

고객만족의 핵심 성공요인 도출에 관한 연구
- 말콤 볼드리지 국가 품질상 수상 기업 사례를 중심으로 -

이동규 (경희대학교 경영대학원 교수, dklee@khu.ac.kr)
전정호 (경희대학교 경영학과 박사과정, aura@khu.ac.kr)
조인숙 (경희대학교 경영대학원 석사과정, ischo@khu.ac.kr)

ABSTRACT

본 연구의 목적은 경영학 분야에서 끊임없이 화두로 제시되고 있는 고객만족에 대한 핵심 성공요인을 도출하는데 있다.

이를 위해 말콤 볼드리지 국가 품질상 수상 기업에 대한 사례 연구를 수행하여 고객만족을 위한 5개의 요인을 도출하였으며, 도출된 각각의 요인과 관계가 깊은 국내 기업을 선정하여 설문 을 통해 도출된 요인과 고객만족과의 상관관계에 대해 검토하였다.

분석방법은 가설 검증에 앞서 측정 변수들에 대한 신뢰성 분석(Regression Analysis)을 수행하였고, 가설 검증을 위해 상관 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

본 연구의 실증 분석 결과는 다음과 같다.

첫 번째, 고객 중심 사고와 고객만족은 높은 양의 상관관계를 가진다.

두 번째, 고객 및 시장 세분화와 고객만족은 높은 양의 상관관계를 갖는다.

세 번째, 종업원의 만족과 고객만족은 높은 양의 상관관계를 갖는다.

네 번째, 고객 점점 강화와 고객만족은 매우 높은 양의 상관관계를 갖는다.

다섯 번째, 고객 불만 해결과 고객만족은 높은 양의 상관관계를 갖는다.

본 연구의 이론적 공헌 및 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 말콤 볼드리지 국가 품질상의 심사 기준에 근거하여 고객만족에 대한 연구를 국내 최초로 수행하여, 고객만족을 '경영품질'이라는 전체적 구조 속에서 바라볼 수 있는 기틀을 제시하였다.

두 번째, 말콤 볼드리지 국가 품질상 수상 기업에 대한 사례 연구를 통해 도출된 공통점과 관련이 깊은 국내 기업의 사례 연구 및 설문 조

사를 진행함으로써, 국내 기업으로 하여금 현재 자사의 고객만족을 위한 전략의 수준을 확인하고, 개선의 기회를 발견하는데 도움을 줄 수 있는 계기를 마련하는 등 고객만족의 향상을 위한 새로운 방향을 제시하였다.

세 번째, 고객만족 전략을 수립하는데 있어 과학적이고, 체계적이며, 기업의 전체적인 구조와 조화를 이룰 수 있는 전략을 수립하는데 어려움을 겪었던 기업들에게 본 연구는 유용한 정보의 제공 및 활용을 지원할 수 있을 것으로 사료된다.

I. 서론

1. 문제의 제기

1980년대 후반 미국의 경제상황은 최악이었던 것에 반해 일본은 경제 및 상품 경쟁력의 전성기를 달리고 있었다. 미국은 이러한 상황의 원인을 처음에는 '고비용·저효율'의 구조적 문제에서 찾으려고 하였으나, 이후 경쟁력 약화의 진정한 원인은 품질에 있다는 것을 깨닫게 되었고 전 산업계에 품질의 중요성을 인식시키기 위한 하나의 방안으로 국가적 차원의 품질상을 제정해야 한다는 판단에 이르게 된다. 이렇게 해서 탄생된 것이 「말콤 볼드리지 국가 품질상(MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award, 이하 MB상이라 함)」이다.

MB상은 제품의 품질을 평가하는 것이 아니라 경영 전반에 대한 품질을 평가하는 기준으로서, 리더십·전략계획·고객 및 시장 중시·정보관리·인적자원 중시·프로세스 관리·사업성과 등 총 7가지의 범주로 구성되어 있는데, 본 연구에서는 지속적인 기업의 발전을 위한 원천인 고객에 대해 중점적으로 고찰해 보고자 한다.

Peter Drucker(1993)는 "기업의 목적은 고객을

창조하고 또 창조한 고객과 지속적인 관계를 유지하는 것이다.” 라고 하였다. 또한 이전에 수행된 많은 연구 결과에서도 볼 수 있듯이 고객만족은 기업의 성과 향상이라는 결과를 가져오고 있다.

이에 따라 국내에서도 이미 고객에 대한 중요성을 인식하고 많은 연구들이 이루어지고 있으며, 기업들 또한 고객만족을 위한 전략을 수립하고 수행하고 있다. 그러나 아직까지도 ‘경영품질’이라는 전체적인 구조 속에서 고객과 시장을 바라보는 연구는 부족하며, 더구나 MB상 기준을 통한 고객의 연구는 아직 기본적인 수준에 머물고 있는 것이 사실이다. 따라서 우리나라 기업들이 세계적 수준의 경쟁력을 확보하기 위한 첫 걸음으로 MB상 기준을 통한 고객에 대한 연구가 매우 필요하며 시급하다고 판단된다.

