

博士學位論文  
指導教授 鄭昇煥

후방지원활동 품질 특성이  
서비스 활동성과에 미치는 영향

An Empirical Study on the Relations Among TQSM Back Office  
System's Characteristics and Business Performance

2006年 12月 日

漢城大學校 大學院

經營學科

서비스운영관리 專攻

河 大 鳳

博 士 學 位 論 文  
指 導 教 授 鄭 昇 煥

후방지원활동 품질 특성이  
서비스 활동성과에 미치는 영향

An Empirical Study on the Relations Among TQSM Back Office  
System's Characteristics and Business Performance

위 論 文 을 經 營 學 博 士 學 位 論 文 으 로 提 出 함

2006年 12月 日

漢 城 大 學 校 大 學 院

經 營 學 科

서 비 스 운 영 관 리 專 攻

河 大 鳳

河大鳳의 經營學 博士學位 論文을 認定함

2006 年 12 月 日

審査委員長 金吉平 

審査委員 金능진 

審査委員 홍용석 

審査委員 최병수 

審査委員 申지민  

## <目 次>

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성 .....	8
1. 연구의 방법 .....	8
2. 논문의 구성 .....	9
제 2 장 이론적 고찰 .....	10
제 1 절 TQSM 특성 .....	10
제 2 절 TQSM과 제반 경영성과 .....	15
제 3 절 연구모형의 정립 및 가설의 설정 .....	19
1. 연구모형의 정립 .....	19
2. 가설의 설정 .....	21
제 3 장 연구 설계 .....	25
제 1 절 주요변수에 대한 조작적 정의 .....	25
1. TQSM 활동 측정 항목 .....	25
2. 후방지원활동 측정 항목 .....	26
3. 종업원 만족도 측정 항목 .....	29
4. 서비스 품질 측정 항목 .....	29
5. 고객만족도 측정 항목 .....	30
6. 경영성과 측정 항목 .....	31
제 2 절 분석방법 및 표본의 특성 .....	32
1. 분석 대상 .....	32
2. 자료 조사 .....	34
3. 분석 방법 .....	35
4. 표본의 특성 .....	35

<b>제 4 장 실증적 분석</b> .....	42
제 1 절 구조방정식 모형 해석을 위한 통계량 .....	42
1. 카이제곱 ( $\chi^2$ ) 통계량 .....	42
2. 적합도 지수 .....	43
3. 수정 적합도 지수 .....	43
4. 비교 적합도 지수 .....	43
5. 잔차 제곱평균의 제곱근 .....	43
제 2 절 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	44
1. 신뢰성 분석 .....	44
2. 타당성 분석 .....	45
3. 상관관계 분석 .....	59
제 3 절 연구가설에 대한 분석 .....	61
1. 연구모형에 대한 AMOS 분석 .....	61
2. 연구 가설 검증 .....	68
3. 연구결과의 요약 .....	74
<b>제 5 장 결    론</b> .....	76
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	76
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구의 방향 .....	78
참고문헌 .....	80
<b>Abstract</b> .....	99
부록 .....	100

## 표 목 차

<표 2-1> TQSM 활동 구성 요소 .....	13
<표 2-2> 성과측정변수 구성요소 .....	17
<표 3-1> TQSM 활동요인의 조작정 정의 .....	26
<표 3-2> 후방지원 활동(기능적 특성) 요인의 측정항목 .....	27
<표 3-3> 후방지원 활동(관계적 특성) 요인의 측정항목 .....	28
<표 3-4> 종업원 만족도 요인의 측정항목 .....	29
<표 3-5> 서비스 품질 요인의 측정항목 .....	30
<표 3-6> 고객만족도 요인의 측정항목 .....	30
<표 3-7> 경영성과 요인의 측정항목 .....	31
<표 3-8> 지역별 주유소 및 판매량 분석결과 .....	33
<표 3-9> 설문지 회수 분석결과 .....	34
<표 3-10> 소재지 분석결과 .....	36
<표 3-11> 정유사별 분석결과 .....	37
<표 3-12> 성별 분석결과 .....	37
<표 3-13> 연령별 분석결과 .....	38
<표 3-14> 근무기간별 분석결과성별현황 .....	39
<표 3-15> 성별 분석결과 .....	40
<표 3-16> 연령별 분석결과 .....	40
<표 3-17> 직업별 분석결과 .....	41
<표 3-18> 월 주유소 방문빈도별 .....	41
<표 4-1> 신뢰성 분석결과 .....	45
<표 4-2> TQSM 활동 확인요인 분석결과 .....	47
<표 4-3> 후방지원활동(기능적 특성) 활동 확인요인 분석결과 .....	50
<표 4-4> 후방지원활동(관계적 특성) 활동 확인요인분석 .....	52
<표 4-5> 종업원만족도 확인요인 분석결과 .....	53
<표 4-6> 서비스 품질 확인요인 분석결과 .....	55

<표 4-7> 고객만족도 확인요인 분석결과 .....	56
<표 4-8> 경영성과 확인요인 분석결과 .....	58
<표 4-9> 각 요인별 확인요인 분석결과 .....	58
<표 4-10> 상관관계 분석결과 .....	60
<표 4-11> 연구 및 수정모형의 부합도 평가 .....	67
<표 4-12> 수정모형②에 대한 경로계수 유의성 검증결과 .....	67
<표 4-13> 수정모형② 가설검증에 대한 공분산구조 분석결과 .....	73
<표 4-14> 수정모형② 가설의 검증결과 .....	74

## 그 립 목 차

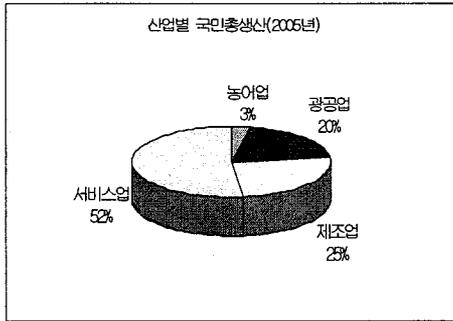
<그림 1-1> 산업별 국민 총생산 비중 .....	2
<그림 1-2> 산업별 고용인구 비중 .....	2
<그림 1-3> 주요 OECD 국가의 서비스 산업 부가가치 비용 .....	2
<그림 1-4> 한미 간 서비스 산업에서의 노동생산성 비교 .....	3
<그림 1-5> 주요국가 RCA 지수의 비교 .....	4
<그림 1-6> 고객만족도 추이 .....	4
<그림 2-1> 서비스 수익사슬 .....	19
<그림 2-2> TQSM과 서비스 수익사슬 모형의 결합 .....	20
<그림 2-3> 본 연구를 위한 연구모형 .....	21
<그림 4-1> TQSM 활동 확인요인 분석결과 .....	47
<그림 4-2> 후방지원 활동(기능적 특성) 확인요인 분석결과 .....	49
<그림 4-3> 후방지원 활동(관계적 특성) 확인요인 분석결과 .....	51
<그림 4-4> 종업원 만족도 확인요인 분석결과 .....	53
<그림 4-5> 서비스 품질 확인요인 분석결과 .....	54
<그림 4-6> 고객만족도 확인요인 분석결과 .....	56
<그림 4-7> 경영성과 확인요인 분석결과 .....	57
<그림 4-8> 연구모형 분석결과 .....	62
<그림 4-9> 수정모형① 분석결과 .....	64
<그림 4-10> 수정모형② 분석결과 .....	66

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

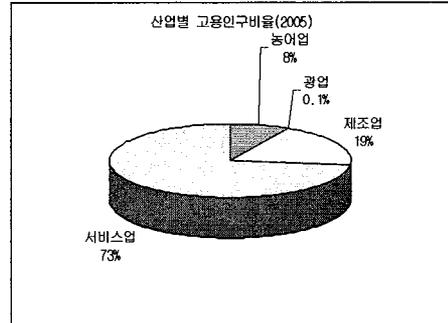
모든 국가는 경제발전의 단계에 따라 농업중심의 농경산업 사회에서 제조업 중심의 2차 산업사회로 그리고 지식경제를 중심으로 하는 서비스 산업 사회로의 변화를 경험하게 된다고 한다. 일반적으로 한나라의 서비스산업 부문의 비중이 전체 GDP의 50%이상인 경우 서비스산업 사회라고 정의할 수 있는데(정승환, 2006), 우리나라의 경우 통계청의 자료(2005)에 의하면 서비스산업 부문의 GDP 비중이 전체 GDP의 52%를 차지하고 있다. 이는 우리나라도 이미 서비스 기반 중심의 사회로 진입되었다고 판단할 수 있다.

오늘날 국가 경제에 서비스산업이 차지하는 비중과 중요성은 서비스산업의 수요와 종사자 수의 증가 추세가 반증해 주고 있다. 우리나라의 경우 총 소비지출에서 서비스 부문이 차지하는 비중은 1975년 44%에서 2000년에는 73%로 증가하였고(김동석, 2003). 2005년 기준으로 <그림 1-2>에 정리되어 나타나 있는 바와 같이 우리나라 전체의 국민총생산 규모는 807조원에 달하였는데 이중에서 농업, 어업, 광공업과 제조업을 제외한 서비스산업 전체의 국민총생산 규모는 442.4조원으로 우리나라 전체 국민 총생산의 55%를 차지하고 있다. 특히 <그림 1-2>에 정리되어 나타나 있듯이 2005년도 서비스산업의 고용 인력이 전체 고용 인력의 73%로 국민총생산에서 차지하는 비중보다도 크게 나타나고 있다.



자료: 통계청 홈페이지(2006년)

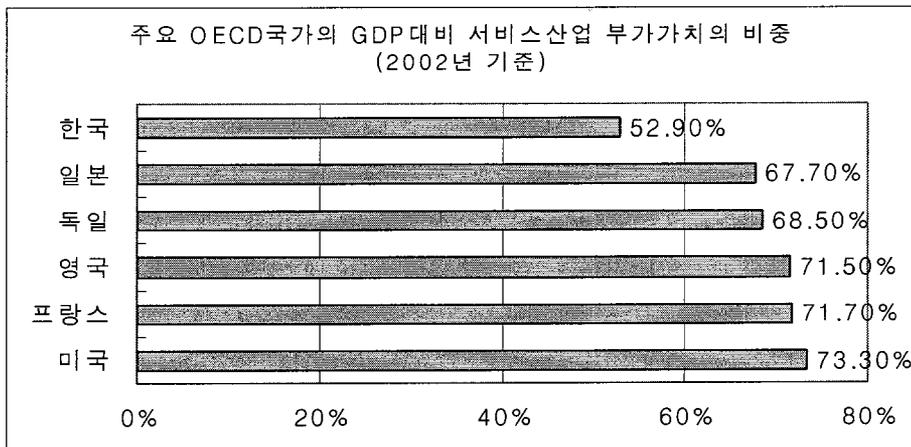
<그림 1-1> 산업별 국민 총생산 비중



자료: 통계청 홈페이지(2006년)

<그림 1-2> 산업별 고용인구 비중

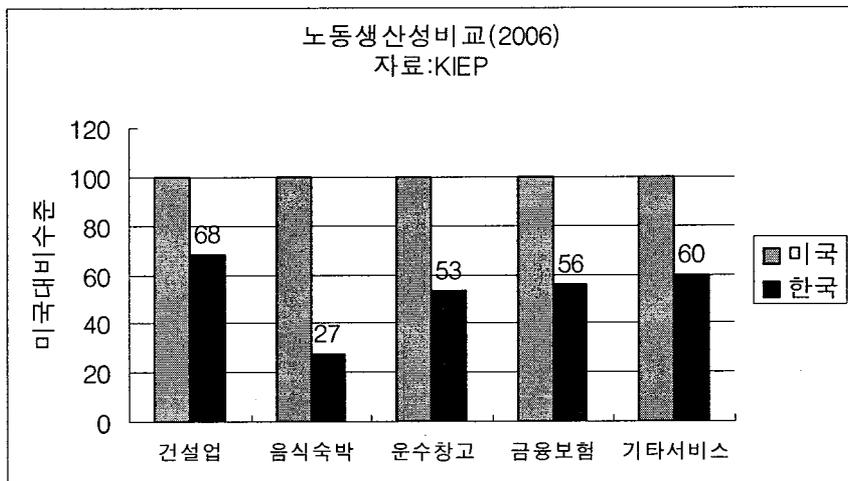
한편 우리나라 서비스산업의 경쟁력 수준은 다른 OECD 국가들의 수준과 비교해 볼 때 상대적으로 낮은 수준이라 판단된다. <그림 1-3>을 보면 우리나라 국민총생산 대비 서비스산업의 부가가치 비율은 52.9%로 미국(73.3%)이나 영국(71.7%)에 비해 크게 낮은 수준에 머물러 있다. 제조 산업에 있어 세계 최고의 경쟁력을 자랑하는 일본도 서비스산업의 부가가치 비중은 67.7%로써 영국이나 미국에 비하여 다소 낮은 수준을 보이고 있다.



자료: 한국은행 경제통계국 국제수지팀(2003)

<그림 1-3> 주요 OECD 국가의 서비스산업 부가가치 비율

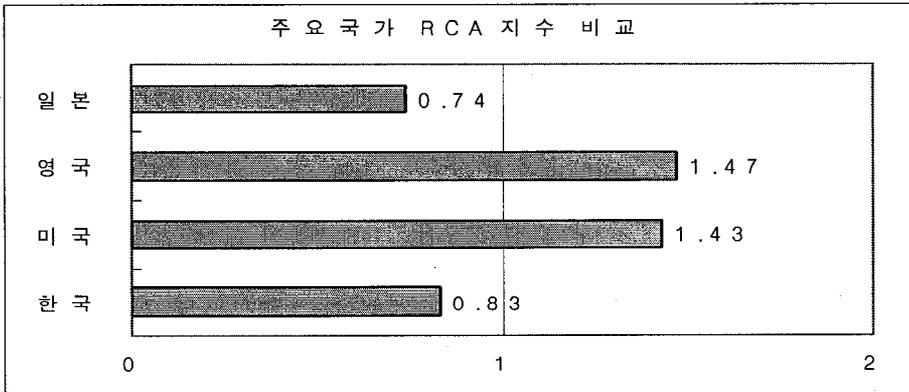
<그림 1-4>에 있는 우리나라 서비스산업의 노동생산성 분석결과는 서비스산업에서 세계 최강국으로 알려진 미국의 경우를 100으로 보았을 때 우리나라의 경우 서비스산업 부문별로 다소 차이는 있지만 미국 서비스산업 노동생산성의 50% 정도의 수준인 것으로 판단할 수 있다. 노동생산성이 가장 높은 분야는 그래도 경험이 상대적으로 많이 축적되어 있다고 판단되는 건설업 분야(68)이었으며 노동생산성이 가장 취약한 분야는 음식숙박업(27)인 것으로 분석되었다.



자료: 대외경제연구원(2006)

<그림 1-4> 한 미 간 서비스산업에서의 노동생산성 비교

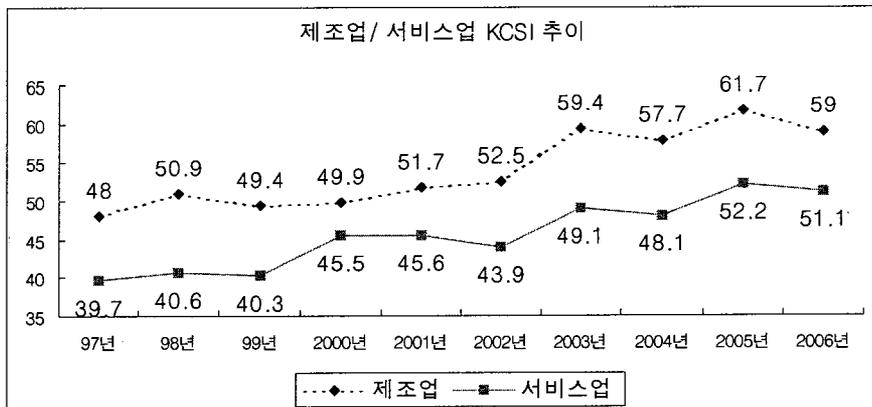
한편 국제적 서비스 경쟁력은 RCA(Revealed Comparative Advantage) 지수로 평가할 수 있는데 RCA 지수는 특정 서비스가 세계시장에서 가지는 경쟁우위를 나타내는 지표로써 1.0 이상 이면 비교우위에 있음을 나타내는 지표이다. <그림 1-5>에 나타나 있는 RCA 지수의 크기를 보면 우리나라 전체 서비스 경쟁력 지수가 1.0보다 낮은 0.83을 나타내고 있어 상대적인 경쟁열위에 있음을 알 수 있다.



자료: 대외경제연구원(2006)

<그림 1-5> 주요국가 RCA 지수의 비교

고객만족도의 경우도 제조업과 서비스업을 비교해도 서비스업이 상대적으로 낮다. 한국능률협회의 KCSI(Korean Customer Satisfaction Index :한국산업의 고객만족도 지수) 자료에 따르면 서비스업의 비중이 크게 부각되고 있음에도 불구하고 서비스업의 고객 만족도는 제조업 뿐만 아니라 전체산업 평균보다도 낮아 상대적인 경쟁열위에 있음을 알 수 있다(그림 1-6 참조).



자료: 한국능률협회 홈페이지, 2006. 12.

<그림 1-6> 고객 만족도 추이

이와 같은 서비스산업의 경쟁력 열위는 국내 서비스업체 및 관련 학자를 중심으로 경쟁력 향상을 위한 서비스품질 경영기법들에 대한 연구를 활성화 시키고 있지만 큰 성과를 거두지 못하고 있는 실정이다.

먼저 기존 외국 연구문헌들을 검토해보면 서비스 품질에 대한 중요성은 1980년대에 주목을 받기 시작하여 그 이후 많은 연구자들이 서비스측정 도구들을 개발하고 다양한 서비스 산업에 적용해 왔다(Gronroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml, and Berry(PZB로 표기함). 특히 PZB의 SERVQUAL이 다양한 서비스산업에서 실증연구가 되었지만 다른 몇몇 연구들에서는 SERVQUAL의 단점들이 지적되고 비판 받으면서 그 이후 서비스품질 측정방법이 조금씩 세분화 되어가고 있지만 획기적인 서비스 품질 기법들의 연구는 미진한 상태인 반면 제조업에서는 1970년도부터 품질경영 기법에 대해서 많은 연구가 활발하게 이루어졌는데 대표적인 품질경영 기법들을 살펴보면 JIT(Just In Time)생산 시스템, TQM(Total Quality Management : 종합적 품질 관리; TQM으로 표기함), 6SIGMA, ISO 9001등이 있는데 이 중에서 가장 기본적인 품질경영 철학으로 활발히 연구되고 있는 분야가 TQM이다.

Cook(1991)에 의하면 TQM이란 조직의 모든 사람들이 모든 기능과 고객 및 공급자들에 대하여 제품뿐만이 아니라 프로세스, 신뢰, 업무과정 품질을 고려하고 경영진의 전략과 목표, 조직의 구조에서 보상과 이익을 가져오는 것이라고 하였다.

Osuagwu(2002)는 TQM 개념은 어느 유형의 조직(제조, 서비스, 개인, 공공기관, 영리 또는 비영리조직)에도 적용이 가능한 고객지향적인 수행을 증대시키는 경영기법이며 그러한 경영기법은 경영의 다양한 요소들(리더십, 전략계획, 인적자원개발과 계획, 작업공정, 경영정보시스템, 내·외부고객, 주주, 그 밖의 관계자)을 안정시킴과 동시에 우수한 기업성적을 달성하기 위하여 다양한 요소들을 지휘하는 것이라고 하였다(정승환과 주우정, 2005).

TQM에 관한 연구는 TQM 특성요인 규명에 관한 연구와 TQM이 제

반성과에 미치는 영향 규명에 관한 연구 등이 크게 두 방향으로 이루어져 왔다.

첫째, TQM 특성요인 규명에 관한 연구는 Saraph, Benson, and Schroeder(1989)에 의하여 처음으로 규명되기 시작 하였는데 효과적인 품질관리를 평가하기 위한 요인으로 최고경영층의 리더십, 품질부서의 역할, 교육훈련, 제품 및 서비스의 설계, 공급업자의 품질관리, 공정관리, 품질자료의 정리 및 활용, 종업원 관계 등을 제시하였다. 효과적인 TQM 프로그램의 도입은 기업의 성과를 향상시키며 TQM 실행을 성공적으로 이루기 위해서는 이러한 요소들을 지속적으로 개선활동이 이루어져야 한다.

둘째, TQM이 제반성과에 미치는 영향 규명에 관한 연구에서는 Mohman et al.(1995), Das et al.(2000)등의 학자들의 연구에 의하면 효과적인 TQM 프로그램의 도입은 기업의 재무성과를 향상시키고 품질실무는 고객만족과 정(+)의 상관성을 가지며, 고객만족은 기업성과와 정(+)의 상관성을 가진다. 프로세스 관리, 정보와 분석은 재무성과에 직접적이고 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 따라서 제반 경영성과와 관련된 연구에서는 TQM과 고객만족도 및 원가효율성의 관계들로 분석하였다. 고객만족도는 고정고객군의 형성으로 매출액을 증대시키고 원가효율성은 기업의 수익성 증대와 기업성장 효과를 가져 오므로서 경영성과 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

본 연구는 TQM과 제반성과에 관한 것이다. TQM과 제반성과 간의 관계에 관한 연구는 주로 헤스켓(Heskett et al., 1997)이 제시한 서비스 수익사슬 모형을 기반으로 하여 진행되고 있는 경향을 보이고 있으나 이들 간의 경로탐색 연구는 미미한 실정이다. 특히 후방지원활동에 관한 연구가 매우 부족한데(Metters and Vargas, 2000), 많은 기업이 가치증진과 장기적인 이익의 창출을 위하여 공급사슬관리 노력에 박차를 가하고 있는 현실을 감안할 때 조직 내에서의 공급사슬관리에 속하는 후방지원활동에 관한 연구는 매우 의미 있으며 중요하다고 하겠다. 이와 같은 점을 감안하여 본 연구의 목적을 다음과 같이 설정하였다.

첫째, TQM과 Heskett의 서비스 수익모형의 접목을 통하여 기존 연구보다 더 세분화된 경로 탐색을 시행한다.

둘째, 후방지원활동 핵심요인인 기능적 특성요인과 관계적 특성요인의 매개변수로서의 역할을 규명한다.

본 연구에서는 제조업에서의 품질경영 기법으로 사용한 TQM(Total Quality Management)을 Heskett의 서비스수익 모형에 접목시켜서 서비스품질 경영기법으로 전환하고자 TQM을 TQSM(Total Quality Service Management : TQSM으로 표기함)으로 용어를 변경 사용하고자 한다.

## 제 2 절 연구방법 및 구성

### 1. 연구의 방법

본 연구는 후방지원 활동의 경로중의 위치를 규명함으로써 기존모형의 확장을 통하여 새로운 모형을 완성시키고 TQSM 특성규명 관련 이론적 고찰과 TQSM과 제반 경영성과 간의 규명 관련 이론적 고찰을 통하여 후방지원활동 핵심요인인 기능적 특성요인과 관계적 특성요인의 역할을 규명하는 것이다.

후방지원활동 핵심요인인 기능적 특성요인과 관계적 특성요인의 매개 변수를 찾기 위하여 기존 문헌들을 수집, 정리, 분석하여 이론 체계를 수립하였고 이들 이론의 실증을 위하여 기존 연구들을 근거로 후방지원활동 핵심요인인 기능적 특성요인과 관계적 특성요인을 설명할 수 있는 중요한 요소들을 추출하여 변수로 선정하고 요소들 간에 상호 관련성을 나타내는 연구모형을 설정하여 가설을 검증하는 실증분석을 하였다.

가설을 검증하기 위하여 서울 경기 지역에 소재하는 4개 정유회사 GS 칼텍스정유, SK, S-OIL, 현대정유 등의 직영주유소에 근무하는 종업원과 고객을 대상으로 설문조사 하였다. 설문지는 해당주유소를 방문한 주유고객과 접점에 있는 주유소 소(사)장에게 각각 서울지역에 110부 경기도지역에 90부를 연구자가 직접 배부한 뒤 바로 회수하였다. 회수된 설문지도 각각 서울지역 110부 경기도지역 90부 총400부이다.

