

호텔고객의 만족을 증진시키기 위한 방안에 대한 연구

박정화*

목 차

I. 서론

II. 호텔 고객만족과 전사적 품질경영에 대한 이론적 배경

III. 연구설계

IV. 결과분석

V. 결론

* 서울보건 전문대학 강사, 세종대학교 경영학과 호텔경영전공 박사

I. 서론

현재 우리나라 호텔업계의 현실은 사업 기획 및 시장성 분석, 장기계획 수립 등의 업무를 담당할 전문가가 부족하여 외국기술과 자본에 의존하고 있는 실정이고, 그로 인해 외국과의 합작투자 및 기술지도에 의한 호텔경영이 압도적이다. 또한 최근 범세계적인 개방화, 세계화시대를 맞이하여 동유럽, 중국 등의 잠재시장에 선진국들의 호텔건축투자가 전례 없이 활발해지고 각국 숙박업체의 관광객 유치경쟁 역시 전례 없이 치열해지고 있는 만큼 앞으로 우리나라 숙박업체들도 서비스 품질 향상에 기여하지 못한다면 외국인 관광객으로부터 외면 당할 수밖에 없다는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

미국에서는 1987년 8월 '맬콤 발드리지상(The Malcolm Baldrige National Quality Award)'을 제정하여 고객만족 상을 제도화하기 이르러 1992년 10월 리츠 칼트 호텔(Ritz-Carlton Hotel)이 '맬콤 발드리지상'을 수상한 첫 번째 호텔이 되었고, 최근 우리나라에서도 서비스산업에의 품질경영에 대한 관심이 높아져서 공업진흥청은 1986년 품질관리 활동의 주요 시정방향의 하나로서 '서비스 부문에의 품질관리의 적극적 도입'을 들고 있다. 또한 한국공업표준협회와 공업진흥청의 주관 하에 '간접부문 품질관리 분임조 경진대회'가 매년 개최되고 있고, 금융 호텔 및 건설 부문의 품질관리 연구회 등이 운영되고 있으며, 조선호텔이 1994년 11월 '품질경영상'을 수상한 첫 번째 호텔이 되었다. 그러나 이런 움직임은 일부 특정호텔에 국한될 뿐 아직도 호텔기업에서는 품질경영에 대한 인식부족으로 호텔기업에서의 품질경영 도입이 절실한 실정이다.

그러므로 본 연구는 호텔 전사적 품질경영 수준과 고객만족과의 유의적 관계를 연구함에 있다. 따라서 본 연구의 구체적인 목적은 경영혁신운동으로서 호텔 전사적 품질경영의 개념을 정리하고 호텔 전사적 품질경영의 도입 필요성을 제시하고자 하며, 호텔 전사적 품질경영 수준과 고객만족과의 유의적 관계를 규명하여 알아보고자 한다.

연구의 방법으로는 본 연구의 목적을 반영하는 연구모형과 가설을 도출하였다. 우선 이론적인 체계를 수립하기 위해 기존의 연구문헌들을 검토하여 호텔 전사적 품질경영, 고객만족에 대한 기존 연구의 발견점을 살펴보았다. 그 다음 기존 연구들을 근거로 하여 고객만족의 영향변수들을 선정하여 전사적 품질경영 변수와의 관계를 검토하는 것인데, 이러한 것은 호텔의 전사적 품질경영의 중요 요소와 호텔 전사적 품질경영을 도입하여 추진하였을 경우 성과를 알아보기 위함이다. 후반부에서는 전반부에서 설정한 연구모형과 가설을 검증하기 위한 실증분석을 실시하였다.

조사방법으로는 표본조사법은 사용하며, 표본추출방법은 층화표본추출법을 이용하여 서울지역 특1급 호텔의 호텔 종사원과 뒤숙질차를 마친 FIT를 단순무작위 표본추출하였다. 또한 자료모집을 위한 방법으로는 설문지법을 사용하였다.

조사자료의 분석은 적절한 다변량분석기법을 사용하여, 각 요인들의 점수를 근거로 하여 요인분석, 군집분석을 실시하여 세분된 군집들의 특성을 제시했으며, 품질경영 요인, 고객만족 요인들간의 영향 변수와 설명변수간의 관계를 제시하고자 정준상관분석, t-검증을 사용하였다.

본 연구 내용에 있어서 호텔 전사적 품질경영 및 고객만족 등에 관련된 문헌연구를 하기 위해 연구 주제와 관련된 국내외 서적 및 국내외 연구논문 등을 재조사해 선행연구 및 이론적 배경에 대한 연구 자료로 활용하였다.

본 연구는 호텔 서비스 품질경영이 고객만족과 종사원 직무만족에 미치는 영향을 파악하고 현실적인 방안을 제시하고자 하였으나 다음과 같은 연구의 한계를 내포하고 있다.

첫째, 본 연구는 표본추출에 있어서 범위상의 제약으로 인해 고객만족 및 호텔 서비스 품질 평가 속성 측정의 모집단에 대한 연구의 일반화하는데 있어 다소 편향될 수 있다. 표본은 서울지역의 특1급 8개 호텔의 퇴숙절차를 마친 FIT(Foreign Independent tour)를 대상으로 추출되었기 때문에 전체 모집단을 대표하는데 문제를 내포하고 있다.

둘째, 학계와 업계의 산학협동이라는 인식의 결여로 표본의 수집과정에 있어 서울에 위치하고 있는 특1급 8개 호텔의 균등한 표본수의 확보가 어려워 표본의 대표성에 한계를 내포하고 있다.

】. 호텔 고객만족과 전사적 품질경영에 관한 이론적 배경

서비스의 품질은 고객의 만족과 직결된다. 올리버(Oliver)¹⁾는 소비자 만족은 기대와 기대불일치의 합수이며 만족은 태도변화와 구매의도에 영향을 미친다고 했고, 만족을 '미충족된 기대를 둘러싼 감정이 종전의 소비경험과 결부되었을 때 느끼는 압축된 심리상태'로 정의하였고, 윌키(Wilkie)²⁾도 '제품, 상점, 서비스의 소비경험에 대한 검정반응'으로 정의하였으며, 헌트(Hunt)³⁾는 만족개념에 욕구 충족, 즐거움, 고통, 기대-성과의 상호작용, 구매 및 소비경험의 평가, 소비에서 얻은 혜택의 평가를 포함시켰고, 밀러(Miller, John A)의 경우도 소비자만족을 소비자 기대수준과 자각된 성과의 상호작용으로 보아 맥락을 같이하고 있다.

