

PL차원의 제조업 서비스 강화 전략

글 · 정준 소장 신경영패러다임연구소

내년 7월부터 시행될 예정인 제조물책임법의 시행으로 제조업체들의 부담이 강화되었다. 이번 호는 지난호에 이어 연속하여 PL법에 관한 사항을 게재하오니 많은 참고 바랍니다.

11. 기업경영 개념과 고객의 의식 변화

(1) 10년 단위의 변화 흐름

'65~'75	'75~'85	'85~'95	'95~2005
수요 > 공급	수요 = 공급	수요 < 공급	수요 < 공급
3M	3M+Mkting	Mkting이 중심軸으로 이동	고객이 중심軸 스피드+정보+문화
공급우위 (공장장)	판매우위 (세일즈맨)	마케팅 우위 (마케터)	소비자우위 (고객)
└── M/S경쟁 ─┘		B/S경쟁	Mindshare경쟁

(2) 고객의 구매기준 변화

- 1) '65 이전 (공급 중시) '있더라, 없더라'
- 2) '65 ~'75 (가격 중시) '싸다, 비싸다'
- 3) '75 ~'85 (품질 중시) '좋다, 나쁘다'
- 4) '85 ~'95 (감성 중시) '마음에 든다, 안 든다'
- 5) '95 이후 (고객만족 고객감동 중시) "화끈하군"
"끝내주는군" 싶어야 구매

고객만족 고객감동이 중시되는 시대에서는 기대를 뛰어넘는 부가가치 창출이 핵심이 됨. 달리 말해 '고도의 제품품질+서비스품질의 패키지상품'이 팔리는 시대임. "상품을 팔지 말고, 감동을 팔아라"라는 금언이 이를 잘 말해줌. 상품 자체가 좋아야 하는 것

은 너무나 당연하며, 고객에게 실익을 주는 서비스의 차별화를 기해 고객감동을 창출할 수 있어야 함.

12. 고객만족의 창출

(1) 정의

- 고객지향.....고객이 중요하다고 인식하는 단계
- 고객초점.....고객의 중요성을 보다 강도 높게 인식
- 고객기쁨.....인식수준에서 행동으로 옮겨 오는 단계
- 고객만족.....고객의 기대수준을 충족 (10/ 10)

‘적극적 고객만족 창출’과
고객불만 제로화’의 차이

- 고객감동.....고객의 기대 이상
(12~15/ 10)
- 고객감격.....(고객과 기업관계에서는
실제로 존재하지 않음)
(예 : 8·15해방/ 남북통일)

(2) 상품에서의 만족

- Ted Levitt의 분류
 - ① 본원상품 : 상품의 품질(기능 성능 효능) 그 자체
 - ② 기대상품 : 고객의 당연한 기대 충족
(표준영업시간 준수· 다양한 브랜드와 디자인의 구비· 부가서비스)
 - ③ 확장상품 : A/S, 배송· 할부제도, 상담창구, 적정 이상의 판매인력 확보, 세일즈맨십 등
 - ④ 잠재상품 : 완벽한 부대서비스 (품질보증, 반품제도 등)
- # ‘확장상품’ 잠재상품’의 비중이 높아야 ‘진정한 서비스優位 기업’임.

(3) 서비스에서의 만족

- “CS(Customer Service) 없이는 CS(Customer Satisfaction)도 없다”
(고객서비스가 고객만족의 핵심임을 알 수 있음)
Service(자신이 고객으로서 좋았던 느낌을 자사 고객에게 베푸는 것)
- ‘제품+서비스’의 패키지(복합)상품을 파는 시대
(기술수준의 동질화 추세로 인해 단순품질의 차별화는 갈수록 어려워지고 있어 서비스에서 진정한 의미의 ‘차별화’를 기할 수 있어야 함)
- 구성상의 분류

촉진(promotional) 서비스= 최초 수주에서 계약 체결까지

중심(core) 서비스= 고(高)품질의 제공을 중시하는 본원적 서비스

지원(supporting) 서비스= 사후적 성격의 추가 서비스

- 내용상의 분류

하드웨어(H/W)로서의 서비스= 상품 그 자체
(또는 CEO의 경영의지)

소프트웨어(S/W)로서의 서비스= 상품의 속성
(또는 고객지향적 제도 시스템)

휴먼웨어(H/W)로서의 서비스= 인적 서비스
(고객과의 신뢰기반 구축을 위한 섬세한 현장 대응)

13. 제조부문의 서비스 품질

서비스가 공산품에 어떻게 관련되어 있는지를 최초 개발에서부터 수명이 다할 때까지 존속하는 것을 전제로 제조업체가 감당해야 할 종합적인 서비스 활동을 7개 영역으로 체계로 분류하여 살펴볼 수 있음.

