

WFMS 시장 분석 및 WFMS시스템 도입시 유의사항

1. WFMS 시장 분석

WFMS는 국내에는 아직 생소한 시스템이지만 콜센터 운영 기법이 발달된 미국에서는 매우 보편화된 시스템이다. Gartner 사의 2003년 보고서에 따르면 상담원 75명 이상 기업의 58%가 이미 도입을 하고 있고 17%가 2년내 도입하겠다고 조사된 바 있다.

WFMS 는 콜센터 관련 솔루션 시장에서 특화된 영역으로 전문 Vendor 들이 독자적인 영역을 구축하고 있는 분야이다. [표 1] 에 Gartner에서 분석한 주요 WFMS 시스템들에 대해 정리되어 있다.

Vendor 명	제품명	Reference	2002매출추정	비고
Aspect (aspect.com)	eWorkforce Management	- 40개국 3,000 Sites - 1백만 이상 Agent	\$396M (\$48M, WFMS)	과거 TCS
IEX (iex.com)	TotalView WFMS	- 2,400 Sites - 62만 이상 Agent	\$38.9M	Tekelec Company 소속
Blue Pumpkin (bluepumpkin.com)	Workforce Optimization Suite	- 1,500 Sites - 35만 이상 Agent	\$30M 이상	
Genesys (genesyslab.com)	Genesys WFM Solution	- 20만 Agent 추정	약 \$15M	CTI Middleware
Pipkins (pipkins.com)	Maxima Advantage	- 300 Sites - 10만 Agent 추정	\$5M	
CenterForce (cforcetech.com)	RightForce Multichannel WFM Suite	- 118 Sites - 1.8만 Agent 추정	\$5M 이하	

[표1] 세계 주요 WFMS

(참고: Gartner Research 2003. 10, Market Scope: WFMS for the contact center)

국내 시장의 경우 세계 시장에서 많은 Market Share 를 차지한 Vendor 들이 국내 Dealer 를 통해 시장 진출을 하고 있으나, 시장에서의 실적은 그리 좋지 못하다. 가장 큰 이유는 WFMS Vendor 들의 규모가 타 SW전문 기업들에 비해 상대적으로는 규모가 적고 국내 시장이 활성화 되어 있지 않은 관계로 국내 시장을 위한 지원에 소극적이기 때문으로 분석된다. 콜센터 인력 관리 관행상 우리와 미국과 차이가 있는 부분이 상당히 있으며 이를 지원하기 위해서는 소프트웨어의 개조가 필요한 부분이 있으나 이를 위한 지원에 소극적인 자세를 취하고 있는 것이다. 대표적인 것이 월간 스케줄링 작성기능이나 음력 Calendar 지원 기능 등 이다.

현재 국내 시장은 세계적인 WFMS Vendor 들이 제대로 시장을 공략 하지 못하는 반면 오랫동안 콜센터 시장에서 활동해온 국내 업체들이 운영 분야에 눈을 돌려 새로운 제품을 개발, 시장

을 만들어 가고 있는 상황이다. 대표적인 국내 업체들로는 MPC, LOCUS, Nexus, 삼성전자 등이 있다.

아직 국내 WFMS 시장규모는 정확한 통계도 없을 뿐 더러 도입 기업 자체가 워낙 소수인, 개발 초기 시장이다. 생명 보험사와 은행들을 중심으로 몇몇 기업이 WFMS 를 도입하였으며, 업종별 선두 기업들이 도입을 검토하고 있는 단계이다. 그러나 콜센터 인프라에 대한 투자가 어느 정도 완료되었고 운영 관리에 대한 중요성을 강조하고 있는 국내 콜센터 상황을 감안하면 WFMS 에 대한 관심은 매우 커질 것으로 예상된다.

2. 국내 콜센터 환경에서 WFM 도입 시 유의 사항

몇 건의 WFMS 도입 프로젝트를 진행하면서 경험한 바에 따르면, 우리나라 기업들이 상담자원 관리의 과학화를 위해 WFMS 를 도입한다고 할 때 가지는 몇 가지 오해가 있다. 혹시 독자 여러분의 콜센터에서 WFMS 도입을 검토하고 계신다면, 아래의 오해를 하지 않도록 유의하실 필요가 있겠다.

(1) 기대 효과에 대한 오해: WFMS 는 상담원을 줄이기 위한 것이다?

