

# 항공사 기내서비스 프로세스분석에 근거한 서비스품질 감사시스템개발에 관한 연구

이지민\* · 김연성\*\*†

\* 신구대학교 비즈니스실무학부 항공서비스과

\*\* 인하대학교 경영대학 경영학부

## A Study for the Service Quality Audit System Development based on the Analysis of Airline Cabin Service Process

Chi Min Lee\* · Youn Sung Kim\*\*†

\* Dept. of Airline Service, Shingu College

\*\* Dept. of Business Administration, Inha University

**Purpose:** In this study, we developed a service quality audit system through analyzing service processes of airlines' cabin service.

**Methods:** Applying the qualitative approach to service processes analysis; 'service blueprint' methodology was developed, providing airlines a blueprint for cabin service and applying the quantitative service quality audit approach called 'walk-through audit', an audit methodology tailored to airline cabin service called PCPA (Passenger Cabin Patrol Audit) was developed.

**Results:** This study tried to apply both the qualitative and the quantitative methodologies to develop service quality audit checklist and tried to develop details to systemize them into a new methodology.

**Conclusion:** This study will be helpful for Airline services improvement by providing 'service quality audit model', so as to find out the problems and share those with the stakeholders.

Key Words : Airline Cabin Service, Service Quality Audit, Service Process

### 1. 서 론

성공하는 서비스기업들은 급변하는 경영환경에 대응하기 위하여 대내적으로 기업구성원의 공유가치 강화를 통한 혁신을 강구하고 있을 뿐만 아니라 대외적으로 고객의 관점에서 서비스운영을 개선하고자 노력하고 있다. 서비스 산업의 글로벌화, 평균국민소득의 증가, 주5일제 근무로 인한 여가시간의 증가, 인터넷 이용의

대중화 등으로 항공편 이용고객들의 여행 빈도가 증가하고 있으며 경쟁은 지속적으로 격화되고 있다. 또한 고객들의 서비스 기대수준과 항공여행에 대한 사전지식도 점차 증가하고 있다. 이에 선진 항공사들은 고객의 서비스 경험과 아이디어를 경영에 반영하고 서비스 개선하여 기존 고객의 유지는 물론 신규 고객 창출을 위한 방안을 강구하기 위해 노력하고 있다(Um, 2010).

항공사 기내서비스에 대한 기존 연구들은 주로 SERVQUAL모형을 이용하여 항공사의 전반적인 서비스품질을 측정하고, 고객만족에 영향을 주는 주요요인을 규명하고 있고, 이러한 연구결과가 항공사 서비스품질관리의 중요성을 상기시킨다는 점에서는 중요한 가치가 있다(Tiernan et al., 2008). 그러나 항공사 서비스 현

† Corresponding Author

College of Business Administration, Inha University, 100 inha-ro, Namgu, Incheon (402-751), Korea

Tel: +82-32-860-7140 Fax: +82-32-866-6877

E-mail: keziah@inha.ac.kr

※ 본 연구는 신구대학교 산학협력단의 지원으로 진행되었음

장인 항공사 객실 서비스 분야에서는 실무적으로 이러한 방안을 어떻게 적용해야 하는지에 대해서는 구체적인 대안 제시가 미흡한 상황이다. 서비스품질 혁신을 위해 보다 세부적인 서비스항목들을 체계적으로 관리하는 고객의 관점을 반영한 서비스감사 제도를 도입을 검토할 필요가 있다.

본 연구는 항공사의 전체 서비스 중 고객과 가장 오랜 시간동안 높은 접촉도를 유지하며 이루어지는 기내 서비스에 대한 실질적인 서비스품질 조사 및 개선이 필요하다는 현장의 목소리에 근거하여, 기내서비스품질 평가 및 감사(audit) 시스템을 제시하고자 한다(Israel, 2007). 특히 기내 서비스 프로세스를 서비스 청사진(service blueprint) 기법을 적용하여 분석하고(Lee et al., 2010), 여기에서 도출된 서비스 프로세스 단계별로 고객만족도와 중요도를 평가하여 객실 서비스에 적합한 서비스품질 감사시스템(passenger cabin patrol audit, PCPA) 모델을 제시하는 것이 본 연구의 주요 목적이다.

본 연구는 서비스품질 감사시스템 설계에 관한 기존 문헌을 분석하고, 항공사 기내 서비스 분석에 적합한 서비스청사진 기법의 적용 방안을 제안하고 이를 기반으로 한 서비스 단계별 고객만족도 측정 방안을 제안하고, 이에 근거한 PCPA 모델을 제안하는 순서로 구성된다.

