

영국 콜센터현장 탐방기

영국 맨체스터 셸포드 웨이스 앵커리지 3번가. 영국 최대의 개인의료보험회사 BUPA가 임대 사무실로 사용하고 있는 건물은 맨체스터를 관통하는 운하에 인접해 있다. 한낮인데도 맨체스터 날씨는 번덕이 심하다. 오전 내내 화창하더니 금방이라도 비가 올 듯 을씨년스러워진다.

영국콜센터협회 맨체스터지부 에이전트 Martin Gilhooly씨의 친절な 안내를 받으며 사무실에 들어서자 BUPA의 콜센터 책임자인 Keith Macleod씨가 반갑게 맞는다. 커피를 마시며 “왜 BUPA의 콜센터가 맨체스터에 자리를 잡게 됐는가”를 묻자 그는 대답대신 유리 창문을 활짝 열어젖힌다.

6층 사무실 바로 아래로 맑은 물이 넘실거리는 운하가 흐른다. 운하 너머로 몇몇 빌딩 신축이 한창이다. “몇 년 전만해도 여기 운하에는 큰 배들이 들어 다니며 기계나 면화를 실어 날랐죠. 여기가 세계 산업혁명의 발상지 맨체스터의 심장부라는 사실을 상기해보면 아실 겁니다만 지난 80년대까지만 해도 이곳은 영국을 대표하는 공업도시였죠. 이곳에서도 저 운하를 통해 많은 공산품이 전 세계로 운송됐습니다.”

하지만 80년대 이후 영국 제조업은 국제경쟁력을 완전히 상실했다. 대부분의 공장이 문을 닫고 해외로 이전하자 맨체스터 거리엔 실업자가 넘실거렸다. BUPA 콜센터가 맨체스터에 터를 잡게 된 것은 바로 이 때문이라는 것이다.

맨체스터 콜센터 집적화

“맨체스터는 일자리를 잃고 쏟아져 나온 값싼 인력이 풍부했어요. 또한 건물 임대료가 매우 저렴했죠. 저기 보세요. 건물들이 깨끗하잖아요? 모두 지은 지 오래지 않은 신축건물들입니다. 이 주변 상당수의 오피스빌딩에 콜센터 입주자 채도하니까 낡은 건물을 허물고 자꾸 새로 짓는 겁니다.”

영국 북동부에 위치한 맨체스터는 북쪽의 글래스고우와 더불어 대표적인 콜센터 집적화지역으로 알려져 있다.

영국의 콜센터 산업과 관련해서 필자가 가장 관심을 갖는 대목은 왜 특정지역에 소위 ‘콜센터 클러스터’가 형성됐느냐는 것이다. 이런 문제의식은 이제 막 피어나기 시작한 우리나라의 콜센터산업의 발전에 대한 관심 때문이다. 콜센터도 다른 산업과 같이 집적화로 인한 시너지효과가 있는 것인가? 콜센터를 몇몇 특정지역으로 모여지게 하는 요소는 무엇인가? 영국의 콜센터는 제조업처럼 중앙정부 혹은 지방정부로부터 지원책은 있는가? 이와 같은 관심과 더불어 영국 콜센터산업의 현주소와 앞으로 발전전망에 대한 당사자들의 의견, 그리고 콜센터산업을 발전시키기 위한 이들의 노력을 알고 싶었다.

BUPA는 영국을 대표하는 건강보험회사다. 1947년 설립된 이 회사는 4만명의 종업원을 거느리면서 3만3천개의 회사에 소속된 6백만명의 개인회원을 가입자로 보유하고 있다. 190개 나라에서 영업을 하지만 영국시장이 42%이고, 영국의 100대 대기업들 가운데 70개 회사가 BUPA의 클라이언트다. BUPA가 자체 소유한 병원도 36개나 되며 건강에 관한 토탈 솔루션

선을 제공하기 때문에 차별화된 고객층을 갖고 있다. 서비스, 연구, 교육, 치료시스템 등에서 영국 건강보험 업계를 선도하고 있는 것이다.

