

顧客滿足指數 開發을 위한 모델과 活用體系의 設計

朴 商 準*

《目 次》

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| I. 序 言 | Ⅲ. 모델 開發方向 |
| Ⅱ. 顧客滿足測定의 準據體系 | 1. CSI모델 |
| 1. 만족도의 측정 | 2. 품질기능진배치법과 CSI의
연계 活用체계 |
| 2. CSI의 산정과정 | Ⅳ. 結 論 |
| 3. CSI의 活用체계 | |

I. 序 言

최근에 고객만족경영을 경영이념으로 구체화하고 있는 기업들이 많다. 대기업군을 위시하여 중소기업까지 고객만족경영을 사내의 전략적 방향으로 설정하고 있을 뿐만아니라 고객만족의 계량화를 위하여 노력하고 있으며 그 일환으로 고객만족지수를 산출하여 경영성과지표의 하나로 삼고자 한다. 이것은 경영 현장에서의 마케팅思考가 국내·외적인 도전에 의해 고객지향적으로 성숙되어 가는 징표라고 할 수 있을 것이다.

고객만족경영의 계량화, 즉 고객만족지수(Customer Satisfaction Index: CSI)에 의한 경영성과 확인은 과학적 고객만족경영이라는 측면에서 당위성이 있다. 지금까지의 경영성과지표가 주로 매출규모나 투자이익을 혹은 시장점유율과 같은 정량적인 지표로 구성되어 있었음에 비해 CSI는 소비자의 현장 반응에 준거해서 만들어진 거의 유일한 정성적 경영성과지표가 될 것이다.

CSI 개발의 당위성은 자명하나 그 작업은 결코 쉬운 일이 아니다. 그 이유를 몇 가지 들 수 있다. 우선 CSI에 의한 경영관리의 역사가 우리나라의 고객만족지수 개발의 모델이 된 미국과 일본의 기업에서도 길지 않고 국내에서도 일부 기업들이 이제 막 첫 지수를 산출해 본 수준에 머무르고 있으므로 방법론적 지식의 축적이 충분하지 않다. 그나마 축적된 지식이 있다고 하더라도 CSI 개발은 기업의 특수성에 따라 독특하게 진행되므로 축

* 서강대학교와 이화여자대학교 출강

적된 지식의 산업간 이전이 용이하지 않다. CSI는 그 작업의 범위가 보통 일개 품목이 아니고 전사적인 것이므로 한 기업의 CSI 개발은 그 기업이 속해 있는 산업내 상품특성과 다양성, 고객특성, 경쟁특성 등에 의해 크게 달라진다. 예를 들면 제조기업의 접근법과 서비스기업의 접근법에 큰 차이가 있을 수 있는 것이다. 또 CSI 체계를 어떤 목적하의 관리도구로 설계하느냐에 따라서도 그 접근방향은 크게 차이가 날 수 있다. 이와 같이 개별기업의 각개 접근으로서는 CSI 개발을 위한 보편적 지식의 축적이 어렵다.

따라서 CSI의 체계적 개발을 위해서는 이론적 접근의 틀이 있어야 하나 지금까지 진행된 고객만족에 관한 마케팅 분야의 연구 주안점은 CSI 지수개발과는 거리가 있었으므로 당장 실무상의 필요를 충족시키지 못하고 있다. 마케팅 이론에서는 고객만족과 관련 구성개념(constructs)사이의 선후행 관계가 연구의 초점이었으며 지수개발 그 자체를 이론화하는 연구는 희소하다. 오히려 고객만족도의 측정과 그 선행변수의 설정에 혼선을 가져오는 연구결과들이 있어서 실무 적용에 혼동을 유발할 우려가 있다. 이런 까닭으로 현재 실무적 접근의 지침서가 되고 있는 연구들[4, 13]에서는 마케팅 분야의 이론적 연구성과들을 수렴하지 못하고 있다.

이러한 제반 한계에도 불구하고 국내 기업들의 CSI 개발에 대한 관심은 지대하고 다수 기업들이 CSI 지수 산출에 착수하였거나 이미 기업경영에 활용하고 있으며 그 범위는 제조기업에서부터 증권사나 은행과 같은 서비스기업에 이르기까지 다양하다. CSI는 일정 간격을 두고 똑같은 체계하에 연속적으로 측정되고 비교되어야 관리지표로서의 유용성이 있으므로 첫 지수 산출은 매우 중요하다. 측정체계가 바뀌면 과거의 지표 산출에 투입된 비용은 매몰원가(sunk cost)가 될 수 있기 때문이다. 따라서 CSI 지수산출의 착수 이전에 심도있는 이론적, 실무적 검토가 필요하다.

본 연구에서는 관찰된 국내외 기업들의 현행 CSI 개발 준거체계를 만족도의 측정, CSI의 산정과정, 관련변수와의 관계 및 활용체계의 네 측면에서 검토하여 개선점을 찾고자 한다. 기존의 이론적 연구성과를 수렴하여 세분화된 차원에서의 CSI 개발방향을 모색하고 그 유기적 관계의 분석을 위한 연구의 틀을 제시하고 있다.

