

# 서비스 수익 체인 실현을 위한 내부마케팅 전략: 현대해상화재보험

## Internal Marketing Strategy for Putting the Service-Profit Chain to Work: Hyundai Marine & Fire Insurance

이 유 재(Yi, Youjae)\*

이 준 엽(Lee, Jun Youb)\*\*

서 진 영(Sirh, Jin Young)\*\*\*

현대해상화재보험은 내부고객 특히 직접 종업원들의 중요성을 인식하고 내부고객을 만족시킴으로써 외부고객 만족도를 높이고자 하는 노력을 지속적으로 기울여왔다. 그러한 노력의 결과로 대부분의 경쟁사들이 매출 감소를 경험하고 있는 어려운 시장 환경 속에서도 지속적인 성장을 거듭함으로써 고객만족 경영의 모범을 보여주고 있다.

본 사례에서는 현대해상화재보험이 실행한 내부마케팅 전략들을 자세히 살펴봄으로써 종업원들을 대상으로 한 내부 고객만족이 어떻게 외부고객 만족과 연결되는지 확인하고, 시사점과 향후 과제를 제시하였다.

핵심개념: 현대해상화재보험, 내부마케팅, 고객만족, 서비스 수익체인

### I. 서 론

급변해 가는 환경의 변화 속에서 국내 기업들에게 '고객 만족 경영'의 사고가 경영이념으로 대두되고 많은 기업들이 이를 능동적으로 받아들이고 있다. 고객만족 경영은 전혀 새로운 경영이념이나 기법이라기보다는 오랫동안 마케팅

학계에서 연구되고, 실제 기업의 마케팅활동에서 응용된 일종의 경영철학이다. 고객만족을 대가로 기업은 생존과 성장에 필요한 비용을 조달한다는 입장에서 보면 고객만족은 그야말로 기업의 존재 목적 그 자체라고 말할 수도 있다 (이유재 2000; Fornell, Mithas, Morgeson III, and Krishnan 2006).

기업이 자사의 고객을 만족시키는 것은 여러

\* 서울대학교 경영학과 교수(youjae@snu.ac.kr)

\*\* 경희사이버대학교 경영학부 부교수(sajada@khcu.ac.kr), 교신저자

\*\*\* 자의누리 경영연구원 원장(sirh@centerworld.com)

측면에서 중요한 일이다. 먼저 기업의 장기적인 성장과 발전은 고객의 반복구매에 의존하는데 반복구매는 대부분 만족한 고객에 의해서 행해진다. 만족하지 않은 고객은 다른 대체적인 제품이나 서비스를 찾게 되며, 고객을 만족시키지 못한 기업은 그 생존을 위해 새로운 고객을 계속 찾아야 한다(이유재, 이청림 2006).

대부분의 경우 고객을 만족시켜 반복구매를 유도하는 것은 새로운 고객으로 하여금 제품을 구매하도록 하는 것보다 훨씬 경제적이다. 또 만족하지 못한 고객은 재구매를 거부할 뿐만 아니라 만족하지 못한 내용에 대해 친구나 가족들에게 알려 기업이미지와 잠재구매자들의 태도에 부정적인 영향을 미치게 된다. 더더욱 불만족한 고객에 의한 부정적인 구전은 기업광고보다 일반 잠재고객들에게 신뢰되는 특성이 있어서 기업 광고활동의 효과를 체감시킨다(이유재, 차경천, 이청림 2008).

많은 기업들이 이러한 고객만족 경영의 중요성을 인식하고, 이를 실천하고 있다. 하지만 기업들의 고객만족 경영의 실행 과정을 살펴보면 이중 상당수의 기업들은 기업 제품이나 서비스의 직접적인 구매자인 외부고객의 만족에만 관심을 집중시켜 외부고객의 만족과정에 중요한 영향을 미치는 기업 내부고객을 무시하는 과오를 범하고 있다(이유재, 허태학, 2007).

보험 산업은 비록 제도화된 금융 상품을 판매한다는 점에서 상품의 우수성이 매우 중요하지만, 상품의 판매가 고객과의 접점에서 이루어지며, 상품의 차별성이 고객과의 접점에서 이루어지기 때문에 그 어떤 산업 보다 점점 종업원들의 중요성이 큰 산업이라고 할 수 있다. 이와 같이 고객과의 접점이 중요한 산업에서는 종업

원들이 어떻게 생각하고 행동하는가 하는 점과 종업원 만족이 고객만족을 결정짓는 가장 중요한 요인으로 작용할 수 있다(Yee, Yeung, and Cheng 2008).

현대해상화재보험은 내부고객 특히 점점 종업원들의 중요성을 인식하고 내부고객을 만족시킴으로써 외부고객 만족도를 높이려고 하는 노력을 지속적으로 기울여왔다. 그러한 노력의 결과로 대부분의 경쟁사들이 매출 감소를 경험하고 있는 어려운 시장 환경 속에서도 지속적인 성장을 거듭으로써 고객만족 경영의 모범을 보여주고 있다.

본 사례에서는 내부 고객 및 외부 고객 만족 전략을 짚어 보고, 현대해상화재보험이 실행한 내부마케팅 전략들을 자세히 살펴보고자 한다. 본 사례를 통해 점점 종업원들을 대상으로 한 내부마케팅이 어떻게 외부고객 만족과 연결되는지 확인할 수 있으며, 많은 기업에서 응용 가능한 내부마케팅 전략 방안들을 발견할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 서비스 수익체인과 내부마케팅

### 2.1 서비스 수익체인

외부고객만족에 내부고객만족이 매우 중요한 영향을 미친다는 것은 이미 많은 연구(Banker, Potter and Srinivasan 2000; Heskett, Sasser, and Schlesinger 1997; Hurley and, Estelami 2007; 이학식, 김영, 이용기 1998 등)들에서 실증적으로 보여주고 있다. 특히 Heskett, Sasser,

Schlesinger(1997)은 초일류 서비스 조직으로 성장한 기업들의 공통점을 찾는 방대한 조사를 통해 서비스 수익 체인(service-profit chain) 모델을 제시하여 내부고객만족과 외부고객만족간 그리고 기업 성장과의 관계를 명확히 보여주었다.

Heskett, Sasser, and Schlesinger(1997)의 연구에서 보면 성공한 서비스 기업들은 모두 일정한 형태의 순환 연결고리(체인)를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 그 순환 연결고리와 연구 가설은 다음의 <그림 1> 및 서술과 같다.

첫째, 기업의 성장은 고객의 충성도에서 기인한다.

둘째, 고객의 충성도는 고객의 만족에서 기인한다.

셋째, 고객의 만족은 고객이 느끼는 서비스 가치에서 기인한다.

넷째, 서비스 가치는 종업원의 생산성에서 기인한다.

다섯째, 종업원의 생산성은 종업원의 충성도에서 기인한다.

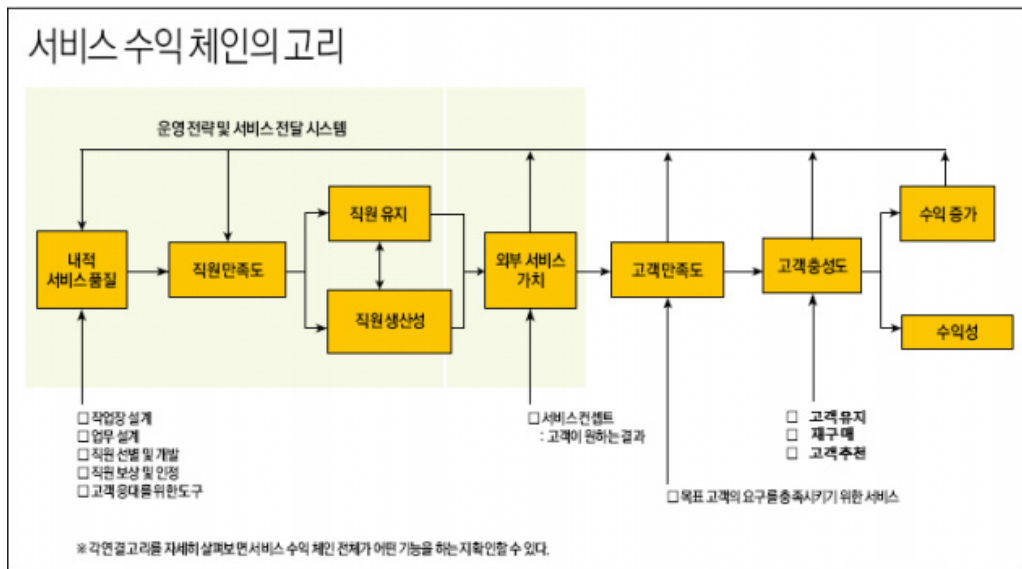
여섯째, 종업원의 충성도는 종업원의 만족에서 기인한다.

일곱째, 종업원의 만족은 업무 생활과 관련된 내부 서비스 품질에서 기인한다.

여덟째, 내부 서비스 품질은 고객들에게 원하는 서비스를 전달하는 데 도움이 되는 지원 서비스와 정책에서 기인한다.

결국, 서비스 기업의 성장은 종업원의 만족에서 비롯되며 이를 위해서는 고객들에게 원하는 서비스를 전달하는 데 도움이 되는 지원 서비스와 정책을 통해 내부 서비스 품질을 높여야 한다는 것이다.

