



# 고객가치시대 기업의 자율관리



김 덕 출  
동부 화재 CS추진팀장

## 1. 기업환경의 변화

세계경제의 글로벌화는 국내시장에서는 물론, 국제시장에서도 업종간 장벽이 무너져 보험회사 간의 경쟁을 넘어서 은행, 보험, 증권 간 무한경쟁이 이루어지는 급격한 경영환경 변화가 이루어지고 있다.

또한 소품종 대량생산시대에서 다품종 소량생산시대로의 전환으로 소수의 공급사 주도에서 다수의 소비자 주도로 급격한 시장의 변화도 겪고 있다.

나아가 2002년 「제조불책임법」 시행을 필두로 2008년 3월 「소비자기본법」 전면 개정에 이르기까지 각종 소비자관련 법규의 강화는 기업에게 소비자보호 제도 강화를 요구하고 있고, 인터넷 사용자의 증가로 방대한 정보가 정리되어 고객에게 제공됨으로써 비교선택이 가능해지고 네티즌들을 상대로 개인 의견을 공론화하여 기업에 대한 영향력을 강화하는 소비자가 늘고 있어 소비자주권 시대의 도래를 알리고 있다.

가히 “권력의 이동(Power Shift)”이라고 부를

수 있는 소비자의 진화는 소비자 요구수준이 상승하고 다양화되어 기업과 소비자 간의 분쟁 증가와 블랙컨슈머(Black Consumer) 등장이라는 문제를 낳고 있으며 여기에 대응하는 기업의 소비자불만에 대한 대응노력은 상대적으로 비흡해 소비자의 변화속도를 기업이 따라가지 못하고 있는 실정이다.

〈표 1〉 기업의 부당요구 경험

구분	부당요구경험	경험 없음	계
2008년 3월	87.1%	12.9%	100%
2007년 3월	61.1%	38.8%	100%

〈표 2〉 소비자불만 처리부서 규모

부서규모	별도 법인	분부 규모	팀 규모	전담부서 없음	합계
응답	2.1%	6.8%	65.0%	26.1%	100%

(2007년 대한상공회의소)

## 2. 소비자불만 회복

소비자불만은 기업과 소비자 간의 제품과 서비스의 거래관계에서 소비자의 권리가 공급자에 의하여 침해됨으로써 생기는 것으로서 생산단계, 권유단계, 선택단계, 구매 후 단계 등 4단계



에서 발생한다.

생산단계에서 발생한 소비자불만은 질이 낮은 제품, 불량제품을 생산함으로써 소비자에게 경제적, 신체적 피해를 가할 수 있는 심각한 문제이다. 최근 중국에서 발생한 '멜라민 파동'이 그 예이다.

권유과정에서 발생하는 소비자불만은 소비자 선호를 왜곡시킬 수 있는 허위, 과장, 부당 광고나 상품 권유 및 표시의 문제로 정보 제공을 명목으로 소비자들을 제쳐시켜, 합리적 선택에 혼란을 줄 수 있다. 금융회사에서 권매한 주식형 펀드상품이 그 예이다.

선택단계에서 발생하는 소비자불만은 기업이 일방적으로 정한, 소비자에게 불리한 조건을 제시한 약관이나 사실과 다른 계량, 규격을 제시하는 것을 말하며 농산물 원산지 표시 부실 등이 그 예이다.

구매 후 단계에서 발생하는 소비자불만은 상품 가격의 문제와 A/S 불만으로 충분한 서비스를 제공받지 못한다면 소비자에게 엄청난 불이익을 초래할 수도 있다. 과거 국내 가전업계 시장 점유율 역전도 A/S불만에서 비롯됐던 것이 주지의 사실이다.

2006년 와튼스쿨 보고서에 따르면 산업별로 차이가 있지만 기업에 불만을 표시하는 고객은 5~10% 수준이며, 30% 가량이 입소문을 통해 기업 이미지에 나쁜 영향을 미친다. 불만고객 100명 중 31명이 최소 90명에게 불만을 전파한다는 통계는 소비자불만 회복이 얼마나 중요한가를 말해준다.

