

컨택센터 운영서비스 기업의 Service-Profit
Chain 모델 적용에 대한 사례연구
: (주) MPC

이 상 기(서울과학종합대학원)

구 자 원(서울과학종합대학원)

Applying the Service-Profit Chain Model to the Contact Center Service Business: MPC Co., Ltd.

이 상 기
(서울과학종합대학원)

구 자 원
(서울과학종합대학원)

Abstract

Currently it has become a market trend to outsource the contact center service to the 3rd party, a professional contact center service company. MPC(Marketing Pioneer Corporation) has introduced the contact center service business in Korean market around 20 years before, and keeps the leading position in the industry. This study focuses on MPC's contact center service business using the windows of the S-PC model developed by Heskett et al.(1994, 1997).

Through this research, we could find that MPC's strategies and business processes were in line with the S-PC model proposed by Heskett et al., and could get many important stories and ideas from MPC. In addition, we traced the KSFs(Key Success Factors) for the contact center service business to be 'People', 'System' and 'Process'. As customer really wants to get a solution on their problem from contact center, the importance of professional service capability of service agent will grow continuously. As the contact center service company has to satisfy two customers, the end-users and the client company, a mutual understanding on KPI between contact center service company and client company is quite important. Finally, we emphasize the importance of non-financial performance in addition to financial performance to meet CSR and CSV requirements, which are required for the sustainable growth of the business.

Key words : Customer Contact Center, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Employee Satisfaction, Employee Loyalty, MPC, Service, Service-Profit Chain, Service Quality, Service Value

I. 서론

많은 서비스 기업에서 고객서비스 혹은 고객만족을 기업의 미션이나 비전으로 채택하고 경영 전략의 핵심내용으로 다루고 있지만, 현장에서의 체감온도는 다소 차이가 있다. 경영성과를 표현하는 회계정보가 충성고객으로부터 얻을 수 있는 장기적인 현금흐름(cash flow)의 인식에 소극적이므로, 단기간 내에 성과의 시현이 용이한 재무나 영업 분야에 전략적 우선순위를 두는 경향도 있다(Reichheld and Sasser, 1990).

경쟁기업들이 출현하고 시간이 경과하면서 기업들은 치열한 경쟁구조의 레드오션으로 진입하게 된다. 경쟁력 확보를 위하여 내부적으로는 생산성 향상과 프로세스 개선으로 가격인하와 품질향상을 위해 노력하고, 외부적으로는 고객서비스를 개선하여 고객과의 관계유지 강화를 시도한다. 특히, 경제가 발전할수록 서비스(service)와 관계(relationship)는 기술력(technological forces) 발전의 영향을 받으면서 더욱 중요해지기 때문이다(Rust and Chung, 2006).

고객서비스가 주된 업무인 컨택센터(콜센터)의 운영을 전문기업에게 아웃소싱 하는 방식이 시장의 트렌드로 정착되고 있다. 상담서비스를 제공하는 주체인 컨택센터 운영서비스 기업의 사례를 분석해보는 것은 고객서비스와 고객만족의 관점에서 의미 있는 연구가 될 것으로 생각한다. 우리나라에 컨택센터 운영서비스라는 비즈니스 모델을 처음으로 도입하였고, 업계에서 선도 기업으로 인식되고 있는 (주)MPC(Marketing Pioneer Corporation, 이하 MPC)의 사례를 통하여 그들의 서비스 전략과 실행 프로세스를 알아보려고 한다.

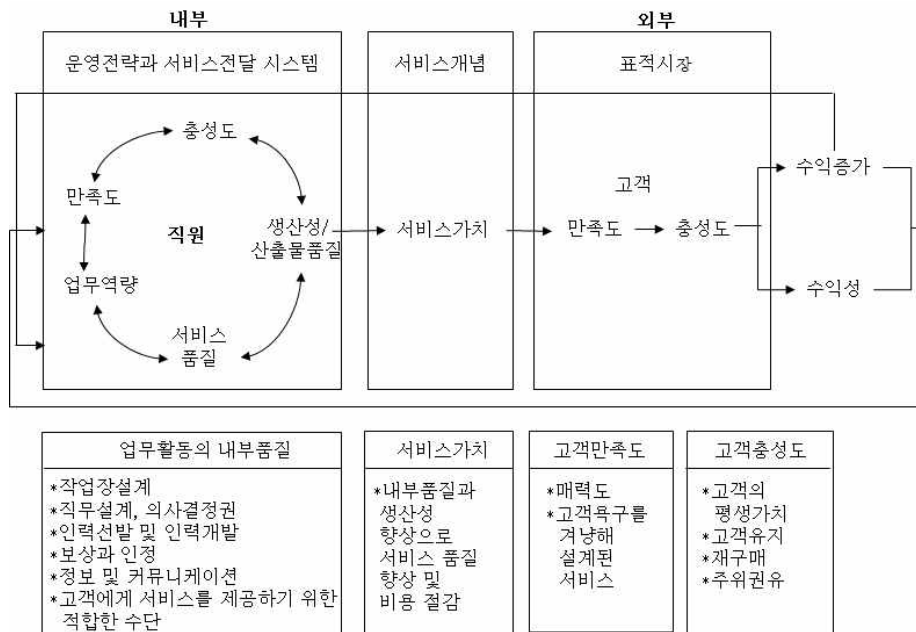
서비스 경영에서 다양한 선행연구들이 이루어졌으며, 지금도 많은 연구자들이 연구하고 있고 실무적으로도 많이 활용하고 있는 Heskett et al.의 서비스-수익 체인(Service-Profit Chain, 이하 S-PC) 모델을 적용하여 MPC의 전략과 실행 사례를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 S-PC 모델의 개념

1994년 하버드 비즈니스 리뷰에 'Putting the Service-Profit Chain to Work'가 발표되었고, 이어서 1997년에 단행본 'The Service Profit Chain'(The Free Press, New York)이 발간되었다.

