https://doi.org/10.15813/kmr.2020.21.3.007

비대면 서비스 조직에서 디지털 및 인적 지식자원이 상담사의 고객대응역량에 미치는 영향

Impacts of Digital and Human Knowledge Resources on Customer Response Capability of Customer Service Representatives

최수정 (Choi, Sujeong) 목포대학교[1)]

〈 국문초록 〉

고객이 기업과 상호작용하는 대표적인 비대면 서비스 접점인 콜센터에서 서비스를 제공하는 상담사는 그 기업의 서비스 경쟁력을 결정한다. 즉 기업의 우수한 서비스는 상담사의 서비스 역량에 의해 영향을 받는다. 변화하는 환경에서 기업의 대응 능력을 강조하는 민첩성의 개념을 도입하여, 본 연구는 먼저 상담사의 고객대응역량을 고객대응전문성과 고객대응민첩성의 하위차원으로 개념화하고 고객서비스성과에 미치는 효과를 분석한다. 이와 더불어 기업의 디지털 및 인적 지식자원이 상담사의 고객대응역량에 미치는 효과를 규명한다. 연구가설을 검증하기 위해 보험사 콜센터 2곳의 상담사로부터 수집한 371부의 응답을 가지고 PLS(partial least squares) 분석을 수행했다. 연구결과는 기업의 디지털 및 인적 지식자원이 상담사의 고객대응전문성과 고객대응민첩성을 향상시키고 이를 통해 고객서비스성과를 증가시킬 수 있음을 보여준다. 이 결과는 우수한 고객서비스를 창출하기 위해 먼저 상담사의 서비스 역량을 강화하는 것이 필요함을 제시한다.

주제어: 지식경영, 디지털지식자원, 인적지식자원, 고객대응역량, 고객대응전문성, 고객대응민첩성, 콜센터

1) 95choi@hanmail.net

논문접수일 2020년 08월 16일 | 1차 수정 2020년 08월 30일 | 게재확정일 2020년 09월 03일

1. 서론

고객이 기업과 상호작용하는 서비스 접점(service encounter)의 최대 관심사는 고객에게 우수한 서비스를 제공하는 것이다. 오늘날 대표적인 비대면 서비스 접점인 콜센터는 서비스 제공자 즉 상담사가 기업의 서비스 성과를 결정짓는 사람-집약적인 조직이다(Batt and Moynihan 2002). 콜센터에서 상담사는 기업과 고객을 연결하는 대표적인 경계담당자(boundary spanner)로서 고객에게 우수한 서비스를 전달하는데 중추적인 역할을 담당한다(Mukherjee and Malhotra 2006). 이에 서비스 접점을 대상으로 한 많은 선행연구에서 서비스 제공자의 관리가 기업의 서비스 경쟁력을 결정하는 핵심부분임을 강조했다. 기업이 우수한 서비스 역량을 보유하고 있더라도 서비스 제공자의 서비스 역량이 부족하면 결과적으로 그 기업의 서비스 경쟁력은 실현되기 어렵다. 그러므로 콜센터에서 상담사의 서비스 역량을 향상시키는 문제는 기업의 서비스 경쟁력을 향상시키는데 중요한 선결과제이다.

본 연구는 민첩성(agility), 지식경영, 정보기술(IT, information technologies)의 전략적 활용에 관한 문헌을 토대로, 고객서비스 분야에 새로운 시사점을 제시한다. 구체적으로 먼저 본 연구는 콜센터에서 상담사에게 요구되는 핵심적인 서비스 역량의 하나로 고객대응역량(customer response capability)을 제시한다. 고객대응역량은 기업이 효과적이고 빠른 실행을 통하여 고객니즈를 충족시키는 능력을 의미한다(Day 1994; Jayachandran et al. 2004). 본 연구에서 고객대응역량은 상담사가 고객의 정형화된 서비스 요구를 해결하고 나아가 예기치 못한 서비스 요구에 직면한 경우에도 정확하고 신속하게 처리하는 능력을 의미한다. 오늘날 고객은 상담사의 친절한 응대, 정중한 태도 등을 서비스 과정에서 기본적이고 당연한 것으로 받아들이는 경향이 있으며 이는 고객서비스의 기본이라고 평가한다. 더 나아가 고객은 상담사가 자신의 서비스 요구사항을 정확하게 이해하고 해결할 수 있는 지식과 전문성을 갖추고 있기를 기대한다(최수정, 신선진 2012; 최수정 2016; Choi and Ryu 2015). 그러므로 상담사의 전문성은 기업의 서비스 우수성을 평가하는데 핵심요인으로 작용할 수 있다. 하지만 서비스 분야의 대다수 연구는 고객이 경험한 서비스품질을 측정하는데 초점을 맞춘 반면 서비스를 전달하는 주체인 상담사의 역량을 향상시키는 문제에 관해서는 관심이 부족하였다.

본 연구는 급변하는 경영환경 속에서 기업의 정확하고 신속한 대응능력을 의미하는 민첩성의 개념을 도입하여, 콜센터 맥락에서 상담사의 고객대응역량을 개념화하고 핵심차원을 제시한다. 민첩성 개념은 서비스 및 IT분야에서 공통된 핵심 주제로 연구되고 있으며, IT에 기반한 대응성(responsiveness), 조직민첩성(organizational agility), 즉흥역량(improvisational capability)(곽기영, 홍문경 2011; Moorman and Miner 1998; Pavlou and El Sawy 2010; Sambamurthy et al. 2003; Tallon and Pinsonneault 2011)이 그 예이다. 서비스 분야에서도 Roberts and Grover(2012)는 고객대응역량의 개념을 토대로 고객민첩성(customer agility) 개념을 제안했고, Tallon and Pinsonneault(2011)은 신제품 개발환경에서 기업민첩성(firm agility) 개념을 제시했다. 본 연구는 예기치 못한 고객의 다양한 서비스 요구사항을 전화상으로 해결해야 하는 콜센터에서 상담사에게 필요한 서비스 역량으로 고객대응역량을 제시하고 고객서비스성과에 미치는 효과를 규명한다.

다음으로 본 연구는 상담사의 고객대응역량을 향상시키는 하나의 방안으로 기업이 오랜 시간에 걸쳐 축적한 지식자원의 효과를 검증하고자 한다. 특히 본 연구는 비대면 서비스 접점인 콜센터에서 상담사가 이용

가능한 지식자원을 디지털지식원천(digital knowledge source)과 인적지식자원(human knowledge source)의 두 가지로 구분한다. 디지털지식자원은 지식관리시스템, 지식포탈 등 전자적 지식저장소(electronic knowledge repositories)에 저장된 성문화된 형식지(explicit knowledge)를 의미하며, 인적지식자원은 조직 내 전문가가 보유하고 있는 성문화가 어려운 암묵지(tacit knowledge)를 의미한다. 조직지식 연구에서 형식지의 활용은 지식경영시스템(KMS, knowledge management systems)과 같은 전자적 지식저장소를 중심으로 많은 연구가 진행되었지만 암묵지의 활용에 관한 연구는 상대적으로 부족하다. 본 연구는 지식자원으로 형식지와 암묵지를 모두 고려하여, 상담사의 고객대응역량에 미치는 효과를 규명하고자 한다.

