

서비스品質의 測定과 改善에 關한 小考

金 淵 星*

.....

서비스 기업이 경쟁에서 승리하기 위한 하나의 방편으로 서비스品質을 선택하고 있다. “측정 없이 개선 없다”는 원칙에 따르면, 서비스品質의 향상을 위해서는 우선 서비스品質을 측정하고, 그 수준을 파악한 후에 개선을 하기 위한 절차를 취해야 한다. 물론 서비스品質의 측정이 용이한 것은 아니지만, 기존의 연구에 따르면 SERVQUAL 등의 모델을 업종의 성격에 따라 적절히 적용하면 가능할 것이다. 서비스品質의 측정에 대해서는 K은행의 실제 사례를 예로 제시하였다. 서비스品質의 개선과 향상을 통해 세계수준의 서비스를 제공하는 기업으로 경쟁력을 확보하기 위해서는 단기적으로는 서비스 프로세스 관점에서 각 단계별로 개선활동을 수행해야 할 것이다. 그렇지만 장기적인 관점에서는 인간(종업원)과 기술에 대한 관심과 더불어 기업의 품질문화를 변화시켜 나가야 할 것이다. 본 연구에서 정리한 서비스品質의 의미와 측정방안 그리고 개선의 방향 등은 서비스기업이 경쟁력 강화의 수단으로 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

.....

I. 머리말

최근에 이르기까지 품질에 대한 연구는 주로 제품의 물리적 품질에 초점을 두어졌었다. 그러나 1980년대 중반 이후에 경제에서 차지하는 서비스의 비중이 증대함에 따라 산·학·연 여러 분야에서 서비스에 대한 관심을 가지기 시작하였고, 특히 제품에 대비한 서비스의 차별적 특성에 대한 연구 등이 다수의 연구자에 의해 수행되어 왔다. 서비스는 제품과 상이한 특성이 있다는 점에 착안하여 제품의 품질과는 다른 서비스의 품질에 대한 새로운 정의가 필요하게 되었다.

* 仁荷大學校 經營學部 助教授

이렇게 서비스에 대한 연구의 중요성이 증가함에 따라 서비스품질에 관해서도 이러한 경향을 보여, 스칸디나비아반도의 국가들에서부터 서비스품질에 대한 연구가 시작되었고 미국과 영국에서도 후속 연구가 있었다. 그 결과 서비스품질에 대한 여러 가지가 진행되었다. 그 가운데 특히 서비스품질의 정의와 이를 구성하는 서비스품질 차원과 결정요소, 그리고 서비스품질의 확보가 갖는 의미 등에 대해 꾸준히 연구되어 왔다.

서비스업의 특성상 서비스품질이 새로운 경쟁우위의 원천으로서의 중요성이 점차 증대하고 있으며(Rapert & Wren, 1998), 서비스 기업들이 지속적으로 유지할 만한 경쟁우위를 탐색하고 있는 가운데 전통적인 기능이나 자원의 대체안으로서 품질이 유효하다는 논의도 있었다(Bharadwaj et al., 1993). 다수의 기업들이 규모의 경제나 범위의 경제에 근거한 비용우위의 전략을 취하는 것과 같이, 서비스 품질을 하나의 경쟁우위를 획득하기 위한 수단으로 선택하여 수용하는 기업들이 존재한다. 업계의 경험에 의하면, 서비스품질이란 누구나가 쉽게 향유할 수 있는 가치는 아닌 것으로 알려져 있다(Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2001). 특히 서비스품질이 탁월한 기업은 대내적으로는 서비스 문화를 정립하고 있으며, 대외적으로는 명성을 확보하고 있는 것으로 알려져 있다.

서비스 기업들이 서비스 품질을 제고하기 위해 서비스 품질이 무엇이며 서비스 품질에 대해서는 어떤 측면에서 연구가 이루어져야 하는가에 대한 논의가 여러 갈래로 이루어져 왔다(김연성, 1998b).

또한 서비스 기업의 발전과정을 4단계로 제시한 체이스와 헤이즈(Chase & Hayes)의 연구를 보면, 서비스 기업의 경쟁력이 가장 높은 수준의 단계인 세계수준의 서비스 제공단계에서는 서비스 품질이 고객의 기대를 넘어서 기회를 추구하며 지속적으로 그 수준이 향상되는 것으로 규정되어 있다. 단지 서비스 품질이 비용이나 다른 변수의 부수적인 요소가 아니라 서비스 경쟁력 확보를 위한 핵심요소로 자리를 잡고 있을 것이 서비스 기업 경쟁력 최우수 단계에 도달하기 위한 하나의 조건이다(Chase & Hayes, 1991). 즉, 서비스 품질에서 기업의 경쟁우위 기회를 찾을 수 있다고 볼 수 있으며, 이것이 기업의 성장과 발전의 하나의 시금석이 될 수 있다.

이런 관점에서 서비스 기업이 서비스 품질을 측정하고 또 그 수준을 개선하는 것은 세계수준의 서비스 제공기업으로 발전하기 위한 하나의 과정이라고 볼 수 있다. 본

연구에서는 서비스 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 하나의 방안으로서 서비스품질의 측정과 개선에 대한 탐구를 하고자 한다. 서비스품질의 측정과 개선의 실제로는 K은행의 사례를 예로 제시하였다. 이에 본 연구에서는 우선 서비스품질의 정의와 중요성과 의의, 이를 구성하는 서비스 품질 차원에 대한 이론적 정리를 하고, 서비스품질의 측정 이유와 측정 방법을 제시하며, 이를 실제 적용하여 어떻게 서비스 품질을 개선할 수 있는가에 대한 설명을 하고자 한다. 이는 서비스기업이 서비스품질의 향상에 의해 경쟁력을 강화하는데 도움이 될 것으로 기대된다.

II. 서비스品質의 意義

1. 서비스품질의 중요성과 의의

서비스품질에 관한 총체적 정의를 내리기 어렵기 때문에 각각 상황에 적합한 정의를 내리는 것이 적절하다. 또한 서비스품질이란 개념이 존재하는 공간이 너무 넓고 너무 많은 구성요소를 포함하고 있기 때문에, 이것들을 모두 포함하는 모형을 설계하는 것은 매우 어려울 뿐만 아니라, 그 모형의 적용에 따른 효용성에도 의문이 있다. 이는 서비스품질 측정, 일반화 가능성, 관리의 유용성, 고객 관련성, 개선방안 제시

□ 중요성

- 서비스품질은 모두가 잘 하는 그런 것이 아니다.
- 강한 서비스품질 지향을 보이는 기업들은 다른 경쟁자가 도저히 따라 잡을 수 없으며 오래가는, 기업 내적인 문화와 기업 외적인 명성을 만들어 간다.

