

대분류 / 02
경영·회계·사무

중분류 / 04
생산·품질관리

소분류 / 03
무역·유통관리

세분류 / 04
유통관리

학습모듈 / 06

06 고객관리

LM0204030406_15v1

유통관리 학습모듈

01. 상품기획



02. 상품매입



03. 매장관리



04. 판매촉진관리



05. 판매인력관리



06. 고객관리



07. 상권관리



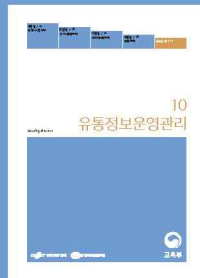
08. 유통물류관리



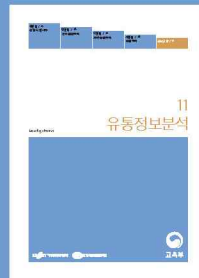
09. 유통채널관리



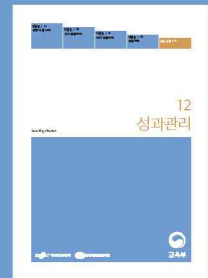
10. 유통정보운영관리



11. 유통정보분석



12. 성과관리

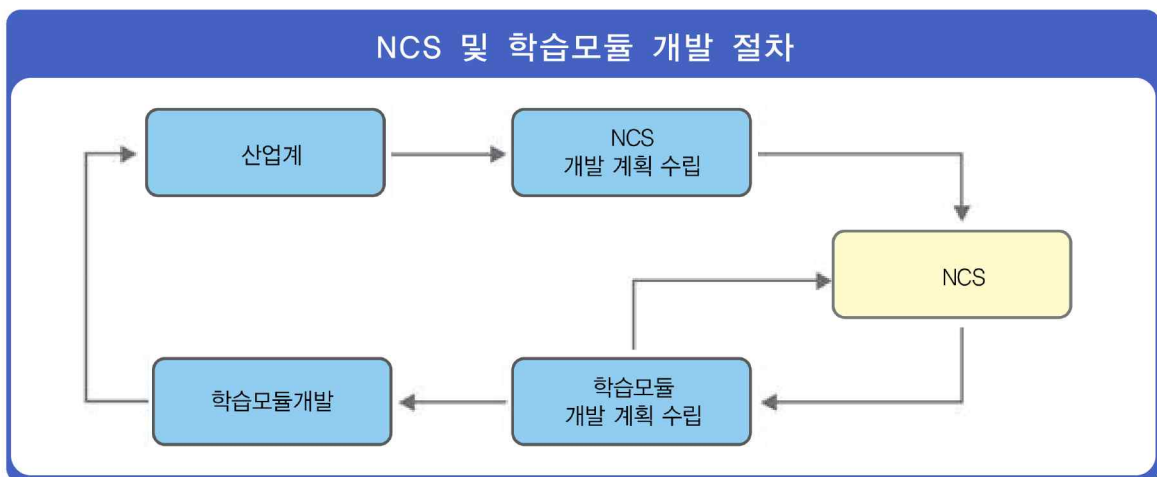


NCS 학습모듈의 이해

※ 본 학습모듈은 「NCS 국가직무능력표준」 사이트(<http://www.ncs.go.kr>) 에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.

(1) NCS 학습모듈이란?

- 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것으로 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미합니다.
- 국가직무능력표준(이하 NCS)이 현장의 ‘직무 요구서’라고 한다면, NCS 학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 ‘교수·학습 자료’입니다. NCS 학습모듈은 구체적인 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.

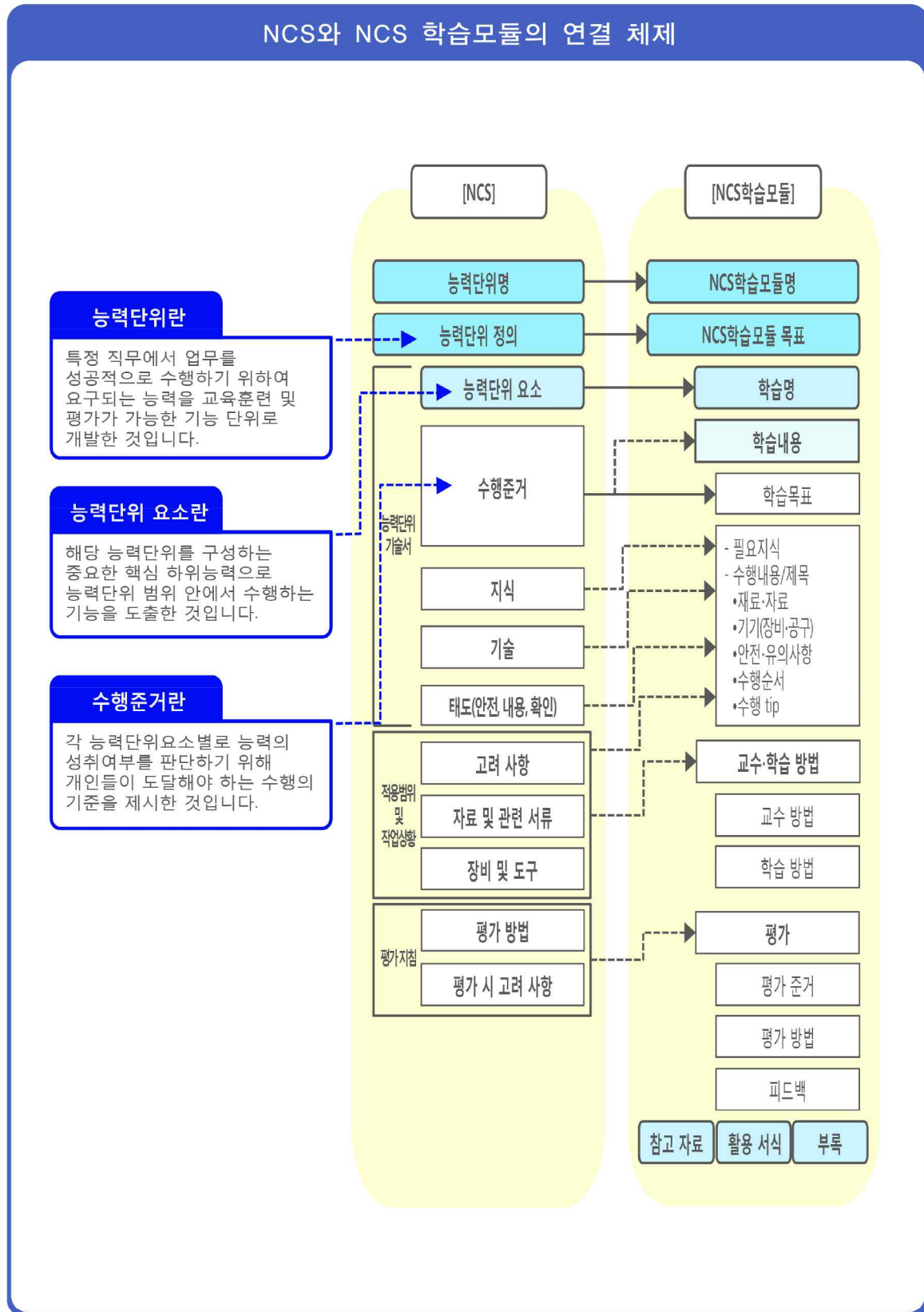


- NCS 학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.

첫째, NCS 학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.

둘째, NCS 학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

- NCS와 NCS 학습모듈 간의 연결 체제를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.



(2) NCS 학습모듈의 체계

- NCS 학습모듈은 1.학습모듈의 위치, 2.학습모듈의 개요, 3.학습모듈의 내용 체계, 4.참고 자료, 5.활용 서식/부록 으로 구성되어 있습니다.

1. NCS 학습모듈의 위치

- NCS 학습모듈의 위치는 NCS 분류 체계에서 해당 학습모듈이 어디에 위치하는지를 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 제시한 것입니다.

예시 : 이·미용 서비스 분야 중 네일미용 세분류

NCS-학습모듈의 위치

대분류	이용·숙박·여행·오락·스포츠
중분류	이·미용
소분류	아·미용 서비스

세분류	능력단위	학습모듈명
헤어미용	네일 샵 위생 서비스	네일샵 위생서비스
피부미용	네일 화장물 제거	네일 화장물 제거
메이크업	네일 기본 관리	네일 기본관리
네일미용	네일 랩	네일 랩
이용	네일 팁	네일 팁
	젤 네일	젤 네일
	아크릴릭 네일	아크릴 네일
	평면 네일아트	평면 네일아트
	융합 네일아트	융합 네일아트
	네일 샵 운영관리	네일샵 운영관리

학습모듈은

NCS 능력단위 1개당 1개의 학습모듈 개발을 원칙으로 합니다. 그러나 필요에 따라 고용 단위 및 교과단위를 고려하여 능력단위 몇 개를 묶어서 1개의 학습모듈로 개발할 수 있으며, NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

2. NCS 학습모듈의 개요

구 성

- NCS 학습모듈 개요는 학습모듈이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로서 **학습모듈의 목표**, **선수 학습**, **학습모듈의 내용 체계**, **핵심 용어**로 구성되어 있습니다.

학습모듈의 목표	해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습목표를 작성한 것입니다.
선수 학습	해당 학습모듈에 대한 효과적인 교수·학습을 위하여 사전에 이수해야 하는 학습모듈, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다.
학습모듈의 내용 체계	해당 NCS 능력단위요소가 학습모듈에서 구조화된 방식을 제시한 것입니다.
핵심 용어	해당 학습모듈의 학습 내용, 수행 내용, 설비·기자재 등 가운데 핵심적인 용어를 제시한 것입니다.

활 용 안 내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈

네일 기본관리 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

고객의 네일 보호와 미적 요구 충족을 위하여 효과적인 네일 관리로 프리에지 형태 만들기, 큐티를 정리하기, 컬러링하기, 보습제 도포하기, 마무리를 할 수 있다.

선수학습

네일숍 위생서비스(LM1201010401_14v2)

학습모듈의 내용체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소	
		코드번호	요소 명칭
1. 프리에지 형태 만들기	1-1. 네일 파일에 대한 이해와 활용	1201010403_12v2.1	프리엣지 모양 만들기
	1-2. 프리에지 형태 파일링		
2. 큐티를 정리하기	2-1. 네일 기본관리 매뉴얼 이해	1201010403_14v2.2	큐티를 정리하기
	2-2. 큐티를 관리		
3. 컬러링하기	3-1. 컬러링 매뉴얼 이해	1201010403_14v2.3	컬러링
	3-2. 컬러링 방법 선정과 작업		
	3-3. 쉘 컬러링 작업		
4. 보습제 도포하기	4-1. 보습제 선정과 도포	1201010403_14v2.4	보습제 바르기
	4-2. 각질제거		
5. 네일 기본관리 마무리하기	5-1. 유분기 제거	1201010403_14v2.5	마무리하기
	5-2. 네일 기본관리 마무리와 정리		

핵심 용어

프리에지, 니퍼, 퓨셔, 폴리시, 네일 파일, 스퀘어형, 스퀘어 오프형, 라운드형, 오발형, 포인팅형

학습모듈의 목표는

학습자가 해당 학습모듈을 통해 성취해야 할 목표를 제시한 것으로, 교수자는 학습자가 학습모듈의 전체적인 내용흐름을 파악할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

선수 학습은

교수자나 학습자가 해당 모듈을 교수 또는 학습하기 이전에 이수해야 할 학습내용, 교과목, 핵심 단어 등을 표기한 것입니다. 따라서 교수자는 학습자가 개별 학습, 자기 주도 학습, 방과 후 활동 등 다양한 방법을 통해 이수할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

핵심 용어는

학습모듈을 통해 학습되고 평가되어야 할 주요 용어입니다. 또한 당해 모듈 또는 타 모듈에서도 핵심 용어를 사용하여 학습내용을 구성할 수 있으며, 「NCS 국가 직무능력표준」 사이트(www.ncs.go.kr)에서 색인(찾아보기) 중 하나로 이용할 수 있습니다.

3. NCS 학습모듈의 내용 체계

구 성

- NCS 학습모듈의 내용은 크게 **학습**, **학습 내용**, **교수·학습 방법**, **평가**로 구성되어 있습니다.

학습	해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시한 것입니다. 학습은 크게 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되며 해당 NCS 능력단위의 능력단위 요소별 지식, 기술, 태도 등을 토대로 학습 내용을 제시한 것입니다.
학습 내용	학습 내용은 학습 목표, 필요 지식, 수행 내용으로 구성하였으며, 수행 내용은 재료·자료, 기기(장비·공구), 안전·유의 사항, 수행 순서, 수행 tip으로 구성한 것입니다. 학습모듈의 학습 내용은 업무의 표준화된 프로세스에 기반을 두고 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 다양한 방식으로 반영한 것입니다.
교수·학습 방법	학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간의 상호 작용이 활발하게 일어날 수 있도록 교수자의 활동 및 교수 전략, 학습자의 활동을 제시한 것입니다.
평가	평가는 해당 학습모듈의 학습 정도를 확인할 수 있는 평가 준거, 평가 방법, 평가 결과의 피드백 방법을 제시한 것입니다.

활 용 안 내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈의 내용

학습 1	프리에지 형태 만들기(LM1201010403_14v2.1)
학습 2	큐티를 정리하기(LM1201010403_14v2.2)
학습 3	컬러링하기(LM1201010403_14v2.3)
학습 4	보습제 도포하기(LM1201010403_14v2.4)
학습 5	네일 기본관리 마무리하기(LM1201010403_14v2.5)

학습은

해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시하였습니다. 학습은 일반교과의 '대단원'에 해당되며, 모듈을 구성하는 가장 큰 단위가 됩니다. 또한 완성된 직무를 수행하기 위한 가장 기본적인 단위로 사용할 수 있습니다.

학습내용은

요소 별 수행준거를 기준으로 제시하였습니다. 일반교과의 '중단원'에 해당합니다.

학습목표는

모듈 내의 학습내용을 이수했을 때 학습자가 보여줄 수 있는 행동수준을 의미합니다. 따라서 일반 수업시간의 과목목표로 활용할 수 있습니다.

필요지식은

해당 NCS의 지식을 토대로 해당 학습에 대한 이해와 성과를 높이기 위해 알아야 할 주요 지식을 제시하였습니다. 필요지식은 수행에 꼭 필요한 핵심 내용을 위주로 제시하여 교수자의 역할이 매우 중요하며, 이후 수행순서 내용과 연계하여 교수·학습으로 진행할 수 있습니다.

학습목표

- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 침착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.
- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.
- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.

필요 지식 /

□ 컬러링 매뉴얼

컬러링 작업 전, 이세톤 또는 네일 폴리시 리무버를 사용하여 손톱표면과 큐티클 주변, 손톱 밑 부분까지 깨끗하게 유분기를 제거해야 한다. 컬러링의 순서는 Base coating 1회 → Polishing 2회 → 컬러수정 → Top coating 1회 → 최종수정의 순서로 한다. 베이스코트는 착색을 방지하고 발림성 향상을 위해 가장 먼저 도포하며 컬러링의 마지막에 컬러의 유지와 광택을 위해 톱코트를 도포한다. 네일 보강제(Nail Strengthner)를 바를 시에는 베이스코트를 도포하기 전에 사용한다.

수행 내용 / 컬러링 매뉴얼 실습하기

재료·자료

- 컬러링 관련 네일 미용 자료들
- 정리바구니, 베이스코트, 네일 폴리시, 튜코트, 오렌지우드스틱, 탈지면, 폴리시리무버, 디스펜서 등

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 빔 프로젝터, 스크린 등

안전·유의사항

- 컬러링 재료들의 분체를 직접적으로 받지 않도록 유의한다.
- 컬러링 제품들이 대부분 유리병에 들어 있기 때문에 깨지지 않도록 각별히 조심한다.
- 컬러링 제품들은 상온에 마르기 때문에 개봉 후 뚜껑을 잘 닫도록 한다.

수행 순서

Ⅰ] 네일 폴리시를 바르게 잡는다.

1. 손바닥에 네일 폴리시를 놓고 약지 소지를 이용하여 네일 폴리시를 잡는다.
2. 폴리시를 왼 손의 엄지와 검지로 고객의 작업손가락을 잡는다.
3. 폴리시를 왼 손의 중지 손가락을 굳게 펴서 받침대가 되도록 한다.
4. 반대편 손으로 네일 폴리시의 뚜껑을 열고 소지 손가락을 펴서 네일 폴리시를 왼 중지 손가락 위에 받쳐놓는다.
5. 다양한 형태의 폴리시를 잡아본다.

수행 tip

- 흰색이 많이 섞인 네일 폴리시의 경우는 붓의 각도를 높이 세워 빠르게 브러시 작업을 해야 붓 자국이 나지 않는다.
- 컬러링은 기본 2회 정도이나 컬러에 따른 도포량과 컬러감에 따라 1~3회 사이로 증감할 수 있다.

수행 내용은

모듈에 제시한 것 중 기술(Skill)을 습득하기 위한 실습 과제로 활용할 수 있습니다.

재료·자료는

수행 내용을 수행하는데 필요한 재료 및 준비물로 실습 시 필요 준비물로 활용할 수 있습니다.

기기(장비·공구)는

수행 내용을 수행하는데 필요한 기본적인 장비 및 도구를 제시하였습니다. 제시된 기기 외에도 수행에 필요한 다양한 도구나 장비를 활용할 수 있습니다.

안전·유의사항은

수행 내용을 수행하는데 안전상 주의해야 할 점 및 유의사항을 제시하였습니다. 수행 시 유념해야 하며, NCS의 고려사항도 추가적으로 활용할 수 있습니다.

수행 순서는

실습과제의 진행 순서로 활용할 수 있습니다.

수행 tip은

수행 내용에서 수행의 수월성을 높일 수 있는 아이디어를 제시하였습니다. 따라서 수행tip은 지도상의 안전 및 유의사항 외에 전반적으로 적용되는 주요점 및 수행과제 목적에 대한 보충설명, 추가사항 등으로 활용할 수 있습니다.

학습3 교수·학습 방법

교수·학습 방법은

학습목표를 성취하는데 필요한 교수 방법과 학습 방법을 제시하였습니다.

