고객센터 서비스가 기업수익에 미치는 영향에 관한 연구

이도경* · 유재현** · 박 철***

A Study on Impact of Customer Contact Center Service to Business Performance

Do-Koung Lee* · Jae-Hyun You** · Cheol Park***

■ Abstract ■

In this research, a model to measure the correlation between the performance of customer contact center and the business performance is developed using the well-known model, the market damage model of TARP. Three hypotheses are suggested and verified using real customer profit data and customer access data of the Industrial bank of Korea. As a result of this research, we know that there is a positive relation between increase of business profit and contact experience of customers to customer contact center. Also, customer satisfaction level for customer contact center contact experience is positively correlated with increase of business profit of the company. However, we could not find a meaningful correlation result between number of contacts to customer contact center and the business profit. Although this study is based on a particular one company data, the analyzation framework can be applicable to other banking companies for showing relations between performance of customer contact center and business profit of the company.

Keyword : IT service, Call center, Bank, Customer Interaction, IT and Profit

논문투고일 : 2008년 10월 21일 논문수정완료일 : 2009년 03월 12일 논문게재확정일 : 2009년 03월 13일

* 중소기업은행 fine 고객센터 팀장, 주저자
** 고려대학교 대학원 디지털 경영학과 박사과정, 공동저자
*** 고려대학교 경영학부 교수, 교신저자

1. 서 론

오늘날 우리나라 금융회사들은 판매자 중심의 시장에서 구매자 중심으로 금융시장 환경이 변화됨에 따라 고객에게 보다 우수한 품질의 서비스를 제공하지 않고서는 기업 간 경쟁에서 도태될 수밖에 없는 현실에 직면하게 되었다. 특히 1990년대 이후 금융자율화 및 시장개방화 조치로 국내 금융회사와의 경쟁뿐만 아니라 세계적인 외국 금융회사와 치열한 무한 경쟁체제로 확대됨에 따라 기업에서 고객서비스에 대한 중요성은 더욱 커지고 있으며 국내외의 모든 금융회사들은 서비스 품질개선을 통한 고객만족과 고객 충성도 향상에 노력하고 있다. 대다수의 경영자들은 시장의 경쟁 정도가 심할수록 지속적인 서비스 품질 개선과 고객만족의 향상만이 고객 충성도에 영향을 주게 되며, 장기적으로 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 인지하고 있다[1]. 이제 은행과 같은 서비스 산업에서 고객 서비스 품질향상은 기업 경쟁력의 핵심요소로서 지금까지 고객 서비스 수준을 제고하기 위해 많은 비용을 투입하여 왔으며 고객센터의 확장 및 발전은 그 대표적인 사례라 할 수 있다.

고객센터는 상품이나 서비스에 관한 고객의 질문 및 요구를 해결해 주고, 고객에게 필요한 정보를 제공해 주는 곳으로 콜센터, 고객만족센터, CRM 센터, 전화고객 상담센터, 상담센터, 서비스센터 등의 다양한 이름으로 불리고 있다. 고객센터는 정보통신의 발달로 인해 고객과의 채널이 다양화됨에 따라 단순한 고객전화 문의에 대한 응대로부터 인 · 아웃바운드 콜의 효율적 처리, 다양한 비대면 접촉 채널의 통합관리를 수행 한다. 또한, 고객만족과 고객유지를 통해 기업의 수익과 경영성과 창출을 위한 종합 고객서비스 센터로 그 기능과 역할이 변화하고 있다. 더욱이, 고객센터는 고객과의 접촉의 90% 이상을 담당하고 있기 때문에, 고객의 중요성이 강조되는 기업 환경에서 고객센터의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다고 할 수 있다[7].

그러나 이러한 고객센터의 중요성에도 불구하고 지금까지 고객센터의 성과평가에 대한 학계의 체계적인 연구와 노력은 미흡한 실정이며 최근에 발표된 고객센터에 관한 연구들은 고객센터 내부 운영성과관리 지표에 관한 연구들[6, 17, 18]과 고객센터의 성공요인에 관한연구들[28, 32, 30, 33], 그리고 고객센터의 성과측정에 관련된 연구들로 국한되어 왔다[3, 7, 9]. 그 동안 아웃바운드 중심의 고객센터의 경우 아웃소싱 업체들에 의해 대체로 명확한 수익과 비용에 대한 성과측정 방법이 발달하여 아웃소싱 계약업무에 반영되고 있으나 인바운드 중심의 고객센터는 상담직원이 고객에게 서비스를 제공하고 있지만 제공되는 서비스의 가치가 얼마나 되며 기업의 수익에 얼마나 많은 영향을 미치는지에 대한 수익성 분석이 제대로 이루어지지 못하였다. 따라서 기업의 경영진들은 고객센터의 서비스 품질개선이 기업경영과 수익에 얼마나 많은 영향을 미치는지 궁금하게 생각하고 있으며 점차 고객센터의 규모가 중대형화 됨에 따라 현장에 일하는 운영자들 역시 고객센터를 통한 서비스 수준이 기업 수익성에 미치는 영향에 대해 분석할 수 있는 서비스 가치 수익평가 모형이 필요한 실정에 이르렀다.

이를 위해 본 연구에서는 고객센터의 서비스 수준과 기업 수익성과의 상관관계를 분석하기 위한 성과모형을 제시하고 A은행의 실제 측정 데이터를 활용해 이모형에 따른 고객센터 서비스의 기업 수익성과에 미치는 영향 정도를 실증 분석하고자 한다. 본 연구는 고객센터 실무적 입장에서 이론적 · 실증적 연구가 꼭 필요한 작업임에도 불구하고 아직까지 한번도 시도되지 않았다는 점에서 향후 고객센터 서비스 성과평가 관련 연구 분야에 좋은 사례가 될 것으로 판단되며, 현재 고객센터를 운영하고 있는 운영자에게도 운영업무에 도움이 될 것으로 기대된다.

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구의 두 가지 방법을 병행 하였다. 문

헌연구에서는 국내외 연구논문 및 전문서적, 정기 간행물 등을 토대로 고객센터의 성과를 측정하는 지표와 고객센터 성과가 고객만족이나 수익성에 영향을 미치는 관계에 대한 이론들을 고찰 하였으며, 실증분석으로는 A은행 고객센터의 하반기 고객기여도 성과측정결과를 중심으로 고객센터 접촉 고객과 비접촉 고객과의 수익성 증가 차이와 접촉 고객 중 고객만족도에 따른 수익성 증가 차이에 대해 통계적으로 검증하였다.

2. 이론적 배경

2.1 고객센터의 개념 및 선행연구

고객센터는 기업의 고객들을 대상으로 상품이나 서비스에 관한 문의, 질의, 서비스 요청, 판매 등의 필요한 정보 제공 기능과 같은 각종 커뮤니케이션 기능을 담당하는 기업의 대 고객 전략적 마케팅 채널이다[7].

또한, 성공적인 고객관계관리 전략 전개의 핵심 센터로 커뮤니케이션 센터, 마케팅 센터, 예약센터, 콜센터, 고객관리센터, 상담센터, 텔레마케팅 센터 등 다양한 용어로 불리우고 있다[7]. 고객센터는 전통적인 전화서비스에 VRU(voice response units)이메일, 팩스, 인터넷, 채팅과 같은 부가적인 멀티 미디어 고객접촉채널이 강화된 CRM의 핵심 센터로 정의 되기도 한다[24].

고객센터는 기술적인 측면에서 각종 정보 기술이 활용되는 첨단 IT 산업기술의 집합체로 정의할 수 있고, 여기에 사용되는 주요기술 또는 시스템을 살펴보면 컴퓨터 전화 통합, 음성 자동응답, 번호 자동 인식, 음성 신호를 데이터 신호로 변환, 콜 자동분배, 음성인식 시스템, 예측 다이얼링 시스템 등이 있다. 이외에도 음성 합성, 화자검증, 음성메일, 팩스메일, 통합 메시지, 이메일 자동응대 솔루션 등 다양한 기술이 사용된다[5].

