

고객은 '감동'상품만을 선택한다



▲ 고객 감동을 위해 고객의 자리를 만들어 놓은 회의 모습

고 객만족경영은 기업의 생존 전략이다. 우리가 맞고 있는 현시점이 세계화(Globalization)로 가는 길목이기에 더 더욱 그렇다.

‘글로벌라이제이션’은 문자 그대로 전세계가 하나의 경제권으로 부상하는 것을 뜻한다. 정보통신분야의 기술혁신 덕택으로 각국간에 정보전달이 순식간에

이루어 질 수 있게 되면서 세계는 경제적으로도 하나의 ‘지구촌 사회’로 거듭나고 있다.

이에 따라 기업은 생산체제와 유통시장을 범세계화 하기 시작했고, 세계각국의 소비자 역시 정보접근이 손쉬워져 상품이나 서비스를 구입함에 있어 ‘지구촌 소비자’의 일원으로 ‘진정한 선택권(選擇權)을 행사할 수 있는 상황으로 바뀌어가고 있다.

기업으로서는 이제 세계각지에서 수많은 외국기업과의 무한 경쟁에서 살아남지 않으면 안된다. 글로벌경쟁환경에서는 기술 마케팅 경영관리 등 모든 면에서



정 준 국장
한국소비자보호원
교 육 연 수 국

세계 초(超)일류기업과 겨뤄 이길 수 있는 '경쟁력의 확보'가 최우선적인 관심사(關心事)일 수 밖에 없다.

그런 뜻에서도 기업은 시장(市場)을 '국내에 한정'했던 과거의 인식에서 과감히 탈피하여 '범세계적인 경영관'을 새롭게 정립해야 한다.

다시 말해 제품을 판매하기 보다는, 제품판매를 통해 '생활의 질(質)'이라는 새로운 가치(價値)창출에 힘써야 범세계적으로 고객을 확보할 수 있게 될 것이다.

그것은 고객존중과 고객만족을 추구하는 가운데 고객 한사람 한사람을 대상으로 전사적인 노력을 경주할 수 있어야 한다는 뜻이기도 하다.

고객만족경영은 그래서 전세계적으로 모든 기업이 추구하는 경영철학으로 대두된 것이다. 기업이 이를 도입해서 좋은 선택과 목이 아니라, 채택하지 않으면 안되는 '필수과목'으로 받아들여야 '경쟁우위의 확보'가 가능한 유일한 선택인 것이다.

세계화는 경쟁력을 구비 못한 기업에게는 엄청난 도전이 요구되지만, 이에 고객지향적인 기업체질을 갖춘 기업에게는 도약을 넘볼 수 있는 새로운 기회를 제공해 줄 것이다.

흔히 우리는 경영혁신과 구조개혁과 같은 질(質)경영(Quality Management)의 중요성을 강조한다. 그러나 '질 경영'개념 역시 고객만족을 창출하기 위한

기업내부의 '선택적 관리기법'이라고 할 수 있다.

그렇다면 '고객만족'이라함은 보다 구체적으로 어떤 개념인가.

우리는 고객지향(Customer oriented) 또는 고객초점(Customer focused)이라는 어휘와 고객만족(Customer satisfaction)개념을 혼용하기도 한다. 어의(語意)가 다른 데도 구분없이 쓰이고 있다.

'고객지향' '고객초점'은 고객의 중요성을 깨닫고 관심을 갖기 시작하는 인지(認知)의 단계인데 비해, '고객 기쁨'은 고객의 기대에는 다소 미흡하나마 그런 대로 고객이 고마움을 느낄 수 있는 2차단계이며, '고객만족'은 고객의 기대수준을 1백% 충족시켜주는 심화단계인 것이다.

그러나 '제품을 팔기 보다는, 감동을 팔아라'라는 금언(金言)에서 알 수 있듯이 '감동'은 기본적으로 '고객만족+ α '를 뜻하는 상위(上位)개념이랄 수 있다.

따라서 고객만족경영의 지향점이 바로 이 감동을 생산하는데 두어야 하며, 그것은接客(接客)현장에서의 '찰나적인 대응'만이 아닌, '품질력+판매력'의 합계치로 파악되는 감동이어야 하는 것이다.

