

서비스 품질과 생산성의 결합 : The New Contact Center Best Practices

오늘날의 도전적인 사업환경에서, 고객을 상대하는 컨택트센터들은 그 기업 전반에 가치를 더해주며, 전략적 가치센터가 되는 과정에서 비용을 잡아먹는 센터가 아니라 수익을 창출하는 센터로 자기들을 변신시킬 방법들을 찾고 있다. 2003년 에버딘 그룹이 고객서비스 책임자들을 대상으로 조사한 결과, 조사응답자 중 83퍼센트는 자기들의 컨택트센터는 꼭 있어야 하거나 자기 회사에서 중요한 부분이라고 응답했다. 2004년 퍼듀대학 고객지향품질센터는 최고경영자 수준의 책임자들을 조사한 결과, 조사대상자들은 콜센터들이 비용절감 및 수익 창출을 해야 한다는데 보통 집중하는 것은 부족하고, 더하여 전화를 건 고객들의 만족, 증가된 고객당 판매점유율 및 증가된 시장점유율까지 요구하고 있다고 생각하는 것을 발견했다. 컨택트센터 소프트웨어 프로그램 공급회사인 이게인(eGain)사 책임자들은 자기들이 고객들과 이야기 나눌 때 바로 그 동일한 추세를 느끼게 되었다고 하는데, 그 추세는 전세계의 이게인 고객들은 고객서비스와 컨택트센터 수행 면에서 혁신적인 회사들로 알려져 있기 때문에 그 추세는 상당히 신뢰성이 있다. 다음은 컨택트센터들이 자기들의 서비스 운영을 수익 센터 및 전략적 가치 센터들로 변환시키기 위해 채택하게 되는 전략과 최고의 관행들의 예이다.

“단일 창구”서비스 실현의 추진

컨택트센터에서 비효율이 빚어지는 가장 큰 근원은 소모되는 시간이다:

- 고객정보를 완전히 파악. 고객들은 전화를 걸때면, 자기들이 회사와 나누고 싶어하는 대화의 세부내용으로 곧바로 들어갈 수 있기를 기대한다. 하지만 그 정보는 그 회사내의 여러 부서에 흩어져 있는 것이 보통이다.
- 어떤 제품의 주문건이라든가 휴대폰 가입자의 음성사서함 설정 등 어떤 형태의 작업을 필요로 하는 고객 요청에 부응하는 것.

기업내 데이터들이 한곳에 모여 있지 않고 또 다 다른 것은 원한다고 하여 간단히 해결되는 문제는 아니다. 다행히 개방형 표준과 차세대 소프트웨어를 가지고, 고객서비스 시스템은 다양한 소스에 들어있는 데이터들에 접속할 수 있게 설정될 수 있으며, 그래서 실시간으로 요원들에게 통합고객 시각을 제공해줄 수 있다. 게다가 새 표준기반의 응용프로그램 어댑터들은 또 이용자들이 포털 표준을 사용한 데이터 교환을 통해 상이한 데이터소스에 글을 써넣을 수 있게 해준다. 회사의 입장에서는 시스템을 신속하게 연결하는 능력은 단 한번에 문제를 해결하는 비율과 그 과정의 효율에서 엄청난 개선이 이루어질 수 있게 해준다.

게임 규칙을 바꾸기 위해 기술을 사용.

대부분의 회사들은 약 20퍼센트라는 수익성 좋은 고가치의 고객들을 얻고 있으며, 다른 20퍼센트의 수익성 없고 저가치인 고객들을 가지고 있다. 이들 고급 및 저급 고객부류를 위해 전략을 짜는 것은 어렵지 않다. 문제는 회사들이 씨름을 해야 하는 그 중간 60퍼센트에 해당하는 고객들이다. 그들은 무시할 수 없는 고객들이지만, 수익성 있는 방법으로는 서비스 하기가 쉽지 않은 고객들이다.

