



# 성장을 위한 준비

고객 중심으로 비즈니스 운영을 재편하는 방법



# COO들은 비용 절감과 효율성 향상에 국한하지 않고 매출 증대에 기여해야 한다는 막중한 책임감을 느끼고 있습니다. 더불어 비즈니스 프로세스를 개선해 고객들이 기대하는 더 빠르고, 더 간편하고, 더 우수한 서비스를 제공하게 되었습니다.

새로운 기술과 상품 그 이상의 새로운 고객 경험이 비즈니스 성패를 결정하는 시대입니다. 고객들은 상품과 서비스 구매 시 고객들이 경험한 서비스를 기준으로 결정합니다. 실시간 대응, 모바일 환경, 개인화가 점점 보편화되면서, COO가 주체가 되는 운영 부서는 고객 및 성장 중심의 조직으로 변신하는 중이며, 이 과정에서 고객을 새로 확보하고 기존 고객을 유지하는 방향으로 프로세스를 개선하고 있습니다.

고객들은 말하지 않아도 고객의 취향을 고려한 서비스를 제공해줄 것으로 기대하고 있습니다. 과학 기술의 발전으로 세계가 평평해짐에 따라 언제 어디서나 필요할 때 고객이 애용하는 장치로 물건을 주문하고 수령하고 평가하고 변경하는 것이 당연시되고 있습니다. 일반 소비자 시장에서 형성된 이러한 기대치는 직장으로 이어지고 있습니다.

## 이번 연구에 대해

IBM Center for Applied Insights에서는 디지털 환경에 익숙한 고객들의 기대치를 COO들이 어떻게 만족시키고 있는지 알아보고자 미국, 영국, 독일, 중국, 호주, 브라질 등의 주요국의 보건 의료, 은행/금융 서비스, 보험, 에너지, 유틸리티, 여행 및 운송, 통신 산업에 종사하는 고위직 임원을 대상으로 집중 인터뷰를 실시했습니다.<sup>5</sup>

이러한 추세는 비용 절감과 효율성 향상이라는 COO의 전통적인 영역을 벗어나 매출 증대를 적극 지원하는 역할까지 맡아야 하는 COO와 임원들의 시선을 사로잡았습니다.<sup>1</sup> 이들은 개선된 프로세스로 가능해진 **즉각적인 고객 대응과 원활한 프로세스 연계**, 고객에 대한 높은 이해를 기반으로 우수한 고객 경험을 제공함으로써 스스로를 차별화할 기회를 모색하고 능동적으로 실행하고 있습니다.

## 금융 서비스 업종의 차별화 전략

매출 증대에 기여하기 위해 전략 과제에 관여하는 COO들이 늘어나고 있습니다.

- 조직의 변화 프로젝트에 참여하고 있는 COO 중 73%는 기업에 대한 소비자들의 인식을 운영 부서에서 변화시킬 수 있다고 생각합니다.<sup>2</sup>
- COO 중 62%는 기업의 전략적 변화를 리드하는 중심 역할을 하고 있습니다.<sup>3</sup>

**“우리의 프로세스가 효과적이고 효율적으로 개선될수록, 고객들의 입맛에 맞는 상품 및 서비스를 제공할 가능성이 높아집니다. 이로써 우리는 경쟁사와 차별화할 수 있습니다.”**

-미국 금융 서비스 업체의 COO<sup>4</sup>

“ 운영 부서는 그 동안 기업의 순익을 높이는데 주력해 왔습니다. 수익 창출은 운영 부서의 핵심 영역이 아니었습니다. 그러나 상황이 바뀌었습니다. 운영 부서도 이제 수익을 창출하는 논의에 적극적으로 참여하고 있습니다.”

- 영국 금융 서비스 업체의 COO

## 고객 대응의 즉시성

### (Instant)

고객은 본인의 취향과 요구를 고려한 개인화된 서비스를 받기를 원합니다. 이를 위해서 분석 역량을 보강하여 빅 데이터를 거의 실시간으로 분석하면서 고객 데이터와 고객이 처한 상황 데이터를 모두 프로세스에 반영해야 합니다.



