

# 서비스품질을 고려한 경영혁신 방법론의 개발

박창순\*,안선웅\*,신완선\*\*,유진성\*\*

\*한양대학교 산업공학과, \*\*성균관대학교 시스템경영공학과

## Developing a Methodology for Management Improvement Considering Service Quality

CS Park, SE Ahn, WS Shin, JS Ryu

Hanyang University, Sungkyunkwan University

E-mail : dosme@hanyang.ac.kr, sunahn@hanyang.ac.kr, wsshin@yurim.skku.ac.kr, you7777@empal.com

### 요 약

서비스 경제의 확산과 경쟁심화라는 현 시점에서 서비스품질은 조직의 장기적인 핵심 가치로 판단되는 것이 타당하며, 조직은 서비스품을 확보하여 재무성과를 향상시켜야 할 것이다. 조직의 성과는 유/무형의 재무적 요소로 표현되나 이러한 재무성과의 성공과 실패는 리더십, 전략, 고객만족, 정보와 지식, 인적자원, 프로세스 등의 유기적인 체계에 의해 좌우된다. 본 연구에서는 한국표준협회 한국서비스대상의 평가지표를 기본 구조로 하여 평가지표가 실행과제의 내용을 구성할 수 있도록 지표를 세분화 하고 서비스품질의 개선을 통해 경영성과의 증진을 도모하는 일련의 방법론과 프로그램을 개발한다. 연구의 결과는 기업이 전사적 측면에서 서비스품질 활동을 위한 지표개발로부터 실행계획수립까지의 과정에서 필요한 가이드라인 혹은 실질적인 평가 자료로 활용되기를 기대한다.

### 1. 서론

다양한 소비자의 요구는 기업의 경쟁을 더욱 심화시키고 있으며 서비스품질은 서비스 산업만의 문제가 아니라 이미 제조 산업 및 공공 부문 등으로 확산되고 있다. 이러한 서비스품질은 제품에 대한 기술적인 관점인 객관적 품질과 소비자의 반응인 주관적 품질로 정의할 수 있으며[1], 소비자에게 전달되는 과정품질과 결과품을 의미하기도 한다[2].

서비스품을 대상으로 하는 평가모형에는 국외의 경우 SERVQUAL, SERVPERF, EP 등이 있고[3, 4], 국내에서 개발된 서비스품질 측정모형은 서비스 산업분야에 적용하는 KS-SQI, 공공분야 서비스품질 평가모형인 SSI/SSPI, KCSI 등이 있다[5]. 그러나 서비스품질 지수 및 고객만족 지수와 여러 경영성과 지표들의 연관성에 대한 연구는 부족하여 평가결과가 직접적인 서비스품질 개선활

동으로 이어지기에는 한계를 가지고 있다.

경영성과의 증대를 위한 서비스품질의 확보는 고객 요구사항의 단편적인 개선뿐만 아니라 기업 전사차원에서의 장기적이고 반복적인 노력 하에서 가능하다. 이에 본 연구에서는 서비스품질 평가를 위한 서비스품질 차원을 고려하여 경영성과를 증대시키는 지속적이고 전사적인 실천방안을 제시하고자 한다. 기본적인 접근법으로는 말콤볼드리지상, 유럽품질상, 데밍상 등의 국가품질상을 벤치마킹하여 평가지표가 개선사항의 구체적 내용이 될 수 있도록 지표를 세분화하고, 지표 간 연관성을 통해 원인분석을 하고 개선하는 방법을 사용한다. 이때, 평가지표 구성의 출발점으로는 고객중심의 서비스 품질경영 시스템을 구축하고 경영전반에 서비스 품질혁신 활동을 전개하도록 제정된 한국표준협회의 한국서비스대상 평가지표를 기본 구조로 한다[6].

## 2. 서비스 품질혁신 방법론 개발

서비스 품질혁신 방법론의 개발절차는 그림 1 과 같이 조직에 적합한 평가지표의 개발, 지표 간 연관성, 측정/평가/분석을 통해 서비스품질혁신 로드맵을 설계하고 이에 근거하여 실행계획을 수립 하는 일련의 과정으로 구성된다.

