



# 제 6장

## 서비스 사람관리



### 신한은행의 직원만족 관리

- 임직원의 업무상 발생가능한 갈등 해결을 위한 사내 차원의 노력
- 18명의 사내전문가로 구성된 직원만족센터 설립

2인 1조로 구성된 상담사

외부 전문가 참여  
(심리학 박사, 변호사 등)

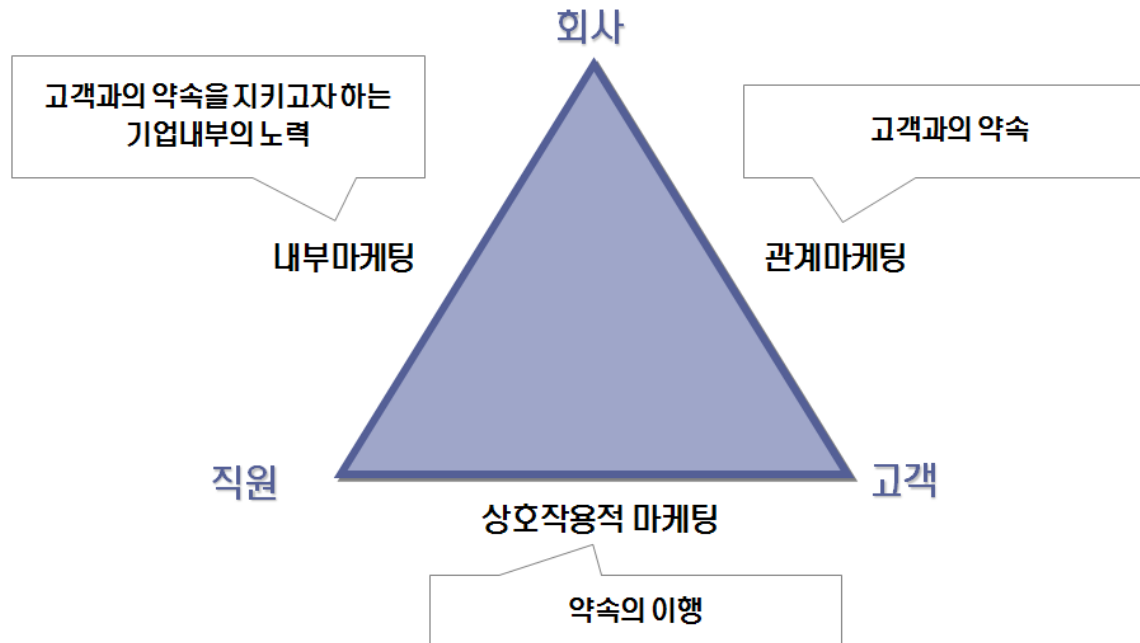
전국 지점 방문 상담

미국 포천지 선정  
훌륭한 일터 100대 기업 선정

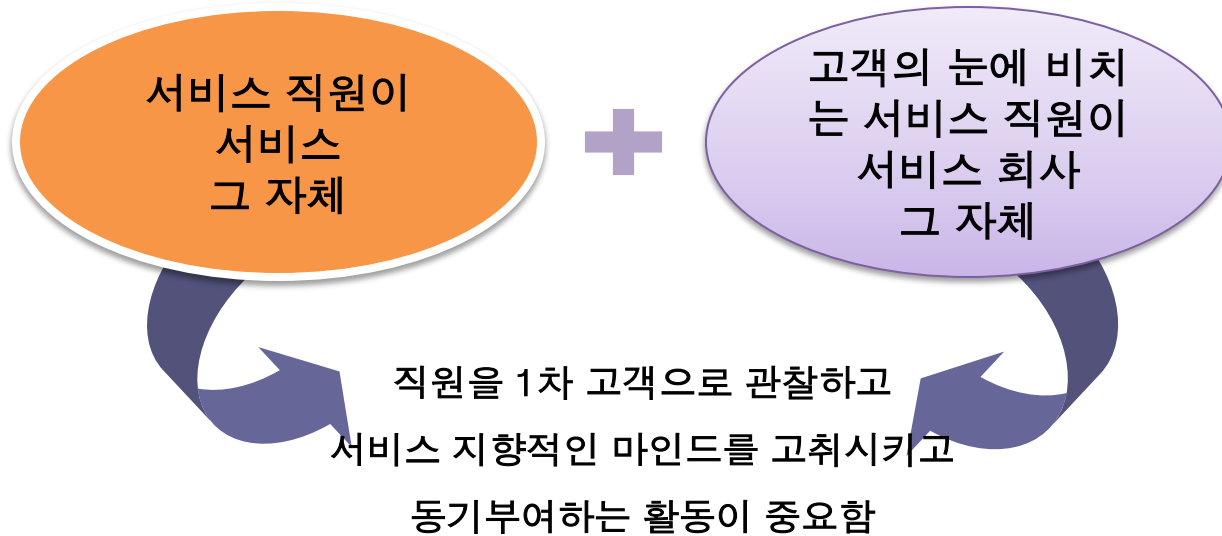
# 서비스 기업에게 있어서 사람이란?

## 기업-직원-고객의 관계에 따른 마케팅

- 성공적인 서비스 기업운동을 위해서는 고객, 직원 모두 잘 관리해야 함.
- 관계마케팅: 외부고객을 대상으로 하는 마케팅
- 내부마케팅: 내부고객을 대상으로 하는 마케팅



## 서비스 직원의 중요성



## 내부마케팅의 중요성

### 경영 전략

- 적절한 교육훈련을 통한 내외부 고객에 대한 긍정적인 태도의 개발

### 경영 철학

- 직무환경, 동료 직원, 고용주, 및 기업과의 관계에 대한 만족 관리
- 인적자원관리 도구의 활용

● ● ● 내부마케팅의 목표

서비스 문화의 개발

## Case 1 \_ 노드스트롬백화점



기자: “어느 때 화가 나는가?”

