

## 아웃소싱에 관한 또다른 시각

한국보다 아웃소싱의 역사가 오래되고 선진화되어 있는 미국의 선진 사례를 통해 아웃소싱을 바라보는 시각에 대한 전문가의 견해를 소개하고자 한다.

아웃소싱이란 단어를 거론하기만 해도 사람들은 반애국적인 행위, 즉 자국 땅을 벗어나 멀리 인도나 필리핀, 또는 지구 반대편 어떤 나라로 대거 이전함으로써 자국민들에게서 일자리를 빼앗아가는 악덕 콘택트 센터의 이미지를 떠올리는 듯 하다.

사실 사람들의 반응을 보면 아웃소싱이라는 단어가 FBI의 1급 지명수배자 명단에 올라 있는 것이 아닌가 하는 생각이 들 정도이다. 제 1의 공공의 적으로 간주되는 셈이다. 하지만 사실은 그렇지 않다.

우선 아웃소싱은 전혀 새로운 것이 아니다. 이미 수년 간 있어 왔으며, 많은 기업들이 사용하고 있다. 아웃소싱이란 개념이 도입됨으로써 업무 수행 방식이 재정의되었고 미국 기업들의 비전을 보다 효과적으로 실현시킬 수 있게 되었다.

기업의 내부 사업 부문을 외부 제공업체 콘택트 센터 부문과 관련해서는 종종 고객서비스 제공업체(CSP)로 불림 로 이전하는 것으로 정의되는 아웃소싱은 외부업체로 하여금 비핵심 부문을 담당하도록 함으로써 기업들이 핵심 사업 부문에 주력할 수 있도록 한다. 이론적으로 합당한 설명인 듯 하다. 그렇다면, 우리가 가지고 있는 아웃소싱의 이미지는 오도된 것인가?

아래의 [표 1]이 보여 주듯이, 분명 모든 사람이 아웃소싱을 선호하는 것은 아니라는 사실로부터 얘기를 전개해 보도록 하겠다.



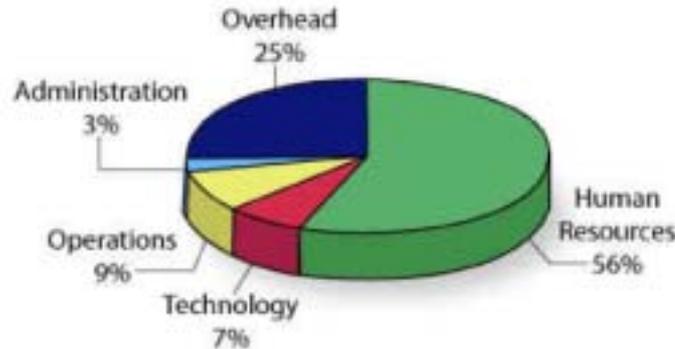
[표 1] 고객 서비스 전화 아웃소싱에 대한 임원진의 태도

여러분은 고객 서비스 전화(customer service call)를 아웃소싱하는 것에 대해 어떻게 생각하는가?

그러나 아웃소싱을하기로 결정하는 기업들은 외부 업체가 해당 업무를 보다 효과적이거나 보다 능률적으로 수행할 수 있다고 믿기 때문에, 그렇게 하는 것이다.

고객 전화를 아웃소싱하는 가장 일반적인 이유 중 하나는 업무 향상이다. 아웃소싱을 할 경우 고정된 가격으로 원하는 수준에 맞춘 서비스 수준 계약(SLA)을 체결할 수 있다. 반면, 내부 직원일 경우에는 그들이 제공하는 서비스에 관계없이 급여를 지급해야 한다.

많은 기업들은 콘택트 센터의 인건비가 전체 운영 예산의 50~70%에 달하게 되자 고객에 대한 서비스 품질을 희생시키지 않으면서 비용을 통제할 수 있는 비용 효과적인 전략으로 아웃소싱을 채택하고 있다.



[표 2] 콘택센터 비용- 예산 대비(%)

흥미롭게도, 콘택트 센터들이 해외 아웃소싱을 고려하는 이유 중 하나가 고객 전화나 이메일에 전문적이고도 경제적인 방식으로 응대할 수 있는 적절한 내국인 인력을 찾기가 어렵기 때문이라는 사실을 감안할 때, 아웃소싱 때문에 자국민들이 일자리를 잃게 된다는 주장은 현실과 동떨어진 것이다.

