

#### 4. 사례연구3, 텔레마케팅 - 기아 고객센터 텔레마케팅 전략

박정규 / 기아자동차 고객센터 팀장

매출과 이익을 극대화 하고 업무 생산성과 효율성의 제고, 고객서비스의 향상을 동시에 실현 할 수 있는 혁신적 마케팅 기법이라 불리우는 텔레마케팅을 국내 기업들이 콜센터, 고객센터라는 명칭을 사용하고 조직을 체계화 시키기 시작한 것은 불과 최근 몇 년 사이의 일이다.

당사는 95년도 7월에 '고객사랑방' 이란 이름으로 콜센터를 출범 시켰는데, 당시는 동종업계뿐만 아니라 타 업종은 물론 각종 소비자 관련 단체에서도 뉴스 거리였다. 더불어, 당사 '고객사랑방'이 오픈하는 날 소비자계의 저명인사들이 소비자들을 위해 기업이 스스로 좋은 일을 한다고 격려해 주셨으며, 주부클럽의 김천주회장님께서도 직접 방문하시어 테잎 커팅까지 하여 주셨다. 지금은 아마 어느 회사가 콜센터 오픈하는데 저명인사들을 모신다고 하면 많은 사람들은 실소를 금치 못할 것이다. 하지만 그 당시에는 대단한 사건으로, 신문 매체에도 보도가 되고 많은 기업들의 문의가 속출했었던 것이 사실이다.

국내 자동차 업계는 93년을 정점으로 생산이 수요를 앞지르는 포화상태가 되어, 자동차 업계의 경쟁이 심화 되었으며, 차를 재구매 하는 고객이 신규로 구입하는 고객보다 훨씬 많은 75% 이상을 차지하게 되었음을 통계적으로 알게 되었다. (80년대 중반까지만 해도 신규와 재구매의 비율은 역분포 였음) 당시 고객들의 욕구와 Needs를 분석해 보면 자동차 메이커는 차를 팔기 위한 판촉활동 즉, 신규고객 창출을 위해 최대 노력하고 있었으며, 기존 차량 구입 고객들은 '메이커는 차를 한번 팔고 나면 끝이다'라는 불만과 함께 기존고객에 대한 신속한 AS 등, 사후관리에 대한 욕구가 몹시 강하게 대두되고 있었다.

더구나, 메이커는 신규구매 고객을 창출하는데 드는 시간과 비용이 기존 고객을 재구매 고객으로 끌어 들이는데의 그것에 비해 무려 5배나 든다는 통계를 놓고 보면, 그후, 고객들에게 어떤 대응전략을 가져 가야 할 것인가 하는 것은 그리 복잡한 고민거리가 아니었다.

그래서, 기본Concept으로 고객에게 차를 팔고 나서도 철저히 사후관리를 하며, 그 사후관리를 통해 고객과의 Relationship을 유지하고, 여기서 얻어지는 고객만족과 신뢰감을 바탕으로 재구매를 창출하자는 전략인 것이다. 한번 기아차를 산 고객은 평생 기아차를 사계꿈 하자는 것이었으며, 그 수단으로 적용키로 한 것이 텔레마케팅 전략이었던 것이다. 농구로 얘기 하면 마치 수비 할 때의 리바운드는 모두 잡아줘야만 기본 공격 베이스가 보장 된다는 논리와 비슷한 것이다. 농구도 수비 리바운드를 못 잡으면 상대를 이길 수 있는 기회가 그만큼 줄어든다. 따라서 자사 고객은 다른 회사에 뺏겨가면서 남의 회사에 가있는 고객을 뺏어 온다는 것은 년센스가 아닐 수 없다는 논리로 출발을 한 것이다.

### 사랑방 프로그램과 CRM 접목

그 후, 동종 업계 경쟁사들이 당사를 벤치마킹 하기 시작했고 현재의 자동차 업계는 모두 건설한 콜센터를 운영하고 있다. 최근 기업에서 한창 선풍적인 바람을 일으키고 있는 CRM(Customer Relationship Management)개념 역시 95년 당시에 당사에서 추진한 '사랑방 프로그램'(차량 구입후 5년간의 고객 사후관리를 위한 접촉 프로그램)에 그 개념이 도입 되었다고 할 수 있는데, 이 '사랑방 프로그램'이 빛을 보기도 전에 당사는 97년 부도유예를 맞고 투자가 중단되어 공백기를 맞은 것은 아쉬운 일이 아닐 수 없다.

그러나, 회사가 새 주인을 찾으면서 다시금 활발하게 이 프로그램을 CRM과 접목하여 새로운 추진을 진행중에 있는 것이다.흔히들 얘기하는 Telemarketing, 통합 DB Marketing, Cybermarketing 하는 것들은 모두 CRM의 근간이 되는 기둥이요, 석가래라고 볼 수 있다. 따라서 현재의 Telemarketing은 결국 성공적인 CRM구축을 위한 방안으로 추진 되어야 한다고 말해두고 싶다. 이러한 맥락에서 재정립하여 출발하는 기아 고객센터의 CRM(텔레마케팅) 전략을 살펴 보면 크게 세가지 축으로 진행하고 있다.

