

# 콜 센터 Re-Location 전략

2005. 11.

(주)안톤 컨설팅      박진영

# 목 차

---

## 1. 콜 센터 Re-Location 이란?

- 1.1. 콜 센터 Site Selection / Location / Re-Location
- 1.2. 콜 센터 Re-Location 의 목적

## 2. Site Selection 고려 요소

- 2.1. 노동력
- 2.2. 지역환경 (교통, 거주환경 등)
- 2.3. 인센티브
- 2.4. 부동산 (건물)
- 2.5. 주요 거점과의 물리적 거리
- 2.6. 경영 전략 및 경영진 선호도

## 3. Site Re-Location Process

- 3.1. Re-Location Process
- 3.2. 대안 별 평가 기준 표
- 3.3. 경제성 분석 모델

## 4. 요약



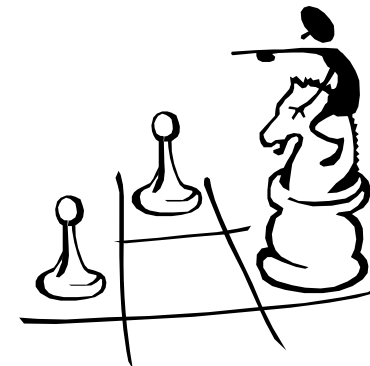
## 1.1. 콜 센터 Site Selection / Location / Re-Location

### 콜 센터 Site Selection

- 의미 - 콜 센터의 물리적 위치를 어디로 하느냐를 결정하는 행위
- 중요성 - Site 가 한 번 정해지면 변경하기가 매우 어려우므로 신중한 판단이 필요  
Site 위치에 따라 운영 성과가 달라질 수 있음 (특히 상담원 관리 관련)
- 선택 가능 대안의 증가 - 경제 및 교통 환경 발전, 통신 기술 발달, 지방 자치제 등

### Location 과 Re-Location

- Location - 콜 센터의 위치를 결정하는 것. 최초 콜 센터 또는 기존 콜 센터와 독립적인 콜 센터의 위치를 결정하는 행위의 의미가 강함
- Re-Location - 기 존재하는 콜 센터의 위치를 재 조정하거나, 관련된 새로운 콜 센터의 위치를 결정하는 행위의 의미가 강함



## 1.2. 콜 센터 Re-Location의 목적

---

### 콜 센터 Re-Location 이 필요한 경우

#### (1) 기존 콜 센터의 이동

- 건물 문제 - 건물의 계약 만료, 규모 확장/축소가 필요한 경우
- 회사나 관련 부서가 이사 한 경우
- 조직 Refresh 목적 - 상담원 구성의 변화가 필요한 경우

#### (2) 콜 센터의 확장/분화

- 지역별로 콜 센터 분산
- 새로운 업무 확대/추가에 따른 분화 (Ex: 아웃바운드 센터)
- Back-up 목적 센터 구축

\* 여러 가지 목적을 동시에 달성하기 위해 확장/분화가 일어 남

#### (3) 콜 센터의 집적/통합

- 공통관리 비용 절감, 관리 기종 집중을 목적으로 분산 되었던 콜 센터들의 집적화 (Co-Location)
- 업무 시너지 효과를 위한 통합 (Integration)



## 2.1. 노동력 (Labor)

### 노동력 요소의 중요성

- 유통 업 - Location, Location, Location => 콜 센터 위치 - Labor, Labor, Labor
- 운영 예산의 60-70%가 인건비 및 인력 관련 운영 비용
- 콜 센터 품질을 결정짓는 가장 중요한 요소는 결국 사람 (상담원)
- 상담원의 이직은 비용 낭비인 동시에 Skill 축적의 저해 요인
- 상담원 이직 비용
  - 채용 비용
  - 교육 훈련 비용
  - 생산성 정상화되기 까지 비용
  - 신규 상담원으로 인한 품질 저하 및 수익 기획 상실 (잠재 비용)

### 노동력 관련 고려 사항

#### (1) 상담자원 노동력의 풍부 한 정도

- 상담원 연령대 인구수 / 취업률
  - 필요한 Skill 수준 인력의 인구수 / 취업률
  - 중요한 지표: 상담원 포화비율 (Saturation rate) => (지역 내 콜 센터 일자리 수 / 지역 내 경제활동 인구 또는 경제활동 인구 중 상담원 연령대 인구)
    - 경제활동 인구 대비 콜 센터 관련 인구의 비중이 어느 정도 일정하다는 가정 (2%-2.5% 정도)
    - 이 비율이 높을 수록 상담원 입장에서는 이직의 선택 폭이 넓으므로 회사 입장에서는 불리
- 2.5%를 넘어갈 경우 문제의 소지가 많다고 판단.



