

# 서비스기업의 고객경험관리역량이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향 : 은행서비스를 중심으로

(Effect of Customer Experience Management Capability  
on Job Satisfaction and Customer Orientation of Service  
Firms : Focus on the Bank Service)

정 현 석<sup>1)\*</sup>  
(HyunSuk Joung)

**요 약** 본 연구는 서비스기업 중 하나인 은행 구성원을 대상으로 은행의 고객경험관리역량이 조직구성원의 직무만족 및 고객지향성에 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 이를 위해 고객경험관리역량, 직무만족, 고객지향성에 대한 이론을 설명하고 이들 간의 관계를 이론 및 실증적으로 검증하였다. 본 연구를 위하여 은행에서 근무하는 접점직원 321명을 대상으로 SPSS23.0, AMOS 23을 이용해 구조방정식 분석을 실시하였다.

본 연구의 분석결과를 살펴보면 은행의 고객경험관리역량의 요소 중 구성원교육, 임파워먼트, 구성원평가, 교차검정은 직무만족 및 고객지향성에 긍정적 영향이 있는 것으로 나타났다. 이에 반해 채널통합은 직무만족과 고객지향성 모두 영향을 미치지 못했으며, 성과관리는 직무만족을 매개로하여 고객지향성에 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 조직단위에서 고객경험관리역량을 확인할 수 있는 시사점을 제시하지만, 서비스기업이 은행으로 한정되었다는 한계도 존재한다.

**핵심주제어:** 구성원접점, 고객경험관리역량, 직무만족, 고객지향성

**Abstract** This study examines the effect of customer experience management capability of a bank and job satisfaction and customer orientation of the frontline employee in bank. The proposed research model and developed hypotheses were tested using structural equations modeling based on data collected from 321 employees working in banks. The results of the study confirm the positive effects of employee training, employee empowerment, employee evaluation, cross functional work of customer experience management capability is job satisfaction and customer orientation. But channel integration is not supported job satisfaction and customer orientation. Performance management influenced customer orientation through job satisfaction. The study provides On a theoretical level valuable insights into the customer experience management competency at the organizational unit and but there is also a limitation that firms the is limited.

**Keywords:** Frontline employees, Customer experience management capability, Job satisfaction, Customer orientation

\* Corresponding Author: jhs801117@gmail.com  
Manuscript received September 06, 2022 / revised

September 26, 2022 / accepted September 28, 2022  
1) 계명대학교 경영학부, 주저자

## 1. 서론

최근 4차 산업혁명이 이슈가 된 이후 금융시장에서도 은행의 구조와 역할에 대해 많은 변화가 나타나고 있다(Yoon et al., 2020). 특히 2020년에 발생한 코로나 19로 인해 찾아온 글로벌 경기침체와 고객욕구의 변화, 금융시장의 개방 및 규제완화로 인한 핀테크 발달 등의 이슈로 인해 기존의 은행은 그동안 누려온 안정적인 성장을 위협받고 있다. 이러한 변화 속에서 대면을 바탕으로 한 점포은행은 점차 줄어들고 있는 추세이며 한 직원당 담당해야 하는 고객의 수는 점차 증가하고 있다. 대면 점포는 이러한 상황을 돌파하기 위해 기존에 쌓아온 신뢰 및 다양성을 바탕으로 급변하는 시장환경에서 기존의 핀테크 기업에서 할 수 없는 업무를 통해 기존 고객의 이탈을 막고 기업의 경쟁력을 확보하기 위해 서비스접점에 있는 구성원들에 대한 고객지향성을 키우려는 노력을 기울이고 있다(An, 2014; Seo, 2019).

고객지향성은 서비스접점에서 고객의 욕구를 파악하여 기업이 고객의 입장에서 생각하고 문제를 해결하여 고객의 만족을 이끌어내는 활동으로 은행원과 같이 서비스의 대부분이 고객과의 접점에서 이루어지며 고객접촉수준에 따라 서비스품질이 달라질 수 있는 서비스업에서 중요한 변수라 할 수 있으며 핀테크 기업에서 가지기 어려운 기업과의 친밀성이라는 강점을 가진다(Kim et al., 2014). 즉, 4차 산업혁명 이후 변화가 많은 금융업에서 지속가능한 경영과 경쟁력 우위를 확보하기 위해서는 은행에서 고객접점의 역할을 하는 구성원의 직무만족 및 고객지향성을 높일 수 있는 연구가 필요하다.

이렇듯 은행과 같이 서비스접점이 많은 서비스기업에서 구성원의 만족 및 고객지향성을 높이기 위해서는 구성원이 이러한 감정 및 행동을 할 수 있도록 기업의 지원역량이 중요한 요인으로 대두된다(Kim and Seo, 2020; Jung et al., 2020). 고객과의 접점이 많은 은행과 같은 서비스기업에서는 다양한 케이스의 고객을 상대하기 때문에 기업에서 고객경험을 관리하고 모든 구성원이 이를 활용할 수 있게 도와주는 줄 수 있

는 기업의 역량이 필요하다(Hwang and Park, 2014).

고객경험은 기업이 장기적인 측면에서 경쟁적인 이점을 제공하는 동시에 고객의 불만을 줄여주는 등 서비스접점의 상황에서 고객경험이 기업의 입지를 강화시킨다고 했다(Ruchi and Zillur, 2014).

Gartner(2014)는 기업의 89%가 고객경험을 기반으로 경쟁할 것이라 제시했고, Walker(2013)는 2020년까지 고객경험관리가 기업의 핵심 경쟁력이 될 것이라 했으며, Genesys(2014)는 고객경험관리가 높으면 고객의 만족도 및 재방문에 영향을 줄 것이라 밝히기도 했다. Homburg et al.(2017)은 고객경험을 바탕으로 한 활동이 결국 고객지향적인 행동으로 확장된다고 설명하기도 했다.

고객경험관리에 대한 기존의 연구는 고객경험관리의 중요성과 함께 고객을 중심으로 한 고객경험이 고객의 만족도 및 충성도, 재방문의도, 기업의 성과에 미치는 영향을 살펴보는 연구(Lemke et al., 2011; Klaus and Maklan, 2012; Yun et al., 2016) 및 사례연구(Choi and Lee, 2012; Choi, 2017; Lee, 2017; Lee and Park, 2021), 개념적 프레임에 대한 연구(Meyer and Schwager, 2007; Patricio et al., 2008; Voss et al., 2008)가 주를 이루었다. 이에 비해 조직의 관점에서 고객경험관리를 연구한 논문은 거의 존재하지 않으며 몇몇 설명적 연구가 제한적으로 존재하고 있다(Kranzbuller et al., 2017; Ponsignon et al., 2020). Ponsignon et al.(2020)은 조직관점에서 고객경험관리역량에 대한 구성요인이 제시되긴 했지만 이에 대한 추가적인 실증연구는 이루어지지 않은 상태이다.

이러한 관점에서 본 연구는 서비스접점이 중요한 기업 중 하나인 금융기업을 중심으로 기업에서 제공하는 고객경험관리역량이 점점직원의 직무만족 및 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 이를 통해 Ponsignon et al.(2020)이 제시한 고객경험관리역량이 실제 금융기업에서 어떤 역할을 하고 있는지 살펴보고자 한다.

## 2. 선행연구

### 2.1 금융업과 은행점포

은행은 크게 대면채널과 비대면채널로 구분할 수 있다. 비대면채널은 은행에 직접 방문하지 않고 온라인 등을 통해 간접적으로 은행업무를 보는 것을 뜻하며, 텔레뱅킹, 모바일뱅킹, ATM, 인터넷뱅킹 등이 여기에 해당한다. 대면채널은 전문인력을 활용한 대면거래(face to face)와 전통적으로 가장 중요한 채널인 점포(영업점)로 구분할 수 있다.

점포는 은행과 관련된 모든 금융상품과 서비스를 제공하는 가장 오래되고 전형적인 대면채널이다. 모바일뱅킹 등 다양한 비대면채널의 성장에도 불구하고 하고 점포는 고객과 연결하는 핵심 중 하나이다. 또한 고객들은 금융상품에 대한 정보를 얻기 위해 다양한 채널을 이용하지만 구매와 사후관리를 위한 가장 효과적인 채널은 점포이다(Kim et al., 2014).

