

고객과의 관계관리 강화로 고객만족을 높여라

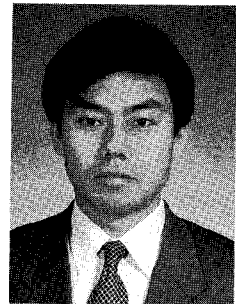


▲ 기업의 고객만족 노력을 결산하는 경영혁신 대회장 모습

90년대에 들어서면서 고객만족에 대한 중요성이 크게 대두되기 시작하여 이제는 거의 모든 기업들이 그 필요성에 대하여 공감하고 있으리라고 생각한다. 그러나 아직까지도 그에 대

한 필요성의 인식과는 걸맞지 않게 고객만족의 구조를 이해하지 못하거나 현장에서의 인식이 본사와의 인식과 괴리가 발생함으로써 고객불만을 야기하는 사례를 많이 접하게 된다.

이제 고객만족에 대한 중요성이 확산되기 시작된지 4~5년이 지나는 시점에서 그에 대한 필요성을 재점검하고 전략적 관점에서 실행방안을 생각하여 보는 것도 매우 의미있는 일이라고 여겨진다.



김 호 영 박사
한국생산성본부
책임전문위원

고객만족경영은 왜 필요한가

첫째는 경쟁방법에 있어서 변화하고 있기 때문이다. 과거의 기업간 경쟁방식은 주로 제품의 품질(Product quality)에 의존하였다. 그러나 오늘날의 경쟁방법은 보다 복잡하여 제품의 품질과 서비스품질(service quality)이 동시에 경쟁우위의 요인으로 작용하고 있다. 따라서 제품의 기본적인 품질이 우수한 경우 고객의 불만은 없을지 모르겠으나 결코 고객이 만족하는 수준에 이르는 것은 어려울 것이다. 그러나 중요한 한가지 사실은 제품의 품질은 갈수록 서로 비슷해지고 있다는 것이다. 따라서 기업이 마케팅 지향적이 될수록 서비스에 대한 차별화가 요구되고 이에 의한 경쟁우위가 중요한 문제로 대두하게 될 것이라고 쉽게 예측할 수 있다.

두번째 이유는 고객만족을 통하여 고정고객을 확보하게됨으로써 훨씬 많은 이익을 기업에 가져다 주기 때문이다. 일반적으로 새로운 고객을 창출하는 비용은 기존의 고객을 유지하기 위하여 투입되는 비용보다 훨씬 높게 나타나게 마련이다. 광고 및 판매촉진에 들어가는 비용이 추가로 발생하기 때문이다. 일전의 「기업의 死活 고객관리에 달렸다」라는 美포춘誌의 권고는 무엇을 의미하는가? 그것은 바로 장기적인 고객의 유지야말로 기업이이익의 원천임을 강조하는 말

한 고객이 시간의 흐름에 따라 가져오는 이익

(단위 : \$)

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

이다. 위의 표가 이러한 사실을 입증해 주고 있다.

상기의 표에서 시간의 흐름에 따라서 이익의 차이가 특히 두드러지는 업종은 유통업과 자동차서비스업이다. 이는 고객만족이 재구매율을 높여 준다는 의미이기도 하다. 조사에 의하면 미국에서는 제품구매중 약 70%가 소비자의 재구매로 이루어진다고 한다. 따라서 고객만족의 정도가 매출에 크게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

네번째는 고객만족에 의한 차별화는 경쟁자가 쉽게 모방하기가 어렵기 때문이다. 이제 더 이상 제품 자체만을 혁신하는 것으로 경쟁력을 높이는 데에는 한계가 있다. 제품의 라이프 사이클이 과거에 비해서 너무나 짧아졌으며 경쟁자들에 의해서 쉽게 모방되기 때문이다. 톰 피터스와 워터맨이 「초우량 기업을 찾아서(In Search of Excellence)」에서 언급했듯이, 人的요인에 의한 고객만족의 추구는 말로 他경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 기업 특유의 경쟁우위 요소(firm-

