

서비스 품질을 고려한 경영혁신 지원 솔루션의 개발

박창순* · 안선웅*[†] · 신완선** · 유진성** · 박재우*** · 우문규***

*한양대학교 정보경영공학과
**성균관대학교 시스템경영공학과
***한국표준협회

Developing a Management Improvement Supporting Solution in Consideration of Service Quality

C. S. Park* · S. E. Ahn*[†] · W. S. Shin** · J. S. Ryu** · J. W. Park*** · M. K. Woo***

*Dept of Information and Industrial Engineering, Hanyang University
**Dept of Systems Management Engineering, Sungkyunkwan University
***Korean Standards Association

Most organizations have recently put more emphasis on the improvement in service quality. This phenomenon could come from the recognition that service quality plays an essential role in enhancing organization's business performance. Hence this paper presents a framework for improving such service quality. The presented framework involves the methodology for (i) developing service quality indices, (ii) measuring and evaluating service quality, (iii) analyzing the level of service quality, (iv) constructing the quality improvement road map, (v) determining the quality improvement action plan. This methodology is intended to create self-sustaining improvement in service quality from the entire organization's perspective. An illustration is also given.

Keywords : Service Quality Index, Quality Improvement Road Map, Quality Improvement Action Plan

1. 서 론

다양한 소비자의 요구는 기업의 경쟁을 더욱 심화시키고 있으며 서비스 품질은 서비스 산업만의 문제가 아니라 이미 제조 산업 및 공공 부문 등으로 확산되고 있다. 이러한 서비스 품질은 제품에 대한 기술적인 관점인 객관적 품질과 소비자의 반응인 주관적 품질로 정의할 수 있으며[10], 소비자에게 전달되는 과정 품질과 결과 품질을 의미하기도 하고[12], 지각된 서비스 품질로 이해되기도 한다[14, 15]. 서비스 품질에 대한 다양한 개념은 서비스를 제공하는 자와 제공 받는 자 간의 차이로 인하여 불만족

이 발생할 수 있음을 시사한다.

서비스 품질을 대상으로 하는 평가 모형에는 국외의 경우 SERVQUAL, SERVPERF, EP 등이 있다[9, 14, 15, 17]. SERVQUAL은 서비스의 평가 기준인 서비스 품질 차원을 유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성으로 구분하고 성과·기대 개념을 적용하여 서비스의 기대와 인지를 측정하는 모형이다. SERVPERF는 서비스 품질을 성과 개념으로 측정하는 모형이고, EP는 SERVQUAL의 문제점을 보완하여 성과-이상 개념으로 서비스 품질을 측정하는 모형이다. 국내에서 개발된 서비스 품질 측정 모형은 서비스 산업분야에 적용하는 KS-SQI, 공공분야 서비스 품질 평가

모형인 SSI/SSPI, KCSI 등이 있다[5, 18].

서비스품질은 소비자의 제품 및 서비스 구매 의도와 직접적인 관계가 있으며 서비스품질 향상을 통한 고객만족은 고객의 충성도를 높여 경영성적으로 이어진다[8, 9, 13]. 그러나 시장점유율은 다양한 요소들에 의해 확보되며 고객의 서비스품질 지각과 만족이 수익에 항상 반영되지는 않는다[11, 16]. 이것은 서비스품을 확보하여 재무적 관점의 경영성적을 증대시키려는 과정에서 발생하는 문제점에서 기인하는 것으로 판단한다. 서비스품질은 재무적 경영성과 이외에도 인적자원, 정보화와 같은 비재무적 경영지표에 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다 [2, 6].