## 2.1. 노동력 (Labor)

---

### 노동력 관련 고려 사항 (계속)

#### (2) 필요 노동력 수준

- 콜 센터 업무에 필요한 노동력의 수준 - 학력수준, 특정 기술 보유 여부, 언어 능력 등
- 교육 훈련 제공 수준

#### (3) 특정 노동력 집약 지역/시설 보유 여부

- 대학가
- 군사시설 (군인 가족)
- 노인 휴양 지

#### (4) 노동력 증가/감소 추세

- 현재 노동력이 풍부하더라도 노동인구가 점차 감소 추세라면 주의해야 함
- 콜 센터에서 필요로 하는 노동력이 증가 추세인지 감소 추세인지도 주의 깊게 고려해야 함



## 2.2. 지역 환경 (교통, 거주 환경)

---

### 지역 환경 고려 요소

#### (1) 인프라 환경

- 통신, 전력 등 Utility 환경 - 우리나라의 경우 현재는 지역적 차별이 거의 없으나, 일부 소도시의 경우 인터넷 / 전화 네트워크 인프라가 최신의 것이 아닐 수 있음
- 도로 시설, 문화시설, 체육시설, 공공 시설 등

#### (2) 지리적 위치 / 교통

- 타 도시와의 교통 편리성
- 시내 대중 교통 편리성

#### (3) 물가 수준

- 거주 비용
- 생활 비용

#### (4) 삶의 질 (Quality of Life)

- 환경 (공기, 물), 기후
- 범죄율
- 학교 시설

#### (5) 지역 사회에서의 대우



## 2.3. 인센티브 / 2.4. 부동산

---

### 인센티브

- 주로 지방 자치 단체에서 콜 센터 이전에 따른 다양한 혜택 제공
- 세금 감면, 건물 수배 및 유지 비용 지원, 고용 촉진 인센티브, 교육 비 지원, 채용 지원, 홍보 지원 등
- 지원 조건과 기간에 대한 면밀한 검토 요망

### 부동산 (건물)

- 콜 센터 목적에 맞는 건물의 Availability
  - 기존 건물 구입 또는 임대
  - 콜 센터로 사용 되던 건물의 구입 또는 임대
  - 새로운 건물 신축
- 부동산 비용
  - 구입 비용 / 임차 비용
  - 관리 비용
- 투자 가치
  - 한국에서는 무시 못 할 요소





## 2.5. 주요 거점과의 물리적 거리 / 2.6. 경영 전략 및 경영진 선호도

---

### 주요 거점과의 물리적 거리

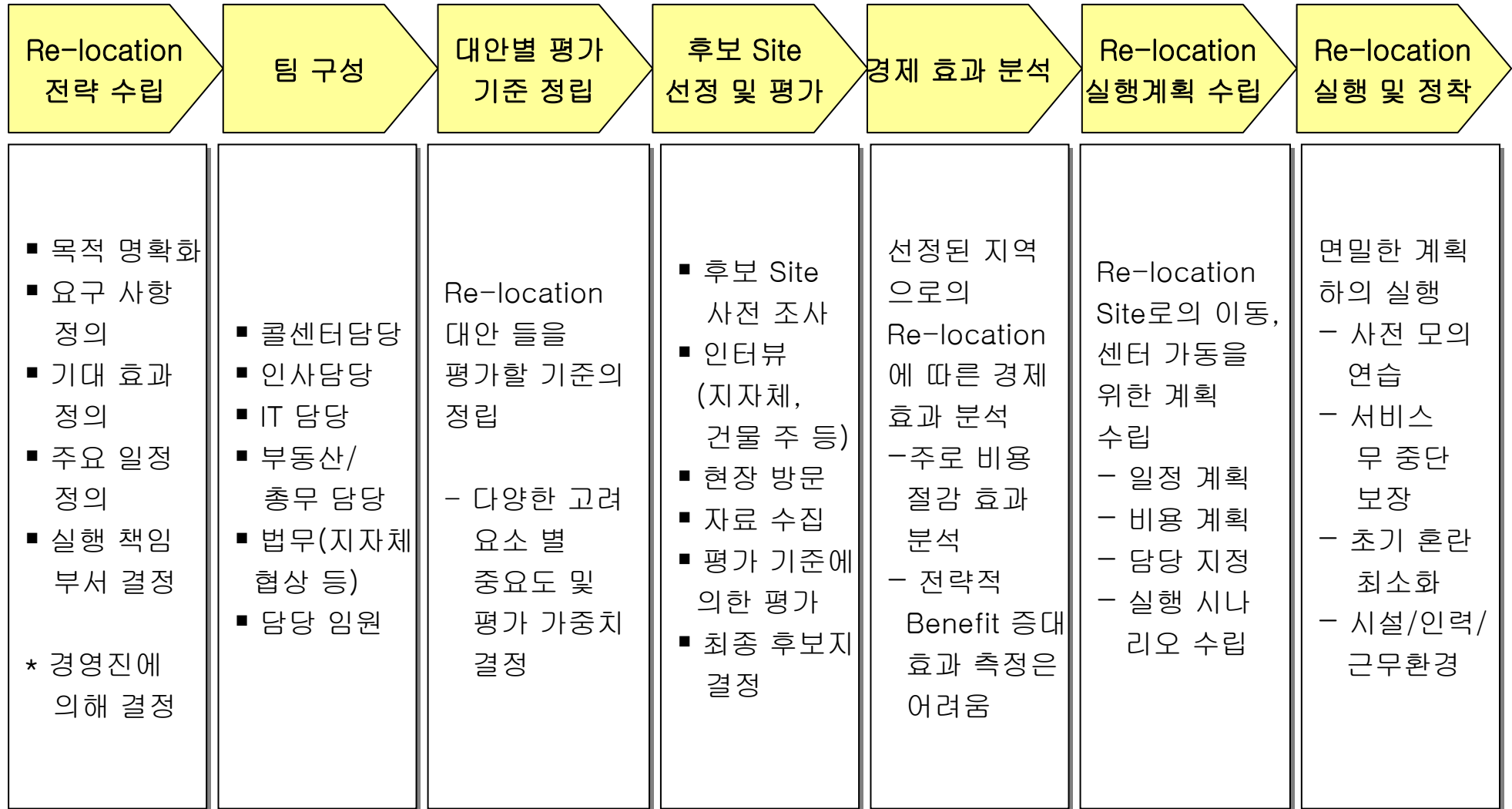
- 본사 및 주요 부서와의 Interaction 정도와 거리 (물리적 거리 보다 교통 거리)
- 관리자들의 주거 지역과의 거리
- 주변 고객 Base
- 과거에는 통신 비용 때문에 물리적 거리가 중요한 요소였으나, 최근에는 중요도가 감소함

