

## 論文

## 항공사 서비스 경영전략에 대한 인식이 고객가치 실현에 미치는 영향 연구

고경표\*, 이남령\*\*, 박성식\*\*\*

## A Study on the Effects of Perception of Airline's Service Management Strategies to Realize Customer's Expected Value

Kyong Pyo Ko\*, Nam Ryung Lee\*\*, Sung Sik Park\*\*\*

## ABSTRACT

The more advanced IT and mobile technologies get, the smarter customers become in the use of airline services. Using an airline, passengers are expecting more value than what airline're willing to provide them. Therefore this paper tries to find out the effect of airline staff's perception of airline's service management strategies to realize passengers' value based on previous oversea's research results. First of all, this paper provides t-test analysis results between passengers and airline staff regarding the perception of airline's service management strategy and customer orientation. Moreover, it was analyzed how the staff's understanding of the upper management's decision on service strategies would results in meeting customer's expecting values through such mediating variables as job satisfaction and customer orientation. It was proven the perception of service management strategies by staff played a very important role to realize customer's value

Key Words : Service Management Strategy(서비스 경영 전략), Airline Staff(항공사 직원), Customer Value(고객가치), Job Satisfaction(직업만족도), Customer Orientation(고객지향성)

## I. 서 론

1980년대 및 90년대를 거치면서 경영학자들의 연구 관심분야는 관광·서비스 분야로 확대되었고 관련된 수많은 연구가 진행되었다. 2000년대 이후 관광·서비스 분야에서 항공분야로 경영학의 관점은 확대되었다. 관광·서비스와 마찬가지로 항공분야에서도 기업 즉 항공사는 고객의 만족도를 극대화하고 충성도(Customer Loyalty) 혹은

Customer Referral)를 유발시킴으로써 기업의 수익과 이윤을 극대화할 수 있음이 수많은 연구를 통해 검증되었다.

하지만 인터넷을 넘어 모바일 시대에 접어들면서 IT 기술의 발달과 보급으로 고객들은 점차 현명해지고 있다. 이제는 서비스 제공자라 할 수 있는 항공사가 제공하고자 하는 서비스 가치를 뛰어 넘어 보다 많은 가치를 얻고자 한다. 다시 말해서 고객의 만족도를 극대화하고 충성도를 유발하는 것도 중요하지만 고객들이 기대하는 가치를 충족시켜 줄 때 비로소 항공사의 수익과 이윤이 극대화 될 수 있는 시대가 된 것이다. 따라서 본 연구는 고객의 가치를 실현시키기 위해 항공사직원들의 서비스전략에 대한 인식수준을 살펴 보았다. 아울러 그들의 직업만족도와 고객지향성이 고객이 인지하는 가치를 실현시키는 데 어떤

2015년 10월 1일 접수 ~ 2015년 12월 14일 심사완료  
게재 확정일 (2015년 12월20일)

\* 한국항공대학교 항공경영학과 박사과정 수료

\*\* 한국항공대학교 경영학과

\*\*\* 한국교통대학교 항공운항학과

연락처, E-mail : [sungsikpark@hotmail.com](mailto:sungsikpark@hotmail.com)

충청북도 충주시 대학로 50

역할을 하는 지 선행연구를 통해 입증된 모형을 통해 살펴보았다. 첫째, 항공사의 서비스경영전략과 고객지향성에 대해 항공사 직원과 승객 사이의 인식의 차이를 살펴봄으로써 향후 항공사가 지향해야 할 서비스경영전략의 방향에 대해 살펴보았다. 둘째, 항공사 경영진의 서비스 경영전략에 대한 직원들의 인식이 고객가치 실현을 위해 어떤 경로를 통해 영향을 미치는 지 실증모형을 구성하여 분석하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 고객가치의 실현

자본주의 경쟁시장 체제에서 과거에는 이익 혹은 시장점유율 중심의 경영 방침이 경영진의 주된 관심사였다. 하지만 최근 들어 이러한 목표들 보다는 고객이 기대하는 최상의 가치를 창출하거나 혹은 실현시켜 주는 것이 서비스 업계에서 경쟁하는 기업에게 있어 경쟁우위를 차지할 수 있는 가장 중요한 과제로 부상하였다. 최고 경영자들과 경영학, 관광, 서비스 등 관련 학계들은 기업이 어떻게 가치를 창출하고 전달하는지, 고객이 서비스에 포함된 가치를 어떻게 평가하는지에 높은 관심을 갖고 있다[1][2].

