

조작해 언론과 대중매체에 배포하겠다고 기업을 협박하여 여러 식품기업으로부터 금품을 요구하다 덩치가 잡혀 체포된 학원강사 사례가 있었다. 특히 식품의 경우, 사람이 하루에도 여러 종류의 식품을 섭취할 뿐더러 심리 상황에 따라 건강 상태가 급격히 변하기 때문에 피해 물증의 책임소재 파악이 어렵다. 그렇기 때문에 고객의 말을 전적으로 믿을 수밖에 없고, 또한 상품이나 기업의 논란사태가 속출하는 요즘에는 더욱 위기에 민감해져 있기 때문에 문제 확산을 피하기 위해 피해 손실액보다 더 많은 상품 혹은 금전 보상을 해주게 된다. 과다 보상의 사례는 인터넷, 언론 등의 대중매체를 통해 공유되고, 기업과 상품에 갖는 불만 혹은 피해에 대해 수용 가능한 보상을 받은 소비자들까지 더 받을 수 있었는데, 더 세게 했어야 했나? 하는 맘이 들도록 사기 범죄를 부추기기도 한다.

소비자단체의 활동 활성화

NGO는 소외된 불특정 다수를 대변해 사회에 항변하고 그들의 정당한 권리를 찾아주는 역할을 하는 단체이다. 최근 인터넷 상거래 사이트와 통신회사의 개인정보 유출로 인한 피해보상 요구와 관련해 몇몇 소비자단체가 사회적으로 크게 문제를 제기하였다.

YMCA의 다단계판매와 이동통신, 소비자시민모임의 식품과 홈쇼핑, 소비자연명의 전자상거래와 의류, 소비생활연구원 등의 식품과 의류 등 소비자단체별로 상품 및 서비스 품목을 전문화하여 소비자 권익보호 활동을 진행해 오고 있다. 단체의 운영 역사와 조직력, 관련 분야의 지식 등은 시간이 갈수록 전문화, 심화될 수밖에 없고, 따라서 기업 활동 및 상품의 문제점 지적에도 가속도가 붙을 수밖에 없다. 특히 소비자단체의 활동은 소비자를 대변하는 사회성을 띄기 때문에 소비자로부터 활동에 대한 큰 신뢰를 얻을 수 있다는 특성을 갖는다. 따라서 특정기업의 상품 문제가 소비자단체를 통해 사회적 이슈로 발전될 경우, 상품 자체에 대한 불신뿐만 아니라 더 나아가 기업 전체의 이미지 실추로 확산될 우려가 있다.

소비자와의 관계 개선을 통한 Risk Management

지금까지 소비자 이슈로부터 기인될 수 있는 기업의 위기 상황에 대해 몇몇 사례를 언급하였다. 하지만 대중매체, 언론, 정부, NGO 활동 등에서 기업이 행사할 수 있는 영향력은 안타깝게도 소소하다. 그러나 상황이 절망적인 것만은 아니다. 원칙적인 예기지만 기업이 투명하고, 체계적인 기업 내부 활동을 경영한다면 이는 가장 좋은 Risk Management가 될 수 있다.



첫째, 고객상담실의 사전 스크린 역할이 강화되어야 한다.

MOT(Moment Of Truth)라는 말이 있다. 1960년 스칸디나비아 항공사(SAS: Scandinavian Air Systems)의 사장인 안칼슨(Yan Kalsen)의 회사 경영 도입에서부터 시초가 되었는데, 진실의 순간이란 고객과 접점에 있는 현장 사원이 제공하는 서비스의 중요성을 의미하는 말로써 고객 접점에서 99번 만족시켰더라도 고객이 한번 불만을 느끼면 종합만족도는 0이 된다. 고객과 접하는 최초 15초는 100:1이다라고 주장하면서 고객 접점 관리를 강조하고 있다.

고객상담실은 기업과 상품에 대한 고객

의 가장 솔직한 생각을 들을 수 있는 위치이다. 따라서 기업은 고객상담실로부터 들어오는 정보를 효과적으로 관리해야 한다. 고객상담실은 고객이 요구하는 불편사항을 적극 해결해 주고, 개선이 필요한 부분은 즉시 시정될 수 있도록 상품의 안정성이 확보된 품질력 제고, 객관적이고 이해하기 쉬운 상품정보 제공, 공정한 판매와 고객과의 계약 성실 이행, 일관성, 표준화된 불만 해결 및 피해구제 등의 기업 내부 행위에 대해 소비자의 입장에서 사전 스크린 할 수 있는 제도적 장치를 마련하고 고객상담실 내부 구성원이 그의 수행을 위한 역량을 갖출 수 있도록 해야 한다.

