

통신서비스 경로상에서의 서비스질의 결정요인에 관한 연구

오세조*

김성일**

박현진***

목 차

- I. 연구목적
- II. 개념적모형과 가설
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 토 론

I. 연구목적

서비스 마케팅연구는 그 동안 서비스의 특성에 관한 연구와 서비스의 질에 관한 연구에 초점을 두어 왔다(Zeithmal, Parasuraman, and Berry, 1985). 우선 서비스의 특성중 무형성(intangibility)에 대해서는 서비스를 상품과는 달리 하나의 객관적인 대상(object)이 아니라 성과(performance)의 개념으로 정립하려는 시도가 있어 왔으며(Bateson, 1979 ; Berry, 1980 ; Lovelock, 1981 ; Thomas, 1978), 서비스특성중 생산과 소비의 비분리성(inseparability of production and consumption)은 생산과 소비의 동시발생이라는 관점에서 연구되어 왔다(Bateson, 1979 ; Gronroos, 1984 ; Sasser, Olsen and Wyckoff, 1978). 그리고 서비스의 이질성(heterogeneity)은 서비스수행의 다양한 잠재성, 즉 서비스제공자에 따라

* 연세대학교 상경대학 경영학과 교수

** 연세대학교 상경대학 경영학과 강사

*** 현대전자 멀티미디어사업부 근무

그리고 서비스를 구매하는 고객에 따라 다양한 차이가 나타날 수 있다는데 연구의 초점이 맞추어 졌으며(Berry 1980 ; Booms and Bitner 1981), 서비스의 소멸성(perishability)은 서비스에 대한 수요와 공급의 조절이 어렵다는 점에 연구의 초점이 주어졌다(Bateson, 1979).

이러한 서비스의 특성을 바탕으로 하는 서비스 질의 연구에는 몇 가지 견해가 대두되고 있다. Crosby (1979)는 서비스 질을 '명세서에의 일치(conformance to specifications)'라고 정의하고, 요구 혹은 명세서는 개별고객의 문제 혹은 요구사항에 기반을 두어야 한다고 주장한다. 그러나 이는 고객의 입장이 간과되는 견해이다. Gronroos (1984)는 서비스 질을 기술적 질(technical quality)과 기능적 질(functional quality)의 2가지 차원으로 구분하였지만 기능적 질의 객관적인 평가기준을 제시하지는 못하였다. Lehtinen (1982)은 서비스 질은 여러 조직의 요소와 고객과의 상호작용에서 발생하며, 이들은 물리적 질(physical quality : 서비스의 물리적 측면), 기업의 질(corporate quality : 기업의 이미지등), 그리고 상호작용적 질(interactive quality : 고객과 서비스 기업의 종업원, 고객과 다른 고객간의 상호작용)로 구성된다고 하였다. Parasuraman et al.(1985)은 고객의 관점에 초점을 맞추어 서비스 질의 10가지 평가기준을 제시하였다 : 신뢰성(reliability : 업무수행의 일관성), 응답성(responsiveness : 종업원의 의지, 준비성, 적시제공), 능력(competence : 필요한 지식과 기술소유), 접근가능성(access : 접근 가능성, 이용성), 예절(courtesy : 예절, 친절, 존경, 호의), 의사소통(communication : 이해할 수 있는 말로 자세히 설명), 신용도(credibility : 신뢰, 믿음, 정직성), 안전성(security : 위험, 의심으로부터의 자유), 이해성(understanding the customer : 고객욕구에 대한 이해), 유형성(tangibility : 서비스의 물적 증거).

위의 연구들을 종합해 볼 때, 서비스 질의 평가는 다음과 같이 정리될 수 있다(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985). 첫째, 서비스 질은 제품의 품질보다 평가하기가 어렵다. 즉 서비스를 구매하는 경우에는 질을 평가할 수 있는 유형적 단서가 거의 없으므로 고객들은 다른 단서에 의존해야 한다. 대부분의 서비스는 무형적이고 실체라기 보다는 수행이므로 제품품질과 같이 품질의 개념을 확일화 할 수 있는 품질표준이나 명세서의 설계가 거의 불가능하다. 둘째, 지각된 서비스 질은 고객의 기대와 실제 서비스의 인식과의 비교를 통해서 이루어진다. 고객이 서비스전달과정에 참여하기 전에 그 서비스의 미래의 성과에 대한 기대를 쌓는다. 고객이 그 서비스를 구매하기로 하고 서비스전달과정에 참여하여 서비스를 소비하면서 자신의 기대와 비교하게 된다(Swan and Comb, 1976). 이와 같은 맥락에서 Gronroos (1984)는 고객들이 서비스 질을 평가할 때, 그들이 기대한 서비스와 그들이 제공받은 서비스를 비교한다고 주장하고 이를 서비스 질 모형으로 제시하였다. 또한 Parasuraman et al. (1985)의 연구결과도 이를 뒷받침하고 있다. 즉, 고객이 지각한 서비스 질은 서비스를 받기 전의 기대와 일치여부에 바탕을 두고 판단된다. 따라서 서비스 기업에서의 서비스 질은 기대서비스와 인식서비스의 차이의 크기와 방향의 함수이다. 셋째, 서비스 질의 평가는 단지 서비스의 산출된 결과만으로 이루어지는 것이 아니라 서비스의 전달과정에 대한 평가와도 관련되어 있다. 서비스 질을 서비스 자체의 결과와 관련된 질(기술적 질)과 서비스가 전달되는 방법과 관련된 질(기능적 품질)로 양

분하여 서비스 질을 설명할 수 있을 것이다. 기술적 질은 제품에서처럼 객관적인 방법으로 소비자에게 측정될 수 있다. 그러나 서비스가 고객과의 상호작용을 통해서 제조되는 것임을 고려할 때 이러한 기술적 질 차원만으로는 고객이 경험하는 인식된 전체의 서비스 질을 설명해 주지는 못한다. 즉 고객은 이러한 기술적 질이 고객 자신에게 기능적으로 이전되는 방법에 따라 영향을 받게 될 것이다. 따라서 소비자는 생산과정의 산출로서 소비자가 받은 결과에 관심을 가질 뿐만 아니라 그 과정 자체에도 관심을 갖게 되는 것이다. 서비스 질의 측정은 서비스의 독특한 특성 때문에 제품의 질과는 달리 불량율이나 내구성과 같은 객관적인 척도에 의한 측정이 어려우므로(Crosby, 1979; Garvin, 1983) 고객의 인식을 측정하여 서비스 질을 측정하고 있다.

이러한 인식의 평가를 위해 여러 항목으로 구성된 측정도구가 Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988)에 의해 개발된 SERVQUAL 척도이다. 그들은 서비스 질을 평가하는 10가지 기준(유형성, 신뢰성, 응답성, 예절, 능력, 신용도, 안정성, 접근가능성, 의사소통, 고객에 대한 이해)을 확인한 후, 중복되는 차원을 묶어서 5가지 차원(유형성 : 물적 시설, 장비, 의사소통도구의 외형, 신뢰성 : 약속된 서비스를 정확하게 수행하는 능력, 응답성 : 고객을 돕고 즉각적인 서비스를 제공하려는 의지, 확신성 : 고객에게 확신감을 불러일으키는 서비스기업의 제반 안전과 신용, 직원이 갖추어야 할 예절, 공감성 : 기업이 자신의 고객들에게 기울이는 개별적인 관심)으로 서비스 질을 측정했다. SERVQUAL은 크게 두 가지 설문으로 구성된다. 하나는 서비스 산업에 대한 고객의 기대를 평가하는 항목들로 구성되며, 다른 하나는 특정 서비스 기업에 대한 인식평가 항목들로 구성된다.

