

# 기업 고객상담부서 업무조직과 운영에 대한 평가시스템 개발\*

## Developing Evaluation System on the Organization and Operation of Consumer Affairs Department\*

동국대학교 사범대학 가정교육과  
교수 박명희  
서울대학교 생활과학대학 소비자학과  
교수 이기춘  
가톨릭대학교 생활과학대학 소비자·주거학 전공  
교수 송인숙  
부교수 김경자  
조지아대학교 생활과학대학 소비자주거학과  
부교수 이진국

Dept. of Home Economics Education, Dongguk University

*Prof. : Myunghee Park*

Dept. of Consumer Studies & Resources Management, Seoul National Univ.

*Prof. : Rhee, Keechoon*

Dept. of Consumer & Housing Studies, The Catholic University of Korea

*prof. : Insook Song*

*Associate prof. : Kyungja Kim*

Dept. of Housing and Consumer Economics, The Univ. of Georgia

*Associate prof. : Jinkook Lee*

### ● 목 차 ●

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| I. 서론                | IV. 고객상담부서 평가시스템 |
| II. 연구방법             | V. 평가시스템의 활용과 전망 |
| III. 고객상담부서 업무와 운영지침 | 참고문헌             |

\* 이 논문은 1999년 한국학술진흥재단의 공모과제 연구비에 의하여 연구되었음

**<Abstract>**

The purpose of this study was to develop a evaluation system of customer service department operation in business. Four sources including related literature, managers of 4 outstanding customer service departments, SOCAP, and 7 OCAP administrative members provided useful information in various ways.

The finally suggested evaluation system is consisted of three parts; work to do, resources needed, and operation standards. It is the type of checklist, which business can utilize it to examine whether they are doing well or not in terms of customer service department operation.

**주제어(Key Words):** 고객서비스(customer service), 고객상담부서(customer service department)

**I. 서론**

최근 들어 서비스산업뿐만 아니라 전 산업에 걸쳐 고객서비스의 중요성이 증가하고 있다. 이는 우리 나라 기업들이 고객만족경영의 중요성을 깊이 인식하고 1990년대 이후부터 이를 활발하게 추진하기 시작했기 때문이다(황정선, 1994). 고객만족경영이란 기업의 성공여부가 소비자에게 달려있다고 보고 고객만족의 극대화를 기업최고의 목표로 삼는 경영방식이다. 고객만족경영 원칙 중 하나는 고객서비스를 중시하는 것이다. 고객서비스는 기업의 제품, 기업이미지, 유통요소 등과 더불어 고객만족을 증진시키는 요소이다.

고객서비스가 고객만족에서 중요한 위치를 차지하게 된 이유는 우선 기술의 발달로 제품간에 품질 차이가 거의 없게된 데에 그 원인이 있다. 오늘날 기술과 제품의 품질보다는 서비스의 차이가 제품을 차별화 하는데 더 영향력을 미치고 있다. 그러나 최근 김재일·이유재·김주영(1996)의 고객서비스 경쟁력 분석 연구에서도 보듯이 우리 나라의 서비스 산업 경쟁력은 아주 낮게 나타나고 있는데, 이는 고객서비스의 중요성에 비해 우리 나라 고객서비스의 수준이 그리 높게 평가되지 않고 있음을 의미한다.

오늘날 중요한 사회적 이슈의 하나로 대두되고 있는 소비자문제는 일차적으로는 기업과 소비자의 문제이다. 따라서 당사자인 기업과 소비자가 문제를 해결하는 것이 다른 무엇보다도 효과적임은 두말할 나위가 없다. 이 소비자문제의 해결이 고객상담 부서의 주요 역할중 하나라고 할 수 있다. 기업이 소

비자문제를 예방하고 해결하는데 적극적으로 노력할 수 있으면 소비자 문제와 관련된 민간단체나 행정기관의 업무를 상당히 줄일 수 있다.

우리 나라의 경우 기업에서의 고객서비스는 주로 고객상담실 또는 소비자상담실에서 담당한다. 그러나 이들 관련 부서의 운영실태를 보면 부서 설치 초기에 조사한 연구(김용자, 1989; 한국소비자보호원, 1990b)의 결과에서 지적되었던 전문인력부족이나 피해보상업무를 중심으로 제한적 업무만을 수행하는 것과 같은 문제점들이 비교적 최근에 조사한 송인숙·이승신·제미경·김경자(1998)의 연구결과에서도 역시 변함없이 지적되고 있다. 이러한 문제점의 근본 원인 중 하나는 고객상담이 장기적으로 기업 이익에 도움이 된다는 인식이 아직도 낮다는 점이다. 대개의 기업이 고객상담을 투자라기보다 비용으로 인식하고 있고 고객 불만 처리와 고객 피해구제상담에 치중하는 경향이 있다. 따라서 몇몇 대기업을 제외하고는 고객상담을 통해 얻은 관련자료를 적극적으로 상품개발이나 기업경영 등에 활용하고 있는 기업이 많지 않다.

외국의 경우 최근 신종 직업으로 각광을 받고 있는 분야가 고객서비스 부서를 맡아 대고객 업무를 주로 하는 직업인 텔레마케터, Call Center Manager, Customer Service Adviser, Financial Counsellor 등이다. 미래 지식기반 사회의 신종직업인 정보제공과 서비스를 중심으로 하는 고객서비스 관련 직업은 젊은 이들이 선호하는 유망 직업군으로 추천되고 있다(직업능력개발원, 2000).

우수 외국기업들이 고객서비스업무가 기업경영의 핵심이 되고있다는 것을 인식하고 적극적으로 대처하고 있는 것에 비해 우리 나라의 기업들은 IMF 이후로 구조조정이라는 명분 하에 오히려 고객상담 부서의 인원을 감축하거나 부서 자체를 해체하는 등 단기적 안목으로만 접근하고 있다(녹색소비자연대, 1999).

이처럼 고객상담부서에 대한 인식부족과 활용이 효율적으로 되지 못하는 이유로는 첫째, 고객상담부서 담당자의 잦은 인사이동으로 인해 업무의 전문성이 부족하다는 것, 둘째, 기업의 경영진이 고객상담실 업무를 주로 소비자피해구제 등에 한정된 단편적인 업무만으로 인식하고 있다는 것을 들 수 있다. 고객만족향상에 기여하는 고객서비스의 중요성과 잠재력에 비해 국내기업 고객상담 부서의 기업에 대한 기여는 높다고 할 수 없다. 따라서 이들 고객상담 부서의 역할을 점검하여 고객상담 부서가 갖추어야 할 표준적인 업무 영역을 파악하고 각 업무영역에 필요한 인적 물적 자원과 운영체계의 기준을 마련하는 것은 매우 의미있는 작업이라 생각된다.

