

서비스품질 개선을 위한 SSS 모델제안

박재석[1], 이상복[2]

1. 경동나비엔 경영기획팀
2. 서경대학교 6시그마 MBA

Propose SSS Model for Service Quality Improvement

Park, Jai-Serk(1), Ree, Sangbok(2)

1. KD Navien, General Manager Planning Team
2. Soekyeong University, School of 6 Sigma MBA

Abstract

In this paper, we propose SSS Model for Service Quality Improvement. SSS Model is composed 3 parts, First is Search which mean find service problem by any method, Second is Solving which mean solve searched problem by any method. When solved result are got BSC performance, then work next step. Third is Succeed which mean control and maintenance solved problem. Our service real fields, there are few easily service quality improve Model. We try to prove this Model are well adapted Real fields.

1. 서론

현재 우리나라는 GDP에서 서비스부문이 차지하는 비중이 55.5%가량 되고, 서비스업 종사자의 비중도 40%가 넘어서고 있다.(고 정민 외 2005). 국내뿐만 아니라 다른 대부분의 국가에서도 '서비스 경제화'는 두드러진 현상이며 점차 가속화되는 상황이다(Bateson1995). 영국의 경우 전체 근로자 중 2/3가 서비스업종에 종사하고 있고, 미국의 경우에는 3/4가량이 서비스업 종사자라고 한다.(McDonald, de Chernatony, and Harris 경환 외 서비스생산관리)

최근 산업자원부에서는 품질경영 및 공산품 안전관리법에 근거한 서비스 우수 기업 인정 제도를 통하여 소비자에게는 서비스품질에 대한 정보를 제공하고 공급자에게는 동종업계에 서비스품질에 대한 의식을 고취시켜서 서비스산업 전반의 경쟁력을 제고 시키려는 노력이 활발히 진행 중에 있다.

최근 산업자원부에서는 품질경영 및 공산품 안전관리법에 근거한 서비스 우수 기업 인정 제도를 통하여 소비자에게는 서비스품질에 대한 정보를 제공하고 공급자에게는 동종업계에 서비스품질에 대한 의식을 고취시켜서 서비스산업 전반의 경쟁력을 제고 시키려는 노력이 활발히 진행 중에 있다. 하지만 최근 우리나라 서비스 산업의 현황에 대한 연구에서 우리나라 서비스 산업의 전반적인 고객만족도는 100점 만점에 61.5점으로 우리나라의 서비스 산업수준이 매우 낮은 수준에 있는 것으로 나타났다(이 유재, 김 주영, 김 재일, 1996). 특히 과거 서비스 품질에 관한연구는 Praasuraman, Zeithaml, 그리고 Berry의 세 사람에게 의해 많은 발전이 이루어져왔다.

이들은 고객이 서비스 품질을 평가하는 10가지 기준을 만들고 후에 이 기준들을 5가지 차원(유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성)으로 통합하여 SERVQUAL이라는 모델을 완성하였다. 이 모델의 핵심은 서비스 품질이 '성과-기대'라는 개념이다. 즉, 고객이 지각하는 서비스 품질은 고객이 서비스에 대해 가지고 있는 기대와 실제 서비스에 의해 달성된 성과간의 차이라는 것이다. 특히 과거 서비스 품질에 관한연구는 Praasuraman, Zeithaml, 그리고 Berry의 세 사람에게 의해 많은 발전이 이루어져왔다. 이들은 고객이 서비스 품질을 평가하는 10가지 기준을 만들고 후에 이 기준들을 5가지 차원(유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성)으로 통합하여 SERVQUAL이라는 모델을 완성하였다. 이 모델의 핵심은 서비스 품질이 '성과-기대'라는 개념이다. 즉, 고객이 지각하는 서비스 품질은 고객이 서비스에 대해 가지고 있는 기대와 실제 서비스에 의해 달성된 성과간의 차이라는 것이다. 그러나 서비스품질문제를 어떻게 찾아서 어떤 방법으로 풀고 풀은 문제를 어떻게 유지시키는지에 대한 방법론 분야의 연구가 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 기

존의 여러 가지 문제해결기법을 바탕으로 서비스품질문제를 찾고, 풀어서, 유지 발전시키는 방법론을 제시하고자한다.

