CSI와 COI의 연계 분석 및 SLA를 통한 서비스 품질 고도화 전략에 대한 연구

임지연, 이민정, 배성욱, 박상찬

한국과학기술원 산업공학과

초록

고객만족도조사 (Customer Satisfaction Index)는 기업 외부 관점에서 고객의 만족도를 조사하여 기업의 서비스 품질 개선에 기여한다. 그러나 기업 외부 관점의 고객 만족도만의 서비스 평가뿐 아니라 내부 직원의 업무 평가를 통한 서비스 품질 개선도 필요하다. 내부 직원의 업무 평가는 직원 개개인의 능력까지 평가할 수 있는 COI(Customer Orientation Index)통해 이루어질 수 있다. 따라서 CSI 와 COI 를 연계 분석하면 기업 외,내부 관점에서의 효과적이 서비스 품질 개선이 가능하다. 또, 고객만족을 위한 높은 서비스 품질을 유지하기 위해서는 서비스 품질 개선뿐 아니라 지속적인 관리와 모니터링도 필요한데 CSI 만으로는 한계가 있다. 이를 위해 CSI 분석 결과 도출된 핵심관리 프로세스를 지표화 하여 관리하기 위해 서비스 수준 계약서(Service Level Agreement)에 반영하여 관리할 수 있다.

1. 서론

1.1 연구 동기

기업의 고객만족 전략을 위한 조사로 흔히 시행되고 있는 것 중 하나가 CSI 이다. CSI 는 기업이 고객에게 제공하는 서비스에 대해 고객이 얼마나 만족하고 있는지를 조사하고 분석하여, 어떤 고객을 대상으로 어떤 프로세스를 개선해야 하는지에 대한 기준을 제시한다. 서비스 품질 개선은 4M 관점에서 이루어질 수 있다. 여기에서 4M 은 Man, Machine, Method, Material 을 의미한다. CSI 개선의 초점은 Method 와 Material 에 집중되어 있어 Man 과 Machine 을 개선할 수 있는 전략이 필요하다.

CSI 조사는 보통 기업에서 1 년에 1 번에서 4 번 시행되고 있다. 그러나 CSI 조사 분석 결과는 조사 사이 기간 동안에 개선이 잘 이루어지고 있는가에 대한 모니터링의 역할까지 수행하지는 못한다. 따라서 CSI 조사 사이 기간 동안 관리와 모니터링이 필요하다.

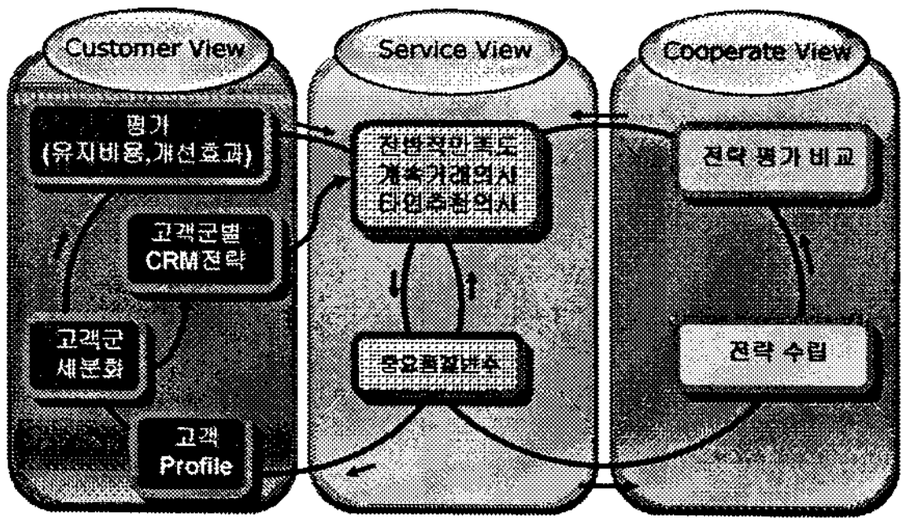
이번 연구에서는 이와 같은 기존 CSI 조사 방법이 가지고 있는 한계를 극복할 수 있는 방법을 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 CRM 에 기반한 CSI

기존의 CSI 조사는 고객 만족도를 측정하여 평가하는데 주로 이용되었다. 그러나 CRM 전략과 CSI 조사 결과를 연계하면 기업의 활동을 평가하는 것뿐 아니라, 서비스 품질 개선 전략까지 제시할 수 있다.

