

“아웃소싱이 훨씬 효율적”

‘비용·인력 절감’에 생산성은 높아져 ... 갈수록 증가 추세

기업과 고객간 관리에 있어 도움을 줄 수 있는 아웃소싱에 대해서 알아보자. 일반적으로 기업이 비용상의 문제와 핵심 부서가 아니라는 이유로 외부에 전담하던 분야는 대부분이 콜 센터 기능과 관련된 것들이다. 여기에 소개된 사례들이 CRM 아웃소싱을 결정하는데 도움을 줄 것이다.

-편집자-

기업은 새로운 내/외부 프로젝트를 위해 아웃소서에 연락을 취한다. 일단 해당 프로젝트가 끝나면 다음 프로젝트가 있을 때까지 아웃소서는 아무런 일 없이 대기해야만 한다. 하지만 기업은 매 프로젝트마다 동일한 아웃소서만을 고집하지는 않는다.

어떤 의미에서 보면 이러한 사업 방식은 매우 설득력이 있다. 전통적으로 대부분의 기업들이 내/외부 텔레마케팅 프로젝트와 발표회와 같은 프로젝트를 위해 아웃소서에 연락을 취하는 가장 큰 이유는 프로젝트가 가진 단기적 성격과 기업의 전반적인 수고를 덜기 위해서였다.

하지만 이러한 타입의 서비스를 행하는 아웃소서가 모두 해당 기업의 경영철학이나 제품과 서비스 내용에 대해 일목요연하게 알고 있는 것은 아니다. 하지만 이러한 구태의연한 태도는 이제 변하고 있다. 텔레마케터의 불친절한 응답은 퇴출 제1호 대상이다. 이제 많은 기업들이 일대일 고객 관리(CRM) 철학을 채택하고 있으며 고객을 더 잘 이해하고 알아가고 있다.

원투원 마케팅 가능

이러한 흐름을 재빨리 간파한 기업들은 내부 고객 서비스를 고객과의 관계 구축을 위한 기회로 인식하고 있다. 담당 직원들은

고객이 원하는 것을 파악하고 해결해 준 다음, 관련 정보를 기타 부서에 전달하여 그들이 문제를 자체 시정할 수 있도록 하거나, 반대로 흥미를 가지는 고객에게 상품과 서비스를 제공할 수도 있다.

한편 외부 텔레마케팅 또한 외부 고객 센터를 필요로 하며, 이곳을 통해 기업은 고객의 피드백을 얻으며 그것을 기반으로 보다 나은 상품과 서비스를 고객에게 돌려주게 된다.

이제 기업들은 양질의 CRM을 전화, 특히 온라인으로 제공하기 위해 아웃소서의 문을 두드리고 있다. 그리고 아웃소서들도 그러한 기업들과 진정한 파트너십을 취하면서 보다 장기적인 계약을 맺고 있다. 아래에 소개된 것은 이러한 새로운 CRM의 아웃소싱 사례들이다.

몬산토와 아피나

만약 당신이 살을 빼고 싶거나 설탕을 피하고자 한다면 뉴트라스위트와 이퀼이 들어간 음식과 음료수를 사먹기 바란다. 미국 몬산토의 실레 파마세우티칼 연구소는 설탕을 대체하는 단백질 아스파테임 함유의 저칼로리 인공 감미료인 뉴트라스위트와 아스파테임을 함유하는 가정용 조미료인 이퀼을 개발하였다.

지금 이 순간에도 시카고에 위치한 몬산토의 식품부에서는 이

제품에 대한 열렬한 마케팅을 소비자들에게 쏟아붓고 있을 것이다.

1996년 몬산토는 고객 서비스 관리를 위해 CRM 업체인 아피나(Peroia, IL)와 손을 잡는다. 이후 고객이 뉴트라스위트와 이퀄 패키지에 대한 문의를 위해 무료 전화를 걸거나 전자메일을 이퀄닷컴이나 뉴트라스위트닷컴에 보낼 경우 아피나의 대행직원들이 적절한 조치를 해주게 된다.

