

Kano 모델 및 PCSI 지수를 통한 패밀리레스토랑 이용고객 Needs에 관한 연구 : 젊은 여성 고객을 중심으로

윤호철[†] · 이상복

서경대학교 산업공학과

A Study on the Family Restaurant Customers' Needs by Kano Model & Potential Customer Satisfaction Improvement Index : Based on Female Customers

Ho Cheol Yun · Sang Bok Ree

Department of Industrial Engineering, Seokyeong University

Customer satisfaction is an ever-growing concern of management throughout the world. To find the way to increase customer satisfaction, we must understand customer requirements. Kano distinguishes between three types of product requirements (must-be, one-dimensional, attractive requirement) which influence customer satisfaction in different ways when met. In this paper, potential customer satisfaction improvement (PCSI) index was developed using Kano model and CS coefficient. Timko has developed customer satisfaction (CS) coefficient based on Kano model. The PCSI index represents how much a service feature can increase the degree of customer satisfaction when the service feature is fully fulfilled. In order to explain the meaning of PCSI index, a case study of a Family Restaurant is done. It is also discussed how to use the index strategically.

Keywords: Kano Model, CS-coefficient, PCSI Index

1. 서론

1.1 문제 제기

급변하는 현대사회 속에서 소비자의 욕구만족을 위한 상품 구매의사결정에서 상품이 지니는 기능적, 도구적인 면보다는 사회심리적인 면이 더욱 중요하게 되면서, 마케터들에게는 소비자의 의사결정과정에 다양한 주관적 요소로 영향을 미치는 소비자의 심리적 측면에 대한 연구의 필요성을 제기시키게 되었다(Hung Jun Kim, 2003).

국내 외식시장 역시 사회적 구조 및 소비자의 요구변화 또한 급변하는 현상을 초래하게 되면서 치열해지는 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 패밀리레스토랑 시장의 세분시장별 서비스품질개발이 불가피하게 되었다.

서비스품질은 고객의 관점에서 파악되어 연구하는 것이 중요한 하나의 방법이기도 하다. 패밀리레스토랑 기업에서 서비스를 제공하는 종사원들의 서비스 품질을 어떻게 평가하고, 서비스 품질 향상에 관한 관심이 어느 정도인지를 파악하는 것도 매우 중요한 과제라고 할 수 있다.

따라서 패밀리레스토랑 기업의 경쟁력 확보를 통한 이익의 극대화를 추구하기 위해서는 패밀리 레스토랑을 이용하는 고객의 선택행위를 결정짓는 세분시장별 서비스품질에 관한 연구 및 어떤 서비스 품질이 고객의 Needs를 충족시키는데 관한 연구의 필요성을 더욱 증대시키고 있는 것이다.

1.2 연구 목적

본 연구는 위에 제시된 문제제기를 기본으로 패밀리레스토

[†] 연락처 : 윤호철, Hanrimkwan 504, Seokyeong University, Jeongneung 4-dong, Seongbuk-gu, Seoul, 136-704, Fax : 02-940-7296,
E-mail : yunhoman@hanmail.net

2006년 1월 접수; 2006년 2월 수정본 접수; 2006년 2월 게재 확정.

랑 시장의 시장 세분화와 Kano(1984) 모델을 기반으로 서비스 품질 평가를 함으로서 고객의 Needs를 충족시키기 위해 수행되었다.

따라서, 본 연구의 목적은 패밀리레스토랑의 서비스품질의 특징을 분석하여 다른 곳에서는 경험하지 못한 고객들의 만족 수준에 영향을 미치는 요인을 도출함으로써 경쟁우위를 확보하기 위한 차별화 요인을 발견하고, Kano 모델로 시장세분화별 서비스품질 평가의 차이를 알아보고, 고객만족계수 모형을 바탕으로 PCSI 지수를 제시하여 어떤 서비스 품질이 고객의 Needs를 충족시키는지 알아보려고 하였다.

이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구는 다음과 같다.

첫째, 패밀리레스토랑의 인구통계적 시장세분화와 서비스 품질에 관한 문헌연구를 통해 분석의 기본을 찾는다.

둘째, Kano 모델의 이론적 고찰을 통하여 패밀리레스토랑의 서비스 품질을 평가하고 이용 고객들을 대상으로 설문조사하고 실증 분석한다.

셋째, 패밀리레스토랑 이용 고객들의 서비스품질 만족수준과 고객의 Needs를 도출하여 PCSI 지수를 통해 고객만족의 시사점을 규명한다.

1.3 연구 방법

본 논문의 연구 방법은 연구의 이론적 배경을 위한 패밀리레스토랑 시장세분화 및 서비스품질 평가 방법을 문헌연구를 통해 기술적 방법을 실시하고, 패밀리레스토랑 업체의 고객들을 접촉대상으로 직접면접방법을 하였다. 조사 자료를 기본으로 분석하여 결과를 도출하는 실증적 연구방법을 하였으며, Kano 모델과 고객만족계수를 기반으로 패밀리레스토랑의 서비스품질요소를 평가하고 고객의 Needs를 찾아내어 PCSI 지수를 사용하는 연구방법을 이용하였다.

2. 패밀리레스토랑의 개요와 서비스품질

2.1 패밀리레스토랑의 개요

2.1.1 패밀리레스토랑의 개념

21세기 외식산업의 최대의 유망업종으로 각광을 받고 있는 패밀리레스토랑(Family Restaurant)은 이제 외식산업의 꽃이라 불리며 국내 외식산업을 주도하고 있다고 해도 과언이 아니다. 패밀리레스토랑이 외식산업의 선진국이라고 할 수 있는 미국과 일본에서도 크게 번성함에 따라 우리나라 상당수 대기업들이 이 시장에 진출하였고, 또한 관심이 높아 경쟁이 가장 치열한 시장이다(Jea Young Shin *et al.*, 1999).

패밀리레스토랑은 말 그대로 가족동반을 고객을 겨냥한 전문외식업소로서 가족단위의 외식고객이 부담이 없는 가격으로 편안함을 느끼며 식사 할 수 있는 식당을 말한다(Hung Jun

Kim, 2004). 그러나 10여년이 지난 지금까지도 어떤 종류의 레스토랑을 패밀리레스토랑이라고 지칭하는지 개념정리가 되어 있지 못한 실정이다.

그 이유를 자세히 살펴보면 레스토랑 개점 시 뚜렷한 이미지 차별화나 홍보의 부족, 신문, 잡지, 방송 등 대중매체들에 의해 패밀리레스토랑이라는 하나의 개념으로만 통용되고 있는 점이고, 한국 외식산업에서 외국브랜드의 레스토랑의 도입된 역사가 짧기 때문에 고객들의 인지 부족과 레스토랑 특별성·고객별 시장 세분화가 이루어 지지 못한 이유 등으로 정리될 수 있다.

