

ESI 와 CSI, KPI 의 연계 분석을 통한 서비스 품질 관리 전략에 대한 연구

배성욱, 이민정, 임지연, 박상찬
한국과학기술원 산업공학과

초록

본 논문은 CSI와 ESI조사를 연계 분석하는 모델을 제시한다. 각 조사 결과는 ESI-CSI, ESI-CSI 개선도, ESI-KPI Matrix 형태로 표현되며, 부서(군)별로 해당 영역에 있어 현 상태를 해석하고 이후 전략을 세우는 과정을 거치게 된다. 이를 통해 기업은 직원 만족도를 높이기 위한 지속적인 관리를 할 수 있으며, 더 나아가 고객 만족을 위한 높은 서비스 품질을 이룩하고, 유지하는데 도움이 될 것이다.

1. 서론

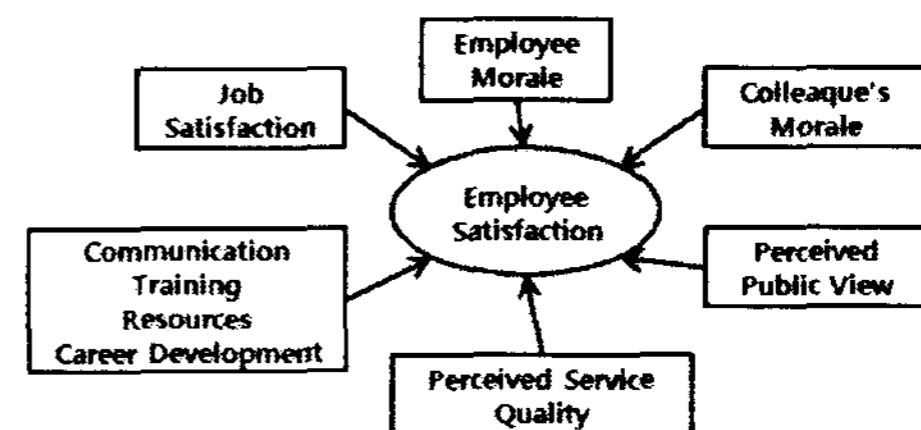
최근 들어 고객만족이라는 개념은 기업경영에 있어 중요한 부분을 차지하고 있다. 많은 기업들은 고객 만족도 조사(Customer Satisfaction Index, CSI)를 통하여 자사를 평가하고 경영전략을 세우는데 고객만족이라는 개념을 도입하기에 이르렀다. 또한 고객에게 서비스와 제품을 제공하는 직원의 만족이 고객만족과 더 나아가 기업의 이익에 영향을 준다는 연구를 통해 기업들은 직원 만족에 대해서도 관심을 가지기 시작하였다. 그리하여 많은 기업들은 CSI 조사와 함께 직원 만족도 조사(Employee Satisfaction Index, ESI)를 시행하고 있다. 하지만, 기업들이 시행하고 있는 CSI 조사와 ESI 조사는 각각 독립적으로 시행되고 있으며, 특히 ESI 조사의 경우 단순히 부서별, 사업 군별 순위 나열이나, 현재 직원의 상태만을 파악하는 정도로 이루어지고 있는 현실이다. 본 논문은 직원 만족도 지수와

고객 만족도 지수를 연계 분석하는 방법과 결과를 해석하는 방법을 제시하고 있으며, 이를 통해 직원 만족도를 계속적으로 관리하여 궁극적으로는 CSI는 향상할 수 있는 또 하나의 접근 방법을 제시하고 있다.

2. 연구 배경

2.1 ESI

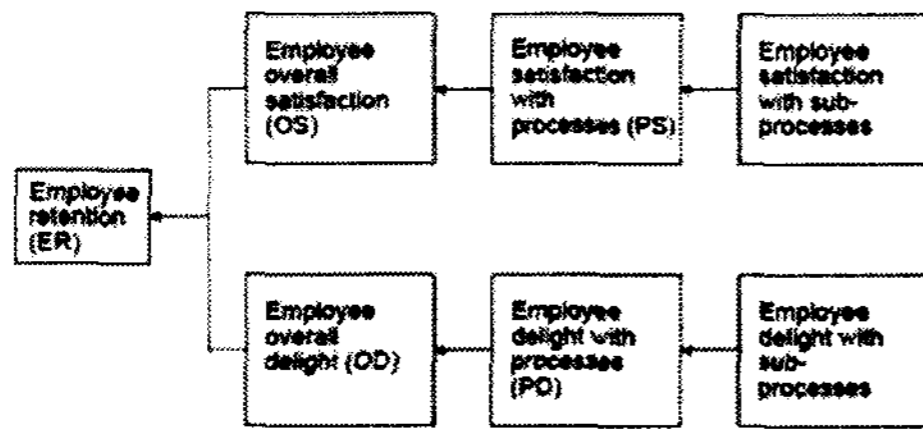
ESI는 직원이 자신의 업무와 기업 등에 대해 느끼는 만족도를 평가하는 것으로서 업무 만족도(Job satisfaction)과 그 의미를 혼용하여 쓰기도 한다. 하지만, <그림 1>에서와 같이 Fosam *et al.*(1998)의 경찰기관에서의 직원만족에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구와, <그림 2>에서와 같이 Chen *et al.*(2006)의 고등교육 기관에서의 직원 만족도에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구에서처럼 업무 만족을 직원 만족도에 영향을 미치는 요인으로 사용하기도 한다.