II. 顧客滿足測定の 準據體系

1. 만족도의 측정

CSI의 산정에 앞서 우선적으로 논의되어야 할 주제는 제품 혹은 서비스의 효용을 구성하는 각 속성항목의 만족도 측정 방식에 있다. 먼저 측정모델로서 보편적으로 준거되는 기대 일치/불일치(expectation confirmation/disconfirmation)이론, 즉 만족도는 사전의 기대와 제품 사용후의 성과 판단의 차이에 의해 결정된다는 것^[7]에 대해서 실무적용상의 어려움이라는 측면과 이론적인 부적합성 측면을 발견할 수 있다. 우선 산업내 제품의 특성에 따라 소비자에게 형성되어 있다고 하는 사전기대의 존재유무와 그 측정의 명확성에 대해 의문이 제기될 수 있다. 고객들의 사전기대가 누구에게나 선명하게 형성되어 있는가? 이것은 고객의 직/간접적 소비경험의 정도에 따라 다를 것이다. 경험이 많은 소비자와 경험이 거의 없는 소비자를 같이 취급할 수는 없다. 또 제품 속성상 그 기대의 차원이 애매 모호하다면 이것도 어려움을 가중시킨다. 또한 사전기대와 사후 성과판단의 측정을 시차를 두고 따로 측정해야 한다는 것이 대규모 표본에 접근해야 하는 실무에서는 어렵고 만약 한 설문에서 모두 측정한다면 기대의 성과판단 이월효과(carry-over effects)가 문제될 수 있으며 설문의 양이 대폭 늘어날 것이다. 그러나 무엇보다도 문제의 핵심은 기대 일치/불일치 이론이 내포한 '독립적 만족 기대치(E)— 독립적 성과 측정치(P) = 불만족도(-S)'라는 등식적 접근 혹은 일치/불일치의 정도(즉, E-P)가 만족도 그 자체가 아니라 만족도에 영향을 미치는 선행변수라는 구조적 접근이 공통적으로 가지고 있는 차감모델(difference model)의 방법론적, 개념적 문제점이다.

1) 차감모델의 문제점과 대안

Peter, Churchill, and Brown의 주장^[9]에 의하면 차감모델의 측정방식은 네 가지 문제점을 가진다. 첫째, 차감 결과치는 차감식에 포함된 구성변수들의 측정치보다 신뢰성이 일반적으로 저하된다. 구성변수간의 상관관계가 크면 클수록 신뢰성 저하의 폭은 더 커진다. 만족도 측정의 경우에 기대는 대체로 사전 소비경험이나 합리적 정보에 의해 형성되므로 기대와 제품성과 사이의 상관관계는 일반적으로 정(+)의 상관관계를 가지고 있다고 말할 수 있다. 따라서 차감점수의 낮은 신뢰성은 다른 변수들과의 상관관계를 약화시킨다. 둘째, 차감점수의 낮은 신뢰성에 의한 다른 변수와의 상관관계 약화는 때로 그 변수

가 판별타당성(discriminant validity)의 판단기준일 때 그 기준을 만족시킨다는 환상으로 작용할 가능성이 있다. 세째, 차감점수는 차감식의 구성변수의 하나 혹은 모두와 높은 상관관계를 보일 수 있으며 그런 경우에 차감식에 의해 새로 만들어진 변수와 다른 변수의 상관관계는 擬似相關(spurious correlations)이 될 가능성이 많다는 것이다. 따라서 차감 변수와 다른 변수의 상관관계는 아무런 추가정보가 되지 못할 위험이 있다. 네째, 차감식의 구성변수의 분산정도가 다를 때는 차감점수의 분산에 대해 어떤 가정을 하기가 어려워지므로 최소자승법(ordinary least square)에 의한 모수추정이 어려워지며 따라서 분석방법이 점점 더 복잡해진다는 것이다. 만족도 측정의 경우에 기대측정치는 대체로 성과측정치보다도 분산이 크리라고 가정이 되므로 이 문제가 심각하다는 것이다.

이러한 문제들외에 덧붙여 지적할 수 있는 것은 차감점수의 질적 차이가 차감모델에서는 반영이 되지 않는다는 것이다. 예를 들어 7점 척도로 측정한다고 가정했을 때, 낮은 기대치(예: 1점)를 초과하는 낮은 성과(예: 2점)와 높은 기대치(예: 6점)를 초과하는 높은 성과치(예: 7점 만점)의 만족도 기여 차이가 1점(즉, $2-1=1$, $7-6=1$)으로서 똑같다. 다시 말해 척도의 하단에서 발생한 만족도에 대한 기여폭이나 척도의 상단에서 발생한 만족도의 기여폭이 같다는 것은 상식에 호소되기 어렵다. 질이 나쁜 제품의 품질개선 효과나 최고급품의 품질개선 효과가 상대적으로 파악되지 않는 측정은 만족도의 측정 타당성을 위배하리라고 생각된다. 만약 불만족 상품의 품질개선에 의한 만족도 기여도가 2점이고 최고 만족상품의 만족도 기여도가 1점이라면 결과적으로 상표전환(brand switching)이 일어날 가능성이 많아야 할 것인데 척도하단에서의 2점 차이와 척도상단에서의 1점차이의 질적인 의미를 따져 보면 그럴 가능성은 희박하다. 실제로 이미 완벽한 상품의 품질개선이란 저질품의 품질 개선보다 어려운 일이다.