<그림 1> 서비스 수익체인의 고리



\*자료원: Heskett, Sasser, and Schlesinger(1997)의 도표 수정

## 2.2 내부마케팅

서비스 기업은 두 종류의 고객을 갖고 있다. 하나는 통상적 의미에서의 고객으로 외부고객이다. 다른 하나는 기업의 종업원인 내부고객이다. 서비스 기업은 외부고객에게는 상품을 판매하고 내부고객에게는 내부상품(internal product)으로서의 업무를 판매한다. 즉 내부마케팅이란 종업원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기 부여하는 활동이라고 정의할 수 있다(이유재 2008).

내부마케팅은 우선 기업에게 있어서 일종의 경영전략으로 이해해 볼 수 있다. 종업원들이 제대로 훈련 받지 못하고 자신의 직무와 내, 외부 고객에 대해서 긍정적인 태도를 갖지 못한다면 사내 시스템의 발전에도 불구하고 그 기업은 성공하지 못할 것이다.

내부마케팅에는 크게 두 가지 목표가 있다. 서비스 문화의 개발, 그리고 유지가 바로 그것이다. 서비스 문화란 내부고객과 외부고객에 대해 좋은 서비스를 제공하는 것을 당연하고 가장 중요한 것으로 여기는 기업문화라고 볼 수 있다. 제조기업에 비해 서비스 기업의 경우에는 무엇보다도 잘 확립된 서비스 문화가 중요하다. 보통 서비스 기업의 경우에는 제품의 생산과정이 표준화될 수 없고 구매자-판매자 간의 상호작용이 필수적이므로 예기치 못했던 상황에 어떻게 대응해야 하는 가를 제시하는 서비스 지향적 문화가 필요하다.

서비스 문화가 약한 기업의 경우에는 공통적인 가치나 규범이 없거나 명확하지 않다. 따라서 여러 가지 상황에 어떻게 반응해야 하는지, 다양한

고객 니즈에 어떻게 대응해야 하는지가 분명하지 않다. 예를 들어 고객이 뜻 밖의 요구를 했을 때 종업원은 어떻게 해야 할 지를 모르고 경직된 행동을 하게 되며 고객을 오래 기다리게 만들거나 화나게 할 수 있다. 반면에 서비스 문화가 강한 기업의 경우에는 종업원이 다양한 상황에 처해도 일관성 있게 행동할 수 있다. 가치나 규범이 명확하기 때문에 종업원들이 어떤 행동을 취해야 하는지를 알고 있는 것이다. 따라서 서비스 기업은 고객을 대하는 종업원들이 긍정적인 태도와 행동을 개발하도록 내부 분위기를 조성해야 한다(Payne, Webber, and Simsarian 2006).

서비스 문화가 확립된 후에는 서비스 문화를 유지하기 위한 내부마케팅이 필요하다. 확립된 서비스 문화를 적극적으로 유지하지 않으면 종업원의 태도나 기업 내 규범이 쉽게 이전의 사고방식으로 돌아가게 된다.

내부마케팅을 이해하기 위한 또 다른 접근법은 종업원을 고객으로 생각하고 만족시키자는 경영철학으로 이해하는 것이다. 종업원들은 자신의 직무환경과 조직 내의 다양한 관계에 만족해야 외부 고객을 만족시키고자 하는 서비스 마인드를 발휘할 수 있다.

다음은 외부마케팅과 내부마케팅을 비교한 표와 종업원만족의 유형을 정리한 표이다.

## Ⅲ. 현대해상화재보험의 비전

### 3.1 국내보험 산업환경 변화

최근 국내 보험산업은 많은 변화를 겪으며 국

〈표 1〉 외부마케팅과 내부마케팅의 비교

구분	외부마케팅	내부마케팅
대상	소비자(외부고객)	종업원(내부고객)
제공물	상품	직무 및 작업환경
가격	상품의 대가	직무의 대가
목표	소비자 만족	종업원만족

〈표 2〉 종업원만족의 유형

1. 일에 대한 만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지금 하는 일이 자신을 성장시켜 주는가?</li> <li>- 자유재량의 폭이 넓은가?</li> <li>- 고객이나 타 부서의 사람에게 공헌하고 있는가?</li> </ul>
2. 직장에 대한 만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상사와의 커뮤니케이션은 잘 이루어지고 있는가?</li> <li>- 동료들과의 커뮤니케이션은 잘 되는가?</li> <li>- 결정된 일은 모두 수행하려는 결속력이 있나?</li> </ul>
3. 인사에 대한 만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인사평가와 처우는 공정하다고 생각하는가?</li> <li>- 실패를 비난하지 않고 재도전하게 해주는가?</li> <li>- 개인의 성장을 지원해 주는가?</li> </ul>
4. 근로조건에 대한 만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 복리후생은 충실하게 되어 있는가?</li> <li>- 소득수준은 일에 비해 합당한가?</li> <li>- 근무조건은 납득할 만한가?</li> </ul>
5. 회사에 대한 만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영방식에 공감할 수 있는가?</li> <li>- 이 회사에 다니는 데 자부심을 가지고 있는가?</li> <li>- 지역사회에 공헌 등 좋은 이미지를 가지고 있는가?</li> </ul>

\*자료원: 이유제(2008)

심한 경쟁 양상을 보이고 있다. 이러한 산업환경의 변화는 정보통신 기술발달에 따른 판매 채널의 변화, 인구노령화, 까다로운 소비자, 무형의 제품이라는 4가지 특징으로 정리할 수 있다.

#### ① 판매채널의 변화

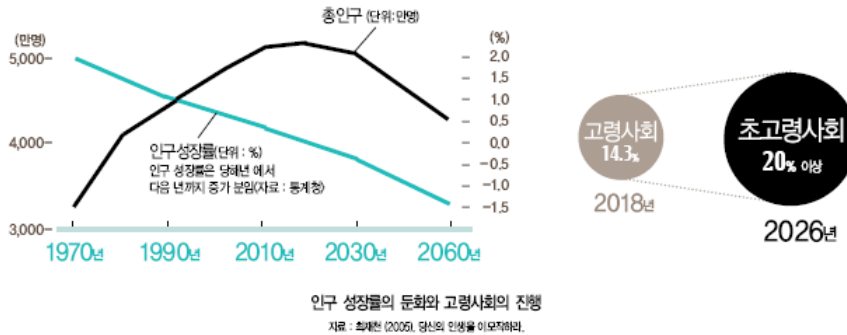
정보통신 기술의 발달이 보험업계에도 변화를 가져왔다. 과거에는 주로 설계사들의 방문을 통해 판매되던 보험 상품이 홈쇼핑, 인터넷쇼핑 등으로 판매채널이 다각화 되었다. 이러한 비대

면 채널의 증가에 따라 브랜드 경쟁력과 가격 경쟁력이 시장 점유율의 변화를 유도하게 되었고, 소비자들의 가격 민감도 역시 커지고 있다. 이에 따라 경쟁사 간의 가격 경쟁이 더욱 치열해지고 있다.

#### ② 인구노령화

우리나라는 의료 기술의 발달에 따른 인구노령화 현상으로 고령화 현상이 급격히 진행되어 2018년에는 65세 이상 인구가 총인구를 차지하

〈그림 2〉 고령화의 진행



는 비율이 14% 이상을 고령사회, 2026년에는 65세 이상 인구가 총인구를 차지하는 비율이 20% 이상을 초고령사회로 진입할 것으로 예상되고 있다(최재천 2005). 사람들의 건강에 대한 관심이 증가하면서 노후를 대비할 수 있는 보험상품 수요도 함께 증가하고 있다. 이 가운데 장기간 혜택을 누릴 수 있는 상품을 선호하는 경향을 보이고 있다.

### ③ 까다로운 소비자

보험 산업뿐만 아니라 전반적으로 소비자들이 까다로워지고 있는 가운데 소비자들은 이제 어디서든 정보를 얻을 수 있고 정보 활용능력까지도 갖추고 있다. 늘 정보에 노출되어 있는 소비자들은 보험과 관련된 정보 역시 쉽게 얻을 수 있고, 제품에 있어 까다로워지고 있다.

이런 점이 보험사 간의 치열한 경쟁으로 이어지고, 기업은 소비자의 까다로운 구미를 만족시키려는 노력을 해야 한다. 보험은 형태가 있는 제품이 아니기 때문에 서비스가 유일한 경쟁력이라고 할 수 있으며 보험업계는 치열한 경쟁속에서 살아남기 위해서는 상품 개발과 이익

창출뿐 아니라, 고객 만족을 통한 기업이미지 제고가 중요한 과제로 대두되게 되었다.

### ④ 무형의 제품

보험은 형태가 있는 제품이 아니기 때문에 서비스가 유일한 경쟁력이라고 할 수 있다. 물론 보험 상품이 다양해지면서 소비자는 자신의 기호에 맞는 보험 상품을 구입한다. 하지만 각 보험사 간의 큰 차이를 내기가 어려운 만큼 서비스가 큰 차별화로 느껴질 수 있다.

## 3.2 고객만족 비전

이러한 기업 경영 환경이 변화하는 시점에서, 고객에 대한 차별화와 고객중심 경영은 가장 중요하게 고려되는 영역이 되었다. 기술의 차별성이 점점 약해지고, 소비자의 영향력이 커짐에 따라 기업간 경쟁은 더욱더 극심해지고 제품의 차별화도 어려워지고 있다.

소비자들 또한 상품 구매 시 고객 서비스를 중요한 판단 기준의 하나로 고려하고 있으며, 고객에 대한 서비스는 최근 들어 After Service

단계를 넘어 Before Service로까지 발전하고 있다. 이에 높은 수준의 고객 서비스가 이윤 향상과 직접적인 영향력을 끼치는 요인이 되었고, 대 고객 서비스를 통해 브랜드와 상품에 대한 신뢰감을 형성하여 신규 고객 확보와 서비스 불만에 따른 고객 이탈 방지가 기업의 주요 과제로 떠올랐다.

