은행 콜(Call)센터의 목적지향적 혁신활동을 위한 성과지표

조현주*

목 차

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 콜센터 활동의 성과지표
Ⅲ. 성과지표에 대한 이해
Ⅳ. 결론

Ⅰ. 서론

은행의 콜센터가 새로운 가치를 지속적으로 창출하기 위해서는 모든 조직구성원들이 콜센터의 목적에 부합되는 방향으로 지속적인 혁신활동을 전개할 수 있는 메커니즘이 작동해야 한다. 즉, 콜센터를 급변하는 업무환경속에서 목표를 향해 나아가는 하나의 유기체로 인식해야 한다는 것이다.

콜센터를 하나의 유기체로 작동시키기 위해서는 콜센터의 목표 설정, 목표달성을 위한 방법론 정립이 전제되어야 하며 목표달성에 대한 성과지표에 대한 공통된 인식과 관리가 중요하다. 콜센터는 가치창출을 하기 위해 여러 가지 기능들이 시스템적으로 연계되어 있다. 따라서 콜센터 관리자의 가장 큰 임무는 "가치"를 창출하기 위해 이러한 시스템적 연계를 맺고 있는 기능들을 목적 지향적으로 관리하여 가치를 혁신하는 것이다.

아울러 은행 콜센타의 혁신 프로그램이 성공하려면 궁극적으로는 혁신을 통한 콜센타의 업무성과가 증진되어야 하는데 이를 위해서는 성공에 영향을 주는 변수들에 대한 분석적이고 정확한 평가가 선행되어야 한다.

따라서 본고에서는 은행의 콜센터가 가치를 창출하기 위한 혁신활동을 하기 위해서는 어떠한 방법으로 접근해야 하는지에 대한 이해에 앞서 콜센타의 목적에 맞는 종합적이고도 체계적인 성과지표에 대한 개발과 평가가 무엇보다도 중요하다고 보고 이에 대해 고찰하고자 한다.

* 용인송담대학 의료정보학부 교수, hjcho@ysc.ac.kr, 016-351-9323

II. 콜센터 활동의 성과지표

1. 의의

콜센터의 성과지표 관리는 콜센터 경쟁력 배양에서 매우 중요하다. IMF전만 하더라도 금융기관은 영업점중심으로 모든 업무가 이루어져 생산성 향상에 구조적인 한계가 있었다. 그러나 금융기관들이 콜센터를 구축하여 영업과 후선업무를 분리하기 시작함으로써 본격적인 생산성 향상의 기틀을 마련하기 시작하였다.

그리고 콜센터의 혁신활동은 그 성과지표에 대한 측정이 없으면 혁신활동에 참여한 조직구성원들에게 자신들의 노력이 어느 정도 성과를 이루었는지에 대해 정보가 없기 때문에 혁신활동에 대한 동기부여가 되지 않을 뿐만 아니라 올바른 방향으로 혁신활동이 전개가 되고 있는지에 대한 정보가 없기 때문에 혁신활동의 방향성 및 그 목적성에 대해서도 이견이 분분하여 지속적인 혁신활동을 하기 어렵게 만든다.

따라서 콜센터의 성과지표 측정은 지속적인 혁신활동을 가능하게 할 뿐만 아니라 올바른 목적성을 가지고 혁신활동을 할 수 있도록 하는 매우 훌륭한 장치가 된다.

2. 콜센터 성과지표 의 선택기준

성과지표를 수집하기 전에, 산출물과 투입물에 관한 정의를 구체화하여야 한다. 이는 콜센터의 역할과 위치, 업무의 범위, 콜센터의 존립조건과 존립을 위한 행동등과 관련이 된다.

콜센타 성과지표의 선택기준을 정리하면 다음과 같다.

① 콜센터의 경영목표를 실질적으로 반영하여야 한다.
② 실측을 함에 있어 과다 또는 과소 측정된 결과를 최소화할 수 있어야 한다.
③ 일정 기간 동안 콜센터의 상품과 서비스의 산출을 모두 반영할 수 있어야 한다.
④ 생산과정을 감시할 수 있는 것이어야 한다.
⑤ 콜센터의 자율적 행동을 반영할 수 있어야 한다.
⑥ 분석기간 중에 새로이 창출된 것이어야 한다.
⑦ 자료수집이 가능하여야 한다.