2. 문헌연구

2.1. 서비스품질의 개념

(1) 품질의 정의

Crosby(1979)는 품질을 '요구조건에 적합한 것 (conformance of requirements)'이라고 하였으며, Juran(1980)은 품질을 여러 가지로 표현 했는데 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 특정제품이 특정고객의 욕구를 만족시켜 주는 정도

둘째, 특정제품 유형이 일반적으로 사람들에게 잠재적인 만족을 주는 정도, 이것이 때로 등급이나 상표로 나타나기도 한다.

셋째, 특정제품이 제품계획 및 제품 명세와 일치되는 정도

넷째, 특정제품이 고객의 비교테스터를 근거로 하여 동일 등급이라 해도 경쟁제품보다 더 선호되는 정도

다섯째, 제품의 외적 특성, 예를 들어 외양, 성능, 수명, 신뢰성, 내구성, 맛 또는 향기 등의 질적인 특성

여섯째, 특정기준은 없으나 일반적으로 우수하다고 표현할 수 있는 것 등이다.

Garvin(1984)은 선형적 접근, 사용자 중심적 접근, 제품 중심적 접근, 제조 중심적 접근, 가치 중심적 접근으로 구분하여 정의 하였다.

선형적 접근에 의하면 품질은 정신도 물질도 아닌, 독립적인 제3의 실체로 타고난 우월성, 절대적이고 일반적으로 알 수 있는 엄격한 표준과 높은 성취의 상징으로 볼 수 있다. 이는 정확하게 정의 내릴 수는 없지만 경험을 통해서만 알 수 있는 다분히 분석 불가능한 개념이다.

제품 중심적 접근은 품질을 분명하게 측정할 수 있는 변수로 간주하면서 품질상의 차이는 제품이 가진 구성성분이나 특성에 대한 함유량의 차이를 의미한다. 이러한 견해는 제품은 그것이 지닌 바람직한 특성의 총합에 의해 평가되어질 수 있기 때문에 품질에 대한 수직적 혹은 계층적인 측면의 정의라고 할 수 있다.

사용자중심의 접근은 품질이 보는 사람의 눈에 따라 다르다는 가정에서 출발하여 소비자는 각기 다른 욕구 외 필요를 가지며 이러한 소비자들의 필요와 욕구를 잘 만족시키는 제품은 소비자들에 의해 가장 좋은 품질을 가진 제품으로 간주된다고 가정한다. 이것은 품질의 개인적 특이성을 지닌 주관적 개념이라고 제시하고 있으며 마케팅 측면에서 이 접근법은 특정 소비자에게 최대의 만족을 제공하는 제품 특성의 최적 결합인 이상점의 개념을 도출할 수 있다.

제조 중심적 접근은 공학적인 방법과 제조방법과 관계가 있는 것으로 품질을 욕구에 대한 합치로 정의 한다. 일단 제품이 설계와 규격이 결정되면 이러한 기준으로부터의 편차는 품질의 저하를 의미한다.

가치 중심적 접근은 비용과 가격에 의해 품질을 실질적으로 정의하고 있다. 이에 따르면 양질의 제품

은 만족스러운 가격에서 적합성을 제공하는 제품이라고 할 수 있다.

이와 같이 품질은 그 접근 방법에 따라 다소 차이가 나타나지만 일반적으로 우월성이나 우수성으로 넓게 정의될 수 있다.