일반적으로 WFMS 를 도입한다고 할 때 많은 기업들이 생각하는 것은, 상담원 배치가 효율적으로 이루어지니까 상담원을 줄일 수 있을 것이다 라고 생각한다. 일부 맞는 부분도 있지만 항상 옳은 것은 아니다. WFMS 도입의 가장 큰 목적은 고객에게 균일한 서비스 수준을 제공하기 위해 가장 최적의 상담원 배치 계획을 체계적으로 수립하기 위한 것이다. 만약 기존 콜센터가 근본적으로 상담원이 부족한 상황이었다면, WFMS 도입을 계기로 언제 얼마나 상담원들이 부족한지가 명확하게 드러나고, 고객 서비스 수준이 향상될 뿐이지 상담원을 줄일 수 있는 상황은 전혀 발생 안 한다. 원래 적은 상담원을 어떻게 줄일 수 있겠는가? 과거에는 얼마나 적은지를 증명하지 못해서 내부적으로 고민만 해 오던 것이 수치화 되었을 뿐인데.

또한, 상담원이 충분한 상황에서도 WFMS 도입이 바로 상담원 수의 축소로 이어지는 것은 아니다. 물론 합리적인 상담원 배치를 하게 되면, 상담원들의 여유 시간을 보다 많이 확보할 수는 있을 것이다. 그러나 그렇다고 해서 상담원을 줄이기는 현실적으로 어려운 경우가 많다. 대부분의 국내 콜센터들은 Part time 상담원들을 활용하지 못하고 Full Time 직원만 활용한다. 이런 상황에서는 상담원별로 여유시간이 하루 1시간 정도 생겼다고 해서 인원을 줄이기에는 애매한 경우가 많을 것이다 (콜이 가장 밀릴 경우에는 모든 상담원이 다 있어도 모자랄 수 있다). 대신 확보된 여유 시간을 활용하여 상담원들의 Skill을 높일 수 있는 다양한 활동 (교육, QA, 세미나 등)을 체계적으로 할 수 있게 되고 이를 통해 통화 품질을 더욱 높일 수 있는 기회를 더 많이 가지게 될 것이다.

WFMS는 상담원을 줄이기 위해 도입하는 것이 아니다. 고객에게 일관된 서비스를 제공하고, 상담원들에게 합리적인 근무 스케줄을 제공함으로써 근무 만족도를 높이고, 상담원이 부족하거나 남는 상황을 미리 감지하여 대비할 수 있게 해 주는 것이다. 상담원이 줄어들게 되는 것은 결과적으로 얻는 부수 효과가 될 수 있으나 그 자체가 WFMS 도입의 목적은 아니다.

(2) WFMS는 미래 콜량을 정확하게 예측하는 것이 가장 중요한 기능이다?

많은 콜센터 관리자 분들이 WFMS 도입을 검토하시면서 걱정하시는 부분이 콜량에 영향을 미치는 변수가 워낙 다양한데 어떻게 정확한 미래 콜량을 예측할 것이며, 콜량이 정확히 예측 안 되면 어떻게 상담원 배치 계획을 수립할 수 있느냐 하는 것이다. 그러나 앞에서 서술한 바와 같이 콜량을 정확하게 예측하기 위해서는 시계열분석이나 회귀분석으로는 부족한 경우가 많다. 어떤 예측 모형을 사용하던지 모형은 기본적으로 가정에 바탕을 두고 있으므로 현실을 정확하게 반영하는 것은 불가능하다. 콜 업무량을 정확하게 예측하였다고 하더라도 상담원 배치 계획을 수립하는 과정에서는 손실율(RSF)의 감안이라든가, 과거 데이터에 나타나지 않는 이벤트들의 반영 등의 과정을 통해 WFMS 분석자의 임의조정 과정이 들어가게 된다. 따라서 콜 인입량을 정확하게 맞추기 위해 투자를 하기 보다는 모형을 통해 어느 정도의 정확성을 갖춘 다음에는 WFMS 분석자의 분석 능력을 키워서 현실에 대응하는 것이 보다 효과적이다.

(3) 상담원이 모자라는 시간대의 대처가 중요하지, 여유 있는 시간대의 대응 방안은 중요하지 않다?

