

콜센터 통화 고객 만족도 조사에 관한 소고

박진영
안톤컨설팅 대표이사

4. 콜센터 통화고객 만족도 조사 방법

콜센터 통화 고객 만족도 조사가 활발한 미국의 연구와 미국 기업의 사례를 중심으로 통화 고객 만족도 조사의 방법에 대해 정리 해 본다.

1) 통화 고객 만족도 조사의 목적 및 활용 분야

콜센터에서 통화 고객 만족도 조사를 하는 이유는 기본적으로는 고객의 만족도를 알아 보기 위한 것이다. 고객의 만족도라고 하는 것은 고객이 콜센터에 접촉할 때 기대하고 있던 서비스 수준에 비해 접촉 후 그 고객이 느끼게 되는 인식과의 차이에 의해 결정되며, 그 만족도의 정도는 고객 개인별로 경험의 차이가 있기 때문에 실제로 고객들에게 물어봐서 조사하기 전에는 알 수가 없다. 따라서 기업에서는 주기적으로 고객들에게 만족도에 대해 물어보고 그 결과를 측정, 관리해가야 한다.

그러나 통화 고객 만족도 조사를 하는 것이 단지 고객들의 만족도 평균 점수가 얼마나 되는지 값을 구하는 것으로 그쳐서는 안된다. 모든 측정은 개선을 전제로 하는 것이다. 따라서, 통화 고객 만족도 조사의 결과를 분석하여 콜센터 운영상의 개선 과제를 도출해 나가야 만 한다. 이것이 통화 고객 만족도 조사의 보다 더 중요한 목적이라 할 수 있다. 통화 고객 만족도 조사를 콜센터 개선 과제를 찾아내는 데 활용하기 위해서는 만족도 조사시에 외부 평가 지표(또는 1차 지표)인 통화 만족도 자체에 대한 고객의 평가를 물어보는 것과 함께, 이 만족도에 영향을 주는 내부 요인 (2차지표)에 대한 고객의 평가를 동시에 물어봄으로써, 이들의 상관관계 분석을 통해 개선점을 찾아 낼 수 있다 (Anton, 1997).

일부 미국 기업의 경우에는 통화 고객 만족도 조사를 보다 다양한 측면에서 활용하기도 한다. 대표적인 활용 분야가 콜센터 상담원의 평가에 활용하는 것과 불만고객을 조기에 발견하기 위한 것이다.

일반적으로 콜센터 상담원의 품질에 대한 평가는 내부 품질평가 전문 요원, 즉 Quality Assurance Director (QAD) 가 담당한다. 그러나 QAD에 의한 평가는 어디까지나 내부 요원에 의한 자의적인 평가이므로 최종적으로 그 상담원과 접촉하게 되는 고객의 평가를 정확히 반영한다고 볼 수는 없다. 또한, QAD에 의한 평가는 그 속성상 미리 정해진 평가 기준에 의해 이루어지게 되므로 숙련된 상담원에게는 상세하게 정의된 평가 기준을 지키면서 상담을 하는 것이 오히려 불편할수도 있다. 일부 기업이기는 하지만 외국에서는 이러한 QAD에 의한 평가의 한계를 극복하기 위해 상담원의 품질에 대한 평가 자체는 고객의 만족도 평가 결과로 대체하고 QAD는 그 결과에 대해 상담원을 지도, 코칭하는 역할에 전념하도록 하는 기업도 있다. 이런 기업의 경우에는 상담원 당 일정 수의 고객 만족도 평가가 이루어져야 하기 때문에 고객만족도 조사의 양이 매우 많은 편이다.

또한 일부 기업의 경우에는 통화 고객만족도 조사의 양을 많이 늘리면서, 불만을 느낀 고객이 발견되면 그 즉시 그 고객에 대해 별도의 불만 회복 작업을 통해 고객 이탈을 방지하는 활동을 정례화하여 활용 하기도 한다 (별첨 eBay 사례 참조).

통화 고객 만족도 조사는 단순히 고객의 만족도 수준을 알아 보기 위한 목적이 아니라, 이처럼 다양한 목적으로 활용된다.

2) 통화 고객 만족도 조사의 방법 (채널)

미국 기업의 통계에서도 보여지듯이 (그림 1 참조), 아직 대부분의 조사는 기업 자체적으로 우편이나 전화를 통해 이루어진다. 그러나 Alba 등 (1991)의 연구에 따르면 일반적으로 사람의 기억에는 한계가 있어서 시간이 갈수록 고객은 서비스 요원로부터 서비스 받으면서 느꼈던 구체적인 경험 (서비스 요원의 말씨, 태도, 억양 등) 보다는 서비스에 대한 전체적인 만족도만 기억하게 되고, 이 기억에 의존하여 서비스 요원의 구체적인 모든 요소를 평가해 버린다. 이는 콜센터 상담원에 의한 서비스에도 똑같이 적용될 수 있는 이론이다. 따라서, 고객이 콜센터 상담원과 통화한 때로부터 가능한 한 가까운 시기에 조사를 하는 것이 보다 정확한 고객의 평가를 얻을 수 있으며, 이 때문에 전화를 통한 조사나 IVR 을 활용한 자동 조사 또는 E-Mail을 활용한 조사의 방법이 확대되고 있다.

