

生命保險 營業所의 主要成功因子(CSF)分析

李 國 熙

(世宗大教授 · 經營情報學博士)

◀ 目 次 ▶

- I. 정보시스템과 主要成功因子
- II. CSF 分析 段階
- III. 營業所 CSF의 導出
- IV. 營業所 CSF의 重要도와 滿足度 分析
- V. 맺는말

I. 정보시스템과 主要成功因子(Critical Success Factor ; CSF)

情報化 社會에 즈음하여 組織 經營의 주요한 要素로서 情報의 價値가 부각되고 있으며, 한 조직의 활동이나 성과에 관한 정보를 효율적으로 관리하는 정보 시스템에 대한 인식이 높아지고 있다. “어떠한 문제와 기회가 발생하고 있는가?” 그리고 “그러한 문제나 기회에 어떻게 대처해야 하는가?”는 한 조직의 經營者가 끊임없이 당면하고 있는 질문이며, 이러한 질문에 대답이 되는 정보를 구하기 위해 經營者는 많은 시간과 노력을 각종 보고서 열람, 상담, 회의 참석 등에 할애한다. 그럼에도 불구하고 많은 경우 방대한 량의 정보 홍수에 지쳐 버리거나 혹은 정작 필요한 情報은

구할 수 없는 情報饑饉現狀에 막막해 한다. 자신에게 필요한 情報을 얼마나 정확하고 신속하게 구할 수 있느냐에 따라 經營者의 능력이 좌우되는 시대가 도래한 것이다.

컴퓨터와 통신 기술을 주축으로 하는 情報 技術의 發展은 經營者의 情報要求를 충족시킬 수 있는 획기적인 처방으로 소개되어 왔다. 실제로 컴퓨터 시스템의 역할은 生産, 販賣, 購買, 會計 등의 단순하고 정형적인 거래 업무 지원 뿐 아니라 經營者의 복잡하고 비정형적인 經營활동을 지원하는 분야로 확대되어 가는 경향에 있으며, 이러한 컴퓨터 시스템의 가장 필수적인 기능은 經營者의 意思決定이나 經營活動에 필요한 정보를 신속하고 정확하게 제공하는데 있다. 그러나 방대한 투자 끝에 개발된 經營者 支援 시스템(management support system)이 오래지 않아 실패하거나 혹은 계획했던 성과에 미치지 못하고 따라서 컴퓨터 시스템에 대한 기대와 희망만큼이나 회의와 실망이 깊어가는 경우를 자주 접하게 된다.

이러한 실망의 근본적인 원인은 컴퓨터가 제공하는 정보와 經營者에게 필요한 정보가 서로 일치하지 않는다는 점에서 찾을 수 있다. 성공적인 컴퓨터 시스템을 위해서는 무엇보다 우선 “經營者에

게 필요한 정보가 무엇인가?”가 결정된 다음 그러한 정보를 컴퓨터 시스템이 제공할 수 있도록 개발 노력이 진행되어야 한다. 그러나 經營者에게 필요한 정보를 명료하게 확인하는 작업은 현실적으로 결코 용이한 일이 아니다. 경영자 스스로 어떠한 정보를 컴퓨터로부터 필요로 하는지 결정하는 것은 환자 스스로 어떠한 약이 몇 그램 필요한가를 결정하는 위험과 다를 바 없고, 컴퓨터 전문가의 관점에서 經營者의 情報要求를 판단하는 것은 환자의 병상을 살피지 않은 채 처방약부터 조제하는 모험으로 밖에 볼 수 없다. 병을 고치기 위해 환자와 의사 사이에 어디가 아픈지 또는 어떠한 처방이 필요한지에 관한 상호 이해가 수반되어야 하듯이 성공적인 컴퓨터 시스템을 위해서는 經營者와 시스템 開發者 사이에 무엇이 문제인지 또는 무엇이 필요한지에 대한 깊은 이해와 교감이 이루어져야 한다. 그러나 양자 사이에 존재하는 事業感覺과 技術論理의 差異, 意思疏通 方法이나 때로는 사소한 用語의 差異 등으로 인해 경영자의 정보요구를 파악하는 작업은 오랜 시간과 시행착오를 거쳐야 하는 과정일 수 밖에 없으며, 이러한 과정을 소홀히 한 채 진행되는 컴퓨터 시스템은 마치 目的地도 方向도 없이 항해하는 배처럼 표류하게 된다.

