



박 경 록 소장
한국MIT전략연구소

- 서강대학교 경영대학원(MBA)졸업(경영학석사)
- 건국대학교 대학원 경영학박사 과정
- KAIST(한국과학기술원) 조직/전략전문가과정 수료
- 성균관대학교 경영대학원 경영컨설턴트과정 수료
- 현 한국MIT전략연구소 소장
- 현 Joins H.R(주) 기업교육 컨설팅 이사
- 현 한국표준협회(KSA) MTP 및 리더십과정책임교수
- 현 KSA/KMA/KPC 수석전문위원

고객만족을 위한 진정한 서비스 전략은 무엇인가?

1 고객 만족의 끝은 어디인가?

1) 고객의 기대감

(1) 고객들은 일반적인 기대치를 지니고 있다. 신속성, 정확성, 예절, 고품질의 상품, 합리적인 가격과 서비스 등이 고객기대와 관련하여 사업 주들이 신경을 쓰는 요인들이다.

(2) 고객에게는 상승하는 기대감이 내재되어 있다. 고객 모두가 더 큰 것, 더 많은 것을 기대하고 그 기대가 이루어질 수 없을 때 불만이 고조된다. 그렇다면 도대체 무엇이 그들의 기대를

하늘 높은 줄 모르게 상승시키는가? 그것은 정보다. 더 나은 가능성이 존재한다는 사실, 어딘가에 더 좋은 조건이 있다는 사실을 알고 있기에 불만이 생겨나기 시작한다.

(3) 그러므로 고객들을 분류하여 어떤 고객이 어떤 기대치를 가지고 있는지 그 유형을 파악해야 한다. 우리가 이 구체적인 기대치를 구별해서 고객의 기대를 초과 만족시킨다면 고객은 우리에게 선택의 손길을 뻗을 것이다.

2) 변화의 필요성

(1) 오늘날 대부분의 기업들은 공통적인 질병

을 앓고 있다. 이윤이 떨어지고 직원들의 사기가 저하되고, 회사는 방향 감각을 잃고 흔들리는 중에 고객기반은 줄어들며, 사내에는 갈등과 불협화음 그리고 좌절감이 가득할 뿐이다.

(2) 많은 기업들이 이 증세를 치유하기 위해 총체적 품질 관리, 지속적 품질 개선, 품질기능 개선, 자율작업, 권한 이양, 리엔지니어링 등 각양의 명칭을 가진 각종 기법들을 써왔을 것이다. 그러나 이러한 기법들은 일시적으로 아픔을 잊게 해주는 진통제일 뿐이다.

(3) 이러한 증세의 원인은 바로 고객만족 경영의 부재에 있었다는 것이다.

고객을 단지 고객으로만 바라보던 시각...

(4) 이제는 기존의 방식에서 탈피하여 고객을 만족시킬 수 있는, 더 나아가 고객을 감동시킬 수 있는 전략이 절실히 필요하다.

3) 고객만족과 서비스

(1) 고객만족의 의미

① 전통적 의미의 고객만족이란 고객의 기대에 부응하는 것이다. 그래서 만족의 정도를 높인다는 것은 곧 기대했던 것들이 실제로 이루어짐을 의미했다. '모든 기대가 이루어질 때'를 완전한 만족상태라고 할 수 있다. 그렇다. 바로 이 완전한 만족상태를 끌어내기 위해 우리는 모든 수단을 동원해야 하는 것이다. 그러나 고객

을 단지 '만족시키는' 것 이상으로 고객이 깜짝 놀라고 감탄하도록 만들 수는 없을까?

② 그것은 고객이 만족하는 상태에서 그저 중요하지 않은 사소한 것들 몇 가지만 추가하면 된다. '만족'을 '기쁨'이나 '감동'으로 전환시키는 것은 아주 작은 노력에 의해서도 충분히 가능하다는 말이다.

ex) 비행기 여행을 할 때 승무원이 자신의 이름을 불러 주는 경우

③ 그런데 고객이 원하는 기본적인 기대치를 만족시킨 다음에 덤으로 감탄요인을 만드는 것이 아니라, 곧바로 고객을 감탄시키는 감탄요인을 찾는 것은 보잘것없는 그림에 값비싼 표구를 한 것과 다를 바 없는 일이다.

