

성과연동 인센티브 설계가 자동차 서비스센터 성과에 미치는 효과

진범수¹⁾ · 이흥식^{*2)}충부대학교 미래자동차융합공학과¹⁾ · 중부대학교 스마트모빌리티공학과^{*2)}

Effects of Performance-Based Incentive Structures on Automotive Service Center Performance

Bum-Soo Jin¹⁾ · Heung-Shik Lee^{*2)}¹⁾Department of Future Vehicle Convergence Engineering, Joongbu University, Gyeonggi 10279, Korea²⁾Department of Smart Mobility Engineering, Joongbu University, Gyeonggi 10279, Korea

(Received 26 February 2026 / Revised 23 March 2026 / Accepted 3 April 2026)

Abstract : This study assesses how effective Ford's Variable Marketing (VM) incentive program is in boosting the profitability of automotive service centers during the first quarter of 2025. The Collision Large Repair Support Program generated total parts sales of 891.9 million KRW by drawing in high-value accident repair demand. The OneCX-based general repair incentive program operated in parallel and combined Customer Experience Index (CEI) indicators (Brand NPS and FRFT) with revenue growth metrics, resulting in a 102.5 % year-over-year increase in overall sales. Enhanced Service Advisor (SA) capabilities in customer interaction and parts recommendation were crucial in sustaining performance in a declining vehicle market, where 5-year and 10-year UIO fell by 6.9 % and 2.7 %, respectively. The findings indicate that integrating performance-linked incentive design with service quality indicators can effectively raise both financial outcomes and customer satisfaction. This study provides practical insights that support the development of sustainable, performance-driven operational models in automotive service centers.

Key words : Parts sales(부품 판매), Technician efficiency(테크니션 효율), KPI(Key Performance Indicator), CEI(고객 경험 지수), VM(Variable Marketing, 변동 인센티브 마케팅)

Nomenclature

VM	: variable marketing
UIO	: units in operation
KPI	: key performance indicator
PL	: parts-to-labor ratio
CEI	: customer experience index (OneCX)
NPS	: net promoter score
FRFT	: fixed right first time
RO	: repair order

1. 서론

21세기 자동차 산업은 전동화, 자율주행, 커넥티비티 기술 발전과 함께 고객 중심 서비스 요구가 급격히 확대

되고 있다. 이에 따라 자동차 정비 서비스 산업은 단순 수리에서 고객 경험 기반의 통합 관리 체계로 전환되고 있다. 특히 정비 서비스는 완성차 제조사와 딜러사의 수익 구조에서 핵심 후방 산업으로 자리매김하며 전략적 접근의 중요성이 부각되고 있다.

서비스센터의 매출 구조는 공임과 부품으로 구성되며, 일반적으로 공임 40 %, 부품 60 %의 비율을 보인다. 공임은 테크니션의 작업 효율성과 직결되고, 부품은 제안력과 재고 운영 역량에 따라 수익성에 큰 영향을 미친다. 이는 서비스센터 수익성이 단순 기술 제공을 넘어 운영 체계와 KPI 관리에 의해 결정됨을 시사한다.

그러나 국내 서비스센터 대부분은 작업 효율(Efficiency), 가동률(Utilization), 생산성(Productivity) 등 핵심

*Corresponding author, E-mail: jsheung@joongbu.ac.krThis is an Open-Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium provided the original work is properly cited.

지표 기반의 경영 관리가 미흡하다. 고객 응대 및 정비 제안 역량 부족, 부품 매출 기회 미활용은 수익성 저하로 이어지며, 서비스센터는 재방문을 감소, 이직률 증가, 서비스 품질 저하 등 복합적 문제에 직면하고 있다.

이에 따라 본 연구는 다음과 같은 연구 질문을 설정하였다.

첫째, 성과연동형 인센티브 설계는 자동차 서비스센터의 부품 매출 및 운영 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 고객 경험 지표(CEI)와 매출 기반 KPI를 결합한 인센티브 구조는 서비스 품질 및 성과 개선에 유의미한 효과를 가지는가?

셋째, 인센티브 효과는 서비스센터별 운영 조건 및 실적 수준에 따라 차이를 보이는가?

이를 검증하기 위해 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1: 성과연동형 인센티브는 서비스센터의 부품 매출 증가에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 2: 고객 경험 지표(CEI)와 연계된 인센티브는 서비스 품질 및 고객 만족도 향상에 기여한다.

가설 3: 인센티브 효과는 서비스센터의 운영 규모 및 실적 수준에 따라 차이를 보인다.

본 연구는 2025년 1분기 동안 Ford Sales Service Korea에서 운영된 Variable Marketing(VM) 인센티브 프로그램의 효과를 분석하기 위한 실증 연구이다. 연구 설계는 프로그램 적용 전후 성과 변화를 비교하는 방식으로 구성되었으며, 매출 및 고객 경험 지표를 중심으로 분석을 수행하였다. 데이터는 Ford Customer Service Division(FCSD)에서 관리하는 내부 운영 보고서 및 딜러 실적 데이터를 활용하였으며(Internal data source), 프로그램 운영 기간 동안 집계된 데이터를 기반으로 분석하였다.