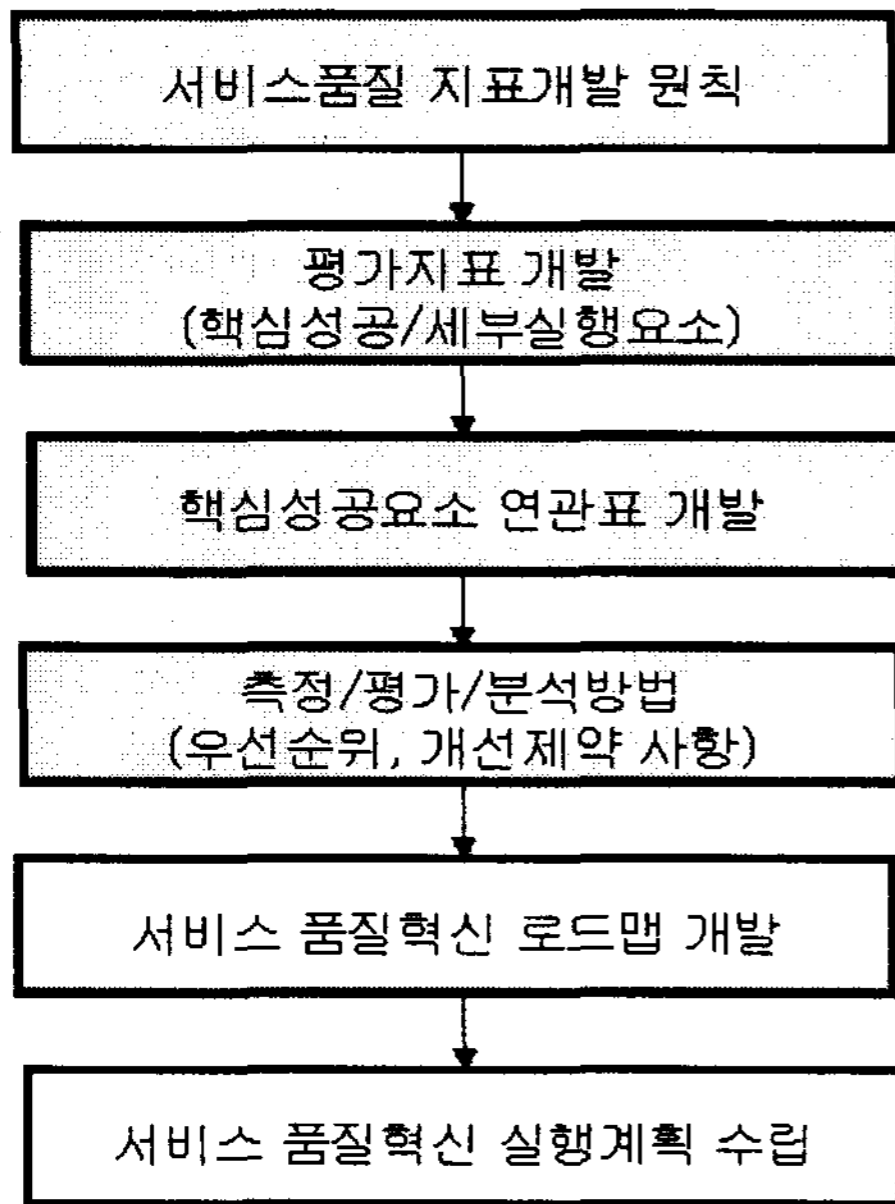


그림 1. 품질혁신 방법론의 개발절차

### 2.1 서비스품질 평가지표의 개발

한국표준협회의 한국서비스대상 평가범주는 접근범주(리더십, 전략), 전개범주(고객만족, 정보와 지식, 인적자원, 프로세스) 및 결과범주(경영성과)로 구성되는데 이러한 전사차원의 서비스품질 평가지표는 원인과 결과뿐만 아니라 과정을 중시해야 하므로 각 범주와 그 관계를 밝힐 수 있는 원칙을 두는 것이 필요하다. 따라서 평가지표는 서비스품질 목표의 설정이 명확한지(목적성, 실행 명확성), 전략이 연계되어 있는지(수직적/수평적 연계성), 계획이 효율적으로 전달되는지(과정 중시성, 추적성), 결과의 평가가 전사적이며 균형적(대표성, 균형성)으로 평가되는지, 평가방법이 효율적(데이터 객관성, 분석 용이성)인지를 나타낼 수 있도록 개발되어야 한다.

본 연구에서는 서비스품질의 평가와 분석과정에서의 원활한 의사소통을 위해 각 범주의 약어와 범주를 구성하는 평가항목/세부평가내용/핵심성공

요소/세부실행요소에 번호를 부여하여 평가지표를 표현한다. 범주별 약어는 다음과 같다.

