

Kano-Servqual 기법을 통한 공공기관의 서비스 개선 사례 - A 정보 도서관을 중심으로 -

이상복[†] · 김명훈

서경대학교 산업공학과

A Study on the service improvement case of the Public institution by Kano-Servqual Method - Focus on A Digital Public Library -

Sangbok Ree[†] · Myunghun Kim

Department of Industrial Engineering, Seokyeong University

Key Words : Service Quality Measure, Kano method, Servqual model, Kano-Servqual method

Abstract

From fast service enlargement of the latest economy and industry, importance of service industry is embossed gradually. Service enterprise is pushing on in service quality elevation for strengthening competitiveness to survive on globalization society as manufacturing industry. Service quality elevation adapts as core competitive strategy in enterprise with business environment as continuous competitive advantage. Because Public organization also is developed in service fast, Public organization is trying to offer various service such as service level of enterprise. Each Public organization are trying to satisfy request of citizens as Customer. In this study, presented Kano-Servqual Method which is mixed by Kano's and Servqual model's advantage, each Method had used much in service quality measurement separately. Kano-Servqual Method is applied to the A information library as a public organization and is proved as practical useful method.

1. 서 론

최근 경제와 산업의 급속한 서비스화로 인해 서비스 산업의 중요성은 점차 부각되고 있다. 과거 제조업의 보조 산업 혹은 제조업 성장에 종속적으로 발전하는 부수산업 정도로 인식 되던 서비스산업이 최근에는 경제를 이끌어가는 새로운 성장 원동력으로 주목받고 있다. 특히, 경제가 성장기를 지나 성숙기로 진입하면서 금융, 정보통신, 물류 등 서비스산업의 강화를 통한 경쟁력 향상이 많은 기업의 화두가 되고 있으며, 과거 생산, 조립 부문에서 발생하는 부가가치의 창출이 서비스 분야로 이전되면서 제조업 역시 서비스화가 빠르게 진전되

고 있다.

따라서 서비스 기업도 제조업과 마찬가지로 세계화 사회에서 살아남기 위해서는 경쟁력 강화를 위한 서비스품질 향상이 급선무이다. 즉 서비스품질 향상은 급변하는 기업 환경에 적응하고 또 지속적인 경쟁 우위 속에서의 기업성과의 개선을 위한 핵심사항이 되고 있다.

1980년 중반 이전만 하더라도 서비스품질에 관한 연구는 많은 학자들과 연구자들 사이에서 크게 주목받지 못했으나 1980년대 중반 이후에 서비스품질의 개념이 정립되고, 또 서비스품질의 측정도구들이 개발되면서부터, 서비스품질에 대한 체계적인 연구도 시작되었다.(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985)

이러한 체계적인 연구들은 주로 서비스품질이 고객 만족, 구전의도, 선택 행동, 지속적인 구매의도, 내부고

[†] 교신저자 sbree@skuniv.ac.kr

객과의 상호작용 등의 요인들과 어떻게 서로 역동적인 관계를 갖는지를 규명하는 것을 주요 관심사항으로 두고 있다. 그 결과 서비스와 관련된 구성요인에 대한 실정적인 연구가 활발하게 수행되어 오고 있다.

최근 공공기관은 경영성과 평가에 따라 성과금이 차등 지급되는 경쟁 환경으로 바뀌었다. 시민(앞으론 고객) 만족을 위한 서비스 평가는 경영성과 평가 중 중요 항목이다. 이에 공공기관도 고객 만족을 위한 서비스 향상을 위한 노력을 기울이고 있다.

지금까지의 공공기관은 공공기관이 중심이 되어 민원처리나 업무 수행에 따른 고객 만족도 측정이 대부분이고 이 결과는 자체내 업무 성과 평가 시 기초자료로 사용되어 왔다. 일반 기업들이 추구하듯이 고객의 요구를 파악하고 불만 원인을 내부에서 찾고 이를 해결하는 개선 과정은 미약하다.

본 논문에서는 공공기관의 고객 만족도를 향상을 위해, 고객 요구를 파악하고, 공공기관과 고객의 기대 차이점을 조사하고, 공공기관 내부의 원인을 파악하고자 한다. 내부 원인을 정확히 인지하면 원인 제거를 위한 개선은 쉬워질 것이다.

공공기관 중에서 고객만족으로 벤치마킹 대상이 되는 기관들이 있다. 이들 기관들의 공통점은 고객을 알려 노력하고, 고객의 목소리를 듣고, 기존에는 공공기관 일이 아니어서 참견할 필요가 없다고 하는 일들중 고객(방문객 등)이 요구하면 들어주고 있다. 이렇게 공공기관의 서비스는 괄목하게 향상되고 있다.

본 연구에서 추구하는 기본은 고객의 목소리를 듣고 이를 개선하는데 있다. 이를 위해 Kano기법과 Servqual 모델을 접목시켜 Kano-Servqual 모델을 제안한다. Kano 기법과 Servqual 모델은 각각 서비스 개선 도구로 많이 사용되어온 기법(혹은 모델)이다. Kano-Servqual 모델을 A 정보도서관에 적용하여 고객의 목소리에 맞춘 서비스 개선에 유용한 기법임을 보여주었다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스의 개념

서비스의 개념은 경제학과 경영학의 두 가지 측면으로 나누어 살펴 볼 수 있다.

첫째, 경제학에서 서비스에 대한 개념은 아담 스미스(A. Smith)에 의해 최초로 사용되기 시작하였다. 아담 스미스는 서비스 노동이 부를 창출할 수 없기 때문에

‘비생산적 노동’이라 간주하고, 유형 제품과 결부되지 않은 모든 활동을 서비스로 정의하였다. 또한 세이(J. B. Say)는 제품에 효용을 부가하는 모든 비제조활동을 서비스로 정의하였으며, 마샬(A. Marshall)은 생산과 동시에 소비되는 것을 서비스라고 정의 하였다. 즉, 경제학에서 말하는 서비스란 “비생산적 노동, 빚물질적 재화”라고 정리 할 수 있다.

