

■ BSC(Balanced Scorecard)

1. BSC의 개념

전통적으로 기업의 성과 측정은 대부분 당기 순이익, 투자 수익률 등의 재무적인 측면에서 이루어져 왔다. 이러한 기존의 평가 방법은 과거의 매출과 이익 위주의 재무적 성과의 평가에 근거한 것이므로 단기적이고, 과거 지향적이며, 조직의 미래 경쟁력을 정확히 표현하지 못하는 문제점들을 가지고 있다.

이에 성과측정 전문 컨설팅회사인 르네상스 솔루션의 David Norton과 하버드 비즈니스 스쿨의 Robert Kaplan 교수는 이러한 전통적인 성과 측정의 문제점을 극복하고 종합적이며 장기적인 성과 측정의 방안을 제공할 뿐만 아니라, 기업의 전략적 목표들을 논리적인 성과측정의 기준들로 전환시켜주는 종합적인 프레임워크를 제공하기 위해 BSC를 제시하였다. BSC는 기업의 성과를 재무(Finance), 고객(Customer), 내부 비즈니스 프로세스(Internal Business Process), 그리고 학습과 성장(Learning and Growth)의 네 가지 관점에서 종합적이고 균형적으로 측정하는 성과 평가 시스템이다.

BSC의 네 가지 관점에 대한 목표와 측정 지표는 기업의 비전과 전략으로부터 도출된다. 즉, 기업의 전략을 측정 가능한 목표와 지표로 전환하는 것에 초점을 둔다 할 수 있다. 이와 같이, BSC에는 기업의 비전과 전략의 실행과 직접적으로 관련된 핵심 성과 지표들을 담고 있기 때문에, 경영자는 이러한 측정 지표들을 통해 기업을 보다 전략적으로 운영할 수 있다. 또한 BSC에서 제공하는 성과지표들의 결과 값들은 경영자 혹은 실무자들로 하여금 전략의 적절성과 타당성에 대한 정보를 제공한다. 이러한 점에서 BSC는 재무적인 성과지표 뿐만 아니라 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과관리 도구라 할 수 있다.

2. BSC의 4가지 관점

Kaplan과 Norton의 기본모형에서는 재무적 측면의 성과측정 일변도의 기존 성과 평가시스템의 한계를 극복하고 조직의 비전과 전략, 그리고 이를 구현하기 위한 모든 요소를 4가지 관점에서 균형 있게 평가하도록 하기 위해 재무적 관점, 고객 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 그리고 학습과 성장의 네 가지 관점을 제시하고 있

다. 재무적 관점은 “재무적으로 성공하기 위하여 우리는 주주에게 어떻게 보여야 하는가?”에 대한 물음을, 고객 관점에서는 “비전을 달성하기 위해 우리는 고객에게 어떻게 보여야 하는가?”에 대한 물음을, 내부 비즈니스 프로세스 관점에서는 “주주와 고객을 만족시키기 위해 우리는 어떠한 프로세스에 탁월해야 하는가?”에 대한 물음을, 학습 및 성장 관점에서는 “비전을 달성하기 위해 우리는 어떠한 방법으로 변화하고 개선능력을 길러야 하는가”에 대한 물음을 제시한다.

① 재무적 관점

재무적 관점은 영리기업 뿐만 아니라 비영리 조직이나 정부 등 모든 조직들에게 공통적으로 적용되는 중요한 관점이다. 즉 기업의 주요 이해관계자들에게 재무적인 지표를 통해 조직의 성과를 보여주기 위한 것으로, 주주의 입장에서 기업이라는 투자 대상을 바라보는 관점이다. 자주 발생하는 오류 중의 하나는 “재무적 관점”과 “재무지표”를 혼동하고 있다는 사실이다. 재무 지표라 함은 대차대조표와 손익계산서 중심의 재무성과 지표를 의미하는 반면, 재무적 관점은 주주의 관점을 의미한다. 또한, BSC의 다른 관점들의 목표들은 매우 전략적이며 그 자체로도 좋은 것이지만, 이들은 반드시 재무적인 성과로 연결될 수 있는 성과지표들로 구체화 되어야 한다. 즉, BSC의 모든 성과지표들의 인과관계는 궁극적으로 미래의 재무 목표와 연결이 되어야 한다. 투자수익률, 경제적 부가가치(EVA), 수익성 등의 지표가 대표적인 재무적 성과지표이다.

