

전문가 칼럼

본 칼럼은 한국콜센터산업정보연구소 정기주 소장의 한국 고객센터의 경영 효율화 방안 — 한국 및 미국 고객센터 실태조사의 비교를 중심으로 — 에 관해 3회에 걸쳐 연재할 계획입니다.

이번 주는 그 첫 번째로 고객센터의 중요성과 고객센터 관리의 전략적 고려 문제에 관한 내용입니다.

## 1. 고객센터의 중요성

고객의 상품이나 서비스에 관한 질문 및 요구를 해결해 주고 고객에게 필요한 정보를 제공해 주는 고객센터(Customer Center)는 고객만족센터, 전화고객 상담센터, 상담센터, Reservation Center, Call Center, Service Center, Answer Center, Customer Communication Center 등의 다양한 이름으로 명칭된다. 『빠르게, 정확하게, 친절하게』로 특징지어지는 고객센터(customer center)는 완벽한 대 고객요구의 충족 및 서비스 전달이 기업경영의 절대적인 수행기능으로 인식되고 있는 21세기 기업경영의 대 고객 전략적 마케팅 센터(Strategic Customer Marketing Center) 또는 “성공적인 고객관계관리전략(CRM Strategy) 전개와 핵심센터 이자 조직 운영의 받침대 역할을 수행하는(Mitchell, 1998; Anton 2000, p.123)” 기업의 대 고객 커뮤니케이션 센터이다.

고객센터의 기업 경영상의 전략적 중요성은 우선 다음의 4가지 이유에서 찾아 볼 수 있다.

**고객센터 숫자의 증가 및 확산 :** 고객센터의 숫자는 세계각국에서 놀라운 속도로 증가하고 있으며(Feinberg, Kim, Hokama 2000). 우리나라에서도 영리를 목적으로 하는 사기업 뿐만 아니라, 국세청 등의 행정기관에서도 광범위하게 운영되고 있다.

**상위 경영진의 고객센터에 대한 시각의 변화 :** 서비스에 대한 전략적 가치의 중요성이 증가함에 따라(Blumberg 1991) 고객센터에 대한 경영진의 시각도 Cost Center에서 Profit Center로 점차 바뀌고 있다.

**고객센터 자체 시장 규모의 급팽창 :** 미국의 하드웨어, 소프트웨어 및 각종 고객센터 서비스에 대한 시장 자체의 년 평균 성장률(1998년-2003년)이 20.2% (Vilsoet, Bob, 2001년 Call Center Campus Conference)나 되며, 180 만명이 상담원 업무에 종사하고 있으며, 고객센터 운영에 약 150조원을 사용하고 있으며, 연간 예산 증가율은 17.3% 이다(Purdue Study, 2001).

**국제화 고객센터(Global Customer Center)의 증가 및 필요성 :** 시장의 국제화와 함께 세계 고객을 위한 국제적인 고객센터(global customer center)도 활발히 운영되고 있다(예, MasterCard International, 79개의 국제 무료전화를 고객에게 제공, Polaroid사의 Global Web Customer Service Center; www.polaroid.com/service; Anton 2000, p.121)

## 2. 고객센터 관리의 전략적 고려 문제

### 2. 1 고객센터에 대한 기업의 인식

기존의 고객센터에 대한 기업의 시각은 단지 고객불만을 방어하는 데 소요되는 비용, 즉 Cost Center로 인식되었으나, 서비스가 기업이익 및 ROI에 미치는 영향이 크며, 특히, 고객센터의 서비스내에서 차지하는 중요성은 지대하기 때문에 고객센터 경영은 전략적으로 접근되어야 한다.(Blumberg 1991) 우리나라의 많은 금융기관들이 CRM(Customer Relationships Management)에 기초한 성공적인 Outbound Calling(telemarketing)으로 기업의 매출증진에 기여하고 있으며, LG쇼핑 및 CJ삼구쇼핑 처럼 철저한 Inbound Calling으로 매출 극대화에 성공하고 있는 것도 고객센터의 Profit Center로서의 좋은 사례이다. 하지만, 고객센터를 단지 비용만을 발생하는 Cost Center로 인식하는 것이 우리나라 기업들의 일반적인 시각이다. 그러나, 미국의 3M사는 고객센터를 고객관계관리센터로 정의하여 고객과의 통화로부터의 이익을 극대화하기 위해 노력한다(Key Note Address, Call Center Campus, 2001)

