



accenture

High performance. Delivered.

금융고객을 위한 **Cisco Contact Center Solution Day**

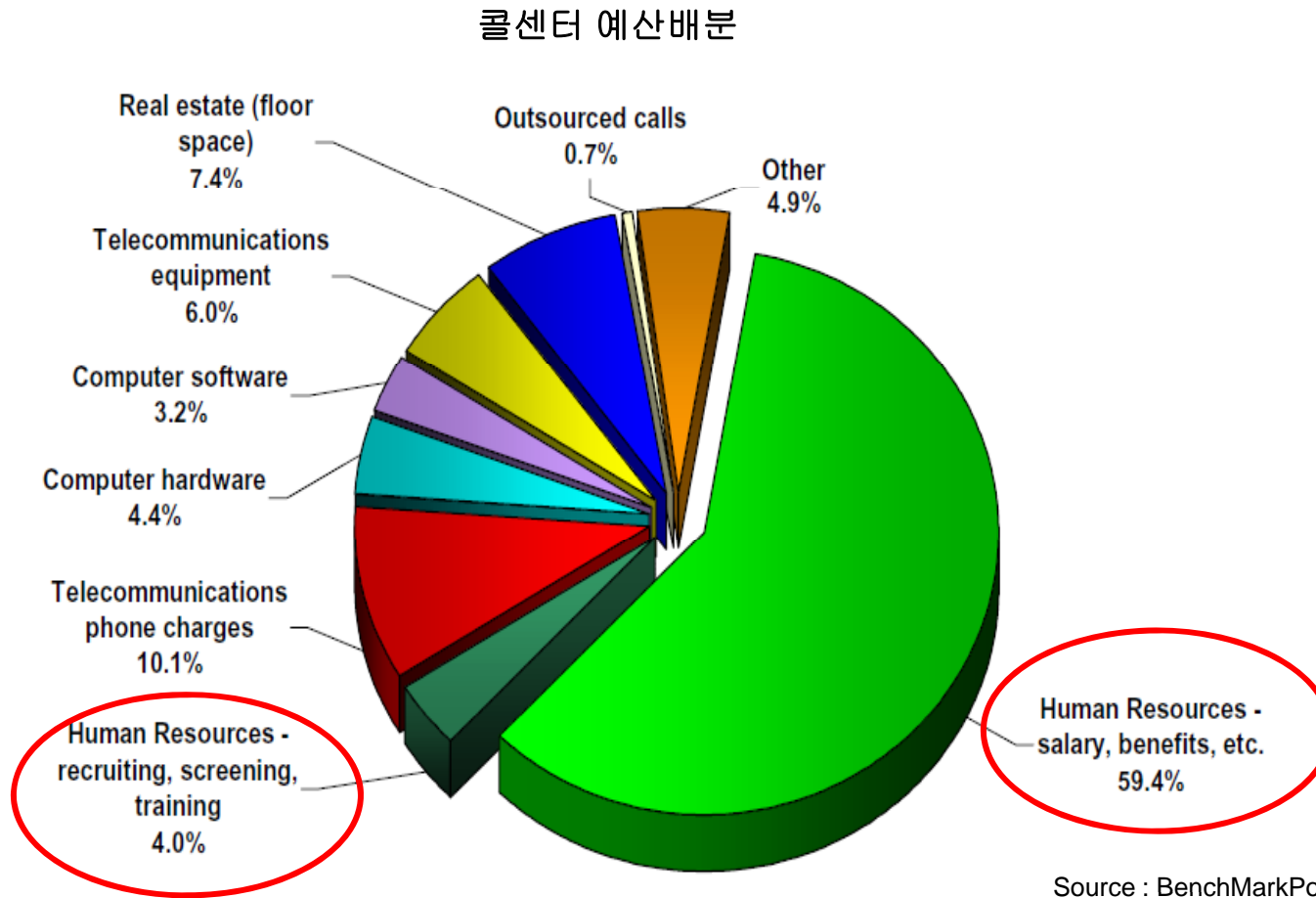
- **Global Customer Contact Transformation** -

2009년 1월 15일



- I. Highlight of Global Call Center Best Practice**
- II. Next Generation Contact Center Solution**
- III. Contact Center 운영모델 고도화**
- IV. Workforce Performance Management**
- V. 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립**

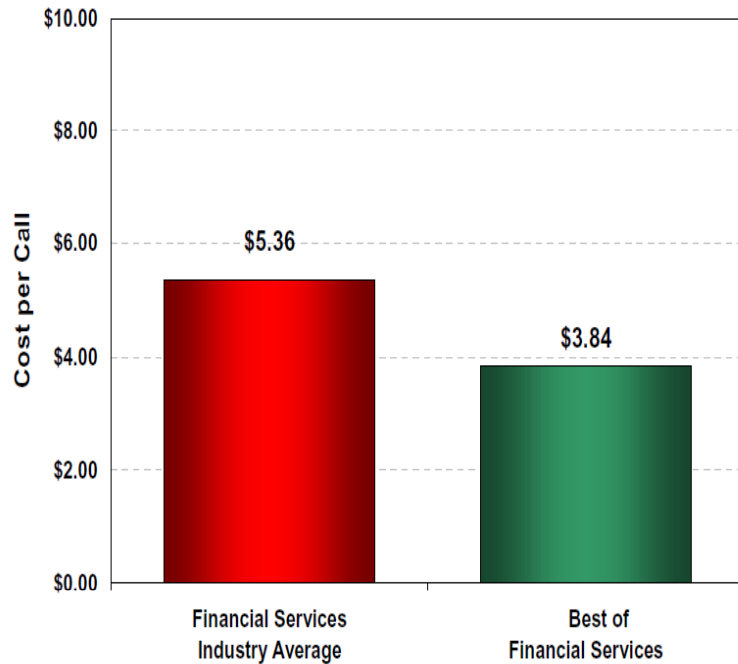
Highlight of Global Call Center Best Practice



Source : BenchMarkPortal, Inc.

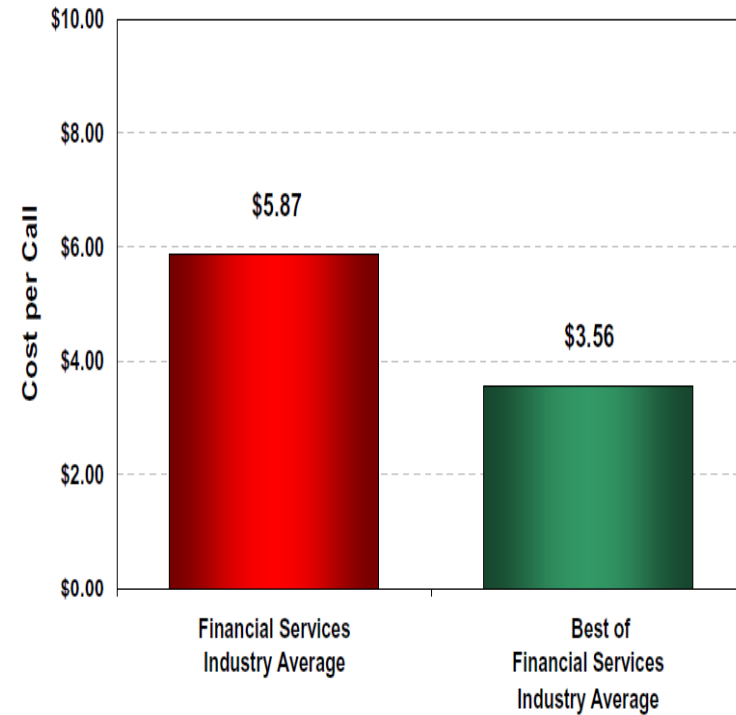
Highlight of Global Call Center Best Practice

인바운드 콜당 평균비용



Source : BenchMarkPortal, Inc

아웃바운드 콜당 평균비용

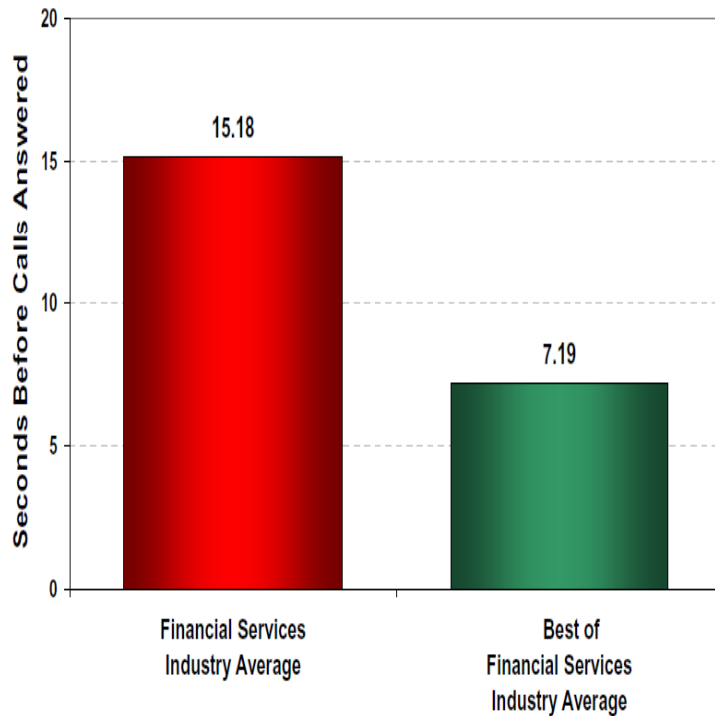


Source : BenchMarkPortal, Inc

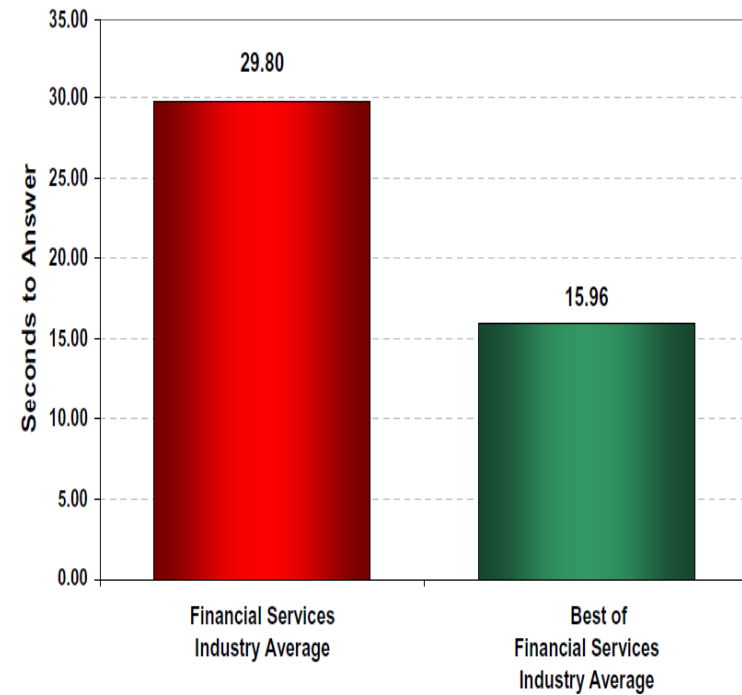
Highlight of Global Call Center Best Practice

서비스 수준: 80퍼센트의 전화가 몇 초안에 응대되었습니까?

응대하는 평균 속도



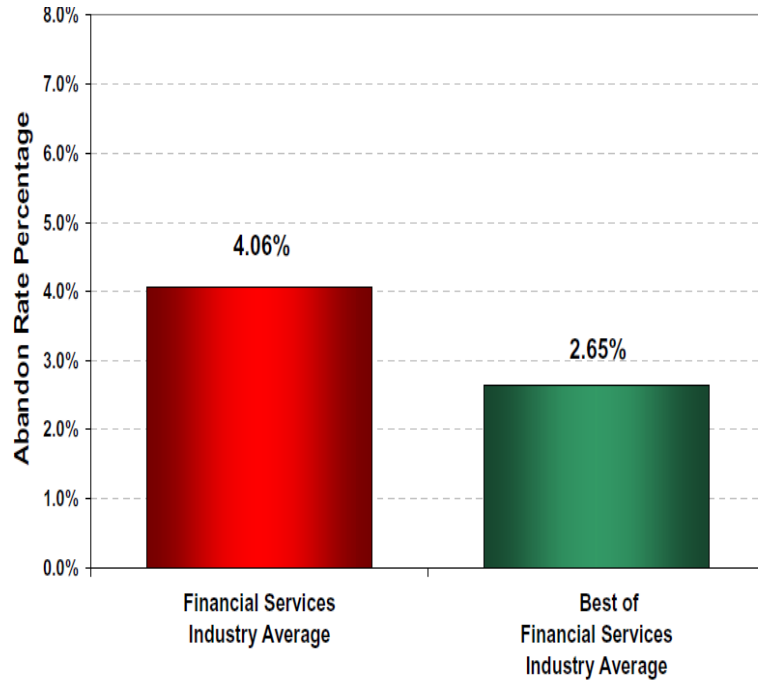
Source : BenchMarkPortal, Inc



Source : BenchMarkPortal, Inc

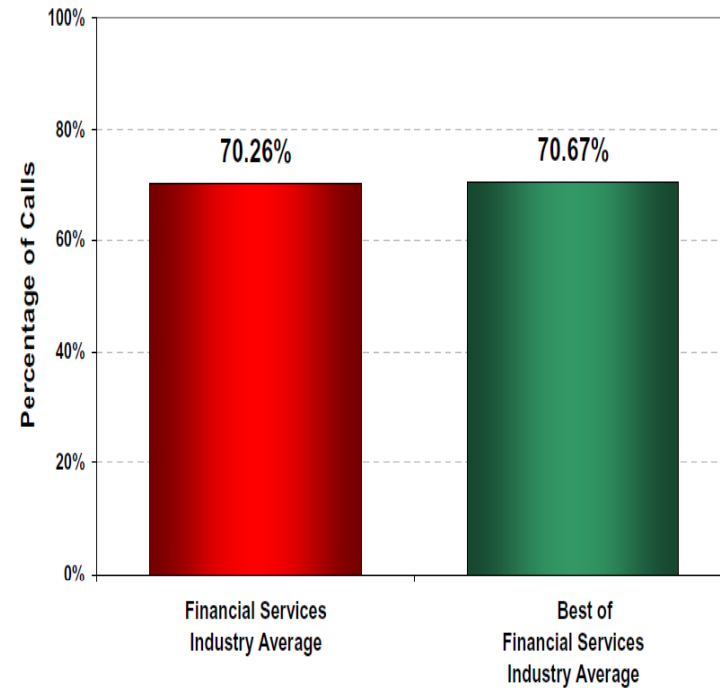
Highlight of Global Call Center Best Practice