<그림 1> 직원 만족도 모델
Fosam *et al.*(1998)

직무 만족의 효과에 관한 연구는 매우 활발하다. Rust *et al.*(1996)는 직원 만족이 직원의 Retention에 영향을 준다고 하였으며, Snipes

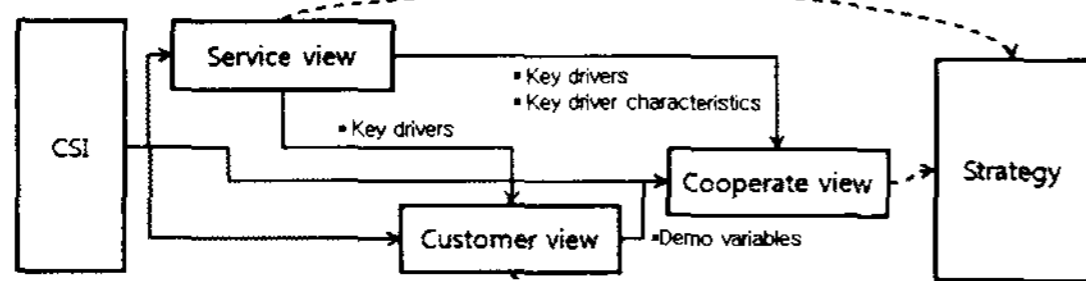
et al.(2005)는 업무 만족이 서비스 품질에 영향을 준다고 하였다. 뿐만 아니라, 직원의 이직률 및 결근율, 생산성에 대해 영향을 미친다는 연구도 있다. 하지만, 직원 만족도를 향상하기 위한 전략을 제시한 연구는 아직 부족하다고 할 수 있다.



<그림 2> 직원 만족과 Retention 모델
Rust et al. (1996)

2.2 CSI

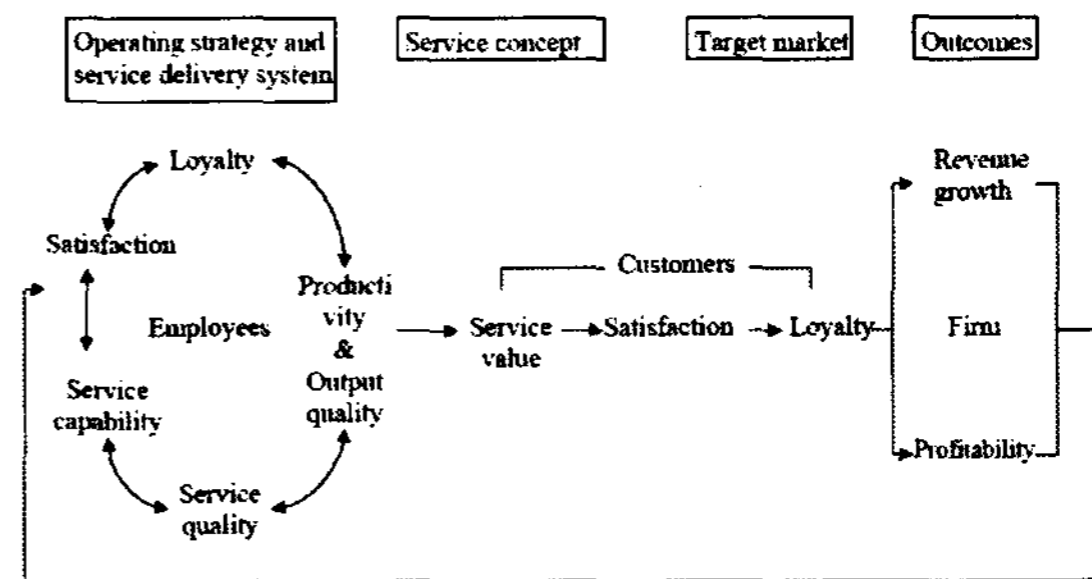
CSI는 설문을 통해 현재 고객의 만족 상태를 확인하는 것으로 미국의 경우 1970년대 Power사가 고객만족지수를 조사하여 고객만족의 측정을 가능케 하는 것으로부터 시작했다. 오늘날 많은 기업들은 고객의 인구통계학적 정보, 고객의 성향, 제품 또는 서비스의 품질 및 비품질 요소를 모두 포함한 설문을 가지고 정기적으로 고객 만족 조사를 실시하고 있다. Allen and Rao(2000)에 따르면 기존의 CSI 분석에 대한 연구는 주로 데이터 처리 방법론에 중점을 두고 있으며, Univariate, Bivariate, Multivariate Analysis와 같은 데이터 분석 구조를 갖는다. 김혜성(2003)이 제시한 CRM을 기반으로 한 CSI 분석 모형의 경우 <그림 3>과 같이 서비스, 고객, 기업의 관점에서 CSI를 분석하고, 전략을 도출하는 프레임워크를 갖는다. 다각적 접근을 통하여 고객 만족 향상을 위한 전략 도출을 하고 있지만 서비스를 제공하는 주체인 직원에 대한 불만 요소를 고려하지 않고 있다.