고객은 인식한 서비스 수준이 기대한 서비스 수준과 같거나 초과할 때 만족하게 되므로, 관리자의 역할은 고객의 인식과 기대사이의 차이를 줄이는 것이다. Parasuraman et al. (1985)은 서비스 조직 내의 4가지 갭(GAP)이 고객의 기대와 실제로 인식하는 것 사이의 차이를 만들 수 있다고 주장했다. 즉 첫째, 관리자가 고객이 기대하는 바를 알지 못할 때, 둘째, 고객의 기대를 구체적인 서비스로 전환하지 못할 때, 셋째, 구체화한 서비스를 제대로 수행하지 못할 때, 넷째, 소비자에 대한 약속을 지키지 못할 때 고객의 기대와 인식사이에 차이가 발생한다는 것이다. 따라서 서비스 질을 개선하기 위해서는 4가지 갭의 원인을 밝혀 내고 그 갭을 줄일 수 있는 방안을 마련해야 한다는 것이다.

그 동안 Parasuraman et al. (1988, 1991)이 개발한 SERVQUAL의 유용성과 문제점에 대해서 많은 연구가 이루어져 왔다(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985, 1988, 1994 ; Cronin & Taylor, 1992, 1994 ; Teas, 1994). 그러나 국내에서는 학문적으로나 실무적으로 이에 대한 연구가 미흡한 편이다. 본 연구의 목적은 국내 통신서비스 경로상에서 통신서비스의 질을 결정하는 요인이 무엇인지를 Parasuraman et al이 제시한 갭분석모형을 바탕으로 파악해 보기 위한 것이며, 이를 위해 그들이 개발한 SERVQUAL 측정의 신뢰성과 타당성도 검토해 볼 것이다. 또한 실무적인 차원에서 서비스질 개선방안도 제시될 것이다.

서비스마케팅에서 유통관리의 핵심적인 과제는 무형의 서비스를 원활히 전달하여 조직구매자 혹은 개인구매자들이 쉽게 서비스를 획득할 수 있게 하는 것

이다. 따라서 최종고객이 서비스를 소비하는 상황에서 인지된 서비스의 질이 중요한 영향을 줄 수 있다. 이에 대한 분석은 제품의 유통이 독립된 도매상과 소매상의 관계관리인 반면 서비스의 유통은 하나의 기업에서 본사와 자사 그리고 프랜차이즈의 경우 본부와 가맹점이 각각 도매상과 소매상의 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 통신서비스의 도매상은 H통신의 관리자, 소매상은 고객접촉담당자 그리고 최종소비자는 기업고객으로 하여 접근해 보고자 한다.

II. 개념분석모형과 가설

1. 고객의 기대와 관리자의 인식의 차이(갭1)

고객의 기대와 관리자의 인식의 차이(갭1)는 관리자가 소비자의 서비스 기대수준을 부정확하게 인식한데서 발생한다. 따라서 이의 원인으로서는 서비스 기업이 고객의 욕구를 지속적으로 조사하지 않는다던가, 내부적인 의사소통메카니즘이 갖추어져 있지 않다든가, 관리계층수가 너무 많아서 서비스 담당자의 의견이 최고경영자에게까지 제대로 전달되지 않는 경우 등을 들 수 있다(Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1988). 이에 는 다음의 세 가지가 포함된다.

첫째, 마케팅조사 지향성 : 일반적으로 서비스기업은 생산기능이 중요하다고 생각하므로, 제품을 생산하는 기업보다 마케팅조사나 고객지향적인 측면에서 뒤져 있다. 이러한 생산지향성 때문에 고객에 대한 관심이 부족하게 되고 고객이 원하는 바를 이해하려는 노력이 부족하다(Lovelock, 1981). 그러나 마케팅조사는 서비스기업이 제공할 서비스에 대한 고객의 기대와 인식을 이해하는데 필수적이므로 갭1의 크기는 마케팅조사의 양, 빈도 등에 영향을 받을 것이다.

둘째, 상향적 의사소통 : 최고경영자보다는 고객과 접촉하는 직원이 소비자들이 어떤 서비스 질을 원하는지를 더 잘 파악할 수 있다. 따라서 관리자가 소비자를 더 잘 이해하기 위해서는 고객과 접촉하는 직원과의 의사소통이 중요하다. 의사소통은 하위직원으로부터 최고경영자에게 전달되는 상향적 의사소통과 최고경영자로부터 하위직원에게 내려가는 하향적 의사소통이 있는데 갭1을 줄이기 위해서는 상향적 의사소통이 활성화되어야 한다. 즉 고객과 직접 접촉을 하여 소비자들이 원하는 바를 잘 알고 있는 직원이 최고경영자에게 조직의 활동과 성과에 의한 서비스 질을 보고할 때 갭1의 크기는 줄어든다. 또한 의사소통의 질과 방법도 중요하다. 예를 들어 서면을 통한 의사소통보다는 대면 의사소통(face to face communication)이 더 효과적이다. 특히 메시지가 어렵거나 모호할 때, 또는 의사소통을 하는 당사자들의 배경이나 의견이 다를 때 얼굴을 맞대고 하는 의사소통이 좋다(Daft and Lengel, 1984).

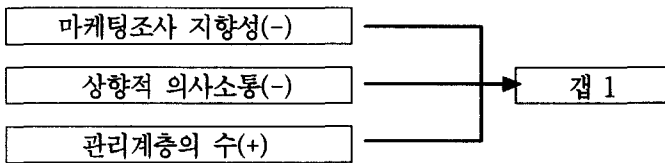
셋째, 관리의 계층 : 최고경영자와 고객과 접촉하는 직원과의 사이에 수많은 관리계층이 존재할 때 갭1은 더욱 커질 것이다. 이것은 한 사람의 말을 여러 사람이 전달하여 제일 마지막에 있는 사람에게 올바르게 전달되는 가를 보는 '이야기 전달게임'을 해본 사람이면 누구나 쉽

게 이해할 것이다(이유재 1994). 이와 같이 관리계층은 의사소통에 장벽이 되기 때문에 메시지의 전달과 이해를 방해하고 갭1의 크기를 증대시킨다. 따라서 관리계층을 줄이는 것은 갭1을 줄이는 중요한 전략이 될 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설과 연구모형이 도출될 수 있다.

- 가설1 : 갭1의 크기는 a. 마케팅조사 지향성과 부의 관계를,
 b. 상향적 의사소통과 부의 관계를, 그리고
 c. 관리계층의 수와 정의 관계를 가질 것이다.

<연구모형 1>



2. 관리자의 인식과 서비스 공식화의 차이(갭2)

관리자의 인식과 서비스 공식화의 차이는 관리자가 고객이 기대한 서비스에 대해서 인식한 것을 구체적인 서비스로 공식화하지 못한데서 발생한다. 즉 관리자가 고객의 기대수준을 제대로 인식하고 있다고 하더라도 기업의 단기이의 지향성, 시장상황 등의 요인에 의해서 구체화시키지 못할 수도 있는 것이다. 이러한 갭2의 원인으로서 서비스 질에 대한 관리자의 관심부족, 목표설정과 업무표준의 미비, 뛰어난 서비스를 충족시킬 회사의 능력에 대한 불신 등이 원인이 될 수 있다(Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1988). 그러므로 갭2의 크기는 이러한 4가지 요소에 영향을 받을 것이다.

첫째, 관리자의 관심 : 흔히 높은 서비스 질을 달성하려는 관리자의 관심(management commitment to service quality)이 없기 때문에 갭2가 발생한다(Garvin 1983). 비용절감이나 단기이의 같은 것은 쉽게 측정될 수 있고 추적 가능한 결과이므로 서비스 질보다 강조되기 쉽다. 따라서 고객에 대한 서비스는 관리자들이 소홀하기가 쉽다. 서비스 질에 대한 관심을 관리자의 최우선 순위로 놓아야 할 것이다.