## 고객에 대한 통찰력

### (Insightful)

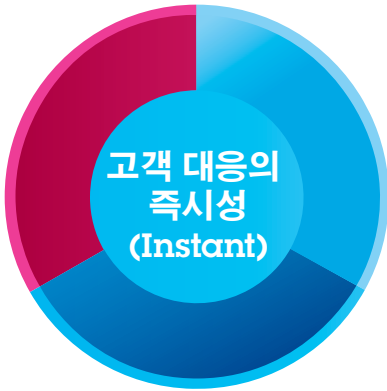
고객은 본인의 취향과 요구를 고려한 개인화된 서비스를 받기를 원합니다. 이를 위해서 분석 역량을 보강하여 빅 데이터를 거의 실시간으로 분석하면서 고객 데이터와 고객이 처한 상황 데이터를 모두 프로세스에 반영해야 합니다. 고객은 정보와 서비스를 거의 실시간으로 제공받기를 원합니다. 이를 위해서 프로세스만이 아니라 의사 결정 과정과 분석, 콘텐츠, 데이터 및 보고 과정까지 모두 자동화해야 합니다.

## 원활한 연계(Seamless)

시스템, 데이터, 프로세스가 원활하게 연계돼 고객과 만나는 다양한 접점에서 일관된 서비스 경험을 제공해야 합니다.

“ 고객이 비즈니스의 중심에 서게 되면서 기업 문화가 달라지고 있습니다. 과거에는 ‘내부’ 고객과 ‘외부’ 고객을 비슷한 비중으로 얘기했지만, 이제는 소비 여력이 있는 고객이 비즈니스의 중심에 있습니다.”

- 호주 금융 서비스 업체의 품질 보증 매니저



“고객은 모든 기업이 온라인 상거래 업체가 제공하는 수준의 우수한 서비스를 제공해주기를 바랍니다. 제품과 서비스를 실시간으로 보려는 고객의 욕구가 우리 시스템과 운영 전반에 영향을 미치고 있습니다.”

