

항공사 기내서비스 프로세스분석을 통한 서비스품질감사 시스템 개발에 관한 연구

A Study for the Service Quality Audit System Development via the Process Analysis of Airline Cabin Service

이지민(인하대학교 경영학과 박사과정), 김연성(인하대학교 경영학과 교수)

초록

본 연구는 항공사 기내서비스의 서비스 프로세스 분석을 통한 서비스품질감사 시스템 개발에 관한 연구이다. 서비스는 고객과의 상호작용에 의해 창출되는 그 특성으로 인해 과정이 중시된다. 서비스 프로세스에 관한 연구는 서비스 개발단계에서 전체 서비스의 효율을 위해 미리 계획하는 것이 일반적이나 고객과의 상호작용을 거친 서비스창출 후에도 그 품질을 측정하기 위해 여러 가지 방법으로 분석이 이루어진다. 본 연구에서는 서비스청사진 기법을 통하여 항공사 기내서비스의 서비스프로세스를 분석하고 이를 서비스품질감사를 위한 체크 리스트 도구개발에 활용하여 최종적으로는 항공사의 기내 서비스품질감사 시스템을 개발하고자 한다.

1. 서론

1989년 해외여행 자유화정책이후 늘어나기 시작한 항공기 이용고객은 평균국민소득의 증가, 주5일제 근무로 인한 여가시간의 증가, 인터넷이용의 대중화, 등으로 그들의 항공여행 빈도는 물론, 요구하는 서비스의 기대수준과 항공여행에 대한 사전지식이 날로 증가하고 있다. 그리고 선진 항공사들은 이러한 고객들의 경험과 아이디어를 경영에 반영하고 이들의 기업충성도를 높일 방법을 모색하고 있다.

기존 연구들이 해당 항공사의 전반적인 서비스 품질을 측정과 고객만족에 영향을 주는 주요 서비스품질 요인을 규명한다는 것에는 중요한 가치가

있으나 실제로 항공사 서비스현장에서 어떻게 적용해야 하는지에 대한 명확한 방법을 제시하지 못하고 있다. 이에 서비스품질 혁신을 위해서는 보다 세부적인 서비스항목들을 체계적으로 관리하는 고객의 관점에서 본 서비스감사 체도가 필요하고 또 이를 시스템화하여 보다 효율적으로 지속적인 관리를 하는 노력이 필요하다고 본다.

본 연구는 항공사의 전체 서비스 중 고객과 가장 오랜 시간동안 높은 접촉도를 유지하며 이루어지는 기내서비스를 대상으로 서비스 현장에 실질적으로 적용 가능한 체크 리스트(check list)를 개발하여 기내서비스의 서비스 품질을 평가하고 이를 시스템화하는 것을 목적으로 한다.

2. 이론 연구

2.1 서비스청사진 분석

서비스 개념에 포함된 주관적인 아이디어를 기반으로 신 서비스를 개발하는 것은 서비스 개념을 현실적으로 구현하는데 많은 비용이 드는 시행착오의 노력을 유발할 수 있다. 이러한 점을 보고 Shostack(1984)은 건물 건축 시 설계단계에서 그 내역을 청사진(blueprint)이라 불리는 도면에 제품 형태와 제품 제조에 필요한 모든 규격을 나타내는 디자인 재생 방법을 서비스 전달시스템에 적용하여 시각적 도표로 표현하고자 서비스개발에 청사진(service blueprint)의 사용을 제안하였다.

서비스청사진은 기업이 고객에게 서비스를 전달하는 방법을 강조하여 전체적인 서비스를 묘사하는 것으로 고객과 종업원 사이의 상호작용이나 서

비스의 가시적 측면을 포함한 서비스의 모든 부분을 프로세스로 나누어 볼 수 있게 하는 것이다.

서비스청사진 기법은 무형의 추상적인 생각들을 유형적으로 구체화하는 것과 같은 것으로 품질성과를 달성하기 위해 여러 파트가 유기적으로 움직여야 하는 경우에 유용하게 사용되어질 수 있으며, 특히 조직 내의 여러 활동들이 어떤 형식으로 상호작용되어 서비스 관계를 형성하는지를 가시적으로 보여주기 때문에, 서비스 프로세스들이 항상 고객지향적으로 움직여야 된다는 것을 암시한다.

