

☒ 응용논문

## QFD를 이용한 항공서비스 불만처리 흐름 개선

전영호 · 유일근 · 임형택

홍익대학교 산업공학과

### Improvement of the Customer Complaint Service Using QFD in Airline Industry

Young-Ho Chun · Il-Geon Yoo · Hyung-Tek Lim

Dept. of Industrial Engineering, Hongik University

#### Abstract

In service industries, it is very hard to transform the quantified factor into qualified one. Nowadays, however, service industries employ various methods developed by the academic society to manage effectively. Therefore, we have focused our research on QFD that is applied to improve the flow of execution in customer complains in Air Lines which can be considered as the representation of Service Industries. QFD is a method of developing new service with response to the demand from customer thanks to the application of QFD. In this paper we decide the priority of the department for executing the customer service of Air Lines. After setting up the relations among departments, we analyze the problems caused by the contact between customers and departments.

#### 1. 서론

현대사회에서 소비자의 욕구는 하루 하루 다르게 변하고 있으며, 그에 발맞춘 산업의 성장은 과거에 비해 놀랄 만큼 빠른 속도로 이루어지고 있다. 특히 이러한 산업중 서비스 산업분야는 과거에 비해 그 종류가 셀 수 없을 만큼 다양해지고 있으며, 몇몇 기업은 규모에 있어서도 일반 제조업 못지 않게 방대하다.

물론 과거에는 무형 제품의 생산으로 특징 지워지는 서비스업 대부분이 유형의 제

품을 생산해 내는 제조업 분야에 비해 대부분이 약세에 있었지만, 소비문화의 다양화와 생활권의 확장에 따라 항공운항 같은 서비스분야는 대단한 주목을 받고 있다.

소비자를 상대하는 모든 산업부문이 그렇겠지만 소비자의 욕구를 만족시킬 수 있기 위해서는 다양한 제품의 제공뿐만 아니라 고품질의 제품을 만들어 내는 데에 전력을 기울여야 할 것이다.

이에 본 연구에서는 소비자의 욕구를 만족시키기 위한 도구로서, QFD를 상기에 언급한 항공운항 산업에 적용하여 현재 진행되고 있는 고객불만처리 단계의 합리적 방향을 모색하고, 이에 따른 다양한 소비자의 요구를 파악, 전개하여 그 요구에 부응하는 고품질의 서비스 창출을 도모하고자 한다. 또한 QFD에 의해서 개발된 고객 불만처리 단계의 문서화 및 Database 구축을 통해 서비스 제품의 개발 및 사내 교육시 고객의 요구사항을 충실히 반영할 수 있도록 하고자 한다. 이후에 고객의 불만처리 단계의 사후 만족을 위한 방법을 제시하였다.

## 2. 본론

### 2.1 서비스산업의 정의

서비스산업이 각광받기 시작한 것은 그리 오래 전 일이 아니며, 당시 제조업의 경우에 있어서도 소품종 대량생산에 의해 소비자에게 제품을 제공하고 있었다. 이에 따라 그리 많지 않은 고객의 요구사항 조차 적절히 반영하지 못했었으며, 단지 물량에 의해 다수의 고객을 만족시키고자 하였다. 그러나 제조업에 참여하는 회사가 급격히 증가하고 시장경쟁이 치열해지자 제품 생산에 대한 관점은 다양한 고객의 요구사항을 적극 반영할 수 있도록 다품종 소량생산으로 변하게 되었다. 이러한 상황에서 경쟁우위를 점유하기 위해서는 수많은 요소들을 만족시켜야 하지만 그중 특히 제품 개발에서부터 A/S까지의 품질시스템이 품질을 보증할 수 있도록 안정되어 있어야 한다. 이것은 90년대부터 국내에 강조되고 있는 ISO 9000, ISO 14000 시리즈의 인증을 통해서도 적잖은 도움을 얻을 수 있다. 이러한 제조업의 제품관련 동향에 따른 다양한 제품의 범람 속에서 고객은 보다 윤택한 삶을 추구하고 수입의 상당한 부분을 서비스산업에 소비하게 되었고, 이에 따라 서비스산업의 발전은 보다 촉진되었다.

윤택한 삶을 영위하기 위해 지출을 한다는 것은 그러한 상품(서비스)을 제공하는 산업에서 개발한 제품을 구입한다는 것과 동일한 의미이며, 이러한 의미에서의 무형 제품을 구입하는 수많은 소비자에 의해 서비스산업의 종류와 규모는 짧은 기간만에 급성장하게 되었다. 또한 이러한 급성장과 더불어 서비스산업의 영역 또한 급격히 확장되었다. 즉, 서비스산업의 개념, 또는 정의는 점차 변하게 된 것이다. 기존의 서비스산업이라 함은 여가시간을 향유하기 위한 레크리에이션과 같은 산업으로 국한되는 경향이 있었으나, 경제적 부에 따른 생활수준의 향상, 지구환경 악화, 신속한 정보교환

등과 같은 여러 요인에 의해 제한된 분야만이 아닌 다양한 산업분야의 참여를 요구하게 되었으며, 그에 따라 서비스산업을 정확히 정의하기란 어려움이 있다. 이러한 어려움 속에서도 전통적인 서비스 산업으로 분류될 수 있는 항공운항산업은 그 특성상 서비스의 중요성이 기업의 존립을 좌우할 수 있을 정도의 커다란 비중을 갖고 있다. 따라서 각 항공사는 소비자의 개성을 존중하고 보다 안락하고 편안한 서비스를 제공하기 위해 노력을 경주하고 있으며, 고객의 불만사항 발생시 이를 처리하는 데에도 전력을 다하고 있다.

