

문서번호 : KMAC 2013-448호

2013. 4. 18

수 신 :

발 신 : KMAC C&C센터

제 목 :

2013년 제10차 한국산업의 서비스품질지수(KSQI) 콜센터 부문 조사 결과 발표

1. 귀사의 일익 번창하심을 기원하며 평소의 후의에 감사 드립니다.

2. KMAC(한국능률협회컨설팅)에서는 국내 콜센터 서비스의 현 수준을 진단하여 탁월한 서비스품질을 제공하는 기업을 발굴·장려하고자 매년 KSQI(한국산업의 서비스품질 지수) 한국의 우수 콜센터 조사를 실시하고 있습니다.

3. 첨부된 자료는 KSQI 콜센터 부문의 서비스품질지수 조사결과를 축약한 것이오니 귀사의 보도를 양청합니다.

본 자료는 4월 18일(목) 조간부터
보도를 해주시기 바랍니다.

- 다 음 -

제 1 부 : KSQI 콜센터 부문 조사개요

1. KSQI의 정의
2. KSQI의 조사목적 및 설계

제 2 부 : 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과

1. 전체 조사결과
2. 개별산업별 조사결과
3. 산업군별 조사결과
4. 지역별 조사결과
5. 시간대별 조사결과
6. 우수/비우수 기업간 세부 항목별 조사결과
7. 주요 항목과 KSQI의 상관 관계
8. 서비스품질 항목별 조사결과
9. 개별기업별 조사결과

제 3 부 : 2013년 KSQI 콜센터 부문 조사의 특징

1. KSQI 측정방법
2. 2013년 KSQI 조사계획

제 4 부 : 콜센터 발전을 위한 제언 - 끝 -

제1부. KSQI 콜센터 부문 조사개요

※ 문 의 : C&C센터 남상현 팀장(Tel.02-3786-0771)

1. KSQI (Korean Service Quality Index)의 정의



KSQI는 한국산업의 서비스품질에 대한 고객들의 체감 정도를 나타내는 지수로써 기업의 상품 및 서비스 가치를 전달하는 접점(대면채널, 비대면채널)에서 고객이 지각하는 서비스 품질 수준을 평가하여 서비스 이행을 관점에서 지수화한 것이다.

KMAC는 2004년 국내 최초로 콜센터 부문에 대한 KSQI 측정모형을 개발하여 매년 1회씩 조사결과를 발표함으로써 한국산업의 비대면 채널 서비스품질 경쟁력을 제고시키고 있다.

2. KSQI 콜센터 부문 조사목적 및 설계

1) KSQI 콜센터 부문 조사목적

고객의 니즈와 시장 경쟁구도의 변화 속에서 기업이 제공하는 핵심 상품뿐만 아니라 서비스의 차별성이 더욱 중요하게 인식되고 있으며, 특히 서비스를 제공하는 접점 중에서도 고객들이 가장 많이 이용하고 있는 비대면 접점의 중요성이 점차 커져가고 있으며 단순한 서비스 제공 기능이 아닌 한 기업의 얼굴로 인식될 정도로 그 중요성이 높아지고 있는 추세이다.

이에, 가장 대표적인 비대면 접점인 콜센터의 서비스 품질을 향상시키고 이를 통해 기업의 서비스 경쟁력을 제고하고자 KMAC(한국능률협회컨설팅)에서는 한국산업의 서비스품질지수(KSQI) 콜센터 부문을 개발하여 올해로 10회째 조사를 실시하였다.

본 조사는 고객의견 조사를 통해 지수를 산정하는 제도와 달리, 다양한 산업의 콜센터 서비스 품질에 대한 전문가 조사를 실시하여 지수를 산출·발표하는 국내 최초이자 유일한 조사 제도로써 기업의 서비스 경쟁력을 높이고, 고객들에게 양질의 서비스를 제공하는데 일조하고자 매년 시행되고 있다.

2) KSQI 콜센터 부문 조사설계

- ① 모 집 단 : 국내 주요 산업별 기업 및 기관의 콜센터
- ② 표 본 수 : 각 콜센터 당 총 10회 평가 실시, 총 21,900회 평가
- ③ 평가방법 : 시간대별(오전, 점심, 오후), 요일별(주말 제외) 배분
정해진 시나리오에 따라 사전에 교육받은 전문 모니터 요원이
고객의 입장에서 콜센터로 직접 전화하여 평가
- ④ 실사기간 : 2012년 7월부터 2013년 2월까지(년간 4회로 분기별로 나누어 조사)
- ⑤ 조사대상 콜센터 : 35개 산업 219개 기업 및 기관의 콜센터

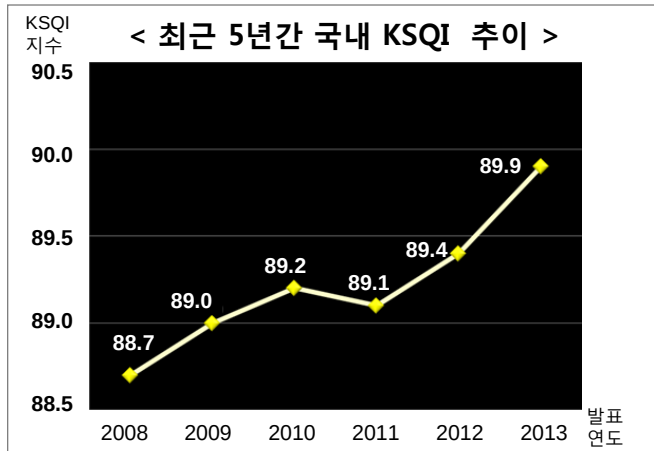
금융	생명보험, 손해보험, 시중은행, 신용카드, 온라인자동차보험, 증권, 지방은행
제조	가전서비스, 네비게이션, 보일러, 생활가전, 자동차, 정유
통신	검색/포털사이트, 온라인게임, 유료방송사업자, 이동통신, 초고속인터넷
유통	국제운송, 백화점, 서점, 오픈마켓, 인터넷쇼핑몰, 택배, 홈쇼핑
공공	공공기관, 중앙정부, 지자체
기타	렌터카, 병원, 보안경비, 여행사, 지역항공, 학습지, 항공사

제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과

1. 전체 조사 결과

국내기업 콜센터 서비스품질 지속 상승, 13년 접어들어 큰 폭 하락

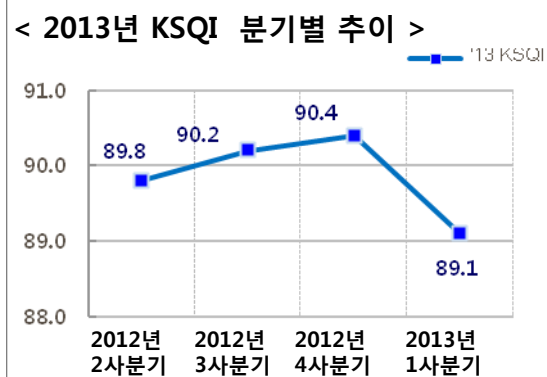
2013년 제10차 '한국산업의 서비스품질 지수(KSQI)' 콜센터 부문의 산업전체 조사 결과는 89.9점으로 최근 5년간 국내산업의 서비스품질은 지속 상승 추이를 나타내었다.



2004년부터 기업을 대표하면서 일정규모(민간:30석, 공공:15석) 이상의 콜센터 조직과 설비를 갖춘 기업의 서비스품을 조사해온 한국능률협회컨설팅에 따르면, 10년 전인 2003년 당시에는 상기 조건을 갖춘 기업이 16개 산업 113개 기업 수준에 머물렀으며, 특히 별도의 전담조직을 갖추지 않은 기업들이 많았던 것으로 분석되었다.

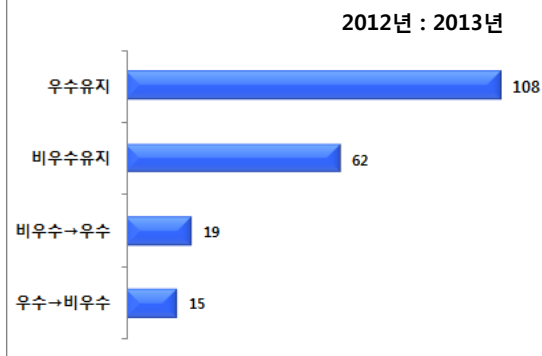
반면, 2013년 올해는 35개 산업 219개 기업/기관으로 10년 전에 비해 거의 2배 수준으로 확대되는 등 이제 전화를 이용한 고객서비스의 중요성이 전 산업으로 확대되는 것으로 보인다.

올해는 총 35개 산업 219개 기업 및 기관 콜센터를 대상으로 전국 5대 광역시에서 2012년 7월에서 2013년 2월까지 총 21,900회를 조사하였으며, 이 중 20개 산업 평균이 90점 이상을 기록하였다.



올해 조사 결과를 분기별로 나누어 분석해 보면, 2013년 1사분기의 서비스품질 수준이 전반적으로 가장 낮은 것으로 조사되었다. 이는 일반적으로 구정연휴가 시작 되기에 직전 3~4주 동안에 주문이나 업무 문의 등이 집중 되는 것과 연관이 있는 것으로 분석되는데, 2012년에는 1월 중순에 구정연휴가 있어 대부분이 콜이 12월에 집중된 반면 2013년에는 2월에 구정연휴가 있어 1월에 연말정산 등의 콜과 함께 집중되면서 전반적인 지수 하락을 주도한 것으로 보인다.

< 2013년 KSQI 기업 변화 >



전년대비 서비스품질 추이를 기업별로 분석해 보면, 전년도 90점 이상 우수 기업 중 올해 90점 미만으로 하락한 기업이 15개, 전년도 90점 미만 기업 중 올해 90점 이상으로 상승한 기업이 19개, 전년에 이어 올해도 지속적으로 90점 이상을 유지하고 있는 기업이 108개로 전체 조사대상 기업 중 절반에 못 미치는 것으로 분석되었다.

통신발달에 따라서 언제 어디서나 이용 가능한 콜센터의 서비스품질은 차별성 만큼이나 일관성이 중요한 요소인 만큼 일정 수준이상의 서비스품을 지속적으로 유지한 기업이야말로 진정한 우수기업으로 볼 수 있을 것이다

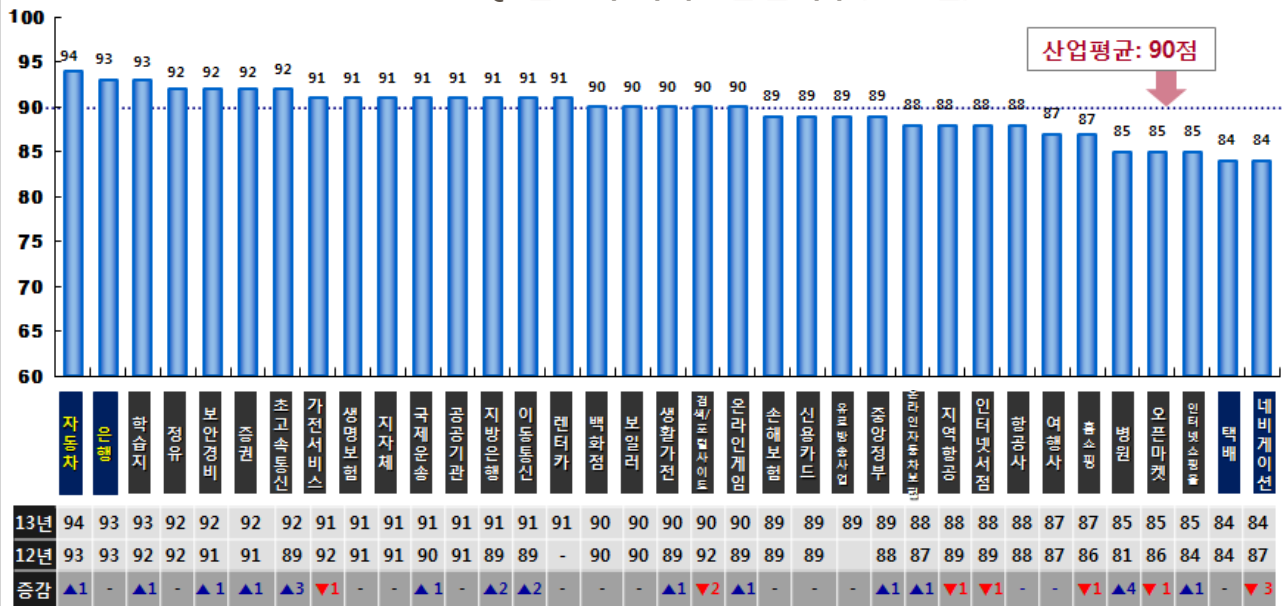
제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

2. 개별 산업별 조사 결과

자동차 산업 서비스품질 최우수, 산업/기업별 격차는 여전

전체 35개 조사대상 산업 중 가장 높은 서비스품질 수준을 보인 산업은 '자동차' 산업이며, '은행', '학습지', '정유' 등이 그 뒤를 이어서 높은 품질 수준을 보였다.