- 영국 에너지/유틸리티 회사의 IT/비즈니스 솔루션 책임자

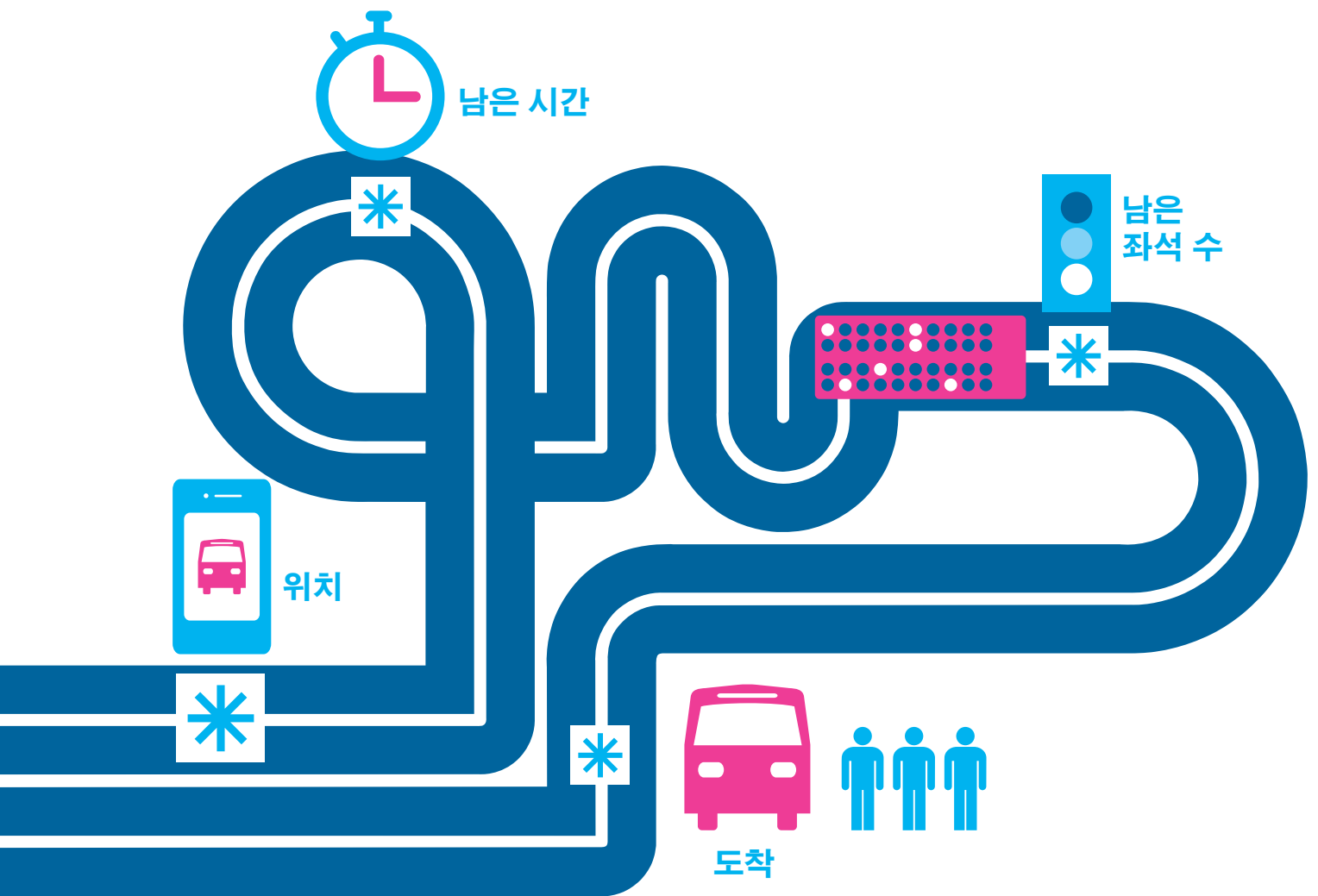
## 속도와 의 전쟁

2014년 한해 모바일 프로세스 혁신에 대한 기업 투자는 **미화 27억 달러**로, 전년 대비 **세 배 증가할 것으로 예상되고 있습니다.**<sup>6</sup>

COO도 이제 변화의 속도에 민감해져야 합니다. 세상은 점점 급박하게 돌아가고 있고, 고객은 언제 어디서나 제품과 서비스를 제공받기를 원합니다.

고객이 비즈니스 중심에 있는 현 상황에서 소비력 있는 고객을 신규로 확보하고 기존 고객을 유지하기 위해서는 프로세스도 변화의 속도에 발맞춰 변해야 합니다. 선도 기업들은 이미 이러한 변화에 대응하는 중이며, 새로운 프로세스에 고객을 능동적으로 참여시켜 프로세스 지연을 방지하고 있습니다. 이제 고객들은 편한 시간에 스스로 신규 계약을 만들 수 있습니다. 또한 제품과 부품의 재고 상황을 실시간으로 확인하고, 주문한 상품이 현재 어디에 있는지 알아볼 수 있습니다. 통신서비스 업체에서 모바일 기기 업그레이드를 실행하는 것처럼, 이미 수령한 제품을 바꾸는 것도 가능합니다.

직원들이 기업의 세부 정보에 필요할 때 바로 액세스하고 이를 기반으로 실행할 수 있도록 프로세스를 자동화해야 합니다. 또한 필요 시 프로세스를 업그레이드하고 변경하기 용이하도록 유연한 플랫폼이어야 합니다. 이러한 효율적인 프로세스 구축을 통해 속도가 확보되면 사소한 결함이 발생하더라도 심각한 문제로 비화하기 전에 결함을 파악하고 시정해 고객과의 관계를 보호할 수 있습니다. 예를 들어, 주치의가 처방전을 작성하는 동시에 이를 분석하도록 의료 기록 시스템을 구축할 수 있습니다. 그러면 잠재적으로 위험한 약물 반응이나 부적절한 투여량 등의 오류를 의사에게 즉각 경고할 수 있게 됩니다.



“승객은 버스가 정거장에 도착할 때까지 남은 시간과 앉을 수 있는 좌석 수를 휴대 전화로 확인할 수 있습니다.”

- 중국 운송업체의 운영 담당 이사





“우리는 고객 대면 창구를 일원화하려고 합니다. 엄청난 개선 작업이 필요합니다.”

