

고객만족경영 사례연구 - SK 텔레콤-

마 형국* 최 연홍** 김 창은***
명지대학교 산업시스템공학 경영혁신연구실

Abstract

현 시기에서 고객들의 욕구를 파악하여 제품에 반영하지 못한다면 그 기업은 고객들에게 외면 당하고 곧 도태된다. 다시 말해 "고객은 왕이다."라는 말이 단순한 말이 아닌 기업경영에서는 가장 중요한 원칙인 것이다. 이러한 원칙에서 나온 것이 요즘에 부각되고 있는 고객만족경영의 이념인 것이다. 고객이 중심이 되어서 고객의 욕구를 만족시키려는 노력인 것이다. 고객만족은 경영의 최고 목표이다. 고객을 최고로 만족시키면 경영의 중요한 것이 성취되므로 고객만족을 경영의 최고 목표로 삼고 이를 정량적으로 측정해서 경영자 주도로 만족도가 낮은 부분의 개선과 개혁을 통해서 모든 활동을 집결해 가는 기업풍토라고 할 수 있으며, 또한 이는 만족한 고객을 반복적으로 창출해 가는 경영기법이나 경쟁우위와 새로운 경영 구심력을 창조하는 경영기법이라고도 할 수 있다. 본 연구는 SK텔레콤의 성공 사례를 통하여 고객만족 경영이 한 회사에 成敗에 얼마나 큰 영향을 미치는지를 보여줌으로써 서비스 업체뿐만 아니라 제조업 및 기타 업체에서 고객만족경영에 대한 벤치마킹의 좋은 대상업체가 될 수 있다.

I. 서론

1. 연구의 배경

이동전화서비스 업체간의 경쟁은 거의 전쟁을 방불케 한다. 이제는 물량공세로 승부하는 시기는 지났다. 이동전화 3사의 마케팅전략이 승패를 결정짓는 가장 큰 요인으로 자리 잡게 된 것이다. 현재, 그리고 앞으로의 가장 큰 무기는 마케팅 전략인 것이다.

최근 들어서 경영환경은 급박하게 움직이고 있다. IMF라는 특수한 상황의 영향이기도 하지

만 좀 더 궁극적인 이유는 고객의 수준이 급격하게 상승한 것이다. 이러한 시기에서 고객들의 욕구를 파악하여 제품에 반영하지 못한다면 그 기업은 고객들에게 외면 당하고 곧 도태하고 말 것이다. 이러한 실례는 쉽게 찾을 수 있다. 과거 미국에서 자동차 회사인 포드가 고객들의 욕구를 무시하고 단색의 중심인 T-CAR를 주력차종으로 내세운 반면에 제너럴모터스는 고객들의 욕구를 정확히 파악하여 여러 가지 디자인과 색상으로 소비자들을 공략하여 업계 1위인 포드를 몰아내고 제너럴모터스가 1위를 탈환하는 이변이 발생한 것이다.

그러나, 이것은 이변이 아니라 당연한 결과인 것이다. 다시 말해 "고객은 왕이다."라는 말이 단순한 말이 아닌 기업경영에서는 가장 중요한 원칙인 것이다. 이러한 원칙에서 나온 것이 요즘에 부각되고 있는 고객만족경영의 이념인 것이다. 고객이 중심이 되어서 고객의 욕구를 만족시키려는 노력인 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 고객만족의 정의

고객만족이란 상품이나 서비스를 구매, 비교, 평가, 선택하는 구매 전 상황이나 구매 후 상품, 서비스 자체의 성과에 대해 고객 개인의 성격 및 인구통계적 특성에 따라 느끼는 포괄적 감정으로서 구매 전 상품에 대한 구매 후 상품에 대한 구매 후 상품성과에 대한 고객의 평가로 정의할 수 있다.