만약 經營者에게 필요한 情報가 정확하게 파악된다면 (즉, 경영자는 자신이 어떠한 정보를 원하는지를 알고 시스템 개발자는 어떠한 정보를 컴퓨터가 제공해야 하는지를 정확히 안다면) 그러한 정보를 컴퓨터가 “어떻게” 제공할 것인가는 순수히 기술적인 차원에서 다루어질 수 있다. 그리고 현재 보급되고 있는 情報技術의 수준에 비추어보아 일반 기업에서 요구하는 대부분의 정보는 그

技術的 妥當性이나 可能性에 큰 어려움이 존재하지 않는다. 그러므로 경영자의 정보요구 확인 작업은 컴퓨터 시스템 개발의 첫 걸음이자 그 成敗를 좌우하는 최대의 변수가 된다.

經營者의 情報要求를 분석하는 여러가지 방법들 중 이 글에서는 CSF 개념을 응용하고자 한다. CSF는 한 조직의 성공을 위하여 “반드시 제대로 수행되어야 하는 일부 주요한 업무 영역(business area)”으로 정의될 수 있다 (Rockart, 1979). 예컨대 슈퍼마켓의 CSF로서 適正 在庫量 維持, 진열장의 商品 配列 狀態, 다양한 商品의 確保, 경쟁업체와의 價格 比較, 판매원들의 對 顧客 親切度, 資金流通 狀態 등을 들 수 있다.

經營者는 조직의 모든 활동을 일일이 파악하기 보다는 조직의 성패 여부에 지대한 영향을 주는 몇가지 CSF에 경영 초점을 맞춘다. CSF 성과가 저조하다면 組織의 目的 遂行이나 經營 狀態가 부진하고, CSF 성과가 양호하다면 조직 활동 상태가 전반적으로 성공적임을 의미한다. 그러므로 CSF 상태나 성과에 경영자의 “지속적이고 주의깊은”인 관심이 집중된다. 예를 들어, 1 주일 휴가에서 돌아온 經營者가 제일 먼저 파악하고자 하는 업무 상태나 정상적인 업무 수행 중 가장 큰 골치거리가 되는 분야가 CSF로 간주될 수 있을 것이다. 그러므로 CSF는 組織의 目的 達成이나 運營을 위해서 경영자의 지속적인 관심을 받는 업무 분야로 再正義 될 수 있다.

한 조직의 정보 시스템이 경영자를 지원할 수 있는 최선의 역할은 이러한 CSF 분야의 상태를 파악하고 問題解決에 도움이 되는 정보를 제공하는 데서 찾을 수 있다. 바꾸어 표현하자면, 조직의 CSF가 무엇인지를 파악함으로써 經營者에게 필요

한 정보가 무엇인지를 자연스럽게 유도할 수 있다. CSF를 통해 시스템 개발자는 조직 업무와 경영자의 관점을 이해할 수 있고, 經營者는 업무상 당면하는 주요한 문제를 풀기 위해 어떠한 정보가 필요한지 명료하게 확인할 수 있다. 經營者의 情報 要求를 분석하는 도구로서의 CSF 有用性은 여러 사례와 연구에 의해 실증적으로 증명되어 왔다 (Magal 의 다수, 1988 ; Shank 의 다수, 1985). 그리고 CSF에 의해 파악된 정보 요구는 앞으로 개발될 정보 시스템의 機能明細書(functional specification)로서 사용되거나 CSF의 중요도에 따라 개발 자원의 분배 순위를 계획하는 기초로서 사용되어 왔다.

CSF 概念은 기존 정보 시스템의 價値를 평가할 수 있는 기준으로서 사용될 수 있다. 기존 정보 시스템의 成功 與否는 그것이 제공하는 정보 서비스가 경영자의 CSF 정보요구를 얼마나 충족시키고 있는가에 의해서 좌우될 수 있으므로 “경영자에게 필요한 CSF 정보를 제공하고 있는가?” 또는 “불필요한 정보를 제공하고 있지는 않은가?” 같은 질문을 통해서 현재 제공되고 있는 情報의 價値를 평가할 수 있다. 특히 취급하기 쉬운 정보만을 취급하거나 취급할 수 있는 情報은 모두 취급하고자 하는 정보 시스템의 고질적인 脆弱點을 파악할 수 있는 계기가 된다.