- 미국 통신업체의 운영총괄 수석 부사장

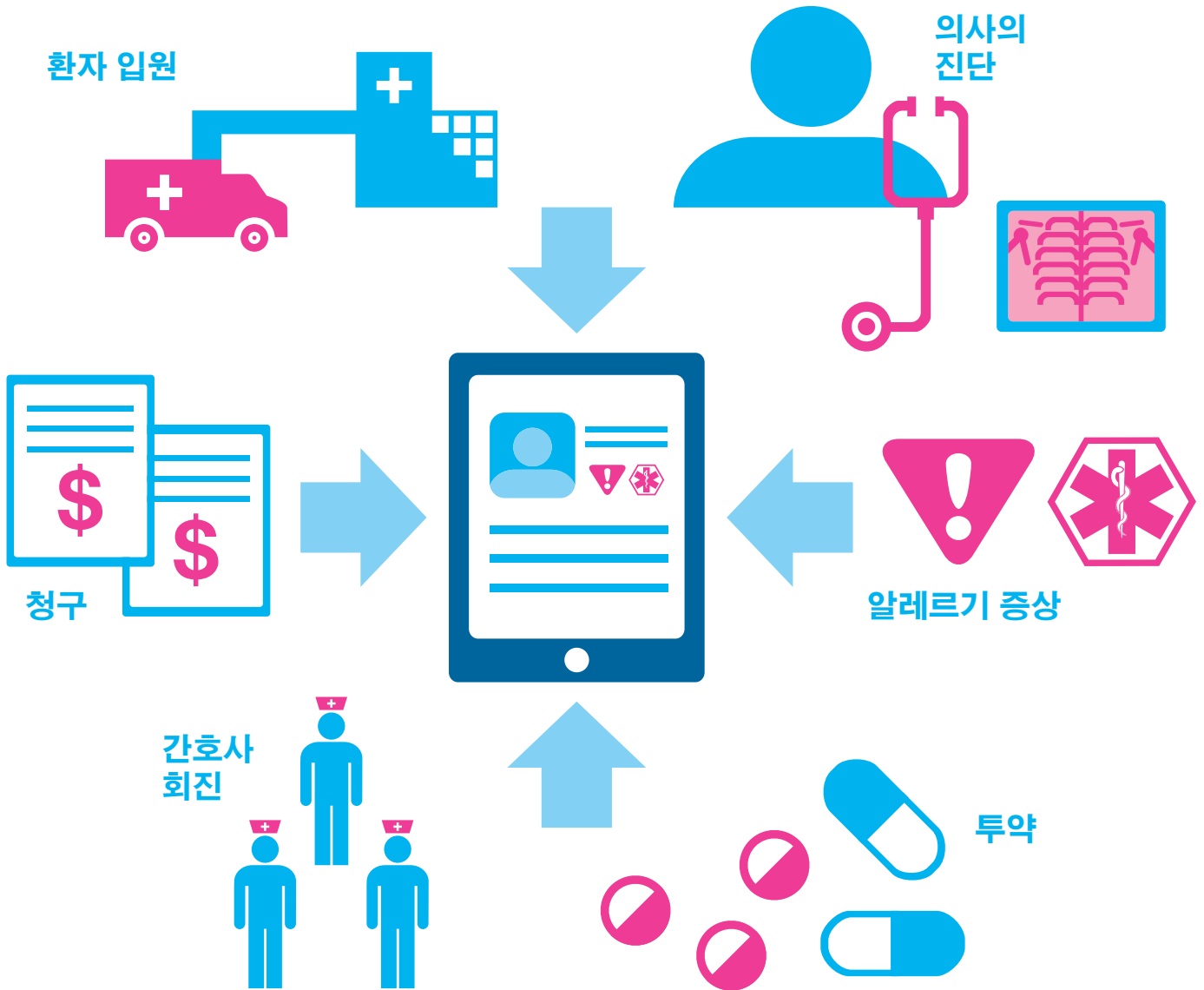
## 원스톱 서비스

연구 결과에 따르면, 고객 중 80%는 브랜드 선택 기준이 “간편한 서비스”라고 합니다.<sup>8</sup>

차별화된 기술과 다양한 접근 채널 제공 여부로 기업의 서비스 수준을 평가하는 고객도 점차 많아지고 있으나, 우선 거래가 편하고 서비스가 모든 채널에서 일관성있게 제공되기를 바랍니다. 주요 15개국의 마케팅 책임자 500여 명을 대상으로 실시한 IBM 설문 조사에서는, 83%의 응답자가 일관성 있는 브랜드 경험을 제공하는 것은 기업의 모든 부서의 책임이라고 응답했습니다.<sup>7</sup> 운영 임원들은 이를 가로막는 프로세스와 시스템 및 데이터 사일로를 제거함으로써 프로세스를 간소화하고자 합니다.

오늘날 선도 기업들은 거래 전반에 걸쳐 고객이 알아야 하고 조치해야 하는 모든 정보를 한번에 찾을 수 있도록 지원합니다. 즉, 주문 추적 시스템과 청구, 결제 시스템을 결합합니다. 외부적으로는 관계가 없어 보이는 정보들도 조합, 비교, 가공하여 고객에게 우수한 서비스를 제공할 수 있도록 합니다. 실례로 항공사에서는 탑승권에 일기 예보와 터미널 지도를 싣고 있습니다.

COO들은 이를 위해 모든 고객 접점에서 데이터를 수집한 다음, 표준화된 관점으로 통합하는 시스템을 구축하려고 합니다. 클릭 횟수는 적을수록 좋습니다. 고객이 프로세스의 복잡성과 변화를 눈치채지 못하게 하면서 서비스의 품질을 높이는 것이 핵심입니다.



