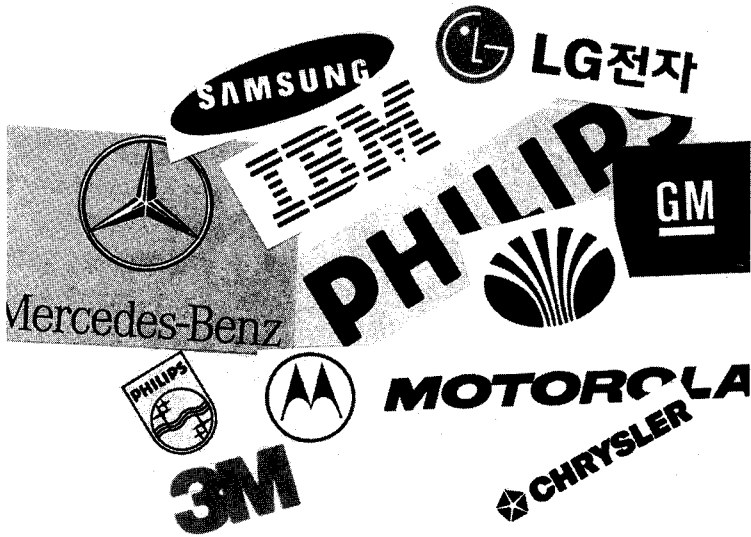


# 글로벌 기업 경영의 틀과 체질부터 바꿔라



않다고 생각하면, 두번째 규칙을 보라'

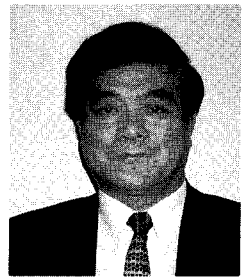
그러나 정작 두번째 규칙내용은 의외성이 함축된 한마디 뿐이었다.

'다시 첫번째 규칙으로 되돌아 가라' 이것은 토머스 피터스의 저서 '혼돈속의 번영 (Thriving on chaos)에 나오는 실화이다.

'IBM way'의 저자 프란시스 로저스가 소개하는 실화중엔 이런 일화도 있다. 미국 콜로

**고** 객만족으로 고속성장을 거듭하고 있는 미국의 식품유통체인업체 스투·러너드(Stew Leonard)사의 본사현관 초대형 화강암 벽면에는 '두개의 규칙'이 새겨져 있다.

첫번째 규칙은 이렇다. '고객은 언제나 옳다. 만약 그렇지



**정 준** 국장  
한국소비자보호원  
교육 연구국

라도주 덴버에서 있었던 일이다. 한 A/S우먼이 고장난 컴퓨터의 수리에 필요한 작은 부품을 고객에게 전달하기 위해 서비스 카를 타고 가던 중 장애대를 만났다. 덴버시의 14개 교량 가운데 12개가 범람하고 나머지 2개만이 소통될 뿐이었다.

그러나 이 IBM의 A/S 우먼이 그곳에 도착했을 무렵엔 여기저기서 모여든 차량들로 인해 한치도 앞으로 나갈 수 없었다. 이 A/S우먼은 차를 갖길로 빼낸 후 트렁크에서 롤러 스케이트를 꺼내어 신고, 차량 사이를 비집으며 앞으로 나갔다. 30분 안에 도착하겠다는 고객과의 약속을 지키기 위해서이다. '만(萬)에 하나'쯤 있을 수 있는 비상사태에 대한 IBM의 철저한 고객지향을 읽을 수 있다. '당신이 IBM제품을 사신다면 그것은 바로 다름 아닌 IBM회사를 사시는 겁니다.'라는 말도 있다. 제품을 팔기보다는 '고객지향'의 기업신회를 판다는 뜻일 것이다.

프란시스 로저스가 데이터처리 본부장 시절 토마스 왓슨사장과의 사이에 실제로 있었던 이야기 한 토막을 옮겨보자.