지난 70년대가 소비자에게 있어서 '10인1색(十人一色)의 시대'였다면, 80년대 후반부터 10년간은 '십인십색(十人十色)의 시대'랄 수 있으며, WTO가 출범하는 올해 이후로는 국내에도

'1인10색(一人十色)의 시대'가 본격화될 것임을 미루어 알 수 있다.

개방화의 물결을 타고 국내시장에도 이제는 저가품(低價品)에서 초(超)일류상품에 이르기까지 외국상품이 홍수처럼 밀려들 것으로 전망된다.

기업으로서는 과거 대량생산 대량소비시대의 '경영 틀'에서 탈피하여 소량다품종 생산체제로, 그것도 소비자 개개인의 니즈와 기호(嗜好)를 중시하여 감동을 제공하지 않으면 안된다.

과거 70년대 전반까지의 10여년간은 국내 소비자에게 있어서 '이성(理性)소비시대'였다고 할 수 있다. 낮은 소득범위 안에서 공산품을 구매함에 있어서 가장 큰 관심사는 가격과 기능이었다. 소비자들은 거의 예외없이 '싸다, 비싸다' 또는 '좋다, 나쁘다'로 반응했다.

그 이후로 우리는 상품의 기능 성능, 효능 못지 않게, 그 제품의 디자인이나 제품설계 등에서 느낄 수 있는 감성을 중시하는 '감성(感性)소비시대'를 열고 있다. 물품이 튼튼하다거나 가격이 저렴하다는 이유만으로는 팔리지 않고, 그 제품의 감성과 소비자의 감성이 교감(交感)될 때 비로소 소비자는 선택의 손길을 내민다는 뜻이다.

공산품을 구매함에 있어서 소비자의 판단기준이 '마음에 든다, 안든다'로 옮겨졌다고 할 수 있다. 마음에 들면 비싸도 사지

만, 그렇지 않으면 싸도 결코 사지 않는다.

그러나 감성적인 제품생산이 동질화 보편화되면서 소비자는 또 다른 '제3의 품질'을 기대하게 된 것이다.

기업으로서는 제품의 고도화(高품질 지향), 소프트화(패적성 편의성, 유희성지향), 패키지화(다기능화 및 기능의 복합화)를 통해 소비자의 기대수준을 초월하는 '감동'을 계획하고 실천하지 않으면 안된다.

이를테면 최초 '상품기획'단계에서부터 '기술개발' '원부자재 구매' '생산과 유통' '마케팅' 및 '사후봉사'에 이르기까지 거의 모든 부문에 고객지향성이 실천적으로 살아 숨쉬고 있어야 한다. 이 점이 바로 '시대정신의 반영'인 것이다.

그러자면 기업은 경영이라는 개념을 '사내 전(全)부문에 고객을 참여시키는 과정'으로, 품질관리의 뜻을 '고객만족 관리'로 새롭게 인식하는 일이 매우 중요하다.

요즈음 신문광고를 보면 외부적으로 '고객만족'을 표방하는 기업이 적지 않다. 광고는 기업이 소비자에게 메시지를 전달하는 수단이며, 광고표현은 다름아닌 '고객과의 약속'인 것이다.

따라서 기업으로서는 '고객과의 약속'을 지키기 위해서도 내부적으로 '고객만족경영의 체질화'를 목표로 한 피나는 노력이 뒤따라야 하는데도 실제로는 이



▲ 고객을 위해 행동하는 자세를 가지려 노력하는 기업들

를 외면한다면 '슬로건만의 경영'이거나 기만(欺瞞)을 저지르는 것이 된다.

그러나 이들 기업의 속사정을 살펴보면 고객만족경영을 진전시켜 나가는데 필수적인 '기본틀'을 갖추지 않은 상태에서 무리하게 강행하려다 정체(停滯) 상태에 빠져 있는 경우가 더 많이 목격된다.

그렇다면 고객만족경영 도입시에 우선적으로 선결해야 할 기본조건은 어떠한 것인가를 살펴

보자.