고객 센터의 발전 과정은 IT의 발달과 기업의 시대적 요구에 따른 변화를 설명하는 것으로 고객센터가 추구하는 목표와 역할의 변화에 따라 초기 고객센터, 전문화, 최적화. 고객센터, 전략적 고객센터로 분류한다. 초기 고객센터는 효과적인 처리, 배송 및 완료, 상담원의 콜처리 기능 향상 및 공평한 콜 배분을 주된 목표로 하고, 전문화. 최적화 고객센터는 통화 고객의 대기기간 감소, 거래시간 단축, 고객과의 접촉의 질 향상, 상담원의 효율성 증진, 운영비의 절감, 수입의 증가를 주된 목표로 한다. 그리고 전략적 고객센터는 신규 수입 창출 기회 창조, 활용. 응용 범위 확대, 신규 산업 관여, 신규 운영 방법 창출, 타 부서에 유용한 통찰력 및 정보 제공, 독창적이며 안정적인 경쟁우위 창출을 목표로 한다[7]. 또한 고객센터의 발전과정은 정보기술의 발전과 관련하여 교환기 기반의 고객응대를 목표로 하는 1세대 고객센터, CTI의 기반의 콜처리 생산성 향상을 목표로 하는 2세대 CTI 고객센터, Volp, ITI 등을 기반으로 하여 다양한 접촉채널의 통합관리를 목표로 하는 3세대 멀티 컨텍센터로도 구분한다[7].

최근 수십 년간 전화응대나 전화관련 서비스를 통해 고객들에게 고객 서비스를 제공하는 기업들이 폭발적으로 증가하였다[21]. 대다수의 기업들이 고객센터를 실시간으로 고객에 대한 서비스와 판매를 겸하는 고객과의 의사소통 채널로서 바라보고 있다[8, 17, 18].

정보기술의 발전과 함께 대부분 전화에 의존하던 접촉이 이메일과 인터넷 등과 같은 접촉방식에 의해 분산되고 있다[10]. 또한 정보기술의 발전은 고객 접촉 방식의 분산 뿐만이 아니라 고객센터 운영에도 많은 영향을 미쳐 컴퓨터 전화 통합(Computer Telephone Integration : CTI), 음성자동응답(Interactive Voice Response : IVR)과 음성인식(voice recognition), 음성신호를 데이터신호로 변환(Voice over Internet Protocol : VoIP), 데이터베이스 엔진과 지식경영시스템, 이메일 관리 시스템, 가치기반 고객 라우팅과 같은 기술들이 고객센터 운영에 도입되어 활용되고 있다[2, 7, 10]. 우리나라 기업들도 1990년대 들어와서 CTI 통합 고

객센터 구축을 위해 많은 비용을 투자하였으며, 고객 관계 관리의 중요성에 주목하여 고객센터를 CRM센터로 발전하기 위해 노력하여 왔다. 최근에는 IT인프라의 발달로 IP기반의 고객센터를 통해 지역 분산형 고객센터를 구축하는 등 기술적 진화를 거듭하고 있다[4]. 고객접촉 서비스를 제공하는 기업들의 입장에서는 이러한 기술들을 활용하여 적은 직원만으로 더욱 많은 고객들과 접촉할 수 있게 되어 더 효율적이고 효과적인 서비스 제공이 가능해 졌다[13].

또한 기업들이 고객 관계 관리에 많은 관심을 갖게 되면서 고객정보 획득과 고객접촉 채널로서의 고객센터의 중요성이 더욱 증대되고 있다[17]. 이는 고객들이 기업의 제품에 대한 경험뿐만이 아니라 고객센터와의 접촉을 통한 경험도 기업의 서비스 품질을 판단하는데 중요하게 작용하기 때문이다[14]. 서비스 품질은 고객이 기업과의 접촉을 통해서 얻은 인지된 이익으로 정의되며[23], Bearden et al.(1998)에 따르면 서비스 품질의 향상에 따라 기존 고객 유지률(retention rate)의 상승과 신규고객 유치능력의 향상을 가져오는 것으로 파악되었다.

고객센터는 고객 서비스 증대를 위한 채널로서도 활용되지만 기업의 원가절감 측면에서의 전략적 경쟁무기로도 인식되어 국내의 경우에도 사기업뿐만이 아니라 공공기관까지도 고객센터를 구축하여 운용하고 있다[5].

고객센터에 관련된 주요 선행연구들을 정리해보면 다음과 같다.

Bitner(1990)는 서비스회사의 평가는 서비스 접점과 고객이 회사와 직접 상호작용 하는 시간에 의존하게 된다고 지적을 하였다. 또한 서비스접점에서 고객평가에 영향을 주는 요인 도출하기 위해서, 고객만족, 서비스 마케팅, 속성이론을 종합하는 서비스 접점 평가를 이해하기 위한 모델을 제시하였다[14].

Bitner et al.(1990)은 중요사건 기록법을 사용하여 호텔, 항공사, 식당에서 700개 이상의 자료를 수집하여 만족스러운 접점과 불만족스러운 접점을 도출하고 비교분석을 하였다. 실증연구에서는 고객들에게 원인이 되는 상담원들의 관련 행동들이 분리하여 분석을 실시하였다. 그리고 관리자들과 연구자들을 위한 핵심 시사점을 제언하였다[15].

Jones and Sasser(1995)는 고객센터에서 만족은 고객을 만족시켜서 해당기업에 긍정적인 이미지를 갖도록 하는 서비스라 정의하였다. 또한 고객만족 및 불만관리는 기업의 장기적 차원에서 매우 중요한 요소이며, 매우 만족한 고객만이 충성고객이 될 수 있으며, 이것은 향후 기업에 수익증가에 절대적인 영향을 준다고 주장하였다[22].

Burgers et al.(2000)는 고객센터 상담원행동을 고려한 핵심고객 기대측면을 측정할 수 있는 도구에 관한 연구를 진행하였다. 그 결과 기존의 선행연구를 통해서 4개의 하위척도를 만들고 그 속에서 13개의 속성들을 가진 모델을 도출하였다. 4개의 핵심 하위척도로는 적응성(adaptiveness), 안정성(assurance), 공감도(empathy), 권한(authority등을 제안하였다[17].

Feinberg et al.(2000)은 고객센터를 이용한 경험이 있는 고객들을 대상으로 고객만족에 영향을 미치는 요인을 분석한 모델을 제안하고 실증하였다. 분석결과, 고객센터의 운영과 관련한 지표들이 대체로 고객만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 13개의 핵심변수들 중에서 7개의 변수(최초콜 해결비율, 평균응답속도, 평균포기율, 통화 후 작업, 불통콜 비율, 서비스 수준, 대기시간)만이 유의하게 고객만족에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 특히 최초 콜 해결비율, 평균 통화포기율 등이 고객만족의 주요한 결정요인으로 나타났다[20].

Bennington et al.(2000)은 고객센터는 급속도로 성장하고 있는데 반해서 고객센터의 고객 만족요인에 대한 연구는 매우 미흡하다는 점을 지적하고, 고객센터의 장단점을 비교분석하였다. 또한 고객센터의 만족요인과 서비스 품질요인을 대규모 설문을 통해서 실증분석을 수행하였다. 분석결과 만족요인으로 신뢰적 이행, 즉각적이고 효율적인 서비스, 접근용이성, 개별서비스, 신뢰적 정보등으로

나타났으며, 불만족요인으로는 대기시간, 불친절, 복잡한 시스템, 불확실한 정보등로 나타났다. 또한 대면적인 서비스에 대해서 좀 더 높은 수준의 만족을 가진다는 것으로 나타났다[13].

Miciak and Desmarais(2001)는 서비스품질 성과를 B2B와 B2C 고객센터에 벤치마킹하여 적용하였다. 이 논문에서는 고객센터의 유형은 관리특성, 서비스품질 성과의 고객평가, 작업장의 종업원 평가에 따라서 달라진다고 주장하였다. 또한 BtoB 콜센터들은 서비스성과에 대한 높은 기대를 갖고 있고, 조직의 서비스성과는 고객들에 의해서 평가된다고 주장하였다. 그리고 고객과 직원 만족 그리고 충성도에 관한 관계들을 분석하였다[26].