## 2. 문헌연구

### 2.1 서비스품질 감사

서비스품질 감사(service quality audit)은 호텔 서비스의 경우 다음과 같은 6단계로 수행될 수 있다는 연구가 있었다(Luchars et al., 1996). 즉 1) 실제 발생한 실수의 확인, 2) 각 실수의 발생 빈도 확인, 3) 각 실수에 대응되는 비용의 할당, 4) 각 실수의 발생 확률 추정, 5) 각 실수에 대한 총 비용 추정, 6) 서비스 회복 프로세스 또는 예방 절차의 규명 등으로 주로 서비스 실수의 점검과 예방에 그 주안점이 있었다.

한편 항공서비스 분야에서는 학문적인 연구보다는 실무적인 차원에서 서비스 품질을 측정하고 보고하는 스카이트랙스(Skytrax)의 서비스품질 순위 발표가 가장 널리 알려진 기준이라고 하겠다.

스카이트랙스에서는 세계의 항공사를 대상으로 5등급으로 서비스 수준을 평가하여 게시하고 있고, 주요 평가 카테고리는 웹사이트, 일등석, 비즈니스석, 이코노

미석이며, 각각의 카테고리별로 공항 서비스, 객실 서비스, 라운지 서비스 등을 평가하고 있다(www.airline-equality.com/StarRanking). 물론 개별 항공사별로는 암행조사(Mystery shopping)나 탑승객에 대한 사후 이메일 고객만족도 조사(CSD)를 실시하는 경우는 있으나, 서비스품질 제고를 위한 정형화된 서비스품질 평가 및 감사 시스템은 그 필요성에 비해 제시되지 못하고 있는 것이 현실이다(Asiana airline, 2011).

서비스 기업에서 서비스품질 수준에 대한 감사를 자체적으로 실시하는 것은 서비스운영 프로세스 단계별로 서비스품질 수준을 점검하여 체계적인 개선을 하기 위한 시도라고 하겠다. 그러나 항공사에서는 특히 객실 서비스의 경우에 이러한 서비스품질 감사가 실제적으로 수행되고 있지 않다.

레스토랑 업계에 적용하기 위한 서비스품질 감사 기법으로는 세부설문조사(walk-through audit, WtA)이 있다. 이는 Fitzsimmons 와 Maurer(1991)이 셀프서비스가 아닌 풀 서비스를 제공하는 레스토랑에 고객이 들어와서 머무는 동안의 전반적인 서비스를 점검하기 위해 도입된 기법이다. 서비스품질 감사 그 중 하나인 세부설문조사는 관련 서비스에서 개선이 필요한 분야를 파악하기위해 고객에 초점을 맞춘 조사방법이다.

세부설문조사 설계를 위한 첫 단계는 고객과 서비스 시스템과의 상호작용 흐름도를 만드는 것이다. 이 작업은 서비스개발 단계에서 서비스프로세스 분석을 통해 서비스청사진을 그리는 과정과도 유사하다 할 수 있다. 두 번째 단계에서는 상호작용 흐름도에 나타난 서비스 과정들의 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.

### 2.2 서비스청사진

서비스품질 감사를 하기 위해서는 우선 서비스 프로세스에 대한 분석이 필요하고 각 서비스 단계별로 어떠한 내용을 대상으로 고객의 만족도를 측정하는 것이 필요할 것이다. 기존의 연구에 따르면 서비스 프로세스를 분석하여 서비스 개선 방안을 강구하는데 Shostack (1984)이 개발한 서비스청사진(service blueprint)이 적합한 기법이다(Kim, 2009).

서비스청사진 기법은 무형의 추상적인 생각들을 유형적으로 구체화하는데 유용하며, 특히 조직 내의 여러

활동들이 어떤 형식으로 상호 작용되어 서비스 관계를 형성하는지를 가시적으로 보여주기 때문에, 서비스 프로세스의 고객 지향성을 강조하는데 적정한 도구이다 (Kim, 2005, Lee et al., 2005).

그러나 그 동안 이 기법이 널리 활용되지 못한 경향이 있으나, 최근에 서비스 디자인 혁신, 서비스 연구개발 등의 분야에서 중요한 분석 도구로 서비스청사진을 활용하려는 새로운 시도가 있어서 이 기법이 재조명되고 있으며, 이는 궁극적으로 서비스품질 제고에 기여하는 서비스 디자인 방안이라는 점에서도 의의가 있다 (Bitner et al, 2008). 또한 사용자 경험(user experience)라는 관점에서 서비스청사진 기법이 서비스디자인에 적용되는 사례도 증가하고 있다(Service management yeonguhoe, 2011).

서비스청사진은 “서비스시스템을 정확하게 묘사해서 그 서비스를 제공하는 데 관계되는 서로 다른 사람들이 그들의 역할 및 관점에 상관없이 그 서비스를 이해하고 객관적으로 처리할 수 있도록 해주는 그림이나 지도”이다. 서비스영업과정을 다이어그램으로 표현한 것이다 (Lee, 1999).