수집한 자료의 통계처리는 SPSS 12.0 Program과 AMOS 4.0 Program을 사용하였고 자료의 신뢰성 및 타당성을 파악하기 위하여 Chronbach Alpha값과 확인요인 분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였다. 가설검증은 상관관계 분석(Correlation Analysis)과 공분산구조 분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였다. 구조방정식모형을 통하여 카이제곱( $X^2$ ) 통계량, 적합도 지수(GFI), 수정적합도 지수(AGFI), 비교적

합도 지수(CFI), 잔차 제곱평균의 제곱근(RMR)등을 분석 하였다.

## 2. 논문의 구성

본 연구논문은 전체 5개의 장으로 구성하였다.

제 1 장은 서론에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법과 논문의 구성에 대하여 서술 하였다.

제 2 장에서는 연구의 이론적 고찰 부분으로써 TQSM 특성규명 관련 이론적 고찰과 TQSM과 제반 경영성과 간의 규명 관련 이론적 고찰을 통하여 후방지원활동 핵심요인인 기능적 특성요인과 관계적 특성요인의 매개변수로서의 역할의 규명을 위하여 이론을 정리하였으며 그 이론을 바탕으로 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였다.

제 3 장에서는 연구 설계의 장으로서 연구를 위한 측정항목을 조작적 정의 하였다.

제 4 장에서는 실증적 분석 결과를 중심으로 측정항목의 신뢰성 및 타당성 분석에 대한 내용을 서술하고 연구모형에서 설정한 연구가설을 검증 하였다.

제 5 장에서는 연구 내용의 요약과 시사점을 서술하고 본 연구의 한계점과 향후의 연구 과제를 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 고찰

### 제 1 절 TQSM 특성

TQSM은 조직의 모든 기능에서 지속적인 향상을 도모하는 총체적인 경영철학으로 정의될 수 있으며 이는 자원의 획득에서부터 고객 서비스에 이르기까지 종합적 서비스 품질경영 개념이 사용되어야만 완성될 수 있다. TQSM은 조직 내부에서의 혁신뿐만 아니라 공급자관리 및 공급자와의 관계 관리까지 포함하는 매우 광범위한 서비스 품질경영을 말한다.

TQSM 구성 특성에 대한 정의 및 측정에 관한 연구는 Saraph, Benson, and Schroeder(1989)에 의하여 처음으로 규명되기 시작하였는데 효과적인 품질관리를 평가하기 위한 요인으로 최고경영층의 리더십, 품질 부서의 역할, 교육훈련, 제품 및 서비스의 설계, 공급업자의 품질관리, 공정관리, 품질 자료의 정리 및 활용, 종업원 관계 등을 제시하였다.

Simon(1990)은 지속적 공정개선, 전 종업원의 참여, 수정 아닌 예방, 공급자-고객관계, 고객만족, 문제해결을 위한 팀 구성, 도구 사용, 성과 측정, TQSM의 인식 등을 강조하였다. Flynn et al.(1990)은 TQSM의 핵심적 속성을 인식하는 과정에서 교육훈련과 공급자 통합 등 5개의 요소를 TQSM 요인으로 포함시켰다.

Burati(1992)는 TQSM 노력을 위해서는 작업관리 방법과 절차의 지속적인 개선에 초점을 맞추어야 함을 강조하면서 팀워크 구성과 고객서비스 등 7개의 요소들을 고려하고 있다. Tenner와 Detoro(1992)에 의하면 TQSM은 고객중심, 공정개선, 전원몰입 등의 3가지 기본원칙과 리더십 교육훈련, 지원구조, 커뮤니케이션, 보상 및 인치, 그리고 측정 등의 6가지 지원요소를 제시 하였으며 이들이 개발한 TQSM 실행을 위한 효과적인 모델에는 포상 및 인식 그리고 전체 종업원과의 의사소통 등의 요소들이 포함되어 있다.

Martin(1993)은 TQSM 활동의 핵심적 기본 요소로 품질, 고객, 고객만족, 변동, 변화, 최고경영자의 관심 등을 제시하였다. Porter & Parker(1993)는 품질경영의 실행에 영향을 미칠 수 있는 8가지 성공요인으로 경영자 태도, 품질경영전략, 품질경영조직, 품질경영의사소통, 품질경영훈련, 종업원 참여, 프로세스관리, 정보시스템, 품질기술 등을 제시하였다.

Flynn et al.(1994)은 품질경영의 주요 요인을 최고경영층의 지원, 품질정보, 프로세스 관리, 제품설계, 종업원 관리, 공급자관계, 고객관계 등 7가지로 나누고 이들 간의 관계를 설명함으로써 품질경영 연구를 위한 개념적 틀을 제시하였다. Anderson et al.(1994)은 Deming의 품질 실행의 연구를 기초로 TQSM 실행 요인을 비전 있는 리더십, 내/외부 협력, 프로세스관리, 지속적인 개선, 종업원참여, 학습, 고객만족 등 7가지 개념으로 축소하였고, Ahire, et al.(1996)은 전자산업과 자동차 부품 및 약제사리 산업을 대상으로 TQSM 성과를 분석하였는데 최고경영자의 몰입, 고객중시, 공급자의 품질관리, 설계품질 관리, 벤치마킹, SPC 기법의 활용, 내부 품질정보 활용, 종업원 참여, 종업원 훈련, 그리고 종업원의 권한부여 등의 TQSM 실행요인을 검증하였다.

Forker et al.(1997)은 TQSM 관리 관행 연구에서 구성 요인을 최고경영층의 리더십, 교육훈련, 제품 및 서비스의 설계, 공급업자의 관리, 프로세스 관리, 품질관련 데이터의 관리 및 활용, 직원들과의 관계, 품질부서의 역할로 구분하였다. Zeitz et al.(1997)은 경영자의 지원, 공급자와의 관계, 데이터의 이용, 종업원의 개선과 고객중심, 관리 등을 성공요인으로 보았다.

Dow et al., Elaine(1999)는 기존의 연구들을 바탕으로 TQSM 요인을 제시하였는데 경영자의 리더십, 지속적 개발시스템, 교육·훈련, 공급자의 품질 경영, 시스템과 공정, 측정과 피드백, 인적자원관리, 개발도구와 기술 등의 10개의 요인을 제시하였다.

Wilson and Collier(2000)는 경영자의 리더십, 전략적 계획정보 분석, 프로세스 관리, 인적자원관리 등의 요인을 제시하였다. Motwani(2001)는 최고경영자의 몰입, 품질측정과 벤치마킹, 공정관리, 제품설계, 종업원 교

육 훈련 및 참여, 공급자 품질관리 및 고객만족을 주요 요인으로 구분하였다. Douglas and Judge(2001)는 보조적 자료 출처, 산업전문화 등급 등의 요인을 제시하였다.

국내 연구에서 서창적, 운영진(1998)은 품질경영 핵심요인과 기업성과 간의 관계를 실증분석하면서 요인분석을 통하여 핵심요인으로 최고경영자의 몰입, 고객초점, 공급자 품질관리, 품질관리 설계, 벤치마킹, 통계적 공정관리 이용, 내부적 품질정보 이용, 종업원 권한 부여, 종업원 참여, 종업원 훈련, 제품품질, 공급자 성과로 분류하였다.

노부호, 박영수(1999)는 품질에 대한 최고 경영자의 리더십, 품질관련 정보의 활용, 품질경영의 전략기획과정, 인적자원 개발과 품질기능지원, 제품과 서비스의 품질보증, 공급업자의 품질, 고객만족을 품질경영의 핵심요인으로 파악하였다.

박영택, 송해근(2000)은 리더십, 정보 분석, 전략적 품질계획, 고객 및 시장중시, 인적자원의 중시, 프로세스 관리, 사업성과 등으로 구분하였다.

지금까지 살펴본 바와 같이 국내외에서 수행된 TQSM 실행의 성공 요인에 대한 선행 연구를 고찰한 결과 TQSM 실행을 성공적으로 이루기 위해서는 경영자의 리더십, 교육훈련, 품질부서의 역할, 프로세스관리 및 운영절차, 조직구성원들의 적극적인 참여, 공급자의 관계 등의 지속적인 개선활동이 실행되어야 한다. 이들의 중요한 요소를 기준으로 기존의 선행 연구를 요약하면 다음과 같다.

<표 2-1> TQSM 활동 구성 요소

연구자	리더십	교육훈련	품질부서	프로세스 관리 및 운영절차	종업원 참여	공급자관계	기 타
Crosby (1979)	리더십	교육훈련	품질부서의 역할, 품질 자료와 보고, 제품 서비스 설계	공정관리	종업원관계		
Juran (1981)	리더십	교육훈련	품질부서의 역할, 제품 서비스 설계	공정관리	종업원관계	공급자 물품 관리	
Deming (1986)	경영자 몰입	교육훈련		공정설계와 통제, 감독자와 종업원의 의사소통	종업원참여		
Saraph, Benson and Schroeder (1991)	리더십	종업원의 교육훈련	품질부서 역할, 제품/서비스설계	공정관리	종업원관계	공급자 물품관리	
Simon (1990)	TQM 인식	수정 아닌 예방	지속적 공정개선, 문제해결을 위한 팀 구성	도구사용	종업원참여	공급자-고객 관계	
Burati, Mattews and Kalidindi (1992)	경영자의 관심 및 리더십	종업원의 교육훈련	품질 비용, 고객서비스	팀 워크의 구성, 통계적 방법		공급자의 참여	
Tenner, and DeToro (1992)	최고경영자의 리더십	전종업원의 교육훈련	타부서 및 외부자문 기관의 지원조직	종업원과의 커뮤니케이션			포상 및 인식
Martin (1993)	최고경영층의 관심		고객	변동	변화		
Porter, and Parker (1993)	경영자 태도, 품질경영전략, 품질경영조직	품질경영 훈련	품질기술	품질경영 의사소통, 프로세스관리	종업원참여		정보시스템
Flynn et al. (1994)	최고경영층의 지원		제품설계고객 관계	프로세스 관리	종업원 관리	공급자 관계	
Anderson et al. (1994)	리더십	학습	지속적개선	프로세스 관리, 내 외부협력	종업원참여		
Ahire et al. (1996)	최고경영자의 관심	종업원 훈련			종업원 몰입, 종업원의 권한	공급자의 품질경영, 공급자의 성과	벤치마킹
Forker et	리더십	교육훈련	품질부서의	프로세스관리	직원들과의관	공급	

al.(1997)			역할, 제품 및 서비스의 설계		계	업자의 관리	
Zeitz et al. (1997)	경영자의 지원			종업원의 개선			
Elaine (1999)	리더십	교육훈련	지속적 개발 시스템		인적자원관리	공급자의 품질경영	
Dow et al.(1999) samson and Terziovski (1999)	리더십	교육훈련	발전적 제조시스템의 사용 제품품질	종업원기강	팀의활용	협력적공급자와의 관계	벤치마킹
Das et al. (2000)			품질실무		높은 참여작업		
Wilson and Collier (2000)	리더십		전략적 계획 정보분석	프로세스관리	인적자원관리		
Motwani (2001)	최고경영자의 몰입	교육훈련	제품설계 공정관리		종업원 참여	공급자품질 관리	
Douglas and Judge (2001)			보조적 자료출처		산업전문화 등급		
Ho et al. (2001)		훈련	제품품질		종업원관계	공급자품질 관리	
서창덕, 윤영진 (1998)	최고경영자의 몰입	종업원훈련	제품품질 품질관리설계	통계적 공정관리이용	종업원참여	공급자 성과	벤치마킹
노부호, 박영수, (1999)	경영자의 리더십		품질보증	품질경영의 전략기획 과정	인적자원개발	공급업자의 품질	
박영택, 송해근 (2000)	리더십		전략적 품질계획	프로세스 관리	인적자원 중시		

자료: 이돈희(2004)에서 발췌하여 정리함

## 제 2 절 TQSM과 제반 경영성과

TQSM 관련 연구는 TQSM 특성의 내용 규명에 관한 연구와 더불어 TQSM의 제반 효과를 측정하기 위한 기존의 성과지표들과의 연관성에 관한 연구도 활발히 진행되어 오고 있다(Saraph et al., 1989; Easton and Jarrell, 1998).

제반 경영성과의 측정지표 분류에 대한 연구를 바탕으로 TQSM의 성과를 분류하는 것이 학문적으로 의미가 있다는 판단아래 우선 경영성과 분류 관련된 문헌적 검토를 실시하였다.

Stewart(1995)는 기업의 경영성과 지표를 크게 납품성과, 프로세스성과, 물류비용성과 및 자산관리성과 등 4부분으로 구분하였다.

Kaynak(1997)은 TQSM의 성과측정 지표로 재무 및 시장 성과지표, 품질 성과지표, 재고관리 성과지표 등 크게 3가지로 구분하였다.

Beamon(1998)은 제조업 공급망에 대한 성과측정 시스템의 내용으로 자원, 산출, 유연성 등의 3가지 분야를 제안하였는데 자원성과는 기업의 수익성에 중요한 영향을 미치는 투입과 산출요소의 관계를 기준으로 한 내부 시스템 지향적인 측정치들을 활용하였으며 산출효과는 고객 서비스 수준에 영향을 미치는 요인들로 구성된 시장지향적인 요인들로 구성하고 있다.

Brewer and Speh(2000)는 제반 경영활동의 성과측정 방법으로 균형 성과지표(Balanced Scorecard: BSC)를 제안하였는데 그 내용은 재무적 관점, 고객관점, 프로세스관점, 학습 및 성장관점 등 4개의 영역으로 구분하였다.

본 연구에서는 경영성과지표에 관련된 문헌조사 결과를 바탕으로 하여 TQSM 관련 성과지표의 구분을 크게 비용 및 매출 중심의 재무적 성과지표, 재고관리 및 품질 등을 포함하는 운영적 성과지표, 고객 및 시장 중심의 시장적 성과지표, 조직의 핵심역량 및 미래 가능성을 나타내는 제반 지표의 변화사항을 중심으로 한 전략적 성과지표 등 4가지로 구분하여 정

리하였다. 정리된 내용은 <표 2-2>에 나타나 있다.

Anderson et al.(1995)은 종업원 성취는 고객만족에 직접적이고 유의한 영향을 미치고 지속적인 향상과 고객만족에 유의한 관련성이 없는 것으로 결론지었다. Flynn et al.(1995)의 경우는 TQSM중 제품설계 관행은 고객 인지 품질과 관계가 깊으며 프로세스관리는 내부지향적 품질성과와 관련이 깊은 것으로 분석하였다. Mohman et al.(1995)은 TQSM과 시장 점유율 간에는 유의한 정의 관계가 성립되었지만 TQSM과 재무성과 간에는 유의한 관계가 없는 것으로 분석하였다. Powell(1995)은 경영진 몰입과 열린 조직 그리고 종업원 권한부여 등 TQSM의 특성은 모든 성과지표 부분에서 부분적이거나 상관성을 보이고 있다.

Hendrick and Singal(1996, 1997)은 TQSM 프로그램의 도입이 전략적 성과지표 면에서 유의한 상관성을 보이고 있는 것으로 분석하였다. Adam et al.(1997)은 품질향상에 대한 종업원의 지식 품질 고객들이 얻는 것과 인식하는 것, 종업원의 보상과 인식, 경영진의 참여 등과 운영적 측면을 제외한 재무적, 시장적, 전략적 성과지표와의 연관성을 증명하였으며, Chenhall(1997)는 TQSM과 전략적 성과지표 간의 상관성을 입증하였다. 한편 Grandzol and Gershon(1997)은 전략적 성과지표를 제외한 모든 성과지표와의 연관성을 조사하였는데 특히 재무성과는 운영성과에 따라 달라지는 반면에 운영성과는 지속적 향상에 따라 달라진다는 점과 고객중심은 제품, 서비스 품질에 유의한 영향을 미치며 종업원 성취, 협력, 고객중심은 고객만족에 정(+의 영향을 미친다는 점을 발견하였다.

Choi and Eboch(1998)는 TQSM이 공정내의 품질성과 보다는 고객만족에 더 큰 영향을 미친다는 점을 발견하였으나 공정내의 품질성과가 고객만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석하였다.

Ahire and O'shaughness(1998)는 최고경영층의 관심이 높은 기업일 수록 더 나은 품질의 제품을 생산하며 고객중심, 공급자 품질관리, 그리고 권한부여를 제품품질의 중요한 선행요인들로 판단하였다.

Easton and Jarrell(1998)는 TQSM과 재무성과간의 정(+의 상관관계

를 발견하였으며, Forza and Flippini(1998)는 프로세스 통제는 품질적합성에 유의한 영향을 미치며 TQSM과 고객의 연계는 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 한편 Rungrusanatham et al.(1998)은 지속적 향상은 고객만족에 정(+의 영향을 미치며 종업원 성취는 고객만족에 미치는 영향이 없는 것으로 분석하였다.

Dow et al.(1999), Samson and Terziovski(1999)는 종업원 몰입, 공유비전, 그리고 고객중심의 협업은 품질결과에 정(+의 영향을 미치며 리더십, 인적자원 관리, 고객중심은 운영성과와 유의한 정(+의 관계를 가진다고 분석하였다.

Das et al.(2000)은 높은 조직원 참여는 고객만족과 정(+의 상관성을 가지며 고객만족은 기업성과와 정(+의 상관성을 가진다고 분석하였다. Wilson and Collier(2000)는 프로세스 관리, 정보와 분석은 재무성과에 직접적이고 유의한 정(+의 영향을 미친다고 하였으며, Douglas and Judge(2001)는 TQSM은 인지된 재무성과와 유의한 정(+의 관련성이 있다고 하였다. Ho et al.(2001)은 지원적 TQSM 요인들은 핵심적 TQSM 요인들을 통해 제품품질에 간접적인 영향을 미친다고 하였다.

<표 2-2> 성과측정변수

연구자	재무적 성과지표	운영적 성과지표	시장적 성과지표	전략적 성과지표
Anderson et al. (1995)			고객만족도	
Flynn et al. (1995)	단위원가	불량률, 배달속도, 수량유연성, 싸이클 타임, 재고회전을	고객인지 품질수준	
Mohman et al. (1995)	ROE, ROI, ROS, ROA, 제조원가, 인지된 수익성	품질, 재고회전을, 인지된 생산성, 생산속도	시장점유율, 고객만족도,	
Powell (1995)	수익성, 매출	생산성		판매성장율, 이익성장율, 매출성장율,
Hendrick and Singal (1996, 1997)				운영수입의 변화율, 판매변화율, 자산 대비 판매변화율,

				인력 대비 판매 변화율, 판매 대비 원가 변화율,
Adam et al. (1997)	ROA, 판매 대비 순이익의 비율, 품질비용,		고객만족도	판매성장률, 불량률
Chenhall (1997)				판매성장률, ROS 성장률, ROA 성장률, 수익성 성장률
Grandzol and Gershon (1997)	ROI, 자본투자비율,	품질, 생산성, 에너지효율성, 원자재 활용률	시장점유율	
Choi and Eboch (1998)		공정내 품질의 정도	고객만족도	
Ahire and O'shaughnessy (1998)		제품품질		
Easton and Jarrell (1998)	매출 대비 순수입, 자산 대비 순수입, 매출 대비 운영수입, 자산 대비 운영수입, 1인당 매출액, 1인당 운영수입	누적적 일일 상품 반환량		
Forza and Flippini (1998)		품질 적합도	고객만족도	
Rungrusanatham et al.(1998)			고객만족도	
Wilson and Collier (2000)	ROI, ROS		시장점유율, 고객만족도	시장점유율 성장률, ROI 성장률, ROS 성장률
Das et al.(2000)	ROA		고객만족도, 시장점유율	시장점유율 성장률
Douglas and Judge(2001)	ROA			매출 성장률, 시장점유(성장)율 장기적 수익성
Ho et al.(2001)		제품품질		

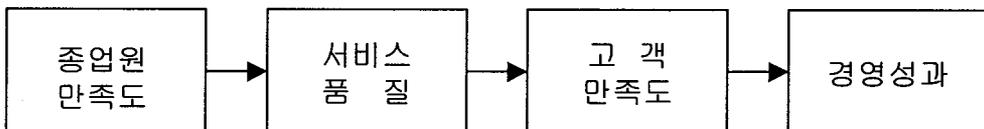
자료 : Kaynak(2003)에서 발췌하여 정리

### 제 3 절 연구모형의 정립 및 가설의 설정

#### 1. 연구모형의 정립

##### 1) 서비스 수익 사슬 모형

Schlesinger and Heskett(1991)은 서비스 수익 사슬 모형 <그림 2-1>을 통하여 인적자원관리, 서비스마케팅, 서비스 운영관리 분야들을 통합하여 종업원성과가 고객성으로 그리고 고객성과는 다시 경영성으로 연결되는 개념(Heskett et al., 1994; Loveman, 1998)을 제안하였다. 본 모형에서는 특히 조직의 핵심역량으로써의 인적자원의 중요성이 강조되고 있는바 인적자원은 기업이 보유하고 있는 가장 가치 있는 자원이며 능력이고 만족한 종업원들은 더욱 생산성 지향적으로 변화하며 보다 높은 수준의 서비스 품질을 전달하게 된다고 주장하였다. 한편 높은 수준의 서비스 품질은 높은 수준의 고객만족을 견인하게 된다고 주장하였다(Heskett et al., 1994). 그리고 향상된 고객만족도는 고객충성도, 구전효과 및 수익성의 향상 등 재무적 및 비 재무적 경영성과의 향상을 가져온다고 주장하였다(Heskett et al., 1994; Meyer and Collier, 2001).

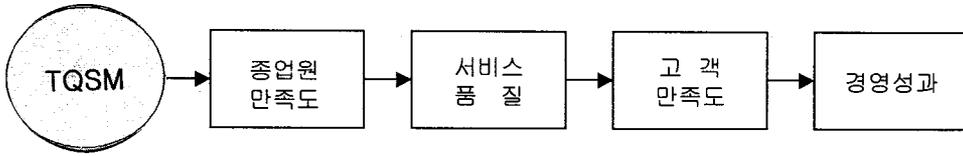


<그림 2-1> 서비스 수익 사슬 모형

##### 2) TQSM 과 서비스 수익사슬 모형의 결합

서창적(2004)은 TQSM의 특성과 종업원 만족도 간의 관계에서 TQSM의 내적특성에 해당되는 조직문화, 교육훈련, 보상, 리더십 등이 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였으며, 정승환과 이돈희

(2005)에 의하여 보고된 TQSM 활동요인인 업무지원에 대한 종업원 만족도 및 경영성과 간의 관계에 대한 연구에서는 TQSM이 경영성과에 직접적인 영향을 주기 보다는 종업원 만족도를 통하여 경영성과에 영향을 미치는 것으로 분석되고 있어 Heskett(1997) 모형 중에서 TQSM의 특성이 종업원 만족도에 선행하는 변수임을 보여주고 있다. 이를 토대로 본 연구에서는 기존의 Heskett 모형을 <그림 2-2>과 같이 확장하였다.