둘째, 목표설정 : 명확한 목표가 설정되지 않은 경우에도 갭2가 발생한다. 목표설정을 함으로서 개인이나 조직은 더 좋은 성과를 달성할 수 있다. 또한 이러한 목표설정을 잘 할 때 조직을 잘 통제할 수 있다. 서비스의 목표는 보통 인적 성과 또는 기계적 성과로 설정되고 측정된다. 목표설정이 효과가 있기 위해서는 다음과 같은 조건을 갖추어야 한다(Locke et al., 1981). 즉 효과적인 목표는 명확하고, 받아들일 수 있고, 중요한 직무를 나타내며 적절한 피드백이 가

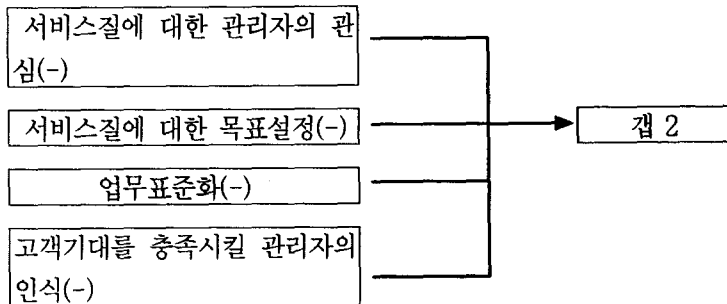
능하고, 측정가능하며 도전적이면서 현실적이고, 개인의 특성과 맞아야 한다. 이와 같이 서비스 질에 대한 목표설정을 잘 할 때 갭2는 줄어들게 된다.

셋째, 업무표준화 : 관리자의 인식이 서비스 질의 공식화로 잘 변환되기 위해서는 업무가 표준화될 필요가 있다. 조직의 기술이 종업원 행동을 표준화, 규칙화할 수 있다. 업무의 표준화가 잘 되어 있을 때 규칙과 표준이 만들어질 수 있고 효과적으로 실행될 수 있다. 만약 서비스가 소비자 개인에 따라 달라진다면 업무의 표준화를 이루기가 어렵다. 그러나 이와 같이 개인에 따라 다른 서비스를 제공하는 경우에도 서비스 영역의 일부 측면은 표준화할 수 있다. 따라서 업무의 표준화가 증대될 때 갭2는 감소할 것이다. 넷째, 가능성의 인식 : 서비스기업에 대한 고객의 욕구는 예측하기가 어렵고, 또한 불규칙적이다. 따라서 서비스 관리자는 고객의 욕구를 충족시키기가 어렵다고 인식하고 서비스를 공식화시키지 않으려는 경향을 가지기 쉽다 (Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1988). 그러므로 관리자가 고객의 기대충족이 가능하다고 인식할수록 갭2의 크기는 줄어든다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설과 연구모형이 도출될 수 있다.

- 가설2 : 갭2의 크기는 a 서비스 질에 대한 관리자의 관심과 부의 관계를,
 b. 서비스 질에 대한 목표설정과 부의 관계를,
 c. 업무표준화와 부의 관계를, 그리고
 d. 고객기대를 충족시킬 관리자의 인식과 부의 관계를 가질 것이다.

<연구모형 2>



3. 공식화한 서비스와 실제 제공 서비스의 차이(갭3)

공식화한 서비스와 실제 제공 서비스의 차이는 관리자가 고객의 기대를 파악하여 설정한 적절한 지침과 실제로 서비스를 제공함에 있어서의 차이를 말한다. 이러한 차이는 주로 종업원이 서비스를 요구하는 수준으로 제공할 능력이 되지 않거나 서비스를 잘 수행하려고 하지 않으려 하기 때문에 발생한다. 서비스의 수행을 잘 하지 않으려고 하는 것은 너무 많은 업무와 비상식적인 고객들, 규칙과 규제 그리고 너무 적은 보상 때문이다. 이의 원인으로서 7가지 요소를 들 수 있는데 (Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1988) 첫째, 협력 : 조직목표를 달성하기

위해서는 협력이 중요하다. 성과가 높은 집단을 보면, 구성원들이 집단의식을 가지고, 의사결정에 참여하며, 성과를 공유하고 이들을 통하여 목표를 달성한다 (Lawler and Cammann, 1972). 따라서 고객에게 높은 품질의 서비스를 제공하려는 기업은 조직구성원간의 협력이 필요하다. 조직구성원간의 협력이 강할 때 꺾3은 줄어들게 된다.

둘째, 종업원과 직무의 적합성 : 서비스 질의 문제는 고객과 접촉하는 종업원과 그들의 지위가 맞지 않기 때문에 발생하기도 한다. 고객과 접촉하는 업무는 서비스 기업 조직에서 비교적 낮은 수준에 위치하고 있다. 결과적으로 이들은 언어, 고객에 대하는 기술, 서비스의 기술이 부족하기 쉽다. 많은 서비스 기업에서는 종업원의 이직이 발생했을 때, 즉각적으로 새로운 종업원을 뽑는데, 이와 같이 급하게 결원을 보충할 경우 배경이나 기술이 부족한 사람을 뽑아야만 하는 경우도 많다. 게다가 관리자들은 종업원 선발과정에 자원을 충분히 투입하지도 않고, 세심한 주의를 기울이지도 않는다. 그러므로 종업원과 직무내용의 적합성은 꺾3에 영향을 미칠 것이다(Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1988).

셋째, 기술과 직무의 적합성 : 높은 서비스 질을 제공하기 위해서는 종업원이 직무수행을 위해 사용하는 도구나 기술이 직무에 적합해야 한다. 좋은 장비나 기술을 사용할 때 종업원은 서비스 성과를 높일 수 있으며, 높은 서비스 질을 제공할 수 있게 된다. 그러나 장비와 기술이 부족하게 될 때 종업원은 높은 수준의 서비스를 제공할 수 없게 된다. 따라서 직무수행과 관련된 도구나 기술이 적합할 때 꺾3은 줄어들 것이다.

넷째, 인식된 통제 : 사람들은 주위에서 여러 가지 스트레스를 받아가며 살아가고 있다. 여기서 통제의 정도라 함은 이와 같이 스트레스를 주는 상황을 사람들이 얼마나 통제할 수 있는가를 가리키는 말이다. 서비스 기업의 종업원들이 직무에서 겪는 문제들에 유연하게 대처할 수 있다고 생각할 때 통제력은 증가한다. 이와 같이 통제력이 증가하면 성과도 증대되고 높은 수준의 서비스를 제공할 수 있게 되므로 꺾3은 줄어들 것이다.

다섯째, 관리자의 통제시스템 : 고객과 접촉하는 종업원의 성과는 그들의 산출에 의해 측정될 수 있다. 이런 경우 개인의 성과는 산출(output)에 기초한 통제시스템에 의해 기록되고 통제된다(Ouchi, 1979). 이것은 종업원의 수행결과나 산출을 기록하는 문서기록에 기초를 둔다. 그러나 대부분의 서비스 기업에서는 수행결과나 산출에 기초한 통제시스템이 서비스 질에 대한 종업원의 성과측정에는 부적절하고 충분치 못하다. 이러한 상황, 즉 서비스 질에 대한 종업원의 성과를 측정하기 위해서는 행위에 기초한 통제시스템이 보다 유용할 것이다. 이것은 산출의 측정, 즉 결과의 측정보다는 주로 종업원의 행동을 관찰·기록하는 것으로, 이러한 형태의 행동측정은 종업원이 고객이 바라는 서비스 질을 제공하도록 하므로 꺾3은 줄어들 것이다.

