

2013

# SH공사 고객만족도 제고방안 연구

2013. 12

SH공사 도시연구소



## 연구진

연구책임	오 정 석 • 도시연구소 수석연구원
참여연구	이 현 립 • 도시연구소 위촉연구원
자문위원	김 행 중 • 세명대학교 부동산학과 교수 진 미 윤 • 한국토지주택공사 수석연구원 신 제 국 • SH공사 주거복지팀장

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서  
SH공사의 정책과는 다를 수도 있습니다.



# 목차

제1장 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 목적 .....	3
1.2 연구의 범위 및 방법 .....	5
1.2.1 연구의 범위 .....	5
1.2.2 연구의 방법 .....	6
1.2.3 연구의 내용 .....	6
제2장 고객만족도 조사의 의의와 모델 .....	9
2.1 고객만족도 개념과 조사목적 .....	10
2.1.1 고객만족의 개념 .....	10
2.1.2 고객만족 모형 .....	11
2.1.3 고객만족도조사의 의의 .....	14
2.1.4 고객만족도 조사목적 .....	14
2.2 고객만족도 조사 모델 .....	15
2.2.1 고객만족도 측정 방법 .....	15
2.2.2 고객만족도 조사 모델 .....	16
2.3. 고객만족 전략 .....	19
2.3.1 CSM(Customer Satisfaction Management) .....	19
2.3.2 CRM(Customer Relationship Management) .....	20
2.3.3 VOC(Voice of Customer) .....	21
2.3.4 TCS(총체적 고객만족경영) .....	22
2.4 공공기관 고객만족도 조사(PCSI) .....	24
제3장 SH공사 고객만족도 조사 현황 .....	29
3.1 2013년 지방공기업 고객만족도 조사 개요 .....	30
3.1.1 지방공기업 고객만족도조사 개요 .....	30
3.1.2 SH공사의 고객만족도조사 설계 .....	30
3.2 고객만족도조사 결과 .....	31
3.2.1 지방도시공사 전체 고객만족도조사 결과 .....	31
3.2.2 SH공사 고객만족도조사 결과 .....	32

3.3 지방공기업 고객만족도조사의 문제점 .....	40
제4장 주요기관의 고객만족도 제고사례 분석 .....	43
4.1 부산도시가스 고객만족도 제고사례 .....	44
4.1.1 VOC 관리 혁신으로 고객만족 제고 .....	44
4.1.2 CEO중심 '신뢰와 소통' 경영 .....	45
4.1.3 본원적 경쟁력 토대로 고객가치 증진 .....	46
4.2 SK에너지 고객만족도 제고사례 .....	47
4.2.1 현장 고객만족 점검 및 실행 체계 강화 .....	47
4.2.2 고객행복센터 통해 VOC통합 관리 .....	48
4.2.3 감성 멤버십 서비스로 로열티 제고 .....	49
4.3 LG전자의 소비자중심경영(CCM) 사례 .....	49
4.3.1 LG전자의 CCM .....	50
4.3.2 CCM 도입 전과 후의 변화 .....	52
4.3.3 LG전자 사례 시사점 .....	53
4.4 공공기관의 VOC사례분석 : 서울시 120다산콜센터 운영사례 .....	54
4.4.1 다산 프로젝트 .....	54
4.4.2 다산 콜센터 .....	56
4.4.3 120 다산콜센터 사례 시사점 .....	57
4.5 사례기업 특징 및 시사점 .....	58
제5장 고객만족도 제고를 위한 실무자 의견 및 전문가 설문 결과 .....	63
5.1 실무부서 담당자 인터뷰 결과 .....	64
5.1.1 주거복지상담사 .....	64
5.1.2 주거복지팀 .....	65
5.2 설문조사 결과(AHP) .....	67
5.2.1 AHP 조사설계 .....	67
5.2.2 분석결과 .....	70
제6장 SH공사 고객만족도 제고를 위한 정책방안 .....	81
6.1 전반적인 고객만족도 제고방안 .....	82
6.1.1 전사적 VOC체제 구축 .....	82
6.1.2 CRM 도입 및 교육 필요성 .....	83
6.2 부문별 고객만족도 제고방안 .....	85
6.2.1 임대주택입주민 .....	85
6.2.2 집단에너지 .....	87

6.3 고객만족도 평가 관련 개선사항 .....	88
6.3.1 설문지 항목 개선 .....	88
6.3.2 설문대상 고객 선정 .....	89
6.3.3 설문시기 .....	89
제7장 결론 .....	93
참고문헌 .....	97
부록 .....	99

## 표목차

[표 3-1] SH공사 고객만족도조사 설계 .....	31
[표 3-2] SH공사와 지방공기업 전체 및 도시개발공사 전체와의 만족도 비교 .....	32
[표 3-3] 사업별 고객만족도 .....	33
[표 3-4] 세부항목별 고객만족도 .....	34
[표 3-5] 전체 만족도 비교 .....	34
[표 3-6] 연령별 만족도 .....	35
[표 3-7] 차원별 만족도 및 IPA분석 .....	35
[표 3-8] 전체 만족도 비교 .....	36
[표 3-9] 연령별 만족도 .....	36
[표 3-10] 차원별 만족도 및 IPA분석 .....	36
[표 3-11] 전체 만족도 비교 .....	37
[표 3-12] 연령별 만족도 .....	37
[표 3-13] 차원별 만족도 및 IPA분석 .....	38
[표 3-14] 전체 만족도 비교 .....	38
[표 3-15] 연령별 만족도 .....	39
[표 3-16] 차원별 만족도 및 IPA분석 .....	39
[표 4-1] 다산프로젝트 추진효과 .....	55
[표 4-2] 출범 초기와 5년 이후 120다산콜센터 성과비교 .....	56
[표 4-3] 120 다산콜센터 신규도입 서비스 .....	57
[표 5-1] 쌍대비교 척도 .....	70
[표 5-2] 측정영역의 중요도 및 우선순위 .....	71
[표 5-3] 서비스환경 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위 .....	72
[표 5-4] 서비스과정 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위 .....	73
[표 5-5] 서비스결과 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위 .....	73
[표 5-6] 사회적만족 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위 .....	74
[표 5-7] 사회적만족 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위 .....	74
[표 5-8] 측정지표의 통합적 중요도 및 우선순위 .....	76
[표 5-9] 실제 고객만족도 결과와 설문시 우선순위 비교 .....	77
[표 5-10] 연차별 주요 VOC .....	78



## 그림목차

[그림 1-1] 연구의 범위 .....	5
[그림 1-2] 연구내용 .....	6
[그림 2-1] 고객만족의 개념 .....	11
[그림 2-2] 긍정적 불일치와 부정적 불일치 .....	12
[그림 2-3] KCSI 모델 .....	17
[그림 2-4] NCSI 모델 .....	18
[그림 2-5] 총체적 고객만족경영의 단계별 추진 방법 .....	24
[그림 3-1] 전체 고객만족도 추이 .....	32
[그림 3-2] 유형별 고객만족도 .....	32
[그림 3-3] 최근 5년간 SH공사 및 도시개발공사 고객만족도 결과 추이 .....	33
[그림 3-4] 차원별 중요도 및 차원별 만족도 .....	35
[그림 3-5] 차원별 IPA .....	35
[그림 3-6] 차원별 중요도 및 차원별 만족도 .....	37
[그림 3-7] 차원별 IPA .....	37
[그림 3-8] 차원별 중요도 및 차원별 만족도 .....	38
[그림 3-9] 차원별 IPA .....	38
[그림 3-10] 차원별 중요도 및 차원별 만족도 .....	39
[그림 3-11] 차원별 IPA .....	39
[그림 4-1] 인터넷 모니터링 사례 .....	51
[그림 4-2] 전체 및 불만유형별 VOC실적현황 .....	53
[그림 5-1] AHP분석의 모형 .....	68
[그림 5-2] 고객만족도 제고 측정의 절차 .....	69



# 제1장 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

1.2 연구의 범위 및 방법



# 1. 서 론

## 1.1 연구의 배경 및 목적

고객만족은 기업이 추구해야할 가장 필수적인 경영활동이다. 과거와 다르게 고객이 만족하지 않는 기업은 오래 지속될 수 없다. 공기업 또한 마찬가지이다. SH공사의 경우도 과거에는 단지 저소득층을 위해 단순하게 공공임대주택을 건설·공급하고 단순하게 시설물위주의 관리만을 해왔다. 하지만 최근 들어, 입주민 및 시민들의 주거복지에 대한 요구가 커지면서, 이제는 입주자뿐만 아니라 우리공사의 잠재적 고객까지도 만족시켜야 하는 상황에 직면하였다.

뿐만 아니라 이제는 고객이 만족하지 않는 기업은 설자리가 없어진다. 이는 고객만족이 최상의 목표가 되어야 한다는 것이다. 중앙정부 뿐만 아니라 서울시는 우리공사를 관리 감독하는 지방자치단체로써 시민들의 만족정도를 가지고 산하기관을 평가하고 있다.

매년 정부차원에서 우리공사를 평가하고 있는데 평가기준이 또한 고객만족도이다. 따라서 본 연구의 목적은 고객의 요구사항(Needs)에 부응하고 고객을 격려하며 희망을 심어줄 수 있는 고객감동경영을 실현하기 위해 노력해야 하는 바, SH공사의 고객만족도를 제고하기 위한 방안을 마련하는 것이다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 첫째, SH공사의 고객은 주로 SH공사가 관리하는 공공임대주택 입주자, 집단에너지사업단의 대상 고객으로 구분할 수 있다. 따라서 고객별 평가결과 및 현황, 그리고 개선 방안에 대해 제시해보고자 한다.

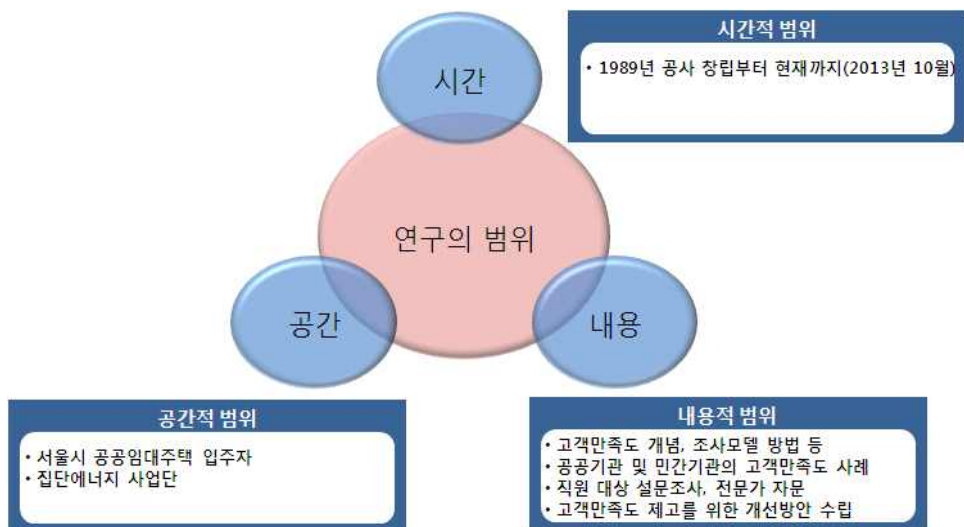
둘째, 우리공사와 유사한 공공기관과 민간기관의 고객만족제고 사례를 살펴보고자 한다. 각 기관들의 고객만족사례를 통해 우리공사에 접목할 수 있는 부분은 벤치마킹하여 새로운 고객만족사례를 위한 기초자료로 활용하고자 한다.

셋째, 평가항목에 대한 전문가 설문을 통해 향후 우리공사의 고객만족도 향상에 기여할 수 있는 설문개선사항을 제시하고자 한다. 이를 위해 전문가들에게 설문조사를 실시하였으며, AHP를 통해 평가항목의 우선순위를 정하고 이에 따라 설문조사항목에 대한 개선사항을 제시하고자 한다.

## 1.2 연구의 범위 및 방법

### 1.2.1 연구의 범위

- 본 연구는 SH공사의 고객만족도 제고를 통해 외부기관의 고객만족도 측정시 좀 더 높은 점수를 획득할 수 있는 아이디어 및 지침을 마련하기 위한 기초연구이다.
- 본 연구의 범위는 시간적, 공간적, 내용적으로 구분하여 살펴보면, 먼저 시간적 범위는 우리공사가 1989년 최초로 공급한 시점부터 2013년 10월 현재로 한정하며, 공간적 범위로는 서울시의 공공임대주택 입주자, 집단에너지 사업단으로 한정한다. 끝으로 내용적 범위로는 고객만족도의 개념, 조사모델, 방법 등, 우리공사가 관리하고 있는 공공임대 입주자, 우리공사 관할 집단에너지사업단의 서비스를 제공받는 시민으로 한정하며, 고객만족도 제고와 관련된 부분, 공공기관 및 민간기관의 고객만족도 사례 등으로 한정한다.

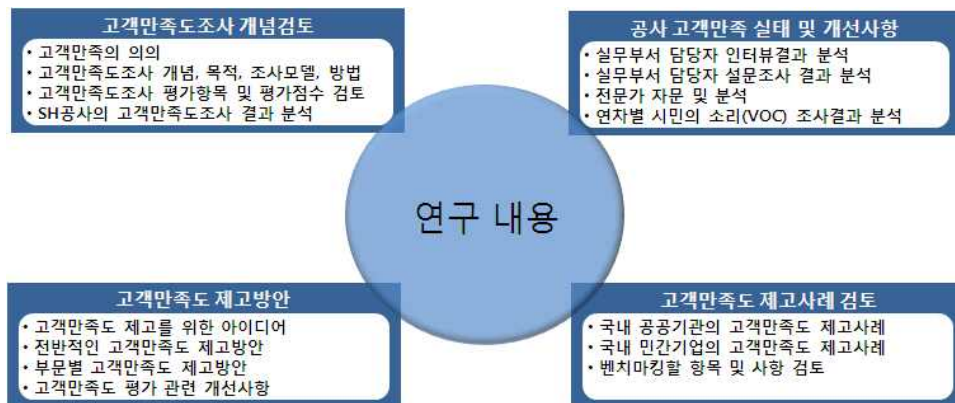


[그림 1-1] 연구의 범위

## 1.2.2 연구의 방법

- 본 연구는 주로 문헌조사에 기초한 부분과 설문조사를 통한 고객만족도 제고를 위한 항목 우선순위 부여 등, 그리고 전문가의 자문과 국내 고객만족도 제고 사례를 중심으로 살펴본다.
- 본 연구에서 문헌조사는 고객만족도의 개념, 조사목적, 조사모델과 방법을, 그리고 우리공사의 과거 평가항목 및 평가점수 등을 살펴본다.
- 본 연구에서 설문조사는 우리공사 직원 중 주택관리, 주거복지, 설계, 시공, 집단에너지 사업단에서 근무하고 있는 직원들을 대상으로 고객만족도 제고를 위한 우선 개선 요구 항목을 살펴보는데, 통계방법으로는 AHP를 활용하고자 한다.
- 주거복지, 주택관리, 집단에너지 등 전문가의 자문을 토대로 우리공사의 개선요구항목 및 개선사항을 살펴보고자 한다.
- 고객만족도 사례조사에서는 공공기관의 고객만족도 사례와 민간기업의 사례를 통해 우리공사가 벤치마킹할 만한 항목 및 사항들에 대해 검토해보고자 한다.

## 1.2.3 연구의 내용



[그림 1-2] 연구내용



## 제2장 고객만족도 조사의 의의와 모델

- 2.1 고객만족도 개념과 조사목적
- 2.2 고객만족도 조사모델
- 2.3 고객만족도 조사방법
- 2.4 공공기관 고객만족도 조사(PCSI)



## 2. 고객만족도 조사의 의의와 모델

고객만족도 조사를 이해하기 전에 선행해야 할 것은 고객만족 개념에 대한 검토이다. 고객만족은 우리공사가 최고의 목표로 삼아야 할 것이며, 고객만족이 이루어지지 않고서는 이제는 우리가 설 자리가 없어진다.

고객만족을 이해하기 위해서는 고객을 이해하는 자세가 필요하며, 이러한 노력이 곧 수요맞춤형 주택정책의 기본일 것이다.

본 장에서는 고객만족이란 무엇인가, 고객만족을 평가하는 모형은 어떤 것이 있으며, 어떠한 방법으로 고객만족도를 조사하는 것이며, 왜 고객만족도 조사는 이루어지는 것인지에 초점을 맞추고자 한다.

따라서 본 장에서는 고객만족의 의의와 고객만족 모형, 고객만족도 조사의 의의와 목적, 그리고 고객만족도 조사방법 등을 검토하고자 한다.

## 2.1 고객만족도 개념과 조사목적

### 2.1.1 고객만족의 개념

고객만족도 조사를 이해하기 전에 선행해야 할 것은 고객만족 개념에 대한 검토이다. 고객만족(Customer Satisfaction)이란 미국에서 처음 도입된 개념으로, P.F Drucker(1952)는 현대 경영의 실제(The Practice of Management)에서 고객을 창조하는 것은 기업이고 기업을 정의하는 것은 고객이라고 서술하면서 고객에 대한 기업의 대응이 중요하다고 강조했다.<sup>1)</sup> 1970이후 고객만족은 끊임없이 학계와 실무계로부터 많은 주목을 받아왔는데, 이처럼 고객만족 개념이 학계와 실무계에서도 중요한 이슈로 떠오른 이유는 고객만족이 기업이 바라는 여러 가지 성과와 관련되기 때문이다. Fornell(1992)은 고객만족도가 높은 기업이 얻을 수 있는 주요 혜택을 다음과 같이 설명하고 있다. 즉, 높은 고객만족도는 기존고객의 충성도 향상, 가격민감도의 감소, 기존고객의 이탈 방지, 마케팅실패비용의 감소, 신규고객 창출비용의 감소와 기업 명성도의 향상 등을 나타낸다고 하였다.

고객만족이란 개념의 시초는 1972년 미국 농산부에서 농산물에 대한 소비자만족지수(Index of Consumer Satisfaction : CSI)를 측정하여 발표한 것으로, 이후 학계에서 독립된 연구영역으로 부상하여 오늘날까지 지속적으로 연구되어 왔다.

오늘날의 고객은 제품이나 서비스의 구매 시 다양한 선택을 할 수 있다. 그들은 다양한 제품 또는 서비스의 가치와 품질을 판단하여 그것을 기준으로 선택하여 구매한다. 따라서 고객이 제품이나 서비스에 대해 어느 정도 만족하느냐는 구매 전에 가진 기대와 비교하여 그 제품이나 서비스가 어느 정도 성능을 내느냐에 달려있다. 즉, 고객만족은 제품 또는 서비스에 대해 구매 후 고객이 인식하는 성능이 구매 전 기대와 비교하여 느끼는 상태를 말한다.<sup>2)</sup>

이러한 고객만족 수준은 제품 또는 서비스의 구매 후 실적에 대한 인식과 고객의 구매 전 기대와의 차이에 의해서 결정된다. 따라서 고객의 구매 후 성능에 대한 인식이 구매 전 기대보다 높으면 높을수록 만족 수준은 높아지나, 제품의 성능에 대한 인식이 구매 전 기대를 따라가지 못하면 고객의 불만족은 커진다.

1) 김영신(2008). 고객만족론. 한국학술정보(주). 2008.10. p.30.

2) 김준호(2008). 고객만족경영. 무역경쟁사. 2008.7. p.120.



[그림 2-1] 고객만족의 개념

자료 : 김준호(2008). 고객만족경영. 무역경쟁사. 2008.7. p.120.

### 2.1.2 고객만족 모형<sup>3)</sup>

대표적인 고객만족 모형인 기대-불일치 패러다임, 공정성이론, 비교수준, 가치-지각 부동성이론에 대해 알아보고자 한다.

#### (1) 기대-불일치 패러다임(expectation disconfirmation paradigm)

전통적인 기대-불일치 패러다임에 의하면 소비자들은 제품 성과에 대한 기대에 의하여 만족 여부를 결정하며, 기대는 예측되는 제품 성과에 대한 소비자들의 전망을 말하기 때문에 예측적 기대의 성격을 갖고 평가기준으로서의 역할을 한다. 이와 같이 소비자들이 형성하는 기대와 제품 성과를 비교하였을 때 제품 성과가 기대를 상회하면 긍정적 불일치가 발생하므로 만족의 증가가 예상되고, 반대로 제품 성과가 기대에 못 미치게 되어 부정적 불일치가 야기되면 불만족의 증거가 예측되기 때문에, 고객만족의 직접적인 영향을 미치는 요인은 불일치라는 주장이다.

3) 김준호(2008). 고객만족경영. 무역경쟁사. 2008.7. p.133-137. ;김영신(2008). 고객만족론. 한국학술정보(주). 2008.10. p.216-229.



[그림 2-2] 긍정적 불일치와 부정적 불일치

## (2) 공정성 이론(equity theory)

공정성이론은 기대불일치모형과 다른 각도에서 소비자의 만족과 불만족과정을 설명하려는 이론으로 소비자의 만족 여부는 기대와 성과와의 차이에서 오는 것이 아니라 소비자가 서비스나 제품의 제공자로부터 공정한 대접을 받았다고 느끼느냐의 여부에 따라 결정된다는 이론이다. 즉, 소비자는 개인이 투입한 구매노력에 대해 정당한 보상이 주어졌느냐를 따져보고 만족의 여부를 결정한다는 이론이다.

R.P. Fisk와 C.E.Young은 고객만족의 맥락에서 공정성이론을 검증하였다. 그들은 공정성에 대한 기대가 불일치 되는 것을 실험상황에서 소비자불만족을 형성시키는 요인으로 조작하였다. 항공서비스에서 대기시간과 가격이 타인과 일치 또는 불일치되도록 조작하였고, 그 결과 불공정에 대한 지각은 불만족을 형성시키고 재구매 의도를 낮추는 것을 관찰하였다. 이 연구는 공정성과 만족 사이의 개념적 합치를 시도했다는 점에서 높이 평가되고 있다.

공정성이론에서는 사람들이 긍정적이건 부정적이건 일단 불공정성을 인지한 경우에만 불만족이 야기되는 것을 확인하였다. 이는 공정성이론에서 주장하듯이 긍정적 불일치 또한 불만족을 야기한다는 가설을 지지하지 못하는 것으로 대부분의 소비자가 긍정적 불일치를 공정하거나 만족스러운 것으로 인지한다는 것을 보여주고 있다. 결과적으로 공정성이론은 고객만족을 설명하는 데 유용한 이론임에 틀림없으나 수정을 필요로 하고 있다고 평가된다.

### (3) 비교수준이론(comparison level theory)

Litour and Peat(1979)는 기대-불일치 패러다임이 고객만족의 주요 결정을 제조업체의 분석보고서 혹은 규정되어 있지 않은 원천으로부터 예측적 기대에 따라 판단한다고 비판하면서 기대는 오히려 다른 원천, 즉 소비자의 과거 경험, 유사제품에 대한 경험 등과 가운 원천에 의해서 형성된다고 주장하였다. 그들은 제품의 비교수준으로 세가지의 기본적 결정 요소들이 있다고 하였는데, 첫째, 유사한 제품들에 대한 소비자의 사전적 경험, 둘째 제조업체의 광고나 소매상의 촉진노력 등에 의해 형성된 상황적 기대, 셋째 준거의 대상이 되는 다른 소비자의 경험 등이다.