- 접근범주
  - 리더십(LF: Leadership Factor)
  - 전략(SF: Strategy Factor)
- 전개범주
  - 고객만족(CF: Customer satisfaction Factor)
  - 정보와 지식(IF: Information & knowledge Factor)
  - 인적자원(HF: Human resource Factor)
  - 프로세스(PF: Process Factor)
- 결과범주
  - 경영성과(MF: Management performance Factor)

개발된 핵심성공요소는 서비스 품질혁신 목표를 효과적으로 달성하기 위해 수행되어야 하는 업무들로 구성되며, 그 개발은 평가지표 개발원칙에 근거하여 독립적인 업무실행이 보장되면서 서비스 품질 전략과 연계되고 경영활동의 강점과 약점을 판단할 수 있어야 한다. 평가지표의 최하위 구성요소인 세부실행요소는 평가지표 개발 원칙에 따라서 핵심성공요소를 균형적으로 구성하며, 서비스 품질혁신의 실행목표를 명확하게 수립할 수 있게 하는 세부업무 단위에서 경영활동의 수행과정을 추적하여 약점의 원인을 규명하고, 자료 객관성 및 분석의 용이성을 확보할 수 있는 지표로 개발한다. 본 연구에서는 200여개의 핵심성공요소와 800여개의 세부실행요소를 설정하였으며 개발된 세부실행요소는 서비스품질의 개선을 위한 평가서 내용을 구성한다.

서비스 품질혁신 활동에는 부서 간 업무들의 유기적 협력이 필요하다. 그 협력의 관계를 평가지표 간의 연관으로 정의하여 기업의 전략과 실행의 연계성을 확보한다. 협력 관계를 수반하는 업무들은 주로 접근/전개 범주에 포함되며, 이것은 결과 범주인 경영성과에 영향을 미치는 주요 원천이 된다. 따라서 접근/전개 범주의 평가지표 간 연관을 정의하고, 접근/전개 범주의 평가지표와 결과 범주의 평가지표를 연결시키는 연관표를 개발한다.

본 연구에서는 평가지표 연관의 기본단위를 핵심성공요소로 하여 평가지표 개발원칙의 대표성, 목적성 및 실행 명확성에 근거하여 접근/전개 범

주에서 동일한 범주내의 핵심성공요소 간의 연관성은 최소화하여 분석이 용이하도록 하였으며, 결과 범주 내의 핵심성공요소들은 개별적인 경영성과를 나타내므로 결과 범주 내에서의 연관성은 정의하지 않는다.

## 2.2 서비스품질 측정 및 평가

서비스품질의 측정 및 평가를 위해서는 채점 가이드라인과 평가방식을 설정해야 한다. 서비스품질은 개선을 통한 경영성과의 증대라는 기업의 입장뿐만 아니라 서비스를 이용하는 고객의 관점을 고려해야 하므로 본 연구에서는 평가방식에 서비스품질 정의에 따라 차원속성을 세분화하고 범주별로 고려사항을 설정한다.

본 연구에서는 한국서비스대상의 채점 가이드라인을 근거로 5점 척도(S: 95% 내외, A: 80% 내외, B: 60% 내외, C: 40% 내외, D: 15% 내외)를 사용하여 서비스품질을 측정하는 방식을 채택한다. 접근/전개 범주는 '분석 및 개선'의 수준과 '시스템 구축'의 수준으로 세부실행요소를 채점하며, 결과 범주는 '성과경향'의 수준과 경쟁사 대비 '성과수준'으로 세부실행요소를 채점한다.

서비스품질 평가지표는 산업, 업종, 서비스 제공형태 등 해당기업의 특성에 따라 다르게 적용되어야 하므로 세부실행요소나 핵심성공요소의 배점을 설정하는 방법이 필요하다. 세부실행요소는 평가지표 개발 원칙의 실행 명확성과 균형성에 따라 개발하였으므로 동일한 핵심성공요소 내 세부실행요소의 배점은 해당 핵심성공요소의 배점을 세부실행요소의 개수로 나눈 값으로 설정한다. 세부실행요소의 평가점수는 '배점'과 채점된 등급의 비중(%)인 '평가비율'을 곱하여 산출하고 이를 합산하여 핵심성공요소의 평가점수를 계산한다. 동일한 방식으로 세부평가내용, 평가항목, 범주별 평가점수를 산출한다.

그러나 범주별 배점은 각기 다르므로 절대 점수를 기준으로 범주 간 우열을 직접 비교하는 타당하지 않다. 이에 각 범주의 배점을 기준으로 평가점수를 상대평가점수로 환산하고 이를 평균하여 '분석기준'으로 한다. 접근/전개 범주는 결과 범주의 원천이지만 접근/전개 범주의 서비스 품질수준이 탁월하다고 결과 범주에서도 반드시 동일한 결

과가 보장되는 것은 아니다. 따라서 결과 범주는 이를 구성하는 평가항목의 상대평가점수의 평균값을 분석기준으로 하여 평가한다. 결과 범주의 평가는 평가항목 평가를 시작점으로 하여 접근/전개 범주와 동일한 방식으로 평가한다. 이때, 서비스품질 개선활동은 SERVQUAL[3]의 평가 기준인 유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성 및 공감성과 같은 서비스품질 차원을 반영한다.

