

# A Study on the Service Quality Improvement by Kano Model & Weighted Potential Customer Satisfaction Index

## Kano 모델 및 가중 PCSI를 통한 서비스품질 개선에 관한 연구

Kim, Sang-Cheol(김 상 철)\*

### Abstract

The Banking industry is expanding rapidly. To keep the competitive advantages, participating companies concentrate their resource to provide the distinguishable services by increasing the service quality.

This study is to find that how three kinds of service quality(process, output, and service environment) affect on the customer satisfaction. In this paper, WPCSI (Weighted Potential Customer Satisfaction Index) was developed using Kano model and PCSI. Kano's model of service quality classification was used to improve customer satisfaction, customer satisfaction index was calculated. Customer satisfaction index was calculated using the existing potential for improving customer satisfaction index (PCSI Index) to complement the limitations of the weighted potential improve customer satisfaction index (WPCSI) were used.

Analysis using PCSI improve the quality of service levels may be useful in assessing. However, this figure is a marginal degree of importance on customers and quality characteristics have been overlooked but has its problems. A service provided to customers with some important differences depending on the interpretation of the scope for improvement is to be classified. In other words, the level of customer satisfaction and the satisfaction of the current difference between the comparison factor for the company to provide information about the priority of the improvement was not significant. Companies are also considered important that the customer does not consider the uniform quality of service provided can be fallible. In this study, the weighted potential to improve it improve customer satisfaction index (WPCSI) proposed a new customer satisfaction index. This is for customers to recognize the importance of quality characteristics by weighting factors, to identify practical and improved priority to provide more useful information than has been.

Weighted potentially improve customer satisfaction index (WPCSI) presented in this study by the customers aware of the importance of considering the quality factor is an exponent.

The results, 'Employees' working ability', 'provided the desired service level', 'staff to handle this task quickly enough' to the customer of the factors had significant effects on satisfaction are met. On the other hand 'aggressiveness on the product description of employees', 'service environment as a whole, beautiful enough to'

meet and shows no significant difference between satisfaction. But 'aggressiveness on the product description of employees' and reverse (逆) were attributable to the quality. Small dogs and overly aggressive products that encourage the customer dissatisfaction that can result in widening should be careful because the quality factor can be said. As a result, WPCSI is more effect to find critical factors which can affect customer satisfaction than PCSI. After that, we discuss effects and advantages of customer satisfaction using WPCSI .

This study, along with these positive aspects, the limitations are implied. First, this study directly to the bank so that I could visit any other way for customers, utilizing the Internet or mobile to take advantage of the respondents were excluded from the analysis. Second, in survey questionnaires can help improve understanding of the measures will be taken. In addition to the survey targeted mainly focused on Seoul, according to a sample, so sampling can cause problems is the viscosity revealed intends.

Key Words : Kano model, WPCSI:Weighted Potential Customer PCSI Index;Potential Customer Satisfaction Improvement Index

### 국문초록

은행의 고객만족 및 서비스 품질을 통한 경쟁력 강화를 위해 은행에 대한 품질요인을 '과정품질(process quality)', '결과품질(outcome quality)', 그리고 '서비스 환경품질(service quality)'의 세 차원으로 나누어 분석하였다.

서비스 품질에 대한 분류는 Kano의 품질분류 모델을 이용하였으며 고객만족 개선을 위한 고객만족 지수를 산출하였다. 고객만족 지수의 산출은 기존에 사용하던 잠재적 고객만족 개선지수(PCSI Index)의 한계를 보완하여 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)를 이용하였다. 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)는 본 연구에서 제시한 방법으로 고객들이 인식하는 품질요인에 대한 중요성을 고려한 지수이다.

연구결과 '직원의 업무처리 능력', '원하는 서비스를 제공받은 정도', '직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도'의 품질특성 요인이 고객에게 충족될 경우 만족도가 높아지는 것으로 나타났으며, '직원들의 상품설명에 대한 적극성', '서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도'는 충족과 만족간에 큰 차이를 보이지 않고 있음을

\* Associate Professor, Dept. of Distribution Management, Yuhan University. Tel: +82-10-9940-4921, E-mail: kimsc@yuhan.ac.kr

확인할 수 있다.

주제어 : Kano 모델, 잠재적 고객만족 개선지수, 가중 잠재적 고객만족 개선지수

## I. 서론

시장에서 기업간의 경쟁은 소비자의 결정으로 판가름난다는 사실에 이의를 제기할 수 없는 현실이다. 이러한 실정에 근거해 소비자에 대한 이해는 지속적으로 그 중요성이 커지며, 변화하는 욕구에 대한 기업의 추적은 끊임없이 전개되고 있는 상황이다. 소비자에 대한 연구중에서도 특히 만족과 관련된 분야는 많은 관심을 갖고 진행되어 왔으며, 현 시점과 함께 향후에도 꾸준히 분석되어 질 주제라 여겨진다. 특히 서비스 품질과 소비자의 만족간에 대한 연구는 최근에 관심의 중심에 서 있다고 볼 수 있다.