조사 방법(채널)에 있어서 관심을 가져야 될 것 중 하나는 IVR을 활용한 자동 조사, 즉 CATS (Completely Automated Telephone Survey) 라는 방법이다. 이는 말 그대로 사람(조사 요원)의 개입 없이 IVR을 활용하여 자동으로 고객 조사를 실시하는 것을 의미한다. 미국에서는 대량의 통화 고객 만족도 조사 Sample을 얻기 위해 많이 활용되고 있는 기법이다. IVR에 의한 자동조사라고 해서 무작정 통화 고객에게 아웃바운드로 전화를 걸어서 IVR 음성으로 조사를 실시한다는 의미는 아니다. CATS를 활용하고 있는 기업의 활용 방법을 보면, 고객이 콜센터에 전화를 걸었을 때 이미 조사 대상을 선정하고, 조사 대상이 된 고객에게 통화 후 고객만족도 조사에 응할 의사가 있는지에 대해 물어 보고, 긍정적인 답변을 한 고객에 한해 통화가 끝난 직후 IVR에 의해 아웃바운드로 연결이 되거나, 아니면 고객의 신호에 따라 (특정 버튼을 누르는 방식 등으로) 자동으로 IVR로 연결되어 조사에 들어가게 된다. 고객이 콜센터에 전화를 걸어 왔을 때 이미 상황을 설명하고 동의를 받아 두었기 때문에 고객의 거부감을 없앨 수 있고, 통화가 끝난 후 바로 사람의 개입없이 조사가 가능하기 때문에, 적은 비용으로 효과적으로 조사를 할 수 있는 방법으로 기업들에게 선호되고 있는 조사 방법이다.

CATS의 단점이라고 할 수 있는 것 중 하나는 고객이 답변을 입력하기 위해서는 전화기 버튼을 눌러야만 되는데, 모바일 폰을 많이 사용하는 현대의 고객들에게는 이것이 매우 불편한 동작이 될 수 있다. 이러한 단점을 극복하기 위하여 일부 기업에서는 CATS 시스템에 음성인식 기능을 결합하여 고객이 음성으로 답변을 바로 할 수 있도록 시스템을 구성하기도 한다.

3) 조사 설문문의 구성

일반적으로 통화 고객 만족도 조사 설문 문항은 10개 내로 구성된다. 사람에 의한 전화 면접 조사나 E-Mail 조사의 경우에는 문항을 많이 가져갈 수 있으며, IVR에 의한 자동 조사의 경우에는 문항을 가능한 한 줄이는 것이 응답률을 높일 수 있다.

조사 설문문의 구성시 중요한 것은 설문 항목의 숫자가 아니라, 그 내용이라고 할 수 있다. 일반적으로 만족도 조사 설문은 두 가지 파트로 구성이 된다. 우선은 만족도 자체를 물어보는 설문 항목들로, Anton (1997)이 이야기한 외부 측정지표 (1차지표)에 대한 설문 항목이다. 즉, 콜센터 상담 서비스 전반에 관한 만족도나 콜센터 재이용 의사, 기업과 거래 지속 의사 등을 물어 보는 것이다. 설문 항목을 구성하는 또 하나의 파트는 이러한 전반적인 만족도를 결정짓는 구체적 요소 (2차지표)에 대한 고객의 평가를 물어 보는 것이다.

일반적으로 조사되는 2차 지표에는 통화 연결 용이성 (대기 시간 등), 상담원 친절성, 업무 처리 전문성, 문의 내용 해결 정도, ARS 사용 편의성, 제공 정보의 유용성 (아웃바운드 전화일 경우) 등이 있다.

조사 설문을 구성할 때 1차 지표는 조사때마다 반복적으로 포함시켜 고객 만족도의 변화 추이를 추적해 볼 수 있도록 하며, 2차 지표는 조사 시기별로 콜센터 운영 상황을 감안하여 질문 항목을 바꾸어 볼 수 있다. 이때 중요한 것은 2차 지표로 선정되어 질문 항목에 포함되는 내용은 반드시 콜센터 내의 활동으로 개선이 가능한 지표이어야 하며, 어떤 개선 활동을 통해 지표를 개선시킬 수 있는지에 대한 대응방안이 있는 것이어야 한다. 콜센터에서 책임 질 수 없는 요소와 관련된 질문 (예: 상품의 품질 수준에 대한 만족도)이나, 개선이 필요한 요소로 판명이 되어도 뚜렷한 개선 방법이 없는 요소와 관련된 질문은 포함시키지 않도록 주의 하여야 한다.