이 기법은 서비스 프로세스를 청사진을 통하여 서비스 관리자가 서비스를 최종적으로 실행하기 전에 미리 작성함으로써 서비스를 검증하고 정의 내리기에 적합한 방법이다. 특히 실수 가능점(fail point, F)을 파악하여 서비스에 대한 고객만족 향상을 위한 기회를 제공하기 위해 사용된다. 서비스 프로세스를 도표화하려면 분석의 대상과 내용 그리고 순서 및 제공방법 등이 정확히 인식되어야 한다(Kim, 2003).

기업은 서비스청사진 분석을 통해 서비스품질을 개선하기 위한 실무적이며 전략적인 개선점을 도출해 낼 수 있다(Bitner et al., 2008). 서비스청사진 기법 활용의 의의는 다음과 같다.

첫째, 청사진은 서비스 관리자가 서비스를 최종적으로 실행하기 전에 종이 위에 도표를 작성함으로써 서비스 개념을 검증하도록 하여 서비스 시스템의 정확한 정의를 내릴 수 있도록 한다.

둘째, 서비스청사진을 이용하여 이전의 시스템과 변화한 시스템을 비교 분석함으로써 잠재적인 서비스 개선기회를 발견하고 고치는데 도움이 될 것이다.

셋째, 청사진을 면밀히 살펴봄으로써 개선의 기회를 발견할 수 있으며 또한 특정 프로세스에서는 구체적인 정의가 필요한 경우를 발견할 수 있다.

넷째, 청사진의 작성은 서비스 운영자에게 실수 가능

점(F)을 발견할 수 있는 기회를 제공하며 또한 실수가 발생하지 못하도록 하는 규약을 설계할 수 있는 기회를 제공한다. 그 결과, 보다 높은 품질의 서비스를 고객에게 전달할 수 있다는 점에서 의의가 있다.

이에 본 연구에서는 서비스품질 감사 시스템 설계를 위해 서비스청사진을 이용하여 항공기 기내서비스를 분석하여 주요 서비스 단계별 항목을 추출하고, 각 항목별로 고객만족도를 측정하고 서비스 수준을 향상하기 위한 방안을 강구하고자 한다. 항공사 기내서비스를 대상으로 한 본 연구에서 제시하려 방법론과 절차에 대해서는 기존 연구에서 다루지 않은 부분이다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 연구의 단계

본 연구에서는 항공사 서비스 중 객실 서비스 집중하여 이를 분석하고자 한다. Israel(2007)의 연구에서는 항공사 서비스 중 가장 일반적인 국제선 서비스를 탑승 전 서비스와 탑승 서비스 그리고 기내서비스와 수화물 처리 서비스로 구분하였는데, 본 연구에서는 모니터링과 실사에 가장 어려움이 있으나 그 필요성이 높다고 판단되는 기내에서 이루어지는 객실 서비스를 연구 대상으로 하고자 한다. 객실서비스를 서비스청사진 기법에 의해 분석하여 주요 서비스 항목을 도출하고 각 항목별로 고객만족도를 측정하여 고객만족 포트폴리오에서의 위치를 파악하여 항목별 관리 방안을 파악하도록 한다.

이러한 일련의 절차를 본 연구에서는 항공사 국제선 기내서비스 서비스품질 감사시스템(PCPA)으로 제안하고자 한다. 항공사는 PCPA를 통해서 해당 비행 편의 서비스품질을 감사하고 이를 시스템화하여 관리할 수 있을 것인지에 대해서는 실증분석과 실무 전문가의 리뷰를 통해 그 완성도를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

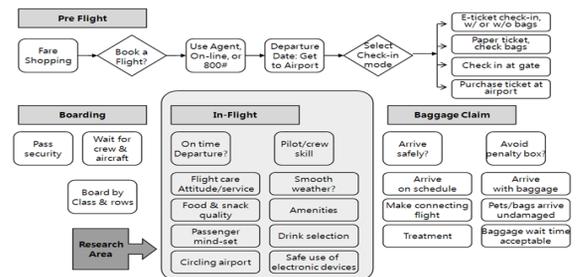


Fig. 1. Scope of Study (Source: Israel(2007))

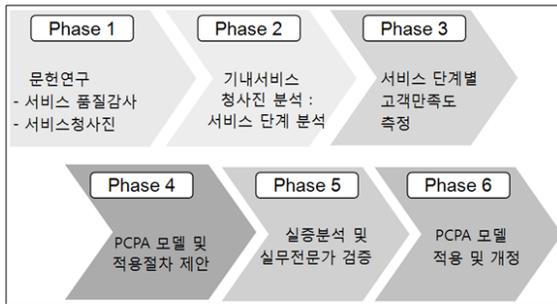


Fig. 2. Procedure of Study

### 3.2 PCPA 모델의 설계

항공사 기내서비스의 서비스 품질을 감사하는 체크리스트 도구인 승객 객실 세부감사는 다음과 같은 단계로 구성되었다. 우선, 우리나라 국적항공사의 객실서비스 규정집(Korean air, 2010; Asiana airline, 2010), 항공사 객실업무관련 저서(Lee et al., 2006), 항공사 객실서비스관련 선행연구(Lee et al., 2006), 그리고 연구자의 비행 실무관련 암묵 지식을 토대로 항공사 기내서비스의 서비스 프로세스를 정리하였다.

