

주류산업에서의 고객만족 경영



김 종 립

〈한국능률협회컨설팅 CS경영본부 본부장〉

1. 고객만족경영이란(Customer Satisfaction Management)?

1990년대에 들어서면서 국내에 소개되자마자 전산업계에 급속도로 확산된 고객만족(Customer Satisfaction) 또는 고객만족경영(Customer Satisfaction Management)은 이제 단순히 경영의 한가지 방법론이 아닌 경영이념으로 정착되면서 국내 많은 기업들이 그들의 생존수단으로 고객만족경영을 수행하고 있다.

그렇다면 과연 고객만족경영이란 무엇인가? 고객만족경영에 대한 정의를 내리기 전에 우선 고객만족이란 무엇인가에 대한 정의를 내려보면 다음과 같다. 만족은 기대수준(expectation) 대비 지각수준(Perception)에 의해 결정되므로 고객만족이란 “기업이 제공한 상품이나 서비스에 대한 고객의 사전기대(expectation)보다 사용실감(perception)이 크거나 높은것”을 말한다.

위와같이 고객만족을 정의할 경우 고객만족경영은 다음과 같이 정의할 수 있다. 고객만족경영이란 “기업의 경영활동을 고객지향적으로 행하는 것으로서, 지속적이고 정기적으로 고객의 소리 수집과 고객의 Needs를 파악하고, 그 결과에 기초해서 불만족스런 점을 경영의 총체적 관점에서 개선하여 고객의 만족을 제고하는 경영활동”을 말한다.

■ 目 次 ■

1. 고객만족경영이란?
2. 현대의 고객만족경영
3. 주류산업의 특징
4. 주류시장에서의 고객만족경영

역사적으로 볼때, 많은 사람들이 고객만족경영을 가장 먼저 적용한 기업으로 스칸디나비아 항공(SAS)을 들고 있다. 1980년대 들어서 총체적으로 어려움을 겪고 있던 스칸디나비아 항공에 신입사장으로 부임한 안 칼슨은 고객접점(Moment of Truth, MOT)에 기반을 둔 경영으로 큰 성공을 거두었다. 고객접점 혹은 진실의 순간(Moment of Truth)이란 '고객과 제일선에서 일하는 사원과의 접점이 제일 중요하고 그 순간에 고객에 만족을 줄 수 있는 가로 경영의 모든 것이 결정된다'는 사고방식에 의한 것이다. 이 때문에 고객의 만족제공을 위해 전사원의 의식을 혁신시키고 고객과의 여러접점에서 서비스 향상을 도모함과 동시에 비지니스맨을 위한 특별 클래스의 신설, 철저한 시간관리 등을 적극적으로 추진한 것이다. 이러한 경영활동의 결과 SAS의 인기는 매우 높아지고 재건에 성공하게 되었다. 보통 기존의 기업들이 경비절감에 의하여 경영혁신을 피한 반면, SAS는 고객만족경영을 통해 성공한 것이다. SAS의 이러한 성공이 미국에 전해져 미국에서 CS를 받아들여지게 되었다.

이러한 SAS의 고객접점(Moment of Truth)과는 또다른 고객만족경영의 흐름은 미국 소비자문제국이 실시한 '소비자 불만처리' 조사 결과를 기초로 만들어진 '굿맨(Goodman)' 이론으로서 이는 고객들의 정성적인 불만요소를 정량적으로 지수화했다는 점에서 획기적인 것으로 받아들여졌다. 이를 계기로 미국에서는 CS경영이 붐을 이루기 시작했으며, 이러한 고객만족경영 이념이 일본으로 건너와 도요타자동차, 닛산자동차, 소니, 가요 등에서 적용하여 일본의 고객만족경영으로 정착되었다.