가장 먼저 해야 할 것은 '고객의 소리(VOC:Voice of Customer)'를 경청하는 일이다. 고객의 소리를 듣는 것이 전임직원의 당면과제가 되어야 한다.

"성공기업의 공통된 특징은 고객의 불만에 신속하게 대응한다는 점이며, 기업이 실패하기 위해서는 고객의 소리를 외면하는 것만으로도 충분하다." 하바드대학 교수 테드·레빗(Ted Levitt)의 말이다.

그의 말에는 참으로 심오한 뜻이 담겨있다. 고객과 지속적으로 접촉할 경우 고객의 기호(嗜好) 변화를 알 수 있고, 자사(自社) 제품과 서비스에 대한 반응과 사용패턴을 포착할 수 있으며, 경쟁사제품과의 비교내용에 대한 품평(品評)을 ‘사실 그대로’ 들을 수 있을 것이다.

그래서 외국 선진기업중에는 임원과 간부에게 매주 일정시간을 고객과 접촉하여 그 결과를 리포팅(reporting)하도록 의무화되어 있는 곳이 적지 않다.

고객의 소리를 듣는 것보다 더 중요한 것은 이를 신속하게 경영에 반영하는 일이다. 그렇지 않을 경우 고객의 기대만 상승시키고 약속은 지키지 않는 기업으로 평가절하될 것임은 너무나 자명하다.

기업이 제조부문에서 전문성을 갖추고 있는 것과 마찬가지로 고객은 생활영역에서의 전문가이므로 기업은 ‘고객의 목소리’를 열정적으로 경청해야 하는데도 현실은 이와 정반대로 이를 ‘까다로운 소비자의 하찮은 불평’ 정도로 홀대하기가 일쑤이다.

알고보면 고객은 ‘풍부한 아이디어의 원천’이며 고객의 불만은 제품과 서비스의 내용을 개선하는데 유용한 정보인 것이다.

고객의 소리 가운데 50%는 회사내부에 들어오기도 전에 사라지고, 45%는 현장에서 묵살되며, 나머지 5%정도 많이 조직상층부에 전달도 특성을 지니

고 있다.

고객의 불만은 ‘말해봤자 개선될 것 같지 않아서’ 또는 ‘시간만 낭비할 것 같아서’ 침묵하고 말아 결국 ‘고객이탈’로 귀착된다.

그 다음의 기본조건은 ‘항상 역지사지(易地思之)의 관점에서 서야 한다는 점이다. 기업의 입장이 아닌, ‘고객의 입장에서 듣는 자세’로 돌아갈 수 있어야 한다는 뜻이다.

도쿄·디즈니랜드의 종업원들은 어린이가 손을 흔들면, 자신의 몸을 어린이의 눈높이까지 낮추어 손을 흔들어 답례한다. 어린이를 진정으로 고객으로 모시고자 하는 ‘섬세한 배려’를 읽을 수가 있다. 이것이 바로 ‘역지사지’인 것이다.

상대방의 입장으로 돌아가 생각한다는 것은 말처럼 쉬운 일은 아니나, 그것은 충분히 가능한 일임을 알 수 있다.

카운셀러를 예로 들어 명성을 얻은 사람들은 한결같이 상대방의 이야기를 ‘자신의 문제’로 생각하고서 조언한다는 공통된 특징 역시 똑같은 교훈을 담고 있다.

서비스는 품질서비스이든, 고객접점(接点)서비스이든 시행하는 일이 중요한 것이 아니라, 시행하는 서비스의 품질이 감동적이어야 그 가치를 인정받을 수가 있다. 서비스를 시행하는 것은 기업이지만, 이를 평가하는 것은 고객 고유의 몫이기 때문이다.

이런 말이 있다. 已所不欲 勿施於人. 자신이 원치 않는 것은

남에게도 행하지 말라는 뜻이다. 논어(論語)에 나오는 말이다.

성경에도 ‘내가 대접받고자 하듯 남을 대접하라’는 구절이 마태복음(7장 12절)에 나온다. 모두가 역지사지의 중요성을 일깨워준다.

서비스라 함은 달리 말하자면 ‘자신이 고객으로서 베풀어 받아 좋았던 느낌을 자사고객에게도 제공한다는 적극적인 사고방식의 산물이다.’