이러한 제반문제들에 관한 인식으로 응답자의 직접비교측정, 즉 "A제품(혹은 A제품의 속성)이 당신의 기대에 비해 얼마나 만족스러운가?"라는 질문형태가 바람직한 것으로 추천된다. 이 방식은 사전기대라는 하나의 만족도 선행변수의 역할을 모델에서 규명할 수 없다는 문제를 가지고 있다. 그러나 연구자가 산술적 차이를 계산하는 것이 아니라 응답자가 그 차이를 고려하도록 조작화하는 이러한 기술적 방법은 만족도 측정에는 유용한 방법이 될 수 있을 것이다. 실제 Peter, Churchill, and Brown의 연구결과는 응답자 직접비교측정법이 차감식측정법 보다 응답자의 심리계량적 특성(psychometric properties)을 더 잘 반영한다는 것을 보고한다. 또 다른 접근방법은 제품성과판단만으로 만족도를 측정하

는 것으로서 이것이 만족도 측정의 신뢰성과 타당성을 더 향상시킨다는 연구결과가 있다 [2, 3]. 따라서 고객만족에 관한 실무지침 역할을 하는 Zeithaml, Parasuraman, and Berry의 SERVQUAL 모델^[13]이나 Dutka의 연구^[4]에서 주요 분석방법으로 추천되는 기대-성과 차이분석(gap analysis)은 再考되어야 한다는 결론을 내릴 수 있을 것이다.

2) 만족의 비교기준점

만족도 측정시에 비교기준점을 어디에 설정하느냐에 따라 다양한 척도를 개발할 수 있다. 지금까지의 연구에서 복합적으로 언급된 비교기준점들은 다음과 같이 정리될 수 있다 [12]. 이러한 비교기준점들의 어느 하나에 일관되게 척도의 형식을 통일시킬 수도 있고 여러 개의 기준들을 복합해서 척도를 만들 수도 있다.

(1) 기대: 기대의 만족에 대한 선행변수로서의 역할에 대해서는 상반된 실증연구 결과들이 있으나 기대를 만족측정의 준거점으로 삼는 직접비교측정법은 전술한 것과 같이 논리적 근거가 있다.

(2) 규범: 기대는 제품 혹은 서비스가 "이 정도의 성능을 가질 것이다"라는 데서 만족측정의 준거역할을 하지만 규범은 제품 혹은 서비스가 "이 정도의 성능을 가져야 한다"라는 데서 준거의 역할을 한다.

(3) 비교상품: 비교될 수 있는 동종상품에 대한 소비자의 경험이 하나의 준거점을 형성할 수 있다. 이 때 가장 우수한 상표를 비교준거(the best-brand norm)로 설정할 수도 있고 산업내 상품의 평균 품질지각 수준(the product-type norm)을 준거점으로 설정할 수도 있다.

(4)준거인 혹은 타인의 성능지각: 타인의 소비경험이 준거기준이 될 수 있다.

(5)가격 혹은 지불된 복합적 비용: 형평이론(equity theory)에서는 성능 대비 비용의 비율이 만족의 준거점이 된다는 주장을 한다. 이때 형평성에 대한 판단이 순수히 소비자의 내적 판단일 수도 있고 타인의 소비경험 형평성에 대한 관찰에 근거할 수도 있을 것이다.

3) 속성의 중요도 판단

다속성태도모델의 하나인 신념-중요성 모델(beliefs-importance model)에서는 Fishbein 모델과는 달리 특정제품의 중요속성 각각에 대한 소비자의 신념 대신 각각의 중요속성이 소비자에게 얼마나 만족스러운지를 측정하며, 또한 소비자의 각 속성에 대한 긍정적 또는 부정적 평가 대신에 각 속성의 비중을 측정한다. 만족도 측정 모델은 대체로 이 모델을 따르기 때문에 소비자의 속성 중요도 판단이 중요한 설문항목이 된다.

한 속성에 대한 중요도 판단은 다른 속성들과의 관련하에 상대적으로 결정되도록 유도되어야 하나 이 점에서 실증연구에서나 실무에서 잘못을 범하고 있는 경우가 많다. 고려되는 다수 속성을 나열하여 각각 동일 척도로 측정을 하게 되는 경우에는 일부 응답자들은 상대적인 판단을 하여 각각의 항목 중요성을 판별화하려는 경향을 보이지만 대부분의 응답자들은 그 항목 자체에 시각을 고정시켜 판단하기 때문에 모든 항목이 중요하다고 응답하는 경향, 즉 중요도의 판별화를 이루어내지 못하는 성향을 보이기 쉽다. 예를 들면 음식점에서 음식의 맛, 가격, 화장실의 청결성, 식탁의 비치품 등의 속성 중요도를 7점 척도에서 따질 때 나열식으로 측정하게 되면 이 모든 항목에 대한 중요도가 6점 내지 7점에 분포하여 중요도 측정이 아무런 추가적인 정보를 제공하지 못한다. Cronin and Taylor [3]는 속성중요도를 고려하지 않는 편이 속성중요도를 고려하는 경우보다 측정의 신뢰성 및 타당성이 높다고 보고하고 있으나 이것은 제대로 상대적 속성중요성을 측정하지 못한 결과이다. 그들의 연구는 속성의 중요도를 나열형으로 측정하였다.

