

제조업의 고객서비스 강화전략

글·정 준 소장 신경영패러다임연구소

고객서비스의 분류

1) 구성상의 분류

촉진(promotional) 서비스 = (최초 주문에서 계약 체결까지)

중심(core)서비스 = (고(高)품질의 본원적인 서비스)

지원(supporting)서비스 = (사후 추가서비스 - '만족'의 보장)

2) 내용상의 분류

하드웨어(H/W)로서의 서비스 = 외관상의 상품 그 자체

소프트웨어(S/W)로서의 서비스 = 상품의 속성

휴먼웨어(H/W)로서의 서비스 = 고객과의 관계강화를 위한 사려 깊은 인간적 배려

3) 사회적 통념상의 기준

- 친절 = 德//Morality - 도덕성, 정직성, 정성, 보살핌

//고객지향적 가치관 / Heart

- 신속 = 體//Physics - 고객요구에의 신속한 반응(=3D를 마다 않는 감내정신)

//행동양식 / Head

4) 일반적 기준

- A(A/S)

- B(B/S)

- C(Communication)

- D(Delight)

제조부문에서의 서비스

서비스가 공산품에 어떻게 관련되어 있는지를 최초 개발에서부터 수명이 다할 때까지 존속하는 것을 전제로 기업이 감당해야 할 종합적인 서비스 활동을 7개 영역 9종으로 체계적으로 분류하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째 프로덕트 서비스(Product Service)

- 기획서비스

- ① 제품 안전성·견고성·수리용이성 등을 사전 배려한 제품기획과 설계
 - ② 부품의 호환성을 높이기 위한 노력
 - ③ 수리서비스가 용이한 상품의 개발
- ‘고객 지향적 R&D’와 ‘R&D를 위한 R&D’의 차이

- 보증서비스

‘보증기간의 연장과 보증내용의 확대’, ‘보수용 부품의 호환성을 높이는 노력’, ‘기능보강’, ‘내구성 높이기’, ‘안전수송 사전 철저점검’ 등이 이에 해당됨. ‘서비스체제가 얼마나 유용하고 효율적으로 설계되어 있는가’의 문제임

둘째 인서비스(In Service)

- 계몽서비스

‘제품의 올바른 취급방법’, ‘사용상의 주의’ 등이 알기 쉽고, 상세하며, ‘접근하기 용이하게’ 고객의 용어로 꾸며져 있어야 함. ‘컴퓨터 교실 운영’과 같은 전환효율의 극대화

- 설치 서비스

‘상품기능의 100% 발휘’와 ‘안전한 사용을 돕는 설치’의 패키지상품 (정치(定置)가 문제될 수 있는 냉장고, 에어컨 등)

셋째 비포 서비스(Before Service)

판매된 제품이 가장 좋은 조건에서 작동되고 있는지를 확인시켜 주는 일

- ① 사고를 사전예방하고
- ② 고객과의 관계(customer relationship) 강화에 기여하며
- ③ 자사의 기술수준 검증과 판매정보 수집에 도움을 주는 것은 물론,
- ④ A/S수요를 최대한 억제해주는 효과가 있음

넷째 애프터 서비스(After Service)

- 가장 기본적이고도 핵심적인 서비스
- 고객은 ‘제품 + A/S’를 하나의 패키지(복합)상품으로 구입할 뿐임
- A/S 그 자체가 제품의 수명 연장에 결정적으로 기여하는 또 하나의 상품임
- ① 고객불만에 대한 대응 ② 클레임 처리 ③ 출장수리의 세 가지 형태임
- 기업으로서는 A/S를 ‘고객과의 관계강화’ 기회로 활용할 수 있어야 함

- ① 품질보증기간 이내에 발생한 소비자피해에 대한 의무적인 A/S
 - ② 소비자과실로 인한 고장일지라도 적극 수용하는 고객관리차원의 서비스
 - ③ 고객을 보살피는 지원적 성격의 서비스
- ‘구입가치+사용가치+잔존가치’ - 총(總)가치 보장요구에의 기업의 대응
 제품의 ‘다(多)기능화, 고(高)기능화, 다양화, 개성화’ 추세의 가속

경영 어드바이스

- 제품수명의 단(短)사이클화와 제조물책임 등 안전지향 흐름의 가시화
- 마쓰시다(松下)전기 A/S맨의 태도와 3장의 스티커
- IBM의 24시간 이내 A/S원칙과 일화들
(맨하탄가의 정전, 텐버에서의 우중 A/S, 테네시계곡 목재소 컴퓨터 수리)