특히 고객이 기대하는 가치를 실현시켜준다는 것은 항공업계에서 특히 항공사에게 특별히 중요하다고 말할 수 있다. 왜냐하면 항공분야는 이미 온오프 라인을 통한 항공사의 다양한 정보가 이미 고객에게 공유되고 있어 서비스 제공에 있어서 레드 오션(Red Ocean)의 단계 즉 서비스 포화상태에 도달하였기 때문이다[3]. 승객들은 기업이 제공하는 서비스 그 이상을 항상 기대하고 그에 상응하는 가치를 요구한다[4].

### 2.2 서비스-이익 사슬

본 연구는 고객이 기대하는 가치를 실현하기 위한 다양한 관점을 연구하기 위해 서비스-이익 사슬 모형(Service Profit Chain) 이론을 고찰하고자 한다. Heskett, Sasser, & Schlesinger(1997)에서 비롯된 이 연구는 고객 가치실현을 위한 서비스 경영전략에 대한 인식뿐만 아니라 직원 즉 내

부고객의 만족도 및 고객지향성 등을 모형 내에서 변수로서 고려한다. 기업의 서비스경영전략에 대한 인식이 고객의 가치 실현까지 도달하는 데 인과관계와 구조를 도식화한 모형이다.

서비스-이익 사슬 모형은 기업의 이익, 직원의 역량, 만족도 및 고객이 기대하는 가치 사이에 직접적인 인과 관계가 있음을 시사한다(Heskett et al., 1997). 이 모형은 기업 수익성의 동력인 고객의 인지 가치를 창출해 내는 직원의 경영전략에 대한 인식, 직업에 대한 만족도 및 고객지향성 등이 어떤 역할을 하는 지 보여준다[5].

서비스-이익 사슬은 자본주의 경쟁시장에서 관광서비스 종사자는 결과(고객의 인지가치의 실현)으로써 그들의 서비스경영 전략이 성공할 수 있음을 시사한다. 항공사의 성공적인 서비스경영전략과 고객이 인식하는 서비스 결과의 성공여부는 여러 가지 요인에 따라 달라질 것이다. 그러나 서비스 성공여부는 최전선에 위치한 접점의 서비스 직원의 행동에 달려있다는 주장이 서비스-이익 사슬 모형을 통해 매우 설득력 있게 다가온다[6]. 아무리 회사의 서비스 경영전략이 뛰어나도 이를 실행하는 주체인 직원들의 태도와 행동이 적절치 못하다면 이는 곧 항공사의 서비스경영전략 실패를 의미하기 때문이다. Tajeddini (2010) 역시 관광분야 및 서비스 기반 분야에서는 관광 고유의 무형성과 이질성 때문에 고객들은 직원의 행동으로 서비스를 이해 및 평가한다고 주장한다[7]. 이러한 이유로 서비스 성공을 위해서는 직원들의 직업 만족도라든지 고객지향성이 중요한 변수로서 인식되어야만 하는 것이다.

Heskett, Sasser, & Schlesinger (1997)이 제안한 서비스-이익 사슬 최초 모형에서는 서비스 품질에 대한 인식을 강화함으로써 직원들이 고객이 기대하는 가치에 부응토록 하여 고객만족도와 충성도를 이끌어 낸다는 구조를 보여주었다. 이렇게 도출된 고객만족도와 충성도는 결국 관광·서비스 기업의 이윤극대화에 기여한다는 것이 모형의 주된 인과적 경로 구조였다.

항공사의 경영사례를 통해 설명한다면 다음과 같다. 즉, 항공사의 경영진이 제안하는 서비스경영전략은 직원들에 의해서 온전히 인식되고 실행되어야 하며 최종적으로 승객이 항공사를 이용하면서 기대하는 가치가 실현될 때 항공사의 재무적 성과 창출이 가능하며 지속가능한 성장이 담보될 수 있다.