② 고객 관점

기업의 가치는 어디에서 창출되는가에 대한 해답으로 ‘고객’을 선택하는 것이 이제는 당연한 일이 되었다. 기업가치 창출의 가장 큰 원천은 고객이다. 따라서 경영자들은 BSC를 통해서 자사의 고객서비스에 관한 비전을 고객들의 주요 관심사항을 반영한 구체적인 성과지표로 나타내어야 한다. 여기서 고객이라 함은 해당 기업과 직접적인 관계를 맺고 있는 고객뿐만 아니라 잠재적 고객을 포함하는 기업을 둘러싼 대부분의 비즈니스 환경 전체를 나타내는 뜻으로, 내부 비즈니스 프로세스와도 밀접한 관련성을 지니고 있다. 이는 내부 프로세스 관점의 지표들이 선행지표가 되고, 고객관점의 지표가 후행 지표가 되기 때문이다. 다시 말해, 고객의 요구를 만족시키기 위해서 내부 프로세스를 개선하는 것이다. 시장 점유율, 고객 확보율, 고객 수익성, 고객 만족도 등이 대표적인 지표이다.

③ 내부 비즈니스 프로세스 관점

내부 비즈니스 프로세스 관점은 성과를 극대화하기 위해 기업의 핵심 프로세스 및 핵심 역량을 규명하는 과정에 관한 관점이다. 즉, 기업의 가치사슬 내에서 제품 및 서비스가 고객들의 기대를 충족시키고, 경쟁사를 앞서기 위해 이와 관련된 프로세스가 효율적으로 운영되기 위해 무엇을 해야 하는지를 구체화 하는 과정을 의미한다. 기업이 수익을 향상시키기 위해 전략적 고객 군을 형성하였다면, 각 세분 고객들을 어떻게 하면 만족시킬 수 있을 것인지에 대해 고민해야 하며, 이데 대한 비즈니스 프로세스를 만들어야 한다. 내부 비즈니스 프로세스 시각에서 경영자는 고객과 주주의 목적을 달성하는데 가장 중요한 내부 비즈니스 프로세스가 무엇인지를 파악하여 성과를 측정하게 된다.

고객의 관점에서 비즈니스 프로세스를 바라보면, 수동적이고 기업 중심적이었던 비즈니스 방식이 좀 더 객관적으로 보이게 된다. 이때 고객은 단순히 외부 고객만을 의미하지 않고, 내부 고객 역시 포함한다. 이와 같이, 고객과 관련한 핵심 프로세스를 도출하고, 프로세스의 지속적인 개선을 성과측정의 대상으로 선정함으로써, 기업 고유의 핵심 역량을 향상시키고 고객의 욕구를 충족시킴으로써 궁극적으로 기업의 재무적 성과와 연결시킬 수 있다. 대표적인 성과지표로는 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가 등이 있다.

④ 학습 및 성장 관점

기업이 미래에도 가치를 창출하기 위해서는 ‘우리 회사는 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가?’라는 질문에 답할 수 있어야 한다. 제품과 비즈니스 프로세스에 대한 지속적인 개선노력과 신제품 개발 능력은 그 기업의 가치창출과 직결되기 때문이다. 이러한 점에서 학습 및 성장 관점은 BSC의 네 가지 관점 중에서 가장 미래 지향적인 관점으로, 현재는 그 가치가 보이지 않지만, 기업의 장기적인 잠재력에 대한 투자가 기업의 성장에 얼마나 영향을 미칠 수 있을지를 파악할 수 있도록 한다.