□ 의의

- 서비스품질이 훌륭하다는 것은 고객이 기대하는 바를 충족시켜 주거나, 기대 이상의 서비스를 제공하는 것이다.
- 고객이 지각하는 서비스품질이란 고객의 기대나 욕구수준과 그들이 지각하는 것 사이에 존재하는 아이의 정도로 정의된다.

〈그림 1〉 서비스품질의 중요성과 의의

여부 등과 같은 의사결정기준의 관점에서 보면, 서비스품질에 대한 정의와 차원 규명은 각각 장·단점을 내포할 수 있기 때문이다.

서비스의 품질은 사용자의 인식에 의해 결정된다. 서비스 속성의 집합이 사용자를 만족시키는 정도가 서비스의 품질이라고 말할 수 있다. 이것을 흔히 기대에 대한 인식의 일치라고 한다. 따라서 서비스품질이 훌륭하다는 것은 고객이 기대하는 바를 충족시켜 주거나 기대 이상의 서비스를 제공하는 것이며, 이는 고객이 지각하는 서비스 품질이란 고객의 기대나 욕구수준과 고객들이 지각한 것 사이에 존재하는 차이의 정도로 정의할 수 있다. 이는 <그림 1>에 요약되어 있다.

2. 서비스품질의 결정요인

서비스 품질을 구성하는 차원에 대한 연구는 서비스 품질의 측정 및 향상의 기초적인 것이다. 이에 대한 기존 문헌의 연구는 크게 세 가지 접근방법으로 구분된다. 하나는 2차원 접근법이며 또 다른 하나의 흐름은 3차원 접근법이며, 마지막은 서비스 품질 결정요인을 구체적으로 고찰하는 접근법이다.

첫째, 2차원 접근법은 그윈누스(Grönroos, 1983), 베리(Berry, 1985) 등의 연구에서 찾아 볼 수 있다.

둘째, 서비스 품질 차원의 3차원 모형은 레티넨(Lehtinen, 1983, 1991)의 연구와 카마카(Karmarker, 1993)의 연구에서 찾아 볼 수 있다.

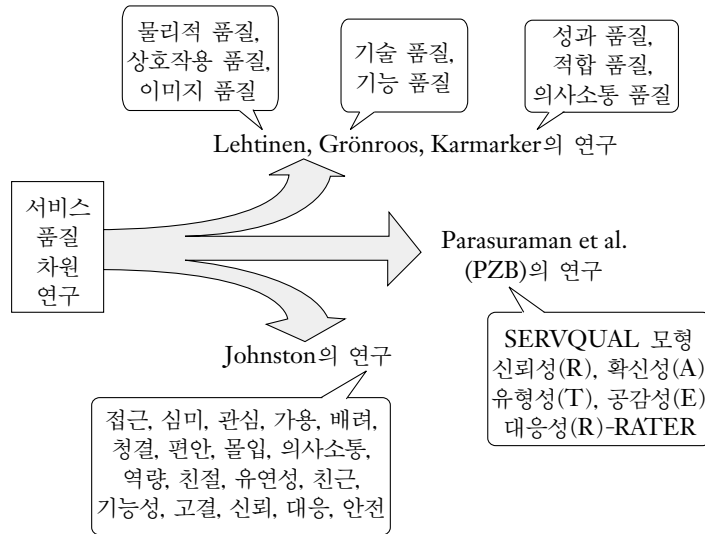
셋째, 다항목 서비스 품질 결정요인 규명에 대한 연구는 파라수라만(Parasuraman, 1985) 등의 연구와 존스톤(Johnston, 1990) 등의 연구가 있다.

여기서 제시한 연구 결과를 이용하여 서비스 품질 측정설계를 할 경우에 어떤 모형을 선택할 것인가는 연구 목적에 따라 상이할 것이다. 구체적인 서비스 품질 결정요인에 대한 설계는 파라수라만 등의 연구를 확장한 모형인 존스톤 등의 모형을 적용할 수 있을 것이며, 서비스 전달 프로세스에 따른 서비스 품질을 측정하고자 하는 경우엔 카마카가 제시한 총체적 서비스 품질 모형을 적용하는 것이 유용할 것이다. 한편 서비스 생산 프로세스를 보다 중시하는 측정에서는 레티넨의 연구가 강점을 가진다.

그러나 모든 경우에 이 기존의 연구모형을 그대로 적용하기보다는 조사하고자 하는 서비스산업의 특성 및 고객의 특성에 기초한 서비스 품질 측정설계를 하는 것이 바

〈표 1〉 서비스품질 차원 연구의 비교

구분	연구자	내용
2차원	Grönroos(1983)	기술 품질, 기능 품질
	Berry <i>et al.</i> (1985)	결과 품질, 과정 품질
3차원	Lehtinen & Lehtinen(1991)	물리적 품질, 상호작용 품질, 기업(이미지) 품질
	Karmarker(1993)	성과 품질, 적합 품질, 의사소통 품질
다항목	Parasuraman <i>et al.</i> (1985)	신뢰성, 유형성, 대응성, 확신성, 공감성
	Johnston <i>et al.</i> (1990)	접근, 심미, 관심/도움, 가용, 배려, 청결/단정, 편안, 몰입, 의사소통, 역량, 친절, 기능성, 친근, 유연성, 고결, 신뢰, 대응, 안전



〈그림 2〉 서비스품질 결정 요인에 대한 연구

람직하며, 이러한 사전연구를 통해 서비스품질 측정을 위한 차원을 발견해 내는 일이 중요하다.

〈그림 2〉는 중요한 몇 가지 연구의 흐름을 정리한 것이다.

III. 서비스品質의 測定

1. 서비스品質의 측정 이유

서비스品質을 측정하기 위해서는 서비스品質에 대한 정의와 그 결정요소 등에 대한 연구가 있어야 한다. 그렇지만 서비스品質을 측정하는 일은 그리 쉬운 일은 아니다. 다행히 서비스品質을 정의할 수 있다고 해도 서비스品質을 측정하기는 어렵다. 그 이유는 다음의 <그림 3>에서 제시한 다섯 가지가 있다.

