

VOC를 활용한온라인 기업의 고객 만족 전략 연구*

- 키움증권 사례를 중심으로 -

최유정** · 최훈***

요 약

시장에서의 경쟁 심화와 소비자의 요구변화로 인해 기업의 경영전략을 결정하는데 VOC가 중요한 역할을 하고 있으며, 많은 기업들은 고객과의 관계 증진을 위해 VOC 시스템을 이용하여 설문, 커멘트, 고객의 불만 등을 받아들이고 많은 데이터를 수집한다. 또한 기업의 제품, 서비스 품질, 운영 효율성, 수익성 향상을 위해 사용될 수 있는 가치 있는 통찰력을 확보하기 위해서는 고객과 조직 간의 업무 지향적인 대화는 반드시 필요하다. 연구를 위해 우리는 온라인 증권사인 키움증권을 대상으로 정향모델에 기반을 둔 FGI 기법을 활용하여 인터뷰를 하였다. 본 연구는 효율적인 커뮤니케이션 전략을 제안하기 위해 고객과 기업 사이의 인식 차이를 파악하여 다른 관점을 찾아내었다.

핵심주제어 : VOC(voice of customer), 정향모델(co-orientation model), FGI(focus group interview), 온라인 증권

* 논문접수일 2010년 11월 23일, 게재확정일 2011년 4월 6일

본 연구는 학술진흥재단과 한국산업경제저널에서 정한 연구윤리규정을 준수함

** 제1저자, 부산대학교(fellow79@hanmail.net)

*** 교신저자, 부산가톨릭대학교(chlgns@cup.ac.kr)

I. 서론

과거 기업들은 제품을 구매하는 고객을 고려하는 지식이나 전략은 거의 생각하지 않고 단순히 제품 및 서비스를 판매하는 것에 초점을 맞추었으나, 오늘날 기업은 제품 중심(product-centered)에서 고객 중심(customer-centered)환경으로 변하고 있다(Bose & Mahapatra, 2001). 특히 기업들은 고객들과 업무 관계를 반드시 재고하여야만 한다(Pan & Lee, 2003).

현대 기업 경영에 있어서 고객과 조직인 회사 사이에 펼쳐지는 상호 커뮤니케이션은 기업 경쟁력의 근간으로 자리 잡으며, 그 중요성이 증가되고 있다. 이는 고객 서비스와 마케팅 정책의 기본으로 경제 및 고객의 디지털화가 이를 더욱 빠르게 진화시키고 있다. 특히 온라인을 기반으로 하는 비즈니스를 갖춘 기업의 입장에서 디지털화 되는 고객의 성향에 맞춰 고객이 만족할 수 있는 고객지향적인 경영을 펼치기 위해서는 보다 원활하고 진일보한 고객과의 커뮤니케이션이 요구된다. 이를 통해 고객서비스가 강화될 것이며, 고객 서비스가 강화됨은 궁극적으로 고객의 만족도를 향상시켜 차별화된 고객의 가치 창조를 이룰 수 있다. 고객의 니즈(needs)를 파악하고 이를 충족시키기 위해 고객의 다양성과 개별적인 특성을 감안하고 고객이 원하는 바를 제공함으로써 고객의 가치는 높이는 것이 모든 기업이 추구하고 있다.

온라인을 기반으로 영업하는 회사들은 좀 더 자유로운 표현을 추구하며, 상호 연결된 구조의 네트워크 형성을 돕기 위한 서비스 개발에 많은 관심을 기울이고 있다. 서비스 간 통합과 연결이 자유롭게 이어지도록 하고, 인터넷 서비스 이용화면의 선택권을 이용자들에게 주기위한 경쟁이 더욱 본격화되고 있다. 이는 인터넷이 주는 편리성이 주요 원인으로 편리성(ease of use)은 필요로 하는 콘텐츠가 있는 사이트의 사용이 편리한지를 의미한다. Balasubramanjan(1997)은 인터넷 유료 사이트에서 원하는 유료 콘텐츠의 종류, 내용을 보거나, 필요한 제품을 구매할 때 드는 시간적, 경제적 노력을 줄이고 편리하게 콘텐츠를 이용할 수 있다고 한다. 이런 유료 인터넷 콘텐츠 사이트의 사용 편리성은 콘텐츠 사용자(네티즌)들에게 긍정적인 영향을 미쳐 결국에는 편리한 유료 인터넷 콘텐츠의 사용을 확대하여 인터넷 콘텐츠의 성공적인 유료화를 구현할 수 있다. 특히 인터넷은 실시간 쌍방향 커뮤니케이션을 가능하게 하는 것 이외에도 예전에는 기대할 수 없었던 장점들을 많이 제공함으로써 오늘날 누구도 부정할 수 없는 강력한 매체로 부상하고 있다(오정언, 2000). 그러나 많은 기업들이 인터넷을 사용하게 됨에 따라 기업들은 경쟁력의 장에 들어올 때 또는 이에 응답함에 있어 압박을 느끼게 된다(Morris & Ogan, 1996). 즉, 인터넷은 누구나 접근이 가능하며, 대량으로 확산되는 매체이기 때문에 누구나 기업에 대한 잘못된 정보 혹은 불만을 인터넷을 통해 전

파할 수 있을 뿐만 아니라 다른 사람들에게도 확산되는 문제점을 안고 있다. 따라서 많은 기업에서는 이러한 문제점을 사전에 방지하기 위해 고객과의 원활한 커뮤니케이션을 매우 중요시여기고 있다.

기업은 고객의 의견을 듣기 위해 몇 가지 전략을 실행하고 있다. 대부분의 기업들은 기본적으로 CRM(Customer Relationship Management, 고객관계관리)을 통해 고객을 관리하고, 고객만족향상을 통해 기업 수익을 향상시키려 한다. 기업이 고객의 반응을 살피기 위한 또 하나의 전략으로는 MOT(Moment of Truth, 진실의 순간, 고객접점관리)를 들 수 있다. MOT란 스페인의 투우 용어인 'Moment De La Verdad'를 영어로 옮긴 것으로, '투우사가 소의 급소를 찌르는 순간'을 뜻한다. Norman은 서비스 품질관리에 이 개념을 처음으로 사용하면서 "조직의 어떤 면과 접촉하는 접점에서, 서비스를 제공하는 조직이나 품질에 대해 고객이 어떠한 인상을 받는 순간"을 의미하게 되었다. 서비스 제공자가 범할 수 있는 오류 중에 하나는, 자신이 고객의 기대와 요구를 고객 이상으로 잘 알고 있다고 생각하는 것이다. 하지만 실상은 그렇지 않기 때문에 MOT 개념을 적용하여, 고객의 시각에서 MOT 사이클 전체를 관리함으로써 고객의 기대와 요구를 효율적으로 파악하는 것이 가능해진다(Carlzon, 1987). 또한 기업은 VOC(Voice of Customer, 고객의 소리)를 통해 고객으로부터 피드백을 받고, 그 의견에 귀 기울여 그들이 원하는 사항들을 파악하여 경영활동에 반영할 수 있으며, 이를 통해 고객 만족의 결과를 가져오게 된다. 특히 고객의 요구를 받아들일 수 있는 여러 전략들 중에서도 VOC는 전화 서베이, 고객 패널, 포커스 그룹, 우편조사, 의견조사 엽서 등의 다양한 경로를 통해 고객의 의견을 들을 수 있기 때문에 다른 커뮤니케이션 도구보다도 더 큰 의미를 지니고 있다고 볼 수 있다.

