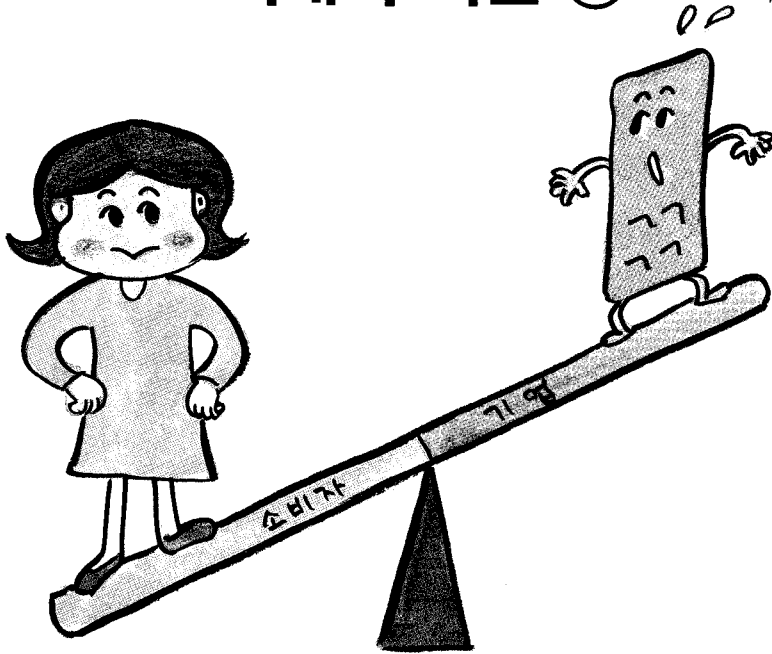


고객만족 경영이 요청되는 시대적 여건 ①

MB0
010



국제화란 기업의 소재(所在)와 활동범위에 국경개념이 없어지는 구조하에서 기업으로 하여금 세계시장을 목표로한 상품의 제조 상품의 유통 및 기술개발체제를 갖추도록 요구하는 것이며 고객에 대한 진정한 서비스를 전제로 지구촌 어느 곳의 소비자라도 하나가 될 수 있는 공동체의식을 요구하는 것이며 경쟁대상과는 적대관계가 아닌 정보교환을 통한 상호보완적 관계의 정립을 의미하는 것이며 새로운 기술에 능동적으로 대처할 수 있는 경영체제의 근본적이고 구조적인 변화를 의미하는 것이다.



여 춘 돈 원장
한국경영개발연구원

신 국제경제 질서가 열리고 있다

냉전체제의 붕괴는 기존의 국제질서가 사라진 그 자리에 세계를 하나의 단일 시장으로 형성하는 이른바 총·칼 없는 경제전쟁의 신국제질서를 태동시켰다.

이 변화가 몰고 온 가장 큰 사건을 구(舊)소련을 위시한 동구권의 사회주의 국가들이 서둘러 공산주의 체제의 경제질서를 버리고 자유주의 체제의 시장경제 질서로 그 틀을 바꾸어 가는 체

제혁명의 변화라고 할 수 있다.

이 변화는 다시 사회주의 국가 특유의 저임금구조에 의한 가격 경쟁력이 막강한 무기로 활용되면서 그들로 하여금 스스럼 없이 세계 교역시장에 나설 수 있도록 하는 계기가 되기도 하였다.

그리고 다른 한편으로는 서방 진영이 지금까지 진영내 개도국의 성장 지원책으로 인정해 왔던 GATT 등 국제 경제질서상 특례 조치들의 효력을 일시에 중단

시키고 예외없는 원론적 자유경
제체제를 부활시키면서 서방진영
체제의 붕괴도 동시에 몰고왔다.