첫째, 서비스品質의 개념이 주관적이기 때문에 객관화하여 측정하기 어렵다. 모든 경우에 적용되는 서비스品質을 정의하기는 어렵다.

둘째, 서비스品質은 서비스의 전달이 완료되기 이전에는 검증되기 어렵다. 서비스의 특성상 생산과 소비가 동시에 이루어지기 때문이다.

셋째, 서비스品質을 측정하려면 고객에게 물어봐야 하는데, 고객으로부터 데이터를 수집하는 일이 시간과 비용이 많이 들며 일반적으로 그 회수율도 낮다.

넷째, 자원이 서비스 전달과정 중에 고객과 함께 이동하는 경우에는 고객이 자원의 흐름을 관찰할 수 있다. 이런 점은 서비스品質 측정의 객관성을 저해한다.

다섯째, 고객은 서비스 프로세스의 일부이며, 변화를 일으킬 수 있는 중요한 요인

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> □ 서비스品質을 측정하는 이유 두 가지 <ul style="list-style-type: none"> • 개선, 향상, 재설계의 출발점이 측정 • 경쟁우위 확보와 관련한 서비스品質의 중요성 증대
 □ 서비스品質 측정이 어려운 이유 다섯 가지 <ul style="list-style-type: none"> • 주관적 개념 • 전달 이전에 테스트 불가 • 고객으로부터 서비스 품질에 대한 데이터 수집에 어려움 • 자원이 고객과 함께 이동하므로 고객이 자원의 변화를 관찰 • 고객은 프로세스의 일부이며 변화 가능성이 있는 요인 |
|--|

<그림 3> 서비스品質 측정 이유와 그 어려움

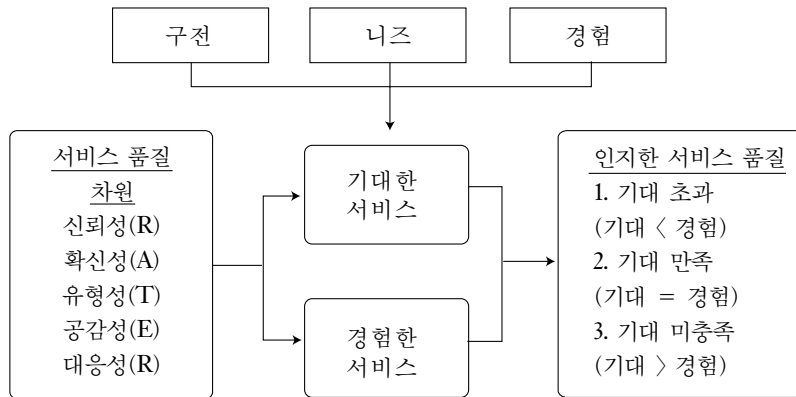
이기도 하다. 따라서 고객을 대상으로 하는 서비스품질의 연구 및 측정에 본질적인 어려움이 있다.

그럼에도 불구하고 서비스 품질을 측정하려는 노력을 계속하는 이유는 개선을 하기 위한 첫 단계가 측정이라는 점과 경쟁우위 확보를 위한 서비스 품질에 대한 중요성이 증대되기 때문이다. ‘측정이 없이는 개선이 없다(Without measurement, no progress)’라는 말과 같이 개선과 향상을 위한 첫출발이 측정이며 경쟁우위 확보와 관련 서비스 품질의 중요성이 최근에 증대하고 있기 때문에 서비스 품질의 측정 및 개선이 산업계의 중요한 이슈로 등장하고 있다.

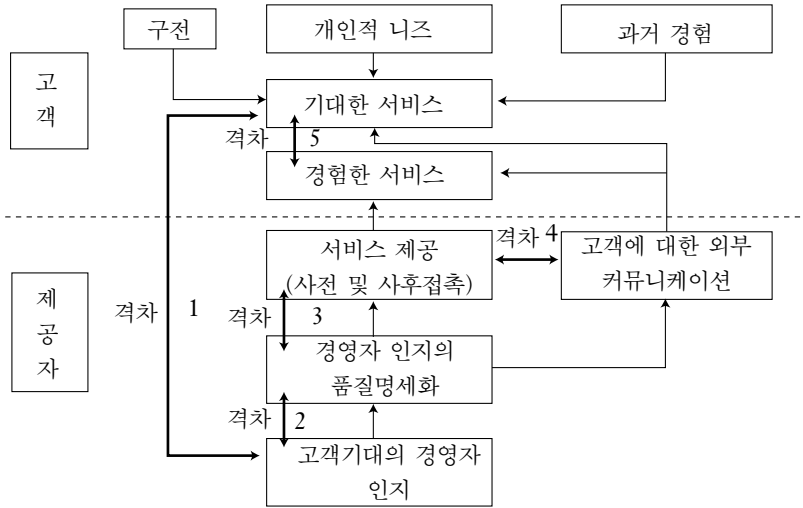
2. 서비스 품질의 측정 방법

서비스 품질의 측정 방법으로 가장 일반화 된 모형으로 SERVQUAL이 있다. 이는 미국의 파라수라만(A. Parasuraman), 자이다틀(V.A. Zeithaml), 베리(Leonard L. Berry) 등 세 사람의 학자(이하 PZB)에 의해 개발된 서비스 품질 측정도구로서 서비스 기업이 고객의 기대와 평가를 이해하는데 사용할 수 있는 다문항 척도(multiple-item scale)이다.

이들의 서비스 품질을 주제로 하는 탐색적 연구와 일련의 반복적인 자료수집과 자료분석 단계를 통해 97개 문항으로 구성된 측정 도구 시안을 점차 개선시키고 축약하



〈그림 4〉 인지한 서비스 품질 모형



〈그림 5〉 SERVQUAL 모형

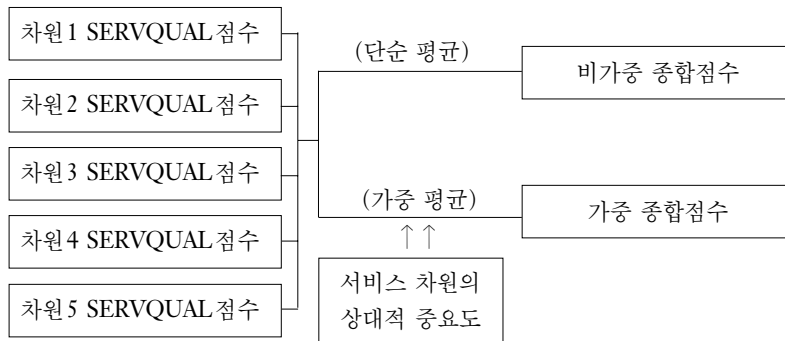
여 신뢰성 (reliability; R), 확신성 (assurance; A), 유형성 (tangibles; T), 공감성 (empathy; E), 대응성 (responsiveness; R) 등 5개 차원을 대표하는 22개 문항을 확정하였다. 5개 품질차원은 각 차원의 영문 첫 자를 모아 RATER라고 부르기도 한다(Tang & Bauer, 1995). 이 모형은 인지한 서비스품질 모형이며 〈그림 4〉와 같은 구조를 가진다.