분석 대상은 전국 Ford 공식 서비스센터 중 프로그램 참여 기준을 충족한 총 30개 서비스센터이다. 이 중 Collision Large Repair Support Program은 판금·도장(Body paint) 수리가 가능한 12개 서비스센터를 대상으로 운영되었으며, Service Advisor 인센티브 프로그램은 전체 30개 서비스센터를 대상으로 적용되었다.

변주정의는 다음과 같다

- ① 부품 매출(Parts revenue)
- ② 공임 매출(Labor revenue)
- ③ 인센티브 지급액(Incentive cost)
- ④ 고객 경험 지수(CEI: NPS, FRFT)
- ⑤ 매출 성장률(YoY growth rate)

각 변수는 서비스센터의 수익성 및 운영 성과를 평가하기 위한 핵심 지표로 활용되었다.

본 연구는 통계적 인과관계 검증보다는 실제 운영 데이터를 기반으로 한 실증적 사례 분석(Empirical case study) 방법을 적용하였다. 분석은 2024년 1분기 대비 2025년 1분기 실적을 비교하는 방식으로 수행되었으며, 프로그램 적용에 따른 성과 변화를 중심으로 검토하였다. 또한 딜러 간 수리 건수 및 실적 차이에 따른 비교 왜곡을 최소화하기 위해 건당 평균 기준의 보조 분석을 수행하였다. 구체적으로, Collision Large Repair Support Program에는 건당 부품 매출을 추가 반영하였으며, Service Advisor 인센티브 프로그램에는 서비스 어드바이저별 매출 자료를 추가하여 분석에 활용하였다.

본 연구는 인센티브 제공 자체가 성과를 창출한다는 전제에서 출발하기보다, 인센티브가 어떠한 성과 지표(KPI) 및 운영 조건과 결합될 때 실질적인 매출 증대와 효율 개선으로 이어지는지에 대한 가설을 설정하고, 이를 현장 데이터를 통해 검증하는 방식으로 연구를 수행하였다. 이를 통해 성과 연동형 인센티브의 설계 방식과 적용 메커니즘이 서비스센터의 수익 구조에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다.

아울러 향후 연구 과제로는 테크니션 성과 개선을 위한 교육 및 인사 전략, 서비스센터 운영 효율화 방안, 고객 만족도 및 재방문을 제고 전략 등 인센티브 효과를 확장·지속시키기 위한 요소들을 포함한 종합적 분석이 제시될 예정이다.

본 연구는 서비스센터 현장 실무와 제조사의 마케팅 보상 전략 간의 연결 구조를 실증적으로 규명함으로써, 자동차 정비 서비스 산업 전반에 적용 가능한 성과 기반 운영 모델과 정책적·실무적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 정비 산업의 고도화와 패러다임 전환

자동차 정비 산업의 구조와 변화 자동차 정비 산업은 단순한 차량 수리에서 고부가가치 서비스로 전환 중이다. 이는 전기차, 자율주행차, 친환경 정책 강화, 디지털 진단 기술 도입 등 다양한 외부요인이 결합된 결과이다. 고객은 단순 정비보다는 신뢰 기반의 지속적인 차량 관리 서비스를 요구하고 있으며, 정비업체는 수리와 예방 정비, 고객 응대, 데이터 기반 관리 역량까지 요구받고 있다.

특히 OEM(Original Equipment Manufacturer)과의 긴밀한 협력, 기술 인증 시스템, IT 시스템과의 통합은 정비 산업 구조를 보다 정밀하고 다층적으로 변화시키고 있다.

2.2 공임 및 부품 매출 구조

2.2.1 공임 산정 기준

공임의 정의 및 가격 책정 원리 공임(Labor cost)은 서비스센터의 직접적 수익을 의미하며, 테크니션이 고객 차량 정비에 투입한 시간에 따라 산정된다. 대부분 제조사가 제시하는 표준작업시간(Labor time guide)과 시간당 공임단가(Labor rate)를 곱하여 계산하며, 실제 현장에서는 고객 응대 및 대기 시간, 작업 난이도 등 다양한 요인을 반영해 조정되기도 한다.

① 공임 가격 책정 공식:

$$\text{공임 가격} = \text{표준 작업 시간} \times \text{시간당 공임 단가}$$

2.2.2 부품 매출과 PL 지표

부품 매출 구조와 PL 개념 부품 매출은 전체 서비스 수익의 절반 이상을 차지하는 주요 요소이다. 소모품 교환, 사고 수리, 예방 정비 등 대부분의 서비스 항목은 부품 사용을 전제로 하며, 재고관리와 마진율 확보가 핵심이다. PL(Parts-to-Labor ratio)은 공임 매출 대비 부품 매출의 비율을 나타내며, 부품 판매 전략 수립에 필수적인 지표이다.

① PL 비율 계산식: $PL(\%) = \text{부품 매출} / \text{공임 매출} \times 100$

2.3 서비스센터 수익성 및 운영 지표

2.3.1 정비 회계 지표와 수익성 분석

정비 서비스 회계 지표 분석 서비스센터의 수익성을 판단하는 다양한 회계 지표들이 존재하며, 대표적으로 Table 1과 같다.

각각의 지표는 서비스센터의 운영 특성, 브랜드 정책, 기술자 숙련도, 고객 기반 구성 등에 따라 다르게 나타난다. KPI의 복합 분석을 통해 수익성 저해 요인을 파악하고 개선 전략을 도출할 수 있다.