<그림 1> CSI 분석 방법론 모델



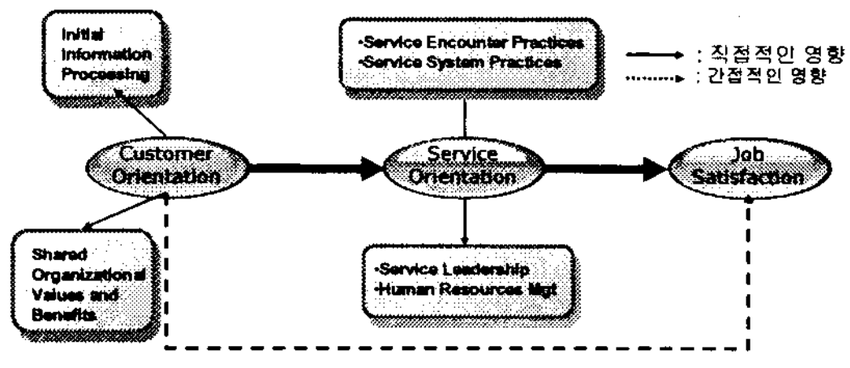
<그림 1>에서 제시된 CSI 분석 방법론은 크게 service view, customer view, cooperate view 의 분석 및 전략 도출 부분으로 이루어진다. service view 에서 서비스 품질 변수를 이용하여 여러 문항을 대표하는 중요 품질 변수를 추출하는 과정이 이루어진다. 그리고 customer view 에서는 target marketing 의 대상 및 서비스 실시 방법을 알고 그에 대한 효과를 예측할 수 있다. 마지막으로 cooperate view 에서는 경쟁사와 자사의 위치를 비교하고 투자 우선 순위 결정에 대한 도움을 얻을 수 있다. customer view 와 cooperate view 부분의 세분화한 고객에 대한 기업 차원 전략 도출 부분이 CSI 와 CRM 연계 분석이 가지는 강점이다. 그러나 이 CSI 분석 모델은 개선의 초점이 프로세스에만 한정되어있고 지속적인 모니터링을 수행하기 어렵다는 한계가 있다.

2.2.COI

COI 조사는 기업 내부의 직원 업무 이행 평가를 위한 설문조사이다. 전화 응대나 방문 서비스 등에 대해서 조사가 이루어진다. 이때 설문의 구성은 초기 응대 태도, 업무 숙지도, 업무 이행 정도, 업무 이관 정도, 응대 마무리의 내용을 포함해야 한다.

<그림 2>는 CO 가 Service Orientation(SO)과 Job Satisfaction(JS)에 영향을 미치는지에 대한 연구 결과이다.

<그림 2> CO 가 SO 와 JS 에 미치는 영향



CO 가 SO 에 영향을 미치고 SO 가 JS 에 영향을 미치기 때문에 CO 는 간접적으로 JS 에 영향을 미친다. CO, SO 그리고 JS 이 모두 고객을 대상으로 하는 부분의 지표라는 것을 고려해볼 때, 이와 같은 결과는 CO 와 고객 만족과의 연관성 연구에 동기를 부여해준다.

2.3 서비스수준계약(SLA)

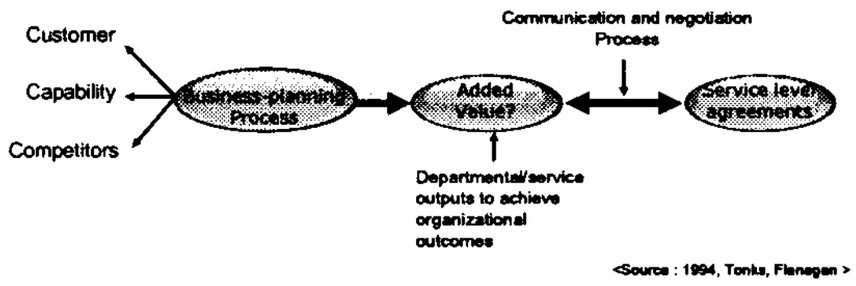
SLA 는 서비스 공급업체와 고객간에 체결하는 계약으로 어떤 서비스가 고객에게 제공될 것인지 측정 가능한 조건으로 고객에게 제공되는 것이다. SLA 는 실제로는 기업과 고객 사이의 계약보다는 기업과 아웃소싱 업체가 계약을 맺을 때 주로 사용되어왔다. 따라서 관리의 의미보다는 측정의 의미를 가져왔다. 최근에는 서비스 관리를 목적으로도 많이 쓰이고 있다. SLA 에

는 다음 사항이 반드시 포함되어야 한다.