이 직원들은 제품 사용과 관련된 다양한 질문에 대답할 수 있도록 전문 교육을 받으며, 문의 고객의 이름을 몬산토의 데이터베이스에 입력하기 위한 허가 요청과 더불어 고객 조사를 담당한다.

다양한 사전 교육 필수

아피나는 CRM을 위한 7명의 대행직원 외에 전자메일 메시지와 전화 문의만 처리하는 직원을 한 명 따로 두고 있다. 이 대행직원들은 통상 오전 8시부터 오후 5시까지 일을 한다. 고객 서비스 센터에서는 전화번호를 통해 고객이 사는 곳을 자동으로 인식하는데, 예를 들어 캐나다에서 걸려온 전화일 경우, 이 전화는 퀘벡에 위치한 아웃소서인 해링으로 연결된다.

몬산토는 다양한 소스로부터 얻은 데이터들을 대략 백만명 가량의 고객 이름이 저장된 관계형 데이터베이스에 통합시키기 위해 아피나의 지능적인 콜 센터 어프리케이션을 사용한다. 아피나는 이 데이터베이스에 담긴 정보를 정기적으로 갱신하며, 몬산토는 이 정보를 바탕으로 고객의 선호도와 구매 행태를 파악한 다음, 그것을 마케팅 전략으로 활용한다.

몬산토의 고객관리 책임자인 수잔 자콥센은 이러한 과정을 통해 가상의 고객 관리 서클이 형성된다고 하며 “우리는 우리의 고객이 누구이며 그들이 무엇을 원하는지 알 수 있다. 만일 고객이 설당 대체품을 이용하여 요리를 하다가 그 사용법에 대해서 물어볼 수 있다. 이럴 경우 우리는 고객과 같이 조리법에 관한 정보를 공유할 수 있다. 또한 고객이 날씬한 몸에 관심을 갖고 있다면, 우리는 그(그녀)에게 체중 감량과 관련된 제품을 추천한다. 이후 그 제품을 써본 고객은 우리에게 피드백을 제공하게 된다”라고 얘기한다.

자콥센에 의하면 몬산토와 아피나의 견고한 파트너십은 CRM 서클을 보다 강화시킨다고 한다. 몬산토의 고객관리부는 현재 자콥센과 식품담당 직원, 그리고 아웃소싱 담당 직원으로 구성되어

있다.

자콥센은 미국의 기업 소비자 문제 전문가 회의에서 아피나를 알게 되었다. 당시 아피나는 일리노이즈의 페오리아에 커다란 콜 센터를 가지고 있었으며, 이

는 시카고에 위치한 몬산토에서 차를 타고 오고갈 수 있는 가까운 거리였다. “우리는 그래서 아피나를 알게 되었다. 그들과 우리는 같은 문화권에서 사는 셈이기 때문이다. 이 점이 우리에게 중요했다.”

아웃소싱을 통해 자콥센의 직원들은 많은 시간과 노력을 덜게 되었으며, 그만큼 절약된 시간을 이용하여 고객 서비스에 더욱 투자한 결과 그들의 로열티를 향상시킬 수 있게 되었다. 반면 아피나는 각종 문의사항 조치와 고객들 프로필 작성, 그리고 고객 조사와 같은 일을 맡게 되었다. 이러한 작업들은 몬산토가 자체적인 콜 센터를 운영할 당시 부족한 시간과 자원으로 제대로 처리하지 못하던 것들이었다.

고객 로열티 향상

자콥센은 그 때를 떠올리면서 “아웃소싱을 하게 될 경우 우리의 고객들을 잃어버리게 되지는 않을까 걱정을 많이 했다. 하지만 얼마 가지 않아 그들이 우리보다 훨씬 더 잘 한다는 것을 깨닫게 되었다. 당시에 우리가 아웃소싱을 선택한 것을 지금 생각해봐도 최상의 결정이었다. 아웃소싱 덕분에 이제 우리는 고객들에 대해 더욱 잘 알게 되었습니다”라고 웃으면서 말했다.

