

고객센터 지식관리시스템 재구축 성공과 활용에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구: K 보험사 사례를 중심으로

An Exploratory Study on the Factors Affecting the Success and Utilization of Reestablished Knowledge Management Systems in a Customer Center: Case of K Life Insurance

홍병선 (Byung Sun Hong) 전남대학교 일반대학원 박사과정¹
고 준 (Joon Koh) 전남대학교 경영학부 교수²
정기주 (Ki Ju Cheong) 전남대학교 경영학부 교수³

ABSTRACT

Knowledge, as a source of firm's competitive edges, has been drawing attention, while numerous enterprises are investing huge amount of assets to foster the right environments for executing knowledge management (KM). As a practical way of such KM, knowledge management systems (KMS) support the creation, diffusion, and utilization of knowledge, which are the tools for practicing such management style. Recently, the customer centers which make the closest contact with the customers are being concerned about the establishment of KMS. Considering the characteristics of real-time problem solving in customer centers during the consultation with the customers, the importance of KMS is paramount to the centers. This study analyzes major factors influencing the success and utilization of the customer center KMS's reestablishment, as an exploratory case study of the reestablishment of KMS in the customer center of K insurance company. First, the characteristic differences between the customer center's KMS and the traditional KMS are discussed, and the triangulation technique is applied to secure objectivity of this case study's findings. Major results of the case study state that, for the success of KMS and improvement of utilization, the followings should be considered preferentially: excellent system quality (accessibility, user convenience, easy searching, speed/menus); high information quality (accuracy, usefulness, timeliness, task-relevance, diversity, degree of specification); appropriate operation strategy and process for the utilization of system (education, training opportunity, appropriate personnel, speed and procedure of approval, compensation/evaluation); and change management via the support from the CEO's level (concern and participation of CEO, will to propel the project, investment, advertisement, etc.). This study provides practical suggestions with respect to factors which should be more carefully dealt with, since still many customer centers have hard time establishing and operating KMS due to lack of previous studies.

Keywords: customer center, knowledge management systems, reestablishment, system quality, information quality, operational strategies and processes, support from the CEO level and change management

¹ 주저자
² 교신저자
³ 공동저자

I. 서론

현재 많은 기업 및 공공기관에서 서비스의 채널인 고객센터를 활성화하기 위해 상당한 노력을 경주하고 있다. 고객센터는 기업의 고객들을 대상으로 상품이나 서비스에 관한 문의, 질의, 서비스 요청, 판매 등 각종 커뮤니케이션 기능을 담당하는 기업의 대고객 전략적 마케팅 채널로서 그 중요성이 날로 증가하고 있다. 고객센터는 과거에 업무지원을 위한 Cost Center로 인식되었으나, 전략적 창구로서의 역할을 담당하는 Profit Center로 진화해 가고 있으며, 기업의 고객만족도를 결정함에 있어 가장 중요한 조직이다(Anton, 2000). 최근 들어서는 기업의 제품과 서비스 Life Cycle 단축으로 인해 업무지식이 매우 복잡하게 변화하게 되었고, 잦은 신제품/서비스 개발로 인해 고객들의 문의사항 또한 까다로워졌다. 이로 인하여 고객센터의 역할이 중요시 되었으나, 한편으로는 상담지식의 양적 증대에 따른 고객센터의 부담이 커져 왔으며, 고객응대시간 또한 점점 길어지고 있다. 이러한 시점에서 고객센터 상담사의 잦은 이직으로 인해 신입 상담사의 교육만으로는 고객문의사항을 신속하게 응대하기가 쉽지 않게 되었다.

결국 고객센터에 대한 고객들의 요구수준이 날로 높아져 왔기 때문에 이에 부응하기 위해서는 고객센터가 지능화되어야 하며, 지식관리시스템의 고도화가 필요하다. 만일 신속한 고객응대에서 실패가 나타나는 경우 기업은 고객불만과 이탈 등을 포함하여 매우 심각한 피해를 입게 된다. 따라서 지식관리시스템의 우수성은 일반적인 상황에 비해 고객센터 맥락에서 더욱 요구되게 된다. 즉, 고객센터 맥락을 고려해 볼 때 지식관리시스템의 실시간 고객접점지원 성능은 매우 중요하다.

고객센터 지식관리시스템은 위에서 열거한 독특한 환경과 특성을 갖기 때문에 다양하고 전문화된 업무정

보를 체계적으로 DB화하여 색인화한 후, 상담사들이 고객문의시 실시간으로 검색하여 문제를 해결할 수 있게 해 주어야 한다. 이와 같이 고객센터 지식관리시스템은 기존의 정보시스템이나 일반적인 지식관리시스템과의 도입여건이나 맥락, 시급성 등에서 차이 있기 때문에 그 중요성은 더욱 높아져 왔다.

그럼에도 불구하고, 고객센터 시스템에 대한 체계적인 접근이나 실증연구는 거의 전무해 왔다. 또한 실무적으로 고객센터 운영기업들도 정교한 지식관리시스템을 구축하지 못하고, 기존 시스템처럼 취급해 오기도 하였다. 이처럼 고객센터에서의 지식관리시스템에 대한 재고와 재구축 요구가 날로 높아지는 상황에서 고객센터 지식관리시스템이 일반적인 지식관리시스템과 어떠한 차이점을 지니며, 또한 구축 또는 재구축의 성공에 어떠한 요인이 영향을 끼치는지에 대한 연구는 매우 시급하다.

본 연구는 K보험사의 고객센터 지식관리시스템이 어떻게 재구축되고 활용되는지의 사례연구를 통해 고객센터 지식관리시스템의 성공과 활용에 영향을 미치는 요인을 파악하고자 한다. 우선 기존 연구들을 고찰할 것이며, 사례분석의 틀은 물론 지식관리시스템 구축과 활용 측면에서 고객센터와 일반적 맥락의 차이가 검토될 것이다. 아직도 많은 고객센터가 그 중요성에 비하여 지식관리시스템을 내실 있게 활용하지 못하고 있음을 감안한다면, 고객센터 환경을 고려하는 지식관리시스템 재구축과 운영방안 연구는 지식경영 분야에 상당한 이론적, 실무적 기여가 될 것이다. 본 연구에서는 고객센터 환경에서 막대한 자본이 투자된 지식관리시스템의 효율성 제고를 위한 방안들이 논의되며, 고객센터의 지식관리시스템 관리자들에게 시스템 구축과 운영에 대한 현실적인 시사점을 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 정보시스템 재구축

지식관리시스템 재구축 프로젝트가 성과를 극대화하기 위해서는 사용자의 니즈와 운영조직의 전략이 효과적인 서비스로 연계될 수 있도록 사전 계획 및 분석이 체계적으로 이루어져야 한다. 본 연구에서는 지식관리시스템과 유사한 정보시스템 리뉴얼에 대한 주요 방법론의 고찰을 통해 재구축시 주요사항을 알아보고자 한다.

연명흠(2009)은 대학의 정보시스템인 그룹웨어를 재구축하기 위해 벤치마킹과 사용자 인터뷰 등을 통해 기존 시스템 UI의 문제점을 파악하고, ‘효율적인 업무 지원이 되게 설계해야 한다’, ‘입력의 사용성을 높여야 한다’, ‘이해하기 쉽게 디자인해야 한다’, ‘시각적으로 간결하게 디자인해야 한다’는 재구축 전략을 수립하였다. 정성운(2013)은 시스템을 재구축하는데 주요 성공요인으로 기존의 시스템에 등록된 정보를 재구축된 시스템으로 이전하기 위해서는 정보의 누락과 왜곡이 없어야 하며 중복되거나 불필요한 정보는 사전에 걸러져야 하므로 정보영역에 무결성, 이전성 및 통합성을 주요 항목으로 선정하였다. Pant et al.(2001)에 따르면, WIS(Web Information Systems)는 기업의 전략과 정보시스템이 서로 유기적인 연계성을 가져야 한다고 하였다. 또한 이를 위해 기업 전략과 연계된 정보시스템 목표 수립, 가치 사슬 분석, 비즈니스 프로세스 분석 및 재설계, 기술적 요구사항 분석과 같은 일련의 단계들을 수행하도록 하고, 기업 전략이 정보시스템의 세부적인 기술적 설계 명세사항으로 체계적으로 반영될 수 있도록 하여야 한다. ICDM(Internet Commerce Development Methodology)은 전자상거래 웹사이트 개발에 초점을 맞춘 방법론이다(Standing, 2002). ICDM은 웹사이트 전략의 수립을 강조하고 있는 데, 전체적인 수준에서 웹사이트 전략을 수립한 후, 개

별 구성요소 수준의 전략을 계층적으로 수립할 것을 제안하고 있다. 특히 전략 개발 및 비즈니스 분석, 웹사이트 설계, 웹사이트 테스트 및 평가 등의 단계에서는 사용자들의 참여 필요성을 더욱 강조하고 있다. Christodoulou and Papatheodorou(2005)은 정보시스템 계획 단계에서 정보시스템의 범위, 목적, 목표(사용자의 목표)의 정의, 환경 분석, 세부적인 일정계획 수립, 프로젝트 통제를 위한 프로젝트 관리 모델의 선택, 프로젝트 팀의 전개, 비용 추정 등의 활동들을 포함하고 있으며, 실현가능성 테스트와 같이 서비스의 실행가능성에 대한 분석까지도 고려하고 있다.

이러한 선행연구를 토대로 정보시스템 재구축시에는 운영조직의 전략적 변화를 적극적으로 반영하기 위한 개선전략, 사용자의 니즈 그리고 실행가능성이 동시에 반영되어야 한다는 점을 알 수 있다.

2.2 지식, 지식관리시스템, 고객센터 지식관리시스템

학문 분야마다 지식을 바라보는 시각은 매우 다양하며, 지식 분류의 범위와 기준 또한 다양하다. Peter F. Drucker(1993)는 지식을 일하는 방법을 개선하거나 개발하여 부가가치를 높이는 것이라 하였고, Laurence Pursak(1997)은 “국가 간, 기업 간 우위를 점하기 위한 무기” 라고 정의하였다. Davenport & Prusak(1998)에 의하면 지식이란 “새로운 경험 및 정보를 평하고 구성하기 위한 프레임워크(Framework)를 제시하는 개인의 경험, 가치, 상황적 정보(Context Information), 전문적인 통찰력의 유동적 결합체”로서 이러한 지식은 조직 내에서 문서뿐만 아니라 업무 프로세스, 조직 내 관습, 규범 등에 내재되어 있다고 하였다. Alavi & Leidner(2001)는 지식을 효과적인 활동을 위해 개체의 능력을 증대 시킬 수 있는 검증된 믿음이라 하였으며, Malhotra(2001)는 지식은 저장된 정보에 의존적일 뿐 아니라, 사람과 상호작용을 필

으로 하는 행동을 위한 잠재력이라고 지식을 정의하고 있다.