이에 근거하여 국제선 기내서비스의 서비스청사진을 분석하도록 한다(Lee et al., 2010). 다음은 각 서비스 프로세스 단계별로 고객만족도 조사 항목을 도출한다. 서비스 프로세스 단계별로 그 구성개념의 영역과 서비스의 세부적인 내용을 잘 파악할 수 있는 문항을 만들었다. 도구개발 마지막 단계에서는 측정도구의 문제점 파악과 개선을 위해 항공사의 객실서비스 전문가 집단 10인의 감수를 거쳐 본 세부 고객만족 설문지를 작성하도록 한다. 이렇게 준비된 서비스 프로세스 단계별 고객만족도를 조사하면 고객만족 포트폴리오를 구성할 수 있어서, 어느 항목에 집중하여 서비스를 개선할 수 있을 것인지 판단할 수 있다는 점에서 이를 PCPA 모델로 제시할 수 있겠다.

## 4. 실증분석

### 4.1 서비스청사진 분석 및 단계 규명

국제선 기내서비스의 서비스청사진 분석은 다음과 같은 단계로 작성되었다.

1단계에서는 기내서비스 프로세스를 규명하였다. 본 연구에서 도출한 국적항공사의 서비스절차는 항공사

업무규정집의 면밀한 분석과 객실서비스전문가 8인의 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과를 종합 정리한 것이다. 인터뷰는 국제선 비행근무경력 10년 이상의 객실사무장, 객실승무원 서비스훈련강사, 객실서비스 운영 및 계획 부서에 근무한 자를 대상으로 이루어졌다(Lee et al., 2006; Lee et al., 2010; Bitner et al., 2008).

항공사의 기내서비스는 운항구간의 지리적 구분에 따라 국제선과 국내선으로 나뉜다. 그러나 서비스 프로세스 사전분석결과, 이륙 후 제공되는 식사, 면세품판매, 영화상영, 입국카드 서비스를 제외한 나머지 단계들은 단계별 내용에 국제선과 국내선에 차이가 없었다. 이에 본 사례연구는 상대적으로 포괄적인 내용을 포함하는 국적 항공사의 국제선 기내서비스를 그 대상으로 한다.

2단계에서는 고객의 관점에서 서비스 프로세스를 도표로 작성하였다. 고객기준의 가시선과 고객과 객실승무원간의 상호작용선, 그리고 항공사 객실서비스 유관부서의 내부 상호작용선을 구분하여 단계별 내용을 파악하고 도표를 작성하였다. 그 결과, 항공사 기내서비스 이용 시 승객에게 발생할 수 있는 대기 포인트(waiting point, W)와 의사결정점(decision making point, D)을 찾았다. 도표 작성 시 객실승무원은 서비스 준비와 서비스 제공을 함께 수행하는 업무의 특성상, 승객 가시권을 기준으로 전, 후방에서 공히 근무를 하게 되므로 가시권 선상의 중앙에 포지션을 정했다.

3단계에서는 서비스 제공자인 객실승무원의 행동을 MOT(moments of truth)별로 작성했다. 서비스 순서에 따르는 접점에서의 서비스행위를 객실승무원의 공통된 업무(CA), 기내방송 담당승무원의 업무(ANN), 기내주방 담당승무원의 업무(GLY), 객실사무장(PUR)으로 구분하여 정리하였다. 이 단계에서는 객실승무원에 의해 발생할 수 있는 MOT별 서비스 실수 가능점(F)과 의사결정점(D)을 파악하였다.

4단계에서는 서비스지원 활동을 하는 접점직원과 지원부서의 활동을 고객에게 연결했다. 객실서비스 유관부서의 서비스관련 행위가 내부 상호작용라인을 넘어서 결과적으로 승객에게 어떤 영향을 미치는 가를 알 수 있었고, 지상직원이나 지원데스크로부터 야기되는 서비스 실수 가능점(F)을 파악할 수 있었다.

5단계에서는 고객이 행동 단계별로 접하게 되는 객실서비스의 물리적 증거를 추가로 제시했다.