고객만족의 개념도

기 대 수 준	높 다	I. 불만	II. 만족
	낮 다	III. 약간불만/ 무관심	IV. 일시적 대만족 그러나, 근본적으로는 만족 형 무관심 또는 약간 만 족
		낮 다	높 다

제품 성능의 평가

결론적으로 고객만족이란 고객의 구입 전 기대치와 구입 후 만족도를 비교하여 고객이 불만족스럽게 느끼는 내용을 기업활동을 통해 개선, 보완하고 나아가 지속적으로 소비자의 욕구를 충족시켜 나가기 위해 수행되어지는 기업활동이라고 할 수 있다.

2. 고객만족의 중요성

고객만족은 경영의 최고 목표이다. 고객을 최고로 만족시키면 경영의 중요한 것이 성취되므로 고객만족을 경영의 최고 목표로 삼고 이를 정량적으로 측정해서 경영자 주도로 만족도가 낮은 부분의 개선과 개혁을 통해서 모든 활동을 집결해 가는 기업풍토라고 할 수 있으며, 또한 이는 만족한 고객을 반복적으로 창출해 가는 경영기법이나 경쟁우위와 새로운 경영 구심력을 창조하는 경영기법이라고도 할 수 있다.

3. 고객만족의 배경

(1) 재구매 및 구전효과 중요성의 인식
 고객만족의 확산은 경영자들이 '만들어 팔기만 하는 시대'가 지나갔다는 것을 절감하고 있기 때문이다. 이제는 고객을 만족시키느냐 못하느냐가 회사의 장래를 결정하는 사실을 깨달은 것이다. 이는 이전까지 고객집단을 하나의 소비의 주체로만 인식하던 관점에서 벗어나서 고객의 욕구에 의해서 제품을 생산하고 판매하는 고객 지향적인 기업의 관점으로의 전환을 의미한다.

(2) 소비자들의 욕구의 다양화
 첫째, 소비의 다각화이다. 즉, 각 소비자가 특정 품종에 대해서 더 많은 상품(또는 품목)을 구입한다는 것이다.
 둘째, 소비의 개성화이다. 특정품종에 대해서 소

비자들이 선호하는 내용이 더 다양해진 경향이 다. 이는 소비자들의 개인주의 경향과 자기만족의 경향에서 그 이유를 찾을 수 있을 것이다.

셋째, 소비의 주기가 짧아지는 현상이다. 이는 특정품목에 대해서 한 소비자가 같은 상표(또는 품목)를 계속해서 구입하는 기간이 짧아지는 것을 의미한다.

이와 같이 소비자들의 욕구가 다양해지고 있는 시대에서는 기업은 반드시 그들이 욕구를 정확히 파악하고, 그것을 만족시켜야 한다.

(3) 시장의 성숙 및 비슷해지는 제품의 품질
 일반적으로 경쟁의 강도는 수요와 공급의 관계에 달려있다. 대체로 산업의 공급능력이 시장의 전체 수요를 능가하면 경쟁은 더 치열해진다. 한 마디로 말해서 소비자들로 하여금 자기회사의 제품을 경쟁제품과 뚜렷이 다르게 인식하게 하기가 무척 어렵다. 이런 때일수록 고객을 경쟁사보다 더 잘 만족시키는 것이 중요함은 말할 것도 없을 것이다.

(4) 경쟁의 과열양상
 경쟁이 치열해지면서 회사가 하드웨어면에서 경쟁우위를 유지하기가 무척이나 힘들어졌다. 각 기업이 내놓는 제품의 하드웨어 부분은 갈수록 비슷해지고 있다. 설사 조금 나은 점이 있다고 하더라도 경쟁사들이 모방할 수 있는 경우가 많기 때문에 전략적인 우위가 될 수 없는 경우가 많다.

