10-30-2007

금호렌터카의 고객만족 경영

Young Won Ha

Kyung Do Park

Jin Yong Park

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>

Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Ha, Young Won; Park, Kyung Do; and Park, Jin Yong (2007) "금호렌터카의 고객만족 경영," *Asia Marketing Journal*: Vol. 9 : Iss. 3 , Article 5.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1201>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

금호렌터카의 고객만족 경영

Customer Satisfaction Management of Kumho Rent-A Car

하 영 원(Ha, Young-Won)*

박 경 도(Park, Kyung-Do)**

박 진 용(Park, Jin Yong)***

본 사례는 국내 렌터카 시장에서 시장점유율과 매출액에서 최고의 위치에 있는 금호렌터카의 성공 요인에 대해 분석하였다. 금호렌터카가 렌터카 시장에서 대표기업으로 부상한 주요 성공요인은 고객 만족을 중시하는 경영에 있음에 주목하여 금호렌터카의 고객만족 경영방식을 상세히 고찰하고 시사점을 제시하였다. 분석을 위해 금호렌터카의 고객만족 경영을 첫째, 고객의 욕구를 파악하는 것을 중심으로 하는 고객관계관리 측면과, 둘째 서비스 품질통제를 위한 서비스 프로세스 관리의 측면으로 나누어 살펴보았다.

핵심개념: 금호, 렌터카, 고객만족, 서비스, 품질, 고객관리

I. 서 론

렌터카는 고객에게 유상으로 자동차를 대여하는 사업이다. 1917년 미국의 Walter Jacob & John Hertz 합작회사가 선보인 Hertz system이 렌터카 사업의 시초로 알려져 있다. 우리나라의 경우 1975년부터 렌터카 사업이 도입되기 시작하여, 1988년 서울 올림픽을 전후로 렌터카 사업이 신고제로 전환되면서 정부의 정책사업으

로서 렌터카 사업이 활성화 되었다. 우리나라 렌터카 시장규모는 2006년 차량대수 기준으로 130만대를 기록하고 있다. 여가를 중요하게 생각하는 고객의 변화와 주5일제의 도입은 렌터카 시장의 지속적인 성장을 가능하게 하고 있다. 이러한 성장 속에 렌터카 사업의 경쟁도 매우 치열하게 전개되고 있다.

렌터카 시장에서 시장점유율에 대한 기준은 차량의 보유대수를 기준으로 이루어지고 있는데, 이 중에서 시장점유율 1위 기업인 금호렌터

* 서강대학교(ywha@sogang.ac.kr)

** 서강대학교(kyungdo@sogang.ac.kr)

*** 건국대학교(jypark65@konkuk.ac.kr)

카는 약 21%의 시장점유율을 기록하고 있다 (<그림 1> 참고). 이는 2위 업체와 5% 이상 차이로 업계의 수위를 지키는 기록이다. 1990년부터 본격적으로 렌터카 시장에 진출한 금호렌터카는 다른 경쟁자에 비해서 높은 경쟁력을 갖는 것으로 평가되고 있다. 금호렌터카가 최근 수상한 각종 수상내역으로도 금호렌터카가 업계에서 차지하는 위상을 짐작하게 하는 대목이다. 금호렌터카는 렌터카 부문에서 수년간 각종 브랜드 대상, 신뢰기업 대상 및 기업 대상을 수상하고 있으며, 서비스 품질 1위 및 고객 만족도 1위의 자리를 지키고 있다. 2006년 한 해에만 19건의 수상실적을 기록하고 있고 2002년부터 현재까지 60건이 넘는 수상실적을 기록했다.

이와 같은 성장의 여세를 몰아서 금호렌터카는 국내시장에서의 사업 확장과 서비스 품질의 고도화를 통해서 국내시장에서의 확고한 최고 렌터카 기업이라는 위상을 강화하는 것은 물론 중국을 비롯한 해외시장으로 진출을 의욕적으로 추진하고 있다. 금호렌터카는 2011년 아시아

최고의 렌터카 기업이 된다는 목표를 향해 매진하고 있다.

본 사례는 금호렌터카가 지금의 위치에 있을 수 있었던 핵심적 요소로서 그들의 고객만족 경영에 초점을 맞추고 있다. 시장점유율 1위는 물론 지속적인 매출의 성장과 회원수의 증가와 같은 경영 성과는 금호렌터카가 고객만족을 최우선으로 하는 경영을 실행하고 있기 때문이라고 판단된다. 이하에서는 먼저 고객만족의 개념과 고객만족 경영의 중요성을 살펴보고 금호렌터카의 고객만족 경영 방식을 제시된 고객만족 관련 연구의 틀에 맞추어 검토하고 시사점을 제시한다.