다섯째 기술조성 서비스

'자사기술의 특장(特長)과 비교우위'를 '강습화', '기술자료 배포', '순회지도' 등을 통해 유통점과 실수요자에게 알리는 일을 말함. 고객에게 적극적인 구입동기를 부여하여 확신을 심어주는 일의 중요성을 뜻함. 그러자면 유통조직 선정을 재무적 관점보다 기술우위에 대한 '열정과 신용'을 담보로 삼아야 할 것임

여섯째 부품공급 서비스

- '부품 재고관리'와 'A/S용 부품의 공급'의 중요성
- 'A/S용 부품의 적정기준량 보유 및 유지관리'
- '즉납체제 향상을 통한 결품(缺品) 방지'
- '용의주도한 계획구매'와 '부품공급의 전산화' 및 '기계화'

일곱째 상담서비스

상담서비스를 통해 소비자의 불만과 클레임을 처리하는 과정에서

- ① 고객의 관심사항 파악
- ② 제품결합의 조기발견과 신속한 대응
- ③ 신제품 아이디어 수집
- ④ 사용설명서의 허점과 제품개선 정보 취득
- ⑤ 광고 효과
- ⑥ 간접적인 시장조사효과
- ⑦ 특별고객 관리 가능
- ⑧ 자사 마케팅의 취약점 발견
- ⑨ 구전(口傳)흐름 파악 등의 이점을 누릴 수 있음

상담서비스는 기업과 소비자와의 연결고리를 제공하는 실질적 접촉창구임

소비자상담실을 통해 해결되지 못한 고객의 목소리는 구전(口傳)을 통해 악평으로 나타나며, 잠재고객 개발 노력을 잠재우고 말 것임

- ① 모니터링 업무(고객의 고충의견 제안 진정 접수처리 및 피해구제)
- ② 커뮤니케이션 업무(D/B구축을 통한 고객문의 대응)
- ③ 리서치 업무(행정부처 유관기관 업계를 대상으로 한 정보와 자료수집)
- ④ 어드바이스 업무(생활의 신(新)제안을 보급)
- ⑤ 피드백 업무(상품개발과 제품개선 기업활동에 반영하고 확인하는 일)
- ⑥ 스쿨링 업무(소비자지향성 심기 - 조사 교육 행사주관)

- 1·10·100의 원리

- 50·45·5의 원리

- 도시바(東芝)의 '서비스 스테이션'과 '필드 엔지니어' 및 '헬로우 도시바'

- GE의 소비자대표(Rep)의 선발과정 · 상담방식 · 태도 · 손익계산
“불평을 말씀해주셔서 감사합니다”
- 존굿맨(John Goodman)의 불만소비자의 행동원칙

서비스업종에서의 서비스

- 신뢰성(Reliability)
- 확신성(Assurance)
- 유형성(Tangibles)
- 공감성(Empathy)
- 응답성(Responsiveness)

이 5개 항목에 걸쳐 고객의 평가정도(7개 레벨)에서 기대치(1)을 뺀 후 평균값을 구하는 방법(SERVQUAL)으로 '서비스 수준'을 파악할 수 있음

- S(Smile and Sincerity)
- E(Energetic : 생동감)
- R(Revolutionary : 참신성)
- V(Valuable : 가치지향성)
- I(Impressive : 인상적일 것)
- C(Communicative : 교감성, 납득성, 설득력)
- E(Entertainment : 위안감, 접대성, 편안함, 즐거움의 제공)

고객서비스의 속성

- 10 · 10 · 10의 법칙(10달러, 10분, 10년)
- “더하기”가 아닌 “곱하기”의 법칙($10 \times 10 \times 10 \times 0 = 0$)
- 서비스 열화(劣化)의 법칙
(똑같은 서비스의 되풀이는 퇴화한다)
(서비스는 표준화만으로는 부족하고, 항상 새롭게 설계되어야 한다.)

결 어

- “CS(Customer Service)없이는 CS(Customer Satisfaction)도 없다”
- 松下幸之助翁의 어록(성실한 마음이 되기 위해서)
- Federal Express의 Frederic Smith회장의 금언
- Nodstrom의 영업사원 매뉴얼
- ‘제품 + 고(高)부가가치의 서비스’의 패키지 상품화가 중요한 시대