

콜센터 운영수준진단

- 은행권을 중심으로 -

1. 서론

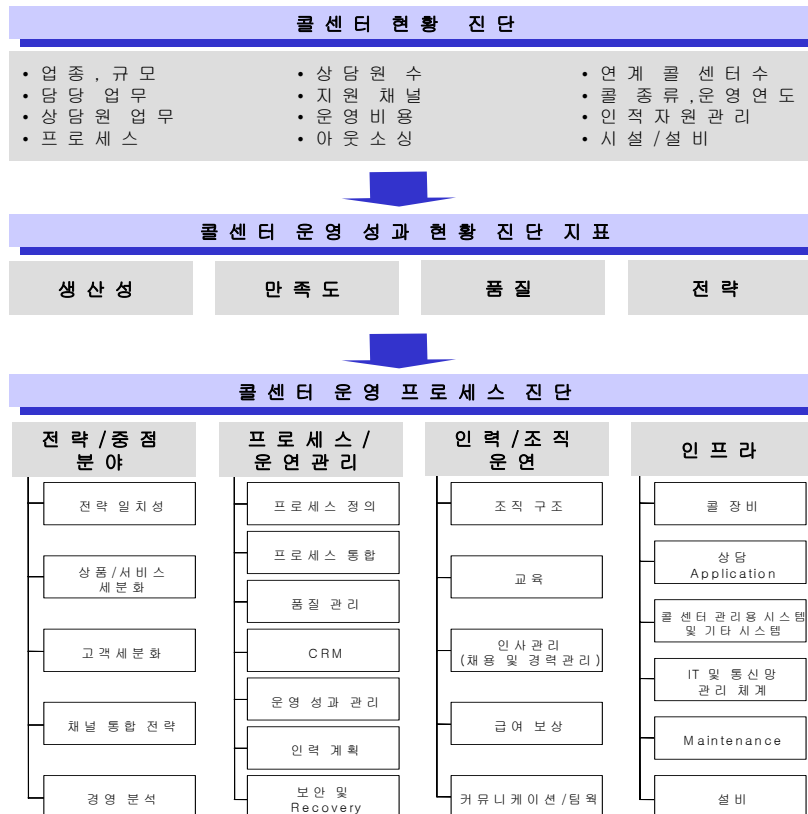
콜센터 운영수준진단 프로그램은 콜센터 운영기업에 자신의 콜센터 운영수준을 세밀하고 다각적인 평가를 통해 강·약점을 분석할 수 있는 객관적인 분석기회의 제공과 이를 통해 개선점을 도출할 수 있는 기회를 제공하고자 실시되었다. 또한 콜센터 운영수준진단은 정부 측면에서 업종별/규모별 콜센터의 운영수준을 파악함으로써 성공적인 콜센터 추진을 위한 가이드라인 제공과 이를 기반으로 효율적인 지원정책을 수립할 수 있으며, 산업전체적인 측면에서는 우수 콜센터의 발굴 및 확산을 도모하고, 동종 업종간 기업들의 비교를 통해 벤치마킹할 수 있으며, 전체 콜센터 운영기업에게는 운영수준향상을 위한 동기부여를 제공할 수 있다.

2. 운영수준진단의 개요

2003년 콜센터 운영수준진단은 국내 은행권을 대상으로 실시하였으며, 총 6개 시중은행 콜센터가 운영수준진단 프로그램에 참여하였다.

■ 콜센터 운영수준진단의 내용

콜센터 운영수준진단은 크게 콜센터 운영현황, 콜센터 성과현황, 콜센터 운영프로세스진단 세 분야로 구성되어 있다.