1. 관리대상
2. 관리지표
3. 관리지표의 관리 상한(upper control limit), 관리 하한(lower control limit)
4. 반대급부에 대한 보상

다음으로 SLA 를 결정하는 단계에 대한 연구를 살펴보겠다. <그림 3>의 모델을 살펴보면 사업 계획 단계에서 가치 추가 단계를 거쳐 기업 내부 커뮤니케이션을 통해 서비스 수준을 결정하게 된다.

<그림 3> 서비스 수준 결정 단계



이 때 서비스 수준을 결정하는 핵심 단계는 가치 추가 단계와 기업 내부 커뮤니케이션 부분이다. 이 중, 가치 추가 단계에서 CSI 와의 연계가 이루어지면 서비스 개선에 대한 효과적인 관리가 가능할 것이다.

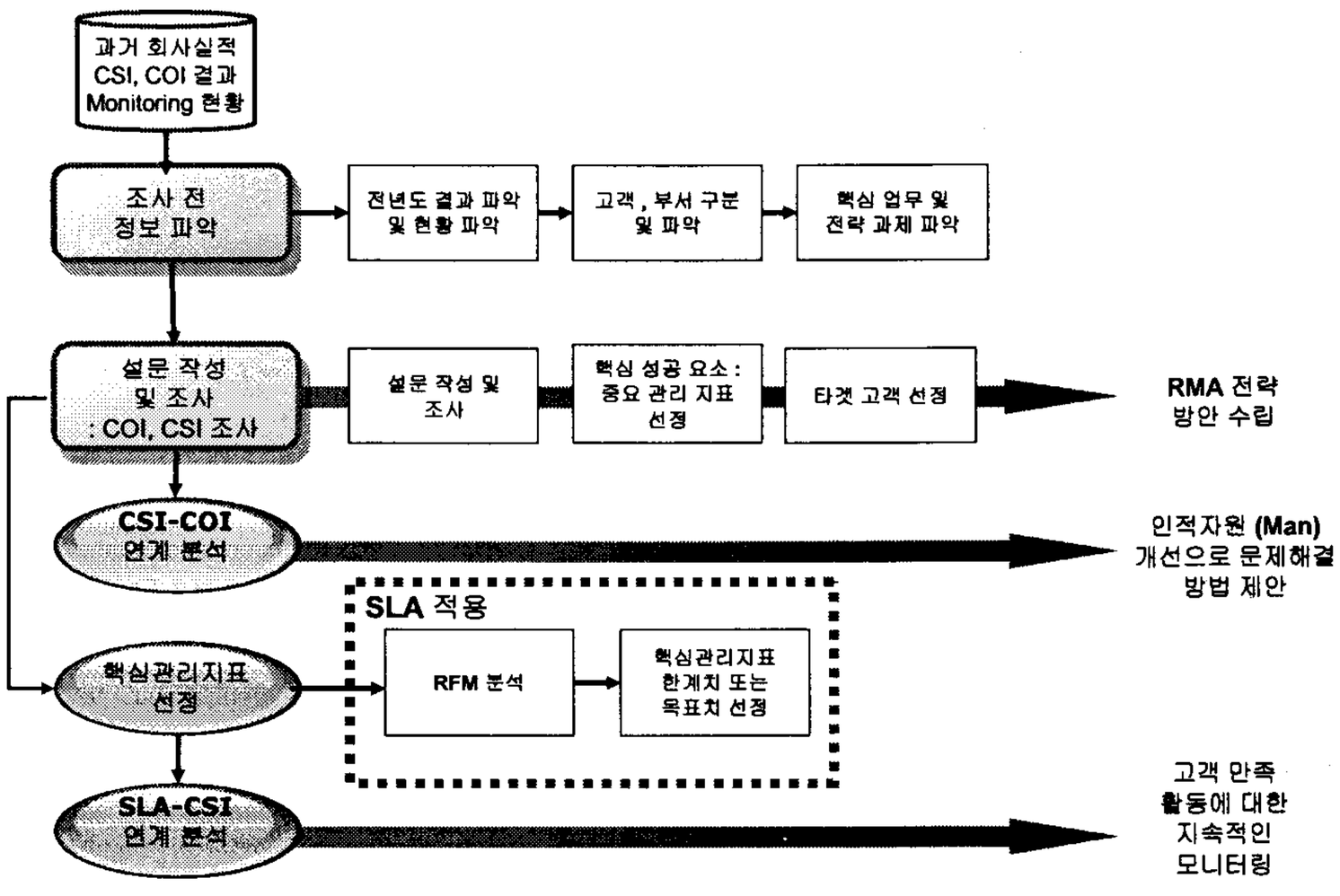
3. 본론

3.1 CSI 조사 분석 모델

이번 연구에서 제안하는 CSI 조사 분석 모델에는 CRM 전략과 연계한 조사 분석 모델이 가진 한계를 극복하기 위해서 CSI-COI 연계 분석과 SLA 를 통한 관리 및 CSI-SLA 연계 분석 부분이 추가되었다. <그림 4>에 보여지는 것과 같이 먼저, 과거 회사실적, CSI COI 결과 및 모니터링 현황 등의 자료를 수집하고 파악한다. 고객 구분 및 파악 그리고 기업 내부 부석의 구분의 단계를 거쳐 핵심 업무 및 전략 과제를 파악하여 이를 반영한 CSI/COI 설문을 작성한다. 설문 조사를 마친 뒤에는 분석을 거쳐 중요 관리 지표와 타겟 고객을 선정한다. 이에 대해 CRM 전략을 제안하는데 여기에서 사용되는 RMA 전략은 고객군별 중요 관리 지표에 대한 전략이다. RMA 전략의 자세한 내용은 다음과 같다.

1. Retention : 만족도/기여도/중요도가 높은 요소에 대해 만족수준이 높은 고객으로 유지 전략이 필요

<그림 4> CSI 조사 단계



2. Maturity : 기여도/중요도가 높고, 만족도가 낮은 요소에 대해서 만족수준이 중간 수준인 고객으로 만족도를 증가시켜야 함
3. Attrition: 기여도가 아주 커서 이탈 시 전체 만족도가 현저히 떨어질 가능성이 높은 고객으로 만족도를 증가시켜야 함