몬산토와 아피나는 일대일 서비스를 보다 충실히 지원하기 위해 대행직원들을 공동으로 선정하여 교육시켰으며, 내/외부 직원 채용을 위한 고용 방침을 개발하였다. 아피나의 회계 담당자인 에이미 스나이더는 “우리는 고객 서비스 경험이 있고 조리법을 잘 알고 있으며, 그것을 전화 상으로 잘 이야기할 수 있는 사람을 채용한다”라고 채용기준을 밝혔다.

고객 상실은 '기우'

몬산토는 원격으로 서비스 문의 요청들을 감시하며 한 달에 한 번씩 아피나를 방문하여 대행직원들과 교육 담당자들 그리고 책



임직원들과 미팅을 가진다. 또한 보다 양질의 서비스를 제공하려는 차원에서 대행직원들에게 인센티브제와 보너스 제도를 적용하고 있다.

몬산토와 아피나의 성공적인 파트너십은 몬산토의 기대를 저버리지 않았다. 대행직원들이 교류하는 고객의 수는 꾸준히 증가하여 1998년도에는 9만5천명, 이듬해에는 14만5천명을 기록했다.

만일 대행직원들이 해결할 수 없는 사항을 고객이 문의할 경우, 그 고객은 몬산토의 고객관리부로 직접 연결된다. 또한 이월에 관심을 가지고 있지만 주위에서 제품을 구입하기가 힘든 고객을 위해 아피나는 주문을 대행하는 역할을 담당하기도 한다.

1998년, 몬산토는 애초에 아피나와 같이 계획했던 프로그램을 전자메일 응답을 포함하여 확장기로 결정했다. 이후 얼마 지나지 않아 전자메일의 처리량은 고객과 대행직원간 교류량의 40%를 차지하게 된다.

이에 아피나는 폭발적으로 증가하는 전자메일 처리량을 덜기 위해 조리/요리법에 관한 일부 문의사항들에 대해서는 자동으로 응답할 수 있는 시스템을 개발한다. 그 결과 산더미 같은 전자메일 속에서 허덕이던 대행직원들은 자세하고 직접적인 답변을 필요로 하는 문의사항들에 보다 집중할 수 있게 되었다.

자릅센은 앞으로 프로그램상의 큰 변화는 없을 거라고 보지만, 혹시라도 그러한 변화를 몰고 올 새로운 기회가 온다 할지라도 아피나는 몬산토가 충분히 그것을 수용할 수 있도록 도움을 줄 것이라고 확신하고 있다.

홀마크와 컨버지스

캔서스에 위치한 홀마크 카드는 인사장이나 축하장을 판매하는 카드업체이며, 신시네티에 위치한 컨버지스는 서비스 센터와 고객간의 관계 관리를 주력으로 하는 아웃소서이다.

홀마크와 컨버지스의 파트너십은 1991년으로 거슬러 올라간다. 당시 컨버지스는 WATS 마케팅(동일한 이름을 지닌 아웃소서가 토론토의 온타리오에 있음)이란 이름을 가지고 있었다. 그 시기에 홀마크는 카드 업체의 TV 광고를 보고 전화를 거는 고객들의 문의 사항을 다루고, 카드를 구입할 수 있는 매점/점포 정보를 제공할 목적으로 컨버지스와 처음 계약을 맺는다. 또한 시즌에 따라 변동이 심한 카드 수요도 아웃소싱을 결심하게 된 이유 중 하나였다.

홀마크의 고객지원 책임자인 소니 와인스는 "홀마크 자체적으로 그 모든 문의를 감당하기에는 역부족이었다. 또한 시즌에 따라

발생하는 수요 변동차는 너무나 컸다"라고 당시 상황에 대해 설명한다.

1994년 말, 홀마크는 급증하는 고객 문의와 컨버지스가 제공하는 유용한 서비스 때문에 모든 고객 관련 서비스를 컨버지스에 완전히 맡기게 된다. 1995년 컨버지스의 대행직원들은 오마하에 위치한 콜 센터(홀마크 본사로부터 4시간 거리)를 통해 고객들의 모든 문의사항을 다루게 된다.