PZB는 표적집단면접에 의한 탐색적 고객연구와 이에 대한 실증적 정량적 연구를 통해 고객의 서비스품질 지각을 측정할 수 있는 도구인 SERVQUAL을 개발하였다. 이는 서비스품질의 격차(Gap)모형으로 〈그림 5〉와 같다. 〈그림 5〉는 서비스 제공자와 고객의 측면에서 서비스품질이 어떻게 형성되어 있고 이 요인들이 서로 어떻게 연관되어 있는가를 간략히 요약한 것으로서 서비스 기업이 서비스 품질을 측정하고 개선하기 위해 사용할 수 있는 논리적인 과정들을 함축하고 있다.

PZB가 개발한 고객의 서비스품질에 대한 기대와 서비스품질 지각의 불일치 정도를 통해 해당회사의 서비스품질 수준을 측정하는 도구인 SERVQUAL의 질문지는 크게 두 부분으로 구성된다. 22개 항목으로 구성된 고객의 기대 측정 질문, 22개 기대 부분의 각 항목에 대응하는 특정회사에 대한 고객의 지각을 측정하기 위한 질문이다.

5개 서비스 차원을 구성하고 있는 각 문항에 대해서는 먼저 가장 좋은 기업의 서비스에 대한 기대의 정도를 질문하고 다음으로 현재 대상 기업이 수행하고 있는 서비스

$$\text{SERVQUAL 점수} = \text{고객의 지각점수} - \text{고객의 기대점수}$$



〈그림 6〉 SERVQUAL 종합점수 측정

수준에 대한 평가를 질문한다. 고객들의 기대수준과 기업의 서비스품질 평가에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다(1)’ ~ ‘정말 그렇다(7)’의 7점 척도를 일반적으로 이용한다.

SERVQUAL 점수는 고객의 기대문항에 대한 응답 점수와 기대문항에 상응하는 지각문항에 대한 응답 점수간의 차이로서 계산된다. 각 항목별 SERVQUAL 점수는 다음의 계산식에 의해 산출된다. 한편 각 차원에 대한 가중치를 부여하면 가중(weighted) SERVQUAL 점수를 산정할 수 있다.

한 기업의 5개 차원 각각에 관한 서비스품질 점수는 각 차원을 구성하는 문항들의 SERVQUAL 점수를 평균하여 구하며, 계산결과 점수가 (-)값을 가질수록 고객의 눈에 비치는 서비스품질의 문제가 심각한 것이다.

물론 SERVQUAL 이외에도 SERVPERF 등 다수의 서비스품질 측정 모형이 제시된 바 있으나, 여러 학자들의 연구에 따르면 SERVQUAL 모형이 여러 업종의 서비스 품질 측정에 적합한 모델인 것으로 나타났다. 그러나 이에 대한 논쟁은 여전히 계속되고 있다. 예를 들면, 최근의 연구 중에서 Robledo(2001)의 연구에서는 항공사의 서비스 품질을 측정하는데 여섯 가지 측정모형을 동시에 적용하였다. 즉, SERVQUAL 모델(기대와 인지의 차이를 두 개 질문지 쌍으로 묻는 것), SERVPERF 모델(인지에 대해서만 묻는 것), 그리고 SERVPEX 모델(하나의 질문에 기대와 인지의 차이를 묻는

것) 등 세 가지 모델을 적용하였고 또 각각에 대해 가중(weighted) 모델을 상정하였다(Robledo, 2001).

3. 서비스품질의 측정 결과의 활용

SERVQUAL은 고객의 서비스품질에 대한 기대와 지각간의 격차를 항목과 서비스 차원별로 분석할 수 있게 함으로써 기업이 서비스품질 개선을 위해 노력해야 할 핵심 차원이나 차원내의 구체적인 항목을 명확히 하는데 일차적으로 활용할 수 있으며, 그 밖에도 다음과 같이 여러 방면으로 활용 가능하다.

첫째, SERVQUAL 측정을 반복 시행함으로써 고객의 기대와 지각을 시계열적으로 비교해 볼 수 있다. 이를 통해 일정기간 동안 고객의 기대수준이나 기업의 서비스 수행에 대한 평가의 추이를 살필 수 있으며, 고객들의 만족도 변화에 미치는 기대와 평가의 영향이 어느 정도였는지를 확인할 수 있다.

둘째, SERVQUAL 조사를 경쟁기업에 대해서도 실시함으로써 자사와 경쟁사 간의 서비스 품질을 비교해 볼 수 있다.

셋째, 개인의 SERVQUAL 점수를 토대로 고객들의 서비스품질 지각수준에 따라 고객 세분화를 위한 자료로 활용할 수 있다.

넷째, SERVQUAL 설문문의 내용을 수정하면, 기업 내부의 부서간 업무 협조도와 같은 내부 서비스 품질을 측정하는데 활용할 수도 있다.

4. 서비스품질의 측정 사례

1) K은행의 SERVQUAL 점수

이에 대한 구체적인 예로 은행에서 실제로 SERVQUAL로 서비스 품질을 측정한 사례를 보면 다음의 <표 2>와 같다. 이 은행은 신뢰성과 대응성에서 고객의 기대와 고객의 지각 사이의 격차가 크다. 따라서 이 은행의 서비스 품질을 개선하기 위해서는 이 두 차원에 대한 관리가 구체적으로 필요함을 알 수 있다. 이렇게 실제적으로 고객의 기대와 지각을 측정하여 서비스 품질 점수를 산정하여 현재의 서비스 품질 수준을 측정할 수 있다. 이러한 측정은 곧 서비스 품질의 개선을 위한 출발점이 된다.