### 2.1.1 서비스산업의 분야

서비스산업이라는 단어가 사용되기 전에도 서비스산업은 존재하고 있었으며, 현재로서는 더욱 광범위해지고 있다. 또한 서비스산업은 생산과 소비 형태에 따라서 다양한 업종으로 구별되기 때문에 체계적인 분류가 곤란하나 굳이 분류해보면 다음과 같다.

#### 1) 전통적 서비스산업

과거에도 서비스 산업으로 분류되어 왔던 산업

예) 항공산업, 운송업, 교통업, 은행, 출판업, 세탁업 등

#### 2) 첨단 서비스산업

근래에 들어 각광 받고 있는 서비스 산업으로 앞으로의 발전 가능성이 무한하다.

예) 종합 레저타운, 정보산업 등

### 2.1.2 서비스산업의 발전추세

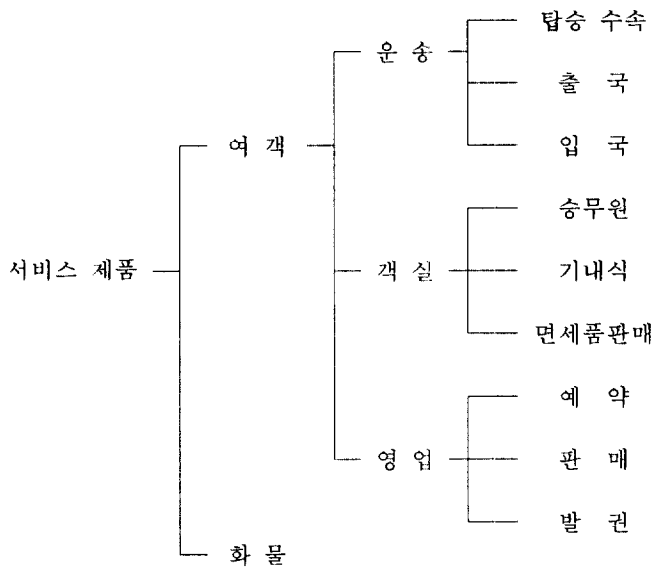
근래의 서비스산업의 발전추세로는 광범위 복합 서비스를 지양한다는 것이다. 단지 영화만 보여주던 영화관도, 스키장에서 영화상영과 같이 영화와 함께 하는 기타 오락서비스 등의 제공을 통해 소비자의 욕구를 한쪽 측면만이 아닌 다양한 측면에서 만족시키려하고 있는 추세이다. 더욱이 정보산업의 발전으로 인해 컴퓨터를 통한 쇼핑이나 기타 정보제공, 멀티미디어 시스템을 통한 노래방, 음악감상, 영화 등 다양한 서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 이렇듯 앞으로의 서비스산업은 소비자가 무엇을 요구하기 전에 소비자의 예상되는 요구와 예상하지 못한 만족을 만들어 가는 것이 앞서가는 지름길이라고 생각된다.

## 2.2 서비스 제품의 정의

제품이라고 하는 것은 주로 제조업분야에 적용되어 사용되던 단어이다. 그러나 이제는 제조업에서 유형의 그것만이 제품이 아니라 서비스산업의 무형 생산물 또한 제품으로 인식되어지고 있다. 그럼 서비스 제품에는 어떤 것들이 있는지 위에서 적용대상으로 선택한 항공운항사의 예를 들어 살펴보자.

### 항공운항사에서의 서비스 제품

항공운항사 즉, 항공여객사들에게 있어 '서비스 제품'이라는 개념이 자리잡힌 지는 오래 전이다. 특히 항공운항사의 경우에 회사전체의 수입은 여객과 화물수송인데, 이들의 경영우위(여객수의 대소, 화물량의 대소)는 서비스제품의 품질에 크게 좌우된다는 사실을 각 항공운항사들은 인지하고, 이미 경영전반에 걸쳐 이러한 서비스 제품에서의 개성을 가지려 노력하고 있다. 실제로 국내의 항공운항사 내규에는 각 회사의 임무에 맞게 소비자의 호감을 살 수 있는 방법들을 매우 상세히 기록하고 있으며, 그러한 예로서 A 항공운항사의 경우 소비자가 탑승 Ticket을 구입하고자 부스에 들어올 경우 처음에 'Eye Contact을 한다'부터 시작하여 인사의 구부리는 각도와 얼굴표정에 이르기까지, 또한 Ticket을 구입 후 나가는 시점까지 직원의 모든 행동을 내규로 지정하고 있다. 이렇듯 항공운항사에서의 서비스 제품은 기내좌석의 판매와 함께 동일시되고 있는 실정이다. 이러한 내규를 통한 제품 예와 더불어 항공운항사에서의 제품은 다음과 같이 분류될 수 있다.



< 그림 1 > 항공운항사의 서비스제품

### 2.3 QFD의 정의 및 개념

QFD는 신상품 개념 정립, 설계, 부품 계획, 공정 계획 그리고 생산계획까지 모든 단계를 통해 고객의 요구가 최종 상품(또는 서비스)에 충실히 반영되도록 하여 고객의 만족도를 극대화하는데 초점을 맞추고 있는 TQM의 한 기법이다.