Deming(1990)은 품질을 소비자가 제품이나 서비스를 잘 구입하여 만족스럽게 느끼고, 그 제품이나 서비스를 앞으로도 계속 구매할 의향이 있고, 다른 사람에게 그 제품과 서비스를 구매하도록 권유하고 또 그 제품과 서비스를 공급하는 기업에게 그 기업의 다른 제품과 서비스에도 그런 수준의 품질을 보장하라고 권유하는 것이라고 하였으며 품질은 고객의 기대와 경험에 의해 결정된다고 말하였다.

(2)지각된 품질

Garvin(1983)은 품질을 이루고 있는 여덟 가지의 차원(성과, 외양, 신뢰성, 확신성, 지속성, 용역 성, 심미성, 이미지)을 제시하여 객관적인 품질을 이해하는데 도움을 주고 있다.

그런데 Zeithaml(1988)은 지각된 품질이라는 개념을 도입하여 제품에 대한 전반적인 우수성이나 우월성에 대한 고객의 판단으로 품질을 정의하고 있다. 여기서 지각된 품질이란 다음과 같은 특징을 지니고 있다.

①객관적이거나 실질적인 품질과는 다른 개념이다. ②구체적인 제품속성이 아니라 추상성이 강하다.③태도와유사한 전반적인 평가이다.④고객의 환기 수준 내에 위치하는 판단이다.

2.2. 서비스품질의 정의

Praasuraman,Zeithaml,and Berry(1988)는 지각된 서비스 품질을 '서비스의 우수성과 관련한 전반적인 판단이나 태도'로 정의하고 있다. 또한 이들은 '지각된 품질은 소비자의 지각과 기대 사이의 차이의 방향과 정도로서 보여 진다.' 라고 말 함으로써 지각된 품질을 기대와 성과의 개념에 연결시키고 있다.

2.3. 서비스품질의 측정

(1) SERVQUAL 모델

P Z B는 SERVQUAL(Service + Quality)를 개발하는데 앞서 서비스 품질을 주제로 하는 탐색적 연구를 시작하였다. 이들은 광범위한 문헌연구를 통하여 서비스 품질에 관한 기본적인 아이디어를 제공 받고 탐색적 연구를 위한 12개의 고객집단을 구성하여 표적 집단면접을 실시하였다. 12개의 표적 집단은 네 종류의 서비스 분야에 각각 3개 집단씩으로 구성되었는데 서비스 분야는 은행업, 신용카드 회사, 증권회사, 상품보수 회사로 선정하였다. 표적 집단면접 결과 다음과 같은 결론이 도출하였다.

첫째, 서비스 품질의 정의로서 표적 집단 면접 결과 서비스 품질이 훌륭하다는 것은 고객이 기대하는 바를 충족시켜주거나, 기대 이상의 서비스를 제공하는 것임을 분명히 드러낸다. 즉, 고객이 지각하는 서비스 품질이란, 고객의 기대나 욕구 수준과 그들이 지각한 것 사이의 차이의 정도로 정의 된다.

둘째, 각 표본 집단들에서 공통적으로 나타난 결과 중 하나는 고객의 기대를 형성하는데 기여하는 핵심요인이 있다는 것이었다. 핵심요인으로는 구전,

고객들의 개인적 욕구, 서비스를 이용해본 과거 경험의 정도, 서비스 제공자의 외적 커뮤니케이션 등이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 서비스품질 평가를 위해 고객이 사용하는 공통적이고 일반적인 10개인 준거들은 유형성, 신뢰성, 반응성, 능력, 예절, 신빙성, 안정성, 가용성, 커뮤니케이션, 고객이해 등이다 (이 유재 '96 12.경영논집)

2.4.서비스의 기법

(1)서비스청사진(Service Blueprint)

서비스 청사진이란 '서비스 사이클에서 고객의 경험을 여러 서비스 제공자가 제공한 개별적 조치들과 연관시켜 작성한 흐름도'이다 이것은 고객과 관련된 부서들이 취하는 여러 가지 활동들을 시간의 흐름에 따라 보여주며, 그들 사이의 상호작용을 보여준다. 특히 서비스 청사진은 조직 내의 여러 활동들이 어떻게 상호 작용하여 현재와 같은 서비스 사이클을 구성하는지를 가시적으로 보여 준다.