4) 조사 시기 및 샘플 확보

통화 고객 만족도 조사의 시기는 회사의 전략에 따라 다르게 잡을 수 있다. 일반적으로 월간 또는 분기 단위로 조사를 주기적으로 실시하며, 통화 고객 만족도 조사를 활발히 하는 미국 기업의 경우 주간 내지는 매일 조사를 하기도 한다.

조사 대상이 되는 콜 또는 고객을 선정하는 방법은 기본적으로 Random Sampling 방식을 따른다. 전체 콜 중에서 무작위로 선정하여 고객에게 조사를 시도하는 방법도 가능하나, 일반적으로는 특정 업무 또는 특정 시간 기준 조건을 갖춘 콜만을 대상으로 하여 그 중에서 무작위로 선정하여 고객에게 조사를 시도하는 방법을 많이 쓴다. 이때, 그 고객이 최근 일정 기간 (3개월 정도) 내에 만족도 조사 대상이 된 경험이 있는 경우는 제외한다.

조사시도 건 대비 성공건 비율은 조사의 방법과 채널에 따라 달라진다. 일반적으로 기계에 의한 자동화 조사 보다는 사람에 의한 조사가 응답율이 높으며, 자동화 조사일 경우에도 고객과 전화 상담 전에 미리 동의를 받아 들 경우 그렇지 않은 경우보다 응답률이 훨씬 높은 것이 일반적이다.

통화 고객 만족도 조사 결과를 상담원 평가에 사용할 경우에는 문제가 좀 더 복잡해진다. 이때에는 각 상담원별로 동등한 수의 평가 샘플이 확보되어야 하기 때문에 필요한 조사 샘플 수 대비 조사 시도 건 수가 훨씬 높아지게 된다.

조사 대상이 되는 콜과 고객을 추출할 때 신경을 써야 할 것 중 하나는 가능하면 그 콜에 관련된 정보들 - 예를 들면 그 콜의 실제 통화시간, 통화 시점, 대기 시간 등 - 을 별도로 추출하여 분석에 활용하면 보다 유용한 정보를 얻을 수 있다는 점이다.

5) 결과 분석 방법

통화 고객 만족도 점수는 1차 지표로 물어보게 되는 질문 항목의 값들로 나타나게 된다. 많은 조사가 평가 척도로 5점 척도를 사용하므로 (만점은 5점), 대개 회사의 통화 고객 만족도 점수를 이야기 할 경우 5점 만점의 점수를 이야기 한다.

기업에서는 이 평균 통화 고객 만족도 점수를 통해 과거에 비해 콜센터의 서비스에 대한 고객의 평가가 어떻게 달라 졌는지를 판단해 볼 수 있다.

평균 점수보다 더 중요하게 관리해야 할 지표 중 하나는 1차 지표의 평가 점수에서 만점을 준 고객의 비율(5점 척도일 경우 5점을 준 고객의 비율)이다. 평균 점수보다 만점을 준 고객의 비율이 더 중요하다고 생각하게 된것은 1990년대 제록스사에서의 경험이었다. 제록스사는 1980년대 중반부터 회사 전반적인 서비스 수준에 대한 고객만족도 조사를 실시하였는데, 1990년 대 초반 고객만족도 평균 점수와 고객의 실제 충성도(재구매 비율)와의 관계를 비교하던 중, 5점 만점에 4점을 준 고객과 5점을 준 고객과의 충성도가 매우 크게 차이가 남을 발견하게 되었다. 이때부터 단순히 고객만족도의 평균 점수를 관리하는 것도 중요하지만, 그보다 더 충성도에 직접적으로 연관을 주는 것으로 관리되어야 할것은 만점을 주는 고객의 비율이라고 판단, 이 지표를 별도로 관리하기 시작하였다 (“서비스 수익모델” 책 제 5장 참조). 콜센터의 통화 고객 만족도에 있어서 이러한 관계가 별도로 조사된 적은 없지만, 일반적인 기업의 서비스 수준에 대한 만족도와 고객 충성도의 관계가 통화 고객 만족도와 고객 충성도의 관계에도 적용될 수 있을 것으로 유추가 가능하다. 따라서, 콜센터의 통화 고객 만족도 조사에도 반드시 “만점 고객 비율”을 중요한 성과 지표로 삼아 관리하여야 한다.