상대적으로 속성중요도를 측정해 내는 방법에는 고정총합척도법(constant sum)이나 기준법이 있다. 고정총합척도법은 이를테면 100점을 각 속성에 할당하여 전체 총합이 100점이 되게 하는 방법인데 속성항목이 5-6개를 넘어가면 점수를 할당하는 데 상당한 어려움이 따른다. 실무에서 고려하는 속성의 개수는 대개의 경우 그 보다 훨씬 많으므로 따라서 이 방법은 도움이 되지 못한다. 기준법은 여러 속성 가운데 한 속성의 점수를 고정시키고 다른 속성의 중요도 점수를 이를 기준으로 상대적으로 판단하게 하는 방법이다. 이때 모든 응답자에게 공통된 기준속성을 제시할 경우에는 무리가 따른다. 이 공통된 기준속성에 대해 개인 응답자가 부여하는 중요도가 다르므로 나중에 모든 응답자의 중요도 점수를 표준화하기가 어렵다. 이를 극복하기 위해서 제시할 수 있는 방법은 응답자들로 하여금 먼저 그들에게 가장 중요한 속성이 무엇인지 다수 속성 가운데서 선택하게 하고 이를 100점으로 한 다음 이것을 기준으로 다른 속성의 중요도를 판단하게 하는 것이다.

2. CSI의 算定過程

실무에서 진행되고 있는 CSI의 算定과정을 요약하면 다음과 같다. 우선 CSI 측정대상의 속성을 표적집단면접(focus group interview)을 통해 다수 추출하여 7점 혹은 10점 척도상에서 측정을 하고 각 속성의 중요도에 대한 응답자의 평가를 이 측정치에 가중하여 평균을 구한다 ($CS = \sum W_i * A_i$ 또는 $CS = W_i * A_i / \sum W_i$, W_i 는 가중치, A_i 는 속성 평

점). 이 방식으로 CS 점수가 산출되면 표준화 절차를 통해 100점 만점의 CSI를 산출한다. 각 속성별 평점도 100점 만점으로 환산되어 상호 비교되고 가중치에 대비하여 상대적으로 점수가 낮은 속성이 앞으로 CSI를 향상시키기 위해 중점적으로 개선되어야 할 측면으로 강조된다. 여기에 보완적으로 전반적인 만족도를 7점 혹은 10점 척도로 된 한 항목상에서 측정하여 제 2의 CSI로 삼는다. 이것을 종속변수로 취급하고 부문 속성별로 측정된 CS 하위지수를 독립변수로 삼아 회귀분석을 한다 ($CSI = a + bi * Ai$). 각 속성별 하위지수의 CSI 기여도는 회귀계수를 가지고 따진다. 이 때 한 항목으로 측정된 CSI를 만족도 지표로 보고하는 기업도 있고 이와 달리 속성별 만족도 점수를 가중평균하여 산출된 종합 CSI를 그 지표로 삼는 기업도 있다. CSI의 算定과정에서의 우선적인 관심사를 다음의 세 가지로 정리할 수 있다.

(1) 고객만족의 구성차원

고객만족의 요인구성에 대해 기존문헌의 접근방식을 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 일반적인 접근이며 실무에서도 자주 응용하는 방식으로서 제품 혹은 서비스의 효용이나 효용전달과정을 다수 차원으로 나누어 이에 따라 속성을 분류하는 것이다. 기존 문헌에 언급된 이 분류방식의 몇 가지 예를 들면 다음과 같다. Parasuraman, Zeithaml, and Berry^[8]는 다수 속성에 대한 요인분석을 통해 서비스의 차원을 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 설득성(assurance), 공감성(empathy)의 5개로 나누었다. Dutka^[4]는 제품관련속성, 서비스관련속성 및 구매절차속성의 세 가지로 기업의 보편적인 속성을 분류하였다. 이런 분류형태상의 속성차원은 제품, 서비스, 혹은 기업 속성의 수평적 분할에 불과하지만 다양한 속성을 포괄적으로 찾아내고 정리할 수 있다는 면에서 실용성이 있다. 둘째, 속성들의 수평적 분할과는 달리 제품의 속성차원을 불만족 요인과 만족요인의 이원적 특성에 따라 분류하는 방식도 있다. Swan and Combs^[10]의 도구적 성능(instrumental performance)과 표현적 성능(expressive performance)의 구분은 이런 심리계량적 차원의 이원적 성격 가능성을 반영한다. 도구적 성능은 불만족극소화 측면에서, 표현적 성능은 만족극대화 측면에서 접근해야 할 속성이라고 주장되고 있으나 모든 속성에 대한 양자의 분리가 선명하지 않으며 불만족 요인과 만족요인의 연속, 불연속성도 명확히 검증되지 못하고 있다.

2) 단일 CSI와 복합적 CSI

현재 일반적으로 진행되고 있는 CSI 개발 초점은 복합적 CSI 산출 보다는 유일한 CSI

를 선호한다. 그 이유는 아직 활용체계가 정착되지 못하여 기업의 마케팅력 향상을 위한 포괄적 관리지표로서의 CSI 역할을 강조하기보다는 기업전체, 혹은 부서별, 제품단위별 업적평가지표로서의 CSI의 역할이 우선적으로 부각되기 때문이다. 유일한 CSI를 얻고자 할 때에는 단일 항목으로 측정된 전반적인 만족도를 지표로 삼을 것인지 아니면 각 속성 만족도를 가중평균한 것을 그 지표로 삼을 것인지 결정을 하기 어려울 것이다.