이 研究의 目的은 生命保險 營業所의 CSF를 분석하는데 있다. 生命保險 產業은 다른 산업에 비해 비교적 정보집약적이며 현재 다양한 업무 분야에 걸쳐 컴퓨터 시스템이 활용되고 있다. 그러나 이러한 시스템의 대부분 기능이 保險契約 管理, 保險料 徵收, 會計 管理 등 일상적 거래업무나 본사의 統制業務에 치중하고 있으며 賣出額 向上을

위한 전략 수행의 적극적 도구로의 인식이 부족한 실정이다. 특히 생명보험 산업 내에서 정보 시스템의 전략적 가치는 현장 영업소의 營業活動을 어떻게 지원하느냐에 따라 좌우될 수 있다. 현장 영업소를 운영하는 영업소장은 독립된 營業組織의 權限을 가지고 영업소의 실적에 직접적 책임을 진다는 점에서 일종의 一般經營者로 볼 수 있다. 영업소의 CSF를 營業所長의 관점에서 도출하고 분석함으로써 영업소 운영에 필요한 정보가 무엇이며, 현재 생보업체 정보 시스템이 營業所의 情報 要求를 얼마나 충족시키고 있는지, 그리고 앞으로의 정보 자원의 투자가 어떠한 방향으로 전개되어야 하는지를 살펴볼 수 있다. 이러한 관점에서 이 연구의 구체적인 研究質問(research question)은 다음과 같이 표현할 수 있다.

- 모든 보험 영업소에서 공통적으로 인식되고 있는 CSF 분야는 무엇인가? 즉, 영업소 성공을 위해 반드시 제대로 수행되어야 할 업무분야는 무엇인가?
- CSF 분야는 현장 영업소장에 의해 어느 정도 중요하게 인식되고 있는가?
- CSF 분야에서 현재 제공되는 기존의 정보는 현장 영업소장에 의해 어느 정도 만족스럽게 인식되고 있는가?
- 중요하지만 만족스럽지 못하여 향후 개선의 여지가 있는 CSF 분야는 무엇인가?

II. CSF 分析 段階

한 組織이나 經營者의 CSF 분석을 위하여 여러 단계에 걸친 面談, 設問紙 調査, workshop 조사가 행하여지며 일반적으로 아래와 같은 네가지 작업

이 이루어진다.

1. CSF 初期 導出

우선 經營者와의 面談(open-ended interview)을 통하여 조직의 목적 수행을 위하여 경영자의 지속적인 관심이 필요한 CSF를 파악한다. “조직 목적 달성에 필수적인 요인이 무엇인가?” “무엇이 조직의 성공 여부를 결정하는가?” “어떠한 문제들이 야기되는가?” “어떠한 업무 분야에 경영 초점이 부여되는가?” 등의 질문과 논의 과정에서 여러 개의 CSF가 부각된다. 대부분의 經營者들은 4 내지 8개의 CSF를 가진다는 意見이 있다(Wetherbe, 1991).

2. CSF 檢討

초기에 도출된 CSF 중에는 經營者가 그 당시에 겪고 있던 문제에 대한 편견에 영향을 받거나 기억력 한계로 인해 주요한 CSF가 누락될 수 있으므로 2차, 3차에 걸친 CSF 檢討作業이 행하여진다. 이 과정에서 여러 개의 CSF가 하나로 합쳐지기도 하고 하나의 CSF가 좀 더 細部的인 項目으로 나누어지기도 하며 의미가 불분명한 CSF는 구체적인 용어로 재정의된다.

3. CSF 重要度 評價

CSF는 經營者가 현재 시점에서 개인적으로 중요하다고 생각하는 사업 요인이므로 여러 CSF의 중요도는 경영자의 경영 스타일이나 事業 戰略 또는 事業 環境의 變化에 따라 달리 인식될 수 있다. 그러므로 CSF 항목의 重要도를 절대적 척도로 평가하거나 혹은 상대적 우선 순위에 따라 가장 중요한 것부터 차례대로 等級化하는 작업이 실

시될 수도 있다. 때로는 조직 CSF의 重要度 評價를 위하여 여러 층의 경영자와 이해 관계자들을 대상으로 함께 모여 토론하는 workshop 조사나 설문지 조사가 병행되기도 한다.