## 2.3 서비스품질 분석 및 개선방안 수립

서비스품질을 개선하기 위한 핵심성공요소의 도출은 결과(경영성과) 범주의 문제점에서 출발하여 접근/전개 범주의 문제점으로 진행되어야 한다. 서비스품질 차원을 고려하여 평가결과로 도출된 핵심성공요소를 일차적으로 개선해야 할 평가지표로 선정한다. 서비스품질이 미진하고 일차적으로 선정된 핵심성공요소에 영향을 주지만 자신이 속한 범주가 '분석기준' 이상으로 나타나 선정에서 누락된 핵심성공요소가 있을 수 있다. 이러한 핵심성공요소들은 평가지표(핵심성공요소)간 연관성을 활용하여 도출한다. 서비스품질이 미진한 핵심성공요소에 연관된 타 범주 핵심성공요소의 수는 매우 많을 수 있으므로 평가지표 개발원칙의 명확성에 근거하여 직접적으로 영향을 미치는 핵심성공요소만을 선정한다. 개선해야 할 핵심성공요소가 도출되면 이를 구성하는 세부실행요소의 평가비율을 해당 범주의 분석기준과 비교하여 분석하고 문제점을 갖는 세부실행요소와 그에 해당하는 핵심성공요소를 정리하여 개선할 과제들을 도출한다.

개선과제는 취합된 채점결과를 근거로 전사차원에서 결정되어야 한다. 이때, 과제 전부를 동시에 개선하는 데에는 한계가 있으므로 실제 개선에 필요한 사항들은 업무를 담당하는 협업부서에서 판단되어야 한다. 따라서 개선해야 할 항목들로 구성된 개선과제들은 현업부서에서 실행의 우선순위를 결정해야 한다. 본 연구에서는 개선과제 우선순위를 과제 중요성(서비스품질 향상 정도, 근본적 문제해결 정도, 시급성)과 실행 가능성(비용측면, 조직측면)을 기준으로 3수준(높음, 중간, 낮음)으로 평가하는 방식을 채택하고 평가수준은 긴급, 단기, 중기, 장기로 구분한다. 이때 우선순위의 평가 근거는 서비스 품질개선을 위한 제약사항으로 정리

하여 향후 기업에서 실행계획을 수립할 때 활용한다. 또한, 우선순위별로 정리된 개선과제(개선항목)들은 향후 전사차원의 서비스 품질혁신 로드맵을 작성하는 근거로 활용한다.

서비스 품질혁신 로드맵은 서비스 품질혁신을 위한 실천방향의 설정을 위해 작성된다. 결과 범주(경영성과)의 취약한 평가항목의 개선을 목적으로 하여 전략을 수립한다. 이러한 평가항목에 영향을 미치는 세부평가내용을 대상으로 목표를 설정하고, 취약원인을 구성하는 개선과제(핵심성공요소)를 우선순위별 블록화(품질혁신블록)하여 로드맵을 구성한다. 이는 조직의 구성원들이 수행 업무와 품질혁신 전략의 연관성 및 핵심과정을 이해하는데 용이하게 사용될 수 있다.

구축된 서비스 품질혁신 로드맵을 근거로 개선과제(핵심성공요소)의 내용과 세부적인 문제점인 개선항목(세부실행요소)을 구체적으로 기술하고 지금까지의 산출물들을 취합하여 서비스 품질혁신의 목적, 목표, 과제 우선순위, 최소 개선항목을 작성한다. 이때, 최소 개선항목은 개선해야 할 세부실행요소에 해당하는 핵심성공요소의 수준을 한 등급 상승시키기 위해 최소한으로 필요한 개선항목을 표시하여 실행계획의 범위를 설정하는데 활용한다.

도출된 개선항목은 '긴급'에서 '장기' 순으로 정리하고 각 담당부서에서는 서비스 품질혁신 로드맵과 우선순위 평가의 근거인 '제약사항'을 바탕으로 제안을 수집한다. 이어서 아이디어 창출 기법 등을 활용하여 개선을 위한 '제안'을 마련하고 이를 취합한다. 우선순위와 서비스 품질혁신 로드맵(서비스 품질혁신 기술서)의 '최소개선' 및 예상비용을 검토하여 제안의 채택 여부를 결정한 후, 채택된 서비스 품질개선 제안의 담당과 추진일정을 설정하며 협조부서 등의 제반적인 사항을 기재한다. 서비스 품질개선 제안과 일정계획을 근거로 세부 실행계획서를 수립하고 전사차원에서 취합하여 검토한다.

### 3. 서비스 품질혁신 시스템의 구현

본 연구에서 개발된 프로그램의 메뉴는 등록, 평가, 결과, 분석, 개선, 도움말 등으로 구성된다.