CSI의 역할은 기본적으로 성과지표 이상의 것이다. CSI는 성과지표임에 분명하나 동시에 차기의 성과지표를 향상시킬 수 있는 정보도 담고 있다. 따라서 차기의 성과지표의 향상을 도모할 수 있는 정보라면 그것이 무엇이든 지수로 표현되어야 하고 그 지수가 상호비교되어서 제한된 기업의 자원이 어떻게 배분되어야 할 것인지에 대한 지침으로서의 정보가 되어야 한다. 따라서 CSI를 나타낼 수 있는 다양한 지표가 있다면 각각의 성격을 규정하여 모두 다 제시하는 것이 바람직하다.

측정의 개념상에서 볼 때 대상에 대한 포괄적인 만족도의 측정이 사실상의 CSI라고 할 수 있다. 대상을 해부하여 부분에 대한 만족도를 측정하고 이를 가중평균하여 종합만족도를 측정하면 오차가 많이 발생할 수 있다. 이것은 심리계량적 측면에서 고객만족이 어떻게 형성되며 형성된 고객만족은 어떤 역할을 하는가를 이해하면 자명해진다. 만약 이제 경험없는 소비자가 처음으로 제품을 구매한다면 그 소비자는 가중평균법이 가정하는 것과 마찬가지로 속성을 따져 부문별 하위 점수를 어렵듯이 만들어 내고 이를 합산한 최종 예상 만족도로 그 제품을 살 것이다. 그러나 CSI의 연구들에서는 그렇지 않다. 소비자는 대체로 이미 어떤 만족의 정도를 가지고 있고 이제 설문지를 통해 그 만족정도를 측정하고자 하는 것인데 하위 속성별 만족도란 사실 이미 존재하는 전반적 만족도의 분해 결과이다. 이것을 다시 합산하여 전반적 만족도 점수를 만들어낸다면 전반적 만족도를 직접 측정하는 것보다 훨씬 많은 오차 원인이 이 과정에 개입할 것이다. 따라서 속성별 부분만족도는 전술한 차원별로 분류되어서 포괄적 만족도에 대한 선행지수로 활용되는 것이 바람직할 것이다. 그리고 전반적 만족도를 직접 측정해서 CSI로 삼을 경우에 그 측정의 신뢰성 향상을 위해 설문항목을 다양하게 개발해야 하는데 판단기준점을 다양하게 설정함으로써 그 개발이 가능할 것이다.

3) CSI지수와 관련구성개념의 관계분석

관리지표로서의 CSI를 위해서는 우선 CSI의 만족스러운 측정 자체가 관심사가 될 것이나 이와 함께 똑같이 중요한 것은 CSI의 선행지수와 후행지수의 측정이다. CSI 개발의

목적이 CSI 산출 그 자체에만 국한되는 것이 아니라 CSI에 영향을 미치는 요인을 발견하여 CSI를 높이기 위한 수단으로 삼는 것이기 때문에 CSI 선행지수는 중요하다. 이와 함께 기업의 관심사는 또한 현재 수준의 CSI가 앞으로의 고객구매의도나 재구매와 어떤 상관관계를 가지고 있는 것인가를 분석하는 데에도 있을 것이므로 CSI 후행지수도 따라서 중요한 것이다. 이러한 관점에서 구성개념과 구성개념의 관계파악을 위한 구조모델이 중시되어야 한다. 그러나 현재 일반적으로 진행되고 있는 CSI 개발 초점은 CSI 산출 그 자체에 거의 편향되어 있다. 즉, 구조모델은 등한시되고 측정모델만 강조되고 있는 것이다.

구조모델의 이점은 물론 선행지수의 관계를 파악할 수 있다는 데 있지만 이와 함께 어떤 분석방법을 채택하느냐에 따라 측정모델의 신뢰성과 타당성을 따질 수 있는 수단도 된다는 점에서 중요하다. CSI 모델은 전반적 만족도가 부문별 만족도를 결정하는 것이지 그 반대가 아니라는 의미가 있으며 이러한 방법론상의 개념을 반사적 모델(reflective model)이라고 하는 바 반사적 모델의 가정에 적합한 분석도구로서는 LISREL^[5]이 있다. LISREL은 각 측정변수간의 공분산구조를 분석함으로써 만족도의 선행, 후행변수간의 관계를 밝혀 줄뿐만 아니라 측정의 신뢰성과 타당성에 관한 정보를 제공한다.

3. CSI의 활용체계

CSI와 그 관련지수들을 어떻게 활용할 것인가에 대한 고려도 대단히 중요하다. CSI의 소극적 활용방식은 기간별 비교에 머무르는 것이다. 이것은 1기에 측정된 CSI정보를 차기 CSI가 측정될 때까지 묵혀 둔다는 것을 의미한다. 반면 CSI의 적극적 활용방식은 일단 1기에 측정된 CSI를 차기의 CSI를 높이기 위한 정보로 활용하는 것이다. 말할 것도 없이 이 적극적 활용에 부응하도록 CSI모델을 설계하여야 한다. CSI의 선행지수가 잘 포착되는 모델일수록 활용도는 높아질 것이다. 이와 함께 국내에서는 약간 생소한 접근방식이지만 이미 일본이나 미국에서 그 효과 및 가능성이 입증된 바 있는 품질기능전진배치법(Quality Function Deployment: QFD)을 CSI와 연계시켜 활용하면 전사적 차원의 고객만족접근이 가능하다. QFD란 추상적인 소비자정보를 기업의 구체적인 기술정보로 전환시키는 방식이다. 자칫 관리부서의 탁상에서만 머무를 위험이 있는 CSI정보를 생산현장에서 활용할 수 있는 방법이 될 것이나 아직 이런 시도는 국내외적으로 없다. QFD는 원래 제품개발이나 현장에서의 품질제고 방안으로서만 활용되어 왔기 때문이다.

