

콜 센터의 전략적 운영 방안에 대한 제언 - 통신 서비스 회사를 중심으로

이순철* · 이 립** 오경학** · 최영욱**

* 홍익대학교 경영학과 교수

** HIMISC 연구원

1. 콜 센터의 의의

우선 정보 기술을 이용하여 고객의 업무처리나 불만해결, 종업원들에 대한 지원 업무 및 문제해결을 동시에 해결할 수 있는 콜 센터는, 궁극적으로 고객서비스 증대, 원가 절감을 달성할 수 있다(이순철, 1998).

최근 들어 콜 센터의 업무방식 개선과 새로운 정보기술의 발전으로 콜 센터가 많은 변화를 겪으면서 다음과 같은 새로운 추세로 나타나고 있다(이순철, 1998, Rappaport, 1997)

첫째, 본래 의도되었던 업무 외에 새로운 업무들이 콜 센터의 업무로 부가되고 있다. 오티스 엘리베이터는 고객서비스를 위해 콜 센터를 도입하였으나 마케팅과 구매업무들까지 수행하고 있다. 콜 센터의 업무는 헬프 데스크(Help Desk), 텔레세일, 고객서비스 운영까지 확장되어 전략적으로 중요하게 되었다.

둘째, 웹, 인터넷, 전자우편과 같은 전화의 대체수단들도 증가하게 되어 콜 센터의 기능이 축소될 수 있는 가능성도 동시에 존재하게 되었다.

셋째, 고객화의 시대로 접어들어 따라 콜 센터의 기능을 강화할 수 있는 가능성이 존재하게 되었다.

본 연구에서는 통신서비스 회사의 사례를 통해 콜 센터가 전략적 무기로서 인식되어야 함을 주장하였다. 즉, 고객이나 종업원들이 기업과의 접촉을 쉽게 할 수 있으며, 접촉시점에서 필요한 정보들을 제공할 수 있도록 콜 센터가 정보관련 허브의 역할을 수행해야 한다. 즉, 컴퓨터와 전화의 결합, 데이터 웨어하우스, 고객 트래킹 소프트웨어를 통해 콜 센터가 사용자에게 관련된 모든 정보를 제공할 수 있으며 거래가 쉽게 이룩될 수 있도록 해야 한다. 많은 기업에서 운영하고 있는 콜 센터의 운영의 문제점을 제시하고 국내 굴지의 이동통신회사의 사례 연구를 통해 효율적인 운영 방안과 시사점을 도출하려고 하였다. 특히 정보 활용을 통한 효율적인 운영방안에 초점을 맞추어 연구하였다.

2. 국내 통신 서비스 회사 콜 센터의 현안들

콜 센터의 전략적 응용방안을 도출하기 위해서는 현재 통신 서비스회사들의 콜 센터에 대한 문제점들을 파악하고 이에 대처할 수 있는 방안을 모색할 수 있다.

첫째, 콜 센터를 중요한 기업의 점점 조직으로서의 위치 제고가 필요하며 타 점점 부서와의 공조 및 협력 채널이 미비하다. 콜 센터는 하나의 대 고객 점점 조직으로 보아 서비스 전달시스템으로서의 기업차원에서의 콜 센터 중요성의 인식이 미흡한 실정이다. 따라서 조직적으로 기타 고객 점점 부서인 영업소, 온라인 고객 창구인 인터넷, 대리점등과의 일원화된 통합 체제가 필요하다. 이를 반영하여 콜 센터를 설계할 때에는 고객의 요구나 기대에 부응하는 것은 물론 종업원의 업무를 지원할 수 있어야 하며, 점점 조직의 일원화된 교육체계가 필요하다.

둘째, 제공 서비스의 품질향상이 필요하다. 국내 통신 서비스회사는 성장위주의 가입자 확보에 전력을 다함으로써 고객들의 문제점을 해결하는 노력이 미흡하다. 특히, 가입자수가 폭주함으로써 상담원과의 통화 연결을 위한 대기시간이 과다해졌으며 상담원의 품질 측정지표의 미흡으로 인한 상담원들의 서비스 품질이 저하되거나 평준화되지 않고 있다.

셋째, 콜 센터 기술의 전략적 활용 미비를 들 수 있다. 콜 센터의 기술과 파견 서비스 기술자와의 원활한 연계 통한 고객서비스 극대화를 추구할 수 있다. 이에 불만족했던 고객이라도 불만이나 문제가 해결된 후 더욱 충성스러운 고객이 될 수 있으므로 콜 센터의 기술을 이용한 빠른 대응이 필요하다. 국내 통신 서비스회사에서도 스피드 지원반이나 품질 패트를 등의 조직이 존재하여 TT(Trouble Ticket)를 수령하고 분석하여 상담원이 서비스 기술자의 스케줄러 역할을 수행토록 할 수 있다. 또한 전문가 시스템이나, 화면 압축 디스 플레이, 지동 분배 시스템(ACD: Automatic Call Distributor), ARS(Automatic Response System)를 구축시 고객의 편의는 물론 고객 담당 종업원들이 고객을 효과적으로 대응하고 고객의 정보를 정확하게 획득할 수 것을 고려해야 하는 부분이 부족하다.