둘째, 경영학에서는 서비스를 다양한 관점에서 정의하고 있다. 활동론적 정의는 “서비스란, 판매를 위해 제공되거나 또는 상품 판매에 수반되어 제공되는 모든 활동, 편의, 만족”이라고 정의하고 있으며, 속성론적 정의는 “서비스란 지상에서 판매되는 무형의 상품”이라고 하고 또는 주드(R. C. Judd)는 “소유권의 이전이 없는 것”이라고 정의 하였다.

따라서 서비스란 “무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 고객과 서비스 종업원의 상호관계에서부터 발생해 고객의 문제를 해결해 주는 것”이라고 정의 할 수 있다(서명애 2008 재인용).

2.2. 서비스 품질 측정

서비스품질에 대한 정의는 학자들마다 견해가 다양하다.

김연성 등(2003)은 “서비스품질이란 서비스 사용자가 서비스에 대해 느끼는 만족의 정도이다. 따라서 서비스 품질을 측정하여 품질이 훌륭하다는 것은 고객이 기대하는 바를 충족시켜 주거나 기대 이상의 서비스를 제공하는 것이다. 서비스 품질 측정은 고객의 기대나 요구수준과 고객들이 지각한 것 사이에 존재하는 차이를 측정한다”라 하였다.

서비스품질 측정에 대해 연구하는 대표적 학자로 파라슈라만(Parasuraman)이 있다. 그는 서비스품질에 대한 개념적 모델을 제시하였으며 세 가지 전제를 제시하였다. 첫째, 소비자들이 제품 품질을 평가하기보다는 서비스 품질을 평가하기가 더 어려우며, 둘째 소비자들은 서비스에 대한 기대감과 실제 서비스 성과를 비교함으로써 서비스 품질을 인식하고, 셋째, 소비자들이 인식하는 서비스 품질은 서비스의 결과만을 보고 평가하는 것이 아니라, 일련의 품질 평가과정을 거친다는 것이다. 즉, 서비스 품질은 고객의 입장에서 생각해야 하는 것이다(임성욱, 2005).

결국 소비자에 의해 지각된 서비스 품질은 기업이 제공한 서비스 성과에 대한 경험을 기대와 비교한 결과이

므로, 서비스품질은 서비스에 대한 기대와 지각 차이의 정도와 방향으로 설명되어 질 수 있다. 즉, 서비스품질은 기업에서 제공하는 서비스에 대해 고객이 지각하고 있는 정도와 고객의 기대 수준과의 차이를 말한다.

최근 본 주제와 밀접한 논문을 살펴보면 다음과 같다.

Timko(1993)는 Kano의 분석이 응답자의 최빈수로만 판단하는 것은 충분한 고객의 숨은 의도를 파악하지 못한다는 비판과 함께 Kano의 응답자 수로 만족계수를 제시하였다.

임성욱(2005)은 Timko의 만족계수로는 앞으로 일어난 잠재 고객에 대한 연구가 없다고 비판하고 잠재고객 지수를 제시하였다.

윤호철(2006)은 Kano, Timko, 임성욱이 제시한 매력품질, 고객지수, 잠재고객지수를 패밀리 레스토랑에 적용하여 비교분석하였다.

신아름(2007)은 Kano는 매력품질 지수는 최빈수로만 사용하기 때문에 통계적으로 유의하지 않고, 무관심도 앞으로 중요한 요소인데 이를 무시한다는 비판을 하고 무관심 품질을 고려한 2차 매력품을 제안하였다.

김수연(2007)은 Servqual 모델을 서비스 6시그마 개선기법에 적용하여 새로운 개선모델 MAVIC 모델을 제시하였다.

본 논문에서 사용하는 Kano 기법과 Servqual 모델을 혼합하여 사용한 선행연구는 찾지 못하였다.

3. Kano 기법과 Servqual 모델

3.1 Kano 기법

오늘날 대부분의 소비자들은 제품의 미비한 부분에 대해서는 불만을 가지면서도, 충분한 경우에는 당연하다고 느낄 뿐 만족감을 가지지 않는 경향이 있다. 또한 소비자 요구사항의 충족(불충족)이 소비자 만족을 선형적으로 증가(감소)시키는 소비자 요구사항이 있다. 제품에 대한 소비자 요구사항을 위의 품질요소로 분류하는 것은 매우 중요한 문제이다.

이러한 상황을 체계적으로 설명하기 위해 Kano는 품질의 이원적 인식방법을 제시하였다. 만족·불만족이라는 주관적 측면과 물리적 충족·불충족이라는 객관적 측면을 함께 고려하고 있다. 품질에 대한 전통적 정의가 표현의 차이는 있지만 대개 '사용자의 만족'이라는

주관적 측면과 '요구조건과의 일치'라는 객관적 측면 중 하나를 따르고 있다. 따라서 Kano의 이원적 품질인식은 이러한 품질의 두 가지 측면을 대응시킨 것으로 볼 수 있다. 이러한 대응관계로부터 품질요소를 구분하면 다음과 같다(신아름, 2007).

- (1) 매력적 품질요소(Attractive Quality Element): 충족이 되면 만족을 주지만 충족되지 않더라도 하는 수 없다고 받아들이는 품질요소를 말한다.
- (2) 일원적 품질요소(One-Dimensional Quality Element): 충족이 되면 만족, 충족되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소로서 종래의 품질인식과 같다.
- (3) 당연적 품질요소(Must-Be Quality Element): 최소한 마땅히 있을 것으로 생각되는 기본적인 품질요소다.
- (4) 무관심 품질요소(Indifferent Quality Element): 충족되든 충족되지 않아도 만족도 불만도 일으키지 않는 품질요소를 말한다.
- (5) 역(逆) 품질요소(Reverse Quality Element): 충족이 되면 불만을 일으키고, 충족이 되지 않으면 만족을 일으키는 품질요소를 말한다.

3.2 Servqual 모델

SEVQUAL은 서비스품질 측정 방법으로 가장 일반화된 모형으로 미국의 Parasuraman, Zeithaml과 Berry(앞으로 PZB)(1985, 1998)에 의해 개발된 서비스품질 측정도구로서 서비스 기업이 고객의 기대와 평가를 이해하는데 사용할 수 있는 다 문항 척도(Multiple-item scale)이다.