(1) 제품서비스(Product Service)

1) 기획서비스

제품의 안전성· 견고성· 수리 용이성을 사전적으로 배려한 제품기획과 개발- ① 안전하고 고장을 잘 일으키지 않도록 제조공정상의 문제까지도 사전에 배려한 설계 ② 부품의 호환성을 높이기 위한 노력 ③ 수리서비스가 용이한 상품의 개발을 뜻함. 이는 상품기획이 ‘얼마나 고객지향적인가’에 대한 평가이기도 함. 그렇지 않을 경우 그것은 ‘R&D - 그 자체를 위한 R&D’일 수밖에 없음.

2) 보증서비스

'기능보강' '내구성 높이기' '안전수송을 위한 포장상태 사전 철저점검' '보수용 부품의 호환성을 높이는 노력' '보증기간 연장' '보증내용의 확대' 등이 이에 해당됨. 고객의 입장에서 볼 때 서비스체제가 '얼마나 유용하고 효율적으로 설계되고 추진되고 있는가'에 대한 문제임.

가령 자동차의 경우 단종된 차종에 대해서도 일정기간 A/S용 부품을 공급한다든가, 최초 제품 설계시 타이밍벨트 등 소모품을 교체할 때 불필요한 엔진 탈착비용 등 불필요한 비용을 고객이 추가로 부담해야 한다든가 하는 일이 없도록 사전적으로 기획되어야 함을 의미함.

(2) 인 · 서비스(In Service)

- 기업의 신뢰성 확보와 직결되는 과제임.

1) 계몽서비스

'제품의 올바른 취급방법' '사용상의 주의' 등을 고객에게 얼마나 효과적이고도 적극적으로 알리고 있는가의 문제이기도 함. 그러자면 무엇보다도 제품 사용 설명서가 '알기 쉽고, 상세하며, 접근하기 용이하게' 전문가가 아닌, 고객의 용어로 꾸며져 있지 않으면 안 됨. 달리 말해 자사 유통점에서의 구입에 대한 신뢰를 구축하는 일과 구입동기에 대한 보증 및 제품의 기능을 100% 누릴 수 있도록 고객을 교육시키는 일 ('컴퓨터교실 운영' 등 전환효율의 극대화를 도모하는 일)도 이에 포함됨.

2) 설치서비스

상품의 기능이 100% 발휘될 수 있도록 '정확하고 안전한 사용'을 돕는 설치까지를 패키지상품

으로 하여 제공하는 것을 뜻함. 제품의 정치(定置)가 큰 비중을 차지하는 냉장고 에어컨 등이 이에 해당됨.

(3) 비포 · 서비스(Before Service)

판매된 제품이 가장 좋은 조건에서 작동되고 있는지를 확인시켜 주는 일임.

B/S는 ① 사고를 사전예방하고 ②고객과의 관계(customer relationship) 강화에 기여하며 ③ 기업입장에서 보자면 자사의 기술수준 검증과 판매정보 수집에 도움을 주는 것은 물론, A/S수요를 최대한 억제해주는 효과가 있음. 우리 주변에서 자주 목격되는 자동차회사의 아파트단지를 대상으로 하는 '순회기동 서비스'가 바로 이에 해당됨.

(4) 애프터 · 서비스(After Service)

가장 기본적이고도 핵심적인 서비스가 바로 이 A/S임. 고객은 어떤 경우이든

'제품+A/S'를 하나의 패키지(복합)상품으로 구입하며, 그 자체가 제품의 수명 연장에 결정적으로 기여하는 또 하나의 상품임.