III. SK텔레콤 사례연구

1. SK텔레콤의 개요

국내 이동전화 서비스는 84년 3월 이동 통신 수요에 부응하기 위하여 이동 통신 전담 회사인 한국이동통신(현재의 SK텔레콤)을 설립하였다. 이어서, 84년 3월 아날로그(AMPS)방식을 도입하여 서울·수도권 4개 도시에서 교환기 1식, 기지국 10국 등을 설치하여 차량이동전화 서비스를 제공함으로써 본격적으로 시작되었다. 88년 서울올림픽을 기점으로 해서 서울 지역에 차량이 아닌 개인 휴대용 이동전화서비스가 개시되고, 부산 등 지방으로 확산되어 91년 말에 전국서비스의 기반이 마련되었다.

SK텔레콤은 국내 최초로 제1세대 아날로그 이동전화의 시대를 열었고, 세계 최초로 CDMA 기술을 상용화하여 제2세대 이동통신을 완성시

켰다. 이제 차세대 멀티미디어 이동통신인 IMT-2000에 이어 제4세대, 제5세대 미래 이동통신까지 정보통신 시장의 진정한 리더로서 미래 기술발전에 앞장서고 있다.

이토록 우리나라 이동통신 서비스의 역사를 만들어 온 SK텔레콤이 한국능률협회컨설팅에서 주관한 2003년도 한국산업의 고객만족도(KCSI) 조사의 이동전화 부문에서 6년 연속 부동의 1위를 차지한 것은 '회사를 존재하게 하는 근본적인 힘'인 고객과의 관계(Customer Relations)를 지속적으로 증진시키고 고객만족도를 향상시키기 위한 '고객중심경영'을 회사 전 구성원이 끊임없이 실천했기 때문이다.

SK텔레콤은 모든 경영활동을 할 때 고객의 입장에서 고객중심적 사고를 가지고 의사결정을 함으로써 고객을 만족시키고 이를 통해 회사도 성장하는 것을 추구하는 고객중심 경영을 실천을 기업 최대의 목표로 삼고 있다. 이는 모기업의 "고객이 OK할 때까지, OK! SK!"라는 광고 모토와 무관하지 않다. 게다가 최근에는 한석규를 광고 모델로 활용하여 "말하지 않아도 통하는 대표 번호"로서 이미지를 각인시켜 기존 이용 고객의 충성도를 높이고, 새로운 고객에게는 가장 갖고 싶은 휴대 번호로서 자리 잡아가고 있다.

SK텔레콤의 고객만족 경영의 시작은 21세기 무한경쟁시대에 적응하기 위한 과감한 변신 시도를 위해 '97년 3월 CI를 한국이동통신주에서 SK텔레콤으로 변경하면서 TOP 경영진의 강력한 고객만족경영의지 표명과 함께 회사 경영의 최우선 과제를 고객만족에 두고 총체적 고객만족경영을 추구한 데에서 었다.

2. SK텔레콤에 대한 분석

실제적인 고객 중심 경영의 실천 이력을 살펴보면, 1997년에는 접점의 고객만족(CS)를 중심으로 하는 CS경영체계를 도입하였고, 1998년에는 총체적 CS를 통한 CS경영체계를 정착시키고자 노력하고 있으며, 1999년은 CS경영의 생활화를 통해 세계일류의 CS수준으로 도약하겠다는 목표를 가지고 고객만족경영을 추진하고 있다.

첫째, 시장점유율보다는 고객점유율에 비중을 둔다. 따라서 기존 고객 및 잠재 고객을 대

상으로 고객 유지 및 이탈 방지, 타상품과의 연계판매(Cross-Sell) 및 수익성이 높은 상품을 판매하기 위한 Up-Sell 등 1:1 마케팅 전략을 통해 고객 점유율을 높이는 전략이 필요하다. 이를 위해서는 기업의 고객을 여러 가지 기준으로 분류하는 작업이 선행되어야 한다. 어느 고객이 우리 기업에게 가장 가치 있는 고객인가? 어떤 고객이 다른 회사로 이탈할 가능성이 높은 고객인가? 연계판매가 가능한 대상 고객은 누구인가? 등의 관점에서 기존 고객을 분류하고, 분류된 고객별로 차별적인 마케팅 전략을 집행하기 위해서 고객과의 다양한 접점(contact point)을 활용하며, 고객의 반응 결과를 다시 피드백을 통해 보다 향상된 고객관계 관리전략을 수립할 수 있게 된다.