현장실험을 통해 사전경험과 상황적 기대 그리고 타인의 경험이 고객만족에 미치는 영향력을 평가한 결과, 상황적 기대의 효과는 적은 반면 사전적 경험에 기초한 기대의 효과는 크다는 것을 밝혀냈다. 이로써 소비자들은 자신들의 개인적 경험과 다른 소비자들의 경험에 대한 관련 정보를 갖고 있을 때 상대적으로 제조업체에 의해 제공된 정보에 더 약한 중요성을 부과한다는 사실을 확인하였다.

Swan & Martain(1981)은 비교 수준의 이론을 지지하면서 자동차에 대한 만족 여부가 예측적 기대의 불일치와 관련되지 않고 비교수준의 불일치와 관련되었다고 주장하였다. 즉, 소비자들의 기대는 여러 원천에 의해 만들어지지만 무엇보다도 소비자 자신의 경험이 기대를 형성하는데 가장 중요하다는 주장이다.

### (4) 가치-지각 부동성이론(value-percept disparity theory)

기대-불일치 패러다임에 대한 또 다른 대안적 이론으로는 가치-지각 부동성이론이 있다. 이 이론은 기대-불일치 패러다임이 인지적 개념과 평가적 개념을 구분하지 못한다고 지적한다. 제품에 대한 기대는 제품에 대하여 요구하는 가치와 차이가 있다고 보는 것이다.

예를 들어, 제품의 고장이나 기능이 적절하지 못할 때 제품에 대한 기대와는 관련 없이 불만족이 야기될 수 있다. 이처럼 가치와 기대가 분리되어 있을 때 기대보다는 가치가 만족을 더 잘 설명한다고 보는 것이다.

Westbrook and Reilly(1983)는 소비자들은 제품에 대한 기대가 전혀 없는 경우에

도 만족 혹은 불만을 표현하므로 구매 전 기대가 고객만족을 설명하기에는 한계가 있다고 주장한다. 가치-지각 부동성이론은 개인의 가치(필요나 욕구 또는 원하는 것)와 대상에 대한 지각이 인지적·평가적 과정에 의하여 발생하는 감정적 반응이 만족이라고 하고 제품에 대한 지각과 가치와의 부동성이 클수록 불만족이 커지며, 가치-지각 부동성이 작으면 작을수록 만족이 커진다고 말한다.

### 2.1.3 고객만족도조사의 의의

고객만족경영을 위해서는 재무적 지표도 필요하지만 그 밖에 고객, 제품 및 서비스, 프로세스, 종업원, 납품업체, 경쟁자 등에 대한 고객관련 측정지표도 필요하다.

고객만족도는 고객만족의 “측정지표”인 고객만족지수로 파악 할 수 있다. 시장 성숙화에 따른 경쟁의 격화, 소비자중심주의(consumerism)의 등장, 서비스의 확대 등 급격한 경영환경의 변화로 기업 중심의 경영은 더 이상 통용되지 못하며 좋은 상품과 서비스, 더 나아가 기업의 이미지를 통하여 고객을 만족시키는 기업만이 발전을 지속할 수 있게 되었다. 이러한 배경 하에 많은 기업들은 고객만족을 새로이 인식하고 고객의 만족 수준을 정량적으로 측정하여 그 결과에 따라 상품과 서비스, 조직을 지속적으로 개선, 개혁해 나가는 고객만족경영의 개념을 기업에 도입하고 있다.

이렇게 진보되고 있는 고객만족도지수(Customer Satisfaction Index : CSI)는 현재 생산, 판매되고 있는 제품 및 서비스품질에 대해 해당 제품을 직접 사용해 보고 이 제품과 관련된 서비스를 받아본 고객이 직접 평가한 만족 수준의 정보를 모델링에 근거하여 측정, 계량화한 지표를 의미한다.

### 2.1.4 고객만족도 조사목적

고객만족은 기업에게는 무시할 수 없는 중요한 의미를 가지게 되었다. 만족한 고객은 자사의 제품이나 서비스를 계속적으로 구매하려는 성향을 나타내며, 타인들에게도 긍정적인 구전을 일으켜 자사에게 수익을 창출시킨다.

산업 내 경쟁이 치열할수록 고객만족도는 그 의미가 중요해진다. 경쟁이 치열한



산업에서는 신규고객을 획득하는데 드는 비용은 증가하고, 기존고객을 오래 유지함으로써 창출되는 이익은 높기 때문이다.

결국, 기업의 입장에서 신규고객을 획득하는 공격적인 전략(offensive strategy)보다 기존고객을 유지하려는 방어적 전략(defensive strategy)의 중요성이 대두되고 있으며, 방어적 전략에서 고객만족은 가장 중요한 무기가 되고 있다. 그리고 고객만족관리를 위한 첫출발은 정확한 고객만족도의 측정으로부터 비롯된다. 즉, 현상태의 파악을 위해 고객만족도 조사는 중요한 시발점이 될 수 있다.

## 2.2 고객만족도 조사 모델

### 2.2.1 고객만족도 측정 방법

고객만족을 측정하는 방법으로는 계속성, 정량성, 정확성의 3원칙에 의하는 것이 필요하다.

#### ① 계속성의 원칙

측정의 시기와 회수에 대해서는 조사하는 목적에 따라 각각 다르지만 고객만족도 조사는 정기적으로 또한 계속해서 해야 한다.

#### ② 정량성의 원칙

조사의 결과는 수치로 나타낼 수 있어야 한다. 조사결과가 정량적으로 나타난다면 전년도와의 비교나 시계열적인 경향을 명확히 비교할 수 있기 때문이다.

#### ③ 정확성의 원칙

고객만족도 측정 결과치가 정확성을 띠고 있어야 한다는 의미로, 경영의 실태를 바르게 파악할 수 있어야 한다.

한편, 고객만족도조사는 여러 가지 다양한 부문으로 나누어 볼 수 있는데, 부문별로 나누어보면 다음과 같다.

#### ① 외부고객만족도조사(CSI : Customer Satisfaction Index)

#### ② 종업원만족도조사(ESI : Employee Satisfaction Index)

- ③ 협력업체만족도조사(FSI : Family Satisfaction Index)
- ④ 부서 간 만족도조사(ICSI : Internal Customer Satisfaction Index)

## 2.2.2 고객만족도 조사 모델

고객만족도를 측정하는 공신력있는 지표로는 KCSI모델과 NCSI이 있다.

### (1) KCSI 모델<sup>4)</sup>

KCSI(한국산업의고객만족도, Korean Customer Satisfaction Index)는 KMAC(한국능률협회컨설팅)에서 수행하는 기업의 제품과 서비스에 대한 고객의 만족 정도를 고객으로부터 직접 평가하는 국내에서 가장 오랜 역사(1992년 실시)와 공신력을 인정받고 있는 한국산업의 대표적 고객만족도지수이다. KCSI는 경제성장의 양적 성장을 평가하는 GNP, GDP 등 생산성 지표와는 달리 국가산업경제의 질적 성장을 평가하는 지표이다. KCSI는 매년 1회 우리나라 소비산업을 대표하는 업종을 중심으로 조사하여 공포되어 왔으며, 조사결과를 통해 각 기업은 시장에서의 자사 경쟁력 파악은 물론 고객의 불만을 야기하는 상품이나 서비스의 문제점들을 개선함으로써 고객지향적인 경영활동을 전개할 수 있다.

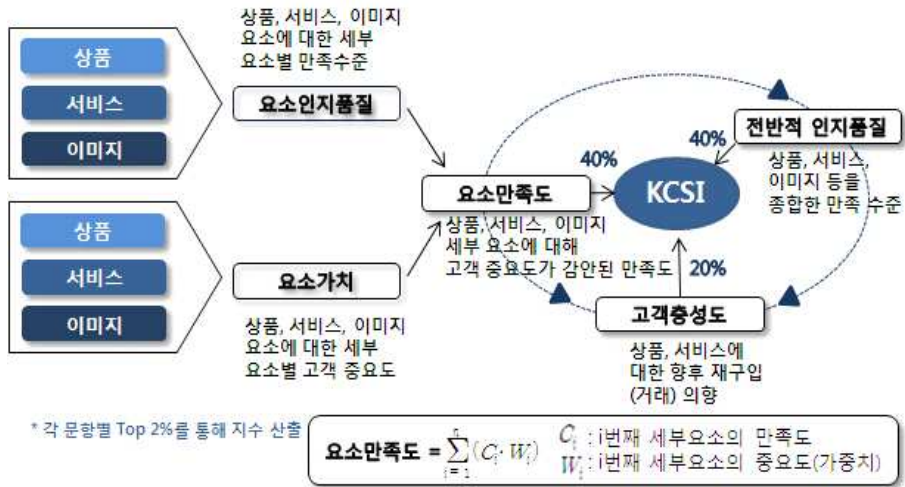
또한 KCSI 조사결과는 우리나라 산업경제의 거시적 방향설정을 위한 정부 경제 정책에 활용되고 있다. 개별 기업의 경영정책 수립에 활용될 뿐 아니라 소비자 권익보호에도 일조함으로써 궁극적으로 국민생활의 질을 향상시키는 산업문화가 정착되는 데 기여하고 있다.

이처럼 KCSI조사는 시장의 전반적인 질적 수준을 향상시키고 보다 고객 지향적인 기업으로 변모하는 계기를 마련해 준 동인이 되었다. 정부는 KCSI를 기반으로 PCSI(Public-Service Customer Satisfaction Index)조사를 개발해 실시함으로써 모든 공공기관을 대상으로 고객만족도를 평가하고 있다. 정부는 매년 300여 개 공기업과 준정부기관 등의 고객만족도를 측정하고, 조사결과를 바탕으로 공공·행정

---

4) 한상록 외(2012). 성장의 또 다른 이름 고객만족. KMAC. 2012, 8. p.14-20.

분야의 고객만족도 향상과 서비스 혁신을 추진하고 있다.



[그림 2-3] KCSI 모델

자료 : 한상록 외(2012). 성장의 또 다른 이름 고객만족. KMAC. 2012, 8. p.18.

(2) NCSI 모델5)

NCSI(국가고객만족지수, National Customer Satisfaction Index)는 한국생산성본부에서 국내·외에서 생산, 국내 최종소비자에게 판매되고 있는 제품 및 서비스에 대해 해당 제품을 직접 사용한 경험이 있는 고객이 직접 평가한 만족 수준의 정도를 모델링에 근거하여 측정, 계량화한 지표이다.

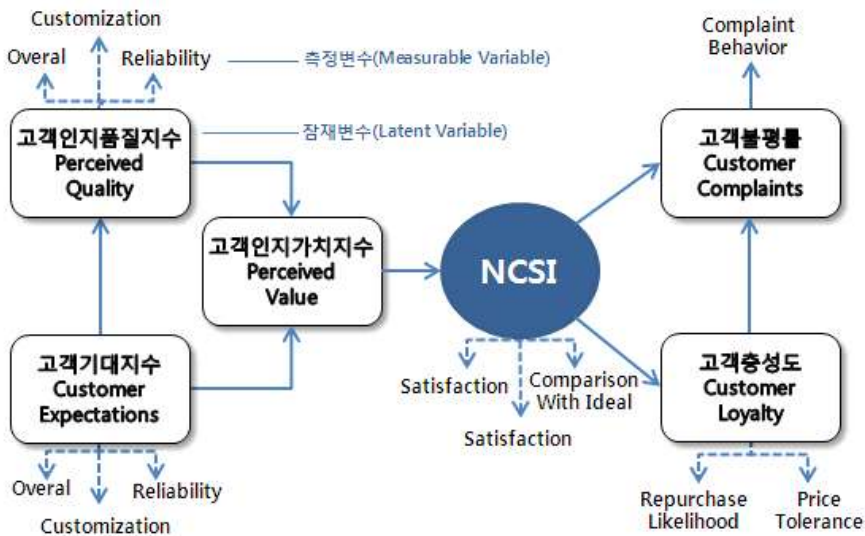
NCSI의 최소 측정단위는 개별기업이 생산하는 제품 또는 제품군(Product Line)이며, 측정 결과는 개별기업별(Company Level), 산업별(Industry Level), 경제부문별(Economic Sector Level) 그리고 국가단위로 발표된다.

NCSI모델은 제품 및 서비스에 대한 고객의 기대 수준, 인지품질수준, 인지가치 수준, 종합만족 수준, 고객불만 수준, 고객충성도, 고객유지율로 구성되어 있으며, 모델구성 요소 간의 인과관계를 종합적으로 분석할 수 있어 기존에 소개된 고객만족 측정모델에 비해 신뢰도와 완성도가 매우 높다. 특히 기업의 최대 관심사인 고객만족도의 변화가 고객유지율로 대변되는 수익성에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 NCSI Simulation Software를 통해 분석할 수 있다.

5) 김준호(2008). 고객만족경영. 무역경쟁사. 2008.7. p.314-321.

한국생산성본부는 고객이 해당제품 및 서비스를 직접 평가한 일종의 품질지표인 고객만족지수의 우선적 개발과 함께 국가경제지표로서의 의미를 부여하기 위해 분석대상을 중간재를 제외한 전 산업으로 확장하였으며 고객만족지수를 기업별·산업별·경제부문별·국가단위별로 측정·발표하기로 하였다. 또한 측정방법도 모든 기업이 신뢰할 수 있는 과학적인 방법론을 개발하고 있다.

NCSI 모델은 체계적인 방법론에 기초한 분석 Software를 이용해 경쟁기업의 고객만족도를 동시에 비교·분석할 수 있다. 또한 경쟁기업뿐만 아니라 업종 전체에 대한 고객만족도 수준 차이를 분석함으로써 개별기업의 마케팅전략 수립에 매우 유용한 정보를 제공한다. 국내에서 생산, 판매활동을 하는 외국기업의 제품과 서비스를 측정대상에 포함시키고 있어 국내기업과 품질을 비교할 수 있는 유용한 수단이 될 수 있으며, 또한 공공기관과 민간기업에 의해서 제공되는 서비스만족도도 비교·평가할 수 있다.



[그림 2-4] NCSI 모델

자료 : 김준호(2008). 고객만족경영. 무역경쟁사. 2008.7. p.320.

## 2.3 고객만족 전략

고객만족의 중요성이 대두되면서 기업활동의 목표가 과거 ‘이윤의 극대화’에서 ‘고객만족의 극대화’로 전환되었다. 고객만족 이념이 전제된 기본개념인 CSM(Customer Satisfaction Management, 고객만족경영)에 대해 살펴보고, 고객 중심전략의 한 방법인 VOC(Voice of Customer, 고객의 소리)와 CRM(Customer Relationship Management, 고객관계관리)에 대해 알아보고, 그리고 고객만족경영에서 한 단계 더 나아간 총체적 개념인 TCS(Total Customer Satisfaction, 총체적 고객만족 경영)에 대해 검토하고자 한다.

### 2.3.1 CSM(Customer Satisfaction Management)

CSM(Customer Satisfaction Management, 고객만족경영)은 고객만족을 궁극의 기업목표로 하는 신 경영기법으로 경영의 모든 부문을 고객의 입장에서 생각하고 고객을 만족시켜 기업을 유지하고자 하는 것으로 1980년대 후반부터 미국과 유럽 등지에서 주목받기 시작하였다. 고객만족을 높이기 위해서는 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 제품을 제공하고, 고객의 불만을 효과적으로 처리해야 한다. 또한 고객만족을 위해서는 1차적으로 기업이나 기관에 대한 직원 충성도가 필수적이므로 직원들의 복지향상, 지원, 일체감조성 등 직원만족도 아울러 뒤따라야 한다. 결국 고객만족은 상품의 품질뿐 아니라 제품의 기획·설계·디자인·제작·사후 서비스 등 모든 과정에 걸쳐 제품에 내제된 기업문화 이미지와 함께 상품 이미지·기업이념 등을 고객에게 제공하여 소비자에게 만족감을 기대 이상으로 충족시킴으로써 고객의 재 구매율을 높이고 선호가 지속되도록 해야 한다.<sup>6)</sup>

즉, 고객만족 경영은 ‘경영의 모든 부문을 고객의 입장에서 생각하고 진정한 의미에서 고객을 만족시켜 기업이나 기관의 생존을 유지하고자 하는 경영전략’으로 정의할 수 있고 ‘보유하고 있는 고객의 의견을 활용하여 현재의 일을 가속화 하는 것’과 ‘고객의견을 통해 새로운 사업과 가치를 창조하기 위해 필요한 지식을 창출하고 이를 적용하는 활동’이라 칭할 수 있다. 다른 측면으로는 고객의 제품 또

6) 김연성(1999). 인터넷과 고객만족전략. 한국품질경영학회 추계학술대회. 1998. p.161-167. ; 박근석 외(2009). 전사적 VOC 관리체제 구축 연구. 주택도시연구원. 2009. p.20.에서 재인용

는 서비스에 대해 원하는 것을 기대 이상으로 충족시킴으로써 고객의 재구매율 및 선호도를 높이고 고객의 선호가 지속적으로 유지되어 타 부문에 비해 경쟁우위를 갖추는 것이다.<sup>7)</sup>

### 2.3.2 CRM(Customer Relationship Management)

CRM이란 고객관리에 필수적인 기술 인프라(technology infrastructure), 시스템 기능, 사업전략, 영업프로세스, 조직의 경영 능력, 고객과 시장에 관련된 영업 정보 등을 고객중심으로 정리·통합하여 고객과 접촉을 통해 이루어지는 모든 고객 활동(customer interaction)을 고객과의 장기적이 거래관계를 구축하고 이를 통하여 기업의 경영성과를 지속적으로 개선하려는 목적을 달성하기 위한 새로운 경영 방식이다.<sup>8)</sup>

기본적으로 CRM의 목적은 지속적인 고객과의 거래 관계를 통해 얻을 수 있는 장기적인 이윤을 극대화하는 것이다. 최근들어 국내 대형기업, 특히 금융산업을 중심으로 CRM 환경이 구축되고 타 산업으로 확산되면서 CRM은 새로운 경쟁우위 창출도구 및 핵심경영 전략으로 부상하게 되었다. 이러한 과정 속에서 CRM 도입 열기는 정부조직에도 큰 영향을 미치게 되어 국내 공기업 최초로 한국철도공사가 CRM을 구축하여 철도고객관리에 적극 활용하고 있으며, 이 외에 우정사업본부, 관세청, 병무청 등의 다른 공공기관도 CRM을 구축하여 운영하고 있다.

공공부문에서의 CRM은 민간부문과는 달리 회사 수익을 높이는 것을 근본목적으로 하지 않으며, 또한 차별화된 서비스를 하는 것을 목적으로 하지 않는다. 공공부문에서 제공하는 서비스는 국민 모두에게 골고루 주어져야 하는 보편적 서비스로서, 국민 모두가 공평하게 서비스 혜택을 받아야 하고, 그 서비스 안에서 만족감을 느껴야 하기 때문이다. 그러나 공공부문에서도 민간부문과 마찬가지로 고객 데이터를 관리하고 분석하여 국민이 원하는 서비스를 제공할 수 있는 CRM이 필요하다. 공공부문에서도 국민이 필요로 하는 공공서비스의 종류와 양적·질적 수

7) Reicheld(1996). Learning from customer defection, Harvard Business Review, p.204~212. ; 박근석 외(2009). 전자적 VOC 관리체제 구축 연구. 주택도시연구원. 2009. p.21.에서 재인용

8) 최정환.이유재(2001). 죽은 CRM, 살아있는 CRM, 한연. ; 이유재(2001), CRM을 위한 내부고객관리, 경영논집. 제35권 4호. 2001, 12. p. 388에서 재인용

준을 정확히 파악하여 제공함으로써 공공서비스에 대한 국민 만족도를 제고하는 동시에, 고객에 대한 구체적인 관리노력을 통하여 국민 만족 행정을 구현해야 한다.9)

CRM이 도입되었을 경우 효과는, 민간부문의 경우 마케팅비용의 절감, 고객과 기업의 유기적 관계형성, 수익증가, 고객가치증대, 고객유지율 증대, 고객만족 증대 등을 들 수 있다. 그리고 공공부문에 도입될 경우 얻을 수 있는 효과는 첫째, 신뢰받는 행정을 구현할 수 있으며, 둘째, 국민 개개인에 대응하는 서비스를 제공할 수 있으며, 셋째, 보다 국민의 요구에 부응하는 정확한 정책운영이 가능하며, 넷째, 고객관계관리 기능이 별도의 체제로 마련되면 공무원 등 직원은 현장에서 행정본래의 업무에 집중하는 것이 가능하게 된다.10)

### 2.3.3 VOC(Voice of Customer)

VOC(Voice of Customer)는 고객 중심전략의 한 방법으로서 고객으로부터 피드백을 받는 기법이다. VOC의 궁극적인 목적 역시 불만고객을 최소화 하고 고객 만족을 최대화하는 데 있다는 점에서 CRM과 맥락을 같이 한다.

협의적 해석으로 VOC는 기업 내·외부의 다양한 채널을 통해 들려오는 고객의 요구사항을 효율적으로 처리하여 고객만족을 극대화하는 행위로서 즉, 현장에서 들려오는 생생한 소리를 뜻한다. 고객의 문의사항, 의견, 불만사항 그리고 칭찬과 격려에 이르기까지 고객이 전달하는 요구사항들의 총괄 정보에 해당하는 것이다.

광의적인 의미로는 협의적 VOC개념을 포함하여 보다 적극적인 고객 의견, 기대사항, 구매의 의도, 행동양식의 조사결과인 고객정보를 통틀어 해석할 수 있다. 고객은 끊임없는 아이디어를 제공해주는 원천이며 이러한 고객과의 소통을 통해 고객의 욕구를 파악하고 개선해야할 요소를 사후관리 할 수 있는 Data로서 적극 활용되어 질 수 있다. 고객과의 간담회, 고객설문, 점점직원 워크샵, 전화, fax나 우편, 외부모니터링, 인터넷, 내부 고객과의 소리, 상급기관, 고객민원엽서 등을 통한 다양한 채널을 통해 VOC를 수집할 수 있다.11)

9) 박근석 외(2009). 전사적 VOC 관리체제 구축 연구. 주택도시연구원. 2009. p.16.

10) 박희서,김영환(2005). 지방정부의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 개념모형연구. 한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표논문집. 2005.4. p.595-612.

즉, VOC란 좁게 보면 고객센터나 인터넷 민원창구에 접수된 고객 문의나 불만접수 내용 정도로 이해할 수도 있겠으나 기업이 고객에게 제공하는 유무형의 제품, 서비스를 포함한 모든 기업활동에 대한 고객의 제반 반응이라는 넓은 의미로 이해하는 것이 적절하다.<sup>12)</sup>

통계적으로 볼 때 불만족한 고객의 96%는 불평을 말하지 않으므로 불만을 표출하는 고객이 10명이 있다면 250명 정도의 불만족한 고객이 있다고 생각하여야 하고, 불만족한 고객은 평균 8-10명의 타인에게 소문을 낸다는 점은 고객의 만족이 공사경영과 이미지에 미치는 영향이 크다는 것을 시사하고 있다. 또한 고객의 불만은 기존고객의 이탈 뿐 아니라 신규 고객 확보의 어려움을 가져오게 될 가능성이 커진다는 것을 의미한다.

이러한 경영환경 변화와 더불어 VOC에 대한 중요성은 점차 증대되고 있으며, 기업의 지속가능 경영을 추진하는 데 있어서 중요한 요인으로 부각되고 있다. 따라서 고객의 필요를 반영하고 만족을 증진시킬 수 있는 제도적, 시스템적 장치 마련의 필요성이 증대되고 있다.<sup>13)</sup>

#### 2.3.4 TCS(총체적 고객만족경영)

국내에 고객만족경영이 본격 도입된 1990년대 초에는 고객과 직원이 만나는 고객접점에서의 친절 서비스 개선이 주를 이뤘다. 기업에서는 경쟁적으로 고객만족팀을 만들고 이를 중심으로 서비스 개선을 전개했다.<sup>14)</sup> 이후 고객접점 서비스 개선에서 한 단계 나아가 고객의 니즈를 파악하고 고객만족 업무 프로세스나 제도, 시스템을 개선하는 고객만족경영을 펼치고 있다.