현대해상화재보험에서는 외부고객 만족의 기본조건으로 내부 고객 만족을 설정하고 이를 위한 여러 가지 제도들을 시행하고 있다. 이러한 제도들은 현대해상화재보험의 비전에서 비롯된 것이다.

현대해상화재보험은 지난 2003년 비전 Hi, 2010을 선포하고 '꿈과 희망을 지켜주는 회사'로서 고객 만족도 1위, '안심하고 투자할 수 있는 회사'로서 자기자본 이익률 1위, '함께 성장할 수 있는 회사'로서 우수인재 선호도 1위를 캐치프레이즈로 내걸었다.

이러한 비전을 통해 외부고객 만족을 위해 우선적으로 내부고객을 만족시킬 수 있는 다양한

시스템을 갖추고 있다. 현대해상화재보험은 무형의 제품을 판매하고 있기 때문에 서비스가 유일한 경쟁력이라고 판단하고 내부고객의 만족이 우선되지 않고서는 서비스의 질을 끌어올릴 수 없다고 인식하고 있다.

현대해상화재보험은 외부 고객을 만족시키기 위한 전략들을 구사하고 있지만, 그것을 시행하는 것은 종업원들이다. 따라서 외부의 고객을 만족시키기 이전에 기본적으로 내부의 고객을 만족시켜야 외부고객에 대한 서비스의 품질을 향상시킬 수 있다. 즉, 현대해상화재보험은 외부고객이 느끼는 만족도는 종업원이 즐겁게 일하는 기업 문화가 구축되는 등의 내부 고객의 긍정적인 동기부여가 핵심 원동력이라고 믿고 내부고객만족 정책을 적극적으로 시행 중이다.

현대해상화재보험의 서태창 대표이사 사장은 "후선 부서가 만족시켜야 할 고객은 현장 종업원이며, 내부 고객 만족이 외부 고객 만족의 기본이다." 라고 말하며 직접 현장을 방문하여 종업원들의 의견을 듣고, 우수한 부서에게는 시

〈그림 3〉 현대해상화재보험 비전, Hi 2010



상하는 등 내부 고객 만족을 몸소 실천하고 있다. 이철영 대표이사 사장은 “종업원을 만족시키지 않고는 서비스의 질을 높일 수 없다.”라고 말하며 종업원 커뮤니케이션에 큰 관심을 갖고 조직문화 구축에 열정을 쏟고 있다(이석호 2008).

전사적인 CS추진을 위하여 부문과 부서의 원활한 커뮤니케이션이 필요한데 현대해상화재보험은 현재 체계적인 CS조직을 두고 유기적인 협력 및 연계 체계를 유지하고 있다. 2000년부터 업계 최초로 고객만족을 전담하는 최고고객책임자(CCO)를 CEO직속의 별도 본부로 두고 CS경영전략을 안정적이고 신속하게 운영 중이다. CCO는 고객만족과 직결되는 CS경영 및 CS 교육, 소비자보호업무를 총괄하고 있으며, 최대 고객접점인 콜센터와 홈페이지를 직접 관리함으로써 내부적으로 CS활동이 체계적이고 효율적으로 이루어지고 있다.

## IV. 현대해상화재보험의 내부마케팅전략

현대해상화재보험에서 운영 중인 내부마케팅 전략은 서비스를 제공하기 전에 이루어지는 Before Service 전략, 서비스 제공시점에 이루어지는 On Service/MOT 전략 그리고 서비스 제공 후에 이루어지는 After Service 전략으로 분류된다.

### 4.1 Before Service 전략

현대해상화재보험의 내부고객만족 프로그램 중 Before Service라고 분류된 것은 외부 고객을 만나는 내부 종업원들이 자부심과 사기를 진작시키기 위한 방법론들이 주를 이룬다. 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈그림 4〉 현대해상화재보험 CS조직도





#### 4.1.1 최고경영진의 종업원 챙기기

현대해상화재보험의 내부고객만족에는 경영진들의 종업원을 챙기는 감성이 크게 작용했다. 현대해상화재보험 경영진은 고객만족에 대한 적극적인 열의와 종업원과의 의사소통 활성화를 위한 노력을 통해 종업원들의 적극적인 CS 활동 참여를 유도하고 있다. 건강을 챙기는 섬세한 감성의 CEO는 2009년 봄, 경기가 좋지 않아 사기가 꺾인 종업원들을 격려하고 극심한 황사로부터 종업원 건강을 보호하고자 현장 종업원 1,200명에게 3,600개의 황사 마스크를 지급했다. 더불어 인재는 경쟁력이라는 경영 방침 아래 갓 입사한 신입사원들의 애사심을 높여주기 위해 신입사원 교육 마지막 날 부모님과 함께 만찬에 초대하여 우수인재를 현대해상화재보험에 보내준 것에 대한 감사를 표시하였다(한국일보 2008).

#### 4.1.2 고객만족협의회

현대해상화재보험은 CEO 및 경영진이 고객만족경영을 솔선수범하고 CS혁신 활동을 주도하기 위해 매월 CEO 및 CCO(최고고객책임자)가 본사 및 계열사의 임원 및 부서장과 함께 고객만족 향상을 위한 주제로 고객만족협의회를 진행하고 있다. 주로 VOC를 직접 청취하고 도출된 개선안에 대한 실행여부를 피드백 하는 역할을 하고 있다.

#### 4.1.3 CS코디, CS코치 제도

전사적인 CS문화 구축을 위하여 각 부서 및

영업소마다 CS코치 및 CS코디를 배치하여 내부종업원들의 CS마인드 확립을 유도하고 있다.

##### ① CS코치제도

1995년부터 현재까지 시행되고 있는 이 제도는 본사, 지점, 보상센터에서 총 158명이 CS코치로 활동하고 있으며 매월 1번의 CS조회를 실시하고 각종 CS관련 지표를 관리하고 있다. 이를 통해 전사 CS문화 정착 및 CS개선 활동을 통한 내부, 외부 고객만족도 제고에 기여하고 있다.

##### ② CS코디제도

CS코디 제도는 2002년부터 시행되었으며 317곳의 영업소 총무들로 구성된다. 매월 2, 3주차 수요일 CS정보미팅 실시하고 분기에 한 번씩 CS포럼을 실시하여 최접점에서 고객을 응대하는 하이플래너들의 CS실천능력 향상을 도모하여 회사경쟁력을 제고하고 있다.

#### 4.1.4 종업원 커뮤니케이션 활성화

경영진-종업원의 이해도 향상 및 본부별, 직급별, 종업원 교류를 활성화하기 위해 현장 속으로, Hi-Day, VOE 포럼 등의 종업원 커뮤니케이션 활성화 제도가 운영되고 있으며, 활동결과가 인트라넷의 Hi-Opinion게시판에 등록되어 공유되고 있다. Hi-Opinion 게시판에는 그 외에도 임원 소개 및 경영실적현황이 등록되어 종업원들이 회사의 경영현황을 이해할 수 있도록 돕고 있다.

##### ① 현장 속으로

경영진이 영업, 보상 등 현장 종업원과 만나

경영현황을 공유하고 현장의 소리를 수렴하는 제도로 종업원들이 Hi-Opinion게시판에 재미있는 후기를 등록하여 전 종업원이 공유함으로써 경영진과 종업원 사이의 이해를 돕고 서로의 벽을 무너뜨리는 역할을 하고 있다.

#### ② Hi-Day/ Harmony-Day

매년 1회씩 담당 임원과 산하 종업원이 함께 문화 행사에 관람하는 Hi-Day를 통해 격의 없는 자리를 조성하여 상호 이해의 폭을 넓힐 수 있는 기회를 갖는다. 또한 서로 다른 본부의 임원 및 관리자(팀장 이상)가 상호 교류하는 Harmony-Day는 2007년부터 시행되어 온 제도로 서로 다른 본부의 임원 및 관리자들이 상호교류를 하도록 하고 본부 및 부서 간 이기주의를 타파하려는 목적으로 운영되어 오고 있다. 이와 같은 제도로 즐거운 회사 문화 조성은 물론 본부간 업무 협조에도 일조하는 효과를 얻고 있다.

#### ③ VOE(Voice of Employee) 포럼

회사의 중요한 이슈 해결을 위해 종업원대표를 구성하여 경영진과 CEO가 함께 토론을 하고 개선안을 마련하여 정책에 반영할 수 있도록 만들어진 제도이다. 중요 의사결정에 종업원이 참여하게 됨에 따라 종업원이 소외되지 않고 보다 적극적으로 제도 확산에 참여한다는 장점이 있다.

### 4.1.5 고객접점별 표준화

고객접점은 대면 채널과 비대면 채널로 구분되며 대면 채널은 지원, 하이플래너, 협력업체, 비대면 채널은 콜센터, 홈페이지 등으로 구분된

다. 현대해상화재보험은 고객접점별 인적 응대, 업무 환경 및 시설에 대한 표준화 기준을 마련하여 수준 높은 고객서비스를 제공하고 있다.

#### ① 대면접점

##### - 종업원

창구표준 매뉴얼, 보상종업원표준화법 매뉴얼, 전화응대 매뉴얼, 불만고객 응대 매뉴얼, 보상업무 표준 매뉴얼, 창구 물품 표준화, 창구 집기 지원 기준이 마련되어 있어 오류를 최소화하고 질 높은 서비스를 제공하도록 하고 있다.