사장이 회의를 소집했다. 회의 개시시간은 오후 3시, 그 시각에 모두 참석했으나 한사람의 결원이 있었다. 다름 아닌 로저스가 그 주인공이다. 회의

는 이 한사람의 결원자가 나타나기를 기다리며 표류하고 있었다. 로저스가 정작 회의소집을 알게된 것은 고객회사 방문 후 여비서가 전화로 알려온 메모를 통해서였다. 그는 거래선과의 상담을 마치고 서둘러 본사로 돌아왔다. 회의장에 들어선 시각은 오후 6시 30분, 자그만치 3시간 반이 지나서였다.

그때까지 회의를 개시하기 않은채 로저스가 들어서기를 베풀고 있었던 왓슨사장이 말했다. "내가 3시에 회의를 소집했을 땐 당연히 자네가 정시에 참석할 줄 알았네." 로저스가 답변에 나섰다. "사장님께서 평소 고객에 대한 최상의 서비스를 강조해 오셨습니다. 저는 지금 거래선과의 까다로운 상담을 마치고 돌아오는 길입니다."

사장이 다시 말했다. "일의 우선 순위로 보아 자네가 '먼저' 일췌. 자- , 이제 회의를 시작합시다." 사장은 웃고 있었다.

한가지 사례를 더 들어보자.

미국의 의류전문 유통회사 가운데 노드스트롬(Nordstrom)사가 있다. 의류를 판매한다기 보다는 '얼이 빠질 정도의 서비스'를 경험케 하는 기업으로 더 소문나 있다. 그곳에선 이런 일도 있었다. 한 고객이 이곳에서 취급하지도 않는 곳이어 상표의 타이어를 들고와서

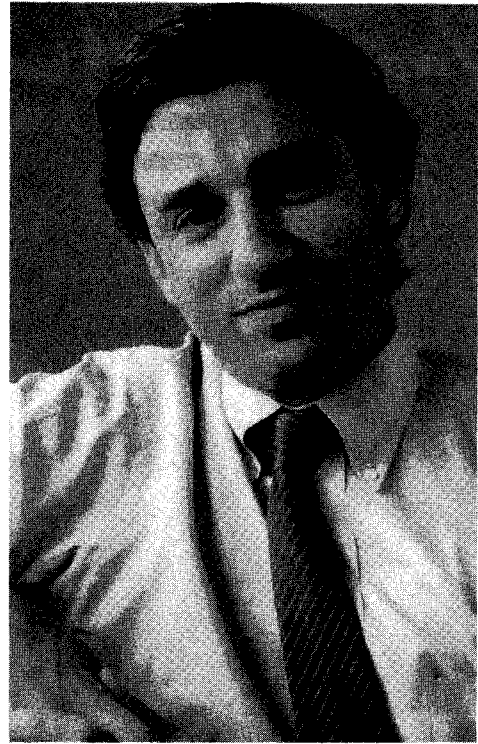
그곳에서 구입했다면서 환불을 요청했다. 종업원은 '그 고객의 요구대로' 따랐다. 이 소문이 널리 퍼지자 한 경영학자가 사장을 찾아갔다. "아니, 그렇게 하고도 경영이 제대로 되겠소?"

그러나 되돌아온 답변은 의외였다. "나는 종업원이 고객을 의심하도록 가르친 바가 없습니다." 그 종업원이 어떤 불이익도 받지 않았음은 물론이다.

이같은 고객지향의 경영사례들은 자국 소비자에게만 국한된 현상은 아니다.

대표적인 지구(Global)기업들의 해외 현지법인이 어떻게 고객의 호의와 지지를 창출하고 있는지를 살펴보자. 미국에서는 일본의 도요다(豊田)에서 만들어낸 자동차가 미국의 자동차나 독일의 자동차를 물리치고 베스트셀러로 부상한지 오래이다.