승객들이 이미 경험한 항공사 서비스 수준에 맞추어 줄 뿐만 아니라 서비스 수준을 계속 향상 시켜야만 고객 만족도와 충성도를 이끌어 낼 수 있다. 하지만 이렇게 하기 위해서는 항공사 직원들의 항공사 서비스 품질에 대한 온전한 인식 및 높은 고객지향성 등이 뒷받침 되어야만 이루어질 수 있다[7]. 최근의 해외 선행연구 결과를 보면 관광·서비스 분야의 종사자가 내포하는 고객지향성은 가치가 바탕 된 서비스 수준을 발전시키는데 중요한 요인이 된다고 알려져 있다[8]. Fig 1에 있어, 항공사 종사자들은 회사의 서비스경영 전략에 대한 이해도가 높아야 하며 높은 수준의 고객지향성을 내포하고 있어야만 항공사 경영진이 제안하는 서비스경영전략을 고객에게 전달할 수 있는 것이다[12]. 서비스-이익 사슬 모형은 직업만족도가 높을 때 높은 수준의 고객지향성이 담보될 수 있음을 시사한다[5].

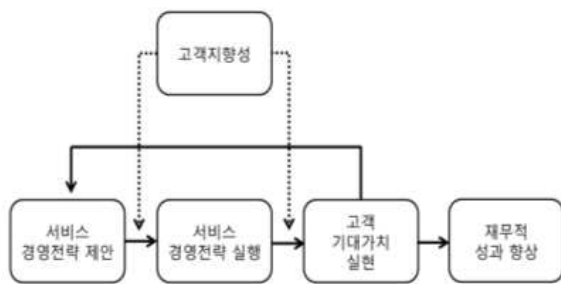


Fig 1. Service-Profit Chain

관광·서비스 분야의 선행연구들에서 이미 기업의 재무적 성과, 서비스 품질 혹은 고객의 만족도나 충성도 향상에 영향을 미치는 요인들에 관한 수많은 연구가 진행되어 왔다. 항공업계 역시 2000년 중반 이후 이러한 연구 노력들이 뒷따르고 있다. 하지만 항공업계에서 아직까지 고객의 만족도와 충성도를 뛰어 넘어 그들이 기대하는 가치를 실현하는 데까지 고려하는 연구자적 노력은 매우 부족하였다[9].

### 2.3 서비스 경영전략과 고객가치 실현

고객이 기대하는 가치 실현의 개념은 항공사가 어떻게 다른 경쟁항공사보다 자사 항공기를 이용하는 승객에게 보다 우월한 서비스를 제공하여 좋은 재무적 성과로 이어지게 하는 것이다. 고객

가치 실현과 관련한 연구모형들이 2000년 중반 이후 점차 많이 다루어지고 있다[10].

일반적으로 항공사와 고객이 함께 인지할 수 있는 가치는 바로 항공사의 유형적인 성장(예, 유상승객 운송량 혹은 RPK, Revenue Per Km. 등) 혹은 항공사의 재무적 성과일 것이다. 이러한 가치는 기업-고객의 상호작용을 통하여 교환되는 것으로 인식된다.

하지만 고객이 기대하는 가치를 실현해주기 위해서는 기업의 서비스 경영전략으로부터 흐름이 시작된다[11]. 연구자들은 크게 두 가지로 구분되는 연구흐름에서 가치를 평가하였다.

첫 번째 흐름은 경영적 관점(즉 항공사의 서비스 전략 제안)에서 고객이 인지하는 가치를 평가하는 것이다[12]. 이는 항공사에 의해 고객의 가치를 실현할 수 있는 서비스가 어떻게 전략적으로 제안되는가에 초점을 둔다고 할 수 있다. 이러한 경영적 관점에서 항공사의 서비스 차별화 전략의 성공여부는 고객이 무엇을 원하는가를 면밀히 조사하고 그 요구에 맞는 서비스를 개발하는 것에 달려 있다[13].

