

고객접점센터 구축 요소와 도입 효과의 관계에 관한 연구

김성근* · 김은정**

A Study on the Relationship between Customer Interaction Center's Design Elements and Its Effectiveness

Sung Kun Kim* · Eun Jeong Kim**

Abstract

Today's firm runs on a customer-centric environment. Customers prefer to deal with companies that are accessible at anytime, from anywhere, in any form. This trend requires an ever-increasing number of channels to interact with the firm. And these channels ought to be integrated as well.

To meet these challenges firms tend to rely on a customer interaction center (CIC) solution, enabling two-way interactions with customers through seamless contact channels. Though many firms these days tend to introduce the CIC into their organization, there is not much empirical research dealing with design elements that have to be fabricated in the CIC.

This study is to investigate the relationship between CIC design elements and CIC effectiveness. To meet this objective we have contacted and surveyed a number of firms that are operating some form of CIC. We also describe a few success and failure cases in an effort to deliver issues or insights that should be considered in introducing CIC.

Keywords : customer interaction center, CRM, call center, CTI

* 중앙대학교 경영학과
** 연성정보기술

1. 서론

최근 기업의 경영환경은 급속하게 변화하고 있다. 시장개방과 규제완화, 인터넷 보급의 확산 등으로 인하여 글로벌 무한경쟁시대에 돌입하였고, 기업이 주도하던 대량생산 시대에서 고객이 중심이 되는 시대로 변화가 일어나고 있다. 즉, 고객 개개인의 구미에 맞는 제품과 개개인의 성향에 맞는 서비스가 제공되지 않으면 더 이상 기업의 경쟁력을 기대할 수 없는 시대가 된 것이다[임진경, 2001].

이러한 고객 중심의 시장환경 변화는 기업에 많은 변화를 주고 있다. 갈수록 고객의 요구가 다양해지고 기대수준이 높아 감에 따라 기업은 고객 개개인의 특성과 성향에 대해 관심을 갖고 고객과의 개별적인 관계를 형성해 나가지 않으면 안 된다. 다시 말해 무엇보다 차별화된 고객 관계 형성이 기업경쟁력 확보의 주요한 수단으로 자리잡고 있다[McKenna, 1991].

이에 기업은 고객이 접촉했을 때의 대응을 매우 중요하게 여기고 있다. 고객들이 원할 경우 언제(anytime), 어디서(from anywhere), 어떤 형식(in any form)으로 접촉해오더라도 효과적으로 대응할 수 있어야 한다[Feinberg et al., 2001]. 이들의 조사결과는 고객들이 기업을 저버리는 이유의 첫 번째 원인은 나쁜 서비스를 받았던 경험이었으며, 이 나쁜 서비스의 주요 내용은 주로 접근성의 문제(담당자에게 바로 연결되지 않음, 불친절함, 직원의 무례함, 지연된 대응 등의 순으로 나타남)에 기인하는 것으로 제시하였다[Anton et al., 2001]. 이런 이슈를 극복하기 위해 기업들은 고객접점센터(customer interaction center : CIC)를 구축하려는 노력을 강구하고 있다. 즉, 고객과의 상호작용이 집중적으로 일어나고 있는 고객접점에 서비스 체계를 구축해두고, 여기서 발생하는 고객 관련 정보를

축적하고 이를 토대로 보다 효과적인 고객 서비스를 제공하는 노력을 말한다[최정환 & 이유재, 2001].

이러한 업계의 동향을 반영하듯 고객접점센터에 관한 연구도 관심을 모으고 있다. 고객접점센터의 필요성 및 역할 등을 소개한 문헌이 외국에서 많이 쏟아져 나오고 있다 [McConnell & Anton, 2003 ; Anton & Philonenko, 2002 ; D'Ausilio, 2001] 국내에서도 이런 고객접점센터의 개념을 소개한 연구[김명식, 2001 ; 이상민, 2000 ; 김균태, 2001]도 있으며, 이들 시스템의 주요 기능을 소개한 문헌도 등장하고 있다[김성수, 2000 ; 박영훈, 2000 ; 최정환 & 이유재, 2001].

아울러 이 고객접점센터는 고객과의 관계 형성에 중심적인 역할을 수행한다는 점 때문에 고객관계관리(customer relationship management : CRM) 분야의 중요한 영역중의 하나로 인식되고 있다. 이에 따라 CRM 연구의 일환으로 많이 이루어지고 있다. 이 CRM 관련 연구는 크게 CRM 성공요인과 CRM 구현 기대효과 등에 관한 연구로 구분되어질 수 있다. 즉, CRM을 구현함에 있어 지켜야 할 성공요인 등을 파악한 연구[Flanagan & Saffie, 1998 ; Ryan, 1999 ; 박정주, 2000 ; 임진경, 2000 ; 유장훈, 2000 ; 김영철, 2002]와 CRM을 구현한 후 얻을 수 있는 기대효과의 종류와 이를 측정하기 위한 요소들을 정립한 연구[Trepper, 1999 ; Gentry, 2000 ; 김영철, 2002] 등이 이에 속한다.

그러나 이들 기존 문헌은 CRM을 구축할 경우 얻을 수 있는 일반적인 효과를 제시함으로써 이들 정보기술을 소개하고 이의 도입을 권장하는 데 주 목적이 있다. 이들 자료의 많은 부분도 이론적 문헌보다 관련 정보기술 및 컨설팅 업체의 상업적 자료에 기초하고 있다. 즉, CRM의 솔루션을 제공하는 정보기술업체에서 상업적 목적으로 제공하는 자료에는 이의 도입을 통

해 큰 효과를 거둔 사례가 자주 언급되고 있기도 하다. 실제로 CRM 분야는 2000년대의 정보 기술 메가 트렌드 중의 하나였다.

그러나 CRM 또는 고객접점센터의 실제 적용 사례와 도입효과에 대한 실증 연구를 다룬 연구는 많이 소개되지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 많은 기업에서 이와 같은 정보기술의 도입을 시도하고 있다. 특히 고객접점센터 솔루션 도입을 시도하는 기업이 많아지고 있다. 그 이유로는 CRM 전체의 구현에 비해 상대적으로 적은 비용이 소요된다는 점과 이의 구현에 필요한 솔루션이 다양하게 제공되고 있기 때문이라고 볼 수 있다[Feinberg, 2001].

그러나 이 고객접점센터의 구축은 그렇게 단순한 문제가 아니다. 어떤 요소를 어떻게 반영하며 구축해야 하는가에 대한 의문이 여전히 남아 있다. Feinberg & Trotter[2002]는 고객접점센터의 기술 그 자체는 결코 핵심성공요소가 될 수 없으며, 보다 중요한 요인은 이 기술을 고객 서비스 요원과 그들의 업무 프로세스에 어떻게 엮어내는 가에 달려있다고 강조한다. 나아가서 이 고객접점센터의 성공적 구축을 위해서는 기업의 전사적 전략의 일환으로 추진되어야 한다고 지적하고 있다[Feinberg et al., 2001].

이에 본 연구에서는 고객접점센터의 도입효과에 영향을 미치는 구축 요소를 밝혀내고 이들 구축요소와 실제 도입효과에 대한 관계를 실증적으로 도출해내고자 한다. 아울러 고객접점센터를 도입했지만 그 효과가 크게 차이가 나는 실제 사례 몇 가지를 제시함으로써 이 고객접점센터의 도입과 관련된 여러 이슈를 보다 심층적으로 전달하는데 또 다른 목적이 있다.

이를 위해 본 연구에서는 현재 고객접점센터를 운영중인 크고 작은 국내기업을 대상으로 실증조사를 하였으며 몇몇 업체의 경우 고객접점센터의 운영관리자를 대상으로 직접 면담함으

로써 보다 심층적인 운영 실태와 이슈를 도출하고자 노력하였다. 이 연구의 결과는 국내 고객접점센터의 도입 및 활용 형태에 대해 보다 정확한 이해를 제공하고 아울러 성공적인 고객접점센터의 구축 방안에 대한 현실적 시사점을 제공할 것이라고 본다.