교수 방법

- 컬러링 제품의 성분과 컬러별 정도의 차이, 베이스코트와 튜코트의 역할, 폴리시 잡는 방법, 큐어링 시간 등의 내용을 화면 자료와 함께 설명한다.
- 서식지를 활용하여 네일 컬러링 방법을 그림으로 그려 보게 한 뒤, 다양한 컬러링의 매뉴얼을 그려서 숙지하도록 한다.
- 젤 컬러링 시 주의사항을 계속 숙지시키도록 하며, 큐어링 시간에 대해 작성하도록 한다.

교수 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습내용, 학습내용과 관련된 학습 자료명, 자료 형태, 수행내용의 진행 방식 등에 대하여 제시하였습니다. 또한 학습자의 수업참여도를 제고하기 위한 방법 및 수업진행상 유의사항 등도 제시하였습니다. 선수학습이 필요한 학습을 학습자가 숙지하였는지 교수자가 확인하는 과정으로 활용할 수도 있습니다.

학습 방법

- 컬러링을 위한 재료의 필요성과 사용방법을 숙지하고 컬러링 매뉴얼 과정에 맞추어 작업 내용을 이해한다.
- 컬러링의 다양성에 대한 용어를 숙지하고 진행과정에 맞추어 내용을 작업한다.
- 젤 컬러링 시 적합한 큐어링 시간을 선택해서 큐어링 해본다.

학습 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습자의 자기주도적 학습 방법을 제시하였습니다. 또한 학습자가 숙달해야 할 실기능력과 학습과정에서 주의해야 할 사항 등으로 제시하였습니다. 학습자가 학습을 이수하기 전에 반드시 숙지해야 할 기본 지식을 학습하였는지 스스로 확인하는 과정으로 활용할 수 있습니다.

학습3 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
컬러링 매뉴얼 이해	- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칠착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 일찍 얹어 균일하게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

평가 방법

- 작업장 평가

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
컬러링 매뉴얼 이해	- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칠착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 일찍 얹어 균일하게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

피드백

- 작업장 평가
 - 작업 결과물을 확인하여 수정사항을 제시하고 수정 부분을 인지하도록 한다.

평가는

해당 NCS 능력단위 평가방법과 평가 시 고려 사항을 준용하여 작성하였습니다. 교수자 및 학습자가 평가항목 별 성취수준을 확인하는데 활용할 수 있습니다.

평가 준거는

학습자가 해당 학습을 어느 정도 성취하였는지를 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습목표와 연계하여 단위수업 시간에 평가항목 별 성취수준을 평가하는데 활용할 수 있습니다.

평가 방법은

NCS 능력단위의 평가방법을 준용하였으며, 평가 준거에 따른 평가방법을 2개 이상 제시하였습니다. 평가방법으로는 포트폴리오, 문제해결 시나리오, 서술형 시험, 논술형 시험, 사례연구, 평가자 체크리스트, 작업장 평가 등이 있으며, NCS의 능력단위 요소 별 수행 수준을 평가하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

피드백은

평가 후에 학습자들에게 평가 결과를 피드백하여 부족한 부분을 알려주고, 학습 결과가 미진한 경우, 해당 부분을 다시 학습하여 학습목표를 달성하는 데 활용할 수 있습니다.

4. 참고 자료

참고자료

- 김미원(2011). 『Nail Study』. 서울: 사)한국네일저서서비스협회.
- 민방경(2015). 『미용사(네일)평가』. 서울: 예문사.
- 박은주(2014). 『네일미용』. 서울: 정담미디어.

참고자료는

해당 학습모듈의 필요지식에 대한 출처와 인용한 참고자료 및 사이트를 제시하였습니다.


5. 활용 서식/부록

활용서식

활용서식은

평가 서식, 실습시트 등 교수학습 시 활용 가능한 다양한 서식들로 구성하였습니다. 과제 진행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 해당 학습모듈의 특성에 맞춰 개발하거나 기존의 양식을 활용하여 제시하였습니다.

1. 프리에지 형태의 이해

모양	이름	특징
	() Square nail	-강한 느낌의 사각형태 -세일의 양끝 모서리 부분이 90° 사각의 형태이다. () -발톱의 형태 활용 -내인성 발톱의 보정시에 적음

부록

부록은

활용서식 이외에 교수학습과정에서 참고할 수 있는 자료가 있는 경우 제시하였습니다.

네일 기본관리 도구와 재료 목록

목록	비고	준비
위생가운	흰색	작업자 착용
위생 마스크	흰색	작업자 착용
보호안경	투명한 렌즈 (안경으로 대체 가능)	작업자 착용
재료정리함	재질, 색상 무관	작업대

[NCS-학습מוד의 위치]

대분류	경영 · 회계 · 사무	
중분류	생산 · 품질관리	
소분류	무역 · 유통관리	

세분류	능력단위	학습מוד명
물류관리	상품기획	상품기획
수출입관리	상품매입	상품매입
원산지관리	매장관리	매장관리
유통관리	판매촉진관리	판매촉진관리
	판매인력관리	판매인력관리
	고객관리	고객관리
	상권관리	상권관리
	유통물류관리	유통물류관리
	유통채널관리	유통채널관리
	유통정보운영관리	유통정보운영관리
	유통정보분석	유통정보분석
	성과관리	성과관리

차 례

학습모듈의 개요	1
----------	---

학습 1. 고객 서비스 기준 파악하기

1-1. 고객 응대와 불평고객 처리	3
1-2. 고객관계관리와 불량고객 응대	11
• 교수·학습 방법	17
• 평가	18

학습 2. 고객 응대하기

2-1. 고객 파악과 상품 제시	20
2-2. 결제 및 포장과 배송	26
• 교수·학습 방법	31
• 평가	32

학습 3. 고객 불평 처리하기

3-1. 고객 불만 접수·처리 및 처리결과 확인	34
• 교수·학습 방법	42
• 평가	43

학습 4. 고객관계 관리하기

4-1. 기준에 따른 고객파악	45
4-2. 고객 응대와 정보관리	51
• 교수·학습 방법	57
• 평가	58

학습 5. 불량고객 응대하기

5-1. 불량고객 선별·분류 및 대응과 관리 60

• 교수·학습 방법 68

• 평가 69

참고 자료 71

고객관리 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

고객 욕구를 파악하고 상품을 제시하는 활동을 통해 고객의 구매를 도우며 고객의 구매과정 만족도를 높이기 위해 고객별로 차별화된 서비스를 제공하고 고객의 불만을 관리할 수 있다.

선수학습

마케팅 관리론, 유통관리, 글로벌 고객의 이해 등 마케팅 용어 및 기법의 이해

학습모듈의 내용체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소	
		코드 번호	요소 명칭
1. 고객 서비스 기준 파악하기	1-1. 고객 응대와 불평고객 처리	0204030406_15v1.1	고객 서비스 기준 파악하기
	1-2. 고객관계관리와 불량고객 응대		
2. 고객 응대하기	2-1. 고객 파악과 상품 제시	0204030406_15v1.2	고객 응대하기
	2-2. 결제 및 포장과 배송		
3. 고객불평 처리하기	3-1. 고객 불만 접수·처리 및 처리결과 확인	0204030406_15v1.3	고객불평 처리하기
4. 고객관계 관리하기	4-1. 기준에 따른 고객 파악	0204030406_15v1.4	고객관계 관리하기
	4-2. 고객 응대와 정보관리		
5. 불량고객 응대하기	5-1. 불량고객 선별·분류 및 대응과 관리	0204030406_15v1.5	불량고객 응대하기

핵심 용어

고객 서비스 기준, 고객 파악, 상품 제시, 결제와 포장 및 배송, 고객불평 처리, 고객 응대, 고객 관계관리(CRM: customer relationship management), 정보관리, 불량고객

학습 1

고객 서비스 기준 파악하기 (LM0204030406_15v1.1)

학습 2	고객 응대하기(LM0204030406_15v1.2)
학습 3	고객불평 처리하기(LM0204030406_15v1.3)
학습 4	고객관계 관리하기(LM0204030406_15v1.4)
학습 5	불량고객 응대하기(LM0204030406_15v1.5)

1-1. 고객 응대와 불평고객 처리

학습 목표

- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 고객 응대를 위한 서비스 기준을 파악할 수 있다.
- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 불평고객 처리를 위한 서비스 기준을 파악할 수 있다.

필요 지식 /

① 고객 응대의 기본

1. 고객 응대의 기본 원칙

(1) 균일성 · 공평성의 원칙

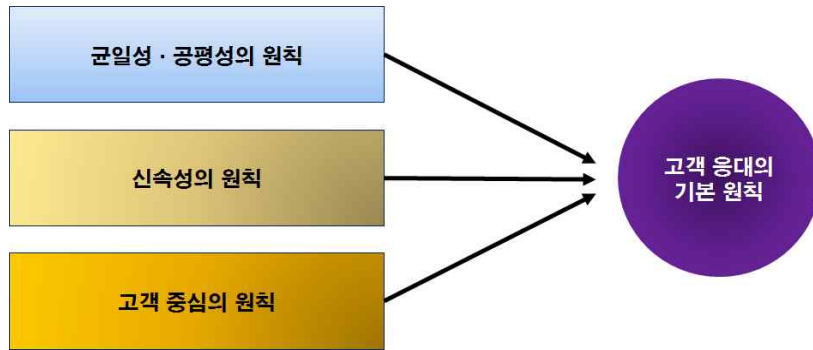
모든 고객은 동일하고 공평하게 접대하여야 한다. 사람에 따라 차별 대우를 하거나 판매사원의 기분과 상황에 따라 고객 응대의 정도가 달라져서는 안 된다. 즉, 고객을 접하는 데에 있어서 방법의 차이만 존재할 뿐 항상 친절하고 존중하며 응대하여야 한다.

(2) 신속성의 원칙

고객의 시간은 소중하다. 고객을 기다리게 하는 것은 서비스 정신에 위배된다. 따라서 신속하고 철저히 고객 서비스를 행하여 고객의 시간을 단축시킴으로써 고객만족을 추구하여야 한다.

(3) 고객 중심의 원칙

고객이 원하지 않는 서비스라면 아무리 훌륭한 서비스를 제공한다고 하더라도 이는 판매로 연결될 수 없다. 따라서 어떤 고객이(Who?) 무엇을(What?) 어떻게(How?) 원하는지에 대한 소비자심리, 구매동기 등을 파악하는 것이 중요하다.



[그림 1-1] 고객 응대의 기본 원칙

2. 고객 서비스의 3S 원칙

(1) 스피드(speed)

주문받은 상품(재화와 서비스)이나 고객의 요구사항을 신속하게 제공하는 등 기민하게 서비스해야 한다.

(2) 스마트(smart)

종업원의 단정한 복장, 건강한 얼굴, 명랑한 음성 등을 통하여 고객에게 신뢰와 만족을 줄 수 있도록 평소 상황에 따른 대응훈련을 해야 한다.



[그림 1-2] 고객에게 스마트(smart)하게 보이려면 단정한 복장이 좋다.

(3) 스마일(smile)

점포에서 서비스를 담당하는 점원은 항상 밝은 얼굴로 긍정적인 에너지를 전달하여 고객에게 친근한 이미지를 전달한다.

② 고객 서비스 매뉴얼과 필요성

고객에게 점포의 좋은 이미지를 연출하기 위해서는 경영자뿐만 아니라 종업원도 공통적인

고객지향형의 철학을 가지고 고객에게 서비스를 전달해야 한다. 이를 실현하기 위해서 고객 서비스 매뉴얼을 작성할 필요가 있다.

1. 고객 매뉴얼 제작의 이점(advantages)

- (1) 점포의 경영방침을 명확하게 한다.
- (2) 점포에서의 통일성이 확립된다.
- (3) 신입 점원(아르바이트) 교육에 편리하다.
- (4)接客 서비스의 기준이 마련된다.



[그림 1-3] 신입 점원인 경우, 고객 매뉴얼을 숙지하는 것이 좋다.

③ 고객 민원(complain) 처리

1. 컴플레인의 정의

상품을 구매하는 과정에서 또는 구매한 상품에 관하여 품질 및 서비스 불량 등을 이유로 고객이 불만을 제기하는 것을 말하며, 매장 내에서 종종 발생하는 분쟁 및 저항을 컴플레인(complain)이라고 한다.

2. 컴플레인 발생의 원인

컴플레인은 판매사원의 고객대응 태도, 제품지식 결여, 낮은 품질의 제품, 가격, 배달약속 지연, 보관물품 관리 소홀 등으로 발생한다. 그 원인은 크게 판매자 측의 잘못과 고객 측의 잘못에 의한 것으로 구분할 수 있다(김이태 · Chong S.K. Lee, 2006). 자세한 사항은 다음과 같다.

(1) 판매자 측의 잘못에 의한 컴플레인 발생

(가) 판매사원의 고객에 대한 인식부족

불량품이나 불만족스러운 제품을 구매한 고객은 불만을 표시하고 더불어 교환을 요구한다. 이와 같은 고객의 당연한 요구를 무시하거나 회피하려 할 때 컴플레인은 발생한다.

(나) 무성의한 고객대응 태도

판매사원의 거만스러운 언행, 고객의 질문에 답변회피, 고객의 요구에 대한 일방적인 무시행위, 불친절 등은 컴플레인을 발생시킨다.

(다) 제품지식 결여

판매사원이 제품지식이 부족해 제품설명을 잘못하면 제품 사용상의 문제점을 야기할 뿐 아니라 컴플레인을 발생케 한다.

(라) 제품관리 소홀

제품의 이동, 진열 중에 불량품이 발생할 수 있다. 이러한 불량품을 최종 점검 없이 판매할 경우 컴플레인이 발생한다.

(마) 무리한 판매권유

무리한 강매나 강권은 고객의 쇼핑 즐거움 감소는 물론 매장에 대한 신뢰감을 떨어뜨리고 컴플레인을 불러온다.

(바) 단기간의 이해 집착

단기간의 이해에만 집착하여 교환이나 환불을 회피할 경우 컴플레인을 발생시키고 고정고객을 잃게 된다.

(사) 약속 불이행

판매사원의 약속은 매칭(회사)을 대표로 한 것이다. 따라서 고객은 약속 불이행으로 입은 시간 및 금전적 손실에 대하여 보상을 요구하게 된다.

(아) 보관물품 관리 소홀

내 고객의 보관물품을 소홀히 관리할 경우, 파손 또는 분실될 우려가 크다. 보관물품을 소홀히 관리하면 고객의 컴플레인을 발생시킨다.

(자) 미숙한 일 처리

서투른 포장이나 계산 착오 등 일 처리가 미숙하면 컴플레인을 발생시킨다.

(2) 고객 측의 잘못에 의한 컴플레인 발생 및 해결방안

고객의 잘못이나 착오 등에 의한 컴플레인 발생 시, 다방면으로 고객을 만족시킬 해결방안을 검토하여 신속하게 해결을 추진한다.

(가) 해결책 제시

- 해결책을 알기 쉽게 설명한다.
- 권한 이외의 것은 해결과정을 상세하게 설명하고 양해를 구한다.

(나) 처리결과 검토

- 처리 후의 고객 반응을 조사한다.
- 컴플레인이 재차 발생하지 않도록 미연에 방지한다.

수행 내용 / 고객 응대와 불평 처리하기

재료 · 자료

- 고객 서비스 매뉴얼
- 고객 응대 관련 서적
- 상품 사용설명서
- 상품, 경쟁 상품, 대체 상품 분석 자료
- 매장 구조도, 매장 편의 서비스 안내 자료
- 불만고객 응대 매뉴얼
- 고객불만 처리 사례 연구 자료
- 고객관계관리 매뉴얼

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터 및 주변기기, 프로젝션
- 문서 작성도구
- 프린터

안전 · 유의 사항

- 고객 서비스 매뉴얼의 이점에 관해 충분히 토론하고 고객 서비스 매뉴얼을 작성하기 위해서는 자율적인 분위기가 필요하다.
- 고객 민원처리에 대한 사례 연구 발표 후 토론 시, 지나친 갈등을 배제하기 위해서 적당한 휴식을 취한다.

수행 순서

① 고객 응대에 필요한 기본 원칙 및 고객 서비스의 3S 원칙을 이해한다.

1. 고객 응대의 기본 원칙인 균일성 · 공정성의 원칙, 신속성의 원칙, 고객 중심의 원칙에 대해서 정의한다.
2. 고객 서비스의 3S 원칙인 스피드(speed), 스마트(smart), 스마일(smile)에 대해서 숙지한다.



[그림 1-4] 고객 서비스의 기본적인 중요한 태도는 ‘스마일’ 이다.

② 고객 서비스 매뉴얼과 그 필요성 및 이점을 이해하고 작성한다.

1. 고객 서비스 매뉴얼과 그 필요성 및 이점을 이해한다.
2. 고객 응대의 기본 원칙 및 고객 서비스의 3S 원칙에 기반하여 고객 서비스 매뉴얼을 작성해 본다.

③ 고객 민원에 대해서 정의하고 컴플레인의 원인을 알아본 뒤 합리적으로 대응한다.

1. 고객 민원은 상품을 구매하는 과정에서 또는 구매한 상품에 관하여 품질 및 서비스 불량 등을 이유로 고객이 불만을 제기하는 것을 말하며, 매장 내에서 종종 발생하는 분쟁 및 저항을 컴플레인(complain)이라고 정의한다.
2. 고객불평이 발생하는 원인은 판매자 측의 잘못에 의한 것과 고객 측의 잘못에 의한 것으로 분류된다.

(1) 판매자 측이 잘못된 경우

판매자 측의 잘못 유형은 고객에 대한 인식부족, 무성의한 고객대응 태도, 제품지식 결여, 제품관리 소홀, 무리한 판매권유, 단기간의 이해 집착, 약속 불이행, 보관물품의 관리 소홀, 미숙한 일 처리 등으로 분류할 수 있다.

(2) 고객 측이 잘못된 경우

고객의 잘못이나 착오 등에 의해 컴플레인이 발생하는 원인은 다양하다. 이때 중요한 것은 고객에 의한 잘못으로 컴플레인 발생 시, 고객이 만족하는 수준의 적절하고 신속한 해결방안이 필요하다는 점이다.

3. 각각의 경우에 발생한 불평에 대해서 합리적으로 대응한다.

(1) 판매자 측이 잘못된 경우

종업원 교육, 프로세스 오류 정정 등으로 추후 동일한 일이 발생하지 않도록 예방하고, 기존 컴플레인에 대해서는 고객에게 적절하게 보상한다.

