

고객 경험 솔루션

고객 여정을 완성하기 위한 상담원 여정 최적화



고객 행동의 변화로 상담원도 변화가 필요

25년 전까지만 해도 고객 서비스는 800 번호를 찾고, 전화기를 들어 실시간 고객 서비스 상담원을 연결하는 것이 전부였습니다. 오늘날의 고객들이 실감하기엔 어렵겠지만, 1960 년대에 들어서야 터치톤 전화기가 도입되었으며, 그로부터 20년이 지나서야 자동응답 시스템인 IVR 시스템이 주류가 되었습니다. 인기 프로그램 “빅뱅 이론”의 첫 도입 부분에도 나와 있듯이, 단순한 전화 응대로 시작해 불과 한 세대 만에 간편한 멀티터치 세계를 이루었다는 것이 놀라울 따름입니다.

글로벌 시스템 통합 업체 Dimension Data는 1997년부터 컨택 센터를 대상으로 한 기술 발전에 대한 심도있는 인터뷰를 진행해 왔으며, 컨택 센터 벤치마킹 보고서 (Contact Centre Benchmarking Report)에 그 결과를 공개하였습니다. 업계에서는 가장 유용하고, 권위적이고, 포괄적인 보고서라고 인정하고 있습니다. 가장 최신 보고서에 따르면, 2015년에서 2016년 사이, 불과 1년 만에 컨택 센터가 전화응대를 처리한 것이 65.7%에서 57.7퍼센트로 하락하였습니다.

수년 동안 많은 이들이 상담원과 음성 기반의 컨택 센터의 종말을 예고했습니다. 초반에는 이메일이 음성을 대체할 것이라는 의견이 주를 이뤘습니다. 그리고 곧 채팅에 대체되고, 또 다음엔 SNS 또는 모바일 앱에 의해, 최근에는 Amazon Mayday 나 Salesforce SOS 등 비디오에 밀려날 것이라고 했습니다. 하지만 현실에서는 음성을 대신할 것이라고 여겨졌던 디지털 미디어가 융합한 형태로 셀 수 없는 많은 종류의 고객과 소통 방식을 만들어 내고 있습니다.

지난 수년간 명백해진 사실은 고객들이 다수의 디지털 채널을 사용하면서 그 과정에서 고객 서비스 상담원에게 받은 지원은 이상보다 현저히 떨어진 수준이라는 것입니다.

고객 행동은 여러 터치 포인트를 활용해 다양해진 반면, 상담원의 일정 조정, 평가 및 고객은 그 속도에 맞추지 못했습니다.

Customer Journeys Start on the Web or Mobile App



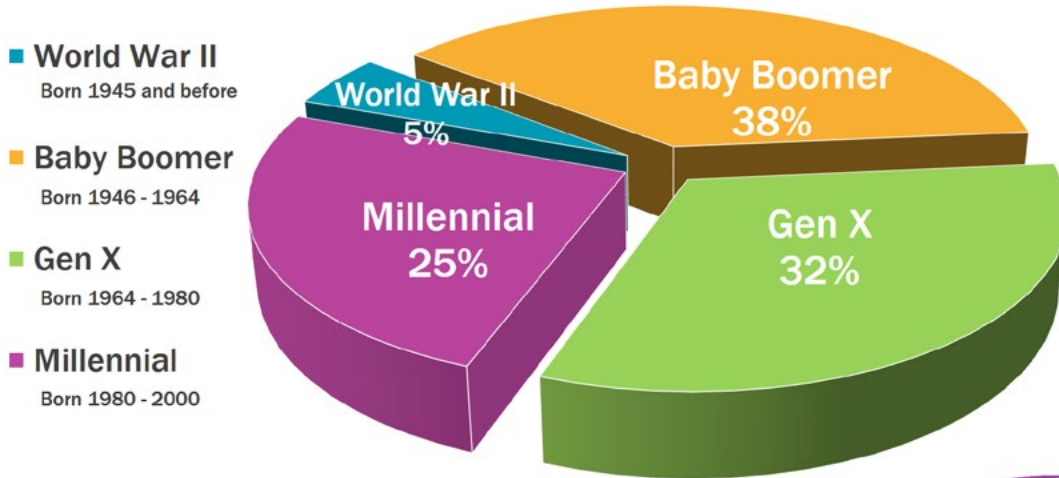
**기업들은
고객들에게
웹이나 모바일
디바이스에서
셀프 서비스
옵션을 제공하고
있습니다.**

