

# 콜센터 운영수준평가 모형에 관한 연구

정기주\*, 소순후\*\*, 박 득\*\*

KiJu Cheong, SoonHoo So, Deuk Park,

**요 약** 본 연구는 1)콜센터의 전략적 중요성을 설명하고, 2)국내외의 콜센터 운영수준진단 및 평가에 관한 연구경향 및 주요 문헌을 소개하며, 3)이러한 이론적 토대를 기초로 하여 국내 콜센터 운영수준을 평가할 수 있는 모형을 제시하고자 한다.

이러한 콜센터 운영수준평가모형의 개발을 통해 각 기업은 자신의 콜 센터 현 수준을 세밀하고 다각적인 방법으로 진단과 평가할 수 있으며, 강·약점을 분석할 수 있는 객관적인 분석기회를 가질수 있으며, 이를 통해 개선점을 도출할 수 있을 것이다.

## I. 서론

콜센터(Call Center)는 상품이나 서비스에 관한 고객의 질문 및 요구를 해결해 주고, 고객에게 필요한 정보를 제공해 주는 곳으로 고객센터, 고객만족센터, 전화고객 상담센터, 상담센터, 서비스 센터 등의 다양한 이름으로 명칭된다.

현재 국내 콜센터 산업의 시장규모에 대해서는 정확히 조사된 바는 없으나, 전남대 CS 연구센터의 2002년 조사 자료에 의하면 국내 콜센터 수는 약 1,000여개로 전체 산업규모 약 8조 2천550억원 으로 추정하고 있다.

미국의 경우 2002년 콜센터 수를 약 100,000개로 추정하고 있으며, 이는 99년 60,000개에서 52%증가된 것이며, 콜센터 상담원은 약 230만명에 달한다고 한다(Purdue Study, 2002).

\*한국콜센터산업정보연구소장[전남대 경영학부 교수]

\*\*한국콜센터산업정보연구소 전임연구원

유럽의 경우 2002년 콜센터 수는 약 18,500개, 전체산업규모는 약 168억파운드, 상담원은 전 유럽 산업인력의 1.2%인 약 180만명에 달한다고 한다 (Datamonitor ,2002).

일본의 콜센터 수는 2,500개, 전체 산업규모는 약 28,900엔, 상담원은 약 100만명 정도로 추정하고 있다(일본 텔레마케팅협회, 2002).

콜센터 산업에 대한 각국의 정책지원 정책을 보면 미국은 상무성, 영국은 전자공사(E-envoy), 일본은 경제산업성 등의 정부 관련부처에서 콜센터 산업보호 및 육성을 지원하고 있다.

콜센터 산업은 기업의 관점에서 비대면 판매로 인한 경영 개선, 고객관리 강화에 따른 매출증대, 시장확대 등 기업 경쟁력 확보의 새로운 대안으로서 대두되고 있으며, 제품생산과 결합되어 제품의 고부가 가치화에 기여할 뿐 아니라, 콜 센터 산업 자체의 상품화도

가능한 미래 유망 산업 분야이다.

또한, 콜센터 산업은 개인의 관점에서 정보에 대한 접근용이성과 편리함을 제공함으로써 개인의 욕구를 충족시켜 줄 수 있고, 윈스톱 서비스로 인한 삶의 질의 향상, 재택근무가 가능한 새로운 일자리 창출 등 삶의 복지를 향상시킬 수 있다.

국가의 관점에서 콜센터 산업은 무공해, 지역 편중성 배제, 국민 복지 추구, 고용창출, 특히 여성 유희인력의 이용이란 점과 기술 발달에 따른 대량 실업에 대한 효과적인 대체산업으로써 국가의 정책적 활용가치가 크며, 이미 선진국에서는 국가 기반 산업으로서 육성하고 있다.

이러한 콜센터 산업의 전략적 중요성에도 불구하고, 현재 국내 실정에 맞는 콜센터의 경영 및 운영 상황을 체계적으로 파악한 연구는 극히 일부분으로, 이 분야에 대한 문헌적 연구가 거의 없는 실정이며, 콜센터 관련 각종 통계자료도 미비한 상태이다. 따라서, 콜센터의 운영효율화 및 체계화에 관한 연구가 매우 절실히 필요한 실정이다.

이에 본 연구에서는 콜센터 운영기업의 운영수준을 측정하고 평가할 수 있는 표준적인 모형을 개발하는 것으로, 연구의 구체적인 목표 및 단계는 다음과 같다.

첫째, 각국의 콜센터 운영수준에 대한 현황 및 평가체계를 검토함으로써, 국내 콜센터 운영수준에 대한 현황과 평가체계를 비교조사하기 위한 기초를 제공한다.

둘째, 콜센터 운영수준에 대한 현황과 평가조사를 위한 평가모델을 개발한다.

셋째, 콜센터 운영수준평가모델에 기반을 둔 평가지표를 개발한다.

넷째, 콜센터 운영수준 평가지표 측정을 위한 세부 평가항목을 개발한다.

다섯째, 콜센터 운영수준평가를 계량화할 수 있는 평가기준(Maturity Profile)을 개발한다.

이러한 콜센터 운영수준평가모형 개발을 통해 얻게 되는 장점은 첫째, 정부 입장에서 업종/규모별 콜센터 운영수준을 파악할 수 있고, 성공적인 콜센터 추진을 위한 가이드라인을 제시할 수 있으며, 이를 기반으로 효율적인 지원 정책을 수립할 수 있다.