학습과 성장의 관점은 다른 세 가지 관점의 성과를 이끌어내는 원동력으로서, 다른 세 가지 관점에서 설정한 목표를 성취하기 위해 필요한 기업의 핵심역량을 파악하고 세부적인 성과지표를 선정하게 된다.

3. CSF와 KPI의 개발

CSF(Critical Success Factor)는 전략을 달성하기 위해 중요한 것이 무엇인가에 대한 답이다. KPI(Key Performance Indicator)는 CSF에 대응하면서 그 결과로서 발생하는 경영실태와 성과를 나타내 주는 구체적인 지표이다. 여기서 경영실태란 어떻게 기업을 편성하여 사업을 수행하고, 어떻게 기업과 사업을 관리할 것인가에 대한 실제 상태를 의미하고, 지표는 이러한 실태와 성과를 나타내주는 정량적 혹은 정성적 수단을 의미한다.

이러한 성과 측정을 위한 평가지표의 개발이 중요한 이유는 성과측정을 위해 무엇을 평가지표로 선정하는가는 매우 중요한 사안이다. 조직 내에서 관리되지 않는 지표는 단순한 데이터에 불과하고, 전략을 반영하지 못하는 성과지표는 조직의 중요한 자원과 시간을 낭비하게 할 뿐이기 때문이다. 따라서 기업의 전략 달성 여부는 기업단위, 부문단위, 그리고 개인 단위로 어떠한 성과지표를 선정하는가에 달려 있다 해도 과언이 아니다.

통상적으로 성과지표는 미래를 예측하여 목표와 기준을 설정하는 수단으로, 계획의 집행과정에서 기업 구성원들이 취해야 할 행동 방향을 제시하고 업무 진행 과정을 감독 및 조정하는 수단으로, 마지막으로 시행결과의 평가단계에서 실태와 성과를 분석하고, 문제점을 발견하는 수단으로 이용된다. 이때 의도하는 결과가 목표 혹은 기준이며, 실제 달성한 결과가 성과이므로, 이들 사이에 차이가 발견될 때 지표를 이용하여 그 원인을 체계적으로 규명할 수 있다. 또한 이를 기반으로 문제점의 개선을 위한 대안도 마련할 수 있다.

BSC의 성과지표 개발과 관련한 일반적인 원칙은 다음과 같다. 첫째, 성과지표는 적을수록 좋다. 둘째, 부문별 성공요인들과 연계되어야 한다. 셋째, 설정된 관점 상에서 조직의 과거, 현재, 미래를 한눈에 바라볼 수 있는 지표여야 한다. 넷째, 고객, 주지, 그리고 기타 이해관계자들의 욕구를 기반으로 개발되어야 한다. 다섯째, 최고 경영자의 의지로 시작하여 조직의 모든 구성원들에게 전파되어야 한다. 여섯째, 지표는 변경 가능해야 하고, 환경과 전략이 변화함에 따라 재조정 되어야 한다. 마지막으로, 지표의 목표와 목적은 정확한 조사에 근거하여 설정되어야 한다.



BSC 관점의 콜센터 성과관리

오늘날 콜센터 운영을 구성하는 요소 중 가장 중요한 요소라고 하면 단연 성과관리라고 할 수 있다. 특히 갈수록 기업이나 조직의 매출 또는 이익에 상당부분을 차지하고 있는 콜센터의 역할이 증가할수록 콜센터의 성과관리는 아주 중요한 요소라

고 할 수 있다.

그렇다면 왜 콜센터에서 성과관리가 제대로 이루어져야 하는가? 그 이유를 다음의 4가지로 정리할 수 있다.

첫째, 콜센터의 전략이나 목표가 제대로 수행되고 있는지를 확인하기 위해서 필요하다.

