

한국/미국 고객상담센터 주요 관리요소의 비교

동일 기준 및 항목에 의한 비교가 가능하기 위하여, 미국 Purdue University의 Center for Customer Driven Quality가 미국 고객센터 실태조사에 사용한 설문지를 기초로 하되, 우리나라 고객센터의 현실 및 문화 언어적 차이를 반영할 수 있도록 수정하였으며, 최종 설문지는 고객센터에 관한 현황, 인력관리, 운영관리 및 기술의 활용에 관한 설문으로 구성되었다.

우리나라의 경우, 1999년(3회조사) 1-2월 중에 발송된 총 400부 중, 48부가 회수되어 설문 응답회수율이 12%로 낮았다. 설문의 길이가 매우 긴 이유로(총 29페이지), 응답하는 시간만 최소한 2시간 정도가 필요하기 때문에, 응답율이 현저히 낮았다고 사료된다. 그러나, 본 4회 조사(2000년, 3-6월) 중에는 발송된 총 150부 중, 80부가 회수되어 53.3%가 회수되었다. 4회 조사의 경우, 자료수집을 위해 1. 전화로 협조 요청, 2. 필요시 고객센터 관리자들과의 방문 면접 실시, 3. 설문지 발송, 4. Follow-Up 전화, 5. 추가 설문지 발송, 6. 설문응답의 정확성 확인을 위한 추가 전화문의의 과정을 거친 결과 현저한 응답률 및 응답의 정확성 향상이 가능했다고 본다.

Purdue University의 경우, 1999년에 응답률이 13.5%(총 405개사 응답)로 저조하였으나, 2000년에는 인터넷 web-site를 통해 광고(www.cfs.purdue.edu/benchmark), 14,000부의 광고 우편물 발송, 3,000부의 설문 발송 등의 광범위한 노력을 기울인 결과로 응답회사 숫자가 1,000개 이상으로 증가하였다(www.e-interactions.com).

우리나라의 전체 유효 응답 고객센터의 숫자가 3회(48개사), 4회(71개사)로, 우리나라의 주요 고객센터들이 대부분 포함되어 있기 때문에, 표본의 대표성은 유지되었다고 판단되나, 설문조사에 응한 기업이 여러 업종이기에, 산업별로의 분류분석은 시도하지 않았다. 특정 설문에 대해 응답회사 숫자가 적은 경우는 설문에 대한 대표값으로 산술평균(Mean Values)보다는 중간값(Median Values)을 사용하여 제시하였으며, 응답 고객센터의 숫자를 함께 제시하였다.

설문조사 비교결과의 방법은 한/미 양국 고객센터의 현 운영실태에 대한 종합적 비교 및 문헌적 연구 결과와의 비교를 통하여 기술하였으며, 제시 순서는 전략적 관련 요소 및 통화 고객만족도, 인적 자원관리, 운영과정관리 및 활용기술의 순이다.

1. 전략적 요소: 고객센터의 중점 전략

고객센터들이 고객센터 운영에 있어 가장 중요한 요소로 어떤 요소를 인지하고 있는지에 대해, <표 1> 처럼, 양국의 고객센터 관리자들은 동일하게 인력 > 지식 > 과정 > 기술 순서로 중요한 요소라고 응답했다. 이는 실제 운영 경험으로부터 고객센터의 리엔지니어링은 이런 순서로 되어야 한다고 경험적으로 제시하는 것이며, 고객센터의 리엔지니어링도 이러한 중요도의 가중치를 고려하여 진행되어야 함을 시사한다고도 볼 수 있다.

< 표 1 > 고객센터 운영에 있어 가장 중요하다고 인지되는 요소

	인력	지식	과정	기술	전략	합계
미국	67.6%	17.0%	7.8%	5.8%	1.8%	100%
한국(3회)	45.2%	38.1%	14.3%	2.4%	-	100%
한국(4회)	67.2%	17.9%	11.9%	3.0%	-	100%

3회 조사의 경우, 미국의 센터들은(67.6%) 인력관리에 한국(45.2%, 3회)보다 무려 25.4% 이상의 높은 중요도를 부여하고 있다. 인력관리에 매우 철저한 미국의 고객센터와 그 비중이 낮은 우리나라의 경우는 상당히 대조적이다. 하지만, 4회 조사결과를 보면, 인력에 대한 중요도 인지 비율이 67.2%로 증가하여, 미국의 수치와 근접해지고 있음을 알 수 있다.

하지만, 우리나라 고객센터들은 3회 조사의 경우, 95.1%(39개사)가 현실적으로 매우 중요한 인력관리의 수단인 공식적인 인력산출/예측관련 소프트웨어를 사용하고 있지 않는 것으로 응답되었다. 즉, 단지 4.9%(48개사중 2개사)만이 과학적인 소프트웨어를 사용하여 인력 계획을 하고 있다는 것이다. 4회 조사의 경우도 응답회사 69개사 중 단지 5개사(7.2%)만이 이러한 소프트웨어를 활용하고 있는 것으로 나타나서 과학적인 인력관리는 현실적으로 활용도가 매우 낮은 것으로 보인다. 상담원 업무 스케줄링 소프트웨어는 특히 상담원 수가 50명 이상, 장시간 작업, 그리고, 콜 수의 변동이 많은 고객센터의 경우 도입하여 활용하는 것이 효율적이다.(Durr 2001).

우리나라 설문에서 응답된 고객센터가 직면한 가장 큰 문제로서, 3회 조사의 경우, 상담원 생산성 향상(3회, 43.1%; 4회 11.3%) 및 업무처리과정의 효율성 향상(3회, 17.4%; 4회 22.5%)이 지적된 점은 이러한 인력관련 문제(특히, 상담원 훈련)들이 개선은 되고 있으나, 아직도 심각함을 잘 지적하고 있다고 보여진다. Booker(1995)가 Call Center 이용 고객의 불만족 원인의 44%는 상담원 훈련부족 때문이라는 보고처럼, 고객불만족도 감소를 위해서는 상담원들의 훈련이 매우 중요하다. 미국 퍼듀대의 설문조사의 경우, “전략” 항목이 우리나라의 설문과 달리, 설문에 포함되었으나, 이 요소를 가장 중요하다고 응답한 비율은 단지 1.8%로 낮은 수치를 나타내었다.

결론적으로, 한국/미국의 고객센터들이 인력을 가장 중요한 요소로 인식한다는 점에서는 동일하며, 우리나라 고객센터들도 이제는 인력관리의 중요성을 인식하고 있다고 사료되나, 현실적으로는 과학적인 인력관리를 못하고 있다고 판단이 된다.