넷째, 고객 행태에 관련된 분석이 미비하다. 고객에 대한 정보를 상담원들이 응대메모나 콜 체크라는 체크 리스트를 통해 취합하고 있는 실정이다. 그러나 국내 통신 서비스 회사들의 경우 대 고객 정보 취합 목적이 결여되어 있으며, 때문에 취합된 정보에 대해서도 단순히 통화품질의 경우를 제외하고 이에 대한 피드백이나 반응을 통한 개선 등이 이루어지고 있지 않아 단순히 보고를 위한 정보로서만 취합되고 있는 실정이다.

다섯째, 고객들의 정보를 분석할 수 있는 일원화된 창구가 필요하다. 고객들의 문의나 불만에 대한 정보들은 주로, ARS, 대리점, 영업소 및 콜 센터에서 획득하나 실질적으로 분석이 이루어지는 곳은 주로 콜 센터의 정보만을 대상으로 이루어지고 있다. 나머지의 정보들을 사장되고 있어 고객불만이나 요구에 대한 정확한 평가가 이루어지지 않고 있다.

3. 콜 센터 운영 개선원칙을 통한 전략적 운영방안 - A사를 중심으로

(1) 고객가치를 배려한 콜 센터의 운영 측정지표를 개발

측정지표는 종업원들이 업무를 수행하는데 방향성을 제시해 줄 수 있다. 따라서 지표를 어떻게 정하느냐에 나타나는 성과는 크게 달라질 수 있다. 첫째, 기업의 관리적인 측면에서 통제 수단으로 지표를 정할 수도 있고 둘째, 고객의 가치 증대를 위해 고객 위주의 지표를 정할 수도 있다. 셋째, 두 가지를 모두 고려하여 정할 수도 있다. 또한 정량적인 요소와 정성적인 요소를 모두 고려할 수 있게끔 만들어야 한다.

A사는 (1) 응대율 85% 이상, (2) 일평균 인당 응대호 110호, (3) 평균 응대시간 150초, (4) 고객 불만 처리는 24시간 이내 등의 정량적 콜 센터 운영지표를 가지고 운영하고 있다. 그러나, 단순히 전체 응대율 만의 측정지표는 고객 니즈를 충족시키는 데는 한계가 있다. 특히 이러한 운영지표로 인하여 고객

서비스에 상관없이 점점 종업원들이 고객과 빨리 응대를 마치는데 급급하게 되어 고객가치를 배제시키게 되는 결과를 낳게 되었다. 심지어, 실제로 고객과 통화 도중 연결이 끊어졌을 때 상담원들이 이를 반감게 여기는 태도마저 낳게 되었다.

이미 오래 전부터 콜센터를 운영하고 있는 GTE에서는 응대율을 85%정도에서 유지하고, 여기에 실제로 고객의 문의, 또는 불만에 대해 적절히 해결되었는지를 파악하는 응대 해결율(Call Resolution Rate), 서비스 품질(Service Quality)에 대해 병행하여 측정함으로써 고객가치를 배려하였다.

콜 센터에서 가장 중요한 것은 응대율일 수 있으나 응대율이 85%정도에서 유지되고 있다면, 고객가치를 증대할 수 있는 지표로 전환해야 한다. 먼저 응대 해결율, 서비스 품질의 표준화, 지식있는 상담원등을 지표로 세부적인 측정지표를 개발해야 한다.

(2) 고객접점 담당자를 가치있는 지식 노동자로 활용

고객에게 기대이상의 서비스를 제공하기 위해서는 상담원을 지식노동자로서의 전환이 필요하다.

이를 위해서 첫째, 콜 센터의 상담원의 수준을 높이고, 상담원에게 동기를 부여할 수 있는 서비스 인센티브 제도를 확립해야 한다. 일반적으로 기업에서 고객과의 접점을 담당하고 있는 종업원들의 지위가 낮으며 승진을 하게 되면 점점 관련 업무를 벗어나는 경향이 높다(이순철, 1998).