Southwest 항공, USSA 보험, British 항공, Xerox, Bugs Burger, Shouldice 병원, Taco Bell, AT&T Universal 카드 등 지속적으로 이익을 창출하고 있는 서비스 조직을 분석하여, 기업의 수익을 창출하는 메커니즘을 서비스를 중심으로 한 S-PC 모델로 설명하였다(이상식, 2011). S-PC 모델은 내부고객 만족, 외부고객 만족, 그리고 기업의 성장 및 수익과의 관계를 명확하게 설명하는 모델이다(이유재 등, 2009). 그리고 S-PC 모델은 서비스 조직의 운영을 위한 투자(operational investment), 고객의 인식(customer perception), 그리고 경영이익(bottom line) 사이의 복잡한 상호관계에 대한 가이드라인을 제공해준다(Kamakura et al., 2002). S-PC 모델은 업무활동의 내부



<그림 1> 서비스-수익 체인 (Heskett et al. 1997)

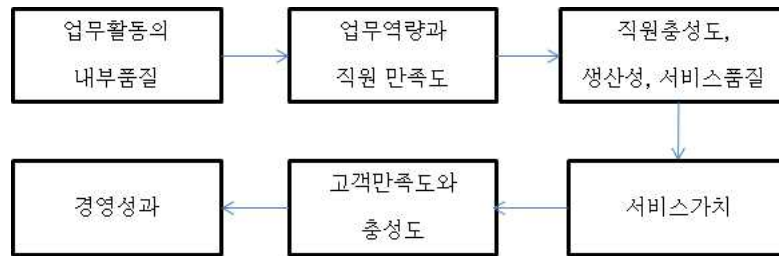
품질이 직원만족도에 영향을 주며, 직원만족도는 직원충성도에 영향을 주고, 직원충성도는 고객에게 전달되는 서비스가치에 영향을 주며, 서비스가치는 고객만족도에 영향을 주고, 고객만족도는 고객충성도에 영향을 주며, 고객충성도는 서비스기업의 수익과 수익성에 영향을 준다고 설명한다.

S-PC 모델은 실증연구의 부족, 연결성의 부족, 독립변수와 종속변수 간의 시간적 간격 등으로 일부 비판을 받아왔지만, 이후 많은 후속연구들을 통하여 S-PC 모델은 검토되고, 검증되며, 또 진화하고 있다(Silvestro and Cross, 2000). S-PC 모델에 대한 검토와 새로운 제안을 제시한 연구, 탐색적 연구, 사례연구, 실증연구 등 다양한 연구들이 산업과 지역별로 계속되고 있다. 또한 S-PC 모델을 기본으로 하면서 새로운 동인(driver)을 추가하거나 새로운 연구방법론을 도입한 연구들도 나타나고 있다.

Ⅲ. 연구방법론과 사례기업 소개

3.1. 연구모형 및 방법

본 연구는 MPC의 핵심사업인 컨택센터 운영서비스 사업의 전략과 실행을 S-PC 모델의 관점에서 각 동인(driver)별로 어떻게 적용되었는지를 살펴보고, 차별화된 전략과 실행 프로세스들을



<그림 2> 연구모형

찾아보았다. 그리고 MPC의 재무적 성과와 S-PC 모델에서는 제시되지 않은 비재무적 성과까지 함께 찾아보고자 한다.

본 연구에서 가장 중점을 둔 연구방법은 경영진과 실무자와의 인터뷰이다. 경영진과의 인터뷰는 2회(2013년 3월 18일, 2014년 4월 1일, 5시간) 실시하였고, 대표이사와 컨택센터 운영서비스를 담당하는 부사장과 인터뷰를 하였다. 실무 과장(연구를 위한 컨택 포인트)과의 미팅은 2회(2013년 12월 18일, 2014년 4월 1일, 4시간) 가졌고, 필요시 수시로 전화와 이메일을 이용하여 질문하고 또 자료를 요청하였다. 경영진과의 인터뷰에서는 S-PC 모델의 각 동인(driver)과 연계하여 현재까지 MPC에서 실행한 전략과 프로세스, 그리고 아이디어들을 수집하는데 대부분의 시간을 할애하였다. 인터뷰 이후에 연구에 필요한 추가적인 자료를 실무 과장에게 요청하였고, MPC에서 제공한 내부 자료와 공개된 2차 자료(2003년부터 2013년까지)를 중심으로 사례분석을 하였다.

3.2 MPC 소개

3.3.1 미션, 비전, 핵심가치

‘우리는 고객의 목소리에 귀 기울여 기업의 성공을 이끌고, 소통과 공감의 사회에 기여한다.’ MPC의 미션이다. 컨택센터 운영서비스를 제공하는 기업으로서 고객(end-user)과 고객사(client)의 목소리에 귀를 기울여 그들과 함께 성공을 만들어낸다는 미션이다. 고객서비스를 통한 고객만족과 고객충성이 기업의 성장(revenue)과 이익(profit)을 만들어내는 가장 중요한 동인(driver)으로 제시한 S-PC 모델과 같은 방향성을 가진 미션이다.

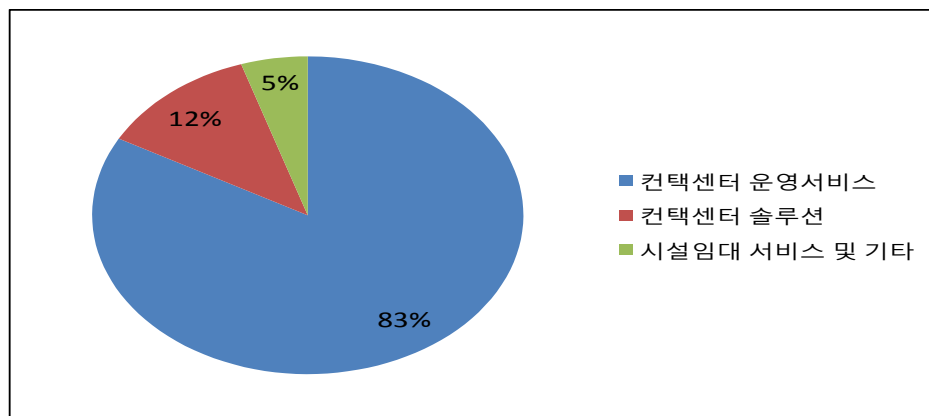
MPC의 비전은 ‘Smart People, Smart Communication, Smart Company’로 사람과 기업과 커뮤니케이션을 강조하면서 그 위에 ‘Smart’함을 덧붙이고 있다. 또한 ‘고객중심, 열정중시, 혁신추구, 실행중심, 학습추구, 직원만족’을 기업의 혁신가치로 정하고 있다. 이러한 혁신가치는 S-PC 모델에서 제시하는 내부서비스의 품질, 직원만족, 고객만족, 고객충성 등을 향상시키기 위해 필요한 가치들로 인식된다.