본 연구는 고객상담부서에 관한 국내외의 기존연구를 고찰하고 국내외 기업에 대한 사례연구를 통해 부서의 역할과 업무를 확인한 후 이를 위해 필요한 인적, 물적 자원과 운영체계의 기준을 포함하는 고객상담부서 평가시스템을 개발하고자 한다.

고객상담부서의 운영 평가시스템을 만들기 위해서는 우선 고객상담부서 운영의 영역을 정하는 것이 필요하다. 이 때 부서에서 수행하고 있는 상담업무 자체 외에도 부서 조직과 전담인력, 담당자 교육 및 훈련, 예산 및 비용처리, 홍보, 성과측정 등 여러 가지 다양한 측면을 고려해야 한다. 즉 통상적으로 고객이 평가하는 고객상담에 대한 내용 외에, 고객이 인지하지 못하는 고객상담의 투입요소인 설비요소까지 포함해야 한다.

또한 설정된 각 영역별로 도달해야 할 표준을 정할 수 있어야 한다. 물론 서비스의 표준은 사회와 업종에 따라 다르고 시대에 따라 변화한다. 그러나 제대로 운영되고 있는 고객상담부서가 가지고 있는

공통적인 특성을 추출해내어 최소기준이나 이상적 기준 등 다양한 기준을 마련하는 것이 필요하다. 그래야만 적어도 경쟁기업과 비교해 각 영역에서의 해당 기업 수행수준을 평가할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구의 내용은 우리 나라 기업 고객상담부서의 평가대상 영역을 설정하고 각 영역별 표준을 제시하는 것이 될 것이다. 그리고 기업이 직접 활용할 수 있도록 그 표준을 활용한 체크리스트 식의 평가시스템을 만들어야 할 것이다.

연구결과 개발된 평가시스템은 현재 우리 나라 기업 고객상담부서의 업무조직과 운영에 대한 수준을 평가하여 그 위치를 확인하고 개선해야 할 내용과 항목을 구체적으로 제시하는데 이용할 수 있다. 이러한 작업을 통해 고객상담 부서의 강점과 취약점을 평가하여 장점을 살리고 취약점을 보완한다면 좀더 효율적 경영이 이루어질 것이며 기업의 효율적 경영을 통해 소비자 만족이 달성된다면 소비자 복지 수준 또한 향상될 것이다.

이 평가시스템은 고객상담부서의 업무향상을 위해 담당자(Customer Service Representative: CSR) 교육 프로그램을 개발하는데도 활용할 수도 있다. 또한 이 분야 전문인력을 교육, 공급하고 있는 대학내 소비자 관련학과의 커리큘럼을 보완하는 자료로도 활용될 수 있을 것이다.

## II. 연구방법

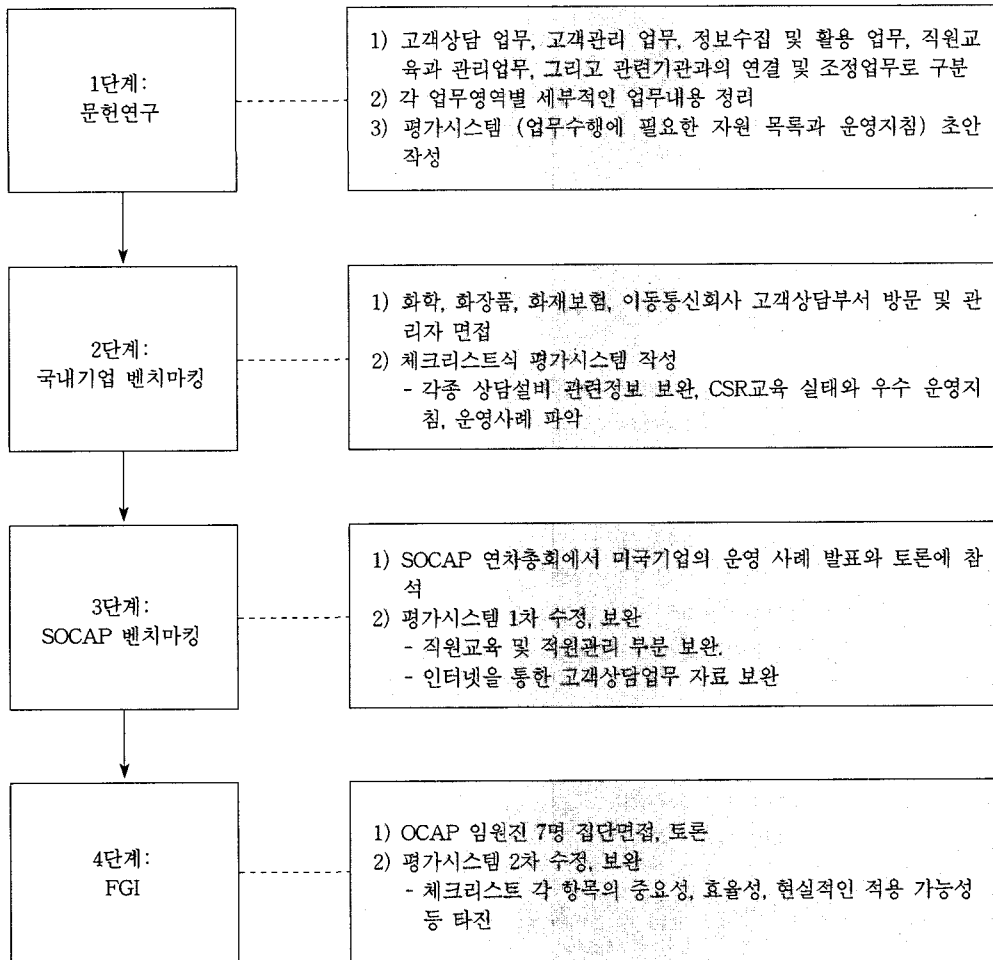
고객상담부서 업무조직과 운영에 관한 평가시스템을 개발하기 위해서는 우선 고객상담부서의 업무와 그 업무를 수행하는 데 필요한 자원을 파악해야 한다. 그 다음에 필요한 자원을 가지고 어떻게 업무를 효율적으로 운영할 것인지에 대해 논의하여야 할 것이다. 그 논의결과에 근거하여 기업이 고객상담부서를 얼마나 잘 운영하고 있는지를 스스로 진단해볼 수 있는 평가시스템을 개발하여야 한다.

본 연구에서는 고객상담부서 업무를 분석하고 효율적인 운영지침을 파악하기 위해 문헌연구와 포커스 그룹 인터뷰(FGI), 그리고 국내의 기업 벤치마킹

방법을 이용하였다. 먼저 문헌연구를 위해서는 고객상담부서에서 특히 앞서가고 있는 것으로 알려진 미국과 영국의 문헌들, 그리고 고객상담부서에 대한 우리나라의 기존 연구들을 참고하였다. 이 문헌연구 결과에 기초하여 우리나라에서의 고객상담부서 업무를 고객상담 업무, 고객관리 업무, 정보수집 및 활용 업무, 직원교육과 관리업무, 그리고 타부서나 기관과의 업무연결 및 조정업무의 다섯 가지로 나누었다. 그리고 각 영역의 구체적인 업무내용과 운

영지침을 정리하고 그 업무들에 필요할 것으로 생각되는 자원들의 목록을 작성하였다.