< 2013년 KSQI 콜센터 서비스품질지수(산업별) >



전년도에도 최고 수준을 보였던 '자동차' 산업은 전년도보다도 1점이 상승한 94점으로 올해는 단연 최고의 서비스품질을 보인 산업으로 조사되었다. 과거에 주로 최고 품질 산업이 '은행', '증권' 등 금융업 중심으로 조사된 것에 반하여 '자동차' 산업이 최우수 산업으로 평가 받은 것은 의미 있는 결과로 보인다. 특히, 2013 KSQI 지수 상위 10% 기업(94점 이상)의 비중을 보면, 금융(52.4%)>서비스(21.7%)>제조(13.6%)>공공/행정(8%)순으로 절반이상을 금융업이 차지하고 있는 가운데, 제조업의 특성 속에서도 서비스에 대한 경영진의 인식변화와 리더십이 '자동차' 산업의 두각을 이끌어 낸 하나의 요인으로 분석되었다.

반면 산업별 점수 평균분포를 보면 35개 산업 중에서 90점 이상이 20개 산업, 85점 이상이 13개 산업, 85점 미만이 2개 산업으로 나타나 아직까지 산업별 평균점수의 격차가 비교적 큰 것으로 나타났다. 개별 기업으로도 최고 점수를 보인 기업이 98점인데 반하여, 최저 점수를 보인 기업은 76점을 기록했다. 전년대비 가장 큰 폭의 향상을 보인 산업은 '병원'으로 2012년 81점으로 최저 산업의 수준을 보였으나, 올해 4점이 상승한 85점으로 가장 큰 폭의 개선을 보였다. 반면, 네비게이션은 전년대비 가장 큰 폭의 지수가 하락한 84점으로 '택배'와 함께 올해 최저수준의 품질을 보였다.

올해로 10년째 발표되고 있는 본 10차 조사는 '유료방송사업자'가 통신업에, '렌터카'가 서비스업에 신규 산업으로 추가되어 조사되었다.

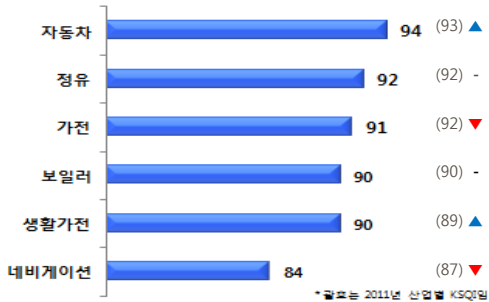
제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

3. 산업군별 조사 결과

■ 제조업

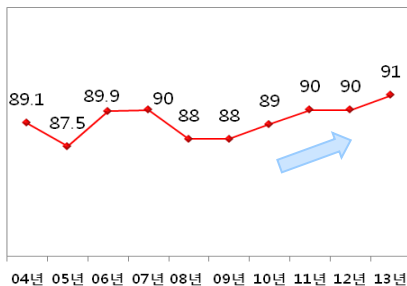
자동차/정유/가전 등을 선두로 제조업의 서비스 인식변화 눈에 띄어

< 2013년 KSQI 제조업 부문 결과 >



'자동차'를 선두로 정유산업, 가전서비스 순으로 우수한 결과를 보였다. 특히, 제조업과 서비스업의 경계가 허물어지면서 제조분야 글로벌 기업을 중심으로 서비스품질 향상에 대한 노력이 지속되었고, 이것이 제조업 전반에 긍정적인 파급효과를 야기시키는 것으로 분석되었다.

< 제조업 최근 10년간 KSQI 추이 >



'자동차'의 경우 콜센터 등을 통한 실시간 고객 요구를 지속적으로 분석하여 신차 품질 개선과 제품 R&D 등에 참고하는 등 고객의 소리의 전략적 중요성이 강조되면서 서비스품질 상승으로 이어진 것으로 예상된다.

'보일러'는 성수기와 비수기의 구분이 뚜렷하여 콜 대응에 어려운 여건임에도 불구하고 일정수준 이상의 품질을 유지하는 등 최근 5년간 가장 큰 폭의 품질개선(83점→90점)이 이루어진 산업으로 평가 받고 있다.

이렇듯 제조업은 향후에도 이러한 긍정적인 방향과 서비스에 대한 인식 변화가 지속될 것으로 예상된다.

■ 공공/ 행정

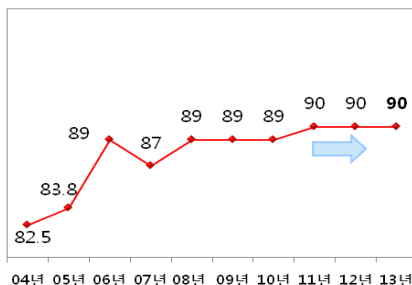
공공기관, 지자체의 서비스 민간수준으로 발전 중

< 2013년 공공/행정 부문 결과 >



'공공기관'과 '지방자치단체'의 서비스품질 수준은 거의 민간기업 수준에 이르러 정착되어 가고 있는 것으로 보이며, 심지어 일부 공공기관들은 민간을 포함한 상위 10% 이내의 서비스 품질을 보이고 있는 것으로 나타났다.

< 공공/행정 부문 최근 10년간 추이 >



'중앙정부'는 최근 5년간 지속적으로 서비스품질 수준이 상승(87점 → 89점)하고 있지만 아직 산업 평균수준(90점)에는 다소 부족해 개선에 여지가 있는 것으로 판단된다.

매년 공공부문의 콜센터들이 지속적으로 그 규모가 확대되고 있는 가운데 올해도 2개 기관이 추가로 조사되어 총 40개 기관이 조사되었으며, 서비스품질 결과에서도 2013년 '공공기관'과 '지방자치단체'의 평균이 모두 91점의 높은 점수를 획득하였다. 이처럼 공공 서비스에 대한 국민의 기대수준의 눈높이에 맞추는 공공,행정 부문의 서비스품질 향상은 지속적으로 유지될 것으로 예측된다.

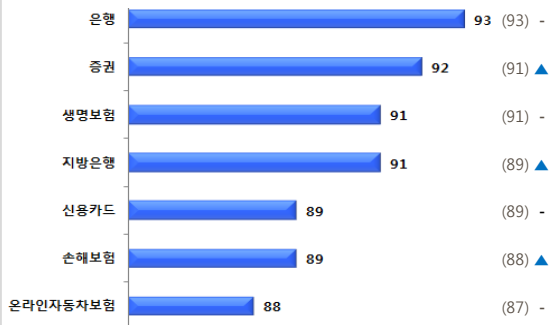
제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

3. 산업군별 조사 결과

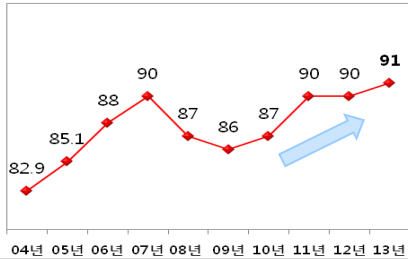
■ 금융

금융소비자의 합리적 소비성향에 맞는 정보제공 채널의 품질은 필수

< 2013년 금융 부문 결과 >



< 금융 부문 최근 10년간 추이 >



전년에 이어 금융 부문은 글로벌 재정위기에 이어 저성장 시대가 본격화 되면서 소비자들의 합리적 소비성향과 안정 지향성이 강화되면서 정보탐색 및 정보제공 용이성에 대한 요구가 확대되고 있는 것으로 보인다. 이에 기업의 대표 정보제공 채널인 콜센터도 직, 간접적인 영향을 받고 있는 것으로 예상된다.

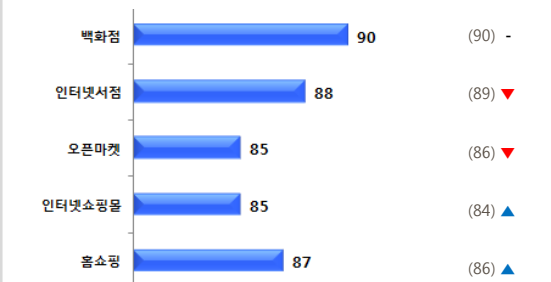
대표적으로 '신용카드'는 수수료/무이자할부 등 이슈로 전화 문의가 증가하면서 수신연결성이 악화되어 전년대비 서비스 품질 개선에 어려움이 있었던 것으로 예상되며, 반면 '증권'의 경우에는 증권경기 침체에 따라서 전화문의량이 감소하면서 전년대비 수신연결성이 약 6% 정도 개선됨에 따라서 일부 지수상승에 영향을 미친 것으로 분석되었다.

최근 5년간의 금융부문의 KSQI 추이는 2009년 87점을 기점으로 2013년 91점에 이르기까지 서비스품질이 꾸준히 상승하고 있으며, 이러한 상승 추세는 소비자의 실질혜택 비교와 정보제공 편리성에 대한 요구 확대에 발맞추어 지속될 것으로 예상된다.

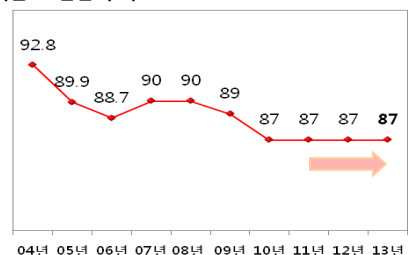
■ 유통

온/오프라인 채널 통합 대응의 중심인 유통 콜센터, 중요성 인식해야

< 2013년 유통부문 결과 >



< 유통부문 최근 10년간 추이 >



유통 부문의 최근 5년간의 추이를 보면, 2008년 90점을 보인 이후 지속적으로 하락하여 2010년부터는 87점 수준에 고착되어 있는 것으로 보인다.

전체 유통부문 조사대상 20개 기업 중 단 5개 기업만이 90점 이상을 기록하였고, 백화점 4개사를 제외하면 전체 16개 기업 중 단 2개 기업만 한국의 우수콜센터로 선정되었다.

특히, 인터넷쇼핑몰과 인터넷마켓플레이스 산업은 이번 조사에서 단 한 곳의 우수 콜센터도 배출해 내지 못하였다.

국내 소비자들의 소비심리 위축에 따라서 실속형 소비패턴이 확대됨에 따라서 온/오프라인의 다양한 유통 채널을 동시에 이용하고 있는 것으로 보인다.

따라서 이러한 소비자들의 트렌드에 대비하는 유통 기업들은 이미 온/오프라인 채널의 통합적인 대응체계 마련하고 있는 것으로 보이며, 이런 측면에서 비대면 채널이면서 대인서비스가 가능한 콜센터의 서비스품질 개선 노력과 역할 제고는 반드시 검토되어야 할 것으로 예상된다.

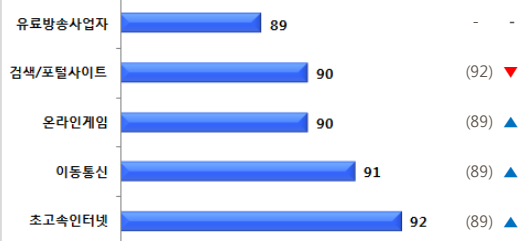
제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

3. 산업군별 조사 결과

■ 통신 및 인터넷

통신 산업 치열한 시장경쟁 속에서 서비스품질 경쟁까지...