“우리회사는 90년대 초반부터 콜센터를 도입하기 시작했어요. 그 이전에는 주로 보험상품을 방문 판매했죠. 물론 지금도 방문영업을 하긴 합니다만 상당히 많은 영역의 업무가 콜센터를 통해서 처리되고 있습니다.”

영국 콜센터산업 연간 250%씩 고속성장

영국은 유럽에서 가장 콜센터산업이 발달한 나라로 알려졌다.

Martin Gilhooly씨에 따르면 영국의 콜센터산업은 80년대 후반부터 본격화됐다고 한다. 겨우 15년 남짓한 역사다. 하지만 짧은 기간에 비해 그 성장은 놀라울 정도다. 1995년이후 현재까지 약 10년간 연평균 250%씩 성장하면서 상담좌석수도 1천개씩 증가했다. 영국콜센터협회가 올해 발간한 자료에 따르면 2003년말 영국의 콜센터는 5,320개이고, 상담좌석은 약 50만개로 추정된다. 앞으로 3년후인 2007년에는 상담좌석이 65만개에 달해 직접적인 고용효과가 1백만명 이상에 이를 것으로 예측하고 있다.

재미있는 사실은 이 때가 영국에서 산업구조의 기본 틀이 바뀐 시기라는 점이다. 산업혁명을 주도했던 영국 제조업이 약 200여 년간의 황금기를 마감하고 1970년도부터 급속히 쇠퇴했다. 그 빈자리를 새로운 산업, 즉 금융, 보험, 물류 등 서비스산업이 빠르게 메워나간 시기다. 200여년전 산업혁명 초기 면방직으로부터 시작된 영국의 산업혁명은 철도, 철강, 조선 등으로 거침없이 확산돼 나가면서 경이로운 생산성 증가를 가져왔다. 그 바탕에는 ‘증기기관’이라는 세기적인 기술발전이 자리잡고 있었다. 21세기 초입 영국 서비스산업은 또 다른 의미에서 ‘콜센터’라는 ‘증기기관’을 성장동력으로 찾아낸 것인지도 모른다. 20세기 후반 IT기술 발달의 성과에 힘입어 확산되기 시작한 콜센터산업은 서비스산업의 발달을 추동하는 버팀목이 되고 있기 때문이다. 최근 나타난 몇가지 징후만 보더라도 콜센터는 첨단IT기술의 산업연관효과를 유감없이 보여주고 있다.

실업 흡수효과 매우 커

영국의 경우 콜센터 집적화지역은 실업률과 높은 상관관계가 있는 것으로 보인다. 영국콜센터협회(CCA) 본부가 북부에 위치하여, 한때 높은 실업률 때문에 극심한 고통을 당한 글래스고우에 자리 잡은 것도 우연이 아니다. 이런 지역에서는 지역선택보조금, 교육훈련 보조금 등 각종 인센티브를 제공하여 콜센터 유치에 열을 올리고 있다. 스코틀랜드, 남부 웨일즈, 남부 요크셔, 영국의 북동지역 등이 바로 그런 곳인데, 맨체스터처럼 전통적으로 제조업이 발달했던 지역도 콜센터가 최근 크게 증가하고 있는 추세다.

이점은 국가균형발전이 시대적 과제로 대두되고 있는 우리나라에도 시사하는 바가 크다. 기존산업이 상대적으로 낙후된 지방의 중소도시도 생각하기에 따라서는 콜센터산업의 적지가 될 수 있다는 의미이기 때문이다.

콜센터산업이 많은 인력을 필요로 하는 ‘노동집약적’이라는 속성 때문에 ‘임금수준’은 이 산업의 가장 중요한 요소 가운데 하나가 되고 있다. 더불어 실업률이 높은 지역은 ‘건물 임대

료'도 상대적으로 낮다. 낮은 임금과 건물임대료, 이 두 가지가 콜센터산업을 집적화시키는 요인이라는 점이 분명해 보인다. 실제로 영국의 경우 인건비가 콜센터 운영비용의 평균 72%를 차지한다는 보고서가 나왔다.

