

DBS은행의 고객경험관리 사례 연구

- 고객경험관리 (Customer Experience Management: CEM)는 고객이 기업의 상품을 이용하면서 느끼고 생각하는 총체적 경험을 전략적으로 관리하여 고객 만족도를 향상시키는 일련의 프로세스를 의미
- 싱가포르의 DBS은행*은 고객경험 향상을 위한 체계적인 전략으로 고객만족도 및 생산성 향상을 이뤄낸 대표적 사례
 - * DBS은행: 싱가포르 · 중국 · 홍콩 · 대만 · 인도 · 인도네시아 등 아시아 지역을 중심으로 영업하고 있는 싱가포르 최대 은행으로 2014년말 그룹의 총자산규모는 4,410억싱가포르달러(미화 3,337억달러)이며 그룹 수익의 약 40%를 외국에서 창출
 - 2008년 금융위기 이후 글로벌 전략을 재검토하여 수익성이 낮은 지역은 철수하는 한편 “아시아 최고의 은행”을 목표로 설정하고 5대 핵심 개념(서비스, 관계성, 이해, 혁신, 연결성)으로 구성된 아시아 특화전략(Banking the Asian way) 수립
- 고객경험 향상을 위해 아시아에 특화된 서비스 전략을 4단계의 과정을 통해 실행

DBS은행의 서비스 전략 실행 프로세스

(1) 핵심가치 도출	(2) 핵심가치 내재화	(3) 실행방안 구체화	(4) 지속적인 관리
- RED가치 도출 고객을 존중하는 서비스 (Respectful) 신속·편리한 서비스 (Easy to deal with) 신뢰받는 서비스 (Dependable)	- 적극적인 RED가치 공유 - RED교육과정 개설 - RED혁신 리더 선발	- 고객여정지도를 활용한 '4P'개선 인력(People) 과정(Process) 상품(Product) 장소(Place)	- 고객경험 협의회 운영 - 고객경험 전담팀 운영 - 고객경험 평가표 활용

자료: DBS은행, 포레스터 리서치 자료 재구성

(1) 핵심가치 도출

- 주요 키워드 수집: 6개월간 고객 및 임직원을 대상으로 설문조사, 인터뷰, 집단 토론, 워크숍 등 다양한 방법을 통해 “아시아의 서비스”를 의미하는 96개의 키워드 수집
- 핵심가치 도출 및 검증: 2일간 50명의 경영진 합숙회의를 통해 전략의 3가지 핵심가치인 “고객을 존중하는 서비스, 신속·편리한 서비스, 신뢰받는 서비스”(Respectful, Easy to deal with, Dependable: RED)를 도출하고 6개월간 이해관계자를 상대로 검증 실시

(2) 핵심가치의 내재화

- 적극적인 RED가치 공유
 - ① 여러 형태의 회의에서 RED가치를 공유하는 국제적인 캠페인 실시
 - ② 전직 기사를 고용하여 RED가치를 스토리로 만들어 주 2회 사 내게시판과 메신저 등 내부 통신망을 통해 전파
- RED 교육과정 개설: 임원진부터 일선부서 직원까지 단계별로 수강할 수 있는 RED 교육과정을 개설
- RED 혁신리더 선발: 100명의 “RED 혁신리더”를 선발하고 집중 교육을 실시하여 직원들이 RED가치 공유

RED 교육과정

	비즈니스 전략의 RED 내재화	혁신능력 향상	고객가치 중심의 프로세스 개선	고객과의 대면소통 강화	고객과의 서면소통 강화
리더	RED 리더		RED 등급 3단계 임원진 교육		
관리자		RED 혁신 리더	RED 등급 2단계		
중간관리자			RED 트레이너 육성		
일선부서 직원			RED 등급 1단계	RED 일선부서 서비스 코칭	비즈니스 작문 스킬 강화 교육
서비스				RED 대면 소통	
세일즈				RED 전화 소통	
				신뢰도 향상	
				고객 충성도 향상	
				첫인상 교육	
전직원				초급 과정	

