

TQM관점에서 고객만족경영 활성화를 위한 핵심요인

서창적* · 황혜미**†

* 서강대학교 경영대학/경영전문대학원

** 서강대학교 경영전문대학원

Key Factors for Invigorating Customer Satisfaction Management from TQM Perspective

Suh, Chang Juck* · Hwang, Hye Mi**†

* Graduate School of Business, Sogang University

** Graduate School of Business, Sogang University

Key Words : CSM(Customer Satisfaction Management), TQM, CSM key factor

Abstract

The purpose of this research is to find key factors to invigorate customer satisfaction management from TQM perspective.

Consequently, the results show that CS leadership has an effect on team competency, CS evaluation and feedback, and customer information system positively.

Team competency and CS evaluation and feedback take positive effects on improving activities for customer focus. Improving activities for customer focus takes positive effects on result of customer satisfaction significantly.

1. 서론

고객만족경영(Customer Satisfaction Management, 이하 CSM)은 1980년대 후반부터 미국과 유럽 등지에서 주목받기 시작한 신경영기법으로 우리나라에는 1990년 초반에 대기업을 중심으로 고객만족, 친절 및 서비스 개념이 도입되었다. 국내 유수의 기업들이 20여 년 동안 경쟁사와는 차별화된 최고의 상품과 서비스를 고객에게 제공하기 위해 기업 내부의 조직을 고객 중심으로 구조화하고 고객지향의 풍토를 조성하는 등 일련의 고객만족 실천 활동을 추진해 오고 있다.

대다수의 기업이 고객만족경영을 도입한지는 얼마되지 않았으며 기업의 운영차원에서 고객만족 전략을 수

립하고 구체적으로 실행하는데 많은 어려움을 겪고 있다. 고객만족경영을 실행한다고 해도 지속적인 관리를 통해 고객만족 활동을 유지하거나 개선하는 방법을 파악하지 못한 경우가 대부분이다.

지금까지의 고객만족경영은 마케팅 분야에서 고객만족, 고객충성도 및 경영성과와의 관계에 대한 연구가 주류를 이루고 있다. 또한 기존 연구는 고객만족 모델, 서비스품질과 고객만족, 고객만족도 조사, 재구매 및 구전활동 등에 중점을 두고 있으며 실제로 고객만족경영의 실행차원인 운영 관점에서의 실증적 분석은 매우 미흡한 실정이다.

그나마 기업 운영 차원의 접근은 주로 고객만족경영 성공사례 연구가 대부분이다. 고객만족경영에 대한 객관적인 모형이나 구체적인 구조(frame)가 존재하지 않기 때문에 대기업 중심의 고객만족 활동을 벤치마킹하고 있다. 우수기업의 고객만족경영을 벤치마킹했을 경우 해당 기업 내부의 운영 구조나 조직문화의 차이, 실

† 교신저자 seipur@sogang.ac.kr

※ 이 연구는 2009년도 서강대학교 교내연구비 지원에 의한 연구임(200910043).

행경험 부족 등으로 고객만족 실천이 실패하는 경우가 종종 발생한다.

성공적인 고객만족경영을 위해서는 지속적인 실천이 중요한데 단기적인 관점에서 시간과 비용적인 투자를 하게 되어 고객만족경영의 성과를 만족스럽게 얻지 못하고 중도에 포기하거나 방치하는 경우도 발견되고 있다.

따라서 고객만족경영의 성공적인 실행에 대한 체계적인 접근과 분석이 필요한 시점이다. 고객중심의 관점에서 지속적으로 고객만족 개선활동을 유지시킬 수 있는 핵심요인을 발굴하고 이러한 요인들을 관리 지표로 삼아야 할 것이다.

기업의 품질경영 및 관리에 활용되고 있는 전사적 품질경영(Total Quality Management, 이하 TQM), MB(말뭉콜드리지)모델, 식스시그마 등의 적용여부를 검토한 결과, 고객만족경영 활성화 요소와 공통점이 많은 TQM을 고객만족경영의 분석 틀로 보았다. 고객만족경영의 지속적 유지와 활성화를 위한 운영의 기반구조들을 TQM의 요소에서 발굴하여 어떤 요소에 초점을 맞춰야 하는지에 대한 분석이 필요하다. 즉 TQM 성공요인 중 고객만족경영의 지속적인 실행에 영향을 미치는 핵심 요인을 찾아내어 기업 운영측면에서 적극적으로 강화해야 할 것이다.

TQM은 단순한 경영혁신 기법이 아니라 종합적인 경영 원리이며, 기업의 경쟁력 강화와 기업성과 향상에 TQM은 가장 강력한 대안으로 지목된다(홍승표 등, 2005). 많은 학자들은 TQM 실행과 조직, 성과 그리고 고객만족 사이에 긍정적인 관계가 있음을 주장하였다(Choi and Eboch, 1998).

본 연구에서는 TQM 관점에서 고객만족경영의 활성화를 위한 핵심요소를 분석하고 이 핵심요인들이 고객중심의 개선활동 및 고객만족 성과에 긍정적인 영향을 미치는 지를 알아보고자 한다. 기업이 고객만족경영을 지속적으로 실천하고 유지하기 위한 핵심 요인에 대한 실증분석을 실시하고, 이 핵심요인들이 고객만족 개선활동과 고객만족 성과에 긍정적인 영향을 주는지를 살펴봄으로써 우리나라 기업들이 고객만족경영의 적극적인 도입과 지속적인 확산을 추진케 하기 위함이다.

2. 이론적 배경

2.1 전사적 품질경영(TQM)의 성공요인

TQM이란 최고경영자의 열의와 리더십을 기반으로

끊임없는 교육훈련과 참여의식에 의해 능력이 개발된 조직구성원이 합리적 관리방식과 과학적 품질관리기법을 활용하여 조직 내 모든 절차를 표준화하고 지속적으로 개선함으로써 고객만족을 달성하며 궁극적으로 조직의 장기적인 성장을 추구하는 경영시스템이다(서창적 등, 2009).