<그림 2-2> TQSM과 서비스 수익사슬 모형의 결합

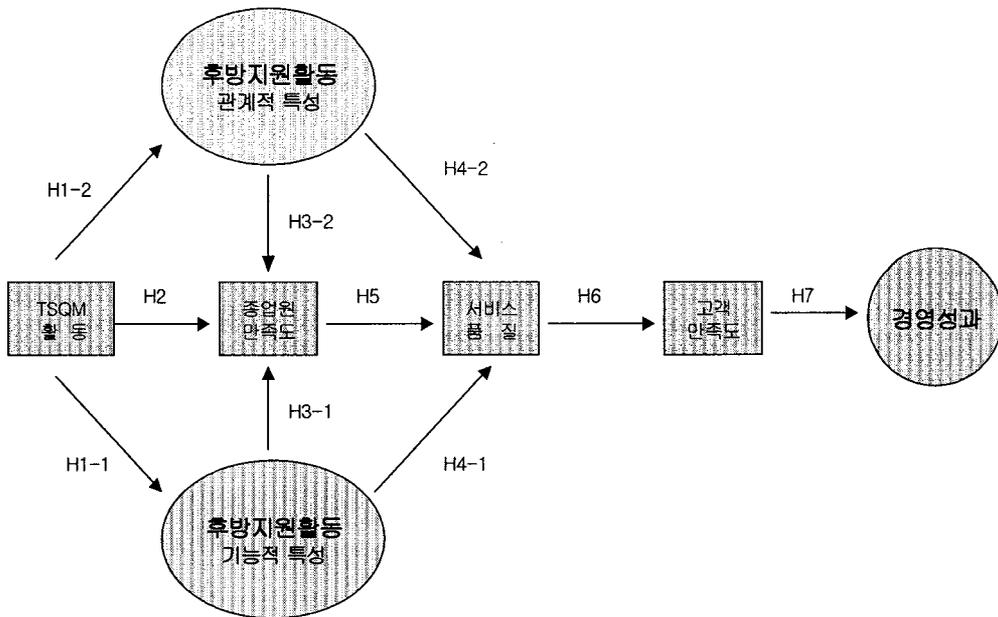
### 3) 본 연구를 위한 연구모형

본 연구의 주요 목적은 후방지원활동 특성요인이 확장된 TQSM-서비스수익사슬 모형에서 어떠한 역할을 수행하는지를 규명하여 기존모형의 확장에 대한 가능성을 검증하는 것이었다. Norman(1984)은 서비스를 제공함에 있어서 품질의 유지, 생산성 향상을 통한 비용절감, 종업원의 동기 부여를 통해 고객에게 좋은 이미지를 심어주기 위한 수단으로서 후방지원 활동을 정의 하였으며, Wasmer & Brunner(1991)는 서비스 품질에 대하여 종업원의 긍정적인 태도를 유발함으로써 고객서비스의 중요성에 대하여 종업원 의식을 환기시키는 활동으로 정의 하고 있는데 후방지원활동의 효과에 관한 논문은 백종덕(2000) 이외에는 찾아보기가 어려웠다.

백종덕(2000)의 연구에 의하면 후방지원활동은 종업원만족도 및 서비스품질에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석하고 있으며 고객만족도에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 보고되고 있다.

한편 Landeros and Monczka(1989), Ellram(1990), Stein and Sweat(1998), Sako(1998)등에 의하면 공급자와 수요자 사이에서의 활동의 특성은 기능적 특성과 관계적 특성으로 나누어질 수 있다고 주장하는바

본 논문에서도 후방지원활동은 후방지원시스템이 점점종업원에게 제공하게 되는 업무 “기능적 특성”과 후방지원시스템과 점점종업원 사이의 관계를 보여주는 “관계적 특성”으로 구분하여 연구모형을 <그림 2-3>과 같이 확정하였다.



<그림 2-3> 연구모형

## 2. 가설의 설정

### 1) TQSM 활동과 후방지원활동

TQSM의 후방지원활동 통해서 조직의 문화, 서비스를 제공하는 과정, 전략적 우선순위, 구성원의 행동 등을 조직적으로 변화시킬 수 있는 유인책이라고 할 수 있다(Powell, 1995; Almaraz, 1994; Spencer, 1994).

점점종업원을 내부고객으로 정의할 경우 후방지원시스템은 TQSM 개념 안에서 공급자적인 위치에 해당하게 될 것이다. TQSM 활동이 조직

내의 제반 경영혁신을 위한 하부구조적 철학이라는 점을 감안할 때 TQSM은 후방지원활동에 유의한 영향을 미칠 것이라 가정할 수 있다. 한편 George(1990)는 양질의 서비스와 고객만족도를 달성하기 위해서는 서비스 접점에 있는 업무수행을 위한 종업원에 대한 지원과 이들의 만족이 우선되어야 한다고 강조하고 있다.

가설 1 TQSM 활동은 후방지원활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 TQSM 활동은 후방지원활동의 기능적 특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 TQSM 활동은 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) TQSM 활동과 종업원만족도

정승환과 이돈희(2005)에 의하여 보고된 TQSM 활동요인인 업무지원에 대한 종업원 만족도, 경영성과 간의 관계에 대한 연구에서는 TQSM이 경영성과에 직접적인 영향을 주기 보다는 종업원 만족도를 통하여 경영성과에 영향을 미치는 것으로 분석하고 TQSM의 특성이 종업원 만족도에 선행하는 변수임을 입증하였다. 그러므로 본 논문에서도 TQSM이 종업원 만족도에 영향을 줄 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 2 TQSM 활동은 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3) 후방지원활동과 종업원만족도

백종덕(2000)은 후방지원활동이 종업원만족도 및 서비스품질에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석하고 있으며 고객만족도에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 보고하고 있다. 헤스켓 등(Heskett et al. 1997)도 서비스 수익모형에서 후방지원활동은 종업원 만족도에 긍정적으로 작용하게 된다고 분석하고 있어 후방지원활동이 종업원 만족도에 유의

한 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

가설 3 후방지원활동은 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 후방지원활동의 기능적 특성은 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성은 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 후방지원활동과 서비스품질

백종덕(2000)의 논문에 의하면 후방지원활동은 서비스품질에도 직접적인 영향을 주는 것으로 분석하고 있어 후방지원활동이 서비스품질에 유의한 영향을 줄 수 있음을 가정하였다.

가설 4 후방지원활동은 서비스 품질성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 후방지원활동의 기능적 특성은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 5) 종업원만족도와 서비스품질

Heskett(1991) and Deming(1986) 등의 학자에 의하면 불만족한 종업원은 제품의 불량품과 같은 개념으로 고객 서비스 품질의 저하를 초래할 수 있다고 보고하고 있으며, Hartline and Ferrell(1996)의 경우도 종업원이 직무에 대한 성취도가 높을 경우 고객 서비스 품질도 높은 것으로 분석하고 있는 등 종업원 만족도와 고객 서비스품질 간에 유의한 관계가 존재하는 것으로 보고하고 있어 본 연구에서도 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 종업원 만족도는 서비스 품질성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 6) 서비스품질과 고객만족도

정승환과 이돈희(2005)는 서비스 품질의 향상이 가져오는 중요한 성과 유형 중의 하나로 고객만족도를 제시하고 있으며, Andreassen(1994), Spreng and Mackoy(1996)의 경우도 인지된 서비스품질이 고객만족을 결정하는 가장 중요한 요인임을 주장하였다. 이와 같은 선행연구들을 종합하여 본 연구에서도 서비스품질이 고객만족도에 유의한 영향을 줄 것이라고 가정하였다.

가설 6 서비스 품질성과는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 7) 고객만족도와 경영성과

Crosby and Stephens(1987)는 고객만족의 시장점유율 확대효과를 설명하였고, Anderson, Fornell and Lehmann(1994)는 고객만족도와 기업의 수익성 간에 매우 높은 상관성이 있다는 연구 결과를 발표하였다. 또한 고객만족이 높을수록 고객 충성도도 높아지게 되며(Bearden & Teel, 1983; Boulding et al 1993; Fornell, 1992; Oliver, 1980; Oliver & Swan 1989). 기업의 성과도 좋아지게 된다고 하였다. 따라서 고객만족도와 경영성과 간에는 매우 유의한 관련이 있다고 할 수 있다.

가설 7 고객만족도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 주요변수에 대한 조작적 정의

#### 1. TQSM 활동 측정 항목

TQSM 활동은 고객 최우선의 목표 하에 최고품질의 제품이나 서비스를 제공하고자 조직의 전 부문에 걸쳐서 지속적인 변화를 추구하는 새로운 경영혁신 방법의 하나라고 볼 수 있으며(최성용, 1998), 조직의 목표, 비전, 문화, 서비스를 제공하는 과정, 전략적 우선순위, 조직구성원의 행동 등을 조직적으로 변화시킬 수 있는 혁신활동이라고 할 수 있다(Powell, 1995; Almaraz, 1994; Spencer, 1994).

TQSM 활동 변수를 분석한 선행연구에서 Simon(1990)은 지속적 공정 개선, 전종업원의 참여, 수정 아닌 예방, 공급자-고객관계, 고객만족, 문제 해결을 위한 팀 구성, 도구 사용, 성과측정 등을 강조하였다.

Schlesinger and Heskett(1991)는 서비스 조직의 경우 인적자원에 대한 투자가치를 장비에 대한 투자 이상으로 인식하고 있다고 보고하고 있다.

Blackburn and Rosen(1993), Garvin(1993)은 교육훈련에 대한 실제 작업 현장 적용의 중요성을 강조하면서 종업원의 자기개발 교육 프로그램에 참가하여 현장과 연계되는 프로그램 제작이 효율적이라고 지적하였다.

Anderson and Schroeder(1995), Larson and Sinha(1995)는 서비스 설계시 부서 간의 상호 협조 분위기도 매우 중요한 요인으로 밝히고 있다.

Black and Porter(1996)는 품질문화의 정착 및 품질개선 정책을 중요한 요인으로 추가시키고 있다.

Heskett(1997) 등은 서비스 품질 비전에 대한 경영층의 조직의 지속적인 개선을 위한 동기부여 강조가 필요하다고 제안하였고, Berry and Parasuraman( 1997) 등은 서비스 품질 경영혁신 실행에 고객의 의견 반

영을 제시했다.

TQSM 활동 변수에 대해서는 지금까지 살펴본 학자들의 연구에서 활용된 설문문항과 관련된 선행 이론들을 참고하여 <표 3-1>과 같이 5개 측정항목으로 정리하였다.

<표 3-1> TQSM 활동요인의 측정항목

요 인	변 수	측 정 항 목	척 도
TQSM 활동요인	TQSM 활 동	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 경영층은 조직의 목표, 비전, 가치설정 추진, 조직의 지속적개선, 동기부여 정도</li> <li>* 회사는 서비스 품질 경영혁신의 실행을 위해서 적극적으로 교육 및 훈련 정도</li> <li>* 서비스품질개선 프로그램 개발과정에서 고객의 요구사항을 수집하고 반영 정도</li> <li>* 회사는 종업원 자기개발(교육, 연수, 연구 수행 등) 프로그램 참여 지원 정도</li> <li>* 서비스 품질 의사결정 과정에 종업원의 의견을 수렴하고 반영 정도</li> </ul>	Likert 5점 척도

## 2. 후방지원활동 측정 항목

Landeros and Monczka(1989), Ellram(1990), Gentry(1995), Stein and Sweat(1998), Sako(1998)등의 연구에 의하면 공급자와 수요자 사이에서의 관계는 내부공급자와 내부고객 간의 관계로 풀이되는 후방지원시스템과 접점종업원의 관계에서도 적용 가능하다. 그러므로 본 연구에서도 후방지원활동을 후방지원시스템이 접점종업원에게 제공하게 되는 업무 “기능적

특성”과 후방지원시스템과 점점종업원 사이의 관계를 보여주는 “관계적 특성”으로 구분 하였다.

기능적 특성은 SCM(supply Chain Management)의 거래관행의 특성으로 그리고 관계적 특성은 SRM(Supplier Relations Management)의 협력적 특성으로 정의하였다.

### 1) 기능적 특성

기능적 특성은 SCM의 거래관행의 특성으로 주문 및 배달을 중심으로 한 본원적 기능 및 제반 경영활동을 지원하게 되는 지원적 기능으로 나누어 볼 수 있는데 본원적 기능은 생산, 유통 계획을 동기화 시켜 고객요구를 충족시키는 주문이행과 고객에 대한 교육지원, 고객 시설물에 대한 관리, 고객 불편사항 처리 등을 포함하는 고객서비스관리 분야가 그것이다 (김수욱 등, 2005). 본 연구에서는 김수욱 등의 문헌 및 기존 주유소 산업에서 주유소를 상대로 한 만족도 조사에 활용되었던 설문문항들을 종합하여 <표 3-2>와 같은 측정항목을 완성하였다.

<표 3-2> 후방지원활동(기능적 특성)요인의 측정항목

요 인	변 수	측 정 항 목	척 도
후방지원 활동요인 기능적특성	기능적 특 성	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 유류 및 물류 배달의 약속이행정도</li> <li>* 요구한 유류 및 물류 배달의 정확성</li> <li>* 유류 및 물류 운송관리의 신뢰정도</li> <li>* 긴급주문에 대한 신속히 처리정도</li> <li>* 품질 및 적합성에 대한 신뢰정도</li> <li>* 직원에 대한 업무처리교육</li> <li>* 시설지원 시스템 처리능력</li> <li>* 부서별 업무지원의 신속정도</li> <li>* 시설물에 대한 정기적인 관리</li> <li>* 시설물 결함시 신속히 처리정도</li> <li>* 고객 불편사항 신속히 처리정도</li> </ul>	Likert 5점 척도

## 2) 관계적 특성

관계적 특성은 SRM의 협력적 특성으로 정의하였는데 본 연구에서도 공급자와 고객 사이의 협력의 정도를 측정할 수 있는 Lambert, Cooper, and Pagh(1998)의 개념을 기본적인 틀로 삼아 측정항목을 완성하였으며 관계적 특성의 경우는 문헌의 분류대로 물리/기술적 관계와 행동적 관계로 세분하여 조사하였다. 관계적 특성에 대한 설문문항은 <표 3-3>에 정리되어 있다.

<표 3-3> 후방지원활동(관계적 특성)요인의 측정항목

요 인	변 수	측 정 항 목	척 도
후방지원 활동요인 관계적특성	물리적 기술적 관 계	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 본사와 공동으로 미래계획 수립</li> <li>* 본사와 업무추진에 필요한 정보 공유</li> <li>* 본사의 관련 부서간 조정과 의사소통 원활</li> <li>* 본사의 약속이나 계약이행 정도</li> <li>* 정보시스템의 통합수준 정도</li> <li>* 본사의 영업·관리 시스템 개선에 대해 관여</li> <li>* 본사와 활동의 세부적 상황 및 책임소재에 대한 합의 정도</li> </ul>	Likert 5점 척도
	행동적 관 계	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 본사와 같은 경영이념 및 비전 추구</li> <li>* 업무처리에 있어 본사와 개인적인 차원에서 협력</li> <li>* 본사 직원의 우월적인 자세와 행동</li> <li>* 본사는 상호이익에 관심을 가지고 협력</li> <li>* 본사는 우리의 위험성에 대해 공유</li> <li>* 본사와 경쟁사의 서비스 경쟁에 대해 정보 공유</li> </ul>	

### 3. 종업원 만족도 측정 항목

지금까지의 종업원 만족도에 대한 측정은 일반적으로 직무몰입, 직무 만족 및 지원에 대한 만족 등(정승환과 이돈희, 2005) 세 가지 측면에서 접근하고 있는데 본 연구에서는 자신의 직장에 대한 태도와 마음가짐이라는 Robbins and Coulter(1999)의 정의를 바탕으로 해당 주유소의 제반 서비스에 대한 고객의 만족정도를 확신정도로 <표 3-4>와 같은 종업원 만족도에 대한 측정항목을 완성하였다.

<표 3-4> 종업원 만족도 측정항목

요 인	변 수	측 정 항 목	척 도
종 업 원 만 족 도	종업원 만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 본 주유소의 전반적 서비스에 대한 확신 정도</li> <li>* 본 주유소의 전반적인 환경에 대한 확신 정도</li> <li>* 본 주유소의 선택은 고객의 탁월한 선택이라는 확신 정도</li> <li>* 고객의 재이용에 대한 확신 정도</li> <li>* 본 주유소 명성의 확산에 대한 확신 정도</li> </ul>	Likert 5점 척도

### 4. 서비스 품질 측정 항목

서비스 품질에 대한 측정은 PZB(1985, 1988)의 SERVQUAL 모형을 바탕으로 하여 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 및 공감성을 측정할 수 있도록 <표 3-5>와 같은 측정항목을 활용하였다.

<표 3-5> 서비스 품질 요인의 측정항목

요 인	변 수	측 정 항 목	척 도
서 비 스 품 질	서비스품질	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 본 주유소 직원은 예의바르다</li> <li>* 본 주유소의 서비스는 믿을 수 있다</li> <li>* 본 주유소는 고객을 배려하고 있다</li> <li>* 본 주유소의 서비스는 신속하다</li> <li>* 본 주유소의 외향은 매우 쾌적하다</li> </ul>	Likert 5점 척도

### 5. 고객만족도 측정 항목

고객만족도는 서비스시스템에 대한 고객의 경험 후에 나타나게 되는 고객의 서비스에 대한 전반적인 확신의 정도를 나타내는데 본 연구에서는 Voss et al.(2005)의 고객 이탈방지 측면, 인식가치 측면 등을 바탕으로 <표 3-6>과 같은 측정항목을 활용하였다.

<표 3-6> 고객만족도 요인의 측정변수

요 인	변 수	측 정 항 목	척 도
고 객 만 족 도	고객만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 전반적 서비스에 대한 만족정도</li> <li>* 주유소의 전반적 환경에 대한 만족 정도</li> <li>* 주유소 선택에 대한 만족 정도</li> <li>* 고객에 대한 믿음 정도</li> <li>* 고객의 구전 정도</li> </ul>	Likert 5점 척도

## 6. 경영성과 측정 항목

경영성과는 서비스 접점종업원이 고객이 원하는 바를 제공한 결과로 얻어지는 것이다. 따라서 경영성과는 곧 고객에게 가치를 제공한 대가라고도 할 수 있다. 앞서 제시된 TQSM의 효과로서의 경영성과는 크게 재무적, 운영적, 시장적, 전략적 성과 등 네 가지로 구분하였는데(표 2-2 참조), 본 연구에서는 설문조사시 주유소에서 재무적 자료, 운영적 자료, 전략적 성과 자료를 수집하는데 한계가 있어 일반적으로 느끼고 판단할 수 있는 고객 만족정도, 고객인지 품질수준 정도, 시장점유율 정도를 나타내는 시장적 성과를 중심으로 TQSM의 효과를 측정하려고 한다.

<표 3-7> 경영성과 요인의 측정항목

요 인	변 수	측 정 항 목	척 도
경 영 성 과 요 인	시 장 적 성 과	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 매출액 증가율</li> <li>* 매장점유율</li> <li>* 주유소 매장에서의 판매 정도와 특수 관계 회사 거래처의 판매정도</li> <li>* 오직 우리 주유소만 방문하는 단골 고객의 충성도 정도</li> <li>* 고정고객 확보율 정도</li> <li>* 고객은 제품(유류 및 물류)품질 및 서비스 품질과 판촉물 품질에 대한 만족도</li> </ul>	Likert 5점 척도

## 제 2 절 분석방법 및 표본의 특성

### 1. 분석 대상

본 연구의 주요 목적은 후방지원활동 특성요인이 확장된 TQSM-서비스수익사슬 모형에서 어떠한 역할을 수행하는지를 규명하여 기존모형의 확장에 대한 가능성을 검증하는 것이다. 본 연구의 분석 대상으로는 한국 주유소 협회에 등록되어 있고 서울 경기지역에 소재하고 있는 정유회사 직영 주유소 중에서 본 연구모형에 대한 검증을 실시할 수 있는 요건을 갖추고 정상적인 영업을 하고 있는 주유소를 선정하였다. 서울지역에 110개 주유소 경기지역에 90개 주유소를 표본 주유소로 선정하였다.

우선 주유산업을 표본추출 대상산업으로 선정한 이유는 주유산업이 서비스산업 중에서는 경쟁이 상대적으로 치열하기 때문에 국내 정유회사 간의 대고객 서비스 향상에 여타 산업보다는 앞서가고 있으며 이와 같은 이유로 주유소 운영 책임자 및 직원에 대한 품질경영 관련 교육, 홍보가 매우 잘 이루어지고 있기 때문에 본 설문조사에 응답할 수 있는 좋은 전문가 집단이라고 판단하였기 때문이다.

서울 경기지역을 설문수집 대상지역으로 선정한 이유는 다음과 같다. 우리나라의 현재 전국 주유소 수는 11,730개소인데 그중에 직영주유소가 1,546개소 자영주유소가 9,778개소 기타가 406개소이다. 전국주유소 중에서 서울경기지역 주유소가 2,881개소로서 주유소 수가 많고 주유소 규모가 크며 단위당 판매량이 높고 경쟁이 치열한 지역이기 때문에 전국을 대표할 수 있을 것으로 판단하여 서울 경기지역을 선정 하였다(표 3-8 참조).

직영주유소를 선정한 이유는 다음과 같다. 정유회사의 주유소는 직영 주유소와 단독 또는 다수인이 운영하는 자영주유소로 나누어지는데 직영 주유소의 경우 『 One Stop Drive Way Service 』가 가능한 주유소로서 대지 평수가 300평 이상 되고 주유업무외 세차장, 카센터, 편의점,

Takeout 커비숍 등을 부대시설로 보유하고 있어 자영주유소에 비하여 규모면이나 조직면에서 서비스 경영기법에 관련된 다양하고 풍부한 시각과 경험을 가지고 있다고 판단하였기 때문이다.

<표 3-8> 지역별 주유소 및 판매량 분석결과

지역	영업업소수(폴별)											월평균 판매량	
	SK		GS		현대		S-OIL		SK인천		기 타		계
	직영	자영	직영	자영	직영	자영	직영	자영	직영	자영			
서울	109	160	91	120	29	68	22	62	0	34	6	701	1726
부산	32	129	37	86	15	59	6	46	0	10	21	441	1459
대구	28	110	37	102	14	44	9	77	0	0	7	428	1103
인천	40	90	27	95	14	47	2	37	2	19	9	382	1603
광주	24	64	25	59	12	44	5	47	0	0	4	284	997
대전	27	61	28	52	14	38	2	42	0	1	10	275	1055
울산	19	78	19	36	11	46	6	37	0	3	5	260	1200
경기	163	624	31	602	44	408	27	204	1	31	45	2180	1395
강원	41	240	20	159	29	112	2	82	0	0	21	706	843
충북	25	228	28	155	13	147	2	97	0	0	34	729	864
충남	21	280	28	198	31	227	0	144	0	1	49	979	873
전북	44	255	40	210	13	152	5	117	0	0	80	916	707
전남	26	249	56	216	24	131	14	140	0	0	47	903	726
경북	30	470	1	282	14	204	0	230	0	0	12	1243	866
경남	39	337	1	305	24	204	0	139	0	19	56	1124	915
제주	1	67	1	63	1	12	0	34	0	0	0	179	1048
계	669	3442	470	2740	302	1943	102	1535	3	118	406	11730	1071
구성(%)	35		27		19		14		1		3.5	100	
계	직영		1546		자영		9778		기타		406		

※ 단위: 주유소 개수, 드림. 자료: 한국 주유소협회 홈페이지(2006)

## 2. 자료 조사

본 연구는 주유소 산업을 표본추출 대상으로 하여 TQSM 활동 및 후방지원활동의 기능적 특성과 관계적 특성이 제반 서비스 활동성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위한 것이다. 본 조사는 2006년 9월 1일부터 9월 30일까지 직접 방문 조사를 실시하였다. 자료 조사는 해당 주유소의 사전 양해를 구한 뒤 실시하였다.

한 주유소에서 고객용과 접점에 있는 주유소 직원용으로 각각 1세트씩의 설문지가 회수 되었으며 서울지역에서는 고객 및 직원에게 각각 110부를 회수하였으며 경기지역에서는 각각 90부씩을 회수하여 고객용과 직원용을 합하여 총 400부의 설문지를 회수하였다.

연구자가 직접 설문지를 배부한 후 현장조사에서 회수하는 방법을 이용했음에도 불구하고 불성실한 응답자 때문에 응답불실 등의 사유로 인한 설문지는 분석에서 제외하였다. 최종적으로 확정된 372부의 설문응답 자료를 표본으로 하여 추후분석을 실시하였다.

고객 설문 조사는 설문 대상주유소에서 차량주유, 정비, 세차 등의 편의시설을 모두 이용한 고객을 대상으로 선정하여 설문지를 배부하고 회수하였다. 종업원 설문지 조사는 고객과 접점에서 이루어지는 설문주유소(사)장에게 설문지를 배부하고 회수하였다. 설문지는 고객과 종업원에게 동일하게 배부되었다(표3-9 참조).