구체적으로 지식경영 연구는 조직지식이 기업역량 개발 및 우수한 기업성과를 이끌어내는 핵심자원임을 밝히며, 이에 조직차원에서 지식을 창조, 공유, 활용하는 노력을 지식경영의 패러다임 하에 수행해왔다(Alavi and Leidner 2001; 박상찬, 차현진 2017). 지식경영의 결과로 많은 기업들이 자사만의 전자적 지식저장소를 구축하고 이를 토대로 조직지식을 축적하여 조직구성원이 필요한 시점에서 활용할 수 있도록 구현하였다. 결과적으로 전자적 지식저장소는 성문화된 형태의 수많은 조직차원의 지식, 경험, 노하우 등을 축적하고 있다(Kankanhalli et al. 2005). 이와 더불어 연구자들은 성문화되기 어려운 지식 즉 암묵지를 활용하는 방법을 고민했으며, 하나의 방안으로 조직 내 각 분야의 전문가에 관한 지도를 작성하여 조직구성원이 필요한 시점에서 활용하는 것이 필요하다고 제시했다(Kanawattanachai and Yoo 2007; Su and Contractor 2011). 즉 조직구성원들이 조직 내에서 누가 어떤 분야의 경험, 노하우, 지식을 가지고 있는지를 파악할 수 있도록 하여 필요한 때에 활용할 수 있도록 하는 것이 암묵지를 활용하는 효과적인 방법이라고 주장했다. 하지만 대다수 지식경영 연구는 여전히 조직차원의 지식을 생성하고 공유하는 문제에 많은 비중을 두고 있는 반면에(이동윤 외. 2018), 이미 조직 내 축적된 지식을 어떻게 현장에서 활용할 수 있을 것인가에 관하여는 실증연구가 많지 않다(최수정 2016).

본 연구는 조직지식의 활용관점에서 전자적 지식저장소에 축적된 고객서비스 관련 지식(형식지)과 조직 내 전문가의 지식 활용(암묵지) 측면을 동시에 고려하여, 상담사의 고객대응역량에 미치는 효과를 규명한다. 이를 통해, 서비스 접점 상황에서 조직지식이 상담사의 고객대응역량을 강화하는데 활용되고 있는 구체적인 사례를 제시한다.

2. 문헌연구

2.1. 자원기반관점과 기업역량

기업에서 IT의 전략적 역할 즉 IT가 기업의 경쟁우위를 창출하고 유지하는데 기여할 수 있는가에 관한 질문은 정보시스템 분야의 본원적인 연구주제이다. 이 질문에 관한 해답을 제시하는데, Barney(1991)의 자원기반관점(RBV, resource-based view)은 매우 유용한 이론적 틀을 제공해 왔다. RBV는 IT가 기업의 경쟁우위를 창출하는데 핵심자원이 되기 위한 속성들을 제시한다. 구체적으로 모든 IT가 기업의 경쟁우위와 관련된 것은 아니며, IT가 가치 있고(valuable), 희소하며(rare), 경쟁사에 의해 모방이 불완전하며(imperfectly imitable), 마지막으로 대체할 수 없는(substitutability) 이러한 네 가지 속성들을 충족시키는 경우에만 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 것이다. RBV를 지식경영 분야에 도입하여, Grant(1996)는 기업이 보

유한 조직지식은 네 가지 속성을 충족시킬 수 있어 기업의 전략자원이 될 수 있다고 주장하며 이를 지식기반관점(knowledge-based view)으로 발전시켰다. 이처럼 특정 기업이 보유한 지식은 전략적 경쟁우위를 창출하고 지속가능하게 하는 핵심자원이다(박상찬, 차현진, 2017).

더 나아가 연구자들은 IT자원의 개념과 구분되는 "역량(capability)"의 개념을 도입하여, IT자원을 토대로 창출 가능한 기업역량을 의미하는 "IT-기반 역량(IT-enabled capabilities)"을 규명하고자 노력했다. 다시 말해서 자원(resource)과 역량(capability)은 구분되는 개념으로, 자원은 유형, 무형, 인적 자원들로 범주화가 가능한데 비해 역량은 이러한 자원을 결합하고 활용하는 기업의 능력을 의미한다(Grant 1996). Wade and Hulland(2004)는 물리적인 IT자원이 창출하는 성과는 일시적이며, 장기적으로 지속가능한 성과를 얻기 위해서 기업의 다양한 비즈니스 역량들을 지속적으로 개발하려는 노력이 필요하다고 주장했다. 예를 들어 Pavlou and El Sawy(2010)은 IT자원이 기업역량 즉, 즉흥적 대응역량(improvisational capability)을 향상시키고, 이 역량이 기업성과를 높인다고 주장했다. 안경민과 이영찬(2019)은 글로벌 환경에서 운영되는 ICT기업을 대상으로 정보기술 기반 동적능력(IT-enabled dynamic capability)이 혁신성과에 직접적인 영향을 주고 있음을 검증했다.

이처럼 IT-기반 역량에 관한 연구들은 IT자원이 먼저 기업의 비즈니스 역량을 향상시키고, 이를 통해 결과적으로 우수한 성과를 창출할 수 있다고 주장한다. 이러한 주장에 근거하여, 본 연구는 비대면 서비스 접점인 콜센터에서 기업의 디지털 및 인적 지식자원이 먼저 상담사의 고객대응역량을 향상시키고 이를 통해 고객서비스성과를 향상시킬 수 있음을 제안한다.

2.2. 서비스 조직의 지식자원

본 연구는 상담사의 고객대응역량을 향상시키는 핵심요인으로 기업이 그동안 축적해 온 지식자원에 초점을 맞추고 실증분석한다. 본 연구는 콜센터 상황에서 활용 가능한 지식자원을 전자적 지식저장소에 저장된 디지털지식자원(형식지)과 성문화되지 못한 인적지식자원(암묵지)으로 구분한다. 디지털지식자원은 전자적 지식저장소에 저장된 성문화된 지식을 가리키며(최수정 2016; Choi and Ryu 2015; Kankanhalli et al. 2005), 인적지식자원은 조직 내 개인이 보유한 암묵지를 가리키며 조직 내 전문가 활용(expert location)을 통해 측정해 볼 수 있다(Kanawattanachai and Yoo 2007).

구체적으로 디지털지식자원은 지식관리시스템, 고객 데이터베이스 등 전자적 지식저장소에 저장된 고객서비스 관련 지식을 의미한다. 기업은 전자적 지식저장소를 구축하여(최수정, 신선진 2012; 최수정 2016; Bock and Sabherwal 2008; Bock et al. 2010; Choi and Ryu 2015; Kankanhalli et al. 2005), 기업의 비즈니스 목표, 고객에 관한 축적된 지식 등의 선언지(declarative knowledge)와 과업 수행의 방법 즉, 고객니즈 파악절차, 고객 불평 처리절차 등의 절차지(procedural knowledge)의 조직지식을 축적해 왔다. 특히 전자적 지식저장소에 저장된 지식은 전자화된 형식지로 필요한 시점에서 쉽게 활용될 수 있다(Watson and Hewett 2006). 콜센터에서 전자적 지식저장소의 지식은 상담사가 다양한 고객문제를 해결하기 위한 중요한 지식원천이다(최수정, 신선진 2012; 최수정 2016; Choi and Ryu 2015).