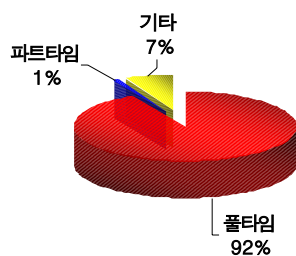


3. 운영수준진단 결과 요약

가. 은행권 콜센터 일반현황

■ 상담원의 구성

상담원의 92%가 풀타임으로 근무하고 있으며, 파트타임이 1%, 기타가 7%로 나타났다. 조사결과 대부분의 은행에서 콜센터 전담 부서를 별도로 설치하고, 콜센터 부서에 콜센터 전담 상담원들을 배치시키고 있으며, 조사 은행중에는 24시간 콜센터 업무를 처리하기 위하여 야간근무를 위한 파트타임 상담원을 별도로 배치하고 있었다.



항목	국내	국외
풀타임	92%	41%
파트타임	1%	7%
기타 *	7%	52%

* Full-time Equivalents(FTE=(Total TSR payroll hours per week divided by 40))

■ 인바운드 연간 인입콜

은행권 콜센터 평균 18백만 콜 이상이 인바운드 콜을 통해 들어와서 92%가 IVR 셀프서비스를 통하여 처리되었다.

■ 상담원의 업무

상담원들이 주로 수행하는 기능을 중복선택하게 한 결과, “고객서비스”, “소비자상담”, “불만처리” 항목을 가장 많이 선택하였고, 다음으로 “전화교환”항목을 선택하였다.

항 목	국내
소비자 상담	21%
고객서비스	18%
불만처리	18%
전화교환	14%
설문	7%
홍보	7%
예약	4%
내부판매	4%
내부고객 기술지원(helpdest)	-
외부고객 기술지원	-
주문접수 및 배송안내	-
기타	7%
합계	100%

■ 상담원들이 아웃바운드콜을 통해 수행하는 기능

아웃바운드 콜을 통해 수행하는 주요 업무를 중복선택하게 한 결과, “아웃바운드텔레마케

팅”과 “인바운드 콜에 대한 회신”을 83%가 선택하였고, 다음으로 “리드창출(수요창출)”에 67%가 응답하였다.

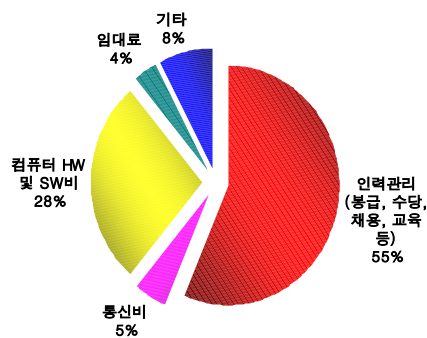
또한 은행권의 콜센터에서는 “고객만족서베이”, “채권회수”를 위하여 50%가 아웃바운드 콜을 이용하고 있었고, 33%가 “시장조사”를 위하여 아웃바운드 콜을 이용하고 있었다.

항 목	국내
아웃바운드 텔레마케팅	22%
인바운드 콜에 대한 회신	23%
시장조사	9%
리드(수요)창출	18%
고객만족 서베이	14%
채권회수	14%
기타	-
합계	100%

■ 콜 센터 운영예산

콜센터의 전체 운영 예산 중 55%가 인력관리에 이용되고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 콜센터 운영을 위한 컴퓨터 소프트웨어와 하드웨어 부분에 28%가 쓰이고 있는 것으로 나타났다. 국내 콜센터의 경우에는 신규투자가 많아서 IT 관련 장비에 비교적 많은 예산이 쓰이고 있는 것으로 나타났다.

미국의 금융산업 벤치마킹 보고서와 비교해 보면, 국외의 콜센터 역시 국내와 마찬가지로 인력관리비용이 콜센터 운영 예산에서 가장 큰 비중을 차지하고 있었다.