여섯째, 역할갈등 : 역할이란 조직내의 지위에 부과되는 의무를 나타내는 말이다(Katz and Kahn, 1978). 즉 역할은 그 지위에 있는 사람이 수행해야 되는 활동의 집합이다. 역할갈등은 양립될 수 없는 두 가지 이상의 기대가 개인에게 동시에 주어질 때 발생한다. 기업조직의 경우 이는 보편적인 현상으로서 개인이 역할갈등을 느끼게 되면 스트레스 현상을 보일 뿐만 아니라 나아가 직무만족까지 하락된다. 고객과 접촉하는 종업원은 기업과 고객을 연결하며 양자의 요구를 만족시켜야 한다. 따라서 고객과 접촉하는 종업원이 그들이 담당하는 직무에서 역할갈등

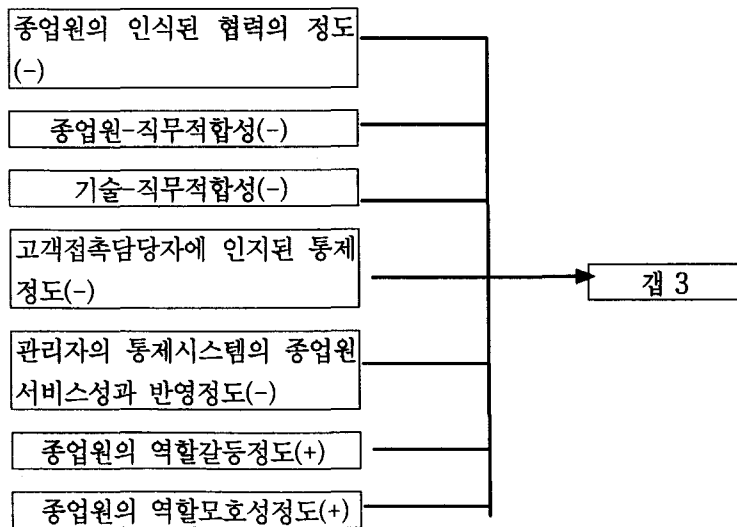
을 느낄 때 서비스 조직은 이러한 역할갈등을 제거시켜야만 겹3을 감소시킬 수 있다.

일곱째, 역할모호성 : 개인이 역할과 관련된 충분한 정보를 가지고 있지 못할 때 발생한다(Katz and Kahn, 1978). 즉 성과에 대한 기대를 분명히 모르거나, 기대를 충족시킬 방안을 모르거나, 직무행위의 결과를 모를 때 발생한다. 역할모호성은 역할에 대한 정의와 과업에 대한 명세가 명료하지 못한 관리직에 보편적인 현상이나, 하위직에서도 상급자가 정확한 직무지침을 하달해 주지 못할 때는 발생할 수 있다. 역할모호성도 역할갈등과 마찬가지로 개인이 이를 경험할 때 스트레스를 유발할 뿐만 아니라 나아가 이직을 상충, 직무만족 감소, 인적자원의 불충분한 사용 등과 같은 부작용을 낳는다. 그러나 모호성에 대한 내구력은 개인별로 차이가 있다. 종업원들은 그들의 업무를 정확히 수행하는데 필요한 정보를 가지고 있지 않을 때 역할모호성을 경험한다. 이는 종업원의 성과가 어떻게 평가·보상되는지 모르고, 관리자의 기대가 분명하지 않기 때문에 발생한다. 따라서 하향적 의사소통, 교육훈련 등을 통하여 역할명료성을 확립하면 겹3은 감소할 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설과 연구모형이 도출될 수 있다.

- 가설3 : 겹3의 크기는
- a. 종업원에 의하여 인식된 협력의 정도와 부의 관계를,
 - b. 종업원-직무 적합성과 부의 관계를,
 - c. 기술-직무 적합성과 부의 관계를,
 - d. 고객접촉담당자들에게 인식된 통제 정도와 부의 관계를,
 - e. 관리자의 통제시스템이 종업원의 서비스 성과를 반영하는 정도와 부의 관계를,
 - f. 종업원의 역할갈등 정도와 정의 관계를, 그리고
 - g. 종업원의 역할모호성의 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

<연구모형 3>



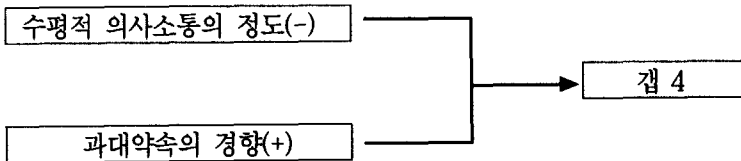
4. 실제 서비스 제공과 외부 약속과의 차이(갭4)

실제 서비스 제공과 외부 약속과의 차이는 회사에서 약속한 서비스 수준과 실제로 제공되는 서비스와의 차이로부터 발생한다. 서비스에 대한 적절한 의사소통은 마케팅과 운영에 달려 있다. 마케팅은 실제 서비스가 제공되어지는 것을 정확히 반영하고, 운영은 의사 소통에서 약속된 것을 제공할 수 있어야 한다. 즉 고객에게 직접 보이지 않는 질을 보증하려는 회사의 노력이 고객에게 잘 알려지지 않을 때 이러한 갭이 발생한다. 이에는 크게 두 가지 요인이 있다. 불충분한 수평적 의사소통으로서 회사의 다른 부서간이나 부서 내에서 의사소통이 잘 이루어지지 않는 경우(Daft and Steers, 1985)와, 과대약속의 경우로서 회사가 지키지 못할 약속을 하는 경우이다. 갭4의 크기는 이와 같이 수평적 의사소통과 과대약속여부에 의해서 영향을 받을 것이다(Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1988).

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설과 연구모형이 도출될 수 있다.

- 가설4 : 갭4의 크기는 a. 수평적 의사소통의 정도와 부의 관계를, 그리고
- b. 과대약속 경향과 정의 관계를 가질 것이다.

<연구모형 4>



III. 연구방법

1. 표본설계 및 자료수집

본 연구는 통신서비스를 제공하는 H통신을 연구대상으로 하여 H통신의 관리자, 고객접촉 담당자, 기업고객을 대상으로 한 설문조사를 통해 이루어졌다. 연구대상 산업을 통신산업으로 정한 이유는 통신서비스 산업이 국내의 대표적인 서비스 산업일 뿐만 아니라, Parasuraman et al. (1988, 1991)의 연구에서의 통신서비스를 대상으로 한 연구결과와의 비교분석도 가능하리라 생각했기 때문이다.

설문지는 문헌조사를 통해 1차로 개발된 후, H통신 경영기획실 직원들을 대상으로 한 예비조사를 통해 수정되었다. 본격적인 설문조사는 다음과 같이 세 단계로 나누어서 실시되었다. 첫째, H통신의 관리층으로서 기획실, 전화사업본부, 전화국 관리자를 대상으로 실시되었으며 회수율은 88%(88/100)였다. 둘째, H통신의 고객접촉담당자로서 기업통신지원단의 마케팅부 소속 기업고객전담요원과 전화국의 민원실직원, 선로요원, 보수요원, 교환원 등을 대상으로 실시되었으며, 회수율은 71%(71/100)였다. 셋째, H통신의 고객으로서 500대 기업고객중 층화표본추출법을 통해서 200개의 표본을 선정하여 실시되었으며, 회수율은 51%(102/200)였다.

2. 변수의 측정

2.1. SERVQUAL

본 연구에서는 Parasurman et al. (1988)이 제시한 것처럼 서비스 질을 유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성의 다섯 가지 차원으로 규정하여 7점 척도로 측정하였다. 모든 척도는, 7로 응답할수록 동의를, 1로 응답할수록 부동의를 나타내도록 했다. 첫째, 유형성 : 통신회사의 최신첨단장비, 겉으로 나타나는 통신회사 시설, 통신회사 직원들의 단정함, 통신업무에 적합한 시설과 분위기이다. 둘째, 신뢰성 : 고객에게 약속한 시간 내에 업무처리를 함, 고객의 문제를 해결해 줌, 통신서비스의 신뢰성, 정해진 시간에 서비스를 제공함, 고객에 대한 자료관리를 정확하게 기록/유지함, 셋째, 응답성 : 업무처리시간을 고객에게 약속함, 직원들이 신속하게 서비스를 제공함, 직원들이 자발적으로 고객을 도움, 직원들이 바쁜 중에도 고객의 요구에 신속하게 대응함, 넷째, 확신성 : 고객의 직원들에 대한 신뢰성, 통신회사와 거래에 있어서의 신뢰성, 서비스 담당직원의 예의바르고 공손함, 직원들의 관련 업무에 대한 지식, 다섯째, 공감성 : 통신회사가 고객에게 개별적인 관심을 가짐, 고객의 요구에 따라 영업시간과 장소를 조정함, 직원들이 고객에게 개인적인 관심을 둠, 통신회사가 고객의 입장에서 업무처리를 해줌, 직원들이 고객의 구체적인 요구사항에 주의함이 포함된다.