Feinberg et al.(2002)은 그들이 제안한 모델을 금융서비스 고객센터에 적용하여 실증하였다. 그 결과 그들이 제안한 13개의 변수들은 금융서비스 고객센터를 이용하는 고객들의 만족과는 유의한 영향을 미치지 않았다. 이것은 금융서비스를 이용하는 고객들이 응답속도나 평균 통화시간과 같은 운영적 지표 보다 더 중요한 요인이 존재함을 의미한다. 그러나 전체산업의 고객만족에 영향을 미치는 운영요인(서비스 수준, 응답속도, 평균포기율, 대기시간, 최초콜 해결 등)들은 매우 중요한 요인인 것으로 나타났다[19].

Brown and Maxwell(2002)은 고객센터에서의 고객적 측면과 종업원측면의 서비스 속성이 존재하다고 주장하면서, 4개의 질적인 기초연구방법을 사용하여 이를 검증하였다. 분석 결과 고객측면에서는 높은 품질서비스의 영향요소로 상담원 친절과 효율성, 제품 비용과 고객센터 편의성이 중요하다는 것으로 나타났다. 또한 종업원의 측면에서 보면, 상담원 직업의 반복적인 성향에서 오는 권태감, 성과에 대한 감시, 그리고 매출목표의 압력으로 인하여 상담원들의 업무에 대한 불평과 이직의 결과를 초래하는 것으로 나타났다[16].

Paprzycki et al.(2004)은 데이터마이닝을 이용해서 고객센터의 성과를 분석하려는 시도를 하였다. 실증연구에서 고객센터의 투입물이 고객만족을 예측하는데 어느 정도 중요한가를 민감도 분석을 통해 분석하였다, 분석결과 가장 중요한 요소는 제품이, 다음으로 준수율(adherence)이, 그리고 예상

〈표 1〉 고객센터 업무성과 측정지표

콜센터 운영 성과지표
• 서비스 수준(service level) • 평균 응답 속도(average speed of answer) • 평균 대기 시간(average time in queue) • 평균 통화 시간(average talk time) • 평균 부수 시간(average auxiliary time) • 평균 통화 후 작업 시간(average after call work time) • 평균 처리 시간(average handle time) • 스케줄 준수율(adherence to schedule) • 평균 포기율(average time to abandon) • 재통화율(retrial rate) • 상담원 활용 정도(agent utilization) • 시간당 평균 인입통화량(average offered call volume per hour) • 시간당 평균 콜 처리량(average handled call volume per hour) • 평균 불통률(average blocking rate)
수입관련 성과지표
• 상담원 콜 처리 시간율(percentage of time agent spend on call) • 평균 콜 량(average call volume) • 질의호의 판매 전환율(conversion rate of inquiry calls to sales) • 상담원당 평균 판매율(average sales per agent)
비용관련 성과지표
• 평균 채용 비용(average recruitment cost) • 평균 훈련 비용(average training cost) • 평균 주문당 비용(average cost per order) • IVR 대 상담원 처리콜 비율(ratio of IVR to agent handled calls) • 법률분쟁 회피율(lawsuits avoided)
서비스 품질관련 성과지표
• 상담원 평균 근속기간(average tenure of agents) • 전반적 통화고객 만족도(overall caller satisfaction) • 불만 통화 수(number of complaints or escalated calls) • 재작업 필요 통화 수(percent of calls requiring rework) • 재작업 콜 수(number or percent of calls requiring rework) • 첫 통화에 해결된 콜 수(complaints resolved on first call) • 상담원 만족도(agent satisfaction) • 해결전 콜 전환수(number of transfers before resolution)

밖으로 날짜도 매우 중요한 요소라는 연구결과를 제시하였다[24].

2.2 고객센터 성과측정 모형

콜센터 성과에 대한 연구는 미국 퍼듀대의 Anton과 콜센터 전문 연구기관인 CCDQ(Center for Customer Driven Quality)에서 연구되어진 성과지표가 고객센터의 운영에서 중요한 과제는 운영 효율성과 서비스 품질의 균형을 유지 하는 것으로 볼 수 있다[21]. Anton(1997)은 콜센터의 성과측정을 위한 4가지 측정척도로서 운영성과, 수입관련 성과, 비용관련 성과, 서비스 품질 관련 성과측정지표를 사용하였으며, 이에 대한 세부항목들은 <표 1>와 같다.

운영 성과지표는 대부분 고객에 대한 응대속도와 상담원의 활용 정도를 계량적으로 표현하고 있다. 수입관련 성과지표는 고객접촉회수와 응대에 따른 판매성과를 측정하고 있다. 비용관련 성과지표는 상담원들의 채용과 교육에 투여되는 비용을 측정하고 있으며, 서비스 품질관련 성과지표는 상담원들의 업무만족도와 고객들의 접촉만족도를 측정하고 있다.

Anton이 제시한 주요지표들이 콜센터의 인바운드(In-bound) 행위들에 초점이 맞춰져 있어, 최근 국내 연구학자들은 콜센터의 아웃바운드(Out-bound) 행위들에 대한 성과를 측정하기 위한 요소들도 고려한 인바운드 성과지표와 아웃바운드 성과지표를 구분하여 <표 2>과 같이 Center for Customer Driven Quality(CCDQ)에서 제시하였다[7].

정기주 외(2004)는 COPC(Customer Operation Performance Center) 성과모형과 선행연구를 바탕으로 콜센터 성과에 영향을 미치는 영향요인으로 전략/계획, IT인프라, 커뮤니케이션, 프로세스 및 인적자원관리를 꼽고 있다. 위와 같이 고객센터 성과측정지표들은 대부분 고객센터의 운영 효율성을 측정하는 것에 집중하고 있으며, 운영효율성을 증가시키기 위한 프로세스나 정보기술, 인적자원

〈표 2〉 인-아웃바운드 고객센터 성과지표

인바운드 고객접촉센터 성과지표
80%의 콜에 대한 응대속도
평균 응대 속도
평균 통화 시간
평균 후처리 시간
평균 포기율
평균 대기 시간
최초 콜 처리율
불통률
상담원 착석율
평균 포기전 시간
스케줄 준수율
평균 출근율
1콜당 비용
평균 판매가치
8시간 기준 상담원당 평균 인입률
아웃바운드 고객접촉센터 성과지표
콜당비용
판매건당 비용
시간당 판매량
평균 판매가치
아웃바운드에 의한 판매비율
시간당 접촉회수
1인당 연간 평균 매출
1교대당 평균 수입
1교대당 평균 매출

자원관리 방안의 준비 정도를 평가하고 있다[6].

고객센터의 운영성과를 측정하는 지표들 외에 고객센터의 운영성과가 고객만족도나 고객수익성에 미치는 영향에 대한 연구도 수행되었다.

Feinberg et al.(2000)은 주로 운영관련 성과지표들과 고객만족도간의 연관관계를 분석하여 대부분의 운영관련 성과지표들이 고객만족도에 많은 영향을 미치는 것을 파악하였다[19]. 운영관련 성과지표들과 고객만족도와의 관계는 <표 3>와 같다.