##### - 하이플래너

표준 판매 프로세스 화법, M.O.T 별 고객 응대 매뉴얼, 완전 판매 프로세스, 활동 관리 프로세스, 하이플래너 집기 지원 기준 등이 마련되어 있어 하이플래너의 체계적인 영업활동을 지원하고 효율적인 관리를 유도한다.

##### - 협력업체

긴급출동 서비스 매뉴얼, 현장출동 불만고객 응대 매뉴얼, 대물보상 과실안내 가이드 북, 대물 현장 출동 복장 기준, 하이카프라자 복장/명찰/명함 표준화 등을 통해 고객 불만 사태에 대비하고 고객 불만을 최소화시킨다.

#### ② 비대면접점

##### - 콜센터

콜센터 감성 화법 매뉴얼, 상품별 실무 매뉴얼, 사무환경 지원 기준 등이 마련되어 콜센터 서비스를 향상시키고 있다.

- 홈페이지  
 홈페이지 운영 지침, 홈페이지 장기계약 철회  
 매뉴얼이 마련되어 있다.

## 4.2 On Service(M.O.T) 전략

고객이 서비스의 물적 환경 및 종업원과 접촉하는 순간 갖게 되는 지각된 품질을 높이기 위해 현대해상화재보험은 다양한 프로그램을 진행하고 시스템을 운영 중이다. 보험회사인 만큼 계약체결, 변경, 긴급출동, 사고 발생 시 보상처리 등 다양한 고객 접점이 발생하게 된다. 현대해상의 On - Service는 내부종업원들에의 임파워먼트를 통해 서비스의 신속화를 이룬 것을 특징으로 볼 수 있다.

### 4.2.1 접점 현장의 권한 위임과 책임

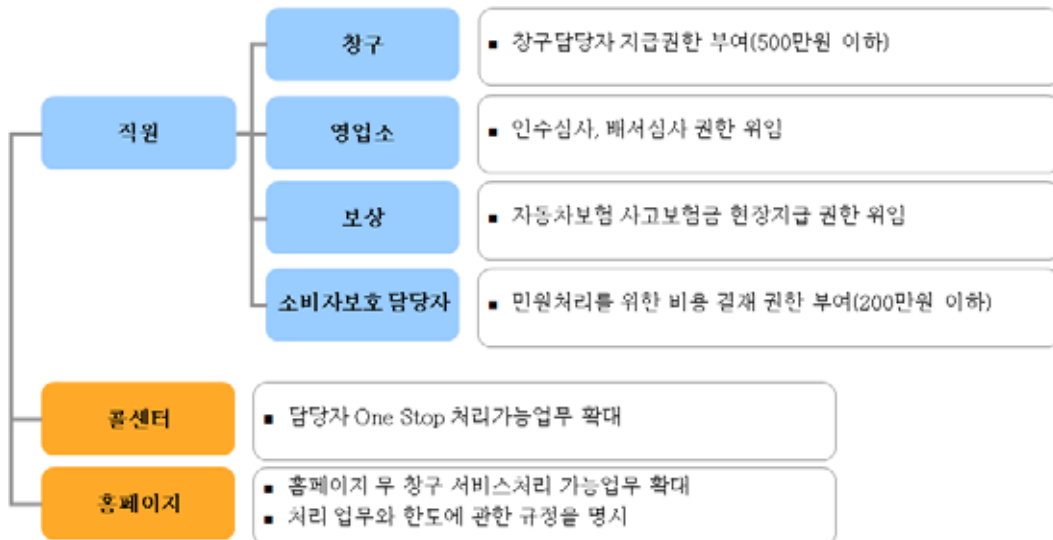
고객과의 접점에 있는 종업원들은 직접 고객

과 소통을 하여 무리한 고객의 요구사항에도 대응해야 하기 때문에 다른 부서에 비해 큰 정신적 스트레스를 받는다. 따라서 현대해상화재보험에서는 고객 접점에 근무하는 종업원들에게 처리 권한을 지속적으로 위임하고 이를 규정화함으로써 다양한 고객의 니즈에 신속하게 처리할 수 있는 환경을 조성하고 있다.

### 4.2.2 고객 접점의 관리

고객에게 최고의 서비스를 제공하기 위해 현대해상화재보험은 각 부서별, 계열사별로 평가기준을 내걸고 CS평가를 진행하고 있다. CS평가는 종업원의 인사 평가 및 임원 평가에도 반영이 되고 있다. 고객을 응대하는 기본적인 예절과 응대매너를 단련시키기 위해 다양한 평가들이 진행 중이다.

〈그림 5〉 부서별 권한 위임



### 4.3 After Service 전략

현대해상화재보험은 인센티브 제도와 CS관련 시상상을 통해 내부고객에게 동기를 부여하고 자신이 하는 일의 의미를 알고 자신의 일에서 행복을 느끼는 종업원이 될 수 있도록 유도하고 있다. 칭찬마당, CS포인트, 해외연수 등 다양한 프로그램을 통해 진행되는 CS제도들은 다음과 같다.

#### 4.3.1 칭찬마당

전사적 CS제도 및 활동을 공유할 수 있는 <CS타운>에 구축된 <칭찬마당>에서는 누구나 자유롭게 동료 칭찬할 수 있고 고객으로부터 접수된 칭찬도 등록되며, 댓글 동의를 할 수 있도록 해 신명나는 조직문화 구축을 위해 노력하

고 있다. 칭찬마당은 2003년부터 6년간 운영 중이며 월 평균 100건의 칭찬 글들이 등록되고 있다. 무엇보다 경영진들의 칭찬마당에 대한 관심이 높아 최고 경영자 및 임원진의 칭찬 동의 댓글이 매일 업데이트 되어 종업원들의 사기 진작에 도움이 되고 있다. 이와 함께 칭찬받은 종업원이 1주일 내에 다음 칭찬 종업원을 지목하는 '칭찬릴레이'도 진행 중이다. 칭찬 받은 종업원에게는 CS포인트를 지급하고 이 포인트는 CS우수사원 선발 시 활용된다.

#### 4.3.2 CS포인트 제도

2004년부터 현재까지 시행되고 있는 CS포인트 제도는 CS우수종업원에 대한 인센티브를 제공함으로써 CS활동에 대한 적극적인 참여 동기를 유발하고 있다. CS포인트는 CS우수 추천인

<그림 6> 주요평가내용

현대해상	주요 평가 내용				
점포 평가	전화응대	VOC	고객관리	완전판매	창구응대
보상 평가			보상만족도		
본사 평가			ICSI		
계열사	주요 평가 내용				
현대하이카운터	긴급출동	콜센터	장기손해사정	VOC	
현대손해사정	보상만족도	전화응대	VOC		
경익사업	고객콜센터	사옥환경	사옥직원응대	사옥직원용모	

및 피추천인, 각종 CS평가(모니터링) 우수자, CS우수제안, CS코치, 코디 활동 우수자 등에게 지급되고 있다. 또한 분기마다 CS포인트 우수 종업원에게는 우수상과 장려상을 지급하고 우수 부서에게도 시상상을 하여 종업원 참여를 독려하고 있다.

### 4.3.3 CS우수사원 해외연수

1995년부터 현대해상화재보험은 매년 1회씩 CS활동 우수자 및 CS 우수자를 선정하여 싱가포르 일본 등지로 해외연수를 보내 주고 있다. 이는 대표이사의 표창으로 회사생활 의미 있는 경력으로 남게 된다. 이렇게 CS 우수자에게 인센티브를 제공함으로써 전사적 CS문화를 활성화하고 종업원들에게 동기를 부여하고 있다.

### 4.3.4 CS스타(하이플래너)

종업원들뿐 아니라 고객의 최접점에서 서비스를 제공하는 하이플래너들에게도 사기를 진작

시키기 위해서 연 1회 고객관리 및 CS우수 하이플래너를 선정하여 CS스타상을 부여한다. 연도대상 시 대표이사의 표창을 통해 시상이 이루어 지는데 이를 통해 고객 만족에 대한 중요성을 인식시키고 CS마인드를 제고할 수 있는 기회를 준다. 또한 선정된 우수 CS하이플래너는 자긍심을 갖고 더욱더 고객만족 서비스 제공에 노력하는 등 긍정적 파급효과를 얻고 있다.

## V. 현대해상화재보험 내부마케팅 전략의 성과

현대해상화재보험은 외부고객뿐만 아니라 내부고객 만족을 위해 힘쓴 결과 내부적으로는 종업원만족도가 향상되었으며, 외부적으로는 외부고객 만족도가 향상되었다. 또한 지속적으로 고객만족 경영을 추진한 결과 시장성과에도 큰 영향을 끼쳐 총자산 규모도 높은 성장을 보이고 있으며 외부기관으로부터 고객만족 경영의 성과를 인정받고 있다.

<그림 7> CS칭찬마당과 CS칭찬릴레이



## 5.1 내부고객 만족

### 5.1.1 내부고객 만족도 조사 개요

현대해상화재보험은 종업원 만족이 고객서비스 및 고객만족의 선결과제임을 인식하고 정확한 종업원 만족도를 측정하기 위해 종업원 만족도(ESI) 조사와 후선부서 만족도 조사(ICSI)를 실시하고 있으며, 각 조사에서 드러난 문제점에 대해서는 지속적인 개선 및 이행도 관리로 종업원 만족도를 개선시키고 있다.

