

## 알리안츠생명보험 DW&분석CRM 시스템 구축 성공사례

*Data Warehouse & Analysis CRM System Insights and Reports*

*Focus on: BA and CRM Efficiency*

데일리그리드 리서치센터

소프트웨어그룹

2010. 12.

Sponsored By :



알리안츠생명보험,  
고객중심 DW/CRM 시스템 구축 추진으로,  
“고객 로열티 상승”

상위 10% 고객대상, 캠페인 실행... 추가가입 5배 이상 효과달성



1890년 독일에 설립된 알리안츠생명보험은 세계 최대 규모의 보험금융서비스그룹으로 100% 한국에서 운영하는 자회사다.

2010년 9월말 기준으로, 총 자산이 13조 3004억원에 이르고 있으며, 지난 글로벌 금융 위기 속에서도 글로벌 보험금융서비스 시가 총액 1위를 달린 바 있다.

알리안츠생명보험은 고객중심의 맞춤 서비스를 위해 지난해 'DW&분석CRM 시스템 구축 프로젝트'를 추진하고 올해부터 운영에 들어갔다. 상위 10% 고객을 대상으로 타겟 마케팅을 펼친 결과, 실제 수익을 높였으며, 추가가입 모델을 통해 시스템이 존재하지 않았을 때보다 4~5배의 효과를 봤다. 고객 이탈방지 모델을 통해서도 120~150%의 효과를 보고 있다.

방창완 편집장 bcw1@dailygrid.net

## [Background] 생보사 경쟁심화, '고객중심 마케팅으로 경쟁력 확보'

알리안츠생명보험이 지난 2009년 3월에 'DW(Data Warehouse)&분석CRM(Customer Relationship Management) 시스템 구축 프로젝트'를 시작하게 된 배경은 '고객중심의 생명보험사'라는 자사의 모토를 구체화하기 위해서다. 최근 들어 보험업계의 자통법 시행과 경쟁력 심화 양상은 보험사들에게 새로운 도전을 주고 있다.

앞으로는 기존의 계약중심에서 '고객중심의 가치성장'이 장기적으로 기업의 성장과 고객 만족도 향상에 많은 도움을 주기 때문이다. 포화상태에 진입한 생명보험 시장에서 엇비슷한 상품구조로는 더 이상 수익을 담보할 수 없다. 정확한 타겟에 의한 마케팅과 연계 마케팅이 기업의 가치를 향상시킬 수 있기 때문이다.



'최고를 지향하는 든든하고 수익성 있는 고객중심의 생명보험사'를 지향하는 알리안츠생명보험은 차별화된 선진 보험 상품을 중심으로 국내에서 전문적인 재무 서비스를 제공하고 있다.

이를 구체화할 수 있는 방안이 바로 'DW&분석CRM 시스템 구축 프로젝트'이다. 알리안츠생명보험은 지난 2009년 3월에 프로젝트를 시작해, 12월에 마무리 짓고, 올 1월부터 CRM 프로세스를 운영하고 있다.

알리안츠생명보험은 프로젝트 추진 이전에 운영 CRM을 구축한 바 있지만, 운영계 지원을 위한 분석 CRM은 갖춰지지 않았다. 다양한 전략(머리)이 없이, 그때그때 필요한 상황에 따른 실행중심의 캠페인(운영 CRM)을 진행해 온 것이다. 하지만 캠페인 실행은 고객들로부터 행동 경험을 획득했다는 점에서 그 자체로도 가치가 있다.

알리안츠생명보험은 이런 행동경험을 보다 구체화하고, 정교화하기 위해 'DW&분석CRM 시스템 구축 프로젝트'를 구축했다.

알리안츠생명보험은 분석 CRM 시스템 구축 이전에는 부서별 단위로 업무목적에 필요한 데이터마트 형태의 분석 시스템을 운영하면서, 그때그때 필요한 사항을 발췌해서 업무

에 활용하는 방법으로 진행했다. 하지만 고객중심의 회사라는 모토와 맞춤형서비스를 제공하기 위해서는 보다 고도화된 CRM 전략이 필요했다.