<그림 3> CSI 분석 Framework
김혜성(2003)

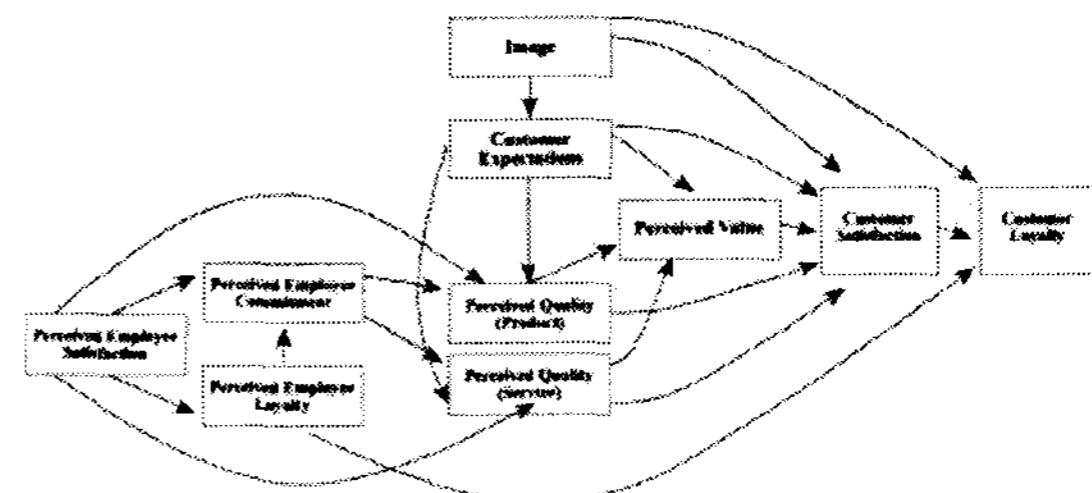
2.3 CSI-ESI 연계모델

고객 만족과 직원 만족에 관한 연계모델 중 가장 잘 알려진 것은 Heskett et al.(1997)이 제시한 <그림 4>에서의 Service Profit Chain 일 것이다. Heskett은 Service Profit Chain의 구성요소들은 상호 의존적이며, 직원 만족과 같은 직원 변수(Employee variables)가 고객이 지각하는 제품 및 서비스에 대한 가치에 영향을 준다고 하였다.



<그림 4> Service Profit Chain
Heskett et al.(1997)

Rucci et al.(1998)은 이 모델을 실제 기업에 적용하여 직원 변수들 중 특정 변수 값의 증가가 기업의 이윤증가를 가져왔다고 했다. Vilares and Coelho.(2003)는 <그림 5>와 같은 ECSI(European Customer Satisfaction Index) Model을 슈퍼마켓고객을 대상으로 조사하여 각 요소별 상관정도를 계산하였다. 하지만 이런 연계모델들은 단순히 연계 모델을 제시한다거나, 고객 만족과 직원 만족, 그리고 다른 요인들 간의 상관관계를 규명하는 연구로서 실제로 고객 만족도나 직원 만족도를 연계 분석하여 만족도를 향상 시킬 수 있는 방안을 제시하지는 못하였다.