이때 고객의 기대와 인식의 차이인 SERVQUAL점수는 고객의 인식치에서 기대치를 뺀 값으로서, 인식은 '우수한 통신회사라면 **을 지니고 있을 것이다'로, 기대는 'H통신은 **을 지니고 있다'로 측정하였다.

2.2. 겹의 측정

겹1은 관리자의 인식과 고객의 기대와의 차이로서 서비스를 구성하는 5가지 차원(유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 관심도)을 나타내는 22개의 문항에 대하여 고객과 관리자를 각각 조사하여 나타난 차이의 크기를 의미한다. 이 때 고객에게는 '우수한 통신회사라면 위의 22개의 문

함을 지니고 있을 것이다'로, 관리자에게는 '우리의 고객은 위의 22개의 문항에 대해서 매우 중요하게 여길 것이다'로 질문하였다. 둘째, 갭2는 관리자가 고객이 기대한 서비스에 대해서 인식한 것을 구체적인 서비스로 공식화하지 못하는 정도를 측정했다. 셋째, 갭3은 관리자가 공식화한 서비스를 고객접촉담당자가 고객에게 제공하지 못하는 정도를 측정하였다. 넷째, 갭4는 IT통신에서 약속한 서비스를 고객접촉담당자가 지키지 못하는 정도를 측정하였다.

2.3 갭의 선행요인에 대한 측정

2.3.1 갭1의 선행요인

갭1의 선행요인으로서 Zeithaml et al. (1988)이 제시한 3가지 차원의 9개 문항이 조사되었다(마케팅조사 지향성 : 마케팅조사의 정도, 마케팅조사결과의 사용정도, 고객의 서비스 기대수준에 대한 정보수집정도, 관리자들과 고객의 접촉정도, 상향적 의사소통 : 관리자와 고객담당직원과의 대화정도, 관리자들이 고객담당직원의 제안을 받아들이는 정도, 관리자들이 고객담당직원과 만나는 정도, 관리자들과 고객담당직원과의 서면 의사소통정도, 관리의 계층 : 최고경영층과 고객담당직원간의 관리 계층수).

2.3.2 갭2의 선행요인

갭2의 선행요인으로서 Zeithaml et al. (1988)이 제시한 4가지 차원의 11개 문항이 7점 척도로 조사되었다(서비스질에 대한 관심 : 서비스 질의 개선을 위한 자원사용 정도, 서비스 질의 개선을 위한 내부 프로그램의 존재유무, 서비스 질을 개선시키는 관리자들의 보상유무, 판매를 서비스보다 더 강조하는 정도, 목표설정 : 서비스 목표설정에 있어서 일선담당자와 협의여부, 구체적인 서비스 목표설정의 노력유무, 업무표준화 : 서비스 제공에 있어서 자동화도구의 사용유무, 서비스 개선을 위한 지속적인 프로그램의 사용유무, 가능성의 인식 : 고객의 서비스 요구를 충족시킬 회사의 능력, 고객이 원하는 서비스 제공과 정상적인 회사운영과의 관계, 고객의 서비스 요구를 충족시킬 시스템의 존재유무).

2.3.3 갭3의 선행요인

갭3의 선행요인으로서 Zeithaml et al. (1988)이 제시한 7가지 차원의 24개 문항이 조사되었다(협력 : 고객담당직원이 부서의 일부분이라고 느끼는 정도, 동료들이 팀노력에 공헌하는 정도, 동료들을 도와야 한다고 느끼는 정도, 동료들과 경쟁적인지 협력적인지 느끼는 정도, 고객담당직원이 회사내의 중요한 구성원이라고 느끼는 정도, 종업원과 직무의 적합성 : 고객담당직원이 업무에 자신감을 가지는 정도, 업무능력이 뛰어난 직원의 고용여부, 기술과 직무의 적합성 : 업무수행에 필요한 도구/기술 등의 지원여부, 통제에 대한 인식여부 : 고객담당직원이 통제할

수 없는 일에 시간을 낭비하는지, 고객담당직원이 자신의 일에 독립성을 가지는지, 고객담당직원이 자신의 업무에 통제력을 잃는지, 고객담당직원이 업무수행시에 동료들에게 방해를 받는지, 관리자의 통제시스템 : 고객과 접촉하는 것에 대한 상급자의 평가유무, 보다 나은 서비스를 제공하려는 고객담당직원의 노력에 대한 관리자의 평가유무, 훌륭한 서비스 제공이 보상을 받는 지, 역할갈등 : 서류업무로 인해 효과적인 서비스제공에 차질을 받는지, 회사가 서비스 제공보다 판매를 강조하는지, 고객과 관리자가 고객담당직원에게 같은 활동을 요구하는지, 고객과 회사는 고객담당직원의 업무에 대해서 같은 의견을 가지는지, 역할보호성 : 직무수행에 있어서 관리자로부터 충분한 정보를 얻는지, 회사에서 제공되는 서비스를 모르는 경우는 없는지, 회사의 변화에 적용할 수 있는지, 효과적인 고객접촉에 대하여 교육을 받는지, 직무수행에 있어서 상급자가 중시하는 것을 아는지의 여부).

2.3.4 캡4의 선행요인

캡4의 선행요인으로서 Zeithaml et al. (1988)이 제시한 2가지 차원의 6개 문항이 조사되었다 (수평적 의사소통 : 광고내용은 고객담당직원과 상의되어 결정되는지, 회사에서 고객에게 제시되는 약속을 미리 아는지, 효과적인 서비스 제공을 위해서 다른 부서와도 협력하는지, 서비스 제공은 부처간에 일관성을 유지하고 있는지, 과대약속의 경향 : 경쟁의 심화로 인해서 회사의 압력이 가중되는지, 신규고객 확보를 위해서 실천할 수 없는 약속을 하지는 않는지의 여부).

IV. 연구결과

1. 신뢰성과 타당성

<표 1>은 SERVQUAL차원의 신뢰성을 나타내는 계수를 정리한 것이다. 유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성의 5가지 차원들의 알파계수가 모두 0.85이상으로 일반적인 수용기준 0.7보다 훨씬 더 높게 나타났다. 그러므로 각 차원을 구성하는 항목들의 내적 일관성은 유지된다고 하겠다.

<표 2>는 H통신에 대한 고객의 인식값, 기대값, 인식과 기대의 차이를 나타내고 있다. 위의 결과를 보면 H통신의 고객들은 서비스를 구성하는 5가지 차원 중에서 H통신의 시설, 장비, 인력 등 유형성의 측면에서 가장 만족하고 있음을 알 수 있으며, 반면 H통신에 대해서 신뢰성 측면을 가장 높이 기대하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 기업고객들은 H통신의 신뢰성에 대한 불만이 가장 큰 것으로 나타났다.

