

# 우리나라 고객상담센터(Call Center)의 리엔지니어링 전략에 관한 연구

-- 미국 고객상담센터와의 비교를 중심으로 --

정 기주<sup>1)</sup>

전남대학교 경영대학 경영학부

김 재전

전남대학교 기업경영연구소

## <초록>

고객상담센터 또는 Call Center(콜센터)는 기업조직상 고객과의 최일선 접점에 위치하여 고객만족 경영의 중추적인 역할인 대고객 communication이라는 막중한 임무를 담당함에도 불구하고, 우리나라학계 뿐만이 아니라, 미국의 학계에서도 연구가 빈약한 분야이기 때문에 연구의 필요성이 강력히 요청되는 분야이다.<sup>2)</sup> 본 연구는 지금까지 고객의 요구에 대응하기 위하여 임기응변적으로 설계 및 운영하여 온 우리나라의 고객상담센터, 특히, 전화고객상담센터(Call Center)의 효율향상을 위한 경영개선 노력을 위한 “리엔지니어링 전략”에 관한 탐색적 연구다. 연구방법으로서는 문헌(주로 미국) 및 미국의 call center 실태조사 자료를 우리나라의 자료와 비교하여 리엔지니어링의 대상을 탐색하는, 소위 先進地域과의 벤치마킹(benchmarking) 방법을 택하였다. 구체적으로, 본 연구는 콜센터의 효율적인 운영을 위한 주요 구성요소인 인적요소 및 기술적 요소 등을 연구한다. 본 연구는 콜센터 리엔지니어링 분야의 문헌을 체계적으로 고찰하였으며 특히 미국의 콜센터와 직접적인(head-to-head) 비교를 처음 시도했다는 점에서 이 분야의 향후 연구에 공헌을 할 수 있다고 믿는다. 또한 이 연구의 결과는 우리나라 콜센터 관련 기업실무자들이 리엔지니어링을 추진하는데 중요한 참고자료로 이용할 수 있으며 특히, 관련 software 및 hardware의 설계와 개발에 중요한 방향 제시를 할 수 있으리라 기대한다.

---

1) 본 연구는 한국학술진흥재단의 연구기금으로 수행되었으며, 미국 설문자료제공에 도움을 준 미국 Purdue University의 Jon Anton교수 및 우리나라의 통계자료 수집 및 정리에 협조를 아끼지 않은 전남대 CS연구센터의 신연수 연구원에게 심심한 감사를 표한다.

2) 미국학계에서는 MIS 및 통신 분야에서 논문이 보고되고 있으나, 특히 마케팅 분야에서는 전무(全無)한 상태로 사료된다.

## 연구목적 및 필요성

기업의 성공은 주주의 이익의 극대화에 있으며, 주주의 이익은 주당 이익률증진의 함수이며, 이는 매출(판매)이 주요 결정요소이다. 고객에게 판매액(량)을 늘리기 위해서는 좋은 제품/상품이 결정적으로 중요하나, 항상 서비스의 필요성이 발생한다.

따라서, “치열한 고객만족 또는 감동의 전쟁”으로 특징지어지는 21세기 기업환경에 성공적으로 적응 및 대응하기 위하여 외국의 선진기업들은 고객의 재구매유도와 고객의 취향 및 기호에 맞는 신제품 및 서비스의 개발을 위하여 대고객 커뮤니케이션에 중점투자하고 있다. 우리나라 기업들도 마땅히 상응하는 전략을 구사하여야 할 것이다.

이 대고객커뮤니케이션이라는 중요한 업무를 수행하는 기업의 기능이 우리나라 기업에서는 고객상담센터, Answer센터, 서비스센터, AS센터 또는 콜(call center) 등의 다양한 이름으로 불리우고 미국에서는 Call Center로 이해되는 고객상담/서비스 제공 기능이다. 집중하는 현대기업간의 경쟁에 있어서 콜센터의 효율성 자체가 기업성공 그 자체에 크게 영향을 미치는 정도가 높으며, 신시장 진출에 있어서 이러한 대고객서비스 시스템 또는 센터 구축이 필수화되어 가고 있다. 각종 정보기술의 발전에 따라 그 형태도 전화 뿐만이 아닌 Internet, Video, Wireless communications 및 PC 등을 통합한 Call Center가 나타나고 있으며, 일부 기업은 세계 시장 고객의 욕구충족을 위한 Global Call Center를 운영하고 있기도 하다.

콜센터의 대고객욕구 충족 및 신제품/서비스 개발력은 기업의 경영성과 향상과 밀접한 관련을 맺고 있으므로, 콜센터 업무효율성의 증진을 위한 리엔지니어링은 콜센터 경영자들에게 경영혁신을 위한 매우 중요한 사안일 수 밖에 없다. 하지만, 리엔지니어링은 엄청난 금액과 인력의 투자 등, 많은 기업자원을 필요로 하기 때문에, 필요성 및 대상은 조심스러운 연구를 통해 결정되어야 한다.

하지만, 이러한 필요성 및 중요성에도 불구하고 리엔지니어링의 첫 단계인 대상선정, 즉, 어떤 부분을 리엔지니어링 해야할 것인가에 관한 연구는 세계 각국의 학계에서도 충분히 되어 있지 않은 실정이며, 미국의 경우, Purdue University의 Center for Consumer Driven Quality의 주도하에 기업과 상호 협력하여 연구를 진행하고 있는 정도이다. 여러 기업들의 “Trial and Error” 방식의 경험담(case study)이 각종 칸퍼런스를 통하여 보고되고는 있으나, 학자들에 의해 중점적으로 연구된 경우는 매우 드물다. 본 분야에 대한 연구가 간과 또는 중점적으로 실시되지 않았던 주요한 이유는 이 분야 연구의 접근방법으로 마케팅 뿐만이 아니라 MIS, 정보통신, 컴퓨터, 통신/기계 공학 분야의 지식이 필요하고 적용되어야 하는 학제적 접근방법(interdisciplinary approach)이 요구되기에 각 분야의 학자들에게 독자적인 연구대상으로 인식되기가 어려웠을 가능성을 들 수 있다.

미국과는 달리, 국내의 경우는 이 분야에 대한 칸퍼런스가 아직 존재하지 않고, 학계나 기업에서 이 분야의 연구를 진행시킨 적이 없기 때문에 본 연구는 우리나라 기업을 위한 이 분야 연구의 필요성을 충족시킬 뿐만이 아니라, 국내 최초의 학술적 연구라는 중요한 의미도 갖는다. 국내 콜센터를 대상으로 하는 설문조사는 본 연구가 처음 시도이며, 기업 기밀 유지 등의 이유때문에 설문 자료 수집상의 어려움도 매우 컸다.

하지만, 본 연구를 시발점으로 이런 류(類)의 연구들이 실무상의 긴급한 욕구충족을 위하여 단편적으로 진행되고 있는 기업의 리엔지니어링 노력에 과학적 토대와 참고정보를 제공

할 수 있다고 본다. 또한, 국내시장 개방에 따른 한층 높은 대고객서비스 제공과 해외시장 개척에 일조하는 측면에 있어서도 본 연구의 필요성이 있다.

이와 같은 필요성에 부응하기 위한 본 연구의 목적 및 방향은 다음과 같이 제시된다.

1. 문헌이 제시하는 call center의 운영의 주요 사항에 대한 이상적인 방안을 정리한다.
2. 국내 우수 콜센터의 직접 방문을 통한 센터 관리자들과의 면접을 통해 문제점과 개선방향을 청취한다.
3. 미국의 콜센터 설문조사 결과와 우리나라 콜센터 조사결과와의 비교를 통해 리엔지니어링 방향을 모색한다.

## 국내외 주요 연구동향

### 전반적인 연구동향

고객과의 직접적인 커뮤니케이션을 책임지고 있는 콜센터의 관리 및 운영에 관한 학계나 기업의 연구노력은 상당히 빈약한 실정이다. 특히, 학계의 연구노력은 거의 전무(全無)한 상태이며, 그만큼 이 분야의 연구가 어렵다는 것도 사실이다. 대부분의 연구가 학자가 아니라, 기업의 실무자 및 소위 외부 컨설턴트에 의하여 진행되고 있는 것이 현실이다.

국내의 연구로는 전남대의 정기주교수가 실시한 한국 전화고객 상담센터 실태조사(1996, 1997, 1998)가 선구적인 노력으로 평가될 수 있다. 기업에서는 1984년에 한국 기업소비자전문가 협회(Organization for Consumer Affairs Professionals)을 조직하여 콜센터에 관한 공통 관심사를 논의하고 해결해 나가는 활동을 전개하고 있다. 미국의 경우, 콜센터 관련 몇몇 주요 컨퍼런스가 존재하며, 가장 대표적인 것은 World Conference on Incoming Call Center Management(세계 콜센터 관리/운영 컨퍼런스)로서, 1998년 현재 10회 째를 맞고 있다. 학계에서는, 미국 퍼듀대학교(Purdue University)의 Center for Consumer Driven Quality(소비자 품질센터)의 주도하에 연구가 진행되고 있다. 그 한 예가 동센터가 1996년(IBM 후원), 1997년(Cambridge Management Consulting 후원) 및 1998년(Ameritech 및 Earst Young LLP 후원)에 실시한 미국콜센터 벤치마킹에 관한 연구들이다.

문헌정리는 콜센터 리엔지니어링, 과학적 통화 및 상담요원 관리, 총체적 관리 및 통제, 콜센터의 효율성 지표(관리지표), 외주용역(Outsourcing), 혁신적 기술(080, ARS 및 인터넷의 활용), 재택근무 분야로 분류하여 제시한다.

### 콜센터 리엔지니어링 연구

이 분야의 주요연구는 학계보다는 기업의 전문가에 의하여 주도되어 왔으며, 그 예는 다음과 같다.

Booker(1995)는 은행 콜센터의 리엔지니어링에 관한 연구에서 고객의견청취의 수단으로서 (1) 불만분석 및 고객통화내용의 분석 (2) 고객서베이 (3) 벤치마킹 (4) Root-Cause Analysis 등 다양한 방법을 제시했으며, 리엔지니어링의 방향으로 (1) 사람(인적 요소) (2) 기술(Technology) (3) 전략 및 신경향 흡수 등을 든다. 이용고객의 불만족분석의 결과는 전화관련 요소가 가장 큰 불만족을 야기시켰음을 발견했다. 이 발견에 대한 심층 분석 결과 상담요원의 훈련부족이 가장 큰 원인(44.4%)으로 제시되었다. 하지만, 이 연구의 문제점으로는 투입변수(Input Variables) 으로서의 고객의견과 은행 콜센터 상황의 연결이 불분명함

을 지적할 수 있다.