은행점포는 고객과 대면하는 최접점으로 은행의 이미지를 제고하고 마케팅을 추진하기 위한 핵심채널이다(Kim et al., 2014). 은행점포는 은행의 구성원과 고객과의 직접인 대면을 통해 금융거래를 실행하고 직접적인 인간관계를 바탕으로 서비스에 대한 친밀성이 높다. 즉, 고객의 요구에 부합하는 금융상품을 소개하고 제공하기도 하며, 고객의 소리를 직접 듣고 상품의 문제점을 발견하여 개발부서에 신상품 개발요구 및 상품개선, 상품교체를 요구하는 관문 역할을 한다(An, 2014).

은행점포에서 근무하는 구성원은 고객과 대면하는 최접점으로 기업의 이미지를 제고하는 핵심 채널이라 할 수 있다(Kim et al., 2014). 은행점포의 구성원은 고객과 직접적인 접점을 통해 고객의 욕구를 파악하고 다양한 상품에 대해 권유할 수 있으며 고객의 불만을 기업에 전달하여 상품의 개발 및 개선에도 역할을 할 수 있다(An, 2014).

### 2.2 고객경험관리역량

고객경험이란 기업에서 제품이나 서비스를 고객에게 제공할 때 나타나는 고객의 감정을 의미하는 것으로(Shaw and Iven, 2002) 다양한 연구자에 의해 정의되고 있다.

Harris et al.(2003)은 고객경험을 고객과 기업 간 접점에서 나타나는 모든 경험을 고객경험이라 했으며, Meyer and Schwager(2007)는 기업에서 제공되는 제품 및 서비스를 접한 고객의 개인적이고 주관적인 반응이 고객경험이라 설명했다. 이렇듯 고객경험은 기업에서 제공되는 제품 및 서비스에 대한 고객의 감정을 의미하는 것으로 고객 단위 연구에서 주로 사용되어졌다(Lee and Park, 2021).

고객경험관리(customer experience management)는 고객이 제품 및 서비스를 구매 전, 시점에서 구매 후 시점까지의 모든 경험을 전략적으로 관리하는 프로세스로서 제품 및 서비스에서 고객이 고객접점에서 경험할 수 있는 상호작용과 이벤트들을 관리하는 것이다(Lee and Park, 2021; Choi and Lee, 2012). 즉, 고객접점에서 고객이 경험한 다양한 경험 중 긍정적인 고객경험의 사례를 관리하여 더 나은 서비스 및 제품을 제공하려는 노력을 의미한다.

이러한 고객경험관리 연구는 1990년대 후반 처음 Schmitt(1999)에 의해 처음 소개되면서 2000년대 중반에는 주목을 받기 시작했다(Lee and Park 2021). 이후 2010년대에 본격적으로 연구가 시작되어 고객을 대상으로 한 실증연구(Johnston and Kong, 2011; Yun et al., 2016; Homburg et al., 2017; Bueno et al. 2019; Eum, 2020)와 함께 사례연구(Choi and Lee, 2012; Choi, 2017; Lee, 2017; Lee and Park, 2021), 개념적 프레임에 대한 연구(Meyer and Schwager, 2007; Patricio et al., 2008; Voss et al., 2008)를 중심으로 연구가 진행되었다.

이렇듯 고객을 중심으로 한 고객경험관리 연구는 고객경험관리 활동이 잘 되었는지 확인이 가능하지만, 기업의 관점에서 어떠한 부분을 개선하고 고쳐야하는지 파악하기 어려운 문제가 있다(Ponsignon et al., 2020). Ponsignon et al. (2020)이 기업의 관점에서 고객경험관리에 필요한 기업의 역량을 찾고 사용가능성에 대해 확인

해보았지만 아직 이에 대한 실증연구는 존재하지 않는다. 이에 본 연구에서는 Ponsignon et al. (2020)의 연구를 바탕으로 기업에서 고객경험관리를 위한 역량이 무엇인지 파악하고 그것이 실제 기업 점점구성원의 성과라 할 수 있는 만족 및 고객지향성에 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

고객경험관리역량은 고객경험관리 프로그램이 잘 돌아갈 수 있도록 프로그램을 측정하고 개선하여 지속적으로 사용할 수 있도록 하는 것을 의미한다(Ponsignon et al., 2020). 결국 고객경험관리역량은 공동의 가치를 창출하기 위한 네트워크 구성과 함께 Karpen et al.(2012), 이를 실행하기 위해 기업의 관리자가 고객경험관리 프로그램을 활성화할 수 있는 운영요소가 필요하다(Ponsignon et al., 2020).

이에 대해 Ponsignon et al.(2020)은 기업의 고객경험관리역량의 구성요인으로 크게 인적자원요인, 시스템요인과 시스템통합요인으로 나누어 사용할 필요가 있음을 시사했다. 인적자원요인은 고객경험관리가 실제 성공하기 위해 필요한 고객접점 구성원의 관리 역량(Zomerdijk and Voss, 2010)을 의미하고 시스템 영역은 고객경험관리 프로그램에 대한 성과를 알리고 개선을 위한 경험데이터의 축적역량(Homburg et al., 2017)이라 할 수 있으며 시스템통합은 고객경험관리 프로그램을 통해 고객에게 서비스를 전달할 때 어느 누가 서비스를 하더라도 같은 내용을 서비스 할 수 있도록 하는 것을 의미한다(Ponsignon et al., 2020).

인적자원요인의 하위구성요인으로는 구성원이 고객경험관리 프로그램을 원활히 활용할 수 있도록 하는 구성원교육, 문제발생시 점점구성원의 효과적인 대응을 위한 임파워먼트, 실적과 관련된 보상에 초점을 둔 구성원평가가 있다고 설명했다.(Zomerdijk and Voss, 2010; Ponsignon et al., 2020).

시스템요인으로는 점점구성원과 고객 사이의 여러 경험데이터 중 성공한 경험에 대한 데이터 관리하는지에 대한 성과관리(Ponsignon et al., 2015; Homburg et al., 2017)와 이러한 데이터가 충분한 검증을 통해 나왔는지에 대한 교차검정

(Smart et al., 2009)이 필요하다. 마지막으로 시스템통합은 기업의 구성원들에게 일관성있는 고객관리데이터를 제공하여 고객에게도 일관성있는 서비스를 제공하도록 하는 채널통합이 있다.

구성원교육은 구성원이 고객과의 상호작용에서 고객문제를 해결하기 위한 지침을 제공하도록 교육하는 것을 의미한다. Berry et al. (2002)은 고객경험관리에서 구성원이 충분한 지식 및 기술을 가지기 위해 교육의 중요성을 설명하기도 했다.

임파워먼트는 구성원에게 고객의 요청을 처리하고 고객 문제를 해결할 때 개인의 판단에 의해 행동할 수 있는 정도를 의미하며 고객의 다양성이 높은 서비스기업에서 많은 기업이 해결해야 할 도전과제라 할 수 있다(Frei, 2007). 여러 문헌에 따르면 임파워먼트를 가진 구성원이 더욱 우수한 고객경험을 제공할 수 있다(Cook et al., 1999).

구성원평가는 고객경험 결과에 대해 구성원성과를 검토하고 우수한 고객경험 달성에 대한 보상시스템을 의미한다. 구성원평가는 구성원이 자신의 기여도 및 성과를 이해하는데 도움이 된다(Johnston and Kong, 2011). 또한 구성원평가를 통한 보상은 구성원이 고객에게 더 좋은 경험을 제공하도록 한다(Voss et al., 2008).

성과관리는 기업에서 고객경험관리를 지속적으로 평가하고 개선하여 기업의 역량을 의미한다. Homburg et al. (2017)은 고객이 방문하여 나갈때까지 여러 접점에서 고객경험이 발생하게 되고 이러한 고객접점에 대해 지속적인 데이터 수집과 평가가 이루어져야한다고 했다(Berry et al., 2002). 이를 바탕으로 고객접점을 시각화하고 분석 및 최적화 하여 관리하는 것이 중요하다(Patricio et al. 2008).

교차작업은 여러 부서 간에 다양한 정보를 공유하여 작업활동을 수행하는 조직의 능력을 의미한다. Darian and Coopersmith(2001)기업이 우수한 가치를 제공하기 위해서는 부서 간 정보의 장벽이 줄어야한다는 것을 강조했다며 Kwortnik and Thompson(2009)은 부서간 기능이 구분 될수록 조직의 능력을 방해한다고 했다. 즉, 기업은 부서 간 정보의 교차분석을 통해

정보의 균형을 유지하여 수정할 수 있어야 한다.