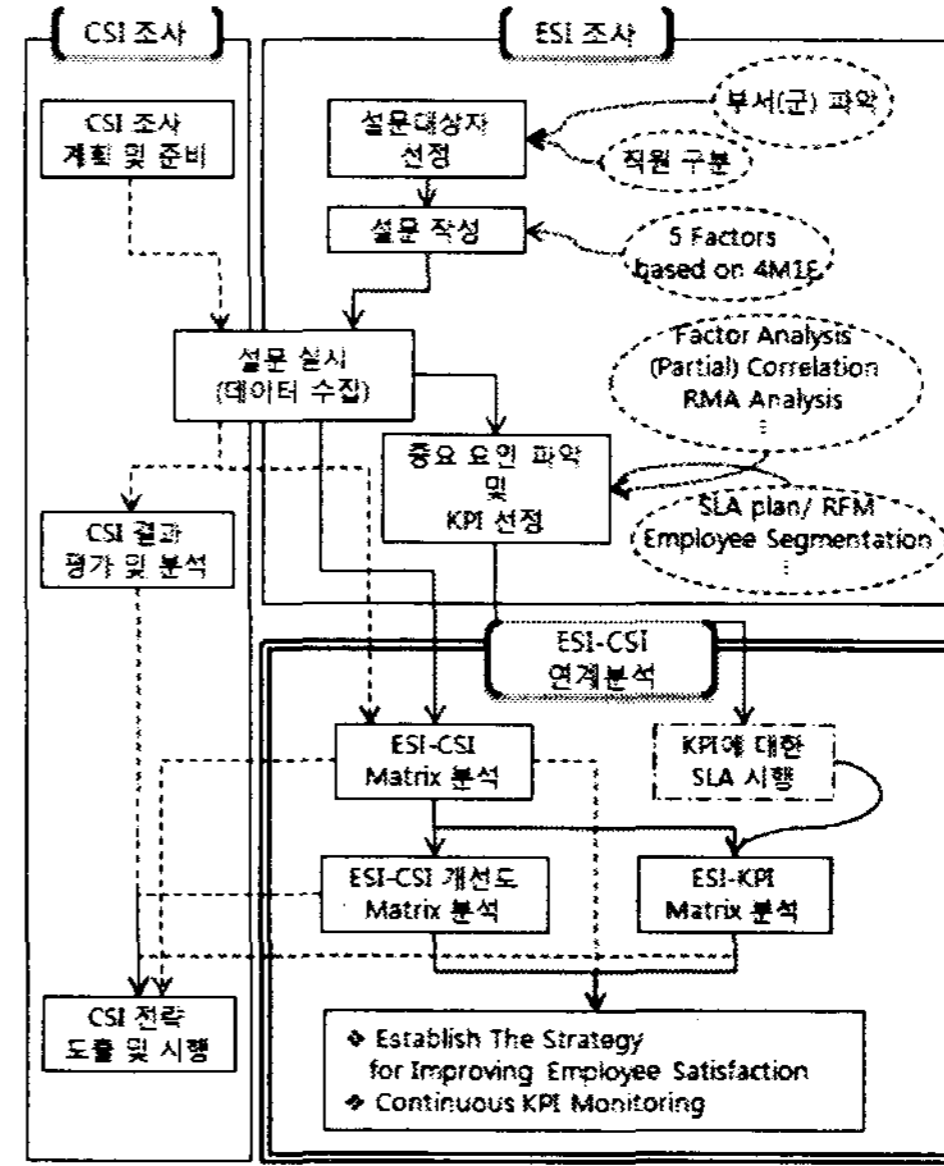


<그림 5> ECSI 모델
Vilares and Coelho.(2003)

3. ESI-CSI 연계분석 모델

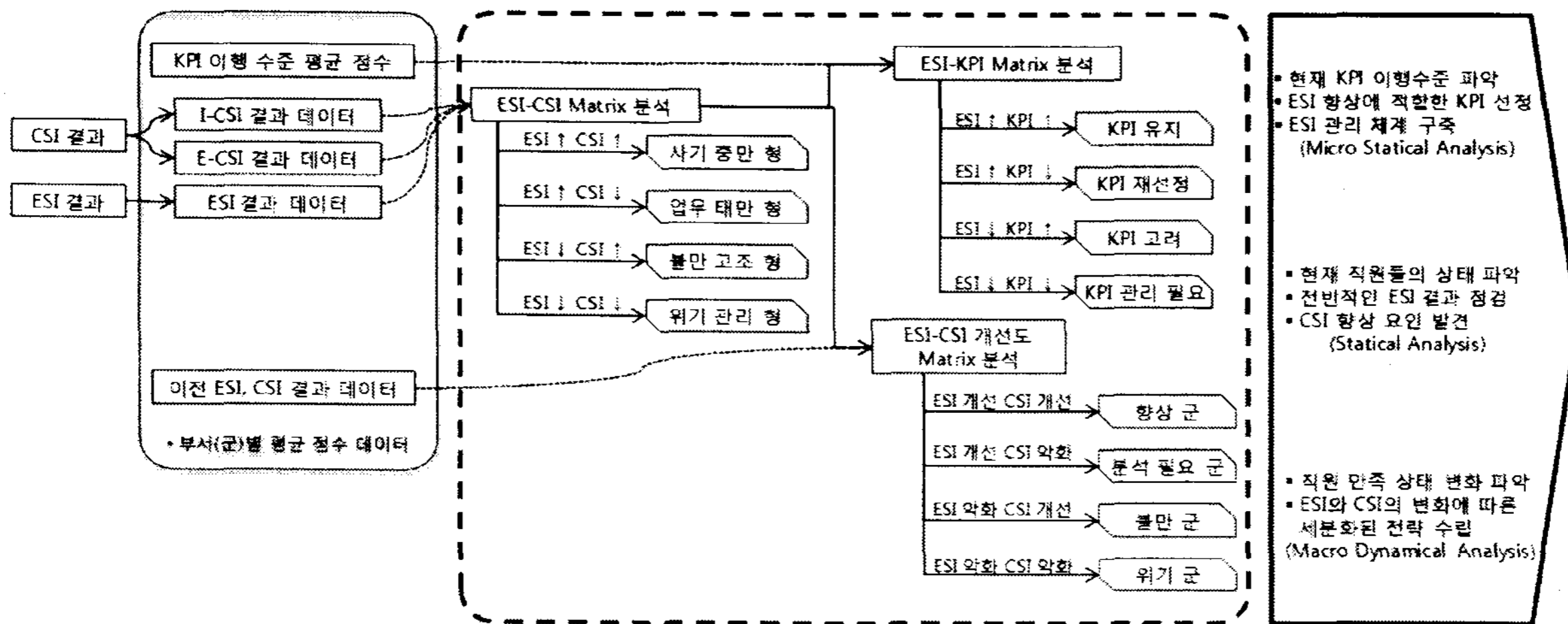
본 논문에서 제안하는 ESI-CSI 연계분석 모델은 ESI 조사를 CSI 조사와 함께 시행하고 그 결과를 연계 분석하여 CSI 조사 결과 분석영역을 확장 시키고, 직원 만족도를 고객 만족도 향상과 직접적으로 연계하여 분석할 수 있는 모델이다. 또한 실제 CSI 조사와 ESI 조사에서 얻어진 데이터를 바탕으로 일회성 개선 전략을 도출하거나 단순히 부서(군)별 순위를 나타내는 것에 그치지 않고, ESI의 개선을 위한 과정에 초점을 두고 있다. 본 논문에서의 CSI 조사는 내부고객 만족도 지수 (Internal Customer Satisfaction Index) 조사와 외부고객 만족도 (External Customer Satisfaction Index) 조사를 포함한 개념이며, 각 부서(군)별 CSI 조사가 이루어져 해당 부서(군)별 CSI 점수를 가져야 한다. 이는 외부고객을 상대하는 고객 접점 직원들의 만족도와 기업 내부에서 전사적인 관리업무를 맡는 직원들의 만족도에 영향을 주는 요인 다를 것이며, 외부 고객의 만족도에 기여하는 정도도 다르기 때문이다. <그림 7>은 실제 CSI 조사와 ESI 조사에서 ESI-CSI 연계분석 모델이 어떻게 관계하고 있는지를 나타내는 그림이다. 여기서 ESI 조사 모델의 중요 요인 파악과 KPI 선정에 관한 내용은 김혜성(2003), 임지연 외(2006)에서 제시한 고객만족지수조사 분석기법을 적용하였다. 연계분석을 위한 입력 데이터로는 CSI와 ESI 설문 실시 후 각 설문 요소별 전반적 만족도 항목에 대한 부서(군)