< 2013년 통신 및 인터넷 부문 결과 >

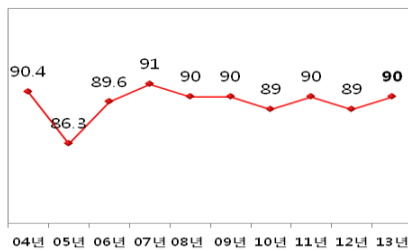


통신 및 인터넷부문은 지난 5년간 전체산업 평균 수준에서 큰 폭의 등락이 없었던 가운데, 통신 부문의 상승이 두드러지고 있다.

통신 부문은 정부 규제 강화 및 영업정지 등 업계 공동의 악재 속에서 '초고속통신'은 결합서비스(전화, 초고속인터넷, 방송)의 가입자 유치경쟁 심화, '이동통신'은 LTE가입자 확대 유치 경쟁 등 시장 내 경쟁이 심화되는 상황 속에서 고객서비스의 중요성이 강조되면서 개선이 두드러지는 것으로 예상된다.

유료방송사업자는 새롭게 조사대상 산업에 포함되어 총 5개 기업이 조사된 가운데 1개 기업만 90점 이상을 기록하는 등 아직 개선에 여지가 있는 것으로 보인다.

< 통신 및 인터넷 부문 최근 10년간 추이 >

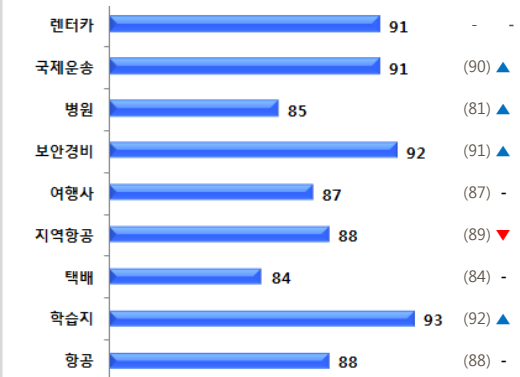


인터넷부문의 '온라인게임'이 스마트폰 게임의 폭발적 증가와 정부의 게임규제 강화 등 어느 해보다 어려운 한 해를 보낸 상황을 고려할 때 소폭이지만 이러한 지수 상승은 다양한 비대면 채널을 통해 고객과 소통하는 산업 특성 속에서도 콜센터의 품질 지표가 어느 정도 정착되었기 때문인 것으로 예상된다.

■ 기타서비스

학습지, 보안경비 우수, 택배와 병원은 심각

< 2013년 기타서비스 부문결과 >



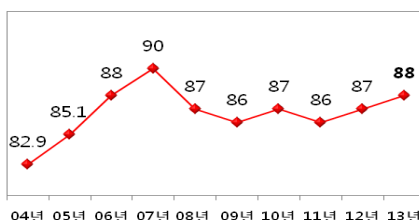
'기타 서비스' 부문은 산업별 편차가 가장 심각한 산업군으로 '학습지' 산업이 가장 높은 서비스품질(93점)을 보이고 있는 가운데, '택배'와 '병원'이 최악의 서비스품질을 보였다.

개별 산업별로 살펴보면, '보안경비'는 업무 긴급성이 최우선인 관계로 어느 산업보다도 콜센터의 역할이 중요한 속에서 서비스품질이 지속 상승하고 있으며, 글로벌 서비스체계를 갖춘 '국제운송'과 올해 처음으로 조사대상이 된 '렌터카' 산업이 그 뒤를 이었다. '지역항공'의 경우 2011년 최초 조사 이후에 지속 품질이 하락하는 모습을 보이고 있으며, '여행'과 '항공' 산업은 산업 평균에 다소 못 미치는 상황 속에서 답보상태를 보이고 있다.

반면, 산업 최저 수준을 보이고 있는 '택배' 산업의 경우 전년수준에 머물러 있는 가운데 2012년 하반기에 몇몇 대형 기업들을 중심으로 콜센터를 통한 개인택배 접수 자체를 중지하는 등 심각한 서비스의 문제점을 드러낸 것으로 파악되었다.

'병원'산업의 경우 전년대비 4점이라는 큰 폭의 개선이 이루어졌으나, 아직 산업 평균에 근접하지 못하는 것으로 분석되었다.

< 기타서비스 부문 최근 10년간 추이 >



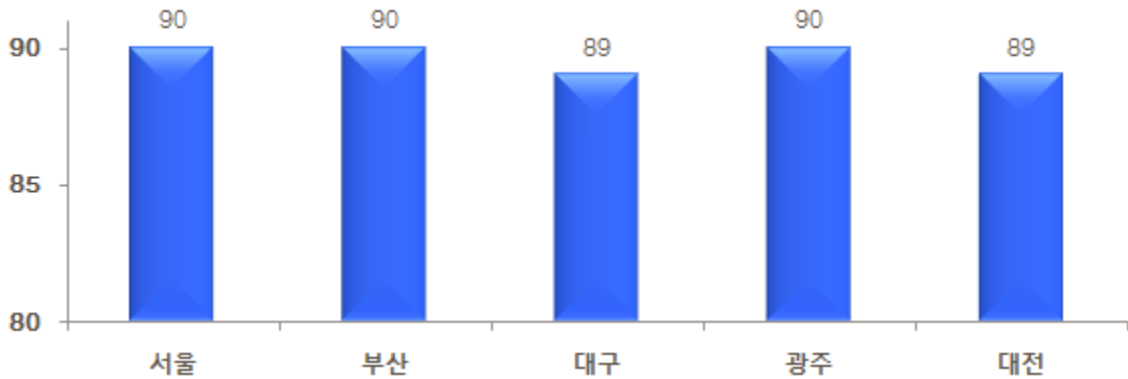
제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

4. 지역별 조사 결과

국내 콜센터 전국단위 단일 서비스로 지역편차 없어

5대 광역권의 지역별 KSQI 평균점수를 살펴보면 대구와 대전이 다소 낮은 것으로 조사되었지만 그 편차는 크지 않은 것으로 보인다. 이는 대부분의 기업들이 콜센터를 전국 통합 대표번호 서비스로 운영되고 있어 지역 편차가 크지 않은 것으로 분석된다.

< 5대 광역권 기준 지역별 2013년 KSQI >

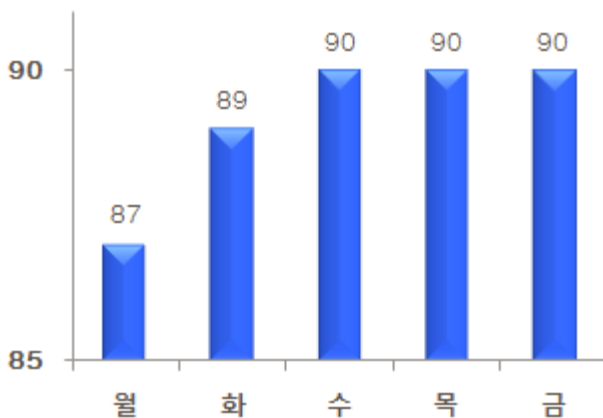


5. 요일별/시간대별 조사 결과

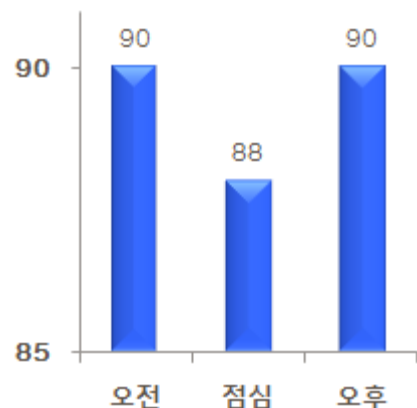
월요일과 점심시간은, 콜센터 전화시도 가급적 피해야

요일별로 살펴보면 대부분의 콜센터가 주말에 가동하지 않는 점으로 인하여 월요일에 콜량이 증가하면서 서비스품질이 상대적으로 가장 낮은 것으로 분석되었다. 특히, 연휴가 끝나는 월요일의 경우에는 그 격차가 더욱 큰 것으로 분석되었으며, 시간대별로 살펴보면 점심시간에 전화 수신여건이 취약한데 이는 상담직원들도 식사를 해야 하기 때문에 너무나도 당연한 결과로 보인다.

< 요일별 2013년 KSQI >



< 시간대별 2013년 KSQI 수신여건 >

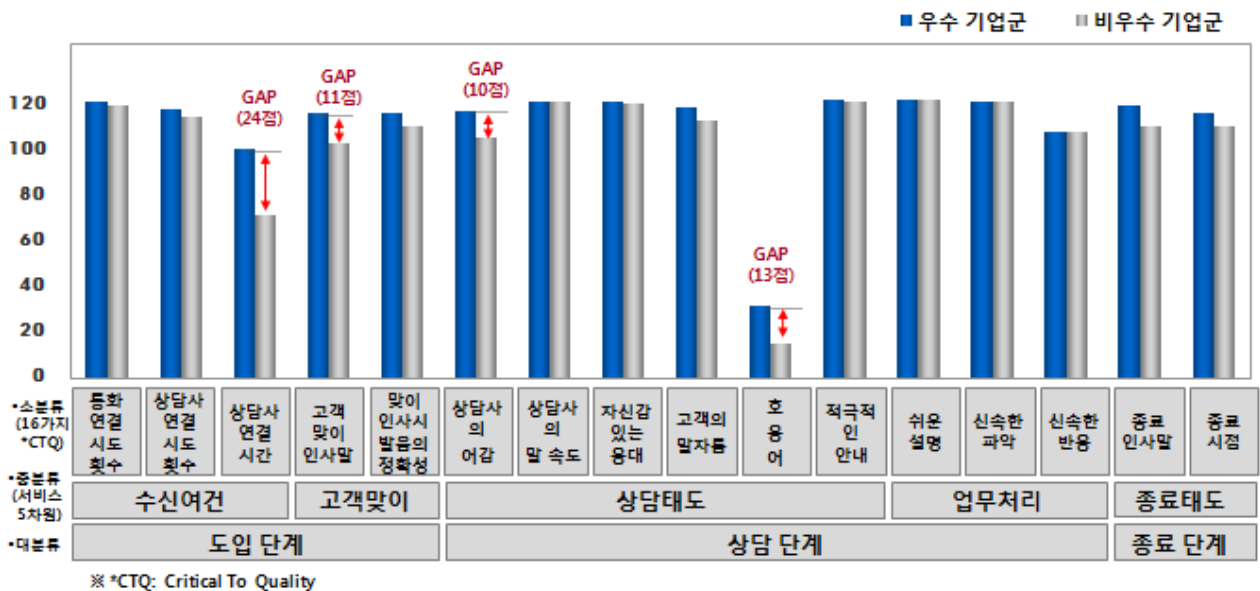


제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

6. 우수/ 비우수 기업간 세부 항목별 조사결과

우수/비우수 기업간 명확한 차이 있다

< 2013년 우수 기업군과 비우수 기업군 비교 >



2013년 KSQI 조사결과를 우수그룹과 비우수 그룹간 비교해 볼 때, 중분류(서비스 5차원) 상으로는 전화연결 용이성을 측정하는 '수신여건'과 직원들의 응대태도를 점검하는 '상담태도'에서 격차를 보이고 있는 것으로 조사되었다. 반면, '업무처리'에 있어서는 큰 격차가 없는 것으로 분석되었다.

이를 좀더 세부적으로 소분류에 해당하는 CTQ(Critical To Quality) 항목으로 비교해 볼 때는 가장 큰 차이를 나타내는 항목은 '상담사 연결시간'으로 고객들이 상담사 연결을 요청한 이후 실제 상담사와 전화가 연결되기까지의 대기시간을 측정하는 항목으로 KSQI 조사에서는 최소 20초 이내 전화 연결 비율이 80% 이상이 되어야 적합한 것으로 보고 있다. 이 항목의 우수그룹 평균은 82.4%로 KSQI 표준을 상회하는 것으로 나타났고, 반면 비우수 그룹의 평균은 58.7%로 매우 큰 격차를 보였다.