직원: “첫째는 고객에게 도움을 주지 못했을 경우, 둘째는 물건을 도난당한 경우”

■ 서비스 문화가 정착된 기업에서 초일류 서비스 기대 가능

## 내부마케팅의 목표

### 서비스 문화의 유지

#### 서비스 문화 확립의 측정지표

- ❖ 서비스에 대한 명확한 사고방식이 확립되어 있다.
- ❖ 경영자가 서비스의 중요성을 계속 직원에게 교육시키고 있다.
- ❖ 고객중심적 사고가 관리자 사이에 정착되어 있다.
- ❖ 모든 직원들이 서비스 품질의 중요성을 알고 있다.
- ❖ 양질의 서비스가 실현될 때마다 적절한 보상이 주어진다.

## ● ● ● 내부마케팅의 목표

새로운 제품, 서비스, 마케팅 활동의 도입

• 개발 / 판매중인 신상품을 종업원에게 알리고 수용하도록 함

• 새로운 마케팅 활동이나 캠페인을 알리고 수용하도록 함

• 관계마케팅에 필요한 여러 업무들을 이해하고 수용하도록 함



## ● ● ● 내부마케팅의 성공요건

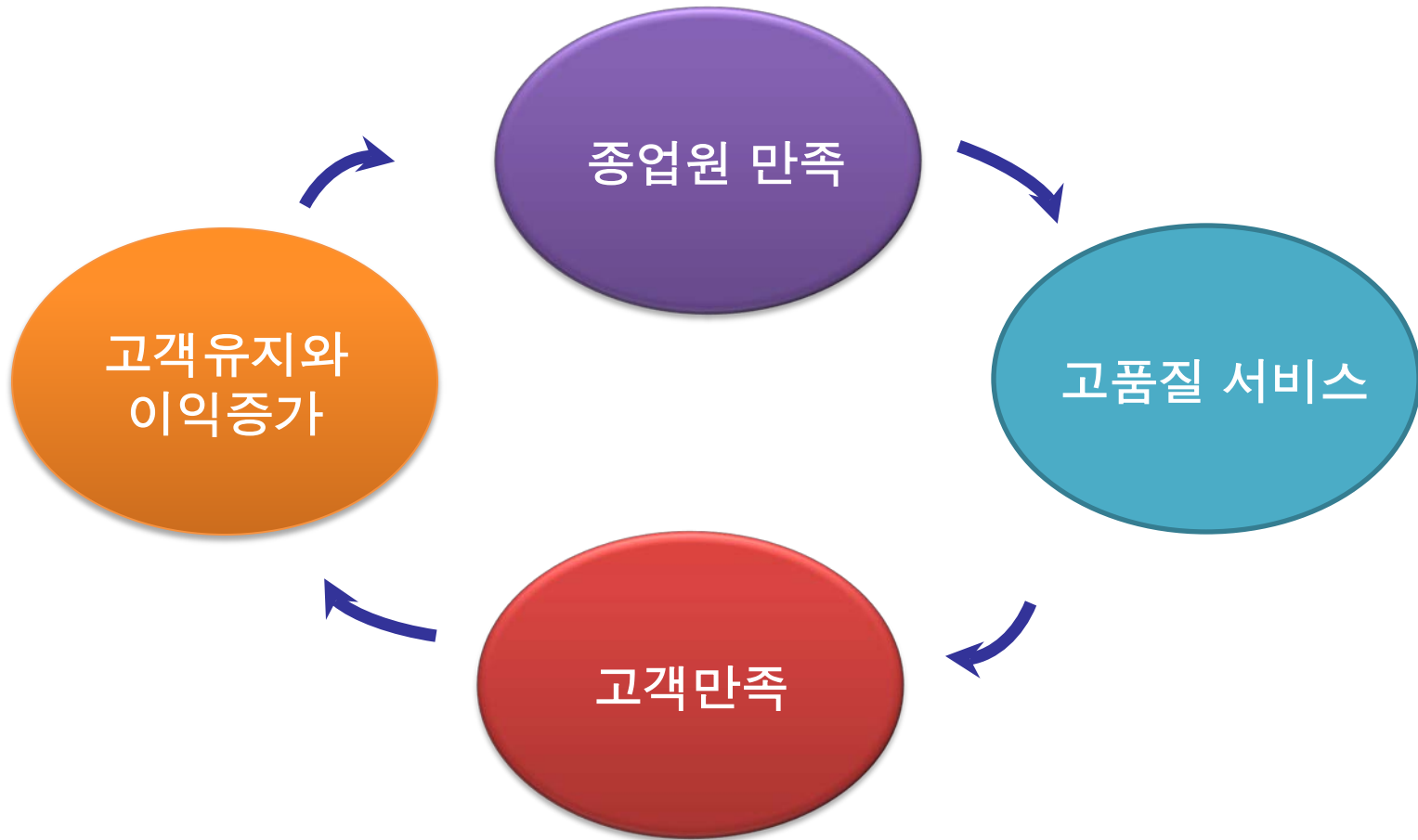
직원의 역할과 중요성 인식에서 시작



*“미국 시어스사는 고객만족과 직원 이직률 간에 높은 상관관계가 있다는 사실을 발견”*

# 내부마케팅의 성공요건

CS의 선순환



# ● ● ● 내부마케팅의 성공요건

## 좋은 내부마케팅 상품의 개발

1. 직원에게 동기를 부여하는 고객지향적 작업환경 구축
2. 훌륭한 직원 유치를 위한 인사정책의 수립 및 실행
3. 시장지향적 내부 상품의 개발

### 관계마케팅

- 대상 : 소비자(외부고객)
- 제공물 : 상품
- 가격 : 상품의 대가
- 목표 : 소비자 만족

### 내부마케팅

- 대상 : 종업원(내부고객)
- 제공물 : 직무 및 업무환경
- 가격 : 직무의 대가
- 목표 : 종업원 만족

## 고객지향성

“내부마케팅을 강조하다보면 직원의 복지나 만족 그 자체가 최종 목적의 것처럼 착각할 수 있다.