< 표 1 >SERVQUAL차원의 신뢰성 검증결과

차 원	측정항목수		알파계수
	최 초	최 종	
유형성(Tangibles)	4	4	.85
신뢰성(Reliability)	5	5	.92
응답성(Responsiveness)	4	4	.92
확신성(Assurance)	4	4	.92
공감성(Empathy)	5	5	.92

< 표 2 >SERVQUAL의 측정결과

변 수	인 식		기 대		인식-기대	
	평 균	표준편차	평 균	표준편차	평 균	표준편차
유형성(Tangibles)	3.89	1.11	5.69	.82	-1.79	1.44
신뢰성(Reliability)	3.58	1.24	6.01	.96	-2.39	1.58
응답성(Responsiveness)	3.44	1.27	5.80	.97	-2.36	1.62
확신성(Assurance)	3.63	1.20	5.82	.95	-2.19	1.55
공감성(Empathy)	3.34	1.15	5.61	1.03	-2.25	1.52
서비스 질(SERVQUAL)	3.58	1.10	5.82	1.83	-2.17	1.41

< 표 3 > SERVQUAL차원의중요성측정결과

차 원	점 수	
	평 균	표 준 편 차
유 형 성(Tangibility)	26.10	13.09
신뢰성(Reliability)	20.35	7.66
응답성(Responsiveness)	22.27	10.89
확신성(Assurance)	19.36	9.73
공감성(Empathy)	12.27	5.82

주) 100점을 5가지 차원의 중요성에 따라 할당하도록 한 결과임.

< 표 4 >는 SERVQUAL변수들의 일차원성(unidimensionality), 즉 판별타당성(discriminant validity)의 검증을 위한 요인분석표인데, 고유근(eigen value)이 1.0이상인 요인은 2가지밖에 나타나지 않았다. 그러나 각 요인에는 상이한 내용을 가지는 항목들이 혼재되어 있을 뿐만 아니라, 대부분의 항목이 두 가지 요인 모두에 교차부하(cross-loading)되어 나타나고 있다. 따라서

요인분석을 통해 H통신의 서비스를 고유근이 1이 넘는 두 가지 요인으로 파악하기보다는 본 연구의 목적이 SERVQUAL의 한국서비스 산업에의 적용가능성을 검증해 보는 것이므로, Parasuraman et al.(1988)이 분류한 것처럼 요인수를 5개로 지정하여 요인분석을 실시해 보았다 (<표 5>참조). 그리고 이에 앞서 고객들에게 서비스 질을 구성하는 5가지 차원에 대해 고정총합법(constant sum method)을 통해 점수를 할당하도록 하였는데(<표 3>참조), 그 결과 서비스 질을 구성하고 있는 다섯 가지 차원은 그 중요성에 있어서 다소간의 차이는 있으나, 모두 중요성을 가진다고 보여지므로, Parasuraman et al(1988)의 연구에서처럼 요인수를 5개로 지정하여 요인분석을 실시하여도 큰 문제는 없다고 본다.

< 표 4 > SERVQUAL의 요인분석표(1)

측정항목	VARIMAX로 회전된 요인상의 부하	
	요인1	요인2
Q19	.858	.163
Q20	.841	.268
Q16	.784	.432
Q15	.767	.367
Q21	.721	.459
Q14	.718	.446
Q22	.704	.524
Q17	.676	.521
Q12	.673	.572
Q18	.663	.412
Q13	.649	.541
Q9	.634	.522
Q11	.609	.573
Q1	.543	.432
Q5	.236	.867
Q6	.225	.866
Q7	.415	.745
Q4	.436	.704
Q8	.468	.686
Q10	.504	.669
Q2	.393	.601
Q3	.372	.561
고유근	14.12	1.24
분산비	64.2(%)	5.7(%)

< 표 5 >SERVQUAL의 요인분석표(2)

측정항목	VARIMAX로 회전된 요인상의 부하>Loading				
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
Q1	.178	.330	.149	.590	.297
Q2	.259	.198	.194	.699	.212
Q3	.358	.375	.205	.463	.005
Q4	.478	.310	.284	.494	.182
Q5	.786	.176	.240	.294	.153
Q6	.760	.093	.274	.263	.248
Q7	.490	.141	.252	.502	.421
Q8	.669	.319	.186	.162	.439
Q9	.375	.340	.201	.333	.578
Q10	.465	.342	.436	.407	.156
Q11	.338	.347	.573	.409	.191
Q12	.433	.420	.506	.251	.340
Q13	.336	.288	.639	.261	.360
Q14	.226	.263	.528	.261	.606
Q15	.264	.434	.287	.202	.632
Q16	.289	.515	.313	.329	.494
Q17	.382	.435	.538	.254	.364
Q18	.348	.409	.466	.120	.328
Q19	.105	.760	.203	.283	.290
Q20	.190	.749	.310	.277	.240
Q21	.341	.526	.325	.321	.339
Q22	.394	.442	.408	.266	.422
고유근	0.45	13.87	0.66	0.37	1.03
분산비	2.1(%)	63.1(%)	3.0(%)	1.7(%)	4.7(%)

주) Q = P - E (P : 고객의 인식값, E : 고객의 기대값)

2. 갭분석모형의 분석결과 및 가설검증

2.1. 신뢰성

2.1.1. 갭1 - 갭4의 신뢰성검증

<표 6>은 갭1-갭4의 측정항목수와 신뢰성을 나타내는 알파계수를 정리한 것이다. 갭1-갭4의 알파계수는 일반적인 수용기준인 0.7을 모두 넘는 것으로 나타났다. <표 7>은 갭1-갭4의 분석결과를 정리한 것이다. 여기서 갭1은 7점 척도로 측정된 관리자의 인식과 고객의 기대와의 차이의 절대값이며, 갭2-갭4는 7점 척도로 측정된 것으로 7로 갈수록 갭이 작음을 의미한다. 그리고 갭2는 관리자의 설문결과이며, 갭3과 갭4는 고객접촉담당자에 대한 설문결과이다. 갭1과 갭2·갭3·갭4는 측정방법이 다르므로 비교할 수 없으나, 갭2·갭3·갭4간에는 갭2(관리자의 인식과 실제 서비스로의 공식화)가 가장 큰 것으로 나타났다.

< 표 6 >갭1-갭4의 신뢰성검증 결과

변 수	측정변수의 수		알 파 계 수
	최 초	최 종	
갭1	5	5	.76
갭2	5	5	.83
갭3	5	5	.79
갭4	5	5	.91

< 표 7 >갭1-갭4의 분석결과

변 수	측 정 치	
	평 균	표 준 편 차
갭1	0.85	0.32
갭2	3.77	1.26
갭3	4.61	1.11
갭4	3.97	1.30

2.1.2 잭1 - 잭4의 선행변수의 신뢰성검증

<표 8>은 잭1-잭4의 선행변수에 대한 측정항목수와 신뢰성을 나타내는 계수를 정리한 것이다. 각 변수의 신뢰계수가 0.5(탐험적 연구에서 수용 가능한 기준)이하로 나타나는 변수는 제거되었다.

< 표 8 > 잭1-잭4의 선행요인의 신뢰성검증 결과

변 수	측정 변수의 수		알 파 계 수
	최 초	최 종	
<u>잭1의 선행요인</u>			
마케팅조사 지향성	4	4	.53
상향적 의사소통	4	3	.63
관리계층의 수	1	1	-
<u>잭2의 선행요인</u>			
서비스 질에 대한 관심	4	4	.57
목표설정	2	2	.66
업무표준화	2	2	.80
가능성의 인식	3	3	.62
<u>잭3의 선행요인</u>			
협력	5	5	.70
종업원과 직무의 적합성	2	0	NA
기술과 직무의 적합성	1	1	-
인지된 통제 의 정도	4	3	.57
경영자의 통제시스템	3	3	.54
역할갈등	4	0	NA
역할모호성	5	3	.57
<u>잭4의 선행요인</u>			
수평적 커뮤니케이션	4	2	.51
과대약속의 경향	2	0	NA

따라서 잭1의 선행요인중 상향적 의사소통 요인에서 '관리자들과 고객담당직원과의 서면 의사소통정도'항목이 제거되었다. 잭3의 선행요인에서는 종업원과 직무의 적합성 요인과, 인지된 통제의 정도 요인에서 '고객담당직원이 자신의 일에 독립성을 가지는지'항목과, 역할갈등 요인, 그리고 역할모호성 요인에서 '일을 하는데 있어서 관리자로부터 충분한 정보를 얻는지'항목과 '회사의 변화에 적응할 수 있는지'항목은 제거되었다. 잭4의 선행요인에서는 수평적 의사소통

요인중 '회사에서 고객에게 제시되는 약속을 아는지'항목과 '효과적인 서비스 제공을 위해서 다른 부서와도 협력하는지'항목, 과대약속의 경향 요인은 제거되었다.