포기 콜 비율



Source : BenchMarkPortal, Inc

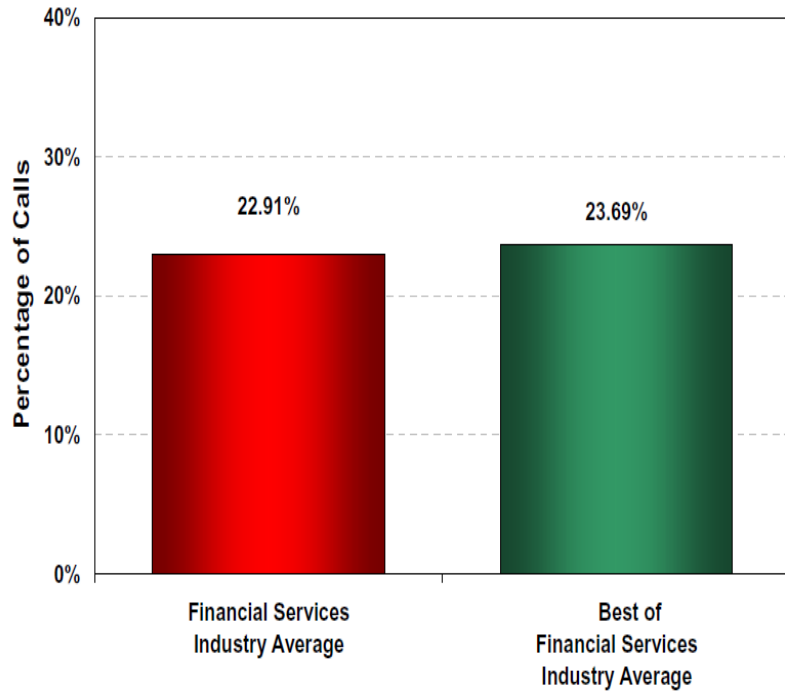
콜러의 첫번째 전화를 성공적으로 처리하는 비율
(First Call Resolution)



Source : BenchMarkPortal, Inc

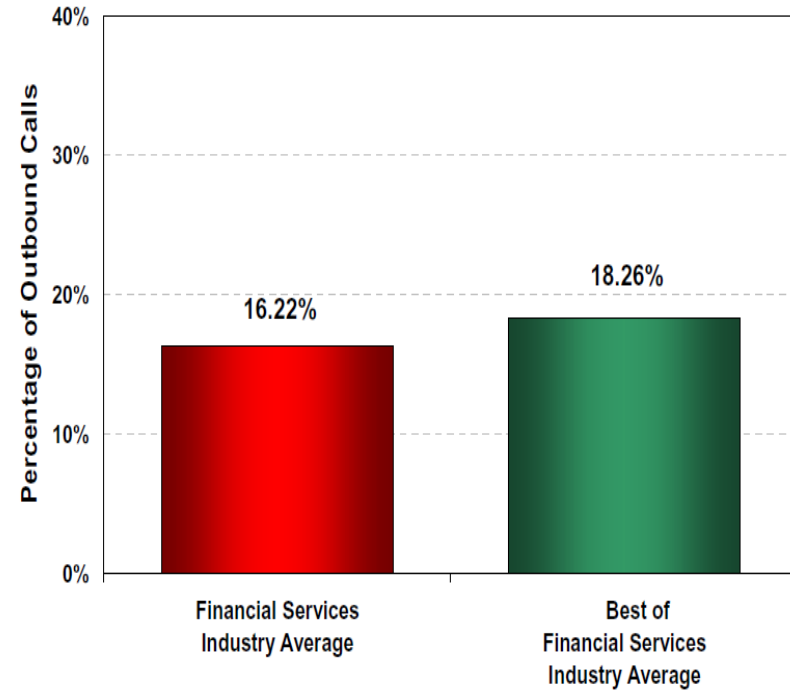
Highlight of Global Call Center Best Practice

Up-sell과 cross sell 기회 포착 비율



Source : BenchMarkPortal, Inc

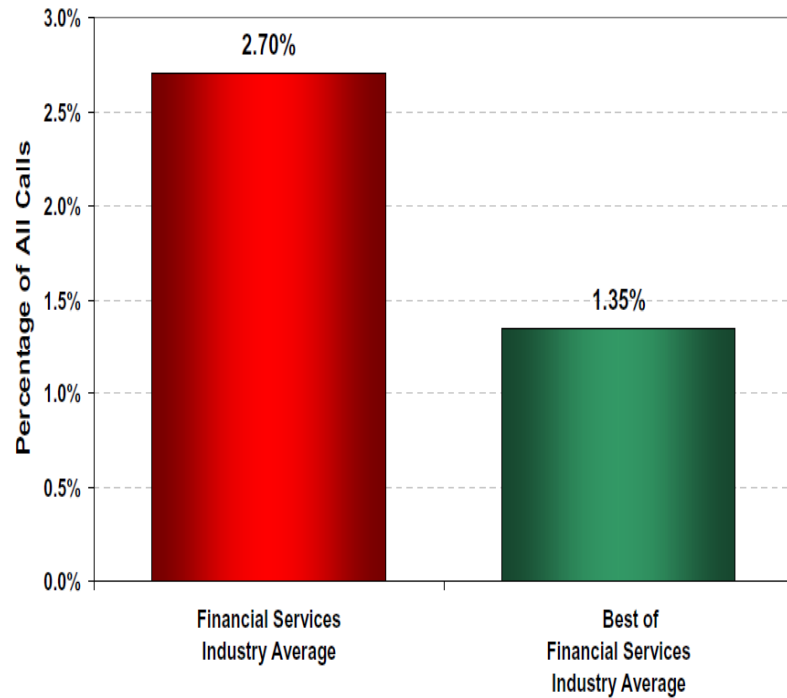
아웃바운드 콜 세일즈 성공율



Source : BenchMarkPortal, Inc

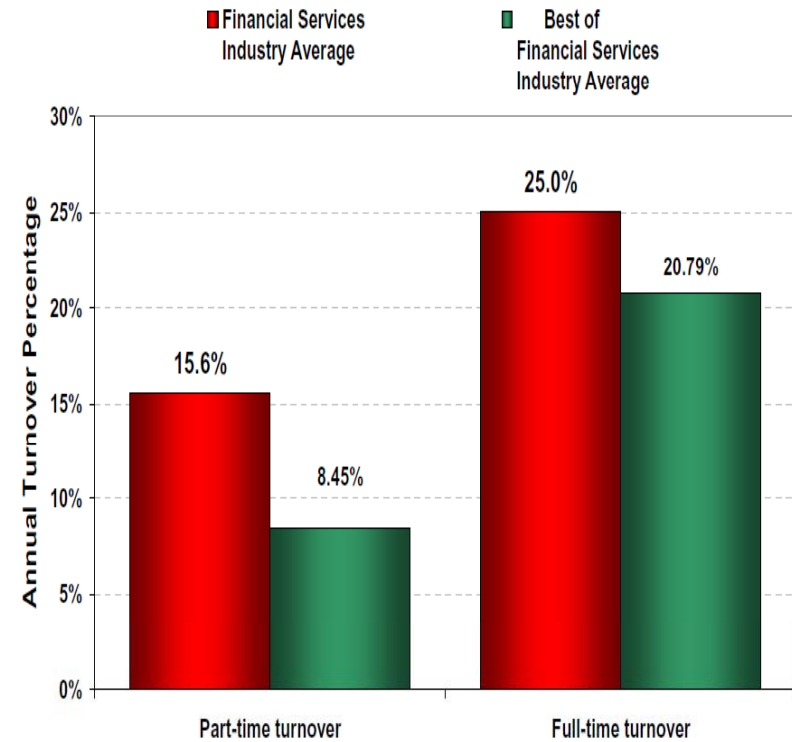
Highlight of Global Call Center Best Practice

전화응대에 대한 불평 비율



Source : BenchMarkPortal, Inc

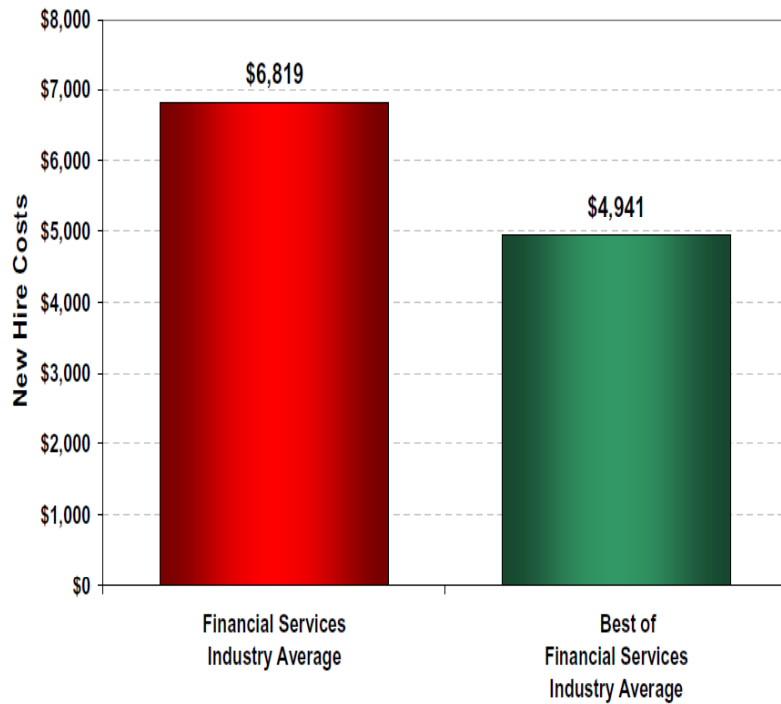
상담원 연간 이탈율



Source : BenchMarkPortal, Inc

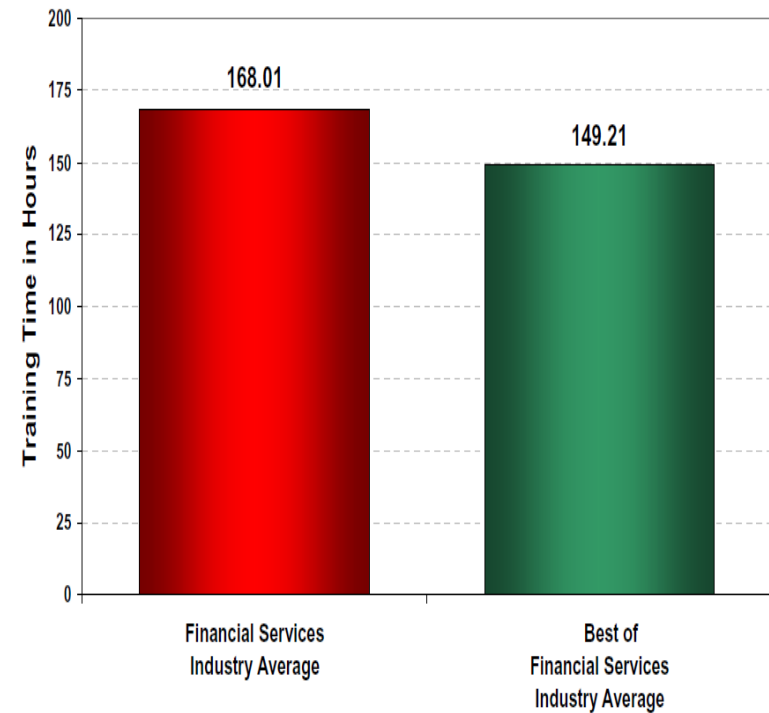
Highlight of Global Call Center Best Practice