### 2. 2 자체운영 또는 외주용역(In-Housing Or Outsourcing)의 결정

고객센터의 경영에는 전문적 운영관리 지식 및 인력이 필요하기 때문에 기업의 측면에서 이러한 전문지식이나 인력을 가지고 있는 외부 업체에게 용역을 주는 것도 기업 이익의 극대화 측면에서 고려해 볼 가치가 있다.(정기주, 한국 Telemarketing Fair, 2000) Harrington and Zell(1998)은 Thomson Consumer Electronics와 NorCross회사의 사례를 들면서, 기업들은 외주회사의 선정시 외주회사의 1. 명성 및 추천정도, 2. 복잡한 작업을 처리할 수 있는 광범위한 경험, 3. 강력한 지적인 인력, 4. 건전한 재무구조, 5. 주요목표와 의뢰고객의 요구를 정확히 이해하고 명료히 분석할 수 있는 능력, 6. 의뢰회사와의 기업문화적 유사성과 공유(共有)된 가치관의 존재를 고려할 것을 제시한다. 하지만, 고객만족도 및 상담요원에 대한 통제력의 상실, 그리고 고객정보의 타 회사로의 누출의 가능성이 존재한다는 점이 아웃소싱의 단점이다(Read 2000).

### 2. 3 통화고객 만족도

고객만족 및 불만관리는 기업의 장기적 수익확보에 매우 중요한 변수이며, "매우 만족"한 (completely satisfied) 고객만이 장기적으로 기업에 수익을 제공할 수 있는 충성고객층으로 분류될 수 있다.(Jones Sasser, 1995). 고객센터의 경우도 통화고객의 만족도 관리가 매우 중요한 변수중의 하나로서, 통화고객 만족도에 관해, Feinberg, Kim, and Hokama(2000)은 통화고객 만족도를 결정하는 핵심 요소는 (1) 고객의 첫 통화로 해결되는 비율(One Call Solution Rate) (2) 고객의 평균 통화 포기율(Average Abandonment Rate)의 두 변수라고 밝힌다. 이러한 결론은 고객센터의 효율성 척도로 널리 활용되고 있는 서비스 수준(service level)이 통화고객 만족도에는 영향을 미치지 않는다는 점을 시사한다. One Call Solution Rate은 또한 통화고객만족도 뿐만이 아니고, 고객센터의 주요한 비용 부문인 통화비용의 절약, 상담소요시간의 절약이라는 고객센터의 생산성 향상효과도 가져온다. 그리고, One Call Solution Rate은 고객센터의 시스템이 얼마나 효율적인가를 나타내주는 기술적 효율성의 척도가 될 수도 있다.

고객센터에 접촉해 오는 고객의 기대(caller's expectation)를 측정하기 위한 척도 개발에 관한 연구에서 Arjan, Ruyter, and Streukens(2000)은 고객의 기대를 고객의 상황에 따른 신축적 적응력(adaptiveness), 고객요구 사항 처리과정에 대한 확신감과 개인정보 보호에 대한 안전성(assurance), 고객의 문제나 상황에 대해 공감하는 정도(empathy), 고객의 여러 가지 문제나 질의를 처리할 수 있는 권한(authority)으로 분류 및 측정이 가능하다고 밝힌다.

Bennington, Conn, and Conn(2000)은 고객센터를 통한 고객의 문제해결이(low contact service) 직접 face-to-face 식의 회사의 요원과의 대면 및 대화를 통한 문제해결방식(high contact service)보다 만족도가 떨어짐을 오스트렐리아(Australia)내의 고객센터와 in-person 위주로 운영하는 정부복지 기관의 비교연구에서 지적한다.

