財務管理硏究 第十四卷 第二號(1997. 10), 351~371

금융기관별 서비스 경쟁우위에 관한 연구

지 호 준*

<요 약>

본 연구는 금융규제완화, 금융기관의 민영화, 금융기관간 M&A, 국내 금융시장의 개방 등 대내외적인 문제에 직면하고 있는 우리 나라 금융기관들에 대한 서비스 만족도 실증분석을 통해 서비스 경쟁우위 요소를 제시하기 위한 것이다.

시중은행, 지방은행, 증권회사, 투자신탁의 주거래 고객을 대상으로 설문조사를 실시하여 분산분석, 다중비교검정(Multiple Comparison Test) 그리고 Radar Chart 분석을 시도하였다. 상품, 이용 편의성, 유통경로, 판매촉진의 4가지 서비스 항목으로 구분하여 금융기관별 차이를 분석한 결과 각 금융기관간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

각 금융기관별로 상대적인 서비스 경쟁우위 관계를 분석한 결과 시중은행은 유통경로 부문에서 상대적 서비스 경쟁우위가 있는 것으로 나타났고 나머지 상품, 이용 편의성, 판매촉진 부문에서는 경쟁열위를 보였다. 지방은행은 이용 편의성, 유통경로, 판매촉진 등 3개 부문에서 다른 금융기관보다 상대적으로 높은 경쟁우위를 보였으며 상품 부문에서는 다른 금융기관과 비슷한 경쟁력을 나타내었다. 증권회사는 전 부문이 경쟁열위의 수준이었고 그 중에서 유통경로부문이 경쟁력이 가장 떨어진 것으로 나타났다. 투자신탁은 상품, 이용 편의성, 판매촉진 등 3개 부문에서 타 금융기관에 비해 높은 경쟁우위를 보였으나 유통경로에 대해서는 경쟁열위로 나타났다.

Ⅰ. 서 론

지금까지 우리 나라의 금융산업은 정부주도하의 경제발전계획 추진과정 속에서 정책금융으로서의 역할을 중시함으로써 영리성보다 공공성이 지나치게 강조되어 왔었다. 이로 인하여 그 규모나 조직면에서 효율성을 기하지 못하였고, 선진 외국금융기관들과 비교하면 그 낙후성을 면치 못하였다고 볼 수 있다. 그런데 1980년대 중반 이후 주요 선진국에서는 금융혁신과 금융자율화 등으로 급속한 진전을 이루었고 이에 따라 기존의 금융산업 조직은 복잡한 형태로 변화를 일으키고 있다.

* 안동대학교 사회과학대학 경영학과 조교수

** 본 연구에 대해 유용한 조언과 지적을 해주신 두 분의 심사위원께 감사드립니다.

금융산업의 효율성 제고와 국제경쟁력 강화를 위해 우리 나라도 정부주도하에 시중은행의 민영화조치를 비롯한 금융자율화가 지속적으로 추진되고 있다. 최근에는 WTO체제의 출범과 OECD가입에 따른 금융시장개방, 자금순환구조 변화 및 금리자율화로 인한 금융서비스 수요의 변화 등 금융환경이 급변하고 있으며 이에 따라 대외 경쟁력이 취약한 국내 금융산업의 경쟁력과 효율성 제고를 위한 논의가 활발히 전개되고 있다.

현재 우리 나라 금융산업이 맞이하고 있는 새로운 환경은 자율과 경쟁의 원리를 바탕으로 시장원리에 따라 운영되도록 함으로써 금융의 효율성을 높이고 금융 서비스의 질을 향상시키는 것은 물론, 궁극적으로는 금융산업의 경쟁력 제고가 요구되고 있다고 볼 수 있다. 따라서 금융산업에 있어서 경쟁이 심화되고 고객의 서비스욕구가 다양화되는 등 금융환경이 급변하는 상황에서 외부적인 구조혁신 이외에 내부적으로도 새로운 경영기법의 필요성이 절실해지게 되었다.

1980년대 후반부터 각광을 받아오기 시작한 경영혁신기법 중의 하나가 바로 고객만족경영이라고 할 수 있다. Gale(1994) 등에 의하면 그 기법의 적용 만족도가 다른 기법에 비해 높은 것으로 나타나 기업혁신의 견인차 구실을 하고 있는 것으로 알려져 있다. 따라서 우리 나라 금융기관도 고객의 서비스 만족을 위한 경영정책을 추진함으로써 경쟁력을 극대화시킬 수 있어야 할 것이다. 본 연구는 금융기관의 경쟁력 향상과 변화하는 금융환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 고객의 서비스 만족도에 대한 실증분석을 통하여 시중은행, 지방은행, 증권회사, 투자신탁회사(이하 투자신탁)를 비교분석하고자 하였다.

본 연구는 먼저 고객의 서비스 만족과 기업 경쟁력의 관계에 관한 기존의 연구를 고찰해 보고, 고객의 금융기관에 대한 서비스 만족도를 측정하기 위하여 시중은행, 지방은행, 증권회사, 투자신탁에 있어서 이들 금융기관을 주로 이용하는 고객을 대상으로 설문조사를 실시하도록 하였다.

설문문항은 각 금융기관에 공통적인 서비스 요소를 도출하여 작성하였으며 직접 면접을 통한 설문조사를 실시하도록 하였다. 시중은행, 지방은행, 증권회사, 투자신탁에 대한 고객의 서비스 만족도에서 차이가 있는지, 차이가 있다면 어느 기관간에 유의적인 차이가 있으며 금융기관별 경쟁우위요소가 무엇인가를 알아보기 위하여 분산분석 및 다중비교검정(Multiple Comparison Test) 그리고 Radar Chart를 통한 상대적 경쟁력 분석을 실시하도록 하였다. 이를 통하여 각 금융기관별로 절대적 수준의 서비스 만족도와 상대적 서비스 만족도를 비교분석하여 경쟁우위 및 경쟁열위가 있는 부문을 도출하도록 하였다.