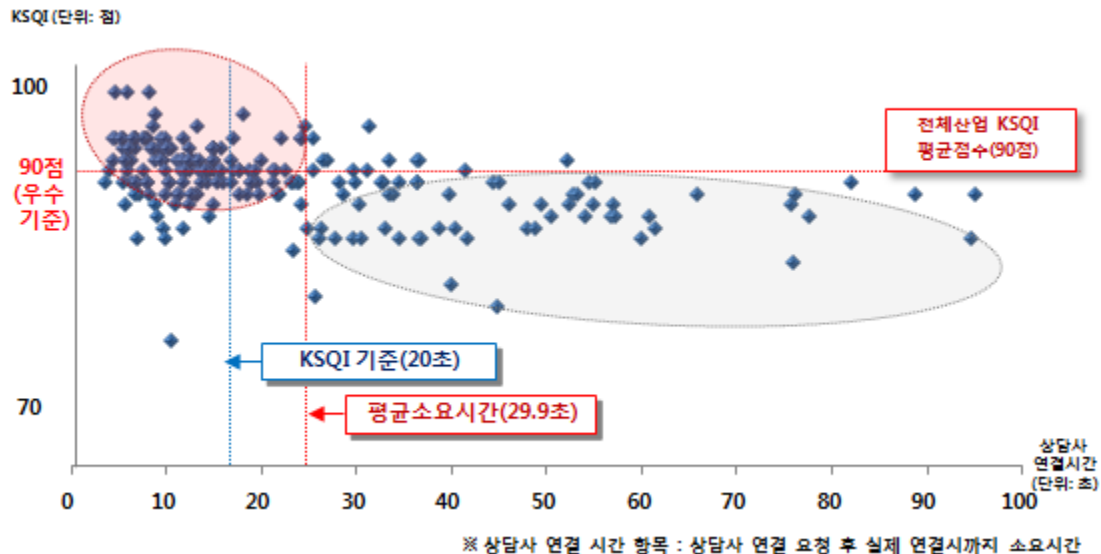
두 번째로 높은 격차를 보인 항목은 사무적이거나 형식적인 대응을 지양하고 고객의 입장에서 고객의 상황에 맞는 상담을 유도하려는 목적의 '호응어' 인데 우수그룹과 비우수그룹간에 13점의 큰 격차를 보이는 것으로 분석되었다. '호응어'는 전화상으로 대화하는 과정에서 상대방의 이야기를 듣고 있다는 경청의 표현인 동시에 자연스러운 공감표현을 통해 상대방의 마음을 헤아리고 있음을 전달하는 의미로 사용된다. 따라서 표현을 난발하여 상대방이 거부감을 느끼지 않도록 시기 적절히 활용하는 것이 바람직하다는 것이 전문가들은 이야기다.

비우수 그룹에 속해있는 기업들의 경우에는 '수신여건'의 개선을 위한 인력 및 설비 투자와 '상담태도'를 고객 관점에서 개선하기 위한 교육투자가 필요할 것으로 판단되며, 결국 이러한 투자는 기업 내부 경영진의 관심과 서비스 마인드 변화가 선행되어야 가능할 것을 예측된다.

제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

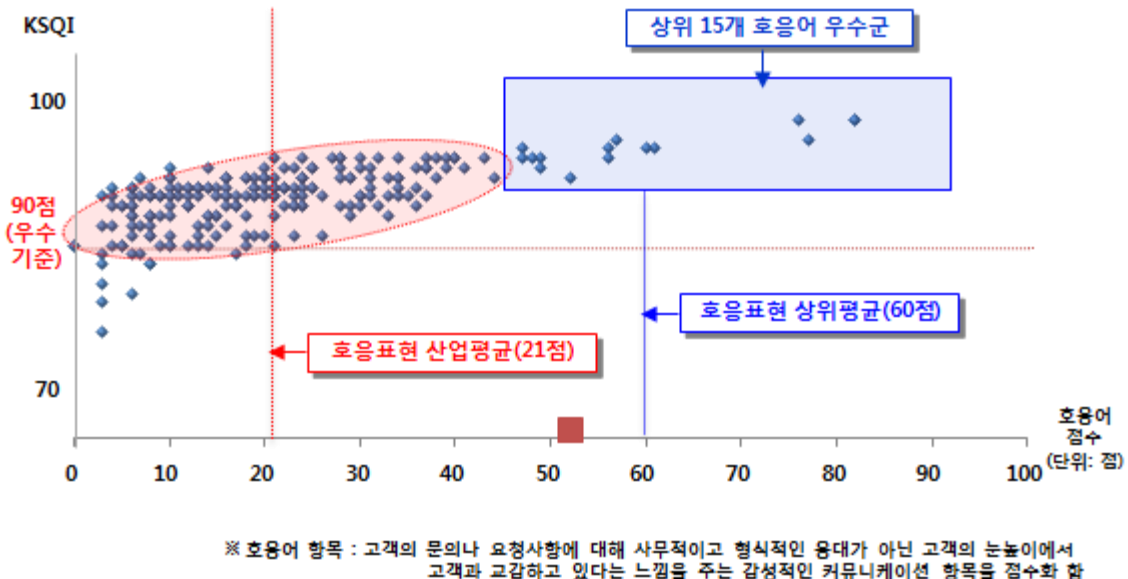
7. 주요 항목과 KSQI의 상관 관계

KSQI 결과와 상담원 연결시간 항목 점수의 상관 관계 있다



위의 그래프에서 보듯이 KSQI 점수와 상담원 연결 시간 항목 점수는 매우 유의한 상관관계가 있는 것으로 파악되었다. 그리고 KSQI 상위 10% 점수를 획득한 기업 및 기관의 상담사 연결시간의 평균점수는 89점으로 산업 평균 73점 보다 22% 높은 수준을 보였다.

KSQI 상위 점수 획득 기업의 감성커뮤니케이션 탁월



호응어 산업평균은 '11년(25점), '12년(23), '13년(21점)으로 소폭 하락되고 있는 것으로 보인다. 반면, 상위 15개 기업의 경우 평균 60점으로 매년 상승하고 있고 산업평균(21점) 대비해서도 큰 격차를 보이고 있어 상반된 모습을 보였다.

제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

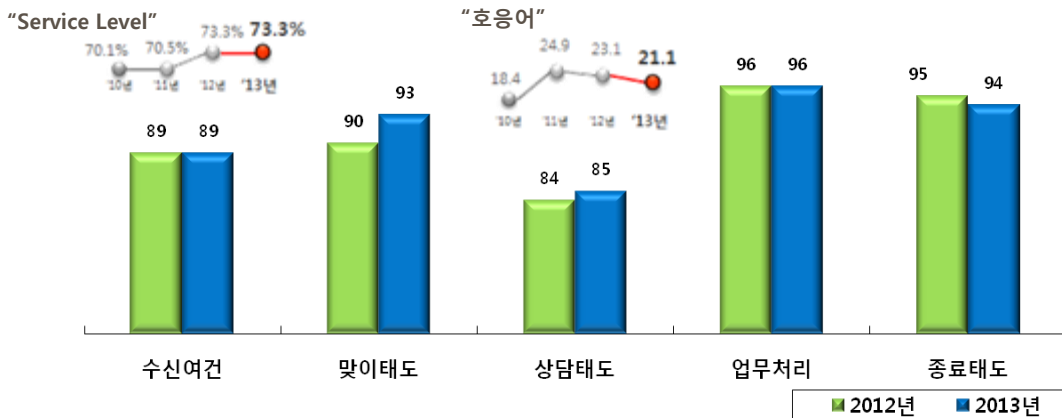
8. 서비스품질 항목별 조사 결과

항목종합

수신여건/상담태도 아직 개선의 여지 존재

국내 산업의 서비스품질을 콜센터의 5가지 서비스 차원별 점수로 보면 『맞이태도』와 『상담태도』가 일부 개선된 가운데, 첫번째 차원 『수신여건』의 결정요인인 '상담사연결 대기시간(20초 이내 연결률)'은 전년 수준 유지, 세번째 차원 『상담태도』의 결정요인인 '고객 호응어(감성 커뮤니케이션)'는 전년대비 다소 하락한 모습을 보였음

< 품질 요인 별 KSQI - 산업전체 >



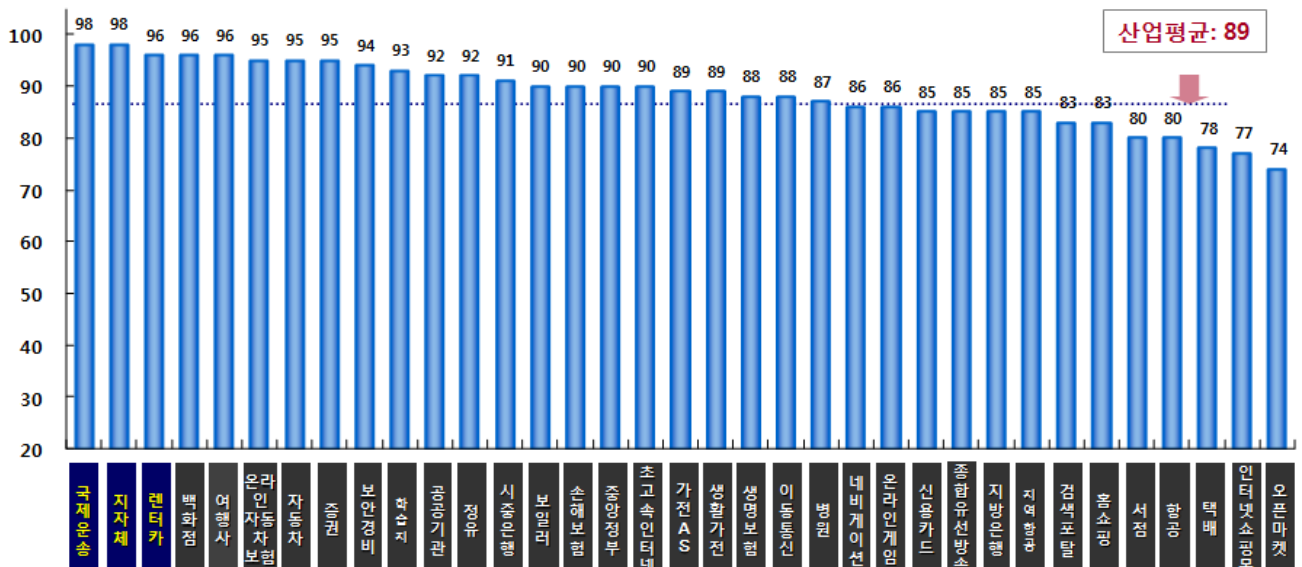
수신여건 항목

소비자 민감성 높은 통화대기시간 산업별 격차 매우 심해

산업별 『수신여건』을 살펴보면 '국제운송', '지자체', '렌터카'가 가장 우수(96점 이상)했으며, 전년대비 수신여건이 개선된 산업은 '지방은행(10점)', '초고속인터넷(9점)'순으로 나타난 반면 '인터넷서점'은 큰 폭으로 하락됨(80점). 『수신여건』의 핵심지표인 '상담사연결 대기시간(20초 이내 연결률)'은 '지방자치단체'가 연평균 7.1초로 가장 우수한 것으로 조사되었고, 연평균 1분 57초가 소요된 '온라인게임'이 가장 부진한 것으로 조사되었다.

