



고객경험(CX) 전략과 보험회사 적용 사례

박정희 선임연구원

고객서비스(CS)와 고객경험(CX)은 보험산업 경쟁에서 중요한 차별화 요소가 되고 있음. 금융회사는 고객이 원하는 결과에 부합하도록 고객여정(CJ)을 지도화(Mapping)하고 고객이 선호하는 접점과 채널을 통해 서비스를 제공하는 고객여정지도(CJM) 개념에 주목하고 있음. 보험회사는 고객과의 다양한 접점에서 일관성 있고 완벽한 경험을 요구하는 고객여정을 이해하고 보험소비자의 고객경험을 향상시키는 모델을 작동시킬 필요가 있음

■ 고객서비스(CS: Customer Service)와 고객경험(CX: Customer eXperience)은 보험산업 경쟁에서 중요한 차별화 요소가 되고 있음¹⁾

- 고객서비스는 고객의 기대치를 만족시키는 일련의 활동을 말하며, 고객경험은 상품광고나 온·오프라인 채널, 고객지원 등 고객과 만나는 모든 접점(Touch Point)을 관리하는 일을 의미함
- 맥킨지는 지난 5년간 일관된 최선의 고객경험을 제공한 미국의 한 자동차 보험회사가 새로운 사업에서 2~4배의 성장을 이루었으며, 약 30%의 높은 수익을 창출했다고 분석함²⁾
- 금융환경이 끊임없이 변화하고 다양한 판매채널에서 동일한 수준의 서비스를 기대하는 고객이 늘어나면서 각 사마다의 고객경험 전략이 치열해지고 있음
- 부정적인 고객서비스를 경험한 금융소비자는 소셜미디어 등을 통해 부당하다 느낀 정보를 공유하여 금융회사의 브랜드 이미지에 부정적인 영향을 주기도 함

■ 최근 금융회사는 고객이 원하는 결과에 부합하도록 고객여정(CJ: Customer Journey)을 지도화(Mapping)하고 고객이 선호하는 접점과 채널을 통해 서비스를 제공하는 고객여정지도(CJM) 개념에 주목하고 있음

- 고객여정은 고객과 기업 간의 접점에서의 상호작용(Interaction)을 말하는 것으로 각 지점에서의 나열된

1) SuperOffice(2020. 3. 9), "7 Ways to Create a Great Customer Experience Strategy"
 2) J. D. Power 2011~2015; A. M. Best; McKinsey&Company

문제점을 파악하고 이를 종합적으로 이해하는 과정이라고 할 수 있음

- 고객여정은 인구통계나 소득 등의 평면적인 형태가 아니라 고객 자신이 선택한 자신만의 방식으로 기업과 상호작용하는 입체적인 형태라 할 수 있음
- 각각의 고객이 브랜드 인식에서부터 충성도에 이르기까지 고객라이프 사이클의 모든 단계에서 모든 채널, 장치 및 접점에 대한 모든 고객과의 상호작용이 포함됨
- 고객여정지도는 기업이 고객 입장이 되어 고객경험을 디자인하는 것으로 서비스 프로세스나 기능을 시각적으로 표현, 그 위에 서비스 시스템을 이용하여 고객경험을 순차적으로 기술함
- 고객여정지도의 작성 시 주요 단계는 ① 목표설정 ② 구매자 페르소나³⁾ 정의 ③ 고객행동 정의 ④ 정성적 정보 ⑤ 판단 및 평가기준 ⑥ 고객여정 준수 및 조정 등임(〈표 1〉 참조)
- 데이터 분석 정보를 포함한 고객여정지도는 기존 서비스를 개편할 때 유용하게 활용될 수 있음
 - 기업은 고객여정에 영향을 미치지 않은 활동에 너무 많은 시간을 소비하거나 고객여정에 영향을 미치는 활동에 너무 적은 시간을 소비하는 것을 선별하여 우선순위를 두는 전략이 필요함

