

고객만족을 위한 현대해상화재의 서비스 전략에 관한 연구

- 내부고객 만족을 통한 외부고객 만족의 선순환 체계를 중심으로 -

2009. 8.

이유재 (서울대학교)

이준엽 (경희대학교)

서진영 (자의누리 경영연구원)

1. 서론

현대해상은 지난 2003년 회사의 발전방향을 새롭게 제시하는 비전 Hi, 2010을 선포하고 고객에게는 꿈과 희망을 지켜주는 회사, 주주에게는 안심하고 투자할 수 있는 회사, 직원 및 하이플래너(보험설계사)에게는 함께 성장할 수 있는 회사를 캐치프레이즈로 내걸었다.

2. 내부고객 만족

현대해상화재는 내부고객인 직원의 만족을 통해 외부고객을 만족시키며, 이를 통해 회사와 직원이 동반 성장한다는 현대해상의 고객만족경영 철학을 구체화하는 많은 내부고객 만족 프로그램을 실행하고 있다.

(가) 칭찬마당

사내 인트라넷에 구축된 칭찬마당에서는 임직원이나 고객으로부터 칭찬댓글이 달리고 있다. 칭찬마당을 통해 고객만족경영의 출발은 내부고객의 만족에서 시작되며, 동료직원으로부터의 칭찬은 외부고객의 칭찬만큼 소중하다는 조직문화가 형성되었다.

대표이사를 포함한 경영진도 출장, 휴가 등으로 자리를 비울 때를 빼고는 매일 칭찬마당에 접속하여 댓글을 달 정도로 경영진의 칭찬경영에 대한 관심과 열의는 매우 높다. 칭찬댓글은 경영진이 직원과 자연스럽게 소통하는 하나의 채널로써 경영진에게는 항상 고객만족경영에 관심을 갖고 솔선수범하는 장이 되며 직원들에게는 주인의식을 갖고 고객만족 활동에 전념하는 계기가 되고 있다.

(나) 점점직원의 권한 강화

회사가 제공하는 서비스에 대한 고객의 기대수준이 높아지면서 고객과 대면 또는 비대면으로 접촉하는 점점현장의 직원들의 어려움은 커지고 자신감은 줄어들게 된다. 고객들은

지침, 규정에도 없는 서비스를 요구하는가 하면 접점직원에게 부여된 권한을 벗어난 의사 결정을 강요하기도 하며, 정상적인 처리절차를 무시한 신속한 해결을 원하기 일쑤다. 이러한 문제는 접점직원에게 처리권한을 위임하거나 강화시킴으로써 상당수 해결할 수 있다. 그래서 창구, 보상직원, 민원처리담당자, 콜센터 등 주요 접점직원들에게 전결권을 부여하거나 처리권한을 강화시켜 줌으로써 다양한 상황에서 보다 자신감을 갖고 유연하고 신속하게 대응할 수 있는 환경을 마련해주었다.

보험금 지급업무를 담당하는 보상직원에게는 소액건에 대해 전결권을 부여하였으며, 최대 고객접점인 콜센터에는 처리가능업무를 대폭 확대하여 고객이 원스탑으로 업무를 처리할 수 있도록 하였다. 그리고 소비자보호담당자에게 일정금액 이내에서는 전결권을 행사할 수 있도록 하여 불만고객에 대한 서비스회복을 지원하고 있다.

이러한 다양한 제도를 통해 접점직원의 고객응대 스트레스를 줄여주고 불필요한 고객 불만을 사전에 예방하는 효과까지 얻게 되었다.

(다) 후선부서 만족도조사

보험회사는 영업점포, 보상점포, 콜센터 등의 다양한 접점부서와 본사로 대표되는 후선부서로 구성되어 있다. 성향 차이로 인해 후선부서와 접점부서 사이에는 의견충돌이 자주 발생하게 된다. 본사는 접점부서에서 요청하는 사안에 대한 승인 및 결정 권한을 가지고 있으므로 고압적이고 비협조적인 태도를 고수하기 쉽다. 이로 인해 접점직원들은 외부 고객만큼이나 본사와의 업무처리에서 많은 스트레스를 받게 된다.