채널통합은 기존의 정보채널(예: 지점, 전화)과 디지털 정보채널(예: 웹사이트, 모바일)의 정보 통합 여부를 의미한다. 두 채널의 통합을 통해 고객이 어디에서든 동일한 서비스를 제공하도록 운영할 필요가 있다. Cao and Li(2015)는 채널 간 통합이 잘 된 곳이 더 우수한 실적을 가져온다는 것을 보여주었다.

이상의 내용을 바탕으로 본 연구는 고객경험 관리역량을 Ponsignon et al.(2020)의 연구를 바탕으로 한 인적자원요인, 시스템요인, 시스템통합요인으로 구분하였으며 인적자원요인의 하위 구성요소로 구성원교육, 임파워먼트, 구성원평가를 사용했으며, 시스템요인으로는 성과관리와 교차작업을 사용했다. 마지막으로 시스템통합영역에는 채널통합을 사용하고자 한다.

### 2.3 직무만족

직무만족(job-satisfaction)은 기업에 근무하고 있는 구성원이 자신의 직무와 관련된 환경 등에서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 나타나는 긍정적인 또는 부정적인 정서 상태를 의미한다 (Locke, 1976; Smith, 1995). 직무만족은 기업의 행위와 인적자원의 분야에서 핵심적인 연구로 광범위하게 사용되었다(Lee, 2011). Hellman(1997)은 직무에 대한 기업 구성원이 원하는 것과 실제 기업에서 제공받는 부분에 대한 격차에 대한 인지적 반응이라 보았다. McCormick and Ilgen (1985)는 직무를 통해 획득할 수 있는 욕구충족을 직무만족이라 했으며 직무만족은 구성원 개인의 가치관에 따라 다르게 나타난다고 보았다.

Tett and Meyer(1993)은 구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 느끼는 정서적인 차원의 만족을 직무만족이라 했으며, 직무만족은 기업의 성과를 예측하는 중요한 지표도 될 수 있지만 개인의 욕구와 목적을 달성하였는지 확인할 수 있는 역할을 한다고 했다. 이러한 직무만족이 중요시되는 이유는 업무에 만족하는 구성원이 업무의 효율성이 높고 다른 사람을 도우려는 경향이 있기 때문이다(Locke and Latham, 1990).

Kim(2017)은 기업의 입장에서 구성원의 직무만족은 기업의 생산성에 영향을 미치고, 기업내 구성원 간의 관계에서 좋은 관계를 유지할 수 있다고 했으며, Chae et al.(2019)은 구성원의 직무만족이 고객에게 더욱 집중할 수 있게 되어 고객지향적인 행동으로 나타난다고 했다.

이상의 내용을 종합해보면 직무만족이란 자신의 직무에 대해 가지는 긍정적이고 즐거운 감정의 상태 정도를 나타낸다.

### 2.4 고객지향성

고객지향성은 몰입에 대한 연구를 기반으로 하여 몰입의 구체화된 대상에 초점을 둔 개념으로 몰입의 대상이 고객서비스라는 점에서 몰입과 차이를 둔다(Kim et al., 2014).

고객지향성은 기업의 서비스접점에 있는 구성원을 통해 고객과 장기적인 관계를 형성하기 위해 고객을 최우선으로 고려하려는 행위를 의미하며(Cho and Kang, 2019; Donovan et al., 2004), 서비스관리 영역에서 주로 연구되어왔다. 무형적 특성을 가지고 있는 서비스는 고객과 점점구성원의 상호작용으로부터 서비스가 이루어지기 때문에 고객은 점점구성원의 행동과 태도로부터 서비스 품질을 평가하게 된다(Lee and Lee, 2018).

이러한 고객지향성은 학자마다 다양한 정의를 가지고 있는데 Saxe and Weitz(1982)는 고객지향성을 고객과의 관계에서 기업의 이익과 고객과의 장기적인 관계유지를 추구하며 고객의 요구를 만족시키기 위해서 이루어지는 업무수행의 정도로 설명했으며 Levitt and March(1988)는 고객에 대한 충분한 이해를 통해 그들의 지속적 가치를 창조하는 것이라 했다.

Hoffman and Ingram(1992)은 고객의 욕구를 충족시키는 서비스기업 및 제공자의 자세라 했으며, Morgan et al.(1998)은 고객이 원하는 방향으로 서비스하고 응대하려는 구성원의 태도라 정의했다. 이상의 내용을 종합해보면 고객지향성은 서비스접점의 상황에서 고객의 요구 및 정보를 파악하기 위한 구성원의 노력이라 할 수 있다.

고객지향성을 바탕으로 한 기존의 연구를 살

해보면 Saxe와 Weitz(1982)는 판매원의 고객 지향성과 판매성과 및 고객만족을 확인했으며 Michaels and Day(1985)는 Saxe and Weitz (1982)의 연구를 확장하여 고객을 대상으로 한 고객지향성 연구를 실시했다. Hoffman and Ingram(1991)은 의료서비스 제공자를 대상으로 고객지향성을 연구했으며 국내 연구에서는 Kim et al.(2014)는 은행의 구성원에 대한 고객지향성에 영향을 주는 은행원의 역량에 관하여 연구를 실시했다. 이외에도 호텔, 항공사, 공공기관 등 노인요양시설 등 고객접점을 통해 서비스가 이루어지는 서비스기업을 대상으로 연구가 진행되었다(Kim et al., 2014).

이상의 내용을 요약해보면 고객지향성은 서비스 제공자 및 고객 모두에게 확인을 할 수 있었으며 서비스접점이 중요한 서비스기업에서 연구가 진행되었다. 이에 본 연구에서는 서비스접점에서 고객응대가 중요한 은행을 대상으로 고객지향성을 확인하고자 한다.

### 3. 연구모형

본 연구는 고객경험관리역량, 직무만족, 고객지향성의 구조적 관계를 파악하는 데 그 목적을 두고 있다. 이론적 배경을 바탕으로 고찰한 여러 요인을 근거로 하여 연구모형을 개발하였으며 연구모형은 Fig. 1과 같다.

#### 3.1 고객경험관리역량과 직무만족

서비스업에서 접점구성원은 다양한 고객을 대상으로 직무를 소화해야한다. 이러한 상황에서 조직에서 구성원에게 기업에서 보유하고 있는 고객경험관리 데이터를 시의적절하게 지원할 수 있다면 직무에 대한 만족도를 높일 수 있을 것이다(Joung et al., 2020; Lee et al., 2012). Jeon and Nam(2020) 역시 기업의 역량이 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라고 했으며 Lee et al.(2008) 등은 서비스기업의 지원역량이 구성원의 마인드 및 업무만족에도 긍정적

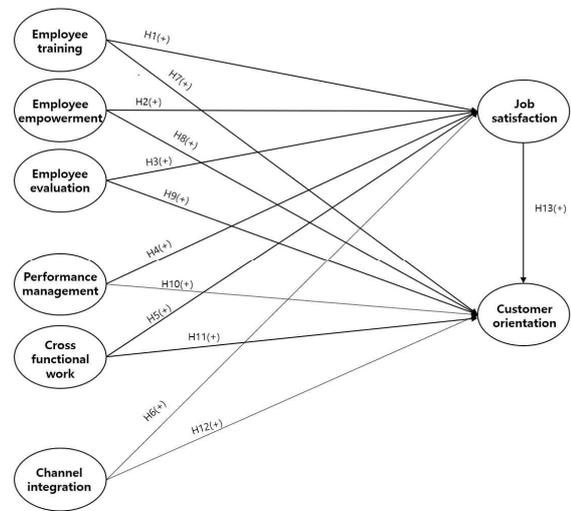


Fig. 1 research model

영향을 준다는 것을 밝혔다.

Choi and Shim(2013)은 기업에서 제공하는 구성원에 대한 훈련, 임파워먼트, 성과관리, 채널통합이 이루어진다면 구성원의 직무만족에 긍정적 영향이 있을 것이라 했으며, Harrell and Fors(1995) 등의 연구에서도 이와 비슷한 결과를 보여주었다.