새로운 상담원을 채용하는데 드는 비용



Source : BenchMarkPortal, Inc

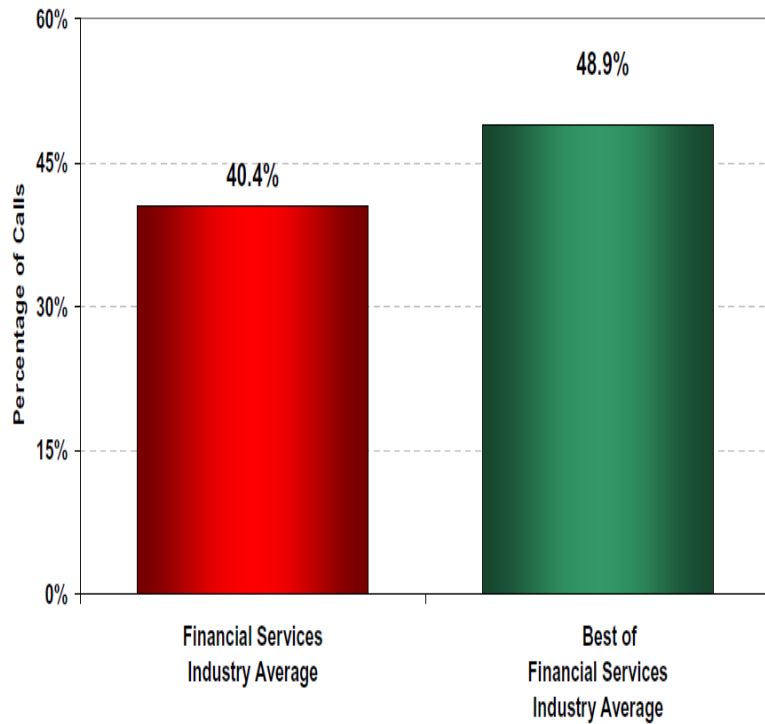
새로운 상담원을 교육하는데 소요되는 시간



Source : BenchMarkPortal, Inc

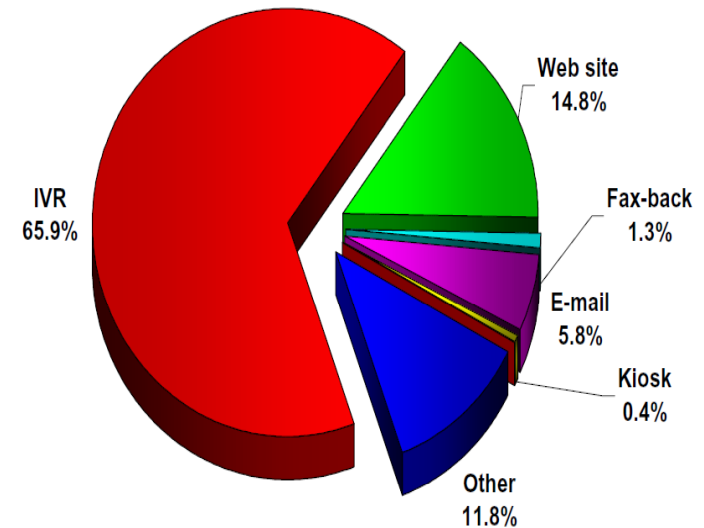
Highlight of Global Call Center Best Practice

상담원 연결 없이 IVR로만 처리된 인바운드 콜의 비율



Source : BenchMarkPortal, Inc

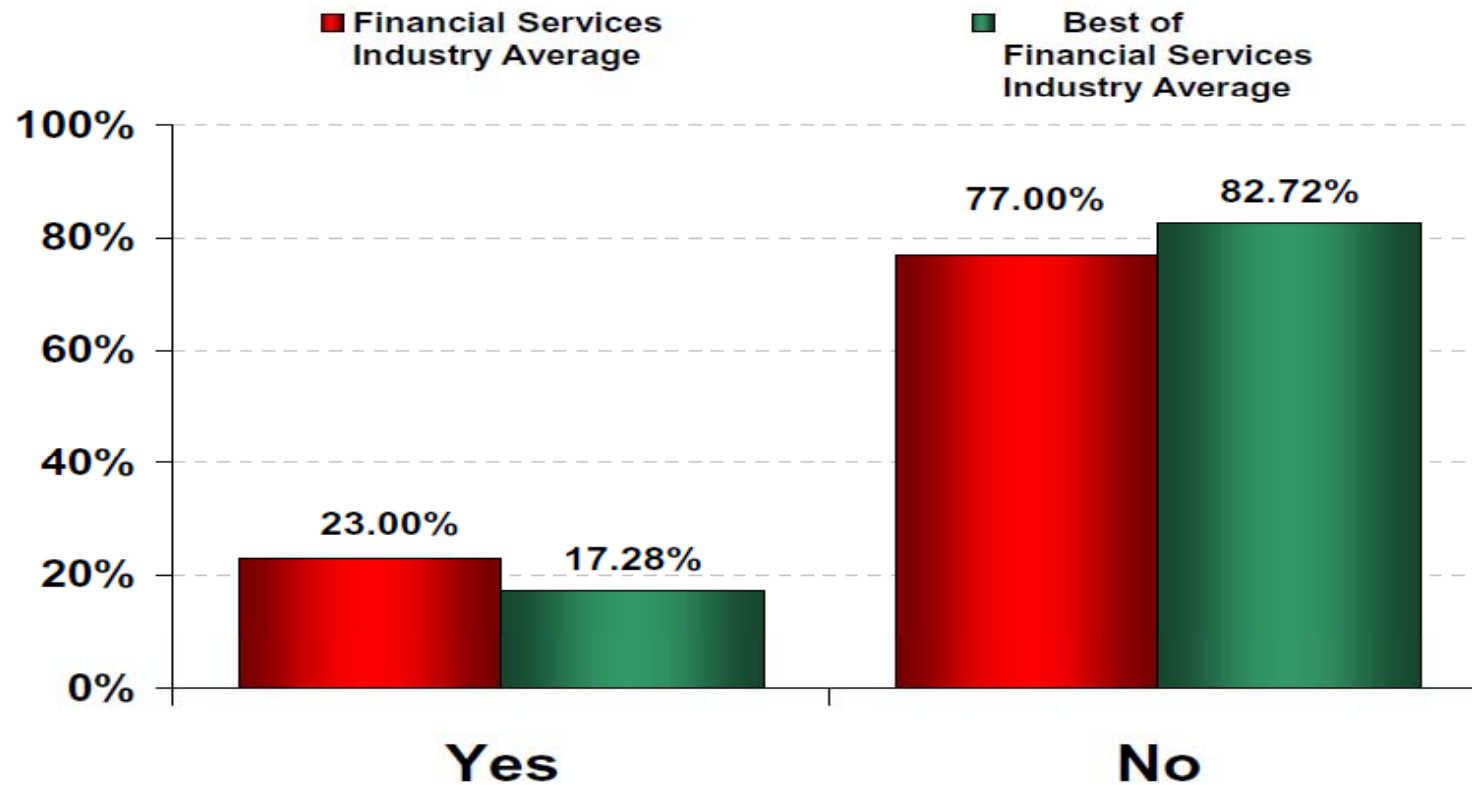
Channel 별 Self-Service 접촉 비율



Source : BenchMarkPortal, Inc

Highlight of Global Call Center Best Practice

콜센터 아웃소싱 비율



Source : BenchMarkPortal, Inc



I. Highlight of Global Call Center Best Practice

II. Next Generation Contact Center Solution

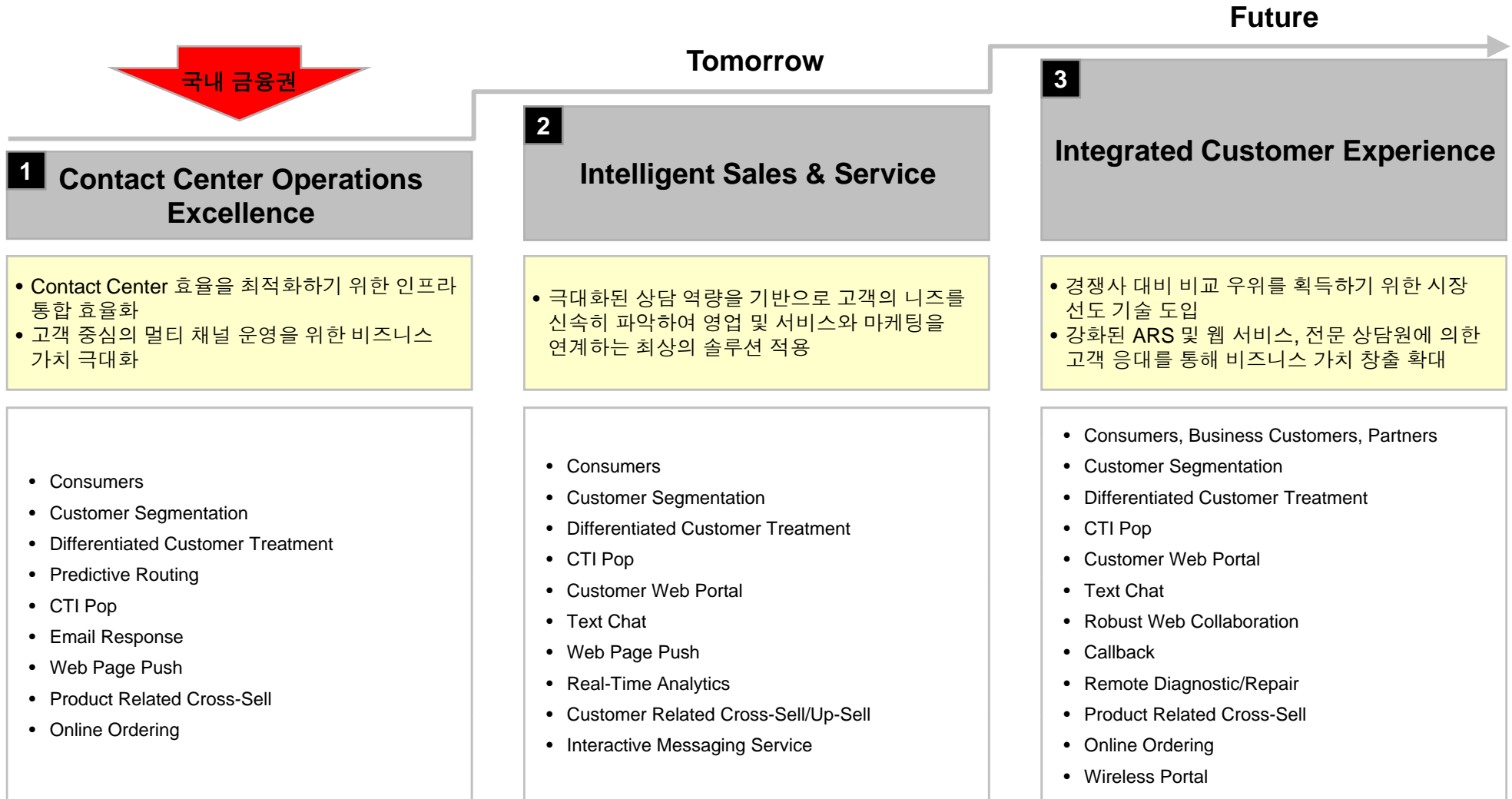
III. Contact Center 운영모델 고도화

IV. Workforce Performance Management

V. 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립

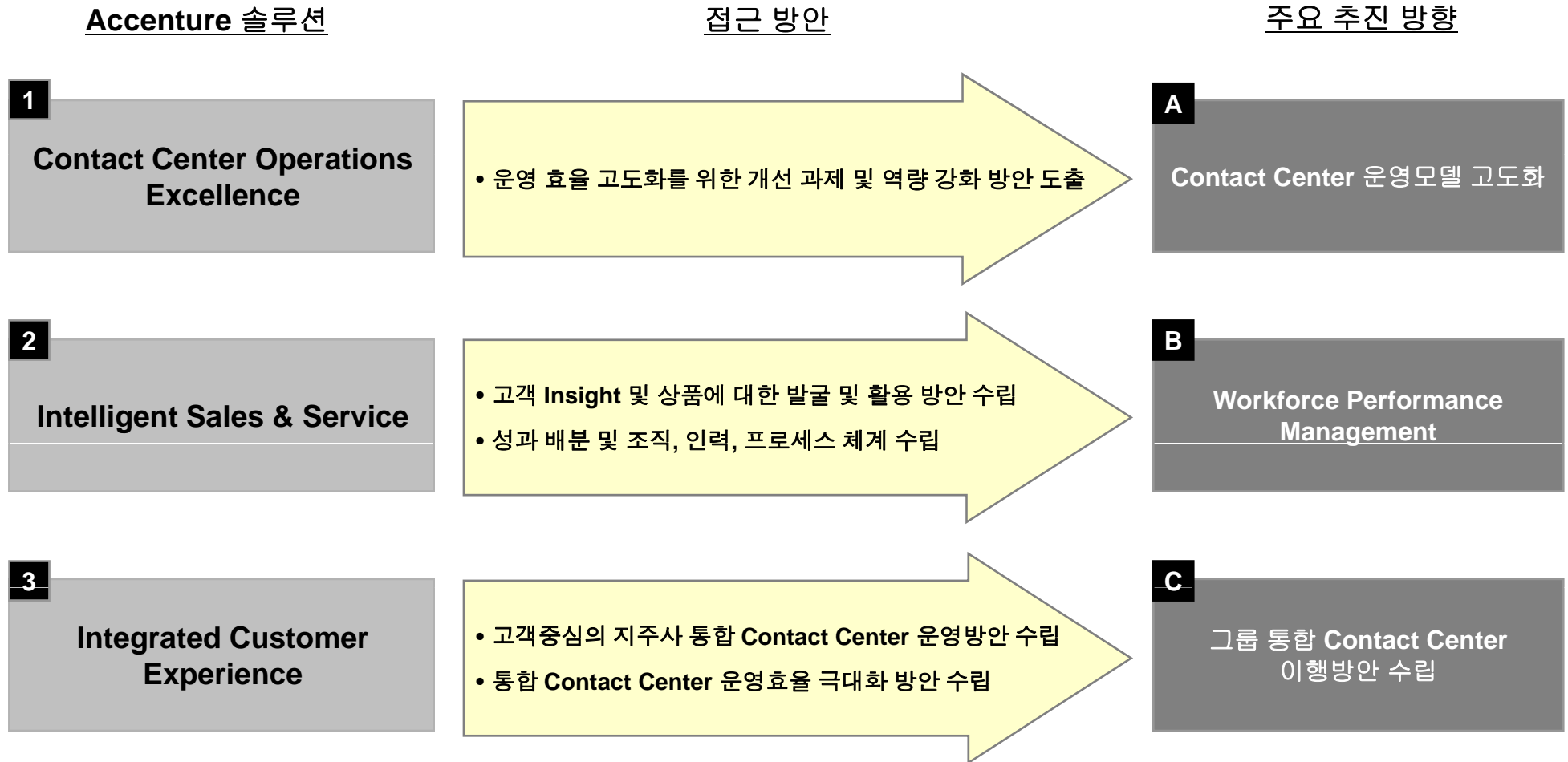
액센츄어는 고객 중심의 컨택 센터 통합을 위한 솔루션을 개발/보유하고 있습니다.