신경제질서는 세계라는 하나의
시장에서 기업대 기업간 상품대
상품간의 경쟁구조를 그 본질로
하는 변혁으로서 기업의 경영환
경은 이제 기업의 경영능력과 제
품의 질과 제품가격 모두가 세계
제일이 아니고서는 살아 남을 수
없다는 냉엄한 진리를 다시한번
기업들로 하여금 재인식하지 않
을 수 없도록 하는 중요한 계기
가 되고 있다.

따라서 아직은 후진성 산업구
조, 후진성 기술수준에 머물어 있
는 우리기업에게는 적지 않은 위
기감이 아닐 수 없다.

이 변화는 또한 소비자와 공급
자간의 관계구조를 180도 새로운
구조로 바꾸는 미묘한 개혁적 의
미를 시사하고 있다.

지구촌 구석구석까지 미치고
있는 이 변혁의 물결은 인종과
풍속을 가리지 않고, 인류의 구매
의식을 근원적으로 바꾸어 놓았
으며, 소비자의 이 같은 의식변화
는 또한 통신기술의 발달에 힘입
어 더더욱 구매활동의 영역을 세
계시장으로 확대시킬 수 있게 하
였다.

매스컴을 통해 세계화·국제화
라는 외침이 한창이던 작년까지
만 하더라도 매스컴에 접하는 그
순간 순간만은 무엇인가 자신에
게도 변화가 있어야 될 것 같다
는 인식이 있었다.

그러나 일년이 채 못된 지금 자
신의 의식활동을 되돌아 보면 우

**신경제질서는 세계라는 하나의 시장에서 기업대 기업간 상품대 상
품간의 경쟁구조를 그 본질로 하는 변혁으로서 기업의 경영환경은
이제 기업의 경영능력과 제품의 질과 제품가격 모두가 세계 제일
이 아니고서는 살아 남을 수 없다는 냉엄한 진리를 다시한번 기업들로
하여금 재인식하지 않을 수 없도록 하는 중요한 계기가 되고 있다.**

리는 아직도 고도성장시절의 의
식구조와 그 경영관행에서 벗어
나지 못하고 있고, 더욱 한심한
것은 이 변혁의 신질서에 대한
인식이 송두리째 없어져 버렸다
는 사실을 발견할 수 있다.

다시한번 겸허한 자세로 스스
로 국제화란 무엇인가하는 의문
을 재설정하고 이 의문에 대한
정확한 회답을 재정립하면서 이
변혁의 신경제질서에 순리로 적
응할 수 있는 방법을 스스로 강
구하지 않고는 결코 자신이 이
틀에서 살아 남을 수 없다는 절
대절명의 사실을 명심하지 않으
면 안되겠다.

이제까지 많은 사례를 통해 보
면 국제화를 단순히 세계 각지에
공장을 설립하고 사무실을 개설
하는 것으로 착각하는 경우가 많
은 것 같다.

국제화란 기업의 소재(所在)와
활동범위에 국제개념이 없어지는
구조하에서 기업으로 하여금 세
계시장을 목표로한 상품의 제조
상품의 유통 및 기술개발체제를
갖추도록 요구하는 것이며, 고객
에 대한 진정한 서비스를 전제로
지구촌 어느 곳의 소비자라도 하

나가 될 수 있는 공동체의식을
요구하는 것이며, 경쟁대상과는
적대관계가 아닌 정보교환을 통
한 상호보완적 관계의 정립을 의
미하는 것이며 새로운 기술에 능
동적으로 대처할 수 있는 경영체
제의 근본적이고 구조적인 변화
를 의미하는 것이다.

**소비자중심의 경영환경이 열리고
있다**

국내 경영환경 역시 신국제질
서에 의한 혼돈과 후기공업사회
의 저성장 경영여건으로 인해 그
변화의 양상이 복잡하고 미묘하
다.

우리 경제사회는 고비용 구조
와 국민적 환경개선의식의 비등
이라는 이중고에 시달리고 있으
며, 특히 소비자의 구매의식의 변
화는 경영구조의 근본적 변혁을
요구하는 경영여건의 혁명적 변
화로서 유례에 없는 위기를 맞고
있다.