QFD의 기본 개념은 고객의 요구사항을 우선 제품의 설계특성으로 변환하고 이를 다시 부품특성, 공정특성, 그리고 결국 생산을 위한 구체적 사양으로까지 변환하는 것이다. 도요타 자동차에서 차체의 녹방지를 위해 1970년대 중반에 실시했던 QFD 사례를 예로 들면, “차체에 녹이 잘 생기지 않아야 한다”는 추상적인 고객들의 요구를 “적어도 처음 3년간은 눈으로 식별 가능한 녹이 차체 외부에 생겨서도 안된다”는 비교적 구체적인 설계특성으로 변환한 다음 이를 충족시키기 위한 부품특성(페인트의 밀도, 입자크기 등)을 정하고 계속하여 이를 달성하기 위한 구체적인 공정방법과 생산조건(온도, 시간 등)을 결정하게 된다. 이와 같은 일련의 과정을 통하여 고객의 요구가 각 단계에서의 구체적인 목표로 변환되고 결과적으로 고객이 원하는 기능과 품질이 최종 제품에 정확히 구현되도록 하는 것이다.

### 2.3.1 House of Quality

QFD는 설계 단계에서의 개념적 지도라 할 수 있는 House of Quality(HOQ) 도표를 통해 이루어진다. 본 절에서는 제품 계획단계에서의 HOQ의 구성요소에 대하여 상세히 설명하면 다음과 같다.

#### 1) 고객 요구사항(Customer Attribute : CA)

HOQ 원편에 자리잡고 있는 CA들은 “고객의 음성(Voice of the Customer)”이라고 불리기도 한다. 예를 들어 새차를 사는 고객들은 “성능이 좋고 안전하고 유지비가 적게 드는” 차를 원할 것이다. 이들은 고객이 사용하는 언어로 표현되기 때문에 정성적이며 모호(Fuzzy)한 경우가 많다.

대상 고객 집단이 과연 누구인지를 파악하는 것이 매우 중요하며 설계단계에서 상충 관계의 발생시 이의 해결을 위한 근거가 되는 CA간의 상대적 중요도 역시 고객의 견해에 따라 결정되어야 한다. 고객 및 CA에 대한 정보는 설문조사, 개별 면담, 전시회 참가, 계획된 실험 등 여러 가지 방법을 통하여 얻게 된다. QFD의 응용에 소요되는 전체 노력중 약 50%가 이와 같이 고객 집단을 규정하고 그들의 요구사항을 추출하는데 소요된다.

#### 2) 설계변수(Engineering Characteristic : EC)

하나 이상의 CA에 영향을 미치는, 설계자에 의해 결정될 수 있는 변수들을 의미하며, HOQ의 상부에 위치하고 있다. 앞에 든 새차의 예를 인용하면 “성능이 좋고 안전하고 유지비가 적게 드는”이라는 CA들을 달성하기 위해 “엔진의 출력, 차체의 중량, 연비”라는 EC들을 생각할 수 있겠다. CA와 달리 EC들은 제품이 완성된 후 정량적으로 측정될 수 있어야 하고 그 제품에 대한 고객의 인식에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 것으로 선정되어야 한다.

#### 3) CA와 EC의 관계

HOQ의 몸체부분은 CA들을 나타내는 행과 EC들을 나타내는 열이 교차하여 마치

행렬 과 같은 형태를 띠고 있다. 만약  $i$ 번째 CA와  $j$ 번째 EC가 관련이 있다면(즉,  $j$ 번째 EC의 수준이 변함에 따라  $i$ 번째 CA에 대한 고객의 만족도가 변하는 경우) 행렬의  $(i, j)$ 위치에 특정 심볼을 기록하여 그들이 연관되어 있음을 나타내어 준다. 심볼들은 일반적으로 해당 연관관계의 성격(Positive 또는 Negative)이나 연관관계의 강도(강, 중, 약)를 나타내게 된다. 예를 들어 “차체의 중량”(두번째 EC)이 클수록 “안전도”(두번째 CA)가 향상되고 (강한관계), “저렴한 유지비”(세번째 CA)가 성취하기 어려워진다면(약한 관계), (2, 2) cell에는 강한 Positive, (3, 2) cell에는 약한 Negative에 상응하는 심볼을 기록하게 된다.

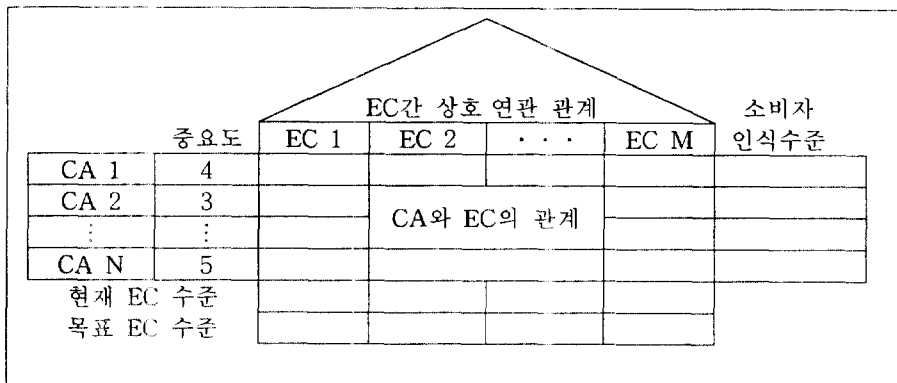
관계행렬의 작성은 CA와 EC의 설정이 적절히 되었는지 점검하는 기회를 제공하기도 한다. 즉, 비어있는 행이나 열이 발생하면 CA 또는 EC의 설정에 문제가 있음을 반영한다. 예를 들어 비어있는 열은 중요한 CA의 누락 또는 의미 없는 EC의 포함 등을 지적한다고 볼 수 있다.