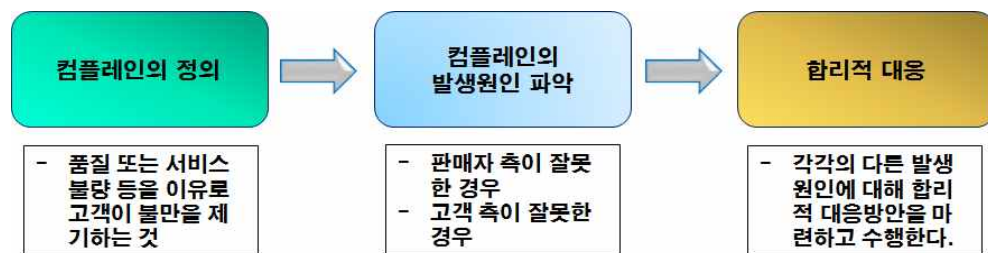
(2) 고객 측이 잘못된 경우의 대응방안

(가) 해결책 제시

- 고객에게 해결책을 알기 쉽게 설명한다.
- 권한 이외의 것은 해결과정을 상세하게 설명하고 양해를 구한다.

(나) 처리결과 검토

- 처리 후 고객의 반응을 조사한다.
- 컴플레인이 재차 발생하지 않도록 미연에 방지한다.



[그림 1-5] 컴플레인의 정의, 발생원인 파악 및 합리적 대응 프로세스

④ 고객 민원에 대한 사례를 연구하고 발표 및 토론을 한다.

고객 민원에 대한 사례에서 배운 이론을 적용하고 이론과 현실과는 어떤 차이가 있는지도 확인해 봄으로써 이론과 실무를 상호 보완하는 관점을 갖도록 한다. 그리고 사례 연구에 대해서 발표 및 토론을 함으로써 고객 민원에 대한 대응방안을 다양한 관점에서 깨닫게 된다.

1. 고객 민원 대응에 대한 선행연구, 실제적인 기업사례, 경험 등을 조사하여 사례를 연구한다.

- (1) 서적, 논문, 신문기사 등을 통하여 고객 민원 대응의 사례를 연구한다.
- (2) 판매자 측 입장에서 고객 민원을 대응한 경험 사례를 연구한다.
- (3) 고객 측 입장에서 민원을 제기한 경험 사례를 연구한다.

2. 연구한 사례를 발표하고 수강생들과 토론한다.

- (1) 파워포인트와 프로젝션을 활용하여 발표한다.
- (2) 발표 및 토론자의 의견에 비난은 배제하고 지식공유, 지식적용 및 사례 연구에 초점을 맞춰서 토론한다.

3. 발표 및 토론에 대한 인사이트(insight)를 정리하고 실제적인 업무에 적용한다.

수행 tip

- 고객 응대의 기본 원칙 및 고객 서비스 원칙을 기반으로 고객 서비스 매뉴얼을 작성한다.
- 고객 민원에 대한 사례를 연구하여 발표 및 토론하고 도출한 인사이트를 바탕으로 실제적 업무에 적용한다.

1-2. 고객관계관리와 불량고객 응대

학습 목표

- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 고객관계관리의 서비스 기준을 파악할 수 있다.
- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 불량고객을 응대하기 위한 서비스 기준을 파악할 수 있다.

필요 지식 /

① 고객관계관리(CRM: customer relationship management)

고객의 개별적 니즈에 부합하는 가치를 창조하고 이를 활용하여 신규고객 확보, 기존고객 유지, 기존고객 활성화 등 다양한 활동을 전개함으로써 고객자산을 극대화하려는 전사적 경영전략을 말한다. 고객관계관리의 특징은 다음과 같다(박찬욱, 2014).

1. 고객관계관리(CRM)의 특징

(1) 시장점유율보다는 고객점유율에 비중을 둔다.

고객과의 다양한 접점(contact point)을 활용하여 고객의 반응결과를 피드백 함으로써 더욱 향상된 고객관리 전략을 수립할 수 있게 된다.

(2) 고객획득보다는 고객유지에 중점을 둔다.

우수한 고객 한 사람이 기업의 수익성을 높이며, 이러한 고객을 유지(retention)하는 것에 중점을 두는 철학을 추구한다. 검증된 우수한 고객 한 명이 기업에 더 도움이 된다.

(3) 제품판매보다는 고객관계에 중점을 둔다.

고객이 원하는 상품을 만들고 고객의 입장에서 고객의 욕구를 파악하여 그 고객이 원하는 제품을 공급하는 것이다.

② 고객지원센터

고객지원센터란 비대면 커뮤니케이션 수단으로 이루어지는 모든 일대일 고객접촉을 총괄하여 관리하는 조직이다. 여기서 말하는 비대면 커뮤니케이션 수단은 영업사원 등과 같은 대면 커뮤니케이션 수단을 제외한 전화, 웹사이트, 이메일, 팩스, 우편, SMS 등 모든 대고객 커뮤니케이션 수단을 일컫는다.

1. 고객지원센터의 역할

고객지원센터는 불만, 문의(AS 요청), 상담, 클레임(claim) 등을 처리하는 역할을 한다.

(1) 불만, 문의, AS 요청, 상담, 클레임 등의 처리

고객지원센터의 가장 기본적인 기능은 고객의 불만, 문의(AS요청), 상담, 클레임 등을

처리하는 것이다. 이러한 기능이 제대로 이루어져야 고객만족도를 높일 수 있다.

(2) 기업 및 브랜드의 이미지 구축

고객지원센터는 고객과 접촉이 가장 빈번하게 일어나는 장소이고, 고객지원센터의 고객 상담원은 기업과 고객의 접점이다. 따라서 고객 상담원의 응대가 신속성, 친절성, 적극성, 전문성 등의 측면에서 어떠한가는 기업의 이미지와 브랜드 이미지에 영향을 미친다.

(3) 고객정보의 최신화

고객지원센터는 고객정보를 최신화(up-to-date)하는 역할을 수행한다. 고객과의 접점인 고객지원센터는 전화번호, 집 주소, 이메일 주소 등과 같은 고객정보를 최신화하기에 용이하다.

(4) VOC의 축적 및 분석

VOC(voice of customer)는 ‘다양한 채널로 들어오는 고객의 모든 정보’를 의미하며, 고객지원센터는 VOC를 축적하여 분석하는 업무를 한다. VOC는 마케팅 조사 등 다른 방법으로 수집되는 정보에 비해 매우 신속하고 내용이 풍부하며, 고객의 감정을 감지할 수 있을 정도로 현장성이 뛰어나다.

(5) CRM 활동의 수행

고객과의 끊임없는 커뮤니케이션 활동이 CRM의 가장 기본적인 부분이라고 할 때, 이러한 부분을 가장 잘 수행할 수 있는 조직이 바로 고객지원센터이다. 고객지원센터에서 일어나는 고객과의 모든 접촉은 CRM의 핵심적인 요소이다. 신규고객 획득, 기존고객 유지, 기존고객 활성화 등 CRM의 전반적인 활동을 수행할 수 있는 조직으로서 고객지원센터는 매우 중요하다.



[그림 1-6] 고객지원센터의 역할

③ 개인정보의 보호

CRM은 고객정보를 기반으로 하므로 CRM 활동을 위해서는 정확한 고객정보가 원활하게 확보되어야 한다. 그러나 고객은 기업들이 자신의 정보를 무분별하게 사용하는 것을 원하지 않는다. 사회구성원들은 개인의 정보가 오·남용되는 현상이 사회적으로 보편화되는 것을 우려한다. 이러한 요구가 반영되어 정부나 국회에서는 개인정보보호를 위한 법규 제정을 위해 노력하고 있다. 결국, 기업에서 고객정보를 수집하고 이용하는 데에 시간과 비용이 증가함에 따라 CRM 활동은 둔화된다.

1. 개인정보보호의 개념

‘개인정보보호’의 개념은 프라이버시(privacy: 사생활) 보호 차원에서 논의되었다. 프라이버시는 1890년에 『Harvard Law Review』에 게재된 “The right to privacy(사생활의 권리)”에서 ‘간섭받지 않고 혼자 있을 수 있는 권리(right to be let alone)’로 간주하였다. 그리고 현재는 프라이버시를 사생활의 비밀권이라는 소극적인 권리에서 확장하여 ‘언제, 어떻게, 그리고 어느 수준에서 자신에 대한 정보를 타인과 공유할 것인가를 결정할 수 있는 권리’ 혹은 ‘타인이 자신의 정보에 접근하는 것을 통제할 수 있는 능력’ 등 더욱 적극적이고 능동적인 권리로 파악한다.

2. 개인정보보호의 중요성

개인정보의 오·남용, 해킹 등으로 한 개인의 사생활에 피해를 줄 수 있다. 이를 보호하는 것은 중요하다. 한편, 기업경영의 관점으로 개인정보보호를 살펴보면, 이미지 실추 및 수익 감소 측면에서 개인정보보호는 중요하다.

(1) 이미지 실추

고객은 고객정보를 소홀히 관리하는 기업을 신뢰하지 않으며, 해당 기업에 부정적인 이미지를 갖게 된다. 즉, 해당 기업에서 고객정보의 오용 또는 남용이나 해킹 등으로 고객정보가 외부로 유출되는 경우, 고객은 해당 기업에 부정적인 태도를 갖게 된다.

(2) 수익 감소

고객의 기업에 대한 부정적인 이미지는 해당 기업의 수익감소로 이어질 수 있다. 특히, 해당 기업의 제품, 서비스, 가격 그리고 품질 등에 있어서 경쟁사와 동등한 위치에 있는 경우, 기업의 이미지가 실추되면 소비자의 구매의사결정에 있어서 해당 기업은 대체 대상이 되어 수익이 감소된다. 이뿐만 아니라 피해를 입은 고객은 해당 기업을 대상으로 소송을 제기하는 데에 시간과 비용이 소요되므로 추가 지출이 생길 수 있다.

④ 불량고객

기업의 관점에서 수익을 가져다주기보다는 오히려 손해를 가져다주는 고객을 불량고객이라고 정의한다.

수행 내용 / 고객관계관리 및 불량고객 대응하기

재료·자료

- 고객 구매정보 분석 자료
- 고객관계관리(CRM, customer relationship management) 관련 자료
- 「개인정보 보호법」 관련 자료
- 「소비자보호법」 관련 자료
- 불량고객 정보
- 불량고객 응대 사례 연구 자료

기기(장비·공구)

- 컴퓨터 및 주변기기, 프로젝션
- 문서 작성도구
- 프린터

안전·유의 사항

- 회의 도구 및 장비 준비는 학습과 관련된 도구만 배치함으로써 신체적으로 무리가 가지 않도록 주의한다.
- 불량고객 응대 사례 연구에 대해서 충분히 토론하고, 불량고객 응대에 대한 창의적인 방안을 도출하기 위해서는 자율적인 분위기가 필요하다.

수행 순서

- ① 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 고객지원센터에서 수집한 고객정보를 바탕으로 우수고객과 불량고객을 분류한다.

기본적으로 우수고객은 기업에게 긍정적인 영향(매출액 증대, 이미지 개선 등)을 미치는 고객인 반면, 불량고객은 부정적인 영향(종업원에 대한 언어폭력, 기물파손 등)을 미치는 고객으로 정의한다.

- ② 분류된 우수고객과 불량고객을 확인하고 고객의 유형에 따라 대응방안을 마련한다.

1. 기존고객 중 우수고객의 유지 및 활성화를 위한 전략을 마련한다.

우수고객은 기업의 매출액에 결정적인 영향을 미치는 고객이므로 유지 및 활성화를 위해 다양한 방안을 모색한다.

2. 불량고객 유형에 따른 대처방법을 모색한다.

불량고객은 부정적인 영향을 미치는 고객이므로, 먼저 제품이나 서비스에 대한 정보를 충분히 알려 주고 고객만족에 초점을 맞춘다. 이후 계속 불량고객으로 남는다면 시나리오 또는 대처 매뉴얼을 작성하여 대응방안을 마련한다. 예를 들어, 계속 제품에 불만족을 제기하고 매장의 판매에 악영향을 미치는 행위를 심하게 할 경우에는 매출 손실을 감수하고 경찰 또는 법적 수단을 강구한다.



[그림 1-7] 매장 판매에 악영향을 미치는 심한 행위를 지속한다면 신고 등 법적 수단을 강구한다.

③ 고객정보를 활용할 때 개인정보보호를 준수한다.

1. 고객의 개인정보보호를 위하여 담당자는 개인정보보호의 중요성과 책임을 충분히 숙지한다.

무엇보다도 개인정보보호에 대한 중요성과 책임을 숙지하는 것은 종업원으로 하여금 고의적 유출, 실수 등을 예방하는 기본적인 활동이므로 전 사원이 숙지하는 것이 중요하다.

2. 고객정보를 활용하는 데 있어서 제3자에게 유출되지 않도록 방지한다.

고객정보 활용에 있어서는 정보유출, 사후책임 등에 주의하도록 교육한다.

④ 고객 서비스 매뉴얼을 활용하여 불량고객에 대처하고 그에 대한 정보를 최신화한다.

1. 불량고객에 대하여 정의하고, 불량고객의 유형을 도둑형, 규칙위반형, 호전형, 내분형, 파괴형, 신용불량형 등으로 분류한다.

2. 고객의 불만, 문의, AS 요청, 상담, 클레임 등에 응대한다.

3. 고객 응대를 통해 서비스에 대한 만족도를 조사한다.

설문지

1. 귀하는 00기업 서비스에 만족하십니까?

매우 불만족 보통이다 매우 만족
 ① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤

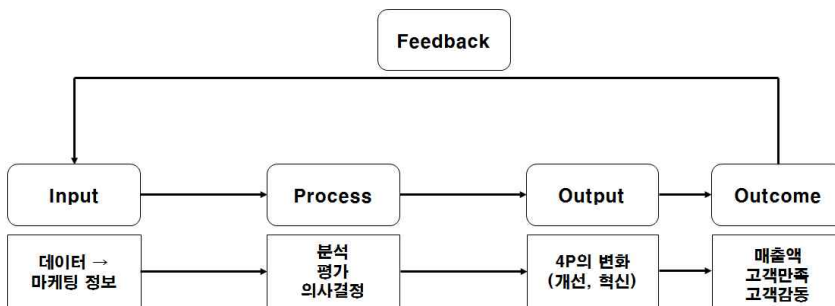
2. 귀하는 00기업 제품에 만족하십니까?

매우 불만족 보통이다 매우 만족
 ① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤

[그림 1-8] 고객 서비스에 대한 만족도 조사 설문지

4. 고객으로부터 획득한 고객정보를 지속적으로 업데이트한다.

고객으로부터 획득한 최신 고객정보는 기업의 데이터에 저장하고, 이후에 중요한 마케팅 정보로서 고객관계관리의 의사결정 자원으로 활용해야 한다.



[그림 1-9] 고객정보의 지속적 업데이트와 고객관계관리

수행 tip

- 전사적 경영전략으로 신규고객 확보, 기존고객 유지 및 활성화 등 고객관계관리 활동을 중시한다.
- 개인정보보호의 중요성에 대한 인식을 바탕으로 고객관계관리에 필요한 고객정보를 수집·관리한다.
- 불량고객 사례 발표 및 토론으로 대처방안을 논의하고, 이를 실제 업무에 적용한다.

학습 1 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 고객 서비스 기준의 기본 원칙을 기반으로, 연관된 학습 목표에 대한 관련 필요 지식, 용어, 관련 법규 등을 학습자가 사전에 이해하고 학습하였는지 여부를 확인한 후 수업을 진행하도록 한다.
- 교수자의 주도로 고객 문의 응대 및 컴플레인 요소 처리 등 필요 지식 및 수행 순서에 대한 프로세스를 현장 실무 및 사례 중심 내용으로 구성하여 프레젠테이션 자료로 제시한 후 설명한다.
- 사전에 공통 과제물(예, 교재의 각 챕터에 대한 one-page summary), 팀별 과제물을 내주어 모든 학생이 적극적으로 참여할 수 있는 집단 토론식 수업, 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업이 가능하도록 한다.
- 전 과정의 학습 및 실습이 수행 순서에 따라 단계적으로 이루어지도록 지도한다.

학습 방법

- 고객 서비스 기준 파악과 관련된 용어를 충분히 살펴보고 학습의 이해도를 제고한다.
- 고객 서비스 매뉴얼에 대한 이점을 숙지하고, 실제로 일부 고객 서비스 매뉴얼에 입각하여 실습해 본다.
- 고객관계관리(CRM)와 관련된 용어를 충분히 살펴보고 학습의 이해도를 향상한다.
- 고객정보를 잘 관리한 사례와 관리하지 못한 사례를 비교하는 사례 연구를 수행한다.
- 불량고객의 유형을 설명하고 올바른 고객의 역할을 논의한다. 판매자로서 역할을 수행할 때 불량고객으로부터 발생하는 문제의 해결 방법을 숙지한다.
- 팀을 이루어 교재의 각 챕터와 관련된 이슈를 발표하고 토론한다.

학습 1 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객 응대와 불평고객 처리	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 고객 응대를 위한 서비스 기준을 파악할 수 있다.			
	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 불평 고객 처리를 위한 서비스 기준을 파악할 수 있다.			
고객관계관리와 불량고객 응대	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 고객 관계관리의 서비스 기준을 파악할 수 있다.			
	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 불량 고객을 응대하기 위한 서비스 기준을 파악할 수 있다.			

평가 방법

- 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객 응대와 불평고객 처리	- 고객 응대 원칙에 기반한 고객 서비스 매뉴얼 관련 사례			
	- 불평고객 민원 및 경험 관련 사례			
고객관계관리와 불량고객 응대	- 고객관계관리 활동과 관련된 상담원 사례			
	- 불량고객 응대 사례			

• 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객 응대와 불평고객 처리	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 고객 응대를 위한 서비스 기준을 파악할 수 있는가?			
	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 불평 고객 처리를 위한 서비스 기준을 파악할 수 있는가?			
고객관계관리와 불량고객 응대	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 고객 관계관리의 서비스 기준을 파악할 수 있는가?			
	- 기업이 설정한 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 불량 고객을 응대하기 위한 서비스 기준을 파악할 수 있는가?			