(2) MOT 사이클 차트(MOT Cycle Chart)

MOT 사이클 차트는 서비스 프로세스 상에 나타나는 일련의MOT들을 보여 주는 시계모양의 도표로서'서비스 사이클 차트'라고도 한다. 이 차트는 서비스 전달시스템을 고객의 입장에서 이해하기 위한 방법이다. 고객이 경험하는MOT들을 원형 차트의 1시 방향에서 시작하여 순서대로 기입 한다.

(3) MOT 관리

스웨덴의 학자인 리차드노먼이 처음으로 제창한 용어인 진실의 순간(Moment of Truth: MOT)의 의미를 관리하는 것으로써 서비스 관리에서 MOT 또는 결정적 순간이란 "고객이 조직의 어떤 일면과 접촉하는 접점으로서, 서비스를 제공하는 조직과 그 품질에 대해 어떤 인상을 받는 순간이나 사상'을 말한다.

MOT 차트는 세 개의 세로 난으로 이루어진 간단한 차트이다. 중앙에 MOT에 대한 고객의 표준적인 기대를 기록한다. 또한 오른쪽 난에는 MOT를 불만족스럽게 만드는 마이너스 요인을, 왼쪽 난에는 고객의 마음에 가치를 부가할 수 있는 플러스 요인을 적는다.

이러한 차트는 종업원들의 각각 중요한 MOT들을 성공적으로 수행하기 위한 방법을 찾는 데 도움이 된다.

(4) 서비스모니터링

서비스 모니터링이란 정해진 서비스 표준대로 고객과의 접점에서 서비스가 이루어지고 있는나를 전문 모니터를 통하여 과학적으로 평가하는 활동으로써 이를 통해 고객접점의 서비스품질을 유지하고 향상시키는데 그 목적이 있다.

(5) 6시그마방법론

6시그마는 보다 나은 품질과 품질비용 절감 등 지속적인 혁신을 추구하는 경영철학이자, 사실에 근거한 데이터를 활용하여 문제를 측정하고 개선하는

통계적인 문제해결 방법론이며, 백 만 개당 3.4개의 결함 즉 무 결점을 지향하는 품질 목표라고 정의할 수 있다.

(6) 6시그마 문제해결 프로세스

① DMAIC

DMAIC(Define, Measure, Analyze, Improve, Control)은 문제해결 프로세스는 현실의 문제를 정의하고, 발생하고 있는 문제의 수준을 측정하여, 현실의 문제를 통계의 문제로 변화시키고, 문제에 대한 핵심인자를 도출하여 문제의 원인을 분석하여, 문제의 통계적 해결안을 찾아서 현실의 문제를 개선하고, 개선된 문제가 다시 발생하지 않도록 핵심인자를 표준화하고 관리하는 프로세스로 구성되어 있다.

② DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify)

DMADV는 개량형 신제품 개발 문제에 대한 정의를 통해 해결할 문제를 명확히 하고, 현재 발생하고 있는 문제의 현 수준을 정량화하여 고객의 요구 사항인 목표에 대한 차이를 분석하여 문제를 발생시키는 원인을 파악하여 문제의 발생원인 분석을 통해 문제 해결에 새로운 시스템 및 프로세스가 필요할 경우 새로운 설계를 하게 된다. 그리고 새롭게 설계된 시스템 및 프로세스가 올바르게 되었는가를 검증하는 방법으로 문제를 해결하는 기법이다.