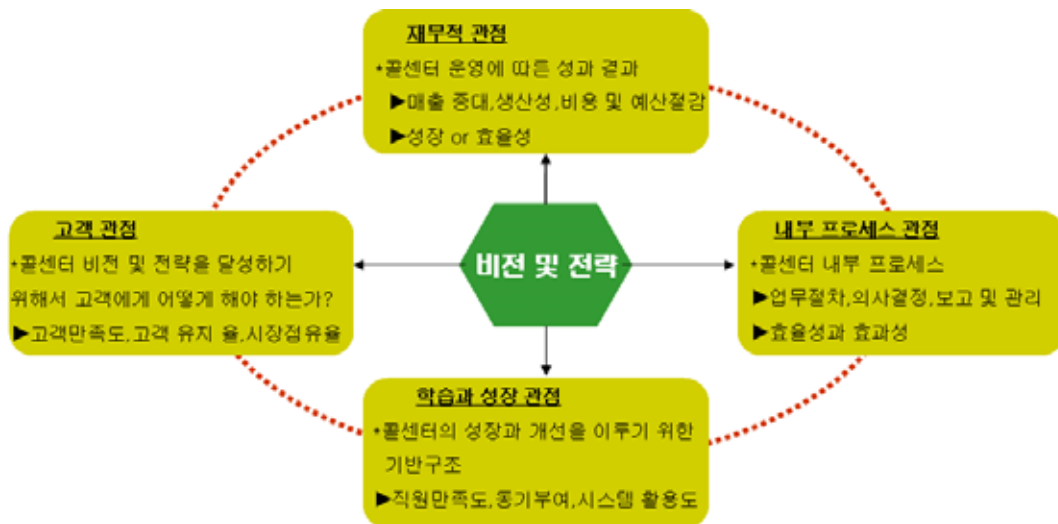
둘째, 콜센터에서 발생하는 여러 가지 현상에 대한 개선 및 보완을 하기 위해서 필요하다.

셋째, 성과 평가에 근거한 금전적·비금전적인 보상책을 마련하기 위해 필요하다.

넷째, 성과관리를 통한 최적의 예측 및 그에 따른 효율적인 전략적 의사결정이 가능하다.

이러한 성과관리가 제대로 이뤄지려면 어떻게 해야 할까? 성과관리를 위해서 선행되어야 할 것은 비전을 공유하는 것에서부터 시작된다. 비전을 수립하였다면 비전을 이룰 수 있는 핵심전략 및 전략과제를 세우고 이를 공유해야 한다. 그리고 콜센터의 핵심성공요소(CSF)와 주요성과지표(KPI)를 도출하고 적용해야 한다.

지금부터 이러한 콜센터에서의 성과관리를 체계적으로 실행하기 위해 BSC 모델에 기초해서 콜센터의 CSF는 어떤 것들이 있으며 콜센터의 전략목표를 달성하기 위한 BSC 관점을 각각 살펴보도록 하자.



먼저 재무적 관점(Financial Perspective)은 콜센터의 운영에 따른 결과로 콜센터의 성장주기에 따라 달리 적용될 수 있다. 예를 들어 콜센터의 역할이 과거 단순한 'Cost Center'의 기능을 수행했다면 비용이나 예산을 절감하는 것이 재무적 관점에

서 설정될 수 있는 지표인 반면에 오늘날 'Profit Center'로 진화하면서 콜센터의 재무적 관점은 아주 다양하게 설정될 수 있다. 예를 들어 매출증대, 생산성, 비용 및 예산 절감 등이 핵심성과지표로 설정될 수 있다.

이를 좀 더 세분화해서 항목을 구분해 본다면 생산성의 경우 서비스 레벨(S/L)이나 스케줄 준수율, 응대 콜 수 대비 Upselling이나 X-selling의 비율 등이 설정될 수 있으며 비용이나 예산의 절감 등은 콜센터를 운영하는데 있어 들어가는 비용들 예를 들어 1좌석 당 감가상각비, 또는 1콜을 응대했을 때 들어가는 비용, 통신비나 기타 S/W를 사용함으로써 들어가는 비용이나 내부적인 노력에 의해서 이러한 비용이나 책정된 예산을 줄이는 것 등이 이 항목의 세분화 된 지표라고 할 수 있다. 또한 요즘처럼 대부분의 시장이 포화(Saturation)된 상황에서 고객의 유지(Retention)가 콜센터의 재무적 관점에서 아주 중요한 수익을 가져다 주는 지표라고 하면 이에 대한 보완이 필요하다. 예를 들어 응대 콜 수 대비 해지방어건수 또는 해지에 대한 Offer활용 대비 성공건 등이 추가될 수 있다.