2. 연구의 대상과 방법

본 연구는 먼저 MB상을 수상한 기업 중 고객만족 부문의 ‘베스트 프랙티스’라고 할 수 있는 기업 15개 기업(제조업 5개 기업·서비스업 5개 기업·중소기업 5개 기업)을 선정하여 사례 연구를 수행하고, 이를 통해 고객만족의 핵심 성공요인이라 할 수 있는 5가지의 요인을 도출할 것이다.

이후 도출된 성공 요인과 가장 관계가 깊은 국내 기업을 선정하여 설문을 통해 도출된 핵심 성공 요인과 고객만족에 대한 상관관계를 검토하고자 한다.

II. MB상 수상기업 사례 연구

1. 사례 연구의 의의

MB상을 수상한 기업들은 경영품질의 혁신을 위해 벤치마킹을 할 만한 세계적 수준의 초우량 기업이며, MB상을 수상한 기업들의 사례를 연구하는 것은 살아있는 경영품질의 신화를 학습하는 것이라 할 수 있다.

본 연구에서는 MB상을 수상한 기업 중 고객만족 부문에서 뛰어난 성과를 보인 ‘베스트 프랙티스’를 연구함으로써, 고객 및 시장 중시 부문에서 미래를 열어갈 전략을 수립하고 이를 실행하고자 하는 기업에게 전략적 제언을 하고자 한다.

다.

2. 사례 연구 대상 기업

산업	기업
제조업	◎ Sunny Fresh Food, Inc.
	◎ Motorola CGISS
	◎ KARLEE Company, Inc.
	◎ Boeing A&T Programs
	◎ Corning TPD
서비스업	◎ Boeing AS
	◎ Community Consolidated School D 15
	◎ Baptist Hospital
	◎ BI
	◎ Ritz-Carlton Hotel
중소기업	◎ TNC
	◎ Pal's Sudden Service
	◎ LANB
	◎ CRI
	◎ Trident Precision Manufacturing

※ ‘Education’ 부분과 ‘Health Care’ 부분은 서비스업에 포함.

3. 제조업

(1) Sunny Fresh Food, Inc.

Sunny Fresh Food(이하 SFF이라 함)는 계란을 이용한 약 160개 이상의 식품을 제조하는 업체로서 약 620여명의 종업원이 근무하고 있다.

SFF의 고객 및 시장 중시 부문에 대한 내용은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫 번째, SFF는 제품 및 서비스의 차별점을 만들어 내고 제공하기 위하여 세분화된 시장과 고객들의 현재와 미래의 요구 사항을 완벽하게 이해하는 것에 중점을 두고 있다.

두 번째, SFF는 고객들과의 친밀한 관계에 중점을 두고 고객 관계를 발전시키고, 유지시키기 위한 시스템적이고 다기능적인 접근 방법을 이용한다.

SFF의 고객과의 접촉을 위한 핵심 접근 매커니즘은 고객의 요구와 기대 사항에 근거한다. 이를 위해 SFF는 고객 서비스 및 판매, 그리고 기술적인 지원을 위한 ‘800’ 전화 서비스와 웹사이트

트를 제공하며, 담당자의 E-Mail 서비스와 고객 집단별 미팅 및 설문 조사를 진행한다.

세 번째, 고객의 불만은 고객과 접촉하는 종업원을 비롯하여 협력업체 및 SFF의 모회사인 Cargill에 의해서 수집된다. 수집된 고객의 불만은 고객 서비스 담당 부서장에게 전달되어 데이터화 된다.

(2) Motorola Inc. Commercial, Government & Industrial Solution Sector

Motorola Inc. Commercial, Government & Industrial Solution Sector(이하 Motorola CGISS이라 함)는 공공부문이나 기업들이 임무를 수행하는 데 적절한 통신 및 정보 서비스를 제공하는 기업이다.

Motorola CGISS는 '고객 밀착'(Customer Intimacy) 경영을 강조하고 있으며 이를 위해 고객의 요구와 기대를 제품과 서비스를 설계하는 순간부터 반영하려고 많은 노력을 기울이고 있다. 고객은 물론 다른 이해관계자들도 Motorola CGISS의 전략 기획 단계에서부터 참여하여 제품 및 서비스 설계, 개발, 설치에 이르는 전 과정에 적극적으로 참여하고 있다.

Motorola CGISS는 목표 시장을 분할하고 고객을 분할하는 전략적이고 기술적인 프로세스를 가지고 있다.