Ⅱ. 연구의 설계

1. 경쟁우위요소로서의 서비스 만족

서비스란 용어가 아직까지 보편적으로 인정을 받는 정의는 없지만 광범위하게 사용되고 있다. 특히 최근 들어 고객의 서비스 만족이 강조되면서 각 분야에서 서비스 만족도를 측정하고 비교하는 연구가 활발히 진행되고 있다[Taylor & Baker(1994), Teas(1994), Frankel (1993), Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988), Banker, Conrad & Strauss(1986), Sherman & Gold(1985), Sherman(1984)]. 그러나 금융기관에 대해서는 외부적인 효율성에 관해서 많은 연구[1]가 이루어졌으나 내부적인 효율성을 측정할 수 있는 서비스 만족도에 대한 연구는 거의 이루어지고 있지 않는 실정이다. 금융기관과 같은 서비스업의 서비스 생산은 고객이 서비스과정에 직접 참여한 가운데 소비와 동시에 이루어질 뿐만 아니라 그 산출이 무형이어서 재고가 있을 수 없다[2]. 따라서 금융기관의 서비스 생산은 제조업에서 주로 사용되는 제품-속성 접근방법으로 해결할 것이 아니라 고객-서비스 만족 접근방법으로 해결해야 할 것이다.

Frankel(1993) 등은 높은 서비스 만족도가 시장에서 핵심적인 전략이 되고 있다면서 경쟁우위요소로서 서비스 만족도의 중요성을 제시한 바 있다. 그리고 Hunt & Morgan(1995)은 경쟁우위에 관해 최근의 흐름을 세 가지로 분류하면서 종국적으로는 비교우위가 있는 잠재적 자원에 초점을 두고 시장접근을 해야 할 것이라고 주장하였다. 따라서 고객에게 만족을 제공할 수 있는 비교우위요소를 도출하여 이를 경쟁우위로 삼는다면 금융기관의 경영성과에도 영향을 줄 수 있을 것이다.

Reichheld & Sasser(1990)는 은행을 비롯한 서비스 산업에 있어서 고객서비스 불만족으로 인한 고객 이탈률 증가에 대해서 연구하였다. 이들의 연구에 의하면 고객 이탈률의 5% 감소가 해당 조사 서비스 기업의 경우 최고 85%에서 최저 30%까지의 수익증가를 유발시킬 수 있는 것으로 나타났다. 서비스 산업별로 수익률 증가를 살펴보면 은행이 85%로 제일 높고 그 다음이 신용카드업으로 75%, 보험중개업이 50%로 나타났다. 반면에 비금융 서비스 산업인 유통업 45%, 건물관리 40%, 소프트웨어산업 35%, 자동차 서비스 30%의 수익률 증가를 보였다. 이와 같이 금융기관의 서비스 만

1) Ferrier, Grosskopf, Hayes & Yaisawarng(1993), Flass & Mckllop(1992), Goldberg, Hanweck, Keenand Young(1991), Cebenoyan(1990), Lawrence(1989), Benston, Hanwack & Humphrey(1982) 등이 은행 및 증권회사들에 대한 규모, 범위, 다각화에 관한 연구를 시도하였다.

2) Kotler(1991)는 서비스를 제품과 구별하는 특성으로 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 소멸성(perishability) 및 동시성(simultaneity)을 지적하였다.

족을 통한 고객 이탈률의 방지가 타 산업에 비해 이윤 증대에 훨씬 더 탁월한 효과를 나타낸다는 사실을 확인할 수 있었다. 따라서 금융기관에서는 고객의 서비스 만족이 경쟁우위요소로서 매우 중요한 역할을 수행하고 있음을 알 수 있다.

2. 조사대상 및 설문문항의 선정

금융기관에 대한 고객의 이용 만족도를 측정하기 위해 비교대상으로 시중은행, 지방은행, 증권회사, 투자신탁을 이용하는 소매고객을 모집단으로 선정하고 이에 대한 표본조사를 실시하였다.

서비스 만족도를 측정하는 방법에 대해서는 많은 학자들이 제안하였다. Sasser, Oslen and Wycott(1987)은 서비스를 물질, 시설 및 사람의 수준으로 논했고 Gronross(1984)는 기술적 측면, 기능적 측면, 그리고 기업이미지로 구성된다고 하였다. 또한 Parasuraman, Zeithaml and Berry(1988, 1994)는 고객의 서비스만족접근방법을 구사하여 서비스의 내용을 신뢰성, 반응, 능력, 접근성, 예절, 의사소통, 신용, 인정성, 이해, 유형성 등 10가지로 구분하여 제시한 바 있다. 이와 같이 많은 학자들이 나름대로 제시하고 있으나 금융산업의 특수한 상황을 고려할 때 아직까지 공통적으로 인정될 수 있는 금융서비스 구성차원은 개발되어 있지 못한 처지라고 볼 수 있다.

본 논문에서는 각 금융기관에 대해 공통적으로 연관될 것이라고 여겨지는 상품, 이용 편의성, 유통경로, 판매촉진 등 4가지로 서비스 변수를 구분하여 작성하였다. 상품에 관한 문항은 상품의 만기선택범위의 다양성, 상품의 환금성, 상품의 이자율선택범위, 상품의 부대서비스, 상품용어의 난해도로 구성하였다. 이용 편의성에 관한 문항은 대기시간, 내부시설, 고객에 대한 전산서비스, 고객 불평불만처리제도, 직원의 복장, 외부시설, 직원의 업무처리 신속정확성, 친절정도로 구성하였다. 유통경로에 관한 문항은 영업점포망의 위치, 영업점포망의 수로 구성하였으며 판매촉진에 관한 문항은 신상품 판매촉진에 대한 적극성, 신상품 판매촉진을 위한 홍보활동, 직원들의 방문섭외활동으로 구성하였다. 따라서 설문문항은 인구통계학적 문항 8개를 포함하여 모두 27개로 구성되었다. <표-1>과 같은 금융기관의 공통적 서비스 만족도 평가문항에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4가지 평가항목별로 신뢰도 분석을 실시해 본 결과 Cronbach's Alpha 값이 0.7343, 0.6699, 0.6554, 0.6347로서 모두 0.60 이상의 값을 보여주어 설문구성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

〈표-1〉 평가항목에 따른 변수

평 가 항 목	변 수
상 품	·(X14) 상품의 만기선택범위의 다양성 ·(X19) 상품의 환금성 ·(X23) 상품의 이자율선택범위 ·(X25) 상품의 부대서비스(패키지화) ·(X27) 상품용어의 난해도
이 용 편 의 성	·(X9) 대기시간 ·(X10) 내부시설 ·(X11) 고객에 대한 전산서비스 ·(X12) 고객의 불평불만처리제도 ·(X15) 직원의 유니폼(복장) ·(X17) 외부시설(주차공간 및 편의시설) ·(X22) 창구담당자의 업무처리의 신속정확성 ·(X24) 직원들의 친절 정도(전화응대 서비스 포함)
유 통 경 로	·(X20) 영업점포망의 위치 ·(X26) 영업점포망의 수
판 매 촉 진	·(X13) 신상품 판매촉진에 대한 적극성 ·(X16) 신상품 판매촉진을 위한 홍보활동 ·(X18) 사회활동 참여정도 ·(X21) 직원들의 방문섭외활동

설문대상인 시중은행, 지방은행, 증권회사, 투자신탁의 고객 서비스 만족도 분석을 위해서 현재 각 금융기관을 주로 이용하고 있는 고객(20세 이상의 성인 남·녀)들을 설문응답자로 선정, 분석을 시도하였다. 설문지역은 시중은행은 서울에서, 지방은행은 지방에서 실시하였으며 증권회사와 투자신탁은 서울과 지방으로 각각 절반씩 나누어 설문조사를 실시하였다.