<표 3-9> 설문지 회수 분석결과

모집단	표본 집단	설문지 배포수	설문지회수		회수율
			고객	직원	
정유회사 직영주유소	서울지역	110 부	110부	110 부	100 %
	경기지역	90 부	74부	74 부	
	시스템 결측값		2부	2 부	
	소 계	200부	186 부	186 부	

### 3. 분석 방법

자료 분석은 수집된 자료의 변수들이 제대로 측정되었는가를 확인하기 위하여 Chronbach Alpha 값을 이용한 신뢰성 검정은 하였으며 타당성 검증은 확인요인 분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였다.

SPSS 12.0 Program을 사용하여 표본의 일반적 특성 및 연구 변수에 대한 기술적 통계를 구하였다. 실증분석 모형에서 제시된 독립변수들 간의 상호관련성을 검증하기 위하여 상관관계 분석(Correlation Analysis) 및 공분산구조 분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였다. 공분산구조 분석에서는 LISEREL, AMOS, CALIS, SEPATH 등 여러 가지 분석방법이 있지만 본 연구에서는 AMOS 4.0을 사용하였다. AMOS(A Moment of Structure)분석 방법은 LISEREL과 달리 경로모형을 행렬이 아닌 그림으로 쉽게 나타낼 수 있는 특징을 가지고 있다(김계수, 2006).

구조방정식모형의 적합도를 판단하기 위하여 카이제곱( $\chi^2$ ) 통계량, 적합도 지수(GFI), 수정적합도 지수(AGFI), 적합도 지수(CFI), 잔차 제곱평균의 제곱근(RMR), 등의 통계량을 사용하였다.

### 4. 표본의 특성

본 연구조사의 분석에 사용된 표본 집단의 특성을 규명하기 위하여 설문대상 주유소에 근무하는 직원과 설문대상 주유소를 방문하여 설문에 참가해준 고객을 중심으로 다양한 특성요인에 관한 빈도 분석(frequency analysis)을 실시하였다.

## 1) 빈도분석(직원)

### (1) 소재지 분석

<표3-10>의 설문응답자의 근무소재지 분석에서는 서울지역이 110개(59.1%) 경기지역이 90개(41.9%)의 분포를 보이고 있는 것으로 분석되었다. 그러나 경기도에 소재하고 있는 주유소로부터 회수된 설문지 중에서 불성실한 설문지 16부를 제외한 74개부만 추후분석에 사용하였다.

<표3-10> 소재지별 분석결과

	지역	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	서울	110	59.1	59.8	59.8
	경기	74	39.8	40.2	100
	합계	184	98.9	100	
결측	시스템 결측값	2	1.1		
합계		186	100		

### (2) 정유사 분석

<표3-11>에 의한 정유사별 표본의 분포는 GS칼텍스가 101개소(54.3%)로 가장 많은 응답자의 수를 보이고 있으며 SK가 47개소(25.3%), S-OIL이 32개소(16.7%), SK-인천정유가 2개소(1.1%), 기타 3개소(1.6%) 등으로 나타났다. 정유사별 직영주유소의 운영관리 시스템은 거의 비슷하고 영업 전략적 측면에서 서로 차별화되기 어려운 실정이기 때문에 정유사별 표본분포의 차이는 분석결과에 영향을 주지는 못할 것이라고 판단되어 표본 크기의 조정 없이 그대로 추후분석을 실시하였다.

<표3-11> 정유사 별 분석결과

	정유사	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	GS칼텍스	101	54.3	54.9	54.9
	SK	47	25.3	25.5	80.4
	S-OIL	31	16.7	16.8	97.3
	SK-인천정유	2	1.1	1.1	98.4
	기타	3	1.6	1.6	100
	합계	184	98.9	100	
결측	시스템 결측값	2	1.1		
합계		186	100		

### (3) 성별 분석

<표 3-12>에 의한 설문 응답자의 성별 특성 분석결과는 남자 178명 (95.7%), 여자 6명(3.2%)으로 나타났다. 이와 같은 결과는 주유소 운영이 다른 서비스업종과는 달리 여성으로서는 상대적으로 힘든 3D업종에 속하는 직업상의 특성 때문인 것으로 판단되는데 최근 들어 여성들의 사회진출이 활발해지는 경향을 감안할 때 주유소 소장의 경우도 여성소장이 차지하는 비중이 점점 늘어날 것으로 전망된다.

<표 3-12> 성별 분석결과

	성별	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	남	178	95.7	96.7	96.7
	여	6	3.2	3.3	100
	합계	184	98.9	100	
결측	시스템 결측값	2	1.1		
합계		186	100		

#### (4) 연령별 분석

<표 3-13>의 연령별 현황에 의하면 설문주유소에서 근무하는 직원 응답자의 연령이 30세 이하가 12명(6.3%), 설문주유소에서 근무하는 직원 응답자의 연령이 31세에서 40세가 70명(37.8%), 설문주유소에서 근무하는 직원 응답자의 연령이 41세에서 50세가 80명(43%), 설문주유소에서 근무하는 직원 응답자의 연령이 51세 이상이 22명(11.8%)으로 나타났다. 연령별 현황을 살펴보면 주유소를 운영하는 연령이 30세에서 50까지가 제일 많은데 그 이유는 첫째, 정유회사는 현장경험을 우선으로 하는 전략적 인사관리를 실행하기 때문에 본사와 주유소 간의 직원을 이년에 한 번씩 교체하는데 교체 인사 대상자가 30세에서 50세가 가장 많다. 둘째, 일반 다수를 대상으로 젊고 유능한 주유소 운영자를 모집하는데 모집 대상 연령이 30세에서 50세가 가장 많다. 따라서 30세에서 50세에 해당하는 연령의 빈도수가 높다.

<표 3-13> 연령별 분석결과

	연령	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	30세미만	12	6.3	6.3	6.5
	31-40세	70	37.8	37.8	44.6
	41-50세	80	43	43	88.0
	51세 이상	22	11.8	11.8	100
	합 계	184	98.9	98.9	
	시스템 결측값	2	1.1	1.1	
합계		186	100	100	

#### (5) 근무기간

<표 3-14>에 의한 응답자의 근무기간별 분석에서는 근무기간 3년 미

만이 56명(30.1%), 근무기간 3년-5년이 61명(32.8%), 근무기간 5년-10년이 47명(25.3%), 10년 이상이 20명(10.8%)으로 직원 응답자들의 분포는 비교적 고르게 분포를 하고 있다.

<표 3-14> 근무기간별 분석결과

	근무기간	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	3년 미만	56	30.1	30.4	30.4
	3년-5년	61	32.8	33.2	63.6
	5년-10년	47	25.3	25.5	89.1
	10년 이상	20	10.8	10.9	100
	합 계	184	98.9	100	
결측	시스템 결측값	2	1.1		
합계		186	100		

## 2) 빈도 분석(고객)

### (1) 성별 분석

<표 3-15>에 의한 설문 응답자의 성별특성 분석결과는 남자가 150명(80.6%), 여자가 36명(19.4%)으로 나타났다. 남자가 많은 이유는 남녀 운전면허소지 현황(경찰청 홈페이지, 2006)에 의하면 운전면허 소지비율이 남자가 64% 여자가 36%로 남자가 많고 경제적 사회활동도 여자 보다 남자가 많으므로 차량을 운전하는 수가 여자 보다 남자가 많다고 볼 수 있다, 따라서 차량을 운전하여 주유소를 방문하는 고객도 여자 보다 남자가 많은 것으로 나타났다.

<표 3-15> 성별 분석결과

	성 별	빈 도	퍼 센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	남	150	80.6	80.6	80.6
	여	36	19.4	19.4	100
합 계		186	100	100	

### (2) 연령별 분석

<표 3-16>에 의한 설문주유소를 방문하는 설문응답 고객의 연령은 30세미만이 24명(13%), 31세-40세가 89명(48%), 41세-50세가 57명(30.7%), 51세 이상이 16명(8.3%)로 나타났다. 주로 30세에서 50세까지가 전체고객의 78.7%로 나타나 주이용 고객을 이루고 있는 것으로 분석되었다.

<표 3-16> 연령별 분석결과

	연 령	빈 도	퍼 센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	30세미만	24	13	13	12.9
	31-40세	89	48	48	60.8
	41-50세	57	30.7	30.7	91.4
	51세 이상	16	8.3	8.3	100
합 계		186	100	98.9	

### (3) 직업별 분석

<표 3-17>에 의한 설문주유소를 이용하는 고객의 직업별 특성분석에서는 주부가 18명(9.7%), 자영업이 54명(54%), 회사원이 73명(39.2%), 학생이 5명(2.7%), 전문직이 36명(19.4%)으로 나타났다. 직업별로는 편중없이 고른 분포를 나타내고 있다.

<표 3-17> 직업별 분석결과

	직업	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	주부	18	9.7	9.7	9.7
	자영업	54	29.0	29.0	38.7
	회사원	73	39.2	39.2	78.0
	학생	5	2.7	2.7	80.6
	전문직	36	19.4	19.4	100
합계		186	100	100	

(4) 월 주유소 방문빈도 분석

<표 3-18>에 의한 설문주유소를 방문하는 설문고객이 월 주유소를 방문하는 회수를 살펴보면 월 1회 방문은 3명(1.6%), 월 2회 방문은 30명(16.1%), 월 3회 방문은 83명(44.6%), 월 4회 이상 방문은 70명(37.6%)으로 나타났으며 주유소를 방문하는 월 회수가 많으면 많을수록 충성고객을 많이 확보하고 있는 주유소이며 충성고객은 주유소의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치기 때문에 상당히 바람직한 고객을 확보하고 있다고 판단된다.

<표 3-18> 월 주유소 방문 빈도별 분석결과

	회수	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	월 1회	3	1.6	1.6	1.6
	월 2회	30	16.1	16.1	17.7
	월 3회	83	44.6	44.6	62.4
	월4회 이상	70	37.6	37.6	100
합계		186	100	100	

## 제 4 장 실증적 분석

### 제 1 절 구조방정식 모형 해석을 위한 통계량

구조방정식모형(structural Equation Modeling, SEM)은 구조모형 (Structural model)과 측정모형(Measurement model)로 구성되어 있다. 구조모형의 경우 잠재변수(Latent variable) 간의 인과관계를 나타내는 반면에 측정모형의 경우 잠재변수와 이를 측정해주는 관측변수 (Observed variable) 간의 관계를 나타내는 모형이라고 할 수 있겠다. 확인적인 요인 분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis)은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존 관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 확인하는데 사용되는 방법으로 확정적인 목적을 갖는 방법이다.

#### 1. 카이제곱 ( $\chi^2$ ) 통계량

카이제곱 통계량은 모형의 양호도 혹은 불량도의 척도이다. 따라서 자유도와 비교하여  $\chi^2$ 값이 크면 적합도가 낮고,  $\chi^2$ 값이 작으면 적합도가 높다고 할 수 있다. 하지만  $\chi^2$ 값의 경우 표본크기에 민감하게 반응하기 때문에 본 해석이 항상 옳은 것은 아니다.

예를 들어 표본수가 200개 이상이면 실제로 모형이 통계적으로 유의적 차이가 없음에도 불구하고 차이가 있는 것처럼 나오고 100개 이하인 경우 모형이 통계적으로 유의한 차이가 있음에도 불구하고 차이가 있는 것처럼 나오게 된다. 이러한 이유 때문에 표본크기가 100-200개의 경우에 한하여 통계적 유의성 검증을 위한 적절한  $\chi^2$ 값(카이제곱 값은 적을수록 바람직,  $p$ 값 $\geq 0.05$ 이면 바람직)을 얻을 수 있다.

## 2. 적합도 지수 (Goodness-of Fit Index : GFI로 표기함)

GFI 는 구성된 모델이 표본공분산행렬을 설명하는 비율을 나타내는 지표로서 1과0 사이의 값을 취한다. 물론 값이 클수록 적합도는 양호한 것으로 판단하며 보통 0.90 이상이면 양호 0.95 이상이면 상당히 양호한 것으로 볼 수 있다.

## 3. 수정 적합도 지수 ( Adjusted Goodness-of Fit Index : AGFI 로 표기함)

GFI 를 자유도로 조정한 경우의 지수로서 GFI와 마찬가지로 절대적인 기준은 없다. 다만 0.90 이면 양호한 것으로 추정이 된다.

## 4. 비교 적합도 지수 (Comparative Fit Index : CFI로 표기함)

독립모델(independence model) 즉 무관계 모델(Null model)과 가설모델을 비교해서 데이터가 부합하는 정도를 적합도 지수라 한다. 일반적으로 0.90 이상이면 양호한 적합도 수준을 나타내는 것으로 판단할 수 있다.

## 5. 잔차 제곱평균의 제곱근 (Root Mean Square Residual : RMR 로 표기함)

RMR은 GFI와 반대로 모델이 설명할 수 없는 표본공분산행렬의 잔량에 대한 셀당 평균으로 그 값이 작을수록 좋으나 절대적 기준치는 없다. RMR이 0.05 보다 작으면 적합도가 양호한 것으로 볼 수 있다.

## 제 2 절 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석

### 1. 신뢰성 분석

신뢰성(Reliability)이란 측정 도구에 존재하는 측정 오차의 상대적인 부재로(Kerlinger & Lee, 1999) 어떠한 측정방법이나 측정 도구가 시간이나 형식, 설문 항목, 평가자, 평가 대상 집단에 관계없이 일관성 있는 측정결과를 산출해 낼 수 있는 정도라고 할 수 있다. 또한 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로 신뢰성은 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability), 정확성(accuracy) 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다(채서일, 1999). 모형과 가설을 검증하기 전에 측정항목이 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 알아보기 위하여 먼저 신뢰성을 검증하였다. 신뢰성은 동일한 개념에 대해서 반복적인 측정을 했을 경우 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 이러한 신뢰성의 정도를 측정하는 방법에는 재측정 신뢰도 (test-retest reliability), 반분 신뢰도 (split-half reliability), 문항분석(item-total correlation), Cronbach's Alpha( $\alpha$ ), 동등척도 신뢰도 (Alternative reliability), 평가자간 신뢰도 (inter-rater reliability) 등이 있다. 이 중에서 가장 대표적으로 쓰이는 Cronbach's Alpha( $\alpha$ )는 일반적으로 둘 이상의 개념 예측변수들의 집합에 대한 신뢰성 측정에 사용되며 신뢰계수 값의 범위는 0과 1사이이다. 신뢰성을 알아보기 위하여 각 변수의 측정항목에 대하여 Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )계수를 산출하였다.

알파( $\alpha$ ) 값에 대한 통일된 절삭기준은 없으나 Nunnally(1978)의 연구에 의한 0.5를 절삭기준으로 활용하였다.

각 변수에 대한 신뢰성 검증 결과 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 값의 분포는 종업원 만족도 요인이 0.9062로 높게 나타났으며 경영성과 요인 중 고객충성도 요인이 0.7158로 가장 낮게 나타났다(표 4-1 참조).

모든 측정변수의 알파값( $\alpha$ )이 0.6을 넘고 있기 때문에 Nunnally(1978)가 제시한 신뢰성 기준과 비교하여 볼 때 분석에 포함된 모든 요인들이 매우 안정된 신뢰성을 확보하고 있다고 할 수 있다.

<표 4- 1> 신뢰성 분석결과

구 성 개 념		문항수	최종 문항수	$\alpha$ 값
TQSM 활동		5	5	0.8786
(기능적 특성)	거래지원	3	3	0.8264
	관리지원	8	8	0.8936
후방지원활동 (관계적 특성)	물리/기술적 관계	7	7	0.9003
	행동적 관계	6	5	0.8449
종업원만족도		5	5	0.9062
서비스 품질		5	5	0.8464
고객 만족도		5	5	0.8447
경영성과 (시장성과)	매장성과	3	3	0.7632
	고객충성도	3	3	0.7158

## 2. 타당성 분석

타당성(Validity)이란 측정하고 있는 것이 과연 우리가 생각하고 있는 것을 측정하는가에 대한 개념으로(Kerlinger and Lee, 1999) 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 의미한다. 즉 특정 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정 도구 자체가 그 속성을 정확히 반영하였는가를 의미한다. 타당도의 종류는 크게 세 가지로 나타낼 수 있다.

첫째, 내용타당성(Content validity)은 측정도구를 구성하고 있는 항목들이 측정하고자 하는 개념을 대표적으로 나타내고 있는 정도를 나타낸다. 이 타당성은 연구자나 전문가의 주관적인 판단에 의해서 이루어진다.

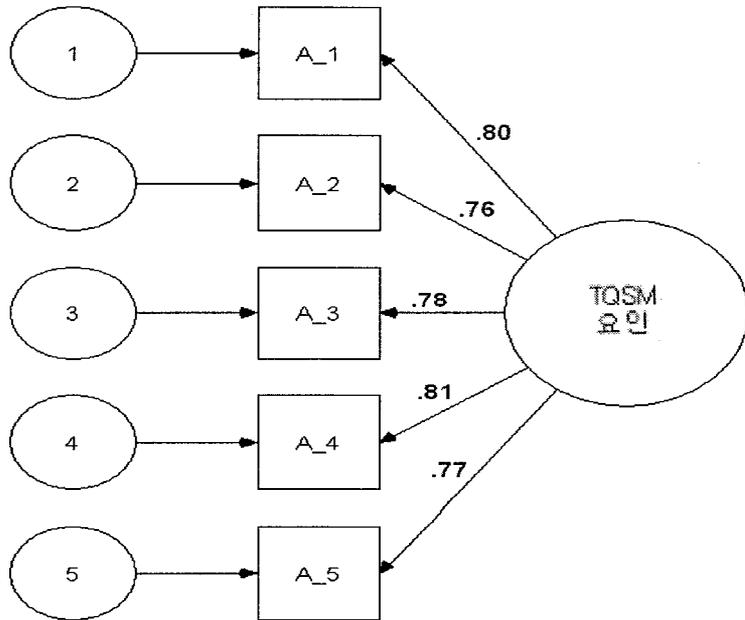
둘째, 예측 타당성(Predictive validity)은 한 속성이나 개념에 대한 측

정값이 다른 속성의 변화를 예측하는 정도에 의해 평가되는 타당도를 의미한다.

셋째, 구성 타당성(Construct validity)은 측정도구가 연구하고자 하는 개념 즉 구성개념을 제대로 측정하였는지를 검증하는 방법으로서 다속성 측정방법(multitrait-multimethod matrix)나 요인분석 방법 등이 있다. 타당성에는 여러 개념들이 있어나 본 연구는 개념타당성을 검증하였으며 개념타당성 검증을 위해서 확인요인분석을 실시하였다.

### 1) TQSM 활동 확인요인 분석

<그림 4-1>과 <표 4-2>에 정리되어 있는 확인요인 분석결과에 의하면 다섯 개의 항목은 한 개의 단일변수로 묶였다. 표준부하량 값의 경우도 모든 항목이 0.758(교육훈련) 이상으로 나타나고 있어 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다. 적합도 검증에서는  $\chi^2$ 값이 자유도의 값 5에 비하여 매우 큰 24.98로 나타났으며, P값은 0.01보다 적은 결과를 보이고 있어 통계적으로 모형의 유의함을 보여주지 못하고 있다. 그러나 모형이 현실을 잘 설명해 주고 있음에도 불구하고 모형의 검증을 위한 여러 조건들이 만족되지 않아서  $\chi^2$ 값이 매우 큰 값을 가지는 경우가 있으므로 기타의 적합도 지수를 살펴보고 경험적 결론을 내려야 한다(Bagozzi & Yi, 1988; Mulaik et al., 1989). GFI 값이 0.948, AGFI 값이 0.845, CFI 값이 0.959, RMR 값이 0.032 등 모형의 적합성을 측정할 수 있는 다른 지수값 들이 대부분 기준치를 충족시키고 있고 각 경로계수의 t값이 2 보다 크게 나타나고 있어 추후 분석에는 무리가 없을 것으로 판단되었다.



<그림 4-1> TQSM 활동 확인요인 분석결과

<표 4-2> TQSM 활동 확인요인 분석결과

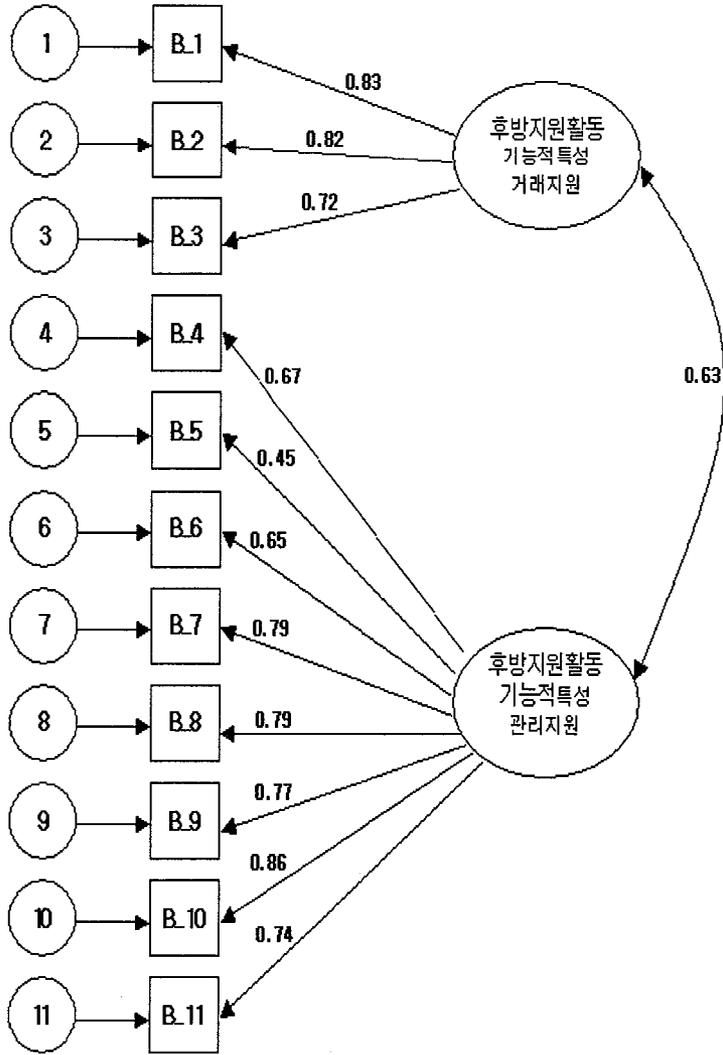
	요	인	표준부하량	t-value
TQSM활동	A_1	최고경영층의 리더십	0.801	10.978
	A_2	교육훈련	0.758	10.340
	A_3	품질부서의 역할	0.777	10.629
	A_4	종업원참여	0.806	11.053
	A_5	프로세스관리 및 절차	0.765	fix

## 2) 후방지원활동(기능적 특성) 확인요인 분석

<그림 4-2>와 <표 4-3>에 정리되어 있는 확인요인 분석결과에 의하면 11개의 문항은 두개의 변수로 묶였다.

첫 번째는 세 개의 항목이 거래지원 변수로 묶였고 두 번째는 여덟 개의 항목이 관리지원 변수로 묶였다. 거래지원 변수의 표준부하량 값은 세 개의 항목이 0.718(운송관리 신뢰도) 이상으로 나타나고 있어 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다. 관리지원 변수의 표준부하량 값은 여덟 개의 항목 중에서 한 개의 항목이 0.449(품질 적합성)로서 조금 낮고 일곱 개의 항목 모두가 0.673(업무처리 교육) 이상으로 나타나고 있어 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다.

적합도 검증에서는  $\chi^2$  값이 자유도의 값 43에 비하여 매우 큰 228.46로 나타났으며, P값은 0.01보다 작은 결과를 보이고 있어 통계적으로 모형의 유의함을 보여주지 못하고 있다. 한편 GFI 값이 0.816, AGFI 값이 0.718, CFI 값이 0.844, RMR 값이 0.054 등 모형의 적합성을 측정할 수 있는 다른 지수값 들도 기준치에 다소 못 미치는 것으로 분석되었으나 경로계수의 값이 전반적으로 크며 각 경로계수의 t값이 2 보다 크게 나타나고 있어 추후 분석에는 무리가 없을 것으로 판단되었다.