2.2 서비스품질 감사

서비스기업에서 서비스품질에 대한 감사를 실시하는 것은 서비스운영 절차들의 각각에 대해서 조직화된 재검토를 하는 것이라고 볼 수 있다. 그중 하나인 세부설문조사(Walk-through Audit)는 관련 서비스에서 개선이 필요한 분야를 파악하기 위해 고객에 초점을 맞춘 조사방법이다. Fitzsimmons와 Maurer(1991)는 셀프서비스가 아닌 전체적인 서비스를 제공하는 음식점에 들어와 그곳에 머무르는 동안 전체적으로 제공되는 서비스를 점검하는데 사용될 수 있는 방법으로 이러한 세부설문조사(Walk-through Audit)를 개발했다.

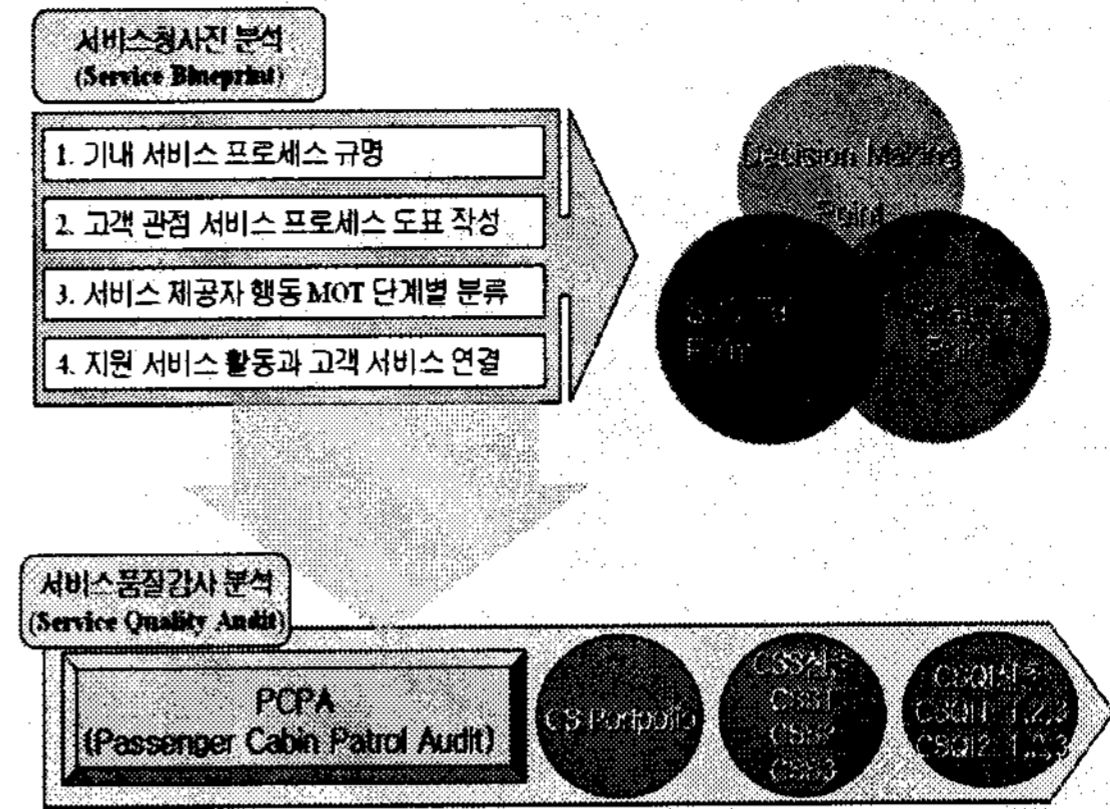
세부설문조사 설계를 위한 첫 단계는 고객과 서비스 시스템과의 상호작용 흐름도(flow chart)를 만드는 것이다. 이 작업은 서비스개발 단계에서 서비스프로세스 분석을 통해 서비스청사진을 그리는 과정과도 유사하다 할 수 있다. 두 번째 단계에서는 상호작용 흐름도에 나타난 서비스과정들의 각 부문별로 세부 질문을 작성한다. 질문내용은 고객이 관찰한 사항에 대한 내용을 포함하며 설문에 대한 고객의 응답은 주로 5점 내지 7점 척도의 리커트 방식으로 고객의 생각을 측정한다.

3. 연구 설계

3.1 연구 모형 설계

선행연구들에 대한 고찰을 통하여 항공사 기내서비스의 품질을 향상시키기 위한 방법으로 서비스 프로세스 자체에 대한 분석을 통한 서비스품질감사 시스템을 개발할 필요성을 느끼게 되었다.