II. 고객만족경영

고객만족경영의 의미를 확인하기 위하여 경영적 관점에서 고객만족을 위한 개념체계를 제시

<그림 1> 국내 렌터카 시장 규모와 시장점유율

하고자 한다. 본 사례 분석을 위하여 근간으로 삼고 있는 사업 수월성 모델은 고객만족 경영을 프로세스 관점에서 해석하고 있으며 장기적 관점의 고객관리를 강조하고 있다. 이하에서는 고객만족의 중요성을 확인하고 사업 수월성 모델을 중심으로 고객만족경영에 대해 검토하였다.

2.1 고객만족의 중요성

마케팅에서 가장 중요한 핵심어를 한 가지만 정하라고 한다면 단연 ‘고객만족’이 꼽힐 것이다. 마케팅이 추구하는 궁극적인 목표가 고객의 만족을 제고함으로써 기업의 이익을 확보하는 것이기 때문이다. 그러므로 성공하는 기업들은 고객의 욕구를 정확히 파악하고 이에 대한 적절한 편익을 제공할 수 있는 특징을 가지고 있다.

학문적으로 고객만족에 대한 연구는 마케팅이 학문으로 자리매김한 역사와 함께 한다. 최근의 연구들을 살펴보면 고객만족은 기업이 제공하는 제품과 서비스에 대해서 일정 기간 동안의 구매와 소비 경험에 비추어 내려지는 고객의

전반적인 평가라고 설명된다(Anderson, Fornell, and Mazvancheryl 2004, Fornell 1992). 이는 고객만족에서 고객과 기업의 상호작용의 중요성이 강조되고 있으며, 단기적인 거래보다는 장기적인 거래를 통해서 형성된 고객만족이 기업에 기여하는 바가 더 크다는 것을 반영하고 있다. 따라서 고객만족은 기업의 전략 측면에서도 중요한 우선순위에 놓이며, 장기적인 수익과 시장가치 창출을 가능하게 한다는 점에서 그 중요성을 확인할 수 있다(Fornell, Mithas, Morgeson III, and Krishnan 2006, Gruca and Rego 2005).

2.2 사업 수월성 모형

이처럼 기업의 고객만족의 문제는 고객관계 관리의 문제(Piercy 1998, Sheth and Parvatiya 1995)와 고객만족을 성공적으로 유지 관리할 수 있는 프로세스의 관리의 두 측면에 초점이 맞추어 지고 있다(Kanji 1998).

Kanji(1998)는 자신의 사업수월성 모형에서 프로세스 관리를 통한 사업 수월성(business excellence)이 달성되는 과정을 제시하였다. 사업 수월성의 달성을 위한 가장 중요한 원천으

〈그림 2〉 Kanji (1998)의 사업 수월성(business excellence) 모델

로 리더십을 제시하고 있는데 최고경영층의 고객만족 경영에 대한 의지가 이에 해당한다. 원리와 핵심개념은 각각 연관된 네 가지 개념으로 구성되어 있는데 고객 감동과 고객 초점, 객관적 근거에 의한 관리와 프로세스에 의한 성과, 인적자원 중심과 인적자원에 의한 성과, 그리고 지속적인 개선과, 개선의 문화 정착을 통해서 사업의 수월성이 달성됨을 제시하였다.

고객만족경영의 프로세스 역시 Kanji의 사업수월성 모델에서 제시된 흐름을 통해 달성 가능하다. 고객만족경영의 프로세스와 사업수월성 모델은 고객만족을 최우선으로 둔다는 점에서 그 특징을 공유하고 있으며, 고객만족을 통해서 탁월한 기업 역량을 확보한다는 점에서 추구하는 목표가 동일하다. 또한 방법적인 차원에서도 객관적이며 정량화된 서비스를 제공하여야 하며, 이를 조직 전반이 공유하는 기제를 마련하고 고객 만족을 위한 지속적인 서비스 개선의 문화가 정착되어야 비로소 고객만족경영이 구체화될 수 있다는 점도 고객만족경영의 프로세스와 사업수월성모델의 유사한 측면이라 할 수 있다.

2.3 고객만족경영

고객만족경영은 기업의 최종 목적을 고객만족에 두고 고객만족향상을 위해 지속적으로 노력하는 것을 의미한다(이유재 2000). 고객만족경영의 실천을 위해서 고객관계관리 프로그램을 확보하여야 한다. 최적 고객 포트폴리오의 구성은 물론, 차별화된 고객 서비스의 창출이 요구된다. 고객의 의견을 수렴하고 체계화하는 절차가 마련되어야 하며 수렴된 의견은 정량화되어

조직이 공유할 수 있는 형태로 재구성되어야 한다. 이를 기반으로 새롭게 창출되는 고객 서비스는 고객만족을 위한 노력과 방법으로 구체화되어 기업 전체의 구성원과 조직이 공유하는 문화로 형성된다.