운영계 CRM 활성화와 확장을 위해 진행한 DW&분석CRM시스템은 광범위한 데이터로 접근한 것이 아니라, 현실적인 면을 고려해 고객 데이터를 기반으로 한 CDW(Customer Data Warehouse)을 구축했다. 분석 CRM시스템과 데이터 모델 구현을 위해서 SPSS의 데이터 마이닝 솔루션이 적극 활용됐다.

**[Approach] 분석에서 운영/캠페인에 이르는 '루프 사이클' CRM전략 실행**

알리안츠생명보험은 분석 모델을 구축하면서, 3가지 예측 프로그램을 만들었다. 추가가입 모델과 신규가입모델, 그리고 기존 고객계약 이탈방지 모델이다.

알리안츠생명보험의 이응룡 마켓전략부 차장은 "데이터마이닝을 통해 3가지 모델을 획득하면서 이를 캠페인 실행을 위해 운영계와 연계하는 작업을 진행했다. 대상 고객을 선별하고, 실행에 따른 결과를 파악하고, 다음 실행에 반영하는 루프 사이클(순순환) 형태의 실행전략을 추진했다"고 말했다.



알리안츠생명 DW&분석CRM 시스템 구축 프로젝트 추진배경 및 목적

알리안츠생명보험은 캠페인 활용을 위해 유니카의 CRM 솔루션을 구축하고, 기 구축된 SFA(Sales Force Automation)와 연계를 도모했다. SFA는 알리안츠어드바이저(영업 담당자)에게 캠페인 대상자를 분배하는데 활용했다.

알리안츠생명보험은 데이터분석에 의해 타깃을 정하고, 캠페인을 실행했으며 그 결과는 BA(Business Analytics) 솔루션인 코그노스의 BI를 통해 다차원 분석을 수행하고, 이를 현업에서도 쉽게 볼 수 있도록 도출된 정보를 리포팅 화면으로 일목요연하게 구성했다.

분석에 의해 획득된 내용은 실행(캠페인)을 통해 검증되며, SFA로 해당 어드바이저들에게 제공되어 다양한 가이드와 해결방안을 제시하게 된다.

이응룡 차장은 “데이터마이닝을 통해서 획득되는 고객의 가치는 높다. 또 직접 캠페인 실행을 통해 검증된 결과를 공유하면서, 고객에 대해 새롭게 알 수 있게 됐으며, 고객 접촉과 유지에 대한 전략을 수립할 수 있게 됐다. 예전에는 생각하지 못했던 고객접촉 방법을 알게 되고, 검증된 아이디어를 만들고 구현하게 됐으며, 정확한 데이터에 기반한 마케팅 실행으로 그만큼 성공률을 높이고 있다”고 지적했다.



알리안츠생명보험 마케팅전략부 이응룡 차장

알리안츠생명보험은 추가가입을 위한 예측모델(데이터마이닝)을 만들어, 보유 고객인 120만 명의 고객 중에서 캠페인을 통해 획득된 월평균 3만 건에 대한 고객 데이터 정보를 해당 어드바이저들에게 전달했다.

CRM 도입 전 월 평균 7천명에서 만 명 정도(약 0.8%)의 추가계약이 이뤄지던 기존 고객의 정보활용이, 모델링을 통한 타깃 고객을 대상으로 영업활동을 전개하면서 추가가입율이 3~5% 증대됐다. 이것은 추가가입이 기존의 계약중심의 영업보다 4~5배 이상 효과를 보게 된 경우다.

