

# AJ렌터카의 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영

## AJ Rent a Car's Customer Satisfaction Management through Service Innovation

김 상 용(Kim, Sang Yong)\*

이 두 희(Lee, Doo Hee)\*\*

서 구 원(Suh, Koo-Won)\*\*\*

유 원 상(Yoo, Weon Sang)\*\*\*\*

성숙기에 접어든 국내 렌터카 시장에서 AJ렌터카는 정체된 경쟁 상황을 타파하고 차별적 경쟁 우위를 확보하여 시장을 선도하기 위하여 2006년에 고객 만족 경영을 기업의 비전으로 선포하고 다양한 서비스 혁신 활동을 통한 고객 만족 경영을 전개해 나가고 있다. 그 결과 현재 서비스 품질 지수, 고객 불만을 등 주요 서비스 관련 지표가 눈에 띄게 호전되고 있으며 향상된 서비스 지표들은 고객 만족 지수와 재이용 의도 등의 고객 만족 지수들에도 직접적인 영향을 미쳐 이 부분에서 경쟁사들을 앞서 나가고 있다. 이런 고객 만족 경영의 성공은 짧은 기간에도 불구하고 기업의 신규 고객 유입 수의 증가와 매출액 증가 등 전반적인 경영 성과 지표에도 직접적으로 반영되고 있다. 본 사례연구에서는 이와 같은 성공의 원동력이 된 AJ렌터카의 서비스 경영 활동을 살펴보고 그 전략을 분석하여 보고자 한다. 보다 구체적으로, AJ렌터카의 서비스 경영 전략, 고객 관리 프로세스, 다양한 고객 만족 경영 활동의 예, 서비스 경영 활동의 성과, 그리고 핵심 성공 요인을 분석해 보고자 한다.

핵심개념: AJ렌터카, 렌터카산업, 서비스, 고객만족, CRM

### I. 서론

1980년대 후반에 태동한 우리나라의 렌터카

산업은 90년대의 성장기를 거쳐 2000년대에 들어서면서 극심한 경영환경의 변화를 겪고 있었다. 이 시기에 렌터카 사업이 등록제로 변경됨에 따라 신규 업체들의 진입장벽이 낮아지면서

\* 고려대학교 경영대학 교수(sangkim@korea.ac.kr)

\*\* 고려대학교 경영대학 교수(dhlee@korea.ac.kr)

\*\*\* 한양사이버대학교 광고미디어학과 교수(koowonsuh@paran.com)

\*\*\*\* 고려대학교 경영대학 부교수(wyoo@korea.ac.kr), 교신저자

저가와 접근 용이성을 내세우는 중소기업들이 시장에 대거 진입하였다. 이에 따라 기존에 시장에 존재하던 상위 업체들 간의 경쟁이 더욱 치열해지면서 상위 업체들의 시장점유율은 정체 상태에 머무르고 있었다. 또한 SpeedMate나 동부렌터카 등과 같은 통합자동차 관리 서비스 분야에서의 새로운 업체들이 통합된 자동차 관리 서비스의 일환으로 렌터카 산업에 적극적으로 진출하면서 경쟁 환경은 더욱 악화되어 가고 있었다. 그 결과 시장의 양적 규모는 확대되었으나 업체 수의 증가 및 세분 시장 별 경쟁 심화의 여파로 가격이 하락하고 수익률이 악화되어 가고 있었다. 이런 경쟁 상황 하에서 당시의 렌터카 시장은 정체된 경쟁구도를 타파할 수 있는 보다 혁신적이고 차별화된 서비스와 기업의 서비스에 대한 명확한 인식을 심어줄 수 있는 강력한 브랜드가 요구되고 있었다. 이런 시장의 요구에 부응하여 AJ렌터카는 정체된 상황을 돌파하여 시장을 선도하기 위해 2006년 12월에 고객만족 경영을 기업의 비전으로 선포하였다.

본 사례 연구에서는 심화되어 가는 경쟁구도에서 새로운 경쟁 우위를 확보하기 위해 2006년 말부터 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영을 추구하고 있는 AJ렌터카의 서비스 경영 활동을 알아보고 그 전략을 분석하여 보고자 한다. 보다 구체적으로 AJ렌터카의 서비스 경영 전략 및 계획, 고객 관리 프로세스, 다양한 고객 만족 경영 활동의 예, 서비스 경영 활동의 성과들을 살펴보고 핵심 성공 요인들을 분석해 보고자 한다.

## II. AJ렌터카의 고객 만족 경영 전략

1988년 6월에 설립된 AJ렌터카는 이듬해인 1989년 글로벌 기업인 AVIS Rent a Car와 한국에서의 독점 영업권 계약을 체결하였고 이를 통해 브랜드의 인지도와 글로벌 네트워크를 확보할 수 있었다. AJ렌터카는 이후 지속적으로 성장하여 2011년 1월 현재 390명의 임직원들이 36,000 대의 차량을 운영하고 있으며 매출액 기준으로 업계 2위, 수익률 기준으로 업계 1위를 차지하고 있다. 또한 전국적으로 업계 최대인 140여개의 영업지점망과 전국 300 여개의 차량 정비 네트워크를 통하여 서비스를 제공하고 있다. 2006년에 선포한 고객 만족 경영의 비전을 달성하기 위한 AJ렌터카의 서비스 경영 전략은 다음과 같은 3 단계 계획으로 구성되어 있다.