이러한 재무적 관점은 회사 또는 콜센터 자체의 비전이나 전략에 따라 하위구조에 있는 항목들은 변경될 수 있다. 또한 기존에 컴퓨터와 전화를 이용한 CTI 콜센터에서 한 단계 진보한 형태의 멀티채널 컨택센터, 즉 고객이 어떤 수단을 통해 접촉하더라도 모두 다 수용할 수 있는 컨택센터로 진화하고 있는데 이러한 환경변화에 따라 재무적 관점을 구성하는 항목도 변화한다.

고객 관점(Customer Perspective)은 콜센터에서 고객에게 어떤 서비스와 경험(Experience) 즉, 고객에게 어떤 최고의 가치를 제공해야 하는지를 정의하는 작업에서 시작한다. 예를 들어 고객만족도가 대표적인 핵심성과지표가 될 수 있는데 고객은 기업의 입장에서 볼 때 수익의 원천이며 이들 고객을 통해 회사의 존립이 판가름 날 수가 있기 때문에 이들 고객집단에 대한 성향 및 상품과 서비스에 대한 만족도를 파악하고 분석하여 이를 회사의 전략이나 비전에 반영하는 것이 중요하다. 이러한 업무를 수행하여 고객에게 더 나은 서비스와 제품을 공급할 수 있으며 이를 통해 '고객 만족 극대화'라는 구체적인 전략적 목표를 세울 수 있고 이는 다시 고객만족도 또는 고객 유지율(Customer Retention Ratio)이나 기타 고객에게 제공되는 서비스 관련 지표들을 사용하여 측정할 수 있다. 이렇게 고객 관점에서 파악된 다양한 정보는 콜센터의 내부 프로세스와 콜센터 구성원에 대한 학습과 성장측면의 결과를 반영한 것이라 하겠다.

결국 고객관점이라는 것은 콜센터의 비전과 전략을 이루기 위해 고객에게 제공된

편익 및 가치를 측정함으로써 고객이 얼마나 만족을 느끼고 있는지 그리고 그러한 결과로 인해 지속적으로 관계를 유지하고 추가 이익을 증대시킬 수 있는가에 초점이 맞춰져야 한다.

내부 프로세스 관점(Internal Process Perspective)은 콜센터 비전과 전략을 달성하기 위해서 어떠한 프로세스가 가장 효과적이고 효율적인지를 정의하는 것이 관점의 목표이다. 즉, 고객만족을 시키는 것이 목표라면 이를 달성하기 위하여 콜센터 운영측면에서 어떻게 업무절차를 정의하고 고객의 불만이나 기타 업무를 어떠한 방식으로 처리해야 하며 기존의 업무처리절차 상에 문제가 있다고 한다면 이러한 업무처리절차를 어떠한 방법으로 간소화하거나 효율적으로 개선을 시킬 수 있는지에 대해 고민해야 하는 것이 과제이다.