이응룡 차장은 “분석만 할 경우, 이는 보고자료 용도로 활용될 뿐이다. 분석된 모델을 실



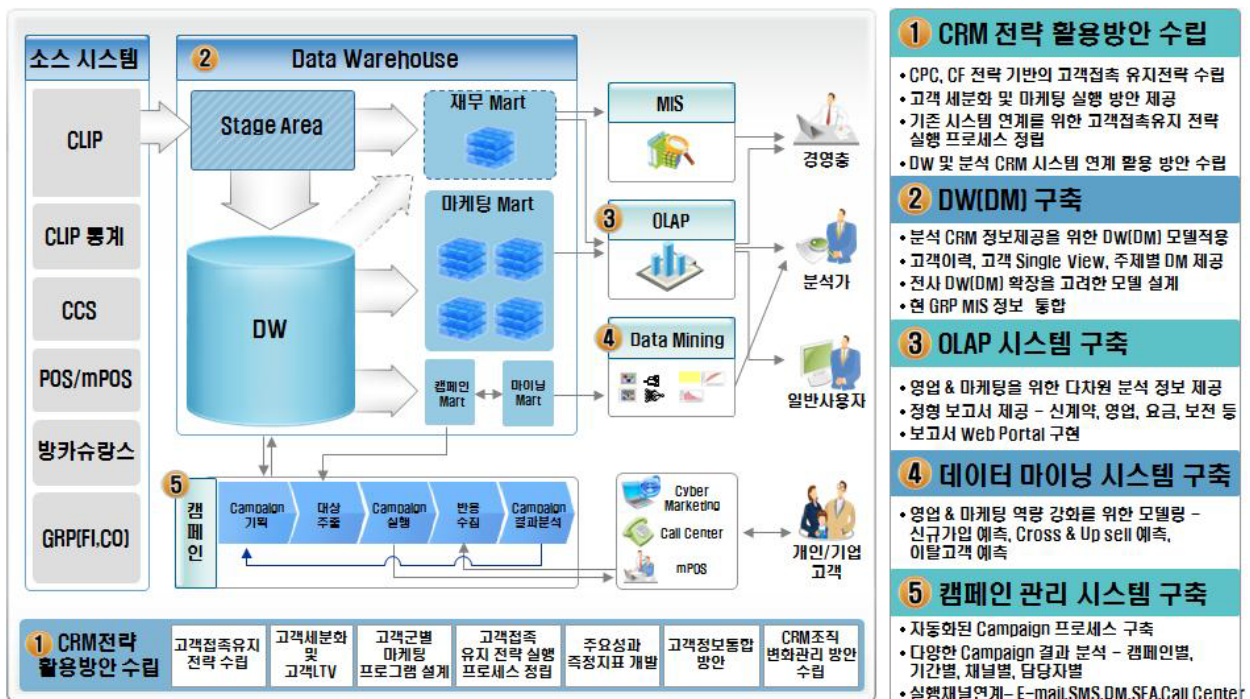
제 운영에 반영했을 때 그 결과를 통해 새로운 가치가 발휘된다. 이런 루프 사이클 형태의 CRM 방법론은 성공과 시행착오를 통해 점진적으로 발전시켜나가는 지혜가 필요하다"고 말했다.

알리안츠생명보험의 CRM 시스템은 어드바이저 조직 중에서 60% 이상이 사용할 정도로 활용도가 높으며, 알리안츠생명보험의 전체 계약 중에서 25%가 캠페인을 통해 이뤄질 정도로 성공률 또한 높다.

알리안츠생명보험은 자사의 CRM 시스템을 어드바이저를 위한 가이드 및 회사의 전략실행 도구로 범위를 확대하고, 시스템을 고도화해 나갈 방침이다.

알리안츠생명보험의 CRM 시스템은 기존 수익을 위한 캠페인 실행 외에 리크루팅과 같은 특정 목적에도 사용되고 있다. 최근 매달 새로 도입되는 신인 어드바이저들을 보면 기존 계약자 출신이 40~50%를 차지하고 있다.

이는 알리안츠생명보험의 상품을 누구보다 잘 알고 있는 실수요자들이 판매자가 되어 활용될 수 있도록 하는 방법이다. CRM 시스템은 리쿠르트 모델과도 접목되어 새로운 어드바이저들을 발굴하는데 중요한 역할을 하고 있다.