2. 현대의 고객만족경영

앞서 고객만족경영 발전과정에서도 보았지

만 현대 고객만족경영의 3원칙을 다음과 같이 말하고 있다. 첫째, 고객접점 최우선, 둘째, 고객만족도의 정기적, 정량적, 완전한 측정, 셋째, 경영자 주도

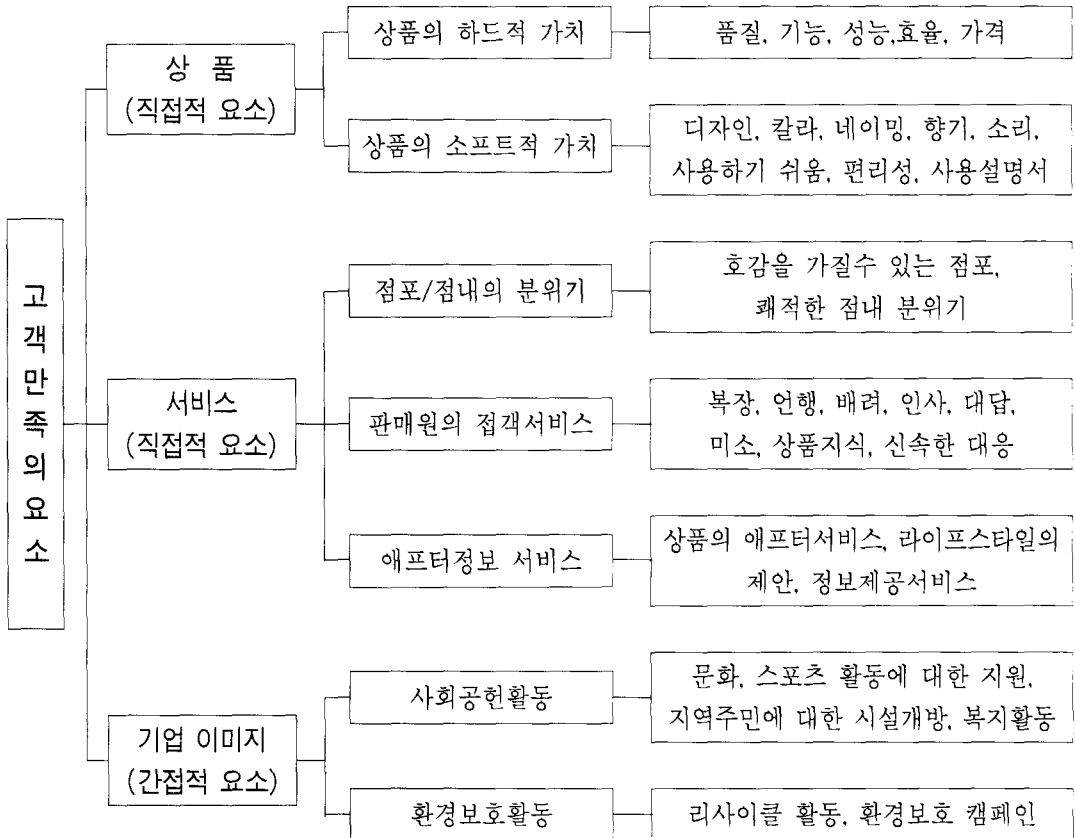
먼저, 고객접점 최우선이란 앞서에서도 언급하였듯이, 고객과 제일선에서 일하는 사원과의 접점이 고객의 만족을 결정하는 가장 중요한 곳이라는 생각으로 그외의 다른 부서들은 일선현장을 지원하기 위해 존재한다라는 이념으로서 현장 중시의 경영이념을 말하는 것이며, 둘째, 고객만족도의 정기적, 정량적, 완전한 측정은 항상 고객의 Needs를 파악하고 이에 기초하여 자사의 고객이 어느정도 만족하고 있는지를 조사하고 이에 근거하여 문제점을 해결해 나가야 한다는 것으로 고객만족경영에 정량적, 통계적인 활용을 통해 과학적인 문제해결 방식의 추구를 말하는 것이며, 셋째, 경영자 주도는 고객만족경영에 성공하는 가장 중요한 열쇠는 고객만족경영을 추진하려고 하는 강력한 톱의 정열에 있다는 것을 말하는 것이다.