3.3.2 주요 사업

MPC의 사업은 컨택센터 운영(CRM)서비스, 컨택센터 솔루션구축, 시설임대(ASP) 서비스, 인재과건 서비스의 4가지 부문으로 운영되고 있다. 신수종 사업전략의 일환으로 경기도 화성에 유니버설 스튜디오의 테마파크 조성사업에 참여하고 있다. 컨택센터 운영(CRM)서비스 사업은 컨택센터의 운영, 품질보증(QA) 서비스, 교육훈련, 컨설팅 서비스 등의 사업을 수행하고 있다. 컨택센터 운영부문은 약 3,400명의 상담사들이 정부부처 및 공공기관을 포함한 다양한 산업군의 고객사들(clients)과 고객들(end-users)을 위하여 컨택센터 운영서비스를 제공하고 있다. 품질보증 서비스부문은 상담서비스의 품질평가, 경쟁사 서비스에 대한 모니터링, 고객만족도 조사 등의 업무를 수행한다.

교육훈련 부문은 컨택센터의 전문인력을 양성하기 위한 교육과정을 제공하는 사업이다. MPC가 컨택센터 산업의 사관학교로 인식되면서 외부로부터 교육 요청이 증가하였고, 이러한 교육 니즈를 모듈화하여 교육훈련 사업으로 발전시키고 있다.

시설임대(ASP, application system provider) 서비스 사업은 자체적으로 컨택센터를 구축하기 어려운 기업에게 컨택센터의 시설과 시스템을 임대형식으로 제공하는 사업이다. 초기투자 비용을 감당하기 어렵거나 컨택센터의 시설이나 시스템에 대한 지식과 경험이 부족한 기업에게 턴-키(turn-key) 방식으로 컨택센터와 시스템을 제공함으로써 고객사와 함께 윈-윈(win-win)할 수 있는 사업 모델이다. 상담서비스를 위한 컨택센터뿐만 아니라 세일즈 활동을 하는 텔레마케팅 컨택센터에서도 많이 활용되고 있다.



<그림 3> MPC의 사업 구성

IV. S-PC 모델의 적용과 성과

S-PC 모델의 적용과 성과를 찾아보기 위해서 연구방법론에서 제시한 프레임과 같이 ‘업무활동의 내부품질’, ‘업무역량과 직원만족도’, ‘직원충성도, 생산성, 그리고 서비스품질’, ‘서비스가치’, ‘고객만족도와 충성도’, ‘경영성과’ 별로 사례기업의 전략과 실행 내용에 접근하였다.

4.1 업무활동의 내부품질(internal quality of work life)

업무활동의 내부품질(내부서비스 품질)은 작업장 설계, 업무설계와 의사결정권, 인력선발 및 인력개발, 보상 및 인정, 정보와 커뮤니케이션, 서비스 제공을 위한 적합한 수단 등 직원이 서비스 업무를 수행할 수 있도록 준비되어야 하는 제반 요소들이다. 업무활동의 내부품질의 수준은 직원 만족, 업무역량, 생산성, 서비스품질 등에 직접적인 영향을 준다(Heskett et al., 1997).

4.1.1 컨택센터 솔루션의 보유 및 개발능력

지금처럼 IT기술이 빠르게 발전하고, 데이터의 활용과 서비스 대기시간(service waiting time)의 중요성이 강조되는 상황을 고려하면 정보기술의 활용은 고객만족 실천전략의 핵심요소가 된다(이유재, 2000). 사업영역에서 설명한 바와 같이 MPC는 컨택센터를 위한 솔루션(소프트웨어) 개발회사로 출발하였다. ‘서비스 제공을 위한 적합한 수단’의 시스템 부분은 이미 충분한 기술력과 경험을 보유한 상태에서 컨택센터 운영서비스 사업을 시작한 것이다.

다양한 컨택센터에 솔루션을 적용시키거나 고객사(client)의 요구에 맞추어 새로운 시스템을 개발하면서 ‘업무설계(job design)’, ‘정보와 커뮤니케이션(information and communication)’ 등을 벤치마킹 할 수 있어 MPC의 컨택센터 운영서비스에 도움을 줄 수 있는 장점도 가지고 있다.

4.1.2 컨설팅을 통한 초기 노우하우(know-how)의 확보

MPC는 컨택센터 운영서비스 사업초기에 스프린트 텔레센터즈(Sprint TELE- CENTERs Inc.)로부터 컨택센터 운영전반에 대하여 컨설팅을 받아 체계적으로 운영서비스를 제공할 수 있는 역량을 확보한다. 컨설팅 과정을 통하여 업무활동에 관한 준비를 완료하였고, 그 이후로도 컨설팅 과정을 통해 습득한 지식과 양성된 인력으로 자체적으로 개선시킬 수 있는 기반을 구축해 놓았다. 특히, 스프린트 텔레센터즈의 컨설팅을 통하여 상담 프로세스를 표준화 할 수 있었고, 이러한 과정을 통해 만들어진 표준화된 서비스로 고객들이 느끼는 서비스 품질에 긍정적인 영향을 줄 수 있었다(서자원 등, 2011).

4.1.3 컨택센터 중심의 업무환경

직원의 90% 이상이 감정근로자인 상담사이므로, 상담업무 중심으로 업무공간을 디자인하고, 스트레스를 줄일 수 있는 쾌적한 상담시설과 부대시설을 제공하고 있다. 상담사에게 필요한 휴게 공간과 휴게시설(안마의자, 침대 등) 등을 설치하여 상담사의 정신적 육체적 건강관리에 최선의 지원을 하고 있다.

4.2. 업무역량과 직원만족도

4.2.1 내부서비스 품질의 개선

S-PC 모델에서 설명하듯이 직원의 만족도를 향상시키기 위한 가장 기본적인 전략과 실행은 업무활동의 내부품질, 즉 내부서비스 품질을 개선시키는 것이다.

고객과의 접점에서 상담서비스를 제공하기 위해서는, 서비스를 제공할 수 있는 환경, 프로세스, 시스템 등 업무활동을 위한 여건들이 갖추어져야 할 것이고, 고객의 기대수준을 만족시키는 상담서비스를 제공할 수 있도록 상품과 업무에 대한 교육훈련이 이루어져야 할 것이다. MPC의 원천적 경쟁력은 MPC가 시스템 개발회사로 출발했다는 것이다. 그리고 초기전략의 성공, 즉 스프린트 텔레센터즈의 컨설팅을 통하여 컨택센터 운영의 모든 것을 제대로 이해하고 사업을 전개한 전략이 MPC가 컨택센터 분야에서 높은 수준의 업무역량을 보유할 수 있는 단초가 된 것으로 판단된다.

