

## 커피전문점 제품 및 서비스 품질개선 방안

장요한\* · 최은송\*\* · 곽춘중\*\*\*

### <요 약>

커피전문점 시장 규모가 증가하고 커피에 대한 소비자의 수요가 나날이 확대되어 가고 있다. 본 논문은 사례 연구를 통해 커피전문점의 제품 및 서비스 품질개선 방안을 제시하고자 한다. 커피전문점 서비스에 대한 고객 요구사항을 파악하기 위하여 SERVQUAL을 채택하여 문제에 맞게 수정하였다. 고객의 요구사항을 제품 및 서비스 설계특성에 효과적으로 반영하고자 하는 노력으로 품질기능전개 기법을 도입하였다. 본 논문은 사례 연구를 통해 3개 커피전문점에 대한 시장 경쟁력을 먼저 파악하고, 품질기능전개를 이용하여 제품 및 서비스 설계특성의 품질개선 방안을 도출해내고자 한다.

핵심주제어: 커피전문점, 품질기능전개, SERVQUAL

논문접수일: 2013년 02월 02일    수정일: 2013년 03월 10일    게재확정일: 2013년 03월 27일

\* 부산대학교 경영대학, yuokaba@naver.com

\*\* 부산대학교 경영대학, nuunki@naver.com

\*\*\* 부산대학교 경영대학 조교수, cjkwak@pusan.ac.kr

## I. 서 론

커피는 현대인의 기호품으로 확실히 자리 잡고 있다. 관세청에 따르면, 국내 커피 수입량이 2007년 9만 1천 톤에서 2011년 13만 톤으로 무려 44%나 증가하였고, 같은 기간 동안 수입액은 2억 3천 100만 불에서 7억 1천 700만 불로 무려 211% 증가한 것으로 나타났다. 1인당 커피 소비량도 늘어나, 2011년 20세 이상 성인 1인당 소비한 커피 소비량은 338잔으로 집계되었다 (한국NGO신문, 2012).

커피에 대한 수요 증가에 따라 대형 프랜차이즈로부터 개인이 운영하는 매장까지 커피전문점 시장 또한 급속히 성장하고 있다. 커피전문점의 시장 규모는 주요 커피전문점 매출 기준, 1999년 2,660억원에서 2011년 2조8천억원으로 연평균 21.6% 성장해왔다 (KB금융지주 경영연구소, 2011). 또한, 2006년말 1,500여개에 불과했던 커피전문점 수가 5년만인 2010년말 6배 이상 증가한 9,400여개에 이르고 있다. 그러나, 커피전문점 수의 급격한 증가는 업종 수익성에 부담을 주고 있으며, 평균 매출액 증가율이 점차 둔화되고 있어 커피전문점의 수익성이 점차 감소하고 있는 것으로 추정된다 (KB금융지주 경영연구소, 2011). 이에 따라, 각 커피전문점은 커피 맛뿐만 아니라 인테리어, 서브메뉴에도 차별화를 주어 시장에서 경쟁우위를 점하기 위해 노력할

필요성이 증대되고 있다. 최근 설문조사에 따르면, 소비자가 커피전문점을 선택할 때 커피의 맛뿐만 아니라 분위기, 사이드메뉴도 고려사항에 영향을 준다 (WKT, 2012). 그러나, 커피전문점 입장에서 경영자의 의례 짐작으로 단순히 제품의 구색을 확장하거나 무리한 인테리어에 투자하는 것은 수익창출로 이어지기 어렵다. 기업이 성공하기 위하여 가장 우선시해야 하는 요소가 고객 만족이므로, 소비자의 입장에서 원하는 요구를 파악하고 이를 매장에 적용시켜 개선해나가는 과정이 필요하다.

커피전문점 시장 규모가 증가하고 커피에 대한 소비자의 수요가 확대되어감에 따라 커피전문점과 관련한 연구도 등장하였다. 이병원과 한석명(2009)은 실증 분석을 통해 커피전문점의 방문 목적이 선택 속성과 고객 만족에 미치는 영향을 분석하였다. 채규진(2010)은 커피전문점의 서비스 품질 요인을 파악하고, 이들이 고객만족이나 고객 충성도에 영향을 끼치는지, 고객만족이 충성도에 영향을 미치는지를 규명하였다. 권동극(2011)은 커피전문점에 대한 만족도, 재이용, 추천의도에 유의한 영향을 끼치는 변수들을 규명하고, 서비스 품질 만족이 재이용 및 추천의도에 미치는 영향을 파악하였다. 석미란과 박진영(2012)은 실증분석을 통해 전국 규모의 테이크아웃 커피전문점과 지역 기반 테이크아웃 커피전문점의 속성이 고객 충성도와 만족도에 어떠한 영향을 끼치는

지 파악하였다. 이들 연구들은 주로 커피전문점의 고객 만족도와 관련한 변수들을 파악하고, 이들 변수들 사이의 관계를 파악하는데 중점을 두고 있다. 따라서, 커피전문점의 현 상황을 진단하고, 그에 따른 개선방안을 제시하는 데에는 한계가 있다.