### 경영 전략 및 경영진 선호도

- 경영전략
  - 특정 거점 공략
  - 인력 조정 / 구조 조정
- 경영진 선호도
  - 개인적 연고
  - 역사적 배경 등



### 3.1. Re-Location Process



## 3.2. 대안 별 평가 기준 표

---

- Re-location 대안 별 평가 기준표
  - 최초 입지 선정 시에는 Site 별 비교 평가를 하지만, Re-location 시에는 re-location 대안 별로 비교 평가 해야 함.
  - 대안의 예: 기존 사이트에서 확장, 전체 사이트 이동, 기존 사이트와 A 사이트, 기존 사이트와 B 사이트, A 사이트와 B 사이트 등
  
- 콜 센터 마다 Re-location 목적과 전략에 따라 평가 기준이 달라 질 수 있음.
  - 다양한 고려 요소 중 평가에 반영할 요소 선정
  - 요소 별 중요도 및 평가 가중치 결정
  - 요소 별 점수 배부 기준 정립



### 3.2. 대안 별 평가 기준 표

#### 대안 별 평가 기준표의 예

평가기준	평가항목	가중치	대안1		대안2		대안3	
			결과	평가점수	결과	평가점수	결과	평가점수
전략	부서간 커뮤니케이션 용이성	5						
	고객 Base 확대 가능성	10						
	경영진 선호도	5						
	전략적 부수 효과 (back up 역할 등)	10						
	종합	30						
인력 운영	상담 인력 포화율	10						
	상담 가능 경제활동 인구	10						
	이직율 수준	10						
	교육 훈련 기관 Availability	5						
	근무 환경	5						
종합	40							
경제성	년간 상담원 인건비	5						
	년간 이직에 따른 채용훈련비	5						
	건물 비용 (투자 감가상각 포함)	5						
	시설/장비 비용 (감가상각 포함)	5						
	교통출장비, 교육훈련비, 복리후생비	2						
	인센티브로 인한 비용 절감액	5						
	각종 세금	1						
	부동산 가치 증대 효과	2						
종합	30							



### 3.3. 경제성 분석 모델

- Re-location 대안 별 상대적 경제 효과 분석 모델
  - 주요 고려 항목은 인건비, 이직관리 비용, 시설 관리 비용, 인센티브, Relocation 에 따른 비용 등임
  - 효과 분석의 기간을 얼마로 잡느냐에 따라 결과가 달라 질 수 있음.  
일반적인 시설 감가상각 기간인 5년 또는 3년 정도를 비교 하는 것이 합리적임

ECONOMIC FEASIBILITY OF SITE RELOCATION		
	Existing Site	Alternative Site
<b>Labor Costs</b>		
Number of agents	200	200
Wage & benefits rate	\$ 20.40	\$ 16.25
Average annual wage rate	\$ 42,432	\$ 33,800
Annual labor cost	\$ 8,486,400	\$ 6,760,000
<b>Labor Savings</b>		<b>\$ 1,726,400</b>
<b>Turnover Costs</b>		
Estimated turnover rate	25%	20%
Recruiting & training costs/person	\$ 2,500	\$ 2,000
Annual turnover costs	\$ 125,000	\$ 80,000
<b>Turnover Savings</b>		<b>\$ 45,000</b>
<b>Facility Costs</b>		
Square footage	25,000 sq ft	25,000 sq ft
Lease cost per square foot	\$ 40	\$ 25
Annual lease costs	\$ 1,000,000	\$ 625,000
<b>Facility Savings</b>		<b>\$ 375,000</b>
<b>Economic Incentives</b>		
Training incentive at \$1,000/person		\$ 400,000
New equipment/technology grant		\$ 200,000
<b>Total Incentives</b>		<b>\$ 600,000</b>
<b>Total Savings and Incentives</b>		<b>\$ 2,746,400</b>
<b>Relocation Expenses</b>		
Relocation package		\$ 100,000
Severance package		\$ 400,000
Recruiting and training		\$ 500,000
Moving costs		\$ 400,000
New furniture		\$ 200,000
Infrastructure modifications		\$ 200,000
<b>Total Relocation Costs</b>		<b>\$ 1,800,000</b>
<b>Net Relocation Savings</b>		<b>\$ 946,400</b>

- 콜 센터의 Site 는 일단 결정되면 변경이 쉽지 않으므로 신중하게 결정 되어야 함
- 콜 센터 Re-location 시에는 목적과 전략을 명확히 하여야 함
- Re-location 시 고려 요소로는 노동력, 지역환경 (교통, 거주환경 등), 인센티브, 부동산(건물), 주요 거점과의 물리적 거리, 경영 전략 및 경영진 선호도 등이 있음
- 노동력이 가장 중요한 고려 요소임. 단순한 노동 인구의 수 보다는 상담 인력 포화율 개념의 파악이 필요함. 또한 상담 업무의 내용에 따라서는 노동력의 질에 대한 고려도 필요함.
- 지자체 별로 다양한 인센티브와 지원책이 제공되므로 이에 대한 분석이 필요
- Re-location 을 위한 의사 결정 및 실행 과정은 신중하게 추진 되어야 함
- 회사별 전략과 목적에 따라 Re-location 대안별로 평가 하는 기준이 다를 수 있음. 주요 평가 항목 자체는 대동 소이 함.
- 전략 적 요소, 인력 운영 요소, 경제성 등이 큰 고려 요인임.