2. 아웃소싱(Outsourcing) 전략

우리나라의 설문조사 결과에 따르면, 응답회사중 단지 2개사(3회) 또는 6개사(4회) 만이, 외부업체를 통하여 과다 통화콜(over-flowed calls)을 처리하고 있다. 미국의 고객센터보다는 적극적이거나, 우리나라 고객센터들은 현재 외주용역에 소극적이라 사료된다. 이러한 결과에 대해 두 가지 이유를 생각해 볼 수 있다. 첫째, 한국 설문조사가 전체적으로 샘플링 에러(sampling error) 등으로 업체의 현상을 정확히 파악하고 있지 못하거나, 둘째, 업계의 주장(Read, 1998)과는 정반대로 실제로 외주용역에 대한 기업의 관심이 줄어들고 있다고도 결론 지을 수 있다.

연구자의 한국/미국 외주업체 방문에 따르면, 외주회사들의 특징으로, ① 재무구조의 허

약, ② 기업들의 외주외사에 대한 신뢰도가 약함, ③ 계약을 하더라도 재계약 등의 장기적인 전략적인 제휴관계를 형성하지 못하고 있음이 밝혀졌는데, 지속적인 전략적 관계의 형성을 위해서는 외주업체의 ① 끊임없는 개선 노력, ② 의뢰 고객기업과의 자원을 공유할 수 있는 시스템 및 문화의 개발, ③ 각종 지적자원의 공동개발, ④ 혁신적인 공동 전략의 개발 등의 노력이 필요하다고 보인다.

우리나라의 경우는 최근에 대기업 고객센터들을 중심으로 아웃소싱의 붐이 조성되고 있는데, 고객센터의 생산성 향상 동기보다는 주로 상담원의 노동조합 결성저지 등의 인력관리의 문제에 기인한다.

3. 재택근무 제도 활용전략

재택근무제도는 한/미 간에 공통적으로 아직은 보편화되어 있는 상담원 관리 및 운영방안이 아니다. 미국의 경우, 활용율은 단지 8.7% 밖에 되지 않으며, 한국의 경우는 단지 3회 및 4회 공히 경우 1개사만이 활용하고 있을 뿐이다. 총상담원중 재택근무자의 비율은 미국의 경우 4.3%(표준편차: 9.5%)이다. 하지만, 발달된 텔레커뮤니케이션 기술의 활용 및 재택근무를 통한 근무의욕 향상 및 각종 비용 감소의 방안이 될 수 있다는 Hoefling과 Miles(1998)의 Holland America Line West tours 프로그램의 성공적인 상담원 재택근무 사례처럼 그 활용방안도 충분한 연구를 통해 call center 생산성 향상의 획기적인 개기가 될 수도 있다고 본다.

4. 설비 및 규모

필요한 좌석의 수, 규모, 도입설비, 위치, 실내디자인, 조명, 방음장치, 복리 후생 요소 등과 같은 고객센터의 설비 및 규모는 조직문화, 사업규모 등을 고려하여 종합적으로 검토되어야 하는 데 (Read 2000), 한국의 고객센터는 미국의 고객센터와 비교해 볼 때 소규모로 특징지워 진다.

<표 2> 및 <표 3>의 결과로부터, 한국은 소규모, 미국은 대규모로 특징지어진다. 한국은 대다수(54.2%, 3회; 32.4% 4회)의 고객센터가 0-25석 규모이다. 하지만, Smith(1988)가 밝히는 소규모 센터의 이점들을 충분히 활용할 수 있을 때, 대규모 센터들에 못지 않은 기회와 생산성을 달성할 수 있으리라 보인다. 또한, 좌석의 추가비율에 있어, 한국의 증가율이 매우 현저하여 한국 고객센터들의 업무확장 및 대규모화가 진행중임을 알 수 있다.

<표 2> 고객센터 좌석수의 비교

	0-25	25-50	51-100	101-500	501이상
미 국	30%	16%	15%	30%	9%
한국(3회)	54.2%	16.7%	10.4%	16.7%	2.1%(1)
미국(4회)	32.4%	22.0%	17.7%	18.1%	10.3%

<표 3> 상담요원 좌석의 총수

	평균	중간값
미 국	178석	60석
한국(3회)	68석	25석
한국(4회)	155석	50석

<표 4> 지난 12개월 동안 추가한 좌석의 총수

	평균	중간값
미 국	22석	2석
한국(3회)	40석	13석
한국(4회)	72.9석	25석

아래 <표 5>로 부터, 미국의 고객센터에서는 17인치 모니터가 그 주종(43%)을 이룬 반면, 한국의 경우 상당한 비율(42.5%, 3회 조사)이 14인치로 나타나고 있어, 문제점으로 지적되었으나, 4회 조사의 경우는 이제 우리나라 고객센터들도 17인치 모니터가 주종(63.8%)을 이루고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 컴퓨터 모니터의 크기

	미국	한국(3회)	한국(4회)
13인치	-	2.5%	-
14인치	16%	42.5%	15.9%
15인치	25%	15.0%	17.4%
17인치	43%	32.5%	63.8%
19인치	7%	5.0%	2.9%
21인치	9%	-	-

5. 통화 고객 만족도

양국 설문결과와의 비교로부터, 우리나라 고객센터 이용고객들은 미국의 고객보다 상대적으로 낮은 비율의 만족도(특히 3회), 높은 비율의 불만족도를 나타내나, 4회조사 결과는 우리나라의 고객센터의 통화고객 평균만족도는, 거의 미국의 1999년 수준으로 향상되고 있다고 나타난다. <표 6> 에 따르면, 100% 만족, 즉 고객감동수준의 응답비율이 한국의 3회 조사의 경우 미국의 75.0% 보다 현저히 낮게 나타났다. 하지만, 4회 조사는 3회 조사시와 비교하면, 고객만족도가 6.5% 증가하여 70.0%임을 알 수 있다. 결국, 『매우만족』 고객의 관리에는 우리나라 고객센터들도 성공적인 방향으로 진행되고 있다고 평가된다. 하지만, 고객 불만족도의 경우 <표 7>, 한국의 경우, 『매우 불만족 고객』 비율이 10%(3회) 및 7.5%(4회)로 응답되었는데, 이 비율은 미국의 20-100% 불만족율대(6%)와 비교해 볼 때 높은 고객불만족도 비율임을 알 수 있다. 고객센터 운영의 가장 중요한 성과 지수중의 하나가 고객불만족도의 최소화(Chattopadhyay 2001)임을 고려하면, 우리나라 고객센터들은 아직도 상

당히 높은 수준의 고객 불만족 비율의 감소에 노력하여야 한다는 결론이다.