본 연구는 품질기능전개(Quality Function Deployment: QFD)를 이용하여 사례 연구를 통해 커피전문점의 제품 및 서비스 품질개선 방안을 제시하고자 한다. 사례 연구에서는 커피전문점 3개를 선정하고, 그 중에서 특히 커피전문점 하나를 중심으로 연구를 진행한다. 본 연구는 사례 연구를 통해 선정된 3개의 커피전문점에 대한 시장 경쟁력을 먼저 파악하고, 품질기능전개를 이용하여 현 상황 진단 결과에 따른 품질개선 방안을 도출해내고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 품질기능전개 (Quality Function Deployment)

QFD(Quality Function Deployment)는 1972년 미쓰비시 중공업의 고베 조선소에서 원양어선 제작을 위해 처음 개발하였다. 설계 과정에서 정부의 엄격한 규제와 고객 요구사항을 동시에 고려하기 위해 사용했던

행렬 형태의 도표가 QFD의 기원이 되었다 (조익천 등, 2012). QFD는 고객 요구사항을 먼저 제품의 설계 특성으로 변환하고, 이를 다시 부품 특성, 공정 계획, 생산 계획으로 순차적으로 전개해 나감으로써, 고객 요구사항이 최종 제품에 충실히 반영되도록 한다. 각 단계에서는 품질의 집(House of Quality; HOQ)이라는 특수한 형태의 방법론이 사용된다. HOQ는 고객 요구 사항을 제품 설계 특성으로 변환하는 과정을 시각적으로 표현할 수 있다.

HOQ를 구축할 때 가장 첫 번째 단계는 고객의 소리(Voice of the Customer; VOC)라고 불리는 고객 요구사항을 도출하는 것이다. 이를 위하여 설문조사, 실험, 개별면담 등 여러 가지 방법이 사용된다. 수집된 VOC는 고객이 사용하는 언어로 표현되기 때문에 모호하고 정성적인 경우가 많다 (안상형 등, 2008). VOC를 도출한 후에는 고객 요구사항 간의 상대적인 중요도를 파악해야 한다. 다음 단계로는 VOC별 만족도 조사를 통해 타 경쟁사와 시장경쟁력을 비교, 평가한다.

VOC에 대한 조사가 끝난 이후에는 설계 특성을 도출한다. 설계 특성은 제품 생산을 위한 설계 및 공학 특성으로 적어도 하나 이상의 VOC에 영향을 미치게 된다 (조익천 등, 2012). 설계 특성은 VOC와는 달리 정량적으로 측정 가능해야 하고, 제품

을 사용하는 고객의 인식에 직접적으로 영향을 줄 수 있어야 한다. 설계특성 항목이 결정되고 나면 설계 특성간의 상호관계를 조사하여야 한다. 이는 VOC를 충족시키기 위해 어떤 설계 특성을 변경하였을 경우, 다른 설계 특성에 긍정적 혹은 부정적 영향을 줄 수 있기 때문이다.

다음 단계로는 VOC와 설계 특성간의 상호관계를 파악하는 작업이 필요하다. 이 단계에서는 VOC와 설계특성과의 관련성 정도를 기호나 숫자로 표기한다. 이 단계는 VOC와 설계특성의 설정이 적절한지 점검하는 기회도 제공한다. 그 후에는 앞서 도출한 VOC의 중요도와 VOC - 설계 특성간 관계를 이용하여 설계 특성의 중요도를 계산한다.

QFD를 이용함으로써, 고객 요구사항을 기반으로 한 제품개발을 통해 소비자 만족도를 크게 향상 시킬 수 있다 (안상형 등, 2008; 조익천 등, 2012). 이 과정에서 고객이 미처 인지하지 못한 보이지 않는 요구도 찾아낼 수 있다. 또한, QFD를 통해 전통적인 순차적 제품 개발 방식에서 탈피함으로써 설계변경 감소효과를 누릴 수 있다. 즉, 전통적인 순차적 제품 개발 방식에서 나타나는 기능부서 간 의사소통의 미비로 인한 설계변경이 크게 줄어들게 된다. 이에 따라, 제품 개발 기간의 단축효과도 거둘 수 있다. QFD를 이용하여 제품

개발을 할 경우에는 제품 개념 정립과 기초 설계 단계에서 많은 시간이 소요되나, 그 이후 단계에서 설계변경이 감소됨으로써 총 개발 기간은 오히려 단축되는 효과가 있다.

