

觀光호텔 및 外食産業의 顧客滿足經營 必要에 관한 研究

A Case Study on the Hotel and Restaurant Customer
Satisfaction Management

裴 東 柱 *

<目 次>

第1章 序 論	第2節 顧客滿足經營의 實踐方法
第1節 問題의 提起	1. 顧客滿足經營의 前提條件
第2節 研究의 目的	2. 顧客滿足經營의 原則
第2章 顧客滿足經營의 관한 理論的 考察	3. 顧客滿足經營組織의 體系
第1節 顧客滿足經營의 概念	4. 顧客滿足經營의 틀
1. 顧客의 概念	1) 顧客滿足度調査의 節次와 原則
2. 顧客滿足의 意義	2) 顧客滿足情報시스템
1) 顧客滿足의 正義	第3章 結 論
2) 顧客滿足의 重要性	* 參考文獻
3) 顧客滿足의 決定要素	
3. 顧客滿足經營의 擴散과 背景	

第 1 章 序 論

第 1 節 問題의 提起

최근 국내 각 企業들은 顧客滿足에 의한 경영의 중요성에 새로운 관심을 집중하고 있다. 顧客滿足經營(Customer Satisfaction Management)이란 顧客滿足을 極

* 신동아그룹 대생기업(주) 총무부장, 경영학박사과정 수료

大化 하는 것을 최고의 기업목표로 삼는 마케팅적 經營哲學이다. 즉 제품의 企劃, 生産, 販賣, 評價에 이르는 전 과정에 걸쳐 顧客滿足을 중심으로 의사결정을 하는 경영방식인 것이다. 과거에는 기업들이 大量生産을 통한 原價優位戰略이나 品質管理를 통한 品質優位 戰略 또는 營業部署의 強化를 통한 營業優位 戰略 등으로 경쟁을 해왔다. 그러나 이러한 전략들은 기업 기능의 부분적인 극대화만을 추구함으로써 그 한계점을 노출시키고 있다. 이 한계점을 극복하기 위해서 모든 기업활동의 기준을 궁극적인 고객만족의 극대화에 두고 전사적인 통합 시스템을 構築하려는 것이 顧客滿足經營이다¹⁾.

고객만족에 의한 경영은 1980년대초 스칸디나비아 항공 (SAS)의 서비스관리 운동에서 비롯되어 80년대 중반부터는 美國의 기업을 중심으로 擴散되었고, 日本에서는 89년 1월 도요타 자동차사를 필두로 製造業 뿐만 아니라 金融機關에서도 QC 運動의 上位概念으로 顧客滿足經營을 도입하고 있다. 한편 우리나라의 경우에도 1992년을 원년으로 '顧客滿足度 調査' 또는 '顧客滿足經營' 이란 용어가 일부 대기업과 금융기관을 중심으로 자주 쓰이기 시작했으며, 다각적인 경영혁신운동과 함께 활발히 推進되고 있다.

顧客滿足 概念이 대두된 背景으로는 우선 경영환경의 변화, 즉 소비자의 욕구가 價格, 品質 중시에서 感性的 多樣性的 重視로 바뀌었고, 경쟁상태도 동일업종내 制限的 競爭에서 相關업종간의 무차별 경쟁으로 바뀐 점을 들 수 있다. 또 다른 배경은 상품개념의 변화로 생산이 곧 판매인 판매자 위주의 시장에서 소비자 위주의 시장으로 바뀔에 따라 顧客을 철저히 만족시키지 못하는 商品은 팔리지 않는 시대가 도래하여 상품의 개념을 기존의 상품에서 서비스 및 기업의 이미지를 합한 종합적인 상품으로 認識하여야 하는 점을 들 수 있다.

특히 人的 資源에 대한 의존도가 높은 관광호텔 및 외식산업에서는 종사원이 제공하는 서비스의 제공수준이 하나의 상품으로 관광호텔 및 외식산업의 經營成果와 顧客滿足에 지대한 영향을 미치고 있는 점을 감안해 볼 때 관광호텔 및 외식산업의 고객만족은 고객과 직접 대면하는 고객과 가장 가까이 있는 종사원의 만족과 연결된다고 할 수 있다.

제 2 절 研究의 目的

앞에서 제기된 問題意識을 바탕으로 본 研究에서는 理論的 背景으로 顧客滿足

1) 이두희, "고객만족모형 을바로 도입하자," 매일경제신문, 1993년 4월 17일자.

經營의 개념을 考察하여 보고 실질적으로 고객만족경영을 적용하고 있는 기업의 사례를 소개, 고객만족경영에서 아직까지는 종사원만족을 고객만족과 같은 비중으로 고려하지 않는 현실에서 급격한 경영환경 변화에 대처하기 위한 경영전략의 일환으로 관광호텔 및 외식산업이 추진하고 있는 고객만족경영이 성공적으로 이루어지기 위해 필요하고 현실가능한 實踐方案을 導出하는 것이다. 그리고 이러한 연구목적을 위해 다음과 같은 구체적인 연구목표를 설정하였다.

- 첫째, 顧客滿足經營의 理論을 정리하고,
- 둘째, 顧客滿足經營의 原則, 節次, 틀을 검토하고,
- 셋째, 顧客滿足經營의 評價 및 改善策을 提示하고자 하였다.

第 2 章 顧客滿足經營에 관한 理論的 考察

第1節 顧客滿足經營의 概念

1. 顧客의 概念

고객을 한마디로 ‘企業이 생산할 商品을 결정하는 사람’ 이라고 표현할 수 있다. 즉, 企業의 價値提高에 기여하는 사람을 의미하며, 이는 時代的 흐름에 따라 여러 가지로 해석할 수 있다.

종래에는 企業이 생산하는 商品이나 서비스를 구입하는 최종소비자만을 의미했다. 그러나 고객만족경영에서의 고객은 단지 最終消費者 뿐만 아니라 社員, 대리점 등 가치의 생산과 전달에 관여하는 주체도 모두 고객으로 이해되어야 하며, 판매 행위에 따라 고객을 個人顧客과 企業顧客으로 분류할 수 있다.²⁾ 이렇듯 고객의 개념을 최근 시장 지향적 사고의 관점에서 < 圖 2-1 >과 같이 세가지로 확대 해석할 수 있다.³⁾

첫째, 일반적으로 企業의 商品을 구매해 그 價値를 이용하는 最終顧客과 둘째, 가치를 전달하는 대리점, 원료를 공급하는 원료 공급원 내지 企業활동을 돕는 협력회사 등의 中間顧客(價値傳達顧客) 및 가치를 창조, 생산하는 社內顧客(價値生産

2) Oliva Terence A., Oliver Richard L., & MacMillan Ian C. "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," Journal of Marketing. Vol.56(Jul 1992), p.83.

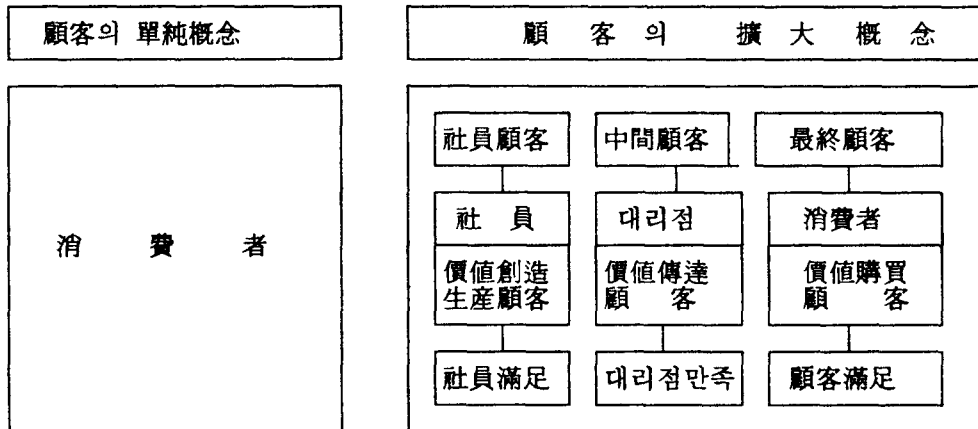
3) 김영한, 고객만족혁명, 성림, 1992, pp.34-35.

顧客)등이다. 즉 자신이 업무를 행하는데 있어서 무엇인가 의존하는 사람 또는 자신에게 의존하고 있는 사람 모두를 고객으로 인식하는 것이다.⁴⁾

이중에서 中間顧客은 계약직 근무자, 거래처, 판매자, 대리점, 중개인 등 기업과 함께 일하는 사람들로써 最終消費者를 위해 일한다. 이들의 욕구와 기대를 연구하는 것은 최종소비자에 관한 정보를 얻는 유용하고 효율적인 방법이 될 수 있다. 中間顧客을 연구하는 방법중의 하나는 이들에게 교육이나 훈련과 같은 서비스를 제공한 다음에 그들의 고객인 기업의 最終顧客에 대한 정보를 수집함으로써 최종고객의 기대와 문제를 이해할 수 있게 된다. 또한 이는 中間顧客의 期待를 파악하고 만족시키는데 도움이 되며, 이것은 최종고객에게 양질의 서비스를 제공하는 매우 중요한 과정이다.⁵⁾

또한 참된 顧客滿足經營組織에서는 사내의 사원, 전 부서가 사내에 고객을 갖고 있으며, 社員滿足에 절대적인 영향을 끼치고 있음을 인식해야 하며, 무엇보다도 고객만족경영이 새로운 체계를 구축하기 위해서는 사원만족의 기반이 다져져야 하며, 최종고객을 만족해야 된다는 개념에서 보면, 최종고객이 만족하기 위해서는 그 전단계의 고객이 만족해야 한다.

< 圖 2 - 1 > 顧客의 概念



4) 박충환·오세조, 마케팅관리, 박영사, 1993, p.36.

5) Zeithaml V, A. Parasuraman & Leonard L. Berry, 고객만족·서비스품질의 특성과 개선, 김진국, 김완성 공역, 서울포럼, 1993, pp.91-92.

2. 顧客滿足의 意義

1) 顧客滿足의 定義

C S(Customer Satisfaction)는 상품이나 서비스에 대한 사전기대보다 사용실감이 크거나 높은 것으로 정리할 수 있다. CS 라고 하는 표현이 사용되기 시작한 것은 최근의 일이다. 처음에는 미국의 '제이디 파워' 라는 회사가 顧客滿足을 評價基準으로 한 자동차의 랭킹을 발표했다.

