

체계적인 콜센터 구축 및 운영 진단

컨설팅 소개자료

15년간 콜센터와 연을 맺고 그 동안 많은 경험과 많은 분들을 만났습니다.

대기업 콜센터야 많은 비용과 투자를 아끼지 않고 전문업체에 위탁하거나 전문인력을 직접 채용해서 운영하여 좋은 성과를 거두기도 합니다.

그러나 제가 만난 많은 분들은 꼭 그렇지도 않은 것 같습니다.

중소기업 또는 일정 규모는 되는데 콜센터 구축 및 운영에 자신이 없어 하시는 분들이 많았습니다. 또한 콜센터 시스템을 구축했다고 하더라도 콜센터 운영 노하우가 없어 어려움을 겪는 분들도 많이 만나보았습니다.

- 콜센터 구축은 어떻게 해야 비용을 최소화하고 효율은 높일 수 있는지...
- 성과관리는 어떻게 해야 하고 상담사 교육 및 훈련은 어떻게 해야 하는지...
- 적정인력은 몇 명이고 이직관리는 어떻게 해야 하는지....
- 운영 프로세스 수립은 물론 시스템 도입은 어떻게 해야 효율적인지...
- 콜센터 통합이나 불필요콜을 감소시키기 위해서는 어떻게 해야 하는지....
- 상담원 평가는 물론 모니터링은 어떻게 해야 생산성이 향상되는지....

이러한 생각과 고민을 가지고 계신 분들에게 한국콜센터아카데미가 방향은 물론 방법론을 제시해드립니다. 단발성이 아닌 6개월~1년 단위의 자문 역할까지 수행하여 귀사 콜센터가 효율성은 물론 생산성을 견인할 수 있도록 도와드리겠습니다. 콜센터 운영에 관한 것이라면 어디든지 달려가겠습니다.

■ 콜센터 구축은 비용은 물론 생산성과 직결되는 문제이기 때문에 신중한 접근이 필요함.

구축 컨설팅은 아래와 같이 4가지 영역을 중심으로 이뤄지며 사전에 추진조직이 구성되어야 함

콜센터 구축 시 체크리스트와 향후 로드맵을 제시를 통해 안정적이고 효율적인 콜센터 구축 및 방향성 제시

콜센터 구축 컨설팅



- 1 조직구성 및 인력**
- 적정 상담인력 산정(콜센터 규모)
 - 조직 구성 및 인력수급 계획
 - 안정적이고 효율적인 조직 설계

- 2 업무 프로세스**
- 업무기능 및 프로세스 정의
 - 서비스 처리 유형별 분류 및 기준
 - IVR 체계설계, 스크립트, 모니터링 등

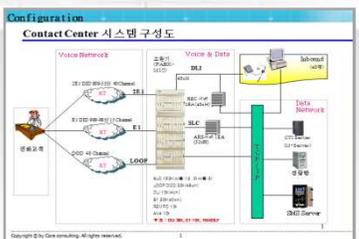
- 3 시스템 및 IT 인프라**
- 적정 시스템 도입 및 예산 범위
 - 시스템 업체 선정을 위한 RFP
 - 유지보수 및 관리 계획수립(증설)

- 4 기타**
- 콜센터 통합여부(지점/부점)
 - 이전 및 구축에 따른 정부 지원여부
 - 자체운영 VS 위탁계약



구분	사항	단위	수량	비고
인건비용	인건비용	명	200	월 임대료 2000명 예정
	임대료	㎡	20	기존 임대료 2000명 예정, 임대료(연세월세로 수인상)
사무용품	사무용품	개	50	일당 500,000원 개당 (1인당)
	사무용품	㎡	20	일당 500,000원 개당 (1인당)
시스템	소프트웨어	종류	300	확장가능도 상 패시워드 입력자
	하드웨어	종류	60	기존 도메인/서버/리눅스/MS/SQL/데이터베이스 등
시스템 운영	시스템 운영	종류	30	기존 도메인/서버/리눅스/MS/SQL/데이터베이스 등
	시스템 운영	종류	200	기존 도메인/서버/리눅스/MS/SQL/데이터베이스 등
기타	기타	종류	200	기타
	기타	종류	200	기타
Total			850	

직책	Staff	Leader	CSR	O'Bound	합계
도움닫/노출	1	1	1	1	4
관리감독	1	1	1	1	4
운영관리	1	1	1	1	4
총합	3	3	3	3	12
기타	1	1	1	1	4
Total	6	6	6	6	24