< 표 9 >갭1-갭4의 선행요인의 분석결과

변 수	평 균	표 준 편 차
<u>갭1의 선행요인</u>		
마케팅조사 지향성	3.66	.95
상향적 의사소통	3.36	1.14
관리계층의 수가 적음	2.48	1.52
<u>갭2의 선행요인</u>		
서비스 질에 대한 관심	3.38	1.06
목표설정	3.50	1.44
업무표준화	3.55	1.45
서비스를 충족시킬 회사의 능력	4.23	1.14
<u>갭3의 선행요인</u>		
협력	4.71	.99
기술과 직무의 적합성	3.14	1.34
통제에 대한 자율성	3.58	.99
인사고과에 있어서 서비스 질의 중시 정도	3.36	1.12
역할모호성이 적음	3.97	1.02
<u>갭4의 선행요인</u>		
수평적 의사소통	3.19	1.21

그리고 <표 9>은 갭의 선행요인으로 나타나는 각 요인에 대한 분석결과를 나타낸 것이다. 이 결과는 7점척도로 측정한 결과이며 평균값이 클수록 마케팅조사 지향성이 크거나, 협력이 잘 이루어짐을 뜻한다. 수치상으로 나타난 결과는 다음과 같이 분석된다.

첫째, 갭1의 선행요인의 분석결과 최고관리자와 고객접촉담당자간에 관리계층수가 너무 많은 것으로 나타났다. 이는 H통신이 공기업으로서의 관료적 특성이 강함을 의미한다고 볼 수 있으며, 이에 대한 개선이 요망된다.

둘째, 갭2의 선행요인의 분석결과 관리자들은 고객의 기대를 충족시킬 능력을 가지고 있으나, 서비스 질에 대한 관심은 낮은 것으로 나타났다. 이는 또한 <표 7>에서 갭2(관리자의 인식을 구체적인 서비스로 공식화하지 못하는데서 생기는 갭)가 가장 크게 나타난 결과와도 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

셋째, 갭3의 선행요인의 분석결과 고객접촉직원들간에 협력의 필요성은 높게 인지되고 있

는 것으로 나타났으나, H통신의 고객접촉직원에 대한 지원은 미약한 것으로 나타났다.

넷째, 갭4의 선행요인의 분석결과 조직이 방대한 경우 다른 부서와의 의사소통이 부족하며, 따라서 부서간의 정책일관성 유지도 잘 되지 않는 것으로 나타났으므로 이에 대한 개선이 필요하다.

3. 가설검증

가설1에서 제기되었던 '갭1(고객의 기대와 관리자의 인식의 차이)의 크기는 마케팅조사 지향성과 상향적 의사소통과는 부의 관계를, 관리 계층수와 정의 관계를 가질 것이다'라는 가설은 <표 10>에서 나타나듯이 마케팅 조사지향성과 상향적 의사소통은 갭1과 부의 관계를, 관리 계층수와 정의관계를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 그 결과는 모두 유의적이지 않는 상관관계($p\text{-value} > .1$)를 나타내었다. 이와 같은 결과는 아래에서 제시될 가설2, 3, 4의 결과와 비교해 볼 때, 갭1의 크기를 관리자의 인식치와 고객의 기대치의 차이의 절대값으로 측정했기 때문일 수 있다.

< 표 10 > 갭1과 선행요인간의 상관관계

요 인	갭1	p-value
마케팅조사 지향성	-.1208	.141
상향적 의사소통	-.0266	.407
관리계층수	.0748	.253

'갭2(관리자의 인식과 실제 서비스로의 공식화의 차이)의 크기와 관리자의 서비스 질에 대한 관심, 목표설정, 업무의 표준화, 가능성의 인식과는 부의 관계를 가질 것이다.'라는 가설2는 <표 11>에서 나타난 바와 같이 모두 유의적인 결과($p\text{-value} = .000$)를 나타내었다. 즉 관리자층에서 서비스 질에 대한 관심이 높을 수록, 목표설정을 명확히 할수록, 업무표준화를 할수록, 고객의 기대를 충족시킬 능력을 가졌다고 인식할수록 갭2의 크기는 작아지는 것이다. 특히 업무표준화와 갭2는 높은 상관관계(상관계수 $r = -.6446$)를 가지므로, 우선적으로 서비스 업무에 대한 표준화작업을 실시할 것이 요망된다.

'갭3(서비스 공식화와 실제 제공 서비스와의 차이)의 크기와 고객접촉담당자들의 협력, 기술과 직무의 적합성, 통제에 대한 인식여부, 관리자의 통제시스템과는 부의 관계를, 역할모호성과는 정의관계를 가질 것이다'라는 가설3의 검증결과는 <표 12>와 같다. <표 12>의 결과를 보면 고객접촉담당자간의 협력이 잘 이루어질수록, 기술과 직무의 적합성이 높을수록, 인사고과에 있어서 관리자가 서비스 질을 중시할수록 갭3은 적어지는 것으로 나타났다. 또한 고객접촉담당자의 역할이 모호할수록 갭3의 크기는 증대되는 것으로 나타나 가설은 지지되었다. 그러나 통제에 대한 인식여부와 갭3의 크기는 가설과는 달리 정의 상관관계($r = .2579$, $P\text{-value} < .05$)를 가

지는 것으로 나타나, 고객접촉담당자의 업무에 대한 통제력이 클수록 갭3의 크기는 오히려 커지는 것으로 나타나므로 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

< 표 11 > 갭2와 선행요인간의 상관관계

요 인	갭2	p-value
서비스 질에 대한 관심	-.4746	.000
목표설정	-.4164	.000
업무표준화	-.6446	.000
가능성의 인식	-.4221	.000

이상과 같은 결과는 갭3의 크기를 줄이기 위해서 우선적으로 고객접촉담당자간의 협조를 이끌어 내고, 관리자들이 인사고과에 있어서 서비스 질을 중시하고, 고객접촉담당자의 업무수행에 적합한 지원을 강화하는 것이 필요하다.

< 표 12 > 갭3과 선행요인간의 상관관계

요 인	갭3	p-value
협력	-.4905	.000
기술-직무간 적합성	-.4525	.000
통제에 대한 인식여부	.2579	.014
관리자의 통제시스템	-.4858	.000
역할보호성	.1700	.077

가설4 '갭4(실제 서비스 제공과 외부약속과의 차이)의 크기는 고객접촉담당자간의 수평적 의사소통과 부의 관계를 가질 것이다.'는 <표 13>에서 나타나듯이 갭4와 수평적 의사소통은 부의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 게다가 앞의<표 10>에서 제시된 것처럼 조직의 방대함으로 인해 수평적 의사소통의 정도가 낮은 것으로 나타났는데 반해 수평적 의사소통은 갭4의 크기와 높은 상관관계를 가지므로 수평적인 의사소통을 활성화시키는 방안이 모색되어야 할 것이다.