첫째, AJ렌터카는 고객만족 경영 선포 첫 해인 2006년에서 2007년을 서비스 혁신의 도입기로 설정하였다. 이 시기의 주요 목표는 고객 중심 경영의 비전을 선포하고 서비스 혁신의 기반을 닦기 위해 전사적인 기업 진단을 실시하는 것이었다. 이를 위해 렌터카 업계 최고의 서비스 기업으로서의 비전을 수립하여 선포하고 임직원들과 이를 공유하기 위한 내부 마케팅에 역점을 두었다. 그리고 기업 상황을 보다 객관적으로 진단하기 위해 삼성에버랜드에 서비스 컨설팅을 의뢰하여 서비스 경영 상태를 진단하고 개선 방향을 도출하였다. 서비스 혁신 도입기는 이를 토대로 전사적인 고객 의견(Voice of the Customer: VOC) 관리체계를 확립한 시기이기도 하다.

두 번째 단계인 2008년 초부터 2010년 말까지

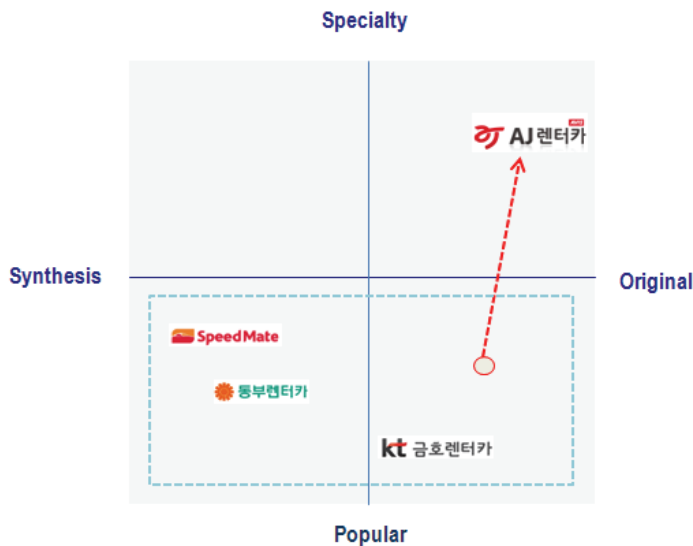
는 서비스 혁신의 확산기로 정하고 내부 고객 만족 커뮤니케이션의 강화와 점점 서비스 표준화 및 체계화를 그 목표로 삼았다. 이를 위해 정기적인 고객 만족 뉴스레터의 발간을 통하여 임직원들 간의 커뮤니케이션을 강화하고 서비스 포상 등 인센티브 제도를 마련하여 고객 만족 경영의 내부 마케팅 강화에 역점을 두었다. 또한 서비스 타운 미팅 등 여러 관련 협의체를 정례화 하고 서비스의 표준화 및 체계화를 위한 객관적이고 체계적인 서비스 표준을 개발하고 내재화 하는 등 프로세스 개선에 중점을 둔 시기이기도 하다. 이를 통해, 고객 서비스 수준의 전사적 상향평준화를 이루는 초석을 놓게 되었다.

마지막으로 2011년 초부터 2012년 말까지를 서비스 경영의 도약기로 정하고 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영을 기반으로 하여 경쟁사와 구체적으로 차별화되는 고객 가치를 제공함으로써 실질적이고 지속 가능한 경쟁 우위를

확보하는 것을 목표로 정하였다. 이를 위해, 서비스 수준과 업무 시스템의 우위를 확보하여 차별화 될 수 있는 통합고객관리체계 구축을 목표로 하고 있다. 또한 고객들에게 명확하게 차별화된 고객 가치를 전달할 수 있는 강력한 브랜드의 개발과 소통을 통해 충성도가 높고 지속성 있는 충성 고객 기반을 구축하는 것을 목표로 하고 있다.

AJ렌터카의 차별화 방향은 <그림 1>에 나타나 있다. 현재 시장을 선도하고 있는 경쟁 렌터카 업체들은 종합기업의 계열사로 렌터카 전문기업으로 인식되기 보다는 큰 규모의 신뢰감 있는 대중적인 이미지로 인식되고 있다. AJ렌터카는 일련의 마케팅 활동을 통해 렌터카 산업의 본질적인 요소를 가장 잘 알고 가장 잘 수행해 낼 수 있는 역량이 있는 브랜드, 주요 경쟁사들의 안정적 대중적 이미지와 차별화 된 역동적 진취적 선진적 브랜드, 그리고 고객만족을 최우선으로 하는 기업문화와 전문화 된 서

<그림 1> AJ렌터카와 경쟁 렌터카 기업들의 위상정립도



〈그림 2〉 AJ렌터카의 TV 광고



비스 마인드를 갖춘 브랜드로 그 위상을 정립하고자 노력하고 있다.