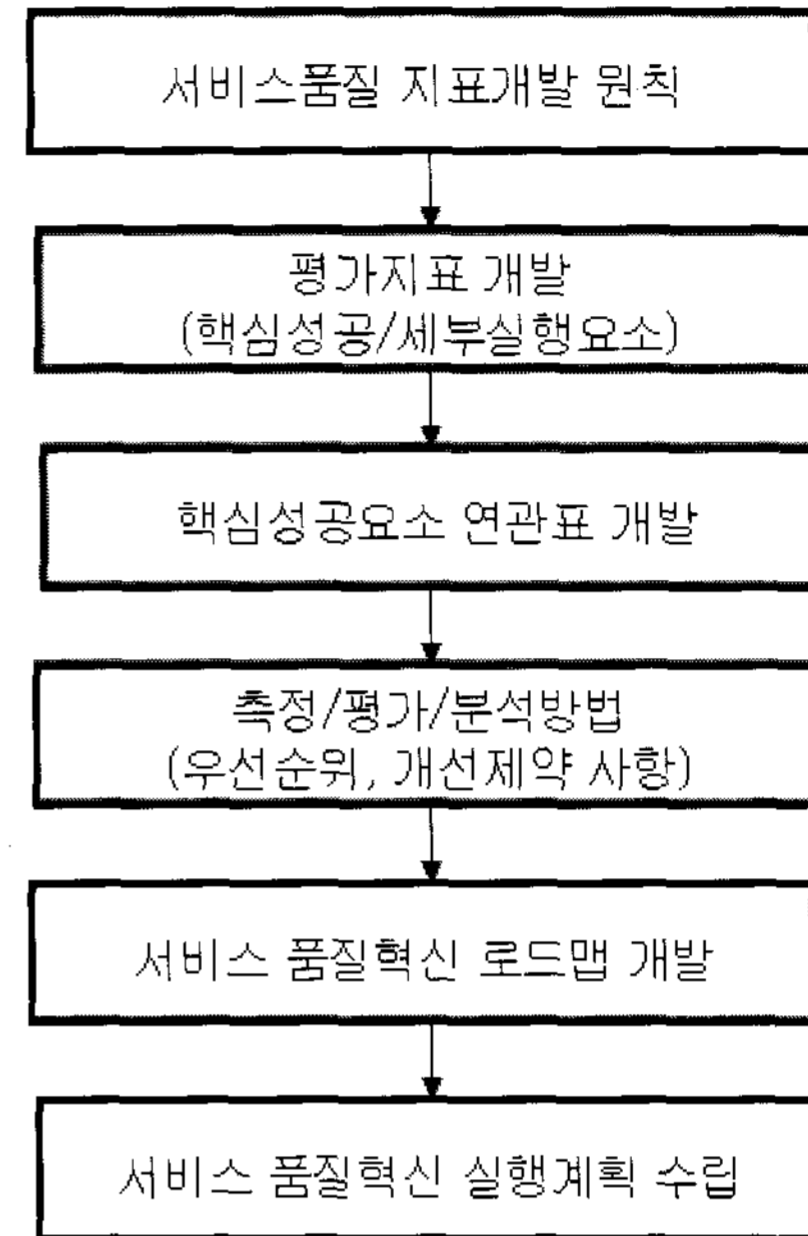
서비스품질 차원의 연구는 서비스의 성과를 측정하는데 유용하나 서비스품을 개선하기에는 어려움이 있어, 서비스품질 차원과 균형성과표(Balanced Score-card)의 재무, 고객, 내부 프로세스 및 학습·성장과의 연계성을 유도하는 실증적인 연구들이 시도되고 있다[3, 4]. 또한, 서비스품질 평가모형으로 고객의 요구를 조사, 분석하고 그 요구를 품질기능전개(QFD : Quality Function Deployment) 기법을 활용하여 구체적인 기술적 요구로 전환하려는 연구가 진행 중이다[1, 7]. 그러나 서비스품질 지수 및 고객만족 지수와 여러 경영성과 지표들의 연관에 대한 연구는 부족하며 평가결과가 전사적이고 구체적인 서비스품질 개선활동으로 이어지기에는 한계를 가지고 있다.

경영성과의 증대를 위한 서비스품질의 확보는 고객 요구사항의 단편적인 개선뿐만 아니라 전사차원에서의 장기적이고 반복적인 노력 하에서 가능하다. 이에 본 연구에서는 서비스품질 평가를 통해 경영성과를 증대시키는 지속적이고 전사적인 실천방안을 제시하고자 한다. 기본적인 접근법으로는 말콤볼드리지상, 유럽품질상, 일본품질경영상 등의 국가품질상을 벤치마킹하여 평가지표가 구체적 개선항목이 될 수 있도록 지표를 세분화하고, 지표 간 연관성을 통해 원인분석 실시하여 개선점을 찾는 방법을 제시한다. 이때, 평가지표 구성의 출발점으로는 고객중심의 서비스 품질경영 시스템을 구축하고 경영전반에 서비스 품질혁신 활동을 전개하도록 제정된 한국표준협회의 한국서비스대상 평가지표를 기본 구조로 한다 [19]. 제 2장에서는 평가지표 개발원칙에 따른 지표의 개발, 서비스품질의 측정 및 평가, 서비스품질 분석 및 개선방안 수립을 위한 방법론을 제시하고, 제 3장과 제 4장에서는 각각 사례와 결론을 내용으로 한다.

2. 서비스 품질혁신 방법론 개발

서비스 품질혁신 방법론의 개발절차는 조직에 적합한

평가지표의 개발 및 지표 간 연관성을 파악하고 서비스 품질을 측정/평가/분석하여 서비스품질혁신 로드맵 설계와 이에 근거한 실행계획을 수립하는 일련의 과정으로 구성한다(<그림 1> 참조).



<그림 1> 개발절차

2.1 서비스품질 평가지표의 개발

한국표준협회의 한국서비스대상 평가범주는 접근/전개 범주(리더십, 전략, 고객만족, 정보와 지식, 인적자원, 프로세스) 및 결과 범주(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 개발한다.