1) Richard Oliver, "Measuement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings," Journal of Retailing, 1981,p.27.

2) William L. Wilkie, Consumer Behavior, New York: John Wiley and Sons, 1986, p.558.

3) H. Keith Hunt, "CS/D Overview and Future Directions", In H. Keith Hunt ed., Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977, p.459.

호텔 서비스 품질은 태도와 같은 개념으로서 소비자 만족의 선형조건이고 고객만족은 재구매 의도에 의미 있는 영향을 미친다고 하였다.

이러한 주관적 가치판단 기준에 의한 평가는 기대와 경험이라는 두 변의 함수관계로서 설명될 수 있으며 호텔 서비스 품질평가 속성, 즉 고객만족 불만족 영향요인에 관한 기존의 연구논문은 다음과 같다.

(표 1) 호텔 만족영향요인의 선형연구 비교

학자	속성
맥클레리와 웨버 ⁴⁾ (McCleary and Weaver)	청결, 침대 및 린넨의 질, 친절한 서비스, 안전, 명성, 주차, 편리함
크누손(Knutson) ⁵⁾	청결하고 안전한 객실, 친절
몰레이(Murray) ⁶⁾	구전 커뮤니케이션
루이스와 피잼 ⁷⁾ (Lewise and Pizam)	침대 및 욕실의 질, 친절하고 전문적인 종사원, 안전, 가격/질
루이스(Lewis) ⁸⁾	유형적 제품, 청결, 가구의 상태
카도테와 터전 ⁹⁾ (Cadotte and Turgeon)	객실, 식사, 기타 서비스에 대한 가격, 서비스의 속도, 서비스의 질, 주차장, 종사원의 자식과 서비스
루 ¹⁰⁾ (Lo)	비즈니스 센터의 효율성, 식음료 서비스의 적시성, 객실 메시지의 효율성, 객실 관리 및 유지
루이스 (R.C.Lewis) ¹¹⁾	인적서비스 품질, 전반적 느낌, 안전, 개선된 서비스, 식음료의 가격과 품질, 서정적, 실내장식, 분위기, 쾌적상태, 이미지, 음료의 질, 객실 욕실구비 조건, 헬스 시설 평판, 조용함, 객실의 속성조건, 예약과 프론트, 가격과 가치, 입지
마틴 (William B. Martin) ¹²⁾	절차상의 평가척도 (수용, 예전, 적시, 업무절차, 의사 전달, 고객피드백, 감독) 접객상의 평가척도 (접객태도, 주의력, 어조, 체언, 재치, 호명, 보도, 제안판매, 문제해결)

- 4) W. McCleary and P. A. Weaver, "Simple and Safe", Hotel and Motel Management Jul. 1992, pp. 23-26.
- 5) Bonnie J. Knutson, "Frequent Travellers: Marketing them Happy and Bring Them Back", The Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 29. No. 1. May 1988, pp. 83-87.
- 6) K. B. Murray, "A Test of Service Marketing Theory : Consumer Information Acquisitive Activities", Journal of Marketing, Vol. 55, Jan 1991, pp. 10-25.
- 7) Robert C. Lewis and Abraham A Pizam, "Guest Surveys: A Missed Opportunity", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.22, No.3. Nov. 1981, PP. 37-44.
- 8) Robert C. Lewis, "When Guest Complain", The cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 29, No. 1, Aug. 1983, pp. 23-32.
- 9) R. R. Cadotte and N. Turgeon, "Key Factors in Guest Satisfaction", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 28, No. 4. 1988, pp. 44-51.
- 10) Ada S. Lo, "Measuring and Managing Customer Satisfaction in Hong Kong Luxury Hotels", Monograph ,Cornell University, Aug. 1993, pp. 19-20.

이상의 국외 학자들의 고객만족에 관한 연구를 종합하여 보면 첫째, 호텔 고객만족에 관한 기존의 연구가 대부분의 고객만족·불만족에 기여하는 변수가 어떠한 것인가에 관심이 집중되어 있으며 고객만족요인으로 분위기, 서비스, 청결/위생 등이 호텔 불만·만족의 중요요인으로 작용한다는 점을 알 수 있고, 특히 서비스가 중요한 요인으로 나타났으며 고객의 만족은 재구매의사에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 호텔 서비스 품질은 태도와 같은 개념으로서 고객 만족의 선형조건이고 고객만족은 재구매의 도에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 기존의 연구논문은 고객만족, 즉 호텔 서비스 품질에 대한 중요성을 강조하고 또 그 중요성을 인정하고 있지만, 고객의 필요와 욕구를 정확히 충족시키기 위한 접근방법인 호텔 서비스 품질경영에 대한 관심이 결여되어 있다고 할 수 있다. 호텔 품질에 대한 영역에서만 연구의 범위를 한정하였다.

고객만족경영(Customer Satisfaction Management)이란 고객만족을 극대화하는 것을 기업 최고의 목표로 삼는 마케팅적 경영철학이다. 즉 제품의 기획, 생산, 판매, 평가에 이르는 전 과정에 걸쳐 고객만족을 중심으로 의사결정을 하는 경영방식인 것이다. 모든 기업 활동의 기준을 궁극적인 고객만족의 극대화에 두고 전사적인 통합시스템을 구축하려는 것이 고객만족 경영이다. 고객에게 상품 및 서비스에 대한 만족을 주기 위하여 고객의 만족도를 정량적, 정기적으로 측정하고 그 결과에 따라 상품, 서비스 관리를 조직적이고 지속적으로 개선해 나가는 경영활동으로 지금까지의 회사 중심경영에서 탈피하여 고객만족을 경영의 최우선적인 가치 기준으로 하여 모든 경영활동을 실행하는 것을 의미 한다.

