

# 텔레마케팅 콜센터의 CRM 강화를 위한 디지털 전환 사례 연구 : L 기업 사례를 중심으로

이 용 수 (standbyu@gmail.com)

## 1. 서론

2016년 알파고 쇼크 이후로 AI를 활용한 디지털 전환이 빠르게 추진되었고 팬데믹으로 인해 가속화되었다. 특히 금융 분야는 핀테크, 인슈어테크 등이 등장하며 선도적인 역할을 하고 있다. 과거에는 정형화된 거래 데이터에만 의존하여 분석을 하였지만 음성, 텍스트 등 비정형데이터를 분석하여 고객서비스를 향상할 수 있게 되었다. 그러나 AI기술은 완성된 상태가 아니라 계속 발전하고 있고 기업 현장에 실제 구현하는 과정에서는 여러 난관을 보이고 있다. 텔레마케팅 콜센터에 음성 기술 등을 적용하며 성공적으로 영업 성과와 고객 만족을 이끈 사례 분석을 통해 실천적 시사점을 제공하고자 한다

## 2. 연구대상 선정

L기업은 1987년에 한국에 진출하여 텔레마케팅 채널을 개척하였고 텔레마케팅 시장점유율 1위를 지키고 있다. 일반 고객서비스 콜센터는 문의 응대 정도의 비교적 단순한 서비스이지만 텔레마케팅은 전화상에서 보험 청약 매출을 일으키는 난이도 높은 상호작용이다. L기업은 고객과의 상담에 AI기술을 적용하여 맞춤 컨설팅을 제공하고 잘못된 안내를 모니터링함으로써, 영업 성과를 높이는 동시에 오안내를 줄였다. 이 과정은 기술 구현만이 아닌 고객 상황에 대한 이해, 영업 상담의 특성, 데이터의 제약요소를 고려한 설계와 다양한 접근 시도를 통해 가능하였다. 따라서 전화를 이용한 영업, 고객서비스를 운용하는 기업이 AI 등 디지털 기술을 적용할 때 참조할 실용적 모델이 될 수 있다.

## 3. 사례 분석

### 3.1. 주체 측면

L기업의 CEO는 푸쉬 방식의 텔레마케팅은 고객 피로감 문제로 점차 쇠퇴할 것이라고 보았고 회사의 비즈니스 자체가 사라질 위험이 높다는 경각심을 가지고 있었다. 이에 풀 마케팅 방식으로 전환하기 위해 강력한 리더십으로 다양한 이니셔티브를 추진하였다.

고객이 고객을 소개하는 영업모델 도입, 고객과 전문적인 상담을 할 수 있도록 지원하는 시스템 도입과 상담 역량 개발, 고객의 숨겨진 니즈를 파악하기 위한 전사적인 리서치 활동 등이 그것이다. 특히 AI 등 디지털 기술을 이용하여 텔레마케팅 시스템 환경을 고객과 상호작용하는 플랫폼 형태로 완전히 혁신하고자 하였다.

본 혁신 과제가 회사의 생존과 지속가능성이 걸린 새로운 출발점임을 모든 임직원에게 명확히 선언하였다. 또한 고객이 만족할만한 경험요소가 충분히 설계되었는지 실제로 고객이 경험할 수 있을지를 직

접 확인하고 실제 사용자인 텔레마케터들과의 간담회를 통해 현장의 목소리를 확인하는 등 고객과 현장에 포커스된 리더십을 발휘하였다.

### 3.2. 환경 측면

AI기술들은 비즈니스 현장에 적용하기에는 아직 미흡한 부분들이 있었고 디지털 전환에 적극적인 기업들도 본격 도입에 앞서 개념증명단계에 머물러 있었다. L기업은 규제에 의해 텔레마케팅 상담과정이 모두 녹음되고 있었던 터라 음성데이터가 가진 잠재력을 십분 활용하고자 했다. 이를 위해서는 음성인식, 자연어처리 등의 음성데이터 관련 기술이 필요했으나 기술업체들의 솔루션은 아직 성숙하지는 못한 상태였다. 그럼에도 경쟁에서 격차를 벌이기 위해서는 데이터의 잠재력, 기술의 가능성을 선점해야한다는 인식으로 업계에서 선도적으로 시스템 도입을 추진하였다.