지식사회에서 지식의 중요성이 날로 증대되면서, 많은 기업들은 지식경영의 실천수단으로 지식관리시스템을 도입하여 운용하고 있다(장정주·고일상, 2007). 지식관리시스템이란 기업의 지식자원 가치 극대화를 위한 기업정보관리체계 도구로서 지식경영시스템이라고도 하며, 기업에 존재하는 정보자원을 지식화하여 지적 자산의 형태로 축적하고 공유하여 구성원의 활용을 통해 기업 경쟁력을 향상시키고자 하는 목적을 지닌다(이충근 등, 2013). Davenport & Prusak(1998)은 지식관리시스템이 지식경영의 실천도구로서 지식의 창출, 공유, 활용을 총체적으로 지원할 수 있다고 했다. 즉, 지식관리시스템을 구축, 운영하는 것은 지식경영을 구현함에 있어서 가장 가치적인 효과를 얻을 수 있는 부분이며, 이를 활용하는 것은 업무수행 활동과 직결된다고 하였다. Alavi(2001)는 지식관리시스템을 의사소통 및 전송기술이 데이터베이스와 연동되어서 사용자에게 쉽게 연결되어야 한다고 주장하였으며, 조직 내에 산재해 있는 정보나 지식을 보다 더 잘 찾아서 활용할 수 있도록 하는 것에 역점을 둔 시스템이라고 하였다.

한편, 기업들의 고객센터에서도 이러한 지식관리시스템의 효익에 따라 상당 기업들에서 구축되고 도입되어 왔으나 일반적인 지식관리시스템과 구별이 되어 정교한 구축사례가 소개되어 오지 못했다. 예를 들어 고객센터에서의 기술직 근로자에 대한 학습곡선 연구(Kim et al. 2012) 등이 부분적으로 소개는 된 적이 있었으나, 거시적 관점의 전반적 수준의 고객센터 지식관리시스템 재구축을 다룬 연구는 거의 없었다. 따라서, 고객센터 맥락의 적합한 지식관리시스템 실행 및 재구축에 대한 보다 면밀한 검토가 필요할 것이다.

본 연구는 고객센터 지식관리시스템을 초점으로 재구축 성공요인을 분석하기 때문에, 기본적으로 기존의

지식관리시스템과 고객센터 지식관리시스템이 특성면에서 어떠한 차이점이 있는지를 명확화하는 것이 중요하다. 이를 위해 우선적으로 기존 지식관리시스템과 고객센터 지식관리시스템에 대한 고유한 특성을 중심으로 비교 논의를 하고자 한다.

두 시스템간 가장 큰 차이점은 기존 지식관리시스템은 지식경영을 위한 주요한 도구로서 사용자에게 요구되는 지식을 제공하는 반면, 고객센터 지식관리시스템은 고객에게 즉각적인 서비스를 위해 상담에 필요한 지식을 검색/관리 할 수 있도록 지원하는 시스템이다. 따라서, 등록지식의 특성도 기존 지식관리시스템은 사용자들의 상호작용으로 생성되는 자발적, 암묵적 지식인데 반해, 고객센터 지식관리시스템은 고객상담시 빠르고 정확한 정보제공을 위한 표준화되고 전문적인 지식, 즉 문제해결을 위해 고객접점의 근무자들에게 필요한 지식으로 구성된다. 또한 기존 지식관리시스템은 지식 등록자와 사용자가 동일하나, 고객센터 지식관리시스템은 지식 등록자와 사용자가 분리되어 있으며, 지식 등록도 허가된 담당자가 관련부서의 승인절차를 거쳐 등록할 수 있다. 특히 고객센터 지식관리시스템은 상담 중에 빠른 지식검색이 가능하여 고객의 문제를 해결해 주어야 하며, 만일 정보나 시스템 품질에서 문제가 있는 경우 고객만족에 치명적일 수 있기 때문에 그 피해는 상당할 것이다. 다음의 <표 1>은 전통적인 지식관리시스템과 고객센터 지식관리시스템의 주요한 특성을 비교, 정리한 것이다.

<표 1> 기존 지식관리시스템과 고객센터 지식관리시스템의 특성 비교

구분	기존 지식관리시스템	고객센터 지식관리시스템
시스템 정의 및 목적	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영을 위한 주요한 도구(tool)로서 사용자에게 요구되는 지식을 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 고객에 대한 즉각적 서비스를 위해 상담필요 지식을 검색/관리지원
시스템 활용 상황	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영시스템 사용자들의 일반 지식 검색(일정 시간 내 해결이면 됨) 	<ul style="list-style-type: none"> 고객응대를 위한 신속하게 지식검색지원(실시간 검색 필요)
시스템 특성	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영의 실천도구로서 지식의 창출, 공유, 활용을 총체적으로 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 고객응대와 문제해결을 위해 실시간 지식검색
등록지식 특성	<ul style="list-style-type: none"> 사용자들 상호작용으로 생성되는 자발적, 암묵적 지식 사용자가 필요로 하는 다양한 형태의 지식 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 고객상담시 빠르고 정확한 정보제공을 위한 표준화되고 전문적인 지식 (지식세분화/승인절차가 중요) 문제해결을 위한 고객접점 근무자에게 필요 지식 제공
사용자/등록자 특성	<ul style="list-style-type: none"> 지식 등록자와 사용자가 동일(비분리) 	<ul style="list-style-type: none"> 지식 등록자와 사용자 분리(지식등록은 허가된 담당전문가만 할 수 있음)
시스템 사용시점과 중요도	<ul style="list-style-type: none"> 사용자가 지식 필요시 시스템 중요도가 상대적으로 낮음 	<ul style="list-style-type: none"> 고객접점에서 고객문의시 고객문제해결 용도이므로 중요도가 높음
만족도 평가대상	<ul style="list-style-type: none"> 사용자(직원) 만족 	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족 고객접점 근무자 만족(예: 상담사, 대면 창구직원, 컨설턴트(Financial Planner) 등)

2.3 지식관리시스템 성공요인

Davenport & Prusak(1998)은 24개 기업의 31개 지식경영 프로젝트를 연구하여 성공요인을 도출하였다. 첫째는 지식지향적 문화(Knowledge Oriented Culture), 둘째는 기술적, 조직적 하부구조의 지원의 구축(Technical and Organization Infrastructure), 셋째는 최고 경영자의 지원(Senior Management Support), 넷째는 기업의 경쟁적, 산업적인 가치와 연계(A Link to Economics or Industry Value), 다섯째는 공정에 대한 안목의 확보(A Modicum of Process Orientation), 여섯째는 비전과 언어의 명확화(Clarify of Vision and Language), 일곱째는 동기부여(Nontrivial Motivational Aids), 여덟째는 유연한 조직구조(Some Level of Knowledge Structure), 아홉째는 다수의 지식전파 채널(Multiple

Channels for Knowledge Transfer)의 확보 등이다. 경영분야의 Global Best Practice를 연구한 Arthur Anderson 컨설팅사의 Robert Hitler(1995)는 미국 생산성 품질센터와 공동으로 개발한 지식경영 평가 도구(Knowledge Management Assessment Tool)를 통해 최고 경영자의 리더십, 정보기술, 문화, 측정 등 4가지 요소가 함께 갖추어져야 한다고 주장하였다. 유영만, SK C&C(1999)는 SK C&C의 'SK-Knowledge Net' 라 명명된 사내 지식관리시스템을 통해 강력한 지식경영자의 리더십과 지식근로자들의 파트너십, 지식근로자를 중심으로 한 기업문화의 재 정비 및 보상을 통한 강력한 동기부여, 정보기술의 뒷받침 등의 요인이 지식관리시스템 구축의 주요 성공요인이 됨을 보여주었다. 강병철·김영배(1999)는 사례 연구에서 제시한 지식관리시스템의 성공적 도입을 위

한 핵심 요소로 첫째, 최고경영층의 지지를 바탕으로 비즈니스의 전략적 목적과 연계된 프로젝트 목표를 설정하고 둘째, 지식변환 프로세스의 구축과 이를 촉진하는 조직적, 기술적 지원 셋째, 지속적으로 지식의 가치를 평가하고 지식의 가치를 유지하기 위한 학습 활동의 강화 등을 제시하였다.

여러 연구자들의 지식경영 및 지식관리시스템과 관련된 성공요인은 연구자에 따라 다소 차이를 보이고 있으나(유일 등, 2006), 선행연구에 대한 분석결과 가장 많이 공통적으로 언급되는 구성요인은 최고경영자의 리더십과 조직문화, 운영전략, 프로세스, 정보기술 등으로 파악되고 있다(김상수·김용우, 2000; 장영철 등, 2008; Zack 1999). 본 연구에서는 지식을 관리하고, 프로세스를 지원하는 정보시스템을 지식관리시스템으로 정의하고 앞서에서 논의한 고객센터 지식관리시스템의 특성을 고려하여 성공적인 지식관리시스템 구축과 활용을 위해서는 적어도 최고경영자의 리더십과 운영전략 및 프로세스가 중요한 것으로 파악하였다.

2.3.1 최고경영자의 리더십

Davenport&Prusak(1998)은 지식경영 성공요인 중 하나인 최고경영자의 역할로 첫째, 지식경영이 조직의 성공을 위한 필수적인 요소라는 메시지를 지속적으로 보내는 것, 둘째, 기술적/조직적 인프라에 대한 요구를 명확히 하여 자원을 투자하는 것, 셋째, 어떤 지식이 조직에게 가장 중요한 것인지를 명확히 하는 것이라고 하였다. O'Dell & Grayson(1998)은 경영층이 지식경영의 중요성에 대해서 계속해서 조직원들에게 알림으로써 조직내 기능적, 시간적, 구조적 경계를 넘어서는 지식 공유가 가능하다고 보고 이들의 지원이 필요함을 피력하였다. 장영철 등(2008)에 따르면, 지식경영최고책임자는 지식경영의 성공을 위해서는 교육과 혁신분야를 아우르며 임직원들의 관심

과 참여를 최대한 이끌고, 지식경영 운영에서 제도의 정립, 시스템 및 조직운영에 관한 전반적인 영역에서 활동이 원활하게 이루어지도록 해야 한다고 주장한 바 있다.

따라서, 지식경영의 핵심기반인 지식관리시스템의 활성화 추진과정에서 최고지식경영자(CKO : Chief Knowledge Officer), 지식관리자, 부문별 지식창출 및 공유과정 책임자들이 분명히 발휘해야 할 '지식경영 리더십'은 새로운 차원에서 재조명되어야 하며, 조직문화의 유형이나 특성에 대한 진단을 통한 바람직한 조직문화형성을 위해 구성원의 마인드 변화 프로그램 수립과 실행, 교육 그리고 변화를 추진하여 구성원 정보화 능력 향상과 지식경영관련 사내제도의 개선 등을 장기적 관점에서 추진해야 한다. 결국, 최고경영자는 지식경영이 반드시 필요하다는 의지를 표명하고 이를 조직구성원에게 전파하고 공유하며(신선진 등, 2008), 지식경영의 인프라 구축에 대한 자금을 비용의 관점이 아닌 투자의 관점으로 지원해야 한다. 또한 조직의 지식을 창출, 전파 및 공유할 수 있도록 노력해야 한다.