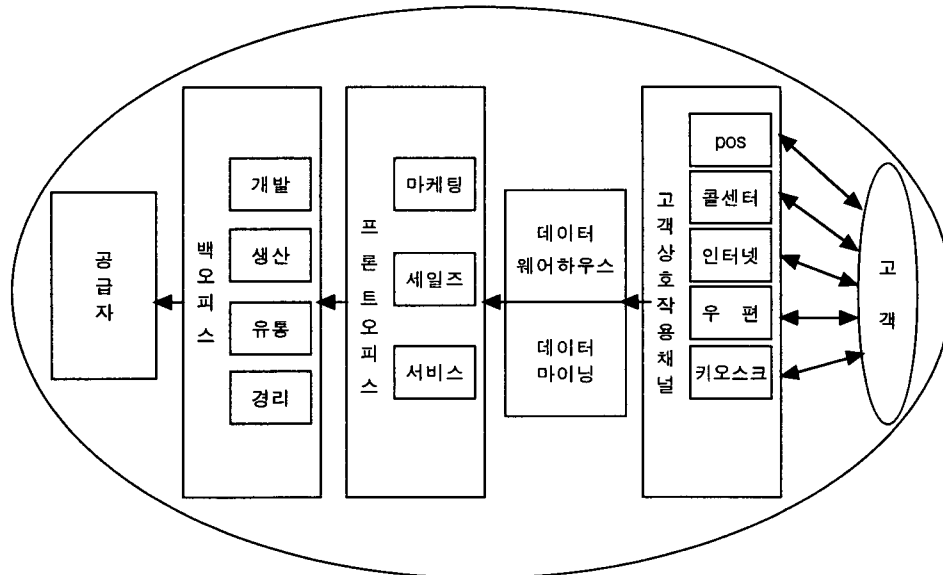
본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 1절에 이어 2절에서는 기존 문헌에 대한 분석이 이루어지고, 3절과 4절에서는 연구모형 및 가설, 실증분석 결과 및 사례가 각각 제시된다. 마지막으로 연구의 요약 및 향후 연구방향이 5절에 묘사된다.

2. 고객접점센터에 관한 기존 연구 분석

본 연구의 목적은 고객접점센터의 구축 요소와 실제 도입효과에 대한 관계를 파악하기 위함이다. 이를 위해 2절에서는 우선 고객관계관리(CRM)와 고객접점센터에 관한 기존 연구를 분석하고자 한다.

2.1 고객관계관리에 관한 연구

실제 고객관계관리에 대한 정의는 보는 관점에 따라 다양하게 정의될 수 있다. 가트너 그룹은 '고객과의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근 방법'이라 하였고, 메타그룹은 '고객의 니즈, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하고, 이를 통해 사업기회나 변화에 기민하게 대처하게 하는 노력'이라고 정의한다. 칼슨 마케팅 그룹은 '고객 보유 비율과 경영성과를 향상시키는 경영 전략'이라 하였고 Ovum은 '신규 고객과 우수 고객을 지속적으로 확보, 유지하여 고객관련 비용을 최소화하고 기업의 경쟁력을 향상시킴으로써 기업가치를 극대화하기 위한 경영 개념'이라 하였다. Kalakota & Robinson[1996]은 CRM을



- 주 : 1. 가치사슬의 역효과로 과거 공급자 → 수요자의 가치 흐름이 수요자 → 공급자로 변화
 2. 프론트/백오피스는 기업의 고객에 대한 접근성 정도로 분류한 경영활동
 3. 데이터 웨어하우스는 방대한 분량의 고객 프로파일 데이터를 저장하는 정보 창고
 4. 데이터 마이닝은 대량의 데이터베이스로부터 숨어있는 유용한 정보를 통계적 기법을 이용해 찾아내는 과정

(그림 2-1) CRM의 개념¹⁾

‘전사적인 관점에서 통합된 마케팅, 세일즈 및 고객 서비스 전략을 통하여 개별 고객의 평생 가치(lifetime value)를 극대화하는 노력’이라 하였다.

본 연구에서는 CRM을 다양한 채널을 통해 고객과의 커뮤니케이션으로부터 수집된 정보들을 기반으로 고객과의 관계를 유지, 발전시키는 과정이라 정의하고자 한다. 즉, 신규 고객의 획득, 기존고객을 평생고객으로의 유치, 고객가치의 극대화라는 목표를 위해 고객정보의 분석을 통해 고객을 정확하게 이해하고, 고객과 지속적인 관계를 유지하기 위한 일련의 과정이라 할 수 있다. (그림 2-1)은 영업, 마케팅, 고객 서비스 영역에서 고객관계 관리와 관련된 비즈니스와 프로세스를 통합적으로 보여주고 있다[이상

민, 2000].

실제 CRM은 전사적으로 수행되는 매우 광범위한 시스템이다. 기존 연구에서는 이 CRM을 다양하게 분류하고 있다. 구성요소의 관점에서 통합고객 정보 시스템, 캠페인관리 시스템, 영업지원자동화(Sales Force Automation : SFA)시스템, 고객 서비스 시스템, 채널지원 시스템 등으로 구분하기도 하고, 고객과의 접점 위치에 따라 Front Office(call center, SFA, customer interaction), Middle Office(campaign management, DB marketing/planning), Back Office(data warehousing/data mart, OLAP/mining/analyzing) 등으로 분류하기도 한다. Meta Group은 CRM의 구축 접근방법을 기준으로 Operational CRM, Analytical CRM, Collaborative CRM 등으로 분류한다[Meta Group, 2002].

CRM의 중요성이 증가함에 따라 이에 대한

1) 이상민, 인터넷시대의 고객관계관리, 삼성경제연구소, CEO Information(제262호). 2000. 9.

연구도 많이 등장하고 있다. 주로 CRM 구현의 성공 요인과 구현성공에 대해 많은 연구가 진행되어 왔다. CRM의 성공요인으로 Flanagan & Safdie(1998)는 CRM 개발에 대한 아키텍처, 분석/프로파일링, 캠페인 계획과 관리, 고객과의 상호작용, 방법론의 역할 등 5가지 요인을 지적하였다. 그리고 박정주(2000)는 비즈니스 인텔리전스 및 분석능력, 통합채널을 통한 고객과의 상호작용, 중앙 집중화된 고객정보 저장소, 통합된 워크플로우, 웹기반 기능 지원 등을 지적하였다. 이들 외에도 많은 연구가 이들 성공 요인에 대한 아이디어를 제시하였다[Ryan, 1999; 임진경, 2000; 유장훈, 2000; 김영철, 2002].

CRM의 구현 성과에 대해서도 많은 연구자들이 관심을 보여왔다. Trepper[1999]는 CRM을 구현함으로써 고객만족의 증대, 다이렉트 마케팅 비용의 감소, 보다 정교화된 판매력 제공, 효과적인 마케팅 캠페인 제공, 고객획득 및 유지 비용의 감소 등의 성과를 거둘 수 있을 것으로 추정하였다. 그러나 그는 이러한 기대 성과들을 측정하기가 어렵고 더구나 무형의 기대성과를 계량화하기가 어렵다고 지적하였다. 이외에도 다양한 연구자가 CRM 구현시의 성과를 다루었다[홍용석, 2000; 문정식, 2000; Imhoff & Gentry, 2000; 김영철 2002; 이영철, 2002].

CRM에 관한 이들 연구는 CRM 전체를 대상으로 하고 있으며 본 연구에서 다루고자 하는 고객접점센터에 대해서는 CRM의 일부 기능으로 소개하는 정도에 머무르고 있다. 아울러 구현 성과에 대한 실증 연구의 부족으로 CRM을 추진하는 기업에게 정확한 추진방향을 제공해주지는 못하고 있다.

2.2 고객접점센터에 대한 기존 연구

고객접점센터는 다양한 기술변화의 과정을 거

쳐 진화되어왔다. 초기에는 상담원이 걸려오는 전화를 받아 고객을 응대하는 전형적인 콜센터에서 출발하였다. 이 콜센터의 개념도 단순히 주고받는 전화의 기능에서 벗어나 최근 정보기술의 발전에 힘입어 전화와 컴퓨터가 연결된 CTI(Computer Telephony Integration) 기술이 활용되고 있다.

CTI는 자동으로 고객에게 전화를 걸 수 있으며, 회선이 연결되어 있기 때문에 운영자에게 돌리거나 자동으로 전화를 동시에 여러 건 받을 수 있고, 걸려온 전화를 비어있는 운영자에게 연결할 수도 있다. 게다가 컴퓨터가 음성으로 자동응대를 하고 거래를 성사시키기도 한다. 또한 통신 규제 완화로 발신자 번호 통지 기능도 허용되었으므로, 걸려온 전화를 받기 전에 누구에게서 온 전화인지 컴퓨터가 판단하고 운영자가 전화를 받는 것과 동시에 그 고객의 정보를 화면에 표시하는 일도 가능하게 되었다. 이와 같은 정보기술의 발전으로 더욱 고객에게 밀착된 응대와 마케팅을 실현하도록 콜센터는 다양한 발전을 보이고 있다.

최근에는 폭발적으로 증가하고 있는 네티즌 고객들을 확보하기 위해 인터넷 관련기술과 CTI가 결합한 인터넷 기반의 고객접점센터(CIC)가 등장하게 되었다. CIC는 직접대면이나 콜센터를 기반으로 하는 전통적 채널에 e-mail, VoIP, 채팅, 메신저, SMS/WAP 등 다양한 인터넷 커뮤니케이션 기능을 포함함으로써, 진정한 양방향 서비스 제공을 통한 고객의 충성도 제고를 가능하게 한다. 다시 말해서 기존의 CTI가 전화 통화 중심의 업무영역이라면 CIC는 CTI 업무영역에 인터넷 커뮤니케이션 채널을 포함한 형태이다. <표 2-1>는 과거 콜센터와 CIC의 역할 변화에 대해 나타낸 것이다[최정환 & 이유재, 2001].

