

고객가치 창조와 기업의 사회적 책임 이행: 에넥스의 고객중심 경영

노용휘* · 최정일**†

*명지대학교 경영학과

**승실대학교 경영학부

The Customer Value Creation and Corporate Social Responsibility: Customer-oriented Management of ENEX

Yonghwi Noh* · Jeongil Choi**†

*College of Business Administration, Myongi University

**College of Business Administration, Soongsil University

ABSTRACT

Purpose: This study investigates success factors of ENEX which is a leading company in the kitchen furniture industry in South Korea, based on the perspective of customer satisfaction and corporate social responsibility. ENEX has grown to a successful mid-sized firm with competitive technology as a result of pursuing customer-oriented management since its establishment in 1971.

Methods: Recognizing the importance of customer satisfaction, this study analyzed several cases of customer-oriented management of ENEX and interpreted their findings.

Results: The successful embedment of customer satisfaction DNA in the whole organization is a major success factor of ENEX. It has been applying 7 WISE policy to all business processes from the product development to after-service to create customer value. Also, top management has fully exercised leadership to make customer-oriented organization, leading to ENEX being a competitive firm to provide products and services which can impress customers.

Conclusions: ENEX has conducted various social activities based on corporate social responsibility. This study would also provide meaningful insights to understand the importance of customer-oriented management.

Key Words: Core Competence, Corporate Social Responsibility, Customer-Oriented Management, Customer Value, Kitchen Furniture

● Received 16 June 2018, 1st revised 9 July, accepted 10 July 2018

† Corresponding Author(jichoi@ssu.ac.kr)

© 2018, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

본 연구에서는 한국 주방가구 역사를 이끌어온 에넥스의 성공사례를 고객만족 이론과 기업의 사회적 책임(CSR) 활동 관점에서 분석하였다. 에넥스는 1971년 설립 이래 인간중심 가구 철학을 바탕으로 고객만족에 힘써 온 결과 현재는 주방가구 업계를 선도하는 중견기업으로 성장하였다. 창업 초기부터 고객만족의 중요성을 인식하고 이를 실현할 수 있는 연구개발에 전사적인 역량을 집중한 결과 현재는 세계시장에서 인정받는 품질과 디자인의 고급 주방가구 브랜드로 자리매김 할 수 있었다.

에넥스의 성공요인은 우선 고객가치 창조를 위해 회사의 모든 역량을 집중할 수 있는 고객만족 DNA를 조직 구성 구성까지 심는데 성공한 것에 있다. 이를 위해 에넥스는 고객가치 창조를 위한 제품철학으로서 7 WISE를 제품의 설계, 개발부터 사후 서비스까지 전사적으로 실시하고 있으며 경영진이 주도적으로 고객 지향적 조직이 될 수 있도록 리더십을 발휘해 왔다. 또한, 오랜 기간 고객지향 경영의 결과로 축적된 고객 정보를 바탕으로 고객의 니즈에 맞는 새로운 제품과 서비스를 효과적으로 개발해 왔다. 에넥스는 고객을 넘어 사회적 책임을 다하는 기업이 되기 위하여 윤리경영과 사회적 공헌활동을 하고 있으며 고객만족을 넘어 고객감동을 주교자 노력해 왔다. 이러한 에넥스의 고객중심 경영, 핵심역량, 성공요인을 살펴봄으로써 새로운 기업과 산업에 적용가능한 통찰을 얻고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 고객만족을 위한 에넥스의 전략

에넥스가 한국 주방가구의 역사를 이끌어 온데는 고객만족을 위한 세심한 배려와 이를 실현하기 위한 치밀한 전략이 주요한 역할을 하였다. 에넥스의 창업주 박유재 회장은 창업 초기부터 인간행복 창조를 경영 철학으로 삼았다. 박유재 회장의 인간행복 창조 개념은 고객의 삶의 질뿐만 아니라 고객 가족의 행복, 나아가 사회 후생의 극대화까지 이루어 인간이 보다 나은 생활을 할 수 있는 환경을 사회 전체적으로 확산시키겠다는 야심만만한 구상이었다. 창업주의 이러한 철학이 근간이 되어 고객을 만족시킬 수 있는 새로운 가치 개발이 에넥스의 혁신 DNA가 되었다고 할 수 있다. 에넥스는 이러한 혁신 DNA를 현실화시키기 위한 효과적인 전략 체계를 가지고 있다.

에넥스는 고객이 원하는 가치를 창조할 수 있는 고객지향 경영을 위해 체계적인 전략 체계를 갖추고 있다. 비전 2020을 수립하고 2020년에 종합가구 브랜드파워 3위, 매출액 1조 달성을 목표로 삼았다. 또한, 이를 실현을 뒷받침하기 위한 핵심가치로 <그림 1>에서 보듯이 인간중심 사상에 기반한 가치창조 경영, 고객지향 경영, 인재경영, 친환경 경영이라는 핵심가치를 설정하고 있다. 이러한 핵심가치를 바탕으로 지속가능체계 강화, 고객가치 향상, 친환경체계 강화, 조직역량 강화에 힘쓰고 있다. 또한, 전략방향을 보다 구체적인 12대 핵심 전략으로 구성하여 매년 단기 경영목표에 반영하여 현실화하고 있다. 에넥스는 전략수행 과정에서 목표를 명확히 하고 목표의 달성을 위해 전체 조직이 효과적으로 움직일 수 있도록 체계적인 전략개발, 계획, 전개 프로세스를 수립하여 시행하고 있다.

또한, 고객만족 경영의 중요성에 착안하여 전사적인 비전과 전략과 별도로 고객만족 비전 및 전략을 따로 수립하여 업무에 반영하고 있다. ‘고객중심의 가치향상 Best, 토탈서비스 브랜드’를 고객만족 비전으로 수립하고, 정량적으로는 종합가구 CSI지수 1위 달성, 정성적으로는 고객요구를 기반으로 하는 선진 고객만족 운영체계 구축이라는 고객만족 목표를 통해 비전을 실현하기 위해 노력하고 있다. 고객과의 소통과 고객중심 사고를 전사적으로 고양하고 고객중심 성과평가 체계를 구축하여 시행하고 있는데 이러한 활동은 고객만족 비전과 전략을 현실화하는데 주요한 역

할을 하고 있다. 또한, 외부고객 뿐만 아니라 내부고객의 목소리에도 귀를 기울여 직원들을 위한 내부고객 만족 프로그램을 개발하여 운영하고 있다.