둘째 흐름은 고객의 관점에서 가치를 판단하는 것이다[14][15]. 이것은 고객이 인지하는 가치가 고객에게 교환, 사용 및 사용 후 어떻게 인식되는가에 연구의 초점이 맞추어 진다. 이러한 관점은 그들에게 주어지는 것에 대하여 전체적인 가치를 판단해야 한다는 전제가 깔려 있다. 아울러 고객에게 초점을 둔 분석의 한계점 있다. 고객은 항공사가 제공하는 서비스 기준을 넘는 가치 또는 항공 시장에서 서비스 제안 자체가 불가능한 것을 얻으려 할 수 있다[15].

## III. 분석 연구

### 3.1. 연구모형과 연구가설

본 연구자는 앞선 이론적 배경에서 논의된 서비스-이익 가치 모형을 토대로 최근의 선행연구 결과들에 맞추어 상기 모형을 항공분야에 맞게 발전 및 적용하고자 하였다. 서론에 제시된 바와 같이 1980-1990년대 연구의 관점이었던 고객 만족도와 충성도에 연구는 이제 고객의 가치 실현으로 이동해야만 한다. 이를 위해서 고객의 가치 실현에 영향을 미치는 변수들을 중점으로 연구

모형이 제안되어야만 할 것이다.

아래의 Fig 1에서 여객이 인지하는 가치 실현을 중점으로 하는 이론적 연구모형이 제시되어 있다. 기본적으로 항공사의 경영진이 제안하는 항공사의 서비스경영전략은 항공사의 실무진에 의해서 제공될 것이다. 이러한 서비스경영전략이 성공적으로 제공되기 위해서는 반드시 종사자 즉 직원들의 고객지향성 인식이 전제되어야만 하며 이를 위해서는 내부고객으로서 직원들의 직업만족도가 뒷받침되어야만 한다.

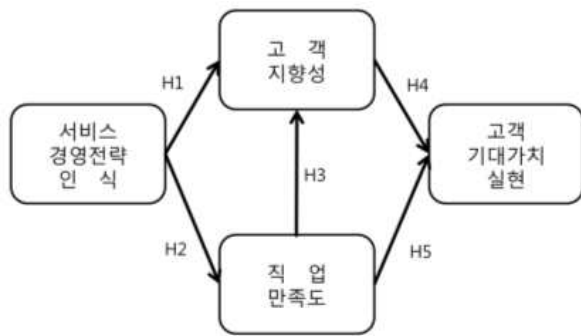


Fig 2. Theoretical Research Model

Fig 2에서도 제시된 바와 같이, 직업만족도와 고객지향성이 전제되어질 때만이 항공사의 직원들은 항공사가 제공하고자 하는 서비스 경영전략을 이해하고 실행할 수 있다. 직원들의 고객중심의 서비스 제공을 통해 고객이 기대하는 가치를 실현할 수 있게 도와준다. 이를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H1 : 서비스 경영전략에 대한 인식은 항공사 직원의 고객지향성에 정(+)의 유의한 영향을 미친다.

H2 : 서비스 경영전략에 대한 인식은 항공사 직원의 직업만족도에 정(+)의 유의한 영향을 미친다.

H3 : 항공사 직원의 직업만족도는 고객지향성에 정(+)의 유의한 영향을 미친다.

H4 : 항공사 직원의 고객지향성은 고객의 기대 가치 실현에 정(+)의 유의한 영향을 미친다.

H5 : 항공사 직원의 직업만족도는 고객의 기대 가치 실현에 정(+)의 유의한 영향을 미친다.

## 3.2 실증 분석

### 3.2.1 *t*-test 분석

O'Cass & Sok (2015)의 설문문항을 이용하여 항공사의 서비스경영전략 및 고객가치 실현에 대한 인식을 실증 분석하였다. 우선 항공사 직원과 승객들의 인식비교를 위한 *t*-test 분석을 실시하였고 다음으로 항공사 직원들의 설문지 응답을 토대로 Fig 2.의 구조방정식분석을 수행하였다.

