



수 있다.

1. **고객센터 숫자의 증가 및 확산 (세계적으로 약 20만개, 우리나라 약 1천개로 추정)**

2. **상위 경영진의 고객센터에 대한 시각의 변화(Cost Center =>Profit Center, 조직내의 한직=> 인기부서, 단순상담원=> 지식노동자 (knowledge workers))**

3. **고객센터 자체 시장 규모의 급팽창(미국, 하드웨어, 소프트웨어 및 각종 고객센터 서비스에 대한 시장 자체의 년 평균 성장률(1998년-2003년) 20.2% (Vilsoet, Bob, 2001년 Call Center Campus Conference), 230만명의 상담원, 고객센터 운영비, 약 180조원, 연간 예산 증가율은 17.3%(Purdue Study, 2001)**

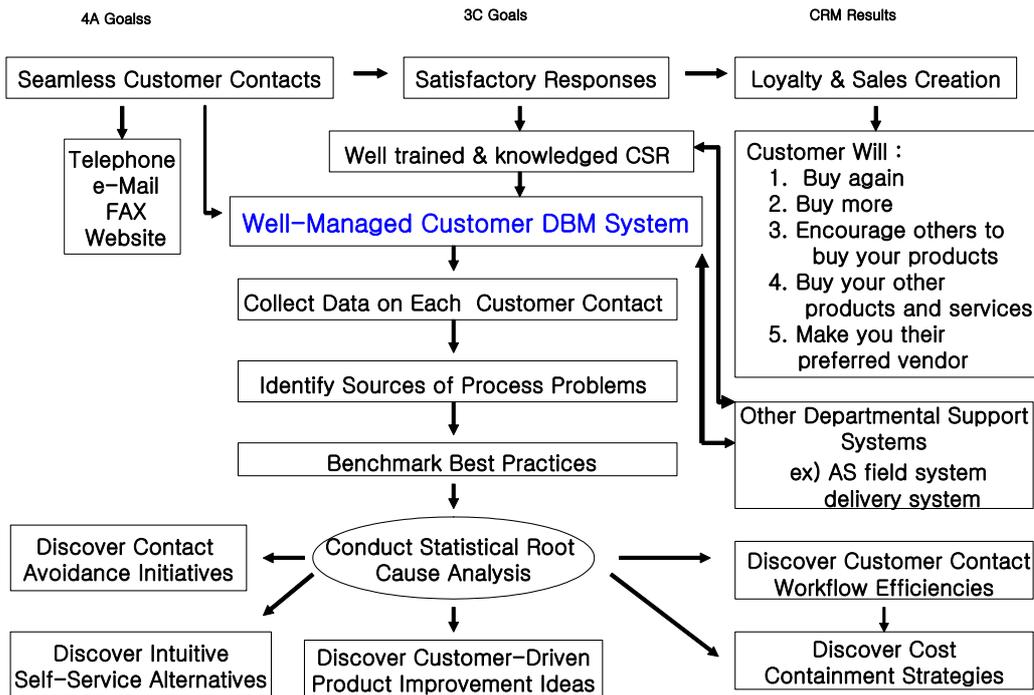
4. **국제화 고객센터(Global Customer Center)의 증가 및 필요성** : 예, MasterCard International, 79개의 국제 무료전화를 고객에게 제공, Polaroid사의 Global Web Customer Service Center; [www.Polaroid.com/service](http://www.Polaroid.com/service); Anton 2000, p.121)