피드백

1. 사례 연구

- 고객 응대 및 불량고객에 대한 사례를 통하여 대응책을 평가한다.
- 사례를 통해 만들어진 대응책의 장단점을 파악하고 최적의 해결책을 논의한다.

2. 평가자 질문

- 고객 서비스 원칙에 따라서 고객 서비스 매뉴얼을 작성하였는지 체크한다.
- 고객 서비스 매뉴얼에 근거하여 불량고객을 응대하기 위한 서비스 기준을 파악하였는지 체크한다.

학습 1	고객 서비스 기준 파악하기(LM0204030406_15v1.1)
학습 2	고객 응대하기 (LM0204030406_15v1.2)
학습 3	고객불평 처리하기(LM0204030406_15v1.3)
학습 4	고객관계 관리하기(LM0204030406_15v1.4)
학습 5	불량고객 응대하기(LM0204030406_15v1.5)

2-1. 고객 파악과 상품 제시

학습 목표

- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객의 방문 목적 및 욕구를 파악할 수 있다.
- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객이 구매하고자 하는 상품을 판별하여 제시할 수 있다.
- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 상품에 대한 지식에 근거하여 상품의 사용방법과 혜택을 설명할 수 있다.
- 상품 속성의 비교분석 자료에 근거하여 유사 상품의 장점을 비교 설명할 수 있다.
- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객이 가능한 대체 상품을 제시할 수 있다.

필요 지식 /

① 소비자 의사결정 프로세스

‘필요 인식 → 정보 탐색 → 대안 평가 → 구매 → 구매 후 행동’이라는 소비자의 의사결정 프로세스를 숙지한다.

1. 소비자 의사결정 프로세스의 내용

소비자 의사결정 프로세스의 내용은 다음과 같다.

(1) 필요 인식

소비자는 왜 제품이나 서비스를 구매하고자 하는가? ‘소비자의 현재 상태’와 ‘소비자가 생각하는 바람직한 실제 상태’가 불일치할 경우, 바람직한 상태로 나아가기 위하여 소비자는 제품이나 서비스를 구매하고자 한다.

(가) 욕구(want)

욕구란 소비자가 필요를 표출하는 방식이다. 즉, 소비자의 필요(needs)는 기본적으로 해결하고자 하는 문제(issue)이며, 욕구는 필요하기 때문에 추구하는 것이다.

예) 소비자가 배고픈 상태에 있다. 따라서 포만감을 느낄 필요가 있다(필요). 그러 그 소비자는 식당에 가서 식사하고자 한다(욕구).

(나) 자극(stimulus)

자극이란 시각, 후각, 미각, 촉각, 청각 등 인간의 오감에 영향을 미치는 것이다. 자극은 내적 자극과 외적 자극으로 분류된다. 내적 자극은 소비자의 내부적으로 자극되는 것이다(예: 갈증, 배고픔). 반면, 외적 자극은 소비자의 외부로부터 자극되는 것이다(예: TV 광고, SNS의 사진, 지인 추천 등). 이와 같은 자극은 소비자가 필요를 인식하게 하는 역할을 한다.

(2) 정보 탐색

소비자는 필요를 인식한 후 욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 제품이나 서비스에 대한 정보를 탐색한다.

(가) 내부 정보 탐색

소비자의 기억에 의존하여 제품 및 서비스와 관련된 정보를 기억해 내는 것이다.

(나) 외부 정보 탐색

소비자를 둘러싼 외부 환경으로부터 제품 또는 서비스에 대한 정보를 획득하는 과정이다.

(3) 대안 평가

내·외부로부터 획득한 정보는 제품과 서비스에 관하여 소비자가 대안을 평가 및 비교할 수 있게 하는 기준이다. 첫째, 컷오프(cut-off)는 소비자가 염두에 두고 있는 제품 또는 서비스의 특성(예, 색상, 사이즈, 재질 등)을 대안으로 통과시키는 것이다. 둘째, 한 가지 제품 속성을 선택하고 그러한 속성을 가지고 있지 않은 모든 제품을 제외시키는 것이다.

(4) 구매

필요 인식, 정보 탐색, 대안 평가 등으로 얻은 정보를 바탕으로 판매자로부터 소비자가 원하는 제품과 서비스를 화폐와 교환하여 획득하는 과정이다.

(5) 구매 후 행동

소비자는 제품과 서비스를 구매한 이후, 예상된 만족 또는 예상하지 못한 불일치를 경험하게 된다. 불일치의 경우, 이를 인지부조화(cognitive dissonance)라고 하며, 소비자가 인지부조화를 경험할 때 통상 다음과 같은 반응이 나타난다. 첫째, 구매의사결정을 정당화한다. 둘째, 구매한 상품을 반품하거나 교환을 요구할 수 있다.



[그림 2-1] 소비자 의사결정 프로세스

② 상품 제시

당신이 상품에 대한 정보 및 지식을 완전히 숙지한 경우와 숙지하지 않았을 경우를 비교하였을 때, 어떤 경우에 고객에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있을까? 당연히 예상할 수 있는 바와 같이, 상품에 대한 정보 및 지식을 완벽하게 습득하고 고객 응대를 하는 것이 고객에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있고, 이것이 결국 고객만족으로 이어진다.

1. 상품 제시의 5가지 포인트

고객이 상품에 대해서 구매의사결정을 촉진할 수 있는 상품 제시의 5가지 포인트를 활용하면, 더 효율적이고 효과적으로 판매가 이루어질 수 있다.

- (1) 상품을 실제로 어떻게 사용하는지 시연한다(제품시연).
- (2) 고객이 직접 상품을 다루어 볼 수 있도록 한다(체험).
- (3) 폭넓은 선택 범위 제시: 고객이 다른 속성(색상, 크기, 재질, 가격, 브랜드 등)의 상품을 찾고 있을 경우, 몇 가지 다른 상품과 함께 제시한다.
- (4) 가격이 낮은 곳에서 높은 곳으로 또는 고객의 예산을 고려한 상품 제시
- (5) 고객의 의도에 초점을 둔 상품 제시: 가격, 품질, 색깔 등 고객의 초점에 따른 제시

2. 상품 제시가 결국 판매로 이루어지고, 향후 고객이 긍정적 판단을 할 수 있도록 서비스 한다.

수행 내용 / 고객 파악과 상품 제시하기

재료·자료

- 고객 서비스 매뉴얼
- 고객 응대 관련 서적
- 상품 사용설명서
- 상품, 경쟁 상품, 대체 상품 분석 자료
- 매장 구조도
- 매장 편의 서비스 안내 자료
- 고객관계관리 매뉴얼

- 고객 구매정보 분석 자료
- 고객관계관리(CRM) 관련 자료
- 「개인정보 보호법」 관련 자료
- 「소비자보호법」 관련 자료

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터 및 주변기기
- 문서작성 도구
- 프린터

안전 · 유의 사항

- 고객을 파악하기 위해서는 소비자 의사결정 프로세스를 이해하고, 각 프로세스에서 중요한 요소가 무엇인지 숙지해야 한다.
- 고객에게 적절한 상품 제시에 우선하여 상품에 대한 완벽한 숙지가 중요하다.
- 자신의 관점보다는 고객의 관점에서 상품을 제시하여 최종적으로 해당 고객이 결정하고 만족할 수 있도록 노력해야 한다.

수행 순서

① 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객의 방문 목적과 욕구를 파악한다.

먼저, 고객 서비스 매뉴얼을 기본으로 하되 고객의 필요(needs)를 파악하고 고객의 방문 목적과 욕구를 인식한다.

② 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객이 구매하고자 하는 상품을 판별한다.

다양한 고객의 눈높이에 맞춰 고객이 구매하고자 하는 상품(제품 또는 서비스)이 무엇인지를 판별한다.

③ 상품 제시에 있어서는 상품에 대한 완벽한 지식을 미리 숙지하고 상품의 사용방법과 혜택을 설명하되, 다음의 5가지 포인트에 초점을 둔다.

고객만족에 이르게 하기 위한 상품 제시의 5가지 포인트는 다음과 같다.

1. 제품 시연: 상품의 실제 사용법을 시연한다.

예) 장난감 로봇을 어떻게 작동시키는지, 고객 앞에서 시연해 본다.

2. 체험: 고객이 직접 상품을 다루어 보는 등 체험할 수 있도록 한다.

예) 고객이 샘플 장난감 로봇을 실제로 만지고 다루어 작동해 보게 한다.

3. 폭넓은 선택 범위 제시: 적정 가격대, 크기, 재질, 브랜드 등 몇 가지 상품을 제시한다.

예) 고객이 다른 속성의 장난감 로봇을 원하면, 다른 색상, 크기, 재질 등 다양한 유형의 장난감 로봇을 제시한다.

4. 가격이 낮은 상품에서 높은 상품으로, 또는 고객의 예산에 맞게 상품을 제시한다.

일반적으로 가격이 낮은 상품을 먼저 소개하여 상품가격이 저렴하다고 느끼도록 한 후, 품질이 비교적 좋고 가격도 적당한 중급 상품을 제시하면 효과적이다.

예) 저가를 찾는 고객에게는 상품가격이 저렴하다고 인식하도록 저가 상품을 제시한다. 반면 중저가의 적정 상품을 찾는 고객에게는 적당한 가격과 적절한 품질의 중간 가격 상품을 제시한다. 예를 들어, 중저가를 원하는 고객에게 중저가의 장난감 로봇을 제시한다.

5. 고객의 의도에 초점을 둔 상품 제시: 고객의 관점을 최대한 존중하고, 고객만족에 중점을 두어 의사결정을 할 수 있도록 한다.

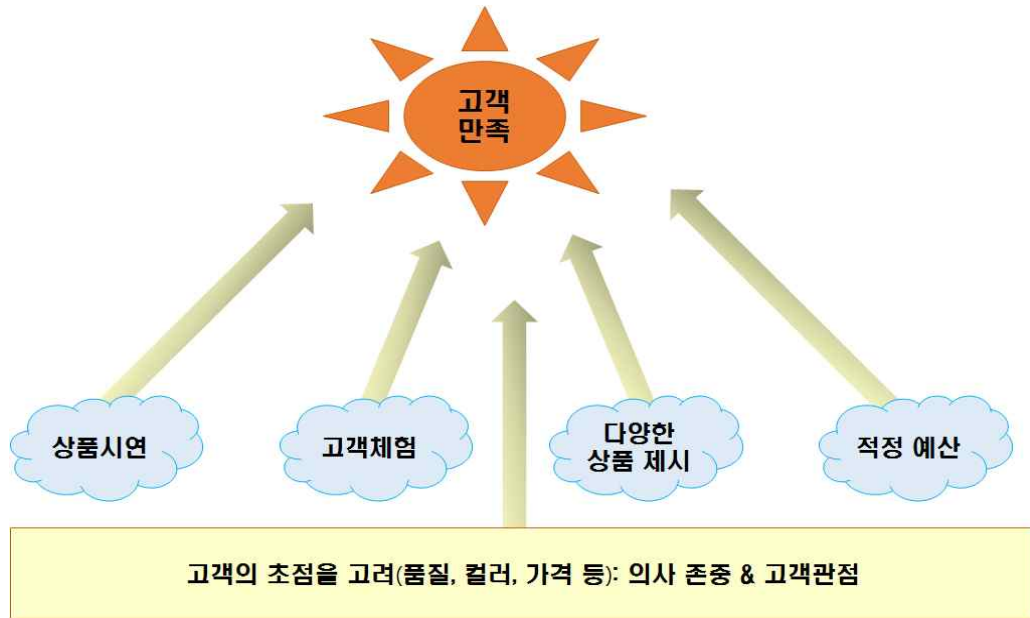
고객의 의도가 품질, 색깔, 가격 등 어디에 있는지를 찾아 그 부분을 강조한 상품을 제시한다. 이를 통해 고객의 의사가 최대한 반영된 선택을 이끌어 낸다.

④ 특히, 상품 제시에 있어서는 상품 속성의 비교분석 자료에 의거하여 유사한 상품의 장단점을 비교 설명할 수 있어야 한다.

고객에게 상품 제시에 앞서서 미리 상품 속성을 숙지해야 하는데, 이때 단순히 해당 상품의 속성뿐 아니라 유사 상품의 속성도 숙지하여 상품 간 비교분석할 수 있어야 한다.

⑤ 상품구매 시 또는 구매 후 불만고객 방문 시, 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객이 선택 가능한 대체 상품을 제시할 수 있어야 한다.

만약 고객이 제시한 상품에 만족하지 않을 경우를 대비하여 해당 고객이 만족할 만한 다양한 대체 상품을 제시할 수 있도록 사전에 준비하는 것이 좋다.



[그림 2-2] 고객만족을 이끌기 위한 상품 제시의 5가지 포인트

- ⑥ 최종적으로 고객이 선택하여 매출이 발생하도록 하고, 사후에도 긍정적 효과가 발생하도록 고객 서비스를 진행한다.

만약 고객이 판매 시점에서는 만족할 만한 구매를 했더라도 사용 후 만족하지 않을 수 있다. 이 경우에도 고객이 자신의 선택을 정당화할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 그러나 고객이 반환 등 극단의 요구를 해 오면, 기업의 이미지와 장기적 판매 증진 등을 고려하여 AS에 응해야 한다.

수행 tip

- 최적의 고객 파악을 위해서는 소비자 의사결정 프로세스에 대한 이해가 선행되어야 하며, 이를 바탕으로 고객의 방문 목적과 욕구를 파악한다.
- 기본으로 상품 제시에 선행하여, 해당 상품에 대한 완벽한 이해가 중요하고 사례 연구, 역할연기 등을 활용하면 상품 제시의 방법을 효율적으로 학습할 수 있다.

2-2. 결제 및 포장과 배송

학습 목표

- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객의 구매확정 의사를 확인하여 결제 과정을 수행할 수 있다.
- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객을 환송하며 포장 및 배송 등의 부가 서비스를 안내할 수 있다.

필요 지식 /

① 구매의사결정 유형

고객이 구매의사결정을 하는 데에는 다음과 같은 다양한 유형이 가능하다.

1. 일상적 반응행동

빈번히 사용하는 가격이 낮은 제품이나 서비스를 구입하는 소비자들이 보여 주는 의사결정 유형이다. 탐색이 거의 필요하지 않으며, 의사결정을 위한 시간을 많이 요구하지 않는다.

2. 제한적 의사결정

정보수집 및 친숙한 제품 카테고리 내에서 생소한 브랜드에 대한 신중한 판단을 위하여 어느 정도의 시간을 요구하는 의사결정 유형이다.

3. 포괄적 의사결정

생소한 제품, 값비싼 제품 또는 드물게 구매되는 품목을 구입할 때 적용되는 가장 복잡한 소비자 의사결정 유형이다. 대안평가를 위해 여러 가지 기준 사용이 요구되고 정보 탐색에 많은 시간이 요구된다.

② 결제

1. 결제 방식

카드 또는 현금 중 어느 것으로 결제할 것인지 결제 수단에 대한 고객의 선호를 묻고, 이에 따른 결제 방식으로 수행한다.

2. 결제 기간

고객이 어떤 회사인 경우, 외상으로 결제할 것인지 그럴 경우 통상 30일, 60일, 90일 결제 중 기간을 어떻게 선택할 것인지를 명확히 논의해야 한다.

3. 기타

현금영수증, 포인트 혜택 등 고객이 원하는 방향을 문의한 후 결제를 수행한다.

③ 포장(packaging)

포장은 제품을 보호하고 내용물을 담는 기능을 수행한다. 유통하는 과정 전반에서 제품을 보호하고 내용물을 담는 것과 같은 실질적인 기능을 한다. 그렇지만 오늘날 포장은 제품 구매를 촉진하는 수단이며 더욱 쉽고 안전하게 제품을 사용하게 하는 기능을 수행한다.

1. 제품 보관 기능

포장은 제품을 보관하는 역할을 한다. 즉, 제품이 액체, 고체 등 다양한 상태라고 하더라도 그 제품에 적합하게 보관하여 고객에게 전달할 수 있게 한다.

2. 제품 보호 기능

제품은 선적, 보관, 검수 등 유통 절차를 거친다. 이때 제품이 손상될 수 있는 여러 환경과 상황에 노출되는데, 포장은 이러한 외부 요인으로부터 제품을 보호하는 역할을 한다.

3. 제품촉진

포장은 브랜드 식별, 성분 명시, 취급주의사항 등 정보를 고객에게 알려준다. 이러한 포장은 디자인, 색상, 문양 등으로 소비자의 지각과 구매행동에 영향을 미친다.

4. 편의성 촉진

소비자는 여닫기 쉽고 다루기 쉬운 포장 아이টে를 선호한다.

5. 환경적 피해 감소 및 재활용 촉진

기업 환경 보존에 기여하고 적어도 환경에 피해를 줄여 줄 수 있으며 재활용을 촉진하는 방향으로 포장 방법을 선택한다.

④ 배송

포장된 제품을 최종목적지까지 배분하여 전달하는 것이다. 직접 고객의 자택으로 배송하는 직접배송 방법과 물류회사를 활용하여 배송하는 간접배송 방식이 있다. 간접배송일 경우에 기업과 긴밀한 택배회사를 선정하여 중장기적으로 배송 부문에서 고객의 불만을 감소시키고, 나아가 배송경쟁력을 높이는 활동이 필요하다.

수행 내용 / 결제 및 포장과 배송하기

재료 · 자료

- 고객 서비스 매뉴얼
- 고객 응대 관련 서적
- 상품 사용설명서
- 상품, 경쟁 상품, 대체 상품 분석 자료
- 매장 구조도
- 매장 편의 서비스 안내 자료
- 고객관계관리 매뉴얼
- 고객 구매정보 분석 자료
- 고객관계관리(CRM) 관련 자료
- 「개인정보 보호법」 관련 자료
- 「소비자보호법」 관련 자료

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터 및 주변기기
- 문서작성 도구
- 프린터

안전 · 유의 사항

- 고객이 원하는 방식으로 다양한 결제 방식을 선택할 수 있도록 준비해야 한다.
- 고객의 목적지까지 안전하게 배송될 수 있도록 포장, 물류회사 등을 적절히 선택해야 한다.

수행 순서

① 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객의 구매확정 의사결정 유형을 분류하고 유형에 따른 결제 과정을 수행한다.

1. 일상적 반응행동 유형에 따른 고객의 결제 과정을 활용한다.