PZB는 서비스 품질을 주제로 하는 탐색적 연구를 시작하였다. 이들은 광범위한 문헌연구와 다양한 고객 집단에 대한 표적 집단 면접을 통해 고객이 서비스 품질을 어떻게 평가하고 정의 하는가에 관해 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 서비스 품질의 정의로서 표적 집단 면접 결과 서비스 품질이 훌륭하다는 것은 고객이 기대하는 바를 충족시켜주거나, 기대 이상의 서비스를 제공하는 것이다. 즉, 고객이 지각하는 서비스 품질이란, 고객의 기대나 요구 수준과 그들이 지각한 것 사이의 차이의 정도로 정의된다.

둘째, 각 표본 집단들에서 공통적으로 나타난 결과

중 하나는 고객의 기대를 형성하는데 기여하는 핵심요인이 있다는 것이었다. 핵심요인으로는 구전, 고객들의 개인적 요구, 서비스를 이용해본 과거 경험의 정도, 서비스 제공자의 외적 커뮤니케이션 등이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 서비스품질 평가를 위해 고객이 사용하는 공통적이고 일반적인 10개인 준거들은 유형성, 신뢰성, 반응성, 능력, 예절, 신빙성, 안정성, 가용성, 커뮤니케이션, 고객이해 등이다.

PZB는 탐색적 연구를 통해 서비스품질의 개념적 정의를 내리고 10개의 평가 차원을 확인한 후 서비스품질에 대한 고객의 지각을 측정할 수 있는 도구개발을 위해 정량적인 연구 단계를 시작하였다. 다양한 기업들 대상으로 탐색연구에서 확인된 서비스품질의 10개 범주를 대표하는 97개 문항을 만들어 표본조사를 실시하였으며, 통계 분석 결과 표적 집단 면접을 통해 도출한 서비스품질의 10개 차원 간에 상당한 상호관련이 있는 것으로 나타남에 따라 5개 범주 22개 문항으로 재확정하였다[표 3.1].

[표 3.1] PZB의 서비스품질 차원

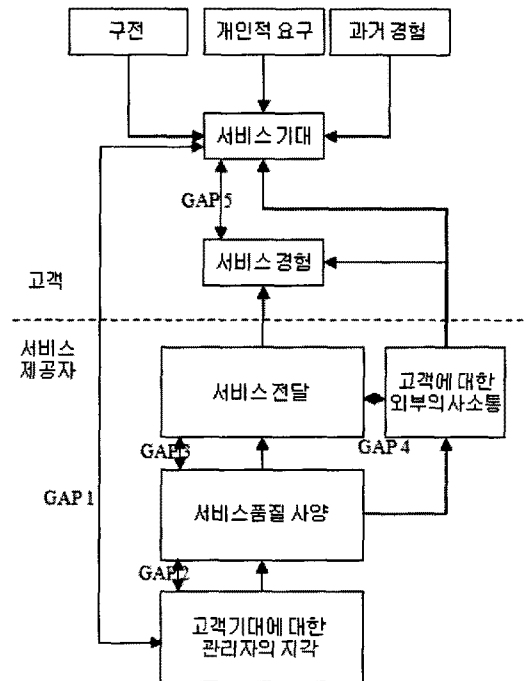
서비스 범주	내용
유형성 (tangibles)	물적 시설, 장비, 인력, 통신의 확보, 물적 환경(예: 청결도)의 상태는 서비스 제공자가 보여준 세심한 관심과 배려
신뢰성 (reliability)	약속한 서비스를 믿음직스럽고, 정확하게 수행할 수 있는 능력
반응성 (responsiveness)	고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하겠다는 의지
확신성 (assurance)	믿음과 확신을 동반한 직원의 능력, 직원의 지식과 호의, 서비스 수행능력, 고객에 대한 정중함과 존경, 고객과의 효과적 의사소통, 진심으로 고객에게 최선의 관심을 쏟는 것.
공감성 (empathy)	회사가 고객에 제공하는 개별적 관심과 배려를 보일 준비

PZB는 표적 집단면접에 의한 탐색적 고객연구와 이에 대한 실증적 정량적 연구를 통해 고객의 서비스품질 지각을 측정할 수 있는 도구인 Servqual을 개발하였다. [그림 3.1]은 서비스품질의 갭(Gap)모형으로 서비

스 제공자와 고객의 측면에서 서비스품질이 어떻게 형성되고 있고 서로 어떻게 연관되어 있는가를 간략히 요약한 것이다.

[그림 3.1]에서 고객 기대와 인지간의 차이를 갭(Gap)5로 정의한다. Gap 5는 서비스 전달 과정에서 발생하는 네 가지 Gap 1-Gap 4의 크기와 방향에 영향을 받는다.

- Gap 1: 고객 기대와 고객의 기대에 대한 경영자(관리자)의 인식간의 차이이다.
- Gap 2: 관리자 지각과 서비스품질 사양과의 차이이다.
- Gap 3: 서비스품질 사양과 배달된 서비스의 차이이다.
- Gap 4: 배달된 서비스와 알려진 서비스의 차이이다.



[그림 3.1] Servqual의 Gap 모형

PZB는 서비스품질 수준을 측정하는 도구인 Servqual의 질문지는 크게 두 부분으로 구성되었다. 22개 항목으로 구성된 고객의 기대 측정 질문과 22개 기대부분의 각 항목에 대응하는 특정회사에 대한 고객의 지각을 측정하기 위한 설문으로 구성되었다. 5개 서비스 범주를 구성하고 있는 각 문항에 대해서는 먼저 기업의 서비스에 대한 기대의 정도를 질문하고 다음으로 현재 대상 기업이 수행하고 있는 서비스 수준에 대한 경험을 질문한다.

4. Kano-Servqual 기법을 이용한 서비스 개선

4.1 Kano-Servqual 기법

본 논문에서 제시하는 Kano-Servqual 기법은 Kano 기법의 장점과 Servqual 모델의 장점을 접목하여 서비스를 향상하려는 기관의 서비스 수준을 측정하고 문제점 등을 제시하는 데 적합한 기법이다.