직접 면접으로 총 400여부를 배포하였고 이중 시중은행의 거래 고객 102명, 증권회사의 거래 고객 83명, 투자신탁회사의 거래 고객 102명, 지방은행의 거래 고객 95명이 응답하여 불성실 응답자로 여겨진 10여부를 제외한 나머지 382부를 가지고 분석을 실시하였다.

Ⅲ. 금융기관별 서비스 경쟁우위 분석

1. 표본의 특성

총 분석대상 382명 중 남자가 210명, 여자가 172명이었으며 각 기관별로 보면 시중은행, 지방은행과 투자신탁의 경우 남·여의 비율에 큰 차이가 없었으나 증권회사의 경우에는 금융상품의 특성상 남자가 68명, 여자가 15명으로 성별 불균형을 보이고 있다.

각 기관별 표본의 평균연령은 시중은행이 약 33세, 지방은행이 약 30세, 증권회사가 약 34세, 투자신탁이 약 35세로 나타났으며 전체적으로 볼 때 설문에 응답한 사람 등의 평균연령은 33세 정도로 나타났다.

표본의 직업분포를 살펴보면 시중은행의 경우 가정주부와 회사원이 전체의 59.8%를 차지했고, 지방은행의 경우는 학생과 회사원이 54.7%, 증권회사의 경우 자영업이 42.2%, 투자신탁의 경우 시중은행과 유사하게 가정주부와 회사원이 69.7%로서 가장 높은 비율을 차지했다. 이를 전체표본의 직업 통계치에서 살펴보면 회사원이 26.7%, 가정주부가 22.3%, 학생이 13.1% 순으로 나타났다.

각 기관별 표본의 현재 평균 거래자금 규모는 시중은행 고객의 경우 약 500만원, 지방은행 고객의 경우 약 300만원, 증권회사 고객의 경우 약 800만원, 투자신탁 고객의 경우 약 900만원으로 나타났다.

2. 분산분석 결과

서비스 유형별 만족도가 각 금융기관별로 유의한 차이를 보이는지를 검정하기 위하여 분산분석을 실시하였다. <표-2>에 나타난 결과에서 보듯이 상품, 이용 편의성, 유통경로, 판매촉진의 대부분의 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 다만 구성항목 가운데 상품용어의 난해도, 신상품판매촉진을 위한 홍보활동, 그리고 직원들의 방문섭외활동에서는 유의수준 5%에서 금융기관별로 유의한 차이를 보이지 않았다. 즉 각 금융기관들의 상품용어는 공통적으로 이해하기 어려웠으며 판매촉진활동 가운데 신상품판매를 위한 홍보나 직접적인 방문활동은 모든 금융기관간에는 별다른 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표-2〉 유형별 서비스 만족도에 대한 분산분석 결과

서비스 요소	서비스 만족도 구성요인	평균제곱 (M. S.)	F	p값
상 품	상품의 만기선택범위	9.8850	13.0978	0.0000
	상품의 환금성	7.6352	8.4329	0.0000
	상품의 이자율선택범위	26.0422	31.2220	0.0000
	상품의 부대서비스(패키지화)	2.9780	3.8309	0.0100
	상품용어의 난해도	2.1388	2.5976	0.0521
이 용 편의성	대기시간	6.1096	7.4078	0.0001
	내부시설	7.8510	10.6002	0.0000
	전산서비스	8.0323	8.9965	0.0000
	불평불만처리제도	20.1667	21.8077	0.0000
	직원의 유니폼(복장)	3.1131	4.1950	0.0061
	외부시설	19.9870	16.7443	0.0000
	업무처리의 신속정확성	8.8976	10.4464	0.0000
	직원들의 친절정도	16.5449	17.6624	0.0000
유통경로	영업점포망의 위치	3.6213	3.1573	0.0248
	영업점포망의 수	10.9566	9.9580	0.0000
판매촉진	신상품판매촉진에 대한 적극성	17.5180	16.6053	0.0000
	신상품판매촉진을 위한 홍보활동	2.1746	2.0314	0.1090
	사회활동 참여정도	4.0227	4.9847	0.0021
	직원들의 방문섭외활동	2.4965	2.2683	0.0821

상품에 대한 만족도에 있어서 각 금융기관간에 차이가 존재하는가를 검정해 본 결과, 상품에 대한 만족도의 다섯 문항에서는 상품용어의 난해도를 제외한 모든 문항에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 이용 편의성에 대한 고객만족도 차이검정 결과는 여덟 문항 모두가 유의수준 5%에서 금융기관간 고객만족도의 차이를 보여 주었다. 유통경로에 대한 각 문항의 차이검정 결과 모두 유의수준이 0.05이하로 나타나 각 금융기관간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 판매촉진에 대한 만족도의 4개 문항 중 신상품 판매 촉진에 대한 직원들의 적극성과 사회활동 참여정도에서 금융기관간에는 유의수준 5%에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

유의수준을 1%로 하더라도 상품에 관련된 문항 중 상품용어의 난해도, 유통경로에 관련된 문항 중 영업점포망의 위치, 판매촉진과 관련된 문항 중에는 신상품 판매촉진에 대한 홍보활동과 직원들의 방문섭외활동을 제외하고는 대부분의 문항에서 금융기관간 차이가 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 19개 구성요인에 대해 금융기관간의 차이를 검정해 본 결과 5% 유의수준에서16개 항목에서, 1% 유의수준에서는 15개 항목에서 확실한 서비스 만족도의 차이가 있는 것으로 나타났다.

