

# 통합CRM시스템구축:(주)삼성생명의사례연구1)

이형재\*

\*국민대학교 경영학부

\*Rhee, Hyongjae

School of Business Administration, Kookmin University

e-mail : rheeh@mail.kookmin.ac.kr

Phone: 02-910-4539. Fax:02-910-4519

## 요약

본 사례는 생명보험업계의 선도기업인 (주)삼성생명이 고객관계관리(CRM)의 시스템을 도입하게 된 배경과 도입과정 그리고 그 성과를 분석한 것이다. 고객관계관리의 중요성을 널리 알고 있으면서도 실질적으로 전략이 설정되고 시스템이 도입되어 실행되는 예는 전 산업계에서 그리 많지 않은 것이 현실이다. 본 사례를 통하여 어떤 전략 하에 CRM 시스템이 도입되고 실행되는가의 프로세스를 분석하여 성공적인 고객관계관리에 학문적인 그리고 실무적인 시사점을 제공한다.

## 1. 회사연혁과 비전

금융산업 중 생명보험 회사로서 시장을 선도하고 있는 (주)삼성생명보험의 연혁은 다음과 같다. 1957년 동방생명보험주식회사가 설립되고, 1963년 삼성그룹 계열사로 편입되었다. 1989년 현재의 삼성생명보험(주)로 상호가 변경되었다. 1993년 관련 연구소로서 금융연구소가 개소 되었다. 해외의 영업을 강화하기 위해 1997년 태국 합작생보사(사이암 삼성)를 설립하였다.

삼성생명은 'Value first, Better life'라는 기치하에 세계적인 종합 금융 서비스 회사로 거듭나려는 비전을 가지고 있다. 2010년 총 자산 200조 원, 아시아 5위권의 종합 금융 서비스 회사로 도약한다는 꿈은 '비전 2010' 프로젝트로 실현되고 있다. 비전 2010 프로젝트의 첫 해인 2002년, 삼성생명은 '글로벌 경쟁력 확보'라는 경영 방침에 따라 과제는 리스크 관리의 생활화, 조직과 인력의 프로화, 고객 정보 가치의 활용도 제고 노력을 통해 7대 중점 과제를 추진하고

있다. 7대 중점 과제는 완벽한 리스크 관리 체제 구축, 상품고객 서비스의 일류화, 판매 채널의 질적 경쟁력 강화, 글로벌 수준의 자산 운용력 배양, 선진형 경영 시스템 구축, 능력주의 인사 확산, 미래 시장에 선제적 대응이 그것이다.

삼성생명의 기업경영 목표를 살펴 보면 모든 경영 활동에는 고객 만족 정신이 깃들어 있도록 한다. 삼성생명은 항상 고객의 목소리를 경청하고 고객 최우선의 차별화된 서비스로 든든한 신뢰를 쌓아가며 최상의 기업 가치를 키워가고, 고객의 성공을 최고의 가치로 여기는 기업 정신, 삼성생명의 변치 않는 마음을 가지도록 한다는 것이다.

## 2. 삼성생명의 비전

1) 고객의 편의를 최우선으로 여깁니다

삼성생명은 보험금 지급 사유 발생시 고객을 직접 찾아가 서류 구비에서 보험금 지급까지 처리해 주는 방문 지급 서비스를 업계 최초로 실시해 보험 서비스의 수준을 한 단계 향상시켰습니다. 또한 고객이 직접 회사를 방문하는 불편을 해소하기 위해 전화, 인터넷, PC통신, 삼성생명 카드, 제휴 은행 등을 이용한 보험

1)본 연구를 위해 많은 도움을 주신 (주)삼성생명의 강진태 팀장님께 감사드립니다.

거래 자동화를 지속적으로 확대해 가고 있습니다. 아울러 창구 뿐만 아니라 전국 소재 영업소 단위까지 전화 청구 접수 제도'를 시행하는 등 고객을 위한 최상의 서비스 시스템을 갖추고 있습니다.

