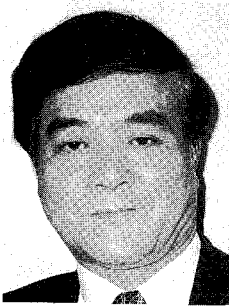


## 고객만족경영은 우리에게 남겨진 ‘마지막 카드’이다



정 준 국장  
한국소비자보호원  
교육 연구 국

기업으로 하여금 고객을 만족시키도록 하는 것은 마치 코끼리에게 댄스를 가르치는 것 만큼이나 어려운 일이다. ‘서비스 아메리카’의 저자 칼·알브레히트(Karl Albrecht)의 말이다.

고객만족경영을 표방하기는 쉬워도 정작 이를 실천하기는 결코 쉬운 일이 아님을 일깨워주는 경구(警句)이다.

기업이 고객지향적인 노력을 경주한다 해도, 고객입장에서 보자면 ‘여전히 기업중심적’인 경우가 적지 않다.

그러나 이제 고객만족경영은 ‘해서 좋은 선택과목’이 아니라 ‘하지 않으면 안되는 필수과목’으로 바뀌어 오래이다.

전세계의 기업들이 다투어 고객만족경영을 마치 열병을 앞둔 다투어 도입하고 있는 사실로 미루어 잘 알수 있는 일이다.

실례를 들어보자.

미국의 경우 지난 88년 이후 매년 대통령이 직접 시상하는 발드리 지상(Malcolm Baldrige National

Quality Award:MBNQA)의 경우 총 1,000점 가운데 ‘고객만족’이 30%를 차지한다.

나머지 70%는 질(質)경영의 품질수준을 가리는 평가기준이라 하지만, 질경영이라 함은 기실 고객만족도를 높이기 위한 기업내부의 자체노력을 총칭하는 표현에 지나지 않는다.

MBAQA 수상기업이 경영내용 발표회를 갖는 날에는 전세계의 우수기업들이 구름같이 모여든 것만으로도 고객만족경영의 열기가 어느 정도인가를 미루어 알만하다.

고객만족경영은 이제 기업외에 공공부문과 행정부문에까지 확산되면서 새로운 모습으로 거듭나고 있다.

어쨌서 ‘고객만족경영’이어야만 하는가.

오늘의 고객은 과거 ‘몰(沒)개성한 집단’으로서의 소비자와는 크게 다르다.

10인 1색으로 특징지어지던 70년대 중반까지만 하더라도 기업은 공급자로, 고객은 공산품이나 서비스의 품질과는 관계없이 구매하는

수요자로 존재했을 뿐이다.

그러나 80년대 들어 시장상황이 바뀌면서 소비자는 '품질지향, 다양성 중시, 개성추구' 흐름에서 알 수 있듯이 가치관과 구매패턴의 변화를 보여 주었다.

이러한 소비자들(Consumers)이 아닌 '한사람 한사람의 고객'으로 다시 태어나기 시작한 것이다.

한마디로 말해 우리는 이제 '1인 10색의 시대'에 살고 있다. 품질이 좋거나 가격이 저렴하다는 이유만으로도 팔리지 않는다.

고객 개개인의 까다롭고 변덕스러운 니즈와 기대에 맞추어 감동을 팔지 않으면 안된다. 다시 말해 '상품 + 서비스'의 패키지상품의 품질이 높아야만 팔리는 시대인 것이다.

공급은 이제 넘치고 넘친다. 과거 기업이 쥐어 온 칼자루가 소비자에게 넘어간 것이다. '고객이 주도권을 행사하는 시대' '소비자가

선택하는 경제'로 세상이 바뀐 상황에서 기업경영방식 역시 달라져야 할 것임은 너무나 당연하다.

고객만족 경영을 한마디로 정의한다면 '경영전반에 걸쳐 만족을 창출하는 경영' '경영 각 부문에 고객을 참여시키는 경영' '만들 수 있는 것을 팔기보다는, 팔릴 수 있는 것을 만드는 경영'이다.

고객을 모든 것에 우선하는 절대적인 가치로 보고 만족을 생산하지 않으면 안된다. 시장개방을 계기로 좁은 내수시장에서 세계 유수의 기업과 한판 승부를 겨뤄야하는 시점을 맞아 고객만족경영은 그 자체가 기업의 생존전략인 것이다.