정기주, 김재전, 박득(2003)은 균형성과표를 이용한 고객센터 성과지표를 제시하며, 고객관점, 프로세스 관점, 혁신과 성장관점, 그리고 재무관점에서 고객센터의 성과를 측정하여야 한다고 주장하였다[5]. 고객관점은 주로 고객만족도에 대한 측정이며, 프로세스 관점은 운영성과에 대한 측정이다. 혁신과 성장관점 측정지표는 상담원들의 교육과 만족도 및 고객접촉센터 운영을 위한 IT인프라의

〈표 3〉 고객센터 운영성과와 고객만족도 관계

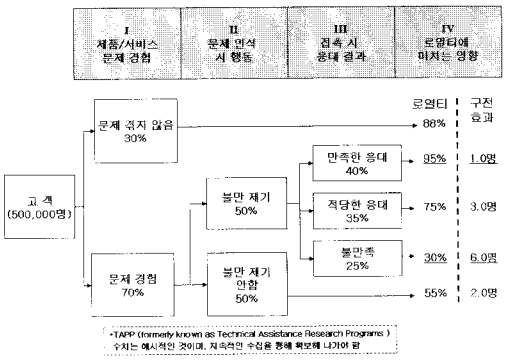
고객센터 운영성과	고객만족도와의 상관관계
최초 접촉시 해결율(Percentage of calls closed on first contact)	+
평균 응대속도(Average speed of answer)	-
평균 포기율(Average abandonment rate)	-
평균 후처리 시간(After call work)	-
평균 불통률(Percentage of calls blocked)	-
서비스 수준(Service level)	+
평균 대기 시간(Time in queue)	-

지원 정도를 측정한다. 재무적인 관점에서는 응대속도와 같은 운영 생산성에 대한 지표와 고객접촉을 통한 교차판매(cross selling) 및 고객만족을 통한 기업 매출액 증대 부분을 측정하여야 한다고 주장하였다[5].

2.3 TARP의 손실방지 모델

TARP는 1971년에 Harvard University에서 설립된 경영 컨설팅과 연구를 수행하는 회사이다. 현재는 E-satisfy라는 사명으로 활동 중이며 www.e-Satifsy.com으로 접촉할 수 있다. TARP의 손실방지모델(Market Damage Model)의 기초는 70년대의 White House Office of Consumer Affairs Study에서 시작되었으며, Coca-Cola등의 유수한 기업들을 대상으로 실제 모형에서 활용되는 변수들의 값들을 계산하였다. TARP의 손실방지모델 모델은 제품 및 서비스에 대한 결함을 경험 하였는지 와 그 결함과 관련하여 기업과 접촉한 경험이 있는지, 또 접촉 했을 경우 기업으로부터 받은 서비스 경험에 대한 만족도는 어땠는지에 따라 고객 그룹을 구분하고, 각 고객 그룹별 로열티와 구전효과를 분석하는 모형이다. 고객서비스 성과를 분석하기 위해 주로 활용되며, TARP의 손실방지 모델은 [그림 1]과 같다.

제품 및 서비스 문제에 의해 생긴 판매 손실은 문제를 겪은 고객에서 산출 가능한 손실분에서 문



[그림 1] TARP의 손실방지 모델

제를 겪지 않아도 자연 이탈하는 고객에서 산출 가능한 손실분을 뺀 부분으로 정의된다. 또한 판매 손실 규모를 측정하기 위해서는 <표 4>와 같

〈표 4〉 판매 손실 측정을 위한 변수

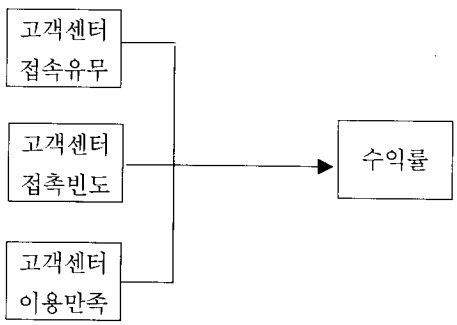
필요 변수 및 가정 1		필요 변수 및 가정 2	
5년동안 구매 회수 (브랜드 충성도를 가진 기간)	10	재 구매 의사	
고객수	500,000	문제를 겪지 않은 고객	88%
구매 시 이익	$20	컴플레인 하지 않는 고객	55%
문제를 경험하는 고객비율 (%, 연간)	70%	컴플레인 제기-만족한 응대 받은 고객	95%
컴틀레인 하는 고객 비율(%)	50%	컴플레인 제기-적당한 응대로 완화된 고객	75%
만족한 응대를 받은 고객 비율(%)	40%	컴플레인 제기-불만족한 고객	30%
적당한 응대로 완화된 고객 비율(%)	35%	구전효과	
불만족 고객 비율(%)	25%	컴플레인 하지 않은 고객	2명
		컴플레인 제기-만족한 응대 받은 고객	1명
		컴플레인 제기-적당한 응대로 완화된 고객	3명
		컴플레인 제기-불만족한 고객	6명

은 항목들에 대한 실제 값 및 예측 값이 필요하며, TARP 모델에 의한 효과를 분석하는데 필요한 변수 값들로 활용된다.

위의 변수 값들을 활용하여 문제경험고객들을 컴플레인 제기, 비제기, 응대 정도, 재구매정도, 구전효과 정도 등을 가지고 고객군을 나누게 된다. 각 고객군 별로 제품 및 서비스 문제에 의해 생긴 판매손실이나 판매이익을 측정하는데 활용한다. TARP의 손실방지 모델도 고객의 고객센터접촉 및 불만에 대한 응대 정도에 따른 고객 충성도나 구전효과의 차이를 분석하거나 고객군별 판매이익을 계산하는데 활용할 수 있으나 실제 고객의 수익성 차원에서의 고객군별 차이분석이나 수익성에의 영향 정도를 파악하는 데에는 한계를 가지고 있다.

3. 연구모형 및 가설

본 논문에서는 고객센터의 서비스 수준과 기업 수익성과의 상관관계를 분석하기 위한 성과모형을 제시하고, 고객센터 서비스 수준과 기업 수익성과의 상관관계 검증을 위한 가설들을 제시하였다. 고객센터의 운영성과에 대한 기존 지표들이 대부분 실제적인 운영성과에 대해 측정하고 있으며, 기업의 수익성에 대한 영향관계에 대해서는 분석하지 않고 있기 때문에 본 연구모형에서는 고객센터의 서비스수준과 기업 수익성에 대한 상관관계를 분석하고자 한다.



[그림 2] 연구모형

고객센터의 서비스 수준과 기업 수익성과의 상관관계를 분석하기 위한 성과모형은 <그림 2>와 같다.

3.1 연구 가설

연구모형에서 고객군을 구별하는 요인은 세 가지이며, 고객의 고객센터 접촉유무, 고객의 고객센터 접촉빈도, 고객센터 접촉 후의 고객만족도이다. 고객의 고객센터 접촉유무로 고객을 구분하여 구분된 고객군별로 고객센터 접촉 후에 고객 수익성 증가의 차이가 있는 지를 검증하는 것이 가설 1이다.

고객센터는 전통적인 전화서비스에 이메일, 팩스, 인터넷 채팅, 메신저와 같은 부가적인 멀티미디어 고객접촉채널이 강화된 CRM의 핵심센터를 의미한다[24]. 고객센터는 고객 서비스 증대를 위한 채널로서도 활용되지만 기업의 원가절감 측면에서의 전략적 경쟁무기로도 인식되어 국내의 경우에도 사기업뿐만이 아니라 공공기관까지도 고객센터를 구축하여 운용하고 있다[5]. 이러한 소비자의 고객센터 이용은 기업의 만족도형성이나 기업 수익성에 영향을 줄 수 있는 것으로 알려져 왔다[34, 11, 25].

Jones and Sasser(1995)는 고객센터에서 고객만족은 통화고객을 만족시켜 기업에 좋은 이미지를 갖도록 서비스라 정의하고, 고객만족 및 불만관리는 기업의 장기적 차원에서 매우 중요한 요소이며, 매우 만족한 고객만이 충성고객이 되며, 기업에 수익을 준다고 주장하였다[22]. 다른 선행 연구들에서도 고객센터의 이용은 이용자의 감정 상태와 행동에 영향을 주고 결과적으로 기업의 수익성에도 영향을 미친다고 지적하고 있다[19, 27, 26, 17].

이와 같이 고객센터의 이용은 기업의 태도에 영향을 미치고 행동에도 영향을 미친다. 따라서 다음과 같이 가설을 제시하였다.

가설 1 : 고객센터 접촉이 있는 경우에 고객 수익성 증가가 클 것이다.

고객센터의 서비스 수준이 높으면 높을수록, 고객센터를 이용한 고객들의 만족도가 고객 수익성 증가로 이루어지리라는 판단에 의해 고객센터 접촉 유무와 고객 수익성 증가의 차이를 분석하기 위한 가설이다.