고객만족경영의 일반적 추진 방향이 평균 만족도의 향상에 치중하고 있는 경향이 있으나, 기업의 장기적 수익확보 차원에서 고객만족경영의 일부로서 고객관계관리(Strategic Customer Relationships Management)의 중요성이 증대하고 있는 점(Chattopadhyay, 2001)을 감안하면, 고객센터의 통화고객만족도 관리도 평균 만족도(average satisfaction rates)의 향상보다는 절대만족 고객의 만족도(very satisfied rates) 향상과 고객불만족도(dissatisfied rates)의 최소화의 방향으로 추진되어야 한다고 본다.

## 2. 4 인력관리

세계적으로 정평있는 Call Center Magazine이 실시한 1998년도 은행 고객센터 벤치마킹 연구에서 1위를 차지한 바 있는 캐나다 제국은행(Canadian Imperial Bank of Commerce)의 고객센터 책임자인 Moffat(1998)은 ROI보다는 고객서비스 지향 및 종업원 만족도 향상을 우선으로 하는 조직문화가 40-80% 정도의 고객센터 효율성 향상이라는 유의한 성과를 가져왔다고 보고한다. 고객센터 생산성의 약 70% 정도는 기술이나 장비보다는 요원들의 업무수행 정도에 의하여 결정되기 때문이다.(정기주, 김재전 1999). 이는 상담요원들의 효율적 관리가 매우 중요함을 시사한다.

고객센터는 일반적으로 높은 수준의 효율성과 고객서비스 극대화라는 두가지의 상반되는 목적을 달성해야 하는 데, Wallace, Eagleson, and Waldersee(2000)은 소위 희생적 인력관리 전략(sacrificial HR strategy)의 활용으로 이 두가지 목적을 동시에 달성할 수 있다고 밝힌다. 희생적 인력관리 전략이란 저렴한 가격으로 열정적이고 사기가 충만한 대고객서비스를 제공할 수 있도록 의도적이고 정교한 방법으로 빈번하게 상담요원을 대체(replacement)하는 것이다. 하지만, 이러한 전략은 상담원에 대한 인력층(pool)이 충분할 때만이 가능하며, 인력 채용 및 훈련에 대한 비용 및 시간적 투자비용이 고려가 되어야 만 현실성이 있을 것이다.

Kaiser(1998)는 고객센터 요원들의 연간 이직율이 35%에 달하고, 채용 및 훈련 비용이 약 \$10,000/1인이 소요되며, 특히, 높은 수준의 대고객 서비스를 유지하기 위해 다양한 채용시형을 거칠 것을 권장한다. 즉, 음성테스트, 면접, Role Play, 성격진단, 기술테스트 및 범죄 및 신용도에 대한 조사가 수행되어야 한다고 밝힌다. 특히, 업무에 있어서 정확도, 학습능력, 정서적 공감/안정성, 청취력 및 논리력이 고려되어야 한다고 본다.

Ingram(1998)은 상담원들의 체계적인 지도(coach) 교육을 강조한다. Ingram은 먼저 기본적인 교육지침이 수립되어야 한다고 보며, 고객응대태도 및 방법을 포함하는 여러 가지 지도

기법 및 전략들(추가교육 포함)을 제시하고 있다. 상담원들의 근무의욕 및 사기(morale) 또한, 품질높은 대고객서비스 제공을 위한 중요한 요소이다(Larkin 1998)

Swystun(1998)은 상담원 뿐 만이 아니라 감독자들의 교육까지를 다루고 있다. 구체적으로, 1. 목표(Goal) 설정, 2. 성과측정(Measurement), 3. 업무향상 계획의 실천(Visibility and Action)을 제시하고 있다. 목표설정을 위해서는 통화품질이 정의되고, 측정되어야 한다고 본다. 통화품질은 응대시간 및 서비스 수준을 설명한다. 다음으로, 이러한 목표를 기준으로 성과가 측정되고, 목표와 성과의 차이를 분석한 후, 업무향상계획이 수립되어야 한다. 업무향상을 위해서는 상담에 필요한 지식 및 기술이(전화 예절, 에티켓, 청취능력, 제품/서비스 지식 등) 측정되어야 한다. 상담원이 현재 보유하고 있는 지식 및 기술과 보유되어야 할 수준과의 차이분석을 통해 향상 계획을 세워야 한다고 설명한다.

