

應用論文

고객지향적인 서비스운영활동이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구

김계수

세명대학교 경상학부

A Study on the Service Operation Activities of the Customer-Oriented for the Customer Satisfaction

Gye-Soo Kim

Dept. of Business Administration, Semyung University

Abstract

As service firms continue to seek unique sources of sustainable competitive advantage, service quality has been discussed as a potential alternative to traditional skills and sources. The information of customers is generally believed to be a key component in creating corporate responsiveness to customer requests. In order to develop and maintain long-term close relationships with customers(CRM), service firms need to build an effective and ongoing service quality information system(SQIS). Service firms that formally collect customer-related information and internal service quality information were to be more responsive.

The purpose of the present study is twofold. 1. How to nicely get the information on the service quality. 2. How to build a SQIS. One of numerous examples from financial service-sector firms is given to show that SQIS can be developed to improve service quality. This paper investigates SQIS of a Korean commercial bank as an example. Implications and strategies for building an effective SQIS for financial service-sector firms are discussed, and directions for future research are indicated.

1. 서론

현재 기업들은 불확실한 경영환경에 노출되어 있다. 세계 각국들은 21세기 지식정보 사회를 맞이하여 탈냉전의 다극화체제 속에

서 국경없는 무한경쟁을 계속하고 있다. 또한, 인터넷 발달과 고객화에 따라 관련업종 간의 경쟁이 심화되고 있는 가운데 네트워크 중심과 다품종 소량생산방식이 기업의 운영 방식으로 자리를 잡아가고 있다. 이러한 상

황하에서, 과거의 고질적인 경영방식을 탈피하지 못하고 변하는 환경에 대응하지 못하는 기업의 생존은 불가능하게 된다.

국내의 대부분의 기업들은 TQM, 벤치마킹, 리엔지니어링, 지식경영, 변화관리, 6시그마 도입을 통해서 운영의 효과성을 추구하려고 노력하고 있다. 그러나 실제로 이러한 경영기법의 도입에도 불구하고 경쟁기업들의 신기술 투자, 투입요소의 개선, 고객에 대한 차별화된 제품 및 서비스 전략구사로 인해서 큰 성과를 거두지 못하고 있는 것이 사실이다.

최근, 서비스부문의 양적인 증가와 산업구조의 변화에 따라 서비스부문에서의 질적 발전의 필요성이 제기되고 있다. 업종에 따라서 다소 차이가 있겠지만, 서비스부문의 질적인 발전을 위해서는 제조부문과 서비스부문의 상호보완의 필요성이 제기된다고 할 수 있다. 특히, 제조업의 특성을 갖는 자동차 산업의 경우, 완성차와 관련한 보험, 렌탈업계, 자동차 센터 등 전방의 서비스업과 연관정도가 매우 커 균형적인 발전이 요구된다.

따라서, 자동차산업의 경우 자재조달, 제조과정, 물류과정에서의 최상의 품질유지와 차종을 판매하고 판매후 서비스를 제공하는 서비스운영활동은 모두 중요하다고 할 수 있다.

국내 자동차 산업의 경우, 국내외적으로 많은 어려움에 직면해 있는 것이 사실이다. 내수시장의 전반적인 침체와 1999년 7월 수입다변화 조치 폐지 이후, 해외 유명 자동차들의 국내 진입으로 인한 경쟁과열이 심화되고 있는 것이 현실이다. 또한, 비효율성과 부실 재무구조를 개선하기 위한 구조조정 작업에 따른 후유증으로 인해, 제품과 애프터 서

비스 품질을 포함하는 총체적인 품질이 저하가 예상되고 있다.

급변하는 환경변화에 신속하게 대응하지 못하는 기업은 생존이 어려운 것이 현실이다. 이에 기업들은 고객들의 가치지향적인 욕구를 충족시키기 위해서는 서비스운영 활동의 운영과 통합을 강조한다(Prokesch, 1995). 동종업계간의 경쟁이 치열해지면서 기업들은 점차 고객의 요구와 고객초점에 집중하면서 고객의 기대 충족을 통한 충성고객 확보에 주력하고 있다. 이러한 것은 Schlesinger와 Haskett(1991)의 '서비스 이익사슬'에서 고객만족은 장기적으로 기업성과 수익증대에 기여한다는 것과 관련이 있다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 차량영업 부문에서 고객지향적인 서비스운영활동에 관한 인과모형을 구축하기로 한다. 본 연구의 고객지향적인 서비스 운영활동 모형에는 크게 서비스운영 활동의 원천, 서비스운영활동, 서비스성과 등이 포함된다. 여기에서는 이들간의 관계에 대한 영향력을 측정하기로 한다. 이를 위해서 자동차업계에 종사하는 영업사원을 대상으로 한 표본조사를 실시하였다.

2. 이론적인 배경

일반적으로 서비스부문에서의 고객지향적인 운영활동은 시스템관점에서 이해할 수 있다. 본래 운영(operations)은 투입물을 산출물로 변환시키는 과정을 의미한다(Shafer, Meredith, 1998). 차량부문 영업에서 고객지향적인 운영시스템은 최종적으로 고객만족이라는 조직의 목표를 위해서 행동하는 조직내

의 과업들이 유기적으로 결합하여 작용하는 것이라고 할 수 있다. 영업조직의 고객지향적인 운영시스템은 제조업의 생산시스템과 달리, 무형적인 측면이 강하여 관리 및 통제가 어려운 것이 사실이다.

본 연구에서는 차량영업의 서비스운영시스템은 관할 영업부서장의 리더십과 연계된 여러 서비스운영활동과 관련이 있다고 가정하고 연구를 시작한다. 운영활동은 고객의 가치를 창출하기 위한 조직의 과업으로 운영전략과 시스템 디자인 변화, 서비스 관리, 그리고 계획 등을 포함한다(Shafer, Meredith, 1998). 차량부문 영업조직에서의 운영활동에 속하는 주요활동은 기업의 성과개선에 직접적인 영향을 미치는 고객만족과 관련 있는 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스품질전략, 팀워크 등이라고 할 수 있다. 커뮤니케이션은 의미있는 심벌을 통해서 상호간에 이해와 정보를 교환하거나 전달하는 것을 의미한다(Hellriegel, et al., 1999). 리스크테이킹은 환경변화로 발생하는 특정사건이나 업무에 대한 개인 또는 조직의 대응능력을 의미한다(Hellriegel, et al., 1999; 백기복, 1997). 서비스품질전략은 서비스품질에 경쟁의 우선순위를 부여하는 동시에 품질에 관한 핵심역량을 확보하고 행사하기 위한 과정을 의미한다(원석희, 1998). 팀워크는 조직 성공의 기본요소로서 조직 구성원간의 단결된 힘을 의미한다(Hellriegel, et al., 1999). 이러한 서비스 조직에서의 서비스운영활동은 하루 업무개시와 함께 업무가 마감되는 시간까지 고객만족을 위해서 반복적으로 실시하는 일을 의미한다고 할 수 있다. 조직내부의 서비스운영활동들은 경쟁우위 창출을 위해서 중요하기 때문에 전략적인 차원에서 체계적인 연구가 필요

하다고 하겠다.