둘째, 개별 기업 입장에서 각 기업은 자신의 콜센터 현 수준을 세밀하고 다각적인 평가를 통해 파악할 수 있으며, 강·약점을 분석할 수 있는 객관적인 분석기회를 제공하고, 이를 통해 개선점을 도출할 수 있다.

셋째, 산업 전체 입장에서 기업별 콜센터 운영 수준에 대한 우수기업의 선발 또는 시상과 인증 등을 통해 우수 콜센터 발굴 및 확산을 도모할 수 있고, 기업들간의 비교를 통해 전체 콜센터의 운영수준 향상을 위한 동기부여를 할 수 있다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 콜센터의 개념과 발전과정

콜센터는 기업의 고객들을 대상으로 상품이나 서비스에 관한 문의, 질의, 서비스 요청, 판매 등의 필요한 정보 제공 기능을 수행하는 각종 커뮤니케이션 기능을 담당하는 기업의 대 고객 전략적 마케팅채널로서, 고객관계 관리전략 전개의 핵심센터로 커뮤니케이션 센터, 마케팅센터, 서비스센터, 예약센터, 고객센터, 상담센터, 텔레마케팅 센터, 콜센터, 컨택트 센터 등 다양한 용어로 사용되고 있다.

콜센터 발전과정을 콜센터 역할의 변천과정으로 보아 일반적으로 4단계로 분류한다.

이는 전화나 구내 교환기만을 사용해 고객의 전화문의에 응대하는 전화센터, CTI/IVR/녹취장비 등을 갖추고 인바운드와 아웃바운드 콜을 효율적으로 처리하며 영업력 제고 및 콜 품질과 콜처리 생산성을 고려한 CTI 콜센터, 다양한 비대면 접촉채널(E-mail, Web, Chatting, 인터넷폰 등)을 통합하고 윈스톱 처리를 통해 마케팅성과를 극대화하고자 하는 Contact Center, 고객 만족/유지를 위한 고객 분석시스템 및 캠페인 관리시스템을 이용해 종합고객관리를 통한 수익창출을 목표로 하는 CRM Focused Contact Center로 분류한다.

콜센터 역할에 따른 각 분류체계에서의 목표와 시스템특징, 중점 관리/운영은 [그림 1]과 같다.

	전안센터	ICM 콜센터	Contact Center	CRM Focused Contact Center
Mission	- 고객전화문의 이행용대	- In/Outbound 콜의 효율적처리 - 영업유지용	- CRM을비대면접촉 채널을의용한관리	- 수익창출을위한 중요고객관리
시스템특징	- 전화+구내교환기 - 기업유선시스템 과동용선시스템 시스템 - 기업유선고객DB	- PBX/IVR/CTI/ (Outbaler) - 상담내용 Application - 녹취시스템 - 정밀한고객DB	- VoIP, IM - CRM/EMS - Web/MS - 고객DataMart	- 캠페인관리시스템 - 고객분석시스템 (정사/OLAP) - Outbaler - AdvancedSkill Based
관리운영 Point	- 고객불만처리	- 콜처리생산성 - Service Level - 콜품질(QA)	- One-Stop 처리 - 채널통합 - OPEX성감	- 고객만족 - 고객유지 - 수익/경쟁성

[그림 1] 콜센터 역할에 따른 분류

전 세계 콜센터 좌석은 2001년 730만 석에서 2006년 1,300만 석으로 두 배로 성장할 것으로 예상되고, 멀티채널 콜센터도 2001년 전체 콜센터의 18%에서 2006년에는 51%로 성장하여 좌석 수 기준으로는 130만석에서 2006년 680만석으로 성장할 것이 예상되고 있다.

미국내 상담직 종사자는 250만명으로 2005년까지 년 14% 성장이 예상되고, 미

국내 콜센터 수는 1999년 6만 개에서 52% 증가하여 2002년 10만 여개로 증가하였다. 콜센터 매출액은 1997년 4,245억 달러에서 2002년 6,663억 달러로 57%성장률을 기록하였다. 콜센터 설비 투자규모는 연간 800억 달러로 추정되고 있다.

유럽의 콜센터 수 18,500개, 관련 인력 180만명으로 전 유럽 고용자의 1.2%를 차지하고 있으며, 전체 산업규모는 약 168억 파운드에 추정되고 있다. 유럽 주요국의 콜센터 현황을 보면, 영국은 콜센터 수 2,700개, 상담원 수 27만명, 콜산업 연간 성장률은 23%로 유럽의 32.5%를 차지함으로써 규모면에서 유럽 1위를 차지한다. 독일은 콜센터 수 3,500개, 성장률 15.3%로 유럽의 22.3%를 차지함으로써 2위를 차지하고, 3위인 프랑스는 콜센터 수 3,300개, 성장률 10.2%로 유럽의 18.3%를 차지하고 있다.

일본의 콜센터 수는 2,500여개, 상담직 종사자는 100만명, 전체 산업규모는 약 28,900엔으로 추산된다.<표 1>은 미국, 유럽, 일본의 콜센터 수와 관련인력, 콜센터 산업망을 비교한 것이다.