### 3.1 서비스품질 측정 및 평가

그림2는 평가지표의 최하위 단위인 세부실행요소를 측정하는 화면으로 우측하단의 채점가이드라인에 따라 선택하며 평가근거를 입력한다.

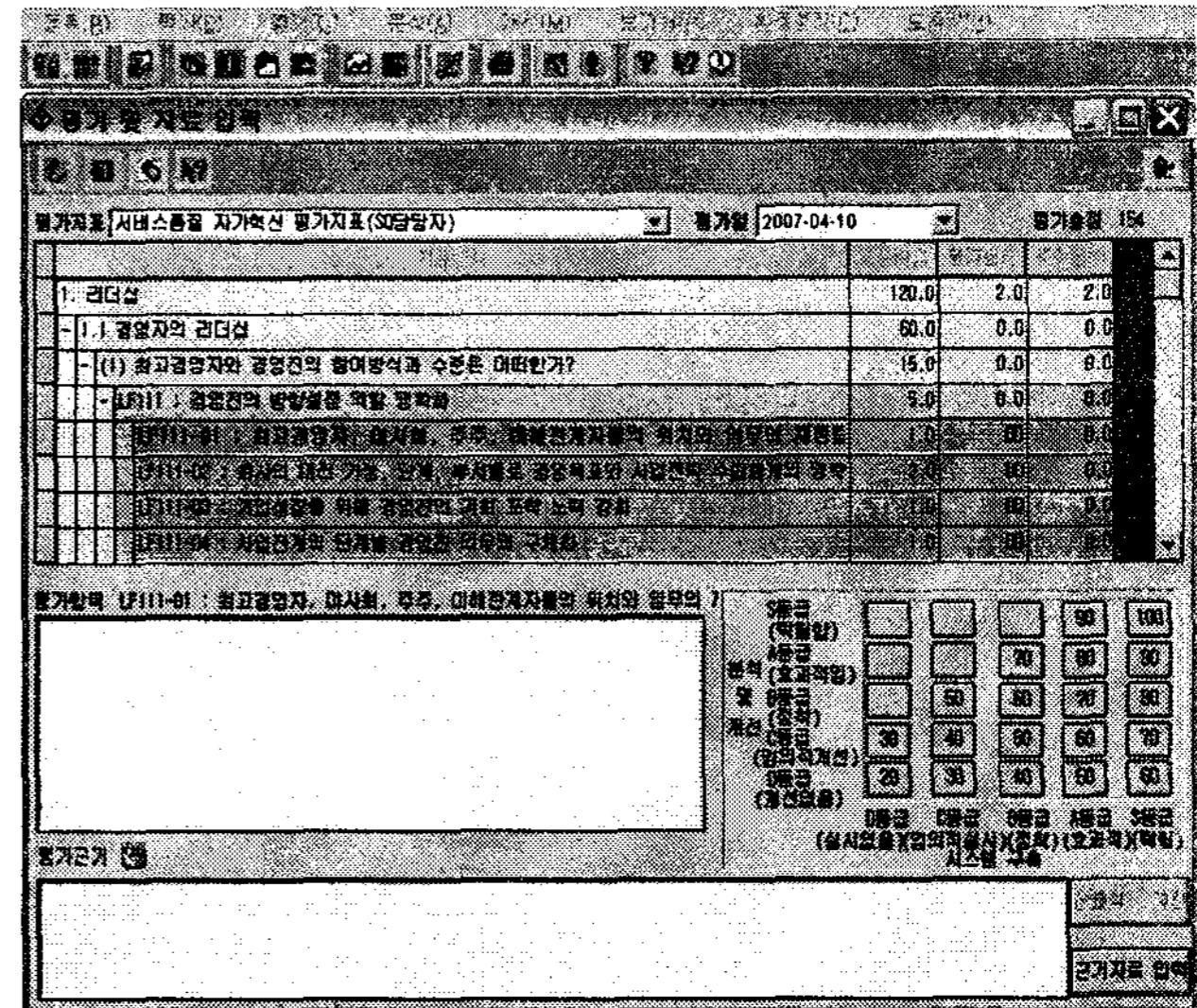


그림 2. 서비스품질 측정화면

서비스 품질혁신 방법론에 따라 집계가 이루어지며 상대평가점수의 평균을 기준으로 하여 기준미만의 평가지표들은 서비스 품질이 미진한 것으로 평가한다(그림 3. 참조). 서비스품질이 미진한 접근/전개 범주에 대하여 상대적으로 취약한 평가항목을 파악하고 동일한 방식으로 문제가 있는 핵심성공요소를 도출한다. 또한 결과범주에 대하여 동일한 방식으로 서비스품질에 문제를 발생시키는 핵심성공요소를 도출한다.