전세계적으로 가장 훌륭히 관리되고 있다고 정평이 나 있는 GE(Generic Electric社) Call Center의 관리자인 Clark(1995)은 최근에 진행되었던 One-Call Project의 개념을 설명한다. 고객이 단 한번의 통화로 부서간에 통화이송(route)을 하지 않고, 모든 문제를 즉석에서(one call로) 해결할 수 있도록 리엔지니어링 된 GE 콜센터의 사례이다. 이 연구의 특징은 리엔지니어링에 기업목적 달성이 크게 고려되었다는 점이다.

Jacques(1996)는 리엔지니어링의 단계를 징후발견(Symptoms)-->진단(Diagnosis)-->처방(Treatment)-->치유(Cures)로 분류하고 있다. 징후는 고객불만증가, 매출감소, 주요경영지표 하향곡선, 비용증가 등을 의미하며, 진단은 여러 환경변화에서 그 원인을 찾으려는 노력이다. 하지만, 이 부분의 설명이 미흡하다고 본다. 처방은 문제의 간파, 콜센터의 폐업, 문제발견 및 치유노력경주의 3가지 선택옵션이 존재한다. 치유는 리엔지니어링의 과정을 의미하나, Jacques는 자세히 언급하고 있지 않다.

Lusco(1996)는 대고객서비스 수준을 향상을 통한 시장경쟁력 향상을 도모하기 위해 NYNEX 콜센터의 리엔지니어링을 실시했는데, 리엔지니어링의 Focus는 인적사항(고객, 종업원, 주주), 거래과정, 기술 및 시스템에 두었다. 고객접점(customer contact points) 및 고객이 전화상담센터로 접촉하는 이유의 분석을 중심으로 진행하였다.

O'Brien(1998)은 Ticketmaster의 사례를 예로 든다. Ticketmaster는 전세계에 29개의 콜센터를 운영하며, 150,000개의 행사, 스포츠, 유흥, 예술, 음악회 등의 예약 및 판매를 위해, 4,000명의 상담원이 1년에 6천만통화를 처리하고 있으며, 피크(peak) 때는, 시간당 25,000통을 처리한다. 운영상의 특징은 다국적의 상담원들이 여러나라의 고객을 서브(커버)하며, 서비스 수준의 충족. 전화선, 교환기, 컴퓨터의 접속을 통해 소위 성공적인 Virtual Call Center의 리엔지니어링 과정을 설명하고 있다. 각국의 다른 통신, 고객, 상담원 관리, 여러 센터로 부터의 자료를 하나의 데이터베이스에 기록하는 것, 지역전화망을 장거리 전화망에 연결하는 것이 큰 문제들이었다고 지적한다.

OmmiTech 컨설팅 그룹은 60여개의 콜센터 관리자들과의 전화설문조사결과 미국 콜센터들의 리엔지니어링 빈도는 약 64%로 나타났다고 밝힌다.(Call Center, July 1998, p.12).

결국, 기존 연구 경향은 콜센터의 리엔지니어링은 이용고객들에 관한 철저한 연구로부터 시작하여야 하며, 이에 기초하여 콜센터의 인적, 시스템 및 프라세스가 재설계되어야 하는 것으로 요약된다.

### 과학적 통화 및 상담요원 관리

1998년도 은행 콜센터 벤치마킹연구에서 1위를 차지한 바 있는 캐나다 제국은행(Canadian Imperial Bank of Commerce)의 콜센터 책임자인 Moffat(1998)은 ROI(Return On Investment) 보다는 고객서비스 지향, 종업원 만족도 향상을 우선으로 하는 조직문화가 40-80% 정도의 콜센터 생산성 향상이라는 상당한 성과를 가져왔다고 밝힌다. 콜센터 생산성의 70%는 기술이나 장비보다 요원(상담원)들의 업무 수행정도가 70%를 결정하기 때문이다. 이는 상담요원의 효율적 관리가 매우 중요함을 시사하는 중요한 예이다. 미국에서는 상담요원의 이직율이 우리나라 보다 상대적으로 높아서, 우수 상담요원이 장기 근속할 수 있도록 상담원의 유지(retention)에 특별한 관심을 가져야 한다. 우리나라의 경우는 IMF 등으로 자발적 이직율은 매우 낮다.

Kaiser(1998)은 콜센터 상담요원의 연간 평균 이직율이 35%에 달하고, 채용 및 훈련비용

이 약 \$10,000/1인에 달하며, 특히 높은 수준의 대고객서비스를 유지하기 위해 다양한 채용 시험을 거칠 것을 권장한다. 즉, 음성테스트, 면접, Role Play, 성격진단, 기술테스트, 및 범죄 및 신용도에 대한 조사가 수행되어야 한다고 제시한다. 특히, 업무에 있어서 정확도, 학습능력, 정서적 공감/안정성, 청취력 및 논리력이 고려되어야 한다고 본다.

적정 수준의 상담요원의 계산방식에는 Elang-C 공식이 가장 많이 사용되며, 이를 이용한 소프트웨어도 여러 가지가 상업용으로 출시되어 있으나, 가장 높은 시장 점유율을 차지하고 있는 것은 TCS Management Group이 판매하고 있는 TCS 소프트웨어이다. Boswell(1998)은 콜센터의 비용중에서 요원에 대한 임금이 60% 정도를 차지하고 있음을 지적하며, 가장 최적의 요원관리를 위해서는 1. 통화량 및 처리시간 예측, 2. 필요요원수의 계산, 3. 요원의 스케줄 작성, 4. 성과의 정리/평가를 제시하고 있다. 통화량의 예측에는 계절성, 휴일, 특정행사 등을 고려하여야 하며, 필요요원수의 계산에는 목표서비스 수준 달성 및 수입의 극대화를 목표로 해야 한다고 설명한다.

Cleveland(1995)는 과학적 통화 및 상담요원 관리에 관해 여러 가지 수학적 콜센터 관리 방법에 기초한 선구적인 이론을 제시한다. 고객이 통화중 대기시간이 길어지거나, 불만율이 높을 때는 그 근본적인 원인을 과학적 자료 및 공식 등에 기초/파악해서 치유해야 한다고 본다.

Solomon(1998)은 콜센터의 서비스 수준의 향상을 위해서는 통화포기호, 계속통화신호, 장 대기기에 대한 근본적인 원인을 밝혀야 한다고 말하면서 이에 대한 대책으로서, 인입통화들의 패턴이나, 통화고객들의 대기가능시간을 정확한 조사를 통하여 이해할 필요가 있다고 본다. 결국은 통화고객들에 대한 충분한 이해를 바탕으로 필요한 상담원 수나 센터의 전화회선수등이 설계되어야 한다고 보는 것이다.

특히, 인입고객의 통화대기의도(가능시간)은 1. 통화동기(필요성), 2. 대체수단을 통한 정보획득 가능성, 3. 경쟁제품/회사의 서비스 수준, 4. 고객의 기대수준, 5. 여유시간, 6. 통화가 무료서비스인지의 유무, 7. 기타 인간적 요소에 의하여 결정된다고 본다.

Ingram(1998)은 상담원들의 체계적인 지도(coach)교육을 강조하고 있다. Ingram은 먼저 기본적인 교육지침이 수립되어야 한다고 보며, 고객응대태도 및 방법을 포함하는 여러 가지 지도기법 및 전략들(추가교육 포함)을 제시하고 있다. 상담원들의 근무에 의욕 또는 사기(morale) 또는 품질높은 대고객서비스 제공을 위한 중요한 요소이다(Larkin 1998).

Swystun(1998)은 상담원 뿐만 아니라 감독자들의 교육까지를 다루고 있다. 구체적으로, 1. 목표(Goals)의 설정, 2. 성과의 측정(Measurement), 3. 업무향상 계획의 실천(Visibility and Action)을 제시하고 있다. 목표의 설정을 위해서는 통화품질이 정의되고, 측정되어야 한다고 본다. 통화품질은 응대시간 및 서비스 수준으로 설명하고 있다. 다음으로 이러한 목표를 기준으로 성과가 측정이 되고, 목표와 성과와의 차이를 분석한 후, 업무향상계획이 세워져야한다. 업무향상을 위해서는 상담에 필요한 지식 및 기술이 측정되어야 하는데, 측정되어야 할 지식 및 기술은 전화 예절 및 에티켓, 청취기술, 대화기술, 통화 통제 기술, 어려운/복잡한 통화다루는 법, 타이핑 기술, 컴퓨터 지식, 제품 및 서비스 지식, 회사정책 및 관리과정에 관한 지식, 판매 및 협상 지식 등이다. 상담원이 현재 보유하고 있는 지식과 기술의 차이(GAP)분석을 실시한 후 이 결과를 이용하여 향상 계획을 세워야 한다고 설명한다.

Solomon(1998)은 다양한 고객의 욕구와 필요에 대응하여야 하는 상담원의 업무 스케줄링을 어떻게 할 것인가에 관한 체계적인 방법을 제시하고 있다. 즉, 대고객 서비스에 대한

“양”적인 척도들인 서비스 수준(총 몇 %의 콜을 x 초내에 응대하는 비율)을 높이기 위해, 1. 서비스 수준의 과학적 설정 및 나중에 처리해도 되는 업무의 명확한 분류, 2. 자료의 수집(ACD, VRU, e-mail, 타 부서 등으로 부터), 3. 총 작업량의 계산, 4. 필요 요원의 산출(Erlang C 공식 또는 컴퓨터 시뮬레이션 등을 사용), 5. 필요 통화회선의 계산, 6. 기타 요인 고려(예, 휴가 등)의 단계를 거친 다음에 상담원 스케줄링을 작성할 것을 권장한다.

Rassato와 Elliot(1998)는 상담원들의 노동조합이 형성되어 있는 경우, 이를 효과적으로 다루는 여러 가지 방법들을 제시하고 있다. 하지만, 상담원의 수가 적거나, 대부분의 기업들이 사실상 자기회사 직원들이나, 형식적으로는 외부의 용역회사를 통하여 상담원을 고용하고 있는 우리나라의 콜센터의 상황에서는 콜센터내 노동조합의 결성 그 자체가 불가능한 것이 현실이다. 다시 말해서, 상담원들의 욕구 및 필요가 충분히 업무과정에 반영될 수 없을 수도 있다.

상담원의 기술에 기초한 통화의 분배(Skill-Based Routing; SBR)는 상담원의 특별한 기술을 활용하며, 고객의 특별한 요구를 적절히 수용할 수 있다는 점에서 매우 필요한 기술이나 우리나라 콜센터에서는 거의 활용이 되지 않고 있는 상황이다. Klenke(1998)는 SBR의 장단점과 구체적으로 어떤 단계를 거쳐 SBR이 실천에 옮겨져야 하는지를 설명하고 있다. 주요 문제는 상담원 훈련, 평가, 그리고 상담원의 기술과 고객의 통화를 적절히 매치시켜야 하는 통화의 배송(Routing)이라는 기술적 문제의 해결이다.

