

심층분석보고서

삼성카드고객서비스-상담운영기획

2026.05.10

1장: 산업(섹터) 분석

1-1. 산업 정의와 시장 구조 — 운영, 구축, 파견의 3중 산업 지형

국내 컨택센터 산업은 콜센터를 운영하는 운영업체(자회사형 + 전문 BPO), IPCC와 AICC 솔루션을 공급하는 구축업체, 그리고 상담사 인력을 공급하는 파견업체가 어우러진 3중 산업 지형을 갖추고 있습니다. 프라임경제의 '2026 컨택센터 산업총람'에 따르면, 2025년 운영업체 매출은 8조 2,382억 원으로 전년 대비 9.75% 성장했으며, 구축업체는 사상 처음으로 3.5조 원대(3조 5,349억 원, +12.05%)에 진입했습니다. 사용기업이 자체적으로 운영하는 직영분까지 모두 포함한 전체 시장 규모는 약 10조 6,026억 원으로 추정됩니다. 2024년 추계는 9조 8,811억 원과 종사자 19만 4,203명이었으며, 사용기업 운영 형태는 직영 4 대 아웃소싱 6의 구조가 그대로 유지되고 있습니다.

이 시장 구조에서 한 가지 중요한 사실은, 운영업체와 구축업체가 서로 다른 성장 동력을 갖는다는 점입니다. 운영업체는 인건비 인상과 더불어 기존 BPO 단가가 상승하면서 매출이 늘어나는 측면이 강한 반면, 구축업체는 AICC라는 신기술 자체가 매출 외형을 끌어올리고 있습니다. 즉 동일한 산업 안에서 어느 영역에 위치하느냐에 따라 성장 논리와 마진 구조가 갈리는 셈입니다.

1-2. 가치사슬 — 카드사(원청), 자회사·BPO, 상담사, 고객의 4단계 흐름

카드업 CS 가치사슬은 첫 번째 단계인 카드사 본사의 CX전략·소비자보호·VOC관리부서에서 시작해, 두 번째 단계인 자회사형 컨택센터(SCCS형) 또는 전문 BPO(트랜스코스코리아·효성ITX·메타넷글로벌·유베이스·LB유세스 등)로 이어지고, 세 번째 단계의 상담사·QA·운영기획·교육 조직을 거쳐, 네 번째 단계인 고객(B2C)과 가맹점(B2B)으로 흐릅니다. SCCS는 첫 번째와 두 번째 단계 사이에 자리하면서, 모회사의 인바운드/아웃바운드/객장상담/카드발급/FDS·FPS 모니터링까지 폭넓은 업무를 전속 수행한다는 점에서 보통의 BPO보다 가치사슬 안쪽에 배치돼 있습니다.

이러한 안쪽 배치는 두 가지 의미가 있습니다. 한편으로는 모회사의 영업·상품·디지털 전략이 곧 SCCS의 운영 어젠다가 되기 때문에 일감 안정성과 정보 공유의 깊이가 외부 BPO보다 훨씬 큼니다. 다른 한편으로는 모회사의 비용 압박이 그대로 자회사로 옮겨오기 때문에, 카드업의 본업 둔화가 자회사의 정원과 처우 협상에 그대로 영향을 주는 구조적 종속성도 함께 가집니다. 이 두 측면이 동시에 존재한다는 사실은 자회사형 컨택센터의 본질을 이해하는 출발점입니다.

1-3. 최근 3~5년의 메가 트렌드 — AICC, 하이브리드, 감정노동 보호, 재택, 셀프서비스

첫째, AICC(AI Contact Center)의 확산입니다. 얼라이드마켓리서치 자료를 보면 국내 AICC 시장은 2020년 4,214만 달러에서 2030년 약 3억 5,008만 달러(약 4,546억 원, CAGR 23.7%)로 늘어날 것으로 예측됩니다. 매일일보·매일경제 등의 보도에 따르면 KT는 2024년 AICC 부문에서 2,500억 원 이상의 수주 실적을 거뒀고, 2025년 매출 3,000억 원을 목표로 제시하는 등 통신 3사가 솔루션 시장을 주도하는 양상을 보입니다.

둘째, AI와 사람이 함께 일하는 하이브리드 모델의 표준화입니다. 유베이스 사례에서는 AI 도입 후 후

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

처리 업무가 83% 줄고, 정보 탐색 시간이 75% 짧아진 것으로 보고했습니다. 맥킨지가 2024년에 발표한 'Economic potential of generative AI'는 생성형 AI가 은행·통신·유틸리티 분야에서 인간 응대 콜의 최대 50%까지 자동화할 수 있고, 고객응대 기능에서 30~45%의 비용 효율을 만들어낼 수 있다고 평가합니다. 같은 맥킨지의 'Contact center crossroads'는 'AI-only'가 아닌 'AI + Human' 하이브리드가 가장 높은 NPS를 기록했다고 보고하면서, 운영기획자가 AI와 사람의 분담 경계를 어떻게 설계하느냐가 향후 5년 컨택센터 경쟁력의 분기점이 될 것이라고 진단합니다.

셋째, 감정노동자 보호 규제의 강화입니다. 2018년 10월에 시행된 산업안전보건법 제41조, 이른바 감정노동자 보호법은 사업주에게 폭언 예방·휴게·전환·불리한 처우 금지 의무를 부과합니다. 미이행 시 1,000만 원 과태료, 불리한 처우 시 1년 이하 징역 또는 1,000만 원 벌금이 따릅니다. 2024년 김정은 의원 등이 발의한 산안법 개정안은 예방조치 미시행에 대한 벌칙 강화와 삼진아웃제 도입 등을 담고 있어, 추가 강화 흐름을 보여줍니다. 인권위가 2021년 조사한 자료에 따르면 콜센터 상담사는 월 평균 11.6회의 폭언과 1.1회의 성희롱을 경험하고 있으며, 한국일보는 보호법이 있어도 현장의 보호 수준은 낮다는 한계를 지적해 왔습니다.

넷째, 재택상담과 CCaaS(Contact Center as a Service)의 확산입니다. SCCS도 2021년 9월에 상담인력의 재택근무를 도입했으며, 효성ITX는 2020년에 스마트 컨택센터 관련 특허 3건을 취득하면서 표준 솔루션을 보급했습니다. 코로나19 이후 정착된 재택 모델은 사후적으로도 비용 효율과 인력 확보 측면에서 유지·확장되는 추세에 있습니다.

다섯째, 셀프서비스 강화로 인입콜이 줄어드는 흐름입니다. 프라임경제 산업총람에 따르면 금융업계 종사자는 1만 8,297명에서 1만 88명으로 1.14% 줄었으며, 챗봇과 디지털 ARS, 앱 자동화로 인입을 줄이는 전략이 보편화됐습니다. 다만 인입이 줄어든 만큼 상담사가 처리하는 콜의 난도와 평균응대시간(AHT)은 오히려 늘어나는 부작용이 있어, 운영기획자가 다뤄야 할 KPI 트레이드오프의 복잡성이 더 커졌습니다.