3. 다중비교검정 결과

앞서 행한 분산분석의 결과 19개 항목 가운데 16개 항목의 서비스 유형별 만족도에서 금융기관별로 차이를 보여 주었으므로 차이가 있다고 나타난 16개 항목별로는 어느 금융기관간에 차이가 있는지를 분석하기 위하여 Scheffe 통계량으로 계산된 다중비교검정(Multiple Comparison Test)을 실시해 보았다. <표-3>에서부터 <표-6>까지 나타난 각각의 계수들은 Scheffe통계량을 이용하여 (1)식에 의해 계산된 값들로서 양(+)의 값을 갖는 경우는 5% 유의적이라고 할 수 있다.

$$|\overline{y_i}-\overline{y_j}|-[(a-1)F_{0.05}]^{1/2}[MS_E(1/n_i+1/n_j)]^{1/2} \quad \cdots\cdots\cdots\cdots\cdots (1)$$

여기서 $F_{0.05}$는 자유도 $(a-1,\ N-a)$ 인 F분포의 95백분위수이다.

(1) 상품에 대한 만족도 비교분석

유의적인 차이가 있는 것으로 나타난 4개의 상품에 대한 서비스 만족도 구성 항목에서 금융기관간의 차이를 알아보기 위해 계산된 다중비교검정을 실시한 결과를 보면 <표-3>과 같다.

우선 투자신탁이 상품에 대한 만족도에서 전반적으로 타 금융기관에 비해 높은 수준을 나타내면서 다른 금융기관과의 만족도에서 차이를 보여주었다. 구체적으로 보면 투자신탁과 증권회사, 시중은행, 지방은행간의 상품만기 선택범위의 만족도가 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있었다. 상품의 환금성에 있어서는 투자신탁과 증권회사가 시중은행보다 유의적으로 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 이자율 선택범위에 있어서는 투자신탁이 증권회사, 시중은행, 지방은행에 비해 유의적으로 높은 만족도를 보이고 있으며 증권회사는 시중은행과 지방은행보다 높은 만족도를 보이고 있었다. 부대서비스(패키지화)는 투자신탁이 시중은행보다 유의적으로 높은 만족도를 보이고 있는 것으로 나타났다.

〈표-3〉 상품에 대한 다중비교검정

		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
만기선택범위	증권회사	—				2.7549
	시중은행	-0.4480	—			2.7711
	지방은행	-0.1847	-0.1515	—		2.9474
	투자신탁	0.2993*	0.2445*	0.3430*	—	3.4314

		시중은행	지방은행	증권회사	투자신탁	평균
상품의 환금성	시중은행	—				2.5882
	지방은행	-0.0274	—			2.9368
	증권회사	0.0891*	-0.2595	—		3.0723
	투자신탁	0.2731*	-0.0775	-0.2320	—	3.2353

		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
이자율 선택범위	증권회사	—				2.3976
	시중은행	-0.1884	—			2.5882
	지방은행	0.2595*	0.0087*	—		2.9579
	투자신탁	0.8009*	0.6322*	0.2595*	—	3.5784

		시중은행	증권회사	지방은행	투자신탁	평균
부대서비스 (패키지화)	시중은행	—				2.5392
	증권회사	-0.3269	—			2.5783
	지방은행	-0.1609	-0.2180	—		2.7263
	투자신탁	0.0364*	-0.0227	-0.1527	—	2.9216

주) * : 5% 유의수준에서 유의한 차이를 나타냄

(2) 이용 편의성에 대한 만족도 비교분석

이용 편의성 항목들에 대한 유의적인 차이를 알아보기 위해서 다중비교검정을 실시해 본 결과는 <표-4>와 같다.

대기시간에 대한 만족도는 투자신탁이 지방은행보다 유의적으로 높게 나타났고 내부시설에 있어서는 투자신탁이 증권회사와 시중은행보다 유의적으로 높은 만족도를 보였다. 고객에 대한 전산서비스에 대한 고객만족도는 투자신탁과 지방은행이 증권회사보다 유의적으로 높게 나타났으며, 불평불만처리제도에서도 역시 지방은행과 투자신탁이 증권회사와 시중은행에 비해 유의적으로 높은 만족도를 나타내고 있다.

〈표-4〉 이용편의성에 대한 다중비교검정

		지방은행	증권회사	시중은행	투자신탁	평균
대기시간	지방은행	—				3.0105
	증권회사	-0.3397	—			3.0482
	시중은행	-0.0839	-0.2001	—		3.2255
	투자신탁	0.1883*	-0.1332	-0.0237	—	3.5588

		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
내부시설	증권회사	—				3.1205
	시중은행	-0.2728	—			3.2059
	지방은행	-0.0155	-0.0839	—		3.4632
	투자신탁	0.2762*	0.2102*	-0.0495	—	3.7549

		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
전산 서비스	증권회사	—				2.8193
	시중은행	-0.0820	—			3.1373
	지방은행	0.1386*	-0.1558	—		3.3579
	투자신탁	0.2905*	-0.0008	-0.2245	—	3.5098

		증권회사	시중은행	투자신탁	지방은행	평균
불평불만 처리제도	증권회사	—				2.5301
	시중은행	-0.1748	—			2.7549
	투자신탁	0.3938*	0.1909*	—		3.3235
	지방은행	0.5966*	0.3907*	-0.1779	—	3.5263

		시중은행	증권회사	지방은행	투자신탁	평균
직원 유니폼	시중은행	—				2.7745
	증권회사	-0.2891	—			2.8434
	지방은행	-0.1471	-0.2330	—		2.9684
	투자신탁	0.0630*	-0.0249	-0.1329	—	3.1765

		지방은행	시중은행	증권회사	투자신탁	평균
외부시설	지방은행	—				2.1863
	시중은행	0.0280*	—			2.1863
	증권회사	0.3739*	-0.0861	—		2.5542
	투자신탁	0.5664*	0.1484*	-0.2440	—	2.7647

		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
업무처리의 신속정확성	증권회사	—				3.0723
	시중은행	-0.2200	—			3.2353
	지방은행	0.0710*	-0.3373	—		3.5263
	투자신탁	0.3094*	0.1664*	-0.1266	—	3.7647

		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
직원들의 친절정도	증권회사	—				2.7831
	시중은행	0.0894*	—			3.2745
	지방은행	0.4149*	-0.0585	—		3.6000
	투자신탁	0.2698*	0.0986*	-0.2291	—	3.7549

주) * : 5% 유의수준에서 유의한 차이를 나타냄

외부시설에 대한 만족도는 투자신탁이 지방은행과 시중은행보다 우위, 시중은행과 증권회사가 지방은행보다 우위에 있으며 직원 유니폼에 있어서는 투자신탁이 지방은행보다 우위에 있는 것으로 나타났다. 업무처리의 신속정확성은 투자신탁이 증권회사와 시중은행보다 유의적으로 높게 그리고 지방은행은 증권회사보다 유의적으로 높은 만족도를 나타내었다. 마지막으로 직원들의 친절정도는 투자신탁이 증권회사와 시중은행보다 유의적으로 높게 나타났으며 시중은행과 지방은행은 증권회사 보다 유의적으로 높은 만족도를 보였다. 결국 이용편의성에 대한 만족도에 있어서 불평불만처리제도를 제외하고는 투자신탁이 시중은행, 지방은행, 증권회사보다 만족 수준이 높은 것으로 나타났다.