별 평균 점수이다.



<그림 7> CSI 조사와 ESI 조사

<그림 6>은 ESI-CSI 연계 분석의 결과로 얻어지는 각 Matrix form의 각 영역에 대한 개선 전략을 간략히 나타내고 있다. ESI-CSI Matrix 분석을 통해 현재 직원 만족 상태와 고객 만족 상태를 한눈에 알아 볼 수 있으며, 실제 고객 만족을 향상하기 위한 직원만족 차원에서의 전략 도출이 가능하다. ESI-CSI 개선도 Matrix 분석에서는 이전 데이터와 현 결과 데이터를 비교하여 최근 고객만족과 직원만족의 상태변화를 알아 볼 수 있으며 좀 더 세분화된 직원만족 수립이 가능하다. ESI-KPI Matrix 분석은 직원만족조사에서 찾아낸 중요

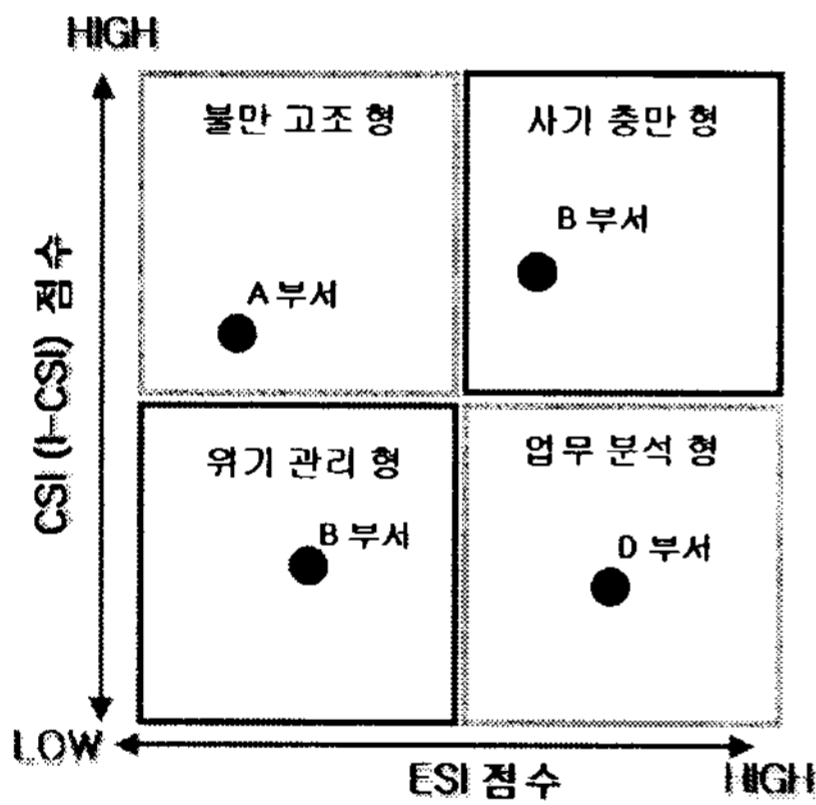


<그림 6> ESI-CSI 연계분석 Framework

요인 중 KPI로 선정된 요인에 대해 SLA를 적용하여 그 이행수준과 ESI의 관계를 알아보는 분석이다. 이를 통해서 기업은 실제 직원만족을 위한 노력이 어떻게 진행되고 있는지를 알 수 있으며, 지속적인 관리가 가능하게 된다.