#### 2)고객의 소리에 귀 기울입니다

삼성생명은 업계 최초로 '전화로 센터'를 구축해 전화 한 통화로 각종 상담에서부터 보험금 지급까지 모든 업무 처리가 가능하게 했습니다. 또 인터넷 환경에 적합한 Web 시스템인 e-FRONTier를 개발해 24시간 365일 온라인 서비스를 제공하고 있습니다. 더 나아가 언제 어디서든 고객의 소리를 수렴할 수 있는 '굿모닝 VOC(Voice of Customers) 시스템'을 운영해 고객의 요구에 적극 대응해 나가고 있습니다.

#### 3)디지털 금융 서비스에서도 앞서갑니다

삼성생명은 빠르게 변화하는 디지털 혁명 속에서 금융업계 전체의 e-비즈니스를 선도하며 오프라인의 명성을 온라인으로 이어가고 있습니다. 홈페이지를 통해 2001년 한 해 동안 4,087억 원의 금융거래 실적을 올렸으며, 2002년 3월에는 온라인 고객 창구인 사이버 창구에 공인 인증서 사용을 가능하게 해 더욱 안전하고 편리한 온라인 금융 거래의 길을 텃습니다. 또한 홈페이지에서 전자 인증을 통해 원스톱(ONE-STOP)으로 가입할 수 있는 사이버 보험 시스템을 오픈하고, 고객의 속성과 니즈 파악을 위해 e-CRM(인터넷 고객 관계 관리)을 더욱 효율적으로 운영할 예정입니다. 삼성생명은 홈페이지를 통해 고객과의 커뮤니케이션을 더욱 활성화하기 위하여 2002년 4월에는 설계사 홈페이지를 신설하여 고객과 만남의 장을 더욱 확대하였습니다.

### 3.CRM추진배경

1)채널로서의 콜센터 역할 및 기능 강화 필요성 제기  
상품중심(product-centric)의 경영에서 탈피하여 고객중심(customer-centric)의 경영으로 전환하기 위해서 기존의 상담실/서비스센터로서의 콜센터 기능을 CRM센터로 변화의 필요성이 제기 되었다. 생명보험 업계의 채널 구조조정으로 인하여 충성도(Loyalty)가 높은 채널 조직의 역할이 필요하게 되었다.

2) 전사CRM 차원에서 고객과의 Single View 제공 및 Call 관련 기능 고도화 필요성 제기

고객만족을 제고하기 위해서는 회사 내의 한 부서에 국한되지 않고 전사적인 CRM을 구축할 필요가 대두하였다. In Bound와 Out Bound의 통합을 통해 포착된 비즈니스 기회를 적극적 활용하고 고객에 대한 통합적인 관점(single view)을 통한 One-Call 서비스가 요구되고 있었다. 고객에 관한 미처리 업무를 상담원의 노트에 수기로 기록한 후 고객에게 연락하는 등의 업무 비효율성이 존재하고 있었다. 그리고 Issue 정보 사항에 대한 응대 체계가 미흡하였는 바, 특히 용자 부문 등에서 상담원 수준에 의존하는 경향이 많았다.

3)콜센터에서 획득한 양질의 접촉 이력을 각 콜센터 간 공유/활용 체계 미흡

각 채널별 독립적인 운영체제로서 시너지 효과가 미약하였다. 보험 I/B, 용자 연체 Call, TM, 품질검사 등 각 콜센터 간 고객 접촉이력(history)이 공유되거나 활용이 거의 불가능 하였다.

4)고객 Call 응대 후 Working Process에 대한 체계화 부족

콜센터와 타 채널(설계사, 영업소/지점, 임직원)간 고객응대의Working Process가 확립되지 않았다. Call Script가 제공되지 않음으로 고객응대의 표준화가 미흡하고 상담원의 개인기에 의존하는 상태였다. 따라서 콜센터에서의 CRM 추진을 위한 Best-Practice의 조기획득 및 시행의 필요성이 대두되었다.

5)시스템 환경 노후화로 인한 장애 위험성 상존

CTI 장애가 월 4~5회 발생하고 백업기능의 미비로 업무중단의 위험이 상존하였다.

### 4.CRM시스템구축의방법

1)기본방향

CRM 차원의 통합 시스템을 구축하는 것을 기본방향으로 잡았다. 고객접촉의 모든 정보 공유하기 위하여 사용자 화면 통일시킨다. 캠페인을 사전에 인지함으로써 판매기회에 연계를 용이하게 한다. 시스템 유지, Upgrade, 기능의 추가를 용이하게 한다.