〈표 2〉 K 은행의 SERVQUAL 점수 산정(예)

서비스품질 차원	고객의 기대 (E)	고객의 지각 (P)	SERVQUAL 점수 (P-E)	가중치 (%)	가중 SERVQUAL 점수
신뢰성(R)	5.939	4.650	-1.289	30.0	-0.387
확신성(A)	6.056	5.070	-0.986	23.2	-0.229
유형성(T)	4.938	4.502	-0.436	11.3	-0.049
공감성(E)	5.599	4.435	-1.164	11.9	-0.139
대응성(R)	5.962	4.664	-1.298	23.6	-0.306
합계/평균	5.699	4.664	-1.035	100.0	-1.110

K은행에서 전국의 20개 영업점의 고객을 대상으로 실시하였던 SERVQUAL 조사 결과를 살펴보자. K은행의 서비스품질 측정을 위한 설문지 구성의 예를 보면 다음의 〈표 3〉과 같다.

기업과 거래하면서 고객들이 느끼는 5개 서비스 차원에 대한 상대적인 중요도를 측정하기 위하여 각 차원별로 점수 합계 100점이 되도록 중요도를 표시하게 한다.

5개 서비스 차원을 구성하고 있는 각 문항에 대해서는 먼저 가장 좋은 기업의 서비스에 대한 기대의 정도를 질문하였고 다음으로 현재 대상 기업이 수행하고 있는 서비스 수준에 대한 평가를 질문하였다. 고객들의 기대수준과 기업의 서비스품질 평가에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다(1)’ ~ ‘정말 그렇다(7)’의 7점 척도를 이용한다.

SERVQUAL 점수가 각 차원별로 모두 (-)로 산출됨으로써 K은행의 서비스품질은 가장 우수한 은행이라면 제공할 수 있는 서비스의 품질에 대한 고객들의 기대 수준에는 다소 못 미치는 것으로 판단된다.

가장 좋은 은행의 서비스에 대한 고객의 기대와 실제 K은행의 서비스품질 지각간의 격차정도를 나타내는 각 차원의 SERVQUAL 점수는 대응성 차원과 신뢰성 차원의 경우가 상대적으로 부정적으로 산출되었으며, 다음으로는 공감성 차원, 확신성 차원의 순서를 보였고, 유형성 차원의 경우가 서비스품질이 가장 양호한 편으로 조사되었다.

유형성 차원의 경우 SERVQUAL 점수가 -0.436점으로 5개 서비스차원 중에서 서비스품질이 가장 양호한 것으로 나타났다. 이는 K은행이 제공하는 서비스에 대해 고객들이 높게 평가하고 있기 때문이라기보다는 유형성 차원에 대한 고객들의 기대수

〈표 3〉 서비스의 차원 및 설문 항목(K은행의 적용 예)

차원	설문 항목
유형성	1. 은행 건물의 외관 2. 은행 설비의 외관 3. 은행 직원들의 외양 4. 은행 서류(안내장 등)의 외관
신뢰성	5. 은행의 서비스 약속 시간 준수 6. 고객의 문제해결을 위한 자세 7. 한번에 완벽한 서비스 수행 8. 약속한 시간에 서비스 제공 여부 9. 은행의 실수
대응성	10. 정확한 서비스 제공 시간 약속 11. 신속한 서비스 12. 은행직원들의 대고객 서비스에 대한 자발성 13. 아무리 바빠도 고객의 요청에 항상 대응
확신성	14. 은행직원에 대한 고객들의 확신 15. 고객들의 안전감 16. 은행직원들의 친절도 17. 은행직원들의 업무지식
공감성	18. 고객 개개인에 대한 관심 19. 고객에 편리하게 시간대 조절 20. 은행직원의 고객에 대한 개인적인 관심도 21. 고객이익 우선 22. 고객의 욕구 이해

준이 기대점수 4.938점으로 5개 서비스 차원중 가장 낮았기 때문이다.

신뢰성 차원과 대응성 차원의 SERVQUAL 점수는 -1.289점과 -1.298점으로 조사되었다. 신뢰성 차원과 대응성 차원은 중요도 조사에서 고객들의 평가가 가장 높았던 차원들로서 고객들의 기대수준도 기대점수 5.9점 대로서 비교적 높았던 반면 K은행 서비스품질에 대한 실제 경험은 각각점수 4.5~4.6점 대에 머물렀기 때문이다.

확신성 차원의 SERVQUAL 점수는 비교적 서비스품질이 양호한 수준인 -0.986점으로 측정되었다. 이는 확신성 차원에 대한 고객의 기대점수가 6.056으로서 5개의 서비스 차원 중에서 고객들이 기대 수준이 가장 높은데다 고객들의 각각점수 또한 5.070으로 5개 서비스 차원 중에서 가장 높았기 때문인 것으로 보인다.

공감성 차원의 경우 고객들의 기대수준이 기대점수 5.599점으로 평균 이하의 수준이었으나 실제 K은행이 제공하고 있는 서비스품질에 대한 지각점수가 5개 서비스 차원에서 가장 저조한 4.435점에 불과하였기 때문에 SERVQUAL 점수는 -1.164점으로 산출되었다.

2) K은행의 SERVQUAL 종합점수

K은행의 종합 SERVQUAL 점수 산출과정은 5개 서비스 차원의 SERVQUAL 점수를 단순 평균하여 비가중 SERVQUAL 종합점수를 구하였으며, 고객들의 서비스 차원에 대한 중요도 조사결과를 가중치로 하여 가중 SERVQUAL 종합점수를 산출하였다.

비가중 SERVQUAL 종합점수는 5개 차원의 SERVQUAL 점수를 단순 평균한 결과 -1.035점이었으며, 서비스 차원의 중요도를 감안한 가중 SERVQUAL 종합점수는 -1.110으로 계산되어 양자간에 큰 차이는 없었다.

가중 SERVQUAL 점수는 K은행의 전체적인 서비스품질 수준을 반영하는 지표라 할 수 있다. 고객들의 기대수준이 가장 좋은 은행의 서비스를 기준으로 하여 측정되었기 때문에 가중 SERVQUAL 종합점수가 -1.110점으로 산출된 것은 전체적으로 K은행이 제공하는 서비스는 품질면에서 약간 문제가 있는 것으로 해석할 수 있다.