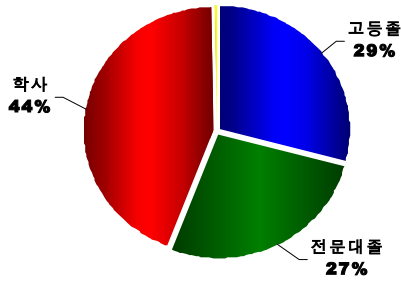
항 목	국내	국외(미국)
인력관리 -봉급, 수당 등	55%	56%
인력관리 -채용, 선발, 교육		7%
통신비	5%	9%
컴퓨터 하드웨어	28%	6%
컴퓨터 소프트웨어		5%
통신장비		6%
임대료	4%	6%
외주비용	-	1%
기타	8%	4%
합계	100%	100%

■ 슈퍼바이저와 상담원의 구성비율

은행권 콜센터의 경우 평균 슈퍼바이저 1인당 상담원 수가 15~16명인 것으로 나타났다.

■ 상담원의 교육수준

국내 은행권의 콜센터 상담원들의 교육수준은 대학교 졸업이 44%이며, 전문대졸이 27%로 높게 나타났다. 미국 신용카드 산업의 콜센터 상담원들의 교육수준이 고등학교 졸업이 70%를 차지하고 있는데 반하여 국내 콜센터 상담원들의 교육수준이 현저히 높은 것을 알 수 있다.



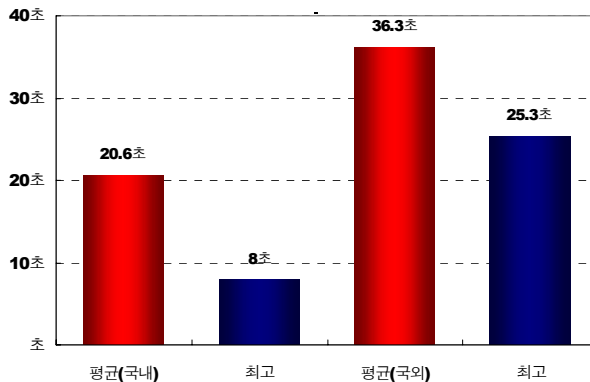
항 목	국내	국외(미국)
고등학교 졸업	29%	57%
전문대학 졸업	27%	18%
4년제 대학 졸업(학사)	44%	22%
대학원 졸업(석사)		3%
합계	100%	100%

나. 콜센터 운영성과 진단

■ 80%콜에 대한 응답속도

‘80%콜에 대한 응답속도’는 고객 만족 서비스 수준을 측정할 수 있는 주요한 성과지표로서, 국외의 경우 콜센터 벤치마킹시에 많이 이용되고 있다. 국내 은행권 콜센터의 ‘80%콜에 대한 응답속도’는 평균 20.6초이며, 최고 8초로 나타났다.

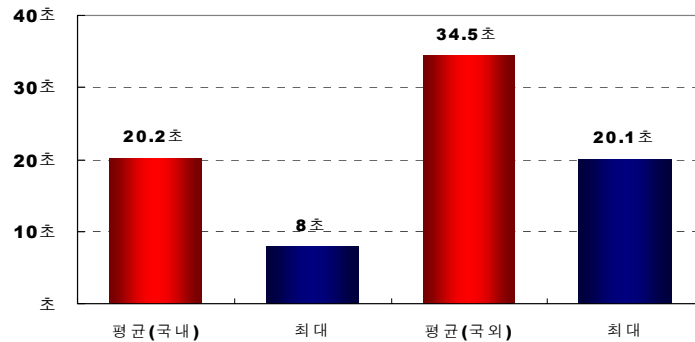
참고로 국외 금융산업의 경우, ‘80%의 콜의 응답속도’는 평균 36.13초이고, 최고 25.3초로서 국내의 처리속도가 평균 16초 정도 앞서고 있었다.



■ 평균응대속도

평균응답속도는 일정시간 동안에 모든 상담원이 모든 호에 응답하는데 소요되는 평균시간을 측정한 것으로서, 상담원이나 응답기능을 갖춘 장소로 콜을 분배하는 기능을 가지는 콜센터 장비(ACD: Automatic Call Distributor)를 통하여 확인할 수 있다.