알리안츠생명 DW&분석CRM 시스템 구축 내용

■ 프로젝트 명: DW&분석CRM 시스템 구축 프로젝트

■ 구축업체: 알리안츠생명보험

■ 구축목적:

1. 포화상태에 진입한 생명보험 시장에서 엇비슷한 상품구조로는 수익을 담보할 수 없음
2. 정확한 타겟에 의한 마케팅과 연계 마케팅 필요성 대두
3. 프로젝트 추진 이전에 운영 CRM시스템을 구축한 바 있지만, 운영계 지원을 위한 분석 CRM시스템은 갖춰지지 않음
4. 다양한 전략에 따른 실행중심의 캠페인(운영 CRM 시스템) 필요

■ 구축과정:

1. 고객 데이터를 기반으로 한 CDW(Customer Data Warehouse) 구현
2. 추가가입모델, 신규가입모델, 기존 고객계약 이탈방지 모델 마련
3. 3가지 모델로 캠페인 실행을 위해 운영계와 연계하는 작업 진행
4. 대상 고객을 선별하고, 실행에 따른 결과를 파악하며, 다음 실행에 반영하는 루프 사이클(순환) 형태의 실행전략을 추진
5. SPSS의 분석 데이터마이닝 솔루션과 캠페인 활용을 위해 유니카의 CRM 솔루션 및 SFA(Sales Force Automation)을 도입, SFA는 알리안츠어드바이저(영업 담당자)에게 캠페인 대상자를 분배하는데 활용
6. 캠페인 결과는 코그노스의 8BI의 다차원 분석 기능을 통해 결과를 조합하고, 현업에서도 쉽게 볼 수 있도록 도출된 정보를 리포팅 화면으로 일목요연하게 구성

■ 주요 효과:

1. 알리안츠생명보험 어드바이저 조직 중에서 60% 이상이 사용할 정도로 활용도 향상. 전체 계약 중에서 25%가 캠페인을 통해 이뤄질 정도로 성공률 높음 <다음페이지에 계속>

## 디지털뉴스룸 시스템 구축 목적과 과정 및 효과 ②

2. 상위 10% 고객을 대상으로 타겟 마케팅을 펼친 결과, 실제 수익성 향상. 추가가입 모델을 통해 시스템이 존재하지 않았을 때보다 4~5배의 효과달성. 고객 이탈방지 모델을 통해서도 120~150%의 효과 획득
3. 현업의 활용도를 높임: 어드바이저를 비롯해 지점장과 관리자들이 CRM 시스템을 통해 영업 대상자에 대한 관계 집중도를 높이고, 실제 업무에 능숙하게 활용. 이달에 만날 고객에 대한 리스트를 모델링과 캠페인을 통해 집중화. 이렇게 획득된 고객정보는 영업의 성공률 높이고, 추천을 통해 새로운 고객을 확보할 수 있는 기회를 제공
4. 수익을 위한 캠페인 실행 외에 리크루팅과 같은 특정 목적에도 사용. 기존 계약자 중에서 40~50%가 세일러로 전환. 리크루팅 모델과 접목되어, 새로운 어드바이저들을 발굴하는데 중요한 역할을 담당
5. 싱글뷰 관점에서 고객정보를 한눈에 파악. 어드바이저들은 고객접촉 현황을 통해 자신의 행동에 대한 고객반응, 즉 불만과 편리사항을 파악함으로써 고객에게 능동적으로 대처. 고객이 필요한 부분을 사전에 인지해 대응능력을 높임
6. 직관적인 리포팅 환경구현: 현업에서 영업 매출추이와 동향 외에도 영업정보를 월별, 주별, 일별로 파악이 가능하고 고객관점에서 연령대별, 고객 상태별 분석을 관리
7. 어드바이저들에게 신상품에 대한 자신감을 심어줌: 예측모델을 만들고, 캠페인을 진행해 분석된 정보를 활용. 어떤 사람이 상품을 계약했는지 파악이 가능함으로써 어드바이저들에 영업에 있어서 연계판매 가능성을 높이고, 정보를 통한 자신감을 심어줌
8. 분석 스킬을 확보함으로써 자산화: 보통 OLAP과 데이터마이닝을 통해 성과분석과 측정이 가능. 머릿속에서 생각했던 것도 모델링을 통해 캠페인을 실행해보면, 고객반응을 알 수 있음