위에서 말한 바와 같이 업무절차 이외에도 고객만족을 위해 또는 인당 생산성을 향상시키기 위해 조직은 어떤 식으로 구성해야 하는지 고객의 정보를 습득하는데 있어 가장 효율적인 방법은 무엇이고 고객과의 거래에 있어서 가장 쉽고 빠르게 처리할 수 있도록 하는 절차는 없는지 고객별로 어떤 특정 채널을 선호하고 있다면 현 콜센터에서 운영하고 있는 다양한 채널에 대해서 내부 프로세스를 변화시킬 필요는 없는지 등등 고객만족을 시킬 수 있는 부분에 대해 내부 프로세스를 개선하거나 보완하는데 초점이 맞춰져 있다. 예를 들어 콜센터의 목표나 전략이 해지방어에 있다면 전담그룹에만 업무에 대한 평가 비중을 주는 것이 아니라 일반 상담 그룹에도 주어 1차 해지방어와 2차 해지방어 그룹으로 나누어 해지방어를 관리한다면 이전보다는 훨씬 개선이 된 결과치가 나올 수 있는데 이는 바로 내부 프로세스 관점에서 효율과 효과를 고려한 결과라고 할 수 있다. 또 한 예로 고객만족을 위하고 고객정보를 보호한다는 미명아래 당장 시간이 급박한 서비스나 문제해결을 요구하는 고객에게 고객정보를 확인하는 절차를 거치고 QA를 위해 반드시 고객에게 획득해야 할 정보나 기타 기본 문진 등을 반드시 확인해야 하는 상황이라면 기본 문진이나 기타 정보 확인은 생략하고 곧바로 고객이 원하는 서비스나 문제를 먼저 해결해주는 방향으로 콜센터 내부 프로세스를 보완하는 것이 고객만족을 목표로 하는 콜센터의 전략이나 비전을 실현할 수 있는 방법으로 보는 관점이다.

학습과 성장 관점(Learning & Growth Perspective)은 콜센터의 비전이나 전략을 달성하기 위해서 어떻게 변화해야 하고 개선능력 및 콜센터 조직의 역량은 어떻게 개발하고 배양해야 하는가와 콜센터 구성원에 대한 지속적인 자기개발을 통해 경쟁력을 확보할 수 있는지에 초점이 맞춰져 있는 관점이다. 학습과 성장 관점은 대부분 콜센터 직원에 대한 직원만족도, 직원에 대한 단기, 중기, 장기 동기부여, 이직률

(Turnover), 시스템 및 정보 활용도, 지식정보 공유 및 활용도, 직원 생산성 등이 측정지표가 될 수 있다.

학습과 성장의 관점이 다른 3가지 관점(재무적인 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점)을 달성하기 위한 동인(Driver)이라고 강조하고 있는 부분에 대해서 콜센터 운영자는 절대 간과하지 말아야 한다. 이 말은 결국 콜센터 구성원의 능력개발이나 성장관점이 콜센터의 비전이나 전략을 이룰 수 있는 주요동인(Key Driver)이라는 사실과 다를 바 없기 때문이다.

콜센터는 학습조직이다. 단순한 업무만 처리하는 것이 아닌 기업을 대표해서 고객의 어려움을 해결해주고 고객으로 하여금 기업의 브랜드를 경험하게 하며 고객의 성향이나 다양한 정보를 습득하여 기업의 방향성을 제시함은 물론 회사의 이미지를 결정하는 역할을 수행하는 조직인 콜센터는 단순 노동조직이 아닌 기업의 전략을 직간접적으로 수행하는 실행부서이기 때문에 어느 조직보다 더 많은 정보 공유는 물론 학습 및 훈련이 필요한 조직이란 의미이다.

이러한 관점에 따라 콜센터 조직에 대해서는 특히 콜센터 구성원에 대해서는 지속적인 성장과 학습이 이루어져야 한다. 급여 및 복리후생에 대한 안정적인 보장 및 보상을 통한 직업적 안정과 Career Path제시는 물론 지속적인 훈련과 학습 그리고 원활한 커뮤니케이션과 직무에 맞는 업무 배치 및 선발을 통해 직무만족을 이끌어 내는 노력이 필요하다.

이상에서 언급한 콜센터 성과관리를 위한 BSC관점의 KPI는 모든 콜센터에 동일하게 적용될 수 있는 지표나 관점이 아니라 각 콜센터 조직의 특수성이나 비전과 전략에 따라 달라질 수 있음을 이해해야 한다.