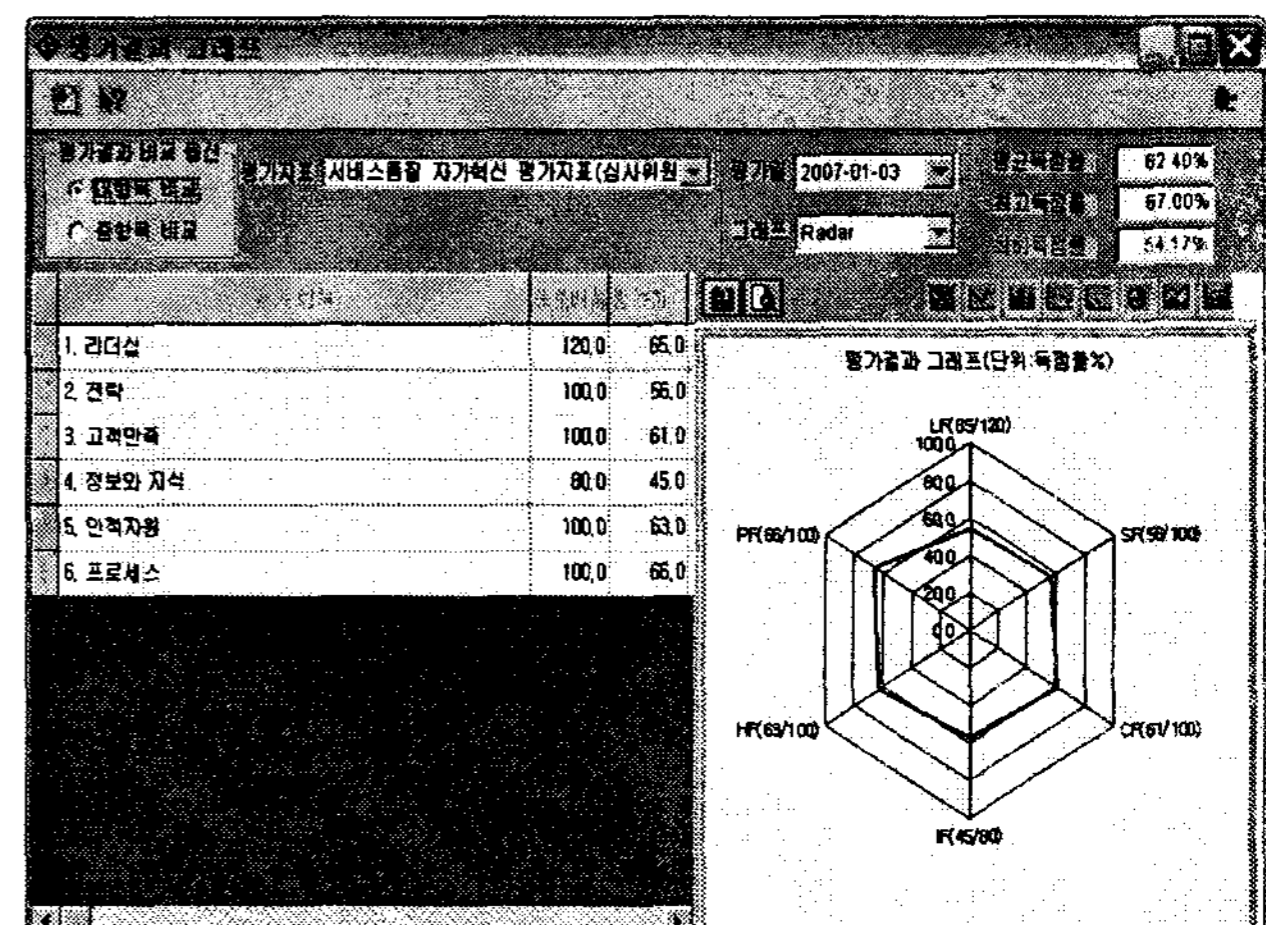


그림 3. 서비스품질 평가화면

표 1. 평가지표 연관표

				접근/전개 범주										결과 범주											
				LF		SE		CF			IF		HF			PF		MF							
				LF1	LF2	SE1	SE2	CF1	CF2	IF1	IF2	HF2	HF3	PF2	MF2	MF4						MF43			
				LF11	LF23	SE11	SE21	CF12	CF13	CF22	IF13	IF22	HF22	HF31	PF23	MF21	MF41	MF42		MF43					
LF111	LF231	SE112	SE212	CF121	CF132	CF223	IF132	IF222	HF222	HF312	PF231	MF212	MF411	MF412	MF421	MF422	MF423	MF431	MF432						
접근/ 전개 범주	LF	LF1	LF11	LF111				○	○	○		○													
		LF2	LF23	LF231				○	○																
		SE1	SE11	SE112				○			○														
	SE	SE2	SE21	SE212	○	○	○				○														
		CF1	CF12	CF121	○	○								○											
	CF	CF2	CF22	CF223				○		○	○	○	○												
		IF1	IF13	IF132	○																				
	IF	IF2	IF22	IF222				○			○														
		HF2	HF22	HF222						○		○													
	HF	HF3	HF31	HF312		○		○				○				○									
		PF2	PF23	PF231								○	○												