기존의 주요 고객만족상인 미국의 말콤 볼드리지상 모형(Malcolm Baldrige National Quality Award)을 연구 분석함으로써 고객만족의 중요한 성공요인들을 도출하고자 한다.

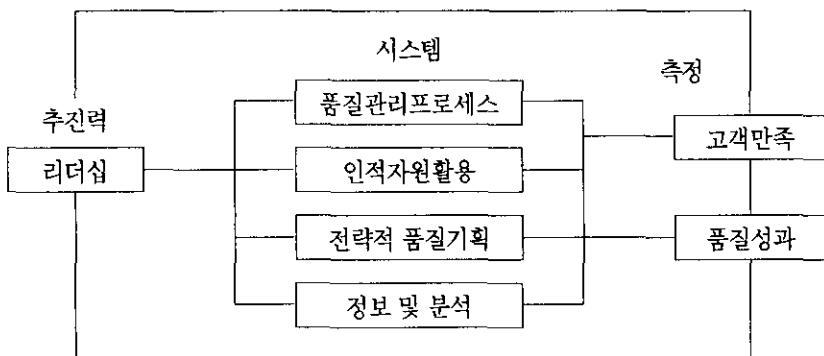
1987년 제정된 미국의 말콤 볼드리지상은 전사적 품질경영(TQM)을 전 산업에 확산 보급하여 미국 기업의 국제경쟁력을 회복하고자 하는 미국 정부의 의지가 가시화된 것이다. 테밍상과 기본적인 차이는 테밍상이 민간 차원의 수상제도인데 비하여 말콤볼드리지상은 정부차원에서 추진되는 국가품질상이라는 점이다. 이 상의 제정 목적은 정부차원에서 다음과 같은 세 가지 측면을 부양시켜 줌으로써 미국기업들의 국제경쟁력 제고를 도와주려는 것이다. 첫 번째는 품질에 대한 인식을 높이고, 이것이 경쟁력의 가장 중요한 요인이 됨을 이해시키는 것, 두 번째는 탁월한 품질의 주요 특성과 요구사항을 주지시키는 것, 세 번째는 성공적인 품질전략과 그 실천을 통해 얻게 된 성과에 대한 정보를 공유

-
- 11) Robert C. Lewis, "Isolating differences in Hotel Attributes," *The Cormell H.R.A. Qualerly*, Vol. 25(November 1984), pp.64-77
- 12) William B. Martin, "Deinfng What Quality Service in for You," *The Cormell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Feb. 1986, pp.32-38.

할 수 있도록 한다는 것이다.

볼드리지상의 7개의 평가분야는 크게 4가지로 분류될 수 있다. 첫째는 기업전체를 품질 중심적인 경영체제로 만들기 위한 최고경영자의 의지와 참여 및 전반적인 품질관리정책을 중심으로는 리더십 분야로써, 이것은 이 모형의 추진력으로서의 역할을 한다. 둘째는 이러한 경영자의 의지와 기업전략을 조직적이고 전사적으로 실현시켜 줄 수 있는 시스템으로서, 정보 및 분석시스템, 전략적 기획시스템, 품질보증시스템 및 이를 수행하는 인적자원의 개발시스템 등이 이에 속한다. 셋째는 이 시스템들의 효과적인 상호작용을 통해 만들어진 구체적인 제품과 서비스 수준으로서의 품질관리성과를 의미하며, 이것은 시스템의 효과성에 대한 측정을 의미하는 것이다. 그러나 제품과 서비스의 질이 기대된 수준대로 성취되었다는 것이 곧 고객의 만족과 동일한 것이 되지는 않는다. 볼드리지상은 품질관리의 성과에 대한 최종 평가자를 고객으로 규정하고 있으며, 고객의 만족을 그 목적으로 삼는 추진모형을 가지고 있다고 볼 수 있다. 결국 고객만족에 대한 여러 정보와 자료가 중요시되며, 이 결과에 따라 정책의 수정, 시스템의 보완을 통한 고객의 관점에서 본 품질의 향상에 기인하게 하는 순환모형임을 알 수 있다. 이상의 내용을 정리하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 말콤 볼드리지상의 고객만족 모형



목표 : 고객만족, 경쟁자들과 비교하여 고객만족, 고객 유지, 시장점유율 증가

과정 측정 : 제품과 서비스의 질, 생산성 향상, 소비 감소 절감, 공급자의 질

자료: United States Department of Commerce Technology Administration, The Malcolm Baldrige National Quality Award, 1995, P. 5.

1) 조선호텔 품질경영 사례

조선호텔은 '92년도에는 전 조직이 전사적 품질경영에 대한 기본교육을 실시하여 왔고 57개의 품질분임조를 조직해 현장에서의 개선의식 함양과 추진사무국의 신설, 한국표준협회의 지도, 웨스틴 그

룹과 연결추진 등 비교적 단기간에 도입 체계를 확고히 하였다. '93년도에는 전사적 품질경영 중장기 목표의 수립, 품질경영에 대한 이념과 행동강령을 제정하였고 고객을 최우선으로 하는 인식의 전환과 제도개혁을 추진함으로써 고객을 최대한 만족시키고 새로운 고객을 창출하는 운동인 'GO-21운동'을 전사적으로 실시하고 있다. 한편 추진 사무국과 협업 추진 기능을 보강하였고 전사적인 분임조활동의 활성화를 위한 품질분임조 사내경진대회를 개최하고, 각 부문의 관리력 강화를 위한 사내표준화의 본격화, 품질방침 체계를 확립하기 위한 방침관리 운영 체계를 확립하여 왔고 지속적인 개선 활동의 결과로 서비스 부문에서는 최초로 품질기술분임조 경진 대회에서 영예의 대통령상을 수상하게 되었다. 또한 전사적 인 품질경영 추진실적을 점검하고 당사에 적합한 운영체질 개선을 위한 전사적 품질경영 전단을 실시한 바 있다.

