소비자가 지각한 서비스 종업원의 진정성과 조작의도가 고객가치와 고객만족에 미치는 영향
- 관계가치와 경제가치를 중심으로*

이주연(주저자)
서울대학교 경영대 대학원
(leejuyon21@gmail.com)
이종세(공저자)
University of Arizona 박사과정
(johnyi87@naver.com)
박기완(공저자)
서울대학교 경영대 부교수
(kiwanp@snu.ac.kr)
이유재(교신저자)
서울대학교 경영대 교수
(youjae@snu.ac.kr)

제품과 서비스가 경쟁적으로 고급화, 전문화, 다양화되고 고객의 수준이 높아진 현대사회에서는 미소를 지으며 친절하게 응대하는 종업원을 만나는 것은 당연한 일이 되었다. 서비스는 종업원의 감정노동에 의해 전달되며 서비스종업원의 감정은 고객에게 전이될 수 있다. 고객과 서비스 종업원간의 상호작용을 통해서만 제공받을 수 있는 서비스의 특성상 서비스 프로세스에서 고객이 지각하는 서비스종업원의 진정성과 조작의도는 고객만족에 결정적인 영향을 미친다. 제품중심 경제에서는 유형적 자원인 제품 자체의 효용, 제품자체의 거래를 통해 창출되는 경제가치가 고객만족에 주요한 영향을 미쳤으나, 시장이 고객과의 상호작용을 통해 제공되는 무형적인 서비스 중심 경제로 변화하면서 가치를 창출해내는 참여자로서의 고객의 역할과 더불어 관계가치의 중요성이 부각되고 있다. 본 연구에서는 진정성과 조작의도가 고객만족에 미치는 영향을 경제가치와 관계가치의 매개적 영향을 중심으로 살펴보았다.

본 연구의 주요 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 진정성과 조작의도는 서로 상이한 독립적인 개념임이 밝혀졌다. 둘째, 진정성과 조작의도는 서비스접점에서 고객이 지각하는 가치에 영향을 미치며 결과적으로 고객만족에 영향을 미친다. 셋째, 진정성은 경제가치에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 조작의도는 관계가치 뿐만 아니라 경제가치 모두에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 진정성은 경제가치에 주로 영향을 미치는 반면, 조작의도는 관계가치에 주로 영향을 미친다. 또한 조작의도가 관계가치에 미치는 부정적인 영향은 경제가치에 미치는 부정적인 영향보다 더 큰 것으로 나타났다. 마지막으로 관계가치가 고객만족에 미치는 영향은 경제가치가 고객만족에 미치는 영향만큼이나 중요한 것으로 나타났다. 감정적인 유대감에서 나오는 관계가치는 핵심서비스로부터 나오는 경제가치 만큼이나 중요하다. 서비스접점에서 형성되는 고객과의 관계는 기업에게 있어 진정으로 중요한 자산인 것이다. 조작의도가 담긴 서비스는 진정성이 결여된 서비스보다 고객가치와 고객만족에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 마지막으로 연구 결과를 바탕으로 한 다양한 이론적, 실무적 시사점을 논의하였고, 연구의 한계점 및 향후 연구 방향을 제시하였다.

주제어: 서비스접점, 진정성, 조작의도, 고객가치, 경제가치, 관계가치, 고객만족

최초투고일: 2014. 11. 2 수정일: (1차: 2015. 1. 27, 2차: 2015. 4. 10) 게재확정일: 2015. 7. 9
* 본 논문은 서울대학교 경영연구소의 지원을 받아 연구되었습니다.

Ⅰ. 서 론

사막이 아름다운 건 어딘가에 우물이 숨어있어서 그래...
진정 중요한 건 눈에 보이지 않는 법이지...
그걸 보려면 눈이 아닌 마음으로 보아야 해...

What makes the desert beautiful is that somewhere it hides a well...
What is essential is invisible to the eye!
It is only with the heart that one can see rightly!

- 앙투안 드 생텍쥐페리(Antoine de Saint-Exu-péry)의 <The Little Prince> 중에서 -

제품 중심의 시장에서 서비스중심의 시장으로 마케팅 패러다임이 변화하면서 고객은 가치의 공동창출자이며, 고객 자체가 가치를 창출해낼 수 있는 중요한 자원으로 인식되고 있다(Vargo and Lusch, 2004). 눈에 보이는 유형적 자원들이 중요하던 시대에는 제품 자체의 효용, 제품자체의 거래를 통해 창출되는 경제가치가 고객만족에 주요한 영향을 미쳤으나, 시장이 고객과의 상호작용을 통해 제공되는 무형적인 서비스 중심으로 변화하면서 고객이 제품이나 서비스를 사용함으로써 가치가 창출된다는 인식과 함께 가치를 창출해내는 참여자로서의 고객과의 즐거운 상호작용에서 비롯되는 관계가치의 중요성이 부각되고 있다. 눈에 보이지 않는(invisible to the eye) 그러나 마음(heart)으로 느낄 수 있는 가치의 중요성이 더욱 더 커지고 있는 것이다.

급변하는 현대 사회에서는 끊임없이 변화하는 고객의 기대와 요구를 충족시키고 고객과의 관계를 발전시켜 기업의 장기적 경쟁우위를 고수하는 것이 중요하다. 이를 성공적으로 수행하기 위해서는 서비스 접점에서부터 고객과의 상호작용을 통해 고객의 의견에 귀 기울이고 고객 경험을 체계적으로 관리하려는 노력이 필요하다. 고객에게 즐겁고 긍정적인 경험을 제공하고 돈독한 관계를 구축하고 관리하는 것이 기업의 경쟁우위를 결정짓는 중요한 요인이 되었다(McKenna, 1991; Reichheld, 1993; Vargo and Lush, 2004). 고객만족을 넘어서 고객감동을 추구하는 오늘 날의 기업들에게 있어 관계마케팅은 이제 선택이 아니라 기업 생존을 위한 필수조건이 되었다(라선아 · 이유재, 2015; 이유재, 2013; Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998).

기업에 있어 고객이 지각하는 가치가 형성되는 가장 중요한 시점이 바로 서비스접점이다. 서비스접점은 고객과의 상호작용 혹은 고객참여가 가장 먼저 일어나며 관계의 시작이 형성되는 시점이기 때문이다(Bitner, Booms, and Tetreault, 1990). 고객과 서비스 종업원간의 상호작용을 통해서만 제공받을 수 있는 비분리성(inseperability)을 지니는 서비스의 특성상 서비스접점에서 고객이 지각하는 서비스종업원의 태도는 고객만족에 결정적인 영향을 미친다(이유재, 2013; 이유재 · 이청림, 2014). 따라서 서비스 종업원이 고객을 대하는 행동이나 말하는 방식은 서비스 관리의 주 관심사항이 되고 있으며, 조직에 의해 정해지고 요구되는 감정을 표현하는 일이 종업원들에 의해 수행되어야 할 직무의 중요한 구성요소가 되고 있다(김상희, 2009; Wharton, 1993).

기업에서 요구하는 기준에 맞추어 감정을 통제하고 정해진 표현 규칙에 따라 자신의 감정을 표현해야하는 현상에 대해 '인간감정의 상품화(Hochschild, 1983)'라고 하며, 기업이 요구하는 감정을 표현하는 종업원들의 노력에 대하여 감정 노동(emotional labor)이라고 명하고 있다(김상희, 2009; Ben-Zur and Yagil, 2005). 서비스는 종업원의 감정노동에

의해 전달되며 서비스종업원의 감정은 고객에게 전이될 수 있다(Barsade, 2002; Bartel and Saaverdra, 2000). 감정노동을 수행함에 있어 중요한 점은 서비스 접점에서 종업원이 얼마나 진정성(authenticity)을 가지고 감정을 표현하느냐이다. 종업원이 서비스를 수행함에 있어 진정성이 결여되어있을 경우 고객은 이를 인식할 수 있으며(김상희, 2009), 이를 바탕으로 서비스에 대한 평가가 이루어지며 나아가 고객만족과 기업매출에도 영향을 미치게 된다.

진정성과 대비되는 개념은 조작의도(manipulative intent)이다. 이는 서비스종업원이 제품이나 서비스 판매만을 목적으로 과도한 접근을 시도하며 고객을 일회적인 거래의 대상으로서만 상대하는 것이다. 고객들은 서비스 종업원의 조작의도를 느꼈을 때 심리적 저항(psychological reactance)을 느끼며 그 결과 서비스에 대한 만족도가 현저히 감소할 뿐만 아니라 때로는 재구매의사를 철회할 수도 있다(Jones, Taylor, and Reynolds, 2014). 광고상황에서 조작의도가 미치는 영향에 관한 다양한 선행연구들이 존재하지만 서비스 상황에서 소비자가 지각한 조작의도가 고객가치와 고객만족에 미치는 영향에 관한 선행연구는 찾아보기 힘들다(라선아・이유재, 2015).

서비스접점에서 고객이 지각하는 종업원의 진정성과 조작의도에 따라 기업이 제공하는 서비스에 대하여 고객이 지각하는 고객가치와 고객만족이 달라질 것이다. 고객만족은 고객충성도 구축 및 기업의 매출에 중요한 영향을 미친다(Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Reichheld, 1993; Schlesinger and Heskett, 1991). 따라서 서비스 종업원의 진정성과 조작의도가 고객만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고 이 과정에서 고객만족에 영향을 미치는 다른 중요한 변수들을 찾아보는 것은 기업의 마케팅전략 수립에 있어 매우 중요한 연구 주제이다.

본 연구에서는 소비자가 지각하는 서비스종업원의 진정성과 조작의도가 고객가치와 고객만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고자한다. 그리고 종업원의 진정성과 조작의도가 고객만족에 미치는 영향에 있어서 경제가치와 관계가치의 역할에 대해 조명해 보고, 고객이 지각하는 경제가치와 관계가치가 고객만족에 미치는 상대적 영향에 대하여 연구해 보고자 한다.

이러한 연구목적의 달성을 통해 학문적으로는 서비스접점에서의 고객과 종업원의 상호작용에 대한 이해를 증진시키고, 실무적으로는 기업의 마케팅 전략 수립에 도움을 주고자 한다. 또한 고객이 지각하는 조작의도를 낮추기 위해 기업이 취할 수 있는 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 특히 설득 커뮤니케이션에서 동전의 양면처럼 생각되었던 진정성과 조작의도에 관한 개념을 새로이 정립하고 광고상황이 아닌 서비스 상황에서 소비자가 직원의 조작의도를 지각하게 될 때 고객이 지각하는 가치와 고객만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

본 연구는 종업원이 서비스를 제공할 때 고객이 느끼는 진정성과 조작의도에 따라 고객만족이 다를 것이라는 예상을 전제로 하고 있다. 따라서 진정성과 조작의도, 그리고 경제가치와 관계가치에 대한 문헌조사를 통하여 이러한 전제에 대한 논리적 근거를 제시하고자 한다.

김상희(2009)는 서비스접점에서의 종업원의 진정성과 관계품질과의 영향을 연구하였고, 윤만희, 김

정섭, 김주현(2010)은 진정성이 서비스 품질에 미치는 영향을 종업원의 레포(rapport)를 매개변수로 하여 연구하였으며, 김상희(2010), 김미정, 박상일(2013)은 서비스회복에서의 진정성의 역할에 대하여 연구한바 있다(이유재 · 이청림, 2014). 또한 오만덕, 나준희, 김경진 (2009)은 CSR에서 소비자의 진정성 지각의 역할을 파악한 연구를 하였다.

선행연구들 중 진정성과 조작의도, 관계가치와 경제가치, 고객만족 등에 대하여 별도로 진행한 연구들은 다수 찾아볼 수 있다. 그러나 진정성과 조작의도를 동시에 연구한 문헌은 찾기 힘들다. 또한 진정성이 고객이 지각하는 관계품질에 미치는 영향에 대한 선행연구들(Hennig-Thurau et al., 2006; Price, Arnould, and Deibler, 1994)은 진행되었으나, 진정성이 고객이 지각하는 경제가치와 관계가치에 미치는 영향, 그리고 조작의도가 고객이 지각하는 경제가치와 관계가치에 미치는 영향을 함께 살펴본 연구는 거의 없는 실정이다. 특히 조작의도의 경우 광고 상황에서의 추론 및 영향에 관한 선행연구는 다수 존재하나 고객과 종업원의 실제 상호작용이 이루어지는 서비스 상황에서 소비자가 지각한 종업원의 조작의도가 고객가치와 고객만족에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 통합적 연구는 아직 미흡한 실정이다.