이에 비해 조직 내에서 암묵지의 활용을 측정하는 문제는 쉽지 않다. 지식경영 연구는 성문화되기 어려운 개인이 보유한 경험, 노하우 등 암묵지의 활용 정도를 측정하기 위한 변수로 전문가 활용을 제안했다(Kanawattanachai and Yoo 2007; Su and Contractor

2011). 전문가 활용은 조직 내에서 구성원이 "누가 무엇을 알고 있는지(who knows what)"에 관하여 이해하고 필요한 시점에서 활용하는 정도를 의미하여, 이를 측정함으로써 암묵지의 활용 수준을 파악할 수 있다고 주장했다(Reychav and Weisberg 2009; Su and Contractor 2011). Reychav and Weisberg(2009)는 종업원이 조직 내에서 누가 어떤 지식을 보유하고 있는지를 이해하고 있는 것이 암묵지 이용 수준을 측정하는 하나의 변수이며, 이는 종업원에게 긍정적인 성과를 가져온다고 주장했다. 오늘날 복잡 다양해지고 변화하는 고객의 서비스 요구를 고려할 때, 전자적 지식저장소 내의 성문화된 지식만으로는 고객의 문제들을 해결하는데 한계가 있다. 그러므로 본 연구는 상담사가 고객의 예기치 못한 서비스 문제에 직면하였을 때, 이 문제를 해결할 수 있는 전문가가 누구인지 알고 이를 활용하는 것(즉, 전문가 활용)이 중요한 한 부분임을 인식하고 인적지식자원을 또 하나의 중요한 지식원천으로 고려한다.

2.3. 고객대응역량

급변하는 경영환경에 직면한 기업이 경쟁사보다 우수한 성과를 창출하는데 가장 필요한 역량으로 민첩성 개념이 주목받고 있다. 연구분야별 상황에 따라 사용되는 용어는 다르지만 핵심은 급변하는 경영환경 속에서 예기치 못한 문제들에 직면한 기업이 정확하고 신속하게 대응할 수 있는 능력을 갖추고 있는지를 강조한다.

IT 연구자들은 기업차원에 초점을 맞추고 급변하는 환경 속에서 그리고 빠른 의사결정이 요구되는 상황에서 IT에 기반한 대응성, 조직민첩성, 즉흥역량을 강조했다(곽기영, 홍문경 2011; Lu and Ramaurthy 2011; Moorman and Miner 1998; Pavlou and El Sawy 2010; Sambamurthy et al. 2003; Tallon and Pinsonneault 2011). 서비스 연구자들 역시 Roberts and Grover(2012)는 서비스 문헌에서 제시한 고객대응역량의 개념을 토대로 고객민첩성의 개념을 제안했으며, Tallon and Pinsonneault (2011)은 신제품 개발환경에서 기업민첩성의 개념을 제안했다.

본 연구는 고객의 다양한 서비스 요구 및 문제를 정확하고 즉시적으로 해결하기 위해 필요한 상담사의 서비스 역량으로 고객대응역량을 제시한다. 본 연구는 오늘날 기업의 대표적인 비대면 서비스 접점인 콜센터에서 고객에게 서비스를 전달하는 서비스 제공자인 상담사에 초점을 맞춘다. 콜센터는 전화상으로 제한된 시간 안에 고객의 서비스 요구사항들을 처리해야 하는 비대면 서비스 환경으로 빠르고 정확한 고객서비스가 기업의 서비스경쟁력을 결정한다. 콜센터에서 상담사는 날마다 예기치 못한 고객의 서비스 요구와 문제에 직면한다. 물론 기업은 과거의 경험과 지식을 토대로 고객의 서비스 요구사항을 사전에 예측하고 이를 해결하기 위한 표준화된 고객서비스 매뉴얼을 작성하여 전자적 지식저장소를 통해 상담사에게 제공하고 있다(Lytle et al. 1998). 하지만 고객의 서비스 요구사항은 끊임없이 변화하고 다양해지고 있어 표준화된 매뉴얼의 한계가 존재한다. 오늘날 콜센터는 우수한 고객서비스를 제공하여 기존고객을 유지할 뿐 아니라 새로운 세일즈를 창출하는 전략적 기회를 만들어 내는 중요한 서비스 접점이다. 예들 들어, 고객이 보험사콜센터를 통해 자신이 직면한 보험 관련 문제를 해결하고자 했으나 필요한 정보를 적시에 제공받지 못했다면 이 기업의 서비스에 대해 좋은 평가를 주지 않을 것이다. 이러한 상황에서 상담사가 고객의 다양한 요청에 정확하고 즉각적인 서비스를 제공하기 위해서는 민첩성의 개념이 요구된다. 이에 본 연구는 콜센터 맥락에서 끊임없이 진화하는 고객의 서비스

요구에 민첩하게 대응하는 상담사의 서비스 역량을 측정하기 위해 고객대응역량의 개념을 도입한다.

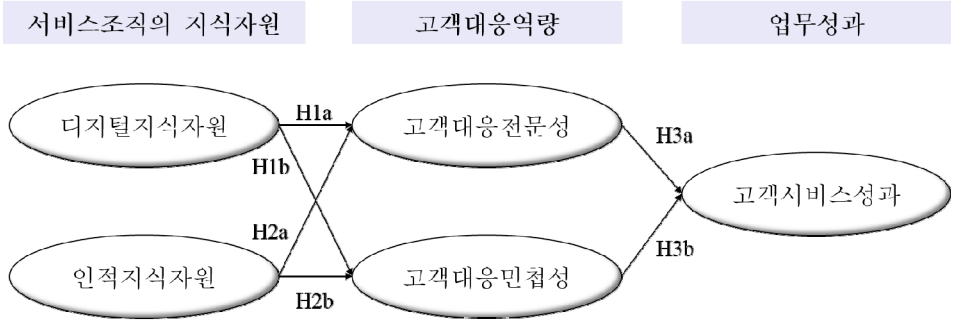
서비스 접점 연구에서도 민첩성의 개념을 도입하여 고객대응역량이 제시되었다. 하지만 이 개념은 주로 서비스 조직 또는 기업 단위를 대상으로 연구가 진행되었다. 서비스 연구는 우수한 서비스 성과를 창출하는 핵심변수로 고객대응역량의 개념을 제안하면서, 기업이 효과적이고 빠른 실행을 통해 고객니즈를 충족시키는 능력으로 정의했다(Day 1994; Jayachandran et al. 2004). 이 개념을 더욱 세분화하여, 고객대응전문성(customer response expertise)과 고객대응민첩성(customer response agility)의 두 가지 차원을 제시했다. 고객대응전문성은 기업이 고객니즈를 정확하게 파악하여 효과적으로 충족시키는 능력을 의미하며, 고객대응민첩성은 이러한 고객니즈에 대한 대응을 신속하게 처리하는 능력을 의미한다. 다시 말해서 고객대응전문성이 고객니즈를 충족시킬 수 있는 정확한 대응을 강조한 반면 고객대응민첩성은 이러한 대응의 신속함 즉 속도를 강조한다. 특히 대응의 속도는 기업이 정확한 대응을 했음에도 불구하고 대응과정에서 지연이 발생한 경우에 급변하는 시장기회를 활용하지 못하는 결과를 가져올 수 있어 중요하다. 이처럼 서비스 연구는 기업이 변화하는 고객의 서비스 니즈를 정확히 파악하여 적시에 제공하는 능력 즉 고객대응역량을 갖추는 것이 서비스 경쟁력을 높이는 핵심요인임을 강조한다.