③ IDOV(Identify,Design, Optimize,Optimize)

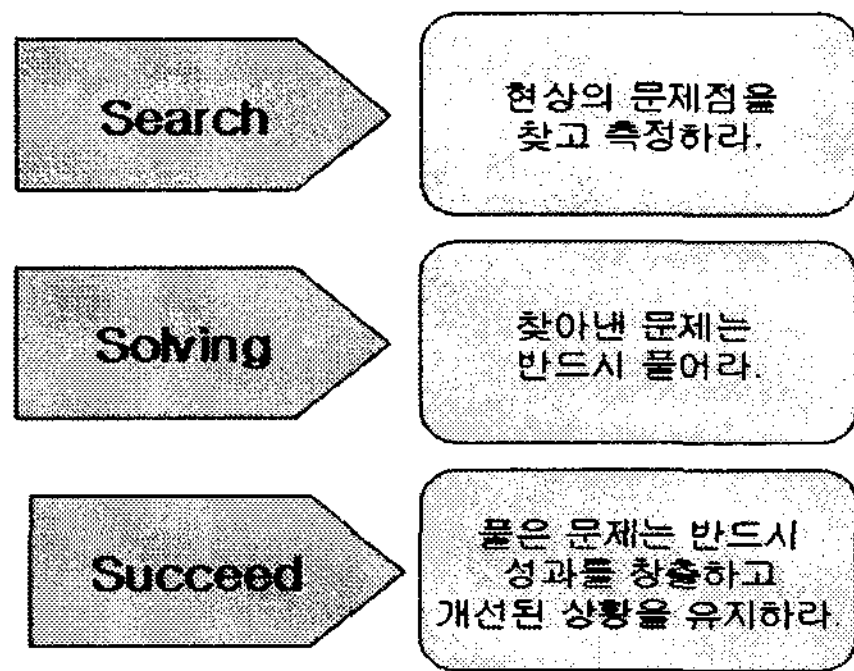
IDOV는 신제품 개발 또는 새로운 프로세스 개발에서 사용하는 문제해결 프로세스로서 GE가 DMADV를 한 단계 발전시킨 방법론이다.

3. 서비스품질 프로세스 개선모델SSS

3.1 서비스품질 개선 모델SSS의 개요

서비스업종이 산업에서의 중요성과 환경변화에 따라 국내, 외에서 서비스품질 향상을 위하여 많은 연구가 진행 중에 있으나 대부분의 연구가 서비스 품질을 결정하는 프로세스 전반의 개선보다는 서비스품질 측정방법론, SERVQUAL을 활용한 실증적 연구 등으로 이루어져 실제기업에서 서비스품질향상을 위한 프로세스 개선을 어떻게 해야 하는지에 대한 총괄적인 방법론이 필요하게 되었다. 또한 서비스 프로세스는 조직내부의 계층별 단계별 업무활동이 고객과 연결되어 있고, 측정에 어려움이 있어서 서비스프로세스의 일부의 개선으로 서비스품질 향상효과는 기대하기 어려움이 있다고 할 수 있다.

이러한 문제점을 해결하고, 서비스 프로세스 개선을 통하여 서비스품질을 향상시킬 수 있는 방법론으로써 SSS 모델을 제안하고자 한다. 서비스품질개선을 위한 SSS 방법론은 서비스품질 문제를 찾는 방법, 그 문제를 분석하고 해결하는 방법과 성공적으로 운영하는 방법을 칭하는 것으로써 서비스품질문제 찾기(Search), 개선안 도출(Solving), 개선안의 성공적인 운영(Succeed)의 머리글자이며 그 모형은 아래와 같다.