고객센터의 발전과정은 다음의 3단계로 나누어 살펴볼 수 있다. ACD, IVR, CTI, LAN, WLAN, DNIS, Modem technology, www과 같은 네트워크 기술(Network Technologies)의 발달, 경쟁의 가속화 및 세계화라는 기업의 요구(Business Requirements), Main frame, Mini-computers, Notebook computer, DBM으로 이어지는 정보시스템(Information Systems)의 발달, 그리고, 날로 정교화되어 가고 있는 인적 요소(Human Elements)의 영향으로, 고객센터의 발전단계도 인입호를 효과적으로 처리, 배송 및 완료, 상담원의 콜처리 기능 향상 및 평균적으로(공평하게) 콜 배분을 주된 목표로 하는 **(1) 초기 콜센터(Emerging Call Center)**에서, 통화고객의 대기시간 감소, 거래시간 단축, 고객과의 접촉의 질 향상, 상담원의 효율성 증진, 운영비의 절감, 수입의 증가를 주된 목표로 하는 **(2) 전문화/최적화 콜센터(Professional or Optimizing Call Center)**로, 그리고, 최근에는 신규 수입창출 기회 창조, 활용/응용 범위 확대, 신규사업 관여, 신규 운영방법 창출, 타 부서에 유용한 통찰력 및 정보 제공, 독창적이며 안정적인 경쟁우위 창출을 목표로 하는 **(3) 전략적 콜센터(Strategic Call Center)**로 발전하고 있다(Durr 2001). 우리나라의 고객센터들을 발전형태별로 분류해 보면, contact volume 관리에 중점을 두는 초기 콜센터가 대다수(약 50%)이며, 초기 고객센터 이전 단계로서 극히 수동적 방어에 치중하는 원시적 형태의 고객센터가 약 20%, contact volume 및 quality관리에 노력하는 전문화/최적화 센터가 약 20%, 그리고 이익창출 및 경쟁우위의 수단으로서 전략적 CRM 센터 구현에 노력하는 센터가 약 10% 미만으로 추정된다. 여기서, 초기 콜센터나 전문화/최적화 콜센터에 적합한 경영전략은 CS전략이나, 전략적 콜센터의 목적구현을 위하여서는 고객센터의 CRM 센터화가 필연적인 경영전략이라 할 수 있겠다. 그러나, CSR (Customer Service Representatives)의 효율성, 매출증가, 관리의 질 등의 지표 평가들을 활용한 고객센터 CRM 프로젝트들에 대한 평가는 미지수라는 의견이 대부분이며(Purdue University/BenchmarkPortal 2001), 일본의 고객센터들의 경우는 전체적으로 단지 10% 만이 CRM 프로젝트들을 수행 중이며, 90%는 아직 수행하지 않는 것으로 나타났으며 (Genesys

Telecommunications Laboratories, 2002), 우리나라의 경우도 실제 CRM 프로젝트가 수행되고 있는 고객센터는 약 5% 미만으로 추정된다.

<그림 1 > Framework of CRM Customer Center

\* CRM Goals: 4A (Any Time, Any Place, Any Form, At No Cost)  
3C (Consistent, Complete, Concise)



## . CRM

전사적인 차원에서 CRM의 목표는 치밀한 고객 필요 및 욕구의 분석에 기초하여 고객 Loyalty 창조 및 유지, 그리고 cross and up-selling에 의한 신규 매출의 창조이다.(Swift 2002) CRM은 고객의 잠재적인 욕구 및 필요를 자극한다는 점이 고객의 평가에 기초하여 제품/서비스의 개선을 통한 loyalty 향상 및 매출증가를 추구하는 CS 전략과 큰 차이점이랄 수 있으며, 고객의 세분화에 기초한 고객만족을 추구한다는 점에서 고객차별화 CS 전략이라 할 수 있다. 또한, CRM은 공격적 마케팅전략이며, CS는 방어적 마케팅 전략으로 볼 수 있다.

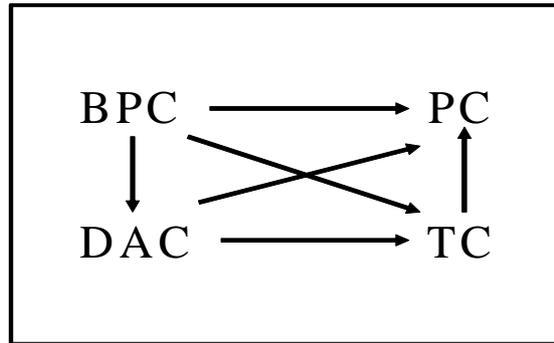
고객센터의 CRM은 전사적 CRM 미션달성의 일환으로 수행 및 이해되어야 하며, 다양한 시간대, 장소, 형태 및 No 비용이라는 고객접촉욕구의 최대