자료: DBS은행, 포레스터 리서치

(3) 실행방안 구체화

- 고객 여정지도(Customer Journey Mapping)*기법을 활용하여 4P (People, Process, Product, Place)의 개선방안을 구체화
 - 그룹내 다양한 부서의 직원으로 프로세스 개선팀을 구성하고 개인 담당분야 이외에 대한 이해를 높이기 위해 고객여정을 직접 체험
 - 2013년 3월 기준 184개의 프로세스 개선작업을 완료했으며 그 결과 고객 만족도 상승 및 낭비 제거
- * 고객 여정지도: 고객이 상품을 이용하기 위해 결정한 순간부터 이용을 마칠 때까지의 전 과정에 대해 감정 및 행동 등을 도식화, 도표화하여 고객과 기업의 모든 접점에 대해 분석하는 기법

개선 사례: 고객센터의 분실신고 접수 매뉴얼 변경

- 고객이 신용카드를 분실하면 재발급까지 5일이 소요되는데 신분증, 체크카드, 열쇠 등 중요한 물건이 같이 있는 핸드백을 잃어버린 경우 신용카드 대체수단이 없어 5일간 큰 불편을 겪음
- 고객의 편의 향상을 위해 재발급 소요 시간을 5일에서 1일로 단축했으나 불편함을 완전히 해소하지 못함
- 분실신고 접수시 기존의 기계적인 재발급 안내 대신 ①고객의 감정을 충분히 공감한 뒤 ②재발급 과정을 안내하고 상담이 완료된 후 ③유용한 전화번호(분실물센터, 폰뱅킹, 신분증 재발급 기관 등)를 문자로 전송하여 당장 일상생활을 할 수 있도록 지원

(4) 고객경험 향상 프로그램을 지속적으로 관리

- 고객경험 협의회: 임원진으로 구성된 분기별 정기회의를 개최하여 서비스 투자 의사결정, 고객경험 향상 전략 등을 논의
- 고객경험 전담팀: 전 계열사마다 전담팀을 구성하여 고객 여정지도 갱신, RED 교육, 프로세스 개선작업 등을 실시
- 고객경험 평가표 활용: 고객경험이 향상된 정도를 판단하기 위해 분야별, 단계별로 세분화된 평가표를 제작하여 현재의 고객경험 관리 수준과 향후 집중할 분야에 대한 가이드라인으로 활용

고객경험 평가표(예)

	1단계 초기	2단계 발달과 적용	3단계 최적화와 내재화	4단계 선도와 혁신
1. 전략	*** 아시아 서비스 의미 정의	*** 강한 리더십으로 실행 지원	** 구체적인 실행 계획 수립	* 고객과 함께 계획 수립
2. 고객 이해	*** 고객의견 수렴	*** 고객의견 실행	** 리더의 고객경험 관찰, 응용	* 고객 니즈 예측
3. 디자인	*** RED 적용방안 고안	*** RED 적용방안 실행	** 고객경험을 반영한 디자인	* 지속적인 디자인 개선
4. 측정	*** 고객중심의 KPI 수립	** 아시아 서비스 결과 정의	*** 부서간 결과 공유	* 고객경험과 기업가치 연결
5. 지배구조	** 고객경험 지배구조 정의	** RED고객경험 정의 - 신규 상품/서비스 적용	*** 지역별 다기능 지배구조	* 프로젝트 계획수립에 고객경험 개선결과 반영
6. 문화: 인사 관리	*** RED고객경험 향상 보상	* 인력 채용 시 RED가치 반영	*** RED고객경험 KPI 확인, 보너스 지급	** 인사관리 전반에 RED 내재화
6. 문화: 의사소통	** RED 활동 독려	*** RED 성공 사례 공유	*** 프로세스, 프로젝트 RED 내재화	** 모든 임직원의 원활한 의사소통
6. 문화: 역량	*** RED고객경험 교육과정 개설	** 프로세스 및 역량 관리	** RED고객경험 집중 교육	
	*** 원활한 실행	** 부분적인 실행	* 실행되지 않거나 부족	