### 5.1.2 종업원 만족도 조사(ESI)

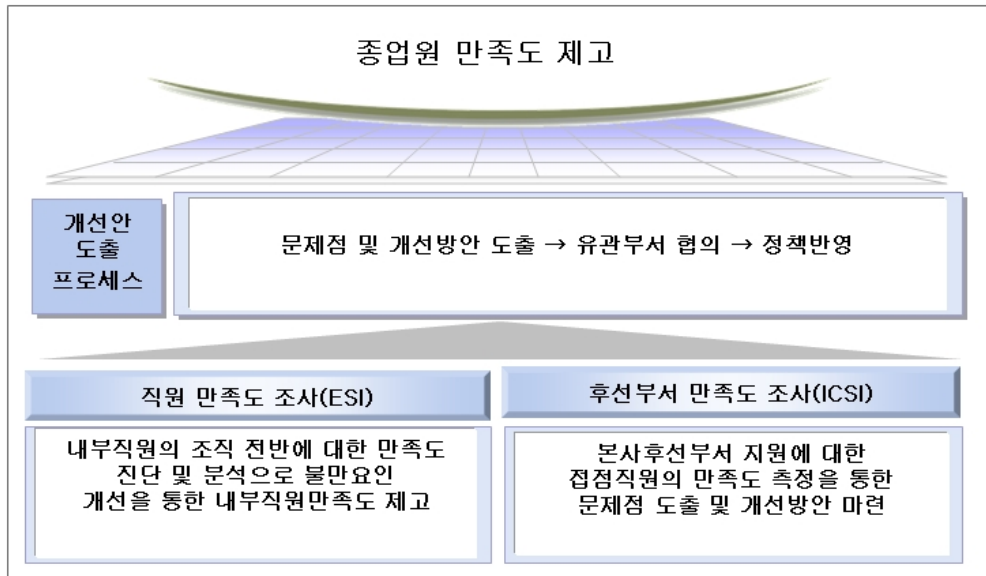
사내 전반적인 조직문화진단을 통해 현대해상화재보험의 강점을 계승하고 문제점에 대한 개선대책 수립을 위한 기초자료로 활용하기 위해 실시되고 있다. 연 1회씩 실시하고 있는데 현대

해상화재보험 모든 종업원이 대상이다. 사내 인트라넷을 통한 온라인 전자설문 방식으로 조사를 하고 있으며 7S모델에서 비전/전략, 구조 및 관리시스템, 구성원, 리더십스타일, 조직전반 의견의 5개 분야를 응용한 54문항으로 이루어져 있다. 조사 결과는 꾸준히 종업원 만족도 지표로 활용되고 있다.

### 5.1.3 하이플래너 만족도 조사 (DSI)

하이플래너의 의견 및 니즈 조사로 보다 나은 영업환경을 제공하고 이를 통한 고객 서비스 향상을 위해 만족도 조사를 시행하고 있다. 만족도 지수는 1999년 이후 지속적인 상승 추세를 보이고 있다. 조사 결과로 나타난 부진 내용 및 중요항목에 대한 원인을 분석하여 부서별로 개선안을 도출하고 있다. 이를 통해 더 나은 하이플래너들이 더 좋은 환경에서 업무를 할 수

〈그림 8〉 내부고객 만족도 측정개요



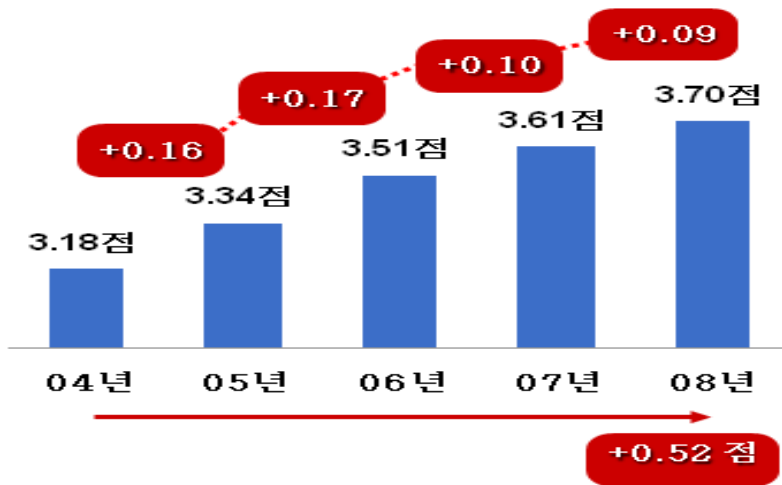
있도록 적극 반영하고 활용하고 있다.

#### 5.1.4 후선 부서 만족도 조사(ICSI)

보험회사는 영업점포, 보상점포, 콜센터 등의 다양한 접점부서와 본사로 대표되는 후선 부서로 나뉘어져 있는데 본사에서는 고객을 담당할 일이 거의 없고 원칙을 중요시 하기 때문에 접점부서에 비해 고객지향적인 마인드가 약하다.

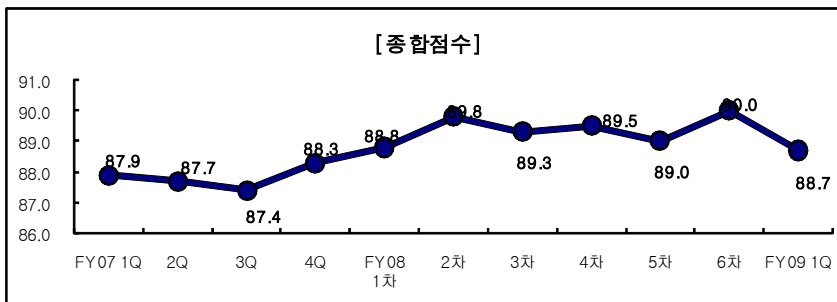
이로 인해 후선 부서와 접점 부서 간의 마찰이 일어날 수 있다. 이러한 부서간의 갈등을 없애고 후선 부서 종업원들의 내부고객 지원 마인드를 향상시키기 위해 분기별로 1회씩 만족도 조사를 시행하고 있다. 전반적 만족도, 친절도, 신속도, 정확도, 적극성, 의사소통 능력 등을 평가하고 있으며 그 결과는 부서별 개선과제를 도출하고 부진부서를 교육하는 데 활용하고 있다. 검사 결과는 지속적으로 상승하는 추세를

<그림 9> 종업원 만족도 조사 결과 변화



\*자료원: FY04~FY08 현대해상 경영현황 보고서

<그림 10> 후선 부서 만족도 조사 결과 변화



\*자료원: FY04~FY08 현대해상 경영현황 보고서

보이고 있다.

## 5.2 외부고객 만족

외부고객은 우리가 일반적으로 이야기하는 기업이 상대하는 고객을 의미한다. 현대해상화재보험은 고객을 회사경영의 중심에 두는 경영이념에 입각하여 고객만족헌장을 업계최초(1996년)로 대내외에 선포하고 고객만족을 위한 최선의 노력을 다 할 것을 전 종업원이 약속하였다.

이를 이행하기 위해 현대해상화재보험은 다양한 외부고객만족 제도를 실시하고 있다. 경영진이 고객불만을 직접 처리하는 제도를 도입하였고, 불만을 제기한 고객 중 회사 발전에 기여한 고객을 명예사원으로 위촉해 순금으로 만든 명함과 명예사원증을 전달하기도 하고 고객에게 생생한 의견을 듣는 Thanks-VOC 명예사원 위촉제도 등을 실시하고 있다.

이와 같은 노력의 결과로 보유계약 건수는 지속적으로 증가하고 있으며, 불만 VOC 유입건수는 현저히 감소하는 추세를 보이고 있다.

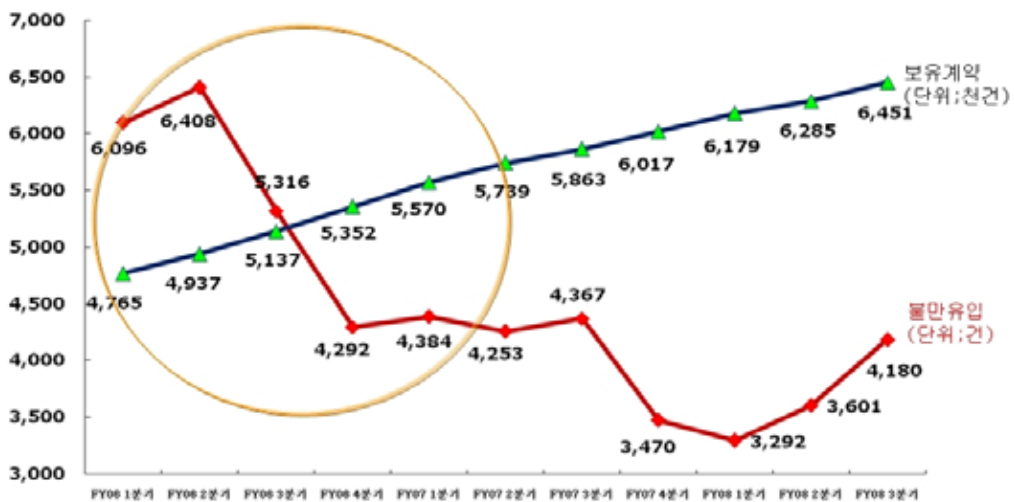
현대해상화재보험의 다양한 외부고객만족 제도를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

### ① 통합 VOC 시스템

현대해상화재보험은 업계 최초로 2005년 통합 VOC시스템을 열었다. 고객의 소리는 비용 없이 얻을 수 있는 귀중한 경영정보이며, 애정 어린 가르침이라는 믿음으로 체계적인 VOC시스템을 운영하고 있다. 다양한 채널을 통해 VOC를 접수하여 고객의 접근이 쉽게 했고, 각종 VOC를 취합, 분석하여 제도 개선뿐만 아니라 제반 경영 정책에 적극적으로 반영하고 있다.