< 품질 요인 별 KSQI - 수신여건 >

Best 산업	연간평균 소요시간	Worst 산업	연간평균 소요시간
지자체	7.1 초	온라인게임	1분57초
백화점	9.7 초	인터넷마켓	1분41초
여행사	11.3 초	택배	1분15초
보안경비	13.2 초	인터넷쇼핑	1분14초
증권	13.5 초	항공사	1분7초



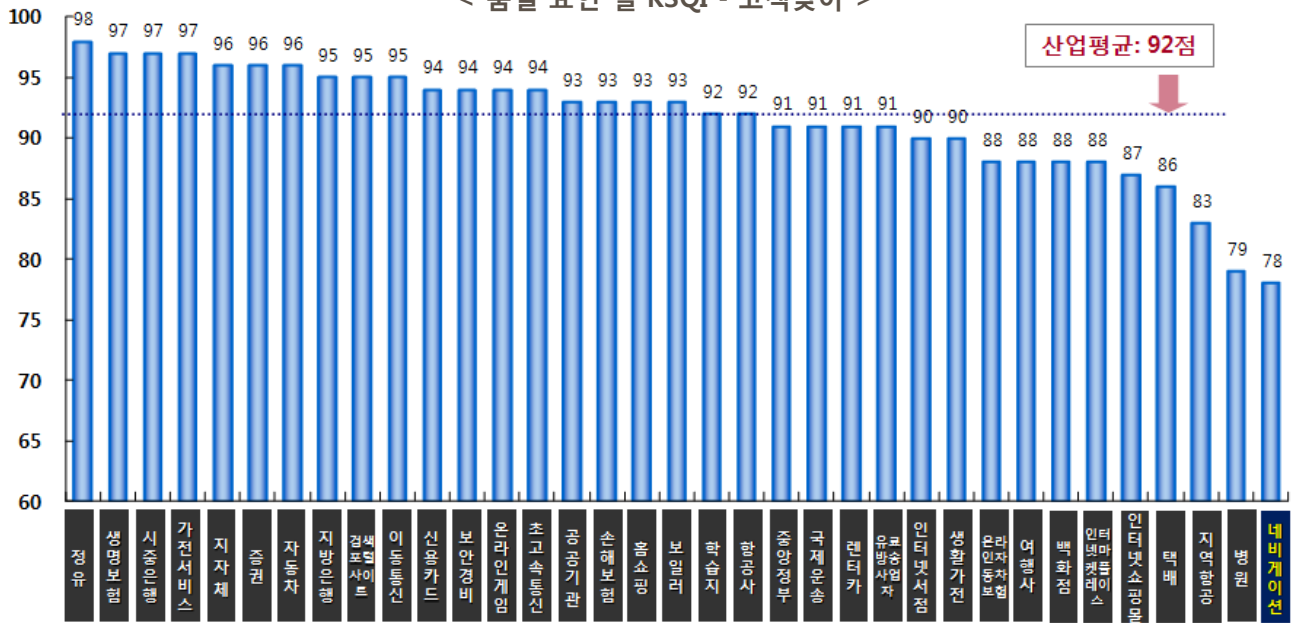
제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

고객맞이 항목

상담 첫 느낌 대부분 우수, 일부 산업 수준 동떨어져

고객의 첫 느낌을 좌우하는 고객맞이는 대부분의 산업이 일정 수준이상의 품질을 유지하는 가운데 네비게이션, 택배 산업 등의 경우 산업평균과 여전히 동떨어진 수준을 보이고 있는 것으로 분석되었다.

< 품질 요인 별 KSQI - 고객맞이 >

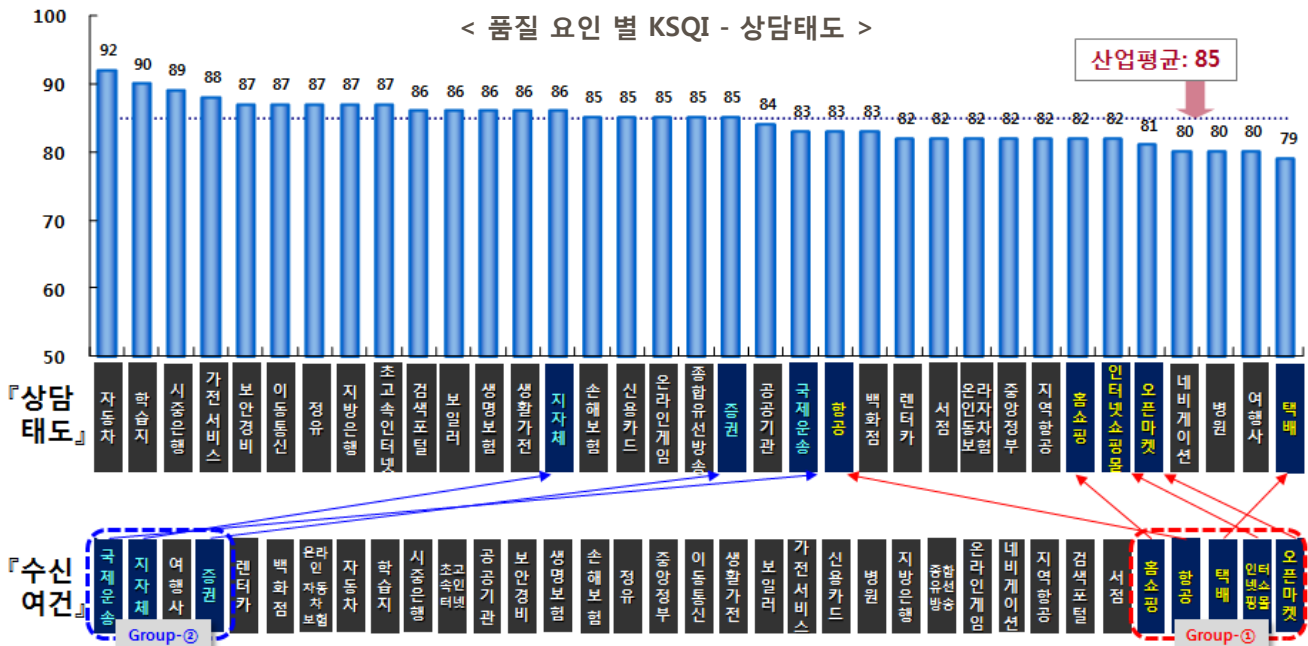


상담태도 항목

수신여건 기본, 상담태도는 다각도 노력 병행해야 품질 개선 가능

『상담태도』와 『수신여건』을 교차분석 해보면 『수신여건』이 매우 나쁜 기업(Group ①)들은 『상담태도』 역시 매우 부족한 경향을 보였고, 반면에 『수신여건』이 매우 높다(②)고 하더라도 『상담태도』는 제각각인 것으로 나타났다. 이는 콜센터 서비스품질 개선은 Hardware 측면의 수신여건의 개선과 Software 측면의 조직관리에 이르기까지 다각도(원인제거/여건조성)의 검토가 병행되어야 가능 할 것으로 예상된다.

< 품질 요인 별 KSQI - 상담태도 >



제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

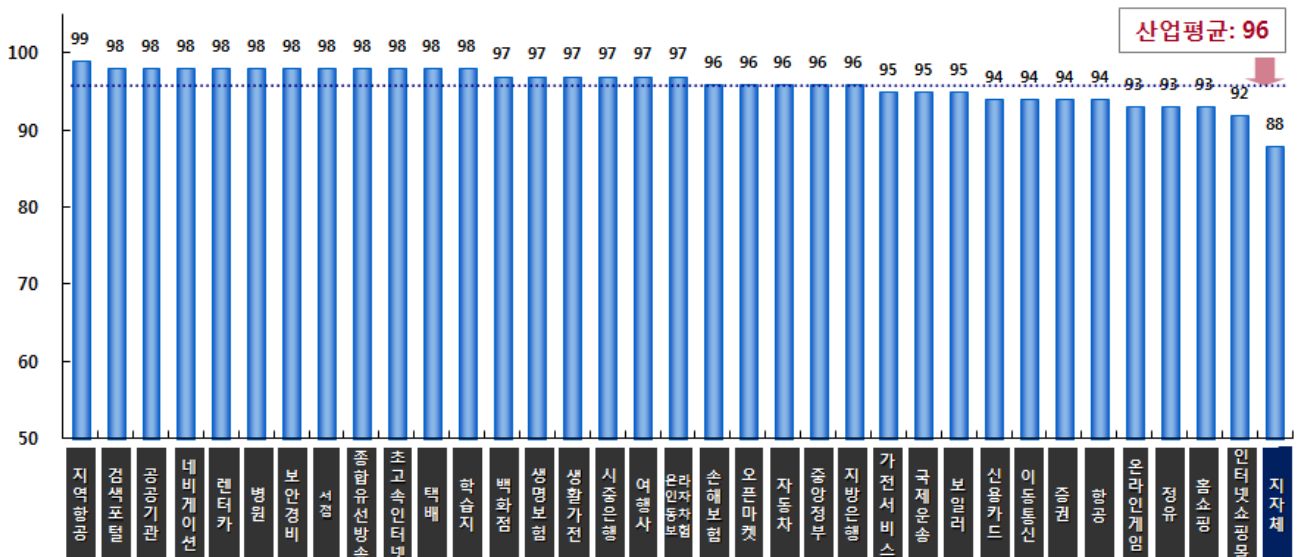
업무능력 항목

콜센터의 업무능력 실시간 대응속도에 달렸다

전반적인 『업무처리』 능력은 대부분의 기업들이 비교적 우수한 것으로 나타났다.

그러나 업무문의에 대한 대응속도를 기준으로 산업별로 분석해보면 그 편차는 분명한 것으로 분석되었는데 특히 고객 문의 사항에 대한 답변이 20초 이내에 이루어지지 못한 비율을 살펴보면 한국산업의 평균은 8.2%(즉, 91.2%는 20초 이내에 문제해결)인 것으로 나타났지만 '지자체'의 경우 다루고 있는 업무가 매우 방대하여 30.6%가 20초 이내 답변이 이루어지지 않는 등 산업별 상이한 모습을 보였다.

< 품질 요인 별 KSQI - 업무능력 >



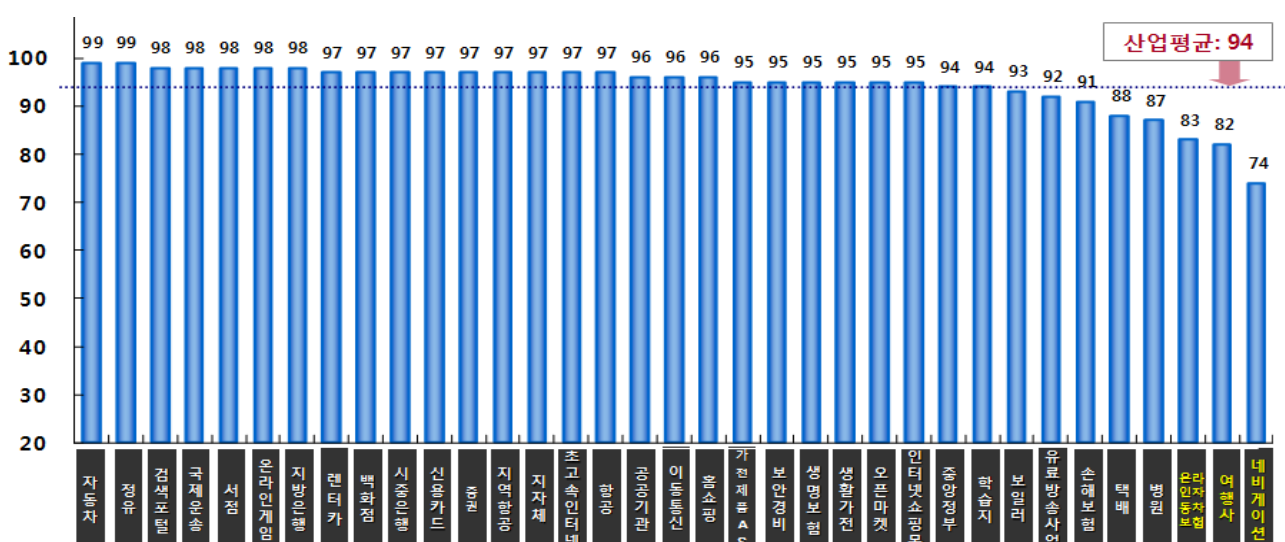
종료태도 항목

종료태도 고객입장에서의 상담 실명제, 표준화 해야

종료태도는 고객의 문의사항에 대한 상담이 완료된 이후에 전화를 빨리 끊으려는 경향에 대한 점검과 향후 고객이 재문의 시 상담사의 실명을 제시하여 보다 편리한 상담 제공에 목적이 있다.