실현 및 일관되고, 충분하며, 명료하게 고객의 필요 및 욕구를 충족시켜주는 것이 고객센터 CRM의 목표로 정의될 수 있다.(Anton 2001) 이러한 전사적 및 고객센터 CRM에 대한 이해를 토대로 본 연구는 고객센터 CRM의 목표를 4A(Any Time, Any Place, Any Form, At No Cost) Contacts 및 3C(Consistent, Complete, Concise) responses로 정의하며, 그 구조를 <그림 1>처럼 제시한다. 여기서, 4A는 고객의 full accessibility 달성을 위한 시스템 integration 등과 관련되며, 3C는 고객만족 및 가치창조를 위한 CSR의 응대를 의미한다. 구체적으로, consistent response는 CSR training 및 교육과 관련되고, complete response는 CTI 등에 의한 full DB구현 및 고객의 잠재적 욕구/필요를 충족시키는 정도(degree of touching hidden customers' needs/wants)와 관련되며, 그리고, concise response는 고객지향적 workflow 또는 business process와 관련된 개념이다. 즉, 3C구현의 정도는 인력(People)과 타당성 높은 BPR(Business Process Re-engineering) 기반의 DBM 및 Technology 구현의 함수이다. 고객 DBM 시스템은 data collection-->process problem의 규명-->원인분석 및 벤치마킹 자료에 의한 개선안 도출의 관리 프로세스이다.

## . CRM

전사적 CRM Vision and Strategy의 구도아래 본 연구가 제시하는 4A와 3C 목표 달성을 위한 CRM 고객센터의 구축을 위하여, 일반적으로 제시되는 고객센터 운영 및 관리의 3가지 핵심요소들인 People, Process 및 Technology들 (Nederlof and Anton 2002)의 검토, 수정 및 보완이 필요한 데, 본 연구는 고객센터 CRM 프로젝트 진행상에 있어서 key는 (1) Workflows(or Business Process) CRM(WPC/BPC) ==> (2) People CRM(PC) ==> (3) DB & Technology CRM(DBC/TC) 의 순으로 각 요소의 검토 및 개선을 진행시키는 것이라고 본다. PC와 DAC는 동시에 진행을 시킬 수도 있다.

여기서, DBM을 TC와 분리시킨 점이 기존의 전통적인 고객센터 관리의 주요 요소들과 CRM 고객센터 관리의 다른 점이다.



< 그림 2 . CRM 고객센터 구축 Process >

먼저, Workflows CRM은 업무흐름에 대한 전반적인 설계를 검토 및 구성하는 단계로서 건축시의 설계도면과 같은 것이다. 특히, 투자의 redundancy 제거를 위하여 Workflows CRM이 제일 먼저 선행 실시되어야 한다. People CRM이 DB & Technology CRM에 선행되어 실시되는 이유는 다른 어떤 요소들 보다도 조직적 공감대 형성 및 변화에 대한 수용이 전제되어야 CRM이 성공할 수 있기 때문이다. 기업들이 이러한 고객센터 CRM 사고의 흐름을 무시하고 예컨대, technology를 먼저 도입하여, 중복 및 부적절 투자로 이어지는 사례는 매우 많다. 아래에서 각 단계별로 고려하여야 할 주요 이슈들을 설명한다.

## 1. Business Process CRM(BPC)

고객센터 Business Process CRM의 목표는 4A 및 3C 달성을 위한 고객센터의 이상적인 업무 흐름도를 작성하기 위하여 현재의 업무흐름 및 이상적인 업무흐름의 비교 검토하에서 수정된 (현실적인) 업무흐름도를 작성하는 것이다. 이 단계에서 고객의 contact usage/preference study가 전반적 상황검토를 위하여 긴요한 과정이다.

본 연구는 BPC 단계에서 검토되어야 하는 주요 사안들로 다음의 3가지를 제시한다.

- 1) Universal Queue 창조를 위한 Contact channel integration(call, internet, fax, face-to-face 등)
- 2) Contact flow integration & optimization: Jamaican Air's Vacation Program은 단순 call flows의 리엔지니어링만으로 ROI가 20% 증가했다고 보고한다(Concerto, White Paper, 2002) 특히, contact flow의 설계 시 고려하여야 할 고려요인들은 다음과

같다.

