

## 선진 은행들의 콜센터 운영전략

정보통신 기술의 발달로 미국과 영국 등 구미 선진은행에서는 전통적인 은행지점 거래비중이 감소하는 대신에 시간과 장소에 구애받지 않고 이용할 수 있는 ATM, 전화, 홈뱅킹 등의 유통채널에 의한 거래가 크게 늘고 있다.

이에 따라 미국과 영국은행들은 이들 거래를 통합관리할 수 있는 콜센터를 확대하여 운영하는 한편 콜센터의 효율성을 제고하기 위한 다양한 운영전략을 구사하고 있다. 특히 영국의 금융전문지인 Banker 지, Booz-Allen & Hamilton 등의 조사보고서에 의하면 구미 선진은행의 경우 은행별로 차이는 있으나, 이미 고객의 50% 이상이 지점을 방문하지 않고 다양한 유통경로를 이용하여 업무를 처리하고 있으며, 각국 은행들은 콜센터에 대한 투자를 증대시키고 있다. 이는 콜센터가 고객의 편의성 증대는 물론 업무효율성에 따른 비용절감에 효과가 있다는 판단에 따른 것이다.

1. 다양한 서비스를 24 시간 365 일 제공
2. 콜센터 자동화로 업무량을 효과적으로 배분
3. 거래성향 데이터베이스화로 판매기회 포착
4. 고객과 직원관리 기능 강화로 판매 촉진
5. 고객세분화 전략이 특화된 외부 전문업체와의 협력으로 신뢰성 제고
6. MCIF 구축 서두르는 일본 은행들

### 1. 다양한 서비스를 24 시간 365 일 제공

유통경로의 변화를 반영하여 구미은행들은 폰뱅킹을 기초로 하면서 쌍방향 ATM 과, PC 등 다양한 매체를 통한 일렉트로닉 뱅킹 거래를 모두 수용할 수 있는 콜센터를 설치하여 고객의 이용편의는 물론 업무처리비용을 절감하고 있다.

피츠버그의 지역은행인 PNC 는 24 시간 365 일 폰뱅킹 서비스를 제공하고 있으며, 1,000 명의 오퍼레이터가 market team(고객예금, 조회, 대출접수),specialize team(증권업무, PB 업무), sales group(자동차론, 주택론 소개), channel service group(송금, 대출서류, 계좌수정업무) 등으로 분류되어 서비스를 제공하고 있다. PNC 가 제공하고 있는 서비스는 상품정보, 지점안내, 계좌정보, 입출금명세, 잔고조회, 당좌예금 개설, 저축예금 개설, CD 개설, 신용카드와 주택담보대출의 신청 및 접수 등이며, 최근에는 투자상품에 대한 정보제공 및 판매도 증가하고 있다.

호주의 4대 은행중의 하나인 Australia & New Zealand Bank는 폰뱅킹 서비스를 통해 주택론을 신청받고, 이를 신청하는 고객들에게 통상적인 주택론보다 0.95% 낮은 금리를 적용하여 고객들의 호응을 얻고 있다. 또한 잔고조회 등의 단순한 은행업무 이외에 예금계좌 개설과 해약, 보험업무 취급 등으로 서비스를 확대하여 고객만족도를 향상시키고 있다. 특히 HSBC의 자회사인 Midland Bank는 폰뱅킹센터인 'First Direct'를 설치하여 연중무휴 운영하고 있으며, 자금이체, 대출신청, 해외송금, 예금업무 상담, 신용카드, 모기지, 주식매매, 보험, 투자상품안내 등 다양한 서비스 및 판매활동을 전개하고 있다. 또한 최근에는 Screen Phone을 이용한 뱅킹론을 개발중에 있다.