본 연구에서는 서비스품질의 평가와 분석과정에서 원활한 의사소통을 위해 각 범주의 약어와 범주의 하위 지표인 평가항목/세부평가내용/핵심성공요소/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)
- 결과 범주
 - 경영성과(MF : Management performance Factor)

한국서비스대상 평가지표는 범주와 범주의 하위 평가 지표인 평가항목 그리고 평가항목의 하위 평가지표인 세부평가내용으로 구성되어있다. 본 연구에서는 서비스 품질을 구체적으로 평가하고 그 원인과 과정을 추론하기 위해 기존의 평가지표인 세부평가내용을 핵심성공요소로 구성하고 그 하위에 세부실행요소를 추가한다. 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 개발원칙에 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.

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

본 연구에서는 한국서비스대상 평가지표의 틀을 기준으로 범주별 전문가들이 각종 문헌을 참고하여 200여 개의 핵심성공요소와 800여 개의 세부실행요소를 설정 및 검토하였으며 서비스 품질의 원인과 과정의 추론을 위한 핵심성공요소들의 연관표를 개발하였다. 개발된 핵심성공요소와 세

부실행요소는 서비스 품질의 개선을 위한 평가서의 내용을 구성하며 기업이 선택 및 추가하여 사용할 수 있도록 한다.

2.2 서비스품질 측정 및 평가

한국서비스대상의 평가지표는 산업, 업종, 서비스 제공 형태 등 해당기업의 특성에 따라 다르게 적용되고 있으며 추가로 개발된 핵심성공요소 및 세부실행요소의 배점을 설정하는 방법이 필요하다. 핵심성공요소는 평가지표 개발원칙의 실행 명확성과 균형성에 따라 개발하였으므로 한국서비스대상의 평가지표인 세부평가내용의 배점을 기준으로 동일한 세부평가내용을 구성하는 핵심성공요소들의 배점은 균등하게 설정한다. 또한 동일한 방식으로 세부실행요소의 배점을 설정한다.

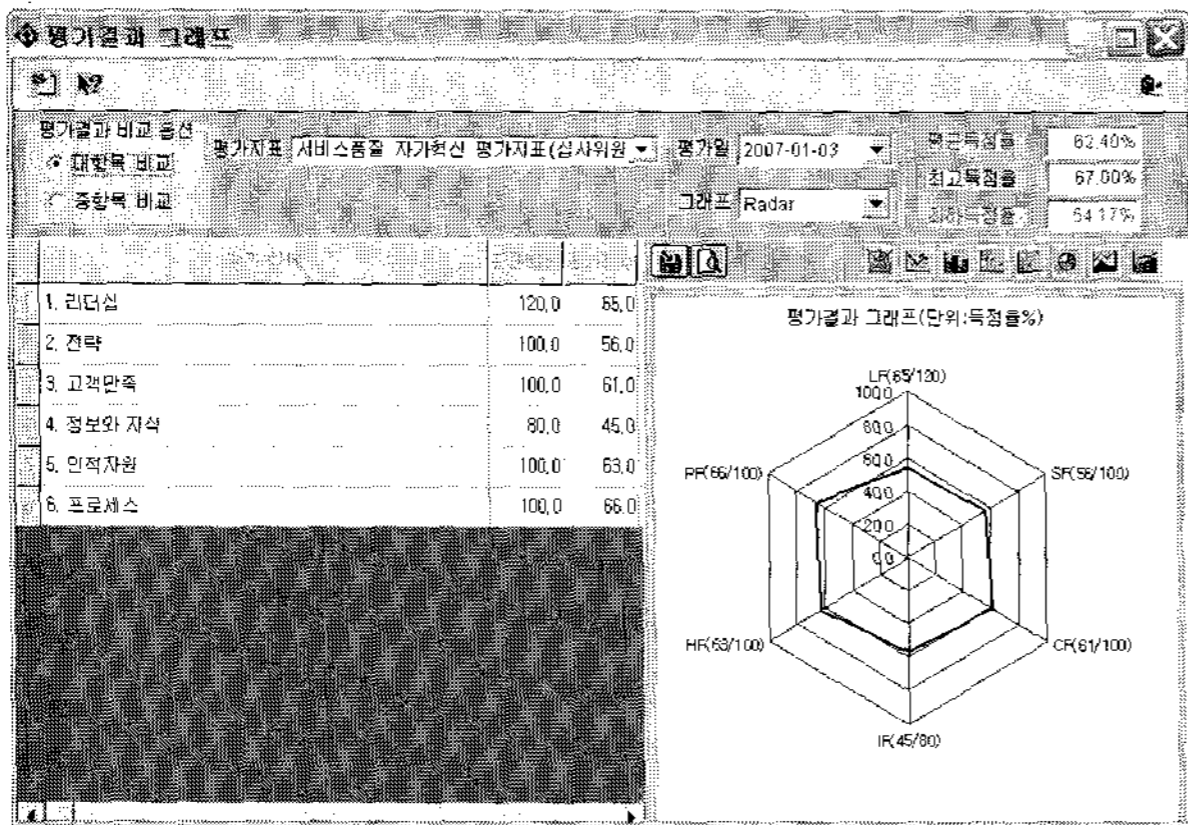
서비스 품질의 측정 및 평가를 위해서는 채점 가이드라인과 평가방식을 설정해야 한다. 본 연구에서는 한국서비스대상의 채점 가이드라인을 근거로 5점 척도(S : 95% 내외, A : 80% 내외, B : 60% 내외, C : 40% 내외, D : 15% 내외)를 사용하여 서비스 품질을 측정한다. 접근/전개 범주는 ‘분석 및 개선’의 수준과 ‘시스템 구축’의 수준으로 세부실행요소를 채점하며, 결과 범주는 ‘성과경향’의 수준과 경쟁사 대비 ‘성과수준’으로 세부실행요소를 채점한다(<그림 2> 참조). 세부실행요소의 평가점수는 ‘배점’과 채점된 등급의 비중(%)인 ‘평가비율’을 곱하여 산출하고 이를 합산하여 핵심성공요소의 평가점수를 계산한다. 동일한 방식으로 합산하여 세부평가내용, 평가항목, 범주별 평가점수를 산출한다.

