한다. 그래야 중간고객 만족의 직접 요인인 설계품질과 과정품질이 높아질 수 있을 뿐만 아니라, 설계품질과 과정품질의 직접적인 개선이 가져오는 고객만족 효과도 극대화될 수 있다. 이 과정에서 본 연구에서 제안한 품질모형과 측정지표는 중간고객의 서비스품을 서비스가치사슬 관점에서 측정, 평가할 수 있는 도구로 활용될 수 있을 것이다.

연구결과는 공공서비스의 품질 논의에만 머물지 않고 일반 서비스마케팅 분야에서 서비스품질의 측정과 인과모형에 대한 이론 연구의 지평을 확장시키는 데도 기여할 수 있다. 특히 정부(본점)→협력기관(가맹점)→고객과 유사한 형태의 서비스 전달 구조를 갖는 사업인 가맹점 서비스업(franchise business)의 경우 중간고객 인과모형을 그대로 적용할 수 있다. 다만 설계품질 변수를 정책 설계가 아니라 서비스 설계

관점에서 재구성할 필요가 있다. 이럴 경우 설계품질과 과정품질의 인과관계도 추가적으로 분석할 수 있다.

중간고객의 입장에서 보면 정부의 서비스 품질뿐만 아니라 기관장 또는 법인의 내부서비스품질(internal service quality)도 중간고객 만족의 중요한 영향변수이다. 아무리 정부의 서비스품질 수준이 높다 하더라도 기관장 또는 기관의 내부서비스품질 수준은 낮을 수 있다. 두 서비스품질은 전혀 별개의 문제이다. 공공서비스의 협력기관에도 대리인 문제가 발생할 수 있다. 이를 반영하여 서비스 가치사슬을 좀더 정교화하면 정부의 서비스품질→중간고객만족의 인과관계뿐만 아니라 정부의 서비스품질→협력기관의 내부서비스품질→중간고객만족의 인과관계를 예상할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 중간고객에 대한 협력기관의 내부서비스품질에 대한 추가적인 조사와 분석이 필요하다.

본 인과모형 연구는 한 시점에 측정된 데이터를 이용한 횡단적 연구이다. 서비스품질의 개별 차원과 고객만족간 논리적 선후관계를 주로 검증한 것이다. 그런데 횡단적 데이터로는 구성개념간 종단적 인과사슬을 검증할 수 없다. 실제 논리적 선후관계로는 관계품질이 과정품질의 선행변수인 것이 분명하지만 종단적으로는 서로 영향을 주고 받는 상호작용 변수이다. 관계품질과 과정품질의 관계를 예로 들면 공감성, 반응성 등의 과정품질의 향상이 시간적으로 누적되면 분위기 등의 관계품질에 대한 중간고객의 인식도 개선될 수 있다. 반대로 협력, 조정 등의 관계품질이 개선되면 보장성 등의 과정품질에 대한 고객인식도 우호적일 수 있다. 이러한 종단적 상호작용 인과관계를 본 인과모

형에서는 추적할 수 없다. 새로운 종단적 연구 방법론과 데이터 측정을 통해 상호작용적 관계에 대한 실증적 연구가 추가적으로 필요하다.

## 참고문헌

- 조현철(1999), *LISREL에 의한 구조방정식모델*, 석정
- 라준영, 이승규(2007), "공공부문의 서비스품질 측정모형 개발," *IE Interfaces*, 제20권, 제3호, 2007년 9월 게재 예정
- Bennet, R. and A. Barkensjo (2005), "Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, pp.81-106
- Bigné E., M.A. Moliner, and J. Sánchez (2003), "Perceived quality and satisfaction in multiservice organizations: the case of Spanish public services," *The Journal of Service Marketing*, Vol.17, No.4, pp. 420-442
- Crosby, L.A., K.R. Evans, and D. Cowles (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp.68-81
- Dabholkar, P.A., and J.W. Overby (2005), "Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: an investigation of real estate agent service," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 10-27
- Gerbing, D.W., J.G. Hamilton, and E.B. Freeman (1994), "A large-scale second-order structural equation model of the influence of management participation on organizational planning benefits," *Journal of Management*, Vol. 20, No.4, pp. 859-885
- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach*, 2nd Edition, Chichester: John Wiley and Sons
- Gummesson, E. (1987) "The new marketing: developing long-term interactive relationships," *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, pp. 10-20
- Gummesson, E. (1993), *Quality Management in Service Organization*, New York: IQSA
- Hennig-Thurau, T., K.P. Gwinner, and D.D. Gremler (2002), "Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality," *Journal of Service Research*, Vol. 4, No.3, pp.230-247
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E.

- Sasser, Jr., and L. Schlesinger (1994), "Putting the service profit chain to work," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164-174
- Hui, K.H., X. Zhao, X. Fan, and K. Au (2004), "When does the service process matter? A test of two competing theories," *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 2, pp.465-475
- Jamal, A. and K. Naser (2002), "Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking," *The International Journal of Bank Retailing*, Vol. 20, No. 4/5, pp. 146-160
- Johnson, J.L. (1999), "Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 4-18
- Jöreskog, K.G. and D. Sörbom (1993), *Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago: Scientific Software International Inc.
- Lin, C.P. and C.G. Ding (2005), "Opening the black box: assessing the mediating mechanism of relationship quality and the moderating effects of prior experience in ISP service," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No.1, pp. 55-80
- Llosa, S., J.L Chandon, and C. Orsingher (1998), "An empirical study of SERVQUAL dimensionality," *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 16-44
- Oliver, R.L. (1981), "Measurement and evaluation model of satisfaction process in retail setting," *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, pp. 25-48
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw Hill
- Ouwersloot, H., J. Lemmink, and K. de Ruyter (2005), "Moving beyond institution-managing allocation decisions in relationship marketing in business to business markets," *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 8, pp. 701-710
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry (1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40
- Powpaka, S. (1996), "The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation," *The Journal of Services Marketing*, Vol.10, No.2, pp. 5-25
- Rhee, S. and J. Rha (2007), "Public service quality and customer satisfaction: exploring the attributes of service quality in the public sector," *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 8, forthcoming in November, 2009
- Roberts, K., S. Varki, and R. Brodie (2003), "Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study," *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No.1/2, pp.169-196
- Shamdasani, P.N. and A.A. Balakrishnan (2000), "Determinants of relationship quality and loyalty in personalized services," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp.399-422
- Shemwell, D., U. Yavas, and Z. Bilgin (1998), "Customer -service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 155-168
- Slack, N., S. Chambers, and J. Roberts (2004), *Operations Management*, 4th Edition, Harlow: Pearson Education Ltd.
- Smith, J.B (1998), "Buyer-seller relationships: bonds, relationship management and sex-type," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, No. 1, pp. 79-62
- Storbacka, K., T., Starandvik, and C. Grönroos (1994) "Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality," *International Journal of Service Industry management*, Vol. 5, No. 5, pp. 21-38
- Tanriverdi, H. and N. Venkatraman (2005), "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 2 pp. 97-119
- Wong, A. and A. Sohal (2006), "Understanding the quality of relationships in consumer services," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 244-264
- Woo, K. and C.T. Ennew (2004), "Business to business relationship quality: an IMP interaction-based conceptualization and measurement," *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9, pp. 1252-1271
- Zeithaml, V.A., M.J. Bitner, and D.D Gremler (2006), *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th Edition, New York: McGraw-Hill