## 삼성생명 콜센터 Relocation 성공사례

---

2005년 11월



# 목 차

---

1. 삼성생명 콜센터와 콜 집중화
2. 콜센터 재배치 접근방법과 입지선정
3. 콜센터 운영 개요 및 주요 성과



---

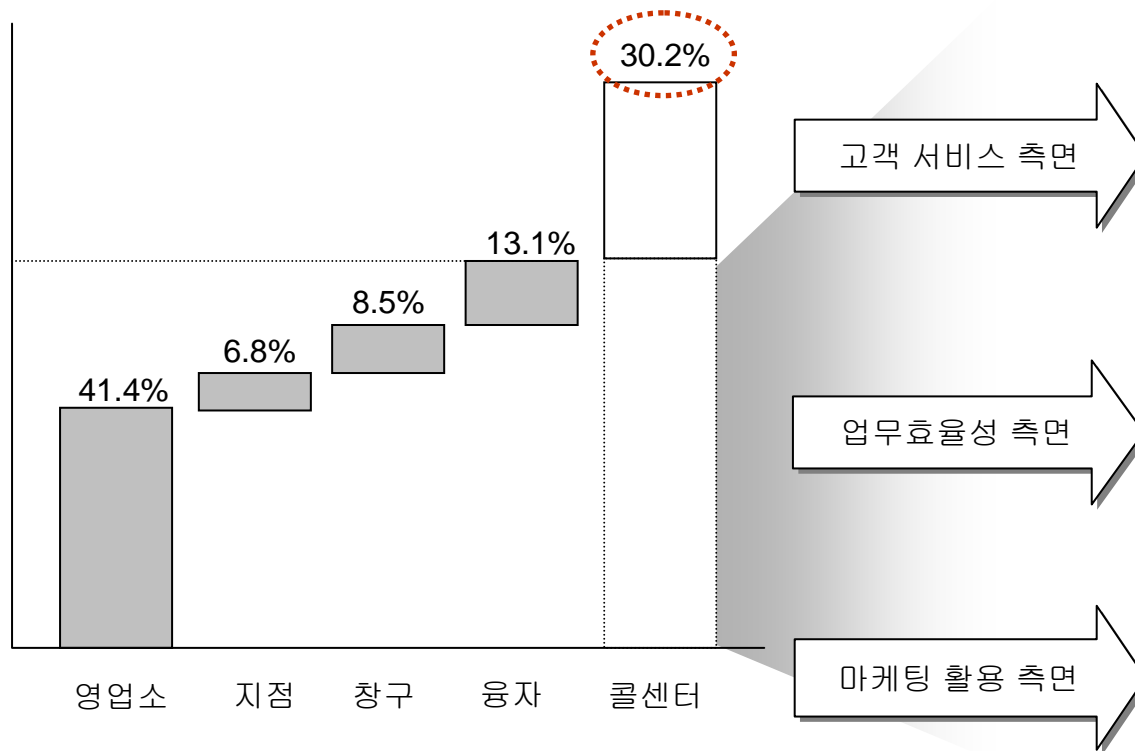
## 1. 삼성생명 콜센터와 콜 집중화

---

## ◆ 대고객 상담업무의 집중화 필요성

상담업무가 분산되어 있음에 따라 대고객 서비스의 일관성을 유지하기가 어려우며,  
대고객 정보의 확보 기회를 상실하고 있을 뿐 아니라, 후선 업무의 효율성을 기하기가 어려움

고객 접점별 전화응대 현황 ('02.10)