Table 1 Definition of key accounting indicators

Indicator	Formula
Labor sales ratio	$(\text{Labor revenue} / \text{Total revenue}) \times 100$
Parts sales ratio	$(\text{Parts revenue} / \text{Total revenue}) \times 100$
Gross profit margin	$(\text{Gross profit} / \text{Total revenue}) \times 100$

2.3.2 선행연구 분석과 실무적 시사점

선행연구 고찰 및 시사점 국내외 연구에서는 서비스센터의 수익성 확보와 운영 효율성 제고를 위한 다양한 접근이 시도되었다. 예를 들어, 독일의 ADAC는 기술자

당 생산성과 공임 회수율을 핵심 KPI로 설정하고, 이에 따른 보상체계를 제안하였다. 일본의 도요타는 고객 대기시간 감소를 위한 예약 기반 운영과 프로세스 재설계를 강조하였다. 국내에서는 일부 대형 정비 프랜차이즈가 KPI 기반 경영관리 체계를 도입하고 있으나, 중소형 독립 서비스센터는 여전히 경험 위주의 운영이 많다.

본 연구는 기존의 정량적 KPI 분석을 기반으로 공임, 부품, 테크니션 효율성을 통합적으로 분석하고자 하며, 실증 사례와 정량 시뮬레이션을 통해 실무 적용 가능성을 높이하고자 한다.

기존 선행연구를 종합하면, 자동차 서비스센터의 운영 성과는 KPI 기반 관리 체계, 고객 만족도, 그리고 보상 구조 간의 상호작용에 의해 결정되는 것으로 나타난다. Sabbagha 등⁴⁶⁾은 품질경영시스템(QMS)과 KPI 기반 관리가 서비스 운영 효율성과 수익성에 중요한 영향을 미친다고 분석하였으며, Nasir 등¹³⁾은 애프터 세일즈 서비스 품질, 고객 만족, 재구매 의도 간의 유기적 관계를 실증적으로 제시하였다.

또한 기존 연구들은 주로 서비스 품질, 고객 만족, 또는 개별 KPI의 영향에 초점을 맞추고 있으나, 성과연동 인센티브 설계와 KPI를 통합적으로 분석한 연구는 상대적으로 제한적이다. 특히 실제 서비스센터 운영 데이터를 기반으로 인센티브 구조와 성과 간의 관계를 실증적으로 분석한 연구는 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 KPI 기반 운영 체계와 성과연동 인센티브 설계를 통합적으로 고려하고, 실제 현장 데이터를 활용하여 서비스센터의 매출 및 운영 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다는 점에서 기존 연구와 차별성을 가진다.

2.3.3 공임 매출 구성과 수익성

공임 매출의 구성 및 수익 영향 요인 공임 매출은 자동차 정비 서비스센터의 핵심 수익원이다. 이 매출은 테크니션이 투입한 작업 시간에 기반하며, ‘표준 작업 시간’과 ‘공임 단가’의 곱으로 산출된다. 주요 영향 요인으로는 차량 브랜드, 정비 난이도, 지역 경제력, 테크니션 숙련도, 고객군 구성 등이 있다. 고급 브랜드와 전문 기술을 요하는 정비일수록 공임 단가가 상승하며, 고객의 신뢰도 확보가 매출에 중요한 영향을 미친다.

2.4 서비스센터 운영 전략

2.4.1 공임 수익 향상 전략

공임 수익 개선 전략 공임 수익을 높이기 위한 전략은 구조적 접근이 필요하다.

1) 고부가 복합 정비 제안: 고객이 한 번의 방문으로 여러 항목을 점검·정비할 수 있도록 복합 정비 패키지를 구성해 단일 공임 대비 수익 극대화.

2) 작업 효율(Efficiency) 제고: 실제 청구된 공임이 제조사 기준 대비 얼마나 회수되었는지를 측정하며, 정비 작업의 명확한 기록과 실시간 입력 시스템이 필수.

3) KPI 연동 보상제: Utilization, Efficiency, Productivity와 연계된 테크니션 인센티브 제공으로 자발적 성과 유도.

4) 예약 기반 운영 강화: 비예약 입고 감소, Idle time 최소화, 처리 건수 예측으로 운영 효율화.

2.4.2 부품 판매 수익 구조와 향상 방안

부품은 공임보다 마진이 높은 경우가 많으며, 정비 과정에서 설명력과 제안 역량이 매출 증대에 핵심적으로 작용한다. 부품 수익 향상을 위한 주요 전략은 다음과 같다.

1) 정비사-어드바이저 협업 강화: 테크니션이 진단한 부품의 필요성을 서비스 어드바이저가 고객에게 설득력 있게 설명함으로써 부품 교체 수용률을 높일 수 있다.

2) 고마진 부품의 전략적 제안: 순정부품, 대체품, 리퍼 제품을 비교 설명한 후, 고마진 부품을 권장할 경우 고객의 수용 가능성이 증가한다.

3) 부품 패키지 구성: 회전율이 낮은 재고 부품을 수요가 높은 품목과 결합하여 패키지화함으로써 재고 회전율을 개선할 수 있다.