텔레마케팅은 상담과정에 반드시 사람이 개입되어야한다는 전제가 있었다. AI기술이 완벽하지 않아 완전 자동화가 불가능하기도 했지만 사람이 활용하면서 업무를 효율화하거나 업무 품질을 높이는 방향으로 프로세스를 설계하였다. 정부는 규제샌드박스 제도를 통해 혁신적 아이디어가 사업화되도록 하고 있었다. L기업은 AI 비서가 고객과 통신 판매를 하는 모델을 규제샌드박스 대상으로 신청하고 감독기관과 적극적 의사소통을 꾸준히 전개하는 등 텔레마케팅 선두 기업으로서 규제 완화를 주도하였다. 결과적으로 보험업법이 개정되어 법적 제한이 사라지게 되었다.

보험상품 가입율이 98.4%(건강보험공단, 2018년 기준)에 달할 만큼 보험산업은 정체 상태를 보이고 있다. 따라서 고객의 새로운 니즈 - 보장, 건강 증진 등 - 를 발굴하고 상품화하는 동시에 극도의 편의성, 접근성을 제공하여 고객의 생애 여정에 걸쳐 계속 상호 작용하고자 보험회사들이 총력을 기울이고 있는 상황이다. 텔레마케팅은 전통적으로 전화에 의존하는 방식이지만 귀찮고 일방적이라는 느낌을 없애고 친숙하고 고객의 니즈를 바로 해소해주는 채널로 혁신하고자 디지털화를 추진하였다.

고객들은 영업 목적의 전화를 받지 않거나 통화 초기에 끊는 경우가 많다. 이를 극복하기 위한 아이디어를 기획하고 구현했다. 수신자 전화에는 발신처와 발신 목적을 표시하여 고객이 확인할 수 있도록 하였다. 통화 초반부터 상품을 직접 언급하는 대신 고객의 주의를 환기할 수 있고 고객이 흥미를 가질 수 있는 콘텐츠들을 시스템 상에서 확인하여 대화에 활용하도록 하였다. 예를 들어 젊은 층에는 여가, 문화 관련 콘텐츠로, 중년층에게는 건강이나 가족 부양 관련 콘텐츠로 소구하여 고객과의 상호 작용이 매끄럽게 진행될 수 있도록 하였다. 고객의 문의에 바로 대응할 수 있는 기능들 - 통화내용 중 중요단어를 자동 인식하여 이에 맞춤형된 스크립트 표시, 고객의 병명을 정확히 파악할 수 있는 직관적 검색 기능 등 - 을 제공하여 고객의 거부감을 줄이고 고객이 필요한 사항을 한번에 해소할 수 있도록 하였다.

### 3.3. 자원 측면

영업 담당 임원, IT 담당 임원을 공동 책임자로 TF를 구성하였다. 비즈니스부서, 데이터부서, IT부서로부터 풀타임 발령하여 필요 인적자원들과 이해관계자를 하나의 조직으로 구성함으로써 사일로 현상을 방지하였고 이해 상충의 여지를 줄였다.

기업 내 프로세스, 시스템을 잘 이해하고 있는 인력들을 내부에서 이동 발령하는 한편으로 AI 기술을 빠르게 도입하기 위해 기 개발된 외부 AI솔루션을 도입하였다. 그러나 비즈니스 모델 고유의 영역이라고 할 수 있는 고객경험 케이스 발굴, 현장 운영 모델 수립, 고객 데이터 분석 등은 내부인력이 주도하였다.