④ 한번 감탄한 고객은 언제나 감탄하는 줄로 잘못 알고 있다는 것이다. 깜짝 놀라고 기뻐하는 것도 처음 한 번 뿐이며, 고객은 곧바로 또 다른 감탄거리를 기대하는 법이다. 오늘의 충격은 바람에 날아가 버리고, 내일의 기대로 이어지는 법이다.

⑤ 이러한 감탄요인을 계속 유지하기 위해서는 경험을 바탕으로 고객에게 감동을 줄 수 있는 아이디어와 노력을 끊임없이 개발해야 할 것이다.

(2) 고객만족을 위한 서비스의 개념과 성격
일반적으로 고객이 공급자와 접촉하는 과정에서 받게되는 서비스의 질을 고객서비스라고

소비가 경쟁력이다

한다. 전화로 대화하거나, 편지 또는 팩스로 대화하거나, 화상정보를 통하는 일에도 서비스의 질은 다르게 마련이다. 이러한 고객을 만족하기 위한 서비스에 대해 한 번쯤은 지적하고 넘어가야 하지 않을까?

① 서비스의 개념

- 활동론적 정의 : 판매 목적으로 제공되거나 또는 상품과 연계해서 제공되는 제 활동, 편익, 만족
- 속성론적 정의 : 시장에서 판매되는 무형의 상품(무형재)
- 봉사론적 정의 : 인간들의 주종 관계에서 인간의 인간에 대한 봉사
- 상호 관계론적 정의 : 고객과 종사원의 상호관계를 통해 이루어지고 고객의 문제를 해결하고 만족을 주는 행위

② 서비스의 성격

- i. 무형성
- ii. 생산과 소비의 동시성
- iii. 표준화의 곤란
- iv. 비저장성
- v. 유통 경로의 단절
- vi. 모방의 용이(상표화, 특허화의 무의미)
- vii. 노동 집약적
- viii. 시간 및 공간적 제한성
- ix. 품질 평가의 주관적, 즉시적

이러한 서비스는 시대가 변화될수록 더욱 더 전문화, 다양화, 고급화되고 있다. 다시 말하자면 서비스의 공업화가 이루어지고 있다는 것이다. 이에 대한 해결책은 없는 것인가? 아니다. 그 해결책은 바로 서비스의 차별화와 그에 따른 기업의 서비스 전략을 통해서 이러한 고객들을 만족시키고 더 나아가 고객 감동으로까지 이끌어 결국에는 기업의 성장을 가져 올 수 있는 것이다. 그러면 이러한 서비스의 차별화와 전략에는 어떠한 것들이 있는지 자세히 설명하고자 한다.

2 고객만족 요소로서의 서비스 차별화 전략

1) 고객초점 경영

(1) 품질과 가격의 차이는 한때 소비자가 어떤 상표를 택할 것인지를 쉽게 결정하도록 했지만, 오늘날에 와서는 품질과 가격에서의 경쟁력 차이가 거의 사라졌다.

(2) 그러면 이제 고객은 무엇으로 상품이나 서비스를 택할 것인가? 어떤 기준에서 비즈니스 A와 비즈니스B가 비교되는가? 오늘날의 선택은 상품이나 서비스에 얼마만한 '부가가치'가 따르는가에 따라 결정되며, 그 부가가치는 얼마

나 고객에 초점을 맞춘 경영을 하느냐에 따라 달라진다. 이것은 바로 고객에 초점을 맞추는 기업일수록 고객의 기대에 부응한다는 간단한 진실을 뜻한다. 고객은 TV를 사든, 샌드위치를 사먹든, 하나 하나의 과정에서 즐겁고 행복한 느낌을 얻게 되길 기대하고 있다는 것이다.

(3) 비즈니스의 매 과정에서 고객의 기대에 부응했을 때, 고객이 보기에 그 사업체는 부가가치를 가지게 된다. 그러나 어느 하나가 실망적일 때, 상품 그 자체에 아무 문제가 없더라도 고객은 그 사업체로부터 떠나간다. 고객의 입장에서 고객의 눈에는 상품만이 아니라 사업체와 고객 사이의 모든 거래경험(whole experience)이 중요한 것이다.