이러한 단계를 거쳐 작성된 기내서비스의 서비스청사진은 Fig 3. 과 같으며, 여기서 규명된 서비스 단계는

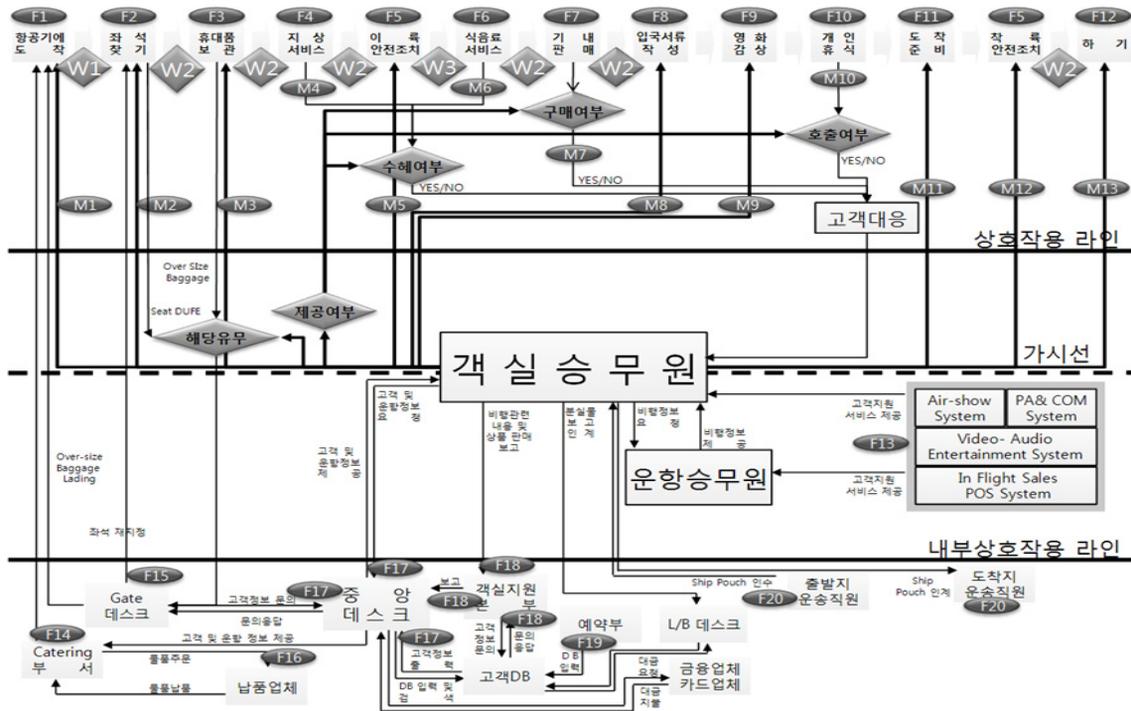


Fig. 3. Service blueprint for airline cabin service

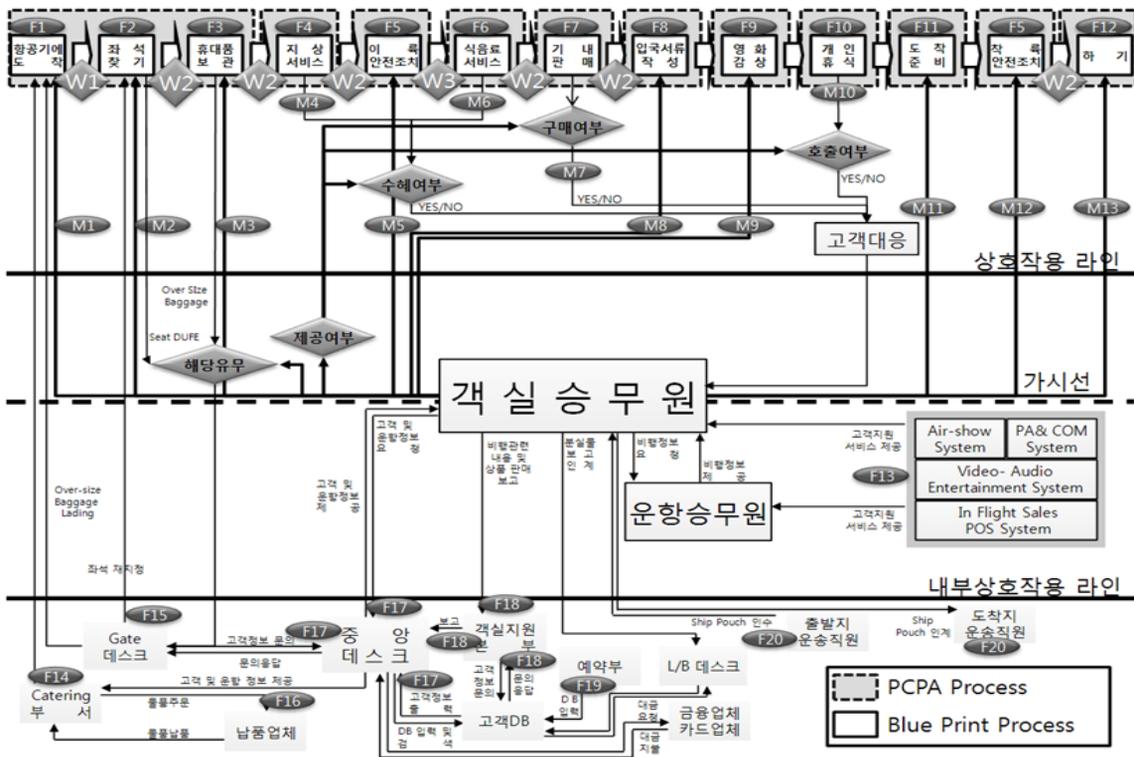


Fig. 4. The 11steps of PCPA process

모두 11단계로 그 내용은 다음과 같다.