혁신적인 회사들은 이들 무시 못할 중간부류 고객들을 추적하는 성공적인 방법들을 갖춰놓고 있다. 새 서비스 능력을 이용하여, 이들 회사들은 이 고객군을 자사의 성장과 수익에 큰 도움이 되는 사람들로 변환시킨다. 그들은 엄청난 경쟁 우위를 차지하기 위해 비용대비 가치 곡선을 이동시킨다. 북미에 있는 거대 금융서비스회사들 중 하나는 경제가 여러모로 침체되는 시기에 이 일을 해냈다. 1980년대 초기, 시장이 정체되어 있을 때, 그 회사는 고객서비스를 업그레이드하는데 막대한 투자를 했다. 그 회사는 그 지사네트워크 모형을 콜센터 모형으로 공격적으로 변모시켰다. 그 회사는 그 중간 시장에 전화를 통해 제품을 판매할 임무를 띠게 될 영리한 MBA들을 채용했다. 20년이 지난 후, 그 회사는 다시금 그 서비스 모델을 변경함으로써 최근의 경기침체라는 도전을 이겨내려 하고 있다. 이번에는, 그 회사가 고객들의 반응에 친근함의 수준을 더하려고 노력하고 있다. 그 회사는 전화 응대를 보장할 강력한 웹 협동작업의 도구화를 추진했는데, 그 도구는 고객이 그 재정고문과 거의 대면하여 보는 것처럼 만들어주는 도구였다. 그 회사는 기술을 서비스 모델들을 극적으로 재정의하고 경쟁자들이 그것을 따라잡느라 애를 쓰게 만드는 방법이라고 보았다. 당신의 재정고문과 포트폴리오 균형 면담을 나누고 있을 모습을 상상해 보라. 그 요원은 걸음을 걸으면서 전화에 대고 이야기를 하고, 당신은 포트폴리오 분석을 하며, 당신의 컴퓨터화면 창에는 이런 시나리오면 어떨까하는 내용이 떠있다. 당신은 멈춰서 웹을 통한 협동작업과정을 지휘하거나, 당신은 당신의 단말기에 당신이 그 요원과 대화로 나누기가 편치 않을 일부 데이터를 입력한다. 그 회의가 끝날 때, 그 요원은 당신에게 그 토의도중에 나뉜 정보들이 어디에 있는지 그 링크와 함께 온라인 원고를 발송한다. 이런 것들 - 데이터와 음성 - 모두가 인터넷을 통해 이루어지며, 그 비용도 만약 실제로 모여 대면하여 회의를 했으면 들었을 비용의 극히 일부분만 들고도 이루어진다. 그렇다면 이 사업 선두주자는 그 분야 수익성이 가장 좋은 회사들의 반열에 오르게 될 것이다.

서비스 상호대화에서 “차선(次善)활동”을 넣어라.

당신은 단일창구서비스 수행이 최선의 실천을 가져온다고 이야기 나누는 도중, 우리가 끈질기게도 콜센터 전문가들이 좋아하는 용어인 “취급 시간”을 사용하기를 회피한 것을 보았는지 모르겠다. 우리의 경험에 따르면, 이 세상에서 최고로 좋은 회사들은 자기들의 서비스 상호작용을 그저 “비용”측면으로만 보지는 않는다. 그렇게 하는 것이 아니라, 모든 상호작용들을 고객을 만나고 고객에게서 배우고 고객에게 조언을 해줄 수 있는 소중한 기회로 본다. 고객의 문제를 고객에게 좋게 해결하고 난 다음에 말이다.

사실 원격전자통신 산업에서, 여러 선두회사들은 자사의 요원들이 서비스 대화 말미에 고객에게 “차선활동”을 해줄 수 있게 하는 사례별 추론과 같은 핵심기술기반의 복잡한 응용프로그램들을 개발했다. “차선활동”이란 문제들을 해결한 다음 고객과 함께 할 적절한 상호작용이 무엇인지를 규명하는 방법이다. 그것은 예컨대 소비자 전자사업 컨택트센터에서 음악에 대한 녹음번호도 같이 고객에 관한 인구통계학적인, 또는 심리적인 정보를 더 많이 배우기 위한 시도라고 할 수 있다. 그것은 이미 알려진 고객의 특징들을 사용하는 추리시스템이 권고하는 것을 따라서 하는 상호판매(cross-sell) 활동이 될 수도 있다. 이 절차의 목표는 고객의 입장에서나 요원의 시각에서나 "고장난 것을 수리한다는" 사고방식에서 벗어나 그 서비스 상호작용을 지원과 조언의 관계에서 실천함으로 브랜드를 확립할 수 있는 기회로 보자는 것이다.

수익성의 최적화, 단지 비용만 그렇게 하는 것이 아니라 서비스 상호작용면에 있어서도.

최근 분별을 잃을 정도로 비용절감에 초점이 두어지고 있는 것을 감안하면, 모든 사업의 분명한 목표, 즉 고객의 수요를 수익이 나는 방식으로 충족시키는 것인 목표를 잃어버리게 되기 쉽다. 우리의 경험에 따르면, 대다수의 회사들은 수익을 내는 방식에 있어서 너무도 근시안적이어서, 비용 절감 너무 치중한다. 그들이 깨닫지 못하고 있는 것은 고객 만족과 매출에 대해 일차원적 비용절감 운동들이 갖는 영향이다.