기업으로서는 A/S수요와 관련하여 ①고객불만에 대한 대응 ②클레임 처리 ③ 출장수리 등의 방법으로 고객과의 만족스러운 해결을 통해 '고객과의 관계 강화'를 반대급부로 되돌려 받을 수 있을 것임.

고객은 기업이 ① 품질보증기간 이내에 발생 한 소비자피해에 대한 의무적인 A/S는 물론 ② 비록 소비자과실로 인해 일어난 고장이라 할지라도 이를 적극 수용하는 고객관리 차원의 서비스와 ③ 제품하자(瑕疵)나 소비자과실이 없는 상태에서 고객을 보살피는 지원적 성격의 서

비스까지도 기대함.

이를 달리 보면 제품의 '구입가치+사용가치+처분(보존)가치'- 이 세 가지로 구성되는 제품의 총(總)가치를 보장받고자 하는 고객의 요구를 수용해야 하는 기업의 의무적 대응이기도 함.

공산품 전반에 걸쳐 제품의 '다(多)기능화 고(高)기능화 다양(개선)화' 추세가 가속되고 있고, 신제품 러시와 함께 제품수명의 단(短)사이클화가 진행되고 있으며, 제조물책임주의 등 안전지향 흐름이 가시화되고 있음에 비추어 기업의 A/S활동 강화는 그 어느 때보다도 절실하게 요청되는 시점임.

- 마쓰시다(松下)전기 A/S맨의 태도와 3장의 스티커
- IBM의 24시간(3시간) 이내 A/S원칙 (맨하탄가 정전시 A/S, 덴버에서의 우중A/S, 테네시계곡 목재소컴퓨터 A/S)

(5) 기술조성 서비스

고객이 특정제품의 기술적 우위를 제대로 인식하고서 구매할 수 있도록 '강습회' '기술자료 배포' '순회지도' 등을 통해 유통점과 실수요자에게 '자사기술의 특장(特長)과 비교우위'를 적극적으로 알리는 일을 말함.

이러하면 적극적인 구입 동기를 부여하여 확신을 심어주는 일의 중요성을 뜻함. 따라서 유통과정의 거래선을 재무적 관점에서 선정하기보다 기술우위를 적극적으로 알리고자 하는 '열정과 신용'을 담보로 그 기준을 바꿔야 함.

(6) 부품공급 서비스

기업으로서는 '부품 재고관리' '부품 공급관리'

등에 있어서 'A/S용 부품의 적정기준량 보유 및 유지관리' '즉납체제 향상을 통한 결품(缺品) 방지' '용의 주도한 계획구매' '부품공급의 전산화와 기계화' 등을 적극적으로 강구하여 고객에게 실질적인 도움을 줄 수 있어야 함.

자동차 등 내구소비재의 경우 사이클타임이 계속 짧아지고 있는 상황에서 이미 단종(斷種)된 구(舊)모델의 자동차라 할지라도 A/S용 부품을 일정기간 지속적으로 공급하지 않는다면 운영을 중단해야 하는 사태를 맞는다면 국가적으로도 경제적 손실을 입게 될 것임.

(7) 상담서비스

기업이 '소비자 지향성'을 표방할 경우 가장 먼저 서둘러야 할 부문이 바로 이 상담창구의 개설임. 기업으로서도 소비자의 불만과 클레임을 처리하는 과정에서 ① 고객의 관심사항 파악 ② 제품결함의 조기발견과 신속한 대응 ③ 신제품 아이디어 수집 ④ 광고 효과 ⑤ 사용설명서의 허점과 제품개선 정보 취득 ⑥ 간접적인 시장조사효과 ⑦ 특별고객 관리 가능 ⑧ 자사 마케팅의 취약점 발견 ⑨ 구전(口傳)흐름 파악 등의 이점을 누릴 수 있음.

상담서비스는 기업과 소비자사회와의 연결고리를 제공하는 실질적인 접촉 창구임. 소비자상담실을 통해 해결되지 못하는 고객의 목소리 대부분은 구전(口傳)을 통해 악평으로 나타나며, 잠재고객 개발노력을 잠재우고 말 것임.