규명된 서비스 프로세스 단계 : 1) 좌석 안내 및 수화물 보관안내, 2) 이륙 전 기내 서비스, 3) 이륙과 착륙을 위한 안전 조치, 4) 식음료서비스, 5) 기내 면세품 판매, 6) 입국서류 배포 및 작성 협조, 7) 영화상영, 8) 개인 휴식, 9) 도착 준비, 10) 착륙안전 조치, 11) 하기협조(Lee et al., 2010).

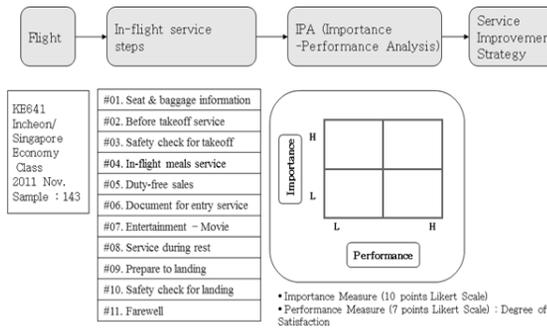


Fig. 5. Application of PCPA

### 4.2 고객만족 포트폴리오 분석

본 연구에서는 고객만족도를 높이기 위한 전략의 수립을 위해 고객만족경영을 평가할 때 사용하는 분석의 틀인 고객만족 포트폴리오(customer satisfaction portfolio, CSP)를 이용하고자 한다. 이는 중요도-만족도 분석도(importance-performance analysis)라고도 한다. 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 높은 반면 현재의 만족도는 낮은 항목을 나타낸다.

본 연구에서는 종합만족도에 미치는 영향정도에는 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 이용하며 만족도 고저의 기준은 서비스단계별 전체 감사항목의 만족도 평균값을 이용한다.

고객들이 느끼는 고객만족도 점수(X축)와 중요도(Y

축)를 2차원 좌표평면에 표시하여 고객만족 포트폴리오를 작성해 보고, 앞서 제시한 기준으로 분류하여 특정 비행편의 고객만족도를 평가한다.



Fig 6. The matrix of customer satisfaction portfolio

본 연구에서는 실증 분석을 위하여 인천-싱가포르 왕복 국제선 항공기 기내 서비스 만족도와 중요도를 항공운항과 대학생 실습생을 대상으로 조사하여 143개의 유효 샘플을 확보하여 조사하였으며, 각 단계별 설문항목의 신뢰도는 다음의 표에서 보는 것과 같이 충족되었다. 각 요인의 내적 일관성을 알아보기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용한 신뢰성검토를 하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$  계수는 높을수록 바람직하나 반드시 몇 점 이상이어야 한다는 기준은 없으나 Lee와 Im (2006)은 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.8에서 0.9이상이면 바람직하고 0.6에서 0.7이면 수용할 만하다고 했다.

Table 1. Rliability

기내 서비스 항목	Cronbach's $\alpha$	문항수
좌석 및 수하물보관안내	0.685	17
이륙전 기내 서비스	0.658	10
이륙을 위한 안전조치	0.753	7
식음료서비스	0.807	12
면세품 판매	0.773	9
입국서류 서비스	0.648	7
영화상영	0.730	8
개인휴식	0.828	11
도착준비	0.717	7
착륙을 위한 안전조치	0.822	5
하기협조	0.796	9

승객들이 응답한 서비스 프로세스의 중요도와 만족도를 기준으로 항공기 기내 서비스의 단계별 고객만족 포트폴리오를 작성한 결과는 Fig 7.과 같으며 그 구성 항목을 구분해 보면 Fig 8.과 같다.

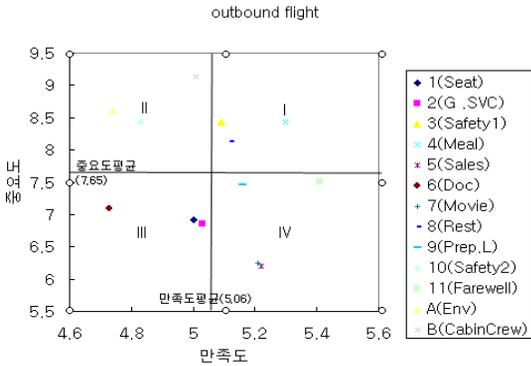


Fig. 7. Item adjustments–customer satisfaction’s portfolio

문제항목	우등항목
착륙을 위한 안전조치(10) 기내환경(A) 객실승무원의 서비스(B)	이륙을 위한 안전조치(3) 식음료 서비스(4) 개인휴식(8)
잠재항목	현상유지 항목
좌석 및 수화물 보관안내 (1) 이륙 전 기내서비스 (2) 입국서류 서비스 (6)	면세품 판매 (5) 영화상영 (7) 도착준비 (9) 하기협조 (11)

Fig. 8. Result of item adjustments–customer satisfaction’s portfolio

항공사의 국제선 기내 서비스는 총 11개의 프로세스로 구성되어 있으며, 본 연구에서는 기내환경과 객실승무원의 서비스, 두 개의 항목을 더하여 총 13개의 항목의 만족도 점수를 2차원 평면에 표시하였다.