## 2. 콜센터 자동화로 업무량을 효과적으로 배분

정보통신기술의 발달 등 유통채널의 기술적 하부구조가 점진적으로 완성되면서 구미은행들은 콜센터의 자동화에 나서고 있으며, 부분적으로 나뉘어 있던 기능을 통합하여 콜센터의 효율적 운영을 도모하고 있다. 콜센터에서는 AVRU(Auto-mated Voice Response Units), CTI(Computer Telephony Integra-tion)등에 의해 동시다발적으로 일어나는 여러 업무가 자동적으로 처리되고 있으며, 고객별 콜센터 이용성향이 데이터베이스로 축적되고 있다.

따라서 콜센터를 설치한 금융기관은 부가가치가 낮으면서 거래건수가 많은 소액자금이체와 조회거래 등을 사람의 손을 거치지 않고 고객 스스로 처리할 수 있게 함으로써 고객의 이용편의를 높이고 금융거래 비용을 절감할 수 있게 되었다. 또한 고객의 은행 이용형태를 전통적인 지점 이용에서 전화나 ATM 등으로 이용형태를 이동시켜 자동화에 보다 더 박차를 가할 수 있는 규모의 경제를 실현시킴으로써 결과적으로 고객의 서비스 수준도 향상시킬 수 있게 되었다.

더욱이 콜센터를 통한 고객과의 거래는 비용면에서도 지점 거래의 절반 수준밖에 소요되지 않기 때문에 콜센터를 운영함으로써 은행수익에 도움이 되지않은 70% 가까운 고객을 수익성 있는 고객으로 전환시킬 수 있게 되었다. 특히 콜센터의 자동화로 고객의 콜센터 이용 통화시간을 단축시키는 한편 고객서비스를 한곳에 통합함으로써 업무량을 효과적으로 배분할 수 있게 되었다.

Chemical Bank와 구 Chase Manhattan Bank의 합병으로 새롭게 탄생한 Chase Manhattan Bank는 서로 다른 거대한 콜센터의 통합을 추진, 20여개가 넘는 콜센터를 통합 관리할 수 있도록 하는 새로운 개념의 "버추얼시스템"을 구축하고 있다.

이를 통해 고객서비스를 한곳에 집중시켜, 고객의 거래성향에 따라 상품과 서비스를 즉시 제공할 수 있는 체제를 갖추므로써 고객과의 통화시간 단축은 물론 업무효율성을 기할 수 있게 되었다.

미국에서는 일찍부터 콜센터가 도입되고 자동화가 이루어짐에 따라 고객들이 콜센터 이용에 어느정도 익숙해져 콜센터 총처리량의 80%정도가 AVRU에 의해 처리되고 있다. 이에비해 유럽에서는 대다수의 은행들이 콜센터의 중요성을 인식하고 이를 도입, 운영하고 있음에도 불구하고 콜센터가 아직까지 미국에 비해서는 생소한 유통채널로 인식되고 있으나, 점차 자동화가 진행되고 있다.

영국의 Bank of Scotland는 1994년에 신용카드 조회를 처리하기 위해 콜센터를 설치하였다. 현재 동행의 콜센터는 카드고객뿐만 아니라, 일반 은행거래 고객의 조회서비스는 물론 상품판매까지 처리함으로써 연간 1,000만 건 이상의 통화를 처리하고 있다. 이는 카드번호와 계좌번호등을 전화기로 Key-In하는 이용고객의 불편을 해소하기 위해 AVR(Automated Voice Response Units)를 도입하는 한편 거래내용에 따라 자동응답과 상담원이 즉시 대응할 수 있는 자동화시스템을 적극 도입한 데 따른 것이다.

### 3. 거래성향 데이터베이스화로 판매기회 포착

콜센터는 고객의 전화거래 성향을 데이터베이스화 함으로써 보다 정확한 판매기회를 포착할 수 있는 장점이 있다. 가장 적절한 시기에 고객이 필요로 하는 상품과 서비스에 대하여 Outbounding을 하면 효과적인 판매가 이루어질 수 있다.