먼저, 고객지향적인 서비스 운영활동의 원천단계에는 고객만족의 공동목표를 달성하기 위해서 조직의 비전과 사명을 전파하고 공유하는 리더십이 있어야 한다. 이러한 리더십하에 서비스 조직의 구성원들은 보다 고객지향적인 서비스제공을 위해서 경영환경 내·외부 환경 고찰을 통해서 예상되는 위기에 대처하고 원활한 의사소통과 더불어 팀워크를 발휘하게 된다(Cortada, 1993).

Oliver(1993)에 의하면, 만족은 *satis*(충분)과 *facere*(만들다)의 라틴어로 충분을 만드는 것이라고 할 수 있다. 고객만족에 대한 정의는 인지적인 현상과 정서적인 반응으로 보느냐에 따라서 다양하다. Tes와 Wilton(1988)에 의하면, 고객만족은 “소비 이전의 기대와 제품에 대한 소비행위 이후에 인지된 실제 성능과 인지적 차이에 대한 소비자의 평가”라고 정의하고 있다. Westbrook과 Reilly(1983)은 고객만족을 “전반적인 시장뿐만 아니라, 쇼핑과 구매 행동 등의 행동패턴, 소매점의 전시상태, 구매되어지는 제품과 서비스의 사용결과로 나타나는 감정적 반응”이라고 한다.

고객요구에 잘 맞도록 디자인된 고품질의 제품과 관련 서비스는 높은 고객만족도를 증가시킬 것이다. 몇몇의 예외적인 경우를 제외하고 고객만족이 고객충성심과 장기적인 기업의 재무적인 성과를 가져오는 핵심요인이다(Jones, Sasser, 1995). 기업과 고객의 가치사슬은 상호작용하는 것으로 이해될 수 있다.

자동차 산업의 경우는 제조업과 서비스업의 연관성이 매우 큰 산업으로 자동차가 제조되어 출고되기까지는 제조업의 성격이 강

하다. 그러나 출고되어 고객이 구입하여 사용하는 때는 자동차보험, 렌탈업, 그리고 정비업 등에 관련된 서비스업 특성이 강하다. 자동차를 이용한 고객들의 경우, 자동차 제조과정에서 발생하는 열, 먼지, 소음에는 관심이 없고 오직 자동차 영업매장 소름에 진열되어 있는 자동차에 관심이 있다 (Fitzsimmons, Fitzsimmons, 1998). 고객들에게 있어서 서비스만족은 서비스 시설의 주변환경과 서비스품질 자체에 의해서 결정된다. 서비스품질을 결정하는 운영활동 요인으로는 자동차 영업부서의 커뮤니케이션, 리스크테이킹 능력, 서비스품질전략, 그리고 팀워크 라고 할 수 있다.

탁월한 서비스운영활동에 의해 고객만족을 실천하는 기업들은, 조직의 비전과 사명에 근거한 리더십을 발휘한다. 높은 고객만족은 기업의 전반적인 평판에 우호적인 영향을 미치며 신제품 도입시 큰 기여를 하여 기업의 수익증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Anderson, et al., 1994).

지금까지 설명한 자동차 영업부문의 서비스품질 운영활동을 요약하면 다음과 같다. 우선, 영업부서의 리더십이 고객지향적이어야 하며, 이러한 리더십은 고객의 요구를 충족시켜 주기 위해서 내부 직원과 공유하는 비전 리더십이어야 한다. 서비스운영활동이 효율적으로 이루어지고 위해서는 영업부서 내부에서 원활한 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스품질전략, 팀워크가 발휘되어야 한다. 다음은 이들 간의 관계를 세부적으로 설명하기로 한다.

3. 연구가설과 연구모형의 설정

서비스 조직에서의 고객만족을 통한 성과달성을 위한 서비스 이행과정은 크게 서비스 운영활동의 원천, 서비스운영활동, 서비스 성과로 나눌 수 있다. 서비스운영활동의 원천에는 리더십이 해당된다고 할 수 있다. 서비스운영활동에는 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스 품질전략, 팀워크 등이 해당된다. 마지막으로 서비스 성과에는 고객만족이 해당된다.

3.1 서비스운영활동의 원천과 서비스운영활동간의 관계

영업부문의 조직에서 리더십은 서비스 운영활동에 추진력을 제공한다. 리더십은 고객만족이라는 목표달성을 위한 타인에 대한 행동이라고 할 수 있다(Hinkin, Schriesheim, 1994). 강력한 리더십을 통해서 조직이 장기적으로 발전할 수 있도록 실행가능한 비전을 설정하고, 비전을 전파하며 실천계획을 수립하고 비전 실천을 위해서 조직 구성원들에게 동기부여와 사기를 진작시킨다고 하였다 (Anderson, et al., 1994).

조직에서의 리더는 전체적인 시각에서 업무를 파악할 수 있고 변화하는 상황을 인지하며 최대의 성과를 만들어 낼 수 있다(Hout, Carter, 1995). 또한 리더는 프로세스 개선을 전략에 연결시켜 경쟁력있는 변화를 창조할 수도 있다. 경영자가 해야 할 일은 기업의 능력을 전략과 연결시켜야 한다는 것이다. 리더는 조직구성원들에게 공유된 비전을 갖도록 하여 한 방향으로 업무를 추진하도록 하여야 할 것이다. 일상의 업무에서의 의사결정

속도를 증가시키고 고객의 요구사항에 대응하여야 한다.

팀워크 발휘를 위한 원천으로서 리더십은 기업의 목표를 달성하기 위해서 종업원 각자가 업무에 몰입하도록 유도하는 것을 말한다. 명확한 전략을 개발하거나 전략을 다시 수립하는 것은 리더십에 달려 있다(Porter, 1996).