<그림 4-2> 후방지원활동(기능적 특성) 확인요인 분석결과

<표 4-3> 후방지원활동(기능적 특성) 확인요인 분석결과

	요 인		표준부하량	t-value	
후방지원활동 (기능적 특성)	거래지원	B_1	약속이행정도	0.834	9.921
		B_2	배달의 정확성	0.822	9.853
		B_3	운송관리 신뢰도	0.718	fix
	관리지원	B_4	신속주문 처리정도	0.673	10.298
		B_5	품질 적합성	0.449	6.239
		B_6	업무처리교육	0.653	9.877
		B_7	업무지원 신속성	0.792	12.909
		B_8	시설지원처리 능력	0.786	13.074
		B_9	시설물 정기적 관리	0.773	12.586
		B_10	시설물 처리정도	0.860	fix
		B_11	고객 불편 처리정도	0.745	11.893

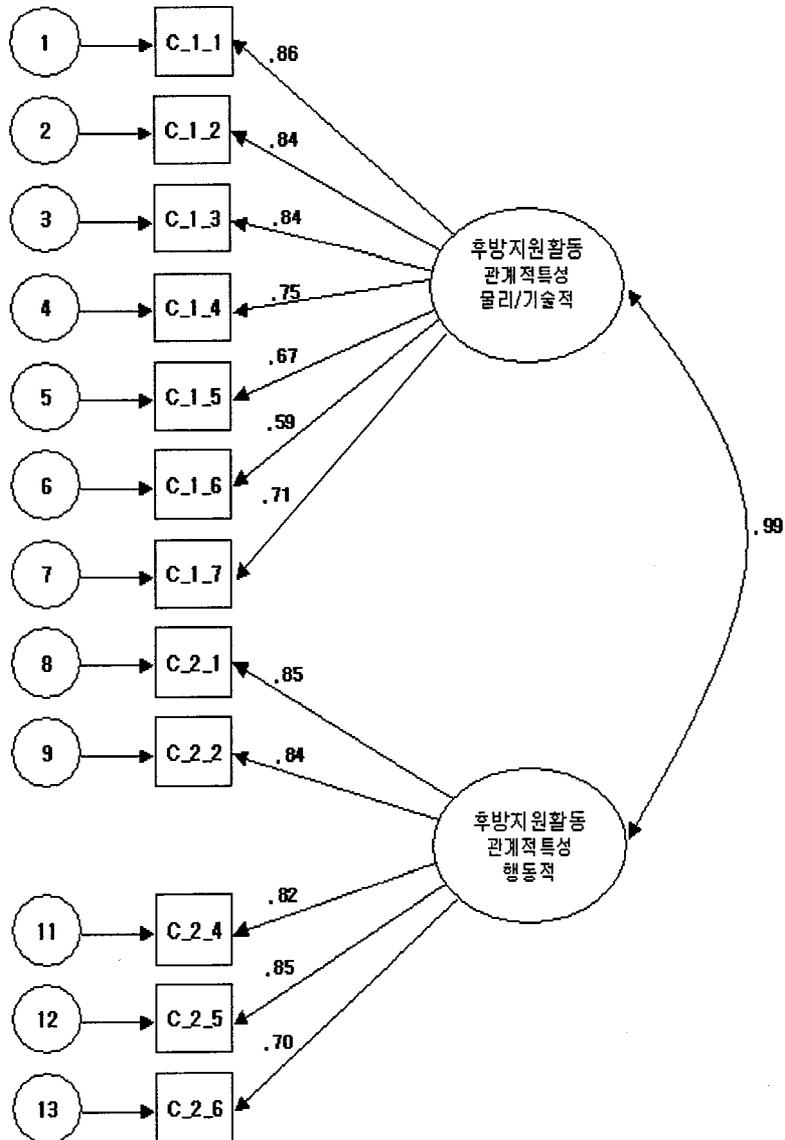
### 3) 후방지원활동(관계적 특성) 확인요인 분석

<그림 4-3>와 <표 4-4>에 정리되어 있는 확인요인 분석결과에 의하면 13개의 문항은 두개의 변수로 묶였다. 첫 번째는 일곱 개의 항목이 물리/기술적 변수로 묶였고 두 번째는 여섯 개의 항목이 행동적 변수로 묶였는데 여섯 개의 항목 중에서 c\_2\_3(본사직원의 우월성) 요인에 대해서는 요인적재량이 0.4 미만이라서 변수 구성 항목에서 제외하였다.

물리/기술적 변수의 표준부하량 값은 일곱 개의 항목이 0.592(본사의 영업 관리개선에 관여) 이상으로 나타나고 있어 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다. 행동적 변수의 표준부하량 값은 다섯 개의 항목이 0.705(경쟁사에 대한 정보 공유) 이상으로 나타나고 있어 역시 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다.

적합도 검증에서는  $\chi^2$ 값이 자유도의 값 53에 비하여 매우 큰 128.42로 나타났으며, P값은 0.01보다 적은 결과를 보이고 있어 통계적으로 모형의 유의함을 보여주지 못하고 있다. 한편 GFI 값이 0.907, AGFI 값이 0.863,

CFI 값이 0.955, RMR 값이 0.025 등 모형의 적합성을 측정할 수 있는 다른 지수값 들도 기준치에 다소 못 미치는 것으로 분석되었으나 경로계수의 값이 전반적으로 크며 각 경로계수의 t값이 2 보다 크게 나타나고 있어 추후 분석에는 무리가 없을 것으로 판단되었다.



<그림 4-3> 후방지원활동(관계적 특성) 확인요인 분석결과

<표 4-4> 후방지원활동(관계적 특성) 확인요인 분석결과

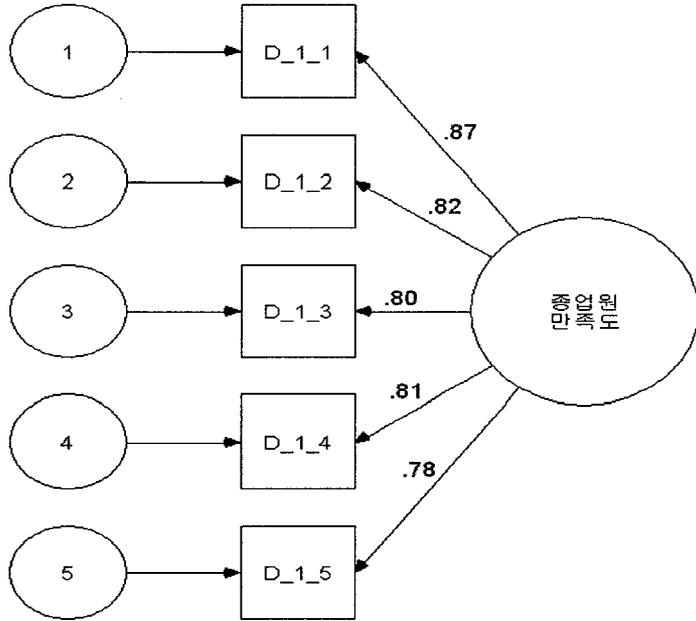
		요 인		표준부하량	t-value
후방지원 활동 (관계적 특성)	물리/기술 적 관계	C_1_1	미래계획	0.862	14.949
		C_1_2	정보공유	0.841	14.355
		C_1_3	부서 간 의사소통원활	0.837	fix
		C_1_4	계약이행정도	0.746	11.925
		C_1_5	정보시스템 통합정도	0.669	10.259
		C_1_6	본사의 영업 관리개선 에 관여	0.592	8.767
		C_1_7	본사와의 책임소재에 대한 합의 정도	0.714	11.214
	행동적 관계	C_2_1	비전추구	0.847	11.125
		C_2_2	본사와의 협력	0.844	11.083
		C_2_4	상호이익에 협력	0.819	10.762
		C_2_5	본사와 위험성 공유	0.853	11.197
		C_2_6	경쟁사에 대한 정보 공유정도	0.705	fix

#### 4) 종업원 만족도 확인요인 분석

<그림 4-4>과 <표 4-5>에 정리되어 있는 확인요인 분석결과에 의하면 5개의 항목은 한 개의 단일변수로 묶였다. 표준부하량 값의 경우도 모든 항목이 0.783(주유소 선택 고객 주변에 소개할 용의 확신정도) 이상으로 나타나고 있어 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다.

적합도 검증에서는  $\chi^2$ 값이 자유도의 값 43에 비하여 매우 큰 228.45로 나타났으며, P값은 0.01보다 적은 결과를 보이고 있어 통계적으로 모형의 유의함을 보여주지 못하고 있다. 그러나 모형이 현실을 잘 설명해 주고 있음에도 불구하고 모형의 검증을 위한 여러 조건들이 만족되지 않아서  $\chi^2$ 값이 매우 큰 값을 가지는 경우가 있으므로 기타의 적합도 지수를 살펴보고 경험적 결론을 내려야 한다(Bagozzi & Yi, 1988; Mulaik et al., 1989). GFI 값이 0.869, AGFI 값이 0.606, CFI 값이 0.903, RMR 값이 0.038 등 모형의 적합성을 측정할 수 있는 다른 지수값 들이 대부분 기준치를 충족시키고 있고 각 경로계수의 t값이 2 보다 크게 나타나고 있어

추후 분석에는 무리가 없을 것으로 판단되었다.



<그림 4-4> 종업원 만족도 확인요인 분석결과

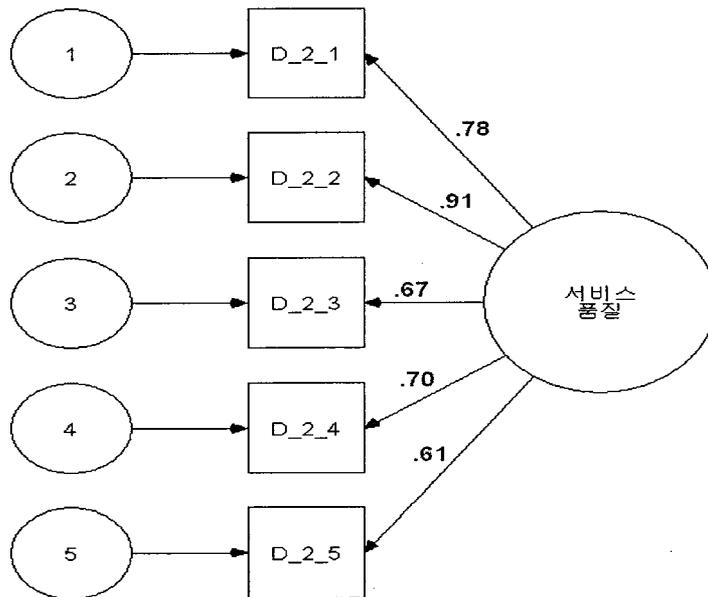
<표 4-5> 종업원만족도 확인요인 분석결과

	요 인		표준부하량	t-value
종업원 만족도	D_1_1	제반 서비스에 대한 고객만족 확신정도	0.874	13.001
	D_1_2	주유소 환경에 대한 고객만족 확신정도	0.815	11.951
	D_1_3	주유소 선택결정이 현명한 선택 확신정도	0.804	11.752
	D_1_4	한번선택 고객은 변함없이 계속 이용 확신정도	0.813	11.908
	D_1_5	주유소 선택 고객 주변에 소개할 용의 확신정도	0.783	fix

### 5) 서비스 품질 모형 요인 분석

<그림 4-5>과 <표 4-6>에 정리되어 있는 확인요인 분석결과에 의하면 5개의 항목은 한 개의 단일변수로 묶였다. 표준부하량 값의 경우도 모든 항목이 0.613(공감성) 이상으로 나타나고 있어 양호한 것으로 판단할 수 있다.

적합도 검증에서는  $\chi^2$ 값이 자유도의 값 5보다 큰 6.03로 나타났으며, 확인요인분석 모형 적합도를 살펴보면 P값이 0.303, GFI 값이 0.987, AGFI 값이 0.962, CFI 값이 0.997, RMR 값이 0.009, t값 역시 2보다 크게 나타나 모든 지수값 등이 모형의 적합도를 보여주고 있다.



<그림 4-5> 서비스품질 확인요인 분석결과

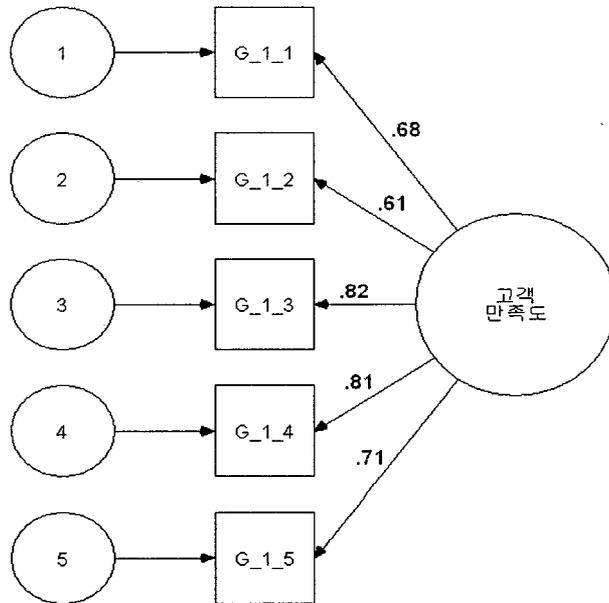
<표 4-6> 서비스품질 확인요인 분석결과

	요 인		표준부하량	t-value	
서비스품질	D_2_1	예 의 성	직원 예의바른 정도	0.777	8.344
	D_2_2	신뢰 성	주유소 서비스 믿음정도	0.909	9.018
	D_2_3	반 응 성	고객에게 배려정도	0.673	7.530
	D_2_4	신 속 성	서비스 신속성 정도	0.704	7.788
	D_2_5	유 형 성	외향 쾌적 정도	0.613	fix

#### 6) 고객만족도 확인요인 분석

<그림 4-6>과 <표 4-7>에 정리되어 있는 확인요인분석 결과에 의하면 5개의 항목은 한 개의 단일변수로 묶였다. 표준부하량 값의 경우도 모든 항목이 0.606(주유소의 전반적 환경에 대한 만족정도) 이상으로 나타나고 있어 양호한 것으로 판단할 수 있다.

적합도 검증에서는  $\chi^2$ 값이 자유도의 값 5에 비하여 매우 큰 24.3로 나타났다으며, P값은 0.01보다 적은 결과를 보이고 있어 통계적으로 모형의 유의함을 보여주지 못하고 있다. 그러나 모형이 현실을 잘 설명해 주고 있음에도 불구하고 모형의 검증을 위한 여러 조건들이 만족되지 않아서  $\chi^2$ 값이 매우 큰 값을 가지는 경우가 있으므로 기타의 적합도 지수를 살펴보고 경험적 결론을 내려야 한다(Bagozzi & Yi, 1988; Mulaik et al., 1989). GFI 값이 0.948, AGFI 값이 0.845, CFI 값이 0.950, RMR 값이 0.017 등 모형의 적합성을 측정할 수 있는 다른 지수값 들도 기준치에 다소 못 미치는 것으로 분석되었으나 경로계수의 값이 전반적으로 크며 각 경로계수의 t값이 2 보다 크게 나타나고 있어 추후 분석에는 무리가 없을 것으로 판단되었다.



<그림 4-6> 고객만족도 확인요인 분석결과

<표 4-7> 고객만족도 확인요인 분석결과

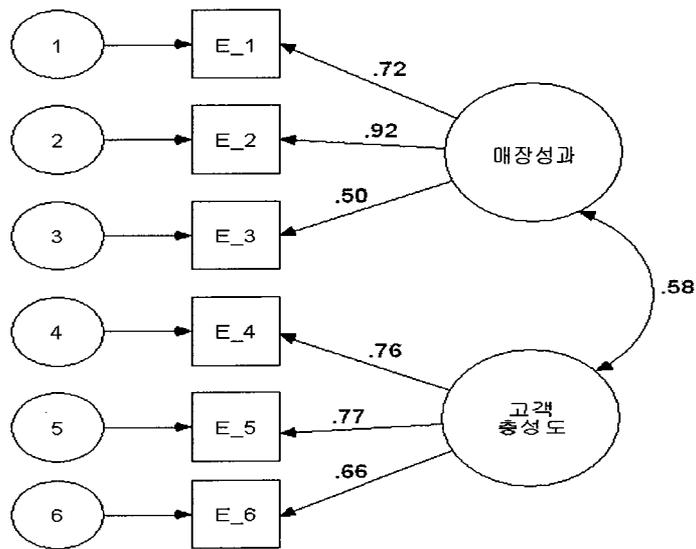
	요 인		표준부하량	t-value
고객만족도	G_1_1	주유소 전반적 서비스 만족 정도	0.678	8.369
	G_1_2	주유소 전반적 환경에 대한 만족정도	0.606	7.528
	G_1_3	주유소 선택에 대한 만족 정도	0.820	9.864
	G_1_4	고객에 대한 만족정도	0.814	9.815
	G_1_5	고객의 구전 의도 정도	0.708	fix

### 7) 경영성과 모형 요인 분석

<그림 4-7>와 <표 4-8>에 정리되어 있는 확인요인분석 결과에 의하면 여섯 개의 문항은 두 개의 변수로 묶였다. 첫 번째는 세 개의 항목이 시장 성과 변수로 묶였고 두 번째는 세 개의 항목이 고객충성도 변수로 묶였다.

시장성과 변수의 표준부하량 값은 세 개의 항목 중 한 개의 항목이 0.499(매장판매 및 외상거래처)이고 두개의 항목은 0.722(매출액 증가율) 이상으로 나타나고 있어 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다. 고객충성도 변수의 표준부하량 값은 세 개의 항목이 0.663(판촉물 품질 만족도) 이상으로 나타나고 있어 매우 양호한 것으로 판단할 수 있다.

적합도 검증에서는  $\chi^2$ 값이 자유도의 값 8에 비하여 매우 큰 28.45로 나타났으며, P값은 0.01보다 적은 결과를 보이고 있어 통계적으로 모형의 유의함을 보여주지 못하고 있다. 그러나 모형이 현실을 잘 설명해 주고 있음에도 불구하고 모형의 검증을 위한 여러 조건들이 만족되지 않아서  $\chi^2$ 값이 매우 큰 값을 가지는 경우가 있으므로 기타의 적합도 지수를 살펴 보고 경험적 결론을 내려야 한다(Bagozzi & Yi, 1988; Mulaik et al., 1989). GFI 값이 0.950, AGFI 값이 0.870, CFI 값이 0.944, RMR 값이 0.037 등 모형의 적합성을 측정할 수 있는 다른 지수값 들도 기준치에 다소 못 미치는 것으로 분석되었으나 경로계수의 값이 전반적으로 크며 각 경로계수의 t값이 2 보다 크게 나타나고 있어 추후 분석에는 무리가 없을 것으로 판단되었다.



<그림 4-7> 경영성과 모형 요인 분석결과

<표 4-8> 경영성과 확인요인 분석결과

		요 인		표준부하량	t-value
경영성과 (시장성과)	매장 성과	E-1	매출액 증가율	0.722	6.377
		E-2	매장 점유율	0.923	6.288
		E-3	매장판매 및 특수거래처	0.499	fix
	고객 충성도	E-4	단골고객 충성도	0.760	7.789
		E-5	고정고객 확보율 정도	0.771	7.821
		E-6	판매물 품질 만족도	0.663	fix

앞서 설명한 구조방정식 모형의 각종 통계량에 대한 요약은 <표 4-9>와 같다.

< 표 4-9> 각 요인별 확인요인분석

구성 개념		문항 수	$\chi^2(p)$	GFI	AGFI	CFI	RMR
TQSM 활동		5	24.98 (0.010)	0.948	0.845	0.959	0.032
후방지원 활동 (기능적 특)	거래 지원	3	228.45 (0.000)	0.861	0.718	0.844	0.054
	관리 지원	8					
후방지원 활동 (관계적 특)	물리적/ 기술적 관계	7	128.42 (0.000)	0.907	0.863	0.955	0.025
	행동적 관계	5					
종업원만족도		5	228.45 (0.000)	0.869	0.606	0.903	0.038
서비스품질		5	6.03 (0.303)	0.987	0.962	0.997	0.009
고객 만족도		5	24.3 (0.000)	0.948	0.845	0.950	0.017
경영성과 (시장성과)	매장 성과	3	28.45 (0.000)	0.950	0.870	0.944	0.037
	고객 충성도	3					

\*  $\chi^2$  값 :  $\chi^2$ 값은 작을수록 바람직(p값 $\geq$ 0.05이면 바람직)

\* RMR : 0.05 이하      \* CFI : 0.900 이상

\* GFI : 0.900 이상      \* AGFI : 0.900 이상

\* t-value : 1.965 이상, (t값 = 비표준화 계수/ 표준오차)

지금까지 확인요인분석을 통하여 타당성 중의 하나인 집중타당성 (convergent validity)에 관한 검토를 하였다. 앞서 분석된 모든 결과의 경로계수(표준부하량)들을 보면 모두 유의하였으며 구성개념의 신뢰성 계수의 경우도 모두 높은 점( $CR > 0.7$ )을 감안할 때 집중타당성이 인정된다고 볼 수 있다.

### 3. 상관관계 분석

연구단위별 변수 사이의 관계가 어느 정도 밀접한가를 측정하기 위하여 상관분석(Correlation analysis)을 실시하였으며 판별타당성을 확인하기 위해 구성개념간 상관관계 행렬( $\phi$  matrix)를 검토 하였다.

상관계수는 두 변수 사이의 일차적인 관계가 얼마나 강한지를 나타내는 지수로써 1.0-0.7의 경우는 매우강한 관련성을 0.7-0.4의 경우는 상당한 관련성을 0.4-0.2의 경우는 약간의 관련성을 그리고 0.2-0.0의 경우는 관련성 거의 없는 것으로 판단할 수 있다.

한편 Fornel and Larcker(1981)에 의하면 AVE(Average Variance Extracted)의 값이 구성개념 간 상관계수의 제곱 값을 상회하면 판별타당성이 인정된다고 하였다.

상관관계 및 AVE 분석결과는 <표 4-10>에 정리되어 있는데 본 연구 모형에 포함되어 있는 모든 변수들 간에 매우 유의미한 상관관계가 존재하고 있으며 AVE 값이 기준값을 상회하고 있어 판별타당성이 인정될 뿐만 아니라 각 요인에 대한 구성타당성(Construct Validity)이 인정된다고 볼 수 있어 본 분석에 필요한 신뢰성 및 타당성은 충분히 확보된 것으로 볼 수 있다.

<표 4-10> 상관관계 분석결과

		TQSM	후방지원 (기능)	후방지원 (관계)	종업원 만족도	서비스 품질	고객 만족도	경영성과
TQSM	Pearson계수	1.000						
	유의확률(양측)	.						
	N	186						
후방지원(기능)	Pearson계수	0.673	1.000					
	유의확률(양측)	0.000***	.					
	N	1860	186					
후방지원(관계)	Pearson계수	0.655	0.81	1.000				
	유의확률(양측)	0.000***	0.000***	.				
	N	186	186	186				
종업원만족도	Pearson계수	0.645	0.613	0.689	1.000			
	유의확률(양측)	0.000***	0.000***	0.000***	.			
	N	186	186	186	186			
서비스품질	Pearson계수	0.545	0.599	0.564	0.786	1.000		
	유의확률(양측)	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	.		
	N	186	186	186	186	186		
고객만족도	Pearson계수	0.529	0.473	0.526	0.691	0.626	1.000	
	유의확률(양측)	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	.	
	N	186	186	186	186	186	186	
경영성과	Pearson계수	0.621	0.505	0.572	0.679	0.64	0.576	1.000
	유의확률(양측)	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	.
	N	186	186	186	186	186	186	186
구성신뢰성(CR)		0.888	0.930	0.949	0.909	0.857	0.850	0.871
평균분산추출(AVE)		0.615	0.553	0.611	0.667	0.550	0.533	0.537

\* p< 0.05 \*\*p< 0.01 \*\*\*p< 0.001

$$* \text{구성신뢰성(CR)} = \frac{(\sum \text{표준부하량})^2}{(\sum \text{표준부하량})^2 + \sum \text{오차}}$$

$$* \text{평균분산추출(AVE)} = \frac{\sum (\text{표준부하량})^2}{\sum (\text{표준부하량})^2 + \sum \text{오차}}$$

## 제 3 절 연구가설에 대한 분석

### 1. 연구모형에 대한 AMOS 분석

본 연구에서는 실증 분석 모형에서 제시된 변수들 간의 상호관련성을 검증하는데 그 주안점을 두고 연구 단위들의 관계 검증을 위해 공분산구조분석(Covariance Structure Analysis)을 이용하였다. 가설 검증의 경우 다수의 독립변수 종속 변수들 간의 상관관계를 알아보기 위한 모형이므로 모형의 경로들을 검증하기 위하여 Amos 4.0을 통한 구조방정식분석(structural equation modeling, SEM)을 실시했다.