고객이 직접적으로 투자를 하는 방식인 HTS(Home trading system)을 통한 증권거래에서의 고객들은 기업과의 커뮤니케이션에 보다 적극성을 띠고 있으며, 온라인 매장만을 운영하고 있는 경우 그러한 특성을 보다 잘 반영한다. 따라서 본 연구에서는 키움증권을 대상으로 선택하였으며, VOC 시스템의 효율적 활용이 가능할 수 있도록 그에 대한 고객과 직원간의 인식차이를 비교하기 위해 FGI(Focus Group Interview)와 정향모델을 이용하였다. FGI는 심층인터뷰와 달리 토론 참가자들이 자신의 의견을 상호 교환하는 방법으로, 일정 주제, 상품 또는 서비스에 대해 다양한 사람들이 어떻게 생각하는가를 조사하기 위해 사용된다. Krueger & Casey(2000)은 FGI는 어떤 현상에 대한 생각이나 감정의 범위를 알아내고자 할 때, 집단 간의 시각 차이를 파악하고자 할 때 이용될 수 있다고 하였다. 그리고 정향모델은 이슈에 대한 서로 간 인식 차이를 살펴볼 수 있는 방법으로서, VOC 시스템에 대한 개념 인식, 만족도, 영향력에 대한 인식 등 세 가지 범주와 관련하여 고객과 직원간의 인식차이를 살펴봄으로써 이슈에 대한 합의 정도를 알 수 있으며, 또한 이슈에 대한 직원이 짐작하는 고객의 생각을 비교함으로써 시스템의 정확성 정도를 파악하기에 좋은 방법이다.

II. 본 론

1. VOC (Voice of Customers)

1980년대 초반부터 오늘날까지 VOC에 대한 조직들의 투자는 계속적으로 성장하고 있으며, 많은 조직에서는 VOC의 가치에 대해 인식하고 있다. 현재 VOC를 통해 얻는 자료를 이용해서 기업에서는 고객 경험 및 관계를 개선시키고 있으며, 불만과 의견을 받아들임으로써 기업 성장에 이용하고 있다(Brandt, 2008).

모든 기업의 서비스 품질향상과 고객만족은 VOC에서부터 시작한다. VOC(Voice of Customers)란 고객의 소리에 귀를 기울여 그들의 욕구를 파악하고 이를 수용하여 경영 활동을 함으로써 궁극적으로는 고객 만족을 추구하고자 하는 제도이다(최성용, 2004).

테드 레빗은 “성공한 기업의 공통된 특징은 고객의 소리를 경청하고 신속하게 대응하는 일이며, 기업이 실패하기 위해서는 고객의 소리를 외면하거나 무시하는 것만으로도 충분하다”고 하였으며, 리즈 칼튼 호텔의 사장 허스트 솔츠는 “고객은 항상 변하고 있으니, 고객의 소리에 끊임없이 귀를 기울여라. 고객을 만족시켰다면 고객에게 더욱 귀를 기울이고 그들이 변하는지는 확인하라. 만약 고객의 기대가 변화했다면, 당신도 그들처럼 바뀌어라”라고 주장하여 VOC의 중요성을 강조하였다. 즉, 각 기업의 VOC 운영 목적은 기업이 제공하는 제품이나 서비스에 대한 만족여부를 파악함으로써 구체적으로 고객의 이해하기 위함이며, 변화하는 고객의 니즈와 기대를 파악하여 시장에 대한 끊임없는 주시와 고객의 관점에서 나오는 새로운 아이디어의 발견 및 장기적인 차원에서 기업과 고객 간의 유대강화로 고객을 기업에 밀착시키기 위함이다(김경, 2005).

VOC의 역할은 크게 시스템 최적화, 커뮤니케이션 툴, 영업핵심전략으로 구분할 수 있다. 첫째, 온라인 기업은 고객의 요구에 맞는 전산시스템 및 운영시스템의 개발을 통해 시스템 최적화를 추구한다. 특히 금융기관에서의 시스템은 사용자의 금전적인 부분과 밀접한 관련이 있기 때문에 더욱 중요한 부분이다. 하지만 시스템의 개발단계부터 완벽하고 안정된 상태를 확보하는 것은 어렵기 때문에 VOC를 통해 사용자의 요구 및 정보를 획득하여 가장 빠르고 가장 경제적인 방법으로 완벽한 시스템을 갖추게 된다. Coussement & Dirk(2008)의 연구에서는 기업이 의사결정지원시스템을 개발할 때, 마케팅 데이터베이스에서 고객 e-mail을 이용한 VOC를 활용함으로써 고객의 요구사항을 파악하여 보다 적극적이고 효과적으로 시스템 최적화에 도움을 줄 수 있음을 보였다.

둘째, VOC는 커뮤니케이션 툴의 역할을 담당하게 된다. 정보기술의 발달로 인해 기업들은 다양한 도구를 사용하여 고객의 요구 및 정보를 확보하고 있다. 특히 웹2.0 기반은 수동

적 소비자가 아닌 능동적 소비자의 특성으로 자신의 정보를 적극적으로 제공할 수 있기 때문에 이를 활용한 고객정보 확보가 이루어지고 있다. Brandt(2008)의 연구에서는 블루칩 기업들을 대상으로 131명의 관리자들에게 온라인 설문을 실행하여 VOC를 고객과의 커뮤니케이션 톨로 사용할 수 있는 보다 효율적인 전략을 제시하였다. 고객 경험 카테고리를 만들어서 모든 VOC 데이터 자원을 계속적으로 지원할 수 있도록 하고, VOC 분석 및 보고서의 표준 특성에 링크를 시키며, 고객 데이터를 행동으로 옮기기 위한 공식적인 프로세스 실행이 필요하다고 하였다.