이 유형의 소비자는 제품을 구매할 때 제품에 대한 탐색과 의사결정 과정에서 거의 시간을 소모하지 않는다. 즉, 광고에 노출되거나 상점 선반에 진열된 제품을 보기 전까지 필요를 인식하지 못한다. 이를 활용하여 카운터 근처에 일반적인 상품을 진열함으로써 일상적 반응행동 유형의 고객이 구매를 할 수 있게 한다.

2. 제한적 의사결정 유형에 따른 고객의 결제 과정을 활용한다.

이 유형의 소비자는 사전 제품경험은 있지만 현재 사용 가능한 브랜드에 익숙하지 않은 경우에 구매가 일어난다. 제한적 의사결정 소비자는 정보를 탐색하거나 다양한 대안을 고려하는 데 보통 수준의 노력을 기울이기 때문에 관여도가 낮다.

3. 포괄적 의사결정 유형에 따른 고객의 결제 과정을 활용한다.

소비자는 올바른 의사결정을 내리길 원하기 때문에 제품 카테고리나 사용 가능한 브랜드들에 대하여 최대한 알고자 한다. 사람들은 일반적으로 고관여 제품을 구매할 때 대부분 인지부조화를 경험한다. 구매자는 대안을 평가하기 위하여 여러 가지 기준을 사용하고 정보를 탐색하기 위하여 많은 시간을 소비한다.

② 고객 서비스 매뉴얼에 따라 포장 및 배송 등의 부가 서비스 혜택을 받을 것인지 물어본다. 이때 배송 등 부가 서비스가 유상인지 무상인지 명확하게 언급하여 고객이 만족스러운 선택을 할 수 있게 한다.

③ 고객 서비스 매뉴얼에 따라 배송할 경우, 고객이 상품을 언제 어디에서 수령할 것인지를 확인하여 처리한다.

배송 받을 시간과 장소를 고객에게 미리 문의하여 처리한다.

④ 최종 배송 후 고객이 잘 수령하였는지를 확인한다.

문자, 이메일 등을 활용하여 고객이 물품을 잘 수령하였는지를 최종 확인한다. 예를 들어 고객 부재 시 수위실이나 우편함 등에 전달할 경우, 물품이 안전하게 고객에게 잘 전달되었는지 확인할 필요가 있다.



[그림 2-3] 고객이 만족하는 배송과 최종 확인

수행 tip

- 고객만족을 위해서는 처음 결제한 고객이 원하는 장소에서 해당 물품을 잘 수령하였는지 최종적으로 확인하는 것이 필요하다.

학습 2 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 사전에 교재의 각 챕터에 대한 1페이지 요약을 내주어 모든 학생이 예습 후 적극적으로 참여할 수 있도록 조치한다.
- 소비자의 의사결정 프로세스, 상품 제시, 결제, 포장 및 배송과 관련된 필요 지식, 용어 등을 학습자가 사전에 이해하고 학습하였는지 여부를 확인한 후 수업을 진행한다.
- 교수자의 주도로 소비자 의사결정 프로세스, 구매의사결정 등 필요 지식 및 수행 순서를 현장 실무와 사례를 중심으로 프레젠테이션 자료를 활용하여 설명한다.
- 집단 토론식 수업, 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업이 가능하도록 한다.
- 고객의 구매 프로세스, 상품 제시, 결제 과정, 포장 및 배송에 대해 수행 순서에 따라 실습하고 어려운 부문이나 오류가 많은 부문을 중심으로 지도한다.

학습 방법

- 소비자의 의사결정 프로세스, 상품 제시, 결제, 포장 및 배송과 관련된 용어를 충분히 예습하여 학습의 이해도를 제고한다.
- 교수자의 프레젠테이션 강의 내용에 대한 질문과 대답으로 이해도를 증진시킨다.
- 상품 제시, 결제, 포장 및 배송에 관해 실습한다.
- 사례 연구를 통해 잘된 사례와 그렇지 못한 사례를 비교하여 분석한다.
- 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업으로 학습한다.
- 팀을 이루어 교재의 각 챕터와 관련된 이슈를 발표하고 토론한다.

학습 2 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객 파악과 상품 제시	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객의 방문 목적 및 욕구를 파악할 수 있다.			
	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객이 구매하고자 하는 상품을 판별하여 제시할 수 있다.			
	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 상품에 대한 지식에 근거하여 상품의 사용방법과 혜택을 설명할 수 있다.			
	- 상품 속성의 비교분석 자료에 근거하여 유사 상품의 장점을 비교하여 설명할 수 있다.			
	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객이 가능한 대체 상품을 제시할 수 있다.			
결제 및 포장과 배송	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객의 구매확정 의사를 확인하여 결제 과정을 수행할 수 있다.			
	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객을 환송하며 포장 및 배송 등의 부가 서비스를 안내할 수 있다.			

평가 방법

- 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객 파악과 상품 제시	- 고객의 방문 목적 및 욕구를 파악			
	- 고객이 구매하고자 하는 상품 제시			
	- 상품의 사용방법과 혜택 설명			
	- 유사 상품의 장점을 비교하고 설명			
	- 고객이 선택 가능한 대체 상품 제시			
결제 및 포장과 배송	- 고객의 구매확정 의사 확인 및 결제 과정			
	- 포장 및 배송 등 부가 서비스 안내			

• 피평가자 체크리스트

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객 파악과 상품 제시	- 고객 서비스 매뉴얼에 따른 고객의 방문 목적 및 욕구의 파악			
	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객이 구매하고자 하는 상품의 판별 및 제시 능력			
	- 상품에 대한 지식에 근거한 상품의 사용방법과 혜택을 설명하는 능력			
	- 상품 속성의 비교분석 자료에 근거하여 유사 상품의 장점을 비교 설명할 수 있는 역량			
	- 고객이 선택 가능한 대체 상품을 제시할 수 있는 능력			
결제 및 포장과 배송	- 고객의 구매확정 의사를 확인하여 결제 과정을 수행할 수 있는지 여부			
	- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객을 환송하며 포장 및 배송 등 부가 서비스 안내 역량			

피드백

1. 사례 연구

- 고객 서비스 매뉴얼에 따라 고객의 방문 목적 및 욕구를 파악하고, 관련 상품의 제시, 대체 상품과 유사 상품 제시의 방법을 사례로 학습하고, 수정이 필요한 부문에 대해 대처 방법과 그 내용을 알려 준다.
- 결제 및 포장과 배송에 대한 올바른 사례를 학습자 간에 공유하여 피드백 효과를 높인다.

2. 피평가자 체크리스트

- 고객 파악과 상품 제시에 대한 실습을 통해 피평가자의 역량을 평가하고 부족한 부문에 대해 보완토록 한다.
- 결제 및 포장과 배송에 대한 역량진단을 통해 그 수준을 평가하고 역량을 향상시킬 방법에 대해 피드백한다.

학습 1	고객 서비스 기준 파악하기(LM0204030406_15v1.1)
학습 2	고객 응대하기(LM0204030406_15v1.2)
학습 3	고객불평 처리하기 (LM0204030406_15v1.3)
학습 4	고객관계 관리하기(LM0204030406_15v1.4)
학습 5	불량고객 응대하기(LM0204030406_15v1.5)

3-1. 고객불만 접수 · 처리 및 처리결과 확인

학습 목표

- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항 또는 고객의 소리(VOC: voice of customer)를 접수할 수 있다.
- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 접수된 고객의 불만사항 처리방법을 결정할 수 있다.
- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항을 신속하게 처리할 수 있다.
- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리 결과를 고객에게 안내할 수 있다.
- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리 후 고객만족 여부를 확인할 수 있다.

필요 지식 /

① 고객의 불만사항 또는 고객의 소리(VOC)의 개념

1. 고객의 불만사항

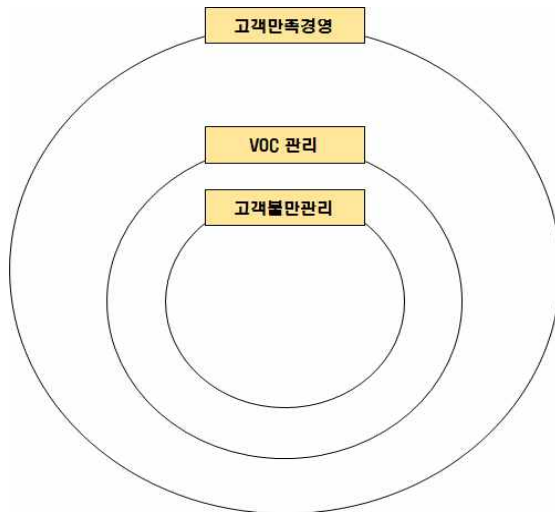
고객의 불만사항은 고객이 만족스럽지 않게 여기는 사항을 통칭하는 것이다.

2. 고객의 소리

고객의 소리(VOC)는 고객의 만족사항과 불만족사항을 모두 포함하며, ‘각종 커뮤니케이션 수단을 통해 수집되는 고객의 자발적인 의사표현’이라고 정의될 수 있다. 그리고 VOC 관리는 ‘고객의 다양한 목소리를 고객만족의 제고를 위해 효과적으로 활용하기 위한 일련의 활동’이다.

3. 고객만족경영

고객만족경영은 특정 대상에 대한 관리를 의미하기보다는 기업의 경영철학이며, 기업의 모든 부문의 운영을 고객만족에 초점을 두고 실행하는 경영기법이라 할 수 있다. 그러므로 고객지향적인 모든 활동을 포괄하는 개념으로 사용된다. 이러한 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



출처: 박찬욱(2014). 『CRM 고객관계관리』. 도서출판 청람. p. 443.

[그림 3-1] 고객불만관리, VOC 관리, 고객만족경영의 관계

② VOC 관리의 중요성

1. 고객만족도의 향상

기업은 VOC를 제기한 고객의 문제나 관심사항에 적극적으로 대응함으로써 만족도를 향상시키고 이를 통해 고객의 충성도를 확보해 나갈 수 있다. 고객만족경영이 성공적으로 이루어지기 위해서는 고객이 원하는 것은 무엇인지, 불만스러운 점은 무엇인지, 아쉬운 점은 무엇인지 등에 대한 정보를 원활하게 확보하여 활용할 수 있어야 한다. 이러한 점에서 VOC 관리는 고객만족경영의 핵심적인 수단이 된다.

2. 고객 인사이트의 확보

VOC는 고객에게 혁신적인 가치를 제공하는 데 필요한 ‘고객에 대한 통찰력(customer insight)’을 확보하기 위한 적극적인 수단으로 활용되고 있다. 다만 VOC를 제공하는 고객이 모든 고객을 대변하는 대표성을 지닌 것은 아니기 때문에 VOC에만 의존하여 전략을 수립한다면 리스크가 따를 수 있다. 따라서 중요한 마케팅 전략을 수립하고자 할 때는 VOC를 통한 정보를 기반으로 설문조사 등 다른 방법을 통해 추가적으로 확인하는 작업이 필요하다.

③ VOC 관리 프로세스

1. VOC의 수집 및 추적

VOC의 수집 및 추적은 전화, 인터넷, 홈페이지 등 여러 경로로 들어오는 VOC를 접수한 후, 이를 분류하여 VOC 데이터베이스(DB)에 등록하는 과정을 의미한다.

수집된 정보는 통합적으로 관리해야 하므로 VOC의 분류체계를 갖추어야 하고, 전 경로에서 동일한 양식을 사용하여 VOC 정보를 입력하는 것도 매우 중요하다.



출처: 박찬욱(2014), 『CRM 고객관계관리』, 도서출판 청람, p. 447.

[그림 3-2] VOC 관리 프로세스 개요도

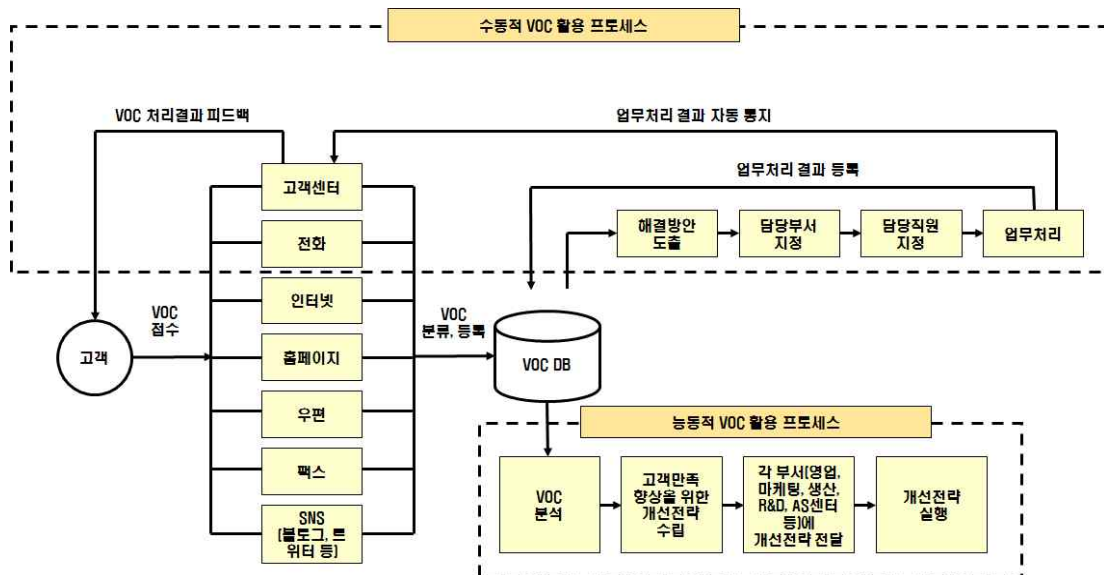
2. 수동적 활용 프로세스

- (1) 수동적 활용 프로세스는 고객의 요청, 문의, 제언, 불만 등을 처리하고 그 결과를 고객에게 피드백 하는 과정이다. 산출되는 피드백의 내용이 고객의 행동에 반응하여 이루어진다는 의미에서 수동적이라고 할 수 있다.
- (2) 이 프로세스 과정에는 담당부서 지정, 담당직원 지정, 업무처리, 업무처리 결과 등록, 해결방안 도출, 업무처리 결과 고객센터 자동통지, VOC 처리결과 고객 피드백 등이 있다.
- (3) 이 프로세스에서는 고객의 문의, 요청, 불만 등뿐만 아니라 고객의 제언에 대한 업무처리 및 피드백도 필요하다.
- (4) 이러한 피드백이 잘 이루어지면 고객은 자신이 기업의 제품 및 서비스 개선에 참여한다는 의식을 지니게 되고, 따라서 기업에 대한 애호도가 증가한다. 최근 기업들이 고객참여에 많은 관심을 기울이고 있는데, 피드백도 이러한 고객참여의 일환으로 이해할 수 있다.
- (5) 수동적 활용 프로세스에서는 고객의 기대에 부응하는 피드백 내용도 중요하지만, 피드백의 속도도 매우 중요하다. 불만을 제기한 고객의 경우, 피드백까지 걸린 시간에 따라 그 만족도가 달라지고 결국 고객 유지율이 크게 차이가 나기 때문이다.

3. 능동적 활용 프로세스

- (1) 능동적 활용 프로세스는 구축된 VOC 데이터베이스에 대한 분석을 통해 제품이나 서비스의 품질을 개선함으로써 고객의 만족을 증가시키도록 하는 업무 프로세스이다. 즉, 이 과정에서는 VOC 분석, 각 부서에 개선전략 전달, 개선전략 수립, 개선전략 실행 등이 이루어진다. 이러한 과정은 산출되는 전략의 내용이 기업의 판단과 노력에 의해 결정된다는 의미에서 능동적이라고 할 수 있다.
- (2) 최근에는 소셜미디어의 확산에 따라 이를 통해 VOC를 제품개발, 서비스 개선 등에 활용하려는 움직임이 활발해지고 있다. 따라서 많은 기업이 VOC 관리를 효율적으로 수행하고자 VOC 관리 시스템을 도입하고 있다.

- (3) 이 시스템은 VOC 분류, VOC 추적, VOC 분석, 부서 간 커뮤니케이션, 대고객 커뮤니케이션 등의 업무를 시스템적으로 자동화함으로써 VOC 관리업무를 더욱 효율적으로 수행할 수 있는 기능을 제공한다.
- (4) 하루에도 수백 건씩 전화가 걸려오는 경우 이러한 시스템의 도움 없이는 업무를 수행하기가 거의 불가능하다. 여러 부서의 직원이 VOC 관리업무와 밀접하게 연관되어 있으므로 효율적 커뮤니케이션을 위해서도 VOC 관리 시스템의 도입은 매우 필요하다.



출처: 박찬욱(2014). 『CRM 고객관계관리』. 도서출판 청람. p. 447.

[그림 3-3] VOC 관리 프로세스 상세도

수행 내용 / 고객불만 접수와 처리하기

재료·자료

- 고객 서비스 매뉴얼
- 고객 응대 관련 서적
- 상품 사용설명서
- 상품, 경쟁 상품, 대체 상품 분석 자료
- 매장 구조도
- 매장 편의 서비스 안내 자료
- 고객관계관리 매뉴얼
- 고객 구매정보 분석 자료
- 고객관계관리(CRM) 관련 자료
- 「개인정보 보호법」 관련 자료
- 「소비자보호법」 관련 자료

기기(장비·공구)

- 컴퓨터 및 주변기기
- 문서 작성도구
- 프린터

안전·유의 사항

- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항을 접수하고 처리하지만, 만약 응대 매뉴얼로 뚜렷이 처리할 수 없는 경우에는 전반적으로 고객의 관점과 회사의 방침을 고려하여 유연하게 처리해야 한다.
- 불만고객이 충성고객이 되게 하려면 처리결과를 끝까지 확인하고, 그 후 민원처리에 대해 고객만족도 등을 피드백해서 분석하고 논의해야 한다.

수행 순서

일반적으로 VOC 관리 프로세스의 절차 및 내용은 다음의 표와 같으며, 고객의 불만사항 접수와 처리 등에 대해서는 다음의 수행 순서에 따르면 된다.