최고 경영자의 리더십과 관련하여 본 연구에서는 조직장의 관심과 참여, 추진의지, 예산투자 확보, 지속적인 홍보 등을 주요 요인으로 파악하였다.

2.3.2 운영전략 & 프로세스

지식경영의 효과적 운영을 위해서는 무엇보다도 전략이 우수해야 한다. 기업의 특성에 맞는 지식경영의 전략 수립, 구체적인 추진방법, 지식경영 추진팀 구성, 지식경영 교육 제공, 정보기술의 적극적인 활용 등과 같은 구체적인 전략을 도입했을 때 지식경영 성공 가능성이 높아질 수 있다(김상수·김용우, 2000).

운영전략 관련 선행연구로 Sanchez et al.(1996)은 기업의 전략적인 유연성을 향상시키는 기업의 생산과정에서의 지식가치와 관리에 대해서 설명하였으며,

Mowery et al.(1996)은 전략적 제후를 통한 지식 이전이 조직의 역량강화에 미치는 영향에 대해 설명하였다. 따라서 기업의 핵심역량을 발굴 · 규명하고 이에 따른 사업부서별 핵심역량 파악, 핵심역량별 핵심 지식 영역의 규명과 이러한 지식을 얼마나 보유하고 있는가 하는 수준과 향후 준비해야 할 지식영역의 창출방안, 지식경영을 통한 경쟁우위 확보방안 등을 종합적으로 고려해야 한다고 하였다. 기업의 지식경영 성공요인으로서 전략관점에 의한 판단은 현재 그리고 향후 지식경영을 도입한 이후 지식을 하나의 전략적 요인으로 간주하고 관리할 것인가에 대한 추진 의지와 의사결정이 선행되어야 할 것이다.

Zack(1999)은 지식경영전략이 지식경영 프로세스에 영향을 미치며, 지식경영 프로세스는 지식경영전략에 의해 이끌어져야 한다고 주장한 바 있다. 프로세스 관련 선행연구로서 Kleiner et al.(1998)은 조직의 지식을 획득하는 방법으로 러닝 히스토리(Learning History)를 소개하였으며, Glazer(1998)는 조직의 지식을 평가하기 위해 지식을 소유하는 지식근로자를 평가과정에 포함시키는 방법을 설명하고 사례를 보여주었다. 지식관리시스템을 프로세스 측면에서 본다는 것은 지식의 생성, 활용, 소멸이라는 관점에서 본다는 의미로 지식의 최신성, 활용성 등을 고려하여 끊임없이 지식을 갱신하여 고부가가치의 지식으로 재생산하도록 지식 콘텐츠를 정제하고, 아울러 창출된 지식을 조직의 역량강화, 생산성증대, 서비스의 질 향상으로 연계될 수 있도록 하여야 한다. 지식경영 고도화를 위해서는 조직내부의 핵심적인 비즈니스 프로세스와 고객이 함께 일하고 고객의 정보를 실시간으로 수집 · 공유 · 활용할 수 있는 프로세스를 반드시 확립해야 한다.

따라서 프로세스 관점에서 지식관리시스템의 성공 여부를 판단하기 위해서는 개인 · 집단 · 조직단위에서 축적한 다양한 지식들이 체계적으로 모여져 새로

운 지식으로 변화될 수 있는 지속적인 과정, 활동, 제도, 수단이 갖추어져 있는가에 대한 분석이 필요하며, 아울러 개인의 암묵지 등 무형의 지식을 형식화하여 저장하고, 기업 내 핵심지식을 체계적으로 정리, 등록하여 전 구성원이 공유할 수 있는 프로세스 활동, 제도, 수단 등의 분석 역시 병행되어야 한다.

또한 지식경영이 성공하기 위해서는 지식의 가치를 정확하게 평가하고, 지식의 가치에 대하여 공정하게 보상해야 한다. 기업의 구성원들은 지식경영의 참여에 대한 공정한 평가와 함께 적절한 보상을 기대할 것이므로 지식경영 성과를 구성원과 공유할 수 있는 평가와 보상시스템을 구축한다면 지식경영의 성공기회가 제고될 것이다(김상수 · 김용우, 2000; 고준·전성일, 2005).

운영전략 & 프로세스와 관련하여 본 연구에서는 교육 및 훈련기회, 운영인력의 적절성, 승인속도/절차, 승인편리성, 보상/평가 등을 주요 요인으로 파악하였다. 운영전략 & 프로세스 카테고리에 운영인력의 적절성, 승인속도/절차, 승인편리성을 주요한 요인으로 포함시킨 이유는 고객센터 맥락을 고려한 것이며 구체적으로는 다음과 같다. 고객센터 지식관리시스템은 기존 지식관리시스템과 달리 운영자만이 지식을 등록할 수 있으며, 등록하기 전 지식의 정확성에 대해서도 해당부서(언더라이팅, 계약보전, 지급심사, 퇴직연금, 소매여신 등)의 담당자가 검수를 통한 승인을 해야 지식이 시스템에 등록될 수 있다. 따라서, 지식이 적절한 시기에 정확하게 등록되기 위해서는 적절한 운영인력이 유지되어야 하며, 보험산업에서의 업무특성상 현업 담당자의 승인 프로세스도 중요한 사항이 되므로 주요 요인으로 포함시키고자 한다.

2.4 정보시스템 성공요인

DeLone & Mclean(1992)은 정보시스템의 성공을 파악하기 위한 주요 분석 차원으로 시스템 품질

(System Quality), 정보 품질(Information Quality), 사용(Use), 사용자 만족(User Satisfaction), 개인 효과(Individual Impact), 그리고 조직 효과(Organational Impact) 등 6가지로 구분하였다. 정보시스템의 역할이 발전하면서, DeLone & Mclean(2003)은 자신들이 제시한 모형과 관련된 문제를 보완하기 위하여 1993년 이후 논의된 연구를 분석하여 기존의 모형에 서비스 품질(Service Quality)을 추가하였다. Ives et al.(1983)은 정보시스템의 사용만을 가지고 정보시스템의 성공을 측정하는 것은 외부적 요인을 무시하게 되므로 적절하지 않을 수 있지만 지식관리시스템과 같이 시스템 사용이 자발적으로 일어나는 경우, 시스템 활용이 정보시스템 성공을 측정하는데 사용될 수 있다. Davenport & Prusak(1998) 또한 지식관리시스템의 활용이 지식활동의 수행 정도와 직결된다고 주장하였다. Doll and Torkzadeh(1998)는 컴퓨터 활용(End User Computing)에 대한 사용자 만족을 측정하기 위해 내용(content), 정확성(accuracy), 형식(format), 사용편이성(ease of use), 적시성(timeliness)을 채택하였다.

본 연구에서는 통합적으로 지식을 관리하고, 프로세스를 지원하는 정보시스템으로서 지식관리시스템을 정의하고 시스템 구축 성공 및 활용을 높이기 위해서는 시스템 품질과 정보 품질이 높게 유지되어야 하는 것으로 파악하였다.

2.4.1 시스템 품질(System Quality)

시스템 품질에 대한 평가는 전통적으로 정보시스템에 대한 경제적이고 사용목적에 맞게 개발되었으며 이들이 어떠한 공헌을 하였느냐에 따라 간주되었다. Bailey and Pearson(1983)은 시스템 품질에 대하여 접근 용이성, 시스템 유연성, 시스템들의 통합성, 응답 시간 등의 네 가지 차원을 제시하였으며, Belardo et

al.(1982)은 신뢰성, 응답시간, 사용편리성, 학습용이성 등을 제안하였다. Lederer et al.(2000)은 검색의 용이성이 시스템 품질을 평가할 수 있는 중요한 항목이라고 주장하였는데, 지식경영과 연관된 시스템 환경에서는 이 항목의 중요성이 상대적으로 높을 것이다.

본 연구에서는 이들의 연구를 바탕으로 하여 시스템 접근용이성, 사용편리성, 검색용이성, 속도/메뉴구성 등을 주요 요인으로 파악하였다.

2.4.2 정보 품질(Information Quality)

정보 품질의 측정은 시스템에 의해 산출되어진 산출물과 그 가치에 초점을 둔다. 정보의 가치는 의사결정에 있어서 정보 활용에 따라 증가된 가치와 정보획득에 따른 비용과 차이를 의미한다. King & Epstein(1983)은 정보가치에 대한 복합적 측정을 위한 이해의 용이성, 편견으로부터의 자유 신뢰성, 의사결정과 관련성 등이라 주장하였으며, Bailey & Pearson(1983)의 사용자 만족을 측정하는 39개요인 중에서 정보 품질과 관련된 항목들로는 정보의 정확성, 적시성, 신뢰성, 완전성, 관련성, 정확성, 현재성 등이다. Srinivasan(1985)은 여기에 이해도를 추가했다. Mahmood & Medewitz(1985)는 자료의 유용성과 완전성, 비교가능성 등을 추가시켰다. 정보 품질은 사용자 관점에서 상당히 주관적이기 때문에(유일 등, 2006) 사용자 만족의 일부분으로 포함되기도 한다. Seddon(1997)은 정보 품질은 정보시스템에 의해 만들어진 정보의 정확성과 적시성 등과 관련이 있다고 하였다.

본 연구에서는 이들의 연구를 바탕으로 하여 정보의 정확성, 유용성, 적시성, 업무연관성, 다양성 및 세분화 정도 등을 주요 요인으로 파악하였다. 이 중에서 다양성 및 세분화 정도를 주요한 요인으로 고려한 이유는 고객센터 지식관리시스템의 주사용자가 고객 접점에 있는 사원, 즉, 상담사, 대면창구직원, 컨설턴트

(Financial Planner) 등이므로 복잡한 보험업무 성격 상 이들이 응대하는 고객의 업무 성격은 매우 다양하기 때문이다. 이는 보험업에 국한된 특성일 수도 있으나, 고객센터에서 다루어져야 할 지식유형들이 점차 각 업무에 맞게 지식이 세분화되어 가는 추세에 있기 때문에 이를 반영하여 요인에 포함시켰다.