[그림 1] SSS 모델

3.2. SSS모델의 내용 및 단계별 기법

(1) Search(서비스품질문제 찾기)

서비스프로세스 상에서 발생하는 서비스품질문제는 콜 센터, 영업사원, 유통점, 유통점장 간담회, 소비자의견카드, 자사 홈페이지의 고객의 소리, A/S일지 등 외부서비스품질문제 전달자와 조직내부의 서비스프로세스 수행 중에 발생하는 내부서비스품질문제 전달자가 있고 그 형태도 다양하다. 이렇게 전달된 많은 서비스품질 문제 중에서 어떤 것이 중요한 것이며 우선적으로 처리되어야 하는 서비스품질문제인가를 결정하기 위해서는 서비스프로세스 전반을 모두 살펴서 서비스프로세스 수행 단계별, 유형별, 시간, 비용, 기대차이, 부가가치관점으로 총괄 되어야 하고, 서비스프로세스 전반에 대한 거시적, 미시적 관찰이 필수적이다. 또한 찾은 서비스품질 문제는 측정되어야 개선 후 그 정도를 평가할 수 있으므로 측정단계도 반드시 수행되어야 한다. 서비스품질문제를 찾는 기법과 평가방법은 발생 현상과 그 원인에 따라 다양하게 선택할 수 있고 그 기법은 다음과 같다.

[표 1] Search 단계 기법

구분	기법	핵심요소
찾기	Kano분석	고객만족 필수요소, 기본요소, 감동요소의 구분
	친화도법 (Affinity Diagram)	고객요구사항의 친화도별 구분
	Customer Needs Mapping	고객의 소리, 정보의 분류, 요구의 등급구분
	SWOT	강점, 약점, 기회, 위협의 구분
	프로젝트선정 Matrix	고객요구사항, 전략방향과의 일치성, 달성가능성, 현재의성과, 개선지수
	VOC수집	고객조사, (인터뷰, FGI, 설문, 관찰), 현장조사(불만조사, 고객 서비스담당자, 영업담당자, 연구(기존 기업정보, 산업전문가, 2차 자료, 경쟁자)
	프로세스분석	프로세스요건과의 불일치되는 기준, 지식, Skill, 설비/도구
	Top Down Mapping	저조한성과의 유발위치
	Functional Deployment Mapping	하부프로세스와 스텝의 순서, 의사 결정자, 병목구간, 비효율적 활동

브레인스토밍	아이디어도출, 분류, 평가
Cause & Effect Diagram	문제에 영향을 주는 잠재인자, Why의 반복.
Logic Tree	문제들 간의 인과관계, 그룹핑, 레벨의 정의
블루 프린팅	가시선, 서비스활동의 시간흐름에 따른 변화 서비스활동의 상호작용
MOT cycle chart(서비스 사이클 차트)	서비스전달 시스템의 고객입장에서의 이해
Servqual Gap 5	신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성, 유형성
VOP, VOB	종업원의 소리, 프로세스의 능력
Quart Analysis	우선해결과제 찾기

(2) Solving.(서비스품질문제 풀기)

서비스프로세스상의 서비스품질문제를 풀기 위해서는 시스템 또는 프로세스의 기능을 앞 단계(Search)에서 설명한 다양한 기법을 통하여 도출 후 가장 좋은 Design Concept을 이용하여 서비스프로세스의 각 기능을 시간 순서 또는 체계 프로세스를 구성하기 위한 구성요소를 중심으로 상세 설계를 실시하여야 하며, 프로세스 또는 시스템의 각 요소들은 각각의 기능을 가지고 있음을 이해할 필요가 있다. 기능이란 제품이나 서비스를 위한, 역할, 목적, 사명에 관한 것으로 "왜 그 것이 필요한가?", "그것은 무엇을 위한 것인가?"에 대한 답을 할 수 있을 때 올바른 서비스 품질문제를 풀 수 있다. 따라서 프로세스상의 업무를 기능으로 분석해서 정리 평가한 후 개선방법을 찾고, 실행한 결과가 BSC의 4대 관점에서 명확히 나타날 수 있어야 하며, 그렇지 않는 경우에는 Succeed단계로 넘어갈 수 없다. 서비스품질문제의 현상과 문제의 상황에 따라 다음과 같은 다양한 기법을 적용할 수 있다.