4) 부품 제안의 시각화: 진단기 로그나 파손 이미지 등 시각적 자료를 활용해 고객의 신뢰를 확보하고 구매 전환율을 높인다.

2.4.3 테크니션 업무 효율 향상을 위한 전략

현대 자동차 산업의 기술 진화는 정비 테크니션의 역할을 단순 정비 수행자에서 고도화된 기술 역량과 고객 응대 능력을 겸비한 핵심 전문가로 재정의하고 있다. 전기차, 자율주행차, OTA 기술의 보편화는 고전압 시스템, 전자제어 진단, 소프트웨어 기반 정비 능력을 필수 요건으로 만들고 있으며, 고객 신뢰를 기반으로 한 서비스 품질 제고와 서비스 어드바이저와의 유기적 협업 역시 중요성이 증가하고 있다. 테크니션의 성과는 정량적 KPI를 중심으로 평가된다.

1) Utilization (가동률)

정의: 테크니션의 근무 시간 중 실제 작업에 투입된 비율

Table 2 Definition of key performance indicators

Indicator	Definition
Utilization	The proportion of time technicians are actively engaged in work
Efficiency	The ratio of billable hours to actual working hours of technicians
Productivity	The ratio of billable hours to total available working hours of technicians

$$\text{Utilization}(\%) = \left(\frac{\text{작업 시간}}{\text{총 근무 시간}} \right) \times 100$$

2) Efficiency (작업 효율)

정의: 테크니션의 실제 작업 시간 대비 고객에게 청구 가능한 시간의 비율

$$\text{Efficiency}(\%) = \left(\frac{\text{청구 시간}}{\text{작업 시간}} \right) \times 100$$

3) Productivity (생산성)

정의: 테크니션의 출근 시간 대비 고객 청구 가능 시간의 비율, 전반적인 시간 대비 수익 창출 능력

$$\text{Productivity}(\%) = \left(\frac{\text{청구 시간}}{\text{총 근무 시간}} \right) \times 100$$

세 지표는 테크니션의 시간 활용과 성과를 정량적으로 평가하는 핵심 도구로, 가동률은 근무 시간 중 실제 작업에 투입된 비율을, 작업 효율은 작업 시간 대비 고객에게 청구 가능한 시간의 비율을, 생산성은 청구 기준으로 측정된 전체 근무 성과를 의미한다. 이들은 서비스센터의 운영 성과를 진단하고, 인사 평가 및 보상 체계에 직접 연계되는 관리 지표로 활용된다.

KPI 향상을 위해서는 작업 난이도 기반의 업무 분배, 실시간 작업 추적 시스템 도입, 예약 기반 운영 강화와 함께, 정비 공정에서 발생하는 병목 구간을 사전에 제거하여 전체 프로세스를 최적화할 필요가 있다. 더불어 정기적인 성과 피드백 공유 문화, 기술 인증 제도, 해외 연수 기회, 인센티브와 연계된 경력 트랙 제공 등 다층적인 인사 전략이 병행되어야 테크니션의 업무 몰입도와 장기적 조직 성과를 함께 제고할 수 있다.

2.4.4 서비스센터의 운영 효율성 전략

서비스센터 운영 전략에 관한 최신 연구에 따르면, KPI 기반의 정량적 관리체계 구축과 고객 중심의 운영 혁신은 서비스센터의 수익성과 효율성 향상에 핵심적 역할을 한다. Sabbagha 등⁴⁶⁾의 문헌 연구는 자동차 애프터세일즈 서비스에서 품질경영시스템(QMS)과 핵심성과 지표(KPI)가 정비 서비스센터의 운영 효율성과 수익성에 밀접한 영향을 미친다고 분석하였다. 특히 경쟁력 강화를 위해서는 정기적 성과 측정, 정비 기술자의 KPI 기반 평가, 고객 응대 품질 향상이 병행되어야 하며, 이를 위한 IT 기반 실시간 관리 시스템과 표준화된 업무 프로세스 도입이 필수적으로 제안되었다.

이러한 운영 전략은 본 연구에서 제안하는 테크니션 중심의 성과 관리 체계 및 교육·인센티브 연계 전략과 방향을 같이한다. 정비 서비스의 운영 효율을 높이기 위해서는 단순 작업 배분 최적화와 KPI 분석을 넘어, 전체 운영 프로세스를 기술 기반으로 통합 관리하고, 성과에 따른 명확한 보상 체계와 경력 경로를 설계하는 것이 중요하다.

2.5 고객 만족도 및 재방문을 제고 전략

자동차 정비 서비스 산업에서 고객 만족도는 단순한 서비스 품질을 넘어, 서비스센터의 지속 가능한 성장과 수익성 확보에 핵심적인 요소로 작용한다. 고객 만족은 재방문 의도와 구전 효과(Word of mouth)로 이어지며, 이는 장기적으로 브랜드 신뢰도와 매출 안정성 강화에 중요한 영향을 미친다.

Nasir 등³⁾의 연구에 따르면, 애프터세일즈 서비스 품질, 고객 만족, 충성도, 재구매 의도 간에는 상승 작용이 존재하며, 이들 요소는 구전 행동에도 긍정적인 파급효과를 미친다.