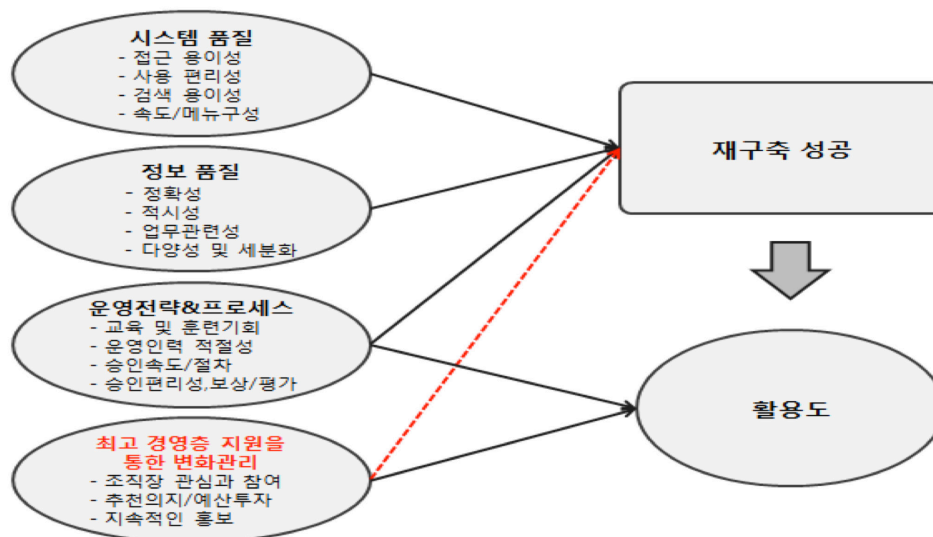
2.4.3 서비스 품질(Service Quality)

DeLone & Mclean(1992)의 연구를 업데이트한 연구로서 DeLone & Mclean(2003)이 주장한 서비스 품질은 IT부서에서의 직원들이 사용자를 위해 제공하는 서비스를 지칭한다. 즉, 서비스 품질도 정보시스템 성공요인의 주요한 인자로 꼽혔다. Pitt et al.(1995) 또한 정보시스템 실행과 확산에서 서비스 품질의 중요성을 강조하였다. 본 연구의 맥락이 주요한 관심대상이 시스템에 대한 개별 사용자의 응대서비스 또는 개인수준이라기보다는 이를 포함하여 거시적 관점에서 바라본 신규 시스템을 재구축하는 상황임을 고려하여 서비스 품질을 좀 더 광의의 개념으로 해석하고자 한다. 따라서 앞에서 언급된 운영전략 & 프로세스와 최고 경영자의 리더십을 광의의 서비스 품질에 포함되는 개념으로 이해하고 접근하고자 한다.

III. 연구설계

3.1 분석의 틀

본 연구는 문헌연구를 바탕으로 지식관리시스템의 재구축 성공과 활용도에 영향을 미치는 요인에 대하여 크게 정보시스템 성공요인으로부터 시스템 품질과 정보 품질 요인을 도출하였고, 또한 지식관리시스템의 성공요인으로부터 운영전략/프로세스와 최고경영자의 리더십을 통한 변화관리를 도출하였다. 이러한 4가지 요인들은 앞서에서 논의한 고객센터 지식관리시스템 특성과 맥락을 종합적으로 고려한 것이며, 연구의 기본적 틀은 DeLone & Mclean(1992)을 기반으로 삼았다. 다음의 <그림 1>은 본 연구에서 사용하기 위해 도출된 분석의 틀과 분석차원이며, 이를 바탕으로 고객센터 지식관리시스템 재구축에 대한 사례를 분석하기로 한다. 다음의 <그림 1>에 제시된 4가지 주요 요인들은 시스템 품질, 정보품질, 운영전략&프로세스, 최고경영층 지원을 통한 변화관리 등이며, 각 요인의 세부차원들은 선행연구들과 고객센터 지식관리시스템 재구축 맥락을 고려한 것들이다.



<그림 1> 분석의 틀(Framework)

3.2 연구방법 및 수행절차

본 연구에서는 지식경영과 지식관리시스템 성공에 영향을 미치는 요인, 그리고 정보시스템 성공에 영향을 미치는 요인들을 문헌고찰과 현실적 고려를 통해 도출한 후 이를 분석의 틀(Framework)로 하여 연구를 진행하였으며, 고객센터에서 지식관리시스템을 활용하여 성과를 높인 하나의 기업을 대상으로 사례 분석을 실시하였다. 사례 선정은 지식관리시스템의 성공적인 구축과 활용도를 향상시킨 대표적인 기업으로 K생명보험사 고객센터를 주요 분석대상으로 삼았다. K생명보험사 고객센터를 사례 분석대상으로 선택한 이유는 2007년 한국콜센터산업정보연구소로부터 고객에 대한 서비스 품질 및 관리 체계가 우수한 고객센터에 수여하는 “Best Callcenter” 인증을 받았으며, 2009년에는 고객센터 운영성과가 우수한 기업에 수여되는 지식경제부 장관상인 “2009년 한국 최우수 고객센터”를 수상하여 고객센터 산업에서는 업계 선도적인 위치를 차지하고 있기 때문이다. 또한 지식관리시스템도 보험업계 최초로 도입하여, 지식관리시스템의 활용과 운영에 대한 성과에 대한 대표적인 고객센터로 판단하였기 때문이다.

사실에 대한 객관적 근거와 타당성 확보를 위해 Yin(1994)의 방법론에서 제시하는 삼각측정(triangulation) 기법을 최대한 활용하고자 하였다(김재전 등, 2009) 이를 위하여 선행 연구에서 제시된 지

식관리시스템 성공요인 및 핵심변수들을 기준으로 2011년 3월부터 6월까지 여러 차례에 걸쳐 보험서비스 지원실장, 프로젝트 매니저, 외부전문가(컨설팅 대표), 시스템 사용자 및 운영자를 대상으로 심층면접, 관찰, 표적 집단 면접 등을 실시하였다. 심층면접이나 집단 면접은 평균 1-3시간 정도 진행되었고, 사전준비를 통해 가능한 주관적 해석의 한계를 극복하고자 노력하였다.

구체적인 사례분석 과정은 다음과 같이 진행하였다. 첫번째는 연구자가 직접 시스템 재구축을 위해 담당임원 및 실무진들이 참석하여 진행한 IT심사협의회의 관찰이었으며, 두번째는 시스템 사용자들에 대한 계층별 표적 집단면접을 8차례 실시하였다. 표적 집단 면접을 사용한 것은 사용자들이 토론을 통해 자극되어 서로 이견들을 보다 활발하게 개진할 수 있도록 유도하기 위한 것이었다. 세번째는 시스템 운영자 심층면접을 2차례 실시하여 현재 시스템 운영에 있어서의 문제점과 효율적인 시스템 활용을 위해 개선이 필요한 사항에 대해서 솔직한 의견을 듣고 정리하였다. 네번째는 경영전략회의에서 CEO의 당부사항을 통해 고객접점에서 고객응대 중요성을 인지하여 시스템 재구축의 방향성을 수립할 수 있었다. 마지막으로 Project Manger와의 심층면접을 통해 조직저항 등 변화관리에 대한 사항을 파악할 수 있었다. 다음의 <표2>는 이러한 사례 분석 방법과 주요이슈, 관련 요인 등을 정리한 것이다.

<표 2> 사례분석 방법 및 주요 이슈

구분	사례분석 방법	주요 이슈	관련 영향요인
재구축 이전	시스템 재구축을 위한 IT심사협의회의 관찰	시스템 재구축에 대한 보험서비스지원실장의 의지	최고경영층 지원을 통한 변화관리
	시스템 사용자 표적 집단면접	시스템 품질 성능 개선 이슈	시스템 품질
		정보(지식)품질 개선 이슈	정보 품질
재구축 이후	시스템 운영자 심층면접	운영전략 & 프로세스 개선의 이슈	운영전략 & 프로세스
	CEO 경영전략회의 당부사항 관찰	고객접점에서의 고객응대 이슈	최고경영층 지원을 통한 변화관리
	Project Manger 심층면접	조직저항 극복 사항	

IV. 사례 연구

4.1 K생명보험사 고객센터 개요

국민교육진흥과 민족자본형성이라는 창립이념을 실현하기 위해 1958년에 설립된 K생명보험사는 지난 반세기 동안 고객으로부터 많은 사랑과 신뢰를 받으며 국내 생명보험 산업을 선도하는 금융대기업으로 성장하였으며, 2009년에는 아시아 최고 보험사에 주어지는 ‘2009 Life Insurance Company of the year’에 선정되어 세계적인 보험사로서의 위상을 확고히 하였다. 또한 가족친화우수기업 S등급 획득, CEO의 국내외 경영자상 수상, 그리고 대한민국 금융혁신대상 수상을 통해 기업경영, 고객만족, 상품 및 서비스 개발 등 다양한 분야에서 최고로 인정받고 있다. 2014사업년도 말 기준 자산이 80조원, 수입보험료 12.2조원, 당기 순이익 4,821억원으로 업계 최고의 당기 순이익을 달성하였다.

K생명보험사 고객센터는 ‘고객센터 이용고객에게 차별화된 보장유지서비스를 제공하여 고객 Loyalty 강화와 회사가치에 기여한다.’는 Mission을 가지고 1998년 최초 영등포에 Open하였으며, 그 후 꾸준히 성장 발전하여 현재는 강남, 강북, 대구의 고객센터에 700여명의 상담사가 근무를 하고 있다. 주된 상담업무로는 크게 In-bound 상담과 Out-bound 상담으로 나뉜다. In-bound 상담으로는 주로 보험, 여신, 퇴직연금, 방카슈랑스, 사고보험금, Agent, VIP상담 등을 수행하고 있으며, Out-bound 상담으로는 각종 모니터링(각종 서비스에 대한 만족도) 업무를 수행하고 있다. K생명보험사에서 고객센터의 위치를 보면, 비대면 최대 접점 서비스채널로 연간 약 900만 명의 고객에게 서비스를 제공하고 있으며, 고객에게 연간 2조 9천 여억원의 제지급금을 지급하여 회사 전체 대비 30%를 차지하고 있다.

4.2 재구축 과정

4.2.1 추진배경

위에서 언급하였듯이 고객센터 운영에 있어 업계에서 선도적인 위치를 차지하고 있는 K생명보험사 고객센터는 고객통화품질 중요 측정지표인 SQI(Service Quality Index)는 경쟁사 대비 꾸준히 상위(99점 이상)를 점하고 있으며, 고객응대 관련 주요 측정지표인 FCR(First Call Resolution) 또한 월평균 93.7%이고, 서비스레벨 측정지표인 “20초 이내 응대율”은 90% 이상으로 안정적인 수준을 유지하고 있었다. 그러나, 생산성(상담건수) 측면에서 바라보면, 출근 상담인원 대비 일 평균 인당 상담건수는 매년 하락하는 추세(일 평균 상담건수 68건)를 보이고 있었다. 상담건수가 하락하는 사유를 확인해본 결과, 첫째는 신입사원의 증가였으며(재적인원의 10% 차지), 또한 고객센터 근무경력이 1년 미만인 상담사 비율이 30%, 1년~2년 미만자의 비율은 17%로 전체 상담사 중 2년 미만자의 비율이 57%를 점유하였다.

둘째는 보험 상품 및 고객응대를 위한 업무가 다양해지고, 고객이 원하는 서비스 수준이 높아짐에 따라 건당 통화시간이 길어져 생산성 하락의 원인이 되고 있다는 것을 알게 되었다(고객 1인당 통화시간: 240초/11초 증가, 2010년 대비 2011년 기준). 또한 K생명보험사 고객센터는 급변하는 시장 환경 및 고객의 다양한 Needs에 대응하기 위해 대구지역에 200석 규모의 고객센터 Open을 계획하고 있는 시점이어서 생산성 하락은 당분간 지속될 것으로 예측되었다.