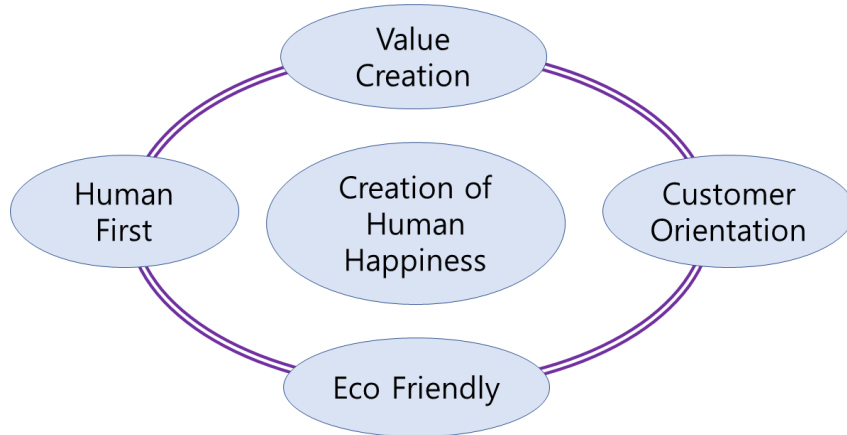


Figure 1. ENEX's core value

2.2 고객만족을 위한 점점 관리

에넥스는 CEO로부터 각 사업부까지 전사적인 고객만족 조직을 구성하여 고객가치 향상을 경영의 최우선 사항으로 강조하고 있다. 개별 사업부와는 별도로 CS 위원회와 CS 추진실을 만들어 운영하고 있을 뿐만 아니라 각 사업부에도 고객 책임자를 두어 고객만족 활동을 지원할 만큼 고객만족에 대해 전사적인 노력을 아끼지 않고 있다. 에넥스는 고객만족도 조사를 정기적으로 실시하여 그 결과를 분석하고 개선 프로세스를 통해 제품, 제도, 서비스 개선에 활용하고 있다. 에넥스는 2015년 자체 CSI 모델 개발을 통해 심도 있는 고객만족도 조사체계를 완성하였으며, 이는 고객만족경영 체계를 구축하고 개선방향을 확립하는 데 활용되고 있다. 이와 함께 외부기관의 객관적인 고객만족도인 KCSI 지표를 통해 고객만족도의 균형 있는 분석도 이뤄지고 있다.

고객만족도 조사결과는 최우선 개선사항에 대한 명확한 방향을 제시해 주는데 CS 위원회에서 고객만족도 조사결과를 논의하여 개선사항을 도출하고 각 부서별 개선사항을 인터넷 게시판과 사내 교육을 통해 전파되도록 한다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 최근에 실시된 고객만족도 조사 결과에 따르면 고객이 에넥스의 제품에 대해 품질, 설계 레이아웃, 제품 디자인 및 색상 등에 대해서는 만족하고 있는 반면 제품가격 등에서는 만족도가 낮게 나타나는 것을 알 수 있다. 이는 에넥스가 그동안 축적된 기술력을 바탕으로 경쟁사에 비해 고급화 전략을 추구해온 결과가 성공적이었다는 것을 보여주는 것으로, 이러한 조사 결과를 바탕으로 에넥스는 품질, 디자인 등 현재 가지고 있는 강점을 지속적으로 강화시켜 나갈 계획이다. 다른 한편으로는 전문적 상담능력 향상과 혁신적 상품개발을 통해 경쟁사와의 차별화를 지속적으로 추구해 나갈 계획이다.

에넥스는 고객뿐만 아니라 종업원, 협력사, 주주 및 채권자, 지역사회 등 다양한 이해관계자와의 소통을 위해 이용 가능한 최대한의 채널을 활용하고 있다. 직접적인 고객뿐만 아니라 회사 내, 외부의 이해관계자를 모두 기업가치 실현을 위한 잠재 고객으로 보고 이들의 니즈를 파악하여 경영에 반영하여야 진정한 고객만족 실현이 된다고 판단하기 때문이다. 고객만족을 실현하고자 하는 에넥스 대표의 강력한 의지를 보여주는 사례로 고객만족 상생 결의대회가 있다. 에넥스는 고객만족을 회사의 최우선 과제로 설정하고 이를 달성하기 위해 13개 협력사와 결의대회를 갖고 협력

사들과의 토의를 통해 고객만족을 실천할 수 있는 피드백 프로그램 및 평가, 보상시스템 등을 체계화하였다. 이를 통해 품질 개선 사례 등을 교류하고 상생 발전을 도모하며 고객만족과 품질 향상을 위한 개선책을 지속적으로 시행해 나가고 있다.

