

서비스 품질 관리를 통한 고객 만족과 가치 창출을 위한 Road Map (CS Road Map unifying service quality management, customer satisfaction and value creation)

우지영(*), 윤의탁, 박상찬
대전 유성구 구성동 한국과학기술원 산업공학과

Abstract

As the importance of customers has been emphasized, most companies began to operate various CRM strategies to understand and manage customers' needs. The investments that businesses are making are categorized into four areas. The first area of investments is in contact centers and channels to manage the voice of customers. The second area is in loyalty management, target marketing using segmentation, profiling, profitability analysis and targeting. The third one is involved in the measurement of customer satisfaction. The last one is planning to deliver products and services to appropriate customers. Despite the various efforts, it is lowering the efficiency of these investments and interrupting their value creation that these are being operated independently in different departments. All CRM activities of an enterprise should be processed interactively and consistently for a common goal; value creation, to overcome these shortcomings.

In this research, we propose CS Road Map that systematizes the four kinds of CRM activities; VOC management, survey activities, loyalty management and planning. Under this road map, these four activities will achieve the improvement of service qualities, customer satisfaction and further value creation. This paper demonstrates the road map that is built for a service industry emphasizing the objectives and strategies of the four categories.

1. 서론

고객의 중요성이 강조되면서, 대부분의 기업에서는 고객 만족을 이루기 위한 다양한 고객만족 (Customer Satisfaction: CS) 활동들을 전개하고 있다. 그럼에도 불구하고, 많은 기업들은 고객 만족 및 가치 증진이라는 CS 활동의 소위의 목적을 달성하지 못하고 있는 실정이다. 기업들이 가지는 CS 활동의 문제점은 크게 4가지로 요약된다.

첫째, 기업에서 이루어지고 있는 대부분의 CS 활동이 각기 다른 부서에서 독립적으로 이루어지고 있다. 콜센터, CRM 센터 및 소비자 보호팀 등의 각기 다른 목적을 가진 CS 부서들이 생겨나 각각이 독립적으로 CS 활동을 하고 있다. 또한, CS 활동들이 단편적 대책수립이나 일과성 개선의 형태를 띠고 있다. 이러한 문제점을 해결하고, CS 활동의 효율을 극대화하기 위해 이들을 하나의 목표아래, 유기적으로 결합하고, 체계화시킬 필요성이 제기된다.

둘째, 현재의 CS 활동의 목적은 고객 만족에 영향을 미치는 요소를 파악하는데 초점이 맞추어져 있기 때문에 이익의 창출이라는 측면보다는 비용 투자의 측면이 훨씬 강하다. CS 활동이 비용 투자를 통한 고객 만족의 향상이라는 목표에 그치게 할 것이 아니라, 이를 가치 창출과 직결시켜야 한다.

셋째, 대부분의 CS 활동들이 사후성을 가진다. 고객의 불만이 발생한 후에 이를 해결하고, 문제가 많이 발생한 영역에 문제점이 무엇인지 알려주고 이를 개선하려는 노력이 대부분이다. 이러한 수동적인 대응에서 벗어나, 고객의 불만을 사전에 예방하고, 만족으로 이끌 수 있는 능동적인 방식의 CS 활동이 필요하다.

넷째, CS 활동이 전사 고객을 대상으로 일관적인 서비스를 제공하려고 하고 있다. 관리가 어려운 전사 고객에 대한 일관적인 CS 전략보다는 관리

가 쉬운 소수 고객군 별 차별화된 CS 전략을 통해 그 효율을 높일 수 있다.

본 연구는 현재 기업들이 가지는 CS 활동의 문제점을 해결하고자, Design for six sigma에 기초한 CS 활동의 road map을 제시한다. 서비스 품질 관리 체계를 확립하고, 이를 통해 고객 만족 및 더 나아가 가치 증진을 이루고자 한다.

2. 서비스 품질 관리의 Road Map

기업의 CS 활동은 DFSS(Design for Six Sigma)의 QBD(Quality function deployment) cycle을 기초로, 기획, 관리, 평가 및 실행의 네 단계로 나눌 수 있다. 어느 고객에게, 어느 상품 또는 서비스를 제공할지를 정하는 기획 단계, 고객의 만족으로 기업의 활동을 평가하는 평가 단계, 고객 접촉 채널을 통해 고객의 불만을 파악하고, 이를 처리하는 관리 단계, 앞의 세 단계로부터 작성된 COA(Course of Action)를 실행하고, 이를 시스템화하는 과정의 실행 단계가 그것이다.

앞에서 언급한 고객 만족 활동의 문제점들을 해결하기 위해서는 기업의 모든 CS 활동은 다음의 네 가지 목표 하에 수행되어야 한다.