<표 3-1> VOC관리 프로세스의 절차 및 내용

구분	절차	내용
공통	VOC 접수	다양한 채널에서 들어오는 VOC 접수
	VOC의 분류 및 등록	접수된 VOC를 정해진 분류체계에 따라 분류하고 VOC DB에 등록
수동적 VOC 활용 프로세스	해결방안 도출	접수된 VOC를 해결할 수 있는 방안 도출
	담당부서 지정	접수된 VOC를 해결할 담당부서 지정
	담당직원 지정	접수된 VOC를 해결할 담당직원 지정
	업무처리	담당직원이 접수된 VOC 처리
	업무처리 결과 등록	VOC 처리결과를 담당직원이 VOC DB에 등록
	업무처리 결과 자동통지	VOC 처리결과를 고객센터에 자동으로 통지
	VOC 처리결과 피드백	고객센터에서 고객에게 VOC의 처리결과 피드백
능동적 VOC 활용 프로세스	VOC 분석	주기적으로 VOC DB를 분석
	개선전략 수립	분석 결과를 바탕으로 고객만족도 제고를 위한 개선전략 수립
	각 부서에 개선전략 전달	개선전략을 실행할 부서에 개선전략 전달
	개선전략 실행	각 부서에서 개선전략 실행

출처: 박찬욱(2014). 『CRM 고객관계관리』. 도서출판 청람. p. 448.

① 고객불만사항을 접수한다.

1. 고객불만이 들어올 수 있는 다양한 채널(예: 고객센터, 전화, 인터넷, 홈페이지, 우편, 팩스, SNS 등)을 마련한다.
2. 다양한 채널로 접수된 고객불만사항을 분류체계에 구분하고, 이를 데이터베이스(DB)로 만들어 관리한다.



[그림 3-4] 고객불만사항을 데이터베이스(DB)로 만들어 관리하는 모습

② 고객불만사항의 처리방법을 결정한다.

VOC를 활용하여 고객불만사항을 처리할 경우에는, 다음의 ‘단기적이면서 수동적인 처리’와 ‘중장기적이면서 능동적인 처리’ 방법이 모두 필요하다.

1. 수동적인 VOC 활용 처리방법

고객의 불만사항에 대해 해결방안을 도출하고 담당부서를 지정한 뒤, 그 부서에서 담당직원을 지정하여 해당 업무를 처리하게 하는 것이다.

2. 능동적인 VOC 활용 처리방법

고객의 불만사항을 DB에 분류 저장한 뒤 VOC 분석을 수행한다. 그 결과 고객만족 향상을 위한 개선전략을 수립하고 영업, 마케팅, 생산, R&D 등 각 부서에 개선전략을 전달한다. 이후에 이러한 개선전략을 회사 전체에서 수행케 한다.

③ 고객불만사항을 신속하게 처리한다.

1. 고객불만사항의 처리에 있어서도 고객 응대의 기본 원칙인 균일성·공평성의 원칙, 신속성의 원칙, 고객 중심의 원칙을 지킨다.
2. 또 고객 서비스의 3S 원칙인 스피드(speed), 스마트(smart), 스마일(smile)도 적용해야 하는데, 무엇보다도 고객불만사항 처리에 있어서는 ‘스피드’가 중요하다.

④ 불만사항의 처리결과를 고객에게 안내한다.

1. 다양한 매체수단을 이용해 불만의 처리결과를 고객에게 전달한다.
2. 불만사항 처리결과를 전달하는 매체수단으로는 전화 통화, 문자 발송, SNS, e-mail 등이 있다.

⑤ 불만사항 처리 후 고객만족 여부를 확인한다.

1. 불만사항 처리 후 결과 안내에 대한 고객의 반응을 DB화하여 회사의 전사적 전략에 반영하는 것이 중요하다.
2. 일정 기간 후에 그 고객이 동사의 제품 또는 서비스를 계속 이용하는가를 모니터링하여 기업 전략에 활용하는 것이 필요하다.

수행 tip

- 고객만족을 위해서는, 고객불만사항에 대한 단기적 · 수동적 VOC 활용뿐 아니라 중장기적 VOC 활용을 통한 능동적 활용을 병행하는 것이 중요하다.
- 불만사항을 완전히 처리한 후, VOC를 주기적으로 분석하면 향후 기업전략 수립에 중요한 역할을 한다.

학습 3 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 사전에 교재의 각 챕터에 대한 1페이지 요약을 내주어 모든 학생이 예습 후 적극적으로 참여할 수 있도록 조치한다.
- 고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인과 관련된 필요 지식, 용어 등을 학습자가 사전에 이해하고 학습하였는지 여부를 확인 후 수업을 진행한다.
- 고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인 등의 필요 지식 및 수행 순서를 현장 실무와 사례를 중심으로 프레젠테이션 자료를 활용하여 설명한다.
- 집단 토론식 수업, 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업이 가능하도록 한다.
- 고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인의 프로세스를 수행 순서에 따라 실습하고, 어려운 부분이나 오류가 많은 부분을 중심으로 지도한다.

학습 방법

- 고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인과 관련된 용어를 예습하여 학습의 이해도를 제고한다.
- 교수자의 프레젠테이션 강의 내용에 대한 질문과 대답을 통해 이해도를 증진시킨다.
- 고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인 프로세스에 대해 역할 연습을 실제로 해 본다.
- 긍정적·부정적 사례 연구의 비교를 통해 현장에 대한 이해를 돕는다.
- 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업을 통해 학습한다.
- 팀을 이루어 고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인과 관련된 이슈를 발표하고 토론한다.

학습 3 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항 또는 고객의 소리(VOC: voice of customer)를 접수할 수 있다.			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 접수된 고객의 불만사항 처리방법을 결정할 수 있다.			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항을 신속하게 처리할 수 있다.			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리결과를 고객에게 안내할 수 있다.			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리 후 고객 만족 여부를 확인할 수 있다.			

평가 방법

- 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항 또는 고객의 소리(VOC: voice of customer)를 접수할 수 있는가?			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 접수된 고객불만사항의 처리방법을 결정할 수 있는가?			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항을 신속하게 처리할 수 있는가?			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리결과를 고객에게 안내할 수 있는가?			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리 후 고객 만족 여부를 확인할 수 있는가?			

• 역할연기

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
고객불만 접수·처리 및 처리결과 확인	- 고객의 불만사항 또는 고객의 소리(VOC: voice of customer)를 접수할 수 있는 역량			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 접수된 고객불만사항의 처리방법을 결정하는 능력			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 고객의 불만사항을 신속하게 처리하는 능력			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리결과를 고객에게 안내하는 능력			
	- 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 불만사항 처리 후 고객 만족 여부를 확인하는 능력			

피드백

1. 평가자 질문

- 고객의 불만사항 또는 고객의 소리(VOC: voice of customer)의 접수와 처리 및 처리결과에 대한 질문을 통해 전반적 이해도를 체크하고 피드백을 준다.
- 특히, 전체적으로 불만고객 응대 매뉴얼에 따라 적절히 수행하는지 여부와 판매 후 고객관리의 적절성 여부를 피드백한다.

2. 역할연기

- 역할연기 참여자의 장점을 칭찬하고 수정할 부분을 피드백한다.
- 잘못된 내용이나 지식에 대한 피드백은 물론 태도, 말투 등 비언어적인 의사소통 관련 부분에 대한 피드백을 포함한다.

학습 1	고객 서비스 기준 파악하기(LM0204030406_15v1.1)
학습 2	고객 응대하기(LM0204030406_15v1.2)
학습 3	고객불평 처리하기(LM0204030406_15v1.3)
학습 4	고객관계 관리하기 (LM0204030406_15v1.4)
학습 5	불량고객 응대하기(LM0204030406_15v1.5)

4-1. 기준에 따른 고객파악

학습 목표

- 고객관리 매뉴얼에 따라 고객가치기반의 고객 서비스 기준을 파악할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼에 따라 매장에서 접촉하는 고객정보를 수집할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼에 따라 고객가치 분석에 따른 고객 등급을 분류할 수 있다.

필요 지식 /

① 고객가치 기반의 고객 서비스 기준

여기서는 고객가치, 시장세분화 그리고 기본적인 고객 서비스 기준에 대해서 알아본다.

1. 고객가치

가치창조(value creation)란 기업이 비용을 절감하고 고객에게 혜택을 제공할 수 있는 방안을 만들어 내는 것이다. 그리고 가치제안(value proposition)이란 기업이 고객에게 가치를 창출할 수 있는 혜택을 제공하겠다는 명시적 혹은 묵시적 약속이다. 고객가치는 각 개인 고객별로 인식하는 가치이므로 고객의 유형 또는 성향에 따라 상이하다.

기업의 입장에서는 모든 개인이 다 만족할 수 있는 제품 또는 서비스를 제공할 수 없으므로 고객에 따라 시장을 세분화하여 고객 서비스 기준을 맞추어야 한다.

2. 시장세분화(market segmentation)

시장을 세분화하는 이유는 같은 산업이라도 고객별로 특성이 다 상이할 수 있기 때문이다. 특히, 같은 세분 시장의 고객이라도 자기참조(self-reference) 성향이 중요한 역할을 하는데, 이는 구매 의사결정을 위해 상호 간 정보와 의견을 교환하고 관찰한다는 것이다. 이러한 시장세분화를 통해 표적시장을 선택해서 고객 서비스 기준을 맞추면 이를 기업의 포지셔닝이라 부른다. 결국, 시장세분화로 고객만족을 제고해 기업의 수익과 발전을 가져오게 된다.

<표 4-1> 시장세분화의 기준

세분화 기준	변 수	
소비자의 특성 기준	지리적 변수	지역, 인구 밀도, 도시의 크기, 기후
	인구통계적 변수	나이, 성별, 가족 규모, 가족 수명주기, 소득, 직업, 교육 수준, 종교
	심리적 변수	사회계층, 생활양식, 개성
소비자의 반응 기준	행태적 변수	구매동기, 추구하는 편익, 사용량, 제품에 대한 태도, 상표충성도, 상품구매 단계, 가격 민감도

출처: 김이태, Chong S.K. Lee(2006). 『CRM 고객관계관리』. 도서출판 대경. p. 4.

3. 기본적인 고객 서비스의 기준

- (1) 스피드: 주문받은 사항에 대해서 되도록 빠른 시간 내에 제공
- (2) 스마트: 단정한 복장, 명랑한 음성 등으로 고객에게 신뢰 및 호감 제공
- (3) 스마일: 밝은 표정과 깨끗한 미소로 즐겁게 서비스 제공
- (4) 고객 서비스 매뉴얼에 따라 공손한 서비스 제공
- (5) 비상적 상황 발생 시 상급자에게 문의하거나 회사의 기본방침에 따라 서비스 제공

② 매장에서 접촉하는 고객의 정보 수집

과거에는 고객 카드에 의한 관리가 일반적이었으나, 최근에는 IT 기술이 발달해 고객정보의 수집방법이 다양해졌다. 다만, 이러한 경우에 「개인정보 보호법」 또는 「소비자보호법」 등에 위반되는 일이 없도록 해야 한다. 보통 다음과 같은 방법으로 고객정보를 수집한다.

1. 고객 카드에 의한 관리

- (1) 고객에게 부탁하거나 판매원이 직접 카드를 써서 작성
- (2) 우리 상점에서 구입할 수 있는 잠재고객의 카드를 만드는 방법

2. 기타 데이터 수집에 의한 관리

③ 고객가치 분석에 따른 고객 등급의 분류

다음과 같은 순서에 따라 고객관계관리를 위한 고객 등급을 분류하고, 이를 관리한다.

1. 고객획득(customer acquisition)

잠재고객 확인과 잠재고객 전환을 통한 신규고객 창출 과정을 고객획득이라고 한다.

2. 고객별 수익성 예측(customer value estimation)

기존고객의 자료를 충분히 확보한 후 이를 분석하여 각 고객의 생애가치(life-time value)와 구매성향을 추정한다.

3. 교차판매(cross-selling)

교차판매는 하나의 상품판매에 편승하여 다른 상품을 같이 판매하기 위한 마케팅 활동이다.

4. 고객유지(customer retention)

고객유지는 기존고객을 우리 기업의 고객으로 계속 남아 있게 하기 위한 여러 가지 마케팅 활동을 포함한다.

5. 고객세분화를 통한 등급 분류

위와 같은 사항을 고려하여 유형별로 고객의 등급을 분류하고, 향후 이를 데이터마이닝 등 기법을 활용하여 타겟 고객의 관리를 더욱 효율적으로 수행한다.

수행 내용 / 기준에 따른 고객 파악하기

재료 · 자료

- 고객 서비스 매뉴얼
- 고객 응대 관련 서적
- 매장 구조도
- 매장 편의 서비스 안내 자료
- 고객관계관리 매뉴얼
- 고객 구매정보 분석 자료
- 고객관계관리(CRM) 관련 자료
- 「개인정보 보호법」 관련 자료
- 「소비자보호법」 관련 자료

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터 및 주변기기
- 문서작성 도구
- 프린터

안전 · 유의 사항

- 고객관리 매뉴얼에 따라 고객의 서비스 기준을 파악하지만, 만약 매뉴얼로 뚜렷하게 처리가 곤란한 경우에는 상급자에게 문의하거나 전반적인 회사의 방침을 고려하여 유연하게 처리해야 한다.
- 고객정보 수집에 있어서는 최근 IT 기술이 발달해 다수 잠재고객의 정보에 용이하게 접근할 수 있고 이를 분석할 수도 있다. 이때 「개인정보 보호법」이나 「소비자보호법」 등 법규를 위반하지 않도록 유의한다.
- 등급별 고객 분류는 항상 고정된 것이 아니라 시간의 흐름에 따라 변화될 수 있으므로, 정기적으로 업데이트하는 등 관리가 필요하다.

수행 순서

① 기본적인 고객 서비스 기준을 이해한다.

1. 고객 응대의 기본원칙인 균일성 · 공평성의 원칙, 신속성의 원칙, 고객 중심의 원칙에 대해 학습한다.
2. 고객 서비스의 기본 원칙인 스피드(speed), 스마트(smart), 스마일(smile)과 매뉴얼에 따른 공손한 서비스 제공, 비상적 상황 발생 시 응대방법 등을 숙지한다.

② 매장에서 접촉하는 고객의 정보를 수집한다.

통상 다음과 같은 방법으로 고객정보를 수집한다.

1. 고객 카드에 의한 관리

(1) 고객에게 부탁하거나 판매원이 직접 카드를 써서 작성

(가) 상품 배달을 부탁받았을 때 카드 작성

(나) 제품수리 의뢰 시 카드 작성

(다) 상품 구입 시 카드를 주어 주소, 성명, 전화번호 등 작성

(라) 문의 고객에게 차후 상세한 안내서를 보내겠다고 말하며 카드 작성

- (마) 상품 품질 시 상품이 재입고되면 알려 주겠다고 말하면서 카드 작성
- (바) 신용카드 사용 시 기본적인 내용의 카드 작성
- (사) 추천권을 나누어 주면서 기본적인 카드 작성
- (2) 우리 상점에서 구입할 수 있는 잠재고객의 카드를 만드는 방법
 - 직업별 전화번호부, 학교 동창생 명부, 기업체나 단체의 명부, 각종 전문단체 또는 직업별 단체회원 명부, 결혼식장의 예약신청 명부 등을 활용할 수 있다.

2. 기타 데이터 수집에 의한 관리

IT 기술이 발달해서 인터넷 검색, 다른 회원과의 정보교환, 기타 빅데이터 기술을 통한 회원 정보 검색 등을 활용할 수 있다.

③ 고객가치 분석에 따라 고객 등급을 분류한다.

다음과 같은 순서에 따라 고객관계관리를 위한 고객 등급을 분류하고, 이를 관리한다(김승욱·강기두, 2012).

1. 고객획득(customer acquisition)

보통 고객획득은 다음의 두 가지 과정으로 이루어진다.

- (1) 잠재고객이 될 만한 대상에 대한 충분한 자료 확보
- (2) 확보된 자료로부터 잠재고객을 파악할 수 있도록 현재 우리 기업 고객의 일반적인 특성 파악

2. 고객별 수익성 예측(customer value estimation)

기업의 고객 중에서 수익성이 양호한 고객과 그렇지 못한 고객을 구별하여 차별화된 마케팅 전략을 구사할 수 있다. 기존고객에 대한 충분한 자료 확보 후 이를 분석하여 각 고객의 생애가치(life-time value)와 구매성향을 추정한다.

(1) 생애가치

고객이 우리 기업에서 평생 동안 구매해 줄 구매금액에 시간가치를 고려하여 현재가치로 평가한 이익의 합한 값을 말한다.

(2) 신규고객의 수익성 예측

기존고객의 자료 분석결과를 바탕으로 생애가치나 구매성향 등을 추정할 수 있는데, 이를 바탕으로 신규고객의 수익성 예측이 가능하다.

3. 교차판매(cross-selling)

이는 하나의 상품판매에 편승하여 다른 상품을 같이 판매하기 위한 마케팅 활동이다. 교차판매를 위해서는 어떤 고객이 동시 또는 시차를 두고 같이 구매할 가능성이 높은 상품의 집합을 추출해 내는 것이 중요하다. 따라서 이를 위해 상품 간 동시구매 가능성을 측

정할 수 있는 방법이 필요하다.

예를 들어, 아마존 서점의 경우 어떤 책을 구입하면 그와 유사한 책에 대한 제안이 고객에게 발송되어 매출 향상에 크게 기여한다.

4. 고객유지(customer retention)

이는 기존고객을 우리 기업의 고객으로 계속 남아 있게 하기 위한 여러 가지 마케팅 활동을 포함한다. 경쟁기업의 마케팅 활동으로 기존고객이 이탈할 수도 있기 때문이다. 한편, 우량고객에 대한 강화전략도 필요하다. 이를 통해 지속적으로 우량고객을 유지하기 위한 다양한 마케팅 방법도 요구된다.

5. 고객세분화를 통한 등급 분류

위와 같은 사항들을 고려하여 유형별로 고객의 등급을 분류하고, 향후 이를 데이터마ining 등 기법을 활용하여 타겟 고객의 관리를 더욱 효율적으로 수행한다. 유형별 고객의 분류를 예시하면 다음과 같으며, 각 유형별로 등급을 구분하여 등급별로 차별화된 마케팅 전략을 구사할 수 있다. 예를 들어, 초우량고객에게는 기간별 고가의 사은품을 배송하는 방법을 구사한다.