4.2.2 관계지향적 인력의 선발

컨택센터 상담사의 경우 상담사 스스로 자기 일에 흥미를 가지고 성취감을 느낄 때 직원 만족도는 향상된다. 이런 관점에서 관계지향적(interpersonal)인 일을 좋아하는 사람을 채용하고, 이들에게 상담스킬, 상품, 업무 프로세스 등에 대한 충분한 교육을 제공한다. 이후 지속적인 피드백과 코칭으로 일에 대한 성취감과 자신감을 갖도록 지원하는 것이 MPC의 직원만족도 향상을 위한 기본적인 접근방법이다. 상담서비스 능력이 우수하고 이직률이 낮은 상담사들의 입사경로를 추적 분석한 결과, 동료 상담사의 추천을 통해 입사한 집단이 업무능력도 뛰어나고 충성도 또한 높다는 사실을 발견하게 된다. 그래서 지금은 직원추천에 의한 채용을 가장 선호하고 인센티브를 지급하면서 적극적으로 독려하고 있다.

4.2.3 체계적인 교육과 지속적인 코칭

상담사에 대한 교육은 고객사(client)의 상품이나 업무에 관한 전문상담을 할 수 있는 수준까지 MPC의 내부 교육프로그램에 의해 진행된다. 정형화된 교육프로그램에 추가하여 녹취된 상담내용을 근거로 상담QA(quality assurance)와 전문QA의 피드백이 제공된다. 상담QA는 상담전화의 응대방식을 중심으로 한 상담스킬을 모니터링 한 후 피드백을 제공하며, 전문QA는 담당하고 있는 컨택센터의 업무 전문가가 상담내용의 품질을 모니터링 하고 피드백을 제공한다.

컨택센터에서는 슈퍼바이저(1차 관리자, supervisor)와 센터장(2차 관리자)의 코칭이 지속적으로 이루어지는데 특별히 상담하기 어려운 케이스나 상담사가 스트레스를 많이 받은 건들에 대해 해결안을 공유하고 감정적 유대감을 형성한다. 컨택센터 운영서비스 사업부의 관리직원들에게도 상담서비스에 대한 지식과 이해도를 높이기 위하여, 전문자격증인 콜센터관리자 인증자격(CCCM) 시험을 권장하여 사업본부 직원의 34%가 이 자격을 보유하고 있다.

4.2.4 감성적 관리

MPC는 금전적 보상뿐만 아니라 비금전적 감성적 관리로 직원을 지원하고 보호하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 전체 구성원 중 80% 이상이 여성인력이고, 90% 이상이 고객 접점에서 상담서비스 업무를 수행하므로 그들에 대한 감성적 관리는 매우 중요하다. MPC는 시각장애인 안마사를 정규직원으로 채용하여, 각 컨택센터를 순회하면서 상담사에게 마사지 서비스를 제공하고 있다. 이 아이디어는 두 가지 시사점을 제공한다. 첫째는 상담사에 대한 회사의 관심과 케어(care)이다. S-PC 모델에서 설명하는 ‘인정(recognition)’이다. 외부의 마사지 센터를 이용하는 일반적인 서비스의 제공이 아니라, 시각장애인 안마사를 정규직원으로 채용하여 마사지 서비스를 제공함으로써 동료로부터 케어를 받는다는 특별한 느낌을 전달하는 것이다. 더불어 MPC는 이 제도를 통하여 장애우 고용촉진에 대한 공로로 한국장애인 고용촉진공단으로부터 장애인 고용 우수사업체로 선정된다.

상담사의 심리적 스트레스를 치유하기 위해서 MPC는 심리상담사를 컨택센터에 파견하여 상담이 필요한 직원들에게 전문적인 심리상담을 제공하고 있다. 거칠거나 까다로운 고객으로부터 마음의 상처를 받은 경우 심리상담 프로그램을 통하여 상담사의 스트레스를 완화시키는 것이다. 우수 상담사의 해외연수/여행 프로그램을 컨택센터 운영서비스 업계 최초로 시행하였다.

4.3. 직원충성도, 생산성, 서비스품질

4.3.1 경영철학의 실천

직원이 그 조직에서 계속 근무하려는 의향(intention to stay)은 직원의 충성도를 가늠하는 중요한 요소이다(Yee et al., 2011). 그래서 직원의 이직률(역으로 정착률)은 직원충성도를 측정하기 위한 중요한 척도가 된다. MPC는 근속기간이 1년 미만인 상담사가 32%로, 업계 평균 43.8%(아웃소싱 타임즈, 2012. 5. 14)에 비해서는 상대적으로 안정적인 모습을 보여주고 있다.

낮은 이직률에 큰 영향을 미쳤을 것으로 생각되는 MPC의 경영철학과 관련된 실천 사례를 소개한다. MPC가 코스닥에 상장하기 전에 회사는 주식의 일부를 우ரி사주 제도를 통하여 직원들에게 배부하였다. 그 때, 우ரி사주의 배분기준을 관리직과 상담직의 구분 없이 회사의 근속기간을 기준으로 결정하고 우ரி사주를 배부했다. 이러한 접근은 현재도 그렇겠지만 당시로서는 획기적인 사건이었다. MPC는 회사에 대한 기여도나 충성도에 따라 대우하고 보상한다는 경영철학을 실천으로 보여준 사례이다. 이러한 경영철학과 기업문화의 정착이 낮은 이직률(높은 정착률), 즉 높은 직원충성도로 연결된다고 본다.

Heskett et al.(1997)은 타코벨의 사례에서 이직률 순위로 하위 20%의 점포들과 상위 20%의 점포들을 비교한 결과, 이직률이 낮은 점포군의 매출액은 2배, 이익은 55%가 더 높은 것으로 나타났다. 타코벨의 사례를 통하여 서비스 접점인력의 이직률이 경영성과에 미치는 영향이 매우 크다는 것을 알 수 있고, MPC 직원들의 낮은 이직률이 회사의 성과에 어떤 긍정적인

영향을 미쳤을 것인지는 추론할 수 있다.

4.3.2 KPI(key performance index) 관리

컨택센터의 생산성은 KPI로 관리된다. KPI는 내부적으로 성과관리, 교육훈련, 프로세스 개선 등을 위해 중요하게 관리되고 또 활용되고 있다. <표 2>는 MPC의 컨택센터에서 관리되고 있는 KPI들에 대한 샘플이다. 고객사(client)별로 요구하는 KPI들이 모두 다르므로 컨택센터별로 각기 다른 KPI를 선정하여 관리한다. 고객사(client)의 관점에서는 KPI를 통해 어떤 수준으로 서비스가 제공되고 있는지를 파악할 수 있는 벤치마크가 된다.