이에 따라 총체적 고객만족경영(TCS, Total Customer Satisfaction)에 대한 관심이 높아지고 있다. 총체적 고객만족경영은 고객만족을 위한 기업의 모든 요소를 고객 중심으로 혁신해 고객에게 최고의 가치를 제공함으로써 산업 내 경쟁력을

11) 이수열 외(2009). 소비자트렌드 변화에 따른 VOC시스템 구축에 관한 연구. 유통과학연구 제7권 제2호. 2009, 6. p.100. (p.89-119)

12) 최정환 외(2008). 곁도는 고객만족경영을 위한 CRM. 다산출판사. 2008. p.127

13) 박근석 외(2009). 전자적 VOC 관리체제 구축 연구. 주택도시연구원. 2009. p.15.

14) 한상록 외(2012). 성장의 또 다른 이름 고객만족. KMAC. 2012, 8. p.32-38.



강화하는 것이다. 기업 경쟁력의 요소는 지식, 인사조직, 정보기술, 프로세스와 같은 내부 핵심역량 강화 요소와 상품력, 가격경쟁력, 브랜드, 이미지, 고객관리 등 시장경쟁력 요소로 나눌 수 있다. 이 모든 요소들이 총체적으로 앞서지 않고서는 경쟁이 치열한 상황에서 고객만족을 이뤄낸다고 해도 차별화된 성과를 낼 수 없다.

구체적으로 내부 핵심역량은 비전 전략 공유, 임직원 역량 극대화, 프로세스 혁신, 전략적 성과관리, 변화 관리, 시설환경 관리 등의 혁신활동을 통해 강화할 수 있다. 시장경쟁력은 브랜드 관리, 영업력 향상, 신상품 개발, 서비스품질 혁신, 고객관계관리(CRM) 등의 혁신활동을 통해 제고할 수 있다.

총체적 고객만족경영을 위해서는 과거 시스템과 프로세스에 대한 개선 및 혁신뿐만 아니라 각 경쟁력 요소에 맞게 6시그마, 변화관리기법, 도요타생산방식 등을 다양하게 통합해 활용하는 것이 필요하다.

총체적 고객만족경영이 성공하기 위해서는 3가지 측면에서 접근이 되어야 한다.

- ① 강력한 경영진의 리더십이 필요하다.
- ② 고객 불만의 근원적 원인을 해결하는 노력이 필요하다.
- ③ 고객만족 활동은 전사 직원이 함께 참여해야 한다.

전사적 고객만족경영은 6단계에 걸쳐 진행되는 방법론을 사용한다.

먼저 기업 내부의 고객만족 역량을 진단하고, 고객만족 이슈를 도출해야 한다. 이를 위해 외부 고객만족도 조사와 내부 역량 진단을 병행할 필요가 있다. 특히 고객만족도 조사를 활용할 때는 절대점수 수준을 파악하기보다 경쟁사 대비 수준을 비교하는 것이 중요하다. 각 항목별로 경쟁사와 비교해 얼마나 경쟁력이 강화되었는지와 연간 지수변화 추이를 확인해야 한다.

2단계는 고객만족 비전을 정립하고 추진체계를 구축하는 것이다. 주요 의사결정과 실행에 대해 점검하는 위원회 성격의 조직과 함께 고객만족 추진을 기획하고 실행의 촉진을 담당하는 조직을 구성해야 한다.

3단계로 고객만족 전략과 과제를 도출해야 한다. 고객만족 전략을 달성하기 위한

주요 과제는 고객가치를 제고하는 상품, 서비스, 제도를 개선하는 과제와 고객만족 인프라를 구축하기 위한 VOC 운영 시스템, 고객만족 평가 시스템, 고객만족 역량 강화 과제로 구분할 수 있다. 또한 총체적 고객만족경영 혁신을 실행하기 위한 현장 조직의 고객만족 활동 내용도 과제화가 되어야 한다.

4단계로 도출된 고객만족 과제를 구체화해 이행계획을 수립해야 한다. 고객만족 측정지표를 내부 관련 부서와 연계해 과제화하고, 과제 개선의 목표가 바로 고객만족 측정결과를 향상시키는 것임을 명확히 KPI(Key Performance Indicator)하는 것이 요구된다.

다음 5단계로 수립된 이행계획에 따라 각 과제를 실행한 후 마지막 6단계에서는 실행에 대한 성과 리뷰와 차기 계획 수립이 필요하다. 이때 총체적 고객만족경영 혁신의 성과를 측정하기 위해서는 고객의 만족 및 불만 수준과 함께 로열티 지수와의 연계성도 함께 분석하고, 이러한 지수가 경영의 성과로 얼마나 연계되고 있는지를 함께 관리해야 한다.

한편 이러한 총체적 고객만족경영을 추진할 때는 한꺼번에 6단계를 시도하는 것이 아니라 기업에 따라 첫 번째 해는 단기성과를 낼 수 있는 것을 중심으로 하고 다음 해부터는 투자가 필요한 중기과제를 추가하는 방식으로 전개하는 것이 바람직하다.



[그림 2-5] 총체적 고객만족경영의 단계별 추진 방법

## 2.4 공공기관 고객만족도 조사(PCSI)

PCSI(Public-service Customer Satisfaction Index, 공공기관 고객만족도지수)는 공공기관의 재화 또는 서비스를 직접 사용한 개인 또는 법인이 느끼는 만족도를

설문을 통하여 수치화한 지수이다. 공공기관 고객만족도조사는 1999년 당시 정부 투자기관을 대상으로 처음 실시되었으며, 2004년에는 정부산하기관까지 확대되어 지금까지 시행되고 있다. 2007년 ‘공공기관의운영에관한법률’이 공표되면서, 공공기관의 고객만족경영을 제고한다는 목적으로 공기업과 준정부기관 모두를 대상으로 하는 통합 고객만족도조사로 개편함과 동시에 고객만족도 점수를 경영실적평가에 포함시키기 시작하였다.

1999년부터 2006년까지 공기업의 고객만족도는 국가고객만족지수(NCSI)에 기초하여 산출되었는데, 따라서 초창기의 공기업 고객만족도조사는 민간부문에서 사용되는 고객만족도 개념을 공공부문에 그대로 차용한 것이라고 볼 수 있다. 이후 ‘공공기관의운영에관한법률’이 제정됨에 따라 공기업과 준정부기관에 대한 고객만족도조사를 통합적으로 운영하기 위하여, PCSI가 개발되었다. PCSI모형은 선행요인 모형, 성과모형, 만족모형으로 구성되어 있는데, 고객만족도 점수는 만족모형만을 바탕으로 계산된다. 만족모형의 하위 범주인 전반적 만족, 요소 만족, 사회적 만족에 임의의 가중치를 50%, 30%, 20%씩 부여하여 전체 고객만족도 점수를 산출하는 방식이다.

조사방식은 크게 네 단계로 구성된다. 첫 번째 단계에서는 기술평가위원회 점수와 고객만족도조사에 참여하는 공공기관 점수를 바탕으로 기본설계 사업자와 조사주관 사업자를 선정한다. 두 번째 단계로, 기본설계 사업자가 공공기관과 협의하여 기관의 사업 성격 등을 고려하여 설문지를 구성한다. 세 번째 단계에서는 공공기관이 해당 연도의 고객 리스트를 조사주관 사업체에 제출한다. 네 번째 단계에서 조사주관 사업자가 실사업체를 관리하여 설문작업을 시행하고 결과를 정리하여 안전행정부에 제출하게 된다.

공사는 ‘지방공기업법’ 제77조의3에 따른 지방공사로서, 안전행 정부는 이러한 지방공기업을 대상으로 매년 고객만족도 조사를 실시하고 있다.<sup>15)</sup>

15) 현재 지방공기업 경영평가는 경영지도법인 지방공기업평가원에서 수행하고 있으며, PCSI조사는 외부 전문기관인 한국능률협회컨설팅(KMAC)가 주관사업자로, 한국갤럽조사연구소 등 10개 업체가 실사업체로 조사에 참여하고 있음



## 제3장 SH공사 고객만족도 조사현황

- 3.1 2013년 지방공기업 고객만족도조사 개요
- 3.2 2013년 지방공기업 고객만족도조사 결과
- 3.3 지방공기업 고객만족도 조사의 문제점



### 3. SH공사 고객만족도 조사 현황

본 장은 우리공사가 5개년간 지방 및 중앙정부로부터 고객만족도 조사와 관련하여 얼마만큼의 점수를 획득하고 어떠한 노력을 기울여 왔는지를 살펴보고자 한다.

최근까지 고객만족도 조사는 안행부 차원에서의 지방공기업평가원이 대행하여 실시하였고, 지방정부를 대신하여 한국능률협회 등 평가기관에서 1년에 각 1차례 총 2차례에 걸쳐 평가를 해왔다.

하지만 동일한 평가를 두 번하는 것이 번거롭고, 평가의 목적달성에 저해요인으로 판단되어 한번으로 축소한 것으로 이해하고 있다.

따라서 본 장에서는 지방공기업평가원에서 수행한 2013년도 SH공사의 고객만족도 조사 결과를 검토하여 보고자 한다. 또한 2008년부터 2012년까지 약 5년간 우리 공사의 고객만족도 조사 추이를 살펴보고, 문제점을 분석한 후, 해결방안을 모색해 보고자 한다.

### 3.1 2013년 지방공기업 고객만족도 조사 개요

‘지방공기업법’ 제78조 2항에 따라 324개 지방공기업을 대상으로 실시한 고객만족도조사 개요를 살펴보고자 한다.

#### 3.1.1 지방공기업 고객만족도조사 개요

- 조사대상 : 2013년 지방공기업 경영평가 대상인 324개 공기업
- 조사목적
  - 객관적·체계적 고객만족도 측정, 평가, 관리
  - 고객만족경영 마인드 확산을 통한 고객중심 서비스 구현
  - 서비스 질 향상 방안 모색
  - 타 기관과의 경쟁력 비교를 통한 서비스 품질 제고
- 조사방법 : ‘지방공기업평가원’에서 전문업체에 의뢰하여 일괄 실시
  - 설문지에 의한 전화 또는 면접조사 실시<sup>16)</sup>, 광역공기업은 600샘플(단, 환경공단은 400샘플), 기초는 200샘플 조사(단, 시설공단은 250샘플)
- 결과활용 : 2013년 경영평가에 반영(10점), 서비스 과정별 만족도 수준을 분석하여 Feed back 함으로써 고객만족 경영 실현

#### 3.1.2 SH공사의 고객만족도조사 설계

- 조사대상 : SH공사의 서비스 이용경험 고객
- 모집단 : 평가 대상별 고객
- 표본 추출 : 해당지역의 이용고객 대상으로 무작위 추출(Random Sampling)
- 표본 크기 : 총 526 Sample

---

16) 상하수도·환경공단은 무작위 전화조사, 지하철 면접조사, 도시공사·시설공단·기타 공사공단은 고객 명부에 의한 전화조사와 면접조사 혼용



○ 자료수집 방법 : 구조화된 설문지에 의한 전화조사(Web CATI System 활용)

<표 3-1> SH공사 고객만족도조사 설계

사업 유형	조사방법	샘플 수
주택공급사업 : 분양/입주 전	면접조사	25
주택공급사업 : 분양/입주 후	전화조사	25
지역개발사업 : 토지 및 산업단지 및 주택 시공사, 용역사	전화조사	201
주택관리사업 : 입주 후	전화조사	275
합 계		526

자료 : SH공사 고객만족도 보고서. 2013. 지방공기업평가원

## 3.2 고객만족도조사 결과

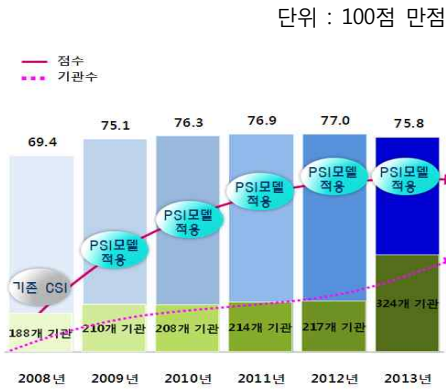
‘지방공기업법’ 제78조 2항에 따라 실시한 고객만족도 2013년도 조사결과를 분석하고자 한다.

### 3.2.1 지방도시공사 전체 고객만족도조사 결과

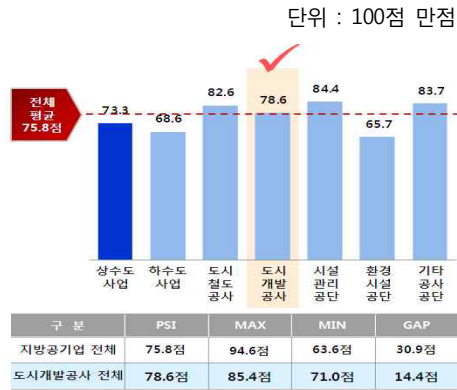
2013년 전체 지방도시공사의 고객만족도는 75.8점으로 2012년(77.0점) 대비 소폭(1.2점) 하락한 것으로 나타났다.

지방도시공사 유형별(7개) 순위를 살펴보면, 시설공단이 84.44점으로 가장 높으며, 기타공사공단(83.69점), 도시철도(82.62점), 도시개발(78.61), 상수도(73.27), 하수도(68.57), 환경공단(65.65) 순으로 높은 점수를 보였다.

7개 유형 중 상수도, 사수도, 도시철도, 시설관리공단, 기타공사공단은 지난해대비 소폭 상승하였으나, 도시개발공사와 환경시설공단은 지난해 대비 0.76점, 0.56점씩 하락한 것으로 나타났다.



[그림 3-1] 전체 고객만족도 추이



[그림 3-2] 유형별 고객만족도

### 3.2.2 SH공사 고객만족도조사 결과

지방도시공사 7가지 유형 중 도시개발공사에 속해있는 SH공사의 2013년 종합고객만족도는 74.8점으로, 전체 도시개발공사의 종합고객만족도 전체(78.6점) 및 지방공기업 전체(75.8점) 보다 낮은 것으로 나타났다.

<표 3-2 > SH공사와 지방공기업 전체 및 도시개발공사 전체와의 만족도 비교

단위 : 100점 만점

구분	종합만족도	서비스 환경	서비스 과정	서비스 결과	사회적 만족	전반적 만족
SH공사	74.8	77.7	73.1	71.6	79.0	74.2
도시개발공사 전체	78.6	79.8	77.5	75.5	82.5	78.5
지방공기업 전체	75.8	77.5	72.5	72.5	81.2	74.0

\* 지방공기업 전체 : 324기관 / \* 도시개발공사 전체 : 15개 기관

SH공사의 최근 5년간 종합만족도를 살펴보면, 2008년에서 2009년 6.0점, 2009년에서 2011년 0.8점 상승하였다가, 2010년에서 2011년 3.0점 하락하였으며, 2011년에는 74.4점에서 2012년 79.6점으로 5.2점 상승했으며, 2013년에는 74.8점으로 2012년 대비 4.8점 하락하였다.

조사대상 15개 도시개발공사 전체 종합만족도와 비교해보면, 2013년 SH공사의 고객만족도 점수는 전체 도시개발공사보다 3.8점 낮은 것으로 나타나, 지난 2012년에 비해(2012년에는 전체도시개발공사 고객만족도 0.2점 상회) 격차가 벌어진 것

으로 분석되었다.



[그림 3-3] 최근 5년간 SH공사 및 도시개발공사 고객만족도 결과 추이

유형별로 살펴보면, 사업별 종합만족도는 ‘지역개발사업(시공사, 용역사)’이 가 82.4 점으로 가장 높았으며, 이어서 ‘주택관리사업(입주 후)’ 77.1점, ‘주택공급사업(분양 입주 전)’ 66.3점 순으로 높은 점수를 보였으나, ‘주택공급사업(분양 입주 후)’의 종합만족도는 59.9점으로 가장 낮게 나타났다.

<표 3-3> 사업별 고객만족도

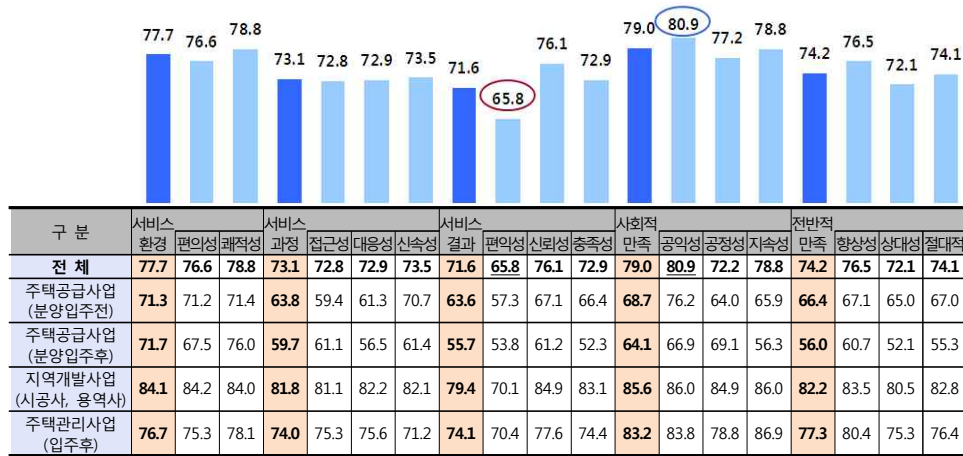
단위 : 100점 만점

구분	사례수	종합 만족도	차원별					
			서비스 환경	서비스 과정	서비스 결과	사회적 만족	전반적 만족	
<b>SH공사</b>	<b>(526)</b>	<b>74.8</b>	<b>77.7</b>	<b>73.1</b>	<b>71.6</b>	<b>79.0</b>	<b>74.2</b>	
사업 별	주택공급사업(분양 입주 전)	(25)	66.3	71.3	63.8	63.6	68.7	66.4
	주택공급사업(분양 입주 후)	(25)	<b>59.9</b>	71.7	59.7	55.7	64.1	56.0
	지역개발사업(시공사, 용역사)	(201)	<b>82.4</b>	84.1	81.8	79.4	85.6	82.2
	주택관리사업(입주 후)	(275)	77.1	76.7	74.0	74.1	83.2	77.3

세부항목별로 만족도를 살펴보면, 사회적 만족의 ‘공익성’항목에 대한 점수가 80.9 점으로 가장 높은 반면 서비스 결과의 ‘편익성’항목에 대한 평가결과는 65.8점으로 가장 낮은 것으로 나타났다.

<표 3-4> 세부항목별 고객만족도

단위 : 100점 만점



SH공사의 고객만족도조사 결과를 사업별로 살펴보면 아래와 같다.

(1) 주택공급사업(분양 입주 전)

SH공사 주택공급사업(분양 입주전)의 종합만족도는 66.3점으로 해당 사업 전체 점수에 비해서는 0.5점 낮게, SH공사 전체 점수에 비해서는 8.5점 낮게 나타났다.

<표 3-5> 전체 만족도 비교

단위 : 100점 만점

구분	종합 만족도		서비스 환경		서비스 과정		서비스 결과		사회적 만족		전반적 만족	
	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP
주택공급사업 (분양 입주전)(A)	66.3	-	71.3	-	63.8	-	63.6	-	68.7	-	66.4	-
해당사업 전체(B)	66.8	▽0.5	70.2	▲1.1	63.0	▲0.8	65.5	▽1.9	70.7	▽2.0	66.4	-
SH공사 전체(C)	74.8	▽8.5	77.7	▽6.4	73.1	▽9.3	71.6	▽8.0	79.0	▽10.3	74.2	▽7.8
도시개발공사 전체(D)	78.6	▽12.3	79.8	▽8.5	77.5	▽13.7	75.5	▽11.9	82.5	▽13.8	78.5	▽12.1

\* GAP = A - (B, C or D)

종합만족도를 연령별로 비교한 결과 50대에서 70.4점의 가장 높은 점수를, 60대에서는 56.3점의 가장 낮은 점수를 보이는 것으로 나타났다.

<표 3-6> 연령별 만족도

단위 : 100점 만점

구 분	사례수	종합 만족도	차원별					
			서비스 환경	서비스 과정	서비스 결과	사회적 만족	전반적 만족	
전 체	(25)	66.3	71.3	63.8	63.6	68.7	66.4	
연령별	30대	(1)	57.8	56.3	54.1	67.5	64.2	50.0
	40대	(6)	67.0	76.4	66.2	61.8	65.0	69.0
	50대	(13)	70.4	75.3	68.2	66.5	75.5	69.5
	60대	(5)	56.3	57.5	51.3	57.3	56.4	58.3

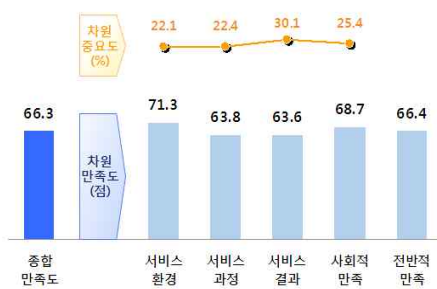
\* 30대의 경우 표본 수가 1명으로, 결과 해석에 유의해야 함

차원별 IPA 분석 결과 ‘서비스 결과’ 차원은 높은 중요도에 비해 만족도가 낮은 중점개선 영역으로, ‘서비스 과정’ 차원은 중요도와 만족도가 모두 낮은 점진개선 영역으로 도출되어 해당 차원에 대한 만족도 개선 노력이 필요한 것으로 나타났다.

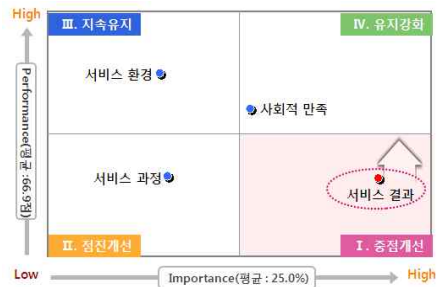
<표 3-7> 차원별 만족도 및 IPA분석

단위 : 100점 만점

구 분	종합만족도	서비스환경	서비스과정	서비스결과	사회적만족	전반적만족
주택공급사업(분양 입주전)	66.3	71.3	63.8	63.6	68.7	66.4
SH공사 전체	74.8	77.7	73.1	71.6	79.0	74.2
도시개발공사 전체	78.6	79.8	77.5	75.5	82.5	78.5



[그림 3-4] 차원별 중요도 및 차원별 만족도



[그림 3-5] 차원별 IPA

\* IPA (Importance-Performance Analysis)

(2) 주택공급사업(분양 입주 후)

SH공사 주택공급사업(분양 입주후)의 종합만족도는 59.9점으로 해당 사업 전체 점수에 비해서는 3.4점 낮게, SH공사 전체 점수에 비해서는 14.9점 낮게 나타났다.