리더십에 대한 연구는 1940년 이후부터 꾸준히 이어왔다. 리더십 연구의 오래된 접근 방법으로 특성이론(trait theory)을 들 수 있다. 여기서는 리더와 리더가 아닌 사람의 구분은 선천적으로 신체적인 특성, 성격, 능력 등에서 차이가 난다고 하였다. 그러나 개인적인 특성을 통한 리더십연구에서는 어떠한 리더십이 조직의 성과에 영향을 주는지, 설명하기가 난해해서 거의 활용되지 않고 있다.

다음으로 행동이론(behavior)에서는 종업원에게 어떠한 행동을 보여주느냐에 따라 리더십의 효과가 결정된다고 주장한다. 이러한 행동이론의 리더십연구는 오하이오 대학(Ohio Stat Univ)의 리더십연구, 미시건대학(Univ of Michigan)의 리더십연구, 블레이크와 무튼(Blake et al., 1964)의 연구를 들 수 있다. 오하이오 대학의 리더십 연구에서는 종업원에 대한 배려와 업무에 대한 많은 주도형태가 종업원의 만족도와 성과가 높은 것으로 나타났다. 리더의 행동을 종업원 중심적인 리더십(employee-centered leadership)과 생산 중심적 리더십(production-centered leadership)으로 구분한 미시건 대학의 연구에서는 종업원 지향적인 리더십이 생산중심적 리더십에 비해서 종업원의 만족도와 성과가 높은 것으로 나타났다. 블레이크와 무튼의

연구에서는 '사람에 대한 관심'과 '일에 대한 관심'을 두축으로 하여 매트릭스를 작성하여 리더십지향 방향이 9.9(팀형)의 리더십이 기업의 발전에 효과적이라고 주장한다.

앞에서 설명한 행동이론은 리더 자체에만 초점을 맞추었지 리더가 어떠한 상황에 처해 있는지는 고려되지 않았다. 상황이론(contingency theory)에서는 모든 상황이나 조건에 적합한 리더십 특성과 행동유형은 존재하지 않고 기업의 처해진 상황에 따라 다르다는 것이다. 허쉬와 블렌차드의 이론에서는 하급자들의 성숙도를 중요한 요인으로 고려하여 성숙도에 따라 리더십을 행사하면 하급자들의 수행능력은 증가한다고 주장한다(Hellrigel, et al., 1999). 특히, 리더의 업무지향적 행동과 인간관계적 행동의 결합에 하급자의 준비정도에 따라 지시형, 지도형, 참여형, 위임형으로 구분하고 있다.

Hellrigel, et al.(1999)에 의하면, 리더십은 조직 권력의 원천으로 조직에 적합한 리더십은 조직의 전부문 활동에 영향을 미쳐야 한다. 특히, 조직 구성원들이 불확실한 미래에 대해 대비할 수 있도록 분명하게 의사소통을 하여야 한다.

서비스 조직의 리더는 서비스운영활동 수행중 발생하는 문제를 확인하고 조직 구성원이 스스로 위기관리 능력을 갖출 수 있도록 끊임없는 교육을 실시하여야 한다(Anderson, et al., 1994).

최고 경영자는 서비스 조직의 품질목표를 수립하고, 조직 구성원들이 서비스 품질경영 활동에 참여하도록 유도하여야 한다(Anderson, et al., 1994). 또한, 리더는 서비스 품질관리를 실천하는데 앞장을 서야 하며 서비스품질 수준을 달성하기 위해서 끊임없

는 노력을 하여야 한다.

리더는 서비스 실무현장을 중요시하고 팀워크를 강조하여 가능한 가족 분위기를 유지하여야 한다(원석희, 1998). 대부분의 차량 영업조직의 운영형태는 팀단위로 유지되기 때문에 효과적인 팀워크는 강력한 리더십에 의해서 이룩된다고 할 수 있다.

최고 경영자는 서비스 운영활동과 전략을 일치시켜 기업의 경쟁력을 배양하고 새로운 도전과 위험에 대처하여야 할 것이다. 21세기형 리더십은 지시형, 지도형의 리더십보다는 참여형, 위임형의 리더십이 필요하다고 할 수 있다. 즉, 리더는 고객만족과 조직의 이익을 위해서 조직문화, 조직의 분위기 쇄신을 주도해야 한다.

이렇듯 서비스 운영활동의 원천이라고 할 수 있는 리더십은 고객만족을 위한 후속과정이라고 할 수 있는 서비스 운영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 지금까지의 리더십에 관한 내용을 정리하면 리더의 역할은 조직의 발전과 최종 고객만족을 위해서 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스품질전략, 그리고 팀워크 등의 서비스운영활동에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

- H1: 리더십이 강할수록 조직 구성원들 사이의 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2: 리더십이 강할수록 조직 구성원들의 리스크테이킹에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3: 리더십이 강할수록 서비스품질전략에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H4: 리더십이 강할수록 팀워크능력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 서비스운영활동과 서비스 성과의 관계

본 연구에서 서비스운영활동은 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 팀워크, 서비스품질전략 등의 요인으로 구성되어 있다. 다음은 이러한 서비스운영활동과 고객만족과의 관계를 나타낸 것이다.

3.2.1 커뮤니케이션과 고객만족과의 관계

커뮤니케이션은 조직경영에서 사실적인 정보를 전달하는 역할을 할 뿐만 아니라, 조직구성원들이 가지고 있는 정보해석의 결과나 의미, 그리고 문화적 가치관 등을 조직의 구성구석에까지 전파하는 역할을 한다(백기복, 1997). 즉, 커뮤니케이션은 조직구성원들이 기업의 목표달성을 위해서 상호작용을 하게 된다. 의사소통은 개인간이나 집단간에 생각이나 지식, 감정 등을 포함한 정보를 교환하여 공유하는 과정이라고 할 수 있다. 의사소통의 방법으로는 회의참석, 전화통화, 전자우편, 그룹웨어 등이 있다. 이러한 방법은 기업 내부적인 의사소통의 방법이라고 할 수 있다.

기업의 성과달성을 위해서는 관련 조직간의 정보공유가 그 어느 때보다도 중요하다고 할 수 있다. 개방적인 의사소통 능력은 조직의 효율성을 증진시키며 경쟁력 확보에 기여하게 한다. 또한, 고객들의 요구사항을 경청하고 조직 구성간의 커뮤니케이션을 통한 피드백은 서비스 성과 개선의 지름길이다(Hellriegel, et al., 1999). 서비스혁신을 통한 고객만족은 조직의 활동이 상호연계된 네트워크를 통해서 극대화될 수 있다.