Park and Park (2011)의 연구에서는 기업에서 제공하는 구성원교육, 채널통합과 구성원평가 및 성과관리라 할 수 있는 보상시스템이 직무만족에 긍정적 영향이 있음을 밝혔으며, Yeo and Choi(2008)은 임파워먼트와 교차검정과 같은 내부의사소통시스템이 직무만족에 긍정적 영향을 줄 것이라 했다. Johnston and Kong(2011)은 고객경험을 바탕으로 한 구성원평가는 자신의 기여도를 이해하는데 도움이 되고 그 경험이 만족한 경우 경험을 바탕으로 더욱 고객지향적으로 행동하게 된다(Voss et al., 2008).

이상의 기존 연구들을 살펴보면 구성원훈련, 임파워먼트, 구성원평가, 성과관리, 교차작업, 채널통합과 같은 기업의 역량이 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향이 있음을 알 수 있다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설 : 고객경험관리역량은 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1: 구성원교육은 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

영향을 미칠 것이다.

가설 2: 구성원 임파워먼트는 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 구성원평가는 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 성과관리는 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 교차검증은 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 채널통합은 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 고객경험관리역량과 고객지향성

서비스접점에 있는 구성원은 조직에서 제공하는 다양한 역량이 원활할 때 역할의 모호성이 줄어들다(Kim et al., 2002). Lee et al.(2008)은 서비스기업에 근무하는 구성원이 제대로 활동할 수 있도록 하는 기업의 역량은 기업의 경쟁력인 고객지향성에 긍정적 영향을 미친다고 했다.

Choi and Shim(2013)은 구성원에 대한 훈련, 임파워먼트, 성과관리, 채널통합이 이루어진다면 구성원의 고객지향성에 긍정적 영향이 있음을 밝혔다. Johnston and Kong(2011) 역시 고객경험관리에 대해 교육을 받은 구성원이 고객관점에서 업무를 본다고 보았으며 Hoffman and Ingram(1991)은 평가 및 보상을 통해 직무에 만족한 구성원이 고객지향적인 행동을 한다고 했다. Shin(2018)는 철도기업에서 고객지향성에 영향을 주는 요인으로 임파워먼트, 구성원교육, 구성원평가, 교차검증과 같은 내부커뮤니케이션이 있다고 설명했다. Philpott and Dooley(2009)는 은행업무에서 고객지향적인 행동을 위해서는 은행에 있는 다양한 채널을 통합할 필요가 있다고 설명하기도 했다.

이상의 내용을 요약해보면 기업에서 제공하는 다양한 역량인 구성원교육, 임파워먼트, 구성원평가, 성과관리, 교차검증, 채널통합이 구성원의 고객지향성에 영향을 준다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 다음의 가설을 설정했다.

가설 : 고객경험관리역량은 고객지향성에 정

(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 구성원교육은 고객지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 구성원임파워먼트는 고객지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 9: 구성원평가는 고객지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 10: 성과관리는 고객지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 11: 교차검증은 고객지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 12: 채널통합은 고객지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 직무만족과 고객지향성

고객접점이 많은 서비스업에서 기업이 성과를 가져오기 위해서는 고객이 원하는 바를 예측하고 충족시키는 것이 필요하다(Yoon and Jang, 2010). 즉, 고객지향성을 통해 기업의 성과를 간접적으로 확인할 수 있다.

Piercy(1995)는 자신의 직무에 만족하는 구성원이 고객의 요구를 보다 더 효과적으로 예측하고 처리할 수 있다고 했으며(Varey, 1995; Kim and Park, 2018) 자신의 업무에 만족한 구성원이 더 높은 수준의 서비스를 제공하려고 하며(Wilson and Frimpong, 2004) 대인관계에서 상대방의 의견을 경청하려 하고, 더욱 친절한 태도를 보이려 한다(Suh, 2009). 즉, 자신의 직무에 만족한 구성원이 업무에서 더 고객지향적으로 행동한다는 것을 의미한다.

Hoffman and Ingram(1992)은 병원에서 고객의 접점에 있는 간호사를 대상으로 직무에 만족한 간호사가 환자에 대한 고객지향적 행동으로 나타난다는 것을 밝혔다. Kim et al.(2007)은 직무만족의 상태에 따라 서비스접점에서 고객에게 이질적인 서비스를 제공한다고 했으며, Jeon and Park(2014)는 직무만족이 고객지향성에 영향을 미칠 것이라 했고 Chung and Kim(2007) 역시 서비스기업에서 직무만족을 한 구성원은 고객지향성에 직접적인 효과가 있음을 보여주었다. 이상의 내용과 같이 많은 선행연구에서 직

무만족과 고객지향성은 긍정적 영향이 있음을 보여주어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 13: 직무만족은 고객지향성에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 조작적 정의 및 측정항목

본 연구에서 고객경험관리역량은 Ponsignon et al.(2020) 등의 연구를 바탕으로 인적자원요인, 시스템요인, 시스템통합요인으로 구성하였다. 인적자원요인의 하위구성요인은 교육훈련, 임파워먼트, 구성원평가를 사용했으며 구성원훈련은 Johnston and Kong(2011), Ponsignon et al.(2020), Zomerdijk and Voss(2010) 등의 연구를 바탕으로 구성원이 고객에게 고객경험관리 데이터를 활용할 수 있도록 다양한 기술을 제공하는 정도로 정의하였으며 ET1: 구성원이 고객경험관리에 대한 정보를 제공할 수 있도록 훈련할 수 있는 메커니즘이 있는 정도, ET2: 구성원이 고객경험관리에 대한 정보를 바탕으로 고객문제를 진단하고 해결하는 방법을 교육하는 정도, ET3: 구성원이 고객의 요청과 질문을 처리하도록 교육하는 정도 등 3문항 7점 리커트척도로 설문을 구성하였다.

임파워먼트는 Contiero et al.(2016), Ponsignon et al.(2020), Zomerdijk and Voss(2010) 등의 연구를 바탕으로 구성원에게 권한을 부여하는 정도로 정의했으며, EEP1: 구성원에게 고객문제에 대한 의사결정 권한을 부여하는 정도, EEP2: 구성원이 고객과의 상호작용에서 기존 지침을 벗어날 수 있는 정도, EEP3: 고객을 대하는 구성원은 업무에 있어 재량권을 허용하는 정도 등 3문항 7점 리커트 척도로 구성하였다.

구성원평가는 Johnston and Kong(2011), Ponsignon et al.(2020), Zomerdijk and Voss(2010) 등의 연구를 바탕으로 구성원이 제공하는 고객경험관리 데이터에 대해 평가하고 보상

하는 정도로 정의했으며, EEL1: 구성원이 제공하는 고객경험에 대해 기업에서 평가하는 정도, EEL2: 고객경험이 훌륭한 구성원을 기업에서 보상하는 정도, EEL3: 고객경험이 우수한 사원을 기업에서 공표하는 정도 등 3문항 7점 리커트 척도로 구성하였다.

다음으로 시스템관리요인으로는 성과관리와 교차작업을 사용했다. 성과관리는 Homburg et al.(2017), Lemke et al.(2011), Ponsignon et al.(2020) 등의 연구를 바탕으로 고객경험 데이터를 수집하고 평가후 수정하는 정도로 정의하였으며 PM1: 다양한 곳에서 고객경험관리 데이터를 수집하는 정도, PM2: 고객경험과 관련된 중요 결정을 여러부서에 전달하는 정도, PM3: 고객경험을 개선하기 위한 프로그램을 사용하는 정도 등 3문항 7점 리커트 척도로 구성했다.

교차검정은 Lemon and Verhoef (2016), Ponsignon et al.(2020), Voss et al.(2008) 등의 연구를 바탕으로 고객경험 데이터를 여러 부서에서 함께 분석하는 정도로 정의하였으며 CFW1: 고객경험 데이터를 여러 부서에서 함께 분석하는 정도, CFW2: 고객경험과 관련된 주요 데이터를 여러 부서에 전달하는 정도, CFW3: 고객경험 데이터를 여러부서와 회의하는 정도 등 3문항으로 설문을 진행했고 모두 7점 리커트 척도를 사용하였다.

마지막으로 시스템통합요인으로는 채널통합을 사용했으며 채널통합은 Cao and Li (2015), Lemon and Verhoef(2016), Ponsignon et al.(2020) 등의 연구를 바탕으로 고객경험 데이터를 한곳에 모와둔 정도로 정의하였으며 CII: 고객을 분석한 데이터가 한 곳에 모여 있는 정도 CI2: 동일한 고객경험을 제공하기 위해 정보를 모와두는 정도, CI3: 통합관리물에 고객의 모든 경험이 게시된다. 등 3문항, 7점 리커트 척도를 사용했다.