### 총체적 관리 및 통제

Peterson(1998)은 콜센터 관리자는 무엇보다도 회사 미션(mission)의 정확한 이해를 바탕으로 콜센터의 목적 및 업무가 정의 및 수립되어야 한다고 지적한다.

Boler(1998)는 통신 기술의 발달로 인해 센터간의 통화의 이송(route)은 기술적으로 전혀 문제가 되지 않기에 이종업종(異種業種)이라도 각 센터간에 협력을 통해 서로가 잉여자원의 최적활용 및 과다 업무의 상호해소 등의 고객통화 업무 및 각 센터가 보유하고 있는 특별한 노우-하우(know-how)를 서로 공유할 수 있는 시스템의 실제적 사례를 들고 있다. 하지만, 우리나라에서는 충분한 설득없이 이러한 시스템의 실현이 매우 비현실적이라 사료된다.

Cleveland(1998)는 콜센터의 관리 및 통제를 위한 7단계 수행계획을 다음과 같이 제시한다. 1. 서비스 수준의 제시 2. 자료수집 3. 통화량의 예측 4. 기본 필요 인력의 산출 5. 필요통화회선의 계산 6. 불필요 인력의 계산 7. 스케줄 작성 8. 비용의 계산 9. 서비스 수준의 조정. 하지만, 제시된 단계는 콜센터 관리의 전반적인 면보다는 서비스 수준(생산성의 척도로서)의 통제 및 달성에 관한 것이라고 사료된다

콜센터 관리자의 역할은 단지 콜센터의 운영만을 전담하는 것이 아니라, 상급관리자 및 경영층과 효율적인 의사소통의 통로를 유지하는 것도 매우 중요한 역할 중의 하나이다 (Anton 1997).

우리나라에서는 소위 적은 규모의 콜센터들이(상담원 10인 이하) 상당한 부분을 차지하고 있는 것이 현실인데, Smith(1998)는 이러한 적은 규모의 콜센터들의 취약점과 기회에 관해 잘 이해되고 활용되었을 때, 대규모 센터보다도 훨씬 효율성 부분에 있어서 높을 수 있다고 설명한다. 소규모 콜센터들은 요원상호간 및 개개인의 근무준수율, 기술 및 지식 등의 영향이 센터의 생산성에 미치는 영향의 정도가 대규모 센터보다 크며, 근무패턴에 대한 융통성이 상당히 제한되어 있으며, 고객으로 부터의 통화가 매우 불규칙적으로 들어오며, 다양한 역할을 수행해야 하며, 승진 등에 있어서도 선택의 폭이 매우 제한되어 있을 수 밖에 없

으며, 빈번히 상층 경영층으로 부터도 이익센터라기 보다 비용센터로만 인식되며, 고객관리 및 유지라는 진정한 가치를 인정받지 못하는 경우가 허다하다. 따라서, 소규모센터의 효율적인 운영을 위해서는 요원들간의 효과적인 협력체제의 구축, 업무처리과정의 표준화 노력, 통화량 및 업무량의 예측노력, 협조적인 업무 분위기의 조성, 특히 요원교육 및 상부경영진과의 효과적인 의사소통 채널의 구축이 필요하다고 설명한다.

콜 흐름의 설계측면에서, Tanner(1998)는 콜센터의 효율성 향상을 위하여, 상담데스크가 단지 Inbound 또는 Outbound 콜 만을 처리하지 않은 소위 Blended Call을 처리하는 Blended Call Center가 훨씬 더 효율적이라고 주장한다.

Woomer(1998)는 콜센터 위상 및 타 부서와의 커뮤니케이션을 위해서도 정확한 통계치 등의 콜센터 관련 정보가 “보고서”의 형태로, 보스, 마케팅 및 타 요원들에게 알려져야 하며, 콜관련 통계와 통화고객특성 수치는 보고서 내의 꼭 필요한 정보라고 지적한다. 보고서 작성의 순서는 1. 보고서 구조의 이해, 2. 보고받을 부서 및 사람의 필요 이해, 3. 이를 충족시킬 전략 수립의 3단계를 제시한다.

#### 콜센터의 효율성 지표(관리지표)

콜센터 및 상담요원들의 업무과정(통화처리 및 접촉의 효율성 및 효과성, 업무의 효율성/효과성) 및 성과 또는 결과(고객만족도, 매출액)에 대해 평가가 이루어져야 한다. SOCAP(1998)은 센터의 운영측정치와 상담요원의 처리과정을 다음의 방법에 의해 측정할 것을 권장한다. 즉, 센터의 운영과정치는 다음 두가지-고객접근성에 관한 척도(통화 단절을(block rate), 서비스 수준) 및 문제해결에 관한 효율성 척도(첫통화 해결을 e-mail 및 서면을 통해 해결할 위해 투자한 시간)를 포함할 것이며, 상담요원의 처리과정에 관한 측정치는 생산성 측정치[통화처리시간(통화시간+통화후 작업시간), 근무스케줄 준수율] 및 품질측정치(통화/자료 모니터링에 따른 통화 및 자료의 정확성)를 포함할 것을 제시한다. 상담센터의 총체적인 성과 또는 결과 측정치로는 소비자 만족도 및 충성도를 사용하며, 구체적으로, 상담원의 조치에 대한 만족도는 상담소비자 만족도, 반복구매 의사 및 접촉상의 주요 요소에 대한 만족도(예, 지식, 예절 및 정시성)을 계속적으로 측정하는 시스템으로 구성되어야 한다고 본다.

Cleveland(1997)는 인입호의 처리속도/수준(service level: 즉, 총 인입호의 X %를 Y초 내에 응답하는 비율)과 고객의 각종 질의에 대한 응대시간(response time)을 주요한 콜센터의 효율성 척도로 제시한다. 인입호의 처리속도/수준(service level)은 경쟁사의 처리속도/수준, 서비스의 품질, 상담원의 처리능력 등이 고려되어 결정되어야 하며, 또한, 인입호에 대해 고객이 느끼는 중요도, 대체수단(매체)의 존재, 고객이 기다릴 수 있는 최대 시간, 유료/무료 전화의 유무 등의 요소를 고려하여 결정되어야 한다. 응대시간에 대한 예로는 고객의 e-mail은 1시간 내 응답, Fax는 3시간내 응답, voice mail은 1시간내 응답, 편지는 당일 응답 등이다.

Anton(1997)은 call center의 업무 측정에 관해 다음의 4가지 측정척도를 제시한다.

1. 콜센터 운영측정치(call center performance measurements), 2. 수입관련 측정치(revenue-related performance measurements), 3. 비용관련 측정치(cost-related performance measurements), 4. 서비스 수준 관련 측정치(quality of service performance measurements)

콜센터 운영측정치(call center performance measurements)

서비스 수준(service level)  
평균응답속도(average speed of answer)  
평균대기시간 (average time in queue)  
평균 통화 시간 (average talk time)  
(average auxiliary time)  
평균 통화후 작업시간 (average after-call work time)  
평균 처리 시간 (average handle time)  
근무 스케줄 준수율 (adherence to schedule)  
평균 호 포기율 (average abandonment rate)  
평균 호 포기 시간 (average time to abandon)  
고객의 통화 재시도율 (retry rate)  
상담원 활용 정도 (agent utilization)  
시간 당 인입통화량 (average offered call volume per hour)  
시간 당 처리 통화량 (average handled call volume per hour)  
평균 통화 불가율 (average blocking rate)

수입관련 측정치(revenue-related performance measurements)

상담원 시간의 통화에 할당율 (percentage of time agents spend on calls)  
평균 인입호 수 (average call volume)  
질의호의 판매전환율 (conversion rate of inquiry calls to sales)  
상담원 당 평균 판매율 (average sales per agent)

비용관련 측정치(cost-related performance measurements)

(loaded cost per agent)  
평균 구인 비용 (average recruitment cost)  
평균 훈련비용 (average training time)  
평균 호당 비용 (average cost per call)  
평균 주문당 비용 (average cost per order)  
자동응답/상담원 응답 비율 (ratio of IVR to agent-handled calls)  
법률분쟁 회피율 (lawsuits avoided)

서비스 수준 관련 측정치(quality of service performance measurements)

평균 상담원 근속 기간 (average tenure of agents)  
전반적인 통화고객 만족도 (overall caller satisfaction)  
총 불만 통화 수 (number of complaints or escalated calls)  
재작업 필요 통화 수 (percent of calls requiring rework)  
첫 통화에 해결된 통화 수 (complaints resolved on first call)  
상담원 만족도 (agent satisfaction)  
고객 해결전에 콜의 배송 수 (number of transfers before resolution)



### 외주용역(Outsourcing)

콜센터의 효율화를 위하여, 현재 콜센터의 능력을 증가하는 통화량들은 외부 용역회사들을 통하여 용역을 위탁함으로써 비용면이나 대고객서비스 측면에서 콜센터의 효율을 증진시킬 수 있다. 물론, 이를 위해서는 외주용역회사들의 전문성, 기업기밀 보장노력 및 고객기업과의 긴밀한 관련성이 확립될 수 있어야 한다. Harrington and Steve Zell(1998)은 Thomson Consumer Electronics와 NorCross회사의 사례를 들면서, 기업들은 외주회사 선정시 외주회사의, 1. 명성 및 추천정도, 2. 복잡한 작업을 처리할 수 있는 광범위한 경험, 3. 강력한 지적인 인력, 4. 건전한 재무구조, 5. 주요 목표와 의뢰고객회사의 요구를 정확히 이해하고 명료히 분석할 수 있는 능력, 6. 의뢰회사와의 기업문화적 유사성과 공유(共有)된 가치관의 존재를 고려할 것을 제시한다. 마지막으로, 의뢰회사와 외주회사는 공동으로 임시태스크포스팀을 만들어 문제들을 해결해 나갈 때 바람직한 결과가 도출될 수 있다고 지적한다.

### 혁신적 기술(080, ARS 및 인터넷의 활용)

Fletcher(1998)은 고객의 동일질문을 상담원이 반복적으로 응답해야 하는 시간 및 노력의 중복성을 피하는 하나의 방법으로 Web 상에 동일질문에 대한 Chat Room 등의 개설을 제시하고 있다. 하지만, 인터넷의 사용이 전반적으로 미약한 우리나라의 현실에 비추어 볼 때 그 효과는 저조하리라 예상된다. 그러나, 상대적으로 인터넷 사용율이 높은 PC-통신 이용자 고객들을 대상으로는 이러한 방법들이 콜센터의 생산성 향상 및 고객만족도 향상에 기여하리라 본다.