이제 고객이 은행에 전화를 걸어 수표를 처리하고 매장에 전화를 걸어 신발을 주문하는 시대는 사라졌습니다. 기업들은 고객들에게 웹이나 모바일 디바이스에서 셀프 서비스 옵션을 제공하고 있습니다. 고객이 전화하거나 상담원과 채팅을 시작하는 가장 큰 이유는 셀프서비스가 원하는 결과를 주지 못했기 때문입니다. 직면하는 문제가 일반적이지 않거나 너무 복잡해서 간단한 셀프 서비스 응답은 불충분했기 때문입니다. 이런 고객들은 실시간 상담원과 통화하기 전 3~5단계를 거칩니다. 회사 모바일 애플리케이션이나 웹사이트를 이미 방문했고, 질문에 대한 답변을 찾기 위해 회사의 웹사이트도 이미 검색해 보았으며, 심지어는 YouTube 비디오를 봤을 수도 있습니다. 그 전 단계가 무엇이든 실시간 상담원과 상담을 진행할 때쯤이면 이미 짜증이 난 고객들은 빠른 답변을 요구합니다. 고객들이 찾고 있는 상담원은 단번에 고객의 전 단계에서 밝은 조치에 대해 잘 알고 있고, 왜 짜증이 났는지 충분히 이해하며, 어떻게 상식적인 시간 내에 해결책을 줄 수 있는 슈퍼 상담원을 찾고 있는 것입니다.

오늘날의 옴니채널 (Omnichannel) 컨택 센터의 환경을 견딜 수 있는 인력의 능력에 대한 논쟁은 밀레니얼 세대들이 주를 이룹니다. 조사에 따르면 밀레니얼 세대들은 동시에 다양한 대화를 하고 다수의 채널을 동시에 관리할 수 있다고 합니다.

물론 밀레니얼 세대들이 오늘날의 고객센터 인력의 핵심이 될 수 있지만, X 세대들이나 베이비붐 세대의 인력들도 상당 부분 차지하고 있습니다. 가장 핵심은 어떻게 하면 회사가 모든 연령의 상담원들에게 효율적이게 교육을 시행하고, 참여를 유도하고, 동기부여를 줄 수 있는지 방안을 찾는 것입니다.

Generation Demographics: Workforce Participation



Source: "Leading a Multigenerational Workforce," AARP



**가장 중요한
규칙은 100
명 이하의
센터에서는
전문 인력 관리
애플리케이션이
의무화되지
않았으며,
음성기반
세계에서만
가능했습니다.**

전통적인 방식을 사용해 새로운 문제를 해결

몇몇 컨택 센터를 무작위로 선정하여 인력최적화(WFO) 과정을 보면 일부는 가장 최신 애플리케이션을 활용하여 오늘날 고객이 원하는 슈퍼 상담원을 만들고자 노력하는 컨택 센터가 있는 반면, 일부는 아직 전통적인 - 매뉴얼 - 방식을 고수하고 있습니다. 일례로 상담원 콜을 모니터하고 상담원에게 코칭을 하는 업무를 보겠습니다. 아직도 매니저가 방에 들어가 실시간 전화응대를 듣고, 점수지에 메모를 남겨 추후에 상담원과 피드백을 주는 방식을 많이 볼 수 있습니다.

조금 더 발전된 센터의 경우, Excel을 활용해 모니터를 진행하는 방식도 볼 수 있습니다. 두 시나리오 모두 매니저는 일반적으로 무작위로 전화응대를 모니터링하면서 “어려운” 혹은 “문제가 있는” 전화가 발생해 코칭할 수 있는 기회를 찾고 있습니다.

아직도 많은 컨택 센터에서 모니터링 과정은 힘들고, 복잡하고, 시간이 많이 소비되는 부분입니다. 이에 따라 박학다식한 상담원을 만들기 위한 모니터링과 코칭은 주기적으로나 일률적으로 진행되지 않고 있습니다.

스프레드시트에 의존하는 것과 전문 인력 관리 애플리케이션의 차이는 상담원 예측과 일정 관리에서 두드러집니다. 가장 중요한 규칙은 100명 이하의 센터에서는 전문 인력 관리 애플리케이션이 의무화되지 않았으며, 음성기반 세계에서만 가능했습니다. 이메일, 웹 채팅, 문자 등으로 복잡해진 상황 속에서 매니저에게 스프레드시트 하나로 옴니채널을 통한 다양한 응대를 하는 능력 있는 상담원을 관리하라는 것은 말이 되지 않습니다.