그렇다면 어찌서 우리는 일찌기 '고객지향성'에 눈뜨지 못했는지, 그 이유를 살펴보자.

첫째로, '양(量)의 문화' 탓이다. 종전 이후 범세계적인 호황기를 맞아 우리는 폭발적인 수요에 맞춰

생산량을 늘려 공급하는 것만으로도 고도성장을 누릴 수 있었다. 양(量)위주의 사고방식이 근 30년간 지속된 고도성장기를 통해 관습화 되어 버린 것이다.

그간 우리의 수출주종 품목들이 브랜드·마켓(Brand Market)이 아닌, 저가(低價)를 앞세운 프라이스·마켓(Price Market)제품이었다는 점으로 미루어 저간의 사정을 잘 알 수 있다.

두째로는 상사지향의 잘못된 기업문화를 '고객부재의 경영' 주범으로 들 수 있다.

미국 GE의 새 회장으로 부임하여 경영혁신 바람을 일으키고 있는 잭·웰치의 취임사 메시지 가운데 한구절을 들추어 보자. "나에게 얼굴을 보이기 위해 고객에게 엉덩이를 돌리는 사람과는 함께 일할 수 없다."

'고객지향'(Customer-oriented)의 반대말은 엄밀하게 말해서 '기업 중심'(Company-centered)이 아니고, '상사(上司)지향'이다.

상사의 평가만으로 자신에 대한 평가가 이뤄지는 기업풍토에서는 '내부지향'의 문화가 싹 틀 망정, 고객지향의 외부지향적 문화가 자랄 수는 없는 일이다. 따라서 '상사지향 = 고객무시'의 등식(等式)은 더이상 덕목(德目)이 아닌 것이다.

세번째로는 유교(儒敎)사상이 바탕이 되어온 국민성 탓이다. 유교는 우리에게 '仁'을 실천할 것을 가르친다. '仁'은 달리 말해 '관대함'을 뜻한다. 까다롭지 않은 국민성이 '기업의 고객경시(輕視)'를 자초했다고 볼 수 있다.

마이클·포터(Michael Poter)는



‘국민성’을 가장 핵심적인 국가경쟁력 요소로 들고 있다. 까다롭기로 정평있는 국민들의 니즈를 충족시켜가면서 엄청난 경영환경을 바탕으로 성장해온 일본기업들이 세계에서 활개치는 것은 너무나 당연한 귀결(歸結)인 것이다.

이에 더해 근 30년간 지속되어 온 군사문화의 영향으로 ‘고객중시의 바람직한 기업문화의 형성’이 오도되어 왔음을 부인할 수는 없을 것이다. 떠느리가 시어머니를 욕하면서 닳아가는 현상과 진배없다.

그렇다면 고객만족경영의 출발점을 어디에 둘 것인가. 가장 중요한 것은 ‘고객의 소리’에 귀 기울이는 일이다.

고객이 무엇을 원하고 기대하는가를 알지 못하면 고객만족을 창출할 수는 없기 때문이다. 고객의 소리(VOC:Voice of Customer)는 기실 제품내용을 개선할 수 있는 소중한 정보이자, 아이디어의 보고(寶庫)인 것이다.

그것은 고객과의 직접적인 대화 또는 고객설문조사를 통해서만 비로소 수립이 가능하다. 따라서 이를 적극적으로 경청하고 체계화하며 경영 전부분에 피드백시키는 일이 매우 중요하다.

기업이 제조영역에 전문성을 갖고 있다면 고객은 생활영역에서 제품의 품질을 가리는 일에서의 전문가인 것이다.

많은 기업들은 고객상담실을 통해 접수되는 ‘클레임 제기’가 ‘고객의 소리’의 전부인 것으로 잘못 알고 있다.

미국의 산업사회를 고객중시 경영으로 반전시키는 계기를 심는데 기여한 존·굿맨(John Goodman)



의 조사결과는 우리에게 실로 많은 것을 일깨워준다.

그의 지론에 의하면 ‘고객의 소리’중 45%는 현장에서 목살되고, 50%는 이런 저런 사유로 회사내부로 들어오지 못하며, 나머지 5%만이 조직상층부에 전달된다는 것이다.

