

고객의 불평을 전략적으로 활용하라

최 근들어 기업들이 고객만족에 대한 관심이 커지면서 고객의 불평을 최소화하기 위한 방안도 함께 검토되고 있는 것으로 보인다. 그러나 정작 고객의 불평이 제기되었을 때 이를 고객만족을 위한 전략의 기회로 삼으려는 노력은 부족한 것 같다.

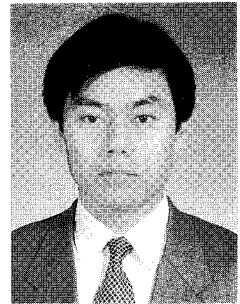
두 사람 사이에 갈등이 생겼을 때 흔히 하는 말이 있다. “서로간에 대화가 부족한 때문”이라고. 가정에서는 부부간에 혹은 부모와 자식들 간에, 직장에서는 상하간 혹은 동료간에 무언가 풀리지 않는 문제의 원인을 자세히 들여다 보면 거기에는 백발백중 대화의 고갈이라는 변수가 숨어 있게 마련이다. 따라서 상호갈등이라는 문제의 해결을 위한 수단 상당부분은 대화의 채널을 통해서 얻을 수 있을 것이다. 또한 문제가 발생한 이후에라도 중요한 해결의 실마리는 올바른 대화에 의해서 의외로 쉽게 해결되는 수가 많다. 오히려 전보다

더 좋은 관계가 유지될 수도 있다. 여기에 고객만족의 중요한 실마리가 있음을 알아야 한다. 첫째는 평상시 고객과의 대화가 많을수록 문제가 발생할 여지가 적어진다는 것이며, 둘째는 고객의 불평이 제기되었다 할지라도 불평이 적절하게 처리되기만 한다면 이전 보다 그 고객과 더 가까워질 수 있다. 따라서 고객불평이 전혀 없는 것에 만족하기 보다 불평을 오히려 적극적으로 장려함으로써 이를 전략적으로 활용할 수 있는 방안을 강구하는 것이 옳다는 얘기가 되겠다.

20대 80의 원칙을 기억하라

20대 80의 원칙이란 게 있다.

첫째는 전체 고객중 20%의 고객이 80% 매출과 이익에 기여한다는 원칙이다. 20%의 고객을 중사용자(heavy user)라 한다. 고객에 대해서 갖게 되는 잘못된 인식이 있다면 모든 고객이 다 우리 회



김 호 영 박사
한국생산성본부 책임전문위원

사의 이익에 기여하고 있다라는 생각이다. 그러나 실재는 그렇지 않다. 그중 20%의 고객, 즉 우리 회사의 제품을 적극적으로 사용하는 소수의 고객들로 인하여 회사의 매출과 이익은 유지되고 있는 것이다. 따라서 장기적으로는 이런 류의 고객을 많이 확보할 수 있도록 전략을 세워나가야 하겠지만 현재는 가장 중요한 고객으로 관리해야 할 대상인 것이다.

둘째는 고객이탈율이 20%인 기업은 80%가 도산한다는 원칙이다. 기업이 고객만족을 위하여 혼신의 힘을 기울여야 하는 이유를 명백하게 제시해 주는 원칙이다. 오래된 고객일수록 더 많은 이익을 남긴다는 연구결과가 있다. 아래의 표가 이러한 사실을 입증해 준다.

이 표는 서비스질이 향상됨에 따라 이탈하는 고객의 수가 현저히 줄어들 뿐만 아니라 고객이탈율은 바로 수익변동의 선행지수가 되고 있음을 보여주고 있다.

한 고객이 시간의 흐름에 따라 가져오는 이익

(단위: \$)

시간(年)	업종	신용카드업	세탁업	유통업	자동차서비스업
1		30	144	45	25
2		42	166	99	35
3		44	192	121	70
4		49	222	144	88
5		55	256	168	88

고객은 왜 불만을 얘기 하지 않을까

고객과의 대화가 활발하게 이루어짐으로써 회사와 고객이 상호교류할 수 있는 상황은 다소 역설적으로 들릴지 모르지만 고객이 불만족한 사항에 대해서 불평을 해올 때이다.

고객에 대한 또 하나의 잘못된 인식은 불만을 경험한 고객은 모두 드러내 놓고 불평을 토로 할 것이라는 가정이다. 반대로 얘기하면 불만을 드러내 놓고 말하지 않는 고객은 모두 만족한 고객이라는 의미와 동일하다. 그러나 미국의 TARP이라는 회사가 연구한 결과

를 발표한 내용에 따르면 이와 같은 가정은 너무나 현실과 거리가 먼 것이라고 할 수 밖에 없다.