불만으로 인해 이탈하는 고객의 70%는 인적 서비스가 원인이기 때문에 불만고객에 대한 2차 대응대가 가장 중요하다. 일반적으로 기업들은 고객만족에만 초점을 맞춘 나머지 고객불만에는 소극적으로 대처하는 경향이 있는데, 사후처리

과정을 잘 수행하면 서비스 실패에 대한 불만을 효과적으로 극복할 수 있는 것은 물론이고 고객 로열티까지 높이는 기회로 삼을 수 있다.

마이크로소프트사 CEO인 빌게이츠가 "우리의 제품에 가장 불만스러워 하는 고객은 우리가 배울 수 있는 최고의 고객이다" 말한 것은 시사하는 바가 크다.

### 3. 기업의 자율관리

기업이 소비자불만을 자율관리하기 위해서는 어떠한 요건이 필요한지 농부화재의 사례를 통해 제시하고자 한다.

#### ① 최고경영진의 소비자에 대한 철학이 중요하다!

소비자불만 회복을 위해 제일 중요한 조건은 최고경영자의 의지에 달려있다. 아무리 좋은 시스템을 갖추고 있다 하더라도 최고경영진의 관심이 없다면 실행에서 문제가 발생할 수 밖에 없다.

농부화재는 임직원이 공유해야 할 첫 번째 가치로 「고객제인」을 천명하고 조직 구성을 고객중심으로 운영함으로써 고객가치를 창조하도록 하고 있다. 사례로 일반기업에서는 볼 수 없는, CEO 직속으로 「고객상품지원실」을 신설함으로써 상품개발과 고객서비스를 한 부문으로 운영하여 상품개발 시 고객서비스부서에서 참여하여 고객가치지향적인 상품개발을 통해 소비자불만을 사전에 예방하는 효과를 거두고 있다.

#### ② 불만처리 전담조직이 중요하다!

인적 서비스에 불만을 가진 고객을 회복시키기 위해서는 전담조직이 맡아서 처리해야 한다. 전담조직에 대한 자격요건을 강화하고 정기적인 교육을 통해 고객마인드가 충실한 직원으로 구성하여야 한다.



이런 전담조직이 제도개선과 분쟁조정을 운영함으로써 소비자불만을 신속히 처리하고 체계된 개선하여야 한다.

동부화재는 고객상품지원실 산하에 CS추진팀과 고객지원팀을 두고 있으며, 소비자보호부를 신설하여 소비자불만을 전담처리하고 있다.

### ③ 상품과 서비스를 고객지향적으로 개발한다!

상품개발과 마케팅 전개 시 사전협의체를 통해 소비자입장에서 판단하여 상품을 출시하여야 한다. 사전협의체는 소비자불만 사전예방에 반드시 필요한 제도이다.

동부화재는 상품개발부서와 마케팅부서에서 작성된 초안에 대해서 소비자보호, 홍보, 법무부서의 사전협의 제도인 OK-Sign제를 통해 소비자문제가 예상될 시, 기안을 중단하고 수정, 보완을 요청하고 있다. 사전협의의 검수를 통과한 최종안은 관리번호가 부여되어 출시되고 있다.

### ④ 소비자에게 정확한 정보를 정직하게 제공하자!

정확하고 제대로 된 상품과 서비스를 제공하기 위해서는 불완전판매계약이 이루어지지 않도록 상품판매단계에서 정확한 설명이 필요하다.

동부화재는 완전판매를 목표로 4대 기본지키기를 시행하고 있는데, 청약서에 자필서명이 제대로 이루어졌는지, 약관전달이 이행되었는지, 청약서부분은 전달되었는지, 상품설명서는 전달되었는지를 엄격히 심사하고 있고, 완전판매 관리위원회 운영을 통해 전사적인 완전판매 활동을 시행하고 있다.