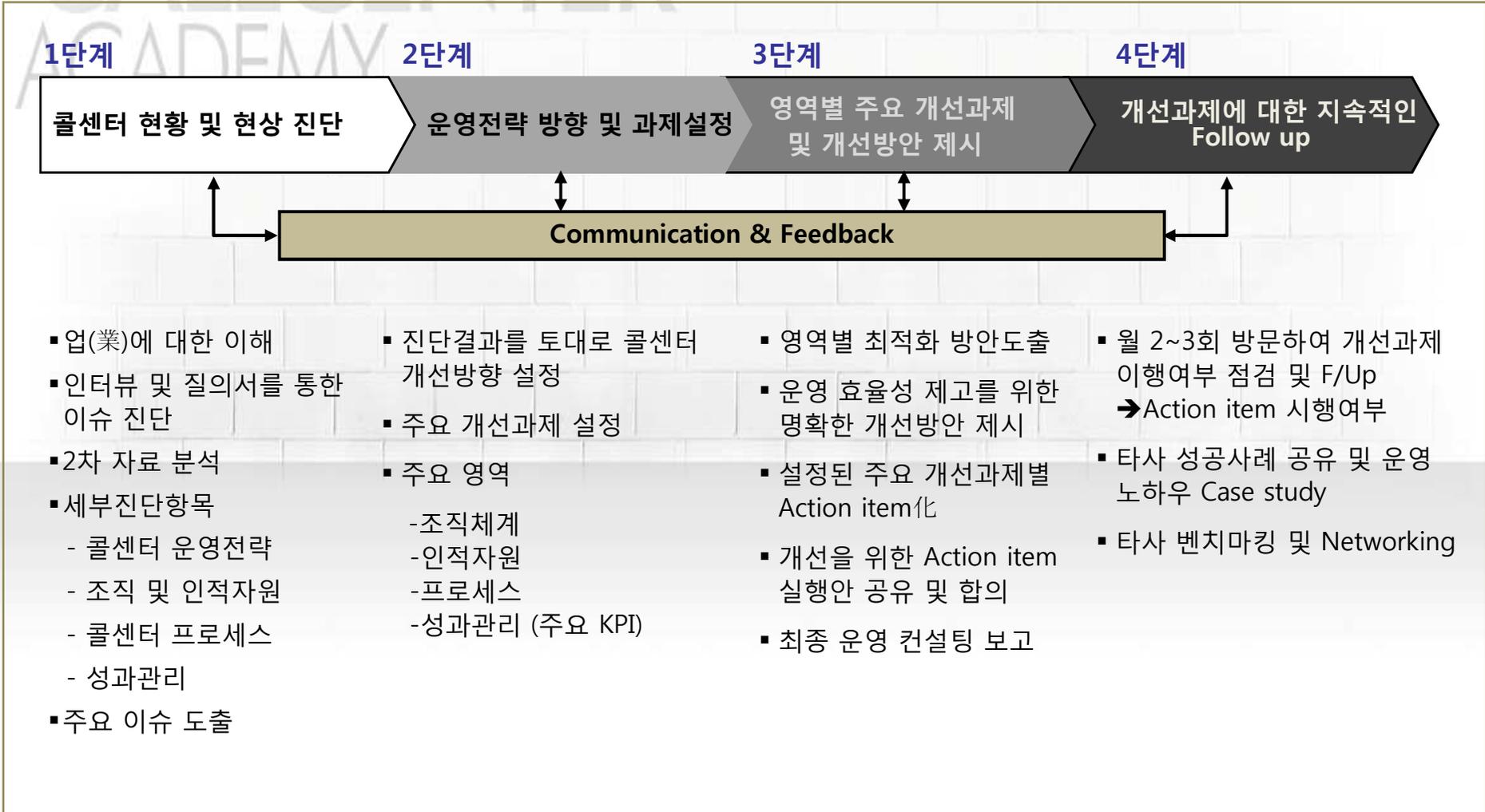


비용절감 및 안정적이고 효율적인 콜센터 구축

핵심을 찾아내고 해결하는 CS, 콜센터 컨설팅, 교육 및 강의 전문업체 한국콜센터아카데미입니다

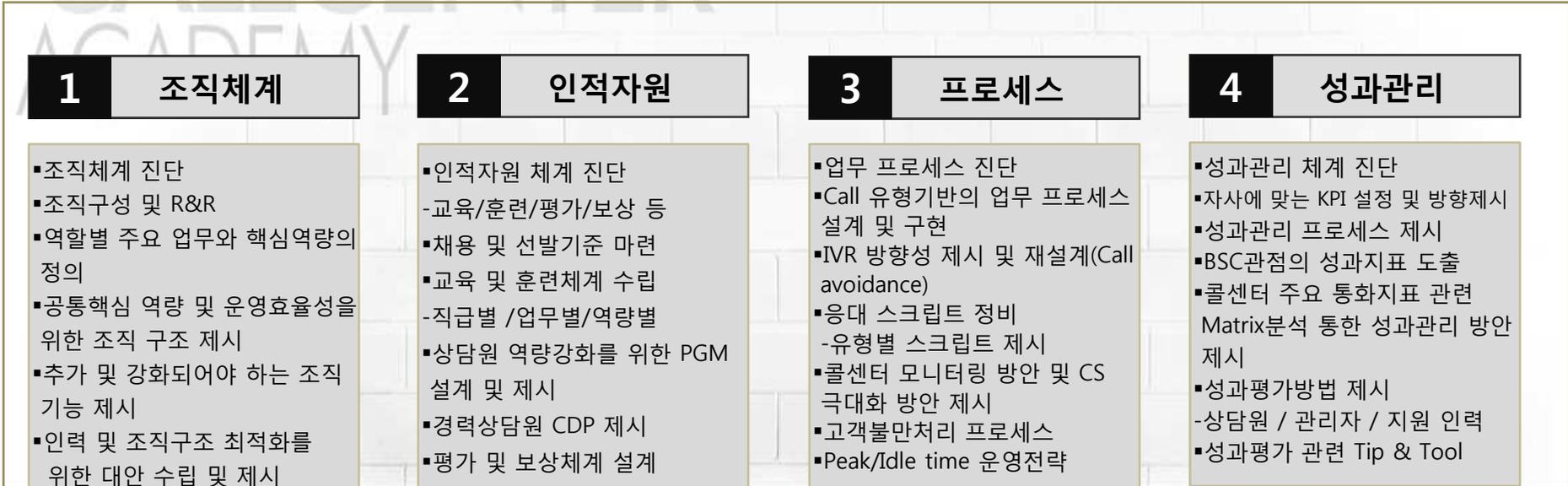
■ 콜센터 운영컨설팅은 아래와 같이 총 4단계로 진행되며 이후 개선과제에 대한 지속적인 점검 및 F/Up이 진행됨

진단 및 운영 컨설팅 프로세스



■ 운영 컨설팅 영역은 크게 조직, 인적자원, 운영프로세스, 성과관리로 나뉘고 각 영역은 세부 과업으로 구분하여
진행되며 세부 과제에 대한 진단 및 개선안을 제시함으로써 Operation excellence를 실현함

운영 컨설팅 프로세스_세부 컨설팅 내용



Operation excellence 실현!!



콜센터 생산성 향상 및 효율성 극대화

■ 現 콜센터 운영현황에 대한 분석으로 콜센터의 운영목표 및 계획, 조직구성, 운영형태, 운영 성과 등을 내부자료 및 직원 인터뷰를 통해 파악 및 분석하고 운영 효율성은 물론 생산성 향상을 위한 개선방향 도출

진단 및 운영 컨설팅 프로세스_ 콜센터 진단을 위한 내부 현황 분석

운영목표 및 전략

조직구성 및 형태

콜관련 주요 지표현황

2. 조직 성격
가. 조직 : 총 3개팀 (고객상담팀 / CS확신팀 / 재관관리팀)
나. 인력 : 총 112명
다. 조직도

별달 현황

구분	근무일	총 인입호 (19년 10월)	총인입호(19년 10월 실적)	총인입호(19년 10월 10)	총 인입호 (10년 10월)
1월	19	341,006	17,940	5%	358,056
2월	20	338,995	16,918	5%	355,273
3월	22	362,419	16,474	5%	380,540
4월	22	362,419	16,641	5%	381,308
5월	19	362,419	16,263	5%	381,440
6월	21	362,419	14,655	5%	380,077
7월	22	362,419	14,465	5%	380,297
8월	22	362,419	12,814	5%	382,959
9월	22	362,419	14,224	5%	382,583
10월	22	362,419	15,787	5%	348,108
11월	22	362,419	14,724	5%	354,572
12월	22	362,419	14,336	5%	347,762
연간		3,898,793	194,729		4,233,644
연간		324,892	15,394		341,137