<표 3-8> 전체 만족도 비교

단위 : 100점 만점

구 분	종합 만족도		서비스 환경		서비스 과정		서비스 결과		사회적 만족		전반적 만족	
		GAP		GAP		GAP		GAP		GAP		GAP
<b>주택공급사업 (분양 입주후)(A)</b>	<b>59.9</b>	-	<b>71.7</b>	-	<b>59.7</b>	-	<b>55.7</b>	-	<b>64.1</b>	-	<b>56.0</b>	-
해당사업 전체(B)	63.3	▽3.4	73.2	▽1.5	60.6	▽0.9	58.1	▽2.3	67.3	▽3.2	62.5	▽6.4
SH공사 전체(C)	74.8	▽14.9	77.7	▽6.0	73.1	▽13.4	71.6	▽15.9	79.0	▽14.9	74.2	▽18.2
도시개발공사 전체(D)	78.6	▽18.7	79.8	▽8.1	77.5	▽17.8	75.5	▽19.8	82.5	▽18.4	78.5	▽22.5

\* GAP = A - (B, C or D)

종합만족도를 연령별로 비교한 결과 40대에서 66.9점의 가장 높은 점수를, 30대에서는 51.6점의 가장 낮은 점수를 보이는 것으로 나타났다.

<표 3-9> 연령별 만족도

단위 : 100점 만점

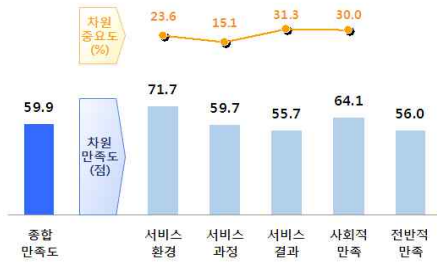
구 분	사례수	종합 만족도	차원별					
			서비스 환경	서비스 과정	서비스 결과	사회적 만족	전반적 만족	
<b>전 체</b>	<b>(25)</b>	<b>59.9</b>	<b>71.7</b>	<b>59.7</b>	<b>55.7</b>	<b>64.1</b>	<b>56.0</b>	
연 령 별	30대	(4)	51.6	65.6	54.2	52.1	59.4	39.6
	40대	(10)	66.9	74.0	69.3	60.6	74.1	62.4
	50대	(8)	55.4	73.1	48.6	51.0	57.5	55.5
	60대	(3)	59.6	68.8	64.6	56.9	54.8	58.3

차원별 IPA 분석 결과 ‘서비스 결과’ 차원은 시급한 개선이 필요한 중점개선 영역으로, ‘서비스 과정’은 점진적 개선이 필요한 영역으로 도출되었으며, ‘사회적 만족’ 차원은 현재의 우수한 만족도를 더욱 강화해야 하는 것으로 나타났다.

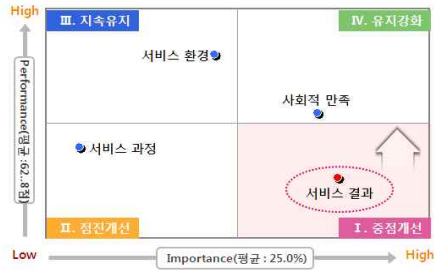
<표 3-10> 차원별 만족도 및 IPA분석

단위 : 100점 만점

구 분	종합만족도	서비스환경	서비스과정	서비스결과	사회적만족	전반적만족
<b>주택공급사업(분양 입주후)</b>	<b>59.9</b>	71.7	59.7	<b>55.7</b>	64.1	56.0
SH공사 전체	<b>74.8</b>	77.7	73.1	71.6	79.0	74.2
도시개발공사 전체	<b>78.6</b>	79.8	77.5	75.5	82.5	78.5



[그림 3-6] 차원별 중요도 및 차원별 만족도



[그림 3-7] 차원별 IPA

### (3) 지역개발사업(시공사, 용역사)

SH공사 지역개발사업(시공사,용역사)의 종합만족도는 82.4점으로 해당 사업 전체 점수에 비해서는 2.7점 낮게, SH공사 전체 점수에 비해서는 7.6점 높게 나타났다.

<표 3-11> 전체 만족도 비교

단위 : 100점 만점

구 분	종합 만족도		서비스 환경		서비스 과정		서비스 결과		사회적 만족		전반적 만족	
	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP	점수	GAP
주택공급사업 (시공사, 용역사)(A)	82.4	-	84.1	-	81.8	-	79.4	-	85.6	-	82.2	-
해당사업 전체(B)	85.2	▽2.7	86.6	▽2.5	84.3	▽2.5	83.4	▽4.0	87.4	▽1.7	85.0	▽2.7
SH공사 전체(C)	74.8	▲7.6	77.7	▲6.4	73.1	▲8.7	71.6	▲7.8	79.0	▲6.6	74.2	▲8.0
도시개발공사 전체(D)	78.6	▲3.8	79.8	▲4.3	77.5	▲4.3	75.5	▲3.9	82.5	▲3.1	78.5	▲3.7

\* GAP = A - (B, C or D)

종합만족도를 연령별로 비교한 결과 50대에서 85.9점의 가장 높은 점수를, 60대에서는 77.3점의 가장 낮은 점수를 보이는 것으로 나타났다.

<표 3-12> 연령별 만족도

단위 : 100점 만점

구 분	사례수	종합 만족도	차원별					
			서비스 환경	서비스 과정	서비스 결과	사회적 만족	전반적 만족	
전 체	(201)	82.4	84.1	81.8	79.4	85.6	82.2	
연 령 별	20대	(18)	85.0	91.2	79.0	81.0	89.6	86.6
	30대	(51)	79.2	81.1	77.4	78.5	82.2	78.2
	40대	(75)	83.1	84.7	82.9	79.5	86.1	83.2
	50대	(42)	85.9	85.6	87.1	82.0	89.4	85.5
	60대	(15)	77.3	78.3	80.2	72.7	79.6	76.7

차원별 IPA 분석 결과 ‘서비스 과정’과 ‘서비스 결과’ 차원이 중점개선 영역으로 나타나 시급한 개선이 요구되며, ‘사회적 만족’ 차원은 만족도 유지강화가, ‘서비스 환경’ 차원은 만족도 지속유가 필요한 영역으로 도출되었다.

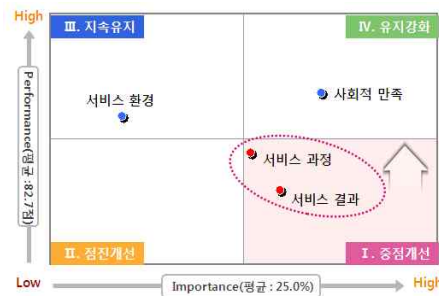
<표 3-13> 차원별 만족도 및 IPA분석

단위 : 100점 만점

구 분	종합만족도	서비스환경	서비스과정	서비스결과	사회적만족	전반적만족
지역개발사업(시공사, 용역사)	82.4	84.1	<b>81.8</b>	<b>79.4</b>	85.6	82.2
SH공사 전체	74.8	77.7	73.1	71.6	79.0	74.2
도시개발공사 전체	78.6	79.8	77.5	75.5	82.5	78.5



[그림 3-8] 차원별 중요도 및 차원별 만족도



[그림 3-9] 차원별 IPA

#### (4) 주택관리사업(입주 후)

SH공사 주택관리사업(입주후)의 종합만족도는 77.1점으로 SH공사 전체 점수에 비해서는 2.3점 높게, 도시개발공사 전체 점수에 비해서는 1.5점 낮게 나타났다.

<표 3-14> 전체 만족도 비교

단위 : 100점 만점

구 분	종합 만족도	서비스 환경	서비스 과정	서비스 결과	사회적 만족	전반적 만족						
	GAP	GAP	GAP	GAP	GAP	GAP						
주택공급사업(입주후)(A)	77.1	-	76.7	-	74.0	-	74.1	-	83.2	-	77.3	-
SH공사 전체(B)	74.8	▲2.3	77.7	▽1.0	73.1	▲0.9	71.6	▲2.5	79.0	▲4.2	74.2	▲3.1
도시개발공사 전체(C)	78.6	▽1.5	79.8	▽3.1	77.5	▽3.5	75.5	▽1.4	82.5	▲0.7	78.5	▽1.2

\* GAP = A - (B or C)

종합만족도를 연령별로 비교한 결과 60대에서 82.7점의 가장 높은 점수를, 20대에서는 69.3점의 가장 낮은 점수를 보이는 것으로 나타났다.



<표 3-15> 연령별 만족도

단위 : 100점 만점

구분	사례수	종합 만족도	차원별					
			서비스 환경	서비스 과정	서비스 결과	사회적 만족	전반적 만족	
<b>전 체</b>	<b>(275)</b>	<b>77.1</b>	<b>76.7</b>	<b>74.0</b>	<b>74.1</b>	<b>83.2</b>	<b>77.3</b>	
연령별	20대	(9)	69.3	61.1	59.3	65.7	78.4	75.2
	30대	(61)	73.3	74.4	68.4	72.0	78.8	73.4
	40대	(73)	72.6	72.5	67.6	69.0	80.4	73.1
	50대	(77)	81.4	79.7	80.1	78.9	86.5	81.1
	60대	(55)	82.7	83.2	82.8	77.9	87.7	82.4

차원별 IPA 분석 결과 ‘서비스 결과’ 차원이 높은 중요도 대비 만족도가 낮은 중점개선 영역으로 도출되었으며, ‘서비스 환경’과 ‘서비스 과정’ 차원 또한 만족도가 낮아 점진적 개선이 필요한 것으로 볼 수 있다.

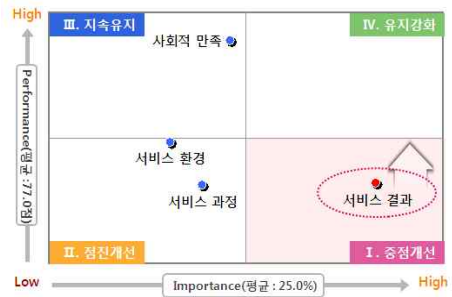
<표 3-16> 차원별 만족도 및 IPA분석

단위 : 100점 만점

구 분	종합만족도	서비스환경	서비스과정	서비스결과	사회적만족	전반적만족
<b>주택관리사업(입주후)</b>	<b>77.1</b>	76.7	74.0	<b>74.1</b>	83.2	77.3
SH공사 전체	<b>74.8</b>	77.7	73.1	71.6	79.0	74.2
도시개발공사 전체	<b>78.6</b>	79.8	77.5	75.5	82.5	78.5



[그림 3-10] 차원별 중요도 및 차원별 만족도



[그림 3-11] 차원별 IPA

### 3.3 지방공기업 고객만족도조사의 문제점

지방공기업 고객만족도 조사는 2004년 도입된 이래 지방공기업의 서비스 품질 향상 및 지방 공기업의 존립 가치 공고화, 대 국민 서비스 만족도 제고를 위해 시행되어 왔고, 고객만족 경영의 촉진이라는 긍정적 역할을 수행하고 있다. 그러나 조사수행 과정에서 문제점 및 한계점을 보이는 것도 사실이다.

우선 7가지 유형의 지방공기업 업무의 특성이 고객만족도 점수에 영향을 주고 있음에도 이를 고려하지 않고 있다는 한계점이 있다. 시설관리공단인 경우 시설관리공단에서 운영하는 체육관 등 시설을 이용하는 고객을 대상으로 면접 등의 방법으로 조사가 이루어지기 때문에 고객만족도 점수가 높다(2013년 시설공단 전체 고객만족도 84.44점). 한편, 쓰레기소각장 등을 소관하는 환경공단의 경우 무작위 전화조사를 통해 고객만족도 조사가 이루어지므로 낮은 점수를 받는 경향이 있다(환경공단 전체 고객만족도 65.65점). 이러한 유형별, 조사방법상의 특수성을 고려하지 않고 고객만족도 점수만을 절대적 잣대로 평가할 경우 자칫 그릇된 판단으로 이어질 것으로 우려된다.

또한 고객만족도 조사방법, 고객의 서비스 이용방법, 업무의 특성 등이 고객만족도 점수에 영향을 줌에도 불구하고 점수를 절대적 기준으로 평가하고 있다는 문제점이 있다. 앞서 제시한 지방공기업의 7가지 유형 외에도, 만족도 조사방법이 면접, 명부전화, 무작위 전화이나, 고객인 지방공기업이 제공하는 서비스를 직접 이용하느냐 간접적으로 이용하느냐에 따라 만족도 점수로 반영되는 경중에 차이가 있다.

이러한 특성에 대한 고려나 보완 없이 고객만족도 평가결과가 지방공기업 경영평가에 여과 없이 반영된다면, 지방공기업으로 하여금 점수 올리기 위해 임기응변식으로 대응하게 할 가능성이 있어 ‘대국민 서비스 만족도 제고’, ‘고객만족 경영의 촉진’이라는 취지에 어긋나게 될 것이다. 이에 평가체계의 구체적 검토를 통한 합리적인 조사 운영방안이 마련되어야 할 것이다.

## 제4장 주요기관의 고객만족도 조사 사례

- 4.1 부산도시가스 고객만족도 제고사례
- 4.2 SK에너지 고객만족도 제고사례
- 4.3 LG전자의 소비자중심경영(CCM) 사례
- 4.4 공공기관의 VOC사례분석 : 서울시 120다산콜센터 운영사례
- 4.5 사례기업 특징 및 시사점



## 4. 주요기관의 고객만족도 제고사례 분석

본 장은 고객만족도 우수사례를 손꼽히는 공공기관 및 민간기관의 사례를 정리해 보았다. ‘모방은 창조의 어머니’라는 말이 있듯이, 처음부터 또는 갑자기 확 바뀌기는 쉽지 않다. 좀 더 천천히 변화하는 모습속에서 우리공사의 발전된 모습을 꿈 꿀수 있지 않을까 싶다.

따라서 본 장에서는 고객만족도 조사에서 우수한 성적을 거두었거나, 고객만족도 제고를 위해 노력한 기관들의 다양한 사례를 제시하였다. 사례를 통해 공사의 고객만족도 제고를 위한 추진 방향을 모색하고자 한다.

## 4.1 부산도시가스 고객만족도 제고사례<sup>17)</sup>

현재 우리나라 도시가스 시장은 지역별로 하나의 기업이 LNG를 공급하는 독점 형태다. 산업의 성격상 정부는 업체들의 경쟁을 막기 위해 지역별 사업자를 선정하도록 법으로 정하고 있다.

독점 시장이다 보니 도시가스 공급업체들의 고객만족도는 높지 않은 것이 현실이다. KSCI를 살펴보면 1999년 처음 도시가스산업에 대한 조사가 시작됐을 때 산업 전체 KCSI는 46.7점으로 50점이 채 못됐으며, 2004년에야 56.7점으로 50점 대에 진입했다. 이후 4년 동안 60점 대에 머물다 2009년 비로소 70.9점으로 70점대에 올라섰으며, 2011년 도시가스 산업전체의 KCSI는 73.7점을 기록했다.

이에 반해 부산도시가스는 2004년 66.8점, 2006년 78.2점을 기록하여 산업전체의 KSCI를 평균을 높이는데 일조했으며, 2003년 이후 9년 연속 KCSI 선두 자리를 내주지 않고 있다. 2011년 KCSI는 79.1점으로 서비스업 평균 67.8점과 전체산업 평균 68.7점을 훨씬 상회한다.

부산도시가스가 고객들로부터 호평을 받은 부분은 특히 안전성과 직원응대태도, 요금납부의 편리성, 안전점검 결과에 대한 자세한 설명, 안전점검 후 권고사항, 기업에 대한 신뢰도 등 요소만족도 부문으로 무려 90.1점을 받았다.

### 4.1.1 VOC 관리 혁신으로 고객만족 제고

부산도시가스는 ‘고객행복을 추구하는 리딩 에너지 기업’을 목표로 고객중심의 경영활동을 다각적으로 펼치고 있다. 특히 고객의 소리 수집과 처리를 위한 시스템을 혁신해 고객만족을 높이고 있다.

부산도시가스는 고객 니즈를 콜센터에서 일괄 접수해 현장 서비스 전담직원에게 모바일 시스템을 통해 실시간을 통보하고, 그 처리 결과를 수시통보 함으로써 서비스 처리 시간을 단축하고 있다.

뿐만 아니라 고객의 요청 사항에 대해서는 즉시 현장을 방문해 해결함으로써 고

17) 한상록 외(2012). 성장의 또 다른 이름 고객만족. KMAC. 2012, 8. p.123-128.

객과의 신뢰도를 제고하고, 다양한 고객의 니즈를 체계적으로 모니터링하고 이를 데이터베이스화해 근본적인 고객 민원 해결 방안 모색을 통한 지속적인 업무 프로세스 개선을 추진하고 있다.

2012년 1월에는 도시가스 공급 관련 민원의 효율적인 처리를 위해 ‘공급전문상담센터’를 본사 내에 신설했다. 기존에는 도시가스 공급을 원하는 고객이 콜센터로 문의하면 그 내용이 부산도시가스로 전달되거나 고객이 직접 지역 관할 담당자를 만나야 하는 시스템이어서 민원 처리 속도에서 제약이 있었지만, 공급 전문상담센터 개소를 통해 고객의 문의내용과 민원사항 처리가 빨라지게 됐다. 공급 전문상담센터를 일반 시민들과의 거리를 좁히기 위한 보다 적극적인 소통의 창구로도 활용할 예정이다. 공급 전문상담센터에는 전문 상담원 3명이 상주해 해당 업무를 처리하고 있다.

#### 4.1.2 CEO중심 ‘신뢰와 소통’ 경영

부산도시가스는 CEO를 중심으로 한 ‘신뢰와 소통’의 기업문화를 확산하고 있다. CEO는 직접 다양한 형태의 소그룹과 대화의 시간을 주기적으로 가지고 기업의 경영환경 전반과 경영 방침에 대해 직원들에게 설명하며, 직원들이 현장에서 겪는 어려움과 문제점을 듣고 이를 즉시 해결해 나가는 현장경험을 실시하고 있다.

‘행복문화 만들기 워크숍’을 개최해 ‘신뢰와 소통 문화 꽃 피우기’ 목표 실행을 위한 추진 과제를 구체화 하는 한편, 고객 접점에서의 역량 강화를 위한 교육 부문에도 지속적인 지원을 실시하고 있다. 고객정보 보호 교육과 외부 전문강사 초빙 교육을 정기적으로 실시해 고객과의 최접점에 있는 직원이 고객을 대하는 예절과 고객만족 마인드를 함양할 수 있도록 교육 활동을 강화하고 있으며, 고객의 예상 질의응답에 대한 소책자를 제작해 배포함으로써 고객이 가질 수 있는 여러 궁금증을 현장에서 즉시 해결할 수 있도록 지원한다.

이밖에 고객센터 구성원의 업무를 다기능화해 고객의 편의를 높이고 고객 서비스 이미지 개선을 위한 거리 캠페인 등을 지속적으로 실시하고 있다. 더불어 직원 행복지수 조사 등을 통해 내부고객의 니즈를 파악하고 충족시키는 활동도 추진 중이다.

부산도시가스는 사회공헌 활동을 통해 고객에게 받은 사랑을 환원하고 직원 참여를 통해 고객만족 역량을 전사적으로 확산하는 데도 중점을 두고 있다. 저소득층 김장 지원, 장애인의 밤 행사 기념 성금 전달, 사랑의 연탄나눔 행사, 사랑의 공동모금회 기부, 고지대 저소득층 등 소외이웃에 대한 생필품 전달과 소방 안전점검 지원 등 다양한 나눔활동을 실천하고 있으며, 앞으로 매년 60억원 정도의 사회적 배려투자를 진행할 계획이다.

#### 4.1.3 본원적 경쟁력 토대로 고객가치 증진

부산도시가스는 부산시 전역 총 100만 세대에 안정적으로 도시가스를 공급하는 부산의 종합에너지 기업으로서 ‘토탈 에너지 리딩 컴퍼니(Total Energy Leading Company)’를 지향하고 있다. 이를 위해 본원적 경쟁력을 강화하고, 미래 성장 동력 개발과 실행력을 높이는 한편, 강하고 우수한 기업문화를 정립하는 것을 주요 전략 방향으로 설정해 다각도로 실천하고 있다.

먼저 본원적 경쟁력 강화를 위해서는 배관과 보유 부지를 적극 활용해 자산 가치를 극대화하고 부산시 신규 산단·택지 개발 계획에 따라 최적의 시기에 도시가스를 공급하고 있다. 또한 안전, 공무, 마케팅 분야의 핵심 기술과 역량 강화를 통해 사업적 경쟁력을 확보하는 한편 고객을 위한 최상의 가치 창출 활동으로 기업 이미지를 제고하고 있다. 도시가스산업의 근간이라 할 수 있는 안전관리에 대해서는 ‘가스사고 제로화’를 추진 중이다.

미래 성장 동력 개발 및 실행력 강화를 위해서는 열 판매 사업과 하수, 음식물 처리를 통한 바이오 가스 판매 사업을 추진, 확장할 계획이다. 기술 기반 사업으로 분류되는 에너지 진단 컨설팅 사업과 EPC(Engineering Procurement Construction) 사업을 적극적으로 추진하고, 장기적으로는 중국 사업 투자 경험과 도시가스사 운영 노하우를 활용한 글로벌 사업도 발굴할 예정이다.

또한 직원들에게 신뢰와 소통의 문화를 전파하는 한편, 불필요한 제도와 관행을 개선해 부산도시가스만의 기업 문화를 정립할 계획이다.



## 4.2 SK에너지 고객만족도 제고사례<sup>18)</sup>

우리나라는 전력의 상당부분을 석유에 의존하고 있다. 미국의 세계적 석유회사 엑손모빌이 발표한 ‘에너지 수요 전망’에 따르면 2040년에도 운송차량의 90%는 석유에 의존할 것이라는 예측을 내놓았다. 엑손모빌은 또 2025년에는 천연가스가 석탄을 제치고 석유에 이어 두 번째 연료로 올라설 것이라고 내다봤다.

이런 상황에서 2011년 초 대표적 에너지 기업인 SK에너지는 SK이노베이션으로 사명을 변경하고 석유 사업은 SK에너지, 화학 사업은 SK종합화학, 윤활유 사업은 SK루브리컨츠가 담당하도록 자회사를 분사시켰다.

이후 SK이노베이션은 석유 개발 사업의 호조와 자회사들의 고른 실적 개선에 힘입어 2011년 매출액 68조 3754억 원, 영업이익 2조 8488억 원, 당기순이익 3조 1809억 원 이라는 사상 최대 실적을 달성했다. 이는 2010년 대비 매출액은 27%, 영업이익은 51%가 증가한 것이다.

이 가운데 석유 사업을 담당하는 SK에너지의 2011년 매출은 49조 4009억 원으로, SK이노베이션 전체 매출의 70%를 차지하며, SK에너지는 경쟁사와 차별화되는 서비스의 지속 제공을 통해 ‘고객행복’ 구현이라는 중장기적인 전략을 수립하고, 기업의 모든 경영활동을 고객 중심적 시각에서 지속적으로 개선, 보완해 나가고 있다.

이러한 고객만족경영을 통해 2011년 ‘KSCI’조사 주유소산업 부문에서 1위를 차지했다. SK에너지는 1997년 KSCI조사 시행 이래 15년 동안 12차례나 1위를 차지하는 등 고객들로부터 신뢰와 사랑을 받고 있다.

### 4.2.1 현장 고객만족 점검 및 실행 체계 강화

1962년 국내 최초의 정유회사로 출발한 SK에너지는 ‘고객행복경영’을 최우선 과제로 삼아 고객 중심 경영의 실천을 통한 보다 높은 수준의 고객만족을 위해 체계적인 고객만족 활동을 수행하고 있다.

18) 한상록 외(2012). 성장의 또 다른 이름 고객만족. KMAC. 2012, 8. p.201-206.

먼저 현장의 고객만족 수준을 점검하기 위해 SK에너지는 1998년 이래 ACE(Appearance Cleanliness Evaluation)제도를 시행하고 있다. ACE제도는 SK 주유소와 충전소의 고객만족 수준을 정기적으로 체크하고, 그 결과를 현장의 영업 조직과 주유소에 피드백 함으로써 개선 필요사항을 도출하고 지속적인 개선활동을 통해 고객만족 수준을 향상하기 위한 지원 프로그램이다.