그 이후 여러군데서 고객만족이라는 단어가 사용되어지게 되었다.⁶⁾ 아울러 1972년부터 미국 하버드 대학에서 CS사상을 연구하기 시작했으며 미국에서는 1987년에 '말콤 발드리지 국가품질상 (The Malcolm Baldrige National Quality Award)을 제정하여 CS사상을 제도화하기 이르렀다.

顧客滿足이란 미국의 소비자문제 전문가인 굿맨(J.A Goodman)의 말을 빌린다면 '顧客의 必要와 期待에 부응하여 그 결과로써 상품, 서비스의 재구입이 이루어지고 아울러 顧客의 信賴感이 연속되는 상태'라고 정의하고 있다. 일반적으로 고객만족이란 '기업이 제공하는 제품이나 서비스에 대하여 顧客이 얻게 되는 滿足의 程度'라고 할 수 있다.⁷⁾

2) 顧客滿足의 重要性

SAS (Scandinavian Airline System)의 얀 칼슨(Jan Calson)사장은 顧客滿足을 초우량기업의 필수조건으로 들며 다음과 같이 강조하고 있다.

“새롭게 변신한 SAS가 고려하는 단 한가지는 顧客滿足이다. 항공기라고 하는 자산의 단 한가지 존재이유는 顧客과 滿足이다. 우리는 브로커도 아니고 항공기라는 자산관리인도 아니다. 비행기는 얼마든지 손에 넣을 수 있지만 고객이 우리와 함께 날고 싶지 않는다면 그 비행기는 아무런 가치가 없는 것이다. 우리들의 일은 비행기를 날게 하는 것이 아니라 사람들의 여행에 봉사하는 것이다. 반드시 고려해야 할 것은 서비스를 향상시키는 것뿐이다.⁸⁾

왜 顧客을 滿足시키는 것이 그렇게 중요한가, 기본적으로 매 기간동안의 企業販賣는 두가지 집단 즉 새로운 고객과 반복 고객에 의해서 이루어지기 때문이다. 현재의 고객을 維持하기보다는 새로운 고객을 創出하는 것이 費用이 많이 소요된

6) 武田哲男, 고객만족(CS), 이것이 핵심 포인트, 한국생산성본부 옮김(서울 : 한국 생산성본부, 1992), p.57.

7) 이정화, “관광호텔의 고객만족경영에 관한 연구,” 경기대학교 경영대학원 석사학위 논문 1995, 9. 7.

8) 동양경제연구소, “고객만족경영 조사자료,” 1993. 2.

다. 그러므로 顧客維持는 顧客誘引보다 더 중요하다. 즉 고객유지의 열쇠는 顧客滿足인데 결국 만족한 고객은

- (1) 再購入 또는 再訪問하며
- (2) 企業에 대한 다른 사람들에게 友好的으로 이야기하여 홍보자가 되며
- (3) 경쟁적인 상표의 광고에 주의를 덜 기울이며
- (4) 그 企業이 후에 그 계열에 추가한 다른 製品을 購入한다.⁹⁾

아울러 顧客指向의 企業이 시장에서 성공하는 이유는

- (1) 불필요한 지출감소 : 고객의 기호 변화를 예측하여 불필요한 투자를 방지하고
- (2) 높은 가격유지 : 만족한 고객은 가격에 민감하지 않으며
- (3) 고객의 제품 선호 : 만족한 고객은 같은 상표의 再購買 意志가 높고
- (4) 판매비용 절감 : 만족한 고객에게는 판매비가 적게 들며
- (5) 廣告 效果 : 만족한 고객은 친지의 구매에 推薦效果가 있기 때문이다.¹⁰⁾

최근 韓國企業에 확산되고 있는 CS는 어떻게 보면 당연한 이야기를 대명사화 하는 느낌이 든다. 그러면 왜 지금 기업에서 이러한 당연한 이야기를 概念化하고 經營에 도입하여 실천하려고 하는 것 일까? 미국이나 유럽 등지에서는 오래 전부터 실시하고 있고, 일본에서는 5-6년 전부터 본격 도입하기 시작한 CS경영은 경영학적인 관점에서 볼 때는 競爭戰略의 한 형태로 해석되고 있다. 미국과 같은 성숙기에 있는 市場에서는 규모의 경제에 의한 비용절감과 같은 가격경쟁방식보다는 비가격 경쟁요인의 추구에 의한 利益確保 戰略이 사업의 성공요인으로 작용하기 시작했다는 인식에서 비가격 경쟁요인의 핵심을 CS로 집약하여 경영에 도입하기 시작했다고 설명하고 있다.¹¹⁾

이러한 노력은 미국의 경영학자 텔리가 1987년 조사한 산업별 대표적 성공기업들에 대한 顧客滿足도와 再購買率, 顧客滿足도와 市場占有率間의 상관관계에서 뚜렷한 정(+)의 관계가 존재한다는 研究結果에서도 엿볼 수 있다.

이러한 觀點에서 볼 때 顧客滿足經營이란 顧客에게 商品 및 서비스에 대한 滿足을 주기 위하여 顧客의 滿足도를 定量的, 定期的으로 측정하고 그 결과에 따라 商品, 서비스 및 매니지먼트를 조직적이고 지속적으로 개선해 나가는 經營活動으

9) Phillip Kotler, 마케팅관리론, 윤중현 옮김, 범한서적, 1990, p.25.

10) 한국능률협회, 고객만족 추진 전문가 양성과정, 한국능률협회, 1993, p.139.

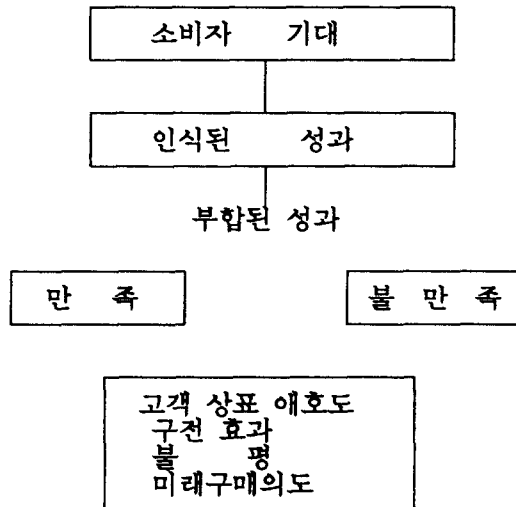
11) 정인철, "고객만족경영 실천체제로서의 단계별 혁신전략", 현대경영, 1992. 12, p.42.

로 지금까지의 會社中心經營에서 탈피하여 顧客滿足を 경영의 最優先적인 가치기준으로 하여 모든경영활동을 실행하는 것을 의미한다.

3) 顧客滿足の 決定要素

고객은 제품이나 서비스를 탐색하는 과정에서 소비 후 처분에 이르기까지 소비자가 지니게 되는 인지적, 감정적 상태로서 기대와 긍정적으로 불일치 되느냐 혹은 부정적으로 불일치 되느냐에 따라 <圖 2-2>에서와 같이만족, 불만족이 초래한다.

< 圖 2 -2 > 소비자 만족의 형성과정



자료 : Pency(1993), Market-Led Strategic Change : 51.

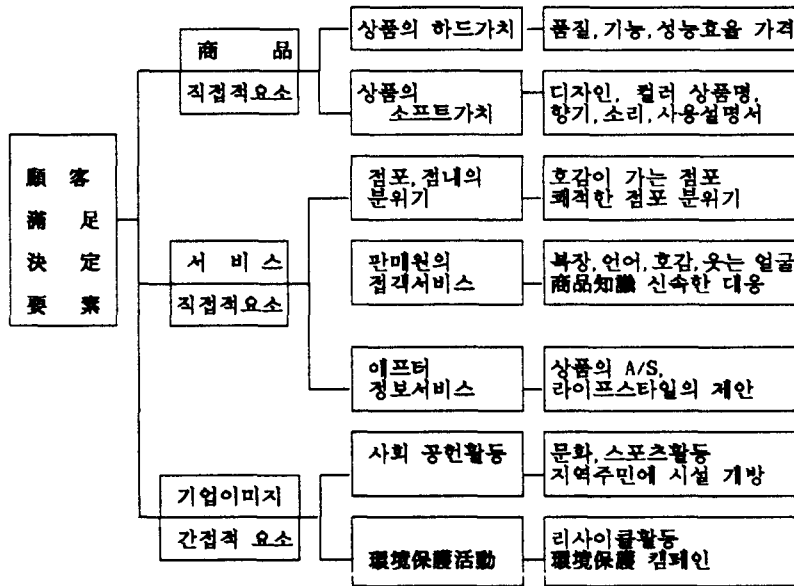
顧客을 만족시키기 위해서는 기업은 어떠한 要素를 갖추어야 하는가, 즉, 顧客은 무엇으로부터 만족하는가에 대한 의문에 대해 맥해넌(Mack Hanon)과 피터카프(Peter Karp)는 總體的 顧客滿足 點數에 있어서 상위권을 유지하려면 반드시 充足시켜야 하는 要件들을 提示하고 있는데 이를 세 가지로 분류하여 보면, 첫째, 製品關聯要因(價格과 價値와의 관계, 제품의 품질, 제품의 특징점과 이점, 신뢰도), 둘째, 서비스관련요인(보증, 문제대처 및 해결), 셋째, 購入要因(판매경향, 구입의 간편성)등이다.¹²⁾

일반적으로 고객만족에 있어서 각 기업마다 고유의 결정요소를 개발할 수 있으나, <圖 2-3>에서와 같이 상품과 서비스의 직접적인 요소와 기업이미지의 간접적인 요소로 크게 대별할 수 있다.

과거에는 상품의 品質, 機能, 性能 등 상품의 하드(Hard)적 가치가 주요 결정적인 요소로 작용했으나, 현대의 까다로운 고객은 상품의 디자인이나 포장, 컬러, 편리성 등의 소프트(Soft)적 가치와 상품이 베푸는 附加價值的 서비스에 큰 영향을 받고 있다. 또한 이제 商品面에서는 각 기업들이 그렇게 차이를 보이지 않기 때문에 판매원의 접객 매너, 복장, 언어 미소, 商品知識, 신속하고 융통성 있는 대응 능력 등 고객에게 큰 감동을 주는 판매시 접객 서비스가 기업의 성공에 보다 큰 영향을 미치고 있으며 애프터 서비스(After Service)나 라이프스타일(Life Style)에 관한 정보제공 서비스 등 신속한 고객 정보도 중요한 요소로 차지하고 있다.