(4) 예를 들어, 비행기 안에서 뜨거운 식사를 내놓는 것이 한때는 고객을 즐겁게 해 주는 서비스의 상징으로 생각되었다. 그러나 오늘날 비행기 여행을 자주 하는 사람들에게 있어서는 비슷한 스케줄과 비슷한 항공료 때문에 이 기내식사가 항공사를 결정하는 주요인이 되어 버렸다. 많은 항공사가 이제 ‘레스토랑 비즈니스’까지 겸업하게 되었다. 부가가치가 중심가치로 된 것이다.

2) 서비스를 판다는 정신

(1) 고객을 위해 지나치게 봉사한다고 비난받

는 일은 없을 것이다. 다만 이를 소홀히 했을 때에는 비난을 받을 것이다. 어떻게 해야 할 지 의심스러운 상황이라 할지라도 항상 회사보다 고객에게 이익이 되는 결정을 내리자. 회사의 지시를 받는 것이 아니라 고객들의 요구에 따르는 의식구조의 전환이 필요하다.

(2) 비즈니스를 하는 데에 있어서 절반은 고객의 마음을 읽는 통찰력과 스스로가 편안할 만큼 확신을 갖는 것이 서비스의 전략을 극대화 할 수 있다. 제품을 팔기 전에 종업원 혹은 비즈니스맨 자신을 먼저 팔아야 한다. 고객들이 그들을 믿지 못하면 그에 해당되는 서비스나 제품도 의심할 것이다.

3) 불만고객 관리

(1) 워싱턴 D.C.에 있는 기술지원연구 프로그램(TARP: Technical Assistance Research Program)에서 조사한 바에 의하면, 불만을 가진 25명의 고객 가운데 오직 한 사람만이 실제로 그 사업체에 불만을 토로하고 나머지는 아무 말 없이 다른 사업체로 가 버린다는 것이다.

(2) 여기서 우리는 사업을 성공적으로 이끌고 고객만족을 한층 더 높이기 위해서는 먼저 사고방식을 바꿔야 한다는 중요한 교훈을 얻을 수 있다. 즉, 불만을 가진 고객을 소중하게 생각해야 한다는 점이다. 불만을 가진 고객이 불만을

소비가 경쟁력이다

토로하기 위해 사업장의 누군가를 만나려 한다면 그 고객을 귀족처럼 대접하고 항상 '배우기 위한' 마음으로 그 고객의 불평을 들어야 한다.

(3) 25명의 고객중 단 한 명이 불만을 토로한다면 그것은 개선방향에 대해서 '완전히 공짜로' 얻을 수 있는 것이다.

4) 신속한 시간의 절감

(1) 과거에는 시간의 가치에 대한 태도가 요즘 보다 훨씬 느슨했다. 산업화와 함께 생산성과 효율성이 점차 강조되면서 시간을 낭비하는 것은 곧 돈을 낭비하는 것과 같다는 일반적인 인식을 가져왔다. 그래서 '시간은 돈'이라는 개념이 생겨난 것이다.

(2) 그러나 시간은 돈과 같지 않다. 돈은 재생되는 자원으로 잃기도 하고 되찾기도 한다. 거액을 쌓아둘 수도 있고 예비비로 남겨 둘 수도 있다. 돈은 돈을 번다. 그러나 시간은 한정되어 있으며, 재생되는 자원이 아니다. 세월은 변함없이 흘러가지만 우리는 가는 세월을 막을 수가 없다. 시간은 예비비처럼 저축해 놓을 수 없기에 돈보다 더 귀중하다.

(3) 고객에게 어떠한 기업체가 더 나은 대안이라는 것을 분명히 확신시킬 수 있는 것은 더 '신속한' 대안일 경우이다. 이것은 바로 '경비 절감' 보다는 '시간 절감'이 훨씬 효과적이며 고객

의 시간을 절약하는 것이야말로 고객의 만족을 증대시켜주는 최선책인 것이다.

ex) "한 시간 안에 사진 인화 OK!"