Motorola CGISS는 전 세계적으로 6개의 콜센터를 운영하여 24시간 언제나 고객이 연락을 취할 수 있게 하고 있다. 이 6개의 콜센터는 공통의 CRM 소프트웨어를 사용하고 있으며, 모든 전화 통화를 통한 고객 업무 처리는 담당자에게 일임된다. 많은 고객들이 Motorola CGISS 직원들의 개인 전화번호를 갖고 있기도 하고 때로는 콜센터의 담당자가 직원에게 직접 연락을 취하기도 한다. Motorola CGISS 관리자는 개인 휴대전화와 E-Mail 사용이 가능한 노트북 컴퓨터를 가지고 다니면서 고객과 언제라도 연락할 수 있는 준비를 한다.

4. 서비스업

(1) Baptist Hospital, Inc.

Baptist Hospital, Inc.(이하 BHI이라 함)는 Baptist Health Care Corporation(이하 BHC이라

함)의 자회사로, 3차 의료 기관인 Baptist Hospital(이하 BH이라 함)과 수술용 병원인 Gulf Breeze Hospital(이하 GBH이라 함) 그리고 각종 진단 서비스를 제공하고 외래 환자들을 대상으로 하는 Baptist Medical Park(이하 BMP이라 함)로 구성되어 있다.

BHI는 최우수 의료 서비스를 환자들에게 제공한다는 자신들의 철학을 어떠한 경우에도 타협할 수 없는 가치로 인식하고 이를 위해 지속적으로 고객 우선의 문화 창달을 위해 노력하고 있다.

BHI는 고객 집단을 현재 환자 고객 집단, 잠재 환자 · 커뮤니티 전체 고객 집단, 환자를 BHI 시설에 추천한 추천 의사 고객 집단, 환자와 접촉하는 직원을 포함한 조직 내의 다양한 부서들에 속한 직원 고객 집단, 보험회사 등과 계약을 체결한 고용주 고객 집단 등 다섯 집단으로 나누고 있다. 또한 이러한 고객 집단을 지역별, 집단별, 고용주별 등 핵심 요소들에 의해 추가적으로 더욱 세분화하며, 이들 세분화된 고객 집단들로부터 그들의 소리를 청취하기 위해 정성적, 정량적 청취 방법론을 개발하여 시행하고 있다. 이들 고객의 소리 정보는 각 고객 집단들에 필요한 서비스를 설계하는데 사용되며, 'Focus-PDCA'라고 불리는 프로세스에 입력되어 사용된다.

BHI는 고객의 불만과 관련하여 ACT 정책을 수립해 놓고 있다. ACT란 '변명하지 않고 사과하기'(Apologize with no excuse), '문제 상황의 즉시 해결'(Correct the situation as soon as possible), '요인 분석과 개선 활동'(Trend the concern, Take the action)을 의미하는 것으로, 서비스 회복(Service Recovery)을 위한 최선의 노력인 것이다.

(2) The Ritz-Carlton Hotel Company

The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.(이하 RCHC이라 함)은 1992년과 1999년 2회에 걸쳐 MB상의 서비스 부문에서 수상의 영광을 차지한 기업이다.

RCHC는 고객에게 고도로 차별화된 개별적 서비스(Personalized Service)를 제공하는 것으로 유명한데, 이를 가능하게 해주는 것이 '고객 인지 프로그램'(Customer Recognition Program)이라고 불리는 정보 관리 시스템이다.

RHCH의 모든 체인점에는 호텔에 머무르는

고객의 개인적 취향에 대해 조사하고 고객별로 차별화된 서비스를 제공하기 위한 '고객 코디네이터(Customer Recognition Coordinator)'가 근무하고 있다. 고객 코디네이터는 예약 고객의 명단이 입수되면 고객과 RCHC 체인 호텔 사이에 일어났던 일을 저장해 놓은 '고객 이력 데이터베이스'에 접속한다. 이 데이터베이스에는 100만 명이상의 고객들의 개인적 취향에 대한 정보가 들어있으며, 이 데이터베이스의 구축 기간 동안 고객 유지율이 25% 증가했다는 것은 이러한 시스템이 RCHC의 수익성에 매우 큰 공헌을 했다는 것을 뒷받침 해준다.

RCHC는 호텔 내의 특정한 일이나 서비스에 대해 불만을 제기한 고객에 대해서는 특별히 관리하고 있다. 예를 들어 어떤 고객이 호텔 내의 무엇인가에 대해 불만을 제시하거나 화를 낼 경우, 이 고객을 상대한 직원은 사건의 경위와 고객의 불만 원인 및 이를 해결하기 위해 자신이 무엇을 어떻게 조치했는지 기록 용지에 상세히 기입한다. 이러한 기록은 데이터베이스에 입력되며, 이 고객이 다른 지역의 RCHC 체인 호텔에 투숙하게 되면 해당 호텔의 고객 코디네이터는 그 상황을 보다 상세히 알기 위해 고객이 불만을 제기했던 호텔에 연락을 하여 사실을 확인하고, 자기 호텔의 직원들에게 이 고객에 대해 각별히 주의를 기울여 줄 것을 미리 당부하게 된다.