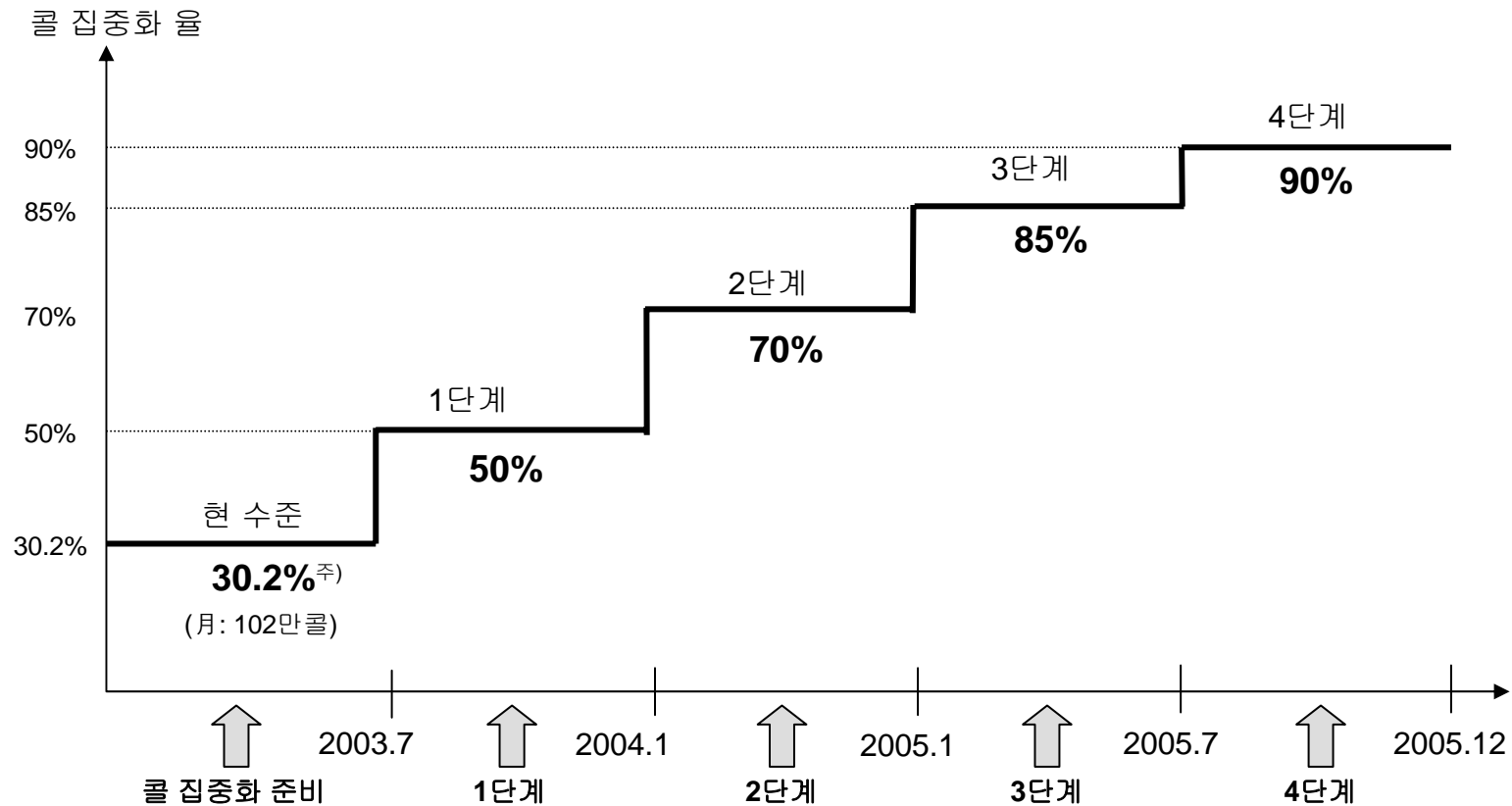


대고객 상담업무 집중화 필요성

- 지점/영업소/창구등 분산되어 있는 고객 서비스를 통합적으로 운영함으로써 서비스의 균질화 가능
- 대 고객 서비스를 세분화/전문화함으로써 서비스의 전문성 및 질의 상향이 가능함.
- 콜 집중을 통하여 업무 효율성 제고 및 그에 따른 생산성 제고
- 영업부문의 **Back office** 기능을 집중화 함으로써 영업지원기능의 강화 가능
- 고객 접촉이력의 정보자산화가 가능함에 따라 CRM 실행 **Center**로서 위상 제고
- 콜센터를 통한 일관된 마케팅 메시지 전달

## ◆ 단계별 콜 집중화 수준설정

단계별 콜 집중화 방안에 따라 콜센터는 2005년말, 4단계까지 전사 인입콜의 90%를 처리하는 것을 목표로 하며, 이를 위하여 콜센터의 처리 용량 및 상담원의 응대 역량을 단계적으로 높여 나가도록 함



