

콜센터의 품질비용의 유형

콜센터가 고객접점창구로서 고 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 다양한 품질비용이 발생되고 있다. 콜센터의 품질비용을 통제비용과 실패비용으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

통제비용이란 제조업의 경우에는 생산의 흐름에서 불량품을 제거하는 활동과 관련된 비용으로써 경영자가 스스로 통제할 수 있는 비용을 말한다. 따라서 콜센터에 있어서는 상담원이 제공하는 서비스 품질이 고객의 감동을 유발하고 불만족을 야기하지 않도록 하는 활동과 관련된 비용으로 정의할 수 있다. 콜센터의 통제 비용을 예방비용과 평가비용으로 나누어 구체적인 비용발생 사례를 살펴보면 다음과 같다.

○ 콜센터 예방비용

예방비용(prevention cost)은 P-cost라고도 하며 제품과 서비스에서 불량품이 발생하지 않도록 하는 일체의 비용을 말하며 불량의 원인을 분석하고, 그 원인을 제거하는 비용으로서 서비스를 제공하기 이전에 발생한다. 따라서 예방비용은 서비스의 설계나 개발 단계에서 발생한다. 일반적으로 예방비용은 제품과 서비스에 대한 고객과 사용자의 욕구조사, 제품과 서비스 설계와 개발, 구매예방, 교육 및 개선, 품질계획과 통제, 시스템 개선, 품질 전략과 방침 그리고 품질 보고 등에 소요되는 비용들이다. 이렇게 투입되는 예방비용은 고객만족도 및 고객평생가치를 극대화 시켜 매출액과 시장점유율 증가로 상쇄될 수 있다. 품질에서 앞서나가는 선진 기업들은 철저한 사전 준비가 결과적으로 비용을 감소한다는 의식을 갖고 있어 예방비용에 과감한 투자를 아끼지 않고 있다.

따라서 콜센터 역시 최고의 품질의 서비스를 제공하기 위해 다양한 예방비용의 투자가 필요하다.

첫째, 콜센터는 하루에도 수 만 명의 고객을 접촉하는 곳인 만큼 고객의 욕구를 정기적으로 조사하여 고객이 원하는 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 콜센터를 이용하는 고객의 제 1의 욕구는 상담원과의 빠른 연결이다. 그래서 콜센터는 매일 실시간으로 고객대기시간과 기다리지 못하고 포기한 고객의 수를 정량적으로 평가하여 관리를 한다.

콜센터에서 대부분 활용하고 있는 ARS는 바로 이러한 고객대기시간을 효율적으로 관리하기 위해 도입한 시스템이다. 대부분의 ARS가 몇 가지의 대분류를 통해 고객이 전문 상담원과 연결이 되도록 유도하고 있다. 그러나 그 분류가 적합하지 못하거나 고객이 쉽게 판단하지 못하도록 되어 있을 때는 잘못 연결되어 담당자에게 전화를 다시 연결해주는 불편함을 고객이 느끼게 될 뿐만 아니라 불필요한 콜이 발생됨으로써 비용의 낭비가 생기게 된다. 따라서 처음 ARS를 도입할 때 고객 입장에서 편리성 여부를 조사하여 개발하여야 하며 주기적으로 ARS이용과 관련한 고객욕구 조사가 필요하다.

둘째, 고객은 가능한 간결하게 문제를 해결하고자 한다. 그러나 전화는 직접 고객을 보지 않는 매체인 만큼 본인확인 절차 등 고객에게는 다소 복잡하거나 불편하게 여겨질 수 있는 상담 프로세스를 가지고 있어 효율적인 설계가 필요하다. 또한 표준화된 상담품질을 제공하기 위해 스

크립트라는 상담매뉴얼을 제작하고 지속적으로 보안 수정하는 비용 역시 중요한 예방비용이라 할 수 있다.

셋째, 이렇게 마련된 서비스 설계에 따라 고객을 접할 수 있도록 상담원의 역량개발을 위한 교육 및 지속적인 코칭도 중요한 예방비용이다. 또한 상담원의 선발과정 역시 가장 적합한 인력을 선발하기 위해서는 단순한 면접절차가 아닌 음성테스트, PC 능력테스트, 스크립트작성능력 테스트 등이 이루어져야 하는 만큼 예방비용이 발생된다.