소비자의 만족도를 결정하는 주요 핵심 요인으로서 서비스 품질을 설명하기도 하고(Oliver 1981, Bitner 1990) 인지된 다양한 종류의 서비스 품질과 만족에 대한 연구(Spreng & Mackoy 1996)가 진행되기도 하였다. 호텔 및 레스토랑을 중심으로 인지된 서비스 품질이 만족도와 구매의도에 영향을 미치는 관계를 설명한 연구(최주호 2003, Chow et al 2007, 민계홍 2007) 등 많은 연구들이 소비자의 만족에 영향을 미치는 요인으로서 서비스 품질 특성을 다루어 왔다. 일반적으로 서비스 품질이 높게 지각될수록 고객만족이 증가하는 것으로 보인다. Caruana(2002)는 은행 서비스 고객들을 대상으로 조사한 결과, 서비스품질과 고객만족간의 인과관계를 실증하였다. 이 외에도 많은 연구에서 서비스 품질과 고객만족간의 관계를 입증하고 있다. 그런데 서비스 품질과 고객만족에 대한 대부분의 기존 연구들은 전반적인 서비스 품질(overall service quality)의 고객만족에 대한 영향을 분석하는데 주안점을 두고 있다. 그러나 보다 중요한 것은 전반적인 서비스품질보다 서비스 품질의 각 차원이 고객만족에 어떤 영향을 미치는지를 파악하는 것이 더 중요하다(Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman 2002) 전반적인 서비스 품질 제고가 고객만족에 유의하게 영향을 줄 수 있다는 결과는 어떻게 보면 당연해 보이고 실무적으로도 유용성이 떨어진다고 할 수 있다.

우리나라 은행의 경우 세계 금융위기의 영향과 함께 글로벌 금융업들의 국내시장 진입에 따라 새로운 경쟁 패러다임에 처해 있는 상황이다. 현재 은행을 중심으로 한 금융업들은 대형화, 전문화, 복합화라는 형태로 조직구조를 재무장한 상태에서 경쟁의 정도가 과거 어느때도 볼 수 없는 상황을 맞이하고 있다. 극심한 경쟁상황에서 은행을 포함한 금융산업은 고객의 중요성을 더욱 실감하고 있으며 고객충성도에 대한 관심으로 이어지고 있다. 많은 기업들이 고객의 충성도를 제고함으로써 얻는 이익이 신규고객의 창출에 의한 추가적인 이익보다 더 높다는 것을 인식하고, 신규고객 확보에 투자되어온 자원을 기존고객의 유지 및 관계강화를 위해 재배치하고 있다. (Birgelen, Wetzels & Ruyter 1997, Reichheld & Sasser 1990)

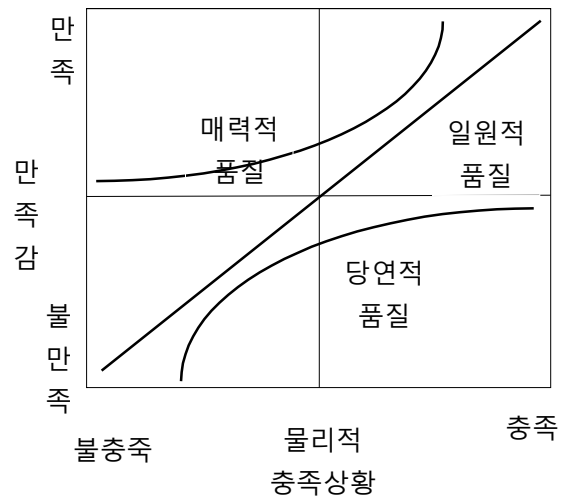
은행업의 경쟁력 제고를 위한 기존 연구를 살펴보면, 고객만족을 위한 서비스품질에 대한 연구가 주로 기대와 성과간의 관계를 통한 연구나 성과만을 대상으로 한 연구가 주를 이루고 있다. 그

러나 본 연구에서는 소비자 인식의 차원을 분류한 Kano(1984)의 이원적 인식방법에 따른 모델과 Timko(1993)가 주장한 고객만족계수 모형을 바탕으로 한 잠재적 고객만족 개선지수(PCSI Index; Potential Customer Satisfaction Improvement Index)를 통해 서비스 품질 특성을 분류하고 기존연구의 한계를 보완한 새로운 형태의 PCSI 적용에 대한 연구결과를 제시하고자 한다. 새롭게 제시할 PCSI는 은행에서 이루어지고 있는 서비스 품질을 대상으로 진행할 것이며 이러한 결과가 기존의 연구에 비해 현장에서 보다 적용하기 용이하고 효율적 서비스 품질관리가 이루어질 것이라 기대한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. Kano 분석

상품품질에 대한 소비자의 요구사항은 획일적이거나 종합적인 견해로는 설명하기가 어렵다. 즉, 소비자의 요구사항에 대한 품질 분류가 우선적으로 고려되어야 하는데 Kano(1984)는 <그림 1>가 같이 품질의 이원적 인식방법을 제시하였다. 이 그림은 소비자의 요구사항을 알아보기 쉬운 형태의 품질요소로 분류한 것이다.