다음에는 4개의 국내 기업을 대상으로 위의 업무를 어떻게 수행하고 있는지, 그리고 그 업무수행에 필요한 자원을 얼마나 갖추고 있는지를 담당자 심층면접을 통해 벤치마킹하였다. 선정된 4개 기업은 국내 소비자전문가 협회(OCAP)가 고객상담 분야에서 우수한 것으로 추천한 회사로 L화학, T화장품, H화재보험, 그리고 S이동통신사이다. 벤치마킹을 할



〈그림 1〉 체크리스트형 평가시스템 개발 단계

때 미리 1차 체크 리스트를 만들어 각 회사의 현황을 먼저 체크하게 하고 다음에는 어떤 부분에서 특히 잘하고 있는지를 직접 방문하여 관찰하고 면접하여 파악하였다. 면접 대상은 해당회사 고객상담부서의 매니저나 수퍼바이저로 대개 과장, 부장급이었다. 이 과정에서 앞서가는 고객상담부서 운영지침들과 효과적인 자원 활용에 대한 아이디어를 보완하여 앞의 체크 리스트를 보완하였다.

보완된 체크 리스트는 다시 2차에 걸쳐 수정되었다. 첫 번째 수정은 2000년 10월 1일부터 4일까지 열린 미국의 소비자전문가 협회(SOCAP) 연차총회에서 고객상담부서 운영에 대한 사례발표와 토론에 참석한 후 그 결과에 기초하여 이루어졌다. 이 발표에서는 특히 고객상담부서 직원교육 및 동기화와 관련된 항목, 그리고 고객상담을 인터넷으로 받는 경우 그 자료를 효율적으로 상담자에게 배분하고 그 자료를 활용할 수 있게 해주는 프로그램(소프트웨어)에 대한 논의가 많아 이에 대한 항목을 체크 리스트에 추가하였다.

마지막으로 2000년도 OCAP 임원진들을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰를 실시하였다. FGI에는 본 연구자 2명 외에 OCAP 회장과 공산품, 식품, 의류, 화학-장업, 유통, 금융, 공공-용역 서비스의 7개 OCAP 분과 분과장 6명이 참석하였다. 참석자들은 2000년 7월 21일 4시부터 7시까지 소정의 사례를 받고 집단토론에 참가하였다. 참석자들에게는 이 인터뷰를 위해서 FGI가 시작되기 며칠 전에 수정된 체크 리스트를 미리 우편으로 발송하였다. FGI에서 각 참석자들은 체크 리스트에 있는 각 항목의 중요성과 국내 여건에의 적용 가능성, 그리고 비용 대비 효율성 등에 대해 논의하였다.

이와 같은 절차를 거쳐 여러 번 수정된 체크 리스트에 기초하여 고객상담부서 운영 평가시스템을 만들었다. 고객상담부서 운영에 필요한 자원과 운영지침을 포함한 평가시스템은 현재 국내 여건에서 고객상담부서 운영의 한 표준이라고 할 수 있다. 각 기업은 이 평가시스템을 이용하여 해당 기업이 얼마나 고객상담부서를 잘 운영하고 있는지를 스스로 진단해볼 수 있게 되어 있다.

최종 평가시스템을 만들기까지의 과정을 연구단체별로 설명하면 <그림 1>과 같다.

### III. 고객상담부서 업무와 운영지침

고객상담부서의 평가시스템 틀은 여러 가지 가능성이 있었으나 본 연구에서는 부서의 업무에 기초하여 이들 업무가 잘 수행되도록 설비자원이 얼마나 잘 갖추어졌는지 세부운영은 어떻게 이루어지는지를 체크하는 방식으로 평가시스템을 구성하고자 하였다. 따라서 본 장에서는 고객상담부서의 업무영역과 이들 업무 운영지침에 대한 선행연구를 살펴보고자 한다.

#### 1. 고객상담부서의 업무 인식과 수행

고객상담부서의 업무는 기업의 업종, 조직의 형태나 규모, 고객서비스 업무를 어떻게 규정하는가에 따라 달라진다(Blanding, 1991).

이기춘·박명희·이승신·송인숙·이은희·제미경(2000)은 기업 고객상담실의 확대된 역할을 첫째, 고객들로부터 들어오는 상품의 문제점이나 제품불량에 관한 정보, 제품개량 및 신제품개발을 위한 제안, 그리고 경쟁 기업에 대한 정보 등을 수집하고 해석하여 기업의 대응방안을 위한 정보를 제공해야 한다. 둘째, 생산체계에 영향을 미치는 고객수요, 문제점, 또는 예측 불가능한 특별한 요구가 발생할 때 이러한 것을 미리 예측하여 문제를 예방하거나 문제의 정도를 완화시켜야 한다.

셋째, 고객과 기업을 교육시키고 기술적인 정보를 고객이 이해할 수 있는 형태로 바꾸어 주는 일을 해야 한다. 넷째, 고객이 가진 문제의 해결을 위해 내적 외적으로 노력하는 문제해결자의 역할을 해야 한다. 다섯째, 고객의 요구를 충족시키기 위해 회사 내의 다른 부서들과 긴밀한 협조관계를 유지하고 회사의 여러 부서간 의견이 일치하지 않을 때 이를 조정하는 역할을 하여야 한다고 주장하고 있다.

미국소비자전문가협회(SOCAP, 2000)에서는 고객

상담부서의 여러 업무를 조사하였는데 이를 중요한 순위로 보면 일반관리업무(예산, 직원교육 등), 내부 고객과 상급관리자에게 소비자문제 고지, 고객불만 해석·분석·보고, 불만처리 및 해결, 콜센터 관리, 고객만족 측정, 위기관리, 소비자교육·정보프로그램 개발 및 시행, 고객직원을 위한 웹사이트(website)상의 부서간 업무, 소비자법과 관련 규정 파악, 아웃소싱 서비스 관리, 고객애호도 선도, 소비자단체 등 외부기관과 연락, 시장조사 등의 순이었다.

