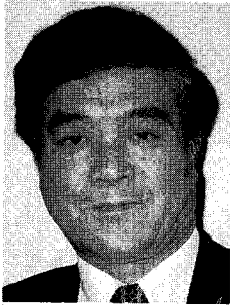


해외선진 가전업계의 고객만족 경영실상은 이렇다



국장 정 준

한국소비자 보호원 교육 연수부

**‘만들수 있는 제품을 팔려고
하지말고, 팔릴수 있는 제품을
만들어야...’**

‘CS없이 CS없다’라는 말이 있다. 고객서비스(Customer Service) 없이는 고객만족(Customer Satisfaction)도 있을 수가 없다는 뜻이다.

고객은 매장(賣場)에서 단순히 제품을 선택하는 것이 아니라, 만족을 구입할 뿐이다. 따라서 만족이라함은 최초 제품설계, 디자인, 상품기획, 제조, 유통, 사후봉사에 이르기까지 전(全)과정에 걸쳐, 고객을 의식한 서비스적 요소의 집합이어야 하는 것이다.

달리 말해 기업은 ‘제품+서비스’의 패키지(Package)상품을 팔 수 있어야 한다는 뜻이다.

이런 말도 있다.
‘만들 수 있는 제품을 팔려고 하지말고, 팔릴 수 있는 제품을 만들어야 한다.’

몇해 전 작고한 일본의 저명한 기업인 마쓰시다·고노스께(松下

幸之助)옹이 그의 저서 ‘성실한 마음이 되기 위해서’에서 남긴 어록(語錄)도 우리에게 실로 많은 것을 시사한다.

그는 말한다. 판매가 부진할 때엔 ‘왜 안 팔릴까’를 걱정하기 보다는, 고객의 입장으로 돌아가 ‘왜 안 살까’하고 돌이켜 볼 수 있어야 한다. 그러면 처방이 보일 것이다. 어디엔가 고객의 불만이 있기 때문이다.

그런가 하면 이런 명언(名言)도 있다.

‘기업이 성공하기 위해서는 고객을 이해하는 바탕 위에서 고객의 소리를 겸허하게 경청하고 고객과의 지속적인 관계 유지에 힘써야하며, 실패의 지름길은 고객의 소리를 외면하고 문제를 숨기는 것만으로도 충분하다.’ 경영학자 테드·레빗(Ted Levitt·美하바드대 교수)의 말이다.

이 모두가 고객만족경영의 요체(要諦)를 단적으로 보여주는 황금률(黃金律)이랄 수 있다.

그렇다면 '만족을 제공한다는 것' '팔릴수 있는 제품을 만든다는 것' '고객의 소리를 경청한다는 것'은 무엇을 뜻하는가. 그것은 경영의 고객지향성의 품질을 심화하기 위한 실천전략, 그 자체인 것이다.

달리 말해 고객만족에 초점을 맞춘 핵심적인 고객서비스인 것이다.

'무한경쟁의 시대'로 일컬어지는 21세기를 앞두고 해외선전기업들은 '경영의 축(軸)'을 '기업중심'에서 '고객우위(優位)'로 바꾸고 고객서비스의 품질을 심화시켜나가고 있다. 이들 기업의 '오늘'은 바로 세계인을 고객으로 삼아 전력투구해온데 따른 값진 보상(補償)인 것이다.

선진 가전업계의 품질창출 노력과 고객서비스

미·일(美·日)의 선진 가전업계의 품질창출 노력과 고객서비스 내용을 살펴 보면 이같은 사실은 더욱 극명해진다. '제품력의 확보' 역시 고객서비스 품질의 강화 차원에서 이뤄지고 있음을 알 수 있다.

먼저 미국 GE(General Electric

Co.). GE의 응답센터(Answer Center)운영은 'GE만이 갖고 있는 가장 강력한 마케팅 수단'임은 물론, 범세계적으로도 전화를 이용한 고객과의 커뮤니케이션 시스템으로는 가히 '독보적'이라는 평가를 받고 있다.

그 규모와 엄청난 D/B(데이터·베이스)물량 그리고 담당인력의 자질수준에서 거의 완벽한 시스템을 갖추고 있다.