<그림 1> 품질의 이원적 이론

품질에 대한 이원적 이론은 품질에 대한 주관적 측면과 객관적 측면에 대한 인식방법을 제시하고 있다. 즉, 주관적 측면은 품질에 대한 만족과 불만족을 고려하며, 객관적 측면은 물리적 충족과 불충족을 나타내고 있다. 품질에 대한 전통적인 정의가 표현에 있어 차이는 있지만 일반적으로 사용자의 만족이라는 주관적 측면과 요구조건과의 일치라는 객관적 측면에서 이루어지고 있다. 결국 Kano의 이원적 품질인식은 품질인식의 두 가지 측면을 대응시킨 것으로 볼 수 있다. 각각의 품질요소를 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 매력적 품질요소(Attractive Quality Element)

충족이 되면 만족을 주지만 충족이 되지 않더라도 어쩔수 없이 받아들이는 품질요소를 말한다. 이것은 고객이 미처 사전에 기대하지 못했던 것을 충족시켜 주거나, 고객이 기대한 내용인 경우에도 고객의 기대를 훨씬 뛰어넘는 만족을 제공하는 품질요소로서 고객감동의 요인이 된다. 이 품질요소는 경쟁사와의 경쟁관계에서 경쟁우위의 역할을 하며, 설령 고객은 이러한 품질요소가 충족이 되지 않더라도 불만을 갖지 않는다. 이는 이러한 품질요소의 특성에 대해 고객이 사전에 존재를 모르거나 기대하지 못하기 때문이다.

2) 일원적 품질요소(One-Dimensional Quality Element)

충족이 되면 만족하나 충족이 되지 않을 시에는 불만족인 품질요소로 기존에 평가하는 품질인식과 같다.

3) 당연적 품질요소(Must-Be Quality Element)

최소한 당연히 존재할 것으로 여겨지는 품질요소로 충족이 되는 경우 당연한 것으로 여겨 만족감에 크게 영향을 미치지 못하나 충족이 되지 않은 경우 불만을 일으키는 품질요소를 말한다. 이러한 당연적 품질요소의 특성은 결국 불만 예방요인이라고 할 수 있다.

4) 무관심 품질요소(Indifferent Quality Element)

품질이 충족되거나 충족되지 않거나 상관없이 만족과 불만족에 영향을 미치지 않는 품질요소를 말한다.

5) 역(逆) 품질요소(Reverse Quality Element)

충족이 되는 경우 오히려 소비자로부터 불만족의 평가를 받는 품질요소를 말한다. 역(逆)이란 의미는 기업측에서 충족시키려는 노력이 오히려 소비자에게는 불만족스러운 결과를 가져오게 된다는 뜻을 포함하고 있다.

품질요소에 대한 긍정적 질문과 부정적 질문에 대한 대답은 <표 1>과 같은 평가이원표에 의해 해설 될 수 있다. 회의적 대답의 경우 일반적인 평가로서는 생각할 수 없는 회답으로 설문을 이해하지 못 했거나 응답자의 품질요소에 대한 이해도가 낮은 경우 등이 이러한 응답의 원인이 될 수 있다.

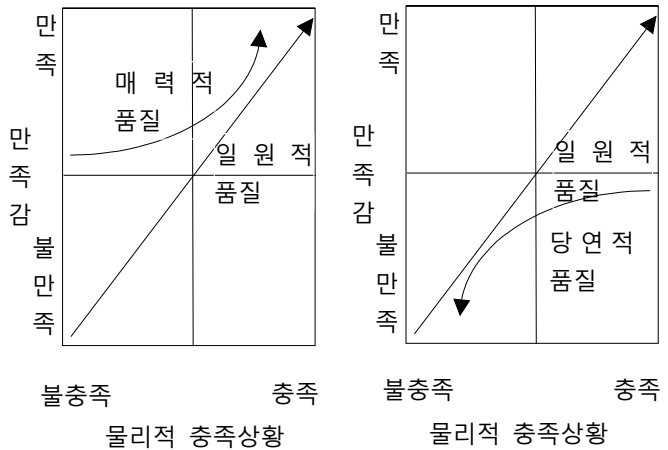
<표 1> 품질요소 평가 이원표

		미충족 충족	부정적 질문에 대한 대답					
			① 마음에 든다	② 당연하다	③ 아무런 느낌 없다	④ 하는 수 없다	⑤ 마음에 안 든다	⑥ 기타
긍정적 질문 에 대 한 대 답	① 마음에 든다	회의적	매력적	매력적	매력적	일원적		
	② 당연하다	역품질	무관심	무관심	무관심	당연적		
	③ 아무런 느낌 없다	역품질	무관심	무관심	무관심	당연적		
	④ 하는 수 없다	역품질	무관심	무관심	무관심	당연적		
	⑤ 마음에 안 든다	역품질	역품질	역품질	역품질	회의적		
	⑥ 기타							