<표 6> 통화자 만족도-감동/매우 만족(perfect score)-100% 고객의 비율(전체)

구 분	중간값	평균	표준편차
미 국-1999년조사	75.0%	63.0%	29.1%
한국(3회)-99년조사	63.5%	58.5%	24.2%
한국(4회)-00년조사	70.0%	63.7%	21.8%

<표 7> 통화고객 불만을

불만족구간	0-2%	2-5%	5-10%	20-100%
미 국	45.6%	24.2%	24.2%	6.0%
한국(3회)	9.2%(평균) 10.0%(중간값)가 매우 불만족. 표준편차: 5.58%			
한국(4회)	12.3%(평균), 7.5%(중간값)가 매우 불만족. 표준편차: 13.5%			

<표 8>로부터 통화고객 만족도의 측정 빈도를 살펴보면, 한국의 경우는 매일 측정하는 회사가 증가하고 있는 경향을 보인다. 미국의 경우는 매주, 매월, 분기별, 매년 측정하는 회사가 비슷한 비율로 분포되어 있다. <표 9>로 부터, 고객만족도 조사방법으로는 한국/미국 양국이 우편을 이용한 방법이 가장 많이 사용되는 것으로 나타났으며, 한국의 경우 컴퓨터를 활용한 통화만족도 조사방법의 활용도가 미국보다 낮게 나타났다. 미국의 경우 우리나라의 주부모니터링 방법과 유사한 “미스터리 쇼퍼” 방법의 활용도가 낮은 듯하다. 또한, 한국의 경우, 외부 전문 측정회사의 활용율이 매우 낮은 것으로 나타났다. 한국의 경우, 고객만족도를 측정하고 있지 않는 고객센터가 아직도 약 62%(결측 응답 비율) 정도가 되는 것으로 나타나, 우리나라 고객센터 중 상당한 수의 기업이 통화고객 만족 경영의 부재라는 문제점을 가지고 있다고 사료된다.

<표 8> 고객만족도 측정빈도

구 분	매일	매주	매월	분기별	매년
미 국	-	23.7%	27.3%	28.5%	20.6%
한국(3회)	11.5%	-	26.9%(7)	42.3%(11)	19.2%(5)
한국(4회)	25.0%	19.0%	19.0%	19.0%	18.0%

註: ()내의 숫자는 응답회사 수.

<표 9> 고객만족도 측정방법

(1) 자체측정

구 분	우편	전화	컴퓨터	산업별/간측정	주부모니터링
미 국	56.7%	37.8%	15.1%	7.6%	-
한국(3회)	42.9%	42.9%	10.7%(3)	-	3.6%(1)
한국(4회)	4회 조사 결과 38.0%만이 유효한 결과 결측이 62%(해당없음:49.3% / 무응답:12.7%)				

(2) 외부측정

	우편	전화	컴퓨터	산업별/간측정	주부모니터링
미국	19.7%	28.6%	6.75	9.7%	-
한국(3회)	응답회사의 수가 매우 낮아 %가 유의하지 않음. 외부 측정은 거의 활용하고 있지 않은 듯함.				
한국(4회)	유효한 결과는 단지 23.9%이며, 측정결측(무응답)이 76.1%				

6. 인적자원 관리

구체적으로 비교된 인적자원 관리의 내용은 상담원수, 재택관리, 교육수준, 이직율, 임금 수준, 업적평가방법, 모니터링방법, 훈련의 성공완수율, 훈련시간, 상담원채용시 사용방법, 컴퓨터-사용 훈련방법, 노동조합가입여부의 측면이다.

<표 10 > 상담원 수(중간값)

	정식직원(FT)	임시직원(PT)	감독당(per supervisor)
미국	45명	10명	14명
한국(3회)	5명	27명	7명
한국(4회)	12.5명	15.0명	12명

*FT: full time, PT: part time을 의미함

<표 10> 처럼, 미국의 경우는 임시직원의 비율이 정식직원 대비 단지 22%에 불과하나, 한국의 경우는, 정식직원보다 임시직원이 5배 이상(3회) 또는 120%(4회)로 높은 비율을 나타내고 있다. 임시직원으로 고용되었을지라도, 실제적으로는 정식직원처럼 근무 및 대우를 받고 있으나, 상담요원들의 노동조합화 및 퇴직금 등의 부담에 대한 우려를 감소시키려는 한국기업들의 의도적인 고용방식이 이처럼 높은 비율의 임시직원 고용 비율을 가져왔다고 보여진다. 또한, 한국의 3회 조사의 경우, 감독당 상담원의 숫자가 미국보다 낮아, 감독 활용 또는 상담원 관리의 비효율성을 나타내고 있다. 일반적으로, 감독의 효율성이 높은 콜센터일수록 감독당 상담원 수의 비율이 증가하는 경향을 보인다. 하지만, 4회 조사의 경우는 급격한 증가를 보여, 감독(supervisor)의 효율성이 증가했음을 알 수 있다. 상담원의 노동조합 가입여부에 있어, 임시직이 많은 한국이 노동조합 가입율이 낮을 것이라는 기대와는 달리, 미국의 콜센터(8.3%)보다 한국의 경우(20.5%, 3회 조사; 21.5%, 4회 조사)가 노동조합에 가입한 상담요원의 비율이 더 높았다.

<표 11 > 직원 이직율(중간값)

	임시직(인)	정규직(인)	임시직(아웃)	정규직(아웃)
미국	20.0%	19.0%	15.0%	10.0%
한국(3회)	10.0%	5.0%	10.0%	5.0%
한국(4회)	11.5%	5.6%	4.8%	3.1%

※ (인): 인바운드 (아웃): 아웃바운드

한/미 양국 공히 임시직의 이직율이 정규직보다 높다. 미국 상담원의 평균/년 이직율은 10-20%로 나타나고 있는 데, 이는 Kaiser(1998)가 제시하는 연간 35%의 수준에는 훨씬 못미치는 이직율이다. 한국의 경우는, 임시직이 정규직보다 월등히 높으며, IMF 및 비탄력적인 노동시장의 이유 등으로 인하여, 미국보다 이직율이 낮게 나타나고 있다. 이직율은 또한 교육 및 회사복지 수준에 따라 영향을 받는다. 예컨대, 일본 텔레마케터의 경우, 신입상담원 교육과정이 충분히 길고 철저하게 스킬베이스(skill-based)로 콜 분배를 하여 단계별로 업무에 적용하도록 하여, 미국과 같은 호경기하에서도 이직율을 10% 미만으로 유지하고 있다.

<표 12 > 상담원 교육수준

	고졸	전문대졸	대학졸	대학원
미 국	63.2%	20.8%	34.8%	5.9%
한국(3회)	50.0%	35.0%	38.4%	40%
한국(4회)	42.2%	36.1%	21.1%	0.1%(기타1.1%)

<표 12>처럼, 상담원의 학력 비율은 한국 및 미국이 비슷한 비율의 분포를 보이나, 미국의 경우, 고졸의 비율이 현저히 높으며, 전문대의 비율이 낮으며, 한국의 3회 조사의 경우, 전문대졸 및 학사의 비율이 비슷하게 나타나고 있다. 그러나, 4회 조사의 경우는 대졸 요원의 비율이 현저히 줄어들었다.