- 통합 (Integration)
- 가치 창출 (Value creation)
- 사전 조치 (Feedforward)
- 관리 가능 (Controllable)

통합(Integration)

각각 독립적으로 운영되고 있는 CS 활동들을 하나의 목표 아래 유기적으로 결합하고, 체계화시키기 위해서 서비스 품질 관리를 기초로 한 CS Road Map이 필요하다.

가치 창출(Value Creation)

CS 활동이 비용 투자에서 벗어나 가치 창출의 기회를 제공하기 위해서는 현재 고객 만족에 초점이 맞추어져 있는 활동들을 가치와 연결시키는 작업이 필요하다. 모든 고객의 모든 불만을 해결하고, 이러한 불만 요소를 개선하기 위해 자원을 투입하는 기존의 방식에서 벗어나, 고객 불만 요소를 현재가치나 잠재가치, 비용 등의 가치 요소와 연결시켜야 한다. 모든 불만 요소가 아니라 가치가 높은 불만 요소에 개선의 노력을 기울인다면 가치 창출의 기회는 더 커지게 된다. 또한, 모든 고객에게 동일하게 자원을 배분할 것이 아니

라, 고객을 가치 척도로 평가하여, 가치가 높은 고객에게 CS 활동의 자원을 집중시킴으로써, 궁극적으로는 새로운 이익을 창출할 수 있는 기회를 만들게 된다.

사전 대응(Feedforward)

고객의 불만을 사전에 예방하고, 만족으로 이끌 수 있는 사전 대응이 가능한 CS 활동을 위해서는 고객 만족도 변화와 고객의 불만 발생 간의 관계를 알아야 하고, 고객 불만 요소의 영향력을 알아야 한다. 만족도와 불만 발생 간의 관계 파악을 위해서는 관리와 평가의 연계가 필요하다. 불만 요소의 영향력은 개선 가능성을 파악하고, 불만 요소를 고객 정보와 연결하여 고객에 미칠 수 있는 영향력을 파악하고, 불만 요소에 가장 큰 영향을 주는 고객군을 파악하는 것으로써 가능하다.

관리 가능성(Controllable)

기존의 평가, 관리, 기획의 CS 활동은 전사 고객을 대상으로 일관된 전략을 전개하고 있다. 고객별로 평가 및 관리의 결과가 다름에도 불구하고, 같은 기획 활동으로 대응하는 것은 효율을 저하시키는 원인이 된다. 전사 고객은 니즈 측면에서 동일하지 않을 뿐더러, 기업이 고객을 관리할 수 있는 인구통계 및 행동 양식 측면에서도 큰 차이를 보인다. 관리가 어려운 전사 고객에 대한 일관적인 전략보다는 고객의 니즈별/속성별 세분화를 통해 관리가 가능한 소수 고객군별 차별화된 CS 전략을 세우는 것이 필요하다.

본 논문에서 제시하는 CS road map은 위의 목표들이 CS 활동을 통해 이루어질 수 있도록 한다. 기획, 평가, 관리, 실행의 QBD cycle에 가치에 기반한 고객 관리 부분을 로얄티 Map으로 추가한다. 이는 서비스 품질 관리에서 한단계 더 나아가, 고객의 가치 관리 및 대고객 활동을 통합하기 위한 것이다.

기획 Map

(1) CTS(Critical to Success) 정의

CTS란 CS 활동의 목표가 되는 가치를 말한다. 고객의 유동성이 큰 경우에는 CTS를 현재가치로, 고객의 유동이 작으며, 고객이 오래될수록 가치가 높아지는 산업의 경우에는 잠재가치로 설정 가능하다. 이외에 CS 활동의 비용이 많이 드는 경우 COPQ를 CTS로 선정할 수도 있다.

(2) 자원의 우선순위 결정

개선 요소에 대해 개선 가능성 및 가치를 토대로 우선순위를 결정한다. 개선 요소는 4M(Man, Machine, Material, Method)에 기초하여 서비스 단계, 상품, 지역, 고객군으로 분류된다. 평가와 관리의 결과로부터, 어떤 프로세스, 어떤 상품, 어느 지역에 우선순위를 둘지를 결정하게 된다. 타깃 고객군을 선정할 때에는 가치를 기준으로 나눈 고객군 내에서의 가치 변화를 계산하고, 가치 변화가 큰 고객군을 타깃 고객으로 선정한다.

(3) 지표 변화

기획 단계에서는 CS 활동의 성과를 포괄할 수 있는 지표를 도출한다. 고객군의 가치 변화로 인한 gain과 loss에 대한 지표와 고객 수 대비 가치 변화에 대한 지표가 유용하게 쓰일 수 있다.