그렇지만 그 궁극적인 목적은 고객에 대한 긍정적인 태도와 서비스 마인드를 높여 고객을 만족시키겠다는 것임을 잊지 말아야 한다.”

# 내부마케팅의 실천방안

## 갈등과 스트레스를 관리하라

유형	원인	처방
직원-역할 갈등	직무 부적합 의복 규정	채용시 지원자 신중 선별 교육 및 훈련 직원 불평토로 절차 신설
직원-회사 갈등	두 상사 딜레마	회사의 정책 및 목표 교육 권한 부여 의사결정 지원
직원-직원 갈등	의사소통의 부족 명령체계 부족 성격 갈등 고객에 대한 경쟁 업무량에 대한 인식 차이	갈등 원인 파악 다양한 정보원 확보 해결책 모색 갈등해결 노력 신속한 후속조치 강구
직원-고객 갈등	고객의 역할수행 결여 다양한 고객의 돌발행동	고객과 직원의 분명한 역할 인식 다양한 고객 응대교육

## ● ● ● 내부마케팅의 실천방안

적합한 사람을 고용하라

회사와 잘 맞는 신입사원 선발의 중요성 증대

서비스 성향을 고려한 채용  
예) 사교성 등

지원자들이 선호하는 최고의 기업이 되는 것이 중요

# 내부마케팅의 실천방안

최고의 사원을 유지하라

동기를 부여하는  
직무환경 구축의  
중요성

근로  
의식

건강  
상태

“노동생활  
의 질”

## ● ● ● 내부마케팅의 실천방안

교육과 훈련을 실시하라

직원들의 무관심하거나  
부정적인 태도를 변화시켜라!

BRITISH AIRWAYS



3만 7천명 이상의 직원 훈련을 실시

인적자원 개발에 대한 대규모 투자의 배후에는 직원들의 마인드와 능력을 개발하는 것이 중요하다는 확신이 숨어 있는데, 대부분의 초우량 서비스 기업들은 효과적인 훈련프로그램을 가지고 있다.



## ● ● ● 내부마케팅의 실천방안

경영지원 및 내부커뮤니케이션 강화

-일상적 경영활동으로 공식적 훈련 프로그램

-부하직원에 대한 적극적 격려

-기획 및 의사결정에 대한 부하직원의 참여

-개방적이고 지원적인 내부 분위기의 형성

● ● ● 내부마케팅의 실천방안  
○ ○ ○ ○

임파워먼트와 팀워크 장려

## Case 2\_ 노드스트롬 백화점의 임파워먼트

### 노드스트롬 판매직원 멘사의 이야기

노드스트롬의 판매원 멘사는 단골 고객으로부터 편지를 한 장 받았다. 그 고객은 몇일전 노드스트롬에서 200만원짜리 셔츠와 넥타이를 멘사에게서 구입했다고 했다. 그런데 실수로 뜨거운 물에 세탁을 해서 그만 옷이 상했다고 했다. 그래서 멘사에게 조언을 구하고자 편지를 썼노라고 서신을 통해서 알려왔다. 멘사는 즉시 그 고객에게 연락해서 새 셔츠로 교환해 주겠다고 연락했다. 그리고 손상된 셔츠를 노드스트롬의 비용으로 반품하라고 하였다. 멘사의 말이다. “고객을 위한 일이라면 그 누구의 허락도 필요 없습니다. 노드스트롬은 가장 최선의 결정이 무엇인지를 나에게 맡겼기 때문이지요.”

● ● ● 내부마케팅의 실천방안  
○ ○ ○ ○

매스커뮤니케이션의 활용

● ● ● 내부마케팅의 실천방안

내부고객 시장의 세분화

● ● ● 내부마케팅의 실천방안  
○ ○ ○ ○

정서적 노동의 관리

● ● ● 내부마케팅의 실천방안  
○ ○ ○ ○

정서적 노동의 관리

## Case 3 - 사우스웨스트 항공



SOUTHWEST.COM

### 사우스웨스트만의 독특한 방법

- 사우스웨스트와 가장 잘 맞는 태도와 개성을 지닌 직원의 선발
- 타인 지향적인, 외향적인 성격을 지닌 열심히 그리고 즐겁게 일하는 사람 고용
- 하루가 소요되는 혁신적인 선발 방법 채택
- 관리자와 직원을 초대하여 심층 면접 실시
- 유머감 역시 중요한 평가 항목
- 사우스웨스트 마인드의 개발
  - 한번 고용한 사원은 창사이래 해고한 경험이 없음
  - 항공사 문화의 전략적 이점 활용