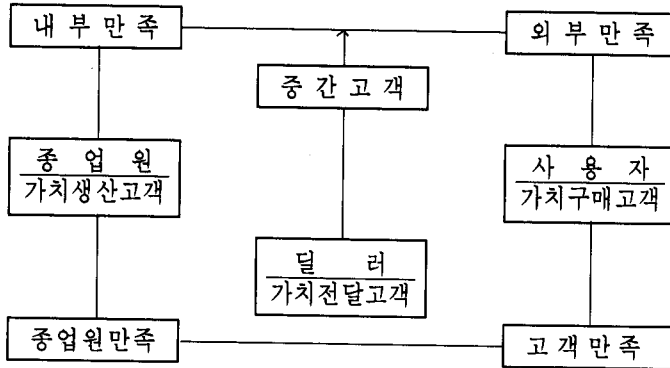
specific advantage)가 될 것이다.

고객만족의 구조(Process)는 어떻게 구성되고 있는가

고객만족의 구조는 3단계의 핵심 프로세스로 이루어져 있다. 즉, 가치창출(생산)고객 → 가치전달고객 → 가치구매고객이라는 연쇄구조이다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

다음 그림에서 알 수 있듯이 고객이란 세가지 형태로 구분된다. 가치생산 고객으로서의 종업원(내부고객)과 종업원들이 창출한 기업가치를 최종고객에게 전달하기 위한 중개역할을 하는 가치전달 고객으로서의 딜러와 최종사용자 역할을 하는 가치구매 고객으로서의 외부고객이 그것이다. 따라서 고객만족, 즉 외부고객의 만족수준을 높이기 위해서는 다음 그림의 순환구조를 이해하고 받아들이지 않으면 안된다. 즉 외부고객의 만족이란 종업원 만족과 딜러 만족을 통하여 달성될 수 있는 결과물인 것이다. 그리고 한가지 더 유념해

고객의 이해 및 고객만족의 구조



야 할 사실은 특히 고객들과의 접점의 위치에 존재하는 딜러들 자신이 바로 고객만족과 깊이 연관되어 있다는 사실을 깨닫고 실천하는 일이다.

얼마전 S전자의 L대리점에서 VTR Set를 구입한 적이 있는 필자로서 더욱 실망한 것은 과연 중간고객인 대리점들이 고객만족을 이해하고 있는 것일까 하는 것이었다. 고객만족에 대한 개념조차 배우지 못한 태도를 경험하고 놀라지 않을 수 없었다. 제품에 대한 사용설명서 미흡할 뿐만 아니라 사용상에 문제가 발생하여 A/S를 요청했음에도 불구하고 바쁘다는 이유로 다음 날로 미루었으며, 방문시간 약속도 매우 불확실하게 정하여 다른 일을 볼 수 없게 만드는 것이 아닌가? 고객만족의 출발은 역지사지(易地思之)라고 했거늘 판매와 A/S까지의 일련의 과정에서 易地思之의 사고가 개입되어 있음을 느낄 수가 없었다. 제품 자체에 문제가 없어 불만은 없지만

만족에는 이르지 못하였다는 데 대해 못내 아쉬움이 있음은 비단 필자만의 느낌은 아닐 것이다.

거슬러 올라가 내부고객의 의미를 재음미하여 보자. 도요타 자동차의 생산현장에 걸려있는 간판이 새롭게 느껴진다. 「Next Process is Customer」 고객이란 바로 회사 내부에서 나의 일에 대한 결과를 사용하는 사람이다. 그러므로 회사에 속한 모든 사람은 고객과 항상 관계를 맺고 있다. 따라서 다음과 같은 선언이 필요하다. 「고객의 입장에서 보면 우리가 고객에게 서비스를 직접 제공하고 있지 않더라도 나의 업무는 고객에게 서비스를 직접 제공하는 사람을 위해 간접적으로 서비스를 하고 있습니다.」

좀 예외적인 경우로써 서비스 간접부서(인사부, 교육부서 등)에서 외부고객과의 관계강화를 통하여 고객만족을 달성할 수도 있다. 이른바 접점만족이다. 약 3주전 필자가 마케팅 관련 강의를 위하여 J그룹 연수원에서 숙