AJ렌터카는 “서비스는 결국 첨단 시스템이 아닌 ‘사람’으로 완성된다”는 믿음으로 ‘렌터카업의 본질인 서비스에 충실하고 고객에게 진심을 다하는 카리안 (Carian: 사람)’이라는 브랜드 속성을 전달하고자 노력하고 있다. 이를 위해 ‘진심’(Heart of Truth)을 브랜드의 핵심 정체성으로 규정하고 “마음까지 렌트합니다”를 커뮤니케이션 슬로건으로 정하였다. 고객 커뮤니케이션은 주로 광고, 홍보(PR), 프로모션, 그리고 점점 서비스의 강화를 통해 효과적으로 수행되고 있다. 〈그림 2〉는 “그녀는 카리안, 그는 카리안”이라는 스토리를 통해 브랜드의 핵심가치를 전달하고 있는 AJ렌터카의 TV 광고의 한 장면이다.

### Ⅲ. AJ렌터카의 고객관리 프로세스

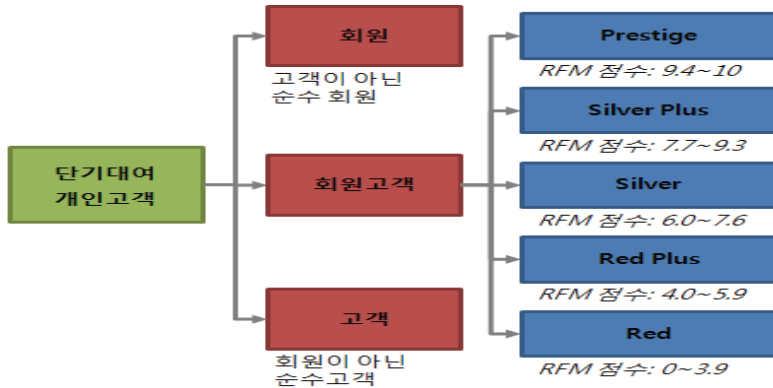
#### 3.1 고객 및 시장 구분 체계

AJ렌터카는 고객을 크게 유형과 대여 기간에 따라 분류하고 있다. 우선 유형에 따라 개인,

법인, 그리고 제휴 파트너로 고객을 분류하고 있다. 또한 대여 기간에 따라 크게 장기, 중기, 그리고 단기 대여 시장으로 구분하고 있는데 장기 대여 시장은 차량의 대여와 운영에 대한 일괄 서비스를 일 년 이상 계약으로 계약하는 고객들로 주로 법인 고객들이 이용하고 있다. 중기 대여 시장은 계약 기간이 한 달에서 일 년까지인 고객들로 역시 대부분 법인 고객들이다. 단기 대여 시장은 차량 대여 서비스에 한해 한 달 미만의 계약이 이루어지며 주로 개인 고객이 이용하고 있는데 단기간 차량 운행에 필요한 기사를 포함하여 대여하는 서비스와 차량 사고 및 수리 시 단기로 이용하는 대차대여 시장도 여기에 포함된다. 이 시장의 약 80%는 레저용 대여 시장이고 나머지 20%는 보험 대차 시장이 차지하고 있다.

개인 고객은 회원 고객의 경우 〈그림 3〉과 같은 세부 분류 체계를 활용하여 RFM(Recency, Frequency, Monetary) 점수를 근거로 하여 Prestige, Silver Plus, Silver, Red Plus, Red의 다섯 개 등급으로 분류하는 시스템을 운영하고 있다. 한편 법인 고객의 경우에는 법인 고객사의 임직원 대상 법인 회원제 프로그램을 운영하여 고객사의 임직원의 개인 회원화를 통해 다양한 혜택을 부여하고 있다. 법인 고객은 크

〈그림 3〉 개인 고객 분류의 체계



계 관공서, 국내 기업, 외국 기업, SOHO(Small Office Home Office), 기타로 분류되며, 국내 기업 고객은 다시 대기업, 중견 기업, 중소기업으로 분류된다. 법인 고객들은 Honer, Prime, Love, Family, Friend의 다섯 단계의 회원제 프로그램으로 분류하여 운영하고 있다.

### 3.2 고객 정보 획득의 체계

〈그림 4〉에 나타난 바와 같이, AJ렌터카는 서비스 혁신을 위해 회사 홈페이지, 콜센터, 직접 우편(Direct Mail: DM), 이메일, 각 지점, 영업사원 등 고객 정보를 획득할 수 있는 다양한 경로를 보유하고 있으며 경로별로 수집되는 정보를 기업자원관리(Enterprise Resource Planning: ERP) 시스템을 통하여 데이터베이스에 등록하고 이를 고객관계관리(Customer Relationship Management: CRM) 시스템을 활용해 고객들의 구체적인 이용정보와 성향, 예약 및 계약 현황, 불만, 캠페인 실행, 고객 만족도 등을 분석하여 고객 만족 경영에 적극 반영하는 인프라를 구축하여 운영하고 있다. AJ렌터카는 현재

12년째 ERP 시스템을 운영 중이며 업계 최초로 도입한 CRM 시스템은 외주계약에 의해 운영하고 있다.