텔레마케터가 고객에게 보장 분석 컨설팅을 할 역량이 있겠냐는 우려가 있었다. 전통적인 대면 설계

사들은 고객과 여러 번 접촉하며 보험계약들을 파악하여 부족한 보장을 알려주는 식으로 컨설팅 기반의 영업을 해오고 있었다. 반면 텔레마케터는 전화 상에서 짧은 시간에 낯선 사람과 상담을 하게 되므로 비교적 이해하기 쉬운 보험상품을 특징 위주로 일방적으로 설명하게 된다. 그러나 고객이 가진 모든 보험계약들을 분석한 정보(보장금액이 부족한 질병이 무엇인지 등)를 시스템을 통해 바로 파악할 수 있고 고객과의 대화중에 나오는 중요단어와 관련된 스크립트가 자동으로 시스템 화면상에 제공되면서 텔레마케터들은 대화를 계속 이어나갈 수 있었고 통화시간이 길어지게 되어 청약에 성공할 가능성이 높아지는 것을 체험하였다. 이는 텔레마케터들이 제반 보험상품 지식을 더욱 열심히 학습하는 동기가 되었고 상품 판매자에서 컨설턴트로 역할을 전환할 수 있었다.

한편으로 기존 고객들을 주로 상대하여 영업을 하는 텔레마케터들은 정착된 영업 방식이 있으므로 새로운 시스템의 필요성을 크게 느끼지 못했다. 그러나 새로운 시스템에서 고객의 새로운 니즈를 발견할 수 있어 교차판매로 이어지는 등 청약율이 높아지는 사례들이 전파되면서 변화가 촉진되었다.

### 3.4. 메커니즘 측면

보험은 질병, 사고 위험에 대비하기 위한 것이므로 재산 증식하기 위한 활동과는 다르게 고객이 먼저 선택하고 가입하기보다는 지인이 사고가 발생했을 때 보험금을 수령하여 금전적 어려움을 해소한 소식 등을 접하거나 보험회사로부터 적극적인 권유를 받아 보험에 가입하는 경우가 많다. 즉 전통적으로 푸쉬 방식으로 영업과 마케팅을 하고 있다. 더욱이 텔레마케팅은 고객과 대면 만남을 가지지 않고 전화상으로 대화하며 가입 권유를 하므로 전화를 초반에 끊는 경우 바로 영업과정이 종료되는 등 어려운 영업 방식이다. 그러나 L기업은 아래와 같이 텔레마케팅 비즈니스에 대한 인식 전환, 텔레마케팅에서 대량 발생하는 데이터(음성)를 활용하기 위한 관련 기술의 적극 도입, 디지털 전환이 용이하도록 공동 책임을 가진 조직 구성, 반복적 학습과 성장을 통해 텔레마케팅 모델을 혁신하였다.

첫째, L기업은 텔레마케팅 방식을 재정의하였다. 텔레마케팅 고유의 환경적 제약 - 통신판매 규제, 고객의 전화 피로도, 전화 매체의 한계성 등 - 하에서도 고객 경험을 혁신하여 푸쉬 마케팅이 아닌 풀마케팅으로 인식을 전환해야만 비즈니스가 생존할 수 있다는 위기감을 가지고 전사 활동으로 전개하였다.