이상의 연구를 토대로 본 연구는 콜센터 상황에서 서비스 제공자인 상담사의 고객대응역량을 개념화하고 측정한다. 구체적으로 상담사의 고객대응역량은 고객대응전문성과 고객대응민첩성의 두 가지 하위차원으로 구성된 개념으로 정의한다. 고객대응전문성은 콜센터에서 상담사가 다양한 고객의 서비스 요구를 정확히 처리할 수 있는 능력을 가리키며, 고객대응민첩성은 상담사가 고객의 서비스 요구를 신속하게 처리하는 능력으로 즉 서비스 대응 속도를 강조한다.

3. 연구모형 및 연구가설

3.1. 개념적 연구모형

본 연구는 비대면 서비스 접점인 콜센터에서 우수한 고객서비스를 창출하기 위한 선행요인으로 상담사의 고객대응역량을 강화해야 함을 주장한다. 서비스 접점에서 기업의 정확하고 민첩한 서비스 제공역량을 측정하기 위해 제안된 고객대응역량 개념을 적용하여 (Day 1994; Jayachandran et al. 2004), 본 연구는 상담사의 고객대응역량을 고객대응전문성과 고객대응민첩



〈그림 1〉 연구모형

성으로 개념화하고 측정한다. 아울러 본 연구는 상담사의 고객대응역량을 향상시키는 핵심요인으로 서비스 조직이 보유한 두 가지 유형의 지식자원인 디지털지식자원과 인적지식자원을 제시한다. 디지털지식자원은 전자적 지식저장소에 저장된 고객서비스 관련 성문화된 지식이며, 인적지식자원은 전자적 지식저장소 내의 지식으로 문제를 해결할 수 없는 경우에 활용 가능한 전문가로부터 얻을 수 있는 지식을 의미한다. 본 연구는 서비스 조직이 보유한 지식자원이 상담사의 고객대응역량을 향상시키고 이를 통해 고객서비스 성과를 높이는 과정을 보여주는 연구모델을 <그림 1>과 같이 제시한다.

3.2. 서비스 조직의 지식자원과 고객대응역량

콜센터가 제공하는 디지털 및 인적 지식자원은 상담사의 고객대응역량과 밀접한 관련성을 지닌다. 기업은 비즈니스 목표, 고객에 관한 축적된 지식 등 선언지와 과업 수행의 방법 즉 고객니즈 파악절차, 고객불평 처리절차 등 절차지를 전자적 지식저장소를 통해 구축해 왔다(Bock and Sabherwal 2008; Bock et al. 2010; Kankanhalli et al. 2005). 본 연구는 이러한 디지털화된 지식자원이 상담사가 고객의 다양한 서비스 요구사항을 해결하는 중요한 원천이 될 수 있을 것으로 예상한다. 즉 디지털지식자원은 상담사가 고객의 다양한 서비스 요구에 대응하여 개별화된 맞춤식 서비스를 제공하는 능력(즉, 정확한 서비스 제공 능력)을 가리키는 고객대응전문성에 영향을 미칠 수 있다. 콜센터를 대상으로 수행된 Choi and Ryu(2015) 연구는 전자적 지식저장소에 축적된 고객지식이 상담사의 전문성을 개발하는데 선행요인으로 작용하고 있음을 확인했다. 최수정과 신선진(2012)은 콜센터에서 전자적 지식저장소를 통해 제공되는 조직지식이 상담사의 고객지식 재이용을 촉진하고 이를 통해 서비스품질이 증가한다고 주장했다. 또한 디지털지식자원은 상담사가 고객의 서비스 요구를 신속하게 처리하는 능력(즉, 신속한 서비스 처리 능력)을 가리키는 고객대응속도에도 영향을 미칠 수 있을 것이다. 지식경영 연구자들은 디지털화된 지식이 쉽고 빠른 지식활용을 쉽고 빠르게 할 수 있다고 주장했다(Kankanhalli et al. 2011).

오늘날 복잡 다양해지고 변화하는 고객의 서비스 요구를 고려할 때, 전자적 지식저장소의 성문화된 지식만으로는 고객의 문제를 해결하는데 한계가 있다. 그러므로 본 연구는 상담사가 고객의 예기치 못한 서비스 문제에 직면했을 때, 이 문제를 해결할 수 있는 전문가가 누구인지 알고 이를 활용하는 것(즉, 전문가 활용)이 필요하며(Kanawattanachai and Yoo 2007; Su and Contractor 2011), 이러한 상황에서 인적지식자원은 상담사의 고객대응전문성과 고객대응속도에 영향을 줄 것으로 가설화한다. Reychav와 Weisberg(2009)는 종업원이 조직 내에서 누가 어떤 지식을 보유하고 있는지를 이해하고 있는 것이 암묵지 이용 수준을 측정하는 하나의 변수이며, 암묵지 이용은 종업원의 성과를 향상시킨다고 주장했다. 이에 본 연구는 전자적 지식저장소의 디지털지식자원과 전문가 활용을 통한 인적지식자원이 콜센터에서 상담사의 고객대응역량에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가설을 설정한다.

H1a: 디지털지식자원은 상담사의 고객대응전문성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b: 디지털 지식자원은 상담사의 고객대응민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2a: 인적지식자원은 상담사의 고객대응전문성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b: 인적지식자원은 상담사의 고객대응민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 고객대응역량과 고객서비스성과

변화하는 환경에 민첩한 기업의 대응 능력이 우수한 조직성과를 창출하는 것과 밀접하게 관련된 것으로 다양한 맥락에서 입증되고 있다. 곽기영과 홍문경(2011)은 기업대상으로 정보기술역량 및 조직학습에 의해 향상된 조직민첩성이 기업성과를 향상시키고 있음을 밝혀냈다. 콜센터 맥락에서 Choi and Ryu(2015)는 축적된 고객지식을 통해 강화된 상담사의 전문성이 서비스품질 향상의 선행요인임을 검증했다.

본 연구는 상담사의 고객대응역량 즉 고객대응전문성과 고객대응민첩성이 고객서비스성과를 증가시킬 것으로 가설화한다. 고객에게 서비스를 제공하는 서비스 접점에서 서비스 제공자는 기업에게 있어 "진실의 순간(moments of true)에 위치에 있다(Carlzon 1987). 다시 말해서 기업은 서비스 제공자의 서비스 수준에 따라 자사의 고객을 앞으로도 유지하거나 또는 고객을 놓칠 수 있다. 그러므로 우수한 서비스 인적자원은 우수한 고객서비스의 핵심원천이다(Parasuraman et al. 1988). 서비스 제공자는 우수한 서비스 제공을 통해 고객만족을 이끌어 내고, 기업에 대한 호의적인 이미지를 창출하고, 고객의 서비스 욕구를 충족시킴으로써, 경쟁사와 차별화되는 서비스 우수성(service excellence)을 개발하는데 근간이다(Bettencourt and Brown 1997; Bitner et al. 1990).