우처리 시간 vs 부가업무 Matrix

단위 : 초

콜센터 수행성과

콜 인입 트렌드 및 프로세스

시스템 현황

생산성 향상 및 운영효율성

다양한 내부 자료 분석

- 운영계획을 포함한 각종 보고자료, 콜 관련 통계 및 지표
- 조직도 및 인원현황, 주요 업무 프로세스, 교육훈련 계획
- 시스템 보유 현황, 평가&보상 체계 등

부서 직원 인터뷰 진행(Depth interview)

- 임원 및 센터장
- 수퍼바이저(중간관리자), QA, 강사, 파트장, 상담원
- 사내 콜센터 유관부서
- 세부 진단을 위한 관련 질의서 활용

■ 업무 프로세스 영역은 크게 콜센터 핵심 업무 프로세스와 모니터링 체계를 진단하고 효율적인 업무를 수행하기 위해 표준화된 프로세스를 설계하고 이를 모니터링하기 위한 효과적인 방안을 제시함

진단 및 운영 컨설팅 영역_업무 프로세스

1 콜 업무 프로세스

- 콜 유형 및 응대 프로세스
- IVR설계 및 라우팅 활용 여부
 - 고객 Seg별 라우팅, 응대, IVR 현황 및 Self SVC, 블랜딩 여부 현황 파악
- 고객정보 수집 프로세스
- 고객정보 활용/관리 프로세스
- 프로세스 관리지표 확인

2 모니터링 체계진단

- 모니터링 프로세스 진단
 - 콜모니터링 유형/평가 Sheet 등
- 유형별 응대 스크립트 분석
- 고객불만처리 프로세스 파악
- VOC수집 및 관리 프로세스
- 고객불만처리 프로세스
- Peak/Idle time 운영전략

Key issue finding

콜센터 운영 미숙항 개선방향

구분	주요내용	주요 이슈	개선방향
IVR개선	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡
	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡

IVR개선의 방향

2년간 IVR운영에 있어 '내용' VOC를 중심으로 고객불만도 증가 및 내부관리 효율을 위해 철저하고, 근원적 해결을 위한 방안이 필요함

구분	주요내용	주요 이슈	개선방향
IVR개선	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡
	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡	IVR설계 미흡

IVR개선의 주요 목적

- 고객 불만도 감소
- 운영비율(Operational Cost)을 최적화(감소)하는 것
- 고객의 편의성 증진(고객의 VOC를 통해 제품 및 서비스의 개선방향을 도출함)
- 직원, 고객, 사회적 만족도 증진

To be Direction

4. 전문인력 육성 체계화

QA 및 스크립트 개선 방안, 실시간 평가 비용 확대

이달까지 100%에 달하는 평가가 가능 함(실시간 평가) 비용 확대(평가) 및 필요성 증대

QA 평가 개선방안

평가항목, 평가기준, 평가방법

4. 전문인력 육성 체계화

QA 및 스크립트 개선 방안, 실시간 평가 비용 확대

이달까지 100%에 달하는 평가가 가능 함(실시간 평가) 비용 확대(평가) 및 필요성 증대

QA 평가 개선방안

평가항목, 평가기준, 평가방법

■ 성과관리 영역은 기존의 성과관리 체계를 진단하고 주요 성과지표 리뷰를 통해 BSC관점에서 콜센터 운영의 결과로 나오는 성과지표에 대한 최적안을 도출함

진단 및 운영 컨설팅 영역_성과관리

1 성과관리 진단

- 성과관리 프로세스 진단
- 주요 KPI 설정 및 평가기준 제시
- BSC관점의 성과관리
 - 재무적인 지표
 - CS관련 지표
 - 내부 프로세스 관련 지표
 - 직원 학습 및 성장관련 지표

2 주요 성과지표 운용

- 성과평가 체계진단
- 업무성과평가 기준
 - 평가항목/지표/가중치/평가등급
- 성과평가 방법 제시
 - 상담원 / 관리자 / 지원인력 등
- 성과지표 최적안 제시 도출
- 성과평가 관련 Tip & Tool 제시