한편 차츰 중요한 고객만족의 요소로 자리잡고 있는 것은 사회공헌 활동이나 요즘 관심이 높은 環境保護活動 등을 포함한 기업의 이미지가 고객에게 오랫동안 영향을 끼친다는 점에서 중요하게 다루어지고 있다.

<圖 2 - 3> 고객만족의 결정 요소



자료원 : 김영한, 顧客満足革命, 성림, 1992, p.53.

12) 유혜경, "고객만족경영 추진전략에 관한 사례연구," 서강대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993. 8, p.11.

3. 顧客滿足經營의 擴散과 그 背景

제품을 만들면 팔리는 시대, 이윤 우선의 시대가 지나고 고객의 편에서 고객을 감동시켜야만 생존할 수 있는 시대가 오면서 大企業을 중심으로 企業活動의 目標가 과거 '利潤의 極大化'에서 '顧客滿足의 極大化'로 바뀌는 顧客滿足經營이 擴散되고 있다.

국내에 고객만족경영의 개념이 본격 도입된 것은 90년초 럭키금성그룹이 '고객을 위한 가치창조' 라는 새 경영이념을 선포하면서 부터라 할 수 있다. 이는 '고객이 모든 사업의 기반이므로 고객의 요구에 맞는 가치를 창조, 제공함으로써 고객에게 도움을 주고 함께 발전한다'는 개념이다.

당시만 해도 생소하게 들렸던 顧客滿足經營이 불과 4,5년여 기간이 지난 지금 전 기업체에 엄청나게 빠른 속도로 확산되고 있는 것에 대해 경영학자들은 '세계시장이 성숙기에 접어들었고 앞으로는 시장규모가 더 이상 확대될 가능성이 적어지고 신규 수요보다는 대체수요가 시장을 주도하게 될 것이기 때문이다'라고 말한다.

世界經濟의 市場이 전반적으로 供給過剩 現狀을 보이면서 시장의 주도권은 수요자로 넘어갔고, 기업체는 이제 살아남기 위해 고객위주의 企業活動을 펼쳐야 하는 시대가 온 것이다. 여기서 고객만족경영은 단순한 서비스의 개선차원을 넘어 제품의 기획단계부터 생산, 판매, 조직체계 등 기업활동의 전 과정을 고객중심으로 재편한다는 총체적 개념을 지니고 있다. 전문가들은 '생산방식의 혁명에 이어 유통의 혁명이 이뤄졌고, 이제는 고객만족 혁명시대가 왔다'고 까지 평가하고 있다.

한편 顧客滿足 追求現狀은 중소기업보다는 대기업에서 금융서비스업보다는 제조업분야에서 더욱 심화되고 있고, 실제로 <表 2-1>의 내용에서 보듯이 전자와 자동차업계를 비롯 주요 제조분야에서 고객만족 서비스활동이 활발해지고 있으며, 재벌그룹을 중심으로 총수가 직접 대고객 서비스 현장에 나서는 사례가 빈번해지고 있다.

< 表 2 - 1 > 제조업 분야의 고객만족경영 추진현황

회 사 명		주 요 추 진 내 용
가전제품	대우 전자	· 24시간 반딧불 서비스제 도입 · 1일 대리점 근무제 도입
	삼성 전자	· 顧客滿足서비스 운동전개 · 전국8대도시에 심야근무체제 구축 · 수리제품에 대한 품질보증제도 도입
	금 성 사	· 본사중심으로 서비스체제 구축 · 홈닥터제 도입
자 동 차	대 우	· 顧客密着經營 추진 · 24시간 정비시스템 도입
	현 대	· 24시간 운영상황실 설치, 24시간 긴급출동체제
	기 아	· 顧客滿足實踐대행진 교육실시 · 顧客滿足추진본부 설치
의 류	삼성물산	· 顧客이 원하는 상품을 48시간 이내 집으로 배달하는 Home Express Service실시
시 계	아남정공	· A/S용 순회서비스 카(Car) 도입 · 제품클린(Clean)화의 강화로 대리점, 소매점 만족 실현
주방용품	에 넥 스	· FOCUS 500 - 만족하는 우리 顧客 運動 전개 · 顧客의 말씀이란 카드제도 운영
컴 퓨 터	한국IBM	· 顧客中心 經營革新 운동 추진 (CDT-Custom-Driven Transformation) · 顧客經營諮問會議 운영, 顧客滿足센터 운영
구 두	금강제화	· 실감(實感)만족 창출 · 점점의 소리제안, 顧客意見카드, A/S와 B/S강화
보 일 러	대성셀틱	· 친절운동 전개 (FACS : For All Customer Satisfaction) · 친절부채제작 배포, 셀틱서비스 뉴스지 발행 · 顧客手記 응모, 모니터콜 실시
의 식 업	대생기업	· CSI평가제도(CSI : Customer Satisfaction Index)

한편 기존의 보수적이고 문턱높기로 유명한 행정기관의 민원실이 대폭 문턱을 낮추어 민원해결에 노력하고 있으며 은행들도 금융국제화, 금리 자유화 등으로 無限競爭에 돌입하면서 '顧客을 위한 顧客의 은행'으로 탈바꿈하고 있다.

"은행의 발전은 顧客의 價値와 滿足을 어떻게 창출하느냐에 달려 있다.(이혜영 중소기업은행장), "한번 顧客은 영원한 顧客이어야 한다"(윤순정, 한일은행장), "물고기(은행)가 물(고객)을 떠나 살 수 없듯이 顧客密着經營으로 無限競爭에 앞서야 한다"(김동재, 보람은행장), "2천년대 세계 일류은행으로 도약하기 위해서는 먼저 고객에게 만족을 주는 은행이 되어야 한다. 顧客이 우리은행 成長의 源泉임을 명심하고 顧客要求에 부응한 商品開發과 最上의 서비스를 제공, 고객에게 기대 이상의 만족감을 심어줘야 한다.(이규정, 국민은행장) 이처럼 은행장들의 어록에서도 고객존중 경영의지가 물씬 풍겨나고 있다.

無限競爭時代의 '顧客을 위한 顧客의 이웃으로' 다시 태어나기 위해 현재 은행별로 펼쳐고 있는 顧客滿足經營의 推進內容을 <表 2-2>과 같이 요약해 볼 수 있다.

이제 은행의 顧客滿足經營은 대형은행의 전유물이 아니라 국책은행, 신설은행, 지방은행까지 광범위하게 확산되고 있다.

또한 이러한 현상은 우리나라에서 뿐만 아니라 다른나라에서도 이미 광범위하게 일어나고 있다. 미국에서는 고객의 만족도를 측정해 주는 전문회사가 번창하고 있으며, 日本의 主要 企業들은 다투어 顧客滿足經營을 전담하는 부서를 설치하고 있다. 독일에서는 Deutsche Bank, Siemens, Lufthansa, Mammesmann, IBM, Motorola 등의 내노라 하는 기업들은 갖가지 형태의 고객만족경영을 추진하고 있다고 한다.¹³⁾

1970년 이후 널리 보급되어 온 마케팅위주 경영(Marketing Concept)이라고 하는 경영철학의 핵심은 바로 고객 또는 소비자를 만족시킴으로써 이익을 얻어야 한다는 것이다.

13) Simon, H., "Kundennahe als Wettbewerbsstrategie und Führungsherausforderung," Working Paper 01-91, Johannes Gutenberg Universität.(1991a).

< 表 2-2 > 은행별 고객만족경영 추진현황

은행명	주요추진내용
제일은행	· 顧客滿足 창구 實現(창구 레벨업 운동) · 顧客謝恩의 달, 顧客感謝의 달 실시(顧客에게 사은품 지급)
조흥은행	· 顧客 이탈률 제로의 해, 平生顧客 7백만명 모시기 · 顧客不便 상담전화 운영, 顧客意見 카드제 실시
한일은행	· TOP(THANK YOU, OK, PLEASE)운동 전개 · 顧客滿足度 1위은행 이미지 구축, 한번 顧客은 영원한 顧客
서울신탁은행	· 새은행, 새모습만들기 운동(對 顧客 전화하기 등) · 영업점에 고객만족표준 시달 · 顧客意見書 制度 實施, 顧客案内센터 개설
상업은행	· '더 편리하게, 더 빠르게, 더 공손하게'(CSR운동 전개) · 고객불만신고센터 설치(고객불만보상 쿠폰제)
외환은행	· 우리의 자로 재지 말고 고객의 자로 잡시다' 활동전개 · 영업점 및 고객소리 듣기 실시 · 「고객은 무엇을 원하는가」 책자 제작 연수교재로 활용
국민은행	· 고객제일주의, 고객만족 으뜸의 해 · 한마음 한가족 운동 전개(최우수고객 가족화, 고객 싫어하는 행동 없애기)
주택은행	· 알찬 은행, 밝은 은행, 믿음주는 은행 · 고객을 사랑하는 은행 · 고객만족의 해 선포, 고객만족실천 행동지침 제정
중소기업은행	· 고객만족을 위한 자기혁신운동 전개
장기신용은행	· 고객만족센터 운영
동화은행	· 창구지도요원 '우수텔러, 상담텔러' 양성
평화은행	· 창구업무 3분내 처리운동, 창구직원 거절 안하기 운동 · 고객감사 메시지 발송

고객만족이라는 개념이 새삼 이렇게 주목을 끄는 이유는 크게 다음의 세가지로 요약해 볼 수 있다.¹⁴⁾

첫째, 顧客이 만족을 해야 再購買 및 口傳效果가 활발히 일어나는데 그러한 再

購買 및 口傳效果가 經營成果에 얼마나 큰 영향을 미치는가를 경영자들이 비로소 깨달았다.

둘째, 競爭이 더욱 치열해지면서 대규모의 투자가 요구되는 하드웨어면에서 競爭 優位를 갖기가 무척 힘들어진 반면에, 소프트웨어 부문에서는 아직 差別化 및 개선의 여지가 많이 남아 있다는 것을 경영자들이 알게되었기 때문이다. 그런데 소프트웨어를 구성하는 여러 요소들의 대부분은 기업이 고객을 만족시키려는 노력, 즉 顧客指向精神의 發露이다.

셋째, 경영자들이 첨단기술을 이용하여 顧客의 滿足度를 높일 수 있고, 또한 그렇게 함으로써 자사의 새로운 競爭優位를 창출할 수 있다는 사실에 눈을 떴기 때문이다. 특히 情報通信分野의 기술발달로 말미암아 많은 양위 정보를 빨리 처리할 수 있게 되어 고객을 만족시킬 수 있는 여지가 크게 늘어났다.