고객에 대한 정보에 대하여 마찰없는 신속

한 대응이 필요하다. 이를 위해서 기업은 적절한 문화와 통로를 구성원들에게 마련해 주어야 한다(Niven, 1993). 또한 고객의 기대에 대하여 전략적으로 의사결정을 하는 결정자와의 의사소통이 원활히 이루어져야 한다. 효과적인 의사소통을 통해서 기업의 비전과 전략을 정확하게 전달받은 종업원들은 조직·자원·우선순위·성과에 관하여 합리적인 의사결정을 내릴 수 있다.

정리하면, 효과적인 조직구성들과 리더의 커뮤니케이션은 고객의 기대와 욕구를 신속하게 의사결정에 반영하여 고객만족을 창출할 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

H5: 효과적인 커뮤니케이션 활동은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 리스크테이킹과 고객만족과의 관계

리스크는 특정사건이 발생할 가능성 또는 원하는 결과를 도출할 수 있는 상황이라고 정의한다(Hellriegel, et al., 1999). 리스크에는 불확실성이 상존하고 있어 정확한 의사결정을 방해한다. 최근 기업들은 위험관리시스템 도입을 통해서 보다 신속하고 정확한 의사결정을 위해서 노력하고 있다. 기업은 금융, 마케팅 활동과 관련하여 조직외부환경에 대한 위험 예측을 하여 가상 시나리오를 구축하고, 고객만족을 위한 즉각적인 의사결정이 가능하도록 갑작스러운 외부환경변화에 대하여 대처할 수 있는 능력을 가지고 있어야 한다. 마이크로소프트사와 같은 기업은 과거의 실패로부터 향후에 보다 잘할 수 있는 기업문화를 장려하고 있다(Robbins, 1996). 실제 리스크 테이킹은 창조성과 혁신 그리고 새로운 지식이나 기술을 개발할 때

뒤따를 수 있는 실패에 대한 두려움을 극복하며, 실패 자체를 문제 삼기보다는 실패로부터 새로운 가능성과 학습의 기회를 제공하여 고객만족을 창출할 수 있다(김종량, 1999).

따라서 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

H6: 리스크테이킹능력은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 서비스품질전략과 고객만족과의 관계

기업들은 분권화, 심화되는 글로벌 환경, 그리고 고객들의 지적능력이 날로 커져가는 경영환경에서 서비스품질전략의 중요성을 강조한다. 전략은 기업이 목표를 달성하기 위해서 미래에 수행하여야 할 방향을 정하는 것이다. 경영환경이 급변하는 요즘, 환경변화에 적합한 서비스전략을 통해서 미래의 성과를 예측할 수 있다(Boyer, Pagell, 2000). 전략이 없는 기업은 나침반없이 항해하는 배와 같다고 할 수 있다. 급변하는 환경변화에 기업의 모든 가용자원을 활용하여 생존하기 위한 기업의 노력으로 볼 수 있는 전략수립은 연속선상의 과정이라고 할 수 있다. 전략은 경쟁업체에 대하여 차별성을 창조할 수 있는 것을 말한다(Porter, 1996). Boyer와 Pagell(2000)에 의하면, 전략은 조직이 가야 할 방향을 제시해 주는 지도를 의미한다. 전략은 외부환경의 변화와 더불어 변화하거나 진화될 수 있다. 서비스 품질전략은 기업 비전에서 나온 고객만족이라는 목표를 달성하기 위해서 서비스 내용면에서 차별화의 시도라고 할 수 있다. 서비스운영전략가들은 높은 품질수준은 고객만족을 통해서 높은 시장

점율과 수익을 가져다 준다고 주장하고 있다 (Buzzell, Gale, 1987; Philips, Chang, Buzzell, 1983).

따라서 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

H7: 서비스품질전략의 실행은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 팀워크와 고객만족과의 관계

조직의 대부분은 팀워크에 의지한다. 따라서 팀워크는 조직성공의 필수적인 요소이다 (Hellriegel, et al., 1999). 기업의 최종적인 목표가 될 수 있는 고객만족을 달성하기 위해서 효과적인 팀워크발휘가 중요한 역할을 하게 된다(김기영 외, 1999). 팀워크를 통해 현재 발생되고 있거나 발생될 수 있는 문제를 예방하려는 체계적인 노력이 필요하다 (Prokesch, 1995). Deming(1982)는 기업이 생존하고 경쟁력을 갖기 위한 품질개선 14개 항목을 발표하였는데 이중 팀워크의 극대화를 강조하고 있다. 팀워크는 성공적인 비즈

니스와 관련이 있다고 할 수 있다. 팀워크가 잘 발휘되기 위해서는 조직구성원 스스로 참여도가 높은 인력이 되도록 유도하고 구성원 모두가 전반적인 운영활동과정을 이해할 수 있도록 하여야 한다.

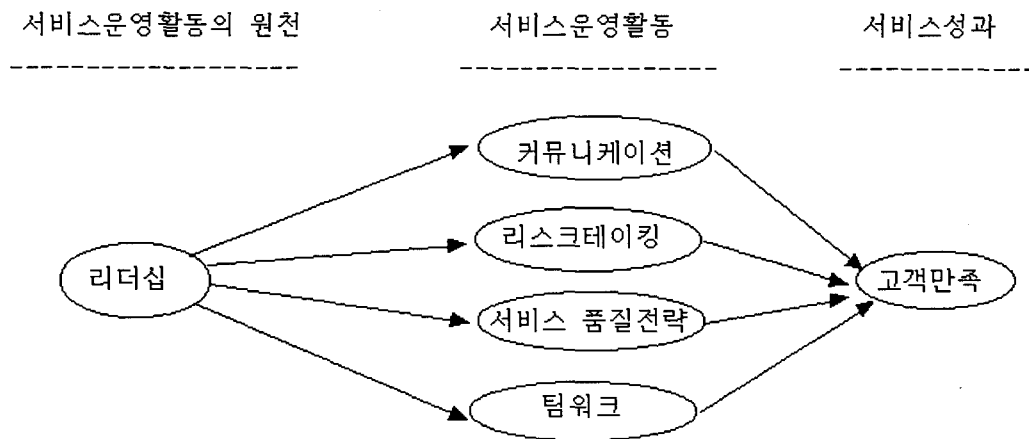
따라서 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

H8: 효과적인 팀워크는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 연구모형

지금까지 설명한 서비스운영활동의 원천, 서비스운영활동, 그리고 서비스성과사이의 관계를 다음과 같은 연구모형으로 나타낼 수 있다. 서비스운영활동의 원천의 요소로 리더십이 포함되며, 서비스운영활동에는 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스품질전략, 그리고 팀워크활동이 포함된다. 서비스성과로는 고객만족을 포함시켰다.