어떻게 이같은 일이 가능할까. 연간 70만통 이상의 고객 설문조사(Consumer Satisfaction Index)를 통해 소비자불만을 분석하여 그 결과를 상품기획 단계에서부터 제품개발, 생산, 판매, 서비스에 이르기까지 피드백하고 있기 때문이다. 도요다는 이같은 과정을 거쳐서 GM, 포드나 클라이슬러보다도 더 미국적인 차(More Americanized Car)를 만들어 내고 있



▲ 고객에 대한 최상의 서비스를 주무기로 시장구축을 한IBM의 총수 거스너와 로터스의 총수 짐 만지

다.  
점차 글로벌화되어가고 있는 세계시장에 상품을 팔기 위해서는 그 나라의 전체적인 사회 구조는 물론이러니와 국민의 문화까지도 알아야 한다. 우리의 문화수준에 맞추어 우리의 사고방식에 따라 만든 제품이 세계시장에서 팔리기를 기대한다는 것 자체가 무리이다. 이를테면 발에 맞는 신발을 만들어 내야 할 일을 작은 신발에 큰 발이 맞기를 바라는 격이 되어서는 곤란하다.  
미국에서의 도요다 자동차와 마찬가지로 다국적기업 IBM의 일본 현지법인 역시 자국상품

을 유독 선호하기로 소문난 일본시장에서 NEC에, 도시바, 후지쯔등에 못지않게 인기를 누리고 있음은 우리에게 많은 것을 시사해 준다. 범세계적으로 소문난 철저한 애프터서비스가 핵심이다. 일본인들이 자국 상품을 마다하고 IBM을 선호하는 것은 바로 이 서비스에 있으며 IBM 역시 고객에 대한 최상의 서비스를 주무기로 시장을 구축할 수 있었던 것이다.  
이렇듯 세계적인 초 일류기업은 다른 많은 기업에 비해 독특한 경쟁력이나 고유의 차별성을 지니고 있다. 이를 고

객의 입장에서 보자면 다른 기업보다 월등히 뛰어난 효율성, 품질, 디자인, 가격, 서비스등 모든면에서 갖추고 있다는 이야기가 된다.  
이에 비해 우리 실정은 어떠한가. 고객만족경영을 표방하는 기업은 많아도 아직껏 만인의 입에 오르내리는 '감동적인 일화'는 생산되지 않고 있다. 제품력과 고가(高價)의 제품가격도 문제라지만. 판매부문이 선진국 수준의 서비스를 창출하기에는 너무나 요원해 보인다. '얼이 빠질 정도의 서비스'를 경험케 해주는 기업은 어디에도 없다.

소비자는 매장에서 ‘상품’을 구매하는 것이 아니고 ‘만족’을 구매할 뿐이다. 따라서 소비자 시선에서 외면당한 물품은 ‘제품’일뿐 결코 ‘상품’일 수는 없다.

판매라는 용어만 하더라도 그렇다. 기업이 물품을 파는(to sell) 것이 아니라 고객이 물품을 사기(to be bought) 때문에 팔리는 것이다. 오늘날의 경제 사회에서는 이처럼 판매개념부터 달라져야 한다. 그것이 고객을 ‘진정한 주인’으로 모시는 자세인 것이다.

우리는 과거 60년대 후반까지만 하더라도 물자부족의 시대를 경험했다. 돈을 갖고도 물품생산량이 딸리거나 없어서 살 수 없었던 시기가 있었다. 그때만 하더라도 ‘공급’ 그 자체만으로도 소비자에게 사례를 베푸는 덕목(德目)일 수가 있었다. 미국의 산업사회 발전과정에 견준다면 1920년대가 된다.

뒤이어 70년대에 들어서면서 마케팅개념이 도입됐지만, 소비자를 몰(沒)개성 집단으로 보고 판매지상주의적인 활동만이 거세게 밀어닥쳤을뿐 소비자를 주인으로 모시는 일은 결코 없었다. 한마디로 마케팅 관리이념은 어디론가 증발하고, ‘소비자 부재’의 마케팅 기법만이 무성했던 시기였다. 이 시기에 ‘소비자는 왕이다’

라는 말이 꽤나 유행했지만, 그것은 허울좋은 구호였을지 언정 우리의 현실에 접목되기에는 너무나 거리가 먼 이야기였다.

이 말은 마케팅의 대부(代父)로 일컬어지는 피터 드러커 교수가 그의 저서 ‘경영의 실천(The practice of management :1954)에서 처음 사용한 이래 기업의 소비자사회와의 관계 설정에 있어서 ‘미국의 정신’으로 뿌리를 내려왔으나 우리에게 그것은 슬로건이상의 다른 뜻이 없다.