○ : 평가지표의 연관, □ : 서비스 품질 개선 영역

### 3.2 서비스품질 분석 및 개선과제

평가지표의 연관표(표 1)를 활용하여 결과범주에서 서비스품질이 미진한 핵심성공요소와 연관되어 있는 접근전개 범주의 취약한 핵심성공요소를 도출한다. 이때 도출된 핵심성공요소는 서비스품질 차원에 따른 범주별 고려사항과 비교 검토한다.

개선해야할 핵심성공요소를 개선과제로 설정하고 이를 구성하는 세부실행요소 중에서 분석기준 미만의 항목들을 개선항목으로 선정한다. 이때 개선항목의 과제 중요성 및 실행 가능성을 평가하여 우선순위를 평가하며 평가의 근거를 밝히고 실행 계획 수립 시 활용한다.

### 3.3 서비스 품질혁신 로드맵과 실행계획

분석결과와 우선순위 평가를 종합하여 그림 4와 같이 서비스 품질혁신 로드맵을 구성한다. 목적은 결과범주의 평가항목 개선으로 하고 목표는 세부평가내용의 개선으로 설정한다. 개선해야할 범주별로 평가지표 연관에 의해 도출된 개선과제와 우선순위별로 품질혁신블록을 구성한다.

서비스 품질혁신 로드맵과 분석결과를 근거로 개선과제와 개선항목의 내용과 문제점을 기술하고 목적, 목표, 과제 우선순위, 최소 개선항목 등을 정리하여 서비스품질 기술서를 작성한다(표 2. 참조).