둘째, 고객획득보다는 고객유지에 중점을 둔다. 마케팅활동의 초기에는 더 많은 고객을 획득하기 위해 노력해왔다. 심지어는 정보를

제공해주는 고객들에게는 다양한 상품 및 할인 정책을 제시하기도 하였다. 그러나 이제는 바뀌고 있다. 한 사람의 우수한 고객을 통해 기업의 수익성을 높이며, 이러한 우수한 고객을 유지하는 것에 중점을 두고 있다. Mass Marketing을 통해 검증되지 않은 고객들을 획득하기 보다는 검증된 한명의 우수한 고객이 기업에게는 훨씬 더 도움이 되는 것이다.

셋째, 제품판매보다는 고객관계(Customer Relationship)에 중점을 둔다. 기존 마케팅방향은 모든 소비자를 대상으로 대량생산한 제품을 대량 유통시키고, 대량 촉진(Promotion)을 해왔다. 이는 고객 중심이라기 보다는 기업의 입장에서 제품을 생산한 것이다. 반면 CRM은 고객에 입장을 맞추는 것이다. 고객과의 관계를 기반으로 고객의 입장에서 제품을 만드는 것이다. 고객이 원하는 상품을 만들고, 고객의 관계에서 고객의 needs를 파악하여 그 고객이 원하는 제품을 공급하는 것이다. 이러한 CRM의 전략적 방향은 기업의 성공을 제공한다.

2001년에는 고객정보보호 캠페인을 실시하고 있다. 즉, '고객정보 유출은 범죄행위입니다.'라는 문구를 SK텔레콤 전 직원의 PC와 전화기에 스티커로 붙였다. 이는 고객정보 유출에 대

활동현황	비 고
1) 고객만족경영체계 구축 운영	CS조직 활성화 : 고객만족경영 전담 추진조직 운영 (TCS부문) CS경영회의 개최 : CS추진위원회, 고객만족경영회의, 품질보고회의
2) 고객만족 10대 과제 선정 중점 개선	선정배경: CSI 재정립('97.3) 시 고객만족경영 TFT를 구성 운영/ 사내 VOC채널에 접수된 모든 고객불만사항을 통해 고객불만이 높은 10개 중점개선 과제를 선정 실천약속 : 국내 전 언론기관을 통해 고객불만내용을 사실대로 공표하고 고객만족실천 약속 (책임시리즈 광고) 추진방법 : 부문별 실천과제부여 및 회장 주재 경영회의를통해 장애요인 해결 추진성과 : 자동납부개선, 요금납부 다양화, 해지 후 재가입 절차 개선, 해지절차 개선, 부가서비스 편리성 증대 및 다양화, 대리점 CS강화, 통화품질향상, 서비스지역 확대, 친절한 고객상담, AS접점 확대
3) 고객만족경영 정보시스템 구축	경영정보시스템(EIS), 고객상담시스템(CMIS), 고객정보시스템(COIS), 사이버 고객센터
4) 고객의 소리 접수 채널 구축	고객센터, Cyber 고객센터, PC통신, 고객대표자 회의, AS접점, 지점/대리점, 사장실 전화, 사내 Internet
5) 내부구성원 보상체계	OK! SK상 제정, 전사 고객만족경영 성과가 탁월한 사원 포상
6) 고객상담 및 CS분야 ISO 9002 인증 획득 ('98. 8. 1)	
7) 사회 공헌 활동	소년·소녀가장 돕기, 지체장애 청소년 지원, 청소년 보호 등 고객과의 관계 강화 통신예절 광고 시행 등 올바른 이동통신 문화정착 추진