Ⅲ. 모델 開發方向

본 연구에서 제시하고자 하는 CSI모델 개발방향에서는 방법론적 체계와 활용체계 양면을 강조하고 있다. 방법론적 측면에서는 복합적 CSI 지수산출 방안을 모색하고 동시에 측정변수의 공분산구조분석을 통해 CSI와 선행, 후행변수와의 관계를 분석하는 틀을 제시하고 있다. 활용체계 측면에서는 이미 산업공학에서나 생산현장에서 그 유용성이 강조되고 있는 품질기능전진배치법(Quality Function Deployment: QFD)에 순수 마케팅적 접근인 CSI를 연계시키는 방안을 모색하고 있다.

1. CSI모델

〈그림 1〉은 대표적인 공분산구조분석 도구로서 고객만족 연구에 널리 활용되는 통계패키지인 LISREL 적용을 위해 본 연구에서 구성한 CSI모델이다. 이 모델은 기본적으로는 원형으로 표시되어 있는 CSI관련 구성개념들 사이의 관계를 분석하는 모델이면서 동시에 측정의 신뢰성과 타당성을 분석할 수 있는 정보를 제공한다. LISREL 모델 자체내에서는 구성개념의 지수화가 안되므로 지수산출방식은 기존의 가중평균 방식을 따라야 하나 산출된 지수의 정확성은 이 모델의 요인적재량(factor loading: λ 's)을 검토함으로써 어느 정도 알 수 있다.

1) 고객만족지수(CSI)

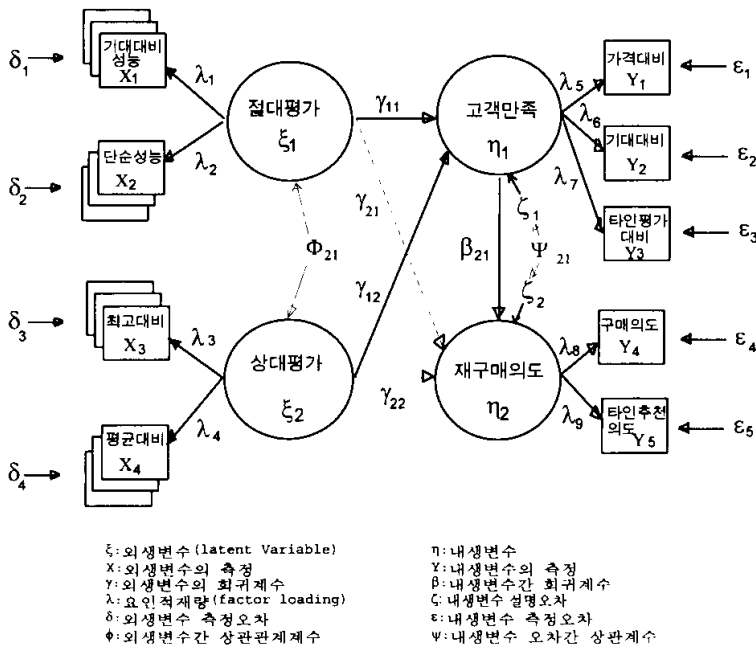
CSI는 강조한 바대로 속성단위로 해체된 만족도가 아니고 제품이나 서비스에 대한 전반적인 성능평가이다. 이 때 대상에 대한 전반적인 평가 질문을 던져야 하므로 측정신뢰성 향상을 위한 다양한 질문항목의 개발이 어렵다. 〈그림 1〉의 모델에서는 평가기준점 설정에 따라 세 개의 평가항목을 개발할 수 있음을 보이고 있다. 세 가지 준거기준에 의한 평가, 즉 가격대비 만족도(예: “지불한 가격에 비해 A제품이 얼마나 만족스러운가?”), 기대대비 만족도(예: “사전기대에 비해 A제품이 얼마나 만족스러운가?”), 타인평가대비 만족도(“경쟁사 제품을 가지고 있는 이웃을 볼 때 A제품이 얼마나 만족스러운가?”) 등을 합산평균하므로써 이 지수를 산출할 수 있다.

2) 고객만족선행지수

소비자 정보처리이론이나 태도이론에서 評價가 감정 혹은 태도에 선행한다고 주장되는

것과 같이 고객만족의 선행변수도 대상에 대한 평가이다. 고객만족연구에서는 평가를 고객만족에 선행하는 구성개념으로 간주하기보다는 구성개념의 측정에 내재하는 행위로 보고 있다. 하지만 바로 그런 이유로 해서 평가가 LISREL 모델에서는 잠복변수(latent variable)가 될 수 있는 것이다. 평가는 절대평가와 상대평가로 나눌 수 있다. 절대평가에는 평가의 기준이 내재적이고 평가대상 이외의 다른 대상이 이 평가에 영향을 미치지 못한다. 반면에 상대평가에서는 대상에 대한 평가가 그것과 비교가 되는 다른 대상과의 관련화에 이루어진다. 비교대상이 없는 소비경험을 할 때에는 절대평가만이 만족에 영향을 미칠 것이나 다른 소비자와 격리되어 있지 않고 비교대상이 있는 소비경험을 할 때에는 상대평가도 만족에 영향을 미칠 것이다. 과거의 연구를 개관해 보면 절대평가만을 가정하는 연구의 틀에서 고객만족연구의 주류가 형성되었으나 비교수준(comparison level), 형평성(equity), 비교규범(norm) 등 비교기준점을 강조하는 연구일각에서는 상대평가를 감안하고 있다.