AJ렌터카는 체계적인 VOC의 수집, 분석, 공유, 대응을 위한 전사적인 서비스 마인드 부여 및 서비스 동기부여 환경을 조성하고 있다. 〈그림 5〉는 개인 고객의 요구사항이 접수되고 처리되는 업무 프로세스를 구체적으로 보여주고 있다. 개인 고객들의 요구사항이나 의견은 우선 이메일, 홈페이지, 콜센터, DM, 등의 직접 수집 방식과 고객 모니터링의 간접적인 방법을 통해 수집된다. 이렇게 수집된 VOC는 확립된 프로세스에 따라 CEO 및 임원진까지 전사적으로 공유되게 된다. 이러한 고객 불만 요소 분석 및 고객 니즈 파악은 서비스 혁신 활동의 증추가 되고 있다. 이 과정에서 고객 불만 사항은 24시간 정시 처리제를 원칙으로 처리되며 미처리, 지연처리 시 패널티를 부여하고 있으며 고객 VOC를 토대로 한 기초 관리 항목의 패널티 제도 및 포상 제도를 운영하고 있다. 또한 고객 불만 사항은 ERP 시스템에 등록하여 향후 재발을 방지하고 있다.

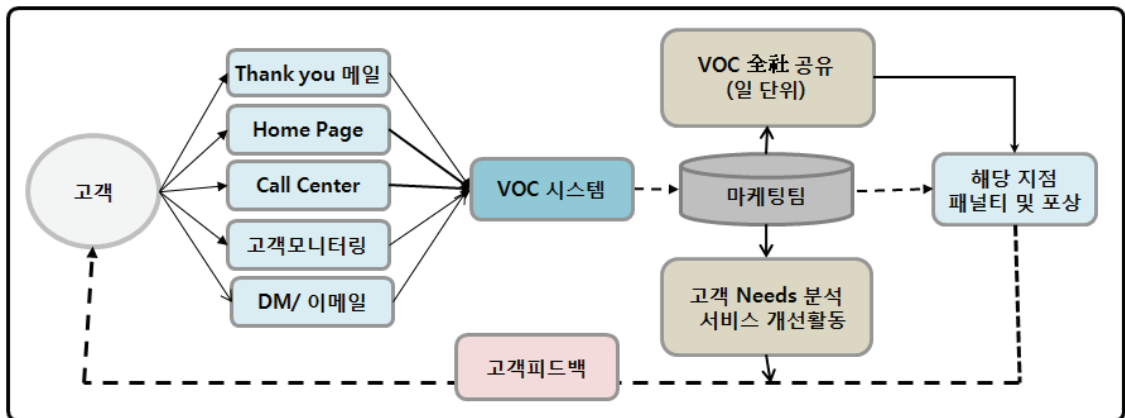
〈그림 4〉 고객 정보 획득의 체계



차량 운용기간이 상대적으로 긴 법인 고객들은 중/장기 대여의 특성 상 차량관리를 중심으로 한 VOC 수집 및 서비스 개선에 중점을 두고 있다. 〈그림 6〉에 나타난 바와 같이 법인 고

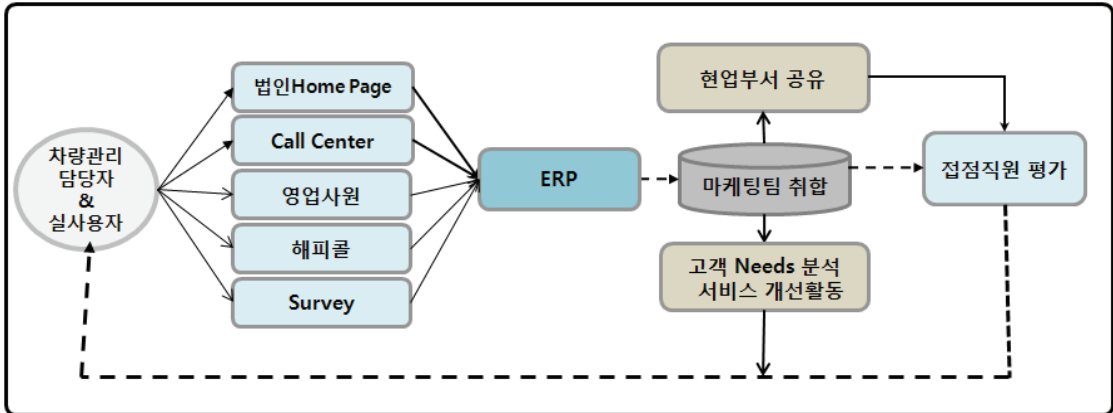
객 전용 맞춤형 홈페이지 및 차량관리 콜센터를 법인 고객의 주요 VOC 수집 경로로 운영하고 있으며, 해피콜을 적극 활용하여 납품, 순회 정비, 사고/고장 정비 등에 관한 만족도 조사를

〈그림 5〉 개인 고객 요구사항의 접수 및 처리 프로세스





〈그림 6〉 법인 고객 요구사항의 접수 및 처리 프로세스



월별로 실시하고 있다. 이외에 설문지를 활용하여 영업 담당자, 차량관리, 혜택 제공에 대한 만족도 및 제안 사항을 수시로 수집하고 있다. 또한 내부마케팅의 일환으로 사내 인트라넷 내에 '차량관리 이야기'라는 커뮤니티를 운영하여 영업직원들의 내부 VOC도 수집하고 있다.

다양한 고객 정보 수집의 경로들 중 특별히 고객 접점에서의 고객 정보 수집의 내용은 고객들의 렌터카 이용 정보 뿐 아니라 그 이용 목적과 개인 고객의 성향 정보까지를 포함한다. 특히 고객 접점에서 직원들이 평가하는 개인 고객의 성향에 대한 정보는 ERP의 예약/계약 페이지에 고객 정보 입력 시 저장되어 이후 응대 시 참고자료로 활용할 수 있게 하고 있다.