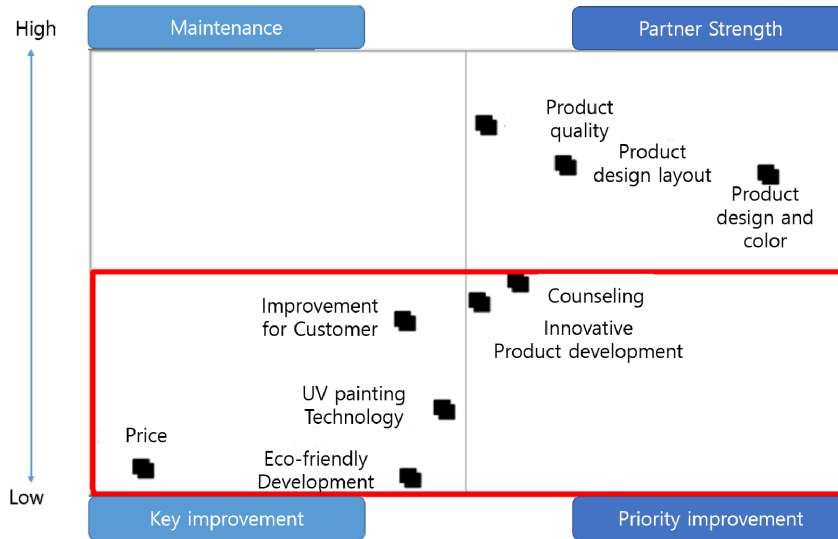


Figure 2. Customer satisfaction research & portfolio

또한, 대리점과의 유대를 강화하기 위해 PRM(Partner Relationship Management) 시스템을 도입하여 시행하고 있다. PRM은 대리점의 영업활동을 집중적으로 지원하고, 효율적인 대리점 관리를 위한 시스템으로 대리점은 매출현황, 주문내역, 거래내역 및 수금현황은 물론, 주문 등록 및 배송 현황 등을 한눈에 파악할 수 있다. 이를 통해 대리점과의 소통을 강화하고 경쟁사 동향 등 마케팅과 관련된 이슈를 전파할 뿐만 아니라 재고변동 관리, 주문에러 방지, 매출 증가 등 직접적인 운영과 관련된 사항을 파악하여 개선하고 있다. 다른 한편으로는 고객 접점에 위치해 있는 대리점을 통해 고객에 대한 정보를 수집함으로써 고객만족 개선을 위한 기초 데이터를 충분하게 확보하고 있어 효과적이고 효율적인 마케팅 전략 수립에 큰 도움을 얻고 있다.

이와 함께 대리점 간담회를 통해 대리점주의 불만사항과 건의사항을 직접적으로 수렴하고 있다. 대리점 간담회를 통해 수집된 정보와 건의사항은 빠짐없이 기록되며 향후 개선사항 도출에 기초자료로 활용된다. 대리점의 건의사항은 주제별로 분류되어 관련 부서에 통보되는데 해당 부서에서는 의무적으로 건의사항에 대해 답변을 하도록 되어 있다. 또한 해당 부서가 제시한 개선사항이 이후 실제로 이행되는지도 지속적으로 모니터링하고 있다.

고객만족을 지속적으로 추진하기 위해서는 에넥스의 비전과 가치가 이해관계자들과 공유될 필요가 있다. 이를 위해 에넥스에서는 내부적으로 비전선포식, 월례회의, 사보, 비전 교육, 그룹웨어 안내 등을 통해 비전과 가치를 전파하고, 외부적으로는 경영공시, IR, 사업보고서, 협력사 간담회, 언론사 보도 등을 활용하고 있다. 이러한 다양한 활동은 고객만족을 위한 효과적인 접점관리를 직간접적으로 지원하여 고객만족 경영의 효과적인 자원이 되고 있다.

에넥스는 고객불만 처리 프로세스를 체계화해 고객의 불편사항을 최대한 신속하게 해결할 수 있는 체계를 구축하고 있다. 고객불만 접수부터 처리, 재발방지교육까지 불만족 처리규정에 따라 고객의 불편사항을 신속히 해결하여 불만사항을 최소화하고 있다. 월 1회 ‘불만족판정회’라는 회의체를 주요 협력업체와 구성하고 있으며 불만족 발생원인을 파악하고 불만족이 재발하지 않도록 대책안을 마련한다.

에넥스는 고객의 소리 ‘VOC(Voice of Customer)’의 체계적인 시스템을 통해 고객의 니즈를 파악하고, 고객 중심의 고객감동 경영을 실현하고 있다. VOC는 내부고객과 외부고객의 전화, FAX, PRM, 제안카드, 대리점 간담회, 건설사, 홈페이지 등을 통해 수집하고 있으며 수집된 VOC는 의견 유형별 및 수집채널에 따라 PRM, 홈페이지, 고객의 소리 게시판에 등록되어 통합 관리가 되고 있다. 등록된 VOC는 각 해당부서에서 관련부서와 협업하여 정확하고 신속하게 처리되며 원인별, 세부유형별 등으로 분석되어 서비스 개선, 제도 개선, 상품 개발, 환경 개선 등에 활용되고 있다. 또한 고객이 좀 더 쉽게 다가올 수 있게 하기 위하여 언제 어디서나 모바일로 접속이 가능한 블로그, 페이스북 등 VOC 접수채널을 확대하였고 PRM, 홈페이지, 고객의 소리 게시판을 통합한 DB 구축과 NFC 시스템을 도입하여 보다 적극적으로 VOC를 수집, 관리하고 있다.

2.3 고객만족을 위한 고객정보 관리

에넥스는 고객만족을 위한 기초자료를 효율적으로 관리하기 위해 고객 중심의 성과 창출을 위한 정보시스템을 지향점으로 하여 경영정보시스템(Management Information System)을 구축하였다. 에넥스의 경영정보시스템은 경영관리 및 체계 지원강화, 비용절감 중심 설계 및 운영, 고객정보 관리체계 강화, 성과중심 업무 효율성 증대의 운영방침을 토대로 운영되고 있다. 에넥스는 고객만족을 지원할 수 있는 전사적 자원을 효율적으로 관리하기 위해 2001년 ERP 시스템을 도입하였으며 이후 추가적으로 PRM 시스템, ENEXCad 시스템, SRM 시스템, Nesting 시스템 등으로 개발 및 도입하여 체계적인 경영정보시스템을 구축하였다. 이러한 정보시스템 자산을 활용하여 전사적으로 목표를 공유하고 자원을 효율적으로 활용할 뿐만 아니라 지속적인 정보시스템 개선을 위한 투자를 해나가고 있다.

에넥스의 경영정보시스템은 특히 고객만족에 초점을 두고 고객정보관리시스템을 구축, 운영하고 있다. 고객정보관리시스템은 <그림 3>에서 보는바와 같이 고객정보의 축적, 고객가치 파악, 통합분석 및 활용 인프라 구축을 목표로 하고 있으며 이를 위해 사업부별로 분산되어 관리되던 고객정보를 통합하여 관리하고 있다. 통합된 고객정보는 고객 세분화를 통한 목표고객 설정 등 효과적인 마케팅 방안을 개발하는데 활용되고 있으며 양질의 대고객 서비스 및 각종 이벤트를 준비하는데 효과적인 기초자료로 활용되고 있다. 에넥스는 다양한 채널을 통해 고객, 제품, 서비스에 대한 정보를 수집하고 있다. 수집된 정보는 정보시스템 내에서 일정한 기준에 따라 분류되어 필요한 부서에 공유되며 정보는 마케팅, 판촉 뿐만 아니라 제품 및 서비스의 개선 및 신제품 개발 등에 활용된다.