<표 13 > 임금수준 (중간값)

	시간당	상담원(년간)	감독/슈퍼바이저(년간)	관리자/센터장(년간)
미 국	\$10.0	\$25,000	\$35,000	\$60,000
한국(3회)	-	-	2천4백만원	3천만원
한국(4회)	-	-	2천4백만원	3천6백만원

임금 수준은 단순한 금액 비교에만 의하면, 한국은 미국의 약 50% 밖에 되지 않으나, 미국의 높은 세율 등의 고려사항을 비교기준에 넣을 경우, 양국간의 임금의 차이는 한국의 요원들이 미국의 고객센터 요원들의 약 70%의 수준으로 판단이 된다. 하지만, 업종 및 인바운드/아웃바운드 요원들간에 임금의 차이가 존재한다. 아웃바운드 요원의 경우, 일반적으로 기본급에 성과급이 지불되며, 인바운드 요원들보다 평균임금이 높은 경향이 있다.

<표 14 > 고객센터 요원 업적평가 방법

고객센터 요원 업적평가 방법	미국	한국(3회)	한국(4회)
통화품질모니터링	85.1%	75.6%	70.8%
출근율	81.3%	36.6%	52.3%
통화처리시간	62.9%	41.5%	61.5%
정확도	62.7%	53.7%	50.8%
일교대당 통화처리수	54.2%	19.5%	27.7%
스케줄 준수율	52.5%	22.0%	21.5%
통화자 만족도 조사	37.6%	24.4%	35.4%
착석율	30.3%	-	-
매출액	14.2%	-	-
기타	9.5%	-	-
성과는 팀 단위에서만 측정	2.5%	14.6%	6.2%
개인별 업적은 측정하지 않음	-	19.5%	16.9%
성과가 측정되지 않음	1.0%	-	-
고객응대 가능시간	-	9.8%	18.5%
통화의 판매로의 전환율	-	22.0%	4.6%

註 1) -- 는 상호 비교항목이 설문에 없는 경우임.

註 2) ___(밑줄)친 항목은 수치가 현저하게 차이가 나는 항목임.

<표 14>의 응답은 전체 설문 응답회사 중 특정 고객센터 요원업적 평가방법을 사용하고 있는 회사의 응답비율이다. 상담원의 업적평가의 측면에서, 상담원을 정량 및 정성적으로 (quantitatively and qualitatively) 평가하는 대부분의 측정항목에 있어서, 미국 고객센터 들의 수치가 우리나라보다 훨씬 높다. 그 시사하는 바는 우리나라 고객센터들은 아직 이러한 측정 부문에 있어 관심의 정도가 낮거나, 주관적(인간적)인 측면을 더 고려하고 있는 지 모른다는 것이다. 그리고, 가장 선호되는 업적평가방법은 한국/미국 양국이 공통으로 통화 품질 모니터링이라는 점이다. 한국의 경우, 통화품질 모니터링 다음으로, 통화처리시간 및 정확도가 요원업적 평가에 고려되는 요소로 나타났다.

<표 15 > 상담원 모니터링 방법

상담원 모니터링 방법	미국	한국(3회)	한국(4회)
원격	68.9%	34.1%	24.2%
일대일 밀착	61.7%	58.5%	41.9%
추후 평가를 위해 녹음	40.5%	53.7%	33.9%
추후 평가를 위해 녹음 및 스크린 저장	9.2%	26.9%	45.2%
기타	4.7%	2.4%	8.1%

상담원의 성과나 업무의 모니터링 방법에 있어서도 상담원 평가방법처럼, 미국 고객센터의 경우가 수치가 현저히 높으며, 특히, 원격(remote) 모니터링의 경우는 2배이상(68.9% : 34.1%와 24.2%) 차이를 보이고 있다. 한국의 고객센터들이 추후 평가를 위한 녹음이나 저장

에 노력을 기울이는 비율이 높은 반면, 미국의 고객센터들은 원격모니터링이나 일대일 밀착 모니터링을 통한 즉시 즉시(순간 순간)의 평가에 더 많은 노력을 기울이고 있다고 사료된다.

<표 16> 훈련의 성공적 완수율

	중간값	평균	표준편차
미국	95.0%	90.1%	11.9%
한국(3회)	99.0%	88.2%	21.6%
한국(4회)	89.03%	95%	17.56%

상담원의 훈련과정에 대한 성공적 완수율은 한국과 미국이 공히 약 90%대로 비슷하다고 판단이 된다. 넓은 표준편차 및 낮은 산술평균치는 한국/미국 고객센터간의 차이에 대한 통계적인 유의성을 찾을 수 없음을 시사한다.

<표 17> 훈련시간(단위: 시간)

	중간값(시간)	평균(시간)	표준편차
미국	120	164	127
한국(3회)	56	102	120
한국(4회)	76	108.1	122.8

상담원 훈련시간은 중간값 기준으로, 한국 고객센터가 미국 고객센터들의 46%(3회 조사 기준) 또는 63%(4회 기준)에 불과하다. 미국 Purdue University의 소비자 품질센터(Center for Customer Driven Quality)의 2000년도 벤치마킹 조사보고서에 따르면, 미국의 고객센터들은 상담원의 신입사원 훈련에 최소 107시간(신용카드 업계)에서 최고 217시간(전력/가스/수도업계)까지 투자하는 데, 이러한 수치들은 우리나라 고객센터들이 신입 상담원의 교육에 좀 더 많은 시간을 할당하여야 한다는 점을 의미한다. 효율적인 상담원 훈련은 직원 이직율, 결근율, 스트레스, 상담통화시간 및 불필요한 업무과정의 감소와 직무만족도, 생산성, 직원사기 및 고객만족도의 향상이라는 긍정적인 효과를 가져온다 (Ausilio 2001)

<표 18> 상담원이 전문 상담원 및 일반 상담원으로 훈련되는 비율

	일반	전문
미국	65%	35%
한국(3회)	50%	50%
한국(4회)	50.8%	49.2%

한국의 경우는 상담원의 절반이 일반업무 전담상담원으로, 그리고 절반이 전문상담원으로 교육되나, 미국의 경우는 전문 상담원의 비율이 35%로 낮다. 일반적으로, 전문적 상담을 필요로 하는 고객의 비율이 전문적 상담을 필요로 하는 고객의 비율보다 낮다는 점을 감안할 때, 고객 필요의 비율에 상응하도록 교육 및 양성 비율을 탄력적으로 조정할 필요가 있

다고 본다. 컴퓨터를 이용한 상담원 교육의 비율은 미국(41%)보다 한국(64%; 3회 조사)의 경우가 월등히 높은 것으로 나타났다. 한국의 고객센터들이 컴퓨터를 활용한 1:1 모니터링 교육에 치중하는 경향이 있기 때문에 본 문항에 미국보다 높은 비율의 응답이 나타나지 않았나 사료된다.