위의 연구모형을 토대로, 구조방정식 모형



[그림 3-1] 연구모형

의 식을 나타내면 다음과 같다

$$\begin{aligned} CS &= \beta_1 COM + \beta_2 RISK TAK + \beta_3 \\ &SQ + \beta_4 TW \\ COM &= \beta_5 LD \\ RISK TAK &= \beta_6 LD \\ SQ &= \beta_7 LD \\ TW &= \beta_8 LD \end{aligned}$$

여기서, CS= 고객만족, COM=커뮤니케이션, RISK TAK=리스크테이킹, SQ=서비스품질, TW=팀워크를 의미한다. β_i 는 통계적으로 측정되는 모수(parameter)이다.

4 연구방법

4.1 표본설계

본 연구를 위해서 자동차 관련자료를 수집하는데 노력하였다. 특히, 자동차 부문의 영업부서에 관한 자료를 얻기 위해서 관련문헌 탐색과 실무종사자들과 면접을 실시하였다. 이를 통해서 리더십, 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스 품질전략, 팀워크, 고객만족 등의 요인을 개발하였다. 개발된 설문은 A자동차 2개 영업소에 근무하는 12명을 대상으로 2차례 걸친 사전조사를 통해서 답변하기 난해한 문항은 수정하여 최종적인 설문을 완성하였다. 설문지는 각 항목에 대하여 리커트 5점척도를 사용하였다. 1점은 전혀 동의하지 않는 경우에, 5점은 매우 동의하는 경우에 응답하도록 하였다.

최종적으로 개발된 설문지는 A자동차 연

수원에서 실시하는 교육에 참석하는 영업사원을 대상으로 조사하였다. 설문지는 300부를 인쇄하여 응답자들에게 나누어 주었으나 이 중 215부가 회수되어 71.6%의 회수율을 보였다. 이 중에서 불성실하게 응답된 17부는 분석대상에서 제외되었다. 본 연구에 참여한 198명의 응답자 중 근무년수가 5년 이상의 사람의 수는 109명(56%)으로 나타났다. 이는 자신이 속한 조직의 현황을 어느 정도 잘 파악하고 있다고 판단할 수 있다.

4.2 변수의 조작적 정의

연구모형을 검증하기 위한 변수의 조작적 정의는 선행연구에 근거하였다. 리더십에 관한 항목은 전직원의 목표 공감, 개인목표달성을 위한 고민과 토론, 신뢰, 직원의 문제 해결, 직원의 욕구파악, 아이디어 수용여부 등 여섯 가지 항목을 선정하였다 (Anderson, et al., 1994; Hout, Carter, 1995). 커뮤니케이션에 대해서는 정보전달의 신속성, 자유로운 아이디어 표출, 회사의 중요사항 인지, 직원의 아이디어 경청, 회사의 요구사항 공감, 관심사 표명 등 여섯가지 항목을 선정하였다(백기복, 1997; Hellriegel, et al., 1999; Niven, 1993). 리스크테이킹에 대한 것으로는 새로운 일에 대한 도전, 권한위양, 판매에 대한 권한 위양, 의견개진 여부, 업무처리의 자신감 등 다섯가지 항목을 개발하였다 (Hellriegel, et al., 1999; Robbins, 1996; 김종량, 1999). 서비스 운영전략의 항목으로는 고객과의 유대강화, 목표고객선정, 신규고객개척, 영업책임 이해, 이미지 차별화, 성공사례 공유 등 여섯가지 항목을 선정하였다(Boyer, Pagell, 2000; Buzzell, Gale, 1987). 팀워크

<표 4-1> 요인별 사각회전 및 신뢰성 계수

요인	초기항목	최종항목	GFI	AGFI	RMSR	NFI	χ^2	d.f	p
리더십	6	4	0.983	0.914	0.022	0.981	6.739	2	0.034
커뮤니케이션	6	4	0.999	0.993	0.006	0.996	0.568	2	0.753
리스크테이킹	5	4	0.969	0.845	0.029	0.952	11.963	2	0.003
서비스전략	6	5	0.981	0.942	0.019	0.966	9.628	5	0.085
팀워크	5	5	0.981	0.903	0.021	0.976	8.394	2	0.015
고객만족	5	4	0.983	0.913	0.019	0.980	7.022	2	0.030

<표 4-2> 서비스운영 개념에 대한 확인요인분석

차원	구성개념	항목수	사각회전 분석결과	신뢰성 분석결과	신뢰성 계수
운영활동의 원천	리더십	6	6	6	0.8690
서비스운영활동	커뮤니케이션	6	6	6	0.8032
	리스크테이킹	5	5	5	0.8103
	서비스전략	6	6	6	0.8120
	팀워크	5	5	5	0.8468
서비스성과	고객만족	5	5	5	0.8702

<표 4-3> 요인간의 상관계수, 평균, 표준편차

	1	2	3	4	5	6
1. 리더십	1					
2. 커뮤니케이션	0.607	1				
3. 리스크테이킹	0.642	0.555	1			
4. 서비스전략	0.620	0.555	0.716	1		
5. 팀워크	0.564	0.454	0.648	0.620	1	
6. 고객만족	0.635	0.603	0.651	0.705	0.606	1
평균	3.749	3.602	3.346	3.523	3.708	3.636
표준편차	0.686	0.58	0.651	0.592	0.655	0.715

* $\alpha=0.01$ 에서 모두 유의함.

항목으로는 구성원간의 협조, 지원부서와의 협조, 동료간의 협조, 공동목표 달성, 문화공유정도 등 다섯가지를 선정하였다(Deming, 1982; Prokesch, 1995). 마지막으로 고객만족으로는 전반적인 만족, 고객만족 실천정도, 고객감동, 고객과의 약속 이행, 고객에 대한 응답 신속성 등 다섯문항을 이용하였다

(Jones, Sasser, 1995; 이유재, 1997; Parasuraman, et al., 1994).