2.1.2 패밀리레스토랑의 현황

아래 <Table 1>의 통계 자료를 보면 2004년 이후부터 모든 패밀리레스토랑 업계의 점포수가 늘었지만, 마르쉐의 점포수만 감소한 점이 눈에 띈다. 특히 아웃백 점포수가 괄목할 만한 성장세를 기록하였다.

Table 1. Sales & Store of Family Restaurant

(단위 : 억원, 개소)

| 브랜드명 | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | | 2004 ~ 2005 | |
|----------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|-------------|-----|
| | 매출액 | 점포수 | 매출액 | 점포수 | 매출액 | 점포수 | 매출액 | 점포수 | 매출액 | 점포수 |
| T.G.I Friday's | 600 | 17 | 750 | 19 | 850 | 23 | - | 20 | - | 37 |
| BENNIGAN'S | 408 | 10 | 550 | 12 | 760 | 17 | 700 | 15 | - | 24 |
| Marchè | 260 | 7 | 430 | 10 | 670 | 13 | 600 | 11 | - | 9 |
| OUTBACK | 150 | 8 | 350 | 16 | 590 | 25 | 365 | 23 | - | 70 |
| VIPS | 130 | 3 | 240 | 8 | 400 | 14 | 141 | 11 | - | 31 |
| Tony Roma's | 115 | 4 | 140 | 5 | 144 | 7 | 141 | 6 | - | 7 |
| Sizzler | 80 | 3 | 98 | 3 | 150 | 5 | 120 | 4 | - | 7 |

자료 : 실전 외식사업 경영론, 한울출판사, p.60, 각 패밀리레스토랑 홈페이지

2.2 패밀리레스토랑의 서비스품질

서비스의 품질은 사용자의 인식에 의해 결정된다. 서비스속성의 집합이 사용자를 만족시키는 정도가 서비스의 품질이라고 말할 수 있다. 이것을 흔히 기대에 대한 인식의 일치라고 한다. 따라서 품질은 다음과 같은 두 가지로 구성된다(Yun Sung Kim *et al.*, 2002).

첫째, 사용자가 요구하는 서비스의 속성이 특정 서비스에 정의되어 있고 또 그것에 부합되는 정도

둘째, 이러한 속성에 대한 요구수준이 성취되어 사용자에게 인식되어지는 정도

서비스 품질은 서비스 사용자가 서비스에 대해 느끼는 만족의 정도이다. 따라서 서비스품질이 훌륭하다는 것은 고객이

기대하는 바를 충족시켜 주거나 기대 이상의 서비스를 제공하는 것이며, 이는 고객이 지각하는 서비스품질이란 고객의 기대나 요구수준과 고객들이 지각한 것 사이에 존재하는 차이의 정도로 정의할 수 있다.

3. Kano 모델을 이용한 패밀리레스토랑의 서비스품질요소 분석

3.1 Kano 분석

오늘날 대부분의 소비자들은 제품의 미비한 부분에 대해서는 불만을 가지면서도, 충분한 경우에는 당연하다고 느낄 뿐 만족감을 가지지 않는 경향이 있다. 또한 소비자 요구사항의 충족(불충족)이 소비자 만족을 선형적으로 증가(감소)시키는 소비자 요구사항이 있다(임정훈 외, 2004). 제품에 대한 소비자 요구사항을 위의 품질요소로 분류하는 것은 매우 중요한 문제이다.

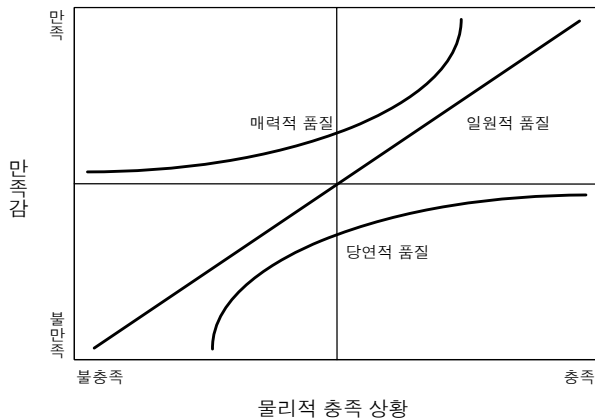


Figure 1. Dualistic Theory of Quality(Kano, 1984).

이러한 상황을 체계적으로 설명하기 위해 Kano(1984)는 <Figure 1>과 같이 품질의 이원적 인식방법을 제시하였다. 이 그림은 만족·불만족이라는 주관적 측면과 물리적 충족·불충족이라는 객관적 측면을 함께 고려하고 있다. 품질에 대한 전통적 정의가 표현의 차이는 있지만 대개 ‘사용자의 만족’이라는 주관적 측면과 ‘요구조건과의 일차’라는 객관적 측면 중 하나를 따르고 있다. 따라서 카노의 이원적 품질인식은 이러한 품질의 두 가지 측면을 대응시킨 것으로 볼 수 있다. 이러한 대응관계로부터 품질요소를 구분하면 다음과 같다(김연성 외, 2004).

3.1.1 매력적 품질요소(Attractive Quality Element)

충족이 되면 만족을 주지만 충족되지 않더라도 하는 수 없다고 받아들이는 품질요소를 말한다. 이것은 고객이 미처 기대하지 못했던 것을 충족시켜주거나, 고객이 기대했던 것이라도

고객의 기대를 훨씬 초과하는 만족을 주는 품질요소로서 고객 감동(Customer Delight)의 원천이 된다. 따라서 이 품질요소는 경쟁사를 따돌리고 고객을 확보할 수 있는 경쟁우위로서 작용한다. 또한 고객은 이러한 품질요소의 존재를 모르거나 기대하지 못했기 때문에, 충족이 되지 않더라도 불만을 느끼지 않는다.

3.1.2 일원적 품질요소(One-Dimensional Quality Element)

충족이 되면 만족, 충족되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소로서 종래의 품질인식과 같다.

3.1.3 당연적 품질요소(Must-Be Quality Element)

최소한 마땅히 있을 것으로 생각되는 기본적인 품질요소로서, 충족이 되면 당연한 것으로 생각되기 때문에 별다른 만족감을 주지 못하는 반면, 충족이 되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소를 말한다. 따라서 당연적 품질요소는 불만 예방요인이라고 볼 수 있다.

이상의 3가지 주요한 품질요소 외에 다음과 같은 2가지 품질요소도 존재할 가능성이 있다.

3.1.4 무관심 품질요소(Indifferent Quality Element)

충족되면 충족되지 않은 만족도 불만도 일으키지 않는 품질요소를 말한다.

3.1.5 역(逆) 품질요소(Reverse Quality Element)

충족이 되면 불만을 일으키고, 충족이 되지 않으면 만족을 일으키는 품질요소를 말한다. 역품질이란 명칭은 생산자가 충족시키려는 노력을 기울이지만 결과적으로 사용자는 불만족스럽다고 평가하는 품질요소도 있을 수 있기 때문에 역품질이란 용어를 사용한다.