“개인 신용 관련 정보가 얼마나 잘 통합되어 있는지 생각해 보세요. 신용 카드 정보, 주거래 은행, 주택 담보 대출 현황 등이 모두 연결돼 있습니다. 건강 관련 정보가 이와 같은 수준으로 제공되지 않는다는 것은 조금 부끄러운 일이지만, 어쨌든 우리도 그 방향으로 가고 있습니다.”

- 미국 의료기관의 COO



“운영 부서에서는 더 많은 제품을 더 저렴하게 만드는 방법에 대해 끊임없이 고민해왔습니다. 그러나 이젠 질문이 달라졌습니다. 요즘은 소비자가 원하는 제품이 이것이 맞는지 자문해봅니다.”

- 호주 의료기관의 감사관

## 보다 관련성 있는 경험 제공

**13개국 1,200명** 이상의 기술 전문가를 대상으로 실시한 IBM 설문조사에 따르면, 앞서가는 기업일수록 고객에 대한 이해도를 높이기 위해 비즈니스 분석 기술을 도입하고자 하는 **의욕이 두 배나 더 강한 것으로 나타났습니다.**<sup>9</sup>

오늘날에는 사상 유례없이 많은 양의 고객 데이터 및 상황 데이터가 존재하며, 고객 환경을 개선할 수 있는 정보가 많이 포함되어 있습니다. 운영 팀에서는 고급 분석, 소셜 비즈니스, 클라우드 컴퓨팅 같은 기술을 이용하여 빅 데이터를 수집하고, 파악한 다음 이를 기반으로 행동합니다. 분석으로 얻은 통찰에 프로세스의 유연함이 더해지면 특정 거래의 전체 상황을 파악할 수 있어 고객을 더 잘 이해할 수 있으며, 이로써 고객과 기업 모두에게 유리한 개인화된 경험을 제공할 수 있게 됩니다.