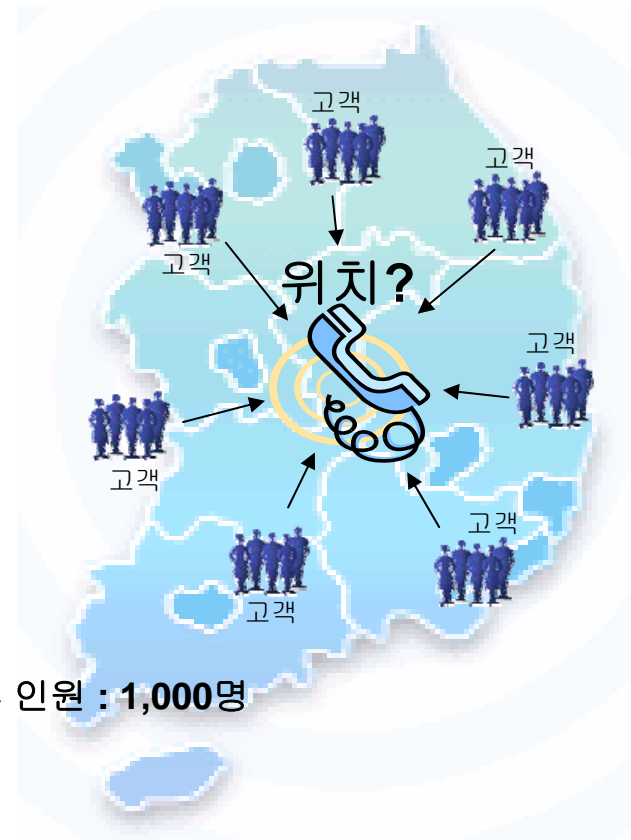
## ◆ 콜센터 규모 확장시 입지 선정의 필요성

콜 집중화에 따른 인입 콜량 증가에 따라 현재 콜센터 규모를 확장해야 할 필요가 있으며, 어느 위치에 콜센터를 구축할 것인지를 고민

현 콜센터 위치 및 규모



향후 대규모 콜센터 입지 선정 필요성



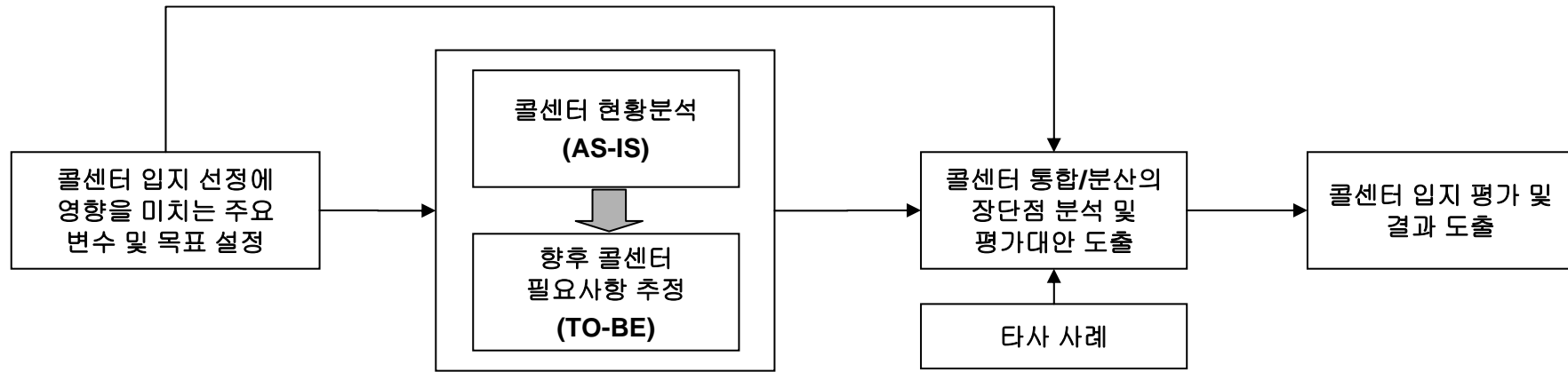
---

## 2. 콜센터 재배치 접근방법과 입지선정

---

## ◆ ‘콜센터 재배치’ 를 위한 접근방법

콜센터로서 적합한 지리적 위치를 선정 (현재 콜센터 재배치)하기 위한 접근방법 검토



### 주요 검토 사항

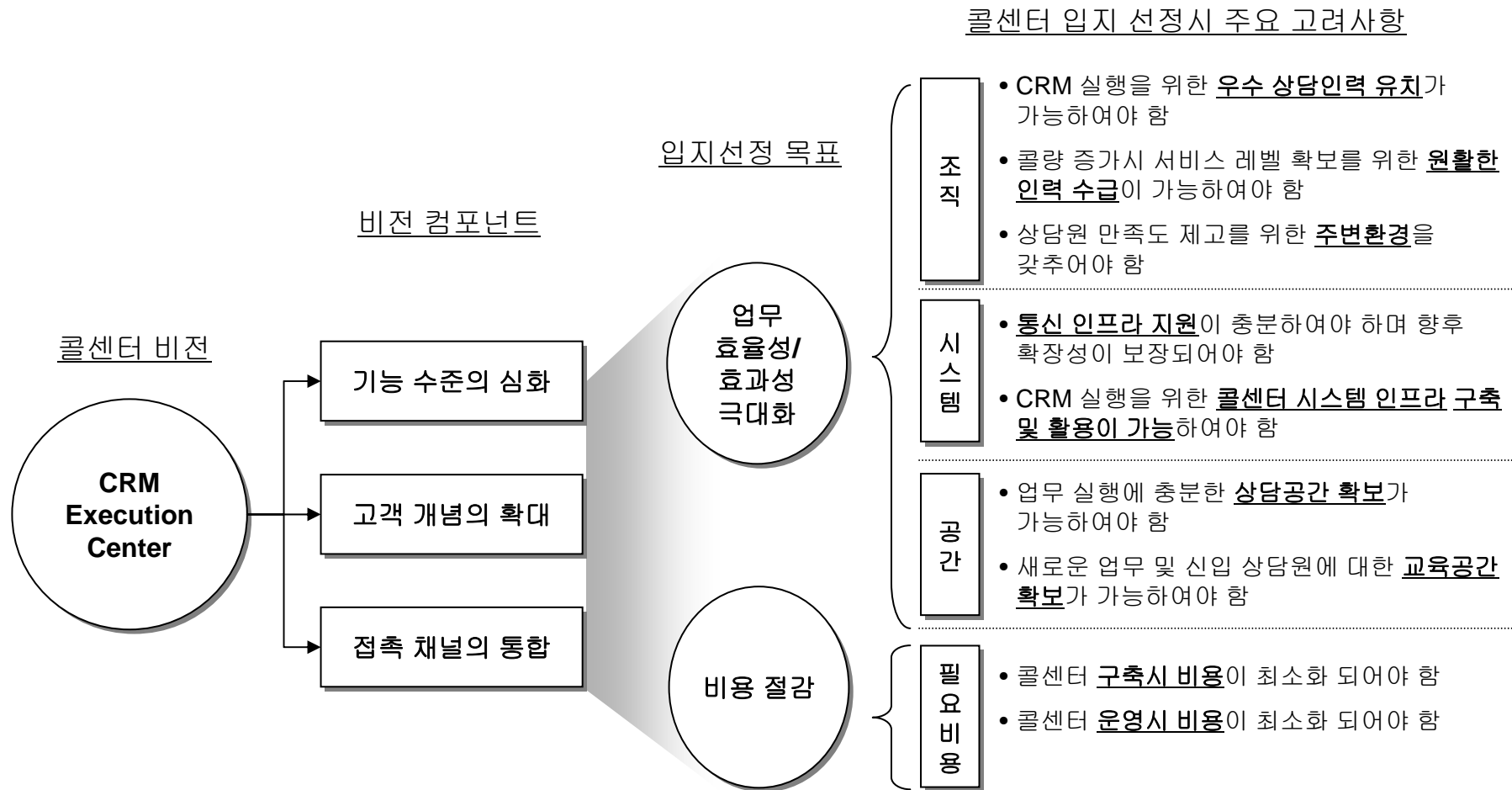
- |      |   |                                                                                                                              |
|------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 현황분석 | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 콜센터 위치 현황</li> <li>• 콜센터 직원 현황</li> <li>• 콜센터 시스템 현황</li> </ul>                     |
| 필요사항 | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 필요 인력 추정</li> <li>• 필요 공간 추정</li> <li>• 필요 시스템 인프라 추정</li> <li>• 필요 근무환경</li> </ul> |