본 연구에서는 소비자가 지각한 진정성과 조작의도가 고객가치와 고객만족에 미치는 영향을 미치는지에 대하여 고객이 지각하는 가치에 대하여 Yim, Chan, and Lam(2012)의 선행연구에 기반한 관계가치와 경제가치로 나누어 고찰해 보고자 한다. 마지막으로 관계가치와 경제가치가 고객만족에 어떠한 영향을 주는지에 관하여 문헌에서 논리적 근거를 찾아보고자 한다.

2.1 조작의도

조작의도(manipulative intent)는 부적절하고(inappropriate), 부당하고(unfair), 교묘하게 조작하는(manipulative) 방법으로 상대방을 설득하고자 하는 의도를 말한다(Campbell, 1995). 특히 광고에서 어떠한 형태로든 많은 관심을 끌 수 있다면 바람직할 것이라는 일반적인 견해와는 반대로, 과도하게 주의를 집중시키거나 주목을 집중시키는 광고는 오히려 부정적인 결과를 초래한다고 하였다. 예를 들어 주목을 집중시켜 정보처리 과정이 늘어나게 되면, 반박주장(counterargument)이 증가하고(Wright, 1974), 짜증을 유발하고(Aaker and Bruzzone, 1985), 설득력이 감소(Greenwald and Leavitt, 1984; Petty, Cacioppo, and Schumann, 1983)한다. 내러티브 광고(narrative ad)에서 광고주의 조작의도가 현저할 때 소비자들은 광고주가 부적절한 방법으로 설득하려 한다고 추론하게 되며, 그 결과 소비자는 내러티브로부터 자신을 분리시켜 보다 분석적인 방식으로 평가하기 쉽다(Cotte, Coulter, and Moore, 2005). 이처럼 광고상황에서 조작의도의 영향은 이미 검증되었으나, 종업원과 고객의 실제 상호작용이 이루어지는 서비스 상황에서는 종업원의 조작의도가 어떤 영향을 미치는가에 대해 살펴본 바가 없다.

Friestad and Wright(1994)의 설득지식모형(persuasion knowledge model)에 의하면 소비자들은 종업원의 설득 의도 및 설득 목적을 잘 인식하고 있으며(Kirmani and Wright, 1989) 설득정보를 수동적으로 받아들이는 것이 아니라 적극적이며 회의적으로 추론하고 인식한다고 하였다. 설득메시지에서 조작의도(Campbell, 1995)를 인식하게 되면 이는 결국 설득에 대한 심리적인 방어기제

(psychological reactance: Brehm, 1966; Brehm and Sensenig, 1966)를 형성하도록 해 설득효과를 낮추는 결과를 초래하게 된다.

설득지식에 대한 조작의도의 영향을 인지자원(cognitive resources)과 연관시킨 연구(Wentzel, Tomczak, and Herrmann, 2010)도 있는데 조작의도가 현저하지 않을 때는 내러티브 처리가 다른 수준의 인지정교화에 의해 영향을 받지 않기 때문에 인지부하가 내러티브 광고에 대한 소비자의 반응에 영향을 미치지 못한다(Bruner, 1986; Gerrig, 1993). 그러나 광고주의 조작의도가 현저할 경우에는 인지자원이 유용한 정도에 따라 소비자의 평가에 영향이 있게 된다. 분주하지 않은 소비자는 설득지식을 가동시키고 그 결과 보다 분석적인 처리에 의존하게 된다. 이에 반해 분주한 소비자는 설득지식을 활성화시킬 수 없게 되고 광고주가 그들을 조작하려는 것도 깨닫지 못하게 된다. 따라서 분주한 소비자들은 광고를 내러티브한 방식으로 처리하게 되고 분주하지 않을 때보다 긍정적인 평가를 하게 된다. 이와 같이 인지부하가 높을 때는 조작의도가 현저할 경우에도 소비자를 성공적으로 설득할 수도 있다는 것을 알 수 있다.

조작의도에 대한 경계와 그에 따른 설득지식의 활성화 수준에 대한 선행 연구를 살펴보면 사람들은 광고상황에서 애매모호한 정보를 제공받을 경우 다중해석(multiple interpretation)이 가능하기 때문에 조작의도가 있다고 경계하게 된다(Hoch, 2002; Kirmani and Zhu, 2007). 또한 조작의도가 매우 분명해 보이는 상황에서는 예방 초점 성향이 높은 사람이 향상 초점 성향이 높은 사람들에 비해 설득지식의 활성화 수준이 높다는 연구 결과가 있다(Kirmani and Zhu, 2007).

본 연구에서는 조작의도가 광고상황에서 미치는 일반적인 부정적 영향이 서비스 상황에서도 발생하는지 살펴볼 것이다.

2.2 진정성

서비스접점(service encounter)에서의 종업원과 고객의 상호작용은 고객만족에 중요한 영향을 미친다(Bitner, Booms, and Tetreault, 1990; Yi, Nataraajan, and Gong, 2011). 상호작용이 진행되는 동안 서비스 종업원과 고객은 물리적, 정신적, 감정적 요소 등 다양한 요소를 서비스접점에 투여하게 되며, 서비스 제공자가 표현하는 감정을 관리하는 것은 고객만족과 기업이익측면에서 매우 중요하다(김상희, 2007; 김상희, 2009; 유창조・김상희, 1994; 윤만희・김정섭・김주현, 2010; Ashforth and Humphrey, 1995; Rafaeli, 1989).

그 중에서도 최근 가장 중요하게 인식되는 요소 중의 하나가 바로 진정성(authenticity)이다(Hennig-Thurau et al., 2006). 진정성은 어느 문화를 막론하고 '진심어린(genuine), 진짜의(real), 진실된(true)'이라는 뜻을 내포하고 있다(Arnould and Price, 2000; Beverland and Farrelly, 2010; Thompson, Rindfleisch, and Arsel, 2006). 진정성의 의미는 다양한 관점에서 이해되고 있는데, 특히 사회심리학에서의 진정성은 내면 상태와 행동의 일치를 의미한다(김미정・박상일, 2013; Boyle, 2004; Harter, 2002).

진실되고 긍정적인 감정 표현은 종업원의 업무 요건을 초월하는 자발적 행위이며 서비스 접점 성과를 향상시킨다(윤만희 외, 2010; Price, Arnould, and Deibler, 1994). 제품과 서비스가 경쟁적으로 고급화, 전문화, 다양화되고 고객의 수준이 높아진 현대사회에서는 제품의 품질과 서비스를 차별화하기 힘

들며, 기업이 차별화된 경쟁력을 갖추기 위해 필요한 것이 바로 진정성에 대한 소비자의 욕구 충족이다(김상희, 2009; Gilmore and Pine, 2007).

현대 사회의 고객들은 제품과 서비스의 풍요 속에서 경쟁적으로 친절한 서비스에 익숙해져 있다. 따라서 표면적으로 친절한 서비스 그 자체보다는 마음에서 우러난 서비스임을 느낄 수 있게 해주는 진정성이 중요하다. 서비스 접점에서 중요한 것은 기능적 편익의 전달뿐만 아니라 오히려 감정적 편익의 전달이다(Price, Arnould, and Tierney, 1995). 즉, 단순히 편리함을 제공하는 것 이상의 친밀함, 배려 등을 고객이 느낄 수 있도록 제대로 전달하는 것이 더 중요하다. 진정성이 담긴 서비스의 제공은 쉽게 모방할 수 없으며 서비스를 차별화할 수 있는 핵심적 요소가 된다(김상희, 2009; Gilmore and Pine, 2007).

감정의 상호작용론자들은 감정은 사회적 관계 속에서 표현 및 경험되어진다고 하면서 개인은 상대방의 표현적 제스처와 행위를 통해 승인, 경멸, 동정, 무관심 등을 파악할 수 있다고 말한다. 감정이란 일방적인 흐름으로 제공되는 것이 아니라 사회적 관계 속에서 개인 간의 상호작용을 통해 이를 인식하고 해석하고 이를 토대로 평가하고 행동하게 됨을 의미한다. 서비스 접점에서 판매원이 긍정적 감정 표현을 했을지라도 진정성이 결여되었을 경우 고객은 이를 인식할 수 있으며 이를 토대로 서비스를 평가하고 반응하게 된다(김상희, 2009).

2.3 경제가치와 관계가치

지속적인 프로세스에 초점이 맞추어진 서비스 중심 경제(service-dominant logic)에서는 고객은 모든 과정의 가치창출에 항상 관여한다. 가치는 고객이 재화나 서비스를 사용함으로써 창출된다. 즉 고객은 항상 가치의 창출자인 것이다(Vargo and Lusch, 2004). 선행연구들에 의하면 고객은 관계를 통해 편익을 기대할 수 있을 때에만 참여 한다(Ennew and Binks, 1999). 협력에 관한 연구들을 살펴보면 양자 간의 협력은 협력을 통한 이익에서 거래비용과 위험요소를 제외한 경제적 편익(economic benefits) 및 심리적 편익(psychological benefits)을 계산하는 상호작용의 과정을 포함한다. 예를 들어, 금융서비스업의 경우 서비스 제공자와 고객은 서로간의 상호작용을 통해 금전적 비용(서비스 비용) 그리고 비금전적인 비용(시간, 노력)을 지불하게 된다. 그 대가로 수익성이 높은 펀드 포트폴리오와 같은 금전적 가치 그리고 만족스러운 관계와 같은 비금전적 가치를 창출하게 된다.

Vargo and Lusch(2004)는 서비스 중심 경제에서는 가치의 공동창출 과정에서 거래는 관계를 바탕으로 이루어진다고 하였다. Johar(2005) 또한 사람들은 항상 경제적 효용(economic utility)만을 추구하지는 않으며 가치를 결정할 때 사회적 규범(social norm)을 고려한다고 하였다. 즉 모든 관계에 있어서 경제가치와 관계적 유대감을 함께 고려하게 된다는 것이다. 고객과 서비스 종업원은 사회적 지지와 관계구축 등의 행위를 가치 있게 여기고(Kellogg, Youngdahl, and Bowen, 1997), 특히 전문적인 금융서비스업에서는 고객을 배려하고 고객과 유대감을 형성하여 나오는 관계가치가 강력한 퇴출장벽(exit barrier)이 될 수 있다.

이와 같은 경제가치와 관계가치에 대한 선행연구 결과를 바탕으로 Chan, Yim, and Lam (2010)은 경제가치와 관계가치를 다음과 같이 정의하였다. 경제가치는 핵심서비스(core service)에서 비롯되는 효용(즉, 높은 품질의 서비스, 맞춤형 서비스, 높

은 품질 통제)을 말한다. 반면 관계가치는 서비스종업원과 고객의 감정적 혹은 관계적 유대감에서 비롯되는 가치를 말한다.

제품과 서비스가 전문화, 고급화, 다양화되고, 경제가 체험경제(experience economy)로 이동하면서 고객들은 제품 혹은 서비스 그 자체의 효용에 만족하지 않고 고품질의 경험을 추구하고 있다. 긍정적이고 즐거운 소비의 경험은 서비스 접점에서 종업원과의 상호작용을 통해 이루어질 수 있으며(Price, Arnould, and Deibler, 1994), 서비스 종업원이 제공하는 경험을 바탕으로 한 관계가치의 중요성이 점점 증가하고 있다.