고객센터 인력관리의 핵심중의 하나는 상담원들의 업무에 대한 스트레스 관리이다. 고객센터내에서 상담원과 감독(supervisor)라는 특수한 관계 및 목적 지향적 통제 시스템하에서는, 상담원들의 스트레스나 과열(burnout) 관리를 위하여 지원적 감독(supportive supervision)이 매우 필요하다.(Frenkel, Tam, Korczynski, Shire, 1998)

Ahearn(2001)은 상담원 훈련방법에 관해, 성과향상을 위한 holistic approach와 효율적인 성과측정방법을 활용할 것을 권장한다. 즉, 정확한 능력평가에 기초한 채용, 체계적인 교육 및 성과의 정확한 측정이 장기적으로 바람직한 성과를 나타낸다.

Alban(2001)은 주요 기업들에 대한 설문조사결과를 통해, 미국기업이 직면한 가장 큰 문제가 숙련된 직원의 부족(51%)으로 응답된 바를 제시하며, 상담원들의 교육 및 훈련은 1. 모니터 상담원 업무 => 2. 강점/약점의 평가 => 3. 약점부분에 대한 중점적 교육 => 4. 향상 정도를 모니터 => 5. 모니터 상담원 업무 순으로 진행되어야 한다고 밝힌다.

## 2. 5 고객센터의 운영과정(Business Process)의 관리

고객센터의 효율적인 운영을 위해서는 관리지표가 설정되어야 하며, 관리지표 설정을 위해서는 업무과정(통화처리, 고객 접촉 및 기타 업무의 효율성 및 효과성) 및 성과 또는 결과(고객만족도, 매출액)에 대한 평가가 이루어 져야 한다. SOCAP(1998)은 고객센터의 운영과정 측정치는 다음의 2가지 방법에 의하여 측정할 것을 권장한다. 1. 고객접근성에 관한 척도(통화 단절율 및 통화 처리 수준) 2. 문제해결에 대한 효율성 척도(첫통화 해결율, e-mail 및 서면을 통해 문제를 해결하기 위해 투자한 시간) 상담요원들에 대한 측정치는 생산성 측정치[통화처리시간(통화시간+통화후 작업시간), 근무스케줄 준수율] 및 품질측정치(통화자료 모니터링에 따른 통화 및 입력자료의 정확성)을 포함할 것을 제시한다. 고객센터의 총체적인 성과 또는 결과 측정치로서는 소비자 만족도 및 충성도 지수를 활용하며, 구체적으로 상담원의 조치에 대한 통화고객 만족도, 반복구매의사 및 접촉상의 주요 요소에 대한 만족도(예, 지식, 예절 및 정시성)를 향상적으로 측정하는 시스템으로 구성되어야 한다고 본다.

Cleveland(1997)는 인입호의 처리속도/수준(service level: 총인입호의 X %를 Y초 내에 응답하는 비율)과 고객의 각종 질의에 대한 응대시간(response time)을 고객센터의 주요한 효율성 척도로 제시한다. 인입호의 처리속도/수준(service level)은 경쟁사의 처리속도/수준, 서비스 품질, 상담원의 처리 능력 등이 고려되어 결정되어야 하며, 또한, 인입호에 대해 고객이 느끼는 중요도, 대체수단(매체)의 존재, 고객이 기다릴 수 있는 최대시간, 유료/

무료 전화의 유무 등의 요소를 고려하여 결정하여야 한다.

Anton(1997)은 고객센터의 업무 효율성 측정에 관해 다음의 4가지를 제시한다.