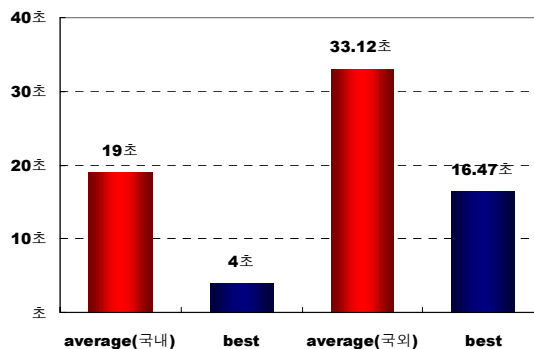
설문 조사 결과, 국내 은행권 콜센터의 ‘평균응대속도’는 평균 20.2초이며, 최고는 8초로 나타났다. 그림에서 보듯이 ‘평균 응대 속도’는 국내가 국외보다 평균 14초 정도 앞서고 있었다.



■ 평균대기시간

평균대기시간은 고객의 통화가 교환기의 ACD에 의해 대기열에 배치된 후 상담원과 연결 될 때까지 기다리는 시간을 가리킨다.

조사결과, 국내 은행권 콜센터의 '평균대기시간'은 19초이며, 최고기업의 경우는 4초정도가 소요되는 것으로 나타났다. 국외 금융산업과 비교해 보면, 국내 은행권 콜센터의 경우가 평균 14초 정도 평균대기시간이 짧게 나타났다.



■ 최초 콜 처리율

최초 콜 처리율은 'First Call Resolution', 'Once and Done', 'First and Final' 등의 용어로 불리고 있으며, 특히 인바운드 콜 센터의 고객 만족도에 영향을 미치는 매우 중요한 성과지표로서 사용되고 있다. 퍼듀 대학교의 조사에 따르면 콜 센터 접촉에 대한 고객 만족도에 영향을 미치는 가장 중요한 두 요소가 접근성(Accessibility)과 최초 콜 처리율(First Call Resolution)로 나타났다. 조사결과, 국내 은행권의 '최초 콜 처리율'은 평균 86.8%로 국외의 70.3%보다 16%정도 높았다.

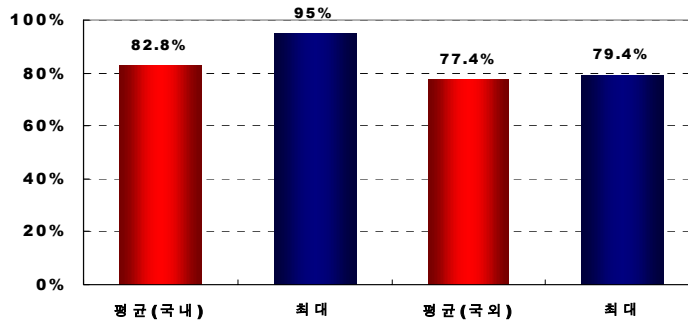
설문항목	국내(은행권)		국외(금융산업)	
	평균	최대/최고	평균	최대/최고
최초 콜 처리율 백분율(%)	86.8%	98%	70.3%	70.8%

■ 상담원 착석율

상담원 착석율은 상담원이 통화를 처리하면서 시스템에 로그인한 비율을 의미한다. 이는 목표를 가지고 관리할 수 있는 지표가 아니며 스케줄링 및 콜 인입 상황에 따라 결과로 측

정되는 지표로서 어떤 의지를 가지고 관리할 수 있는 지표는 아니다.