탑승 고객들의 고객만족도 포트폴리오 구성항목에 따르면, 중요도는 높으나 만족수준이 낮은 ‘문제항목’은 착륙을 위한 안전조치, 기내환경, 객실승무원의 서비스로 구분되며, 좌석 및 수화물보관안내, 이륙 전 기내서비스, 입국서류서비스는 탑승 고객들이 상대적으로 낮은 만족도를 보이는 있는 ‘잠재항목’이다. 한편 고객에

대한 이륙을 위한 안전조치, 식음료서비스, 개인휴식은 만족도와 중요도가 모두 높은 ‘우등항목’으로 나타났으며, 면세품 판매, 영화상영, 도착준비, 하기협조는 만족도는 높으나 중요도는 상대적으로 낮은 ‘현상유지항목’으로 구분된다.

### 4.3 PCPA 활용 방안

실무 전문가들에 대한 집중 인터뷰 결과, 개발된 기내 서비스의 세부감사항목을 평가할 수 있는 체크리스트 도구인 PCPA를 활용하기 위한 방법으로 ‘승객 모니터제도’를 제안할 수 있겠다. 이 제도는 인터넷의 상용화로 편리하게 접속이 가능한 항공사 웹페이지를 이용하여 고객들이 자신들의 탑승한 항공사의 비행 편의의 서비스 품질을 감사하는 방식으로 항공사가 홈페이지 내에 기존의 VOC(Voice of Customer)와의 연계로 고객 참여 콘텐츠에 PCPA를 추가로 포함시켜 운영하는 것이다.

참여하는 승객에게 추가 마일리지를 부여하는 혜택을 제공한다면 매력적인 인센티브가 될 것이며 이 제도의 실행에서 승객들은 단순히 마일리지 혜택뿐만 아니라 자신이 직접 해당 기업의 서비스 품질감사와 서비스 운영에 참여한다는 주인의식을 갖게 될 것이고 이는 나아가 보다 확실한 충성도를 해당 기업에 보이는 결과를 가져올 것이다.

‘승객 모니터제도’는 일반 모니터와 상용 모니터의 두 분류로 서비스 제공자가 모니터를 모르는 암행감사(Undercover Audit)로 실시되는 것이 보다 효과적일 것이며, 해당 항공사나 일정노선의 이용 빈도가 년 간 5회 이상인 승객을 대상으로 실시되는 상용 모니터제도는 희망자에 한해 Passenger Monitor Pool을 만든다면 PCPA를 통해 그들이 제공하는 데이터를 활용하여 고객만족도의 향상감소를 파악하는 시계열적 분석은 물론 항공사 기내 서비스의 노선별, 비행 편별, 비행 소요시간별로 비교 하는 횡단면적 분석을 가능하게 할 것이다.

모니터 승객들이 작성하게 되는 PCPA는 세부설문의 내용이 항공사 기내 서비스의 서비스 프로세스 전체를 다루는 만큼 조사의 타당성을 높이고 보다 효과적이고 성공적인 감사를 위해서 모니터를 대상으로 한 기내 서비스 내용과 절차, 그리고 승객 모니터 제도의 의의에 대한 일정기간의 사전교육이 필요할 것이다. 이러한 노력을 통해 궁극적으로 항공사는 기내 서비스품질을 구

체적으로 평가하고 이를 개선하기 방안을 강구할 수 있을 것으로 기대된다.

## 5. 결론 및 한계점

### 5.1 결론

본 논문에서 개발하고자 하는 서비스품질 감사시스템(PCPA)은 서비스 프로세스 분석을 하여 주요 서비스 단계를 도출하고 각 단계별로 고객만족도를 측정된 결과를 고객만족 포트폴리오로 구분하여 서비스 품질 향상 방안을 제안하는 모델이다. PCPA로 측정된 비행편별 서비스 항목별 만족도는 고객만족 포트폴리오 작성과 기내서비스 프로세스별 고객만족도 분석 등을 포함하여 해당 비행편의 기내서비스 품질을 다양한 방법으로 평가하게 된다.