첫째, 연구자는 항공사의 서비스 경영전략과 고객지향성 인식은 직원들만 대상으로 조사하는 것은 의미가 없다고 판단하였다. 왜냐하면 항공사 종사자들은 자신이 서비스 경영전략의 실행 주체이고 승객에 대한 고객지향성을 반드시 내포해야 하는 주체이기 때문이다. 따라서 본 연구자는 항공사 종사자들뿐만 아니라 승객들에게도 항공사의 서비스 경영전략과 고객지향성을 설문함으로써 인식의 차이를 살펴보고자 하였다. 다시 말해서 항공사의 서비스 경영전략이 직원들을 통해 승객들에게 제대로 전달이 되었다면 승객들 사이에서 항공사의 서비스 전략에 대한 인식 수준이 높게 나타날 것이다. 마찬가지로 승객들이 항공사 직원들을 마주한 후 직원들의 고객지향성에 대해서 어떻게 생각하는 지 설문을 받는다면 항공사 직원들의 고객지향성 수준이 제대로 평가될 것이다.

본 설문지는 김포공항, 인천공항 및 제주공항에서 항공사 직원 및 승객들을 대상으로 배포되었다. 배포 후 유효설문지는 직원은 총 209부 및 승객은 총 305부가 회수되어 충분한 수의 표본집단을 구성하였다. 따라서 표본에 대한 연구결과가 모집단을 대표하는 대표성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

*t*-test 분석은 서비스경영전략에 대한 12문항과 고객지향성에 대한 5문항을(7점 척도) 토대로 95% 신뢰수준에서 독립집단 비교분석을 하였다. 직원과 승객의 인식을 비교분석한 결과 전 문항에서 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이를 확인할 수 있었다. 첫째로, 직원들은 서비스 경영전략에 대한 인식을 묻는 설문문항에서 승객들과 유의한 응답의 차이를 보였다. 12개 모든 문항들에서 직원들의 응답수준이 승객들의 응답수준보다 높게 분석되었다.

Table 1. T-test Results between Passenger and Airline Staff ( $p < .05$ )

	Survey Items	t-value	p-value	Difference
Service Strategy				
1	We provide our passengers with better service	6.788	.000	.731
2	We provide our passengers with more reliable service	6.911	.000	.716
3	We provide our passengers with service that meet the industry quality standard better	5.055	.000	.570
4	We are more available for our passengers when they need information	7.505	.000	.798
5	We provide our passengers with more appropriate information	2.475	.014	.281
6	We respond faster to our passengers when they need information	6.550	.000	.722
7	We have a better relationship with our passengers	9.036	.000	.960
8	Our passengers can address their problems more easily with us	8.477	.000	.891
9	We give our passengers a greater feeling of being treated as important	8.442	.000	.929
10	We provide our passengers more benefits in our relationship	6.024	.000	.657
11	We create more service value for our passengers when comparing all costs and benefits in the relationship	6.516	.000	.721
12	We provide our passengers more valuable relationship	8.371	.000	.914
Customer Orientation				
1	I try to figure out what a passenger's needs are	9.831	.000	.975
2	I have the passenger's best interest in mind	10.593	.000	1.060
3	I take a problem-solving approach in selling services to passengers	14.072	.000	1.476
4	I recommend services that are best suited to solving problems	9.854	.000	.974
5	I try to find out which kinds of services would be most helpful to passengers	9.618	.000	.979

두 집단 간 응답결과의 차이는 0.281 ~ 0.960의 분포를 나타내었다.

둘째로, 직원들은 고객지향성에 대한 인식을 묻는 설문문항에서 승객들과 역시 유의한 응답의 차이를 보였다. 5개 문항들에서 직원들의 응답수준이 승객들의 응답수준보다 높게 분석되었다. 두 집단 간 응답결과의 차이는 .974 ~ 1.476 의 분포를 나타내었다. 비록 7점 척도라는 점을 감안하더라도 응답결과 차이의 분포는 고객지향성 지표에서 서비스 경영전략 지표보다 훨씬 높게 나타남을 확인 할 수 있다.

승객들은 항공사를 이용할 때 항공사가 제공하고자 하는 서비스 경영전략에 대한 인식보다 항공사 직원이 내포하고 있는 고객지향성에 대한 인식을 훨씬 낮은 수준으로 하고 있다는 점이다. 두 지표 모두 직원 집단과 승객 집단 간의 응답

의 차이가 통계적으로 유의하게 난 만큼 분석결과를 주목할 필요가 있을 것이다.