**첫째**, 고객들에 대한 단계별 해피콜 접촉(기존의 사랑방 프로그램)이다. 차량 판매 후 일정 주기 별로(예를 들면 7일,3개월, 1,2,3,4,5년 등) 정기적인 해피콜을 실시하여 불편한 사항이 있는지를 체크하고 조치함으로써 고객만족을 유도하고, 고객에게 필요한 유용한 정보를 전달 함으로써 고객들의 편의를 도모함은 물론, 텔레마케팅에서 손실 되어서는 안 되는 고객 연락처 정보를 업데이트 시키는 일이다.

아무리 훌륭한 전략과 장비를 동원해서 CRM을 추진한다 해도 고객의 연락처 정보가 업데이트 되지 않고 정확성이 없다면 고객DB는 쓸모 없는 고물에 불과하기 때문이다. 그렇게 해서 단계별로 Relationship을 쌓아온 고객들이 차를 바꾸게 될 시점에 가서는 집중 Saling 전략을 펼침으로써 농구 경기에서의 수비 리바운드를 잡아내는 일을 비교적 손쉽게 수행해 내는 것이다.

우리는 이를 소위 Target Marketing이라고도 하는데, 이는 영업사원들의 불필요한 동선을 줄여 줌으로써 영업사원들의 영업활동 효율성 측면에서도 한 몫을 하게 되는 것이다. 목표물도 없이 시간만 낭비하며 뛰어 다니는 주먹구구식 영업이 아니라 목표가 뚜렷히 있고, 보이는 목표를 향해 효율적인, 그리고 확률이 높은 과학적인 판매를 위한 한 방안으로 활용코자 하는 것이다.

### 온오프라인 통합마케팅으로 CS추구

**둘째**, 첫번째에서 얘기한 전화접촉은 사실 그 접촉주기가 좀 길다고 볼 수 있으며, 전화만으로 모든 것이 다 이루어 지는 것은 아니다. 따라서 전화와 전화 접촉 사이에 DM, 방문,

사이버 등을 통한 고객과의 접촉이 필요하게 되는 것이다. 그렇게 함으로써 고객은 잊을만 하면 불편한 사항 없냐는 전화를 받게 되고, 또 잊고 있을 때 각종 유용한 정보가 담긴 DM, 이메일 등을 받아 보게 되며, 필요시에는 정비기술자 또는 영업사원의 방문을 받음으로써 당사의 고객사후관리 체제에 신뢰감이 쌓이게 하는 일이다. 이렇게 되면 고객 입장에서는 메이커가 고객과 차량을 관리해 주고 있다는 심리적 안정감과 만족감을 느끼게 되는 것이며, 메이커는 이를 위한 각종 접촉도구의 적절하고 절묘한 활용이 필요하다 하겠다.

**셋째는**, 급변하는 시대적 상황 속에서 날로 다양화 되고, 또 날로 그 수준이 높아만 가는 고객들의 욕구와 Needs를 수시로 체크 하는 일이다. 따라서 신차가 출시 되었을 때는 어김 없이 고객들의 초기 반응을 모니터링하고, 제품의 사양이나 설계가 바뀌었을 때에도 고객들의 반응을 면밀히 체크해 스피드하게 경영에 반영하는 일이다. 과거 같으면 이러한 일들은 외부 리서치 용역업체에 많은 비용과 시간을 들여 모니터링을 했었다.

그러나 지금은 어느 정도의 리서치 영역까지는 고객센터 자체적으로 손쉽게, 그리고 빨리 해결할 수 있게 되었다는 점이며, 또한 차를 출고 받은 고객들에게 일일이 전화를 하여 영업사원, 인도과정, 차량상태, 지점환경 및 직원친절도 등 다양한 형태의 점점 만족도를 체크 해내고, 정비 받은 고객들에게도 전화를 하여 수리결과, 응대태도, 수리시간, 작업장 환경 등에 대한 만족도를 모니터링 함으로써 즉각 경영에 반영하고 필드로 하여금 CS를 촉진 시키는데 도움이 됨은 물론 그 모니터링 접촉 고객들의 정보 또한 통합 DB에 Record Keeping하여 추Telemarketing의 중요한 자료로 쓰이게 된다.

이 뿐만 아니라 고객센터에 각종 문의나 불만이 있어 전화를 했던 경우의 고객들도 그 당시 조치했던 결과들과 당시의 만족 정도를 모두 입력해 나중에 어떤 고객 한 사람을 선택하면 차를 사고 나서 몇 년간 기아와 접촉했던 모든 접점에서의 상황과 고객만족도, 고객우호도 등을 알 수 있고 Target Marketing을 하는데 고객분류가 가능 하기 때문에 보다 효율적인 접근이 가능해질 수 있기 때문이다.

이상이 당사 고객센터의 Telemarketing전략의 주요 골자인데, 물론 아직 모든 것이 매끄럽게 진행 되고 있는 것은 아니다. 아직도 많은 과제들이 첩첩산중으로 쌓여 있는데 빠른 시간 내에 해결해야 할 숙제인 것이다. 그 중 가장 어렵고, 중요한 부분이 사람과 IT기술의 접목을 통해 최고의 고객만족과 고효율을 창출해 내는 일이며, 고객센터를 'CS'센터에서 'CR'센터, 즉 Profit센터로 탈바꿈 시키는 일이다. 그래서 당사 고객센터는 정보기술이 전략을 앞서는 시대의 도래에 부응하여 첨단기술장비 및 신관리 시스템의 현업 접목을 이루고자 지금도 지속적으로 연구, 적용코자 노력하고 있다.