3. 금융기관과 콜센터의 성과지표

금융기관 전체로 볼 때, 생산성을 측정하기 위한 성과지표 은 예수금과 대출금의 계좌 수, 예수금 잔액과 수익자산의 총액, 수익의 크기, 예수금과 대출금의 마진, 부가가치 등이 될 수 있다. 이 같은 성과지표은 금융기관의 각 부서에서 수행하는 활동의 결과 얻어진다는 측면에서 당연히 금융기관 전체의 성과지표 로 인식할 수 있다.

그러나 콜센터의 성과지표로 이들을 이용하는 것은 불합리하다. 계좌 수, 예수금 잔액, 수익의 크기, 마진, 부가가치 등은 본부부서의 상품개발, 전산개발 및 유지보수, 영업점의 영업활동, 콜센터의 활동 등의 결합산물이기 때문이다. 따라서 콜센터의 생산성을 측정하기 위한 성과지표는 콜센터의 기능을 전제로 하여 이에 맞는 성과지표를 정의해야 한다.

콜센터의 주요 업무는 금융기관마다 다소 상이하지만 고객문의를 주로 응대하는 인바운드, 상품 및 서비스 판매나 연체관리를 위한 아웃바운드로 구성되어 있다.

인바운드를 통해 고객만족이 상승되고 이는 금융기관의 인지도 향상을 가져와 결국은 여수신 계좌 수, 잔액, 수익, 마진, 부가가치 등으로 연결된다. 그러나 인바운드에 이러한 변수들을 생산성을 위한 성과지표 로 측정할 수 없다. 왜냐 하면 이들 변

수는 금융기관의 생존요건과 경영목표는 될 수 있지만 콜센터의 그것은 될 수 없고, 콜센터가 생산하는 상품이나 서비스가 아니며, 따라서 콜센터의 자율적 행동을 반영한 생산과정을 감시할 수 없기 때문이다. 따라서 콜센터 성과지표 선택기준에 부합되는 것을 업무별로 구분하여 제시하면 다음과 같다.

< 표1 > 콜센터의 성과지표

종류	업무구분	업무목적	성과지표		
			구분	효율성	효과성
인바운드	고객상담	저비용으로 고객이 만족할 수 있는 상담 서비스 제공	관리자	1) 콜당 비용 2) 인력/설비가동율	1) 고객만족도 2) 통화품질 3) 상담원 직무만족도 4) 상담원 이직율
			상담원	1) 응답속도 2) 통화시간	1) 통화품질 2) 고객불만건수
아웃바운드	텔레마케팅	저비용으로 고객이 만족할 수 있는 판매 서비스 제공	관리자	1) 판매실적 2) 콜당 비용 3) 인력/설비가동율	1) 고객만족도 2) 통화품질 3) 상담원 직무만족도 4) 상담원 이직율
			상담원	1) 판매실적 2) 미처리 콜링 리스트	1) 통화품질 2) 고객불만건수
	연체관리	저비용으로 고객이 만족할 수 있는 채권관리 서비스 제공	관리자	1) 회수실적 2) 콜당 비용 3) 인력/설비가동율	1) 고객만족도 2) 통화품질 3) 상담원 직무만족도 4) 상담원 이직율
			상담원	1) 회수실적 2) 미처리 콜링 리스트	1) 통화품질 2) 고객불만건수

III. 성과지표에 대한 이해

1. 인바운드의 성과지표

인바운드 업무는 크게 다양한 금융상품과 서비스에 대한 문의에 대한 상담, 고객에 대한 추가 판매, 고객이 요청하는 비 대면 업무처리 등으로 이루어진다. 금융기관들이 이러한 업무를 콜센터에서 수행하는 이유는 자명하다. 그것은 최소의 비용으로 고객만족을 위한 상담과 추가판매 그리고 신속 정확한 업무처리이다. 이것은 인바운드 업무의 존립목적이라 할 수 있다.

따라서 인바운드 업무의 성과지표 로서 가장 중요한 것으로 고객만족도이다. 고객만족도는 인바운드 서비스 생산에 참여한 불특정 고객을 대상으로 콜센터의 상담과 추가판매에 대한 만족도를 총체적으로 측정하는 것이다. 이러한 측정을 통해 콜센터의 상담과 추가판매의 수준을 가늠해볼 수 있다.