마지막으로, VOC는 기업의 영업핵심전략을 수립하는 기능을 수행한다. VOC 운영체계를 통해 앞서 언급한 두 가지의 기능 즉, 고객이 전산 시스템에서 어떤 점이 불편했으며 운영 시스템에서는 어떤 점이 타 경쟁사와 비교할 때 부족한지 그리고 기업과 의견을 나누는 도구에 있어서 어떤 부분들이 원활하지 못 했는지를 파악할 수 있다. 이를 바탕으로 기업의 각 부서들은 현재의 시스템을 수정하고 보완하며 고객의 요구사항을 넘어서 전혀 새로운, 혁신적인 전략 수립을 할 수 있다. 김용원(2007)의 연구에서는 기업의 성과평가도구인 동시에 기업의 전략도구로 활용될 수 있는 BSC를 활용함에 있어서도 VOC를 이용하였다. 특히 부산시설관리공단의 사례 연구를 통하여 BSC의 관점 중 고객 관점에 대해 VOC 결과를 실시간으로 적절히 반영될 수 있는 방안을 모색함으로써, 기업의 성과관리에도 VOC 시스템에서 도출되는 데이터를 연계하여 활용할 정도로 VOC가 기업에 미치는 영향이 크다는 것을 보였다. 또한 최장식(2006)은 IT 기업에 적합한 6시그마 추진전략을 실행함에 있어서 프로젝트 시작단계인 Define 단계에서 VOB(Voice of Business)와 더불어 VOC(Voice of Customer)를 통해 문제점을 파악하려 하였다. Takeuchi et al(2009)은 단순한 영업 전략을 넘어서 기업의 제품 및 서비스 품질, 운영 효율성 등을 향상시키기 위해서도 고객과의 업무 지향적 대화가 필요함을 강조하면서, 텍스트 마이닝 시스템을 이용해 자동차 렌탈 헬프데스크의 문의전화 914통을 분석하여 VOC의 중요성을 언급하였다. <표1>은 VOC에 관한 기존의 연구들을 정리한 표이다.

<표 1> VOC에 대한 연구

분야	연구자	연도	분석방법	연구결과
블루칩 기업	Brandt	2008	온라인설문	효과 향상을 위한 VOC 통합 및 배치 전략 개발
부산시설 관리공단	김용원	2007	사례연구	기업성과관리를 위해 VOC 활용가능
IT기업	최장식	2006	S사의 6시그마 관련 250여개 프로젝트 분석	6시그마 추진전략실행 시, VOC를 통한 문제점 파악 활용
렌탈카 헬프데스크	Takeuchi et al	2009	텍스트마이닝 시스템을 이용한 헬프 데스크 문의전화 분석	콜센터의 대화형 데이터 분석은 궁극적인 기업 목표에 영향을 미침
콜센터	Coussement & Dirk	2008	로지스틱 회귀분석 이용한 e-mail 분석	VOC 정보를 이용하여 고객의 요구사항을 반영한 예측성과를 향상시킬 수 있는 현실적인 프레임워크 개발

2. 키움증권 VOC 시스템 분석

키움증권은 2000년 1월에 법인을 설립하고 동년 5월 4일에 개인고객을 대상으로 하는 리테일영업에 본격적으로 뛰어들었다. 이때부터 ‘열린 게시판’과 콜센터를 운영해 고객들의 제언과 불만을 경청하면서 고객 서비스 개선을 위해 노력하기 시작하였다. 2002년에 들어서 보다 체계적이고 양질의 고객서비스를 제공하기 위해 CRM 구축 프로젝트를 실시하기로 결정하고 사내에 CRM팀을 신설했다. 이때 CRM팀 내에 전임 VOC 담당 직원을 지정하고 체계적인 VOC 활동에 들어갔다.

1) VOC 정보 습득 도구

키움증권이 고객과의 커뮤니케이션을 통해 VOC 정보를 습득하는 도구로서, 고객만족센터와 게시판을 활용하고 있다. 고객만족센터는 고객들의 문의사항인 주문과 시세확인, 증권업무, 시스템 관련 문의, 제언 그리고 불만 제기 등에 대해 직접 처리하는 것을 업무로 하기 때문에 고객센터로 들어오는 문의 사항은 대부분 상담원이 직접 고객 안내를 통해 처리함으로써 VOC 현황으로는 남지 않는다. 다만 고객의 불만과 제언의 경우에는 VOC 현황으로 처리되어 상담원은 “Telepro” 라는 고객 상담 프로그램에 상담내용을 기입하게 되어 있다. <그림 1>은 고객상담프로그램인 Telepro의 이미지이다.

<그림 3> Telepro 의 불만 고객 상담 화면

The screenshot shows a web-based form for handling customer complaints. The form includes the following elements:

- Header:** '고객불만 접수 FrmC100E' with window control buttons.
- Buttons:** '고객조회', '저장(S)', and '닫기(X)'.
- Input Fields:**
 - 접수일자: 2007-10-01
 - 접수번호: 00003
 - 접속경로: 착신
 - 처리가능일자: 2007-10-01
 - 접수자: 박정근
 - 요구사항: 업무숙지
 - 요구수준: C
 - 고객성향: 보통
- Dropdowns:**
 - 고객불만 대분류: 시스템
 - 고객불만 중분류: 시스템
 - 고객불만 소분류: 고객만족센터
- Radio Buttons:** F/Back 방법, E-Mail, 유선, SMS, F/B 불필요.
- Text Area:** '불만/제언내용에 대한 피드백 선택' (highlighted in green).
- Form Content:** A large text area containing the text '직원이 불만내용을 기재' (highlighted in red).

키움증권의 게시판은 홈페이지 게시판과 영웅문 게시판, 이 두 가지로 나뉜다. 홈페이지 게시판은 키움증권 리서치 정보, 주식관련 정보, 온라인 펀드 관련 정보 등 모든 정보에 대해서는 회원가입이나 로그인을 하지 않아도 모두 볼 수 있도록 오픈 되어 있다. 영웅문은 키움증권의 홈트레이딩 시스템(HTS : Home Trading System)을 지칭하는 것으로, 주식매매를 전제 조건으로 로그인과 공인인증을 거치기 때문에 기본적으로는 고객의 정보를 회사가 알 수 있으나, 고객이 아니더라도 누구든지 guest로 로그인이 가능하다. 즉, HTS 게시판도 홈페이지와 같이 공개되어 있기 때문에 이 역시 누구나가 접근할 수 있다고 말할 수 있다.

그 외 기타 사항으로 E-Mail과 우편, 방문 등이 있으나 이중 E-Mail을 제외하면 전무한 상태이며, 대다수의 E-Mail은 스팸메일로 이번 연구에 거의 영향을 미치지 않기에 셋째 항목은 제외하였다.

2) VOC 내용별 현황

지난 2008년 8월부터 2010년 4월까지 21개월간 처리된 VOC는 모두 49,471건이다. 이중 시스템과 관련된 문의는 58.9%(29,133건)를 차지했으며, 이는 HTS인 '영웅문' 관련 내용이 주를 이루었다. 증권일반/기타 내용이 34.5%(17,089건), 기타가 6.6%(3,249건)로 나타났다.