Kano 기법의 장점은 서비스 품질 요소의 차원을 분리하여 매력 품질요소를 찾는데 있다. 그러나 단점은 서비스 품질을 분류에 사용된 근거가 최빈값만을 사용하여 통계적으로 의미가 없는 경우가 있다(신아름 2007, 윤호철 2006)

Servqual의 장점은 서비스 품질을 측정하는 설문지를 미리 주어 고객의 인지와 경험사이, 고객의 기대와 기업 경영자의 기대 등을 통하여 서비스 품질을 객관적으로 측정하고 잠재적인 문제를 찾는 장점이 있다. 그러나 설문지가 미리 주어졌기 때문에 개별적인 기관에는 맞지 않는 문항들이 있는 단점이 있다(김수연 2007).

Kano-Servqual 기법은 Kano 기법에서 찾은 서비스 품질 요인을 Servqual 모델의 설문문항으로 대체하여 해당 기관에 필요한 설문을 조사하는 장점이 있다. 또한 Servqual 기법 장점을 이용하여 해당 기관에 필요한 질문 문항으로 고객이 느끼는 서비스 현 수준을 측정할 수 있다.

본 논문에서 사용한 Kano-Servqual 기법은 서비스 현 수준과 원인은 찾아내는 것이 목적이다. 서비스 향상을 위한 해결 기법 등은 본 논문에선 다루지 않는다.

본 논문에서 서비스 품질 수준 향상을 위해 적극적으로 노력하고 있는 공공기관인 A 정보 도서관에 적용하였다.

4.2 A 정보 도서관 소개

서울시 S구가 21세기 문화적 환경에 걸맞은 지역문화 형성과 지역민들의 다양한 문화 요구 충족, 복합 문화 공간 조성을 목적으로 현대적 정보 도서관을 2004년 5월 4일 문을 열었다.

도서관 조직은 운영위원회·자료선정위원회와 관리팀(수서·정리·문화홍보·전산관리·시설관리), 정보서비스팀(문헌정보실·어린이 및 유아실·디지털정보실)으로 이루어져 있다. 건물은 지하 2층, 지상 2층 규모이다. 지하

2층은 보존 서고 및 패스트푸드점, 지하 1층은 안내실 및 유아실·어린이실, 1층은 문헌정보실·회의실, 2층은 디지털정보실·사무실·전산실이다.

소장 자료는 어린이·유아도서 9,182권, 일반도서 1만 4805권, 비도서 154종 등 총 2만 4141권(2004)이다. 주제별로는 총류 1,565권, 철학 1,008권, 종교 599권, 사회과학 3,827권, 순수과학 2,018권, 기술과학 1,440권, 예술 1,377권, 어학 900권, 문학 9,744권, 역사 1,663권이다.

운영 목표는 지역사회 중추 문화기반 시설로서 다양한 정보와 문화 서비스를 제공하고, 주민의 문화 요구 및 정보 수요를 충족할 수 있는 공간을 만드는 것이다. 이를 위해 이용자의 편의성과 움직임의 고려한 이용자 위주의 서가 배치, 쾌적한 이용 환경 조성, 개방형 열람실 운영을 통한 이용의 편의성 도모 등에 중점을 두고 도서관을 운영한다.

4.3 고객 소리 조사

A정보 도서관의 품질특성을 파악하기 위해 먼저 도

[표 4.1] A정보 도서관의 고객 요구사항

No	내 용	설 명
1	다양한 서적구비	지역 도서관이라는 한계가 있지만 많은 도서 요청
2	파손도서 수선	표지 등이 파손된 도서는 바로 수선해주기 바람
3	열람실 환기와 청결 유지	열람실 공기 혼탁하고 깨끗하지 않다
4	열람실 확장	열람실 넓었으면 좋겠다
5	식당 운영	근처에 분식점 같이 저렴한 식당이 없어서 도서관에서 운영 했으면 좋다.
6	휴식공간과 매점 확장	휴식 공간가 매점이 좁다.
7	넓은 유아실과 어린이실	유아들을 돌볼 유아실이 있었으면 좋겠다.
8	주차장 확장 및 이용개선	주차장 찾는 안내 및 이용 방법 등을 명시했으면 좋겠다.
9	교통편의 개선	주차장 찾는 안내 및 이용 방법 등을 명시했으면 좋겠다.
10	열람실 이용시간 확장	이용시간을 밤늦게 까지 해주면 좋겠다.
11	테마 프로그램 운영	정보 도서관에서 월 단위로 행사가 이루어지면 좋겠다.
12	어린이실 사서 배치	어린이들을 돌본 별도 직원이 있으며 좋겠다.

서관의 고객 요구사항을 파악하였다. 고객 요구사항은 2006-2007년 동안 고객이 직접 혹은 게시판 등에 제시한 내용과 매년 실시하는 고객만족 조사에서 나온 고객 요구사항을 기초로 하여 파악하였다. 이 가운데 고객의 요구사항 또는 불만사항이 많이 언급되는 문항을 파악하여 [표 4.1]과 같이 12개의 핵심 품질요구사항으로 찾았다. 여기서 찾은 12개 항목은 지속적으로 요구되는 고객의 소리이다. 1-2개의 많은 요구사항들은 이번 연구에서 제외하였다. 순서대로 빈도수가 많은 고객의 소리이다.

4.4 Kano 기법 적용 분석

고객의 소리를 정확하게 Kano 분석하기 위해 직접 면접방법을 택하였다. 설문 응답자는 도서관을 이용하는 고객의 층별비례 샘플링을 택하여 샘플 추출하였다. A정보 도서관을 이용하는 10대 이상을 대상으로 2007년 6월 1달 동안 남녀 100명을 대상으로 설문을 실시하였다. 불성실한 답변자 18명을 제외한 82명을 대상으로 연구 결과를 적용하였다.

설문 조사 대상 층별비례 샘플된 표본을 분류하면 남자 37.8%, 여자 62.2%로 여성의 이용이 반 이상을 차지하는 것으로 나타났다. 또한 미혼인 이용객들이 65.9%로 전체 이용객들의 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

설문조사 대상의 연령대를 살펴보면 26~30세가 24.4%, 36세 이상이 26.8%로 비슷하게 나타나고 있으며, 대체로 연병별로 고른 이용 분포를 나타내고 있는 것으로 알 수 있다.