본 연구에서 개발된 항공사 기내서비스 품질감사도구는 항공사의 필요에 따라 선택적으로 활용이 가능할 것이다. 고객만족 포트폴리오분석은 항공사 기내서비스의 방향 및 계획 수립 시 실무 전략적 접근을 가능하게 할 것이다. 모든 기내서비스 프로세스에 대한 서비스품질에 대한 제고가 이상적이기는 하나 각 서비스 프로세스별로 상이한 특성을 나타내므로 각 서비스 프로세스별 중요도와 만족도 점수를 고려하여 전략적인 개선활동을 전개할 방안을 강구할 수 있을 것으로 판단된다.

그리고 항공사가 현재 실시하고 있는 고객만족경영의 기내서비스부문 평가 및 그에 따른 고객만족경영의 목표 수정이나 수립에도 활용함으로써 궁극적으로는 항공사의 고객만족경영과 서비스품질경영이 효율적으로 이루어 질 수 있도록 하는 지침을 제공하는 역할을 수행할 것이다.

### 5.2 한계점

본 연구에서는 항공사의 기내 서비스부문의 세부질문서를 통한 감사시스템을 개발로 다음과 같은 한계점과 문제점을 갖고 있다.

첫째, 본 연구가 항공사의 서비스 품질을 감사하는 시스템구축을 제안하고 있으나 기내 서비스 이외의 부분으로의 연구 대상의 확대가 필요할 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구의 결론부분에 품질 감사시스템의 활용을 위해 '승객 모니터제도'를 제안하였으나 시스템의 정착을 위해서는 시스템 운영방안에 관한 업계의 추가적

인 연구가 필요하다고 본다.

이를 향후에 보완하여 보다 현실적합성이 높은 시스템의 개발을 하고자 하며, 항공사에 실제 적용되어 서비스 품질을 제고하기 위한 지속적인 연구도 수행하고자 한다.

## 참고문헌

- [1] Um, K. A.(2010), "A study on the managerial performance of Asia Pacific's Airlines and Its improvement", *Master's Dissertation, Inha University*.
- [2] Tiernan S, Rhoades D. L., Jr B. W.(2008), "Airline service quality: Exploratory analysis of consumer perceptions and operational performance in the USA and EU", *The Journal of Managing Service Quality*, Vol. 18, Issue 3, pp. 212-224.
- [3] Israel J.(2007), Stakeholder-Driven CSM, Satisfaction Strategies, LLC.
- [4] Lee, C. M., Kim, Y. S., Lee, D. W.(2010), "Analyzing the service blueprint for Aircraft Cabin Service", *The Journal of the Korean Society for Quality Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 593-600.
- [5] Luchars J. Y, & Hinkin T. R.(1996), "The Service-quality audit: A Hotel Case Study", *Cornell Hospitality Quarterly February*, Vol. 37, No. 1, pp. 34-41.
- [6] <http://www.airlinequality.com/StarRanking>
- [7] Asiana airline(2011), Report for sustainable service management.
- [8] Fitzsimmons J. A, Maurer G. B.(1991), "Walk-Through-Audit to improve restaurant performance", *Cornell HRA Quarterly*, February, pp. 95-99.
- [9] Shostack, G. Lynn(1984), "Designing services that deliver", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139.
- [10] Kim, Y. S.(2009), "You can see customer's activity through service blueprint", *Dong-A Business Review*, Vol. 39, pp. 84.
- [11] Kim, M. J.(2005), "A study on the passenger's perception about the level of importance and satisfaction in the In-flight service", *Master's thesis, Hangu-khanggong University*.
- [12] Lee, Y. S., Kim, J. C.(2005), "The analysis of national transportation industry: the productivity growth and changes factor", *the Aviation Management Society of Korea, science council*, spring, Vol. 2005, No. 2, pp. 1-27.

- [13] Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, Felicia N. Morgan (2008), "Service blueprinting: A practical technique for service innovation", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 66-94.
- [14] Service management yeonguhoe(2011), *Service core 11*, Hankyungsa.
- [15] Lee, M. S.(1999), *Service marketing*, Hyeongseolchulpansa.
- [16] Kim, Y. S.(2003), "A use of service blueprint to improve a service process", *The Journal of the Korean Service Management Society*, Vol. 4, No. 3.
- [17] Korean air(2010), Cabin Attendant Service manual.
- [18] Asiana airline(2010), Customer's VoiceⅢ.
- [19] Lee, Y. H., Lee, C. M.(2006), *Aircraft Cabin Service*, Yeongeongmunhwasa.
- [20] Lee, C. M., Youn, J. D., Kim, Y. S.(2006), "The effect on customer's satisfaction and loyalty of a flight attendant's kindness activity and customer's previous knowledge", *Kyeongsangnonjib*, Vol. 20, No. 2.
- [21] Lee, H. S., Im, J. H.(2006), *SPSS 12.0 Manual*, bubmunsa.

2012년 8월 17일 접수, 2012년 9월 19일 1차 수정, 2012년 9월 24일 2차 수정, 2012년 9월 25일 채택