둘째, 단순 응대기술이나 응대 요령에 관한 교육이 아닌 고객서비스 요원으로서의 기업의 미션을 충분히 인식할 수 있도록 교육하여야 한다. 단순한 기계적인 대응이 아니라 고객과의 관계적립 방법, 정보공유, 고객화 방식, 접점의 중요성 인식에 대한 교육이 더 중요하다. 한 소비재 업체에서는 도구에 대한 교육만 실시한 후, 콜센터의 운영에 문제가 있어 다시 재교육하는 낭비를 초래했다고 한다(이순철, 1998). 또한 우수 서비스 및 서비스 실패 사례 정보가 공유될 수 있도록 하여 상담원의 자질이 향상될 수 있는 교육방식으로 운영방향 전환이 필요하다..

셋째, 상담원의 질적 서비스 수준이 높아질 수 있는 방식의 측정지표와 정량적 지표가 함께 사용되어 측정될 수 있도록 한다. 응대율 등의 정량적 지표만으로 측정 시에 서비스 품질이 떨어지게 되는 결과를 초래하게 된다.

(3) 대 고객 정보의 전략적 활용을 고려

지속적으로 상향하는 고객기대를 만족시키며, 반복되는 고객의 불만을 제거하기 위해서는 기업위주의 고객정보 분류방식이 아닌 고객 Activity 위주의 분석을 통해 지속적으로 피드백할 수 있어야 겠다. A사에서의 경우 고객정보에 대한 분류목적 없이 단순히 고객정보를 취합하고, 이에 대해 현황만을 파악하는데 그치고 있다. 이에 대해 본 연구자들은 고객행태를 이용목적에 따라 다음과 같이 4가지 분류하여 이에 대해 고객의 정보를 축적할 수 있는 콜 체크(Call Check)를 새로이 구성할 수 있는 방안을 제시하였다.

- ① 문의 Activity: A사가 제공하는 서비스정보를 획득하고자 하는 행위
 - ② 불만 Activity: A사가 제공하는 서비스와 실제 고객이 느낀 서비스와의 갭에 대한 개선 요구 행위
 - ③ 건의 Activity: A사에서 현재 제공하고 있지 않는 서비스를 고객이 직접 제시하는 행위
 - ④ 실처리 Activity: A사가 제공하는 서비스를 이용, 전산 등에서 실제 변경처리가 이루어지는 행위
- 실제 고객의 Activity별로 콜 체크 분류 시부터 고객정보로의 이용목적을 분명히 하여, 상담원이 분류함과 동시에 피드백 가능한 정보로서 기업 내에 축적될 수 있도록 하며 추후 제공되는 기업서비스

에 반영하도록 한다. 특히 고객 정보의 전략적 활용을 위해서는 고객 Activity 위주의 분류와 함께 기타 부서에서 필요로 하는 정보에 대한 사전 협조를 통해 콜 체크 항목 선정 시에 반영되도록 하여야 한다.

(4) 고객과 접점 종업원 모두를 고려한 시스템을 디자인

ARS는 초기에 고객을 응대하면서 고객의 문의를 원활하게 해결해줄 수 있도록 안내하는 조정자 (Coordinator) 역할 및 각종 문의를 해결하는 상담원의 역할을 수행하게 된다. 설문 조사(조사기간 98.12.8-98.12.15 총 대상인원: 160명)에 의하면 A사의 가입고객 중 전화 연결 초기부터 바로 상담원에게 문의하는 경우가 44%이며, 처음에는 ARS로 해결하기 위해 노력하다가 결국 상담원에게 접속하는 경우가 44%인 것을 고려할 때 잠재적으로 ARS를 이용하고자 하는 고객이 의외로 많은 것을 알 수 있다. 이는 A사의 콜 센터가 급증하는 가입자로 인해 응대율이 현저히 낮아지는 것을 감안할 때 고객 문의/불만 정보에 대한 콜체크 및 응대메모의 전략적 분석을 통해 이를 ARS 디자인에 반영할 경우 다수의 문의 고객들의 경우 ARS에서 응대를 해결할 수 있다.

4. 결 론

기업 내 하나의 중요한 점점 조직이면서 서비스 전달시스템으로서 콜 센터는 대 고객 정보 취합 창구로서, 기업 내 정보소스의 역할을 수행하도록 한다. 분석된 고객정보는 기업의 서비스 전달시스템에 반영되어야 하고 이는 고객은 물론 고객 점점 담당자의 편의를 도모할 수 있어야 한다. 또한 고객위주의 측정지표로 전환하므로서 고객의 가치를 증대시켜야 하고 표준화된 서비스를 위해 상담원을 지식 노동자로서 교육하여야 한다.

참고문헌

- [1] 이순철, 콜센터의 전략적 응용, 홍익대학교논문집, 1998, pp.323-340.
- [2] Rappaport, D. M., "The Press for More Options," CIO, June 1, 1997, pp.30-34
- [3] HIMISC, "콜 센터의 서비스 운영전략," A사 서비스 고객 점점 분석 프로젝트, 1998.