### 3.2.2 구조방정식 분석

구조방정식 분석을 위해 Fig 2를 바탕으로 4개의 잠재변수들에 대한 확인적 요인분석을 수행하였다. 확인적 요인분석을 통해 모형의 적합도를 검증하고 이에 따라 잠재변수들과 관측변수들을 최종적으로 도출하였다. 확인적 요인분석 모형의 적합도는 Table 2에 제시되어 있다. 전체 모형 적합도를 나타내는 CMIN/df 값은 2.505로 3 미만으로 우수한 것으로 나타났다. CFI .930, TLI .912, IFI .931, NFI .890 등 전반적인 적합도 지수들이 .9를 상회하거나 .9 수준에 있는 것을 확인할 수 있다. RMSEA 역시 수용할 만한 수준인

.08 미만인 .077을 나타내고 있어 확인적 요인분석 모형은 적합한 것으로 판명되었다.

Table 2. Confirmatory Factor Analysis Model-Fit

CMIN	df	CMIN/df	CFI
458.385	183	2.505	.930
TLI	IFI	NFI	RMSEA
.912	.931	.890	.077

아울러 관측변수들의 표준화 계수는 .755에서 .923을 나타내고 있어 수용할 만한 수준인 .7을 모두 상회하고 있으며 설명력을 나타내는 SMC (Squared Multiple Correlation) 역시 .570에서 .852를 나타내고 있어 허용수준인 .4를 모두 초과하고 있음을 확인하였다.

확인적 요인분석을 완료 후 Fig 1에서 제시한 모형을 토대로 구조방정식 분석을 수행하였다. 분석결과 Fig 1에서 예측한 대로 잠재변수들 간 모든 경로에서 유의한 인과적 관계가 있는 것이 판명되었다.

Table 3. Structural Equation Modeling Results

Latent Variables			Estimate	C.R. (p-value)
서비스경영 전략인식	→	직업만족도	.391	5.916 (***)
서비스경영 전략인식	→	고객지향성	.144	2.101 (.036)
직업만족도	→	고객가치 실현	.396	5.262 (***)
고객지향성	→	고객가치 실현	.257	3.692 (***)
직업만족도	→	고객지향성	.326	4.129 (***)

첫째로, 항공사의 서비스 경영전략에 대한 직원들의 인식이 직업만족도에 미치는 영향력은 C.R. 값과 p-value 값이 각각 5.916 ( $p < .000$ )으로 분석되었다. 따라서 항공사 직원들의 서비스경영 전략에 대한 인식과 직업만족도 잠재변수 사이에 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 인과관계

가 성립되는 것을 확인할 수 있다.

둘째로, 항공사의 서비스 경영전략에 대한 직원들의 인식이 승객에 대한 고객지향성에 미치는 영향력은 C.R. 값과 p-value 값이 각각 2.101 ( $p = .036$ )으로 분석되었다. 따라서 항공사 직원들의 서비스경영전략에 대한 인식과 승객에 대한 고객지향성이라는 잠재변수들 사이에 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 인과관계가 성립되는 것을 확인할 수 있다.

셋째로, 직원들의 직업만족도가 승객들이 기대하는 고객가치 실현에 미치는 영향력은 C.R. 값과 p-value 값이 각각 5.262 ( $p < .000$ )으로 분석되었다. 따라서 항공사 직원들의 직업만족도와 승객들의 고객가치 실현이라는 잠재변수들 사이에 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 인과관계가 성립되는 것을 확인할 수 있다.

넷째로, 직원들의 고객지향성이 승객들이 기대하는 고객가치 실현에 미치는 영향력은 C.R. 값과 p-value 값이 각각 3.692 ( $p < .000$ )으로 분석되었다. 따라서 항공사 직원들의 고객지향성과 승객들의 고객가치 실현이라는 잠재변수들 사이에 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 인과관계가 성립되는 것을 확인할 수 있다.