Next Generation Customer Contact Solution



접근방안

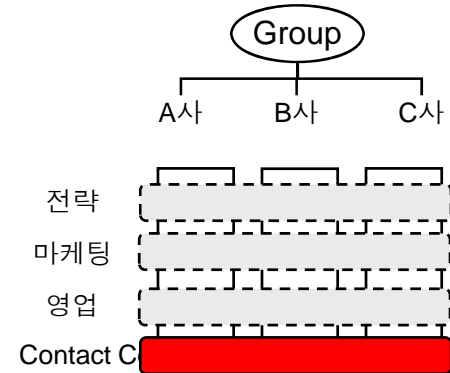
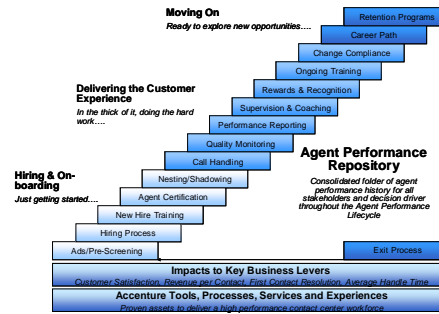
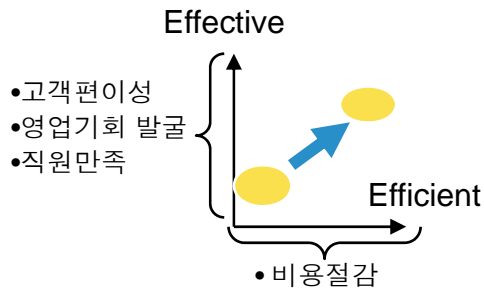
Accenture의 컨택 센터 통합 솔루션을 활용하여 **Global Best Practice Contact Center**로 변화하기 위한 주요 추진 방향은 다음과 같습니다.



Key Initiatives

(1) 고도화 (Enhancement), (2) 영업/마케팅 역량 확장 (Enrichment) 및 (3) 그룹차원의 통합 (Enlargement) 방안수립의 순서로 전략을 추진하게 됩니다.

단계별 추진 과제 및 수행 방안



- 운영효율 고도화를 위한 개선과제 도출 및 해결방안 제시
 - 현행 수준 진단 및 역량평가
 - 개선과제 도출 및 해결방안 수립

- 콜센터 역량 강화방안 수립
 - 콜센터 확장 및 통합 관리방안 수립
- 지점 영업역량 강화 지원방안 수립
 - 영업점 호 집중화 방안 및 영업기회 발굴 방안 수립

- 고객중심의 지주사 통합 Contact Center 운영방안 수립
 - 그룹통합 고객가치 기반의 고객관리 프로세스 차별화/표준화
- 통합 Contact Center 운영효율 극대화 방안 수립
 - 운영 효율화 및 안정화를 위한 프로세스, 조직, 인력, 시스템 운영방안 수립

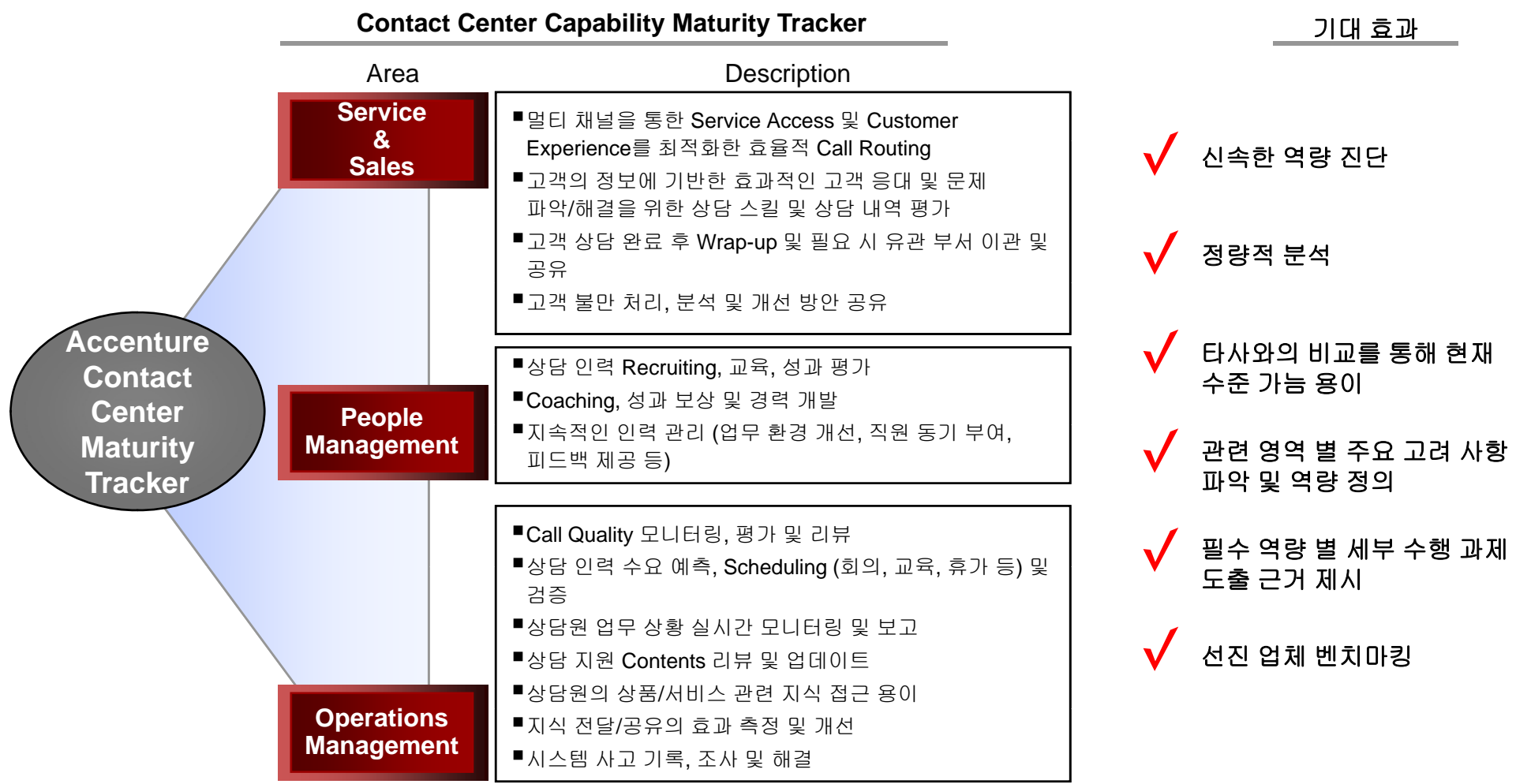


- I. Highlight of Global Call Center Best Practice
- II. Next Generation Contact Center Solution
- III. Contact Center 운영모델 고도화
- IV. Workforce Performance Management
- V. 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립

1 Contact Center 운영모델 고도화 - 현행 콜 센터 역량 진단



Accenture Contact Center Maturity Tracker를 활용하여 현 Contact Center의 운영 수준을 평가하게 됩니다.



1 Contact Center 운영모델 고도화 - 역량 진단 항목 별 Scoring



각 영역별 진단 결과는 객관적인 수치로 계량화 됩니다.

Illustrative

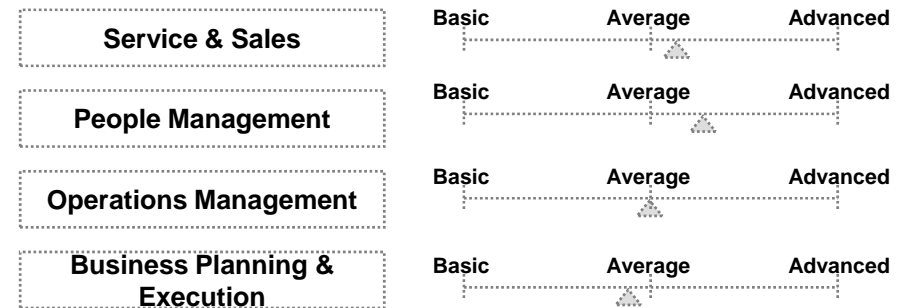
Contact Center Capability Maturity Tracker

Area	Capability	Maturity Level (1~5)	Score
Service & Sales	Customer Access	[Hatched Area]	3
	Customer Interaction		2
	Fulfillment		2
	Complaints		2
People Management	Recruitment		1
	Training		2
	Performance Management		2
	Coaching		1
	Recognition & Award		2
	Career Development		2
	Employee Engagement		1
	Call Quality Management		2
Operations Management	Workforce Management		2
	MI & Reporting		1
	Knowledge Management		2
	IT Support & Maintenance		2
	Site Strategy & Maintenance		1
	Supplier Management		1
Business Planning & Execution	Contact Center Management		2
	Change Management		1
	Continuous Improvement	1	

Contact Center Capability Maturity Scorecard

Area	Capability	0	1	2	3	4	5	
Service & Sales	Customer Access	[Progress Bar]						
	Customer Interaction	[Progress Bar]						
	Fulfillment	[Progress Bar]						
	Complaints	[Progress Bar]						
People Management	Recruitment	[Progress Bar]						
	Training	[Progress Bar]						
	Performance Management	[Progress Bar]						
	Coaching	[Progress Bar]						
	Recognition and Reward	[Progress Bar]						
	Career Development	[Progress Bar]						
Operations Management	Employee Engagement	[Progress Bar]						
	Call Quality Management	[Progress Bar]						
	Workforce Management	[Progress Bar]						
	MI & Reporting	[Progress Bar]						
	Knowledge Management	[Progress Bar]						
	IT Support & Maintenance	[Progress Bar]						
Business Planning & Execution	Site Strategy & Maintenance	[Progress Bar]						
	Supplier Management	[Progress Bar]						
	Contact Centre Management	[Progress Bar]						
	Change Management	[Progress Bar]						
	Continuous Improvement	[Progress Bar]						

Sub-Capability로 세분화하여, 각 Sub-Capability 별 수준 평가의 기준이 되는 설명 제시



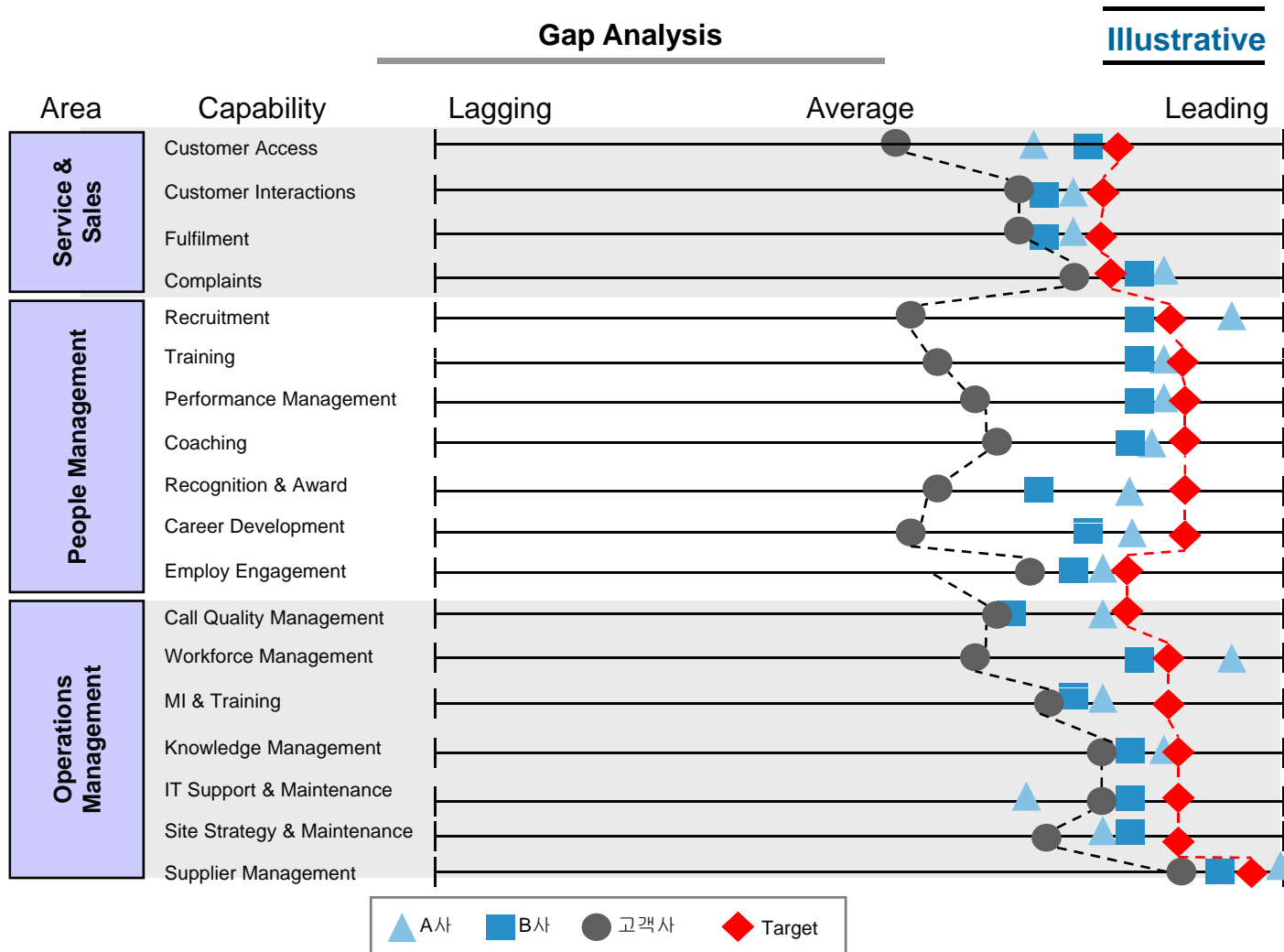
정량적으로 측정된 Scorecard는 타사 콜 센터와의 비교 시 정확한 비교 기준으로 활용될 수 있음

1 Contact Center 운영모델 고도화 - 선진사와의 Gap 분석



액센츄어가 수행했던 세계 우수 금융기관의 진단 결과가 포함되어 있어 손쉬운 수준 비교가 가능합니다.