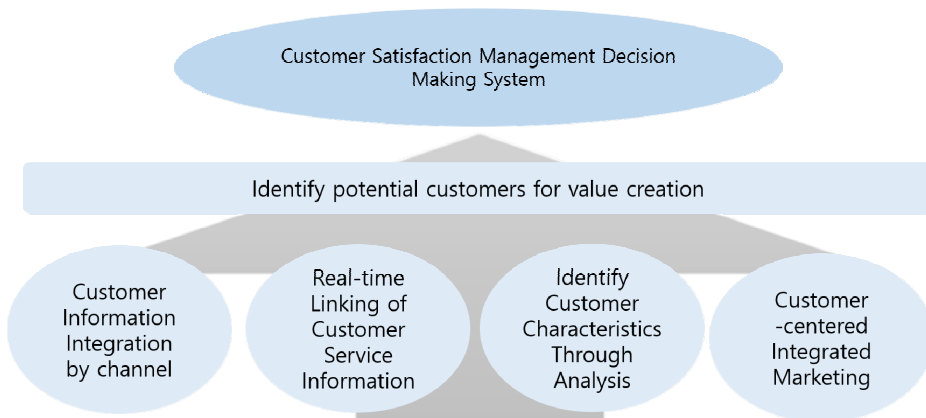


Figure 3. Customer relationship management

에넥스는 모범사례(Best Practices) 분석을 통해 지속적으로 고객정보관리시스템을 개선하고 있다. 대리점 관리 및 지원을 위한 PRM시스템을 구축하여 대리점의 매출, 수금에 대한 자료를 쉽게 볼 수 있도록 하였으며, 대리점 관리에 들어가는 시간과 비용의 감소효과를 얻었다. 그룹웨어를 통한 내부직원들의 정보공유와 업무 효율성을 높이고 모바일을 활용한 접속과 활용으로 업무의 영역과 속도를 높였다. 또한, 고객정보관리시스템과 대리점 등 협력업체 지원을 위한 PRM 시스템, SRM 시스템 등과의 연동을 통해 원재료 공급업체에서 고객에게 이어지는 가치사슬 전체의 효율을 극대화하려는 노력을 경주하고 있다. 또한, PC 접속환경에서 모바일 환경으로의 변화에 맞춰 시스템을 개선하고, 가치창조, 고객지향, 친환경중시, 인재제일의 에넥스 핵심가치와 첨단 기술을 접목시켜 고객가치를 극대화하고 있다. 향후 현재의 고객정보관리시스템을 확장하여 보다 정교한 고객관계시스템(CRM)과 공급사슬관리시스템(SCM)을 구축하는 것을 목표로 하고 있다.

3. 에넥스의 핵심역량

3.1 고객가치 창조를 위한 제품 철학

에넥스 성공신화의 핵심은 기본적으로 고객만족을 달성할 수 있는 전략을 개발하고 이를 성공적으로 수행한 것이다. 그러나 이러한 성과는 쉽게 이루어진 것이 아니다. 제품생산을 위한 소재 개발부터 제품 폐기에 이르기까지 에넥스의 가치사슬 전 과정에 걸친 정교한 방법론이 있었기에 이러한 성공신화가 가능했던 것이다. 에넥스는 고객가치 창조를 위한 핵심 철학으로서 7 WISE를 전사적으로 실시하고 있다. 7 WISE는 ‘인간 중심의 아름답고 편리한 생활 공간 창조로 인류 행복에 기여’라는 에넥스의 미션을 수행하기 위한 기본 방법론이다. <그림 4>에서 보는 바와 같이 7 WISE의 구성요소는 아름다움을 추구하는 하이터치(High Touch)와 편의성을 추구하는 하이테크(High Tech)로 나눌 수 있는데 하이터치는 디자인, 색채, 레이아웃, 인테리어 등 생활환경 내, 외부의 미적 요소를 포괄하고 있으며 하이테크는 인간중심 가구를 실현하기 위한 기능, 위생, 환경 등 사용자의 편의성을 위한 요소들을 포함하고 있다. 7 WISE는 에넥스가 지향하는 인간중심 가구(Human Furniture) 개념을 현실화시키기 위한 효과적인 수단으로 다음과 같은 7가지 개념으로 이루어져 있다.

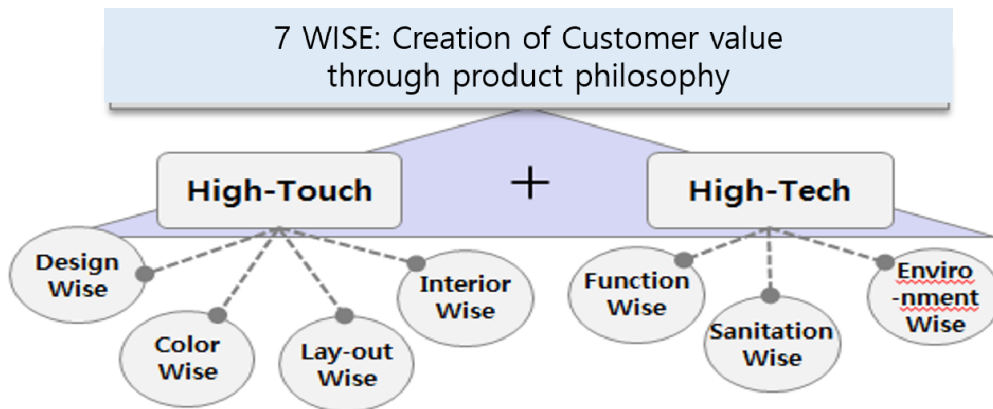


Figure 4. 7 WISE

- (1) Design Wise : 아름다움과 기능성을 동시에 갖춘 최적 디자인을 개발하고 단순히 시각적 요소뿐만 아니라 내적 기능요소의 강점을 통해 사용자가 실생활에서 그 효용을 체감할 수 있도록 한다.
- (2) Color Wise : 색채 연구를 통한 감성 공간 연출로 고객의 삶의 질을 향상하는 것을 목표로 컬러 트렌드를 주도할 수 있는 최고의 제품 경쟁력을 갖추도록 한다.
- (3) Layout Wise : 변화하는 주거환경 및 라이프스타일, 동선 등을 반영하여 합리적이고 효율적인 미래형 주거공간을 제시하도록 한다.
- (4) Interior Wise : 과학적인 주거환경 연구를 통해 공간을 가장 효율적으로 활용할 수 있는 생활에 편리하고 인간공학적인 인테리어를 제공하도록 한다.
- (5) Function Wise : 실용적이고 편리한 생활환경 조성을 위해 눈에 잘 띄지 않는 작은 부분에서부터 인체공학적 접근을 하여 가구의 기능성을 지속적으로 개선하도록 한다.
- (6) Sanitation Wise : 고객 건강에 문제가 생길 수 있는 요인을 원천적으로 차단하고 고객의 육체적, 심리적 건강에 유용한 다양한 소재 및 제품 개발에 힘쓰도록 한다.
- (7) Environment Wise : 쾌적한 주거문화 조성을 위해소재 개발부터 제품 개발, 생산, 폐기에 이르기까지 친환경적인 제품공급 시스템을 구축하도록 한다.