고객만족경영을 위해서는 두 가지 요소를 고려하여야 한다. 하나는 고객관계관리이며, 다른 하나는 고객서비스에 대한 프로세스 관리이다. 고객관계관리를 통해서 도출된 새로운 아이디어를 체계화 시킨 서비스를 제공하는 것이 가장 효과적이라는 점에서 고객관계관리와 서비스 프로세스 관리는 분리된 개념이 아니고 상호보완적 개념이다.

기존의 연구에서는 고객관계관리를 위한 몇 가지 지침을 제공하고 있다(Peppers and Rogers 1995). 우선 고객을 보는 시각의 변화가 필요하다. 고객의 생애가치(customer life value)를 고려하여 장기적인 동반자 관계가 형성되어야 한다(Berger and Nasr 1998, Haenlein, Kaplan, and Schoder 2006). 다음으로는 고객과의 원활한 의사소통이다. 다양한 의사소통이 있겠지만 고객의 의견을 수렴하고 수렴된 의견이 서비스에 반영된 결과가 다시 고객에게 전달되는 양방향적 의사소통이 가능하여야 한다. 마케팅 성과지표는 시장점유율은 물론 고객점유율 개념이 도입되어야 한다. 고객의 생애가치 중에서 일정한 비중을 차지하는 것이 중요하며 이를 늘려가는 것이다. 마지막으로 차별화의 초점을 제품에서 고객으로 전환하는 것이다. 강하게 형성된 고객과의 밀착이 중요하므로 기업에 이익을 제공하는 장기적인 고객에 대한 관리가 수반되어야 한다. 고객관계관리의 구체적인 실천 방안으로는 고객포트폴리오의 관리, 고객욕구의

이해, 차별화된 서비스의 제공, 고객 불평의 관리, 판매 후 고객관리 등이 제시되었다(이유재 2000).

고객 프로세스의 관리는 전사적 품질관리 차원에서 다양하게 논의 되고 있다. 즉 고객만족경영을 고객 욕구에 기초한 품질개선활동을 전개하는 경영방식으로 간주하는 것이다(강부식, 김태한, 박상찬 2001). 이러한 논의에 의하면 품질관리의 기본적인 관점은 고객중심의 높은 품질성과를 유지하기 위한 접근방법이어야 한다는 것이다(Flynn, Schroeder, and Sakakibara 1994). 따라서 제품과 서비스에 대한 고객의 만족도를 고객의 입장에서 평가하는 것은 물론 이에 기초하여 품질 개선활동을 전개하는 경영방식으로 고객프로세스 관리의 특징을 설명하고 있다. 이러한 관점에서는 조직의 구성원 즉 최고경영층에서 일선 서비스 제공자에 이르기까지 고객의 의견(소리)에 초점을 두고 체계화된 관리 과정에 따라 서비스를 통제할 수 있다고 주장하고 있다(Dijkstra and van der Bij 2002). 고객의 욕구에 대해 어떻게 대응할 것인가를 모든 조직구성원이 방안을 찾아가는 과정을 시스템화하는 과정이 고객에게 제공되는 서비스를 통제하고 개선하게 된다.

고객만족경영 관점에서 최고경영자의 의지는 고객만족경영을 위한 필수조건이다. 최고경영자는 배경, 심리적 특성, 그리고 역량의 정도에 따라 조직의 성과에 영향을 미친다. 고객만족경영 역시 최고경영자의 역량에 따라 많은 영향을 받게 된다. 고객만족경영을 도입하고 추진하는 측면에서도 중요하며, 전략과 구조를 변화시켜 성과에 영향을 준다는 측면에서 매우 중요하다(Baron 2000).

전사적 품질관리의 성공을 위해서 기존의 연구들은 조직구성원의 몰입을 강조하고 있다(서창적, 김재환 2002). 고객에게 제공하는 서비스 품질의 향상과 개선을 위해서는 고객만족에 대한 조직구성원의 의지와 몰입이 요구된다. 이를 위해서는 조직구성원에 대한 체계적이고 지속적인 교육이 매우 중요하다. 교육은 고객에 대한 정보를 공유하고 개선된 서비스 품질 프로세스를 이해하고 고객에게 전달하는 데 활용된다.

III. 금호렌터카의 고객만족 경영

이미 강조한 것처럼 금호렌터카의 고객만족경영은 두 가지로 압축할 수 있다. 하나는 고객의 욕구를 파악하는 것을 중심으로 전개되는 고객관계관리이며, 다른 하나는 서비스품질통제를 위한 프로세스 관리이다.