## 2. SERVQUAL

서비스 품질은 이윤, 비용, 고객 만족, 고객 이탈 등과 연관되기 때문에 매우 중요한 연구 주제이다 (Buttle, 1996). 그러나, 서비스 품질을 측정하는 것은 쉽지 않다. SERVQUAL은 이러한 서비스 품질을 측정하기 위해 사용되어 온 설문 도구이다 (Sahney *et al.*, 2004). SERVQUAL은 아래의 다섯가지 차원으로 구성된다 (Buttle, 1996; 정이상 등, 2009; 이만기 2011):

- **유형성:** 물리적인 시설, 설비, 인력의 외양
- **신뢰성:** 약속된 서비스를 정확하고 믿을 수 있게 수행하는 능력
- **반응성:** 신속한 서비스를 기꺼이 제공하고 고객을 도우려는 자세
- **확신성:** 직원들의 지식과 예절 및 확신과 신뢰를 주는 능력
- **공감성:** 고객 개개인에 대한 배려와 관심

SERVQUAL은 5가지 차원의 22가지 항목으로 시작되었다 (Buttle 1996). 한 차원당 통상 4~5개의 항목이 사용된다. 설문 결과가 수집되면

이 다섯가지 차원으로 분류되게 된다.

특정 문제에 적용하고자 할 때, SERVQUAL은 그 문제에 맞게 수정되어야만 한다 (Paryani *et al.*, 2010). Parasuraman *et al.*(1988)은 특정 서비스를 대상으로 연구를 진행할 때 SERVQUAL을 수정하는 것이 바람직하다고 제안하고 있다.

### 3. Kano 모형

Kano 모형은 제품이나 서비스의 품질 속성에 대해 그 속성의 성능과 고객만족 사이의 관계를 이해하는 체계로 알려져 있다 (김경미, 2007; 오창호 등, 2011). 카노 모형은 고객이 기대하는 제품이나 서비스의 속성을 매력적 속성, 일원적 속성, 당연적 속성의 세 가지로 구분하였다.

첫째, 매력적 속성은 제공되면 고객 만족을 주지만 제공되지 않아도 크게 고객의 불만을 야기하지 않는 속성을 의미한다. 이는 고객이 미처 기대하지 못했거나 기대했더라도 그 기대를 초과하는 만족을 주는 속성으로서 고객 감동의 원천이 된다. 따라서, 이러한 속성을 확보하면 경쟁사보다 뛰어난 경쟁우위를 갖출 수 있다. 둘째, 일원적 속성은 충족이 되면 만족, 그렇지 않으면 불만을 야기하는 속성으로서, 일반적으로 인식되는 품질 속성이다. 셋째, 당연적 속성은 매우 기본적인

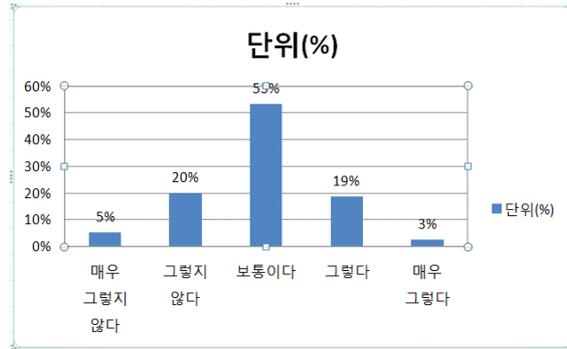
속성으로서, 제공이 되어도 당연한 것으로 여기고 만족하지 않으나, 제공되지 않을 경우에는 고객이 불만을 갖게 된다.

## III. 사례 연구

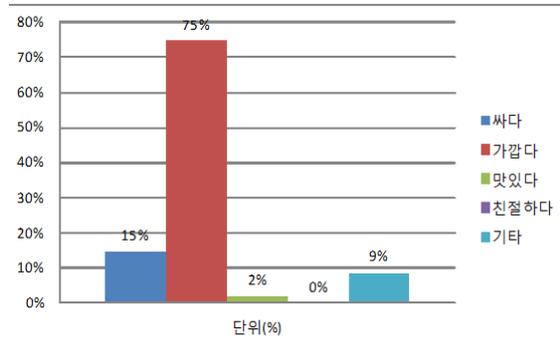
본 연구에서는 사례 연구 대상으로서 부산 특정 지역에 위치하고 있는 커피전문점 A, C, J, 3개를 선택하였다. 커피전문점 A는 전국 규모로 운영이 이루어지는 대형 브랜드의 프랜차이즈점이다. 커피전문점 C는 지역을 기반으로 하는 로컬 커피전문점으로 몇 개의 체인을 소유하고 있다. 커피전문점 J는 개인이 운영하는 영세 소규모 커피전문점이다. 본 연구는 시장에서 중간정도의 포지션을 갖고 있는 커피전문점 C를 중심으로 진행되었다.