(3) 유통경로에 대한 만족도 비교분석

유통경로에 대한 다중비교검정에서는 시중은행, 지방은행, 증권회사, 투자신탁간에 <표-5>와 같은 유의한 차이가 있음을 나타내고 있다. 영업점포망의 위치에서는 지방은행과 투자신탁간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 영업점포망의 수에서는 투자신탁과 시중은행, 투자신탁과 지방은행간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표-5〉 유통경로에 대한 다중비교검정

		투자신탁	증권회사	시중은행	지방은행	평균
영업점포망의 위치	투자신탁	—				2.8725
	증권회사	-0.4018	—			2.9157
	시중은행	-0.2347	-0.3069	—		3.0588
	지방은행	0.0088*	-0.0554	-0.1776	—	3.3053

		투자신탁	증권회사	시중은행	지방은행	평균
영업점포망의 수	투자신탁	—				2.2451
	증권회사	-0.1018	—			2.5783
	시중은행	0.1958*	-0.1604	—		2.8629
	지방은행	0.3399*	-0.0133	-0.2579	—	3.0000

주) * : 5% 유의수준에서 유의한 차이를 나타냄

(4) 판매촉진에 대한 만족도 비교분석

판매촉진 요인별 금융기관간의 다중비교검정 결과가 <표-6>에 나타나 있다. 신상품 판매촉진에 대한 직원들의 적극성의 항목에서는 증권회사와 지방은행, 증권회사

와 투자신탁, 시중은행과 투자신탁간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 이중 투자신탁이 가장 높은 만족도를 보이고 있다. 사회활동 참여정도 항목에서는 증권회사와 투자신탁간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표-6〉 판매촉진에 대한 만족도 차이분석을 위한 다중비교검정

		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
신상품판매 촉진에 대한 직원들의 적극성	증권회사	—				2.5422
	시중은행	-0.2524	—			2.7157
	지방은행	0.0067*	-0.1468	—		2.9789
	투자신탁	0.5474*	0.4009*	-0.1307	—	3.5196

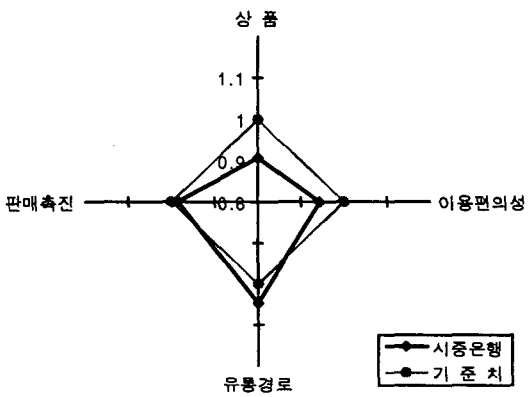
		증권회사	시중은행	지방은행	투자신탁	평균
사회활동 참여정도	증권회사	—				2.2169
	시중은행	-0.2164	—			2.3725
	지방은행	-0.0425	-0.1801	—		2.5474
	투자신탁	0.1062*	-0.0294	-0.2063	—	2.6361

주) * : 5% 유의수준에서 유의한 차이를 나타냄

4. Radar Chart 분석결과[3)]

(1) 시중은행

〔그림-1〕 시중은행에 대한 Rader Chart



시중은행의 부문별 서비스 경쟁요소를 종합적으로 상대평가하기 위하여 Radar Chart 분석을 시도하였다. 4개 금융기관의 부문별 평균값을 기준치(1.0)로 하여 은행의 서비스 만족도를 상대적으로 평가해 보면 [그림-1]과 같다.

전체적인 서비스 만족도를 분석한 결과 상품, 이용 편의성, 유통경로, 판매촉진 등 4가지 유형의 평가항목 가운데 시중은행이 가장 높은

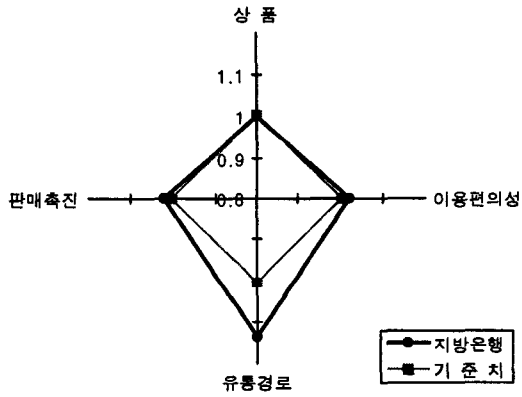
3) Radar Chart분석은 분산분석 및 다중비교분석의 내용을 보다 효과적이면서 종합적으로 파악하고자 시도된 것이지만 그림상에서 나타난 경쟁요소의 차이가 발생하게 된 원인을 명백하게 도출하기가 어렵다는 방법론상의 제약이 있다.

점수를 기록한 항목은 유통경로(1.0472) 항목이며 그 다음은 판매촉진(0.9847), 이용편의성(0.9425), 상품(0.9058) 순이었다. 유통경로를 제외한 나머지 세 항목에서 각 항목 평균값은 기준치(1.0)를 넘지 못한 것으로 나타났다. 따라서 유통경로에서는 상대적 경쟁력이 우위에 있으나 상품이나 판매촉진, 이용 편의성에 있어서는 상대적 경쟁력이 열위에 있다고 볼 수 있다.

〔그림-2〕 지방은행에 대한 Radar Chart

(2) 지방은행

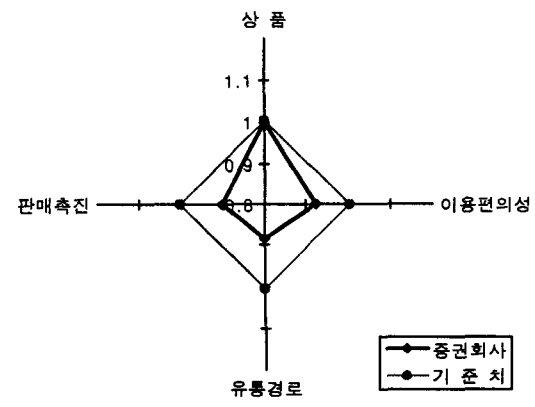
[그림-2]는 지방은행의 상대적 경쟁력을 평가하기 위해 Radar Chart 분석을 실시한 결과 유통경로에 대한 상대적 만족도가 1.1359로서 모든 금융기관 중에서 가장 높은 수치를 보였다. 또한 이용 편의성(1.0185)과 판매촉진(1.0199) 부문도 기준치를 넘어섰으며 상품(0.9999) 부문은 비록 기준치 미만의 값이지만 거의 기준치에 접근하고 있음을 보여주었다. 따라서 지방은행은 유통경로, 이용 편의성, 판매촉진 부문에서 상대적 경쟁력이 우위에 있으며 상품에 대해서는 동등한 수준으로 볼 수 있다.