이러한 7 WISE 방법론은 에넥스의 ‘인간 중심의 아름답고 편리한 생활공간 창조로 인류 행복에 기여’라는 미션이 담고 있는 4가지 철학을 실제적으로 구현하는 역할을 한다. 우선 인간중심 가구(Human Furniture) 개념을 실현하기 위해 제품의 설계에서 생산, 폐기에 이르기까지 위생과 안전을 최우선으로 고려하고 친환경적인 제품을 생산하여 고객과 사회의 효익을 극대화하도록 한다. 둘째, 아름다운 공간을 고객에게 제공하기 위해 미적 아름다움과 기능성을 접목한 감성 공간을 연출하도록 한다. 셋째, 편리한 공간을 고객에게 제공하기 위해 주거환경과 라이프 스타일을 심층적으로 연구하여 보다 편리한 생활환경이 되도록 한다. 넷째, 생활공간 창조를 위해 주거 공간의 지속적인 과학적 연구와 제품 개발에 매진한다. 에넥스의 미션이 담고 있는 이러한 네 가지 핵심 사상을 바탕으로 7 WISE 방법론이 제조 현장에서 활용되고 있는 것이다.

3.2 고객만족 리더십

인간중심 가구를 고객에게 제공하고자 하는 에넥스의 핵심가치를 실현하기 위해 CEO를 비롯한 에넥스의 경영진은 효과적인 리더십을 발휘하기 위한 체계적인 시스템을 설계하여 운영하고 있다. <그림 5>에서 제시하는 바와 같이 에넥스의 경영진은 경영정보 파악과 방향제시, 자원배분 및 동기 부여, 현장 참여와 가치관 전파의 세 가지 방법을 통해 직원들과 핵심가치를 공유하며 리더십을 발휘한다. 경영정보 파악과 방향제시를 위해 주간, 월간, 분기별 경영회의를 가지고 있으며 자원배분 및 동기부여를 위해서는 직원, 협력사, 고객과의 간담회를 정기적으로 가지고 있다. 또한, 생산 및 영업 현장, 협력업체 방문을 통해 현장 참여와 회사의 핵심가치를 관계자들에게 전파하고 있다. 동시에 경영 자원이 효율적으로 배분될 수 있는 환경을 조성하기 위해 다각도로 노력하고 있다.

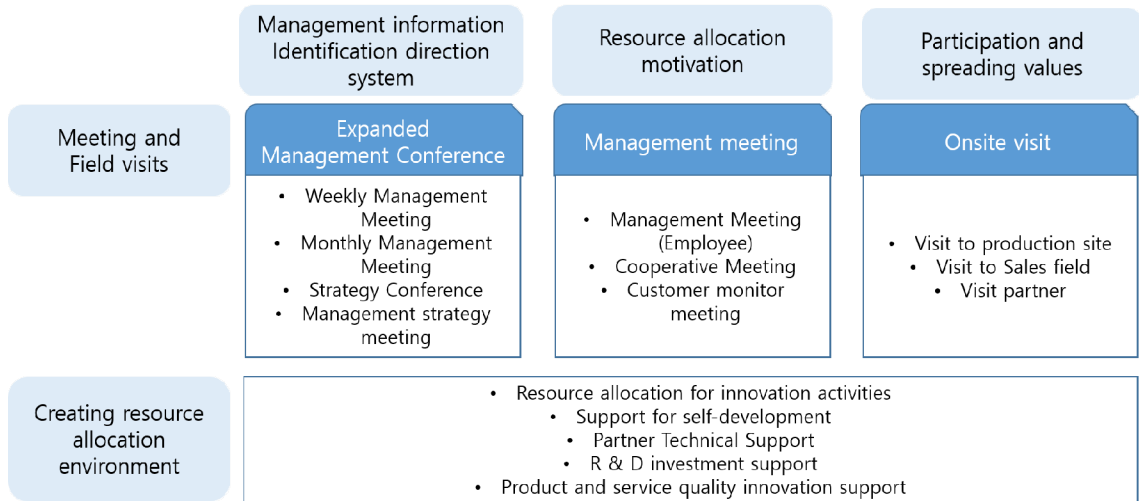


Figure 5. Leadership and Communications System

에넥스는 중간관리자의 의사전달 역학을 심분 활용하여 경영진의 리더십이 모든 임직원에게 전달될 수 있도록 하고 있다. 중간관리자는 확대경영회의와 경영간담회를 통해 전달, 협의된 사항을 부서회의, 생산회의, 협력업체 미팅 등을 통해 전파하고 그 이행상황을 점검한다. 이러한 일련의 과정은 ERP, 그룹웨어, PRM(Partner Relationship Management) 시스템 등으로 통해 공유되도록 하여 관리의 효율성을 증대시키고 있다.

각 부서에 전파된 사항들은 엄격한 성과평가를 거쳐 관리되는데 성과는 크게 고객, 시장, 재무, 혁신지표의 4가지 부문으로 구분되어 평가된다. 부문별로 수집된 정보를 바탕으로 목표대비 달성도, 경쟁 수준을 분석하고 평가하며 이에 대한 대책 및 전략 수립이 이루어진다. 부문별 평가지표는 주요척도, 평가시기, 평가방식 등으로 엄격하게 구분하여 효율적으로 운영되고 있다. 또한 평가 결과를 바탕으로 내부적으로 성과 배분이 이루어진다. 에넥스는 이렇게 체계적인 리더십 전달 시스템을 통해 고객만족을 실현하려는 경영진의 의도가 기업 구석구석에 전파되어 실행될 수 있도록 하고 있다.