와인스는 계속해서 "우리는 95년도에 무료 상담 번호인 1-800-홀마크를 개통하기도 했지만, 자체적인 해결이 불가능하다는 것을 결국 깨닫게 되었다. 그 때 나타난 구원의 손길이 바로 컨버지스였다. 그들의 도움을 받아 우리는 회사의 프로그램을 고객의 수요와 맞출 수 있도록 확장할 수 있게 됐다"라고 얘기했다.

직원 채용은 꼼꼼히

1994년 홀마크는 미네소타주 미니애폴리스에 위치한 칼손 마케팅 그룹과 사업적 계약을 체결한 뒤 자사의 골드 크라운 스토어에 대한 로열티와 서비스 프로그램을 컨버지스에 맡기게 된다. 컨버지스의 대행직원들은 이 서비스 프로그램을 위한 고객 애플리케이션을 칼손의 대행직원들에게 전달해, 향후 둘 사이에서 발생할 수 있는 고객 문의사항에 대한 혼선과 단절을 미연에 방지하게 된다.

와인스는 "홀마크

와 컨버지스, 그

리고 칼손, 이

세 회사간에

는 훌륭한

파트너십이

존재한다.

이러한 협력

관계 이전에는

컨버지스

와 칼손은 아마

도 경쟁 관계에

있었겠지만, 이제

이 둘은 홀마크의 비즈

니스 파트너로서 일하기 때문

에 상호 긴밀한 협조를 통해 고객의



요청을 수용하는 훌륭한 서비스를 제공한다”고 강조한다.

1996년에 이르러 홀마크는 전자상거래 비즈니스에 첫 발을 내딛게 되었으며 이 때문에 컨버지스의 사이버리퍼스는 전자메일 관리 시스템을 통합하게 된다. 당시 일주일에 50통 가량 되던 전자메일 메시지는 97년 1월에 무려 500통으로 10배 이상 증가하기에 이른다.

컨버지스는 현재 일주일에 평균 5천통 정도를 처리하고 있으며, 이는 컨버지스와 칼손의 콜 센터를 통해 연간 3백만건의 제품 주문량을 기록하는데 일조하고 있다. 가장 바쁜 시기에 컨버지스가 다루는 전화와 전자메일 처리량은 일주일당 1만5천통에 육박한다.

대부분의 제품 주문은 여전히 전화를 통해 이뤄지고 그 뒤를 전자메일과 일반우편이 뒤따르고 있다. 와인스는 전자메일의 처리량이 전화와 일반우편에 비해 훨씬 빨리 증가하고 있지만, 그러한 전자적 매체가 전화 문의에 영향을 미칠 것으로는 보지 않고 있다. “적어도 홀마크가 전화 문의를 계속 받는 한, 전자메일이 전화 문의량을 감소시킨다거나 하는 일은 없을것”이라는 것이 그의 예상이다.

홀마크의 고객 서비스 콜 센터는 월요일부터 금요일까지는 아침 7시부터 밤 10시까지, 토요일에는 아침 9시부터 밤 10시까지, 그리고 일요일에는 오후12시부터 밤 10시까지 문의를 받는다.

카드 매점을 찾아주는 고객 서비스의 경우 365일 연중무휴, 24시간 이용이 가능하다. 만일 컨버지스의 대행직원이 답변할 수 없는 질문에 대해서는 와인스와 고객지원부 직원들이 직접 해당 고객과 통화를 하거나, 그 고객을 홀마크의 해당 전문가와 연결

시켜 주기도 한다.

전화문의가 95% 이상

현재 컨버지스는 고객 문의를 처리하는 75명의 대행 직원과 책임자로 구성된 팀을 가지고 있다. 이 팀에서 23명은 전자메일을 담당하는데, 만일 전자메일 문의량이 상대적으로 적을 때 온라인 에이전트가 응답하게 된다. 이를 위해 컨버지스는 노텔 네트워크의 메르디안 옵션 81C 폰 스위치와 페리포너의 IVR 시스템을 사용하고 있다.