1-4. 카드업 자체 트렌드가 CS에 가하는 압력

2025년 2월부터 영세·중소가맹점 우대수수료율이 매출 구간별로 0.05~0.10%p 인하됐습니다. 영세 구간은 0.4~1.45%로 낮아졌고, 결제대행 하위가맹점 181.5만 개와 신용카드가맹점 305.9만 개가 적용 대상이 됐습니다. 그 결과 가맹점 수수료 수익은 1분기에만 1조 8,437억 원으로 전년 대비 8% 줄었으며(서울파이낸스, 금감원 데이터), 2025년 상반기 8개 전업카드사 합산 순이익은 1조 2,251억 원으로 18.3% 감소했습니다.

수익성 압박과 더불어, 카드사들은 마이데이터·데이터전문기관·개인사업자CB 라이선스를 모두 보유하면서 데이터 사업으로 무게중심을 옮기고 있습니다. 삼성·신한·BC카드는 데이터전문기관으로 지정됐고, 이로 인해 CS 채널은 비용센터에서 데이터 수집·교차판매·VOC 분석을 담당하는 수익 기여 채널로 위상이 바뀌고 있습니다. 또한 2025년 13.5조 원 규모의 민생회복 소비쿠폰처럼 정책 이벤트가 발생하면, 카드 결제 비중 69.2%가 그대로 호 폭주로 이어지면서, 운영기획의 수요 예측 역량이 한층 더 중요한 변수로 부상합니다.

여기서 짚어야 할 핵심은, 카드업의 본업 둔화가 컨택센터에는 두 방향으로 작용한다는 점입니다. 하나는 비용 압박을 자회사로 옮겨오면서 정원과 처우에 영향을 주는 부정적 효과이고, 다른 하나는 데

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

이더·디지털·CX를 통한 수익 다변화 압박이 운영기획자에게 더 큰 권한과 예산을 부여하는 긍정적 효과입니다. 어느 쪽 효과가 더 크게 작동하느냐는 회사별로 갈리며, SCCS의 경우에는 모회사 삼성카드가 1위 카드사 위상을 굳히고 있어 후자의 효과가 비교적 우세하게 나타나는 환경에 있습니다.

1-5. 주요 플레이어 지도와 경쟁 구도

자회사형 영역에서는 SCCS가 사실상 유일한 풀(Full)자회사로 자리합니다. 신한·KB국민·현대·하나·롯데카드·NH농협카드는 2025년 6월말 기준으로 콜센터 인력의 94.4%에서 100%까지를 외부 BPO에 위탁하고 있습니다(신장식 의원실·금감원). 즉 카드업종의 표준 모델은 자회사가 아니라 외주 위탁이며, SCCS는 이 표준에서 벗어난 예외적 사례라는 점이 시장 구조의 출발점입니다.

전문 BPO 영역에서는 트랜스코스모스코리아가 국내 9,000여 명의 인력과 13개 거점, 250여 개 고객을 운영하면서 시장을 선도하고 있고, 효성ITX는 BPO와 자체 AICC 솔루션 '익스트림'을 함께 보유하면서 2025년 한국씨티은행 500석 규모의 인프라 구축 사업까지 수주했습니다. 유베이스, 메타넷글로벌, LB유세스 등이 그 뒤를 잇고 있으며, 컨택센터 솔루션과 AICC를 함께 다루는 브리지텍은 삼성카드에 STT/TTS 기반 로보텔러를 공급한 핵심 파트너로 알려져 있습니다.

이런 지형에서 SCCS는 카드업종 도메인 깊이, 자회사형 안정성, 모회사 1위 카드사의 후광이라는 3중 자산을 동시에 보유한 플레이어로 차별화됩니다. 다만 그 자산들은 단일 모회사 종속이라는 동전의 뒷면을 함께 갖는다는 점도 균형 있게 인식해야 합니다.

2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

2-1. 동종 업계 비교 — 자회사형과 BPO 위탁형의 운영 형태 분포

2025년 6월말 기준, 신장식 의원실과 금감원이 공개한 자료를 산문으로 풀어보면 다음과 같습니다. 삼성카드는 559명을 100% 자회사인 SCCS에 직접고용 형태로 두고 있어 업계에서 유일한 자회사 모델을 운영합니다. 신한카드의 경우 외주율이 97.9%이며, 우리카드는 94.4%로, 두 회사 모두 위탁 비중이 매우 높습니다. KB국민·현대·하나·롯데·NH농협카드는 외주율 100%로 콜센터 운영의 전부를 외부 BPO에 맡기고 있습니다. 카드사 10곳 합산 8,324명 가운데 7,462명, 즉 89.6%가 간접고용에 해당합니다.

이 데이터가 의미하는 바는 명확합니다. SCCS는 카드업 자회사형 콜센터라는 표현이 자주 쓰이지만, 실제로 동일한 의미의 비교 가능 회사는 거의 없습니다. KB·신한·롯데 등은 카드사 본사 안에 'CS본부'를 두고 외부 BPO에 위탁한 위탁센터로 운영을 채우는 방식이며, 자회사 법인을 별도로 두지는 않습니다. 결국 SCCS는 카드업, 자회사형, 정규직 상담사 비중 최고라는 3중 차별점을 한꺼번에 가지는 사례입니다.

2-2. 자회사형과 전문 BPO의 비교 — 안정성과 다변성의 상충

자회사형 모델인 SCCS의 강점을 풀어 보면 다음과 같습니다. 모회사 일감을 100% 안정적으로 확보할 수 있고, 모회사의 IT·복지 인프라를 공유할 수 있으며, 정규직 위주로 구성돼 있어 이직률이 낮고 도메인 숙련도가 높습니다. 모회사 경영진의 의사결정과 결을 함께하는 KPI 운영도 가능합니다. 약점도 분명합니다. 단일 모회사에 의존하는 구조이기 때문에 카드업 업황 부진 시 직격탄을 맞고, 외부

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

BPO 대비 처우와 성과급의 격차가 발생합니다. 비즈한국 보도에 따르면 SCCS 노조는 모회사가 최고 실적을 내고 분사 이후 성과급 잔치를 하지만, SCCS는 고용조건이 도리어 나빠졌다는 입장을 공개적으로 밝힌 바 있습니다.

반면 전문 BPO인 트랜스코스모스코리아·효성ITX 등은 250개 이상의 다변화된 고객사와 자체 AICC 솔루션 보유 등의 강점이 있는 한편, 단가 경쟁이 치열하고 인력 회전율이 높습니다. 즉 자회사형은 안정성과 도메인 숙련, BPO는 다변성과 솔루션 자체 보유라는 서로 다른 강점 조합을 가집니다. SCCS의 운영기획자는 이런 두 모델 사이의 비교 우위를 파악하는 것에서 출발해, 어떤 영역에서 자회사 모델이 가장 큰 가치를 만드는지 설명할 수 있어야 합니다.