그러나 고객만족도 조사만으로는 생산과정을 감시할 수 없다. 왜냐 하면 개별 상담원별로 고객만족도가 측정되는 것이 아니고

또 개별 상담원별로 고객만족도를 조사하기 어렵기 때문이다. 개별 상담원별로 고객만족도를 조사하기 위해서는 고객들이 특정 상담원의 상담에 대해 개별적으로 인식을 해야만 가능한데 고객이 콜센터의 특정 상담원의 상담 서비스에 대해 인식하기가 어렵기 때문이다.

생산과정을 감시하기 위한 성과지표로서 대표적인 것이 통화품질이 있다. 통화품질은 평가표에 의해 개별 상담원의 통화내용에 대해 평가하는 것이다. 이러한 평가를 통해 서비스의 생산과정을 통제하여 품질을 향상시킬 수 있다.

통화품질은 개별 상담원마다 측정되어지며, 이 측정을 보상 프로그램에 반영시켜 상담원들이 통화품질향상을 위해 노력하도록 유도한다.

콜센터에서 인바운드 업무를 수행하는 이유는 저비용으로 최대의 효과를 누리기 위해서이다. 따라서 정량적인 생산성도 매우 중요하다. 이를 측정하기 위한 대표적인 성과지표는 통화수이다. 상담원당 통화 수는 동일 노동시간대비 통화수로 측정되고 관리되어지는 것이기 때문에 업무의 신속성을 나타내는 성과지표이다. 이 성과지표 을 관리하기 위해 이 지표 또한 보상 프로그램에 반영하여 관리하는 것이 일반적이다.

통화품질과 통화 수는 서로 상충되는 속성을 가지고 있다. 통화품질을 높이기 위해서는 시간적 여유를 가지고 고객이 문의하는 내용을 충분히 친절히 상담해야 하고 통화수를 높이기 위해서는 가능하면 상담시간을 짧게 해야 한다. 여기서 콜센터는 서비스의 품질과 비용을 최적화하기 위해 이 두 성과지표 의 조합을 최적화해야 한다. 그리고 이를 최적화하기 위한 상담업무에 대한 가이드라인을 제정하여 운영할 필요가 있다.

한편, 통화품질과 통화 수는 상담원의 성과지표 에 해당한다면, 관리자의 성과지표는 인력 가동율, 포기 콜 수, 응답속도, 콜당 비용, 상담원 이직율, 업무만족도 등이 된다. 관리자는 전체 업무량에 대해 비용과 고객만족도를 최적화시켜야 하기 때문에 상담원과는 또 다른 책무가 주어져 있고 이러한 책무를 원활히 달성하는가를 측정할 수 있는 것들이 관리자들의 성과지표가 된다.

인바운드 업무는 총 콜 수의 일중, 주간, 월중, 계절 등에 따라 그 기복이 심하다. 이러한 기복에 적절히 대처할 수 있는 상담원수를 항상 유지하도록 해야 한다. 관리자의 입장에서는 상담원 수가 생산성의 투입물, 총 콜 수는 성과지표 에 해당한다. 따라서 인당 콜 수로 표현되는 인력 가동율이 낮을 경우 관리자는 상담원 수를 조정해야 한다.

물론 자동응답시스템(Auto Response System), 상담 번호 분류 체계 등을 통한 상담원 응대 총 콜 수를 어느 정도 통제할 수 있다. 그러나 상담원 응대 총 콜 수를 고객의 선호체계와 상관없이 조정을 시도하게 되면 고객만족도가 급격히 나빠질 우려가 있기 때문에 조심스럽게 접근해야 한다.

인력가동율 목표를 너무 높게 설정하면 포기 콜 수가 많아지고 응답속도가 느려지게 된다. 그리고 콜 당 비용은 낮아지며 업무강도가 강해져 상담원의 이직율 및 업무불만족도가 높아질 수 있다.

이 같이 관리자의 주요 성과지표 들이 서로 이해상충하고 있기 때문에 이를 잘 조정해야 한다. 이를 위해서는 먼저 인바운드 업무의 목표를 명확히 하는 것이 필요하다. 업무목표를 고객만족과 같은 단일목표를 설정하였다면 가동율은 다소 낮고 비용은 좀 많이 들더라도 포기 콜수를 최소화하고 응답속도를 아주 빠르게 가져가며 낮은 업무강도를 유지하여 상담원 이직율의 최소화 및 업무만족도의 극대화를 도모하는 것이 좋다.