넷째, 콜센터의 품질전략과 방침이 마련되어야 한다. 대부분의 콜센터가 단기적으로 이루어야 하는 목표는 제시되고 있으나 장기적으로 콜센터가 가야 할 방향과 전략은 없는 경우가 많다. 그러다 보니 상담원 역시 장기적인 시각에서 고객의 평생가치를 생각하기 보다는 당장 이루어야 하는 단기적인 목표에만 전념하는 경우 서둘러 전화를 끊고 응대율만을 높이려는 경향을 보이고 있다.

또한 품질전략이 없는 경우 콜센터의 입장에서만 고려된 업무방침이 고객에게 큰 불편을 야기하는 경우도 있어 고객불만의 원인이 되기도 한다. 따라서 고객불만을 감소하기 위해서는 명확한 품질전략을 전직원이 공유하고 모든 정책 결정에 고객의 반응이 고려될 수 있는 의사결정프로세스가 마련되어야 한다.

위에서 살펴본 바와 같이 콜센터에서 발생하는 예방비용은 서비스 품질을 개선하고 향상하기 위해 필히 투자되어야 하는 중요한 비용임에도 실 현장에서는 그 투자가 매우 미약하다. 그 결과로 서비스 제공 후에 발생하는 평가 비용이 증가하게 된다.

○ 콜센터 평가비용

평가비용(appraisal cost)은 품질 특성이 정해놓은 기준에 적합한지를 측정 및 평가하는 비용으로 A-cost라고 부른다. 일반적인 평가비용의 예로는 검사측정기기, 테스트 측정기기, 외부검사, 외부평가 등 다양한 품질 평가에 소요되는 비용 등이 있다. 콜센터는 서비스 품질관리를 위한 평가비용에 막대한 투자를 하고 있다.

첫째, 어느 정도 규모를 갖춘 콜센터는 품질관리를 위한 고가의 평가시스템이 갖추어져 있다. 대표적인 시스템이 실시간에 콜의 인입량과 응대현황을 파악할 수 있는 CTI이다. CTI는 콜센터 전체의 현황을 한눈에 알 수 있을 뿐만 아니라 상담원 개인의 성과도 실시간에 관리 할 수 있어 응답율이 떨어져 서비스 품질에 문제가 발생할 경우 관리자가 즉각적인 조치를 취할 수 있도록 한다. 반면 콜량이 줄어들 경우에는 많은 상담원들이 유휴 인력이 되기 때문에 콜센터의 관리자는 콜 예측을 정확히 하여 적절한 인력을 배치하는 무엇보다 중요하다. 그러나 콜센터는 때에 따라 돌발적인 상황이 발생되기 때문에 매 시간 단위로 적절한 인력을 투입하지 않으면 많은 비용이 손실될 수 있다.

둘째, 상담원의 상담품질을 평가하기 위해 고객과 통화 된 모든 내용을 녹취할 수 있는 녹취시스템 구비되어 있다. 녹취 시스템 역시 시스템에 따라 차이는 있으나 100석을 기준으로 할 때 몇 천만원에서 억대의 비용이 소요된다. 또한 녹취된 내용을 듣고 서비스 품질을 진단하는

QAA(Quality Assurance Analyst)라는 전문 인력이 30~70명 정도의 상담원에 1명의 QAA가 배치된다. 정확한 서비스 수준을 진단하여 문제점을 도출하고 개선하기 위한 QAA의 역할은 매우 중요하다. 그러나 QAA가 전문성이 부족할 때에는 막대하게 투자된 비용대비 효과는 미비할 수 있어 낭비가 되는 비용일 수 있다. 따라서 QAA의 역량개발 및 관리를 위한 지속적인 투자 역시 중요하다.

그러나 무엇보다도 이렇게 막대한 비용을 들여 평가된 자료가 회사와 콜센터의 전체 프로세스에 대한 서비스 품질을 개선하기 위한 자료로 활용되기 보다는 단지 상담원의 급여반영을 위한 도구로 사용된다는 것이다. 모니터링을 실행하다 보면 고객의 의견 중에 경쟁사에 대해 벤치마킹 할 중요정보가 들어 있기도 하며 타 부서에서 이루어지는 업무프로세스의 문제점이 나타나기도 한다.

따라서 모니터링은 단지 상담원이 정해진 프로세스를 밟고 있는가를 평가하는 수준이 아닌 고객에게 제공되는 회사 전체 프로세스를 개선할 수 있는 도구로서의 활용되었을 때 투입된 비용 대비 그 효용 가치가 높아질 수 있을 것이다.