그 이유는 이렇다. 자신의 목소리를 기업에 전달할 수 있는 채널을 모르거나, 이야기해보았자 받아들여질 것 같지 않아 침묵하거나, 감정만 상할 것 같아서인 것이다. 이럴 경우 ‘고객이탈’로 나타날 것임은 불을 보듯 뻔하다.

존·굿맨은 고객의 특성과 관련하여 또 하나의 방정식을 제시해 준다. 어느 한 회사제품에 불만을 갖고 있는 고객 가운데 정작 그 회사에 이를 토로하는 고객은 ‘27명중 1명꼴’(3.7%)이라는 것이다.

그렇다고 나머지 26명이 침묵하는 것은 아니다. 이중 4명은 각각

자기주변의 친지 이웃을 대상으로 20명 이상에게 악평을 퍼뜨리며, 나머지 20명도 평균 9~10명에게 나쁜 소문을 전한다.

정말 침묵하고 마는 고객은 고작 2명뿐임을 알 수 있다. 이 수치는 품목 또는 주변상황에 따라 다소 달라질 수는 있다지만, 핵심적인 메시지에 있어서는 어느 나라에서나 공통임을 미루어 알만한 일이다.

기업으로서 불만을 갖고도 이를 토로하지 않는 고객을 고맙게 여기기 보다는 이들을 찾아나서서 불만을 해결해 줄 수 있어야 ‘고객이탈현상’을 막고, ‘고객의 고정화’를 도모하게 될 것이다.

따라서 단 1건의 고객컴플레인 이면에는 무수히 많은 동종(同種)의 불만고객이 있다고 생각해야 함은 물론, 이를 방지할 경우, 이들이 ‘걸어다니는 불만 광고탑’ 역할을 한다는 사실도 함께 알아야 한다.

이들 악평은 호평에 비해 전파속

도가 2배 이상 빠르지만, 일단 기업이 불만을 만족스럽게 해결해 줄 경우 품목에 따라 차이는 있으나 54~95%가 고정고객으로 되돌아 온다고 한다.

오늘의 시장은 성숙기에 와 있어 이제는 신규수요 개척만으로는 부족하고, 재구매 또는 반복구매가 뒷받침되어야 비로소 시장유지가 가능한 상황이다. 만족한 고객만이 재구매 반복구매로 보답한다는 사실이 중요하다.

그래서 해외 유수의 선진기업들은 고객을 파악하는 일에 경영력의 상당부분을 투입한다.

모토롤라(Motorola)의 중역들에게 ‘고객과 사적(私的) 회합’을 갖는 일이 제도적으로 정례화되어 있다. 워싱턴·스틸(Washington Steel)에서는 모든 기계작업자들이 고객회사를 주기적으로 방문하여 고객의 욕구를 분석하도록 의무가 주어져 있다.

그런가 하면 캠벨(Cambell)수프사의 맥거번회장은 중역회의를 수퍼마켓에서 여는 것으로 유명하다. 중역들은 수퍼마켓 안을 이리저리 기웃거리며 자사제품에 대한 고객의 평판에 귀기울이기도 하고, 전국적으로 선정된 3백여 가정에 파견하여 식사메뉴를 조사하기도 한다.

그렇다면 고객만족을 창출시키기 위한 최고경영자의 역할은 어떻게 달라져야 하는가를 살펴 보자.

첫째로 기존의 피라미드(Pyramid)형 조직을 역(逆)피라미드형으로 바꾸는 일이다.

고객은 최고경영자와 친교가 있거나, 잘 안다는 이유로 그 기업제품을 사는 일은 없다. 고객은 ‘만족, 품질, 가치’를 구매할 뿐이다.

따라서 최고경영자의 역할은 지시 명령 통제에서 품질을 창출하는 근로현장을 보다 즐겁고 활기찬 장소로 만들어가기 위한 ‘지원책 강구’를 최우선적인 목표로 하여 바뀌어야 하는 것이다.

그 다음으로는 조직내부에서의 의사소통 파이프라인의 구경(口徑)을 넓히는 일이다. ‘처음에 제대로 해야’(Do It Right the First Time:DIRFT)가 미국 일류기업의 표어로 되어있는 것도 바로 이 때문이다.