상담사가 고객대응전문성과 고객대응민첩성을 높게 보유할수록 전문화된 고객서비스가 가능할 것이다. 콜센터 서비스 상황에서 고객은 상담사의 친절한 말투와 정중한 태도를 넘어 자신의 문제를 정확하게 이해하고 이에 대응한 정확한 서비스를 제공받았다고 평가하는 경우에 우수한 서비스라고 평가한다(최수정, 신선진, 2012; Choi and Ryu, 2015). 콜센터에서 고객의 우수한 서비스 평가는 첫 번째 컨택에서 자신의 문제가 해결되었는지 그리고 빠른 시간 내에 다른 상담사로의 연결 없이 필요한 서비스를 받았는지에 의해 결정된다(Choi and Ryu, 2015; Feinberg et al. 2000). 이에 본 연구는 콜센터에서 상담사의 고객대응전문성과 고객대응민첩성이 높을수록 고객서비스성과는 증가할 것으로 가설을 설정한다.

H3a: 상담사의 고객대응전문성은 고객서비스성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3b: 상담사의 고객대응민첩성은 고객서비스성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석 및 결과

4.1. 연구변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 변수의 설문항목은 선행연구에서 검증된 항목들을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 사용하였으며, 리커트형 7점 척도를 이용하여 1점은 "전혀 그렇지 않다"로 7점은 "매우 그렇다"로 측정하였다.

본 연구에서 서비스 조직이 보유한 지식자원은 형식지인 디지털지식자원과 암묵지인 인적지식자원의 두 가지 구분된다. 디지털지식자원은 전자적 지식저장소(예, KMS, 고객데이터베이스)에 저장된 고객서비스 관련 지식의 내용과 양적 정도로 정의되며 5개 항목으로 측정되었다(Hult et al. 2004; Moorman and Miner 1997). 인적지식자원은 상담사가 고객의 예기치 않은 문제에 직면했을 경우에 이 문제와 관련된 전문가를 조직 내에서 알고 이용하는 정도로 정의되며 3개 항목으로 측정되었다(Kanawattanachai and Yoo 2007).

고객대응역량은 고객대응전문성과 고객대응민첩성으로 구성된다(Jayachandran et al. 2004; Roberts and

〈표 1〉 연구변수의 측정

연구변수		측정항목	관련문헌
고객 지식 자원	디지털 지식자원	1. 콜센터의 전자적 지식관리시스템(예, KMS, 데이터베이스)에는 고객 및 서비스에 관한 많은 정보가 저장되어 있다. 2. 콜센터의전자적 지식관리시스템에는 고객 및 서비스에 관한 많은 경험(해결방법)이 저장되어 있다. 3. 콜센터의 전자적 지식관리시스템에는 고객서비스 절차들이 저장되어 있다. 4. 전자적 지식관리시스템에는 고객서비스에 관한 방법/스킬들이 저장되어 있다. 5. 전자적 지식관리시스템에는 고객서비스에 관한 업무매뉴얼이 저장되어 있다.	Hult et al.(2004), Moorman and Miner(1997)
	인적 지식자원	1. 나는 고객상담 중에 어떤 문제가 생기면 누가 이 문제를 해결할 수 있는지 알고 있다. 2. 나는 콜센터에서 어떤 문제에 관하여 누가 정보/지식/경험/ 노하우를 가지고 있는지 알고 있다. 3. 나는 콜센터에서 누가 어떤 문제에 전문적인 지식을 보유하고 있는지 알고 있다.	Kanawattanachai and Yoo(2007)
고객 대응 역량	고객대응 전문성	1. 나는 고객의 새로운 서비스 요구를 쉽게 충족시킬 수 있다. 2. 나는 경쟁 콜센터 보다 훨씬 더 고객의 서비스 요구를 충족시킬 수 있다. 3. 우리 콜센터는 고객의 서비스 요구를 효과적으로 충족시킨다.	Jayachandranet al.(2004), Roberts and Grover(2012), Pavlou and El Sawy(2010)
	고객대응 민첩성	1. 나는 고객의 새로운 요구사항을 파악하고 빠르게 대응할 수 있다. 2. 고객 불평은 이 콜센터에서 빠르게 처리된다. 3. 나는 우리 회사의 제품/서비스에 불만족한 고객을 위해 즉각적인 수정조치를 취한다. 4. 나는 수동적이기 보다 적극적으로 고객상담을 수행한다. 5. 나는 제품/서비스의 수정을 원하는 고객에게 필요한 서비스를 제공한다.	
고객서비스성과		1. 내가 수행한 고객서비스 업무의 전반적인 양 2. 내가 수행한 고객서비스 업무의 전반적인 질 3. 나의 전반적인 고객서비스 성과	Arnold et al.(2009)

Grover 2012; Pavlou and El Sawy 2010). 고객대응전문성은 서비스 종업원이 고객의 다양한 서비스 요구에 대응하여 개별화된 맞춤식 서비스를 제공하는 능력(즉 정확한 서비스 제공 능력)으로 정의되며 3개 항목으로 측정하였다. 고객대응민첩성은 상담사가 고객의 서비스 요구를 신속하게 처리하는 능력(즉 신속한 서비스 처리 능력)으로 정의되며 5개 항목으로 측정하였다.

고객서비스성과는 상담사가 제공한 고객서비스에 대한 자기보고식 평가로 3개 항목으로 측정하였다(Arnold et al. 2009).

4.2. 데이터 수집 및 표본 특성

자료 수집은 화재보험사 콜센터 2곳에서 근무하는 상담사를 대상으로 수행되었다. 총 384부의 설문지가 회수되었으며(회수율 76.8%), 이 중에서 중도에 설문을 포기한 설문지와 미응답 문항이 많은 설문지 13부를 제외한 371부를 분석에 이용하였다.

총 371부의 응답 중에서, 성별은 남성이 68명(18%)이며 여성이 303명(82%)으로 나타나, 여성상담사가 대다수를 차지하고 있음을 알 수 있다. 연령은 20대가 65명(18%), 30대가 235명(63%), 40대가 67명(18%), 50대 이상이 4명(1%)으로, 상담사의 주 연령층은 30대로 나타났다. 상담사의 평균 콜센터 근무년수는 3.5년(표준편차=2.6)으로 나타났다. 콜센터에서 상담사가 하루에 처리하는 평균 콜 수는 89콜(표준편차=26)로 조사되었다.