2.4 고객만족

고객만족은 고객충성도 구축에 중요한 영향을 미치며 결정적으로 기업의 수익을 증가시킨다(Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Reichheld, 1993; Schlesinger and Heskett, 1991). 만족한 고객은 충성도가 높아지고 부가적인 제품과 서비스를 구매할 확률이 높아지며(Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Reichheld, 1993), 이탈율이 낮고 긍정적 구전으로 기업에게 새로운 비즈니스 기회를 창출해 주기도 한다(Reichheld, 1993; Schlesinger and Heskett, 1991). 또한 만족한 고객은 기업과 장기적인 관계를 맺음으로서 마케팅, 영업, 유지관리 등 고객서비스에 드는 비용을 줄여줌으로써 보다 큰 고객생애가치를 선사하며 기업의 성과를 높여준다(라선아・이유재, 2015).

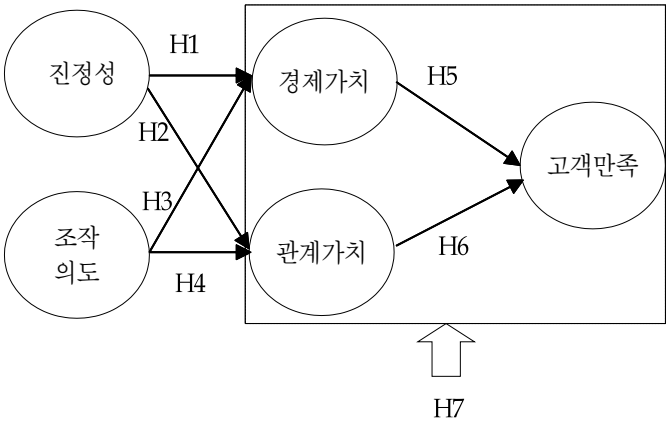
고객만족도가 높을수록 기업성과가 높다는 결과는 다수의 연구에서 보고되는데, 고객만족지수와 장기적 재무성과 간의 유의한 정의 영향관계가 발견되었고(김영찬・황흥선, 2006), 고객만족지수가 기업의 수익성과 가치에 긍정적 영향을 미친다는 것 역시 입증되었다(이유재・이청림, 2006). 또한 충성도를 매개로 고객만족이 기업성과에 정의 영향을 미친다는 연구결과도 보고되었으며(이유재・이청림, 2007), 고객만족이 기업성과에 미치는 장단기적 효과도 연구되었다(이유재・이청림, 2010).

장형우・정기한(2007)은 고객이 지각하는 서비스 품질과 가치가 고객만족의 선행요인이라고 가정하였으나 지각된 가치만이 고객만족과 유의한 정의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 고객만족과 고객가치간의 관계에 관한 증거는 다수의 연구에서 발견되는데 쇼핑가치를 높게 지각할수록 고객만족이 높아지며(안광호・임병훈・정선태, 2008)와 지각된 가치가 서비스 품질과 고객만족 경로 간에 매개역할을 하기도 한다(박종철・오혜영・홍성준, 2011).

III. 연구가설

서비스접점에서 보이는 종업원의 태도는 고객만족에 직접적인 영향을 미치는 중요한 변수가 된다. 서비스는 종업원의 감정을 통해 전달되는 감정노동이기 때문에 종업원의 진정성과 조작의도는 고객에게 전이되며 고객이 지각하는 가치에 영향을 준다. 고객이 지각하는 가치는 제품자체의 핵심 기능 혹은 효용에서 비롯된 경제가치와 고객과 기업의 감정적 유대감에서 비롯된 관계가치로 나누어 볼 수 있다.

진정성과 조작의도가 경제가치와 관계가치의 지각에 어떠한 영향을 주는지 감정전이이론(emotional contagion theory: Barsade, 2002; Bartel and Saavedra, 2000), 심리적 저항이론(psychological reactance theory: Brehm, 1966; Brehm and



〈그림 1〉 연구모형

Sensenig, 1966), 그리고 사회교환이론(social exchange theory: Blau, 1964)을 근거로 살펴보고 그 이후에는 관계가치와 경제가치가 고객만족에 미치는 영향에 대하여 가설을 수립해보고자 한다.

3.1 진정성이 경제가치와 관계가치에 미치는 영향

진정성이 중요한 이유는 서비스 접점에서 고객이 이를 인식할 수 있고 결과적으로 고객이 지각하는 가치와 서비스에 대한 만족에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. Arnould and Price(2000)에 의하면 진짜임을 증명하는 행위인 자아인증(self-authentication)의 부분적인 방편으로 제품을 소비하는 경험을 통해 가치를 공동창출한다고 하였다(Beverland and Farrelly, 2010). Vargo and Lusch(2004)가 제시한 서비스 중심 경제(service-dominant logic)의 핵심개념에 의하면 고객은 항상 가치의 공동창출자이다.

Yim, Chan, and Lam(2012)은 고객참여 그 자체가 고객만족의 결정적인 요인은 아니며 정말 중요한 것은 가치의 공동창출(value co-creation)이라고 하였다. 고객은 기업과 관계를 맺고 적극적인 고객참여행동(customer participation behavior)과 고객시민행동(customer citizenship behavior)을 통해 전반적인 서비스 가치 사슬에 두루 관여하며 가치를 공동으로 창출해낸다(Yi and Gong, 2013).

김상희(2009)의 진정성과 고객의 지각된 서비스 품질과의 관계에 대한 연구 결과에 의하면 서비스 접점에서 판매원의 감정노동을 통해 진정성을 높이 지각할수록 서비스품질에 대한 고객평가가 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 서비스 접점에서 종업원에 진정성 있는 서비스를 제공할수록 고객은 서비스 품질을 높게 평가한다고 볼 수 있다. 이는 기업이 다양하고 고급화된 서비스를 제공하는 것도 중요하지만 이보다 더 중요한 것은 진정성 있는 서비스를 제공하는 것임을 시사한다. Chan, Yim, and Lam(2010)은 경제가치를 핵심서비스에서 비롯되는 효용 즉, 높은 품질의 서비스, 맞춤형 서비스, 높은 품질 통제라고 정의하였다.

따라서 고객은 서비스 소비 과정에서 종업원과의 상호작용을 통해 고객참여활동을 하게 되며, 종업원의 진정성이 담긴 서비스를 제공받았을 때 높은 품

질의 서비스를 제공받았다는 경제가치를 지각하게 된다. 이상의 논의에 의거하여 진정성은 경제가치에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되며 다음과 같이 가설을 수립한다.

가설 1: 진정성은 경제가치에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

한편 Price, Arnould, and Tierney(1995)는 서비스접점에서 감정적 편익의 전달이 중요하다고 주장하면서 단순히 편리함을 제공하는 것보다 서비스 접점에서 친밀함, 배려 등을 고객이 느낄 수 있도록 전달하는 것이 더 중요다고 하며, 이는 진정성과 연결되어있다고 하였다. 또한 감정적인 내용은 친밀감과 열린 관계로 발전하는데 기여를 하는 자기현시(self-revelation)에 동기부여를 한다(Mars and Nicod, 1984). 이를 근거로 Price, Arnould, and Tierney(1995)는 서비스 제공자와 고객 간의 열린 관계를 발전시키는데 감정내용(affective content)이 기여를 한다고 주장하고 있다.

종업원의 태도와 행동은 고객이 느끼는 감정에 영향을 미친다. 서비스 접점에서의 종업원의 감정은 고객에게 전이된다(Bowen, Gilliand, and Folger, 1999; Yi and Gong, 2008). Ekman의 연구들에 따르면(Ekman, 1992; Ekman, Davidson, and Friesen, 1990) 진정성이 담긴 미소는 거짓 미소보다 긍정적인 감정적 반응을 이끌어낸다고 하였다. 종업원의 감정은 고객에게 전이(Barsade, 2002; Bartel and Saavedra, 2000)될 수 있기 때문에 종업원이 마지못해 짓는 거짓 미소는 고객의 마음을 상하게 할 수 있으며 향후 관계에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 예상된다.

이를 근거로 서비스 접점에서 진정성이 담긴 감정의 전달은 고객과의 관계를 향상시킬 것이라고 유추할 수 있다. 그러므로 종업원의 진정성은 관계가치에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이상의 논의에 의거하여 다음과 같이 가설을 수립한다.

가설 2: 진정성은 관계가치에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

3.2 조작의도가 경제가치와 관계가치에 미치는 영향

고객과의 직접적인 상호작용은 기업에게 있어 가치를 창출할 수 있는 기반이 되지만, 기업이 상호작용을 성공적으로 수행할 준비가 되어 있을 때에만 가치를 창출해낼 수 있다. 즉, 고객과의 직접적인 상호작용을 부적절하게 혹은 비효과적으로 활용하게 될 경우 아무런 효과가 없거나 최악의 경우 고객과의 가치 창출이 아닌 가치 파괴가 일어날 수도 있다(Grönroos and Voima, 2013).

가치파괴를 가져올 수 있는 대표적인 예가 바로 종업원의 조작의도이다. 조작의도(manipulative intent)는 종업원이 제품이나 서비스 판매만을 목적으로 과도한 접근을 시도하며 고객을 부당한 방법으로 설득하려 하는 것이다(Campbell, 1995).

고객들은 서비스 종업원의 조작의도를 느꼈을 때 이에 심리적 저항(psychological reactance)을 느끼며 그 결과 서비스에 대한 만족도가 현저히 감소할 뿐만 아니라 재구매의사를 철회할 수 있다. Jones, Taylor, and Reynolds(2014)의 연구에 의하면 서비스 종업원들이 서비스 제공 후 기업에서 고객만족 조사를 할 때 긍정적인 평가를 해달라고 부탁했을 때, 이 부탁을 받은 고객들 중 내적 통제소재(internal locus of control)가 높은 고객들은 심리적 저항을 느끼며 제공된 서비스에 대해 오히려 더 낮은 평가

를 했다. 또한 종업원이 긍정적인 평가를 해달라고 한 요청은 고객의 재구매의향(repurchase intention)이나 긍정적 구전(positive word of mouth)에도 부정적인 영향을 준다고 하였다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립한다.

가설 3: 조작의도는 경제가치에 부정적(-) 영향을 미칠 것이다.

Friestad and Wright(1994)의 '설득지식 모델(Persuasion Knowledge Model: PKM)'에 따르면 소비자들은 일상생활에서의 소비 경험을 통해 기업의 설득 목표와 전략에 대한 지식이 생기며, 수동적인 정보의 수령자가 아니라 적극적인 정보의 해석자로서 설득 전략에 대한 효과성과 적절성에 대한 신념이 있다고 하였다.

그 중 설득지식의 적절성에 대한 신념은 공정성(fairness), 조작성(manipulation)과 같이 특정 설득전략의 적절성에 대한 견해를 말한다. 소비자들은 종업원의 설득 의도 및 설득 목적을 잘 인식하고 있으며(Friestad and Wright, 1994; Kirmani and Wright, 1989) 조작의도와 같은 숨겨진 의도(Campbell, 1995)를 인지하게 되면 결국 설득에 대한 심리적인 방어기제(psychological reactance: Brehm, 1966; Brehm and Sensenig, 1966)가 생기게 된다.

종업원의 감정노동에 조작의도가 담겨 있을 경우 고객은 이를 인식할 수 있으며 조작의도에 대해 부정적인 반응을 할 것이라고 유추할 수 있다. 이를 근거로 서비스 접점에서 조작의도가 담긴 감정의 전달은 관계가치에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이상의 논의에 의거하여 다음과 같이 가설을 수립한다.

가설 4: 조작의도는 관계가치에 부정적(-) 영향을 미칠 것이다.

3.3 고객만족에 대한 지각된 가치의 영향

고객만족이 실현되기 위해서는 고객참여 그 자체가 중요한 것이 아니라 고객의 참여로 인해 발생하는 가치의 공동창출(value co-creation)이 중요하다(Yim, Chan, and Lam, 2012). 또한 서비스접점에서 보다 많은 가치를 지각한 고객은 더 만족하는 경향이 있다고 하였다(Ouschan, Sweeny, and Johnson, 2006; Patterson and Smith, 2001; Sharma and Patterson, 1999).