3.1 ESI-CSI Matrix 분석

ESI-CSI Matrix 분석을 위해서는 부서(군)별 ESI 점수와 CSI 점수를 이용하여, <그림 8>과 같이 부서(군)별로 매트릭스 상에 표시한다. 이때 ESI와 CSI 점수를 높고 낮음으로 구분하는 기준은 첫째 절대 점수에 의한 구분, 둘째 비율에 의한 구분, 셋째 절대 점수와 비율을 혼합한 방식이 있다. 각 조직의 상황에 맞게 부서(군)별로 표시를 하였다면, 각 영역에 해당하는 부서(군)별 아래와 같은 전략을 가지게 된다.



<그림 8> ESI-CSI Matrix

- (1) ESI 점수와 CSI 점수가 모두 높은 경우 (사기 충만형)- 고객 만족도와 직원 만족도가 모두 우수한 경우로 해당 부서(군)직원에게 인센티브 제공, 인사고과 반영 등의 혜택을 주어 현재 상태를 유지하려는 동기를 부여한다.
- (2) ESI 점수는 높으나 CSI 점수가 낮은 경우 (업무 분석형)- 직원의 경우 만족도가 높은 반면 해당 직원의 고객은 불만족하고 있는 경우로, 해당 부서(군)의 직원들의 업무 참여도나 서비스 상태를 점검해 보아야 한다. 또한 고객이 원하는 서비스가 무엇인지 파악하고, 해당 부서(군)의 CSI 분석결과에 주의를 기울

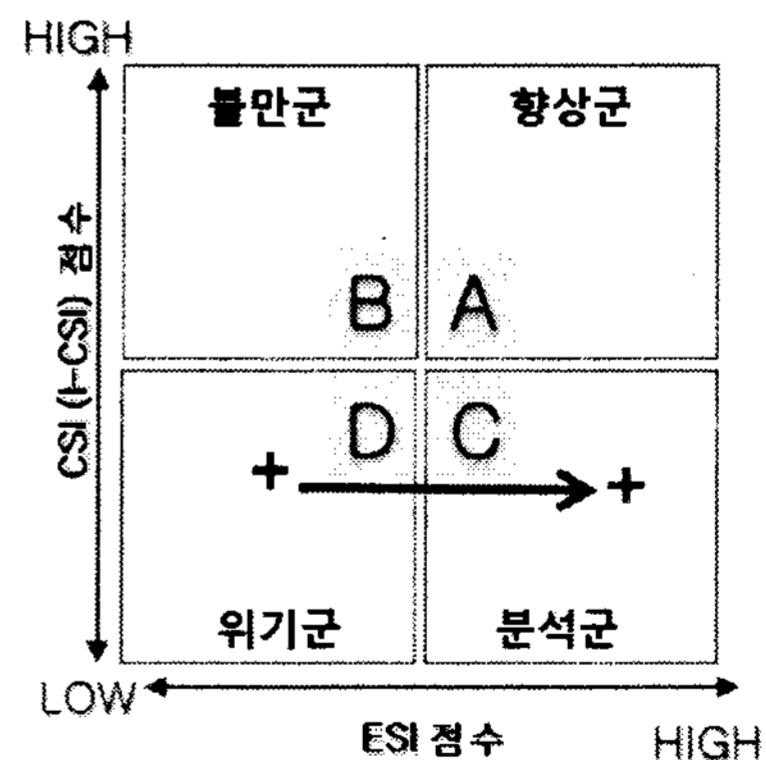
여야 할 것이다.

(3) ESI점수는 낮으나 CSI점수는 높은 경우 (불만 고조형)- CSI의 하락 요인이 잠재되어 있는 경우이다. 고객들은 직원들의 서비스에 만족하지만 직원들이 특별한 이유로 인해 불만족하는 상황이므로 ESI 설문 결과를 바탕으로 불만족요인을 찾아 해결해야 한다.

(4) ESI와 CSI점수가 모두 낮은 경우 (위기 관리형)- 현재 상태가 지속된다면, 고객 이탈은 물론 기업의 이미지에도 나쁜 영향을 미칠 수 있다. 우선 CSI 분석 결과 개선 사항에 집중하되, 직원들의 가장 큰 불만 요인부터 만족시켜나갈 필요가 있다.

3.2 ESI-CSI 개선도 Matrix 분석

ESI-CSI 개선도 Matrix 분석을 위해서는 이전 ESI 및 CSI 데이터가 필요하다. 이전 ESI, CSI 점수와 현재 점수와의 변화를 통해 더욱 세분화된 전략을 수립할 수 있다. <그림 9>에서와 같이 이전 ESI, CSI 점수의 위치와 현재 ESI, CSI 점수의 위치를 표시하고, 만약 네 영역군 (항상군, 불만군, 분석군, 위기군)상에서의 변화가 있다면 이동된 영역에 따라 아래와 같은 전략을 가질 수 있다.



<그림 9> ESI-CSI 개선도 Matrix

- (1) 항상군 으로의 이동
 - i. B → A : 직원 만족도의 상승이 높은 CSI의 유지에 도움이 된 경우로 현 상태 유지를 위해 ESI 향상요인을 파악하는 것이 필요하다.
 - ii. D → A : 직원 만족이 고객 만족으로 연결된 경우로 현 상태에 안주 하지 말고 불만족요인의 해소가 꾸준히 이루어져야 한다.

iii. C → A : 높은 직원 만족이 CSI 향상을 가져온 경우로 현재 상태를 유지하기 위한 노력이 필요하다.