[표 2] Solving 단계 기법

구분	기법	핵심요소
풀기	브레인스토밍	개선안 기능의 도출
	Structure Tree	개선안 기능의 도출
	프로세스맵핑	기능을 상위수준으로 배열
	QFD	상위레벨의 기능과 핵심문제와의 관련성평가Design
	Design구현을 위한 Work Plan	Design요소, Design요구사항, 구현방법, 구현소요시간, 관련자료, 담당
	벤치마킹	대상선정, 정보수집&성과차이파악&성차이의 요인도출, 핵심요인별 차이 원인분석
	ECRS	제거, 배제, 결합, 결부, 교체, 재배열, 단순화
	SCAMPER	대체, 연결, 적용, 변경, 활용, 제거, 바꿈
	Fist - to - Five	우선순위 결정대상 확정, 손가락으로 지지표의 수준 표시, 숫자집계 우선순위결정
	CDAM	개선아이디어의 결합, 삭제, 추가,

	수정
Paired Ranking	대안의 비교 후 우수대안 선정
Pugh Matrix	개념평가, 개념의 우선순위 화 는 그 개념의 결합과 개선, 하나 또는 그 이상의 개념의 선택
실험설계법 (DOE)	제어인자
다변량분석	대응일치분석, 요인분석, 군집분석, 판별 및 분류분석, 다변량회기분석
수요예측분석	정량, 정성적기법
시뮬레이션	크리스탈볼, Arena, Slam, Promodel,
유사실험설계	현장실험설계, 사후실험설계
Servqual 결과분석	Servqual Gap 1,2,3,4 측정
WBS	
실행전략연관도	

(3) Succeed(개선안의 성과창출 및 유지)

앞 단계(Solving)의 개선안 실행 후 성과를 창출하고 유지, 발전시키기 위해서 먼저 관리 인자를 도출하고 관리계획을 수립 후 관리시스템으로 연결하는 핵심이며, 주요관리 인자는 KPI로 선정되어 관리 되어야 하며, KPI는 재무적,고객,내부프로세스, 학습성장관점에서 인과관계가 있는 지표를 정하는 것이 바람직하다. 관리지표의 결과 값이 되는 기초 Data는 전산시스템을 이용하여 입력하면 관리지표가 전산으로 계산되는 시스템의 필수적이다. 관리계획의 실행에 있어서는 실행과정의 Revision이 관리 되어야하고, 현재관리방법이 관리되어야 하며 관련된 여러 기능을 수행하는 부서의 구성원이 동참한 상태에서 관리계획서의 작성이 중요하다. 또한 변화에 대한 저항을 사전에 준비하여야 하며 변화의 촉진요소는 의사소통, 교육, 성과에 대한 보상과 벤치마킹이 성공의 80%를 좌우 한다.다음은 Succeed단계에 사용할 수 있는 기법이다.

[표 3] 성과창출 기법

구분	기법	핵심요소
성과창출	Risk Assessment Matrix	위험규명, 위험분석, 계획/의사 전달/위험감소활동전개, 위험감소활동의 결과추적
	Presentation Storyboard	구체적실행의권유, 열정, 신념, 내용의 충실
	변화에 성공하기 위한 6가지 실천원칙	노력의 초점, 사람 문제에 대한 주의, 무 관심60%를 설득, 헌신적리더십, 효과적커뮤니케이션, 체계적절차의 실행
	FMEA Worksheet	프로세스, 조치, 결과
	관리도	조건에 맞는 관리도의 선택
	브레인스토밍	관리인자 파악
	특성요인도	관리인자 파악

3.3 SSS모델을 이용한 개선사례

3.3.1 개요

A사는 가정용품을 제조하여 자사와 계약관계에 있는 유통망을 통하여 최종 소비자에게 제품을 판매하는 회사로서 고객만족이 중요하며 서비스품질이 기업경쟁력을 결정한다는 인식 하에 자사의 서비스품질문제를 적극적으로 해결하고자 고객센터에 접수되는 여러 가지 서비스품질문제를 SSS모델에 적용하여 해결하였으며 단계별 내용은 다음과 같다.