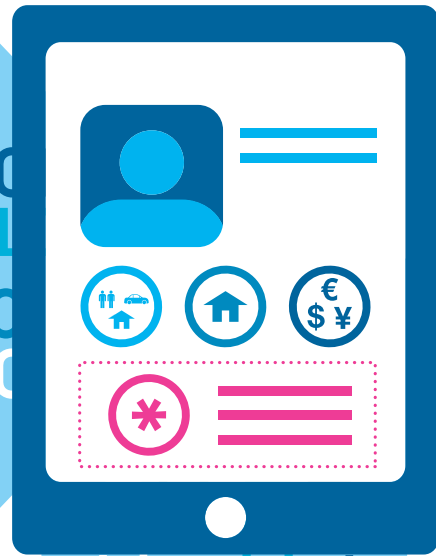
이러한 기술로 무장한 기업은 재고 수준, 주문 절차, 판촉활동, 교차 판매 프로그램 및 기타 매출 증대를 위한 활동을 철저히 고객 위주로 진행할 수 있습니다. 예를 들어 소매업체라면 매장 재고에 외부의 날씨 정보를 반영해 태풍이 몰려오는 순간 우산과 우비를 판매하는 프로세스를 구축할 수 있습니다. 금융 회사라면 최신 뉴스의 파급 효과를 고려하여 거래 종목을 추천할 수 있을 것입니다. 그리고 타이어 제조업체에서는 지역별 유류세 수입을 추적 및 분석한 다음 수요를 예측함으로써 현지 재고를 충분히 확보할 수 있습니다.

이러한 빅 데이터의 세상은 계속됩니다. 기업이 고객에게 더 나은 경험을 제공할수록 수집해야 할 데이터가 늘어나고 분석할 내용도 증가합니다. 다행히 여러 가지 방식으로 이를 이용할 수 있으며, 데이터에서 통찰을 끌어내 매출을 증대하는 과정을 COO가 주도하는 경우가 많아지고 있습니다.

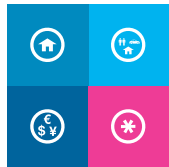




010100  
0101  
010  
0101110



10001011  
1010100  
0100101000  
101000101



새로운  
개인화된  
상품 또는  
서비스

“고객 정보를 단일 화면으로 일목요연하게 볼 수 있다면, 고객이 놓친 서비스를 제공하거나 교차 판매할 수 있습니다.”