## 2.2 콜센터 진단 및 평가와 관련된 모형

콜센터 서비스 또는 운영수준과 관련되어 이를 평가하는 각국의 평가 모형으로 대표적인 것으로는 우선 평가/인증 시스템으로서 COPC모형이 있으며, 전 세계 5,000여개 기업의 콜센터 관련 Database를 바탕으로 운영수준을 비교하고 평가해 주는 Purdue CCDQ의 Benchmark Portal 모형이 있다. 그리고 국내에서는 전남대학교 고객만족(CS)센터의 한국 고객 상담센터 실태 조사에 근거한 평가 모델이 있다.

### 2.2.1 COPC

COPC Performance Management System은, 기존 콜센터 아웃소싱 업체의 서비스 품질 수준에 대한 측정 기준의 부재와 제조업 중심인 ISO 기준의 한계를 느낀 콜센터 운영기업 및 산업계 전문가들이 모여 제정한 콜센터 서비스 품질 관리 인증 시스템이며, 1996년 처음 발의되었다. 현재 COPC-2000 Release 3.2 버전이 널리 사용되고 있으며, COPC 위원회에 의해 지속

적으로 업그레이드가 이루어지고 있다. 특히 'COPC 2000 Standard'(이하 COPC로 통일)는 Microsoft, Compaq, Dell, Novell, Intel, American Express, Motorola, L.L Bean 등의 기업을 중심으로, US Malcolm Baldrige National Quality Award 평가 기준을 근간으로 해서 제정되었으며 콜 센터 분야의 유일하게 공인된 표준이라고 할 수 있다. 현재 30개국 200개 이상의 콜 센터에서 채택하고 있으며 주 목적은 서비스 제

<표 1> COPC 평가 Dimension 및 Item

Dimension		Item
Leadership/ Planning	Driver	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객서비스 방침/전략/방안에 대한 문서/명문화 정도</li> <li>- 경영 전략 및 연간 계획수립 과정</li> <li>- Business Strategies/Plans 성과 평가</li> <li>- 경영 관리 체계에 따른 리뷰</li> </ul>
Processes	Enabler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최종 고객의 기대에 맞는 서비스를 제공하는 능력 개발</li> <li>- 신상품, 서비스, 프로그램, 고객을 제공하는 프로세스</li> <li>- 프로세스 통제</li> <li>- 프로세스 개선활동</li> <li>- 프로세스 감사</li> <li>- 모든 접점 모니터링</li> <li>- 인력 배치 및 스케줄링</li> <li>- 우발 사고 복구 계획</li> <li>- Data 통합성</li> <li>- Data 보안성</li> <li>- Data 및 정보의 유용성 및 업데이트</li> </ul>
People	Enabler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무 및 역할 및 Skill 정의</li> <li>- 선발 및 채용</li> <li>- 훈련 및 교육</li> <li>- 직무별 Skill 및 지식 충족 여부 입증</li> <li>- Staff 성과 관리</li> <li>- 보상 및 인정</li> <li>- 근무 환경</li> </ul>
Performance Measurement	Goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객 만족 및 불만족 측정 및 관리</li> <li>- 최종 고객 만족 및 불만족 측정 및 관리</li> <li>- 서비스 및 품질 성과 측정 및 관리</li> <li>- 주요 Supplier 성과 측정 및 관리</li> <li>- 프로세스 효율성 측정 및 평가</li> <li>- 자원 유용성 측정 및 평가</li> <li>- 인원 감축 측정 및 평가</li> <li>- 직원 만족, 결근, 안전도 측정 및 평가</li> <li>- 각종 성과 지표 달성 결과</li> </ul>

공 비용 절감 및 서비스 품질 향상을 통한 고객 만족도 제고 그리고 수익 증대이다.

COPC 모형은 크게 4개의 영역(Dimension)과 총 32개의 항목(Item)으로 구분되어 있으며, 각 항목에는 요구사항(Requirement) 및 평가 기업의 유형별로 정의된 성과 지표 항목이 <표 1>과 같이 정의되어 있다.

COPC는 기업이 고객 지향적인 서비스를 제공하기 위한 Driver로서 Leadership 과 Planning 단계가 어떻게 되어 있는지를 체크하고, 이에 의해 수립된 고객지향적 서비스 계획을 실천하기 위한 Enabler로서 Process와 People 이 어떻게 구성되고, 조직 되었는지를 체크하여, 마지막으로 이의 결과로 어떤 성과(Performance)를 보였는지, 성과관련지표는 측정/관리하고 있는지를 체크한다.

COPC 평가 모델의 가장 큰 강점은 우선 결과로 나타나는 성과 지표로만 평가 하지 않고 전체적인 경영 체계와 실천 여부를 모두 평가 하는 데 있다. 그리하여 평가와 인증 자체가 목적이 아니라, 이 인증이 요구하는 조건에 맞추면, 저절로 세계 수준의 서비스를 제공할 수 있는 체제를 갖추게 된다는 데 강점이 있다.

하지만 영역(Dimension) 및 하위 항목(Item)과 요구사항(Requirement)를 설계할 때, 콜센터에만 특화하여 만든 모형이 아니고 고객서비스에 관련된 모든 기능 부서/조직을 평가 할 수 있도록 설계된 것이 아니기 때문에 콜 센터에 특화된 구체적인 평가 항목으로 정의 되지 못한 단점이 있다.