Sila(2007)는 TQM 구성요소를 리더십, 전략기획, 고객관점, 정보의 활용과 분석, 인적자원관리, 프로세스 관리, 공급자관리 등 7가지로 보았고, TQM 실행을 통해 인적자원 성과가 개선되어 조직 유효성(Organization effectiveness), 고객 성과 등을 개선시킨다고 주장하였다.

Dean and Bowen(1994)은 다양한 TQM 모델에서 공통적으로 3가지 원칙을 실증분석 하였다. 첫 번째 가장 중요한 원칙은 고객중심(Customer focus)으로 고객만족의 목표는 TQM의 근본을 이룬다고 보았다. 두 번째는 지속적인 개선으로 조직의 프로세스에 대한 지속적인 참여와 평가를 의미한다. 세 번째는 관리자와 직원, 부서 간 협력을 통한 팀워크의 원칙을 강조하였다.

Ojha(2000)는 TQM 실행의 특징 중 Visionary leadership은 내부 통제 보다는 고객의 변화하는 니즈에 맞는 장기적인 비전을 제공할 수 있다고 주장하였다. 프로세스 관리와 개인과 팀별 학습 등은 지속적인 개선을 가져온다고 하였다. 팀워크는 부서의 내부와 외부 간의 협력, 직원의 참여를 유도할 수 있다.

프로세스 품질관리는 업무 프로세스와 운영의 다양성을 증진시키기 위해 모니터링이 수반되어야 한다. 수집되고 분석된 데이터와 개선된 방식이 업무 프로세스 개선을 가져온다고 주장하였다(Choi and Eboch, 1998). Sila(2007)의 TQM 실행에 대한 비교연구 도표를 참고하여 여러 학자들이 주장하는 TQM 성공요인을 <표 1>과 같이 재정리 하였다.

2.2 고객만족경영

고객만족경영은 가장 기본적인 기업의 경영목표임은 물론, 기업 구성원 모두가 참여해서 고객의 입장에서 고객이 바라는 욕구를 충족케 할 수 있는 편익을 창출하고 이를 고객에게 아낌없이 제공할 수 있는 경영 체계를 확립하는 것이다. 고객만족활동은 상품, 서비스 및 기업이미지 등을 기업의 입장에서 뿐만 아니라 고객의 관점에서 파악하여 경영활동에 반영시키는 경영기법이다(김연성 등, 2004).

<표 1> TQM 성공요인 분석

구 분	리더십	팀 역량	평가측정	시스템 (품질정보)	고객중심 개선활동
Saraph 등 (1989)	CEO leadership	Role of quality department	Analysis	Quality information	-
Dow and Samson (1994)	Sharing of vision	Cell shaped team	-	-	Customer focus
Flynn 등 (1994)	CEO's support	Human re- source man- agement	Control and feedback	Process management	-
Ahire (1996)	CEO's Involvement	Employee training	Quality control	Quality information	Customer focus
Black and Porter (1996)	Customer sat- isfaction - oriented	Teamwork structure	Quality measurement	Information sharing	Quality culture
Wilson and Collier (2000)	Leadership	Human Resource Development	Analysis	Information and process	Customer focus and sat- isfaction
Ojha(2000)	Leadership	Teamwork	-	-	focus on Change
Jha and Joshi (2007)	Top management Commitment/ leadership	Effective Team	Statistical Analysis	Effective communication	Change Management

고객만족경영을 전사적으로 활성화시키기 위해서는 CS(Customer Satisfaction, 이하 CS)리더십, 팀 역량, CS평가 피드백, 고객정보 관리시스템, 고객중심의 개선 활동이 갖추어져야 한다. 먼저 고객만족경영 실천의 강력한 구심점인 CS리더십에 대한 기본 연구를 살펴보았다. 고객만족경영은 본질적으로 의식을 개혁하는 운동인 만큼 전체 구성원의 참여가 필수적이며, 특히 최고경영자의 관심과 개입이 성공 여부를 좌우한다. 고객지향 사고를 받아들여 새로운 기업문화가 정착되기 위해서는 최고경영자의 역할이 매우 중요하다(김준호, 2008).

고객만족경영 목표를 수립하고 계획을 실행하기 위해서는 팀 역량을 갖추어야 한다. 김계수(2001)는 기업의 최종적인 목표가 될 수 있는 고객만족을 달성하기 위해 효과적인 팀워크 발휘가 성공의 필수적인 요소라고 하였다. 팀워크가 잘 발휘되기 위해서는 조직 구성원 스스로 참여도가 높은 인력이 되도록 유도하고 전반적인 운영활동 과정을 이해해야 한다.

고객만족경영의 지속적인 실천과 개선을 위해서는

CS평가 피드백이 수반되어야 한다. 권기정(2007)은 고객만족경영 전략을 고객만족을 조직적으로 만들어 내는 경영을 의미한다고 하였다. 고객만족전략의 최대 목표는 기업의 다양한 활동을 고객의 입장에서 평가하고 계량화함으로써 최대한의 고객만족을 이끌어 내는 것이다.

고객에 대한 정보가 데이터화되고 이를 체계적으로 활용할 수 있는 고객정보 관리시스템 구축이 필요하다. 허환(2002)은 고객만족이 장기적인 조직의 성공에 있어서 가장 중요한 요구 조건이며 이러한 만족은 조직의 모든 부분이 고객의 욕구에 집중하여야만 얻어질 수 있는 것이라 주장하였다.

3. 연구모형 및 가설설정

3.1 연구모형 및 가설

본 연구에서는 TQM 관점에서 고객만족경영의 활성화 요인을 분석해 보고 이 요인들이 고객중심의 개선활동

동 및 고객만족 성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 실증분석해 보고자 한다. TQM 활동 중 어떤 요인이 고객만족경영을 성공적으로 만들지를 고려해서 CS리더십, 팀 역량, CS평가 피드백, 고객정보 관리시스템, 고객중심의 개선활동, 고객만족 성과의 6개 항목으로 모형을 구성하였다. 연구모형은 <그림 1>과 같다.