- ① skilled-based routing과 세분화 고객군의 욕구 충족과 매치시키는 contact flows
- ② 잉여/여유 CSR에게 CRM-Based outbound call을 분배/처리하게 하는 contact flows
- ③ 질의, 주문, 불만토로 및 기타 고객요구의 종류와 CSR의 전문성을 매치시키는 contact flows
- ④ contacts blocking의 제거/연결
- ⑤ multiple centers의 flexible한 contact flows

또한, 검토 사안에 따른 필요 technology 활용의 검토를 위하여 필요 서비스 기능과 각종 technology를 각 기능점 별로 비교 검토하는 Functionality Point Analysis(FTA)가 필요하다. FTA란 process의 각 단계별로 구현되어야 할 기능들과 이를 충족시킬 수 있는 software 및 hardware를 match시키는 분석기법이다.

- 3) Organizational consideration: 전사적 CRM 프로젝트의 경우 처럼, 고객센터의 CRM 추진의 경우에도 부서간 갈등, 업무조정, 역할분담, 목표의 설정, 자원의 배분, 평가방법 및 지표의 설정 등 전략과 조직적 조정이 BPC의 중요한 한 기능이다.

## 2. People CRM(PC)

대다수의 경영자들은(67%) People 요소가 다른 어느 요소들 보다 성공적인 CRM 수행을 위해 중요한 요소라고 본다(Purdue University Research, 2001). People CRM은 CRM에 대한 조직구성원들의 전반적인 공감대 형성 및 변화에 대해 필연적으로 발생하는 단기적 고통의 분담에 대비하는 (1) Mental Change Management"와 BPC와 DAC가 제시하는 contact volume 및 patterns의 수요를 충족시킬 수 있는 (2) Right Staffing and Scheduling, 그리고, BP기반 DAC 제시 정보의 이해 및 전달과 Technology의 활용법 숙지 및 Best 활용을 위한 (3) CSR Training 및 education이 핵심 과제들이다.

효율적인 Mental Change Management를 위하여서는 상부 경영자의 확고한 CRM에 대한 이해, 리더쉽 및 프로젝트 지원이 단기적 고통 분담 및 조직적 CRM 문화공유를 위한 필수 전제조건이다. 적정 staffing 및 scheduling을 위하여서는 전통적인 E-Lang C 공식을 탈피하고 조직 및 업무특성을 반영하는 한국적 및 조직특유의 모델 개발이 긴요하나, 우리나라 고객센터에서 개발성공사례는 아직 알려지지 않고 있으며, TCS 및 IEX 등의 외국 software들의 국내 customization도 성공한 사례는 아직 보고되지 않고 있다. 효율적 및 성공적인 CSR의 training 및 education을 위하여서는 DAC 제시 정보 및 technology 활용법을 CSR들이 이해할 수 있는 수준의 operational knowledge로의 표현 및 이를 교육시킬 전문강사의 양성이 필수적이다.

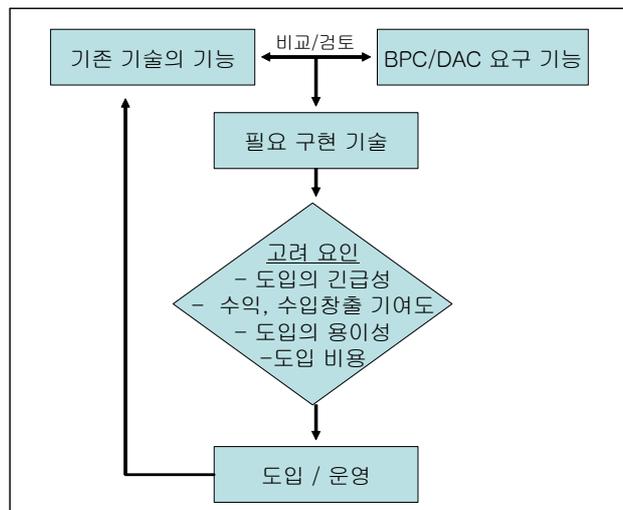
### 3. Data Application CRM (DAC)

DAC 프로세스의 3가지 핵심 과업은 고객 DB의 적절한 통합 및 분석에 의하여 (1) contact volume forecasting and modeling, (2) CSRI가 정확히 up-selling 및 cross-selling을 할 수 있도록 지원하는 DB 시스템의 구축과 (3) CRM 프로젝트의 성과측정 및 관리를 위한 접촉고객만족도 및 ROI 관리를 위한 단계이다.