시행착오를 줄이기 위한 사전에 방비용은 어떠한 경우에도 시행착오를 사후에 바로잡는데 소요되는 비용에 비해 훨씬 적은 법이다. 크로스비(Philip Crosby)의 말이다.

이를 증명하는 또 하나의 법칙이 있다. ‘1·10·100의 법칙’이 바로 그것이다. 불량발행 즉시 이를 고치는데에는 ‘1의 비용’이 들지만, 그 불량이 회사 문밖으로 나간 후에 이를 바로 잡자면 ‘10의 비용’이 들며, 이미 고객의 손 안에 들어가 클레임으로 바뀌게 되면 이를 시정하는데 ‘100의 비용’이 든다는 것이다.

고객의 입장에서 보자면 회사의 당초 약속에 미달되는 것은 모두가 클레임감이다. 따라서 기업은 실천 가능한 것만을 약속해야 한다. 다시 말해 ‘약속은 작게, 실천은 크게’가져가는 일이 고객만족의 창출을 위해 더 없이 소중한 것임을 알아야겠다.

마지막으로 기업내에 ‘고객지향적인 조직문화’가 자리잡아야 한다. 이는 최고경영자가 ‘고객제일주의’에의 확고한 가치관과 고객만족경영만이 ‘경쟁력과 장기적인 이

익을 안겨주는 유일한 수단’이라는 신념을 갖고서 사내의 — 즉 조직내부 고객 및 사회에 이를 공개적으로 천명하는데서부터 출발한다.

품질경영이나 가치추구는 ‘양(量)적 경영’이 아닌, ‘질(質)의 문화’인 것이다. 양이 강조되는 곳에서는 질적인 기업문화는 희생되기 마련이다.

따라서 공정한 인사제도, 자율과 창의의 중시, 신뢰풍토의 조성, 인센티브제(制)활용 등과 같은 중업원 만족(Employee Satisfaction)을 유지발전시켜 나가야 고객지향적, 진정한 기업문화의 개화(開花)를 위한 선결조건이 될 것이다.

또한 고객만족노력이 기업의 이익이나 매출, 상충되는 한계상황에서도 최고경영자가 일관된 태도로 고객만족 편에 설 수 있어야 기업문화 역시 고객지향적으로 거듭날 수 있게 된다. 톱의 한계상황에서의 판단이 조직전체에 미치는 영향은 ‘절대적인 상징성’을 띄게 될 것이므로 판단의 기준은 어떤 경우에 있어서나 ‘고객만족’이 아니면 안 된다.

그렇다면 어떻게 해야 최고경영자의 확고한 신념을 효과적으로 사내에 파급시킬 수 있을 것인가.

이를 위해서는 자사(自社)의 상품과 서비스에 대한 고객의 만족여부를 묻는 고객만족도(CS/Index) 조사가 정기적 정량적으로 시행되어야 하는 것이 필수조건이다.

기업내에서의 고객만족경영의 실제화를 위해서는 진척상황을 수시로 측정할 수 있는 잣대(尺度)를 갖춰야 한다. 그것이 다름 아닌 ‘CSI’인 것이다. 그렇지 않을 경우 고객만족경영은 자칫 ‘정신적인 강

령(綱領)’으로 끝날 수도 있기 때문이다.

고객만족이라는 최종목표와 이를 달성하기 위한 제(諸)수단이 방향 감각을 잃고 서로 상충되는 경우가 적지 않다.

따라서 이같은 현상을 사전에 방지하기 위해서도 ‘필수적인 요소’라고 할 수 있다.

외국 선진기업의 경우 최고경영자가 주재하는 회의에 임원이 그 주(週)의 자사제품에 대한 고객만족도를 사전에 파악하지 못한 상태에서 참석할 경우 톱이 불호령을 내리는 사례는 얼마든지 찾아 볼 수 있다.

이렇게 하고도 좀처럼 고객만족경영이 터를 잡지 못하는 경우가 적지 않다면 그 원인을 어디서 찾아야 할 것인가. 많은 것들이 ‘형식적인 틀’에 머물러 있기 때문일 것이다.

고객만족경영은 시행하는 큰 뜻이 있는 것이 아니라, 경영내용의 품질수준이 감동적이고도 비교우위를 지녀야 그 가치를 인정받을 수 있을 것이다.