2. 고객만족계수

1) 고객만족계수의 도출

Kano의 품질이원론은 물리적 충족도와 만족도에 따라 품질특성을 분류하고 있다. 이러한 분류방식은 품질특성을 결정할 때 설문 응답결과에서 최빈값을 갖는 요인을 하나의 품질특성으로 규명한다. 이로 인해 확정된 품질특성안에서 해당 품질특성의 성격이 뚜렷하게 반영되기도 하고 혹은 상대적으로 약한 품질특성임에도 불구하고 적용되기도 한다. 이러한 점은 Kano의 품질이원론이 갖는 한계점으로 작용한다. 이와 같은 문제점을 해결하기 위해 고객만족계수(CS-Coefficient : Customer Satisfaction Coefficient) 를 이용하게 되었다. 고객만족계수는 고객이 상품이나 서비스를 접하는 경우 고객의 만족정도가 어느정도 올라갈 수 있고, 반대로 불만족한 경우 그 불만족의 경우가 얼마나 떨어질 수 있는가를 파악한 계수이다. (Timko 1993) 이러한 계수값을 구하는 방식을 <그림 2>를 통해 살펴보면 우선 만족계수의 경우 물리적 충족이 이루어진 경우 만족의 크기에 영향을 미치는 매력적 품질과 일원적 품질을 더하고 이를 고객의 품질형태에 영향을 미치는 모든 품질요소, 즉 매력적 품질, 일원적 품질, 당연적 품질, 무관심 품질을 합한 값으로 나누어 정규화 한다. 불만족 계수는 불만족에 영향을 미치는 일원적 품질과 당연적 품질의 합을 분자로 구하고 분모는 만족계수와 동일하게 이용한다. 그리고 계산된 값에 음의 값을 취할 수 있도록 한다. (Timko, 1993)



<그림 2> 만족·불만족 계수요인

$$\text{만족계수} = \frac{A + O}{A + O + M + I} \tag{1}$$

$$\text{불만족 계수} = \left( \frac{O + M}{A + O + M + I} \right) (-1) \tag{2}$$

여기서 A : 매력적 품질로 응답한 수  
 O : 일원적 품질로 응답한 수  
 M : 당연적 품질로 응답한 수  
 I : 무관심 품질로 응답한 수

2) 잠재적 고객만족개선 지수

Kano 모형을 통한 고객의 만족도계수 파악 이후 현재 고객의 만족상태를 파악함으로써 고객의 요구사항이 충족될시 고객만족이 얼마나 개선될 수 있는지 파악하고자 잠재적 고객만족 지수가 이용된다. 이는 현재의 만족수준을 파악한 값이 고객만족계수의 만족계수와 불만족계수 사이에서 현재 만족위치(P)가 어디에 있는가를 파악한다. 만족위치(P)에 대한 식은 (3)과 같다.

$$P = \frac{(S - D) \times (Max - L)}{Max - Min} + D \tag{3}$$

여기서 P : 현재의 만족위치(Satisfaction Position)

S : 만족계수 (Satisfaction Coefficient)

D : 불만족 계수(Dissatisfaction Coefficient)

L : 현재의 만족수준(Current Level)

Max : 현재 만족도 수준의 설문척도 중 가장 큰 값

Min : 현재 만족도 수준의 설문척도 중 가장 작은 값

이러한 만족위치(P)를 파악한 값을 통해 잠재적 고객만족 개선 지수(PCSI Index)를 계산해 나아갈 수 있다. 즉, 식 (3)에서 계산된 값과 만족계수까지의 차이가 개선이 가능한 값의 범위라 할 수 있다. 이를 다시 식으로 표현하면

$$PCSI\ Index = S - P \tag{4}$$

잠재적 고객만족 개선지수(PCSI Index)는 현재의 만족위치(P)에서 만족계수(S)까지의 거리를 나타낸다. 이 지수의 값은 '0~2'사이의 값을 가질 수 있다. 값 '0'은 최소값을 나타내는데 의미하는 바는 품질특성에 관계없이 만족수준이 충분하다는 것을 의미한다. 이러한 경우 만족수준을 높이기 위한 품질특성의 개선이 더 이상 필요하지 않게 된다. 만족위치(P)에서 만족계수(S) 값 '2'는 불만족계수의 만족위치(P)가 '-1'로 품질특성에 대한 고객들의 불만이 최대로 형성되어 있다는 것을 의미한다. 이러한 품질특성은 잠재적으로 개선이 시급한 경우라 할 수 있다. 그런데 본 연구에서는 지금까지 진행되어온 연구들이 시행한 PCSI의 직접적 적용에는 문제가 있다고 판단하고 이의 개선책을 제시하려 한다. PCSI의 적용의 경우 만족위치(P)에서 만족계수(S)까지 크기 순으로 개선의 여지를 남겨두고 있다. 그러나 실제로는 고객들이 중요하게 인식하는 품질요소의 개선이 우선되어야 한다. 이를 위해 기존의 PCSI의 적용은 자칫 실제 적용을 하는데 있어 혼란을 줄 우려가 있다고 판단된다. 이를 위해 본 연구에서 적용하는 PCSI는 기존 PCSI에 고객들이 중요하게 인식하는 품질요소에 대한 가중치(W)가 고려된 형태로 분석될 것이다. 이를 식으로 표현하면

$$\text{가중 PCSI Index} = W (S - P) \tag{5}$$

여기서 가중치(W)는 고객들이 인식하는 품질특성에 대한 중요도를 뜻한다. 이러한 중요도가 반영된 경우 기존 PCSI 값의 결과 및 순위와 다른 결과를 도출할 수 있으며, 그 결과가 고객들의 만

족수준을 개선하는데 더욱 도움이 될 수 있다.