무릇 고객의 불만을 자사제품 내용을 개선할 수 있는 소중한 정보로 알고 이용할 때 비로소 경영개선효과를 기대할 수 있게 될 것이다.

한두가지 잘못된 사례를 공공(公共)서비스부문에서 짚어보자. 지하철 역일 가보면 ‘표 파는 곳’이라는 간판이 붙어있다. 그것을 고객입장에서도 본다면 ‘표를 사는 곳’이라야 옳다.

은행의 외화환전카운터에 붙어있는 ‘외환 매도율’이라는 표시 역시 고객입장에서는 ‘외환 매입율’로 바뀌어야 마땅한 일이다.

이렇듯 기업이 사용하는 용어를 살펴보면 그 조직이 ‘고객지향적인가’ 아니면 ‘내부지향적인가’를 미루어 알 수 있다.

세번째로는 기업내부에 고객의 소리를 평가·분석·반영하는 ‘피드백 시스템’을 갖추는 일이 중요하다.

한 기업이 1만점이 제품을 출하한 가운데 단 한점의 불량품이 있었다고 치자. 확률상으로는

0.01%의 불량률이다.

무시해도 좋을 정도로 지극히 양호한 실적이다. 그러나 이를 고객입장에서 본다면 ‘당사자에게 있어서는 100%’인 것이다.

따라서 고객의 소리가 기업내부에 물흐르듯이 자동적으로 전달되어 개선(반영)된 후 그 결과를 확인할 수 있는 전산시스템의 운영이 필수적이다. 그러자면 접수창구를 일원화하여 분석·관리·평가가 체계적으로 이뤄져야 한다. 고객상담실의 설치와 운영은 그래서 ‘필수적인 요소’인 것이다.

고객과의 접점에서의 고객불만에 즉각 대응하지 못한다면 결국 고객은 이탈하고 말 것이다.

바로 이같은 이유로 미국의 의류전문백화점체인그룹인 Nordstrom은 현장사원들에게 ‘파격적’일 정도로 대폭 권한을 위양하고 있다.

현장사원에게 주어져 있는 판매매뉴얼은 ‘어떤 상황에서도 스스로 판단하여 고객에게 유익하다고 생각되는 것을 실행하라. 그것 외에는 없다’라는 단 몇 줄로 되어 있다.

일본 도요다(豊田) 자동차에서는 들리지 않는 고객불만을 사전적으로 조사하여 이를 경영에 반영하기 위해 자그만치 연간 70만통(회수율은 40%)의 고객 설문조사를 실시한다. 국내기업이 꼭 배워야 할 대목이다.

네번째로는 ‘종업원 만족’(Employee Satisfaction)의 중

요성을 들 수 있다. 스스로에게 만족하는 종업원만이 자신의 만족스러운 감정을 통해 고객에게 자연스럽게 ‘만족을 전달’하게 될 것이기 때문이다. 스스로 동기부여된 직원의 자발적인 참여 없이는 고객만족은 창출되지 않을 것이다.

가령 근무시간이 8시간에서 10시간으로 늘어나면서도 ‘시간의 수당’의 증액이 고려되지 않는다면 누구도 고객만족을 실천할 리 만무하다.

종업원만족은 종업원이 책임의식을 갖고 신바람나게 일할 수 있는 인사제도교육, 인센티브제도, 후생복지 기업문화, 성과급여제도개선 등 장단기대책을 적절하게 강구하는데서 시작되어야 할 것이다.

이밖에 ‘명확한 목표부여’ ‘공정한 업무분장’ ‘역할의 적정배분’ ‘리더쉽 발휘’ ‘사기관리’ 등이 모두 종업원만족의 필수요소라고 할 수 있다.

종업원만족이 일방적인 강요로 이뤄지는 것이 아니고, 고객지향적인 기업문화의 결실임을 알 수 있다.

다섯째 고객접점(Point of Contact)을 관리해야 할 필요성이 강조된다.

고객은 무릇 기업의 내부시스템이나 운영방식에는 관심이 없고, 오로지 자신이 사용하는 물품이나 서비스의 경험만으로 기업을 평가한다.