일본 역시 우리와는 사정이 다르다. 드러커교수가 마케팅의 효시를 1650년 일본 미이(三井)가가 운영한 백화점 운영방식에 두고 있는데서 알 수 있듯이 이들은 오래전부터 ‘고객을 신(神)으로 모신다’는 오랜 상(商)도의 전통을 물려받아 이어오고 있다.

몰락한 고려의 왕족들이 다져온 개성(開城)상인정신과 조선왕조 말기의 보부상의 엄격한 규율은 이제 그 흔적을 찾기가 어렵게 됐다.

구미제국이 2~3백년 걸려서, 일본도 1백여년 걸려 이룩한 공업화를 우리는 불과 20여년만에 실현했다지만, 잃은 것도 적지 않다. 최근들어 당시를 돌이켜 ‘고도성장’이 아닌 ‘압축성장’이었다는 표현이 더 많이 사용되고 있음은 바로

이같은 뜻이 함축되어 있다고 볼 수 있다.

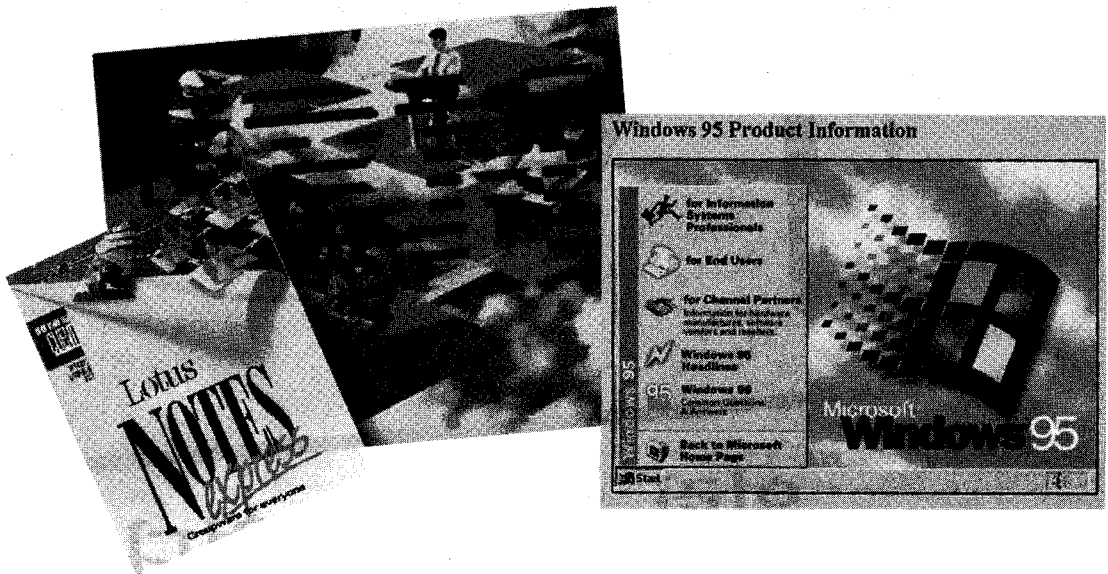
근년들어 무역장벽이 높아져 내수경기가 정책적으로 활성화되기 이전까지 국내 소비자는 한마디로 ‘잊혀진 존재’나 다름 없었다. 국내시장은 세계 금융 등에서 특혜를 누리며 성장해온 대기업이 독과점해 온 가운데 수출적자를 보전하기 위한 마당이었다고 해도 지나친 말은 아닐 것이다.

자유롭고 공정한 게임물이 지배하는 시장이라고 말하기에는 기업과 소비자사회간에 ‘힘의 불균형’이 너무나 크기만 했다. ‘고객 제일주의’는 우리에게 영원히 감지할 수 없는 구호로만 남아 있을 것처럼 비쳐지기도 했다.