<표 19> 채용비용

	중간값	평균	표준편차
미 국	\$ 2,800	\$6,398	\$8,716
한국(3회)	1백만원	1백6만6천원	6십6만3천원
한국(4회)	1백만원	1백6십2만원	202만4천8백원

채용비용의 비교는 한국의 낮은 응답율로 통계적으로 유효한 비교가 불가능하나(3회 조사의 경우), 신입 상담원의 채용비용으로, 한국의 경우, 평균 약 1백 6십만원 정도 지출하며, 미국의 경우는 한국보다 약 6배 정도 높은 것으로 나타났다. 이는 미국의 고객센터들이 상담요원 채용에 매우 신중함을 나타낸다고도 사료된다. Purdue University 소비자 품질센터(Center for Customer Quality Driven)의 2,000년도 보고서에 의하면, 채용비용이 높을수록 데이터입력에 대한 실수율이 낮은 것으로 나타나 있다. 상담원의 채용과정이 체계적이지 않고, 교육에 대한 투자가 부족한 점은 우리나라 고객센터들이 개선하여야 할 점이라 판단이 된다.

<표 20> 상담원 채용 방법

상담원 채용 방법	미국	한국(3회)	한국(4회)
일대일 면접	89.8%	80.0%	79.7%
통화기술테스트	45.0%	-	-
적성/성격테스트	29.6%	17.5%	20.3%
심층전화 면접	27.6%	7.5%	14.1%
가상현장 테스트	27.1%	12.5%	23.4%
IVR테스트	4.7%	25.0%	20.3%
인사규정	-	10.0%	17.2%

주) IVR(Interactive Voice Response) 테스트를 통한 선발

<표 20>로부터 미국 고객센터의 경우, 대부분의 채용방법에 있어 한국보다 높은 수치를 나타내고 있어, 과학적 방법에 의해 상담원의 채용을 실시함을 의미하며, 한국의 경우는 단순 면접 및 인사규정에 의한 채용이 주종을 이룬다고 보여진다. 이러한 사실은 연구자의 한국 고객센터 방문면접을 통해서도 확연히 나타났다. 한국의 고객센터들은 심리 및 적성 테스트 없이 짧은 교육을 거친 후에 일반업무에 투입하는 경향이 많았다.

7. 운영과정 관리(Operation Process Management)

7.1 운영비용

한국/미국의 고객센터 관리자들은 총 운영비용 중, 인건비가 60-70%를 차지하고 있다고 응답한다.(4회의 경우 인건비의 비중이 8% 감소) 기존 조사의 평균치와 비슷한 숫자이다.(예, Penny Reynolds, Communications News, October 1998, 64-66). 미국의 요원관련 비용은 98년 조사 때 보다 8% 감소한 수치이다. (Call Center Benchmark Report, Purdue University, 1999)

부동산 임대료도 미국에 비하여 9%(4회 조사) 또는 4%(3회 조사) 정도 높게 지불하고 있어, 원가 압력을 높이는 요인이 될 수 있으므로, 고객센터의 입지가 고객서비스에 전혀 영향을 미치지 않는다는 점을 고려하여, 시외나 지방 등의 인력이 풍부하고, 부동산 임대료가 싼 지역으로 고객센터의 이동을 고려해보는 것도 비용절감의 한 방법일 것이다.(Bristow, Munday, and Gripaios 2000)

외주용역비의 비율은 고객센터 인력의 노동조합화 및 복리 후생비를 절약하려는 우리나라 고객센터들의 특성상 미국보다 높은 비율로 나타났다.(표 21)

<표 21> 고객센터 운영비용(%)

고객센터 운영비용	미국	한국(3회)	한국(4회)
고객센터 요원관련(급료, 수당 등)	63.3%	70.0%	55.0%
고객센터 요원관련(고용선별, 훈련)	2.0%	5.0%	5.0%
텔레커뮤니케이션	6.0%	10.0%	5.0%
네트워크제공회사(전화회사전화비)	2.0%	5.0%	10.0%
텔레커뮤니케이션 장비(예, PBX)	3.0%	5.0%	5.0%
컴퓨터 하드웨어 유지 구입비	1.0%	5.0%	10.0%
부동산(센터 임대료)	2.0%	10.0%	10.0%
외주용역비(Oursourced Calls)	0%	34%(2)	--
고객교육비	--	10.0%(7)	10.0%
소프트웨어 유지구입비용			

제시된 수치는 응답의 중간값(Median Value)임.

() 안의 숫자는 응답회사의 수임.

<표 22> 예산추이(한국)—단위: 백만원.

	산술평균	증가율	중간값	중간값 증가율
1997년	684	-	240	-
1998년	760	11.1%	464	93.3%
1999년	1,260	165.7%	414	-10.8%
2000년	8,242	654.1%	806	

<표 22> 처럼, 한국의 경우, 고객센터 예산이 산술 평균적으로는 현저한 증가를 보이거나, 응답회사간의 중간값(median value) 증가율은 현저하지 않다. 그 의미는 회사간 및 업종간의 변이가 큼을 의미한다. 2000년도의 산술평균값의 현저한 증가는 신설 고객센터들의 증가 및 신규 기자재 도입 등으로 발생된 것이라 사료된다.

<표 23> 예산추이(미국)—단위: 천불

	산술평균	증가율	중간값	증가율
1997년	10,571	-	2,682	-
1998년	10,538	-0.3%	3,200	19.3%
1999년	12,366	17.3%	3,004	-6.5%

미국의 경우, 고객센터 운영예산이 지난 3년간 연속적인 증가를 보이고 있으며, 특히, 98-99 회계연도에 17.3% 증가되었으며, 고객센터 예산은 연간 매출액의 1.04%를 점유한다. (Call Center Benchmark Report, Purdue University, 1999). 우리나라의 경우는 아직 조사된 바가 없다.

7. 2 통화처리 및 상담과정

아래의 <표 24>에 나타난 바와 같이, 통화처리량(정도)은, 미국의 경우가 인입 및 처리호수에 있어 한국에 비해 약 4배 정도 높다(3회 조사). 하지만, 통화처리 비율(처리호수/인입호수)은 3회 조사의 경우, 한국이 약 5% 정도 미국보다 앞섰으나, 4회 조사에서는 미국과 비슷한 비율의 수치를 보인다. 결론적으로, 통화처리 비율은 양국간에 비슷하다고 본다.

<표 24> 통화처리량(중간값: 단위: 통)

	인 입 호 수	처 리 호 수	처 리 비 율
미 국	641,499	511,299	79.7%
한국(3회)	175,000	148,000	84.6%
한국(4회)	700,000	550,000	78.6%

한국의 경우, 인입호의 55%(3회) 또는 66.1%(4회)가 080 무료전화 서비스를 통하여 이루어진다. 700번 유료전화 서비스를 이용하여서는 22.5%(3회)에서 4.8%(4회)로 감소하였다.