Puffer and McCarthy(1996)은 최고경영자의 비전 수립과 변화를 선도하는 전략적 리더십이 TQM을 실행하는 조직에 중요한 영향을 준다고 하였다. Ojha(2000)는 TQM 실행에서 비전과 리더십이 팀웍에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증분석 하였다. 따라서 다음과 같은 추론이 가능하다.

가설1. CS리더십은 팀 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

품질경영은 전략적인 프로세스 관점으로 접근해야 하며, 프로세스 관리 활동에 대한 평가와 분석이 있어야 한다(Dean and Bowen, 1994). 고객만족을 측정할 때는 단순히 측정차원이 아니라 활용 측면도 고려하여 전략적으로 측정해야 한다(조성기, 1998). 이를 근거로 다음과 같은 추론을 할 수 있다.

가설2. CS리더십은 CS평가 피드백에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

정보와 분석의 실행은 데이터 구축의 실질적인 의사결정에 활용된다(Choi and Eboch,1998). 고객 개개인과 장기적인 관계 구축을 위한 전략을 실현하기 위해 고객 정보를 데이터 베이스화하여 더 좋은 제품과 서비스를 시기 적절하게 제공할 수 있다(이유재, 2000). 이를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. CS리더십은 고객정보 관리시스템 구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ojha(2000)은 팀웍은 TQM의 성공적인 실행을 위한 변화 프로그램을 지속적으로 유지하는 것에 긍정적인 영향을 주고, 이러한 추진활동은 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 밝혀냈다. 고객지향성과 지속적인 개선은 조직의 협력을 통해서 달성될 수 있다(Dean and Bowen, 1994). 이를 근거로 다음과 같은 추론을 할 수 있다.

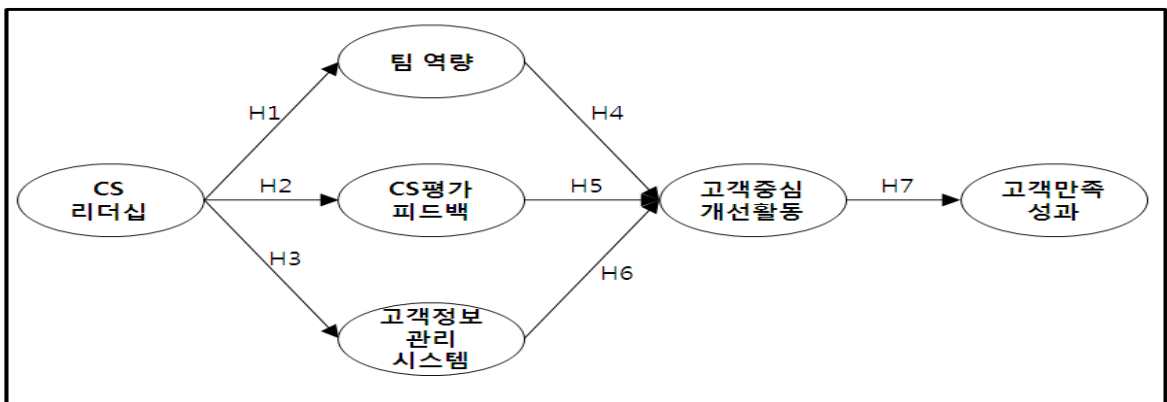
가설4. 팀역량은 고객중심 개선활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Flynn and Saladin(2001)은 프로세스 품질을 관리하는 활동이 고객 지향성과 고객만족, 운영적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 주장하였다. 김준호(2008)는 기업이 고객만족도 조사를 정기적으로 실시함으로써 현재 수준의 평가를 통해 개선방안을 찾아야 한다고 주장하였다. 따라서 다음과 같은 추론이 가능하다.

가설5. CS평가 피드백은 고객중심 개선활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ittner and Larcker(1995)는 TQM을 실행하는 과정에서 정보 및 보상 시스템에서 제공되는 정보를 활발하게 이용하는 기업이 그렇지 못한 기업 보다 성과가 높다고 하였다. 기업의 고객 정보는 품질과 생산성 향상을 위한 의사결정의 기반을 마련한다(Choi and Eboch, 1998). 이를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설6. 고객정보 관리시스템은 고객중심 개선활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형

Ghobadian 등 (1998)은 TQM의 도입은 내부적으로 운영비용 절감과 이익의 증가로 연계되고, 외부적으로 고객지향적 태도는 제품 및 서비스 성과를 개선시켜 이익의 증가된다고 주장하였다. Nahm 등(2004)은 고객지향성이 구성원이 공유하는 가치와 신념으로 나타나고 이는 제조성과로 연계된다고 주장하였다. 따라서 다음과 같은 추론이 가능하다.

가설7. 고객중심 개선활동은 고객만족 성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

3.2 조작적 정의

본 연구에 사용된 CS리더십, 팀역량, CS평가 피드백, 고객정보 관리시스템, 고객중심 개선활동 그리고 고객만족 성과에 대한 조작적 정의와 측정항목은 <표 2>에서 보여주고 있다.