'94년도에는 그 동안 지속적으로 추진해 온 표준화, 제안, 교육 훈련, 분임조활동, 품질 보증 체계, 방침 관리 등을 체계적으로 종합화하고 보다 구체적인 목표에 도전하기 위하여 7월중 세계 최초로 호텔 업계의 ISO 9002 품질인증을 획득하였으며 10월에는 품질경영상을 수상하였다.

2) 리츠-칼튼 호텔 (Ritz-Carlton)의 품질경영 사례

1992년 미국 Ritz-Carlton 호텔 회사는 미국내 최고 품질 서비스의 권위를 인정하는 'Malcom Baldrige Award'를 수상하였다. 이 수상을 계기로 이 회사는 서비스와 제화면에서 업계 지도자로 그 평판을 인정받게 되었으며, 사업목표로서 세계에 단연코 우뚝선 존재가치와 세계 여행자 중 최우량 고객의 4%를 손님으로 만드는데 있다. 이 회사의 돋보이는 '품질비전' (quality vision)전략은 10,000명의 리츠-칼튼의 사람으로 하여금 다음 5개 분야에 '탁월성' (excellence)에 이르도록 하는 것이다.

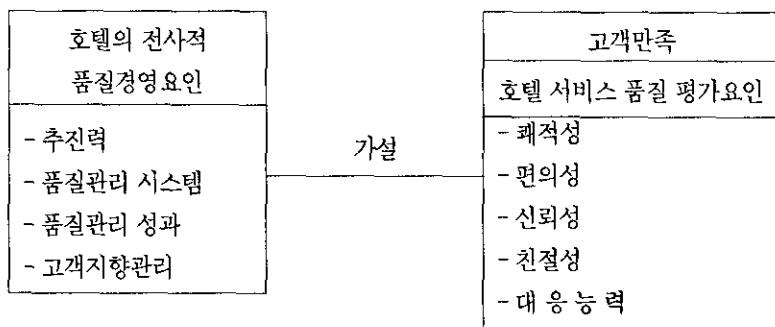
- ① 전사적 참여 (total involvement) : 이것은 전직원의 참여도를 높여 '품질망상조직' (quality network)을 달성하는 것이다. 이 과정은 직원 개개인의 요구가 반영되는 방편을 제공하고, 또한 우리들로 하여금 어떻게 보다 더 향상될 수 있을 것인가에 대한 토론의 광장이 되게 하며, 게다가 연구에서 실행에 걸쳐 모든 착상의 진척을 추적하는 제도가 되게 한다.
- ② 훈련 : 품질 훈련 자격증이란 리츠 칼튼 훈련 과정의 핵심적인 요소로, 이것은 모든 직원으로 하여금 자기 직무에 대해 충분한 이해와 직무수행의 명확한 측정을 위한 소재를 제공한다.
- ③ 요구충족 : 이것은 호텔의 손님, 직원, 공급업자의 요구와 욕구를 알아내는 것과 이들의 요구에 부응할 방안을 모색하는 것이다.
- ④ 업무수행 측정 (quality measurement) : 품질측정은 손님과 직원 양자 모두의 만족도를 평가하는 것이며, 이것은 업무수행 과정, 성과, 제품과 서비스에 관한 측정을 말한다.
- ⑤ 포상(recognition) : 직원들의 노력과 결과에 대한 보상으로 개인과 팀차원으로 포상한다.

이러한 과정들은 직원들에 의해 창안되고, 공통체에서 일하는 전직원들의 요구에 맞도록 지속적으로 수정하여 자부심을 갖게 한다. 그들은 모두 회사에서 아주 중요한 존재이며, 그들의 아이디어가 채택될 수 있음을 고취시킨다.

III. 조사설계

본 연구에서는 호텔 전사적 품질경영과 고객만족을 서로 연계시켜 분석하고 유의적인 차이를 밝힘으로써 고객의 요구와 기대를 파악하는 단계에서부터 시작하여 고객만족을 총족하는 바람직한 호텔 전사적 품질경영에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

〈그림 2〉 연구의 개념적 틀



본 연구는 호텔 서비스 기업의 공통적 품질경영 평가 항목인 말콤 볼드리지상(Malcolm Baldrige National Quality Award) 심사평가 항목들을 토대로 변수를 선정하여 〈그림 2〉와 같은 모형을 설정하였다.

여기서 본 연구의 목적을 달성하기 위해 앞서 제시된 연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설] 호텔 전사적 품질경영 수준에 따라 고객만족은 상이하게 반응할 것이다.

ISO가 정의하고 있는 전사적 품질경영의 개념은 “경영자의 리더십 아래 품질을 경영의 최우선 과제로 하고 고객만족의 확보를 통한 기업의 장기적인 성공은 물론 기업 구성원과 사회 전체의 이익에 기여하기 위해 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원의 참가와 총체적 수단을 활용하는 전사적인 경영관리 체계”라고 정의하고 있다. 품질경영의 개념에는 첫째, 품질은 고객에 의해 정의된다는 것이다. 즉 고

객의 욕구에 의해 재화나 용역의 특성이 정의되어야 하며 이렇게 함으로써 진정한 고객만족 나아가서 고객의 즐거움까지 창출할 수 있다는 것이다. 둘째, 고객만족을 창출하는 재화와 용역을 생산하는데 있어서의 과정을 중시하여 인간위주의 경영시스템(people-focused management system)을 지향하는 철학이 밑받침되고 있다. 이러한 점을 고려하여 볼 때 호텔 품질경영 수준에 따라 고객만족에 유의적인 차이가 있을 것이다.

표본의 설계

본 연구에서는 호텔 서비스 품질측정 즉, 고객만족 측정 연구의 대상은 외국비즈니스 FIT를 모집단으로 선정하였으며 표본추출방법은 충화표본추출법을 이용하여 국내 호텔 산업에서 가장 충추가 되는 서울 지역 특1급 호텔 중 퇴숙절차를 마친 외국인 FIT(Foreign Independent Tour)들을 대상으로 선정하였다.