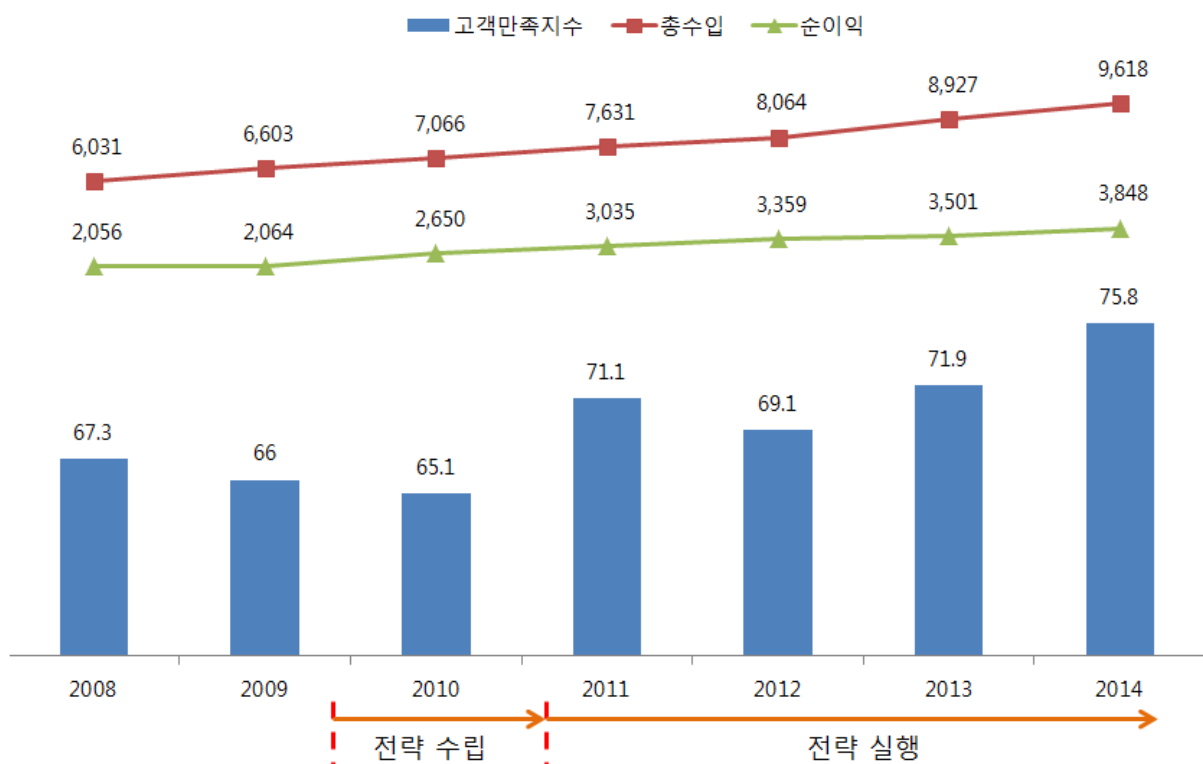
자료: DBS은행, 포레스터 리서치

□ 생산성 향상, 고객만족도 향상, 수익성 증대 달성

- 생산성 향상: 3년간 고객 이용시간을 2억3,900만시간 절감한 것으로 추정(84.3%의 고객이 15분 이내로 서비스 이용)
- 고객만족도 향상: 2011년 처음으로 싱가포르 은행업계 고객만족도 1위 달성, 지속적으로 높은 순위 유지
- 수익성 증대: 총수입, 순이익이 지속적으로 상승했으며 이는 상당 부분 고객만족도 향상에 기인한 것으로 추정

DBS은행의 고객경험 향상 전략 실행 결과

(단위: 백만 SGD)



주: 총수입과 순이익은 일회성 수익 제외

자료: DBS은행 연차보고서, 포레스터 리서치, 싱가포르 경영대학

<자료: Forrester Research, "How DBS Reinvented The Asian Banking Experience", 2014.8.19>

담당: 강대일 책임연구원
Tel. 051) 620-3192