직무만족은 Song and Park(2005), Steers (1984) 등의 연구를 바탕으로 자신의 직무에 대해 가지는 긍정적이고 즐거운 감정의 정도로 정의했으며 WS1: 현재 직무에 만족하는 정도, WS2: 업무에 만족하는 정도, WS3: 업무에 보람을 느끼는 정도, WS4: 동료와의 관계에 만족

하는 정도 등 4문항 7점 리커트 척도로 측정을 했다.

고객지향성은 Saxe and Weitz(1982), Narver and Slater(1996), 등의 연구를 바탕으로 고객의 요구 및 정보를 파악하기 위한 구성원의 노력 정도로 정의되었으며 CO1: 고객의 문제를 파악하기 위해 공감성을 가지려는 정도, CO2: 고객에게 신뢰감을 주기위해 노력하는 정도, CO3: 고객의 요구를 이해하려고 노력하는 정도, CO4: 고객이 필요한 것이 무엇인지 고객입장에서 생각하는 정도 등 4문항 7점 리커트 척도를 사용했다.

#### 4.2 자료수집 및 표본특성

본 연구는 고객과의 접점에서 근무하는 은행원을 대상으로 기업의 고객경험역량이 구성원의 직무만족 및 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자한다. 자료 수집을 위하여 2022년 7월 5일부터 ~ 8월 19일까지 방문 및 온라을 통해 실시하였으며, 총 363부의 데이터 중 답변이 불성실한 설문지 부를 제외한 321부를 본 연구에 사용하였다.

수집된 자료는 SPSS 23.0과 Amos 23.0을 사용했다. 주요 분석으로 탐색적 요인분석, 신뢰성 검사를 위해서 SPSS 23.0을 사용하였으며 확인적 요인분석 및 구조모형 분석을 위해서 Amos 23.0을 사용했다. 먼저 응답자의 인구통계학적 특성은 Table 1과 같다.

#### 4.3 탐색적 요인분석

본 연구에 사용된 고객경험관리역량, 직무만족, 고객지향성에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 크롬바흐알파 및 탐색적 요인분석을 실시했다. 탐색적 요인분석은 잠재적요인의 구조를 공분산을 통해 파악하는 것(Jahng, 2015)으로 주성분 분석을 통한 배리맥스 회전방식으로 고유값 1로 제한하였을 때 요인적재치 값이 0.5를 넘는다면 의미가 있는 변수라 할 수 있다(Hair et al., 2009).

본 연구에서는 최초 26개의 문항에 대해 탐색

적 요인분석을 실시했다. 최종결과는 8개의 요인으로 묶였으며 총분산은 84.526으로 나타났고 모든 값은 0.5 이상인 것으로 나타났다(Hair et al., 2009). 8개의 요인에 대해 신뢰성 분석을 실시한 결과 모든 값이 기준치인 0.7 이상으로 나타나 변수 간 신뢰성이 높게 나타난 것으로 파악되었다(Fornell and Larcker, 1981).

Table 1 respondents' demographic data

variables	categories	n	%
Gender	Male	76	23.7
	Female	245	76.3
Age	21~30	56	17.4
	31~40	95	29.6
	41~50	123	38.3
	more than 50	47	14.7
Education	High school	78	24.3
	Associate degree	32	10.0
	Bachelor degree	203	63.2
	Master' degree	3	0.9
	Doctor degree	5	1.6
Career period	less than 5 year	50	15.6
	5-10 year	72	22.4
	10-15 year	139	43.3
	15-20 year	42	13.1
	over than 20year	18	5.6
Position	Staff	62	19.3
	Chief	84	26.2
	Assistant manager	105	32.7
	Manager	37	11.5
	Deputy general manager	28	8.7
	Deputy manager	5	1.6

#### 4.4 확인적 요인분석

Table 2 exploratory factor analysis

	1	2	3	4	5	6	7	8
ET1	.256	.232	.151	.114	.148	.193	.167	<b>.737</b>
ET2	.186	.206	.169	.163	.086	.196	.167	<b>.806</b>
ET3	.160	.233	.181	.134	.117	.184	.174	<b>.774</b>
EEP1	.205	.073	.102	.100	.053	.203	<b>.808</b>	.106
EEP2	.243	.183	.150	.047	.040	.122	<b>.817</b>	.198
EEP3	.259	.171	.138	-.026	.031	.106	<b>.777</b>	.136
EEL1	.073	.170	.014	<b>.907</b>	.149	.077	.041	.093
EEL2	.100	.155	.060	<b>.904</b>	.190	.015	.012	.097
EEL3	.061	.155	.060	<b>.906</b>	.169	.032	.065	.132
PM1	.047	.166	.079	.175	<b>.898</b>	.132	.023	.078
PM2	.069	.128	-.004	.132	<b>.922</b>	.092	.075	.090
PM3	.098	.163	.093	.213	<b>.890</b>	.072	.020	.110
CFW1	.224	.072	<b>.896</b>	.042	.059	.102	.128	.127
CFW2	.209	.053	<b>.899</b>	.065	.046	.075	.093	.141
CFW3	.232	.080	<b>.878</b>	.029	.062	.123	.154	.140
CI1	.209	.281	.168	.058	.094	<b>.749</b>	.141	.146
CI2	.151	.207	.073	.058	.100	<b>.838</b>	.162	.198
CI3	.156	.210	.096	.021	.137	<b>.832</b>	.152	.165
JS1	<b>.822</b>	.157	.225	.058	.113	.155	.158	.197
JS2	<b>.827</b>	.199	.185	.104	.079	.117	.223	.163
JS3	<b>.820</b>	.150	.228	.084	.037	.158	.227	.111
JS4	<b>.813</b>	.189	.203	.069	.057	.166	.242	.149
CO1	.179	<b>.784</b>	.132	.163	.173	.169	.075	.139
CO2	.111	<b>.807</b>	.022	.158	.133	.224	.074	.165
CO3	.158	<b>.796</b>	.074	.136	.110	.165	.192	.182
CO4	.211	<b>.808</b>	.026	.146	.148	.177	.154	.164
Eigenvalue	10.226	3.205	2.055	1.699	1.438	1.243	1.088	1.022
Variance	39.329	12.326	7.904	6.536	5.532	4.781	4.185	3.932
Cumulative	39.329	51.655	59.560	66.096	71.628	76.409	80.594	84.526
Cronbach's $\alpha$	0.884	0.859	0.944	0.943	0.943	0.886	0.910	0.941

ET: Employee Training, EEP: Employee Empowerment, EEL: Employee Evaluation,  
PM: Performance Management, CFW: Cross Functional Work, CI : Channel Integration  
JS: Job Satisfaction, CO: Customer Orientation

구조모형을 측정하기 전 설문지의 신뢰성과 타당성 한번 더 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시했다. 확인적 요인분석은 모형의 적합도 및 표준요인적재치, 복합신뢰도, 평균분산추출

(AVE) 및 판별타당성을 도출하여 평가하는 것으로 Fornell and Larcker(1981)에 따르면 표준요인적재치와 평균분산추출 값은 0.5 이상, 복합신뢰도는 0.7 이상일 때, 집중타당성과 내적일관

Table 3 convergent validity

construct	items	factor loading	error	AVE	C.R.
Employee training	ET1	0.779	0.534	0.545	0.781
	ET2	0.891	0.309		
	ET3	0.735	0.775		
Employee empowerment	EEP1	0.914	0.301	0.750	0.900
	EEP2	0.923	0.280		
	EEP3	0.926	0.264		
Employee evaluation	EEL1	0.928	0.364	0.689	0.869
	EEL2	0.926	0.366		
	EEL3	0.911	0.421		
Performance management	PM1	0.902	0.400	0.698	0.874
	PM2	0.909	0.367		
	PM3	0.918	0.307		
Cross functional work	CFW1	0.818	0.540	0.609	0.823
	CFW2	0.869	0.348		
	CFW3	0.843	0.485		
Channel integration	CI1	0.806	0.507	0.638	0.841
	CI2	0.857	0.364		
	CI3	0.868	0.344		
Job satisfaction	JS1	0.887	0.356	0.718	0.910
	JS2	0.900	0.287		
	JS3	0.888	0.340		
	JS4	0.905	0.277		
Customer orientation	CO1	0.833	0.430	0.635	0.874
	CO2	0.839	0.489		
	CO3	0.856	0.383		
	CO4	0.868	0.355		