또한 표본을 선정함에 있어서 제한적인 특성을 갖게 되는데 즉 설문지 배부장소를 공항 셔틀버스안으로 선정하였기에 특1급 호텔 중 8개 호텔을 선정하게 되었다. 설문지는 공항 셔틀버스 안에서 정성이 담긴 기념품과 함께

설문지를 직접 배부, 설문지 내용과 작성요령을 설명한 후 호텔에서 공항까지 가는데 걸리는 임여시간(총 40분 소요)에 설문지에 답할 수 있도록 설문조사를 실시하였다. 공항 셔틀버스를 이용하는 FIT 총200명을 단순무작위표본추출하였으며 197명분이 회수되었으나 분석에는 123명의 유효 표본이 이용되었다. 조사시기는 1995년 7월 15일부터 1995년 8월 30일간에 걸쳐 이루어졌다.

한편, 호텔 서비스 품질경영수준 측정 연구의 대상은 호텔 종사원을 모집단으로 선정하였으며 표본 추출방법은 충화표본추출법을 이용하여 서울지역 특1급 호텔의 프론트, 하우스키핑, 식음료, 주방 종사하는 호텔 종사원들을 집단으로 선정하였다. 또한 시간적 경과에 따른 오차발생의 가능성을 최소화하기 위해 시간적 범주를 고려하여 조사기간을 선정하였으며, 측정상의 정확성을 기하기 위하여 면접원을 통한 직접면접을 실시했다. 총360명을 단순무작위표본추출하였으며 340명분이 회수되었으나 분석에는 313명의 유효표본이 이용되었다. 1차 조사시기는 1995년 7월 30일에서부터 1995년 8월 15일에 2차 조사시기는 1996년 1월 5일부터 1996년 1월 30일에 걸쳐 이루어졌다.

설문지의 구성과 자료의 모집

실증조사의 목적을 달성하기 위해 설문지법을 이용하였는데, 응답자가 직접 기입하도록 하는 자기 기입(personal self-administration) 방법을 사용하였다. 조사항목은 호텔 전사적 품질경영 수준, 고객만족, 종사원 직무만족으로 분류하여 실시하였으며 설문형태는 다지선택형(multiple choice questions)으로 요소별 항목들을 리커트(Likert)의 5점척도법을 이용하였다.

호텔 품질 즉 고객만족/ 불만족 설문은 특1급 호텔에서 퇴숙절차를 마친 외국인 FIT를 대상으로 하였는데 호텔 품질을 평가하는 평가기준으로 쾌적성, 편의성, 신뢰성, 친절성, 대응능력을 결정변수로 추출하여 각각 13개, 8개, 7개, 9개의 항목으로 총37개 항목들로 구성하였다. 본 연구의 자료수집은 서울 지역 특1급 호텔에서 퇴숙절차를 마친 외국 FIT를 대상으로 전체 200매의 설문지를 배포하였으며 회수된 자료는 전체 197명분이 회수되었으나 분석에는 123명의 유효 표본이 이용되었다.

호텔 전사적 품질경영 수준 측정은 호텔 종사원을 대상으로 하였는데, 호텔 전사적 품질경영 설문항목 부분에서는 추진력, 품질경영 프로세서, 품질경영 성과, 고객지향관리 등으로 나누어 각각 7, 14, 2, 6개로 총29개의 항목으로 구성하였으며, 종사원 직무만족 항목 부분에서는 직무만족 요인 18개를 선정하여 그중 작업조건, 승진, 임금요인에는 각각 1문항씩 더 추가하여 총21개 항목으로 구성하였고, 인구통계적 특성으로 성별 직위 근무부서 3개 문항으로 구성하여 총53개 문항으로 구성하였다.

IV. 결과분석

응답자의 인구 통계적 특성은 고객 특성과 종사원 특성으로 분류하여 제시하였는데, 먼저, 서울시내 거주 특1급 호텔을 투숙하는 외국 고객(전체: 123명)의 특성을 살펴보면, 성별 구성비의 경우 남자가 102명(82.9%), 여자는 17명(17.1%)를 차지했으며, 국적별 구성비는 대륙별로 아시아(40.8%), 유럽(30.3%), 미주(27.6%) 순으로 나타났다. 방문 목적은 비즈니스를 중심으로 이루어지고 있는데, 관광을 겸하는 경우를 포함하여 전체 95%(105명)를 상회하고 있다. 방문 횟수의 경우, 처음이 27.4%를 차지하며, 2~4회의 방문을 경험한 경우는 약 50%를 차지하고 있음을 알 수 있는데, 이 경우 처음 방문한 경우를 제외하고 2회이상 방문 고객은 약 63%를 차지함으로써 본 연구에서의 응답자의 자료 특성을 제시하는데 타당성이 존재한다고 볼 수 있다.

다음으로 호텔 종사원(전체: 297명) 특성을 알아본 결과, 성별의 경우 남자가 전체 192명(64.4%), 여자가 105명(35.4%)을 차지하고 있음을 알 수 있다. 종사원의 근무 부서별로는 식음료분야 29.0%, 프론트분야 21.9%, 하우스키핑과 주방 분야가 각각 21.2% 순으로 나타났다. 직위는 일반사원이 159명(53.5%), 주임급 52명(17.8%), 계장급 17명(5.7%), 대리급 26명(8.8%), 과장급 14명(4.7%), 차장 7명(2.4%), 부장 19명(6.4%), 이사 2명(0.7%)로 나타났다.

호텔의 품질경영 수준에 따른 속성결합 패턴 및 신뢰도

먼저, 호텔의 서비스품질경영 평가속성을 중심으로 4개의 결합패턴을 정의하였는데, 정리하여 제시하면 <표2>와 같다. 호텔의 서비스 평가속성에 대해 각각 추진력, 품질관리시스템, 품질관리 성과, 고

객지향관리 등으로 속성을 분류하여 검증의 타당성을 알아본 결과, 신뢰계수(α)가 모두 높게 나타났다.