국내의 경우 80년부터 정부의 소비자피해보상기구 설치 의무사업자지정에 따라 고객상담부서 설치가 확대되었다. 이들 국내 고객상담부서의 운영실태는 80년대에는 소비자피해보상업무만을 소극적으로 수행하여 오는 경우가 대부분이었다(김용자, 1989; 한국소비자보호원, 1990; 김영철, 1992). 보다 최근의 조사(송인숙·이승신·제미경·김경자, 1998)에서는 고객상담부서의 업무로 소비자불만처리를 가장 중요하게 인식하고 있으나 앞서의 이기춘·박명희·이승신·송인숙·이은희·제미경 등(2000), SOCAP(2000) 등에서 고객상담부서의 역할로 언급하고 있는 다른 업무들도 역시 이들 부서의 업무로 인식하고 있다. 즉 소비자정보수집 및 분석, 소비자에게 정보제공, 타 소비자기관과의 업무연락, 소비자이용자료의 개발, 소비자교육, 판매촉진 및 홍보활동, 시장에서의 조사·감시활동 등의 순으로 중요하게 인식하고 있었다.

고객상담부서 업무담당인력의 전문성을 확보하기 위해 국가자격의 소비자전문상담사 자격을 개발한 보고서(한국산업인력공단, 2000)에서는 기업의 고객상담부서 업무내용을 41개의 세부직무로 분석하였다. 이들 직무는 다시 고객불만 상담, 고객관리, 정보수집 및 제공, 교육, 조정역할, 조직의 고객서비스 문화형성, 일반관리업무 등으로 크게 영역을 나눌 수 있다(김유정, 2000).

이처럼 고객상담부서의 업무에 대한 인식이 다양화되고 있는 것에 비해 인력과 부서의 위상 및 권한부족과 같은 업무제약요인 때문에 중요하다고 인식하고 있는 업무를 실제로는 충분하게 수행하지 못하고 있는 곳이 많았다(송인숙·이승신·제미

경·김경자, 1998). 특히 점차 증가하고 있는 인터넷 상담의 경우 아직 고객상담, 특히 불만이나 피해구제 상담을 위한 지침이 제대로 되어 있지 않는 것으로 나타났다(김경자, 2000). 인터넷에 아예 고객상담을 위한 창구가 없거나 해당 부서를 찾기가 복잡하고, 고객상담에 대한 반응시간이 늦으며, 고객상담 및 불평을 위한 표준양식이 없는 등의 문제가 지적되고 있다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 내용을 기초로 하고 국내 고객상담부서에 대한 포커스그룹 운영결과를 통해 그 내용을 보완한 결과 고객상담부서의 업무영역을 고객상담, 고객관리, 정보수집과 활용, 직원교육과 관리, 타부서나 타기관과의 업무연결 및 조정 등 다섯 가지로 나누어 각 업무에 필요한 자원과 운영지침을 열거하여 평가시스템을 개발하는 틀로 사용하고자 한다.

## 2. 고객상담부서(업무)의 운영지침

고객상담부서의 각 업무는 대부분 대 소비자서비스를 산출하는 비중이 크다. 서비스품질의 결정요인은 초기에 신뢰성, 반응성, 역량, 접근가능성, 예의, 커뮤니케이션, 신용도, 안전성, 고객이해, 유형성 등 10개 기준이 제시되었는데 이들의 중복되는 내용을 다시 추려 유형성, 신뢰성, 반응성, 확산성, 공감성의 5개 차원<sup>1)</sup>으로 수정되어 SERVQUAL이라는 이름으로 사용되고 있다(Parasuraman, Zeitzman, & Berry,

1) 유형성은 서비스 평가를 위한 외형적인 단서로 물적시설과 장비, 직원의 외모 등을 말하고, 신뢰성은 약속된 서비스를 정확하게 수행하는 능력으로 서비스 수행의 철저함, 약속시간 엄수, 정확한 기록등을 의미한다. 반응성은 서비스의 적시성이나 고객의 문의나 요구에 즉시 응답하는 등의 고객을 돕고 즉각적인 서비스를 제공하려는 의지를 나타낸다. 확산성은 서비스를 제공하는데 필요한 지식이나 기술을 소유하고 있는가, 대 고객 직원이 친절하고 공손한가, 서비스제공자가 진실하고 정직한가, 안전한가 등으로 구성되며, 공감성은 서비스를 제공받기가 쉬운가, 고객의 말에 귀 기울이고 알기쉬운 말로 의사소통하는가, 고객의 욕구를 알려고 노력하는가 등을 의미한다.

1985, 1988). 이와 같은 서비스 품질 구성요인은 고객상담부서의 운영지침을 구성하는데 중요한 기준이 될 수 있다.

또 고객상담부서의 핵심적 업무라 할 수 있는 고객불만처리 서비스에 대해 Williams(송인숙·김경자역, 1999: 39-72)는 다음과 같은 기본원칙을 지켜야 한다고 했다.

첫째, 고객불만처리 서비스는 접근이 쉽고, 널리 알려져 있어야 한다.

둘째, 고객불만처리서비스는 이해하기 쉽고 이용하기 쉬워야 한다.

셋째, 불만처리가 신속하고 처리 일정이 정해져 있으며, 처리과정이 공개되어야 한다.

넷째, 고객의 불만에 대해 충분하고 공정하게 조사를 해야 한다.

다섯째, 고객의 비밀을 존중해주어야 한다.

여섯째, 제기된 모든 문제를 공개하고 효과적인 응답과 적절한 보상을 해야 한다.

일곱째, 고객불만처리서비스가 개선될 수 있도록 경영자에게 정보를 제공해야 한다.

이와 같은 내용은 결국 앞의 서비스품질이 갖추어야 할 신뢰성, 반응성, 접근가능성 등의 각 조건이 고객불만처리에 적용된 것이라 할 수 있다.

Blanding(1996)은 체계적인 고객서비스를 실천하기 위해서는 측정가능하고 실질적인 고객서비스 표준을 만드는 것이 필요하다고 주장하고 있다. 또 고객서비스 미션을 가질 것, 순향적인 정책과 절차를 가지고 있을 것, 고객서비스 전담부서를 조직하고 위상을 정립할 것, 고객불평을 이익창출의 기회로 삼을 수 있는 체계를 만들 것을 제시하였다.

이상과 같은 내용은 고객상담부서의 업무를 어떻게 해나가야 하는가에 대한 구체적인 운영지침을 마련할 때 참고가 될 수 있는 내용이다.

#### IV. 고객상담부서 평가시스템

이 장에서는 문헌연구와 우수기업 벤치마킹, 그리고 전문가들 집단 면접에 기초하여 고객상담부서의

업무를 고객상담과 고객관리, 정보수집 및 활용, 직원교육과 관리, 그리고 타부서나 기관과의 협력업무의 다섯 가지영역으로 나누고, 고객상담부서 운영을 평가하기 위한 시스템을 각 업무에 필요한 자원목록과 구체적 업무별 운영지침으로 나누어 체크리스트의 형태로 제시하고자 한다.

고객상담부서의 고유업무만을 다루는 본 연구의 특성상 모든 부서 운영에 필요한 일반관리 업무는 여기에서 다루지 않기로 한다. 또한 여기에서의 고객상담부서 운영 평가시스템은 다양한 기업에 공통으로 적용될 사항만을 뽑은 것이므로 기업규모나 업종, 그리고 매출액 등에 따라 차이가 많은 예산문제 등 비용에 관한 문제도 논의에서 제외시켰다.