절대평가상에서 고객만족에 영향을 미치는 선행변수로 고려되어 많은 실증연구가 이루어진 것은 (1) 事前기대 (2) 성능지각 (3) 事前기대와 事後성능의 차이(disconfirmation)이다[12]. 여기서 세번째 항의 차감변수는 첫번째 항의 기대 및 두번째 항의 성능지각과 상호 구성개념이 중첩된다. 따라서 기대와 성능지각이 사전기대와 사후성능의 차이로 계산된 차감변수에 영향을 미치리라는 것을 예상할 수 있으며 실증연구 결과도 일관성은 없으나 이 관계를 보이고 있다[12]. 따라서 고객만족의 선행변수로는 차감변수만 고려하는 것이 효율적이라는 결론을 잠정적으로 내릴 수 있다. 그러나 전술한 바와 같이 기대측정과 사후성능평가 측정을 분리하는 것은 심리계량적인 측면에서나 연구방법론적인 측면에서 옳지 않다는 주장이 설득력이 있으며[9] 특히 CSI 개발차원에서는 기대를 따로 측정하는 것이 현실적으로 어려우므로 본 연구의 CSI모델에서는 응답자가 직접 기대를 평가기준점으로 성능평가를 하는 측정방식이 고려되었다(〈그림 1〉의 X1). 그리고 고객만족에 대한 성능지각의 직접적인 영향력을 실증하거나 강조하는 연구[2]가 있으므로 평가기준점이 없는 성능평가도 측정방식으로 감안되었다(X2). 확정적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 X1과 X2의 판별타당성을 규명할 수 있을 것이며 그 결과를 바탕으로 절대평가지수의 체계를 구성할 수 있을 것이다. 상대평가의 기준으로서 Woodruff, Cadotte, and Jenkins[11]의 연구결과 설명력이 우수한 것으로 드러난 최고상표 대비 평가(best-brand norm: X3)와 평균 대비 평가(product-type norm: X4)를 설정하였다.



〈그림 1〉 CSI 모델

고객만족 혹은 불만족의 결과는 상표전환, 불평행동, 상표충성심의 강화 혹은 약화, 호의적/비호의적 구전(word-of-mouth) 등이 될 것이다. 이 가운데 행위적 반응은 만족도 측정과의 연계가 어려우므로 CSI 모델상에서는 고려할 수 없다. 〈그림 1〉의 모델에서는 재구매의도로서 응답자 자신의 구매의도(Y4)와 타인추천의도(Y5)를 고려하고 있다.

2. 품질기능전진배치법과 CSI의 연계 활용체계

품질기능전진배치법(Quality Function Deployment: QFD)이란 고객의 요구를 생산현장의 기술특성으로 변환시켜 품질개선이나 신제품개발에 활용하는 실무적 방법이다. 발명가는 아카오 요우지(赤尾洋二)로 알려져 있다. 1980년대 후반 미국에서도 적극적으로 연구되고 실천되고 있으며 일본에서는 1988년 7월부터 재단법인 일본과학기술연맹이 품질기능전진배치법 연구회를 설립하여 운영하고 있어 국제적인 주목을 받고 있다. 이 시스템은 그 자체로서 대단히 실용적이고 실무적이나 소비자만족연구나 CSI 개발과 관련해서는 학술적 주목을 받을 가치가 있다. QFD의 운영절차는 크게 5단계로 구성되어 있다. 연필산업의 경우를 예로들면 그 5단계는 다음과 같이 설명될 수 있다 (1)

(1) 이 예는 1991년 10월 25일자 Business Week에서 간행된 특별주제 별채본의 내용이다 [1].

1단계에서는 소비자조사를 통해 고객의 연필에 대한 요구항목(wish-lists) 및 가중치를 파악하고 자사를 포함한 경쟁업체상표들의 등위파악을 한다. 이 때 요구항목은 소비자가 제품 혹은 서비스를 통해 누리는 혜택(benefit) 중심이어야 한다. 2단계에서는 사내 기술 부서나 생산현장에서 파악된 연필의 技術的 특성항목들, 즉 QFD의 용어로서는 기능특성항목(functional characteristics)들과 고객의 요구항목들 사이의 상관관계를 2차원 매트릭스상에서 파악한다. 요구항목이란 고객의 요구가 어떻게 표현되느냐에 따라 얻어지는 것이고, 기능특성항목은 연필의 성능을 결정짓는 특성들을 기업의 눈으로 파악해서 얻어지는 것이다. 3단계에서는 고객의 요구항목에 대해 자사와 경쟁사 대비 고객만족도를 파악하고 고객만족도 목표를 설정한다. 4단계에서는 연필의 기능특성항목에 대해서 자사와 경쟁사의 수준을 파악한 다음 목표를 설정한다. 5단계에서는 자사와 경쟁사의 현재의 시장 가격, 시장 점유율 및 단위당 이익수준을 파악하여 목표를 설정한다. 이 결과가 QFD 도표(Quality Function Deployment Chart)에 정리되며 그 형태는 <표 1>과 같다.