특히 서비스 품질이 고객의 기대치를 초과하는 경우, 재방문율과 지인 추천 비율 모두 유의미하게 증가하는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과는 정비 서비스센터 운영에 다양한 시사점을 제공한다. 고객 응대 프로세스의 표준화와 서비스 어드바이저(SA)의 설명 역량 강화는 고객 신뢰 형성에 중요한 역할을 하며, 정비 이력의 전산화와 진단기 로그, 부품 손상 이미지 등 시각 자료 제공은 서비스의 투명성을 높이고 부품 교체에 대한 고객의 수용률을 향상시키는 데 기여한다. 또한, 서비스 이후 설문조사와 온라인 리뷰 분석을 통해 고객의 피드백을 실시간으로 반영하고, 불만 사항에 신속히 대응하는 체계를 갖추는 것은 고객 만족도를 유지하고 개선하는 데 필수적이다.

결과적으로, 고객 만족과 재방문 의도는 단기적 프로모션보다 신뢰 기반의 장기적인 서비스 경험을 통해 형성되며, 이는 KPI 기반의 체계적인 운영과 지속적인 품질 개선 활동이 병행될 때 가장 효과적으로 실현될 수 있다.

3. 본 론

3.1 Variable Marketing(VM) 인센티브 프로그램의 효과 실증 분석

본 연구는 2025년 1분기 동안 Ford Sales Service Korea에서 운영된 Variable Marketing(VM) 인센티브 프로그램의 실제 운영 데이터를 기반으로 수행되었다. 분석에 사용된 데이터는 Ford Customer Service Division(FCSO)에서 관리하는 내부 운영 보고서 및 딜러 실적 데이터(Internal Data Source)를 활용하였다.

분석 대상은 전국 Ford 공식 서비스센터 중 프로그램 참여 기준을 충족한 총 30개 서비스센터이며, 이 중 Collision Large Repair Support Program은 판금·도장(BP: Body & Paint) 수리가 가능한 12개 서비스센터를 대상으로 운영되었고, Service Advisor 인센티브 프로그램은 전체 30개 서비스센터를 대상으로 적용되었다.

1) 수집된 데이터는 다음과 같은 항목으로 구성된다.

- ① 부품 매출 (Parts revenue)
- ② 공임 매출 (Labor revenue)
- ③ 인센티브 지급액 (Incentive cost)
- ④ 고객 경험 지수 (CEI: NPS, FRFT)
- ⑤ 매출 성장률 (YoY growth rate)

데이터는 2024년 1분기와 2025년 1분기의 실적을 비교 분석하는 방식으로 구성되었으며, 프로그램 적용 전후 성과 변화를 중심으로 효과를 검증하였다.

본 연구는 통계적 인과관계 분석보다는 실제 현장 운영 데이터를 기반으로 한 사례 분석(Empirical case study) 접근을 채택하였다.

Variable Marketing(VM) 인센티브 프로그램은 자동차 정비 서비스 부문의 실적 향상을 직접적으로 유도하기 위해 설계된 성과 연동형 보상 제도이다. 본 프로그램은 서비스 어드바이저(Service Advisor, SA) 및 테크니션 등 현장 인력을 대상으로 명확한 KPI 기준을 적용한 인센티브를 제공함으로써, 공임 및 부품 매출 증대뿐 만 아니라 고객 응대 품질과 서비스 성과 개선에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 목표로 한다.

2025년 1분기 동안 운영된 VM 프로그램 중 Collision Large Repair Support Program은 포드 공식 딜러 중 판금·도장(BP: Body & Paint) 수리가 가능한 12개 서비스센터를 대상으로 시행되었다. 본 프로그램은 고객 사고 수리

고객을 대상으로 부품 비용의 일부를 지원하는 구조로 설계되었으며, 수익성이 높은 대형 사고 수리 수요를 유치하는 데 중점을 두었다. 그 결과, 총 43건의 대형 사고 수리가 유입되었고, 약 891.9백만 원의 부품 매출을 달성하는 가시적인 성과를 나타냈다. 이 과정에서 Ford는 총 66.9백만 원의 인센티브를 딜러사에 분담함으로써, 고부가가치 정비 수요 유입을 전략적으로 지원하였다.

한편, Incentive for Service Advisors 프로그램은 포드 전국 30개 서비스센터를 대상으로 운영되었으며, 서비스 어드바이저의 매출 제안 역량과 고객 만족도 제고를 동시에 유도하는 구조를 채택하였다. 본 프로그램은 매출 성장률과 고객 경험 지표를 동시에 충족해야 인센티브가 지급되는 방식으로 설계되었으며, 단순 매출 확대를 넘어 서비스 품질 중심의 성과 관리를 강조하였다. 그 결과, 주요 서비스센터의 부품 매출은 전년 동기 대비 102.5 % 이상의 증가율을 기록하였으며, 이는 SA 중심의 성과 연동 인센티브 설계가 현장 영업 성과 개선에 실질적으로 기여했음을 보여준다.

3.2.1 Collision Large Repair Support Program의 딜러사별 부품 매출 성과 분석

2025년 1분기 동안 시행된 Collision Large Repair Support Program은 판금·도장(BP: Body & Paint) 수리가 가능한 12개 서비스센터가 참여하였으며, 대형 사고차 수리를 통해 높은 수준의 부품 매출 실적을 기록하였다. 고객에게 일정 금액 이상의 부품 할인(D/C)을 제공하고, 그 일부를 제조사(Ford)가 인센티브로 분담함으로써, 수익성 높은 정비 수요 유입을 유도하는 전략적 프로그램이다.