상담서비스는 구체적으로 ① 모니터링 업무 (고객의 고충 의견 제안 진정 접수와 처리 및 피해구제) ② 커뮤니케이션 업무 (D/B구축을 통한 고객문의 대응) ③ 리서치업무(행정부처 유관기관 동업계를 대상으로 정보와 자료 수

집) ④ 어드바이스 업무(생활의 신(新)제안을
보급) ⑤ 피드백 업무(획득된 정보를 상품개발
과 제품개선 기업활동에 반영하고 확인하는
일) ⑥ 스쿨링업무(소비자지향성 심기- 조사 교
육 행사주관) 등을 총괄해야 함.

- 1·10·100의 원리/ 50·45·5의 원칙
- 도시바(東芝)의 '헬로우 도시바'
- GE의 소비자대표(Rep)의 선발과정·상담방
식·태도·손익계산
- 가오(花王)의 고객상담
- P&G의 업계 최초의 수신전화요금 부담제
- 존굿맨(John Goodman)의 불만소비자의 행동
원칙
- 이를 'ABCD'(A/S, B/S, Communication,
Delight)로 약칭하기도 함

14. 서비스부문에서의 고객만족

(1) 서비스 품질

- S (Smile Speed Sincerity)
- E (Energetic : 생동감)
- R (Revolutionary : 참신성)
- V (Valuable : 가치지향성)
- I (Impressive : 인상적일 것)
- C (Communicative : 교감성 납득성 설득력)
- E (Entertainment : 위안감 접대성 편안함 즐
거움의 제공)
- R (Reliability)
- A (Assurance)
- T (Tangibles)
- E (Empathy)
- R (Responsiveness)

(2) 고객서비스의 속성과 중요성

- 10·10·10의 법칙 (10달러, 10분, 10년)
- "더하기"가 아닌, "곱하기"의 법칙 (10×10×10
×0 = 0)
- 서비스 열화(劣化)의 법칙
(똑같은 서비스의 되풀이는 퇴화한다)
(서비스는 표준화만으로는 부족하고, 항상 새롭게
설계되어야 한다)

"기업이 성장하기 위한 첫째조건은 '고객의 소리'
에 귀를 기울이는 일이며, 기업이 망하기 위해서는
고객을 외면하는 것만으로도 충분하다" (Ted Levitt)
"나에게 고개를 돌리기 위하여 고객에게 엉덩이를
향하는 우매한 직원과는 함께 일할 수 없다" (Jack
Welch GE회장)

15. 고객만족경영에서의 마케팅전략

(CSM에서의 마케팅 믹스)

(1) 제품(Product)

고객의 잠재욕구를 충족할 수 있는 제품과 서
비스를 창출하기 위해서는

- ① 고객이 중시하는 제품평가요소를 조사하고,
- ② 이를 충족시킬 수 있는 품질기준을 갖추며,
- ③ 이를 뒷받침할 수 있는 작업표준(매뉴얼)을
마련한 후
- ④ 그 후속조치로 '공정(工程) 재배치' FA(공
장자동화) '부품(OEM)조달' 계획을 입안하
는 것이 제품의 품질경쟁력을 높일 수 있는
정석적인 수순임.

- Toyoda의 연간 70만 통의 설문조사
- NEC의 Product Manager제도
- 초일류기업들의 Focus Group(고객 참여)제도
- Sony의 R&D맨 양성제도

- 제품과 관련하여 성공한 기업의 특징
- ① 설계 엔지니어링 생산부문까지도 고객의 니즈를 파악하고 있음.
- ② 제품개발시 설계 생산 서비스 마케팅팀의 내부연계가 강화되어있음
- ③ 고객불만에 신속한 대응시스템이 갖춰져 있음.
- ④ 고객으로부터의 피드백체제가 강화되어 있음.
- ⑤ 고객만족 증진을 위해 제품설계와 생산부문에 인센티브를 부여함.
- ⑥ 제품개선과 혁신에 지속적으로 투자함.