5. 중소기업

(1) Texas Nameplate Company, Inc.

미국 텍사스 주의 달라스에 위치한 Texas Nameplate Company, Inc.(이하 TNC이라 함)는 정유 설비, 트럭이나 트레일러, 전기 및 전자 장비 등을 포함한 다양한 제품에 사용되는 라벨을 제작하여 판매하는 가족 단위의 기업이다.

TNC는 고객 중심적인 사고가 매우 강한 기업이다. TNC는 과거와 현재 그리고 미래의 고객으로부터 정보를 포착하기 위해 광범위한 청취 및 학습 전략을 사용한다.

1998년 TNC는 고객들과의 접촉을 위해 전화, 팩시밀리, E-mail 그리고 외부 판매 등을 이용하였는데, 2004년까지 TNC는 모든 고객들에 대한 효율적이고 효과적인 지원을 위해 전화 라인을 확장하여 새로운 전화 시스템을 구축하였으

며, 이전보다 더욱 빠른 팩시밀리 기계를 도입하기도 하였다. 2004년에 도입한 새로운 전화 시스템은 E-Mail과 결합된 새로운 음성 편지 시스템을 포함하고 있어서 걸려오는 모든 전화를 받을 수 있고, 고객에게 대응한 내용을 기록할 수 있으며, 이 모든 자료들을 취합하여 전산화 할 수 있다.

이러한 노력으로 매년 실시되는 외부 독립 기관의 고객만족도 조사 결과에서 TNC의 고객들은 지속적으로 이 회사에 대해 12개 핵심 사업 영역 모두에서 최우수 등급을 부여하고 있는 것으로 나타났다.

(2) Pal's Sudden Service

식당 산업으로서는 최초로 MB상을 수상한 Pal's Sudden Service(이하 Pal's이라 함)는 패스트푸드 판매 음식점 체인으로, 주로 자동차 승객을 대상으로 창구를 통해 음식을 판매한다.

Pal's의 베스트 프랙티스 중 첫 번째는 고객들의 의견 및 기대를 파악하기 위해 '걷는 마케팅(Marketing-By-Walking-Around)'을 수행하고 있다는 것이다. 걷는 마케팅이란 사장과 종업원이 매장을 걸어 다니면서 고객들의 불편한 점을 관찰하고 불만 사항을 직접 듣는 마케팅을 의미한다.

Pal's의 베스트 프랙티스 중 두 번째는 자동차 고객 위주의 최고 효율성을 유지하기 위한 고객 집중화 전략이다. Pal's는 고객들을 대상으로 편리성, 보기 쉬운 메뉴, 간단하고 정확한 주문 시스템, 신속한 서비스, 질 높은 음식, 적당한 가격 등에 대한 고객의 요구 조건을 심도 있게 조사하며, 조사 결과는 핵심 사업 고객 요구 사항으로 전환된다.

Pal's의 베스트 프랙티스 중 세 번째는 웹 사이트를 통한 고객과의 관계 유지이다. Pal's는 웹 사이트를 통해 고객의 의견을 청취하는데 모든 고객들의 질문과 불만은 사장을 통해서 직접 해결 된다. 이는 고객의 소리를 청취하는 것이 고객만족 경영의 기본이라는 최고 경영자의 철학을 엿볼 수 있는 부분이다.

III. MB상 수상 기업의 고객만족 부문 공통 요소 및 국내 기업과의 연계

1. 고객 중심 사고를 통한 고객만족

(1) 고객 중심 사고와 고객만족

고객 중심 사고란 고객의 욕구를 찾아서 이것을 만족시킴으로써 조직의 목표를 달성하고자 하는 사고라고 정의할 수 있다. 구체적으로 말하자면 목표 고객의 욕구를 찾아서 이것을 충족시켜 줄 수 있는 제품과 서비스를 제공함으로써 고객의 만족을 최대화하고 이러한 고객만족의 결과로 기업의 수익을 극대화하고자 하는 것이다.

(2) 국내 기업 베스트 프랙티스 - 삼성서울병원

의료 서비스 시장의 경우 과거 경쟁이 심하지 않았던 때는 대부분의 의사 및 간호사 그리고 병원 경영자들이 환자를 고객으로 바라보는 인식이 부족했었고, 당연히 환자들의 고객만족에 대해서 무관심했었다. 그러나 최근 의료 서비스 시장의 공급과 수요가 역전되면서 의료 서비스 시장의 주도권이 공급자인 의료기관에서 고객인 환자들에게 넘어가게 되었고, 그 결과 의료기관도 고객 중심의 사고가 요구되게 되었다.