2011년에는 ACE 평가체계를 대폭 개선해 전문 리서치사에서 모집한 패널들이 직접 주유를 하면서 고객 관점에서의 고객만족 수준을 모니터링했다. 평가결과는 주유소별, 항목별로 분석해 해당 주유소에 개별적으로 안내함으로써 개선활동에 직접 활용할 수 있도록 했다.

현장의 고객만족 실행력 제고를 위해서는 2011년부터 주유소 고객만족 컨설팅 프로그램인 CS 119팀을 운영하고 있다. CS 119팀은 고객만족 전문가가 주유소를 직접 방문해 서비스 수준을 점검하고, 맞춤형 현장 교육을 실시하는 한편 다양한 개선방안을 제시한다. CS 119팀 운영을 통해 SK에너지는 주유소의 가시적인 서비스 개선은 물론, 현장 인력들의 서비스 마인드까지 개선해 서비스품질과 고객만족도를 크게 향상시켰다.

SK에너지는 임직원의 고객만족 마인드와 마케팅 역량을 강화하기 위해 매년 임직원 주유소 현장근무 프로그램을 실시하고 있다. 2011년에는 ‘고객님의 미소가 SK의 행복입니다.’라는 슬로건으로 ‘임직원 CS캠페인’을 실시했다. 이를 통해 임직원들은 SK주유소에서 다양한 현장 홍보 활동과 함께 주유 고객들의 요구사항을 직접 듣고 여러 가지 개선사항을 파악한 후 실제업무에 반영했다.

한편 고유가에 따른 유사석유제품 범람으로 인해 고객들의 주유소 품질에 대한 불신이 증폭됨에 따라 SK에너지는 2007년 5월부터 대고객 약속인 ‘품질보증 프로그램’을 운영해 프로그램 가입 주유소에 대한 주기적인 품질점검을 실시하고 있다.

#### 4.2.2 고객행복센터 통해 VOC통합 관리

SK에너지는 SK주유소의 제품 및 서비스를 이용함에 있어 발생할 수 있는 고객의 문의와 불만을 신속히 해결하고 다양한 마케팅 활동에 대한 고객의견을 수집

하기 위해 고객 커뮤니케이션 채널인 ‘고객행복센터’를 운영하고 있다.

고객행복센터에는 주요 업무 영역별로 총 50여명의 전문 상담원을 배치해 전화와 온라인을 통한 전문적이고 친밀한 상담 서비스를 제공한다. 동시에 기업의 다양한 마케팅 활동에 대해 고객들의 의견을 청취하고, 이를 분석해 향후 보다 나은 제품과 서비스 제공을 위한 데이터로 활용하고 있다.

또한 고객의 소리 피드백 프로세스를 운영해 다양한 통로를 통해 수집되는 고객의 소리를 신속하게 피드백하고 불만을 처리하고 있다. 고객의 불만은 제도에 반영하는 한편 고객 담당 조직과 연계해 빠르고 정확한 고객서비스를 제공하고 있으며, 수집된 고객의 소리는 정기적으로 분석 보고서를 작성해 해당 조직과 공유하고 있다.

#### 4.2.3 감성 멤버십 서비스로 로열티 제고

SK에너지는 고객 로열티 확보를 위해 1996년 정유사 최초로 멤버십을 도입하고 1999년 범용 마일리지인 ‘OK캐쉬백’을 통한 주유 포인트 적립체계를 구축한 후 멤버십 서비스 고도화를 지속적으로 유지하고 있다.

운전관련 서비스를 고객등급에 따라 제공하고 있으며, 운전고객에게 다양한 영역의 문화 체험 기회를 제공하는 감성 마케팅을 활발히 펼치고 있다.

이 밖에도 마케팅 홈페이지인 ‘엔크린닷컴’을 주유고객 중심의 로열티 웹사이트로 개편하고 스마트폰 기반의 모바일 서비스를 론칭했다. 또한 특화서비스인 ‘우수고객 존’을 개설하여 각종 문화행사와 초청 이벤트를 온라인과 모바일을 통해 실시간으로 진행하고 있다.

### 4.3 LG전자의 소비자중심경영(CCM) 사례<sup>19)</sup>

소비자중심경영(CCM : Consumer Complaints Management)은 기업이 수행하는

19) 천경희 . 한성희 . 정길호(2013). LG전자의 고객만족 실현을 위한 소비자중심경영(CCM) 사례 연구. 소비자정책교육연구. 2013.9. 제9권 3호. p.155-175

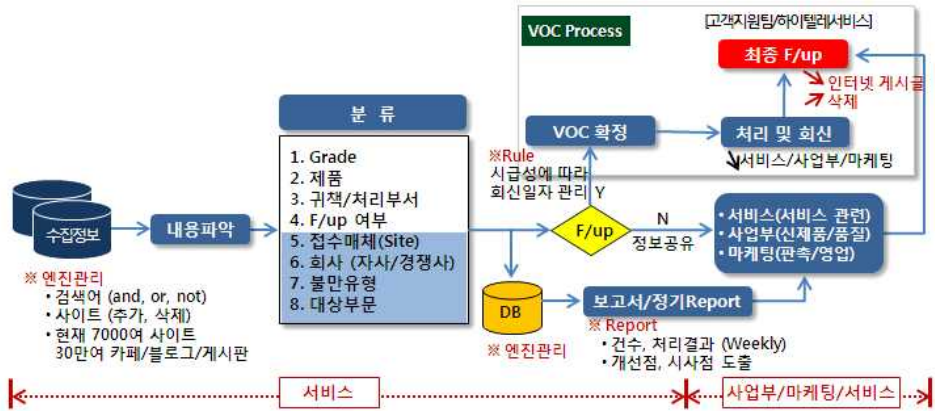
모든 활동을 소비자 관점에서 소비자를 중심으로 재구성하고 소비자 중심 경영활동을 지속적으로 실행하고 있는지를 평가하여 인증하는 제도이다. CCM 인증제도는 기업의 소비자 지향적 경영문화를 확산시키고 소비자 권익 증진을 통해 기업의 경쟁력을 강화하려는데 그 목적이 있다. 인증기관은 공정거래위원회이며 운영기관은 한국소비자원이다. CCM은 기업이 소비자 불만을 사전에 예방하고 사후에 신속히 구제하기 위하여 내부체계를 구성하고(리더십, 소비자중심경영체계, 소비자정보시스템, 소비자불만관리프로세스, 성과관리) 점검하고 있는지를 인증하는 것이다. CCM 인증제도의 궁극적인 기대효과는 소비자 제품 및 서비스를 선택함에 있어 신뢰할 수 있도록 하고 사후에 소비자 문제 해결을 신속하고 효율적으로 처리하는 데 있다.

#### 4.3.1 LG전자의 CCM

LG전자는 2005년 CCM 시범업체로 선정되었고 2007년에는 가전업계 최초로 CCMS인증을 취득하였다. 2010년에는 소비자분쟁 Guide를 지원하여 분쟁사례를 데이터베이스화하였고, 2011년에는 소비자 불만 의견 표준대응 단계를 수립하여 소비자 불만 의견을 등급화 하였다.

LG전자는 한국서비스 소비자 협력실을 중심으로 마케팅, 사업부, 물류, 홍보 등을 포함하는 전사 CCM 운영위원회를 운영하고 있다. 운영위원회의 주요 논의사항은 고객불만 Care 방안 및 제품/서비스 품질개선에 관한 것이다. LG전자의 접수채널을 통해 수집되는 소비자의 불만의견은 수집, 저장, 분석되어 경영활동에 활용하고 다시 소비자에게 피드백 하고 있다. 소비자의 불만의견을 수집하기 위한 접수 채널은 온라인과 오프라인 모두 활용되고 있다. 온라인 상으로 서비스 홈페이지, 인터넷 모니터링, 만족도 조사에 의해, 오프라인 상으로는 소비자원/단체, 전화, 내방고객 등에 의해 데이터가 수집된다. LG전자의 경우 홈페이지를 통해 접수되는 소비자 불만의견뿐만 아니라 인터넷 전체의 불만 게시글을 모니터링하여 불만 VOC 처리 단계에 편입시켜 총체적으로 관리하고 있다. 소비자 불만 정보는 7000여개의 사이트 뿐만 아니라 30만 여개의 카페와 블로그, 게시판의 글로부터 수집되며, 수집된 정보는 내용을 파악하여 분류되고 시급성에 따라 VOC Process에

따라 처리되고 서비스(서비스 관련), 사업부(신제품/품질), 마케팅부(관측/영업)와 정보를 공유하여 개선점 및 시사점을 도출한다.



[그림 4-1] 인터넷 모니터링 사례

또한 LG전자는 소비자 불만에 대해 유형과 중요도에 따라 분류하고 적절한 대응 절차를 수립하고 실행하기 위하여 Claim 등급에 따라 사후관리를 하고 있다. 등급은 Grade A, B, C, S로 구분되며, 등급별 전략을 세우고 위기관리를 하고 있다. 등급은 빈도수와 집단화, 집단소송 및 분쟁조정 신청에 따라 구분되며 등급별 전략이 짜여있다. 단순개별 Claim의 경우에는 불만고객의 Needs를 파악하여 규정 내에서 신속히 처리하고, Claim이 집단화의 경향을 보일 경우에는 집단 분쟁 성립 요건을 검토하고 긴급요청 건에 대해서는 우선적으로 처리하도록 하고 있다. Claim의 등급이 A, S등급일 경우 CCM 파트에서 위기관리를 하고 있다.

등급별 소비자불만 의견을 접수하고 해결하는 전략보다 더 중요한 것은 서비스 태도와 그에 따른 소비자 만족이다. 완벽한 서비스 체계를 실행할 수 있는 응대 표준 프로세스를 갖추고 있어야 한다. LG전자는 출장과 내방 서비스 응대 표준 프로세스를 단계별로 정립하고 사후관리 Call(Happy, Clean, Care Call) 실시를 통해 소비자 만족 극대화를 위해 노력하고 있다.

그 밖에도 LG전자는 고객감동을 위해 10+2 체질화 캠페인과 사랑의 감동 온도계를 운영하고 있다. 10+2 캠페인은 방문약속 준수부터 예상수리시간 사전 안내, 마무리 정돈까지 서비스 이행항목에 관한 내용에 메모 서비스와 Clean Call 실시를 더한 것이다. 사랑의 감동 온도계는 소비자 불만과 감동 VOC건을 누적 가감하여

센터별 온도를 제시하는 것이다(감동 VOC건은 +1도, 불만건은 -1도).

그리고 LG전자는 CS직원 교육을 위하여 CS College를 운영하고 있다. 총 22개 과정(필수 4개/선택 18개)이며 44학점으로 구성된 CS College교육체계를 수립하여 실시하고 있다. 필수과정은 서비스 경영, 서비스 실무, CS 직무기초, CS 직무향상 과정으로 구성되며 선택과정은 고객 인사이트 발굴, PL실무, CIC 운영 및 관리, 서비스 교육, 서비스 멘토링 등에 관한 내용이 포함되어 있다. CS College교육만족도는 평균 4.7점 이상으로 높게 나타나고 있다.

#### 4.3.2 CCM 도입 전과 후의 변화

CCM 도입 전과 후 나타나는 가장 큰 변화는 CSI의 상승과 소비자 불만을 감소이다. LG전자의 경우, CCM도입 이후 최근 3년간 CSI가 지속적으로 향상되었다. 제품별 CSI수치는 세탁기, 냉장고, 스마트폰 제품을 중심으로, 2012년 기준 전년 대비 모두 상승하는 경향을 보였다.

LG전자는 VOC제도 활성화를 위해 VOC분석결과를 가지고 업무개선을 지속적으로 추진하고 있다. 월별 불만 VOC실적 현황을 보면, 2011년 대비 2012년 꾸준히 감소하고 있음을 알 수 있다. 인적요소에 대한 주요유형을 보면, 응대미흡, 약속불이행, 기술력, 처리지연, 불친절에 대한 불만사항이 모두 줄어든 것으로 나타났다.

한편, LG전자는 VOC 분석 및 활용결과를 모든 구성원들과 공유하고 있다. VOC 활성화를 위한 노력이다. 서비스부, 사업부, 마케팅부의 주요 불만유형이 세부항목별로 모두 감소하는 것으로 나타났다.



[그림 4-2] 전체 및 불만유형별 VOC실적현황

### 4.3.3 LG전자 사례 시사점

LG전자의 고객만족 실현을 위한 소비자중심경영(CCM) 운영사례를 통해 도출한 점은 다음과 같다.

첫째, LG전자는 소비자불만 의견을 대폭적으로 수용하기 위해 다각화된 채널을 이용하여 정보를 수집하였다. 심지어, 소비자가 직접 기업에 제품에 대한 문제해결을 제기하지 않은 인터넷 글들도 정보로 활용하고 있었다. 잠재적인 소비자문제를 찾아내고자 하는 LG전자만의 적극적인 정보수집 노력이다.

소비자는 해당 상품 및 서비스에 대한 불만의견을 이야기 하면서 자신이 기대하고 있는 맞춤형, 업그레이드 상품 아이디어를 제시한다. 이를 통해 기업은 경영혁신에 필요한 아이디어를 찾을 수 있다. 기업은 소비자문제를 기술적인 차원에서 해결하는데 그치는 것이 아니라, 불만이나 문제가 발생하게 된 그들의 소비 스토리에 관심을 가져야한다. 수집된 정보의 정제와 가공, 유형분류 등 정보처리 시스템에 대한 전폭적인 지지가 이루어져야 하며, CCM 부서의 업무중요성에 대한 기업 CEO의 인식과 지원이 보다 증폭되어야 한다.

둘째, LG전자의 CS College 운영과 직원교육은 CCM 홍보의 간접홍보 채널로써 기능할 것이다. 그러나, 기업의 소비자중심경영(CCM)노력이 소비자에게 전달되기 위해서는 직접홍보가 필요하다. CCM 인증이 있는지조차 모르는 소비자가 대다수인 상황에서 CCM이 주는 혜택을 생각하고 CCM 인증기업의 상품을 선택할 가능성은 희박하다. CCM 인증기업의 소비자중심경영 노력이 소비자에게 잘 전달되고 쌍방향 커뮤니케이션 도구로 활용되기 위해서는 CCM에 대한 홍보가 잘 되어야 한다.

CCM 도입 이후 LG 전자의 변화는 기업중심경영이 소비자와 기업 모두에게 이익을 가져다 줄 수 있는 효율적인 제도임을 입증하는 것이다. LG전자의 사례에서 볼 수 있듯이, CCM 도입 이후, CSI 수치는 높아지고 소비자 불만율은 감소하였다. 이것은 추후, 기업의제품과 서비스에 대한 소비자 선호와 신뢰가 지속적으로 증가할 수 있는 가능성을 보여주는 것이다. 소비자를 중심에 두고 기업을 경영한다는 것을 결국 소비시장에서 소비자주권을 확립할 수 있도록 하는 것이다. 공사가 고객만족경영(CCM) 시스템을 직접적으로 도입하지 않더라도, LG전자의 CCM 사례는, 고객만족 실현을 최우선 목표로 한 소비자중심의 경영이 비단 고객만족도 제고 뿐만 아니라, 기업 경쟁력 강화와 이미지 전환에 긍정적인 영향을 미치는 좋은 예라고 할 수 있어, 공사에 시사하는 바가 크다.

#### 4.4 공공기관의 VOC사례분석 : 서울시 120다산콜센터 운영사례<sup>20)</sup>

##### 4.4.1 다산 프로젝트

민선 지방자치 시대를 맞이하여 지방정부는 보다 민주적이고 효율적인 서비스를 공급하는데 주력하고 있으며, 특히 주민이 직접적으로 행정을 접하는 접점이라고 할 수 있는 민원행정서비스 개선에 노력이 집중되고 있다. 정보통신기술의 발달은 이러한 고객지향적 민원서비스 구축을 실현하는 새로운 수단을 제공하고 있다. 이러한 경향에 따라 중앙 및 지방정부 차원에서 구축된 콜센터를 통하여 시간과 공간을 초월하여 주민과 정부가 24시간 만남을 통한 민원서비스가 확대되고 있다.

서울시도 민원서비스 행정혁신을 위하여 서울시 기관(상수도본부, 농수산물공사, 역사박물관, 서울대공원 등) 부서별 23개 ARS로 분산되어 있던 서울시 민원전화를 하나로 통합한 120 다산콜센터를 2007년 1월 도입하였다. 오세훈 서울시장은 2006년 9월에 ‘민선4기 고품질 민원서비스 제공을 위한 종합 계획’을 발표하였다. IT기술을 적극 이용하여 시민고객의 편의를 향상시키도록 민원처리체계를 재설계

20) 박근석 외(2009). 전사적 VOC 관리체제 구축 연구. 주택도시연구원. 2009. p.85-90. ; 한국도로공사(2012). 콜센터 인지도 및 서비스가치 향상 방안 연구 최종보고 발표자료. ; 조상명, 김일태, 남재걸(2011). 프로그램 논리모형을 활용한 민원서비스 성과분석 연구 - 서울시 120 다산콜센터를 중심으로. 지방행정연구 25(4). 2011.12. ; 서울시 120 다산콜센터 홈페이지(<http://120dasan.seoul.go.kr>) 게시판 자료 요약 및 재구성



하고 민원서비스 접점을 집중개선하며 고객의 소리(VOC)를 분석, 환류하여 시정에 반영하는 종합계획의 골자로 제시된 ‘신민원 시스템’은 ‘위민(爲民)·청렴(清廉)·창의(創意)’로 요약할 수 있는 다산 정약용선생의 정신을 본받자는 취지에서 ‘다산(茶山)프로젝트’라고 명명하였다.

다산프로젝트 도입 이전 서울시 행정서비스에 대해 시민고객은 ‘불친절, 긴 대기 시간, 불필요한 방문’등의 부정적 이미지를 많이 가지고 있었는데, 그 원인을 살펴보면 시민고객과 처음 만나는 접점창구인 전화, 인터넷 방문 민원실 등에서 시민고객이 기대하는 수준의 서비스를 제공하지 못하기 때문이었다. 콜센터 도입 이전 서울시 전화민원 서비스 체계는 ARS 22개, 전화안내 등 비 ARS 2개 등. 별도로 운영되는 전화번호체계가 25개나 존재하였다. 게다가 시민고객이 시 행정기관 담당자와 통화 연결하는데 평균 47분이 소요되고, 인터넷으로 상담을 하면 답변기간이 평균 4.7일 소요되는 것으로 나타난 바 있다.(고충처리위원회, 2006) 이러한 서울시 민원서비스 현실에 대해 시민고객의 만족도는 낙제점 수준(시민고객만족도 100점 만점 중 40.5점, 2006년 11월)이었다.

다산프로젝트는 그 동안 시민고객들이 민원처리 과정에서 겪었던 불편을 해소하기 위해 120 다산 콜센터(전화), 사이버다산(인터넷), 다산플라자(방문), 다산패트롤(고충)로 구성하여 민원접점별 처리프로세스의 문제점을 획기적으로 개선하고 고객감동 서비스를 구현한다는 것이 핵심내용이다.

<표 4-1> 다산프로젝트 추진효과

분 야	다산프로젝트 추진 이전	다산프로젝트 추진 효과
12 다산콜센터	복잡한 ARS 전화 담당자연결 47분 소요 전화돌림, 반복설명	120전화 한 통화로 15초 이내 상담원과 통화 친절하고 정확한 안내
다산플라자	방문 시 담당자 부재 불편하고 휴식공간 부족 민원처리 안내 부족	한번 클릭으로 연결 온라인상담 1일 이내 민원신청 방법 상세안내
사이버다산	복잡한 홈페이지 온라인답변 4.7일 소요 민원처리안내 부족	한번 클릭으로 연결 온라인상담 1일 이내 민원신청 방법 상세안내
다산패트롤	시청 찾아오는 민원 민원부서 독자적 판단 민원 고질화, 반복화	현장으로 찾아가서 해결 시민배심원을 통한 객관성 고충민원 중재, 조정 강화

자료 : 박근석 외(2009). 전사적 VOC 관리체제 구축 연구. 주택도시연구원. 2009. p.85-90.

#### 4.4.2 다산 콜센터

다산프로젝트 중 120 다산콜센터는 서울시의 각종 민원전화와 구청·산하기관의 ARS번호를 하나의 번호로 통합하여 만든 새로운 민원시스템으로 전문상담원이 24시간 시민고객의 문의사항을 빠르고 정확히 상담하는 데 목적이 있다. 서울시 다산콜센터는 2007년 1월 8일 19명으로 시작(시범운영), 같은 해 9월 104명으로 출범하였고, 2012년 8월 현재 상담원 규모 524명에 이르고 있으며, 출범 5년 만에 누적상담 건수 4,400만 건을 넘어섰으며, 일일 평균상담은 35,000여건에 달하는 것으로 나타났다. 또한 야간, 외국어, 수화, 강성민원 전담, CRM 전문 상담원 등 각종 기능에 따라 전담 상담원을 운영함에 따라 상담 구성원도 증가 및 전문화 되어가고 있다. 그 결과 시민고객의 전화민원만족도는 콜센터 출범 이전인 2006년 11월에는 41.6점으로 매우 낮았으나, 2008년 92점, 2012년 95.7점으로 크게 상승한 것으로 나타났다.

<표 4-2> 출범 초기와 5년 이후 120다산콜센터 성과비교

구분		120다산콜센터 출범 (2007년 9월)	120다산콜센터 운영 5주년 (2012년 8월 현재)
상담건수	총 상담건수	465,971건	44,139,729건
	일 평균	4,422콜	35,100콜
생산성	응대율	93.0%	99.6%
	15초 내 상담개시율	92.9%	96.7%
	1차 상담완료율	75.8%	87.5%
상담품질		77점	95.0점
상담원수		104명	524명
전화민원만족도		41.6점 (콜센터 출범 이전 '06.11월)	95.7점
다산콜센터 인지도		14.5점	82.5점 (2008년)
벤치마킹 건수			국내외 796개 기관 4,959명('07.2 ~ '12.8월)

- 15초내 상담개시율 : 전체 상담건수 중 ARS 코드선택 후 15초 이내에 상담원과 통화를 시작한 비율
  - 1차 상담완료율 : 전체 상담건수 중 전화를 돌리지 않고 상담원이 직접 상담완료한 비율
- 자료 : 서울시 120다산콜센터 5년간 4천4백만 콜 쏟아졌다. 서울시 보도자료. 2012.9.14.

다산콜센터는 출범이후 홀몸노인 안심서비스, 야간 상담서비스, 위치 및 길안내 서비스, 시·구 통합서비스, 현장민원서비스 등의 프로그램으로 점차 확대하며 서

을 시민 속으로 가까이 다가가고 있으며, 이러한 과정을 통해 고객감동경영대상, 콜센터 서비스 KS인증, ISO 20000 인증, 우수콜센터 인증 등 다양한 수상 및 인증을 받아왔다.