III. 실증분석

1. Kano 모델 조사방법 및 자료수집

Kano 모델에 이용할 은행 서비스품질은 Brady & Cronin(2001)의 연구결과를 바탕으로 품질차원을 '과정품질(process quality)', '결과품질(outcome quality)', 그리고 '서비스 환경품질(service quality)'의 세 차원으로 나누어 분석하였다.

<표 2> 은행 서비스 품질의 측정 특성요인

요인	측정개념	측정변수
과정 품질	신속성	직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도
	신뢰성	직원의 업무처리 능력
	친절성	직원들의 전반적인 친절성
	적극성	직원들의 상품설명에 대한 적극성
결과 품질	욕구 충족성	원하는 서비스를 제공받은 정도
	가치성	서비스 수수료의 적절한 정도
	호감성	서비스 이용결과, 대체로 기분이 좋은 정도
환경 품질	쾌적성	환경이 쾌적한 정도
	편리성	시설 이용의 편리성
	심미성	서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도

과정품질은 고객과 서비스 종업원과의 서비스 접점에서 발생하는 품질로서 구성 항목은 '신속성', '신뢰성', '친절성', '적극성'의 내용으로 개념 구성을 하였다. '신속성'은 '직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도'로 개념적 정의를 측정하였으며, '신뢰성'은 '직원의 업무처리 능력'으로 정의하여 측정하였다. '친절성'의 경우 '직원들의 전반적인 친절성'으로 개념적 정의를 내렸고, '적극성'은 '직원들의 상품설명에 대한 적극성'으로 측정을 하였다.

결과품질은 제공받은 핵심 서비스에 대한 '욕구 충족성'과 비용 편의 측면의 '가치성', 그리고 심리적 요인인 '호감성'으로 구성하였다. '욕구 충족성'은 '원하는 서비스를 제공받은 정도'로 측정하였고, '가치성'은 '서비스 수수료의 적절한 정도'를 제시했으며 '호감성'은 '서비스 이용결과, 대체로 기분이 좋은 정도'로 측정하였다.

서비스 환경품질은 서비스 접점의 서비스 환경으로 물적시설과 건물의 외관등에 대한 품질내용으로 구성되었다. 이를 위해 '쾌적성', '편리성', 그리고 '심미성'에 대한 개념을 측정하였다. '쾌적성'은 서비스 제공이 이루어지는 '환경이 쾌적한 정도', '편리성'은 '시설 이용의 편리성'으로 개념적 정의를 내렸다. '심미성'의 경우 '서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도'로 측정을 실시하였다.

자료수집은 구조화된 설문지를 이용하여 이루어졌으며 은행 서비스를 이용하고 나오는 고객과 은행 서비스를 이용한 경험이 있는 서울시내 은행이용 고객을 대상으로 실시하였다. 단, 서비스 품질에 대한 평가의 신뢰를 위해 은행 업무중 단순히 ATM만을 이용한 고객은 조사대상에서 제외하였다. 설문에 응답한 대상자는 총 159명이었으며, 이중 응답이 불성실한 경우는 분석에서 제외되

어 실제 분석은 148명을 대상으로 하였다. 응답자의 분포는 <표 3>과 같다.

<표 3> 설문 응답 대상자 분포

연령대	빈도	퍼센트
20대	25	0.17%
30대	44	0.30%
40대	48	0.32%
50대 이상	31	0.21%
성별	빈도	퍼센트
남	67	0.45%
여	81	0.55%
직업	빈도	퍼센트
학생	23	0.16%
회사원	43	0.29%
자영업	52	0.35%
가정주부	26	0.18%
기타	4	0.03%

2. Kano 분석 결과

Kano 설문 분석결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 은행 서비스 품질에 대한 Kano 품질분류 결과

품질	품질특성	매력적	일원적	당연적	무관심	역(逆)	회의적	합계
직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도	일원적	18	83	39	5	3	0	148
직원의 업무처리 능력	일원적	8	94	35	11	0	0	148
직원들의 전반적인 친절성	매력적	68	40	23	15	1	1	148
직원들의 상품설명에 대한 적극성	역(逆)	28	15	25	26	54	0	148
원하는 서비스를 제공받은 정도	당연적	12	48	68	18	0	2	148
서비스 수수료의 적절한 정도	일원적	25	101	21	1	0	0	148
서비스 이용결과, 대체로 기분이 좋은 정도	당연적	49	16	72	9	0	2	148
환경이 쾌적한 정도	매력적	71	24	24	29	0	0	148
시설 이용의 편리성	당연적	9	34	99	5	0	1	148
서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도	무관심	38	26	35	49	0	0	148

‘직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도’, ‘직원의 업무처리 능력’, ‘서비스 수수료의 적절한 정도’가 일원적 품질요인으로 분류되