〈표 2〉 서비스 품질경영 평가요인 패턴 및 신뢰도
고객만족에 따른 속성결합 패턴 및 신뢰도

통계량		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Corr'	Alpha if ItemA Deleted	LPHA (α)
HQ1 추진력	경영방침 및 전략의 유무	23.5	18.7	.7	.8	.8
	경영목표의 유무	23.5	19.2	.7	.8	
	실행계획 수립 여부	23.6	19.0	.7	.8	
	최상의 서비스 제공활동 여부	23.5	18.6	.7	.8	
	조직의 구성과 능력 여부	24.0	18.6	.7	.8	
	작업 지시서/표준의 수립여부	23.8	18.8	.6	.8	
	사회적 책임에 대한 수행여부	23.8	20.7	.4	.8	
HQ2 품질경영시스템	효율적인 제안제도 운영여부	49.4	82.1	.6	.9	.9
	분임조(Q.C.) 운영여부	49.7	84.1	.5	.9	
	종사원교육 프로그램 실시여부	49.6	80.9	.7	.9	
	복지후생 및 제도의 수립여부	49.7	79.6	.6	.9	
	종사원 불만요인 해소방안여부	50.2	81.6	.7	.9	
	경영정보자료 수집여부	49.6	81.8	.7	.9	
	고객관련정보 활용여부	49.6	81.2	.7	.9	
	상품계획 및 개발 수행 여부	49.6	81.6	.7	.9	
	안전관리시설 수립 여부	49.2	86.3	.5	.9	
	원가절감 계획 수행 여부	49.5	82.7	.7	.9	
	품질개선 방안 수행 여부	49.3	82.3	.7	.9	
	품질요구조건에 따른 납품여부	49.6	83.0	.6	.9	
	서비스메뉴얼 수행 여부	49.5	82.6	.7	.9	
	서비스평가 방법 유무	49.6	81.4	.7	.9	
HQ3 경쟁성과	제공서비스에 대한 경쟁력유무	3.9	.9	.7		.8
	제공서비스 평가 수행여부	3.9	1.0	.7		.8
HQ4 고객지향 관리	고객의 불만처리의 체계/방법	19.0	18.1	.7	.9	.9
	고객만족 측정척도의 수립여부	19.2	17.0	.8	.9	
	미래 고객욕구 측정 수행여부	19.3	17.4	.8	.9	
	고객만족/불만족 평가여부	19.1	17.5	.8	.9	
	고객의견 반영 여부	19.1	17.1	.8	.9	
	고객욕구 사전예측 여부	19.3	17.6	.7	.9	

고객만족에 따른 속성결합 패턴 및 타당성에 대한 분석결과는 〈표 3〉과 같다. 고객만족에 따른 속성 결합은 기대수준을 중심으로 5개로 정의하였는데 즉, 패작성, 편의성, 신뢰성, 친절성, 고객에 대한 호

텔 서비스 및 종사원의 서비스 대응능력 등으로 분류하였다.

속성결합에 대한 타당성은 전반적으로 높게 나타나고 있음을 알 수 있으며, 고객만족에 따른 속성결합 패턴을 살펴보면 다음과 같다.

〈표 3〉 고객의 호텔 서비스에 대한 기대수준에 따른 신뢰도

통계량		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	ALPHA (a)
고객만족속성						
쾌적성	위생과 청결	50.7377	27.6496	.4147	.8731	
	안락함과 내부장식	51.1230	26.8525	.4806	.8701	
	안전한 경비	50.8361	26.8985	.4861	.8699	
	작업환경	51.1967	25.3329	.6236	.8623	
	옷장의 크기, 옷걸이	51.6721	24.9329	.5355	.8692	
	욕실의 비품	51.1557	25.9673	.5585	.8661	
	조명	51.5574	25.5545	.5703	.8655	
	객실의 디자인과 크기	51.4836	25.6898	.5895	.8643	
	객실의 청결성	50.7787	26.1076	.6150	.8634	
	욕실의 청결성	50.8033	25.5478	.6570	.8608	
편의성	객실의 기구/전기용품	51.4098	25.7811	.5637	.8658	
	벽계와 침구의 안락함	50.9590	26.4198	.5685	.8658	
	에어컨의 쾌적성	51.0082	26.4545	.5410	.8671	
	관광물의 접근용이성	26.9580	14.9050	.3770	.7447	
	비즈니스 접근용이성	26.9244	13.1044	.6382	.6985	
	주차편의성	28.1429	11.3947	.5569	.7169	
	스포츠시설의 질	27.5630	12.7396	.5183	.7200	
	레저/오락시설 다양성	27.5042	13.7267	.5349	.7178	
	예약의 편리성	26.5882	15.3968	.3460	.7492	
	C/I, C/O의 편리성	26.4538	15.6228	.3367	.7506	
신뢰성	메뉴의 다양성	26.8655	15.0326	.3659	.7464	
	상대적 객실가격	25.6667	8.3224	.4596	.7461	
	정확한 계산서	25.5447	7.4959	.7257	.6942	
	룸서비스의 가치성	25.6423	7.6251	.7155	.6984	
	서비스의 효율성	25.7967	7.5075	.3767	.7820	
	음식의 질	25.6504	8.2456	.4515	.7476	
	식음료 가격	26.0732	8.5274	.3572	.7664	
	예약의 신뢰성	25.3333	8.3880	.4816	.7426	
친절성	대화의 용이성	12.8167	3.0081	.6543	.6509	
	예의바른 종사원	12.6083	3.5176	.5466	.7149	
	종사원의 지적능력	12.9583	3.2504	.4940	.7361	
	서비스의 전문성	13.0417	2.6957	.5709	.7044	
대응능력	종사원의 반응성	16.0500	4.4849	.6131	.6326	
	불만처리의 신속성	16.2417	4.2856	.5497	.6541	
	식음료 서비스 적시성	16.3000	4.8672	.4118	.7095	
	재투숙객에 대한 배려	16.5583	5.3075	.2740	.7596	
	고객욕구의 예전성	16.4500	4.5185	.6285	.6289	

[가설]에 대한 검증: 호텔 전사적 품질경영 수준에 따라 고객만족은 상이하게 반응할 것이다.