설문은 커피전문점 주변 소비자들을 대상으로 2012년 7월 12일부터 7월 28일까지 총 17일 동안 진행되었고, 회수된 200부중에서 불성실한 응답 30부를 제외한 170부를 최종 분석 대상으로 선택하였다.

설문을 통해 먼저 소비자의 커피전문점 C에 대한 기본적 만족도와 이용 이유를 조사하였다. 커피전문점 C에 대한 소비자의 일반적 만족도는 ‘보통이다(53%)’란 답변이 가장 많았으며,



<그림 1> 커피전문점 C에 대한 만족도



<그림 2> 커피전문점 C를 이용하는 이유

‘그렇지 않다(20%)’로 약간 부정적인 쪽으로 치우쳐 있음을 알 수 있다. 커피전문점 C를 이용하는 가장 큰 이유는 ‘가깝다(75%)’이며, 그 뒤로 ‘싸다(15%),’ ‘기타(9%)’ 순으로 나타났다. 이는 커피전문점 C가 특정 기관의 구내에 위치한 지리적 특성을 반영한 것으로 보인다. <그림 1>과 <그림 2>는 커피전문점 C에 대한 기본 선호도 조사 결과를 간단히 요약한 것이다.

#### IV. 연구 결과

본 연구에서는 VOC를 6가지 차원으로 나눈다. 6가지 차원은 경제성, 성능성, 유형성, 반응성, 확신성, 공감성이다. 유형성, 반응성, 확신성, 공감성은 기존 SERVQUAL의 차원이며 (Parasuraman *et al.* 1985, 1988), 나머지 경제성 및 성능성은 커피라는 제품의 품질을 측정하기 위한 차원이다. 각 차원에 대한 설명은 <표 1>에

&lt;표 1&gt; VOC의 6가지 차원

경제성(Economic Feasibility)	자원, 노력, 시간 등이 적게 들어 이득이 되는 성질
성능성(Performance)	제품의 효익 및 제품이 지니고 있는 성질
유형성(Tangibility)	물리적 장비, 시설, 직원, 자료의 외양
반응성(Responsiveness)	고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 의도 및 고객의 요구, 질문, 불만, 문제 등을 처리하려는 배려
확신성(Assurance)	직원의 신뢰와 자신감을 전달하는 능력, 기술과 지식, 운영의 안정성
공감성(Empathy)	고객에 대한 회사의 개별적 배려와 관심

나타나 있다. 커피전문점의 특성상 제품과 서비스가 동시에 제공되기 때문에 ‘약속된 서비스를 정확하고 믿을 수 있게 수행하는 능력’을 뜻하는 기존 SERVQUAL의 신뢰성 차원은 제품과 서비스로 나누어 성능성과 확신성으로 포함시켰다.

VOC는 FGI(Focus Group Interview: 표적 집단 면접법)를 통해 6가지 차원을 고려하여 세부 항목으로 총 23 항목을 설정하였다. FGI의 대상은 본 연구의 사례 연구 대상인 커피전문점 A, C, J를 모두 이용해 본 6명의 소비자로 구성하였다. 이렇게 도출해 낸 VOC 23개 각 항목에 대해서는 본 설문조사를 통해 커피전문점을 이용하면서 소비자로서 느끼는 중요도 점수와 커피전문점 A, C, J에 대한 만족도 2가지를 조사하였다. VOC 23개 세부항목의 중요도와 커피

전문점 A, C, J에 대한 만족도는 <그림 3>에 나타난다.

VOC 23개 세부항목 각각에 대한 중요도의 평균은 HOQ에서 해당 설계 특성과의 관계 값에 곱해져서 설계특성의 중요도를 산출하게 된다. 본 연구의 설문조사에서는 VOC 각 항목의 중요성을 1점에서 10점 사이로 평가하게 하였고, 중요하다고 생각할수록 10점에 가깝게 점수를 매기도록 하였다. 조사 결과에 따르면, 소비자들은 커피전문점을 선택할 때 ‘가격이 합리적인가(8.3),’ ‘맛이 좋은가(8.2),’ ‘직원의 태도가 공손한가(8.0)’의 순으로 중요하다고 생각하였다.