고객만족경영의 3원칙이 실행적인 가이드라인을 제시해 준다면, 고객만족을 결정하는 3가지 요소는, 현대의 기업들이 어떠한 측면에 경영의 초점을 맞추어야 하는지에 대한 가이드라인을 제시해 주고 있다.

고객만족을 결정하는 3가지 요소는 직접적인 요소로서 제품과 서비스가 있으며, 간접적인 요소로서 기업 이미지를 들 수 있다.

시대적으로 조망해 보면, 과거에는 상품의 하드적인 가치관으로서의 품질, 기능, 가격 등의 비중이 크고, 상품의 품질이 좋고 가격이 싸면 그것으로 고객은 만족한다. 그러나 풍요로운 시대가 되어 고객은 그것만으로는 만족하지 않고 상품의 소프트적 가치로서의 디자인과 사용감 등을 중시하는 경향이 있다. 또한 마음의 시대의 진전으로 제품 그 자체뿐만 아

<고객만족의 주요소>



나라 구매시의 점포 분위기와 판매원의接客에도 관심을 갖게 됨으로서 차츰 서비스가 차지하는 비중이 높아지게 된다. 따라서 기업으로서의 판매 방법에도 세심한 주의를 기울이고 쾌적한 판매 방법을 취하지 않으면 고객의 만족을 얻을 수 없다.

이제 상품의 질적인 측면에서는 각 기업간의 차이가 없어지고 있으므로 서비스의 비중이 상대적으로 높아지고 있다. 고객만족의 비중이 제품에서 서비스로 옮겨지고 있는 것이다. 고객만족도 조사의 항목도 이전에는 제품의 비율이 많았으나 최근에는 상품과 서비스의 비율이 거의 같게 나타나고 있으며, 차츰 서비스적인 요소에 대한 조사가 높아지고 있

다.

고객만족 구성요소의 직접적인 요소는 상품과 서비스의 두가지지만 간접적인 요소로 앞으로 중시해야 할 것은 기업의 이미지 요소이다. 기업이미지의 내용으로는 사회공헌 활동과 환경보호 활동 등을 들을수 있는데, 이들 활동을 적극적으로 함으로서, '사회와 환경의 문제에 진지하게 대응하는 기업'으로서의 이미지가 높아지고 고객에게 좋은 인상을 주게 된다. 반대로 말하면, 아무리 제품과 서비스가 뛰어나더라도 사회와 환경 문제에 진지하게 임하지 않는 기업은 평가가 내려가고, 고객의 만족도도 낮아진다. 기업에 있어서는 새로운 활동이 늘게 되지만, 사회적인 기관으로서 그 만큼

의 책임이 늘어난 것이다.

단순히 기업차원의 이윤 추구가 아니라 좀 더 높은 차원의 기업활동이 요구되는 것이다. 그것도 겉으로 내보이는 겉치레가 아니라 결실있는 실천이 동반되지 않으면 안된다.

3. 주류산업의 특징

앞서 우리는 고객만족경영이란 무엇이며 어떻게 발전해 왔는가를 살펴보았으며, 현대의 고객만족경영은 어떠한지를 살펴보았다. 이러한 고객만족경영은 이미 주류산업에서도 적용되어 주류산업에 있는 대부분의 기업들이 고객지향적인 영업을 수행하고 있다. 그러나 주류산업은 다른 산업과는 다른 주류산업만이 가지고 있는 독특한 시장특성으로 인하여 고객만족경영의 적용에 있어서 다른 산업과는 다른 적용방법을 찾아볼 필요가 있다.

이를 위해 여타 산업과는 다른 주류산업만의 특징을 몇가지 찾아볼 수 있다.

첫째, 고객만족의 직접적인 요소인 제품에 대한 특별한 차별화를 이루기 어렵다는 점이다. 맥주, 소주, 양주 등 커다란 카테고리에 의한 차별화는 가능해도 맥주시장 내에서의 맛이나 기능, 가격 등의 하드적인 요소에 대한 차별화 뿐만 아니라 색깔이나 향기 등 소프트웨어적인 요소에 있어서도 차별화가 힘들다는 특징을 가지고 있다.