예로 Process의 경우 콜 센터의 핵심 프로세스들을 구분하여 평가하는 구조가 아니라, Process 통제/ 개선활동 /감사 등과 같

이 산업 전반에서 통용되는 일반적인 프로세스의 관리 단계로 구분하여 평가하였다. 또한, 콜센터의 시스템 및 시설/설비와 같은 환경에 대한 평가 항목이 없어 콜 센터에 대한 총체적 평가가 이루어지기 힘들다는 단점이 있다.

또한 Performance Dimension에서 정의된 Item들도 어떠한 Performance를 측정하기 위한 노력과 행동들이 이루어지느냐 여부로 충족여부를 평가 할 뿐, 구체적 수치의 달성 정도는 상관이 없다. 이는 절차 측면의 평가가 있어야 한다는 점에서 장점이기도 하지만, 수치 지표가 명확히 제시될 수 있음에도 정의되어 있지 않았다.

## 2.2.2 Purdue대 CCDQ-Benchmark Portal

BenchmarkPortal의 벤치마킹 서비스는 미국 Purdue 대학의 콜센터 전문 연구 기관인 CCDQ(Center for Customer Driven Quality)에 의해 개발되어 1995년부터 시작되어온 방법론으로서, BenchmarkPortal 과 CCDQ가 보유한 전 세계 5,000여 개 이상 기업의 콜 센터 관련 Database를 기반으로 각 콜 센터의 운영 수준을 비교, 평가하여 실질적인 개선 점을 찾는 데 그 목적이 있다.

벤치마킹이란 경쟁 우위를 확보하고 유지하기 위하여 최적의 프로세스를 파악하고 분석하며, 구현하기 위한 체계적이고 분석적인 활동으로서 콜센터를 운영함에 있어서 타 콜센터와 비교함으로써 자사의 실질적인 운영 수준을 파악할 수 있다는 데 의의가 있으며, BenchmarkPortal의 벤치마킹 서비스는 BenchmarkPortal사가 보유하고 있는 데이터에 의한 벤치마킹으로서 콜센터 타입에 의해 정의된 주요성과지표(KPI) 측정 및

<표 2> BenchmarkPortal

Dimension	주요 내용
CallCenter Classification (콜센터 분류)	·업무 종류(인바운드, 아웃바운드, 인/아웃바운드) ·업무 유형, 연간 콜량, 고객군(기업, 개인, Helpdesk) ·ACD 사용여부, 상담원 수(FT, PT)
Call Center Costs (콜센터 비용)	·운영 비용, 연간 예산, 전화비용
Call Centers Performance Measures (콜센터 성과 측정)	·인바운드 콜 성과 지표 (서비스레벨, 평균응답속도, 평균 통화시간, 평균 후처리시간, 평균 포기콜, 평균 대기시간, 첫번째콜 해결율, 불통율, 상담원 좌석 점유율, 평균포기시간, 스케줄 준수율, 출근율, 콜당 비용 평균 판매가치, 상담원당 하루 평균 콜수) ·Up-selling, Cross-selling 수행 여부 및 성공율 ·아웃바운드 콜 성과 지표 (콜당비용, 판매건당 비용, 시간당 판매량, 평균 판매가치, 아웃바운드에 의한 판매비율, 시간당 접촉횟수, 1인당 연간 평균 매출, shift당 평균 수입, shift당 평균 매출) ·평균 데이터 입력 어려움
Caller Satisfaction Measurement (고객만족측정)	·고객 피드백을 수집하는 공식적인 메커니즘 존재 여부 ·고객만족도에 만점을 주는 비율 ·컴플레인 콜 비율
Human Resource Management (인적자원관리)	·상담원대 수퍼바이저 비율, 연간 이직율, 상담원 급여, 수퍼바이저 평균 연봉, 관리자 평균 연봉, 신입상담원 ·교육 시간, 신규 채용비용(선발, 채용 교육 등 기타 포함) ·상담원 노조 가입 여부, 전체 콜 중 PT가 수행하는 콜 비율
Process & Knowledge (프로세스 및 지식)	·채널 통합 여부, 인터넷 고객센터 기능 (이메일, 웹채팅, 인터넷콜, 콜백버튼, 셀프서비스 옵션 등) ·셀프서비스 비율, 채널별 셀프서비스를 통한 인한 업무 완결율
Outsourcing(아웃소싱)	·아웃소싱 여부, 전체 콜량 중 아웃소싱 비율
Facility & Desing (설비 및 공간 설계)	·상담 좌석수, 평균 상담 좌석 공간 크기, 콜 센터 규모

설문 항목 조사방법에 의해 실시된다.

결과가 제시된다.

그리고 콜센터 규모, 콜량, 산업군 및 인/아웃바운드 업무 유형 등과 같은 콜센터의 주요 특성에서 유사한 점을 보이는 Peer Group 비교를 통해 자기 진단 및 지속적인 개선을 할 수 있다.

설문지(Questionnaire)에서 발견할 수 있는 평가의 최상위 Dimension은 우선 크게 효율성(Efficiency), 효과성(Effectiveness)으로 볼 수 있으며, 이는 다시 <표 2>과 같이 8개의 영역으로 구분하여 볼 수 있다.