#### IV. 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영

AJ렌터카는 체계화된 프로세스와 시스템을 기반으로 다양한 서비스 혁신을 시도해 오고 있다. VOC 협의체의 운영이 그 예이다. VOC

협의체는 취합된 VOC 불만 사항을 효율적으로 개선하는 것을 목적으로 각 본부 접점직원 및 마케팅 임원으로 구성되어 있으며 VOC 불만 사항을 공유하고 개선하기 위한 사례분석을 실시하고 실행 안을 마련하고 있다. VOC 협의체는 취합된 고객의 VOC를 분석하여 불만유형을 도출해 내고 불만요소들을 지표화 하여 우선 개선 과제를 선정한 후 개선 방법을 도출하고 그 성과를 평가하는 것을 주요활동으로 하고 있다.

실례로 AJ렌터카는 VOC 협의체의 활동을 통해 차량 내비게이션의 지점별 업데이트를 강화하고 내비게이션의 규격을 대형화 했으며 내비게이션의 공급을 늘렸다. 또한 편리한 내비게이션 사용 매뉴얼을 제작했고 차량 반납 시 지점의 위치를 편리하게 검색할 수 있도록 홈(Home) 기능을 설정하였다. 이 밖에 외국인 고객의 증가와 더불어 영문 내비게이션도 도입하였다. 그 결과 내비게이션과 관련된 고객들의 불만이 지속적으로 하락하고 있다. VOC 협의체를 통한 또 하나의 서비스 개선 사례는 금연차량의 확대 운영이다. VOC 수집과 분석 결과 담배

냄새 관련 불만 사항이 지속적으로 제기되는 상황에서 AJ렌터카는 2009년 6월 전국 지역별 거점 6개 지점에서 49대의 금연차량을 시험적으로 운영하기 시작하였고 2009년 8월 업계 최초로 금연 차량을 전사적으로 확대 운영하였으며 현재는 전국지점 전 차량을 금연차로 운영하고 있다.

AJ렌터카의 또 다른 서비스혁신 활동의 사례는 불만을 상위지점의 방문 코칭 제도이다. AJ렌터카는 지속적인 자체 평가를 통해 불만을 상위에 지속적으로 오르는 지점들을 확인하고 이 지점들에 고객 만족 전문 인력을 파견하여 직원 인터뷰 등을 통해 문제점을 파악하고 개선 리포트를 작성하는 등 코칭 활동을 수행하고 있다. 예를 들어, 불만을 상위에 꾸준히 오르던 양재 지점은 코칭 활동을 바탕으로 서비스 인프라를 재정비하고 파트타임 직원들의 교체를 포함한 인력 재배치를 통해 2009년 3분기 현재 평균을 상회하던 불만을 2010년 2분기까지 꾸준히 하락시킨 바 있다.

AJ렌터카는 프로세스의 개선에도 역점을 두고 있다. 예를 들어, 제주 지사의 경우 고객 VOC 분석을 통해 대기시간에 대한 불만이 높다는 것을 파악하고 프로세스 개선을 통한 고객 대기시간의 단축을 개선과제로 도출하여 인프라 구축을 통한 입출고 프로세스의 효율화를 달성하였다. 그 첫 번째 단계로 제주공항과 지점 간 셔틀 버스를 증차하여 서비스 인프라를 보완하였고, PDA 시스템을 도입하여 차량의 구역화, 코드화를 통한 입출고 업무의 효율성을 혁신적으로 높였다. 또한 차량 청결관리 시스템을 도입하여 청결하고 위생적인 차량을 보다 효율적으로 제공할 수 있게 되었다.

AJ렌터카는 또한 법인 고객들을 대상으로 한 설문 조사에서 제기된 요구를 반영하여 100대 이상을 대여하고 있는 주요 법인 고객들에게 각각 맞춤형 전용 웹페이지를 제작하여 제공하고 있다. 이를 통해 고객사의 차량 담당자가 직접 차량 수리 내역, 스케줄, 점검 주기 등을 확인 할 수 있도록 했으며 각 법인 고객 웹페이지와 AJ렌터카의 ERP 시스템과의 연동을 통해 법인 고객들의 VOC를 실시간으로 수집하여 등록 할 수 있는 시스템을 구축하였다.

상담 팝업의 활용을 통한 맞춤 서비스의 제공도 AJ렌터카의 서비스 혁신의 또 하나의 사례이다. 고객으로부터 수집된 불만, 제언, 요청 등은 물론 고객의 선호와 취향, 그리고 성향을 ERP 상담이력에 등록하여 상담 시 고객 정보가 자동으로 노출되게 하여 불만 재발 방지는 물론 고객 성향을 고려한 맞춤형 서비스의 제공이 가능하게 되어 고객들의 만족도를 높일 수 있게 되었다.

## V. 고객 만족 경영의 성과

다각적인 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영을 통해 AJ 렌터카의 주요 고객 가치 지표는 <표 1>에 나타난 바와 같이 2007년 이래 전 영역에 걸쳐 눈에 띄게 향상되고 있다.