만족도 점수의 분석과 함께 중요한 또 하나의 분석은 1차 지표와 2차 지표간 상관관계 분석이다. 고객의 통화 만족도라는 결과(1차 지표의 평가 값)는 그에 영향을 미치는 콜센터의 어떤 활동 또는 상담원의 어떤 특징 때문에 나온 것이고, 어떤 활동과 특징이 고객의 평가에 영향을 미칠지에 대한 분석을 위해서 2차 지표 관련 질문을 하는 것이다. 따라서 2차 지표에 대한 고객의 평가 값과 고객만족도 값을 비교하여 상관 분석을 해보면, 상대적으로 고객의 만족도 결과에 영향을 많이 미치는 것으로 판단되는 지표를 찾아낼 수 있고, 이 지표에 대한 고객의 평가를 바탕으로 개선의 시급성을 판단해 볼 수 있다 (Anton, 1997).

통화 고객 만족도 조사 대상이 되는 콜 자체에 대한 정보들이 별도로 관리가 될 경우, 이러한 정보와 고객의 평가를 연결시켜 분석하면 보다 의미있는 분석도 가능해 진다. 예를 들어, 고객의 대기시간을 어느 정도로 가져 가는 것이 적절한 지에 대한 평가는 실제 대기 경험에 대한 고객의 평가를 반영하는 것이 가장 정확하다고 할 수 있다. 만족도 조사 대상이 된 고객이 실제로 대기를 경험한 시간과 (콜 정보로부터 추출) 대기 시간에 대한 고객의 만족도 평가를 결합시켜 분석한다면, 고객들의 대기 시간 정도에 대한 평가를 분석해 낼 수 있을 것이다. 또한, 상담원 평가 목적 또는 불만 고객 조기 발견 및 Recovery 목적으로 통화 고객 만족도 조사가 이루어져, 충분한 샘플이 확보되어 졌다면 또 다른 분석과 활용이 가능해질 것이다.

5. 요약 및 결어

콜센터는 기업의 고객 만족도를 결정 짓는데 큰 영향을 미치는 곳이다. 콜센터에서 이루어지는 서비스 수준에 대한 고객의 만족도, 즉 통화 고객 만족도를 주기적으로 조사하고 관리해 나가는 것은 기업 전체의 고객 만족도 관리와 고객 충성도 관리를 위해 필수적인 것이며, 나아가서 기업의 성과를 좌우하는 중요한 활동이 된다.

그러나, 현재 우리나라 기업들의 콜센터에서는 콜센터에서 이루어지는 서비스에 한정된 통화 고객 만족도 조사를 정기적으로 하는 기업이 드물며, 그러한 기업들 중 대부분은 콜센터 상담원에 대한 서비스 보다는 추가적으로 이어지는 방문 서비스요원에 대한 평가 또는 콜센터 아웃소싱 업체에 대한 평가 목적으로 조사를 하고 있어서 제대로 된 통화 고객 만족도 조사와 관리를 하고 못하고 있는 실정이다.

일반적인 기업의 고객만족도 조사에 비해 콜 센터의 통화 고객 만족도 조사는 상대적으로 중요성을 인정받지 못하고, 구체적인 조사 방법에 대한 연구 또한 매우 부족한 형편이다. 본 연구에서는 미흡하나마 콜센터 통화 고객 만족도 조사의 필요성을 되짚어 보면서 구체적인 조사 방법에 대해 알아 보았다. 국내 실정에 맞는 구체적인 연구 결과나 실행 사례가 부족한 관계로 비교적 이러한 조사가 많이 이루어지고 있는 미국 기업들의 사례를 중심으로 정리가 된 점은 본 연구의 한계이다. 앞으로 국내 기업들도 콜센터의 통화 고객 만족도 조사 및 관리에 보다 많은 관심을 가지고 실행해 간다면, 국내 상황에 맞는 사례와 연구 결과가 많이 확보될 수 있을 것이다.

‘콜센터가 고객관계관리의 최전방 기지이다’, ‘콜센터가 기업의 이미지를 좌우한다’ 라는 등 콜센터의 중요성에 대해서는 대부분의 기업들이 동의를 한다. 그러나, 정작 그러한 콜센터의 성과 관리의 가장 기본이 되는 ‘고객이 평가하는’ 콜센터의 서비스 수준, 즉 통화 고객 만족도 조사 및 관리에 대해서는 대부분의 기업들이 실행을 하지 않으며, 필요성도 모르고 있다. 말로는 콜센터의 중요성을 이야기 하지만, 실제적으로는 경영진의 주요 관심사에서 벗어나 있는 콜센터의 현실을 보는 것 같아 씁쓸한 마음이다. 국내 기업들의 콜센터 통화 고객 만족도 조사 및 관리에 대한 관심을 기대해 본다