위의 가설 1에서는 고객센터의 접촉유무로만 고객을 구분하였으나 접촉 고객군을 접촉빈도로 구분하여 세분화할 수 있다. 일반적으로 고객센터를 이용할 때는 금융서비스에 대한 궁금증이나 문제가 발생할 때 이용하게 된다. 또한 이러한 문제가 해결이 된다면 만족과 애착이 생기게 될 수 있기 때문에 전반적으로 금융서비스의 질에도 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉, 고객센터의 서비스 수준이 높다면 고객센터 접촉빈도가 높을수록 고객에 대한 응대 기회가 많고 고객에게 만족한 서비스를 제공할 가능성이 높아질 수 있다. 따라서 고객센터의 접촉 빈도가 높을수록 기업에 대한 고객 수익성이 증대하리라는 가정이 가설 2이며, 다음과 같이 표현된다.

가설 2 : 고객센터 접촉 빈도가 높을수록 고객 수익성 증가가 클 것이다.

Nagar and Rajan(2005)이 미국의 소매금융 산업에서의 설문 데이터를 가지고 분석하였듯이 고객 만족도와 은행의 수익성 증대간에 긍정적인 영향관계가 존재한다. 또한 고객 만족도가 높을수록 고객의 기업에 대한 충성도가 증가하며, 고객 충성도와 거래기간이 증대할수록 고객 수익성이 증가한다는 것이 고객관계관리에서 중요하게 인정되고 있다[19, 15, 20, 27]. 따라서 고객센터 접촉에 대한 고객 만족도가 높을수록 고객 수익성 증가에 긍정적인 영향을 미치리라는 것이 가설 3이며, 다음과 같이 표현된다.

가설 3 : 고객센터 접촉에 대한 고객만족도가 높을수록 고객 수익성 증가가 클 것이다.

TARP의 손실방지모델에서도 불만을 제기하였으나 만족한 응대를 받은 고객의 충성도가 적당한 응대나 불만족을 느낀 고객보다 높은 것으로 가정하고 있으며 고객이탈에 대한 구전효과도 적은 것으로 설정하고 있다.

4. 연구방법

A은행 고객 중 무작위로 고른 고객들을 대상으로 각 고객들의 최근 몇 개월간 고객센터 접촉 유무, 접촉 횟수와 수익기여도를 조사하였다. 각 고객들을 접촉 유무에 따라 두 개의 고객군으로 구별하였으며, 접촉빈도에 따라 접촉빈도 높은, 중간, 낮음의 3개 고객군으로 분류하여 각 고객군간 평균증가 수익기여도 값이 통계적으로 유의한 차이가 있는 지를 분석하였다. 고객센터 접촉유무에 따른 수익기여도 증가 정도와 고객센터 접촉횟수에 따른 수익 기여도 증가 정도에 대한 가설인 가설 1과 2를 위 분석 방법과 데이터를 통해 검증할 수 있을 것이다. 고객데이터는 8월부터 12월까지의 고객접촉 데이터 및 고객기여도 데이터를 활용하였다.

고객별 수익기여도 산출방법은 위험조정손익에서 기본수익 및 자본비용을 차감하여 산출한다. 위험조정손익이란 자본비용차감전 손익과 자본기회수익을 합산한 금액으로 여기서 말하는 자본비용차감전 손익이란 재정기금자금대출이나 고객 신용등급변동에 따른 예산손실 변동분, 사업본부 내부금리 조정 등을 조정한 후의 은행 손익을 말한다. 또한 자본기회수익은 영업점에서 자본금 계정이 없으므로 이들 자본금(경제적 자본)을 본부에서 안전한 국채로 운용하고 있다가 고객에 대한 평가시 이를 보상하는 것을 말한다. 고객기여도 산출 공식은 <표 5>과 같다.

또한 고객만족도 결과 값은 고객센터 접촉 고객 중 무작위로 고객만족도 설문조사 고객을 선정하여

〈표 5〉 고객기여도 산출공식

고객 기여도 = 위험조정손익-기본수익 및 자본비용

- 위험조정손익
  은행손익(자본비용차감전손익) + 자본기회수익
- 자본기회수익
  경제적 자본량 × 국채 1년물 수익률(5.1%)
- 기본수익 및 자본비용
  자금평잔 × 0.25% + 경제적 자본량 × 21.8%

고객센터 이용후의 만족도를 기록하였다. 설문조사 방법은 고객만족 자동조사 시스템(Completely Automated Telephone Survey)을 활용하였으며 8월부터 12월까지 고객센터 접촉에 대한 고객만족도 조사에 응답한 고객들을 만족도 점수에 따라 만족도가 높은 그룹과 낮은 그룹으로 나누어 각 그룹에 속한 고객들의 수익기여도 증가 정도의 평균 값이 통계적으로 유의한 차이가 있는 지를 검증하였다.

5. 연구결과

5.1 가설 검증

가설 1의 검증을 위해 A은행 고객들 중에서 고객센터에 접촉이 없었던 고객과 접촉이 있었던 고객을 무작위로 선정하였다. 전체 고객 중 월별로 고객센터에 접촉이 있는 고객의 비율이 작기 때문에 고객센터 접촉이 없는 고객 17,761명을 무작위로 선정하여 8월 수익 기여도 변화, 8월 누적 수익 기여도, 9월부터 12월까지의 수익 기여도 변화 데이터를 수집하였으며, 고객센터에 접촉이 있었던 고객 2,270명을 무작위로 선정하여 동일한 데이터를 수집하였다. 접촉이 있었던 고객군과 없었던 고객군간의 수익 기여도 변화에 대한 차이를 검증하기 위해 다음과 같은 분석을 수행하였다.

고객센터 비접촉 고객군과 접촉 고객군의 8월 평균 누적 수익 기여도, 8월~12월 평균 수익 기여도 변화에 대해 독립 표본t-test(independent samples t-test)를 수행하였으며, 고객센터 접촉 고객군의 평균 누적 수익기여도, 월별 평균 수익 기여도 변화 값 모두가 고객센터 비접촉 고객군 평균 값 보다 컸으며 0.05 유의수준에서 모두 차이가 유의하였다.

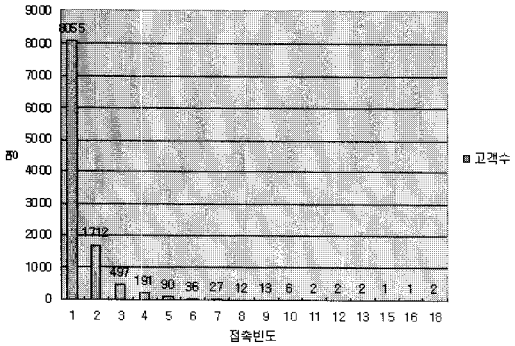
〈표 6〉 고객센터 접촉유무별 고객군 수익기여도 차이

월 평균 수익 기여도	고객센터 비접촉 고객군	고객센터 접촉 고객군	t-statistics (p-value)
고객수	17,761	2,270	-
8월 평균 누적 수익 기여도 (편차)	188,472.34 (793,382.93)	266,243.86 (591,108.28)	-5.652 (0.000*)
8월 평균 수익 기여도 변화 (편차)	23,496.178 (83,660.49)	32,304.68 (103,035.36)	-3.912 (0.000*)
9월 평균 수익 기여도 변화 (편차)	21,627.18 (157,213.45)	30,401.30 (99,524.05)	-3.657 (0.000*)
10월 평균 수익 기여도 변화 (편차)	10,670.47 (29,056.65)	13,435.22 (37,001.44)	-3.316 (0.001*)
11월 평균 수익 기여도 변화 (편차)	21,859.92 (90,248.54)	34,031.72 (129,621.49)	-4.341 (0.000*)
12월 평균 수익 기여도 변화 (편차)	20,676.38 (87,890.16)	30,089.06 (103,104.29)	-4.161 (0.000*)

주) *0.05 유의 수준에서 유의, **0.10 유의 수준에서 유의.