4. CSF 測定尺度 開發 및 情報樣式 決定

CSF 狀態나 成果는 지속적으로 측정되고 그 측정 결과가 經營者에게 정보의 형태로 보고되어야 한다. 그러므로 CSF 성과를 어떻게 측정할 것인지의 척도(measure)와 그러한 척도로 측정된 결과가 어떠한 내용과 양식을 취할 것인지가 결정되어야 한다. 예를 들어, “대 고객 서비스”라는 CSF 상의 성과는 “일정 기간 고객 민원 件數”라는 척도에 의해 측정하고 그 측정값을 작년 실적이나 산업 평균치 등과 비교하여 그래프 형식으로 표현할 수 있다. 이 외에도 顧客 輿論 調査등에 의한 다소 主觀的이고 非形式的(informal)인 척도가 사용될 수도 있다. 실제로 經營者에게는 컴퓨터 시스템에 의해 제공되는 形式的, 定量的(quantitative) 情報보다는 문제의 심층적 구조를 나타내는 非形式的, 定性的(qualitative) 情報의 價値가 높을 수 있다.

III. 營業所 CSF의 導出

保險 營業所의 CSF를 도출하기 위하여 保險 專門家, 現場 營業所長, 그리고 컴퓨터專門家가 참여한 面談이 두차례 실시되었다. 첫번째 면담에서는 CSF 개념에 대한 설명에 이어서 영업소 운영의 CSF에 관한 토의가 이루어졌다. 營業所의 成功이 무엇을 의미하며, 영업소 성공을 저해하는 주요 문제가 무엇인지, 그리고 그러한 문제를 해결하기

위한 營業所長의 활동에 대해 토의가 이루어졌고 이 과정에서 여러 개의 CSF 분야가 도출되었다.

營業所 成功을 좌우하는 CSF는 그 特性에 따라 모든 영업소에 공통적인 “産業共通 CSF”, 개별 생보업체의 특수한 영업환경이나 기업문화에서 발생하는 “企業特殊 CSF”, 그리고 영업소장의 개인적 운영 스타일이나 營業所 特殊性에 따른 “營業所 特殊 CSF”로 구분할 수 있었으며 본 연구의 목적상 산업공통 CSF 만을 취급하기로 했다. 산업공통 CSF는 현재 生命保險産業 構造下에서 영업소의 성공을 위해 반드시 제대로 수행되어야 하

는 業務 領域으로서 영업소장 고유의 권한과 책임 하에서 企劃·管理·統制되는 분야로 정의될 수 있다.

첫번째 面談의 결과 9개의 CSF가 도출되었고 며칠 후 실시된 두번째 검토 면담에서는 하나의 CSF가 두개로 분리되어 10개의 CSF가 (표-1)에서와 같이 결정되었다. 그리고 CSF상의 성과나 상태를 측정하기 위해서 어떠한 내용과 형식을 갖춘 정보가 營業所長에게 실질적 도움이 되는지가 확인되었다.

(표-1)

CSF와 關聯 情報

CSF 항목	CSF 관련 정보
모집인 채용	- 모집인이 될수 있는 인적 자원에 관한 정보 - 모집인 평균소득 및 경력별 소득분포(타 영업소 대비)
모집인 교육	- 모집인의 경력, 특기, 교육 상태 등을 총괄적으로 관리하는 정보
모집인 사기상태	- 이직율 또는 결근율(타 영업소 및 과거 실적 대비) - 모집인의 직업만족도
모집실적 분석	- 모집인별 실적(타 영업소 및 과거 실적 대비)
모집 활동에 대한 고객 반응	- 보험 상담 내용 및 태도에 관한 고객의 반응 - 보험 가입 거부의 주요 원인
기존 고객 관리	- 고객별 보험료 납부, 해약, 대부, 보험금처리 상태 - 고객민원 건수 및 내용
잠재적 보험 수요자 확보	- 잠재적 보험 수요자에 관한 정보
입출금 관리	- 보험료 수금 및 입출금 현황 - 영업소 예산 및 실적 대비
보험상품 분석	- 보험상품별 특성과 시장성 - 경쟁 기업의 유사한 보험상품과의 상대적 비교
영업 환경 및 동향	- 정부정책, 인접 금융권, 경쟁 기업의 동향 중 영업 활동에 영향을 미칠 수 있는 요인(예: 정책 규제 사항, 이자율, 새로운 금융상품이나 보험상품)