각 영역에 대해 조사를 거쳐 산출된 데이터는 BenchmarkPortal 시스템에 입력되어

주요 산출물은 1)우수분야와 개선분야를 각각 5개 항목으로 요약한 Executive Summary, 2)주요 비교 대상이 되는Peer Group의 특성을 요약한 Peer Group Profile, 3)효율성 및 효과성 측면의 각 10개 성과 지표의 평가 가중치를 가지고 종합 평가를 내린 Performance Matrix, 4)조사를 통해 획득한 결과 값을 Peer Group 평균과 Peer Group 내 우수 기업군의 평균 및 BenchmarkPortal Database에 있는 모든 기업의 평균과 비교/분석한 Comparison to Your Peer Group, 5)주요 수치 별 성

과 수준을 %로 표시한 Ranking Tables, 6)가장 개선이 시급한 부분을 제시하고 이를 개선하기 위한 일반적인 대안을 정리해 놓은 Gap vs Solution Optimizer가 있다.

이러한 벤치마킹 모델은 콜센터에 특화되어 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)을 균형있게 고려한 평가가 가능하며, 결과로 나온 성과지표 수치값을 바탕으로 하기 때문에 어느 정도의 객관성을 담보로 한다는 데 그 장점이 있다.

또한 콜센터에 특화되어 있는 서비스이며, BenchmarkPortal이 보유하고 있는 수많은 기업들의 데이터와 실증적 비교를 통해 목표를 설정하고, 수준을 평가하며 개선점을 찾아 낼 수도 있다. 그리고 일정 시기 별로 지속적으로 평가할 경우 콜센터 운영의 발전 상황을 객관적으로 증명해 낼 수 있는 훌륭한 자료가 된다. 또한 평가 기간 자체도 데이터 조사 기간 정도만이 소요되어 1개월 정도의 비교적 짧은 시간 안에 이루어지기 때문에 상대적으로 비용이 저렴하다.

벤치마킹 모델은 외부 인증 보다는 내부 활용 및 실제적 성과 향상에 초점을 두고 이루어지는 서비스로 결과로 나온 수치로만 평가가 이루어지기 때문에 프로세스체계 등과 같이 수치로 환산될 수 없는 영역에 대해서 평가가 이루어 질 수 없다는 데 그 단점이 있다.

### 2.2.3 전남대 고객만족(CS)센터 실태조사

고객센터 실태조사는 전남대학교 고객만족연구센터가 Purdue대 CCDQ의 협조를 얻어 국내 최초로 콜센터 실태조사를 설문조사 형식으로 시작하였다.

국내 콜센터의 현재 운영 상황을 파악하

고 개선점을 도출해내며, 참가 업체들에게 업계 현황을 이해할 수 있는 유용한 정보를 제공하는 데 그 목적이 있었다. 국내 콜센터 관련 각종 통계 자료 및 운영 정보는 물론 이에 관한 이론 및 문헌적 연구가 거의 되어있지 않은 우리나라의 현실을 살펴볼 때 이러한 조사는 실시 그 자체만으로도 의의가 있다고 할 수 있다.

실태조사에 사용된 설문지는 CCDQ에서 사용한 것을 근간으로 하되, 우리나라 콜센터 현실에 맞도록 수정/보강하였다

조사 영역은 1)일반현황, 2)콜 센터 운영 비용, 3)인적 자원 관리, 4)콜센터 운영, 5)통화고객 및 상담원 만족도, 6)프로세스 및 지식, 7)웹사이트 통계, 8)콜 센터 기술, 9)콜 센터 설비, 10)사업(운영)과정으로 이루어져 있다.

전남대 평가 모델 역시 조사 결과로 나온 수치 값을 바탕으로 하기 때문에 어느 정도의 객관성을 담보로 한다는 데 그 장점이 있다.

또한 국내 콜 센터의 데이터를 가지고 평가하는 것이기 때문에 국내 현실을 잘 반영할 수 있고, 우리나라 콜 센터의 현재 운영 수준을 파악할 수 있으며, 고객만족연구센터와 연계한 CCDQ의 조사결과와도 비교 분석이 가능하다.

하지만 전남대가 보유한 국내 콜센터 관련 Database가 충분하지 않아, 업종별 또는 다른 어떤 기준에 의해 분류하여 비교하기에는 아직 부족하다.

그리고 BenchmarkPortal 평가 모델처럼 결과로 나온 수치 값이나 현황 조사로 나온 내용을 비교 분석 하는 것이기 때문에 어떤 프로세스나 개선 상태를 평가하는 데는 적합하지 않다.

2.2.4 PWC 컨설팅자료

1998년 PricewaterhouseCooper에서 Customer Care Center를 진단하고 평가하기 위해 개발하였다. 전체 구조는 Diagnostic Questionnaire, Maturity Profile, Diagnostic, Observation Checklist 을 이용한 콜센터 비전, 전략, 이슈 및 개선을 위

7개의 Dimension구분한 후 각 하부 항목에 해당하는 세부체크리스트들을 질문으로 구성하였다. 단순히 평가를 위한 질문 뿐 아니라 평가자가 평가 작업 시 도움이 될 수 있는 Best Practice 는 물론 인터뷰 작업시 도움이 될 수 있는 Comments를 함께 서술해 놓았다.