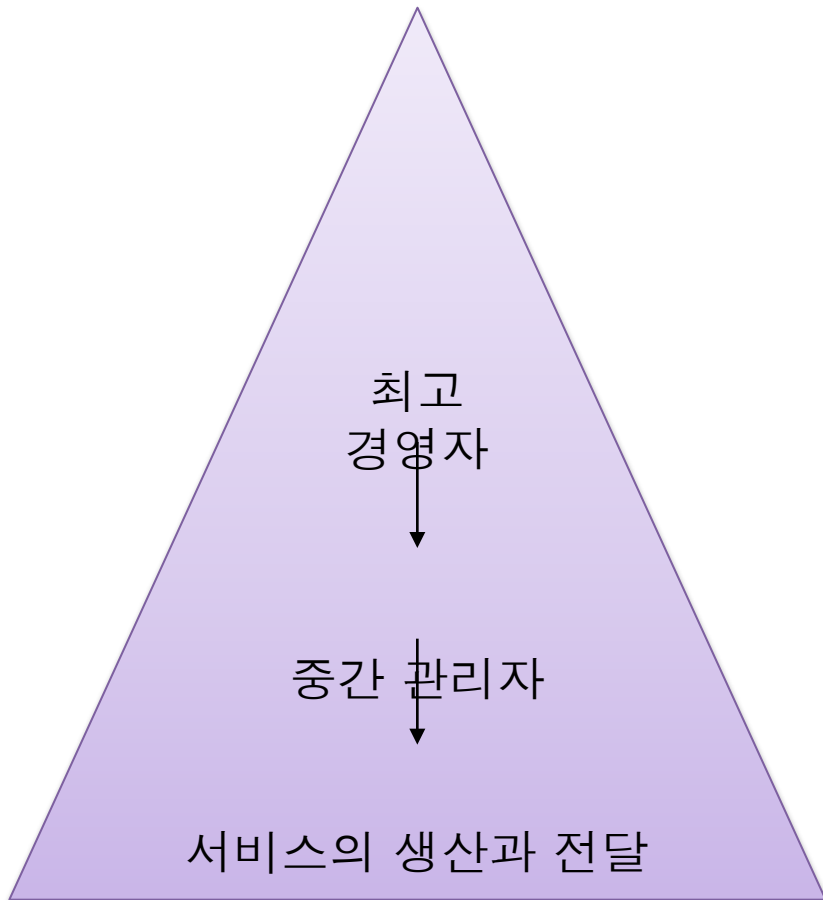


● ● ● 서비스기업의 고객중심적 조직구조

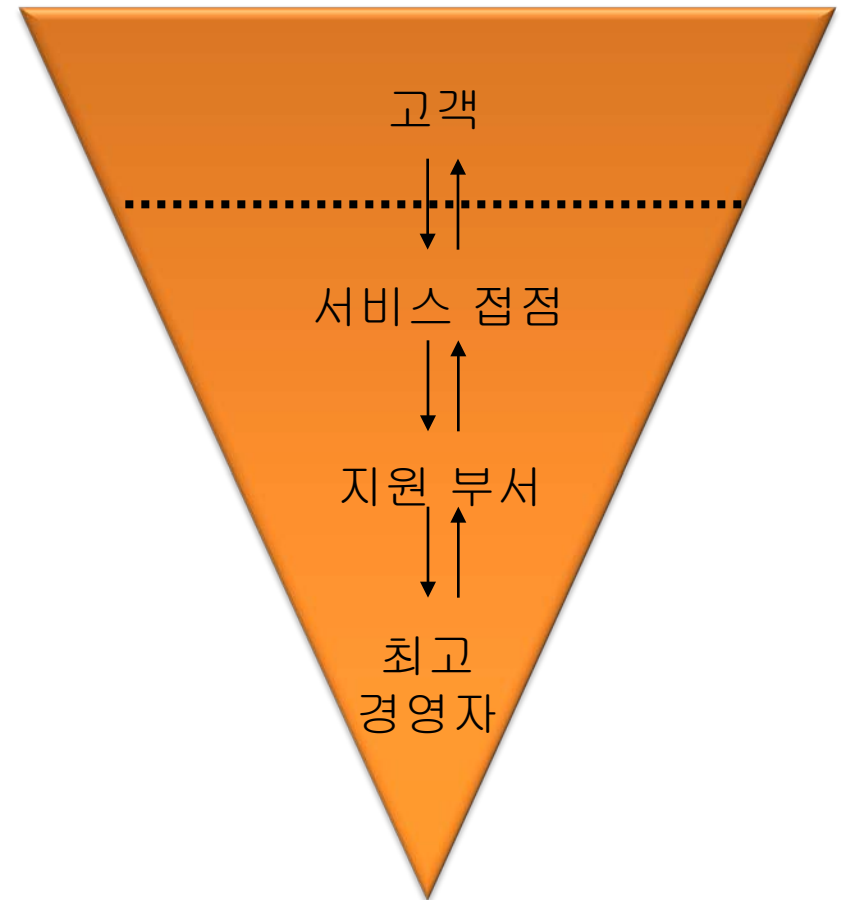
서비스지향적인 조직구조 개발

● ● ● 서비스기업의 고객중심적 조직구조

과거의 조직구조



새로운 조직구조



● ● ● 서비스기업의 고객중심적 조직구조

서비스지향적인 조직구조 개발

# 서비스기업의 고객중심적 조직구조

고객중심적 조직구조에서 마케팅 책임자는?





## 유니클로의 블로그 마케팅

### 기업 블로그의 효율적 활용

자사 브랜드 인지도 증대

고객간 커뮤니티 활동 간접 지원

재미있고 쉬운 블로그 환경 제공  
유니클로를 통한 동질감 조성

### 새로운 의사소통 수단

고객과 직원과의 1대1 의사소통

저렴한 비용과 효과적인 소식전달

‘네트워크’를 통한 긴밀한 관계 지향

*기업 블로그의 전략적 활용을 통해서 소비자와의  
네트워크 구축 필요*

# 관계마케팅의 개념

## 의의

- 고객과의 유대관계를 형성하고 유지하며 발전시키는 마케팅 활동
- 장기간에 걸친 이익 확보를 위해 고객과의 대화를 창조하여 더욱 좋은 서비스를 제공하려는 노력

## 특징

- 고객을 동반자로 인식
- 기업과 고객간 쌍방향 커뮤니케이션
- 범위의 경제 패러다임
- 성과측정의 지표로서의 고객점유율
- 고객도 차별화 및 관리의 대상

## 목표

신규 고객의 유치, 고객의 유지, 관계 제고

## 효익

- 기업에의 효익 : 이익 증가, 운영비 하락, 구전 효과, 이직률 감소
- 고객에의 효익 : 삶의 질 향상, 단골고객을 위한 프로그램, 심리적 안정감, 서비스에 대한 만족도 제고