호텔 서비스 품질수준과 고객만족과의 관련성 패턴을 밝히기 위해 정준상관분석(canonical correlation analysis)을 적용하였는데, 품질경영수준에 관련된 요인은 호텔의 서비스 품질을 평가하는 29개의 속성을 토대로 4개의 요인을 추출하여 적용하였으며, 고객만족요인은 20개의 선택속성을 토대로 5개의 요인을 추출하여 이들 두개의 변수간 상관관계를 (표 4)에서와 같이 밝히고 있다. 정준 변량이 전체 4개 중에서 정준상관계수가 통계적 유의성($p<.05$)을 갖는 정준 함수 2개가 도출되었으며, 정준상관계수는 각각 .525($p<.000$), .319($p<.012$)로서 정준변량씩들에 대한 상대적 설명력이 유의적임을 알 수 있다. 이를 토대로 두개의 변수집단간 관련성을 살펴보면 다음과 같다. 첫번째로 두드러진 패턴은 정준 함수 1에서 추진력(-.464), 품질관리 성과(-.296), 고객지향관리(-.570)가 고객의 신뢰성 요인에 기여하는 상대적 영향관계가 높은 것으로 나타났는데, 이는 고객의 신뢰성을 높이기 위한 중요 요인으로서 해석이 가능하다. 또한 품질경영수준에서 품질관리 시스템(.271)은 고객만족 요인중 쾌적성 요인(3.142)에 대해 상대적 영향력이 높은 것으로 나타났는데, 이는 고객의 쾌적성을 높이기 위해서는 품질관리시스템을 개선하거나 지속적인 운영유지의 필요성이 제기된다. 이러한 두 개의 변수집단간 개별변수의 상대적 설명력은 정준부하량을 통해 설명이 가능한 데, 즉 추진력, 품질 관리 성과, 고객지향관리는 신뢰성에 대해서는 60.2%의 상대적 설명력을 제시하고 있다.

두 번째로 두드러진 패턴은 정준 함수 1에서 설명하지 못한 잔여변이에 대해 추가적인 개별변수의 상대적 설명력을 제공하는 것인 데, 즉 정준 함수 2에서 추진력(-1.055)과 품질관리 시스템(-.897)은 고객만족 요인 중 편의성(-1.084)과 친절성(-2.649)에 대해 상대적인 영향관계를 갖고 있다. 이는 고객의 편의성과 친절성에 대한 만족도를 높이기 위한 중요 요인으로서 작용함을 의미한다. 이러한 의미는 다시 정준부하량에서 추진력과 품질관리 시스템은 고객만족요인 중 쾌적성에 대해 53.6%, 편의성에 대해 90.9%, 친절성에 대해 36.2%의 상대적 설명력을 갖고 있는데, 이 중에 편의성에 기여하는 정도가 가장 큰 것으로 나타났다.

이와 같이 품질경영수준과 고객 만족요인과의 정준 상관관계를 통해 영향관계의 크기를 측정할 수 있는데, 이는 정준부하량의 크기를 비교함으로써 상대적인 기여정도를 설명할 수 있다. 즉 정준 함수 1에서 고객 만족의 신뢰성 요인이 품질경영수준에 대해 60.2% 만큼의 가장 큰 기여를 받고 있는데, 이에 대해 상대적으로 고객지향관리가 94.7%로서 가장 큰 기여를 하고 있으며, 그 다음으로는 추진력과 품질관리성과 및 품질관리 시스템 순으로 나타났다. 또한 정준함수 2에서 고객만족 요인 중 편의성 요인이 상대적인 품질경영수준의 요인 중 추진력과 품질관리 시스템에 대해 90.9%만큼의 기여정도가 제시됨을 알 수 있다.

〈표 4〉 호텔의 품질경영수준과 고객 만족요인과의 정준상관분석^a

요인명 (factor)	표준화 정준계수 ^b		정준구조분석			
	I	II	정준부하량		정준교차부하량	
- 품질경영수준						
HQ1. 추진력	-.464 ^c	-1.055 ^c	-.895	-.434	-.470	-.139
HQ2. 품질경영시스템	.271 ^c	-.897 ^c	-.806	-.309	-.423	-.099
HQ3. 품질경영성과-	-.296 ^c	.377	-.891	.073	-.468	.023
HQ4. 고객지향관리	-.570 ^c	1.405	-.947	.168	-.498	.054
중복성 지수	.217	.008				
- 고객 만족						
HC1. 쾌적성	3.142 ^c	1.274 ^c	-.392	-.536	-.206	-.171
HC2. 편의성	.489	-1.084 ^c	-.047	-.909	-.025	-.290
HC3. 신뢰성	-5.584 ^c	-1.338	-.602	-.164	-.316	-.052
HC4. 친절성	-7.177	-2.649 ^c	-.183	-.362	-.096	-.116
HC5. 대응능력	8.324	2.898	-.290	-.166	-.153	-.053
중복성 지수	.035	.027				
정준상관계수(Rc)	.525		.319			
Wilk's lambda	.639		.882			
Chi-Square	91.942		25.758			
d.f.	20.000		12.000			
p-value	.000		.012			

a:위 분석은 SPSS for Windows Version6.0의 정준상관분석 routine에 의해 수행됨.

b:정준상관분석에 의해서 2개의 유의적인 정준함수가 도출되었음.

c:정준부하량(canonical loading)이 0.3이상인 표준화정준계수를 의미함.

또한 두개의 변수집단가 제시되는 특성을 좀 더 자세히 밝히기 위해 단순상관관계분석을 적용하였으며 그 결과는 호텔 품질경영 수준을 평가하는 모든 요인들은 각각 신뢰성 요인과 높은 상관정도를 나타내고 있는데, 이는 제공서비스에 대한 가치화에 따른 요인으로서 가격에 대한 적정성, 가치성, 효율성 등 고객들이 교환가치의 질적 만족을 증대시킬 수 있는 속성들로 정의된다. 따라서 호텔 품질경영 평가요인들은 고객의 신뢰성을 확보할 수 있는 중요한 요인임을 알 수 있다.

V. 결론

가설검증과정에서 도출되어진 시사점을 정리하면 다음과 같다.