이러한 고객접점센터에 대한 연구들도 서서

〈표 2-1〉 CIC의 역할 변화²⁾

항 목	콜 센터	CIC
고객에 대한 관점	모든 고객은 동일하다	고객가치에 기초한 서비스 전략
조직차원	독자적 기능	'한얼굴'을 보이기 위한 부문통합의 한 부분
능 력	서비스와 판매의 분리	서비스와 판매의 묶음
경제원리	원가 절감	원가절감, 수익향상, 충성도 증대
성과척도	<ul style="list-style-type: none"> · 양과 생산성에 초점 · 최소한의 인센티브 	<ul style="list-style-type: none"> · 양과 가치에 초점 : 품질/생산성 균형 · 성과에 대한 보상
정보관리	<ul style="list-style-type: none"> · "거래 프로세싱" · 정기적 수집 · 선별적 이용 	<ul style="list-style-type: none"> · "인텔리전트 엔터프라이즈" · 지속적 수집 · 실행 가능한 정보에 대한 전사적 접근

히 자리를 잡고 있다. 이들 연구들은 CIC를 고객과의 관계형성에 중심적인 역할을 수행하는 CRM의 한 영역으로 보고 있다.

Kalakora & Robinson[1999]은 고객과의 접점에서 발생하는 핵심 프로세스를 Front-end중심의 프로세스라 하고 판매(cross-sell, up-sell, telesales)프로세스, 직접 마케팅과 고객의 주문 처리 프로세스, 고객 서비스와 지원 프로세스, 고객 유지와 로열티 프로그램, 상점에서의 고객 응대 및 현장 서비스로 나누어 설명하였다.

실제로 CIC로 전화를 걸어오는 고객들은 기업의 제품 및 서비스에 관심을 갖고 있는 사람들로 그들로부터 얻은 정보들은 의미 있는 중요한 정보들이라 하였고 CIC는 고객관계 설정에 있어서 효율적이고 효과적인 고객관계 향상을 이룰 수 있다.

김성수[2000]는 Customer Interaction Center를 통합고객센터로 명명하고 기존의 전화에 팩스, e-mail, WebPhone(VoIP), Mobile, UMS(Unified Messaging System) 등의 고객 채널을 모두 수용하면서, 고객관리, 마케팅, 판매, 서비스의 업무도 통합적으로 수행하는 신개념의 콜센터라 정의하였다. 또한 CRM 솔루션 중 Customer Interaction Center 솔루션에 대한 소개와

통합 콜센터 기반의 CRM 프로세스를 제시하였다.

최정환 & 이유재(2001)은 CIC가 CRM의 중심에 자리잡고 있으며 CIC가 CRM을 실행하기 위한 가장 이상적인 매체라고 말하였다. 이는 CIC가 한번에 한 고객씩 관계한다는 최대의 장점을 갖고 있기 때문이라 하였다.

박영훈[2001]은 CIC를 e-CRM의 기반요소 중 하나로 보았으며 인터넷 기반 콜센터는 인터넷을 통해 음성과 이미지, 화상, 데이터 서비스를 실시간으로 그리고 양방향으로 제공하는 차세대 커뮤니케이션 시스템이라 정의하였다. 또한 인터넷 콜센터 중심의 시스템 아키텍처를 제시하였다.

CIC의 선행연구는 앞서서도 언급한 것과 같이 CIC의 개념 및 기능을 소개하고 이의 구축 효과 등을 소개하는데 치중하고 있다. 이러한 기대 효과에도 불구하고 고객접점센터의 실제 구축은 그렇게 단순하게 접근할 문제가 아니라고 Feinberg et al.[2001]는 강조한다. 여러 가지 다양한 구축 요소를 고려해야 할 뿐만 아니라 언제 어디서든 고객의 접근을 허용하고 고객에게 가치를 제공하는 전략적 노력의 일환으로 추진되어야 한다고 지적하고 있다. 이에 본 논문에서는 CIC 구축 요소가 도입 효과에 미치는 영향을 밝힘으로써 CIC 도입 및 활용 형태에 대해 보다 정확한 이해를 제공하고 아울러 성공적인 고객

2) 최정환, 이유재, 죽은 CRM 살아있는 CRM, 한원, 2001.

접점센터의 구축 방안에 대한 현실적 시사점을 제공하고자 한다.

3. 연구 모형 및 가설

본 연구의 주요 목적은 CIC 구축 요소와 도입 효과의 관계를 실증적으로 파악함이다. 이를 위해 본 절에서는 CRM 및 CIC 관련 선행연구 자료를 토대로 연구 모형 및 연구 변수들을 정의하고 이를 바탕으로 연구 가설을 도출하고자 한다.

3.1 연구 모형 및 변수

본 연구에서 다루고자 하는 CIC는 직접대면이나 콜센터를 기반으로 하는 전통적 채널에 e-mail, VoIP, 채팅, 메신저, SMS/WAP 등 다양한 인터넷 커뮤니케이션 기능을 포함함으로써, 진정된 양방향 서비스 제공을 통한 고객의 충성도 제고를 가능하게 한다. 이러한 CIC의 구축을 위해서는 다양한 요소를 고려해야 한다. 예를 들면 고객에게 어떤 채널을 제공하고 어떻게 통합시켜 나갈 것인가 등을 꼽을 수 있다. 이런 다양한 구축 요소를 어떻게 했는가에 따라 이 CIC의 실제 도입 효과에 차이가 있을 수 있다고 본다. 그러므로 본 연구의 모형은 CIC 구축요소가 CIC 도입 효과에 미치는 관계로 정의할 수 있다. 즉, CIC의 구축요소를 독립변수로 CIC의 도입효과를 종속변수로 정의한다.

3.1.1 CIC 구축 요소

CIC 구축을 위해서는 다양한 요소의 고려가 필요하다. 본 연구에서는 1) 얼마만큼 다양한 채널을 제공할지 것인가, 2) 이들 채널을 얼마만큼 통합해줄 것인가, 그리고 3) 고객 관련 정보를 얼마만큼 통합해줄 것인가가 가장 중요한 요소가 될 것으로 파악했다. 아래에서는 각 요

소의 선정 배경 등에 대해 자세하게 설명하기로 한다.

(1) 채널의 다양성

Feinberg et al.[2001]은 기업은 고객이 언제 어디서든 어떤 형태로 접근할 수 있도록 허용해 주어야 한다고 강조하였다[Ryan, 1999 ; Raaen, 2000].

그런데 고객의 실제 접속 형태를 보면 시점과 장소에 따라 활용하는 매체가 다른 편이다. 즉, 근무시간 중에는 전화 등을 주로 이용하지만 근무시간 이후 또는 공휴일 등에는 이메일, 게시판 등을 주로 활용함을 알 수 있다. 그러므로 기업은 오프라인이건 온라인이건 상관없이 각 영역의 특성에 맞는 다양한 형태의 고객접점 채널들을 지원해야 한다[Peppers et al., 2003].

(2) 채널의 통합성

정보기술의 발달로 고객접점 채널이 다양해지면서 관심을 갖기 시작한 것이 고객접점 채널의 통합이다. CIC를 효과적이고 효율적으로 운영하기 위해서는 기업 내부의 고객응대와 관련된 모든 기능들이 통합된 서비스를 제공해야 한다. 만약 기업이 다양한 접점채널을 운영하고 있다면 각 접점 채널이 서로 연결될 수 있도록 해야 한다[박영훈, 2000]. 웹 기반 채널은 저렴한 거래비용, 새로운 가치 창조, 고객 참여 등을 장점으로 하지만 기존의 전통적 채널인 직접대면이나 콜센터 등과 개별적으로 운영된다면 많은 위험이 따를 수 있기 때문이다. 그러므로 전통적 채널과 웹 기반 채널들을 유기적으로 연결하여 상호보완적인 고객 지원을 함으로써 시너지 효과를 얻을 수 있다. 박정주[2000]와 정진서[2001] 등은 CIC에서 고객접점 채널의 통합관리는 중요한 요인이며 기업에서 제공되는 통합채널을 통해 고객과의 상호작용이 원활히 이루어질 수 있다고 하였다.

(3) 고객정보의 통합성

CIC가 효과적이고 원활하게 운영되기 위해 가장 중요한 것은 고객정보의 통합이다. 다양한 채널을 구성하고 통합하여 고객접점을 관리한다 하더라도 기본적인 고객정보 통합 없이는 어떠한 응대나 영업활동도 제대로 이루어질 수 없다.