1. 募集人 採用

保險 營業所의 성공은 우수한 保險募集人을 얼마나 많이 확보하고 있느냐 또는 결원이 생긴 경우 얼마나 원활히 새로운 募集人을 採用할 수 있는지에 의해 좌우된다. 특히 募集人의 採用問題의 어려움은 보험 모집인에 대한 낮은 社會的 認識度와 劣惡한 報酬 體系에 놓여 있다. 채용 문제 해결에 도움이 될만한 정보로서 보험 모집인이 될 수 있는 잠재적 인적 자원 명단, 타 영업소와 상대적 비교가 가능한 募集人 所得이나 經歷別 所得 分布에 관한 情報를 들 수 있다.

2. 募集人 教育

모집인에게 保險商品, 顧客 相談方法, 相談態度, 營業所 特殊性 등을 교육하는 것은 영업소 주요 기능 중의 하나이다. 募集人 教育 問題에 도움이 되기 위해서는 모집인 교육 상태를 체계적으로 관리하고 어떠한 경력의 募集人에게 어떠한 교육이 필요한 것인지를 밝혀주는 정보 시스템이 필요하다.

3. 募集人 士氣狀態

모집인들의 사기는 營業 成果와 직접적으로 연결될 뿐 아니라 우수한 모집인의 維持와 새로운 모집인의 新規採用에까지 큰 영향을 미친다. 모집인의 사기상태를 파악하고 낮아진 사기를 진작하는 것은 영업소장의 주요한 업무이다. 모집인 사기를 나타내는 정보로서 전형적인 移職率과 缺勤率 등의 定量的(quantitative) 수치 외에도 현재 영업소에 얼마나 만족하고 있는지 또는 불만이 무엇인지를 알려주는 定性的(qualitative)인 情報가 필요하다.

4. 募集實績 分析

募集實績은 營業所 活動 成果와 成功을 직접적으로 반영하는 지표가 된다. 따라서 모집실적 분석을 통해 영업소 활동이 제대로 이루어지고 있는지 또는 바람직하지 못한 문제점이 있는지를 파악할 수 있다. 募集實績의 分析은 다양한 관점에서 행해질 수 있으나 기본적으로 營業所別, 募集人別, 期間別, 保險商品別 實績 分析에 관한 정보가 필요하다.

5. 募集活動에 대한 顧客反應

保險 加入은 대부분 모집인에 의한 고객과의 個別的 接觸과 保險 相談 및 勸誘로 이루어진다. 이러한 모집 활동에 대한 顧客의 反應은 현재 영업 실적에 비례할 뿐 아니라 영업소나 모집 활동의 이미지 개선을 통해 영업소 운영이 장기적으로 바람직한 방향으로 나아가고 있는지를 반영한다. 고객의 반응은 다소 定性的인 情報形態를 취할 수 밖에 없으며 예로서 보험 加入 理由나 拒否 理由 등을 들 수 있다.

6. 既存 顧客 管理

保險商品은 1회용으로 소멸하는 것이 아니라 고객과의 長期的인 紐帶 關係를 전제로 한다. 따라서 기존 고객에 대한 서비스 상태나 고객 불만을 신속하고 정확하게 파악하는 것이 중요하다. 이를 위해서 고객의 保險料 納付 狀態, 中途 解約 狀況, 保險金 支給 處理, 貸付 狀況, 顧客 不滿 內容과 및 民願 現況에 관한 정보가 필요하다.

7. 潜在的 保險需要者 確保

적극적인 영업소 활동의 일환으로서 담당구역 내에 존재하는 潜在的 保險需要者를 파악하고 그들에게 호응 받을 수 있는 보험상품과 접근방법을 모색하는 것이 필요하다. 이를 위해서 담당 구역의 特殊性이 고려된 잠재적 고객의 명단과 관련 정보가 지원되어야 한다.