접촉고객 만족도조사는 happy call 및 일반적인 CSI 조사와 범위 및 방법이 다르며, (1) 고객센터 기여부분을 측정하는 ROI 산출의 기초 자료를 제공해야 하며--ROI 모델은 1) CLV(Customer Lifetime Value) Model, 2) Simulation Model 등에 의하여 수립될 수 있음. (2) 콜센터 내부(계량적) 자료에 대한 외부(정성적) 평가자료를 산출하며, (3) 각 Contact Channel 및 고객별로 측정되어야 한다.(CRM 고객센터 framework 참조) 또한, contact channel이 새로이 추가될 때 마다, 위에 언급된 3가지 과제들이 자동적으로 update 되어져야 한다.

### 4. Technology CRM(TC)

TC는 <그림 2>가 제시하는 것처럼, BPC나 DAC에 선행되어서 추진될 경우에 중복투자나 오(誤) 투자가 될 가능성이 높다. 그리고, TC 과정은 고객의 Any Time, Any Place, Any Form, At No Cost Contacts라는 seamless accessibility 달성과 고객 감동적인 Consistent, Complete, Concise 응대 구현을 목표로 하여야 하며, BPC 과정에서 제시된 각 과정상의 과업달성에 필요한 기술들의 구현을 위하여, 현존기술의 평가, 수정 및 신기술의 도입이 검토되어 져야 한다.(그림 3)



< 그림 3. TC 과정 >

즉, 기술 도입의 결정은 도입의 긴급성(a), 수익 및 수입창출 기여도(b), 도입의 용이성(c), 도입비용(d)의 함수이며, 각각의 중요도(w1, w2, w3, w4)를 고려하여 결정되어야 할 것이다. 즉, 도입 =  $Fw_1*a, w_2*b, w_3*c, w_4*d$ 로 나타내진다. 그리고, 도입/운영결정은 buy, ASP or outsourcing 중의 하나로 나타난다. 또한, BPC가 제시하는 과업달성을 위한 기존기술과 신기술의 통합문제가 중요한 이슈이다.(예, ACD, IVR, CTI 등의 network-based technology를 premises-based technology와의 통합문제)

## 가

고객쟁탈을 위한 경쟁심화 등으로 고객센터에 대한 기업의 관심 및 중요성은 급격히 증가하고 있는 데, 그 발전 및 운영형태는 원시적, 초기, 전문화 및 전략적 또는 CRM 고객센터로 나누어지며, 현재 한국 고객센터의 운영형태는 각각 약 20%, 50%, 20%, 10%로 추정된다. CRM 프로젝트에 대한 관심은 높으나, 평가는 미지수이며, 효율적 수행(implementation)의 필요성이 강력히 대두된다.

CRM 고객센터의 목표는 4A(Any Time, Any Place, At No Cost, Any Form) accessibility 및 3C(Consistent, Complete, Concise) responses의 구현에 있으며, 이를 위하여서는 BPC, DAC, PC 및 TC에 대한 주요내용과 수행 프로세스에 대한 이해가 필요하다.

본 연구는 CRM 고객센터에 대한 개념적 틀을 제시하나, 타당성의 검토 및 구체적인 "how"에 대해서는 좀 더 충분한 사례 및 학술적 연구가 필요하다고 본다.

### Selected References

- Anton, Jon, "The past, present and future of customer access centers," International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No. 2, 2000, pp. 120-130.
- Nederlof, Ad and Jon Anton, Customer Obsession-Your Roadmap to Profitable CRM, The Anton Press, 2002.
- Swift, Ronald S., Accelerating Customer Relationships-using CRM and Relationships Technologies, Prentice Hall PTR, 2001.
- Durr, William, Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century-A

Technology and Management Guide, Advanstar, 2001.

- White Paper, Genesys Telecommunications Laboratories, 2002.
- White Paper, The Impact of sales and Service Strategy Changes and Unified Interaction Management, BenchmarkPortal and Concerto, 2002.