4) EC간의 상호 연관관계

HOQ의 지붕에 해당되는 부분에는 EC들간의 상호 연관관계가 제시된다. 예를 들어 “차체의 중량”을 증가시키면 “연비”가 저하된다는 식의 관계이다. 이 상호관계들은 설계시 고려해야 할 상충관계들의 표현이며 동시에 획기적인 품질향상을 이루기 위하여 해결해야 할 잠재적인 연구 개발분야를 나타내 주는 것이다. CA와 EC간의 관계에서와 마찬가지로 관계의 성격과 강도에 따라 다른 모양의 심볼을 사용하기도 한다.

5) 고객 인식비교

HOQ의 오른쪽에는 앞서 규정된 CA별로 고객들의 인식 평가가 자사 제품 및 주요 경쟁자 제품에 대해 비교(Benchmarking)되어 있다. 이 자료는 설계자의 판단이 아니라 고객들이 내린 평가여야 하므로 주로 설문을 통하여 얻어지며 대개의 경우 1(최저)-5(최고)의 척도로 표현된다.



< 그림 2 > House Of Quality의 구성요소

#### 6) 현재의 EC 수준비교

HOQ 몸체 행렬의 바로 밑에는 자사 제품 및 주요 경쟁자 제품의 현재의 EC 수준들이 기록된다. 이 자료는 보통의 경우 경쟁자의 제품을 구매하여 분해한 후 실제 EC 수준들이 기록된다.

#### 7) 목표 EC 수준

HOQ의 다른 부분에 주어진 모든 정보를 이용하여 새로 개발(또는 설계)하는 제품이 고객의 요구사항을 가장 잘 만족시키도록 목표(Target) EC 수준들을 정하게 된다. 예를 들어 “엔진의 출력=X마력, 차체의 중량=Y Kg, 연비=Z Km/리터”이면 설계 상황의 제약 및 상충 조건을 고려할 때 주어진 CA 들을 가장 잘 만족한다는 식이다. 이는 QFD의 가장 중요한 부분이라 할 수 있으며 HOQ의 가장 밑부분에 기록된다.

#### 8) 선택적(Option) 항목

수행하고 있는 QFD 문제의 특성에 따라 선택적인 항목을 HOQ에 추가할 수 있다. 예를 들어 과거 고객들의 불만 횟수를 CA별로 기록한 열이나 EC별로 기술적인 어려움을 기록한 행을 추가할 수 있다.

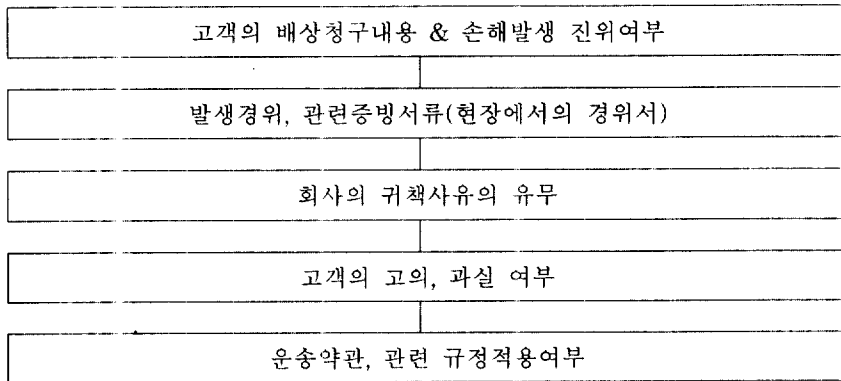
## 2.4 사례 연구

### 2.4.1 기초 자료

항공운항사의 경우에 현재 국내에는 2개 업체가 있으며, 국내항공운항 사업 선두주자인 K항공사의 경우 초창기에는 일본의 J항공사의 내규를 도입하여 직원들을 교육시키고, 서비스제품을 개발(초창기의 서비스는 미약)하였다. 그러나 근래의 경우에는 각 항공사별로 국내 여건에 맞게 자체 내규를 만들어 교육을 실시하고 있으며, 그에 따른 수준 높은 서비스제품을 개발하여 제공함으로써 비약적인 발전을 거듭하고 있다. 특히 후발업체인 A항공사의 경우 당시의 서비스 산업에 대한 인식의 고도로 인해 ‘좌석뿐만이 아닌 서비스를 판매한다’ 라는 모토아래 참신한 서비스제품의 판매에 중점을 두고 있으며, 고객만족을 위해 사장 및 10여명의 임원진으로 구성된 고객만족 추진위원회 구성 및 고객만족실의 운영 등의 고객만족을 위해 부단히 노력하고 있다. 특히 고객만족실의 경우, 우리가 앞에서 논한 QFD의 초기능적팀의 구성과 일맥상통하는 의미의 팀으로서 그 기능은 고객의 불만사항, 요구사항 및 사후만족도를 접수 분석하여, 실질적인 Complaint, Claim 등의 해결을 향한 기존제품의 향상도모 및 신제품 개발에 있다.