2-3. SCCS의 포지셔닝 — 카드업 특화, 자회사형, KSQI 13년 우수의 트리플 자산

회사 공식 연혁에 따르면 SCCS는 2009년부터 2022년까지 KSQI 우수콜센터 13년 연속 인증, KSCQI 한국콜센터 품질우수 신용카드 부문 8년 연속('15~'22) 인증을 받았습니다. 품질 측면에서 정량적 트랙레코드가 매우 강하다는 의미입니다. 모회사 삼성카드는 2025년 3분기 누적 순이익 4,973억 원을 기록하면서 신한카드(3,804억 원)를 1,169억 원 차이로 앞질렀고, 10년 만의 1위 굳히기에 들어갔습니다. KCPI(소비자보호지수) 3년 연속 우수기업 선정 등 CS 품질과 소비자보호 영역에서 선두 자리를 굳히고 있는 모회사의 흐름이 곧 SCCS의 일감의 양과 질을 결정하는 구조입니다.

여기에 더해 SCCS는 자회사형 모델 안에서도 외주 비중을 늘리는 방식이 아니라 정규직 직접고용 비중을 유지하는 방식을 선택해 왔습니다. 이런 선택은 모회사의 KCPI 우수기업 전략과 결을 함께하며, 신뢰·정확·일관성을 핵심 가치로 삼는 카드업 CS의 요구와 잘 맞물립니다. 즉 트리플 자산의 진짜 의미는 세 자산이 따로 있는 것이 아니라, 카드업이라는 도메인이 자회사형이라는 운영 모델을 만나, KSQI 13년이라는 품질 인증으로 외화되었다는 인과 구조에 있습니다.

2-4. 최근 1~6개월 이슈 — AI, 노조, 처우의 3대 이슈

첫째, AI 가상상담사의 본격 운영입니다. SCCS 공식 연혁에 따르면 2024년 3월 'AI를 활용한 가상상담사 상담업무'를 개시했으며, 모회사 삼성카드는 브리지텍과 협업해 STT/TTS·로보텔러 기반 AICC를 단계적으로 도입했습니다. 브리지텍 공식 자료에 따르면 월 약 20만 건의 통화를 처리하며 그 가치는 약 70억 원에 이른다고 발표된 바 있습니다(시점·범위는 모회사 카드사 기준 누적 효과). 한국경제는 2025년 11월 보도에서 삼성카드가 청각장애인 수화 영상 상담, 시니어 전담팀, 피싱 전담팀 등 취약계층 응대 조직을 강화했고, 업계 최초로 FDS/FPS에 AI 상담사를 적용했다고 전했습니다.

둘째, 노조와 고용 이슈입니다. 삼성카드고객서비스노동조합은 2021년 11월에 설립됐으며, 카드사 자회사형 CS 가운데 최초로 별도 노조를 둔 사례입니다. 이 노조는 매각·외주화·성과급·정원 확보를 핵심 이슈로 다뤄 왔습니다. 2025년 국회 증언대회에서 노조 위원장은 "AI 상담 도입으로 고객은 불편해지고 상담사 업무는 과중되었다"고 말한 바 있습니다(로리더). 이 발언은 AI 도입이 가져오는 그림자, 즉 평이한 콜이 자동화되면서 사람이 처리하는 콜의 난도가 올라가는 현상을 공개적으로 끄집어낸 사례입니다.

셋째, 처우 격차 이슈입니다. 모회사 삼성카드의 평균연봉(약 1억 4,959만 원, 인크루트 기준)과 SCCS(약 6,173만 원)의 격차는 분사형 자회사의 구조적 한계로 자주 거론됩니다. 노조가 지속해서 제기하는 이슈이기도 합니다. 26상 채용에서는 이런 이슈가 변화관리·노사 협의를 운영기획 직무의 숨

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

은 핵심 역량으로 끌어올리는 배경으로 가능합니다.

2-5. 경쟁 포지션 요약과 그 이면

SCCS는 카드업 도메인 깊이, 정규직 자회사 모델 안정성, 모회사 1위 카드사 후광, 13년 연속 품질 인증을 합친 하이엔드 자회사형 컨택센터로 포지셔닝됩니다. 다만 이 강점은 단일 모회사 종속, AI 자동화로 인한 평이한 상담 인력 감소, 외부 BPO 대비 처우 변동성이라는 리스크와 동전의 양면을 이룹니다.

이런 양면성을 이해하는 후보자라면, SCCS를 안정적인 삼성 자회사로만 인식하는 표층적 시각에서 벗어나, 자회사 모델이 만들어내는 안정성의 가치와 그 안정성을 유지하기 위해 회사가 감당해야 하는 비용·변화관리·AI 도입 부담을 함께 보는 입체적 시각을 가질 수 있습니다.

3장: 대상 회사 심층 분석

3-1. 회사 개요와 모회사 관계 — 분사 12년차의 자회사 정체성

SCCS는 2013년 12월 13일에 설립된 삼성카드의 자회사로, 분사 당시 삼성카드 직원 약 20%(600~700명)를 그대로 이적시키고, 텔레마케터 다수를 정규직으로 전환한 서비스경영 전문화를 목적으로 한 분사였습니다(위키백과 정리, 비즈한국 보도). 분사 주소는 서울특별시 구로구 새말로 97 센터포인트웨스트 40층(공식 홈페이지 기재)이며, 매출은 인크루트 자료 기준 2024년 1,034억 9,304만 원, 사원 수 1,089명, 평균연봉 약 6,173만 원, 업종은 NICE평가정보 분류 기준 '그 외 기타 금융지원 서비스업'입니다. 매출 1,000억 원대로 동종업계 평균 대비 238% 상회하는 안정 구조이며 작년 대비 -1% 수준의 보험세를 보입니다(잡코리아·NICE).

분사 12년차에 접어든 시점에서 SCCS의 정체성은 두 가지 흐름이 교차하는 지점에 있습니다. 한 흐름은 모회사로부터 분리된 독립 법인으로서 자체 인사·재무·운영 의사결정을 강화하는 자율성의 흐름이고, 다른 한 흐름은 모회사의 1위 굳히기 전략에 호흡을 맞춰 운영의 표준화·고도화를 가속하는 통합성의 흐름입니다. 이 두 흐름의 균형을 잡는 일이 회사 차원의 가장 중요한 경영 과제 가운데 하나입니다.

3-2. 사업 구조 — 카드 라이프사이클 전 영역을 커버하는 풀스택 CS

공식 회사소개에 나와 있는 사업 영역은 다음과 같이 정리할 수 있습니다. 첫째, 카드 신청·발급 상담 및 발급 처리, 둘째, 단기·장기 카드대출/리볼빙/오토 상품 상담, 셋째, 사용내역·결제·한도·해지·재발급 등 인바운드와 아웃바운드 상담, 넷째, 우수고객 컨시어지·국내외 매출 모니터링·위변조 사고 예방. 이 네 영역이 사업 구조의 큰 줄기입니다.