셋째, 내부 평가 이외에도 서비스품질에 대한 타사대비 경쟁력을 조사하기 위한 외부평가가 필요하며 고객의 만족 및 불만족 요소를 분석하여 개선하기 위한 고객만족도조사를 외부의 전문 기관에게 의뢰하는 것도 필요한 만큼 평가비용이 발생된다.

이렇듯 콜센터에서는 많은 통제비용을 지출하고 있다. 그럼에도 불구하고 투자된 비용에 대한 정확한 비용계산이 되고 있지 않으며 한정된 자원에 대한 적절한 투자 여부에 대한 점검과 투자 대비 효용성에 대한 평가도 거의 이루어지지 않고 있어 개선이 시급하다.

○ 콜센터 실패비용

실패비용(failure cost)은 일명 F-cost라고도 하며, 제공된 서비스 품질이 설계표준에 미달되기 때문에 발생하는 비용이다. 앞서서도 언급한 것처럼 서비스업체의 총 품질비용의 70%가 실패비용에서 발생하는 만큼 콜센터 역시 고객 불만족이 발생하는 원인을 파악하고 그 원인을 제거하기 위해 많은 실패비용이 발생되고 있다. 실패비용은 내부실패비용과 외부실패비용으로 나누어진다.

내부실패비용(internal failure cost)은 서비스 설계실패, 실패분석, 시정조치, 재검사와 재테스트, 추가적인 작업 등에 소요되는 비용이며 외부실패비용(external failure cost)은 고객에게 서비스가 제공된 후에 발생되며 소비자 불만조사와 고객서비스, 반환품, 재조정, 리콜, 품질보증, 위약금벌금, 이미지훼손 등을 말하며 콜센터에서도 다양한 유형으로 발생되고 있다.

첫째, 고객정보제공 및 입력과정의 오류로 인한 비용 발생이다. 잘못된 정보는 고객 불평의 가장 중요한 요인이 되며 상황에 따라서는 기업이 막대한 배상금을 지불해야 하는 경우도 발생하게 된다. 잘못 입력된 정보는 고객이 지속적으로 서비스를 이용하는데 있어 장애를 발생하게 하며 정정을 위한 재콜이나 재확인을 위한 별도의 비용이 발생되게 한다. 예를 들어 카드사의 경우 콜센터에 접수되는 문의 유형 중에 10%이상이 청구서 미도착 관련 문의이다. 이 문제를 해결하기 위해 많은 회사가 이메일 발송을 유도하고 있으나 주소 정정 시 정보입력 오류로 인한 청구서 미도착은 고객 불만을 야기하는 만큼 기업에 보이지 않는 큰 손실을 주고 있다.

둘째, 상담과정에서 상담원이 고객불만을 야기할 경우 그 파급효과는 매우 심각하다. 불만을 가진 고객을 회복하기 위해서는 많은 관리자의 역할이 투입되어야 하며 때로는 상당한 물질적인 보상도 제공되어야 한다. 무엇보다 불만족한 고객이 퍼트리는 부정적인 구전효과는 그 영향이 지대하다.

셋째, 충분한 상담이 제공되지 않았을 경우 고객의 재콜율이 증가하게 된다. 상담원이 정확한 업무지식을 숙지하여 One-Stop-Service를 제공해야 함에도 불구하고 고객이 충분히 이해할 수 있는 상담이 이루어지지 않아 재콜을 하게 될 경우 고객에게도 많은 불편을 주게 되며 기업의 입장에서 추가적인 실패비용을 부담하게 된다.

넷째, 지속적인 서비스 실패가 이루어지면 점검을 위한 평가비용이 증가하게 되고 무엇보다 기업 이미지 손상으로 인한 고객이탈로 막대한 손실이 발생되게 된다.

위에서 제시한 실패비용이외에도 또 다른 숨겨진 실패비용이 발생되고 있다. 서비스 불만에 의한 고객불만이 증가하면 상담원의 이직률이 증가하고, 생산성이 저하되며, 서비스품질을 재설계하는 비용이 추가로 필요하게 된다. 또한 고객의 재 주문율이 감소하고, 전직원의 사기가 저하되는 등 많은 손실을 야기하게 된다. 따라서 콜센터의 경영자는 경쟁력에 크게 영향을 미치는 숨겨진 실패비용을 정확하게 측정하여 성과를 개선하도록 하여야 한다.