〔그림-3〕 증권회사에 대한 Radar Chart

(3) 증권회사

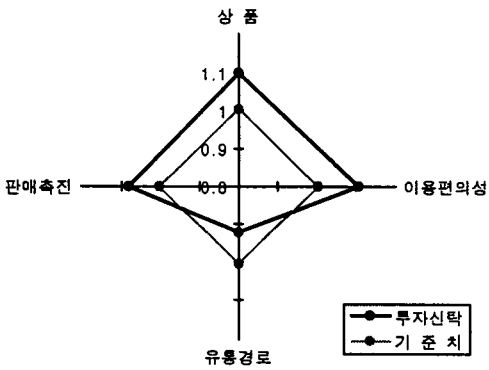
증권회사에 대한 Radar Chart 분석을 시도해 본 결과는 [그림-3]과 같다. 이에 따르면 타 금융기관에 대한 상대적 만족도가 가장 높게 나타난 부문은 상품 부문으로서 0.9984를 기록했고 그 다음은 이용 편의성(0.9211), 판매촉진(0.9004) 그리고 유통경로(0.8818) 순이었다. 그런데 증권회사에 있어서는 전 부문에서 각 항목 평균값이 기준치(1.0)를 넘지 못하였다. 따라서 상품, 이용 편의성,



판매촉진, 유통경로 등 모든 부문에서 상대적 경쟁력이 열위에 있는 것으로 볼 수 있다.

(4) 투자신탁

〔그림-4〕 투자신탁에 대한 Radar Chart



투자신탁의 상대적 만족도를 분석하기 위해 Radar Chart 분석을 시도한 결과는 [그림-4]와 같다. 이에 따르면 상품(1.0957), 이용 편의성(1.1043), 판매촉진(1.0777) 등의 3개 부문에서 모두 기준치를 넘었는데 이는 투자신탁이 타 금융기관에 비해 상대적으로 높은 경쟁우위를 점하고 있다는 점을 시사해 준다. 다만 유통경로 부문에 있어서 상대적 만족도는 0.9221로서 다른 금융기관에 비해 열위에 있음을 나타내고 있다. 따라서 고객만족도를 기준으로 볼 때 투자신탁은 유통경로에서는 상대적 경쟁열위에 있으나 상품, 판매촉진, 이용 편의성 부문에서는 상대적 경쟁우위에 있는 것으로 볼 수 있다.

5. 금융기관별 경쟁우위 요소

(1) 시중은행

본 연구를 통해서 시중은행이 다른 금융기관에 비해 비교우위를 점하고 있는 부문을 보면 외부시설에 대한 만족도에 있어서 지방은행에 대해 우위를 점하고 있으며, 영업점포망의 수에 있어서는 투자신탁에 비해 우위를 보이고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이를 제외한 대부분의 부문에서는 열위를 보이고 있는 것으로 나타났다.

우선 상품 부문에 대한 만족도를 살펴보면 상품의 만기선택범위의 다양성에 있어서 투자신탁에 비해 열위를 보이고 있고, 상품의 환금성에 대한 만족도에 있어서 투자신탁에 비해 열위, 상품의 부대서비스(패키지화)에 있어서 투자신탁에 비해 열위를 보이고 있다. 이용 편의성 부문에 대한 만족도를 살펴보면 내부시설의 만족도에 있어서 투자신탁에 비해 열위, 고객의 불평불만처리제도에 있어서 지방은행과 투자신탁에 비해 열위, 직원들의 유니폼에 있어서 투자신탁에 비해 열위, 업무처리의 신속

정확성에 있어서 투자신탁에 비해 열위, 직원들의 친절정도에 있어서 투자신탁에 비해 열위를 보이고 있는 것으로 나타났다.

따라서 시중은행은 유통경로의 장점을 충분히 활용하면서 타 금융기관에 대한 벤치마킹이나 기타 다른 경영혁신 기법을 이용하여 상품이나 이용 편의성 부문에서 열위를 만회해야 할 것이다. 특히 상대적 우위요소로 나타난 유통경로를 강화하기 위해서 시중은행간의 합병(mergers) 등을 시도하는 문제와 상품부문의 열위를 개선하기 위해서 투자신탁과의 상품개발에 대한 전략적 제휴를 시도하는 문제를 적극적 검토를 해 볼 필요가 있을 것이다.

(2) 지방은행

지방은행은 실증분석 결과 확실한 우위를 점하고 있는 부문이나 뚜렷한 열위에 있다고 보여지는 부문이 상대적으로 적게 나타났다. 지방은행이 우위를 보이고 있는 부문을 보면 상품에 대한 만족도에 있어서 상품의 이자율선택범위가 증권회사에 비해 우위를 보이고 있다. 유통경로에 대한 만족도를 보면 영업점포망의 위치에 있어서 투자신탁에 비해 우위, 영업점포망의 수에 있어서 투자신탁에 비해 우위를 보이고 있다. 판매촉진에 대한 만족도를 보면 신상품 판매촉진에 대한 직원들의 적극성은 증권회사에 비해 우위를 보였다.

반면, 지방은행이 열위를 보이고 있는 부문을 보면 상품 부문에 있어서 상품의 이자율선택범위가 투자신탁에 비해 열위를 보이고 있다. 또 이용 편의성에 대한 만족도를 보면 대기시간에 대한 만족도에 있어서 투자신탁에 비해 열위를 보이고 있다.

지방은행은 접근할 수 있는 지역적인 범위에 있어서 다른 금융기관에 비해 다소 불리한 여건에 놓여 있다고 볼 수 있지만 해당지방에서는 인지도나 지역경제발전에 대한 협조의지 등으로 유통경로상에서 오히려 경쟁우위 요소로서 발전시키고 있음을 보여주었다. 따라서 지방은행은 해당지방 특유의 유통경로상 장점을 바탕으로 지방고객의 취향에 맞는 금융상품의 개발, 특히 이자율선택범위를 다양하게 제공하면서 대기시간을 줄이도록 한다면 전체적인 서비스 경쟁에서 우위를 점할 수 있으리라 생각된다.