청장년층의 가치관이 직장보다
는 자기능력 실현방향으로 바뀌
고 있으며, 소비자의 구매성향이
개성화 다양화를 추구하고면서 새
로운 소비문화를 창출하고 있다.

경쟁의식에 사로잡혀 선호하던 고가품 소비성향이 점차 고개를 숙이는가 하면 소포장 상품이 잘 팔리고 고급포장지의 원가만이라도 삭감하겠다는 주부들의 지혜가 현실로 나타나고 있다.

리콜제가 전상품에 확산되고 있으며 주유소와 통신기기시장이 출혈을 감수하면서 고객확보전략을 전개하고 있다.

샐러리맨들의 가계가 수입감소(상대적)로 냉각되면서 국내자동차 판매신장세를 급격히 둔화시키고 있는 가운데 외국산자동차는 무려 전년비 300%를 상회하는 판매실적을 기록하고 있다하며 낙후실태를 스스로 시인해 온 국내 유통시장이 예상대로 외국 유명 유통전문회사에 의해 송두리채 장악될 위기를 맞고 있다.

공급시장은 상품의 범람이 눈살을 찌푸리게 하고 시장개방으

로 외국의 고품질, 저가격 상품이 밀려들면서 내국 공급자의 입지를 근본에서 흔들고 있다.

소비자는 24시간 운영되는 디스카운트 스토어에 장사진을 치고 산지 직송제로 공급되는 농협 공판장으로 발길을 돌리고 있다.

소비자보호원을 위시해서 주부클럽연합회 등 단체가 소비자의 권익보호를 위해 조직적이고 지속적으로 기업의 경영관행을 감시하고 있으며 민간 환경단체가 또한 기업의 생산시설 가동실태까지 심하게는 부정적 입장에서 강력한 감시자로 나서고 있다.

상품가격의 결정구조에 새 바람이 불고 있다

소비자의 입지가 강화되면서 상품가격에 대한 소비자의 인식 또한 시장경제원리에 의한 저가격화 추구성향으로 놀라운 변혁

을 일으키고 있다.

지난 50년간 우리 사회는 강력한 지도력에 의한 체제안정으로 기적적인 산업화를 추진할 수 있었으며 미국의 막대한 군사적 경제적 지원에 힘입어 고도 성장을 이룰수 있었다.

이로서 우리 경제질서는 관주도의 공급자 중심체제가 불가피했으며, 특히 물자부족의 당시의 사회상은 오히려 이 체제를 긍정적으로 수용하기 까지 하였다.

물자공급이 확대되는 한 공급자중심정책은 국민들로 부터 오히려 찬양되는 체제이기도 했으며 일자리를 얻을 수 있다는 의미에서는 더더욱 각광받는 체제이기도 했다.

공급자중심의 경제체제가 국민경제를 빈곤에서 탈피할 수 있게 한 것은 사실이나 시장경제원리에 의한 자유경제체제가 강력히

전개되고 있는 신국체질서하에서 이제 기존의 가치관들은 과감하게 청산되어야 하며, 새로운 질서에 순응해 가는 변혁이 불가피한 시점에 와 있다.

공급자는 이제 소비자주도의 신경제질서를 거부하려만 할 것이 아니라, 오히려 능동적으로 이 질서에



적응하는 자세로 변신할 수 있는 경영의 지혜를 발휘해야 한다.

공급자중심정책을 버려야 하는 또 하나의 이유는 다양화에의 충족이라는 명분아래 가격인상을 숨긴 기업의 신제품 출하횟포를 더 이상 용인하지 않겠다는 소비자 의식의 저항때문이다.

컴퓨터의 경우 불과 1년 사이에 386이 486으로 바뀌었다가 이것이 다시 586으로 바뀌면서 소비자를 아연케 하고 있을 뿐 아니라 무려 400만원대(5,000US\$)로 출시되던 가격이 6개월이 채 못돼서 가격이 100만원대로 인하(?)되는 이해할 수 없는 가격 횡포를 자행해 왔다.