(1) Search(서비스품질문제 찾기)

고객 센터에 접수되는 서비스품질문제를 VOC수집방법 중 FGI방법을 활용하여 문제를 찾은 결과 서비스 기사들의 서비스 약속시간미준수, 의심되는 A/S수수료, 비싼 부품 값, 빈번한 A/S로 인한 불만 등 다양한 형태, 성격의 불만이 파악 되었다. 이를 “프로젝트선정Matrix”를 활용하여 서비스 약속시간 미 준수 문제가 가장 먼저 해결되어야 한다고 판단하였다.

또한 현재의 서비스품질 수준을 파악하기 위하여 매출액의 50%이상 차지하는 판매지역을 대상으로 고객만족도 조사를 실시한 결과 불만족율이 18%임이 확인 되었다.

(2) Solving.(서비스품질문제 풀기)

A/S기사를 관리하는 관리직사원, 유통점장대표, 전문A/S기사, 상담원, 이 참가한 Worl-Shop에서 브레인스토밍을 실시하여 약속시간 미 준수 발생 유통 점에 대하여 경고 메시지 발송, 시정조치 요구, 유통 점 평가에 반영, 등 다양한 방안이 제시 되었고 이를 실천할 구체적인 방법은 로직트리를 활용하여 경고 메시지의 내용구성, 발송 전 절차, 경고메시지의 효과 파악방법, 유통 점 평가 산식의 수정, 전산Data의 수정 등 많은 사전준비작업이 요구됨이 파악되었고 이를 실천하기 위하여 부서별 업무를 할당하고 서로가 인정하는 KPI를 선정하여 개선활동을 수행한 결과 고객 불만족율이 16%로 떨어졌음이 확인 되었다.

3) Succeed.(개선안의 성과창출 및 유지)

특성 요인도를 이용하여 관리 인자를 파악한 결과 서비스결과를 모니터링 하는 직원이 특정A/S직원의 서비스약속시간 미 준수를 준수로 외곽 시킬 수 있다 점이 파악되어 서비스결과모니터링 자료를 녹취하여 그 사항을 다시 확인하는 과정을 추가 하였고, 개인별 KPI관리를 통하여 끊임없는 개선 활동을 수행중이다.

4. 결론

전체 산업에서 서비스가 차지하는 비중이 점점 높아지고 이에 따라 산업의 발전을 위한 서비스품질향상의 중요성이 더욱 더 강조되는 현 시점에서 서비스품질문제에 관한 연구는 개념이나 측정중심으로 이루어졌거나 본 연구에서는 서비스품질문제를 어떻게 찾고, 어떤 방법으로 풀고, 성과창출과

유지를 어떻게 하는지에 대한 구체적인 방법론으로써 SSS모델을 제시하고 그 모델을 실제 기업에 적용한 결과 고객만족도 조사에서 불만족율이 2% 감소된 것을 확인 할 수 있었다. 서비스품질문제의 해결을 위해서는 다양한 측면에서 다양한 기법이 적용될 수는 있지만 그 과정은 문제를 찾고, 풀고, 성과창출 및 유지되어야 한다는 것이 SSS 모델의 핵심이다.

본 연구에서 제시된 SSS 모델은 특정 제조업체에 적용한 것이기 때문에 다양한 서비스 분야에서 많은 서비스품질문제에 적용시키는 실증적 연구가 필요하다.

참고문헌

- [1] 김수연, SERVQUAL을 기반으로 한 서비스 프로세스 개선 모델(MAVIC) 개발에 관한 연구, 2006.12
- [2] (주)디에스알아이, Commercial 6시그마 실천 매뉴얼, 2005. 9
- [3] 이유재, 서비스 품질에 관한 종합적 고찰 : 개념 및 측정을 중심으로, 1997. 9
- [4] 이유재, 서비스마케팅, 학연사, 2005