##### 1. 고객상담 업무 평가시스템

고객상담 업무는 고객상담부서의 고유업무이자 거의 모든 기업의 고객상담부서에서 가장 초점을 두고 있는 업무이다. 고객상담의 경우 상담업무가 지금까지는 주로 전화로 처리되어 왔기 때문에 전화응대를 위한 기준은 잘 확립되어 있는 편이었다. FGI 결과 고객상담실 설비도 위치와 주차문제, 고객 접대의 세부적인 부분에 이르기까지 준비를 하고 배려하는 기업이 많았다. 그러나 점차 증가하고 있는 인터넷 상담의 경우 그 필요성은 인정하고 있으면서도 아직 적극적으로 대응하지는 못하고 있는 것으로 나타나고 있다.

이메일이나 게시판을 통한 인터넷 상담은 미국과 국내 모두에서도 점차 증가하고 있는 추세이다. 미국의 경우 2001년에는 과거에 전화나 팩스를 통해 이루어지던 고객과의 접촉의 20-30%가 이메일로 대체될 것이라는 전망이 나오고 있다(Bear, 1999). SOCAP 사례에서나 FGI 결과에서도 인터넷을 통한 고객상담이 증가하고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 그에 대한 대비가 필요하다는 데 대한 공감대가 이루어지고 있었으나 인터넷에서의 고객불평 내용 공개에 대해서는 일부에서 악용에 대한 우려를 나타내었다.

〈표 1〉 고객상담 업무에 필요한 자원과 운영지침

고객상담 세부업무	필요 자원 목록	운영 지침
물품 및 서비스에 대한 피해상담 - 전화상담 - 인터넷 상담 - 기타(방문, 팩스 등) 고객불만처리 업무 기준 마련 - 교환, 환불, 보상 및 배상기준 - A/S 기준 제품구매, 사용, 보관에 대한 상담	전화 (전화자동 배분장치: 예. CTI) 인터넷 (상담내용 자동 배분 프로그램) 팩스 무료 고객엽서 제품 카탈로그 제품설명 매뉴얼 불평처리 접수양식 클레임 보고서 교환/환불/보상 매뉴얼 A/S 매뉴얼 사내의 업무별 담당자 연락처 방문고객용 주차장 고객 접견실	전화고객 상담 - 고객상담수요를 소화할만한 충분한 전화가 있는가 - 상담수요 초과시 대응방안이 마련되어 있는가 - 수신자부담전화가 있는가 - 고객이 기다리는 동안 안내 멘트가 나오는가 - 벨이 울리면 2, 3번 내에 응답하는가 - 전화를 받고 응답자의 이름을 밝히는가 - 처리시간에 대한 표준이 있는가 - 처리결과 또는 예상처리결과를 알려주는가 - 최종처리 후 해피콜을 하는가 - 담당자가 충분한 지식을 가지고 있는가 인터넷 고객상담 - 인터넷으로 고객상담을 받는가 (또는 고객을 위한 Q&A 코너가 있는가) - 고객상담 코너(또는 Q&A 코너)를 찾기가 쉬운가 - 누구나 고객상담코너를 이용할 수 있는가 - 고객상담 전담자가 있는가, 있다면 이름과 연락처를 밝히는가 - 고객을 위한 FAQ가 있는가 - FAQ 내용을 충분히 자주 갱신하는가 - 고객의 상담에 신속하게(예: 24시간 이내) 답하는가 기타 - 팩스로 상담을 받는가 - 상담은 24시간 내내 가능한가 가능하지 않다면, 긴급한 문제에 대한 연락처를 남겨 놓는가, 또는 고객이 녹음할 수 있는 시설이 되어 있 는가 - 고객들이 사용할 수 있는 무료엽서가 있는가 - 고객불평을 접수하는 표준화된 양식이 있는가 - 상담을 접수한 사람이 끝까지 해결을 확인하는가 - 교환, 환불, 보상 등에 대한 기준이 있는가 - A/S 기준이 있는가 - 사내의 업무별 담당자 연락처를 가지고 있는가 또 그 연락처를 상담원들에게 제공하는가

"제품을 사게 되면 제품 안내서에 Q&A가 있는데  
 고객들이 잘 안 읽어본다. 그래서 요즘은 인터넷  
 홈페이지에 Q&A나 FAQ같은 것 만들어서 정보를  
 제공하고 있는데 이게 더 많이 읽히는 것 같다."  
 (○○전자)

"불평내용을 세세히 공개하면 고객들이 처리결과를  
 보고 약용할 우려가 있다. 회사잘못이 없어도 시끄

러우니까 보상을 해주는 경우가 있는데 그런게 공  
 개되면 회사입장에서 손해를 많이 본다. 그러니까  
 타이틀만 보이고 내용은 공개를 안하기도 하고..."  
 (○○화학).

인터넷은 고객에게 값싸고 빠르게 정보를 제공할  
 수 있는 수단이고 또 고객의 소리를 들을 수 있는  
 도구이다. 인터넷을 고객과의 상호 의사소통 채널로



잘 활용하면 소비자문제나 고객불평 자체를 줄일 수 있다. 또한 고객상담이나 고객 불평처리를 위한 도구로 사용하더라도 비용 면이나 담당자직원의 스트레스 관리 등에서 전화보다 나은 대안이 될 수 있다. 그러므로 앞으로는 이메일 등 인터넷을 활용한 고객상담에 필요한 자원을 준비하고 응답시간이나 불평 내용 자동 배분 등에 관한 구체적인 운영 지침을 마련하는 것이 중요하다.

2. 고객관리 업무 평가시스템

고객관리 업무는 다른 어느 부서보다도 고객상담 부서에서 강조되어야 할 부분중 하나이다. 고객상담 부서는 고객의 소리를 최일선에서 듣고 또 고객과 가장 자주 접촉하게 되는 부서이기 때문이다. 문헌

자료와 FGI 결과를 종합하면 고객상담부서에서 잠재고객이든 기존 고객이든 고객과의 관계유지를 위해 할 수 있는 활동으로는 전화(해피콜 포함), 팸플렛이나 소식지 등 자료 우송, 고객이 참여하는 각종 이벤트 기획, 각종 교육이나 견학을 통한 대고객 홍보 등이 있을 수 있다.

이를 위해서는 각종 고객용 홍보자료, 각종 고객용 사은품, 그리고 고객과의 접촉을 위한 편지양식 등이 준비되어 있어야 한다. 고객에게 보낼 사과편지 양식같은 경우, 국내 기업 벤치마킹과 소비자전문가들의 FGI 결과, 기업은 여러 번의 경험을 통해 이상적인 양식을 만들었다고 보고하였다.

