통신사업에서의 고객가치 체계 구축 방안

An approach of implementing the customer value added system in telcos

김 태호, 이 수호

한국통신 기획조정실 경영개선팀

Abstract

정보통신의 패러다임이 글로벌 경쟁, 인터넷 중심의 멀티미디어, 이용자 중심의 서비스 창출, 파트너십에 의한 시장지배력 강화 등을 축으로 하여 급속히 변하고 있기 때문에, 얼마나 효과적으로 고객과 시장을 지향하는 가치경영 체계를 구축하느냐에 따라 통신사업자의 경쟁력 우위가 결정된다. 가치경영의 구체적인 효과는 EVA(Economic Value Added), CVA(Customer Value Added), PVA(People Value Added)와 같은 가치 지표들을 체계적으로 통신사업에 활용하느냐에 달려있다. 본 고에서는 통신사업자가 CVA 체계를 구축하기 위한 프레임웍, 데이터 수집 및 분석 체계, 내부 프로세스 및 피드백 등에 관하여 실천적인 방안을 제시한다.

1. 서론

정보통신의 패러다임이 급속히 변하고 있다. 통신 사업자의 기업 역량은 전화에서 얼마나 효과적으로 데이터와 인터넷 중심으로 전환할 수 있는가와 통신 장비 및 네트워크 공급자와 협력자들을 포괄하여 유리한 파트너십을 구축할 수 있는가에 따라 달라지게 되어 있으며, 보다 유리한 경영환경을 구축하기 위해서는 제휴와 합병도 일반화된 수단일 뿐이다. 어떠한 경우이든지 통신 사업자는 자신의 경쟁력을 높이는 것이 관건이고, 경쟁력은 크게 보아 가격경쟁력과 품질경쟁력으로 구분된다. 왜 품질이 경쟁력인가는 Kotler & Amstrong [1] 이 서술하는 대로, " 품질에 대하여 만족한 고객은 가격에 대하여 덜 민감하고 오랜 기간 동안 회사에 충성고객으로 남게 되고 자신이 사용하는 제품에 대하여 일반적으로 호의적인 이야기를 전파한다" 는 것이다.

품질이 곧 경쟁력이라고 하는 것은 품질경영력과 기술력이 기업가치를 창조하기 때문이며, 이는 가치경영의 프레임 속에서 기업가치(EVA), 고객가치(CVA), 사원가치(PVA) 등을 높임으로써 가능해진다[2]. 동기부여가 되고 문제해결 능력과 권한이 있는 사원들이 양성되면 이들의 행동과 의사결정이 바로 내부 생산성과 고객가치의 증대에 기여하게 되고 결정적으로 기업가치의 개선이 이루어 진다. AT&T 의 경험에 의하면 CVA 가 향상된 후 약 수개월 후에 EVA 가 향상되기 시작하며, PVA 가 향상되면 수년 후에 EVA 가 좋아지기 시작한다[2,3].

고객과 시장 중심의 서비스에서는 고객은 더 이상 서비스의 단순 이용자가 아니라 총괄적 완전 서비스를 기대하며 서비스 이용에 따른 가격, 품질, 서비스의 만족을 요구하므로, 통신 사업자와 고객 사이는 공동가치창출 (Joint Value Creation)[4]이라는 새로운 개념의 틀로 재구성되고 서로 호혜적인 동반자 관계로 접근되어야만 한다. 이와 같은 접근 방법과 성과들에 대한 연구도 많이 진행되고 정리되어 있다[5].