Flanagan & Safdie[1998]는 고객중심의 데이터베이스를 강조하면서 데이터를 통합 관리하기 위해서는 데이터웨어 하우스 구현이 반드시 선행되어야 한다고 하였다. Raaen[2000]은 데이터의 일관성으로 인해 마케팅, 세일즈, 고객서비스 등 각 업무 영역에서 통합된 고객 데이터베이스를 이용 가능하도록 해야 된다고 하였다. 임진경[2000]과 정진서[2000] 등은 CIC에서 발생하는 모든 정보들이 중앙집중적으로 운용되어야 하고, 조직 내외부의 다양하고 이질적으로 존재하는 데이터를 전사적인 차원에서 통합해야 한다고 지적하였다.

3.1.2 CIC 도입 효과

성공적인 CIC의 도입으로 고객과의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지고 다양한 고객정보들이 통합적으로 관리되면서 이를 통해 기업이 얻을 수 있는 효과에는 여러 가지가 있다. 기존 문헌에서도 다양한 측면에서 이 CIC 도입 효과에 대해 설명하고 있다.

본 연구에서는 CIC 도입 효과를 크게 세 가지 관점에서 살펴볼 수 있다고 본다. 운영시 가장 초기에 획득할 수 있는 효과에서 어느 정도 시간이 지나야만 획득이 가능한 효과의 순으로 나열한다면, 고객관리 효율성의 향상, 고객관리 서비스 수준의 제고, 그리고 고객 충성도 증대 등이 바로 그것이다. 아래에서는 각 요소의 선정 배경 등에 대해 자세하게 설명하기로 한다.

(1) 고객관리 효율성 향상

CIC의 구축은 고객의 모든 문의 및 지원 요

청에 대한 처리활동과 고객 접촉을 통한 영업활동을 한 곳으로 통합해줌으로써 고객과의 상호작용적 커뮤니케이션을 활발하게 해주며 다양한 형태의 고객정보 수집 및 변경된 정보의 갱신 등을 매우 용이하게 해준다[Ryan, 1999]. 또한, 기업과 고객 사이에 많은 커뮤니케이션이 오고 가면서 결과적으로 고객은 기업을 신뢰하게 되고 그로 인해 고객의 더 세밀한 정보까지도 자발적으로 제공하게 될 것이다. 기업은 이러한 정보들을 활용하여 기존 고객을 유지하기 위한 비용을 절감할 수 있고 신규 고객 획득에 대한 비용 또한 줄일 수 있다[박영훈, 2000 ; Trep- per, 2000].

(2) 고객관리 서비스 수준 제고

CIC의 도입은 고객으로부터 수집된 정확하고 다양한 정보를 활용할 수 있도록 해준다. 축적된 고객정보를 분석하여 고객 성향에 맞는 제품 및 서비스를 제공하기 위한 고객의 니즈를 파악할 수 있다[김유경, 2000]. 그리고 기업으로부터 제공된 제품 및 서비스의 질을 파악하기 위해 고객으로부터 피드백 한 데이터를 분석하여 고객 만족도와 불만 정도를 쉽게 파악할 수 있게 한다[문정식, 2000]. 또한, 분석된 고객정보를 통해 고객을 세분화하고 적절한 목표고객을 선정하여 타겟팅이 용이하도록 한다[홍용석, 2000]. 이러한 정보들을 마케팅 캠페인 활동에 이용함으로써 효과를 극대화하여 고객에 대한 교차판매 및 상향판매의 기회가 증대되므로 CIC를 도입한 기업은 고객관리 서비스 수준을 높이는 효과를 얻을 수 있다[Berry, 1995].

(3) 고객 충성도 증대

기업이 고객과의 관계를 관리하는 것은 고객으로부터 수익성을 창출하기 위함이다. 고객관계를 구축하기 위한 신규 고객의 확보나 우량고객 관리, 불량고객 퇴치나 이탈고객의 방지 및 재

탈환 등은 기업의 수익성을 위해 반드시 수반되어야 하는 활동들이다. 한 고객과의 관계가 지속되고 이들과의 보다 우호적인 상호관계가 형성됨에 따라 기업에게는 궁극적으로 고객의 수익을 향상을 가져다 줄 수 있다. 지금 당장 몇 건의 판매증대 이익보다 고객과의 장기적인 관계를 형성해 나가는 것이 기업에게 더 큰 이윤을 남겨 줄 수 있다는 것이다. 고객의 현재 가치가 1이라면, 고객의 충성도 증대로 인해 이들의 잠재가치는 몇 배 이상의 부가가치로 창출될 수 있기 때문이다. 고객의 충성도는 다른 기업의 적극적인 마케팅 활동에도 불구하고 고객이 특정 제품이나 서비스를 일관되게 재 구매하고 반복적으로 구매하고자 하는 고객의 깊은 몰입의 정도라고 설명할 수 있다. 다시 말해 고객에게서 또 다시 찾아오고자 하는 강한 의지 및 이러한 재 구매를 통해 스스로 기뻐하는 심리상태라고 이해할 수 있다[최정환 & 이유재, 2001]. 이러한 고객 충성도 증대는 고객으로부터 전달된 만족에 대한 피드백이 증가하고[Fornell, 1992] 고객이 특정기업을 선호하여 그 기업에 대한 재

이용(재 구매)이 증가하게 된다[Berry, 2002]. 또한 기업에 대한 고객들의 긍정적인 평가는 기업의 노력 없이도 고객의 구전 커뮤니케이션을 통해 기업의 메신저 역할을 수행함으로써 기존 고객의 추천에 의한 신규 고객 증가 효과를 가져올 수 있다[이용기 등, 2002 ; Imhoff & Gentry, 2000].

CIC 도입효과에 대한 내용을 정리하면 <표 3-1>과 같다.

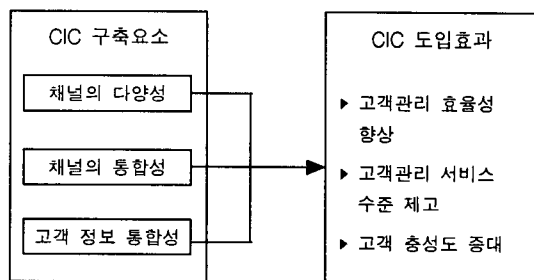
3.1.3 연구 모형

앞에서 정의한 연구변수들을 토대로 연구모형을 제시하고자 한다. 본 연구의 모형은 (그림 3-1)과 같이 고객접점 채널의 다양성, 채널의 통합성, 고객정보의 통합성, CIC 도입효과에 대한 연구변수로 구성되어 있다.

연구 모형에서 다루고자 하는 내용을 요약하면 CIC 구축 요소인 고객접점 채널의 다양성과 채널의 통합성, 고객정보의 통합성 정도가 CIC 도입 효과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 CIC 구축 요소 중에서 어떠한 것이 가장 큰 영향을 미치는지에 대해 살펴봄으로써 효과적인 CIC의 구축 형태를 접점채널과 고객정보 관점에서 도출해 내하고자 한다.

<표 3-1> CIC 도입효과 상세내역

CIC 도입효과	상세 내역
고객관리 효율성 향상	고객정보 수집 용이
	변경된 고객정보 갱신 용이
	신규 고객 획득 비용 감소
	기존 고객 유지비용 감소
고객관리 서비스 수준 제고	고객 needs 파악 용이
	고객만족도 및 불만 파악 가능
	효과적인 마케팅 캠페인 향상
	목표고객에 대한 타겟팅 용이
	교차판매 및 상향판매 기회 증대
고객 충성도 증대	고객만족에 대한 피드백 증가
고객 충성도 증대	고객 선호에 의한 재이용 (재구매) 증가
	기존 고객 추천에 의한 신규 고객 증가



(그림 3-1) 연구 모형

3.2 가설의 설정

본 연구의 주요한 목표는 CIC 구축 요소인 고객접점 채널의 다양성과 채널의 통합성, 고객정

보의 통합성 정도가 CIC 도입 효과와 어떠한 연관성이 있으며 CIC 구축 요소 중 어떠한 것이 CIC 도입효과에 가장 큰 영향을 미치는지에 대해 밝혀내는 것이다.

본 연구의 주요 가설은 CIC에서 지원해주는 채널이 다양할수록 CIC 도입 효과가 높아질 것이며, 유사한 이유로 제공되는 채널이 통합되어 있을수록 그리고 고객정보가 통합되어 있을수록 CIC 도입 효과가 높아질 것이라는 점이다. 아울러 이들 구축 요소 중에서 CIC 도입 효과에 더 큰 영향을 미치는 요소가 있을 것이라는 점도 중점 파악의 대상이다.

이런 관점에서 본 연구에서 선정한 귀무가설의 내용은 다음과 같다.

귀무가설 1: 채널의 다양성은 CIC 도입효과와 관계가 없다.

귀무가설 2: 채널의 통합성은 CIC 도입효과와 관계가 없다.

귀무가설 3: 고객정보의 통합성은 CIC 도입효과와 관계가 없다.

귀무가설 4: 채널의 다양성, 채널의 통합성, 고객정보의 통합성이 CIC 도입효과에 미치는 정도에 차이가 없다.