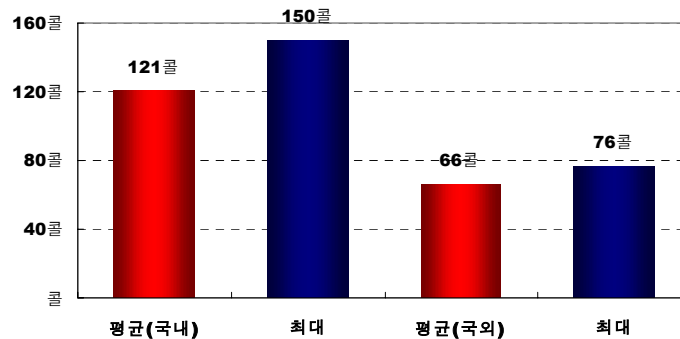
조사결과, 국내 은행권 콜센터의 '상담원 착석율'은 평균 82.8%, 최대 95%로 나타났다. 미국의 금융산업과 비교할 때, 상담원 착석율이 평균 5%정도 높았다.



■ 상담원 1인당 평균 처리콜량(1일 8시간 기준)

1일 8시간을 기준으로 상담원 1인당 평균 처리콜량을 측정하는 것으로, 교대 운영시간동안에 처리된 총 통화수를 콜 센터 시스템에 로그인한 총시간으로 나눈 값으로 구하며, ACD를 통해 확인된다.

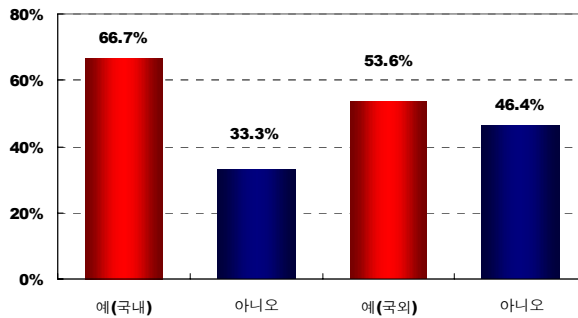
조사결과, 국내 은행권 콜센터 상담원들의 평균인입콜 처리 건수는 대략 업계 평균 120건 정도 되며, 업계 최고는 150건의 콜량을 처리하고 있었다. 국외의 업계평균과 비교해 보면, 대략 60건 정도 차이를 보이고 있다.



■ 정기적인 콜센터 고객만족도 조사 실시여부

고객만족도 조사란 고객의 만족도를 확인하기 위해 고객에게 직접 서베이(면접원 전화, IVR, 이메일, 우편 등)를 통해 고객의 피드백을 수집하는 방법이다.

국내 은행권 콜센터의 경우 66.7%가, 국외의 경우 53.6%가 정기적으로 고객만족도 조사를 실시하고 있는 것으로 나타났다.



다. 콜센터 운영프로세스진단

운영프로세스진단은 4개분야의 23개 각 항목에 대해 항목별 점검사항을 토대로 5단계의 Maturity Profile을 이용하여 평가하였다.

■ 경영분석

경영분석에 대한 점검사항은 아래와 같다.

- 콜센터 활동을 경영성으로 연결시켜 측정하기 위한 모형이나 지표가 있는지
- 콜센터 활동의 결과로 나타나는 경영성과(Ex: 고객의 유지/이탈 정도)를 관리자가 파악하고 있는지
- 콜당 비용을 측정하고 이를 의사결정에 반영하는지
- 콜센터 전체 비용을 측정하고 관리하는지
- 주요 운영 지표를 최고 경영진에게 주기적으로 보고하는 체계를 갖추었는지

운영수준진단에 참여한 은행권 콜센터의 경영분석 항목에 관한 평균 레벨은 3단계 수준으로 파악되었으며, 이 레벨은 콜센터 경영성과를 파악하기 위한 공식적인 평가체계 또는 프로세스가 있으며, 경영활동과 관련하여 경영성과가 파악되고 있는 상태임을 말한다. 경영활동에 관해 정기적이고 주기적인 평가가 요구되며, 운영의사결정에 반영되는 공식적인 보고체계와 절차, 피드백과정이 보완되어야 하며, 이러한 평가정보들은 경영활동 개선프로세스에 반영되고 시장에서의 경쟁적 우위를 확보하는데 활용되어야 할 것이다.

■ 품질 관리

품질관리에 대한 점검사항은 아래와 같다.