<표 4-3> 120 다산콜센터 신규도입 서비스

신규도입 서비스
- 콜센터 시범운영 실시('07. 1.)
- 365일 상담서비스('07. 8.)
- 야간상담서비스('08. 1.) : 365일 24시간 상담 실시
- 홀몸노인 안심콜서비스('08. 3.)
- 120다산나누미 자원봉사 매월 실시('08. 3.)
- 청각언어장애인 문자 및 수화(화상)상담 서비스('08. 6.)
- 위치 및 길안내 서비스('08. 9.)
- 중소기업수출지원 상담('09. 1.)
- 휴대폰 문자상담서비스('09. 3.)
- 시·구 통합상담서비스 실시('09. 11.)
120 현장민원서비스 실시
- 외국어 상담서비스 실시('10. 5.) : 5개 국어
- 외국인 행복콜서비스 실시('11. 4.)
- 보건소 통합상담서비스 실시('11. 5.)
- 스마트폰 앱 및 위젯 서비스 실시('11. 11.)
인터넷 채팅상담 및 FAQ댓글 상담서비스 실시
- SNS상담서비스 실시('12. 2.)
네이버, 다음 등 민간포털 연계 상담서비스

#### 4.4.3 120 다산콜센터 사례 시사점

120 다산콜센터는 공공기관 뿐만 아니라 국내·외 여러 기업, 기관의 벤치마킹 대상이 되고 있다. 그 이유는 정부부문 콜센터가 활성화 되지 않은 시기에 타 광역 자치단체에 비해 콜센터 도입을 비교적 일찍 추진하여 상대적으로 운영이나 규모 면에서 앞서 있고, 서비스 제공이 비교적 안정기에 접어든 점, 그리고 서비스 제공에 있어서 중앙정부차원보다는 주민과의 접점에서 직접 민원행정 서비스를 제공하는 지방정부에 있어서 고객지향성이 지닌 의미를 간과하지 않고, 고객만족 중심의 서비스를 추진한 점이다. 이러한 120 다산콜센터의 기본원칙 및 서비스 추진의 단계 및 방법은 우리 공사에 시사하는 바가 크다.

## 4.5 사례기업 특징 및 시사점

국내기업과 공공기관의 고객만족도 관리 사례분석을 통해 몇 가지 특징 및 시사점을 뽑을 수 있다.<sup>21)</sup>

첫째, 최고경영자의 리더십을 중시하고 있었다. 고객만족경영에서 최고경영자의 비중은 다른 어느 혁신활동보다 높은 것으로 보고 있다. 즉, 최고경영자의 고객만족을 위한 열정과 헌신이 고객만족도 제고를 가능하게 하는 원동력인 것이다.

둘째, 전사적인 관점에서 고객만족 경영 혁신을 추진하고 있었다. 고객만족경영은 기업의 어느 한 부문활동만으로는 구현될 수 없는 전사적인 역량의 결집이 필요한 혁신활동이라고 할 수 있다. 사례에서 열거한 기업들은 전사적 관점에서의 고객만족 경영활동을 펼친 경향이 있는데, 이러한 활동을 요약하면 다섯가지 영역으로 구분할 수 있다.

1. 고객만족을 실현하기 위한 구체적 고객만족경영전략의 수립,
2. VOC(고객의 소리)를 적극적으로 청취하고 이의 신속한 해결을 중시,
3. 전 조직원의 고객만족활동 극대화를 위한 동기부여 프로그램과 각종 CSI조사의 정례화 및 정착화,
4. 고객과 직접 접하는 현장 직원에게 권한을 위임하는 제도적 장치가 보편화,
5. 고객의 요구를 수렴하고 이를 반영하기 위한 고객지향적 프로세스 구축에 노력과 투자

셋째, 고객관점 성과를 평가시스템에 반영함으로써 고객만족활동을 전 직원들의 문화속으로 흡수시키고 있었다. 내부직원과 부서를 평가하는 데 있어서 관련 고객의 만족 여부가 성과측정 요소로 중요하게 반영되고 있는데, 고객만족도 결과를 부서의 경영평가 및 개인 인사평가와 보상에 반영하거나 영업국이나 지사를 평가하는 데 고객만족도가 중요한 성과지표로 활용되고 있었다. 공기업에서도 내부 직원에 대한 만족도조사(ESD)를 실시하거나 직무만족도 조사를 실시하여 인사평가에 반영하는 내부시스템을 갖춰 나가는 추세에 있다고 한다. 고객만족경영에 있어

---

21) 김준호(2008). 고객만족경영. 무역경쟁사. 2008.7. p.168-172 참고

서 일반 소비자 고객의 만족도는 물론이거니와 내부고객으로 불리는 조직원의 만족도에 대해서도 많은 관심을 기울이고 있는데, 이러한 것들은 결국 고객관점의 성과를 평가하여 인정·보상함으로써 고객만족활동을 조직원의 생활속에서 문화로 정착시키고자 하는 노력의 일환으로 볼 수 있다.

넷째, 고객의 소리(VOC)를 중시하고 있으며, VOC를 시스템적 구현을 통해 처리하고 있었다. 고객만족경영의 출발은 고객의 니즈를 명확히 인식하고 이를 경영에 반영하는 데 있다고 할 수 있다. 고객의 니즈를 파악하기 위한 방법으로 사례기업들은 고객의 소리(VOC)를 수집하고 시스템화하여 이를 전략적으로 활용하고 있었다. 특히, 고객의 소리를 수집하는 데 있어 고객의 직접 참여를 확대하여, 기업 특성에 따라 고객평가단을 운영하거나 공기업의 경우 열린 공기업위원회와 같은 기구를 통해 고객의 의견을 적극 수렴하여 경영에 반영하고 있다고 한다. 기업들이 이러한 활동을 하는 것은 정량적 조사에서 간과될 수 있는 까다롭고 잠재적인 고객요구를 놓치지 않으려는 노력이며, 또한 상품이나 서비스의 기획단계에서부터 고객의 소리를 반영하여 고객만족을 극대화하기 위한 기업의 적극적인 노력이 반영되고 있기 때문이다. 이처럼 제도 및 프로세스와 같은 소프트웨어적인 측면과 IT기술을 활용한 하드웨어적 측면 모두에서 고객의 소리를 중요시하는 내부시스템이 더욱 구체적으로 구축되고 있는 것이 사례기업들의 공통적 특성이다.

다섯째, 고객만족을 중시하는 기업은 고객만족을 위해 사회가치 제고 측면에서의 만족활동에도 적극적인 노력을 기울이고 있었다. 과거 기업은 이익추구와 기업의 성장을 우선시했으나, 최근의 고객만족경영 우수기업을 살펴보면 지역사회를 또 하나의 광범위한 고객으로 인식하고 사회에 대한 기여활동을 보다 적극적·능동적으로 수행하고 있음을 알 수 있다. 사회적 책무의 수행이 중요한 경영활동의 하나로 인식되고 있는 것이다.



## 제5장 고객만족도 제고를 위한 실무자 의견 및 설문조사 결과

- 5.1 실무부서 담당자 인터뷰 결과
- 5.2 설문 조사 결과(AHP)
- 5.3 연차별 시민의 소리(VOC) 조사결과





## 5. 고객만족도 제고를 위한 실무자 의견 및 설문 조사 결과

5장에서는 고객만족도 제고를 위한 아이디어 및 정책적 제언을 하는 장으로써, 먼저 우리 실무부서인 주거복지팀과 주거복지상담사와의 인터뷰결과를 살펴보고, 각 실무부서 실무담당자들에게 설문한 사항을 AHP를 활용하여 어떤 항목이 가장 중요한지 중요도 및 우선순위를 살펴보게 된다.

## 5.1 실무부서 담당자 인터뷰 결과

### 5.1.1 주거복지상담사

주거복지팀 및 주거복지상담사 15명을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 자율적인 형식과 방식으로 브레인스토밍한 결과는 다음과 같다.

첫째, 조사원 교육이 중요하다. 왜냐하면 설문조사시 조사원이 어떻게 질문하는가 또는 어떤 답을 유도하나에 따라 만족도 조사는 큰 차이를 보이기 때문이다. 따라서 가능하면 좋은 점수획득을 위한 조사원 교육이 필요하다.

둘째, 입주인 입장에서는 너무나 많은 고객만족도 조사가 부담으로 느껴지기 때문에 조사시기를 나누어 실시하는 것이 좋다. 즉 조사시기의 중복성 문제이다. 아무리 좋은 설문이라 하더라도 입주인들은 다 비슷비슷한 상황에서 이루어지는 별반 차이없는 설문으로 여기기에 너무 자주 설문을 한다면 오히려 좋은 응답이 나올 수 없다.

셋째, 조사의 편의성을 고려한다면, 경로당 또는 교육프로그램이 이루어질때 설문 조사를 받으면 좋다. 이는 설문조사의 특성상 가가호호 방문하여 인터뷰로 진행되는 것이 바람직하나, 공공임대주택 입주자들은 세대방문을 반기지 않으며, 차라리 여러 입주인이 모일 수 있는 교육프로그램시 또는 경로당과 같은 많은 입주인이 모일때 실시하면 좋다.

넷째, 단지 공사 기간에 설문을 피하면 좋다. 만약 단지 공사시기에 설문을 한다면 아무래도 소음과 먼지 등으로 불편을 겪고 있기 때문에 좋은 설문이 나오지 않을 가능성이 높기 때문이다.

다섯째, 설문은 직접적인 서비스를 제공받은 입주인에게 받아야 정확한 서비스 만족도를 조사할 수 있다. 서비스를 제공받은 입주인은 A인데 B에게 설문을 받으면 사실 정확한 설문이 될 수 없다. 따라서 가능하면 서비스제공입주인에게 직접 설문을 받을 수 있도록 해야 한다.

여섯째, SH공사가 제공하는 서비스에 대해 명확히 말해줄 필요가 있다. 예를 들

어 문화상품권을 배부한다면, 이는 사회복지 차원에서 제공받았다고 여기지 SH공사에서 제공했다고 생각하지 않는다. 명확하게 주지시킬 필요가 있다.

일곱째, 입주민들은 공사 난방에 대해 매우 부정적이다. 영구임대의 경우, 오래된 임대주택이므로, 샴시 그리고 결로 문제 등으로 많은 민원이 야기되고 있다. 또한 동절기에 시설 개보수 또는 도로포장 등 공사는 민원을 야기하며, 만족도를 떨어뜨리니 이점도 참고해야 한다.

여덟째, 설문조사의 질문내용이 보다 구체적이어야 한다. 애매모호한 설문은 오히려 만족도 점수를 떨어뜨릴 수 있다. 또한 연령대별로 질문을 달리할 필요도 있으며, 주택관리공단의 설문지를 우리공사에 적용하는 것도 문제점이다. 65세 이상 노인분들은 문항 자체가 이해되지 않아 조사원의 질문방식에 따라 다른 답변을 할 수도 있다.

아홉째, 하자보수와 시설부문이 주거만족도를 높이는 길이다. 하자보수(시설부문)은 보통 7일정도의 기간이 걸리는데, 누수시 관리사무소에서 1차 검사 후 사진 등 서류를 구비, 다시 통합관리센터에서 2차 검사 후 사진 및 서류 구비, 다시 본사로 연락하여 조치하기 때문에 긴급을 요하는 경우에도 다소 보수에 많은 시간이 걸리고 있어 불만과 주거만족도를 떨어뜨리고 있는 실정이다.

## 5.1.2 주거복지팀

### (1) 고객만족도 점수 하락 원인 및 개선방향

첫째, 입주민들은 관리비, 임대료 비용 등에 대해 불만이 있다. 따라서 잡수입을 창출하고 1사 1단지 기업후원 등을 통해 관리비 절감방안을 지속적으로 추진해야 한다. 또한 희망돌보미 등 입주민 일자리창출사업을 지속추진하여 주거안정을 도모해야 한다.

둘째, 입주민들은 청약일정 및 입주시기 지연으로 불만이 있다. 따라서 일정지연 방지 및 적시 입주를 위한 부서간 유기적 협업강화 등 사업일정을 절대 준수할 수 있도록 해야 한다.

셋째, 분양가 결정방법 변경에 따른 고분양가에 불만이 있다. 현재는 규모에 따라

75~85% 수준인데, 분양가상한제 범위 내에서 자율결정할 수 있도록 조정할 필요가 있다. 또한, 분양관련 변경사항 발생시, 고객에 대한 즉각적인 안내 및 공시가 요구된다.

넷째, 입주민들은 하자처리에 불만이 있다. 준공 전후 하자제료를 위한 주부모니터 활동 강화, 비용 대비 품질향상을 도모해야 한다.

다섯째, 고질적인 그리고 반복적인 민원은 리스트화하여 입주민 불편사항에 대하여 사전 검토 및 교육이 필요하다.

여섯째, 공급물량이 대폭 증가에 따라 입주민들은 서비스에 불만이 나타나고 있다. 따라서 공급업무 처리개선을 통한 신속한 공급업무를 수행해야 한다. 또한 고객응대 모니터링 시 즉각적인 피드백 실시 등 직원 CS능력향상을 위한 개선대책을 마련하여야 할 것이다.

## (2) 기타 전반적인 만족도 제고방안

우리공사의 전반적 만족도 제고를 위해서는 첫째, 공공임대주택 입주민들이 직접 참여하는 행복한 아파트만들기 사업을 지속 추진, 또는 입주민 협동조합형 주택 관리 등을 통해 입주민과의 소통 및 협력 강화를 위해 노력하여야 한다.

둘째, 노후시설개선의 지속적 추진 및 24시간 상시 응급관리체계 구축을 통해 최적의 주거환경이 조성되게 하여야 한다.

셋째, 주거복지상담사를 추가 배치 및 복지수요관리시스템(DB) 운영을 통해 입주민 맞춤형 주거복지서비스 제공이 가능하도록 하여야 한다.

넷째, 타 기관 연계 등을 통한 사회공헌활동 강화 및 미담사례집 배포 등 홍보를 강화하여야 할 것이다.

## 5.2 설문 조사결과(AHP)

### 5.2.1 AHP 조사설계

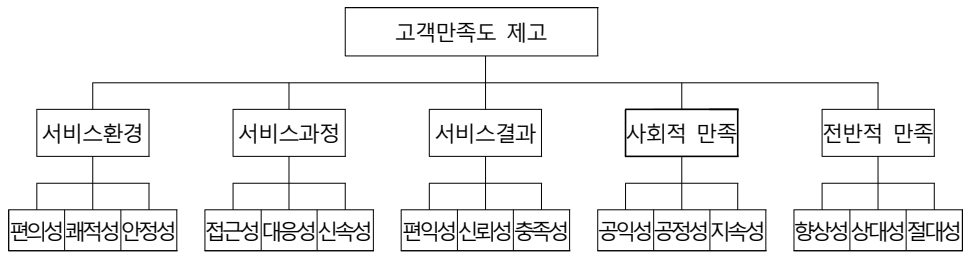
#### (1) AHP분석의 모형

AHP분석은 1970년대 초 Thomas Saaty(1980)에 의해 개발된 계층분석적 의사결정 방법으로서 여러 가지 대안에 대한 확실성이 없고 다기준(Multipactor)의 의사결정을 내려야 할 상황에서 수학적 방법으로 우선순위를 도출하여 합리적인 의사결정을 지원하는 분석도구이다. 이 기법은 주어진 의사결정 문제를 계층 분석한 후, 상위계층의 관점에서 직계 하위 계층에 있는 기준들의 상대적인 중요도 또는 가중치를 쌍대비교에 의해 측정하고 궁극적으로는 최하위 계층에 있는 대안의 가중치 또는 우선순위를 구할 수 있도록 한다.<sup>22)</sup> 특히, AHP 분석의 핵심은 각 단계의 인자들 사이의 상대적 중요도를 결정하기 위한 계층적 모형을 개발하는 것으로서, 일반적으로 계층구조의 최상위 단계는 하나의 의사결정 요소로 구성되어 의사결정의 최종적인 목표를 나타낸다. 다음 단계는 목표를 달성하기 위한 구체적인 평가기준들로 구성하며, 각 평가기준은 몇 단계의 하위평가기준을 포함한다. 마지막으로 최하위단계는 의사결정의 대상이 되는 대안들로 구성된다.

따라서 본 연구의 AHP 구조모형도는 선행연구를 토대로 도출된 주택서비스의 고객만족도 제고를 위한 영역 및 지표들을 추출하여 <그림 >과 같이 설정하였다.

구체적으로 최상위계층은 sh공사가 제공하는 주택서비스에 대한 고객만족도를 제고로 설정하였다. 그리고 다음 계층은 2계층으로 나누어져 있으며, 1계층은 5개의 측정영역(서비스 환경, 서비스 과정, 서비스 결과, 사회적 만족, 전반적 만족)으로 구성하고 2계층은 측정지표로서 5개 측정영역별 각각 3개의 지표로 구성하였다.

22) 이창호 외 3인, "AHP를 이용한 우리나라 선박관리기업의 경쟁력 요인 우선순위 도출에 관한 연구", 「한국항해항만학회지」, 제34권 제3호, 한국항해항만학회, 2010, p.245.

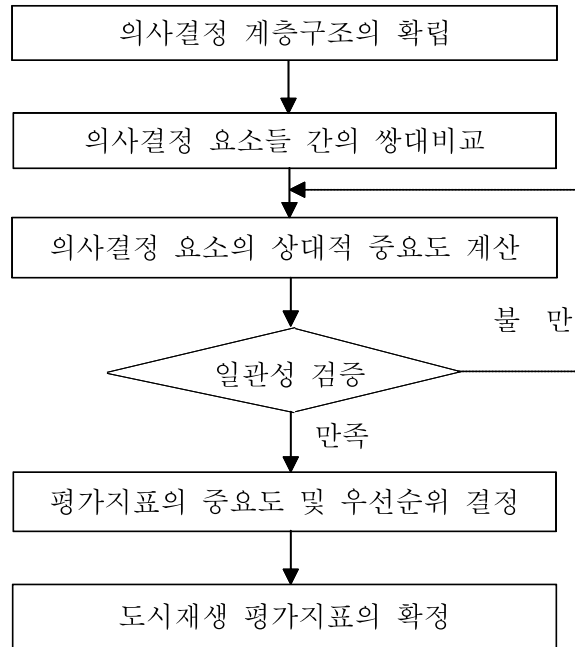


[그림 5-1] AHP분석의 모형

## (2) 분석의 절차

평가지표 개발의 절차는 [그림 5-2]과 같이 계층구조의 도출(모형의 설정) → 쌍대비교 행렬 설정 → 일관성검증 → 가중치설정 → 측정 → 검토단계로 진행된다.

먼저, 1단계에서 의사결정 문제와 관련된 의사결정 요소들 간의 관계를 분석하여 계층구조를 구축하며, 2단계에서는 각 계층 내 의사결정요소들 간의 쌍대비교 행렬을 구한다. 그리고 3단계에서는 응답자의 논리적 일관성을 평가하기 위해 고유치 방식에 의해 도출된 최대고유치를 이용하여 일관성 비율(Consistency Ratio : CR)을 구하며, 그 비율은 0.1을 초과하는 것으로 설정한다. 다음으로 4단계에서는 일관성이 검증된 설문에 대하여 고유치 방식에 의해 각 계층내의 의사결정요소에 대한 상대적 가중치를 측정한다. 마지막으로, 여러 대안들의 의사결정요소들에 대한 상대적 가중치를 종합한다. 이때 의사결정요소들의 상대적 가중치를 종합하기 위한 방식은 산술평균, 기하평균, 최소자승법, 조화평균 등이 있으나, 본 연구에서는 기하평균법을 적용하였다. 기하평균법을 적용한 이유는 쌍대비교의 역수성질을 만족하는 유일한 방법이 기하평균법이기 때문이다.



[그림 5-2] 고객만족도 제고 측정의 절차

### (3) 표본의 수집 및 방법

본 연구는 AHP분석을 활용하여 주택서비스의 고객만족도 제고를 위한 측정영역과 지표를 도출하고, 각 영역간 그리고 지표간 상대적 중요도를 파악하여 우선순위를 정하는 것을 목적으로 한다. 일반적으로 계층화분석법은 해당분야 전문가, 최종의사결정자의 평가를 통해 이루어진다. 따라서 본 연구에서는 주택분야의 전문가 집단인 (SH공사)에 재직하고 있는 종사들을 조사대상으로 선정하였다.

선정된 표본을 대상으로 설문지는 부록과 같이 9점 척도로 구성하고,<sup>23)</sup> e-mail을 활용해 '13년 12월 1일부터 12월 6일 까지 6일 동안 설문을 배포하여 총 50부 중에서 48부를 회수하였고, Excel 2007 프로그램을 활용하여 그 결과를 분석하였다.

23) 척도의 기입은 의사결정자가 두 가지 요소 a와 b를 놓고, a와 b가 '동등하게 중요하다(선호도가 같다)', '요소 a가 요소 b보다 '조금 더 중요하다(조금더 선호된다)', '더욱 더 중요하다(더욱 더 선호된다)', '매우 중요하다(매우 선호된다)', '절대적으로 중요하다(절대적으로 선호된다)'와 같은 어의적 판단(verbal judgement)을 내린다. 그리고 가중치 산정과정에서 각각의 어의적 판단에 상응하는 1, 3, 5, 7, 9와 같은 수치적 판단(numerical judgement)으로 변환하여 입력자료로 사용한다. 2, 4, 6, 8은 각각 1과 3, 3과 5, 5와 7, 7과 9의 중간정도의 중요도(선호도)를 나타낸다. 만약 중요도가 반대되는 경우, 예컨대 요소 b가 요소 a보다 중요하다고 판단하는 경우에는 그 역수를 이용하여 자료를 입력한다.(노유진, 『AHP를 활용한 학술연구조성사업 발전방향에 관한 연구: 이공계 분야 기초연구지원을 중심으로, 한국연구재단, 2007, p.23.)

&lt;표 5-1&gt; 쌍대비교 척도

척도	정의	설명
1	동등하게	두 개의 요소가 최상위목표의 기준에서 볼 때 똑같이 중요
3	약간더 중요	한 요소가 다른 요소보다 약간 더 중요
5	중요	한 요소가 다른 요소보다 더욱 더 중요
7	매우중요	한 요소가 다른 요소보다 매우 중요
9	절대적으로 중요	한 요소가 다른 요소보다 절대적으로 중요
2,4,6,8	위 값들의 중간값	비교값이 위 값들의 중간값에 해당한다고 판단될 경우 사용함
역수 값	요소 a가 요소 b에 대하여 위의 특정값을 갖는다고 할 경우, 요소 b는 요소 a에 대하여 그 특정 값의 역수를 갖는다.	

자료: Satty and Vargas, 『The Logic of Properties』, RWS Publication, 1991, p.24.

## 5.2.2 분석결과

### (1) 일관성 검증

본 연구에 입력 값으로 사용되는 데이터는 설문 응답자의 불합리한 사고 및 이해 부족, 무성의한 응답 등의 이유로 일관성이 결여될 수 있기 때문에 사용되는 데이터는 모두 일관성 검증을 수행하였다.

일관성 비율(CR)은 일관성 지수(Consistency Index: CI)를 난수지수(Random Index: RI)로 나누어 산출하는 데, 일관성 지수는  $\frac{(\lambda_{max} - n)}{n - 1}$ 로 측정하며 난수 지수는 1에서 9까지의 수치를 임의로 설정하여 역수행렬을 구하고 이 행렬의 평균 일관성지수를 산출한 값으로 일관성의 허용한도를 나타낸다.<sup>24)</sup>

일관성지수가 0.1보다 큰 값이 나오면 자체 보정 기능을 사용하여 가장 크게 비일관성을 보이는 데이터를 재설문하고 수정하여 일관성 지수를 0.1 이내로 들어오도록 하거나, 데이터를 삭제하는 두 가지 방법을 사용할 수 있다.