지각된 가치와 고객만족의 관계는 서비스 마케팅 선행연구에서 많이 논의 되어져 왔다. 가치는 고객과 서비스 제공자와의 관계에 영향을 주며, 고객만족은 가치에 의해 좌우된다(Ravald and Grönroos, 1996). Zeithaml(1988)은 돈에 상응하는 가치(value for money)를 제공받은 고객은 그렇지 않은 고객보다 더 만족한다고 하였다. Fornell et al.(1996) 또한 지각된 가치가 고객만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 고객만족은 지각된 품질과 지각된 가치에 대한 구매 후 평가라고 이해할 수 있다. Hu, Kandampully, and Juwaheer (2009)에 의하면 지각된 가치는 고객만족에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였다.

지각된 가치(perceived value)는 경제가치와 관계가치로 나누어 볼 수 있다. 경제가치는 핵심서비스(core service)에서 비롯되는 효용(즉, 높은 품질의 서비스, 맞춤형 서비스, 높은 품질 통제)을 말한다(Chan, Yim, and Lam, 2010). Blau(1964)의 사회교환이론(social exchange theory)에 의하면 관계 형성은 비용과 이득에 대한 주관적인 분석

을 바탕으로 이루어진다고 한다. 즉, 비용보다 이득이 많다고 생각하면 그 관계는 형성할 가치가 있는 것이고 시간과 노력을 투자하게 된다(Bateman and Organ, 1983). 물론, 비용이나 이득에는 물질적인 것과 정신적인 부분이 모두 포함된다. 이 교환이 성공적으로 이루어졌을 때 사람들은 긍정적인 감정을 느끼게 되고(Lawler, 2001), 교환에 대한 만족도 높아질 것이라고 유추할 수 있다. 이상의 논의에 의거하여 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 5: 경제가치는 고객만족에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

한편 관계가치는 서비스종업원과 고객의 감정적 혹은 관계적 유대감에서 비롯되는 가치를 말한다(Chan, Yim, and Lam, 2010). 서비스는 고객과의 상호작용을 통해서만 전달될 수 있는 비분리성의 특징을 갖기 때문에 고객의 참여를 통해 발생하는 매력적이고 즐거운 경험(Dabholkar and Bagozzi, 2002)은 고객이 내재적으로 지각하는 중요한 가치가 된다.

Parasuraman, Zeithaml, and Malhortra (2005)는 서비스 접점에서 즐거움과 재미를 느끼는 경험적인 측면에 대한 더 많은 연구가 필요하다고 하였다. 게다가 친절하고 즐거운 상호 관계는 고객에게 가치를 더해주며, 고객만족을 강화시킬 뿐만 아니라 퇴출장벽의 역할을 한다(Patterson and Smith, 2001; Sharma and Patterson, 1999). 고객과 레포(rapport)를 형성한 종업원들은 직무만족도가 높아지고(Gremler and Gwinner, 2000), 고객을 더 친절하고 예의바르게 대하며 더 배려하는 것으로 나타났다(Yoon, Seo, and Yoon, 2004). 가치창출은 고객만족에 매우 중요한 영향을 미친다. Chan, Yim, and Lam(2010)에 의하면 고객참여와 가치창출을 고객만족의 전제로 두고 인과관계를 보았을 때, 고객참여 그 자체가 중요한 것이 아니라 고객참여를 통하여 발생하는 가치창출만이 고객만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

만족은 서비스 경험에 대한 인지적 평가와 감정적 평가의 조합이라고 하였다(Mano and Oliver, 1993). 따라서 고객의 감정적 필요까지 섬세하게 배려할 수 있는 서비스를 제공할 때 관계의 질이 높아지고 장기적인 관계를 구축하여 관계가치를 창출함으로써 고객만족을 실현할 수 있을 것이다. 이상의 논의에 의거하여 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 6: 관계가치는 고객만족에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

3.4 경제가치와 관계가치가 고객만족에 미치는 상대적 영향력

선행연구들에 의하면 서비스품질, 고객의 지각된 가치(customer perceived-value), 고객만족은 서비스업체의 경쟁우위를 강화해주는 주요 요인들이라고 하였다(Hu, Kandampully, and Juwaheer, 2009; Parasuraman, Berry, and Zeithaml, 2004). 고객 중심의 시장에서 서비스기업들에게 고객이 지각하는 가치와 고객만족은 그 중요성이 더욱 더 커지고 있다(McDougall and Levesque, 2000; Ravald and Grönroos, 1996; Vargo and Lusch, 2004).

서비스중심 경제에서 고객은 가치의 공동 생산자이며 가치의 관람자에서 가치의 공동창출자로 그 역할이 바뀌었다(Deighton and Grayson, 1995; Grönroos and Voima, 2013; Vargo and Lusch,

2004). 서비스는 고객과의 상호작용을 통해서만 전달될 수 있는 비분리성의 특징을 갖기 때문에 고객의 참여를 통해 발생하는 관계가치는 고객이 지각하는 중요한 가치가 된다. 또한 서비스접점에서 보다 많은 가치를 지각한 고객은 더 만족하는 경향이 있다(Ouschan, Sweeny, and Johnson, 2006; Patterson and Smith, 2001; Sharma and Patterson, 1999).

선행연구들에 의하면 관계혜택(relational benefits)은 고객만족에 영향을 준다(Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Hennig-Thurau et al., 2006). 심리적 혜택(psychological benefits)은 관계경험을 통해 서비스제공자로부터 무엇을 기대해야 할지를 알고 있음으로 불안감이 감소하고 편안함을 느끼게 되는 신뢰와 확신의 감정이다(Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Morgan and Hunt, 1994). 이러한 긍정적인 감정은 서비스 제공자와의 관계에서 느끼는 지각된 위험을 줄이고 고객만족을 강화시킨다(Lee et al., 2014).

경제가치는 핵심서비스에서 비롯되는 효용 즉, 높은 품질의 서비스, 맞춤형 서비스, 높은 품질 통제 등을 말한다(Chan, Yim, and Lam, 2010). 서비스를 제공받는 고객이 소비의 목표로 삼는 가치이므로 고객만족에 있어 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

윤성욱 · 황경미(2004)의 연구 결과에 의하면 서비스실패를 경험하고 서비스 제공자의 회복 노력이 만족스럽지 않았음에도 불구하고 서비스실패를 경험한 음식점을 재이용하는 고객의 26.1%가 "음식 맛이 좋기 때문에 재이용하지 않을 수 없다"라고 응답하였다. 이는 고객이 비용을 지불하고 기대하는 핵심서비스의 가치, 즉 경제가치가 고객만족과 재구매의향에 매우 중요한 영향을 미치고 있음을 시사하고 있다. 서비스 업종별로 정도의 차이는 있겠지만 고객이 서비스를 통해 기대하는 본원적 가치를 만족스럽게 제공해야하는 것은 고객만족 실현을 위해 기업이 고객에게 제공해야하는 가장 기본적인 부분일 것이다. 따라서 고객이 서비스 종업원과의 상호작용을 통해 경험하는 즐거움이나 감정적 유대감 등에서 비롯되는 관계가치도 중요하지만, 제품이나 서비스의 핵심적인 효용에서 비롯되는 경제가치가 고객만족에 미치는 영향이 더 클 것이라고 유추해 볼 수 있다. 이상의 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 수립한다.

가설 7: 경제가치가 고객만족에 미치는 영향은 관계가치가 고객만족에 미치는 영향보다 클 것이다.

Ⅳ. 연구방법

4.1 자료의 수집과 측정도구

서비스와 관련된 많은 선행연구들은 고객의 반응을 측정하기 위해 자기보고 설문법(self-report survey)을 사용하여 왔다. 그러나 회상에 근거한 자기보고(retrospective self-reports)는 해당 상황이 너무 오래된 경우 기억력 쇠퇴로 인해 정확한 응답을 할 가능성이 낮으며 현재 경험이 아닌 과거에 대한 기억을 토대로 이루어지므로 현재의 심리 상태를 충분히 반영하기 어렵다는 문제점이 있다. 또한 과거의 기억에 대해서는 자기에게 유리하게 합리화 하려는 경향이 있어 현재의 심리상태에 대한 정확한 측정을 하기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 위와 같은

단점들을 보완하기 위해 시나리오를 활용한 설문조사(scenario-based survey)를 통해 측정 변수들의 인과관계를 동시에 측정하기 위해 구조방정식모형을 활용하여 데이터를 분석하였다.

본 연구는 백화점 의류 점포에서 서비스종업원과 고객의 상호작용 상황을 기술한 두 개의 시나리오를 활용한 의사 실험 연구(quasi-experiment)로 진행되었으며 103명의 대학생 및 대학원생이 연구에 참가하였다. 참가자들은 진정성과 조작의도의 두 가지 조건에 무작위로 배정되었다. 서비스 종업원의 진정성과 조작의도에 고객의 인식을 측정하기 위한 시나리오는 Campbell and Kirmani(2000)의 판매원의 진정성 측정 척도를 기반으로 종업원의 진정성과 조작의도가 달라지도록 작성했다. 구체적으로 보면 고객 눈에는 어색하고 마음에 안 드는데도 잘 어울린다고 칭찬하는 장면, 옷이 작게 나온 것을 솔직하게 말하는 장면, 진심에서 우러나 유행하는 디자인을 추천하는 장면, 자기들이 팔고 싶은 옷을 계속 권유하는 장면 등을 포함하거나 배제함으로써 조작의도와 진정성에 대한 소비자 인식에서 차이가 날 수 있도록 했다. 그러나 제품의 가격, 물리적 환경, 종업원 수 등과 같은 기타요인은 같도록 설정되었다. 참가자들은 두 개의 시나리오 중에서 자신에게 배정된 하나를 읽고 서비스종업원의 서비스에서 지각된 진정성과 조작의도를 평가한 후 경제가치와 관계가치, 그리고 서비스에 대한 만족도에 대한 설문에 응답하였다. 모든 측정 도구는 기존의 문헌을 참고하였다.

진정성은 Winstead(1997)의 진정성에 관한 연구결과를 참고하여 측정하였다. '이 매장직원은 제대로 된 의견을 말해주지 않는다(R),' '이 매장직원은 가식적이다(R),' '이 매장직원이 하는 말은 상투적이다(R),' '이 매장직원은 나의 비위를 맞추려고 한다(R)'의 문항을 측정하였다.

조작의도의 측정을 위해서는 Campbell(1995)의 조작의도에 대한 측정문항들을 적용하여 '이 매장 직원은 내가 싫어하는 방식으로 나를 조종하려든다,' '이 매장 직원은 부적절하게 나를 조종하려해서 짜증이 난다,' '이 매장 직원은 너무 과하게 나를 조종하거나 설득하려 든다,' '이 매장 직원이 상품을 설명하고 보여준 방식은 도가 지나치다,' '이 매장직원이 나를 설득하는 방식은 받아들이기가 쉽지않다,' '이 매장 직원은 공정한 것 같지 않다' 의 문항을 사용하였다.

그리고 경제가치와 관계가치는 Yim, Chan, and Lam(2012)의 고객의 경제가치와 관계가치 측정 문항을 참고하여 측정하였다. 먼저 경제가치는 '이 매장직원은 내가 보다 질 높은 서비스를 받을 수 있도록 도와준다,' '이 매장직원은 내가 맞춤형 서비스를 제공받을 수 있도록 도와준다,' '이 매장직원은 회사가 품질관리를 제대로 할 수 있도록 도와준다'의 3문항들로 측정하였으나 신뢰성 타당성 검증 결과 마지막 품질관리 문항은 삭제하였다. 관계가치는 '내가 고객으로서 점포와 좋은 관계를 맺는데 이 매장직원이 도움이 된다,' '내가 고객으로서 점포에서 인정받는 느낌을 받는데 이 매장직원이 도움이 된다', '내가 고객으로서 점포와 소통하는 느낌을 받는데 이 매장직원이 도움이 된다'의 3문항으로 측정하였으나 신뢰성 타당성 검사에서 인정받는 느낌과 관련된 문항은 제거하고 두 문항을 추출하여 측정하였다.