구미 선진은행들은 콜센터의 자동화와 함께 콜센터 담당직원의 교육을 강화하여 수동적인 Inbounding 거래방식에서 더 나아가 적극적인 Outbounding 거래방식의 전화판매 활동을 전개하고 있다.

기존의 Inbounding 방식은 시간과 장소의 제약을 해소하여 고객의 은행 이용편의를 높이고 은행의 이미지를 제고시켜 기존 고객을 유지시키는 데 중점을 두고 있다.

이에 비해 Outbounding 방식은 새로운 상품에 대한 적극적인 판매활동과 함께 신규고객을 확보하는 데 크게 기여할 수 있다. 미국의 BAI(Bank Association Institute)의 조사에 의하면 새로운 고객을 개척하는 것은 기존 고객을 관리하는 것보다 5배정도의 비용이 더 소요되는 것으로 나타나고 있다. 반면 구미 선진은행들은 콜센터의 기능을 확충하여 신규 고객확보에 이용함으로써 고객확보 비용을 크게 줄이고 있다. 미국의 Key Corp는 콜센터의 효율성을 높이기 위해 콜센터를 고객 서비스부문, 특별서비스부문, 텔레폰세일즈부문 등 세 그룹으로 나누어 운영하고 있다.

고객 서비스부문은 고객들의 일반적인 계좌이체와 자금이체, 결제거래 등을 자동응답장치와 음성인식시스템에 의해 직원의 개입없이 셀프서비스 banking 방식으로 처리하고 있다. 특별 서비스 부문은 프라이빗뱅킹과 중소기업 및 법인거래 등 보다 높은 수준의 서비스가 필요한 거래를 처리한다. 또한 이 부문에는 다른 센터 담당자들 보다 숙련된 직원을 배치하는 한편 교육을 강화함으로써 최상의 서비스 수준을 유지토록 하고 있다. 이밖에 텔레폰세일즈부문은 금융상품에 대한 관심이 많으나 시간의 제약으로 인해 새로운 금융상품에 대한 지식이 짧은 목표고객을 대상으로 올바른 상품정보 제공과 판매활동을 전개함으로써 고객과의 거래계약 시간을 단축하는 한편 신규고객 확보에 주력하고 있다.

특히 동행은 투자상품 판매시 콜센터를 적극 이용하고 있으며, 상담수수료 및 판매수수료를 부과하는 기존의 판매방식과 병행하여 전화를 통해 투자상담 없이 투자상품을 구입하는 고객을 대상으로 일체의 수수료를 부과하지 않는 "Key Gateway" 채널을 설치하였다. 동 채널은 고객으로부터는 수수료를 받지 않으나 펀드운용회사로부터 판매대행수수료를 징구할 수 있으며, 고객니즈에 대응할 수 있는 다양한 상품을 구비하여 투자상품 구입고객을 대상으로 적극적인 판매를 할 수 있다는 이점이 있다.

#### 4. 고객과 직원관리 기능 강화로 판매 촉진

콜센터는 네트워크를 통해 고객의 다양한 니즈에 균일화된 서비스를 제공하는 한편, 이를 데이터베이스화하여 기업활동에 활용하는 조직적인 활동이다. 따라서 향후에는 기존 채널과 네트워크를 통해 고객과 접촉하는 콜센터가 정보관리의 일원화와 정보 커뮤니케이션의 신속화 등 여러면에서 판매와 고객관리 기능의 중심역할을 담당하게 될 것으로 예상된다. 콜센터업무를 지원하는 시스템은 CTI(Computer Telephony Integration)에 의해 다각적인 업무 통제가 가능하다.

고객과의 커뮤니케이션에 필요한 다양한 정보, 예를 들면 계약사항, 고객의 속성, 고객과의 거래접점 등을 일괄적으로 관리할 수 있어 고객과 담당직원에 대한 관리기증을 변화, 강화 시킬수 있다.