VOC 각 항목별로 커피전문점 A, C, J에 대한 만족도는 0점에서 10점 사이로 평가하였고, 10점을 만점으로 하였다. 커피전문점 A, C, J 각각에 대한 만족도는 해당 커피전문점을 방

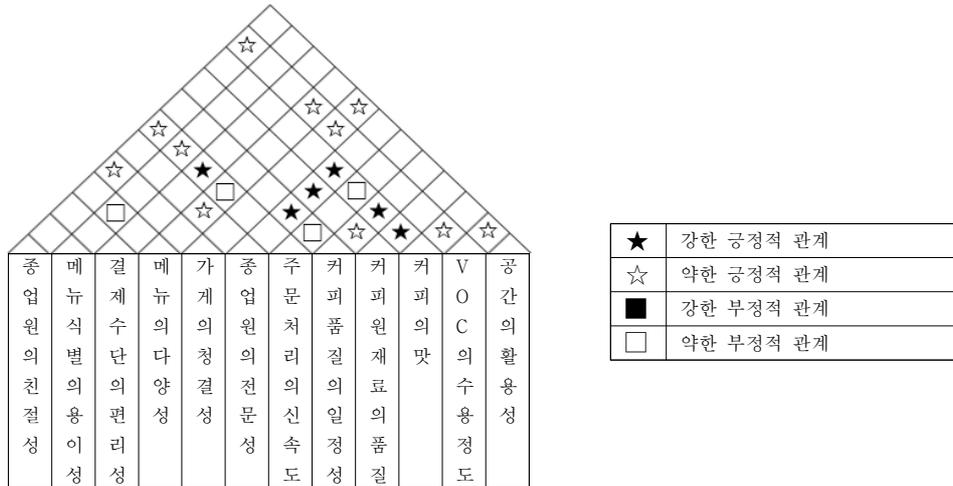
세부 항목	중요도 평균	경쟁 커피점과의 만족도 비교				
		2	4	6	8	10
1. 가격이 합리적인가?	8.3					
2. 리필이 가능한가?	4.5					
3. 제휴할인이 가능한가?	5.6					
4. 원재료가 괜찮은가?	6.2					
5. 맛이 좋은가?	8.2					
6. 제품의 맛과 품질이 일관성 유지가 되는가?	7.5					
7. 메뉴는 다양한가?	5.9					
8. 인테리어의 분위기가 좋은가?	6.9					
9. 흡연구역이 제대로 되어 있는가?	6.3					
10. 다른 커피숍과 차별 되어 있는가?	5.2					
11. 화장실은 청결한가?	7.2					
12. 결제 수단의 다양성	6.7					
13. 고객이 원자재와 직원에 대한 정보를 쉽게 확인 할 수 있는가?	5.3					
14. 고객의 요구사항을 잘 받아들이는가?	7.6					
15. 주문내용과 제품이 일치하는가?	7.8					
16. 정확한 시간에 제품이 나오는가?	7.4					
17. 직원의 커피에 대한 지식이 충분한가?	5.9					
18. 직원의 태도가 공손한가?	8.0					
19. 직원들은 가까이 고객을 돕고자 하는가?	7.5					
20. 유니폼이 있는가?	4.3					
21. 고객에게 가장 양질의 제품을 제공하고자 하는가?	7.7					
22. 고객이 가장 원하는 시간대에 영업하는가?	7.6					
23. 자연 환경을 고려하여 제품을 만드는가?	5.9					

<그림 3> VOC 항목의 중요도 및 만족도

문한 경험이 있는 경우에만 하도록 하였다. <그림 3>에 나타나는 X는 주 연구 대상인 커피전문점 C를 뜻하고, Y는 커피전문점 J, Z는 커피전문점 A를 가리킨다. 전국 규모 프랜차이즈인 커피전문점 A는 ‘가격이 합리적인가’라는 항목을 제외하고는 대체적으로 만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 커피전문점 A가 전국 규모의 프랜차이즈로서 제품 및 서비스에서 표준화된 품질을 제공하기 때문인 것으로 풀이된다. 높은 품질에 대한

반대급부와 프랜차이즈 로열티를 감안하여 가격은 상대적으로 높은 것으로 보인다. 커피전문점 C와 J는 대부분 J가 우월하거나 비슷하며, ‘흡연구역이 제대로 되어 있는가?’ 항목에서만 C가 J에 대해 확실한 비교우위를 보이고 있다.

예를 들면, 주 연구 대상인 커피전문점 C는 ‘원재료가 괜찮은가’ 항목에서 다른 두 커피전문점보다 뚜렷히 낮은 점수를 받고 있는 반면, ‘맛이 좋은가’와 ‘제품의 맛과 품질이 일관



<그림 4> 커피전문점 설계 특성 및 설계 특성간의 상관 관계

성 유지가 되는가’ 두 항목에서는 상대적으로 근소한 차이를 보이고 있다. 이는 커피전문점 C가 원두의 원산지를 따로 표기하지 않아, 원재료에 대해 고객의 신뢰를 얻지 못하고 있는 것으로 보인다. 커피전문점 C는 또한 ‘직원의 커피에 대한 지식이 충분한가’의 항목에서도 다른 두 커피전문점보다 뚜렷이 낮은 만족도를 보이고 있다. 이는 커피전문점 C가 공인된 바리스타를 고용하는 전국 규모 커피전문점 A나 바리스타가 직접 운영하는 커피전문점 J와는 달리, 직원을 뽑는 과정도 직원의 전문성도 확실하지 않은 애매한 특성을 가지고 있기 때문인 것으로 풀이된다.