2)구축방법의 개요

선진 패키지 도입을 통한 시스템 구조의 개방화 및 표준화를 목표로 한다. 선진 CRM Best-Practice 내장으로 콜센터 관련 채널의 업무 프로세스 정립이 가능하게 한다. CRM 패키지를 하는 것이 유리한 이유는 다음과 같다.

CRM 차원의 고객접촉 정보의 DB 구축을 용이하게 하기 위해 패키지는 통합 관점 하에서 기능 및 DB가 사전에 설계되어 취사 선택만 하면 된다. 시스템 안정성을 조기에 확보하고 Upgrade가 쉽다. 시스템 구축 시간을 절감할 수 있고 필요기능을 확정된 후 내부 시스템과 인터페이스만 고려하면 된다. Workflow, Assignment 등의 부가기능 활용으로 조직간 업무 효율성 증대가 가능하다. 향후 금융사간 Call Center 통합 시 시스템 통합이 용이하다. 시스템 기반구조의 개방화, 표준화, 선진화 가능하나, 자체 개발 시 통합관점의 시스템 구조설계에는 어려움이 존재한다.

콜센터의 적용대상 업무는 다음과 같다.

[표1 콜센터의 적용대상 업무]

콜센터명	업무	지역
전화로센터	보험 I/B 상담 및 품질명사 해피콜	서울,대전,대구,광주,부산
용자 I/B콜센터	용자 I/B 상담 및 전화로/카드대출	서울
CRM O/B 콜센터	캠페인 O/B 수행	서울
용자I/B 콜센터	용자 연체관리 O/B콜	서울

3)CRM 시스템 도입 과정

(1)CRM 패키지 Siebel 도입 검토

CRM 관점의 콜센터 통합 추진과제화(신정보계 T/F) (2001.5)

통합관점의 CRM 선진 솔루션 도입검토 (2001.5~8)

선진솔루션, 도입사례조사, 당사도입 프로세스개선효과 등 검토

기술적 구현가능성 검토 (Pilot실시)

-전화로 센터 분사 (2001.11)

운영효율화 및 경쟁력강화(보험/용자, IN/OUT BOUND)

-용자 연체관리 센터 분사 (2002.4)

(2)Siebel 시스템 적용 (2001.9~2002.3)

전화로 센터 업무 분석 및 프로세스 개선과제 발굴 (2001.9~10월)

시스템 개발/적용 (2001.11~2002.3)

용자연체관리(O/B) 콜센터 Open (2002.3)

보험 I/B, CRM, 품질검사 콜센터 Open (2002.4)

(3)시스템 안정화 및 기능개선 과제 추진 (2002.5~2002.11)

시스템 속도개선 및 성능효율화 추진

추가기능 적용(신용자기능, 용자TM 콜센터구축, EAI 구축 등)

4)프로젝트 추진 개요

(1)추진 목표

Siebel, Genesys 등의 Package S/W 의 도입과 적용을 통해 4개 콜센터의 업무 및

시스템 통합으로 향후 CRM센터로의 업무적,기술적 기반을 구축한다.

(2)프로젝트 개요

**Basic Application**

Siebel Call Center

**Siebel Tools**

Siebel Tools

**FinanceProductOptions**

Siebel Call Reports

Siebel Mortgage

Siebel Needs Analysis / Applications

Siebel Securities

**InsuranceProductOptions**

Siebel Individual Life Policies

Siebel Personal Lines Claims

**HealthcareProductOptions**

Siebel Group Policies

**GeneralProductOptions**

Siebel Anywhere

Siebel CTI

Siebel SmartScript

**SalesRelatedOptions**

Siebel Proposals & Presentations

**MarketingRelatedOptions**

## Siebel Campaigns

- (2)구축 기간 : 2001년 9월 ~ 2002년 3월 (7개월)
- (3)투입 인력 : 총 280 M/M
- (4)사용 S/W : Siebel eInsurance 6.0.2 (상담원용

### Application

Genesys T-Server 6.1 (CTI S/W)

- (5) 방 법 론 : Siebel eRoadmap (Siebel의 Package 구축 방법론)

### 5) CRM 운영 조직

전사차원의 CRM 팀은 총 21명으로 구성되어 있는데, 석사 8명(MBA 2명, 통계학 석사 6명), 박사 3명이다.