우선 고객 만족 지수(Customer Satisfaction Index: CSI)는 고객 만족 경영 초반기인 2007년의 91.9 점에서 2010년 93.1 점으로 지속적으로 상승되고 있다. 반면 2010년의 고객 불만율은 전년의 9.3점에서 8.6점으로 하락하였다. 고



〈표 1〉 AJ렌터카의 주요 고객 가치 지표 추이

비 고	2007	2008	2009	2010
CSI	91.9	92.1	92.5	93.1
불만율	-	-	9.3	8.6
고객추천지수 (NPS)	-	10.4	15.5	18.6
SQI	-	-	76.0	80.0
매출액 (단위 : 억)	1,963	2,512	2,540	2,709

고객 추천 지수도 2008년부터 급격히 향상되고 있음을 확인할 수 있다. 서비스 품질 지수 (Service Quality Index: SQI) 역시 2009년의 76점에서 2010년의 80점으로 향상되고 있다. AJ렌터카는 2012년까지 전사 평균 80점 이상, 80% 이상 점포에서 80점 이상의 서비스품질지수 획득을 목표로 하고 있다. 이러한 고객 만족 지수의 전반적 향상과 더불어 매해 신규 고객이 꾸준히 유입되고 있으며 그 결과 2010년의

매출액은 2007년의 1,963억 원에서 약 38% 증가한 2,709억 원에 달하고 있다.

한편 2011년 6월에 수행된 렌터카 브랜드 별 이용 고객 만족도 조사에 의하면 5점 척도로 측정된 서비스 이용 경험자들의 AJ렌터카에 대한 만족도 수준은 평균 4점으로 업계에서 가장 강력한 경쟁자에 대한 평균 만족도 3.7점보다 높은 것으로 나타났다 <그림 7>. 이는 AJ렌터카의 절대적인 고객 만족 지수가 꾸준히 증가

〈그림 7〉 렌터카 브랜드 별 고객 만족도 및 주된 만족 이유



〈표 2〉 브랜드 별 향후 렌터카 이용 의도

	전체	성별		연령			렌터카 이용 여부	
		남성	여성	20대 후반	30대	40대	예	아니오
(Base)	175	179	81	52	105	103	148	112
AJ렌터카	64.6	64.8	64.2	67.3	63.8	64.1	66.9	61.6
주요 경쟁사 A	21.2	17.3	29.6	21.2	20.0	22.3	19.6	23.2
주요 경쟁사 B	6.9	8.4	3.7	7.7	6.7	6.8	6.8	7.1
주요 경쟁사 C	3.1	4.5	0.0	1.9	4.8	1.9	2.7	3.6
주요 경쟁사 D	2.3	2.2	2.5	0.0	2.9	2.9	1.4	3.6
주요 경쟁사 E	0.4	0.6	0.0	0.0	0.0	1.0	0.7	0.0

하고 있을 뿐 아니라 주요 경쟁사들 대비 보다 경쟁력 있는 서비스를 제공하고 있다는 것을 보여준다. 고객들은 AJ렌터카의 서비스에 만족하는 이유로 우수한 서비스, 우수한 차량관리 상태, 직원들의 친절성 등을 꼽아 AJ렌터카의 전략적 집중 관리 항목들이 계획대로 잘 관리되고 있음을 보여주고 있다.

〈표 2〉는 2011년 6월에 측정된 브랜드 별 향후 재이용 의도에 관한 조사결과를 요약하고 있다. 조사 결과는 AJ렌터카의 재이용 의도는 64.6%로 다른 주요 경쟁사들의 재이용의도보다 월등히 높다는 것을 보여주고 있다. AJ렌터카의 재이용의도를 연령별로 살펴보면 20대 후반의 젊은 연령층에서 30대에서 40대 연령층에 비해 다소 높은 재이용의도를 보이고 있는데 젊은 고객층의 높은 고객생애가치(Customer Life Cycle)를 고려해 보면 이 결과는 AJ렌터카의 향후 사업 전망이 매우 희망적이라는 것을 의미한다.