4. 자료수집 및 분석

4.1. 자료수집

본 연구에서는 TQM과 CSM 관련 문헌연구와 실무자 및 전문가 그룹과의 인터뷰를 통해 설문 항목을 설

<표 2> 변수의 조작적 정의와 측정항목

구 분	조작적 정의 및 측정항목	
CS 리더십	<ul style="list-style-type: none"> 최고 경영자가 비전을 만들고 변화를 추진하는 능력 (Puffer and McCarthy, 1996). 조직의 전략을 수립하여 업무 설계에 반영함(Dean and Bowen, 1994; Wilson and Collier, 2000). 전략적 계획 수립을 통해 조직원에게 비전과 목표를 공유하게 함 (Choi and Eboch, 1998; Sila, 2007). 	CS 비전 수립과 전과 적극적인 참여 권장 CSM 전략개발 CSM 목표설정 CSM 실행계획 수립
팀 역량	<ul style="list-style-type: none"> 창조적이고 문제해결이 필요한 업무활동을 조화시키는 팀능력이 중요함(Reed 등, 2000). 팀 협력과 직원의 참여(Sila, 2007). 문제해결 능력을 갖춘 팀은 성과 향상에 도움을 줌(Flynn 등, 2001). 	팀 화합을 통한 CS실천 원활한 내부 의사소통 (고객 중심의) 팀원 협력 팀원들의 문제 해결능력
CS 평가 · 피드백	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족의 분석과 관리(Choi and Eboch, 1998). 정확한 측정과 통계적 분석(Jha and Joshi, 2007). 통계적인 자료를 통한 분석과 이를 통한 의사결정 (Choi and Eboch, 1998). 	정기적인 고객만족 측정 정량적 분석 실시 객관적이고 공정한 평가 만족도 결과공유 및 활용
고객정보 관리 시스템	<ul style="list-style-type: none"> 고객정보(DB)의 중요성과 이를 활용한 의사결정(Sun and Cheng, 2002). 고객 불평과 피드백 시스템을 통해 고객의 문제를 신속하게 해결함 (Wilson and Collier, 2000). 정보기술의 접근용이성과 정보관리(Sila, 2007). 	고객정보 DB 구축 시스템을 통한 고객관리 고객과 커뮤니케이션강화 접근용이한 시스템
고객중심 개선활동	<ul style="list-style-type: none"> CS실천을 위한 요인의 구체화 (Nilsson 등, 2001). 고객만족,충성도,불평관리(Nilsson 등, 2001). 지속적 개선을 위한 활용 (Nilsson 등, 2001). 고객만족에 중점을 두고 실시함 (Sila, 2007). 	CS 실천항목 역량강화 고객만족, 불평관리 실행 개선활동을 통한 실천 고객 중심의 사고방식
고객 만족 성과	<ul style="list-style-type: none"> 실제 서비스와 기대 서비스 간의 차이에 대한 고객의 감정적 반응 (Lin, 2007; Johnson 등, 2001). 고객 유지 및 충성도 (Hendricks and Singhal, 1997). 해당기업에 대한 구전의도와 추천 할 의향 (LIU 등, 2006; Johnson 등, 2001). 	지속적인 고객만족 활동 전반적 고객만족 수준 전반적 고객 충성도 고객구전 및 고객 재구매 (경쟁사 대비)

정하였고, Pre-test를 통해 측정항목들의 적합성을 검증받았다. 고객만족경영 활성화를 위한 핵심요인을 분석하기 위해 고객만족경영을 꾸준히 실천하고 있는 기업을 대상으로 설문을 실시하였다.

설문지는 2010년 5월~6월에 총 300부를 배포하였으며 설문에 응답한 총 응답자수는 232명이었고, 결측치나 분석에 적합하지 않는 40부는 제외하였다. 최종 데이터인 192부를 자료 분석에 이용하였다.

설문대상 기업에 대한 일반적 내용은 <표 3>에서 제시하고 있다. 고객만족경영을 3년 이상 추진하고 있는 기업을 연구대상으로 함으로써 지속적인 고객만족경영 활동을 추진하지 않는 기업은 분석대상에 포함하지 않았다. <표 4>의 표본특성을 살펴보면 근무경력 3년 이상이 79% 이고, 과장급 이상 직급은 50.5%를 차지하고 있다. 기업 내부의 고객만족경영 활동에 대한 정확한 평가를 위해서 근무 경력과 직급을 고려하여 설문조사를 하였다.

<표 3> 설문대상기업

산업분류	설문 대상기업	빈도	비율 (%)
도·소매	삼성 리빙프라자 LG 하이프라자 등	40	20.8
금융 및 보험	미래에셋증권, 삼성생명 등	24	12.5
영상, 통신 정보 서비스	CGV, SK텔레콤, LG 텔레콤	52	27.1
운수서비스	금호아시아나 항공, 현대택배	21	10.9
보건	서울성모병원, 아산병원 등	33	17.2
전문, 과학 기술서비스	삼성SDS, 삼일회계법인 등	22	11.5
합계		192	100

* 제9차 한국표준산업분류 기준을 참고함.

<표 4> 표본특성

근무경력	빈도	직 급	빈도
1년 미만	7	사원~주임	49
1~3년	33	대리	46
3~5년	31	과장	52
5~7년	42	차~부장	40
7년 이상	79	임원	5
합계	192	합계	192

4.2. 신뢰성과 타당성

측정개념에 대한 단일차원성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인을 수행한 결과 고유치(Eigenvalue)가 1이 넘는 총 6개의 요인이 추출되었으며, 추출된 요인의 총 설명분산은 74%로 나타나 충분한 설명력을 갖는 것으로 판단할 수 있다. 추출된 변수에 대한 각각의 설명분산을 나타내는 공통성(Communality)도 기준치인 0.5 이상(Hair 등, 2006)을 갖는 것으로 나타나 변수에 대한 신뢰성이 높다는 것을 알 수 있다. 탐색적 요인분석 결과는 <표 5>와 같다. 요인분석과정에서 TQM 성공요인 중 리더십과 전략수립은 CS리더십으로, 팀웍과 직원참여는 팀 역량으로 묶여짐을 발견하였고, 프로세스 관리는 고객중심의 개선활동과 평가 피드백의 요인으로 포함되었다. 또한 연구에 적합하지 않은 항목은 제거하였다. 프로세스 관리 2개, 직원참여 2개가 삭제되었다. 내적 일관성을 평가한 결과 Cronbach's Alpha 값은 0.861부터 0.921로 나타나 높은 신뢰성을 확보하였다. 연구변수에 대한 신뢰도 분석에서는 SPSS 16.0을 사용하였고, 각 요인에 대한 개념 신뢰도, 집중타당성, 판별타당성, 경로분석 등은 AMOS 16.0을 활용하였다.