3.2 패밀리레스토랑 서비스품질에 대한 Kano 모델 적용

3.2.1 Kano 모델 조사방법

Kano 모델을 이용하여 패밀리레스토랑의 서비스품질특성을 파악하기 위해 먼저 패밀리레스토랑의 고객 요구사항을 파악하였다. 고객 요구사항은 패밀리레스토랑을 월 평균 1회 이상을 방문하는 고객들을 기초로 하여 2005년 8월 27일부터 9월 16일까지 패밀리레스토랑을 가장 빈번히 방문하고 고객의 요구사항과 불만사항이 많은 20~35세의 젊은 여성들을 대상으로 <http://www.happycampus.com/>의 설문조사와 <http://cyworld.nate.com/>의 가입된 “SANCY” 클럽을 통하여 서울 및 경기 지역의 208명에게 패밀리레스토랑의 요구사항을 파악하였다. 이 가운데 고객의 요구사항 또는 불만사항이 많이 언급되는 문항을 파악하여 <Table 2>와 같이 13개의 서비스품질 요구사항으로 선정하였다.

Table 2. customers' needs of Family Restaurant

| | |
|----|------------------------|
| 1 | 음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등) |
| 2 | 최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴 |
| 3 | 음식과 그릇, 포크 등의 위생상태 |
| 4 | 지루하지 않은 모든 대기시간 |
| 5 | 종업원의 과잉 친절 |
| 6 | 멋진 남성 종업원의 담당 |
| 7 | 주차 시 대리 주차 |
| 8 | 레스토랑의 아름다운 건축물 외관 |
| 9 | 레스토랑의 아름다운 내부 인테리어 |
| 10 | 전망 좋은 곳의 위치 |
| 11 | 호텔수준의 화장실 |
| 12 | On-Line, Off-Line의 이벤트 |
| 13 | 제휴카드, 할인, 적립 등 |

설문조사는 직접면접방법을 통하여 패밀리레스토랑을 이용하고 나오는 20~35세의 젊은 여성을 대상으로 2005년 9월 17일부터 24일까지 113명에게 서울지역에서 설문을 실시하였다. 불성실한 답변자와 미응답은 나타나지 않았다

Table 3. distribution of respondent's age group

| 20~35세 여성 | 빈도 | 퍼센트 | 누적퍼센트 |
|-----------|--------|--------|-------|
| 연령대 | 20~25세 | 53 | 46.9% |
| | 26~30세 | 51 | 45.1% |
| | 31~35세 | 9 | 8.0% |
| 합계 | 113 | 100.0% | |

<Table 3>에서 알 수 있듯이 설문조사 대상의 연령대를 살펴보면 20~25세가 46.9%, 26~30세가 45.1%로 비슷한 수준을 보이고 있으며, 20대가 92%로 응답자의 거의 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

응답자의 직업을 살펴보면 <Table 4>에서 알 수 있듯이 학생이 43.4%, 회사원이 38.1%로 응답자의 대부분을 차지하고 있으며, 패밀리레스토랑을 이용하는 젊은 여성 고객이 학생과 사회인으로 비슷한 분포를 보이고 있다는 것을 알 수 있다.

Table 4. distribution of respondent's job

| 20~35세 여성 | 빈도 | 퍼센트 | 누적퍼센트 |
|-----------|------|--------|-------|
| 직업 | 학생 | 49 | 43.4% |
| | 회사원 | 43 | 38.1% |
| | 공무원 | 2 | 1.8% |
| | 전문직 | 7 | 6.2% |
| | 자영업 | 9 | 8.0% |
| | 가정주부 | 3 | 2.7% |
| 합계 | 113 | 100.0% | |

<Table 5>에서 알 수 있듯이 응답자의 1개월 동안 패밀리레스토랑 평균 방문회수를 살펴보면 2~3회가 55.8%로 가반수를 넘고, 1회가 30.1%로 응답자의 1/3수준으로 나타났다. 젊은 여성인 응답자의 거의 대부분이 평균 3회 이하로 패밀리레스토랑을 이용한다는 것을 알 수 있다.

Table 5. distribution of respondent's Family Restaurant visit

| 20~35세 여성 | 빈도 | 퍼센트 | 누적퍼센트 |
|-----------|-------|--------|-------|
| 방문회수 | 1회 | 34 | 30.1% |
| | 2~3회 | 63 | 55.8% |
| | 4~5회 | 13 | 11.5% |
| | 6회 이상 | 3 | 2.7% |
| 합계 | 113 | 100.0% | |

<Table 6>에서 알 수 있듯이 패밀리레스토랑을 방문할 때 동반인을 살펴보면 친구가 80.5%로 거의 대부분을 차지하고 있으며, 이는 젊은 여성의 대다수가 친목도모의 목적으로 패밀리레스토랑을 찾고 있다는 것을 알 수 있다.

Table 6. distribution of respondent's accompany

| 20~35세 여성 | 빈도 | 퍼센트 | 누적퍼센트 |
|-----------|-----|--------|-------|
| 동반인 | 친구 | 91 | 80.5% |
| | 연인 | 19 | 16.8% |
| | 가족 | 3 | 2.7% |
| 합계 | 113 | 100.0% | |

연령대별 1개월 동안의 평균 방문 회수를 살펴보면 <Table 7>에서 알 수 있듯이 2~3회 방문이 55.8%로 가장 많았으며, 각 연령대별 에서도 월 평균 2~3회 방문을 가장 많이 한 것으로 나타났다.

Table 7. distribution of respondent's visit of age group

| | 20~25 | 26~30 | 31~35 | 20~35세 |
|-------|-------|-------|-------|-----------|
| 1회 | 19 | 12 | 3 | 34(30%) |
| 2~3회 | 27 | 32 | 4 | 63(55.8%) |
| 4~5회 | 6 | 5 | 2 | 13(11.5%) |
| 6회 이상 | 1 | 2 | 0 | 3(2.7%) |
| 1회 이상 | 53 | 51 | 9 | 113(100%) |

<Table 8>에서 알 수 있듯이 아웃백이 조사대상의 전 연령대를 포함하여 응답자의 98.2%가 방문 경험을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 티지아이 프라이데이스도 91.1%로 대단히 높은 수치를 보여 주고 있다. 응답자의 과반수 이상이 모든 조사대상의 모든 패밀리레스토랑을 방문한 경험을 가지고 있는 반면에 시즐리 한곳만 40.7%로 과반수 이하가 방문한 경험을 가지고 있는 것으로 나타났다.