2) Maturity Profile: 콜센터 평가 작업을

<표 3> 콜센터운영수준진단 및 평가와 관련된 참고모형

구분	개요	장점	단점
COPC	-콜센터 아웃소싱 기업의 품질 수준을 평가하기 위해 만든 모형 -4개의 Dimension, 32개의 평가 Item 있음: Leadership & Planning, Process, People, Performance measurement -콜 센터 뿐 아니라 고객 접점을 이루는 모든 채널, 부서에 대한평가 모형으로 사용됨	-양적인 성과 지표 뿐 아니라 경영체계나 운영 프로세스를 측정함 -평가 측정 프로세스와 과정이 잘 정의 됨	-콜센터 뿐 아니라 일반 고객 접점에도 적용되도록 만들어져서 콜 센터에 특화된 평가 항목으로 정의되지 못함 -객관적 지표 부분의 평가가 단지 하나의 조사 Item 으로 포함 됨
Purdue대 CCDQ	-미국 퍼듀 대학교의 콜 센터 벤치마킹 모형에 기반한 콜 센터 운영 평가 모형 -효율성과 효과성 측면에서의 콜 센터 운영지표들을 측정하여 타 콜센터와 비교할 수 있게 함으로써 자사 콜 센터의 운영 수준을 평가해 볼 수 있게 함.	-양적인 성과지표 위주로 조사 되므로 객관적이고 직관적임 -비교 대상이 되는 타 사 자료가 축적되어 있음	-콜센터의 성과지표는 절대적으로 우수하다고 할 수 없는 부분이 많이 있음. -콜센터의 운영 Process 나 과정에 대한 평가가 안됨
전남대 CS센터	-퍼듀대 모형을 기초로 하여 한국적 상황에 맞는 조사 항목 추가. 특히 교육, QA, 채용 분야의 프로세스를 묻는 질문이 많이 추가 됨 -콜 센터 전반에 대한 정보 파악을 위해 현황 파악을 위한 질문 항목이 많이 들어 감	-한국 콜 센터의 현황 파악에 유용함 -양적인 평가 뿐 아니라 프로세스 과정에 대한 평가도 가능함	-현황 파악을 위한 질문이 많아서 순수 운영 평가 목적으로는 질문이 많음
PWC 컨설팅 자료	-콜 센터 운영 수준 진단 방법론으로 콜 센터운영을 7분야로 나누어서 각 분야 별로 운영 수준을 5단계로 측정 함 -운영 지표에 의한 평가 보다는 운영 과정을평가하는 데 초점을 둠	-과정 위주의 운영 수준 평가를 체계적으로 할 수 있도록 모형과 방법론이 정리됨 -실제 평가를 하는데 도움이 될 Maturity Profile 이나 질문서가 있음	-운영수준단계(maturity profile)를 정의하는 것과 각 센터의 수준을 평가 하는 과정이 평가자의 판단이 많이 개입 됨

한 요인을 도출하고 진단한다.

1) Diagnostic Questionnaire: 콜 센터를

수행할 때 1-5점까지 평가 점수를 줄 수

있는 논거를 각 점수(단계)별 정리하고 있



다. 1-5단계로 구분되어 있으며 5단계가 선진 고객센터의 Best Practice를 나타내고 있다.

3) Customer Care Center Diagnostic: 콜 센터 진단 작업을 위한 가이드라인으로 진단/평가 작업을 수행하는 프로세스 및 각 해당 프로세스에 필요한 자료까지 정리하였다. 평가 뿐 아니라 이를 리포팅 하는 방법은 물론, 평가 후 후속 작업이 어떻게 이루어져야 하는가에 대해서도 정리되어 있다.

4) Observation Checklist: 공식적인 인터뷰나 워크샵에서 이루어지는 공식적인 질문 외에 전체적인 진단 평가 작업에 도움을 줄 수 있는 콜센터 작업 환경 및 문화, 분위기를 파악할 수 있도록 하는 지침서이다. 공식적인 평가 작업의 사전 단계라고 볼 수 있으며, 행동 지침은 물론 결과를 정리하는 방법까지 다루고 있다.

평가의 장점은 1)콜센터의 특수성을 충분히 고려하여, 콜센터를 이루고 있는 요소에 대해 세부 항목 설정이 잘 되어 있고, 2) 운영 수준 평가는 물론 콜 센터 기술 수준 평가까지 가능하며 콜 센터를 이루는 내적/외적 환경까지 총체적 평가가 가능하다. 3) Best Practice와의 비교는 물론 자사 콜 센터 내 안에서 어느 부분이 취약한지 한눈에 알 수 있도록 결과 정리가 가능하다. 4) 콜 센터에 대한 운영수준 진단은 물론, 각 단계별 운영 기준도 함께 제안하여 개선의 가이드라인까지 제공한다는 점이다.

이에 대한 단점으로는 1)Maturity Profile에서 각 단계에 대한 기준 내용을 설명해 놓기는 하였으나, 평가를 하는 데 그 기준 자체가 상세하고 명확하지 않아 평가자의 주관이 크게 좌우할 수 있고, 2)전문 서비스 제공 기관이 존재하지 않을 경우

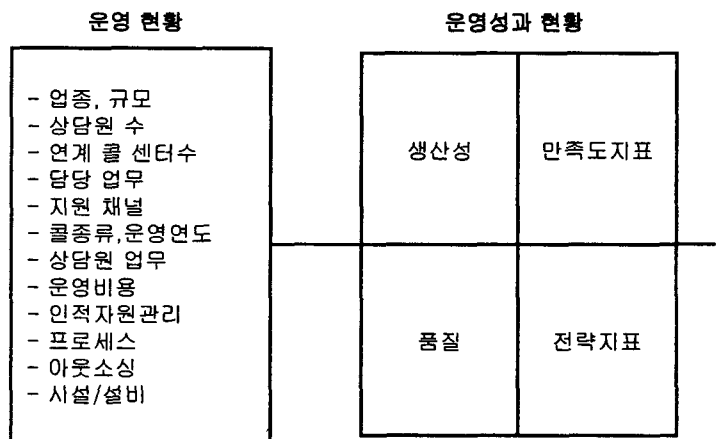
진단하는 업체의 목적에 따라 결과가 다소 왜곡될 수 있다.