홀마크는 대행직원들이 전화 문의에 대해서는 즉각적으로, 전자메일에 대해서는 이틀 이내에, 그리고 일반우편에 대해서는 열흘 이내에 고객에게 적절한 대답을 제공하길 기대하고 있다. 현재 컨버지스의 대행직원들은 주소 변경에서부터 카드에 시를 넣는 방법에 이르기까지 다양한 질문들에 답변을 해주고 있다(홀마크는 회사 직원이나 카드를 사용한 고객들 이외에는 제품에 관한 아이디어를 구하거나 받아들이지 않는다).

홀마크에 대한 문의사항 중 절반 정도는 회사의 로열티 프로그램과 관련되어 있다. 대략 그러한 문의 중 25%는 제품 자체에 관한 것이고, 또 다른 25%는 회사 자체에 관한 일반적인 질문이 차지한다.

홀마크의 고객 관리팀은 컨버지스와 칼손의 팀과 같이 고객의 질문과 의견에 대한 수집과 확인, 그리고 평가 작업을 수행한다. 또한 이들은 무작위로 문의 중인 특정 전화 라인을 선택하여 고객이 적절한 대답을 듣고 있는지, 대행직원들은 친절하게 고객을 대하고 있는지를 모니터한다.

지속적으로 모니터링

컨버지스의 대행직원들은 다양한 고객들의 문의를 다루기 위해 기본적으로 영어 이외에 프랑스어와 스페인어를 알고 있다. 또한 제 2 외국어로 이야기하는 고객들을 위해 전용 번호가 따로 제공된다. 만약 대행직원이 고객이 구사하는 언어를 모르거나 그 언어를 아는 대행직원이 바쁜 경우, 해당 고객은 AT&T의 랭귀지 라인 번역 서비스로 연결된다.

와인스는 언어통역문제에 대해 “대행직원 중에는 아프리카가 고향인 사람이 있는데, 이 직원의 경우 5개 국어를 구사한다. 이 직원이 가지고 있는 언어 구사력은 회사나 고객 모두에게 있어서



매우 귀중한 리소스이다. 우리는 표준언어 이외의 언어 서비스도 제공하고 있기 때문에 이러한 직원들은 회사에 많은 도움을 주고 있다"라고 덧붙인다.

컨버지스와 칼손의 대행직원들은 홀마크를 대표하는 역할을 할 수도 있기 때문에 이들은 전문적인 교육 프로그램을 훈련받는다. 대행직원들은 매우 다양한 질문들을 접하게 되는데, 일례

로 가입과 동시에 회사로부터 크리스마스 장식품을 받을 수 있는 Keepsake Ornament Collector's Club이나 선물권으로 이용할 수 있는 골드 크라운 카드에 대한 질문을 받을 수 있다.

한편 컨버지스의 회계 담당자인 짐 휘트셀의 이야기는 중요한 의미를 내포한다. 그는 "홀마크가 벌어들이는 막대한 수입은 대행직원들이 있기에 가능한 일이다. 따라서 우리는 대행직원을 채용하는데 매우 신중한 자세를 취한다. 전방에서는 제품 계약을 주도하는 유능한 직원들과 후방에서는 고객들을 지원하는 성실한 직원들, 이 양자가 조화된 쌍둥이 차이가 회사에는 필요하다. 이들은 결코 우리를 실망시키지 않을 것이다"라고 이야기 한다.

와인스는 컨버지스에 대해 "우리는 지금도 고객 지원 업무를 위해 막대한 시간과 비용을 투자하고 있다. 다른 비즈니스와 마찬가지로 우리의 일도 최대한 실수를 막고 효율성을 극대화하는 것에 중점을 두고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 컨버지스 팀은 적어도 우리에게서는 훌륭한 본보기이다"라고 말한다.

이제 와인스의 결론을 들어보자. 그는 "대행직원들과 그 책임자들은 회사와 고객간 핵심적인 중개자 역할을 한다. 홀마크는 회사가 판매하는 제품의 성격상 고객과의 관계를 매우 중요시 여긴다. 따라서 고객은 자신의 문의사항에 대해 신속하고 정확히, 그리고 친절하게 답변을 얻을 수 있어야 한다. 컨버지스 덕택에 홀마크는 고객의 목소리에 보다 잘 귀를 기울일 수 있고, 그들을 보다 잘 이해할 수 있는 소중한 기회를 얻었다"라고 얘기했다.