3.3 효과적인 고객정보 활용

에넥스의 고객만족 경영은 수집된 고객정보를 효과적으로 활용하는데 힘입은바 크다. 에넥스는 수집된 고객정보와 시장정보를 판촉 및 마케팅에 사용할 뿐만 아니라 제품 및 서비스의 개선, 신제품 개발에도 적극적으로 활용하여 고객만족도 향상을 꾀하고 있다.

고객정보를 활용하여 신제품을 개발한 사례로 실버 계층을 겨냥한 UD에디션이 있다. 한국 사회의 고령화 속도가 세계적으로도 가장 빠른 속도로 진행되고 있는 현실을 반영하여 실제 고객선호 조사에서도 실버 계층에 적합한 가구 디자인에 대한 수요가 많은 것으로 나타났다. 특히 고급화에 성공한 에넥스 가구의 구입 연령층이 경쟁사에 비해 높은 것으로 조사되어 적극적으로 실버 계층에 적합한 UD에디션을 2010년에 개발하게 되었다. 노인층의 신체 특성과 활동 반경을 고려하여 낮은 조리대와 일체형 상판, 엘리베이션 건조대 등이 적용되었으며 오랜 시간 서서 조리하기 힘든 노인층을 생각해 앉아서 조리할 수 있도록 설계하였다.



Figure 6. UD edition, revolution kitchen, new smart kitchen

또한, 경기불황과 부동산 경기 부진으로 가구구입 여력이 많지 않았던 시기인 2014년에는 기존 주방가구보다 저가격의 레볼루션 키친을 선보였고, 수납장과 옵션장을 함께 제공하여 경쟁사와의 차별화를 꾀하였다. 2015년에는 주거지 리모델링 시 인테리어 전문점을 통해 주방가구 주문이 주로 들어온다는 점에 착안하여 인테리어 전문점을 대상으로 뉴스마트 키친을 출시하였다. 뉴스마트 키친은 대리점을 통해 고객에게 직접 판매되던 기존 제품에 비해 규격을 단순화하여 원가를 절감했을 뿐만 아니라 인테리어 전문점이 인테리어에 다양하게 활용할 수 있도록 컬러와 레이아웃을 유연하게 적용할 수 있도록 설계하였다.

에넥스는 제품의 설계, 개선뿐만 아니라 고객 서비스를 개선하는 데에도 고객정보를 효과적으로 활용하고 있다. 다양한 채널을 통해 수집된 고객정보와 이의 체계적인 가공을 통해 고객의 니즈와 가치를 파악하여 거주 지역, 거주 환경에 따른 차별화된 서비스를 개발하여 제공하고 있다. 시공 과정의 분진을 제거하기 위한 클린 서비스, 바닥 소음을 보호하기 위한 바닥보호 시스템, 시공 시 이웃들에게 양해를 구하기 위한 시공안내판 설치 등 고객정보를 통해 다양한 아이디어를 얻어 현장에 적용, 고객만족을 높이고 있다.

4. 에넥스의 성공요인

4.1 고객관계 관리

고객만족에서 출발하는 에넥스의 경영철학이야말로 에넥스의 가장 중요한 성공요인이라고 할 수 있다. 과거와 달리 기술에서 차별화를 구현하기가 점점 어려워지면서 경쟁사와의 제품 차별화가 쉽지 않은 환경으로 변하고 있다. 또한 경쟁의 심화로 한 기업의 독주가 어려워지고 있으며 고객의 선택 역시 까다로워지고 있어 고객만족이 경쟁력을 확보하는데 빼놓을 수 없는 중요 요소가 되었다. 에넥스의 고객만족 경영은 이러한 시대적 변화와 맞아떨어져 고객으로부터 좋은 반응을 이끌어 내 장기적으로 지속가능한 경쟁 우위를 창출할 수 있었던 것으로 판단된다.

고객만족을 설명하는 대표적인 이론으로 기대불일치 이론(Expectancy Disconfirmation Model), 공정성 이론(Equity Theory), 가치인지부조화 이론(Theory of Value Cognitive Dissonance) 등이 있다. 기대불일치 이론에서 만족이란 특정 제품이나 서비스 경험에 대한 감정적 반응이며, 이러한 감정적 반응은 제품이나 서비스에 대한 고객의 인지된 성과와 기대와의 불일치로부터 야기된다고 한다. 즉 인지된 성과가 구매 전의 기대에 미치지 못하면 불만족이 야기되고 성과가 기대와 같거나 초과되면 만족하게 된다. 만족은 일회적인 경험에 대하여서 뿐만 아니라 오래 지속된 다수의 경험 축적치로부터 형성된다고 주장한다(Halstead et al., 1994; Oliver, 1980, 1981; Oliver and Desarbo, 1988). 반면, 공정성 이론에서는 고객이 지불한 대가와 얻은 가치를 비교하여 또는 다른 고객들의 투입과 산출을 비교하여 유리하다고 판단될 때 만족을 느낀다는 것이다(Blodgett et al., 1997; Goodwin and Ross, 1996;

Tax et al., 1998). 즉, 고객의 기대가 형성되지 않은 상황에서 발생하는 만족을 설명해주는 가치인지부조화 이론에서는 고객이 기준에 가지고 있던 가치기준과 소비 대상에 대한 비교를 통해 만족이 형성된다(Cadotte et al., 1987; Westbrook and Reilly, 1983). 인지부조화는 소비자 만족에 부정적 영향을 미치는 변수로 인지부조화가 커질 때 소비자 만족은 줄어들고 인지부조화가 작다면 소비자 만족은 늘어난다고 한다. 다른 한편, 만족수준이 높은 소비자는 인지부조화의 수준에 영향을 받지 않지만 만족 수준이 낮은 소비자의 경우 인지부조화가 클수록 만족의 수준은 더욱 낮아진다고 한다(Sweeney, et al., 1996).