(2) 판매(Sales)

(판매력은 서비스력의 크기에 정비례함)

- '정직한 메시지 결합'의 중요성
과장광고 등은 고객의 기대수준 관리에 실패함.
- 'sold out'(팔아치움)과 'to be bought'(고객의 사주심)는 전적으로 다른 두 개의 관점이며 이 양자간에는 '관계마케팅의 강화'가 유일한 해법임.
- 총체적 가치(구입가치+사용가치+보존가치)를 팔 수 있어야 함.
- 중간대리점 선택의 중요성과 이들의 성공(공존공영)을 보장해야 함.
- 표준설정과 대리점의 준수 의무와 지속적인 신뢰 관계 유지
- IBM 松下電氣 Nordstrom의 실사례

(3) 판매 이후의 활동(After Sales Activities)

(일회성 판매가 아닌, 재구매 반복구매에 초점)

- '원활한 부품공급' '품질보증기간의 연장' '사용자교육' 'A/S의 기능성'
- "판매는 수금으로 끝나는 것이 아니라, 수금으로부터 시작한다"
- 방어적 마케팅과 공격적 마케팅의 허실

- A/S는 품질의 일부이고, 고객불만 분석을 통해 제품설계 품질개선을 기할 수 있는 유용한 정보이며, 고객과의 관계를 강화할 수 있는 마케팅의 호기임.

(4) 고객지향의 기업문화(Corporate Culture)

- 기업문화는 전체 조직구성원이 공통적으로 '생각하는 방식' '느끼는 방향' '행동하는 패턴'의 체계인 바, 제품개발 판매 고객만족도의 향상에 결정적인 영향을 미침.
- 고객지향적인 기업문화를 조성하기 위해서는
 - ① 경영층의 역할이 지시 통제 일변도에서 '현장 지원 강구'로 바뀌고,
 - ② 기업내의 의사소통 창구가 원활해야 하며,
 - ③ 현장종업원에게 적절한 재량과 책임 부여가 필수임.

16. 고객서비스 심화를 위한 전제조건과 실천전략

(1) 전제조건

- 1) 최고경영자의 리더십과 실천의지
 - 고객만족경영은 최고경영자의 확고한 고객가치관에서 출발하는 것이 정석임.
 - "나에게 얼굴을 보이기 위해 고객에게 엉덩이를 돌리는 우매한 사람과는 함께 일할 수 없다"
(GE Jack Welch 회장의 명언)
 - '고객만족 제공'만이 경쟁우위와 장기간에 걸친 이익구조를 구축하는 유일한 수단이라는 신념이 필수임. 그러나 이같은 가치관만으로는 부족하고, 조직구성원과 고객 및 사회에 공개적으로 천명하고서 실천적 행동에 나서야 함.
 - (단기적으로는 매출신장이나 이익창출에 상충될지라도 의사결정을 일관되게 '고객만족' 차원에서 내릴 수 있어야 함)

2) 고객중시의 가치관

- “고객은 언제나 옳다”- Mashall Field
- 고객만족의 창출이 기업의 비전 경영방침 규정
에 융화되어 전체 조직구성원의
가슴속에서 살아있는 경영철학으로 자리 매김
되어야 함.
- Nordstrom의 4행의 영업사원 매뉴얼

3) 현장경영(Management By Wandering
Around) 중시

- 마케팅이 임의로 제시하는 상품과 서비스가 고객만족을 제공할 수는 없음.
- ‘고객지향’의 환경변화에 대응하기 위해서는 최고경영자와 중간관리자들이 현장경영을 몸으로 실천해야 함. 탁상에서 목표만 챙기는 구태의연한 목표관리(MBO)체제에서 탈피하여 현장으로 고객을 찾아 나서는 현장경영이 필수임.
- 고객접촉은 마케팅부문의 고유업무가 아니라, 전사적 차원에서 이루어져야 함.
고객접촉을 일정범위에만 국한시키고 부하의 보고에 의존할 경우 1~2단계를 거친 변질된 정보만으로 시장운곽을 파악해야하는 문제가 발생하게 됨.
- Tokyo Disney World의 눈높이 대화
- Washington Steel의 고객공장 방문

4) 감동적인 서비스 목표의 설정

- ‘만들 수 있는 상품’을 파는 일과 ‘팔릴 수 있는 상품’과의 차이
- 고객은 고(高)품질의 서비스에 고액을 부담할 용의가 갖추어져 있음. 따라서 기업으로서는 고부가가치의 ‘감동적인 서비스’로 승부해야 함. 그러자면 현장

에서 ‘최초의 올바른 대응’(DIRFT)을 실천할 수 있어야 A/S수요의 최소화가 가능할 것임- 재(再)작업은 인건비 자재비용 시간비용의 낭비를 초래함.