이에 2006년도 한국 산업의 고객만족도(KCSI : Korean Customer Satisfaction Index, 이하 KCSI 이라 함) 조사의 종합병원 부문에서 8년 연속 1위를 차지한 삼성서울병원이 고객 중심적 사고를 가지고 조직 전체를 고객 중심적 조직으로 구축한 대표적인 사례라고 할 수 있다. 특히 삼성서울병원의 고객 중심적 사고는 '최상의 진료를 구현하는 환자 중심의 선도 병원'이라는 비전과 모든 환자들에게 최상의 진료를 구현하는 것을 최우선의 가치로 삼고 환자 중심의 통합 의료 서비스를 제공하여 신뢰받는 첨단 의료기관이 되겠다는 핵심 가치를 통해서 잘 보여지고 있다.

2. 고객 및 시장 세분화를 통한 고객만족

(1) 고객 및 시장 세분화와 고객만족

고객 세분화(Customer Segmentation)란 고객을 비슷한 욕구를 가진 집단으로 나누는 것을 의미한다. 고객 세분화의 목적은 소비자의 다양한 욕구를 파악해 보다 손쉽게 기업의 전략을

세우는데 있으며, 다른 기업이 진입하지 않아서 아직 시장 기회가 남아있는 틈새시장(Niche Market)을 파악하는데 도움을 준다.

시장 세분화(Market Segmentation)란 다양한 욕구를 가진 전체 시장을 일정한 기준에 따라 동질적인 고객 집단으로 나누는 과정을 의미한다. 일반적으로 기업간 혹은 제품군간의 경쟁이 격화되거나 잠재 욕구의 표출, 고객의 욕구 충족을 위해 새롭게 형성되는 경우가 대부분이다.

고객의 욕구가 막연하게 표현되면 구매로 전환될 가능성은 매우 적기 때문에 기업에서 무작위로 고객에게 접근하는 것은 의미가 없다. 따라서 기업은 고객 및 시장 세분화를 통해 고객의 다양한 욕구를 파악하고 이를 통해 제품 및 서비스를 생산한다. 즉, 고객은 자신이 원하는 욕구를 최대한 만족시켜줄 수 있는 제품 및 서비스를 선택하게 되기 때문에 기업이 고객 및 시장을 세분화하고 그에 맞는 제품 및 서비스를 제공하는 것은 고객만족의 첫걸음이라 할 수 있다.

(2) 국내 기업 베스트 프랙티스 - 신한금융지주회사

고객 및 시장 세분화의 베스트 프랙티스 기업은 신한금융지주회사이다. 2001년 9월 지주회사 출범과 2006년 4월 조흥은행과의 통합을 정점으로 대형화와 겸업화 기반을 모두 갖춘 신한금융지주회사는 자본시장통합법으로 인한 금융시장 변화에 대비하여 고객 및 시장 세분화 전략을 수행하고 있다.

신한지주금융회사는 기업 금융의 경우 대상 고객 집단을 프라이빗 बैं킹, 소매 금융, 소호, 중소기업, 대기업, 특수 기관 등 6개 부문으로 세분화하였고, 6개 기업고객 부문별로 적합한 금융 상품과 서비스를 개발해 제공하고 있다.

신한은행은 '마이다스 프로그램'(Midas Program)을 개발하여 고객 및 시장 세분화의 베스트 프랙티스 모습을 보여주고 있다. 마이다스 프로그램이란 '고객 재발전'이라는 혁신적 고객 관리 프로그램과 차세대 IT 시스템을 접목하여 새로운 개념의 맞춤형 금융 서비스를 선보인다는 구상 아래 고객 세분화 평가를 수행하는데 있어 과거 거래 실적이나 현재 신용 상태는 물론 미래의 잠재력까지 평가하는 시스템이다. 이 시스템을 통해 최소 6개월 이상 소요되던 새로운 금융 상품 개발 과정이 획기적으로 줄어들어, 현업

담당자는 몇 가지 조작만으로 다양한 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 맞춤형 상품을 바로 개발하는 것이 가능하다.

위와 같은 노력으로 신한금융지주회사의 주력 사업 라인인 신한은행은 2006년도 KCSI 조사의 은행 부문에서 2년 연속 1위를 차지하였다.

3. 종업원의 만족을 통한 고객만족

(1) 종업원의 만족과 고객만족

기업이 최고의 고객만족 실현이라는 목표를 설정하여 이를 위해 아무리 뛰어난 전략을 세운다고 하더라도 고객만족의 목표 달성을 위하여 업무를 수행하는 종업원이 고객만족을 위한 업무를 제대로 수행하지 못한다면 고객만족의 실현은 불가능하다. 실제로 수많은 종업원들의 노력에 의하여 고객들로부터 얻은 신뢰를 소수의 불성실한 종업원에 의해 한순간에 잃게 되는 사례를 종종 볼 수 있다. 따라서 외부 고객의 만족 이전에 내부 고객이라고 할 수 있는 종업원들의 만족이 선행되어야 한다. 즉 고객이 기업에게 소중한 만큼 고객과의 접점에서 있는 종업원 역시 소중하다는 것이다.