로열티 Map

로열티 활동은 기획 활동의 일부로, 전체 고객이 아닌 가치가 높은 고객(loyal 고객)을 대상으로 한다. 로열티 활동의 핵심 사항은 다음과 같다.

(1) 고객군별 가치

고객군별로 고객들이 로열 고객군에 머무는 기간 및 고객들의 가치를 토대로 로열 고객군의 가치를 시간과 금액으로써 산정한다.

(2) Service영역과의 연계

로열 고객군의 해당 고객들이 다른 군으로 전이하는 원인인 전이 요소들을 파악한다. 이는 로열 고객군에 평가 map을 전개하여 발견된 문제 영역에 관리 map을 진행하는 것으로 가능하다.

(3) 지표 자체의 변화

로열 고객의 가치를 토대로 기업의 성과를 측정한다. 기획 map의 평가 지표와 같은 지표를 전사 고객이 아닌 로열 고객으로부터 산출한다.

평가 Map

평가 활동은 보통 고객에게 직접 평가를 받는 형태인 설문 조사를 통해 이루어진다. 일반적으로 모든 기업의 활동에 대한 고객 만족 정도로써, 그 활동의 성과를 측정하는 CSI(Customer Satisfaction Index) 조사를 주기적으로 실시한다.

(1) CTQ(Critical to Quality) 정의

고객 군 별로 CTS가 구체화된 품질 평가 요소를 정의한다. CTQ는 가치와 연결된 고객 만족 변수들의 조합으로 표현된다.

(2) KP(Key Process) 도출

CTQ에 직접적인 영향을 주는 중요 요소들을 파악하는 단계이다. 고객 평가에서 고객 만족이 낮은 저 품질 요소들을 상품, 지역, 서비스 단계, 고객의 다각적 측면에서 추출한다.

(3) 유사성 파악

KP 도출 후, 발생 패턴이 유사한 KP들을 하나의 그룹으로 묶어 공동 관리할 수 있도록 한다. 마찬가지로, KP에 영향을 받는 주요 고객군을 파악한 후, 유사한 발생 패턴을 보이는 고객군을 군집으로 묶어 공동 관리할 수 있게 한다.

관리 Map

관리 활동은 고객 접점으로부터 고객이 제기하는 요구, 특히 불만등을 처리하고, 개선하는 활동이다. 고객이 직접 회사에 제기하는 고객의 요구 및 의견을 VOC(Voice of Customer)라 한다. 서비스업에서의 관리 활동은 전적으로 VOC를 토대로 이루어진다..

(1) 관리 Spec 도출

평가 Map상의 CTQ, 궁극적으로 CTS와 연결될 수 있는 VOC 관리 기준에 대한 spec을 정의한다. 고객의 불만 데이터로부터 핵심 관리 KP를 프로세스, 상품, 지역, 고객군별로 추출한다. KP 도출 시, 고객 불만 발생 건수 외에 처리 시간, 처리 비용, 개선 가능성, 가치 등의 종합적인 측정 수단에 의한 비교가 필요하다.

(2) 경로 분석

관리 KP→평가 KP→CTQ→CTX로 이어지는 연결 고리를 제시한다. VOC 발생 건수와 CSI 만족도 값의 비교를 통해, VOC 발생에 따른 CSI의 변화의 관계를 도출한다. 이를 통해 VOC 변화로부터 CSI변화를 예측하는 사전 대응이 가능해진다.

(3) 민감도 분석

관리 KP의 관리 한계선을 제시한다. 시간 축에 대한 KP의 발생 변화로부터 평균과 편차를 토대로 한 관리선을 제시한다. 이로부터, 기업 내에서 KP 관리가 잘 되고 있는지와 관리 한계선을 넘어간 시점을 파악할 수 있다.

실행 Map

실행 단계는 앞의 네가지 활동의 결과로부터 COA를 작성하고, 이를 수행하는 단계이다. COA 결과를 시스템화하는 작업도 같이 진행되어야 한

다. COA는 기획, 평가, 관리, 로얄티 결과로부터 수행해야 할 일의 목록을 체계화시켜 놓은 것이다. 각 부서의 담당자가 자신이 할 일이 무엇이고, 다른 사람에게 시킬 일들이 무엇인지를 COA로 정리한다. COA 작성은 위의 네 가지 핵심 프로세스에 대한 현상 요약(Summary), 특히 사항 및 관리 대상 파악(Exception), 각 프로세스의 결과 비교(Comparison)의 세 단계로 이루어진다.