위에서 살펴본바와 같이 AJ렌터카의 다각적

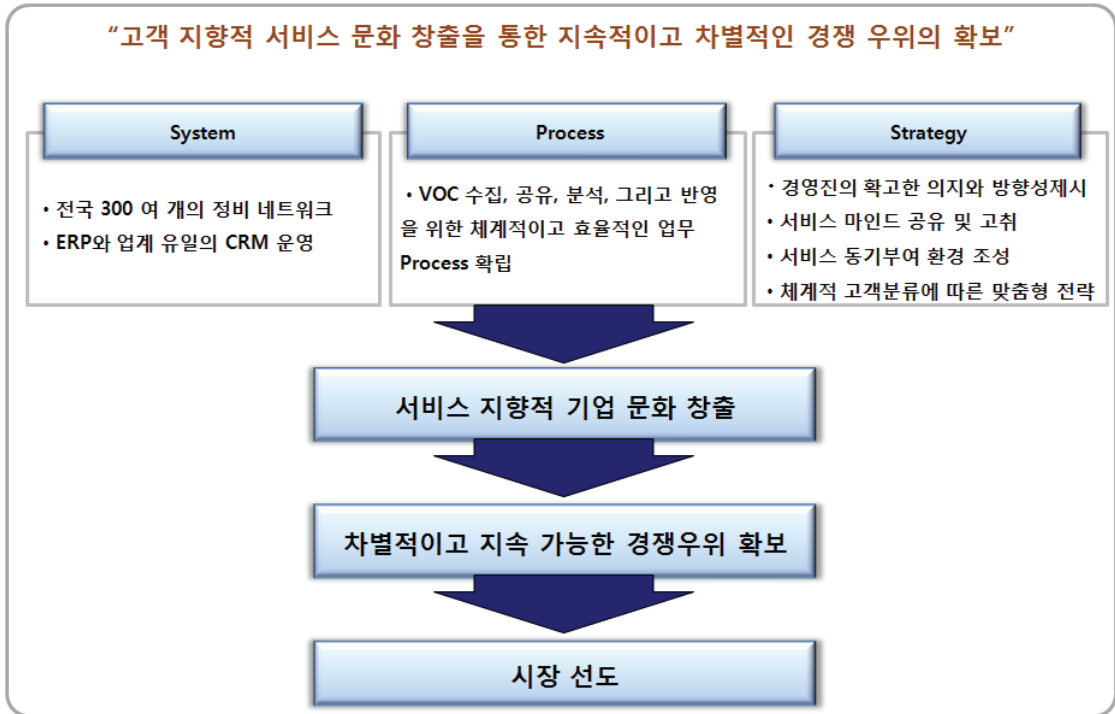
인 서비스 혁신 노력은 단기간에 성공적인 고객 만족 경영의 성과로 나타났다. 우선 서비스 품질 지수와 불만율이 꾸준히 개선되었고 이를 바탕으로 고객 만족 지수와 재이용의도가 전년 대비 지속적으로 향상되고 있을 뿐 아니라 주요 경쟁사들을 큰 격차로 앞서 나가고 있다. 이런 성공적인 고객 만족 경영의 결과는 신규 고객의 꾸준한 유입과 매출액의 지속적 상승이라는 경영 성과의 향상으로 이어지고 있다.

## VI. 결론

AJ렌터카의 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영의 핵심 성공 요인은 〈그림 8〉에 나타난 바와 같이 '고객 지향적 서비스 문화 창출을 통한 지속적이고 차별적인 경쟁 우위의 확보'로 요약될 수 있다.

AJ렌터카가 전개하고 있는 고객 만족 경영의

〈그림 8〉 AJ렌터카의 핵심 성공 요인



첫 번째 핵심 성공 요인은 보다 앞선 서비스를 제공할 수 있는 시스템과 인프라이다. AJ렌터카는 업계 최다인 전국 140개의 영업점과 300여개의 정비 네트워크를 갖추고 있으며 전국적으로 65대의 이동정비 차량을 운영하여 전국 순회 정비 및 24시간 긴급출동, 즉시 대차 서비스를 신속하고 효율적으로 제공할 수 있는 네트워크를 갖추고 있다. 또한 전 세계 약 170여 개국에 약 17,000개의 영업망을 보유하고 있는 AVIS의 글로벌 네트워크와도 연계되어 있다. AJ렌터카는 보다 체계적이고 효과적인 고객 관리를 위해 ERP 시스템과 업계 최초로 CRM 시스템을 도입하여 운영하고 있다. 다양한 경로로 수집된 고객의 의견이나 고객의 차량 이용과 성향 정보는 ERP 시스템에 등록되고 이 정

보는 CRM 시스템에 의해 체계적으로 분석되어 전사적으로 공유되어 서비스 개선과 향후 상담 시에 적극 반영되고 있다.

AJ렌터카는 고객 만족 경영을 위한 이러한 하드웨어 뿐 아니라 프로세스와 제도도 함께 확립해 나가고 있다. 우선 전체 고객을 체계적으로 분류하고 시스템을 통해 수집되고 분석된 고객의 다양한 목소리와 정보는 전사적으로 공유되어 서비스 개선 활동에 즉시 반영될 뿐 아니라 해당 고객에게도 개선 사항이 즉시 전달될 수 있는 유기적이고 효율적인 업무 프로세스를 갖추고 있다. 고객 불만에 대한 서비스 개선의 일련의 과정은 기초 관리 항목으로 분류되어 평가되고 포상 및 패널티를 부과하는 제도를 갖추고 있다. 또한 각 지점의 성과를 평가

분석하여 불만을 상위 지점을 분류하고 방문하여 서비스 개선을 위한 코칭과 컨설팅을 제공하는 제도도 갖추고 있다. 이러한 업무프로세스 구축의 목적은 서비스 마인드의 전사적 공유 및 동기 부여를 통한 고객 만족 경영을 위한 이상적인 업무 환경을 조성하는데 있다.

이러한 시스템과 프로세스는 AJ렌터카 경영진의 명확한 비전 확립과 전략적 방향 설정에 유기적으로 통합되어 시너지 효과를 극대화할 수 있었다. AJ렌터카는 2006년 정체된 경쟁 상황을 탈피하여 차별적 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략으로 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영을 선포하였고 경영진의 이러한 확고한 의지는 체계적인 외부 및 내부 마케팅을 통하여 고객들에게 전달되었을 뿐 아니라 전사적으로 효과적으로 공유되었다. 그 결과 전사적으로 서비스 마인드가 공유되고 고취되었고 이는 결국 기업의 서비스 지향적 문화 형성으로 이어졌다. 이런 문화적인 토양 위에서 체계적 고객 분류와 맞춤형 서비스 제공 등 다양한 세부 전략들이 도출되고 수행될 수 있었다.