고객의 불만은 정작 물품 그

자체에 대한 불만보다는 고객접점시의 판매원의 서비스부재(不在)에 대한 불만이 의외로 더 크다는 사실을 알아야겠다. 미국 품질관리협회가 고객이탈 사유를 조사한 바에 의하면 제품불만은 1백명당 14명, 가격등에 대한 불만은 9명꼴인데 비해 ‘현장 직원의 무관심한 태도 또는 서비스 불량’으로 인한 불만은 무려 68명 꼴로 나타났다.

고객을 계속 단골로 확보하기 위해서는 고객과의 교감(交感)을 위해 ‘결정적 순간’(Moment of Truth)을 관리할 수 있어야 하는 것이다.

여섯째로는 고객만족을 최대화하기 위해서는 기업조직을 피라미드형(型)에서 역(逆)피라미드형으로 바꾸어 고객과의 접점에 있는 현장사원에게 최대한의 재량을 배려해야 진정한 서비스의 제공이 가능해진다는 점이다.

그럴 경우 현장종업원이 자신의 행동에 대해 책임의식을 갖게 될 것이고, 간부의 역할은 현장관리에서 현장지원으로 바뀌며, 경영층의 역할 역시 ‘지시 일변도’에서 근로현장을 보다 즐겁고 활기찬 곳으로 만들기 위한 ‘분위기와 조건’을 정비하고 조성하는데 보다 큰 비중을 두게 될 것이다.

가격혁명 돌풍을 일으킨 미국의 Wall-Mart나 화물특송업체인 Fed-Ex가 바로 이 개념을 실천전략으로 삼아 성공한 대표적인 기업들이다. 고객만족을 위



▲ '소비자에게 감동상품을'이라는 구호를 외치는 사원들

해서는 '현장의 중요성'이 '본사의 존재' 이상으로 강조되어야 하며, 조직의 상층부를 향해 있는 현장종업원의 시선을 조직외부(고객)로 향할 수 있도록 배려할 수 있어야 한다.

마지막으로 고객만족경영은 '약속은 작게, 실천은 크게'를 실행하는 일이라는 점이다. 고객은 기업이 광고, 판촉 등을 통해 소비자에게 약속한 만큼 기대하기 마련이다. 따라서 허위 또는 과장(誇張)광고로 고객을 유인하여 상품을 구입토록 한 경우 품질이 뒷받침하지 못한다면 불만을 갖게 되겠지만, 실천 가능한 약속만을 했을 경우엔 똑같은 품질로도 고객은 '기대 이상의 감동'

을 경험할 수도 있을 것이다.

따라서 기업으로서는 항상 고객에게 실천할 수 있는 것만을 약속하고, 실천은 '기대 이상'이 되도록 노력할 것이 요구된다. 고객만족 = 고객가치의 총량(Delivery) ÷ 고객의 기대수준(Expectation)이라는 등식(等式)은 이같은 이유로 타당성을 지닌다.

기업의 과잉약속(Over-Promise)이 고객의 신규확보가 아닌, 고객의 이탈로 이어진다는 사실을 알아야겠다.

우리는 그간 고도성장시대에 관습화된 양(量)위주의 사고방식에 익숙해 있다. 폭발적인 수요에 힘입어 '양적 조달'만으로도 성장이 가능했기 때문이다. 따

라서 고객의 니즈를 파악한 일은 뒷전이었던 것이다.

더욱이 상사평가제를 기본 골격으로 하는 '관료적인 기업경영 방식'과 명령체계를 기본축(軸)으로 하는 '군사문화의 영향' 그리고 유교사상에 바탕을 둔 국민성등이 복합적으로 작용하여 고객을 단순시장(市場)으로 취급해왔을 뿐이다.

그러나 이제는 전세계적으로 고객만족 열풍이 불고 있다. 시대정신이 달라진 것이다. 고객만족경영을 심화시키는 길만이 무한경쟁시대에서 살아남을 수 있는 마지막 카드임을 재인식하고서 이를 뿌리내리는데 전력투구할 수 있어야 하겠다.