둘째, 고객만족의 직접적인 요소의 두번째인 서비스적인 요소에 있어서도 차별화를 이루기 힘들다는 점을 들 수 있다. 주류산업은 여타의 다른 산업과는 다르게 제조기업이 직접 고객들과 접하는 기회가 많지 않고 대부분 유통상들이 최종고객과 접하기 때문에 제조기업이 점포나 점내의 분위기에 대한 차별화를 이룬다거나, 판매원의 접객 서비스, 애프터 서비스 등의 서비스적인 요소에 대한 차별화를 거의

이룰 수 없다는 점을 들 수 있다.

셋째, 고객만족의 요소 중 기업의 이미지적인 측면에서 볼때, 현대 대부분의 모든 기업들이 그렇지만 주류산업은 특히, 환경과의 관계가 매우 높은 산업이라는 특징을 가지고 있다. 또한 주류산업은 다른 산업과는 달리 산업의 전체적인 판매량이 증가할 경우 사회적인 문제가 될 수 있다는 점도 주류산업이 다른 산업과는 다른 측면의 특징으로 들 수 있다.

4. 주류시장에서의 고객만족경영

앞서 본 바와 같이 주류산업은 여타의 다른 산업과는 많은 다른 특징을 가지고 있기 때문에 주류산업에서의 고객만족경영은 주류산업만의 특징을 고려한 고객만족경영이 요구된다.

따라서 이러한 주류산업만의 특징을 감안할 때 주류산업내에서 다음과 같은 고객만족경영의 실행이 요구된다.

주류산업이 다른 산업과는 다른 특징의 첫 번째로서 상품의 하드적인 요소와 소프트적인 요소에 대한 차별화의 어려움을 들었는데, 이러한 특징들로 인해 주류산업에서는 기술적인 노력을 통해 기존의 제품적 차별화를 위해 지속적으로 노력하면서 특히 브랜드에 대한 마케팅을 통해 브랜드 차별화를 이루는 것이 필요하다. 제품을 고객이 소비하면서 받게 되는 이미지적인 요소에 대한 노력이 필요하다고 할 수 있다.

자사 브랜드를 이용하고 있는 고객들이 자사 브랜드를 이용하면서 갖게 되는 자아의 모습에 대한 이해와 이를 극대화 시켜줄수 있는 브랜드의 이미지 메이킹이 중요하다.

두번째 주류시장이 가지고 있는 여타 산업과는 다른 특징은 서비스적인 요소에 대한 차별화의 어려움이다. 앞서에도 언급하였지만, 주류시장은 제조회사가 직접 최종 고객들(end

user)과 접하지 않기 때문에 서비스적인 차별화를 이루기 힘들다.

그러나 최근의 고객만족에 있어서는 서비스의 비중이 매우 높아지고 있다. 따라서 주류산업에 있어서도 서비스의 차별화가 반드시 필요한데, 이를 위해서 주류산업에서는 특히, 유통업자와의 긴밀한 연대가 반드시 필요하다.

유통업자와의 연대는 고객에 대한 CS조사에 서비스에 대한 항목을 두어 조사하고, 문제를 발굴하는데에서 시작된다. 문제점을 파악해서 유통업자에게 연락하고, 문제해결에 대한 지도, 지원을 한다. 제조기업과 유통업자와의 연대는 제조기업의 고객만족도 향상뿐만 아니라 유통업자와의 평판에도 유리하므로 일석이조의 효과가 된다.

고객만족향상을 위해 제조기업과 유통업자와의 연대를 성공시키는 포인트는 제조기업이 고자세로 나오지 않는 것이다. '고객의 만족도를 높이는 데는 상품과 서비스 질의 향상이 무엇보다 중요하다'는 것을 유통업자에게 이해시키고 동시에 2인3각을 실현한다는 좋은 관계를 맺을 필요가 있다. 주류산업에 있어서는 고객의 만족도를 향상시키는데는 유통업자에게 협력을 받는 것이 필수조건이다.