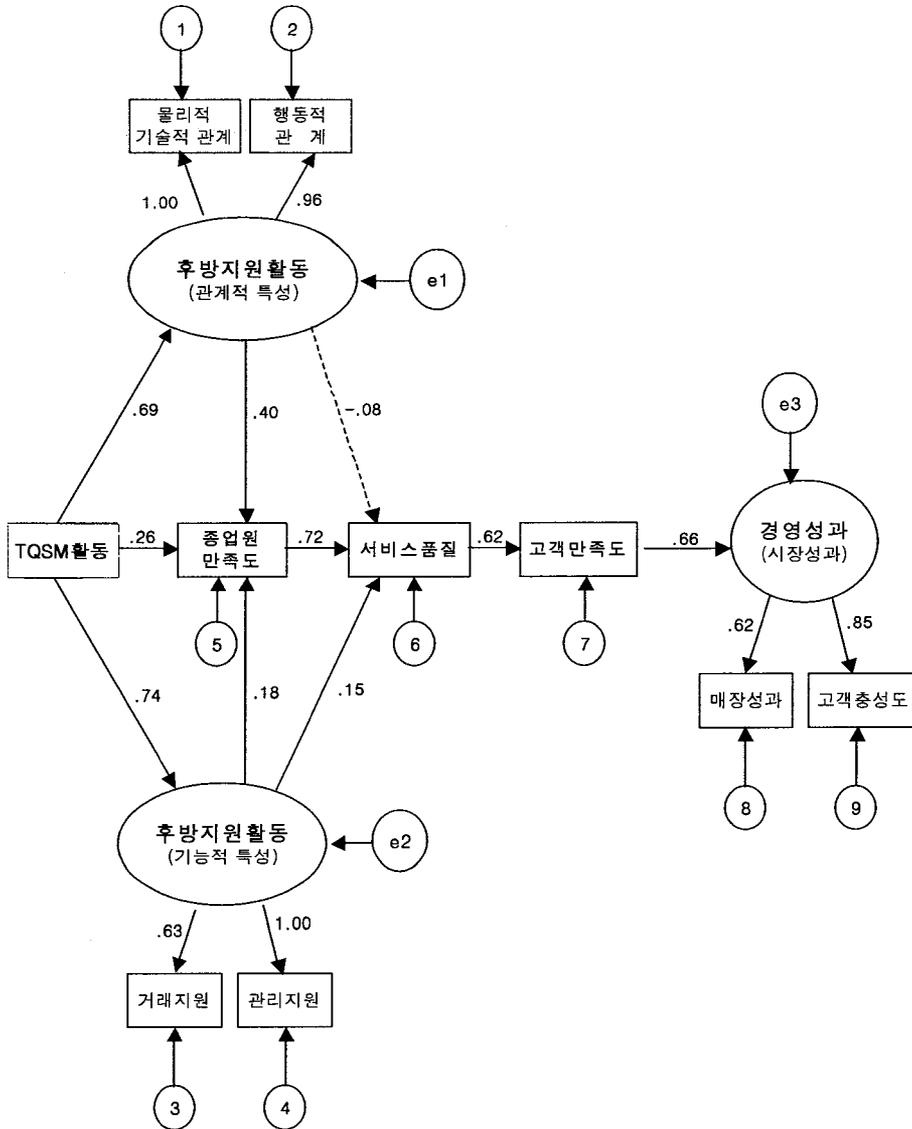
구조방정식 모형 적용을 위한 연구 표본의 크기에 대해서는 여러 가지 주장이 있으나 일반적으로 표본의 수가 100개에서 200개 이상이면 가장 적합하다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1995). 본 연구에 사용된 표본 수는 종업원 186부 고객 186부 합계 372부로서 연구 표본크기에 대한 구조방정식 전제조건에는 문제가 없다고 판단된다.

모형의 적합도를 평가하기 위하여  $\chi^2$ ,  $\chi^2$ 에 대한 P값, GFI(Goodness of Fit index: 적합도지수), AGFI(Adjusted Goodness of Fit index: 수정 적합도지수), NFI(Normed Fit index: 표준적합도지수), CFI(Comparative Fit Index: 비교적합도 지수), RMR(Root Mean Square Residual: 잔차제곱평균의 제곱근) 등을 이용하였다.

#### 1) 연구 모형에 대한 AMOS 분석

연구 모형에 대한 AMOS 분석 결과는 <그림 4-8>에 나타나 있고 <표4-11>에 정리되어 있는 연구모형 적합도 분석결과를 살펴보면  $\chi^2$  값이 304.06, 자유도(df = 29), P값이 0.000 이며, GFI 값이 0.815, AGFI 값이 0.648, NFI 값이 0.795, CFI 값이 0.809, RMR 값이 0.072로 분석 되었다.

분석결과 0.900이상 이어야 하는 GFI 값이 0.815이고 CFI 값이 0.809로 나타나고 있어 기본 모형에 대한 적합도는 기준치 이하로 판단하였다. 따라서 본 연구결과를 해석한다는 것은 다소 무리가 있을 것이라는 판단 하에 수정지수(MI : Modification Indices)를 통해서 새로운 수정 모형을 탐색 하였다.



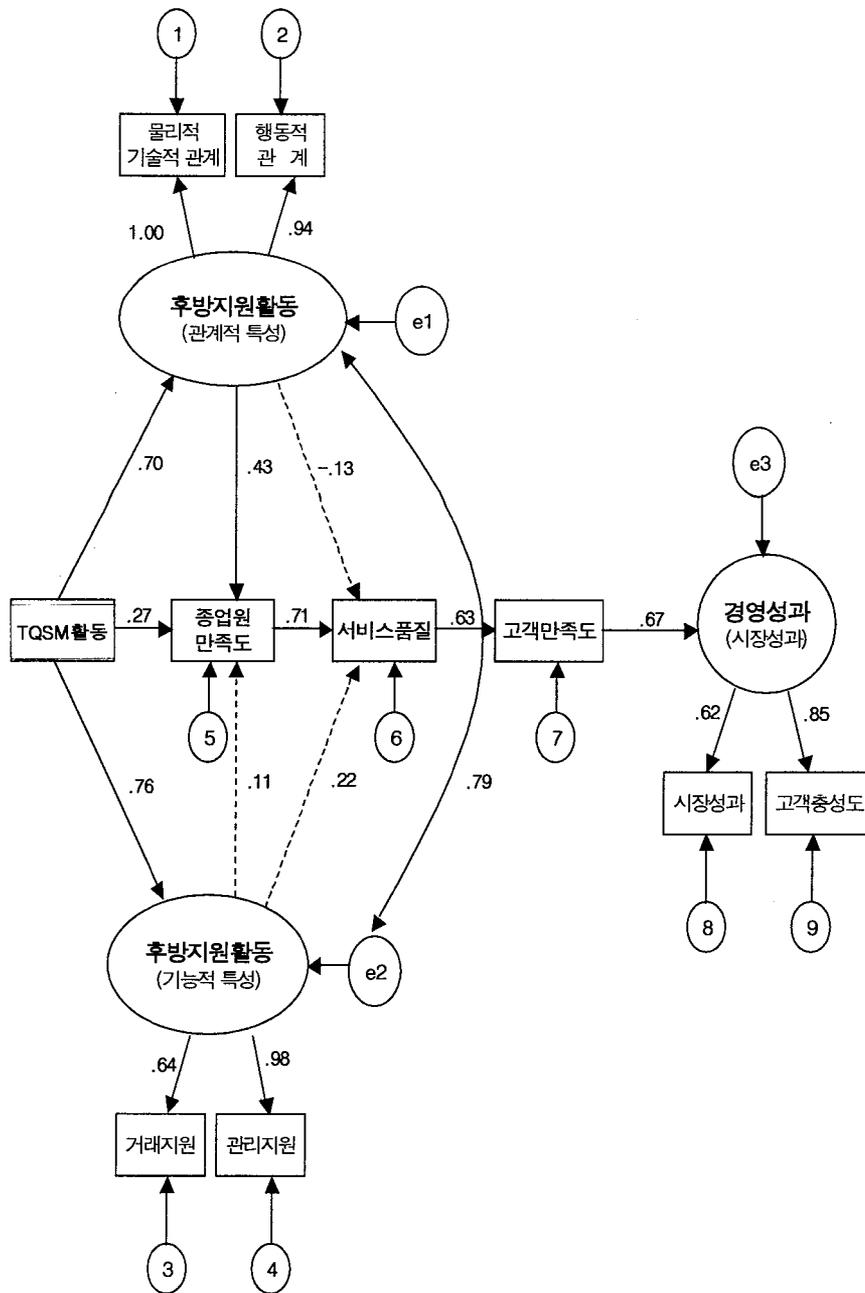
<그림 4-8> 연구 모형 분석결과

## 2) 제시된 수정모형에 대한 AMOS분석

### (1) 수정모형① 분석

기본 연구모형에 대한 적합도 분석결과 일반적으로 사용되는 GFI (Goodness of Fit Index: 0.9 이상이 바람직), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index: 0.85-0.9 이 바람직), CFI (Comparative fit index: 0.9 이상이 바람직) 등의 결과들이 모형 적합도를 판단하는 기준치에 미달하여 수정모형①을 제안하였다. 수정모형①은 Stank et al.(1999)의 연구에서 서비스품질의 관계적 특성과 기능적 특성 사이에 공분산이 존재한다는 분석결과를 연구모형에 추가하였다.

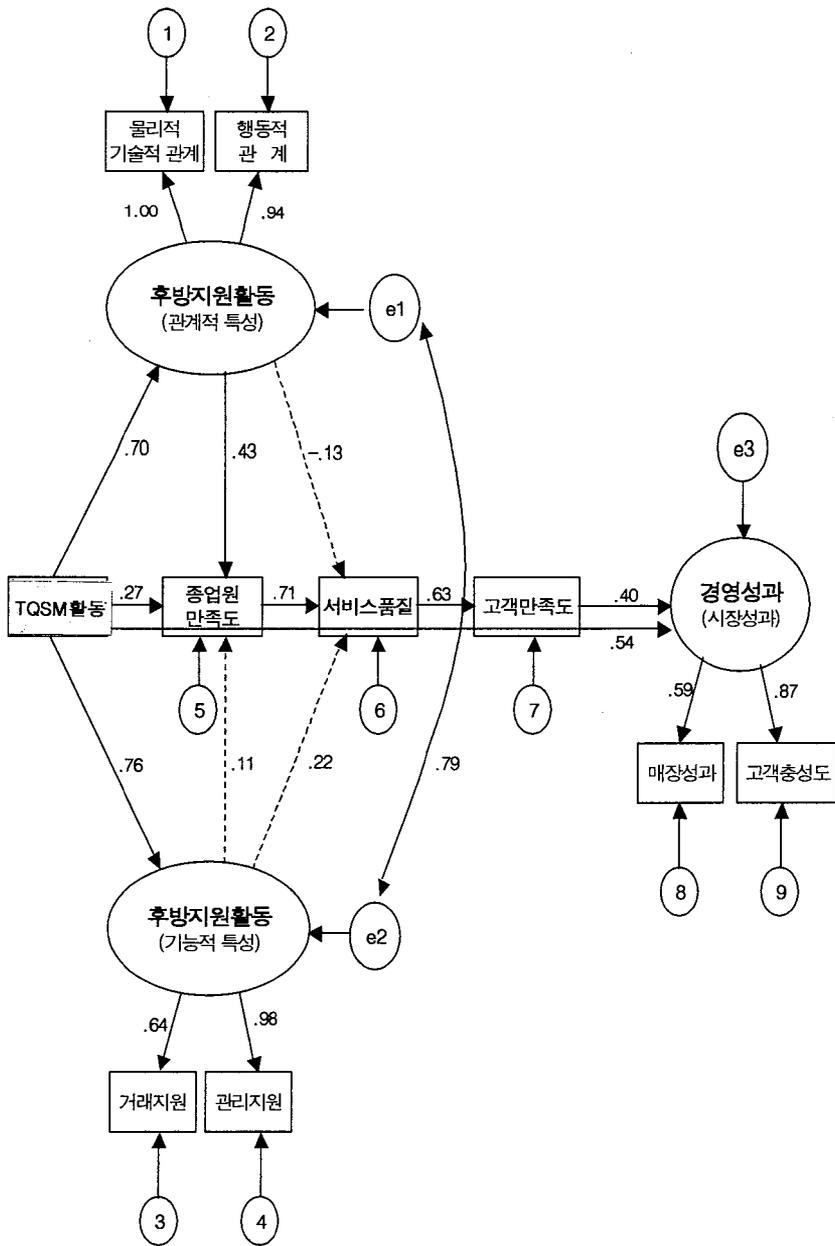
수정모형에 대한 AMOS 분석결과는 <그림 4-9>에 정리되어 있고 <표 4-11>에 정리되어 있는 모형 적합도 분석결과에 의하면  $\chi^2$ 값이 176.7(df = 28) P 값이 0.000 이며, GFI 값이 0.877, AGFI 값이 0.759, CFI 값이 0.897, RMR 값이 0.060 등이 기본 연구모형과 비교하여 볼 때 수정모형① 적합도 보다는 다소 향상된 것을 보여주고 있으나 아직도 적합성 판단 기준에는 부합하지 못하고 있어 제2의 수정모형을 제시하기로 결정하였다.



<그림 4-9> 수정모형① 분석결과

## (2) 수정모형② 분석

수정모형②는 정승환과 이돈희(2005), Wilson and Collier(2000) 등의 연구결과를 활용하여 TQSM이 경영성과에 직접적인 영향을 미친다는 가정을 추가하였다. 수정모형②의 AMOS 분석결과는 <그림 4-10>에 정리되어 있다. <표 4-11>에 정리되어 있는 수정모형②의 적합도를 살펴보면  $\chi^2$ 값이 126.9(df = 27) P 값이 0.000이며, GFI 값이 0.893, AGFI 값이 0.783, CFI 값이 0.931, RMR 값이 0.030 등의 적합도 관련 통계량이 기준치를 초과하거나 부족한 경우도 기준치에 거의 근사한 것으로 판단되어 본 수정모형②를 기초로 가설을 검증하는데 문제가 없을 것으로 사료되어 그대로 실시하였다.



<그림 4-10> 수정모형② 분석결과

<표 4-11> 연구 및 수정모형의 적합도 분석결과

모형	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	CFI	RMR
연구모형	304.069	29	0.000	0.815	0.648	0.809	0.072
수정모형①	176.758	28	0.000	0.877	0.759	0.897	0.060
수정모형②	126.904	27	0.000	0.893	0.783	0.931	0.030

<표 4-12> 수정모형②에 대한 경로계수 유의성 검증 결과

경로	경로계수	표준오차 (S.E)	t-value	P-value
TQSM활동 → 후방지원활동(기능적 특성)	0.638	0.043	14.985	0.000***
TQSM활동 → 후방지원활동(관계적 특성)	0.582	0.048	12.004	0.000***
TQSM활동 → 종업원만족도	0.253	0.073	3.455	0.001***
후방지원활동(기능적 특성) → 종업원만족도	0.124	0.172	0.726	0.468
후방지원활동(관계적 특성) → 종업원만족도	0.482	0.160	3.021	0.003**
후방지원활동(기능적 특성) → 서비스품질	0.184	0.116	1.592	0.111
후방지원활동(관계적 특성) → 서비스품질	-0.106	0.119	-0.890	0.374
종업원만족도 → 서비스품질	0.532	0.052	10.891	0.000***
서비스품질 → 고객만족도	0.592	0.054	10.891	0.000***
고객만족도 → 경영성과	0.418	0.069	6.095	0.000***
TQSM활동 → 경영성과	0.382	0.046	8.257	0.000***

\* p < .05    \*\* p < .01    \*\*\* p < .001

## 2. 연구 가설 검증

연구가설에 대한 검증은 수정모형②의 분석결과에 바탕을 두고 진행하였다.

### 1) TQSM 활동과 후방지원 활동에 대한 가설 검증

가설 1 TQSM 활동은 후방지원활동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다</sup>

#### (1) 기능적 특성

가설 1-1 TQSM 활동은 후방지원활동의 기능적 특성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

TQSM 활동과 후방지원활동의 기능적 특성 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.755이며 유의수준이 0.01 수준에서 통계적으로 매우 유의한 것으로 분석되었다. 그러므로 TQSM 활동은 후방지원활동(기능적 특성)에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다</sup>라는 가설은 채택되었다(표 4-14 참조). 후방지원활동의 기능적 특성의 관리 지원적 특성 및 거래 지원적 특성에 대한 경로계수를 분석하여 보면 거래 지원적 특성의 표준화 경로계수 값(0.980)이 관리 지원적 특성의 표준화 경로계수 값(0.643)보다 상대적으로 크게 나타나고 있어 TQSM 활동이 후방지원활동의 기능적 특성에 미치는 영향은 관리 지원적 특성에 더욱 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

## (2) 관계적 특성

가설 1-2 TQSM 활동은 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성 간의 관계에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

TQSM 활동과 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.696이며 유의수준이 0.01 수준에서 통계적으로 매우 유의한 것으로 분석되었다. 그러므로 TQSM 활동은 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다라는 가설은 채택되었다(표 4-14 참조).

후방지원활동의 관계적 특성에서 물리/기술적 특성과 행동적 특성에 대한 표준화 경로계수 값의 비교에서는 둘 모두 각각 0.940과 0.936 등 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있어 TQSM이 후방지원활동의 관계적 특성에 미치는 영향은 두 세부변수 간에 차이가 없는 것으로 해석할 수 있다.

## 2) TQSM 활동과 종업원 만족도에 대한 가설 검증

가설 2 TQSM 활동은 종업원 만족도에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

TQSM 활동과 종업원 만족도 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.269이며 유의수준 0.01 수준에서 통계적으로 매우 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 TQSM 활동 정도가 종업원 만족도에 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>은 채택되었다(표 4-14 참조). <가설 2>의 검증결과는 기존 연구들의 결과와 일치하였다.

### 3) 후방지원활동과 종업원 만족도 간의 관계에 대한 가설 검증

**가설 3** 후방지원활동은 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 3-1** 후방지원활동의 기능적 특성은 종업원 만족도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

후방지원활동의 기능적 특성과 종업원 만족도 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.112이며 유의수준이 0.05 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다, 따라서 후방지원활동의 기능적 특성 정도가 종업원 만족도에 영향을 미칠 것이다라는 가설은 기각되었다(표 4-14 참조). 기존 논문(백종덕, 2000) 결과와는 다른 결론이 도출되었는데 이유는 본 연구에서는 후방지원활동을 기능적과 관계적 특성으로 세분화하여 분석하였기 때문으로 해석할 수 있다.

**가설 3-2** 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성 간의 관계는 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성과 종업원 만족도 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.428이며 유의수준이 0.01 수준에서 통계적으로 매우 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성 간의 관계 정도가 종업원 만족도에 영향을 미칠 것이다라는 가설은 채택되었다(표 4-14 참조).

#### 4) 후방지원활동과 서비스 품질 간의 관계에 대한 가설 검증

가설 4 후방지원활동은 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 후방지원활동의 기능적 특성은 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

후방지원활동의 기능적 특성과 서비스 품질 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.220이며 유의수준이 0.05 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 후방지원활동의 기능적 특성 정도가 서비스 품질에 영향을 미칠 것이다라는 <가설 4-1>은 기각되었다(표 4-14 참조).

가설 4-2 후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성 간의 관계는 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

후방지원활동의 관계적(물리·기술적 관계/행동적 관계) 특성과 서비스 품질 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 -0.125이며 유의수준이 0.05 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 후방지원 활동(관계적 특성) 정도가 서비스 품질 관계에 영향을 미칠 것이다라는 <가설 4-2>는 기각되었다(표 4-14 참조).

후방지원활동(기능적과 관계적 특성)은 서비스 품질에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었는데 그 이유는 서비스 품질이란 고객이 경험을 통하여 얻어지는 결과이며 후방지원활동은 고객과의 직접적 접촉이 일어나지 않기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

#### 5) 종업원 만족도와 서비스 품질에 대한 가설 검증

가설 5 종업원 만족도는 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

종업원 만족도와 서비스 품질 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.708이며 유의수준이 0.01 수준에서 통계적으로 매우 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 종업원 만족도의 정도가 서비스 품질에 영향을 미칠 것이라는 <가설 5>는 채택되었다(표 4-14 참조). <가설 5>의 검증결과는 기존 연구들의 결과와 일치하였다.

#### 6) 서비스 품질과 고객만족도에 대한 가설 검증

가설 6 서비스품질은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서비스 품질과 고객만족도 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.625이며 유의수준이 0.01 수준에서 통계적으로 매우 유의한 것으로 분석되었다, 따라서 서비스 품질 정도가 고객만족도에 영향을 미칠 것이라는 <가설 6>은 채택되었다(표 4-14 참조). <가설 6>의 검증결과는 기존 연구들의 결과와 일치하였다.

#### 7) 고객만족도와 경영성과에 대한 가설 검증

가설 7 고객만족도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

고객만족도와 경영성과 간의 관계에 대해서 <표 4-12>에 정리되어 있는 수정모형② 유의성 검증 결과에 의하면 표준화 경로계수 값이 0.395이며 유의수준이 0.01 수준에서 통계적으로 매우 유의한 것으로 분석되었다, 따라서 고객만족도 정도가 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 <가설 7>

은 채택되었다(표 4-14 참조). 표준화 경로계수의 비교에서는 고객만족도의 영향은 매장성과(0.591) 보다는 고객충성도(0.873)에 더욱 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-13> 수정모형② 가설 검증에 대한 공분산구조 분석결과

	경로	표준화 경로계수	표준오차 (S.E)	P-value
가설1-1	TQSM 활동 → 후방지원활동(기능적 특성)	0.755	0.043	0.000***
가설1-2	TQSM 활동 → 후방지원활동(관계적 특성)	0.696	0.048	0.000***
가설 2	TQSM 활동 → 종업원만족도	0.269	0.073	0.001***
가설3-1	후방지원활동(기능적 특성) → 종업원만족도	0.112	0.172	0.468
가설3-2	후방지원활동(관계적 특성) → 종업원만족도	0.428	0.160	0.003**
가설4-1	후방지원활동(기능적 특성) → 서비스 품질	0.220	0.116	0.111
가설4-2	후방지원활동(관계적 특성) → 서비스 품질	-0.125	0.119	0.374
가설 5	종업원만족도 → 서비스 품질	0.708	0.052	0.000***
가설 6	서비스 품질 → 고객만족도	0.625	0.054	0.000***
가설 7	고객만족도 → 경영성과	0.395	0.069	0.000***
신경로	TQSM활동 → 경영성과	0.539	0.046	0.000***

\* p < .05    \*\* p < .01    \*\*\* p < .001

<표 4-14> 수정모형② 가설의 검증 결과

가 설	경 로	예상된 관계	분석 결과
가설1-1	TQSM 활동 → 후방지원활동(기능적 특성)	정의 관계 성립	채 택
가설1-2	TQSM 활동 → 후방지원활동(관계적 특성)	정의 관계 성립	채 택
가설 2	TQSM 활동 → 종업원만족도	정의 관계 성립	채 택
가설3-1	후방지원활동(기능적 특성) → 종업원만족도	정의 관계 성립	기 각
가설3-2	후방지원활동(관계적 특성) → 종업원만족도	정의 관계 성립	채 택
가설4-1	후방지원활동(기능적 특성) → 서비스 품질	정의 관계 성립	기 각
가설4-2	후방지원활동(관계적 특성) → 서비스 품질	정의 관계 성립	기 각
가설 5	종업원만족도 → 서비스 품질	정의 관계 성립	채 택
가설 6	서비스 품질 → 고객만족도	정의 관계 성립	채 택
가설 7	고객만족도 → 경영성과	정의 관계 성립	채 택

### 3. 연구결과의 요약

본 연구결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존 Heskett의 서비스수익사슬 모형의 중요변수간의 관계를 재확인 하였다. 즉 종업원만족도는 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미치며, 서비스 품질은 고객만족도에 정(+)의 영향을 그리고 고객만족도는 다시 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다.