(2) 국내 기업 제스트 프랙티스 - (주) 삼성에버랜드 리조트 사업 부문

(주) 삼성에버랜드 리조트 사업 부문(이하 에버랜드이라 함)은 2006년도 KCSI 조사에서 12년 연속 1위를 차지한 고객만족의 신화라 할 수 있다. 에버랜드가 이처럼 고객만족에 성공할 수 있었던 이유는 고객과의 접점에 있는 종업원들이 제공하는 서비스 품질에 따라 고객만족의 질이 결정된다는 신념으로 외부 고객에 대한 서비스의 향상을 위한 내부 고객의 만족을 우선시하는 에버랜드의 서비스 정책이 있었기 때문이다.

에버랜드는 이러한 서비스 정책을 '서비스 리더십' 이라고 칭한다. 서비스 리더십이란 종업원 또한 리더에게 고객으로 대접받고 서비스를 받을 때 만족을 느끼며, 그 만족을 토대로 외부 고객에게 만족과 감동을 느낄 수 있는 서비스를 제공한다는 현실을 구조화한 이론이다. 즉 리더가 서비스 리더십을 발휘하면 내부 고객인 종업원은 더욱 행복해지고 능력이 개발되며, 미래에 대한 비전을 갖게 되고, 더욱 풍부한 서비스 노

하우를 터득하게 되며, 외부 고객에게 좋은 서비스를 제공하고자 하는 열정이 생기게 된다는 것이다.

4. 고객 접점 강화를 통한 고객만족

(1) 고객 접점과 고객만족

고객만족에 성공한 대부분 기업들의 사례를 보면 고객과의 접점 관리가 매우 뛰어나다는 것을 알 수 있다. 일반적으로 고객 접점은 고객이 종업원과 접촉하는 순간에 발생하지만, 광고를 보는 순간처럼 고객이 기업의 여러 자원과 직접 또는 간접적으로 접하는 순간이 될 수도 있다. 그리고 고객이 경험하는 만족도는 '곱셈의 법칙' 이 작용하기 때문에 여러 번의 접점 중 어느 하나라도 불량일 경우 한 순간에 고객의 만족도는 크게 떨어질 수 있다. 따라서 고객만족에 성공을 거둔 기업은 고객과의 접점을 관리하는데 있어서 전체적인 구조 속에서 관리하고 있고 또한 세심한 부분 하나하나까지 고려하기 때문에 자연스럽게 높은 고객만족을 거둘 수 있는 것이다. 더구나 현대 경영 환경에서는 '콜센터'와 같은 비대면 접점의 중요성이 점차 커지고 있어 기업의 고객 접점 관리의 수행이 점차 복잡화·다양화·전문화 되어가고 있는 추세이다.

(2) 국내 기업 베스트 프랙티스 - 현대백화점

2006년도 KCSI 조사의 백화점 부문에서 5년 연속 1위를 차지한 현대백화점은 업종의 특성상 고객 접점 관리에 더욱 주의를 해야 하는 기업이고, 실제로도 고객 접점 관리에 있어 많은 노력을 하여 위와 같은 성과를 거둔 고객 접점 관리의 베스트 프랙티스라고 할 수 있다.

현대백화점의 고객 접점 관리는 크게 세 부분으로 나눌 수 있다.

첫 번째, Before 서비스이다. 현대백화점은 고정 고객들에게 매월 우편으로 문화, 재테크, 여행, 인테리어, 패션, 요리 등에 대한 정보를 제공하고 있고, 신용카드 이용 정보, 상품 정보 등을 직접우송광고(DM : Direct Mail)를 발송하여 알리고 있다. 또한 고객이 물건을 구매한 후 일정기간이 지나면 고객에게 상품에 대한 만족도를 전화로 확인하여 불만이 있을 경우 이를 즉시 해결해 주는 Love Call 제도를 시행하여 고객의

재구매를 유도하고 있다.

두 번째, Ing 서비스이다. 현대백화점 주차장에서 볼 수 있는 빨간 모자를 쓴 주차 요원들은 VIP 고객들에게 발렛 파킹(Valet Parking) 서비스를 제공하는 업무도 수행하지만 무거운 상품을 구입한 고객의 물건을 주차장까지 운반해 주는 업무를 수행한다.

세 번째, After 서비스이다. 현대백화점은 정부의 소비자 피해 보상 기준보다 고객의 이익을 강화한 내부 피해 보상 기준을 제정하여 고객이 교환 및 환불을 원할 경우, 신속한 조치를 위해 '선 조치 · 후 결제'의 원칙에 따라 업무를 수행한다.