측정개념에 대한 단일차원성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하여 단일차원성을 저해하는 문항은 최종분석에서 제외하였다. 최종적으로 정제된 문항을 이용하여 각 이론개념 별로 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.

개념 신뢰도(Composite Reliability)는 각 측정항목의 표준화 적재치와 측정 오차로부터 도출되는데 일반적으로 0.7이상 되어야 신뢰성이 있다고 판단된다(Bagozzi and Yi, 1998). 개념 신뢰도 측정된 결과 0.863~0.941의 값을 갖는 것으로 나타났다.

집중타당성에 대한 평가는 평균분산추출(Average Variance Extracted; AVE) 지수를 산출하여 평가하였다. AVE 값이 0.560~0.676으로 나타나 수렴타당성이 존재하는 것으로 확인되었다.

판별타당성(Discriminant Validity)을 확보하기 위해 개념들 간의 상관관계 계수와 AVE의 제곱근값(Square Root of Average Variance Extracted)을 비교하여 평가하였다(Shook 등, 2004). 평균분산추출이 잠재요인 간 상관관계 제곱 이상 이었기 때문에 측정변수들의 판별타당성은 확보된 것으로 판단된다. <표 7>는 이러한 결과를 보여주고 있다.

<표 5> 탐색적 요인분석 결과

Items	Components						Communality	Cronbach's α
	1	2	3	4	5	6		
CS리더십1	.752	.094	.101	.053	.177	.181	.652	.921
CS리더십2	.721	.092	.142	.105	.393	-.029	.715	
CS리더십3	.832	.080	.219	.025	.126	.045	.765	
CS리더십4	.769	.122	.192	.310	.070	.227	.796	
CS리더십5	.777	.121	.177	.268	.132	.263	.809	
CS리더십6	.752	.130	.173	.326	.175	.212	.794	
팀역량1	.294	.186	.605	.056	.125	.244	.565	.861
팀역량2	.326	.203	.653	.193	.085	.114	.632	
팀역량3	.173	.097	.791	.179	.089	.054	.708	
팀역량4	.108	.114	.712	.238	.250	.305	.745	
팀역량5	.094	.135	.692	.248	.235	.298	.711	
평가피드백1	.306	.115	.064	.200	.788	.118	.786	.893
평가피드백2	.284	.061	.334	.166	.740	.179	.804	
평가피드백3	.228	.174	.227	.283	.657	.303	.737	
평가피드백4	.119	.216	.153	.338	.704	.251	.757	
고객시스템1	.159	.127	.257	.633	.299	.146	.619	.893
고객시스템2	.203	.222	.146	.792	.168	.139	.787	
고객시스템3	.162	.139	.161	.830	.203	.107	.812	
고객시스템4	.244	.095	.256	.791	.181	.192	.829	
개선활동1	.234	.112	.390	.073	.179	.704	.753	.897
개선활동2	.266	.146	.325	.188	.460	.550	.747	
개선활동3	.210	.131	.212	.331	.252	.690	.755	
개선활동4	.253	.115	.284	.225	.230	.720	.780	
CS성과1	.200	.727	.025	.153	.163	.310	.715	.912
CS성과2	.064	.777	.230	.132	.130	.139	.714	
CS성과3	.147	.756	.009	.117	.132	.374	.764	
CS성과4	.061	.873	.086	.056	.057	-.084	.787	
CS성과5	.056	.824	.156	.056	.052	-.146	.733	
CS성과6	.086	.836	.124	.133	.038	.110	.754	
eigenvalue	4.490	4.282	3.434	3.361	3.119	2.837	Communality \geq .50 Cronbach's $\alpha \geq$.70	
%분산	15.483	14.767	11.840	11.591	10.754	9.783		
%누적	15.483	30.250	42.090	53.681	64.435	74.217		

<표 6> 확인적 요인분석 결과

구 분	설문항목	Std. estimate	t-value	p-value	적합도
CS 리더십	경영진이 CS실천에 직원참여 유도	.653	10.351	.000***	$\chi^2 = 75.835$ GFI= .865 NFI=.911 CFI= .921 RMR= .044
	경영진이 CSM지표를 주기적으로 검토	.669	10.620	.000***	
	CSM실현을 위한 비전수립·전파	.696	11.492	.000***	
	CSM 전략을 개발하여 추진	.919	20.538	.000***	
	CSM 실현을 위한 목표 수립	.908	19.683	.000***	
	CSM 실행계획 수립	.914	-	-	
팀 역량	직원들의 문제해결 능력	.677	-	-	$\chi^2 = 12.083$ GFI= .974 NFI= .970 CFI= .982 RMR .022
	CS실천을 위한 직원의 화합	.701	8.528	.000***	
	부서간 원활한 커뮤니케이션	.695	8.381	.000***	
	CS실천을 위한 성실한 업무수행	.837	9.926	.000***	
	문제해결을 위한 팀원의 협력	.818	9.596	.000***	
CS 평가 피드백	정기적인 고객만족도 측정	.766	-	-	$\chi^2 = 27.710$ GFI= .934 NFI= .937 CFI= .940 RMR= .031
	고객만족도 조사결과 공유·활용	.756	12.823	.000***	
	객관적이고 공정한 CS 평가	.909	11.380	.000***	
	통계기법을 활용한 정량적 분석	.842	11.390	.000***	
고객정보관리 시스템	CSM 정보에 대한 시스템	.672	10.344	.000***	$\chi^2 = 16.678$ GFI= .955 NFI= .964 CFI= .968 RMR= .033
	다양한 고객정보 DB 구축	.803	13.768	.000***	
	시스템을 활용한 고객관리	.885	17.175	.000***	
	고객커뮤니케이션 활성화 시스템	.908	-	-	
고객중심 개선활동	고객중심의 사고방식	.798	-	-	$\chi^2 = 4.215$ GFI= .988 NFI= .990 CFI= .995 RMR= .011
	CS 실천을 통한 서비스 역량 증진	.825	12.331	.000***	
	고객만족 및 불평관리 방법 체득	.791	11.493	.000***	
	개선활동을 통한 CS 실천	.811	12.024	.000***	
CS성과	경쟁사 대비 고객만족 활동수준	.868	-	-	$\chi^2 = 115.920$ GFI= .801 NFI= .849 CFI= .858 RMR= .043
	경쟁사 대비 서비스품질	.831	14.140	.000***	
	경쟁사 대비 고객만족도	.858	14.897	.000***	
	경쟁사 대비 고객충성도	.695	9.795	.000***	
	경쟁사 대비 재이용률	.596	8.486	.000***	
	경쟁사 대비 고객 구전	.753	11.689	.000***	