- 콜센터 서비스에 대한 고객만족도에 대한 조사를 얼마나 자주하고 그 결과를 내부 운영 방향 개선에 반영하는 정도
- 상담원 만족도에 대한 조사를 얼마나 자주하고 그 결과를 내부 운영 방향 개선에 반영하는 정도
- QA평가지표가 정의되어 있고 적절한 수의 콜에 대해 평가 및 코칭이 이루어 지는지
- 고객의 소리를 수집하고 이를 개선활동에 반영하기 위한 절차가 수립되어 있고 지켜지는지
- 고객 불만에 대한 처리 절차가 정의되고 지켜지는지
- 불만 고객에 대한 Recovery 전략이 있는지

- 품질관련 지표가 콜센터의 주요 경영지표로 포함되어 중점 관리 되는지

은행권 콜센터의 품질관리 항목에 대한 평균 레벨은 4단계 수준으로 파악되었으며, 이 레벨은 일반적인 QA활동과 더불어 고객의 만족도를 직접 확인하는 고객만족도 조사와 상담원의 업무 만족도 등을 조사하는 상담원 만족도 조사가 정기적으로 실시된다. 또한 상담원의 통화가 평가되며 이는 개별 평가 및 코칭의 수단으로 이루어진다. 고객과의 통화는 정기적으로 모니터링되고 평가되고, 이런 조사를 통한 결과가 내부 운영 방향에 이용되고 있는 상태이다.

■ 급여/보상

급여/보상에 대한 점검사항은 아래와 같다.

- 상담원 급여 및 보상체계가 상담원의 Skill, 경력 및 능력을 반영도록 구성되어 있는지
- 보상의 기준이 명확하고 상담원들이 모두 잘 알고 있는지
- 보상의 기준이 콜센터 핵심 운영 지표(KPI)와 연계되어 설정되어 있는지
- 급여 보상 수준이 경쟁사에 비해 적절한지를 평가하고 개선하는 과정이 있는지
- 생산성 향상을 위한 프로모션이 실시되는지

은행권 콜센터의 급여/보상 항목에 대한 평균 레벨은 5단계 수준으로 파악되었으며, 이 레벨은 상담원 급여가 경쟁사에 비해 적절한지를 평가하고 개선하는 공식적인 절차나 과정이 있다. 보상 기준이 명확하고 모든 구성원이 이를 잘 알고 있다. 상담원 Skill, 경력, 능력 등을 반영하도록 합리적으로 되어 있으며, 모든 구성원이 공감한다. 보상 기준은 콜센터의 KPI와 연계되어 설정되어 있다. 콜 센터 상황에 맞는 다양한 프로모션이 생산성 향상과 연계되어 사용된다.

4. 결론

콜센터 운영수준진단은 2003년 은행권을 대상으로 실시되었다. 참여기업은 동종업계 종합분석보고서를 통해 동종업계의 현황과 각 중 성과지표에 대한 평균과 Best Practice를 살펴볼 수 있고, 운영프로세스에 대한 세부 진단을 통해 각 은행권 콜센터는 자사의 강약점을 파악해 볼 수 있다. 또한 동종업계 콜센터와 비교를 통해 자사 콜센터의 성과 및 운영수준에 대한 갭 분석을 통해 갭 차이에 대한 원인 파악이 가능하며, 평가항목별 동종업계에서의 귀사 운영성과 및 운영수준에 대한 랭킹 순위를 파악할 수 있다(타기업은 무기명).

본 콜센터 운영수준진단 자료는 한국콜센터산업정보연구소의 운영수준진단보고서의 일부 내용을 발췌한 것으로 좀 더 자세한 내용에 대해서는 한국콜센터산업정보연구소의 운영수준진단보고서를 참조하기 바란다. 한국콜센터산업정보연구소에서는 운영수준진단 프로그램을 2004년에는 금융권으로 대상범위를 확대하여 실시할 예정이다.