여기에서 만족도를 증가시켜야 하는 Maturity 에 해당하는 고객과 Attrition 에 해당하는 고객에 대한 서비스 개선이 우선시 되는데 이때 CSI 조사 결과를 통해서는 해당 고객에 대한 서비스 프로세스 개선을 제안할 수 있다. 그러나 해당 부서에 대해 직원 내부 관점에서 조사한 COI 결과를 이용하면 내부 직원의 개개인의 문제점 개선의 방향을 제안할 수 있다. 이에 대한 분석은 다음 보여지는 <표 1>과 같다.

<표 1>CSI-COI 연계 분석

COI의 편차가 큰 경우	인적 자원 능력 → 업무 숙지도 개선 필요		
COI의 편차가 작은 경우		CSI 높음	CSI 낮음
	COI 높음	서비스 만족도 높음 서비스 및 프로세스 이행 정도 좋음 → 현행 유지	서비스 만족도 낮음 서비스 및 프로세스 이행 정도 좋음 → 서비스 및 제품 품질 자체 개선 필요
	COI 낮음	서비스 만족도 높음 서비스 및 프로세스 이행 정도 나쁨 → 인적 자원의 중요도 낮은 업무	서비스 만족도 낮음 서비스 및 프로세스 이행 정도 나쁨 → 전반적 개선 필요

COI 의 편차가 큰 경우에는 인적 자원에 문제가 있다고 판단하여 업무 숙지도 개선이 필요하다. COI 의 편차가 작은 경우에는 CSI 결과와의 연계분석을 통해 전략을 도출할 수 있다. 이 때, COI 와 CSI 점수가 모두 높은 경우에는 서비스 품질이 높고 직원의 업무 수행이 잘 이루어지고 있으므로 현행을 유지한다. 둘 다 낮은 경우는 서비스와 직원의 업무 수행 능력 향상을 위한 개선이 필요하다. COI 가 높고 CSI 가 낮은 경우에는 직원들의 업무 이행 수준은 높지만 서비스 품질 자체에 문제가 있는 경우로 서비스 자체 개선이 필요하다. 반대의 경우인, COI 가 낮고 CSI 가 높은 경우에는 직원들의 업무 이행 수준이 낮아도 서비스 품질이 높은 경우이므로 직원들의 업무 이행 개선이 이루어져야 하지만 현재 상태를 유지한다고 해도 크게 문제가 되지 않는다.

개선에 대한 전략 제시가 끝나면 CSI 조사 결과 도출된 핵심 관리 지표를 이용해서 SLA 를 적용한 관리를 제안할 수 있다. 핵심 관리 지표는 FRM 분석을 통해 관리 상한과 하한을 결정할 수 있다. FRM 분석은 프로세스를 3 가지 기준에 따라 분석하여 해당 프로세스에 대한 측정 및 평가가 가능한 기준을 제시할 수 있게 하는 도구이다. 이 때, 해당 3 가지 기준은 다음과 같다.