Key issue finding

성과 체계 개선 방향 수립

Part 5. 진단, 과제 도출
V. 성과 및 보상체계 재검토

진단 영역

■ 성과 체계 개선 Framework

성과 체계 개선 방향

1. 성과체계 개선 방향

2. 성과평가체계 구성 개선

3. 성과평가 지표 보완

4. 성과평가 운영 방안

성과평가체계 운영 방안

성과평가항목 운영 방안

성과평가항목 운영 방안

성과평가항목 운영 방안

To be Direction

성과평가체계 개선

Part 5. 진단, 과제 도출
V. 성과 및 보상체계 재검토

1. 성과평가항목 체계 개선 방향

2. 성과평가항목 운영 방안

3. 성과평가항목 운영 방안

4. 성과평가항목 운영 방안

성과평가 지표 보완

Part 5. 진단, 과제 도출
V. 성과 및 보상체계 재검토

성과평가항목 운영 방안

성과평가항목 운영 방안

성과평가항목 운영 방안

한국콜센터아카데미는 풍부한 경험과 지식 및 네트워크를 통해 가시적인 콜센터 운영 전략을 제시함으로써 효율성은 물론 Operation Excellence를 실현시켜 드립니다.

한국콜센터아카데미만이 가지는 운영 컨설팅의 장점

- 01 15년간 콜센터 근무 경험을 바탕으로 한 실무중심형 운영컨설팅
- 02 정기적인 방문을 통한 지속적인 Follow up 및 이행 점검을 통해 가시적인 성과 도출
- 03 콜센터 업계의 폭넓은 네트워크를 통한 벤치마킹과 현실적인 운영 노하우 제공
- 04 Client 상황에 맞는 맞춤형 컨설팅 제공 및 합리적인 컨설팅 비용 제시
- 05 시스템 도입 시 효과적인 제안을 통한 획기적인 비용절감 방안 제시



■ 고객센터 및 CS강의

- 한국능률협회컨설팅 콜센터 매니지먼트 과정
- 광주여대, 동강대, 한양여대 콜센터 관련 출강
- SK텔레콤, 시스코, 신한카드, 한국전력, 웅진홀딩스, 교보생명, 삼성카드, 넥슨네트웍스, 서비스탑, IBK기업은행, 금융결제원 POSCO, 한국건강보험공단, 중국 삼성화재, 중국 삼성생명 등
- 한국케이블방송협회(KCTA) 고객만족관련 강의(2007~2009)

■ 고객센터 컨설팅

- 롯데카드 CRM센터 컨설팅_조직 및 인력운영 최적화
- 에듀윌 콜센터 운영진단 컨설팅
- KBS 시청자센터 운영진단 컨설팅
- 약손명가 / 새롬에듀 고객센터 구축 및 운영 컨설팅
- 비상에듀 고객센터 운영진단 컨설팅
- 중국 두산 인프라코어(DICC) 콜센터 구축 운영컨설팅
- IBK 기업은행 고객센터 통화품질 향상을 위한 컨설팅
- 현대.기아차 해외 콜센터 운영 표준 매뉴얼 및 교육 컨설팅
- NHN Business Platform 서비스품질 및 운영진단 컨설팅
- 고도소프트 고객센터 진단 및 운영 컨설팅

Profile

- 前 엠피씨 고객센터 운영팀
- 前 포스코 ICT_e-Biz기획팀
- 前 키움증권 콜센터 운영지원팀
- 前 큐릭스 CS총괄부문장
- 前 티브로드 TM센터장
- 前 한국능률협회컨설팅 프린서플 컨설턴트
- 前 CJ헬로비전 CS기획팀장
- 前 에듀윌 CS총괄이사

現 한국고객센터아카데미 / 코어컨설팅 대표

- 現 한양여대 비서인재학과 겸임교수
- 現 콜센터포럼(café.naver.com/forummcc)시삽
- 前 텔레마케팅 관리자 자격증 평가위원(2011,2012)
- 現 경찰청 고객만족 영향 평가단 위원
- 前 한국능률협회컨설팅 고객센터 매니지먼트 교수('06~'10)

- 경희대 경희대 경영영대학원 e-biz학과(CRM) 석사
- 전남대 대학원 전자상거래(고객센터전공) 박사수료

저서 :

- 한국형 콜센터 경영 2007.05
- 이제는 고객의 감성에서 찾아라 2008.10
- THE CALLCENTER BOOK 2009.10
- 한국형 콜센터 통화품질 매니지먼트 2011.10
- 한국형 콜센터 동기부여 2012.10
- 한 권으로 끝내는 콜센터 QA관리사_필기편 2013.7
- 한 권으로 끝내는 콜센터 QA관리사_실기편 2013.9

핵심을 찾아내고 해결하는 CS, 콜센터 컨설팅, 교육 및 강의 전문업체 한국콜센터아카데미입니다

All about callcenter operation



www.kcallcenter.net

Tel : 02-941-7033

Mobile : 010-5231-7033

Mail : ccguider@naver.com