(3) 증권회사

증권회사가 다른 금융기관에 비해 우위를 점하고 있는 부문 가운데 상품에 대한 만족도를 보면 상품의 환금성에 대한 만족도가 시중은행에 비해 우위를 보이고 있

다. 이용 편의성 부문에서는 외부시설에 대한 만족도가 지방은행에 비해 우위를 나타냈다.

증권회사의 열위 부문으로서 상품에 대한 만족도를 보면 상품의 만기선택범위의 다양성이 투자신탁에 비해 열위, 상품의 이자율선택범위의 다양성에 있어서 투자신탁과 지방은행에 비해 열위를 나타냈다. 이용 편의성 부문에 대한 만족도를 보면 내부시설에 대한 만족도에 있어서 투자신탁에 비해 열위, 고객에 대한 전산서비스에 있어서 투자신탁과 지방은행에 비해 열위, 고객의 불평불만처리제도에 있어서는 지방은행과 투자신탁에 비해 열위, 업무처리의 신속정확성에 있어서 투자신탁과 지방은행에 비해 열위, 직원들의 친절정도에 있어서 투자신탁과 지방은행, 시중은행에 비해 열위를 나타냈다. 판매촉진에 대한 만족도를 보면 신상품 판매촉진에 대한 직원들의 적극성에 있어서 투자신탁과 지방은행에 비해 열위, 사회활동 참가정도에 있어서 투자신탁에 비해 열위를 보였다.

따라서 증권회사에 대한 서비스 만족도는 각 분야별로 전반적으로 하향 평준화된 것으로 나타났으므로 고객의 서비스 만족 전 분야에 걸친 총체적인 혁신을 시도해야 할 것이다. 이를 위해서 전략적인 혁신의 일환으로 서비스우위를 보이고 있는 특정한 금융기관에 대한 벤치마킹 등의 노력을 시도해 볼 필요가 있을 것이다. 또한 범위의 경제성(economies of scope)을 측정해 보고 이것이 존재한다면 업무영역을 확대하는 노력도 필요할 것이다. 특히 상품개발의 능력과 관련해서 다른 기관과의 제휴도 적극적으로 검토해 보아야 할 것이다.

(4) 투자신탁

실증분석 결과로 나타난 투자신탁의 장점은 상품에 대한 만족도에 있어서 상품 만기선택범위의 다양성이 증권회사, 시중은행, 지방은행 등 모든 타 금융기관에 비해 우위에 있고, 상품의 환금성에 대한 만족도가 시중은행에 비해 우위, 상품의 이자율선택범위가 증권회사, 시중은행, 지방은행에 비해 우위, 상품의 부대서비스(패키지화)에 대한 만족도가 시중은행보다 우위에 있는 것으로 나타났다. 이용 편의성에 대한 만족도에 있어서 대기시간 만족도가 지방은행보다 우위, 내부시설에 대한 만족도는 증권회사와 시중은행 보다 우위, 고객의 불평불만처리제도는 증권회사와 시중은행보다 우위, 직원들의 유니폼에 있어서는 시중은행에 비해 우위, 업무처리의 신속정확성에 있어서 증권회사와 시중은행에 비해 우위를 보이고 있다. 판매촉진에 대한 만족도를 보면, 신상품 판매촉진에 대한 직원들의 적극성에 있어서 증권회사와 시중은행

에 비해 우위를 나타내고 있으며, 사회활동 참여정도에 있어서는 증권회사에 비해 우위에 있는 것으로 나타났다.

대부분의 부문에서 우위 내지는 대등한 위치를 점하고 있는 투자신탁이 다른 금융기관에 비해 열위를 보이고 있는 부문은 유통경로 부문으로서 영업점포망의 위치가 지방은행에 비해 열위를 나타내고 있으며, 영업점포망의 수는 지방은행과 시중은행에 비해 열위를 보이고 있는 것으로 나타났다.

이는 투자신탁이 가지는 업무영역의 특수성과 그 한계점이 나타난 것으로 여겨지며 앞으로 투자신탁의 대고객 서비스 개선방향을 시사하고 있는 것으로 생각된다. 따라서 투자신탁으로서는 다른 금융기관에 비해 우위를 지니고 있는 부문은 계속적으로 경쟁우위를 지닐 수 있도록 제도와 자원을 지원할 뿐만 아니라 열위에 있는 유통부문의 개선을 위해서는 은행 등과의 업무제휴 등을 검토해 볼 필요가 있을 것이다.

V. 결 론

본 연구는 금융규제완화, 금융기관의 민영화, 금융기관의 M&A 등 대내적인 문제와 OECD 가입으로 인한 국내 금융시장의 전면개방과 이에 따른 선진 금융기관들과의 경쟁에 직면하고 있는 우리 나라 금융기관들에 대한 서비스 만족도 실증분석을 통해 서비스 경쟁우위 요소를 제시하기 위한 것이다. 분산분석, 다중비교검정(Multiple Comparison Test) 및 Radar Chart를 통한 상대적 경쟁력 분석을 시도한 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

상품, 이용 편의성, 유통경로, 판매촉진의 4가지 서비스 항목으로 구분하여 금융기관별 차이를 분석한 결과 각 금융기관간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 상품에 대해서는 투자신탁이 가장 높은 고객 서비스 만족도를 보였으며 그 다음이 지방은행, 증권회사, 시중은행의 순이었다. 이용 편의성에 있어서는 역시 투자신탁이 가장 높은 만족도를 보였고 지방은행, 시중은행, 증권회사 순으로 나타났다. 유통경로에 대한 만족도는 지방은행이 가장 높게 나타났으며 그 다음은 시중은행, 투자신탁, 증권회사 순으로 나타났고, 판매촉진에 대한 만족도는 투자신탁, 지방은행, 시중은행, 증권회사 순이었다.

각 금융기관별로 상대적인 서비스 경쟁우위 관계를 분석한 결과 시중은행은 유통경로 부문에서 상대적 서비스 경쟁우위가 있는 것으로 나타났고 나머지 상품, 이용편의성, 판매촉진 부문에서는 기준치보다 낮은 경쟁력을 보였다. 특히 상품에 대한

상대적 만족도는 가장 낮은 값을 보였다. 따라서 시중은행은 유통경로의 장점을 충분히 활용하면서 타 금융기관에 대한 벤치마킹 등을 이용하여 고객 서비스 만족도의 열위부문을 만회하도록 노력해야 할 것이다.