사업부별(channel, Business Unit) CRM 담당자가 있으며 인원은 2-3명이다.

설계사(financial consultant)는 35,000명의 방대한 조직을 가지고 있다.

10,000명의 Life Tech(life planner), 이외에도 TC(tele Consultant)와 AM(Agency Manager)이 있다.

그리고 평행조직으로 정보전략 팀, CS 팀, 마케팅 개발(FC), 그리고 상품개발/전략팀이 지원하고 있다. DM(Direct Marketing)과 Cyber Marketing도 발전하는 마케팅 신조류에 대응하고 있다.

### 6)추진 경과

(1)업무적인 변화관리 차원에서의 Process 통합 및 표준화 Issues

각 콜센터별 상담이력 및 관리항목 상이하고 1콜당 복수의 상담이력이 생성되므로 개인적인 판단에 의존하였다. 상담이력 관리항목을 통합하고 공통업무기준을 수립하여 1콜 당 1개의 대표상담이력을 생성한다.

시장지향성 캠페인 수행결과 추가고객요구 사항에 대한 Follow-Up Process가 부재하였는바, Siebel과 설계사 시스템간 고객요청정보 연계 Process와 기능을 구축한다.

용자상담업무와 연체관리업무 간 중복 콜로 인한 고객의 추가민원 발생하였는 바, I/B, O/B 센터간 접촉이력을 공유하고 Alert 기능 도입으로 대고객 중복콜을 사전에 방지하는 기능을 구축한다.

(2)현업요구사항구현을 위한 기술적 Issues (솔루션

### 구현 관점)

Host 시스템과 고객정보를 실시간 공유하고 동기화의 필요가 있어, Siebel 변경정보는 APPC를 통해 실시간 Host 반영하고 Host 변경정보는 Daily-Batch로 처리한다.

기간제 시스템(eFrontier)과 Siebel의 보험/용자업무 통합수행하는 방안이 필요하고, 시스템간 연속적인 상담 Flow를 유지하기 위하여, 일반 조회성 업무는 VBC로 Siebel내 구현한다.(60 여 개) 조회에 이은 처리성 업무는 Siebel에서 기간제 시스템 Popup으로 사용하여 Key Value 전달로 재입력의 불편을 제거한다. VBC 화면들의 Performance 보장을 위해 Interface 공통모듈을 개발하여 1초 이내로 보장한다.

Siebel Performance 저하(정보조회 및 화면 Navigation시 과도한 시간지연의 발생)를 방지하기 위해 Business Component 단위의 시스템 튜닝을 실시한다.

## 5. 목표수준 대비 구축성과

### 1)콜센터의 Position

CRM 센터(서비스+ a)에 있어서 고객정보를 입수하고, 이를 판매에 연계하는 것이 목표이다. 즉 고객정보를 능동적으로 획득하고 이를 바탕으로 고객별로 차별화된 응대를 하는 것이다.

구축수준은 CRM 센터의 기반구축으로 판매, 서비스, 마케팅 업무를 연계하고 고객정보를 획득하여 VIP 고객 등의 고객별 차별화된 응대가 가능하게 되었다.

콜센터 내의 Sales 프로세스 및 용자 TM의 기능을 구현하게 되었다. VIP 고객의 Call Routing 기능을 구현하고, VIP 전담상담원을 운영하게 되었다. 그리고 VIP 고객의 Queue 대기시간을 3분에서 최대 30초로 단축하게 되었다. 고객 통신정보를 갱신하는 프로세스를 도입하고 Call 인입 시 고객정보를 갱신한다.

고객의 Needs를 설계사조직으로 Forwarding하여 고객관리 및 신규판매로 연결한다.(Mission, NeoQueen, SMS, VOC) 고객의 대출신청정보를 직판조직 및 영업소(DS, LO)에 연결하여 대출판매에 유도한다. (eFrontier, SMS, eMail) 캠페인 고객반응항목의 유연성을 확보하여 6개의 고정 Item에서 무한대의 변동 Item으로 전환한다. 상담원의 활동을 관리하고 분석과 측정이 가능하게 되었다.