고객 불만 처리 시스템은 크게 등록, 분배/조치, 완료, 평가 및 활용의 단계로 나뉘어 진다. 현대해상화재보험에서는 고객의 불만을 들을 준

〈그림 11〉 보유계약 건수와 불만 유입건수의 변화



\*자료원: FY04~FY08 현대해상 경영현황 보고서



비가 언제나 되어있도록 다양한 방법으로 고객 불만을 접수하고 있다. 가장 전통적인 방법이라 할 수 있는 우편부터 전화, 홈페이지를 통한 인터넷 접수, 모니터링을 통해 접수를 받고 있다.

VOC처리 단계에서 가장 먼저 등록된 VOC를 유형별로 분류하여 담당부서 담당자, 팀장, 부서장에게 실시간으로 SMS와 메일로 통보한다. 이에 대해 각 부서에서는 조치를 취하고 이에 따른 평가가 이루어 지고 이후 VOC통합 정보로 축적되어 데이터에 활용된다.

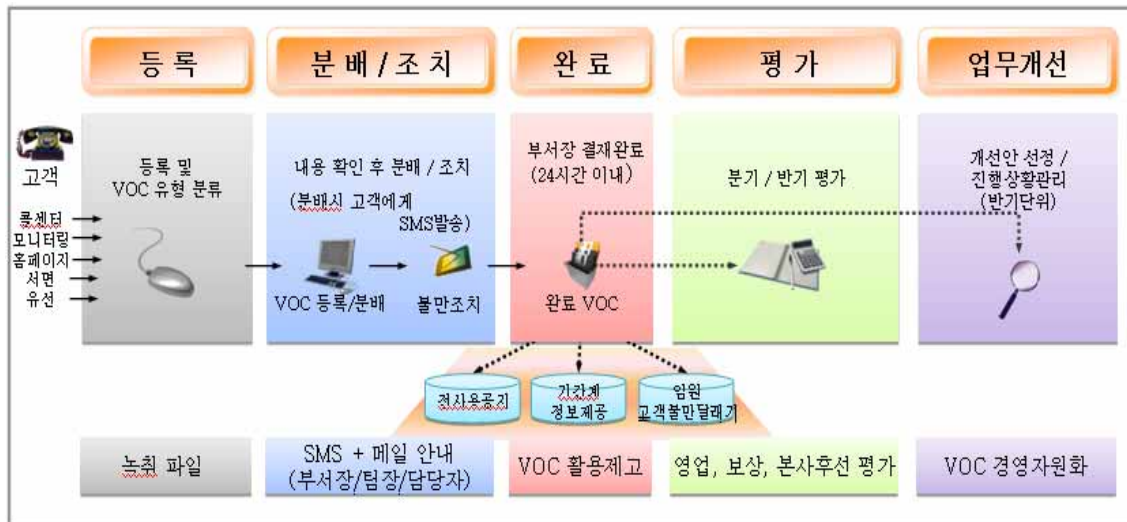
단순히 고객의 말씀을 등록하는 것에 그치지 않고 철저한 사후처리를 통해 종업원들이 고객의 말에 더욱 귀 기울일 수 있도록 조치를 취하고 있다. 지점, 보상센터는 처리 결과를 처리 신속도와 처리결과 고객 만족도를 측정하여 CS 평가에 20%로 반영하고 있다. 또한 고객지원팀과 영업소는 VOC처리를 지연하였을 경우 감점을 처리를 하고 있다. 이와 같은 체계적인 시스템 운영으로 현대해상화재보험은 24시간 내 조

치 완료율이 94%에 이르는 신속한 대응능력을 보여 주고 있다.

실질적인 개선 및 고객만족도 증진에 기여하는 VOC이력을 업무관련 화면에서 조회할 수 있는 시스템을 연동하여 영업 및 보상업무 시 고객의 성향 파악 및 사전 정보 확보를 통한 맞춤 응대가 가능하도록 설계하였다.

처리된 VOC라고 할지라도 그 활용가치가 떨어진 것이 아니기 때문에 처리된 VOC는 경영진, 고객만족협의회 등에 보고 되어 정책적 방향을 결정하는데 영향을 미치기도 한다. 또한 새로운 제도나 시스템의 개발에 사용될 수 있고, 신상품 개발의 아이디어가 될 수 있으며 마케팅의 수단으로도 이용되어 서비스의 개선에 지속적으로 활용되기도 한다. 현대해상화재보험은 Hi-VOC를 통해 축적된 고객불만 DB를 활용하여 업무개선 사항을 도출하고, 이를 통하여 실질적인 개선 및 고객만족도를 증진하고자 노력하고 있다.

〈그림 12〉 VOC 시스템 프로세스



또한 CS추진부에서 진행하는 Talk-Talk VOC를 통해 데이터 분석을 하고, 이를 바탕으로 고객 불만 및 성향을 파악하고 CS개선과제를 도출하고 있다. CS추진부에서 도출된 불만을 취합하여 개선과제로 선정하고 이와 관련된 부서와의 회의를 통해 개선안을 협의한다. 그 후 고객만족협의회를 통해 개선안을 확정하고 전략지원부에서는 이행을 관리하여 고객불만을 처리하고 더 나아가 고객만족을 창출하고 있다. 이는 고객 성향 파악뿐 아니라 서비스 및 프로세스 개선에 유용한 자료로 활용되고 있다.

### ② CS Hot-Line

담당 임원이 매주 핫라인을 통해 주요 VOC를 전달받아 현장의 생생한 소리를 청취함으로써 유사불만의 재발을 방지하고 지속적으로 발생하는 VOC의 경우 VOC개선 과제로 선정하여 해당 부서에서 적극적으로 개선하고 있다.

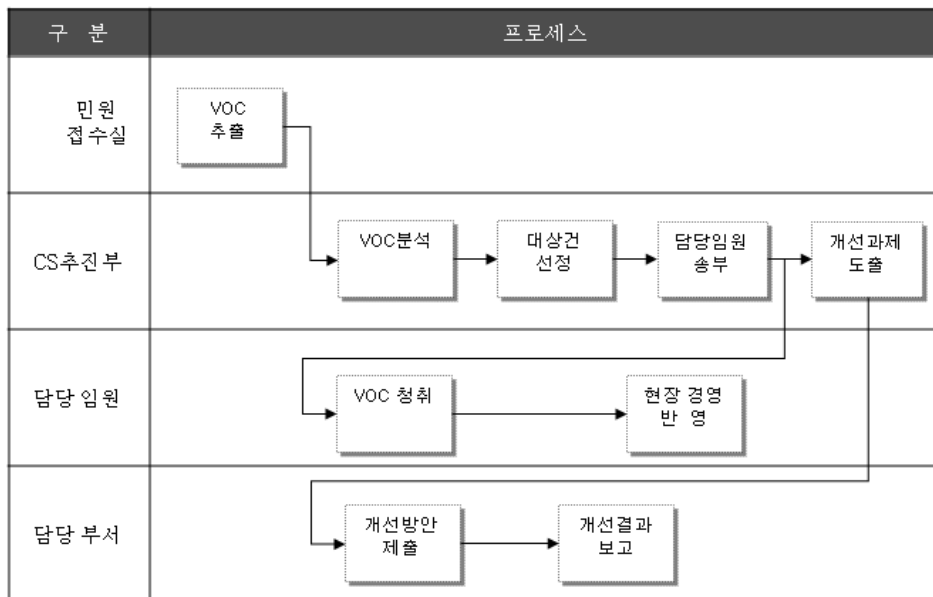
### ③ 고객 불만 달래기

현대해상화재보험은 데이터화된 VOC를 바탕으로 회사 정책 개선 과제 활용할 뿐 아니라 불만을 제기하고, 의견을 내준 고객에게 직접

〈그림 13〉 VOC개선과제 도출



〈그림 14〉 CS Hot-Line 프로세스



서비스를 제공하고 있다.

VOC로 불만을 제기한 고객에게 경영진이 직접 전화하여 사과하는 제도이다. 불만이 접수되는 시점에서부터 불만의 종료까지 경영진이 고객 불만을 직접 처리하기 때문에 고객의 반응도 좋고, 종업원들에게 CS의식을 향상시키는 모범이 되기도 한다.

#### ④ Thanks - VOC(불만고객 명예사원제도)

현대해상화재보험에서 불만을 제기한 고객을 6개월 간 명예사원으로 위촉하여 정기적으로 현대해상화재보험의 서비스를 체험하게 개선의견을 제시하는 제도로 2006년 이후 꾸준히 시행되고 있으며 불만고객을 대상으로 하는 명예사원 제도는 현대해상화재보험이 최초로 시행하여 여러 타사의 벤치마킹대상이 되고 있다.

#### ⑤ 우수고객만남의 날

VOC를 통해 들어오는 고객의 말씀뿐 아니라 현장에서 생생한 고객의 목소리를 듣고자 관리자(임원 및 부서장)들이 분기에 2회 우수고객을 방문하여 소정의 선물을 전달하고 고객 만족도와 불편사항, 건의사항 등 고객의 의견을 청취하고 있다. 이 제도는 2004년부터 시행되어 현재까지 4711명의 고객을 방문하였다. 관리자들이 CS활동에 솔선수범함으로써 현장 종업원 및 하이플래너의 CS마인드를 고취하고 있으며 대상 고객들도 회사의 세심한 마음에 감동을 받고 있다.