24시간 대고객 서비스를 제공하는 비율은 미국의 경우가 30.3%로, 한국의 20.5%(3회)에서 29.4%(4회)로 서비스의 비율이 거의 미국의 수준으로 증가하고 있음을 알 수 있다. 주중 운영 시간은 미국이 가장 장시간 제공되나, 주말 및 일요일은 한국의 운영시간이 더 긴 것으로 나타났다.<표 25>

<표 25> 주중운영시간(단위: 시간)

	주중	토요일	일요일
미 국	12.1	4.2	2.4
한국(3회)	10.5(33)	7.3(33)	12.7(8)
한국(4회)	11.37	14.27	5.87

()안의 숫자는 응답회사의 수.

<표 26> 인·아웃바운드 업무 내용 비교

인바운드 업무 내용	미국	한국(3회)	한국(4회)
고객통화 분배 및 해당부서(원)에게 송부	27%	5%(14)	5.95%(67)
고객불만해결	53%	20%(39)	10.94%(68)
일반적인 소비자 관련 문제/이슈 해결	14%	10%(29)	8.96%(67)
고객문의 해결(고지서, 질의, 계좌관련 등)	-	40%(33)	44.27%(68)
출장서비스 요청 접수	10%	3%(3)	2.37%(67)
사내소비자(직원) 서비스	-	3.5%(6)	1.41%(67)
고객에게 구매권장	16%	10%(5)	1.39%(67)
주문접수 및 기록	32%	10%(5)	12.65%(67)
사전 판매, 제품/상품정보 제공	25%	10%(14)	33.80%(67)
대외홍보	9%	10%(16)	0.61%(67)
예약	4%	10%(5)	2.18%(67)
기술상담	27%	10%(5)	2.87%(68)
각종업조회	-	8.5%(10)	-
자금이체	-	71%(2)	-
고객서비스확인(아웃바운드)	-	21%(2)	17.54%(63)
시장조사(아웃바운드)	72%	17.5%(2)	0.98%(62)
요금수금(아웃바운드)	10%	-	12.17%(63)
만족도 조사	12%	-	10.96%(63)

注 1) ()의 수치는 응답회사의 수임.

구체적인 항목 대 항목의 비교는 3회 조사의 경우는 한국 설문 응답회사의 제한된 표본 수 때문에 무리일 수 있으나, 4회 조사의 경우는 충분한 수의 회사가 응답하여 비교가 가능하다고 본다. <표 26>에 나타난 것처럼, 한국의 “고객문의해결” 항목과 “고객불만해결” 항목의 합을 미국의 “고객불만해결” 항목과 비교할 경우, 한국의 경우, 고객불만 비율이 3회 및 4회 조사를 비교해 보면, 약 5% 정도 감소한 것으로 볼 수 있다. 미국의 경우는 주문접수 및 기록(order-taking)이 32%로, 사전판매, 제품/상품정보 제공(pushing product information)이 32%(4회 조사)인 우리나라 고객센터와 대조적인 응답 비율이 나타났다. 또한, 미국의 경우, 시장조사가 72%로 우리나라 고객센터들에 비해 단연 앞선 비율의 응답비율을 볼 수 있다. 이점은 우리나라 고객센터들도 cost center에서 profit center로 전환을 위하여서도 주목하여야 할 부분일 것이다.

<표 27> 인바운드 서비스 수준

인바운드 서비스 수준	미국	한국(3회)	한국(4회)
평균응답속도(초)	25.0	40.8	20.9
평균통화시간(초)	183	47.3	130.3
평균통화후 작업시간(초)	62	62.5	85.2
평균통화포기율(%)	4.3%	8.09%	10.9%
평균호 대기시간(초)	30.7	17.5	45.5
고객의 최초접촉에서 문제가 해결되는 비율	83.0%	70.0%	75.5%
통화중(busy signals) 신호를 받는 비율	4.9%	22%	19.3%
상담원 착석 근무율	80.0%	87.8%	81.6%
통화포기호의 경우 고객이 평균 기다리는 시간(초)	50	24.6	67.8
상담원의 근무 스케줄 준수율	92.0%	96.2%	93.9%
상담원의 1교대당(8시간 기준)의 인입호수	65	136	125.2

인바운드 서비스 수준 <표 27>에 대해 항목별로 미국의 고객센터 조사와 비교하면 아래와 같다.

- 1. 평균 응답속도(average speed of answer)** : 미국에 비해 한국의 3회 조사의 경우는 15초 정도 뒤졌으나, 4회 조사의 경우는 약 5초 정도 앞선 것으로 나타났다.
- 2. 고객의 평균 통화포기율** : 한국이 2배 이상 높다.(3회에 비해 4회 증가) 고객의 평균 통화 포기율이 높다는 의미는 고객을 잃어 버리는 비율이 더 높다는 의미이므로 그 원인과 대책을 수립할 필요가 있다고 본다. Feinberg, Kim, and Hokama(2000)은 평균통화 포기율이 통화고객만족도에 유의하게 영향을 미침을 밝힌 바 있으며, Zeithaml and Vitner (1996)는 고객의 통화포기를 줄이기 위한 효율적인 고객 대기방안에 대해 설명한다.
- 3. 평균호 대기시간** : 3회의 경우, 한국이 미국보다 훨씬 낮았으나, 4회에서는 훨씬 더 긴 것으로 나타났다.
- 4. 고객의 최초 접점에서 해결율(One Call Resolution Rate)** : 한국의 경우가 미국보다 3회 조사의 경우 13%, 4회 조사의 경우 8% 정도 낮다. 이 점은 특히 고객만족도/불만족도 및 고객센터 업무의 생산성과 직결되는 요인으로서 주목할만한 결과로 그 원인분석이 시급한 문제라 사료된다. 미국의 경우는 첫 통화 해결율이 98년 조사 때의 77% 보다 현저히 증가한 결과이다.(Call Center Benchmark Report, Purdue University, 1999).
- 5. 통화중 신호(busy signal)를 받는 비율** : 한국의 경우, 미국보다 4배 정도 높다. 이러한 문제는 기본적으로 고객의 통화 포기율과 연관되는 것으로서 고객센터의 규모나 시스템 설계의 문제라고 판단이 된다. 즉, 한국 고객센터는 고객의 접근율이 미국의 고객센터에 비해 뒤지는 것으로 볼 수 있다.
- 6. 상담원 1교대 당 인입호수** : 미국보다 2배 정도 높아 업무의 가중을 주고 있다. 과도한

업무량은 상담원들의 스트레스를 야기할 수 있으며, 이직율의 증가, 고객불만의 증가 및 생산성의 감소로 나타날 수 있다.