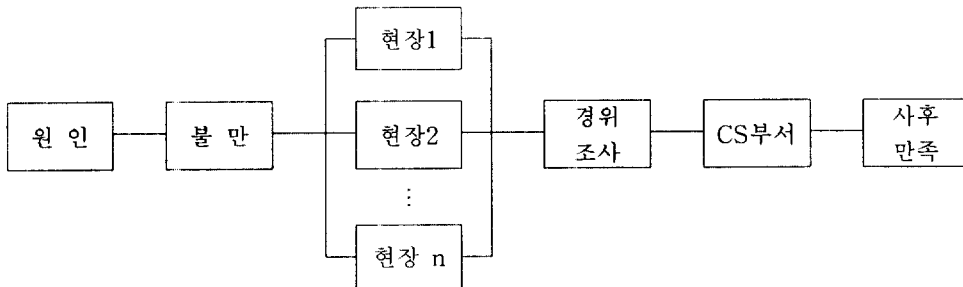
이러한 팀의 구성 등을 기초로 하여 QFD의 초기 HOQ를 구성하기 위한 각 항목별로 검토를 해본다.

#### 1) 고객의 불만처리 단계



< 그림 3 > 고객의 불만 처리 단계(대내 처리)

위와 같은 단계를 거쳐 고객의 불만사항을 처리하게되며, 이러한 문제를 업체에서는 실질적인 단계를 재구성하여 각 회사실정에 맞게 고객의 불만사항을 처리하는 SYSTEM을 구성하고 있다. 또한 각 부서장(현장)에게 보상결정권한을 부여하여 보다 신속하게 처리할 수 있도록 하고 있다.



< 그림 4 > A항공운항사에서의 고객불만처리단계

2) 요구사항 우선순위

고객 불만처리의 성과를 결정짓는 요인으로는 불만처리의 신속성과 적절한 대처를 들 수 있다. 즉 고객이 만족할 수 있도록 신속하고 적절하게 대처할 수 있는 지가 관건이 된다. 또한 근래의 소비자 수준향상(자신의 권리를 주장할 수 있는)으로 인해 증가하는 불만사항을 신속하고 적절히 대처하기 위해, 원칙적으로는 FIFO(First In First Out) 방법을 채택하고 있으며, 다양한 고객의 불만사항은 반복적으로 위의 불만 처리 프로세스에 의해 수행되고 있는 실정이다.

3) 관련부서

항공운항사의 경우에는 고객의 불만(인적요인, 물적요인)이 발생하는 장소가 대부분



현장(기내, 공항, 각 여행사)에서 발생하게 된다. 또한 이러한 고객의 불만사항은 발생한 장소에서 즉시 처리, 보고하는 것을 원칙으로 하며, 현장에서 처리가 불가능한 문제의 경우에 고객만족실에서 처리하고 있다. 한편 정책적인 문제의 경우에는 고객만족 추진위원회에서 처리하고 있다.

4) 고객의 불만형태

- ① Claim : 어떠한 사고로 인한 고객의 물질적, 인적 피해 - 보상 요구 -  
예) 항공연결의 불찰 - Ticket요구
- ② Complaint : 주로 인적요인에 의한 불쾌함을 토로한다.  
예) 기내에서 승무원의 불친절 - 고객만족실에서 사과(전화, 편지)  
근래에는 Claim이 증가하고 있다.

2.4.2 초기단계의 HOQ구성

고객의 불만을 처리하는 프로세스를 대상으로 초기단계의 HOQ를 구성해본다.

WHAT's : - 여객의 요구사항( 고객의 불만사항) 및 예상 처리소요시간, 실제 처리 시간

- ① Family Service 요구 불응 - 1일 - 즉시
- ② 객실 Service 태도 불량(내국인과 외국인의 차별) - 1일 - 즉시
- ③ 대리점에서의 고객 이름변경 - 즉시 - 즉시
- ④ 부상 - 7일 - 6일
- ⑤ 기내 Service 극심한 차별화로 인한 불만 - 즉시 - 즉시
- ⑥ 기내 면세품 유통기한 경과 - 2일 - 3일
- ⑦ 항공연결 불가능 - 10일 - 9일
- ⑧ 재확인을 안한 결과로 예약취소 -경유고객 - 3일 - 3일
- ⑨ 고객과실로 인한 기내소란 - 즉시 - 즉시
- ⑩ 고객화물 손실 - 9일 - 6일
- ⑪ 고객의 과실로 여권 분실 - 1일 - 2일
- ⑫ 공항 직원 불친절 - 2일 - 즉시
- ⑬ 서류작성시 다른 사항 요구 - 즉시 - 즉시
- ⑭ 기내 면세품이 없음(품목부족) - 3일 - 3일
- ⑮ 직원의 업무 미숙으로 인한 고객의 U/G 비용 분실 - 2일 - 3일