## 양면성

- 관계기간이 장기가 될수록 부정적인 결과를 초래할 우려
- 안정적인 거래에 태만하게 되어, 발전을 위해 노력하기 않음

# 관계마케팅의 실천

## 고객유치단계

### 고객 포트폴리오 관리

- 고객 포트폴리오 :  
서비스 기업이 거래하고 있는  
고객들의 구성
- 관리요건 :  
기업자원과의 부합성 및 수익성  
고객도 상품의 일부로 간주

### 올바른 고객 유치

- 올바른 고객  
선천적 로열티, 수익성, 적합성 등이  
높아 장기적 이익 창출에 기여하는 고객
- 유치방안
  - 로열티계수가 높은 고객을 유치
  - 역선택 위험 회피
  - 장래성 없는 관계의 포기

### 불량고객 관리

- 불량고객의 유형
  - 도둑형
  - 규칙위반형
  - 호전형
  - 내분형
  - 파괴형
  - 신용불량형
- 대처방안
  - 신중한 고객 선별
  - 회사 “불량규정” 확인
  - 고객정보시스템 활용
  - 선량한 고객을 불량고객으로  
몰아서는 안됨
  - 아름다운 이별

## 관계마케팅의 실천

“귀하에겐 물건 안팝니다.”

### 본격적인 불량고객 퇴출정책 실시

- 백화점 카드 사용한도 축소
- 카탈로그 미발송
- 회원 자격 자동 정지
- 업체간 불량고객 정보 공유



# 관계마케팅의 실천

## 고객유지단계

### 관계 모니터링

### 서비스 실패 및 회복과 불평관리

#### 서비스 회복의 요건

- 서비스 회복의 기회 추적
- 문제발생 일선현장에서의 처리
- 권한 위양
- 신속한 문제해결
- 직원 훈련과 보상
- 서비스회복경험으로부터의 학습
- 감정이입
- “고객은 항상 옳지 않다”
- 공정성 관리
  - 절차공정성
  - 상호작용 공정성
  - 결과 공정성