<그림3-1> 연구 모형



본 연구에서는 여러 가지 서비스 프로세스 분석 방법들 가운데 정성적인 접근으로 서비스청사진 기법을, 그리고 정량적인 접근으로 서비스품질감사 기법을 채택했다. 연구는 두 단계로 진행된다. 먼저, 항공사 국제선 기내서비스의 서비스청사진(Service Blueprint)을 작성하여 기내서비스 프로세스에 대한 정성적인 분석을 한다. 그리고 이 과정에서 도출한 기내서비스의 서비스 프로세스를 토대로 승객 객실세부감사(Passenger Cabin Patrol Audit)를 실시하여 해당 비행 편의 서비스품질을 감사하고 이를 시스템화하는 정량적인 접근을 한다.

3.2 실증분석 도구 설계

항공사 기내서비스의 서비스품질을 감사하는 체크 리스트 도구인 승객 객실 세부감사(Passenger Cabin Patrol Audit)는 다음과 같은 단계를 거쳐 개발되었다. 우선, 국적항공사의 객실서비스 규정집, 항공사 객실업무관련 저서, 항공사 객실서비스 관련 선행연구, 그리고 연구자의 비행 실무관련 암묵 지식을 토대로 항공사 기내서비스의 서비스 프로세스를 정리하였다. 그리고 서비스 프로세스 단계별로 그 구성개념의 영역과 서비스의 세부적인 내용을 잘 파악할 수 있는 문항을 만들었다. 도구 개발 마지막 단계에서는 측정도구의 문제점 파악과 개선을 위해 항공사의 객실서비스 전문가 집단 10인의 감수를 거쳐 본 세부설문서는 작성되었다. 설문지는 11단계의 기내서비스 서비스 프로세스에 대

한 질문이 총 142문항으로 각각의 세부감사 질문과 함께 단계별 전반적인 만족도를 묻는 질문을 추가로 구성하였다. 그리고 서비스 프로세스단계 이외에 기내환경, 객실승무원의 서비스, 전체 서비스 만족도, 서비스항목의 중요도를 묻는 항목들을 추가되었다.

4. 실증분석

4.1 기내서비스 서비스청사진 작성 및 분석

항공사 국제선 기내서비스의 서비스청사진은 다음과 같은 단계로 작성되었다. 우선, 1단계에서는 기내서비스의 서비스 프로세스를 규명하였다. 국적 항공사의 서비스절차를 항공사 업무규정집과 다년간의 비행실무경험을 토대로 동 업계 전문가의 자문을 받아 연구자가 정리하였다.

항공사의 기내서비스는 운항구간의 지리적 구분에 따라 국제선과 국내선으로 나뉜다. 그러나 서비스 프로세스의 예비분석 결과, 이륙 후 제공되는 기내식서비스, 면세품판매, 영화상영, 입국카드 서비스를 제외하고는 이들의 서비스 프로세스나 단계별 내용에 차이가 없었다. 따라서 국제선 기내서비스 서비스청사진을 작성하면 이를 국내선에서도 충분히 활용할 수 있으므로 본 연구는 국내항공사의 국제선 기내서비스를 그 대상으로 한다.