4.3 타당성과 신뢰성 분석

수집된 자료를 근거로 하여, 리더십, 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스 품질전략, 팀워크, 고객만족 등의 관계를 분석하였다.

먼저, 요인에 대한 1차분석을 실시하기 위해서, 각 구성개념에 대하여 요인분석의 방법 중 사각회전을 실시하였다. 그리고 Amos 프로그램을 이용하여 확인요인분석을 실시하였다.

사각회전을 통한 탐색적인 요인분석에서는 요인을 구성하는 각 변수의 부하량(factor loading)과 설명력 여부를 판단한다. 연구자는 다음으로 변수간의 내적인 일치정도를 파악하기 위해서 신뢰성분석을 실시하였다. 다음은 사각회전의 결과와 신뢰성분석결과를 표로 나타낸 것이다.

각 구성개념에 대한 사각회전방법에 의한 요인분석을 실시한 결과, 여섯 개 요인의 적재량은 모두 0.5이상을 보였고 총분산의 설명력은 0.50이상을 보였다(Hair, et al., 1998).

앞의 1차분석을 거친 항목에 대하여 각 구성개념별로 확인요인분석(CFA; Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 확인요인분석은 각 차원에 대하여 미리 규정된 관계를 검증하는 다변량분석기법을 의미한다(Hair et al., 1998). Amos 프로그램을 통해서 단일차원성을 설명하지 못하는 항목은 제거하여 단일차원의 구성개념의 최적상태를 도출한다. 이들 구성개념의 적합도를 평가하기 위한 지표로 GFI(Goodness-of-Fit Index: 0.90 이상이면 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: 0.9이상이면 바람직함), RMSR(Root Mean Square Residual: 0.05이하이면 바람직함), χ^2 (적을수록 바람직함), χ^2 에 대한 p(0.05이상이면 바람직함) 등의 절대적합지수를 사용하였다. 또한 증분적합지수인 NFI(Normed Fit

Index: 0.9이상이면 바람직함)을 이용하였다.

확인요인분석결과, 최종항목을 통한 구성개념의 적합도 평가기준은 대체로 만족하는 것으로 나타났다. 구성개념중 리더십, 리스크, 테이킹, 팀워크, 고객만족의 개념의 p값은 평가기준에 미치지 못하는 것으로 나타났다.

그러나 GFI, AGFI, RMSR, χ^2 등은 평가기준을 만족하는 것으로 나타나 문제가 없는 것을 알 수 있다. 다음의 표는 확인요인분석을 나타내고 있다.

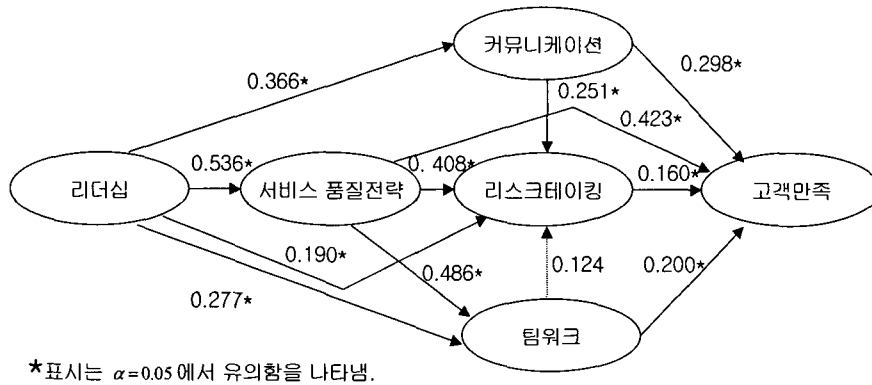
하나의 요인을 구성하는 변수들의 적재치가 높은 경우, 변수들의 합 또는 변수들의 합에 대한 평균을 통해서 새로운 변수를 생성할 수 있는데 이것을 총합척도(summated scale)이라고 한다(Hair et al., 1998). 총합척도의 이용은 측정오차 정도를 줄여주고 단일변수로 많은 측면을 대변할 수 있는 능력을 제공한다. 따라서, 본 연구에서는 각 구성개념에 대하여 총합척도를 사용하기로 한다(김계수, 2001).

다음으로 각 구성개념 간의 상태변화를 파악하기 위해서, 즉 예측타당성을 알아보기 위해서 상관분석을 실시하였다.

상관분석결과, 개념간의 관계가 모두 양(+)의 방향으로 나타나 개념간의 관계는 밀접한 관련이 있는 것을 알 수 있다.

5. 가설검증

본 연구모형에서는 기본적으로 리더십과 고객만족간의 관계에서 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 서비스전략, 팀워크 등이 매개변수 역할을 할 것이라고 가설을 설정하였다.



[그림 5-1] 수정모형

Amos 프로그램을 통해서 분석을 실시하여 전반적인 모형의 적합성 검정을 실시하였다. 즉, 전반적인 모형의 적합성 검정을 위해서 다음과 같은 가설을 설정하고 검정하였다.

귀무가설(H0): 연구모형은 모집단 자료에 적합하다.

연구가설(H1): 연구모형은 모집단 자료에 적합하지 않다.

분석결과, $\chi^2=147$, 자유도(d.f)=7, p값=0.000, GFI=0.772, AGFI=0.315, NFI=0.787, RMR=0.06으로 나타났다. 앞의 확인요인분석과 같은 평가기준에 의거하여 모형을 평가한 결과 귀무가설은 기각됨을 알 수 있다. 또한, 유의확률에 의해서 연구모형은 모집단 자료에 적합하다는 가설을 판단한 결과 마찬가지로 귀무가설이 기각됨을 알 수 있다.

연구모형을 토대로 적합모형을 찾기 위한 방법으로 연구모형에서 관계가능성을 나타내는 수정지수(Modification Indices)를 이용하였다. 이 수정지수는 전반적인 모형의 적합도 개선을 나타내기 위한 것으로 관측되지 않은 개념간의 관계를 나타낸다(Hair et al., 1998). 즉, 카이자승(χ^2)의 감소상태를 나타

낸다고 할 수 있다(Hair et al., 1998). 그러나 이러한 수정지수의 사용은 반드시 이론적으로 정당화될 경우에만 사용가능하다(김계수, 2001). Skinner(1974)의 전략수립화 과정을 고려하여 볼 때, 기업의 비전 및 리더십 하부에 경쟁전략을 설정할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 전략의 위계적인 결과와 수정지수를 고려하여 최종적인 수정모형을 발견할 수 있었다.