마지막으로, 직원들의 직업만족도는 그들의 고객지향성에 매우 높은 수준으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 판명되었다. C.R. 값 및 p-value 는 각각 4.129 ( $p < .000$ )으로 분석되어 직원들의 높은 수준의 직업만족도가 담보되어 진다면 높은 고객지향성을 기대할 수 있음을 확인할 수 있었다.

Table 4. Structural Equation Model-Fit

CMIN	df	CMIN/df	CFI
486.244	184	2.643	.923
TLI	IFI	NFI	RMSEA
.904	.924	.883	.079

Table 4는 구조방정식 모형의 적합도를 요약하였다. 전체 모형 적합도는 Table 2의 확인적 요인분석 모형 적합도인 2.505 보다 약간 상승한 2.643이지만 수준인 3.0 미만이므로 구조방정식 모형은 적합하다고 할 수 있다.

## IV. 결론

### 4.1 연구의 요약

본 연구는 항공사 경영진이 제안하는 서비스 경영전략에 대한 직원들의 인식이 직업만족도와 고객지향성을 거쳐 궁극적으로 승객이 기대하는 가치실현에 어떻게 영향을 미치는 지 분석하고자 한 것이다.

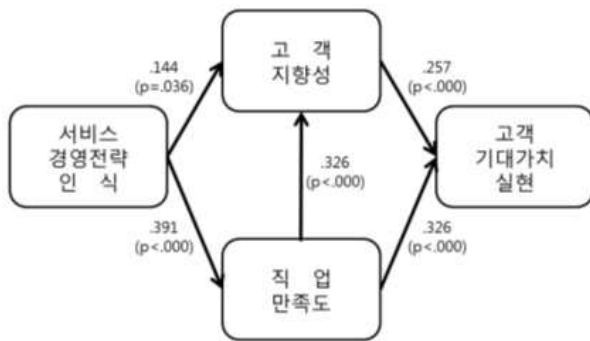


Fig 3. Results of Hypothetical Test

Fig 3을 토대로 가설검정 결과 앞서 제시한 연구가설 H1에서 H5 모두 채택되는 것을 확인할 수 있다. 특히 첫째, 항공사 직원들의 직업만족도가 높을수록 그들의 고객지향성이 향상될 수 있다는 선행연구결과도 본 연구모형을 통해 입증되었다. 둘째, 이론적 배경에서 제시한 서비스-이익 모형에서 비록 최종 변수인 재무적 성과는 제외되었지만 고객지향성이 고객의 기대가치 실현에 기여한다는 영향력 경로 또한 입증된 것이다.

### 4.2 연구의 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 통해서 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있었다.

*t-test* 분석결과 다음과 같은 시사점을 도출하였다. 첫째, 항공사의 경영진이 제안하는 서비스 경영전략은 직원들에 의해 승객들에게 적절하게 제공되어 지고 있음을 확인할 수 있다. 하지만 직원들이 확신하는 만큼 경영진이 의도한 서비스 경영전략이 승객들에게 전달된다고 단언할 수 없을 것이다. 직원들과 통계적으로 무차별한 결과를 보여준 것이 아니라 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 응답의 차이를 보여주었다는 점

(즉, 승객의 응답수준이 유의한 차이를 보이면서 낮음)은 향후 항공사 직원들이 더욱 항공사의 서비스 전략에 관심을 갖고 자신이 속한 항공사가 추구하는 서비스 경영전략을 고객에게 전달할 수 있도록 각고의 노력을 기울여만 할 것이다.

둘째, 고객지향성에 대한 인식 설문결과가 서비스 경영전략에 대한 인식 설문결과보다 더욱 극명한 두 집단 간 차이를 보여준 점 또한 주목해야만 한다. 이러한 분석결과는 항공사 직원들이 서비스 제공 시 보여주는 행동과 태도 속에서 승객들은 항공사 직원들이 주장할 만큼의 고객지향적인 요소를 발견하고 있지 못하다는 반증이기도 하다. Fig 3에서 주장한 대로 항공사 직원의 고객지향성은 승객들의 가치 실현을 위해 반드시 수반되어야 하는 중요한 변수이다. 항공사는 승객 집단에 대한 더욱 면밀한 조사와 직원들의 서비스 제공을 재점검하여 고객지향적인 요소가 직원이 인식하는 수준보다 고객이 더욱 인식할 수 있도록 전달할 수 있는 수단과 방법을 강구하여야 할 것이다.