<표 7> 측정모형의 타당성 분석결과

Construct	CR	AVE	CS 리더십	팀 역량	CS평가 피드백	고객정보 관리시스템	고객중심 개선활동	고객만족 성과
CS리더십	.914	.644	(.802)					
팀 역량	.863	.560	.553**	(.749)				
CS평가·피드백	.891	.673	.584**	.578**	(.821)			
고객시스템	.892	.676	.530**	.568**	.623**	(.822)		
개선활동	.881	.650	.583**	.679**	.679**	.587**	(.806)	
CS성과	.898	.598	.331**	.400**	.380**	.381**	.383**	(.773)

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함

5. 실증분석 결과

S리더십, 팀역량, CS평가·피드백, 고객정보 관리시스템, 고객중심 개선활동 및 고객만족 성과들간의 모형에 대한 적합도 분석결과는 <표 8>과 같다.

GFI와 AGFI 값은 표본의 수에 상당히 영향을 많이 받는 경향이 있고(Byrne, 2010), NFI의 경우도 표본의 수가 적을 경우 적합도가 낮아지는 경향이 있다(Byrne, 2010). Bentler(1990)는 이러한 문제점을 해결하기 위해 표본 수에 덜 민감한 CFI(Comparative Fit Index)를 제안하였다. Bollen(1989)도 NFI가 가진 표본 수에

민감함을 지적하면서 이를 해결하기 위해 IFI(Incremental Index of Fit)를 제안하였다. RMR은 0.043, RMSEA의 경우 0.041로 나타나 적합한 모형임을 확인하였다. 전체의 경로모형을 검증한 결과 요인들 간의 인과관계는 <그림 2>와 같이 나타났다.

고객만족경영 활성화를 위한 핵심요인 간의 관계를 나타낸 가설들을 검증하였다. 총 7개 가설 중 6개의 가설이 채택되었다.

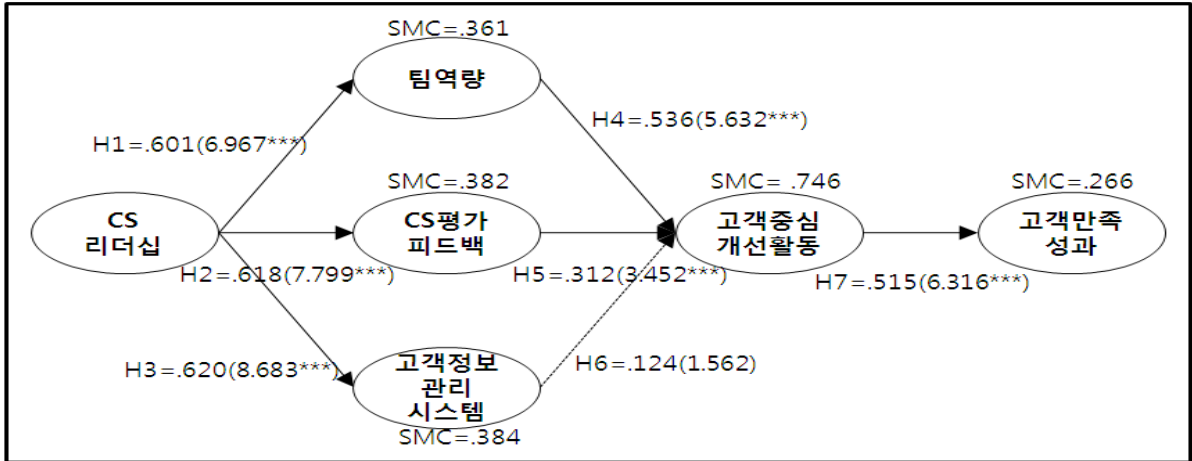
CS리더십이 팀 역량, CS평가·피드백, 고객정보 관리

<표 8> 연구모형의 적합도 분석 결과

Indices		Threshold	Proposed Model	Indices		Threshold	Proposed Model
절대 적합지수	χ^2	-	454.835	증분적 합지수	NFI	NFI \geq .90	.896
	p-value	\geq .05	.000		NNFI	NNFI \geq .90	.968
	X2/d.f.	$3 \geq X2/d.f. \geq 1$	1.307		CFI	CFI \geq .90	.973
	GFI	GFI \geq .90	.861		IFI	IFI \geq .90	.973
	RMR	RMR \leq .05	.043	간명적 합지수	PNFI	PNFI \geq .60	.768
	RMSEA	RMSEA \leq .08 Lo 90%=.030 Hi 90%=.052	.041		PCFI	PCFI \geq .60	.834
	SRMR	SRMR \leq .05	.0607		AGFI	AGFI \geq .80	.826
				PGFI	PGFI \geq .60	.688	
				ECVI	Lo 90%=3.228 Hi 90%=3.844	3.513	

* 제시된 값은 표준화 경로계수와 t-value임

** P < 0.01; *** P < 0.001



<그림 2> 경로분석 결과

시스템에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

팀 역량과 CS평가 피드백은 고객중심 개선활동에 긍정적인 영향을 주고 있고, 고객중심 개선활동도 고객만족 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

그러나 고객정보 관리시스템은 고객중심 개선활동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 고객정보 관리시스템은 시스템 구축과 관리하는 측면에 중점을 두고 기업에서 고객정보를 활용하는데 다소 미흡한 부분이 있기 때문에 고객중심의 사고방식과 지속적인 실천활동을 의미하는 고객중심 개선활동에는 큰 영향을 미치지 못하고 있다고 추측된다.