평가항목	평가항목	평가항목	평가항목	평가항목
1. 리더십	120,000	24,000	24,000	
1.1. 운영자의 리더십	80,000	16,000	16,000	
(1) 최고경영자의 경영진의 참여의식과 수준을 예외인가?	20,000	4,000	4,000	
LF111-01 경영진의 역할 분담 (역할 분담)	5,000	1,000	1,000	
LF111-02 최고경영자, 이사, 부장, 팀장 등 경영진의 역할 분담	1,500	0	0.300	
LF111-03 최상위 임원, 임원, 부장, 팀장 등 경영진의 역할 분담	1,500	0	0.300	
LF111-04 최상위 임원, 임원, 부장, 팀장 등 경영진의 역할 분담	1,500	0	0.300	

<그림 2> 서비스품질 측정화면

평가는 Weakest-Link 접근방법에 근거하여 타 평가지표들 보다 서비스 품질이 취약한 지표들을 도출한다. 이때 범주별 배점은 각기 다르므로 절대 점수를 기준으로 범주 간 우열을 비교하는 것은 타당하지 않다. 이에 각 범주의

배점을 기준으로 평가된 점수를 상대평가점수로 환산하고 이를 평균하여 ‘분석기준’으로 한다. 상대평가점수의 평균값(분석기준)보다 작은 값을 갖는 범주는 서비스 품질수준이 미진한 것으로 평가한다. 접근/전개 범주에서 분석기준 미만의 범주를 도출하고 이를 구성하는 평가항목을 분석기준으로 평가한다. 동일한 방식으로 미진한 세부평가내용 및 핵심성공요소를 도출한다. 접근/전개 범주는 결과 범주의 원천이지만 접근/전개 범주의 서비스 품질수준이 탁월하다고 결과 범주에서 동일한 결과가 보장되는 것은 아니다. 따라서 결과 범주는 이를 구성하는 평가항목의 상대평가점수 평균값을 ‘분석기준’으로 하여 접근/전개 범주와 동일한 방식으로 평가한다(<그림 3> 참조).



<그림 3> 서비스품질 평가화면

2.3 서비스품질 분석 및 개선방안 수립

서비스품질이 미진한 핵심성공요소를 개선과제로 설정한다. 이때 서비스품질이 미진하지만 상위의 평가지표가 ‘분석기준’ 이상으로 나타나 개선과제의 설정에서 누락된 핵심성공요소가 있을 수 있다. 이러한 핵심성공요소는 평가지표(핵심성공요소) 간 연관성을 활용하여 도출한다. 분석결과로 도출된 개선과제에 연관되어 있는 타 범주의 미진한 핵심성공요소는 매우 많을 수 있으므로 평가지표 개발원칙의 명확성에 근거하여 직접적으로 영향을 미치는 핵심성공요소만을 개선과제에 포함시킨다. 개선과제가 도출되면 이를 구성하는 세부실행요소의 측정비율을 해당 범주의 분석기준과 비교하여 분석하고 문제점을 갖는 세부실행요소를 개선항목으로 설정한다.

개선과제는 취합된 채점결과를 근거로 전사차원에서 결정되어야 한다. 이때, 과제 전부를 동시에 개선하는 데에는 한계가 있으므로 실제 개선에 필요한 사항들은 업무를 담당하는 협업부서에서 판단한다. 따라서 개선항목들로 구성된 개선과제들은 현업부서에서 실행의 우선순위를 결정

해야 한다. 본 연구에서는 개선항목의 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(<그림 4> 참조).