[표2 콜센터 현황- 업무 및 인원, 2002년 10월

기준]

Company	Call Center	Pole	In/Out	Site
STS	전화로센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>보험 I/B 상담</li> <li>-보험금지급, 보험료이체, 약관대출</li> <li>품질감사 HappyCall</li> <li>IVR CallBack</li> <li>설계사 영업지원</li> </ul>	In	서울 대전 대구 부산 광주
	용자I/B콜센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>용자 I/B 상담</li> <li>-전화로/카드대출 상담 및 지급</li> <li>-이자납입, 예심이자계산</li> </ul>	In	서울
	CRM O/B 콜센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>캠페인 O/B 수행</li> <li>고이고객 해피콜</li> </ul>	Out	서울
	용자FM 콜센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>대출상품 상담 및 판매</li> <li>-전화로/카드대출 판매</li> <li>-당보/신용대출 상담 및 판매연계</li> </ul>	In/ Out	서울
	기타, QA	<ul style="list-style-type: none"> <li>사무지원, QA</li> </ul>	-	서울
A&D	용자O/B 콜센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>용자 연체관리 O/B 수행</li> <li>-연체회수 및 이자납입기한 안내</li> </ul>	Out	서울

2)콜센터 시스템 통합

5개 기능의 콜센터로 통합하고, Working Process를 통합하고 자동화하고, One Call 응대체제를 구축하여One-Stop Service를 실현하는 것이 목표이었다.

구축수준은5개 기능의 콜센터로 통합하고 부분적인 Working Process를 통합하였으며, One Call 응대율이 크게 향상되었다.

기존 5센터/3시스템에서 5센터/1시스템으로 통합되고, 상담이력의 생성 및 관리 프로세스가 단일화됨으로써 I/B 및 연체 상담이력이 통합되었다. 고객정보 및 특이사항의 정보 공유로 한 고객에 대한 전방위 응대체계를 구축하게 된다.

I/B에서 접촉한 연체고객에 대해 O/B콜의 제어 기능을 발휘하여 중복통화를 배제한다. 활동, 상담이력, 캠페인 반응결과, 유의사항 등 고객 접촉이력이 통합된다.

전체 콜센터 간 호전환이 가능하여One-Stop 응대율의 향상이 가능하게 된다.

다른 기종 CTI간 호전환 기능이 구현하게 된다.

3)고객만족도 제고

고객접촉과 이력정보를 전 채널이 공유하고 고객관점의 Single View-Point를 구현하는 것이 목표이었다.

구축성과는 상담원이 주도하는 능동적인 응대체제로 전환되었고 고객 접촉이력을 전 콜센터가 공유하게 되었으며 고객관점의 통일적인 관점을 가지게 되었다. 고객접촉이력의 통합관리가 가능하게 되고 전 콜센터의 공유를 통한 고객상담의 Speed를 제고한다. 전 콜센터 접촉이력을 공유한다. IVR 접촉이력을 공유한다.상담원에 의해 요청된 건에 관하여 설계사가 접촉이력을 공유한다. 연체관리 O/B콜의 중복발신을 배제함으로써 고객 불만을 사전에 제거한다. I/B 센터에서의 연체상담을 통한 O/B콜 발신을 제거하는 기능을 가진다. 용자O/B 센터의 내전 콜에 대한 O/B콜 발신의 제거 기능을 가진다. 호 전환기능 및 고객정보 공유(Screen-Popup) 기능을 통한 One-Call 응대체계를 확립한다.

4)업무 표준화

Solution, Smart script, FAQ를 활용함으로써 업무처리를 자동화 및 효율화하는 것이 목표이었다.

구축성과는 Solution, Smart script, FAQ를 활용하여 표준화된 응대 체계를 갖추게 되었고 부분적인 업무처리의 자동화를 달성하였다.

도입된 신규 기능은 다음과 같다. 상담원 활동관리, 활동성과의 측정, 일정관리, Chart 작성한다. 판매 기회 관리 및 성과를 측정하고, Sales Method, Proposal/Presentation의 기능을 가진다. 콜센터 Knowledge Base로서 Solution, Literature, Product, Branch 등을 포함한다. 고객,상담원,상담/VOC 등에 대한 평가의 측정(Assessment)이 가능해 진다. Fulfillment Center 기능이 가능해 진다.