VOC 현황을 내용별로 구분해 보면 불만, 제언, 문의, 기타로 구분할 수 있다. 이 항목들은 모두 시스템, 증권일반, 기타로 세분할 수 있다. 지난 2009년 7월부터 2010년 4월까지 10개월 동안의 VOC 현황을 내용별로 정리 해 보면 불만은 19.6%, 제언은 9.2%, 문의는 62.7%

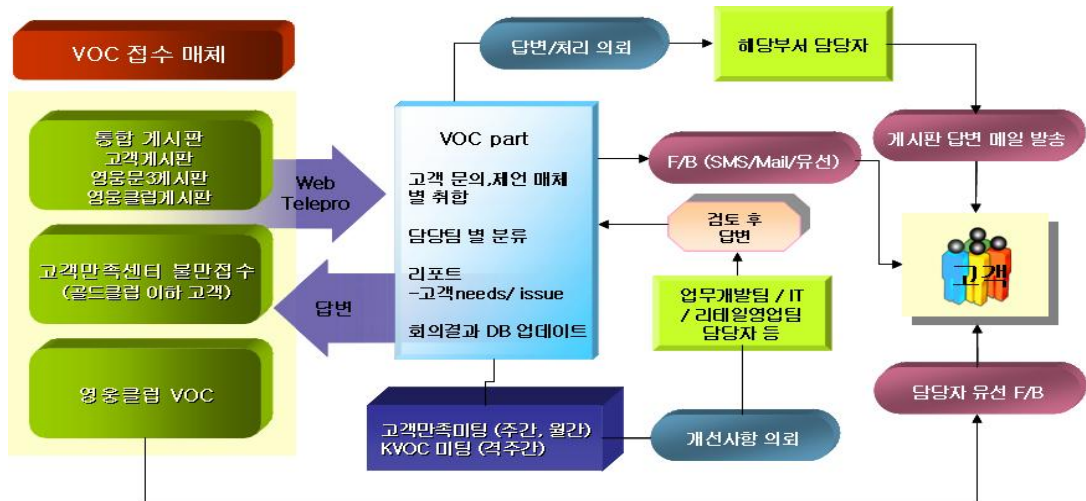
기타는 8.5%로 나타났다. 결과에서 나타나듯이 증권거래 고객들의 주요 Needs는 문의를 통해 해결 하는 것으로 나타났다. 증권거래가 단순히 온라인으로 물품을 거래하는 것이 아니라 시장의 한 주체가 되어 본인의 판단과 책임 하에 모든 의사결정이 이뤄져야 하는 복잡한 구조를 가지고 있고 높은 증권관련 이해수준이 요구되기 때문이다. 오프라인에서 거래하는 고객들은 동료 고객들이나 지점 직원들을 통해서 증권거래와 관련된 여러 문의사항에 대한 욕구를 해결하는 데 반해 온라인 투자자들은 홀로 외로이 증권시장에서 주식을 거래하기 때문에 증권사의 VOC 시스템을 통해 해결하는 것이다.

항목별 세부사항을 살펴보면 문의 중에서도 시스템에 관한 문의가 압도적인 위치를 차지한다. 전체에서 31.4%를 차지하는 수치로 이는 문의 중 50%에 해당한다. 증권일반과 기타는 각각 23.8%, 7.7%로 나타났다. 불만 역시 시스템에 대한 불만이 13.8%, 증권일반에 대한 불만은 2.2%, 기타는 3.6%였고 제언은 시스템에 대한 제언이 7.5%, 증권일반이 1.1%, 기타가 0.6%였다.

3. 온라인 기반 증권사에서의 VOC 역할

HTS(home trading system)을 통한 증권거래는 운용사가 아닌 고객에 의해 직접 투자가 이루어지기 때문에 시스템 운영 및 주식관련 정보에 대해 민감하게 반응하게 된다. 따라서 고객들은 의문이 있거나 시스템 사용에 문제가 있을 시 다른 업종에 비해 적극적으로 기업과 의사소통을 통해 해결하려고 하는 경향이 있다. 특히 온라인을 기반으로 한 증권업의 경우 오프라인 매장이 없기 때문에 VOC 시스템을 이용하여 개인들의 문제를 해결하려는 빈도가 더욱 늘고 있다. 이와 같은 이유로 본 연구에서는 VOC의 고객 커뮤니케이션 정책 및 효과에 대해 살펴보기 위해 온라인 기반 증권업을 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 여러 온라인 기반 증권회사 중에서도 본 연구자는 순수 온라인 증권매매 전문 기업인 키움증권을 대상으로 진행하고자 한다. 키움증권은 오프라인 매장이 아닌 순수 온라인 매장으로만 운영되는 증권회사이기 때문에 VOC에 대한 연구를 진행하는데 있어 매우 적절하다 하겠다.

키움증권은 다른 증권회사에 비해 신생 증권회사로서 초기에 수수료를 최저가 전략을 핵심전략으로 하였다. 하지만 다른 온라인 증권회사들이 키움증권과 비슷한 수준의 수수료 정책을 적용함으로써 수수료 최저가 전략은 더 이상 이들의 핵심전략이 되지 못했다. 임직원들은 키움증권의 지속적인 성장을 위해 VOC 시스템의 구축과 품질향상을 최우선 정책으로 삼고 이를 실행하였다. 매주 사장단 VOC 회의를 통해 고객과 지속적인 커뮤니케이션을 하고 이를 기반으로 고객의 요구를 반영하게 된다. <그림 2>은 키움증권의 VOC 피드백 프로세스를 도식화한 것이다.



<그림 2> 키움증권 VOC 피드백 프로세스

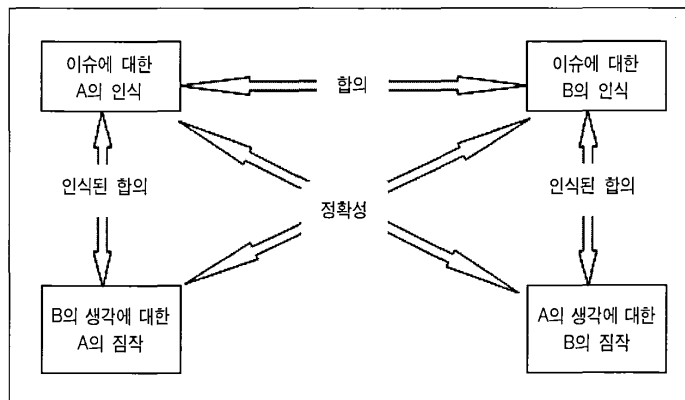
이와 같이 온라인기반 증권회사의 경우 VOC를 기반으로 고객의 니즈를 파악하고 이를 기업 업무에 반영하고 있는 실정이다. 본 연구에서는 키움증권 사례를 이용하여 실제로 VOC 시스템이 어떻게 활용되고 있으며 이에 따른 고객 이용현황 및 분석현황에 대해 살펴보고자 한다. 또한, VOC 시스템에 대한 고객과 직원들 간의 상호 인식차이는 무엇인지를 파악하여 서비스의 품질 향상과 새로운 고객 서비스를 개발하는데 VOC 시스템을 어떻게 발전시켜 운영할지에 대한 제언을 하고자 한다.

3. 정향 모델(co-orientation model)

Laing, Philipson and Lee(1996)는 상호 지각 이론(interpersonal perception theory)을 통해 사람들과의 관계 인식의 차이에서 발생할 수 있는 갈등에 대해 설명하였다(Chaffee and McLeod, 1968; 김영욱, 2003). 상호 지각 이론에 따르면 사람들 간의 인식에는 세 가지가 존재하는데, A가 X(특정 대상 혹은 이슈)에 대해 어떻게 인식하는지에 대한 직접 인식, B는 X에 대해 어떻게 인식하는지에 대해 A가 추측하는 것인 메타 동의, 마지막으로 메타-메타 동의로서 A가 생각하고 있는 것을 B가 어떻게 인식하는 지에 대해 A가 다시 추측하는 것이다. 이들 세 가지 인식의 차이로 인해 관계와 관련된 갈등을 이해 할 수 있을 것이라고 하였다. 이러한 지각 이론을 근거로 하여, 개인들 간의 커뮤니케이션에서 발생하게 되는 인식

의 차이를 평가하는 것이 정향 모델(co-orientation model)이다.