- 고객만족경영 = 기술우위 + 품질우위 + 서비스우위
- Product Manager제도와 Focus Group제도

5) 고객만족도(CS Index)의 평가와 시상

- ‘고객만족 제공’을 슬로건으로 내걸고 실천적인 노력을 경주한다 해도 ‘고객지향’이 ‘상사(上司) 지향’으로 변질되는 등 최종목표가 실종되기 십상임.
따라서 이를 사전차단하기 위해서도 사람과 단위조직을 평가하는 기준을 마련하여 평소 업무에 엄정하게 집행해야 고객지향적 조직문화를 이끌 수 있음.
- 그러자면 고객만족 제공 정도를 객관적으로 측정할 수 있는 잣대(尺度)를 자사 특성에 맞춰 개발하여 정기적으로 고객을 대상으로 상품과 서비스에 대한 만족여부를 조사하고 이를 지표화해야 함.

6) 내부고객의 중시

- 내부고객 = 인접공정 업무 프로세스상의 협력부문과 상하간
- ‘나’ 이외에는 모두 고객이다.
- “당신이 비록 고객에게 직접 서비스를 제공하지 않는다 해도 조직내부에 당신의 고객이 있음을 알아야 한다.
(Carl Albrecht의 ‘Service America’)

7) 1·10·100의 법칙과 10·10·10의 법칙

- “현장에서 ‘불량’이 생기면 이를 즉시 고치는데

는 '1의 비용'이 들지만, 이 불량이 회사문밖으로 나가게 되면 '10의 비용'이 들며, 이것이 고객의 손에 들어가 클레임으로 되돌아오면 '100의 비용'이 들어간다" (FedEx의 Fred Smith)

- "어떠한 경우라도 시행착오를 줄이기 위한 사전 예방비용이 시행착오를 고치는데 들어가는 실제 비용보다 적게 든다" (Phillip Crosby)
- "서비스제공에 10달러가 추가소요 될지라도 이를 외면하면 고객은 10분 안에 사라지며, 그 고객을 되찾는데는 최소한 10년 이상 걸린다." (Stew Reonard)

(2) 실천전략

1) 고객의 소리(VOC=Voice of Customer)를 경청하라

- 고객의 소리를 듣는 것이 전임직원의 과제가 되어야 함. 더욱이 이를 열정적이고도 체계적으로 경청하는 일이 더 없이 중요함. 고객의 소리를 듣는 것보다 더 중요한 것은 이를 신속하게 경영에 반영시키는 일임. 그렇지 않을 경우 고객의 기대만 상승시키고 약속은 지키지 않는 기업으로 평가받음.
- 50 · 45 · 5의 법칙 (John Goodman)
- $27-1=26=4+20+2=(4 \times 20)(20 \times 9)(2 \times 0)$ = 최소 260명의 잠재고객 이탈.

2) 역지사지(易地思之)의 관점에 서라.

- 1/ 1,000 (0.1% 對 100%)
- 중요한 것은 서비스 시행이 아니라, 서비스의 품질이며 이에 대한 평가는 전적으로 고객의 몫임. 자신이 고객으로서 기분이 좋았던 느낌을 자사 고객에게 제공한다는 적극적 사고방식이 필요함.
- 己所不欲 勿施於人 / 論語

- 네가 대접받고자 한다면 먼저 남을 대접하라 / 마태복음 7장12절
- 易地思之의 중요성 (고궁 대표창구/ 톨게이트 표지판/ 은행 외환매매 표지 등)

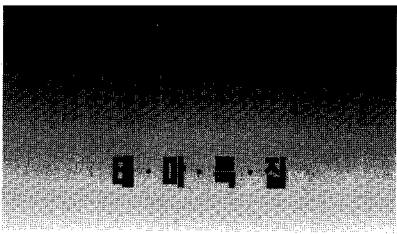
3) 피드백(F/B)시스템을 갖추고 활용하라

- Toyota의 연간 70만통의 설문조사와 조사결과 의 반영
- 1,000건 가운데 1건의 '불량'일지라도 당사자에게는 100%의 클레임임.
- 고객의 소리(VOC)가 해당부서에 신속하게 전달된 후 그 결과를 확인할 수 있는 시스템 구축과 평가제도 및 인센티브제도의 도입이 필수임.
- DIRFT(Do It Right the First Time)의 중요성

4) 종업원 만족(Employee Satisfaction)을 적극 배려하라.