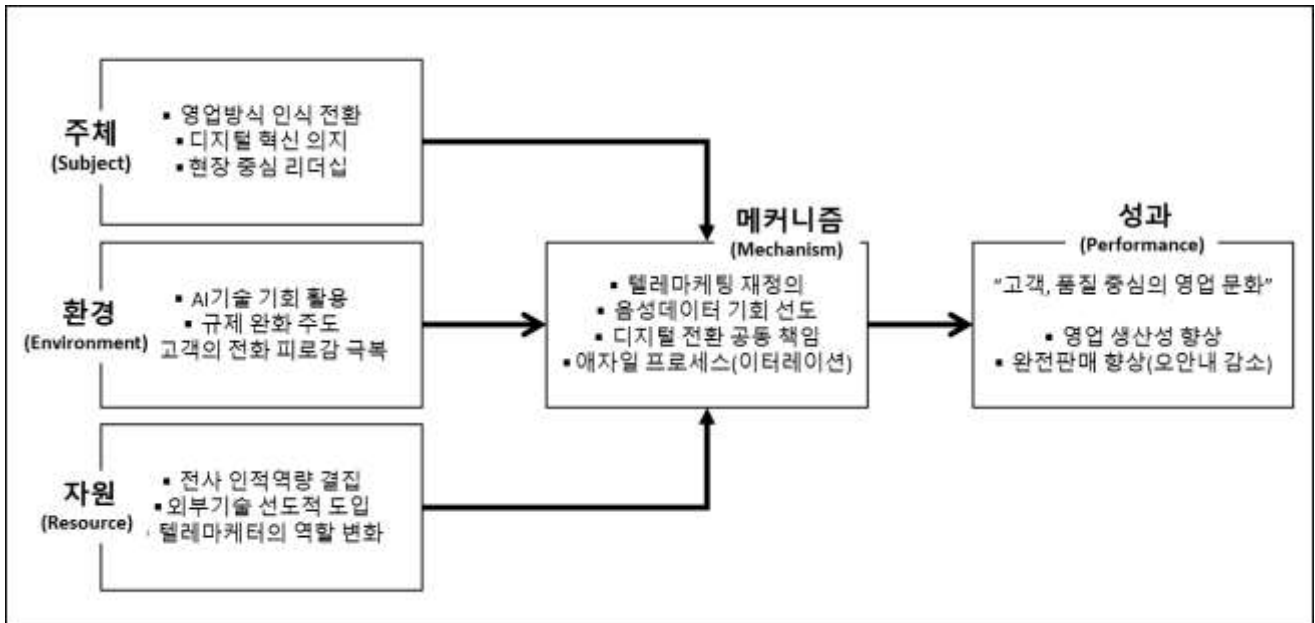
둘째, 고객 접점에서 고객과 상호작용을 하기 위해서는 비정형 데이터인 대화내용(음성)을 활용하여야만 했고 이를 위해 아직 성숙도가 높지 않은 음성 AI 기술을 도입하여 차별화를 도모하였다. 예를 들어 통화를 자동으로 요약하여 텔레마케터가 기억이나 별도 메모에 의존하지 않고도 다음 통화에서 자연스럽게 상담을 이어갈 수 있었으며 잘못 안내한 내용도 자동으로 식별되어 고객에게 정정 또는 보완설명을 하여 상호 신뢰를 높일 수 있었다.

셋째, 디지털 전환은 특정 부서의 역할이 아니라 영업 기획부서, 영업 현장부서, 콘텐츠 부서, IT부서, 데이터분석부서 등이 공동의 책임을 가지고 역량을 결집하는 전사 활동임을 명확히 하고 이해관계를 가진 부서들을 단일 TF에 풀타임 발령 형태로 구성함으로써 강력한 추진력을 가질 수 있으면서 변화가 쉽게 정착될 수 있게 하였다.

넷째, 새로 개발된 시스템에 적용된 AI기술 - 음성 인식, 자연어처리 등 - 은 계속 발전하는 과정에 있어 기술적으로 완전할 수는 없었으므로 데이터를 축적하며 반복 학습하여 품질을 향상하였으며, 기술 활용도를 높이기 위해 업무적인 아이디어를 지속적으로 발굴하여 적용하는 - 텔레마케터의 오안내 빈도를 분석하여 필요한 학습을 추천 등 - 애자일 프로세스를 갖추어 나갔다.

#### 4. 연구결과 모델링

L기업의 텔레마케팅 콜센터의 디지털 전환 사례를 SER-M 모델에 따라 그림 1과 같이 모델링하였다.



<그림 1. L기업 텔레마케팅 콜센터의 디지털 전환 모델>

#### 5. 결론

디지털 전환은 과거의 전산화 단계를 넘어 AI기술, 빅데이터(정형, 비정형 데이터의 통합)를 활용하여 데이터 기반으로 의사결정하고 고객 경험과 비즈니스모델을 혁신하는 과정이라고 할 수 있다.

L 기업은 보험산업이 가진 환경적 제약 하에서도 텔레마케팅 선두 기업으로서 음성데이터가 가진 잠재력을 인식하고 AI 기술을 접목함으로써 고객 경험을 혁신하여 풀 마케팅 방식으로 영업모델을 전환하였다. 이는 SER-M 모델 중에서도 자원혁신 매커니즘을 따랐다고 할 수 있다.

L기업의 사례는 텔레마케팅 기업 뿐만 아니라 고객 접점에서 전화를 이용하는 비즈니스모델 - 고객 서비스 콜센터 등 - 에 다양하게 참조할 수 있어 그 의미가 있다고 하겠다.