추가로 회사는 2016년 카드발급업무 개시, 2016년 FDS 운영 시작, 2017년 개인 맞춤형(Customer Journey) 상담 도입, 2019년 챗봇 '그리미' 도입, 2022년 모니모 상담, 2023년 시니어 전담조직, 2021년 보이스피싱 전담 조직, 2024년 AI 가상상담사 운영을 잇따라 도입하면서 단계별 고도화를 거쳤습니다. 이 흐름이 의미하는 바는 분명합니다. SCCS는 카드 모집·발급·이용·결제·연체·사고예방으로 이어지는 라이프사이클 전 단계에서 운영을 책임지는 풀스택 CS 운영체로 진화했다는 점입니다.

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

플스택이라는 표현을 풀면 다음과 같은 함의가 따라옵니다. 운영기획자가 다뤄야 할 콜 유형은 평이한 안내성 콜에서 한정되지 않고, 카드 모집 단계의 아웃바운드 캠페인, 이용 단계의 부정사용 모니터링, 연체 단계의 채권관리, 사고 단계의 피싱 대응까지 매우 폭넓습니다. 즉 운영기획 직무의 본질은 단일 KPI 최적화가 아니라, 라이프사이클 단계별로 서로 다른 KPI를 조합·조율하는 멀티 트랙 운영 설계에 가깝습니다.

3-3. 모회사와의 관계와 일감 안정성 — 캡티브 자회사의 명과 암

SCCS는 모회사 삼성카드의 전속 거래 비중이 사실상 100%에 가까운 캡티브(captive) 자회사입니다. 모회사 삼성카드는 2025년 3분기 누적 순이익 4,973억 원으로 업계 1위 자리를 굳혔고, 신용판매는 41조 2,357억 원으로 전년비 8.7% 늘었으며, 1개월 이상 연체율은 0.93%로 전분기 대비 0.05%p 줄었습니다. 카드업 1강 체제를 구축하고 있는 모회사 덕분에 SCCS의 일감과 고용 안정성은 카드업 중 평균 대비 매우 높은 수준을 유지합니다.

다만 카드업 자체가 가맹점수수료 인하와 홈플러스 회생절차에 따른 보수적 총당금 적립 등으로 8개사 순이익이 9% 가까이 줄어드는(서울경제·금감원) 구조적 압력 아래에 있다는 점은 자회사에도 비용 효율 압박을 옮겨오는 방향으로 작동합니다. 즉 캡티브 자회사의 일감 안정성이라는 명(明)과, 모회사 비용 압박이 그대로 자회사로 이어지는 암(暗)이 함께 존재합니다. 운영기획자는 일감 안정성에만 안주하지 말고, 비용 압박이 실제 운영 KPI에 어떻게 반영되는지를 늘 의식해야 합니다.

3-4. 차별화 포인트 — IT 인프라, 감정노동 보호, 자체 시스템 가계도

첫째, 삼성그룹 IT 인프라 공유입니다. 삼성SDS와 삼성금융 AI센터의 STT/TTS와 연동된 AICC는 그룹 안에서 성공사례로 꼽힐 만큼 표준화돼 있으며, 모회사 기준 월 20만 건과 약 70억 원 가치의 자동화가 가시화됐습니다(브리지텍 IR). 이 인프라는 자회사 단독으로는 만들기 힘든 자산이며, 모회사와의 연결이라는 자회사 모델의 강점을 가장 잘 보여주는 사례입니다.

둘째, 감정노동 보호와 복지 인프라입니다. 안단테(Andante) 임직원 심리상담센터를 2018년에 개소했고, 여성가족부 가족친화 우수기업으로 2015년부터 선정돼 왔습니다. 컨택센터 업종 평균보다 두터운 보호 장치를 갖춘 셈입니다.

셋째, 자체 운영 시스템의 가계도가 명확합니다. 차세대 상담시스템 '블루원'을 2015년에 도입한 이후, 디지털 ARS와 음성 ARS의 개인화를 2018년에 진행했고, 챗봇 그리미를 2019년에 출시했으며, 모니모 상담을 2022년에, AI 가상상담사를 2024년에 더했습니다. 시스템 도입의 시간 흐름을 따라가 보면, 시스템 자체가 분리된 채 추가되는 것이 아니라 전 단계 시스템에 다음 단계 기능이 얹히는 식의 누적적 진화 패턴을 보입니다. 이런 패턴은 운영기획자가 신규 시스템을 설계할 때 기존 시스템과의 정합성을 다루는 능력을 필수 역량으로 만든다는 점을 시사합니다.

3-5. 리스크 요인 — 4가지 구조적 압력

첫 번째 압력은 단일 모회사 의존입니다. 카드업 가맹점 수수료가 5년 만에 줄었고, 2025년 상반기 8개사 합산 가맹점 수수료 수익은 3조 7,721억 원에 그쳤습니다. 카드사들의 비용 절약 압력이 자회사 외주화나 정원 동결로 옮겨올 가능성이 늘 잠재합니다. 비즈한국 보도에 따르면 2021년에 사측 '진단 TF'가 일부 외주화를 검토한 사례가 있었고, 그 일이 노조 결성의 도화선이 됐습니다.

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

두 번째 압력은 AI 자동화에 따른 평이한 상담 인력 감소입니다. 산업 전반에서 금융권 종사자가 1.14% 줄었고, 셀프서비스 강화 추세는 SCCS 신입 직무의 성장 곡선에도 영향을 줍니다. 신입으로 입사해 일정 기간 평이한 콜 응대를 거치며 도메인을 익혀 가는 전통적 경로가 짧아지면서, 신입에게 처음부터 데이터·AI·기획 역량을 요구하는 흐름이 나타납니다.

세 번째 압력은 감정노동 이슈입니다. 인권위 2021년 조사 자료에 비춰보면 콜센터 상담사는 월 평균 11.6회의 폭언과 1.1회의 성희롱을 경험합니다. SCCS 노조 위원장의 공개 증언처럼 AI가 평이한 응대를 가져가면서 남은 콜이 더 어려워지는 역효과가 발생할 수 있습니다.

네 번째 압력은 처우 격차입니다. 모회사 삼성카드 평균연봉(약 1억 4,959만 원, 인크루트)과 SCCS(약 6,173만 원)의 격차는 분사형 자회사의 구조적 한계입니다. 노조가 지속해서 제기하는 이슈이며, 인력 유출을 막기 위한 처우 개선 노력이 비용 측면의 또 다른 압박으로 돌아오는 순환 구조를 형성합니다.

4장: 인재상/조직문화

4-1. 삼성그룹 5대 핵심가치와 SCCS의 미션·비전 매핑

삼성그룹은 인재제일·최고지향·변화선도·정도경영·상생추구의 5대 핵심가치(Samsung Value)와 '창의·열정·소통의 가치창조인'이라는 인재상을 공유합니다(삼성SDS·삼성전자·삼성증권 공통 윤리경영). 컨택센터 자회사 SCCS의 미션은 "고객의 기대, 그 이상의 고품격 서비스를 제공"이며, 비전은 '최상의 고객 감동·최고의 직원 행복·초일류 서비스 회사'로 정의돼 있습니다.

