

## 고객접점의 CS활동 중요성 및 불만고객의 Loyalty

최근 들어 「불만고객관리를 잘하면 충성고객이 된다 - 삼성에버랜드 허태학 사장, 「불평하는 고객이 초일류를 만든다」 - 자벨발로/클라우스 필러, 「'투덜이' 고객 백화점 매출 늘인다」 - 현대백화점 기사내용 등과 같이 회사에 불평하고 항의하는 불만고객들에 대한 가치를 재평가하고 있다.

「불만고객관리를 잘하면 충성고객이 된다」 - 삼성에버랜드 허태학 사장

첫째, 불평 그 자체가 가장 중요한 품질 관리 정보다.

둘째, 불평하는 고객은 아직도 고객으로서 미련을 가지고 있으므로 유지 가능성이 있다.

셋째, 불평을 그냥 방치하면 잠재시장에서 대단히 파괴적인 테러리스트를 낳는 결과를 초래한다.

넷째, 고객의 불평을 적극적으로 잘 처리해주면 오히려 불평 없이 평범하게 만족한 고객보다 더 큰 만족을 느껴 충성고객이 된다는 경험적 증거를 언제나 확인할 수 있다.

고객불평은 현장요원의 활약을 통해 충성 고객을 만들어 낼 수 있는 최대 기회다. 이것이 현대 경영에서 고객접점을 중요시하는 이유다.

더불어 고객에게 상벌을 줄 수 있는 권한을 위임해야 한다. 고객에게 권한을 실어 준다면 고객만족 경영은 저절로 이뤄지게 된다. 고객이 월급을 제공하므로 고객평가제는 가장 자연스러운 기업의 평가원리인 것이다. 기업경영에는 평가 원리가 제일 중요하다. 조직 평가체계가 잘 되면 행동이 조직목표를 지향하게 되고 그것이 잘못되면 모든 행동이 왜곡된다. 조직 생리상 평가 주체에게는 힘이 실리게 돼 있다. 구성원들은 조직의 최고 실력자인 파워맨 주위에 모이려고 할 것이고 그를 위해 봉사하려고 할 것이다.

고객에게 힘을 100% 실어준다면 고객만족 경영은 저절로 이루어진다. 고객을 진정으로 파워맨의 자리에 올려놓을 수 있는 사람은 기업의 최고 경영자다. 기업 이익이 고객만족 경영 결과라는 인식이 사회에 일반화하면 이익을 남겼을 때 기업과 경영자가 당연히 칭찬을 듣는다. 현재로서는 기업이 잘 돼 사회에 기여해도 기업 경영자가 칭찬을 듣지 못하는 모순에 처해있다. 경영학이 기업 이익만을 구하는 학문이 아니라 동시에 사회이익을 도모하는 학문이라는 것을 인식해야 한다. 그러나 현재 경영학계는 기업의 사회적 책임을 별도로 강조하고 있다. 이익을 내는 기업이 가장 큰 사회적 책임을 다하는 것이라는 인식을 심어야 한다.

특히, 현대백화점에서는 불만고객들의 백화점 방문하는 횟수가 연간 29회로 일반고객보다 3배 이상 많았으며, 백화점에서 사용하는 금액(매출액) 또한 불만고객이 일반고객보다 2.4배 많이 쓴다는 등 구체적인 자료를 바탕으로 불만고객의 가치를 입증하고 있다.

**'투덜이' 고객 백화점 매출 늘인다** - 현대백화점 기사내용 일간지 기사

백화점에 불만이 많은 고객일수록 백화점 매출 기여도가 높다는 조사결과가 나왔다. 현대백화점 CRM(고객관계관리)팀이 작년 2월부터 올해 1월까지의 전점 카드회원을 대상으로 분석한 자료에 따르면 전체고객의 평균 지출비용은 181만원이었지만, 1회 이상 불편/불만 사항을 제기한 고객들은 평균보다 255만원 많은 436만원을 쓴 것으로 나타났다. 또한 일반 고객들의 연간 백화점 방문횟수가 평균 11회인데 반해 불편/불만사항을 제기한 고객의 경우 29회로 약 3배 많았다. 고객관계관리팀 황순귀 이사는 "고객들이 불만이나 불편을 호소했을 때, 이를 즉시 해결하고 바로 알려줌으로써 백화점의 신뢰도가 상승하게 된다"면서 "신뢰도의 상승은 곧 재구매와 연결되고 있다"고 설명했다.

따라서 CS 업무 수행 및 고객상담 업무를 수행하는 SK주식회사 고객만족팀에서도 『과연 SK를 찾고 SK상품을 이용하는 고객들 중에서 문의나 불만을 느껴 상담을 실시한 고객들도 다른 기업들과 마찬가지로 "불만고객들이 불평을 한번도 하지 않은 일반고객보다 매출액이 정말 높은가?" 즉, 상담고객들이 SK에 좋은 고객이며 Loyalty가 있는가?』에 대한 의구심이 생겼으며, 한발 더 나아가 『SK주유소나 충전소등 고객접점에서 고객불만이 발생되면 고객들은 어떻게 행동 할 것인가?(SK를 계속 이용할 건지, 아니면 떠날 것인지)』가 궁금하였다.