3.1 금호렌터카

금호렌터카는 2006년 2,400억이 넘는 매출을 기록하고 했다. 최근 연 40%에 육박하는 매출 증가율의 결과였다. 뿐만 아니라 시장점유율 증가도 두드러지고 있다. 금호렌터카가 이러한 마케팅 성과는 높은 서비스품질 수준의 유지를 통한 고객만족도 제고에 기반하고 있다. 금호렌터카 자체적으로 운영하고 있는 고개불만 접수 조사 현황에서도 대여건수대비 0.016%의 낮은 불만을 기록하고 있으며, 이러한 고객관계 관리에 기울인 노력은 회원수의 증가로 이어졌다.

금호렌터카 회원은 2000년 6만3천명에서 2006년 55만 5천명으로 급증한 것으로 나타났다.

3.2 금호렌터카의 상품구성

금호렌터카는 상품은 장기대여 상품과 단기대여 상품으로 구분할 수 있다. 장기대여는 차량을 직접 구매하지 않고 1년 이상 필요한 기간만큼 장기적으로 대여 하여 사용하는 상품을 의미한다. 차량수리, 정비, 사고처리 및 보험 등 모든 차량관리를 금호렌터카가 책임을 지고 서비스를 수행하기 때문에 고객에게 제공하는 서비스 수준이 높을 수밖에 없다.

고객의 입장에서는 차량구입에 대한 초기 부담이 없는 경제적 편익이 있으며, 사고 발생시 보험료 할증에 대한 부담이 없으며, 사고에 대한 신속한 처리와 사고기간 중의 무상대차서비스도 받을 수 있다. 순회정비를 통한 정기적인 점검 서비스를 제공하기 때문에 최적의 상태에서 차량을 이용할 수 있게 된다.

단기상품의 경우 출장이나 여행 등의 목적으로 단기(통상 30일 이내) 차량을 대여하는 상품을 의미한다. 전국에 100여 개의 영업망을 가지고 있으며, 국내에서는 금호렌터카가 가장 많은 수의 차량을 보유하고 있다. 공항은 물론 철도 및 호텔과의 연계전략을 통해 고객접점을 늘리고 있다. 차량의 경우 3년 이내로 제한을 두어 차량노후화에 의한 고객의 불만을 최소화하고 있다. Hertz와 연계서비스로 해외 예약 서비스도 가능하다.

추가적으로 고객에게 제공되는 서비스로는, 편도대여서비스, 배반차 서비스, 보험 대차, 차량손해면책 제도를 제공하고 있다. 편도대여 서

비스를 통해 고객은 임대한 지점이 아닌 다른 지역에서 차량반납이 가능하고, 배반차 서비스를 활용해서 원하는 곳에서 차량을 받거나 반납할 수 있다. 보험 대차를 통해서 피해사고 시 차량의 수리기간 동안 손해보험사와 협약된 차량을 무상으로 지원받을 수 있으며, 일정수수료 지불로 사고 발생시 차량손해 부담을 면책 해 주고 있다.

장단기 대여 상품 이외에도 기사포함 대여 상품을 운영하고 있다. 기사들은 무사고 경력은 물론 외국어 구사가 가능하고 철저한 서비스 교육에 통해 높은 수준의 서비스를 제공한다.

각각의 상품에 대해서 고객만족 경영의 방식과 전략은 차이가 있다. 그러나 그 근간은 고객관계관리와 서비스 품질통제라는 점을 공유하고 있다.

3.3 금호렌터카의 고객만족을 위한 고객관계 관리

3.3.1 고객욕구의 파악

고객만족을 위한 고객관계관리의 첫 출발점은 렌터카 고객의 욕구를 파악하는 것이다. 파악된 고객 욕구에 맞추어서 편익을 제공하여야 하기 때문이다. 금호렌터카는 일반적인 렌터카 고객의 욕구를 관리하고 있다. 고객욕구의 중요성과 평가점수 행렬을 이용하여 고객만족을 위한 우선과제에 대해 도출하였다. 즉 고객들이 중요하다고 여기는 욕구와 함께 금호렌터카에 대한 평가를 고려하여 고객만족 제고를 위한 방향을 설정하고 있다.

우선 높은 중요도를 보이는 고객 욕구로는 약

속의 이행, 신뢰감, 고객응대 등이 확인되었다. 접근 용이성, 예상외 혜택, 본원적인 욕구 등을 그 다음으로 중요하게 평가하였다. 마지막으로 물리적 환경, 독창적인 서비스를 중요하다고 지적인 것으로 나타났다.

동시에 고객들은 각각의 욕구 차원에서 금호렌터카가 제공하는 편익에 대해 평가하였다. 약속의 이행, 물리적 환경, 고객 응대, 접근 용이성 등의 항목에 대해서는 금호렌터카에 높은 점수를 부여했으며, 신뢰감과 본원적 욕구에서는 중간 정도의 평가를, 독창적 서비스와 예상외 혜택 등에서는 낮은 평가를 내렸다.