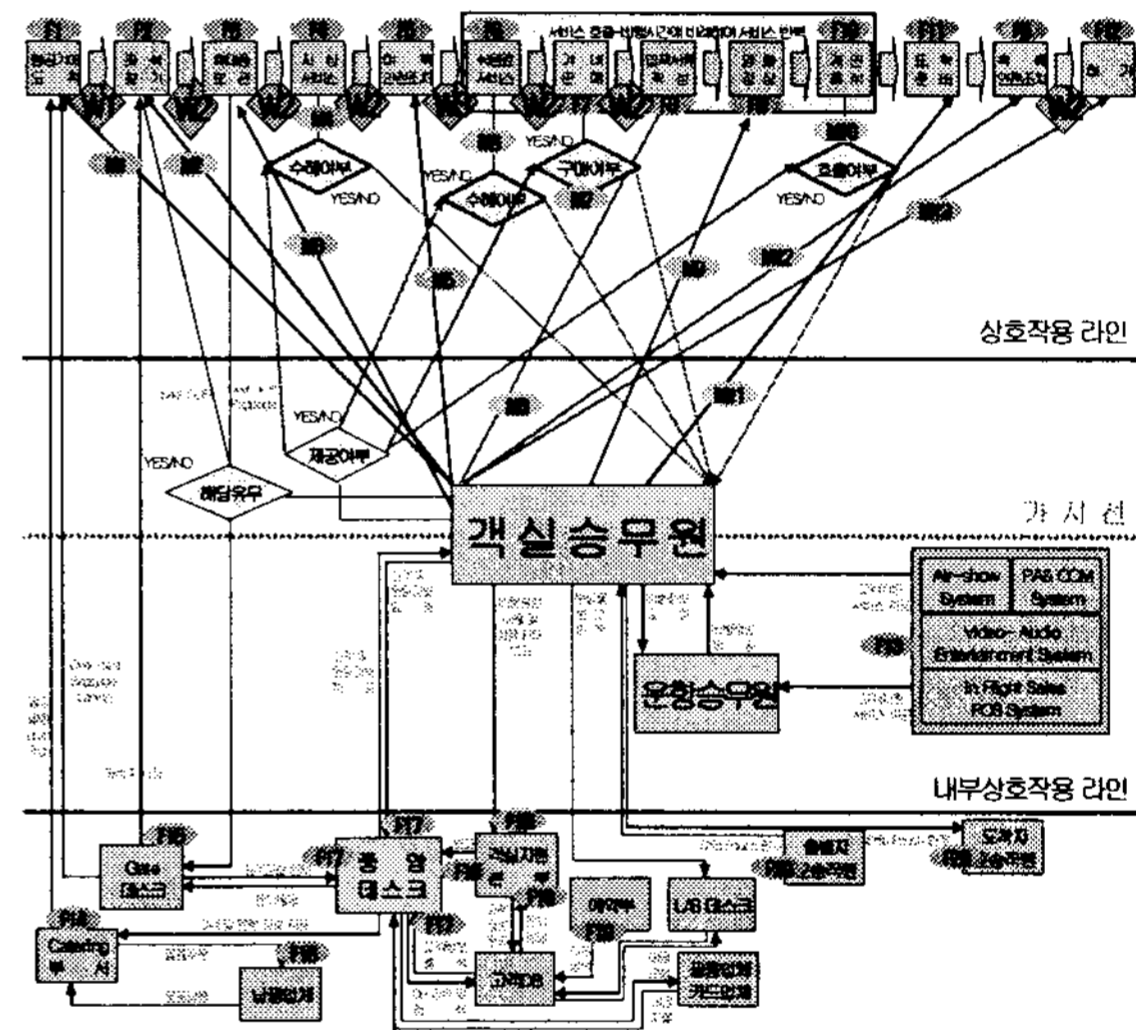
2단계에서는 고객의 관점에서 서비스 프로세스를 도표로 작성하였다. 고객기준의 가시선과 고객과 객실승무원간의 상호작용선, 그리고 항공사 내부 상호작용선을 구분하여 단계별 내용을 파악하고 도표를 작성하였으며, 그 결과 비행 중 승객에게 발생할 수 있는 대기 포인트(Waiting point, W)와 의사결정점(Decision making point, D)을 찾았다. 객실승무원은 서비스 준비와 서비스 제공을 함께 수행하는 업무의 특성상 승객 가시권을 기준으로 전, 후방에서 공히 근무를 하게 되므로 가시권 중앙에 위치를 정했다.

3단계에서는 서비스제공자인 객실승무원의 행동을 MOT(Moments Of Truth)별로 작성했다. 이 단계에서는 객실승무원에 의해 발생할 수 있는 MOT별 서비스실수 가능 점(Service fail point, F)

과 의사결정점(Decision making point, D)을 파악하였다.

4단계에서는 지원활동을 하는 접점직원과 지원부서의 활동을 고객에게 연결했다. 내부 상호작용 라인을 넘어 이들의 서비스관련 행위가 결과적으로 승객에게 어떤 영향을 미치는 가를 알 수 있었고, 지상직원이나 지원데스크 직원으로 인한 서비스실수 가능 점(Service fail point, F)을 파악할 수 있었다. 이상의 절차를 거쳐 작성된 서비스청사진의 사례는 다음과 같으며, 이를 통해 서비스 실패를 사전에 제거하고 고객의 서비스 요구에 적극 대응하여 고객만족도를 제고할 수 있을 것으로 기대된다.

<그림2> 항공사 국제선 기내서비스의 서비스청사진



4.2 기내서비스품질 감사 분석

4.2.1 고객만족 포트폴리오 분석

고객만족 포트폴리오(Customer Satisfaction Portfolio)는 고객만족도를 높이기 위한 전략의 수립을 위해 고객만족경영을 평가할 때 사용하는 분석의 틀이다. 종합만족도에 미치는 영향정도와 만족요소에 대한 평가정도를 측정항목별로 2차원 좌표에 표시하여 평가하는 방법으로 우등항목, 현상유지항목, 잠재항목, 문제항목의 4개 부문으로 구분된다.