2. CVA 구현 체계

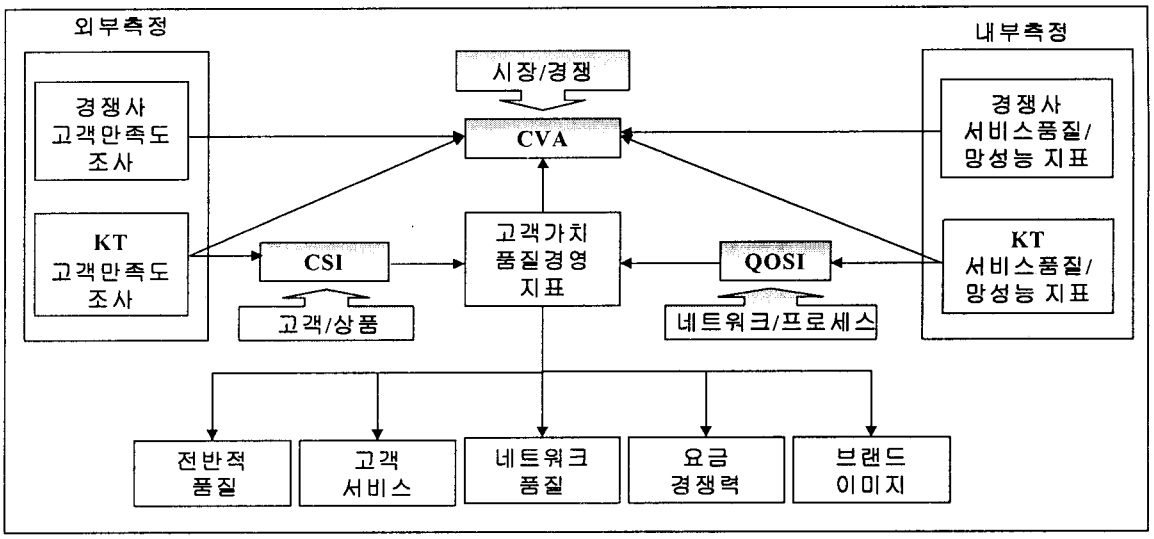
고객과 시장 중심의 경영을 위한 방법으로 고객만족도(CS: Customer Satisfaction)의 측정과 인지에 대한 관심이 높아왔다. CS 를 계량적으로 표현한 고객만족도지수(CSI: Customer Satisfaction Index)는 Face-to-Face 방식이나 Voice-to-Voice 방식의 고객 설문조사를 통해 세분 시장과 상품별로 측정된다.

서비스품질은 서비스에 대한 기대와 성과 사이에서 결정된다는 Parasuraman, Zeithaml, and Berry[6]의 SERVQUAL 이나, 기대와는 관계없이 성과에 의해서만 서비스품질이 결정된다는 Cronin and Taylor[7] 의 SERVOERF 등과 같은 대표적인 기존의 고객만족 개념은 서비스 수준에 대한 고객의 인지를 중심으로 서비스품질만을 고려하므로 고객의 실질적인 재구매 의사를 파악하기가 용이하지 않으며, 자사 제품에 대한 만족의 정도를 측정할 뿐 통신사업자의 궁극 목표인 시장점유율 확대, 수익증대, 기업가치의 증

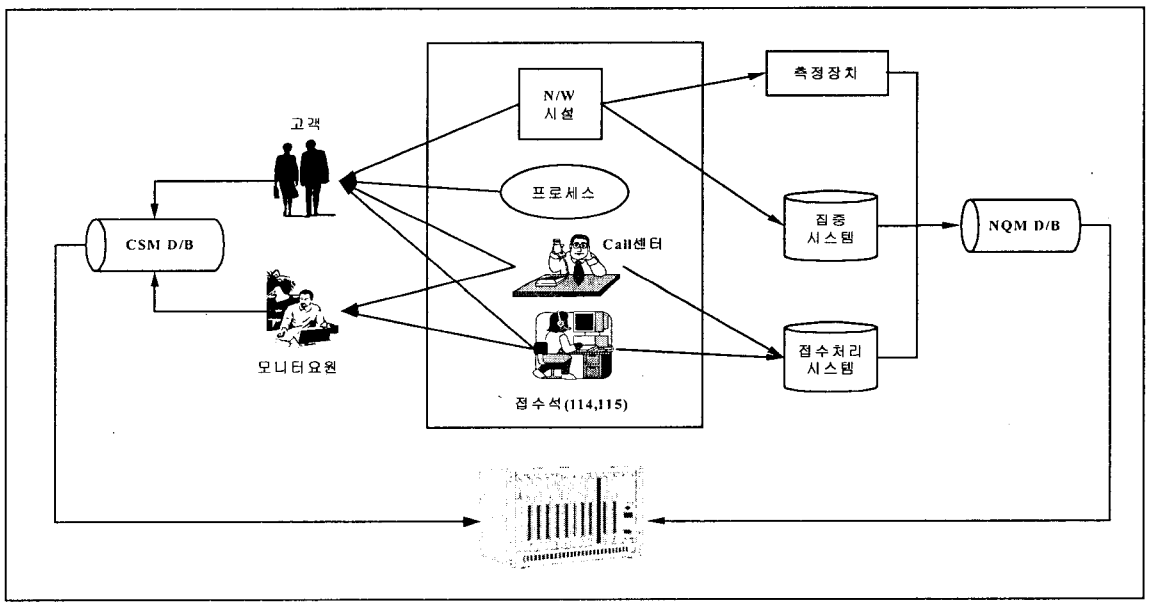
대를 표현하는데 근본적인 한계를 지니고 있다[8].