8. 入出金 管理

수금된 보험료의 관리 상태나 영업소 예산 및 실적 현황 등 資金의 入出金 管理는 영업소장이 존재하는 가장 기본적인 이유이다. 영업소장 책임하의 자금 입출금 관리 상태를 정확하게 나타내는 정보가 필요하다.

9. 保險商品 分析

영업소에 할당되고 취급되는 保險商品의 特性과 市場性을 체계적으로 파악하는 것은 모집인 교육이나 대고객 상담을 위해서 뿐만 아니라 영업소의 활동을 기획하고 통제하기 위해서도 반드시 필요하다. 여러 保險商品을 상호 비교할 수 있는 총괄적이고 체계적인 정보가 필요하다.

10. 營業 環境 및 動向

정부정책, 인접 금융권, 경쟁기업 등에서 파생하는 周邊 營業 環境 및 動向은 영업소의 활동에 적지 않은 영향을 미치게 된다. 영업소장은 이러한 영업 환경 및 동향을 신속·정확하게 파악하거나 예측하여 적절한 대처를 할 수 있어야 한다. 그러므로 政策規制事項, 政策支援事項, 利子率, 새로운 金融商品이나 保險商品 등의 影響을 분석하는 정

보가 필요하다.

IV. 營業所 CSF의 重要도와 滿足度 分析

面談 段階에서 도출된 10개 CSF의 중요도(importance)와 만족도(satisfaction)를 분석하기 위한 설문지 조사가 현장 영업소장을 대상으로 1992년 6월 실시되었다. 각 CSF의 중요도와 만족도는 Likert의 7점 등간 척도로 평가될 수 있도록 문항이 개발되었다. 예를 들어, 募集人 採用 CSF의 중요도는 아래와 같이 질문되었다.

“모집인 결원이나 영업 확장시 새로운 모집인을 채용하는 업무는 영업소장 고유의 권한이자 책임입니다. 이러한 모집인 채용 업무는 영업소의 성공적인 운영을 위해 어느 정도 중요하다고 생각하십니까? 바꾸어 말하자면, 모집인 채용 문제의 해결 능력이 영업소장의 능력 평가에 얼마나 중요하다고 생각하십니까?”

전혀				보통				매우
중요하지 않다								중요하다
1	2	3	4	5	6	7		

募集人 採用 CSF와 관련하여 제공되는 정보에의 만족도는 다음과 같이 질문되었다.

“모집인 채용 업무를 지원하기 위해 여러가지 정보가 제공될 수 있습니다. 예로서 모집인이 될 수 있는 인적자원의 명단이나 모집인 소득에 관한 정보를 들 수 있습니다. 현재 제공되는 이러한 정보는 얼마나 만족스럽습니까? 다시 말하자면 그러한 정보가 얼마나 신속·정확·유용하게 제공되고 있습니까?”

아주				그저				아주
불만이다				그렇다				만족한다
1	2	3	4	5	6	7		

개발된 설문지는 일부 현장 영업소장들을 대상으로 사전 실시되었으며, 그 과정에서 의미가 불분명하거나 난해한 표현에 대한 수정이 이루어졌다.

標本 抽出을 위해 生命保險協會가 발간한 1991년판 생보업계 영업소 명부가 참조되었으며 전국의 9000여개 영업소를 母集團으로하여 300개 표본이 無作為 抽出되었다. 추출된 標本 對象은 生保業體 規模別로 그리고 地域別로 균등하게 안배되어 있음을 확인할 수 있었다. 300명 영업소장에게 배포된 설문지 중 회수된 것은 62개, 應答率은 21%로서 이런 유형의 설문지 조사에서 통상적으로 예측할 수 있는 수치였다. 無應答者 bias 가능성을 검토하기 위해 무응답자 일부와 follow-up 전화 면담이 실시되었으며 그 결과 응답자와 무응답자 사이의 구조적 차이는 발견할 수 없었다.

회수된 설문지의 分析 結果는 CSF중요도, CSF 만족도, 중요도와 만족도 대비 분석의 세가지 관점에서 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

1. CSF 重要度 分析

현장 영업소장이 평가한 10개 CSF의 重要度の 平均과 標準偏差 값이 구해졌으며, 중요도가 높은 순으로 <표-2>와 같이 배열되었다. 10개 CSF 모두가 “보통(4점)” 이상으로 중요하다고 인식되었고, 그 중에서 모집인 채용 CSF는 가장 높은평균 값(6.8)과 가장 낮은 표준편차 값(0.3)을 가지고 있었다. 즉, 대부분의 營業所長들이 다함께 공감하는 CSF이며 최대 관심사임을 유추할 수 있었다. 이 외에도 募集人 教育 CSF와 募集實績 分析 CSF도 평균 6점이 넘는 중요한 CSF로 인식되고 있었다.