"30분 안에 피자 배달, 지각 도착시 공짜"

5) 가장 이상적인 경험

(1) 호텔, 레스토랑, 백화점 그 외의 상점의 내부 구성-배치, 디자인, 전시 설치물, 생활을 즐겁게 해주는 여러 설비-은 고객으로 하여금 '잊혀지지 않는 경험'을 해줄 수 있으며, 이는 대중을 상대로 하는 모든 사업에서 염두에 두어야 할 교훈이다. 물론 그곳에서의 가족적이고 안락한 분위기와 편안함은 기본적인 서비스로 전제하고 있다.

(2) 1993년 5월 <우먼스 웨어 데일리> 기사에서 디트로이트에 기반을 둔 허드슨(Hudson's) 백화점의 사장 데니스 토폴로(Dennis Tofflo)는 자체 시장조사에서 고객들은 더 많은 좌석, 더 밝은 조명, 더 넓은 탈의실, 깨끗하고 넓은 통로와 마치 '집에 있는 것과 같은 느낌'을 원하는 것으로 밝혀졌다.

6) 고객에 대한 신뢰성

(1) 고객의 신뢰를 얻기 위해서는 종업원 자신이 판매하는 상품에 정통하는 것이다. 제품에 대한 지식은 판매 직원으로서의 최대 강점이다.

고객에게 원단 소재와 재단, 수공 정도 따위를 세세히 설명하여 이 옷은 왜 1,200달러이며, 저 옷은 왜 500달러인지 이해시킬 수 있기 때문이다. 판매 직원은 상품, 제조업체간의 차이, 가장 중요하게는 상품이 어느 매장에 있는지를 속속들이 알고 있어야 한다.

(2) 고객을 관리하는 차원에서 고객의 이름, 전화번호, 이전 구입품, 기타 여러 가지 특성들을 적어 놓은 개인수첩이 있다면 더 높은 실적을 올리는 동기를 부여함과 동시에 고객들에게는 자신을 진정한 고객으로 생각한다는 '짜릿한 감동' 과 확고한 '신뢰성' 을 얻지 않을까?

7) 고객에 대한 자세

(1) 고객의 말에 귀를 기울이는 것은 기본이다. 말을 많이 할수록 그리고 적게 들을수록 할 일은 점점 줄어들 것이다.

(2) 고객의 스타일을 파악하는 것이 중요하다. 그러나 외양에 기초를 둔 순간적인 판단에 스스로 속아 넘어 가는 것은 금물이다.

(3) 고객에게 교만하지 않아야 한다. 누구에게 서비스할 것이냐를 따지거나 선택해서는 안된다는 것이다. 모두가 자신의 고객이 될 수 있기 때문이다.

(4) 고객에게 가격에 대해 말하는 것은 좋지 않다. 고객은 얘기가 무르익었을 때 가격을 말

한다는 것이다. 종업원의 책임은 고객에게 자신이 최고의 상품을 보고 있다는 확신을 주는 것이고, 선택은 고객이 한다는 것이다.

8) 고객의 사후관리

(1) 종업원이 고객에게 열 번 서비스를 했다 하더라도 그가 매출을 올려 주었다는 사실에 대해 감사하는 것이 아니라, 그가 보내 준 확고한 신뢰에 대해 감사를 보내는 한 통의 편지나 한 통의 전화는 그 고객을 감동시키며 그 고객을 지속적인 '고객' 으로 만들 수 있는 것이다.

3 서비스 전략에 따른 조직의 체계화 방안

1) 변화의 필요성

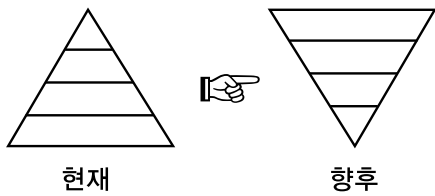
(1) 변화의 출발점은 우리의 사업을 냉정하고 비판적인 시각으로 바라보는 것이다. 현재 우리의 관심과 에너지를 적절한 곳에 집중시키고 있는지 아니면 엉뚱한 곳에 낭비하고 있는 것은 아닌지 자문자답해 볼 필요가 있다. 우리의 관심사는 바로 '고객' 인 것이다.