우등항목은 고객이 느끼는 중요도와 만족도가 모두 높은 항목, 현상유지항목은 현재의 만족도는

높으나 중요도가 낮은 항목, 잠재항목은 현재의 만족도와 중요도가 모두 낮은 항목, 문제항목은 중요도는 높으나 현재의 만족도는 낮은 항목을 나타낸다.

<그림3> 고객만족 포트폴리오의 구분

문제항목	우등항목
잠재항목	현상유지항목

본 연구에서는 종합만족도에 미치는 영향 정도에는 기내서비스의 서비스 프로세스 단계에 대해 고객들이 부여한 중요도 점수를 사용하고 중요도 고저의 기준은 13개 항목의 중요도 평균값을 이용한다. 만족도는 항목별 만족도 점수(7점 만점)를 이용하여 만족도 고저의 기준은 서비스단계별 전체 감사항목의 만족도 평균값을 이용한다.

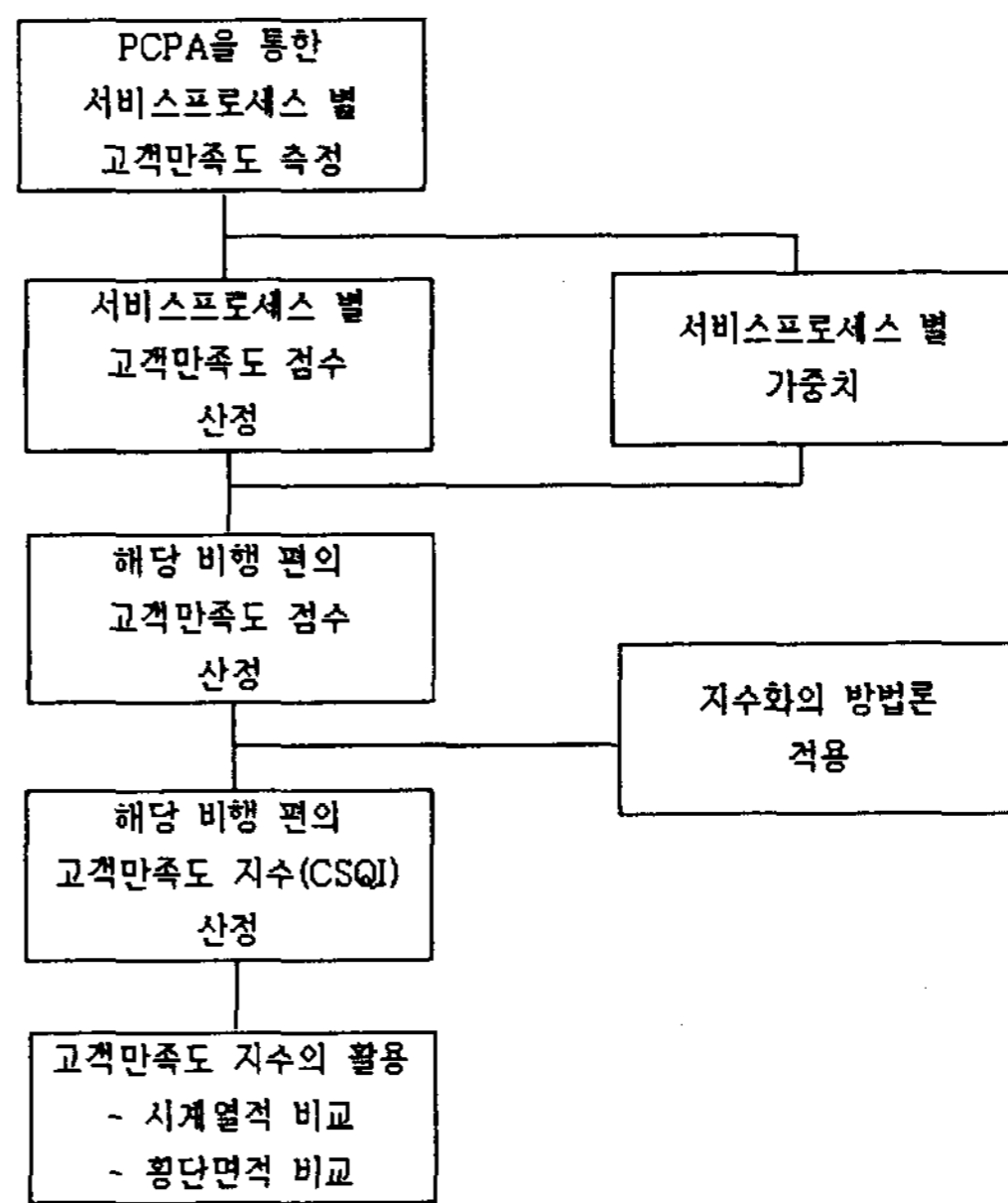
고객들이 느끼는 고객만족도 점수(X축)와 중요도(Y축)를 2차원 좌표평면에 표시하여 고객만족 포트폴리오를 작성해 보고, 앞서 제시한 기준대로 분류하여 특정 비행편의 고객만족도를 평가한다.