(2) 불만군 으로의 이동

i. A → B : ESI가 하락하고 있는 현상은 CSI가 언제든지 낮아질 수 있으므로, 직원 불만족 요인의 개선이 시급하다. 또한 높은 CSI를 유지가 직원을 불만족 하는지 파악하여 조치해야 한다.

ii. C → B : CSI 향상을 위해 업무 성과를 강조한 경우 직무에 대한 부담이 ESI의 하락으로 나타난 것일 수 있다. 업무 부담에 따른 불만 요인의 경감보다는 그 이외의 보상을 통한 CSI를 유지하며, ESI를 향상 시키는 전략을 찾도록 한다.

iii. D → B : CSI의 향상이 ESI와 무관한 경우로 판단되며, 높은 CSI 점수를 유지하기 위해서는 직원 만족이 요구된다. 그러므로 ESI 향상을 위한 이전 KPI 이행수준을 파악하여 KPI 선정 시 반영한다.

(3) 분석군 으로의 이동

i. A → C : CSI의 하락원인이 새로운 업무 및 서비스의 도입일 수 있으므로 직원 교육을 시행하거나, 직원들의 업무 소홀이 원인 일수 있으므로 CSI 분석결과에 주의를 기울여야 한다.

ii. B → C : ESI의 상승과 CSI의 하락이 고객 서비스 수준을 낮춘 경우일 수 있으므로, ESI 만족요인에 대한 강화와 CSI 분석결과에 따른 CSI 향상에 대한 노력이 동시에 필요하다.

iii. D → C : ESI 향상에 따른 CSI의 결과 반응이 늦게 나타날 수 있으므로, 현 ESI의 수준을 유지하는 한편, CSI 분석 결과에 따른 CSI 향상에 집중해야 한다.

(4) 위기군 으로의 이동

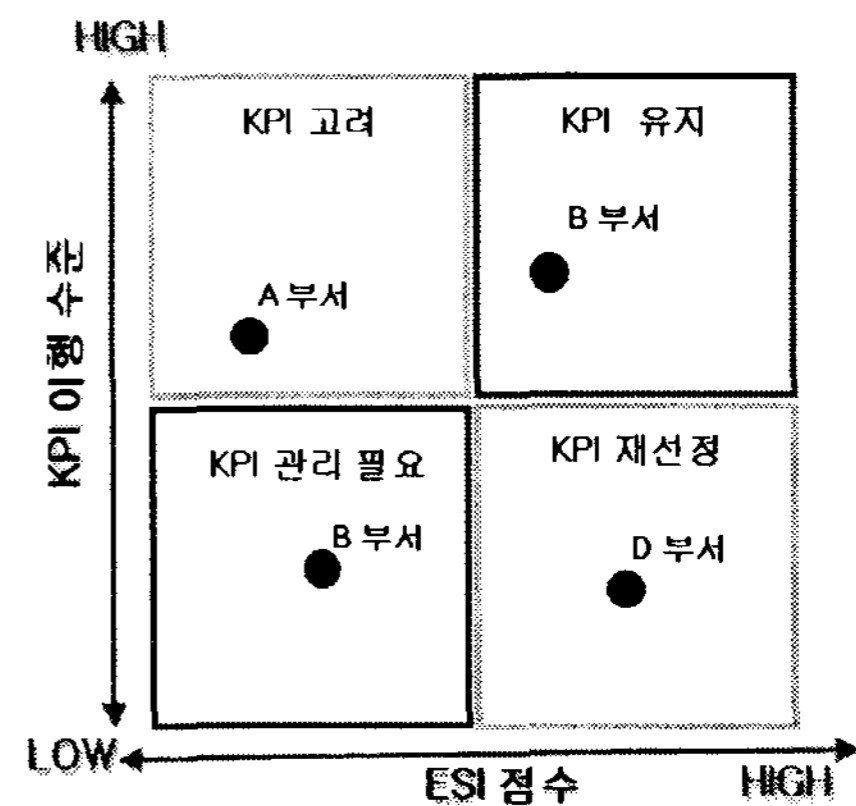
i. A → D : 현재 직원 및 고객 모두 불만족하고 있는 상태로서 먼저 CSI의 향상을 목표로 CSI 향상 전략에 집중해야 하며, ESI 조사를 통해 가장 큰 직원 불만족 요인을 파악하여 해결해야 한다.

ii. B → D : 직원 불만족으로 인해 CSI가 하락한 경우로 ESI의 개선을 통한 CSI의 개선을 노리는 전략 수립이 필요하며, ESI의 향상을 위한 KPI 선정 시 이점을 유의해야 한다.

iii. C → D : CSI가 개선될 요인을 ESI의 하락이 상쇄시킨 경우이다. 우선 CSI의 향상에 집중하되, ESI의 하락원인을 파악하여 제거하는 것 또한 시급하다.