따라서 이러한 기술혁신을 활용하여 고객을 더 만족시킬 수 있는 企業은 競爭力이 그만큼 올라가는 것이고, 그렇지 않는 기업은 경쟁력이 상대적으로 떨어지는 것이다. 이와 같이 새로운 추세를 반영하여 고객의 만족감을 높이는 것은 競爭力向上의 주요한 수단이 될 수 있다.

지금까지 논의한 顧客滿足經營의 擴散原因은 앞으로 그 중요성이 올라가면 올랐지 결코 떨어지지 않을 것이다. 또한 기업의 고객지향정신, 즉 顧客을 적극적으로 만족시키려는 정신이 강할수록 收益率 등으로 표시되는 기업의 성과가 올라간다는 연구결과도 나와 있다.¹⁵⁾

이러한 사실들을 볼 때 90년대, 나아가 21세기에 企業이 競爭하는데 있어서 顧客滿足 또는 고객지향정신의 중요성은 더욱 커질것이 틀림없을 것이다. 그러면 기업에서 경영을 고객의 입장에서 客觀的으로 보고 顧客의 완전한 滿足을 추구하기 위해 밝아야 하는 기업이 선택할 수 있는 顧客滿足經營의 구체적인 實踐方法에 대해서 자세히 살펴보도록 하겠다.

第 2 節 顧客滿足經營의 實踐方法

顧客滿足經營의 實踐을 위해서는 顧客滿足經營의 개념 및 취지를 이해한 후에

14) 유희화, 시장전략과 경쟁우위, 박영사, 1993, pp.183~188.

15) Albers, S.(1989), "Kundennach als Erfolgsfaktor," in Albers, S., Hermann, H., Kahle, E., Kruschwitz, L., Perltz, M.(Hrsg.) : Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelsandischen Unternehmen, Stuttgart.

조직의 모든 부문에 顧客滿足의 의지가 확산되어야져야 한다. 즉, 기업전체의 전원이 참여하는 전사적인 혁신이 있어야 한다. 이를 5개부문으로 구분하면 첫째, 기업 문화부문의 혁신, 둘째, 顧客滿足型의 상품개발을 추구하는 상품부문에서의 혁신, 셋째, 생산부문에서의 혁신, 넷째 고객의 접점에서 顧客滿足에 결정적인 영향을 미치는 사람들의 의식개혁과 태도변화를 이루는 영업혁신, 다섯째, 직원들의 만족을 위한 관리부문의 혁신으로 나누어 볼 수 있고 모든 부문에서 자기혁신을 거듭하여야 顧客滿足을 성취할 수 있다고 하겠다. 이제 顧客滿足經營확립체제를 확립하기 위한 전제조건을 살펴 보기로 한다.

1. 顧客滿足經營의 전제조건

1) 顧客의 欲求에 대한 본질적인 이해가 필요하다.

이는 顧客이 본질적으로 추구하는 기본적인 욕구가 무엇인가, 기업은 顧客의 어떤 욕구를 滿足시켜야 하는가라는 문제를 먼저 결정하는 것을 의미한다.

顧客을 販賣行爲에 의해 구분하면 기업 대 기업간의 판매행위의 기업형 顧客과 기업 대 소비자판매의 개인고객으로 나누어 질 수 있는데 첫째, 기업형 고객의 욕구를 이해하기 위해서는 먼저 고객의 사업에 제품이나 서비스를 제공하는 일에 전문가가 되어야 한다. 가장 사전적 정의로 말한다면 공급자는 자기자신을 고객의 사업에 '적용'시킴으로써 顧客의 滿足을 創出해 낸다. 즉 顧客의 滿足은 고객의 사업중 공급자가 가장 전문적인 지식을 갖고 있는 기능에 손을 댄으로써 얻어지는 결과이다. 둘째로, 顧客의 欲求를 이해하기 위해서는 고객의 '사업과정에 정통한 전문가'가 되어야 한다. 과정에 정통한 전문가가 된다는 것은 곧 顧客의 事業이 어떻게 운영되고 있는지를 안다는 의미로① 顧客의 사업과정의 기준(顧客의 사업이 최적의 상태에서 운영될 때의 비용 및 생산성, 즉 최저비용, 최대생산성) ② 顧客이 사업기준에 못 미치는 정도(顧客의 사업이 실제로 운영되고 있는 비용수준 및 생산성 수준, 실제비용, 실제 생산성 등에 관한 기준) ③ 기업이 제시할 수 있는 표준적인 해결방안 및 그 해결방안이 顧客의 사업에 가져다주는 순부가가치에 대해 기본적으로 이해하고 있어야 한다는 것이다.¹⁶⁾

個人顧客의 滿足水準을 決定하는 것은 얼마나 많이, 얼마나 빨리, 그리고 얼마나 확실하게 소비자 개인의 대차대조상의 수치를 호전시킬 수 있는가 하는 것이다. 이러한 顧客에 대한 판매에서는 제품이나 서비스의 가격과 가치와의 관계(value-

16) Mask Hanan & Peter Karp, 고객을 만족시켜라, 임항순역, 청림출판, 1992.

to-price relationship)가 최고로 중요한 만족의 결정요인이 된다. 고객이 진정으로 구하고 있는 것을 알아야 경영목표를 세우며 그것을 달성하는 전략을 수립할 수 있다. 왜냐하면 좋은 서비스란 그 제공자가 좋은 서비스라고 믿고 있는 것과는 아무런 관련이 없고 오로지 고객들이 어떻게 믿고 있는나 하는 것과는 관련이 있기 때문이다.¹⁷⁾ 그러므로 어떠한 목표이든 顧客本位의 것이어야 하고 그것을 戰略과 實績으로 평가하는 기준으로 삼으써 顧客欲求의 본질적인 이해에 도달할 수 있는 것이다. 顧客의 期待와 要求를 파악하는 방법은 다음과 같다.

< 表 2 - 3 > 고객의 기대를 파악하는 방법들

	비용 투자	시간투자	기 본 적 인 용 도
불평의 전략적 활용	낮 음	낮 음	서비스 과정상의 문제점 확인
유사산업에서의 고객의 욕구 분석	낮 음	낮 음	해당산업전반에 대한 고객의 기대를 개괄적으로 파악
중간고객에 관한 연구	보 통	보 통	최종소비자에 관한 심층적인 정보를 얻는 효율적 방법
주요고객연구	보 통	보 통	가장 중요한 고객들에 관한 심층적 정보수집
고객 패널	보통 또는 높음	보통 또는 높음	고객기대의 변화에 관한 정보를 지속적으로 수집
거래에 대한 연구	보 통	보 통	서비스품질 각 측면의 수행실적에 관한 피드백 수집
포괄적인 고객기대연구	높 음	높 음	고객중심의 정보수집:고객의 기대와 지각에 관한 역동적인 변화를 추적할 수 있는 연구의 기초제공

2) 顧客滿足經營을 위한 또 다른 전제조건은 目標顧客을 선택해야 한다는 것이다.

目標顧客이란 서비스를 제공하는데 소요될 수 있는 비용을 비교해 보아 가장 價値가 있는 顧客을 의미한다. 즉, 수요성장의 속도가 평균이상으로 빠른 고객, 강력한 口傳 影響력을 지닌 고객, 충성도가 높은 고객을 말한다. 특히 구매력이 높고 정보력이 우수하거나 기술적으로 앞서 있는 구매자들이 최우선의 목표고객이 되

17) Davidow, W. H. & Uttal Bro., 조봉진 譯, "서비스기업의 성공적인 마케팅," 서강 Harvard Business, Jan-Feb., 1990, p.249.

는 경우도 있다. 왜냐하면 이러한 특성을 지닌 목표시장에 봉사함으로써 공급업자는 일반적인 顧客들이 무엇을 필요로 하는가에 대한 洞察力을 얻을 수 있기 때문이다.¹⁸⁾ 顧客이 만나는 다른부류의 고객들도 서비스에 대한 고객의 기대에 상당한 영향을 미치기 때문에 모든 형태의 커뮤니케이션은 顧客의 欲求와 市場에 정확하게 集中되어야 하는데 우리나라 소비자들의 식생활 패턴의 변화양태를 요약 정리하면 < 圖 2-4 >와 같다.

< 圖 2 - 4 > 消費者의 食生活 패턴 變化

50년대	60년대	70년대	80년대	90년대
경제사회 환경변화				
식량부족시대 -소비재 식품 수입대체산업의 발전 -경제개발5개년 계획 착수	식품충족시대 -식생활 수준 향상 -가공식품기술의 향상	제품차별화시대 -소비자 선택권 향상 -여성취업 인구의 증가		
기초식료 생산증대 -설탕·밀가루 국내생산	식생활의 서구화 -인스턴트식품 인기 -가옥구조의 변화 (조리기구의 발달)	삶의 질 추구 -냉동화 진전 -편의점 증대 편 의 지 향 -외식의 증대		
식생활 패턴의 변화				
요리의 자급자족 -김치·장류 등 -가정내 제조	영향지향 -육식화 -쌀소비감소 -핵산조미료의 보편화	고급, 천연맛의 선호 -전문요리점 증가 -수제식품선호 맛 지 향 -전통식품 회귀		
무공해, 건강육구증대				
-무첨가 선호 -身土不二분 건 강 지 향 -건강보조식품 붐				

자료원 : 정혜영, "패밀리 레스토랑에 관한 소비자 만족 연구," 건국대학교 대학원 석사학위 논문, 1995. 9. 15.

18) Davidow, W. H.& Uttal Bro., 前掲書, p.247.

3) 製品이나 메세지를 目標顧客에 따라 差別化해야 한다.

顧客들의 要求가 다양하므로 기업의 마케팅활동도 서로 다른 소비자의 속성에 맞추어 제공되어야 선택된 목표소비자들이 만족감을 느낄 수 있기 때문이다. 顧客滿足經營體制를 確立하기 위한 前提條件 아래 顧客滿足經營의 原則을 살펴보도록 하겠다.

2. 顧客滿足經營의 原則

1) 經營活動 中에 顧客滿足이 최우선되어야 한다.