#### ⑥ 서비스 품질 수준 측정

더 좋은 서비스를 제공하기 위해 현대해상화재보험은 결과, 과정, 점점 내부지표로 구분하

여 객관적인 고객서비스 수준을 진단하고 명확한 개선 목표를 확립하여 철저한 사후관리를 통한 서비스 개선을 위해 힘쓰고 있다. 현대해상화재보험은 각 지표별로 고객 만족도를 조사할 수 있는 시스템이 마련되어 있어 체계적으로 만족도를 조사하고 사후 고객 서비스 향상에 반영한다.

정기적으로 콜센터 서비스 품질조사, 긴급출동 10분 내 출동율, 전화응대 모니터링, 창구응대 모니터링, 고객관리 모니터링, 완전판매 모니터링, 보상만족도 모니터링, VOC처리 만족도 모니터링 등으로 구분하여 각 구분에 맞는 품질 측정방법을 통해 제품 및 서비스에 대한 객관적인 수준을 진단하고 철저한 피드백 및 사후관리를 통해 품질 수준을 개선시키고 있다.

## 5.2 재무적/시장 성과

고객만족이 모든 시장성과의 선행지표임을 인식하고 지속적인 고객만족 경영을 추진한 결과 현대해상화재보험의 총 매출액(원수보험료)이 매년 증가하고 있으며 총자산 규모도 높은 성장을 보이고 있다. 또한 경영의 효율성이 제고되어 FY2007 이후 당기 순이익도 큰 폭으로 증가하였다.

또한 최근 4년간의 MS추이를 분석해 보면 점차 치열해 지고 있는 영업환경 속에서도 현대해상화재보험은 안정적인 성장과 함께 경쟁사 대비 가장 높은 신장률을 보이며 유일하게 상승곡선을 그리고 있다.

현대해상화재보험은 지난 1955년 100대 기업 중 현재까지도 100대 기업으로 남아 있는 7개 기업 중 유일한 보험회사이다. 이와 같은 결과

는 지속적인 고객만족 경영활동을 추진함으로써 변함없는 고객의 사랑과 신뢰를 받았기에 가능한 것이다. 2005년 창립 50주년에 '고객과 더불어 50년, 고객을 위하여 100년'이라는 창립 100주년 청사진을 그렸는데 이는 현대해상화재보험이 존재할 수 있었던 이유인 고객을 위해 앞으로 보답하겠다는 고객감동 구현의 의지를 반영한 것이었다.

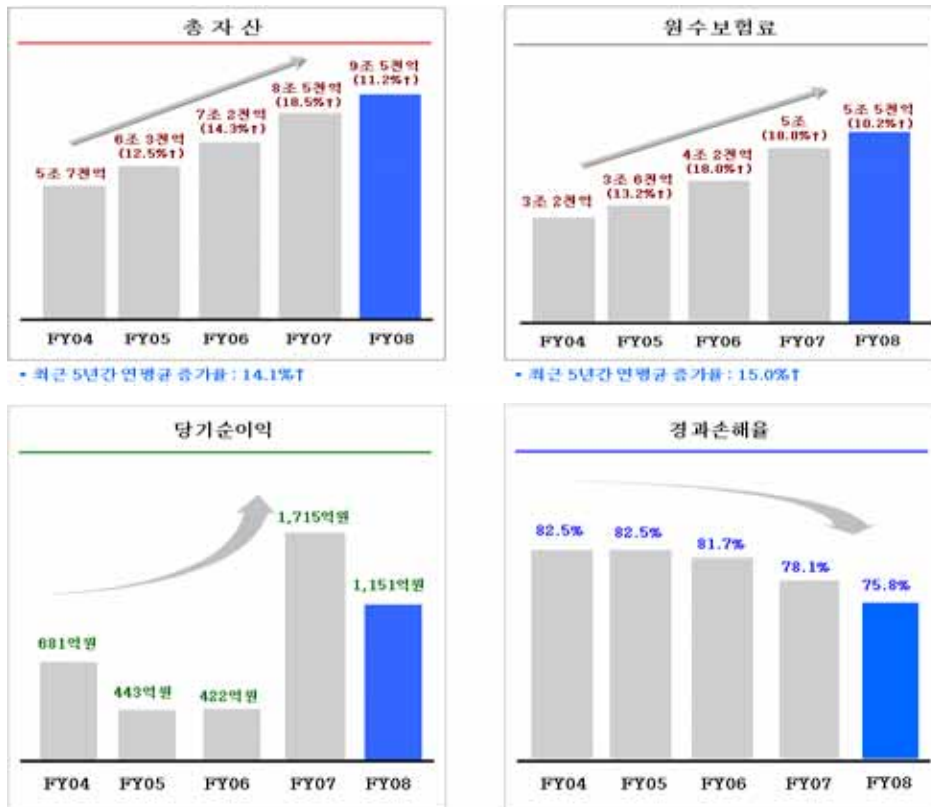
### 5.3 대외적 성과

현대해상화재보험은 이와 같은 성공적인 고객

만족 경영이 실행된 결과 새로운 수요를 창출하는 것에 기여하여 2009년 한국 마케팅학회에서 주관하는 한국 마케팅 프론티어 고객만족 경영 부문 대상을 수상하였다.

2008년 9월에는 한국능률컨설팅 주관 '한국산업의 고객만족도조사(KCSI)'에서 장기보험부문에서도 1위로 선정되었고, 11월에는 한국의 경영대상 고객만족경영대상을 수상하였다. 같은 해 10월 NPS(순추천 고객지수) 자동차보험부문 1위, 12월에는 고객이 가장 추천한 기업 장기보험부문 1위에 선정되었다. 이어서 2009년 7월에는 일본능률협회컨설팅이 주최하는 글로벌

〈그림 15〉 현대해상화재보험 재무/시장 성과



\*자료원: FY04~FY08 현대해상 경영현황 보고서

고객만족도(GCSI)에서 자동차부문, 장기부문 1위에 선정되었다.

고객만족경영 부문 외에도 서비스 품질 부문에서도 수상한 가운데 2009년 6월 우수 콜센터 인증을 받았다. 2008년 4월에는 5년 연속 대한민국 서비스 만족 대상을 수상하였고, 2006년 12월에는 한국서비스품질 우수기업재인증을 받았다.

더불어 2008년 10월에는 6회 연속 대한민국 '일하기 훌륭한 기업'으로 선정되었다. 내부고객 만족이 회사의 기업문화로 자리잡고 있듯 종업원들의 회사에 대한 자부심이 보였다. 내부적인 단합력, 안전성이 고객에 대한 태도, 외부 경영 성과로 나타난다는 점은 경영학적으로 입증된 이론이므로 이 상을 수상했다는 점은 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있다.

이러한 수 차례의 수상으로 인해 현대해상화재보험은 브랜드 가치를 향상시킬 수 있었다. 국내외의 공신력 있는 기관들로부터 수상한 것은 회사 내부의 비전과 가치관이 고객중심적임

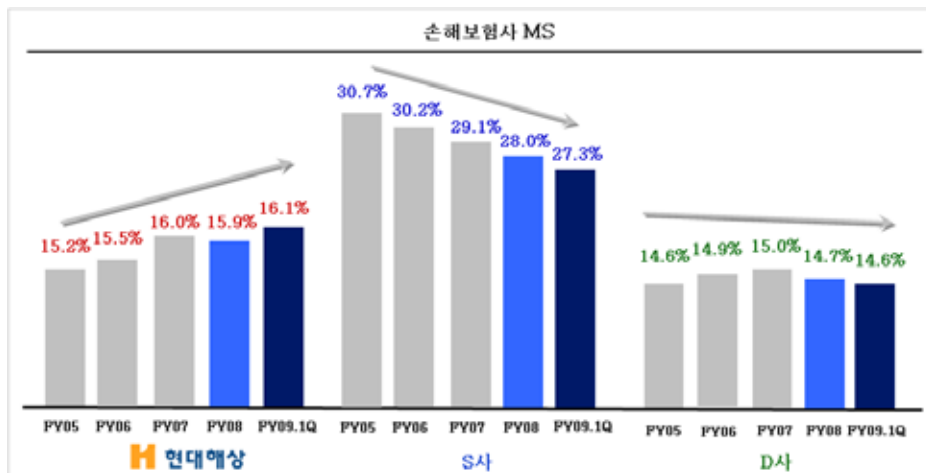
을 의미한다. 이처럼 심한 경쟁 속에서도 외부 고객과 외부기관에 의해 측정된 현대해상화재보험의 기업이미지가 크게 제고된 것은 외부고객을 대하는 내부고객의 태도가 개선되었기 때문이라는 결론이 나오며 내부고객의 서비스 능력 향상이 바로 고객만족 경영의 시발점이라는 것을 확인할 수 있다.

## VI. 시사점 및 향후 과제

### 6.1 시사점

현대해상화재보험은 앞서 살펴보았던 Heskett, Sasser, and Schlesinger(1997)의 서비스 수익체인의 각 고리별로 적절한 제도를 도입하여 서비스 수익체인을 실현시키고 있다. 서비스 수익체인 모델에 기초해서 현대해상화재보험화재

〈그림 16〉 손해보험사 MS추이



\*자료원: FY04~FY08 현대해상 경영현황 보고서

보험의 마케팅 전략을 살펴보면 다음과 같다.