6. 결론

본 연구에서는 우리나라에서 고객만족경영을 추진하는 기업들의 분석을 통해 CSM의 활성화를 위한 핵심요인을 찾고자 하였고, 이러한 요소들과 고객중심의 개선활동 및 고객만족 성과와의 관계를 실증분석을 통해 규명하고자 하였다.

고객만족경영 활성화를 위한 핵심요인 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, CS리더십은 팀 역량, CS평가 및 피드백, 고객정보 관리시스템에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. TQM에서 가장 강조하는 최고경영자의 리더십이 CSM을 실현하는데도 가장 중요한 핵심요인으로 밝혀졌다. CS리더십은 고객만족에 대한 리더의 관심과 의지, 직원의 참여유도 뿐 아니라 CSM을 수행하기 위해서 필요한 CS전략 개발과 목표 및 실행계획 수립을

의미하는 것이다.

경영진이 CS전략을 실행하는 것이 부서의 역량을 높이는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀 역량은 팀원들이 고객중심의 문제해결 능력을 갖추고 고객만족 실천을 위해 부서 간에 화합과 커뮤니케이션을 강조하는 것이다. 고객만족 실천을 하는데 가장 큰 어려움인 팀 역량이 CSM을 활성화하기 위한 중요한 변수임을 재인식하게 되었다.

최고 경영자는 고객만족도 결과를 KPI 지표나 부서별 평가 지수로 활용함으로써 고객만족이나 서비스 품질 향상을 위한 노력을 하고 있다. 고객만족 평가는 객관적이고 공정하게 이루어지며 조사 결과는 부서별 서비스 개선에 유용하게 활용되고 있음을 확인할 수 있었다.

CS리더십은 고객정보를 수집하고 관리하는 시스템 구축에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객정보 관리시스템은 고객 정보 데이터를 구축하고 이를 통해 고객관리를 실시함으로써 고객과의 커뮤니케이션을 활성화시키는 시스템을 의미한다. 최고 경영자의 고객만족 전략과 실행이 고객정보 관리시스템을 통해 조직의 구성원들뿐만 아니라 고객과도 함께 공유되어야 함을 의미하는 것이다.

둘째, 팀 역량과 CS 평가 피드백 활동이 고객중심의 개선활동에 긍정적인 영향을 미치고, 고객중심의 개선활동은 고객만족 성과에 유의미한 영향을 주고 있다. 전사적인 품질경영에서는 조직의 모든 면이 개선될 수 있으며, 조직원들이 품질을 관리하는 것이다. 고객중심의 개선활동은 CS 실천항목을 구체화하고 고객만족, 고객충성, 고객불평 관리 등에 대한 목표를 설정하는

것으로써 고객중심의 사고방식을 갖추기 위한 지속적인 활동을 의미한다. 고객중심의 개선활동을 위해서는 팀 역량과 CS 평가·피드백이 선행되어야 함을 인식하게 되었다.

이러한 고객중심의 개선활동은 고객만족 성과를 높일 수 있는 것이다. 고객만족 성과는 지속적인 고객만족 활동을 포함하는 전반적인 고객만족 수준, 고객충성도, 고객구전 및 재구매 의향으로 설명할 수 있다.

셋째, 고객정보 관리시스템은 고객중심의 개선활동에 유의미한 영향을 미치지 못하고 있다. 일부 특정 부서가 실행하는 고객관리로 인식하는 경우가 많다고 추측되며 전사적으로 고객정보 데이터를 구축하고 공유하며 활용하는 것이 필요하다고 판단된다. 고객정보 관리시스템을 하나의 시스템 구축으로만 인식할 것이 아니라 고객서비스 개선활동에도 적극적으로 활용되어야 할 것이다. 즉 데이터를 구축하는데 의미를 두기 보다는 적극적 활용을 통한 정보관리에 초점을 두어야 할 것이다. 향후 연구에서는 CSM에 활용되는 시스템에 대한 범위를 명확히 규정하고, 업무프로세스와 접목된 보다 전사적 차원의 시스템에 대한 보완이 필요할 것이다.

이러한 연구결과는 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제공하고 있다.

첫째, 우리나라의 고객만족경영 활성화를 위해 TQM을 활용하여 운영(Operations)관점에서 체계적으로 분석 및 연구하였다는데 큰 의미가 있다. 고객만족경영은 주로 기업의 사례연구를 통해 성공요인을 분석하는데 그치고 있고, 고객만족경영 기법을 습득하고 추진하는데 어려움을 겪고 있다. 이에 품질경영의 핵심인 TQM의 관점에서 CSM의 접목을 시도하여 고객만족경영 활성화를 위한 실증분석을 실시하였다.

둘째, 우리나라 기업이 고객만족경영의 체계를 구축하고 활성화하기 위해서 반드시 필요한 핵심요인을 발굴하였고, 이 핵심요소가 고객중심의 개선활동과 고객만족 성과에도 영향을 미치고 있음을 찾아냄으로써 학문적으로나 실무적으로 유용하게 활용될 것이다.

셋째, 성공적인 고객만족경영 실현을 위해서는 지속적인 노력이 필요하다는 것이다. 고객만족활동이 구호나 일과성 행위에 그치고 있고 대외적으로 알려지는 것에 비해 내실이 없는 경우가 있다. 이러한 현상을 극복하기 위해서는 고객중심의 사고를 갖고 지속적인 개선활동을 통해 고객만족경영을 구체화 시켜야 한다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다.