고객만족은 Chan, Yim, and Lam(2010)의 고객만족 측정문항과 Yi(1990)를 참조하여 '당신은 이 매장의 서비스가 만족스럽습니까?,' '당신은 전반적으로 이 매장의 서비스에 만족스럽습니까?,' '당신은 매장에서 예상했던 수준의 서비스를 받았습니까?'와 같은 질문으로 측정하였다.

Ⅴ. 결과분석

5.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도

본 연구에서 사용한 측정변수의 신뢰도와 타당도 검증을 위해 총 103개의 응답에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 자세한 내용은 〈표 1〉에 제시하였다. 측정모형의 적합도 지수를 살펴 본 결과, GFI=.840, CFI=.973, TLI=.966, NFI=.926, RMSEA=.072, χ^2=166.648(df=109, p=.000)로 Bagozzi and Yi(1988)나 Hu and Bentler (1999)가 제시한 적합도 기준에 대체로 만족할만한 수준인 것으로 나타났다. 측정모형의 개념타당도(construct validity), 수렴타당도(convergent validity) 검증을 위해 요인적재치(factor loading)의 유의성, 복합신뢰성계수(CR: composite reliability), 평균분산추출(AVE: average variance extracted)을 확인하였다.

평균분산추출(AVE)은 전체적으로 .673~.882사이로 Fornell and Larcker(1981)나 Bagozzi and Yi(1988)가 제시한 기준에 수용할만한 수준인 것으로 나타났다. 개념신뢰도 검증을 위해 요인별 복합신뢰성계수(composite reliability)를 살펴 본 결과 .859~.957의 범위로 높은 내적 일관성이 확인되었다. 판별타당도(discriminant validity)를

〈표 1〉 측정변수의 확인적 요인분석결과

요인	문항내용 (객관식 7점척도)	표준화 계수	복합 신뢰성 계수 (CR)	평균 분산 추출값 (AVE)
진정성	이 매장직원은 제대로 된 의견을 말해주지 않는다(R)	.809	.891	.673
	이 매장직원은 가식적이다(R)	.931		
	이 매장직원이 하는 말은 상투적이다(R)	.782		
	이 매장직원은 나의 비위를 맞추려고 한다(R)	.749		
조작 의도	이 매장직원은 내가 싫어하는 방식으로 나를 조종하려든다	.933	.968	.835
	이 매장직원은 부적절하게 나를 조종하려해서 짜증이 난다	.908		
	이 매장직원은 너무 과하게 나를 조종하거나 설득하려든다	.943		
	이 매장직원이 상품을 설명하고 보여준 방식은 도가 지나치다	.959		
	이 매장직원이 나를 설득하는 방식은 받아들이기가 쉽지 않다	.888		
	이 매장직원은 공정한 것 같지 않다	.847		
경제 가치	이 매장직원은 내가 보다 질 높은 서비스를 받을 수 있도록 도와준다	.892	.859	.753
	이 매장직원은 내가 맞춤형 서비스를 제공받을 수 있도록 도와준다	.843		
관계 가치	내가 고객으로서 점포와 좋은 관계를 맺는데 이 매장직원이 도움이 된다	.975	.933	.875
	내가 고객으로서 점포와 소통하는 느낌을 받는데 이 매장직원이 도움이 된다	.894		
고객 만족	당신은 이 매장의 서비스가 만족스럽습니까?	.981	.957	.882
	당신은 전반적으로 이 매장의 서비스에 만족스럽습니까?	.979		
	당신은 매장에서 예상했던 수준의 서비스를 받았습니까?	.851		

확인하기 위해 잠재변수별 평균분산추출(AVE)과 두 변수 간 상관관계 제곱값을 비교하였다. 〈표 2〉에 제시된 바와 같이 모두 평균분산추출(AVE)이 상관관계의 제곱값보다 높게 나타나 잠재변수들 간에 판별타당성이 만족되었다. 판별타당성 분석 결과 진정성과 조작의도는 서로 상이한 독립적인 개념인 것으로 밝혀졌다.

5.2 가설검증

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 공분산 구조분석을 통해 모형의 적합도와 모수들을 추정하였으며 자세한 내용은 〈표 3〉에 제시하였다. 구조모형의 적합도를 검증한 결과 χ^2=263.731(df=112, p=.000), CFI=.928, IFI=.929, TLI=.913을 보이며, Hu and Bentler(1999)나 Bagozzi and Yi(2012)가 제시하는 적합도 기준을 대체로 충족시켰다. 다음 〈표 3〉에서는 연구가설들에 대한 검증결과를 요약하였는데, 가설2의 경로계수가 유의하지 않아 기각된 것을 제외하고는 p〈.05 수준에서 모든 가설이 지지 되었다.

〈표 3〉과 〈그림 2〉에서는 연구가설에 대한 검증결과를 제시하였다. 구체적인 검증 결과를 살펴보면, H1에서는 진정성이 경제가치에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측하였는데, 두 변수 간 경로계수가 .531(t=3.645, p=.000)로 나타나 가설은 채택되었다. H2는 진정성이 관계가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설인데, 두 변수 간 경로계수는 .233(t=1.808, p=.071)로 나타나 가설 H2는 기각되었다.

〈표 2〉 변수간 상관관계, 상관관계 제곱값 및 평균분산 추출값

	진정성	조작의도	경제가치	관계가치	고객만족
진정성	0.673	**0.613**	**0.503**	**0.386**	**0.473**
조작의도	**-0.783**	0.835	**0.406**	**0.497**	**0.659**
경제가치	**0.709**	**-0.637**	0.753	**0.832**	**0.706**
관계가치	**0.621**	**-0.705**	**0.912**	0.875	**0.728**
고객만족	**0.688**	**-0.812**	**0.840**	**0.853**	0.882

Note; 대각선: 변수의 평균분산추출값(AVE), 대각선 아래: 변수 간 상관관계, 대각선 위: 변수 간 상관관계의 제곱.

〈표 3〉 가설검증 결과

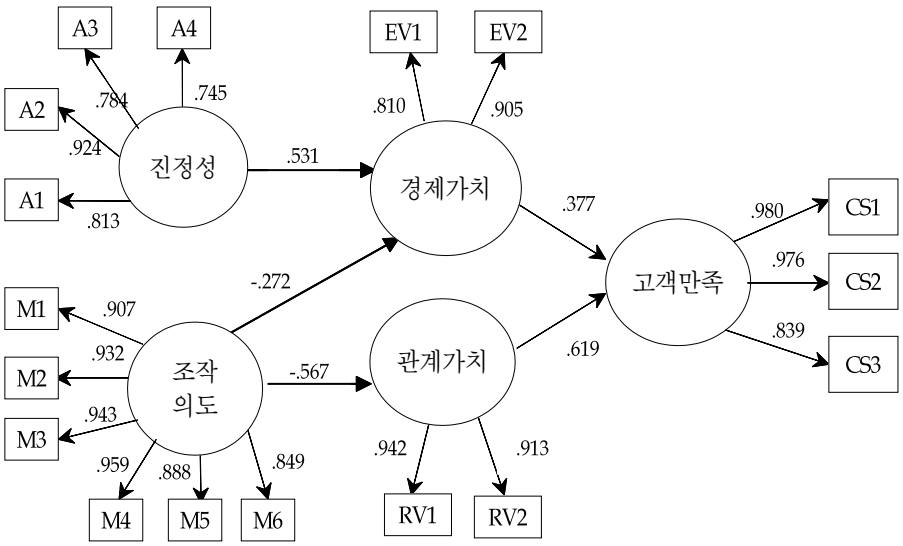
가설	가설경로	표준화 계수	t	p	지지여부 *p〈.05
H1	진정성 → 경제가치	.531	3.645	.000	지지
H2	진정성 → 관계가치	.233	1.808	.071	기각
H3	조작의도 → 경제가치	-.272	-1.986	.047	지지
H4	조작의도 → 관계가치	-.567	-4.453	.000	지지
H5	경제가치 → 고객만족	.337	4.918	.000	지지
H6	관계가치 → 고객만족	.619	8.234	.000	지지

H2가 기각된 것은 예상 밖의 결과이다. 본 연구에서는 $p < .05$ 기준에서 통계적으로 유의한 결과가 나오지 않았지만 가설의 방향성이 유의미하며 $p < .10$ 기준에서는 통계적으로도 유의미한 결과가 나왔다. 본 연구에서는 백화점의 의류점포를 대상으로 조사하였지만 미용업과 같이 서비스 종업원과 고객의 관계가치가 상대적으로 더 중요한 서비스 업종의 경우 중요한 경우 혹은 샘플사이즈가 증가할 경우 충분히 통계적으로 유의한 결과가 나올 것으로 예상된다.

조작의도가 경제가치와 관계가치에 부(-)의 영향을 미친다는 H3과 H4는 변수 간 경로계수가 각각 -.272(t=-1.986, p=.047), -.567(t=-4.453, p=.000)로 나타나 두 가설 모두 지지되었다. 따라서 응답자들은 서비스종업원의 진정성이 높을수록 경제가치를 크게 느끼며, 종업원의 조작의도가 클수록 경제가치와 관계가치 모두를 부정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 또한 지각된 경제가치와 관계가치가 증가할수록 고객만족이 증가할 것이라는 H5와 H6의 예상은 변수 간 경로계수가 각각 .377(t=4.918, p=.000), .619(t=8.234, p=.000)로 나타나 두 가설 모두 지지되었다.

즉, 응답자들은 종업원의 진정성을 많이 느낄수록 서비스의 경제가치를 더 긍정적으로 인식하며, 조작의도를 많이 느낄수록 서비스의 경제가치와 관계가치 모두를 부정적으로 인식하였다. 경제가치와 관계가치가 증가할수록 고객만족 또한 증가하였다. 이상에서 설명한 주요 경로에 대한 가설검증 결과를 알아보기 쉽게 다음 〈그림 2〉에 나타내었다.

조작의도가 경제가치와 관계가치에 미치는 상대적 영향력을 알아보기 위하여 H3과 H4의 경로계수가 동일하다는 제약을 둔 모형과 자유모형간의 카이스퀘어 차이 검정을 실시하였다. 분석결과 두 모형간의 카이스퀘어 차이는 $\Delta\chi^2(1) = 4.12$ ($p < .001$)



Note: $\chi^2 = 263.731$ (df=112, p=.000), CFI=.928, IFI=.929, TLI=.913, $p < .05$

〈그림 2〉 진정성과 조작의도가 고객가치와 고객만족에 미치는 영향 모형

로 나타나 조작의도는 경제가치보다 관계가치에 더 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 〈표 4〉에 검증 결과를 제시하였다.

다음으로 경제가치가 고객만족에 미치는 영향이 관계가치가 고객만족에 미치는 영향보다 더 클 것이라는 가설 7을 검증하기 위해 H5와 H6의 경로계수가 동일하다는 제약을 둔 모형과 자유모형간의 카이스퀘어 차이 검정을 실시하였다. 분석결과 두 모형간의 카이스퀘어 차이는 $\Delta\chi^2(1)=.481(p<.001)$로 나타나 경제가치가 고객만족에 미치는 영향과 관계가치가 고객만족에 미치는 영향은 통계적으로 유의미한 차이가 없어 그 영향력이 동등한 것으로 나타났다. 〈표 5〉에 검증 결과를 제시하였다. 따라서 가설 7은 기각되었다.

Ⅵ. 결론 및 제언

6.1 연구결과의 요약

본 연구의 주요 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 진정성과 조작의도는 서로 상이한 독립적인 개념임이 밝혀졌다. 둘째, 진정성과 조작의도는 서비스접점에서 고객이 지각하는 가치에 영향을 미치며 결과적으로 고객만족에 영향을 미친다. 셋째, 진정성은 경제가치에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 조작의도는 관계가치 뿐만 아니라 경제가치 모두에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 진정성은 경제가치에 주로 영향을 미치는 반면, 조작의도는 관계가치에 주로 영향을 미친다. 조작의도가 관계가치에 미치는 부정적인 영향은 경제가치에 미치는 부정적인 영향보다 더 큰 것으로 나타났다. 마지막으로 관계가치가 고객만족에 미치는 영향은 경제가치가 고객만족에 미치는 영향만큼이나 중요한 것으로 나타났다. 감정적인 유대감에서 나오는 관계가치는 핵심서비스로부터 나오는 경제가치만큼이나 중요하다. 서비스접점에서 형성되는 고객과의 관계는 기업에게 있어 진정으로 중요한 자산인 것이다. 조작의도가 담긴 서비스는 진정성 없는 서비스보다 고객가치와 고객만족에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

6.2 이론 및 실무적 시사점

본 연구결과는 이론적 관점에서 그리고 실무적 관점에서 다음과 같은 다양한 시사점을 제시하고 있다.