3.3 연구변수의 조작적 정의

본 연구에서는 CIC 구축 요소를 독립변수로 CIC 도입 효과를 종속변수로 취급하고 있다. 또한 CIC 구축 요소는 채널의 다양성, 채널의 통합성, 고객정보의 통합성으로 세분화하여 조사한다. 아래에서는 이들 변수에 대한 조작적 정의를 간략하게 소개하기로 한다.

우선, 채널의 다양성이란 기업에서 지원되는 고객접점 채널의 수로 묘사할 수 있다. 실제 기업에서 현재 활용하고 있는 채널의 종류는 매우 다양하며, 기업에서 채택하고 있는 채널의 수도

날로 증가하고 있다. 본 연구에서는 기업에서 활용하고 있는 채널은 모두 10가지에 이른다고 파악하였다. 직접대면, 전화, FAX, 우편, 웹 페이지(공개정보, FAQ), e-mail, 게시판, 채팅, 메신저, SMS(문자서비스) 등이 바로 그에 해당한다. 그리하여 이들 채널 가운데서 해당 기업이 지원하는 채널의 수로 채널의 다양성을 정의하였다.

채널의 통합성은 고객에게 제공되어 지고 있는 채널들이 얼마나 통합되어 있는 가를 의미한다. 이를 위해 본 연구에서는 각 기업이 현재 지원하고 있는 모든 채널 중에서 고객과의 상호작용이 가장 활발한 채널을 조사하고 이를 중심으로 통합적으로 관리되고 있는 채널들이 어떠한 것들인지를 밝혀 그 비율을 산정하고자 하였다.

고객정보의 통합성이란 고객관련 정보의 통합 정도를 의미한다. 고객관련 정보의 종류도 매우 다양하지만 본 연구에서는 크게 세 영역으로 구분할 수 있다고 보았다. 즉, 마케팅, 세일즈, 고객 서비스 관련 정보가 이에 해당한다. 그리하여 본 연구에서는 고객정보의 통합성을 이들 고객관련 정보를 활용하는 정도로 파악하였다.

종속변수인 CIC의 도입 효과는 크게 고객관리 효율성 향상, 고객관리 서비스 확대, 고객 충성도 증대로 구분하였다. 본 연구에서는 이들 효과를 직접 측정하기 보다는 CIC 관리자 또는 운영자가 이런 측면에서 인식하는 정도로 파악하였다. 이에 대한 세부 요소는 <표 3-1>에 제시된 세부 항목을 염두에 두었다.

각 변수의 조작적 정의와 설문항목은 <표 3-2>에 나타나 있다. 채널의 다양성 및 통합성을 제외한 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하여 이를 합한 수치로 산정하였다. 채널의 다양성은 개별 채널별로 활용 여부를 파악하고 이에 활용하는 채널의 합으로 산정하기로 한다. 채널 다양성의 경우 가장 활발하게 이용

〈표 3-2〉 연구변수의 조작적 정의 및 설문항목

변 수	조작적 정의	설 문 항 목
채널의 다양성	고객접점 채널의 종류	Ⅱ-1~10
채널의 통합성	가장 활발하게 이용되는 채널, 통합된 접점채널	Ⅱ-2 Ⅱ-3
고객정보의 통합성	CIC에서 각 영역별 고객정보의 활용 정도 (마케팅, 세일즈, 고객센터)	Ⅲ-1 Ⅲ-2 Ⅲ-3
CIC 도입효과 · 고객관리 효율성 향상	· 고객정보 수집 용이 · 변화된 고객정보 갱신 용이 · 신규 고객 획득 비용 감소 · 고객 유지비용 감소	Ⅳ-1~1 Ⅳ-1~2 Ⅳ-1~3 Ⅳ-1~4
CIC 도입효과 · 고객관리 서비스 확대	· 고객 needs 파악 용이 · 고객만족도 및 불만 파악 용이 · 효과적인 마케팅 캠페인 향상 · 목표고객에 대한 타겟팅 용이 · 교차판매 및 상향판매 기회 증대	Ⅳ-2~1 Ⅳ-2~2 Ⅳ-2~3 Ⅳ-2~4 Ⅳ-2~5
CIC 도입효과 · 고객 충성도 증대	· 고객 만족에 대한 피드백 증대 · 고객선호에 의한 재이용 증가 · 고객추천에 의한 신규 고객 증가	Ⅳ-3~1 Ⅳ-3~2 Ⅳ-3~3

하는 채널을 선정하게 한 다음 이와 통합된 채널의 수를 토대로 아래와 같이 산정하기로 한다: 채널의 통합율=(통합된 채널수×10/총사용 채널수)

표본으로 선정된 44개 업체는 <표 4-1>에서 보여지는 것처럼 업종별로 매우 다양한 분포를 보이고 있으나 그 중에서도 금융/보험(45.5%)이 가장 많은 비율을 차지하였고 그 다음으로 정보/통신(20.5%), 유통(18.2%) 순이었다.

4. 설문조사 및 실증분석

〈표 4-1〉 응답업체의 업종별 분포

4.1 자료의 수집 방법 및 표본의 특성

업 종	빈 도(회수)	비 율(%)
제조/화학	2	4.5%
정보/통신	9	20.5%
금융/보험	20	45.5%
유통	8	18.2%
여행/서비스	4	9.1%
기 타	1	2.3%
총 계	44	100%

본 연구에서는 현재 CIC를 운영중인 크고 작은 국내 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문대상은 인터넷, 신문기사, 기업연감 등에 등재된 국내업체들을 선정하여 CIC를 운영하고 있는 관리자를 대상으로 직접면접과 전화, FAX, e-mail의 방법을 통해 설문지를 회수하는 방식으로 진행되었다. 총 300개의 설문지를 송부하여 58건이 회수되었다(회수율 19%).

또한, CIC에 대한 기업 내에서의 중요도를 조사한 결과 거의 대부분의 응답 업체들이 CIC에 대하여 높은 관심을 보이는 것으로 나타났다. 응답업체의 CIC에서 가장 활발하게 이용되고 있는 중심 채널은 전화(54.4%)가 월등하게 높고

회수된 설문지 58개 중에서 주요한 문항이 기재되지 않은 것을 제외하고 최종적으로 선정된 44개 업체를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

다음으로 e-mail(38.6%)이 차지했다. e비즈니스 활동이 활발해짐에 따라 e-mail이 주요한 접점 채널로서 자리를 잡고 있기는 하지만 아직까지는 전화가 주요한 채널이라고 보는 인식이 큰 것으로 조사되었다.

그러나 응답 업체들이 사용하고 있는 모든 고객접점 채널의 형태를 분석한 결과, <표 4-2>에서 보여지는 것처럼 사용하고 있는 채널들의 사용 빈도수는 e-mail(16.7%), 웹페이지(16%), 전화(14.8%), 게시판(12.5%) 등의 순으로 나타났다. 이는 오프라인에서의 고객접점 활동보다 온라인에서의 활동이 우위를 보이고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 4-2> 응답업체의 고객접점 채널사용 분포

고객 채널	빈도(회수)	비율(%)
직접대면	28	11%
전 화	39	14.8%
FAX	20	8%
우 편	26	10%
웹페이지	42	16%
e-mail	44	16.7%
게 시 판	33	12.5%
채팅	13	5%
메신저	4	2%
SMS	14	5%
총 계	263	100%

<표 4-3> 연구 변수의 특성 및 신뢰도 수준

연구 변수	항목 수	항목 평균	표준 편차	Cronbach's α	
채널의 다양성	10	6.0455	1.8166	.9193	
채널의 통합성(통합율)	2	4.1764	1.5531	.8907	
고객정보의 통합성	3	9.5000	2.3477	.8517	
CIC 도입 효과	고객관리 효율성 증대	4	13.2045	2.1629	.8613
	고객관리 서비스 확대	5	16.2727	2.6446	.8792
	고객 충성도 증대	3	9.22473	1.5381	.9000

Alpha = 0.9034 N = 44

4.2 가설의 검정과 분석 방법

본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰도는 Cronbach's α 계수이며, 여기서 사용된 구체적인 실증 분석 방법은 빈도분석, 신뢰도분석, 상관관계 분석, 다중 회귀분석 등을 활용하여 분석하였다. 유의수준은 기본적으로 95%의 신뢰구간에서 검증하였고, 통계처리는 SPSSWIN 10.0 프로그램을 사용하였다.

4.2.1 신뢰도 분석

신뢰도란 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 개념이다. 본 연구에서는 Cronbach's α 계수를 이용하여 분석하였으며 이는 일반적으로 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 평가된다.

본 연구변수의 특성과 신뢰도 결과는 <표 4-3>에 제시되어 있다. 연구변수의 신뢰도가 모두 0.85 이상이므로 신뢰성 기준은 통과한 것으로 판정하였다.