특이한 점은 <Table 1>의 패밀리레스토랑 점포수 현황에서 보여주는 것과 같이 점포수가 많은 순서와 응답자의 패밀리레스토랑 선호도와 비슷하며, 두 가지 상황 모두에서 아웃백이 가장 눈에 띄는 만큼의 성장세와 선호도를 보여주고 있다

Table 8. distribution of respondent's preference of Family Restaurant

| 구분 | 20~25 | 26~30 | 31~35 | 20~35세 |
|----------------|-------|-------|-------|------------|
| Marché | 31 | 33 | 6 | 70(62%) |
| BENNIGAN'S | 42 | 46 | 7 | 95(84%) |
| OUTBACK | 53 | 51 | 7 | 111(98.2%) |
| Sizzler | 15 | 25 | 6 | 46(40.7%) |
| T.G.I Friday's | 48 | 51 | 4 | 103(91.1%) |
| Tony Roma's | 25 | 36 | 6 | 67(59.3%) |
| VIPS | 47 | 45 | 6 | 98(86.7%) |

3.2.2 Kano 분석 결과

설문을 분석한 결과 <Table 9>와 같이 13개의 품질요인 중에서 “음식과 그릇, 포크 등의 위생상태”가 당연적 품질요소가 되었고, “지루하지 않은 모든 대기시간”, “레스토랑의 아름다운 내부 인테리어”, “호텔수준의 화장실” 등이 무관심 품질요소가 되었다. “종업원의 과잉 친절”은 역(逆) 품질요소가 되었으며, “음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등)”, “제휴카드, 할인, 적립 등”은 일원적 품질요소가 되었다. 매력적 품질요소로는 “최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴”, “멋진 남성 종업원의 담당”, “주차 시 대리 주차”, “레스토랑의 아름다운 건축물 외관”,

Table 9. Kano Model of Family Restaurant quality analysis result

| 품질 | 품질 특성 | 매력적 | 일원적 | 당연적 | 무관심 | 역(逆) | 회의적 | 총합 |
|------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|
| 주차 시 대리 주차 | 매력적 | 72 | 8 | 10 | 20 | 0 | 3 | 113 |
| 레스토랑의 아름다운 건축물 외관 | 매력적 | 50 | 9 | 8 | 46 | 0 | 0 | 113 |
| 전망 좋은 곳의 위치 | 매력적 | 50 | 8 | 17 | 38 | 0 | 0 | 113 |
| On-Line, Off-Line의 이벤트 | 매력적 | 50 | 20 | 6 | 37 | 0 | 0 | 113 |
| 최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴 | 매력적 | 47 | 27 | 28 | 7 | 0 | 4 | 113 |
| 멋진 남성 종업원의 담당 | 매력적 | 42 | 28 | 11 | 29 | 0 | 3 | 113 |
| 제휴카드, 할인, 적립 등 | 일원적 | 8 | 105 | 0 | 0 | 0 | 0 | 113 |
| 음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등) | 일원적 | 24 | 82 | 4 | 2 | 0 | 1 | 113 |
| 음식과 그릇, 포크 등의 위생상태 | 당연적 | 19 | 5 | 88 | 1 | 0 | 0 | 113 |
| 레스토랑의 아름다운 내부 인테리어 | 무관심 | 19 | 19 | 3 | 72 | 0 | 0 | 113 |
| 호텔수준의 화장실 | 무관심 | 32 | 24 | 7 | 50 | 0 | 0 | 113 |
| 지루하지 않은 모든 대기시간 | 무관심 | 22 | 27 | 12 | 49 | 0 | 3 | 113 |
| 종업원의 과잉 친절 | 역(逆) | 28 | 11 | 17 | 27 | 30 | 0 | 113 |

“전망 좋은 곳의 위치”, “On-Line, Off-Line의 이벤트” 등이 선정 되었다.

분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 패밀리레스토랑의 당연적 품질로 선정된 위생 상태는 외식산업의 기본적인 기능에 해당하는 것이며, 대기시간과 인테리어, 화장실 등이 무관심 품질요소로 선정된 것은 기존의 패밀리 레스토랑의 환경이 그만큼 좋은 것으로 여겨진다. “종업원의 과잉 친절”은 역(逆) 품질요소로서 종업원의 너무나 친절한 행위는 우리 국민 정서와는 맞지 않는 것으로 조금은 거부반응을 일으킬 수 있는 요소인 점을 알 수 있다. 그리고 패밀리레스토랑을 대표할 만한 요소가 되어버린 음식의 좋은 품질과 제휴카드와 회원제 등을 통한 할인이나 적립 등은 일원적 품질요소로서 반드시 해야 하는 기반요소이며, 매력적 품질요소들을 보면 우리나라 젊은 여성이 패밀리레스토랑으로부터 바라는 것으로서 그녀들의 성향을 잘 나타내어 준다고 볼 수 있다.

Table 10. Kano Model of age group of Family Restaurant quality analysis result

| 품질요인 | 20~25 | 26~30 | 31~35 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| 주차 시 대리 주차 | 무관심 | 무관심 | 무관심 |
| 레스토랑의 아름다운 건축물 외관 | 무관심 | 무관심 | 매력적 |
| 전망 좋은 곳의 위치 | 무관심 | 무관심 | 무관심 |
| On-Line, Off-Line의 이벤트 | 무관심 | 무관심 | 무관심 |
| 최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴 | 무관심 | 무관심 | 무관심 |
| 멋진 남성 종업원의 담당 | 일원적 | 매력적 | 매력적 |
| 제휴카드, 할인, 적립 등 | 일원적 | 일원적 | 일원적 |
| 음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등) | 당연적 | 일원적 | 일원적 |
| 음식과 그릇, 포크 등의 위생상태 | 일원적 | 무관심 | 당연적 |
| 레스토랑의 아름다운 내부 인테리어 | 무관심 | 무관심 | 매력적 |
| 호텔수준의 화장실 | 일원적 | 무관심 | 매력적 |
| 지루하지 않은 모든 대기시간 | 무관심 | 무관심 | 무관심 |
| 종업원의 과잉 친절 | 무관심 | 무관심 | 역(逆) |

<Table 10> 응답자의 연령대별로 Kano의 품질특성을 살펴본 결과, 20~35세의 품질특성에서 일원적 품질로 인식되었던 “음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등)”이 20~25세에서는 당연적 품질로서 음식의 품질이 좋아도 패밀리레스토랑에서는 당연하다는 인식을 가지고 있으며, 음식의 품질이 좋지 않을 때는 불만을 느끼는 것으로 나타났다. 그리고 전체 20~35세에서는 역(逆) 품질로 인식되었던 “종업원의 과잉 친절”이 20대에서는 무관심 품질요소로서 인식되어 짐으로서 이는 종업원의 과잉 친절에 대해 전혀 불만이나 만족을 느끼지 못하며, 세대의 특성을 잘 나타내 주었다는 것을 알 수 있다. 특이한 점은 26~35세에서 매력적 품질요소로 느끼고 있는 담당 종업원이 멋진 남성이라는 요소에서 20~25세의 연령에서는 멋진 남성이 아니면 불만을 느낀다는 것이 그 세대만의 특징이며, 30대에서는 패밀리레스토랑의 건축물 내·외장의 아름다움에 매력을

느끼는 점도 30~35세의 선호도를 잘 설명해 주고 있는 부분이다.