"먼저 안녕하십니까 인사하고, 불편을 드려서 죄송하다 일단 사과를 하고, 문제의 원인을 이야기한다. 그리고 어떤 조치를 하겠다고 이야기한다."(OO폐선)

<표 2> 고객관리 업무에 필요한 자원과 운영지침

고객관리의 세부업무	필요한 자원 목록	운영지침
구매후 고객관리(해피콜 등) 고객과의 관계유지 - 각종 팸플렛, 소식지, 사은품 등 우송 - 각종 이벤트 기획, 시행 - 로얄고객 관리 대고객 홍보 - 소비자 교육, 공장 견학 - 홍보자료 작성 또는 보조	고객현장 각종 팸플렛, 사보, 소식지 고객용 사은품, 보상용품 (각종 할인권, 기타) 감사편지 양식 사과편지 양식 기업 홍보자료 고객 데이터 베이스	고객현장을 가지고 있는가 고객에게 확인전화(해피콜 등)를 하는가 - 구매 후 고객에 대한 해피콜 - 불평고객에 대한 해피콜 고객에게 팸플렛이나 소식지를 보내는가 고객에게 보내는 감사편지 양식이 있는가 있다면 그 편지는 - 친밀하고 고객지향적인가 - 경영진의 이름으로 보내지는가 고객에게 보내는 사과편지 양식이 있는가 있다면 그 편지는 다음 내용을 포함하고 있는가 - 먼저 사과하고 - 문제의 원인을 설명하고 - 개선을 약속하고 - 보상에 대한 제안을 하고 있는가 고객에게 사은품 등을 보내는가 고객을 위한 이벤트를 기획하고 시행하는가 있다면 그 이벤트는 고객참여를 고무시키는가 로얄고객을 특별하게 관리하는가 고객을 위한 교육프로그램을 시행하고 있는가 고객을 위한 각종 견학 프로그램이 있는가

이는 Williams(1996)가 말한 바람직한 고객불평처리 네단계, 먼저 사과하고, 문제의 원인을 설명하고, 개선을 약속하고, 보상을 제시하는 내용을 비교적 그대로 포함하고 있는 것으로, 작지만 고객상담부서에서 꼭 갖추어야 할 표준 양식 중의 하나라고 볼 수 있다.

3. 정보수집 및 활용 업무 평가시스템

정보수집 및 활용 업무는 기업 내에서 고객상담부서의 위상과 가치를 높여줄 수 있는 업무이다. 고객상담부서는 고객상담으로부터 얻는 정보 이외에도 각종 제안제도와 고객조사를 통해 정보를 얻을 수 있는데 이 정보의 분석결과는 기업 내의 타부서와 일선직원들에게 피드백되어야만 효과를 얻게 된

다. 그러므로 정보를 수집하고 분석하고 결과를 피드백하는 과정이 무리없이 진행될 수 있도록 각 단계에서의 장애물을 제거하는 운영지침이 필요하다.

예를 들어 고객상담부서는 정보를 얻기 위해 필요한 제안서식 등 각종 양식을 갖추고 있어야 한다. 이 때 고객과 직원의 참여를 고무시키기 위한 포상제도가 있어야 하고 이를 널리 알리려는 노력 또한 필요하다. 그리고 고객관련 정보를 분석하기 위한 컴퓨터 프로그램과 이를 분석할 전문가도 필요하다. 이 분석은 종단적인 비교가 가능하도록 표준화된 포맷으로 유지하여야 한다.

SOCAP회의에서의 발표사례에 따르면 미국에서는 인터넷 등에서 유입되는 고객정보와 상담내용을 고객이 입력 즉시 자동으로 분류, 분석하는 프로그램을 개발하고 실제로 이를 많이 이용하고 있었다.

<표 3> 정보수집 및 활용업무에 필요한 자원과 운영지침

정보수집 및 활용업무	필요한 자원 목록	운영 지침
고객상담자료의 정리, 분석 각종 고객조사 - 고객욕구 및 성향 조사 - 고객불만 조사 - 모니터 운영 및 관리 각종 제안제도 기획과 운영 - 고객제안제도 - 사내 직원 제안제도 고객자료 분석결과 피드백 - 타부서에 대한 피드백 - 경영진에 대한 피드백 - 일선직원, 영업직원에 대한 피드백 고객 데이터 베이스 관리 소비자 관련법규와 제도분석	고객자료 분석도구 각종 제안 양식 고객자료 피드백 양식 사내정보공유를 위한 인프라넷 소비자 관련법규/제도 자료 고객 데이터 베이스	고객상담자료를 정리하고 분석하는가 - 정기적으로 분석하는가 - 분석을 담당할 전문가가 있는가 고객정보 수집을 위한 고객조사를 하고 있는가 - 정기적으로 조사를 하고 있는가 - 고객욕구 및 성향 조사를 하고 있는가 - 고객불만 조사를 하고 있는가 - 모니터 제도를 운영하고 있는가 고객상담 자료와 고객조사 피드백시켜 활용하는가 - 사내 타부서 - 경영진 - 일선직원, 영업직원 고객 데이터 베이스를 만들어 관리하는가 - 주기적으로 갱신하는가 - 고객세분화가 되어 있는가 각종 제안제도를 기획하고 운영하는가 - 고객제안제도를 운영하는가 - 사내 직원 제안제도를 운영하는가 - 제안에 대한 이익을 주는가 - 표준화된 제안양식이 있는가 - 제안제도를 홍보하는가 소비자 관련법규와 제도의 동향을 수집, 분석하는가

“고객이 불만을 적기 쉽도록 양식을 아예 만들어 놓는다. 즉 구입날짜, 제품종류, 문제유형 등 여러 항목을 적어놓은 보고양식이 있어 고객들은 그 보기 중에서 자신의 경우를 선택해서 클릭하면 된다. 그러면 문제를 처리하기도 쉽고 그 자료가 자동으로 정리가 돼서 어떤 문제가 많은지 바로바로 알 수 있다. 또 고객이 인터넷 이메일로 어떤 내용을 입력하면 거기에서의 키워드를 가지고 컴퓨터가 불평내용을 자동으로 문제를 유형화하여 분류하거나 해당부서로 보내는 프로그램도 있다.”(미국 ○○자동차)

FGI 참석자들은 국내에서는 아직 비용문제 때문에 이 프로그램의 개발과 활용이 쉽지 않을 것이라고 지적하여 여기에서는 자원목록에서 제외시켰다. 그러나 장기적으로는 투자를 고려해야 할만한 품목이라고 모두 인정하였다.