상담의 표준화 및 신규상담원의 교육(SmartScript)을 실행한다. 콜센터 관리자에 의한 캠페인 생성되어 캠페인 Lead-Time이 단축된다.

5)시스템 확장성

시스템 개방 및 효율화를 추진하고 Package S/W를 도입하고 적용하여 업무변화에 유연한 대처를 할 수 있는CRM 선진 프로세스 도입하는 것이 목표이었다.

구축성과는Package S/W를 도입/적용하고 Reuse 가능한 Component 기반으로 Siebel 내장 프로세스

를 적용하였다.

Siebel, Genesys 등의 Package S/W 도입하고 콜센터 시스템과 타 업무 시스템간 Interface 구축하여 Interface 시스템 수를 1개에서 8개로 확대된다. 콜센터에서의 기간제 업무 수행을 위한 업무 Flow 구축하여 eFrontier Popup 및 Data Catch의 기능을 가진다. FTP 등의 System Upgrade의 자동화를 실행한다. 기간제 시스템 (eFrontier)와의 Single Sign-On을 실행한다. Siebel COM Data Server를 활용한 Business Component의 Reuse가 가능케 되었다.

## 6. 부문별 개선 사항

### 1) 콜센터의 Position

I/B 상담(Service) 및 캠페인, 판매 기능의 분리로 CRM 센터로의 구조가 미흡한 상태이다. 각 콜센터의 업무 및 성과 측정 체계, 상위 관리 조직이 상이하므로 각 콜센터별 상담을 위한 고유 업무만 사용하고 있으므로 상담원 사용 기능의 다양화가 필요하다. 관리자 및 상담원의 교육과 동기 부여를 통한 업무의 다각화를 추진할 필요가 있다.

### 2) 콜센터 시스템 통합

콜센터 상담이력과 VOC 접촉이력의 업무 Process 및 시스템 Flow를 재정립해야 한다. 상담원 평가 및 응대율을 고려한 상담이력을 생성하고 규칙을 재정의해야 한다. One-Stop 서비스 향상을 위한 호전환, 2자통화, 회의통화, Skill-Base Call Routing 등의 제반 시스템 기능 사용의 활성화되어야 한다. Internet 콜센터 등의 업무 기능을 통합해야 한다. 기간제 시스템 (eFrontier)와의 고객/계약/대출 정보 동기화 기능의 안정화를 위하여 EAI 구축을 통하여 해결할 수 있는 계획을 수립해야 한다.

### 3) 고객 만족도 제고

IVR 시나리오의 재정을 통한 단순화, 효율화, 그리고 Self-Service 율을 확대해 나간다. Samsunglife.Com 및 설계사 채널의 접촉이력을 통합해 나간다. 상담이력의 데이터를 유효한 접촉이력으로서의 가치를 향상시켜 나간다. 상담원의 응대율이 향상되도록 한다. 시스템 Navigation Flow 및 Performance 의 개선을 지속적으로 해나가야 한다. Application, DB 튜닝 및 장비의 적절한 증설이 요청

된다.

### 4) 업무 표준화

콜센터 CRM 기능에 대한 활용이 미흡하고 CRM 기능에 대한 관리자 및 상담원의 Needs가 부족한 상태이다. 전사적인 Process와 콜센터 Process의 통합이 미흡하고 Fulfillment Center 기능이 보장되어야 한다.

### 5) 시스템 확장성

사용자의 Package S/W 적응력이 미흡하고 일정한 시간이 소요된다. 콜센터 기본 정보(고객, 계약, 대출) 정보의 Real-Time 동기화가 필요하다. 콜센터 운영에 따른 누적 Data (활동, 상담이력, 반응이력 등)에 대한 관리방안이 수립되고 Performance가 향상되어야 한다. 향후 상담원의 확충 및 기능이 추가되어야 하고, Package Upgrade를 위한 장비가 확충되어야 한다.

## 7. 변화 관리 과제 및 향후 추진 계획

1) 수립된 콜센터 전략 목표에 의거한 변화 관리 추진  
변화 관리를 추진하기 위해 Control Tower 주도의 콜센터 변화 관리의 과제를 도출한다. 솔루션에 내장된 Best-Practice 기반의 업무 Process를 발굴한다. 솔루션 활용 능력의 극대화를 위한 관리자/상담원 교육을 실시한다.