상기 2가지 연구과제에 대해 '02년 말부터 '03년 초까지 SK 고객들의 매출자료를 바탕으로 조사/분석한 연구결과를 다음과 같이 공유하며, 이러한 분석/연구활동이 과거 CS 경영활동을 막연한 구호인 "친절, 신속, 정확" 으로 추상적인 개념에서 실시한 방법에서 벗어나 좀더 구체적이며 논리적인 자료 근거를 바탕으로 한 고객만족 경영활동으로의 전환이 되는 계기가 되었으면 한다.

첫째, 우리는 「불만/상담고객 가치분석」에 대해 조사하기로 하고 2001년 한 해 동안 당사 콜센터인 고객행복센터(1588-0051)를 이용한 경험이 있는 상담(문의/불만) 고객 중 약 16만 명의 고객을 추출하고 마찬가지로 고객행복센터의 이용 경험이 없는 일반고객(추출된 상담 대상 고객과 유사한 조건을 지닌)도 같은 수만큼 추출, 상대 비교/분석하였다.

그 결과, 상담고객들의 20대, 30대 연령층 비율이 비상담 고객보다 3~4% 높아 1) 젊은층 고객들이 상담에 더 적극적임을 알 수 있고, 월 평균 주유금액을 비교해본 결과 2) 상담고객들의 매출액이 비상담 고객보다 30% 높게 나타났다. 더욱이 상담고객 중 3) 불만고객의 월 평균 주유금액이 비상담고객 보다 50% 높아 가장 매출액이 높은 것으로 분석되었다. 비록 현대백화점의 사례와 같이 불만고객과 일반고객과의 매출 차이만큼 크지 않는 것은 업종 특성상 백화점은 여러 가지 상품을 취급하고 고객들이 많은 물품을 구입할 수 있는 반면 주유소에서의 매출은 한계가 있으므로 불만고객과 일반고객과의 매출차이가 50%라는 것은 엄청난 차이임을 알 수 있다.

또한 상담고객들이 SK주유소에서 매출을 많이 일으킨 결과, 캐쉬백포인트를 많이 적립할 수 있고, SK에서 실시하는 여러 가지 프로모션 행사(왕대박행사, 정기사은행사 등 - 캐쉬백 포인트로 여러 가지 물건을 주문)에 많은 관심을 보여, 4) 사은행사 참여 비율과 행사 당점 비율도 비상담고객 보다 40% 이상(불만고객은 150%이상) 높은 것으로 나타난바 있다.



유종별 주유고객의 매출 분석결과 1) 휘발유 사용고객은 약 11L/월, 경유고객은 32L/월 감소되었고 주유소 방문횟수도 줄어들었다. 연령대 분석결과, 2) 50대 고객 매출이 가장 많이 줄어 들었고, 반면 30대 고객들이 불만이 발생함에도 불구하고 가장 적극 이탈하지 않은 것으로 나타났다.

#### 30대 불만고객들의 이탈비율이 낮은 이유

이탈고객의 설문조사 결과와 같이 이탈을 하지 않은 이유 중에 가장 큰 사유가 「캐쉬백 포인트」였고, 이는 30대와 같이 경제적 활동이 강하면서 여러 가지 혜택(보너스 포인트, 각종 신용카드 혜택 등)에 민감한 세대들은 불만이 발생되어도 그 동안 적립된 캐쉬백포인트가 아까워서 계속 SK를 이용할 수 밖에 없는 것으로 판단되고, 반면 50대와 같이 캐쉬백포인트에 덜 민감한 세대들은 불만이 발생하면 적립된 캐쉬백포인트에 미련 없이 SK를 이탈하는 것으로 사료됨.

혹 고객불만 이외의 사유(고객사망, 이사, 이민 등)로 고객의 매출액이 감소될 수도 있을 것으로 판단, 분석대상 고객을 중심으로 직접 전화 설문조사를 실시하였고 그 결과, 설문대상 고객의 3) 60%이상이 불만 때문에 현재 SK를 이용 하고 있지 않다고 답변하였고 4) 이탈하지 않은 30%의 고객들은 SK에서 실시하고 있는 「캐쉬백포인트 적립제도」 때문에 계속 SK를 이용하고 있다 라고 답변하였다. 결국 고객접점 현장(MOT-Moment of Truth)에서 Heavy Claim이 발생되면 고객들은 SK를 이용하지 않고 이탈하는 것을 알 수 있었다.

전국 3,700개의 SK주유소를 매일 수십 만명의 고객이 방문하는 현장(주유소/충전소)에서는 어쩔 수 없이 약간의트러블과 고객불만이 발생할 수밖에 없으나, 불만발생 초기단계에서 이를 해결하지 못하고 Heavy Claim으로 커지게 되면 결국 고객들은 SK를 이탈하게 됨으로 고객접점에서의 CS경영활동이 얼마나 중요한가를 깨어게 되었다.

상기 2가지 연구분석 결과를 종합해 보면, 고객접점 현장에서의 고객불만이 발생되지 않도록 최선을 다해야 하며, 만약 고객불만이 발생하게 되면 발생초기에 신속하게 대응, 고객불만을 해결하여 Heavy Claim으로 커지지 않도록 고객접점에서 일하고 있는 인력(주유판매원, 소장 등)들의 CS Mind 제고를 위해 노력해야 할 것이며, 더욱이 각종 고객과의 접촉채널로 접수되는 고객의 불평/불만사항을 잘 귀담아 들어 회사 경영활동에 적극 반영하여 진정 고객들이 원하는 경영활동을 수행해 나가야 할 것이다.

SK 주식회사  
고객만족팀 김정민부장