특이한 것은 募集活動에 대한 고객반응 CSF가

평균 4.7로서 그 중요성이 그다지 강력하게 인식되고 있지 않았다는 점이다. 이는 영업소장들의 성공에 대한 관점이 단기적이고 수치적인 실적에 치중되어 있고 장기적인 영업 활동 이미지 구축에 별로 관심을 기울이지 않는 까닭으로 해석할 수 있다. 이 외에도 保險商品 分析 CSF와 營業環境 및 動向 CSF의 중요도 인식이 뚜렷하지 않았던 바 이러한 업무가 영업소 자체보다 本社의 中央集中的 業務 領域으로 이해되고 있는 까닭에 기인한다고 볼 수 있다.

<표-2> CSF 重要度

순위	CSF(주요성공인자)	평균	표준편차
1	모집인 채용	6.8	0.3
2	모집인 교육	6.4	0.7
3	모집실적 분석	6.1	0.8
4	기존 고객 관리	5.9	0.5
5	입출금 관리	5.8	1.1
6	모집인 사기상태	5.3	1.6
7	잠재적 고객 확보	5.1	0.7
8	보험상품 분석	4.8	0.7
9	모집활동에 대한 고객반응	4.7	1.2
10	영업 환경 및 동향	4.5	0.9

2. CSF 關聯 情報에의 滿足度 分析

CSF 분야와 관련하여 현재 제공되고 있는 정보에의 滿足도와 그 順位가 <표-3>에 나타나 있다. 10개 CSF 중 “보통(4점)” 이상으로 만족되고 있는 분야는 4개이며, 나머지 6개는 매우 불만스럽거나 불만에 가까운 것으로 나타났다. 만족스럽게 인식되는 4개 CSF는 대부분 정량적인 數值 形態의 정보에 의해서 지원되는 분야이며 나머지 6개 CSF는 대부분 정성적이고 심층적인 정보 형태 영

역에 해당하고 있었다. 이는 生保業體 정보 시스템의 역할이 중앙집중적 관리가 쉽고 수집·저장이 용이한 정보 영역에 국한되고 있다는 사실을 반영한다.

〈표-3〉 CSF 關聯 情報에의 滿足度

순위	CSF(주요성공인자)	평균	표준편차
1	입출금 관리	5.5	0.9
2	모집실적 분석	5.1	1.0
3	기존 고객 관리	5.0	1.1
4	보험상품 분석	4.3	1.2
5	모집인 교육	3.9	1.5
6	영업 환경 및 동향	3.8	1.6
7	모집활동에 대한 고객반응	3.4	1.1
8	잠재적 고객 확보	3.2	1.4
9	모집인 사기상태	3.0	1.7
10	모집인 채용	1.8	1.9

3. 重要度와 滿足度 對比

CSF의 重要도와 滿足도를 제각기 살펴보았지만 두 인식도를 서로 대비시켜 봄으로써 새로운 시각을 확보할 수 있다. 〈표-4〉의 이차원 테이블은 수평으로 CSF 滿足도를, 수직으로 CSF 重要도를 나타내고 있으며 10 개 CSF가 소속하는 위치를 * 표시로 나타내고 있다. 〈표-4〉의 테이블은 수평 수직으로 각각 양분하여 4개의 구역으로 구분할 수 있는 바,

- (i) 왼쪽 상단은 “중요하지만 현재 불만스러운” 구역
- (ii) 왼쪽 하단은 “별로 중요하지 않고 현재 불만스러운” 구역
- (iii) 오른쪽 상단은 “중요하고 현재 만족스러운” 구역

〈표-4〉 CSF 重要도와 滿足度 對比

매우중요

* (모집인 채용)	*	* (모집실적 분석)
(모집인 교육)	*	* (기존고객관리) (입출금 관리)
(i)	(iii)	
(모집인 사기상태) *	(ii)	(iv)
(잠재적 고객 확보) *		* (보험상품 분석)
(고객반응) *		
(영업 환경 및 동향) *		

보통

매우불만

보통

매우만족

(iv) 오른쪽 하단은 “별로 중요하지 않지만 현재 만족스러운” 구역에 해당한다.