5대 핵심가치를 SCCS의 운영 사실로 풀어 보면 매핑이 자연스럽게 떠오릅니다. 인재제일은 정규직 상담사 모델로, 최고지향은 KSQI 13년 연속 인증으로, 변화선도는 AI 가상상담사와 재택근무 도입으로, 정도경영은 금융소비자보호와 감정노동 보호로, 상생추구는 시니어·청각장애·취약계층 전담팀 운영으로 각각 옮겨 적을 수 있습니다.

이런 매핑이 의미하는 바는, 그룹의 추상적 가치가 자회사 차원에서 얼마나 구체적인 운영 사실로 풀려 있는지를 보여 준다는 점입니다. 후보자는 가치와 운영 사실 사이의 연결을 자기 언어로 풀어낼 수 있어야 회사를 정확히 이해한 인재로 평가받습니다.

4-2. 조직 문화 추론 — 안정·정확·규율과 노사 협의의 결합

삼성그룹 계열사 공통의 보수성과 위계 문화, 그리고 컨택센터 특유의 운영 규율(스케줄 준수와 QA 평가)이 결합돼, SCCS는 안정·정확·규율 중심의 조직으로 추론됩니다. 분사 이후로는 분기와 연 단위 KPI 평가, 그리고 노조 협의 채널인 아우름협의회와 노조가 함께 작동하는 대기업형 노사 협의 환경에 가깝습니다.

위라벨 측면에서 보면 가족친화 인증, 안단테 심리상담, 재택상담 도입 등 가시적 제도가 잘 갖춰져 있는 한편, 노조 측은 매우 큰 콜량과 마케팅양 부담을 호소한 바 있어, 제도와 현장 사이에 위라벨 갭이 존재합니다. 후보자는 회사가 마련해 놓은 제도의 좋은 면만 보지 말고, 제도와 현장 사이의 갭을 균형 있게 인식한 다음 어떻게 갭을 좁히는 데 기여할 수 있을지를 고민해야 합니다.

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

조직 문화의 또 다른 특징은, 모회사와의 정렬 압력이 강하다는 점입니다. 모회사 삼성카드의 분기 실적, 디지털혁신 전략, KCPI 평가 결과 등이 자회사의 운영 어젠다와 KPI 설정에 그대로 반영됩니다. 후보자는 이런 정렬 압력을 부담으로만 보기보다, 모회사의 1위 위상이 자회사의 운영 자원과 권한 확보로 이어지는 긍정적 흐름으로 이해할 수도 있습니다.

4-3. 컨택센터 운영기획 도메인이 선호하는 인재 특성 — 5대 역량군

첫째, 데이터 기반 사고력입니다. 호콜수, AHT(Average Handle Time), FCR(First Call Resolution), NPS/CSAT, 이직률, 예측정확도, 점유율(Occupancy), 축약률(Shrinkage) 등의 KPI를 보고서가 아니라 의사결정의 언어로 다룰 수 있어야 합니다. 26상 SCCS 채용 모집 전공도 '통계학·수학 전공자 및 통계/데이터분석 자격증 소지자 우대'로 명시돼 있어, 데이터 역량이 1순위 요건임을 보여줍니다. 데이터 역량이라고 해서 머신러닝 알고리즘 구현이 필요한 것은 아닙니다. 컨택센터 운영기획 영역에서는 호콜 수요 예측을 위한 시계열 분석, 인력 캐파를 산출하는 Erlang C 공식, KPI 간 상관관계 분석, A/B 테스트 설계 같은 실무 데이터 역량이 핵심입니다.

둘째, 다부서 협업 역량입니다. 모회사 삼성카드의 마케팅·상품기획·디지털혁신실(황성원 부사장 소관 AI·빅데이터·모니모·기술전략 4개 조직), 외부 AICC 벤더(브리지텍·삼성SDS·다이퀘스트), 그리고 현장 상담사·QA·교육조직과 IT를 입체적으로 조율해야 합니다. 협업의 본질은 회의 스킬이 아니라 이해관계의 번역에 있습니다. 마케팅의 캠페인 KPI, IT의 시스템 안정성 KPI, 상담사의 워크로드 KPI가 서로 충돌할 때 운영기획자가 이를 공통 언어로 옮겨 합의점을 찾는 능력이 진짜 협업 역량입니다.

셋째, 프로세스 개선 마인드(BPR과 Six Sigma적 사고)입니다. McKinsey의 'Contact center crossroads'(2024)가 강조하듯, AI 도입은 기존 프로세스의 자동화가 아니라 프로세스 재설계로 가야 가치가 나옵니다. 호 인입에서 응대, 처리, 후처리, 사후 분석까지의 흐름을 그대로 두고 그 위에 AI를 얹는 방식은 한계가 있고, 흐름 자체를 재설계해야 30~45%의 비용 효율이 나옵니다.

넷째, 감정노동 현장에 대한 공감과 변화관리 역량입니다. AI 도입 시기 노조와 상담사 저항을 풀어내는 Change Management 능력이 SCCS 환경에서는 특히 중요합니다. 노조가 별도 법인으로 구성돼 있고, AI 도입에 대한 공개적 우려가 이미 표명된 상태에서, 일방적 도입이 아니라 협의 기반 도입이 필수입니다.

다섯째, 금융업 특유의 안정성과 정확성 의식입니다. 여신금융업법, 개인정보보호법, 금융소비자보호법 위반은 운영 전체의 영업정지로 이어질 수 있는 영역입니다. 운영기획자는 신속성과 효율성에만 매몰되지 말고, 안정성과 정확성, 그리고 컴플라이언스를 KPI 안에 함께 녹여 넣을 수 있는 시야를 가져야 합니다.

4-4. 26상 공고가 보내는 선호 인재 시그널

공고에서 회사가 운영기획 직무에 부여한 다섯 항목은 다음과 같이 정리됩니다. 지속 가능한 상담센터 운영을 위한 중·장기 전략 수립, 고객상담 수요 예측 및 최적의 운영 모델 설계, 상담 데이터 기반 패턴 분석을 통한 인사이트 도출, 효율적 상담 운영을 위한 교육·평가 시스템 구축, 그리고 삼성카드 대표전화 ARS 및 AI 상담사 개발·운영입니다(비즈니스피플 2025년 동일 직무 캐시 기준, 2026 상반기 공고도 동일 직무 라인).

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

이 다섯 항목을 풀어서 해석하면, 후보자에게 요구되는 멀티스킬은 운영기획(WFM과 KPI 설계), 데이터 분석(SQL과 통계), AICC PM(AI와 ARS), 교육·QA 체계 설계의 네 영역입니다. 신입에게 이 네 영역을 모두 완비하라는 의미는 아니지만, 적어도 네 영역의 언어를 알아듣고 그 가운데 하나 이상에서 자기 강점을 보여 줄 수 있어야 합니다.