- "자신의 업무에 만족하는 종업원만이 고객을 만족시킬 수 있다" (권한의 하부위양, 인사의 공정성, 적재적소 배치, 인센티브 성과급제 등)
- 중간간부는 종업원의 근무환경과 근무조건을 획기적으로 개선하기 위한 대안(代案)을 마련하여 실행에 옮기는 일이 중심과제가 되어야 함. 달리 말해 종업원의 "What's in it for me?"(내게 도움이 되는 것이 무엇인가)라는 질문을 충족시킬 수 있어야 함.
- CS와 ES전략의 동시추진
- 'Employee, Service, Profit'의 순으로 되어 있는 Fedex의 경영모토.

5) 고객접점에서의 '결정적 순간'(Moment of Truth)관리하라.



- 고객은 현장종업원의 태도에 따라 구매를 결정하며, 상품과 서비스의 사용경험으로 그 회사를 판단함. 그 기업의 내부시스템과 운영방식에는 관심이 없음.
- 고객은 입점(入店) 후 7~15초간에 구매여부를 결정하며, 이에 가장 결정적인 영향을 미치는 요소는 다름 아닌 종업원의 태도임.

6) 조직형태를 역(逆)피라미드 형태로 바꿔야 한다.

- 고객만족 제공을 위해서는 현장(생산과 판매)에서 일하는 사원을 최우선순위로, 중간관리자의 역할을 '관리'가 아닌 '지원'으로, 그리고 최고경영자를 이들 현장사원이 즐겁고 열정적으로 일할 수 있는 분위기조성과 동기부여 및 조건을 정비하는데 힘쓰도록 하는 것을 전제로 조직형태가 재구축 되어야 함.
- 달리 말해 현장의 중요성을 재인식하고서 현장 종업원의 시선을 전적으로 조직외부로 향하도록 지원하고 개선하는데 주력해야 함. Wall Mart 와 FedEx 및 Nordstrom 등이 바로 이 개념을 실천전략으로 삼아 성공한 대표적인 기업임.

7) 약속은 작게, 실천은 크게 가져가라

- CS = Delivery / Expectation
 = Actual Output / Desired Input = 이미 시행된 가치/ 기대수준

고객은 기업이 약속한 만큼만 기대함. 따라서 기업으로서는 고객에게 실천 가능한 것만 약속하고 실천은 고객의 기대 이상으로 해야 함.

(3) 조직구성원이 갖춰야 할 자세 10훈(訓)

- 1) 주인의식(ownership)을 가져라.
 - 기업을 대표한다는 마음가짐

- 고객접점에 서있는 당신이 '사장'이다
- 2) 매사를 고객 제일주의에 입각하여 처리하라.
 - Warm Heart, Cool Head
 - 현장사원의 책임에 상응하는 적절한 재량 부여
- 3) 고객과의 약속은 끝까지 지켜라.
- 4) 바르고 신속한 대응으로 고객의 마음을 사로잡아라.
- 5) 고객불만 처리는 상대방 입장에서 하라.
 - 易地思之 (松下幸之助의 어드바이스)
 - One Mouth, Two Ears
- 6) 불만처리를 피드백을 통해 성과로 연결하라.
 - 피드백 시스템의 구비와 활용
- 7) 모든 부문이 클레임처리의 프로가 되라.
 - 관련법규 숙지 및 TPO의 활용
 - 1·10·100의 원칙과 50·45·5의 원칙
- 8) '전문가 바보'가 되지 말고, 시대감각을 선취하라.
- 9) '상품 취급(사용)방법'과 '정확한 상품정보'를 적극적으로 전달하고 가르쳐라
 - 고객과의 신뢰기반을 구축하기 위한 필수적인 커뮤니케이션 업무임.
- 10) 사내에서 자신의 의견이 통할 수 있는 환경을 만들어라.