중요도와 평가점수를 동시에 고려하여 유지강화 하여야 할 요소와 중점적으로 개선하여야 할 부분을 도출할 수 있었다. 뿐만 아니라 지속적으로 유지해야 할 요소와 점진적으로 개선해야 할 요소를 확인할 수 있었다(〈그림 3〉 참고).

금호렌터카는 고객과의 약속이행, 고객 응대

및 신뢰감 형성을 중심으로 고객만족의 차별성을 기하는 것은 물론 접근의 용이성, 우수한 물리적 환경, 본원적인 서비스의 제공을 통해서 고객 서비스 수준을 높일 수 있는 것으로 판단하였다.

약속의 이행, 신뢰감의 형성은 본질적으로 우수한 마케팅 프로그램과 연관되어 있다. 동시에 단기적인 거래에서 확보되기 어렵다는 측면에서 고객과의 장기적 관계형성이 중요하다는 점을 의미한다. 약속의 이행은 역량의 문제와 연결되고 신뢰는 호의와 관련되어 있다. 고객과의 관계관리의 핵심은 이처럼 가시화하기 어려운 요소를 체계적으로 관리하여야 하는 문제와 연결되어 있다.

금호렌터카는 고객과의 관계형성을 위해 구체적인 고객의 의견에 주목하는 프로그램을 운영하고 있다. 고객의 의견은 칭찬이든 불평이든 모두 중요한 것이다. 상호작용의 증대는 장기적

〈그림 3〉 렌터카 고객의 욕구 분석 및 금호렌터카가 제공하는 편익

관계형성의 시작임을 물론 마케팅 프로그램의 개선을 고객의 관점에서 재구성할 수 있다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다.

3.3.2 고객만족 서비스 개선을 위한 VOC 프로그램

VOC는 고객의 소리(voice of customer)를 의미한다. 고객만족을 위해서는 고객을 이해하는 것이 중요한데 고객의 소리를 통해서 확보된 고객 의견수렴은 고객이 무엇을 원하고 무엇을 불만족스러워 하는지를 파악하는 중요한 정보가 된다. 그런데 고객의 의견이 마케팅 프로그램의 조정에 반영되지 못한다면 그 의미가 축소될 것이다. 그러므로 고객의 의견을 체계적으로 데이터로 구축하는 것, 구축된 정보로부터 마케팅 프로그램을 조정하는 프로그램이 개발되어야 한다. 우선 <그림 4>는 금호렌터카의 서

비스 향상 및 개발 프로세스를 도식으로 설명한 것이다.

현장의 불만과 의견에 대한 수렴과 VOC를 통해서 접수된 고객의견이 통합되어 관리된다. 확보된 고객의견은 고객만족팀을 통해 관리되며, 고객만족팀에서는 고객만족 회의를 통해 추후 반영되어야 할 고객 의견과 추진 방향을 도출한다. 고객만족 회의를 거치면서 개선되어야 할 프로세스가 확인되고 각부서와 조직에서 공유하는 과정을 거친다. 필요에 따라서 서비스 교육이 병행되며, 서비스 교육은 현장 고객의 불만사항과 의견에 기초를 두고 이루어진다. 서비스 교육은 공유된 아이디어가 원활하게 차별화된 서비스로 전환되는 역할을 하게 된다.

그러므로 고객 의견의 수렴은 차별화된 서비스를 제공하기 위한 출발점이 된다. 현장에서의 고객 의견 접수는 물론 VOC 시스템에 의해 고객 의견의 수렴과 정보구축은 체계화된

<그림 4> 고객 의견 수렴 및 서비스 개선 프로세스

다. VOC 시스템에서는 다양한 정보채널을 활용하고 있다. 서비스 제공 조직들과 자주 접촉하는 과정에서 관심사항을 주의 깊게 관찰함으로써 이를 파악하고 있다. 이 시스템은 고객욕구의 파악에 활용되며 파악된 불평이나 문제점은 24시간 이내에 조치를 취하도록 되어 있으며, 최고경영진에게 즉시 보고되며, 고객만족회의를 거쳐 프로세스개선의 자료로 추후에 활용된다. 작성된 자료는 전사적으로 공유하는 체계를 갖추고 있다(〈그림 4〉 참고).

고객 의견 중 칭찬과 불평에 대한 부분은 추가적으로 관리과정을 거친다. 예를 들어 고객불평 사례에 대해서는 주간사례토론회를 거친다. 칭찬과 불만 사례를 한 주에 한 개 선정하여 전 사업장 별로 토론을 거쳐 문제를 해결 방안에 대해 토의하는 방식이다. 토의의 결과는 온라인으로 등록하여 의견이 공유 되도록 하고 있다.