정향성 개념을 발전시킨 Chaffee and McLeod(1968)는 커뮤니케이션의 정향 모델은 상호 지향적인 개인은 상대방이 생각하는 것에 대해 평가를 한다는 것을 의미한다고 하였으며, 이는 커뮤니케이션 과정에서 그룹들 간의 관계를 정의함에 있어 프레임워크를 제공한다(Senge, 1992). Harrison & St.John(1994)의 연구에 따르면 기업에서 이해관계자들을 관리하기 위해서는 의사소통, 협상, 접촉, 관계관리, 조직 대응을 위한 동기부여 등의 행동을 필요로 한다. 이들을 달성하기 위한 기초를 제공해 주는 것이 바로 정향모델이다(Bronn & Bronn, 2003).



<그림 3> 정향성 모델(Chaffee and McLeod, 1973)

<그림 3>에서 보듯이 이 모델에 나타나는 주요한 세 가지 개념은 이슈 X에 대한 A와 B의 중요성의 일치 정도를 일컫는 합의(agreement), 이슈 X에 대한 A의 인식과 B의 인식에 대한 A의 지각이 유사한 정도를 의미하는 인식된 합의(congruency), 그리고 상대방의 인지에 대한 평가가 상대방이 실제로 생각한 것과 어느 정도 일치하는 지를 나타내는 정도인 정확성(accuracy)이다. Sallot et al.,(1998)은 커뮤니케이션을 통해 두 사람의 정확성을 현저히 증가시킬 수 있다고 하였는데, 정향 모델에 대한 기본적인 개념은 단순히 개인 간의 의견 차이를 설명하는 데에만 그치는 것이 아니라 조직의 차원으로까지도 확장시켜 조직들 간의 관점을 비교하여 보다 나은 이해관계를 구축하는 데에도 널리 사용되었다(Reber et al., 2001). 예를 들어 Vercic & Vercic(2007)의 연구에서는 조직들 특히, 일반적인 공기업들 사이에 투자 정책에 대한 의견을 공유하는 과정에서의 관계 구축을 시도하기 위해 커뮤니케이션 행동 연구 방법으로 정향모델을 적용시켰다. 이러한 연구들에서 보듯이 정향모델 개념은 고

객관계관리를 위한 방안으로서 VOC 운영체계를 기업에서 도입하는 근거가 될 수 있으며, 효율적인 커뮤니케이션을 통해 상대방의 관점을 이해함으로써 고객만족 및 적절한 마케팅 전략 수립에 도움을 줄 수 있을 것이다.

본 연구에서 심층 인터뷰 결과를 해석하는 과정상 사용되는 합의나 정확도 개념은 이 같은 정향 모델에 근거한 것이다. 그러나 본 연구에서는 고객이 생각하는 직원의 짐작은 의미가 없다고 판단하고 이에 대한 조사는 제외하였으며, 인터뷰 결과를 토대로 각 집단 VOC 시스템에 대한 개념 인식을 비롯한 일반적인 내용, 키움증권 VOC 시스템에 대한 만족도, VOC 시스템의 영향력을 분석한 뒤 다시 직원들이 예상하는 고객의 생각을 살핌으로써 상호 인식의 차를 정향 모델을 통해 살펴보고자 했다.

III. 연구 방법

본 연구는 크게 3단계에 걸쳐 진행되었다. 첫 단계에서는 FGI를 실행하기 위한 사전단계로서 기존의 VOC에 대한 연구를 바탕으로 VOC의 개념 인식, 운영에 대한 만족도, 영향력에 대한 인식 등 세 가지 범주에 대한 세부적 사항들을 도출하였다. 두 번째 단계에서는 기업과 커뮤니케이션이 잦은 고객 그룹과 다양한 직원 그룹을 대상으로 FGI를 실시하였다. 세 번째 단계에서는 FGI 실행 결과를 바탕으로 각 그룹들의 인식 차이를 비교할 수 있도록 각 항목들에 대한 의견을 종합하였다.

1. FGI(focus group interview)

본 연구에서는 온라인 증권시스템을 이용하는 고객과 직원들을 대상으로 FGI(focus group interview)를 실시하여 VOC 시스템에 대한 이해와 이를 실질적으로 이용하는 직원들에 대한 상호인식을 비교하고자 하였다. FGI는 면접진행자가 소수의 응답자들에게 자연스러운 분위기 속에서 조사목적과 관련된 대화를 유도하여 응답자들이 자유롭게 자신의 의사를 표시하도록 하는 면접방법이며, 이를 통해 조사목적과 관련된 유용한 정보를 얻거나 공식적인 설문조사에서 기대하지 못한 응답을 발견하기 위한 것이다(박소영 외, 2009).

<표 2> FGI 인터뷰 대상자의 인구통계학적 특성

직원				고객			
순번	성별	나이	근무기간(년)	순번	성별	나이	이용기간(년)
W1	남	37	4.5	C1	남	33	1.0
W2	남	41	7.0	C2	여	35	0.8
W3	여	26	1.8	C3	남	31	1.5
W4	남	29	2.6	C4	남	31	1.3
W5	남	46	8.0	C5	남	29	2.2
W6	남	51	7.5	C6	남	46	1.6
W7	남	33	2.2	C7	여	33	0.8
W8	남	33	1.4	C8	여	29	1.8
W9	여	24	1.0	C9	남	38	4.5
W10	남	35	2.2	C10	남	31	2.5
W11	남	41	6.8	C11	여	32	2.5
W12	여	29	4.5	C12	남	43	5.0
W13	여	26	2.6	C13	남	39	3.5
W14	남	30	2.6	C14	남	42	3.0
W15	여	28	3.5	C15	여	38	2.5
W16	남	27	1.0	C16	여	32	3.2
W17	남	52	9.0	C17	남	45	2.0
W18	여	28	3.5	C18	여	39	4.0
W19	여	24	1.0	C19	남	37	3.5
W20	남	31	2.5	C20	남	46	1.0
W21	남	38	6.0	C21	남	42	2.5
W22	남	37	6.5	C22	여	32	2.0
W23	남	40	5.5	C23	남	36	2.0
W24	남	47	8.0	C24	남	28	1.5
W25	여	26	3.5	C25	남	41	3.0
평균		34.36	4.19	평균		36.32	2.37

따라서 본 연구는 키움증권에서 근무하면서 고객과 직, 간접적으로 커뮤니케이션을 행하고 있는 직원 및 커뮤니케이션 정책을 수립에 결정권을 가지는 직원들을 하나의 그룹으로 설정하고, 또 하나의 그룹은 고객으로써 키움증권을 거래하면서 회사와 커뮤니케이션을 경험했던 고객을 대상으로 분석대상자들을 구성하였다. 각 그룹별로 25명씩 모두 50명에 대해 인터뷰가 이루어졌으며, 조사기간은 2010년 6월 7일부터 6월 20일까지 3주간에 걸쳐 진행되었으며, 특히 직원들은 고객만족센터에서 고객의 문의를 직접 전화로 응대하는 사원부터 임원까지 전 직급을 망라하여 이뤄졌으며, 고객들은 평소 회사와 자주 커뮤니케이션을 갖는 고객층과 모니터링 클럽 고객들을 중심으로 구성되었다.