한 경각심을 불러 일으키기 위한 조치라고 할 수 있다. 또 11월 한 달 동안 고객정보보호 캠페인을 전개하기로 하고 사내 방송을 통해 하루 2회씩 관련 영상물을 내보내고 있다. SK텔레콤 측은 "캠페인 실시에 맞춰 직원들의 고객정보 접근권한을 제한하고 정보보호 교육과정을 사내 필수 이수과목으로 지정하기로 했다"고 밝혔다.

고객정보보호를 위한 시스템도 강화했다. 직원들이 고객정보를 조회하거나 업무를 처리할 경우 접속자와 접속시간 등을 저장해 사후에 고객접근 내용을 확인할 수 있도록 시스템을 갖췄다. 정보를 조회할 때 이동전화번호와 주민번호를 모두 입력해야 접근할 수 있도록 절차도 변경했다. 고객정보시스템에 대한 접근권한도 차등화해 특별보안이 요구되는 고객 통화내역에 대해서는 지역별 영업센터와 지점 당 직원 1명이 열람할 수 있도록 했으며, 정보보호 교육이수 후 고객정보 보호 관련 법률조항이 명시된 서약서에 서명토록 함으로써 고객접점 직원들의 경각심을 높이고 책임인식을 강화했다. 이러한 모

든 조치들은 바로 고객의 정보보호가 고객만족의 선두임을 무엇보다도 절실히 느꼈기 때문이다.

SK 텔레콤의 고객만족 경영은 "먼저 사람이 변화되어야 한다."는 판단에서 고객중심경영 이념을 전직원이 공유하고 실천하도록 하기 위한 상시적인 교육체계를 갖추어 운영하기 시작했으며, 실제 업무에서 고객중심경영을 실천하는 정도를 정기적으로 평가하고, 이를 향상시키기 위해 다양한 방안을 수립하여 시행했다. 고객중심경영을 실천하기 위한 People, Process, Product 혁신이 그 중의 하나인데, People 혁신은 구성원들이 자발적으로 실천력을 발휘하는 것이다. 이를 위해서 구성원들 스스로의 자발적인 창의력 발휘와 임원, 단위 부서장의 솔선수범한 Lead/Help/Check가 강조되고 있다. SK텔레콤은 구성원들에 대한 지속적인 교육과 홍보 등을 통해 구성원들이 현장에서 고객 서비스를 실천할 수 있도록 적극 육성하고 있다.

한편, 직원들의 고객중심경영 실천의지를 바탕으로 회사의 모든 업무 Process를 고객중심적으

로 재구축하는 것도 함께 추진하였으며, 고객이 원하시는 바를 파악하여 이에 맞는 상품과 제도를 만들고, 다양한 경로를 통해 고객이 불편을 느끼시는 사항을 파악하여 이를 개선해나가는 활동들을 전개하고 있다.

또한, 최적의 통화 환경 구축을 위한 기지국의 신설 및 재배치, 중계기 설치를 통한 통화음영 지역의 해소, 단말기 음질의 지속적인 개선 등을 제공하고 있으며, 지점이나 대리점을 직접 방문하거나 고객센터에 전화로 상담하는 고객에게 최상의 상담서비스를 제공하기 위하여 인력 충원 및 교육, 상담시스템의 고도화 등에도 많은 노력을 기울이고 있다.