顧客을 滿足시키는 능력은 격심한 경쟁속에서도 고객에게 만족을 주어 물건을 사게 한 후에도 계속 만족감이 남도록 하는 高度의 事業技術이다. 공급자는 결코 고객을 소유할 수 없으며 조정할 수도 없다. 할 수 있는 일은 우선 고객의 관심을 끌고 顧客을 滿足시켜 顧客이 成長하면서 企業도 成長해 가는 것이다. 그러므로 사업에서 고객을 만족시킬 수 있는 기술을 가진 직원이 회사 내에서 가장 중요성을 갖는 것은 당연하다. 핵심적인 고객을 만족시키는 것을 사업의 목적으로 해야 하고, 이를 기업의 경영이념에 반영시킴으로써 기업 내에 고객 지향적 사고를 체질화하여야 한다.

2) 顧客과 가까이 있는 현장요원을 중요시하고 그들을 우대해 주는 管理體制로 轉換하여야 한다.

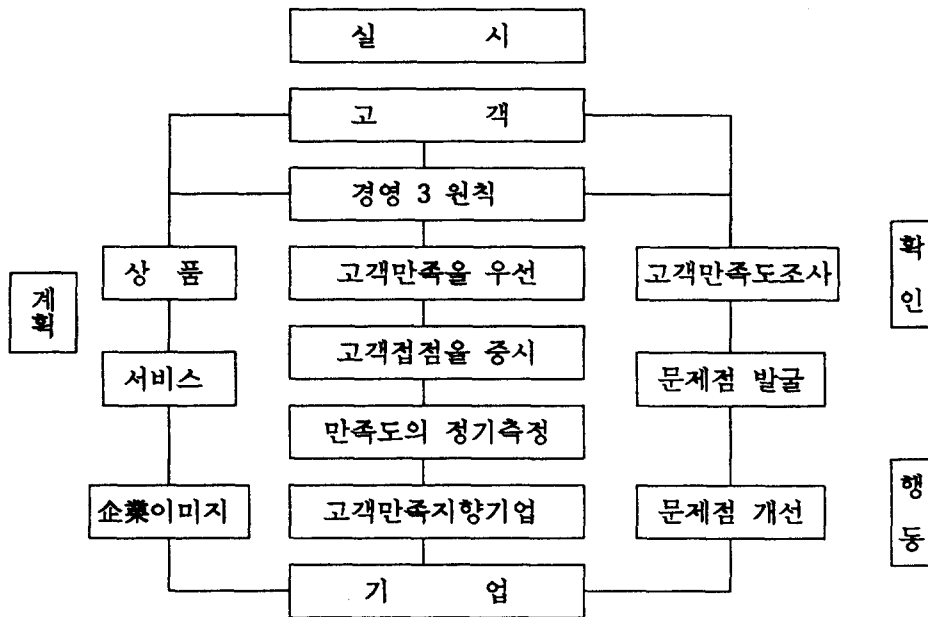
顧客滿足經營體制에서 최고수준의 능력이 요구되는 곳은 특히 고객과 직접 대면하는 분야이다. 노련한 관리자, 적절한 상품, 우수한 인력이 고객만족의 극대화를 위해 요구되는 3가지 요소로 일컬어진다. 이들이 가지고 있는 공통적인 특성은 공급자가 고용하고 있는 사람들의 업무능력에 좌우된다는 사실이다.

3) 顧客滿足度를 정기적으로 측정하여, 그 결과에서 문제점을 찾아내고 이를 改善하기 위한 활동에 주력해야 한다. 顧客滿足度란 어떤 한 시점에서 얻은 측정값이다. 이는 한 시점에서 측정될 수 있으며 고객만족도의 이동상황을 기록하고 그 전개과정을 계속 추적함으로써 고객만족도의 경향을 알아낼 수 있다. 고객만족도는 그 전체로 분석될 수도 있고, 또 전체를 이루는 부분적인 만족요인들을 분석할 수도 있다. 이 요인들은 경쟁자들이 차지하고 있는 고객만족도를 측정값, 그리고 각 경향과 비교해 봄으로써 '顧客滿足度の 固有' 경쟁에 있어서의 경쟁사들의 위치

와 추세를 알아낼 수 있다.¹⁹⁾

특히 일본능률협회에서는 다음5항목으로 나누어 고객만족경영의 원칙을 열거하고 있다. 첫째, '企業의 最終商品은 顧客滿足'이라고 정의하는 것, 둘째, '顧客滿足을 組織的으로 創造할 수 있는 經營'의 實現이 필요하다는 것을 인식하는 것, 셋째, 우선 顧客의 滿足을 定期的, 定量的으로 測定해서 경영의 지표로 삼는 시스템을 구축하는 것, 넷째, 이 만족측정결과를 경영자가 직접 선두에 서서 검토하고 제품과 서비스, 그리고 사내풍토와 기업활동 전체를 조직적, 계속적으로 혁신하고 개혁하는 것, 다섯째, '고객만족의 향상'을 새로운 시대에 어울리는 경영구심력으로 삼는 것²⁰⁾ 등 이다. 이러한 틀을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

< 圖 2 - 5 >



자료원 : 平島康久, 顧客滿足經營의 추진방법, KMAC CS 경영혁신센터 역, 21세기북스, 1992. P.61

이러한 과정 중에는 顧客이 滿足하는 商品과 서비스, 기업이미지를 계획하는 plan단계, 계획에 따라 실시하는 do단계, 실시결과에 대해 정기적이고 계속적으로 확인하는 check의 단계가 있어야 한다. 顧客滿足도 조사에 의해 발굴된 문제점은

19) 이정화, 前掲書, pp.20-21.

20) 平島康久, 顧客만족경영의 추진방법, KMAC CS경영혁신센터 譯, 21세기 북스, 1993, pp.59-60.

만드시 개선한다는 자세로 문제점 改善措置의 action 단계가 뒤따라야 하며, 이는 다시 계획단계로 이어지는 feedback cycle을 거치게 된다.

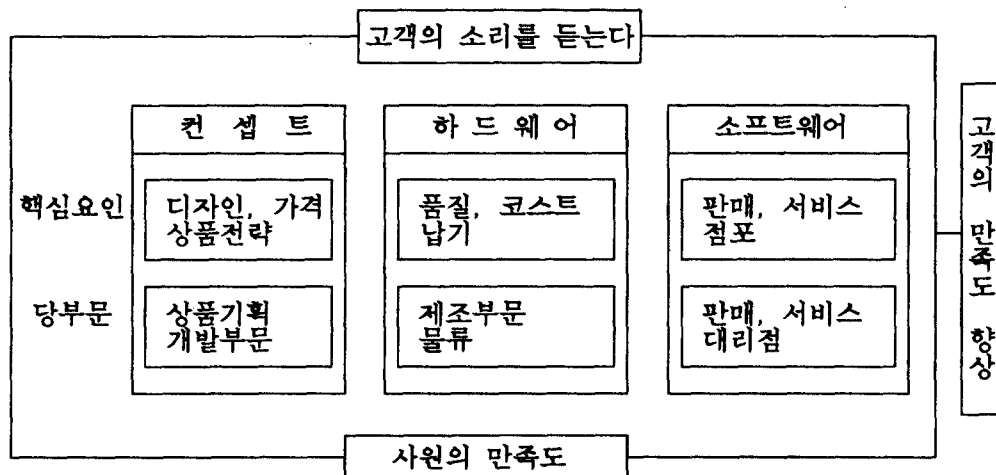
3. 顧客滿足經營 組織體系

顧客滿足經營을 효율적으로 추진하기 위해서는 生産指向型 組織體系, 즉 대량생산을 위해 대량인력이 소요되는 피라미드 조직을 탈피하여 고객을 중시하고 고객과 가까이 있는 사람을 중요시하는 역피라미드 組織概念이 뿌리를 내리고 擴散되어야 한다.

역피라미드 組織概念이란 관리자는 현장직원이 잘 해낼 수 있도록 돕고, 경영자는 관리자의 지원업무를 돕는다는 조직개념으로 고객만족을 위해서는 사원만족, 특히, 고객과의 접점에 있는 현장직원의 만족이 선결되어야 한다. 그러기 위해 우량기업체의 경영자들은 고용인들의 말에 귀를 기울이며 고용인들의 사기를 높이는 데 주력한다. 특히 이들 기업체들은 혁신적인 생산과 서비스 챔피언을 장기적인 안목으로 지원해 준다.²¹⁾

직원들이 고객에 대한 올바른 의식을 갖추고 고객만족을 위해 노력하는 것을 즐거움으로 삼게 하려면 우선 직원들이 만족스러워 하는 경영풍토를 조성해야 하는 것이다. 사원만족이 고객만족에 끼치는 영향을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

< 圖 2 - 6 > 社員滿足이 顧客滿足에 미치는 영향



자료원: 김영한, 고객만족혁명, 서울, 도서출판 성림, 1992, p.171.

21) Peter, T.J. & Wasterman, R.H., Jr., 성공기업체의 기업전략, 정성호, 도서출판 상지, 1983.

또한 칼 알브레히트(Karl Albrecht)는 “고객과 기업이 접촉하는 ‘결정적 순간’이 쌓여 고객의 기업에 대한 인식을 결정하는 것이며, ‘기업의 제품은 서비스’,임을 강조한다. ‘결정적 순간’이란 顧客이 組織의 어떤 일면과 接觸하는 시점으로 그 서비스의 품질에 관하여 무엇인가 인상을 받을 수 있는 시간이다. 이는 顧客에게 전할 수 있는 서비스의 최대 구성단위이며 이것을 제공하는 것은 제일선의 사원이다. ‘결정적 순간’이라 함은 특정한 사건(일)을 가리키는 것이며 이 사건의 과정에서 고객이 기업의 어떤 한 면과 접촉을 하게 되고 제공받은 서비스에 대해 모종의 인상을 얻는다는 것이다. 社員은 顧客이 ‘決定的 瞬間’에 경험하는 서비스 품질에 모든 신경을 집중시키지 않으면 안되는데, 이는 고객과 접하는 사원 하나하나가 각각 ‘결정적 순간’에 관리자가 되는 것을 의미한다.²²⁾

‘決定的 瞬間’이 바람직하게 연출되기 위해서는 많은 일들이 관리되어야 하지만 특히 사원의 역할 하나하나를 중요시하지 않으면 안된다. 개개의 ‘決定的 瞬間’에서 고객이 인지한 서비스의 품질이 중요한 만큼 그 업적의 책임은 제일선 사원뿐만 아니라 조직 전체 사람들에게 있다고 할 수 있다.²³⁾

칼 알브레히트(Karl Albrecht)는 「At America's Service」에서 고객만족경영에서는 어떤 단계의 관리자든지 그 직무는 고객에게 서비스를 제공하는 제일선 사원을 지원하는 일이라고 강조한다. 즉 그들의 의사결정이나 활동 모두가 사원이 ‘결정적 순간’에 임해서 보다 효과적일 수 있도록 지원하기 위한 것이라는 것이다.