전반적으로 이에 대한 결함은 없는 것으로 나타났다.

< 품질 요인 별 KSQI - 종료태도 >



제2부. 2013년 제10차 KSQI 콜센터 부문 조사결과(계속)

9. 개별 기업별 조사결과

- 전체 조사대상 35개 산업 중에서 KSQI 90점을 이상의 콜센터(우수콜센터)를 전혀 배출하지 못한 산업이 5개 산업이고, 산업 내 전체 기업이 우수콜센터로 선정된 산업이 6개 산업으로 나타났다. 또한, 총 35개 콜센터가 전년 대비 우수와 비우수의 결과가 뒤바뀌는 결과를 나타내 지속적인 서비스 품질 수준의 유지가 매우 어려운 것으로 분석되었다. 조사결과 90점 이상인 콜센터는 KSQI 한국의 우수 콜센터로 선정할 예정이다.

※ 기업명 가나다 순

	산업	KSQI 90점 이상	KSQI 90점 미만
공공/행정	공공기관	건강보험심사평가원, 교통안전공단, 국민건강보험공단, 국민연금공단, 근로복지공단, 신용보증기금, 신용회복위원회, 한국고용정보원, 한국도로공사, 한국산업인력공단, 한국인터넷진흥원, 한국자산관리공사, 한국전력공사, 한국주택금융공사, 한국철도공사, 한국도지주택공사, SH공사	우체국금융연구원, 평생교육진흥원
	중앙정부	관세청, 국가보훈처, 보건복지부, 외교부, 특허청	고용노동부, 국민권익위원회, 국세청, 국토교통부, 기상청, 농촌진흥청, 병무청, 조달청
	지자체	경기도청, 고양시청, 대전광역시청, 부천시청, 서울특별시 다산콜센터, 성남시청, 용인시청	부산광역시청
금융	생명보험	교보생명, 라이나생명, 미래에셋생명, 삼성생명, 신한생명, 알리안츠생명, 에이스생명, 카디프생명, 푸르덴셜생명, 하나HSBC생명, 한화생명, 흥국생명, ING생명, KB생명, KDB생명, PCA생명	동부생명, 동양생명, 메트라이프생명, 우리아비바생명, 현대라이프생명, AIA생명
	손해보험	동부화재, 메리츠화재, 삼성화재, 현대해상화재보험, LIG손해보험	롯데손해보험, 에이스손해보험, 한화손해보험, 흥국화재, AIG손해보험
	신용카드	삼성카드, 신한카드, 하나SK카드, BC카드, KB카드	롯데카드, 현대카드
	시중은행	신한은행, 외환은행, 우리은행, 하나은행, 한국스탠다드차타드은행, 한국씨티은행, KB국민은행, IBK기업은행, NH농협은행	
	지방은행	광주은행, 대구은행, 전북은행	경남은행, 부산은행
	온라인전자자동차보험	더케이손해보험, 한화다이렉트	롯데하우머지다이렉트, 이우다이렉트, 현대하이카다이렉트, AXA다이렉트
	증권	교보증권, 대신증권, 대우증권, 동부증권, 메리츠종합금융증권, 미래에셋증권, 삼성증권, 신한금융투자증권, 우리투자증권, 이트레이드증권, 키움증권, 하나대투증권, 한국투자증권, 한화증권, 현대증권, HMC투자증권, KB투자증권, NH투자증권, SK증권	동양종합금융증권, 신영증권, 한양증권
통신	검색/포털사이트	네이버, 네이버, 다음	-
	온라인게임	네오위즈, 넥슨, 넷마블, 엔씨소프트, 한게임	블리자드코리아, 엠게임
	이동통신	KT, SK텔레콤	LG유플러스
	초고속인터넷	LG유플러스, SK브로드밴드	KT
	유료방송사업자	KT스카이라이프	씨앤에스, 티브로드, 현대HCN, CJ헬로비전
유통	서점	교보문고	YES24
	오픈마켓	-	옥션, 인터파크, G마켓, 11번가
	인터넷쇼핑몰	-	디앤샵, 롯데닷컴, 신세계몰, AK몰
	백화점	롯데백화점, 신세계백화점, 현대백화점	갤러리아백화점
	홈쇼핑	홈앤쇼핑	롯데홈쇼핑, 현대홈쇼핑, CJ홈쇼핑, GS홈쇼핑, NS쇼핑
제조	가전서비스	동부대우전자서비스(구 대우일렉서비스), 삼성전자서비스, LG전자	-
	네비게이션	-	아이스테이션, 텅크웨어, 현대엠앤소프트
	보일러	경동나비엔, 린나이	귀뚜라미보일러
	자동차	기아자동차, 르노삼성자동차, 한국지엠, 현대자동차	-
	생활가전	청오나이스, 코웨이	동양매직
	정유	현대오일뱅크, GS칼텍스, SK에너지, S-OIL	-
기타	병원	-	삼성서울병원, 서울대학병원, 서울아산병원, 세브란스병원, 자병원
	보안경비	에스원, ADT캡스, KT텔레캅	-
	여행사	레드캡투어, 온라인투어	롯데관광, 모두투어, 하나투어
	항공사	-	대한항공, 아시아나항공
	렌터카	AJ렌터카, KT금융렌터카	-
	지역항공	에어부산, 진에어	이스타항공, 제주항공, 티웨이 에어
	택배	-	동부익스프레스, 로젠택배, 우체국택배, 한진택배, 현대로지앤지, CJ대한통운, CJ GLS
	국제운송	DHL	FedEx
학습지	교원	교원	JET재능교육
	대교	웅진씽크빅, 윤선생영어교실, 한글교육	

※ 공공/행정 부문 조사결과는 2013년 정부조직 개편에 근거하여 기관명을 기재함.

제3부. 2013년 KSQI 콜센터 부문 조사의 특징

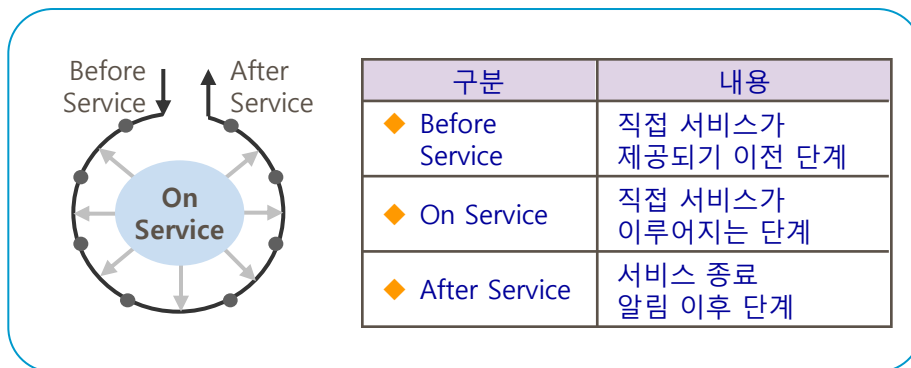
1. KSQI의 측정방법

1) 조사내용

KSQI 콜센터 부문 조사에서는 서비스 제공 단계를 크게 Before Service, On Service, After Service 로 나누어, 각 단계에서 필요한 제공 서비스의 이행 여부에 초점을 맞추고 있으며, 한 기업당 100 회의 모니터링을 실시한다.

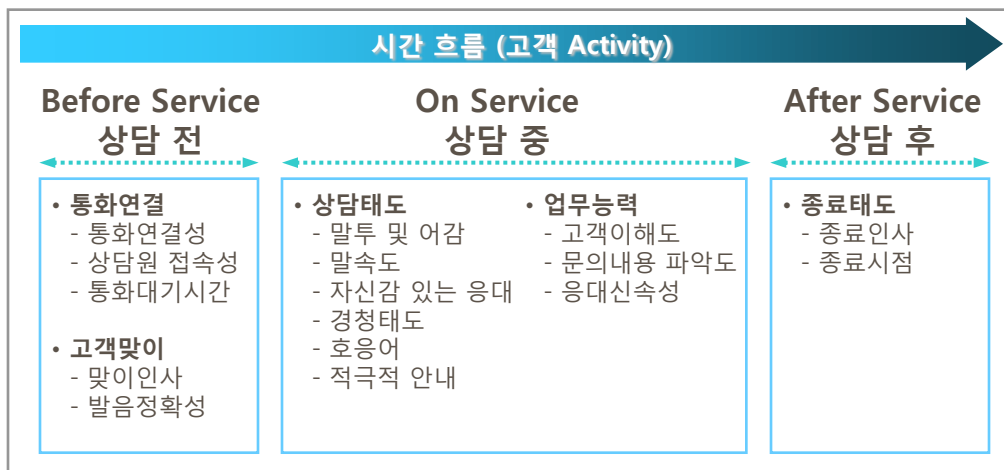
Before Service는 직접 서비스가 제공되기 이전 단계이며, On Service는 직접 서비스가 이루어지는 단계를, After Service는 서비스가 종료되었음을 알리는 단계와 그 이후의 서비스를 일컫는다.

<콜센터의 서비스 제공 단계>



이러한 단계별로 서비스 품질을 측정하기 위한 항목은 다섯 가지 요소(통화연결, 고객맞이, 상담태도, 업무능력, 종료태도)로 나누어져 있으며, 각 요소별 세부 측정항목은 총 16개로 구성되어 있다.

<콜센터의 서비스 제공 단계>



이러한 측정항목은 'CTQ(Critical TO Quality)'라 하여 콜센터의 서비스 전달에 있어 고객이 가장 중요하게 생각하고 인정하는 요소로 구성되어 있다.

제3부. 2013년 KSQI 콜센터 부문 조사의 특징(계속)

2) KSQI 산출 및 조사방법

콜센터 KSQI는 상담 전, 상담 중, 상담 후에 이르는 전 과정에서 CTQ(Critical TO Quality)의 총 합인 '총 결함기회'에서 결함(Defect)이 발생하지 않은 확률을 백분율로 산출하여 지수화한다. 즉, KSQI는 각 서비스 영역별로 나타나는 모든 CTQ를 얼마나 성공적으로 이행하였는가를 의미하는 것이다.

총 결함기회는 기업당 모니터링 회수인 100회에 1회 모니터링 시 측정하는 16가지의 CTQ를 곱한 1,600회로 나타난다. 이를 수식으로 살펴보면 다음과 같다.

<KSQI 산출식>

$$\begin{aligned} \text{콜센터KSQI} &= \left[1 - \left(\frac{\sum D}{\sum CTQ} \right) \right] (\%) \\ &= \left[1 - \frac{\text{총결함횟수}}{\text{총결함기회}} \right] (\%) = \frac{\text{총성공횟수}}{\text{총결함기회}} (\%) \end{aligned}$$

- 콜센터 KSQI : 각 서비스 영역별 CTQ에 대한 서비스 성공률을 의미하며, (1-서비스결함률)의 비율로 평가함
- D(Defect) : 각 측정 문항별 서비스 결함수
- CTQ(Critical To Quality) : 고객이 가장 중요하게 생각하고 인정하는 주요 품질 요소
- 총결함기회=(100회측정×16개 항목=1,600회)
- 총성공회수=(1,600 - 총결함수)

콜센터 부문 KSQI 조사는 사전 교육 및 심사를 통과한 전문 모니터 요원에 의해 진행되며, 구조화된 평가시트에 의해 조사를 실시하게 된다.

콜센터에는 콜이 집중되는 피크타임이 존재하기 마련이다. 이러한 피크타임이 조사결과에 영향을 미치는 것을 막기 위해 시간대별, 요일별로 조사 샘플을 할당하여 조사를 실시한다.

기업당 모니터링 조사 회수인 100회는 4개 분기로 나누어 각 분기별 25회를 실시하였으며, 매 분기마다 요일 별(월~금), 시간대별(오전, 점심, 오후)로 고르게 할당하여 피크타임으로 인한 영향을 최소화하여 모든 기업에 균등한 기회가 돌아가도록 하였다.

콜센터 부문 KSQI는 서비스 제공 과정 기회 중 발생하는 Defect를 이용하여 산출되며, 총점 90점이 넘는 콜센터에 대해 '한국의 우수 콜센터'라는 명칭의 인증을 실시하고 있다.