4. 고객만족계수

4.1 고객만족계수의 도출

품질특성을 파악하는 방법으로 제시되었던 Kano의 품질이 원론에서는 긍정적인 질문과 부정적인 질문을 이용하여 물리적 충족도와 만족도에 따른 품질 특성으로 분류하였다. 그러나 품질특성을 결정할 때 설문지의 응답결과에서 최빈값을 갖는 요인을 하나의 품질특성으로 결정하기 때문에 확정된 품질특성 안에서 해당 품질특성의 성격이 강한 것도 있고 상대적으로 약한 것도 있는데, 이 정도의 차이가 무시된다. 이와 같은 문제점을 해결하기 위하여 고객만족계수(CS-Coefficient : Customer Satisfaction Coefficient)를 이용하게 되었다. 고객만족계수는 고객이 제품이나 서비스를 접했을 때 고객의 만족 정도가 어느 정도 올라갈 수 있고, 제품의 상태가 불만족 되었을 때 어디까지 떨어 질 수 있는지를 파악한 계수이다(Timko, 1993). 고객만족계수에서 만족과 불만족의 영향정도를 산출하기 위하여 Kano 품질분석을 통하여 파악한 매력적 품질, 일원적 품질, 당연적 품질, 무관심 품질의 설문조사결과를 이용한다.

<Figure 2>와 같이 물리적 내용이 충족되었을 때 만족의 크기에 영향을 미치는 매력적 품질과 일원적 품질을 더하고 이를 고객의 품질형태에 많은 영향을 매력적 품질, 일원적 품질, 당연적 품질, 무관심 품질을 합한 값으로 나누어 정규화 하였다. 불만족계수를 산정하기 위하여 만족계수와 같이 분모는 동일하게 사용하였으며, <Figure 3>과 같이 불만족에 영향을 미치는 일원적 품질과 당연적 품질의 합을 분자로 계산한 후 음의 값을 취한 값으로 불만족계수를 계산하였다.

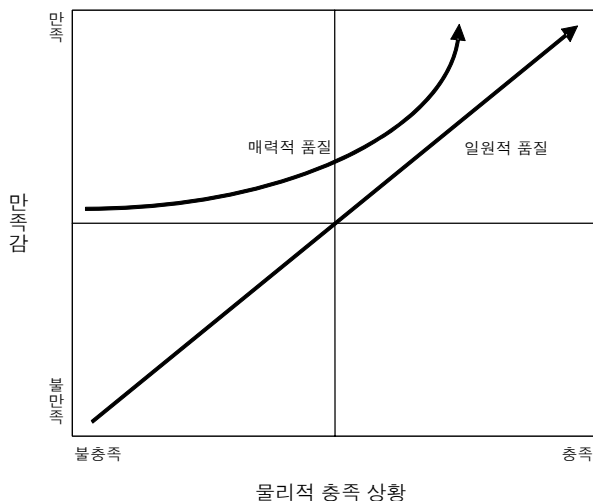


Figure 2. factor to influence on satisfaction.

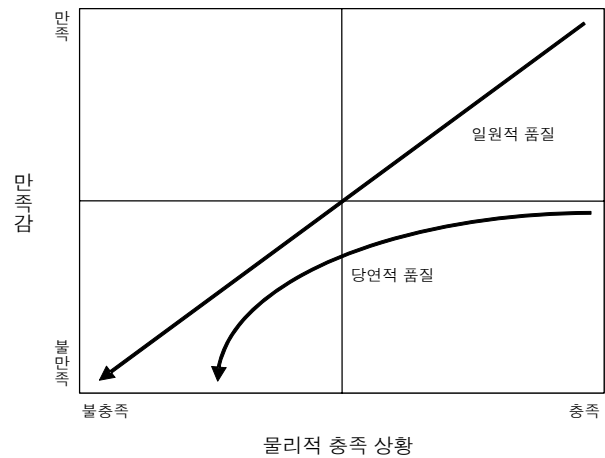


Figure 3. factor to influence on dissatisfaction.

$$\text{만족계수} : \frac{A+O}{A+O+M+I} \tag{1}$$

$$\text{불만족계수} : \left(\frac{O+M}{A+O+M+I}\right)(-1) \tag{2}$$

- 여기서 A : 매력적 품질로 응답한 수
- O : 일원적 품질로 응답한 수
- M : 당연적 품질로 응답한 수
- I : 무관심 품질로 응답한 수를 나타낸다(Timko, 1993).

4.2 고객만족계수의 활용

Kano 분석 결과를 이용하여 고객만족계수를 구한 결과는 <Table 11>과 같다. 여기서, 만족·불만족 계수는 위의 식 (1) 과 식 (2)를 이용하여 계산하였다.

Table 11. CS-coefficient of Family Restaurant

| 품질 | 매력적 | 일원적 | 당연적 | 무관심 | 역(逆) | 회의적 | 총합 | 만족계수 | 불만족계수 |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|------|-------|
| 주차 시 대리 주차 | 72 | 8 | 10 | 20 | 0 | 3 | 113 | 0.73 | -0.16 |
| 레스토랑의 아름다운 건축물 외관 | 50 | 9 | 8 | 46 | 0 | 0 | 113 | 0.52 | -0.15 |
| 전망 좋은 곳의 위치 | 50 | 8 | 17 | 38 | 0 | 0 | 113 | 0.51 | -0.22 |
| On-Line, Off-Line의 이벤트 | 50 | 20 | 6 | 37 | 0 | 0 | 113 | 0.62 | -0.23 |
| 최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴 | 47 | 27 | 28 | 7 | 0 | 4 | 113 | 0.68 | -0.50 |
| 멋진 남성 종업원의 담당 | 42 | 28 | 11 | 29 | 0 | 3 | 113 | 0.64 | -0.35 |
| 제휴카드, 할인, 적립 등 | 8 | 105 | 0 | 0 | 0 | 0 | 113 | 1.00 | -0.93 |
| 음식의 좋은 품질 (맛, 향, 모양 등) | 24 | 82 | 4 | 2 | 0 | 1 | 113 | 0.95 | -0.77 |
| 음식과 그릇, 포크 등의 위생상태 | 19 | 5 | 88 | 1 | 0 | 0 | 113 | 0.21 | -0.82 |
| 레스토랑의 아름다운 내부 인테리어 | 19 | 19 | 3 | 72 | 0 | 0 | 113 | 0.34 | -0.19 |
| 호텔수준의 화장실 | 32 | 24 | 7 | 50 | 0 | 0 | 113 | 0.50 | -0.27 |
| 지루하지 않은 모든 대기시간 | 22 | 27 | 12 | 49 | 0 | 3 | 113 | 0.45 | -0.35 |
| 종업원의 과잉 친절 | 28 | 11 | 17 | 27 | 30 | 0 | 113 | 0.47 | -0.34 |