4.2.2 상관관계 분석과 가설검정

상관관계 분석은 연구하고자 하는 변수들간의 관련성을 분석하기 위해서 사용된다. 본 연구에서도 독립변수와 종속변수의 관계를 이 Pearson의 상관계수 분석을 통해 수행하고자 한다. 각 연구변수들의 상관관계 분석 결과는 <표 4-4>에 요약되어 있다.

〈표 4-4〉 연구변수들에 관한 상관관계 분석

	채널의 다양성	채널의 통합성	고객정보 통합성	CIC 도입효과
채널의 다양성	1			
채널의 통합성	.322 ^{**}	1		
고객정보의 통합성	.502 ^{***}	.750 ^{***}	1	
CIC 도입효과	.479 ^{***}	.744 ^{***}	.945 ^{***}	1

주) * : P<0.05, ** : P<0.01

(1) 채널의 다양성과 CIC 도입효과간의 관계
(가설 1) 검증

각 기업에서 사용하고 있는 모든 채널의 개수를 채널의 다양성에 대한 척도로 보고 이를 이용하여 CIC 도입효과를 측정하였다. 채널의 다양성이 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

<표 4-6>에서의 분석결과를 보면, 채널의 다양성과 CIC 도입효과간의 상관계수는 0.479이고 1%의 유의수준으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 채널의 다양성이 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는 것으로 해석된다. 따라서 가설 1은 본 연구에서 입증된 것으로 파악하였다.

(2) 채널의 통합성과 CIC 도입효과간의 관계
(가설 2) 검증

각 기업에서 사용하고 있는 고객접점 채널 중에서 가장 활발히 이용되고 있는 채널을 중심으로 통합적으로 관리되는 채널들을 조사하여 이를 바탕으로 채널의 통합율을 계산하였다. 이렇게 계산된 채널의 통합율은 채널의 통합성에 대한 척도가 된다. 채널의 통합성이 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

<표 4-4>에서의 분석결과를 보면, 채널의 통합성과 CIC 도입효과간의 상관계수는 0.744이고 1%의 유의수준으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 채널의 통합성이 CIC 도입효과

에 유의한 영향을 미치는 것으로 해석된다. 따라서 가설 2도 입증되었다.

(3) 고객정보의 통합성과 CIC 도입효과간의 관계(가설 3) 검증

고객정보의 통합성은 CIC에서 각 마케팅 영역, 세일즈 영역, 고객서비스 영역의 고객정보가 통합적으로 잘 활용되고 있는지를 리커트 5점 척도를 이용하여 조사하였다. 고객정보의 통합성이 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

<표 4-4>에서의 분석결과를 보면, 고객정보의 통합성과 CIC 도입효과간의 상관계수는 0.945이고 1%의 유의수준으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 고객정보의 통합성이 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는 것으로 해석된다. 따라서 가설 3도 입증되었다.

(4) 독립변수 영향도 차이(가설 4) 분석

회귀분석은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 얼마나 되는가를 알아보거나, 종속변수의 값을 예측할 때 사용된다. 본 연구에서는 CIC 도입효과를 종속변수로 두고 채널의 다양성, 채널의 통합성, 고객정보의 통합성을 개별 독립변수로 두어 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 4-5>에 나타난 바와 같이 CIC 도입 효과는 이제 가지 구축 요소로 상당 부분 설명이 이루어진다는 것을 보여주고 있다.

아울러, 분석된 결과를 통해 고객정보의 통합성, 채널의 통합성, 채널의 다양성 순으로 CIC

〈표 4-5〉 회귀분석 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F
1	0.946 ^a	0.895	0.887	1.89	113.845

a. 예측값 : (상수), 고객정보의 통합성, 채널의 다양성, 채널의 통합성

b. 종속변수 : CIC 도입효과

〈표 4-6〉 회귀분석 계수^a

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률 Sig.
	B	표준오차	Beta		
(상수)	17.264	1.280		13.486	.000
채널의 다양성	4.03E-02	.184	.013	.219	.828
채널의 통합성	.296	.282	.082	1.049	.301
고객정보의 통합성	2.101	.204	.877	10.299	.000

a. 종속변수 : CIC 도입효과

도입효과에 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. <표 4-6>에서 나타난 베타 값에 의하면 고객정보의 통합성이 다른 변수들에 비해 월등히 높은 것으로 나타났다. 이는 고객정보의 통합성이 채널의 다양성이나 채널의 통합성 보다 CIC 도입효과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 해석된다. 다시 말해 효과적인 CIC의 구축을 위해서는 고객정보를 한군데 통합하려는 노력이 우선 선행되어야 함을 암시하고 있다. 아울러, 다양한 채널을 제공하는 것 보다 제공되는 채널이 얼마나 통합되어 있는가가 더 중요한 이슈로 자리잡고 있음을 알 수 있다.

4.3 사례 분석

본 설문조사를 위해 국내 CIC를 대표적으로 활용하고 있는 많은 기업을 접촉하였다. 일부 기업은 성공적으로 활용하고 있는 반면에 또 다른 일부 기업은 도입 효과가 매우 저조한 수준이었다. 이들 사례에서 파악된 심층 내용을 사례의 배경과 함께 소개하는 것이 향후 CIC를 추진하려는 기업에게 큰 도움이 될 것이라고 판단하였다. 그리하여 CIC 도입효과가 가장 큰 오

프라인 기업과 온라인기업, CIC 도입효과가 가장 저조한 기업을 선정하여 활용 성공/실패 요인을 제시하고 향후 발전을 위한 방향 제시를 제안한다. 본 사례의 주요 내용은 응답대상자 즉, 국내 CIC 관리자 또는 그와 유사한 역할을 담당하는 사람들과의 접촉에 기초한다. 그러므로 본 사례 연구의 내용은 이들 응답자의 시각에 크게 의존하고 있다는 점을 미리 밝혀둔다.

4.3.1 CIC 도입효과가 큰 오프라인 기업 사례

본 사례는 국내 A 보험사의 설문 결과를 바탕으로 좀 더 세밀한 조사 및 분석을 통해 현재 CIC의 상황을 파악하고 이를 통해 얻게 된 CIC 도입효과와 현재 CIC에서 안고 있는 문제점들에 대해 살펴보고자 한다.

A 보험사는 On-Off line 모든 형태의 비즈니스를 수행하지만 보험업계의 특성상 아직까지는 오프라인의 영업활동이 주요한 비즈니스이며 온라인의 경우 고객상담을 목적으로 하는 사이버고객센터나 고객관리를 위한 영업 지원활동 등에 활용되고 있다. 그러나 점차 온라인을 통한 영업활동이 자리를 잡아가고 있으며 비용 대비 효율성 면에서 탁월한 효과를 거두고 있음

을 인식하게 되었다. 이를 위해 기업에서는 고객관리 시스템, 고객지원 시스템 도입 등 다각적인 노력을 기울이고 있다. 이 보험사는 현재 인터넷 기반 CIC를 3년 이상 운영하고 있으며 고객지원을 위한 시스템 및 고객정보 통합 관리를 위한 시스템이 구축되어 적극적으로 활용되고 있다.

이 보험사의 고객접점 채널로는 직접대면, 전화, FAX, 우편, 웹 페이지(공개정보, FAQ), e-mail, 게시판, 채팅, SMS 등 고객과의 접점에서 발생할 수 있는 대부분의 형태가 모두 지원되고 있다.

또한, 가장 활발하게 이용되고 있는 중심채널로는 전화를 꼽고 있으며 이를 중심으로 통합적으로 사용·관리되는 채널로는 직접대면, 전화, e-mail, 채팅, SMS 등이 있다. A 보험사의 담당 영업사원들은 고객들을 직접대면이나 전화 등을 통해 관리하고 있으며, 만일 고객이 전화나 e-mail, 채팅 등의 수단을 이용하여 사이버 고객센터에 문의할 경우 사이버 고객센터는 신속한 답변처리뿐만 아니라 담당 영업사원에게 문자메시지로 그 내용을 통보해 주고 있다. 이러한 업무 흐름은 영업사원들에게 고객을 좀 더 효율적으로 관리할 수 있도록 지원한다. 채널간의 유기적인 결합은 보다 진보된 형태의 고객지원을 가능하도록 해주고 있다.

고객정보의 활용 관점에서는 고객서비스 영역의 고객정보 활용수준이 가장 높은 것으로 나타났다. 세일즈와 마케팅 영역은 그 다음 수준으로 높은 편이었다. 전체적으로 볼 때 이 보험사의 고객정보 통합 및 활용 정도는 매우 높은 수준으로 각 영역별 존재하는 고객정보들이 어느 수준이상 통합적으로 관리되고 있음을 보여주고 있다.