여기서 (i)구역에 2개의 CSF, (ii)구역에 4개 CSF, (iii)구역에 3개 CSF, 그리고 (iv)구역에 1개 CSF가 위치함을 알 수 있다. 이러한 구분은 여러가지 관점에 의해서 해석될 수 있지만 특히 (i)구역에서 현재 생보업체 정보시스템의 취약점이 발생하고 있다고 볼 수 있다. 즉, 募集人採用 CSF와 募集人教育 CSF는 그 중요성에 비하여 현재 충분하게 지원되고 있지 못한 상태이며 따라서 향후 情報資源投資가 시급한 분야라 할 수 있다. 이와 반대로 (iii)구역은 현재 생보업체 정보 시스템이 비교적 훌륭하게 기능하고 있는 영역으로 볼 수 있다. 즉, 募集實績分析 CSF, 既存顧客管理 CSF, 入出金管理 CSF 등의 업무 분야에서는 그 중요도 만큼이나 충분한 情報支援이 이루어지고 있는 것이다. 그리고 (ii)구역은 당장 시스템 개발이 필요하지 않은 곳, (iv)구역은 필요성에 비해서 過剩 情報가 제공되고 있는 곳으로 해석할 수 있다.

V. 맺는말

이 글은 生命保險 營業所의 成功을 위해 반드시 제대로 수행되어야 하는 CSF를 도출하였다. 그리고 이러한 CSF가 現場 營業所長에 의해 어느 정도 중요하게 인식되고 있는지, 현재 정보 시스템에 의해 제공되는 정보가 어느 정도 만족스럽게 인식되고 있는지를 實證의으로 分析하였다. CSF의 중요도에 의해 현장 영업소장들이 필요로 하는 情報와 그 優先 順位를 파악할 수 있었고, CSF의 만족도에 의해 현재 정보 시스템의 역할을 평가할

수 있었다. 특히 重要도와 滿足度の 대비에서 상대적으로 중요도가 높으면서 현재 만족도가 낮은 2개의 CSF를 확인할 수 있었으며 이 분야에 情報資源의 投資를 강화하는 것이 시급하다는 결론을 내릴 수 있었다.

이 연구는 研究對象의 광범위성과 研究內容의 包括性으로 인해 다소 초기탐색적(exploratory) 의도에서 실시되었다. 특히 重要도와 滿足度라는 주관적 인식도를 측정하기 위하여 사용한 척도는 현실적인 복잡성을 어느 정도 단순화하고 있다. 여기서 밝혀진 연구 결과를 토대로 앞으로 보다 信賴性和 妥當性이 제고된 척도를 채택함이 앞으로의 연구 방향이 될 것이다. 또한 CSF의 중요도와 만족도가 營業所規模, 所屬企業, 營業所長의 經歷 또는 운영 스타일, 營業所實績規模에 따라 어떠한 相關關係를 가지는지에 대한 연구도 現實的 價値를 가질 수 있을 것이다.

參 考 文 獻

- Bergeron F. & C. Begin, “The Use of Critical Success Factors in Evaluation of Information Systems : A Case Study,” *Journal of Management Information Systems*, Vol. 5, No. 4, Spring 1989, pp. 111-124.
- Leitheiser R. & J. Wetherbe, “A Comparison of Perceptions about Information Center Success,” *Information and Management*, Vol. 21, No. 1, March 1991, pp. 7-17.
- Magal, S., C. Houston, & H. Watson, “Critical Success Factors for Information Center Managers,” *MIS Quarterly*, September

1988, pp. 413-425.

Rockart, J.F. "Chief Executives Define Their Own Needs," *Harvard Business Review*, Volume 57, No. 2, March-April 1979, pp. 81-93.

Shank, E., A. Boynton, & R. Zmud, "Critical Suc-

cess Factor Analysis as a Methodology for MIS Planning," *MIS Quarterly*, Vol. 9, No. 2, June 1985, pp. 121-129.

Wetherbe, J. "Executive Information Requirements: Getting It Right," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 1, March 1991, pp. 51-65.