미국 심장 협회와 텔레кс

의료 상담을 원하는 사람에게 정보를 제공하고 질병에 걸린 환

자를 지원하는 비영리 조직에 있어 CRM의 유지는 매우 중요함은 두말할 나위 없다.

이런 기구나 그룹에 쏟아지는 상담 전화들은 대개 이들의 지방 사무실을 통해 이루어진다. 따라서 그러한 전화를 일일이 처리하자면 정작 지역 의료교육과 로비활동, 그리고 자금조달과 같은 그룹의 기반이 되는 업무에 소홀해질 수밖에 없다.

이러한 점 때문에 비영리 그룹들은 아웃소싱을 통해 무료 상담 번호와 인터넷 서비스를 제공하게 된다. 전화 상담자와 온라인 방문객들은 전문지식을 지닌 대행직원들을 통해 도움을 받으며 지방 사무실의 직원들은 지금까지 소홀히 했던 기본 업무들에 충실할 수 있게 된다.

텍사스주 달라스에 위치한 미국 심장 협회(AHA: American Heart Association)는 의료 관련 정보를 제공하는 이러한 비영리 조직중 하나로서 미국 전역에 1천개 이상의 지역 사무실을 갖고 있으며 각종 의료 상담을 위해 1997년에 무료 상담 번호를 개설하였다. 이후 이들은 전화와 전자메일 처리를 전담할 수 있는 아웃소싱의 필요성을 느끼게 된다.

AHA의 대화형 미디어 프로그램 담당인 브레드 샌클린은 "자체적인 콜 센터를 세우는데 너무나 많은 비용과 시간이 필요했다. 솔직히 초기 비용은 너무나 컸다"라고 기억을 더듬었다.

전자메일 문의의 계속 늘어나

결국 이들은 아웃소싱을 결정하지만, 첫 번째 결과는 너무나 형편없었다. 샌클린이 그 업체의 이름을 언급하지는 않았지만, 이들의 경우 유능한 대행 직원들을 가진 팀이 있었음에도 불구하고, 관리 자체의 융통성 결여로 AHA의 요구 사항을 제대로 처리하지 못했다.

이에 대해 샌클린은 "그 아웃소서는 우리가 기대했던 만큼 상담에 관한 전화나 이메일을 적절히 처리하지 못했고, 결국 모든 것이 실패로 돌아갔다. 하지만 거기서 완전히 끝나버린 것



이 아니었죠. 그것은 단지 시작이었다"라고 얘기했다.

심기일전한 AHA는 곧이어 펜실베이니아주의 호שמ에 위치한 Telerx(유명한 제약업체인 메릭의 자회사)를 제 2의 아웃소서로 선택하게 된다. AHA가 텔렉스로 낙찰을 본 이유는 이들이 의료 상담에 관한 고객 서비스를 오랜 시간동안 제공했던 경험을 가지고 있었기 때문이다. 텔렉스는 작년 8월부터 펜실베이니아주 와이 크 베레에 새로이 만들어진 콜 센터를 통해 상담전화와 전자메일을 처리하기 시작했다.

28명으로 구성된 대행직원들은 1주일 내내 아침 6시부터 밤 12시까지 전화와 전자메일을 통한 의료 문의를 다루고 있다. 전화의 경우 4개의 무료 상담 번호가 있으며 CPR, 부인질환, 그리고 고 심장에 관한 정보를 주로 제공한다. 대행직원 가운데에는 의료 전반에 관한 풍부한 지식을 갖고 있는 수석 직원이 5명이 포함되어 있다.

또한 영어 이외의 제 2외국어를 사용하는 상담자를 위해 스페인어, 프랑스어를 아는 직원을 채용하였으며, AT&T의 랭귀지라인 번역 서비스도 사용한다. 만약 대행직원이 해결할 수 없는 질문을 가진 상담자는 곧바로 대행 관리팀이나 AHA의 달라스 본부로 연결된다.