이러한 지속적인 노력의 가시적인 성과에 힘입어 SK텔레콤의 고객중심경영에 대한 지속적 노력의 가시적인 성과들은 여러 곳에서 나타나고 있다. 모든 스피드011 고객 분들께 평생특권의 혜택을 드리는 리더스클럽 제도의 시행, 18~23 세대를 대상으로 개성을 중시하는 젊은이들의 라이프 스타일에 맞춘 새로운 서비스인 스무살의 011-TTL의 탄생 등 고객이 원하시는 바에 부합하는 새로운 상품과 제도가 만들어졌다. 이 밖에도 매년 정보통신부에서 실시하는 통화품질 측정에서 2년 연속 1위를 차지하였고, 각종 기관에서 실시하는 소비자 만족도 조사를 통해서도 부동의 1위를 기록하고 있다. 아울러 가입자가 가장 많음에도 불구하고 소비자보호원 등의 조사결과 고객의 피해사례가 가장 적은 이동전화 업체로 손꼽히고 있다.

이외에도 기술/품질 면에서 고객에게 최상의 만족을 제공하기 위해 노트북이나 개인휴대 단말기(PDA)를 이용해 유선 초고속인터넷(ADSL) 수준의 빠른 속도로 무선인터넷서비스를 이용할 수 있도록 하고 있다. 즉, 2001년 11월에는 휴대폰을 이용해 최고2.5Mbps(초당 전송 비트수)급 속도로 무선인터넷을 이용할 수 있는 동기식 3세 대 서비스인 cdma2000-1xEV-DO의 시범 서비스를 실시하여, 내년 3월부터 서울과 경기도를 중심으로 상용서비스를 개시할 예정이다. 이는 축적된 기술력과 망설계 기술을 바탕으로 외국 사업자들보다 6~12개월 앞서 고품질의 무선데이터 서비스를 제공하게 된 것으로 SK 텔레콤 고객들은 보다 편리하고 빠르게 서비스를 이용하도록 만들어 만족도를

극대화 시킬 수 있다.

SK텔레콤은 고객중심경영을 위하여 다음과 같은 사항들을 지속적으로 실천하고 있다. 첫째, 먼저 사람이 변화되어야 한다는 판단에서 고객중심경영 이념을 전직원이 공유하고 실천하도록 하기 위한 상시적인 교육체계를 갖추어 운영하고 있다. 둘째, 실제 업무에서 고객중심경영을 실천하는 정도를 정기적으로 평가하고, 이를 향상시키기 위한 다양한 방안을 수립하여 시행하고 있다. 셋째, 직원들의 고객중심경영 실천의지를 바탕으로 회사의 모든 업무 Process를 고객중심적으로 재구축하는 것도 함께 추진하였다. 넷째, 고객이 원하는 바를 파악하여 이에 맞는 상품과 제도를 만들고, 다양한 경로를 통해 고객이 불편을 느끼는 사항을 파악하여 이를 개선해나가는 활동들을 전개하고 있다. 다섯째, 최적의 통화 환경 구축을 위한 기지국의 신설 및 재배치, 중계기 설치를 통한 통화음영 지역의 해소, 단말기 음질의 지속적인 개선 등을 제공하고 있다. 여섯째, 지점이나 대리점을 직접 방문하시거나 고객센터에 전화로 상담하는 고객에게 최상의 상담 서비스를 제공하기 위하여 인력 충원 및 교육, 상담시스템의 고도화 등에도 많은 노력을 기울이고 있다.

이와 같은 고객중심경영을 효율적으로 추진하기 위하여 SK텔레콤은 전 구성원에게 '3P 혁신' 과제를 부여하고 있다. 3P혁신이란 고객중심경영의 근본 주체인 사람(People)의 혁신, 일처리 과정(Process)의 혁신, 그리고 외부고객에게 제공되는 제품과 서비스(Product)의 혁신을 의미하며 그 세부 내용은 다음과 같다. People혁신은 전구성원이 고객중심경영에 의욕적으로 참여할 수 있도록 동기를 부여해 고객중심적인 시각과 실천력을 향상시키는 것이다. 이를 위해 업무의 특성에 따른 인력 채용 및 개인의 능력과 적성에 맞는 업무 배치를 통해 자발적 참여를 유도하고, 고객중심적 Mind 제고를 위한 교육훈련, Event, 평가 및 보상 등을 통해 동기를 부여하고 있으며, 임원 및 단위 부서장의 솔선수범하는 Lead/Help/Check가 강조되고 있다. Process혁신은 고객에게 제품과 서비스를 제공하기 위해 이루어지는 모든 과정을 고객중심적으로 혁신하는 것을 말한다. 여기서 Process란 외부 Process 뿐만 아니라 회사 내부에서 이루어