### ■ 향후 계획:

1. 분석가의 양성: 본사 및 부서별로 CRM 교육을 정기적으로 실행하고 있으며 경진대회도 실시
2. CRM 시스템 고도화에 주력: 데이터마이닝을 통해 도출된 결과가 피드백을 통해 성과를 높일 수 있는 방향으로 진화시키며, 새로운 모델에 대해서도 지속적으로 개발. 프로세스 변경과 정기 교육, 활용도 측정, 효율성 검토, 그리고 CRM 프로세스 양식도 현실에 맞게 지속적으로 보강
3. 데이터 충실화를 위하여 통계청의 데이터를 활용해 자사 데이터를 확충하는 방안 고려
4. 전사 EDW(Enterprise Data Warehouse)로 확대방안 고민



## [Best Practice #1] 추가가입 5배, 고객 이탈방지 150% 효과달성

알리안츠생명보험의 DW&분석CRM 시스템 구축 프로젝트 주요 효과를 살펴보면, 첫 번째로 상위 10% 고객을 대상으로 타겟 마케팅을 펼친 결과, 실제 수익성을 높였다는 점을 꼽을 수 있다. 알리안츠생명보험은 추가가입 모델을 통해 시스템이 존재하지 않았을 때보다 4~5배의 효과를 보고 있으며, 고객 이탈방지 모델을 통해서도 120~150%의 효과를 보고 있다.

효율성의 차이는 고객 정보의 보유에 따라 선형적으로 늘어나며, 데이터의 질에 따라 성공률은 높아진다. 보통 생명보험사의 신규 고객의 획득은 어드바이저들의 협조에 의해 이뤄지는 경우가 많다. 알리안츠생명은 어드바이저들이 가망고객에 대한 정보를 획득할 수 있도록 지속적으로 새로운 정보를 올려주고 있다.

두 번째로는 현업의 활용도를 높인 점이다. 어드바이저를 비롯해 지점장과 관리자들이 CRM 시스템을 통해 영업 대상자에 대한 관계 집중도를 높이고, 실제 업무에 능숙하게 활용하고 있다.

예를 들어 과거에는 고객카드로 고객을 선별했지만, 현재는 이달에 만날 고객에 대한 리스트를 모델링과 캠페인을 통해 집중화 한다.

이렇게 획득된 고객정보는 영업의 성공을 높이고, 놓쳤던 고객에 대해서도 다시한번 돌아볼 수 있는 기회를 제공하며, 추천을 통해 새로운 고객을 확보할 수 있는 기회를 제공한다.

관리적인 측면에서도 만나볼 고객과 관리가 필요한 고객에 대해 가이드를 함으로써 어드바이저들의 영업력 향상에 도움을 주고 있다.

세 번째로는 싱글뷰 관점에서 고객정보를 한눈에 파악할 수 있다는 점이다. 어드바이저들은 고객접촉 현황을 통해 자신의 행동에 대한 고객반응, 즉 불만과 편리사항을 파악함으로써 고객에게 능동적으로 대처할 수 있다. 또한 고객의 상황과 가치를 판단함으로써, 고객이 필요한 부분을 사전에 인지해 대응능력을 높이고 있다.

네 번째로는 직관적인 리포팅 환경구현이 가능해진 점이다. 과거에는 계약 위주의 리포팅 구현으로 상품의 판매추이 집계가 대부분이었지만, 이제는 현업에서 영업 매출추이와 동향외에도 영업정보를 월별, 주별, 일별로 파악이 가능하고 고객관점에서 연령대별, 고객 상태별 분석을 수월하게 할 수 있다.