박을 한적이 있었다. 그곳 담당자들 태도나 언행이 어찌나 공손하고 예의가 바른지 감격스러울 정도였다. 무언가 보답하고 싶은 생각이 들었다. 결국 그 회사 제품을 지속적으로 사용하기로 그곳 교육생들과 약속하고 그 후로 계속 그 회사 상표만을 사용하고 있다. 아마 약간의 실수나 흠이 있더라도 아마 나는 그때 그 일을 떠올리면서 즐거운 기분으로 넘길 수 있을 것이다. 이것은 바로 우리의 심리가 가지고 있는 여과장치(filtering)의 효과에 의한 결과이다.

고객과의 관계형성을 통하여 고객을 만족시켜라

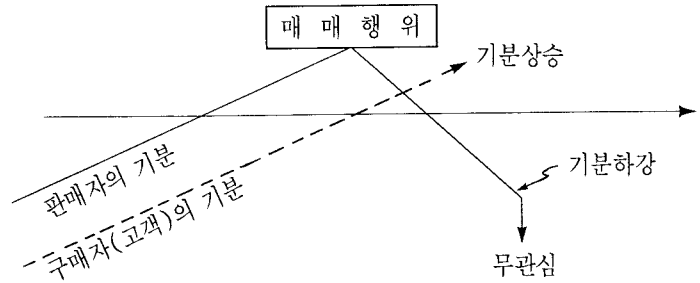
흔히 「고객은 王」이란 소리를 한다. 하지만 실제 고객관리에 열과 성을 다하는 사람이나 기업은 적다. 왜냐하면 매매관계가 이루어진 이후에도 판매자와 구매자 사이의 심리적 관계(relationship)가 계속된다는 사실을 판매자 측에서 먼저 망각하는 경우가 많기 때문이다. 그러나 판매자와 구매자와의 관계는 거래의 시점에서부터 본격적으로 강화되기 시작한다는 점을 명심해야 한다. 구매자가 그걸 간절히 원하기 때문이다. 그리고 구매자는 바로 그 관계를 기준으로 하여, 다음 번 구매처를 결정하는 경우가 많기 때문에 판매자의 입장에서 특히 주의하고 관리해야 할 시점이란 바로 매매 후의 시점임을 명심해야 한다. 거기에

바로 고객만족의 주요 포인트가 담겨져 있다. 성공한 판매사원의 대부분은 바로 이 점을 중시하여 집중적으로 관리함으로써 고객 만족을 유도하고 고객과의 관계를 강화시켜 나간다. 그런데 문제는 그것을 아는 사람이 별로 없는 것 같다. 그림을 통해서 판매자와 구매자의 매매를 시점으로 한 심리의 변화를 살펴 보기로 하자

그리고 다음 표는 매매행위를 기점으로 한 양자간의 기분의 변화상태를 요약한 것이다.

거의 모든 소비자들은 자신에게 중요한 상품을 구입하고 난 다음 만족이나 불만족을 느끼기 전단계에서 심리적 불안 상태를 경험하게 되는데, 이는 바로 자신이 기대한 바와 상품이 가져다 주는 결과(성과)가 일치하지 않을 수도 있다는 심리적 불안정 상태라고 할 수 있을 것이다. 이것을 우리는 심리학적 용어로 구매 후의 인지부조화(Post-Purchase dissonance)라고 한다. 인지부조화 현상은 판매자에게나 고객에게 결코 바람직한 것이 아니다. 왜냐하면 구매자로서는 그 자체가 심리적인 불안상태여서 그렇고 판매자로서는 이에 대해 적극적인 감소노력을 기울이지 않으면 자칫 장차 고객을 잃게 되는 원인이 되기 때문이다. 따라서 구매자는 이러한 불안정한 심리상태에서 되도록 빨리 벗어나려고 노력하는 데 주로 자신