본 연구에서 자료분석은 PLS(Partial Least Squares)를 이용하여 측정모형 분석(즉 확인적 요인분석)과 구

〈표 2〉 표본의 인구통계적 특성 (N=371)

구분		빈도	백분율(%)
성별	남성	68	18.3
	여성	303	81.7
연령	20대	65	17.5
	30대	235	63.3
	40대	67	18.1
	50대 이상	4	1.1
최종학력	고등학교 졸업	129	34.8
	전문대학 졸업	133	35.8
	4년제 대학 졸업	107	28.8
	대학원 졸업	2	0.5
주요업무	인바운드	322	88.2
	아웃바운드	10	2.7
	블랜딩(인바운드+아웃바운드)	33	9.1

〈표 3〉 연구변수의 측정모형의 평가

연구변수	AVE	Composite Reliability	Cronbach's α
디지털지식자원	0.773	0.945	0.927
인적지식자원	0.824	0.934	0.893
고객대응전문성	0.846	0.943	0.909
고객대응민첩성	0.721	0.928	0.904
고객서비스성과	0.723	0.886	0.812

조모형 분석을 수행하였다. PLS 프로그램은 Smart PLS 2.0을 이용하였다(Ringle et al., 2005).

4.3 측정모형의 평가

본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 위해 PLS를 이용한 확인적 요인분석을 실시하였으며, Fornell and Lacker(1981)이 제시한 기준치에 의해 평가하였다. 동일개념을 다시 측정하였을 때 동일하거나 유사한 값을 얻게 될 가능성을 의미하는 신뢰성은 크론바하 알파(Cronbach's a) 값으로 평가하였으며, 분석결과는 모든 연구변수들의 알파 값이 권장치인 0.7을 넘어서는 것으로 나타나 연구변수의 신뢰성이 확인되었다. 이와 더불어, 조합신뢰성(composite reliability)의 값이 권장치 값인 0.7보다 높게 나타나 연구변수들의 신뢰성이 확인되었다(<표 3> 참조).

연구변수의 개념타당성(construct validity)은 PLS 측정모형의 평가결과에서 모든 측정항목의 요인적재값이 0.7이상으로 높게 나타났으며 아울러 각 측정항목의 요인적재값이 교차요인적재값보다 높게 나타났다(<표 4> 참조). 이와 더불어 AVE(average variance extracted)의 값이 권장값인 0.5보다 높게 나타나 연구변수의 집중타당성이 확인되었다. 연구변수의 판별타당성은 AVE의 제곱근 값이 모든 연구변수의 상관관계 값보다 높게 나타나, 판별타당성이 충족되었다(<표 5> 참조).

〈표 4〉 PLS 측정모형 분석결과 - 요인 및 교차 적재값

	디지털지식자원	인적지식자원	고객대응전문성	고객대응민첩성	고객서비스성과
digtal1	**0.843**	0.310	0.422	0.332	0.253
digtal2	**0.884**	0.322	0.421	0.347	0.243
digtal3	**0.892**	0.370	0.408	0.357	0.228
digtal4	**0.887**	0.385	0.448	0.415	0.294
digtal5	**0.889**	0.362	0.411	0.387	0.238
human1	0.399	**0.886**	0.358	0.462	0.489
human2	0.356	**0.936**	0.338	0.396	0.405
human3	0.324	**0.901**	0.354	0.352	0.355
expertise1	0.416	0.357	**0.903**	0.425	0.376
expertise2	0.460	0.356	**0.940**	0.442	0.343
expertise3	0.449	0.353	**0.916**	0.392	0.297
speed1	0.350	0.412	0.374	**0.846**	0.429
speed2	0.336	0.300	0.374	**0.822**	0.261
speed3	0.376	0.367	0.362	**0.844**	0.280
speed4	0.374	0.429	0.430	**0.878**	0.418
speed5	0.347	0.373	0.396	**0.856**	0.376
per1	0.150	0.330	0.196	0.229	**0.733**
per2	0.311	0.438	0.349	0.404	**0.910**
per3	0.240	0.404	0.358	0.408	**0.896**

〈표 5〉 연구변수의 상관관계 및 판별타당성 분석

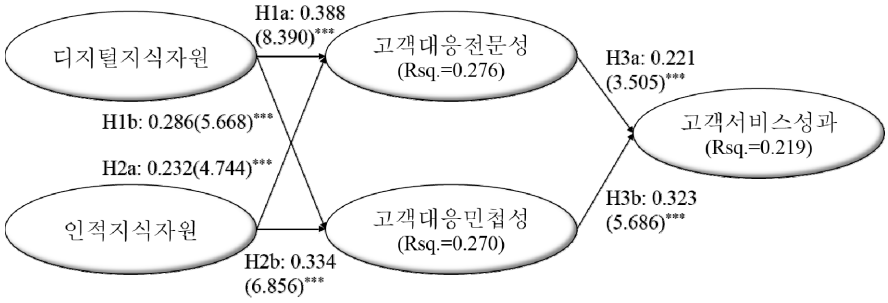
연구변수		평균	표준편차	A	B	C	D	E
A	디지털지식자원	5.084	0.935	0.879				
B	인적지식자원	5.197	0.948	0.399	0.908			
C	고객대응전문성	4.899	1.014	0.480	0.386	0.920		
D	고객대응민첩성	4.730	0.929	0.420	0.448	0.457	0.849	
E	고객서비스성과	4.988	0.879	0.287	0.463	0.369	424	0.850

주) 대각선의 값은 AVE의 제곱근 값을 의미함

4.4. 구조모형의 평가 및 연구가설 검정

본 연구의 가설들을 검증하기 위해 PLS 구조모형(structural model or inner model)의 경로계수를 이용하였다. 경로계수의 통계적 유의성 평가는 부트스트랩(bootstrapping) 방법을 이용하였으며, 부트스트랩 표본은 1000개로 설정하였다. 구조모형의 검증결과는 <그림 2>에 요약하였다.

구조모형의 평가기준으로는 일반적으로 내생변수의 R^2값을 많이 이용한다. Chin(1998)은 R^2값의 효과 정도는 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 평가된다. 본 연구결과는 고객대응전문성의 R^2값이 0.276, 고객대응민첩성의 R^2값이 0.270으로 상 이상이며, 고객서비스성과의 R^2값이 0.219로 중 이상으로 높게 나타났다. 이 결과는 본 연구모형의 설명력이 우수함을 뒷받침해 준다.



주) *** $p<0.001$, 표준화 경로계수값(t값)

〈그림 2〉 PLS 구조모형 및 가설검정 결과

5. 결론 및 시사점

5.1. 결과논의 및 시사점

본 연구는 비대면 서비스 접점인 콜센터에서 서비스를 제공하는 상담사에 초점을 맞추어 진행되었다. 서비스 및 IT연구로부터 민첩성의 개념을 도입하여, 상담사의 고객대응역량을 고객대응전문성과 고객대응민첩성의 두 가지 차원으로 개념화하고 측정했다. 이를 통해 본 연구는 먼저 상담사의 고객대응역량을 향상시키는 핵심요인으로 서비스 조직이 보유한 두 가지 유형의 지식자원 즉 디지털 및 인적지식자원의 효과를 검증했다. 이와 더불어 상담사의 고객대응역량이 고객서비스성과에 미치는 긍정적 효과를 확인했다. 본 연구의 결과 및 구체적인 논의는 다음과 같다.