AHA와 텔렉스의 대행직원 그룹은 전화를 받지 않을 때에는 전자메일과 일반우편을 처리한다. 눈코 뜰 새 없이 정말 바쁜 시간에는 상담자의 전화는 에스펙트의 IVR 시스템에 연결되어 대행 직원과 통화가 가능할 때까지 잠시 대기하도록 하고 있다.

센클린은 AHA가 월 평균 다루는 상담건수를 구체적으로 언급하지는 않는

데, 그러한 상담건수의 격차는 대부분 AHA의 홍보 활동에 달려있다고 한다.

담전화가 꼬리를 물고 빗발치게 되었고, 결국 5명의 임시 대행직원을 채용하기도 했다. 현재 콜 센터에는 5명으로 구성된 자체 관리팀이 대행직원들을 관리하고 있으며, AHA는 콜 센터를 정기적으로 방문하여 미팅을 가진다.

텔렉스는 대행직원을 뽑는데 무척이나 까다로운 편이다. 지난 8월 이후 추가로 채용된 직원은 사실상 없는 셈이다. 텔렉스와 AHA는 지원자의 프로필을 검토하고 난 뒤, 이들이 과연 AHA와 의료 서비스에 대해 단순한 감정이 아닌 진지한 관심이 있는지를 우선 확인하며, 이런 과정을 거쳐 뽑힌 신입 사원들은 15일간의 트레이닝 프로그램을 받게 된다.

이후 신입 사원들은 AHA에 대해 2주 동안 교육을 받은 다음, 전화와 컴퓨터 시스템을 사용한 고객 서비스를 제대로 하기 위한 관련 기술과 지식들을 1주일 동안 실습하게 된다. 또한 AHA는 기존 직원들을 대상으로 콜레스테롤이나 부인 질환과 같은 특정이슈에 관한 교육을 정기적으로 실시하고 있다.

이처럼 시스템이 원활히 운영되는 것에 대해 센클린은 "우리는 텔렉스에 만족하고 있다. 그들은 매우 사소하거나 심지어 쓸모 없는 질문에 대해서도 친절하고 세심하게 답변을 해준다. 그들은 우리가 요구하는 것을 적절히 완수하였으며, 앞으로도 계속 그들과의 관계가 원활히 유지되길 바란다"고 말한다.

텔렉스는 현재 AHA의 무료 상담 번호만을 전담하고 있지만, 다른 비영리 조직의 경우는 지역 사무실로 들어오는 상담 요청을 중앙 콜 센터로 연결시킴으로써 많은 비용을 절감하는 사례를 보이고 있다.

AHA도 이 같은 사례를 감안하여 1천개 이상의 지역 사무실이 처리하는 상담 요청을 텔렉스로 직접 연결시켜 주는 방식을 고려하고 있다. 이들은 또한 온라인 지원도 강화할 예정인데, 자사의 웹 사이트를 구축하여 보다 많은 사람들이 전자메일 메시지를 AHA에 보내도록 할 계획이다.

대행사 선정은 신중하게

이렇게 보면 지난 2월의 경우 심장 월간으로 알려졌기 때문에 심장과 관련된 이슈가 관심을 끌었으며, 따라서 심장과 관련된 상

AOL 캐나다와 ICT

콜 센터 운영에 관한 모든 것을 아웃소싱 하는 것은 보다 신속하고 효율적인 방식으로 서비스를 제공할 수 있는 기회를 가져다

줄 수 있다. 특히 미국이 아닌 다른 나라일 경우 더욱 그러하다.

거대한 멀티미디어 공룡기업인

AOL(America Online)은 지금까지

소개된 CRM 아웃소싱의 사례와 비교

해서 가장 큰 규모를 자랑

한다. 이들은 캐나다 고객을 지원

할 목적으로 펜실베이니아주 랑혼에 위치한

ICT Group란 아웃소서와 계약을 맺는다.

알다시피 AOL은 AOL 캐나다란 캐나다 지사를 가지고 있는데, 이들은 온타리오주의 토론토에 위치하며 캐나다의 AOL 고객들을 담당하고 있다.