100명의 고객이 어떤 회사의 제품이나 서비스에 대해 불만을 가지고 있을때 그들은 어떻게 행동하는가? 그 불만의 정도에 따라 여러가지 행동이 나올 수 있겠지만 업종에 관계없이 평균적으로 다음과 같은 행동을 한다.

100명 중 4명만 불만을 표시하고 96명은 회사에 대해 직접적으로 불만을 표시하지 않는다. 불평을 말하지 않는 고객 중 실제로 하자가 있는 제품을 갖고 있는 사람은 16명으로 그 중 6명은 아주 심각한 상태에 있었다. 그러나 회사는 고객들이 갖고 있는 문제가 무엇인지 알 수 없을 뿐만 아니라 자기 회사의 품질수준에 대해 고객들이 대체로 만족하고 있다고 오해하게 된다.

특히 경영관리층에서 그러한 오해의 가능성은 커지는 데 그것은 고객이 갖고있는 불만이 본사 및 경영층에게까지 전달되는 비율이 고작 5%에 불과하기 때문이다. 그러므로 항상 제일선에서 처리하는 불만과 그보다 훨씬 많은 걸로 드러나지 않는 불만이 수면 밑에 가라앉아 있다는 사실을 잊어서는 안된다.

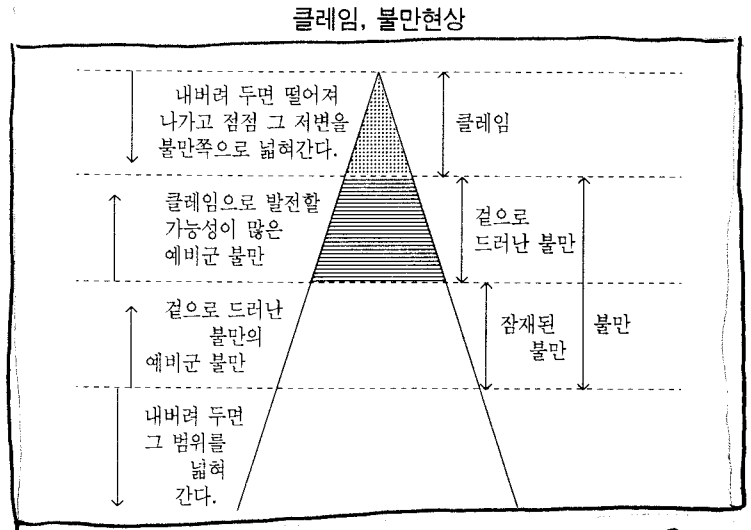


그렇다면 왜 고객은 불만을 적극적으로 표현하지 않을까? 그 원인을 알아야 처방도 쉬울 것이다.

첫번째 이유는 불만을 어디에다 말해야 할지 그 경로나 창구를 모르기 때문이다. 거대화된 현대기업은 감히 고객 따위(?)가 접근하기엔 어딘지 모르게 두려운 존재이다. 내부의 복잡한 구조가 고객을 어리둥절하게 하고 당혹스럽게 만들기에 충분하다.

둘째는 누구도 자기의 하소연에 귀를 기울여 주지 않을 것이란 선입관을 갖고 있기 때문이다. 고객들 여러 경로, 즉 신문이나 다른 사람들을 통하여 이미 좌절감을 경험한 경우가 대부분이다.

셋째는 불만을 말하는 것 자체가 시간낭비이고 헛수고라고 믿고 있기 때문이다. 이야기해봤자 이것저것 회사 사정을 들이대면서 변명이나 하고 자기방어적인 핑계나 대는 경험을 해 본 적이 있는 고객이



라면 “이 회사도 보나마나 그렇겠지”하고 믿어버린다. 더구나 서비스 상품을 구매(이용)하는 고객의 경우 그 자체가 무형이며, 서비스가 생산되면서 바로 동시에 소비되어 소멸되고, 주로 사람에 의해 제공된다는 특성 때문에 서비스에 대한 불만은 제품에 대한 불만보다 더욱 깊이 잠재화된다.

불만족한 고객은 테러리스트이다.

어떤 마케팅학자는 불만을 뿌리고 다니는 고객을 테러리스트에 비유한다. 여기저기 다니면서 기업의 이미지를 엄청나게 망쳐 놓지만 기업으로서는 찾기가 결코 쉽지 않다는 데서 비롯된 말이다.

그림을 가지고 설명하여 보자.
고객의 불평과 불만을 무시하고



내버려 두면 반드시 클레임이 발생하는 것으로 이어진다. 그리고 클레임이 자주 발생하면서 고객의 불만족 지수도 높아지고 눈에 보이지 않는 사이에 고객이 점차적으로 멀어져 나간다. 그 제품을 구입하고 그 서비스를 이용한 고객들이 불만족을 느끼며 상품이 팔리는 것만큼 고객도 그만큼 잃게 되는 심각한 상황이 발생하고 있음을 보여주고 있다.