(2) 변화하는 시장상황에 성공적으로 적응하기 위해 지금 이 순간 우리들이 해나가고 있는 사업의 기본목표가 무엇이고, 무엇이어야 하는

소비가 경쟁력이다

가에 대한 개념을 재규명하는데서부터 시작해야 한다. 직원들이 현재 하는 일에 초점을 맞추고, 경영자가 이윤에 초점을 맞춘다면 누가 고객에게 초점을 맞추는가?

(3) 아래의 그림과 같이 이제는 고객에게 최대한 밀착하고 서비스 만족을 극대화하기 위해서는 역피라미드 조직으로 전환되어야 할 것이다.



2) 리더의 역할

(1) 사업에서 리더의 역할은 가장 기본적인 수준에서 '다른 사람들이 따라오도록 고취시키는 것'이다. 이것은 행정적인 것도, 기술적인 것도 아니며 오직 인간적인 문제다. 개개인의 가슴과 마음에 직접 호소하는 것이 되어야 한다. 리더십은 다른 이들의 행동에 영향을 주기 위해 그들의 생각을 바꾸도록 하는 능력이다. 리더가 되기 위해서는 가장 먼저 스스로의 생각과 행동을 바꾸는 것이 필요하다.

(2) 리더로서의 사명감, 비전의 제시, 헌신, 그리고 모범을 보이는 것이다.

3) 내부고객의 중요성

(1) 내부고객의 각자 스타일과 재주, 개성을 살려 일하도록 격려한다.

(2) 모든 직원들의 총체적인 경험의 질을 높여야만 한다.

(3) 우리들이 다른 사업주보다 더 낫다는 것을 인식시켜야 한다.

(4) 직원들이 긍지를 갖고 행복하도록 만들어야 하며, 다른 곳에서 일하는 직원들도 우리 직장에 들어와 함께 일하고 싶어하도록 만들어야 한다.

(5) 고용인들의 의욕 상실이야말로 고객의 행복 창출을 힘들게 하여 우리의 사업을 망하게 만드는 가장 큰 장애요소이다.

(6) 직장에서 일하는 종업원들도 고객의 행복 창조를 일의 보람으로 여기고 스스로를 충전할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 지속적인 노력이 필요하며 '잘한다'는 인정 자체가 지속적인 기쁨으로 작용하여 그 일에 활력소가 되어 준다.

(7) 광고비로 쓸 돈이 있다면 고객감동을 위한 직원교육에 힘써야 한다. 물론 고객들에게 바겐 세일·대매출·판촉 등과 같은 사항을 알리는 광고는 필요하다. 우월성을 광고를 통해 고객에게 설득시키려는 것은 큰 낭비일 뿐이다.

(8) 내부고객의 주체는 바로 '사람'이다. 사람들이 일을 더 잘하면 모든 비즈니스는 성공한

다. 그러나 마음이 내키지 않으면 최선을 다해 일한다는 것은 있을 수 없다. 이것은 바로 '동기 부여'의 문제다. 그들에게는 열심히 일할 수 있는 동기, 집중할 수 있는 동기, 좀더 나은 성취를 위해 부단히 노력하는 동기가 있어야 한다. 이러한 동기는 바로 '인정'을 해주고 '격려'를 해줌으로써 자연스럽게 발생하는 것이다.

4) 내부고객에 대한 보상


(1) 직원들이 더 고객초점 마인드를 가짐으로써 얻게 되는 보상은 스스로가 느끼는 일에 대한 만족감, 좀더 행복해진 내·외적 고객들, 직장에서의 실망이나 좌절감의 감소, 안정된 직장 분위기와 승진기회 확대, 승리한 팀의 승리한

선수라는 긍지 등으로부터 온다.

(2) 상금으로 보상하는 방법은 자신의 실천행동을 돈으로 계산하게 만들고, 결국 실망과 원망만을 가중시킨다. 물론 봉급 인상이나 승진, 보너스 등을 통해 자연스럽게 보상이 이루어지는 것이 적합하다.

5) 좋은 사원의 고용

(1) 좋은 사람들을 고용해서 가장 좋은 서비스를 만들어 내는 것이다.

(2) 남을 돕는 일이 가치 있다고 믿고 고객에게 서비스하는 것을 진심으로 좋아하는 것이 바로 고객을 만족시킬 수 있는 근본적인 전략일 것이다. 

4 고객만족 서비스 전략의 순환