HOQ의 또 다른 구성요소인 커피전문점 설계특성은 세부 항목으로 12항목을 두었다. 설계특성 간의 관계

정도는 강한 긍정적 관계를 ★, 약한 긍정적 관계를 ☆, 강한 부정적 관계를 ■, 약한 부정적 관계를 □로 표시한다. 커피전문점 설계 특성과 설계 특성간의 상관 관계는 <그림 4>에 제시되어 있다. 설계특성 항목의 도출 및 설계특성 항목 간 상관 관계는 커피업계 전문가 2명의 자문을 통해 측정하였다.

예를 들어, 커피전문점 C의 경우 카드 결제가 되지 않아 현금으로만 커피를 구매해야 한다. 설계 특성중 ‘결제수단의 편리성’은 이러한 카드 결제 및 다양한 결제 수단을 제공하는 것을 의미한다. 설계 특성들 간의 상관관계를 살펴보면, ‘메뉴의 다양성’은 ‘종업원의 전문성’과 약한 양의 상관관계를 가진다. 이는 커피전문점에서 커피뿐만 아니라 다른 여러 가지

세부 항목	중 요 도	종 업 원 의 친 절 성	메 뉴 식 별 의 용 이 성	결 제 수 단 의 편 리 성	메 뉴 의 다 양 성	가 게 의 청 결 성	종 업 원 의 전 문 성	주 문 처 리 의 신 속 도	커피 품 질 의 일 정 성	커피 원 재 료 의 품 질	커피 의 맛	V O C 의 수 용 정 도	공 간 의 활 용 성
1. 가격이 합리적인가?	8.3	△			○	△	△		○	○	◎		○
2. 리필이 가능한가?	4.5											○	△
3. 제휴할인이 가능한가?	5.6			◎								△	
4. 원재료가 괜찮은가?	6.2									◎	◎	○	
5. 맛이 좋은가?	8.2						◎		◎	◎	◎	○	
6. 제품의 맛과 품질이 일관성 유지가 되는가?	7.5						◎		◎	◎	◎	△	
7. 메뉴는 다양한가?	5.9		○		◎		○					○	
8. 인테리어의 분위기가 좋은가?	6.9					△						△	◎
9. 흡연구역이 제대로 되어 있는가?	6.3					○						○	◎
10. 다른 커피전문점과 차별 되어 있는가?	5.2										△	△	△
11. 화장실은 청결한가?	7.2					◎							○
12. 결제 수단의 다양성	6.7			◎									
13. 고객이 원자재와 직원에 대한 정보를 쉽게 확인할 수 있는가?	5.3						○			○		○	
14. 고객의 요구사항을 잘 받아들이는가?	7.6											◎	
15. 주문내용과 제품이 일치하는가?	7.8							△	△				
16. 정확한 시간에 제품이 나오는가?	7.4						◎						
17. 직원의 커피에 대한 지식이 충분한가?	5.9						◎						
18. 직원의 태도가 공손한가?	8.0	◎											
19. 직원들은 기꺼이 고객을 돕고자 하는가?	7.5	◎											
20. 유니폼이 있는가?	4.3	△				△							
21. 고객에게 가장 양질의 제품을 제공하고자 하는가?	7.7								◎	◎	◎		
22. 고객이 가장 원하는 시간대에 영업하는가?	7.6											◎	
23. 자연 환경을 고려하여 제품을 만드는가?	5.9											△	
설계속성의 중요도		1527	1812	1118	7810	1039	2365	7411	2434	3072	3461	2773	1756
우선 순위													

<그림 5> VOC - 설계특성 간의 관계 및 설계특성의 중요성

메뉴를 준비하기 위하여 요리분야에서 전문성이 확보되어야 한다는 뜻이다. 그 외에도, 고객 요구사항을 잘 수용 할수록 메뉴의 다양성이 커지기 때문에, 'VOC의 수용 정도'와 '메뉴의 다양성'은 약한 양의 상관관계가 있다. 메뉴를 다양하게 할수록 주문 처리는 복잡해지기 때문에, '메뉴의 다양성'과 '주문 처리의 신속도'와는 약한 음의 상관관계에 있다.

