

#### 4. 한국형 콜센터 시스템 모델 - 우리다움(wooridaum)형 콜센터

##### 1) 한국인 친화적 콜센터 시스템 연결장치

###### ① 환경친화적이고 고객이 접근용이한 콜 네트워크

우선 우리들의 콜센터를 「우리다움식」으로 새롭게 보강하자고 제안하고 싶다. 우리다움이란 지나치게 박혀있는 콜센터의 시스템화, 정형화, 효율화를 강조하기 보다는 구성원들이 보다 일하기 좋은 콜센터, 행복한 커뮤니케이션을 창출할 수 있는 시설과 분위기 연출을 하자는 것이다.

###### ② 인간미 넘치는 콜센터 시설

콜센터에 한국인에게 알맞는 환경친화적 인테리어와 리모델링, 쾌적하고 아늑한 화장실, 휴식으로 통해 재충전이 용이한 휴게실 설치, 체력 단련실 설치 등으로 한국적인 이미지를 창출할 수 있도록 한다. 상담원의 상담의 질은 콜센터 시설의 질이라는 환경조건에 상당한 영향을 받기 때문에 상담원이 편리하게 고객상담을 할 수 있는 물리적 환경이 조성되어야 한다. 실제로 콜센터의 유능한 매니저들이 아무리 바람직하다고 알고 있는 상담원 코칭기술과 관리방법을 사용하려고 해도 콜센터 시설이 미비하거나 불편한 관계로 그러한 고객상담의 질이 제대로 접근되지 못하는 예가 비일비재하다. 따라서 이왕이면 콜센터는 인간화, 개성화, 다양화, 정보화 등을 동시에 고려하는 복합적인 목표로 추구해야 할 것이다.

#### 5. 콜센터 운영 전략

##### 1) 전략과 프로세스의 변환 필요

우리의 콜센터의 전략적인 핵심, 콜센터 조직의 정체성, 콜센터 환경분석, 내부분석, 제품 및 서비스, 재투자와 보강, 성과측정, 리더십, 전략 프로세스의 생산선과 효과성 등에 대해서 종합적인 재검토와 평가가 필요하다. <표 6>에서 콜센터 전략을 수립할 때에는 콜센터 운영 성공요소 7 가지 항목을 다양하게 비교분석하고 활용하기를 바라는 바이다. 즉 조직력, 정보관리력, 상담능력, 기술력, 상품서비스력, DB 분석 활용능력, 지원능력을 고려하여 볼 수 있다.

<표 6> TM 센터 운영 핵심 7 요소

항목	주요 업무 내용
1. 조직력 (Teamwork & Sprit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•팀장(매니저) &lt;☞슈퍼바이저 &lt;☞TM요원의 조직력</li> <li>•반복적이며 창의적인 TM, 고객상담 교육(역할연기)</li> <li>•동기유발 할 수 있는 적정 인센티브(서열 매김/ 조/ 팀)</li> </ul>
2. 정보관리력 (Information)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•고객DB의 정비</li> <li>•고객응대 화면의 Realtime화</li> <li>•고객상담 History의 DB화</li> <li>•사후관리의 Free-back</li> </ul>
3. 상담능력 (Customer Relation Skill)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inbound 능력</li> <li>•스크립트작성 활용법</li> <li>•판매연결</li> <li>•Outbound 능력</li> <li>•반론극복</li> <li>•고정고객능력</li> </ul>
4. 기술력 (Computer & Technology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•아웃바운드 콜 기술력 - ACD, ARS, 다발신FAX, 전자계시판, 녹음, CTL, 인터넷 홈페이지</li> <li>•인바운드 콜 기술력 - UCD, ACD, PABX/ACD, S/W, Realtime Display, History</li> </ul>
5. 상품, 서비스력 (Output)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•제품/ 서비스, 관련DM, 설명회, 조치사항</li> <li>•클레임, 개선제안, 아이디어 등의 처리조치능력</li> </ul>
6. DB분석 활용능력 (Database Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•정보통합</li> <li>•고객통합DB</li> <li>•코드데이터베이스의 일관성</li> <li>•코드관리</li> </ul>
7. 지원력 (Process)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•TM요원채용, 급여 지급</li> <li>•TM장비구입 및 시스템 구축(CTI)</li> <li>•교육(계층, 과정, 연관)</li> </ul>

① 전략의 수정보완 - 새로움(saeroum) 전략  
콜센터에서 새로움이라는 전략은 일하기 ‘좋은 콜센터 만들기, 행복한 콜센터 만들기’를 위한 전략의 새로움을 창출하자는 것이다.