7점 척도에 의한 측정결과로서 -1점대를 초과하는 점수는 고객들이 약간 불만족스럽게 느낄 수 있는 수준이라 할 수 있으며, 향후 은행 서비스에 대한 고객들의 기대수준이 국내은행들의 경쟁적인 서비스 개선 활동을 통해 점차 높아질 것으로 예상되기

〈표 4〉 K은행의 SERVQUAL 종합점수 산출

(단위: 점, %)

차원	SERVQUAL 점수	가중치(%)	가중 SERVQUAL 점수
신뢰성(R)	-1.289	30.0	-0.387
확신성(A)	-0.986	23.2	-0.229
유형성(T)	-0.436	11.3	-0.049
공감성(E)	-1.164	11.9	-0.139
대응성(R)	-1.298	23.6	-0.306
평균/계	-1.035	100.0	-1.110

때문에, 서비스품질이 취약한 부분을 우선 과제로 하여 효율적인 서비스품질 관리의 도입이 시급하다고 판단된다.

IV. 서비스品質의 改善 方案

1. 서비스품질 개선의 방향

1) 단기적인 관점

기업에서 서비스품을 개선시키기 위해서는 몇 가지 노력이 필요하다. 즉, 고객이 기대하는 서비스의 수준을 이해하고 파악하기 위한 자료를 수집하는 일, 각 업무단계 별로 서비스품질의 요구사항을 정의하여 관리하는 일, 품질기준을 설계하고 그에 따른 실행을 하며, 서비스품질 전달시스템을 체계적으로 관리하는 일 등을 하여야 한다. 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 고객의 서비스에 대한 기대를 이해하고 확인하는 일이다. 즉, 자료 수집을 위한 도구를 설계하는 일이 필요하다. 여기서 도구란 SERVQUAL, SERVPERF, SERVPEX 등을 의미한다. 그리고 프로세스 흐름도(Process Flow Chart)를 작성하는 일을 해야 한다. 그 다음은 정보, 고객, 자재 등 각 투입요소를 검토하는 일이다.

둘째, 각 프로세스 단계별 서비스품질 요구사항을 정의하는 일이다. 서비스 전달 시스템(Service Delivery System)을 설계하고, 이를 바탕으로 대기시간, 투입품질 규정, 산출품질 규정, 불만 고객의 수, 절차 및 체크리스트에 대한 운영기준 설정 등을 실시한다.

셋째, 품질기준을 설계하고 실행하는 일이다. 서비스에서 품질기준이란 서비스 표준화가 전제되어야 한다. 서비스 표준화에서 가장 어려운 점은 고객이 생각하는 표준이 무엇인지 알아내어 정하는 것이다. 고객이 원하지 않는 표준의 설정은 고객의 욕구, 우선순위, 기대수준을 무시한 것으로 고객불만을 유발하는 요인이 된다. 고객이 정의하는 서비스표준은 직원이 직무를 수행하는 목표나 지침이 되는 하드(hard)표준과 소프트(soft)표준으로 구분된다.

하드표준은 고객이 정한 표준을 나타내는 것이기 때문에 각 회사의 서비스표준의

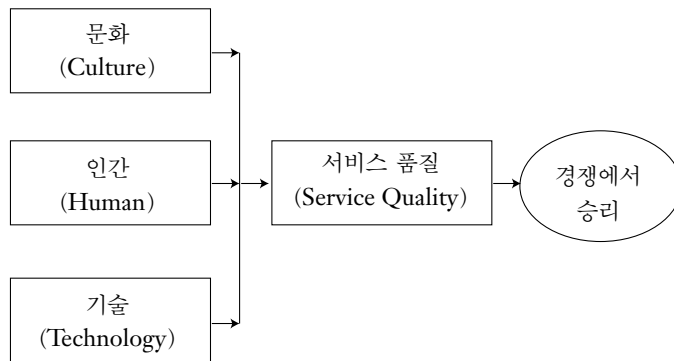
일부를 구성한다. 비교적 계량화가 가능한 표준이 하드표준이다. 소프트표준은 고객의 우선순위가 계량화될 수 없으므로 볼 수는 없으나 고객의 의견을 청취하여 자료로 수집하는 것이다. 하드 측정치는 구체적인 반면 소프트 측정치는 지각된 측정치이다. 소프트표준은 고객의 지각을 계량화하여 직원에게 고객을 만족시킬 수 있는 방향, 지침, 피드백을 제공하는 것이다.

넷째, 서비스품질 전달 시스템의 설계에 피드백 하기가이다. 이상의 과정을 통해 얻은 결과를 투입 쪽에 연결하여 개선을 유도하는 활동을 하여 서비스품질을 개선하는 프로세스를 마무리한다.

2) 장기적인 관점

그러나 경쟁에서 승리하기 위하여 서비스품질의 향상을 추구하는 기업이라면, 단기적인 관점에서가 아니라 장기적인 관점에서 기업의 문화, 조직 내 인간관계, 그리고 정보통신기술을 비롯한 기술의 전략적 활용에서 그 길을 찾을 수 있다. 즉, 기업의 문화를 서비스품질의 향상에 적합하게 변화시켜야 하며, 조직내 조직원들이 참여하는 분위기가 마련되어야 하며, 서비스품질의 향상을 위한 기술의 활용이 체계적으로 이루어져야 한다. 이러한 내용을 간략히 개념화하면 <그림 7>과 같다.

문화와 인간 그리고 기술이 어우러져 서비스품질을 향상시키는 방안이 나오는 것이며, 그 결과 기업은 경쟁에서 승리하기 위한 역량을 갖추게 된다. 즉, 기업의 문화와 그 기업에 속해 있는 인간(종업원)의 역량 그리고 그 기업이 가진 기술이 시너지



<그림 7> 서비스품질 개선의 방향

효과를 발휘할 때 최상의 서비스품질을 고객에게 제공할 수 있는 것이다.

이 가운데 장기적으로 가장 관심을 두어야 하는 분야는 문화(Culture)이다. 기업에는 나름대로의 분위기와 전통 그리고 관행 등이 있기 마련이다. 이것을 통틀어 기업 문화라고 말한다. 이는 조직의 구성원들이 공유하는 핵심 가치(Values), 신념(Beliefs), 이해(Understandings), 그리고 규범(Norms)의 집합이다. 물론 눈에 보이는 부분도 있고 또 그렇지 않은 부분도 있다. 눈에 보이는 유니폼이나 심볼(Symbol)에 비해 눈에 보이지 않는 정신이나 신념이 더 큰 부분을 차지한다. 어떤 기업문화를 가졌느냐가 그 기업의 성패를 좌우한다고 볼 수 있다.