이러한 부서간의 소통부재 및 갈등을 없애고 동료직원에게 보다 질 높은 서비스를 제공함으로써 내부고객의 만족도를 높이기 위하여, 후선부서 만족도조사를 실시하고 그 결과를 인사고과에도 반영하고 있다. 이를 통해 본사의 직원들로 하여금 동료직원들을 중요한 고객으로 인식하게 되었으며 보다 친절하고 소통이 잘되는 조직구조를 만들어 가고 있다.

(라) 임직원 커뮤니케이션 활성화

조직 내 의사소통을 활성화하기 위하여 현장속으로, Hi-Day, Harmony Day, VOE 포럼 등 다양한 커뮤니케이션 활성화 제도가 운영되고 있으며, 활동결과가 사내 인트라넷의 Hi-Opinion게시판에 등록되어 공유되고 있다.

현장속으로는 경영진이 영업, 보상 등 일선현장의 직원들을 방문하여 경영현황을 공유하고 현장의 생생한 소리를 청취하는 제도로써 게시판에 등록된 직원들의 재미있는 후기가 경영진과 직원 사이의 벽을 허무는 역할을 해주고 있다.

Hi-Day 는 담당 임원과 산하 직원이 문화행사를 함께 경험하게 하여 격의 없는 대화

의 자리를 마련하는 장으로써 경영진과 직원간 의사소통을 원활하게 만드는 윤활유 역할을 하고 있다.

Harmony Day는 서로 다른 본부의 관리자(팀장 이상)들이 자유롭게 교류하는 장으로써 상호 이해의 폭을 넓힘으로써 본부간 또는 부서간 이기주의를 타파하게 하여 협조가 잘되는 조직문화를 만드는데 기여하고 있다.

VOE(Voice Of Employee) 포럼은 회사의 중요 이슈를 해결하기 위해 직원대표를 구성하여 이들과 함께 CEO 등 경영진이 자유롭게 토론하고 개선안을 마련하여 회사의 제반 정책에 반영하는 제도이다.

(마) 조직문화진단

매년 조직문화진단을 실시하여 직원부터 임원에 이르기까지 다양한 조직 구성원들이 느끼는 조직의 장단점과 애로사항을 파악하고 있다.

이와 같은 다양한 내부고객 만족활동으로 말미암아 현대해상은 2002년 이후 거의 매년 훌륭한 일터상(GWP)을 수상하고 있다.

3. 외부고객 만족

내부고객 만족은 상품 및 서비스의 품질을 향상시킴으로써 자연스럽게 외부고객 만족이라는 선순환으로 이어진다. 이러한 선순환 체계를 보다 강력하게 만들기 위하여 다양한 외부고객 만족 프로그램을 실행하고 있다.

(가) 불만고객 명예사원 선발

VOC시스템을 통해 접수된 다양한 고객의 소리 중에서 실제 서비스개선으로 이어진 사례를 찾아 공로가 큰 고객을 명예사원으로 위촉하여 6개월간 점점 서비스 품질개선을 위한 패널로 활용하고 있다.

(나) CS 핫라인

각 접점별 주요 VOC를 매주 핫라인을 통해 담당임원에게 전달하여 현장의 생생한 소리를 청취하게 하고 있다. 고객의 소리를 청취한 담당임원은 유사사례가 재발되지 않도록 필요한 조치를 취하게 되며, 자주 발생하는 유형은 VOC 개선과제로 선정하여 담당부서에 개선을 요청하고 개선결과를 피드백 하고 있다.

(다) 고객불만 달래기

불만을 제기한 고객에게 대표이사를 포함한 전 임원이 직접 전화하여 사과하고 고객

의 의견을 청취하고 있다. 불만을 제기한 고객 대부분이 회사의 경영진이 직접 불만처리를 한다는 사실에 좋은 반응을 보이고 있으며, 이러한 경영진의 적극적인 참여가 모범이 되어 직원들에게는 CS의식을 향상시키는 기폭제가 되고 있다.

(라) 우수고객 만남의 날

관리자(부서장)들이 분기에 2회 고객을 방문하여 고객만족도와 불편사항, 건의사항 등 고객의 의견을 청취하고 있다.