고객의 만족을 높인 후에 또 하나 중요한 것은 유통업자에게만 서비스 향상을 요구할 것이 아니라 제조기업도 유통업자에게 충분한 서비스를 제공하고 있는지를 스스로 묻는 것이다. 제조기업에 있어서 유통업자는 고객이므로 유통업자가 최종의 고객을 향해 하는 서비스를 제조기업은 유통업자를 향해 하는 것이 바람직하다. 유통업자가 만족할 만한 여러 가지 서비스를 하므로서 유통업자로부터 신뢰받는 강력한 파트너가 될 수 있다. 이러한 의미에서 고객만족도 조사는 최종의 고객뿐만 아니라 제조기업의 고객인 유통업자에 대해서도 하는 것이 바람직하다. 유통단계에서 만족도가

실현되어야만 소비단계에서도 만족도가 실현된다.

주류산업은 여타의 다른 산업에 비해 고객만족을 결정하는 세번째 요소인 기업의 이미지 측면에 크게 영향을 받는다고 할 수 있다. 앞서도 언급하였지만, 고객만족경영은 자사의 제품과 서비스를 사용, 소비하는 고객만족의 향상을 목표로 하지만 최근에는 기업의 사회적 책임이 강조되고 있고 좀 더 넓은 시각에서 경영에 대한 대응이 요구되고 있다.

과거, 페놀사건 등과 같은 반환경적인 사건으로 인하여 기업의 이미지에 커다란 악영향을 미쳤던 것을 우리 모두는 기억하고 있다. 이는 직접적으로 기업의 성과와 고객만족에 영향을 미친다. 따라서 주류산업의 기업들은 보다 거시적인 관점에서 고객만족경영을 수행할 필요가 있다.

거시적 관점에서 고객만족경영의 첫번째 목표는 비소비자의 권리보호라고 할 수 있다. 아무리 고객의 만족도가 높은 제품이라도 타인에게 피해를 끼쳐서는 안된다. 따라서 앞으로는 비소비자에 대한 관리 보호라는 관점의 상품개발이 중요시 된다.

거시적 관점에서 고객만족경영의 두번째 목표는 사회와 인간복지의 공헌에 대한 배려다. 고객이 만족하는 제품이더라도 제품사용중 사회에 악영향을 미치거나 인간복지에 역행하는 듯한 일이 있어서는 곤란하다. 특히 주류산업에서는 이러한 측면에 대한 고려가 매우 필요하다고 할 수 있다.

거시적 관점에서 고객만족경영의 세번째 목표는 생태적인 환경의 보전에 대한 배려이다. 이제 생태적인 문제는 기업에서 피할 수 없는 상황이다. 환경 문제에 진지하게 대응하지 않는 기업은 사회적 책임을 수행하지 않는 기업으로서 비난받는 시대가 되고 있다. 사회, 생태적인 환경 보전의 요청에 부응하는 마케팅을 소시오

에콜로지컬 마케팅(Socio-ecological Marketing)이라 부르고 있는데, 특히 주류산업의 경우 이러한 소시오 에콜로지컬 마케팅이 그 어떤 산업에 비해 더 요구된다고 할 수 있다.

이상과 같이 고객만족경영이라고 해도 단순히 고객만족으로 일관하는게 아니라 비소비자의 권리보호, 사회와 인간복지에의 공헌, 생태

적인 환경의 보전, 자원에너지의 절약 등을 고려한 활동이 바람직한 것이다. 특히, 주류산업에서의 고객만족경영은 앞서 설명한 바와 같이 고객만족의 3가지 요소중 기업이미지적인 요소가 매우 중요한 영향을 미치기 때문에 이에 대한 각별한 관심과 대처가 다른 여타 산업에 비해 매우 크다고 할 수 있다.

毋因群疑而阻獨見. 毋任己意而廢人言. 毋私小惠而傷大體.
毋借公論以快私情.

많은 사람들이 의심한다 하여 자신의 견해를 굽히지 말고, 자기의 의견만을 믿어 남들의 말을 물리치지 말라. 작은 은혜에 이끌려 대국을 손상시키지 말고 여론을 이용하여 사사로운 감정을 풀지 말라.

- 萊根譚 중에서 -