- 호주 금융 서비스업체의 품질 보증 관리자

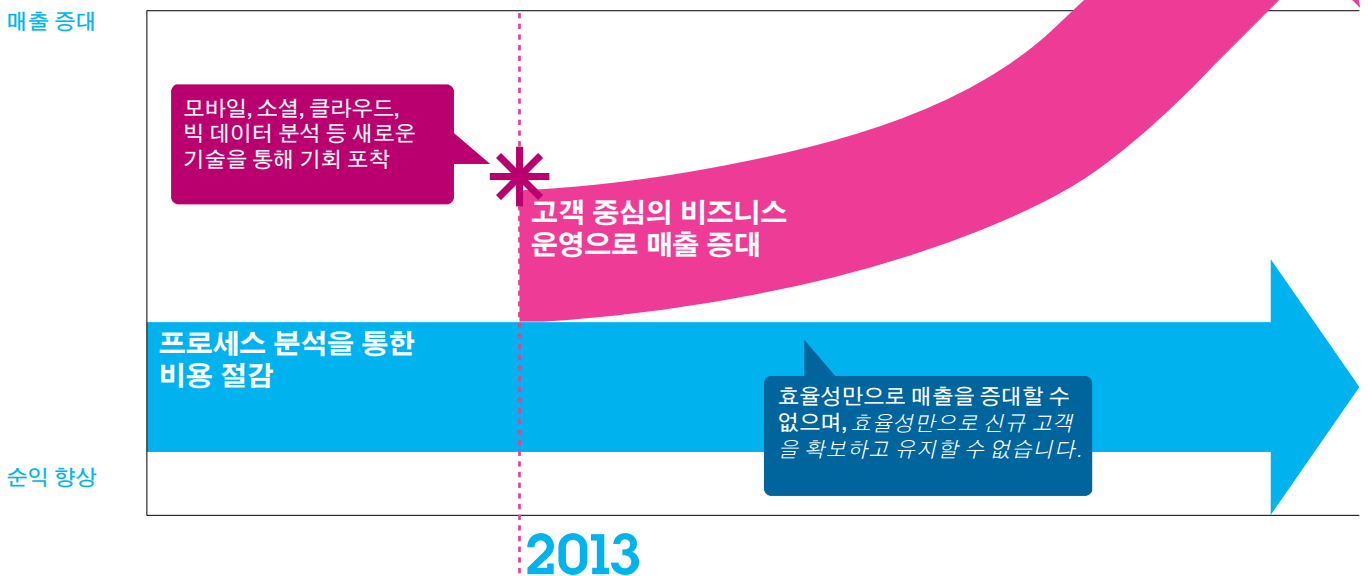
# 고객 경험, 비즈니스 혁신의 시작

하룻밤 사이에 프로세스를 재정의하고 최적화할 수 있는 기업은 없습니다. 그러나 선견지명이 있는 COO들은 고급 기술을 활용해 더 우수한 고객 경험을 제공하고 경쟁력을 높이는 데 필요한 속도와 품질, 개인화된 서비스 수준까지 확보하고 있습니다.

이들 대부분은 조직 내부에만 머무르던 운영 조직의 책임이 동종업계 기업까지 포함하여 확대되는 과정을 평가하는 것부터 시작합니다. 이와 함께 다른 회사들이 모바일, 분석, 소셜 비즈니스, 클라우드, 지능적 비즈니스 자동화 등의 기술로 거둔 성공을 점검하기도 합니다.

이러한 평가는 의미있는 작업입니다. COO는 이렇게 제공된 정보를 활용하여 회사의 경쟁력을 높이고, 새로운 기회를 잡고, 고객 중심의 변화 및 매출 확대에 전적으로 기여할 수 있습니다.

새로운 기술로 일대 변혁이 일어난 세상에서, 이를 기회로 삼아 기업의 매출을 증대하는 방법을 찾아야 할 때입니다.



# 고객 경험 혁신

운영 부서에서 고객 만족도 및 고객 유지율을 높일 수 있는 방법을 논의할 때 고려할 요소는 다음과 같습니다.



실시간 정보를 제공하여 신규 고객을 확보하고 고객 유지율을 향상할 수 있는 분야는 무엇입니까?

모바일 기술의 장점을 활용하려면 프로세스를 어떤 방식으로 재설계해야 합니까? 어떤 프로세스부터 시작하시겠습니까?

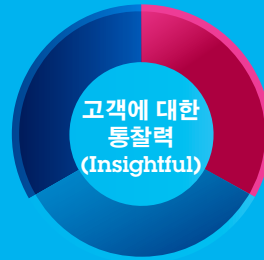
고객과 기업의 거래 과정을 간소화하기 위한 셀프 서비스를 어떤 분야에서 제공하시겠습니까?



고객 접점 전반에 걸쳐 일관된 고객 경험을 제공하고 있습니까?

더 간편하고 원활한 교차 판매를 통해 매출을 늘리려면 어떤 방법으로 지원할 수 있습니까?

거래 흐름을 개선하여 고객 경험을 향상하려면 어떤 방법이 유용하겠습니까?



개별 고객을 더 잘 대우할 방법은 무엇입니까?

보다 철저한 고객 분석으로 더 높은 경쟁 우위를 확보할 수 있는 분야는 무엇입니까?

실시간 벤치마크를 적용하여 고객 서비스를 지속적으로 개선함으로써 혜택을 받을 수 있는 프로세스는 무엇입니까?

“비즈니스 사업 성장을 위한 노력, 우수한 서비스 및 품질 제공, 그리고 최대한의 비용 절감이 균형을 이뤄야 합니다.”

- 미국 의료 기관의 COO



## 참고문헌 및 출처

<sup>1</sup> 이 연구에서는 편의를 위해 최고운영책임자, 운영 담당 수석 부사장, 운영 총괄 관리자, 운영 이사 및 운영 책임자 등 다양한 조직에서 각종 직책을 담당하는 운영 리더들을 COO라는 용어로 지칭했습니다.

<sup>2</sup> *Beating market mandates: How winners are re-engineering financial markets operations* (시장 요구에 부응: 금융 시장 승자들의 운영 구조조정 방법) IBM 2012. IBM과 Broadridge Financial Solutions는 금융 기업의 운영 방식이 어떻게 달라지고 있는지 알아보기 위해 미국, 영국, 싱가포르 및 홍콩의 운영 전략 결정권자 133명을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> "Embrace Mobile Engagement as a Catalyst to Drive Process Change (모바일 기술을 통해 프로세스 변화 추진)". Forrester Research. 2013. [http://blogs.forrester.com/simon\\_yates/13-02-05-embrace\\_mobile\\_engagement\\_as\\_a\\_catalyst\\_to\\_drive\\_process\\_change](http://blogs.forrester.com/simon_yates/13-02-05-embrace_mobile_engagement_as_a_catalyst_to_drive_process_change).