우리나라는 지금 유사 이래 최대의 실업난에 처해 있다. 1960년대 경제개발이후 높은 경제성장율이 1990년대까지는 높은 '고용수준'을 유지해왔지만 이제부터는 아니다. 경제규모가 커지면서 성장률도 둔화되고 실업문제 역시 가장 중요한 정치사회문제로 등장했다. 그간 경제성장의 견인차 역할을 했던 제조업이 중국의 저가 공세에 경쟁력을 상실하다시피 하면서 벌어지고 있는 현상이다. 지난 10년간 우리나라 제조업에서 70만여명의 일자리가 사라졌다는 통계가 이런 점을 여실히 보여준다. 콜센터산업이 이런 심각한 실업문제를 상당정도 해소시켜줄 가능성이 있지 않을까 생각해본다.

현재 우리나라의 콜센터는 주로 보험회사, 은행, 유통판매회사, 통신회사 등에서 활성화되고 있는 것으로 파악되고 있다. 전자제품을 제조 판매하는 대기업의 경우 꽤 오래전부터 A/S 업무를 자체 콜센터를 통해 시행해왔다. 그런데 영국 콜센터산업에서 우리나라와 크게 차이가 나는 점 가운데 하나는 '정부나 공공기관 콜센터'가 매우 활성화돼 있다는 점이다. 시간 여유가 충분치 못해 이 부분은 자세히 살펴볼 기회가 없었지만 Gilhooly씨에 따르면 중앙정부는 물론 대부분의 지방자치단체가 자체 콜센터를 운영하고 있다는 것이다. 따라서 영국인들은 꽤 많은 민원을 콜센터를 통해 집에서 처리한다. 이렇듯 콜센터산업은 사회 내부의 다양한 영역으로 확산되고 있음을 확인할 수 있었다.

기업의 경우 콜센터를 도입하게 된 동기가 처음엔 주로 대 고객 서비스차원에서 시작했다. 하지만 시간이 흐르면서 요즘은 기업의 비용요인을 획기적으로 절감하는 경영합리화 측면이 더 강하다고 한다. 콜센터를 도입하면 기업내부에서 발생하는 비용을 크게 줄일 수 있기 때문이다. 이윤극대화를 위해 대부분의 기업이 콜센터도입을 신중하게 고려하고 있다는 점에서 앞으로 더욱 확산될 것으로 보인다.

경영합리화 차원에서 콜센터 도입

'임금수준'이 가장 큰 변수라는 점은 '비용절약'에 대한 유혹으로 연결된다. 영국콜센터산업이 최근 아일랜드나 인도, 심지어는 필리핀 등으로 그 사업영역을 확산시켜나가는 배경이다. 인도 콜센터 상담원의 급여는 영국의 10~15%에 불과하다. 해외에서 사무실을 유지하는데 드는 간접비까지 따져도 영국의 30~40%면 운영비를 충당한다. 그러니 기업하는 입장에서는 당연히 유혹을 느낄 만 하다. BUPA 역시 3년전부터 인도에서 영업을 확대시키는 중이라고 한다. 그러나 콜센터를 해외에 아웃소싱하는 게 반드시 유리한 것만은 아닌 것 같다. '문화적 적합성'과 '비용문제' 등을 고려할 때 영국의 경우 일단 영어사용권인 인도나 필리핀이 임금이 매우 싸긴 하다. 하지만 아무래도 남아프리카, 네덜란드, 아일랜드 등에 비해 문화적 적합도가 떨어져 서비스 측면에서 소비자들의 불만도 없지 않다.

필자가 여행중 런던에서 우연히 만난 BUPA의 한 고객은 "콜센터에 전화를 했을 때 영국식 발음이 아니어서 말을 잘 못알아 들으면 짜증이 난다"고 말했다.