- 불만 처리시 고객의 요구사항

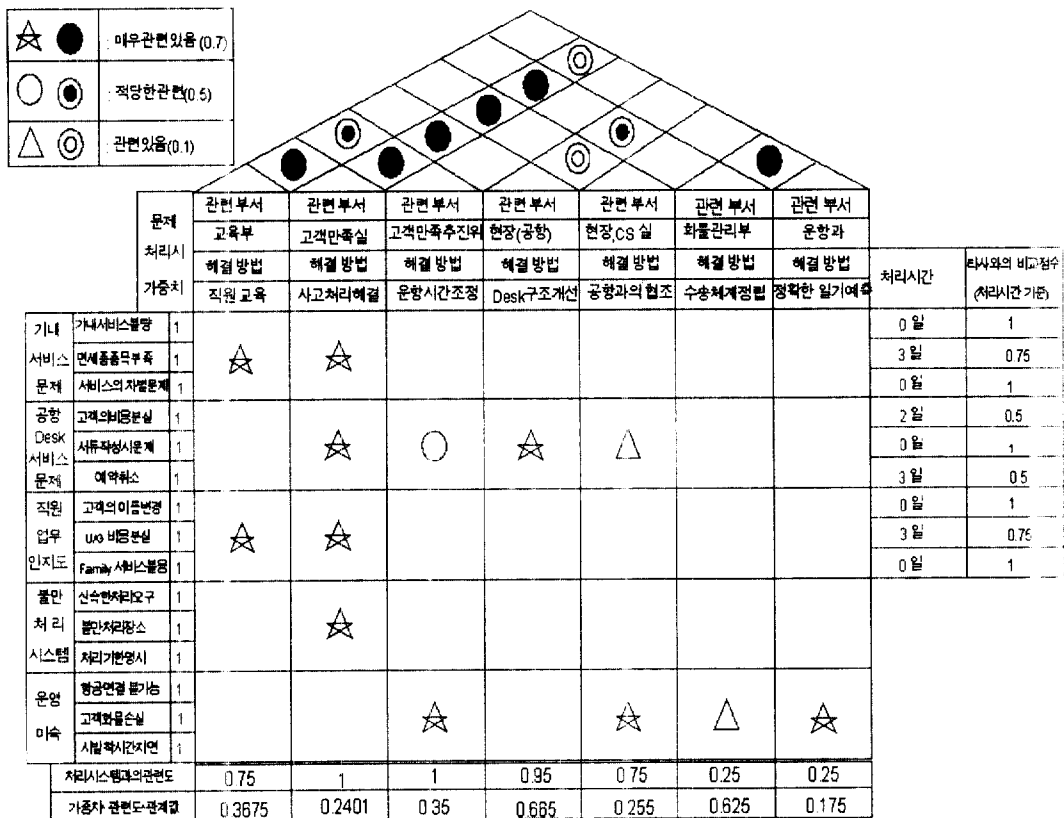
- ① 보다 신속한 처리요구(여행 기한 초과)
- ② 불만 발생장소에서의 처리
- ③ 처리 기한의 명시요구
- ④ 불만야기 당사자에게 직접 사과요구

- ⑤ 물질적인 보상요구
- ⑥ 불만 고객의 연속적 사후관리 요구

위의 사항을 종합해보면 아래와 같은 대표 항목으로 분류할 수 있다.

- 기내 service 문제
- 공항 Desk service 문제
- 각 부서직원 업무 인지도
- 불만처리 SYSTEM
- 운영 미숙

상기 고객의 요구사항을 기초로 초기단계의 HOQ를 구성한다.(불만 처리 프로세스를 중심으로)



< 그림 5 > 초기의 House Of Quality

위와 같이 초기의 HOOQ를 구성하여 보면 고객의 불만을 처리하는 단계에서 가장 관련도가 높은 부서는 고객 만족실이며, 다음으로 현장, 교육부서 등의 순서로 나타났다. 그러나 고객 만족실의 경우 고객의 불만과는 배타적인 관계에 있으므로 관련 부서의 선정에서 제외하였다. 이러한 결과를 토대로 현재 고객 만족실에 접수되고 있는 불만들을 각 유형별로 분류하여, 차후에 고객의 불만이 접수될 때 불만의 유형을 점검후 이를 신속히 처리하기 위하여 유형별 관련부서의 명시, 유형별 공문의 규격화 등을 통한 불만처리 시간의 예측이 가능한 체계화된 모형을 제시해 본다.

이러한 과정은 각 유형별 처리 문서에 관련된 부서를 선정하고, A항공사에서 부여한 관련 부서의 우선도를 고려하여 각 부서별 QFD를 구성한 후 QFD의 과정을 반복하였다. 그결과 고객의 불만 유형에 따른 관련 부서의 순위를 결정할 수 있었다.

다음은 위의 과정의 결과 HOQ이다.

		관련 부서	관련 부서	관련 부서	관련 부서	관련 부서	관련 부서	관련 부서
		교육부	고객만족실	고객만족추진위	현장(공항)	현장,CS 실	화물관리부	운항과
		해결 방법	해결 방법	해결 방법	해결 방법	해결 방법	해결 방법	해결 방법
		직원 교육	사고처리해결	운항시간조정	구조개선	공항과의 협조	수송체계정립	정확한 일기예측
기내 서비스 문제	기내서비스불량	○	○					
	면세품종목부족		○		○			
공항 Desk 서비스 문제	고객의비용분실		○		○	○		
	서류작성시문제	○	○		○			
직원 업무 인지도	예약취소	○	○		○			
	고객의 이듬변경		○		○			
불만 처리 시스템	US 비용분실		○					
	Family 서비스불용	○	○					
운영 미숙	신속한처리요구		○					
	불만처리장소		○		○			
	처리기한명시		○					
운영 미숙	항공연결 불가능		○			○		
	고객화물손실		○				○	
	시발착시간지연		○					○

< 그림 6 > 결과 단계의 HOQ

위의 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

불만 유형	관련부서		
	1순위	2순위	3순위
기내 서비스 문제	교육부	현장	
공항 DESK서비스 문제	현장	교육부	공항공단
직원 업무 인지도	교육부	현장	
불만처리 시스템	현장		
운영 미숙	현장	화물관리부	운항과

< 그림 7 > 서비스 관련부서 우선 순위

위의 종합된 결과는 고객의 불만 사항을 그룹화하여 관련부서를 나열하였으며, 현장의 중요성이 크게 부각 되고 있다.