대개 WFMS를 도입하려는 기업들은 콜 폭주시에 상담원 부족을 경험하고 있는 회사들인 경우가 많다. 따라서 기업에서는 WFMS 도입을 통해 상담원 배치를 효과적으로 하여 상담원 부족 현상을 해결하는 데 일차적인 관심을 가지게 된다. 하지만 국내 콜센터 상황에서는 Part Time 상담원의 활용이나 특정 시간대만 Outsourcing을 주는 등 상담자원을 유연하게 활용할 수 있는 방법이 상당히 제한되어 있다. 대부분의 국내 콜센터들은 국내 노동시장의 특성상 정규직이든 비 정규직이든 또는 외부인력이든 간에 Full Time 상담원들을 주로 활용한다. Full Time 상담원들만 있는 구조에서는 시간대별로 콜 인입량의 변화가 심할 경우 이에 완벽하게 맞추어 상담원 배치를 하기는 매우 어렵다. 따라서 막상 WFMS를 도입하여도 상담원 배치를 바꾸어서 당장 눈에 보이게 상담원 부족 시간대를 줄이는 것은 쉽지 않다. 그렇다면 WFMS의 Scheduling 모듈은 필요가 없는 것인가? 그렇지 않다. 많은 관리자 분들이 놓치는 두 가지의 관점이 있다. 하나는 상담원의 공정한 스케줄링이라는 관점이고 또 하나는 상담원 여유 인력이 발생하는 시간대의 활용 방안이라는 관점이다.

WFMS 같은 시스템을 활용하지 않고 상담원 배치를 하는 경우, 휴가 일차라든가 상담원간 근무 시간대, 점심 시간대 등을 공정하게 관리하기는 매우 어렵다. 특히나 상담원들의 선호도를 반영하여 배치 계획을 잡는 것은 거의 불가능하다. WFMS의 Scheduling 모듈은 상담원들이 선호하는 휴가 날짜라든가 근무 시간대 등을 입력 받아서 최대한 이를 반영한 배치 계획을 수립할 수 있도록 지원한다. 현실적으로 모든 상담원들의 희망 사항을 반영할 수는 없기 때문에, 합리적인 기준에 의해 상담원별 우선순위를 선정 상담원간 희망이 겹칠 경우 우선순위가 앞선 상담원의 선호도를 우선 반영하고, 우선순위가 밀리는 상담원에 대해서는 추가 점수를 부여하여 다음 스케줄링에서는 우선순위를 올려 주는 등의 방법을 사용하여, 최대한 상담원 개인의 선호도를 반영하되, 반영이 아되는 상담원들에게는 별도의 Benefit을 제공하여 불만을 없애주게 된다.

WFMS의 Scheduling을 사용할 경우 얻게 되는 중요한 효과는 언제 얼마나 많은 상담원 여유 시간이 발생할 지를 알 수 있기 때문에, 그 시간을 활용하여 다양한 활동(교육, QA, 사무실 정

비, 아웃 바운드 업무 등등)을 미리 계획할 수 있게 되고 이를 통해 상담원의 Skill 향상이 가능해진다. 상담원의 Skill 향상은 고객 만족도 제고와 더불어 상담시간의 단축을 통해 상담원 부족 현상을 없애는데도 도움이 된다.

(4) WFMS도 시스템이므로 시스템만 도입되면 모든 것이 자동화 될 것이다?

WFMS 만 도입되면 상담원 배치 계획이 자동으로 수립되는 것으로 오해 하는 경우가 많다. 그러나 앞에서 설명한 바와 같이 콜 인입량의 예측과 필요 상담원 수의 계산, 실제 상담원의 배치 계획 수립 단계에서 분석자의 경험에 의한 판단과 조정이 필요한 부분이 많다. WFMS 는 회사 내에서 전담자를 지정해 전담자가 지속적으로 예측과 배치, 결과 모니터링 과정을 거치면서 경험을 축적해 나가는 것이 활용 성과를 높이는데 매우 중요한 요소가 된다. 많은 WFMS 솔루션 공급업체들은 각 기업의 WFMS 담당자들의 Skill을 지속적으로 높여주기 위하여 담당자간 정보 교류회나 사용자 세미나 등을 주기적으로 개최하고 있다.

또한 WFMS가 성공적으로 활용되기 위해서는 도입 과정에서 컨설팅 과정이 반드시 필요하다. 현재의 콜센터 운영 규칙 (근무시간, 근무조의 편성, 휴식시간의 배정, 야간/주말 근무조 편성 방식 등)을 점검하고 콜 인입 특성에 맞는 가장 최적의 운영 규칙을 수립하는 과정은 WFMS 시스템 엔지니어가 다룰 영역이 아니고 콜센터 운영 컨설턴트가 다루어야 과제이다. 또한 상담원 부족 시간대에 어떻게 대처할 것인지, 여유 시간대를 어떻게 활용할 것인지에 관한 계획을 수립하는 것도 컨설팅이 필요한 분야이다. 이 때문에 주요 WFMS 공급업체들은 회사 내 컨설팅 조직을 보유 하거나 콜센터 운영 컨설팅 전문 업체와의 전략적 제휴를 통해 컨설팅 서비스도 같이 제공하는 것이 일반적이다.