생산지향적 경영들에 고객만족경영들로 이행한다는 것은 개념적으로 혁명적인 변화라고 할 수 있다. 기업이익우선시대처럼 사원을 피라미드의 아래쪽에 둔다는 것은 그들을 전혀 중요하게 여기지 않는다는 것을 나타낸다. 바꿔말하면 기업활동에 사원이 거의 영향력을 미치지 않는다는 사실을 강하게 나타내고 있다고 하겠다. 그러나, 고객만족우선시대에는 고객 다음으로 중요하게 여겨지는 것이 제일선에서 고객과 직접 접촉하는 사원이다. 그들에 의해서 고객이 ‘결정적 순간’에 받아들이는 서비스의 품질에 대한 인상이 달라지기 때문이다. 물론 이같이 우위성이 역전되고 관리자의 역할이 재조정되었다고 해서 관리자 자체가 힘을 잃고 권위를 잃은 것이 아니다. 그러나 이 사실은 관리자가 각기 새로운 역할을 맡고 새로운 시각을 갖지 않으면 안된다는 것을 의미한다.

22) Karl Albrecht, 피라미드, 모익균, 21세기 북스, 1992, pp.41-44.

23) Joseph cronin, J. Jr. & Steren A. Taylor, "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extention," Journal of Marketing, Vol, 56(Jul.1992), pp.55-68.

顧客滿足經營企劃의 管理者는 目標의 設定, 戰略의 設計, 施行計劃의 준비 등 지금까지의 업무책임을 포기하지 않고 여기에 부가해서 '사원의 효과적인 활동을 가능케 하는 지원자' 라는 새로운역할 또한 다하지 않으면 안된다.²⁴⁾

고객만족경영에 바람직한 관리자는 조직내의 커뮤니케이터로서 고객서비스에 대한 개념, 서비스방침과 목표설정 의도를 계속하여 전달하고 납득시키는 능력, 고객만족 실현을 위해 술선수범하여 일의 모범을 보이는 능력, 고객만족경영을 위해 어떤 행동이 바람직한 것인가를 설명하고, 좋은 행동을 칭찬하는 능력, 서비스의 기회와 목표달성을 위해 무엇을 해야하는가를 늘 생각하고 노력하는 자세를 갖추어야 한다.²⁵⁾

이러한 역피라미드 조직체계에서 조직의 성공을 위해서는 제일선 사원에게 목적과 그것이 달성될 필요성을 이해하고 있을 것, 계획을 충분히 인식하고 그것이 가치 있는 것이라고 느끼고 있을 것, 계획이 성공할 것을 믿고 있을 것, 그 계획이 그들 개인에 있어서도 가치가 있다고 느끼고 있을 것 등이 요구된다. 이르기 위해서는 첫째, 계획의 목적이 명확하고 단순한 형태로 개념화되지 않으면 안된다. 둘째, 그 계획이 어떻게 고객에게 작용하기 시작하고 그 결과 어떻게 기업의 이익에 연결되는가를 정확히 나타내지 않으면 안된다. 마지막으로 전사적으로 이 계획을 실행하기 위해서 조직전체에 협동심을 육성하고, 제일선 사원들을 지원하여 조직내 팀워크를 철저히 해야 한다.²⁶⁾

즉, 역피라미드 조직체계에서는 고객이 최고점에 오고 다음으로 중요한 것이 顧客滿足을 실현시키기 위해 고객과 직접 접촉하는 사원이다. 일선에서 분투하는 현장사원을 돕는 것이 관리자층이며, 이들은 고객접촉에 관계하는 사원을 훈련하고 종사원이 하루 종일 높은 열의와 의욕을 갖고 업무를 볼 수 있도록 도와줄 필요가 있다. 또한 이들 관리자를 지원하는 것이 최고경영자층이 되는 것이다.²⁷⁾ 이것을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

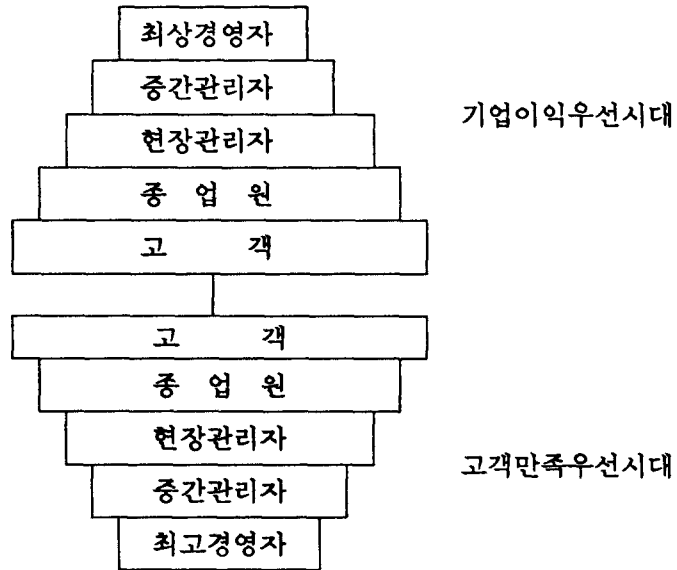
24) Karl Albrecht, 전서 pp.134-136.

25) 김영한, 前掲書, pp.172-173.

26) Karl Albrecht, 前掲書 p.151.

27) 김영한, 前掲書, pp.148-149.

< 圖 2-7 > 역피라미드 개념



자료원 : Karl Albrecht, 역피라미드, 21세기북스, 오의균 譯, 1992, pp.137-138.

4. 顧客滿足經營의 틀

총체적 顧客滿足은 최고경영자층에서부터 솔선하지 않으면 결코 사업차원의 성공을 거둘 수 없다. 최고경영진은 고객만족을 기초로 하여 사업을 운영하여야 하며 이는 상하전달체계로 부터 나와야 하고 모든 사업운영에 영향을 미쳐야 한다. 총체적 고객만족은 비용을 감소시키고 생산성 및 판매를 향상시키는 효과를 낳는다. 또한 고객의 가장 중요한 문제에 해결책을 제공함으로써 고객에게 커다란 가치를 부과할 수 있도록 제품, 광고 및 가격의 기획에 영향을 미쳐야 한다.

顧客滿足經營은 기업전체가 참여하는 전사적인 운동으로 이 시점에서 고객만족 경영을 시행하기 위한 고객만족경영의 실천10단계를 살펴보면 다음과 같다.²⁸⁾

첫째, 顧客滿足의 이념확립을 전사적으로 확립하기 위해서 우선 최고경영자의 열정과 이들 경영진의 이념을 성문화하여야 한다. 즉 고객만족은 사업목적속에 반드시 명기되어야 하고 顧客滿足이 '사업의 목적'이 되어야 한다. 표준적인 사업목적은 '본 사업의 목적은 가장 비효율적인 방법을 통해 최대한의 고객만족을 창출하고 성장시키는 일이며, 그럼으로써 이익을 극대화시키는 일이다.'와 같이 무엇보

28) Mack Hannan & Peter Karp, 前掲書, pp.45-46.

다 먼저 顧客滿足이 중심적인 주제로 설정되어야 하겠다.

둘째, 顧客滿足 책임자를 선정하고 컨설팅기관과 협력하여 고객만족추진팀을 발족시켜야 한다.²⁹⁾

顧客滿足팀은 몇개의 기존업무와 관계된 라인을 거쳐 주요 기능을 모으고 각 부문의 관리자들을 새롭게 통합한다. 책임자는 회사내의 고객편의 사람이어야 한다. 책임자는 맨 먼저 顧客의 欲求를 把握하고 이를 만족시키기 위해 고객이 어떻게 하고 있는가. 자기회사 및 각 경쟁업체가 고객만족 점수를 얼마나 얻고 있는가를 알아야 한다.

셋째, 客觀的, 定期的인 顧客滿足度 조사를 실시하고 조사결과를 분석하여야 한다.

顧客滿足도 조사는 일반적인 시장조사와 달리 고객만족만을 집중적으로 실시하며 경쟁사와 비교하여 滿足與否를 지수로 표시한다. 고객만족도 조사에 대해서는 후에 자세히 설명하고자 한다.

넷째, 최고 경영진의 의지, 경영이념, 고객만족도 조사의 결과를 감안하여 새로운 경영목표를 수립한다. 특히, 고객만족도 향상목표와 부문별 중점사항을 검토, 실천방안을 모색한다. 목표는 고객의, 고객에 의한, 고객을 위한 것이 되어야 하며, 전략도 고객과 함께 만들어지며 관리되어야 할 것이다.

다섯째, 고객만족이념을 전사원이 공유하며 고객만족 마인드를 조성한다. 그러기 위해서는 고객만족에 대한 교육 및 홍보활동을 전개하며 필요에 따라 비디오 영화에 의한 교육이나 고객만족 관련 책자를 배포하거나 사보를 통한 홍보, 포스터의 제작, 회사의 특성을 반영한 고객만족 매뉴얼을 제작하는 방법 고객만족추진 결성대회 등으로 전 사원이 고객만족마인드를 갖도록 노력해야 한다.

여섯째, 실천프로그램을 작성하여 부문별 실천프로그램, 개인별 개선계획을 수립한다.

일곱째, 상품 및 서비스를 개선하여 고객만족은 나로부터 실천한다는 의지를 다진다.

여덟째, 결과에 대한 점검을 하고 개선활동을 평가한다.

아홉째, 성과에 대한 인식과 보상을 강조하여 우선개선사례를 발굴하고 개선결과에 대한 조직내 홍보에 주력한다.

열째, 顧客 指向的 文化形成에 힘써 대내적으로 顧客指向的인 文化를 形成하고,

29) Mack Hannan & Peter Karp, 前掲書, pp.143-144.

대외적으로는 고객 지향적인 이미지를 창출한다. 이런 내부적인 개선이 고객에게 만족을 주며, 이를 적극적으로 홍보함으로써 고객 지향적인 이미지로 전환하기 된다.

顧客満足理念에 대한 전 사원이 意識改革이 이루어지고 고객만족마인드가 달성 되면 顧客満足도를 측정하거나 고객의 욕구를 알기 위해 '고객만족도 조사'를 실시한다. 顧客満足經營은 경영의 지표로서 고객만족도가 기준이 된다. 따라서 객관적인 조사에 의해 顧客満足도가 비교되어야 한다.