실행 가능성	높음	중기(3순위)	단기(2순위)	긴급(1순위)
	중간	장기(4순위)	중기(3순위)	단기(2순위)
낮음				
		낮음	중간	높음
		과제 중요성		

<그림 4> 우선순위 결정

우선순위의 평가 근거는 서비스 품질개선을 위한 제약사항으로 정리하여 향후 기업에서 실행계획을 수립할 때 활용한다. 또한, 우선순위별로 정리된 개선과제들은 향후 전사차원의 서비스 품질혁신 로드맵을 작성하는 근거로 활용한다. 결과 범주(경영성과)의 취약한 평가항목의 개선을 로드맵의 목적으로 하며 평가항목에 영향을 미치는 세부평가내용을 대상으로 목표를 설정한다. 이때, 문제점의 원인을 구성하는 개선과제(핵심성공요소)를 우선순위별로 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 각 단계의 산출물들을 취합하여 서비스 품질혁신의 목적, 목표, 과제 우선순위, 최소 개선항목을 작성한다. 이때, 최소 개선항목은 개선과제의 서비스품질 수준을 한 등급 상승시키기 위해 최소한으로 필요한 세부실행요소들이며 실행계획의 범위를 설정하는데 활용한다.

도출된 개선항목은 ‘긴급’에서 ‘장기’순위로 정리하고 담당부서는 서비스 품질혁신 로드맵과 우선순위 평가의 근거인 ‘제약사항’을 바탕으로 제안을 수집한다. 다양한 아이디어 창출기법 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 품질 개선 제안의 담당과 추진일정을 설정하며 협조부서 등의 제반적인 사항을 기재한다. 서비스 품질개선 제안과 일정계획을 근거로 세부 실행계획서를 수립하고 전사차원에서 취합하여 검토한다.

3. 사례연구

반월·시화 국가산업단지 내에 위치한 연매출 약 1천 억원, 종업원 400여명 규모의 섬유·의류 업체인 S기업을 대상으로 서비스품질 개선방법을 적용한다.

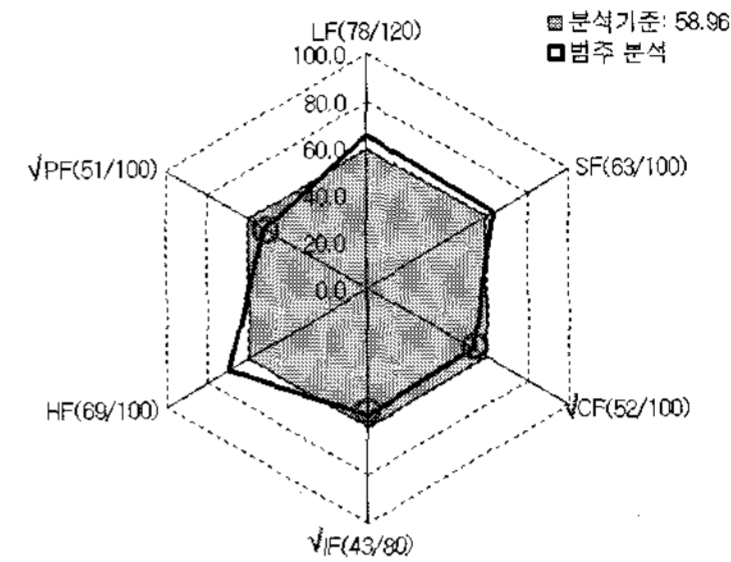
3.1 서비스품질 측정 및 평가

채점 가이드라인에 따라 세부실행요소의 평가등급(S : 95% 내외, A : 80% 내외, B : 60% 내외, C : 40% 내외, D : 15% 내외)을 측정하고 평가등급에 배점을 곱하여 평가 점수를 산출한다. 집계방식에 따라 핵심성공요소, 세부평가내용, 평가항목, 범주별 평가점수를 산출한다.

• 접근/전개 범주의 평가

접근/전개 범주의 집계 결과에서 각 범주 배점을 기준으로 상대평가점수를 산출한다. 고객만족(CF), 정보와

지식(IF) 및 프로세스(PF) 범주의 상대평가 점수는 접근/전개 범주의 서비스품질 평균수준 58.96%(B등급, 분석기준)에 미치지 못하므로 서비스품질이 상대적으로 취약한 범주로 판단한다(<그림 4> 참조).