#### 4. 직원교육 및 관리업무 평가시스템

직원교육 및 관리업무는 국내 기업의 경우 특별히 노력이 필요한 분야라고 볼 수 있다. 우리나라 기업에서는 ‘고객은 왕’이라는 캐치프레이즈를 내걸고 있고 이런 캐치프레이즈 하에서 직원은 당연히 종이 되어야 하기 때문이다. 그러나 고객상담부서의 모든 업무를 수행하는 사람이 결국은 기계가 아닌 직원이기 때문에 이들 최일선 직원들을 교육하고 동기화시키는 업무의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 또 외부고객을 만족시키기 위해서는 일차적으로 내부고객의 만족이 우선되어야 한다.

면접결과 우리 나라의 기업들은 직원교육에 대해서는 비교적 노력을 하고 있으나 직원을 동기화시키는 부분에서는 포상보다는 벌칙주의를 채택하고

〈표 4〉 직원교육 및 관리업무에 필요한 자원과 운영지침

직원교육 및 관리 업무	필요한 자원 목록	운영지침
직원교육 프로그램 개발 및 시행 - 업무능력 향상 교육 - 신/구제품에 대한 교육 - 고객서비스 요령 교육 직원 만족도 조사 직원 업무 모니터링 직원 동기화 제도 기획, 수행 - 인센티브 제도 - 직원 권한 강화 제도	직원교육 프로그램 - 제품 매뉴얼 - 고객서비스 성공/실패 사례집 직원업무 모니터링 설비	부서직원 교육 프로그램이 있는가 - 정기적으로 교육하는가 - 교육용 프로그램(매뉴얼 등 포함)이 있는가 - 교육의 성과를 분석하는가 - 단계별 교육이 이루어지는가 직원업무를 모니터링하는가 - 모니터링 설비(카메라 등)가 있는가 - 모니터링 자료를 업무개선에 반영하는가 - 직원들에게 누군가가 모니터링되고 있음을 미리 알리는가 - 모니터링 결과를 직원에게 긍정적인 방향으로 활용하는가 직원을 동기화시키는 제도를 기획하고 수행하는가 - 직원 인센티브 제도가 있는가 - 대고객 업무 수행시 직원의 권한정도를 분명하게 정해주는가, 그 권한은 업무수행에 지장이 없을 정도로 충분한가 - 대고객 업무의 성과를 직원에게 긍정적인 방향으로 활용하는가 직원채용과 관리 - 직원채용시 적성과 전공을 고려하는가 - 상담부서 직원의 가능한 승진 경로가 분명한가 - 타부서 직원들 모두 고객상담부서 근무를 체험해보게 하는가

있어 효과를 보지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다. 가령 직원들은 업무나 제품에 대해 부정적인 고객의 소리를, 활용해야 할 정보로 생각하기보다는 숨겨야 할 어떤 것으로 간주한다. 이는 기업이 고객의 부정적인 평가를 받은 직원에게 불이익을 주기 때문이다.

“고객이 어떤 직원에 대한 불만을 얘기하면 그 사 람에게 불이익이 간다. 연봉하고 바로 연결이 되고. 그들의 응대를 모니터링하는 자동감지시스템이 있기 때문에 문제를 숨길 수 없다. 상담원들 사이에 물론 불만이 있지만... 대기업은 어쩔 수 없다. 사람이 너무 많아서. 그들이 노력해서 고쳐야 한다.”(○ 전자)

또한 고객상담시 담당 직원에게 부여된 권한이 없거나 애매한 점, 고객상담 담당 직원의 승진이 아 예 불가능하거나 불분명한 점 등도 우리 나라 기업 에서 고객상담부서 업무의 효율성을 높이기 위해 개선해야 할 주요 사항이라고 볼 수 있다.

SOCAP 토론회에서는 직원을 동기화시키고 업무 에 애착을 갖게 하기 위해 ‘고객은 왕, 직원은 중’ 이라는 기존 구도를 ‘고객과 직원은 친구’ 라는 구 도로 바꾸고 있음을 알 수 있었다. 이런 개념의 변 화는 직원들로 하여금 업무에 대한 애착을 갖게 하 고 고객에게도 좀 더 우호적인 감정을 갖게 하는 등의 효과가 있다. 기업은 고객상담부서 직원교육이 나 관리시에 특히 이런 점을 강조할 필요가 있다.

5. 타부서/기관과의 협력업무 평가시스템

기업내 다른 부서나 정부기관, 민간 소비자단체, 동종업계 기업들간의 정보교류와 업무협조는 예상 보다 기업에 더 큰 영향을 미칠 수 있는 분야이므 로 중요하다. 이들 부서와의 업무협조는 일회성으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 수행되어야 하는 것이므로 타부서와 외부 기관과의 좋은 유대관계를 위해 연락처와 담당자 명단을 관리하고 대립관계보 다는 공동대응의 형태로 문제에 직면해야 한다.

“우리 같은 경우 소비자단체나 소비자보호원 쪽의 일이 더 중요하다. 상담실 내의 상담이나 방문처리 같은 건 우리 관리자들이 거의 신경 안 쓴다. 나중 에 분석하고 위에 피드백 할 때는 신경쓰지만. 대 신 대외업무에 신경을 많이 쓴다. 필요하다면 언론 도 만나고 정책반영을 위해 뛰기도 한다.”(○○화 학)

특히 요즘에는 언론과 인터넷에서 교류되는 소비 자 평가정보를 파악하고 그에 대한 대응방안을 모 색하는 일이 추가되어야 한다. 인터넷 고객들은 오프라인 고객들보다 참을성이 적고 적극적인 성향이 있으므로(Sterne, 1996) 문제가 해결되지 않을 경우 인터넷 게시판에 글을 올리거나 안티 사이트를 만 들거나 할 수 있다. 이 경우 비판적인 고객의 글을 무조건 삭제하거나 무시하거나 하면 그 파급효과가 더 커질 수 있다. 따라서 대고객 사과편지 양식처럼

〈표 5〉 타부서/기관과의 협력업무에 필요한 자원과 운영지침

타부서/기관과 협력업무	필요한 자원 목록	운영지침
사내 타부서와의 업무연결 및 조정	사내 타부서 연락처와 업무별 담당자 명단	사내 타부서와 정보를 공유하고 협조하는가
외부 소비자상담 관련기관과의 정보교환 및 협력 - 정부기관 - 민간 소비자단체 - 동종업계 기업	소비자상담 관련 기관 담 당자의 명단과 연락처 - 정부기관 - 민간 소비자단체 - 동종업계 기업	소비자상담 관련기관과 정보를 공유하고 협조하는가 - 정부기관(소보원 등)과 정보를 교환하고 협조하는가 - 민간 소비자단체와 정보를 공유하고 협조하는가 - 동종업계 기업들과 필요한 관련정보를 공유하고 공동 대응 방안을 모색하는가
언론, 인터넷 등에서의 관 련동향 분석, 조정	인터넷 소비자사이트 목록 인터넷 안티사이트 목록	언론에서의 관련동향을 분석하고 대응방안을 마련하는가 인터넷에서 관련동향을 분석하고 대응방안을 마련하는가 - 인터넷 소비자평가 사이트 - 인터넷 안티사이트

먼저 고객의 기분을 인정하고 고객불평처리 원칙에 따라 해결해야 한다. 이를 위해 관련 사이트 주소목록을 가지고 있어야 하며 정기적으로 해당 사이트들을 점검하고 관리해야 한다.