3.3.3 고객관계 프로그램(서비스 포인트 제도)

장기적인 관계에서 고객과 거래하는 것은 기업이나 고객에게 장점이 있다. 고객은 자신의 욕구에 맞는 서비스를 제공받을 가능성이 높아지며, 기업이 제공하는 포인트 제도에 따라 경제적인 이익을 얻을 수도 있다. 기업입장에서는 신규고객의 확보를 위한 노력을 줄일 수 있으며, 안정적으로 고객을 관리할 수 있다는 점에서 장점이 있다. 결국 기업은 고객의 정보도 확보하며 고객을 조직화한다는 측면에서 포인트 제도를 중심으로 한 고객 회원관리 프로그램을 운영하게 된다.

금호렌터카 역시 고객을 회원제로 관리하고 있다. 대여 횟수와 적립 포인트에 따라 회원 등급을 구분하고 있다. 이용실적에 따라 5-10%를 적립하도록 하였으며, 예약화면에서 회원의 포인트를 확인할 수 있도록 하였다. 일반회원의

〈그림 5〉 다양한 VOC청취 시스템

경우 가입 후 7회 이상이 경과하거나 정해진 적립규모에서 혜택을 받으며, 3일 이상의 사용에 대해서 배반차를 무료로 이용하고, 신차를 우선적으로 공급하고 지연반납에 대한 연체도 경우에 따라 면제하고 있다. 일반회원은 사용실적이나 적립규모의 상승에 의해서 골드회원으로 구분하여 보다 높은 할인율을 비롯한 많은 혜택을 부여한다. 일반회원의 증가는 물론 골드회원의 증가하고 있어 장기적인 고객관계형성이 진행되는 것으로 나타났다.

3.4 고객만족을 위한 서비스 품질 향상 프로그램

3.4.1 서비스 제공자에 대한 포인트 제도의 운영

서비스 제공자에게 포인트를 부여하는 제도는 서비스 품질을 유지하기 위해 시행하는 서비스 관리제도의 하나이다. 개인별 혹은 사업장 별로 서비스 실적에 따라 포인트를 부여하고, 포인트가 기준치 이하로 내려갈 경우 서비스 클리닉 과정을 이수하게 하거나 해당하는 교육을 실시하며, 기준치 이상을 넘어갈 경우 포상을 수여한다. 이러한 제도의 도입을 통해서 공정하고 신뢰성 높은 고객만족서비스 활동의 평가가 가능해 졌다. 서비스 품질이 향상되는 것을 기대

할 수 있음을 물론 금호렌터카 전 직원에 대해서 고객만족을 위한 동기부여를 원활하게 하고 있기 때문이다. 이를 위해서 고객에게 제공된 서비스를 계량화하여 관리하여야 하며 서비스 모니터링은 지속적으로 진행되어야 한다.

3.4.2 고객 응대 서비스 프로세스

금호렌터카에는 다양한 서비스 프로세스가 존재한다. 대표적으로 고객응대 관점에서 배반차 응대표준이 정해져 있다. 우선 응대표준을 계약서 작성시, 차량 준비 절차, 차량 반납시로 구분하고 서비스 접점에 대한 세분화된 관리방침을 정하고 있다. 계약서 작성은 예약관련 정보의 확인, 고객 등록, 면허증 확인, 신용조회, 보험업무, 차량 인도전 점검, 서명과 결제 등의 구체적 사안에 대해 표준과 절차를 명시화하고 있다. 차량 준비 절차 역시 세부적 사항에 대해서 점검 기록과 지침을 보유하고 있다. 이는 차량반납에서도 이어지는데 고객 응대를 위한 적절한 인사법과 배웅절차도 규정하고 있다. 그러므로 고객 응대 프로세스는 서비스의 품질을 통제하는 효과를 확보하고 있다. 물론 명확한 절차의 규정은 서비스 제공 시간을 통제하는 방안으로도 활용된다. <표 1>에서는 금호렌터카의 고객응대 프로세스가 수행되면서 소요되는 시간을 정리한 것이다. 이는 경쟁사에 대해서

<표 1> 고객응대 소요시간

구분	예약	배차	반차	계
Process time	25초	12분	2분15초	41분 25초*
Lead time	1분25초	25분	15분 (사고시)	

*경쟁사보다 10분 이상 단축된 시간임

우위에 있는 결과를 나타낸다.