◎ 고객상담실의 사전 스크린 영역

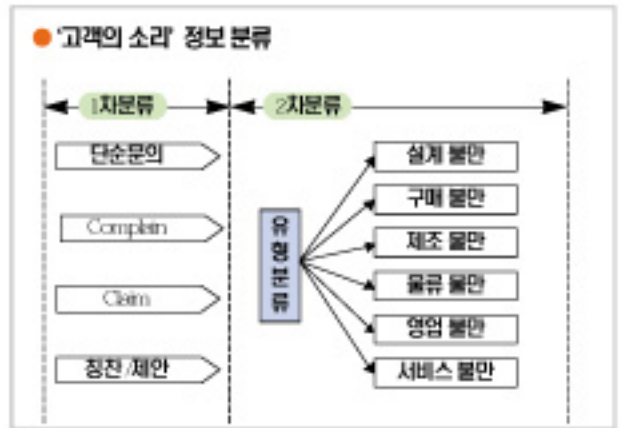
상품개발	고객 불만 Risk 검토 후 상품개발
정보제공	객관적이고 이해하기 쉬운 상품안내 자료 제작
상품판매	공정한 판매와 고객과의 계약 성실 이행
불만해결	일관성, 표준화된 불만 해결 및 피해구제
개선활동	VOC 정기적인 검토, 서비스 및 상품 개선

둘째, 고객의 정보 관리 체계 구축이다.

앞서 고객상담실로 접수되는 정보의 중요성에 대해 말한 바 있다. 접수된 정보는 기준에 따라 기록되거나 축적되어야 하며, 원인 분석과 개선 과제 도출의 자료로 활용되어야 한다. 고객정보는 일반적으로 내부 VOC 전산시스템 개발을 통해 관리되고 있으나 기업 상황이나 여건에 따라 성격에 부합한 다른 방법을 활용할 수도 있다.

고객정보 관리의 방법은 기업의 상황과 여건에 따라 자유롭게 선택할 수 있지만, 접수된 정보를 축적하는 분류 기준은 명확하게 설정해야 한다. 예를 들면, 고객의 불만 성향에 따라 단순 문의, 컴플레인(Complain), 클레임(Claim), 칭찬 및 제안 등으로 분류될 수 있고, 불만의 주요 원인에 따라 품질 결함(제조, 설계, 기술), 서비스 결함(고객서비스, 고객상담실), 영업 결함(영업, 마케팅, 구매) 등으로 구분될 수 있다.

VOC 전산시스템은 두 가지 기능을 한다. 첫째, 불만이나 고객의 소리를 기록하여 해결 혹은 기타 조치사항을 취하고자 함이고, 둘째, 정보를 축적하여 경영 개선 활동에 반영하고자 함이다. 정보가 잘 활용되려면 우선 분류 기준을 명확하게, 세분화하여 설정해야 한다. 구분 기준에 따라 정보의 질이 떨어지기 때문이다.



셋째, 소비자불만 자율관리 프로그램(CCMS)의 운영이다. 공정거래위원회는 2005년 9월, 기업의 소비자불만 사전 예방과 신속한 해결을 위한 표준안으로 소비자불만 자율관리 프로그램(Consumer Complaints Management System, 이하 CCMS)을 제정하였고, (사)기업소비자전문가협회에서

CCMS 도입 지원 활동 및 평가를 진행해 오고 있다. 그 동안 대다수 기업의 고객 관련 인식은 고객의 소리를 접수하는 고객상담실 부서의 책임으로 인지되어 왔다. 그러나 기업의 궁극적인 목표는 고객의 신뢰 확보를 통한 이익 창출이며, 고객이 없는 기업의 생존은 상상할 수 없다.

CCMS는 기업의 지속과 영속을 위한 고객 존중의 중요성을 임직원에게 알리며, 불만이 발생하였을 때 혹은 불만을 예방하기 위해 각 부서와 조직에 속한 개인이 어떤 예방 활동의 목표를 갖고, 업무 진행에 있어 불만 발생을 최소화하기 위해 무엇을 유의해야 할지에 대한 명확한 행동지침을 제시한다.

현재 71개 기업이 CCMS를 도입 및 운영 중에 있으며, 이 중 16개 기업은 기업소비자전문가협회의 CCMS 평가 제도를 통해 자체 체계의 효율성을 검증 후 공정거래위원회로부터 우수성을 인정받았다.

넷째, Risk Management를 위한 상시 시스템 운영이다.

기업의 상품 및 서비스 제공 자체가 침해당할 수준의 중대하고 시급한 불만이 발생하였거나 예상되는 경우, 신속, 정확한 상황 파악 및 커뮤니케이션의 체계화로 고객의 피해를 최소화하기 위한 중대 불만 조기대응 및 예방체계를 운영하는 데, 이에 따른 운영방침, 불만 수위별 보고 기준 등을 정한다.

기본방침은 전사적 대응을 위한 비상조직 연락체계 구성, 중대 불만 발생시 신속한 의사결정을 위한 비상 의사결정기구 구성, 관련 사업부서간 역할 정립과 전문화로 효과적인 대응 체계 구축이며, 수위별 대응 및 보고기준은 Minor, Major 등의 수준별로 구분하여, 중요도에 따라 일간, 월간, 주간보고 체계를 갖추고 대표이사 즉시 보고 및 전사 대응 상황실도 운영해야 한다.

지금까지 소비자와의 관계 개선을 통한 Risk Management의 몇몇 방법을 소개하였다. 기업의 생존은 소비자의 선택에 달려 있다. 만일 소비자의 불만을 외면하고 소비자보호에 소극적으로 대응한다면 기업의 최고 경쟁력을 상실하게 되는 결과를 얻게 된다. 기업의 위기관리와 사전예방 활동을 위해서는 소비자단체, 정부 관련기관, 언론기관, 학계와 관계를 긴밀히 하고 소비자와 함께 소비자불만을 원만히 해결해야 할 것이다. 333