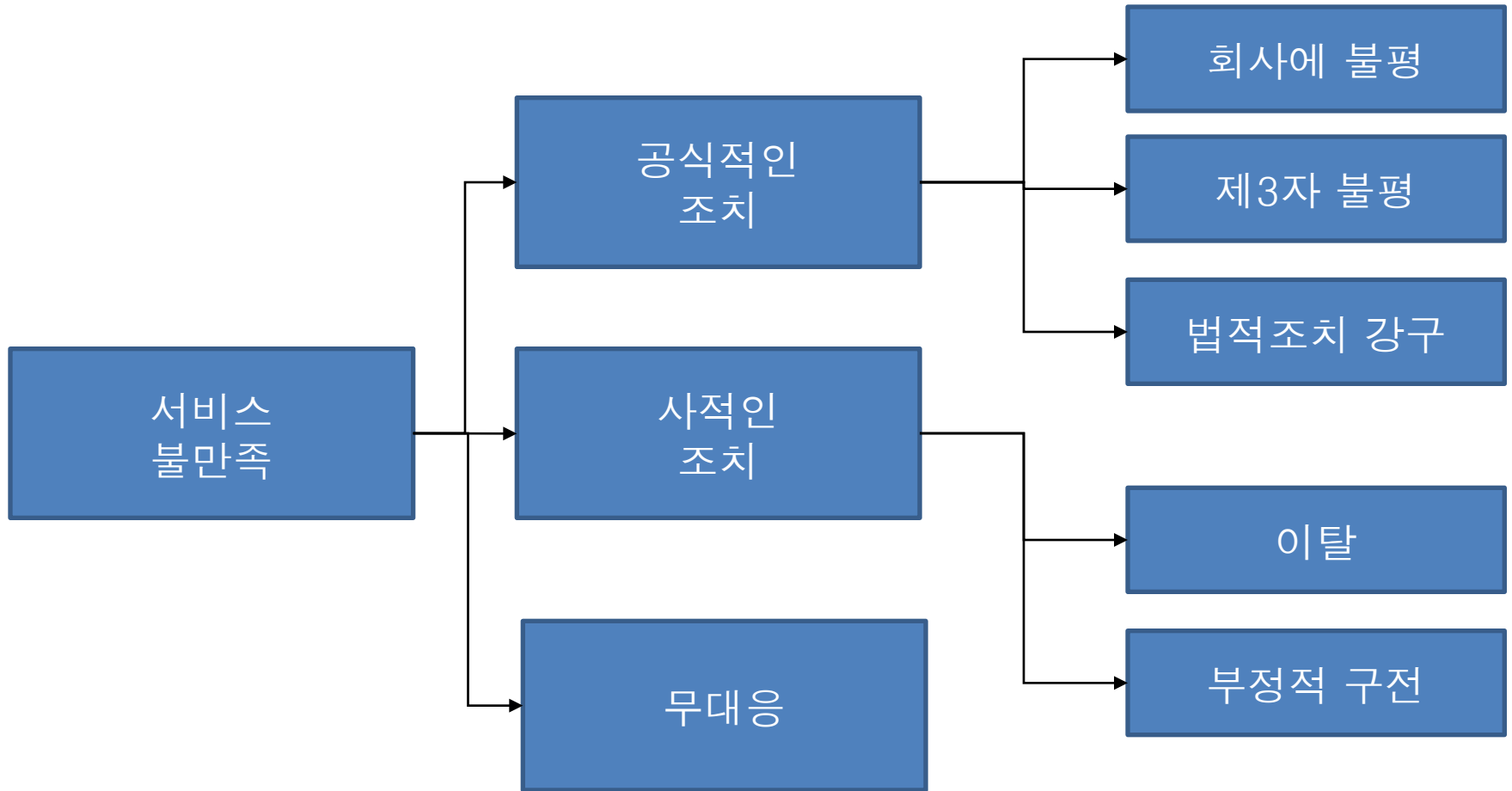
#### 서비스 실패에 대한 고객의 반응

- 보상받기
- 감정 다스리기
- 서비스 개선
- 이타주의

#### 고객불평의 중요성

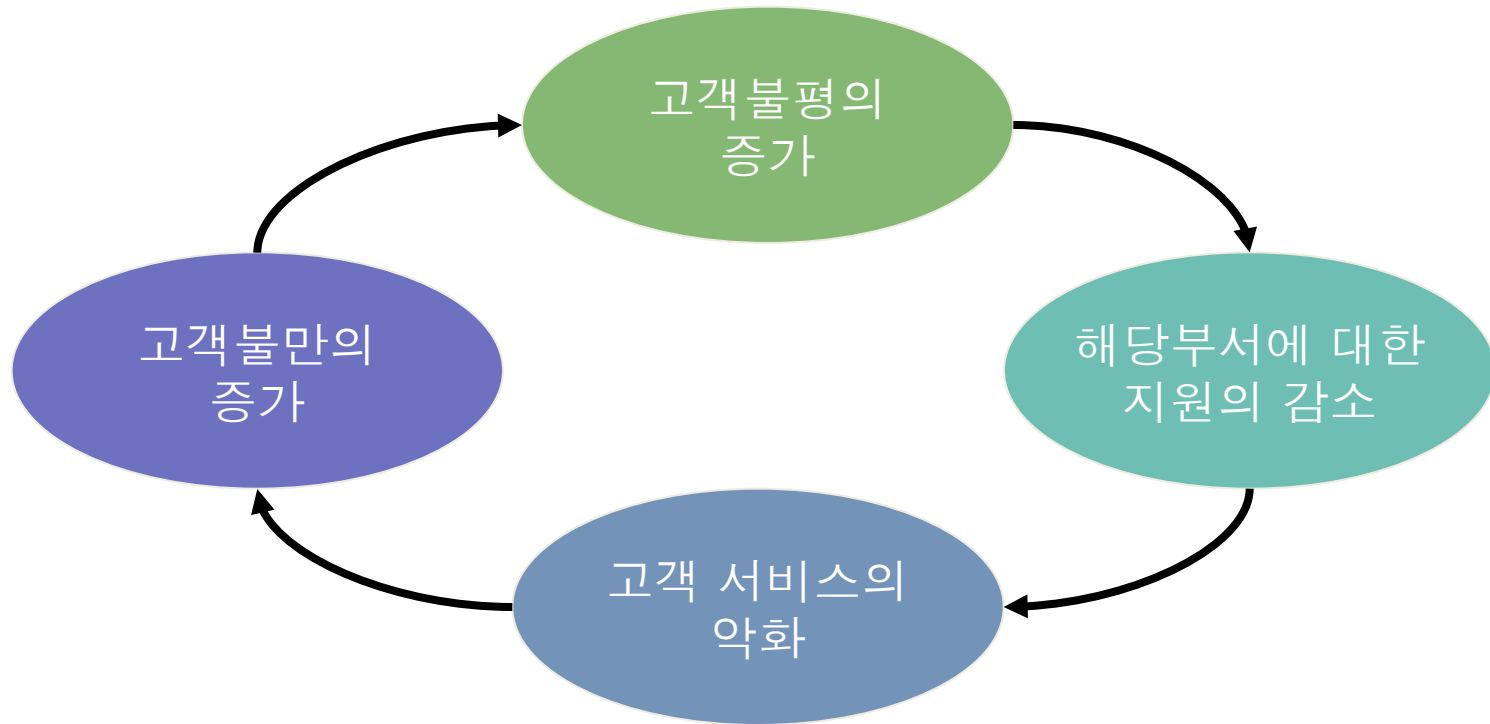
- 문제점의 조기 파악 및 해결 기회 제공
- 부정적 구전의 최소화
- 불평하는 고객의 올바른 고객으로서의 성장 가능성
- 유용한 정보의 제공

## 서비스 실패에 대한 고객의 다양한 반응



고객유지단계

고객불평의 악순환



# 관계마케팅의 실천

## 고객유지단계

### 고객불평의 효과적인 해소



## 고객유지단계

### 서비스 보증

정의: 불만족 고객에게 제품을 교환해주거나 수리를 해주는것

특징: 서비스 보증의 경우 무형성 및 소멸성으로 인해 보증이 어려움으로 환불 및 추후 서비스 제공 등과 같이 창의적인 발상을 실현해야 함

효익: - 고객에게 더 신경을 쓰게 한다.  
- 효과적인 보증은 뚜렷한 기준을 만든다.  
- 즉각적이고 적절한 반응 가능  
- 지속적인 개선의 노력으로 조정  
- 직원의 사기와 충성도 향상  
- 고객의 위엄성 낮추고 자신감 증대