이런 근시는 고객서비스 기관들에서만큼 두드러지는 곳이 또 없다. 대부분의 상급 관리자들은 고객서비스를 자사의 제품의 질이나 그들 고객기반의 “첩보”가 부족하기 때문에 감내해야 할 비용이라고 믿고 싶어한다. 그들이 잊고 있는 것은 고객서비스는 고객의 마음에 실제 가치를 만들어내고, 다른 그 어느 상호작용도 따라오지 못할 회사와 고객의 관계를 형성할 수 있는 중요한 피드백 고리라는 사실이다.

최근 연구에서, 우리는 최근 고객서비스 콜센터들에 연락했던 사람들에게 그 전화 경험이 그들이 그 회사에 대해 느끼는 “이미지”(말하자면 브랜드)와 그들이 다시 구매하고싶다는 의지(말하자면 충성도)에 어떤 영향을 주었는지 물어봤다. 그림 2와 그림3은 이 전화 건 사람들 피드백에 관한 재미있는 결과를 나타내 보여준다.

영리한 사업체들은 자기 고객들을 기쁘게 하기 위해서 고객서비스를 사용할 기회를 발견 포착하는 일에 민첩하다. 그들이 보기에는, 고객은 사업체에 명시적 또 묵시적 이유로 접근한다. 고객이 먼저 시작한 서비스 대화는 고객이 그 회사와의 관계를 계속 유지할 생각이 없지 않다는 것을 표시한다. 명백한 이유 이상의 암묵적인 이유를 툭툭 건드리면서, 회사는 고객들과의 관계를 강화하기 위해 고객들과 어울릴 수 있다. 물론 이것은 수익성이 확실히 보이지 않고서는 이루어질 수 없다. 즉 회사는 구체적인 고객과 미래의 가치라고 하는 것에 기초해서 만나야 한다. 이렇게 하는 것은 그 고객에 대한 빠짐 없고 총명한 시각이 있을 것을 요구하며, 회사가 수익성 높은 조우를 할 기회가 언제인지 알게 해주는 지식기반 추론기술에 의해 가능케 된다.

최상의 실천으로서, 수익지향 컨택트센터들은 고객서비스 요원들을 측정할 때 총체적 측정법을 쓰게 된다. 그들은 고객만족과 답변의 정확성, 서비스 일관성과 같은 척도들이나 평균 처리시간 및 대화당 비용과 같은 전통적인 비용중심 척도 대비 창출수익 같은 척도들을 선호한다.

리얼리티체크(RealityCheck)

결국, 고객서비스 컨택트센터를 관리하는 진정한 열쇠는 처리된 컨택트의 양과 고객이 경험한 그 서비스의 품질 사이의 현실적인 “균형”으로 운영되는 것일 것이다. 그림4는 특허가 설정된 “균형수행 매트릭스(행열)”인데, 이것은 저자와 벤치마크포털과 퍼듀대학 고객지향 품질센터에서 저자와 함께 일한 사람들에 의해 작성된 것이다. 당신의 업계 부분에 비교하여 당신의 컨택트센터의 수행에 대한 빠른 “현실체크”를 해보기 위해서는, 벤치마크포털닷컴(www.benchmarkportal.com)을 방문하여 상표로 등록되어있는 RealityCheck 설문에 답해보기 바란다. 그러면 곧바로 당신의 개인적 균형수행매트릭스를 확인할 수 있을 것이다. 실제로 제1사분면(우측상단)에서 운영되는 콜센터들이 그 운영을 가장 잘하고 있으며 운영비도 가장 적게 들고 있는 모습을 다이어그램에서 주목하기 바란다. 이것은 모든 콜센터 관리자들의 목표가 되어야 한다.

세계화를 추진하라

제품과 서비스의 상품화는 계속 줄어들지 않고 있으며, 그러므로 관계에서의 “권력”은 회사에서 이제 고객으로 옮겨갔다. 이런 환경에서 시장 부분들과 고객들에 대한 가격차별화와 가치기반 판촉메시지 및 브랜드화 같이 서비스 기관들이 이용하는 수익발생 기술은 수익증가를 위한 혁신적 서비스 모델들을 장착하는 것만큼 성공을 거두진 못하고 있다.

크고 작은 여러 회사들에 제품을 판매하는 세계적 제조 대기업이 하나 있는데, 그 회사는 서비스 제안들을 통해서 수익을 창출할 수 있었다. 그 회사는 그 보급형 서비스 고객사들에게 가격이 높지 않은 원격엔지니어링서비스를 수익성 있게 제안할 수 있음을 알게 되었다. 그 회사는 이제 이들 서비스들을 수천 개의 소기업들에게 전달하기 위해 해외 자원들을 이용하고 있다. 그 회사는 최고 수준의 현장 기술자들과 컨설턴트들이 고객들에게 해줄 법한 탁월한 수준의 직접대화에 필적할 만큼의 지식과 실천, 풍부한 상호대화능력을 해외요원들에게 주입해 주기 위해서 추론 시스템과 실시간 웹협력 장치를 투입했다. 이와 같은 비용-효과가 탁월한 자원을 세계적으로 활용한 것은 그 회사의 매출을 늘리고 경쟁이 치열한 시장에서 기존 고객들에게서 이윤을 창출할 수 있게 해줬다.

