

Managing Accessibility

- 저: Brad Cleveland

- 역: 한국콜센터산업정보연구소

최근 몇 년 동안, 높아진 고객의 기대수준, 새로운 컨택 채널들의 도입, 고객 충성도를 형성하는데 초점을 맞춘 전략적 계획(initiatives-시도)들의 출현은 콜센터의 중요성을 강조하고 있다. 이에 맞추어, 콜센터 프로세스, 고객접촉 기술, 콜센터 인력들의 기술 및 능력과 지식 요구사항들은 고객의 향상된 수요를 충족시키기 위하여 많은 발전을 이루었다. 이러한 발전은 효과적인 관리를 위해 오랫동안 지속되어온 ‘적시 적소에서 적절한 접촉이 가능하도록 하는 원칙’을 더욱 강조하고 있다.

적시 적소에 적절한 접촉이 가능하도록 보장하는 것, 즉 “접근성(accessibility)”은 효과적인 전략과 효율적인 운영을 위한 필수적인 선행 조건이다. 사실, 접근성은 예전부터 중요한 선행 조건이었으나, 오늘날과 같이 급속하게 변화하는 환경에서는 더욱 중요한 필수 선행 조건이다.

이 글은 콜센터 서비스 수준을 관리하기 위한 중요한 원칙들을(principles) 설명하고 있다. 전략적 의사결정과 일상적인 운영 의사결정의 모든 부분에서 이러한 원칙들을 세우는 것이 중요하다. 왜냐하면 이러한 원칙들은 콜센터가 고객 서비스 제공, 고객 충성도 형성, 조직 가치의 향상과 같은 중요한 문제를 해결하는 뒷받침이 되기 때문이다.

정확하게 접촉들을 분류해 보자. 콜센터 접근성을 위한 구체적인 원칙들이 없다면, 많은 중요한 질문들에 대한 응답들은 운에 맡기게 될 것이다. 예를 들어, 얼마동안 고객들이 큐(queue)에서 기다려야 할 것인가? 마케팅 캠페인에 대한 응답들을 처리하도록 준비되어 있는가? 당신의 에이전트들은 얼마나 분주해 질 것인가? 비용은 얼마나 될 것인가? 어떻게 경쟁사와 비교해 볼 것인가? 등 구체적인 목적이 필요하다.

서비스 수준은 일반적인 의미로 종종 고객 접촉에 대한 조직의 대응들을 가리킨다. 그러나 자원계획에 적용되면, 서비스 수준은 “모든 접촉의 X%가 Y 초 동안 응답되었다(예를 들어, 콜의 90%가 20 초 내에 응답된다).”와

같이 보다 구체적으로 정의된다. 이러한 정의는 고객이 도착했을 때, 반드시 처리해야 할 거래 즉, 인바운드 콜, 문자 채팅을 처리하기 위한 구체적이고 안정적인 원칙이다. “N 분/시간/일내에 100% 대응”으로 정의되는 응답 시간은, 고객의 e-mail 메시지 또는 팩스처럼 도착했을 때 바로 처리할 필요가 없는 거래와 관련 있는 원칙이다.

인바운드 접촉에 대한 2 가지 주요한 분류:

1. 인바운드 전화 콜과 같이 고객이 접점에 도착했을 때 바로 처리되는 것. 성과 목표(performance objective): 서비스 수준(service level)
2. 고객 e-mail 과 같이 나중에(차후에) 처리 가능한 것. 성과목표: 응답시간(response-time)

서비스 수준과 응답 시간의 구분은 기초 상담원 수 계산 방식이 이들 2 가지 주요한 접촉범주에 따라 달라지기 때문에 중요하다. 서비스 수준은 고객이 도착했을 때 바로 처리해야 하는 접촉에 적용되는 반면에, 응답시간은 지연 처리가 가능한 접촉에서 이용된다는 점에서 분명하게 2 가지 개별적인 구분이 가능하다고 말할 수 있다.