에넥스는 이러한 학술적 고객만족이론들과 맥을 같이하여 창업 초기부터 인간중심의 가구 철학을 바탕으로 고객의 기대를 충족시키기 위해 노력해왔다. 급속하게 현대화와 서구화가 진행되던 20세기 후반 에넥스는 아파트의 보급 등으로 현대식 주방가구에 대한 고객의 기대가 높아지는 것에 적극적으로 대응하여 성공적으로 시장점유율을 높여왔다. 입식 주방문화에 대한 고객의 기대사항과 한국적인 특성을 정밀하게 분석하여 제품에 반영한 결과 에넥스는 주방가구 시장에서 탄탄한 입지를 굳힐 수 있었다. 또한, 꾸준한 연구개발과 축적된 기술력을 바탕으로 우수한 품질의 제품을 제공함으로써 고급 주방가구 브랜드로 자리매김하는데 성공하였으며 경쟁사 제품보다 프리미엄이 붙은 가격에도 시장에서 경쟁력을 확보하고 있다. 즉, 고객 가치에 대한 꾸준한 연구를 통해 고객이 원하는 제품의 속성을 성공적으로 파악하여 고객이 공정성 관점에서 에넥스의 제품은 프리미엄을 지급해서라도 구매할 가치가 있는 제품으로 인식하게끔 만드는데 성공한 것이다.

1970년대까지가 고객만족에 대한 관심이 거의 없던 기업 중심의 경영 시스템이 주류를 이루던 시대였다면 1980~90년대는 고객중심 경영이 도입되던 시기, 2000년대 이후는 고객만족을 넘어 고객감동을 이루고자 노력하는 시대로 변화해 왔다. 특히 최근에는 가구 시장에도 고객의 기대를 넘어 획기적인 아이디어를 적용한 혁신적인 제품이 많이 등장하고 있다. 에넥스는 고객가치에 대한 끊임없는 연구를 통해 4차 산업혁명 시대에 걸맞는 혁신적인 주방문화를 선도하여 고객감동을 이끌어내고 있다. Gronroos (1984)는 고객만족이 구매 대상의 사용 결과뿐만 아니라 소비하는 과정 중에서도 인지된다고 하였다. 에넥스는 최종 가구제품의 품질뿐만 아니라 제품의 전시, 배송, 사후 서비스의 품질까지 철저히 관리하여 고객으로 하여금 에넥스의 제품을 이용하는 전 과정에서 만족과 감동을 이끌어내고 있다. 현대의 치열한 경쟁 환경에서 고객만족의 수준을 파악하고 변동 원인을 파악해서 제품 및 서비스의 품질을 개선하는 활동은 기업의 생존에 필수적이다. 에넥스는 이러한 기본적인 활동을 성공적으로 수행함으로써 한국 가구시장에서 선도적인 위치를 굳힐 수 있었다. 현재 에넥스는 가구와 전자제품로 판매 아이টে를 확대하였으며 주방, 침실, 거실 등 집의 모든 공간을 책임지는 ‘홈인테리어 패키지’ 사업을 강화해나갈 계획이다.

4.2 경영윤리와 사회적 책임 완수

현대 사회로 오면서 시민사회의 성숙과 더불어 기업의 사회적 역할에 대한 관심이 급속하게 증가하고 있다. 1990년대부터 미국, 유럽 등 서구 기업들을 중심으로 CSR(Corporate Social Responsibility)에 대한 관심이 증가하면서 CSR을 수동적으로 받아들이는데 그치지 않고 적극적으로 비즈니스에 활용해야 한다는 주장이 널리 확산되게 되었다(Werther and Chandler, 2005). CSR은 사회의 지속가능성을 높이는데 기여하고 동시에 기업에는 사회문제를 해결함으로써 이윤을 창출할 수 있는 기회를 제공해 줄 수 있다는 점에서 매력적인 기업 활동이라고 할 수 있다(Saul, 2010). CSR 활동은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구할 수 있는 활동으로서 공유가치 창출에 기여한다는 점에서도 최근 많은 주목을 받고 있다(Porter and Kramer, 2011).

에넥스는 고객감동을 넘어 CSR 활동을 통해 사회에 기여하고 있으며 이러한 활동은 에넥스의 기업이미지를 제고하고 고객에게 친근하게 다가가는데 큰 힘이 되고 있다. 에넥스는 기업에 기대되는 사회적 책임을 성실히 수행하기

위한 조직이 되기 위해서는 윤리경영이 조직 DNA로 각인되어야 한다는 판단 하에 이를 위한 구체적인 윤리규범과 지침을 제정하여 공포, 시행하고 있다. 경영윤리 확립을 위해 기본이 되는 윤리헌장을 제정, 선포하고 구체적인 지침에 해당하는 윤리강령, 윤리규정을 마련하여 시행하고 있으며 윤리경영사무국, 윤리경영위원회와 같은 윤리경영 운영조직을 가동하고 있다. 또한 전사적인 윤리의식 고양을 위해 직원들을 대상으로 체계적인 윤리교육을 실시하고 있으며 임원 대상으로는 윤리의식 체크리스트 등 자가진단 시스템을 도입하여 시행하고 있다. 에넥스의 윤리경영 풍토는 창업주의 경영철학으로부터 비롯되어 현재는 조직 내부에 깊숙이 뿌리내려 있다.

대내적으로 확립된 윤리경영 풍토를 바탕으로 대외적으로는 다양한 이해관계자를 위한 사회공헌 활동을 전개하고 있다. 특히 에넥스의 제 1공장이 위치하고 있는 충청북도 황간에서는 지역사회에 공헌할 수 있는 각종 프로그램을 운영하고 있다. 유일 장학회를 통해 장학사업을 실시하고 있으며 저소득층에게 무료로 가구를 지원해주고 있다. 또한 임직원의 자발적인 사회공헌 활동을 이끌어내기 위해 다양한 봉사활동 프로그램을 전개해 나가고 있다. 사내 봉사단인 누리에 봉사단을 창단하여 지역사회 주민들의 가구설치, 집안환경 개선사업 등을 실시하여 생활공간을 개선해주는 사업을 하고 있다. 에넥스는 기업적 사명을 기반으로 다양한 사회공헌활동을 펼치고 있으며 궁극적으로 인류 행복에 기여하고 지속 가능한 사회 발전에 이바지하고자 노력하고 있다. 이러한 사회공헌 활동에 힘입어 에넥스는 지역사회에서 존경받는 기업으로 자리매김하게 되었다.