상담원 교육 및 평가 체계를 개선하여 상시 교육/평가, 고객 만족/협업 관점에서의 상담원 평가를 시행한다. 콜센터의 지식 경영을 구축하여 고객 접촉이력을 분석하고, 상담 Know-How를 축적한다.

2) 다기능 멀티 채널 CRM 센터로서의 업무 및 시스템 기능 강화

Sales 및 Marketing을 통한 고객 Needs 발굴 및 Follow-Up Process 도입한다.

One-Stop 서비스 제고를 위한 시스템 기능을 강화하기 위해 Call-Back, 호전환, 서비스 전담제 등을 실시한다. 상담 내용/고객 요구 사항 분석 기능을 강화하고 상담 업무로의 실시간 Feedback 기능을 강화한다. 상담원 원격 교육 및 평가 기능을 도입하고, 상담 내용 평가(Q&A) 및 고객 Survey 기능을 강화한다.

3) 상담원 충원 및 다기능화에 대비한 시스템 인프라의 개선

상담원 충원 및 분석기능 추가에 따른 콜센터 Application Performance를 확장한다.

콜센터 Sub-System(CTI, IVR, Recording)의 장비를 증설하고 백업서버를 증설한다. 센터간 백업을 위한 장비 및 N/W 인프라를 개선하고 지점 콜 연계를 위한 통신 인프라를 개선한다.

## 8. 사례연구의 의의 및 결어

삼성생명의 사례는 금융회사의 고객관계관리(CRM)의 전략과 도입 및 운영 시스템을 집약적으로 보여 주는 훌륭한 사례라고 생각된다. 고객관계관리는 먼저 고객의 이해에서부터 출발하여 고객정보를 수집하고 고객정보를 활용하여 기업의 목표인 수익 극대화로 연결될 수 있다. 고객 정보 입수 전략은 충실 지수를 설정하여 설계사가 고객정보 33개 항목을 입력한다. 여기에는 설계사 개인의 자의적인 지수가 반영된다. 설문 조사는 정량적인 자료 뿐만 아니라 정성적인 자료도 수집되고 실사, FGI(Focus Group Interview), 설문지가 활용되고 있다. 여기에서 중요한 문제는 고객정보 중 오류 정보를 지속적으로 정정하고 새로운 정보나 정보내용의 변화를 계속 업데이트 해야 한다는 것이다.

고객정보 데이터베이스 항목으로는 식별정보(나이, 주민번호, 성별, 주소 등), 재정정보(수입, 지출, 맞벌이 등), 계약사항(보험료, 기간, 보험금 등)이 포함된다. 하지만 데이터 업데이트와 데이터 수집의 한계를 어떻게 처리해 나가야 하는 것이 중요한 문제일 것이다. 금융계열사(증권, 카드사, 손해보험 등)와 정보공유의 어려움이 여전히 존재하고 있다. 대안으로 금융지주회사(신한, 우리 은행 등)에서는 가능한데 이러한 유형의 정보공유가 가능하도록 법적 지원이 필요하다.

고객관계관리에서 중요한 다른 문제는 고객세분화와 고객가치의 산정이다. 이를 위하여 고객의 평생가치(Lifetime Value, LTV)를 산정하는 것이 필요하다. 과거가치(계약, 수령 보험금)와 현재가치(거래기간, 거래금액) 그리고 미래가치(거래 잠재성)를 종합적으로 평가하여 고객의 LTV를 결정할 수 있겠다. 전체적으로 20/80 법칙이 적용된다. 우수고객의 기준은 설계사와 회사간의 이견이 있으면 타당한 근거를 가지고 이를 조정할 필요가 있다.

고객관계관리를 전략적으로 활용하기 위해 pilot(test marketing)이 필요하다. cross-selling 은 대출, 보험상

품 사이에 가능할 것이다. up-selling은 보험상품 내에서는 종신보험, 연금 보험 등으로 고수익 상품으로 확대해 나갈 수 있다. 고객을 유지(retention)하는 면에서는 해약 없이 지속적으로 거래하는 고객을 보유하고, 원인분석을 통하여 휴면고객을 활성화 한다. pilot의 여섯 단계는 기회탐색하고 campaign을 기획하고 목표고객을 targeting하여 campaign을 실행한 다음 feedback을 수집 분석하여 개선해 나간다.