## V. 평가시스템의 활용과 전망

### 1. 활용

본 연구에서 개발한 고객상담부서 평가시스템은 선행연구와 국내외 기업의 사례연구, 그리고 포커스 그룹 운영 결과 등을 기초로 개발되었다. 평가시스템은 고객상담부서의 다섯 가지 영역별 세부업무에 필요한 자원을 가지고 있는가, 그리고 그 자원을 가지고 고객서비스 기준을 충족시키면서 잘 운영되고 있는가를 기업 스스로 파악할 수 있도록 체크 리스트 형태로 만들어졌다.

이렇게 개발된 평가시스템은 다음과 같은 용도로 활용될 수 있다. 첫째, 개별기업별로 고객상담부서의 수행정도를 종합적으로 스스로 평가하고 운영을 개선하는데 활용할 수 있다. 즉 필요한 업무를 확대하고, 자원을 갖추고, 운영지침을 개발하는 데 필요한 기준을 이해할 수 있다. 현재의 고객상담부서 운영은 이 평가시스템에서 포함하고 있는 업무영역 모두를 수행하지 못하고 있는 경우가 많다. 그러나 고객상담부서가 이러한 업무를 제대로 수행하도록 운영될 때 제대로 소비자에 대한 서비스가 충족되는 것은 물론 기업의 이익증가에도 기여하는 부서가 될 것이다. 따라서 각 기업의 고객상담부서는 해당기업의 여건을 고려하면서 점진적으로 부서의 역할과 위상을 정립하는데 이 평가시스템을 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 업종별로 고객상담부서의 평가결과를 비교하여 선의의 경쟁을 촉진할 수 있다. 앞으로 평가시스템을 수치화할 수 있는 적절한 척도로 개발할 수 있으면 동종기업 간에 고객서비스 또는 고객상담서비스 수준을 측정하고 비교할 수 있게 될 것이다.

셋째, 본 연구에서 개발된 고객상담부서 평가시스

템은 현재나 미래의 고객상담부서 인력을 채용, 교육, 훈련하는 자료로 활용될 수 있다. 특히 기존의 고객상담부서에서는 직원의 업무에 대한 이해와 만족도를 높이기 위한 자료로 사용될 수 있을 것이다. 또한 고객상담부서에 적절한 인력을 키워내고 있는 소비자 관련학과의 경우 이들 업무에 맞게 교과목을 개발하고 학생들을 훈련시키는데 이 평가시스템을 활용할 수 있을 것이다.

### 2. 전망

고객상담부서 평가시스템이 위와 같은 용도로 실제로 활용되려면 먼저 개별기업 현장에 이 평가시스템을 적용해보고 보완, 확정하는 과정을 거쳐야 할 것이다. 본 연구에서는 일차적으로 업종과 관계 없이 보편적으로 고객상담부서에 적용될 수 있는 업무영역과 자원, 운영지침 등을 선정하여 목록을 개발하였다. 앞으로 이 평가시스템을 기초로 기업현장에서 실제 적용해보면서 평가시스템 각 항목의 적절성을 확인하고 부족한 항목을 보충하는 작업이 행해져야 한다.

특히 이 작업 과정에는 대상 업종의 특성이 필히 반영되어야 할 것이다. 예를 들면 서비스업과 가전산업의 경우 고객불만의 내용도 다르고 중요한 고객서비스의 내용도 다를 것이기 때문이다. 업종의 특성이 반영되어 업종별 평가시스템이 작성된다면 양적 측정 도구 개발이 가능해지고 이를 활용하여 기업의 고객상담부서운영에 대한 업종내 비교가 가능해질 것이다.

또한 평가시스템에 포함된 항목들을 잘 수행했을 때 기업이 얻게 될 실질적 가치를 수치화할 수 있는 방법을 개발하는 것이 필요하다. 여기에 제시된 평가시스템은 일반적인 수행표준의 성격을 띄고 있는데 그 표준을 수행하기 위해 드는 비용과 수행 후의 수익률에 대한 자료가 있으면 훨씬 더 타당한 평가시스템을 만들 수 있게 될 것이다. 평가시스템 전체보다 어느 특정 항목별로 업무수행에 따르는 수익률 변화를 살펴보는 것도 도움이 될 것이다. 이런 연구가 수행된다면 고객상담부서의 위상을 높이

도록 경영진에 요구할 때 그 근거로도 활용이 가능하여 유용성이 높을 것이다.

## ■ 참고문헌

- 김경자(2000). 인터넷상의 고객불평처리 시스템: 그 실태와 유형. 소비문화학회 추계학술대회 발표 자료집. 17-25.
- 김영철(1992). 7차 경제사회발전 5개년계획 소비자 보호부문. 소비생활연구, 10, 72-93.
- 김용자(1989). 우리나라 소비자 전담부서의 실태 분석. 소비생활연구, 2(1), 4-23.
- 김유정(2000). 기업 고객상담실 직원의 직무분석에 관한 연구. 동국대 석사학위 논문.
- 김재일, 이유재, 김주영(1996). 서비스산업의 현황과 서비스품질. 한국소비자학회 학술대회 발표자료집. 1-58.
- 녹색소비자연대(1999). 구조조정 이후 기업 A/S 형태의 문제점과 개선에 관한 토론회 자료집.
- 송인숙, 이승신, 제미경, 김경자(1998). 기관별 소비자 상담 현황과 발전 방안 -기업, 행정기관, 민간단체를 중심으로. 소비자학연구, 9(3), 21-40.
- 이기춘, 박명희, 이승신, 송인숙, 이은희, 제미경(2000). 소비자상담의 이론과 실무. 서울: 학현사.
- 한국산업인력공단(2000). 소비자전문상담사 1·2급 국가기술자격종목개발연구보고서.
- 한국소비자보호원(1990). 소비자피해보상기구의 실태분석 및 개선책. 미간행보고서.
- 황정선(1994). 한국기업의 고객만족경영 활성화 방안. 소비자문제연구, 13, 70-85.
- Baer, D. (1999). How to manage e-mail effectively. *Customer Relationship Management Magazine*, 4(1).
- Blanding (1996). *Customer Service Operations: The Complete Guide*. New York: Amacom.
- Parasuraman, A, Valarie A Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Parasuraman, A., Valarie A Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- SOCAP (2000). 2000 SOCAP salary & job description study. *Society of Consumer Affairs Professionals in Business*.
- Sterne, J (1996). *Customer Service on the Internet*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Williams, T. (1996). *Dealing with Customer Complaints*. London: Gower.