기능의 다양화가 모델변화의 이유라고 하는 것을 모르지 않으나 다양화의 본질은 소비자의 선택의 폭을 넓게 하는데 있는 것이 소비자가 새 소프트웨어를 이용하기 위해서는 새 기종의 제품을 구입해야 되는 이같은 소비자의 선택의 폭을 제한하는 것이어서는 안되는 것이다.

또 하나 공급자중심정책이 더 이상 받아 들여지지 않는 이유는 이미 언급된 바 있지만 냉전체제 하에서 서방진영이 체제안정책으로 유보시켜 왔던 자유경제체제의 특례유보조항들이 이제는 자유경제체제의 마찰요인으로 지적되면서 정부의 산업지원정책들이 그만큼 제한을 받게 되었기 때문이다.

공급자중심체제가 부인되는 가장 중요한 포인트는 상품가격의 결정구조에 있다.

지금까지 상품가격은 기업의 임의적 기준에 의해서 결정되어 왔다. 다시말하면 기업이 지출한 비용은 그 사용목적에 상관없이 모두 원가로 산입하였고, 이렇게 구성된 원가에 역시 기업이 임의로 정하는 기업이윤을 가산해서 기업이 가격을 결정하는 구조였다. 그러나 이제부터의 가격결정구조는 시장경제원리에 기초를 둔 방법이어야 한다.

지금까지 상품가격은 기업의 임의적 기준에 의해서 결정되어 왔다. 다시말하면 기업이 지출한 비용은 그 사용목적에 상관없이 모두 원가로 산입하였고, 이렇게 구성된 원가에 역시 기업이 임의로 정하는 기업이윤을 가산해서 기업이 가격을 결정하는 구조였다.

원가 + 기업이윤 = 상품가격

이 구조야말로 전형적인 관주도의 공급자중심체제의 발상이었다. 철도이용승객이 증가하는 만큼 고속버스 이용승객은 상대적으로 감소될 것이며, 고속버스는 승객감소만큼 경영에 어려움을 겪게 될 것이다.

지금까지의 가격결정구조에 따르면 고속버스회사는 승객감소로 인해 줄어든 수입을 승객운임인상이라는 지극히 간편한 방법으로 보전할 수 있을 것이다.

고속버스뿐이였겠는가. 서울시 버스운송사업자들이 버스요금 인상방법과 그들의 경영관행이 이를 실증으로 대변해 주고 있으며, 제조업의 경우도 예외는 아니었을 것이다.

이제부터의 가격결정구조는 시

장경제원리에 기초를 둔 방법이어야 한다. 국내 유명 디스카운트 스토아 K클럽이 이미 가전 메이커인 TV가격의 결정권한을 주장하고 나섰다.

이제 제조자에게 주어진 사용비용(司用費用)의 한도는 동일기능 제품의 시장가격에서 기업의 필요이윤을 제한 나머지 금액으로 제한되는 역발상의 결정구조로 바뀌지 않으면 안된다.

상품가격 - 기업이윤 = 기업의 가용비용
이것이 곧 고객만족경영이 절실한 과제로서 요구되고 있는 이유인 것이다.

앞으로 회를 거듭하면서 고객만족경영이란 어떤 것이며 이것을 경영일선에서 실천하기 위해서는 어떤 방법이 강구되어야 하며, 이것이 정착되면서 경영구조가 어떻게 새로운 틀로 달라지는지 그 놀라운 효과에 대하여 실무중심으로 설명하고자 한다.

고객만족경영을 위한 지혜를 보다 더 확고하게 다질 수 있는 방법과 수단을 찾아 우리 함께 즐겁게 CS(고객만족)탐사여행을 떠나자.

(다음호에 계속 ...)