고객만족계수의 결과를 표시해 보면 <Figure 4>와 같이 '0'을 기준으로 "주차 시 대리주차"처럼 왼쪽과 오른쪽의 크기를 비교하여 오른쪽이 클 경우 즉, 고객만족 계수 값이 '+1'에 가깝고 불만족 계수 값이 '0'에 가까운 값을 취할 경우에는 매력적 품질 특성을 가진다. 이와 반대로 "음식과 그릇, 포크 등의 위생상태"처럼 불만족 계수 값이 '-1'에 가깝고 만족 계수가 값이 '0'에 가까운 값일 경우에는 당연적 품질 특성을 갖게 되는 것이다. "제휴카드, 할인, 적립 등"과 "음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등)"과 같이 양쪽의 크기가 모두 크고, 유사할 경우에는 일원적 품질 특성을 갖는다. 고객만족계수의 만족 정도와 불만족 정도의 관계를 살펴보면 명확하게 파악할 수 있다.

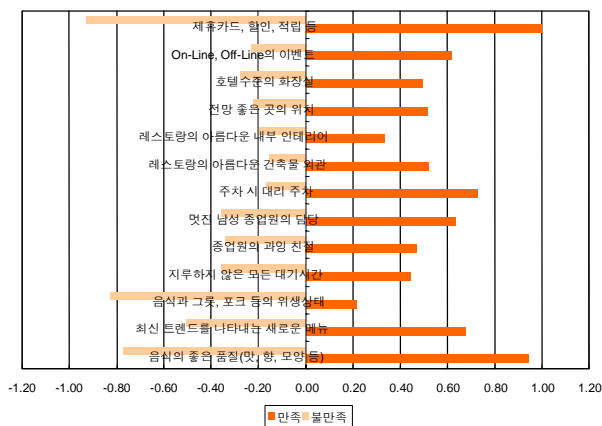


Figure 4. CS-coefficient of Family Restaurant extent.

즉, 불만족계수가 '0'에 가깝고, 만족계수가 '1'에 가까울수록 고객이 만족할 만한 크기가 크다고 볼 수 있다.

5. 잠재적 고객만족 개선 지수

5.1 기존연구 모형의 한계

5.1.1 Kano 분석의 한계

첫째, 품질특성을 결정할 때 설문지의 응답결과에서 최빈값을 갖는 요인을 하나의 품질특성으로 결정하기 때문에 확정된 품질특성 안에서 해당 품질특성의 강한 것도 있고 상대적으로 약한 것도 있는데, 이 정도의 차이가 무시된다.

둘째, 품질특성의 분류는 효과적으로 되었으나 요인이 고객에게 어떻게 평가되고 있으며, 현재 만족 수준을 파악하는 과정이 없어 단순히 품질특성을 분류하였기 때문에 고객 만족도의 개선 가능성 정도를 파악할 수 없는 한계점을 가지고 있다.

5.1.2 고객만족계수 연구의 한계

만족계수와 불만족계수를 계산하여 이 계수의 크기에 따라 품질요소를 분류하였다. 이러한 품질특성의 분류를 실시함으로써 품질특성의 상대적으로 강한 특성과 약한 특성을 설명할

수 있으며, 고객 만족의 범위를 파악함으로써 향후 고객의 만족정도를 파악할 수 있는 장점을 가지고 있으나 역시 Kano의 품질이원론 분석표에 의한 분류 방식만을 이용하기 때문에 현재의 고객만족 수준에 대한 판단을 할 수 없는 한계점과 이에 따른 고객 만족도의 개선정도 즉, 현재 수준에서 어느 정도까지 만족도가 증가할 수 있으며 불만족도가 증가할 수 있을 것 인지를 파악할 수 없는 한계점을 가지고 있다.

5.2 잠재적 고객만족 개선 지수 모형

본 연구에서는 만족도의 개선 범위를 파악하기 위하여 고객만족계수에 현재 고객의 만족 상태를 파악함으로써 고객의 요구사항이 충족 되었을 때 앞으로 고객만족이 얼마나 개선될 수 있는지 파악하고자 하였다.

5.2.1 잠재적 고객만족 개선 지수 조사방법

본 연구에서는 고객의 현재 상태를 파악하기 위하여 Kano의 분석에서 실시한 긍정과 부정의 설문조사 방법에서 아래 <Table 12>와 같이 현재수준의 위치를 파악하기 위한 추가로 한 개의 설문 문항을 추가하였다.

Table 12. PCSI index of Family Restaurant Question Model

| 구분 | 질문 | 답변 옵션 | |
|-----------|--|--|--|
| 긍정적 질문 | 1. 만약, 패밀리레스토랑에서 음료수 무한 리필이 된다면 어떠한 느낌이 들겠습니까? | ① 마음에 든다. ④ 하는 수 없다. ② 당연하다. ⑤ 마음에 안든다. ③ 아무 느낌이 없다. | |
| | 부정적 질문 | 2. 만약, 패밀리레스토랑에서 음료수 무한 리필이 되지 않는다면 어떠한 느낌이 들겠습니까? | ① 마음에 든다. ④ 하는 수 없다. ② 당연하다. ⑤ 마음에 안든다. ③ 아무 느낌이 없다. |
| | | 현재 만족 수준 | 3. 지금 이용하는 패밀리레스토랑에서 음료수 리필에 대하여는 어떠한 느낌이 드십니까? |

5.2.2 잠재적 고객만족 개선 지수

현재의 만족수준을 파악한 값이 고객만족계수의 만족계수와 불만족계수 사이에서 현재 만족위치(P)가 어디에 있는가를 파악한다. 이 만족위치(P)를 파악하기 위하여 식 (3)을 이용한다.

$$P = \frac{(S - D) \times (Max - L)}{Max - Min} + D \quad (3)$$

여기서

- P : 현재의 만족위치(Satisfaction Position)
- S : 만족계수(Satisfaction Coefficient)
- D : 불만족계수(Dissatisfaction Coefficient)
- L : 현재의 만족수준(Current Level)
- Max : 현재 만족도 수준의 설문 척도 중 가장 큰 값
- Min : 현재 만족도 수준의 설문 척도 중 가장 작은 값을 나타낸다

다음은 잠재적 고객만족 개선 지수(PCSI Index)를 계산하는 과정이다. 식 (3)에서 계산된 값은 만족계수와 불만족계수에서 현재의 만족위치(P)를 파악한 값이다. 따라서 이 값에서 만족계수까지가 개선의 여지가 있다고 볼 수 있다 이러한 개선여지를 파악하기 위하여 식 (4)를 이용한다.

$$PCSI\ Index = S - P \quad (4)$$

잠재적 고객만족 개선 지수(PCSI Index)는 현재의 만족위치(P)에서 만족계수(S)까지의 거리를 나타낸다. 이 지수는 값은 '0~2' 사이의 값을 가질 수 있다. 최소값인 '0'은 품질특성과 상관없이 현재 모든 사람이 만족감을 느끼고 있는 상태로 현재 충분히 만족감을 느끼고 있는 상태를 의미한다. 따라서 만족감을 더 이상 증가시키지 어렵다는 것을 의미한다. PCSI의 최대값인 '2'는 품질특성은 일원적 품질 특성을 가지며 현재 고객의 만족도는 모든 사람이 불만족하게 느끼고 있는 경우로서 불만족계수의 만족위치(P)인 '-1'로 만족계수 '+1'까지 잠재적인 개선이 되는 경우이다(Sung Uk Leem, 2005).