5. 고객 불만 해결을 통한 고객만족

(1) 고객 불만 해결과 고객만족

고객의 불만은 제품 및 서비스의 품질이 고객이 기대했던 품질보다 낮을 경우 발생하게 된다. 따라서 고객의 불만은 제품 및 서비스의 문제점을 발견하고 개선하여 품질을 향상시킬 수 있는 좋은 정보일 뿐만 아니라, 고객의 불만을 처리하여 고객이 만족했을 경우 재 구매율이 높아진다는 기존의 연구 결과를 보더라도 결코 소홀히 할 수 없는 부분인 것이다.

(2) 국내 기업 베스트 프랙티스 - GS홈쇼핑

GS 홈쇼핑의 진정한 베스트 프랙티스는 국내 최대 규모의 소비자 보호센터라고 할 수 있다.

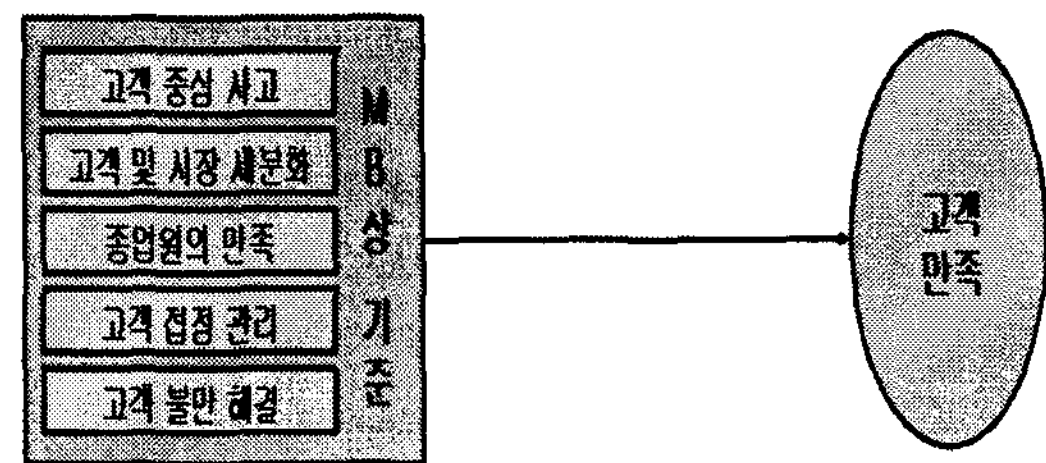
2005년 5월에 구성된 소비자 보호센터는 고객의 불만 처리만을 위해 구성된 사장 직속의 독립 기구로써, 기존의 소비자 상담 부서가 이미 발생한 고객의 불만을 진화하는데 업무 목표를 두고 있었던데 반해 GS 홈쇼핑의 소비자 보호센터는 발생 가능한 고객의 불만을 미리 예측하여 사내 전 부문에 경고하고 예방하는 역할을 수행하고 있다. 특히 GS 홈쇼핑은 전사적 자원 관리(ERP : Enterprise Resource Planning) 및 CRM 시스템에 고객 불만 처리 프로세스를 적용하여 고객 불만 사항을 실시간으로 해결하고 있으며 고객 불만 정보 데이터베이스를 활용하여 '고객 불만 발생 위험', '고객 불만 발생', '고객 불만 확산 위험', '고객 불만 확산' 등의 등급으로 '소비자 경보'를 발령함으로써 모든 관련 부

서가 적극적으로 고객 불만 발생 요인을 해소하기 위해 노력하고 있다.

IV. 연구 모형과 가설 설정

1. 연구모형의 제시

본 연구는 지금까지 MB상 수상 기업 중 '고객 및 시장 중시 부문'에서 뛰어난 성과를 보인 15개 기업에 대한 사례 연구를 진행하였다. 그 결과 '고객 중심 사고', '고객 및 시장 세분화', '종업원의 만족', '고객 접점 관리', '고객 불만 해결'이라는 5가지의 공통 요소를 도출할 수 있었다. 그러나 사례 연구의 대상 기업이 국내 기업이 아닌 미국 기업이기 때문에 도출된 5가지의 요소들이 국내 경영 환경에서 국내 기업들에게 얼마나 효과적인 전략적 제언이 될 수 있는가에 대한 의문이 발생하였고, 이에 도출된 5가지 요소들을 가장 잘 수행하고 있다고 판단되는 국내 기업을 선정하여 2차 사례 연구를 수행하였다. 이제 도출된 5가지의 요소들과 국내 기업의 고객만족도 사이에 유의한 상관관계가 있음을 설문문을 통해 입증하여, 궁극적으로는 MB상 평가 기준의 국내에서의 유효성을 제시하고자 한다.