CVA 는 AT&T 에서 고객만족도는 증가하는데 시장점유율은 지속적으로 하락하는 모순을 개선하기 위한 전략의 일환으로 도입한 것으로[9], 고객이 지불한 가격과 제공 받은 서비스품질을 함께 고려할 수 있는 개념이며, 경쟁사의 CSI 및 시장점유도 등이 동시에 반영되어 결정된다. 따라서 CVA 체계는 고객의 서비스품질 및 가격에 대한 만족도를 종합적으로 체계화 할 수 있으며, 경쟁사업자에 대비하여 자사 상품 경쟁력이 어느 정도인지를 가늠하게 하는 지표가 된다. CVA 체계를 구성하는 요소는 [그림 1]에서와 같이 전반적 품질, 고객 서비스, 네트워크 품질, 요금, 브랜드이미지의 5 개 최상위 항목과 각각의 경우에 속한 하위 항목들이며 세분시장별로 각각 독립된 CVA 를 산출할 수 있다.

구체적인 CVA 측정체계는 각 통신사업자별로 특성화 할 수 있으나 KT 의 경우에는 [그림 2]와 같이 구축할 수 있다. 고객과 모니터 요원으로부터 CSM (Customer Satisfaction Management) DB 에 입력되는 CSI 데이터와 통신망 시설, 프로세스, 콜센터, 접수석 등의 실적 및 성과가 NQM (Network Quality Management) DB 에 입력되는 QOSI[10] 데이터를 통해 CVA DB 가 형성된다. 이와 같은 체계는 상품별 또는 서비스별 정보의 공유와 통합 과정을 강화하며, 특히 내부 측정 품질인 QOSI 와 외부 고객인지 품질인 CSI 사이의 연관관계를 규명하는 분석과 모델링이 가능한 장점을 지니고 있다. 통신사업자는 QOSI 만을 직접 제어할 수 있으므로 연관관계 모델을 통해서 효과적인 고객만족도 향상 방법과 경쟁력 개선 대책을 발견할 수 있다.