Stein과 Collins(1998)는 미국 TIAA-CREF의 사례를 들면서, 인터넷상에서 고객이 스스로 문제를 손쉽게 해결할 수 있는 시스템을 설계해 놓으면, 불만율의 급격한 저하, 사용율의 증가 및 비용의 절감을 동시에 실현시킬 수 있다고 설명한다. 특히, ARS 이용자와 달리 인터넷 이용자들은 여러 가지 메뉴의 변동에도 잘 적응 및 수용한다고 본다. 이러한 견해는 TIAA-CREF의 고객 대부분이 교직원들로서 고학력자들이기에 가능하다고 보며, 고객의 특성 및 유형에 따라 항상 이러한 결과를 가져오는 것은 아님을 이해해야 한다.

### 미국의 080, ARS, 및 인터넷 활용 현황

1998년초에 실시된 SOCAP연구에 따르면, 미국소비자들의 080, ARS 및 인터넷을 통한 상담센터 접촉특성이 다음과 같이 나타났다.

1. 지난 3년동안 대소비자 서비스 향상을 위한 기업의 080 무료 전화 서비스 제공율이 증가했으며, 특히, 특정 지역 또는 대도시 그리고 소비재 제품회사의 경우에 증가가 현저하다. 지난 6년동안 080 서비스 제공율은 92년(63%), 95년(81%), 98년(86%)로 나타났다.
2. 소비자가 사용할 수 있는 080 회선 수는 1995년과 비슷하나, 사용율이 현저히 높아졌다.
3. 1995년 이후, 직원 수나 훈련 정도의 차이는 거의 없다.
4. 콜센터의 소비자 관련 자료 활용율은 1995년과 비슷한 수준으로, 인입호 자료 기록 및 유지율은 88%, 인입통화를 녹음하고 있는 회사는 77%, 인입통계를 정기적으로 기록 및 계산하고 있는 회사는 88%로 나타났다.
5. 080 활용이 기술적으로 정교해 졌다.

1) 080 서비스 제공 회사의 86%는 다양한 고객서비스 기능을 제공하기 위하여— 컴퓨터 소프트웨어를 활용한다.

- 2) 61%는 터치톤 기술을 이용한 자동응답 시스템을 가동한다 95년에는 53%였다.
  - 3) 특정부서/요원에게 통화를 송부(routing)하는 것이 ARS 활용의 일반적인 목적이라 응답되었다.
  - 4) ARS routing의 71%는 입입고객의 ID(지역, 구좌번호 등으로 분류된)에 따라 행하여졌다.
  - 5) ARS의 55%는 일반적인 내용에 대해 미리 녹음된 안내 메시지를 내보냈다.
  - 6) 평균 ARS 인입호수는 주당 5,000 통화였으며, 서비스회사의 경우가 12,000통/주당으로 제조업의 4,000통화.주당 보다 현저히 높았다.
  - 7) 통화 당 추정 비용(분당)은 ARS가 25센트로, 상담요원의 1달러에 비하여 매우 낮다.
  - 8) ARS 이용고객의 만족도는 전체고객의 만족도와 비슷하게 나타났다.
  - 9) ARS 기술이 효율적으로 활용되어지고 있지 않았다. 즉, 인입호의 60%가 타 옵션을 선택하기 전에 상담요원과 직접통화를 선택했는데, 일반적으로, 고객의 상담요원 선택율이 낮을수록 훌륭한 ARS시스템으로 볼 수 있다.
6. 설문조사 참여 기업중, 68%가 인터넷 접속을 활용하는 등, 지난 3년동안 컴퓨터 즉, 인터넷을 통한 고객센터(콜센터)를 접속이 매우 활발해 졌다. 인터넷 상담에 대한 평균응답시간은 24시간이며, 이중 90%는 단 한 번의 접속으로 해결되었다고 응답되었다. 현재로는 인터넷의 활용이 우편이나 080 서비스를 통한 콜센터 접속량에 미치는 영향은 미미한 것으로 밝혀졌다.
7. 080, ARS, 그리고 인터넷 활용이 여러 면에서 고객관리에 유용한 결과를 가져왔다. 즉, 고객이 쉽게 질문하고 불만을 토로할 수 있는 채널을 제공하고, 고객만족도의 증가, 보다 효율적인 자료의 수집, 및 고객관련 사항에 대해 상부 경영진의 관심 증가라는 결과를 가져왔다.

### 콜센터의 첨단기술(Advanced Technology of the Call Centers) 활용

콜센터의 효율성은 ANI(automatic number identification: 인입호 번호 자동 인식시스템), Data Warehousing (통합자료 분류/활용시스템), Internet Faxing, Speech Recognition(음성인식), Call Routing(인입호 이송 CTI(computer Telephone Integration), Predictive Dialing(인입자 선별통화 시스템) 등과 같은 첨단 기술에 의해 현저히 높아 졌다. 주요 기술에 대한 설명은 다음과 같다.

Speech Recognition(음성인식): 통화고객의 이름, 주소 및 인식번호 등으로 고객 및 고객의 필요를 인식하는 것이 아니라, 고객의 음성인식을 통하여 고객을 자동적으로 인지할 수 있는 기술이다. 하지만, 아직은 단순한 명령어를 인식하는 단계이며, 복잡한 단계의 음성인식은 아직 실현되고 있지 못하다. 또한, speech recognition 기술은 편리하기는 하나, 그 응답에 있어서 인간의 음성에서 찾아볼 수 있는 따뜻한 느낌을 주지는 못하는 것이 문제로 지적되고 있다.(Coin 1998).

Call Routing(인입호 이송): 기존 전통적인 배송방법은 오래기다린 대기 고객들을 가장 빨리 업무착수 가능한 상담원들에게 연결하는 방식을 취하였으나. 이러한 방법들이 점차 CTI 방법 등의 진보된 기술의 도입으로, 고객의 기업 이익에의 기여도 및 중요도 등과 상담원의 기술수준을 매치 시키는 방향으로 발전하고 있으며, 이러한 논리의 변화가 콜센터를 비영센터에서 이익센터로의 개념전이를 가능하게 하고 있다 (Anderson and Taylor 1998).

CTI(computer Telephone Integration): 컴퓨터와 전화를 연결시켜서 통화고객의 욕구와

필요 정보를 컴퓨터 저장정보로부터 순간적으로 찾아낼 수 있는 기술이다. CTI의 활용은 고객과의 관계를 효율적으로 관리할 수 있는 기술로서, 수동적 관리(reactive management)를 고객 거래 등의 자료에 기초한 적극적 관리(proactive management)로 전환시킬 수 있다. Chirannky(1998)은 CTI의 발전단계를 4단계로 설명하고 있다. 제 1단계는 자동응답기, 개선된 교환기(PBX) 및 통화 분배기(ACD) 등을 칭하며, 2단계는 초기형태의 소형컴퓨터 및 탁상용 시스템으로서 아직은 상담원의 전화기와는 연결이 되지 않은 독립된 자료저장장치 역할만을 수행하는 단계이다. 3 단계는 오늘날 일반적으로 일컬어지는 CTI로서 컴퓨터와 전화가 연결된 상태이나, 컴퓨터에의 종속성 정도가 높아, 프로그램 및 하드웨어의 융통성 정도가 낮다. 4 단계는 하드웨어 보다는 소프트웨어 중심의 설계로서 CTI관련 비용을 매우 낮추어 놓았다. White(1998)는 CTI가 intelligent network call routing 및 workforce management를 통하여 다수의 콜센터를 통합적으로 관리할 수 있는 virtual call center의 실현에 크게 공헌할 수 있음을 설명하고 있다.

Predictive Dailing: outbound 통화의 효율성을 증대시킬 수 있는 기술로서, 무응답, 통화중 콜, 자동응답기 등의 응답을 선별적으로 제외하고, 타겟고객이 실제 응답할 수 있는 경우에만 상담원에게 통화를 연결시켜주는 기술.

Y2K 문제: Daubitz(1998)는 컴퓨터가 서기 2000년을 인식할 수 없는 소위 Y2K문제에 관해 콜센터의 여러 가지 통신장비 및 자료들이 영향을 받을 수 있다는 점을 지적하고 “비상대책반”을 편성하여 상황의 점검 및 대비에 임해야 한다고 지적한다.

### 재택근무

상담원들이 발달된 텔레커뮤니케이션 기술을 활용하면서, 집에서 회사의 업무를 처리할 수 있다면, 장소 임대비 등의 여러 가지 회사 고정비 및 출퇴근 시간을 절약하며, 근무의욕을 향상시킬 수 있는 방안이 된다.

Hoefling과 Miles(1998)은 Holland America LineWesttours 프로그램의 성공적인 상담원 재택근무 사례를 설명한다. 1994년의 초기 5명의 프로그램으로부터 시작하여 1999년의 30명의 프로그램으로 성장하였는데, 지정된 상담센터 근무자들 보다 통화처리건수, 응대시간, 및 수입향상에 있어 7-11% 생산성 향상을 나타냈다고 보고한다. 하지만, 이 프로그램의 실시여부에 있어서는 상담원 준비와 연구를 필요로 함을 인식하여야 할 것이다.

## 연구 방법

본 연구에서는 리엔지니어링의 방법론으로 벤치마킹의 방법을 사용한다. 벤치마킹은 일반적으로 2가지 측면에서 진행될 수 있는데, 첫째가 업계 최고 기업과의 비교이며, 두번째 방법은 주요 업무처리 과정에 대한 벤치마킹이다. 하지만, 본 연구는 이 분야에 있어 최고 선진국이라는 미국의 업계와의 국가 대 국가의 비교라는 벤치마킹 방법을 택한다.

하지만, 미국 Purdue University의 분석자료중 기업 또는 미국 산업보호 차원의 중요한 정보로 분류된 항목들은 자료협조를 구할 수 없었던 이유로 중요한 항목의 비교분석상의 한계가 있었던 부분이 상당히 있었으며, 국내 설문문의 경우도 응답회사들의 불성실 또는 이해부족으로 특정 매출액 및 비용 등의 항목 연구가 불가능한 경우가 본 연구의 한계점이다.

## 설문지 설계

1998년 8월, Purdue University의 Center for Customer Driven Quality와 본 연구에 대한 설명하고 협조를 얻어 설문조사 작업에 임하였다. 먼저, 동일 기준에 의한 비교가 가능하기 위하여, 미국 Purdue University가 사용한 동일 설문지를 번역하여 우리나라 콜센터의 현실에 맞도록 수정하여 사용하였다.(설문지의 구체적인 내용은 첨부된 설문지를 참조할 것)

우리나라의 경우 설문지 1999년 1-2월 중에 발송된 총 400부 중, 48부가 회수되어 응답 회수율이 12%로 낮았다. 설문지의 길이가 매우 긴 이유로(총 29페이지), 응답하는 시간만 최소한 2시간 정도가 필요하기 때문에, 응답율이 낮았다고 사료된다. 자료수집의 단계로서는 1. 전화로 협조 요청, 2. 필요시 몇몇 콜센터 관리자들과의 방문 면접 실시, 3. 설문지 발송, 4. Follow-Up 전화, 5. 추가 설문지 발송의 단계, 6. 자료기입상의 확인을 위한 추가 전화 문의의 과정을 취하였다.