정확한 큐잉(Queuing) 계산을 사용하라. 무작위적인 콜의 유입으로 인해, 고객이 컨택센터에 전화를 걸었을 경우 처리해야 할 상황을 위한 기초상담원 수 계산은 임의의 콜 도착을 고려한 대기열 공식(예, Erlang C 공식)이나, 복잡하고 우발적인 상황에 좀 더 유연하게 대처하기 위한 컴퓨터 시뮬레이션(예, 라우팅 기반 기술)방식을 이용하여 예측해야 한다.

고객이 도착했을 때, 바로 처리할 필요가 없는 접촉에서 요구되는 기초 상담원 수의 계산은, 전통적인 산업계획법을 일반적으로 적용할 수 있다. 예를 들어, 정오까지 400 개의 이메일 메시지를 받고, 평균처리시간(average handling time)은 5 분정도 걸린다고 하자. 오후 5 시까지 작업을 마무리하기 위해서는 최소 7 명의 에이전트가 필요할 것이다.

$$400 / (300 / 5) = 6.67 (7 \text{ agents})$$

서비스 수준이 접촉 여러 채널들에 일정하게 유지되도록 보장하라. 여기서 일정하게 유지하라는 의미는 반드시 똑같이 해야 된다는 의미는 아니다. 예를 들어, 전화 콜에 응답하듯이 똑같이 빠르게 이메일에 응답할 필요는 없다. 단지 접촉 채널들에 걸쳐 고객의 기대수준 내에서 운영하면 된다. 몇 시간 내에 이메일에 대한 응답을 기대하는 고객들은 전화 콜을 이용하려고

하지는 않을 것이다. 회사에서 2 가지의 접촉을 제공하고 있다면, 이를 통해 콜센터의 생산성이 떨어지고 있다는 메시지를 받을 수 있다. 예를 들어, 만약 고객이 계속 전화 대기열에 있게 된다면, 고객들은 이메일을 보내게 될 것이다.

자사의 고객의 기대는 무엇인가? 고객에게 물어보라. 그리고 고객들의 행동을 관찰해 보라. 고객들은 이메일 메시지에 대한 24 시간의 응답시간을 기대하고, 전화 대기열에서는 단지 1~2 분 정도의 응답시간을 기대할 것이다. 또한, 고객들에게 기대하는 바가 무엇인지 물어보라. 웹 사이트, 고객 관련 문헌연구, 조사, 자동화된 주문 확인, 기타 다른 정보의 원천들은 고객의 기대 확인뿐만 아니라 더불어 불필요한 접촉을 제거하도록 하는 정보와 서비스를 제공해 준다.

증가된 이익(increment)에 따라 접근성을 관리하라.

30 명의 에이전트(상담원)가 대략 20 초 내에 24%수준의 응답 서비스를 제공하고 있다고 가정하자. 단지 한명의 에이전트만이, 서비스 수준보다 획기적으로 높은 45%수준의 응답서비스를 하고 있다. 한 사람의 추가가 또 다른 큰 향상을 만들어 내고 있다. 그러나 추가적인 이익을 유지하기 위해서는, 추가된 에이전트는 비례적으로 이익(benefit)의 감소를 가져온다-수익률 감소의 법칙(the law of diminishing returns).

이 원칙은 “적시에 적소에서 적합한(right) 사람”을 배치하는 것의 중요성을 강조하고 있다. 단지 인원이 약간 부족한 경우에도 낮은 서비스 수준, 높은 에이전트 점유율, 많은 통신 네트워크 사용으로 인하여 큰 문제가 발생할 수 있다. 더욱이, Y 초 내에 100%의 서비스 수준을 달성하기 위해 콜센터에서 필요한 에이전트보다도 더 많은 에이전트를 보유하고 있는 이유이다. 에이전트 운영관리 계획(에이전트 수 예측, 배치, 스케줄링)은 더 좋은 성과로 가는 확실한 경로이다.