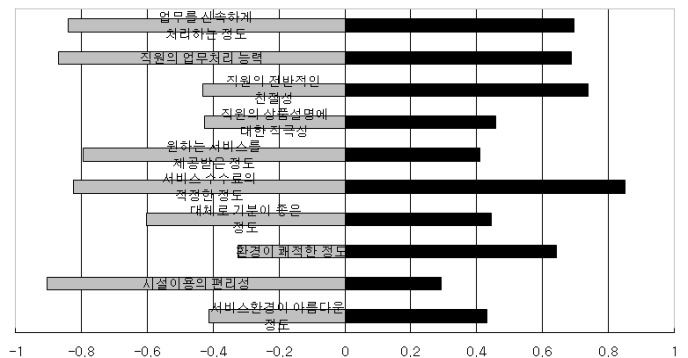
었고, ‘직원들의 전반적인 친절성’, ‘환경이 쾌적한 정도’가 매력적인 품질요인으로 평가되고 있다. 은행 서비스에 있어 ‘원하는 서비스를 제공받은 정도’와 ‘시설 이용의 편리성’은 당연적 품질요인으로 분류되는데 이는 은행을 방문하는 고객들이 은행에 대해 기본적인 충족욕구를 갖는 내용이라 할 수 있다. ‘서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도’는 무관심 품질요인으로 인식되고 있는데 이는 은행의 물리적 환경이 유사한 형태에서 운영되고 있음을 보여주고 있다. 특이한 점은 ‘직원들의 상품설명에 대한 적극성’이 역(逆) 품질로 나타났는데, 이는 직원들의 지나친 상품에 대한 설명이나 추천은 고객으로 하여금 반감을 불러 일으키는 요인으로 작용한다는 의미를 포함하고 있다

Kano 분석 결과를 이용하여 고객만족 계수와 불만족 계수를 구한 결과는 <표 5>와 같으며 품질요인간 고객만족과 불만족 계수를 보다 용이하게 비교하기 위하여 나타낸 것이 <그림 3>이다.

<표 5> 은행 서비스 품질의 고객만족 계수

품질	매력적	일원적	당연적	무관심	역(逆)	회의적	합계	만족 계수	불만족 계수
직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도	18	83	39	5	3	0	148	0.70	-0.8
직원의 업무처리 능력	8	94	35	11	0	0	148	0.69	-0.88
직원들의 전반적인 친절성	68	40	23	15	1	1	148	0.74	-0.43
직원들의 상품설명에 대한 적극성	28	15	25	26	54	0	148	0.46	-0.43
원하는 서비스를 제공받은 정도	12	48	68	18	0	2	148	0.41	-0.79
서비스 수수료의 적절한 정도	25	101	21	1	0	0	148	0.85	-0.82
서비스 이용결과, 대체로 기분이 좋은 정도	49	16	72	9	0	2	148	0.45	-0.60
환경이 쾌적한 정도	71	24	24	29	0	0	148	0.64	-0.32
시설 이용의 편리성	9	34	99	5	0	1	148	0.29	-0.90
서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도	38	26	35	49	0	0	148	0.43	-0.41

이를 살펴보면 ‘직원들의 전반적인 친절성’과 같이 ‘0’을 기준으로 오른쪽이 왼쪽에 비해 큰 경우 즉, 고객만족 계수값이 ‘+1’에 가깝고 불만족 계수의 값이 ‘0’에 가까운 경우 매력적 품질 특성을 보인다고 할 수 있다.



<그림 3> 은행 서비스 품질의 고객만족 계수 도해

이와 반대로 '시설 이용의 편리성'과 같이 불만족 계수값이 '-1'에 가깝고 만족계수의 값이 '0'에 가까운 경우에는 당연적 품질특성 요인으로 분류할 수 있다. 일원적 품질특성을 갖는 '서비스 수수료의 적정한 정도'인 경우 만족계수값과 불만족 계수값이 모두 크며, 유사하게 나타나고 있다.

### 3. 가중 고객만족 개선 지수를 이용한 은행 서비스 만족도

만족계수와 불만족계수를 통한 서비스 품질요소는 품질특성을 분류하는데 효과적이다. 그러나 Kano의 품질이론 분석표에 의한 분류방식만을 통해 고객의 만족도 개선을 강구하기는 한계가 있다. 이러한 문제점을 개선하기 위해 잠재적 고객만족 개선 지수를 이용하여 고객만족도 개선정도를 확인 할 수 있다. 그러나 기존의 고객만족 개선지수의 경우 앞서서 언급한바와 같이 고객이 평가하는 품질요소에 대해 개선의 범위를 파악할 수는 있어도 어떤 요소가 우선적으로 고려되어야 하는지를 찾아내는데는 한계가 있다. 즉, 실제 고객들이 인식하는 품질요소의 차이에 대한 가중치가 고려되어야 한다. 본 연구에는 이를 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI:Weighted Potential Customer Satisfaction Index)로 표현한다.