채팅, 이메일, SNS 이전에도 기업들은 인력관리 (WFM) 솔루션 배포를 통해 예측과 음성 대화에 대한 일정 관리를 시작했습니다. WFM 솔루션은 적합한 능력을 갖춘 사람에게 적시에 적합한 장소에서 일을 할 수 있도록 하는 것이며, 이 소프트웨어에 기본이 되는 기술은 음성 전화 총량 (또는 Erlang C 모델) 이었습니다. 5년 이상의 WFM 솔루션은 모든 채널에 있어 정확한 예측, 일정 관리 및 상담원 관리가 어려울 것입니다.

Avaya 의
 Workforce
 Optimization
 Select
 (AWFOS)
 의 도입 이후
 Common
 Collections
 Agency (CCA)
 의 QA 상담원들
 사이에서
 곧바로 긍정적인
 결과를 볼 수
 있었습니다.
 AWFOS 의
 배포를 도와준
 Castech
 Systems 의
 Scott Wyatt
 가 설명합니다.



QA 상담원 여정

고객, 상담원과 더불어 QA 상담원 또한 여정을 시작합니다... 바로 더 나은 고객 경험을 제공할 수 있도록 상담원에 대해 정확한 평가를 해야 하기 때문입니다.

Avaya의 Workforce Optimization Select (AWFOS) 의 도입 이후 Common Collections Agency (CCA)의 QA 상담원들 사이에서 곧바로 긍정적인 결과를 볼 수 있었습니다. AWFOS 의 배포를 도와준 Castech Systems 의 Scott Wyatt 가 설명합니다.

녹화된 화면과 전화를 동시에 보고 들을 수 있는 AWFOS 덕분에 QA 상담원의 업무가 훨씬 수월해졌습니다.

“화면 녹화 이전에는 QA 상담원 대부분은 녹음된 응대에 접속하여, 호스트 시스템을 불러 계정 번호를 파악하고, 동시에 점수지를 사용해야 했습니다. 동시에 3가지 애플리케이션을 사용한 셈입니다. AWFOS 의 경우 QA 상담원이 녹음 파일을 열고 화면 캡처를 볼 수 있기 때문에 계정 번호를 볼 수 있고 점수지도 바로 볼 수 있습니다. 3개 대신 1개로 줄어버린 것입니다”

끝으로 Wyatt는 “우리는 AWFOS 를 사랑합니다. 우리는 캐나다의 금융 기관 5개와 미국 신용카드회사 2곳을 맡고 있기 때문에, 규정 준수가 매우 중요합니다. CCA 는 매년 12번의 감사 과정을 거칩니다.” AWFOS 덕분에 CCA와 고객들은 감사 과정을 간소화할 수 있었습니다.

“과거에는 회사의 이름, 주소, 우편번호를 파악하기 위해 개인 상담원의 어투를 이해해야 한다는 것이 어려워 업무가 매우 고달팠습니다. 계정을 찾는데 5~7분이 소요되곤 했습니다. 녹음을 두세 번 듣고 노트와 비교하는 대신에 고객 정보를 화면 녹화에서 바로 볼 수 있습니다.”

현대 컨택 센터 매니저의 무기고

고객들이 찾고 있고 응답 제공해야 하는 슈퍼 상담원을 키우기 위해서는 컨택 센터 매니저는 어떤 도구를 사용해야 할까요? 희소식은 많은 디지털 변화를 겪고 있는 고객관리 운영 니즈에 적합한 새로운 기능이 개발되었다는 점입니다.

옴니채널 품질 관리

오늘날의 컨택 센터는 통화를 녹음할 수 있는 시스템을 갖추고 있으며, 대다수의 기업은 전화응대를 100% 녹음하는 모범사례를 이용하고 있습니다. 하지만 이 녹음된 통화는 다 어떻게 될까요? 일부 업계에서는 통화 녹음은 단순히 규정을 준수하기 위해서라고 합니다. 또 다른 이유는 “유사시” 발생할 수 있는 문제를 대비하기 위해서입니다.

최근 품질 모니터링 부분의 기술 개발은 단순히 음성 대화를 녹음할 뿐만 아니라 동시에 상담원 화면에 나와있는 모든 활동을 녹음합니다.