< 표 13 > 갭4와 선행요인간의 상관관계

요 인	갭4	p-value
수평적 커뮤니케이션	-.5014	.000

V. 토 론

본 연구의 결과는 첫째, gaps분석모형의 검증에 앞서 실시한 SERVQUAL의 신뢰성에 있어 gaps1과 gaps4의 신뢰성검증은 모두 알파계수가 0.7을 넘고 있으며, gaps1과 gaps4의 선행요인에 대한 신뢰성검증결과에서 gaps3의 선행요인중 종업원과 직무의 적합성, 역할갈등, 그리고 gaps4의 선행요인중 과대약속의 경향을 제외한 요인들의 알파계수가 0.5를 넘고 있다. 이는 Nunnally (1978)가 제시한 연구초기단계의 알파계수의 수준을 만족하여 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

SERVQUAL의 타당성분석을 위해 요인분석을 실시하였다. 그 결과 고유근(eigen value)이 1.0이상인 요인이 두 가지로 나타났고 두 요인의 각 항목들은 교차부하되는 경우가 많이 나타났다. 이는 SERVQUAL의 타당성에 대한 검토가 다시 이루어져야 함을 제시하고 있는 것이다.

gaps분석모형결과에서 국내 통신서비스 고객의 기대와 관리자의 인식의 차이인 gaps1의 크기는 영향변수들과 유의적인 상관관계를 보이지 않았다. 그러나 관리자의 인식과 서비스공식화의 차이인 gaps2의 크기는 관리자의 서비스질에 대한 관심, 목표설정, 업무의 표준화 가능성의 인식과 모두 높은 상관관계를 보였다. 공식화한 서비스와 실제 제공서비스의 차이인 gaps3의 크기는 통제에 대한 인식여부를 제외하고는 고객접촉담당자의 협력, 기술과 직무의 적합성, 통제에 대한 인식여부, 관리자의 통제시스템 및 역할모호성의 관계에서 모두 유의한 관계를 나타내었다. 서비스제공과 외부약속과의 차이인 gaps4의 크기는 고객접촉담당자간의 수평적 의사소통과 서로 부의 관계를 보이고 있는 것으로 나타났다.

상기의 분석결과를 바탕으로 볼 때, 국내 통신서비스의 질을 향상시키기 위해서는 우선적으로 서비스업무에 대한표준화 작업, 고객접촉담당자간의 협력과 의사소통, 서비스질 향상의 인사고과에의 반영, 그리고 고객접촉담당자의 업무수행에 대한 적합한 지원이 강화되어야 할 것이다. 한편 본 연구의 SERVQUAL모형을 통하여 서비스 질을 측정하는 것은 단순히 서비스질을 향상시키기 위한 전략적 접근을 밝혀주는 것 이상이 될 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 서비스가 유통되는 경로를 따라 그 질의 저하에 영향을 주는 요인이 도매상(H통신의 관리자), 소매상(고객접촉담당자)중 어디에서 나타날 수 있는 지를 밝혀 줄 수 있는 것이다.

본 연구는 탐험적인 연구로서 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 통신서비스 산업을 연구대상으로 하여 SERVQUAL의 유용성을 검증하였으나, 향후 다른 서비스 산업에 대한 연구를 통해서 우리 나라 서비스산업에서의 서비스 질의 측정도구로서 SERVQUAL의 일반화에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, gaps1을 고객이 기대하는 서비스에 대한 서비스 관리자의 인식값과 실제 고객의 기대값의 차이의 절대적인 크기로 측정하였다. 따라서 gaps1과 7점 척도로 측정한 다른 gaps들과는 절대적인 비교가 어려울 뿐만 아니라, 분석의 일관성에 있어서도 문제가 될 수 있다. 따라서 gaps1의 측정에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 셋째, 서비스 질의 관리에 있어서 gaps분석모형에 따라 gaps1-gaps4의 크기를 측정하고, gaps1-gaps4의 크기와 gaps발생의 원인이 되는 선행요인간의 상관관계를 검증하였다. 그러나 향후 gaps와 선행요인간의 인과관계에 대

한 연구가 필요하다고 보며, 이를 위해서는 겹의 선행요인에 대한 보다 정교한 항목개발이 필요하다.

끝으로 서비스 전달과정에서의 겹과 선행요인에 대한 관계를 규명했으나, 향후 고객의 서비스에 대한 최종적인 평가치인 겹5와 겹1-겹4의 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

- 이유재 (1994), *서비스마케팅*, 학현사
- A.M.A. (1960), *A Glossary of Marketing Terms*, Compiled by R. S. Alexander, Chicago, p.15.
- Bateson, John E. G. (1979), "Why We need Service Marketing," in *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, O. C. Ferrel, S. W. Brown, and C. W. Lamb, Jr., eds., Chicago: American Marketing, 131-146.
- Berry, Leonard M. (1980), "Service Marketing Is Different", *Business Magazine*, May-Jun.
- Cronin J. Joseph, Tr. & Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, Vol. 56(July), 55-68.
- _____, and _____ (1994), "SERVPERF Versus SERVQUAL : Reconciling Performance-Based and Perceptions- Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58(January), 125-131.
- Crosby, Philip B. (1979), *Quality Is Free: The Art of Marketing Quality Certain*. New York : American Liberty.
- Daft, Richard L. and Robert H. Lengel (1984), "Information Richness : A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design," In *Research in Organizational Behavior*, Vol.6, Barry Staw and Larry L. Cummings, eds. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 191-233.
- _____ and Richard Steers (1985), *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Garvin, David A. (1983), "Quality on the Line," *Harvard Business Review*, 61(Sep-Oct), 65-73.
- _____ (1984), "What Dose Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26(1), 25-28.
- Gronroos, C. (1984), "A Service Quality Model and Its Implication," *European Journal of Marketing*, 18(No.14), p.36.
- _____ (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Katz, B. and R. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management*, 5th ed., Prentice-Hall.
- Lawler, E. E. and C. Cammann (1972), "What makes a Work Group Successful?" in *The Failure of Success*, A. J. Marrow, ed. New York: AMACOM.
- Leighton, Uolevi and Jarmo R. Lehtinen (1982), "Service Quality : A Study of Quality

- Dimension," unpublished working paper. Helsinki, Finland : Service Management Institute.
- Lovelock, Christopher H. (1981), "Why Marketing Management Needs to be Different for Services," J. H. Donnelly and W. R. George, eds. Chicago: *American Marketing Association*, 5-9.
- _____ (1991), *Services Marketing*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Nunnally, Num C. (1978), *Psychometric Theory*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25 (September), 833-848.
- Parasuraman, A., Leonard Berry and Valarie A. Zeithaml (1991), "Refinement and Reassessment of SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67(Winter): 420-450.
- _____, Valarie A. Zeithaml, and Leonard Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.
- _____, _____, and _____ (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12-40.
- _____, _____, and _____ (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 58(January), 111-124.
- Regan, W. J. (1963), "The Service Revolution", *Journal of Marketing*, 27(July), 57-62.
- Sasser, W. E., R. P. Oisen, and D. D. Wyckoff (1978), *Management of service Operations*, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Stanton, W. J. (1984), *Fundamental of Marketing*, 7th ed., New York: McGraw-Hill Book Co., 486-494.
- Swan, John E, and Linda Jones Comb (1976), "Product Performance and Consumer Satisfaction : A New Concept," *Journal of Marketing*, 40(April), 24-33.
- Teas, R. Kenneth (1993), "Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, 57(October), 18-34.
- Zeithaml, Valarie A. & Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, 49(Spring), 33-46.
- _____, Leonard L. Berry, & A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52(April), 35-48.

Abstract

The objective of this study is to test Parasurman, Zeithaml & Berry(1985)'s service quality gap analysis model, and to confirm reliability and validity of the model. The reliability of the model is adopted, but the validity must be retested in the further study. In the results of the gap analysis model, the correlation between consumer expectations and management perceptions of consumer expectations(gap1) was not accepted. The correlation between management perceptions of consumer expectations and service quality specifications(gap2), the correlation between service quality specifications and the service actually delivered(gap3), and the correlation between services delivered and services promised to consumers(gap4) were accepted.

To improve domestic telecommunication service quality, practical guides such as standardization of job roles, cooperation among customer-contact persons, communication between managers and employees, evaluation programs for employee's improvement of service quality, appropriate supports for customer-contact persons were suggested.

For generalizing the gap model, additional studies under the different contexts and industries will be needed.