가설 2의 검증을 위해 8월부터 11월까지 고객만족도가 조사된 고객들의 데이터를 활용하였다. 고객들의 접촉빈도는 고객만족도 조사 시 측정한 고객들의 고객센터 접촉빈도 데이터를 활용하였다. 8월부터 11월까지 고객센터 접촉빈도가 조사된 고객들의 접촉빈도 분포는 다음 [그림 3]과 같으며, 평균 접촉빈도는 1.41(표준편차 0.99715)이며 중앙값(median)은 1이다.

접촉빈도 고객들의 접촉빈도는 월별 접촉한 횟수를 기록하여 [그림 3]의 고객분포에 따라 월 1회 접촉한 고객군을 접촉빈도가 낮은 고객군으로 선정하였으며, 접촉횟수가 2회인 고객군을 접촉빈도



[그림 3] 접촉 빈도별 고객 분포

가 중간인 고객군으로, 3회 이상인 고객군을 접촉빈도가 높은 고객군으로 분류하였다.에 따라 조사 월 평균 누적 수익 기여도와, 조사 월 평균 수익 기여도 변화, 조사가 이루어진 다음 달 즉 조사익 월 평균 수익기여도 변화에 차이가 있는 지를 검증하였다. 접촉빈도 별 고객군에 따른 수익은 다음의 <표 7>와 같다.

접촉빈도별 고객군 간의 조사 월 평균 누적 수익기여도, 조사 월과 조사익월 평균 수익기여도 변화를 ANOVA 분석을 통해 통계적으로 검증한 결과는 다음 <표 8>와 같다.

조사 월 평균 수익기여도 변화만 유의수준 0.10

〈표 7〉 고객센터 접촉빈도별 고객군 수익기여도

구 분	고객수	월 평균 누적 수익 기여도 (편차)	월 평균 수익 기여도 변화 (편차)	익월 평균 수익 기여도 변화 (편차)
접촉 빈도가 높은 고객군	882	213,550.51 (490,964.80)	17,009.81 (127,447.59)	29,572.69 (227,359.28)
접촉 빈도가 중간인 고객군	1,712	256,103.87 (676,627.53)	18,097.03 (181,315.59)	24,650.12 (117,015.69)
접촉 빈도가 낮은 고객군	8,055	250,866.85 (1,078,057.02)	28,665.18 (232,863.48)	26,530.83 (372,720.32)
계	10,649	248,618.07 (986,256.80)	26,000.82 (218,320.92)	26,480.41 (334,000.02)

〈표 8〉 고객센터 접촉 빈도별 고객군 수익기여도 차이(I)

	접촉 빈도		F-statistics (p-value)	Duncan's Test
조사 월 평균 누적 수익 기여도	1	접촉빈도가 높은 고객군	0.628 (0.534)	1 = 2 = 3
	2	접촉빈도가 중간인 고객군		
	3	접촉빈도가 낮은 고객군		
	접촉 빈도		F-statistics (p-value)	Duncan's Test
조사 월 평균 수익 기여도 변화	1	접촉빈도가 높은 고객군	2.470 (0.085)	1 = 2 = 3
	2	접촉빈도가 중간인 고객군		
	3	접촉빈도가 낮은 고객군		
	접촉 빈도		F-statistics (p-value)	Duncan's Test
조사익 월 평균 수익 기여도 변화	1	접촉빈도가 높은 고객군	0.064 (0.938)	1 = 2 = 3
	2	접촉빈도가 중간인 고객군		
	3	접촉빈도가 낮은 고객군		

에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으나 Duncan, Scheffe, Tukey같은 사후 테스트(Post Hoc Test)에서는 3개의 고객군 간의 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 또한 조사 월 평균 누적 수익기여도와 조사익월 평균 수익기여도 변화는 측면들의 지표 ANOVA 분석에서 F 통계량이 유의하지 않아 고객군 간의 차이가 없는 것으로 볼 수 있다. 따라서 접촉빈도 별로 구분한 고객군들 간의 수익 기여도 변화 차이는 없는 것으로 볼 수 있다.

[그림 3]에서 볼 수 있듯이 접촉횟수가 1회인 고객이 약 80%를 차지하므로 1회를 초과하는 고객군을 대상으로 접촉빈도가 2회인 고객군과 3회 이상인 고객군으로 나누어 두 고객군 간의 통계적인 차이가 있는지를 검토해 보았다. 접촉횟수가 1회인 고객들을 제외한 경우 고객들의 평균 접촉빈도는 2.68이며 표준편차는 1.40이다. 두 고객군 간의

차이를 검증하기 위하여 독립 표본 t-test(independent samples t-test)를 수행하였으며, 결과는 <표 9>와 같다.

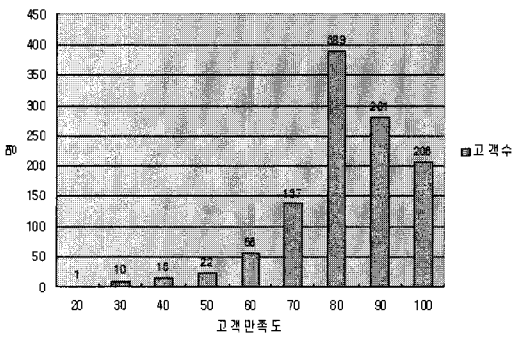
접촉빈도가 1회인 고객들을 제외한 경우에도 조사 월 평균 누적 수익기여도가 0.10 유의수준에서 통계적으로 차이가 있는 것으로 파악되었으나, 조사 월과 조사 익월의 평균 수익 기여도 변화는 통계적으로 차이가 없는 것으로 파악되었다. 고객군을 3개로 나눈 경우와 유사하게 접촉횟수가 1회인 고객들을 제외하고 분석한 경우에도 평균 수익기여도 변화는 고객군 간에 차이가 있는 것으로 보기 어렵다. 그 이유는 금융상품이나 기타 고객이 원하는 정보를 단 한 번의 접촉으로 얻을 수 있었다면 두 번, 세 번 접촉하지 않을 수도 있기 때문이다.

가설 3의 검증을 위한 고객 데이터는 8월에 고객 만족도가 조사된 고객 중 고객 만족도 점수 가 80점 이상인 고객들을 고객만족도가 높은 고객군으로 선정하였다. 고객센터 만족도 점수는 100점 단위로 매겨지고 있으며 고객만족도가 높은 고객군에 속한 고객 수는 876명이며, 8월 수익 기여도 변화, 8월 누적 수익 기여도, 9월 수익 기여도 변화, 10월 수익 기여도 변화, 11월 수익기여도 변화, 12월의 수익기여도 변화를 수집하였다. 고객만족도 점수에 따른 고객의 분포는 다음 [그림 4]와 같으며, 10점 단위 별로 분포하는 고객 수를 표시하였다. 조사된 고객들의 총수는 1,115명이며 고객만족도 평균은 85.21이며 표준편차는 13.82이다.

〈표 9〉 고객센터 접촉 빈도별 고객군 수익기여도 차이(Ⅱ)

	접촉 빈도		t-statistics (p-value)
조사 월 평균 누적 수익 기여도	1	접촉빈도가 2회	1.830 (0.067**)
	2	접촉빈도가 3회 이상	
	접촉 빈도		t-statistics (p-value)
조사 월 평균 수익 기여도 변화	1	접촉빈도가 2회	0.159 (0.874)
	2	접촉빈도가 3회 이상	
	접촉 빈도		t-statistics (p-value)
조사익월 평균 수익 기여도 변화	1	접촉빈도가 2회	-0.728 (0.467)
	2	접촉빈도가 3회 이상	

주) *0.05 유의 수준에서 유의, **0.10 유의 수준에서 유의.



[그림 4] 고객만족도 점수에 따른 고객 분포

고객만족도가 낮은 그룹은 8월에 고객만족도가 조사된 고객 중 만족도가 80점 미만인 고객의 수가 적어서 9월부터 11월까지 고객만족도가 조사된 고객 중 만족도가 80점 미만인 고객을 포함하여 239명을 선정하였다. 고객만족도가 낮은 그룹은 조사 월의 수익 기여도 변화, 조사 월의 누적 수익 기여도, 조사 월 이후 월별 수익 기여도 변화가 수집되었다.