회사가 운영기획 직무에 이렇게 다양한 영역을 묶어 둔 배경은 산업·회사 환경에서 자연스럽게 도출됩니다. 평이한 콜 자동화는 ARS와 AI 상담사가 가져가고, 사람 상담사는 복합 콜에 집중하며, 인력은 지속적으로 데이터 기반 운영으로 최적화하고, 교육과 QA 체계로 품질을 유지하는 일이 같은 직무의 다른 면들이기 때문입니다.

4-5. 변화선도를 운영기획 언어로 옮기는 법

SCCS가 마주한 변곡점은 AI 자동화, 감정노동 보호, 모회사 비용압박이 함께 작용하는 삼각 압력입니다. 이 압력을 변화선도와 인재제일이라는 핵심가치로 풀어낼 수 있는 후보자가 회사 입장에서 가장 자연스러운 인재상이 됩니다. 풀어 말하면, AI를 통해 평이하고 반복적인 콜은 자동화하되, 사람 상담사는 복합 민원·VOC·금융사기 대응 등 고부가 영역으로 옮겨 가게 하는 'AI-Human 하이브리드' 운영 설계자가 SCCS형 인재상의 가장 자연스러운 번역입니다.

이 번역이 중요한 이유는, 변화선도를 AI 도입 그 자체로만 등치시키면 노조가 우려하는 인력 감소 시나리오와 충돌하지만, AI를 통한 사람의 고부가화로 풀어내면 인재제일과 변화선도가 서로 강화하는 시너지를 만든다는 점입니다. 두 가치 사이의 긴장을 해소하는 방식으로 변화를 설계할 수 있는 사람이 회사가 찾는 후보자라고 볼 수 있습니다.

5장: 직무 분석

5-1. 직무의 핵심 역할 — 일·월·연 사이클로 본 업무 흐름

일별 사이클은 KPI 모니터링(서비스레벨·응답률·AHT·FCR·점유율), 이슈 콜 분석, 실시간 상담사 스케줄 점검, 호 폭주 및 이상치 알람 대응이 중심입니다. 운영기획자는 매일 아침 전일 KPI를 살피고, 당일 콜 패턴 예측치와 실제 인입의 갭을 모니터링하면서, 갭이 일정 임계치를 넘어서면 인트라데이 조정으로 인력 배치나 콜 라우팅을 손봅니다.

월과 주 단위 사이클은 WFM(Workforce Management) 사이클로, 호콜 수요 예측에서 시작해 인력 캐파 플랜, 시프트 스케줄, 중간 변경(인트라데이), 사후 분석으로 이어지며, 캠페인 실적·QA·교육 결과 리포트를 함께 작성합니다. WFM 사이클의 핵심은 예측 정확도와 스케줄 준수율, 그리고 잔여 시간 안에 캠페인 KPI를 채우는 일 사이의 균형을 잡는 것입니다.

분기와 연 단위 사이클은 연간 운영 전략 수립, 신규 채널·시스템(AICC PoC와 채택 인프라) 도입, 예산 기획, 모회사 마케팅·상품기획팀과의 캠페인 운영, 노조와 상담사 협의를 포함한 변화관리 어젠다 운영입니다. 분기 사이클이 의미가 큰 이유는, 모회사 삼성카드의 분기 실적과 IR 일정에 SCCS의 운영 어젠다가 정렬되기 때문입니다. 즉 자회사 운영기획자에게 분기는 자체 단위가 아니라 모회사와의 호흡 단위에 해당합니다.

5-2. 이해관계자 맵 — 내부 8개, 외부 8개의 입체 협업

내부 이해관계자는 다음과 같이 풀어 볼 수 있습니다. 모회사 삼성카드의 마케팅, 상품기획, 디지털혁신타임(AI·빅데이터·모니모·기술전략), 금융소비자보호총괄책임자(CCO) 산하 TM 점검 협의체가 첫 번째 그룹입니다. 두 번째 그룹은 SCCS 자체의 상담사, 팀장, QA, 교육, IT 조직입니다. 세 번째 그룹은 노조와 아우름협의회 같은 사원대표기구입니다. 운영기획자는 이 세 그룹을 동시에 다루면서, 의사결정의 흐름에 어느 그룹이 어느 단계에서 참여해야 하는지를 설계합니다.

외부 이해관계자는 AICC와 솔루션 벤더(브리지텍·삼성SDS·다이퀘스트), 외부 BPO 협력사 또는 파견업체, 한국컨택센터산업협회와 KMAC(KSQI/KS-CQI 평가기관), 금융감독원과 금융위원회, 여신금융협회, 안전보건공단과 서울시 감정노동종사자 권리보호센터 등 규제·지원 채널입니다. 외부 이해관계자의 특징은 시점과 권한이 회사 내부와 달리 비대칭적이라는 점입니다. 평가기관은 연 단위, 규제기관은 사고 단위로 움직이며, 벤더는 프로젝트 단위로 움직이기 때문에, 운영기획자는 각 외부 이해관계자의 시간 리듬에 맞춘 커뮤니케이션 설계 능력이 필요합니다.

5-3. 필요 역량 — Hard, Soft, Domain의 결합

Hard Skill로는 SQL, Excel(고급 함수·피벗·VBA), 통계 기초(Erlang C 콜 수요 산출, 시계열 예측), BI 도구(Tableau·Power BI), 컨택센터 솔루션 이해(IPCC·CTI·IVR·녹취·AICC), 그리고 KPI/SLA 설계가 핵심입니다. SQL은 상담 데이터 마트에서 콜 유형별 분포와 시간대별 패턴을 추출하는 데 쓰이고, Excel은 짧은 사이클의 캐파 플랜에 쓰이며, 통계 기초는 수요 예측과 인력 산출에 쓰입니다. BI 도구는 경영진과 모회사 보고용 대시보드 작성에 쓰이고, 컨택센터 솔루션 이해는 벤더와의 의사소통 기반이 되며, KPI/SLA 설계는 운영의 룰을 만드는 출발점입니다.

Soft Skill은 갈등 조정(노사와 현장-본사), 문서화와 보고서 작성, 현장 공감, 프로젝트 관리(PM)입니다. 갈등 조정은 노조와의 협의에서 가장 첨예하게 드러나고, 문서화는 분기·연 단위 모회사 보고에서 평가 기준이 되며, 현장 공감은 상담사 이직률과 스케줄 준수율을 좌우하고, PM은 AICC 도입 같은 분기 단위 프로젝트에서 결과를 만들어 내는 능력입니다.