그러나 우리 경제가 개방화 국제화 물결과 더불어 점차 서비스 경제사회로 이행되면서 기업사회 역시 ‘서비스의 질적 가치’를 소비자에게 제공하지 못할 경우 생존 그 자체를 위협받을 수도 있다는 위기의식이 폭넓게 자리 잡아가고 있다.

따라서 기업으로서도 소비자를 단순한 판매대상으로서가 아니라 생활인으로서의 질(質)적 가치를 존중하여 삶의 조건과 상태를 개선하는데 힘쓰고, 시민사회의 공동 목표 달성에 동참해야 한다.

그러자면 기업은 제품을 파



▲ IBM은 로터스를 합병해 MS에 도전장을 내밀었다

는데 그칠것이 아니라 제품이 수명을 다할 때까지 그 기능을 다할 수 있도록 판매이후의 관리에까지 동참해야 한다.

예를들어 식품과 같은 상품은 특별한 소비기술이 필요없지만, 컴퓨터의 경우 소비자가 그 기능을 충분히 누릴 수 있다면 컴퓨터의 기계적인 품질이 뛰어난 것만으로는 충분치 않고 컴퓨터교실 개설과 같은 전환효율의 극대화를 위한 서비스가 필연적으로 제공되어야 마땅한 일이다.

우리의 경제는 제7차 5개년 계획 기간중에 세계화, 국제화, 지방화 추세가 더욱 가속될 것으로 예상된다. 국민생활과 관련된 부문 역시 민주화와 경제발전수준에 걸맞게 소비자사회의 시각에 맞추어 새롭게 조

율(調律)될 것이다.

빛장 풀린 내수시장에서 기업이 진정한 고객만족을 창출하자면 앞으로 급진전 될 것으로 예상되는 '소비자의 가치관', '라이프스타일과 생활내용', '여성소비자의 역할', '쇼핑문화', '가격과파괴흐름' 등의 변화에 걸맞는 다각적이고도 능동적인 대응이 필수적일 것이다.

따라서 고객을 위한 가치 창조는 제품과 서비스가 별개가 아닌 '제품+서비스'의 패키지 상품으로 개발되어야 하며 특히 서비스의 품질을 높일 수 있어야만 한다. 요즘 '서비스 마케팅', '애프터세일즈', '커스토머 릴레이션'과 같은 용어가 서비스경쟁시대를 맞아 부상하고 있음은 기업사회에 많은

변화가 필연적으로 도래할 것임을 시사해준다. 고객만족은 절로 주어지는 것이 아니고, 기업이 상품기획단계에서부터 판매 이후 소비자가 겪는 제문제에 이르기까지 사전적인 고객지향성이 기업조직 성원 모두에게 침투되고 기업체질 자체가 '소비자 중시'로 거듭나는 일이 선결 과제인 것이다.

그러나 이제 는 보다 많은 것이 달라져야 한다. 소비자사회가 소득향상에 힘입어 기업사회보다 앞서 큰 보폭으로 변모하고 있기 때문이다. 90년대 초반까지 경영에 있어서 글로벌한 경쟁이 가시화되는 가운데 소비자의 니즈가 빠르게 변화하고 있음을 감지할 수 있었던 시기였다. 이 시기에 범세계적인 기업으로 부상했던 기

업군(群)을 살펴보면 한결같이 소비자의 선호도를 정확하게 파악하여 보다 좋은 품질과 서비스 그리고 가격경쟁력으로 시장을 지배할 수 있었음을 알 수 있다.

그렇다면 앞으로는 이같은 양상이 어떻게 변할 것인가.

모든 경쟁수단을 갖추었다 할지라도 선제(先制)하지 않으면 살아남을 수 없는 시대가 될 것이다. 품질과 서비스 그리고 가격면에서 경쟁력을 갖추었다 할지라도 경쟁사보다 빠르게 시장에 도입할 수 있는 선두주자만이 승자가 될 것임을 쉽게 어렵할 수 있다.

최초 제품개발에서부터 시장 개발과 침투, 소비자서비스, 글로벌화에 이르기까지 '속도 또는 신속성'이 가장 중요한 경쟁력으로 등장되고 있다. '한비자(韓非子)의 선견(先見)·선수(先手)·선제(先制)' 전략과도 일맥 상통하는 논리임을 알 수 있다.