지방은행은 이용 편의성, 유통경로, 판매촉진 등 3개 부문에서 상대적으로 높은 만족도를 보였고 나머지 상품 부문에서는 거의 기준치에 근접한 만족도를 나타내었다. 따라서 지방은행은 이자율선택범위가 다양하도록 상품을 개발하면서 지방고객에 맞는 서비스를 제공한다면 전체적인 서비스 경쟁에서 우위를 확보할 수 있을 것이다.

증권회사는 전 부문이 기준치인 1.0을 넘지 못하는 수준이었는데 그 중에서 유통경로에 대한 만족도가 가장 낮게 나타났다. 따라서 증권회사는 전반적으로 하향 평준화되어 있어서 상대적으로 가장 열위기관으로 나타났으므로 총체적인 경영혁신을 시도해야 할 것이다.

투자신탁은 대부분의 항목에서 타 금융기관에 비해 높은 만족도를 보였는데 상품, 이용 편의성, 판매촉진 등 3개 부문에서 기준치 이상의 만족도를 보였다. 그러나 유통경로에 대한 만족도는 기준치를 밑도는 낮은 수치를 나타내었다. 따라서 투자신탁은 유통경로 부문에서 결정적인 취약점을 가지고 있으므로 이를 만회하기 위한 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

본 논문에서는 우리 나라 금융기관의 발전방안으로서 고객의 서비스 만족도를 중심으로 각 금융기관의 서비스 경쟁우위 요소를 도출해 보았다. 그러나 이것은 고객의 서비스 만족도만을 고려한 것이므로 종합적인 경쟁력을 평가한 것이라고는 볼 수 없다. 따라서 우리 나라 금융기관의 경쟁력 제고를 위한 종합적인 연구방안으로는 고객의 서비스 만족도 이외에 많은 공통요인(common factor)들에 대한 종합적인 분석이 이루어진 토대 위에서 구성되어야 할 것이다. 또한 서비스 경쟁우위요소에 대한 대응방안과 함께 금융기관 내부적 경쟁력의 제고를 위한 불필요한 인원 및 시설의 감축, 경비절감(cost cutting)방안과 함께 외부적 경쟁력제고를 위해 인수합병(M&A), 업무영역확대, 자본확충과 자회사 설립 등 구조적 노력에 대한 연구도 병행되어 이루어져야 할 것이다.

한편 경쟁우위분석을 위해 고객들을 대상으로 설문조사를 실시하였는데 여기에 따른 한계가 있을 수 있다. 특히 하나의 표본을 대상으로 네 금융기관의 서비스에 대한 만족도를 비교조사하지 않고 표본별로 한 종류의 금융기관에 대한 서비스만족도를 조사할 수 밖에 없었다는 점이다. 그 이유는 네 금융기관을 평균적으로 모두 이용하고 있는 표본선정이 사실상 불가능할 뿐만 아니라 서울과 지방간에 있어서 금융기관별 주거래 표본이 구조적으로 크게 다르기 때문이라고 볼 수 있다. 향후 이에

대한 보완책이 마련될 수 있다면 연구의 활용도가 크게 증가할 것이다. 아울러 금융기관간 경쟁우위에서 차이가 난 원인을 명백하게 밝히지 못했다는 점에서 본 연구가 갖는 한계가 있다. 따라서 향후에는 경쟁우위의 차이가 나타난 원인에 대한 합리화 과정 분석도 병행되어 이루어진다면 보다 더 활용도가 높은 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

Babakus, Emin and Gregory W. Boller, "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Business Research*, Vol. 24, 1992, pp.253~268.

Banker, Raiiv D., Robert F. Conrad, and Robert P. Strauss, "A Comparative Application of Data Envelopment Analysis and Translog Method : An Illustrative Study of Hospital Production", *Management Science* Vol. 32, 1986, pp.30~44.

Benston, G. J., G. A. Hanweck & D. B. Humphrey, "Scale Economics in Banking : A Restructuring and Reassessment", *Journal of Money Credit and Banking*, vol. 14, 1982, pp.435~456.

Cebenoyan, A. S., "Scope Economies in Banking : The Hybrid Box-Cox Function", *The Financial Review*, vol. 25, 1990, pp.115~125.

Ferrier, G. D., S. Grosskopf, K. J. Hayes & S. Yaisawarng, "Economies of Diversification in the Banking Industry", *Journal of Monetary Economics*, vol. 31, 1993, pp.229~249.

Frankel, E. G., "Total Quality Management in Liner Shipping", Marine Policy, January 1993, pp.58~63.

Gale, Bradley T., *Managing Customer Value : Creating Quality and Service That Customers Can See*, The Free Press, 1994.

Glass, J. & D. Mckillop, "An Empirical Analysis of Scale and Scope Economics and the Technical Change in an Irish Multiproduct Banking Firm", *Journal of Banking and Finance*, April 1992, pp.187~208.

Goldberg, L., G. A. Hanweck, M, Keenan & A. Young, "Economies of Scale and Scope in the Securities Industry", *Journal of Banking and Finance*, 1991, pp.91~107.

Gronroos, C., "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", European *Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, 1984, pp.38~40.

Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan, "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp.53~70.

Kotler, P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, 1991.

Juran, J. M., F. M. Gryna & R. S. Bingham, *Quality Control Handbook*, 3rd ed., Mc Graw-Hill Inc., 1974.

Lawrence, C., "Banking Cost, Generalized Functional Forms and Estimation of Economies of Scale and Scope", *Journal of Money Credit and Banking*, vol. 21, 1989, pp.368~379.

Lewin, A. Y. and J. W. Minton, "Determining Organizational Effectiveness : Another Look and An Agenda for Research", *Management Science* Vol. 32, 1986, pp.514~538.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "A Conceptional Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall 1985, pp.33~46.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, Spring 1988, pp.35~48

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp.111~124

Reicheld, Fredrick F & W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections : Quality comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October 1990, pp.105~111.

Sasser, W. E. Jr., P. R. Oslen and D. D. Wycoff, *Management of Service Operations*, Allyn & Bacon, 1987.

Sherman, H. D., "Improving the Productivity of Service Businesses", *Sloan Management Review*, Spring 1984, pp.11~23.

Sherman, H. D. & F. Gold, "Bank Branch Operating Efficiency : Evaluation with Data Envelopment Analysis", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 9, No. 2, 1985, pp.297~315.

Taylor, Steyen A. and Thomas L. Baker, "An Assessment of Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Customers' Purchase Intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, 1994, pp.163~178.

Teas, R. Kenneth, "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, January 1994, pp.132~139.