따라서, 현재도 상담사중 2년 미만의 경력자가 전체 상담조직의 57%를 차지하고 있고, 조만간 대구지역에 신규 고객센터 신설을 계획하고 있는 상황이며, 신입 상담사들에 대해 신속한 역량강화 방안이 필요한 시점이었으며, 고객의 높아진 눈높이 및 빈번하고 복잡하게 변하는 상품지식 등으로 인해 건당 통화시간이 증가하고 있는 현실 속에서 이를 개선할 수 있

는 방안으로 지식관리시스템의 활용성 제고가 시급한 것으로 논의되었다. 이 당시 K생명보험사 보험서비스지원실장은 당시 지식관리시스템 활용미흡에 대한 문제점을 다음과 같이 회고하였다.

“지식관리시스템이 도입된 지 오랜 시간이 지났음에도 불구하고, 아직까지 상담사들은 고객상담에 필요한 정보의 수집 및 관리를 Paper에 의존하고 있었으며, 지식관리시스템에 등록된 지식은 해당부서와의 원활한 협조가 진행되지 않다 보니 정보(지식)의 정확성이 미흡하여, 상담사들에게 신뢰를 잃고 있는 상태였습니다. 그러다 보니, 지식관리시스템을 통한 표준화되고 체계화된 신속한 상담은 기대하기가 어려운 상황이었습니다.”

4.2.2 목표, 전략, 일정, 조직

K생명보험사 고객센터의 지식관리시스템 활용성 제고를 위한 Master Plan 수립은 사내 경영혁신지원팀의 지원을 받아 실시하였다. 지식관리시스템의 불편사항 제거를 통해 상담사의 생산성 및 효율성을 향상시키고, 고객에게 신속, 정확한 고품질의 상담서비스를 제공하여 기업의 경쟁력 제고를 통한 기업가치 극대화를 목표로 하였다. 고객상담시 정확한 정보가 요구되는 상담내용에 대해 지식관리시스템의 검색용이성이 낮음으로 인해 상담내용에 일부 오류 또는 비표준화 되는 상황을 제거하고, 아직까지 고객상담에 필요한 정보의 수집 및 관리를 Paper에 의존하는 프로세스를 개선하고자 하였다.

K생명보험사 고객센터는 고객접점 모든 채널의 직무만족도 개선 및 고객만족도 향상을 지원하기 위해 지식관리시스템 재구축을 ‘Quick, Easy, Fun’의 3대 테마를 중점과제로 하여 추진하였다. Quick’은 상담 영역별 특화된 콘텐츠 제공 및 검색정확도 향상 및 각종 검색지원기능 강화로 신속한 고객응대를 실현하며, ‘Easy’는 검색엔진 Up-grade를 통한 검색용이성, 정

확도 향상 및 사용자 관점의 UI 개편을 통한 활용의 편리성을 확보하고, ‘Fun’은 다양한 지식관리시스템 활용을 위한 동기부여 프로그램 제공, 마케팅지원 역량 강화 등의 새로운 지식습득 및 커뮤니티를 통한 지속적인 공유체계를 마련하는 것이었다.

또한 시스템을 재구축함에 있어 사용자를 기업의 모든 고객접점[고객센터, 고객플라자, 영업현장 컨설턴트(Financial Planner)]의 조직원들에게까지 Open하여 고객에게 일관된 정보를 제공할 수 있는 체계를 시연하고자 하였다(Single-view).

K생명보험사 고객센터는 지식관리시스템 재구축을 위해 K생명보험의 내부 IT심사협의회에 안건을 부의하여 타당성 분석을 완료하였으며, 현업 원안품의 및 구축품의를 통해 본격적으로 재구축을 진행하게 되었다. 재구축 기간은 총 3개월이 소요되었으나, 시스템의 문제점 파악 및 개선과제 도출, 타당성 분석 검토에 대한 시간은 6개월여의 시간이 사전에 소요되었다.

K생명보험사 고객센터는 재구축을 위해 먼저 프로젝트 Owners를 선정하였는데, 고객센터 총괄 책임자와 시스템팀의 총괄 책임자가 공동으로 맡았다. Project Manager는 고객센터, 시스템팀, 외주 구축사의 중간관리자 3명이 공동으로 진행하였다. 재구축이 진행되는 동안, 외주업체에서는 총 3명의 개발자가 Off-Job 형태로 개발을 수행하였으며, 개발 단계별로 추가 개발자들이 On-Job 형태로 참여를 하였고, K생명보험사 고객센터에서는 신규 콘텐츠 입력 및 기존 콘텐츠 정비를 위해서 총 20명의 사원을 투입하여 작업을 수행하였다.

4.4 분석의 틀에 따른 사례분석

4.4.1 시스템 품질

K생명보험사 고객센터는 2011년 2분기 동안의 지식관리시스템 로그분석을 통해 실제 사용자들의 지식 활용현황을 조사하였다. 지식관리시스템 월평균 접속자

수는 1,900명 정도이며, 이는 전체 사용가능자(4,226명)의 46%에 불과하였다. 시스템 활용이 저조한 이유로는 검색의 정확도 미흡과 유사메뉴 구조에 따른 메뉴선택의 어려움이었다. 이러한 문제점 개선을 위해 시스템 성능 개선이 중요하다는 점을 인식하고 재구축시 시스템 품질 향상에 많은 노력을 기울였다. 그 사례들 중에 대표적인 사례 세가지는 다음과 같다.

첫째, 검색정확도 향상 및 각종 검색지원기능을 강화하였다. 시스템을 재구축하기 전에 그 동안 지식관리시스템을 사용하던 사용자들을 대상으로 현 시스템 사용 시 불편사항에 대해 계층별 인터뷰를 실시하였으며, 그 결과 가장 많이 나온 목소리가 바로 검색에 대한 불편함에 대한 사항이었다. 사용자들이 검색에 대한 불편함에 대해서 아래와 같이 이야기를 하였다.

“정확한 검색 단어를 넣지 않으면 원하는 세부내용 확인이 어렵거나 오래 걸립니다.”

“찾고자 하는 내용이 빨리 나오지 않아서 불만입니다. 띄어쓰기만 잘못해도 찾는 시간이 오래 소요됩니다.”

“검색 시 불필요한 검색결과 값이 너무 광범위하게 나와서 원하는 내용을 찾기가 어렵습니다. 따라서, 상담이 지연되거나 전화상담 종료 후 고객에게 재발신해서 안내할 수 밖에 없습니다.”

이러한 문제점들을 해결하기 위해 K생명보험사 고객센터는 검색용이성 향상의 방안으로 제일 먼저 기존의 검색엔진을 업그레이드 시켰다. 기존의 검색엔진 Version은 ver2.0 이었으나, 시스템 재구축을 하면서 ver4.0으로 교체하였다. 검색엔진을 업그레이드함으로써 다양한 검색 및 지원기능이 추가되었다. 기존의 단계검색, 카테고리검색, 파일검색 등의 기능이 향상되었고, 사용자가 검색창에 검색단어를 입력 시 검색어를 자동 완성시켜 주는 자동완성기능이 추가되었으며, 인기검색어, 추천검색어, 연관검색어 등의 제공을 통해 사용자들이 고객이 문의하는 질문사항에 신속하고 정

확하게 답변할 수 있도록 개선하였다.

또한 신조어, 동의어, 띄어쓰기, 맞춤법 등의 기능을 지원을 신설하였다. 과거 시스템에서는 명확한 키워드가 아닌 경우에는 사용자가 원치 않는 검색결과 값 제공이 높았고, 검색 후 추가 검색이 필요한 경우 사용자가 직접 관련 내용들을 모두 고려하여 검색해야 하는 번거로움이 발생 하였는데, 자연어 중심의 검색방식 제공으로 난해한 보험용어 등을 신조어로 고유 명사화하여 콜센터 = 콜센타, 유니버셜 = UL = ul 등 동일한 값으로 검색 결과가 나올 수 있도록 기능을 개선하였다.

둘째, Flexible한 웹사이트 UI로 개편하였다. 기존에는 유사한 성격의 메뉴명과 복잡한 세부 카테고리 구조로 인하여 사용자들의 편의성이 고려되지 못하던 것을 업무목적 및 콘텐츠 활용 목적에 따른 메뉴의 정의 및 세부 카테고리를 재분류하여 Portal site에 익숙한 사용자들에게 사용자 중심의 업무특성을 고려한 UI를 구성하여 시스템 사용의 효용성을 높였다.

셋째, 타 시스템과의 연계 인프라를 강화하였다. 고객과 상담할 때 회사내 주요시스템(예: 질병코드 확인, 장애등급 확인 등)과 연계가 요구되는데, 이때 느려질 수 있는 고객응대 소요시간을 단축코자 하였으며, 과거에 타 시스템 연계시 느림현상이 나타난 문제점을 해결하여 3만명 사용자들이 동시접속에도 무리가 없도록 개선하였다.

4.4.2 정보 품질

아무리 시스템 품질이 우수하여도 시스템에 수록되어 있는 정보(지식)이 사용자들에게 도움이 되지 않는 정보(지식)이라면 사용자들은 시스템을 외면할 수밖에 없을 것이다. K생명보험사 고객센터는 정보의 품질 개선을 위해서 사용자들이 인터뷰에서 제기한 제공지식 해석의 불명확성과 부정확한 정보제공 등의 문제를 해결하기 위해 정보의 수록 및 가공성 개선에 재구축 포인트를 두었다.

과거 시스템 내 수록되어 있는 정보(지식)에 대해서 사용자들은 아래와 같이 이야기를 하였다.

“정보가 너무 많을 경우, 다 이해하고 고객에게 안내 해주는데 시간소요가 많고 요점파악에 어려움이 많습니다.”

“일단 내용이 확인 되어도, 고객과 상담 중에 읽고 이해해서 안내하기 어렵게 되어 있어 통화 종료 후 이해해서 다시 재 발신을 하는 경우가 많습니다.”

“눈에 쉽게 들어오지 않고, 너무 어려운 용어투성이 입니다.”

이러한 문제점들을 해결하기 위해 K생명보험사 고객센터는 첫째, 상품자료 수록내용을 개선하였다. 고객이 고객센터로 전화하여 문의하는 내용 중 대표적인 문의사항이 바로 본인이 가입한 상품에 대한 사항이다. 또한 보험의 특성상 보험상품은 장기성 상품이라서 과거 20~30년 전에 판매되었던 상품까지도 고객센터 상담사들은 내용을 파악하고 있어야 한다. 이러한 어려운 점들을 해결하기 위해 시스템 내 별도의 보험상품방을 개설하여 K생명보험사 창립 이후 판매된 모든 상품을 보험종류별, 판매기간별로 구분하여 수록하고, 상품명을 검색하면 보장내용, 가입방침, 계약선택기준, 가입설계서, 상품안내장, 약관 등을 모두 한번에 확인할 수 있도록 상품자료 수록방법을 개선하였다. 따라서, 고객이 상품관련 어떠한 질문을 하여도 지식관리시스템의 보험상품방에서 쉽게 검색하여 답을 말할 수 있게 되었다.