응답자의 직업을 살펴보면 학생이 35.4%, 회사원이 22.0%로 응답자의 대부분을 차지하고 있으며, A정보 도서관을 이용하는 고객들은 학생들이 사회인보다 조금 더 이용하고 있다는 것을 알 수 있다.

응답자의 1개월 동안 A정보 도서관의 평균 방문회수를 살펴보면 6회 이상이 36.6%, 2~3회 32.9%로 나타났으며, 평균적으로 대부분의 이용객들이 한 달에 2~3회 이용하는 것으로 알 수 있다.

설문을 분석한 결과 [표 4.2]과 같이 12개의 품질요인 중에서 3개의 매력품질, 3개의 일원품질, 3개의 당연적 품질, 2개는 무관심 품질로 나타났다.

분석 결과 매력 품질로 나타난 고객의 소리를 살펴보면, 매력품질요소는 테마 교통편의 개선, 열람실 이용시간 확장, 어린이실 사서 배치 등이 나타났다. 이들은 도

[표 4.2] A정보 도서관의 Kano 품질분석 결과

품 질	품 질 특 성	매 령 적	일 원 적	당 연 적	무 관 심	역	회 의 적	총 합	
1	다양한 서적 구비	당 연	1	24	33	21	1	1	82
2	파손도서 수선	일 원	10	35	7	22	5	1	82
3	열람실 환기와 청결 유지	당 연	2	6	41	28	2	0	82
4	열람실 확장	일 원	20	27	11	15	4	1	82
5	식당 운영	매 령	32	15	21	4	4	1	82
6	휴식공간과 매점 확장	매 령	31	16	13	9	5	2	82
7	넓은 유아실과 어린이실	매 령	39	8	20	4	4	0	82
8	주차장 확장 및 이용개선	무관심	24	9	7	31	3	0	82
9	교통편의 개선	무관심	5	3	28	33	4	0	82
10	열람실 이용 시간 확장	당 연	9	19	25	13	6	0	82
11	테마 프로그램 운영	일 원	8	33	23	2	5	0	82
12	어린이실 사서 배치	일 원	6	39	14	6	3	2	82

서관 이용 고객들은 크게 기대하지 않지만, 이 점의 서비스를 강화하면 고객들은 대단히 만족할 것이다. 일원적 품질요소는 파손 도서 수선, 열람실 확장, 테마 프로그램 운영 등이 나타났다.

도서관 이용고객은 도서관이 구청에서 운영하는 공공도서관임을 알고 크게 기대하지 않지만 이들 요소가 좋아지면 만족도는 높아질 것이다. 당연 품질은 다양한 도서 구비, 열람실 환기와 청결 유지, 휴식공간과 매점 확대, 주차장 확장 및 이용 안내 등은 도서관으로선 당연히 서비스가 좋아야 한다는 답변이다. 무관심 요소는 식당 운영과 넓은 유아실과 어린이 실이다. 이들 요소는 개선해도 고객들의 만족도와 관계없다. 이를 정리하면 [표 4.3]과 같다.

도서관은 고객들에게 서비스 개선을 위해서 Kano 기법으로 분석한 결과에 맞추어 개선 노력이 필요하다. 이들 요소를 Servqual로 분석해본다.

[표 4.3] A정보 도서관의 Kano 품질분석 결과 정리

품질특성	품질		조치
매력	5	식당 운영	노력하면 고객은 만족함
	6	휴식공간과 매점 확장	
	7	넓은 유아실과 어린이실	
일원적	2	파손도서 수선	투자가 필요한 요소임
	4	열람실 확장	
	11	테마 프로그램 운영	
	12	어린이실 사서 배치	
당연적	1	다양한 서적구비	만족되지 않으면 고객은 불만족
	3	열람실 환기와 청결 유지	
	10	열람실 이용시간 확장	
무관심	8	주차장 확장 및 이용개선	고객은 무관심
	9	교통편의 개선	

4.5 Servqual Gap 분석

가. Kano 기법에서 얻은 설문문항으로 구성

위절에서 얻은 Kano 분석 결과를 PZB의 Servqual의 설문 문항으로 대체시킨다. 이는 본 논문의 핵심적인 아이디어이다. Servqual 모델은 언제나 같은 설문지를 사용하나 여기서 고객의 소리에서 찾은 핵심 요소를 서비스 5개의 범주에 맞추어 새로 설문지를 구성하였다. [표 4.1]의 내용을 PZB 모델의 서비스 5가지 범주에 재배치하면 [표 4.4]와 같다.

[표 4.4] 고객소리에 근거한 설문지를 PZB 5개 범주에 배치

범주	설문 문항
유형성	1 다양한 서적구비 6 휴식공간과 매점 7 넓은 유아실과 어린이실
신뢰성	11 테마 프로그램 운영 2 파손도서
반응성	3 열람실 환기와 청결 유지 4 열람실 확장 5 식당 운영
확신성	8 주차장 확장 및 이용개선 9 교통편의 개선
공감성	10 열람실 이용시간 확장 12 어린이실 사서 배치

나. Servqual 설문 실시

서울 지역을 중심으로 10대에서 40대까지의 주 고객을 대상으로 2007년 7월 한 달간 설문지를 통해 현 서비스품질 측정하기 위한 데이터 100건을 수집하였다. 고객은 A정보 도서관의 서비스를 가장 잘 느낄 수 있는 이용객으로 정의 하였다.

도서관 이용객들을 대상으로 현 서비스 수준을 측정하기 위해 고객에게 Gap 5의 설문지를 활용하였다. 설문지의 방식은 고객의 기대감(E)을 측정하기 위해 같은 업종의 서비스에 대한 고객의 기대를 평가하는 항목들(특정업종: 우수한 도서관은 ~ 할 것이다)과 고객의 경험 수준(P)은 서비스품질의 평가대상이 되는 A정보 도서관에 대한 성과 평가항목들(A정보 도서관은 ~ 한다)의 차이를 통해 알아보았다.

다. Servqual Gap 5 분석

설문 결과 현 서비스품질의 수준은 0.2728점으로 나타났다. 즉, 고객이 느끼는 서비스품질이 기대하는 바에 못 미치는 것으로 나타났다. 이들의 점수는 [표 4.5]와 같다.