Table 4 discriminant validity

	ET	EEP	EEL	PM	CFW	CI	JS	CO
ET	<b>0.738</b>							
EEP	0.226	<b>0.866</b>						
EEL	0.609	0.295	<b>0.830</b>					
PM	0.212	0.516	0.538	<b>0.835</b>				
CFW	0.411	0.153	0.169	0.564	<b>0.780</b>			
CI	0.567	0.405	0.403	0.433	0.532	<b>0.797</b>		
JS	0.295	0.274	0.403	0.284	0.443	0.606	<b>0.847</b>	
CO	0.516	0.548	0.506	0.498	0.394	0.660	0.693	<b>0.808</b>

Diagonal elements are square root of AVE, others are correlation coefficients

성이 있다고 판단했다. 확인적 요인분석 결과를 살펴보면 Table 3과 같이 모든 요인적재치의 값은 0.7을 넘는 것으로 나타났고 AVE 역시 0.5을 넘는 것으로 나타났다. 다음으로 복합신뢰도

값은 대부분이 0.8~0.9 이상으로 나왔으며 가장 적은 값은 0.781로 나타났다.

다음으로 판별타당성을 확인하기 위해 AVE 값과 기존변수의 상관관계 값을 비교하였다. 판별타당성은 기존변수의 AVE 제곱근 값이 각 변수들의 상관관계 값의 절대값보다 크다면 판별타당성이 존재한다고 했다(Fornell and Larcker, 1981). Table 4와 같이 모든 변수의 상관관계 값 중 가장 큰 값인 직무만족과 고객지향성이 0.693인데 반해 각 변수의 AVE값 중 가장 작은 값인 구성원훈련이 0.738로 나타나 본 연구의 설문은 판별타당성이 존재한다고 할 수 있다.

마지막으로 모형에 대한 적합도를 평가하기 위해  $\chi^2$  검정을 실시해야 하지만 표본이 100 이상인 경우는 대부분  $\chi^2$  검정을 통과할 수 없어 GFI, AGFI, RMR, RMSEA, CFI, NFI 등 다양한 기준을 통해 모형의 적합도를 파악해야 한다 (Joung et al., 2022). 확인적 요인분석 적합도 검사결과는 Table 5에서 확인할 수 있다. 본 연구의 결과를 살펴보면  $\chi^2/df= 1.63(<.01)$ , GFI = 0.914, CFI = 0.979, RFI = 0.940, RMR = 0.049, NFI = 0.949, RMSEA = 0.039로 나타나  $\chi^2$  값이 기준치에 조금 미달되기는 했지만 다른 값들이 우수한 결과 값을 보여 잠재변수 간의 영향관계를 파악하는데는 타당한 모형이라 판단할 수 있다(Hu and Bentler, 1999; Tucker and Lewis, 1973). 이상의 내용을 종합해 볼 때 본 연구의 측정모형은 신뢰성과 타당성을 모두 갖추었다고 할 수 있다.

#### 4.5 구조모형 분석

탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 통해 본 연구의 설문에 이상이 없음을 확인한 후 각 변수들 간의 관계를 확인하기 위해 구조모형분석을 실시했다. 구조모형 분석을 위해 모형에 대한 관계를 설정한 후 분석을 실시했다. 구조모형의 결과를 확인하기 전 구조모형에 대한 적합도 분석 결과를 살펴보면 Table 5에서와 같이  $\chi^2/df= 1.63(<.01)$ , GFI = 0.914, CFI = 0.979, RFI = 0.940, RMR = 0.049, NFI = 0.949, RMSEA = 0.039로 나타나  $\chi^2$ 의 p-value를 제외한 모든 값이 기준치를 넘겨 분석을 실시하는데 문제가 없는 것으로 판단하였다(Beltrán-Martín et al., 2008).

가설의 검증을 위해 표준화 계수 및 t-value, p-value를 확인하였으며, 그 결과는 Table 6과 Fig. 2와 같다. 결과를 살펴보면 가설 1 기업의 고객경험관리역량과 직무만족간의 관계를 살펴보면 구성원훈련( $\beta = 0.313, p < 0.01$ ), 임파워먼트( $\beta = 0.188, p < 0.01$ ), 구성원평가( $\beta = 0.137, p < 0.01$ ), 성과관리( $\beta = 0.166, p < 0.01$ ), 교차검정( $\beta = 0.173, p < 0.01$ )은 직무만족에 모두 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것으로 나타났다. 하지만 채널통합이 직무만족에 미치는 영향( $\beta = 0.071, p > 0.05$ )은 기각되었다. 다음으로 가설 2, 기업의 고객경험관리역량이 고객지향성에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이라는 구성원훈련( $\beta = 0.279, p < 0.01$ ), 임파워먼트( $\beta = 0.137, p < 0.01$ ), 구성원평가( $\beta = 0.120, p < 0.01$ ), 교차검정( $\beta = 0.103, p < 0.05$ )은 고객지향성에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 성과관리( $\beta = 0.062, p > 0.05$ )와 채널통합은( $\beta = 0.071, p > 0.05$ ) 고객지향성에 기각된 결과를 보여주었다. 마지막으로 가설 3 직무만족은 고객지향성에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이라는 ( $\beta = 0.411, p < 0.01$ )로 나타나 채택되었다.

이러한 결과는 기존 기업의 역량이 직무만족 긍정적 영향을 미칠 것이라는 기존의 연구(Choi and Shim, 2013; Park and Park, 2011; Jeon and Nam, 2020)와 대부분 같은 결과를 보여주고 있다. 하지만 채널통합이 직무만족 및 고객지향

Table 5 goodness of fit

	recommended values	CFA	SEM
$\chi^2/df(p)$	<2.5(>.05)	1.63(<.00)	1.63(<.00)
GFI	>0.9	0.914	0.914
CFI	>0.9	0.979	0.979
RFI	>0.9	0.940	0.940
RMR	<0.08	0.049	0.049
NFI	>0.9	0.949	0.949
RMSEA	<0.08	0.039	0.039

Table 6 hypothesis result

	hypothesis	$\beta$	t-value	result
H1	Employee training -> Job satisfaction	0.313**	5.003	supported
H2	Employee empowerment -> Job satisfaction	0.188**	3.048	supported
H3	Employee evaluation -> Job satisfaction	0.137**	2.733	supported
H4	Performance management -> Job satisfaction	0.166**	2.708	supported
H5	Cross functional work -> Job satisfaction	0.173**	3.454	supported
H6	Channel integration -> Job satisfaction	0.071	1.402	rejected
H7	Employee training -> Customer orientation	0.279**	4.538	supported
H8	Employee empowerment -> Customer orientation	0.137**	2.346	supported
H9	Employee evaluation -> Customer orientation	0.120**	2.550	supported
H10	Performance management -> Customer orientation	0.062	1.074	rejected
H11	Cross functional work -> Customer orientation	0.103*	2.182	supported
H12	Channel integration -> Customer orientation	0.071	1.518	rejected
H13	Job satisfaction -> Customer orientation	0.411**	6.952	supported

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

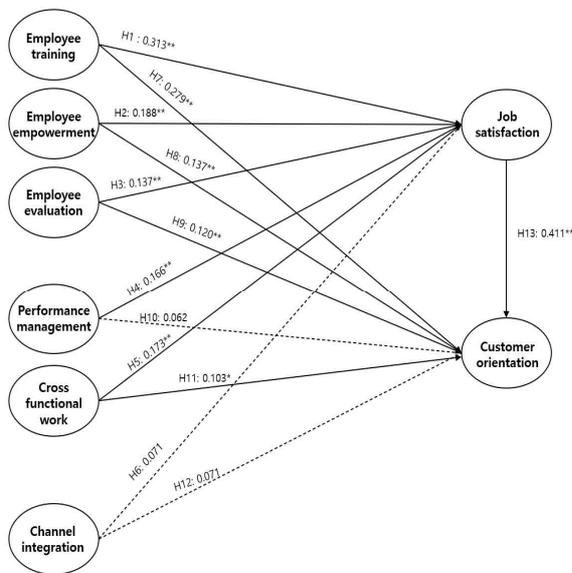


Fig. 2 hypothesis result

성에 미치는 영향은 기존의 연구와 다르게 모두 기각이 되었다. 이러한 결과는 본 연구에서 사용된 은행이라는 특수성의 문제와 연구설계 시 설문문의 모호성 때문이라 할 수 있다. OBS(2011)의 연구에 따르면 기업의 60%는 서비스채널이 통합되지 않았거나 제대로 통합되지 않은 경우가 많다고 했다. 은행의 경우 이미 고객의 많

은 정보가 한 곳에 모여있지만 보안의 문제 등으로 인해 언제 어디서나 활용할 수 없는 문제를 안고 있다. 즉, 통합의 여부와 상관없이 모든 데이터를 사용하지 못하기 때문에 구성원의 입장에서는 통합의 여부를 제대로 확인하기 어려운 문제가 있다. 또한, 이러한 문제에 대해 설문시 제대로 반영하지 못하여 다음과 같은 결과가 나온 것으로 추측된다.