둘째, 사내 사규 및 업무매뉴얼과의 콘텐츠 구성 및 내용을 일치시켰다. 상담사들이 고객 상담을 위해 얻는 지식은 주로 회사의 사규, 각종 업무매뉴얼, 교육자료, 지식관리시스템 등이다. 그러나 지식관리시스템 지식의 신속한 업그레이드 미비 및 관련부서와의 커뮤니케이션 부재 등으로 내용에 다소 혼선이 있었다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 모든 사내지식을 확인하여 지식관리시스템내의 지식을 정확하게 등록하였으며, 시스템 카테고리 및 콘텐츠의 정렬방법 등도

사내 매뉴얼과 일치화하여 사용자들이 보다 쉽게 시스템을 활용할 수 있도록 개선하였다.

셋째, 그룹별, 사용자별 특화된 정보와 지식을 제공하였다. K생명보험사 고객센터는 시스템을 재구축하면서 사내 모든 조직에게 지식관리시스템을 Open하겠다는 목표를 세웠다. 채널별 이해관계자 및 고객센터 상담사간 시스템 접근권한을 이원화하고자 한 것이다. 결국 사용자 그룹을 고객센터 상담사, 내근사원, 컨설턴트 조직으로 나누어 사용자 그룹별 정보/지식을 구분, 각 사용자에게 적합한 특화된 정보와 지식을 제공을 제공할 수 있도록 하였다.

4.4.3 운영전략 & 프로세스

지식관리시스템이 효율적으로 활용될 수 있도록 하기 위해 K생명보험사 고객센터는 다양한 운영전략과 프로세스를 새롭게 시도하였다. 대부분의 의견은 지금까지 지식관리시스템을 직접 운영한 운영자와의 인터뷰를 통해 파악한 것이다. 시스템 운영에 있어 운영자들은 아래와 같이 이야기를 하였다.

“시스템 운영자가 2명에서 4천여 개의 콘텐츠를 관리하는 게, 너무 버겁습니다. 더구나, 위에 관리자도 없다 보니, 정보수록을 위해 관련부서와의 커뮤니케이션에 어려움이 많습니다.”

“사용자들이 지식관리시스템에 친숙하게 될 때까지는 지속적인 교육과 다양한 이벤트가 필요합니다. 경력이 많은 사원 중에도 본인의 메모장이나 교재를 가지고 상담하는 상담사들이 있습니다.”

이러한 문제점을 개선하기 위해 K생명보험사 고객센터는 첫째, 시스템 검색방법에 대한 교육프로그램을 개선하였다. 과거에는 주로 신입사원이 입사하면 초기에 1시간 정도의 교육만 운영하던 방법을 3가지 프로세스로 변경하였다. 먼저 상담입문과정에서는 상담실무이론(60시간) 교육 이후, 지식관리시스템을 통한 상담이론교육을 15시간 운영하는 것으로 교육시간을 확대 재편하였으며, 입문과정 후, 2개월간 진행

되는 양성과정에서는 매일 오후 1시간씩 상담사들이 그날 어려워했던 고객들의 전화에 대해서, 다시 한번 고객의 질문사항을 지식관리시스템을 통해 확인해 보는 검색실습을 운영하는 것으로 변경하였으며, 기존 사원들에게는 분기1회 90분씩 검색이슈사항 위주로 교육을 진행하는 것으로 교육 커리큘럼 및 프로세스를 개선하였다.

둘째, 지식관리시스템 관리를 위한 운영조직을 개편하였다. 과거에는 2명의 시스템 운영자가 각기 다른 센터에서 근무를 하였으며, 이들을 관리하는 별도의 관리 담당자도 없었다. 그러다 보니, 운영자 별로 지식을 등재하는 형태도 다르고, 관련부서와 커뮤니케이션도 어려웠으며, 시스템을 개선하고 싶어도 특별히 관리자가 없다 보니 개선을 요청할 대상조차 없었다.

이러한 문제점을 개선하기 위해 시스템 운영자의 선발요건, 조직, 운영, 역할에 대한 Role을 정하여 기존 2명의 운영자에서 총 4명으로 운영자를 추가 선발하였으며, 이들 운영자들을 관리하는 관리자도 선발하여 지식관리시스템 조직을 새롭게 구성하였다. 또한 고객센터가 아닌 본사로 근무지를 조정하여 관련부서와 유기적인 커뮤니케이션을 통해 정보지식을 신속히 받을 수 있도록 개선하였다.

셋째, 업무와 연관된 정보지식을 시스템 내 실시간으로 반영하였다. 과거에는 부서에서 신규 또는 변경된 지식을 운영자에게 알려주지 않으면 시스템 내 정보(지식) 등록에 많은 어려움이 있었으나, 부서별로 담당자를 지정하여 사전 커뮤니케이션을 하고 담당자들의 확인을 거쳐 지식을 등록할 수 있도록 Process를 변경하여, 새로운 지식이 정확하고 신속하게 지식관리시스템에 수록될 수 있도록 개선하였다.

넷째, 시스템 사용자 독려활동을 강화하였다. 먼저 보상부문으로는 '지식검색의 신'을 매달 선발하는 흥미위주의 이벤트도 개최하였다. 지식관리시스템 검색 활동 우수자를 5명씩 선발하여 시상을 하였으며, 매주

1회씩 '돌발퀴즈'를 전개하여 당첨자에게도 조그만 선물을 전달하였다. 평가부문으로는 지식관리시스템 내 오류지식 등을 발견하여 운영자에게 신고를 하면 매월 평가에 가점을 부여하여 상담사들이 적극적으로 관심을 가지고 사용할 수 있도록 하였다.

4.4.4 최고경영층 지원을 통한 변화관리

앞에서 살펴본 문헌연구에서 최고경영자의 리더십은 실제 조직저항에 대한 변화관리로 그 성과가 나타나는 경우가 대부분이다. 즉, 최고경영층 지원의 가시적인 중요한 성과가 변화관리이므로 해당 변수의 대부분 명칭을 최고경영층 지원을 통한 변화관리로 명명하고자 한다.

“고객접점의 모든 채널[고객센터, 고객플라자, 지점 담당, 컨설턴트(Financial Planner)]에서 동일한 내용의 표준화된 지식을 보유하여 고객과 항상 일관된 커뮤니케이션을 실시해야 합니다. 이럴 때만이 고객을 위한 진정한 Single View가 이루어집니다.” (K생명보험사 CEO 당부사항 인용)

첫째, K생명보험사의 CEO는 고객접점에서의 고객응대가 얼마나 중요한지를 지속적으로 강조하였다. 이러한 CEO의 의지를 받들어, K생명보험사 고객센터는 지금까지 고객센터 상담사와 일부 사원들에게만 제공되었던 지식관리시스템을 재구축하면서는 고객센터 상담사(700여명)와 내근사원(4,500여명), 그리고 20,000여명의 컨설턴트 조직(Financial Planner)에게 까지 Open한다는 목표를 가지고 재구축을 추진하였다. 고객센터 내부적으로는 고객센터에서 회사의 모든 조직이 사용하는 시스템을 만들고, 향후 관리해야 한다는 것에 대해 많은 Risk와 부담감을 가졌으며, 이에 따른 내부반발도 높았다. 시스템을 재구축하여 기존대로 고객센터 상담사들만 사용하는 고객센터 전용시스템으로 재구축하자는 의견과 회사의 모든 고객접점 채널 사용자들이 활용할 수 있도록 사용자의 대상을 확대하자는 의견이 팽팽히 맞섰다. 그러

나, 고객센터 총괄 담당인 보험서비스지원실장이 좋은 시스템을 우리만 사용하는 것은 맞지 않으며, 고객접점의 모든 사용자들이 활용하여 고객에게 보다 수준 높은 서비스를 제공하는 것이 옳다고 결정을 내려 중국에는 사내 모든 조직에게 Open하는 것으로 추진하였다. 당시 고객센터 지식관리시스템 Project Manager 는 이 부분에 대해서 아래와 같이 회고하였다.

“전사 Open하는 것에 대한 내부반발이 너무 컸습니다. 고객센터에서 하는 업무가 회사 전체를 Cover 하는 것에 대한 부담감들이 상당히 많았습니다. 그러나, 회사 내에서 고객센터의 위상을 높이고, 고객센터 전용 시스템을 전사로 Open하여 모든 직원들이 활용한다면 고객접점 직원들의 업무 효율성 향상 및 정확하고 신속한 고객응대를 통해 고객만족도가 증가할 것이라는 확신이 있었기에 강력하게 추진하였습니다.”

둘째, 매월 영업현장에 교육지원을 실시하였다. 지식관리시스템을 전사 시스템으로 Open하고, 사내 시행문을 통한 공지, 사내방송 및 커뮤니티(사내신문)를 통해 공지하였음에도 불구하고 영업현장 컨설턴트들의 활용량은 크게 늘어나지는 않았다. 활용량이 증가하지 않은 것에 대해 내부적으로 검토해본 결과, 아직도 홍보가 많이 되지 않았으며, 또한 낯선 시스템이다 보니 영업현장에 활용 교육이 필요하다는 결론을 내렸다. 따라서, 매월 영업현장에 시행문을 통해 지식관리시스템 활용방법에 대한 교육 안내와 신청을 받고, 고객센터의 시스템 운영자들이 직접 현장을 찾아가서 교육을 진행하는 프로세스를 만들었다. 보험서비스지원실장의 적극적인 호응 및 지원으로 매월 20여 곳에 영업현장 지점을 방문하여 지식관리시스템에 대한 활용교육을 컨설턴트들에게 실시하니 현장의 반응도 매우 좋았으며, 월 평균 조회수도 160,000건에서 200,000여건으로 지속적으로 증가하여 명실상부한 전사시스템이 되었다.

셋째, 매월 채널별 활용통계를 공유하여 전사적인

관심을 높였다. 매월 전사 시행문을 통해 채널별, 부서별, 본부별 사용현황, 변동추이, 이달의 인기컨텐츠 Top 10, 이달의 Issue 사항 등의 공유를 통해 전사적인 관심을 가질 수 있도록 하였으며, 매월 실시하고 있는 사내 ‘전사마케팅전략회의’ 시에도 현황에 대한 자료를 제공하였다.

넷째, 예산확보 및 인력충원을 실시하였다. K생명보험사 고객센터는 지식관리시스템 재구축을 위해 우선 예산확보가 시급했다. 그러기 위해서는 시스템 재구축에 대한 당위성을 명확히 하여 예산관련 부서의 설득이 필요했다. 재구축에 대한 당위성 설명은 복잡한 상담정보의 증가 및 모든 접점채널에서 고객과 일관된 커뮤니케이션을 위한 수단이 필요하다는 것으로 설명을 하였으며, 아울러 도입의 필요성에 대한 IT심사협의 회에서는 보험서비스지원실장이 직접 참여하여 회의 참석자들에 대한 설득으로 예산을 획득할 수가 있었다. 또한 기존에 시스템 운영자가 2명이던 것을 4명으로 확대하고, 근무지도 분사로 인사발령을 내서 함께 근무할 수 있도록 하였는데, 이 역시 보험서비스지원실장의 강력한 추진의지가 큰 힘이 되었다.