비록 기업이 고객만족경영을 도입하여 시행한다 해도 고객이 그 효과를 느낄 수 없다면 ‘진정한 고객만족’일 수는 없다. 경영내용을 평가하는 일은 고객 교유의 몫인 것이다.

자신이 고객으로서 기분이 좋았던 것을 자사고객에게 제공하는 것이 고객만족경영의 요체라 할 수 있다. 이를 테면 역지사지(易地思之)의 관점이 중요하다.

논어(論語)에 이런 구절이 있다. ‘己所不欲, 勿施於人’. 자신이 바라지 않는 일은 남에게도 행하지 말

라. 성경은 또 이렇게 가르친다. 네가 대접받고자 하는 대로 남에게 먼저 대접하라. (마태복음 7장 12절). 고객만족경영은 바로 이처럼 자신의 이익에 앞서 남을 먼저 배려할 줄 아는 일에서부터 출발해야 한다. 그러면 이익은 장기간에 걸쳐 절로 확보될 것이다.

그 다음으로는 고객의 소리가 조직내부에 물흐르듯이 전파된 후 일정기간이 지나 ‘개선’으로 나타나는 ‘제도적인 시스템’이 기업내부에 구축되어 있어야 한다. 그것이 바로 ‘정보의 공유(共有)’이다.

고객의 소리가 한곳에 모일 수 있도록 ‘창구일원화’한 후, 기획 마케팅 구매 생산 판매 A/S부문 등 해당부서에 신속하게 전달되어 개선된 결과를 확인할 수 있는 피드백체제가 전산시스템화 되어 있어야 바람직하다.

이를 위해서는 ‘고객의 소리’를 적극 수용하여 개선으로 연결하는 노력을 최우선적으로 평가하는 제도과 인센티브제가 사전에 구비되어 있어야 한다.

고객만족경영으로 소문난 미국 노드스트롬사(Nordstrom)의 현장맨이 준수해야 할 사항은 엄청난 분량의 사규(社規)가 아니다. 단 몇 행(行)의 매뉴얼에 불과하다. 그 매뉴얼엔 이렇게 써여있다. “어떤 상황에서도 스스로 판단하여 고객에게 유익한 방향으로 행동하라. 그것외에 다른 규정은 없다.”

페더럴·익스프레스(Federal Express)사 역시 다르지 않다. “고객의 최후의 만족을 추구하라. 고객의 이익을 위해서라면 어떤 절차라도 밟아라. 그래도 고객이 만족하지 못할 경우엔 환불하라”

이같은 실천강령이야말로 지속적이고도 굳건한 최고경영자의 고객지향적인 의지의 산물인 것이다. 고객중시의 가치관이 어느정도의 수준에 올라있는가를 어림할 수 있는 대목이다.

이런 말이 있다.

“가장 안정된 것으로 보이는 기업은 기실 매우 불안정하며, 가장 불안정해 보이는 기업이 안전한 법이다.”

우리는 바로 이처럼 격변하는 기업환경 속에 살고 있다. 안정을 찾았다고 생각되는 순간이 위협의 시작인 것이며, 불안정한 여건 속에서도 노력여하에 따라 개선의 여지는 얼마든지 찾을 수 있는 법이다.

많은 사람들은 자신이 몸담고 있는 기업의 앞날을 걱정하면서도 자신이 많은 일에 술선수범하는 일은 꺼린다. 누구나 변화를 두려워하기 때문이다.

그러나 변화를 시도하다 실패한다 할지라도, 변화를 시도하지조차 많은 기업보다는 경영성파가 뛰어난 법이다. 우리는 바로 그런 시대에 살고 있다.

기업의 ‘역동적인 변화’ 가능성을 고객만족경영에 초점을 맞추어야 한다. 기업의 세계화(Globalization)는 전세계인을 고객으로 모시는 기업만이 살아 남을 수 있음을 뜻하는 말이기도 한 것이다.

그런 뜻에서도 고객만족경영을 우리에게 남겨진 ‘유일한 카드’이며, 선택의 여지가 없는 ‘생존전략’ 이랄 수 있다.

그것은 또한 최고경영자의 확고한 가치관과 강력한 리더쉽만으로도 ‘절반의 성공’을 보장받는다든 점에서 톱의 결연한 의지가 더없이 중요한 선결과제인 것이다.