그래서 어떤 기업이든 바람직한 기업문화를 만들어가기를 원한다. 또 신입사원을 대상으로 하는 교육에서 가장 강조하는 것은 그 기업의 문화에 대한 소개일 것이다. 그런데 품질문화는 사실 이러한 기업문화 이상의 것이다. 그런 점에서 품질문화는 기업문화 이상의 것이라고 할 수 있다.

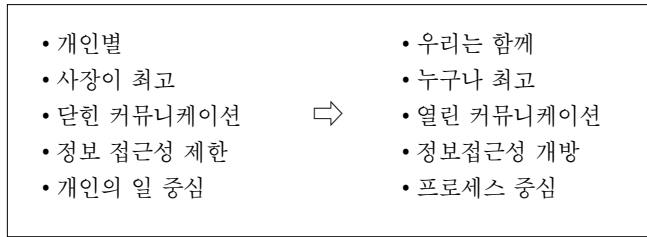
2. 바람직한 품질문화의 변화 방향

비즈니스를 하나의 시스템으로 이해하는 것을 전제로 하면 성공적인 서비스품질문화 정착을 위해서 갖추어야 할 몇 가지 가치가 있을 수 있다. 이것이 제대로 작용할 때 구성원들의 사고와 행동이 바람직한 방향으로 움직이게 된다.

첫째, '우리는 함께' 라는 것이다. 여기 우리에는 기업, 공급업체, 고객이 다 포함된다. 이런 생각을 가질 때 각개인의 업무가 잘 이루어진다. 반대는 각자는 혼자 잘났고 스스로를 위해서만 일을 한다는 개념이다. 어느 것이 바람직한가는 자명하다.

둘째, '모든 면에서 최고이고 가장 우월한 사람은 없다' 는 인식이다. 즉 전통적인 피라미드 조직에서는 사장이 최고이고 무엇이든 혼자 결정하는 것으로 되어 있지만, 지금은 상황이 변했다. 그 반대를 이야기하자면 사장이 최고로 잘 안다는 생각을 갖는 것이다.

셋째, '개방적이고 솔직한 커뮤니케이션이 활성화되어야 한다' 는 것이다. 물론 이런 생각을 공유하기가 쉽지 않겠지만 열린 조직이 되지 않고는 품질문화를 정착하여 경쟁력을 제고하는 길이 멀고도 험한 것이다. 역시 커뮤니케이션을 제한하고 비밀로 하는 경우는 좋은 품질문화를 만들어 갈 수 없게 하는 장애가 된다.



〈그림 8〉 품질문화의 핵심가치 변화 방향

넷째, ‘모든 사람이 모든 기업활동에 대한 정보에 접근할 수 있어야 한다’는 것이다. 이것은 정보의 접근성에 대한 것이지만, 이렇게 되려면 우선 정보가 공유될 수 있는 시스템이 갖추어져 있어야 한다. 또 언제든지 접근할 수 있는 방법이 강구되어 있어야 한다. 그런데 모든 정보가 최고경영자에게만 집중되고 필요할 때만 공유되는 것은 바람직하지 않다.

다섯째, ‘프로세스에 초점을 둘 것’이다. 일을 일의 관점에서 보는 것이 중요하다. 개인이 어떤 일을 하느냐 보다는 어떤 일이 진행되고 있는가에 관심을 두는 것을 말한다. 대개 개인의 일에 초점을 두면 전체 시스템의 최적을 상실할 우려가 있기 때문이다.

이렇듯 품질문화를 구축하는 것은 기업을 제대로 굴러가게 하는 가장 기본적인 요소이다. 물론 품질문화를 형성하는 가치를 나름대로 기업에서는 형성하는 것이 필요하다. 이론적으로도 그렇고 선진 기업의 경험으로도 그렇다. 하지만 우리 기업에 맞는 상황이 있을 것이므로 각 기업은 금상첨화(錦上添花)의 정신으로 ‘구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배’라는 점을 참조하여 나름대로의 품질문화를 정착해 나가야 할 것이다.

V. 맺음말

제품의 품질은 100ppm(피피엠)이나 6σ(시그마) 등의 수준에서 관리되고 있으나, 서비스의 품질에 대해서는 명확한 정의와 적절한 측정방법에 대한 논쟁이 계속되고 있는 상황이다. 게다가 서비스품질은 전반적으로 낮다. 그러나 경쟁이 심화됨에 따라

서비스 품질을 경쟁무기로 사용하려는 기업들이 등장하여 각 업종에서 초우량 서비스 기업이 등장하기 시작하여 서비스 품질 향상 경쟁이 시작되고 있다.

서비스 품질의 향상을 위한 첫 수순은 서비스 품질의 측정에 있다. 이를 위해서는 서비스 품질의 측정의 대상과 방법을 결정하는 일이 필요하다. 즉, 서비스 품질의 결정요인인 차원을 확인하고 서비스 품질 측정 모델을 선정하여 실제로 서비스 품질을 측정하는 절차를 취한다.

앞에서 살펴본 서비스 품질의 주요 내용을 정리하면 다음의 <그림 9>와 같다. 즉, 고객이 서비스 품질을 판단할 때의 다섯 가지 차원은 신뢰성, 확신성, 유형성, 공감성, 반응성이며, 고객의 기대에 영향을 주는 세 가지 요인은 구전효과, 개인적 니즈, 그리고 과거의 경험이다. 그리고 고객의 서비스 품질 인지의 두 가지 요인은 경험한 서비스와 기대된 서비스라는 점이다. 이를 측정하는 방법으로는 SERVQUAL 모델을 적용한다.