다음으로 성과관리와 고객지향성의 직접적인 관계는 기각된 것으로 나타났다. 다만 성과관리와 직무만족은 긍정적 영향이 있는 것으로 비추어보아 추가적으로 성과관리와 고객지향성의 관계에 직무만족의 매개효과가 있는지 확인하기 위해 Hoyle & Smith 기법을 이용한 매개효과 분석을 실시했다. 먼저 독립변수인 성과관리와 종속변수인 고객지향성의 직접효과를 확인한 후 채택이 된다면 매개변수인 직무만족을 함께 넣어 부트스트래핑기법을 확인하는 방법이다(Hong, 2020). 부트스트래핑의 Lower bounds와 Upper bounds가 0을 수렴하지 않으면서 Two tailed significance가 0.05보다 적다면 매개효과가 있다고 할 수 있다. 결과를 살펴보면 독립변수와 매개변수의 직접효과는  $\beta = 0.128$ ,  $p < 0.05$ 로 나타

났으며 다음 매개효과를 넣은 부트스트래핑의 값을 살펴보면 Lower Bounds = 0.024, Upper Bounds = 0.112로 나타나 0을 수렴하지 않았으며 Two tailed significance=0.016으로 0.05보다 적게 나타나 매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

## 5. 결론

본 연구는 은행의 고객경험관리역량이 은행구성원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향을 확인하기 위해 은행의 고객경험관리역량에 대한 구성요인을 찾고 이들 간의 관계를 실증적으로 분석하여 점포은행에서 고객경험관리를 위한 시사점을 도출하고자 한다.

연구의 분석결과를 보면 은행의 고객경험관리역량의 하위요소인 구성원훈련, 임파워먼트, 구성원평가, 성과관리, 교차검정은 직무만족에 긍정적 영향이 있음을 밝혔다. 이에 반해 채널통합은 직무만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다음으로 고객경험관리역량의 하위구성요소 구성원훈련, 임파워먼트, 구성원평가, 교차검정은 고객지향성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 성과관리와 채널통합은 고객지향성에 긍정적 영향을 밝히지 못했다.

본 연구에 대한 이론적 시사점을 살펴보면 최근 핀테크의 발달로 인해 새로운 전략이 필요한 은행 서비스기업에서 점포의 강점을 살릴 수 있는 고객지향성 필요하다는 것을 이론적 실증적으로 규명하였다. 둘째, 고객경험관리에 대한 연구를 조직차원으로 확대하였다. 기존의 연구를 살펴보면 고객경험관리는 고객을 중심으로 연구와 일부 경험적 연구 및 사례연구가 존재했지만 실제고객경험을 관리해야하는 기업이 가져야 할 역량에 대해 연구한 논문은 존재하지 않았다. 이에 본 연구에서는 기업이 가져야 할 고객경험관리역량을 인적자원, 시스템, 시스템통합 차원으로 구분하여 직무만족 및 고객지향성의 관계를 확인함으로써 고객경험관리의 연구에 새로운 방향을 제시하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 은행의 고객경험관리 역량 중 구성원 훈련이 직무만족 및 고객

지향성에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 디지털을 활용한 정보의 시대에 빠르게 변화하는 정보 속에서 고객의 정보를 확인하고 신속히 응대할 수 있도록 도와주는 고객경험관리역량 프로그램을 좀 더 자유롭게 사용할 수 있도록 구성원에게 지속적인 훈련이 이루어진다면 구성원은 고객에 대한 좀 더 다양한 정보를 바탕으로 고객을 응대할 수 있을 것이다. 따라서 기업에서는 프로그램의 활용방법에 대한 주기적인 구성원 훈련을 통해 다양한 고객경험관리 정보를 획득 할 수 있도록 도움 필요가 있다.

마지막으로 이러한 이론적 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 본 연구에서 고객경험관리는 고객접점이 많은 서비스업에서 유용한 요인이라 할 수 있다. 하지만 고객경험관리의 표본을 은행업무에 한정하여 서비스업에 대한 일반화의 문제가 존재한다. 향후 연구에서는 다양한 서비스기업을 대상으로 비교분석을 해 볼 필요성이 있다. 둘째, 본 연구는 기업의 고객경험관리역량에 대한 결과변수로 구성원의 고객지향성을 통해 간접적으로 성과를 확인했지만 향후 연구에서는 고객경험관리역량이 기업성과에 어떤 역할을 하는지 좀 더 직접적인 변수를 사용해 볼 필요가 있다.

## References

- An, B. R. (2014). *An Empirical Study on the Effects of Bankers Competencies on the Customer Orientation and Performance*. Graduate School of Business Administration, Chosun University
- Berry, L. L., Carbone, L. P. and Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Cao, L. and Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales

- growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Chae, I. S., Kim, J. H. and Choi, S. N. (2019). The Effects of Job satisfaction of Casino employees on Customer-orientation and Organization achievement. *Journal of Tourism Management Research*, 23(7), 201-221.
- Cho, B. K. and Kang S. H. (2019). The Effects of Service Employee Market Orientation on Service Creativity: A Cross-National Comparative Study between Korea and Japan. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 24(4), 53-64.
- Choi, G. H. and Shim W. G. (2013). The Effects of Internal Marketing on The Job Satisfaction, Customer Orientation, Service Delivery Level in The Local Governments. *Academy of customer satisfaction management*, 15(4), 59-78.
- Choi, M. J. and Lee, S. S. (2012). A study on Implementation of Customer Experience Management in Hospital Management - Focusing on Walk-through Audit at a General Hospital in Pusan. *The Korea Service Management Society*, 2012(5), 60-81.
- Choi, W. H. The Impact of Customer Affect on Customer Behavior Intention. *Service Marketing Association*, 10(1), 5-15.
- Chung, M. S. and Kim, S. E. (2007). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Customer Orientation - Focused on Fashion Product Employees in Department Stores -. *The Research Journal of the Costume Culture*, 15(4), 620-633.
- Cook, D. P., Goh, C. H. and Chung, C. H. (1999). Service typologies: a state of the art survey. *Production and Operations Management*, 8(3), 318-338.
- Darian, J. C. and Coopersmith, L. (2001). Integrated marketing and operations team projects: learning the importance of cross-functional cooperation. *Journal of Marketing Education*, 23(2), 128-135.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Eum, S. O. (2020). *A Study on the Effect of Customer Experience Management on Premium Coffee Value : Specialty coffee store*. Graduate School of Kyung Hee University.
- Fornell, C., and Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frei, F. X. (2007). Breaking the trade-off between efficiency and service. *Harvard Business Review*, 85(3), 93-101.
- Gartner (2014). Importance of customer experience is on the rise ; marketing is on the hook. available at: <https://www.gartner.com/doc/2853519/importance-customer-experience-rise-marketing> (accessed 30 June 2022).
- Genesys (2014). 3 strategies to improve the customer experience. available at: [http://www.genesys.com/resources/3Strategies\\_improve\\_CX\\_EB06022014\\_screen\\_\(1\).pdf](http://www.genesys.com/resources/3Strategies_improve_CX_EB06022014_screen_(1).pdf) (accessed 10 July 2022).
- Harrell, G. D. and Fors, M. F. (1995). Marketing services to satisfy internal customers. *Logistics Information Management*, 8(4), 22-27.
- Harris, R., Harris, K. and Baron, S. (2003). Theatrical service experiences: Dramatic