〈표 4〉 조작의도가 경제가치와 관계가치에 미치는 영향 비교 결과

가설	가설경로	χ^2_*free*	χ^2_con.	$\Delta\chi^2(1)$	*p*
H3	조작의도 → 경제가치(β = -.272)	263.731 (df=112)	267.852 (df=113)	4.12	〈 .001
H4	조작의도 → 관계가치(β = -.567)				

〈표 5〉 경제가치와 관계가치가 고객만족에 미치는 영향 비교 결과

가설	가설경로	χ^2_*free*	χ^2_con.	$\Delta\chi^2(1)$	*p*
H5	경제가치 → 고객만족(β = .377)	263.731 (df=112)	264.212 (df=113)	.481	〉.10
H6	관계가치 → 고객만족(β = .619)				

첫째, 본 연구는 서비스 접점에서의 종업원의 감정노동의 수행방식을 진정성과 조작의도라는 두 가지 개념으로 구분하여 이에 따라 고객이 지각하는 가치와 만족에 어떻게 상이한 영향을 미치는지를 제시하였으며 진정성과 조작의도가 서로 상이한 독립적인 개념임을 밝혔다. 선행 연구들이 진정성의 중요성에 대해서는 언급하고 있지만 진정성과 조작의도를 구분하여 이에 따른 결과를 명확하게 제시한 연구들은 많지 않다. 본 연구는 이를 통해 서비스접점에서의 종업원의 태도에 대한 세부적 구분 및 접근에 대한 필요성을 제시하고 있다.

둘째, 본 연구는 진정성과 조작의도가 서비스접점에서 고객이 지각하는 가치에 상이한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 진정성은 경제가치에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 조작의도는 관계가치 뿐만 아니라 경제가치 모두에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 진정성을 느끼지 못했다고 하여 관계가치에 부정적인 영향을 미치지는 않지만, 조작의도를 느꼈을 경우 관계가치에 부정적인 영향을 줄 뿐만 아니라 서비스의 본원적인 경제가치에도 부정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 암시한다. 즉, 아무리 서비스에 만족했다 할지라도 고객과 종업원의 상호작용 과정에서 조작의도를 인지했을 경우 종업원에 대한 관계뿐만 아니라 전달된 서비스 자체에 대해서도 부정적으로 인식하게 되고 결국은 고객 불만족으로 이어질 가능성이 높다.

서비스 상황에서 소비자가 지각하는 진정성과 조작의도는 허즈버그의 이요인 이론(two factor theory)과 상황이 비슷하다(Herzberg et al., 1957). 동기요인(motivation factors)은 직무만족을 통해 동기유발 정도를 높이는 것으로 성취감, 인정, 책임감 등의 내재적 요인을 의미하지만, 위생요인(hygiene factors)은 직무불만족으로 인해 동기유발 정도를 낮추는 요인으로 급여, 작업조건, 회사정책이나 경영방식 등 작업환경과 관련된 외재적 요인을 의미한다. 위생요인은 작업환경이 사람들의 불만족을 해소시키는데 영향을 미칠 수 있지만 직무만족을 가져다주지는 않는다. 즉, 직무만족을 가져오는 요인과 직무불만족을 가져오는 요인이 서로 분리되어 있고 구별된다고 보았다. 먼저 직무에 대한 불만족 요인을 제거하고 그리고 직무만족요인을 통해서 동기를 유발시켜야 성과가 높아질 수 있다. 바꾸어 말하면, 진정성과 조작의도는 하나의 연결선상에 있는 것이 아니라 서로 독립된 개념이며 진정성이 결여되었다고 하여 고객만족에 직접적인 영향을 미치지는 않지만, 조작의도를 지각하게 되면 고객 불만족을 야기할 수 있는 것이다. 따라서 조작의도가 담긴 서비스는 진정성이 결여된 서비스보다 고객가치와 고객만족에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

아무리 관계 기간이 길거나 서비스 접점에서 만나는 횟수가 많아도 종업원과의 상호작용에서 조작의도가 느껴진다면 고객은 불만족을 경험하게 되고 향후 재구매의사를 철회할 수도 있을 것이다. 즉, 고객에게 중요한 것은 관계의 질(relationship quality)이다. 선행연구들에 의하면 고객과 종업원의 관계기간이 고객헌신 혹은 고객만족에 미치는 영향에 대하여 상관관계가 적거나 혹은 관계기간을 통제변수로 취급한다고 하였다(Bolton, 1998; Levin, Whitener, and Cross, 2006). 즉 고객이 지각하는 관계가치는 관계의 기간이 아니라 관계의 질에 의해 큰 영향을 받는다고 할 수 있다(Yi, 2014; Yi and Gong, 2008). 따라서 한 번의 서비스를 제공해도 종업원들이 조작의도가 없는 순수한 의도가 담긴 서비스를 제공할 수 있도록 기업 문화를 만들어 가는 것이 중요하다.

셋째, 본 연구의 결과가 시사하는 바는 종업원들

로 하여금 고객이 진정성을 느끼도록 하고 조작의도는 느끼지 않도록 해야 한다는 것이다. 사람들은 애매모호한 정보를 제공받을 경우 다중해석이 가능하기 때문에 조작의도가 있다고 경계하며(Hoch, 2002), 조작의도가 분명한 경우 예방 초점 성향이 높은 사람이 향상 초점 성향이 높은 사람들에 비해 설득지식의 활성화 수준이 높다(Kirmani and Zhu, 2007)는 선행 연구가 있다. 이를 서비스 상황에 적용해 보면 기업은 고객이 지각하는 조작의도를 낮추기 위해 고객에게 분명하고 명확한 정보를 제공할 필요가 있다. Gelbrich (2009)는 서비스 실패상황에서도 효과적인 정보의 제공이 고객이 느끼는 분노, 좌절, 무력감을 완화시킨다는 연구 결과를 제시하였다. 이처럼 서비스 접점에서 종업원이 고객에게 명확하고 상세한 정보를 제공하려는 노력은 고객이 지각하는 조작의도를 감소시킬 수 있을 것이다.

기업에서는 고객이 지각하는 조작의도를 낮추기 위해 종업원들의 명확하고 친절한 커뮤니케이션 능력을 강화할 수 있도록 적극적인 교육과 지원을 아끼지 않아야 한다. 또한 고객의 성향에 따라 예방 초점 성향이 강한 고객의 경우 향상 초점 성향이 강한 고객에 비해 상세하고 정확한 정보의 제공이 고객이 지각하는 조작의도를 낮추는데 더욱 더 큰 역할을 할 수 있음을 인지하고 고객관계관리에 심혈을 기울여야 할 것이다.

마지막으로 관계가치가 고객만족에 미치는 영향은 경제가치가 고객만족에 미치는 영향만큼이나 중요한 것으로 나타났다. 고객과의 관계가 전달되는 서비스 그 자체만큼이나 중요한 것이다. 그렇다면 기업에서는 서비스 자체의 품질 개선을 위한 노력뿐만 아니라, 고객과의 관계를 강화할 수 있는 관계마케팅에 심혈을 기울여야 할 것이다.

Fischer, Gainer, and Bristor(1997)는 반복적인 상호작용이 이루어지는 경우 자신과 비슷한 특성을 지닌 사람들과의 상호작용에서 더 편안함을 느낀다고 하였다. 동질성은 인구통계적 특성, 태도, 신념, 가치관 등의 속성이 얼마나 비슷한지를 나타내는 개념이다(Touhey, 1974). 따라서 장기적인 관계에서의 동질성의 역할은 상호작용을 하는 양자 간의 목표달성과 만족도에 결정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. Dellande, Gilly and Graham(2004)에 의하면 서비스제공자의 전문성과 태도적 동질성은 고객 순응(compliance)에 결정적인 영향을 미치며 이는 곧 목표달성과 고객만족으로 이어질 수 있다고 하였다. 여기에서 서비스제공자의 전문성은 서비스의 핵심가치로 볼 수 있으며 이는 경제가치로 연결될 수 있다. 고객이 서비스를 사용함에 있어 필수적으로 기대하는 가치인 것이다. 하지만 아무리 이 핵심가치가 훌륭해도 서비스 제공자와 고객의 태도적 동질성이 맞지 않으면 장기적인 관계유지와 고객만족으로 이어지기 힘들다. 따라서 성공적인 서비스 수행과 상호적인 목표달성, 고객만족을 실현하기 위해서는 고객과 서비스 종업원을 최대한 비슷한 태도와 성격을 지닌 사람들로 잘 매치하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 기업의 실무자들은 고객과 서비스 종업원간의 유사성과 호감도를 고려하여 맞춤형 고객관리를 할 때 고객만족을 더 효과적으로 실현시킬 수 있을 것이다(Yi, Nataraajan, and Gong, 2011).

Chan, Yim, and Lam (2010)은 고객맞춤형 서비스의 제공을 경제가치로 정의하고 있다. 모든 고객에게 똑같이 적용되는 표준화된 절차가 아닌 개별 고객의 기대수준에 부응하는 맞춤형 서비스를 제공해야 한다. 고객 맞춤형 서비스는 상호작용 공정성을 높이고 고객이 느끼는 긍정적 감정을 증대시켜 고객시민행동을 유도하며 결과적으로 고객과 종업원

의 유대감을 증가시킨다(Yi and Gong, 2008). 고객 종업원의 유대감이 높을수록 고객이 느끼는 긍정적 감정이 증가하고 서비스 실패에 대한 관용이나 긍정적 구전 증가 등의 고객시민행동이 증가할 것이다. 고객시민행동은 고객이 지각하는 관계가치를 강화시킬 수 있다. 따라서 맞춤형 서비스의 제공은 고객이 지각하는 경제가치와 관계가치를 증대시키며 결과적으로 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

결국 기업은 고객관계관리(CRM: customer relationship management)에 심혈을 기울여야한다. CRM의 궁극적인 목적은 고객 한 사람 한 사람과의 관계를 통해 고객과 기업 모두가 상호가치를 공유하는 것이다(라선아 · 이유재, 2015). 기업의 입장에서는 고객이 많고 각 고객이 높은 수익을 내는 경우 기업의 가치가 높아진다. 따라서 수익성이 높은 고객, 선천적 로열티가 높은 고객을 유치하는 것이 바람직하다. 즉, 거래지향적 구매자보다는 관계지향적 구매자를 유치해야한다. 거래지향적 구매자의 경우 제품이나 서비스에 대한 일반적인 만족수준이 중요하고, 관계지향적 구매자의 경우 기업에 대한 신뢰와 감정적 몰입의 정도가 중요하게 작용한다. 이러한 정보를 바탕으로 기업은 자신이 보유한 고객들을 거래지향적 구매자와 관계지향적 구매자로 분류한 뒤 각 집단의 특성에 맞춰 제품에 대한 일반적인 만족수준을 강화하거나 기업에 대한 신뢰와 정서적 몰입의 정도를 강화하는 전략을 수행할 수 있을 것이다(최정환 · 이유재, 2003).