1) S 딜러

S 딜러는 총 22건의 사고 수리 건을 처리하며, 프로그램 참여 딜러 중 가장 높은 실적을 기록하였다. 총 부품 매출은 약 475.48백만 원으로 전체 딜러 매출의 약 53 %를 차지하였으며, 고객에게 제공된 할인 금액은 100.8백만 원, Ford로부터 분담 받은 인센티브는 42.05백만 원에 달했다. Ford 전체 분담금의 약 63 %를 수령한 것으로, 본 프로그램의 가장 큰 수혜자로 평가된다. 이는 S 딜러의 대형 사고 차 수리 유치 능력과 프로그램 운영 역량이 뛰어났음을 시사한다.

2) P 딜러

P 딜러는 총 10건의 수리 건을 통해 254.95백만 원의 부품 매출을 기록하였으며, 고객 제공 할인은 34.88백만 원, Ford 분담 인센티브는 17.44백만 원이었다. 건당 평균 매출이 비교적 높게 나타나, 중대형 사고 차 수리 중심의 전

략이 일정 수준 작동한 것으로 판단된다. 전체 실적에서 안정적인 기여를 보인 사례로 평가된다.

3) TP 딜러

TP 딜러는 3건의 수리 건을 통해 52.45백만 원의 부품 매출을 기록하였다. 고객 할인액과 Ford 인센티브는 각각 5.37백만 원, 2.69백만 원 수준으로, 전체 실적 대비 상대적으로 낮은 수치를 보였다. 수리 건수 자체가 적어 프로그램 효과를 체계적으로 누리기엔 제한이 있었던 것으로 보이며, 향후 수요 유치 전략의 개선이 필요하다.

4) L 딜러

L 딜러는 총 8건의 사고 수리를 통해 108.99백만 원의 부품 매출을 달성하였다. 고객에게 제공된 할인액은 9.52백만 원, Ford 인센티브는 4.76백만 원이었다. 비교적 적은 수리 건수 대비 양호한 매출 실적을 나타냈으며, 건당 평균 수익성과 지원금 수준이 균형 있게 운영된 사례로 분석된다.

Table 3은 Collision Large Repair Support Program에 참여한 딜러 별 판금 도장 서비스센터 숫자, 수리 건수, 부품 매출, 건당 매출, 제조사 인센티브 규모를 나타낸다. 본 표를 통해 딜러 별 성과 차이와 인센티브 지원 효과를 비교할 수 있으며, 특히 수리 건수에 따른 매출 기여도의 차이를 확인할 수 있다.

딜러 전체 실적을 평균으로 환산할 경우, 건당 부품 매출은 약 20.74백만 원, Ford의 건당 인센티브 지원액은 약 1.56백만 원으로 나타났다. 이러한 수치는 대형 사고 차 수리를 유치함으로써 고부가가치 부품 매출 가능성을 실증적으로 보여준다.

특히 S 딜러는 총 22건의 사고 수리를 통해 전체 Ford 인센티브의 약 63 %를 수령하며, 본 프로그램의 최대 수혜자이자 고부가가치 정비 수요에 대한 대응 역량이 우수한 딜러로 평가되었다. Collision 프로그램은 단순한 부품 매출 확대를 넘어, 수익성이 높은 대형 사고 수리 수요

Table 3 Program result of Collision Large Repair Support Program

Dealer	No. of BP centers	No. of cases	Parts revenue (Mil. KRW)	Parts revenue per case (Mil. KRW)	Ford support (Mil. KRW)
S	5	22	475.48	21.61	42.05
P	5	10	254.95	25.50	17.44
TP	1	3	52.45	17.48	2.69
L	1	8	108.99	13.62	4.76
TTL	12	43	891.87	20.74	66.93

를 서비스센터로 유도하고, 할인 및 제조사 보상을 통해 고객 만족도를 제고함으로써 재방문 유도와 브랜드 충성도 강화에도 기여하는 긍정적인 효과를 기대할 수 있다.

결론적으로, 본 VM 프로그램은 딜러의 고액 수리 차량 유입 확대, 부품 매출 증대, 브랜드 가치 제고라는 세 가지 전략적 목표를 동시에 달성하는 수익성 강화 방안으로 기능하였다. 향후에도 이와 유사한 구조의 타겟 마케팅 프로그램 확대는 정비 서비스 부문의 실질적인 수익 개선에 유효한 전략이 될 수 있을 것이다.

3.2.2 성과연동 인센티브(SA) 효과 실증 분석

2025년 1분기 동안 시행된 OneCX 기반 일반수리 VM 인센티브 프로그램은 SA(서비스 어드바이저)의 고객 응대 품질 향상과 부품 판매 제안 역량 강화를 목적으로 설계되었다. 본 프로그램은 Brand NPS(Net Promoter Score) 및 FRFT(Fixed Right First Time) 등 CEI(Customer Experience Index) 지표를 충족하고, 일정 수준 이상의 부품 매출 성장률을 달성한 서비스센터에 인센티브를 차등 지급하는 구조로 운영되었다.