고객 만족도 조사가 이루어진 달의 고객군별 평균 누적 수익 기여도는 고객만족도가 높은 고객군은 120,737.12이며, 고객만족도가 낮은 고객군은 70,836.65이었다. 두 고객군 간의 평균 누적 수익 기여도에 대해 독립 표본 t-test(independent samples t-test)를 수행하였으며 p-value가 0.001으로 유의수준 0.05수준에서 통계적으로 차이가 유의하였다. 또한 고객만족도 조사 월의 고객군별 평균 수익 기여도 변화는 고객만족도가 높은 고객군이 12,453.25이며, 고객만족도가 낮은 고객군은 2,517.39이다. 두 고객군 간의 조사 월 평균 수익 기여도 변화에 대해 독립 표본t-test(independent samples t-test)

〈표 10〉 고객 만족도별 고객군 수익기여도 차이

구 분	고객수	월 평균 누적 수익 기여도 (편차)	월 평균 수익 기여도 변화 (편차)	익월 평균 수익 기여도 변화 (편차)
고객 만족도 높은 고객군	876	120,737.12 (443,322.04)	12,453.25 (68,962.72)	10,935.3823 (77,164.04)
고객 만족도 낮은 고객군	239	70,836.6474 (285,465.48)	2,517.3880 (29,994.37)	5,668.88 (24,199.03)
t-statistics (p-value)	-	3.2777 (0.001*)	2.099 (0.036*)	1.732 (0.084**)

주) *0.05 유의 수준에서 유의, **0.10 유의 수준에서 유의.

를 수행하였으며 p-value가 0.036으로 유의수준 0.05수준에서 통계적으로 차이가 유의하였다. 조사가 이루어진 월의 익월의 평균 수익기여도 변화에 대해서도 고객만족도가 높은 고객군과 낮은 고객군 간의 차이를 검증하기 위해 독립 표본 t-test (independent samples t-test)를 수행하였으며 p-value가 0.084으로 유의수준 0.10수준에서 통계적으로 차이가 유의하였다.

고객만족도와 월 평균 누적 수익과 수익기여도 변화간의 상관관계를 파악하기 위해서 상관관계 분석을 수행하였다. 상관관계 분석결과는 다음 <표 11>과 같다.

고객만족도와 월 평균 누적 수익 기여도와 월 평균 수익 기여도 변화는 피어슨 상관계수가 0.06 수준으로 상관 정도는 약하지만 0.05유의수준에서 상관관계가 유의한 것으로 파악되었으며, 익월 평균 수익 기여도 변화는 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 고객센터 접촉을 통한 고객만족도가 고객의 은행에 대한 수익 기여도에 아주 큰 영향을 미치지는 않지만 긍정적인 상관관계를 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

〈표 11〉 고객 만족도와 고객 수익기여도 간의 상관관계

구 분	월 평균 누적 수익 기여도	월 평균 수익 기여도 변화	익월 평균 수익 기여도 변화
피어슨 상관계수	0.060	0.063	0.031
p-value	0.047*	0.037*	0.306

주) *0.05 유의 수준에서 유의.

6. 결론 및 시사점

6.1 연구의 요약

오늘날 기업간 경쟁이 치열할수록 고객만족 서비스의 중요성은 날로 증가하고 있으며 서비스의 양적인 측면 뿐만 아니라 질적인 측면에서도 그 비중이 더해 가고 있는 추세에 있다. 특히 금융자율화 및 시장 개방화 조치로 국내 금융회사들의 서비스 향상을 위한 경쟁은 무한궤도에 진입했다 할 정도로 그 양상은 치열해지고 있다.

그러나 고객만족 서비스 향상을 위해 일찍이 고객센터에 많은 자본비용을 투자한 국내 금융회사들은 그들이 투입한 비용이 실질적으로 고객 서비스 향상에 얼마만큼의 도움을 주고 있는지에 대한 명확한 근기를 찾지 못해 고객센터를 단순 비용센터(Cost Center)로서만 인식되어 왔다. 이러한 상황에서 고객센터의 서비스가 기업 수익에 어떤 영향을 미치는지에 대한 분석연구는 매우 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 고객센터 서비스 수준과 기업 수익성과의 상관관계 분석모형을 설정하고 다음과 같은 세 가지 연구문제를 다루고자 하였다.

첫째, 고객센터 접촉유무가 기업수익 증가에 도움을 주는가? 둘째, 고객센터의 접촉빈도가 높을수록 기업수익 증가에 도움을 주는가? 셋째, 고객센터 서비스에 만족할수록 수익증가에 영향을 미치는가? 에 대한 가설을 검증하였다.

그 결과, 실증분석에서 보았듯이 고객센터 접촉이 있는 경우 고객 수익성 증가가 크며 고객센터 접촉에 대한 고객만족도가 높을수록 고객 수익성 증가에도 영향을 미친다는 가설들을 채택하였다.

또한 고객센터 접촉빈도가 높다 하더라도 고객 수익성 증가에는 영향을 미치지 않는다는 사실도 확인 하였다.

6.2 연구의 공헌 및 기대효과

본 연구의 공헌 및 기대효과를 학술적인 측면과 기업 실무적인 측면으로 구분하여 제시하면 다음과 같다.

첫째 학술적 측면에서 고객센터의 서비스 수준이 기업수익에 얼마나 영향을 미치는가에 대한 이론적, 실증적 연구가 아직까지 많이 이루어지지 않은 상황에서 본 연구는 실증적 연구모형을 제시하였는 점에서 향후 고객센터 분야의 학문적 연구 발전에 공헌할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째 기업 실무적 측면에서 본 연구는 현재 인바운드 고객센터를 운영하는 운영관리자들에게 고객센터의 서비스 수준이 기업 수익에 얼마만큼의 영향을 미치는지에 대한 측정방법을 제시하였으며 이 모형을 통해 고객센터의 서비스 수준과 기업 수익성과와 상관관계를 분석함으로써 기업 경영진의 의사결정 및 운영관리자의 관리적 측면에서 유의한 시사점을 제시하였다.

6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 아직까지 이론적 연구나 실증적 검정이 거의 이루어지지 않아 연구모형의 도출 및 자료분석에 있어서 몇 가지 한계점을 지니고 있으며 이는 향후 더욱 체계적인 연구를 통해 극복되어야 할 것이다. 본 연구의 한계를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 통계분석에서 사용한 표본수가 특정 은행에 국한 되어 있기 때문에 연구결과를 일반화하는데 다소 한계가 있다. 특히 다양한 산업군의 고객기여도 결과 값을 얻을 수 없었을 뿐만 아니라 현재 국내에서는 A은행과 같이 상담 서비스 품질에 대한 실시간 고객만족도 조사를 실시하는 기업이 없어 만족스러운 표본 수를 확보하지 못했다. 따라서 본 연구를 시작으로 앞으로 타 기업의 충분한 표본수를 확보하여 산업별 특성을 살펴보는 것도 유의한 연구가 될 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구의 결과는 고객센터의 서비스 수준이 기업의 수익에 영향을 미친다는 가설을 실증적으로 증명하기는 하였으나, 어떠한 요소들이 수익에 더 많은 영향을 미치는 지에 대한 세부적인 연구는 미흡했으므로, 이후 연구자들에게는 기업 수익에 영향을 미치는 요소들을 찾고 각 요소 별로 분리해서 인과모형을 검증하고 연구할 필요가 있다. 또한 측정항목도 다각화 하여 각 변수의 인과관계를 분석할 수 있는 다중회귀분석도 실시해 보는 것도 좋을 것이다.

셋째, 지금까지 서비스에 대한 가치를 계량화 할 수 있는 선행 연구모델이 부족하여, 측정의 정확도를 일반화하기에는 부족하다. 따라서 후속 연구에서는 측정항목을 정교화 하여 서비스 수준과 기업 수익의 상관관계를 보다 확장된 개념에서 분석할 수 있는 모델연구가 필요하겠다.