<그림 4> 접근/전개 범주 평가도

서비스품질이 미진한 범주로 판단되는 CF는 평가항목 CF1, CF2, CF3으로 구성되어 있다. 접근/전개 범주의 분석기

<표 1> 접근/전개 범주의 미한 서비스품질 평가지표

범 주	평가항목	세부평가내용	핵심성공요소(개선과제)
CF : 고객만족	CF1 : 고객과 시장지식	CF11 : 고객, 고객그룹, 세분 시장에 대한 정의...	CF111 : 체계적인 구분 및 기준설정에 따른 효과적 관리
		CF13 : 시장과 고객으로부터 획득한 지식의 활용...	CF131 : 고객/시장에서 얻은 정보... 활용 CF132 : 고객접점인력의...관리...성과목표
	CF2 : 고객만족과 서비스품질	CF22 : 고객만족을 ... 조사하고 피드백...	CF221 : 과학적인 고객만족도 측정 설계 CF223 : 수집된 정보에 대한... 분석...
		CF23 : 고객 불만사항이 접수, 처리는 ... 절차와 서비스 보증제도...	CF231 : 표준화된 고객불만 처리제도... CF232 : 고객 불만사항...보증 결과 관리
IF : 정보와 지식	IF1 : 성과정보의 획득과 활용	IF11 : 성과를 측정 ... 핵심 지표...	IF112 : 객관적 수행성과지표 측정방법 체계화
		IF12 : ...경쟁사/산업평균과 비교...	IF122 : 핵심비교정보 조사방안 수립
	IF2 : 성과정보 관리시스템	IF22 : ...정보시스템 효용...신뢰성...	IF221 : 정보시스템 운영체계 확립
		IF23 : ...정확, 보안성...정보 품질...	IF232 : 정보품질 개선방안 수립
	IF3 : 지식 경영	IF31 : ...지식경영시스템, 제안제도...	IF311 : 전사적 지식공유시스템의 구축 IF312 : 지식공유시스템의 생산적 운영
			IF32 : ...지식, 제안의 품질 평가...
IF33 : ...우수지식... 인센티브 ...			IF331 : 지식경영 조직문화 정착
PF : 프로세스	PF1 : 가치창조 프로세스의 파악과 관리	PF11 : 핵심 가치...프로세스 파악...	PF112 : 핵심 가치창조 프로세스 적용범위 확립
		PF12 : 핵심 가치창조 프로세스의 요구사항...	PF121 : 핵심 프로세스 활용수준 파악 PF122 : 핵심 프로세스 평가기준 확립
		PF13 : ...프로세스를 ... 재설계...	PF131 : 핵심 프로세스 개선체계 확립 PF132 : ...서비스...가치창조...프로세스... PF133 : ...핵심 가치창조 프로세스 재설계
		PF14 : 가치창조 프로세스... 핵심성과지표...	PF142 : 가치창조 프로세스 대상 핵심 성과지표 활용(통제, 개선)방안 수립
	PF2 : 지원 프로세스의 파악과 관리	PF23 : 지원 프로세스... 자원이 적절하게 배분...	PF231 : ...프로세스별 재무자원의 배분 기준... PF232 : 핵심지원 ...비재무자원의 배분 기준...
		PF24 : 일상 및 비상시 지원 서비스 수준... 유지...	PF241 : 서비스수준 상시 유지계획 수립 PF242 : 서비스수준 비상시 유지계획 수립

해야할 핵심성공요소를 도출한다(<표 3> 참조).

개선해야할 핵심성공요소 CF111(시장에 대한 체계적인 구분 및 기준설정)에 따른 효과적 관리)을 구성하는 세부실행요소 중에서 CF111-01과 CF111-02는 B등급이나 CF111-03(경쟁사 마케팅 전략분석)과 CF111-04(고객과 시장에 대한 장단기 계획 작성)의 서비스 품질수준은 C등급으로 분석 기준 B등급(58.96%) 미만이다. 따라서 CF111을 개선과제로 설정하고 CF111-03과 CF111-04는 개선항목으로 선정한다. 동일 방식으로 개선할 핵심성공요소들의 세부실행요소들을 분석한다.

분석결과로 LF와 HF를 제외한 전 부문의 세부실행요소에 문제점이 있는 것으로 나타났다. SF에서는 주요성과 지표의 기능별, 부서별 전개(SF211-02), 예산수립과 계획수립 과정의 연계성(SF214-02), 장기적인 목표 및 전략과의 일관성(SF241-01), 새로운 사업의 모험에 따른 변화(SF241-03) 등에서 문제점이 도출되었고 CF에서는 경쟁사의 마케팅 전략 분석(CF111-03), 고객과 시장에 대한 장단기 계획(CF111-04)이 미비한 것으로 나타났다. IF는 실행계획 수립 지원(IF111-03), 핵심비교정보의 수집 및 관리(IF122-02, 03) 등의 문제점이 발견되었고 PF에서는 조직 간/조직원 간/가치창출 업무 간 프로세스 체계, 의사소통 및 연동(PF112-03, PF121-03) 등이 부족한 것으로 나타났다.

분석결과를 종합하여 개선해야할 과제와 개선항목을 선정하고 기업의 상황을 고려하여 개선항목의 과제 중요성 및 실행 가능성을 평가한다.

이때 개선 등급은 서비스품질의 한 등급 상승을 기준으로 하며 과제 우선순위 평가결과는 <표 4>와 같다. CF111의 CF111-01, CF111-02는 현 시점에서 문제가 없는 것으로 판단되었고, CF111-03은 C등급을 B등급으로 상승시키는 우선순위가 '긴급'이며 개선을 위한 제약사항은 "해외 마케팅 인력보강"과 "중국 섬유업체의 저임금에 따른 경쟁력"으로 파악되었다. 또한, CF111-04는 우선순위가 '긴급'이며 개선을 위한 제약사항은 "장단기 계획 수립을 위한 핵심비교정보의 수집과 공유"에 문제점이 있는 것으로 판단되었다.