앞서가는 생각 - 그리고 대규모 컨택 센터 - 을 갖춘 기업들은 수 년 전부터 품질 모니터링 솔루션을 도입하기 시작했습니다. 도입한 센터의 경우, 품질 모니터링 애플리케이션 덕분에 상담원 모니터링 과정을 구체화하고 자동화할 수 있었습니다. 시간이 지날수록 테이블 노름 (Table-stakes) 같은 기능을 배치하는 데 드는 비용은 감소하였으며, 소규모 센터에서도 적은 비용으로 사용할 수 있게 되었습니다. 더는 매니저가 교육이나 상이 필요한 상담원을 “우연히 찾을” 필요가 없습니다. 대신 품질관리 시스템이 여러 번 전달된 응대나 비정상적으로 긴 통화량 등 지정 기준에 맞는 응대를 선택해서 검토할 수 있습니다.

최근 품질 모니터링 부분의 기술 개발은 단순히 음성 대화를 녹음할 뿐만 아니라 동시에 상담원 화면에 나와 있는 모든 활동을 녹음합니다. 화면 녹화의 필요성은 비용성 대화 비중이 점점 커짐에 따라 그 중요성이 대두되었습니다. CRM 애플리케이션 사용 증가 또한 화면 녹화의 필요성을 인식하는 데 도움이 되었습니다. 이를 통해 매니저는 상담원이 고객 문제 해결을 위해 취한 단계별 조치를 정확하게 이해할 수 있습니다.

옴니채널 인력 관리... 그 이상

컨택 센터의 디지털 대화량이 증가하면서 상담원 일정 관리의 중요성도 높아지고 있습니다. 디지털 대화량으로 인해 발생하는 문제는 현대 WFM 솔루션이 해결할 수 없는 부분입니다. 상담원 한 명이 동시에 할 수 있는 대화창은 몇 개가 될까요? 인바운드 전화가 증가하면, 채팅 상담원은 전화 응대로 바뀌어야 하나요? 음성 트래픽이 증가하는데도 이메일 서비스 수준을 위해 이메일 담당 상담원을 두어야 하나요? 최신 버전의 WFM 솔루션은 고객센터에게 고객들이 원하는 디지털 채널로 소통할 수 있는 기회를 줄 뿐만 아니라, 적당한 수의 인력이 배치되어 응대를 할 수 있도록 도와줍니다.

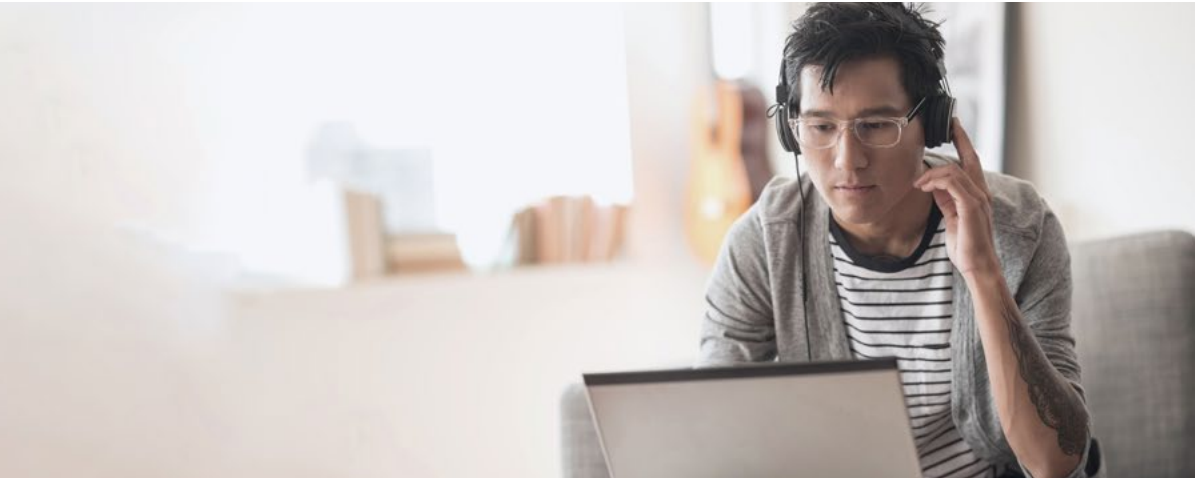
다중채널 녹음, 품질관리 및 인력관리를 넘어, 새로운 컨택 센터 관리의 툴킷에 추가로 제공되는 다양한 인력최적화 도구를 손쉽게 기존 WFM 에 추가할 수 있습니다. 상담원 설정으로 고용인에게 선호도에 맞는 일정을 설정할 수 있는 권한을 줄 수 있습니다. 이는 만족도뿐만 아니라, 반복적이고 부담스러운 근무 시간 변경을 줄이거나 없앨 수 있습니다. 휴가계획 모듈을 통해 상담원이 남은 휴가를 볼 수 있고 휴가 계획안을 제출할 수 있습니다. 근무시간 변경 모듈을 통해 동료의 스케줄을 확인하고 변경을 요청할 수 있습니다. 서비스 수준에 영향을 미치지 않는 선에서 상담원들이 사용할 수 있도록 계획 팀에서 여러 규칙을 세웠습니다.