각 그룹에 대한 성별, 나이, 근무기간 및 VOC 이용기간은 위의 <표 2>에서 정리하였다.

25명의 키움증권 직원은 평균 나이 34.36세이고, 평균 근무기간은 4.19년이었으며, 고객 응답자 25명의 평균 나이는 36.32세이고, VOC 시스템 평균 이용 기간은 2.37년이었다.

2. 정향모델

정향 모델은 어떤 이슈에 대한 A의 인식, 둘째, 이슈에 대한 B의 인식, 셋째 A의 생각에 대한 A의 짐작, 넷째, B의 생각에 대한 A의 짐작이라는 네 가지 구성요소를 갖고 있다. 본 연구에서 심층 인터뷰 결과를 해석하는 과정상 사용되는 합의나 정확도 개념은 이 같은 정향 모델에 근거한 것이다. 그러나 본 연구에서는 고객이 생각하는 직원의 짐작은 의미가 없다고 판단하고 이에 대한 조사는 제외하였다.

고객들을 대상으로 한 질문에서는 크게 VOC에 대한 일반적인 사항에 대한 질문, 키움증권의 VOC 시스템 운영에 대한 전반적인 사항, 마지막으로 VOC 시스템의 영향력과 관련한 질문들로 총 10문항으로 구성되었다. 직원들을 대상으로 한 질문에서는 고객들을 대상으로 한 질문들과 직원이 예상하는 고객에 대한 생각을 추가하여 총 18문항으로 구성하였다. 아래 <표 3>은 FGI에 질문했던 문항들을 정리한 것이다.

아래의 방법을 사용하여 VOC 시스템에 대한 개념 인식, 만족도, 영향력에 대한 인식 등 세 가지 범주와 관련하여 고객과 직원간의 인식차이를 비교하였다. 이러한 정향 모델에 근거해 서로 간 인식의 차이를 살펴봄으로써 이슈에 대한 합의 정도를 파악하려 하였으며, 또한 이슈에 대한 직원이 짐작하는 고객의 생각을 비교함으로써 정확성 정도를 살펴보았다.

<표 3> FGI 질문 문항 구성

구분	고객에게 질문 내용	직원에게 질문 내용
VOC 시스템의 일반적 사항	VOC 시스템 인지 여부	VOC 시스템 인지 여부
	VOC 시스템의 필요성 및 사유	VOC 시스템의 필요성 및 사유
	기업의 VOC 시스템 운영 이유	기업의 VOC 시스템 운영 이유
키움증권 VOC시스템 운영	키움증권 VOC의 문제점, 애로사항	키움증권 VOC 시스템에 따라 근무하는 데의 문제점, 애로사항
	처리속도, 친절도, 정확성 및 종합적인 만족도	업무속도, 친절도, 정확성, 고객 만족에 대한 자가 진단
	키움증권 VOC의 개선사항	키움증권 VOC의 개선사항
VOC 시스템의 영향력	직원에 대한 영향력	직원에 대한 영향력
	경영상의 의사결정에 대한 영향력	경영상의 의사결정에 대한 영향력
	회사 경쟁력에 대한 영향력	회사 경쟁력에 대한 영향력
	향후 거래 여부	
예상되는 상대방의 생각	N/A	고객의 VOC 시스템 인지여부
		고객이 느끼는 VOC 시스템의 필요성 및 사유
		고객이 생각하는 VOC 시스템 운용 이유
		고객의 VOC 시스템 문제점, 애로사항
		고객의 입장에서 업무속도, 친절도, 정확성, 고객 만족에 대한 진단
		고객이 생각하는 VOC 시스템 개선사항
		고객이 생각하는 직원에 대한 영향력
		고객이 생각하는 경영상의 영향력
		고객이 생각하는 회사 경쟁력에 대한 영향력

3. 데이터 분석 방법

FGI를 실시한 후, 2명의 연구자는 고객과 직원의 응답사항을 일반화시키는 작업을 하였다. 인터뷰 대상자들의 모든 응답내용들을 문서화한 후, 각 응답내용의 핵심문구를 기준으로 두 연구자는 개별적으로 일반화시키는 작업을 실시하였다. 예를 들어, 운영사항에 대한 만족도에 대한 조사에서 어떤 고객이 “고객의 요청이 반영이 안 될 때 실망함” 이라고 답변했고, 또 어떤 고객은 “직원들의 답변이나 응대는 정말 친절합니다만 내가 느끼는 건 내 의견이 반영되었을 때 가장 친절하게 느끼는 게 아닐까 싶습니다.” 라고 응답했다면, 연구자들은 “고객 요청의 반영이 중요하다고 생각함”이라고 고객의 응답내용을 일반화시켰다. 일반화한 응답내용을 기반으로 상호 코더간 신뢰성 검증(inter-coder reliability)을 실시하였으며, 그

결과 두 연구자들이 일반화시킨 사항들과 비교하여 일치되지 않는 항목들은 제외하였다. 일반화 시킨 각 그룹의 응답사항을 이용해서 정향모델에 기반하여 두 그룹의 VOC의 세 가지 범주에 대한 인식을 비교하였다.

IV. 연구 결과

VOC 시스템에 대한 고객과 직원간의 인식차이를 비교하기 위해 개념 인식, 운영에 대한 만족도, 영향력에 대한 인식 등 세 가지 범주와 관련한 질문을 기준으로 분석하였다. 오랜 근무 경력을 갖춘 직원들과 VOC 시스템에 대한 오랜 경험을 한 고객을 대상으로 이루어진 인터뷰로 인해 각각의 인터뷰 항목들에 대해 신뢰성 있는 답변을 확보할 수 있었으며, 세 범주에 대한 그룹별 응답의 예는 <표 4>에 정리하였다.