## [Best Practice #2] 분석스킬 향상 · 현업 자신감 고취

다섯 번째로는 어드바이저들에게 신상품에 대한 자신감을 심어준 점이다. 과거에는 유사 판매이력을 통해 고객의 구매 가능성을 파악하고 신상품 정보를 제공했지만 현재는 예측 모델을 만들고, 캠페인을 진행해 분석된 정보를 활용하게 된다.

예를 들어, 계약연계 시스템을 통해 어떤 사람이 상품을 계약했는지 파악이 가능함으로써 어드바이저들에 영업에 있어서 연계판매 가능성을 높이고, 정보를 통한 자신감을 심어주고 있다. 여러 지표와 분석을 통해 도출된 정보는 영업지원과 영업에 대한 확신을 심어준다는 점에서 의미가 깊다.

여섯 번째로는 시스템 도입 이후 분석 스킬을 확보함으로써 이것을 자산화한 점이다. 보통 OLAP과 데이터마이닝을 통해 성과분석과 측정이 가능해진다. 머릿속에서 생각했던 것도 모델링을 통해 캠페인을 실행해보면, 고객 반응을 알 수 있다. 고객 반응이 좋으면 계약률은 당연히 높아진다.

### 알리안츠생명보험의 이철용 차장

"분석만 할 경우, 이는 보고자료 용도로 활용될 뿐이다. 분석된 모델을 실제 운영에 반영했을 때 그 결과를 통해 새로운 가치가 발휘된다. 이런 **루프 사이클 형태의 CRM 방법론**은 성공과 시행착오를 통해 점진적으로 발전시켜나가는 지혜가 필요하다"



## [Plan] CRM 고도화위한 모델링 개선, 전방위 교육통해 활용극대화

알리안츠생명보험의 마켓전략부 이철용 과장은 BI 전문조직(BICC) 필요성에 대해 말했다. 이철용 과장은 "분석 CRM을 막상 추진할 때는 비용대비 효과에 대해 정량적으로 단정짓지 못하는 경우가 많다. 실행을 통해 검증하고, 확신하는 태도가 중요하다. 그리고 영역별로 분석가가 양성되어야 성공률을 높일 수 있다"고 지적했다.

분석가의 양성은 그만큼 서비스의 질을 높이는데 중요한 역할을 한다. 알리안츠생명보험은 현재 본사 및 부서별로 CRM 교육을 정기적으로 실행하고 있으며 경진대회도 실시한다. 실행부서도 현업이 주관하고 있다. 어떻게 사용할 것인지를 고민하고, 그 고민에 맞춰 시스템을 구축하며 접촉을 통해 노하우를 쌓는 지혜가 필요하다는 것이 CRM 철학이기도 하다.

사용하는 사람이 데이터 모델에 대해 신뢰를 가져야 한다. 신뢰를 확보하려면 교육을 통해 접촉을 하고, 실패도 경험하면서 '모래속의 가치'를 찾는 노력이 필요하다. 또 명확한 메시지 전달을 통해 사용자간의 협업이 이뤄져야 성공률을 높일 수 있다.



알리안츠생명보험은 앞으로 CRM 시스템 고도화를 위해 다양한 노력을 기울일 계획이다. 데이터마이닝을 통해 도출된 결과가 피드백을 통해 성과를 높일 수 있는 방향으로 진화시키며, 새로운 모델에 대해서도 지속적으로 개발해 나갈 방침이다. 프로세스 변경과 정기교육, 활용도 측정, 효율성 검토, 그리고 CRM 프로세스 양식도 현실에 맞게 지속적으로 보강해 나갈 계획이다.

또한 데이터 양육을 위해서도 통계청의 데이터를 활용해 자사 데이터를 확충하는 방안도 고려하고 있다. 심도 있는 분석 스킬과 현실적인 수행방법, 그리고 효과를 위해 분기에 한번씩 고객을 대상으로 한 프로모션도 진행할 계획이다.



COPYRIGHT NOTICE

---

Phone: 02-749-3205    E-mail: [grid@dailygrid.net](mailto:grid@dailygrid.net)    web: [www.dailygrid.net](http://www.dailygrid.net)