1. Receny : 중요 Process 가 가장 최근에 언제 발생했는지 조사
2. Frequency : 중요 Process 가 얼마나 자주 발생하는지 조사
3. Magnitude : 시간, 인력 등 경중을 나타낼 수 있는 요소 기준으로 조사

서비스 이행 평가 기준 및 관리 상한, 하한이 결정되면 모니터링을 시행하고 모니터링 결과를 산출한다. SLA 를 이용한 모니터링 결과와 지난 CSI 조사 결과 대비 개선된 정도를 연계 분석하여 제시된 서비스 이행 평가 기준의 적합성을 점검하고 필요한 경우 새로운 이행 평가 기준을 찾는다. 이와 같은 연계 분석의 상세 내용은 <표 2>에서 보여지는 바와 같다.

<표 2> CSI-SLA 연계 분석

SLA 수준 \ CSI 개선 정도	상	하
상	핵심지표 관리를 제대로 수행하여 CSI 가 향상 → 올바른 핵심지표 선정에 대한 인센티브 → 높은 고객 만족 달성을 위한 핵심지표 추가 설정 및 관리 필요	핵심지표와 CSI 가 관련 없음 핵심 지표 잘못 선정 → 핵심 지표 재설정 필요 → 관리 성과가 늦게 나타나 개선정도 낮을 가능성 내포
하	핵심지표와 CSI가 관련 없음 CSI 개선 원인 아님 핵심 지표 잘못 선정 → 핵심 지표 재설정 필요	핵심지표 관리를 제대로 수행하지 못해 CSI 가 낮음 → 핵심지표 관리 실시

CSI 가 개선된 정도가 높고 관리도 잘 이루어진 경우는 핵심지표 관리가 제대로 수행된 경우로 해당 부서에 대해 인센티브를 제공하고 해당 부서는 지속적으로 높은 고객 만족 달성을 위해 핵심지표 추가 설정 및 관리가 필요하다. CSI 의 개선도 이루어지지 않고 관리도 잘 되지 않는 경우에는 핵심지표 관리가 우선되어야 한다. CSI 개선 정도가 높은 데 비해 관리는 잘 이루어지지 않는 경우는 핵심지표와 CSI 가 관련이 없다고 해석할 수 있다. 따라서 이러한 경우에는 핵심지표 재설정이 필요하다. 그리고 관리가 잘 되고 있음에도 CSI 개선 정도는 작은 경우에는 핵심지표와 CSI 와의 연관성을 의심해볼 수 도 있지만 관리 결과가 빨리 나타나지 않아 CSI 점수 개선이 크지 않을 수도 있다. 이러한 경우에는 다름 CSI 조사에서 개선 효과가 나타날 수 있다.

4. 결론

기존의 CSI 분석 및 개선 전략이 가지고 있던 한계를 극복하기 위해 Man 관점에서의 개선 전략을 제시했다. 이 때 사용되는 것이 직원 개개인의 능력까지 평가가 가능한 COI 다. COI 조사 결과와 CSI 조사 결과를 연계 분석하여 다양한 각도에서 문제를 조망할 수 있고 문제 해결 방향을 제시할 수 있다. 또, SLA 를 이용하여 개선 전략 제시에 그치지 않고 CSI 조사 후 사후 관리 차원에서의 개선이 아닌 실시간 관리 개념을 도입하여 효과적인 서비스 품질 향상을 도모한다. SLA 는 성과에 대한 보상을 제공하여 기업 내부 부서의 서비스 품질 개선에 강력한 동기를 부여할 수 있고 구체적인 관리 한계를 결정해 준다. SLA 에서 사용되는 관리지표 선정에 CSI 조사 결과를 연계하여 효과적인 관리가 가능하게 한다.

이를 통해 서비스 품질 개선에 대한 다양한 관점에서의 전략 제시 및 효과적인 관리가 가능하다.

본 연구는 다양한 관점에서 서비스 품질 개선에 접근하려는 시도를 하였으나 그것은 어디까지나 고객 관점에서의 서비스 품질이다. 따라서 앞으로 고객 관점에서의 서비스 품질 개선뿐 아니라 내부 직원 만족도 및 파트너 기업 만족도까지 고려한 프로세스 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

[1] 김혜성(2003)
고객만족지수조사 분석기법 및 고객관계관리 관점에서의 전략 도출에 관한 연구

[2] Irene Gil Saura(2005)
Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services

[3] CAROLYN A. STRONG(2004)
The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics

[4] Peter Tonks and Hugh Flanagan(1994
Positioning the Human Resource Business Using Service Level Agreements
[5] JOS J.M. TRIENEKENS(2004)
Specification of Service Level Agreements : Problems, Principles and Practices
[6] K.S Chen and H.H. Yang
A new decision-making tool: the service performance index