여기서 주목할 것은 QFD연구에서도 고객만족도를 측정하고 가중치도 고려한다는 사실이며 측정항목이 오히려 마케팅개념(marketing concept)에 맞는 고객혜택 중심이라는 것이다. 다만 QFD 연구에서는 고객요구를 대체적으로 파악하여 기술 및 생산부서에 정보를 환류시키는 데 그 목적이 있으므로 엄밀한 고객만족지수 산출이 되지 않는다. 또한 심리계량적 인식이 부족하여 척도의 개발이 정치하지 않다. 그러나 QFD는 고객만족도 측정결과를 전사적으로 어떻게 활용하여 제품의 품질개선을 이루고 그 지표와 다른 경영성과지표가 어떻게 유기적으로 연계되어 있는가에 대한 시사를 한다. 따라서 CSI 모델과 QFD가 상호관련하여 개발되면 고객만족측정에 있어서의 노력과 비용 중복을 피할 수 있고 시장과 생산현장의 밀착성이 강화될 것이며 또한 전사적으로 마케팅부서와 생산부서의 이해거점이 확장될 것이다.

IV. 結 論

본 연구에서는 현재 국내외적으로 마케팅 실무계의 큰 관심사안중에 하나인 고객만족지수개발을 위한 모델을 제시하고 있다. 실무적 접근의 방법론적 취약성을 고객만족의 개념차원, 측정, 구조관계 및 분석기법에서 찾고 이의 개선방안을 기존 연구의 비판적 검토 및 수용을 통해 마련하고 있다. 고객만족지수는 대상에 대한 포괄적 평가정보로부터 유도

〈표 1〉 QFD도표 (Quality Function Deployment Chart) —연필산업의 경우—

○: 높은 상관관계 △: 상당한 상관관계 □: 약간의 상관관계

		기능특성 항목				고객만족도				
		연필 길이	깎는 간격	흑연 먼지	육각 모양	가중치	우리 기업	경쟁 A	경쟁 B	목표치
고객 요구 항목	잡기 쉽다	○			○	3	4	3	3	4
	안번진다		○	△		4	5	4	5	5
	안닿는다	□	△	○		5	4	5	3	5
	안구른다	□			△	2	3	3	3	4
벤치 마킹	우리회사	5	56	10	70%					
	경쟁사 A	5	84	12	80%					
	경쟁사 B	4	41	10	60%					
	목표치	5.5	100	100	80%					

가 격	15@	18@	14@	16@
점유율	16%	12%	32%	20%
이 익	2@	3@	2@	4@

되어야 하며 속성별 평가는 절대평가 및 상대평가의 양측면에서 수렴되어 고객만족지수의 선행지표로 구조화될 수 있음을 논하였으며 LISREL 분석을 위한 모델을 설계함으로써 측정모델과 구조모델을 동시에 분석할 수 있는 틀을 마련하였다. 또한 실무에서의 고객만족지수 개발이 활용체계에 대한 사전 고려가 불충분한 상태에서 이루어지므로 품질기능진진배치기법(QFD)과 고객만족지수 개발을 유기적으로 연계시키는 방안을 제시하고 있다. 고객만족지표정보를 생산현장에 환류시키는 방법으로 고객만족지표개발이 전사적 고객만족경영의 중요한 도구가 될 수 있음을 강조하고 있다.

참 고 문 헌

- [1] Business Week, *The Quality Imperative*, McGraw-Hill Publication (October 25, 1991), pp.22-23.
- [2] Churchill, Gilbert A., Jr. and C. Surprenant, "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 19(November 1982), pp. 491-504.
- [3] Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(July 1992), pp.55-68.
- [4] Dötka, Alan, *AMA Handbook for Customer Satisfaction*, NTC Business Books: Lincolnwood, Il, 1994.
- [5] Jöreskog, Karl G. and Dag Sörbom, *LISREL7: A Guide to the Program and Applications*, SPSS, Inc: Chicago, Il., 1989.
- [6] LaTour, Stephen A. and Nancy C. Peat, "The Role of Situationally-Produces Expectations, Others' Experiences, and Prior Experience in Determining Consumer Satisfaction," in *Advances in Consumer Research*(1980), Jerry C. Olson, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp.588-592.
- [7] Oliver, Richard L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(September 1980), pp. 460-469.
- [8] Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard Berry (1988), "SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring 1988), pp.12-40.
- [9] Peter, J. Paul, Gilbert A. Churchill, Jr., and Tom J. Brown, "Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 19(March 1993), 655-662.
- [10] Swan, John E. and Linda J. Combs, "Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept," *Journal of Marketing*, 40(April 1976), pp. 25-33.

- [11] Woodruff, Robert B., E.R. Cadotte, and R.L. Jenkins, "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-based Norms," *Journal of Marketing Research*, 20(August 1983), pp.296-304.
- [12] Yi, Youjae, "A Critical Review of Consumer Satisfaction," in *Review of Marketing* (1990), Valarie A. Zeithaml ed., Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 68-123.
- [13] Zeithaml Valarie A., Parasuraman, A.,and Leonard Berry, *Delivering Quality Service*, The Free Press: New York, 1993.