Domain Knowledge는 카드 라이프사이클 이해(신청·발급·이용·연체·사고)와 함께 여신전문금융업법(가맹점수수료·우대수수료율·적격비용), 개인정보보호법(상담 녹취·마이데이터 데이터 흐름), 금융소비자보호법(불완전판매 방지·CCO 협의체), 산업안전보건법 제41조(감정노동자 보호) 4가지 법규에 대한 친숙도가 요구됩니다. 도메인 지식이 부족하면 KPI를 잘 설계해 놓고도 컴플라이언스 리스크에 회사를 노출시키는 일이 발생할 수 있어, 신입에게도 일정 수준 이상의 법규 이해가 필요합니다.

5-4. 핵심 KPI — 품질, 효율, 인력의 3원 균형

품질 KPI로는 응답률(Answer Rate, 80/20 룰 등 SLA), 평균응대시간(AHT), 1차해결률(FCR), CSAT, NPS가 자리합니다. 효율 KPI로는 비용효율(Cost per Contact), 점유율(Occupancy), 축약률(Shrinkage), 예측 정확도(Forecast Accuracy)가 있습니다. 인력 KPI로는 상담사 이직률(Attrition), 스케줄 준수율(Schedule Adherence), 결근율(Absenteeism)이 핵심입니다.

KPI 사이의 트레이드오프를 풀어 말하면 다음과 같습니다. AHT를 줄이면 1콜당 비용이 내려가지만, 상담사가 통화를 서둘러 끝내면 FCR이 떨어져 재인입콜이 늘어납니다. 재인입은 결국 전체 콜량과 비

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

용을 다시 끌어올리며, 그 사이에 CSAT까지 떨어뜨립니다. 점유율을 높이면 인력 효율은 좋아지지만, 일정 임계치를 넘어서면 상담사 번아웃이 빨라져 이직률이 오르고, 신규 채용·교육 비용이 늘어납니다. 즉 효율 KPI 하나만 보고 운영을 최적화하면 다른 KPI에서 보이지 않는 손실이 발생합니다.

McKinsey와 Aspect, CallCentreHelper 자료를 합쳐 보면, AHT 단독 최적화가 FCR을 훼손할 수 있으므로 AHT와 FCR과 CSAT을 묶어서 보는 것이 운영기획자의 정석입니다. 즉 KPI 트리에서 상위 KPI를 NPS나 고객가치로 두고, 하위 KPI인 AHT·FCR·점유율 등을 그 아래에서 균형 있게 가져가는 트리 구조 사고가 필요합니다.

5-5. 대표 업무 시나리오 — AICC 도입 PoC와 호 폭주 매뉴얼

첫 번째 시나리오는 AICC 도입 PoC입니다. 모회사 삼성카드의 1588-8700 대표전화 ARS에서 안내성 콜(잔액·결제일·해지·분실 등 14개 영역)에 대한 봇 자동화율을 현재 N%에서 N+15%p로 끌어올리는 PoC를 가정합니다. 운영기획자가 거치는 흐름은 이렇게 풀어 말할 수 있습니다. 먼저 봇 처리에 적합한 콜 유형을 음성 분석으로 추출하고, 다음으로 브리지텍이나 삼성SDS와 협의해 STT와 TTS 정확도 SLA를 정의하며, 그다음 상담사 직무 재설계(평이한 콜 비중을 줄이고 복합 민원과 VOC 비중을 늘리는 방향)를 진행하고, 노조와 변화관리 합의를 거친 다음, PoC 6주 동안 자동화율과 CSAT, 이탈률 KPI를 측정하며, 운영 전환 시 비용 절약액을 추정해 이사회에 보고하는 식입니다. 이 흐름에서 운영기획자가 가장 어려워하는 단계는 상담사 직무 재설계와 노조 합의 단계이며, 이 단계의 성패가 PoC 전체 성패를 좌우합니다.

두 번째 시나리오는 민생회복 소비쿠폰 같은 정책 이벤트로 인한 호 폭주 매뉴얼 수립입니다. 2025년 13.5조 원 규모의 소비쿠폰처럼 단기 정책 이벤트가 발생하면 짧은 기간에 인입콜이 30~50% 폭증하는 일이 반복됩니다. 운영기획자는 과거 동일 이벤트 데이터로 시간대별 콜 패턴을 시계열 모델링하고, 단기 인력과 연장근무, 콜백 큐, 디지털 ARS 우선 노출, 모니모 안내 배너를 패키징해 SLA 80/20을 방어하며, 사후 NPS와 약성 민원 비율을 모니터링해 다음 이벤트 대비 표준 매뉴얼화합니다. 이 시나리오의 핵심은 평소 사이클이 아니라 비정상 사이클에 대비한 매뉴얼이 사전에 어디까지 갖춰져 있느냐가 운영기획자의 진짜 실력이라는 점입니다.

세 번째로 풀어 둘 만한 시나리오는 카드사 가맹점 수수료 인하에 따른 비용 효율 개혁 어젠다입니다. 모회사가 가맹점 수수료 인하로 1분기 수수료 수익이 8% 줄었다는 소식을 받으면, SCCS 운영기획자는 분기 단위 비용 효율 KPI를 다시 점검하고, AICC 자동화율을 추가로 끌어올릴 영역, BPO 위탁 일부 검토 영역(자체 직접고용을 유지하는 모델 안에서 일부 비핵심 콜군에 한정), 그리고 셀프서비스 강화로 인입 자체를 줄일 영역을 분석합니다. 이 어젠다는 인력 정원과 처우에 영향을 주기 때문에 노조와 매우 신중한 협의를 거쳐야 합니다.

5-6. 26상 공고 기준 정량 자격과 직무 환경

2025년 동일 직무 공고 기준 자격은 졸업 또는 졸업 예정자, 영어회화 자격(OPIc IM 이상 또는 TOEIC Speaking Lv.6/130점 이상), 해외여행 결격사유 없음, 통계와 데이터분석 우대였으며, 26상도 동일 라인을 유지하는 것으로 확인됩니다. 근무지는 서울 구로 본사이며, 직군은 전사 지원·신입 정규 직·대졸 4년제 이상 모집입니다.