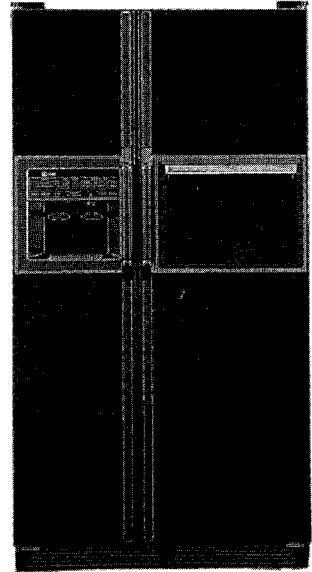
'소비자 대리인'(Consumer Representatives)으로 일컬어지는 여성담당자 150명이 24시간 365일 연중무휴(年中無休)로 연간 평균 3백만 콜 이상의 '고객의 생생한 목소리'를 응대한다. 1인당 하루 55건 꼴이다.

통화량의 85%는 컴퓨터에 입력되어 있는 75만개 항목에 걸친 D/B를 이용하여 즉석에서 담당자에 의해 해결이 가능하고, 나머지 15%물량도 이들 담당자를 백업하고있는 별도의 전문기술자 50명에 의해 그 자리에서 회답이 이루어 진다. 이렇게 하고도 즉석응답이 어려운 것은 얼버무리는 일 없이 48시간 이내에 책임있는 회답이 이루어진다.

흥미있는 사실은 고객의 불평이나 클레임 제기가 고작 5% 정도에 그치고 있다는 점이다. 나머지 95%는 '상품구입 문의' '상품사용법' '상품 손질요령' '자가 수

리방법' 'A/S관련 의문사항 질의' '상품트러블 자가진단법'등이다.

GE가 고객과의 자유로운 대화를 통해 고객에게 실질적인 도움이 되는 정보와 전문능력을 제공함으로써 소비자 사회로부터 얼마나 두터운 신뢰를 받고 있는가를 어렵할 수 있다.



그래서 이들 담당자는 'GE is ME'(자신이 바로 GE이다)라는 자부심을 갖고, 객의 소비생활에서의 진정한 동반자(Partnership)로 행동한다.

GE의 응답센터가 개설된 것은 지난 82년 6월. 그 전해 신임회장(우에르치)의 용단으로 조직구조가 '중전의 분석형에서 탐색형으로' 개편되면서 태동된 것이다.

그러나 정작 GE가 자부심을 갖고 있는 것은 이 시스템의 규모나 엄청난 D/B물량이 아니고

‘담당자의 자질’이다.

실제로도 이들은 지원자 100명 당 3명 꼴로 엄선된 핵심요원이다. GE는 이들 요원선발시 먼저 ‘상대방의 입장’이 되어 생각할 수 있는 능력이 있는 사람인가를 보며, 까다로운 면접과정을 통해 명랑함 친절 역량 사투리까지 일일이 체크한다.

그런 후 다시 ‘전화 걸어온 고객의 성격 판별법과 대응기술’ ‘대인관계 요령’ ‘상품지식’ ‘컴퓨터 취급실무’ 등에 관해 철저히 교육시킨다.

이들 여성인력은 평소 근무시에도 유니폼이 아닌, 정장(正裝) 차림을 유지해야 한다. 이를테면 고객방문시에도 예의에 소홀함이 없는 옷차림이라야 하는 것이다. 고객과 직접 대면(對面)하는 일은 없을지라도 실제상황에서 처럼 고객과 대화 하도록 하기 위해서이다. 마음의 자세를 중시하기 때문이다.

서비스의 차별화를 위한 GE의 ‘섬세한 배려’를 읽을 수가 있다. ‘1-800-625-2000’ 어느 누구라도 이 번호로 전화 한다면 수신자 부담으로 GE가 자랑하는 여성상담요원의 상냥한 목소리를 들을 수 있을 것이다.

GE는 품질경쟁 가격경쟁에 휘말리는 일 없이 고객의 목소리를 한곳으로 집중시켜 이를 철저히

분석함으로써 ‘고객만족을 획득하기 위해 무엇을 어떻게 풀어갈 것인가’를 탐색하는 가운데 신제품과 새 시장을 열어가고 있는 것이다.

윌풀(Whirpool)사는 어떤가?

고객중시의 기업문화에 있어서는 오히려 GE보다 훨씬 앞서 고객과의 커뮤니케이션 시스템을 갖춘 기업이다.