불만족을 경험한 고객은 가만있지를 못한다. 친구, 가족, 이웃, 가까운 동료들에게 닥치는 대로 때와 장소의 구분이 없이 자신의 불만족한 경험을 쏟아낸다. 왜 그럴까? 그래야 다소나마 상한 속이 시원해지기 때문이다. 다른 특별한 이유가 있어서가 아니다.

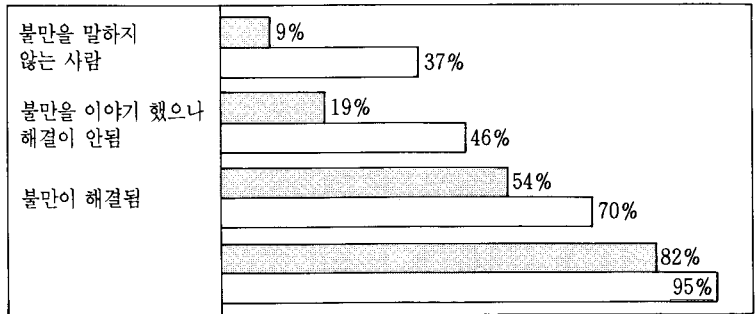
어느 회사에 불만을 가진 고객은 일반적으로 그러한 불만을 10명의 다른 사람에게 이야기하며, 그 중 회사와 타협이 제대로 이루어지지 않는 사람의 13명은 20명 이상의 다른 사람에게 자세히 이야기하는 것으로 조사되었다. 그림이 하단으로 갈수록 점점 더 벌어지는 현상을 보이는 것은 바로 이 때문이다.

고객의 불평은 나쁜 것이라는 등식을 버리자

일핏 생각하면 고객의 불평은 바람직하지 않는 것일지 모르나, 거기에는 고객만족을 이루어 내는 중요한 의미가 함축되어 있음을 잊지 말아야 할 것이다. TARP의 사장 굿맨의 얘기를 인용하여 보자.

“우리들 연구의 중요한 결론인 고객이 중요하다는 사실은 그들이 돈을 내는 구매자이기 때문만이 아니라 더욱 중요한 것은 그들이 불

트러블이 있었던 고객 중 몇 명이 다시 귀사의 상품을 구입하는가



□ 작은 불만이 경우 ▣ 큰 불만이 경우

평을 말해 주기 때문이다.”

왜 불평을 말해 주는 고객을 중요한 고객이라고 고백하고 있을까? 불평의 적극적인 처리를 통해서 고객에게 더 가까이 갈 수 있으며 대화의 기회를 만듦으로써 관계를 지속시켜 나갈 수 있는 기회를 얻을 수 있기 때문이다. 그 결과는 재구매율의 증가를 가져온다.

위의 그림을 통하여 알 수 있는 매우 의미있는 사실은 고객이 불만을 말하지 않았다는 것에 대해 결코 기뻐해서는 안된다는 것이다. 오히려 반대로 불만을 말한 것에 대한 감사의 표시를 해야 할 입장에 있어야 한다. 실무적으로도 불만을 말하는 고객에게는 사은품을 제공해 줌으로써 계속적으로 불평을 유도하는 방법을 사용하고 있다.

그림을 보면 불만을 말한 고객으로써 자신의 불만이 적극적으로 받아들여져서 신속하게 해결이 될수록 그러한 고객의 재구매율은 높게 나타나고 있다. 즉 불만을 적극적으로 이야기한 사람(4%)은 설사 그 불만이 납득할 만큼 해결되지 않았다고 하더라도 아무런 불만도 이야기 하지 않는 사람(96%)보다는 최소한 그 회사와 다시 거래하는 경향이 많다는 것을 입증해 주고

있는 것이다. 적극적으로 고객의 불평을 장려해야 할 이유가 바로 여기에 있다.

고객의 불평을 어떻게 장려할 것인가

고객과 싸워서 이긴 사람은 한 사람도 없다. 이 말은 고객과 싸워서 설명 이겼다고 하더라도 고객이 영원히 떠나가 버렸는데 그 이김이 무슨 소용이 있겠는가 하는 의미이다. 고객은 결코 「논리」를 좋아하지 않는다. 고객이 좋아하는 것은 주로 그들에게 관심을 가지고 귀를 기울여 주는 것이다.

요즈음 사 기업체 뿐만 아니라 행정관서에 까지도 불평신고 엽서가 비치되어 있음을 볼 수 있다. 그러나 그 이용율이 어느 정도인지에 대해서는 지극히 회의적일 수 밖에 없다. 형식적이라는 것을 고객들은 알기 때문이다. 활용상에 사전준비와 체계가 부족하다는 의미이다.