수정모형에서 분석결과, $\chi^2=6.325$, 자유도(d.f)=2, p값=0.042, GFI=0.989, AGFI=0.889, NFI=0.991, RMR=0.008으로 나타났다. p값과 AGFI의 판단근거는 기준에 적합하지 않으나 나머지 판단지수들은 만족스럽기 때문에 본 연구에서 수정모형을 최종모형으로 결정하기로 한다. 다음 그림은 수정모형을 나타낸다.

당초 본 연구모형에서 설정한 리더십이 커뮤니케이션, 리스케이킹, 서비스품질전략, 팀워크 등의 매개변수에 동시에 영향을 주고 이러한 매개변수는 고객만족에 영향을 주는 것을 가정하였다. 그러나, 수정모형을 통해서 판단할 수 있는 것은 리더십은 커뮤니케이션, 서비스품질전략, 리스케이킹, 팀워크에

<표 5-1> 구조방정식 모형분석/전반적인 적합도 지수비교

모델	χ^2	df	확률치	Q	GFI	AGFI	NFI	RMR
기초모형	147	7	0.000	21	0.772	0.315	0.787	0.060
수정모형	6.325	2	0.042	3.163	0.989	0.889	0.991	0.008

<표 5-2> 가설검정 결과

가설	경로계수	t값	채택여부	비고
리더십 → 커뮤니케이션	0.366	6.174	채택	
리더십 → 서비스품질전략	0.536	11.079	채택	
리더십 → 리스크테이킹	0.190	3.165	채택	
리더십 → 팀워크	0.277	4.263	채택	
커뮤니케이션 → 고객만족	0.298	4.374	채택	
리스크테이킹 → 고객만족	0.160	2.037	채택	
서비스 품질전략 → 고객만족	0.423	5.024	채택	
팀워크 → 고객만족	0.200	2.967	채택	
서비스 품질전략 → 팀워크	0.486	6.476	채택	새로운 가설
서비스 품질전략 → 리스크테이킹	0.408	5.836	채택	“
커뮤니케이션 → 리스크테이킹	0.251	4.324	채택	“
팀워크 → 리스크테이킹	0.124	1.948	기각	“

<표 5-3> 서비스운영활동과 고객만족간의 인과적 효과

가설	직접효과	간접효과	인과적 효과
서비스품질전략 → 고객만족	0.423	0.182	0.605
커뮤니케이션 → 고객만족	0.298	0.020	0.318
리스크테이킹 → 고객만족	0.160	0	0.160
팀워크 → 고객만족	0.200	0.040	0.240

직접적인 영향을 주는 것을 알 수 있다. 또한 리더십에 서 영향을 받은 서비스품질전략은 리스크테이킹, 팀워크, 그리고 고객만족에 직접적으로 유의한 영향을 주는 것을 알 수 있다. 특히, 리더십과 서비스품질전략, 커뮤니케이션, 리스크테이킹, 팀워크, 그리고 고

객만족의 순서에 따른 경로도를 발견할 수 있다. 다음은 연구모형의 가설검정과 추가가설에 대한 검정결과를 나타낸 것이다.

여기서 알 수 있는 것은 다른 어떠한 경로보다도 리더십은 서비스품질전략에 유의한 영향을 미치고 다시 서비스품질전략은 고객

만족에 유의한 영향을 주는 것을 알 수 있다. 본 연구에서의 주요 관심사인 서비스운영활동과 고객만족사이의 관계를 알아보기 위해서, 요인간의 영향력 크기를 파악하기로 한다. 요인간의 전체적인 영향력을 파악하기 위해서 인과적효과(직접효과 + 간접효과)를 분석하였다. 다음표는 서비스운영활동 요인과 고객만족 사이의 인과적효과를 나타낸 것이다.

앞의 결과를 보면, 서비스운영활동을 구성하는 요인중 서비스품질전략이 고객만족에 미치는 영향력이 0.605로 가장 큼을 알 수 있다. 또한 서비스품질전략은 리스케이킹과 팀워크 등의 서비스운영활동에 매개적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 고객만족도를 높이기 위해서는 서비스운영활동의 원천인 리더십을 통해서 서비스운영활동에 해당되는 서비스품질전략과의 연계가 무엇보다도 중요하다 할 수 있다. 서비스품질전략은 리스케이킹, 팀워크 및 고객만족에 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있다.

6. 결론 및 시사점

6.1 결론

오늘날, 기업들은 급변하는 경영환경에 노출되어 있다. 각 기업들은 지식과 정보의 중요성을 인지하고 시장환경에 적응하려고 노력하고 있다. 이러한 노력에도 불구하고 아직까지 경제위기에서 완전하게 벗어났다고 단언하기는 이른 것 같다. 현재까지도 구조조정 중에 있는 기업이 많이 존재하는 것이 사실이다. 자동차 산업또한 예외가 될 수 있

는 상황은 아니다.

국내 자동차 산업의 경우, 국내외적으로 많은 어려움에 직면해 있다. 내수시장의 전반적인 침체와 1999년 7월 수입다변화 조치 폐지 이후, 해외 유명 자동차들의 국내 진입으로 인한 경쟁과열이 심화되고 있는 것이 현실이다. 또한, 비효율성과 부실 재무구조를 개선하기 위한 구조조정 작업에 따른 후유증으로 인해, 제품과 애프터 서비스 품질을 포함하는 총체적인 품질의 저하가 예상되고 있다. 자동차 산업은 산업의 특성상 서비스업의 연관효과가 매우 커 국민경제에 미치는 파급효과는 엄청나다고 할 수 있다. 따라서, 자동차산업의 경쟁력 배양은 그 어떠한 산업보다 중요하다고 하겠다.

본 연구에서는 차량 영업부문에서의 서비스운영 시스템의 구축모형을 도출하는데 노력을 하였다. 이를 위해서 영업부문 종사자를 대상으로 설문을 실시하여 적합모형을 찾고 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 영업부문에서 최종 고객만족을 위해서는 서비스 운영의 원천이라고 할 수 있는 참여형(위임형) 리더십이 중요함을 발견할 수 있다. 경영자에게는 환경변화에 따라, 내·외부 고객의 요구사항을 의사결정에 반영하고, 조직내부에는 비전과 미션을 공유하고, 내부고객인 종업원과 지속적인 대화를 통해서 애로점을 이해하는 것이 무엇보다도 중요하다 할 수 있다. 또한 참여형(위임형)리더십은 서비스품질전략, 커뮤니케이션, 리스케이킹, 팀워크에 영향을 주는 것으로 나타났다. 참여적인 리더십배양을 위해서는 지속적인 변화의지와 솔선수범하는 자세가 필요하다 할 수 있다.