한편 ICT의 콜 센터는 뉴 브라운슈바이크주 리버뷰에 위치하고 있으며, 지난 9월부터 전자메일 메시지와 전화 문의에 대한 상담 업무를 시작하였다. ICT의 대행직원들(AOL측에서는 컨설턴트로 호칭) 1/3 정도가 2개 국어를 구사하며 프랑스어 키보드를 사용한다. 현재 ICT의 팀은 대행직원 외에도 감독관, 책임자, 교육 담당자 등으로 구성된다.

AOL 캐나다는 캐나다라는 한 나라의 특성에 적합한 고유 서비스와 소프트웨어를 원하던 캐나다 고객을 지원하기 위해 1996년 1월에 설립되었다.

24시간 서비스 제공

AOL 캐나다의 커뮤니케이션 부장인 조안 심킨스는 "ICT와 파트너십을 맺을 당시 우리가 보유하고 있던 회원수는 13만명 이상이었다. 우리는 그들을 위해 보다 나은 서비스를 제공하고 싶었다. 결국 아웃소싱을 결정하기까지 많은 시간이 걸리지 않았다. 곧바로 아웃소서를 모색하던 차에 우연히 ICT를 발견하게 되었고, 우리는 기본적으로 2개 국어를 구사하는 직원들과 더불어 애틀란틱 캐나다에 5개의 콜 센터를 가지고 있던 ICT가 가장 적합한 업체임을 확신하게 되었다"고 설명한다.

ICT의 대행직원들이 제공하는 정보와 고객 서비스는 AOL의 콘텐츠와 서비스, 기술 지원, 요금 문제와 관련되어 있는데, 이들은 주로 AOL 소프트웨어 설치와 사용 방법에 관한 문의를 자

주 받는다. 이들은 아침 8시부터 새벽 2시까지 서비스를

제공하며, 고객은

IVR 시스템에 연

결되어 언어와 서

비스 종류를 선택

할 수 있다.

또한 ICT는 애플

팩트의 스위치 제품을

사용한다. 대행직원들은 총

14개 그룹으로 나뉘어지며 여기에

는 기술지원 전담그룹과 전자메일 전담그룹

이 포함된다.

혹자는 문의건수의 상당부분을 전자메일이 차지하지 않을까 생각하겠지만, 놀랍게도 실제 상황은 정 반대이다. 실제로는 95% 이상의 문의 요청이 전화를 통해 수신되기 때문에, 전자메일 전담 그룹은 한가로울 때 전화 업무를 대신하기도 한다. 한편 AOL 캐나다는 ICT의 대행직원들을 정기적으로 모니터한다.

ICT는 직원 채용에 있어 매우 까다로운 편으로서, 지원자는 두 번의 면접에 모두 합격해야 채용될 수 있다. 면접에서는 컴퓨터 사용과 고객 서비스 방법에 관한 지원자들의 능력과 생각을 꼼꼼히 심사하게 된다.

아웃소싱 성공률 매우 높아

만약 2개 국어를 알고 있는 지원자가 있다면, 그(그녀)는 프랑스어와 영어를 회화와 작문을 통해 사용할 수 있다는 것을 증명해야만 한다. ICT의 관리서비스 부책임자인 리안 다이젤은 "고객 문의에 대해 프랑스어로 대답할 수 있는 능력은 고객과 우리 모두에게 많은 이익을 줍니다"라고 강조한다.

AOL 캐나다와 ICT의 파트너십은 성공적이었다(지금 이 순간에도 물론 그렇지만). AOL 캐나다의 사업은 날이 변창하고 있으며, ICT의 콜 센터는 필요할 때마다 직원들을 추가 채용하고 있다.

AOL 캐나다의 심킨스에 의하면 "고객들은 대행직원의 국적과 액센트와는 상관없이 그들이 제공하는 서비스 자체에 만족하고 있다. 고객들이 보낸 메일을 읽어보면 우리의 고객 서비스에 대해 그들이 만족하고 있다는 느낌을 받을 수 있다"고 말한다. 성공적이라는 얘기다. 