[그림 1] CVA 체계 개요



[그림 2] CVA, CSI, QOSI 측정 개념도

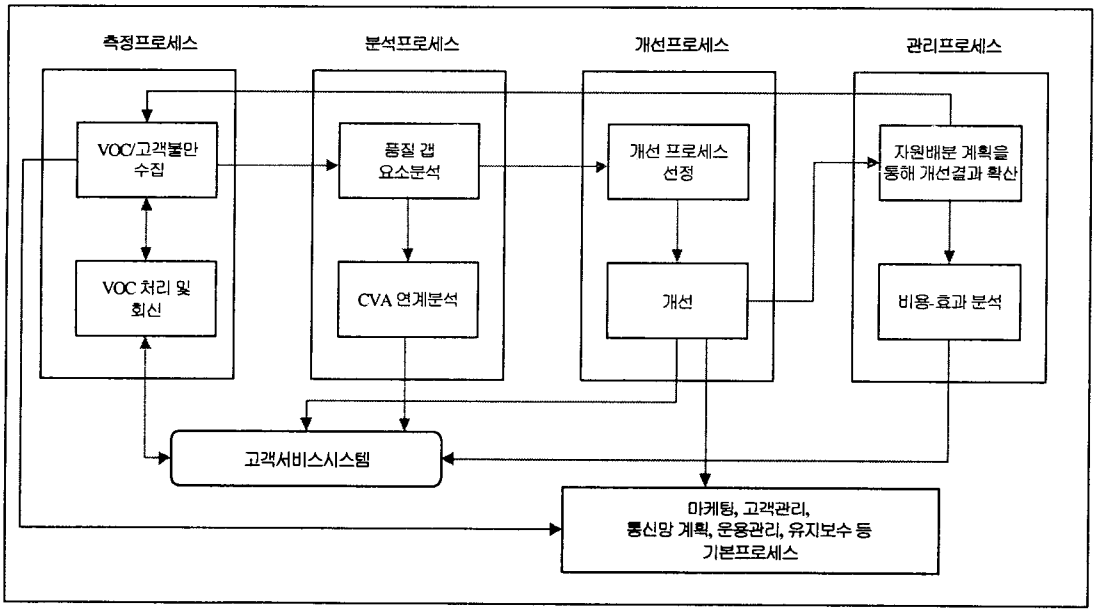
3. CVA 관리를 위한 피드백 체계

대부분의 고객 불만은 통신 사업자가 제공하는 서비스 수준과 고객의 서비스 기대수준 사이의 갭에서 기인한다는 사실에 주목하면, 고객접점(MOT: Moment of Truth)에서 발생하는 VOC 에 대한 분석이 불만의 원인 제거를 위해 필수적임을 알 수 있다. 앞에서 설명한 CVA 가 통신망 운용관리의 성과와 서비스 이용의 결과로 고객이 가지는 만족 정도와 시장점유도에 대한 것이라면, VOC 는 고객불만이 되는 표면현상과 원인에 해당되는 내용을 담고 있으므로 이를 체계적으로 분석하여 근본원인의 개선을 위한 기업경영에 전략적으로 활용함은 물론 물리적인 통신망의 구성에도 반영되어야 하겠다.

다양한 경로로 수집되는 VOC 에서는 기존 상품의 개선에 대한 내용뿐만 아니라, 신상품의 도입을 위한 고객의 니즈 파악이 가능하며, 나아가 통신망의 발전방향에 대한 감각을 유지할 수 있다. [그림 3]에서는 VOC 의 수집과 분석을 통해 품질 갭을 제거하는 프로세스 피이드백 체계를 예시하고 있다. 이와 같이 통신 사업자들은 고객의 생생한 목소리인 VOC 를 전사적으로 얼마나 효율적으로 공유할 수 있는 체계를 갖추느냐가 전방위 경쟁에서 항상 주도권을 가질 수 있는 관건이 된다. KT 의 경우 VOC 는 AM, RM, 영업창구, 가설 및 A/S 요원, TM, 고객센터(100 번), 고장접수(110/1166 번), 정보통신 고객센터, 요금설계사, Help Desk, FOCUS, 종합고객상담실, 사이버 공간의 고객의 소리, PC 통신의 각종 사이트, 내부 종사원 등에서 수집 저장되고, 데이터 마이닝이나 데이터 웨어하우징과 같은 기법들을 보편적으로 활용하여 분석될 수 있을 것이며, 통신망의 가장 기본적인 데이터인 트래픽과 품질 데이터들과 연계하여 통합 관리 및 피이드백 되는 체계가 바람직하다[11].

망성능 정보, 서비스품질, VOC, 고객관리정보 등을 효과적으로 통합하는 방안은 앞의 [그림 2]에서 나타난 바와 같다. 대표적인 데이터 소스인 고객, 통신망, 프로세스로부터 획득된 정보들은 각각 특성화된 운용 및 관리 시스템들에서 저장되고 (혹은 바이패스하여 직접 CS 정보시스템이나 네트워크 정보시스템에 저장) 품질경영정보시스템(QMAN)에서 CVA 를 산출하는데 이용된다. CS 정보시스템과 네트워크정보시스템은 CSM 과 NQM 부문의 고객가치 정보, 품질과 성능 정보를 총괄하는 기능을 보유하는 시스템으로 운용한다.

그리고 현업기관과 본부 사이의 프로세스 흐름과 피드백을 개선하면 고객과 시장의 동향에 적절치 못한 전략의 수립을 제어할 수 있게 된다. 수직적인 피드백 체계 특성은 사업성과, 정보의 공유, 실적보상, 자원배분 등이 기업역량이 최대화 할 수 있는 방향으로 흐르도록 유도하는데 있다. 부진한 현업기관에는 개선에 필요한 정보를 제공하고 개선 역량이 커질 수 있도록 인력, 예산, 교육 등이 지원되어야 하는데, 이것은 노력의 방향과 추진력을 동시에 제공하여야만 목적한 효과를 달성할 수 있다는 가장 기본적인 원칙에 입각한 것이다.