각 그룹별로 세분화해보면 다음과 같다.

불만 유형		관련 부서		
		1순위	2순위	3순위
기내 서비스 문제	기내 서비스 불량	교육부	현장	
	면세품 품목부족	현장	운항과	
	서비스의 차별문제	교육부	현장	

< 그림 8 > 기내 서비스문제 관련부서 우선순위

불만 유형		관련 부서		
		1순위	2순위	3순위
공항 DESK 서비스 문제	고객의 비용 분실	현장	교육부	공항공단
	서류 작성시 문제	교육부	현장	
	예약 취소	현장	교육부	운항과

< 그림 9 > 공항 DESK 서비스문제 관련부서 우선순위

불만 유형		관련 부서		
		1순위	2순위	3순위
직원 업무 인지도	고객의 이름 변경	교육부	현장	
	U/G 비용 분실	현장	운항과	
	Family 서비스불응	교육부	현장	

\* U/G : Upgrade

< 그림 10 > 직원 업무 인지도 관련부서 우선순위

불만 유형		관련 부서		
		1순위	2순위	3순위
불만 처리 시스템	신속한 처리 요구	현장		
	불만 처리 장소	현장	공항 공단	
	처리기한 명시	현장		

< 그림 11 > 불만 처리 시스템 관련부서 우선순위

불만 유형		관련 부서		
		1순위	2순위	3순위
운영 미숙	항공연결 불가능	현장	공항 공단	
	고객화물 손실	화물 관리부	공항 공단	
	시발착 시간 지연	운항과	현장	공항 공단

< 그림 12 > 운영 미숙 관련부서 우선순위

즉, 위에서도 볼 수 있듯이 현장은 고객과의 접점으로서 그 역할이 그 어느 부서보다 중요하다. 따라서 현장에서의 고객과의 접촉은 단순히 형식적인 접촉이 아닌 소속 회사와 고객의 접촉으로까지 확장될 수 있다.

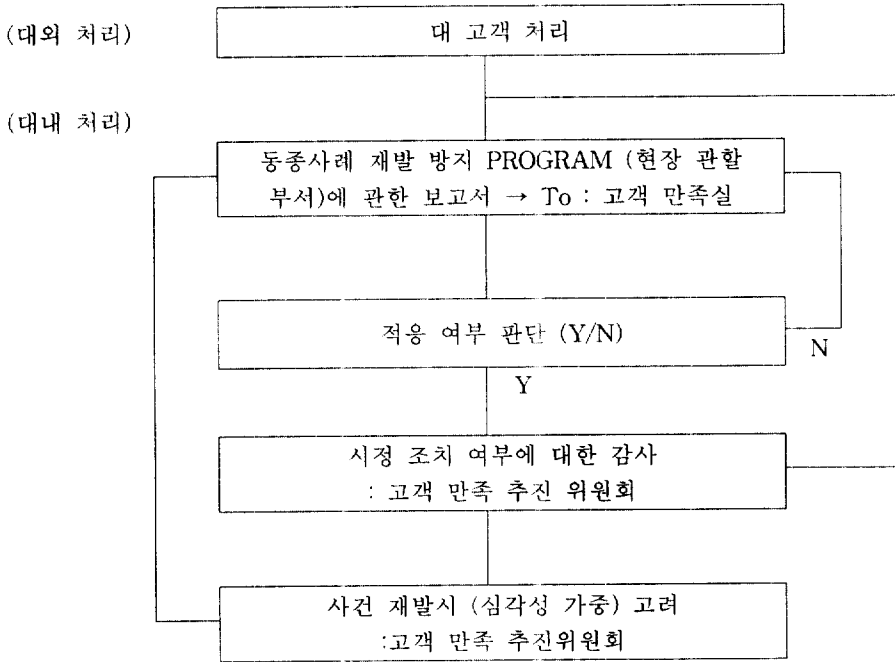
물론 위에서의 순위에 따라 업무를 교정한다하여 고객의 불만이 즉시 사라지는 것은 아니다. 하지만 각 부서별로 현재 수행하고 있는 부서의 업무는 회사 입장에서 고려한 업무를 수행하는 것이지만 위에서의 결과를 토대로 진정한 고객 입장에서의 업무를, 부서별 중점사항을 고려하여 수행할 수 있으리라 사려 된다.

따라서 이러한 관련 부서의 우선순위를 결정하고 난 후 고객 불만 처리 시스템의 궁극적 목표인 불만의 재발을 방지하는 흐름을, 현장에서 고객 불만처리 순서후의 단계를 중심으로 제안하고자 한다.