제3부. 2013년 KSQI 콜센터 부문 조사의 특징(계속)

2. 향후 KSQI 조사 계획

고객과 기업간의 소통 통로(Door)인 접점은 크게 면대면 접점과 비대면 접점으로 나누어 볼 수 있는데, 과거 90년대를 넘어 2000년에 접어들면서 핸드폰 보급률의 증가와 통신기술의 발달에 따라 비대면 접점인 콜센터의 서비스품질이 기업의 얼굴로 인식되고 있다.

이에 KMAC는 2004년부터 국내 최초로 'KSQI(한국산업의 서비스품질지수) 콜센터 부문 조사'를 발표하였으며, 올해로 10년째를 맞이하고 있다, KSQI 콜센터 부문 조사는 고객의 입장에서 기업의 대표 접점인 콜센터에 대한 서비스품질 평가를 통하여 객관성 있는 분석자료를 제공하고, 콜센터 내부의 혁신활동을 추진하는데 있어서 단서를 제공함으로써 기업들이 보다 고객지향적인 경영활동을 추진할 수 있도록 지속적으로 산업 발전을 지원해 오고 있다.

또한 현재 35개 산업, 219개 기업/기관의 조사 결과를 발표한 '제10차 KSQI 콜센터 부문 조사'와 함께 2010년부터 고객과 직접적으로 대면하는 대면접점(매장, 대리점 등)에 대한 서비스품질도 함께 평가하고 있으며, 올해 '제4차 KSQI 대면 부문 조사'는 오는 6월에 발표할 예정이다.

이렇게 KSQI는 기업이 제공하고 있는 서비스에 대한 객관적인 평가지표이자, 국내산업의 서비스 품질을 측정하는 통합(비대면과 면대면) 품질조사 모델로써 그 가치와 공신력을 인정받고 있으며 앞으로도 더욱 발전할 것으로 예상된다.

2014년 '제 11차 KSQI 콜센터 부문 조사'는 2013년 2사분기부터 2014년 1사분기까지 조사를 진행하여 2014년 4월경에 발표 할 예정이다.

콜센터 발전을 위한 제언

제언1. 채널 맞춤형 운영으로 상담역량을 효과적으로 활용하라.

오늘날의 콜센터는 정확한 정보 제공, 종합적인 문제 해결의 중심에 서서 고객만족을 향상시키는데 있어서 중요한 상담 종결자로서 역할을 맡고 있다. 이를 위해서 콜센터 종사자들은 업무지식과 고객 입장을 우선하는 커뮤니케이션 역량을 함께 갖추고 있어야 한다.

먼저 그 기업의 상품이나 서비스 전반에 걸친 업무 지식은 폭넓은 업무에 대한 이해뿐 아니라 심지어는 상당히 전문적인 지식까지도 갖추고 있어야 한다.

예를 들어 자동차 제조사에서는 자동차 정비자격증, 증권사에서는 증권/펀트/파생 상품 등 해당 산업 내에서 쉽게 따기 힘든 자격증을 보유한 직원들이 이미 콜센터 내부에 배치되어 있다. 모 자동차 제조사 사례를 보면, 일반적으로 자동차에 대하여 나름대로 지식을 가지고 있는 남성들의 경우 처음 여성 상담직원이 전화를 받으면 전문성이 없을 것이라는 편견을 갖는다고 한다. 하지만 막상 상담을 해본 남성들 대부분은 정비 자격증을 보유하고 있는 그들의 전문적 지식에 매우 만족하고 있어 그러한 편견을 불식시키고 있다고 한다.

다음으로 반드시 필요한 역량은 커뮤니케이션인데, 콜센터는 철저히 음성만으로 해당상황이나 내용을 이해하고 설명해야 하기 때문에 경청능력/이해력/표현력 등이 필요하며, 1대1의 대화중 상황에 맞는 빠른 응대를 위한 상황대처능력과 순발력까지 겸비해야 한다. 특히 '말 한마디에 천냥 빚을 갚는다'는 말처럼, 커뮤니케이션을 어떻게 하느냐에 따라 문제가 비화되거나 반대로 골치 아픈 건이 일소되기도 하므로, 상담 업무에 있어서의 커뮤니케이션, 즉 소통 역량은 고객만족에 있어 절대적으로 중요한 요소라 할 수 있다.

이렇듯 두 가지 역량을 모두 갖춘 상담직원은 이미 다른 채널(홈페이지, SNS 등)들을 접촉했지만 문제가 해소되지 않아서 일종의 답답한 마음을 가지고 연결된 고객이던지, 혹은 무엇이든지 해결해줄 것이라는 기대를 갖고 처음으로 연결된 고객이던지 모두에게 만족을 안겨줄 수 있을 것이다. 따라서 이들은 고객만족 경영 있어 매우 중요한 인적자원으로서 기업의 핵심역량의 한 축이라 할 수 있다.

그렇다면 콜센터로 인입 되는 전화 중에서 이러한 전문적인 역량을 반드시 필요로 하는 전화는 과연 얼마나 될 것 인가? 실제 대부분의 콜센터로 인입 되는 문의 중에서는 단순한 문의 내용이 상당수의 비율을 차지하고 있는 것이 현실이다. 이렇듯 뛰어난 역량을 갖춘 콜센터의 전문인력들이 단순 문의 대응에 대부분의 시간을 쏟는 것은 경영자원의 활용 측면에서 상당히 비효율적이라고 할 수 있다.

만일 이렇게 고객서비스 활동상 경영자원이 비효율적으로 운영되고 있는지에 대한 의문이 있다면, 다음과 같은 세가지 관점에서 단계적인 발전전략을 고민하고 추진할 필요가 있을 것으로 생각된다.

콜센터 발전을 위한 제언

제언1. 채널 맞춤형 운영으로 상담역량을 효과적으로 활용하라.

첫째 단계는 콜센터로 인입 되는 단순문의들의 내용은 무엇이고, 이중에서 *셀프서비스(Self Service)로 전환 시킬 수 있는 부분은 무엇이며, 또한 현재 셀프서비스로 제공되고 있는 채널은 얼마나 편리한지에 대한 진단이 필요하다. 그 대상은 ARS, 웹페이지, 모바일 앱, QR코드, 이메일, 아웃바운드 콜 등 다양하다. 이런 채널들을 이용하는 고객들에게 제공되는 셀프서비스의 편의성 수준에 따라서 단순문의의 콜은 줄어들 수도 있고 증가할 수 있으며, 심지어는 불필요한 콜을 양산할 수도 있다.

두 번째 단계는 고객들의 채널 이용행태를 파악하여 정보화(Database)함으로써 고객의 선호채널을 찾아 맞춤형 서비스를 제공하는 것이다. 이용행태의 정보화는 우선 고객입장에서 전체 채널을 정의하고 채널 이용 정보를 데이터로 축적하는 것에서 시작된다. 이렇게 축적된 채널 이용행태 정보는 선호도 기반의 맞춤 채널 서비스를 통해서 1차적으로는 단순문의들을 선제적으로 해소시키고, 더 나아가 Digital 채널 정보와 결합하여 진화된 고객관계 관리를 실현하는 기틀이 된다.

세번째 단계는 고객들의 채널 이용행태를 세분화하고 고객관계관리 데이터베이스에 연계시켜 구체적인 마케팅 활동에 활용하는 것이다. 이 단계에서 채널의 이용행태는 두 번째 단계보다 확장된 개념의 정보를 말한다. 즉, 독립적인 채널의 이용행태 뿐 아니라 채널간 교차활동을 포함한 연계정보를 통해서 보다 상세한 고객의 니즈를 파악하여 마케팅 활동의 정확성을 극대화시킬 수 있는 것이다. 이 단계에서는 이제 경영관점에서 채널전략을 수립하고 접근해야 한다. 즉, 전담 조직이 마련되어 산재되어 있는 기능과 역할을 하나로 통합함으로써 일체화된 대응체계가 유지,관리되도록 내부 경영체계를 구비해야 하는 것이다.

이렇게 상담자원을 효과적으로 활용하는 경영체계가 정비된다면 콜센터는 상담직원들의 도움이 반드시 필요한 고객들을 시기 적절하게 대응하고, 양(量) 중심이 아닌 질(質) 중심의 콜센터 관리 지표 및 목표가 변화하면서 효과적으로 본연의 역량을 발휘하는 고품격 서비스 제공 채널로 도약할 수 있을 것이다.

* Self Service: ATM기기/ARS/Web/Mobile 등과 같이 직원의 도움 없이 고객 스스로 업무를 처리할 수 있는 서비스

콜센터 발전을 위한 제언

제언2. “Cross-channeling”을 파악하면, Value가 보인다.

최근 들어 SNS, Social Media, Internet Café, Community, Blog, 1인 Media 등의 다양한 Digital Tool이 발달함에 따라, 고객이 기업에 “접촉(Contact)”하고 “소통(Communication)”하는 행동과 모습이 소위 디지털 생태계(Digital Ecosystem)에 많은 영향을 받고 있다. 이러한 기업과 고객간 Digital Interaction 환경은 지난 10여 년 동안 기업들이 고객과의 커뮤니케이션을 더욱 더 정확하고 신속히 처리하기 위한 방법으로 투자를 해 온 Call Center에도 영향을 미치고 있다.

바야흐로, 고객과 기업간의 커뮤니케이션 방식이 전통적인 유선방식에서 무선방식으로, 음성(Voice: Call) 방식에서 비-음성(Non-Voice: 글, 사진, 동영상 등) 방식으로 변화해가고 있는 것이다. 하지만, 아이러니하게도 한국산업의 콜센터 환경을 보면 고객들의 Non-Voice 방식의 접촉 활동이 증가하면서도 Voice방식으로 대변되는 Call의 량도 증가하고 있다.

많은 기업들이 기업의 최일선 접점 (MOT, Touch Point)에서 최고의 서비스 전달품질을 유지하기 위해 박차를 가하고 있지만, 갈수록 늘어나는 Call 량을 소화하며 계속해서 서비스 품질을 높여가는 것은 노력과 비용 면에서 그리 쉽지만은 않다.

그렇다면 기업이 늘어나는 Call량을 대비하고, 고객 및 서비스 품질을 유지하기 위하여 필요한 것은 무엇인가?

KMAC에서 매년 조사하고 있는 고객의 콜센터 이용형태를 보면, 콜센터 이용경험이 있는 고객의 49%가 콜센터로 전화하기 전에 다양한 다른 채널들을 이용한 문제해결을 시도한 것으로 나타난다. 또한 반대로 콜센터 이용도중에도 추가적인 정보 획득과 대안 탐색을 위해 전화를 끊고 인터넷 포털이나 카페 등 다른 채널들을 찾는 것으로 나타난다. KMAC에서는 이러한 현상을 “Cross-channeling”이라 정의하였으며, 항간에서는 “고객 Journey”라 칭하기도 한다. 이러한 현상이 의미하는 바는 무엇이며, 이로부터 콜 인입량을 감소시키거나 서비스 품질을 높이기 위해 얻을 수 있는 시사점은 무엇일까?

그 답이 그리 간단치는 않겠지만, 한 가지 명확한 것은 콜센터와 더불어 Non-Voice 방식의 채널(디지털 채널: SNS, Blog, 홈페이지 등)이 활성화되고 그에 따른 Cross-channeling이 빈번해 진다는 사실을 잘 이해하지 못하면, 기업에게 콜량과 응대품질로서 막대한 부담을 안기고 있는 단순 콜의 해소를 잘 할 수 없을 뿐더러, 1차 이용 후 또는 타 채널 이용 후 재인입되는 버블 콜의 해소 역시 원활치 않을 것이란 점이다. 따라서 품질이 훼손되지 않는 전제 하에서 인입콜을 통제하고 나아가 고객과의 원활한 소통을 하기 위해서는 자사 고객들의 Cross-channeling 행태를 정확히 파악하는 것이 중요하며, 고객이 어떠한 경로(Call, 글, 사진, 동영상 등)를 통해서 기업에 접촉하는 지를 이해하는 것이 첫 번째로 고민해야 할 것이고, 고객의 소리를 가장 생생하고 빠르게 수집하여 고객의 경험관리와 고객 유지 활동을 전개해 나가는 전략적 고민이 추가적으로 필요하다.