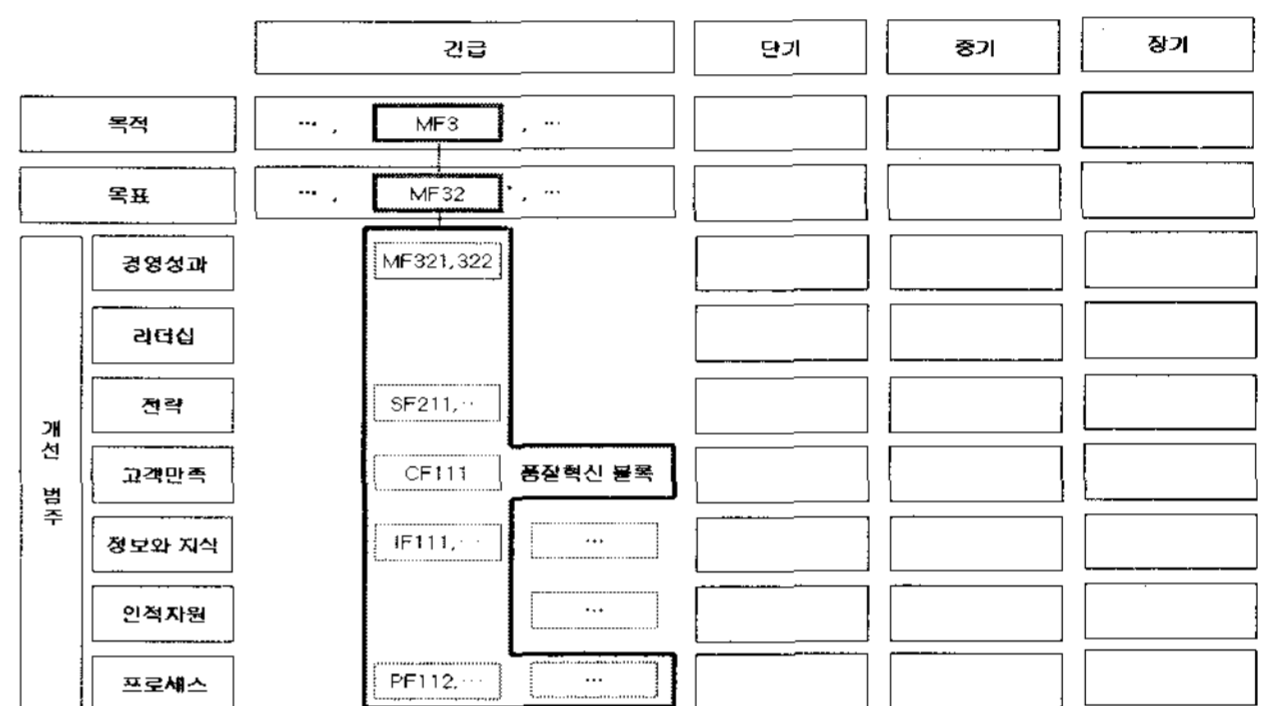
3.3 서비스 품질혁신 로드맵과 실행계획

서비스 품질혁신 로드맵과 실행계획의 수립은 절차나 양식 같은 기업의 기존 내부운영방식을 따른다. 솔루션을 통해 도출된 분석결과와 우선순위 평가를 종합하여 서비스 품질혁신 로드맵을 구성할 수 있다. 목적을 결과 범주 평가항목인 MF3의 개선으로 하고 목표를 세부평가내용인 MF32의 개선으로 설정한다. MF32의 미진한 핵심성공요소는 MF321, MF322이며 평가지표 연관에 의해 도출된

개선과제를 우선순위별로 정리하여 품질혁신블록을 구성한다(<그림 6> 참조).

<표 4> 우선순위 평가표

개선 과제	개선항목	현재 등급	개선 등급	과제 중요성			실행 가능성			우선 순위
				낮음	중간	높음	낮음	중간	높음	
...	-	-	-	-	-	-	...
CF111	CF111-01	B등급	A등급	√	-	-	√	-	-	장기
	CF111-02	B등급	A등급	√	-	-	√	-	-	장기
	CF111-03	C등급	B등급	-	-	√	-	-	√	긴급
	CF111-04	C등급	B등급	-	-	√	-	-	√	긴급



<그림 6> 서비스 품질혁신 로드맵

서비스 품질혁신 로드맵과 분석결과를 근거로 개선과제(핵심성공요소)의 내용과 문제점에 따른 개선항목(세부 실행요소)을 구체적으로 기술하고 서비스 품질혁신의 목적, 목표, 과제 우선순위, 최소 개선항목 등을 작성한다. 개선과제의 담당부서는 개선 시 발생하는 제약사항을 점검하고 개선 제안을 수집한다. 과제의 우선순위와 예상 비용을 검토하여 채택여부를 결정하여 실행계획을 수립한다. 각 부서의 실행계획을 취합 및 검토하고 서비스 품질혁신 로드맵을 근거로 예상비용, 추진기간 등을 고려하여 총괄 실행계획을 수립한다.