우리의 주변을 살펴보자. 지난 62년 고작 23억 달러의 국민총생산(GNP)규모가 금년말로 190배로 경증 뛰어 오를 것으로 예상되고, 1인당 GNP 역시 거의 120배 신장이 기대된다. 62년 당시 1인당 GNP가 4백불을 넘으면 선진국 대접을 받을 수 있었으나, 이제는 25배나 경증 뛰어 1만불대에 올라서야 비슷한 대접을 받을 정

도로 사정은 달라졌지만 그래도 '압축성장'이라는 평가를 듣기에는 부족함이 없다.

선진국들이 지난 20년간 기술개발에 집중해 있던 시기에 우리의 기업은 외형경쟁이라도 하듯이 양적확대위주의 경영에 치중해 왔던 것이 사실이다.

그 후유증으로 자동차 가전 제품 조선분야등 모두가 조립 기술로 부가가치를 생산해 왔을 뿐 반도체를 제외하고는 독자기술의 자가 세계적 고유상품 하나 변변한 것이 없는 실정이다.

국내 소비자는 그간 적자수출로 인한 이익보전을 위한 몰개성한 집단으로 잊혀진 존재로만 인식되어 왔다해도 지나침이 없을 것이다.

그러나 이제 사정이 크게 달라졌다. 우리는 이제 정보화사회로 이행되는 과정에서 기업경영여건이 급변하는 시대에 살고 있다. 고객의 변화 역시 기술개발 못지 않게 빠른 속도의 양상을 보이고 있다. 무한 경쟁시대를 맞아 더구나 시장 개방흐름을 타고 수입품이 밀물처럼 밀려드는 상황에서 국내 소비자의 일방적인 희생만을 강요할 수는 없게 된다. 외제품이라 할지라도 품질이 좋고 더 저렴한 제품이라면 반드시 국내기업제품을 선호할 이유는 없는 것이다. 국내기업

이 당면한 '오늘의 상황'을 제대로 읽어낼 수 있어야겠다.

21세기가 4년여 밖에 남지 않은 이 시기에 국내기업은 이같은 큰 흐름에 적응하지 못한다면 성장이 둔화되는 정도가 아니라 기업자체가 존폐위기에 놓일 수도 있을 것이다.

따라서 기업으로서는 생존을 위한 전쟁에서 살아남아야 하는 절대절명의 당면과제를 떠맡고 있다해도 지나친 말은 아니리라.

요즈음 '고객만족 또는 고객감동'이 기업에서 그 어느때보다도 중시되고 있음은 기업경영 자체가 질적경영으로 탈바꿈해야 할 자각과 절대적인 필요성에서 비롯됐다고 볼 수 있다. 상품내용이 변하는 것만으로는 부족하다. 생산부문만이 달라지는 것만으로도 모자란다. 기업체질 자체가 변화하지 않으면 안된다.

오늘날과 같은 기술보호주의 시대, 초(超)경쟁시대에는 발상의 전환을 통한 경영의 질적 향상만이 일류기업에 이를 수 있는 유일한 지름길이다.

기업이 소비자지향적인 노력을 경주한다해도 소비자입장에서 보자면 그래도 '기업중심적' 이기가 일쑤이다.