3.3 ESI-KPI Matrix 분석

ESI의 향상을 위해 선정된 KPI에 SLA를 적용하여 그 이행 수준을 파악하여, 실제 ESI의 개선과의 관계를 파악하는 분석으로 현재 ESI의 점수와 KPI의 이행수준을 등급 또는 점수화 하여 <그림 10>과 같은 ESI-KPI 매트릭스에 표시를 한다. ESI 점수와 KPI의 이행수준에 따라 4가지 영역으로 구분하며, 각 영역에 포함된 부서(군)에 대해 다음과 같은 전략을 세울 수 있다.



<그림 10> ESI-KPI Matrix

(1) KPI 유지 영역 : 올바른 KPI 선정과 직원들의 높은 KPI 이행수준에 의해 ESI가 높은 경우로, KPI 관리가 잘 이루어진 것에 대한 인센티브가 주어져야 할 것이며, 더 높은 직원 만족을 달성하기 위한 KPI를 추가 설정하고 관리가 이루어지도록 한다.

(2) KPI 고려 영역 : KPI와 ESI가 관련이 적거나 없는 경우로 ESI 조사 결과와 CSI 조사결과를 바탕으로 ESI를 향상 시킬수 있는 KPI를 찾는 것이 급선무이다. 하지만, KPI의 이행에 따른 ESI의 개선이 늦게 나타날 수도 있다는 것을 유의해야 한다.

(3) KPI 재선정 영역 : KPI와 ESI가 관련이 적거나 없는 경우로 ESI의 개선 요인이 KPI와 무관한 경우이다. 그러므로 실제 ESI를 향상시킨 요인이 무엇인지 파악하고 올바른 KPI

를 선정해야 한다.

(4) KPI 관리 필요 영역 : ESI 향상을 위한 KPI를 제대로 관리하지 않아 ESI 및 KPI 이행수준이 모두 하락한 경우로 우선 KPI 준수의 중요성을 해당 직원들에게 납득시키는 것이 필요하다.

4. 결론

기업에 있어 고객 만족은 이제 중요한 이슈 중 하나이다. 고객은 더 나은 서비스를 제공 받고자 하고, 결국 그 서비스를 제공하는 직원의 태도와 역량에 영향을 받는 것은 자명하다. 본 논문에서 제시된 ESI-CSI 연계 모델은 기업에 고객만족을 향상시키기 위해 실시해 오던 CSI 조사와 고객만족 및 기업의 경쟁력 강화를 위해 실시해 오던 ESI 조사를 동시에 시행하고 그를 통해 얻어진 데이터를 가지고 현재 직원 만족 상태를 파악하여 직원 만족을 관리하기 위한 전략을 도출하고 관리하는 모델이다. ESI-CSI 연계 모델을 통해 얻어진 데이터를 이용하여 ESI-CSI Matrix 분석, ESI-CSI 개선도 Matrix 분석, ESI-KPI Matrix 분석을 실시함으로써 기업은 기존 CSI 결과에 대한 반증 및 CSI 분석을 통해 도출된 문제점에 대한 새로운 해결 방안을 제시할 수 있다. 또한 ESI결과 해석에 CSI 요소를 추가하여 직원만족의 접근 관점을 확대할 수 있을 뿐만 아니라, 사후 관리 차원에서의 개선이 아닌 실시간 관리 개념을 도입하여 직원 만족을 위한 효과적인 전략을 제시할 수 있다. 기업이 무한 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 고객에게 높은 수준의 제품과 서비스를 제공하는 것은 물론 기업 자체가 효율적이고 체계적인 조직으로 거듭나야 한다. 그런 의미에서 CSI-ESI 연계 모델은 고객 만족도와 직원 만족도뿐만 아니라, 기업의 고객 지향 지수(Customer Orientation index), 또는 협력업체에 대한 만족도(Partner Satisfaction Index)와의 연계도 필요할 것이다.

참고문헌

[1] 김혜성(2003), “고객만족지수조사 분석기법 및 고객관계관리 관점에서의 전략 도출에 관

한 연구”, 한국과학기술원

[2] 임지연, 이민정, 배성욱, 박상찬(2006), “CSI와 COI의 연계 분석 및 SLA를 통한 서비스 품질 고도화 전략에 대한 연구”, 2006 추계 품질경영학회

[3] Allen, D.R. and Rao, T.R.(2000), Analysis of Customer Satisfaction Data, ASQ Quality Press

[4] Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A.(1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, The Free Press, New York

[5] Chen, S.H, Yang, C.C., Shiau, J.Y and Wang, H.H.(2006), "The development of an Employee satisfaction model for higher education", *The TQM Magazine*, Vol.18, No.5

[6] Forsam, E.B., Grimsley, M.F.J. and Wisher, S.J.(1998), "Exploring models for employee satisfaction-with particular reference to a police force", *Total Quality Management*, No. 9, pp.235-47

[7] Rucci, A.J., Kim, S.P. and Quinn, R.T.(1998), "The employee - customer - profit - chain at Sears", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 1, pp. 83-97.

[8] Rust, R.T., Stewart, G.L., Miller, H. and Pielack, D.(1996), "The satisfaction and retention of frontline employees", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7 No.5 pp.62-80

[9] Snipes, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M. and Armenakis, A.A.(2005), "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis", *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339

[10] Vilares, M.J. and Coelho, P.S.(2003), "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model" *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.11/12, pp.1703-1722