Purdue University의 경우, 1998년 10월-12월에, 인터넷 web-site를 통해 광고(www.cfs.purdue.edu/benchmark), 14,000부의 광고우편물 발송, 3,000부의 설문 발송 등의 광범위한 노력을 기울인 결과로 405부의 응답 설문지를 받은 결과와 비교하면(응답율=13.5%) 우리나라의 응답율도 이에 상응하는 응답율을 보인 것으로 사료된다.

하지만, 추후의 연구에 있어서는 좀 더 밀도있는 설문 구성을 통하여 설문지의 길이를 현저히 줄여서 응답율의 향상을 도모할 필요가 있다고 본다.

## 한국/미국 설문조사 결과

기업의 고객관리 목적이 고객만족 또는 감동의 추구에 있듯이 콜센터에 있어서도 운영 목적을 양질의 통화품질 유지를 통한 통화고객 만족 추구를 최우선으로 하여야 할 것이다. 이런 이유로, 한국 기업의 콜센터 리엔지니어링을 위한 한/미간 콜센터의 비교연구에 있어 가장 중요한 요소로서 먼저 통화자 만족도를 비교한다. 통화자 만족도의 차이가 어떤 요소 때문에 발생하는지는 지대(至大)한 연구의 관심사이나, 본 연구에서는 인력관리, 운영비용, 아웃소싱, 운영상황, 기술, 설비 및 규모 등의 주요한 요소만을 우선 탐색적으로 조사한다.

본 설문비교의 결과를 특정 업체별 비교의 결과로 일반화 시키기에는 많은 무리가 따른다. 특히, 한국의 전체 응답회사가 48개사 밖에 되지 않기 때문에, 산업별로의 분류 분석은 매우 무의미할 수 밖에 없다. 동일한 맥락에서, 비교 평균 수치로서, 산술평균보다는 중간값(Median Values)을 사용하였다.

## 통화자 만족도

양국 설문결과 비교로 부터, 우리나라 콜센터 이용고객들은 미국의 고객보다 상대적으로 낮은 비율의 만족고객도, 높은 비율의 불만족도를 나타내고 있음이 밝혀졌다. <표 1-1>에 따르면, 100% 만족, 즉 고객감동수준의 응답비율이 한국의 경우 미국의 75.0% 보다 현저히(9.5%) 낮게 나타났다. 물론, <표 1-1>에 제시된 관리자가 제시하는 통화고객 만족도는 이용고객에게 직접 설문하는 방식으로 이용 만족도와 비교할 필요가 있다고 본다. 고객만족도의 측정 빈도에 있어, 한국의 경우는 매일 측정하는 회사도 있었으나(3사), 분기별 측정이 대다수로 나타났다.<표 1-2> 미국의 경우는 매주 측정하는 회사가 23.7%로 나타남이 특징적이다. <표 1-3>으로 부터, 고객만족도 조사방법으로는 한국/미국 양국이 우편을

이용한 방법이 가장 많이 사용되는 것으로 나타났으며, 한국의 경우, 외부 전문 측정회사의 활용율이 매우 낮은 것으로 나타났다. 한국의 경우 컴퓨터를 활용한 통화만족도 조사방법의 활용도가 미국보다 낮게 나타났다. 한국은 또한 외부용역회사를 통한 측정방법을 거의 사용하지 않고 있는 것으로 나타났다. 미국의 경우 우리나라의 주부모니터링 방법과 유사한 “미스터리 쇼퍼” 방법의 활용도가 낮은 듯하다. 고객불만족도의 비교에 있어<표1-4>, 한국의 매우 불만족 고객 비율이 10%로 응답되었는데, 이 비율은 미국의 20-100% 불만족율대(6%)와 비교해 볼 때 높은 고객불만족도 비율임을 알 수 있다. 통화고객의 만족도를 측정하지 않는 회사는 한국(41%) 및 미국(39%)이 비슷하게 나타났다.

<표1-1> 통화자 만족도

감동/매우 만족(perfect score)-100% 만족고객의 비율(전체)

미국:	median: 75.0%	ave: 63.0%	SD: 29.1%
한국:	63.5%	58.5%	24.2%

<표1-2> 고객만족도 측정빈도

	매일	매주	매월	분기별	매년
미국	-	23.7%	27.3%	28.5%	20.6%
한국	11.5%(3)	-	26.9%(7)	42.3%(11)	19.2%(5)

註: ( )내의 숫자는 응답회사 수.

<표1-3> 측정방법

자체측정

	우편	전화	컴퓨터	산업별/간측정	주부모니터링
미국	56.7%	37.8%	15.1%	7.6%	--
한국	42.9%	42.9%	10.7%(3)	--	3.6%(1)

외부측정

	우편	전화	컴퓨터	산업별/간측정
미국	19.7%	28.6%	6.7%	9.7%
한국	응답회사의 수가 매우 낮아 %가 유의하지 않음. 외부 측정은 거의 활용하고 있지 않은 듯함.			

<표 1-4> 통화고객불만율

불만족구간	0-2%	2-5%	5-20%	20-100%
미국	45.6%	24.2%	24.2%	6.0%
한국	9.2%(평균) 10.0%(중간값)가 매우 불만족. 표준편차: 5.58%			

다음으로, 콜센터 관리자들도 콜센터 운영에 있어 가장 중요한 요소로 어떤 요소를 인지하고 있는지를 비교한다.

콜센터운영에 가장 중요하다고 인지되는 요소: 인력관리

<표 2> 처럼, 양국의 콜센터 관리자들도 동일하게 인력 > 지식 > 과정 > 기술 순서로 중요한 요소라고 응답했다. 이는 실제 운영 경험으로 부터 콜센터의 리엔지니어링은 이런 순서로 되어야 한다고 경험적으로 제시하는 것이며, 콜센터의 리엔지니어링도 이러한 중요도의 가중치를 고려하여 진행되어야 함을 시사한다고도 볼 수 있다. 특이한 점은, 미국의 센터들은(67.6%) 인력관리에 한국(45.2%)보다 무려 25.4%이상의 중요도를 부여하고 있다. 인력관리에 매우 철저한 미국의 콜센터와 그 가중치가 낮은 우리나라의 경우는 상당히 대조적이다. 예컨대, 우리나라 콜센터들은 95.1%(39개사)가 공식적인 인력산출/예측관련 소프트웨어를 사용하고 있지 않는 것으로 응답되었다. 즉, 단지 4.9%(2개사)만이 과학적인 소프트웨어를 사용하여 인력계획을 하고 있다는 것이다. 우리나라 설문에서 나타난 콜센터가 직면한 가장 큰 문제로서, 상담원 생산성 향상(43.1%) 및 업무처리과정의 효율성 향상(17.4%)이 지적된 점은 이러한 인력관련 문제들의 심각성을 잘 지적하고 있다고 보여진다. 이러한 결과는 Booker(1995)가 제시한 call center 이용 고객의 불만족 원인의 44%는 상담원 훈련 부족때문이라는 보고와도 일치한다. 미국 퍼듀대의 설문조사의 경우, “전략” 항목이 우리나라의 설문과 달리, 설문에 포함되었으나, 이 요소를 가장 중요하다고 응답한 비율은 단지 1.8%로 낮은 수치를 나타내었다.

결론적으로, 한국/미국의 콜센터들이 인력을 가장 중요한 요소로 인식한다는 점에서는 동일하나, 그 정도에 있어서는 매우 현저한 차이가 나는 것이다.

한국 콜센터들의 인력관리의 비효율성은 아래에 설명될 인력관련 비용의 비율이 미국콜센터들 보다 현저히(6.7%) 높은 비율로 나타난 사실에서도 단편적이거나 입증된다고 볼 수 있다.

<표 2> 콜센터 운영에 있어 가장 중요하다고 인지되는 요소

	인력	지식	과정	기술	전략	
미국	67.6%	17.0%	7.8%	5.8%	1.8%	100%
한국	45.2%	38.1%	14.3%	2.4%	-	100%

인적자원 관리

구체적으로 비교된 인력관리의 내용은 상담원수, 재택관리, 교육수준, 이직율, 임금수준, 업적평가방법, 모니터링방법, 훈련성공완수율, 훈련시간, 상담원채용시 사용방법, 컴퓨터-사용 훈련방법, 노동조합가입여부의 측면이다. Moffat(1998)가 발표한 바 처럼, ROI(Return On Investment) 보다는 고객서비스 지향, 종업원 만족도 향상을 우선으로 하는 조직문화가 40-80% 정도의 콜센터 생산성 향상을 가져오고, 콜센터 생산성은 기술이나 장비보다 요원(상담원)들의 업무 수행정도가 70%를 결정한다는 점을 고려할 때, 상담요원의 효율적 관리는 콜센터 운영에 있어 매우 중요한 분야라 할 수 있다.

<표 3-1 > 상담원 수(중간값)

	정식직원	임시직원	감독당(per supervisor)
미국	45명	10명	14명
한국	5명	27명	7명

<표 3-1> 처럼, 미국의 경우는 임시직원의 비율이 정식직원 대비 단지 22%에 불과하나, 한국의 경우, 정식직원보다 임시직원이 5배이상 높은 비율을 나타내고 있다. 임시직원으로 고용되었을 지라도, 실제적으로는 정식직원 처럼 근무 및 대우 받고 있으나, 상담요원들의 노동조합화 및 퇴직금 등의 부담에 대한 우려를 감소시키려는 한국기업들의 의도적인 고용방식이 이처럼 높은 비율의 임시직원 고용 비율을 가져왔다고 보여진다. 또한, 한국의 경우, 감독당 상담원의 숫자가 2배이상으로, 감독 활용 또는 상담원 관리의 비효율성을 나타나고 있다. 상담원의 노동조합 가입여부에 있어, 임시직이 많은 한국이 노동조합 가입율이 낮을 것이라는 기대와는 달리, 미국의 콜 센터(8.3%)보다 한국의 경우(20.5%, 9개사)가 노동조합에 가입한 상담요원의 비율이 더 높았다.

<표 3-2 > 직원 이직율 (중간값)

	임시직 인바운드	정규직 인바운드	임시직 아웃바운드	정규직 아웃바운드
미국	20.0%	19.0%	15.0%	10.0%
한국	10.0%	5.0%	10.0%	5.0%

한/미 양국 공히 임시직의 이직율이 정규직보다 높다. 미국 상담원의 평균/년 이직율은 10-20%로 나타나고 있는 데, 이는 Kaiser(1998)가 제시하는 연간 35%의 수준에는 훨씬 못미치는 이직율이다. 한국의 경우는, 임시직이 정규직보다 월등히 높음에도 불구하고, IMF 및 비탄력적인 노동시장의 이유 등으로 인하여, 미국보다 이직율이 낮게 나타나고 있다.