② 콜센터 프로세스의 재정립 - 수레바퀴 활용방식 채택  
한마디로 콜센터를 새롭게 하기 위한 전략을 수립하고 변화를 시도하자는 것이다. 여기에서는 특히 콜센터 상담 프로세스의 효율성을 통해 높은 업무성과와 남다른 급여지급과 복리후생을 제공하자는 의미도 포함된다.  
경영자, 관리자, 실무자 모두가 동참하여 콜센터 운영목적, 상품, 고객접촉관리, 콜의 관리, 콜처리 피드백, 모니터링, 조회와 종례, 회의, 자료관리 등 콜센터에서 제반 실시되는 업무들이 마치 길을 잘 달리는 수레바퀴(surebaquoi)의 균형있는 움직임처럼 전략축을 기반으로 고객축, 내부고객축, 이익축 등 네가지 핵심축이 균등한 힘과 역량을 발휘하여 콜센터가 유지되고 향상될 수 있도록 한다. 이같은 네가지 축은 서로 보완되고 연계되어 밀고 당길 때 효용성과 참다운 실행의 가치를 공유할 수 있다.

<표 7> 콜센터 상담 프로세스 재정립 방안



## 2) 상담원의 서비스 이미지(service image) - 미소지움(misogium)화

콜센터는 고객에게 서비스를 제공하고 창출하는 서비스공장이다. 가장 중요한 것은 눈에 보이지 않는다. 미소지움은 한국인의 밝은 미소, 일단 고객에게 호감을, 밝은 상담태도와 말씨, 적절하고 조리있는 설득력, 당황하거나 흥분하지 않는 침착성, 돌발상황이나 무리한 부탁에도 편협되거나 규정을 어기지 않는 절제력을 갖도록 하여야 한다. 미소 뒤에는 마음의 여유가 생기는 철학과 분위기를 심을 수 있도록 한다. 따라서 미소지움의 한국화의 예로서는 우리 기업이름 또는 사행시 짓기, 그리고 고객유형별 응대요령 등 미소를 잃지 않기 위한 역할연기 등을 통해서 상황대처능력을 키우도록 하면 효과적이다. 더군다나 콜센터는 고객과 상담원이 전화라는 통신수단으로 상호 커뮤니케이션을 하는 곳이기 때문에 전화에서 풍겨 나오는 목소리 톤, 음성의 안정감이나 친밀감, 표어(motto), 표방(Slogan), 상담원의 상(像), 경쾌한 콧노래송, 재미있는 유머 페스티벌 경진대회 등을 개최하도록 한다. 어려움 속에서도 미소를 지닌다. 필자가 컨설팅을 한 한 콜센터의 경우에는 콜센터의 모토를 '우리는 대한민국 최고의 미소콜센터를 만든다. 우리는 어떠한 상황에서도 미소를 잃지 않는 미소인이다.'라고 제정하였는데 이것을 실천하는 계기로 많은 향상을 꾀하고 있다.

## 3) 콜센터 조직문화 - 콜센터 어울림 공동체(callcenter awoolim cluster)

콜센터는 고객에게는 매우 역동적이면서도 동시에 조직내부에서는 지극히 수동적인 분위기를 지닌 이중구조를 지니고 있다. 또한 콜센터는 사회적인 요인, 커뮤니케이션 요인, 기업적 요인, 개인적 요인에 따라서 바라보는 관점 또한 달라진다. 콜센터 조직문화는 크게 콜센터 심리공황(처음에는 상담원 특정개인이 갈등이나 상담서비스 태도의 약화 등이 점차 이석이나 결근, 이직으로 나타나다가 점차 동료의 이직, 집단이탈 등으로 콜센터 운영에 공황현상이 일어나는 현상을 말한다), 철새동지(상담원들이 근무조건의 변화, 급여 차이, 업무 난이도에 대한 적응 실패, 복리후생의 빈약 등으로 인해 심리변화와 태도변화를 일으켜 조금이라도 낫다고 하는 콜센터로 이직하는 심리현상), 한우리 문화(평소 자신들과 가장 친한 사람들과 잘 어울리는 도시락문화 내지는 성향이나 가치관이 맞지 않은 사람끼리는 어울리는 것을 꺼려하는 집단심리현상), 커뮤니케이션 장벽, 유리벽, 콜센터 바이러스 현상 등이 나타날 수 있다.

<표 8> 콜센터 심리공황 현상의 발생 경향