<표 28> 상담원이 알 수 있는 고객정보의 종류

상담원이 알 수 있는 고객정보의 종류	미국	한국3회	한국4회
이름	86.3%	92.9%	98.4%
주소	84.6%	92.9%	98.4%
전화번호	84.6%	92.9%	98.4%
거래내역	55.7%	-	-
전화통화기록	53.7%	53.7%	49.2%
구매기록	33.8%	50.0%	47.6%
E-MAIL	26.6%	-	-
고객시장분류	16.7%	4.8%	3.2%
수입총액	14.9%	14.3%	17.5%
행동특성	9.7%	4.8%	3.2%
예측후 구매일	3.2%	-	-
이익률	2.5%	14.3%	17.5%
예상고객 이탈가능율	2.2%	-	-
평생가치	2.0%	-	-

위의 <표 28>로부터, 소위 CRM(Customer Relationship Management) 관련분야인 고객시장 분류 및 고객 행동특성 등이 미국 고객센터들에 비해 한국 고객센터들이 활용할 수 있도록 노력해야 할 분야로 나타났다. 하지만, 미국도 아직은 이익율이나, 예상 고객이탈 가능율 등의 계산을 고객관리에 충분히 활용하고 있지는 못하고 있는 것으로 사료된다.

<표 29> 혼합 상담원(TSR) 스케줄 사용 여부

미국 87%	한국 41%(3회) 57.9%(4회)
--------	----------------------

한국의 경우는 대부분이 인바운드 또는 아웃바운드 별로 특화되어 상담원의 스케줄이 편성되어지나, 미국의 경우는 대부분이 인-아웃바운드 혼합으로 상담원들의 스케줄을 편성하고 있음(87%)이 특징이다. Tanner(1998)의 고객센터의 효율성 향상을 위해서는, 상담데스크가 단지 Inbound 또는 Outbound 콜(호)만을 처리하지 않은 소위 Blended Call을 처리하는 Blended Call Center가 훨씬 더 효율적이라는 주장에 근거해 볼 때는, 우리나라 고객센터들도 혼합상담원의 비율이 증가하고 있으나, 좀 더 높은 비율로 혼합 상담원 스케줄을 편성할 필요성이 강력히 존재한다고 보여진다.

8.기술(Technology) 활용

<표 30> 현재 보유 및 보유 예정 기술—하드웨어

현재보유 및 보유 예정 기술—하드웨어	미국		한국(3회)		한국(4회)	
	현재보유	도입예정	현재보유	도입예정	현재보유	도입예정
ACD	88.8%	2.5%	68.6%	11.8%(2)	72.1%	13.8%
Client-server	66.4%	6.0%	65.7%	24.9%(5)	68.9%	24.1%
Mainframe	63.7%	1.8%	31.4%	-	49.2%	3.4%
Headsets	63.9%	3.2%	-	-	-	-%
무선헤드셋	-	-	34.3%	17.6%	27.9%	24.1%
IVR/VRU	56.2%	18.2%	34.3%	23.5%	59.0%	24.1%
PC workstation	27.9%	1.7%	57.1%	5.9%	52.5%	10.3%
CTI(예, pop up screen)	23.9%	39.8%	40.0%	70.6%	59.0%	58.6%
Web/HTTP and HTML	21.4%	4.5%	25.7%	17.6%	39.3%	24.1%
예측다이얼링	13.9%	10.4%	2.9%	52.9%	23.0%	37.9%
신용카드조회기	10.2%	3.7%	20.0%	-	21.3%	3.4%
일반(dumb) 컴퓨터 터미널	0.0%	0.0%	77.1%	11.8%	75.4%	3.4%

<표 30>에서 나타난 것 처럼, ACD, mainframe, 및 IVR/VRU 등의 활용에 있어서 한국이 미국에 비해 뒤진다. 한국의 고객센터들이 아직은 그 규모에 있어서 전반적으로 소규모이기 때문에 인입호의 수가 대량 동시에 들어오지 않는 한 그 필요성을 아직은 느끼지 못하고 있는 데에도 그 원인이 있으리라 사료된다. 하지만, CTI나 예측 다이얼링(Predictive Dialing) 등의 특정 부문에 있어서는 한국의 고객센터들의 하드웨어 활용율이 미국 보다 높은 것으로 응답되고 있다. 그러나, 한국 고객센터의 일반 구식 컴퓨터터미널(dumb computer terminal) 비율이 77.1%로 미국의 7.2%에 비하면 현저히 낙후된 터미널을 사용하고 있는 것으로 나타났다. 한국 고객센터들이 미래 구매 예정 하드웨어로서 CTI(Computer Telephony Integration) 및 예측다이얼링 기자재 구입에 가장 많은 관심을 보이고 있다.

<표 31> 현재보유 및 보유 예정 기술—소프트웨어

현재보유 및 보유 예정 기술 -소프트웨어	미국		한국 3회		한국 4회	
	현재	미래	현재(26)	미래(12)	현재보유	도입예정
상담요원모니터링	51.0%	16.7%	61.5%	25%	65.1%	30.8%
DNIS소프트웨어	50.0%	5.0%	15.4%	-	7.0%	11.5%
호 예측소프트웨어	35.8%	17.9%	11.5%	50%	20.9%	42.3%
ANI소프트웨어	35.6%	16.2%	19.2%	50%	32.6%	19.2%
기술기반의 호배송	35.6%	17.4%	26.9%	16.7%	34.9%	26.9%
관계DB소프트웨어	31.3%	10.4%	46.2%	25.0%	34.9%	46.2%
Workforce management	31.3%	19.7%	34.6%	50.0%	--	--
콜데이터보고소프트웨어	23.1%	3.2%	69.2%	50.0%	83.7%	19.2%
지역네트워크소프트웨어	21.1%	0.5%	38.5%	8.3%	46.5%	3.8%
지식기반/결정도구/전문가시스템	21.1%	17.9%	15.4%	33.3%	16.3%	23.1%
콜자료분석용 통계패키지	19.4%	8.2%	61.5%	33.3%	69.8%	34.6%
발호자데이터맵핑소프트웨어	10.0%	9.7%	26.9%	33.3%	25.6%	26.9%
신용카드조회	8.0%	2.2%	26.9%	--	21.3%	3.4%
컴퓨터지원소프트웨어	7.2%	15.7%	26.9%	33.3%	32.6%	19.2%
고객접촉추적소프트웨어	6.5%	6.7%	26.9%	33.3%	23.3%	19.2%

<표 31>로 부터, 한국 고객센터들의 각종 소프트웨어 보유율이 전반적으로 미국에 뒤지지 않음을 알 수 있다. 특징은, 우리나라 고객센터들은 통화자료분석에 치중하는 반면, 미국은 통화자료의 활용(DNIS, Call forecasting, ANI 등)에 치중하는 차이가 보인다고 사료된다. 또한, 미국의 고객센터들이 지식기반 전문가 시스템(Knowledge-based Expert System)의 활용도가 높은 점에 주목할 필요가 있다. 또한, 한/미 양국 공히, 기업의 CRM에 대한 관심이 높아지면서, CRM 관련 기술의 도입이 점증하고 있음을 볼 수 있다.