Illustrative



Key Capability 도출

선진 사례와 Gap 분석을 통해 보완이 필요한 영역 별 Key Capability를 도출

Area	Capability
Service & Sales	Customer Access
	Customer Interaction
	Fulfilment
	Complaints
People Management	Recruitment
	Training
	Performance Management
	Coaching
	Recognition & Award
	Career Development
	Employee Engagement
Operations Management	Call Quality Management
	Workforce Management
	MI & Reporting
	Knowledge Management
	IT Support & Maintenance
	Site Strategy & Maintenance
	Supplier Management

필수 보유 역량

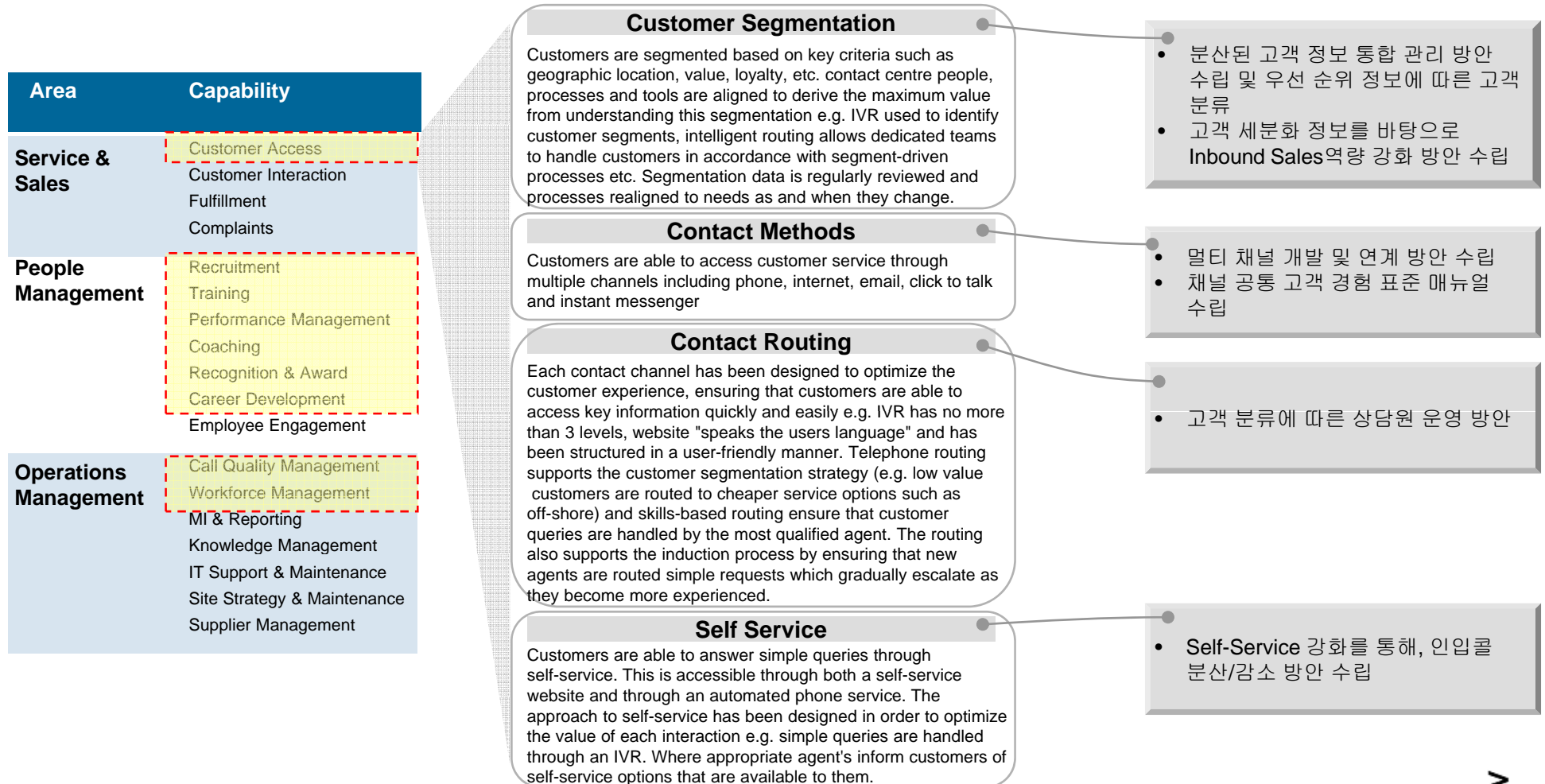
2 Contact Center 운영모델 고도화 - 운영 고도화 필수 과제 도출



또한, 부족한 영역을 보완하기 위해 수행해야 할 세부 과제 목록을 참조할 수 있습니다.

Illustrative

상세 역량 파악 및 역량 달성을 위한 필수 과제 도출

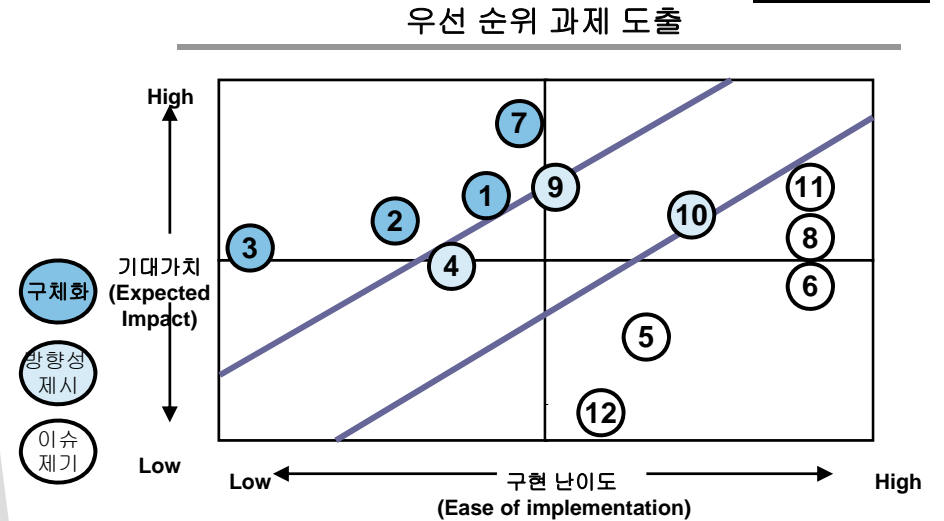
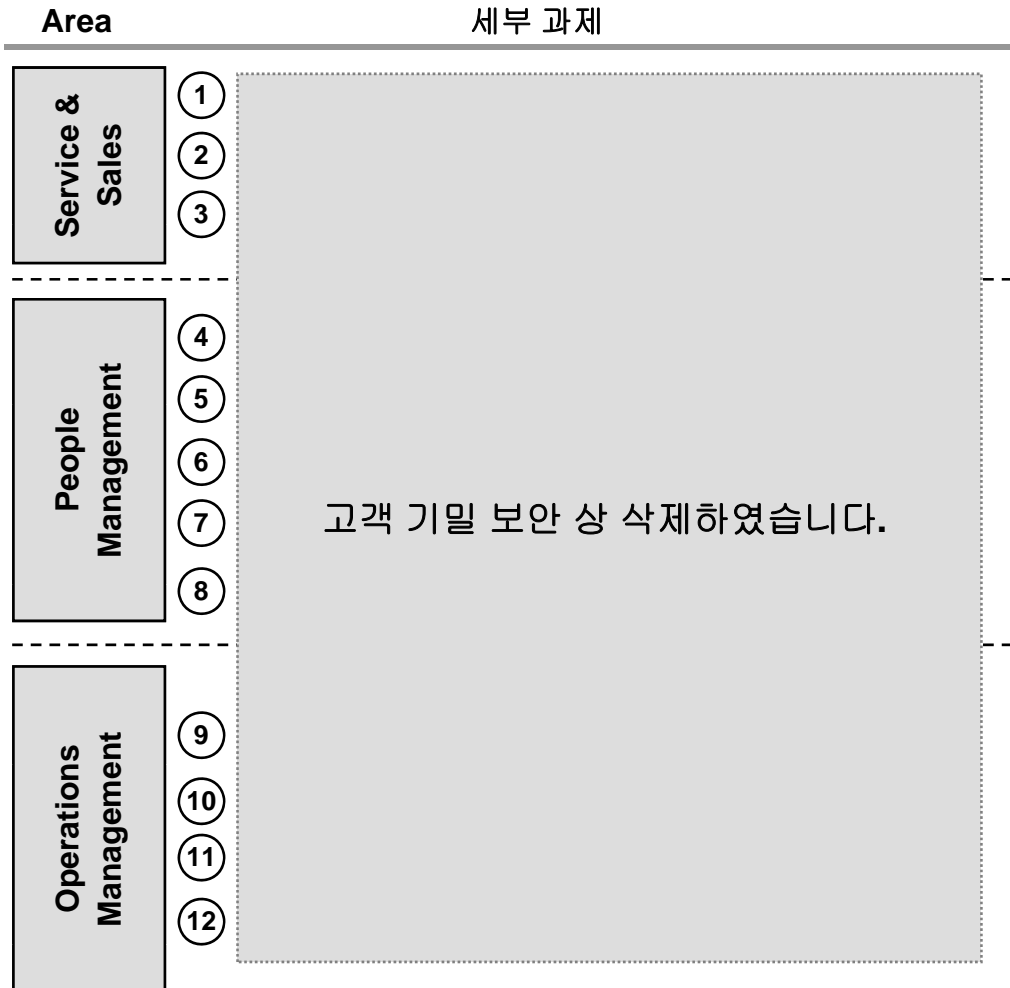


2 Contact Center 운영모델 고도화 - 과제 우선순위화



파악된 세부 과제들은 기대효과 및 구현 난이도를 활용하여 우선순위화 합니다.

Illustrative



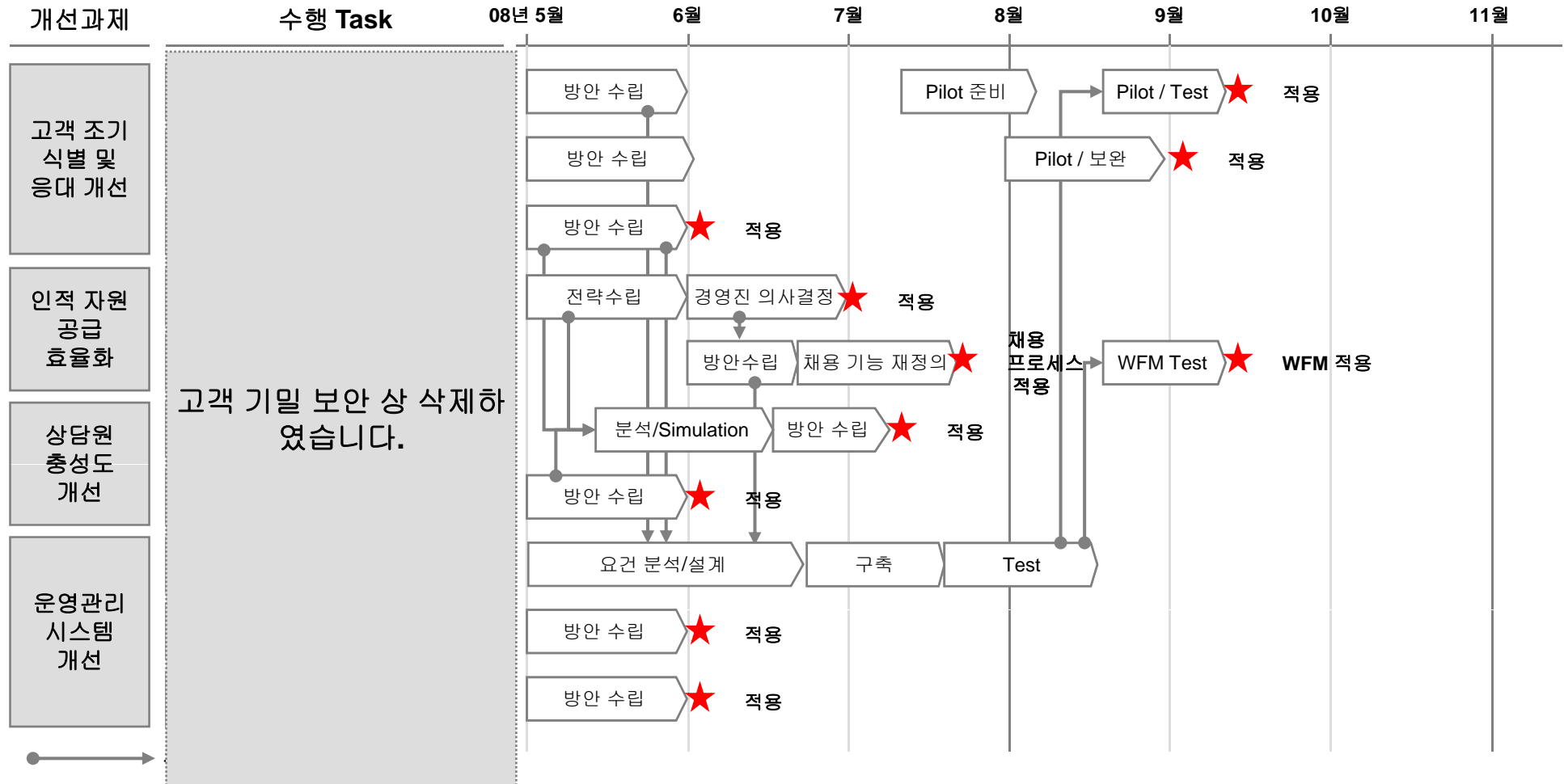
■ 현황 분석 및 개선 기회를 고려하여 도출된 추진 과제 중 기대 가치와 난이도를 기준으로 프로젝트에서 구체화 또는 방향성을 제시할 수 있는 우선 순위 과제를 도출함

2 Contact Center 운영모델 고도화 - 과제 이행 계획 수립



각 과제별 수행일정을 작성하고 **Quick Win**을 식별합니다.