Table 4는 Service Advisor 인센티브 프로그램의 지급 기준을 나타낸 것으로, CEI 지표(NPS, FRFT)와 부품 매출 성장률을 기준으로 인센티브가 차등 지급되는 구조를 보여준다. 이를 통해 성과연동 인센티브가 매출과 서비스 품질을 동시에 반영하도록 설계되었음을 확인할 수 있다.

Table 5는 주요 딜러 별 프로그램 적용 결과를 나타낸 것으로, 매출 성장률과 인센티브 지급 여부 간의 관계를 보여준다. 특히 CEI 지표 충족 여부에 따라 인센티브 지급 결과가 달라지는 구조를 확인할 수 있다.

Table 6은 딜러 별 Service Advisor 인센티브 프로그램 적용 결과를 나타낸 것으로, 센터 수, 서비스 어드바이저 수, 수리 건수(RO), RO당 매출(Revenue per RO) 및 매출 성장률을 기준으로 딜러 별 운영 성과를 비교할 수 있다. 본 표를 통해 서비스 어드바이저 인력 규모와 RO 처리량이 매출 성과에 미치는 영향을 확인할 수 있으며, 특히 RO당 매출과 성장률 간의 관계를 통해 인센티브 프로그램

Table 4 Service Advisor Incentive Plan

CEI index	Parts revenue	Incentive (USD / KRW)	Incentive rate
Brand NPS, FRFT (60.4/93.0)	105 % above	\$800 (~1.04 Mil. KRW)	Ford: Dealer (50: 50)
	101~105 %	\$700 (~0.91 Mil. KRW)	
	100 %	\$500 (~0.65 Mil. KRW)	

램의 효과를 종합적으로 평가할 수 있다.

인센티브 지급 기준은 부품 매출 증가율이 105 % 이상일 경우 1.04백만 원, 101~105 %는 0.91백만 원, 전년 수준 유지 시 0.65백만 원으로 설정되었으며, 지급 금액은 제조사와 딜러가 50:50으로 분담하였다. 단, NPS 또는 FRFT 지표 중 하나 이상을 달성해야 인센티브 지급이 확정된다.

프로그램 운영 결과, 4개 딜러의 일반수리 총매출은 7,482백만 원으로 전년 동기(7,299백만 원) 대비 102.5 % 증가하였다.

1) S 딜러는 4,833백만 원의 매출을 기록하며 102.0 %의 성장률을 달성하였고, 8.0백만 원의 인센티브를 수령하였다.

2) P 딜러는 2,272백만 원으로 104.6 %의 증가세를 보이며 5.1백만 원의 인센티브를 지급받았다.

3) 반면, TP 딜러(86.1 %)와 L 딜러(114.1 %)는 KPI 미달성으로 인해 인센티브를 수령하지 못하였다. 특히 L 딜러는 가장 높은 매출 증가율을 보였음에도 불구하고 CEI 지표를 충족하지 못해 인센티브 지급 대상에서 제외되었다.

Table 7은 딜러 별 CEI 지표인 NPS와 FRFT의 목표 대비 달성 여부를 나타낸다. 해당 지표는 인센티브 지급의 핵심 조건으로 작용하며, 서비스 품질이 성과 평가에 직접적으로 반영됨을 보여준다.

Table 5 Results of Service Advisor Program (performance overview)

Dealer	1Q 2025 sales (Mil. KRW)	1Q 2024 sales (Mil. KRW)	Growth rate (%)	Incentives (Mil. KRW)
S	4,833	4,740	102.0	8.0
P	2,272	2,173	104.6	5.1
TP	194	225	86.1	KPI missed
L	183	160	114.1	KPI missed
TTL	7,482	7,299	102.5	13.1

Table 6 Results of Service Advisor Program (revenue and performance)

Dealer	1Q 2025 No. of center	1Q 2025 No. of SAs	1Q 2025 No. of ROs	1Q 2025 revenue per RO (KRW)	Growth rate (%)
S	16	35	35,353	136,707	102.0
P	12	19	18,096	125,553	104.6
TP	1	3	2,783	69,709	86.1
L	1	2	2,180	83,945	114.1
TTL	30	59	58,412	128,090	102.5

Table 7 Results of 1Q NPS and FRFT

Dealer	1Q Brand NPS		1Q FRFT	
	Target	Result	Target	Result
S	60.4	Achieved	93.0	Achieved
P	60.4	Achieved	93.0	Not met
TP	60.4	Not met	93.0	Not met
L	60.4	Not met	93.0	Not met

4) 이러한 결과는 단순한 매출 증대만으로는 인센티브 지급이 보장되지 않으며, 고객 만족도와 서비스 품질 등 CEI 기반 지표의 복합적 충족이 필수 요건임을 시사한다. 향후 동일한 프로그램을 운영할 경우, CEI(OneCX) 기반 인센티브와 부품 매출 중심 인센티브를 분리 운영하거나 CEI 지표의 가중치를 조정하는 방식의 개선이 필요하다. 이를 통해 성과 기반 인센티브의 실효성과 수익성 기여도를 보다 명확히 확보할 수 있을 것이다.