둘째, TQSM 활동이 후방지원활동의 관계적 및 기능적 특성에 선행변수가 됨을 확인하였으며 TQSM이 이들에게 정(+)의 영향을 주는 것도 확인되었다.

셋째, 종업원 만족도의 선행변수의 역할을 할 것으로 가정되었던

TQSM 활동, 후방지원활동의 관계적 및 기능적 특성 등 세 개 변수의 관계 검증에서는 TQSM활동 및 후방지원활동의 관계적 특성만이 통계적으로 유의한 선행변수로 밝혀졌다.

넷째, 서비스품질의 선행변수로 가정되었던 후방지원활동의 관계적 및 기능적 특성과 종업원만족도 등 세 개의 변수에 대한 검증결과는 종업원만족도만이 통계적으로 유의한 선행변수로 분석되었다.

이와 같은 분석결과는 기업이 서비스품질 향상을 통한 경영성과의 달성을 추진할 경우 종업원 만족도의 향상에 초점을 맞추는 전략을 추진하여야 한다는 결론을 도출할 수 있으며, 종업원의 만족도 향상은 TQSM 활동 강화 및 TQSM 활동의 영향을 받는 후방지원활동의 관계적 특성의 관리가 매우 중요한 전략적 요인임을 증명해주고 있는 것이다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

모든 국가는 경제발전의 단계에 따라 농업중심의 농경사회에서 제조업 중심의 2차 산업사회로 그리고 지식경제를 중심으로 하는 서비스산업 사회로의 변화를 경험하게 된다고 한다. 일반적으로 한나라의 서비스산업 부문의 비중이 GDP 전체의 50% 이상일 때 우리는 서비스산업 사회라 한다. 통계청의 자료(2005)에 의하면 우리나라의 경우 서비스산업 부문의 GDP 비중이 전체 GDP의 52%를 차지하고 있다. 이는 우리나라도 이미 서비스 기반 중심의 사회로 진입되었다고 판단할 수 있다. 우리나라 전체의 국민총생산 규모는 807조원 서비스산업 전체의 국민총생산 규모는 442.4조원으로 우리나라 전체 국민 총생산의 55% 차지하고 있다. 우리나라 서비스 산업의 경쟁력 수준은 다른 OECD 국가들의 수준과 비교 하여 볼 때 상대적으로 낮은 수준이라 판단된다. 우리나라 국민총생산 대비 서비스산업의 부가가치 비율은 52.9%로 미국(73.3%)이나 영국(71.7%), 일본(67.7%)에 비해서도 크게 낮은 수준에 머물러 있다. 한편 국제적 서비스 경쟁력을 살펴보아도 우리나라 전체 서비스 경쟁력 지수가 1.0보다 낮은 0.83을 나타내고 있어 상대적인 경쟁열위에 있다. 고객만족도의 경우도 제조업과 서비스 산업을 비교해도 서비스산업이 상대적으로 낮다. 서비스 산업의 비중이 크게 부각되고 있음에도 불구하고 서비스 산업의 고객 만족도는 제조업 뿐 만 아니라 전체산업 평균보다도 낮아 상대적인 경쟁열위에 있음을 알 수 있다.

이와 같은 서비스산업의 경쟁력 열위는 국내 서비스업체 및 관련 학자를 중심으로 경쟁력 향상을 위한 서비스품질 경영기법들에 대한 연구를 활성화 시키고 있다. 이 중에서 가장 기본적인 품질경영 철학으로 활발히 연구되고 있는 분야가 TQSM이다. TQSM과 체반성과 간의 관계에 관한

연구는 주로 헤스켓(Heskett et al., 1997)이 제시한 서비스 이익사슬 모형과의 접목측면에서 활발히 이루어지고 있으나 TQSM과 제반 성과들 간의 경로 탐색 연구는 매우 미미한 실정이다. 특히 후방지원활동 부분에 대한 경로상의 규명이 불분명하다. 따라서 본 연구 목적은 후방지원 활동의 경로중의 위치를 규명함으로써 기존모형의 확장에 있으며 후방지원 활동 핵심요인인 기능적 특성요인과 관계적 특성요인의 매개변수로서의 역할을 규명하는 것이다. 본 연구모형은 TQSM 활동, 후방지원활동의 기능적 특성과 관계적 특성, 종업원 만족도, 서비스 품질, 고객만족도 및 경영성과를 포함하고 있다.

본 연구는 설문조사를 통하여 이루어졌으며 문헌조사에 기초하여 설문지를 설계한 후 설문항목들에 대해 먼저 정유회사 직영주유소 3개소를 선정하여 선정된 주유소에 근무하는 직원들을 대상으로 pilot test를 실시하였으며 그 결과에 따라 설문지를 수정 작성하였다. 본 조사에서는 전국적으로 분포되어 있는 GS칼텍스정유, SK정유, S-OIL, 현대정유, 4개 정유사에 소속된 직영주유소 중에서 서울 경기 지역에 소재하고 있는 정유사 직영주유소에 근무하는 종업원과 주유소를 방문하는 고객을 대상으로 고객에게 200부 종업원에게 200부 합계 400부의 설문지를 직접 배포를 하여 즉시 회수 하였으며 회수된 설문지중 불성실한 응답자의 설문지 28부를 제외한 372부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. 고객 설문 조사는 주유, 정비, 세차 등의 편의시설을 이용한 고객을 대상으로 설문지를 배부하고 회수 하였으며, 종업원 설문지 조사는 고객과 접점에서 이루어지는 주유소 소(사)장에게 설문지를 배부하고 회수하였다. 설문지는 고객과 종업원에게 동일하게 배부되었다.

수집한 자료의 통계처리는 SPSS 12.0 Program과 AMOS 4.0 Program을 사용하였고 자료의 신뢰성 및 타당성을 파악하기 위하여 Chronbach Alpha값과 확인요인 분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였으며, 분석결과 신뢰성 및 타당성이 충분히 확보된 것으로 분석되었다. 가설 검증은 구조방정식모형을 활용하여 실시하였으며 본 연구에서의 주요 발

전점은 다음과 같다.

첫째, 기존 Heskett의 서비스수익사슬 모형의 중요변수 간의 관계를 재확인 하였다. 즉 종업원만족도는 서비스 품질에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치며 서비스 품질은 고객만족도에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 그리고 고객만족도는 다시 경영성과에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다.

둘째, TQSM 활동이 후방지원활동의 관계적 및 기능적 특성에 선행변수가 됨을 확인하였으며 TQSM이 이들에게 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 주는 것도 확인되었다.

셋째, 종업원 만족도의 선행변수의 역할을 할 것으로 가정되었던 TQSM 활동, 후방지원활동의 관계적 및 기능적 특성 등 세 개 변수의 관계 검증에서는 TQSM활동 및 후방지원활동의 관계적 특성만이 통계적으로 유의한 선행변수로 밝혀졌다.

넷째, 서비스품질의 선행변수로 가정되었던 후방지원활동의 관계적 및 기능적 특성과 종업원만족도 등 세 개의 변수에 대한 검증결과는 종업원만족도만이 통계적으로 유의한 선행변수로 분석되었다.

이와 같은 분석결과는 기업이 서비스품질향상을 통한 경영성과의 달성을 추진할 경우 종업원 만족도의 향상에 초점을 맞추는 전략을 추진하여야 한다는 결론을 도출할 수 있으며 종업원의 만족도 향상은 TQSM활동 강화 및 TQSM 활동의 영향을 받는 후방지원활동의 관계적 특성의 관리가 매우 중요한 전략적 요인임을 증명해주고 있는 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향

주유소 산업에서의 TQSM활동과 Heskett 모형의 결합을 통한 후방지원 활동이 제반 서비스 활동성과에 미치는 실증적 연구는 지금까지 학문적인 연구가 이루어 지지 않은 분야라고 볼 수 있다. 그러한 점에서 본 연구는 주유소 산업에서의 경영전략 수립을 위한 귀중한 자료로 사용할

수 있으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 한국주유소 협회에 등록되어 있는 정유회사 직영주유소를 서울 경기지역에 소재하고 있는 200개 주유소를 대상으로 하여 자료를 수집 분석하였다. 연구표본의 분포나 측정변수의 신뢰성 및 타당성은 확보되었으나 전국적으로 11,730개소가 분포되어 있는데 표본이 서울 경기지역에 국한되어 광범위한 표본조사를 못하여 표본의 제약을 받으므로 우리나라 전체를 대표하기에는 다소 어려움이 있다.

둘째, 설문대상을 주유소 직원과 고객에게 국한하고 정유사의 각 부서간의 업무지원과 협력정도에 대해서 못한 점 한주유소에서 고객과 직원의 다수를 선택하여 설문의 객관성을 확보해야하는데 한 주유소에 직원 한명과 주유소를 방문하는 고객 한명만을 설문대상자로 선택하여 객관성이 다소 낮을 수 있어 이론의 일반화에는 한계가 있을 수 있다는 점이다.

본 논문을 발전시킬 수 있는 향후 연구과제로는 다음과 같은 영역을 들 수 있겠다.

첫째, 표본을 주유소가 아닌 전 서비스산업으로 확대하여 이론의 일반화를 강화하여 본 연구의 발견점에 대한 신뢰성을 높이는 것이다.

둘째, 종업원만족도의 측정항목을 직무몰입 또는 직무만족과 같은 기존의 인적자원관리 분야의 개념을 그대로 활용하여 Heskett의 모형에 대한 경영학의 다른 분야와의 학문적 호환성을 넓혀나갈 필요가 있겠다.

셋째, 서비스 품질의 경우 이를 내부서비스품질 및 외부서비스품질로 세분화하여 실증분석을 함으로써 Heskett 모형에 대한 실증적 완성도를 높여나갈 필요가 있겠다.

## 참고문헌

### 국내문헌

- 강기두(1997), “서비스품질의 구성요인과 고객만족에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 구성희(1995), “주유소 선택 및 만족요인에 관한 연구”, 홍익대학교 대학원 논문
- 고계진(1997), “석유소매점의 판촉전략 효율성에 관한 연구”, 아주대학교 대학원 박사학위논문
- 김계수(2006), 『AMOS 구조방정식 모형분석』, SPSS 아카데미.
- 김동석(2003), “산업연관표 시계열화를 통한 한국의 산업구조변화 분석,” 한국개발 연구원, 2003년 12월, pp.44-45.
- 김대홍, 정승환(1998), “한국 부품공급업체 생산혁신전략 유형이 경쟁력에 미치는 영향”, 대한산업 공학회(11권 제1호).
- 김수옥, 김승청, 김정섭, 유한주(2005), “공급사슬관리” 한경사.
- 김재환(2000), “종합적품질경영(TQM)의 종업원몰입 요인과 성과간의 관계에 대한 연구”, 서강대학교, 대학원, 박사학위논문.
- 김창배(1993), “국제석유시장의 환경변화와 대리점의 대응방안에 관한 연구”, 서강대학교, 대학원, 박사학위논문.
- 김형욱, 윤선희,(2005), “공급사슬상의 파트너십이 공급사슬통합에 미치는 영향에 관한 연구” -정보공유와 정보품질의 매개역할을 중심으로- 한국생산관리학회지.
- 김희탁, 정세범. 안지영(2005), “서비스품질 측정 방법과 고객만족에 관한 연구” 상명대학교 한국생산관리학회 춘계학술대회 논문집.
- 노부호, 박영수(1999), “한국 제조기업의 품질경영 관행과 기업성과에 대한 연구”, 경영학연구, 제28권 제3호, 8월, pp. 659-676.
- 박광식(2003), “효과적 CRM의 실행을 위한 고객행위 분석” 동강대학 경

영정보과.

- 박병호. 이동원. 김연성(2005), “SERVQUAL모형을 이용한 경영컨설팅 서비스품질측정에 관한 연구” 인하대학교 한국서비스학회지, 춘계 학술대회 논문집.
- 박영택, 송해근(2000), 『인터넷품질경영』, 성균관대학교 출판부.
- 박재웅(1998), “주유소 POS System의 효율적인 도입과 운영에 관한 연구”, 숭실대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 박종암(2006), “관계적 품질 개선요인이 서비스숍의 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구. -자동차 정비 산업을 중심으로- 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 백종덕(2000), “지원활동과 현장 종업원만족이 품질성과에 미치는 영향” - 호텔서비스를 중심으로- 경희대학교 대학원, 석사학위논문.
- 서창적 (2004), “종업원만족이 서비스 품질에 미치는 영향,” 서비스경영학회지, 제5권 제1호.
- 서창적, 김재환(2002), “종합적품질경영(TQM)의 종업원 몰입요인의 성과에 미치는 영향”, 경영학연구, 제31권 제3호. pp.621-654.
- 서창적, 윤여진(1998), “품질경영 성공요인에 관한 실증연구” 한국생산관리학회지, 제9권 제1호, 한국생산관리학회, 1998. 4. pp. 29-56
- 송명식(2003), “식스시그마가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 단국대학교 박사학위논문
- 신동근(1996), “석유산업시장 자유화에 따른 국제경쟁력 강화방안에 관한 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위 논문
- 신동설(2001), “블랙벨트를 통해 본 6시그마 성공의 핵심요인에 관한 실증 연구”, 단국대학교 박사학위 논문
- 신상대(1995), “품질경영과 고객만족의 관련성 연구”, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 안영진(2001), “6시그마와 TQM의 특성에 관한 연구”, 한일경상논집, 제22권, pp.279-295

- 윤보원(1995), “소비자의 주유소 선택행동 실태에 관한 연구” 한양대학교 대학원 논문 -인천지역을 중심으로-
- 이돈희(2004), “TQM활동이 업무수행 지원에 대한 종업원만족도 및 경영 성과에 미치는 영향, -의료산업을 중심으로- 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 이학식, 김영, 이용기(1998), “시장지향성과 성과; 사원만족, 고객만족 및 기업 이미지의 매개적 역할”, 경영학 연구, 27(1), pp.157-184.
- 이형석(2005), “서비스접점 종업원에 대한 보상과 권한 위임이 서비스품질 인식에 미치는 영향에 관한 연구”, 서비스경영학회지
- 전재완, 이상훈, 김승환(2004), “제조기업의 서비스 전략에 대한 서비스 품질 요인의 영향에 관한 연구”, 서비스경영학회지
- 정기한(2002), “내부고객지향성과 시장지향성의 관계에 관한 연구”, 부산대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정승환(2006), “서비스 산업의 육성, 과거로부터 배우자”, 산학정21, 4월호, 72-74.
- 정승환, 이돈희(2005), “TQM활동이 업무수행지원에 대한 종업원만족도 및 경영성과에 미치는 영향” 서비스 경영학회지.
- 정승환, 우성근(2002), “TQM이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 서비스경영학회지.
- 정승환, 주우정(2005), “품질경영활동의 관계요인들 간의 관계에 관한 이론적 고찰”, 사회과학론집, 제19호 제1호, 2995년, 8월
- 정승환, 홍용식(2004), “JIT전략의 성공적 추진을 위한 유인 요인으로서의 ABC 제도의 특성에 관한 연구”, 한국생산학회지.
- 조광행(1995), “국제석유기업을 모델로 한 국내석유기업의 성장전략 연구”, 서강대학교 대학원 논문 -Y기업의 사례를 중심으로-
- 채서일(1999), “사회과학 조사방법론”, 학현사.
- 채서일, 김선철, 최수호(2002), 『SPSS WIN을 이용한 통계분석』, 서울, 학현사.

- 최성용(1998), “미국제조기업의 TQM에 관한 연구”, 서울여자대학교 사회과학논총 제4집, NO.4 pp.1-22.
- 탁기천(2001), “의료기관의 종합적품질경영(TQM)에 관한 연구”, 경산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 통계청 홈페이지(2006), <http://kosis.nso.go.kr/juro/index.html>
- 한국표준협회(1994), 『TQC에서 TQM으로』, pp.1-5.
- 한국은행 경제통제국 국제수지통계팀(2003), 최근 서비스수지 동향 및 시사점.
- 한국능률협회 홈페이지(2006), <http://www.kma.or.kr/>
- 한명완(2003), “조직, 환경, 전략이 병원산업의 시장지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 황병일(2004), “서비스 고객충성도 형성과정에서 기업이미지의 매개역할” 광고연구, 62,133-160
- 황영호(2001), “조직몰입, 직무관여, 직무만족 개념측정의 타당성분석”, 한국 정책과학 학회보, 제5권 제1호.
- 황인천(2002), “한국 서비스조직의 6시그마 시행과 성과에 관한 실증적 연구”, 경기대학교 박사학위 논문

## 외국문헌

- Adam, E. E. (1994) "Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance," Journal of Operations Management, Vol. 12, 27-44.
- Adam, E. E., L.M. Corbett, B.E. Flores, N.J. Harrison, T.S. Lee, B.H. Roh, J. Ribera, D. Samson, R. Westbrook (1997), "An International study of Quality Improvement Approach and firm performance", International Journal of Operations and

Production Management, Vol.17, 842-873

- Ahire, S.L., and K.C. O'Shaughness (1998), "The role of Top Management Commitment in Quality Management: An Empirical Analysis of the Auto part Industry", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No.2 5-37
- Ahirc. S., D. Waller and M. Golhar(1996), "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *Decision Sciences*, 27(1), pp.23-56.
- Almaraz, J.(1994), "Quality Management and the Process of Change", *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), pp.141-149.
- Anderson, J., C. Rungtusanatham and R. Schroeder(1995), "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings", *Decision Science*, 26(5), pp.637-658
- Anderson, E. W., C. Fornell and D. R. Lehmann(1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.58-66.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1990, pp. 1-18.
- Arthur V. Hill, David A. Collier, Craig M. Froehle, John C. Goodale, Richard D. Metters, Rohit Verma(2002), "Research opportunities in service process design" *Journal of Operations Management* 20. pp189-202.
- Atuahene-Gima, K(1996), "Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms

- in Australia", *Journal of Product Innovation Management*, 13, 35-52.
- Bagozzi, R. P. and Youjae Yi (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Management*, 39(Feb), 149-178.
- Bagozzi, R. P.(1980), "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing*, 44(Spring), pp.65-67.
- Beamon, E., (1998), "Supply Chain Design and Analysis: Model and Method," *International Journal of Production Economics*, Vol. 56. 281-294.
- Bearden, W. and J. E. Teel(1983), "Selected Determinants of Customer Satisfaction and Complain Reports", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp.21-28.
- Berry, L. and A. Parasuraman(1997), "Listening to the Customer: The Concept of a Service Quality Information System", *Sloan Management Review*, 38(3), pp.65-76.
- Black, S., and L. Porter(1996), "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Science*, 27(1), pp.23-56.
- Blackburn, R., and B. Rosen(1993), "Total Quality and Human resources Management: Lessons Earned from Baldrige Award-winning companies", *Academy of Management Executive*, 7(3), pp.49-66.
- Bossink, B., J. Gieskes and T. Pas(1993), "Diagnosing Total Quality Management-part 2", *Total Quality Management*, 4(1), pp.5-11.
- Boulding, W. R. Staelin, A. Kalra, and V. Zeithaml(1993), "A Dynamic and Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, Vol.30,

pp.7-27.

- Bowen, D., and Lawler III, E.(1995), "Empowering Service Employees", Sloan Management Review, 36(4), pp.73-84.
- Brewer, P. and T. Speh (2000), "Using the Balanced Score card to Measure Supply Chain Performance," Journal of Business Logistics, Vol.21, 75-93.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction", Journal of Marketing Research, 30(Feb), pp.63-77.
- Brucks, Merrie(1985), "The Effects of Product Class Knowledge on Information Search Behavior", Journal of Consumer Research , 12 (June), 1-16.
- Burati, J. C., M. F., Matthews and S. N. Kalidindi(1992), "Quality Management Organization and Techniques", Journal of Construction Engineering? and Management, 118(1), pp.112.
- Burk, M., C. Borucki, and A. Hurley(1992), "Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple Stakeholder Perspective", Journal of Applied Psychology, 77(5), pp.717-729.
- Chenhall, R.H., (1997), "Reliance on Manufacturing Performance, Total Quality Management, and Organizational Performance", Management Accounting Research, Vol. 8, 187-206
- Choi, T.Y. and K. Eboch (1998), "The TQM Pradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", Journal of Operations Management, Vol. 17, 59-75
- Church, A.(1995), "Linking Leadership Behaviors to Service Performance: Do Managers Make a Difference?", Managing Service Quality, Vol.5(6), pp.26-31.

- Clavin. L. and H. Kim(1997), "An Employee Reward and Recognition Process", The TQM Magazine, Vol.9, No.5, pp.328-3299.
- Cook, B. M., (1991), "Quality: The Pioners Survey the Landscape", Industry Week, 240(October), pp.70-71.
- Crosby, L. A. and N. Stephens(1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfactions, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", Journal of Marketing Research, Vol.24(November), pp.404-411.
- Crosby, P. B.(1979), "Quality is Free," McGraw-Hill, New York, NY.
- Daniel S. J. and W. D. Reitsperger, and T. Gregson(1995), "Quality Strategy and the Use of Operations-Based Non-Financial Performance Measures: A Research Note", Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, No. 6, pp.557-572.
- Danny, S. and T. Mile(1999), "The Relationship between Total Quality Management Practices & Operational Performance", Journal of Operations Management, Vol. 17, pp.393-409.
- Das, A., R.B. Handfield, R.J. Calantone, S. Gihosh (2000), A Contigent view of Quality Management-The Impact of International Competition on Quality", Decision Science, Vol.31, 649-690
- Deming, W. E.(1986), "Out of the Crisis", Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Dayle I. Thorpe, and Joseph O. Rentz(1996), "A Measure of Service Quality for Retail Stores", Journal of the Academy of Marketing Science, 24(winter), 3-16.
- Denton, G. A. and B. White(2000), "Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel operations", The Cornell Hotel and Douglas, T.J., and W.Q. Judge (2001), "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage:The

- Role of Structural Control and Exploration," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 158-169
- Douglas, T.J., and W.Q. Judge (2001), "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 158-169
- Dow, D., D. Samson, and S. Ford (1999), "Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices contribute to Superior Quality Performance?," *Production and Operations Management*, Vol.8, 1-27
- Restaurant Administration Quarterly*, pp.94-107.
- Doyle, B. and J. E. Ware(1997), "Physician Conduct and Other Factors that Affect Consumer Satisfaction with Medical Care", *Medical Care*, Vol. 52, No.10, pp.791-796.
- Easton, G.S., and S.L. Jarrell (1998), "The Effect of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation, *Journal of Business*, Vol. 71, 253-307
- Ellram, L. M. (1990), "The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships," *Journal of Purchasing and Materials and Management*, Fall, 8-14.
- Everett, M. and? B. C. James (1991), "Continuous Quality Improvement in Healthcare: A Natural Fit", *Journal for Quality and Participation*, Jan./Feb., pp.10-14.
- Finkler S. A.(1994), "Essentials of Cost Accounting for Health Care Organizations", Aspen, Gaithersburg, Maryland, pp.308-321.
- Flynn, B., R. Schroeder and S. Sakakibara(1995), "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, 26(5), pp.659-691.