요약 및 결론

1) **전략적 중요요소의 인지** : 한국 및 미국, 양국의 고객센터 관리자들은 동일하게 인력 > 지식 > 과정 > 기술 순서로 고객센터 관리의 중요한 요소라고 응답했다. 3회 조사의 경우는 우리나라 고객센터들이 미국의 고객센터들(67.6%)의 인력관리에 대한 비중보다 무려 25.4%이상 낮은 비중을 두었으나, 4회 조사의 경우는 거의 근접한 비중을 나타내었다. 하지만, 현실적으로 중요한 인력관리의 수단인 적정 및 필요 인력산출 관련 소프트웨어의 활용도가 낮은 점 및 상담원들에 훈련시간이 미국의 절반 수준임을 감안할 때, 과학적 인력관리가 한국 고객센터들의 가장 중요하고 시급한 리엔지니어링 대상이라 사료된다.

2) **전략적 아웃소싱 및 재택근무제도의 활용** : 본 조사결과는 한미 양국의 아웃소싱업체가 아직은 소극적으로 활용되고 있음을 보여주며, 한국의 경우는 특히 그러하다. 이러한 결론은 이제 막 태동하기 시작한 한국의 아웃소싱업체에 중요한 경각심을 제시한다. 생존을 위해서는 고객기업과 좀더 긴밀한 신뢰관계를 정립하는 것이 매우 중요하다. 하지만, 한국의 경우는 생산성 향상보다는 인사/노사관리의 측면에서 아웃소싱의 시도가 확산되고 있다. 재택근무 제도도 고객센터의 생산성을 획기적으로 증진시킬 수 있는 방안이나 아직 그 활용도가 매우 미미하다.

3) **설비 및 규모** : 설비면에서, 한국은 미국보다 소규모로 특징 지워진다. 소규모 센터는 팀웍이나 훈련 면에서는 대규모 센터보다 훨씬 뛰어날 수 있으므로, 고객과의 좋은 관계정립에는 더 유리한 입장에 있을 수 있는 장점이 있으나, 고객의 수가 증가할 수록, 여러 개의 작은 고객센터를 운영하는 것과 이를 통합했을 때의 실익을 충분히 고려해 볼 필요가 있다. 또한, 컴퓨터 모니터의 크기는 한국 및 미국이 공히 17인치가 주종을 이루고 있다.

4) **통화고객 만족도(Caller Satisfaction)** : 우리나라 고객센터 이용고객들은 지난 1년동안 개선되고는 있지만, 미국의 고객보다 상대적으로 낮은 비율의 통화만족고객도와 높은 비율의 불만족도를 나타내고 있음이 밝혀졌다. 고객센터의 리엔지니어링의 궁극적인 목적이 경쟁우위 확보를 위해 높은 통화품질의 유지를 통한 통화고객만족도 있는 만큼, 우리나라 고객센터가 미국보다 상대적으로 낮은 만족도 및 높은 불만족도로 나타나는 지에 관한 철저한 연구를 통해 통화고객 만족도를 향상시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

5) **고객센터 운영 및 임대비용** : 한국/미국의 고객센터 총 운영비용 중 인건비가 60-70%를 차지하고 있으며, 한국의 경우는 그 비율이 현저히 감소하고 있어, 인건비에 대한 한국 고객센터들의 강력한 리엔지니어링이 성공적으로 수행되고 있음을 시사한다. 한국 고객센터의 임대료는 미국에 비해 5%-9% 정도 높게 지불하고 있어 원가 압력을 높이는 요인이 될 수 있다. 운영비중 인건비 및 센터 임대비용의 비율을 더욱 낮추도록 하여야 할 것이다. 변화한 시내 중심가에 고객센터를 위치하기보다는 저렴한 교외지역이나 소도시에 고객센터를 설치하는 것도 부동산 비용의 저렴화를 위한 중요한 방법이라 사료된다.

고객센터 예산의 경우, 미국의 경우는 점진적 증가율을 보이거나, 한국의 경우는 매우 급격한 증가율을 나타냈는데, 이는 신설 고객센터의 증가 및 신규장비의 도입율이 증가함에

기인한다고 사료된다.

6) 인적자원관리 : 미국의 경우는 한국보다 대규모의 call center, 2배나 많은 훈련시간, 높은 이직율, 및 임금수준, 과학적이고 철저한 업적평가방법, 원격 모니터링방법의 활용, 및 심층적 상담원채용방법의 활용으로 특징지워 지며, 한국은 높은 비율의 임시직 직원, 훈련의 성공적 완수율, 컴퓨터-사용 훈련방법 및 노동조합가입비율로 특징지워 진다. 상담원들의 교육수준은 양국이 고졸이 다수를 차지하고 있다. 임금수준은 한국이 미국의 약 70% 수준으로 나타났다. 가장 많이 사용되는 상담원 업적평가 방식은 양국이 공통으로 통화품질 모니터링 방법으로 나타났다. 하지만, 원격 모니터링을, 한국은 일대일 밀착 모니터링을 선호하는 데에는 차이가 있다. 상담원의 훈련방법에 있어, 한국은 전문상담원의 비율이, 미국은 일반상담원의 비율이 더 높게 나타났다.

신입상담원의 채용비용은 미국이 한국의 6배 이상 투자하고 있으며, 매우 과학적인 방법으로 선발을 하고 있다. 재택관리의 활용은 양국이 공통적으로 낮은 수준이다. 특히, 한국의 경우는 더욱 그러하다. 한국 고객센터의 리엔지니어링의 방향으로는 상담원을 위한 좀 더 충실한 훈련의 제공(훈련시간 및 내용) 및 과학적 업적평가 및 채용방법의 활용의 활용에 있다고 본다.

7) 운영상황의 비교 : 상담원의 통화처리비율 등의 양(量)적인 생산성은 한국이 앞서나, 통화당 대화시간, 첫통화에 해결되는 비율 등의 질(質)적인 생산성은 미국이 앞서는 것으로 나타났다. 특히, 한국의 상담원은 미국의 상담원들보다 과도한 업무환경에서 근무하고 있는 것으로 나타났다. 과학적인 고객관리 부문도 한국의 고객센터들이 벤치마킹할 부문으로 나타난다. 적정한 통화량이 처리될 수 있도록, 상담원의 수를 늘리며, 또한 충분한 훈련을 통해 처리 능력을 좀 더 향상시킴으로서 운영상황을 개선해 나갈 필요가 있다.

8) 활용기술 : 하드웨어 측면에서 미국은 ACD나 mainframe과 같은 대용량처리 관련 기기를 보유하고 있는 고객센터들이 많으며, 한국은 CTI나 predictive dialing 장비와 같은 정교한 운영기기를 보유하고 있는 고객센터가 미국보다 높은 비율로 나타났다. 소프트웨어의 활용 측면에서, 한국은 콜분석 소프트웨어의 보유율이 미국보다 높은 점으로 볼 때, 통화자료분석에 치중하는 반면, 미국은 통화자료의 활용(DNIS, Call forecasting, ANI 등)에 치중하는 차이가 보인다고 사료된다. 한국의 고객센터들은 통화자료의 분석뿐만이 아니라, 그 활용에도 노력할 수 있도록 하여야 할 것이다.