<sup>7</sup> "IBM Study Points to CMO, Marketer of the Future, as Customer Experiences Remain Top Priority(고객 경험이 가장 중요하게 부각되는 현재, 미래의 마케터인 CMO에 주목한 IBM 연구)." IBM 보도 자료. 2013년 5월 21일. <http://www.ibm.com/press/us/en/pressrelease/41155.wss>.

<sup>8</sup> 글로벌 브랜드 단순성 지수. Siegel and Gale. 2012.

<sup>9</sup> *Fast track to the future: The 2012 IBM Tech Trends Report* (미래로 가는 고속도로: 2012 IBM 기술 동향 보고서). IBM Center for Applied Insights. 2012년 12월. <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/centerforappliedinsights/article/techtrends.html>.

## 저자 소개

*Dianne Del Rosso*는 산업, 모바일 및 더 스마트한 프로세스를 담당하는 글로벌 마케팅 담당 이사입니다. IBM으로 이직하기 전에는 미육군 물류 담당관으로 12년간 근속하면서 공급망 관리에 주력했으며, 전략 컨설팅 MBA 학위를 가지고 있습니다. Dianne의 이메일 주소는 [delrosso@us.ibm.com](mailto:delrosso@us.ibm.com)입니다.

*Vijay Pandiarajan*은 더 스마트한 프로세스 제품 마케팅 팀 소속으로 IBM의 비즈니스 프로세스 및 의사 결정 관리 기능의 출시 업무를 맡고 있습니다. 이전에는 IBM 제품 개발 사업부 소속으로 글로벌 팀을 이끌면서 시스템 관리 포털 및 사용자 인터페이스를 개발했습니다. Vijay의 이메일 주소는 [vijpan@us.ibm.com](mailto:vijpan@us.ibm.com)입니다.

*Shubham Jain*은 IBM Center for Applied Insights의 컨설턴트입니다. 현재 유망 산업 및 기술 동향을 주제로 증거 기반의 Thought Leadership 백서를 제작하기 위한 연구, 개발 및 배포 업무를 담당하고 있습니다. Shubham에게 연락하려면 [shujain3@in.ibm.com](mailto:shujain3@in.ibm.com)으로 이메일을 보내거나 Twitter에서 @shubjain을 찾아 주십시오.

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
2013년 10월

IBM, IBM 로고 및 [ibm.com](http://ibm.com)은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표입니다. 이러한 상표 및 기타 IBM 상표된 용어가 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 이 정보에 처음 등장하는 경우, 해당 기호는 이 정보가 발행된 시점에서 IBM이 소유한 미국 등록상표 또는 일반 법적 상표를 의미합니다. 해당 상표는 등록되었을 수 있으며, 다른 국가에서 일반 법적 상표일 수도 있습니다. 기타 제품, 회사 또는 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다. 최신 IBM 상표 목록은 "저작권 및 상표 정보" 웹 사이트([ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml))에 있습니다.

이 문서는 처음 발행될 당시의 날짜를 기준으로 업데이트되었으며 IBM은 언제든지 문서 내용을 변경할 수 있습니다. 일부 오퍼링은 IBM 매장이 있는 국가에서도 제공되지 않습니다.

이 문서에서 인용하는 성능 데이터 및 고객 사례는 이해를 돕기 위한 목적으로만 사용됩니다. 실제 결과는 구체적인 구성 및 운영 조건에 따라 달라질 수 있습니다. 이 문서의 정보는 상품성에 대한 보증, 특정 목적의 적합성 여부 및 저작권을 침해하지 않는다는 보증 또는 조건을 포함해 명시적 또는 암묵적 보증 없이 "있는 그대로" 제공됩니다. IBM 제품은 제공된 약정에 명시된 조항 및 조건에 따라 보증됩니다.



재활용하십시오