[표 4.5] 고객소리의 PZB 점수

범주	설문 문항	품질 특성	기대 점수	경험 점수	Gap 5
유형성	1 다양한 서적구비	당연	3.37	3.56	0.19
	6 휴식공간과 매점	매력	3.10	3.75	0.65
	7 넓은 유아실과 어린이실	매력	2.81	3.08	0.27
신뢰성	2 파손도서	일원	3.13	2.94	-0.19
	11 테마 프로그램 운영	일원	3.23	2.81	-0.42
반응성	3 열람실 환기와 청결 유지	당연	3.29	3.35	0.06
	4 열람실 확장	일원	3.00	3.63	0.63
	5 식당 운영	매력	2.79	3.48	0.69
확신성	8 주차장 확장 및 이용개선	무관심	3.13	3.58	0.44
	9 교통편의 개선	무관심	3.56	3.16	-0.40
공감성	10 열람실 이용시간 확장	당연	3.54	2.18	-1.36
	12 어린이실 사서 배치	일원	3.17	2.74	-0.43

1) 설문결과 분석

A정보 도서관에 Kano-Servqual 기법을 적용한 결과 서비스에 대해 설문 문항 중 매력품질로 인식된 5, 6, 7번은 서비스 점수가 이용전보다 이용 후가 만족도가 더 높다. 이는 기대하지 않았기 때문이다. 일원적 품질로 나타난 2, 4, 11, 12번중 4번만 경험이 기대보다 높은 나왔고 나머지는 기대만 못하다고 하였다. 4번 항목은 열람실 작을 것으로 생각했는데 막상 경험하니 넓은 의미이다. 미리 기대를 적게 한 것이다. 당연적 품질 1 3 10은 대부분 기대보다 낮게 평가되어 대부분 불만족이다. 무관심 8,9번은 높은 겨우 낮은 경우 다양하다.

서비스 범주별로는 유형성과 반응성은 경험후 더 좋게 느꼈으며 나머지 범주는 기대에 못미치는 것으로 평가되었다.

A 도서관이 구청에서 운영하는 공공 도서관을 고객들이 크게 기대하지 않은 것을 알 수 있다.

라. Gap 1분석

A정보 도서관의 Gap 5의 점수 향상을 위해 Gap 1의 Gap 점수를 통해 문제점을 분석하기로 한다. Gap 분석 모형을 활용하여 관리자와 일선 서비스 직원을 중심으로 아래와 같은 설문을 통해 데이터를 수집하여 통계분석을 실시하였다. Gap 1과 2은 경영의 Gap으로 기업의 관리자를 대상으로 하였으며 Gap 3과 4는 주로 일선 서비스 직원을 대상으로 하였다. A 정보 도서관은 공공 기관임으로 경영자를 팀장이상의 관리자로 정의 하였고, 서비스 품질 사양은 도서관에 비치된 도서관 이용 고객 대응 규정으로 정의하였고, 서비스 전달은 도서관 일선 직원들의 업무로 정의하였으며, 고객에 대한 외부 커뮤니케이션은 도서관 게시판(인터넷 포함) 등을 포함하여 고객에게 안내한 내용들로 정의하였다. 일선 서비스 직원은 사원으로 정의하였다.

1) Gap 1 Servqual 점수 측정

Gap 1은 관리자 기대점수와 고객 기대간의 차이를 알아보는 항목이다.

분석 결과 A정보 도서관의 서비스에 대해 설문 문항의 결과는 관리자는 6, 3, 4, 5 항목에서 고객보다 높게 평가하고 있다.

범주별로 해석하면 신뢰성과 공감성에 대해선 고객보다 낮게 평가하고 있으며 나머지 범주(유형성, 반응성, 확신성)은 관리자는 고객보다 높게 평가하고 있다.

[표 4.6] Gap 1의 설문 점수

범주	설문 문항	품질 특성	고객기대점수	관리자 기대점수	Gap 5
유형성	1 다양한 서적구비	당연	3.32	3.50	0.18
	6 휴식공간과 매점	매력	3.05	4.00	0.95
	7 넓은 유아실과 어린이실	매력	2.85	3.00	0.15
신뢰성	2 파손도서	일원	3.12	2.50	-0.62
	11 테마 프로그램 운영	일원	3.17	2.50	-0.67
반응성	3 열람실 환기와 청결 유지	당연	3.28	3.50	0.22
	4 열람실 확장	일원	2.97	4.00	1.03
	5 식당 운영	매력	2.82	3.50	0.69
확신성	8 주차장 확장 및 이용개선	무관심	3.19	3.00	-0.19
	9 교통편의 개선	무관심	3.48	3.50	0.02
공감성	10 열람실 이용 시간 확장	당연	3.51	2.00	-1.51
	12 어린이실 사서 배치	일원	3.19	3.00	-0.19

전반적으로 살펴보았을 때 A정보 도서관의 Gap 1의 Gap은 큰 편이다. 서비스 향상을 위해 내부의 원인을 파악하기 위해서 Gap 1~Gap 4의 설문 조사가 필요하다.

마. Gap 1~Gap 4 원인 분석

설문지는 PZB(1993)가 제시한 설문문항을 도서관에 맞게 수정하여 실시하였다.

1) Gap 1의 원인 분석

관리자를 중심으로 Gap에 대한 잠재적인 원인을 알아보기 위하여 내부 직원들에게 설문을 실시하였다. 각 질문 문항은 모두 A 도서관에 대한 질문이다. 응답자의 답변을 평균 내어 어떤 부분에 문제가 있는 지 알아보았다.

[표 4.7] Gap 1의 원인을 알아보기 위한 설문지 및 점수

번호	평가항목	평균
1	고객의 요구에 대한 정보를 정기적으로 조사함	2.5
2	고객에 관한 정보를 사용함	4.0
3	고객의 서비스 질에 관한 기대를 정기적으로 조사함	3.0
4	관리자는 고객과 자주 만남	3.0
5	홍보 담당은 관리자와 자주 만남	2.5
6	관리자는 홍보담당에게 서비스 아이디어를 찾음	3.5
7	관리자는 홍보 담당과 자주 만나 의견 교환함	2.0
8	홍보담당과 관리자의 커뮤니케이션 주요 수단은 서류임	3.5
9	관리자와 홍보담당은 중간관리자 없이 직접 만남	2.5

5점 척도로 하여 응답자의 점수가 높을수록 문제가 없는 것으로(4.0 이상) 해석하지만, A 도서관은 규모 등을 참작하여 3.0 이하만 잠재적 원인으로 분류하여 4개의 잠재원인을 도출하였다.