“문화적 적합성”은 임금과 더불어 콜센터산업의 성공요인 가운데 또 하나의 중요한 요소다. 일단 언어권이 동일해야 한다. 그런 측면에서 한국 콜센터산업의 영역은 한국어라는 언어적 제약에 갇혀있는 셈이다. 즉 전 세계에다 판매할 수 있는 휴대폰 등과 비교할 때 시장이 그리 크지 않다는 것을 의미한다. 영어의 종주국인 영국은 그런 점에서 콜센터산업의 시장성이 꽤 커 보인다.

이제 다른 문제로 넘어가 보자. 왜 프랑스나 독일 등에 비해 유럽에서 영국은 유난히 콜센터 산업이 발달한 것일까?

“아마도 문화적 특성 때문이 아닌가 싶어요. 영국 사람은 일반적으로 보수적이라고 알려졌지만 전화를 통한 상거래에 대해서도 서로 믿음이 크다고 생각됩니다. 사람을 직접 대면하지 않고 전화나 인터넷으로 상담하는 콜센터가 더 빠르고 신뢰할 만한 서비스를 제공한다고 믿기 시작하면서 고객들에게 큰 호응을 얻게 됐죠.” Gilhooly 씨의 말이다.

‘문화적 특성 때문’이라는 대답은 의외였다. 하지만 설명을 듣고 보니 일리가 있겠다 싶고 고개가 끄덕여졌다. 한국은 이런 측면에서 한국인의 문화적 특성이 콜센터 친화적이지 않을까 생각해본다.

BUPA의 경우 콜센터 상담원을 뽑을 때 좀 특이하다. 경력사항 중 과거에 아픈 적이 있는 사람을 우선해서 뽑는다고 한다. 건강보험의 특성상 아픈 경험이 있는 사람은 고객의 어려움을 더 잘 이해할 것이라는 믿음 때문이다. 직원을 뽑을 때 그 외에 학력사항은 특별히 고려하지 않는다고 한다. 다만 고객에게 성실하고 친근미를 줄 수 있는 목소리나 풍부한 감성을 갖춘 사람에게는 더 점수를 준다고 한다.

Keith Macleod씨가 BUPA 콜센터 사무실로 안내했을 때 또 하나의 새로운 사실을 깨달았다. 보통 한국 콜센터의 경우 좌석이 개인별로 유리로 칸막이가 있는데 BUPA는 좀 달랐다. 마치 팀웍을 이뤄 작업하는 사무실처럼 동그렇게 둘러앉게 배치됐다. 게다가 곡선으로 부드럽게 가리워진 낮은 앞자리개가 인상적이다. 전화를 받는 도중에 서로 모르는 사항은 옆 사람에게 묻고 가르쳐 주기도 한다. 이런 자리배치는 무엇보다도 송수화기에 매달려 하루종일 지내다보면 지치게 마련인 상담원들을 위한 세심한 배려 때문이라고 한다. 그리고 보니 사무실 바닥의 통로도 칸막이로 한 게 아니고 곡선으로 줄을 그어놓았다. 잠시 쉴 수 있는 휴게실에는 어두우면서도 은은한 조명과 아름다운 열대어가 들어 있는 어항이 인상적이다.

영국콜센터협회(CCA)에서 추진 중인 “CCA Standard for Best Practice”도 인상적이다. CCA가 자체 개발한 이 프로그램은 영국콜센터 산업의 품질을 높이기 위한 인증제도다. 사람(People), 소통(Communication), 문화(Culture), 정책과 입법(Policies and Legislation), 서비스 실행 및 조직효율성(Service Performance and organization efficiency) 등 5개 분야에서 고객만족과 상담원들이 보람을 느낄 수 있게 하기 위한 업무표준을 제시한 것이다. 이런 내용은 지면관계상 여기서 자세히 소개할 수는 없지만 우리나라 콜센터산업에도 응용하면 큰 보탬이 될 것으로 기대된다.

이재의 산업자원부 장관정책보좌관