자격 요건을 풀어서 해석하면 영어 자격이 IM이나 LV.6 수준인 것은 글로벌 SCCS 운영보다는, 국제

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

카드 결제 분쟁이나 해외 카드사 협력 이슈, 글로벌 컨설팅 자료 학습 같은 영역에 영어가 일정 수준 필요하다는 의미로 보는 것이 자연스럽습니다. 통계와 데이터분석 우대는 앞서 언급한 데이터 기반 사고력 요건이 명문화된 형태이며, 신입에게도 SQL과 통계 기초가 채용 관문 단계에서 평가 대상이 될 수 있습니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. **McKinsey — The contact center crossroads: Finding the right mix of humans and AI** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-contact-center-crossroads-finding-the-right-mix-of-humans-and-ai>
2. **McKinsey — Gen AI in customer care: Early successes and challenges** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/gen-ai-in-customer-care-early-successes-and-challenges>
3. **McKinsey — The economic potential of generative AI: The next productivity frontier** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
4. **McKinsey — From promising to productive: Real results from gen AI in services** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/from-promising-to-productive-real-results-from-gen-ai-in-services>
5. **McKinsey — Gen AI in customer care: Using contact analytics to drive revenues** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-blog/gen-ai-in-customer-care-using-contact-analytics-to-drive-revenues>
6. **McKinsey — The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
7. **CX Today — What can AI & automation really do for your contact center in 2026?** — <https://www.cxtoday.com/ai-automation-in-cx/what-can-ai-automation-do-for-your-contact-center-in-2026/>
8. **CallCentreHelper — Which KPIs do I need for contact centre WFM?** — <https://www.callcentrehelper.com/kpis-need-contact-centre-wfm-147325.htm>
9. **Aspect — Performance management software drives workforce success** — <https://www.aspect.com/resources/performance-management-software-drives-workforce-success>
10. **프라임경제 — [심층분석] 2025년 컨택센터 10조6,026억원, AICC 확산 속 구조 변화** — https://m.newsprime.co.kr/section_view.html?no=727082

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

11. 프라임경제 — [심층분석] 컨택센터 9조8,811억원, 종사자 19만4,203명 'AICC 확산세' — https://m.newsprime.co.kr/section_view.html?no=681478
12. 프라임경제 — [심층분석] 구축업계 AICC 거품 걷어냈다 매출 3.5조원 시대 개막 — https://m.newsprime.co.kr/section_view.html?no=724727
13. 프라임경제 — 산업 뒤흔든 AICC 업무 효율·고객 편의성 모두 잡는다 — https://m.newsprime.co.kr/section_view.html?no=702642
14. 한국컨택센터산업협회(KCCA) — <http://www.contactcenter.or.kr/>
15. 매일일보 — [기획] 통신3사, 인공지능 컨택센터 시장 눈독 — <https://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=1075562>
16. 금융위원회 — 2025년 상반기 영세·중소가맹점 우대수수료를 인하 보도자료 — <https://www.fsc.go.kr/no010101/83999>
17. 서울파이낸스 — 가맹점수수료 인하에 카드사, 상반기 순익 전년比 18.3%↓ — <https://www.seoufn.com/news/articleView.html?idxno=605919>
18. 서울경제 — 가맹점수수료 인하 여파, 카드사 순익 9% 감소 — <https://www.sedaily.com/article/20021572>
19. 스마트에프엔 — 카드사 가맹점 수수료 5년 만에 감소 — <https://www.smartfn.co.kr/news/articleView.html?idxno=121601>
20. 중앙이코노미뉴스 — 2025년 카드업계 5대 뉴스: 수수료 인하·상생금융 — <https://www.joongangenews.com/news/articleView.html?idxno=480320>
21. 뉴시스 — 삼성카드 순이익 1위 굳히나, 신한카드 비용증가에 주춤 — https://www.newsis.com/view/NISX20251103_0003388421
22. 서울파이낸스 — 김이태號 삼성카드, 전 사업부문 고루 성장 순이익 1위 굳히기 — <https://www.seoufn.com/news/articleView.html?idxno=611622>
23. 한국경제 — 삼성카드 3분기 순이익 1,617억 — <https://www.hankyung.com/article/202510287058i>
24. 한국경제 — 삼성카드, AI로 부정 결제·피싱 방지, 수화 상담 도입(KCPI 우수) — <https://www.hankyung.com/article/2025111286651>
25. SRT타임스 — 카드업계 AI 도입 가속화 — <http://www.srtimes.kr/news/articleView.html?idxno=182494>
26. FETV — 삼성카드 디지털혁신, 황성원 부사장 핵심 키맨 — <https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=196904>
27. 브리지텍 IR — 삼성카드에 단계적이고 안정적인 AICC 서비스 제공 —

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

<https://www.bridgetec.co.kr/company/ir/read.jsp?no=58>

28. 아웃소싱타임스 — 90% 간접고용 논란, 콜센터 일자리가 사라진다(신장식 의원실 분석) —
<https://www.outsourcing.co.kr/news/articleView.html?idxno=201137>
29. 더퍼블릭 — 국민·수협·케이뱅크 100% 외주 인력, 카드사 89.6% 간접고용 —
<https://www.thepublic.kr/news/articleView.html?idxno=281632>
30. 비즈한국 — 삼성카드고객서비스, 업계 최초 별도 노조 설립한 까닭 —
<https://www.bizhankook.com/bk/article/22969>
31. 로리더 — 삼성카드고객서비스노조 'AI 상담, 고객 불편·상담사 업무 과중' —
<http://www.lawleader.co.kr/news/articleView.html?idxno=13938>
32. 삼성카드고객서비스 공식 회사소개 (Business) —
<https://www.samsungcardcustomerservice.com/companyintro/samsungcardcs.do>
33. 삼성카드고객서비스 채용공고 게시판 —
<https://www.samsungcardcustomerservice.com/recruit/list.do>
34. 자소설닷컴 — 삼성카드고객서비스 26상 채용공고(인사·상담운영기획) —
<https://jaseol.com/recruit/103890>
35. 비즈니스피플 — 상담운영기획 담당자 채용 상세(직무·자격 요건 동일 라인) —
<https://www.bzpp.co.kr/biz/businessDetailView/BR250512A00336>
36. 인크루트 — 2025년 삼성카드고객서비스 채용 기업정보(매출·인원·평균연봉) —
<https://www.incruit.com/company/102984664/>
37. 잡코리아 — 삼성카드고객서비스(주) 2024 기업정보(NICE 매출·자산) —
<https://www.jobkorea.co.kr/company/1544776>
38. 삼성전자 — 핵심가치·경영원칙(삼성그룹 5대 핵심가치) —
<https://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/vision/philosophy/business-principles>
39. 서울노동권익센터 — 감정노동자 보호법(산안법 41조) 안내 —
https://www.seoulabor.or.kr/portal/cnts/selectContents.do?cntnts_id=A1000091
40. 한국일보 — 역할 못하는 감정노동자 보호법(인권위 2021 데이터) —
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2022101812570003992>
41. CEOSCOREDAILY — 카드업계 신사업으로 AI·빅데이터, 5년간 27개 추가 —
<https://m.ceoscoredaily.com/page/view/2024080214285337231>
42. DealSite경제TV — 카드사, 미래 먹거리 데이터 사업 전쟁(데이터전문기관) —
<https://dealsitetv.com/articles/90549>

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-상담운영기획

- 43. **트랜스코스모스코리아 공식 사이트** — <https://www.trans-cosmos.co.kr/ko/main>
- 44. **효성ITX 사람인 기업정보 / 한국씨티은행 콜센터 인프라 구축** —
https://www.saramin.co.kr/zf_user/company-info/view/csn/YlpXa2tiZUVodEFybFJuT0E0cDRnZz09
- 45. **삼성카드 회사소개(Vision·인재상·5대 핵심가치)** —
<https://www.samsungcard.com/company/main/UHPPCI0198M0.jsp>