업종별 고객만족경영 핵심요인 분석이 필요할 것이다. 현재 분석된 자료는 일반화를 위해 다양한 기업의 자료를 분석하였으나 대부분의 기업은 해당 기업이 속한 업종의 고객만족경영 활성화를 위한 핵심요인을 찾고자 할 것이다.

또한 재무적인 성과지표의 보완을 통해 보다 객관화된 검증이 실시되어야 할 것이다. 실제 고객만족경영을 활성화하는 요인들이 기업의 재무적인 성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 분석이 요구된다.

참고문헌

- [1] 권기정(2007), “21세기 통합은행의 고객만족경영 전략, 「한국전산회계학회 춘계학술발표대회 논문집」, pp. 182-195.
- [2] 김계수(2001), “고객지향적인 서비스운영활동이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 「품질경영학회지」, 제29권, 제2호, pp. 76-92.
- [3] 김연성, 박상찬, 박영택, 서영호, 유한주, 이동규(2004), 「품질경영론」, 박영사.
- [4] 김준호(2008), 「고객만족경영」, 무역경영사.
- [5] 서창적, 김길선, 김재환, 김희탁, 어운양, 유시정, 유한주, 황복주(2009), 「디지털 시대의 생산시스템과 SCM」, 법문사.
- [6] 이유재(2000), “고객만족경영의 개념과 실천에 관한 연구,” 「경영저널」, pp. 153-172.
- [7] 조광행(2000), 「고객만족경영 왜 실패할까?」, 들녘미디어.
- [8] 홍승표, 정규석, 박상문(2005), “기업규모에 따른 경영혁신모델 도입이 경영품질 수준에 미치는 효과에 관한 연구 : 말콤볼드리지 및 한국품질경영상 기준으로,” 「품질경영학회지」, 제 33권, 제 4호, pp. 1-11. Ahire, S. L., D.Y., Golhar, and M. A.
- [9] Waller(1996), “Development and validation of TQM implementation constructs,” *Decision Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.
- [10] Bagozzi, R. P., and Y. Yi. (1998), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, Spring, pp. 74-94.
- [11] Bentler, P. M. (1990), “Comparative Fit Index in structural models,” *Psychological Bulletin*, Vol. 107, pp. 238-246.
- [12] Bollen, K. A. (1989), “A New Incremental Fit Index for general structure models,” *Sociological methods & research*, Vol. 17, pp. 303-316.

- [13] Byrne, B. M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, Applications, and Programming*, 2nd edition, Routledge, Taylor & Francis Group LLC.
- [14] Choi, T.Y. and K. Eboch(1998), "The TQM Paradox: Relations among TQM practices," plant performance, customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No.1. pp. 59-75.
- [15] Dean Jr., J. W. and D. E. Bowen(1994), "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
- [16] Flynn, B. B. and B. Saladin(2001), "Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria, *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 617-652.
- [17] Ghobadia, A., D. Gallear, H. Woo, and J. Liu(1998), *Total Quality Management-Impact, Introduction and Integration Strategies*, London: CIMA Publishing.
- [18] Hendricks, K. B. and V. R. Singhal(1997), "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? empirical evidence from firms that have won quality awards, *Management Science*, Vol. 43, No. 9, pp. 1258-1274.
- [19] Ittner, C. D. and D. F. Larcker(1995), "Total quality management and the choice of information and reward systems," *Journal of Accounting Research*, Vol. 33, supplement, pp. 1-34.
- [20] Jha V. S. and H. Joshi (2007), "Relevance of Total Quality Management or Business excellence strategy implementation for Enterprise Resource Planning - A Conceptual study, *12th International Conference on Information Quality*, Nov 9-11, pp. 347-576.
- [21] Johnson M.D., A. Gustafsson., T.W. Andreassen., L. Lervik., and J. Cha(2001), "The evolution and future of national customer satisfaction index models," *Journal of Economics Psychology*. Vol. 22, pp. 217-245.
- [22] Lin W. B. (2007), "The exploration of customer satisfaction model from a comprehensive perspective," *Expert Systems with Applications*, Vol. 33, pp. 110-121.
- [23] LIU H.Y, LI Jian, and Y. X. GE(2006), "Design of customer satisfaction measurement index system of EMS service," *Journal of China universities of posts and telecommunications*, Vol.13, No.1, pp. 109-113.
- [24] Nahm A., M. A. Vonermbse, and X. A. Koufteros(2004), "The Impact of organizational culture on Time-Based Manufacturing and Performance," *Decision Sciences*, Vol. 35, No.4, 569-607.
- [25] Nilsson L., M.D. Johnson, and A. Gustafsson(2001), "The Impact if quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations, *Journal of Operations Management*, Vol. 6, No. 1 . pp. 5-27.
- [26] Ojha A. K.(2000), "Total Quality Management: How can we make the implementation effective?" *Vikalpa*, Vol. 25, No. 2. pp. 19-29.
- [27] Puffer, S.M. and D. J. McCarthy(1996), "Aframe work for leadership in a TQM context," *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 109-130.
- [28] Shook, C. L., Jr. D. J. Ketchen., G. T. Hult, and K. M. Kacmar(2004), "An Assessment of the use of Structural Equation Modeling in Strategic management research, " *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 397-404.
- [29] Sila, I. (2007), "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study," *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 83-109.
- [30] Sun, H. and T. K. Cheng(2002), "Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms, *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 421-441.
- [31] Wilson, D. D. and D. A. Collier(2000), "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model," *Decision Sciences*, Vol. 31, No. 2, pp. 361-390.

2010년 10월 11일 접수, 2010년 11월 15일 1차 수정, 2011년 2월 28일 2차 수정, 2011년 3월 2일 채택