#### 재택근무 제도의 활용

재택근무제도는 한/미 간에 공통적으로 아직은 보편화되어 있는 상담원 관리 및 운영방안이 아니다. 미국의 경우, 활용율은 단지 8.7% 밖에 되지 않으며, 한국의 경우는 단지 1개사(2.7%)만이 활용하고 있을 뿐이다. 총상담원중 재택근무자의 비율은 미국의 경우 4.3% (표준편차: 9.5%)이다. 하지만, 발달된 텔레커뮤니케이션 기술의 활용 및 재택근무를 통한 근무의욕 향상 및 각종 비용 감소의 수 있는 방안이 될 수 있다는 Hoefling과 Miles(1998)의 Holland America LineWesttours 프로그램의 성공적인 상담원 재택근무 사례처럼 그 활용방안 충분한 연구를 통해 call center 생산성 향상의 획기적인 개기가 될 수도 있다고 본다.

<표 3-3 > 상담원 교육수준

	고졸	전문대	학사	대학원
미국	63.2%	20.8%	34.8%	5.9
한국	50.0%	35.0%	38.4%	40%(2)





원격	68.9%	34.1%
일대일 밀착	61.7%	58.5%
추후평가를 위해 녹음	40.5%	53.7%
추후평가를 위해 녹음 및 스크린저장	9.2%	26.9%
기타	4.7%	2.4%

상담원의 성과나 업무의 모니터링 방법에 있어서도 평가방법처럼, 미국콜센터의 경우가 수치가 현저히 높으며, 특히, 원격(remote) 모니터링의 경우는 2배 이상(68.9% : 34.1%) 차이를 보이고 있다. 한국의 콜센터들이 추후 평가를 위한 녹음이나 저장에 노력을 기울이는 비율이 높은 반면, 미국의 콜센터들은 원격모니터링이나 일대일 밀착 모니터링을 통한 즉시 즉시(순간 순간)의 평가에 더 많은 노력을 기울이고 있다고 사료된다.

<표 3-7 > 상담원 훈련

1. 훈련성공완수율

미국: 중간값: 95.0% 평균: 90.1% SD: 11.9%  
 한국: 중간값: 99.0% 평균: 88.2% 표준편차: 21.6%

상담원의 훈련완수율은 한국의 경우가 4.0% 높게 나타났다. 하지만, 넓은 표준편차 및 낮은 산술평균치는 통계적으로 유의성을 찾을 수 없음을 시사한다.

2. 훈련시간

미국: 중간값: 120 평균: 164 표준편차: 127  
 한국: 중간값: 56 평균: 102 표준편차: 120

상담원 훈련시간은 미국의 경우가 약 2배 이상 높다.

3. 상담원이 전문 상담 및 일반 상담원으로 훈련되는 비율

	일반	전문
미국	65%	35%
한국	50%	50%

한국의 경우는 상담원의 절반이 일반업무 전담 상담원으로 그리고 절반이 전문상담원으로 교육 양성되나, 미국의 경우는 전문 상담원의 비율이 35%로 낮다. 일반적으로, 전문적 상담을 필요로 하는 고객의 비율이 전문적 상담을 필요로 하는 고객의 비율보다 낮다는 점을 감안할 때, 고객 필요의 비율에 상응하도록 교육 및 양성 비율을 탄력적으로 조정할 필요가 있다고 본다. 컴퓨터를 이용한 상담원 교육의 비율은 미국(41%)보다 한국(64%)의 경우가 월등히 높은 것으로 나타났다.

<표 3-8 > 신임상담원 채용비용 및 방법

## 1. 채용비용

미국	중간값: \$ 28	평균: \$6,398	표준편차: \$8,716
한국(9)	1백만원	1백6만6천원	6십6만3천원

## 2. 상담원 채용 방법

	미국	한국
일대일 면접	89.8%	80.0%
통화기술테스트	45.0%	--
적성/성격테스트	29.6%	17.5%
심층전화면접	27.6%	7.5%
가상현장테스트	27.1%	12.5%
IVR 테스트	4.7%	25.0%
인사규정	--	10.0%

채용비용의 비교는 한국의 낮은 응답율로 통계적으로 유효한 비교가 불가능하나, 미국의 경우가 한국보다 약 5배 이상의 채용비용을 사용함으로써, 요원 채용에 매우 신중함을 나타낸다고도 사료된다.<표 3-8, 1> 미국 콜센터의 경우, <표 3-8,2>로 부터 대부분의 채용방법에 있어 높은 수치를 나타내고 있어, 과학적 방법에 의해 상담원의 채용을 실시함을 의미하며, 한국의 경우는 단순 면접 및 인사규정에 의한 채용이 주종을 이룬다고 보여진다. 이러한 사실은 연구자의 한국 콜센터 방문면접을 통해서도 확연히 들어났다.

## 콜센터 운영비용

한국/미국의 콜센터 관리자들은 총 운영비용중, 인건비가 60-70%를 차지하고 있다고 응답한다. 기존 조사의 평균치와 비슷한 숫자이다.(예, Penny Reynolds, Communications News, October 1998, 64-66). 하지만, 한국의 경우가 약 10% 정도 높게 나타나고 있다.<표 4-1> 미국의 요원관련 비용은 98년 조사 때 보다 8% 감소한 수치이다. (Call Center Benchmark Report, Purdue University, 1999) 인건비에 대한 부분이 한국 콜센터들의 강력한 리엔지니어링의 대상임을 시사한다. 부동산 임대료도 상당히 높게 지불하고 있다. 미국에 비하여 9% 정도 높다. 원가 압력을 높이는 요인이 될 수 있다.

<표 4-1> 콜센터 운영비용(%)

	미국	한국
콜센터 요원관련(급료, 수당 등)	63.3%	70%
콜센터 요원관련(고용,선별, 훈련)	2.0%	5%
텔레커뮤니케이션 네트워크 제공회사(전화회사의 전화비)	6.0%	10%
텔레커뮤니케이션 장비(예, PBX)	2.0%	5%
컴퓨터 하드웨어 유지 구입비	3.0%	5%
컴퓨터 소프트웨어 유지 구입비	1.0%	5%

부동산(센터 임대료)	2.0%	11%
외주용역비(Oursourced Calls)	0%	10%(7)
고객교육비		34%(2)

# 제시된 수치는 응답의 중간값(Median Value)임.

<표 4-2> 예산추이(한국)--단위: 백만원.

	산술평균	증가율	중간값	증가율
1997년	684	--	240	--
1998년	760	11.1%	464	93.3%
1999년	1269	67.0%	414	-10.8%

<표 4-2> 처럼, 한국의 경우, 콜센터 예산이 산술평균적으로는 현저한 증가를 보이나, 응답회사간의 중간값 증가율은 오히려 감소했다. 그 의미는 회사간 및 업종간의 변이가 크음을 의미한다.

<표 4-2> 예산추이(미국)--단위: 천불

	산술평균	증가율	중간값	증가율
1997년	10,571	--	2,682	--
1998년	10,538	-0.3%	3,200	19.3%
1999년	12,366	17.3%	3,004	-6.5%

미국의 경우, 콜센터 운영예산이 지난 4년간 연속적인 증가를 보이고 있으며, 특히, 98-99 회계연도에 17.3% 증가되었으며, 콜센터 예산은 연간 매출액의 1.04%를 점유한다. (Call Center Benchmark Report, Purdue University, 1999).

### 아웃소싱

우리나라의 설문조사 결과에 따르면, 단지 2개사만이, 외부업체를 통하여 과다통화콜(over-flowed calls)을 처리하고 있다. 한국 콜센터들은 외주용역에 매우 소극적이라 사료된다. 미국의 경우도 비슷한 결과가 나왔는데, 이에선 두가지 이유를 생각해 볼 수 있다. 첫째, 한국 설문조사가 전체적으로 샘플링 에러(sampling error) 등으로 업체의 현상을 정확히 파악하고 있지 못하거나, 둘째, 업계의 주장(예, Brendan Read, Call Center Magazine, August 1998, 108-118)과는 정반대로 실제로 외주용역에 대한 기업의 관심이 줄어들고 있다고도 결론 지을 수 있다.

연구자의 한국/미국 외주업체 방문에 따르면, 외주회사들의 특징으로, 1. 재무구조의 허약, 2. 기업들의 외주외사에 대한 신뢰도가 약함, 3. 계약을 하더라도 재계약 등의 장기적인 전략적인 제휴관계를 형성하지 못하고 있음이 밝혀졌는데, 지속적인 전략적 관계의 형성을 위해서는 외주업체의 1. 끊임없는 개선 노력, 2. 의뢰 고객기업과의 자원을 공유할 수 있는 시스템 및 문화의 개발, 3. 각종 지적자원의 공동개발, 4. 혁신적인 공동 전략의

개발 등의 노력이 필요하다고 보인다.

운영상황의 비교

<표 5-1>에 나타난 바와 같이, 통화처리량(정도)은, 미국의 경우가 인입 및 처리호수에 있어 한국에 비해 약 4배 정도 높다. 하지만, 통화처리 비율(처리호수/인입호수)은 한국이 약 5% 정도 미국보다 앞선다.

<표 5-1> 통화처리량(중간값: 단위: 통)

	인입호수	처리호수	처리비율
미국	641,499	511,299	79.7%
한국	175,000	148,000	84.6%

한국의 경우, 인입호의 55%(총 응답회사 수: 32개사)가 080 무료전화 서비스를 통하여 이루어진다. 700번 유료전화 서비스를 이용하여서는 22.5%(총 응답회사 수: 6개사)가 이루어진다. 24시간 대고객 서비스를 제공하는 비율은 미국의 경우가 30.3%로 한국의 20.5%보다 약 10% 정도 높게 나타나고 있다. 주중 운영 시간은 미국이 약 2시간 더 제공되나, 주말 및 일요일은 한국의 운영시간이 더 긴 것으로 나타났다.<표 5-2>

<표 5-2> 주중운영시간(단위: 시간)

	주중	토요일	일요일
미국	12.1	4.2	2.4
한국	10.5(33)	7.3(33)	12.7(8)

<표 5-3> 인바운드 업무 내용 비교

	미국	한국
고객통화 분배 및 해당부서(원)에게 송부	27%	5%(14)
고객불만해결	53%	20%(39)
일반적인 소비자 관련 문제/이슈 해결	14%	10%(29)
고객문의 해결(고지서, 질의, 계좌관련 등)		40%(33)
출장서비스 요청 접수	10%	3%(3)
사내소비자(직원) 서비스		3.5%(6)
고객에게 구매권장	16%	10%(5)
주문접수 및 기록	32%	10%(14)
사전 판매, 제품/상품정보 제공	25%	10%(16)
대외홍보	9%	10%(5)
예약	4%	10%(5)
기술상담	27%	8.5%(10)
각종 업무조회		71%(2)
자금이체		21%(2)

고객서비스	72%	17.5%(2)
시장조사	10%	
수급	12%	
만족도조사	27%	

注 1) ( ) 의 수치는 응답회사의 수입.