반약 불완전판매계약이 이루어졌을 때는 소비자의 의사를 반영하여 취소 및 철회조치를 취하고 있고 관련 담당자에게는 “진실의 문화”차원

에서 엄격한 제재규정을 적용하고 있다.

### ⑤ 소비자의 불만을 지속적으로 측정하자!

소비자불만을 체계적용 수집하고, 완벽한 처리를 통해 서비스회복이 이루어지고, 분석을 통해 개선과제를 수행하고, 경영정보에 반영되어야 한다.

동부화재는 다양한 수집채널을 통하여 소비자 불만을 수집하는 체계적인 VOC 수집체계를 운영하고 있으며, 이는 「소비자불만 통합시스템」을 웹사이트에서 구축하여 즉시 현장부서에 배당하여 신속, 완벽한 처리를 통해 소비자가 회사의 Solution을 받아 들여 만족할 때까지 처리하고 있다.

완건원 VOC는 만족도 조사를 통해 측정하고, 매년 10대 VOC를 선정하여 개선과제를 운영하고 있다.

### ⑥ 소비자의 불만을 즉각적인 개선의 기회로 삼자!

한번 발생한 불만은 재발하는 것은 프로세스 상의 문제로 발생하는 것이 대부분이므로 재발, 다발성 불만을 제도적으로 개선해야만이 진정한 불만처리가 된다. 동부화재는 제도개선위원회를 통해서 문제가 되는 프로세스를 개선하고 있으며, 사내 제안제도를 통해 시스템을 개선 실행하고 있다.

자동차보험을 경험한 고객 중 대부분은 보상처리와 같은 본질적인 서비스는 기본으로 생각하고, 긴급출동과 같은 부가적인 서비스에 대해서 차별화된 서비스를 요구한다는 점을 간파하여 신속한 출동이 이루어질 수 있도록 ARS시스템, LBS·GPS시스템을 활용하여 신속, 정확하게 출동하며, 출동직원에 대해서는 교육을 통해 서비스마인드를 함양시키는 획기적인 개선을 이루었다.



### ⑦ 임직원의 CS마인드를 고취시키자!

지속적인 CS교육은 서비스회복의 필수불가결한 요소이다. CEO의 경영철학이 아무리 소비자 중심이라고 하여도, 점점직원의 기본적인 CS마인드가 없이는 서비스회복을 이끌어 낼 수 없다.

이를 위해 동부화재는 임직원 「CS자격제도」와 모험선계사 「CS전문가 자격제도」를 운영하여 지속적으로 CS마인드를 고취시키고 있다. 전 직원 필수취득자격제로 운영하고 있어 외부적이면서도 자발적인 교육이 이루어지고 있다.

### 4. 소비자는 기업의 정성을 외면하지 않는다.

소비자가 제기한 불만은 기업에게 주는 선물이다. 그리고 불만을 사전에 차단할 수 없다면 겉려히 받아들이고 서비스회복에 총력을 기울여야 한다.

시스템적으로 고객불만을 식별해 원인을 분석하고 내용방안을 수립하여 소비자의 기대를 뛰어넘는 서비스로 불만을 처리하면 불만고객은 충성고객이 된다.

동부화재 소비자불만처리 핵심프로세스는 소비자불만시율관리프로그램(CCMS)체계를 기준으로 시스템화되어 있다.

2007년 5월 CCMS 도입이래로 임직원이 소비자 중심 마인드로 정렬되어 CSI 지표가 상승하고, 금융감독원으로부터 모험업계 최초로 「소비자 보호 우수금융회사」로 선정되는 쾌거도 이루었고 더 나아가 경영성과에도 반영되어 2008년 기준으로 총 54개 주요 KPI 중 21개 지표가 업계 1위 수준으로 측정되고 있다.

앞으로도 소비자불만 자율관리를 지속적으로 발전시켜 소비자불만이 Zero가 될 때까지 노력을 경주할 것이다.

| 기술표준 2009. 2