3.4.3 순회정비 프로세스

단기 대여 상품에서 배반차 응대 표준이 중요하다면, 장기대여에서는 정비 서비스 프로세스가 중요하게 관리되어야 한다. 고객이 원활하게 차량을 사용하기 위해서는 정비 서비스가 높은 수준으로 제공되어야 하며 이를 위해서 금호렌터카는 순회정비 방식을 채택하고 있다. 그리고 순회 정비 서비스에 대해서도 프로세스를 관리하고 있다. 즉 순회정비 정기 점검 항목에 대한 지속적 관리와 이에 대한 실적을 각 지점별 순회 차량단위로 월별 관리를 한다(〈그림 6〉 참조). 금호렌터카의 서비스 프로세스는 결국 명확한

절차와 규정을 확보하고 준수에 대한 계량화를 통해서 서비스를 통제하는 것을 목적으로 한다.

3.5 고객만족 경영을 위한 인적자원 및 조직구성

이상에서 금호렌터카의 고객만족경영을 고객 관계관리와 서비스 품질개선 측면에서 살펴본다. 이하에서는 고객만족경영이 가능할 수 있는 금호렌터카의 조직체계에 대해서 검토하고자 한다. 포괄적으로는 최고경영층의 의지에서 구체적으로 인적 자원에 대한 교육프로그램에 이르기까지 인적자원의 활용과 조직의 구성체계가 고객만족경영을 이루어내는 역할을 검토한다.

〈그림 6〉 순회정비 프로세스와 조직별 서비스 통제 역할

3.5.1 최고경영층의 의지

금호렌터카의 최고경영층은 네 가지의 경영자 리더십을 강조하고 있다. 이는 고객중심, 윤리 경영 실천, 창의적 전문 인력 양성, 그리고 슬 선수범하는 실천의지이다. 이중에서 고객중심은 금호렌터카의 고객만족 경영의 구현방식에 영향을 미치고 있다. 경영자의 입장에서 조직구성원이 공유해야 할 고객중심의 이념을 구체화하고 전달하고 있다. 그러므로 최고경영자의 '나의 다짐'은 '금호렌터카의 다짐'으로 확대되어 있다.

금호렌터카의 다짐의 문구를 살펴보면 고객입장에서의 고려, 고객의견의 자발적 경청, 고객

의 편안과 행복의 중요성을 강조하고 있다. 이처럼 최고경영층의 고객만족 경영에 대한 의지는 조직전반에 전파되어 있는데 프로세스의 개선과 전사적 공유 체계의 구현을 통해서 이를 강화하고 있기 때문이다. 결국 최고경영층의 고객만족에 대한 의지는 여타의 서비스 개선프로그램 고객관계관리 프로그램과 융합되어 경쟁력 제고방안으로 활용되고 있다(<그림 7> 참조).

3.5.2 내부 만족도와 1인당 생산성

고객만족도를 위해서는 내부 구성원의 높은 만족수준이 요구된다. 금호렌터카에서는 Employee Engagement Index를 활용하여 구성원들이 회

<그림 7> 최고경영자를 중심으로 한 프로세스 개선

사의 성과 향상을 위해서 지적으로나 정서적으로 조직에 관여하는 정도를 측정하고 있다. EEI를 긍정적이라고 평가한 직원의 수를 비중으로 환산할 때 64%를 기록하면서 전년대비 증가율도 평균 40%를 상회하고 있다. 이러한 결과는 내부구성원의 만족도를 위한 직원대상 설문조사, 부문 간 워크샵, 동아리 활동 활성화, 멘토링 제도, 조직인사 부문의 비전제시, 복리후생제도의 개선, 그리고 포상제도의 도입 등이 작용한 것으로 분석된다. 내부 구성원의 만족도가 꾸준히 상승하면서 1인당 생산성의 증가도 눈에 띄게 상승하였다. 2006년 현재 1인당 생산성이 7억 8천 만원에 육박했다.

3.5.3 서비스 아카데미

서비스 강화를 위해서 서비스 아카데미를 운영하고 있다. 고객만족의 중요성 인식에 따른 대고객 서비스 마인드 제고가 절실하게 필요하

며, 고객만족을 실현하기 위한 문제해결능력의 배양이 필요하기 때문이다. 무엇보다도 구성원의 행동변화를 통한 고객만족도의 제고라는 차원에서 교육을 강화하고 있다. 2006년도의 경우 교육을 받은 인원수 규모로 2,900명에 가까운 인원이 교육을 받았으며 이를 시간으로 계산하면 35,000시간에 육박한다(<그림 8> 참조).

3.6 고객만족을 위한 향후 추진 전략

금호렌터카는 고객만족을 위해 맞춤형 마케팅 전략과 차별화된 부가서비스 도입전략을 추구하고 있다. 두 가지 전략은 고객의 의견을 수렴하여 추후 집중적으로 강화할 서비스 프로그램이다. 맞춤형 마케팅 전략을 위해서는 회원고객에 따른 세분화가 요구된다. 고객 포트폴리오를 구성해서 고객을 관리한다는 점에서 관계관리의 연장이라고 할 수 있다.