<그림 5>는 VOC와 설계특성 항목 간의 관계 정도와 설계 특성의 중요도를 나타낸다. VOC와 설계특성 항목 간의 관계 역시 커피 업계 전문가 2명의 자문을 통해 측정하였다. VOC와 설계특성 항목 간의 관계 정도에서는 강한 관련성(◎)을 9점, 중간정도의 관련성(○)을 3점, 약한 관련성(△)을 1점으로 표시한다. 예를 들면, VOC에서 첫 번째 항목인 가격의 합리성은 단순히 저렴한 것을 이야기 하는 것이 아니라 '품질에 합당한 가격'을 뜻하는 것이다. 제품과 서비스에서 품질이 보장되면 소비자들은 가격이 다소 높더라도 합리적이라고 판단할 것이다. 따라서, '가격이 합리적인가?'라는 항목은 제품 측면에서 커피의 맛, 커피 원재료의 품질, 제공되는 커피 품질의 일정성과 연관성이 있고, 서비스 측면에서 메뉴의 다양성, 공간의 활용성, 종업원의 친절성, 종업원의 전문성, 가게의 청결성과 연관성이 있다.

<그림 5>에서 나타난 VOC와 설계특성 항목 사이의 관계 및 VOC의 중요도를 이용하여 커피전문점 설계특성의 중요도를 산출할 수 있다. 설계특성의 중요도 결과에서 '커피의 맛'이 346.3점으로 가장 높은 점수를 얻었으며 이는 커피전문점이 갖추어야 할 가장 중요한 요소가 역시 '커피의 맛'임을 재확인시키고 있다. 앞서 제시된 커피전문점 A, C, J의 만족도 조사 결과를 볼 때, 커피전문점 C가 '커피가 맛있는가'라는 VOC 항목에서 미세하나마 가장 낮은 점수를 갖고 있음을 알 수 있다. '커피의 맛'을 이어, '커피 원재료의 품질(307.2),' 'VOC의 수용 정도(277.1)'등이 그 뒤를 잇고 있다. 오히려, '메뉴 식별의 용이성(17.7),' '주문 처리의 신속도(74.4)'등은 커피 소비자들의 품질개선 니즈가 적은 편이다.

## V. 결 론

QFD는 고객의 요구사항을 체계적으로 제품의 설계에 반영하는 방법론을 제시한다. 본 연구에서는 제품의 생산과 서비스 제공이 동시에 이루어지는 커피전문점의 특성을 반영하여, QFD에 SERVQUAL를 결합하여 HOQ를 전개하였다. 고객 요구사항을 크게 경제성, 성능성, 유형성, 확실

성, 반응성, 공감성의 6개 차원으로 나누고, FGI를 통해 각 차원을 고려하여 세부항목을 도출하였다. 그리고 커피업계 전문가의 자문을 통하여 설계특성을 도출하고, 설계 특성 사이의 상관관계, 고객요구사항 - 설계 특성 간의 관계를 파악하였다. 이를 통하여 궁극적으로 품질을 우선적으로 개선해야 할 설계특성을 파악하였다.

QFD를 이용한 분석 결과, 높은 중요도를 가진 고객 요구사항은 '가격의 합리성'과 '커피의 맛,' '직원의 공손한 태도' 등의 순으로 나타났다. 커피전문점 C는 고객들의 이용 이유의 75%가 '가깝다'일 정도로 지리적으로 강력한 이점을 지니고 있다. 그럼에도 불구하고, 가격이 훨씬 비싼 전국 규모 프랜차이즈 커피전문점 A보다, 특히 가격이 비슷하지만 거리상으로 불리한 개인 커피전문점 J보다도 상대적으로 떨어지는 만족도를 보이고 있다. 커피전문점 C에 있어서 한가지 다행스러운 점은 중요도가 매우 높은 VOC들에 대해서는 만족도가 크게 떨어지지 않는다는 것이다. 다만, '고객이 가장 원하는 시간대에 영업하는가?' 라는 항목에서는 상대적으로 높은 중요도에도 불구하고 경쟁 커피전문점과 비교하여 만족도에서 상당한 차이를 보이고 있다. 커피전문점 C의 경영자 입장에서는 영업 시간대를 좀 더 탄력적으로 운영하는 것을 우선적으로 고려할 만 하다.

QFD 분석 결과 도출된 가장 중요한 설계 특성으로는 '커피의 맛,' '커피 원재료의 품질,' '고객요구 수용 정도' 순으로 나타났다. 한 가지 특이한 점은 가게의 청결도가 매우 낮은 중요도를 나타내었다는 것이다. 이는 Kano 모형 이론에 따라 해석해볼 수 있는데, 청결도는 고객들이 커피전문점으로서 당연히 갖추어야 할 요소로 여기고 있어 고객 만족도를 높이는데 중요한 역할을 하지 않는 것으로 해석된다.