### 주요 평가 사항

- 상담원 수급능력
- 공간 확보 가능성
- 시스템 인프라 환경
- 대중 교통상황 및 주변환경
- 경쟁 콜센터 위치 분포
- 콜센터 구축/운영 비용

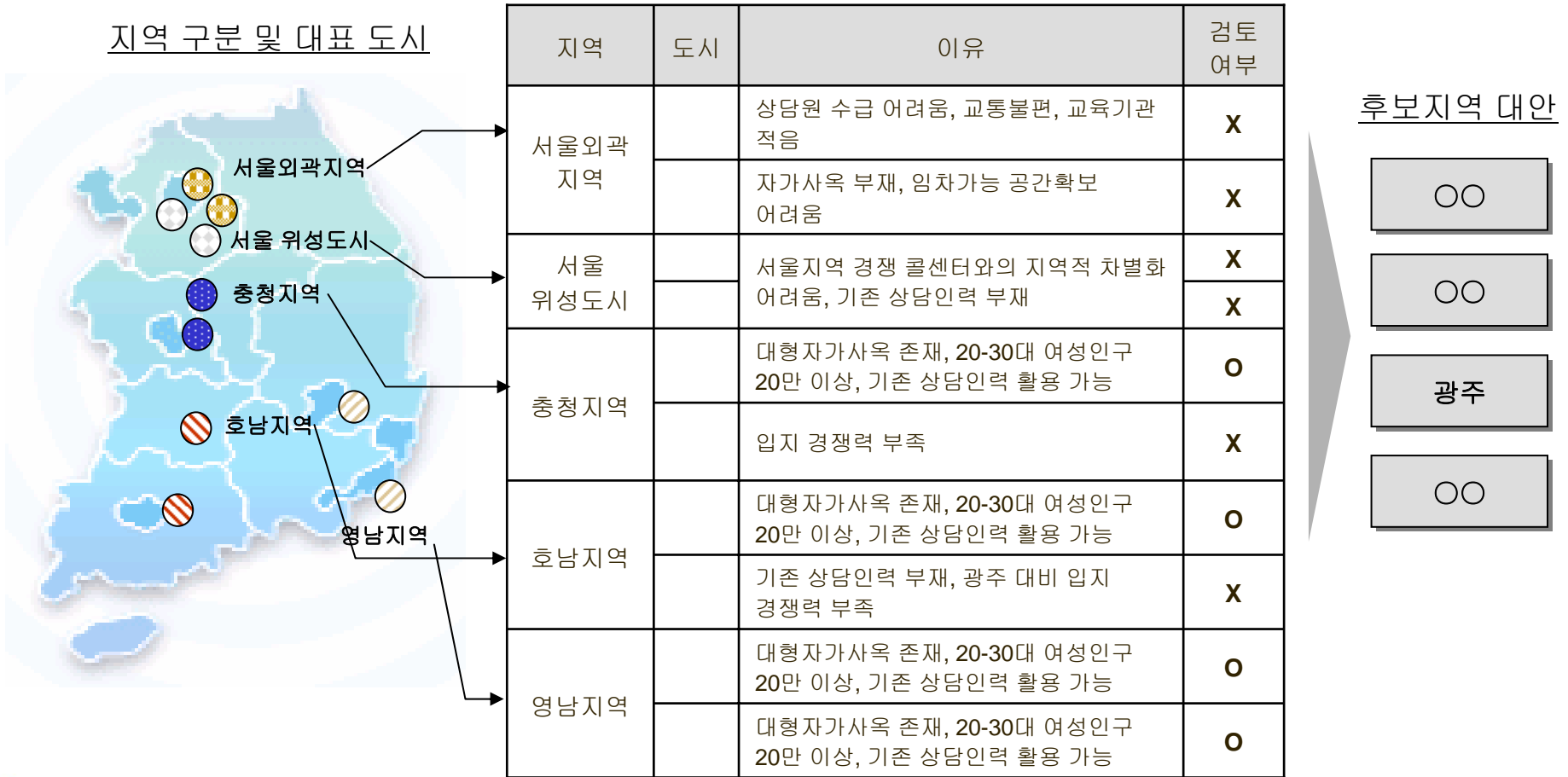
## ◆ 콜센터 입지 선정 목표 및 주요 고려사항

CRM 실행을 위한 비대면 채널의 중심으로서 '업무 효율성 및 효과성 극대화' 와 '비용 절감' 을 목표로 입지선정 검토



# ◆ 콜센터 입지 선정을 위한 후보지역 대안 도출

콜센터 입지 선정을 위하여 1차적으로 후보지역 대안 압축 선정










## ◆ 입지 평가 개요

### 평가 기준 및 중요도 (가중치)

	평가 기준	필요 정도	중요도 (가중치)
(1)	상담원 수급 능력	지역당 400명	5
(2)	공간 확보 가능성	1,050평 이상	4
(3)	시스템 인프라 환경 (통신회선/전력) – 여유분 포함	5,700회선/1,000KW	2
(4)	대중 교통상황 및 주변환경	접근용이성, 식당 및 문화시설 다수 유리	3
(5)	경쟁 콜센터 분포	경쟁 콜센터가 같은 지역 내에 적을 수록 유리	4
(6)	필요 비용 (건물 사용비/인건비/시스템 인프라 비용)	콜센터 구축 비용 및 운영비용 적을 수록 유리	3

### 평가 방법: 5점 척도 평가

수준	유리	←	보통	→	불리
표시					

## ◆ 입지평가 결과

지방 2원화의 경우, 향후 콜센터 입지는 광주 지역이 적당할 것으로 판단

	평가 기준	평가 결과
(1)	상담원 수급 능력	매년 배출되는 콜센터 취업가능 인력은 8,000명 규모로 양호한 편이며, 조직 안정성 및 회사에 대한 Loyalty가 높을 것으로 판단
(2)	공간확보 가능성	자가사옥의 경우 광주 지역센터 건물이 가장 적당하지만, 다른 지역과 마찬가지로 지점 및 지원센터의 이전이 필요할 것으로 판단
(3)	시스템 인프라	대도시의 경우, 통신 및 전력 인프라 확장이 모두 가능한 지역이며, 필요에 따라 증설해야 하는 조건은 거의 동일한 것으로 판단
(4)	대중 교통상황 및 주변환경	현 광주센터(동구 금남로)의 경우, 광주 지역에서 교육기관, 문화시설 및 교통의 중심지에 위치하고 있어 백화점, 학원, 영화관, 식당이 다수 존재, 광주지역 타 빌딩을 고려하는 경우 주변환경에 대한 평가를 별도로 실시
(5)	경쟁 콜센터 분포	현재 광주 지역에는 300명 이상 되는 대규모 콜센터가 존재하지 않기 때문에 잠재 여성인력 규모를 감안하였을 때, 향후 대규모 콜센터가 생기게 되면 조직을 안정적으로 운영할 수 있다는 장점 보유
(6)	필요 비용	각 지역별 자가사옥을 기준으로 필요 공간에 대한 평균 건물 임대료를 비교해 보면 광주 지역이 임대료 측면에서 장점 보유

---

### 3. 광주 콜센터 개요 및 운영상 이점

---

## ◆ 광주 콜센터 개요

2003년 광주에 콜센터 확장 재배치 결정후 광주지역의 유망 사업장으로 자리매김