가장 먼저 염두에 두어야 할 것은 고객이 쉽게 접근할 수 있는 길을 만들어 두는 일이다. 대부분의 경우 불만을 이야기하는 고객측이 불만을 듣는 회사측보다 심리적으 로 편치 못하다. 말할까 말까 몇

번을 망설이다 비로소 한마디 터져 나온 경우가 대부분이기 때문이다. 따라서 회사로서는 고객의 접근에 적극적으로 도움을 주지 않으면 감히 불평을 말하기가 어려워져서 자신의 불만사항을 주위사람들에게 털어놓아 상황을 악화시킬 가능성이 크기 때문이다. 최근에 일부 기업에서 설치 운영하고 있는 고객직통전화선(Hot Line)이 바로 고객의 불평을 장려하는 제도의 하나라고 볼 수 있다. 기본적인 의도는 불평을 털어 놓을 수 있는 통로를

공식적으로 제공하고 그것을 고객이 이용하기 쉽게 함으로써 기업과 고객에게 동시에 만족을 주기 위함이다.

불만족한 고객 중 비록 4%의 고객만이 불만을 이야기하는 창구가 될 수 밖에 없지만 이 비율을 최대한 높일 수 있는 방법이란 고객의 불평에 대해 언제든지 개방적인 자세를 취하는 것 밖에 달리 방법이 없다.

직통전화선을 운용하는 것 외에도 고객 건의함, 수취인 요금부담

엽서, 고객초청 간담회 뿐만 아니라 고객의 불만을 터뜨릴 수 있는 비디오 카메라 설치 등도 고객의 불만을 적극적으로 표출할 수 있는 수단들이다.

그리고 사소한 것 같으나 결과에 영향을 미칠만큼 중요한 보조수단이 하나 있다. 바람직한 의견이나 불평사항을 제기한 고객에게는 반드시 감사의 표시가 담겨진 작은 선물을 드리자. 그 고객은 우리 회사가 없어질 때까지 귀중한 회사의 자원이 될테니까.

알아두어야 할 상식

세계화와 국제화의 개념차이

세계화와 국제화의 차이를 밝히기 위해서는 국가, 기업, 세계 사이의 관계가 어떻게 구성되는가를 보아야 한다. 양자의 근본적인 차이는 기업이 생산활동을 1국 내에 국한하는가, 아니면 세계를 무대로 생산활동을 전개하는가에 있다.

국제화 시대에서는 기업은 1국 내에 국한함으로써 국가의 전적인 통제 하에 들어가게 되며 세계와는 무역을 통하여 관계를 맺게 되고 그 관계는 국가를 매개로 이루어지게 된다. 이 경우 세계는 국가간의 관계로 형성되며 국가간의 핵심적인 통상문제는 개방으로 특정 지워진다. 국가는 자국의 경쟁력 문제에 대하여 국경 통제로 개입할 수 있게 되며 국내와 국외는 엄격하게 구분된다.

반면, 세계화 시대에서는 기업이 생산활동을 세계적으로 전개하고 기업내 네트워크를 통하여 여러나라에 걸쳐서 독자적인 내부영역을 확보하게 된다. 이에 따라 기업은 1국의 전적인 통제를 벗어나면서 점차 초국가적인 지위를 획득하고 세계와는 수출뿐만 아니라 생산의 자유로운 이전을 통하여 독자적으로 생산적 관계를 맺게 된다.

세계화와 국제화의 차이점

		국제화시대	세계화시대
기업	• 활동범위	• 1국 내에 국한	• 다국에 걸쳐서 독자적 내부영역 구축
	• 국가와의 관계	• 국가의 전적인 통제 하에 예속	• 초국가적, 지위 획득 국가와 대등한 위치로 격상
	• 세계와의 관계	• 무역을 통한 상업적 관계	• 자유로운 생산이전을 통한 직접적 관계
국가	• 국가경쟁력 강화방안	• 국경보호를 통한 산업육성 • 기업지원을 통한 산업육성	• 효율성 제고와 외부효과 극대화 • 입지와 연계된 경쟁력 원천 강화
	• 기업과의 관계	• 채찍과 흥당무병행	• 흥당무만 가능
국가간의 통상이슈		개 방	국내제도 조화
세계	• 구조의 성격	• 국가 중심의 상호 의존체제	• 국가·기업 공존의 세계화체제
	• 통합매카니즘	• 무역, 수출입 경쟁	• 산업 세계화, 글로벌 경쟁
	• 통합의 정도	• 연식통합(軟式統合)	• 경식통합(硬式統合)