<표 4> FGI 인터뷰 응답 예

인터뷰 항목	인터뷰 그룹	인터뷰 답변 예
VOC에 대한 개념 인식	고객	고객이 키움증권을 이용하면서 불편했던 점이나 개선 사항을 제언하여 이를 반영하고 개선하기 위해 운영
	직원	고객의 소리로 고객의 의견을 수렴, 관련 내용을 고객에게 Feedback하고 경영에 반영하는 시스템
VOC 운영사항에 대한 인식	고객	문의에 대한 게시판 답변이 천차만별
	직원	여러 사정(담당자의 출장 및 휴가 등)에 의해 즉각적인 응답 없을 경우 고객들은 불만족할 때 있음
VOC 영향력에 대한 인식	고객	부득이 반영 불가한 것을 제외하고 고객들의 소리가 회사 이익에도 좋은 영향을 준다고 생각
	직원	경영에 대한 의사결정에 큰 영향을 준다고 생각

1. VOC 시스템의 일반적인 사항에 대한 인식

키움증권 직원들은 직급을 불문하고 VOC 시스템에 대한 기본 개념과 시스템의 필요성 및 운용 이유에 대해 기본적으로 고객의 소리를 듣고 이를 개선해 고객서비스를 향상시키는 것이라고 하는 것에는 전 직원의 의견에 일치했다. 이는 키움증권 직원들이 지속적인 VOC 관련 업무와 교육 등을 통해 동일한 수준의 인식을 갖게 된 것으로 분석된다. 고객들

도 기본적으로 VOC 시스템에 대한 인식과 필요성 그리고 운영 이유에 대해 회사가 고객이 필요로 하는 사항을 청취해 이를 개선하고 경영활동이라는 개념에 대해 동의하고 있었다. 한편 직원들이 짐작하는 고객의 생각은 고객들이 VOC 시스템에 대한 개념을 인지하고 있듯이 대체적으로 고객이 인지하고 있을 것이라는 응답을 했다. 따라서 키움증권의 직원과 고객은 모두 VOC에 대한 기본적인 개념에 대해 충분히 인지하고 있었으며, 내용적으로도 비슷한 수준에서 상호간의 인식을 교감하고 있다고 분석 할 수 있었다.

그러나 일부 답변에서는 일부 고객들이 VOC 시스템에 대한 인지하지 못하는 경우도 있고 고객이 제시한 의견이 적절하게 반영되지 않은 경우에는 VOC 시스템에 대한 유용성에 대해서 의문을 갖거나 불만을 제기하는 경우도 있다고 답변했다. 따라서 기업은 고객을 충분히 만족시킬 만한 수준의 VOC 시스템을 구축하지 못 하면 오히려 고객의 불만만 더 양산하는 결과를 얻게 될 수 있음으로 VOC 시스템의 완전한 구축이 절대적으로 필요함을 시사한다.

2. VOC 시스템 운영 사항에 대한 인식

키움증권 VOC 시스템에 대한 만족도에 대해서 고객들은 직원의 친절도, 정확성, 종합적인 면에서는 만족하는 편이었으나 속도에서 일부 불만족하는 고객응답이 있었다. 이는 고객이 원할 때 고객만족센터와 전화연결이 안 됐던 경험을 가졌던 고객에게서 주로 나온 응답이다. 반면에 직원들은 대체적으로 고객이 만족하게 업무처리를 하고 있거나 만족할 수 있도록 노력하고 있다고 답변했다. 그러나 직원이 짐작한 고객의 만족도는 조금씩 정도의 차이가 있었으나 보통은 본인의 응답보다 고객의 만족도가 낮을 것으로 답변했다. 이는 직원과 고객 간의 인식 차이가 존재하기 때문으로 현실적으로 고객의 요구를 모두 회사가 반영할 수 없기 때문에 직원이 고객의 요구를 해결하지 못할 경우 그 고객이 회사나 본인에 대해 만족하지 못했을 것으로 판단하는 것이다.

그리고 애로사항 및 문제점에 대한 고객의 의견으로 본인이 절의한 부분에 대한 Feedback에 대한 문제점을 지적하는 경우가 있었으며, 직원들이 짐작하는 고객의 답변에 대해서도 대체적으로 신속한 업무처리와 Feedback에 대한 체계적인 관리에 대한 응답도 많을 것으로 예상하고 있었다.

3. VOC 시스템의 영향력에 대한 인식

VOC를 통한 고객의 목소리(의견, 제언, 불만)는 기업경영 및 직원들의 고객커뮤니케이션

태도에 어떠한 영향을 미치느냐는 조사에서 고객과 직원 모두 영향력을 가지고 있다고 응답했다. 다만 서로 생각하는 중요성에 있어서 정도의 차이가 존재하고 있었다. 고객들은 본인들의 투자에 관련된 사항에 대해 가장 큰 관심을 가지고 있기 때문에 오히려 기업과의 커뮤니케이션에 대해서는 크게 신경 쓰지 않는 것으로 나타났으며, 다만 직원의 근무 태도, 경영진의 의사결정 그리고 회사 경쟁력에 영향을 미칠 수도 있겠다고 생각하는 수준이었다. 반면 직원들은 본인의 근무태도나 경영진의 의사결정에 분명히 영향을 미친다고 100% 응답하고 있다. 그 원인으로는 직원들은 실제로 고객의 불만 및 제언이 회사에 받아들여지는 것을 평상시 확인할 수 있으며, 적절한 응대 여부를 기준으로 실무자들의 업무 평가가 이루어지기 때문으로 볼 수 있다.

VOC가 경영에 미치는 영향력에 대해서도 직원들은 경영상 의사결정에 분명한 영향을 미치고 있다고 응답했으나 일부 고객은 잘 모르겠다거나 무응답으로 회사 경영에까지 영향을 미친다는데 동의하고 싶지 않은 모습을 보이기도 했다.

회사 경쟁력에 미치는 영향에 대해서도 직원근무 태도에 영향을 미치는 것과 마찬가지로 고객과 직원 모두가 긍정적인 응답을 했으며, 직원이 짐작하는 고객의 생각에서도 대체적으로 영향을 미친다고 응답했다. 특히 향후 기업들이 VOC 시스템을 운영함에 체계적인 feedback 시스템을 갖추으로써 보다 완성도가 높은 고객 커뮤니케이션을 행하게 되고 고객들의 인식을 직원이 인식하고 있는 수준까지 끌어 올리는 노력을 경주하게 됨에 따라 자연스럽게 VOC 시스템의 완성도가 높아질 것이며, 이는 고객만족과 함께 기업의 경쟁력 향상에 중요한 영향을 미치게 될 것으로 판단된다.

V. 결론 및 토론

기업 경영에 있어서 고객의 영향력과 목소리는 날이 갈수록 커져가고 있으며, 고객의 소리를 경청하는 것이 기업의 성공과 실패의 중요한 요소로 인식되고 있어 금융 산업을 비롯한 많은 서비스 기업에서는 경쟁력 강화 전략에 VOC를 적극적으로 활용하고 있다. VOC는 고객의 요구에 대해 구체적인 파악과 고객만족을 증가시키고, 새로운 서비스 개발에 필요한 시간의 단축과 더불어 고객에 관한 체계적인 분석을 가능케 함으로 급변하는 서비스 산업에 있어서 기업 특성에 맞는 VOC 시스템의 구축과 분석은 서비스 품질 향상과 생산성 증가를 위한 기업경영의 핵심 경쟁력이라 할 수 있다.