영국의 4대 은행중 하나인 National Westminster Bank는 텔레폰뱅킹을 도입시부터 대상고객의 속성에 맞추어 서비스를 개발하였다. 고객 속성을 학생, 부유층, 일반 주부 등으로 분류하여 문의전화는 물론 콜센터의 담당직원까지 세분화하였다. 그결과 초기에는 순조롭게 서비스가 확대되어 갔다. 그러나 그로인해 각 서비스간의 데이터베이스 공유가 어려워지게 되고, 고객과 거래가 성장하면서, 속성분류가 모호해지는 경향이 나타났다.

이에 따라 National Westminster Bank는 최근 들어 거래고객을 기여도 측면에서 재분류하여 제공서비스를 세분화하는 한편 콜센터의 통합화 작업을 통해 데이터베이스를 일원화함으로써 고객관리 기능을 강화하고 있다.

한편 미국 텍사스주에 위치한 Frost National Bank는 콜센터 운영에는 담당직원의 자질과 고객응대 자세가 가장 중요하다고 인식하고, 거래유형에 따라 은행업무에 정통한 내부직원중에서 수시로 콜센터 직원을 선발하고 있다. 또한 콜센터 환경을 따뜻하고 조용하게 설계함으로써 상냥하고 친절한 고객응대가 가능토록 배려하는 한편 매일 수백건의 통화응대로 스트레스를 받는 직원들의 휴식을 위해 'Recovery Room'을 설치함으로써 업무효율을 높이고 있다.

그결과 1989년부터 콜센터를 운영하고 있는 Frost National Bank는 규모가 작은 지역은행임에도 불구하고 연간 2,000 만 건을 초과하는 서비스와 판매활동을 통해 수익성을 향상시키고 있다.

#### 5. 고객 세분화전략이 특화된 외부 전문업체와의 협력으로 신뢰성 제고

콜센터 자동화는 비용절감과 고객의 이용편의성 제고등의 긍정적인 효과가 있는 반면에 도입에 따른 문제점도 나타나고 있다. 제일 먼저 발생하는 문제는 데이터의 효율적인 통합문제이다. 은행에 따라서는 콜센터의 유용성을 높이 평가하여 이미 오래전부터 콜센터를 설치하여 부분별 서비스를 시행해 온 곳도 많다.

그러나 정보의 통합처리 필요성과 자동화의 진전에 따라 각 부문별 서비스를 통합하여 처리할 수 있는 복합 콜센터(Multiple Call Center)로 전환하려고 할 경우 기존의 고객데이터를 어떻게 효율적으로 통합하는가 하는

문제가 발생하고 있다. 또 자동화된 콜센터를 설립하여 운영하는 데는 거액의 비용이 소용된다는 것도 문제가 되고 있다.

이밖에도 은행의 타부서에 비해 이직율이 높은 콜센터 전담직원과 기존 직원에 대한 효율적인 인력 재배치 등도 문제가 되고 있다. 이러한 부정적 효과를 최소화 하기위해 일부은행들은 고객서비스 부서가 콜센터의 텔레마케팅업무를 담당하도록 하고 있으나, 부서간 업무특성 차이로 인해 바람직한 결과를 기대할 수 없는 상황이다.

반면 Marine Midland Bank 는 텔레마케팅 전문업체와의 협력을 통해 콜센터를 운영한 결과 효과적으로 전화 통화량을 관리할 수 있었으며, 이로 인해 수익을 대폭적으로 늘릴 수 있었다. 동 은행은 고객서비스 부서를 변경하기 보다는 외부의 전문업체를 통해 텔레마케팅을 지원할 수 있는 시스템을 구축하는 한편 상품선전문구를 반복하는 방식에서 벗어나 고객과의 대화를 통해 요구사항을 충족시켜주는 상품판매전략을 구사할 수 있었다.

또한 협력업체와 함께 전문 판매인력을 양성하기 위해 직원들에게 상품 및 판매기술에 대한 충분한 훈련과정을 제공하는 한편 이들에 대한 감시보다는 지도에 중점을 두는 인력관리 방식을 채택하였다.