외국으로의 아웃소싱은 점점 더 많은 기업들이 채택하고 있다. 그러나 너나 할 것 없이 앞다투어 몰려나가는, 미국 경제를 꺾일뿐인 경제로 만드는 손쉬운 선택이라고 보기에 그 과정이 여전히 까다롭고 힘들다.

해외 아웃소싱을 위해서는 벤더 선정 뿐 아니라 계약 준수, 서비스 품질 보장 등을 위한 강도 높은 실사(due diligence)가 요구된다. 이는 단지 전화를 받고 이메일에 답장을 할 누군가를 구하는 이상의 것이다. 전체적인 고객 경험에 관한 것이기 때문이다.

그 과정에서 문화적인 차이로 인한 어려움이 종종 있을 수 있다. 외국인들 중 많은 수가 영어를 굉장히 빨리 말하거나 억양이 너무 강해서 오히려 미국인들이 이해하기 어려운 수가 있다. 하지만 억양이나 여러 가지 차이로 인한 문제는 미국 내에서도 존재한다. 예를 들어, 몬타나에 사는 고객이 제설기에 시동이 안 걸려 고충을 호소할 때 이 고객이 겪는 어려움을 플로리다에 사는 상담원이 같은 미국에 산다고 해서 캐나다의 노바스코샤에 사는 상담원보다 더 잘 공감할 것 같지는 않다.

또 다른 어려움이라면, 콜센터가 수천 마일 떨어져 있을 때 어떻게 서비스 품질을 일관성 있게 유지하는가 하는 문제이다. 업무 성과가 떨어졌을 경우, 이 문제에 대해 해당 프로그램 매니저와 회의를 하겠다고 당장에 만사를 제치고 마닐라나 몸바일로 날아갈 수는 없는 노릇이기 때문이다.

노동 착취 등 고용 조건에 관한 염려도 있다. 따라서 아웃소싱을 선택하는 기업들은 아웃소싱 업체의 평판을 고려하는 것도 중요하다.

또한 9.11 사태 이후, 해외 이전을 고려하던 많은 기업들이 안전 문제로 인해 국내에 계속 남기로 계획을 수정하고 있다는 사실도 확인되고 있다.

이유가 무엇이든지 간에 한 가지는 확실하다. 2004년에도 북미 지역 고객들은 자신들이 제품이나 서비스를 구입한 기업과 전화, 이메일, 웹사이트 등 여러 경로를 통해 총 130억 번 이상 접촉을 하게 될 것이라는 점이다. 이것은 북미 인구 한명 당 일년에 약 45번의 접촉을 하게 됨을 뜻한다.

우리의 연구에 따르면, 고객이 원하는 정보가 무엇인지를 안다는 것은 성공적인 제품이 갖춰야 할 핵심적이고도 중요한 덕목이다. 다시 말해 없어서는 안 될 기능이다. 따라서 이로부터 우리가 얻어야 할 교훈은 너무도 명백하다. 기업들은 고객이 하는 전화와 이메일에 즉시, 그리고 정확한 답변을 가지고 응대해야 하며, 이것이 공손한 상담원(CSR)을 통해 행해져야 한다는 것이다.

오늘날 점차 많은 수의 기업들이 시장 확대, 업무 집중력 향상, 핵심 능력 강화 등을 위해 전략적으로 아웃소싱에 접근하고 있다.

궁극적으로 말해 아웃소싱은 애국적이나 반애국적이나로 따질 단순한 문제가 아니다. 중요한 것은 기업들이 기업에 가장 이익이 되는 방향으로 선택할 수 있는 선택의 문제가 되어야 한다는 것이다. 일부 기업들은 이러한 이익 추구의 방편으로써 아웃소싱을 선택할 것이며, 또 일부 기업은 선택하지 않을 것이다.

아웃소싱이 기업들이 택할 수 있는 선택 사항이 되어야 함과 더불어, 가볍게 내려서는 안 될 중요한 결정 사항이 되어야 한다. 아웃소싱으로 인한 비용 절감 효과가 거의 대부분 적잖이 거둘 수 있을 테고 이 또한 무시할 수 없는 고려사항이겠지만, 고객의 전화를 좋은 품질로 응대하는 것이야말로 가장 중요한 기준이 되어야 한다는 것은 변함없는 사실이다. 그것이 미국의 배턴루지이건 인도의 방갈로르이건 간에 말이다.

by TELSK & BenchmarkPortal