정서적 몰입이란 거래대상과의 사회적 유대 및 친밀한 관계를 통해 안정적이고 장기적으로 거래를 지속시키려는 성향을 뜻한다. 정서적 몰입은 긴밀한 커뮤니케이션, 상호간의 신뢰, 그리고 가치공유에 의해 형성되며 고객을 브랜드나 회사의 적극적인 옹호자로 만든다. 정서적 몰입 상태의 고객은 경쟁사가 아무리 경제적 · 금전적으로 차별화된 혜택을 제공한다 하더라도 거래처를 쉽게 바꾸지 않게 된다. 선행 실증연구에 의하면 거래가 장기적으로 발전할수록 정서적 몰입 고객이 계산적 몰입 고객보다 더 큰 구매를 하는 것으로 나타났다(이동진, 2007). 따라서 기업이 고객과의 관계를 지속적으로 발전시키기 위해서는 서비스 자체의 효용도 중요하지만 고객이 감정적 몰입을 할 수 있도록 긍정적인 소비경험을 제공할 필요가 있다. 경쟁사보다 더 즐겁고 매력적인 소비의 경험을 제공하는 것은 기업의 중요한 경쟁우위 요소가 될 것이다(Grewal, Levy, and Kumar, 2009).

만족은 서비스 경험에 대한 인지적 평가와 감정적 평가의 조합이다(Mano and Oliver, 1993). 따라서 고객의 감정적 니즈까지 섬세하게 배려할 수 있는 서비스를 제공할 때 관계의 질이 높아지고 장기적인 관계를 구축하여 관계가치와 경제가치를 창출해내고, 고객만족을 실현할 수 있을 것이다. 감정적인 유대감에서 나오는 관계가치는 핵심서비스로부터 나오는 경제가치 만큼이나 중요하다. 서비스접점에서 형성되는 고객과의 관계는 기업에게 있어 진정으로 중요한 자산이다. 조작의도가 담긴 서비스는 진정성이 결여된 서비스보다 고객가치와 고객만족에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 종업원의 거짓 미소는 고객의 마음을 다치게 할 수도 있는 것이다!

6.3 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구는 서비스 접점에서 종업원의 진정성과 조작의도가 고객이 지각하는 가치와 고객만족에 미치는 영향에 관한 여러 가지 시사점을 제시해 주고 있지만, 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 필요성을 지니고 있다.

첫째, 본 연구에서는 시나리오를 자극물로 제시하였기 때문에 실제 서비스 접점에서의 상황을 그대로 반영할 수 있었는지가 불분명하다. 또한 시나리오 기법은 연구의 일반화에 관한 문제를 안고 있기 때문에, 실제 서비스 접점 상황에서 현장 설문을 실시해보는 것도 좋을 것이다.

둘째, 본 연구에서 사용한 시나리오에서는 서비스의 거래가 단기적인 거래인지 장기적인 거래인지가 명확하게 제시되어 있지 않다. 고객과의 장기적인 거래를 기본 전제로 하고 있는 헬스케어 서비스나 교육 서비스업에서는 경제가치보다 관계가치의 상대적 영향력이 더 커질 수 있을 것이다. 따라서 서비스 거래 기간이 고객이 지각하는 가치에 어떠한 영향을 미치는지 연구해보는 것도 후속 연구 주제가 될 것이다.

셋째, 본 연구에서는 서비스 업종에서 고객이 지각하는 다양한 편익과 가치 중 '경제가치'와 '관계가치'에 대해서 연구하였으나 향후 연구에서는 '사회적 가치'등을 포함하여 연구를 진행해 보는 것도 의미 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 의류 점포의 서비스 종업원과 고객의 상호작용에 대하여 분석해 보았으나, 연구 결과의 일반화를 위해서는 다양한 서비스 업종에 대한 추가분석과 다른 문화권의 국가들에 대한 문화비교연구를 실시해보는 것도 의미가 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 서비스제공자와 일반 고객을 대상으로 한 B to C 시장에 대한 연구를 진행하였으나, 기업과 기업 간의 서비스 거래에 있어서도 같은 결과가 나올지는 미지수이다. 따라서 연구의 범위를 B to B시장으로도 확대하여 공통점과 차이점을 연구하고 기업 실무에 어떻게 적용할 수 있는지에 대한 활용방안을 모색해보는 것도 향후 연구 주제가 될 수 있을 것이다.

여섯째, 서비스제공자와 고객의 만남이 이루어지는 서비스 접점에서는 언어적 커뮤니케이션 못지않게 비언어적 커뮤니케이션 또한 매우 중요한 부분을 차지한다. 커뮤니케이션 방식 중 인간의 언어적 커뮤니케이션은 빙산의 일각에 불과하며 방대한 영역의 비언어적 커뮤니케이션이 언어적 커뮤니케이션을 뒷받침한다(Harrison 1974). 의사전달을 정확히 하기 위해서는 언어적 표현뿐만 아니라 서비스 제공자의 눈빛, 몸동작, 표정 등 비언어적 표현을 보다 생동감 있게 전달할 수 있는 비디오 자극물을 사용하는 것을 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

참고문헌

김미정・박상일(2013), "서비스회복의 지각된 공정성과 진정성 그리고 회복성과: 지각된 공정성과 진정성의 상호작용효과를 중심으로," **마케팅연구**, 28(3), 151-176.

김상희(2007), "서비스접점에서의 판매원 언어적·비언어적 커뮤니케이션이 고객감정과 행동의도에 미치는 영향 - 정서감염현상을 중심으로," **소비자학연구**, 18(1), 97-131.

김상희(2009), "판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가? 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성이 서비스품질 평가에 미치는 영향," **마케팅연구**, 24(3), 1-33.

김상희(2010), "고객은 진실로 서비스실패기업을 용서하였는가? : 기업회복노력의 진정성과 고객의 용서과정," **경영학연구**, 39(3), 665-706.

김영찬・황홍선(2006), "고객만족이 기업의 수익성에 미치는 영향에 관한 연구: 잠재성장곡선모형을 이용한 방법론," **경영학연구**, 35(4), 1203-1221.

라선아・이유재(2015), "고객만족, 고객충성도, 관계마케

팅, 고객관계관리 관련 분헌에 관한 종합적 고찰," **마케팅연구**, 30(1), 53-104.

박종철 · 오혜영 · 홍성준(2011), "서비스 품질-고객만족 관계에서의 심리적 매커니즘 고찰," **소비자학연구**, 22(2), 179-202.

안광호 · 임병훈 · 정선태(2008), "쇼핑가치가 고객만족과 구매행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 백화점 쇼핑행동을 중심으로 -," **한국마케팅저널**, 10(2), 99-125.

오만덕 · 나준희 · 김경진(2009), "공익연계 마케팅의 평가에서 공익제시유형의 효과: 소비자의 진정성 지각," **상품학연구**, 27(3), 87-95.

유창조 · 김상희(1994), "Ethnographic 접근방식을 통한 쇼핑행위에 관한 탐색적 연구: 확장된 개념, 감정의 다양성, 동기의 다양성," **소비자학연구**, 5(2), 45-62.

윤만희 · 김정섭 · 김주현(2010), "서비스 종업원의 감정표현과 진정성이 관계품질에 미치는 영향 - 레포의 매개적 역할," **경영학연구**, 39(6), 1391-1423.

윤성욱 · 황경미(2004), "서비스 복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT접근," **소비자학연구**, 15(1), 135-158.

이동진(2007), **소비자 관계마케팅**, 서울, 박영사.

이유재(2013), **서비스마케팅**, 5판, 서울, 학현사.

이유재 · 이청림(2006), "고객만족이 기업의 수익성과 가치에 미치는 영향," **마케팅연구**, 21(2), 85-113.

이유재 · 이청림(2007), "고객만족이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 고객충성도 변수의 역할," **마케팅연구**, 22(1), 81-102.

이유재 · 이청림(2010), "고객만족과 고객추천이 기업성과에 미치는 동태적 영향: KCSI와 KNPS를 중심으로," **경영학연구**, 39(2), 279-307.

이유재 · 이청림(2014), "최신 서비스 마케팅 연구에 관한 종합적 고찰 및 향후 연구 제언," **마케팅연구**, 29(4), 121-166.

장형우 · 정기한(2007), "소매금융 서비스 산업에서 고객만족과 고객신뢰 선행요인 및 고객 애호도 형성과정의 구조적 관계에 대한 연구," **경영학연구**, 36(2), 415-441.

최정환 · 이유재(2003), **죽은CRM, 살아있는 CRM**, 서울, 한언.

Aaker, D. A., and D. E. Bruzzone(1985), "Causes of Irritation in Advertising," *Journal of Marketing*, 49, 47-57.

Ashforth, B. E., and R. H. Humphrey(1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relations*, 48(2), 97-125.

Arnould, E. J., and L. L. Price(2000), "*Authenticating Acts and Authoritative Performances: Questing for Self and Community*," in S. Ratheshwar, D. G. Mick, and C. Huffman (Eds.), *The Why of Consumption: Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals, and Desires*, London: Routledge, 140-63.

Bagozzi, R. P., and Y. Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Bagozzi, R. P., and Y. Yi(2012), "Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.

Bansal, H. S., Irving, P. G. and S. F. Taylor(2004), "A Three-component Model of Customer Commitment to Service Providers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 234-250.

Barsade, S. G.(2002), "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior," *Administrative Science Quarterly*, 47(December), 644-675.

Bartel, C. A., and R. Saavedra(2000), "The Collective Construction of Work Group Moods,"

Administrative Science Quarterly, 45(June), 197-231.

Bateman, T. S., and D. W. Organ(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Ben-Zur, H., and D. Yagil(2005), "The Relationship Between Empowerment, Aggressive Behaviours of Customers, Coping, and Burnout," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81-99.

Beverland, B. M., and F. J. Farrelly(2010), "The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes," *Journal of Consumer Research*, 36(February), 838-856.

Bitner, M. J., B. H. Booms, and M. S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

Blau, P. M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.

Bolton, R. N.(1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction," *Marketing Science*, 17(1), 45-65.

Bowen D. E., S. W. Gilliand, and R. Folger(1999), "HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spill Over to Customers," *Organizational Dynamics*, 28, 7-23.

Boyle, D.(2004), *Authenticity: Brands, Fakes, Spin, and the Lust for Real Life*, London: Harper Collins.

Brehm, J. W.(1996), *A Theory of Psychological Reactance*. New York: Academic Press, Inc.

Brehm, J. W., and J. Sensenig(1966), "Social Influence as a Function of Attempted and Implied Usurpation of Choice," *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 420-426.

Bruner, J.(1986), *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Campbell, M. C.(1995), "When Attention-Getting Advertising Tactics Elicit Consumer Inferences of Manipulative Intent: The Importance of Balancing Benefits and Investments," *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 225-254.

Campbell, M. C., and A. Kirmani(2000), "Consumers' Use of Persuasion Knowledge: The Effects of Accessibility and Cognitive Capacity on Perceptions of an Influence Agent," *Journal of Consumer Research*, 27(June), 69-83.

Chan, K. W., C. K. Yim, and S. S. K. Lam(2010), "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures," *Journal of Marketing*, 74(May), 48-64.

Cotte, J., R. A. Coulter, and M. Moore(2005), "Enhancing or Disrupting Guilt: The Role of Ad Credibility and Perceived Manipulative Intent," *Journal of Business Research*, 58, 361-368.

Dabholkar, P. A., and R. P. Bagozzi(2002), "An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 184-201.

Deighton, J., and K. Grayson(1995), "Marketing and Seduction: Building Exchange Relationships by Managing Social Consensus," *Journal of Consumer Research*, 21(4), 660-676.

Dellande, S., M. C. Gilly, and J. L. Graham(2004), "Gaining Customer Compliance and Losing Weight: The Role of the Service Provider in Health Care Services," *Advances in Services Marketing and Management*, 7, 265 - 92.

Ekman, P.(1992), "Facial Expressions of Emotions: New Findings, New Questions," *Psychological Science*, 3(1), 34-38.

Ekman, P., R. J. Davidson, and W. V. Friesen(1990), "The Duchenne Smile: Emotional Expression and Brain Psychology II," *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 342-353.

Ennew, C. T., and M. R. Binks(1999), "Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction, and Retention: An Exploratory Study," *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.

Fischer, E., B. Gainer, and J. Bristor(1997), "The Sex of the Service Provider: Does It Influence Perceptions of Service Quality?" *Journal of Retailing*, 73(3), 361-82.

Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fornell, C., M. D. Johnson, E. W. Anderson, J. Cha, and B. E. Bryant(1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing*, 60 (October), 7-18.