둘째, 서비스품질전략은 리더십과 고객만

족간의 매개변인으로 서비스운영활동인 리스크테이킹, 팀워크 등에 유의한 영향을 미치고 조직의 최종목표인 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 서비스품질전략이 고객만족에 미치는 전체 영향력(직접효과와 간접효과)을 고려해 볼 때, 0.605로 다른 서비스운영활동의 요인들보다 영향력의 크기가 큼을 알 수 있었다. 따라서, 서비스운영활동 요인을 구성하는 고객과의 유대강화, 목표고객선정, 신규고객개척, 영업책임 이해, 이미지 차별화, 성공사례 공유 등의 변수에서 알 수 있듯이, 자동차 영업점에서는 경쟁력 유지를 위해서 이러한 서비스품질 전략을 최적으로 활용하여야 할 것이다.

정리하면, 시장의 수요가 증가하지 않는 상황에서는 고객만족과 조직의 이익을 위해서 참여형 또는 위임형 리더십과 서비스운영전략이 절대적으로 필요하다. 이를 원천으로 최종 고객의 만족을 극대화하기 위해서는 의사소통의 원활화, 변화하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 리스크테이킹, 고객만족이라는 공동의 목표 달성을 위한 영업점과 유관부서와의 협조 및 동료와의 협조가 절대적으로 필요하다.

6.2 연구의 한계

본 연구의 한계로는 측정상의 제약으로 인해 서비스운영활동의 성과요인인 고객만족요인에 대한 항목측정시 고객당사자에 대한 조사가 이루어지지 못하였다. 대신에 영업지점 근무자들을 대상으로 조사를 실시하였다. 이는 영업조직 내부 구성원의 의도가 응답에 반영될 수 있어 직접적인 고객의 뜻을 정확하게 파악했다고는 볼 수 없는 문제점을 내포한다. 그러나, 진실의 순간(Moment of

Truth)에 고객과 가장 많이 접하는 영업사원은 관련 경쟁사에 대한 제품특성과 외부 고객의 (불)만족 여부를 어느 정도 정확하게 이해한다는 가정에서 간접측정 방법을 사용하였다.

또한, 본 연구를 위해서 실시된 조사방법은 횡단조사로, 향후 지속적인 종단조사를 통해서 새롭게 개발된 모형의 타당성 여부를 계속 검증해 볼 필요가 있다. 이러한에도 불구하고 자동차 영업부서의 서비스운영활동에 관한 전체적인 모형을 검증하려고 노력하였기 때문에 실무분야에서 참고가 될 것으로 기대한다.

참고문헌

[국내문헌]

- [1] 김계수(2001), Amos구조방정식 모형분석, SPSSKOREA 고려정보산업(주).
- [2] 김기영 외 공저(1999), 품질경영, 박영사.
- [3] 김종량(1999), "학습조직의 촉진요인 및 실천요인 분석," 한양대학교 박사학위논문.
- [4] 백기복(1997), 조직행동연구, 법문사.
- [5] 이유재(1997), "고객만족형성과정의 제품과 서비스간 차이에 대한 연구," 소비자학 연구, 제8권 제1호, pp. 101-108.
- [6] 원석희(1998), 서비스품질경영, 형설출판사.

[외국문헌]

- [7] Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehmann, D. R.(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and

- Profitability : Finding from Sweden," *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 53-66.
- [8] Blake, R. R., Mouton, J. S., Greiner, L. E.(1964), " Break-through in organization development, *Harvard Business Review*, November-December.
- [9] Boyer, K. K., Pagell, M.(2000), "Measurement Issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology," *Journal of Operation Management*, Vol. 18, pp. 361-374.
- [10] Buzzell, R. D., Gale, B. T.(1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press.
- [11] Cortada, J. W.(1993), *TQM for Sales and Marketing Management*, McGraw-Hill, Inc.
- [12] Deming, W. E.(1982), "Quality Productivity and Competitive Position," Cambridge, Mass.:MIT Press.
- [13] Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. A.(1998), *Service Management*, McGraw-Hill.
- [14] Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C.(1998), *Multivariate Data Analysis 5th*, Prentice Hall.
- [15] Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum Jr., J. W.(1999), *Management*, 8th, South-Western.
- [16] Hinkin, T. R., Schriesheim, C. A.(1994), "An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power," *Human Relations*, Vol.47, pp.779-801.
- [17] Hout, T. H, Cater, J. C(1995), "Getting it Done : New Roles for Senior Excutives," *Harvard Business Reveiw*, November-December.
- [18] Jones, T. D., Sasser Jr, W. E.(1995), "Why Satisfied Customer Defect," *Harvard Business Reveiw*, November-December, pp. 88-99.
- [19] Niven, D.(1993), "When Times Get Tough, What Happens to TQM?" *Harvard Business Reveiw*, May-June.
- [20] Oliver, R. L.(1993), "A Conceptual model of service quality and service satisfaction: Compatible goals, different concepts," *Advances in services marketing and management*, Vol. 2, pp. 62-85.
- [21] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.(1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research," *Journal of Marketing*, Vol. 111-124.
- [22] Philips, L. W., Chang, D. R., Buzzell, R. D.(1983), "Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypothesis," *Journal*

- of Marketing, Vol. pp. 26-43.
- [23] Porter, M. E.(1996), "What is Strategy?," Harvard Business Review, November-December.
- [24] Prokesch, S. E.(1995), "Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall," Harvard Business Review, pp. ?
- [25] Robbins, S. P.(1996), Organizational Behavior, 7th, Prentice Hall.
- [26] Shafer, S. M., Meredith, J. R.(1998), Operation Management, John Wiley & Sons. Inc.
- [27] Schlesinger, L. A., Heskett, J. L.(1991), "Breaking the Cycle of Failure in Service," Sloan Management Review, Vol. 32(Spring), pp. 17-28.
- [28] Skinner, W(1974)., "The Focused Factory," Harvard Business Review, May-June.
- [29] Tes, D. K., Wilton, P. C.(1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension," Journal of Marketing Research, May, Vol. 25, pp. 204-212.
- [30] Westbrook, R. A., Reilly, M. D.(1983), "Value-Percept Disparity; An Alternative to the Disfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction," Advances in Consumer Research, pp. 256-261.