- 고객의 요구에 대한 정보를 정기적으로 조사함
- 홍보 담당은 관리자와 자주 만남
- 관리자는 홍보 담당과 자주 만나 의견 교환함
- 관리자와 홍보담당은 중간관리자 없이 직접 만남

2) Gap 2의 원인 분석

관리자와 정보도서관의 서비스품질 사양과의 Gap에 대한 잠재적인 원인을 알아보기 위하여 내부 직원들에게 설문을 실시하였다.

잠재적 원인으로 4개의 원인을 도출하였다(3.0 이하).

- 서비스품질을 위해 필요한 자원들을 할당하고 있음
- 서비스 품질을 향상시키기 위한 내부 프로그램을 갖고 있음
- 서비스 품질을 향상시키는 관리자들이 그렇지 않은 관리자들 보다 더 보상을 받음
- 고객의 요구를 충족시킬 충분한 능력을 갖고 있음

[표 4.8] Gap 2의 원인을 알아보기 위한 설문지 및 점수

번호	평가항목	평균
1	서비스품질을 위해 필요한 자원들을 할당하고 있음	2.0
2	서비스 품질을 향상시키기 위한 내부 프로그램을 갖고 있음	2.0
3	서비스 품질을 향상시키는 관리자들이 그렇지 않은 관리자들 보다 더 보상을 받음	2.5
4	고객에게 서비스를 강조하는 만큼, 혹은 그 이상으로 재방문을 기대함	3.0
5	서비스 품질을 높이기 위한 공식적 절차가 있음	3.0
6	서비스 품질을 높이기 위한 구체적인 품질 목표를 세우려고 노력하고 있음	3.0
7	고객 서비스에 일관성을 갖기 위해 하드웨어 설비에 투자하고 있음	3.0
8	일관성 있는 서비스를 제공하기 위한 운영절차 프로그램이 있음	3.5
9	고객의 요구를 충족시킬 충분한 능력을 갖고 있음	2.6
10	고객이 원하는 대로 해주어도 운영에 문제 없음	4.2
11	고객들이 요구하는 수준의 서비스를 충족시킬 만한 운영체제를 가지고 있음	3.6

3) Gap 3의 원인 분석

정보도서관의 서비스품질 사양과 내부 직원과의 잠재적인 원인을 알아보기 위하여 설문을 실시하였다.

잠재원인으로 다음과 같이 6개를 도출하였다(3.0 이하).

- 나는 나에게 재량권이 없는 문제를 해결하는데 시간을 보내지 않는다.
- 나의 고객들을 만족시키기 위한 일이라면 내 마음대로 할 수 있다.
- 많은 고객들이 한꺼번에 서비스를 요구할 때에 일에 대한 재량권을 느끼지 않는다.
- 좋은 서비스를 제공하려면 나 혼자 힘만 아니라 다른 직원들의 도움을 받아야 한다는 것은 당연하다.
- A 도서관은 고객에게 서비스를 잘하려고 노력하는 것이 승진이나 봉급인상에 도움이 된다.
- A 도서관은 고객에게 최상의 서비스를 제공하는 사원에게 더 많은 보상이 주어진다.

[표 4.9] Gap 3의 원인을 알아보기 위한 설문지 및 점수

번호	평가항목	평균
1	나는 A 도서관의 팀 일원이라고 느낀다.	3.9
2	A 도서관의 모든 사원들은 고객 서비스에 팀 차원의 노력을 하고 있다.	3.8
3	나는 동료사원들이 일을 잘하도록 도와야 한다는 일종의 책임의식을 갖고 있다.	3.8
4	동료사원과 나는 경쟁하기보다는 서로 협조하는 편이다.	4.0
5	나는 A 도서관의 중요한 구성원이라고 느낀다.	3.8
6	일을 해내는 능력의 측면에서 나는 이 직업에 적합하다고 생각한다.	3.4
7	A 도서관은 일할 능력 있는 사람을 고용한다.	3.1
8	A 도서관은 일을 수행하기 위해 필요한 기구와 장비를 제공한다.	3.4
9	나는 나에게 재량권이 없는 문제를 해결하는데 시간을 보내지 않는다.	2.8
10	나의 고객들을 만족시키기 위한 일이라면 나는 마음대로 할 수 있다.	2.5
11	많은 고객들이 한꺼번에 서비스를 요구할 때도 일에 대한 재량권을 느끼지 않는다.	2.9
12	좋은 서비스를 제공하려면 나 혼자만의 힘만 아니라 다른 직원들의 도움을 받아야 한다는 것은 당연하다.	2.4
13	내 상사는 나를 평가할 때 내가 고객에게 어떻게 대하는지도 고려한다.	3.4
14	A 도서관은 고객에게 서비스를 잘하려고 노력하는 것이 승진이나 봉급인상에 도움이 된다.	2.6
15	A 도서관은 고객에게 최상의 서비스를 제공하는 사원에게 더 많은 보상이 주어진다.	2.9