〈표 1〉 고객여정지도 작성 시 주요 단계

단계	주요 내용
목표 설정	지도 대상 및 경험을 파악
고객 페르소나 정의	직접 고객이 되어 고객을 이해하는 페르소나를 설정
고객행동 정의	각 고객의 접점에서 사용자가 취해야 할 행동을 나열
정성적 정보	고객이 고객여정의 각 단계에서 원하는 조치를 취하지 못하게 하는 원인을 찾아 향후 이를 완화
판단 및 평가 기준	어떤 관점에서 지도를 식별해야 하는지 제시
고객여정 준수 및 조정	전체 여정을 거쳐 조정이 필요한 영역을 식별

자료: <https://www.uptopcorp.com/blog/essential-elements-in-creating-a-customer-journey-map/>

■ **보험회사는 고객이 다양한 접점에서 일관성 있고 완벽한 경험을 요구하는 고객여정을 이해하고 보험소비자의 고객경험을 향상시키는 모델을 작동시킬 필요가 있음⁴⁾**

- (고객경험 파악) 캐나다 금융서비스그룹인 Manulife는 보다 나은 고객경험을 위해 웹사이트를 개선
 - 사용자의 시간과 번거로움을 줄이기 위해 1,200개의 웹페이지를 250개로 통합하고 웹 효율성을 높이기 위해 중앙집중식 웹을 제작해 홈페이지 단순화 및 검색을 용이하게 변경
- (페르소나 설정) BoA의 AI기반 챗봇인 에리카(Erica)는 실시간 채팅지원을 통해 고객을 24/7⁵⁾ 지원
 - 영국의 신생 보험회사인 SPIXII는 사용자가 대화형 봇을 통해 적합한 보험상품을 제공하고 있으며, Next Insurance는 AI 및 기계학습을 통해 대부분의 보험계약 및 보험금지급을 자동화하여 고객과

3) 상품이나 서비스 대상이 되는 가상의 고객을 말하며, 고객을 단순히 연령별, 소득별, 지역별로 나누는 데 그치지 않고 특정 연령, 소득, 지역, 취미, 보유차량 등을 구체적으로 설정하는 방법을 말함
 4) Bloomreach(2019. 10. 9), "Here's the 6 Ways to Improve Customer Experience in Banking & Insurance in 2020"
 5) 7일 24시간 내내 연중무휴의 서비스를 지원

- 더 나은 방식으로 상호작용에 집중하고 있음
 - (정성적 정보) 고객여정의 일관성 유지를 위해 한 채널에서 다른 채널로 연결하는 옴니채널(Omni Channel)을 지원
 - 대부분의 고객은 상품 구매 시 다양한 접점을 사용하며 각 채널에서 동일한 수준의 서비스를 기대하고 있어 채널 간 이동에도 동일한 수준의 서비스를 제공할 필요
 - (고객행동 정의) 효과적인 쿼리(Query)⁶⁾ 해결을 위해 공동 브라우저를 사용
 - Accenture는 금융서비스 고객의 19%만이 컴퓨터를 통한 조연에 만족한다고 응답하였으며, 이는 복잡한 금융상품의 경우 스마트폰 보다는 맞춤형조연이 가능한 대면화상 채팅이나 공동 브라우저를 사용하는 것이 고객 만족도를 높이는 방법이라고 밝힘⁷⁾
 - (판단 및 평가 기준) 고객의 편의성과 시간절약을 위해 디지털 어시스턴트로 음성 검색 기술을 활용
 - 금융고객이 스마트 폰이나 자동차 운전 등에서 음성기반검색을 사용하게 되면 편의성이 있음
 - (고객여정 준수 및 조정) 고객 의견을 수렴 후 지속적인 피드백 수집 및 행동
 - Manulife는 고객경험 관련 설문조사를 통해 고객에게 가장 큰 영향을 준 부분을 파악하고 문제점을 해결하여 서비스를 향상시킴 [kiri](#)

6) 정보 수집에 대한 요청에 쓰이는 컴퓨터 언어

7) <https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-distribution-marketing-consumer-study>