사회적 공헌 활동의 연장선에서 에넥스는 협력업체들과의 상생과 공정거래 문화 정착에 앞장서고 있다. 공정거래의 기본이 되는 관련 규정을 제정하고 이를 관련부서에 전파하고 그 진행상황을 모니터링 하여 공정거래 문화를 정착시키는데 노력하고 있다. 에넥스는 업무 수행을 위한 지침인 사내 규정으로 업무규정과 관리규정을 두고 있는데 이 규정들에서 업무가 수행되는 실무, 검토, 관리, 조치의 각 단계에서 공정한 거래가 이루어질 수 있도록 구체적인 업무 지침을 제공하고 있다. 또한, 감사실, 인사위원회, 법무지원부 등 관련 조직을 통해 공정거래 관련 사항에 대한 체계적인 모니터링을 수행하고 있으며 위반사항 발생 시 제발 방지를 위해 필요한 조치를 취하고 있다.

전사적인 공정거래 의식 고취를 위해 사내 ERP 시스템, 그룹웨어, PRM(Partner Relationship Management) 시스템 등을 통해 공정거래 준수를 위한 정보를 제공하고 있다. 구매, 영업 등 거래 공정성과 특히 관련이 높은 부서에 대해서는 직원들에게 공정거래 관련 교육을 실시하고 있다. 또한, 고객에게도 공정거래와 관련된 올바른 정보를 제공하기 위해 기본 제품정보가 포함된 카탈로그, 팸플릿 등과 함께 독점규제 및 공정거래에 관한 법률, 품질경영 및 공산품 안전 관리법 등에 기반한 매뉴얼을 제작하여 제공하고 있다.

5. 결 론

본 연구에서는 한국 주방가구의 역사와 함께 해온 에넥스의 성공 사례를 고객만족 이론과 기업의 사회적 책임 활동 관점에서 살펴보았다. 에넥스는 1971년 창립 이래 인간중심 가구를 만들겠다는 철학을 바탕으로 연구개발에 매진한 결과 한국 주방가구의 선도 기업으로 자리매김 하였다. 초기에는 주방가구를 중심으로 사업영역을 일구어 왔다면 이제는 주방가구를 넘어 종합가구기업으로 세계시장에 진출하고 있다.

에넥스의 핵심역량은 고객가치 창조를 위한 제품철학과 고객만족 리더십, 그리고 고객 지향적 경영활동을 통해 축적된 고객정보의 효과적인 활용이라고 할 수 있다. 인간 중심의 아름답고 편리한 생활공간 창조로 인류 행복에 기여하고자 하는 회사의 미션을 수행하기 위한 기본 방법론으로 7 WISE를 전사적으로 실시하고 있으며, 이는 고객이 만족하는 제품과 서비스를 개발하여 제공할 수 있는 기업역량의 토대가 되고 있다. 또한, 에넥스 경영진의 고객만족 리더십은 개별 사업부 구석구석 고객만족 DNA를 성공적으로 정착시키고, 고객감동에 전사적인 노력이 집중되는데 큰 역할을 하고 있다. 고객에 대한 꾸준한 관심으로 축적된 고객정보는 대고객 응대뿐만 아니라 제품 및 서비스의

개발, 개선활동에도 효과적으로 활용되고 있다.

고객을 최우선으로 생각하는 경영철학과 핵심역량이 어우러져 에넥스는 한국 주방가구 시장에서 고급 브랜드로서의 지위를 탄탄하게 구축할 수 있었다. 현재도 고객가치에 대한 끊임없는 연구를 수행하고 있으며 가치사슬의 전 과정에서 고객을 만족시킬 수 있도록 전사적인 노력을 경주하고 있다. 또한, 고객을 넘어 사회 전체에 기여하는 기업으로 인정받기 위하여 다양한 CSR 활동을 전개하고 있으며 이를 통해 지역사회에서 존경받는 기업으로 자리매김할 수 있었다. 대리점, 협력사 등과의 긴밀한 소통과 문제점에 대한 인지, 모니터링, 개선활동 등을 통해 상생과 공정거래 문화를 조성하는데 앞장서고 있다.

이제 에넥스는 한국 주방가구 시장에서 선도적인 역할을 하는데 그치지 않고 일반가구 시장에 진출하여 종합가구 메이커로서 두각을 나타내고 있다. 베트남 공장 건설과 함께 중국과 베트남에서도 급속도로 사업영역을 확장하고 있으며 동아시아 시장에서 빠르게 인지도를 높여가고 있다. 창업 1세대의 인간중심 가구 철학에서 출발한 에넥스는 고객만족 경영에서 고객감동 경영으로 한 차원 고객만족의 질을 끌어올리고 있다. 고객감동 경영을 통해 성공신화를 쓴 에넥스의 사례는 다른 기업과 산업에 시사하는 바가 크다고 하겠다.

REFERENCES

ENEX 회사내부자료.

- Blodgett, J. G., Hill, D. J., and Tax, S. S. 1997. "The Effects of Distributive Procedural, Interactional Justice on Postcomplaint Behavior." *Journal of Retailing* 73(2):185-210.
- Cadotte, E. R., Woodniff, R. B., and Jenkins, R. L. 1987. "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction." *Journal of Marketing Research* 24(3):305-314.
- Goodwin, C., and Ross, I. 1992. "Consumer Response to Service Failure Influence of Procedural and Interactional Fairness Perception." *Journal of Business Research* 25(2):149-163.
- Halstead, D., Harman, D., and Schmidt, S. L. 1994. "Multi-source Effect on the Satisfaction Formation Process." *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(1):114-129.
- Oliver, R. L. 1980. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions." *Journal of Marketing Research* 17(4):460-469.
- Oliver, R. L. 1981. "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retailing Settings." *Journal of Retailing* 57(3):25-48.
- Oliver, R. L., and Desarbo, W. S. 1988. "Response Determinants in Satisfaction Judgements." *Journal of Consumer Research* 14(1):495-507.
- Porter, M. E., and Kramer, M. 2011. "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth." *Harvard Business Review* 89(1):62-77.
- Saul, J. 2010. *Social Innovation, Inc: 5 Strategies for Driving Business Growth through Social Change*. John Wiley & Sons.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. 1996. Are Satisfaction and Dissonance the Same Construct? A Preliminary Analysis. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior* 9, 138-143.
- Tax, S. S., Brown, S. W., and Chandrashekar, M. 1998. "Customer Valuations of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 62(1):60-76.
- Werther, W. B., and Chandler, D. 2005. "Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance." *Business Horizons* 48(4):317-324.
- Westbrook, R. A., and Reilly, M. D. 1983. "Value-percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction." *Advances in Consumer Research* 10:256-261.