참 고 문 헌

[1] 김계수, 박현권, "서비스 품질요인이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구", 「품질경영학회지", 제28권, 제3호(2000), pp.31-43.

[2] 박영훈, 최덕원, "콜센터를 중심으로 한 인터넷 고객관계관리에 관한 연구", 「한국경영과학회/대한산업공학회 춘계공동학술대회」, 2001, pp.630-634.

[3] 서창적, 이세영, "서비스 표준화 측정모형의 개발 : 콜센터 서비스의 프로세스 측면을 중심으로", 서비스경영학회지, 제8권, 제3호(2007), pp.135-163.

[4] 이도경, "통합 운영관리 시스템을 활용한 콜센터 최적화 방안", 「콜센터 기술경영저널」, 제7호(2006), pp.50-62.

[5] 정기주, 김재전, 박 득, "BSC를 이용한 콜센터 운영성과평가 모형에 관한 연구", 「한국정보전략학회지」, 제6권, 제2호(2003), pp.153-171.

[6] 정기주, 김재전, 유일, 소순후, 박득, "콜센터 성과의 영향요인에 관한 연구", 「한국정보전략학회지」, 제7권, 제2호(2004), pp.101-111.

[7] 정기주, 박득, "콜센터의 성과 모형에 관한 실증연구", 「한국정보전략학회지」, 제7권, 제1호(2004), pp.29-59.

[8] Anton, J., Call Center Management : By the Numbers, Santa Maria, CA, 1996.

[9] Anton, J., Call Center Management by the Numbers, Purdue University Press, West Lafayette, IN, 1997.

[10] Anton, J., "The past, present and future of customer access centers", International Journal of Service Industry Management, Vol.11, No.2 (2000), pp.120-130.

[11] Babin, B. J., W. R. Darden, and M. Griffin, "Work and fun : measuring hedonic and utilitarian shopping value", Journal of Consumer Research, Vol.20(1994), pp.644-656.

[12] Bearden, W., M. Malhotra, and K., Uscategui, "Customer Contact and the Evaluation of Service Experiences : Propositions and Implications for the design of services", Psychology and Marketing, Vol.15, No.8(1998), pp.793-809.

[13] Bennington, L., J. Cummane, and P. Conn, "Customer satisfaction and call centers : an Austrailian study", International Journal of Service Industry Management, Vol.11, No.2 (2000), pp.162-173.

[14] Bitner, M. J., "Evaluating Service Encounter s : the Effects of Physical Surroundings and Employee Response", Journal of Marketing, Vol.54(1990), pp.69-82.

[15] Bitner, M. J., B. H. Booms, and M. S. Tetreault, "The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol.54, No.1(1990), pp.71-84.

[16] Brown, G., and G. Maxwell, "Customer Service in UK call centers : organisational perspectives and employee perceptions", Journal of Retailing And Consumer Service, Vol.9(2002), pp.309-316.

[17] Burgers, A. K., Ruyter, C., Keen, and S. Streukens, "Customer Expectation Dimensions of Voice-to-Voice Service Encounters : a Scale-Delvelopment Study", International Journal of Service Industry Management, Vol.11, No.2,(2000), pp.142-161.

[18] Dawson, K., The Call Center Handbook : The Complete Guide to Starting, Running, and Improving your Call Center, NY : Miller-Freeman, 1998.

[19] Feinberg, R. A., I. S. Kim, and L. Hokama, "Operational determinants of caller satisfaction in the call center", International Journal of Service Industry Management, Vol.11, No.2(2000), pp.131-141.

[20] Feinberg, R. A., L. Hokama, R. Kadam, and I. S. Kim, "Operational Determinants of Caller Satisfaction in the Banking/Financial Services Call Center", The International Journal of Bank Marketing, Vol.20, No.4(2002), pp.174-180.

[21] Garnett, O., A., Mandelbaum, and M., Reiman, "Designing a Call Center with Impatient Customers", Manufacturing and Service Operations Management, Vol.4, No.3(2002), pp.208-227.

[22] Jones, T. O., and W. E. Jr, Sasser, "Why satisfied customers defect", Harvard Business Review, November-December, 1995, pp.88-99.

[23] Klaus, P. G., Quality Epiphenomenon : the Conceptual Understanding of Quality in face-to-face service encounters, in Czepiel, J. A., Solomon, M. R., and Surprenant, C. F. (Eds.), The Service Encounter, Lexington Books, Lexington, MA. 1985.

[24] Koole and Mandeldaum, "Queueing Models of

Call Centers : An introduction", Annals of Operations Research, Vol.113, No.1(2002), pp.41-59.

[25] Mehrabian and Russell, An approach to environmental psychology, MIT Press, Cambridge, MA, 1974.

[26] Miciak, A., and M, Desmanais, "Benchmarking service quality performance at business-to-consumer call centers", Journal of Business and Industry Marketing, Vol.16, No.5(2001), pp.340-353.

[27] Nagar, V., and M. V. Rajan, "Measuring Customer Relationships : The Case of the Retail Banking Industry", Management Science, Vol.5, No.6(2005), pp.904-919.

[28] Nederlof, A., and J. Anton, Customer obsession-your roadmap to profitable CRM, The Anton Press, 2002.

[29] Paprzycki, M., A. Abraham, R. Guo, and S. Mukkamala, Data Mining Approach for Analyzing Call Center Performance, working paper, 2004.

[30] Raaen, J, "A Strategic Approach to CRM", America's Network, April 2000, pp.35-38.

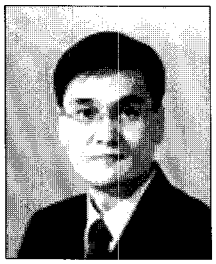
[31] Richard et al., "Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center", International Journal of Bank Marketing, Vol.20, No.4(2004), pp.174-180.

[32] Ryan, J., Achieving Business Success Through Customer Relationship Management, Technology Guide, 1999.

[33] Ryals, L., and S. Knox, "Cross functional issues in the implementation of relationship marketing", European Management Journal, Vol.19, No.5(2001), pp.534-542.

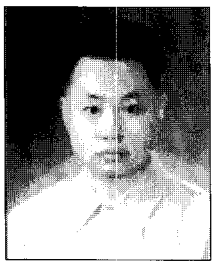
[34] Westbrook, R. A., and W. C. Black, "A motivation-based shopper typology", Journal of Retailing, Vol.61(1985), pp.78-103.

◈ 저 자 소 개 ◈



이 도 경 (misobank@kiupbank.co.kr)

핀란드 헬싱키경제경영대학에서 경영학석사학위를 취득하였으며, 현재 중소기업은행 fine 고객센터 팀장으로 근무 중이다. 금융기관에서 고객센터 데이터를 활용하여 고객서비스 품질을 높이고 마케팅 성과를 높이는 전략이 주 관심사이다.



유 재 현 (hyuni22@korea.ac.kr)

고려대학교에서 경제학사와 경영학 석사학위를 취득하였으며, 고려대학교 대학원 디지털경영학과 박사과정을 수료하였다. 주요 관심분야는 첨단 제품 및 서비스의 소비자 수용, 인터넷 마케팅, 온라인 유통, 유비쿼터스 환경에서의 고객행동 분석 등이다. Information Systems Research, 고객만족경영연구, 국제지역연구 등에 논문을 게재하였으며, Asia e-Business Workshop, Academy of marketing, 경영정보학회, 유통학회 등에서 논문을 발표하였다.

박 철 (cpark@korea.ac.kr)

서울대학교 국제경제학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원 경영학과에서 마케팅을 전공하여 석사, 박사학위를 취득하였다. 삼성물산 (주)에서 근무하였으며, 미국 Vanderbilt 대학의 Sloan Center for Internet Retailing에서 연구하였고, 현재 고려대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 주요 연구 분야는 디지털 환경 하에서의 소비자행동과 마케팅이며, *AMA, ACR, Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, International Marketing Review, International Journal of Mobile Communication, Quarterly Journal of Electronic Commerce,* 경영학연구, 경영정보학연구, *Information Systems Research* 마케팅연구, 소비자학연구 등에 논문을 발표하였다.