Illustrative

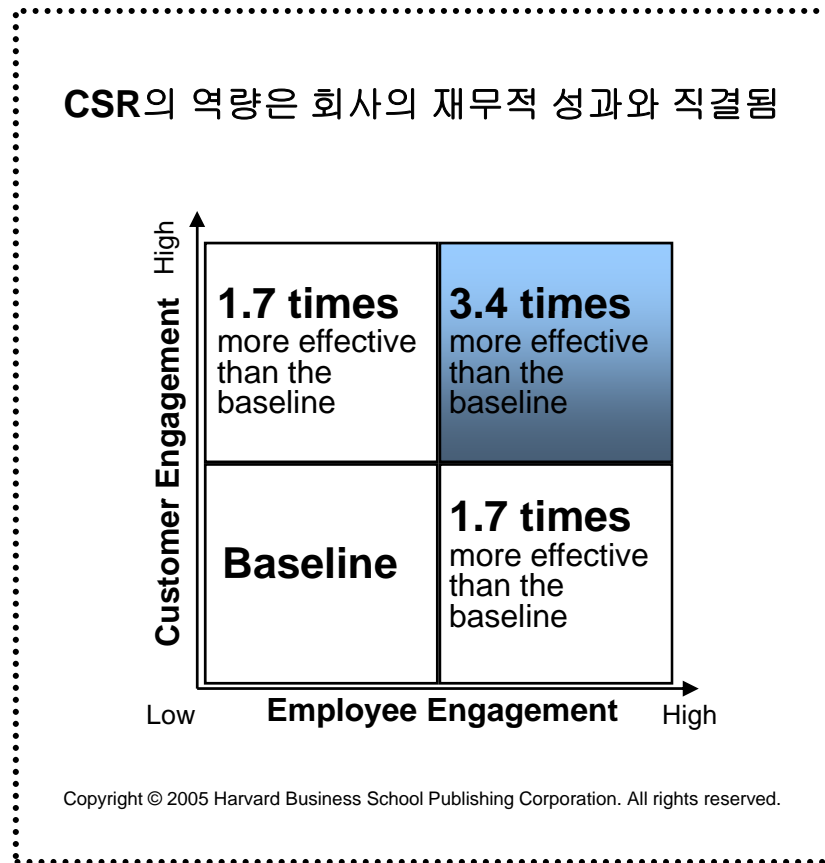




- I. Highlight of Global Call Center Best Practice
- II. Next Generation Contact Center Solution
- III. Contact Center 운영모델 고도화
- IV. Workforce Performance Management**
- V. 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립

2 Workforce Performance Management

콜센터 경쟁력은 곧 회사의 재무적 성과와 직결되어 있음이 발견되었습니다.



상위 10%의 CSR의 경우의 총 고객 접촉 중 86%의 콜에서 고객이 만족하는 반면, 하위 10%의 CRS은 43%만이 만족한 결과를 달성함

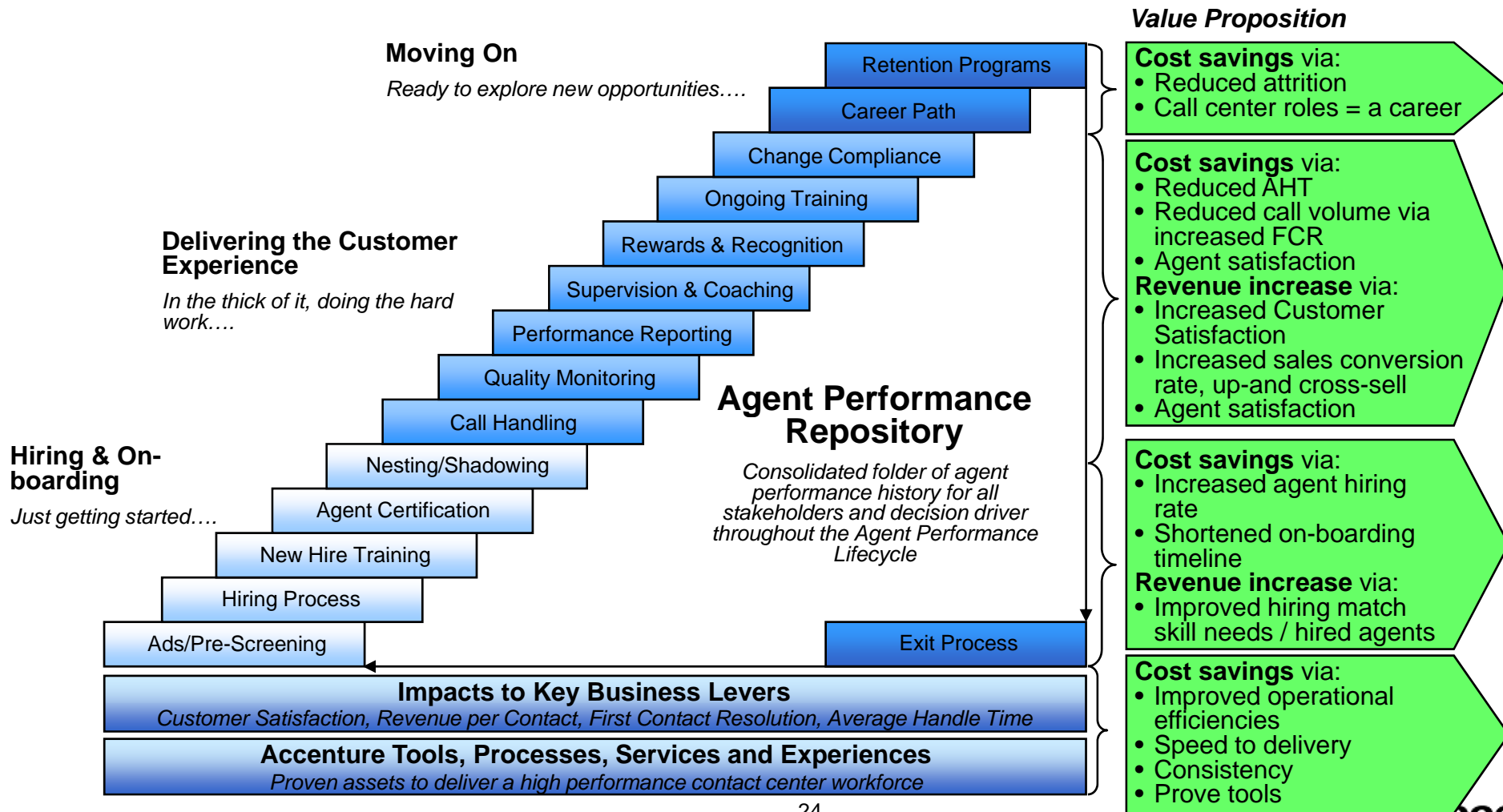
(The best 10% of CSRs produce six positive interactions for every negative one, whereas the worst 10% yield only 3 positive for every four negative encounters)

2 WPM – Accenture' Agent Performance Repository



Contact Center 상담원의 역량 강화에 필요한 주요 개선 과제를 Performance Repository로 정의하여 지속 추진하고 있습니다.

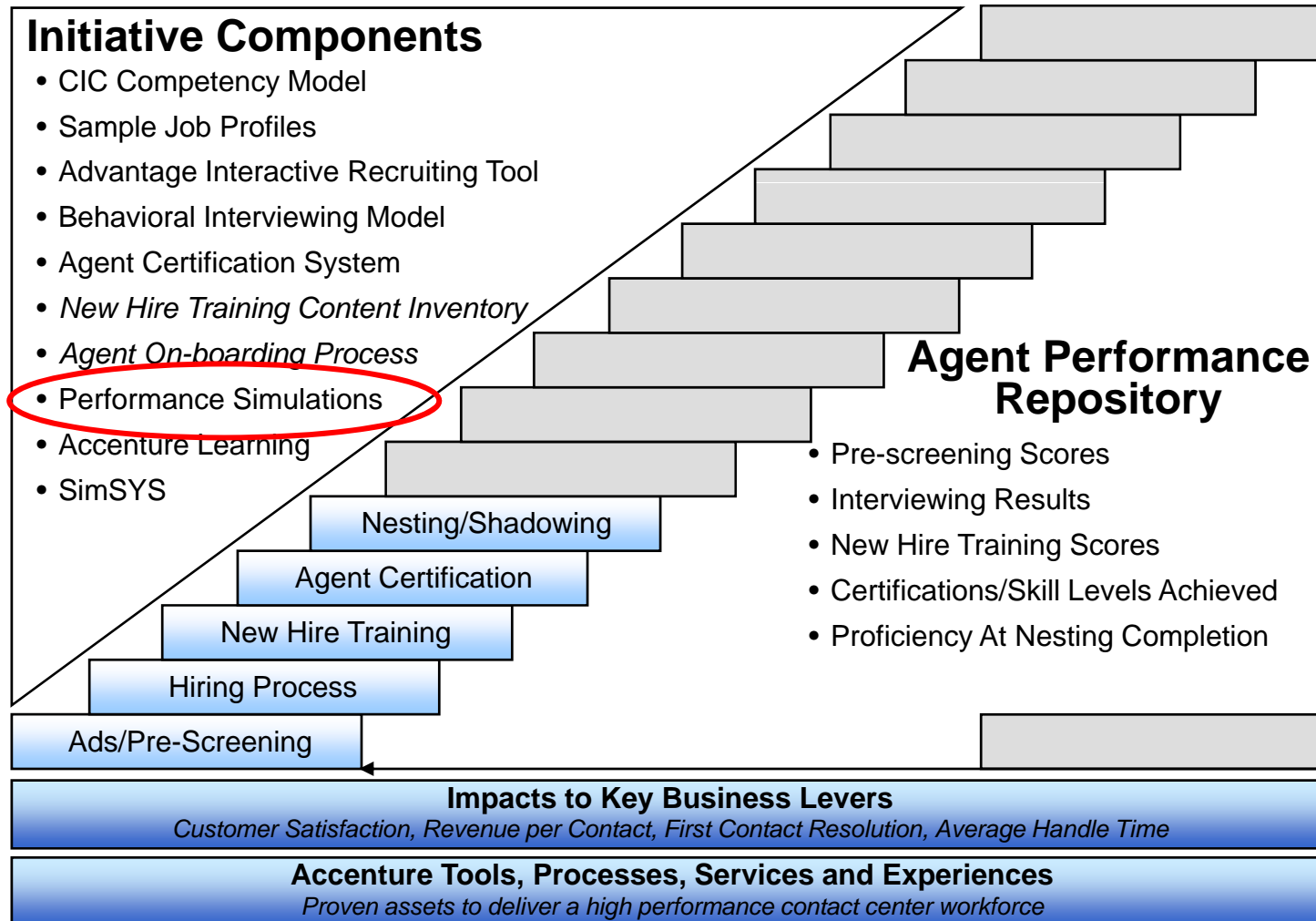
Accenture's Agent Performance Repository



2 WPM – Accenture' Agent Performance Repository



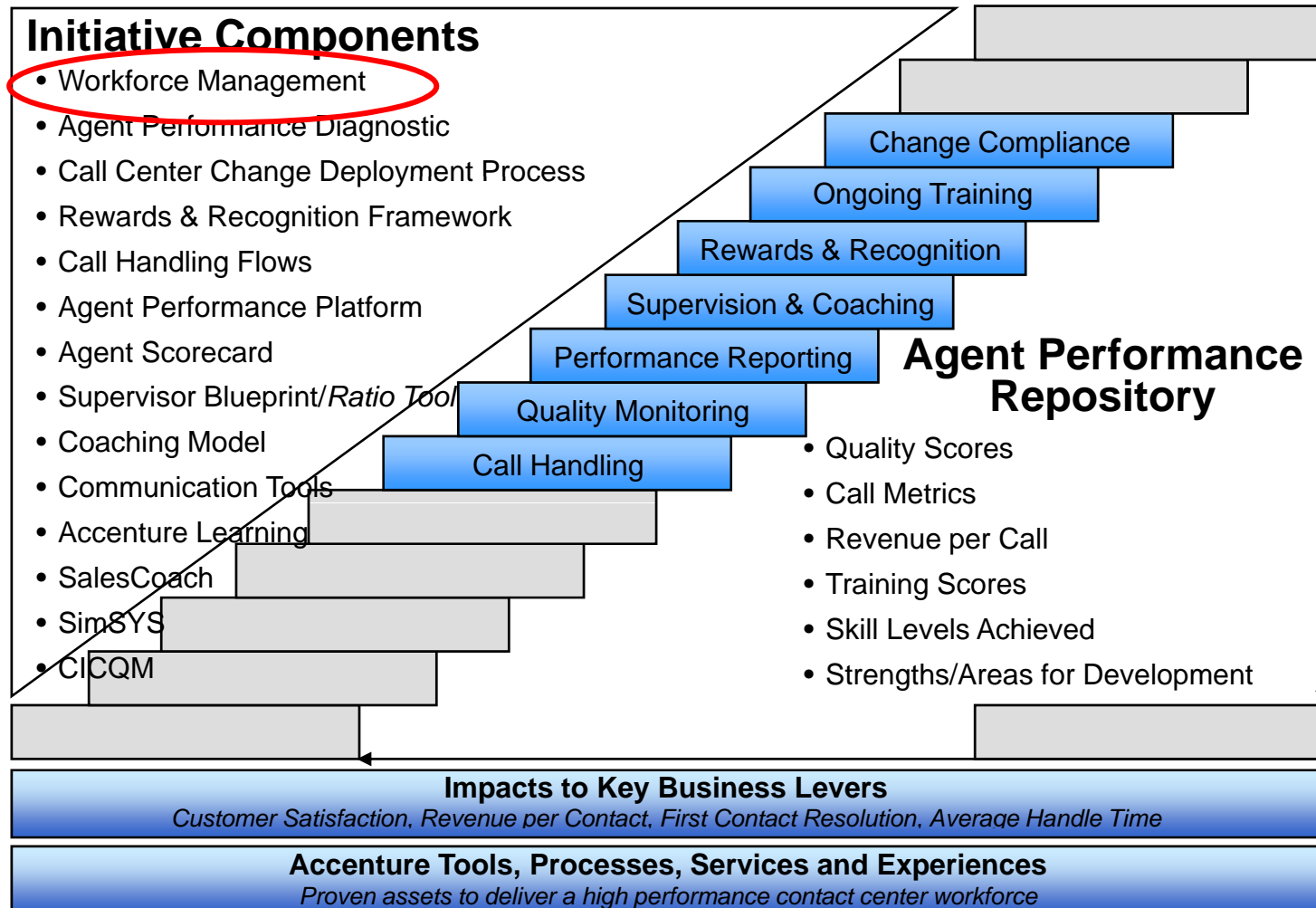
Contact Center 상담원의 역량 강화에 필요한 주요 개선 과제를 Performance Repository로 정의하여 지속 추진하고 있습니다.