다섯째, 전사 명칭공모를 실시하였다. 시스템 재구축 후, 전사 시스템화의 첫 번째 작업으로 사내 모든 조직을 대상으로 지식관리시스템의 새로운 명칭을 공모하였다. 시스템 Open 전 2주간의 기간을 통해 진행하여, K생명보험사 고객센터의 지식관리시스템은 ‘Da-more(보험상담의 모든 지식을 Da-모아서 모든 고객접점의 직원들이 Da 사용하는)시스템’이라는 새로운 명칭을 부여 받았으며, 수상자들에게는 소정의 상품권을 지급하였다. 이러한 일련의 작업을 통해 새롭게 재구축한 지식관리시스템이 명실 공히 전사 시스템으로 Open한다는 것을 직원들에게 홍보를 할 수가 있었다.

앞서에서 논의한 K 보험사의 고객센터 지식관리시스템 재구축 사례 분석을 통한 연구발견점은 다음의 <

표 3>과 같이 정리되며, 시스템 구축시 주요 요인별로 전통적인 지식관리시스템과 차별화되는 고객센터 맥락의 고유한 특성들과 이슈들이 있기 때문에 이 사항들이 충분히 고려되어야 함을 알 수 있다.

<표 3> K 보험사 고객센터 지식관리시스템 사례분석 결과 요약

주요 요인	사례 분석 내용 및 시사점	관련 연구	고객센터 지식관리시스템 특성에 따른 이슈
시스템 품질	<ul style="list-style-type: none"> 검색정확도 향상 및 각종 검색지원기능 강화 Flexible 한 웹사이트 UI로의 개편 타 시스템과의 연계 인프라 마련 	DeLone & Mclean (1992)	타시스템 연계와 실시간 정보검색성공률
정보 품질	<ul style="list-style-type: none"> 상품자료 수록내용 개선 사내 사규/업무매뉴얼의 구성과 내용 일치 그룹별, 사용자별 특화된 정보와 지식 제공 		지식등록자와 사용자가 분리되며 그룹별/사용자별 특화 지식 제공
운영전략 & 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> 시스템 검색방법에 대한 교육프로그램 개선 지식관리시스템 관리를 위한 운영조직 개편 업무와 연관된 지식을 시스템에 실시간 반영 시스템 사용자 독려활동 강화 	Sanchez (1996)	고객문제해결을 위한 신규지식의 빠른 등록과 업데이트
최고경영층 지원을 통한 변화관리	<ul style="list-style-type: none"> 임원진의 강력한 추진의지와 전사적 시스템화 매월 영업현장 교육지원 실시 매월 통계공유를 통한 활용강화 예산확보 및 인력충원 명칭공모 등을 통한 홍보 및 조직저항 극복 	Davenport & Prusak (1998)	2개 이상의 유관부서 임원들간의 합의와 추진의지

V. 토의 및 시사점

K생명보험사 고객센터의 지식관리시스템 재구축 성공과 활용에 영향을 미치는 요인들은 기존 연구에서 제시하고 있는 틀과 고객센터 특수상황 하에서 종합적으로 설명될 수 있다. 본 연구에서는 면담과 관찰, 회의 등을 통해 K생명보험사의 혁신 사례를 기존 연구에서 제시된 지식관리시스템 성공요인들과 함께 고객센터 맥락에서 분석하였다. 특히 기존의 지식관리시스템과 비교해 볼 때, 고객센터 지식관리시스템에서는 고객응대시점에서 문제해결을 위한 지원 니즈가 높기 때문에 그룹별/사용자별 특화 지식 제공과 실시간 검색성공률이 매우 중요하다. 본 연구의 사례분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저 DeLone & Mclean(1992)의 연구에서 제시

된 시스템 품질 측면에서 K생명보험사는 검색정확도 향상 및 각종 검색지원기능 강화, 그룹별/사용자별 특화된 정보와 지식 제공, Flexible 한 웹사이트 UI로의 개편, 타 시스템과의 연계인프라 마련으로 설명할 수 있다. 그리고 정보 품질은 상품자료 수록내용 개선, 사내 사규/업무매뉴얼과의 일치, 업무와 연관된 지식의 시스템 내 실시간 반영과 관련이 있다.

Sanchez(1996) 등에서 제시된 운영전략 & 프로세스 측면에서 볼 때, K생명보험사 사례에서는 시스템 검색방법에 대한 교육프로그램 개선, 지식관리시스템 관리를 위한 운영조직 개편, 업무와 연관된 지식의 시스템 내 실시간 반영, 시스템 사용자 독려활동 강화, 학습동아리 운영 등이 발견되며, 마지막으로 Davenport & Prusak(1998) 등이 제시한 최고경영층 지원과 변화관리는 임원진의 추진의지 및 전사 시스템화, 매월 영업현장 교육지원 실시, 매월 통계공유

를 통한 활용강화, 예산확보 및 인력충원, 전사 명칭공모 실시와 모두 연관된다.

한편, 본 연구에서는 기존의 지식관리시스템 구축 성공에 대한 중요 요인과 차별화되는 고객센터 맥락의 요인을 탐색하고자 하였다. 우선 기존의 지식관리시스템과 고객센터 지식관리시스템의 특성을 비교해보고 본 연구진과 K생명보험사 고객센터는 시스템 재구축 전에 다양한 계층의 사용자들과 면담을 통해 기존 시스템 사용시 가장 불편했던 대표적인 요소들이 무엇인지를 조사하였다. 기존 시스템을 사용하던 사용자들이 주로 제기한 불편사항들을 정리하면 ‘검색이 너무 어렵고 불편하다’, ‘검색시 해당내용에 대한 조회 실패율이 너무 높다’, ‘검색시간이 너무 오래 걸린다’ 등 시스템 사용시 검색의 불편함에 대해 많은 어려움을 호소하였다. 지식관리시스템의 특성상 고객이 전화를 통해 문의한 내용을 신속히 검색하여 고객에게 답변을 하여야 함에도 불구하고, 검색의 정확도가 미흡하여 시스템을 통한 고객응대에 애로사항이 많다는 것을 알 수 있었다.

따라서, K생명보험사 고객센터는 지식관리시스템 재구축 전에 고객 상담시 ‘정보검색성공률’이 어느 정도인지를 파악해보기 위해 현황을 파악해 보았다. 하루 동안 고객의 질문사항에 대해 상담사들이 지식관리시스템의 사용량 및 사용시 고객이 문의한 사항에 대해 얼마나 빨리 정확한 결과값을 도출하는지에 대해 측정을 하였다.

측정방법은 K생명보험사 고객센터의 상담시스템인 ‘텔레프로시시스템’ 상담접수 화면에서 ‘지식관리시스템’에서 정보검색 소요시간을 파악하는 것으로 ‘20초 이내’, ‘20초~60초 이내’, ‘60초 이상’, ‘검색실패’, ‘사용안함’으로 구분하여 상담사들이 고객 상담과 동시에 시스템에 직접 체크할 수 있도록 하였다. K생명보험사 고객센터는 ‘20초 이내’에 고객이 문의한 사항을 찾으면 정보검색성공률 측정의 ‘성공’으로 기

준을 정하였다. ‘20초 이내’를 성공 기준으로 정한 이유는 K생명보험사 고객센터 상담사들에게 고객 통화 연결 시에서부터 결과 값을 도출하는데 가장 적당한 시간이 얼마인지 인터뷰하여 결정한 내용이다. 하루 동안의 측정결과였지만, 놀랍게도 고객이 문의하는 내용에 대해 ‘20초 이내’에 찾을 수 있었다고 답을 한 상담사는 전체 사용자의 22.4%로 매우 미약하였다. K생명보험사 고객센터는 재구축을 진행하면서, 어느 단계가 되면 재구축의 성과가 있는지를 판단하기 위해 위와 같은 동일한 방법으로 ‘정보검색성공률’을 측정하였는데, 정보 품질의 향상과 운영전략 & 프로세스를 개선한 후에 측정한 결과는 60% 대로 나타났다. 그 이후에는 더 이상 개선되지 않는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 시스템을 품질 향상을 위해 시스템을 전반적으로 재구축하고, 3개월 후 다시 측정한 결과, 85%까지 개선되었음을 확인할 수 있었다.

따라서, 고객과의 전화 상담 시에 주로 사용되는 지식관리시스템에서는 ‘정보검색성공률’의 개선이 사용자들의 활용률, 만족도 등을 높일 수 있는 중요 요소라고 판단되며, ‘정보검색성공률’을 높일 수 있는 가장 효과적인 방법은 시스템 품질 개선이라는 점도 알 수 있었다. 또한 고객센터에서는 고객접점이라는 업무적 특성상 사용자별 맞춤화되고 특화된 정보/지식 제공과 빠른 업데이트가 관건이 되기 때문에 정보 품질이 매우 중요하다. 이러한 지식관리시스템에 등록되는 정보/지식의 특징과 정보검색성공률의 중요성은 고객접점에서의 실시간 문제해결이라는 고객센터 지식관리시스템이 가지는 고유한 특성과 맥락을 반영한 결과로 해석된다.

K생명보험사는 2015년 지식관리시스템을 다시 한번 변화시켰다. 지식관리시스템을 전사 Open하면서 전 직원들이 사용할 수 있었고, 사용하면서 여러 계층의 개선에 대한 건의사항도 접수되었다. 그 중 20,000여명의 컨설턴트 조직(Financial Planner)

들이 강하게 요구한 개선 건의사항은 바로 태블릿 PC에서 지식관리시스템을 활용할 수 있게 해달라는 요구사항이었다. 사무실이 아닌 외부공간에서 고객상담 서비스를 진행하는 컨설턴트 조직(Financial Planner)에게는 언제 어디서든 고객의 문의사항에 바로 답할 수 있는 이동과 휴대성의 장점이 있는 시스템 체계가 필요하였다. 이에 따라 K생명보험사는 사용자의 활용성 및 편의성을 더욱 확대시키기 위해 지식관리시스템을 태블릿PC에 최적화된 시스템으로 새롭게 구축하였다.

종합적으로 지식관리시스템의 재구축 성공과 활용에 영향을 미치는 요인을 살펴보면 첫째, 시스템 품질, 둘째, 정보 품질, 셋째, 운영전략 & 프로세스, 넷째, 최고경영층 지원을 통한 변화관리였으며, 고객접점에서의 문제해결지원과 정보검색성공률도 주요한 요인으로 파악되었다. 또한 사용자의 사용편의성을 더욱 강화시키기 위해서는 태블릿PC와 같은 모바일환경에 적합한 시스템체계가 구축될 필요가 있을 것이다.