어지는 제도, 규정, 부서간 Coordination 등 내부 Process를 포함하는 일련의 활동들을 포함한다. Product혁신은 기존 상품의 체계적 품질관리를 통해 고객이 만족하는 수준의 제품과 서비스를 제공하고 고객의 잠재적 욕구를 사전에 발굴해 신상품 개발과 연결시키는 전략이다. Product혁신의 목표는 고객이 체감하는 수준까지 품질을 향상시키는 것이며, 이를 위해 고객의 이용행태별 품질관리를 강화하고 통화, 영업, 상담, 단말기, A/S 등 주요 품질영역의 수준을 향상시키기 위한 노력을 지속적으로 전개하고 있다. SK텔레콤의 고객중심경영은 최근 전개되고 있는 '스피드011 레인보우'를 통하여 좀 더 구체화되고 있다. '스피드011 레인보우'는 고객의 남다른 품격을 언제 어디서나 한층 더 돋보이게 하겠다는 SK텔레콤의 약속이자 고객을 기준으로한 SK텔레콤의 새로운 고객중심프로젝트로서, '스피드011 레인보우'는 다음의 1,800만 고객과 함께하는 7가지 아름다운 약속으로 구성되어 있다. 첫째, '당당한 참여, 011 고객컨설턴트'는 고객이 직접 컨설턴트로참여하여 제품과 서비스에 대해 조언함으로써 SK텔레콤을 고객의 브랜드와 서비스로 만들어 갈 것에 대한 약속이다. 둘째, '세심한 배려, 011 Quality Service'는 단순한 친절만이 아니라 고객에게 보다 가치 있고 차별화된 서비스를 제공할 것에 대한 약속으로서, 고객에게 꼭 맞는 요금제와 부가서비스, 단말기, 멤버십 등을 제안해 드리는'Mobile Planner', 고객이 요청한 업무처리에 대한 만족도를 즉각적으로 Check하여 불편사항에 대해 바로 시정하는'Happy Message', 체계적이고 전문적인 교육을 통해 전 직원을 고객만족 전문가로 만들어 보다 수준 높은 서비스를 제공하기 위한 'Service College'등을 추진하고 있다. 셋째, '행복한 나눔, 011 Be Sunny, Be Happy'는 고객 자원봉사자(Sunny)를 모집하여 공휴일마다 사회봉사 활동을 전개할 수 있는 장을 마련하고 지원함으로써 기업의 사회적 책임을 실천할 뿐만 아니라 고객과 나눔의 기쁨을 함께 하겠다는 약속이다. 넷째, '듬직한 책임, 011 고객보호원'은 기존의 불편사항을 고객의 입장에서 보다 효율적으로 처리하기 위해 신설된 조직으로서, 고객의 작은 권리 하나하나 까지도 책임있게 지키겠다는 약속이다. 다섯째, '앞선 자부심, 011

Frontier Service'는 동기식 세계 최초 화상전화 서비스, 국내 최초의 자동로밍 서비스와 같은 첨단인 앞선 서비스를 누구보다도먼저 고객에게 제공할 수 있도록 지속적으로 노력하겠다는 약속이다. 여섯째, '변함없는 믿음, 011 Speed Patrol'은 현재의 통화품질 수준에 만족하지 않고 Speed Patrol Team을 조직하여 보다 강화된 통화품질Check 활동과 즉각적인 고객 불편사항 상담 및 해결업무를 수행함으로써 지속적으로 최고의 통화품질을 제공할겠다는 약속이다. 일곱째, '즐거운 특권, 011 Membership & Neverending Festival'은 더 넓어진 멤버십 할인 서비스와 끊임없이 이어지는 이벤트를 통하여 고객에게 큰 혜택과 즐거움을 제공할겠다는 약속이다.