顧客満足도는 오직 한가지 목적의 달성, 즉 고객의 가치를 증진시키는데 초점을 맞춰 관리되어야 한다. 顧客満足度測定은 顧客의 회사운영과 활동의 가치를 증진시키는 형태나 정도와 맞아야 하므로 고객만족도의 측정은 보다 더 개선된 상황의 평가로부터 출발하여야 한다. 첫째, 공급자가 증진시킨 것, 둘째, 공급자가 증진시킨 정도, 셋째, 경쟁자와 비교하여 보다 더 낮게 증진시킨 정도이다.³⁰⁾

1) 顧客満足度 調査의 節次와 原則

顧客満足도 調査는 市場調査의 일종이며, 그 목적이 고객만족도의 확인에 있다. 顧客満足도 調査를 하는데 있어서 3가지 원칙으로는 가. 조사는 정기적으로 계속해서 이루어져야 한다는 연속성의 원칙, 나. 조사는 비교 가능하도록 정량적으로 이루어져야 한다는 정량성의 원칙, 다. 조사는 경영의 실태를 바르게 파악할 수 있어야 한다는 정확성의 원칙등이 있다.³¹⁾

따라서 조사의 모든 과정이 시장조사의 체계를 따르게 된다. 조사계획서 작성, 설문지 작성, 표본의추출, 조사실시, 실시결과와 검증, 조사결과와 데이터화, 분석 등의 과정을 거치게 된다. 조사대상의 표본추출방법이나 조사방법의 결정은 제품이나 회사에 따라 결정하게 되지만 객관성과 신뢰성이 보장되어야 한다. 조사방법으로는 우편법, 전화법, 설문지법이 주로 이용된다.

2) 顧客満足情報시스템

顧客満足經營推進의 문제를 把握하려면 고객만족도 조사와 함께 일상적인 고객의 소리를 수집하는 시스템구축이 필요하다. 고객이란 매일 접하는 상대이므로 일상적인 고객과의 대화중에 많은 귀중한 정보가 있기 때문에 이들 정보도 잘 입수

30) Mack Hannan & Peter Karp, 前掲書, p.143.

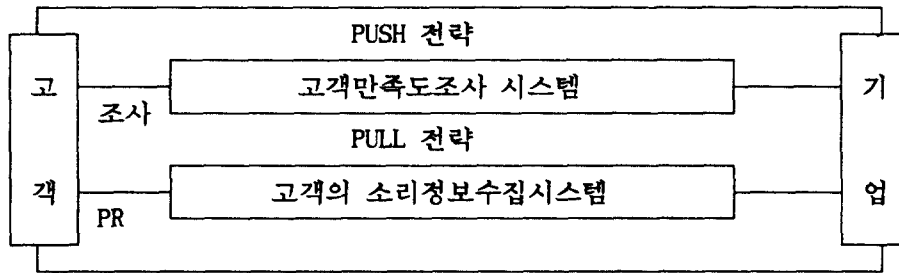
31) 平島康久, 顧客満足經營의 推進方法, KMAC CS경영혁신센터 譯, 21세기북스, 1992.

하여 고객만족경영에 활용해야 하기 때문이다. 그러므로 정기적, 계속적으로 실시하는 고객만족도조사에 의한 시스템과 함께 일상적인 경영활동을 통해 고객의 소리를 수집하는 시스템을 구성하여야 한다.³²⁾

다음 < 圖 2-8 >에서 보는 바와 같이 정기적으로 실시하는 '顧客滿足度 조사 시스템'은 기업에서 고객을 향해 작용하는 정보를 수집하는 것으로 '푸시(Push Strategy)'이고 일상 생활하는 '고객의 목소리를 수집하는 시스템'은 고객의 목소리를 끌어당기는 풀전략(Pull Strategy)이라고 명명할 수 있다.

< 圖 2 - 8 > 고객정보수집 시스템

(상품, 서비스에 대한 만족도)



자료원 : 김영한, 고객만족혁명, 서울, 성림, 1992, p.209.

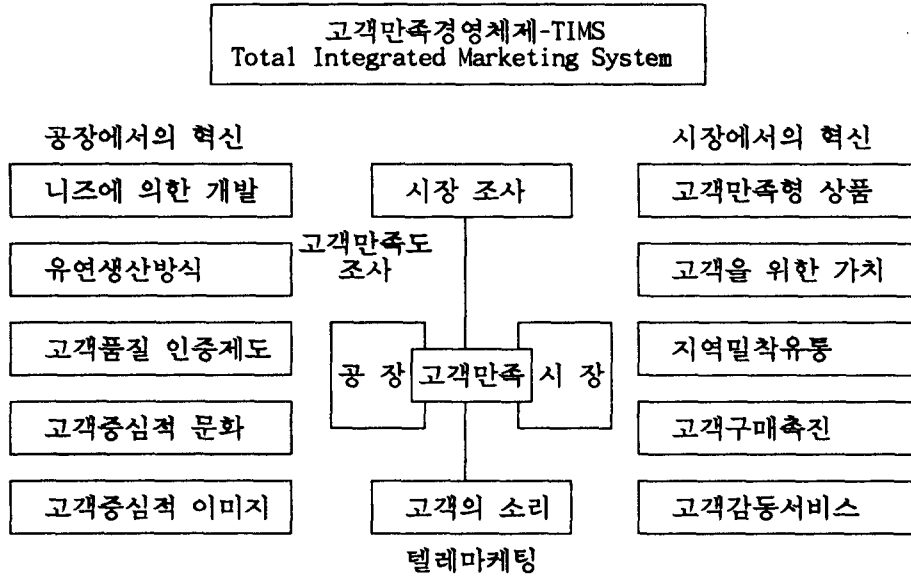
顧客滿足經營이란 기존의 생산 지향적인 경영관리체제를 고객 지향적으로 바뀌어 나가는 혁신개념이다. 즉, 기존의 관리제도와 방식이 생산자의 편익에 의해 만들어져 왔다면, 이를 과감히 시장 지향적으로 바뀌어 나가 궁극적으로 고객만족을 꾀하도록 한다는 것이다. 이때 실제 고객 지향적인 경영을 실제로 추진하려면 가장 중요한 것은 기업의 모든 활동이 고객의 관점에서 인식되고 고객의 이익이 증진되는 방향으로 전개되어야 한다. 이같은 고객 지향적인 발상을 효율적으로 실천할 수 있는 체제가 전사적 통합마케팅체제인 TIMS(Total Integrated Marketing System)이다. 이의 전제조건으로 TIMS의 하위시스템인 연구개발체제, 생산, 품질관리, 조직활동 등이 적절하게 구축되어 있어야 한다.

고객 지향적 사고를 바탕으로 하는 TIMS를 추진축으로 하여 미래지향적인 기업문화를 조성할 수 있다. TIMS 는 연구개발, 신제품의 생산, 판매, A/S등 기업의 모든 기능이 마케팅에 의해 주도되어 개발단계로부터 팔릴 제품을 발굴하는

32) 平島康久, 前掲書, pp.120-121.

체계를 갖추는 일이 중요하다.³³⁾ 이런 모든 것들이 상호 유기적으로 기능하는 전사적인 TIMS는 팀파워가 가장 큰 원동력이다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<圖2-9> 顧客滿足經營 體制



자료원 : 김영한, 고객만족혁명, 서울, 성림, 1992, p.209.

톰 피터즈(Tom Peters)는 이러한 고객만족경영의 체계를 갖춘 기업, 즉 진정한 고객지향기업은 타기업과 뚜렷이 구별되는 특징을 가지고 있다고 그의 저서 "A Passion for Excellence"에서 다음과 같이 밝히고 있다.³⁴⁾ 첫째, 사보, 영업보고서, 팜플렛 등 모든 인쇄물의 주요 내용에 고객만족관련사항을 표시하며, 판매인력에 대한 각별한 대우를 한다. 둘째, 고객의 중요성이 회사내의 모든 조직에 침투되어 있어 고객을 공장 및 사내 각종 행사에 초대하는 것이 관례화되어 있고, 복도에서의 대화, 우수자 표창식에서 고객서비스에 대한 사항이 항상 화제에 오른다. 셋째, 고객의 소리청취 및 부문간 유기적인 관계를 유지하며, 월1회 주기적인 고객만족도 조사를 실시한다. 넷째, 직위에 관계없이 모든 임직원은 업무일정안에 고객을

33) 김영한, 前掲書, pp.208-211.

34) Peters Tom and Austin Nancy, A Passion for Excellence, (Nov.1990), pp.105-112.

위한 시간을 마련하고 전 조직이 제품 및 서비스에 대한 품질과 신뢰도를 최우선시 한다. 다섯째, 고객에 의해 인식되는 상황을 가장 중요한 현실로 인식하며, 고객에 대한 회사의 명확한 철학, 비전의 제시와 이를 전임직원이 공유한다.

여섯째, 작은 일도 고객과 관련된 업무를 개선하기 위한 열정이 전 조직에 충만하여 있다고 분석하고 있다.

또한 칼 알브레히트(Karl Albrecht)도 진정으로 고객제일을 지향하는 기업의 특징을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 고객에 대해서보다 많이 생각하고 보다 많이 이야기하며, 顧客의 인식을 계속 조사한다. 둘째, 가장 유리한 조건을 고객에게 제공하기 위해 '무엇을 우선할까?' 라는 문제에 답하기 위해 노력하며, 평판만큼 내용이 따라가지 않을 때는 顧客에게 양보, 타협하거나 추가적인 가치를 제공한다. 셋째, '결정적 순간'에서의 실패나 착오에 대해서는 꾸준히 만회를 꾀하며, 불만이거나 특별한 욕구를 갖고 있는 顧客을 대할 때는 할 수 있는 일은 무엇이든지 한다'는 생각을 가지며, 서비스품질 향상에 방해가 된다고 생각하는 경우, 시스템을 재구축하고 자원을 재분배하는 것을 주저하지 않는다.³⁵⁾

뿐만 아니라 기업이 사회적 책임과 역할을 다하지 않는다면 기업은 가장 기본적인 활동인 생산 및 판매에 영향을 받을 뿐만 아니라 나아가 기업의 존재의의를 박탈당하는 중대위기에 직면하게 될 것이다. 기업의 사회적 책임은 사회구성단위로서의 도덕적 책임의식에만 국한되는 것이 아니라 영속기업으로 존재하기 위한 필연적 과정이다.³⁶⁾

顧客滿足經營이 성숙하게 추진되기 위해서는 고객의 만족뿐만 아니라 사회환경적인 차원에서도 비소비자의 권리, 사회와 인간의 복지에 대한 공헌, 생태적인 환경보전에 대한 배려, 자원에너지의 절약 등에 대한 배려도 중요하다. 즉 기업은 고객만족경영을 추진함으로써 고객뿐만 아니라 사회의 지지를 받게 되며, 사회적 책임을 추진함으로써 고객뿐만 아니라 사회의 지지를 받게 되며, 사회적 책임을 수행하는 기업으로서 인정받게 된다. 그러므로 거시적인 관점에서 상품개발을 함으로써 고객뿐만 아니라 널리 일반적인 사람으로부터도 '사회, 생태적인 환경의 보전에 열심히 대응하는 기업'으로서 높은 신뢰와 지지를 받게 되므로 궁극적으로 고객만족은 사회적 만족과 상충될 수 없다.³⁷⁾

35) Karl Albrecht, 前掲書, p.155

36) 김동기, "고객에 대한 기업의 책임과 역할," 사보 럭키금성, 1992. 4. 7.