그러나 고객만족뿐만 아니라 비용 효율성도 목표로 동시에 설정하였다면 양 지표간의 균형점을 정책적으로 설정하는 것이 필

요하다. 그리고 관리자는 이 균형점을 각 성과지표 의 목표로 설정하여 관리해갈 필요가 있다.

2. 아웃바운드의 성과지표

아웃바운드업무는 크게 텔레마케팅과 연체 고객관리로 이루어진다. 인바운드 업무와 마찬가지로 아웃바운드 업무도 저비용으로 최대의 효과를 누리기 위해서 콜센터에서 수행하고 있다. 이러한 존립목적을 가장 잘 나타내 줄 수 있는 것을 아웃바운드 업무의 성과지표 로 선정해야 한다.

텔레마케팅은 저비용 영업 채널로서 판매액, 연체고객관리에서는 회수금액이 가장 중요한 성과지표 이 된다. 판매액이라는 성과지표는 총량 지표로서 뿐만 아니라 상담원 개인의 생산과정을 감시할 수 있는 성과지표 로서 그 의미가 매우 중요하다.

연체고객관리에서의 궁극적 목표는 연체율 하락이다. 그러나 연체율을 연체고객관리에서 통상 성과지표 로 사용하지 않는다. 왜냐 하면 연체율은 생산과정을 감시하기에 어려운 변수이고, 자율적 행동도 반영하지 않을 뿐만 아니라 생산하는 서비스를 대변하는 변수도 아니기 때문이다. 연체율은 연체발생과 연체 회수 두 가지 변수의 종속산물인데 콜센터는 이 두 변수 중 연체 회수 부분에 대해서만 서비스를 제공하고 있고 통제가능하다. 따라서 연체율은 콜센터의 연체고객관리 부문의 성과지표 로 적당하지 않다.

판매액과 회수금액을 성과지표 로 했을 때, 서비스 생산의 결과만을 중심으로 생산성을 측정하게 된다. 즉, 서비스 생산과정에 대해서는 상담원들에게 일임하고 이들이 최적의 서비스 질을 유지할 것이라고 가정하는 것이다. 그리고 판매액과 회수금액이 많을수록 서비스의 질은 높을 것이라는 가정 하에서 출발하는 것이다. 그러나 이것은 항상 진실은 아니다. 상담원들이 단기업적주의에 빠져들게 되면 판매액과 실적은 상승하더라도 장기적인 관점에서의 판매액과 실적 또는 고객에 대한 서비스의 질이 떨어질 수 있는 상황이 종종 발생한다.

예컨데, 상담원입장에서는 고객정보를 최신의 것으로 변경하는 행위는 현재의 판매나 회수실적에 방해가 되는 것이다. 더구나 개별 상담원은 보상프로그램이 판매액이나 회수실적 중심으로 구성되어 있다면 자신은 고객정보를 갱신시키는 행위를 등한시 하여 무임승차를 하면서 당장 보상과 연계되는 판매액과 회수 실적 중심으로 업무를 수행할 것이다. 이 같은 업무행태는 장기적으로는 실적 감소요인으로 작용하고 상담원들 간에 바람직하지 않은 업무행태를 유도할 뿐만 아니라 고객에 대한 서비스의 질을 낮출 수 있다.

이를 방지하기 위해 추가적으로 측정할 수 있는 성과지표는 인바운드와 마찬가지로 통화 품질이다. 통화 품질을 보상 프로그램에 반영시켜 놓아야 서비스의 생산과정에 대한 통제가 콜센터의 정책에 따라 원활히 이루어 질 수 있다.

그렇지 않으면 제도의 힘에 의한 자율적인 통제가 아니라 관리자가 상담원 개개인에 대해 서비스 생산관리를 행해야 하기 때문에 이는 거의 불가능하다고 보아야 한다.

인바운드에서는 통화수가 정량적인 생산성을 관리하는데 매우 중요한 변수로 작용하고 관리수단이 될 수 있지만 아웃바운드에서는 통화 수는 그렇게 중요하지 않다. 왜냐 하면 판매실적과 회수실적이 이 변수를 그대로 대신해줄 수가 있기 때문이다. 그리고 대부분의 경우 이 두 변수는 보상프로그램에 연계되어 있는 것이 일반적이다.