5.3 잠재적 고객만족 개선 지수의 활용

<Figure 5>는 본 연구에서 주장하는 잠재적 고객만족 개선 지수를 계산하기 위한 현재의 만족위치(P)를 만족계수에 위치시킨 것이다.

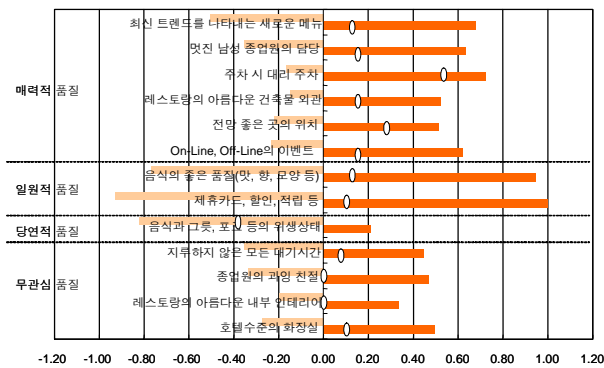


Figure 5. CS-coefficient of Family Restaurant & existing Satisfaction position.

<Figure 5>에서 표시한 현재의 만족위치에서 막대의 오른쪽 끝인 만족계수까지의 거리가 PCSI 지수가 된다. 이 PCSI 지수를 계산한 결과는 <Table 13>과 같다.

Table 13. PCSI index of Family Restaurant Result

| 품질 | 품질특성 | 만족계수 | 불만족계수 | 만족위치(P) | PCSI 지수 | 순위 |
|------------------------|------|------|-------|---------|---------|----|
| 제휴카드, 할인, 적립 등 | 일원적 | 1.00 | -0.93 | 0.14 | 0.86 | 1 |
| 음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등) | 일원적 | 0.95 | -0.77 | 0.12 | 0.83 | 2 |
| 음식과 그릇, 포크 등의 위생상태 | 당연적 | 0.21 | -0.82 | -0.38 | 0.60 | 3 |
| 최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴 | 매력적 | 0.68 | -0.50 | 0.13 | 0.54 | 4 |
| 멋진 남성 종업원의 담당 | 매력적 | 0.64 | -0.35 | 0.17 | 0.47 | 5 |
| On-Line, Off-Line의 이벤트 | 매력적 | 0.62 | -0.23 | 0.17 | 0.44 | 6 |
| 종업원의 과잉 친절 | 역(逆) | 0.47 | -0.34 | 0.07 | 0.40 | 7 |
| 호텔수준의 화장실 | 무관심 | 0.50 | -0.27 | 0.12 | 0.38 | 8 |
| 레스토랑의 아름다운 건축물 외관 | 매력적 | 0.52 | -0.15 | 0.15 | 0.37 | 9 |
| 지루하지 않은 모든 대기시간 | 무관심 | 0.45 | -0.35 | 0.09 | 0.36 | 10 |
| 레스토랑의 아름다운 내부 인테리어 | 무관심 | 0.34 | -0.19 | -0.02 | 0.35 | 11 |
| 전망 좋은 곳의 위치 | 매력적 | 0.51 | -0.22 | 0.28 | 0.23 | 12 |
| 주차 시 대리 주차 | 매력적 | 0.73 | -0.16 | 0.55 | 0.18 | 13 |

PCSI 지수를 살펴보면, “제휴카드, 할인, 적립 등”, “음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등)” 등이 큰 값을 가지고 있으며, 상위 랭킹 5위까지를 살펴보면 일원적인 품질이 2개, 매력적인 품질이 2개, 당연적인 품질이 1개로 나타난다.

품질특성에 따라서 고객의 만족도에 차이가 존재하지만 현재의 수준에 비하여 충족도가 향상되었을 때 만족도의 증가 폭이 큰 특징을 가지고 있다고 볼 수 있는 품질요인이다. 따라서 적극적인 활동으로 고객이 충족되었을 때 만족도가 많이 향상될 것으로 판단된다. 하위에 랭크되어 있는 요인들을 살펴보면 “주차 시 대리주차”, “전망 좋은 곳에 위치” 등이 있으며, 이러한 요인의 품질특성을 살펴보면 두 가지 모두 매력적 품질특성을 가지고 있는 것으로 나타나 의외의 결과를 보여주고 있다. 보통의 대부분은 하위에 무관심 품질특성을 보이는 요인들이 자리하고 있지만, 이번 경우에는 매력적 품질특성을 보여주고 있어 고객의 충족도가 향상되어도 만족도는 그리 많이 증가되지 않을 것으로 보인다. 즉, 고객들의 관심의 대상이기는 하지만 이로 인해 고객의 Needs를 충족시켜줄 수 있는 대상은 아니라고 볼 수 있다.

상위 5위중에 활발하게 행하여지고 있는 일원적 품질특성과 당연적 품질특성의 “제휴카드, 할인, 적립 등”, “음식과 그릇, 포크 등의 위생상태”, “음식의 좋은 품질(맛, 향, 모양 등)” 등은 거의 모든 패밀리레스토랑에서 행하여지고 있는 것이지만, 4~5위의 매력적 품질특성을 보여주고 있는 “최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴”, “멋진 남성 종업원의 담당” 등은 20

~35세의 젊은 여성이 선호하고 있는 것이지만 거의 행하여지고 있지 않는 서비스 품질요소이기 때문에 개선효과가 클 것으로 생각된다.

즉, Kano 모델에서는 매력적 품질 특성을 보여주는 요소를 우선 개선 대상으로 삼고 있지만 매력적 품질 요소가 되더라도 PCSI 지수를 통하여 우선 개선 대상이 아닐 수도 있다는 것을 알 수 있으며, 개선한 후에 고객이 더 큰 만족을 느낄 수 있는 서비스 품질요소를 찾을 수 있다.