본 연구에서는 총 50부의 설문을 실시하고 수거된 48부의 설문에 대해 일관성 검

24) 김경익·양동현, "AHP를 이용한 부산지역 의료관광 활성화 요인 우선순위 분석", 『병원경영학회지』, 제16권 제2호, 2011, p.84



증을 실시하여 일관성 비율이 0.1보다 큰 4부를 제외한 44부의 설문이 일관성이 있는 것으로 분석되었다. 따라서 차후 분석에서는 일관성이 검증된 설문만을 활용하여 분석을 실시한다.

## (2) 측정영역의 중요도 및 우선순위

앞서 일관성 검증에서 유효한 설문지로 분석된 44부의 설문지를 활용하여 SH공사 주택서비스의 고객만족도 제고를 위한 측정영역의 상대적 우선순위와 중요도를 분석하였다.

분석결과, <표 5-2> 와 같이 서비스 환경이 0.288로 가장 중요한 것으로 나타났으며, 이어서 전반적만족(0.216), 서비스과정(0.190), 서비스결과(0.183), 사회적만족(0.123)으로 분석되었다. 즉, 주택서비스의 고객만족도를 제고를 위해 가장 우선적으로 고려해야 할 측정 영역은 서비스환경인 것으로 나타났고, 그 다음으로 전반적만족, 서비스과정, 서비스결과, 사회적만족의, 시간차원, 표현차원의 순으로 나타났다.

<표 5-2> 측정영역의 중요도 및 우선순위

측정영역	중요도	우선순위	그래프
서비스환경	0.288	1	
서비스과정	0.190	3	
서비스결과	0.183	4	
사회적만족	0.123	5	
전반적만족	0.216	2	

### (3) 측정영역별 지표의 중요도 및 우선순위

#### (가) 서비스환경의 측정지표

서비스환경을 측정하기 위한 3개의 지표간 중요도 및 우선순위를 분석한 결과 <표 5-3>과 같다. 구체적으로 중요도는 편의성 0.345, 쾌적성 0.220, 안정성 0.435로 분석되었으며, 우선순위는 안정성 → 편의성 → 쾌적성의 순으로 나타났다. 즉, 서비스환경 영역의 측정지표 중에서 가장 우선적으로 고려해야 할 요소는 안정인 것으로 평가되었으며, 다음으로 편의성, 쾌적성의 순으로 나타났다.

<표 5-3> 서비스환경 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위

측정지표	중요도	우선순위	그래프
편의성	0.345	2	
쾌적성	0.220	3	
안정성	0.435	1	

#### (나) 서비스과정의 측정지표

서비스과정을 측정하기 위한 3개의 지표간 중요도 및 우선순위를 분석한 결과 <표 5-4>와 같다. 구체적으로 중요도는 접근성 0.229, 대응성 0.368, 신속성 0.403으로 분석되었으며, 그에 따른 우선순위는 신속성 → 대응성 → 접근성의 순으로 나타났다. 즉, 서비스과정 영역의 측정지표 중에서 가장 중요하고 우선적으로 고려해야 할 요소는 신속성인 것으로 평가되었으며, 다음으로 대응성, 접근성의 순으로 나타났다.

<표 5-4> 서비스과정 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위

측정지표	중요도	우선순위	그래프
접근성	0.229	3	
대응성	0.368	2	
신속성	0.403	1	

(다) 서비스결과의 측정지표

서비스결과를 측정하기 위한 3개의 지표간 중요도 및 우선순위를 분석한 결과 <표 5-5>와 같다. 구체적으로 중요도는 편의성 0.232, 신뢰성 0.397, 충족성 0.371로 분석되었으며, 그에 따른 우선순위는 신뢰성 → 충족성 → 편의성의 순으로 나타났다. 즉, 서비스과정 영역의 측정지표 중에서 가장 중요하고 우선적으로 고려해야 할 요소는 신뢰성인 것으로 평가되었으며, 다음으로 충족성, 편의성의 순으로 나타났다.

<표 5-5> 서비스결과 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위

측정지표	중요도	우선순위	그래프
편의성	0.232	3	
신뢰성	0.397	1	
충족성	0.371	2	

## (라) 사회적 만족의 측정지표

사회적 만족을 측정하기 위한 3개 지표간 중요도 및 우선순위를 분석한 결과 <표 5-6>과 같다. 구체적으로 중요도는 공익성 0.281, 공정성 0.431, 지속성 0.288로 분석되었으며, 그에 따른 우선순위는 공정성 → 지속성 → 공익성의 순으로 나타났다. 즉, 서비스과정 영역의 측정지표 중에서 가장 중요하고 우선적으로 고려해야 할 요소는 공정성인 것으로 평가되었으며, 다음으로 지속성, 공익성의 순으로 나타났다.

&lt;표 5-6&gt; 사회적만족 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위

측정지표	중요도	우선순위	그래프
공익성	0.281	3	
공정성	0.431	1	
지속성	0.288	2	

## (마) 전반적 만족의 측정지표

전반적 만족을 측정하기 위한 3개 지표간 중요도 및 우선순위를 분석한 결과 <표 5-7>과 같다. 구체적으로 중요도는 향상성 0.606, 상대성 0.198, 절대성 0.196으로 분석되었으며, 그에 따른 우선순위는 향상성 → 상대성 → 절대성의 순으로 나타났다. 즉, 전반적 만족 영역의 측정지표 중에서 가장 중요하고 우선적으로 고려해야 할 요소는 향상성인 것으로 평가되었으며, 다음으로 상대성, 절대성의 순으로 나타났다.

<표 5-7> 사회적만족 영역의 측정지표간 중요도 및 우선순위

측정지표	중요도	우선순위	그래프
항상성	0.606	1	
상대성	0.198	2	
절대성	0.196	3	

#### (4) 측정지표의 통합적 중요도 및 우선순위

지금까지 영역간, 지표간의 우선순위와 중요도를 분석·평가해 보았다. 이를 토대로 15개의 측정지표들을 통합하여 중요도와 우선순위를 분석한 결과 <표 5-8>와 같이 안정성(0.129)이 가장 높은 중요도와 우선순위를 보이는 것으로 나타났다.

다음으로 편의성(0.102) → 항상성 (0.096) → 신속성(0.085) → 신뢰성 (0.082) → 대응성(0.078) → 충족성(0.077) → 쾌적성(0.065) → 공정성 (0.055) → 접근성(0.048) → 편익성(0.048) → 지속성(0.037) → 공익성 (0.036) → 상대성(0.031) → 절대성(0.031)의 순으로 나타났다.

즉, 전문성, 고객지향성의 중요도는 0.1을 이상으로 매우 중요하고 우선적으로 고려해야 할 요소로 확인되었으며, 우선순위에서는 영역간 그리고 영역내의 지표간 간 우선순위와 유사하게 나타났다. 즉, 영역간 순위에서 1순위로 분석된 서비스환경을 구성하는 지표들이 통합적 분석을 통한 우선순위에서도 전반적으로 상위순위를 차지하고 있는 반면, 영역간 순위에서 5순위로 분석된 사회적 만족 영역의 측정지표들은 대부분 하위순위를 차지하고 하고 있었다. 이러한 분석결과는 서비스 환경 영역과 이를 측정하는 지표들은 기타의 영역과 지표에 비하여 상대적으로 월등히 중요한 지표임을 의미하는 것으로서 sh공사 주택서비스의 고객만족도 제고의 가장 핵심지표라 할 수 있다.

&lt;표 5-8&gt; 측정지표의 통합적 중요도 및 우선순위

측정영역			측정지표			측정지표 통합	
평가 요소	중요도	우선 순위	평가 요소	중요도	우선 순위	중요도	우선 순위
서비스 환경	0.288	1	편의성	0.345	2	0.102	2
			쾌적성	0.220	3	0.065	8
			안정성	0.435	1	0.129	1
서비스 과정	0.190	3	접근성	0.229	3	0.048	10
			대응성	0.368	2	0.078	6
			신속성	0.403	1	0.085	4
서비스 결과	0.183	4	편익성	0.232	3	0.048	11
			신뢰성	0.397	1	0.082	5
			충족성	0.371	2	0.077	7
사회적 만족	0.123	5	공익성	0.281	3	0.036	13
			공정성	0.431	1	0.055	9
			지속성	0.288	2	0.037	12
전반적 만족	0.216	2	향상성	0.606	1	0.096	3
			상대성	0.198	2	0.031	14
			절대성	0.196	3	0.031	15

### (5) 실제 평가 점수와 우선순위 비교

2013년도 고객만족도 평가 결과를 측정지표별로 살펴보면, 평가요소 중 사회적 만족요소가 79.0점으로 가장 높은 점수를 보였으며, 서비스환경 77.7점, 전반적 만족도 74.2점, 서비스과정 73.1점, 서비스 결과 71.6점 순으로 나타났다. 사회적 만족요소에서는 공익성이 80.9점, 지속성 78.8점, 공정성이 72.2점 순이었고, 서비스 환경요소는 쾌적성 78.8점, 편의성 76.6점, 전반적 만족도요소에서는 향상성 76.5점, 절대성 74.1점, 상대성 72.1점 순으로, 서비스 과정요소는 신속성 73.5점, 대응성 72.9점, 접근성 72.8점, 서비스 결과요소는 신뢰성 76.1점, 충족성 72.9점, 편익성 65.8점으로 나타났다.

2013년도 고객만족도 평가 요소는 5개 요소이며, 14개 측정지표를 활용하였는데, 14개 지표 평균은 74.57점으로 평균이하인 지표는 공정성, 상대성, 신속성, 대응성, 접근성, 충족성, 편익성이었다. 주로 서비스 과정과 서비스 결과에서 평균이하의 점수를 획득하였다. 다음 <표 5-9>는 실제 고객만족도 결과와 설문시 우선순위를 비교한 것이다.

&lt;표 5-9 &gt; 실제 고객만족도 결과와 설문시 우선순위 비교

2013 고객만족도결과	구분		우선순위 설문결과
4(76.6)	편의성	서비스환경	편의성
2(78.8)	쾌적성		쾌적성
-	-		안정성
11(72.8)	접근성	서비스과정	접근성
9(72.9)	대응성		대응성
8(73.5)	신속성		신속성
14(65.8)	편익성	서비스결과	편익성
6(76.1)	신뢰성		신뢰성
9(72.9)	충족성		충족성
1(80.9)	공익성	사회적만족	공익성
12(72.2)	공정성		공정성
2(78.8)	지속성		지속성
5(76.5)	향상성	전반적만족	향상성
13(72.1)	상대성		상대성
7(74.1)	절대성		절대성

<표 5-9>와 같이 가장 높은 점수는 공익성에서, 가장 낮은 점수는 편익성 측면에서 나타났다. 전반적으로 평균이하 점수를 받은 측정지표는 향후 개선 중점사항으로 추가적인 노력이 필요하다. 반면, 실무부서 실무진의 의견을 통해 살펴본 결과, 가장 우선시 생각하는 것은 편의성이었으며, 가장 후순위는 절대성이라고 설문하였다.

따라서 이러한 차이는 우리공사가 우선시 해야 할 또는 중점개선 해야 할 측정지표를 인지하지 못하는 것으로 판단된다. 따라서 실제 결과에 나타난 보완해야할 지표와 우리공사 직원이 인지하는 지표 등을 고려하여 고객만족도 제고를 위한 개선 전략을 수립해야 할 것이다.

### 5.3 연차별 시민의 소리(VOC) 조사결과<sup>25)</sup>

2012년 서울시 투자/출연기관의 시민만족도 조사결과 보고서에 의하면, SH공사의 시민만족도 보고서 중 VOC는 2008년 열 요금인하, 시설물 관리 철저, 직원의 친절도 제고, 시설물 점검 시기, 에너지 효율성 제고 및 관리비 인하로 조사되었다. 2009년은 열 요금인하, 난방비 인하, 시설교체 시기의 선 고지, 교육시기의 조정, 근무자 교육강화, 공동주택 기기점검 및 열량계 점검 요구, 2010년 열요금 단가인하, 열요금 납부시 자동이체를 통한 할인제도 도입, 열량계 교체 비용을 집단에너지 사업단에서 부담요구, 지역난방수리비용 인하, 난방 및 급탕관 개선 지원, 온수 공급라인의 열손실 최소화 개선, 2011년 주요 VOC는 관리비/난방비 인하, 임대료/난방료 인상금지, 요금내역 공개, 정기점검 지속수행, 업무용 요금 인하, 검침수당 지급 등을 요구, 2012년 주요 VOC는 난방요금 인하, 지역난방공사와 동일한 요금체계 요구, 도시가스보다는 열병합식 권장, 직원교육 활성화, 직원의 검침수당 지급 등을 요구하였다.

<표 5-10> 연차별 주요 VOC

구분	2008	2009	2010	2011	2012
주요 VOC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 열 요금인하</li> <li>- 시설물 관리 철저</li> <li>- 직원 친절도 제고</li> <li>- 시설물 점검 시기</li> <li>- 에너지 효율성 제고 및 관리비 인하</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 열 요금인하</li> <li>- 난방비 인하</li> <li>- 시설교체 시기의 선고지</li> <li>- 교육시기의 조정</li> <li>- 근무자 교육강화</li> <li>- 공동주택 기기 점검 및 열량계 점검 요구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 열요금 단가인하</li> <li>- 열요금 납부시 자동이체를 통한 할인제도 도입</li> <li>- 열량계 교체 비용을 집단에너지사업단에서 부담요구</li> <li>- 지역난방수리비용 인하</li> <li>- 난방 및 급탕관 개선 지원</li> <li>- 온수공급라인의 열손실 최소화 개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관리비/난방비 인하</li> <li>- 임대료/난방료 인상금지</li> <li>- 요금내역 공개</li> <li>- 정기점검 지속수행</li> <li>- 업무용 요금 인하</li> <li>- 검침수당지급 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 난방요금 인하</li> <li>- 지역난방공사와 동일한 요금체계 요구</li> <li>- 도시가스보다는 열병합식 권장</li> <li>- 직원교육 활성화</li> <li>- 직원의 검침수당 지급 등</li> </ul>

25) 한국능률협회, 2012년 서울시 투자/출연기관 시민만족도 조사결과 보고서, 2012, p.116.



## 제6장 SH공사 고객만족도 제고방안

- 6.1 전반적인 고객만족도 제고방안
- 6.2 부문별 고객만족도 제고방안
- 6.3 새로운 고객만족도 평가체계 구축 제안



## 6. SH공사 고객만족도 제고를 위한 정책방안

본 장에서는 지금까지 살펴본 우리공사의 조사만족도 의미, 조사만족도 조사 결과, 국내 우수 고객만족도 사례, 우리 실무진의 의견 및 설문조사 결과 등을 종합하여 우리공사의 고객만족도 제고를 위한 정책방안을 제시하였다. 먼저, 전사적 VOC체계 구축, CRM도입 및 교육 필요성, 부문별 고객만족도 제고방안, 고객만족도 제고를 위한 평가관련 개선사항 순으로 제안사항을 제시하였다.

## 6.1 전반적인 고객만족도 제고방안

### 6.1.1 전사적 VOC체제 구축

VOC(Voice Of Customer)는 고객의 소리를 의미하며, 고객의 불만을 처리하는 대표적인 조직을 의미하기도 한다. 우리공사의 경우, 콜센터가 가장 일반적인 안내, 상담센터이며, 콜센터를 통해 각 부서로 연결하는 콘넥터 역할도 하고 있다. 하지만 전부의 업무과약이 제대로 되어 있지 않아 여러 차례 전화를 돌리고 돌리는 상황으로 많은 고객들로부터 불만이 많다.

VOC의 관리는 우리공사의 고객만족도를 높이는 가장 기본적인 방법이라 판단된다. 우리 고객들이 어떤 불만이 있는지부터 과약이 잘 안되고 있다. 물론 설문조사나 여러 다른 형태의 불만조사, 불만접수 등을 하고 있지만, 체계적인 관리와 응대가 제대로 이루어지고 있는지는 의문이다.

VOC체제 개선을 위해서는 고객, 관리, 시스템 측면에서 살펴보아야 한다.

첫째, 고객측면은 우리공사에서 제공되는 서비스품질이 과연 우리고객들이 만족하는가에 대한 것이다. 고객만족은 제공받으면서 느끼는 수준과 서비스 받기전에 기대되는 수준을 비교하는 것으로 정의되는데, 인지된 서비스수준이 기대를 상회할 때 서비스 품질이 특별한 것으로 느끼게 되며 고객감동으로 이어진다.

우리 공사로 접수되는 VOC는 단순한 업무문의, 좀 더 깊은 수준의 정보를 요구하는 전문지식 문의, 하자 등 불편, 불만사항에 대한 신고차원의 신고 등으로 나누어 볼 수 있는데, 이러한 사항에 대해 고객입장에서 과연 얼마나 만족할 것인가를 고민해야 한다.

둘째, 관리적 측면에서 고객만족을 위한 부서와 VOC 전담부서의 설치가 요구된다. 현재 우리공사의 경우, 고객의 단순문의는 콜센터에서, 고객의 전문적인 사항은 콜센터 직원이 판단하여 각 부서로 연결하여 각 부서에서 대응하고 있다. 그리고 하자, 불만 사항 또한 각부서로 연결하여 처리하고 있는 실정이다. 따라서 우리공사의 VOC는 전체적인 사항을 관리하고 있지 않으며, 단지 그때그때 관련부서에서 떠넘기든지 아니면 그 부서에서 처리하고 끝내고 있다. 우리공사에는 콜센터를 제외하면 전사적 VOC 통합관리부서가 없는 셈이다. 따라서 고객만족 또는 VOC

관리를 전담하는 부서 설치 및 담당인력 확충이 시급하다.

더불어 상담인력의 전문화가 요구된다. 상담인력 전문화는 대화의 전문성과 상담 지식의 전문성을 겸비해야 한다. 현 시점의 우리공사처럼 고객의 요구가 다양한 기관은 고객담당부서 인원의 확대운영을 통한 전사적 고객관리가 필요하다.

대화의 전문성은 콜센터에서 담당할 수 있으나, 상담지식의 전문성은 참 어려운 부분이다. 따라서 미리 지식을 공유하고 고객응대시 빠르게 검색, 응답 가능하도록 시스템적 지원이 요구된다.

셋째, 시스템적 측면에서 SH VOC 통합관리시스템, 상담정보 관리시스템, 고객 DB구축이 요구된다. SH VOC 통합관리시스템 구축은 먼저 콜센터에서 각 부서로의 연결성을 확보하는 측면에서 1차적 구축과 공사의 착공부터 하자보수 처리 완료까지의 피드백까지의 2차적 시스템 구축을 의미한다. 상담정보관리시스템은 고객 서비스에 필요한 상담지식을 획득, 구성, 활용하여 고객에게 즉각적인 서비스가 이루어질 수 있도록 실시간 검색/관리되며, 고객과의 접점채널에서 발생하는 다양한 고객의 욕구를 충족시킬 수 있도록 관련 서비스 지식을 통합관리하는 것을 의미한다. 고객 DB구축은 공사로 접수된 VOC의 채널은 콜센터, 홈페이지 게시판, 직접방문, 하자 및 AS 직원들을 통한 대외접점 등 온라인과 오프라인 채널을 통해 이루어진다. 이러한 채널들을 유형별로 분류하고 축적함과 동시에 고객들의 정보 또한 축적하여 신속한 처리가 가능하도록 하여야 한다.

결국 이러한 정보를 전사적으로 공유하고 공사 고객응대서비스에 접목할 때 궁극적으로 고객만족경영이 이루어 질 것이다.

### 6.1.2 CRM 도입 및 교육 필요성

CRM은 고객관계관리를 의미한다. CRM은 고객중심으로 고객에게 필요한 상품과 서비스를 맞추어 가는 것으로 기업의 초점을 기업의 상품이 아니라 고객중심으로 두는 경영방식이라는 것이다.

과거 1980년대 고객만족관점이었다면, 1990년대에는 데이터베이스마케팅이 주류였다. 1990년대 후반에 와서는 CRM(고객관계관리)가 중요한 키워드로 등장하게 되었다.

1980년대 일반기업에서는 고객만족 중심으로 서서히 고객만족도를 높이기 시작하여 영업과 판매위주의 서비스활동이 증가되어 갔으며 고객만족 향상을 목적으로 한 제품판매가 시작되었다. 하지만 우리나라 공기업은 2000년대 정도가 되어서야 고객만족에 대해 눈을 뜨기 시작하였다. 1990년대 고객관계관리는 다양한 고객을 분류하고 분석할 수 있는 정보기술의 등장으로 데이터베이스 마케팅이 도입되어 실시되었고, 개성화된 고객의 관점을 이 정보기술의 마케팅 기법 위주로 그룹화된 고객과 일방적 관계로 제품판매를 강화하였다. 그리고 1990년대 후반에 와서는 고객분류기법의 IT기술 향상과 쌍방향 마케팅 기법을 활용하여 고객정보와 판매 활동을 하게 되었으며 통합 CRM으로 마케팅 활동의 범위가 확장되어 전사적 관리의 고객관리를 하게 되었다.

이러한 민간에서 CRM은 현재 꼭 필요한 시대적 흐름이며, 우리공사에서도 도입되어야 하는 부분이다. 우리공사는 고객과 상호적인 신뢰를 바탕으로 개별 고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하고 지속적으로 관계를 발전시켜 나가야 한다. 우리공사 내부의 모든 프로세스를 통합하여 고객관계관리에 필요한 모든 부분을 향상시키는 경영방식이며, 고객과의 관계구축을 강화하여 지속적인 우리공사의 존립목적을 정당화하는 방식이라 할 수 있다.

따라서 우리공사는 CRM에 대한 구체적인 경영방식의 전환을 모색하고 앞서 살펴본 VOC 체계구축과도 연계된 CRM 도입이 필요하다.

또한 우리공사 직원들의 CRM에 대한 교육이 요구되며, 지속적으로 직원교육의 일환으로 CRM에 대한 마인드 갖기에 총력을 기울여야 할 것이다.

## 6.2 부문별 고객만족도 제고방안

### 6.2.1 임대주택입주민

#### (1) 경제적 측면의 비용 인하

우리공사가 관리하고 있는 공공임대주택에 입주하고 있는 입주주민들은 주로 소득 4분위 이하의 저소득층이다. 입주대상 자체가 케어가 필요한 분들이라 경제적 측면에 가장 많은 관심을 가지고 있다.

2012년 서울시 투자/출현기관의 시민만족도 조사결과 보고서에 의하면, 2008년부터 2012년까지 5개년동안 주요 VOC의 1위 자리를 차지한 것이 비용인하부분이다. 즉 열요금, 난방비, 관리비의 인하를 요구하고 있다.

열요금, 난방비, 관리비는 주로 입주주민이 사용한 만큼의 비용정산이므로 사실 비용을 인하하기는 매우 어렵다. 따라서 저소득층 입주주민에게 주거비용을 지원 하는 방안, 또는 원가를 낮출 수 있는 방안을 검토해야 한다.

우리공사의 재정상황에서는 주거비용을 지원하는 것은 한계가 있으며, 효율적인 관리 개선을 통해 관리비를 낮추는 방안, 또는 시설개선사업 등으로 열효율 및 관리의 효율화, 그리고 단지별 잠수입을 활용하는 방안을 제시할 수 있다.

또한 외부의 봉사기관 등을 활용하는 방안과 1사 1단지로 자매결연을 맺어 지원 하는 방안도 검토해볼 필요가 있다.

#### (2) 서비스 측면에서의 고객지향성

우리공사가 제공하는 서비스는 먼저 서비스환경, 서비스과정, 서비스결과로 구분 할 수 있으며, 우리공사가 제공하는 서비스환경, 과정, 결과에 대한 만족도를 높이는 방안을 제고하는 것이 필요하다.