2 WPM – Accenture' Agent Performance Repository



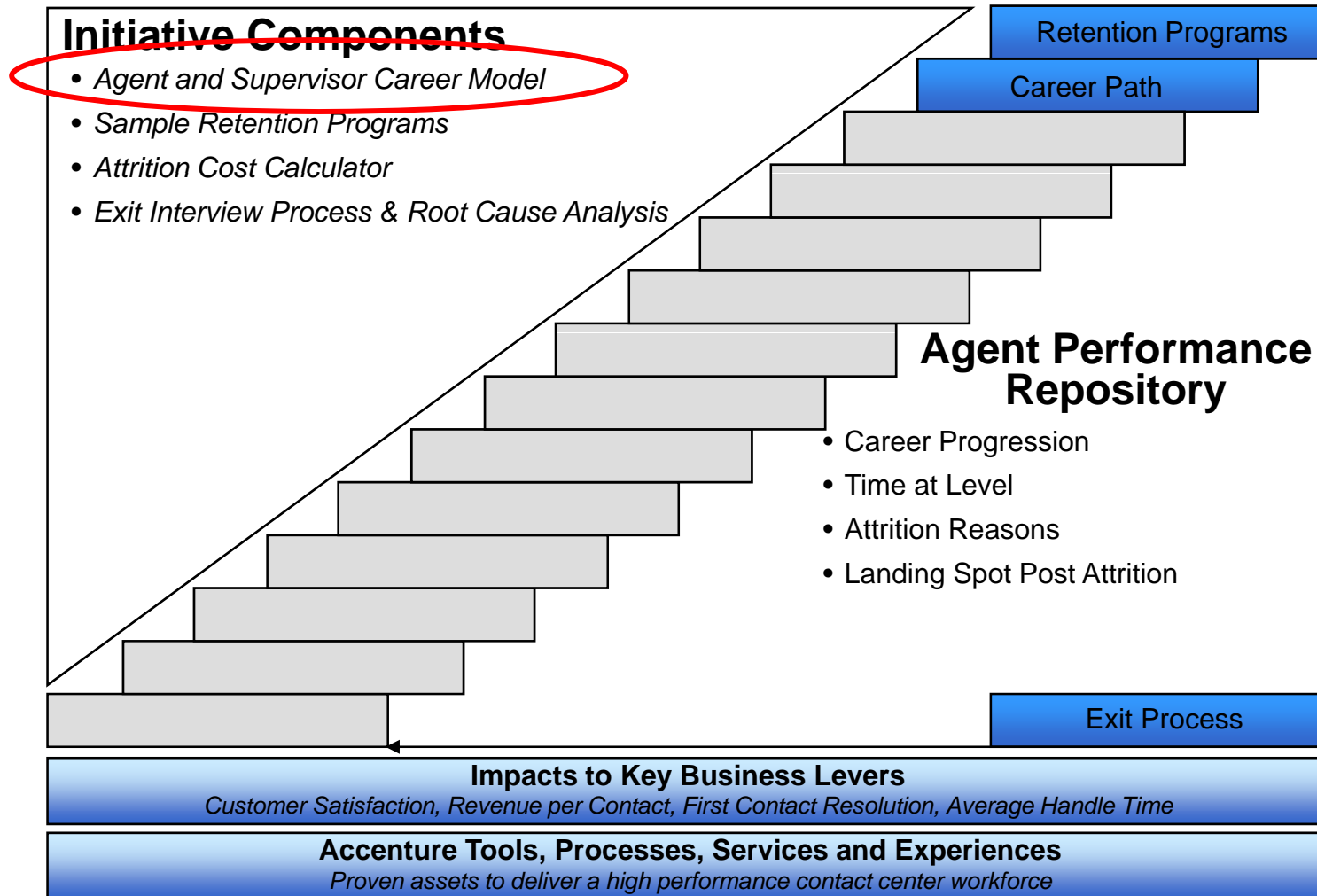
Contact Center 상담원의 역량 강화에 필요한 주요 개선 과제를 Performance Repository로 정의하여 지속 추진하고 있습니다.



2 WPM – Accenture' Agent Performance Repository



Contact Center 상담원의 역량 강화에 필요한 주요 개선 과제를 Performance Repository로 정의하여 지속 추진하고 있습니다.



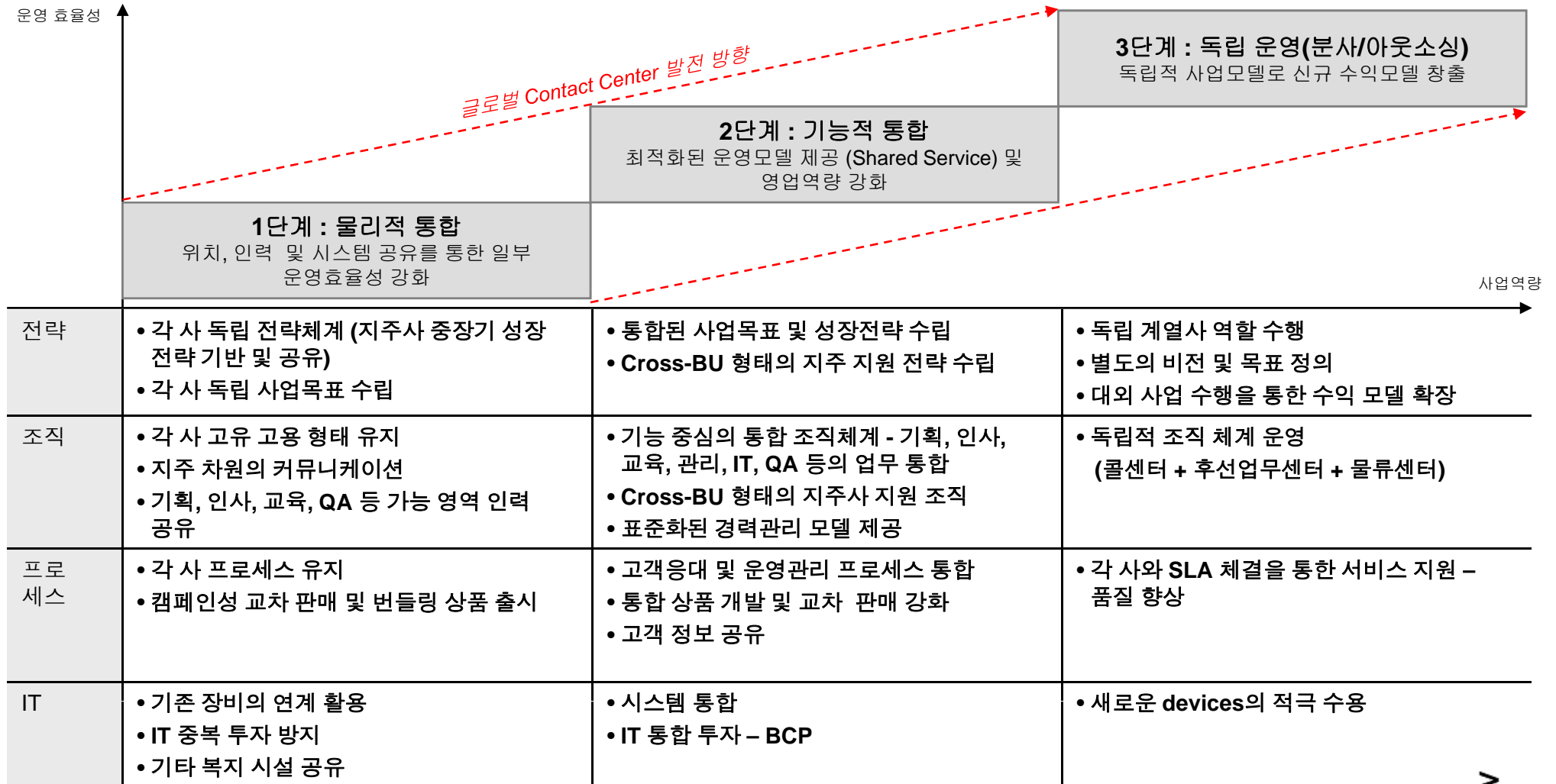


- I. Highlight of Global Call Center Best Practice
- II. Next Generation Contact Center Solution
- III. Contact Center 운영모델 고도화
- IV. Workforce Performance Management
- V. 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립

3 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립



그룹 통합 Contact Center로의 이행은 단계별 특성을 고려하여 전략적으로 결정할 사항입니다.



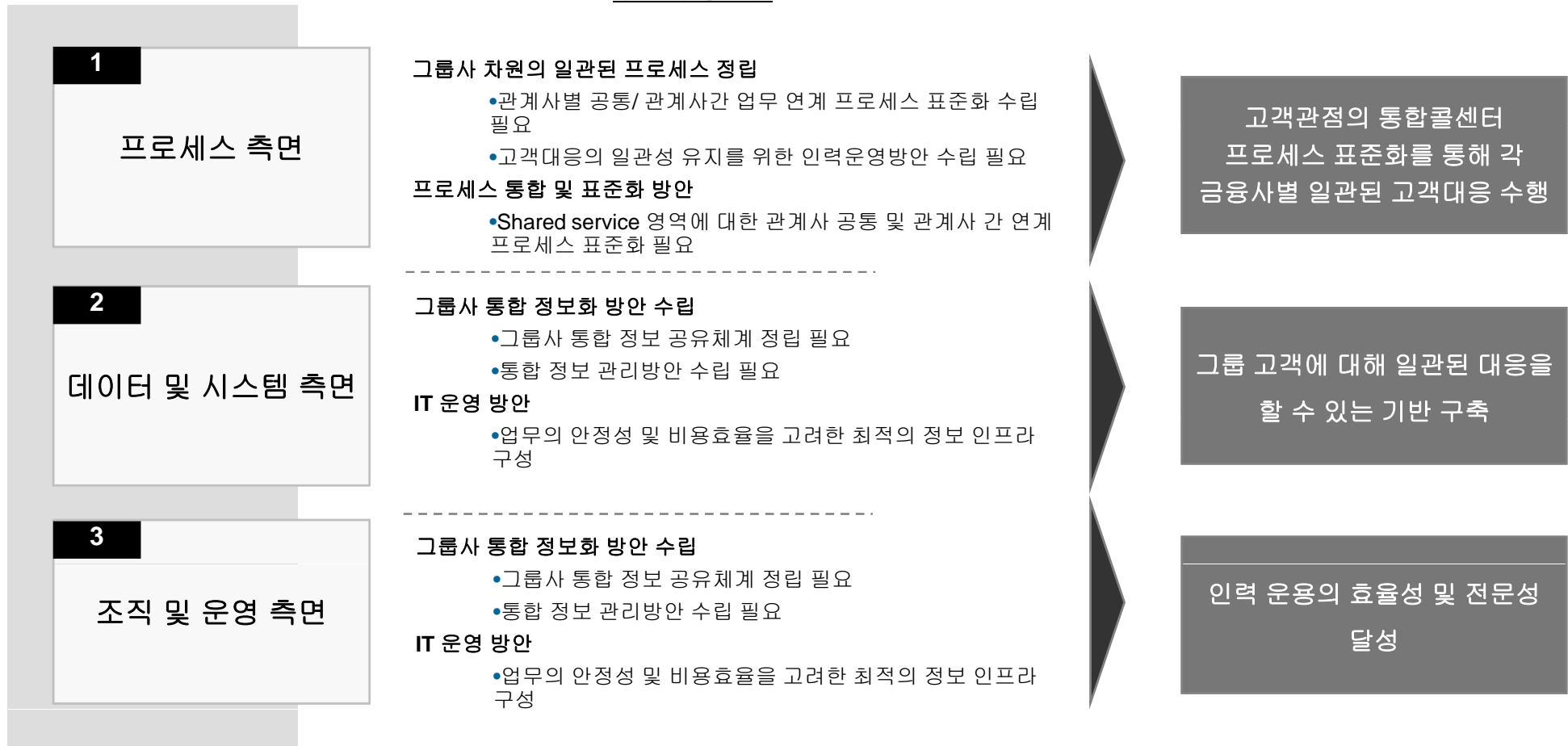
3 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립 - 주요 수행 과제



성공적인 그룹 통합 **Contact Center**의 운영을 위해서 프로세스, 데이터 및 시스템, 조직 및 운영 측면을 동시에 고려해야 합니다.