다채널 작업부하량(workload) 계획을 가지고 서비스 수준을 지원하라.

ICMI(Incoming Calls Management Institute)는 콜센터 관리를 “정확하게 예측된 작업 부하량, 서비스 수준, 품질을 처리하기 위하여 적절한 수의 숙련된 사람을 보유하고 적시 적소에 자원을 지원하는 기술”이라고 정의하였다. 이러한 정의는 2 가지 주요한 원칙으로 요약할 수 있다. 1)적합한 사람을 확보하고 적시 적소에 자원을 지원(일반적인 의미로 여기서 사용된, 서비스 수준) 2)적절한 일을 하기(품질)

다채널 계획은 예측, 에이전트 수와 시스템 계산, 스케줄링, 실시간 과정 모두를 포함한다. 성공적인 콜센터들은 확립된 체계적인 계획 프로세스를 가지고 있다. 성공적인 콜센터들은 어떻게 콜센터가 그 조직의 사명을 지원할 것인지를 이해하고, 콜센터 내의 모든 구성원과 콜센터 밖의 핵심지원역할을 담당하는 모든 구성원들이 어떻게 콜센터가 운영되는지에 대한 기본적인 이해가 이루어지도록 하고 있다. 또한 그것들은 다른 부서와의 조정을 위한 계획을 가지고 있다. 체계적인 계획이 자원 할당, 예산과 작업부하량 우선순위와 같은 문제들에 관하여 의사소통 하는데 필수적이다. 조직 전체에 걸친 협력은 효과적인 고객 서비스를 전달하기 위한 촉매제가 된다.

예산이 오늘날의 작업부하량의 동적인 특성(dynamics)을 반영하도록 보장해라.

비록 인터넷, 통신과 컴퓨터 기술의 집중이 조직들에게 많은 접촉들을 자동화해 주었지만, 일단 사람과의 접촉이 요구되면, 많은 새로운 서비스의 유형이 만들어지고, 고객, 조직, 공급업자들 간의 연결과 또한 이들과 산업과 관계된 그룹간의 연결을 배가시킨다. 오늘날의 고객들은 풍부하고 역량 있는 고객서비스에 접근할 수 있도록 사용자에게 친숙한 셀프 서비스 시스템과 수단을 요구하고 있으며, 고객들이 그러한 시스템과 수단을 필요로 할 때 담당자들을 지원해야 한다.

사실상 모든 경제부문에 걸쳐 조직들은 전체 예산의 증가 부분을 최근에 콜센터에 투자해왔다. 이 표면적인 운영예산의 증가는(심지어 전체 접촉량당 비용이 감소하는 것으로 보여질 때도) 탄력성이라는 오래된 경제 원칙에 의하여 대부분 주도되었다: 탄력성은 더 많은 접근채널과 더 나은 고객 서비스 제공, 고객 서비스의 유형이 더 많아질수록 고객들은 더 많이 이용하려는 경향이 있다는 것을 의미한다. 만약 그 과정속에서 고객 충성도와 **고객주머니(wallet)** 점유율을 증가시키려고 한다면, 이는 나쁜 방법은 아닐 것이다.

자동화된 지원 대안들, 예를 들어, 웹 기반 서비스들을 스스로 이용할 수 있도록 고객들에게 장려하고 제공 가능한 모든 것들을 마련하는 것이 중요하다. 그러나 운영 예산 내에서 에이전트-지원 서비스 요구에 관한 현실화 또한 필요하다.

Enabler

마지막으로, 서비스 수준은 더 높은 고객 만족수준과 충성도, 향상된 주주 가치라는 더 큰 목표의 맥락하에서 바라보아야 한다. 접근성은 만족스런 고객 경험을 보장하지는 않는다. 그러나 중요한 부분을 차지하므로 접근성을 고려하지 않아서는 안된다. 따라서 접근성은 더 나은 비즈니스를 위한 동력이다.