<표 4-2> 고객 유형별 구분 예시

구분	내용
성별 고객	남성, 여성
연령별 고객	노인층, 청년층, 장년층, 청소년층, 어린이
성격별 고객	거만한 고객, 빈정투의 고객, 성급한 고객, 수다스러운 고객, 혼자 중얼거리는 고객, 우유부단한 고객, 박식한 고객, 내성적인 고객, 인색한 고객, 염치없는 고객 등
지역별 고객	국내고객(수도권 고객, 강원지역 고객, 충청지역 고객, 전라지역 고객, 제주 고객), 해외고객

수행 tip

- 고객세분화로 고객을 유형별로 구분한 뒤 등급별로 분류하는데, 이 분류는 고정된 것이 아니라 정기적 검토를 통해 변화될 수 있다.

4-2. 고객 응대와 정보관리

학습 목표

- 고객관리 매뉴얼에 따라 세분화된 고객군 정보를 파악하여 차별화된 응대를 할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼에 따라 고객 등급별 관리 프로그램을 실행할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼의 고객정보관리 지침에 따라 수집된 고객정보를 관리할 수 있다.

필요 지식 /

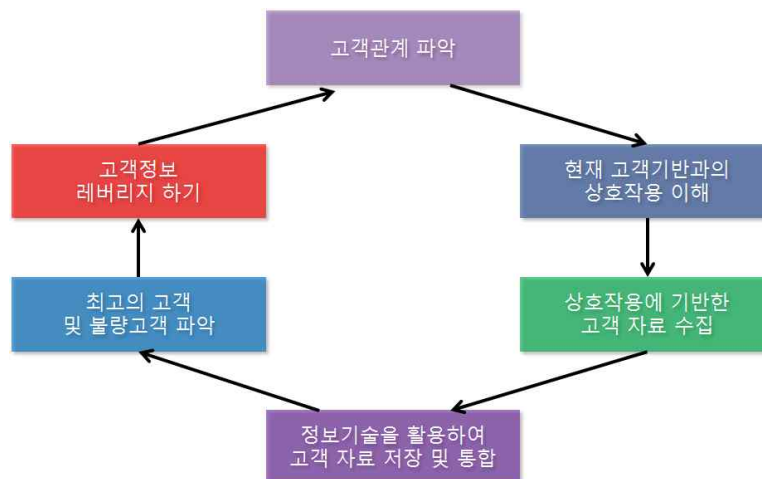
① 고객군 정보를 파악하여 차별화된 응대

1. 데이터마이닝

최근 데이터마이닝은 대용량 데이터베이스(DB)에서 유용한 정보를 추출하여 실제 고객관계관리(CRM)에 많이 활용되고 있다. 이러한 데이터마이닝은 고객 신용등급 결정, 이탈가능성 예측, 교차판매 프로그램 등 기본적인 고객관리뿐만 아니라 다양한 분야에서 활용되고 있다. 그리고 이러한 시스템적 관리도구로 인해 고객군에 따른 차별화된 응대가 가능하다.

2. 고객관계관리 시스템 흐름도

고객관계관리를 시스템의 흐름을 단순화하여 그림으로 나타내면 다음과 같다. 현재의 고객관계를 파악한 뒤 상호작용을 이해하고, 상호작용에 기반한 고객 자료를 다시 수집한다. 이후 데이터마이닝 등 정보기술을 활용하여 고객 자료를 저장 및 통합하여 최고의 고객 및 불량고객 등 고객을 차별화하여 파악하고, 그러한 고객에 맞는 응대를 하게 된다. 또 정기적으로 고객정보의 레버리지를 통해 고객관계 파악의 수준을 높인다.



출처: Charles, Joseph & McDaniel([2013] 2015). 박현정 등 번역. 『12/e 마케팅(Introduction to Marketing)』. 한경사. p. 836.

[그림 4-1] 고객관계관리 시스템의 흐름을 단순화한 모형

② 고객 등급별 관리 프로그램을 실행

고객의 등급별로 차별화된 관리 프로그램을 실행해야 기업의 성과를 높일 수 있다. 최근 이러한 고객 등급별 관리를 위해 데이터마이닝 기법을 많이 활용한다. 예를 들어, 판별분석, 로지스틱 회귀분석, 의사결정나무 등이 그것이다. 이러한 기법은 고객의 등급 결정, 이탈가능성 예측, 우량고객 발굴 등에 적용할 수 있다.

③ 고객정보관리 지침에 따라 수집된 고객정보의 관리

데이터마이닝으로 가장 수익성 높은 고객과 잠재고객을 파악한 이후, 이 세분시장에 소구(appeal)할 수 있도록 마케팅 전략을 수립하게 된다. 이를 CRM에서는 고객과의 관계 증진을 위해 ‘고객 데이터를 레버리지 하는 것’이라고 표현한다.

고객정보관리 지침에 따라 고객정보를 관리하게 되는데, 일반적인 CRM 마케팅 데이터베이스의 적용방법을 그림으로 요약하면 다음과 같다.



출처: Charles, Joseph & McDaniel([2013] 2015). 박현정 등 번역. 『12/e 마케팅(Introduction to Marketing)』. 한경사. p. 849.

[그림 4-2] 일반적인 CRM 마케팅 데이터베이스의 적용

수행 내용 / 고객 응대와 정보관리하기

재료 · 자료

- 고객 서비스 매뉴얼
- 고객 응대 관련 서적
- 상품 사용설명서
- 데이터마이닝 관련 자료
- 매장 편의 서비스 안내 자료
- 고객 구매정보 분석 자료
- 고객관계관리(CRM) 관련 자료
- 「개인정보 보호법」 관련 자료
- 「소비자보호법」 관련 자료

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터 및 주변기기
- 문서 작성도구
- 프린터

안전 · 유의 사항

- CRM을 성공하려면 반드시 「개인정보 보호법」과 「소비자보호법」 등 법적 테두리 내에서 수행하여야 한다. 이는 해외로 진출하는 경우에도 현지국에 동일하게 적용되므로 항상 유의해야 한다.
- 데이터마이닝은 중요한 도구일 뿐이므로 맹신해서는 곤란하다. 기본적 기업의 마케팅 전략하에서 고객을 관리하여 효율성을 높이는 차원의 도구이므로 절대적 신뢰를 갖고 회사의 중요한 결정을 이에 따라 수행해야 하는 것은 아니다.

수행 순서

① 고객군 정보를 파악하여 차별화된 응대 서비스를 제공한다.

고객 유형별로 고객 특성을 파악하여 이에 따른 응대 서비스가 필요하다. 기본적인 고객

별 응대 요령을 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 4-3> 고객별 응대 요령의 예시

번호	고객 유형	고객 특성	판매사원의 대응방법
1	수다스러운 사람	욕구불만으로 남에게 동조를 얻고 싶어 한다.	가능한 한 따뜻하게 수용한다.
2	유창하게 말하는 사람	능력은 있으나 때로 자신을 과시하는 타입이다.	반론은 좋지 않고 질문식 설득방법으로 대응한다.
3	무엇이든 반대하는 사람	콤플렉스나 자존심이 특히 강하다.	질문으로 대응하되 자존심을 건드리지 않는다.
4	금방 말의 허리를 자르는 사람	이기적인 성격의 소유자이다.	대화시간을 충분히 갖고 판매사원의 생각을 납득시킨다.
5	격렬한 어조로 말하는 사람	사교적이지 못한 사람이다. 판단력, 비판력이 직관적이다.	여유를 갖고 정신적 우위에서 들어주는 것이 좋다.
6	같은 말을 장시간 되풀이하는 사람	자아가 강하고 끈질긴 성격의 소유자이다.	문제를 압축하고 요점을 정리하여 상대방의 말에 지나치게 동조하지 않는다.
7	이야기를 그대로 받아 주는 사람	주체성이 결여된 자기 방어형이다.	상대의 기분을 이해하면서 이야기를 보조해 준다.
8	말을 더듬는 사람	내향형이거나 행동력이 강하다.	상대의 기분을 이해하면서 이야기를 보조해 준다.
9	비유를 잘하는 사람	머리가 좋은 타입이다.	논리적인 화법으로 설득한다.
10	주저하면서 이야기하는 사람	상대를 경계하거나 콤플렉스 소유자이다.	상대가 부담 없이 말할 수 있는 분위기를 조성해 나간다.

출처: YA-WOO-R(2000). 『서비스 매뉴얼』, 성우문화사.

② 고객 등급별 관리 프로그램을 실행한다.

고객 유형별뿐만 아니라 고객에 따른 수익성 분석 등을 통해 최우량 VIP 고객, 불량고객 등 고객 등급으로 구분할 수 있으며, 각 고객 등급별로 차별화된 서비스를 제공할 수 있다. 예를 들어, OO백화점의 경우에는 VIP 고객에게 특별 카드를 발급하여 할인혜택 등 특별 서비스를 제공한다. 따라서 이러한 고객관리를 프로세스로 만들어 놓고 관리하는 것이 좋다.

③ 고객정보관리 지침에 따라 수집된 고객정보를 관리한다.

여기서는 고객 데이터베이스를 잘 관리하고 활용하는 활동들을 포괄하여 설명하고자 한다.

(1) 충성고객 유지

매년 일정 수준의 고객을 유지할 수 있다면 수익은 증가되고 비용은 절감될 것이다.

예를 들어, 멤버십 카드를 만들어 업데이트된 정보를 받아 본다면 경마장 또는 특정 스포츠 경기장을 찾는 고객이 더 늘어날 것이다.

(2) 교차판매 관리

제품 프로필과 고객 프로필 등을 대조·비교해 본다면 라이프스타일, 취미 등에 부합하는 제품을 교차판매할 수 있다. 이를 위해서는 데이터베이스의 활용이 중요하다.

(3) 캠페인 관리(campaign management)

이는 기업의 제품을 판매하고 고객 서비스를 향상시키기 위해 고객과의 상호작용을 모니터링하고 레버리지하는 것이다. 캠페인 관리란 적절한 고객집단에 맞춘 제품이나 서비스를 개발하고, 매력적인 가격을 책정하고, 고객관계를 향상시킬 수 있는 방식으로 커뮤니케이션하는 과정을 포함한다.

(4) 고객의 구매결정 강화 관리

구매고객에게 감사편지를 쓴다거나, 주문 상황에 대해 주문확인 메일을 발송해 배송상황을 알 수 있게 해 주는 전략은 구매가 올바른 결정이었다는 인지심리를 주어 고객의 구매결정을 강화하고 재판매로 이어진다.

(5) 맞춤형 마케팅 커뮤니케이션 디자인 관리

고객별로 맞춤형 전략을 구사하는 것이다. 구매가 드문 고객, 보통 사용자, 자주 사용하는 고객으로 세분화할 수 있고, 각 고객집단에 맞는 커뮤니케이션 전략을 개발하는 것이다. 예를 들어, 구매가 드문 고객에게는 기간한정 할인과 같은 직접적 인센티브를 주어 재구매를 촉진시킨다.

(6) 신규고객의 제품 사용 유도 관리

예를 들어, 기존고객 중 최고고객의 특성을 파악하여 잠재고객을 신규고객으로 유도하는 것이다. P사의 경우, 인구통계와 고객 피드백을 바탕으로 제품과 프로모션을 결정하고 소셜미디어에서도 이를 활용한다.

(7) 고객 서비스 개선 관리

예를 들어, 고객의 지불 및 배송정보를 저장해 놓으면, 원클릭으로 구매하고 쉽게 배송을 추적할 수 있다. 또 영향력 있는 고객을 계속 유지할 수 있도록 이들을 위해 가족이나 친구의 생일을 기억할 수 있게 하는 것 등이다.

(8) 유통경로 마케팅의 효과성 증진 관리

최근 온라인과 오프라인이 서로 연결된 것을 볼 수 있다. 오프라인과 온라인 모두에서 쇼핑하는 소비자들의 구매 분석을 통해 전략적으로 효용성 높은 고객을 타겟 마케팅하여 성공하기도 하고, 캔 음료부터 자동차 구매까지 추적하는 마이크로칩을 사용하는 RFID 기술로 유통 마케팅을 발전시킬 수도 있다.

수행 tip

- 고객 유형별 또는 고객 등급별로 차별화된 고객 대응은 고객감동과 기업의 성과로 이어지므로 세분화된 고객별 차별화 대응 프로그램 개발 및 실행이 중요하다.
- 고객별 정보관리를 지나치게 세분화하면 실용성이 떨어질 수도 있으므로 적절한 수준을 유지할 필요가 있다.

학습 4 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 사전에 교재의 각 챕터에 대한 1페이지 요약을 내주어 모든 학생이 예습 후 적극적으로 참여할 수 있도록 조치한다.
- 고객 서비스 기준, 고객정보 수집, 고객 등급 분류 및 고객 응대, 정보관리와 관련된 필요 지식, 용어 등을 학습자가 사전에 이해하고 학습하였는지 여부를 확인 후 수업을 진행한다.
- 고객 서비스 기준, 고객정보 수집, 고객 등급 분류 및 고객 응대, 정보관리 등 필요 지식 및 수행 순서를 현장 실무와 사례를 중심으로 프레젠테이션 자료를 활용하여 설명한다.
- 집단 토론식 수업, 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업이 가능하도록 한다.
- 고객 응대 및 정보관리의 프로세스를 수행 순서에 따라 실습하고 어려운 부문이나 오류가 많은 부문을 중심으로 지도한다.

학습 방법

- 고객 서비스 기준, 고객정보 수집, 고객 등급 분류 및 고객 응대, 정보관리와 관련된 용어를 예습하여 학습의 이해도를 제고한다.
- 교수자의 프레젠테이션 강의 내용에 대한 질문과 대답을 통해 이해도를 증진시킨다.
- 실제로 고객 응대 및 고객정보관리 프로세스에 대해 역할 연습을 해 본다.
- 긍정적 · 부정적 사례 연구를 비교하여 현장에 대한 이해를 돕는다.
- 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업을 통해 학습한다.
- 팀을 이루어 고객 응대 및 고객 분류, 고객정보관리와 관련된 이슈를 발표하고 토론한다.

학습 4 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
기준에 따른 고객파악	- 고객관리 매뉴얼에 따라 고객가치 기반의 고객 서비스 기준을 파악할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼에 따라 매장에서 접촉하는 고객정보를 수집할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼에 따라 고객가치 분석에 따른 고객 등급을 분류할 수 있다.			
고객 응대와 정보관리	- 고객관리 매뉴얼에 따라 세분화된 고객군 정보를 파악하여 차별화된 응대를 할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼에 따라 고객 등급별 관리 프로그램을 실행할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼의 고객정보관리 지침에 따라 수집된 고객정보를 관리할 수 있다.			

평가 방법

- 역할연기

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
기준에 따른 고객파악	- 고객가치 기반의 고객 서비스 기준 파악 능력			
	- 매장에서 접촉하는 고객정보의 수집 능력			
	- 고객가치 분석에 따른 고객 등급 분류 능력			
고객 응대와 정보관리	- 세분화된 고객군에 따른 차별화된 응대 능력			
	- 고객 등급별 관리 프로그램의 실행 능력			
	- 수집된 고객정보의 관리 능력			

• 피평가자 체크리스트

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
기준에 따른 고객파악	- 고객가치 기반의 고객 서비스 기준 파악 능력			
	- 매장에서 접촉하는 고객정보의 수집 능력			
	- 고객가치 분석에 따른 고객 등급 분류 능력			
고객 응대와 정보관리	- 세분화된 고객군에 따른 차별화된 응대 능력			
	- 고객 등급별 관리 프로그램의 실행 능력			
	- 수집된 고객정보의 관리 능력			

피드백

1. 역할연기

- 역할연기 참여자의 잘된 부분을 칭찬하고 수정할 부분을 피드백한다.
- 잘못된 내용이나 지식에 대한 피드백은 물론 태도, 말투 등 비언어적인 의사소통 관련 부분에 대한 피드백도 포함한다.

2. 피평가자 체크리스트

- 고객 서비스 기준 파악, 고객정보 수집, 고객 등급의 분류와 관련 사항에 대한 이해도를 체크하고 부족한 부분은 보완토록 지도한다.
- 고객군에 따른 차별화된 응대, 등급별 관리 프로그램의 실행, 고객정보관리 등에 대한 수행역량을 평가하고 미흡한 부분은 보완한다.

학습 1	고객 서비스 기준 파악하기(LM0204030406_15v1.1)
학습 2	고객 응대하기(LM0204030406_15v1.2)
학습 3	고객불평 처리하기(LM0204030406_15v1.3)
학습 4	고객관계 관리하기(LM0204030406_15v1.4)

학습 5 불량고객 응대하기 (LM0204030406_15v1.5)

5-1. 불량고객 선별 · 분류 및 대응과 관리

학습 목표

- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객을 선별할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객을 유형별로 분류하여 파악할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼에 따라 문제 해결책을 검토할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객 응대 프로그램을 실행할 수 있다.
- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객 정보를 관리할 수 있다.

필요 지식 /

① 불량고객 선별

기업의 관점에서 수익을 가져다주기보다는 오히려 손해를 가져다주는 고객을 불량고객이라고 한다. 기업이 불량고객을 파악하는 것은 매우 중요하다. 그 이유는 불량고객과 관계를 유지하기 위해 한정된 자원, 시간, 비용 등을 사용하는 것보다는 기업에게 수익을 가져다주는 우량고객과 관계를 유지하기 위해 해당 자원, 시간, 비용 등을 사용하는 것이 더욱 효율적이고 효과적이기 때문이다.

② 불량고객의 유형

일반적으로 불량고객의 유형은 다음과 같이 구분한다(이유재, 2002).

1. 도둑형(thief)

제품이나 서비스에 대한 대가를 지불하지 않거나 훔치는 고객 혹은 원래 정해진 가격을 다 지불하지 않으려는 고객의 유형이다.

2. 규칙위반형(rule breaker)

고객, 종업원 등에게 부정적 영향을 끼칠 여지가 있는 요소(예: 다른 고객이 불쾌할 정도로 영화관에서 소음을 내는 행위, 고객의 무리한 요구나 폭력) 등으로부터 보호하기 위해

기업이 정한 규칙을 어기는 고객의 유형이다.

3. 호전형(belligerent)

종업원에게 화풀이하는 고객 유형이다. 직원 복장 등의 사소한 문제, ‘불친절’ 혹은 ‘서비스 부재’ 등의 문제를 제시하며 종업원에게 심한 언어폭력을 행사하는 고객 등이 포함된다.