VI. 결론 및 연구 한계점

본 연구의 사례분석 결과, 고객센터 지식관리시스템의 성공과 활용도 제고를 위해서는 우수한 시스템 품질(접근용이성, 사용편리성, 검색용이성, 속도/메뉴 구성 등)과 정보 품질(정확성, 유용성, 적시성, 업무관련성, 다양성 및 세분화 정도 등), 시스템 활용을 위한 적절한 운영전략과 프로세스(교육 및 훈련기회, 운영인력 적절성, 승인속도/절차, 보상/평가 등), 최고경영층 지원을 통한 변화관리(조직장 관심과 참여, 추진의지, 예산투자, 홍보) 등이 고려되어야 하며, 이러한 요소들 중 고객접점에서의 실시간 문제해결의 지원이라는 고객센터 고유의 특성과 맥락이 충분히 고려될 필요가 있음을 확인하였다. 따라서 전통적인 지식관리

시스템과 달리 특화된 지식 제공여부와 실시간 정보 검색성공률이 고객센터 지식관리시스템의 주요한 성과지표로 고려될 만하다. 이는 지식관리시스템 구축에서 고객센터의 경우 전통적인 지식관리시스템과의 차별화 요소가 있음을 시사한다.

본 연구는 고객센터 지식관리시스템 구축 및 활용에 대한 연구가 부족하고 여전히 많은 고객센터들이 지식관리시스템을 성공적으로 운영하지 못하고 있는 시점에서 고객센터 맥락과 특성을 고려하여 지식관리시스템 구축과 운영에 대한 연구를 수행하였다는 점에서 학술적, 실무적 의의가 있다. 본 연구결과는 고객센터에서 상담지식의 중요성을 인식하고, 지식관리시스템을 보다 활성화하여 앞으로 고객의 기대만족 극대화에 커다란 공헌을 할 것이다. 또한, 이 연구를 시발점으로 하여 많은 고객센터들이 지식관리시스템에 대한 더욱 지대한 관심을 갖게 될 것으로 기대된다.

하지만 본 연구 역시 몇 가지 한계점을 지닌다. 지식관리시스템의 재구축과 활용에 대하여 한 기업의 고객센터를 대상으로 사례분석을 실시하였으므로 단일 사례로서 일반화에 제약을 가진다. 본 연구의 한계점을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 고객센터 지식관리시스템에 대한 선행연구를 확인하기가 어려워 다양한 연구자료 확보에 어려움이 있었다. 둘째, 특정 산업의 고객센터를 대상으로 하여 수행되었기 때문에, 본 연구에서 도출된 결과를 일반적인 다른 산업에 적용하는 것은 무리가 있을 수 있다. 예를 들어 지식 승인속도와 절차, 승인편리성 등은 보험업의 업무적 특수성을 반영한 사항일 수가 있기 때문에 일반화와 해석에서 주의가 필요하다. 연구결과의 일반화를 위해서는 다양한 산업의 고객센터에서 운영하는 지식관리시스템에 대한 추가적 분석이 수반되어야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서 활용한 인터뷰 내용이나 관찰은 객관성에서 한계가 있을 수 있으

며, K보험사 고객센터에서 실제 지식관리시스템을 사용하는 사용자 및 관리자를 중심으로 실시되었기 때문에 K보험사 전사보다는 고객센터 사례로서만 이해되는 것이 바람직하다. 마지막으로 본 연구는 응대율 등 몇몇 데이터 외에는 계량적 데이터를 거의 활용하지 못한 한계점이 있다. 연구결과의 객관성 제고를 위해서는 관찰, 인터뷰 외에도 계량 데이터 보완이 향후 필요할 것이다.

본 연구에서 제시한 재구축 성공과 활용에 영향을 미치는 4가지 요인은 고객센터의 고유 여건이나 특성에 따라 지식관리시스템의 성공적인 활용요인의 중요도가 다를 수 있다. 고객센터에서의 성공적인 지식관리시스템의 운영 및 활용을 위해서는 자체 고객센터의 환경과 특성, 여건 등을 고려하여 구축성공과 활용의 중요성을 판단하고 선택적으로 관리하는 노력이 수반되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

1. 강병철, & 김영배. (1999). 지식경영 사례 및 혁신 모형: 연구개발에 대한 지식경영: 사례연구. 지식경영 학술심포지움, 2(단일호), 435-454.
2. 고준, & 전성일. (2005). 온라인 공간에서의 문제 해결: 전문가 지식 네트워크에 관한 사례연구, 지식경영연구, 6(2), 149-167.
3. 김상수, & 김용우. (2000). 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구. 경영학연구, 29(4), 585-616.
4. 김재전, 조건, 조성도, 고준, 이상준, & 이길형. (2009). 중소기업의 정보시스템 도입과 실행과정에 대한 사례연구: 화천기공을 중심으로. 지식경영연구, 10(4), 185-207.
5. 신선진, 공희경, & 고준. (2008). 지식관리시스템에서의 지식공유에 대한 영향요인과 성과간의 구조적 관계에 관한 연구. 지식경영연구, 9(2), 87-107.
6. 연명흠, 한아름, & 천정은. (2009). 대학 그룹웨어의 UI 디자인 가이드라인 개발. Journal of Integrated Design Research, 8(2), 83-97.
7. 유영만, & C&C, S. K. (1999). 지식경영과 지식관리시스템. 서울: KPI Publishing Co.
8. 유일, 고준, 김재전, & 박성종. (2006). 지식경영시스템의 사용자 성과에 영향을 미치는 요인: 실행공동체 특성요인을 중심으로, 지식경영연구, 7(1), 31-47.
9. 이충근, 이수용, & 이근희. (2013). Business Analytics 를 이용한 기업 지식관리시스템 구축 사례 연구. 지식경영연구, 14(4), 137-149.
10. 장영철, 이견창, & 강인원. (2008). 코레일 지식경영 활성화 사례. 지식경영연구, 9(4), 157-178.
11. 장정주, & 고일상. (2007). 업무-KMS 적합이 KMS 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 정보시스템연구, 16(1), 179-200.

12. 정성윤, 김영진, 김태학, & 옥현. (2013). AHP 를 이용한 건설인허가전자처리시스템 리뉴얼 핵심성공요인 분석. 한국정보과학회 2013 한국컴퓨터종합학술대회 논문집, 3-5.

[국외 문헌]

1. Anton, J. (2000). The past, present and future of customer access centers. International Journal of Service Industry Management, 11(2), 120-130.
2. Anderson, A. (1995). The APQC 1996 The Knowledge Management Assessment Tool. Arthur Anderson and the American Productivity & Quality Center.
3. Alavi, M. (1994). Computer-mediated collaborative learning: An empirical evaluation. MIS Quarterly, 159-174.
4. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 107-136.
5. Bailey, J. E., & Pearson, S. W. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. Management Science, 29(5), 530-545.
6. Belardo, S., Karwan, K. R., & Wallace, W. A. (1982, December). DSS component design through field experimentation: an application to emergency management. In Proceedings of the Third International Conference on Information Systems (Vol. 93).
7. Bolisani, E., & Scarso, E. (1999). Information technology management: a knowledge-based perspective. Technovation, 19(4), 209-217.

8. Christodoulou, S. P., & Papatheodorou, T. S. (2005). Web Engineering Resources Portal (WEP): A Reference Model and Guide. *Web Engineering*, 31.
9. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press.
10. Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
11. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
12. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
13. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
14. Doll, W. J., & Torkzadeh, G. (1998). Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context. *Information & Management*, 33(4), 171-185.
15. Drucker, Peter F. (1993), 『Post-Capitalist Society』, New York, NY: Harper Press.
16. Glazer, R. (1998). Measuring the knower: Towards a theory of knowledge equity. *California Management Review*, 40(3), 175-194.
17. Gold, A. H., & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
18. Ives, B., Olson, M. H., & Baroudi, J. J. (1983). The measurement of user information satisfaction. *Communications of the ACM*, 26(10), 785-793.
19. Kim, Y., Krishnan, R., & Argote, L. (2012). The learning curve of IT knowledge workers in a computing call center. *Information Systems Research*, 23(3), 887-902.
20. King, W. R., & Epstein, B. J. (1983). Assessing information system value: An experimental study. *Decision Sciences*, 14(1), 34-45.
21. Lederer, A. L., Maupin, D. J., Sena, M. P., & Zhuang, Y. (2000). The technology acceptance model and the World Wide Web. *Decision Support Systems*, 29(3), 269-282.
22. Mahmood, M. A., & Medewitz, J. N. (1985). Impact of design methods on decision support systems success: an empirical assessment. *Information & Management*, 9(3), 137-151.
23. Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.
24. O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
25. Pant, S., & Ravichandran, T. (2001). A framework for information systems planning for e-business. *Logistics Information Management*, 14(1/2), 85-99.
26. Roth, G., Kleiner, A., James, John, & AW. (1998). Developing organizational memory

- through learning histories (pp. 123-144). Butterworth-Heinemann, Wobum, CA, USA.
27. Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76.
 28. Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
 29. Seddon, P. B. (1997). A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success. *Information Systems Research*, 8(3), 240-253.
 30. Srinivasan, A. (1985). Alternative measures of system effectiveness: associations and implications. *MIS Quarterly*, 9(3), 243-253.
 31. Standing, C. (2002). Methodologies for developing Web applications. *Information and Software Technology*, 44(3), 151-159.
 32. Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

저자소개



홍병선 (Byung Sun Hong)

동국대 법학과를 졸업하고, 전남대학교 대학원에서 석사(전자상거래학전공)를 마치고, 동 대학원에서 박사학위를 수료하였다. 현재 교보생명 고객만족센터지원파트에 파트장으로 재직중이다. 연구 관심분야는 지식경영, 지식관리시스템 등이다.



고준 (Joon Koh)

KAIST 산업경영학과를 졸업하고, KAIST 테크노경영대학원에서 석사(조직전공)와 박사학위(MIS전공)를 취득하였다. 삼성전자반도체 지식경영팀에서 과장으로 근무한 경력이 있으며, 현재 전남대학교 경영학부 정교수로 재직 중이다. Communications of the ACM, International Journal of Electronic Commerce, Journal of Knowledge Management, Journal of the Association for Information Systems, information & Management, International Journal of Human Resource Management 등의 학술지에 논문을 게재해 왔으며, ICIS, ECIS, HICSS 등의 학회에서 다수의 논문을 발표하였다. 연구분야는 차세대 지식경영, 실행공동체 등이다.



정기주 (Ki Ju Cheong)

전남대 경영학과, 동 대학원 석사(석사)를 마치고 미국 알라배마 주립대학교에서 마케팅 박사학위를 취득후에 Purdue 대학교에서 조교수로 재직 후, 현재는 전남대학교에서 정교수로 재직 중이다. Journal of Advertising Research, Managing Service Quality, 경영학연구, 마케팅연구 등에 논문을 발표하여 왔으며, 한국고객센터서비스학회 초대 회장을 역임하였다. 연구 분야는 고객센터 운영혁신, 기술관리, 인력관리 등이 주된 연구 분야이다.