요즈음 국내업체에까지 상용(常用)화 되어있는 ‘수신자부담전화’는 기실 윌풀사가 1967년 세계최초로 쿨·라인(Cool line)이라는 명칭 아래 시작했던 고객서비스제도인 것이다. 자그만치 27년전 이를 고객서비스에 도입했다는 점에서 선견력(先見力)이 크게 돋보인다.

쿨·라인이라는 명칭에는 ‘부글 부글 끓어 오르는 고객 여러분의 불만을 식혀드립니다’라는 뜻이 담겨있다.

윌풀은 고객이 이 전화로 문의해 올 경우 전문가가 직접 어드바이스하며, 수리를 필요로 하는 건(件)은 고객의 주소지에서 가장 가까운 서비스센터에 지시하여 서비스맨을 파견한다.

일본 우수 가전업체들의 고객서비스는 어떤 수준에 와 있는지 살펴보자. SONY, 도시바(東芝), 마쓰시다 덴기(松下電氣)등이 모두 고객만족경영을 채택하고 있

지만 서로 다른 특색을 지니고 있다.

먼저 SONY.

소니가 ‘89년 1월 고객만족경영의 도입을 선언하면서 내건 최초의 슬로건은 ‘그것으로 고객은 만족합니까’이었다. 제품의 품질 향상만으로는 고객의 불만은 결코 개선되지 않는다는 소니 특유의 발상을 읽을 수가 있다.

소니의 고객만족경영 방침은 ‘고객의 바람과 불만’을 철저히 파헤쳐 전(全)사원의 의식을 상품개발의 원점(原点)으로 되돌려 놓는데 목표를 두고있다는 점에서 ‘소니류(流)’라는 평판을 받고 있다.

가시적인 성과나 표면적인 형태보다는, 종업원 개개인의 마음에 호소하는 고객 만족경영에 착수했다는 점이 다르다. 그래서 소니의 진행방법을 ‘종교활동과 같다’고 말하는 사람도 있다.

소니는 당초 품질에 대한 자신감에서 고객서비스 보다는 ‘독창성(originality)의 창출’을 더 중시한 기업이 었다.

그러나 지난 86년 자사제품의 품질이 경쟁사에 비해 결코 우위에 있지 않음을 자각하고 ‘품질이라는 괴물과의 전쟁’을 선언했었다.

이 전쟁에서 승리하기 위한 도전데마가 다름 아닌 ‘CS1-0-0’이

다. 이를 풀이하자면 '1=Best care for everyone(고객 한사람 한 사람의 만족을 목표로, 0=Zero Complaints(고충을 제로로), 0=Zero Defects(시장에서의 불량률 제로로)'이다.

달리 표현하면 '모든 사람에게, 친절하게, 최량의 서비스를'이라는 뜻이 된다.

소니의 고객서비스의 목표를 상품과 서비스에 만드는 사람의 혼(魂)을 담아 내보내는데 두고 있다. 이를테면 종업원 개개인이 업무에서 느끼는 긍지와 행복감이 고객에게 전달되어야 한다는 것으로 고객이 종업원의 행동에서 감동을 느낄 수 있어야 한다

는 뜻이다.

이같은 CS운동의 결과 소니는 연간 클레임건수(件數)에 있어서 '년간 500건'이하 ('90년 기준)로 낮출 수 있었다. 사실상 개념상의 클레임만이 존재하는 것이나 진 배 없다. 소니가 '워크맨'이라는 단일 브랜드로 카세트·플레이어를 세계 시장에 1억개 이상 내다 팔 수 있었던 것도 알고보면 연간 5백건의 클레임을 하늘의 소리로 명명하고서 종교활동에 가까운 고객만족 창출노력을 통해 감동 소비시대를 열어왔기 때문일 것이다.

불량요인을 생산라인에서부터 사전적으로 봉쇄함으로써 A/S개념을 불필요한 것으로 만들어보

겠다는 방침은 '종업원 개개인의 행동의 질(質)'까지도 기업문화의 영역으로 삼고있는 소니 특유의 자부심에서 비롯된 것임을 알 수 있다.

소니와 쌍벽을 이루는 마쓰시다 덴끼(松下電氣)의 고객서비스 문화도 우리의 상상을 뛰어 넘는다.