차별화된 부가 서비스도입전략을 위해서는 고

〈그림 8〉 서비스 아카데미 프로그램

구 분	수행업무	세부 진행내역
담당임원	총괄관리	회사 전반의 서비스활동 진단
고객만족팀 경영지원팀	상벌규정 인사규정	서비스의 상벌제도 운영 서비스 실적 등을 인사에 반영
고객만족팀	서비스교육 모니터링 아카데미 운영 서비스 클리닉	교육에 대한 기본사항을 결정 교육일정,내용,강사투입 및 교육진행을 전담 교육 프로그램의 기획과 운영 이력관리,평가반영 현장지도 및 서비스 모니터링 실행 서비스 사내강사 운영

〈그림 9〉 고객만족경영을 위한 금호렌터카의 향후 전략

객의 편의, 만족, 그리고 즐거움을 제공할 수 있는 요소의 확인이 필요하다. 고객 의견의 수렴절차에 따라 고객 중심에서 개발될 서비스 개념이며 품질관리의 측면에서 중요성이 높다. 구체적인 대안으로는 차량 관련 상품과 연계된 서비스의 제공, 오락적 요소의 강화, 체험마케팅의 활용 등을 고려하고 있다(〈그림 9〉 참조).

IV. 결 론

본 사례는 국내 렌터카 시장에서 시장점유율과 매출액에서 최고의 위치에 있는 금호렌터카의 성공요인에 대해 분석하였다. 금호렌터카가 렌터카 시장에서 대표기업으로 부상한 주요 성

공요인은 고객만족을 중시하는 경영에 있음에 주목하여 금호렌터카의 고객만족 경영방식을 상세히 고찰하였다.

본 사례에서는 금호렌터카의 고객만족 경영을 첫째, 고객의 욕구를 파악하는 것을 중심으로 한 고객관계관리 측면과, 둘째 서비스 품질통제를 위한 서비스 프로세스 관리의 측면으로 나누어 살펴보았다. 아울러 고객만족경영을 실행하는 조직문화적인 측면에서 인적자원의 관리와 고객만족경영 달성을 위한 최고경영층의 의지를 분석하였다.

본 사례를 통해 기업경영에서 고객의 소리에 귀를 기울이고 고객의 욕구를 충족시킴으로서 고객만족 수준을 제고시키는 고객만족경영의 중요성을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 아울러 고객만족경영은 단순히 추상적인 구호로 그쳐

서는 그 효과를 발휘할 수 없으며, 금호렌터카의 사례에서 볼 수 있듯이 구체적인 제도와 명시된 프로세스를 갖추고 실행되어야 한다는 점이 시사점으로 파악되었다. 이러한 고객만족경영의 성공을 위해 최고경영층의 확고한 의지는 필수조건이며, 조직구성원들에게 고객만족경영 방식을 내재화 시키는 동기부여제도와 조직문화의 중요성도 간과할 수 없다는 점도 중요한 시사점이다.

〈논문 접수일: 2007. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2007. 09. 30〉

참고문헌

- 강부식, 김태한, 박상찬(2001), "QFD와 QBD를 이용한 고객만족 전략 수립 절차에 관한 연구," *품질혁신*, 2(2), 1-7.
- 서창적, 김재환(2002), "종합적 품질경영(TQM)의 중업원 몰입요인이 성과에 미치는 영향," *경영학연구*, 31(3), 621-654.
- 이유재(2000), "고객만족경영의 개념과 실천에 관한 연구," *경영저널*, 1(1), 153-172.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl(2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 68(4), 172-85.
- Baron, Robert A.(2000), "Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs' success," *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15-18.
- Berger, Paul D. and Nada I. Nasr(1998), "Customer lifetime value: Marketing models and applications," *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Dijkstra, Lieuwe and Hans van der Bij(2002), "Quality function deployment in healthcare: Methods for meeting customer requirements in redesign and renewal," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1), 67-89.
- Flynn, Barbara B., Sadao Sakakibara, and Roger G. Schroeder(1994), "A framework for quality management research and associated measurement instrument," *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366.
- Fornell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(1), 1-21.
- Fornell, Claes, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M. S. Krishnan(2006), "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing*, 70(1), 3-14.
- Gruca, Thomas S. and Lopo L. Rego(2005), "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 69(3), 115-30.
- Haenlein, Michael, Andreas M. Kaplan, and Detlef Schoder(2006), "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value," *Journal of Marketing*, 70(3), 5-20.
- Kanji, Gopal K.(1998), "Measurement of Business

- Excellence," *Total Quality Management*, 9, 633-643.
- Peppers, Don and Martha Rogers(1995), "Do You Want to Keep Your Customers Forever?" *Harvard Business Review*, 73(2), 103-114.
- Piercy, Nigel F.(1998), "Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing the Internal Market-Place," *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 209-222.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.