AJ렌터카의 고객 만족 경영 계획에 의하면 2010년은 서비스 혁신의 확산을 마무리하는 시기로 설정되어 있다. 이 계획에 따라 AJ렌터카는 서비스 경영 문화를 뿌리 내리기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 기업 문화는 형성하고 뿌리내리는 데 많은 시간과 노력을 수반하기 때문에 경쟁자들이 쉽게 따라할 수 없는 강력한 전략적 수단이다. 이런 면에서 서비스 기업인 AJ렌터카가 기업 문화를 전략적 방향으로 설정한 것은 매우 타당한 결정이었다고 평가된다. AJ렌터카는 이를 바탕으로 차별적이고 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하여 시장을 선도

해 나가고 있다. 그 결과로 최근 각종 고객 만족 지표가 크게 향상되고 있고 매출액이 꾸준히 성장하고 있으며 업계 최고의 수익률을 달성 하는 등 구체적인 경영 성과의 향상이 가시화되고 있다.

AJ렌터카는 2011년부터 2012년까지를 서비스 혁신을 통한 고객 만족 경영의 도약기로 삼고 있다. 이를 위해 서비스 기반 경쟁에서 확고한 경쟁 우위를 확보해야 하고 경쟁사와의 차별적인 가치를 고객들에게 명확히 각인시켜야 한다. 이 목표를 달성하기 위해 AJ렌터카는 핵심 성과 지표(KPI)의 표준화 및 체계화를 서둘러 완성해야 한다. 이를 위해 서비스 표준 개발을 확대하고 내재화 하는 작업이 반드시 필요하다. 또한 고객들과의 효과적인 소통과 AJ렌터카의 차별적 가치와 강점을 중심으로 한 전략적 브랜드 관리가 반드시 필요한 시점이다. AJ렌터카는 단순히 유용하고 편리한 브랜드를 넘어 매력 있고 친근한 성품을 가진 브랜드로 관리하여 표적시장 고객들에게 차별적이고 의미 있는 가치를 제공하는 브랜드로 보다 확실히 자리매김해 나가야 한다. AJ렌터카가 이런 당면 과제들을 성공적으로 달성하여 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하여 미래 시장을 계속 선도해 나갈지 귀추가 주목된다.

## 참고문헌

- 김정유(2011), “AJ렌터카, ‘고객 서비스’ 광고 방영”, 이투데이 2011년 3월 24일자 기사.
- 이병철(2011), “AJ렌터카, 친환경 캠페인 프레

쉬 드라이빙 캠페인 실시,” 파이낸셜뉴스  
2011년 6월 15일자 기사.  
이승훈(2011), “반채운 AJ렌터카 사장 ”차량 4  
만5천대까지 확충,” 매일경제신문 2011년 4  
월 25일자 기사.  
최정환, 송근택, 황혜정(2008), 걸도는 고객만족  
경영을 위한 CRM, 서울, 다산출판사.

AJ렌터카 내부자료(2011), AJ렌터카 브리핑 자료.  
Heskett, J.L., W.E. Sasser, C.W.L. Hart(1990),  
Service Breakthroughs, New York, Free  
Press.  
Zeithaml, V.A., B.J. Mary(1996), Services Mar-  
keting, 1st edition, New York, McGRAW-  
HILL Companies, Inc.

# AJ Rent a Car's Customer Satisfaction Management through Service Innovation

Kim, Sang Yong\*  
Lee, Doo Hee\*\*  
Suh, Koo-Won\*\*\*  
Yoo, Weon Sang\*\*\*\*

## Abstract

As the Korean rental car industry turned into a mature stage, the competition level has become stronger than ever. In 2006, AJ Rent a Car declared customer satisfaction management as its vision to make a breakthrough. Through various service innovation efforts, AJ has been successfully offering meaningful and differentiated values to the customers. As results, the complaints rate has decreased, while service quality index has significantly increased. These service quality indicators have led to improved customer satisfaction level which was measured by re-purchase intention and customer satisfaction index, and AJ outran its major competitors in these dimensions of competition. The first key success factor of AJ is its effective service system. AJ manages the VOC, ERP, and CRM system in a well organized manner. AJ's another key success factor is a effective service process, which helps the organization share and respond to customer complaints in an efficient way. Finally, the management communicates the clear vision and strategic direction not only with the customers but also with the entire organization. With these three factors combined, AJ has created the service oriented corporate culture. Based on the culture, AJ has been able to develop a strong and sustainable competitive advantage in customer satisfaction management.

Key words: AJ Rent a Car, Rental Car Industry, Service Management, Customer Satisfaction, CRM

---

\* Professor, Korea University Business School(sangkim@korea.ac.kr)

\*\* Professor, Korea University Business School(dhlee@korea.ac.kr)

\*\*\* Professor, Department of Advertising and Media, Hanyang Cyber University(koowonsuh@paran.com)

\*\*\*\* Associate Professor, Korea University Business School(wyoo@korea.ac.kr), Corresponding Author