구체적인 항목 대 항목의 비교는 한국 설문 응답회사의 제한된 표본 수 때문에 곤란하리라 사료된다. 하지만, <표 5-3>에 나타난 것 처럼, “고객문의해결”이 40%의 업무 비율을 차지하며, “고객불만해결”이 다음으로(20%) 나타났다. 이는 우리나라 콜센터들이 이제는 불만해결센터에서 고객정보제공센터로 그 성격에 있어 변화되었음을 나타낸다고도 볼 수 있다.

<표 5-4> 인바운드 서비스 수준

	미국	한국
평균응답속도(초)	25.0	40.8
평균통화시간(초)	183	47.3
평균통화후 작업시간(초)	62	62.5
평균통화포기율	4.3%	8.09%
평균호 대기시간	<u>30.7</u>	17.5
고객의 최초접촉에서 문제가 해결되는 비율	83.0%	70.0%
통화중(busy signals) 신호를 받는 비율	4.9%	22%
상담원 착석 근무율	80.0%	87.8%
통화포기호의 경우 고객이 평균 기다리는 시간(초)	50	24.6
상담원의 근무 스케줄 준수율	92.0%	96.2%
상담원의 1교대당(8시간 기준)의 인입호수	65	136

인바운드 서비스 수준 <표 5-4>에 대해 미국에 뒤지는 항목이라 판단되는 사항은 다음과 같다.

1. 평균 응답속도: 미국에 비해 15초 정도 뒤지는 것으로 나타났다.
2. 평균 통화포기율: 한국이 2배이상 높다.
3. 한국의 고객의 평균대기시간이 미국보다 훨씬 낮다.
3. 고객의 최초 접점에서 해결율: 한국의 경우가 미국보다 13%가 낮다. 이 점은 특히 고객 만족도/불만족도 및 콜센터업무의 생산성과 직결되는 요인으로서 주목할만한 발견으로 사료된다. 더불어, 그 원인분석도 시급한 문제라 사료된다. 미국의 경우는 첫 통화 해결율이 98년 조사 때의 77% 보다 현저히 증가한 결과이다.(Call Center Benchmark Report, Purdue University, 1999)
4. 통화중 신호를 받는 비율: 미국보다 4배이상 높다. 과중한 업무는 과도한 상담원의 스트레스를 야기할 수 있으며, 결국 고객의 불만을 가중시킬 수 있다.
5. 상담원 1교대당 인입호수가 미국보다 2배이상 높아 업무의 가중을 주고 있다. 즉, 한국의 상담원이 미국의 상담원보다 업무로 부터의 스트레스를 훨씬 더 느끼기가 쉽다.

<표 5-5> 상담원이 알 수 있는 고객정보의 종류

	미국	한국(41)
이름	86.3%	92.9%
주소	84.6%	92.9%
전화번호	84.6%	92.9%
거래내역	55.7%	-
전화통화기록	53.7%	53.7%
구매기록	33.8%	50.0%
E-mail	26.6%	--
고객시장분류	16.7%	4.8%
수입총액	14.9%	14.3%
행동특성	9.7%	4.8%
예측추후 구매일	3.2%	--
이익율	2.5%	14.3%
예상고객이탈가능율	2.2%	--
평생가치	2.0%	--

<표 5-5>로 부터, 고객시장분류 등이 한국이 노력해야 할 분야로 보인다. 미국도 아직은 이익율이나, 예상 고객이탈가능율 등의 계산을 고객관리에 충분히 활용하고 있지는 못하고 있는 것으로 나타났다.

<표 5-6> 혼합 상담원(TSR) 스케줄 사용 여부

미국	87%	한국	41%
----	-----	----	-----

한국의 경우는 대부분이 인바운드 또는 아웃바운드 별로 특화되어 상담원의 스케줄이 편성되어지나(59%), 미국의 경우는 대부분이 인-아웃바운드 혼합으로 상담원들의 스케줄을 편성하고 있음(87%)이 특징이다. Tanner(1998)의 콜센터의 효율성 향상을 위해서는, 상담데스크가 단지 Inbound 또는 Outbound 콜(호) 만을 처리하지 않은 소위 Blended Call을 처리하는 Blended Call Center가 훨씬 더 효율적이라는 주장에 근거해 볼 때는 우리나라의 콜센터들도 혼합 상담원 스케줄을 편성할 필요성이 강력히 존재한다고 보여진다.

### 기술(Technology)

<표 6-1> 현재보유 및 보유 예정 기술--하드웨어

	미국	한국
--	----	----

	현재	미래	현재	미래
ACD	<u>88.8%</u>	2.5%	68.6%	11.8%(2)
Client-server	66.4%	6.0%	65.7%	24.9%(5)
Mainframe	<u>63.7%</u>	1.8%	31.4%	-
Headsets	63.9%	3.2%	-	-
무선헤드셋트	-	-	34.3%	17.6%
IVR/VRU	<u>56.2%</u>	18.2%	34.3%	23.5%
PC workstation	27.9%	1.7%	57.1%	5.9%
CTI(예, pop up screen)	23.9%	39.8%	<u>40.0%</u>	<u>70.6%</u>
Web/HTTP and HTML	21.4%	4.5%	25.7%	17.6%
Predictive dialing	<u>13.9%</u>	10.4%	2.9%	<u>52.9%</u>
Credit card validation	10.2%	3.7%	20.0%	-
Dumb terminal	7.2%	0.5%	77.1%	11.8%

ACD, mainframe, 및 IVR/VRU 등의 활용에 있어서 한국이 미국에 비해 뒤진다. 한국의 콜센터들이 아직은 그 규모에 있어서 전반적으로 소규모이기 때문에 인입호의 수가 대량 동시에 들어오지 않는 한 그 필요성을 아직은 느끼지 못하고 있는 데에도 그 원인이 있으리라 사료된다. 하지만, 특정 부문에 있어서는 한국의 콜센터들의 하드웨어 활용율이 미국 보다 높은 것으로 응답되고 있다. 그러나, 한국 콜센터의 dumb terminal 비율이 77.1%로 미국의 7.2%에 비하면 현저히 낙후된 터미널을 사용하고 있는 것으로 나타났다. 한국 콜센터들이 미래 구매 예정 하드웨어로서 CTI 및 predictive dialing 기자재 구입에 가장 많은 관심을 보이고 있다.

<표 6-2> 현재보유 및 보유 예정 기술--소프트웨어

	미국		한국	
	현재	미래	현재(26)	미래(12)
TSR Monitoring	51.0%	16.7%	<u>61.5%</u>	25%
DNIS	<u>50.0%</u>	5.0%	15.4%	-
Call forecasting	<u>35.8%</u>	17.9%	11.5%	50%
ANI	<u>35.6%</u>	16.2%	19.2%	50%
Skill-based routing	<u>35.6%</u>	17.4%	26.9%	16.7%
Relational database	31.3%	10.4%	<u>46.2%</u>	25.0%
Workforce management	31.3%	19.7%	34.6%	50.0%
Call data reporting	23.1%	3.2%	<u>69.2%</u>	50.0%
Local area network	21.1%	0.5%	38.5%	8.3%
Knowledgebase/				

decision tools/expert system	21.1%	17.9%	15.4%	33.3%
콜자료분석용 통계패키지	19.4%	8.2%	61.5%	33.3%
Caller data mapping	10.0%	9.7%	26.9%	33.3%
신용카드조회	8.0%	2.2%	26.9%	-
CAT(Computer assisted telephone survey)	7.2%	15.7%	26.9%	33.3%
Contact tracking	6.5%	6.7%	26.9%	25.0%

<표 6-2>로 부터, 한국은 콜분석 소프트웨어의 보유율이 미국보다 높은 점으로 볼 때, 통화자료분석에 치중하는 반면, 미국은 통화자료의 활용(DNIS, Call forecasting, ANI 등)에 치중하는 차이가 보인다고 사료된다.

### 설비 및 규모

한국은 소규모, 미국은 대규모로 특징지어진다. <표 7-2> 한국은 대다수(54.2%)의 콜센터가 0-25석 규모이다. <표 7-1> Smith(1988)가 밝히는 소규모 센터의 이점들을 충분히 활용할 수 있을 때, 대규모 센터들에 못지 않은 기회와 생산성을 달성할 수 있으리라 보인다. 하지만, 좌석의 추가비율에 있어, 한국의 증가율이 미국보다 더 높다. <표 7-3>

<표 7-1> 콜센터 좌석수의 비교

좌석수	0-25	26-50	51-100	101-500	501이상
미국	30%	16%	15%	30%	9%
한국	54.2%	16.7%	10.4%	16.7%	2.1%(1)

<표 7-2> 상담요원의 좌석의 총수

미국	평균 178석	중간값 60석
한국	평균 68석	중간값 25석

<표 7-3> 지난 12개월동안 추가한 좌석의 총수

미국	평균 22	중간값 2
한국	평균 40	중간값 13

미국의 콜센터에서는 17인치 모니터가 그 주종(43%)을 이룬 반면, 한국의 경우 상당한 비율(42.5%)이 14인치로 나타나고 있어 <표 7-4>, 컴퓨터 모니터의 업그레이드를 통한 업무 생산성 및 고객만족도 향상을 추구해야 할 것으로 보인다.



<표 7-4> 컴퓨터 모니터의 크기

	미국	한국
13인치		2.5%
14인치	16%	<u>42.5%</u>
15인치	25%	15.0%
17인치	<u>43%</u>	32.5%
19인치	7%	5.0%
21인치	9%	

### 요약 및 결론

1. 통화고객만족도: 우리나라 콜센터 이용고객들은 미국의 고객보다 상대적으로 낮은 비율의 통화만족고객도, 높은 비율의 불만족도를 나타내고 있음이 밝혀졌다. 콜센터의 리엔지니어링의 궁극적인 목적이 경쟁우위 확보를 위해 높은 통화품질의 유지를 통한 통화고객만족도 있는 만큼 왜 우리나라 콜센터가 미국보다 상대적으로 낮은 만족도 및 높은 불만족도로 나타나는 지, 철저한 연구를 통해 개선할 수 있도록 해야 할 것이다.

2. 중요요소의 인지: 한국 및 미국, 양국의 콜센터 관리자들은 동일하게 인력 > 지식 > 과정 > 기술 순서로 콜센터 관리의 중요한 요소라고 응답했다. 공통적으로, 인력관리에 가장 중요한 가중치를 주었으나, 미국의 센터들은(67.6%) 인력관리에 한국(45.2%)보다 무려 25.4%이상의 중요도를 부여하고 있다. 본 연구는 이러한 응답 및 문헌에 근거하여, 인력관리가 한국 콜센터들의 가장 중요하고 시급한 리엔지니어링 대상이라 제시한다.