서비스 품질의 측정 결과는 여러 방면으로 활용이 가능하며, 이는 곧 서비스 품질의 개선활동으로 연결하기 위한 중요한 자료가 된다. 서비스 품질의 지속적인 개선을 위해서는 장기적인 측면에서 종업원, 기술, 그리고 기업문화 차원에서의 변화가 있어야 한다. 그리고 개선 활동이 체계적으로 지속되게 하기 위해서는 하나의 시스템으로 자리잡아야 한다. 즉, 이렇게 서비스 품질을 측정할 이후에 기업에서 할 일은 고객의 기

- 고객이 서비스 품질을 판단할 때의 다섯 가지 차원
 - RATER: Reliability(신뢰성), Assurance(확신성), Tangibles(유형성), Empathy(공감성), Responsiveness(반응성)
- 고객의 기대에 영향을 주는 세 가지 요인
 - 구전(Word of Mouth), 개인적 니즈(Needs), 과거 경험(Experience)
- 고객의 서비스 품질 인지의 두 가지 요인
 - 고객의 서비스 품질 인지 방정식 = $f(PS, ES)$
 - 경험한(인지된) 서비스: PS, Perceived Service
 - 기대된 서비스: ES, Expected Service

<그림 9> 서비스 품질 요약

대에 어느 정도 자사의 서비스가 부응하는가를 지속적으로 평가하는 시스템을 개발하여 운영하는 것이다. 고객들은 특정 분야에서 상이한 기업에 의해 제공되는 서비스를 수시로 비교하며, 고객들의 선호도와 취향은 늘 변화하며, 고객이 선택하는 기업도 변화하기 때문에, 기대라는 것은 시간의 흐름에 따라 변화한다.

따라서 서비스품질 평가 프로그램을 개발하여 활용하지 않는다면 기업은 서비스가 어떻게 전달되고 어느 정도의 수준을 유지하고 있는지 알 수 없다. 이러한 변화에 둔감한 기업은 결국 고객들이 떠나 경영성과가 낮아지는 길로 들어서게 된다.

참 고 문 헌

- 김연성 (1998a). “미국 은행들의 품질경영 실천사례”, 『금융경제연구 I』, 6: 345-353.
- 김연성 (1998b). “은행의 서비스품질 측정차원에 관한 연구”, 『대한품질경영학회 1998년 춘계학술대회 발표논문집』.
- 김연성, 박영택, 서영호, 유한주, 유왕진, 이동규 (2001). 『품질경영론』, 박영사.
- 박양규, 정성욱 (1998). 『Windows-용 SPSS 통계분석』, 21세기사.
- 김연성, 박영택, 서영호, 유한주 (1999). 『경영품질의 세계기준 말씀볼드리지』, 한연.
- 오재인, 안상형, 유석천 (1997). 『경영과 정보시스템』, 박영사.
- 유연성, 임호순, 김연성 (2001). “자동차 애프터서비스 업계의 서비스품질 측정에 관한 연구”, 『한국품질경영학회지』, 29(1): 173-183.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J., & Swan J.E. (1996). “SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality”, *The Journal of Service Marketing*, 10(1): 62-81.
- Babbar, S. (1992). “A Dynamic Model for Continuous Improvement in the Management of Service Quality”, *International Journal of Operations & Production Management*, 12(2): 38-48.
- Barney, J.B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(3): 99-120.
- Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1997). “Listening to the Customer — The Concept of a Service-Quality Information System”, *Sloan Management Review*, 39(3): 65-76.

- Berry, L.L., Zeithaml, A.V., & Parasuraman, A. (1985). "Quality Counts in Services, Too", *Business Horizons*, May-June: 44-52.
- Bharadwaj, S., Varadarajan P.R., & Fahy, J. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57(10): 83-99.
- Carman, J.M. (1990). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, 66(1): 33-55.
- Chase, R.B., & Hayes, R.H. (1991). "Operations' Role in Service Firm Competitiveness", *Sloan Management Review*, 33(1): 1-25.
- Cronin, J.J., & Taylor, T.S. (1992). "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, 56(3): 55-69.
- Fitzsimmons, J.A., & Fitzsimmons, M.J. (2001). *Service Management Operations, Strategy, and Information Technology*, 3rd., McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Boston: Marketing Science Institute, Chapter 4.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Chapter 3.
- Hopland, Jan (1998). "IT Strategies for Profitably Providing High-Level Customer Service", *The Quality Yearbook 1998*, 516-530.
- Johnston, R. (1995). "The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, 6(5): 53-71.
- Johnston, R. (1997). "Identifying the Critical Determinants of Service Quality in Retail Banking: Importance and Effect", *International Journal of Bank Marketing*, 15(4): 111-116.
- Johnston, R., & Silvestro, R. (1990). "The Determinants of Service Quality: A Customer-based Approach", in *The Proceedings of the Decision Science Institute Conference*, San Diego, CA, November.
- Johnston, R., Silvestro, R., Fitzgerald, L., & Voss, C. (1990). "Developing the Determinants of Service Quality", in *The Proceedings of the 1st International Research Seminar in Service*

- Management*, La Londes les Maures, June.
- Karmarkar, U.S. (1993). "Service Quality", Working Paper.
- Lehtinen, J.R. (1983). "Customer Oriented Service System", *Service Management Institute Working Paper*, Helsinki, Finland.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J.R. (1991). "Two Approaches to Service Quality Dimensions", *The Service Industries Journal*, 11(3): 287-303.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., & Berry, L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research", *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., & Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Rapert, M.I., & Wren, B.M. (1998). "Service Quality As a Competitive Opportunity", *The Journal of Service Marketing*, 12(3): 223-235.
- Reeves, C.A., & Bednar, D.A. (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, 19(3): 419-445.
- Robledo, Marco Antonio (2001). "Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations", *Managing Service Quality*, 11(1): 22-31.
- Stafford, M.R. (1994). "How Customers Perceive Service Quality", *Journal of Retail Banking*, 17(2): 29-37.
- Tang, V., & Bauer, R. (1995). *Competitive Dominance*, Van Nostrand Reinhold, Chapter 8.
- Tenner, A.R., & DeToro, I.J.(1992). *Total Quality Management — Three Steps to Continuous Improvement*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.: 61-75.

The Review of Measuring and Improving Service Quality

Youn Sung Kim*

ABSTRACT

The aim of this paper is to review and critically analyse the measurement and improvement of service quality exploited by the major Korean bank. This aim is designed to facilitate the generation of the explication of service quality within the service sector. The paper begins with a review of the main theoretical explanations of service quality dimensions and measurement tools. This conceptual overview provides the basis for a more detailed examination of the factors measuring and improving the service quality of companies. After measuring service quality, we need to calibrate the level of service quality. If there are rooms for improvement, we suggest the method and process to improve the service quality level which is the number measured by service quality measurement method such as SERVQUAL, SERVPERF, and SERVPEX.

We conclude the paper with the improvement process of the service quality in the service company. There are two types of improvement process. First, taking improvement activities in every service process stage. Second, changing the fundamental background such as people, technology and culture. As a result, a model to measure and improve service quality is proposed. A set of research directions is offered.

*Assistance Professor, Inha University Division of Business Administration