실례를 들어보자. 마쓰시다의 A/S맨들은 클레임을 제기한 고객의 집앞에 이르러 초인종을 누르기 전에 반드시 치루는 절차가 있다. 차의 트렁크를 열어 양말과 상의를 새것으로 바꿔 입는다.

현관에 이르러서는 벗어놓은 자신의 신발을 앞부리가 바깥쪽으로 향하도록 돌려 놓는다.



고장수리—그 자체가 서비스 일 수는 없다. 더욱이 한여름으로 발코랑 내음을 거실에 잔뜩 묻혀 놓는다면 역(逆)서비스일 수 밖에 없다. 이들 A/S맨들이 이처럼 수리와 서비스의 차이를 숙지하고 있음은 고객지향성이 기업문화 속에 충분히 융해되어 있음을 뜻한다.

마쓰시다덴끼를 포함한 많은 가전업체들이 내국인을 대상으로 하는 판매시엔 언제라도 제품이 고장나면 고칠 수 있도록 3장의 스티커를 발부하는 것도 매우 특이하다. 제품수명이 다할 때까지 3번 이상 고장 날리가 없다는 자부심과 진정한 의미의 고객서비스를 함께 읽을 수 있는 일이다.

도시바(東芝)의 고객서비스정신 역시 우리에게 시사하는 바가 실로 크다. 도시바는 자사(自社) A/S맨에 대한 사기관리를 통해 고객만족을 추구한다는 방침을 채택하고 있다.

알고보면 A/S맨의 업무는 위험하고 어렵고 곳은 일만 도맡아 해야하는 대표적인 3D업종이다.

도시바는 A/S맨이 고장난 상품만을 수리하는데 그치지 않고, 고객의 고장난 마음(불만)까지도

치유해줄 수 있어야 한다고 믿고 호칭을 지난 '91년부터 필드·엔지니어(Field Engineer)로 바꿨다.

그런가하면 구입상담을 위한 창구를 고객상담센터로 부터 분리하여 '헬로우 도시바—'라는 명칭으로 재출범시켰다. 90년 4월의 일이다.

클레임 접수요원의 방어적인 상담분위기나 울적한 마음이 구입상담자에게 잘못 전달될 수도 있는 위험부담을 덜기 위해서이다. 'A/S지정 대리점'명칭 역시 우리와는 사뭇 다르다. 이 모두가 종업원만족이 고객만족경영의 선결조건임을 터득한 회사측의 자상한 배려의 결과인 것이다.

필드·엔지니어는 우리와는 달리 A/S처리상황을 휴대용단말기로 처리하고 있어 부품의 소통 역시 자동적으로 적정관리됨은 물론, 잡무에 쏟는 시간이 전적으로 고객에게 할애되고 있다.

서비스·스테이션은 필드·엔지니어가 입력하는 수리정보를 다시 광(光)결합 어댑터를 통해 본사의 메인·컴퓨터로 전송함으로써 32만종의 부품이 적시에 확보되기 때문이다.

이들 필드·엔지니어들은 전문

기술상의 애로를 느낄 때 5만건이 입력된 CD-Rom에 의한 정보검색시스템을 통해 서비스기술 정보와 분해도를 쉽게 접할 수 있게 되어있음 역시 도시바만의 자랑거리이다. 도시바의 '보다 빨리(Speed)' '보다 정확히(Sureness)' '보다 친절하게(Sincerity)'의 3S캠페인이 실질과 명분상의 괴리(乖離)가 없는 실천적인 것으로 평가받고 있는 것도 바로 이같은 이유에 서일 것이다.

고객만족경영을 생존전략으로 삼아야...

고객서비스는 고객에 대한 의무가 아니라, 기업의 '제품책임' '사업책임' '고객책임' 이 세가지의 또 다른 표현일 뿐이다. 따라서 고객의 불만과 클레임 제기는 제품내용을 개선할 수 있는 소중한 정보인 것이다.

이제 우리도 고객만족경영을 치열한 경쟁상황 속에서 살아 남을 수 있는 생존전략으로 삼아 세계인을 고객으로 하는 지구촌 경제사회에서 새로운 고객서비스의 장(場)을 펼쳐 나갈 수 있어야겠다.