통화품질과 실적은 인바운드처럼 정도가 심하지는 않으나 서로 상충되는 속성을 가지고 있다. 특히, 콜링 리스트(Calling List)가 풍부할 경우에는 통화품질과 실적이 매우 상충이 된다. 왜냐 하면, 관리자는 주

어진 많은 물량을 소화해내야 하기 때문에 실적 중심으로 업무를 수행하기 쉽고 통화 품질은 등한시 하게 되며, 상담원은 많은 콜링 리스트 중에서 실적으로 연결될 가능성이 높은 것만 서비스 질이 높게 즉 통화 품질이 높게 수행하고 나머지는 등한시하기 때문이다. 즉, 인바운드와 마찬가지로 통화 품질을 높이기 위해서는 시간적 여유를 가지고 고객이 문의하는 내용을 충분히 친절히 상담해야 하고 콜링 리스트가 많을 경우 판매실적을 높이기 위해서는 가능하면 상담 시간을 짧게 해야 한다. 여기서 두 성과지표 사이에 상충관계가 성립하고 어떠한 조합이 최적인지를 가이드라인으로 정해야 한다.

한편, 아웃바운드 관리자도 인력 가동율, 콜 당 비용, 상담원 이직율, 업무만족도 등을 관리해야 한다. 즉, 이들은 관리자들의 성과지표 에 해당된다. 왜냐 하면 앞에서 언급한바와 같이 아웃바운드업무의 존립근거가 저비용으로 실적을 극대화하는 것이며, 인력 가동율, 콜 당 비용, 상담원 이직율, 업무만족도 등이 이러한 목적을 잘 대변해주는 성과지표가 되기 때문이다.

인력 가동율 관리에 있어 인바운드와는 달리 아웃바운드는 어느 정도 통제가 가능하다. 왜냐 하면, 정책에 의해 아웃바운드의 양이 정해질 수 있기 때문이다. 따라서 아웃바운드는 인력 가동율을 높게 유지하는 일이 인바운드 보다는 다소 쉬운 일이다.

그렇지만 근본적으로는 인바운드와 마찬가지로 가동율, 콜 당 비용 등과 같은 정량적인 성과지표 과 상담원의 노동 강도, 서비스 질 등은 반비례관계를 가지기 때문에 각 성과지표 들간의 적절한 균형관계를 유지하는 것이 중요하다. 우선 균형점을 찾은 다음 양자 모두의 수준을 올리는 것은 관리자가 산출해내야 하는 또 다른 과제인 것이다.

IV. 결론

콜센터의 목적 지향적 혁신활동을 가능하도록 하기 위해서는 결국 목적이 명확해야 하고, 그 목적에 맞는 콜센터의 성과지표이 정의되어야 하며, 이 성과지표 이 생산되는 과정을 그린 즉 인과관계가 잘 묘사된 업무처리절차도가 콜센터의 혁신활동의 출발점이 된다.

모든 혁신활동이 그렇겠지만 특히, 콜센터의 경우는 많은 인력이 업무처리규정에 의해 체계적으로 일하는 곳이라는 특성을 감안하면, 혁신활동이 감성과 구호로만 달성되어지는 것은 아니다.

혁신활동은 이해관계가 다르고 관심이 다른 여러 조직구성원들의 관심을 하나의 목적으로 집중시키고, 이에 대한 조직구성원들의 이해를 구하고, 서로 애로요인에 대해 견해가 다를 경우, 이들의 견해를 진심으로 일치시키는 과정을 거쳐야 모두가 참여하고 목적지향적인 혁신활동의 전개가 가능하다.

물론 혁신활동을 올바른 방향으로 지속적으로 해나가기 위해서는 본고에서 언급하지 않은 동기부여방법, 보상방법, 리더쉽 등과 같은 요인이 매우 중요하게 작용한다. 즉, 모든 경영활동이 그러하겠지만 콜센터에서도 어떤 성과를 달성하기 위해서는 본고에서 언급한 부분뿐만 아니라 모든 면이 종합적이고 조화롭게 작동할 때 소기의 목적이 달성된다.

그러나 본고에서는 최소한 모든 조직구성원이 하나의 목표를 향해 혼돈 없이 혁신활동을 전개하기 위해서는 콜센터의 성과지표에 대한 공통된 인식이 매우 중요하다고 보아 이를 중심으로 살펴본 것이다.