판매자와 구매자의 기분의 변화



판 매 원	구 매 자(고 객)
1. 목적달성	• 판단을 유보함, 시험하는 시간을 가짐
2. 거의 중단	• 비교구매 계속
3. 다른 판매처로 관심이동	• 기대를 확인하고자 함
4. 긴장이 풀림	• 더욱 긴장함
5. 관계감소 또는 종결	• 관계강화, 물입증가

의 구매행위를 합리화시키거나 자신이 구매한 행위자체를 합리화시키거나 자신이 구매한 행위 자체를 하찮게 여김으로써 이를 극복하려고 한다. 그런 과정에서 구매자는 자신의 구매한 상품에 대한 장점을 지지하는 정보에 대해서는 적극적으로 관심을 보이지만 단점에 대한 정보는 되도록 회피하려는 심리적 경향을 띠게 된다.

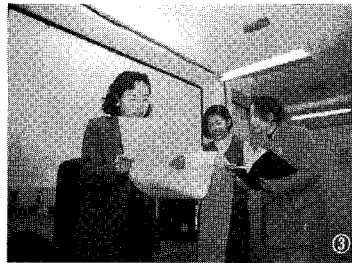
이러한 구매자의 심리변화를 이해하는 판매자라면 다음 그림과 표에서 나타나는 현상을 답습해서는 안될 것이다. 이는 고객을 위해서 뿐만 아니라, 기업이나 판매원 개인의 입장에서 볼 때 역시 이익이 되는 행위라고 생각되지 않는다.

매매행위가 이루어진 이후에 구매자와의 관계를 강화함으로써 성과를 창출하고자 하는 마케팅이 오늘날 크게 각광을 받고 있는 것도 바로 이 때문이다. 이른바 애프터 마케팅(After Marketing)이며, 관계관리의 마케팅이다.

위의 그림과 표를 좀 더 구체적으로 설명하여 보자. 우선 판매자의 기분은 매매행위가 가까워지면서 계속 상승하고 있지만 매매행위가 일단 이루어지고 난 후에는 다른 거래처(구매자)를 위하여 관심을 쏟게 되면서 점차적으로 이전의 거래에 대해서는 잊혀진 일이 되거나 무관심 속으로 사라져 간다. 그러나 고객의 기분을 보면 (아마 여러분이 고

객이라고 마찬가지로) 전혀 다른 방향을 가고 있다. 특히 매매행위가 일어난 후 부터 더욱 급격히 상승하면서 자신의 구매행위에 대한 심리적 몰입이 시작된다. 그리고 이때부터 판매자와는 더욱 긴밀한 관계를 유지하고 싶어한다. 위에서 알 수 있는 중요한 핵심은 판매자로서는 매매행위 자체가 구매자와의 관계의 끝이라고 생각하는 데 반하여 구매자의 입장에서는 새로운 관계의 시작이라는 상반된 심리를 갖게 된다는 것이다.

훌륭한 판매자나 기업은 결코 제품을 팔지 않는다. 관계(re-relationship)를 판다. 제품을 구매하였다든 사실만으로 고객(구매자)는 변한다. 즉, 판매자가 노력했기 때문이 아니라 자신이 판매자에게 호의를 베풀었기 때문에 판매자가 제품을 팔 수 있었다는 생각을 갖게 된다는 사실을 알아야 한다. 그러므로 판매란 판매자가 마르고 당도록 노력한 결과라기 보다 고객이 판매자에게 베풀어준 호의에 의해 생겨난 결과일 뿐이다. 따라서 판매자는 고객에게 한가지 빛을 지고 있는 셈이다. 그러므로 판매자는 고객에게 한가지 빛을 지고 있는 상태에서 관계를 정립해야 한다. 이것이 바로 고객과의 관계관리를 위한 출발점이다. 그러나 그러한 관계는 상호 이익이 되는 결과를 낳게 되는 긍정적 결과로 존속될 것이다.



①②③

기업내에서 직접 사용한 결과를 통해 고객만족을 창출하고 있다



▲ 매매행위가 이루어진 후 구매자와의 관계를 강화하는 것이 '관계관리'의 마케팅이다