4.2.2 고객만족도 및 서비스품질 지수 산출 분석

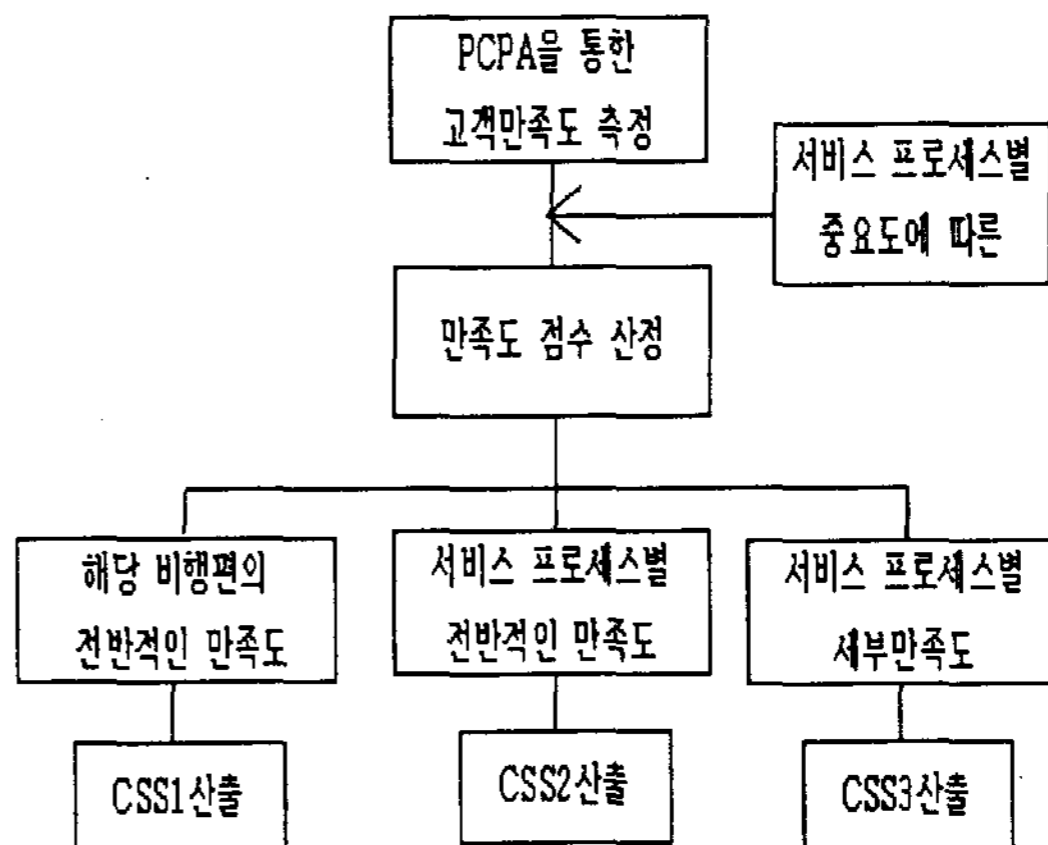
본 연구는 항공사 국제선 기내서비스에 대한 고객만족도 조사로서 국제선 기내서비스 청사진의 각 서비스 프로세스항목에 대한 세부설문을 통해 만족도를 측정하여 각 서비스 프로세스별 만족도 점수(CSS: Customer Satisfaction Score)를 산출하고, 이를 지수화(Cabin Service Quality Index)하여 시계열적인 또는 횡단적인 평가 자료로서 활용하고자 한다.

설문조사의 결과 파악된 항공사 국제선 기내서비스에 대한 고객만족도를 기초로 해서 다음과 같은 과정에 의하여 항공사 비행편 기내서비스의 고객만족도 점수를 산출하였으며, 이들 산출방법에 대한 모형은 다음과 같다.