원동력과 성과를 높이기 위해 오늘날의 최고 WFM 솔루션은 게임화 기능을 도입하였습니다. 상담원의 탈선을 줄이고 동기부여를 위해 게임과 유사한 환경을 제공하면서 실시간으로 그들의 성과를 관찰할 수 있습니다. 이와 같이 언급된 모든 새로운 기능과 함께, 게임화는 WFO 배포 2단계에서 쉽게 추가할 수 있습니다.

상담원 여정 로드맵 작성

기업이 디지털 전환을 맞아 문자, 페이스북 메신저 등 새로운 대화 채널을 도입하고, 이러한 새로운 채널들이 전체 고객 여정에서 차지하는 부분에 대해 집중하고 있습니다. 똑같이 중요한 것은 재능이 이 공식에서 어떤 부분을 차지하냐입니다. 상담원 인력은 각 채널과의 소통을 스타일에 걸맞게 응대해야 하지만, 동시에 일률적이어야 합니다. 다양한 소스에서 배경지식을 얻어 고객에게 이득을 줄 방안으로 사용할 줄 알아야 합니다.

일류의 고객 경험을 제공하기 위해 필요한 도구와 과정의 변화를 고려할 때, 상담원의 입장에서 그들이 생각하는 비효율적인 부분과 문제를 고려해야 합니다. 상담원들은 종종 고객들과 대면하기 때문에 고객 경험 개선에 있어 가치 있는 혜안을 줄 수 있습니다.



고객이 원하는 원활한 고객 경험을 오래된 컨택 센터 관리 도구를 사용해 제공하고자 한다면 반드시 실패합니다.

고객이 원하는 원활한 고객 경험을 오래된 컨택 센터 관리 도구를 사용해 제공하고자 한다면 반드시 실패합니다. 업데이트된 품질관리 및 인력관리 도구는 회사가 모범 사례 문화를 만들고, 유지하고, 지원할 뿐만 아니라 더 강하고, 개선된 인력을 만드는데 이바지할 수 있습니다. 규모와 기능에 있어 필요에 따라 확장될 수 있는 현대 인력최적화 도구는 고객 경험에서 기업이 필요한 디지털과 실시간 대화의 균형을 찾는 데 도움을 줄 것입니다.

저자 소개

Sheila McGee-Smith는 McGee-Smith Analytics의 공동 창업자이자 애널리스트로, 커뮤니케이션 업계의 최고 애널리스트이자 제품 개발, 경쟁력 평가, 시장 조사, 고객관리 솔루션과 서비스를 위한 판매 전략 부분에서 두드러지는 성과를 보인 저명한 전략 컨설턴트이기도 합니다. 그녀의 전문적인 지식을 활용해 기업들과 솔루션 제공업체들은 오늘날 고객과 비즈니스 소비자가 요구하는 니즈를 만족할 수 있는 전략을 세울 수 있습니다. 현재 Connect 에서 컨택센터 부분 의장을 맡고 있습니다 그녀가 가진 시장에 대한 관점은 NoJitter.com 이나 트위터 @mcgeesmith 에서 볼 수 있습니다.

Avaya 소개

비즈니스는 기업들이 제공하는 서비스 환경을 기반으로 하며, Avaya (NYSE:AVYA)는 날마다 수많은 서비스 환경을 만들고 있습니다. 100년 이상의 역사를 가진 Avaya는 전 세계 기업의 고객과 직원을 위한 지능적인 커뮤니케이션 환경을 마련하여 기업비즈니스 성공을 이룰 수 있도록 도와주고 있습니다. Avaya는 클라우드, 사내 또는클라우드와 사내 혼합 환경에서 커뮤니케이션과 협업 능력을 향상시키고 간소화할 수있는 혁신적이고 집중적인 개방형 솔루션을 구축합니다. 귀사의 비즈니스 성장을 위해, Avaya는 앞으로의 신기술과 변화에 대응할 수 있는 혁신, 파트너십, 끊임없는 노력을 약속드립니다. Avaya는 귀사가 중요한 서비스 환경을 제공할 수 있도록 지원하는 신뢰할 수 있는 기술 기업입니다. www.avaya.com/kr 을 참조하십시오.