## 관계마케팅의 실천

### 서비스 보증이 필요한 상황

상품 자체의 가격이 높은 경우

고객의 자아이미지와 관계된 경우

문제 발생시 피해가 심각한 경우

해당 산업에 부정적 이미지가 형성되는 경우

고객의 반복구매가 중요한 경우

사업이 구전에 의해서 많은 영향을 받는 경우

구매자의 저항이 큰 경우

## 관계마케팅의 실천

### 성공적인 보증의 조건

무조건적이어야 한다

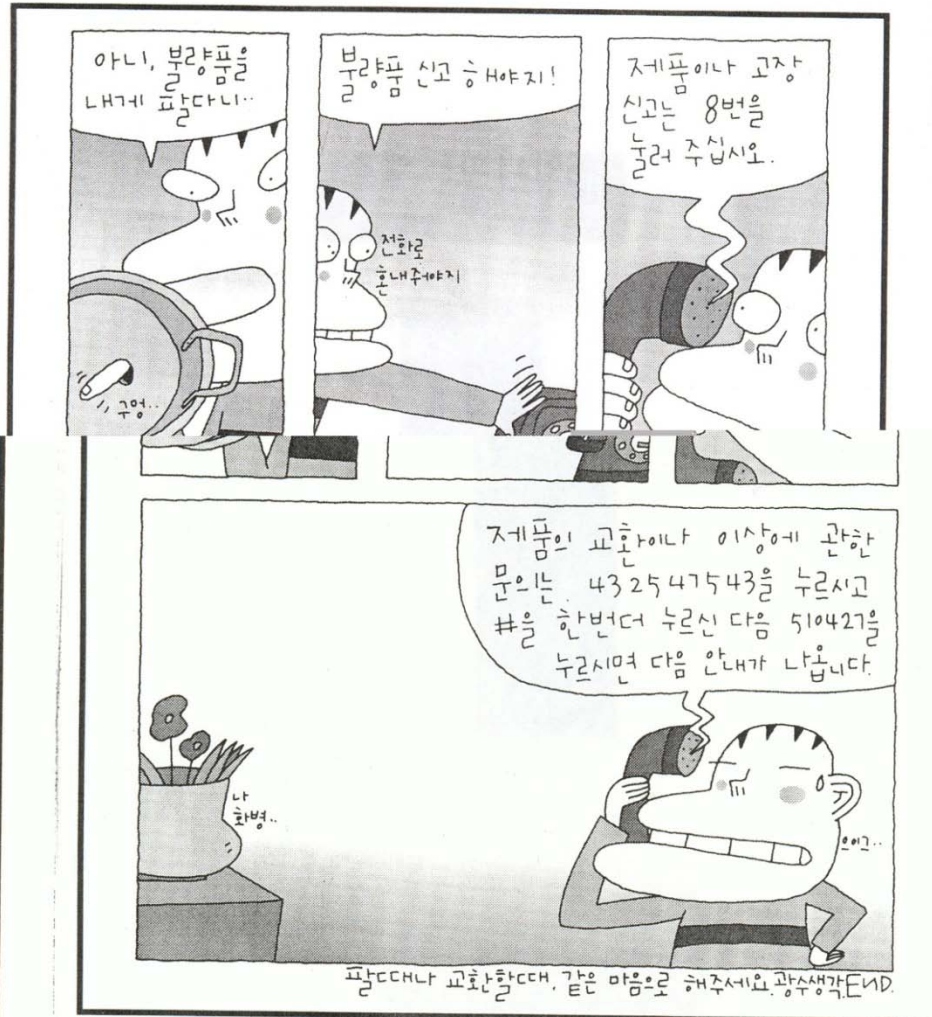
이해하기 쉽고 설명하기 쉬워야 한다

고객에게 중요하고 걱정해야 한다

이용하기 편해야 한다

신뢰성이 있어야 한다

# 관계마케팅의 실천





## ● ● ● 서비스 보증 사례 (Bugs Burger Bug Killer, Inc.)

1. Initial charges aren't due until every roach, rat, or mouse nesting on the premises is totally eliminated. If at any time dissatisfaction with results leads to cancellation of service, the company will refund up to one year's charges and pay the new exterminator for a year.
2. If a roach or rodent is seen by guests of a Burger client, "Bugs" Burger Bug Killers will pay the bill, send the guests a letter of apology and invite them back with their compliments.
3. Any fines, due to the presence of roaches or rodents levied by health authorities will be paid, as well as lost profits, plus \$5,000 if the facility is closed down.

## 서비스 보증 사례



- ◆ BBBK  
: 보증 비용의 **10배**의 수입 + 신뢰할 만한 마케팅 도구 확보
- ◆ Hampton Inn : 무조건적 보증 제공(100%만족 보증)

- 2%고객 보증때문에 호텔 이용(\$46/day) : \$7,200,000
- 7,465명의 보증 요구했던 불만족 고객 중 45%가 호텔 재이용, 그 중 61%가 보증 때문에 다시 찾아옴 : \$1,000,000
- 보증의 이행으로 지급 : \$500,000
- 보증을 알리는 광고 : \$300,000

연간 수익이 비용의 10배 이상.