CS road map은 시간 축에 대해서 시점별로 전개될 CS 활동들을 사전 정의한다. 활성화 시점별로 기획, 평가, 관리, 로얄티 중 어떤 프로세스가 어떤 순서에 의해 전개될지를 사전에 정의하여, 기존의 일과성 활동에 그치던 CS 활동을 서로 유기적으로 결합하여 지속적인 개선 활동을 가능하게 한다. 시점별 활성화되는 핵심 프로세스들이 정의되면, 각 프로세스의 전개 과정을 5W 형태와 입력 데이터와 출력 데이터로 정의한다. 어느 부서(Where)의 누가(Who), 어떤 작업을 (What), 어떤 입력 자료(input)를 사용해서 어떠한 결과(output)를 내는지가 결정된다. 이런 방식으로 CS 활동을 정형화하여 체계를 수립하게 되면,

3. 구현

본 연구에서 제시한 CS road map을 서비스업의 A 회사에 적용해보았다. Road map의 핵심 프로세스의 중요 사항을 토대로 각 프로세스의 Map을 전개하였다. A 회사의 CS 활동들을 통합하여, 시점별 활성화 프로세스들을 정의하였다.

그림 1은 1년을 주기로 한 시점별 활성화 프로세스를 정의한 Map이다.

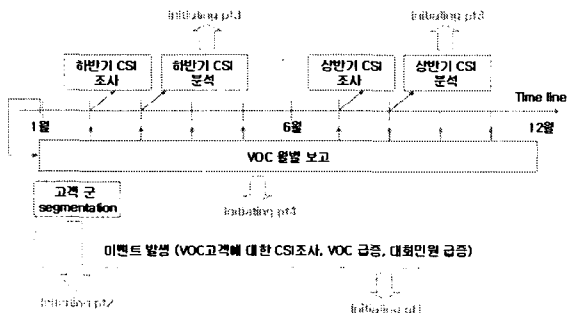


그림 1 시간 축에 따른 Road Map 활성화 시점

그림 2는 그림1의 활성화 시점 3의 핵심 프로세스들의 전개 과정을 나타낸 Road Map이다.

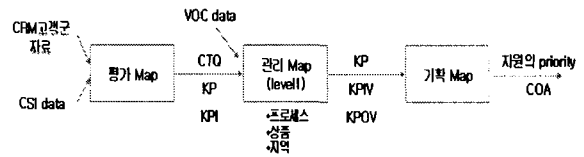


그림 2 활성화시점3에서의 Road Map 전개도

그림 3은 핵심 프로세스 중 관리 Map의 전개 과정을 나타낸 것이다.

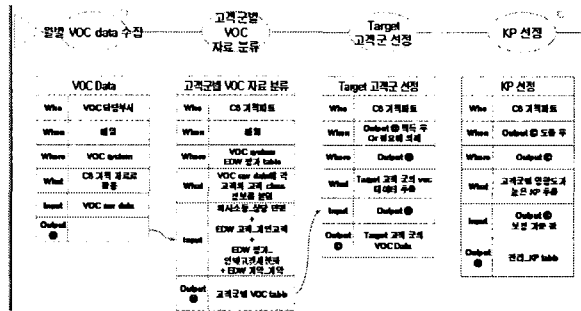


그림 3 관리 Map 전개도

4. 결론

CS road map의 방법론을 제시하고, 이를 서비스업에 종사하는 A사에 적용시켜보았다. 가치 증진이라는 일관된 목표 아래, VOC, CSI 활동 및 기타 대고객 활동을 포함한 CS 활동들을 Road Map 형태로 체계화시켜 진행할 수 있는 방법을 제시하였다.

CS Road Map을 통해 기업의 모든 CS 활동으로부터 내부 지표와 외부 지표를 정립하고, 이를 Family of measurement로 체계화시켰다. 또한, CS 기획의 Critical To Quality 요소들을 파악하고, Key Process를 도출할 수 있게 되었다. 이들의 고객군별 연결을 통해, KP, CTQ와 CTS에 이르는 연결 고리를 파악할 수 있게 되었다. 이는 가치를 기초로 자원의 효율적인 배분을 가능하게 한다는 점과 문제점을 찾아내는 데서 그치는 것이 아니라, 문제 발생에 대한 사전 조치를 취할 수 있게 한다는 점에서 의의를 가진다.

참고 문헌

[1] Ismo Vuorinen, Raija Jarvinen, Uolevi Lehtinen(1998), Content and measurement of productivity in the service sector: A

conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business, International journal of service industry management

[2] Joseph, M., Stone, G., & Anderson, K. (2003). Insurance Customers' Assessment of Service Quality: A Critical Evaluation. Journal of Small Business and Enterprise Development

[3] King, B. (1989), Better Designs in Half the Time. : GOAL/QPC.

[4] Sung H. Park (2003), Six Sigma for quality and productivity promotion, Asian productivity organization.