4. 결론

본 연구는 자동차 서비스센터 운영 성과를 KPI 기반 관리 체계와 성과연동 인센티브 설계를 통합적으로 분석함으로써, 고객 경험 지표(CEI)와 매출 성과를 결합한 인센티브 구조의 효과를 실제 운영 데이터를 기반으로 실증적으로 제시하였다. 이러한 분석은 기존 연구가 서비스 품질 또는 개별 KPI 중심으로 이루어진 한계를 보완하고, 인센티브 설계와 성과 간의 관계를 통합적으로 규명하였다는 점에서 학술적 의의를 가진다. 또한 실무적으로는 성과연동 인센티브가 매출 지표뿐 아니라 고객 만족도 및 서비스 품질과 연계될 때 효과적으로 작동할 수 있음을 시사하며, 고수익 정비 수요 유치를 위한 타겟형 인센티브 전략과 서비스 어드바이저의 고객 응대 및 제안 역량 강화가 서비스센터의 수익성과 고객 경험을 동시에 개선하는 핵심 요인임을 제시한다. 따라서 향후 서비스센터 운영에서는 KPI 기반 성과 관리와 인센티브 설계를 통합적으로 운영할 필요가 있다.

1) 본 연구는 2025년 1분기 동안 시행된 Ford사의 Variable Marketing(VM) 인센티브 프로그램 실증 데이터를 활용하여, 서비스센터의 수익 구조 개선 효과를 분석하였다. Collision Large Repair Support Program은 고액 사고 수리 고객을 대상으로 부품 할인과 제조사 분담 인센티브를 제공함으로써 수익성이 높은 정비 수요를 유도하였다. 그 결과, 4개 딜러의 총 부품 매출은 891.9백만 원에 달했으며, 제조사는 약 66.9백만 원의 인센티브를 분담하였다. 특히 S 딜러는 전체 인센티브의 63%에 해당하는 42.05백만 원을 수령하며, 대형 사고차 수리 유치 역

량과 고부가가치 정비 실적 측면에서 두드러진 성과를 보였다.

2) OneCX 기반 일반수리 VM 인센티브 프로그램은 CEI(Customer Experience Index) 지표인 Brand NPS와 FRFT, 그리고 부품 매출 성장률을 복합적으로 평가하여 인센티브를 차등 지급하는 구조로 설계되었다. 분석 결과, 전체 일반수리 매출은 전년 대비 102.5% 성장하였으나, CEI 달성 여부에 따라 인센티브 수령 결과는 명확히 구분되었다. S 딜러와 P 딜러는 각각 8.0백만 원과 5.1백만 원의 인센티브를 지급받은 반면, TP 및 L 딜러는 매출 성장에도 불구하고 KPI 미달성으로 인센티브 대상에서 제외되었다. 이는 단순 매출 증대보다 고객 만족도와 서비스 품질을 포함한 복합 성과 달성이 성과연동 인센티브 설계의 핵심 요인임을 시사한다.

3) 결론적으로, 본 연구는 성과연동형 VM 인센티브 설계가 서비스센터의 수익성 및 운영 성과 개선에 기여할 수 있음을 실증적 사례를 통해 확인하였다. Collision 프로그램은 고수익 수리 수요 유입을 통해 단기적인 부품 매출 증대 효과를 보였으며, OneCX 프로그램은 고객 경험 지표와 연계된 운영 개선 가능성을 제시하였다. 다만, 일부 딜러의 제한된 표본 수와 사례 기반 분석이라는 연구 설계의 특성상 결과의 일반화에는 한계가 있으며, 향후 연구에서는 보다 확대된 표본과 정량적 분석을 통해 추가 검증이 필요하다. 이러한 결과는 테크니션 효율 개선, 고객 재방문을 제고, 성과 기반 보상체계 고도화를 포함한 서비스센터 운영 전략 수립에 기초 자료로 활용될 수 있다.

References

- 1) J. K. Kim and S. Y. Ha, "Research for Effectiveness of Productivity to Calculate Reasonable Hourly Labour Rate in Auto-Repair," KSAE Spring Conference Proceedings, Paper No.22SKSAE_H008, 2022.
- 2) S. W. Han and S. Y. Ha, "Research for Nurturing Professional Skilled Manpower for Repair Quality Enhancement in Advanced Technology Vehicle Market," KSAE Spring Conference Proceedings, Paper No. 21AKSAE_H007, 2022.
- 3) M. Nasir, M. Adil and A. Dhamija, "The Synergetic Effect of After-Sales Service, Customer Satisfaction, Loyalty and Repurchase Intention on Word of Mouth," International Journal of Quality and Service Sciences, Vol.13, No.1, pp.1-17, 2021.
- 4) O. Sabbagha, M. N. Ab Rahman, W. R. Ismail and W. M. H. W. Hussain, "Quality Management Systems and Key Performance Indicators in Automotive After-Sales

- Service: A Literature Review,” International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.33, No.4, pp.506-523, 2016.
- 5) Ford Sales Service Korea, 1Q 2025 Variable Marketing (VM) Collision Large Repair Support Program: Parts Sales Performance Analysis Report, Ford Customer Service Division (FCSD), Seoul, 2025. (Internal Data Source)
- 6) Ford Sales Service Korea, 1Q 2025 Variable Marketing (VM) Service Advisor Incentive Program: Performance Analysis Report, Ford Customer Service Division (FCSD), Seoul, 2025. (Internal Data Source)