극한 경쟁환경에서, 영리한 회사들은 기존 고객들에게서 받는 가치를 극대화하는데 치중한다. 고객들은 부가된 수준의 서비스를 느끼고 자기들은 그 서비스 제공자의 지속 생존에서 간접적인 혜택을 얻기 때문에 그 서비스에 대해 합당한 값을 기꺼이 치르려 한다. 이러한 상호 의존관계는 현재 컨택트센터에서 진행되고 있는 서비스 상호작용을 통해 시도될 수 있다. 오늘날의 시장 선두주자들은 규칙변화를 이끄는(rule-changing) 모험들이 어떤 것인지

파악하고 심분 활용할 줄 알며, 이윤 극대화를 위한 기술을 가능하게 하고 경쟁력 우위를 더욱 키워가는 회사들이라 할 수 있다.

품질 좋은 콜센터가 되도록 투자한 보상.

어떻게 하면 품질과 양을 동시에 해결할 수 있을까? 퍼듀대학 고객지향품질센터가 제1사분면에 있는, 그러니까 효과적이면서도 효율적인, 여러 콜센터들을 연구한 후, 발견하게된 놀라운 결과는, 그림 5에 나타난 것처럼, 언뜻 보기에 상반되는 것 같이 이들 두 목표에서 균형을 이룬 콜센터들은 정말 최소한의 비용으로 운영되고 있다는 것이었다.

그 다이어그램에서 볼 수 있듯이, 요원 50명으로 운영되던 한 콜센터는 그렇게 운영한 결과 연간 예산 250만불 중 10퍼센트 가까이를 절약할 수 있었다. 물론 그 과정이 성공적인 것이 되게 하기 위하여, 또 핵심수행 척도들을 개선하기 위해서는, 사람과 과정, 기술에 투자가 이루어질 필요는 있을 것이다. 원래 제3사분면에 소속되었었지만, 임무수행에 필수적인 솔루션들에 투자함으로써 개선이 이루어져 제1사분면(우측 상단)으로 이동한 여러 콜센터들을 연구해보니, ROI(투자수익률)가 매년 100퍼센트를 넘었다.

고객서비스 운영에서 수익을 내는 것은 일종의 규범이 되고 있다. 그것은 대고객 서비스의 진정한 가치와 고객 및 서비스 운영이 회사 전반에 주는 가치를 이해하고 극대화하는 데서 시작된다. 컨택트센터와 서비스 운영은 어떻게 하면 매출과 이윤, 전사적 가치에 더 보탬이 될 수 있을까? 비용중심의 서비스 기관에서 이윤중심의 가치기관으로 변신하기 위해서는 어떤 척도를 이용해야 할까? 이러한 고려들이 고객서비스기관들의 전략 전술을 이끌어가야 한다. 그것은 서비스 기관 요원들의 생산성 향상과 고객의 셀프서비스, 매끄러운 과업관리, 서비스수행 자동화를 통해 운영수행을 극대화하는데서 시작된다. 그 다음 단계는 혁신적이고 수익성이 좋은 서비스 제안들, 업셀(up-sell), 크로스셀(cross-sel, 동시판매), 부가가치 조언들을 통해 상호대화 가치를 극대화하는 것이다. 컨택트센터들은 시장 정보를 개발기관들에 환류시킴으로써 그 전략적 가치를 더욱 높일 수 있다.

결국 회사는 자사의 서비스 기관을 고객 통찰력 창고로, 또 고객관계를 향상시키는 전략적 가치제공자로 볼 수 있어야 한다. 서비스 팀들은 그들이 일상적인 고장-수리 상호작용 수준에서 벗어나게 되면서, 수월하게 매출신장 및 기설치 고객기반의 이윤극대화전략의 선봉으로 역할하도록 활용될 수 있다. 풍부한 기술 및 지식기반 추리시스템은 새 서비스모델과 수익성 있는 서비스제안, 이윤창출 및 가치증대의 신속한 전개가 세계적으로 흩어져 있는 고객서비스 기관들과 컨택트센터들이 최고의 역량을 발휘할 수 있게 해줄 수 있다. 자사의 컨택트센터를 전술 서비스기관이던 것에서 수익센터로, 그리고 궁극적으로는 전략적 가치센터로 변형시키기 원하는 회사들은 이 분야에서 성공한 기록이 있는 믿을 수 있는 솔루션 제공자들과 손을 맞잡아야 한다.

존 안톤 박사 저