<표 2> MPC 컨택센터의 KPI 관리현황(예)

	응대률	서비스 레벨	생산성	고객만족도	상담품질
A센터	99%	95%	102건	90점	93점
B센터	95%	91%	100건	97점	90점
C센터	90%	84%	—	—	85점
D센터	90%	80%	—	—	—
E센터	97%	95%	—	—	91점
F센터	98%	84%	—	—	—
G센터	97%	70%	—	—	—
H센터	95%	95%	—	—	—
I센터	85%	—	—	95점	90점

KPI는 서비스 제공자(MPC)와 서비스 의뢰자(고객사) 사이의 협약인 SLA(service level agreement)의 중요한 구성 요소가 된다. 계약에서 정하는 대로 KPI의 성과에 따라 고객사로부터 인센티브가 제공되기도 하고 반대로 페널티가 부여되기도 한다. 현실적으로 KPI의 성과는 차년도의 컨택센터 운영서비스 재계약이나 새로운 고객사(client)와의 계약에서 중요한 평가요소로 직접적이며 강력한 영향을 주게 된다.

4.4. 서비스 가치(service value)

서비스가치는 고객 가치 방정식을 통하여 이해할 수 있다. 서비스가치는 ‘고객에게 제공된 결과물과 프로세스 품질의 합’을 ‘고객이 지불한 가격과 서비스획득 비용의 합’으로 나눈 것이다. 품질과 생산성의 개선은 ‘더 높은 서비스품질’과 ‘더 낮은 코스트’를 가능하게 하여, 서비스가치를 상승시킨다(Heskett et al., 1997).

4.4.1 서비스 과정의 편익

컨택센터는 대부분 전화를 이용하여 고객의 질문에 응대하거나 문제를 해결해주는 상담서비스를 제공하므로, ‘서비스 과정의 편익’이 서비스 가치의 판단에 중요한 역할을 하게 되며, ‘시간 비용’을 중요하게 생각한다(전미영 등, 2011). 이러한 관점에서 볼 때 MPC가 컨택센터 시스템 개발 회사로 출발한 것은 다른 경쟁사가 쉽게 벤치마킹 할 수 없는 경쟁우위 요소이며, 사업 초기에 컨설팅이라는 특별한 전략을 통하여 무형의 자산으로 체화시킨 ‘표준화된 업무 프로세스’와 ‘교육 훈련’ 역시 차별화된 경쟁력이 되었다(서자원 등, 2011).

4.4.2 전문상담 서비스의 제공

MPC는 컨택센터의 업무특성에 따라 상당한 수의 전문상담 인력을 확보하여 운영하고 있다. 현대모비스의 컨택센터는 상담사의 15%가 자동차 정비사 자격증을 보유한 전문상담사로 구성되어 있고, 이들은 고객(end-user)들에게 자동차의 기술적인 부분에 대해서도 상담서비스를 제공하고 있다. 관광공사의 컨택센터는 대부분 외국어 상담이 요구되므로 90% 이상의 상담사가 외국어로 상담서비스를 제공하고 있으며, 관광통역안내사 자격을 보유한 상담사도 18%에 달한다. 건강관리공단과 건강검진기관의 컨택센터는 간호사나 간호조무사를 전문상담사로 확보하여 의료지식을 바탕으로 한 상담서비스를 제공하고 있다. 이처럼 전문상담사의 확보와 정착은 수준 높은 상담서비스를 가능하게 하며, 고객에게 증대된 서비스가치를 전달할 수 있는 것이다.

4.5. 고객만족도와 충성도

직원만족도와 직원충성도가 상호관계를 갖는 것과는 달리, 고객만족도는 고객충성도에 일방적으로 영향을 주며, 고객충성도는 수익과 수익성에 영향을 준다. 디자인되고 전달된 서비스(service designed and delivered)가 고객의 니즈를 만날 때 고객은 만족한다. 고객충성도가 개선되면 고객의 평생가치, 고객유지율, 재구매율, 그리고 주위권유가 증가된다(Heskett et al., 1997).

4.5.1 고객(end-user) 만족과 고객사(client) 만족

컨택센터 운영서비스의 고객만족도는 두 가지 측면을 고려해야 한다. 하나는, 직접적으로 상담서비스를 제공받는 고객(end-user)이며, 다른 하나는 계약을 통하여 컨택센터의 운영서비스를 위탁한 고객사(client)이다. 대부분의 경우, 고객(end-user)이 만족하면 고객사(client)도 만족하게 된다. 컨택센터 운영서비스의 고객만족도는 상당 부분 SLA(service level agreement)에 명시한 KPI의 성과로 간접적이지만 인지할 수 있다. 이외에도 개별 컨택센터에서는 상담서비스를 제공한 직후 자동응답시스템(ARS)을 이용하여 상담서비스의 만족도를 고객(end-user)으로부터 직접 평가받기도 하고, 때로는 외부 전문기관을 통하여 서비스품질을 평가 받기도 한다.

한국능률협회에서 주관하는 한국 컨택센터 서비스품질평가지수(KSQI)의 제10차 평가(2013년)에서 KSQI 90점 이상을 획득한 67개 우수 컨택센터 중 14개의 센터가 MPC가 운영서비스를 제

공하고 있는 컨택센터들이다. 우수 컨택센터의 집단에서 MPC의 컨택센터가 차지하는 비율은 21%로 MPC의 서비스 역량을 보여주는 중요한 지표가 된다.

4.5.2 고객충성도와 재계약률

고객(end-user)의 만족과 고객사(client)의 만족은 고객사(client)의 충성도를 향상시키게 되어, 차년도의 운영서비스 계약시 재계약(재구매)의 성공으로 연결된다. 상품의 재구매율로 고객의 충성도를 파악할 수 있듯이, 컨택센터 운영서비스의 고객충성도는 고객사(client)의 재계약율과 서비스 연수로 설명될 수 있다. 최근 3년간 MPC의 컨택센터 운영서비스 재계약률은 90.4%(2011년), 90.0%(2012년), 95.5%(2013년)로 고객사(client)가 인하우스(inhouse) 컨택센터를 개설하거나 자회사의 형태로 컨택센터를 설립하는 경우를 제외하면 대부분의 경우 재계약이 이루어지고 있다. 현재 서비스 계약을 맺고 있는 85개의 고객사의 서비스 연수는 아래의 <표 4>과 같다.

기아자동차, 현대모비스, 현대 TMS, HP, SONY, 모토로라, 엘지하우시스 등은 10년이상 계속 컨택센터 서비스를 유지하고 있으며, 모토로라는 1999년부터 지금까지 서비스계약을 지속하고 있어 고객사(client)의 충성도는 매우 높다고 이해할 수 있다.