이탈고객 관리는 실패 고객(중간 보험료 미납자)과 해약자로 나누어 관리한다. 이탈방지 모델은 실험 집단(test group)과 통제집단(control group)으로 나누어 분석하거나 LOGIT 분석을 상품별로 상이한 중요요소, 즉 보험기간, 보험료 수준 등을 고려하여 실행할 수 있다. 고객 뿐만 아니라 설계사의 유지 즉 해촉에 관한 분석과 관리도 중요하다.

기업은 지속적인 활동체로서 그 활동의 근간이 되는 고객을 지속적으로 확보하는 것이 필수적이다. 이것은 바로 CRM의 존재이유라고 할 수 있고 고객과 지속적인 거래를 위해서는 고객만족이 선행되어야 한다. 고객이 구매를 결정할 때 75%의 경우에는 감정에 의해서 기업과 브랜드를 결정한다고 한다. 고객이 어떤 기업이나 브랜드에 친숙성이나 신뢰성이 없다면 그 고객은 구매를 하지 않을 것이다. CRM에서 실패하는 많은 경우에 그 이유는 대부분 고객관리를 위한 시스템과 테크놀로지를 가지고 있으면 이것이 고객관리의 해답을 제공한다고 믿기 때문이다. 핵심은 고객과의 관계를 얼마나 밀접하게 이끌어 나가느냐 하는 것이다. CRM은 전략, 소프트웨어와 프로세스의 총합으로서 기업을 고객중심의 조직으로 전환시키는 것이다. 그러므로써 고객의 소리에 귀를 기울이고 고객이 원하는 가치와 효용을 제공하는 것이다.

## 9. 참고문헌

박찬욱(1999) 금융기관의 데이터베이스 마케팅, 시그마인사이트컴.

이형재(2002) "CRM 성공을 위한 고객자산관리," SI 학회 추계학술발표대회.

이형재(2002) "고객관계관리와 경쟁우위," 사회과학논평, 제22호, 사회과학 연구협의회.

최정환, 이유재(2001) 죽은 CRM, 살아있는 CRM, 한국 언론자료간행회.

<http://www.samsunglife.com>

Anderson, Eugene and Mary Sullivan(1993), "The Antecedents and

- Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, 12(Spring), 125-43.
- Boulding, William, Ajay Karla, Richard Staelin, and Valerie A. Zeithaml (1993) "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 7-27.
- Clark, Terry(2001) Book Reviews; 'Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy by R. Rust et al.(New York, The Free Press, 2000)', *Journal of Marketing*, Vol.64, April, 107-109.
- Cronin, Joseph and Steven A. Taylor(1992),"Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing Research*, 56(3), 55-68.
- Inman, Jefferey, James Dyer, and Jianman Jia (1997),"A Generalized Utility Model of Disappointment and Regret Effects on Post-Choice Valuation," *Marketing Science*, 455-88.
- Kahneman, D. and Tversky(1982),"The Psychology of Preferences," *Scientific American*, 246 (January), 160-73.
- Lemon, Katherine N., Tiffany Barnett White and Russell S. Winer(2002), "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing*, Vol.66, January, 1-14.
- Oliver, Richard L.(1996), Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, New York: McGraw-Hill.
- Rust, Roland T., Valerie Zeithaml, and Katherine N. Lemon(2000), Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy, New York: The Free Press.
- Simonson, Itamar(1992),"The Influence of Anticipating Regret and Responsibility on Purchase Decisions," *Journal of Consumer Research*, 19(June), 105-18.
- Tehrani, Nadji(2002), "Publisher's Outlook: The Essence of CRM Success," *Customer Inter@action Solutions*, Vol.21, July.
- Tse, David K. and Peter C. Wilton(1988) "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension," *Journal of Marketing Research*, 25(May), 204-12.
- Tsiros, Michael and Vikas Mittal(2000),"Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making," *Journal of Consumer Research*, 26(March), 401-17.
- Zeelenberg(1999)"Anticipated Regret, Expected Feedback on Risky Decision Making," *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(2), 93-106.
- Zeithaml, Valerie A., Leonard L. Berry and A. Parasuraman(1996) "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60, 31-46.