따라서 품질향상이나 기술개발도 철저한 고객만족 차원의 애정과 보살핌의 정신이 결들어질때 비로소 단순한 제품설

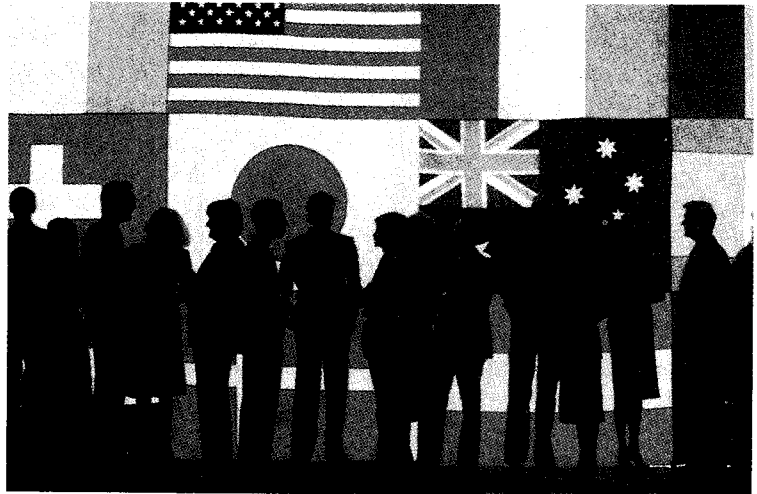
계나 생산차원의 개선이 아닌 전사적인 경영의 품질혁신이 이룩된다고 말할 수 있을 것이다.

미국의 경영학자 코틀러(P.Kotler)가 남긴 '기업은 소비자의 욕구가 아닌 소비자의 이익에 기여해야 한다'는 명언은 바로 이같은 소비자지향적 마케팅의 중요성을 뜻하는 것이라고 볼 수 있다.

단순한 양(量)위주의 경영은 겉보기엔 화려할지라고 막대한 손실을 입을 우려가 크다. 반면엔 질(質)중시의 경영은 그 효과가 단기간에 나타나지는 않을 지언정 장기적으로 보면 내실을 다지게 되어 성장잠재력을 갖추게 됨으로써 성장은 성장대로하면서 더 큰 이익을 낼 수 있을 것이다.

그러자면 생산부문은 판매부문을 고객으로 알고 원가절감 및 불량률 최소화에 노력해야 하며 판매부문은 소비자가 진정으로 원하는 상품의 개발방향까지도 상품기획 또는 제품설계부문에 제시할 수 있어야 한다. 또한 관리부문 역시 철저한 현업지원체제로 탈바꿈하지 않으면 안된다.

최고경영층에서 현업일선에 이르기까지 마인드혁신이 일개되면 중전의 '마켓쉐어 집착'에서 '마인드쉐어 관리'로 바뀔 것이고 경영방식에 있어서도 프로세스 혁신이 뒤따라



▲ 글로벌 기업은 세계의 모든 소비자를 대상으로 기업활동을 전개하여야 한다

내실위주의 경영을 통한 고(高)부가가치의 실현과 장기적인 이익의 극대화가 가능해질 것이다.

이와 마찬가지로 경영의 전 부문이 모두 선진수준에 도달함으로써 경영환경변화에 완벽하고도 신속하게 대응할 수 있는 적응력을 갖추었다고 판단될 때 기업의 패러다임(paradigm) 혁신이 이루어질 수 있는 것이며, 비로소 고객만족 차원의 경영체질이 확립된다고 볼 수 있다.

예측불허한 절대상황속에서 그 어느대보다도 고객만족이 중시되는 기업환경 속에서 살아남기 위해선 기업이 기존의 경영이념이나 경영철학까지도 재조명하는 가운데 조직구성원 개개인 역시 과거와는 다른 사고와 가치관으로 재무장함으로써 중전의 경영방식을 과감히 털어내고 '신(新)사고'라

는 새로운 옷으로 갈아입지 않으면 안된다.

GE, 도요다와 같은 초일류 기업이 지난 80년대에 번영을 누리기도 고객만족지향의 '새로운 경영의 틀'을 도입하여 재무장하고 있음은 국내 기업 모두가 꼼꼼히 되새겨 봄직한 '중대사건'이 아닐 수 없다.

'소비자니즈의 다양화', '상품내용의 소프트화', '국제경쟁의 첨예화'는 신속한 대응을 수반하는 질적 경영과 경영전략으로만 풀 수 있는 과제인 것이다.

그런뜻에서 보자면 고객의 살아있는 목소리를 접하는 '기업의 고객불만 접수창구'의 역할부터 달라져야 한다. 고객만족을 위한 경영품질의 향상은 구호가 아닌 실천이면 더우기 신속성이 요구되는 황금률(黃金律)임을 거듭 자각할 수 있어야겠다.