B2B 사업의 특성상 컨택센터 운영서비스를 가망고객사(prospect client)에 추천하는 사례를 파악하기는 쉽지 않다. 다만, MPC의 모든 고객사(client)들이 그들의 브랜드를 MPC의 추천 사이트(reference site)로 사용하도록 허용하고 있어, 간접적으로나마 고객사(client)의 추천(referral)의 향을 알 수 있다.

<표 3> 고객사의 서비스 계약 연수(retention)

계약(서비스)년수	고객사(Client)수	서비스연수(년)
10년 이상	12	120
7년 이상 10년 미만	14	119
5년 이상 7년 미만	9	54
3년 이상 5년 미만	12	48
3년 미만	38	57
합계	85	398
평균 서비스 기간(년) *	—	4.7

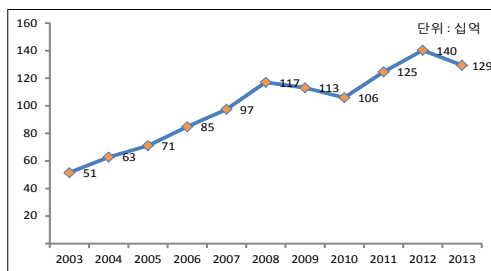
* 계약(서비스)년수의 구간별 중간값을 사용하여 계산함. 단, 10년 이상은 10년으로 계산함.

4.6. 경영성과

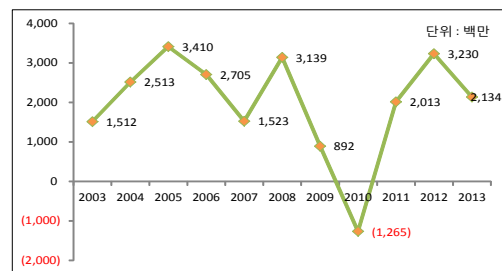
S-PC 모델에서는 경영성과를 재무적 성과인 수익의 증가(revenue growth)와 수익성 향상(profitability)으로 설명하고 있다(Heskett et al., 1997). 본 연구에서는 재무적 성과에 추가하여 비재무적 성과도 함께 검토하였다.

4.6.1 재무적성과

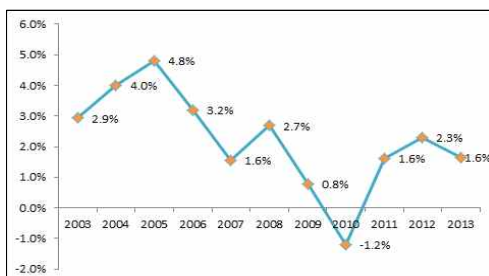
충성도가 높은 고객은 재구매(repeated sales)를 하게 되고, 재구매는 단기적으로 영업성과를 향상시킬 뿐만 아니라 장기적인 재무성과의 동인(driver)으로 인식되고 있다(Yee et al., 2011; Reichheld & Sasser, 1990; Anderson and Mittal, 2000). MPC의 고객사(client) 재구매율(재계약률)은 95.5%(2013년)로 Yee et al.(2011년)이 설명한대로 영업성과와 재무성과의 주축이 되고 있다.



<그림 4> MPC의 매출액 추이



<그림 5> MPC의 영업이익 추이



<그림 6> MPC의 영업이익률 추이

이러한 관점에서 S-PC 모델의 재무적 성과를 검토하기 위해서는 장기적인 관찰이 필요하다고 판단하여 지난 11년간(2003년부터 2013년까지)의 재무제표를 검토하였다. S-PC 모델에서 설명하는 수익(revenue)과 이익(profitability)은 매출액과 당기손익의 추이를 기본으로 검토하고, 이익지표로 가장 일반적으로 사용하고 있는 총자산수익률(ROA), 영업이익률(ROS), 자기자본이익률(ROE) 등을 검토해 보았다(Heskett et al., 1997; Maher et al. 1997). 자료를 분석하던 중, 관계사의 경영성과가 지분법으로 반영되어 당기손익은 S-PC 모델에서 찾고 싶은 이익과는 차이가 있다는 사실을 발견하게 되었고, 컨택센터 운영서비스와 같은 MPC 본연의 사업에서 발생하는 이익을 분석하기 위해서는 영업이익으로 분석하는 것이 더 타당할 것으로 판단하였다.

2013년의 매출액은 1,290억원으로 2003년의 매출액 510억원에 비해 150% 성장하였고, 영업이익은 금융위기를 겪었던 2010년을 제외하고는 매년 흑자를 실현했다. 영업이익은 2003년에는 15억원이었고, 그 이후로는 연도별로 변화는 있지만 매년 20억원에서 30억원 수준을 실현하고 있다. 하지만, 영업이익률(ROS, return on sales)은 2003년 2.9%에서 2005년 4.7%로 증가하다가 그 이

후로는 하락하는 추세로 현재는 약 2%의 수준을 유지하고 있다. 영업이익이 매출액의 성장과 비례하여 증가되지 않으며, 영업이익율(ROS)이 낮아지고 있음은 수익구조가 나빠지고 있다는 것을 의미한다. 현재 컨택센터 운영서비스 산업 자체가 가격경쟁에 민감한 레드오션으로 넘어가고 있는 것으로 해석된다.

4.6.2 비재무적 성과

MPC는 국내 시장에 처음으로 컨택센터 운영서비스라는 비즈니스 모델을 도입하였고, 컨택센터의 전문인력을 양성하고 표준화된 운영방식을 전파하여 컨택센터의 사관학교로 인식되고 있다. 컨택센터 운영서비스업 최초로 코스닥에 상장되어 이해관계자들로부터 공식적으로 컨택센터 운영서비스업을 인정받는 계기를 만든 점은 중요한 비재무적 성과라고 볼 수 있다. 이 외에도 외부 전문기관으로부터 재무건전성, 표준화, 품질 등에 대한 성과를 인정받고 있으며, 그 동안 보여준 MPC의 성과나 기여도를 인정받아 많은 수상을 하게 되어 MPC의 지명도나 브랜드 가치를 향상시키는 비재무적 성과를 만들어가고 있다.

2013년말 현재 4,000명에 가까운 직원을 정규직으로 고용하고 있어 일자리 창출에도 큰 몫을 하고 있다. 특히 전체 직원의 80% 이상이 여성인력으로 상대적으로 취업의 기회가 낮은 여성들에게 안정된 일자리를 공급하고 자아실현의 기회를 제공하고 있어 사회적으로도 많은 기여를 하고 있다.