2. 가설 설정

- 가설 1. 고객 중심 사고와 고객만족은 정(+)의 관계를 갖는다.
- 가설 2. 고객 및 시장 세분화와 고객만족은 정(+)의 관계를 갖는다.
- 가설 3. 종업원의 만족과 고객만족은 정(+)의 관계를 갖는다.
- 가설 4. 고객 접점 강화와 고객만족은 정(+)의 관계를 갖는다.

- 가설 5. 고객 불만 해결과 고객만족은 정(+)의 관계를 갖는다.

V. 실증 분석 및 가설 검증

1. 신뢰성 검증

설문	크론바하 알파 계수 값	해석	
설문 1	1 섹션	0.912779	신뢰성이 매우 높다
	2 섹션	0.863677	신뢰성이 매우 높다
	3 섹션	0.862719	신뢰성이 매우 높다
	4 섹션	0.907879	신뢰성이 매우 높다
	5 섹션	0.896514	신뢰성이 매우 높다
설문 2	0.940445	신뢰성이 매우 높다	

2. 가설 검증

가설	상관계수	해석
가설 1	0.79989	고객 중심 사고와 고객만족은 (매우) 높은 양의 상관관계를 갖는다.
가설 2	0.70130	고객 및 시장 세분화와 고객만족은 높은 양의 상관관계를 갖는다.
가설 3	0.72859	종업원의 만족과 고객만족은 높은 양의 상관관계를 갖는다.
가설 4	0.86233	고객 점점 강화와 고객만족은 매우 높은 양의 상관관계를 갖는다.
가설 5	0.74227	고객 불만 해결과 고객만족은 높은 양의 상관관계를 갖는다.

VI. 결론

1. 연구 결과의 요약

위와 같은 연구 수행의 결과 다음과 같은 결론을 도출해 낼 수 있었다.

첫 번째, 고객 중심의 사고를 바탕으로 한 전략과 고객만족도와의 상관관계가 입증되었다.

두 번째, 고객 및 시장 세분화를 바탕으로 한 전략과 고객만족도와의 상관관계가 입증되었다.

세 번째, 종업원의 만족을 바탕으로 한 전략과 고객만족도와의 상관관계가 입증되었다.

네 번째, 고객과의 점점 강화를 바탕으로 한 전략과 고객만족도와의 상관관계가 입증되었다.

다섯 번째, 고객 불만 해결을 바탕으로 한 전략과 고객만족도와의 상관관계가 입증되었다.

한편 본 연구의 이론적 공헌 및 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 기존의 경영평가 모델을 뛰어넘는 국제적 경영평가 모델인 MB상의 심사 기준에 근거하여 고객만족에 대한 연구를 국내 최초로 수행하였다. 그 결과 고객만족을 '경영품질'이라는 전체적 구조 속에서 바라볼 수 있는 기틀을 제시하였다.

두 번째, 국내 기업으로 하여금 현재 자사의 고객만족을 위한 전략의 수준을 확인하고, 개선의 기회를 발견하는데 도움을 줄 수 있는 계기를 마련하는 등 고객만족의 향상을 위한 새로운 방향 제시하였다.

2. 연구의 한계 및 미래 연구에 대한 제안

본 연구의 한계 및 미래 연구에 대한 제안은 다음과 같다.

첫 번째, 동 분야에 대한 국내의 선행 연구가 거의 이루어지지 않은 상황에서 본 연구와 기존 연구와의 비교 분석이 매우 어려웠다. 따라서 본 연구에 그치지 않고 지속적인 연구 수행이 필요하다고 판단된다.

두 번째, MB상 수상 기업에 대한 사례 연구를 수행함에 있어서 수상 당시의 보고서에만 의존하고 수상 이후의 변화에 대한 심도 있는 연구는 수행하지 못하였다. 따라서 MB상 수상 기업의 수상 이후의 변화에 대한 고찰은 좋은 연구 과제가 될 것으로 판단된다.

세 번째, 본 연구에서는 MB상 수상 기업에 대한 사례 연구를 수행하여 공통 요소를 도출하고, 도출된 공통 요소와 고객만족과의 상관관계에 대해서 고찰 하였다. 하지만 이후 고객만족과 사업성과와의 상관관계에 대한 실증적인 고찰은 이루어지지 못하였다. 기업의 사업성과는 그 기업의 얼굴이라고 해도 과언이 아니다. 따라서 '도출된 공통 요소-고객만족-사업성과'로 이어지는 연구 수행이 필요하다고 판단된다.

네 번째, 본 연구는 MB상의 7가지 범주 중 '고객 및 시장 중시' 범주에 대한 연구가 중심이 되었다. 하지만 기업의 경영 품질에 대한 평가 및 향상을 위해서는 MB상의 모든 범주에 대한 심도 있고, 실증적이며, 과학적인 연구가 수행되어야 할 것이라고 판단된다.