### ① 내적 서비스 품질

내적 서비스품질은 작업장이나 업무 설계, 종업원을 선별하고 개발하는 것, 종업원에 대한 보상 및 응대법과 관련된 것들로 이루어진다 (Hallowell, Schlesinger, and Zornitsky 1996). 이것이 기반이 되어 종업원의 만족도를 얻고 결과적으로 외부 고객의 만족에 이를 수 있다. 현대해상화재보험의 사례에서는 고객 접점별로 고객 응대법이나 표준 매뉴얼이 구축되어 있는 것이 서비스 품질을 높이는 데에 기여한다. 또한 칭찬마당이나 CS포인트 제도로 종업원에게 내적, 외적으로 보상을 하는 것 또한 내적 서비스 품질을 높이는 방법에 해당된다.

### ② 종업원 만족도

종업원 만족도 조사(ESI), 하이플래너 만족도 조사(DSI), 후선 부서 만족도 조사(ICSI)를 통해서 조사되며, 이를 통해 보다 나은 서비스 품질을 위해 피드백의 도구로 사용된다. 현대해상화재보험은 종업원 만족도 조사를 기초로 내적 서비스품질을 개선시킴으로써 종업원 만족도를 높이고 있다. 종업원의 만족도는 곧 종업원의 생산성으로 연결된다.

### ③ 종업원 유지

지속적으로 종업원을 유지하기 위해 현장 속으로, Hi-Day 등 종업원과의 커뮤니케이션을 활성화하는 제도들을 활용하고 있고 최고경영진이 손수 종업원들을 챙기는 등의 인간적인 관계를 통해 회사에 남으려 하는 의지를 강화시키고 있다.

### ④ 종업원의 생산성

이러한 생산성을 극대화시키기 위해 현대해상화재보험에서는 CS코디, 코치 제도를 통해 종업원들의 CS마인드 확립을 유도하고 있다.

### ⑤ 외부 서비스 가치

이러한 종업원의 생산성은 고객과의 접점에서 외부 서비스 가치로 형태를 드러낸다. 현대해상화재보험에서는 고객에게 전달되는 서비스의 질을 보다 높이기 위해 접점 현장의 종업원들에게 권한 위임을 하고 책임의식을 갖게 하고 있다. 고객 접점의 관리를 위해 부서별, 계열사 별 CS평가를 시행하는 것도 이 과정 중 하나이다.

### ⑥ 고객만족도

외부 서비스 가치를 통해 고객은 만족감을 느끼게 된다. 고객의 만족감을 높이고 지속적으로 제품 및 서비스의 품질을 강화시키기 위해 현대해상화재보험에서는 제품 및 서비스 별로 품질 측정 방법을 정해두고 있다. 이를 통해 고객에게 전달되는 서비스의 가치를 높이고 만족도를 향상시키는 것이 목적이다.

### ⑦ 고객충성도

만족을 느낀 고객은 기업에 대해 충성도를 가지게 된다. 현대해상화재보험은 불만족을 느낀 고객에게 조차도 만족으로 돌아서 충성도를 가지게 하기 위한 다양한 제도들을 가지고 있다. 대표적으로 통합 VOC시스템을 통해 고객의 소리를 듣고, 부서에 맞게 분배하여 조치를 취하고 자료로 활용한다. 이 과정에서 경영진이 직접 불만을 느낀 고객에게 전화를 하여 달래주거나 불만 고객 명예사원 제도 등을 운영함으

로써 한 번 불만을 느낀 고객을 지속적으로 관리하고 충성도를 가지게 한다.

#### ⑧ 수익성 증가

고객만족도는 고객의 충성도를 통해 기업의 수익성 증가로 연결되며 더 나아가 주주가치가 상승하는 결과도 가져온다(이유재, 이청림 2006; Anderson, Fornell, and Mazvancheryl 2004). 현대해상화재보험이 확보한 고객의 충성도는 시장 점유율 확대, 매출 증가 등을 통해 기업의 수익성 증가를 가져왔으며, 다양한 고객만족상 수상 등의 명예도 가져다 주고 있다.

## 6.2 향후 과제

최고경영자가 아무리 고객만족을 외쳐도 고객 접점의 종업원들이 외부고객의 만족에 능동적인 노력을 보이지 않으면, 외부고객 만족을 위한 활동에 협력하지 않으면 진정한 고객만족이 어렵게 된다. 특히 보험 산업의 경우, 고객 접점에서 근무하는 내부고객들의 업무만족도 및 회사에 대한 호감도에 따라 서비스의 질이 달라지기 때문에 내부고객의 만족이 굉장히 중요하다. 현대해상화재보험은 내부고객의 중요성을 인식하고 내부마케팅을 효율적으로 전개하여 큰 성과를 거두고 있다.

하지만 이러한 내부마케팅이 지속적으로 서비스 수익체인의 활성화에 기여할 수 있기 위해서는 다음과 같은 전략적 과제를 고려해야 할 것으로 보인다.

첫째, 성공적인 내부마케팅을 위해서는 고객지향성을 잊지 말아야 한다. 내부마케팅을 강조하다 보면 종업원의 복지나 만족 그 자체가 최

종 목적인 것처럼 착각할 수 있다. 그렇지만 그 궁극적인 목적은 고객에 대한 긍정적인 태도와 서비스 마인드를 높여 고객을 만족시키겠다는 것임을 잊지 말아야 할 것이다.

둘째, 내부마케팅의 또 다른 목적은 종업원들이 외부고객의 니즈를 충족시켜줄 수 있는 역량을 배양하는 것이다. 고객지향적인 마인드를 갖고 있어도 역량이 부족하다면 결코 고객을 만족시킬 수 없다. 따라서 지속적인 역량 강화를 위한 교육과 훈련이 병행되어야 한다. 특히 고객의 요구사항이 다양화되고 있기 때문에 이에 대응할 수 있도록 창의적 문제해결 역량을 키워주는 것이 중요하다.

셋째, 내부마케팅이 서비스 수익체인으로 연결되기 위한 마지막 과제는 고객과의 커뮤니케이션을 통한 고객니즈의 파악과 후선 부서로 전달하는 것이다. 경쟁이 점점 심화되고 있는 상황에서 고객의 숨어있는 니즈를 발견하고 이를 충족시켜 줄 수 있는 새로운 상품의 개발이 고객 응대 서비스 보다 더 큰 고객만족을 가져올 수 있다.

결론적으로 고객만족을 위한 내부고객의 자발적 참여를 유도할 수 있는 기업환경이 조성되는 것이 고객만족 활동에 필수적이라고 할 수 있다.

〈논문 접수일: 2009. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2009. 09. 30〉

## 참고문헌

이석호(2008), “현대해상화재보험 이유 있는 최  
대실적: 제주에서 온 종업원 맨 앞에 앉혀:

- 정몽운 회장의 '휴먼 경영' ... 임종업원보다 현장 영업종업원에 더 '감사.'" 이코노미스트 통권 936호.
- 이유재(2000), "고객만족 연구에 관한 종합적 고찰," **소비자학연구**, 11(2), 139-166.
- 이유재(2008), 서비스 마케팅, 제4판, 학현사.
- 이유재, 이청립(2007), "고객만족이 기업의 수익성과 가치에 미치는 영향," **마케팅연구**, 21(2), 85-113.
- 이유재, 차경천, 이청립(2008), "기업의 수익성과 가치에 미치는 고객만족의 동태적 영향" **한국마케팅저널**, 10(1), 1-28.
- 이유재, 허태학 (2007), 고객가치를 경영하라, 21세기북스.
- 이학식, 김영, 이용기 (1998), "시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할," **경영학연구**, 27(1), 157-184.
- 최재천(2005), "당신의 인생을 이모작하라." 삼성경제연구소.
- 한국일보(2008), "현대해상 직원들 황사 조심하세요." 한국일보 기사 2008.02.21.
- Anderson, Eugene W, Claes Fornell, and Sanal K Mazvancheryl(2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value" *Journal of Marketing*, 68(4), 172-185.
- Banker, R.D., G. Potter and D. Srinivasan (2000), "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures," *Accounting Review*, 75(1), 65-92.
- Fornell, C., S. Mithas, F.V. Morgeson III, and M.S. Krishnan(2006), "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing*, 70 (1), 3-14.
- Hallowell, Roger, Leonard A. Schlesinger, and Jeffrey Zornitsky(1996), "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management," *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Heskett, J. L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, and L.A. Schlesinger(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, July-August, 118-129.
- Heskett, James L., W. E. Sasser, and L.A. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press.
- Hurley, Robert F. and Hooman Estelami(2007), "An Exploratory Study of Employee Turnover Indicators as Predictors of Customer Satisfaction," *Journal of Services Marketing*, 21(3), 186-199.
- Payne, Stephanie, C. Webber, and Sheila Simsarian (2006), "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 365-378.
- Yee, Rachel W.Y., Andy C.L. Yeung and T.C. Edwin Cheng(2008), "The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries," *Journal of Operations Management*, 26(5), 651-668.



# Internal Marketing Strategy for Putting the Service-Profit Chain to Work: of Hyundai Marine & Fire Insurance

Yi, Youjae\*  
Lee, Jun Youb\*\*  
Sirh, Jin Young\*\*\*

## Abstract

Hyundai Marine & Fire Insurance has achieved its goal of revenue growth while most of insurance companies have failed. It is because Hyundai Marine & Fire Insurance continued to make sincere efforts to increase employee satisfaction. The service-profit chain posits that employee satisfaction is linked to customer satisfaction and to revenue growth. The case shows how Hyundai Marine & Fire Insurance put the service-profit chain to work and how different its internal marketing strategy is.

Key words: Hyundai Marine & Fire Insurance, Internal Marketing, Customer Satisfaction, Service-Profit Chain

---

\* Professor, Seoul National University

\*\* Associate Professor, Kyung Hee Cyber University

\*\*\* Executive Vice President, Centerworld Corp