CIC 도입효과에 대한 조사 결과 총 12가지 항목 중 거의 대부분이 긍정적인 반응(매우 그렇

다, 그런 편이다)이었으나 '신규 고객 획득 비용의 감소'와 '기존 고객의 구전 홍보로 인한 추천 신규 고객 증가'는 보통으로 나타났다. 이는 보험업의 경우 신규 고객에 대한 영업활동이 영업사원의 대면접촉을 통해 이루어지는 것이 대부분이므로 비용절감이나 구전홍보로 인한 추천 고객에 대한 효과가 두드러지게 나타나지 않을 수 있기 때문으로 판단된다. 그러나 본 사례는 조사된 어떠한 사례보다 CIC 도입효과가 가장 큰 것으로 나타났다.

이 보험사의 CIC가 갖고 있는 문제점들은 고객지원 시스템을 구축하여 활용하고 있음에도 불구하고 시간대별로 폭주하는 고객의 요청사항을 모두 수용할 수 없는 시스템의 결함과 CIC 상담원의 대부분이 비정규직으로 지식 및 자질 부족으로 인해 발생하는 문제들을 지적하고 있다. 또한, CIC 관리자는 CIC 활성화를 위해 가장 시급하게 필요한 것은 안정적인 고객지원 시스템의 확충이라 하였다.

4.3.2 CIC 도입효과가 큰 온라인 기업 사례

본 사례 기업은 온라인 비즈니스를 주로 수행하는 국내 온라인 커뮤니티 B 기업으로 커뮤니티, 인터넷쇼핑몰, 게임, 검색사이트 등 고객과의 활발한 커뮤니케이션이 발생하는 포털사이트를 운영하고 있다. B 기업은 현재 인터넷 기반 CIC를 2년 이상 운영하고 있으며 고객지원을 위한 시스템 및 고객정보 통합 관리를 위한 시스템이 구축되어 적극적으로 활용되고 있다.

이 B 커뮤니티 기업의 고객접점 채널로는 전화, FAX, 우편, 웹페이지(공개정보, FAQ), e-mail, 게시판, SMS 등을 지원하고 있으며 가장 활발하게 이용되고 있는 중심채널로는 e-mail을 꼽고 있다. 이는 온라인 비즈니스가 중심이 되는 업체임을 나타내는 중요한 특징이라 할 수 있다. 또한, e-mail을 중심으로 통합적으로 사

용·관리되는 채널로는 전화, e-mail, 게시판 등으로 조사되었다. 이 기업은 웹 기반 채널인 e-mail에 대한 의존도가 높아 다양한 종류의 채널통합은 이루어지고 있지 않으나 활발히 이용되고 있는 몇몇 채널들의 통합은 신속하고 정확한 고객지원을 가능하도록 해주고 있다.

B 커뮤니티 기업은 CIC에서 고객 서비스와 세일즈 영역의 고객정보 활용수준이 가장 높은 것으로 나타났으며 마케팅 영역은 그 다음 수준으로 높은 편이었다. 이 기업은 CIC의 고객정보를 중심으로 중앙집중적 데이터베이스를 구축하여 각 영역별 동일한 정보를 공유함으로써 고객지원에 활용될 수 있도록 하였다.

이 기업의 CIC 도입효과에 대한 조사 결과 총 12가지 항목 중 거의 대부분이 긍정적인 반응(매우 그렇다, 그런편이다)이었으나 '기존 고객유지 비용 감소'와 '교차판매 및 상향판매 기회 증가', '기존 고객의 구전 홍보로 인한 추천 신규 고객 증가'는 보통으로 나타났다. 이는 온라인 비즈니스를 주로 수행하는 업체로서 나타날 수 있는 결과들로 고객유지를 위해 소요되는 비용이 오프라인 업체보다 현저히 적은 비용에서 시작하여 CIC 도입으로 그 효과가 부각되지 않은 것으로 판단된다. 또한, 교차 및 상향판매 기회는 고객과의 직접대면이나 전화 등 개인적이고 인간적인 접촉을 통해 큰 효과를 발휘할 수 있는 것으로 온라인이라는 비즈니스 영역에서 그 효과는 제한적일 수 있다. 구전홍보를 통한 추천고객 증가도 이와 유사한 이유에서 그 효과가 긍정적이지 않은 것으로 보여진다. 그러나 본 사례는 전체 조사된 사례들 중에서 CIC 도입효과가 큰 편에 속하는 것으로 나타났다.

이 B 커뮤니티 기업의 CIC가 갖고 있는 문제점으로는 고객지원 시스템을 구축하여 활용하고 있음에도 불구하고 하루에 1000건 이상 폭주하는 고객의 요청사항을 처리하기에 턱없이 부

족한 CIC 상담원의 인원수를 지적하였다. 이에 CIC 활성화를 위해 가장 시급하게 필요한 것이 적절한 인원의 확충이라고 이 CIC 관리자는 지적하였다.

4.2.3 CIC 도입효과가 저조한 기업 사례

본 사례는 오프라인 형태의 비즈니스를 주로 수행하는 국내 C 제조회사의 사례이다. 이 C 기업은 고객과의 관계에 대한 중요성에도 그리 큰 비중을 두지 않고 있다. 이는 제조업이라는 업종의 특성이라 할 수 있다. 그러나 이 기업도 시대의 기류에 발맞춰 온라인 시장의 필요성을 느끼면서 얼마전 일반 고객들에게 자사와 자사 제품을 홍보하기 위한 수단으로서 웹페이지를 구축하고 발송 가능한 웹마스터 e-mail 주소를 하나를 공개하였다. 또한 앞으로 웹페이지가 활성화되고 온라인 회원이 증가할 것에 대비하여 여러 가지 콘텐츠를 기획하고 사이버고객센터 구축을 계획 중이라 밝혔다.

이 C 제조회사의 고객접점 채널로는 직접대면, 전화, 웹페이지(공개정보, FAQ), e-mail 등을 지원하고 있으며 가장 활발하게 이용되고 있는 중심채널로는 전화를 꼽고 있다. 그러나 전화를 중심으로 통합적으로 사용·관리되는 채널은 없는 것으로 조사되었다. 또한 고객정보를 관리하고는 있으나 이것을 통합적으로 관리하는 시스템은 존재하지 않으며 각 영역별로 필요에 의해 자체적으로 데이터를 구성하여 이용하고 있었다. 그 결과, 고객정보의 통합 및 활용수준은 현저히 낮은 것으로 나타났다.

이 C 기업의 CIC 도입효과에 대한 조사 결과 총 12가지 항목 중 거의 대부분이 부정적인 반응(전혀 그렇지 않다, 아닌 편이다)이었고 '마케팅 캠페인의 효과 향상'과 '목표고객에 대한 타겟팅 용이'만이 보통으로 나타났다.

이 C 제조회사의 CIC 관리자가 바라본 CIC의

문제점은 고객정보가 업무별로 각각 존재하여 통합은 물론 정보 공유조차 이루어지지 않아 업무 처리에 차질이 생긴다는 점이다. 이에 가장 시급하게 처리되어야 할 부분은 전사적인 고객정보의 통합인 것으로 나타났다. 그리고 현재 업종의 특성상 고객관계가 수익에 큰 영향을 미치는 것은 아니므로 그리 중요시되고 있지 않으나 앞으로 온라인 사업을 시작하게 되면 홈페이지의 활성화, 고객지원 시스템의 구축, 온라인 회원 증가를 위한 콘텐츠 개발 등이 필요하게 될 것이라고 판단된다.

5. 결 론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 고객접점센터의 도입효과에 영향을 미치는 구축 요소를 밝혀내고 이들 구축요소와 실제 도입효과에 대한 관계를 실증적으로 도출해내고자 하였다. 아울러 고객접점센터를 도입했지만 효과 면에서 크게 차이가 나는 실제 사례 몇 가지를 제시함으로써 이 고객접점센터의 도입과 관련된 여러 이슈를 보다 심층적으로 전달하는데 또 다른 목적이 있었다.

우선 CIC 구축 요소와 CIC 실제 도입 효과의 관계를 파악하기 위해서 채널의 다양성, 채널의 통합성, 고객정보의 통합성을 독립변수로, CIC 관리자가 인식하는 실제 CIC 도입 효과를 종속변수로 취급하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 고객에게 다양한 채널을 제공하는 것은 온라인이건 오프라인이건 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 고객은 다양한 시점, 다양한 곳, 다양한 형태로 기업에의 접촉을 원한다. 이러한 고객의 선호에 맞는 서비스를 제공하기 위해서 기업은 다양한 고객접점 채널을 운용하는 것이 바람직하다.

둘째, 기업에서 제공하는 고객접점 채널들을 통합적으로 운용·관리하는 것이 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 기업이 운용하고 있는 전통적 채널과 웹 기반 채널들을 유기적으로 연결하여 통합적으로 관리함으로써 고객 지원의 시너지 효과를 얻을 수 있다.

셋째, 고객정보의 통합성은 CIC 도입효과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 고객정보의 통합은 각 업무 영역별, 채널별 동일한 정보를 공유하여 고객을 어느 접점에서 만나더라도 정확하고 신속하게 일관된 응대를 할 수 있도록 해준다.