- Forker, L., D. Mendez, and J. Hershaner(1997), "Total Quality Management in The Supply Chain; What is its Impact on Performance", *International Journal of Production Research*, 35(6); pp.1681-1701.
- Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Eperience," *Jouenal of Marketing*,56, 6-21.
- Fornell, C. and D. F. Larcker(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and mersurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 39-50.
- Forza, C. and R. Flippini (1998), "TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model", *International Journal of Production Economics*, Vol.55, 1-20
- Frambach, RT., RG. Barkema, and B. Nooreboom(1998), "Adoption of a Service Innovation in the Business Market: An Empirical Test of Supply -Side Variavles", *Journal of Business Research*, 41 (2), 16174.
- Fukuyama, Francis(1995), *Trust* New York: The Free Press.
- Garvin, D. A. (1993), "Buildind a Learning Organization," *Harvard Business Review*, 71, NO. 4, 78-91.
- Garvin, D. A. (1988), "Managing Quality : The Strategic and Competitive Edge", New York : Free Press.
- General Accounting Office(1991), "Management Prattice - US Companies Improve Performance Through Quality Efforts", *GAO/NSIAD*, pp.91-190.
- George, S. A. Weimerskirch(1994), "Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies", John Wiley & Sons, New York, NY.
- George, W. R.(1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior ;

- A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, 20; pp.63-70.
- Georgette, M., B. Zifko and F. K. Robert(1997), "Managing Perceptions of Hospital Quality", *Marketing Health Service*, Vol. 17. pp.28-35.
- Gertrude P. Pannirselvam, Lise A. Ferguson, Robert C. Ash, Sue P. Siferd(1999), "Operations management research : an update for the 1990s" *Journal of Operations Management* 18. pp95-112.
- Grandzol, J.R. and M. Gershon (1997), "Which TQM Practices really Matter: An Empirical Investigation", *Quality Management Journal*, Vol. 4, 43-59
- Gronroos, C. (1990), "Service Management and Marketing : Managing the Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books, Lexington, MA.
- Gronroos, C. (1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," *Review of Business*, Vol. 9, 10-13.
- Gronroos, Dhristian(1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Racine. Administration.
- Guangming, C., C. Steve and L. Brian(2000), "A Systemic View of Organizational Change and TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 12, pp.186-193.
- Hackman J. R. and Oldham(1971), "Development of job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. I. Tatham and W. C. Black(1995), "Multivariate Data Analysis with Readind", (4th ed), Prentice Hall, p.5.
- Hall, J.A., and M.C. Dornan(1988), "Meta Analysis of Satisfaction with

- Medical Care; Description of Research Domain and Analysis of Overall Satisfaction Levels", *Social Science and Medicine*(27).
- Hallowell R. L.A. Schlesinger and J. Zornitsky(1996), "Internal Service Quality, Customer, and Job Satisfaction; Linkages and Implications for Management", *Human Resource Planning Journal*.
- Hendrick, 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 Award," *Management Science*, Vol. 43, 1258-1274
- (1996), "Quality Award and Market Value of the Firm: An Empirical Investigation", *Management Science*, Vol. 42, 1403-1426
- Hartline, M.D. and O.C. Ferrell (1996), "the Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 60, 52-70
- Hartline, M. D., J. G. Maxham III, and D. O. McKee(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, Vol.64 (April), pp.35-50.
- Heskett, J. L., O. J. Thomas G. W. Loveman, W. E, Sasser and? L. A. Schlesinger(1994), "Putting The Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, pp.164-174.
- Heskett, J. L., W. Sasser, and L. Schlesinger(1997), "The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to? Loyalty, Satisfaction, and Value", *The Free Press*, New York.
- Ho, D. C. K., Dutty, V. G., Shih, H. M., (2001), "Total Quality Management: an empirical test for mediation effect".

- International Journal of Production Research 39, 529-548.
- Hong, Y. S., K. H. Ip, Y. K. Agnes and F. Fan(2000), "Employment Involvement & Quality Management", The TQM Magazine, Vol. 12, No.5, pp.350-354.
- Hussey, D.(1994), "Strategic Management - Theory and Practice", pp.30-75.Peramon Oxford,
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli(1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Vol.57, July, pp.53-70.
- John G. Wacker(1998), "A definition of thory : research guidelines for different theory-building research methods in operations management" Journal of Operations Management16, pp361-385
- Julie M. Hays, Arthur V .Hill(2001), "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality"
- Juran, J. M.(1986), "The Quality Trilogy", Quality Progress, Vol.19, No.8, August, p.20.
- Jyh-Shen Chiou, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich(2002), "Does customer knowledge affect how loyalty is formed" Journal of Service Research: JSR. Thousand Oaks: Nov Vol.5, Iss. 2; 113-12.
- Karagozoglou, N. and W.B. Brown(1993), "Time-Based Management of the New Product Development Process", Journal of Product Innovation Management, 10, 204-15.
- Kaynak, H. (2003), "The Relationship between Total Quality Management Practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management 21, 405-435.
- Kaynak, H. (1997), "Total Quality Management and Just-in- Time

- Purchasing: Their Effects on Performance of Firms Operating in the US. Garland, New York, NY.
- Kerlinger, F. N. and L. B. Howard(1999), "Foundation of Behavioral Research", Harcourt College Publishers.
- Landeros, Robert, and Monczka, R. M. (1989), "Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture," Journal of Purchasing and Material Management, 25(4), 9-18
- Larson, P., and A. Sinha(1995), "The TQM Impact: A Study of Quality Managers' Perceptions", Quality Management Journal. 2(3), pp.53-66.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. and Ledford, E.(1995), "Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies", Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Leonard, F. S. and W. E. Sasser(1982), "The Incline of the Quality", Harvard Business Review, Sep.-Oct., pp.163-171.
- Lewicki, R. and Bunker, B.(1995), "Trust in relationships: A model of trust development and decline", in Bunker, B and Rubin, J. (Eds), Conflict, Cooperation and Jossey Bass, San Francisco, CA, 133-73.
- Maghribi, A, S.(1999), "Assessing the Effect of Job Satisfaction on Managers", Internation Journal of Value- Based Management, Vol.12
- Markus Christen, Ganesh Iyer, David Soberman(2006), "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory"
- Martin, L. L.(1993), "Total Quality Management in Human Service Organization", SAGE Publication, Inc., p.22.

- Motwani, S. A., (1999), "A New Look at Six-Sigma", Quality Digest, March, 21st Century Quality Column.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. and Stilwell C. D.(1989), "Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models," Psychological Bulletin, Vol. 105, pp. 430-445.
- Nunnally, J. C.(1978), "Psychological Theory", 2nd ed., McGraw.
- Oliver, R. R.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", Journal of Marketing Research, Vol. 17.
- Oliver, R. R. and J. E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A FieldSurvey Approach", Journal of Marketing, Vol.53, pp.21-35.
- Osuagwu, L., (2002)" TQM Strategies in a Developing Economy : Empirical Evidence from Nigerian Companies", Business process Management Journal, Vol. 8 No. 2, pp. 140-160.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A. and Berry(1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research." , Journal of Marketing, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry(1988), "SERVQUAL; A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, 64(Spring), pp.12-40.
- Porter, L. J. and? A. J. Parker(1993), "Total Quality Management: the Critical Success Factors", Zairi, M., S. R. Letza and J. S. Oakland(1994), "Does TQM Impact on Bottom-Line Results", The TQM Magazine, Vol. 6, No. 1, pp.38-43.Total Quality Management, 4(1), pp.13-22.
- Powell, T.(1995), "Total Quality Management as Competitive

- Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16(1), pp.15-37.
- Ram Narasimhan, Jayanth, Jayaram(1998), "Reengineering service operations: a longitudinal case study" *Journal of Operations Management* 17, pp7-22
- Reidenbach, R. E. and B. S. Smallwood(1990), "Exploring perceptions of Hospital Operations by A Modified SERVQUAL Approach", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 10, No.4, pp.47-55.
- Richard, M. D. and A. W. Allaway(1993), "Service Quality Attributes and Choice Behavior", *Journal of Service Marketing*, Vol.7, No.1, pp.59-68.
- Richard Matters and V. Vargas (2000), "A typology of de-coupling strategies in mixed services", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, 663-682
- Robbins, S. P and M. Coulter(1999), "Management", prentice-Hall Inc. pp.419-420.
- Rodney M. and .n Bannister(2001), "Business Performance Measurement and Change Management Within a TQM Framework", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21, No.1/2, pp.88-107.
- Rosenbluth, H., and D. M. Peters(1992), "Customer Comes Second and Other Sectors of Exceptional Service", Morrow, New York.
- Ross, J.(1994), "Principles of Total Quality", St. Lucie, FL.
- Ruce, W. M., and J. W. Blackburn(1992), "Balancing Job Satisfaction and Performance", Quorum Books.
- Rust, Roland T. and Richard L. Oliver(1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier", in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland T.

- Rust and Richard L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-19
- Rust, R. T., A. J. Zahorik(1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share", *Journal of Retailing*, Vol.69, pp.193-215.
- Rust, R. T., G. L. Stewart, H. Miller and? D. Pielack(1996), "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, pp.62-80.
- Sako, M. and S. Helper(1998), "Determinants of Trust in Supplier Relation: Evidence from the Automative Industry in Japan and United States," *Journal of Economics Behavior & Organization*, Vol. 34(3), 387-417.
- Sampson, D. and N. Terziovski(1999), "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.17, pp.393-409.
- Sang M. Lee and E. Maling(1987), "Just-in-Time", *Management Decision*. Vol.25, Iss.6; 50-5
- Saraph, J., G. Benson, and R. Schroeder(1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Science*, 29(4), pp.810-829.
- Schlesinger, L., and J. Heskett(1991), "The Service Driven Service Company", *Harvard Business Review*, 69(5), pp.71-81.
- Schneider, B., J. J. Parkington and V. M. Buxton(1980), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 25, pp.252-267.
- Schoeffier, S., R. D. Buzzell and D. F. Heany(1974), "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business*

- Review (March-April), pp.137-144.
- Schonberger, Richard J. and James P. Gilbert(1983), "Just in Time Purchasing: A Challenge for U.S. Industry", *California Management Review*, Vol.26, No.1 Fall, p54.
- Seals, G.W.et al.(1977), "The Contribution of Job and Leisure Satisfaction to Quality of Life", *Journal of Applied Psychology*, Vol, 62.
- Simon, R. C.(1990), "Total Quality Management in Design and construction", *The Construction Specifier*, Vol. 43(5), p.103.
- Spreng, R. A. and R. D. Mackoy(1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 72, 201-214.
- Stank, P. (1999), and Thomas J. Goldsby, Shawnek, "Effect of Service Supplier Performance on Satisfaction and Loyalty of Store Managements in the fast food industry", *Journal of Operations Management* 17, 429-447.
- Stein, T. and J. Sweat(1998),"Killer Supply Chains," *Information week*, 708(9), 36-46
- Tenner, A. R., and Detoro(1992), "Total Quality Management", Addison-Wesley Inc.
- Theodore P. Stank, Thomas J. Goldsby, Shawnee K. Vickery(1999), "Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry"
- Thomas M. Smith, James S. Reece(1999), "The relationship, fit, productivity, and business performance in a services setting"17. pp145-161
- Treacy, M., and F. Wiersema(1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, 71(1), pp.84-95.

- Volker Krger(1998), "Total Quality Management and It's Humanistic Orientation Towards Organizational Analysis", The TQM Magazine, Vol. 10, No. 4, pp.293-301.
- Voss et al. "Journal of Operations Management" 23 (2005). pp179-195.
- Wilson, D. D., Collier, D. A., (2000), "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award causal model", Decision Sciences 31, 361-390.
- Zairi, M., S. R. Letza and J. S. Oakland(1994), "Does TQM Impact on Bottom-Line Results", The TQM Magazine, Vol. 6, No. 1, pp.38-43.
- Zeitz, G., R Johannesson and J. E. Ritchie Jr, " An Employee survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture", Group & Organization Management, 22(4), pp. 414-444, 1997
- Zeithaml, V. A. and M. Bitner(1997), "Services Marketing", The MacGraw-Hill.

# Abstract

## An Empirical Study on the Relations among TQSM Back-office System's Characteristics, and Business Performance

Dae-Bong Ha

Majored in Service Operations Management  
Department of Business Administration  
Graduate School of Hansung University

TQSM(Total Quality Service Management) activities is asserted to be a precondition to the achievement of various business performance. This study explores the relationships among TQSM, back-office activities, and service performances. Our findings show that:

- (1) Back-office activity (relational characteristic) mediates the relationship between TQSM and employees' satisfaction.
- (2) TQSM has a significant impact on employees' satisfaction.
- (3) Neither relational nor functional characteristics of back-office activities has a direct impact on service quality. It is true only by way of employees' satisfactions.
- (4) Service quality has a significant impact on customer satisfaction, and customer satisfaction has a significant impact on business performance, as previous studies suggested.

NO			
----	--	--	--

안녕하십니까.

바쁘신 중에도 본 설문조사에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 귀하 주유소로부터 주유소 업무의 수행에 대하여 귀 본사로부터 지원받는 정도가 귀하 또는 귀하 업무 수행을 어느 정도 만족시키는가를 살펴봄으로써 주유소 측의 효과적인 지원방안을 위한 연구 자료를 수집할 목적으로 작성된 것입니다.

여기에서 얻어지는 정보는 일체 공개하지 않을 것이며 순수 학문 연구 목적으로만 사용 될 것입니다.

귀하께서 성의 있게 응답해 주신 본 자료는 주유소에 종사하는 모든 직원들이 수행하는 업무를 효과적으로 지원받을 수 있는 방안을 마련하는데, 많은 도움이 될 것입니다.

다시 한 번 귀하의 협조에 감사드립니다.

2006년 9월

한성대학교 대학원 경영학과 박사과정

지도교수 : 정 승 환 교수

연구자 : 하 대 봉 올림

설문문의 및 연락처 : 02-955-7073

HP) 010-4763-5145

**I. TQSM(종합적서비스품질경영)관리관행에 관한 설문항목입니다. (직원용)**

귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V”표 해주십시오.

설문항목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 경영층은 조직의 목표, 비전, 가치를 설정하고 추진하며, 조직의 지속적인 개선을 위해 동기를 부여하고 확인한다.					
2. 회사는 서비스품질 경영혁신의 실행을 위해서 적극적으로 교육 및 훈련을 실시한다.					
3. 서비스 품질개선 프로그램 개발과정에서 고객의 요구사항을 수집하고 반영한다.					
4. 회사는 종업원자기개발(교육, 연수, 연구 수행 등) 프로그램 참여를 지원한다.					
5. 서비스품질의사결정 과정에 종업원의 의견을 수렴하고 반영한다.					

## II. 후방지원활동(기능적 특성)

이 부분은 본사에서 귀주유소에 업무지원을 해주는 상황에 대한 질문입니다.

귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V”표 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 본사는 그들이 약속한 시간에 유류 및 물류를 정확히 배달한다.					
2. 본사는 우리가 요구한 유류 및 물류를 정확히 배달한다.					
3. 본사의 유류 및 물류 운송관리는 믿을 만하다.					
4. 본사는 우리의 긴급주문에 대해서 신속히 처리된다.					
5. 제품의 품질 및 적합성에 대해서 충분히 신뢰할 수 있다.					
6. 본사는 정기적으로 주유소 직원에 대한 업무처리교육을 시킨다.					
7. 본사의 시설지원 시스템 처리능력이 신속하다.					
8. 본사의 각 부서별 업무지원이 신속하다.					
9. 본사는 우리주유소 시설물에 대해서 정기적으로 관리체크를 하고 있다.					
10. 본사는 우리주유소의 시설물에 결함이 생겼을 때 신속히 처리한다.					
11. 고객 불편사항을 신속히 처리한다.					

### Ⅲ. 후방지원활동(관계적 특성)

#### 1. 물리적/기술적 관리 요소에서의 관계

귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V”표 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 우리는 본사와 공동으로 미래계획을 수립한다.					
2. 우리는 본사와 업무추진에 필요한 정보를 공유하고 있다.					
3. 우리는 본사와 모든 관련 부서들 간의 조정과 의사소통이 잘되고 있다.					
4. 본사는 우리와의 약속이나 계약을 잘 지킨다.					
5. 정보시스템의 통합수준이 높다.					
6. 우리는 본사의 영업/관리 시스템 개선에 대해서 관여하고 있다.					
7. 우리는 본사와 활동의 세부적 상황과 책임소재에 대해서 합의를 한다.					

## 2. 행동적 관리 요소에서의 관계

귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V”표 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 우리는 본사와 같은 경영이념 및 비전을 추구하고 있다.					
2. 업무처리에 있어 본사와 개인적인 차원에서 협력이 잘 이루어지고 있다.					
3. 본사의 직원은 우리에게 우월적인 자세와 행동을 한다.					
4. 본사는 우리와 상호이익에 관심을 가지고 협력을 한다.					
5. 본사는 우리의 위험성에 대해서 공유하고자 한다.					
6. 우리는 본사와 경쟁사의 서비스 경쟁에 대해서 서로 정보를 제공한다.					

IV. 귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V”표를 해주십시오.(직원용)

1. 종업원 만족도 설문항

설문항목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 나는 우리 주유소에서 실시하는 전반적 서비스에 대해서 고객이 만족 할 것이라고 확신한다.					
2. 나는 우리 주유소의 전반적인 환경에 고객이 만족 할 것이라고 확신 한다.					
3. 나는 우리 주유소를 선택한 고객은 현명한 결정을 내린 것으로 확신한다.					
4. 나는 우리 주유소를 선택한 고객은 다음에도 변함없이 우리 주유소를 이용 할 것이라고 확신한다.					
5. 나는 우리 주유소를 선택한 고객은 주변의 이웃들에게 소개 할 용의가 있다고 확신한다.					

2. 서비스 품질성과 설문항

설문항목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 본 주유소 직원은 예의바르다.					
2. 본 주유소의 서비스는 믿을 수 있다.					
3. 본 주유소는 고객을 배려하고 있다.					
4. 본 주유소의 서비스는 신속하다.					
5. 본 주유소의 외향은 매우 쾌적하다.					

## V. 경영성과 (매장성과 / 고객의 충성도)

귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V”표 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의 함	매우동 의함
1. 우리 주유소의 매출액(판매수익) 증가율은 경쟁주유소에 비교해 볼 때 높다.					
2. 우리주유소의 시장점유율은 경쟁주유소에 비교해 볼 때 높다.					
3. 우리주유소의 매장판매 및 외상거래처는 경쟁주유소에 비교해볼 때 많다.					
4. 우리주유소를 이용하는 고객은 충성도가 높은 단골고객이다.					
5. 우리주유소를 이용하는 고객은 월 3회 이상 주유고객이 50% 이상이다.					
6. 우리주유소를 이용하는 고객은 제품(유류 및 물품)품질 및 서비스품질과 판촉물 품 질에 대해서 만족도가 높다.					

**VI. 인구통계학적 내용입니다.**

일치되는 란에 “V”표 또는 기입해주십시오.

설 문 항 목
1. 우리주유소의 소재지는 어디입니까.
<input type="checkbox"/> 서울 <input type="checkbox"/> 경기 <input type="checkbox"/> 기타
2. 우리주유소의 정유사는 어디입니까.
<input type="checkbox"/> GS 칼텍스 <input type="checkbox"/> SK <input type="checkbox"/> S-OIL <input type="checkbox"/> SK-인천정유 <input type="checkbox"/> 기타
3. 귀하의 성별은 어떻게 됩니까?
<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여
4. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까? (만    세)
5. 귀하의 현 직장(주유소)에서의 근무기간은 어떻게 됩니까?
<input type="checkbox"/> 3년 미만 <input type="checkbox"/> 3년 ~ 5년 <input type="checkbox"/> 5년 ~ 10년 <input type="checkbox"/> 10년 이상

NO			
----	--	--	--

안녕하십니까.

바쁘신 중에도 본 설문조사에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 주유소서비스에 대한 고객만족도 및 서비스품질성과 측정을 통하여 주유소 측의 효과적인 지원방안을 모색하기 위하여 조사를 하고 있습니다.

고객님의 솔직하고 성의 있게 응답해 주신 본 자료는 주유서비스에 대한 만족정도를 이해하는데 매우 유익하고 중요한 기초 자료가 될 것입니다.

고객님의 바쁜 시간을 빌어 어려운 부탁을 드리오니, 불편하시더라도 넓은心胸으로 질문에 응답해 주셨으면 고맙겠습니다.

본 설문조사는

- ▶정답을 묻는 것이 아닙니다.
- ▶무기명입니다.
- ▶통계 처리만 합니다.
- ▶연구가 끝난 후라도 응답자의 비밀은 절대 보장합니다.

다시 한번 귀하의 협조에 감사드립니다

2006년 9월

한성대학교 대학원 경영학과 박사과정

지도교수 : 정 승 환 교수

연구자 : 하 대 봉 올림

설문문의 및 연락처 : 02-955-7073

HP) 010-4763-5145

I. 귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V”표를 해주십시오.(고객용)

1. 고객 만족도 설문항

항 목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 나는 본 주유소에서 받은 전반적 서비스에 만족한다.					
2. 나는 본 주유소의 전반적인 환경에 만족한다.					
3. 나는 본 주유소를 선택한 것은 좋은 결정이었다.					
4. 나는 다음에도 계속 본 주유소를 이용할 것이다.					
5. 나는 본 주유소를 나의 친구나 이웃에게 소개할 용의가 있다.					

2. 서비스 품질성과 설문항

항 목	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의함	매우 동의함
1. 본 주유소 직원은 예의바르다.					
2. 본 주유소의 서비스는 믿을 수 있다.					
3. 본 주유소는 고객을 배려하고 있다.					
4. 본 주유소의 서비스는 신속하다.					
5. 본 주유소의 외향은 매우 쾌적하다.					

## II. 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다. (고객용)

해당하는 곳에 기입하시거나 해당항목에“V”표를 해주십시오.

1. 귀하의 성별은 남 ( ) 여( )
2. 귀하의 연령은 만 ( ) 세)
3. 귀하의 현재직업은 무엇입니까? <input type="checkbox"/> 주부 <input type="checkbox"/> 전문직 <input type="checkbox"/> 자영업 <input type="checkbox"/> 회사원 <input type="checkbox"/> 학생
4. 귀하의 운전경력은 몇 년입니까? <input type="checkbox"/> 3년 미만 <input type="checkbox"/> 3년 ~ 5년 <input type="checkbox"/> 5년 ~ 10년 <input type="checkbox"/> 10년 이상
5. 귀하의 월 차량연료비는 얼마나 됩니까? <input type="checkbox"/> 5만원 미만 <input type="checkbox"/> 5만원 ~ 10만원 <input type="checkbox"/> 10만원 ~ 20만원 <input type="checkbox"/> 20만원 ~ 30만원 <input type="checkbox"/> 30만원이상
6. 한번 주유 시 얼마씩(금액) 주유합니까? <input type="checkbox"/> 3만원 미만 <input type="checkbox"/> 3만원 ~ 5만원 <input type="checkbox"/> 5만원 ~ 10만원 <input type="checkbox"/> 10만원 이상
7. 귀하는 이 주유소를 월 몇 회 정도 방문을 하십니까? <input type="checkbox"/> 월1회 <input type="checkbox"/> 월2회 <input type="checkbox"/> 월3회 <input type="checkbox"/> 월4회 이상
8. 귀하께서 주유소를 선택하는 기준은 무엇입니까? <input type="checkbox"/> 정유사 <input type="checkbox"/> 낮은 가격대의 주유소 <input type="checkbox"/> 매장 진출입이 용이한 점 <input type="checkbox"/> 부대시설 <input type="checkbox"/> 주유소 환경 및 친절도
9. 귀하께서는 주유소에서 꼭 필요한 부대시설이 무엇이라 생각하십니까? (2가지 선택) <input type="checkbox"/> 세차장 <input type="checkbox"/> 카센터 <input type="checkbox"/> 편의점 <input type="checkbox"/> 셀프시설(진공청소기, 매트청소기, 공기압축 10 정기 등 기타) <input type="checkbox"/> 페스트 푸드점 <input type="checkbox"/> 식당