주요 수행업무

주요 기대효과

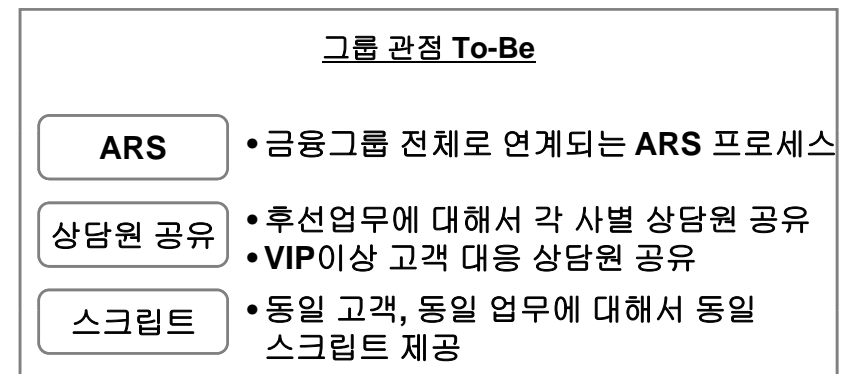
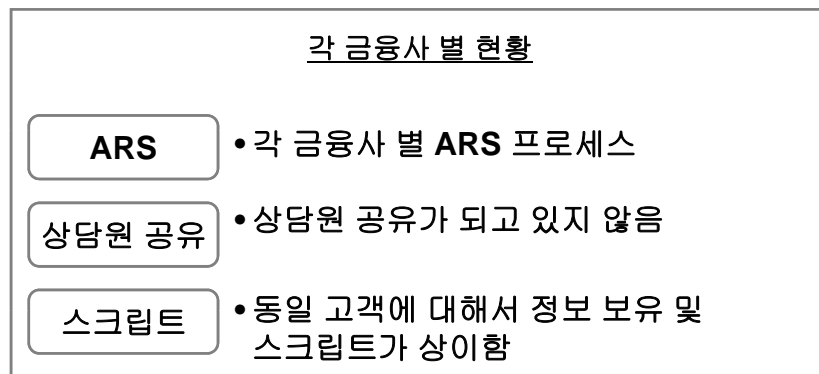
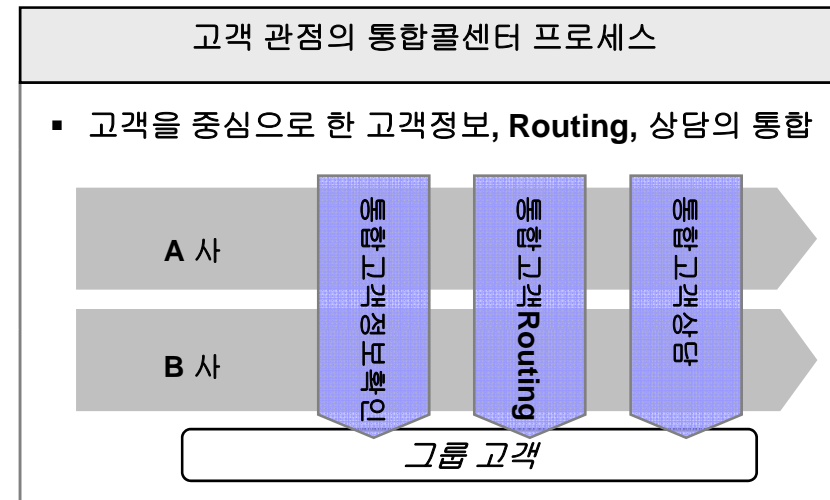
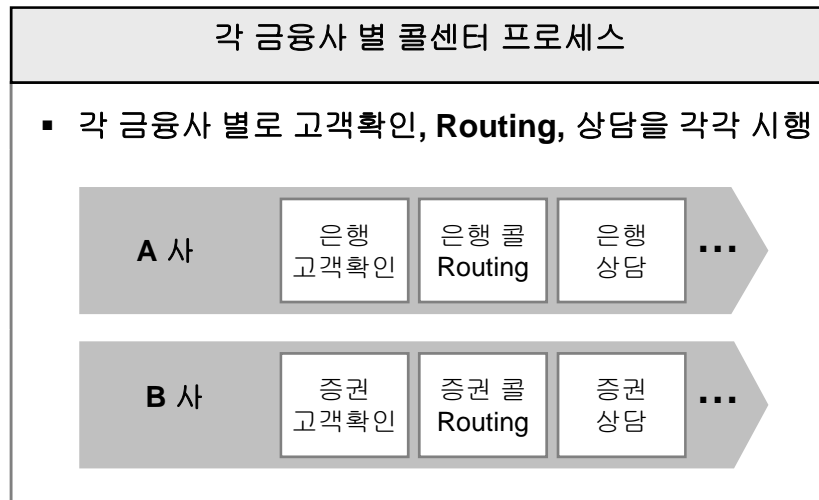


3 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립 - 프로세스 측면



각 금융사별 상이한 프로세스를 고객관점의 통합콜센터 프로세스 표준화를 통해 일관된 고객대응을 수행할 수 있게 됨

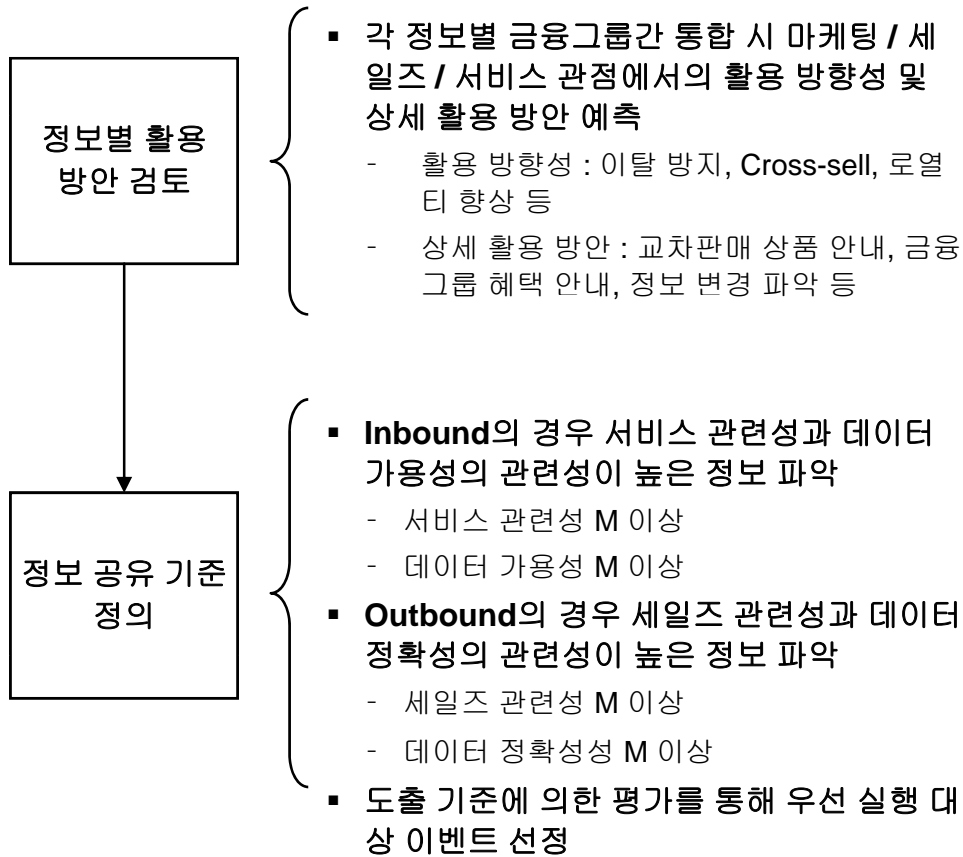
고객관점의 일관된 프로세스 표준화



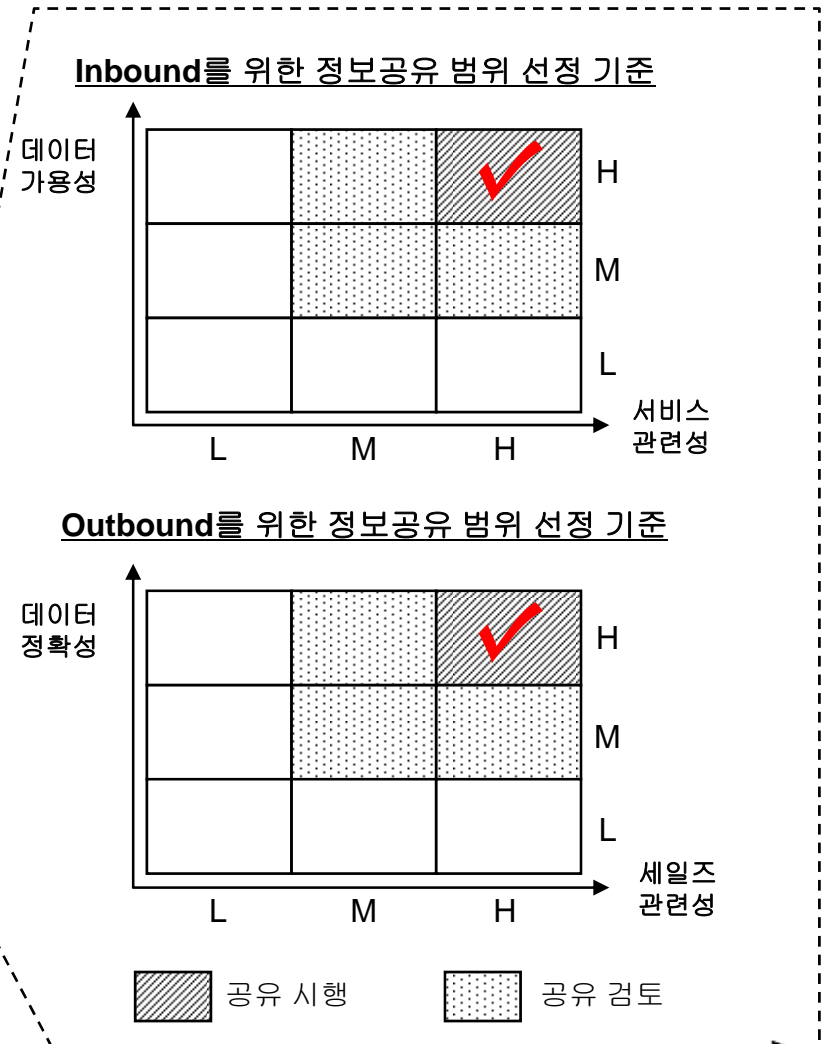


그룹사간 통합공유할 데이터를 선정하기 위해 기준을 수립해야 합니다.

주요 통합공유 데이터 선정



※ 지주사 정보 공유 법적 규제를 고려하여 정보공유 범위를 설정함



3 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립 - 데이터 및 시스템 측면



그룹사간의 정보를 공유할 수 있는 적절한 이행방안을 수립하여 체계적인 시스템 구축이 될 수 있도록 해야 합니다.

통합 공유를 위한 필요정보 및 이행방안

Illustrative

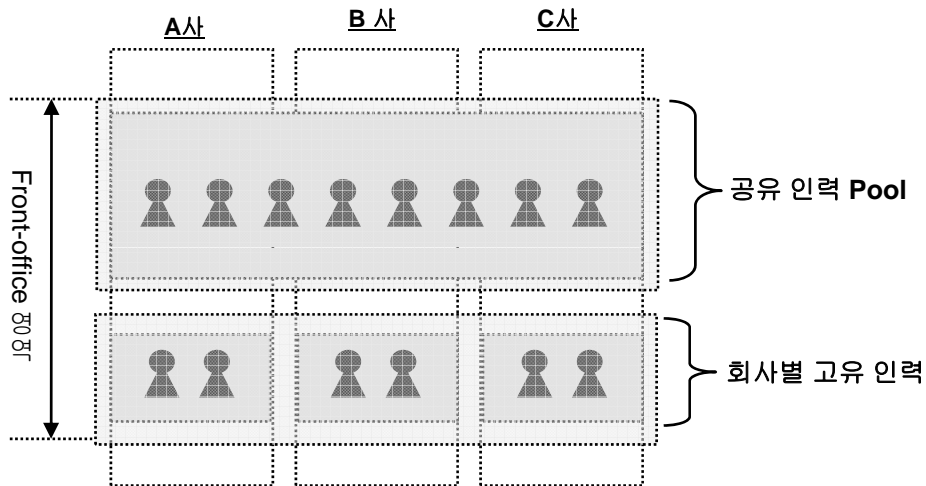
통합 정보구분	지주사 통합 공유를 위한 필요정보	이행방안
고객 프로필 정보	고객 기밀 보안 상 삭제하였습니다.	
접촉이력 정보		
상품/서비스 정보		
거래내역 정보		
외부 정보 (Outbound 용)		

3 그룹 통합 Contact Center 이행방안 수립 - 조직 및 운영 측면



각 사별 **Front-office**영역에서 동일한 업무는 인력을 서로 공유 할 수 있는 풀(Pool) 형태의 체계로 인력을 구성하는 방안을 고려할 수 있습니다.

통합 구현 예시



통합 영역	공유 인력 Pool	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 정보관리: 고객정보 변경 • 안내 전화: 만기, 연체 • Fulfillment Mgmt.: 우편발송/관리
고유 인력		<ul style="list-style-type: none"> • 상품 상담: 상세 정보 제공 및 세일즈 유도 • 세일즈: TM, up-selling, cross-selling • VIP 응대: 전문 상담

이행 방안

- 1 **현행 인력 구성 분석**
 - 인력 조직 분석
 - **Job description** 분석
 - 각 회사간의 **Gap** 도출
- 2 **통합 인력 모델 수립**
 - 공유 **Pool** 모델 수립
 - 개별 인력 모델 수립
 - **Job description** 설계
 - 상세 인력 구성 도출
- 3 **통합 인력 모델 이행 절차 수립**
 - 통합 인력 모델 이행 과제 수립
 - 통합 인력 모델 이행 계획 수립