[그림 3] VOC 를 통한 CVA 개선 체계

4. 결론

정보통신의 패러다임이 글로벌 경쟁, 인터넷 중심의 멀티미디어, 이용자 중심의 서비스 창출, 파트너십에 의한 시장지배력 강화 등을 축으로 하여 급속히 변하고 있기 때문에 통신 사업자가 지닌 경쟁력의 핵심은 고객과 시장을 중심으로 한 서비스의 제공과 고객가치 중심의 품질과 성능의 제공이다. 특히, 통신 사업자의 기업 역량은 전화에서 얼마나 효과적으로 데이터와 인터넷 중심으로 전환할 수 있는가와 통신 장비 및 네트워크 공급자와 협력자들을 포괄하여 유리한 파트너십을 구축할 수 있는가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다.

아울러, 이제 고객은 더 이상 서비스의 단순 이용자가 아니라 총괄적 완전 서비스를 기대하며 서비스 이용에 따른 가격, 품질, 서비스의 만족을 요구하므로, 전술한 바와 같이 통신 사업자와 고객 사이는 공동가치창출 (Joint Value Creation)이라는 새로운 개념의 틀로 재구성되고 서로 호혜적인 동반자 관계로 접근되어야만 하기에 통신사업자의 품질 패러다임도 변해야 하고 비즈니스 모델과 통신망 환경도 자원의 최적화에서 어떻게 하면 고객과 시장의 요구사항을 신속히 대응하여 고객가치의 창출을 극대화할 수 있는 가에 중심을 두고 바뀌어야 한다.

우리의 통신망이 양적 팽창에서 질적 고도화 단계로 이행되고 고객과 시장 중심의 통신사업 경영으로의 전환이 이루어 지고 있다. 본 고에서는 이를 위해 고객가치를 제고하기 위한 접근방법으로 CVA 체계를 효율적으로 구축하는 방안과 이를 어떻게 피드백하여 경쟁력 향상을 위한 개선을 이룰 수 있는 가를 중점 설명하였다. 품질 갭과 VOC 의 분석, 프로세스 개선, 정보 및 데이터의 활용과 관리, 기술 기준과 표준화, 통신망 설비의 조달, 관리체계 등의 요인들도 CVA 체계에 적합하도록 재구성 되어야 한다[12].

[참고문헌]

[1] Kotler, P., Amstrong, G., Principle of Marketing, Prentice-Hall International Inc., 1999.

[2] 민병욱, 조원균, AT&T 의 가치창조경영과 품질경영-경영혁신을 위한 벤치마킹, 한국통신 통신경제연구소, 1997.

[3] Kordupleski, R.E., Rust, R.T., and Zahorik, A.J., "Why improving quality doesn't improve quality," California Management review, Spring 1993, pp.82-95.

[4] Norman R. and Ramirez, R., "From value chain to value constellation: designing interactive strategy," Harvard Business Review, 71, July-August 1993, pp.65-77.

[5] 유동근, "고객의 서비스 지각과 품질속성의 역할 인식," 한국경영과학회지 제 24 권 제 2 호, 1999, pp 135-150.

[6] Parasuraman, A., Zeithmal, V.A., Berry, L.L., "SERVQUAL: A Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, Vol.64, 1988, pp. 12-40.

[7] Cronin, J.J. , Taylor, S.A., "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, "Journal of Marketing, Vol.56, 1992, pp.55-68.

[8] 한국외국어대학교 경제경영연구소, " 벤치마킹을 통한 고객만족도 측정체계 구축에 관한 연구," 1998 정보통신기초 연구과제 보고서, 한국통신 연구개발본부, 1998.

[9] AT&T, "CVA: Measuring Customer Satisfaction-Module 1," AT&T School of Business, 1994.

[10] 이인섭, 김태호, " 통신 서비스품질 지수," 한국경영과학회 추계학술발표회, 1999.

[11] 김태호, " 통신 서비스품질과 프로세스 관리," 한국경영과학회 추계학술발표회, 1999.

[12] 김태호," 고객가치를 창출하는 통신망 환경," 정보통신연구 제 13 권 4 호, 한국통신, 1999, pp 43-49.