호텔 전사적 품질경영 수준은 고객만족에 영향을 미친다. 두 집단의 관련성 패턴을 밝히기 위해 정준상관분석을 적용하였는데, 추진력, 품질경영 성과, 고객지향관리가 고객의 신뢰성 요인에 기여하는 상대적 영향관계가 높은 것으로 나타났는데, 이는 고객의 신뢰성을 높이기 위한 중요 요인으로 해석이 가능하다. 또한 품질경영 수준에서 품질경영 시스템은 고객만족 요인중 괴적성 요인에 대해 상대적 영향력이 높은 것으로 나타났는데, 이는 괴적성을 높이기 위해서는 품질경영시스템을 개선하거나 지속적인 운영유지의 필요성이 제기된다.

본 조사결과에서처럼 호텔 품질경영이 고객만족과 정(+)의 관계를 갖는다면, 호텔 종합적 품질경영을 도입하여 추진할 경우 성공적으로 운용되기 위해서 필수적인 기본 요소는 추진력, 조직관리체계, 품질경영성과, 고객지향관리가 있으며 그 내용은 다음과 같다.

(1) 추진력:기업전체를 품질중심적인 경영체제로 만들기 위한 최고경영자의 의지와 참여 및 전반적인 품질경영정책을 중심으로하는 리더십 분야와 품질방침관리를 말한다.

① 리더십:최고경영자의 의지와 열의로 부터 시작된다. 이것은 기업의 단기적 품질정책은 물론 중장기 품질정책과 조직의 운영원칙으로 구체화되어야 하며, 모든 직원의 의사결정 기준으로 공유되어야 한다.

② 품질관리방침:품질 방침의 지속적인 추진과 일관성 있는 관리를 위해서는 방침관리(policy management)라는 관리시스템이 일본기업에서는 보편화되어 있다.

(2) 조직관리 체계:정책과 가치가 직원 모두의 일상적 업무 행위를 통해 구현되기 위해서는 구체적인 운영체계의 개발과 집행이 필요한데, 이를 위한 필수적인 품질관리 체계로는 첫째, 기업의 기본적 경영활동을 수평적 관점에서 통제, 관리, 개선해 나가는 프로세스 관리 시스템, 둘째, 인적자원의 개발과 활용 시스템을 들 수 있으며 셋째, 정보의 수집, 분석 및 전달 시스템을 들 수 있다.

(3) 품질경영성과:품질관리체계의 유효성과 효율성을 말한다. 이는 기업의 품질목표에 대한 실제적 성과를 통해 즉정될 수 있다.

(4)고객만족 지향관리:품질경영을 통해 기업이 추구하려는 최종 목표이며, 매출액 이윤등 기업의 재무적 성과 및 시장 점유율의 향상이라는 기업의 경영목표와 직결되는 것이다.

품질경영은 기업의 주요 전략 목표로서, 품질경영의 중요성을 인식하고, 필요성을 느끼고 일관되고 지속적인 정책과 모든 부서 모든 직급에 품질경영에 참여하여야 한다.

참고문헌

- Cadott, E. R.. and Turgeon N., "Key Factors in Guest Satisfaction", The Cornell H. R. A. Quarterly, Feb. 1988
- Garvin, D. A., "What does 'Product Quality' really mean", Sloan management Review, Vol. 26, 1984
- Gronroos, Christian, "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", European Journal of Marketing, Vol. 18, No .4, 1984.
- Hayes, Glenn.E., "Quality and Productivity: Challenges for Management", Quality Progress, October,1985.
- Herzberg, F., "One More Time,How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review,Jan.-Feb.,1968.
- Holt, N. C. L. ,The Relation Between Individual Vocational Need and Work Environment reinforcers in Sample of Food Service Works, University Minnesota,1984.
- King, C. A., " A Framework for a Service Quality Assurance System", Quality Progress, Sep.,1987.
- Lai Meng-Kuan , Determinants of Consumers' Perceptions of Service Quality, University of Purdue,1993.
- Lewis, Robert C., "Isolationg Differences in Hotel Attributes", The Cornell H.R.A. Quarterly, Nov.,1984.
- Lewis, Robert C., "The Positioning Statement for Hotels", The Cornell H.R.A. Quarterly, May, 1985
- Lewis, Robert C., "The Positive Side of Guest Complaints", The Cornell H.R.A. Quarterly, Feb.,1987.
- Lo., A. D. A. , "Measuring and Managing Customer Satisfaction for King Luxury Hotels", Monograph, Cornell University,May, 1993.
- Michalel Nightingale, "The Hospitality Industry :Defining Quality for a Quality Assurance Program - a Study of Perception", The Service Industries of Journal,Vol. 5 1985.
- Martin Q. B., "Defining What Quality Service is for you", The Cornell H.R.A. Quarterly, Feb.1986.

- Murray, K. B. "A Test of Service Marketing Theory : Consumer Information Acquisition Actives", Journal of Marketing, Vol. 55, Jan 1991.
- McCleary, K. W. and Weaver P. A., "Simple and Safe" Hotel and Motel Management 6. July ,1992.
- Oliver, Richard, Conceptual and Measurement of Disconfirmation Perceptions In the Prediction of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Indiana University,1980.
- Porter, L., and R. Steers, "Organization, Work and Personnel Factor in Employee Turnover and Absenteeism", Psychological Bulletin,1973.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry,L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," Journal of Marketing, Vol. 49, Fall 1985.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "SERVQUAL:A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality', Journal of Retailing, Vol. 64, Spring, 1988.
- Parasuramann, A., Zeithaml, V.,and Berry, L. L."SERVQUAL : A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality". Journal of Retailing, Vol. 64, 1988.
- Saunders,Luther Everett, Exploration of the Usefulness of 'Important' work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction,University of Minnesota, 1981.
- Sullivan, L. P., "The Seven Stages in Company Wide Quality Control", Quality Progress, May, 1986. Scanlon, F. and Hagan,J.T. "Quality Management for the Service Industries Part-1", Quality Progress, May ,1983.
- Smith H.C., Psychology of Industrial Behavior, 1955.
- Vroom,V.H., Work and Motivation, New York,John Wiley & Sonss,1964
- Werniment,P.R., "Intrinsic and extrinsic Factor in Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 1966.
- Zeithaml,Valarie A., "Consumer Perception of Price ,Quality and Value A Means-End Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Jul, 1988.