서비스환경은 우리공사가 제공하는 아파트에 대한 편의성(방, 거실, 욕실, 베란다 등)과 쾌적성(입지여건, 부대시설, 단지 배치 등)을, 서비스 과정은 우리공사가 제공하는 아파트에 대한 안내, 문의, 민원해결절차, 친절도, 처리시간 등을, 서비스 결과는 가격적정성, 업무처리의 신뢰성, 전문성 등을 의미한다.

따라서 이러한 서비스별 즉 서비스환경, 서비스과정, 서비스결과에 대한 만족도 제고를 위해서는 무엇보다 서비스별로 고객의 목소리를 경청해 보다 나은 만족이 이루어지게 해야 한다.

서비스환경측면에서 살펴보면, 예를 들어 고객이 원하는 평면인지, 단지배치인지, 너무나 디자인을 강조하다 보니 생활하기에 불편한 점은 없는지, 법에 명시해 있기 때문에 부대시설을 그런 규정에 얽매혀 배치하고 있지는 않는지 등일 것이다. 최근 모 단지의 평면에 불만의 소리가 높아 평면설계시 심의 또는 자문을 받는 절차를 추가로 이행하도록 제도개선을 하였다.

서비스과정측면에서는 특히 우기에 노후화된 임대주택에서 비가 새어 이를 시정해 줄 것으로 요청하면, 사진 등을 찍어 통합관리센터에 접수하고, 다시 본사 주택관리팀이나 시설관리 및 시설개선팀 등으로 접수되어, 실질 서비스가 제공되는데 많은 시간이 소요된다. 모든 서비스는 응대시간이 짧아야 하며, 신속하게 서비스가 이루어지는 대응성이 높아야 한다. 이러한 서비스과정에 대해서도 제도 개선을 통해 신속성과 대응성이 높아지도록 해야 한다.

서비스결과에서는 고객들이 내는 비용대비 주택의 성능이 적절한지, 업무처리결과는 신뢰할 수 있는지, 업무에 대해 전문성을 가지고 업무에 임하는지 등 고객이 기대한 서비스결과와 실제 제공된 서비스결과와 차이가 많다면 불만은 커질 것이고 고객 만족도는 하락하게 될 것이다.

예를 들어, 입주민이 알고 싶어하는 어떤 사항에 대해 공사 직원이 전화 즉시 답변을 해주는 경우, 또는 그 내용이 알고자 하는 범위보다 더 폭넓게 이야기해 주었다면 서비스 만족도는 높을 것이다. 따라서 고객만족은 고객의 입장에서 고객이 원하는 이상을 제공해야 한다는 것이다.



## 6.2.2 집단에너지

우리공사 집단에너지 공급 서비스를 제공받는 세대는 6개구 242,118세대(2012년말 현재)이다. 우리공사는 목동 열병합발전소(서부지사)와 노원 열병합발전소(동부지사) 2곳의 집단에너지 사업단을 운영하고 있다. 목동 열병합발전소는 강서구, 양천구, 구로구의 아파트 114,659세대, 건물 219개소, 노원 열병합발전소는 노원구, 도봉구, 중랑구의 아파트 127,459세대, 건물 48개소를 대상으로 하고 있다.

노원구와 강서구에는 영구임대 등과 같은 저소득층을 위한 공공임대가 많이 공급되어 있다. 하지만 공공임대 뿐만 아니라 분양아파트 주민들도 이 열병합발전소의 열을 이용하고 있다.

하지만 열병합발전소의 열을 이용하는 시민들은 2008년부터 2012년까지 가장 많은 주요 VOC에 열요금의 과다 책정, 열손실로 인한 비용부담 등에 불만이 있다.

집단에너지의 경우, 우리공사가 위수탁계약을 서울시로부터 체결하여 운영관리하고 있기 때문에 상당부분 자율적으로 결정할 수 있는 부분이 적다. 공사차원에서는 열병합발전소에서 각 세대로 전달되는 열손실을 최소화할 수 있는 방안을 모색하여 서울시에 지속적으로 건의하는 방법이 있을 수 있다.

서울시에서는 보다 많은 열병합발전소를 건설하는 것이 열효율을 가장 높일 수 있는 방안이고, 노후화된 열전달관 등을 좀 더 열효율을 높일 수 있는 자재로 교체하는 방안, 그리고 LNG원가를 낮추는 방안이 있을 수 있는데, 비용적인 측면에서 인하는 어려운 부분이다. 서울시에 저소득층을 위한 에너지비용 지원 사업 등을 제안한다.

또한 계량기 노후화 그리고 올바르게 못한 검침으로 나타나는 민원이 있는 것으로 파악되고 있는데, 계량기 교체와 검침원 교육 및 검침원에게 일정부분의 수당을 지급하는 요구사항이 있었다.

## 6.3 고객만족도 평가 관련 개선사항

「지방공기업」 제78조 제1항은 지방공기업의 평가와 제2항은 경영평가에 포함 되어야 하는 사항(지방공기업의 경영목표의 달성도, 업무의 능률성, 공익성, 고객서비스 등에 관한 평가)을 규정하고 있다.

따라서 지방공기업평가원에서는 2013년도 우리공사 고객만족도 조사를 실시하였다.

### 6.3.1 설문지 항목 개선

2013년도 지방공기업 경영평가 고객만족도 조사 설문지는 서비스 환경부문, 서비스 과정부문, 서비스결과부문, 사회적 만족부문, 전반적 부문으로 크게 5개 영역이며, 서비스환경 부문에서는 편의성, 쾌적성 총 4문항, 서비스과정 부문은 접근성, 대응성, 신속성 총 5문항, 서비스결과부문에서는 편의성, 신뢰성, 충족성 총 5문항, 사회적 만족 부문은 공익성, 공정성, 지속성 총 5문항, 전반적 만족도는 향상성, 상대성, 절대성 총 3문항으로 구성되어 총 22문항으로 구성되었다.

설문지 구성에 있어서 문제점은 첫째, 5요인에 대한 각각의 구성항목이 대표성이 있는 질문인가하는 점이다. 또한 하위변수에 대한 각 구성항목이 너무 적다. 따라서 이러한 설문항목으로 정확한 조사결과가 나오기 어렵다.

둘째, 설문항목의 질문이 너무나 추상적이거나 중복되고 명확하지 않은 경우가 많다. 예를 들어 방, 욕실, 거실, 베란다 등이 생활하기에 편리하게 설계되어 있는가 라는 질문은 너무나 포괄적인 의미를 담고 있다. 방의 크기, 개수, 평면 등에 대한 종합적인 내용을 담고 있기 때문에 만약 만족하지 못하면 어떤 것에 만족하지 못하는지 등 개선사항을 찾기 어렵다. 또한 욕실에 불만이 있는 설문응답자는 이러한 설문항목에는 좋지 않은 만족을 보일 것이다. 즉, 세부적이고 구체적인 설문지가 되도록 설계를 해줘야 할 것이다.

셋째, 우리공사는 다른 타공사들과 달리 서울에 위치하고 있어 가격이 다른 타공사에서 제공하는 서비스보다 비싸다. 공공임대주택이나 분양주택 모두 타지역보다 지가가 높기 때문에 서비스가격 또한 높을 수밖에 없다. 이러한 지역별 차이를 무시하고 가격의 적정성을 질문한다면 보다 불리한 점수가 매겨질 가능성이 높다.

### 6.3.2 설문대상 고객 선정

2013년도 지방공기업 경영평가 중 고객만족도 조사 샘플은 600개였다. 하지만 무작위로 설문을 받기 때문에 실질적으로 서비스를 받지 않은 고객들에게 설문하는 경우도 발생하고 있다.

예를 들어 대응성을 평가하기 위해 주택(아파트)분양에 관해 문의하기가 편리한가 등의 질문은 한번도 분양에 관한 문의를 하지 않은 주민에게 한다면 알지도 못하면서 설문을 하는 경우가 발생한다는 것이다. 이러한 경우 정확한 설문조사가 되지 않기 때문에 가능한 서비스를 받은 경험이 있는 고객에게 설문을 받을 수 있도록 설문대상 고객을 선정하여야 한다.

### 6.3.3 설문시기

2013년 지방공기업 평가를 위한 설문조사는 4월 18일부터 7월 9일까지 이루어졌다. 물론 우리공사의 경우는 4~5월 사이에 약 한 달간 실시되었다. 설문시기는 우리공사가 임의로 정할 수 있는 사항은 아니지만 되도록 이런 기간에는 단지공사, 민원이 야기될만한 사업들을 피해가는 방안을 제의한다. 왜냐하면 설문시기에 단지공사 등 먼지가 날리고, 소음이 발생하거나 민원불편사항이 발생하는 공사에 대해서는 전사적으로 이 기간을 피하게 하면, 고객만족도 점수가 높게 측정될 수 있다. 고객 또한 사람인지라 지금 불편함을 감수하고 있는데 설문을 한다면 그렇게 높은 점수를 주지 않을 것이다.



제7장 결론



## 7. 결론

본 연구는 매년 실시하고 있는 지방공기업의 경영평가 중 고객만족도 부분에 대한 점수획득을 목적으로 진행되었으며, 첫째, 고객만족도 제고방안과 둘째, 고객만족도 점수 획득을 하기 위한 방안 두 가지 측면을 고려했다고 할 수 있다.

먼저 이러한 고객만족도 점수 획득 및 제고방안 마련을 위해 고객만족이란 무엇인가, 고객만족도 모델, 조사의의 및 목적을 살펴보았고, 최근 5년동안의 고객만족도 조사결과와 2013년도 결과를 중심으로 평가요소 및 평가지표를 살펴보았다. 그리고 국내 고객만족도 우수사례 등을 살펴보았으며, 우리 공사 주거복지팀의 인터뷰, 주거복지상당사 인터뷰, 그리고 우리공사의 실무부서 직원들을 대상으로 고객만족도 제고를 위한 우선순위 설문을 실시하였다.

이러한 조사를 토대로 종합적으로 판단하여 우리공사의 고객만족도 제고를 위한 측정지표 우선순위와 고객만족도 점수 제고를 위한 개선사항 등을 주요내용을 정리하였다.

우리공사의 고객만족도 제고를 위한 방안을 첫째, 전반적 측면, 둘째, 부문별 측면, 셋째, 고객만족도 평가의 개선사항 및 제안사항으로 크게 세 측면에서 제시하였다.

먼저, 우리공사의 전반적인 측면에서의 고객만족도 제고를 위해서는 첫째, 전사적

VOC체제를 구축해야 한다. 예를 들면, 우리공사로 고객이 전화를 걸어 의문이나 불편사항에 대해 문의를 해오면, 통상 콜센터에서 관련부서로 연결하면 모든 업무가 종결된다. 이는 제대로 연결이 되어 불만사항이나 의문사항이 처리되었는지 또는 또 다른 불편사항은 없었는지 전혀 알지 못한다. 이는 민간의 고객이라면 이렇게 허술하게 관리하지 않을 것이다. 따라서 다른 민간기관처럼 해피콜과 같은 VOC의 체계적 관리가 요구된다.

둘째, CRM도입 및 직원 교육의 필요성이다. CRM은 고객관계관리를 의미하는데 고객과의 상호 신뢰를 바탕으로 개별 고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하고 지속적인 관계개선을 위해 필요하다. 우리공사 직원은 이러한 고객관계관리에 대한 이해부족과 공기업이라는 태생 때문에 다소 소홀이 다루고 있다. 따라서 우리공사에서도 이러한 고객관계관리 개념의 도입과 교육이 철저히 이루어져야 한다.

우리공사의 부문별 고객만족도 제고를 위해서는 공공임대주택 입주민과 집단에너지 고객으로 나누어 살펴보았다. 첫째, 공공임대주택입주민의 고객만족제고를 위해서는 경제적 측면에서의 비용인하가 절실하다. 우리공사직원이 모두 인지하고 있다시피 입주민들은 임대료, 관리비 등 경제적 측면에서 비용인하가 가장 큰 문제점이다. 하지만 우리공사의 재정상황에서 우리공사 스스로 해결하기는 쉽지 않다. 따라서 효율적인 관리개선 방안 마련 또는 시설개선사업 등으로 열효율 및 관리비의 효율화 그리고 잠수입 관리를 통한 관리비 인하 방안을 추구해야할 것이다. 부가적으로 외부의 기관 즉 봉사기관 및 후원기관 등을 적극 발굴하여 1사 1단지 자매결연 사업 등을 통해 지속적인 후원을 받아야 할 것이다.

둘째, 서비스 측면에서의 고객지향성의 제고가 요구된다. 우리공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 사회적 만족과 서비스 환경 측면에서 우선순위를 두고 있다. 이는 우리공사의 사업 및 공공임대주택의 공급이 사회적 공익성 추구, 공정성, 지속성, 그리고 편의성과 쾌적성 측면에 우선순위를 두고 열심히 일하고 있다. 하지만 2013년 고객만족도 조사결과를 비교해보면, 서비스결과 및 서비스 과정에서 다소 미흡하게 느끼고 있는 것을 알 수 있다. 즉 편의성, 신뢰성, 충족성, 접근성, 대응성, 신속성 측면에서 고객들은 갈증을 느끼고 있다는 것이다. 서비스를 제공하는 우리공사 직원들은 공익성 측면에서 우선순위를 두고 있는 반면, 우리 공사의 고객들은 서비스과정에서 나타나는 접근성, 대응성, 신속성 등에 목말라 하고 있다는 것이다.



즉 고객이 요구하는 바를 정확히 파악하고 이에 그 역량을 발휘할 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 집단에너지 사업단의 고객 만족도 제고를 위해서는 주로 열요금 인하가 시급하다. 하지만 집단에너지사업의 경우 우리공사의 고유업무가 아니라 서울시 사업을 수탁계약에 의해 대신 처리하고 있는 바, 우리공사가 적극적으로 대응하기에는 역부족인 상황이다. 그리고 서울시에 적극 건의하는 방법 이외에 방법이 없는 것 같다. 또한 최근 서울시에서 직접 관리하든지 아니면 다른 사업자를 통해 집단에너지 사업을 할 것으로 판단하여 본 연구에서는 더 깊이있는 방안을 찾지 않았다.

끝으로 고객만족도 평가관련 개선사항이다. 첫째, 설문지항목의 개선노력이 필요하다. 설문지의 문제점은 측정요소(서비스환경, 서비스 과정, 서비스결과, 사회적 만족, 전반적 만족)에 대한 각각의 구성항목이 대표성이 있는지 의문이 든다. 또한 설문항목의 질문이 너무나 추상적이거나 중복되고 명확하지 않다. 그리고 우리공사의 경우, 사업지역이 서울이다 보니 경제적 비용 즉 가격면에서 타 공사나 수도권외 지역의 공사와 경쟁력이 없다. 하지만 이러한 점을 고려하지 않은 상황에서 가격에 대한 적정성만을 질문한다면 매우 불리한 결과가 초래될 수밖에 없다.

둘째, 고객만족도 조사 대상 고객선정에 있어서 실질적인 서비스를 제공받은 고객들에게 설문하여야 할 것이다. 예를 들면, 대응성 평가를 위해 우리공사에 어떠한 민원을 제기했다든지 아니면 문의를 한번이라도 한 적이 있는 고객에게 설문해야 하는데 그렇지 못한 경우가 많다.

셋째, 설문시기도 중요하다. 설문조사는 주로 매년 4-5월에 이루어지는데 예를 들어 설문시기가 단지 공사 기간이면 아무래도 민원이 야기될 가능성이 높기 때문에 불만이나 고객만족도는 다소 낮게 평가될 가능성이 높다. 따라서 전사적으로 이러한 시기에는 공사를 피하는 방안도 검토되어야 할 것이다.



## 참고문헌

- SH공사, 2012, 내부자료.
- 김연성, 1999, “인터넷과 고객만족전략”, 한국품질경영학회 추계학술대회.
- 김영신, 2008, 『고객만족론』, 한국학술정보(주)
- 김준호, 2008, 『고객만족경영』, 무역경쟁사
- 노유진, 2007, “AHP를 활용한 학술연구구성사업 발전방향에 관한 연구: 이공계분야 기초연구지원을 중심으로”, 한국연구재단
- 박근석 외, 2009, 「전사적 VOC 관리체제 구축 연구」, 주택도시연구원
- 박희서·김영환, 2005, “지방정부의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 개념모형연구”, 한국행정학회 2005년도 추계학술대회 발표논문집. 2005,4
- 서울시 120 다산콜센터 홈페이지(<http://120dasan.seoul.go.kr>) 게시판
- 이수열 외, 2009, “소비자트렌드 변화에 따른 VOC시스템 구축에 관한 연구”, 유통과학연구 제7권 제2호. 2009, 6.
- 이유재, 2001, “CRM을 위한 내부고객관리”, 경영논집. 제35권 4호. 2001, 12
- 이창호 외 3인, “AHP를 이용한 우리나라 선박관리기업의 경쟁력 요인 우선순위 도출에 관한 연구”, 「한국항해항만학회지」, 제34권 제3호, 한국항해항만학회
- 조상명·김일태·남재걸, 2011, “프로그램 논리모형을 활용한 민원서비스 성과분석 연구 - 서울시 120 다산콜센터를 중심으로”, 지방행정연구 25(4). 2011.12.
- 지방공기업 평가원, 2013, 2013년 지방공기업 경영평가 고객만족도 조사결과 통보.
- 천경희·한성희·정길호, 2013, “LG전자의 고객만족 실현을 위한 소비자중심경영(CCM) 사례 연구”, 소비자정책교육연구, 2013.9. 제9권 3호.
- 최정환 외, 2008, 『겉도는 고객만족경영을 위한 CRM』, 다산출판사

한국능률협회, 2012, 2012년 서울시 투자/출현기관 시민만족도 조사결과 보고서

한국도로공사, 2012, 콜센터 인지도 및 서비스가치 향상 방안 연구 최종보고 발표  
자료

한상록 외, 2012, 『성장의 또 다른 이름 고객만족』, KMAC.

Satty and Vargas, 『The Logic of Properties』, RWS Publication, 1991

## 고객만족도 제고를 위한 개선과제의 우선순위 설문지

안녕하십니까?

먼저, 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 데 대해 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 고객만족도 제고를 위한 개선과제의 우선순위를 선정하기 위해 전문가 여러분의 의견을 구하고자 합니다. 귀하께서 응답한 내용은 **통계법 제 13조(비밀 보호)**에 의거하여 연구 이외의 다른 용도로는 전혀 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

2013년 12월

조사기관: SH공사 도시연구소

### - 유의사항 -

※ 본 설문에 응답하는 과정에서 다음과 같은 점에 유의하여 주시기 바랍니다.

□ 설문 형식은 두 요소 중 어느 것이 상대적으로 더 중요한가를 위한 상대비교로 구성하였습니다. 예를 들면, 고객만족도 제고를 위한 개선과제의 우선순위를 선정하는데 데 **좌측의 쾌적성이 우측의 지원성에** 비해 상대적으로 **“매우 중요하다”**고 생각하시면 **왼쪽의 ⑦번에** 체크하여 주십시오.

평가항목 (A)	← A가 중요							=	B가 중요 →							평가항목 (B)		
	극히중요	매우중요	중요	약간중요	중요	매우중요	극히중요	동등	약간중요	중요	매우중요	극히중요						
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
쾌적성			✓															지원성

I. 다음은 응답자의 기본사항입니다. 해당되는 부분에 ✓해 주십시오.

1. 귀하의 성별은 ?      ① 남성                      ② 여성
2. 귀하의 소속은 ?      ① 학계                      ② 실무계
3. 귀하의 연령대는?    ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
4. 귀하의 경력(관련분야)은 ?
  - ① 5년미만                      ② 5년이상-10년미만                      ③ 11년이상-15년미만

- ④ 15년이상-20년미만    ⑤ 20년 이상

5. 귀하의 직급은?(공사 직원만)

- ① 팀장 ② 차장 ③ 과장이하

6. 귀하의 직렬은?(공사 직원만)

- ① 행정 ② 토목 ③ 건축 ④ 기계, 전기 ⑤ 기타

**II. SH공사가 제공하는 주택서비스 환경에 대한 상대적 중요도 및 우선순위 질문**

- 서비스환경: 우리공사 주택(아파트)의 물리적(방, 욕실, 거실 등, 부대시설, 외부환경 포함) 환경을 의미
- 서비스과정: 민원해결절차, 문의나 안내의 신속성, 대응성, 직원 친절도 등을 의미
- 서비스결과: 공사에서 제공하는 서비스에 대한 적정, 목적부합성, 신뢰성, 전문성 의미

II-1. 다음의 전략목표간 상대비교를 통해 (A)와 (B)중 어느 쪽이 얼마나 중요 (선호)하는 지를 (√)하여 주십시오

평가항목 (A)	← A가 중요								=	B가 중요 →								평가항목 (B)	
	극히중요		매우중요		중요		약간중요		동등	약간중요		중요		매우중요		극히중요			
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②		1	2	3	4	5	6	7	8		9
서비스환경																			서비스과정
서비스환경																			서비스결과
서비스환경																			사회적만족
서비스환경																			전반적만족
서비스과정																			서비스결과
서비스과정																			사회적만족
서비스과정																			전반적만족
서비스결과																			사회적만족
서비스결과																			전반적만족
사회적만족																			전반적만족

III. SH공사가 제공하는 주택서비스 과정의 중요도 및 우선순위에 대한 질문

III-1. 귀하께서는 다음 “서비스환경”의 주요 전략과제들 간 상대비교를 통해 (A)와 (B)중 어느 쪽이 얼마나 중요(선호)하는 지를 (√)하여 주십시오.

평가항목 (A)	← A가 중요								=		B가 중요 →								평가항목 (B)	
	극 히 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	중 요	약 간 중 요	동 등	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요	동 등	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요		
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
편의성																				쾌적성
편의성																				안전성
쾌적성																				안전성

III-2. 귀하께서는 다음 “서비스과정”의 주요 전략과제들 간 상대비교를 통해 (A)와 (B)중 어느 쪽이 얼마나 중요(선호)하는 지를 (√)하여 주십시오.

평가항목 (A)	← A가 중요								=		B가 중요 →								평가항목 (B)	
	극 히 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	중 요	약 간 중 요	동 등	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요	동 등	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요		
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
접근성																				대응성
접근성																				신속성
대응성																				신속성

III-3. 귀하께서는 다음 “서비스 결과의 주요 전략과제들 간 상대비교를 통해 (A)와 (B)중 어느 쪽이 얼마나 중요(선호)하는 지를 (√)하여 주십시오.

평가항목 (A)	← A가 중요								=		B가 중요 →								평가항목 (B)	
	극 히 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	중 요	약 간 중 요	동 등	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요	동 등	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요		
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
편의성																				신뢰성
편의성																				충족성
신뢰성																				충족성

III-4. 귀하께서는 다음 **“사회적 만족”의 주요 전략과제들간** 쌍대비교를 통해 (A)와 (B)중 어느 쪽이 얼마나 중요(선호)하는 지를 (✓)하여 주십시오.

평가항목 (A)	← A가 중요									=	B가 중요 →									평가항목 (B)
	극 히 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요	동 등	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요						
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	2	3	4	5	6	7	8	9			
공익성																			공정성	
공익성																			지속성	
공정성																			지속성	

III-5. 귀하께서는 다음 **“전반적 만족”의 주요 전략과제들간** 쌍대비교를 통해 (A)와 (B)중 어느 쪽이 얼마나 중요(선호)하는 지를 (✓)하여 주십시오.

평가항목 (A)	← A가 중요									=	B가 중요 →									평가항목 (B)
	극 히 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	중 요	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요	동 등	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요						
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	2	3	4	5	6	7	8	9			
향상성																			상대성	
향상성																			절대성	
상대성																			절대성	