이런 관점에서 온라인 증권사의 고객 가치를 창출하고 전달하는 과정의 창구가 되는 VOC 활동에 대한 사례를 중심으로 키움증권에서 펼쳐온 고객 커뮤니케이션 정책을 분석하

고 심층인터뷰를 통해 고객과 직원사이의 인식의 차이를 조명해 보다 효율적인 커뮤니케이션 정책을 방향을 연구하였다. 인터뷰 결과 첫째, VOC 시스템에 대한 고객과 직원간의 인식 차이는 고객이 생각하는 만족도의 기준과 직원들이 짐작하는 고객의 만족도간에 차이가 발생하였다. 이는 회사가 변화하는 고객의 니즈(needs)를 따라가지 못하는 현상이 나타나는 것으로 기존에 갖고 있던 기준을 전사적으로 재조정하는 한편 고객의 요구하는 수준을 넘어서는 향상된 시스템으로 재구축하는 과정을 거쳐야 할 것이다. 둘째, 회사의 리소스의 양적인 확대와 전문성을 담보한 질적인 업그레이드가 지속적으로 필요하다. 다시 말해 고객을 생각하는 직원들의 인식수준을 높이는 동시에 전사적으로 넓혀 나가야 한다. 이는 경영진의 지속적인 관심과 정책에 적용하는 것이 무엇보다 중요하다. 이는 직원들의 마인드를 고취시키는데 어떤 조치보다 큰 영향을 주는 것으로 심층 인터뷰를 통해서도 알 수 있듯이 경영층의 관심도와 경영정책에 고객의 제언이 반영되는 것이 직원들에겐 큰 영향을 미치고 있었다. 그리고 이와 관련된 교육을 통해 직접 업무와 관련된 직원뿐만 아니라 모든 직원들까지도 고객과 커뮤니케이션을 할 수 있는 마인드와 자세 갖추는 것이 중요하다. 셋째, 기업과 고객과의 커뮤니케이션 관계가 온라인이라는 단점을 극복할 수 있도록 커뮤니케이션이 활성화되어야 한다. 내용적인 측면뿐만 아니라 커뮤니케이션 방법에 대해서도 고객이 원하는 방안을 마련해야 한다. 고객과의 커뮤니케이션의 방법이 커뮤니케이션의 만족도를 높이는데 그 무엇보다 중요하기 때문이다. 또한 신속한 커뮤니케이션을 위한 다양한 도구를 활용해야 한다. 회사가 사용하는 방법만을 고집한다면 고객의 마음을 움직이는데 실패할 뿐만 아니라 급변하는 고객의 니즈를 쫓아가지 못해 고객과의 커뮤니케이션에서 결코 성공할 수 없을 것이다.

참 고 문 헌

- 김경(2005), “VOC 분석을 통한 서비스 품질향상 방안에 관한 연구”, 인하대학교 국제통상물류대학원 석사논문
- 김영욱 외(2007), “정보 소스로서 홍보담당자와 언론인의 오보에 대한 인식 비교”, 한국방송학보, 2007.5
- 김영욱(2003), “PR커뮤니케이션론”, 이화여자대학교 출판부, 서울
- 김용원(2007), “고객의 소리(VOC)시스템에서 도출되는 데이터와 BSC 지표간의 연계 사례 분석”, 서비스경영학회지, Vol.8, No.3, 277-292
- 박소영, 배미현, 이춘수(2009), “호텔기업의 e-CRM 비교를 통한 고객만족 전략에 관한 사례연구-FGI방법으로”, 인터넷전자상거래연구, 제9권 제1호, 175-195
- 오정언, “기업의 새로운 전략적 홍보대상자로서 사이버 행동주의자에 관한 연구”, 이화여자대학교 신문방송학 석사논문, 2000 08.
- 이범석(2005), “호텔기업에서 Legacy시스템과 VOC시스템 인터페이스 설계에 관한 연구”, 부경대 경영대학원 석사 학위논문
- 최성용(2004), “현대 서비스 운영관리”, 삼영사, 174-175
- 최장식(2006), “IT기업에 적합한 6시그마 추진방법에 관한 연구”, 인터넷비즈니스 연구, Vol.7, No.1, 165-201
- Balasubramanjan(1997), “The main Critical elements is internet content”, Ph.D. Dissertation,
- Bose I. and R.K. Mahapatra(2001), "Business Data Mining - a Machine Learning Approach", *Information and Management*, Vol.39, No.3, 211-225.
- Brandt, D. Randall(2008), "Getting more from the voice of the customer". *Marketing Management*, Nov/Dec2008, Vol. 17 Issue 6, 36-42
- Bronn, P.S. & Carl Bronn(2003), "A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning", *Journal of Communication Management*, 1-28
- Carlzon, J. (1987), "Moments of Truth", Ballinger Publishing Company
- Chaffe, S. H and McLeod, J. M. (1968), "Sensitization in panel design: A coorientational experiment", *Journalism Quarterly*, 661-669
- Chaffe, S. H and McLeod, J. M. (1973), "Interpersonal approaches to communication research", *American Behavioral Scientist*, 16(4), 469-499
- Harrison, J. S. and C. H. St. John(1994), "Managing and partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol.10, No. 2

- Kureger, R. & M. Casey. (2000). *"Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research"*, Thousand Oak, CA: Sage Publication, Inc.
- Morris M. and C. Ogan(1996), "The Internet as Mass Medium." *Journal of Communication*. Vol.46, no.1, 39~50
- Pan S.L. and J.N. Lee(2003), "Using e-CRM for a Unified View of the Customer", *Communications of ACM*, Vol. 46, No.4, 95-99.
- Reber, B. H., Cropp, F., and Cameron, G. T. (2001), "Mythic battles: Examining the Lawyer-Public Relations counselor dynamic", *Journal of Public Relations Research*, 13(3), 187-218
- Sallot, L. M., Cameron, G. T., and Lariscy, R. A. W. (1998), "Professional Standards in Public Relations: A Survey of Educators", *Public Relations Review*, 23(3), 197-216
- Senge, P. M. (1992), "Mental models", *Planning Review*, March/April, 4-10
- Takeuchi, Hironori; Subramaniam, L. Venkata; Nasukawa, Tetsuya; Roy, Shourya(2009), "Getting insights from the voices of customers: Conversation mining at a contact center", *Information Sciences*, May2009, Vol. 179 Issue 11, 1584-1591,
- Vercic Dejan and Vercic, Ana Tkalac(2007), "A use of second-order co-orientation model in international public relations", *Public Relations Review*, Vol. 33, Issue 4, 407-414

A Study on the Customer Satisfaction Strategies of the Online Company Using VOC

Yoo-Jung CHOI* · Hun CHOI**

Abstract

Due to the bitter competition in markets and the need changes of consumers, VOC(voice of customer) plays a role in determining management strategies in companies. Hundreds of organizations regularly conduct surveys, comments and complaints and gather data from other VOC sources in order to improve customer relationships. In addition, business-oriented conversations between customers and organizations are sure to need to be analyzed to obtain valuable insights that can be used to improve product and service quality, operational efficiency, and revenue.

To identify the research purpose, we used online stocks(especially Kiwoom securities) and conducted FGI, based on co-orientation model. This study provide the differential view between customers and company to suggest effective communication strategies.

Keyword: VOC(voice of customer), co-orientation model, FGI(focus group interview), Online Stocks

* Pusan National University

** Catholic University of Pusan