V. 결론 및 토의

5.1 결과요약 및 시사점

본 연구에서는 S-PC 모델이 컨택센터 운영서비스를 제공하는 기업에서 적용되는 사례를 살펴 보았다. MPC의 컨택센터 운영서비스 사업을 S-PC 모델로 분석하고 시사점을 찾아본 것이다. MPC에서의 S-PC 모델 적용 내용은 다음과 같다.(〈표 4〉 참조)

첫째, ‘업무활동의 내부품질’을 향상하기 위하여, 솔루션구축 사업부의 시스템 개발능력을 활용 하였고, 사업초기에 컨설팅을 통하여 컨택센터의 운영 know-how를 확보하였다. 그리고 근무환경을 컨택센터의 기능과 상담사 중심으로 완성하였다. 둘째, ‘업무역량과 직원만족도’를 향상하기 위하여, 먼저 내부서비스 품질을 향상하였고, 관계지향적 인력을 선발하여 체계적인 교육훈련과 지속적인 코칭으로 상담직원의 역량을 강화하였다. 그리고 마사지 서비스와 심리상담치료 프로그램 등과 같은 프로그램으로 직원들을 감성적으로 관리하고 보호해왔다. 셋째, ‘직원충성도’를 향상하기 위하여, 우리사주 배분의 사례와 같이 경영철학을 실천적으로 공유하였고, ‘생산성과 서비스 품질’을 향상시키기 위해서는 KPI를 중심으로 관리, 교육, 코칭하고 있다. 넷째, ‘서비스가치’를 향상하기 위하여, 최적의 IT 솔루션을 구축하여 ‘서비스의 과정편익’을 실현해왔고, 전문상담사의 채용 및 육성으로 고객(end-user)에게 전문적인 상담서비스를 제공하고 있다. 다섯째, ‘고객

<표 4> MPC의 S-PC 모델의 적용

S-PC 모델의 주요 동인(driver)	MPC의 전략실행 및 성과
업무활동의 내부품질	* 컨택센터 솔루션 보유 및 개발, 수정, 유지보수 능력 * 컨설팅을 통한 컨택센터 운영 know-how의 확보 * 컨택센터 중심의 근무환경
업무역량과 직원만족도	* 내부서비스 품질 개선 * 관계지향적 인력 선발 * 체계적인 교육과 코칭 * 감성적 관리(마사지 서비스, 심리상담치료 등)
직원충성도, 생산성, 서비스품질	* 경영철학의 실천적 공유(우리사주 배부기준) * KPI 관리
서비스가치	* 최적의 IT 솔루션으로 서비스 과정편의 추구 * 전문상담사의 전문상담 서비스 제공
고객만족도와 고객충성도	* 컨택센터별로 고객(end-user)만족도 측정 * 전문기관의 서비스평가지수로 고객사(client)만족도 향상 * 재계약률 향상으로 장기서비스 확보
경영성과	* 재무적성과(매출액, 영업이익, 영업이익률), * 비재무적성과(새로운 비즈니스 모델 및 프로세스의 개발, 컨택센터 전문인력 양성, 고객사 및 고객의 만족도 향상, 인증 및 수상, 고용창출)

만족도와 고객충성도'를 향상하기 위하여, 자동응답기능(ARS)을 이용하여 상담만족도를 측정하여 상담원에게 피드백을 하며, 각 컨택센터는 전문기관으로부터 우수한 서비스평가지수를 획득하여 고객사(client)의 만족도를 향상해왔다. 그 결과 평균 92%의 재계약률을 달성하였고 고객사의 평균 서비스 기간도 2013년 기준 약 4.7년으로 나타났다. 여섯째, '재무적인 성과'로는, 매출액은 매년 성장하고 있지만 영업이익은 정체되고 있어 결국 영업이익률(ROS)은 하락하고 있다. 가 격경쟁이 심화되는 레드오션으로 진입하고 있다고 판단된다. '비재무적인 성과'로는 새로운 비즈니스 모델과 프로세스의 개발 및 도입, 컨택센터 전문인력의 양성, 고객사(client)와 고객(end-user)의 만족도 향상, 각종 인증 및 수상 그리고 고용창출 등을 들 수 있다.

이상과 같이, MPC에서 추진하고 있는 대부분의 전략과 실행들은 S-PC 모델의 동인(driver)과 같은 방향성을 가지며, S-PC 모델에서 제시하고 강조하는 내용과 동일하거나 유사하다. S-PC 모델을 적용하여 MPC의 사례에서 찾아낸 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, 컨택센터 운영서비스의 핵심성공요소(key success factor)는 '사람', '시스템' 그리고 '프로세스'이다. 둘째, 고객은 모두 사도(apostles)가 아니고 그 중에는 테러리스트(terrorists)도 있고 용병(mercenaries)도 있음을 인식해야 한다(Jones and Sasser, 1995). 셋째, 서비스는 지원 시스템, 프로세스, 태도 등이 제대로 융합될 때 효과가 극대화된다. 넷째, 전문상담 능력이 컨택센터 서비스의 성공여부를 결정하는 변수가 될 것이다. 다섯째, 컨택센터 운영서비스는 고객과 고객사 모두를 만족시켜야 한다. 여섯째, S-PC 모델에서의 경영성과를 측정하고 분석할 때, 재무적 성과

와 함께 비재무적 성과를 함께 고려해야 한다.

이상의 결론요약 및 시사점과 함께 MPC의 발전을 위하여 본 연구와 관련된 제안을 제시하고자 한다. 첫째, 고객사(client)의 만족도와 직원의 만족도를 주기적으로 실시하고, 그 결과에 따라 전략과 실행방안을 수립하고 추진해 나가야 할 것이다. 둘째, 영업이익률(ROS)은 낮아지고 있으므로, 레드오션으로의 진입에 대한 우려가 있다. 가격경쟁의 구도에서 벗어나 ‘전문상담 능력’과 ‘시스템 경쟁력’ 등 품질경쟁으로 ‘게임의 룰’을 바꾸어나가야 할 것이다. 셋째, 향후로는 전화, 인터넷, SNS, 대면, 화상 등 고객의 다양한 접근경로에 능동적으로 서비스를 제공할 수 있는 다채널 컨택센터(multichannel contact center)로 운영방식을 발전시키는 전략이 필요하다.