1. 콜센터 운영측정치 (call center performance measurements),
2. 수입관련 측정치 (revenue-related performance measurements)
3. 비용관련 측정치 (cost-related performance measurements)
4. 서비스 수준 관련 측정치 (quality of service performance measurements)
5. 첫 통화 해결율 (first and one contact resolution)

## 2. 6 고객센터의 Technology 활용

고객센터에서 기술(Technology)의 전체 운영비용에 대한 비율은 감소하고 있으며, 효율적 활용은 ROI를 20% 까지 향상시킬 수 있다, (Prabhaker, Sheehan, and Coppen 1997). 주요 기술은 ANI(automatic number identification: 인입호 번호 자동 인식시스템), Data Warehousing(통합자료 분류/활용 시스템), Internet Faxing, Speech Recognition(음성인식 (예, Edify사의 vCSR 개념), Intelligent Call Routing(지능 기초 인입호 이송), CTI(Computer Telephone Integration), Predictive Dailing(인입자 선별통화 시스템) 등이 있다.

구체적으로, Speech Recognition 기술은 고객의 음성인식을 통하여 고객을 자동적으로 인지할 수 있는 기술이다. 하지만, 아직은 단순한 명령어를 인식하는 단계이며, 복잡한 단계의 음성인식은 아직 실현되고 있지 못하다. 또한, 편리하기는 하나, 그 응답에 있어서 인간의 음성에서 찾아볼 수 있는 따뜻한 느낌을 주지는 못하는 것이 문제로 지적되고 있다.(Coin 1998) Intelligent Call Routing 기술은 CTI 기술의 활용 및 고객의 기업 이익에의 기여도 및 중요도 등과 상담원의 기술수준을 고려하여 인입 콜을 배분하는 기술이다., 이러한 신기술은 고객센터를 비용센터에서 이익센터로의 개념전이를 가능하게 하고 있다.(Anderson and Taylor 1998) CTI(Computer Telephone Interface) 기술은 컴퓨터와 전화를 연결시켜서 통화고객의 욕구와 필요정보를 컴퓨터 저장정보로부터 순간적으로 찾아낼 수 있는 기술이다. CTI의 활용은 고객과의 관계를 효율적으로 관리할 수 있는 기술로써, 수동적 관리(reactive management)를 고객 거래 등의 자료에 기초한 적극적 관리(proactive management)로 전환시킬 수 있다. Chiranny(1998)은 CTI의 발전단계를 4단계로 설명하고 있다. 제1단계는 자동응답기, 개선된 교환기(PBX) 및 통화 분배기(ACD) 등을 칭하며, 2단계는 초기형태의 소형컴퓨터 및 탁상용 시스템으로서 아직은 상담원의 전화기와는 연결이 되지 않은 독립된 자료 저장창고 역할 만을 수행하는 단계이다. 3단계는 오늘날 일반적으로 일컬어지는 CTI로서 컴퓨터와 전화가 연결된 상태이나, 컴퓨터에의 종속성 정도가 높아 프로그램 및 하드웨어보다는 소프트웨어 중심의 설계로서 CTI 관련 비용을 현저하게 낮추어 놓았다. White(1998)는 CTI가 intelligent network call routing 및 workforce management 를 통하여 다수의 고객센터를 통합적으로 관리할 수 있는 virtual call center의 실현에 크게 공헌할 수 있음을 설명하고 있다. Predictive Dailing 기술은 outbound 통화의 효율성을 증대시킬 수 있는 기술로써 무응답, 통화중 콜, 자동응답기 등의 응답을 선별적으로 제외하고, 타겟 고객이 실제 응답할 수 있는 경우에만 상담원에게 통화를 연결시켜 주는 기술이다.

마지막으로, 고객센터는 인터넷의 급속한 발전과 활용으로 Multi-Media Call Center로 발전되고 있으며, (Moon, Bong Ki, Jae Kyu Lee, Kyoung Jun Lee, 2000), 미래에는 VOIP(Voice

Over the Internet Protocol), database engines, knowledgeware, e-mail management software, value-based caller routing, computer-simulated training, middleware 등이 활용될 것으로 예측되고 있다. (Anton 2000)