	2003년	2004년	2005년
<b>규 모</b>	▪ 250명	▪ 310명	▪ 400명
<b>주요 추진내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 광주 콜센터 확장 결정</li> <li>▪ 콜센터 전용빌딩 기공식 (복구 신안동 소재, 400석 규모)</li> <li>▪ IP기반의 최첨단 시스템 및 인프라 구축과 함께 광주 콜센터 확장 Open (금호빌딩)</li> <li>▪ 신규채용 230명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 업무확대에 따른 지속적인 추가채용 실시</li> <li>▪ 송원대학 산학협동 조인</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 콜센터 전용빌딩 준공                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지상 7층, 지하2층, 연면적 2,725평의 최신식 인텔리전트 빌딩</li> <li>- 광주역 인근의 Land Mark</li> </ul> </li> <li>▪ 지역사회와 함께 하는 나눔의 봉사활동 전개</li> <li>▪ CRM 업무 확대 및 추가채용</li> <li>▪ 산학협동 프로그램 지속 실시</li> </ul>

## ◆ 운영상 이점

우수한 인력, 최상의 서비스 質, 지자체의 지속적인 관심과 행정지원으로 고객서비스 차별화 수행 가능

	인 력	서비스 質	지자체의 지원
운영 상 이점	<ul style="list-style-type: none"> <li>광주지역의 풍부한 고급인력 Pool을 활용한 우수인력 유치 가능               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평균 채용 경쟁율 10:1</li> </ul> </li> <li>10%대의 안정적인 이직율로 전문상담역량 강화를 통한 서비스 차별화 구현가능</li> <li>지자체 주관의 정기모임을 통해 안정적인 인력수급 및 유지관련 업계교류 유도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지자체의 콜센터 산업에 대한 이미지 제고 노력과 우수인재 유치가 가능한 상황에서               <ul style="list-style-type: none"> <li>상담서비스의 고객만족도, 임직원의 고객지향도, 임직원의 근무만족도 등 서비스 차별화 수행을 위한 관심지표 대부분이 타본부 대비 앞섬</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역내 콜센터 운영업체 모임 및 교류 활성화를 통한 애로사항 청취 및 지원</li> <li>콜센터 설치시 신속한 행정 지원 및 쾌적한 주변환경 조성</li> <li>투자촉진조례 제정을 통한 보조금 지원</li> </ul>