본 연구는 사례연구로서 다음과 같은 한계점이 있음을 밝히고 이를 바탕으로 후속연구에 대하여 제언하고자 한다. 첫째, 단일 사례로서의 한계점이 있다. 단일 사례의 특성상 심층적인 분석에는 장점이 있지만, 비교연구의 관점에서 한계점을 갖고 있다. 후속연구에서는 각각 다른 고객사(client)를 위해 서비스를 제공하는 개별 컨택센터 단위로 특성과 운영방식을 비교하는 연구가 필요할 것이다. 둘째, 직원만족도 자료의 부재로 구체적인 데이터를 제시하지 못한 점과 고객사(client)의 만족도를 외부평가기관의 서비스품질 평가지수로 대신한 부분은 본 연구의 한계점이다. 사례 연구와 함께 실증연구를 같이 병행한다면, 사례연구에서 부족한 부분을 실증연구를 통하여 보완할 수 있을 것으로 사료되며, 더욱 의미 있는 시사점을 찾아낼 수 있을 것이다. 셋째, 전화상담 서비스 이외에 대면, 인터넷, SNS, 화상 시스템을 이용한 상담서비스와 같이 새로운 소통방법을 통한 서비스의 분야에 대해서도 S-PC 모델의 적용을 시도한다면 추가적인 연구로 가치가 있을 것이다.

참고문헌

- 김기진(2011), "Service Profit Chain을 적용한 외식업 내-외부고객의 구조적 영향관계와 경영전략에 관한 연구," 영남대학교 박사학위 논문.
- 남대일(2006), 「한국의 20/20 클럽」, 북코스모스.
- 서자원, 김영택, 박윤주(2011), "서비스표준화 차원이 지각된 서비스 품질, 고객신뢰, 고객만족에 미치는 영향," 「서비스경영학회지」, 제12권 제2호, pp. 237-259.
- 신현한, 장진호(2003), "최고경영자의 교체에 따른 경영성과 변화," 「재무연구」, 제16권 제2호, pp. 231-256.
- 이상식(2011), "미국 패스트푸드 레스토랑 칩필레(Chick-fil-A)의 서비스 수익 체인에 대한 사례 연구," 「서비스경영학회지」, 제12권 제4호, pp. 1-18.
- 이유재(2000), "고객만족경영의 개념과 실천에 관한 연구," 「경영저널」, 제1권 제1호, pp.153-172.
- 이유재, 이준영, 서진영(2009), "서비스 수익 체인 실현을 위한 내부마케팅 전략: 현대해상 화재보험," 「한국마케팅저널」, 제11권 제3호, pp. 225-249.
- 이유재, 이청림(2006), "고객만족이 기업의 수익성과 가치에 미치는 영향," 「마케팅연구」, 제21권 제2호, pp. 85-113.
- 이유재, 이청림(2010), "고객만족과 고객추천이 기업성과에 미치는 동태적 영향: KCSI와 KNPS를 중심으로," 「경영학연구」, 제39권 제2호, pp. 279-307.
- 전미영, 김난도, 최영락, 이춘성(2011), "비용-편익 관점에서 본 서비스 산업에서의 고객만족도 분석," 「소비자학연구」, 제22권 제1호, pp. 69-91.
- 정재훈(2009), "의료서비스에서 서비스 수익 체인의 적용에 관한 종단적 실증연구," 전남대학교 박사학위 논문.
- Anderson, E. W. and Mittal, M.(2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain," Journal of Service Research, Vol. 3 No. 2, pp. 107-120.
- Gelade, G. A. and Young, S.(2005), "Test of a service profit chain model in the retail banking sector," Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 78, pp. 1-22.
- Hallowell, R.(1996), "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study," International Journal of Service Industry Management, Vol. 7 No. 4, pp. 27-42.
- Herington, C. and Johnson, L. W.(2010), "The relationship-service-profit-chain: conceptual framework and propositions," Int. J. Services Technology and Management, Vol. 14 No. 2/3, 144-16
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A., "Putting the service profit chain to work," HBR, April 1994, pp. 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A., *The Service Profit Chain*, The Free Press.
- Jones, P.(1997), "The hospitality service profit chain: an effective research design,"

- Interantional Journal of Hospitality Management, Vol. 16 No. 3, pp. 289-296.
- Kamakura, W. A., Mittal, V., Rosa, F., and Mazzon, J. A., "Assessing the Service Profit Chain," Marketing Science, Vol. 21 No. 3, pp. 294-317.
- Lau, R. S. M.(2000), "Quality of work life and performance - An investigation of two key elements in the service profit chain model," International Journal of Service Industry Management, Vol. 11 No. 5, pp. 422-437.
- Maher, M. W., Stickney, C. P., and Weil, R. L. Kotler. P.(1997). *Managerial Accounting; An Introduction to Concepts, Methods, and Uses*, 6th ed., The Dryden Press.
- Maranto, D. and Reynoso, J.(2003), "Understanding the service profit chain in Latrin America: managerial perspective from Mexico," Managing Service Quality, Vol. 13 No. 2, pp. 134-147.
- Nam, S. J.(2011), "The Interaction among Customer Value, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Cross-cultural Context," Korea Research Academy of Distribution Information Review, Vol. 14 No. 6, pp. 73-99.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L.(1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," Journal of Marketing, Vol. 49 No. 4, pp 41-50.
- Pasupathy, K. S. and Triantis, K. P.(2007), "A framework to evaluate service operations: Dynamic service-profit chain," The Quality Management, Vol. 14 No. 3, pp. 36-49.
- Richheld, F. F. and Sasser, W. E.(1990), "Zero Defections; Quality comes to Services," HBR, Sep.- Oct. 1990, pp. 105-111.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., and Quinn, R. T.(1997), "The employee-customer-profit chain at Sears," HBR, 1998, Jan.-Feb., pp. 83-97.
- Rust, R. T. and Chung, T. S.(2006), "Marketing Models of Service and Relationships," Marketing Science, Vol. 25 No. 6, pp. 560-580.
- Silvestro, R. and Cross, S.(2000), "Applying the service profit chain in a retail environment- Challenging the satisfaction mirror," International Journal of Service Industry Management, Vol. 11 No. 3, pp. 244-268.
- Smith, J. S., Lee, L., and Gleim, M.(2009), "The impact of RFID on service organizations: a service profit chain perspective," Managing Service Quality, Vol. 19 No. 2, pp. 179-194.
- Walker, R. H., Johnson, L. W., and Leonard, S.(2006), "Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service profit chain," Managing Service Quality, Vol. 16 No. 1, pp. 23-36.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., and Cheng, T. C. E.(2011), "The Service-Profit Chain: An empirical analysis in high contact service industries," International Journal of Production Economics, Vol. 130, pp. 236-245.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E., and Lai, K. H.(2009), "The Service-Profit

Chain: A review and Extension," Total Quality Management, Vol. 20 No. 6, pp. 617-632.
Yeung, M. C. H. and Ennew, C. T.(2000), "From customer satisfaction to profitability," Journal
of Strategic Marketing, Vol. 9, pp. 313-326.
<http://www.mpc.co.kr>
<http://dart.fss.or.kr/dsab001/main.do?autoSearch=true#call>