결론적으로, 커피전문점은 많은 고객이 커피의 맛을 가장 중요하게 여긴다는 점을 고려하여 커피 원두의 품질을 개선하고 고객 요구사항을 적극적으로 반영하는 방안을 시행해야 할 것이다.

## 참고문헌

1. 권동국 (2011), “커피전문점 서비스 품질 만족이 재 이용 및 추천의도에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문집, 제11권, 제5호, pp.449- 465.
2. 김경미 (2007), “카노 모형을 고려한 고객 요구 속성의 중요도 산정,” 품질경영학회지, 제35권, 제4호, pp.38-51.
3. 석미란 · 박진영 (2012), “테이크아웃 커피전문점의 속성이 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향- 전국 브랜드 커피와 지역기반 커피전문점의 비교-,” 관광연구, 제26권, 제6호, pp. 175-189
4. 안상형 · 이관석 · 이명호 (2008), 21세기 품질경영, 박영사.
5. 오창호 · 남경화 · 공기열 (2011), “Kano모형을 이용한 컨벤션서비스의 요인별 평가와 서비스회복에 관한 연구,” 경영정보연구, 제30권, 제2호, pp.57-79.
6. 이만기 (2011), “리더십이 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영정보연구, 제30권, 제4호, pp.1-22.
7. 이병원 · 한삭명 (2009), “커피전문점(Caf'e)의 방문목적이 선택속성과 만족도에 미치는 영향에 관한 연구,” 大韓經營學會 추계 학술 발표대회 발표논문집, pp. 279-301.
8. 정이상 · 이석용 (2009), “인터넷 쇼핑몰의 기업 이미지와 품질특성과 만족도, 충성도의 구조관계에 관한 실증적 연구,” 경영정보연구, 제28권, 제4호, pp.175-197.
9. 조익천 · 전경채 · 허 우 · 곽춘중 (2012), “QFD와 Fuzzy 이론을 적용한 DSLR 카메라 신제품 개발,” 한국생산관리학회지, 제23권, 제1호, pp. 43-69.
10. 채규진 (2010), “프랜차이즈 커피전문점의 서비스품질이 고객만족과 충성도에 미치는 영향,” 호텔리조트연구, 제9권, 제1호, pp. 101-114.
11. 한국NGO신문 (2012), “대한민국은 커피공화국, 커피 1인당 몇잔 마시나...,” 6월30일, [http://www.ngo-news.co.kr/sub\\_read.html?uid=35523&section=sc3&section2=](http://www.ngo-news.co.kr/sub_read.html?uid=35523&section=sc3&section2=)
12. KB금융지주 경영연구소 (2011), 2011년 산업동향 및 이슈 분석(종합본), 12월 29일.
13. WKT (2012), “[식음료]커피전문점 이용 행태와 인식 조사,” 2월22일, [http://www.whatkoreanthink.co.kr/Board/Content.asp?BGubun=C&CD\\_BOARD=1047&CD\\_BOARDID=481](http://www.whatkoreanthink.co.kr/Board/Content.asp?BGubun=C&CD_BOARD=1047&CD_BOARDID=481)
14. Buttle, F. (1996), “SERVQUAL: review, critique, research agenda,” *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 8-25.

15. Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L.L. Berry (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
16. Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L.L. Berry (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
17. Paryani, K., A. Masoudi, and E.A. Cudney (2010), "QFD Application in the Hospitality Industry: A Hotel Case Study," *Quality Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 7-22.
18. Sahney, S., D.K. Banwet, and S. Karunes (2004), "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective," *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 2, pp. 143-166.

## Abstract

### Quality Improvement in Products and Services of Coffee Shops

Jang, John\* · Choi, Eun Song\*\* · Kwak, Choonjong\*\*\*

Increased over time are the market size of coffee shops and customer demands for coffee. This paper aims to provide solutions for quality improvement in products and services of coffee shops through a case study. SERVQUAL is adopted and modified for the given problem to identify customer requirements for services of coffee shops. Quality Function Deployment (QFD) is introduced as an effort to reflect customer requirements in engineering characteristics for products and services. This paper compares the market competitiveness of three coffee shops in a case study. This study also draws solutions for quality improvement in engineering characteristics for products and services by using QFD.

Key Words: Coffee shops, Quality Function Deployment(QFD), SERVQUAL

---

\* School of Business, Pusan National University, yuokaba@naver.com

\*\* School of Business, Pusan National University, nuunki@naver.com

\*\*\* Assistant Professor, School of Business, Pusan National University, cjkwak@pusan.ac.kr