37) 平島康久, 前掲書, p.79.

이는 최근에 급격히 대두되고 있는 사회 지향적 마케팅, 즉 계몽된 기업은 사회 지향적 마케팅원리를 준수함으로써 소비자의 욕구, 기업의 필수조건, 소비자의 장기적 이익을 고려하여 마케팅 의사결정을 해야 한다는 사실을 의미한다.

이상 살펴본 바와 같이 고객만족은 고객의 관점에서 새로운 경영시스템을 구축해 전사적으로 추진해야 성공할 수 있다. 따라서 다음 10가지 사항을 유념해야 하겠다. 가. 최고경영진의 顧客滿足經營에 대한 지속적인 지원과 강렬한 열성과 의지, 그에 호응하는 관리자들과의 강력한 추진력과 나. 종업원들 스스로 참여를 유도하여야 하고, 다. 관리자의 혁신하는 행동이 있어야 하며, 라. 고객만족의 노력이 단절되지 않아야 하며, 바. 모든 종업원들이 顧客滿足은 나로부터 시작한다는 생각으로 조그만한 것부터 실천하려는 자세를 가져야 하며, 사. 顧客滿足經營은 종업원만족 프로그램과 병립되어야 한다. 아울러 아. 고객들의 기대치를 비현실적으로 높이지 않는 전략도 필요하며,³⁸⁾ 자. 중간고객 즉, 대리점의 만족도 중요하다. 차. 이와 함께 내부적인 준비와 실천을 위한 예산을 편성해야 한다.³⁹⁾ 이러한 유의점들이 현명하게 극복될 때 진정한 顧客滿足經營의 實現에 도달할 수 있을 것이다.

第 3 章 結 論

'顧客第一'은 간단하지만 완벽하게 수행하기는 매우 어려운 슬로건이다. 그러나 어떻게 하면 그것을 단순한 슬로건 이상으로 할 수 있을까, 어떻게 하면 그것을 현실의 것으로 할 수 있을까에 대한 제안을 시도해 보고자 한 것이 본 논문의 목적이었으며 이를 위해서 顧客滿足經營의 이론적 배경을 고찰하고 顧客滿足經營의 原則과 節次, 틀을 검토하고 일련의 연구결과, 파악된 내용은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 관광호텔 및 외식산업에 있어서 고객만족경영을 성공적으로 추진하기 위해서는 우선 최근경영자의 고객만족경영을 성공적으로 실현하겠다는 확고한 의지와 이를 추진하기 위한 리더쉽과 지속적인 관심과 열정이 필수적이라는 것이다.

둘째, 급격하게 변화하고 있는 시장에서 오직 고객만이 스스로 기업에게 이익을

38) Churchill Gilbert A. Jr., and Suprenant Carol, "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction," Journal of Marketing Research, Nov. 1982, p.503.

39) 김영한, 前掲書, pp.225-226.

주며 비용을 지불하기 때문에 모든 업무계획을 고객의 관점으로부터 유도해야만 한다. 또한 고객이 원하는 것을 가장 잘 아는 고객접점에서 일하는 사원들에게 많은 책임과 권한을 이양하여야 하며 조직원들의 공감과 동의를 얻기 위하여 사원들에게 고객만족경영의 비전을 명확히 설정, 제시하여 철저히 홍보하고 공감대를 형성하여야 하며 이는 사원만족프로그램과 연결되어야 한다. 즉, 고객만족은 사원만족과 떨어져 생각할 수 없다는 것이다.

종사원의 서비스 자체가 하나의 상품으로 고객만족, 고객감동으로 연결되는 호텔기업에 있어서는 특별히 종사원만족도를 고객만족도 수준으로 끌어 올려야만 한다.

세째, 顧客滿足經營導入에 대한 구성원의 공감대를 형성하고 고객만족경영을 구성원 모두의 동의하에 經營理念으로 확립시키기 위해서 모든 계층의 임직원에 대한 체재적인 교육이 필요하며 또한, 가변적이고 무한히 성장하는 고객의 기대와 요구를 충족시키기 위해서 지속적인 교육이 고객만족경영의 정착과 성장발전을 위해 필수적이라는 것이다.

네째, 顧客을 중시하고 고객과 가까이 있는 사람을 중요시하는 역피라미드 조직 개념이 뿌리를 내리고 확산될 수 있도록 하는 것이 顧客滿足經營의 成功을 위해 效果的이다.

다섯째, 顧客滿足과 관련하여 기업의 현황을 파악하여야 하며 스스로의 특성에 맞는 顧客滿足指數를 개발하고 이에 대한 고객조사를 통해 顧客滿足指數水準과 顧客의 기대치 그리고 경쟁기업에 대한 고객의 평가를 비교하여 기업의 강, 약점을 分析하고 이를 바탕으로 경쟁기업과는 차별화된 고객만족전략을 개발하여야 한다.

여섯째, 顧客滿足經營의 추진결과를 객관적으로 평가하고 이에 대해 보상하는 제도의 정착이 필요하다. 즉, 경영진의 끊임없는 관심으로 사원에게 주인의식을 고취시키고 훌륭한 서비스와 顧客滿足을 제공한 사원에게는 적절한 보상을 하는 것이 필수적이다.

일곱째, 서비스 상품의 질을 향상시키고 기업내의 모든 사람들이 고객 지향적인 사고와 성품(personality)을 갖고 고객을 위한 가치를 만들어 나가며 상호관련되어 있는 과정을 고객최고의 시스템으로 구축하여야 한다.

결론적으로 顧客滿足經營이란 자사가 제공하는 상품 및 서비스, 기업이미지에 대하여 고객의 만족을 획득하기 위하여 정기적, 계속적으로 만족도 조사를 실시하

여 그 결과를 기초로 불만족한 점을 신속하게 개선하고 보다 높은 만족을 추구하는 경영활동을 말한다.

관광호텔 및 외식산업의 顧客滿足經營이란 관광호텔 및 외식산업이라는 기업의 특수성, 즉 종사원의 서비스가 또 다른 상품의 가치를 지닌다는 점에서 타기업의 고객만족경영보다 높은 종사원 만족이 요구된다는 것, 즉 최고로 만족된 종사원에게서 최고의 서비스가 고객에게 제공된다는 것을 잊지 말아야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 1) 김성혁, 「고객만족경영」, AMI컨설팅 그룹,1992
- 2) 김영한, 「고객만족혁명」, 성림,1992.
- 3) 박충환·오세조, 「마케팅관리」, 박영사, 1993.
- 4) 유필화, 「시장전략과 경쟁우위」, 박영사,1993.
- 5) 한국능률협회, 「고객만족 추진 전문가 양성과정」, 1993
- 6) 동양경제연구소, “고객만족경영 조사자료”. 1993.
- 7) 이정화, “관광호텔의 고객만족경영의 관한 연구,” 경기대학교 경영대학원 석사 학위 논문, 1995.
- 8) 정인철, “고객만족경영실천체제로서의 단계별 혁신전략,” 1992.
- 9) 유혜영, “고객만족경영의 추진 전략에 관한 사례연구,” 서강대학교 경영대학원 석사학위논문,,1993.
- 10) 정혜영, “패밀리 레스토랑에 대한 소비자 만족 연구,” 건국대학교 대학원 석사 학위논문,,1995.
- 11) 매일경제신문, 4.17.1993, 4.7.1994, 4.11.1994.
- 12) Carlton Jan, 「Moment of Truth」 김영림 譯, 성림, 1992.
- 13) Davidow, W.H.& Uttal Bro., 조봉진 譯, 「서비스기업의 성공적인 마케팅전략」 서강Harvard Business, Jan-Feb, 1990.
- 14) Karl Albrecht, 「역피라미드」 오의균 譯, 21세기북스, 1993.
- 15) Mack Hanan & Peter Karp, 「고객을 만족시켜라」 임항순 譯, 청림, 1992.
- 16) Philip Kotler, 「마케팅 관리론」 윤중현 譯, 범한서적, 1990.
- 17) Piccy Nigel, 「Market - Led Strategic Change」 Butterworth - Heineman, Ltd., 1993.
- 18) Peter,T.J. & Waterman, R.H.Jr., 「성공기업체의 기업전략」, 정성호 譯 상지, 1983.
- 19) Zeithaml, V.A. Parasuraman & Leonard L. Berry, 「고객만족·서비스품질의 특성과 개선」 김진국,김완성 공저, 서울포럼, 1993.
- 20) 平島康久, 「고객만족경영의 추진방법」 KMAC CS경영혁신센터 譯, 21세기 북스, 1993.
- 21) Albers, S.(1989), “Kundennah als Erfolgsfaktor,” in Albers, S., Hermann, H.,

- Kahle, E., Kruschwits, L., Perlitz, M.(Hrsg) : Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelstandischen Unternehmen, Stuttgart.
- 22) churchill Gilbert A. Jr., and Suprenant Carol, "An investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction," Journal of Marketing Research, Nov. 1982.
- 23) Joseph cronin, J., Jr. & Steren A. Taylor, "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extention," Journal of Marketing, Vol. 56, Jul. 1992.
- 24) Oliva Terence A., Oliver Richard L., & Macmillan Ian C. "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," Journal of Marketing, Vol, 56, Jul, 1992.
- 25) Peters Tom & Austin Nancy, A Passion for Excellence, Nov, 1990.
- 26) Simon, H, "Kundennahe als Wettbeserbstrategie und Führungsherausforderung," Working Paper 01-91, Johannes Gutenberg Universitat., 1991.