## 2.5 개선 방안

고객 만족실에서의 현장업무에 대한 인지도는 당연히 현장에서 근무하는 부서 보다 낮다. 따라서 같은 유형의 고객불만이 재발하지 않게 하기 위해서는 현장에서 직접 문제점을 파악하고 이에 대한 수정, 보완된 정책 또는 방법을 고안한 후 이들 조치의 적용 여부를 판단, 적용시키는 것이 가장 합리적인 방법이며, 이러한 단계에 고객만족실, 고객만족 추진위원회 등의 역할은 시정 조치의 적용여부 평가 및 시정조치 여부에 대한 감사 작업 등이다

이를 도식화하면 다음과 같다.



< 그림 13 > 고객 불만처리 흐름 개선방안

위와 같은 단계에서 가장 중요한 문제는 이러한 단계를 반복한 후에도 사건이 재발하는 경우이다. 이때 문제점의 검토 및 시정조치의 검토는 임원진으로 구성되어 있는 고객 만족추진위원회에서 직접 고려하여 이러한 문제점을 해결해 나가야 할 것이다.

### 3. 결론 및 추후 연구방향

위에서 QFD의 HOQ를 이용하여 고객의 불만을 처리하는 시스템에 가장 크게 관련 있는 부서는 현장(공항, 각 지점)으로 나타났다. 여기서 고객만족실의 경우 처리시스템의 주체이므로 제외하였으며 현장의 경우는 고객의 불만을 야기시키는 주 부서로서도 위에서 언급한 바 있다.

또한 고객 불만을 유형별로 정리하여 QFD의 HOQ를 구성하여 본 바 관련 부서의 우선 순위를 정할 수 있었으며, 이를 통해 보다 신속한 업무의 처리가 가능할 것이다 또한 이러한 부서의 우선 순위와 유형별 정리를 통해 고객과의 접점으로서 현장의 중요성을 다시 인식하게 되고, 이러한 현장에서 고객 불만의 재발방지를 위한 PROGRAM을 만들어 고객 만족실에서 평가하고, 고객 만족추진위원회에서 감사하는 일련의 개선된 흐름 단계를 제안하였다.

한편 고객 만족실의 경우 비록 처리 시스템의 주체 부서이므로 이곳에 대한 구조적

관찰이 필요하다. 즉 현시스템의 경우 FIFO의 방법을 택하고 있는데, 이럴 경우 하루 고객불만사항 처리를 위해 접수된 사항의 수만큼 공항이나, 지점에 관련 자료를 요청해야 하는데 이러한 시스템에서 관련자료요청의 일 2회(오전, 오후)로 각 자료 제공처의 업무효율화 도모와 처리시간 단축이 가능하겠다. 또한 처리시간의 명시가 내규에 문서화되어 있지 않은 실정이다. 이는 고객 불만사항의 유형별 분류를 통해 예상 처리시간의 명시화로 고객의 불만접수시 처리예정시간을 알려주는 것으로 고객의 보다 높은 신뢰를 받을 수 있다고 본다.

현시스템의 또다른 문제점으로는 Feedback의 부재이다. 항공운항사의 경우는 새로운 고객의 확보보다는 이용빈도가 높은 고객의 확보가 좀 더 용이하다. 이러한 관점에서 보면 불만을 토로한 고객의 경우 지속적인 관리를 통해 고객확보에 큰 도움을 줄 수 있다고 본다.

위의 항공운항사의 QFD 적용은 일부분(고객 만족 흐름)에 사용하였으나 실질적으로 전반적인 제품개발에 QFD를 적용할 수 있을 것으로 본다. 그러나 기존의 QFD와는 다른 이론적 기반이 조성되어야 한다고 본다. 즉, 서비스산업에서의 서비스 제품에 대한 규명 및 세분화, 고객의 소리에 대한 자료 수집 및 객관화 등의 작업이 선행되어야 하겠다. 따라서 앞으로의 연구 과제로는 QFD 적용을 위해 서비스산업의 전반적인 구조의 이해, 다양한 자료의 수집, 수집된 자료의 객관화 및 비교평가가 이루어져야 하겠다. 또한 QFD의 적용 분야를 기존의 제조업에만 국한할 것이 아니라, 이와 같은 서비스 산업과 정보 통신 분야로 확대시켜 보고자 한다.

## 참고문헌

- [1] 김영한, 한상록(1989), 「품질만족 리엔지니어링」, 성림출판사
- [2] 박명호(1994), 「서비스의 시민만족도조사(공공서비스를 중심으로)」, 한국 개발연구원, 국민경제 연구소
- [3] 사토 도모야스(1994), 「고객 만족(유통 서비스편)」, 한국 기업 컨설팅
- [4] 한국표준협회(1992), 「품질기능전개」, 한국표준협회
- [5] Bossert, James L.(1991), *Quality Function Deployment*, ASQC Quality Press.
- [6] Kenneth Crow, *Customer-Focused Development with QFD*, ASQC 48th Annual Quality Congress Proceedings.
- [7] Michael R. Hunter, Richard D. Van Landingham(1994), *Listening to the Customer Using QFD*. Quality Progress.
- [8] Sullivan, Lawrence P.(1988), *Policy Management Through QFD*, Quality Progress.
- [9] Theodore B. Kinni(1993), *Wha's QFD ?*, Industri Week.
- [10] Tito Conti(1989), *Process Management and Quality Function Deployment*, Quality Process.