넷째, 고객정보의 통합성이 CIC 도입효과에 가장 중요한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 다양한 채널을 구성하고 통합하여 고객접점을 관리한다 하더라도 기본적인 고객정보의 통합 없이는 어떠한 응대나 마케팅 활동도 제대로 이루어질 수 없다. 그러므로 각 영역별로 분산되어 있는 고객정보를 한군데로 모으는 노력이 필요하다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 갖고 있다. 첫째, CIC에 대한 문헌적 자료나 기존 연구가 부족한 상황에서 CIC를 고객관계관리, 즉 CRM의 한 영역으로 보고 이에 대한 정의를 명확히 제시하였으며, CIC에서의 고객접점 채널 형태와 고객정보 통합의 중요성에 대해 기술하였다.

둘째, CIC의 도입효과에 영향을 미치는 구축요소들을 제시하였다. 구축요소로는 채널의 다양성, 채널의 통합성, 고객정보의 통합성을 들었다.

셋째, 국내 기업을 대상으로 CIC에 대한 실증 분석을 실시하여 크고 작은 CIC를 운영하고 있는 국내 기업들에게 효과적인 CIC 도입 및 운영을 위한 필수 요인들을 제시하였다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 통계분석에서 사용한 표본수가 그리 많지 않아 연구결과를 일반화하는데 다소 한계가 있다. 이것은 CIC에서 일어나는 여러 가지 상황들을 각 기업의 보안 사항으로 인식하여 공개하지 않으려는 경향이 있어 충분한 표본 수를 확보하는데 어려움이 있었다

둘째, 본 연구의 설문 대상이 CIC의 관리자들로 설문에서 밝혀진 결과들은 CIC를 운영중인 관리자들과의 인식을 대변한 것으로 기업이 갖고 있는 경영이념이나 업계들의 일반적인 특성으로 보편화하기에는 다소 한계가 있다.

셋째, 본 연구는 산업의 특성을 반영하지 못하고 전 산업에 걸쳐 설문조사가 실시되었으므로 향후 산업별 특성에 따른 연구가 더 필요하다고 본다.

넷째, 본 연구는 CIC의 규모를 고려하지 않고 설문에 참가한 전체 업체를 대상으로 실시하였으므로 향후에는 주고받는 메시지 규모, 고객 수, 상담원 수 등 CIC의 규모에 따른 연구가 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 설문을 통해 고객응대 지원 시스템과 고객정보 통합관리 시스템에 대하여 일반 항목으로 조사하였으나 명확하게 응답한 수가 많지 않아 그 내용을 규정하기에 힘든 면이 있었다. 향후 CIC의 시스템 도입이 활성화 되면 시스템과 관련된 요인에 대한 연구가 가능할 것이다.

참고 문헌

- [1] 김근태, "e-CRM과 고객접점센터 구축 전략", *정보처리*, 제8권 6호, 2001. 11.
- [2] 김명식 편역, "1 대 1 마케팅 필드북", 김영사, 2001.
- [3] 김성수, "국내기업의 성공적인 고객관계관리(CRM) 구현 방안에 관한 연구", 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 2000.
- [4] 김유경, "데이터웨어하우스 기반의 CRM 모델링에 관한 연구", 중앙대 국제 경영대학원, 석사학위논문, 2000.
- [5] 문정식, "CRM 구현의 핵심성공 요인분석에 관한 연구", 중앙대 대학원 석사학위논문, 2001.
- [6] 박영훈, "콜센터를 중심으로 한 인터넷 고객관계관리에 관한 연구", 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 2000.
- [7] 박정주, "CRM(고객관계 관리) 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석", 홍익대 대학원 석사학위논문, 2000.
- [8] 우철호, "조직구성원의 매체에 대한 인식과 선택 및 이용에 미치는 사회적 영향력에 관한 연구: 전자메일(E-Mail)을 중심으로", 고려대 대학원 석사학위논문, 2001.
- [9] 이강석, "인터넷전화 기반의 CTI 콜센터 구축에 관한 연구", 한양대대학원 석사논문, 2001.
- [10] 이상민, "인터넷 시대의 고객관계관리", *CEO Information* 제262호, 2000.
- [11] 이용기, 최병호, 문형남, "관계혜택이 고객의 종업원과 식음료업장에 대한 만족, 그리고 고객충성도에 미치는 영향", *경영학연구*, 제31권 2호, 2002.
- [12] 임진경, "CRM(고객관계관리) 구축 및 활용에 관한 주요 성공요인 분석", 한국외국어대 세계경영대학원 석사학위논문, 2001.
- [13] 정진서, "성공적인 CRM 구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 금융산업을 중심으로", 경희대 대학원 석사학위논문, 2001.
- [14] 최정환, 이유재, "죽은 CRM 살아있는 CRM", 한언, 2001.
- [15] 하일규, "콜센터에서의 효과적 고객관계관

- 리 구축에 관한 연구”, 고려대 경영대학원 석사학위논문, 2001.
- [16] 홍용석, “효율적인 마케팅 전략 수립을 위한 CRM 활용방안 및 구축 방법론에 관한 연구”, 한양대학교 대학원 석사학위논문, 2000.
- [17] Anton, Jon & Laurent Philonenko, *20 : 20 CRM : A visionary insight into unique customer contacts*, The Anton Press, 2002.
- [18] Berry, Leonard L., “Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 1995, pp. 236-245.
- [19] Berry, Leonard L., “Relationship Marketing of Services—Perspectives from 1983 and 2000”, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 2002, pp. 59-77.
- [20] Berry, Leonard L., & A. Parasuraman, *Marketing Services : Competing Through Quality*. The Free Press, 1991.
- [21] D’Ausilio, Rosanne, *Wake Up Your Call Center : Humanizing Your Interaction Hub (3rd Edition)*, Purdue University Press, 2000.
- [22] Feinberg, Richard & Mike Trotter, “The Customer Access Evolution : Leveraging Touch Points for Customer Acquisition, Retention, and Wallet Share”, *CRM Project*, Vol. 31, Oct., 30, 2002.
- [23] Flanagan. T., & Safdie. E., “Building a Successful CRM Environment”, *Technology Guide*, 1998.
- [24] Fornell, Claes, “A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience”, *Journal of Marketing*, 55, January, 1992, pp. 1-21.
- [25] Heskett, James L., “Lessons in the Service Sector”, *Harvard Business Review*, 65 (March-April), 1987, pp. 118-126.
- [26] Imhoff. C., & Gentry. J., “CRM Building an Environment for the Future”, *Technology Guide*, 2000.
- [27] McKenna, Regis, “Marketing is Everything”, *Harvard Business Review*, 69 (January-February), 1991, pp. 65-79.
- [28] McConnel, M., & J. Anton, *Customer Service at a Crossroads : What You Do Next to Improve Performance Will Determine Your Company’s Destiny*, The Anton Press, 2003.
- [29] Peppers, Don, Martha Rogers, & Bob Dorf, *Is your company ready for one-to-one marketing*, Harvard Business School Press, 2003.
- [30] Raaen, J., “A Strategic Approach to CRM”, *America’s Network*, (April 2000), pp. 35-38.
- [31] Ryan, J., “Achieving Business Success Through Customer Relationship Management”, *Technology Guide*, 1999.
- [32] Trepper. C., “CRM : Customer Care Goes End-To-End”, *InformationWeek*, (May 2000).
- [33] <http://www.crm-forum.com>
- [34] <http://www.crm.co.kr>
- [35] <http://www.crm-park.co.kr>
- [36] <http://www.economist.co.kr>
- [37] <http://www.ibm.co.kr>
- [38] <http://www.metaGroup.com>
- [39] <http://www.MarketingPower.com>
- [40] <http://meridien-research.com>
- [41] <http://www.sas.com>
- [42] <http://www.seri.org>
- [43] <http://www.siebel.com>

■ 저자소개



김 성 근

New York 대학교에서 정보 시스템 전공으로 박사학위를 취득한 후 중앙대학교 경영학과 MIS 교수로 재직해오고 있다. 미국 국방성 전자상거래지원센터의 연구원을 지낸 바 있으며, 현재 한국 ITA협의회 대표위원으로 Enterprise Architecture 노력을 확산시키는데 주력하고 있다. 현재 한국은행 ISP 자문교수, 서울시청 ITA 프로젝트 자문교수 등을 역임하고 있으며, 아울러 중앙대학교 전산정보처장을 수행하고 있다. 주요 관심분야는 Enterprise Architecture, ITA, ISP, 컴포넌트 소프트웨어 등이다.



김 은 정

서울여자대학교 전산학과를 졸업하고 중앙대학교 국제경영대학원 경영정보학 석사를 취득하였다. 현재 연성정보기술 e-biz 솔루션팀에서 시스템 분석 및 개발, 프로젝트 관리 업무를 담당하고 있다. 주요 관심분야는 CRM, ERP, ISP, D/W 등이다.