<그림4> 서비스품질의 지수화과정



<그림5> 항공사 기내서비스의 PCPA를 통한 고객만족도 점수 산출모형 (CSS Model)



CSS1 모형은 해당 비행편의 전반적인 만족도를 질문한 문항의 만족도 평균값을 만족도 점수로 사용한다. 그리고 CSS2 모형은 해당 비행편의 서비스 프로세스별 전반적인 만족도 평균값에 각 프로세스의 서비스 소요시간으로 부여한 가중치를 곱하여 만족도 점수를 계산하고, CSS3 모형의 경우는 서비스 프로세스별로 세부질문들에 대한 만족도 평균값에 승객이 부여한 해당 프로세스의 중요도에 따른 가중치를 곱하여 서비스만족도 점수를 구한다.

고객만족도 점수 산출 모형에 따른 고객만족도

점수를 기초로 하여 서비스품질 지수를 산출하기 위해서 중간 값 모형(SQI 1)과 목표 값 모형(SQI 2)을 이용한다.

<표 4> 서비스 품질지수의 구분

구분	내용	비고
SQI 1 (중간값 모형)	평가 7점 척도 중 중간 값인 4점을 기준으로 하여 서비스품질 지수산출	$SQI1=100\pm 75$ (단, $1\leq CSS\leq 7$)
SQI 2 (목표값 모형)	평가 7점 척도 중 1~4점까지는 불만족고객으로, 5~7점까지는 만족고객으로 구분하여 만족고객의 만족도 평균값(SMS)을 기준으로 하여 만족도 지수 산출	$14 < SQI2 \leq 100$ (단, $1\leq CSS\leq 7$ $5\leq SMS\leq 7$)

항공사 기내서비스의 PCPA(승객 세부설문조사)을 통한 CSQI Model은 고객만족도 점수(CSS)를 기준으로 서비스품질 지수를 산출하는 과정으로 고객만족도 점수가 3가지 방식에 의해 산출되고, 서비스품질 지수는 2가지 방법으로 산출할 수 있으므로, 총 6가지 방법에 의해 산출이 가능하다.

<표 5> CSQI의 계산

구분	유형	SQI 계산과정
CSQI 1 (중간값 모형)	CSQI 1-1	$(CSS1/4.0) \times 100$
	1-2	$(CSS2/4.0) \times 100$
	1-3	$(CSS3/4.0) \times 100$
CSQI 2 (목표값 모형)	CSQI 2-1	$(CSS1/SMS1) \times 100$
	2-2	$(CSS2/SMS2) \times 100$
	2-3	$(CSS3/SMS3) \times 100$

여기서 CSS와 SMS의 각각은 다음과 같은 의미를 가지고 있다.

- CSS1 : 해당 비행 편의 전반적인 만족도 점수
- CSS2 : 서비스 프로세스별 전반적인 만족도 점수
- CSS3 : 서비스 프로세스별 세부적인 만족도 점수
- SMS1 : 해당 비행 편의 전반적인 만족도 문항에 대하여 5~7 점 사이에 응답한 고객들의 만족도 점수
- SMS2 : 서비스 프로세스별 전반적인 만족도 문항에 대하여 5~7 점 사이에 응답한 고객들의 만족도 점수

SMS3 : 서비스 프로세스별 세부적인 만족도 문항에 대하여 5~7 점 사이에 응답한 고객들의 만족도 점수

5. 결론 및 과제

본 논문에서 개발하고자 하는 서비스감사시스템은 서비스 프로세스 분석의 정성적·정량적 접근에서 출발한다. 먼저, 정성적인 방법으로 기내서비스의 서비스청사진(Service Blueprint)을 도해하여 서비스 프로세스를 분석하고 이를 정량적 연구의 틀로 활용하였다. 그리고 서비스품질감사 방법 중에서 세부설문방식(WtA)을 응용한 항공사 기내서비스에서 적용 가능한 승객세부설문(PCPA: Passenger Cabin Patrol Audit)이라는 새로운 평가도구를 개발하였다. 평가도구로 측정된 승객의 서비스만족도를 이용하여 고객만족 포트폴리오를 작성하고, 기내서비스 프로세스별 고객만족도 분석하고, 기내서비스 품질을 지수화(Cabin Service Quality Index)하는 단계를 거쳐 해당 비행편의 기내서비스 품질을 다양한 방법으로 평가하게 된다. 기내서비스품질 지수는 조사 시점의 해당 항공사 기내서비스에 대한 고객의 만족정도 뿐만 아니라 시계열적으로 만족도의 향상이나 감소를 점검할 수 있는 전략적 지침으로서 고객만족을 통한 수익성 확보 등 장기적인 전략수립에 기초가 될 것이며, 또한 내부적으로는 서비스제공자의 서비스 교육 시 또는 서비스수행 평가에도 효율적으로 활용할 수 있다. 이에 서비스품질 지수 산출시스템을 구축하는 것은 의미 있는 일이 될 것이다. 다만, 서비스청사진 분석 결과와 서비스품질감사 분석 결과를 통합하여 항공사 기내서비스에 대한 서비스품질을 제고하기 위한 도구를 제안하고 이를 현업에 적용하는 등의 절차는 향후의 연구에서 보완되어야 할 것이다.