첫째, 상담사 고객대응역량의 두 가지 하위차원인 고객대응전문성과 고객대응민첩성은 모두 고객서비스성과를 증가시키는 것으로 나타났다. 즉 상담사가 고객의 새로운 서비스 요구를 정확하게 처리하고(고객대응전문성), 고객의 새로운 요구사항을 파악하고 빠르게 처리하는 능력(고객대응민첩성)을 보유하고 있는 경우에 고객서비스 성과는 증가한다. 고객대응역량은 상담사가 정형화된 고객의 서비스 요구를 해결하고 동시에 예기치 못한 서비스 요구에 직면한 경우에도 정확하고 신속하게 처리하는 능력으로 고객서비스 성과와의 높은 관련성이 확인되었다. 콜센터는 표준화된 고객서비스 매뉴얼을 개발하여 상담사에게 교육함으로써 표준화된 고객서비스를 제공하는데 성공했다. 하지만 고객의 높아진 기대와 보다 전문적인 고차원적 서비스 니즈를 충족하기에는 한계가 있다. 이에 기업은 보다 전문적인 서비스를 제공하기 위해 우선적으로 서비스 제공자의 전문성을 향상시키는게 필요하다. 이러한 시점에서 본 연구결과는 상담사의 고객대응전문성과 고객대응민첩성이 고객서비스성과에 직접적인 영향을 주고 있음을 제시하여 상담사의 역량 강화가 서비스 성과를 향상시키는 하나의 방안이 될 수 있음을 시사한다.

아울러 이 연구결과는 서비스 접점 연구에 새로운 시사점을 제공한다. 서비스 접점의 최대 목표가 고객에게 우수한 서비스를 제공하는 것으로 서비스 제공자의 관리가 곧 조직의 성공을 결정한다는 점에 대해서는 이견이 없다(Batt and Moynihan 2002; Mukherjee and Malhotra 2006). 이에 서비스 접점에 초점을 맞춘 많은 연구에서, 서비스 종업원의 관리가 기업의 서비스 경쟁력을 결정하는 핵심요인임을 강조했다. 이러한 인식하에, 서비스 연구자들은 종업원이 우수한 서

비스 품질을 일관성 있게 전달하는 문제에 관한 해결책으로서 내부마케팅(internal marketing) 이론을 제안했다. 내부마케팅의 기본가정은 외부고객을 만족시킬 수 있는 우수한 서비스 품질을 창출하기 위해서 기업이 먼저 내부고객인 서비스 종업원을 만족시켜야 한다는 것이다(Bitner et al. 1990). 이처럼 서비스 접점에서 서비스 제공자에 관한 연구는 종사자를 만족시켜 우수한 서비스 성과를 이끌어 내는 것이었다. 이와 대조적으로 본 연구는 서비스 접점에서 서비스 제공자의 고객대응역량을 강화하는 것이 서비스 성과를 높이는 하나의 방안이 될 수 있으며 이에 관한 연구자의 관심과 향후 연구가 필요함을 제시한다.

둘째, 서비스 조직이 보유한 디지털지식자원과 인적지식자원은 상담사의 고객대응전문성과 고객대응민첩성을 증가시키는 것으로 나타났다. 상담사의 고객대응역량을 어떻게 향상시킬 수 있을 것인가에 관하여, 본 연구는 기업이 보유한 지식자원을 활용하는 것이 중요함을 제시한다. 즉 기업의 지식자원은 상담사의 고객대응역량을 강화시킬 수 있는 핵심원천이다. 특히 디지털 및 인적 지식자원이 고객대응역량 강화에 영향력이 높다는 결과는 지식경영 문헌에 새로운 시사점을 제공할 수 있다. 그동안 지식경영의 핵심이 조직차원의 지식을 생성하여 전사적으로 공유하는 것이었다면, 이제는 축적된 조직지식을 기업의 다양한 비즈니스 역량 개발에 활용하는 문제가 더욱 중요하다. 많은 연구자들이 축적된 지식을 활용하여 개인과 조직의 업무성과를 높이는데 기여할 수 있다는 경험적 결과들을 많이 제시했지만, 구체적으로 어떤 상황에서 어떻게 지식이 활용되어 어떤 성과를 창출할 수 있는지에 관하여는 연구가 부족했다. 본 연구는 콜센터 서비스 상황에서 전자적 지식저장소 내에 성문화된 지식자원이 상담사의 고객대응역량의 향상을 통해 고객서비스성과에 영향을 주고 있음을 규명함으로써, 조직지식의 전략적인 활용에 관한 하나의 구체적인 사례를 제시할 수 있다. 본 연구는 지식경영 및 서비스 연구를 동시에 고려하여 각 연구분야에 새로운 시사점을 제공할 수 있다. 즉 서비스 연구에는 서비스 제공자의 고객대응역량을 향상시키는 하나의 방안으로 전자적 지식저장소를 통해 성문화된 고객지식을 제공하는 것이 필요하며, 지식경영 연구에는 전자적 지식저장소를 통해 가치 있는 기존지식의 재이용을 통해 서비스 역량을 향상시킬 수 있음을 제시할 수 있다.

다음으로 본 연구는 디지털지식자원과 함께 조직 내 인적지식자원 즉, 암묵지를 활용하는 것이 동시에 중요함을 제시한다. 인적지식자원은 조직 내 특정분야의 전문가가 보유한 경험과 노하우 등 암묵지를 활용하는 것으로, 상담사의 고객대응역량 강화에 중요한 역할을 담당한다. 특히 예기치 못한 고객의 다양한 서비스 요구를 전화상으로 제한된 시간 내에 해결해야 하는 콜센터 상황에서 전문가 활용은 특히 중요한 이슈이다. 기업이 다양해지고 변화하는 고객의 서비스 니즈를 정확하게 예측하여 모든 대응방안을 성문화할 수 없기 때문에 상담사가 성문화된 지식으로 해결하기 어려운 고객의 요구사항에 마주했을 때 관련 분야의 사내 전문가로부터 필요한 지식을 획득할 수 있도록 설계함으로써 상담사의 고객대응역량을 향상시킬 수 있다.

이 결과는 기업이 상담사의 고객대응역량을 강화하는데 상담사 개개인을 대상으로 한 서비스 교육도 중요하지만, 기업이 보유한 지식자원을 효과적으로 활용할 수 있도록 설계함으로써 상담사의 고객대응역량을 높이는 것이 중요함을 시사한다. 특히 본 연구는 콜센터에서 상담사가 활용할 수 있는 지식자원을 디지털지식자원과 인적지식자원으로 구분하고, 각각의 지식자원이 상담사의 고객대응역량에 미치는 효과를

규명했다는 점에서 중요하다. 즉 이 결과는 기업의 형식지와 암묵지를 동시에 활용하는 방법을 제시했다는 점에서 중요하다.

종합적으로 본 연구는 기업이 우수한 고객서비스를 창출하기 위해서 먼저 서비스 제공자인 상담사의 서비스 역량을 향상시키는 노력이 필요함을 제시한다. 기업이 우수한 지식자원을 보유하고 있더라도 서비스 제공자의 서비스 역량으로 연결되지 않는다면 기업은 원하는 서비스 목표를 달성하기가 어렵다. 특히 고객 개개인의 서비스 니즈에 맞춘 개별화된 서비스 제공과 끊임없이 변하는 고객의 새로운 서비스 요구들에 대응하기 위해서는 서비스 제공자 개인의 자원과 역량만 가지고는 한계가 있을 것이다. 그러므로 기업은 자사의 자원을 활용하여 서비스 제공자의 서비스 역량이 극대화 될 수 있도록 지원하는 것이 중요하다.