## 서비스 보증 사례



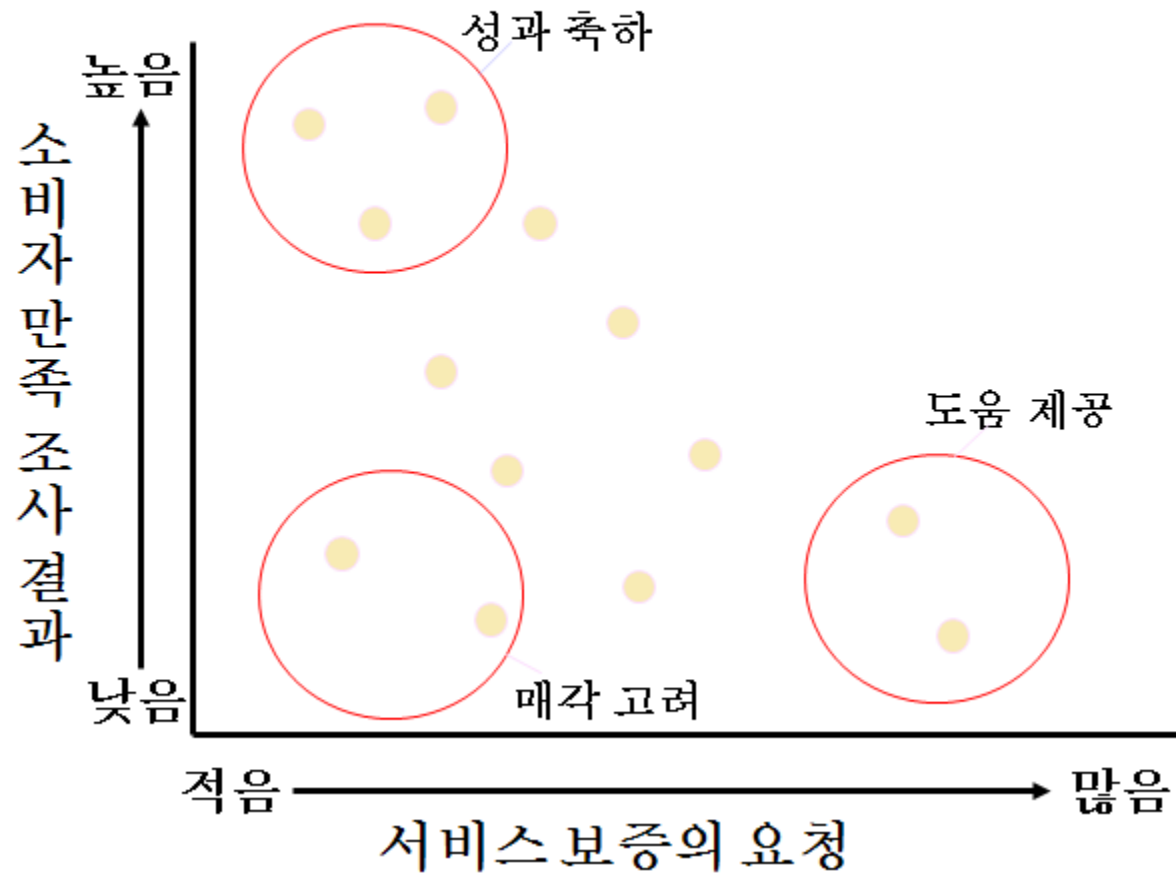
- ◆ 보증으로 인한 Soft한 보상
  - 종업원의 반응으로 측정가능
    - : 66% 자부심 증대, 75% 직장 만족, 85% 동기 부여

- ◆ 각 지점에서의 확산 가능성 탐구
  - 본사와 지점의 50:50 보상 비용 부담
  - 광고비의 공동 부담
  - 6개월간의 수행 후 고객 조사



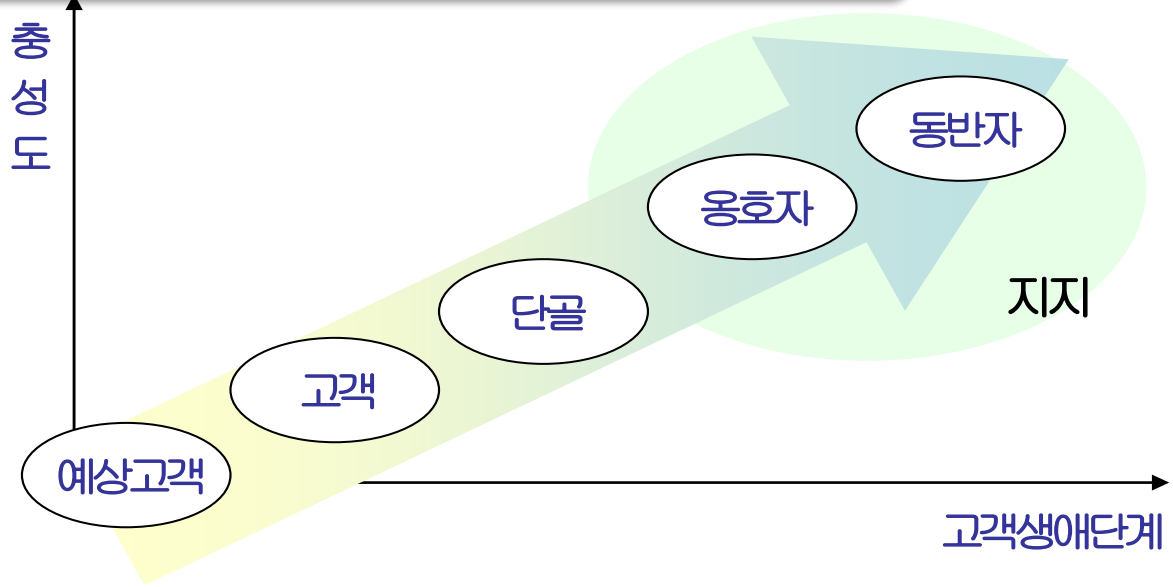
● ● ● 서비스 보증의 전략적 시사점

◆ 각 단위별 분산 도표



# 관계마케팅의 실천

## 관계 제고 단계



## 관계 제고를 위한 전략

- 사회적 강화
- 재확신
- 혜택 강화
- 문제 해결
- 맞춤 서비스
- 서비스 향상

# 관계마케팅의 실천

## 관계 제고 단계

우량고객 관리

우량고객에 대한 명확한 선별기준 설정

우량고객의 규모와 관리기간 단위 결정

우량고객에 대한 차별적 보상 프로그램의 설계

고객에 대한 데이터베이스 구축

# 관계마케팅의 실천

## 데이터베이스 마케팅

- 고객에 대한 정보를 컴퓨터를 이용하여 데이터베이스화하고 고객 개개인과의 장기적 관계 구축을 위한 마케팅전략을 수립하고 집행하는 제 활동
- 적절한 고객에 적절한 시점에 적절한 장소에서 적절한 상품 제공이 목적
- 컴퓨터에 의한 DB 구축, 일대일·쌍방향 접촉을 통한 장기적 관계 형성

대상

기본전략

기존고객

고객활성화(Customer Activation)

기존고객

고객충성도 제고(Customer Loyalty Enhancement)

기존고객

고객유지(Customer Retention)

기존고객

교차판매(Cross-selling)

신규고객

고객확보(Customer Acquisition)

과거고객

재활성화(Reactivation)