4. 내분형(family feuders)

다른 고객과 싸우는 고객의 유형이다. 예를 들면, 재화나 서비스를 구매하기 위해 같이 온 가족들과 싸우는 고객, 식당에서 장난치는 아이 때문에 말다툼하는 고객 등이 포함된다.

5. 파괴형(vandal)

기업의 시설 혹은 장비에 물리적으로 손상시키는 고객의 유형이다. 예를 들면, 호텔 벽에 낙서를 하거나 식당의 테이블을 파손하는 고객 등이 속한다.

6. 신용불량형(deadbeat)

기업으로부터 공급받은 재화나 서비스에 대한 대가를 지불하려고 하지 않는 고객의 유형이다. 예를 들면, 식사를 마치고 몰래 도망가는 고객이 여기에 포함된다.

③ 불량고객에 대한 문제 해결

1. 불량고객에 대해 기본 원칙을 세운다.
2. 불량고객에 대한 관리방안을 마련하고 시대 상황에 맞게 검토하여 업데이트한다.

④ 불량고객 응대 프로그램의 실행

1. 불량고객의 관리방안에 따라 세부 응대 프로그램을 마련한다.
2. 불량고객의 처리 응대 결과를 기록한다.

⑤ 불량고객 정보 관리

불량고객에 대한 정보를 체계적으로 관리하여 전사적 효율성과 수익성을 높일 수 있다.

수행 내용 / 불량고객 선별 · 분류 및 대응과 관리하기

재료 · 자료

- 고객 서비스 매뉴얼
- 고객 응대 관련 서적
- 상품 사용설명서
- 불량고객 응대 매뉴얼
- 매장 구조도
- 매장 편의 서비스 안내 자료
- 고객관계관리 매뉴얼
- 고객 구매정보 분석 자료
- 고객관계관리(CRM) 관련 자료
- 「개인정보 보호법」 관련 자료
- 「소비자보호법」 관련 자료

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터 및 주변기기
- 문서 작성도구
- 프린터

안전 · 유의 사항

- 불량고객 응대 매뉴얼에 따라 불량고객을 유형별로 구분하고 처리하지만, 만약 응대 매뉴얼로 뚜렷하게 처리할 수 없는 경우에는 전반적인 회사의 방침을 고려하여 유연하게 처리해야 한다.
- 불만고객의 처리가 지나쳐서 회사의 전반적 브랜드 이미지나 다른 충성도 있는 고객에게 영향이 가지 않도록 유의하여 처리한다.

수행 순서

① 불량고객을 선별한다.

1. 불량고객이라고 판단되면 즉시 상급 관리자에게 알린다. 이후 고객 데이터베이스에 입력하여 불량고객으로 관리한다.



[그림 5-1] 불량고객이라고 판단되면, 이 상황을 상급 관리자에게 즉시 보고한다.

2. 일단 불량고객도 고객이므로, 완전히 불량고객이라고 판단될 때까지 최대한 예의를 갖추고, 회사 전체에서 불량고객이라고 판정되면 그 처리방법을 논의한다.

② 불량고객 매뉴얼에 따라 불량고객을 구분한다.

1. 먼저, 불량고객 매뉴얼을 참고하여 유형별로 구분해 본다.
 - (1) 도둑형(thief)
 - (2) 규칙위반형(rule breaker)
 - (3) 호전형(belligerent)
 - (4) 내분형(family feuders)
 - (5) 파괴형(vandal)
 - (6) 신용불량형(deadbeat)
2. 불량고객 매뉴얼을 활용하여 유형별 구분이 불가능한 경우, 기본적 회사의 방침과 전략을 참조하여 상급 매니저와 상의해 따로 구분한다.

불량고객 매뉴얼 완비의 이점

- (1) 불량고객에 대한 점포의 경영방침을 명확하게 인지할 수 있다.
- (2) 점포에서의 불량고객 처리에 대한 통일성이 확립된다.
- (3) 신입 점원에 대한 교육이 편리하다.
- (4) 불량고객 서비스의 기준 마련으로 효율성이 높아진다.

③ 불량고객에 대한 문제 해결책을 검토하고 이에 따라 조치한다.

불량고객에 대한 기본 원칙, 관리방안 및 기타 관련 사항은 다음과 같다(이유재, 2002: 115-139).

1. 불량고객 관리의 기본 원칙

고객이 올바른 고객으로 거듭나도록 도와주든지 또는 불량고객과의 관계를 끊어 버리는 것 외에 모든 기업이 명심해야 할 몇 가지 기본적인 원칙이 있다.

(1) 예방이 최선책이다.

매출, 수익, 비용 분석 등을 통해 최상의 고객을 유지하고 반면 불량 위험이 있는 고객은 사전에 예방하는 것이 기업에게 오히려 도움이 되며, 나중에 불편한 관계를 청산할 어려움을 덜게 된다.

미국의 Ameica Mutual이란 보험회사는 기존고객으로부터 추천을 받아 신규고객을 유치하는데, 이는 사전에 불량고객을 예방하려는 의도이다.

(2) 고객에게 올바른 제품이나 서비스 사용법을 알려 주어야 한다.

올바른 사용법을 몰라 고객의 잘못된 행동이 발생하는 경우가 있다. 제품을 잘못 사용하여 발생한 피해를 따지러 온 손님에게 제품을 올바르게 사용하는 방법을 알려 주는 것이 필요하다. 올바른 사용법만 알려 주면 불량고객이 아닌 올바른 고객으로 전환할 수 있는 기회가 되기 때문이다.

(3) 고객과 접하고 있는 종업원이 중요하다.

고객과 접점에 있는 종업원은 불량고객에 대한 대처가 큰 짐이다. 불량고객을 유형별로 분석하고 유형에 따라 어떻게 대처해야 하는지를 종업원에게 가르쳐야 한다. 필요할 경우, 인력지원과 종업원의 안전 보장도 필요하다.

(4) 고객정보 시스템을 활용하라.

고객 데이터 시스템을 갖춘다면 어떤 고객이 불량고객인지 쉽게 파악할 수 있다. 또 각 불량고객별 대처방안에 대해 기업 모든 구성원이 공유하여 활용할 수 있다면 모든 고객을 불량고객으로 의심하지 않아도 되고, 각 불량고객별로 차별화된 대응을 용이하게 할 수 있다.

(5) 대부분 고객은 옳다는 점을 유념해야 한다.

불량고객을 미리 발견하여 대처하는 것을 필요하나, 대부분 선량한 고객이 자신이 불량고객인 것처럼 대우받는다는 느낌을 주어서는 안 된다. 옛말에 벼룩 한 마리 잡으려다 초가삼간을 태운다는 말이 있다.

(6) 고객의 의심되는 점을 고객의 눈에서, 고객에게 유리하게 해석하라.

기업의 지속성을 위해서는 파트너인 고객이 의심되더라도, 혹시 고객의 입장에서 그럴 수밖에 없는 상황이 아닌지 한 번 더 생각해 볼 필요가 있다. 모든 관계의 기본이 신뢰이기 때문이다.

(7) 관계의 청산은 프로답게 하는 것이 좋다.

관계를 끝내기 전에 미리 충분한 시간을 주어야 한다. 다른 기업을 소개해 주고 인수·인계가 순조롭도록 도와야 한다. 이런 노력은 고객에게 기억되어 추후 상황이 바뀌면 고객과 관계가 재개되거나, 자신은 기업과 관계를 청산할지라도 다른 신규고객에게 기업을 추천해 줄 수도 있기 때문이다.

2. 불량고객의 관리방안

(1) 불량고객 업그레이드

보험 등 금융업의 경우에, 현재 불량 채무자라 해서 반드시 미래에도 그럴 것이라고 단정 지을 수는 없다. 고객에게 대금을 제때 지불할 수 없는 불가피한 상황이 발생할 수도 있고 실수로 잊었을 경우도 있기 때문이다. 또 현재 기업이 제공하는 제품이나 서비스의 구성요소를 변경하여 불량고객에게 제공함으로써 수익성이 낮고 말썽이 잦은 불량고객의 수익성을 향상시킬 수도 있다. 따라서 함부로 관계를 끊는 것보다는 고객에게 세심하게 정황을 묻고, 불량고객의 업그레이드 전략도 강구하는 것이 필요하다.

(2) 불량고객과의 관계청산

상습적이고 고의적인 신용불량자들은 퇴출시키는 것이 당연하다. Nordstrom 백화점, Southwest Airlines 등은 계속 관계를 유지할 수 없는 고객을 정기적으로 퇴출시킨다. FedEx 역시 개별 고객의 수익성을 정산하여 그중 일정 수준 이하의 수익성을 보이면서 문제가 자주 발생하는 고객과의 관계는 청산한다.

(3) 상황별 대응방안

(가) 고객의 수익성이 없는 경우

특히 보험이나 금융권 고객에 있어서 이러한 경우 우선 내부적 원인을 검토한다 (예: 비용을 올바르게 배분하는가? 간접비가 너무 높지 않은가? 비용을 재배치할 방법은 있는가?). 그 결과 관계를 유지하기 어렵다고 판단되는 경우에는 고객과 만나서 회사가 손실을 보고 있다는 사실과 이 관계의 장기적 유지에 대해 우려하고 있다는 점을 알리고 고객과 타협할 수 있는 방안을 노력한다. 예를 들어, 서비스를 줄이거나 비용을 줄이기 위해 자원을 공유하거나 재계약 시 가격조정 등이다.

(나) 고객의 전략 또는 사명이 변경된 경우

특히 기업 고객의 전략적 방향이 바뀌는 경우, 우리 기업의 상품과 서비스가 고객에게 더 이상 최선이 아닐 수 있다. 따라서 이 상황에서는 고객의 새로운 전략적 방향과 예산에 일치하는 새로운 계획을 준비하는 것이 좋다. 관계유지를 위해 추가적인 서비스를 제공할 수 있는가? 예를 들면, 가격을 더 낮추어 관계를 유지할 수 있는가 등이다.

(다) 요구사항이 변화된 경우

예를 들어, 고객이 우리의 상품이나 서비스에 대해 24시간 7일 서비스를 요구하거나 인터넷 또는 무선 등 새로운 유통 채널을 요구할 수 있다. 기본적 문제는 새로운 요구사항을 충족시킬 예산이 없다는 것이다. 이 경우 고객과 만나 새로운 변화를 모색해야 한다. 아웃소싱(outsourcing)으로 새 요구조건을 달성할 수 있는가? 추가적인 비용을 지불할 가치가 있는가? 사내 상황이 변경에 어려움은 없는지 여부 등을 살펴볼 수 있다.

(라) 업무 담당자가 바뀌는 경우

새로운 담당자와의 관계에 투자를 시작해야 한다. 먼저 만나 지금까지의 업무관계를 고지하고 그의 취향도 파악하며 장기적 관계구축을 위해 노력한다. 또 이러한 상황에 대비해 항상 지정된 담당자 외에도 여러 명과 관계를 유지하는 것이 좋다.

(마) 비윤리적인 요구를 하는 경우

즉각적으로 고객과 이 문제를 상의해서 그 요구사항을 들어주기 곤란하다는 입장을 명확히 전달하고, 필요한 경우에는 고객사의 상급자에게 알린다. 이로 인해 그 고객사가 떠나는 일이 발생할 수 있으나 이런 문제는 정면으로 돌파한다는 원칙을 세워 회사 직원들과 회사의 평판을 보호해야 한다.

3. 기타

고객 측의 잘못에 의해서 발생한 불평의 경우 등 예외적 상황에 대해서는 주어진 여건하에서 합리적으로 대응한다.

④ 불량고객 응대 프로그램을 실행한다.

1. 불량고객의 관리방안에 따라 세부 응대 프로그램을 마련한다.

(1) 불량고객의 커다란 관리방안을 세부 응대 상황으로 구분한다.

(2) 구분된 세부 상황별로 응대 프로그램을 만들고 그에 따라 실행한다.

2. 불량고객의 처리 응대 결과를 기록한다.

(1) 발생상황에 대해 결과를 정리한다.

(2) 향후, 더 나은 대응방안을 모색해 본다.

⑤ 불량고객 정보를 체계적으로 관리한다.

불량고객의 관리에서 보다 중요한 것은 기업 내의 한 부서 혹은 한 기업에서 단순히 불량고객을 퇴출시키는 것에 그치지 않고, 전 기업이나 업계 차원에서 이들 정보를 공유하려는 노력이다. 이를 통해 동일 사례의 발생을 원천적으로 방지할 수 있기 때문이다.

1. 불량고객의 유형별로 정보를 관리한다.
2. 불량고객의 부서별, 발생장소별 등 기타 활용에 필요한 분류체계도 함께 구성하여 관리한다.

수행 tip

- 불량고객에 대한 기본 원칙을 중심으로 각 부서별, 장소별 등 세부 응대 프로그램을 유연하게 만드는 것이 필요하다.
- 불량고객에 대한 사례를 연구하여 발표 및 토론하고 도출한 인사이트를 바탕으로 사내와 업계 간 공유를 통해 실제적인 업무에 적용하는 것이 중요하다.

학습 5 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 사전에 교재의 각 챕터에 대한 1페이지 요약을 내주어 모든 학생이 예습 후 적극적으로 참여할 수 있도록 조치한다.
- 불량고객 선별, 유형별 분류, 문제 해결 검토, 응대 프로그램 실행 및 정보관리와 관련된 필요 지식, 용어 등을 학습자가 사전에 이해하고 학습하였는지 여부를 확인한 후 수업을 진행한다.
- 불량고객 선별, 유형별 분류, 문제 해결 검토, 응대 프로그램 실행 및 정보관리 등 필요 지식 및 수행 순서를 현장 실무와 사례를 중심으로 프레젠테이션 자료를 활용하여 설명한다.
- 집단 토론식 수업, 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업이 가능하도록 한다.
- 고객불만 접수와 처리 및 처리결과 확인의 프로세스를 수행 순서에 따라 실습하고, 어려운 부문이나 오류가 많은 부문을 중심으로 지도한다.

학습 방법

- 불량고객 선별, 유형별 분류, 문제 해결 검토, 응대 프로그램 실행 및 정보관리 관련된 용어를 예습하여 학습의 이해도를 제고한다.
- 교수자의 프레젠테이션 강의 내용에 대한 질문과 대답을 통해 이해도를 증진시킨다.
- 불량고객 선별, 유형별 분류, 문제 해결 검토, 응대 프로그램 실행 및 정보관리에 대해 역할 연습을 해 본다.
- 긍정적 · 부정적 사례 연구를 비교하여 현장에 대한 이해를 돕는다.
- 자료 공유식 수업, 문제 해결식 수업, 팀별 분업 수업을 통해 학습한다.
- 팀을 이루어 불량고객 응대와 관련된 이슈를 발표하고 토론한다.

학습 5 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
불량고객 선별·분류 및 대응과 관리	- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객을 선별할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객을 유형별로 분류하여 파악할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼에 따라 문제 해결책을 검토할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객 응대 프로그램을 실행할 수 있다.			
	- 고객관리 매뉴얼에 따라 불량고객 정보를 관리할 수 있다.			

평가 방법

- 역할연기

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
불량고객 선별·분류 및 대응과 관리	- 불량고객 선별 능력			
	- 불량고객 유형별 분류 능력			
	- 불량고객의 문제 해결 검토 능력			
	- 불량고객 응대 프로그램 실행 능력			
	- 불량고객 정보관리 능력			

• 피평가자 체크리스트

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
불량고객 선별·분류 및 대응과 관리	- 불량고객 선별 능력			
	- 불량고객 유형별 분류 능력			
	- 불량고객의 문제 해결 검토 능력			
	- 불량고객 응대 프로그램 실행 능력			
	- 불량고객 정보관리 능력			

피드백

1. 역할연기

- 역할연기 참여자의 장점을 칭찬하고 수정할 부분을 피드백한다.
- 잘못된 내용(지식)에 대한 피드백은 물론 태도, 말투, 눈빛 등 비언어적인 의사소통 관련 부분에 대한 피드백을 포함한다.

2. 피평가자 체크리스트

- 불량고객의 선별, 유형별 분류, 해결책 검토 등을 체크하고 피드백한다.
- 세부적인 불량고객 응대 프로그램을 체크하고, 불량고객의 정보관리가 적절히 관리되고 있는지 피드백한다. 미비한 사항에 대해서는 그 수행방법을 알려 준다.



- 김승욱 · 장기두 (2012). 『고객관계관리(CRM)원론』. 법문사.
- 김이태 · Chong S.K. Lee (2006). 『CRM 고객관계관리』. 대경.
- 박찬욱(2014). 『CRM 고객관계관리』. 도서출판 청람.
- 이유재(2002). 「불량고객의 유형과 전략적 관리」, 『經營論集』, 36(4), pp. 115-139.
- Charles W. Lamb., Joseph F. Hair, Jr. & Carl McDaniel([2013] 2015). 박현정 · 김진병 · 박주식 · 신정신 · 이선수 · 장형유 · 진창현(역). 『마케팅(Introduction to Marketing)』. 한경사.
- YA-WOO-RI(2000). 『서비스매뉴얼』. 성우문화사.

NCS 학습모듈 개발진

(대표집필자)

천홍말(오산대학교)

(집필진)

김정범(남서울대학교)

김정희(제주대학교)

문옥철(프로솔컨펌)

백종실(평택대학교)

성옥석(청주대학교)

심완섭(경기과학기술대학교)

윤기창(충북대학교)

이내준(선문대학교)

이재은(신한대학교)

정진섭(충북대학교)

한규철(세종사이버대학교)

(검토진)

김진욱(홈플러스)*

황연희(인하대학교)*

이성준(우송대학교)

이종호(공주대학교)

배기형(세종대학교)

(공동개발기관)

현인규 (사)한국유통경영학회

(연구기관)

옥준필(한국직업능력개발원)

김상진(한국직업능력개발원)

김미재(한국직업능력개발원)

유주형(한국직업능력개발원)

*표시는 해당 NCS 개발진임

※ 이 학습모듈은 자격기본법 시행령(제8조 국가직무능력표준의 활용)에 의거하여 개발하였으며, NCS 국가직무능력표준 통합포털사이트(<http://www.ncs.go.kr>)에서 다운로드 할 수 있습니다.



www.ncs.go.kr