콜센터 발전을 위한 제언

제언2. “Cross-channeling”을 파악하면, Value가 보인다.

첫째, 분산운영(콜센터, 고객센터, 마케팅 등)하고 있는 채널들의 관리방식을 고객들의 채널 이용행태 (Customer Life Log)에 맞추어 관리,감독할 수 있는 통합된 전담조직(Control Tower)의 구성이 먼저 필요하다.

고객이 콜센터로 전화를 하기 전에 디지털 생태계에서 어떠한 채널을 이용해서 특정 사안(상품, 서비스, 또는 기업 평판)을 얘기하고 있는지, 어떠한 채널을 이용해서 기업과 먼저 소통을 하려 했는지에 대해 기업도 이미 알고 대응해야 한다는 것이다. 그래야만 콜센터와 같은 대표 접점으로 인입되는 고객의 진정한 목적을 이해하면서 문제들이나 고충을 해결을 해 줄 수 있을 것이다. 하지만, 아직까지 대부분의 기업들이 관리조직도 분산되어 있고, 이용행태에 대한 정보도 공유되고 있지 않다. 따라서 이러한 전담조직(Control Tower)의 구성과 통합정보를 바탕으로 한 고객센터 활동이 가능해진다면 보다 적극적이고 다양한 마케팅 활동이 펼쳐질 수 있을 것이다.

둘째, 콜센터와 디지털 채널로 유입된 Big data 속 숨겨진 고객의 소리를 찾아 고객의 경험을 관리 할 필요가 있다..

기업이 수집하는 고객의 소리(VOC: Voice of the Customer) 전체 량(Volume)을 100이라고 가정하면, 90%가 Call Center로 들어오는 VOC이다. 하지만, 기업 전체 VOC량의 90%를 차지하는 Call Center의 VOC 중 5% 미만인 고객 불만 사항만 관리를 하고 있고 나머지는 고려하지 않고 있는 것이 사실이다. 특히, 50% 내외가 단순상담이다. 따라서, 콜센터와 디지털 채널을 통합적 관점에서 바라보는 고객 경험 관리를 하기 위해서는 통합 VOC를 일괄적으로 또한 효과적으로 수행할 수 있도록 담당하는 부서에 통합된 가이드라인을 제공하는 것은 중요할 것이다.

이러한 노력은 콜센터를 기반으로 고객 서비스 관련 부서에서 마케팅 품질이나 시장 조사를 담당하는 부서에 이르기까지 각각의 부서 범위에서 주도될 수 있다. 특히, 가장 많은 VOC가 축적되는 콜센터에서의 콜 녹취분석 (음성분석: Voice Analytics), 이메일, 직원이 입력한 텍스트 및 소셜미디어의 모니터링 관리를 넘어 비정형 데이터 분석 (Text Analytics)을 통한 다양한 전략 방향, 서비스 품질 관리 체계, 채널 간 프로세스 연계 및 이에 따른 상담원의 적절한 대응 체계 설계 노력이 필요하다.

이제 오늘날의 기업들은 Digital 생태계 속에 살고 있는 고객들에게 진정한 가치를 전달하기 위해서 과거보다는 좀더 과학적이고 시스템적인 방식으로 고객을 이해하고, 이를 기반으로 한 정밀하고 능동적인 대응을 해야만 한다. 물론 대부분의 기업들이 이와 같은 활동을 콜센터 단일부서의 노력만으로 추진한다는 것은 불가능하다. 이를 위해서는 먼저 고객과 진정성 있는 소통이 최우선이라는 경영철학을 수립하고, 그 실천을 위한 내부 협업체계(전략, 조직부서, 프로세스, 시스템, 다양한 채널)를 갖추며, 조직 외부의 자원까지도 적극적으로 활용하기 위한 개방적인 시각도 함께 구비해야 할 것이다.

콜센터 발전을 위한 제언

제언3. 잘나가는 B2B기업의 비밀병기, 기술지원 콜센터

알려진 바와 같이 KSQI 조사의 대전제는 일반 국민 관점에서 콜센터 서비스 품질을 판단하는 것이다. 따라서 KSQI가 시행된 이후 지난 10년간 국내 산업계에서의 콜센터 관련 고객 서비스에 대한 관심사는 기업과 일반 국민간의 거래시장인 B2C 산업을 중심으로 다루어져 왔으며, 그로부터 B2C 업종들에서는 세계 어느 국가와 기업에 견주어도 손색이 없을 만큼의 서비스 품질 향상을 이루었다. 그러나 이와 같은 B2C 부문에서의 서비스 품질 혁신에 비하여 산업계의 또 다른 한 축인 B2B 산업, 즉, 기업과 기업간 거래시장에서의 콜센터를 매개로 한 고객 서비스 및 커뮤니케이션은 그간 발전적 논의는 물론 제대로 된 문제제기조차 되지 않아 왔다.

B2B 산업에서의 콜센터 서비스와 고객 커뮤니케이션이 충분히 중요하게 다루어지지 못해 온 이유는, B2B 비즈니스가 갖는 몇 가지 고유한 특성에서 찾을 수 있다.

첫째, B2B 비즈니스에서 거래되는 재화는 대부분 산업재로써, 상대적으로 소수의 기업(기관) 내지는 특정 소비자 계층과의 거래관계가 주요 관리 및 서비스 대상이 된다. 따라서 방대한 규모의 불특정 다수를 상대하기 위한 시스템적이고 조직적인 접근 보다는, 영업망을 통해 형성된 "비즈니스적 관계"로서 커뮤니케이션을 시도하고 문제를 해결하는 것이 보다 효율적일 수 있다.

둘째, 산업재의 특성상 제품의 에러나 작동중단은 최종제품의 불량이나 조업중단 등 고객사에게 매우 심각한 피해를 야기한다. 따라서 이 경우 고객에게 신뢰를 주고 거래관계를 지속하기 위해 필요한 것은 전화나 말보다는 부품과 공구통을 들고 신속하게 현장에 투입되어 기계를 붙잡고 있는 모습이다.

셋째, 비즈니스 경쟁력 관점에서 볼 때, 제품의 기능개선과 품질향상을 위한 연구개발(제품기획, R&D) 및 가격경쟁력을 높이기 위한 원가관리(조달, 공정개선, 물류) 대비 콜센터가 갖는 서비스 기능(안내, 접수)의 중요성이 후순위일 수 밖에 없다.

넷째, 소비자 관점에서 볼 때 B2B 판매자와의 거래관계는 장기적이고 비탄력적이며 규모의 경제가 명확하다. 따라서 조금만 서비스가 불만족스러워도 이 제품 저 제품으로 갈아타는 B2C 고객과는 다른 서비스 민감도를 가지고 있다. 그들의 제조공정은 이미 해당 제품을 중심으로 최적화 되어 있고 직원들 역시 해당 제품에 숙련되어 있으므로, 단순히 서비스의 불만이나 커뮤니케이션 문제로 거래관계를 끊거나 경쟁사의 제품으로 갈아탈 수 있는 것이 아니다. 따라서 그간 A/S 외에 고객 커뮤니케이션이나 콜센터 문제는 고객관계에서 잘 언급조차 되지 않아 왔다.

그러나 최근 들어 이 같은 경향에 변화가 일어나고 있다. 즉, B2B 기업에서도 전문 시스템과 조직을 갖추고 콜센터를 중심으로 한 고객 서비스와 커뮤니케이션을 중시하는 기업이 등장하고 있는 것이다. 이와 같은 변화는 해외 선진기업들에서 먼저 일어나고 있으며, 그 대표적인 예로서 세계 1위의 공작기계 업체인 일본의 '모리세이키(Mori Seiki) 공작기계'를 들 수 있다. 공작기계는 다른 기계나 부품을 가공하기 위한 기계장치로서 대표적인 산업재이자 B2B 비즈니스 업종이다. 따라서 앞서 살펴본 바와 같은 서비스에 관한 인식과 특성이 고스란히 내재되어 있는 분야인데, 모리세이키는 이러한 분야에서 콜센터 서비스를 획기적으로 활용함으로써 기존과는 다른 패러다임으로서 시장을 선도하고 있다.

콜센터 발전을 위한 제언

제언3. 잘나가는 B2B기업의 비밀병기, 기술지원 콜센터

그렇다면 모리세이키가 보여주고 있는 B2B 비즈니스에서의 콜센터 운영은 무엇이 다르며, 그들이 그와 같이 콜센터를 중요하고 의미 있게 생각하는 이유는 무엇이고, 그 성과는 어느 정도일까?

모리세이키에는 하나의 명확한 서비스 철학이자 원칙이 있는데, 그것은 바로 “고객의 기계가동률을 끊임없이 높여가는 것”이다. 그들은 후발주자들과의 경쟁이 심화됨에 따라 더 이상 제품 본연의 품질과 가격의 차별화 요소가 될 수 없는 것으로 판단하였으며, 특히 가격적인 요소로서 경쟁할 경우 과당경쟁에 따른 부가 가치의 훼손을 피할 수 없을 것으로 봤다. 이와 같은 상황에서 그들이 찾은 해법이 바로 서비스를 통한 고객 가치의 향상으로부터 고객과의 긴밀한 관계를 강화하고 로열티를 높이는 것이었다. 즉, 경쟁자들이 제공할 수 못하는 추가적인 가치를 제공함으로써 궁극적으로 자사의 시장지배력과 경쟁력을 유지하는 전략을 선택하였고, 그 결과는 대단히 성공적이었다.

그들은 서비스센터(콜센터), 부품센터, 테크니컬센터(A/S센터)로 구성된 서비스 조직을 전사적 Value-chain 에서 전면에 배치하고, MORI-Net이라는 원격 네트워킹 시스템을 개발하여 고객사에 설치된 장비와 연결시키고, 고객과의 실시간 커뮤니케이션을 통해 문제를 사전에 진단하고 원격으로 제어하는데 집중했다. 이러한 전사적이고 시스템적인 활동의 결과로서, 동사는 전 세계 모든 고객을 대상으로 24시간 이내 부품배송률 95%, 전화지원에 의한 문제해결 75% 이상이라는 놀라운 성과를 거두었으며, 부동의 세계 시장점유율 1위를 기록하고 있다.

이와 같은 모리세이키의 혁신사례로부터 시사되는 점은 많이 있겠지만, 그 중 가장 돋보이는 점은 콜센터를 전면에 내세워 경쟁차별화 전략을 구사하였다는 점과, 그로부터 거둔 실질적 성과가 재무적으로도 매우 훌륭하다는 것이다. 앞서 말한 바와 같이 그들은 전화로 문제의 75%를 해결하고 있는데, 이를 서비스 요원의 현장출동에 따른 시간 및 비용과 대비시켜 보면 그 가치가 얼마나 클지는 굳이 계산을 하지 않아도 될 것이다. 또한 현장출동 등으로 지연되는 시간만큼 고객이 감수하게 되는 생산손실분을 고려해 보면, 그와 같은 활동이 고객에게 얼마나 많은 재무적 가치를 제공하였을지 유추될 것이다.

이와 같이, B2B 비즈니스에서 역시 콜센터와 고객 커뮤니케이션을 통해 경쟁자와 차별화 되는 전략을 구사할 수 있으며, 그로부터 기존의 영업망 기반 비즈니스 관계를 넘어서는 로열티와 고객가치를 창조할 수 있다. 따라서 이제부터라도 B2B 산업에서의 콜센터를 중심으로 한 서비스 Value-chain 혁신이 본격적으로 논의되어야 할 것이며, 해외 선진기업은 물론 B2C에서의 우수한 시스템을 벤치마킹하여 적극적으로 고객가치 혁신을 위한 노력을 기울여야 할 것이다.

이미 잘나가는 B2B기업들은 콜센터를 품질과 가격의 배후에서 강력한 힘을 지원해 주는 비밀병기로 활용하고 있다는 점을 생각할 때, 이러한 노력을 더 이상 미룰 수는 없을 것이다.