[표 4.10] Gap4의 원인을 알아보기 위한 설문지 및 점수

번호	평가항목	평균
1	문서로 작성해야 할 것은 별로 없어서 고객에게 효과적으로 서비스하는 것은 어렵지 않다.	3.1
2	A 도서관은 고객 방문을 강조하지만, 고객에게 적절한 서비스를 하는 것은 어렵지 않다.	2.3
3	고객이 나에게 원하는 것과 회사가 나에게 원하는 것이 같다.	2.9
4	A 도서관과 나는 어떻게 일해야 하는가에 대해 생각이 같다.	3.1
5	나는 일을 어떻게 해야 하는지에 관해 상사로부터 충분한 이야기를 듣는다.	3.5
6	나는 언제나 A 도서관이 제공하는 서비스를 잘 이해하고 있다고 느낀다.	2.6
7	나는 업무에 영향을 미치는 도서관의 제반변화에 적응하고 있다.	3.5
8	나는 고객을 효과적으로 대하는 방법을 제대로 교육받았다고 느낀다.	2.2
9	나는 상사가 나의 업무를 평가하는데 어떤 측면을 더 중요시 하는지 잘 알고 있다.	2.8
10	홍보부서의 직원들은 서비스 담당자에게 홍보에서 약속하는 서비스가 실제로 가능한지 물어온다.	4.6
11	A 도서관의 홍보 캠페인이 고객에게 어떤 것을 약속했는지 사전에 잘 알고 있다.	2.4
12	홍보와 관련 없는 부서 사원들도 서비스 수준의 목표설정을 위해 기획부서와 의견을 교환한다.	2.8
13	고객에게 제공하는 서비스에 관한 도서관의 원칙은 다른 사원과 관계없이 일관성을 갖는다.	3.2
14	새로운 프로그램을 시작할 때에도 많은 압력을 받지 않는다.	2.5
15	경쟁 도서관에 비해 새로운 고객을 확보하기 위해서 지킬 수 없는 약속은 하지 않는다.	2.3

4) Gap 4의 원인 분석

내부 직원과 홍보부서간의 잠재적인 원인을 알아보기 위하여 설문을 실시하였다.

다음 표에서 특히 점수가 높은 항목인 “홍보부서의 직원들은 서비스 담당자에게 홍보에서 약속하는 서비스가 실제로 가능한지 물어온다”(4.6점)은 직원이 많지 않기 때문에 서로 의사소통이 원활 때문이다. 잠재원인으로 다음과 같이 9개를 도출하였다(3.0 이하).

- A 도서관은 고객 방문을 강조하지만, 고객에게 적절한 서비스를 하는 것은 어렵지 않다.
- 고객이 나에게 원하는 것과 회사가 나에게 원하는 것이 같다.
- 나는 언제나 A 도서관이 제공하는 서비스를 잘 이해하고 있다고 느낀다.
- 나는 고객을 효과적으로 대하는 방법을 제대로 교

- 육박했다고 느낀다.
- 나는 상사가 나의 업무를 평가하는데 어떤 측면을 더 중요시 하는지 잘 알고 있다.
- A 도서관의 홍보 캠페인이 고객에게 어떤 것을 약속했는지 사전에 잘 알고 있다.
- 홍보와 관련 없는 부서 사원들도 서비스 수준의 목표 설정을 위해 기획부서와 의견을 교환한다.
- 새로운 프로그램을 시작할 때에도 많은 압력을 받지 않는다.
- 경쟁 도서관에 비해 새로운 고객을 확보하기 위해서 지킬 수 없는 약속은 하지 않는다.

Gap 분석을 통하여 원인을 살펴보면 대부분의 항목들이 낮은 점수를 받고 있다(서비스 우수기업들은 대부분 항목에서 4.0 이상을 받고 있다). 이는 A 도서관은 고객 서비스 향상을 위한 체계적인 정책을 수립이 필요함을 시사하고 있다.

5. 결 론

우리는 본 논문에서 서비스품질의 향상을 위하여 서비스 측정과 원인을 찾고자 시도하였다. 서비스 운영에 어려운 점은 고객의 목소를 듣는 것과 고객의 소리를 통하여 내부의 문제점을 찾는 데 있다.

본 연구에서는 서비스품질 측정을 위해 보편적으로 사용되어지고 있는 Kano 기법과 Servqual 모델의 장점을 합한 Kano-Servqual 기법을 제안하였다. Kano-Servqual 기법은 서비스 현 수준을 측정하고 잠재 원인을 제시해준다.

본 논문에선 서비스 향상을 위해 노력하는 A 정보도서관에 적용하였다. A 정보도서관은 고객들의 요구에 직원들의 인지도가 낮음을 알 수가 있었다. 서비스 향상을 위해 노력하는 A 정보도서관은 다양한 고객들의 요구를 인식하고 본 논문에서 제시한 내부 원인들에 맞는 해결 노력을 기울여야 함을 시사하고 있다.

향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, Kano-Servqual 기법에서 사용되는 질문 문항

을 풍부하게 하여 품질요소별로 Servqual 설문 문항을 대체하여 현장에 적용하여 각 품질요소별 비교 분석해보면 다른 결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, Kano-Servqual 기법의 적용 후 서비스 원인을 찾는데 원인에 해당되는 설문조사는 PZB가 제공한 설문 문항을 사용하였다. 이를 각 기관 내부에서 찾아 기업 실정에 맞게 수정할 필요가 있다.

참고문헌

- [1] 김연성·박영택·서영호·유왕진·유한주·이동규(2003), 『서비스 경영』, 법문사
- [2] 김수연(2007), “Servqual을 기반으로 한 서비스 프로세스 개선모델(MAVIC) 개발에 관한 연구”, 서경대학교 석사학위 논문
- [3] 서명애(2008), “문화예술 마케팅의 활성화를 위한 핵심요인에 관한 실증적 연구”, 서경대학교 박사학위 논문
- [4] 신아름(2007), “Kano 모델을 기반으로 한 총체적 고객만족계수의 개발 및 적용에 관한 연구”, 서경대학교 석사학위 논문
- [5] 윤호철(2006), “Kano 모델 및 PCSI를 통한 패밀리 레스토랑의 고객 NEEDS가 재방문 의도에 미치는 영향 연구”, 서경대학교 석사학위 논문
- [6] 임성욱(2005), “Kano 모델을 기반으로 한 잠재적 고객만족 개선 지수의 개발 및 적용에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위 논문
- [7] Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L.L. Berry(김진국, 김완석 공역)(1993), 『고객만족, 서비스품질의 측정과 개선』, 서울포럼
- [8] Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L.L. Berry (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research”, *Journal of Marketing* Vol. 49, No. 4, p44
- [9] Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L.L. Berry (1998), “Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”, *Journal of Retailing* Vol. 64, No. 1, p23
- [10] Timko, M.(1993), “An experiment in continuous analysis”, *Center for Quality of Management Journal*, Vol. 2, No. 4, p17~20