3. 인력관리: 미국의 경우는 한국보다 대규모의 call center, 2배나 많은 훈련시간, 높은 이직율, 및 임금수준, 과학적이고 철저한 업적평가방법, 모니터링방법의 활용, 및 상담원채용방법의 활용으로 특징지워지며, 한국은 높은 훈련성공완수율, 컴퓨터-사용 훈련방법 및 노동조합가입비율로 특징지워진다. 재택관리의 활용은 양국이 공통적으로 낮은 수준이다. 특히, 한국의 경우는 더욱 그러하다. 한국콜센터의 리엔지니어링의 방향으로는 상담원을 위한 좀 더 충실한 훈련의 제공(훈련시간 및 내용) 및 과학적 업적평가 및 채용방법의 활용에 있다고 본다.

4. 콜센터 운영 및 임대비용: 한국/미국의 콜센터 총 운영비용중 인건비가 60-70%를 차지하고 있으나, 한국의 경우가 약 10% 정도 높게 나타나고 있어, 인건비에 대한 부분이 한국 콜센터들의 강력한 리엔지니어링의 대상중의 하나임을 시사한다. 센터의 임대료도 미국에 비해 9% 정도 높게 지불하고 있어 원가 압력을 높이는 요인이 될 수 있다. 운영비중 인건비 및 센터 임대비용의 비율을 낮추도록 하여야 할 것이다. 변화한 시내 중심가에 콜센터를 위치하기 보다는 저렴한 교외지역이나 소도시에 콜센터를 설치하는 것도 부동산 비용의 저렴화를 위한 중요한 방법이라 사료된다.

5. 아웃소싱: 본 조사결과는 한미 양국의 아웃소싱업체가 아직은 소극적으로 활용되고 있음을 보여주며, 한국의 경우는 특히 그러하다. 이러한 결론은 이제 막 태동하기 시작한 한

국의 아웃소싱업계에 중요한 경각심을 제시한다. 생존을 위해서는 고객기업과 좀더 긴밀한 신뢰관계를 정립하는 것이 매우 중요하다.

6. 운영상황의 비교: 상담원의 통화처리비율 등의 양(量)적인 생산성은 한국이 앞서나, 통화당 대화시간, 첫통화에 해결되는 비율 등의 질(質)적인 생산성은 미국이 앞서는 것으로 나타났다. 특히, 한국의 '상담원은 미국의 상담원들보다 과도한 업무환경에서 근무하고 있는 것으로 나타났다. 과학적인 고객관리 부문도 한국의 콜센터들이 벤치마킹할 부문으로 나타난다. 적절한 통화량이 처리될 수 있도록, 상담원의 수를 늘리며, 또한 충분한 훈련을 통해 처리 능력을 좀 더 향상 시킴으로서 운영상황을 개선해 나갈 필요가 있다.

7. 기술: 하드웨어 측면에서 미국은 ACD나 mainframe과 같은 대용량처리 관련 기기를 보유하고 있는 콜센터들이 많으며, 한국은 CTI나 prective dialing 장비와 같은 정교한 운영 기기를 보유하고 있는 콜센터가 미국보다 높은 비율로 나타났다. 소프트웨어의 활용측면에서, 한국은 콜분석 소프트웨어의 보유율이 미국보다 높은 점으로 볼 때, 통화자료분석에 치중하는 반면, 미국은 통화자료의 활용(DNIS, Call forecasting, ANI 등)에 치중하는 차이가 보인다고 사료된다. 한국의 콜센터들은 통화자료의 분석 뿐만이 아니라, 그 활용에도 노력할 수 있도록 하여야 할 것이다.

8. 설비 및 기술: 설비면에서, 한국은 미국보다 소규모로 특징지워진다. 소규모 센터는 팀 워크나 훈련면에서는 대규모 센터보다 훨씬 뛰어날 수 있으므로, 고객과의 좋은 관계정립에는 더 유리한 입장에 있을 수 있는 장점이 있으나, 고객의 수가 증가할 수록, 여러개의 작은 콜센터를 운영하는 것과 이를 통합했을 때의 실익을 충분히 고려해 볼 필요가 있다. 또한, 컴퓨터 모니터의 크기는 미국이 17인치가 주종을 이룬 반면, 한국은 14인치가 주종을 이루어, 상담원 복지 측면에서 17인치로 대체해 나갈 필요성이 있는 것으로 나타났다.

#### 연구의 한계 및 미래 연구 방향

1. 본 연구의 수행 비용에 있어, 한국학술진흥재단으로부터의 연구비에 대한 부분적인 지원이 있었으나, 국제적인 연구였던 만큼, 매우 부족한 수준이었다. 추후에는 미국의 Purdue University처럼, corporate sponsorship의 확보를 통해 충실한 연구가 될 수 있도록 해야 할 것이다.

2. 설문지의 설계 부문이 큰 문제점으로 발견되었다. 즉, 우리나라 현실에 아직도 적합하지 않은 문항, 너무 긴 설문지, 충분한 설명이 없는 전문 용어의 사용으로 인한 응답자들의 이해부족 등으로 인해 응답의 충실성 및 회수율의 저하를 초래했다. 추후연구에서는 보완되어야 할 사항이다.

3. 리엔지니어링의 방법론으로, 본 연구와 같은 벤치마킹 성격의 연구 뿐만이 아니라, 콜센터 자체 고객/경쟁사 고객에 대한 통화만족도연구가 병행되어야 할 것으로 사료된다.

## 참고 문헌

- 정기주, '96 한국 전화고객상담센터의 실태조사, 전남대학교 기업경영연구소, 조사보고서, 1996.
- 정기주, '97 한국 전화고객상담센터의 실태조사, 전남대학교 기업경영연구소, 조사보고서, 1997.
- 정기주, '97 한국 전화고객상담센터의 실태조사, 전남대학교 기업경영연구소, 조사보고서, 1998.
- Anderson, Janice and Zack Taylor, "Uncovering Maximum Leverage in Call Center Performance," TeleProfessional, September, 1998, pp. 84-88.
- Ann Smith(1998), "Meeting the Challenges of Managing Small Call Center," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Anton, Jon Call Center Management by the Numbers, Ichor Business Books, 1997.
- Anton, Jon and Kiju Cheong, 90년대 후반기의 승리를 위한 대고객서비스 전략, Center for Consumer Driven Quality, 미국 퍼듀대학교, 1995.
- Boler, Rocky and Don Moffatt(1998), "From Staid to Cutting Edge: Changing Cultures From the Inside Out," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Booker, Book, "What Experience Really Teaches About Call Center Reengineering," Presentation, The 1995 World Conference on Incoming Call Center Management.
- Chiranky, Lisa, CTI makes call centers strategic weapons, CTI, July 1998, pp. 100-104.
- Clark, Edward J., "Lessons of GE Answer Center's 'One Call' Project," Presentation, The 1995 World Conference on Incoming Call Center Management.
- Cleveland(1997), Service Level and Response Time In A New Era," Customer Relationship Management, December pp. 24-26.
- Cleveland(1998), "A Short Course on Advanced Issues," 10th annual Incoming Call Center Management Conference, Pre-Conference Seminars.
- Coin, Emmett, Managing Conversation: Bringing A Human Touch To Speech Technology, CTI, July 1998, pp. 115-118.
- Daubitz, Paul(1998), "The Year 2000 Problem: A Concise Update and Action Plan for Call Centers," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Fletcher, Bob(1998), "Innovative New Approach in Help Desk Management," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Harrington and Zell(1998), "Successfully Managing Your Outsourcing Partnership," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.

- Hoefling, Trina and Wendy Miles(1998), "Telecommuting: Who's Doin't, and How?" 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Kaiser, John(1998), "Year 2000 Hiring: Selecting Winning Agents to Take You Into The Next Millennium," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Klenke, Maggie(1998), "Skills-Based Routing: The Good, The Bad and The Ugly," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Ingram, Mary Beth (1998), "Coaching in Today's Digital Environment," Incoming Call Center Management, Pre-Conference Seminars.
- Jacques, F. Rod, "Taking the Pulse of Your Call Center: A Holistic Approach," Presentation, The 1996 World Conference on Incoming Call Center Management.
- Lusco, Mary, "How NYNEX Reengineered Its Contact Centers," Presentation, The 1996 World Conference on Incoming Call Center Management.
- Menday, Janette, Call Center Management, Callcraft, 1996.
- O'Brien, Lauren(1998), "Integrating Solutions in a Viirtual Call Center: A Case Study," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Peterson, Kathleen(1998), "What Call Center Managers Wished Senior Level Managers Knew About Call Centers," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Purdue University, Call Center Benchmarking, Research Report #1262, February 1996.
- Purdue University, Call Center Bechmarking Report, January 1998.
- Purdue University, Call Center Bechmarking Report for all industries, January 1999.
- Rosato, Anrea and Darryl Elliot(1998), "Managing a Union Cali Center: Tips, Tricks, and Traps," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- SOCAP, Customer Contact Study: A 1998 Profile of Customer Service Using Toll-Free Numbers, IVR and The Internet, May 1998.
- SOCAP, Interactive Voice Response: Landmark Study, 1998.
- SOCAP, Customer Loyalty Study, November 1998.
- Solomon, Laurie (1998), "Improving Service Quality by Eliminating Lost Calls, Busy Signals, and Long Delay Times," Incoming Call Center Management, Pre-Conference Seminars.
- Solomon, Laurie(1998), "Scheduling Agents Who "Wear Many Hats," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.
- Stein, Ken and John Collins(1998), "The Impact of Expanding Your Self-Service Delivery Options: A Practical Case Study," 10th Annual World Conference and

Exposition on Call Center Management, Conference Proceedings.  
Study Finds Call Centers Restructure Often, Call Center, July 1998, p.12.  
Swystun, Gene(1998), "Taking Rep and Supervisor Performance to the Next Level,"  
Incoming Call Center Management, Pre-Conference Seminars.  
Tanner, Todd, "Managing a Blended Environment the Right Way!," 10th Annual World  
Conference and Exposition on Call Center Management, Conference  
Proceedings.  
Taylor, David A., Business Reengineering with Object Technology, John Wiley & Sons,  
Inc., 1995.  
The Boston Consulting Group, Reengineering and Beyond, The Boston Consulting Group,  
1993.  
White, Herry L.(1998), Creating Virtual Call Centers with CTI, CTI, July, 1998.  
Woomer, Michael and Mark Myers(1998), "Are Truely Integrated Reports Too Good to  
Be True?," 10th Annual World Conference and Exposition on Call Center  
Management, Conference Proceedings.