5.2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구에서 제기된 한계점과 이를 고려한 향후 연구 방향은 다음과 같다. 먼저 본 연구는 기업수준에서 연구된 고객대응역량의 개념을 콜센터 상황에서 상담사를 대상으로 개인수준에서 적용해 보고자 시도했다는 점이다. 그러므로 이 개념과 연구결과를 적용하는데 주의가 필요하며, 개인 수준에서도 이 개념을 다양한 상황에 적용해 보는 연구가 필요하다. 다음으로 본 연구는 독립변수와 종속변수를 동일 응답자로부터 자기보고식 방법으로 측정하여 응답자가 사회적으로 바람직한 방향으로 응답하거나 또는 처음 응답과 일관된 방향으로 응답하려는 편의들로 인해 동일방법편의(common method bias)의 문제가 제기될 수 있다. 본 연구는 익명의 설문지를 활용하여 CMB 가능성을 줄이고자 했으나 향후 연구에서는 고객서비스성과의 종속변수를 상담사 개인의 평가가 아닌 슈퍼바이저의 평가로 분리하여 측정함으로써 CMB 우려를 줄일 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

1. 곽기영, 홍문경 (2012). 정보기술역량과 조직학습이 기업성과에 미치는 영향: 조직민첩성의 역할을 중심으로. **경영학연구, 40**(4), 1075-1108.
2. 박상찬, 차현진 (2017). 지식창출과 활용의 괴리: 녹색기술인증의 제도론적 분석. **지식경영연구, 18**(1), 117-138.
3. 안경민, 이영찬 (2019). 지적자본이 혁신성과에 미치는 영향: 정보기술 기반의 동적능력을 중심으로. **지식경영연구, 20**(4), 1-22.
4. 이동윤, 심덕섭, 김형진 (2018). 지식자기효능감이 종업원의 지식공유의도에 미치는 영향: 개인성과 기대 및 과업성과기대의 매개효과 검증. **지식경영연구, 19**(3), 31-46.
5. 최수정 (2016). 콜센터에서 전자적 지식저장소 내의 고객지식 품질과 서비스 전문성의 관계 그리고 업무효능감의 조절효과. **서비스경영학회지, 17**(3), 151-177.
6. 최수정, 신선진 (2012). 전자적 지식저장소 내의 조직메모리를 활용한 서비스 품질 향상에 관한 연구-서비스 가치 공유 및 지식재이용을 중심으로. **대한경영학회지, 25**(9), 3511-3531.

[국외 문헌]

7. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107-136.
8. Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2009). Affect and retail shopping behavior: Understanding the role of mood regulation and regulatory focus. *Journal of Retailing, 85*(3), 308-320.
9. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
10. Batt, R., & Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal, 12*(4), 14-34.
11. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing, 73*(1), 39-61.
12. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54*(1), 71-84.
13. Bock, G. W., & Sabherwal, R. (2008). The effect of social context on the success of knowledge repository systems. *IEEE Transactions on Engineering Management, 55*(4), 536-551.
14. Bock, G. W., Mahmood, M., & Sharma, S. (2010). The impact of information overload and contribution overload on continued usage of electronic knowledge repositories. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, (20), 257-278.
15. Carlzon, J. (1987). *Moments of truth: New strategics for today's customer-driven economy*. N.J.: Harper Collins.
16. Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly, 22*(1), 7-16.
17. Choi, S., & Ryu, I. (2015). Leveraging accumulated customer knowledge in electronic knowledge repositories for superior customer service. *Asia Pacific Journal of Information Systems, 25*(3), 519-539.
18. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, 58*(4), 37-56.
19. Feinberg, A. R., Kim, I., Hokama, L., De Ruyter, K., & Kenn, C. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management, 11*(2), 131-141.
20. Fornell, C., & Larker, D. F. (1981). Evaluating structural equations with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
21. Grant, R. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science, 7*(4), 375-387.
22. Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal, 47*(2), 241-253.
23. Jayachandran, S., Hewett, K., & Kaufman, P. (2004).

Customer response capability in a sense-and-respond era: The role of customer knowledge process. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(3), 219-233.

24. Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *MIS Quarterly, 31*(4), 783-808.

25. Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly, 29*(1), 113-143.

26. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). Serv*Or: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing, 74*(4), 455-489.

27. Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research, 34*(1), 91-106.

28. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing, 62*(3), 1-20.

29. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

30. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2010). The third hand: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. *Information Systems Research, 21*(3), 443-471.

31. Reychav, I., & Weisberg, J. (2009). Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*, (29), 353-361.

32. Ringle, C. M., Wende, S., & Will, S. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*. Hamburg, http://ww.smartpls.de

33. Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems, 28*(4), 231-269.

34. Su, C., & Contractor, N. (2011). A multidimensional network approach to studying team members' information seeking from human and digital knowledge sources in consulting firms. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 62*(7), 1257-1275.

35. Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly, 35*(2), 463-486.

36. Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly, 28*(1), 107-142.

저 자 소 개

최 수 정 (Sujeong Choi)

현재 국립목포대학교 경영대학 전자상거래학과 교수로 재직 중이다. 국립목포대학교 경영학과를 졸업하고 전남대학교에서 MIS 분야로 석사 및 박사학위를 취득하였고, 동 대학의 BK21 및 BK21Plus 사업 연구교수와 (재)전남여성가족재단 여성일자리지원팀장을 역임하였다. 주요 관심 분야는 지식경영, 정보기술과 서비스 경쟁력, 소셜커머스, 스마트 비즈니스 등이다. 다수의 논문을 국내학술지에 게재했으며, BIT, CHB, IJIM, Information, INTR, ISeB, ITM, MSQ 등 국제학술지에 논문을 발표하였다.

〈 Abstract 〉

Impacts of Digital and Human Knowledge Resources on Customer Response Capability of Customer Service Representatives

Choi, Sujeong*

In call centers where customers contact a firm's customer service without face-to-face interaction, customer service representatives (CSRs) determine its service competitiveness. In other words, a firm's service excellence relies on its CSRs. Drawing on the concept of agility from service and information technologies studies, this study conceptualizes customer response capability as a variable consisting of customer response expertise and customer response agility, and further verifies its effects on customer service performance. Moreover, this study examines whether a firm's digital and human knowledge resources are related to CSRs' customer response capability. To empirically test the proposed hypotheses, the partial least squares analysis is conducted with a total of 371 responses collected on CSRs from two insurance call centers. The findings indicate that a firm's digital and human knowledge resources enhance CSRs' customer response expertise and customer response agility, thereby increasing customer service performance. The results draw the conclusion that CSRs' customer response capability is a key antecedent of superior customer service.

Key Words: Knowledge management, Digital knowledge resource, Human knowledge resource, Customer response capability, Customer response expertise, Customer response agility, Call-center

* Mokpo National University