지금까지의 네가지 콜센터 운영수준 진단 및 평가와 관련된 참고모형을 정리하면 <표 3>과 같다.

### III. 콜센터 운영수준평가 모형 설계

지금까지의 국내의 콜센터 운영수준진단 및 평가와 관련된 모형들을 고려하고, 국내 실정에 맞게 콜센터의 운영의 다양한 측면을 고려하여 체계적으로 콜센터 운영수준을 진단하고 평가할 수 있는 모형을 개발하고자 한다.

모형의 특징은 1)정량적, 정성적 데이터를 모두 고려하여 진단 및 평가할 수 있도록 하는 것과 2)진단과 평가시 측정기준이 될 수 있는 Maturity Profile의 개발, 3)정량적 데이터외에 정성적 데이터를 측정하기 위한 인터뷰시 필요한 점검항목의 개발, 4)성과뿐만 아니라 프로세스도 측정할 수 있도록 고려하였고, 5)국내 정확한 현황 데이터의 부족을 보충하기 위한 현황자료조사에도 역점을 두었다. 6)COPC나 컨설팅 자료



[그림 2] 운영수준평가 모형 중에서 처럼 콜 센터 운영의 과정 평가와 함께

벤치마크 포탈의 수치에 의한 평가를 혼합하여 구성함으로써 콜센터 운영의 다양한 측면을 체계적으로 반영하고자 하였다.

이러한 목적으로 본 모형은 진단 및 평가의 부분을 [그림 2]와 같이 크게는 콜센터 운영현황부분과 운영성과부분, 운영프로세스부분 세가지 영역으로 나누어 설계하였다.

첫째, 콜센터 운영현황 영역은 기본현황과 상담원의 업무, 운영비용, 인적자원관리, Process & Knowledge, Outsourcing, Facilities & Design로 구성되어 있다.

둘째, 콜센터 운영성과현황에 대한 영역은 크게는 네가지로 생산성지표, 전략지표, 만족도 지표, 품질지표로 구성되어 있고, 생산성지표는 다시 인바운드 생산성지표와 아웃바운드 생산성지표로 나누어진다.

운영성과와 관련된 각 지표들은 많은 부분을 Purdue대 CCDQ의 정량적 데이터를 이용하였다. 이는 다른 기업과의 비교를 통해 성과를 보여주기 위함이며, 미국의 동종 그룹과 비교하기 위해서이다.

#### 아웃바운드 생산성 지표

- 1콜당 비용
- 판매건당 비용
- 시간당 판매 건수
- 평균 판매 금액
- 전체 아웃바운드 콜 중 판매성공 콜 비율
- 시간당 통화 성공건수
- 연간 1인당 평균 판매수입
- 채권회수의 경우 상담원당 일일 회수액
- Sales의 경우 상담원당 일일 판매액

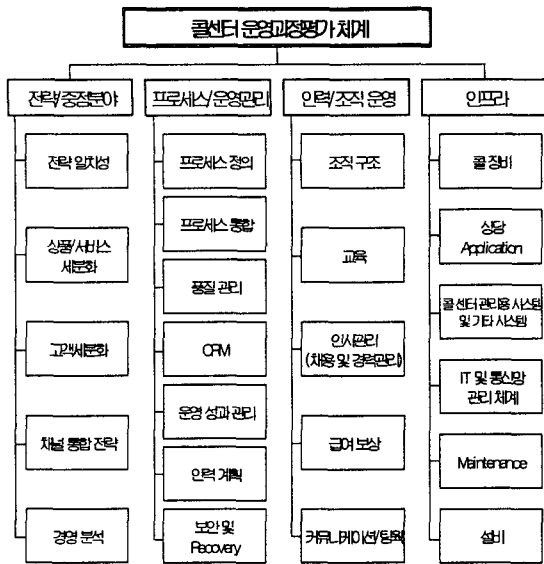
#### 인바운드 생산성 지표

- 80%의 콜을 몇 초 만에 받는지
- 평균 통화시간(분)
- 평균 포기호(%)
- 최초 콜처리율(%)
- 상담원 착석율(%)
- 스케줄 준수율(%)
- 1콜당 비용(W)
- 평균 인입콜(8시간 근무기준, 한상담원당)
- E-Mail 인입 건수(일일)
- E-Mail 건당 처리시간(분)
- 평균 응대속도(초)
- 평균 후처리 시간(분)
- 평균 대기호(초)
- 불통률(%)
- 평균 포기전 시간(초)
- 출근율(%)
- Sales 성사 콜당 평균 판매금액(W)
- IVR / 음성인식 처리율(Self-service 율)
- E-Mail 평균 응답 시간(Response Time)
- Web page 방문자 수, Page View(일일)