6. 결론

6.1 연구결과의 요약 및 전략적 활용

패밀리레스토랑의 시장이 커짐으로서 고객 주도적 상황에서는 고객에게 기본적으로 단순한 Needs를 충족시키는 것이 중요하던 과거와는 달리 점차 고객 Needs가 고급화, 다양화, 개성화 되고 있다. 이러한 고객을 만족시키기 위해서는 고객의 요구사항을 정확히 파악하고 능동적으로 대응하는 것이 필요하다. 또한 소비자 요구 사항의 충족·불충족이 소비자 만족에 어떻게 반응되는가에 대한 차이를 분석하는 것이 중요한 문제로 대두되었다. 본 연구에서는 이러한 요구를 바탕으로 시장세분화를 인구통계에 따라 20~35세의 젊은 여성으로 구분하였으며 서비스품질에 대한 고객의 품질특성을 분류한 Kano 분석과 Kano 분석의 품질특성차이를 파악할 수 있는 고객만족계수의 연구를 만족시켜 고객의 만족도가 어느 정도 개선될 수 있을 것인가를 파악할 수 있는 잠재적 고객만족 개선 지수를 제시하였다. 또한, 이 PCSI 지수 결과를 토대로 다음과 같은 전략적 활용방안을 생각해 볼 수 있다.

기존의 제조품질에서는 고객의 요구사항을 설계에 포함시킬 수 있는 방법으로 품질기능전개(QFD : Quality Function Deployment)가 자주 거론되고 있다. QFD는 고객의 요구가 최종 제품과 서비스에 충실히 반영되도록 하여 고객의 만족도를 극대화 하는 방법이다. 여기에서 중요한 것은 고객을 정확하게 이해하는데 있다(Sang Bok Lee *et al.*, 2002). 기존의 QFD에서는 고객의 요구사항을 파악하여 이를 설계에 반영하기 위한 우선순위를 결정하는데 중요도와 자사에 대한 고객의 인지도 등을 이용하였다(Franceschini and Rossetto, 1998). 기존에 제시되었던 QFD 방법에서는 고객의 요구품질을 Kano 분석을 통하여 품질특성을 찾아서 이용하도록 권하고 있으나 이를 QFD에 적용시킬 수 있는 적당한 방법론을 제시하지 못하였다(Chang, H. H. *et al.*, 2003).

본 연구에서 제시한 PCSI 지수는 단순한 Kano 분석의 품질특성의 분류가 아닌 정량적인 값을 갖고 있기 때문에 QFD에서 PCSI 지수를 사용함으로써 Kano의 품질특성, 현재의 만족도를 고려한 고객요구 특성의 우선순위를 정하는데 도움을 줄 것으로 기대한다.

결론적으로 본 연구의 핵심인 PCSI 지수는 잠재적인 개선가능 정도를 의미 하며, 이는 제품 또는 서비스에서 전략적인 의사결정과 QFD의 효과적인 활용에 도움이 될 것으로 기대한다.

6.2 본 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구는 현재의 PCSI 지수를 계산하기 위하여 Kano 분석의 결과를 이용하였다. 따라서 Kano 분석에서 설문 문항과 설문지의 작성의 중요성이 강조된다 그리고 현재 만족수준을 파악함에 있어서 Kano 품질특성을 파악하기 위한 보기 문항을 같이 사용하였기 때문에 현재 수준을 판단하는데 한계점을 가지고 있다. 또한 PCSI 지수를 계산할 때 현재의 만족위치(P)가 양수와 음수를 취할 경우 동일한 가중치를 부여하고 있으나 만족도의 증가가 일정하지 않을 것으로 판단된다 따라서 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, Kano의 설문지 작성법에 대한 보다 집중적인 연구가 필요하다. 설문문항에 대한 설문답변자의 이해도를 높일 수 있는 보기 문항과 설문지의 작성에 따라 다른 품질특성을 갖는 결과가 일어나지 않도록 설문지 작성법에 대한 연구를 해야 한다.

둘째, PCSI 지수를 계산할 때 현재 만족위치(P)가 양수와 음수를 가질 경우 만족도의 영향평가가 다르게 파악될 수 있을 것이다. 따라서 이러한 만족도의 증가를 파악할 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 서울, 경기 등의 수도권 지역만을 대상으로 하여 연구결과와 대표성에 한계를 가지고 있다. 또한 새로운 기법을 외식산업에 도입한 탐색적 연구라는 점에서 아직은 그 실용성에 대해 문제점이 없지 않다. 따라서 향후의 연구에서는 좀 더 다양한 추구편의 변수를 개발하여 측정할 필요가 있으며 인구통계적 특성 외에 시장세분화를 통하여 개인의 심리적인 변수들 간의 관련성도 규명해 볼 필요가 있는 것으로 생각된다.

참고문헌

- Kim, S. L. (2004), *Consume Trend of Korea*, One&One Books, Seoul, Korea.
- Kim, Y. S., Park, Y. T., Seo, Y. H., Yu, Y. J., Yu, H. J., and Lee, D. G. (2002), *Management of Service*, Bubmunsu, Seoul, Korea, 270-271.
- Kim, Y. S. (2002), *A Study on Prestige Marketing Strategy According to Luxury Trend of Domestic Consuming Market*, master's degree of Joongbu University.
- Kim, J. H. (2004), *A Study on Promotion Strategy for Food Service Industry of Korea*, master's degree of Kyungwon University.
- Kim, H. J. (2003), *The Influenceable the Repurchase on Service Quality of Family Restaurant*, Doctorate of Kyonggi University.

- Shin, J. Y. and Park, K. Y. (1999), Introduction to Food Service Industry, Deawangsa, 207.
- Oh, S. Y. (2003), Attractive Quality Element from Restaurant by Kano-method, master's degree of Seokyeong University.
- Yun, H. C. (2004), a Study on Service Quality of Family Restaurant on V Co., *Journal of Quality Academy*, **2**(2), 110-119.
- Lee, Y. J. (2002), Service Marketing, Harkhunsu, 78-105.
- Sung Uk Leem (2005), Development and Application of a Potential Customer Satisfaction Improvement Index Based on Kano Model, Doctorate of Sungkyunkwan University, 41-51.
- Leem, J. H., Min, D. G., and Kim, G. J. (2004), A Grouping of Consumer's Needs by Kano Model, *Journal of The Korean Society for Quality Management*, **31**(3), 98-113.
- Chang, H. H., Kim, H. K., and Choi, S. H. (2003), Prioritizing engineering characteristics in quality function development with incomplete information : A linear partial ordering approach, *International Journal of Production Economics*, **11**(1), 1-15.
- Franceschini and Rossetto (1998), Quality function development : How to improve its use, *Total Quality Management*, **9**(6), 419-500.
- Tan, K. C. and Pawitra, T. A. (2001), Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development, *Managing Service Quality*, **11**(6), 418-430.
- Timko, M. (1993), An experiment in continuous analysis, *Center for Quality of Management Journal*, **2**(4), 17-20.