아울러 구조방정식 분석결과를 토대로 한 시사점으로는 첫째, 항공사 경영진의 서비스 경영전략 제안이 서비스 제공자인 직원들의 서비스 경영전략 인식으로 이어진다면 높은 수준의 직업만족도를 이끌어 낼 수 있다는 점이다. 반대로 경영진의 서비스 경영전략 제안이 직원들의 공감대를 형성하지 못하고 단순히 구호에서만 그치고 피상적인 직원들의 실행으로 이어진다면 그들의 직업만족도는 하락할 것이다.

둘째, 항공사 직원들의 높은 직업만족도만 담보될 수 있다면 승객들에 대한 고객지향성도 높아질 수 있다는 점이다. 따라서 항공사의 경영진은 직원들의 고객지향성 향상을 위한 교육훈련에 매진하기 보다는 직원들의 직업만족도를 높일 수 있는 방안을 찾는 데 더욱 매진해야만 한다. 앞서 언급한 대로 직원들의 동의와 공감대를 형성할 수 있는 서비스 경영전략을 제안하는 것이 한 가지 주요한 방안이 될 것이다.

마지막으로 항공사 직원들의 직업만족도와 고객지향성은 과거와 달리 단순히 고객만족도 및 충성도 향상으로 이어지는 데 그치지 않고 승객들이 기대하는 가치를 실현시킬 수 있는 영향 요인(Impact Factor)이 된다. 서론에서 언급한 대로 점점 고객들의 니즈와 성향이 고도화 되면서 고객만족도와 충성도 향상은 이제 항공사의 재무적

성과를 담보하는 요인이 될 수 없는 시대에 접어들고 있다. 따라서 항공사는 직원들의 자유로운 발상과 역량 발휘를 할 수 있는 업무환경 조성을 통해 직업만족도와 고객지향성을 향상시켜야 한다. 직업만족도와 고객지향성은 승객이 기대하는 가치를 실현시키는 기업의 중요한 자원으로 그 역할을 다 할 것이다[16].

### 참고문헌

- [1] Sparks, B., Bradley, G., & Jennings, G. (2011), "Consumer value and self-image congruency at different stages of timeshare ownership", *Tourism Management*, 32(5), pp. 1176-1185.
- [2] Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. (2012), "Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research", *Journal of Management*, 38(1), pp. 346-374.
- [3] Grisseman, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012), "Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance", *Tourism Management*, 33(6), pp. 1483-1492.
- [4] FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L., & Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, pp. 86-98
- [5] Heskett, J., Sasser, W. E. J., & Schlesinger, L. (1997), "The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value", New York, NY: Free Press.
- [6] Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010), "Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), pp. 219-239
- [7] Tajeddini, K. (2010), "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness : evidence from the hotel industry in Switzerland", *Tourism Management*, 31(2), pp. 221-231.
- [8] Dong, P., & Siu, N. Y. M. (2013), "Servicescape elements, customer predispositions and service experience: the case of theme park visitors", *Tourism Management* 36, pp. 541-551.
- [9] Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008), "The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality", *Journal of Service Research*, 10(3), pp. 239-255.
- [10] Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000), "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*, 11(1), pp.1-15.
- [11] Aron O'Cass, Phyra Sok (2015), "An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers", *Tourism Management* 51, pp.186-200
- [12] O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011), "Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance", *British Journal of Management*, 22(4), pp. 646-671.
- [13] DeSarbo, W. S., Jedidi, K., & Sinha, I. (2001), "Customer value analysis in a heterogeneous market", *Strategic Management Journal*, 22(9), pp. 845-857
- [14] Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlstrom, M. (2012), "Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 59-75
- [15] Sandstrom, S., Edvardsoon, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. (2008), "Value in use through service experience. *Managing Service Quality*", *An International Journal*, 18(2), pp. 112-126.
- [16] 최건희, 강래돈, 유정윤, 박성식, "공항 내 상주기업의 혁신 양면성의 선행요인 및 결과요인", *한국항공운항학회지* 17(3).