- script development with employees. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 184-199.
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hoffman, K. D. and Ingram, T. N. (1991). Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hoffman, K. D. and Ingram, T. N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer Oriented Performance. *Journal of Service Marketing*, 6, 60-78.
- Homburg, C., Jozic, D. and Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Hwang, J. W. and Park, K. M. (2014). The Impacts of Job Competency, Self-leadership and Organizational Culture on Job Performance: Focused on Agricultural Cooperative Federation. *Journal of Digital Convergence*, 12(1), 193-207.
- Jeon, H. S. and Park, N. S. (2014). The Effect of Psychological Ownership on Customer Orientation of Hotel Employees' - Focused on the Mediating role of job satisfaction -. *Tourism Research*, 39(3), 91-113.
- Jeon, Y. J. and Nam T. W. (2020). The Influence of HR Department Capability on Organizational Commitment: Analyzing the Mediation Effect of Job Satisfaction and the Moderated Mediation Effect of Organizational Communication. *The Journal of Korean Policy Studies*, 20(2), 69-102.
- Johnston, R. and Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5-24.
- Joung, H. S., Hong, K. S., and Lee D. H. (2020). The Effect of Organizational and Individual Capabilities on Job Satisfaction and Work Performance in Healthcare Institutions. *Journal of the Korea Industrial information systems Research*, 25(4), 65-81.
- Joung, H. S., Kim, M. S., and Hong, K. S. (2022). A Study on the Influencing Factors on perceived usefulness and continuous use intention of used trading app's users: Focusing on consumption value and protection motive theory. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 27(2), 143-161.
- Karpen, I. O., Bove, L. L. and Lukas, B. A. (2012). Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.
- Kim, D. C., Jung, M. R. and Song, B. H. (2007). The Effect of the Price Discount on Job Satisfaction and Customer Orientation of Service Employees in the Family Restaurants. *Journal of Tourism Sciences*, 31(4), 387-407.
- Kim, G. S. and Park, S. M. (2018). A Study on the Relationship between Internal Service Quality, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Customer Orientation, and Organizational Citizenship Behavior: Focused on Coffee-shop. *Korean Business Education Review*, 33(5), 291-314.
- Kim, H. C., Lim, A. U., and Du, J. (2014). An Empirical Study on the Effects of Bankers Competencies on the Customer Orientation. *Korean Association of Human Resource Development*, 17(1), 117-149.
- Kim, N. J., Kang, B. S. and You K. H. (2002). A Study of the Effect of Service Employees' Role Ambiguity on Employees' Customer Orientation. *Korean management Review*, 20(2), 69-102.
- Kim, S. C. and Seo, Y. W. (2020). A Study

- on the Effects of Digital Platform Capabilities and Customer Orientation of Financial Institutions on Service Innovation Behavior. *Journal of Digital Convergence*, 18(10), 207-217.
- Kim, Y. S. (2017). A study on effects of Customer contact staff of Service training on job satisfaction and organizational loyalty. *Journal of Service Research and Studies*, 7(1), 53-64.
- Klaus, P. and Maklan, S. (2012), EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33.
- Kranzbuhler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E. and Teerling, M. (2017). The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-456.
- Kwortnik, R. J. and Thompson, G. M. (2009). Unifying service marketing and service operations with service experience management. *Journal of Service Research*, 4(11), 389-406.
- Lee, G. E. and Park, J. H. (2021). Analyses of Public Library User Experiences using Customer Experience Management (CEM) Perspective: Focused a Public Library in Goyang City. *Journal of the Korean Bibliography Society for Library and Information Science*, 32(4), 135-159.
- Lee, K. H. (2017). *A Study on winning strategies of local brands in the domestic market based on CEM theory - Focusing on case of EDIYA* -. Graduate School of Hanyang University.
- Lee, S. M., Lee, D. H., and Kang, C. Y. (2012). The Impact of High-performance Work Systems in the Health-care Industry: Employee Reactions, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(1), 17-36.
- Lee, S. Y. and Lee, H. Y. The Effects of Pygmalion Leadership of Flight Attendant on Job Engagement and Customer Orientation: Mediating Effect of Job Engagement. *Journal of Tourism Sciences*, 42(3), 143-162.
- Lee, Y. M. (2011). *Job Satisfaction and Measures*. Seoul: kyungmoon
- Lemke, F., Clark, M. and Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240 - 246.
- Locke, J. (1976). *The Correspondence of John Locke*. Clarendon Press.
- McCormick, E. J. Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology*. NJ: Prentice-Hall.
- Meyer, C. and Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Michaels, R. E. and Day, R. L. (1985). Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 443-446.
- Morgan, R. E., Katsikeas, C. S. and Appiah-Adu, K.(1998). Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 353-38.
- OBS (2011). Parcours client : la necessite d'une strategie multi-canal sans ruptures. available at: [https://www.orange-business.com/files/library/parcours\\_client\\_la\\_necessite](https://www.orange-business.com/files/library/parcours_client_la_necessite)

- \_dune\_strategie\_ multicanal\_sans\_rupture.pdf (accessed 10 July 2022).
- Patricio, L., Fisk, R. P. and Falcao Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences. *Journal of Service Research*, 10(4), 318-334.
- Philpott, K., Dooley, L. O'Reilly, C. and Lupton, G. (2009). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31(4), 161-170.
- Ponsignon, F., Smith, J. S. and Smart, A. (2020). Development and validation of a measurement scale for the experience capability construct. *Journal of Service Management*, 32(3), 315-345.
- Ruchi, G. and Zillur, R. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87-117.
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Seo, J. H. (2019). The Rise of the Open Banking Era and Future Challenges. *Financial Brief*, 28(13), 3-12.
- Shaw, C. and Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. New York: Palgrave/Macmillan.
- Shin Y. S. (2018). *The impact of internal marketing on efficient management in railway public organizations : the case of customer orientation, marketing capability, organizational performance*. The Graduate school of Railway Seoul National University of Science and Technology.
- Smart, P. A., Maddern, H. and Maull, R. S. (2009). Understanding business process management: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 20(4), 491-507.
- Smith, J. A. (1995). Semi-structured interviewing and qualitative analysis. In J. A. Smith, R. Harre and L. Van Langenhove (Eds.), *Rethinking methods in psychology* (pp. 9-26). London: Sage.
- Song, H. B. and Park, S. H. (2005). The Effect of Internal Marketing on the Attitude of Internal Customers in the Foodservice Industry. *Journal of Tourism Sciences*, 29(3), 357-379.
- Suh, K. Y. (2009). *A study of the effect of job satisfaction on customer orientation of hotel employees - Moderating effect of social competence*. Graduate School of Kyonggi University.
- Tett, R. P., and Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Voss, C. A., Roth, A. and Chase, R. B. (2008). Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation. *Production and Operations Management*, 17(3), 247-266.
- Walker (2013). Customers 2020 - the future of b-to-be customer experience, available at: <https://www.walkerinfo.com/knowledge-center/webcasts/customers-2020> (accessed 10 July 2022).
- Wilson, A. and Frimpong, J. (2004). A reconceptualisation of the satisfaction service performance thesis. *Journal of*

- Services Marketing*, 18(6), 471-481.
- Yoon J. R. and Jang J. S. (2010). An Empirical Study on the Effects of Competencies on the Performance of Hospitals : Focusing on the Mediator Effect of Service Orientation and Customer Orientation. *Korean Review of Corporation Management*, 1(2), 1-28.
- Yoon, J. R., Kim, H. C., and Oh, P. S. (2020). The high-performance human resource management system of the bank in the era of the 4th industrial revolution Digital communication capabilities and impact on sales performance. *Korean Review of Corporation Management*, 11(4), 145-173.
- Yun, K. Y., Cho, K. M., and Rhee, S. L. (2016). Customer Experience Management (CEM) of Equestrian Club: The Effect of Touch Point on Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Korean journal of physical education*, 55(4), 293-308.
- Zomerdijk, L. G. and Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.



**정 현 석 (HyunSuk Joung)**

- 정회원
- 계명대학교 컴퓨터공학과 공학사
- 계명대학교 경영학부 경영학박사
- 계명대학교 경영학부 강사
- 관심분야 : 정보시스템, 온라인 커뮤니티, 서비스 품질관리,

SCM, 경영통계