4. 결론 및 토의

서비스 경제의 확산과 경쟁심화라는 현 시점에서 서비스품질은 조직의 장기적인 핵심가치로 판단되는 것이 타당하며, 조직은 서비스품질을 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 개선함으로써 경영성과의 증진을 도모하는 일련의 방법론을 제시하였다. 기업의 전사차원에서 고려해야 할 서비스 품질 평가지표 개발 원칙을 마련하고, 한국표준협회 한국서비스대상의 평가지표를 기본 구조로 하여 평가지표가 실행과제의 내용을 구성할 수 있도록 지표를 세분화하였다. 또한 평가지표 간 연관성을 구축하여 경영혁신의 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 측정으로부터 실행계획수립까지의 과정에서 필요한 가이드라인 혹은 실질적인 평가 도구로 활용되기를 기대한다.

본 연구에서는 다년간의 한국서비스대상 심사과정에서 정립된 틀을 기반으로 세부적인 평가지표 및 진단방법을 제시하였지만 솔루션의 사용자 편의성, 유효성, 적용 타당성 등을 높이기 위한 노력이 필요하다. 다양한 현장검증을 수행하여 사용자의 의견, 솔루션의 적용 후 개선 효과 등을 분석하고 업종이나 서비스 제공형태 등에 따른 평가지표 개선을 통해 지속적인 솔루션의 갱신이 요구된다. 또한 본 연구의 목적은 기업의 관점에서 서비스 품질을 진단하기 위한 솔루션의 개발에 치중된 한계점이 있다. 기업이 고객에게 제공하는 서비스는 SERVQUAL의 서비스 품질차원(유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성)과 같은 고객 관점에서의 검토가 필요하다. 따라서 기업의 서비스 품질을 구체적으로 분석하고 혁신활동을 실행하기 위해 서비스 품질차원과 경영지표들 간의 관계를 규명하는 연구가 수행되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 방환복, 김성주, 김창은; “Cyber Mall Service 품질 개선을 위한 QFD 적용 연구”, 한국인터넷비즈니스학회지, 6(2) : 79-96, 2005.
- [2] 윤정현; “호텔기업 종사원의 셀프리더십과 팀웍 및 서비스품질의 구조적 관계”, 한국인적자원관리학회, 14(1) : 149-166, 2007.
- [3] 이상훈, 전재완; “서비스기업의 성과 측정을 위한 BSC의 효과성에 관한 실증적 연구”, 서비스경영학회지, 8(1) : 33-55, 2007.
- [4] 이선표, 윤종원; “균형성과표와 서비스 품질에 대한 연구”, 한국세무학회, 7(2) : 213-233, 2006.
- [5] 이유재, 이준엽; “서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰 : KS-SQI 모형의 개발과 적용”, 마케팅연구, 16(1) : 1-26, 2001.
- [6] 정승환, 이형룡; “국내외 호텔기업의 정보기술활용 수준과 서비스품질 및 경영성과 간의 관계비교”, 관광학연구, 31(2) : 223-241, 2007.
- [7] Behara, R. S. and Chase, R. B.; “Service Quality Deployment : Quality Service by Design,” Perspectives in Operations Management : Essays in Honor of Elwood S. Buffa, Kluwer Academic Publisher, Morwell, Mass., 1993.
- [8] Bernhardt, Kenneth L., Naveen Donthu, and Pamela A. Kennett; “A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability,” *Journal of Business Research*, 47(2) : 161-171, 2000.
- [9] Cronin, J. Joseph and Steven A. Taylor; “Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension,” *Journal of Marketing*, 56(July) : 55-68, 1992.
- [10] Dodds, W. B. and Kent B. Monroe; “The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations,” *Advances in Consumer Research*, 12 : 85-90, 1985.
- [11] Abbie, Griffin, and Hauser, John R.; “The Voice of the Customer,” *Marketing Science*, 12(Winter) : 1-27, 1993.
- [12] Gronroos, Christian; “New Competition in the Service Economy : The Five Rules of Service,” *International Journal of Operations & Production Management*, 8(3) : 9-19, 1988.
- [13] Oliver, Richard L.; “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions,” *Journal of Marketing Research*, 27(November) : 460-469, 1980.
- [14] Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard Berry; “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research,” *Journal of Marketing*, 49(Fall) : 41-50, 1985.
- [15] Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard Berry; “SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” *Journal of Retailing*, 64(Spring) : 12-40, 1988.
- [16] Schneider, Benjamin; “Service Quality and Profits; Can You Have Your Cake and Eat It Too?,” *Human Resource Planning*, 14 : 151-157, 1991.
- [17] Teas, R. Kenneth; “Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality,” *Journal of Marketing*, 57(October) : 18-34, 1993.
- [18] Youjae, Yi and Suna, La; “Service Quality in the Public Sector : Seoul Service Index,” *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, 6 : 180-187, 2005.
- [19] <http://www.ksa.or.kr/>