Marine Midland Bank 는 전문지식과 경험을 바탕으로 구성된 전략을 활용한다면 텔레마케팅이 단지 신상품에 대한 선전으로 고객에게 인식되기 보다는 오히려 은행에 대한 신뢰를 제고시키는 수단이 될 것으로 확신하였으며, 특히 고객 세분화에 특화된 외부 전문업체를 활용하여 고수익 고객집단에 대한 정기적인 자문을 제공함으로써 은행과의 관계를 강화시킬 수 있었다.

## 6. MCIF 구축 서두르는 일본 은행들

MCIF(Marketing Customer Information File)는 정보기술을 이용하여 개별고객에 대한 각종 정보를 데이터베이스화하기 위한 것으로, 이를 통해 세분화된 고객 특성에 맞는 상품 및 서비스를 영업점, 다이렉트메일, 전화 등의 유통채널을 통해 판매할 수 있다. 또한 마케팅 결과를 다시 추적, 분석하여 데이터베이스에 반영시키는 작업을 반복함으로써 고객 세분화 작업을 더욱 정밀화 시켜 다음 영업전략에 반영할 수 있다는 장점을 가진다. 하쿠주온은행은 초병렬컴퓨터인 'NCR World Mark 511 시스템'상에 MCIF 를 구축하고 180 만 개인고객의 거래내역, 속성, 각 계좌의 잔고, 환거래 등의 각종 정보를 데이터베이스화하여 고객니즈에 맞는 상품개발과 영업전략에 활용하고 있다.

동 은행의 MCIF 는 고객의 거래내역과 과거계수를 검색 조건으로 사용할 수 있다는 점이 특징이며, 데이터웨어하우스로 구성된 데이터마케팅 시스템을 텔레마케팅센터와 접속하여 기능을 극대화하고 있다. 동 은행의 텔레마케팅 센터는 행원 5 명과 파트타이머 9 명으로 운영되고 있으며, 10 대의 자동전화기를 설치하여 오전 10 시부터 오후 4 시까지 상품판매, 캠페인지원, 상담업무등을 실시하고 있다.

텔레마케팅 센터는 1 대당 하루에 70 건의 콜을 목표로 하고 있으며, 화면에 비춰지는 거래상황을 보면서 적절한 판매활동과 상담업무를 실시할 수 있도록 구성되어 있다. 특히 텔레마케터들의 적절한 응답을 위해 화면에는 적절한 응대법이 표시되고 있으며, 상담중에 파악되는 고객정보나 고객들의 질문은 다시 데이터베이스에 입력되어 다음 판매활동에 유용하게 사용될 수 있도록 시스템화되어 있다.

후쿠오카씨티은행은 거래이력과 과거계수를 사용하는 하쿠주온은행과는 달리 세대명 단위의 데이터베이스를 구축하고 있다. 일반적으로 동일한 고객이 여러 지점에 복수의 계좌를 만드는 경우가 있으며, 이러한 경우 계좌단위로 거래상황을 분석하면 고객정보를 잘못 판단하는 경우도 발생하게 된다.

따라서 동행은 MCIF 구축에 이러한 상황을 고려하여 계좌단위가 아닌 세대명 단위의 데이터베이스를 구축하고 있다. 동 은행의 MCIF 에는 최근 5년간의 고객데이터를 보유하고 있으며, 최근 3년간은 월별로, 나머지 2년간은 분기별로 출력할 수 있다. MCIF 에는 약 230 만 고객에 대한 개인, 세대의 속성과 거래내역 등의 다양한 정보가 축적되어 있다.

이처럼 향후 일본 은행들은 고객정보의 데이터베이스화로 다양한 유통채널을 통한 영업전략을 구사할 수 있으며, 특히 폰뱅킹 수준에 머물고 있는 콜센터를 다양한 유통채널을 통합한 서비스 및 상품판매를 병행할 수 있는 복합 콜센터(Multiple Call Center)기능으로 확충해 나갈 것으로 예상된다.