(4) 고객지향적 기업의 특성

- 1) 목표를 달성 가능한 수준보다 한 단계 더 높게 설정한다
- 2) 고객을 파악하기 위해 경쟁기업보다 더 많은 노력을 경주한다
- 3) 고객의 기대수준을 관리한다
- 4) 고객만족을 염두에 두고 제품을 설계한다
- 5) 고객과 약속한 사항에 우선적으로 투자한다
- 6) 고객만족 창출을 위해 전사적으로 노력한다

(5) 고객지향기업이 시장에서 성공하는 이유

- 1) 높은 성장률과 수익률의 보장
 - 불필요한 지출 감소 (←고객의 니즈와 변화를 안다)
 - 높은 가격 유지 (←고객은 추가만족을 위해 고액을 용의가 되어있다)
 - 안정적인 수익 확보 (←재구매 반복구매률이 높다)
 - 판매비용 절감 가능 (←고객을 설득할 필요가 없다)
 - 높은 광고효과 (←고객을 설득할 필요가 없다)
- 2) 고객의 높은 가치의 브랜드선호로 경쟁사보다 유리한 입지 선점
- 3) 고객의 니즈 변화에 신속한 대응이 가능 (라이프스타일의 변화에 민감)

17. 결 어

- 리엔지니어링의 주창자인 마이클 해머(Michael Hammer)가 21세기의 키워드를 'Customer(고객), Competition(경쟁), Change(변화)'의 '3 C'로 규정한 사실로도 알 수 있듯이 기업으로서는 고객의 기대를 뛰어넘는 생활가치의 제공을 위한 대안(代案)을 지속적으로 제시하는 가운데 경쟁적으로 변화를 추구해야 함.
- 이익을 우선하는 마케팅전략으로는 성숙시장의 치열한 경쟁 속에서 살아 남을 수 없을 것이며, 고객의 생활개선을 위한 욕구를 충족시켜줄 수 있는 서비스의 창출을 새로운 구심력으로 삼아 '고객중심경영' '고객만족경영'을 '하지 않으면 안 되는 필수과목'으로 받아들여 그 해법을 찾아야 하며, 그렇지 않을 경우 기업의 생존까지도 위협받을 수 있을 것임.

- 이를 위해서는 안전성 확보를 비롯한 실질적인 고품질의 서비스 방안을 개발하고, 이를 관리하기 위한 새로운 기본모델과 접근방식을 시스템화하며, 서비스 개선 프로그램을 지속적으로 운영하는 실천적인 노력이 요구됨. 그것도 전통적인 방식에 의존하는 것만으로는 부족하고, 고객지향의 혁신적인 서비스의 창출을 추구하는 유연한 경영기능의 수행으로 나타나야 함.
- 실제로도 첨단기술의 혁신적인 발전에 힘입어 세계화 정보화가 급진전되고 있는 가운데 세계가 하나의 단일시장으로 바뀌는 등 제2의 산업혁명기를 겪고 있음.
기술의 혁신속도와 정보화 진행속도가 워낙 빨라 '어제의 첨단기술이 오늘에는 노후기술'로 밀려나고, '오늘의 유망산업이 내일의 사양산업'으로 전략하고 마는 숨가쁜 변화의 흐름 속에서 안전성의 확보가 당면과제로 대두되고 있음.
- '지식과 기술'- 이 두 요소가 정보와 컴퓨터에 의해 '인간의 지능연장'으로 나타나면서 후기산업혁명시대 기업경쟁력의 핵심이 되고있으며, 시장에서의 고객확보를 위한 경쟁 역시 날로 치열해지고 있는 상황임.
- 세계의 초일류기업들은 그간 이같은 경영환경의 패러다임 변화에 적응하기 위한 자구책으로 '새로운 경영의 틀'을 고객중심경영에서 찾고있으며, 안전성문제는 21세기 들어 고객이 중시하는 핵심가치로 부상하고있음에 주목해야 함.
- 안전문제는 고객만족제공차원 이전의 기본권의 문제이며, 기업으로서는 향후 인권존중 생명존중 사상에 초점을 맞추어 안전성 확보를 겨냥한 PL법의 시행과 집단소송법 제정 움직임 등 소비자권의 신장을 위한 범문화환경의 전환 흐름을 주목해야 할 것임.