Friestad, M., and P. Wright(1994), "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research*, 21(June), 1-31.

Gelbrich, K.(2009), "Anger, Frustration, and Helplessness after Service Failure: Coping Strategies and Effective Informational Support," *Journal of the Academic Marketing Science*, 38, 567-585.

Gerrig, R. J.(1993), *Experiencing Narrative Worlds*, New Haven, CT: Yale University Press.

Gilmore, J. H., and B. J. Pine II(2007), *What Consumers Really Want: Authenticity*, Harvard Business School Press.

Gremler, D. D., and K. P. Gwinner(2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, 3(August), 82-104.

Greenwald, A. G., and C. Leavitt(1984), "Audience Involvement in Advertising: Four Levels," *Journal of Consumer Research*, 11, 581-592.

Grewal, D., M. Levy, and V. Kumar(2009), "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework," *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.

Grönroos, C., and P. Voima(2013), "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150.

Gwinner, K. P., D. D. Gremler, and M. J. Bitner (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.

Harrison, R. P.(1974), *Beyond Words: An Introduction to Nonverbal Communication*, Prentice Hall, Inc.

Harter, S.(2002), "Authenticity", in C. R. Snyder

and S. J. Lopez(Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press, 382-394.

Hennig-Thurau, T., M. Groth, M. Paul, and D. D. Grembler(2006), "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships," *Journal of Marketing*, 70(July), 58-73.

Herzberg, F., B. Masuner, R. O. Peterson, and D. F. Capwell(1957), *Job Attitude: Review of Research and Option.* Psychological Series of Pittsburgh.

Hoch, S.(2002), "Product Experience is Seductive," *Journal of Consumer Research*, 29(December), 448-454.

Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press, Berkeley, CA.

Hu, H., J. Kandampully, and T. D. Juwaheer(2009), "Relationships and Impacts of Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Image: An Empirical Study," *The Service Industries Journal*, 29(2), 111-125.

Hu, L., and P. M. Bentler(1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

Jones, M. A., V. A. Taylor, and K. E. Reynolds (2014), "The Effect of Requests for Positive Evaluations on Customer Satisfaction Ratings," *Psychology & Marketing*, 31(3): 161-170.

Johar, G. V.(2005), "The Price of Friendship: When, Why, and How Relational Norms Guide Social Exchange Behavior," *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 22-27.

Kellogg, D. L., W. E. Youngdahl, and D. E. Bowen (1997), "On the Relationship Between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks," *International Journal of Service in Management*, 8(3), 206-219.

Kirmani, A., and P. Wright(1989), "Money Talks: Perceived Advertising Expenses and Expected Product Quality," *Journal of Consumer Research*, 16(December), 344-353.

Kirmani, A., and R. Zhu(2007), "Vigilant Against Manipulation: The Effect of Regulatory Focus on the Use of Persuasion Knowledge," *Journal of Consumer Research*, 44(November), 688-701.

Lawler, E. J.(2001), "An Affect Theory of Social Exchange," *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.

Lee, Y., B. Choi, D. Kim, and S. Hyun(2014), "Relational Benefits, Their Consequences, and Customer Membership Types," *The Service Industry Journal*, 34(3), 230-250.

Levin, D. Z., E. M. Whitener, and R. Cross(2006), "Perceived Trustworthiness of Knowledge Sources: The Moderating Impact of Relationship Length," *Journal of Applied Psychology* 91, 1163-1171.

Mano, H., and R. L. Oliver(1993), "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience," *Journal of Consumer Research*, 20(December), 451-466.

Mars, G., and M. Nicod(1984), *The World of Waiters*. London: George Allen and Unwin.

McDougall, G., and T. Levesque(2000), "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation," *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.

McKenna, R.(1991), "Marketing is Everything,"

Harvard Business Review, 69(January-February): 65-79.

Morgan, R. M., and S. D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Ouschan, R., J. Sweeney, and L. Johnson(2006), "Customer Empowerment and Relationship Outcomes in Healthcare Consultations," *European Journal of Marketing*, 40(9-10), 1068-1086.

Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml (2004), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and A. Malhortra (2005), "E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality," *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.

Patterson, P. G., and T. Smith(2001), "Modeling Relationship Strength Across Service Types in a south-East Asian Context," *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 90-113.

Petty, R. E., J. Cacioppo, and D. Schumann(1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research*, 10, 135-146.

Price, L., E. Arnould, and S. Deibler(1994), "Consumers' Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of the Service Provider," *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.

Price, L., E. Arnould, and P. Tierney(1995), "Going to Extremes : Marketing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing*, 59(April), 83-97.

Rafaeli, A.(1989), "When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers," *Academy of Management Journal*, 32(2), 245-273.

Ravald, A., and C. Grönroos(1996), "The Value Concept and Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.

Reichheld, F. F.(1993), "Loyalty-Based Management." *Harvard Business Review*, 71(March-April), 64-73.

Schlesinger, L., and J. Heskett(1991), "Breaking the Cycle of Failure in Services." *Sloan Management Review*, 32(Spring), 17-28.

Sharma, N., and P. G. Patterson(1999), "The Impact of Communication and Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services," *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.

Touhey, J. C.(1974), "Situated Identities, Attitude Similarity, and Interpersonal Attraction," *Sociometry*, 37(3), 363-74.

Thompson, C. J., A. Rindfleisch, and Z. Arsel (2006), "Emotional Branding and the Strategic Value of Doppelganger Brand Image," *Journal of Marketing*, 70(1), 50-64.

Vargo, S. L., and R. F. Lusch(2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(January), 1-17.

Wentzel, D., T. Tomczak, and A. Herrmann(2010), "The Moderating Effect of Manipulative Intent and Cognitive Resources on the Evaluation of Narrative Ads," *Psychology & Marketing*, 27(5), 510-530.

Wharton, A. S.(1993), "The Affective Consequences of Service Work," *Work and Occupation*,

20(2), 205-232.

Winstead, K. F.(1997), "The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective", *Journal of Retailing*, 73(3), 337-360.

Wright, P. L.(1974), "Analyzing Media Effects on Advertising Responses," *Public Opinion Quarterly*, 38, 192-205.

Yi, Y.(1990), "*A Critical Review of Consumer Satisfaction*," in V. A. Zeithaml(Ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 68-123.

Yi, Y.(2014), *Customer Value Creation Behavior*, New York: Routledge.

Yi, Y., and T. Gong(2008), "If Employees "Go the Extra Mile," Do Customers Reciprocate with Similar Behavior?," *Psychology & Marketing*, 25(10), 961-986.

Yi, Y., and T. Gong(2013), "Customer Value Co-creation Behavior: Scale Development and Validation," *Journal of Business Research*, 66, 1279-1284.

Yi, Y., R. Nataraajan, and T. Gong(2011), "Customer Participation and Citizenship Behavioral Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention," *Journal of Business Research*, 64, 87-95.

Yim, C. K., K. W. Chan, and S. S. K. Lam(2012), "Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other- Efficacy," *Journal of Marketing*, 76(November), 121-140.

Yoon, M. H., F. H. Seo, and T. S. Yoon(2004), "Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation," *Journal of Services Marketing*, 18(4-5), 395-412.

Zeithaml, V. A.(1988), "Consumer Perception of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Your Fake Smile Hurts My Heart!: The Effect of Employee Authenticity and Manipulative Intent on Customer Perceived Value and Satisfaction

Juyon Lee* · John Jongsei Yi** · Kiwan Park*** · Youjae Yi****

Abstract

It is well recognized that the interaction between service employees and customers is an essential part of customers' assessments of service quality and a service provider (Hennig-Thurau et al., 2006). Hence, many service organizations emphasize the importance of personal interaction, and it has almost become a general norm to have friendly employees with smiles. Nevertheless, customers' perceptions of employees are likely to affect their assessment of service encounters.

First of all, employees' authenticity can affect customer satisfaction especially in service encounters that require emotional labor (Hennig-Thurau et al., 2006). Authenticity encapsulates what is genuine, real, and/or true (Beverland and Farrelly, 2010). Studies suggest that customers are more willing to build a positive relationship when service providers deliver authenticity in the service encounter.

Service interaction should deliver value to customers, and customers who perceive value from service encounters tend to be satisfied. Prior research on interactions between employees and customers suggests two types of values: economic and relational values. Economic value refers to the benefit and cost outcomes of the core service such as customized service and better quality, whereas relative value entails the value derived from emotional or relational bonds between customers and service employees (Chan, Yim, and Lam, 2010). The cocreation of

* Graduate Student, Seoul National University(leejuyon21@gmail.com)
** Doctoral Student, University of Arizona(johnyi87@naver.com)
*** Associate Professor, Seoul National University(kiwanp@snu.ac.kr)
**** Professor, Seoul National University(youjae@snu.ac.kr), Corresponding Author

value implies that exchange is relational (Vargo and Lusch, 2004), and relational value can serve as a powerful exit barrier. Creation of relational values not only enhances the benefits of interactions but also produces a competitive advantage for a firm (Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998).

The present study addresses several research questions that are outlined below.

Q 1: Do employees' authenticity and manipulative intent influence customer satisfaction?
Q 2: How do employee authenticity and manipulative intent influence customer perceived value?
Q 3: What are the roles of economic and relational values in the effects of employee authenticity and manipulative intent on customer satisfaction?
Q 4: What are the relative contributions of economic and relational values to customer satisfaction?

We propose a conceptual model positing that authenticity has a positive effect on economic value, whereas manipulative intent has a negative effect on relational value. The model also posits that economic and relational values have positive effects on customer satisfaction. That is, economic and relational values are expected to mediate the effects of authenticity and manipulative intent on customer satisfaction.

We performed a scenario-based quasi-experiment. Scripts described service encounters where a customer was buying a suit at a department store. Care was taken in designing the scenarios that induce variations in employees' authenticity and manipulative intent but are identical in other aspects. One hundred and three undergraduate and graduate students from a large university participated in the study. They were randomly assigned to one of the conditions. Respondents rated the service employee in terms of authenticity and manipulative intent. They also reported their satisfaction after evaluating economic and relational values of the service encounter. All the items used to measure the constructs were adapted from the existing literature.

We used AMOS 16 with maximum likelihood estimation to examine the relationships among the key constructs. Confirmatory factor analysis revealed that the measurement model was satisfactory: reliability and validity of all constructs were adequate. Results also show that authenticity and manipulative intent are distinct constructs. Thus, using structural equation

modeling, the hypothesized relationships among key constructs were analyzed. Overall, the data indicated a good fit for the hypothesized model.

Authenticity had a positive effect on economic value (β = .53, p < .01), whereas manipulative intent had a negative effect on relational value (β = -.57, p < .01). Furthermore, manipulative intent had a significant effect on economic value as well (β = -.27, p < .05). According to the χ^2 difference test, manipulative intent had a stronger impact on relational value than on economic value ($\chi^2(1)$ = 4.12, p < .05). Economic and relational values in turn had positive and significant effects on customer satisfaction (β = .38, p < .01; β = .62, p < .01). There was no significant difference between the effects of economic and relational values on customer satisfaction ($\chi^2(1)$ = 1.94, p > .05).

Major findings of our study are as follows. First, authenticity and manipulative intent are two distinct constructs. Second, authenticity and manipulative intent affect customer satisfaction by influencing the perceived value of a service encounter. Employees' interaction with customers may not be sufficient by itself. It is the quality of interaction, rather than the quantity, that matters to customers. Third, authenticity positively affects economic value, whereas manipulative intent negatively affects relational value as well as economic value. Fourth, authenticity has an effect primarily on economic value, whereas manipulative intent has an effect primarily on relational value. The negative impact of manipulative intent on relational value is greater than that on economic value. Finally, relational value affects customer satisfaction as much as economic value does. Relational value from emotional bonds seems as important as economic value from the core service. Indeed, relationship does matter in customers' assessment of service encounters. Furthermore, employees' fake smile can hurt customers' heart!

Key words: Service Encounter, Authenticity, Manipulative Intent, Relational Value, Economic Value, Customer Satisfaction