IV. 결론

SK텔레콤의 고객중심경영은 '모든 경영활동을 할 때 고객의 입장에서 고객중심적 사고를 가지고 의사결정을 함으로써 고객을 만족시키고, 이를 통해 회사도 성장하는 것을 추구하는 경영'을 말한다.

'97.3월 한국이동통신에서 SK텔레콤으로 사명을 변경하면서 고객만족만의 세계화의 물결속에서 생존할 수 있는 길임을 인식하고 고객을 진정으로 위하는 기업이 되겠다는 의지를 마스크 등을 통해 알리면서 SK텔레콤의 고객중심경영은 본격화되었으며, 최고경영자가 직접 선두에 나서 매월 전임원 및 팀장이 참석하는 고객중심경영회의를 주재하여 각 부서의 고객중심경영 실태를 점검하는 등 최고 경영자를 중심으로 전구성원의 참여를 통해 고객중심경영의 기반을 견실히 쌓아 나가고 있다.

과거와 달리 고객 Needs가 보다 다양해지고 개성화되면서 이러한 고객 Needs의 변화보다 기업이 더 빠르게 변해야 고객도 만족시키고 기업도 생존할 수 있음에 따라 SK텔레콤은 이제 단순한 고객만족(CS)이 아닌 고객관계 중심의 CR활동을 적극적으로 추진하고 있으며, SK텔레콤의 표문수 사장은 취임사에서 '회사를 존재하게 하는 근본적인 힘인 고객과의 관계(Customer Relations)를 획기적으로 증진시킬 것'을 강조한 바 있다.

SK텔레콤의 CR은 '고객의 체감가치 수준 제고를 통해 형성되는 우호적 관계'를 말하고, 이는 상품 및 접점서비스에 대한 고객의 경험(Customer Experience)을 통해 형성되며, 이로 인해 고객 평생 가치가 증대되고 회사의 경쟁력이 강화되는 것을 말한다.

SK텔레콤은 이러한 CR을 강화하기 위하여 CR기반 구축, 고객 체감효용(Utility) 증대, Corporate Image 개선 및 고객의 충성도(Loyalty) 수준 향상을 4대 전략과제로 설정하여 적극적으로 추진하고 있으며, 최근의 변화하는 사회 Trend를 선도하기 위하여 최고경영자의 확고한 고객중심경영 리더십 아래 고객가치 극대화를 위한 조직개편과 진사적인 Change Management를 전개함으로써 SK텔레콤을 '고객에게 최고의 가치를 제공하는 회사', '서비스의 핵심가치를 지닌 회사'로 만들기 위하여 지속적으로 노력하고 있다.

참고문헌

1. (고객만족을 위한)서비스경영론 임종만 무역경영사 2003
2. (한국 30대 주요기업)고객만족경영전략 전략기업컨설팅 진한도서 1995
3. 고객만족 드루스콧 알파경영혁신센터 1998

4. 고객만족(CS), 이것이 핵심포인트 무전철남 한국생산성본부 1992
5. 고객만족을 위한 50가지 방법 Poppe, Fred C. 다은 1994
6. 고객이 성공으로 이끈다 Miller James B. 성립 1993
7. 고객만족마케팅 계도원 좋은책만들기 2004

웹사이트

<http://www.sktelecom.com>

<http://blog.naver.com/hongjig.do?Redirect=Log&logNo=140001936767>

<http://blog.naver.com/hongjig.do?Redirect=Log&logNo=140003774920>(불황기에는 고객만족경영도 업그레이드 하라|[e-Biz마케팅전략](#))