이러한 근거를 은행서비스 품질에 대한 잠재적 고객만족 지수(PCSI)와 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)를 계산한 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 은행 서비스 품질의 PCSI 및 WPCSI 지수

품질	품질 특성	만족 계수	불만족 계수	만족 위치 (P)	PC SI	순위	WP CSI	순위
직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도	일원적	0.70	-0.8	-0.07	0.77	1	0.69	3
직원의 업무처리 능력	일원적	0.69	-0.88	0.10	0.58	4	0.88	1
직원들의 전반적인 친절성	매력적	0.74	-0.43	0.45	0.29	9	0.18	8
직원들의 상품설명에 대한 적극성	역(逆)	0.46	-0.43	0.02	0.44	7	0.04	10
원하는 서비스를 제공받은 정도	당연적	0.41	-0.79	-0.19	0.60	2	0.72	2
서비스 수수료의 적정한 정도	일원적	0.85	-0.82	0.43	0.42	8	0.21	7
서비스 이용결과, 대체로 기분이 좋은 정도	당연적	0.45	-0.60	-0.08	0.52	5	0.68	4
환경이 쾌적한 정도	매력적	0.64	-0.32	0.16	0.48	6	0.29	6
시설 이용의 편리성	당연적	0.29	-0.90	-0.31	0.60	3	0.66	5
서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도	무관심	0.43	-0.41	0.22	0.21	10	0.13	9

기존 연구에서 사용된 고객만족 개선지수(PCSI)를 살펴보면, '직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도', '원하는 서비스를 제공 받은 정도', '시설 이용의 편리성' 등에서 높은 값이 나오고 있다.

이러한 품질특성은 현재의 수준에 비하여 충족도가 높아지는 경우, 만족도의 개선이 큰 폭으로 증가할 가능성을 갖고 있다. 또한 상위의 값을 갖는 품질특성은 일원적 특성이나 당연적 특성을 갖고 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 고객만족 개선지수(PCSI)를 통한 분석은 품질별 개선의 정도를 제시하는데 유용하다고 할 수 있다. 그러나 이 지수가 갖는 한계는 고객이 품질특성에 대한 중요성 정도를 간과하고 있다는데 그 문제점이 있다. 제공되는 서비스가 고객에게 어느정도 중요한가에 따라 개선을 위한 범위차이에 대한 해석이 달라져야 한다. 다시 말해 고객의 현재 만족수준과 만족계수간의 차이비교는 기업으로 하여금 개선의 우선순위에 대한 정보를 제공해 주지 못할 뿐만 아니라 고객들이 인식하는 상품 품질의 중요성이 고려되지 않은 일률적 서비스를 제공하는 오류를 범할 수 있다.

이를 개선하여 본 연구에서는 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)라는 새로운 고객만족 지수를 제안하였다. 이는 고객이 인식하는 품질특성에 중요도를 가중하여 실질적이고 우선적인 개선요인을 파악하는데 보다 더 유용한 정보를 제공하고 있다. 이의 결과를 살펴보면, '직원의 업무처리 능력', '원하는 서비스를 제공 받은 정도', '직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도'의 품질특성요인이 큰 값을 차지하고 있다. 상위권 품질특성 중 특이한 점은 기존 고객만족 개선지수(PCSI)에서 4위 정도의 '직원의 업무처리 능력'이 1위로 나타나고 있으며, '시설 이용의 편리성'은 낮은 평가를 받고 있다는 점이다. 이러한 결과가 발생한 이유를 살펴보면 기존의 고객만족 개선지수(PCSI)에서는 고객의 만족계수와 현재 만족수준간의 차이를 그냥 반영한 반면 새로운 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)에서는 고객들이 인식하는 품질요인의 중요성을 반영한 데서 나타난 것이다. 하위권에 나타난 품질요인을 살펴보면 '직원들의 상품설명에 대한 적극성', '서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도'임을 확인할 수 있는데, 특히 '직원들의 상품설명에 대한 적극성'은 역(逆)품질요인으로 고객에 대한 지나친 상품소개나 권유는 고객들로 하여금 부정적 반응을 불러올수 있음을 명심해야 한다. 이 품질특성 또한 기존의 방식보다 새로운 방식의 고객만족 지수에서 보다 더 선명한 결과를 보인다고 할 수 있다.

## IV. 결론

은행의 경쟁구조는 복잡하고 다양한 형태로 나타나고 있다. 특히 글로벌 기업들과의 경쟁, 국제적인 금융위기등 은행을 둘러싼 내부와 외부 요인 어느 하나 쉬운게 없는 실정이다. 이러한 환경에서 은행들이 경쟁력을 확보하기 위해서는 은행에서 제공되는 서비스 품질요인에 대한 특성을 분류하고 이를 통해 고객의 만족도를 개선시키려는 노력이 필요하다. 본 연구에서는 이를 위해 은행에 대한 품질요인을 '과정품질(process quality)', '결과품질(outcome quality)', 그리고 '서비스 환경품질(service quality)'의 세 차원으로 나누어 분석하였다.

서비스 품질에 대한 분류는 Kano의 품질분류 모델을 이용하였으며 고객만족 개선을 위한 고객만족 지수를 산출하였다. 고객만족 지수의 산출은 기존에 사용하던 잠재적 고객만족 개선지수(PCSI Index)의 한계를 보완하여 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)를 이용하였다. 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)는 본 연구에서 제시한 방법으로 고객들이 인식하는 품질요인에 대한

중요성을 고려한 지수이다.