<참고문헌>

김명신·최기종(2000), 항공업무론, 학문사, pp. 478-480.
 김민정·이승창,(2005). "항공사 객실서비스 카테고리별 고객중요도와 만족도지각조사에 따른 기내 마케팅에 관한 연구", 한국항공경영학회, 춘계학술발표집
 김연성(2003), "서비스프로세스 개선을 위한 서비스청사진 활용연구", 서비스경영학회지, 제 4권
 서비스경영연구회 편역(2004), 「서비스경영」, 한경사,

- pp. 104-106. pp. 171-174
- 양희옥(2000), "고객특성에 따른 항공사 객실서비스품질 지각에 관한 연구", 공주영상정보대학논문집, 제 7집
- 유동근(1998), "서비스품질의 2요인 모델과 고객행동". 호 텔관광경영연구. 13집 . pp.149-167.
- 이경철(2005), "대학교육서비스 평가준거가 서비스품질, 학생만족 및 행동의지에 미치는 영향에 관한 연구," 상명대학교 대학원 박사 학위논문,
- 이명식(1999), 「서비스 마케팅」, 형성출판사, pp. 305-307.
- 이상호(1994), "서비스 Quality평가와 관련 개념과의 관계 성 검토", 서울대학교 대학원 박사학위 논문, p101.
- 이영수·김제철(2005), "국내항공운송산업의 총 요소생산 성 추정과 변동요인 분석", 한국항공경영학회 춘계학 술발표대회, p.2.
- 이영희·이지민(2006), 「항공기 객실업무론」, 연경문화 사, pp22-35
- 이지민·윤재동·김연성(2006), "항공사 객실승무원의 친 절서비스와 이용고객의 사전지식이 고객만족과 충성 도에 미치는 영향,"인하대학교 산업경영연구소 경상 논집, 제 20집, 제 2호. pp.143-150.
- 원석희(2001), 「서비스 품질경영」, pp73-79.
- 장대성·박주영·김두복(2002), "한국 패스트푸드점 서비 스품질 측정에 있어서 SERVQUAL과 SERVPERF의 비교 연구", 「경영과학」, 제19권 제3호, pp. 59-73.
- 정익준(2000), 「항공운송관리론」, 백산출판사, pp. 62-65.
- 한소영(1999), "항공기 여행의 의례적 연행성 분석", 서강 대학교 언론대학원 석사학위논문
- Carman, J.M(1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions.", *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1, Spring, pp. 33-55.
- Chales D. Z.(1985), "Quality: Key to Service Productivity.", *Quality Progress*, June, pp. 32-33.
- Fitzsimmons J. A. and G. B. Maurer(1991), "Walk-Through-Audit to Improve Restaurant Performance", *Cornell HRA Quarterly*, February, pp. 95-99.
- Garvin. D. A.(1987), "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, pp.101-109
- Gronroos, C.(1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implication," *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No.4, pp. 36-44.
- Lehtinen, U. and Lehtinen J. R.(1982), "Service Quality: a Study of Quality Dimension," Working Paper, Service Management Institute, Helsinki.
- Moreo Patrick J. and Savage. Kathryn S.(1990), "Incorporation of Operational Audits in Hotel Front Office Courses." *Hospitality Research Journal*, November, vol. 14, no. 2, pp. 243-254.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L.(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49(Fall), pp.41-50.
- Teas(1993) "Expectations, Performance of a Model of Perceived Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 57(October), pp. 18-34.
- Swan J. E. and Combo L. J.(1999), "Product Performance and Customer's Satisfaction: A New Concept," *Journal of Marketing*, April, Vol. 40, p. 26.