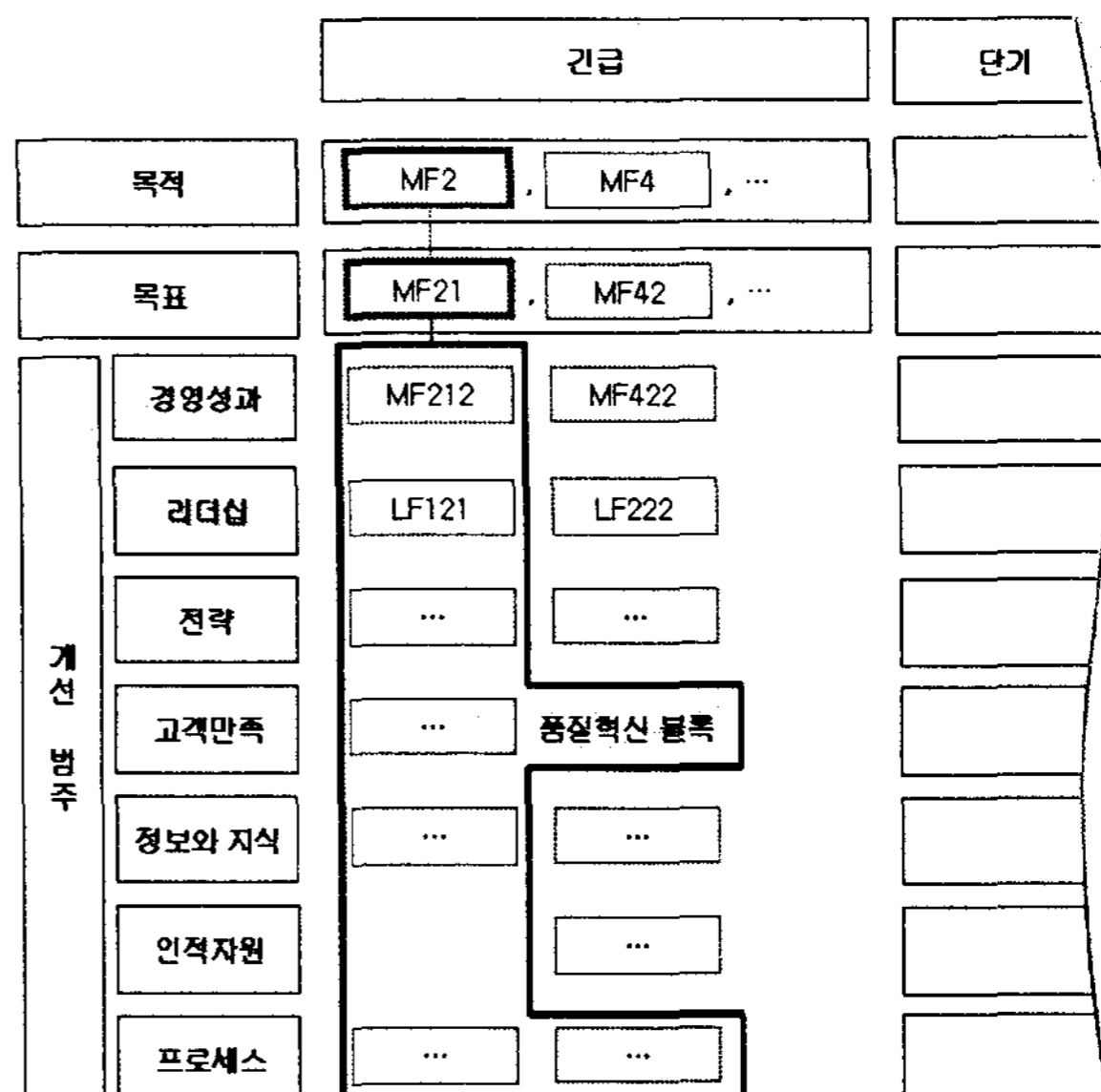


그림 4. 서비스 품질혁신 로드맵

개선과제의 담당부서는 개선 시 발생하는 제약사항을 점검하고 개선 제안을 수집한다. 과제의 우선순위와 예상 비용을 검토하여 채택여부를 결정한 후 채택된 제안 내용, 담당을 선정하고 실행계획을 수립한다. 각 부서의 실행계획을 취합 및 검토하여 서비스 품질혁신 로드맵을 근거로 예상비용, 추진기간 등을 고려하여 총괄 실행계획을 수립한다.

표 2. 서비스 품질혁신 기술서

목적	고객만족성과(MF2) 개선				
목표1	MF21: 고객만족도, 서비스품질 등 고객만족 관련성과를 향상시키고 경쟁력을 확보함				
우선 순위	개선과제		개선항목		
	핵심성공 요소	개선 등급 (현재 등급)	세부실행 요소	개선 등급	최소개선
긴급	MF212	B등급 (C등급)	...	...	...
	LF212	B등급 (C등급)	...	...	...
	...	...	...	...	...
	IF222	B등급 (C등급)	IF222-02	C등급	○
			IF222-03	C등급	○
	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	

4. 결론

서비스 경제의 확산과 경쟁심화라는 현 시점에서 서비스품질은 조직의 장기적인 핵심가치로 판단되는 것이 타당하며, 조직은 서비스 품질을 확보하여 재무성과를 향상시켜야 할 것이다. 조직의 성과는 유/무형의 재무적 요소로 표현되나 이러한 재무성과의 성공과 실패는 리더십, 전략, 고객만족, 정보와 지식, 인적자원, 프로세스 등의 유기적인 체계에 의해 좌우된다.

본 연구에서는 서비스 품질을 개선하여 경영성과의 증진을 도모하는 일련의 방법론을 제시하였다. 기업의 전사차원에서 고려해야 할 서비스 품질 평가지표 개발원칙을 마련하고, 한국표준협회 한국 서비스대상의 평가지표를 기본 구조로 하여 평가 지표가 실행과제의 내용을 구성할 수 있도록 지표를 세분화 하는 작업을 포함한다. 또한 평가지표 간 연관성을 구축하여 문제점과 원인을 발견하고 개선하는 평가방법과 분석방법을 제안하였으며, 이를 근거로 지속적 자가혁신이 가능한 로드맵과 실행계획의 수립 방법을 제시하였다.

본 연구의 결과는 기업이 전사적 측면에서 서비스 품질 활동을 위한 지표개발로부터 실행계획 수립까지의 과정에서 필요한 가이드라인 혹은 실질적인 평가 자료로 활용되기를 기대한다.

[참고문헌]

[1] Dodds, W. B. and Kent B. Monroe, "The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations," *Advances in Consumer Research*, Vol.12(1985), pp.85-90.  
 [2] Gronroos, Christian, "New Competition in the Service Economy: The Five Rules of Service," *International Journal of Operations & production Management*, Vol.8, No.3(1988), pp.9-19.  
 [3] Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing* Vol.64, Spring(1988), pp.12-40.  
 [4] Teas, R. Kenneth, "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, Vol.57, October(1993), pp.18-34.  
 [5] Yi, Youjae and Suna La 2005, "Service Quality in the Public Sector: Seoul Service Index," *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Vol.6(2005), pp.180-187.  
 [6] <http://www.ksa.or.kr/>.