연구결과 ‘직원의 업무처리 능력’, ‘원하는 서비스를 제공받은 정도’, ‘직원이 업무를 신속하게 처리하는 정도’의 품질특성 요인이 고객에게 충족될 경우 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 반면에 ‘직원들의 상품설명에 대한 적극성’, ‘서비스 환경이 전반적으로 아름다운 정도’는 충족과 만족간에 큰 차이를 보이지 않고 있다. 그렇지만 ‘직원들의 상품설명에 대한 적극성’은 역(逆) 품질요인으로 지나치게 적극적인 상품소개나 권유는 고객들로 하여금 불만족이라는 결과를 가져올 수 있으므로 주의해야 할 품질요인이라 할 수 있다.

본 연구의 결과를 도출하는 과정에 기존 잠재적 고객만족 개선 지수(PCSI Index)보다 더 개선된 형태의 가중 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)를 이용하여 은행의 서비스 품질요인 및 고객만족도 개선에 대한 연구를 수행했다는 점도 유용한 결과로 간주할 수 있다. 기존 방식에 의한 고객만족 개선은 고객들이 인식하는 품질요인에 대한 중요성이 고려되지 않았기 때문에 기업의 고객만족에 대한 우선적 고려 요인을 충분히 파악하기 어려웠다. 이러한 문제점을 보완한 잠재적 고객만족 개선지수(WPCSI)의 활용은 즉각적이고 신속한 응대가 필요한 부분을 찾아내고 확인하는데 유용한 시사점을 제공해 줄 수 있다.

본 연구는 이러한 긍정적인 측면과 함께 한계점도 내포하고 있다. 첫째, 본 연구는 은행을 직접 방문하는 고객들을 대상으로 했기에 기타 방식, 즉 인터넷을 활용하거나 모바일을 활용하는 경우의 응답자들은 분석에서 제외되었다. 이들은 포함한 향후 연구가 필요하다 할 수 있다. 둘째, 설문지 작성에 있어 설문문항에 대한 이해도를 높일 수 있는 방안이 강구되어야 할 것이다. 설문에 대한 긍정과 부정, 현재만족 및 중요도 등에 대한 평가는 설문대상들에게 혼동될 우려가 발생할 수 있으므로 이를 단순화하면서도 명료화 시킬 수 있는 설문개발이 필요하다. 이외에도 설문대상이 주로 서울을 중심으로 한 표본이므로 표본추출에 따른 문제점이 발생할 수 있다는 점도 밝혀 두고자 한다. 이러한 문제점에 대한 개선을 통해 향후 은행 경쟁력에 대한 연구를 지속적으로 수행하고자 한다.

Received: October 28, 2010.

Revised: November 25, 2010.

Accepted: November 28, 2010.

## References

- 윤호철, 이상복(2006), “Kano 모델 및 PCSI 지수를 통한 패밀리 레스토랑 이용고객 Needs에 관한 연구 : 젊은 여성고객을 중심으로”, *대한산업공학회지*, 제32권 제2호, 153-162.
- 임성욱, 박영택(2010), “Kano 모델을 기반으로 한 잠재적 고객만족 개선지수”, *품질경영학회지*, 제38권 제2호, 248-260.
- 권민택(2008), “은행 서비스 품질이 고객만족과 서비스 충성도에 미치는 영향”, *서비스경영학회지*, 제9권 제4호, 135~167.
- 민계홍(2007), “외식업체의 서비스품질이 고객만족도 및 재방문의도에 미치는 영향”, *한국식품조리과학회지*, 제23권 제5호, 677-684
- 최주호(2003), “호텔서비스 인카운터에서의 지각된 서비스 품질, 고객태도, 만족, 재이용의도간의 영향관계”, *관광레저연구*

제15권 제2호, 59-77.

- Birgelen, M., Wetzels, M. & Ruyter, K. de(1997), “Commitment in service relationship : an empirical test of its antecedents and consequences”: EMAC Conference Proceedings, University of Warwick
- Bitner, M. J.(1990), "Evaluating service encounters : The effects of physical surrounding and employee response, *Journal of marketing*, 54(2), 69-82.
- Brady, Michael K. & Joseph Cronin Jr, J. (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of marketing*, 65, July, 34-49.
- Caruana, Albert(2002), "Service loyalty : the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828
- Chow, I. H., Lau, V. P., Lo, T. W., Sha, Z. & Yun, H.(2007), "Service quality in restaurant operations in China : Decision and experiential oriented perspectives, *Hospitality Management*, 26, 698-710.
- Kano, N., Seraku, N. & Takahashi, F.(1984), "Attractive quality and must be quality", *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Oliver, R. L.(1981), "Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting, *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Reichheld, Fredrick F. & Earl Sasser, W.(1990), "Zero defections: quality comes to service", *Harvard Business Review*, 78(July-August), 105-113.
- Spreng, R. A. & Mackoy, R. D.(1996), "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
- Sureshchandar, G. S., Chandrasekharan Rajendran & Anantharaman, R. N.(2002), "The relationship between service quality and customer satisfaction-a factor specific approach", *Journal of Service Marketing*, 16(4), 363-379.
- Timko, M.(1993), "An experiment in continuous analysis", *Center for Quality of Management Journal*, 2(4), 17-20.