#### 품질/전략/만족도 지표

- 인바운드중 Up/Cross-selling 유무
- 콜 대비 Up/Cross-selling 시도 건 비율
- Up/Cross-selling 시도 건수 대비 성공률
- Up/Cross-selling 건당 판매액
- 평균 데이터 입력 에러율(1,000콜당)
- 첫 콜에 의한 해결 비율
- 상담원과 통화에 의한 컴플레인 콜의 비율
- E-Mail 문의의 동일 내용 평균 문의 횟수
- 정기적 고객 만족도 조사 실시 여부
- 고객 만족도 조사에 의한 만족도 점수
- 고객만족도 조사 시 만점을 주는 비율
- 정기적 상담원 만족도 조사 실시 여부
- 상담원 만족도 조사에 의한 만족도 점수

셋째, 콜센터 운영프로세스에 대한 평가 영역은 총 4개의 영역으로 구성되며, 이는 23개의 항목으로 구성되어진다. [그림 3]은 운영프로세스평가 영역에 대한 체계이다.



[그림 3] 운영과정평가 체계

4개의 영역은 전략 및중 점분야, 프로세스 및 운영관리, 인력 및 조직운영, 인프라로 구성되어 있으며, 각 영역에 대한 구성 항목은 콜센터에 특화될 수 있도록 구성하였다.

전체 모형의 측정방법은 설문기입 방식과 인터뷰에 의한 실사 두가지 방식을 적용하고 있으며, 1)콜센터 현황과 성과현황은 설문기입 방식으로 되어 있고, 2)운영과정평가 부분은 전문심사자가 직접 콜센터 관리자와의 인터뷰와 실사에 의해 이루어지게 된다. 설문기입방식에 대해서는 설문기준표가 제시되어 기존 관련 평가모형에서의 단점을 보완하고자 하였으며, 운영과정평가에 대해서는 전문심사자의 개인적 직관이나 편견을 배제하고자 점검항목 및 Maturity Profile을 만들어 각 수준을 측정하도록 하였다.

운영수준진단 및 평가는 1)성과현황에 대한 부분은 기업의 특성과 규모, 업종, 전략 등 다양한 요인에 의해서 점수화하고, 동종 산업/업종간의 비교를 통해 자가진단을 할

수 있도록 하였다.

2)운영프로세스평가부분은 4가지 영역의 23개 항목에 대해 각 항목을 측정하기 위한 세부항목을 개발하였고, 또한 이 세부항목을 점검하기 위한 점검항목을 만들어 체크하도록 하였다. 각 23개의 항목은 평가는 각 항목별 5단계 수준으로 정의된 Maturity Profile에 의해 콜센터 관리자와의 면담과 실시시 각 항목에 따라 객관적이고 세밀하게 평가할 수 있도록 하였다. 각 항목은 수준별로 점수화 반영되어 산출됨으로서 전체적인 운영과정에 대한 평가와 더불어 각 항목 중 어느 분야가 취약한지에 대한 분석이 가능하도록 하였다.

#### IV. 결론

본 연구는 콜센터 운영수준평가 모형을 개발하여 적용함으로써 콜센터의 효율화를 꾀하고, 생산성향상 및 성과를 개선할 수 있도록 하고자 하였다.

이에 운영수준평가 모델의 개발시 콜센터 운영프로세스 평가와 함께 성과 등의 수치에 의한 평가를 혼합하여 구성함으로써 콜센터 운영의 다양한 측면을 체계적으로 반영하고자 하였다. 또한 각 측정 영역 및 항목에 대한 세부적인 측정지표와 평가방법을 개발하였고, 이를 객관적이고 체계적으로 반영하고자 점검항목 및 Maturity Profile을 개발하였다.

추후 개발된 운영수준평가 모형 통해 국내 콜센터의 운영수준진단 및 평가에 사용해 봄으로서 모형을 검증하고, 좀더 수정보완하여야 할 것이다.

## [참 고 문 헌]

- [1] 안톤컨설팅, 콜센터 CSI조사 프로세스, 2001
- [2] 정기주, "한국고객센터의 생산성 향상 방안에 관한 조사연구". 경영논총, 전남대학교 경영대학원, 제 25집, 2000, 21-48.
- [3] 정기주, '2002 한국 전화고객상담센터의 실태조사, 조사보고서, 전남대학교 기업경영연구소 CS연구센터, 2002.
- [4] 정기주, 김재전, "우리나라 고객상담센터(Call Center)의 리엔지니어링 전략에 관한 연구", 한국정보전략학회지, 제 2권 제1호, 1999, 29-59.
- [5] Anderson, Janice and Zack Tatlor, "Uncovering Maximum Leverage in Call Center"Performance". TeleProfessional, September, 1998, pp, 84-88.
- [6] Ad Nedeleaf, Anton.J , "Customer Obsession",BenchmarkPortal, 2000.
- [7] Customer Operations Performance Center, COPC Performance Management System, 2000.
- [8] PricewaterhouseCooper, Customer Care Center Diagnostic, November , 1998.
- [9] Purdue University, Call Center Benchmarking Report, January 1998.
- [10] Purdue University, Call Center Benchmarking Report for all industries, January 1999.
- [11] Purdue University, Call Center Benchmarking Report for all industries, January 2002.
- [12] Richard A. Feinberg, Ik-Suk Kim and Leigh Hokama, "Operational determinants of caller satisfaction in the callcenter", International Journal of Service Industry Management, 2000.