# 충성고객 이렇게 만든다(책자요약)

▣ 저자 질 그리핀(Jill Griffin, 텍사스주 오스틴 마케팅 전략연구소장)는 오늘날과 같은 경쟁적인 환경에서는 하나의 상품이나 서비스에 만족하고 있는 많은 소비자조차도 주저 없이 경쟁상품을 구입하고 있기 때문에 고객만족도만으로는 충분하지 않다는 사실을 입증하고 있다. 따라서 믿을만한 고객을 지속적으로 유지하고 신규고객을 유치하기 위한 비용을 줄이기 위해서는 고객만족에 대한 기존 관심사를 뛰어넘어 좀 더 큰 고객충성도를 확보할 수 있도록 준비해야 한다고 역설한다.('97. 5 세종서적 발간)

< 차 례 >

1. 고객충성도
2. 고객충성도에 대한 세부검토
3. 충성고객 만들기 7단계
4. 구매용의자를 구매가능자로 전환시키기
5. 구매가능자를 최초구매고객으로 전환시키기
6. 신규고객을 반복고객으로 전환시키기
7. 반복구매고객을 단골고객으로 만드는 법
8. 단골고객을 지지고객으로 전환하기
9. 고객의 비활동성
10. 고객의 충성도를 고무할 수 있는 기업문화

▣ 추천사유(★★★)

o 단순 만족도(태도)를 넘어 고객충성도(행동)를 지향해야 한다는 측면에서 정부 혁신차원에서 추진하고 있는 정책품질관리 및 정책고객서비스(PCRM)등의 필요성에 대한 근원적인 답변을 제시해 주고 있으며,

o 행정기관의 민원처리과정, 정책참여 과정에서 국민, 전문가 등 정책고객과의 응대 등 고객 충성도 제고를 어떻게 해야 하는지,

o 고객만족도를 높이기 위한 새로운 시책과 서비스 못지않게, 기존 행정서비스를 이용한 고객들과, 불만 제기자에 대한 적극적인 관심과 관리를 통해 **행정에 대한 적극적 지지 등을 형성**할 수 있다는 시사를 주고 있음

# 제1장 고객충성도

□ 대다수 기업이 이윤창출을 위해 「고객만족도 향상」과 「시장점유율 확대」에 치중하고 있으나, 실제 상황은 다름 → 충성고객층(loyal customer base) 확보가 대안임

o 연구결과에 따르면 고객만족 수준이 높아져도 이것이 반드시 반복구매, 판매증가, 기업의 이윤증가로 이어지는 등 상관관계의 신뢰성이 없다는 사실이 입증됨

- **고객만족도가 과장되는 원인**은 ①고객만족도 수준측정 방법상의 결함(긍정적 질문방식, 응답자 감정 태도)과, ②고객이 제품 선택에 실패하였음을 스스로 인정하기 싫어하는 경향에서 기인

□ 충성고객의 정의

o 고객충성도는 구매하는 행동적 측면에서 정의되는 개념으로 다음 4가지의 특징적인 구매습관들을 보임

- 정기적으로 **특정제품을 재구매**하는 고객
- 특정 기업의 다양한 품목의 제품과 서비스를 **포괄적으로 구매**하는 고객
- 다른 사람들에게 **해당 업체를 적극 추천**하는 고객
- **경쟁업체의 유인전략에 동요하지 않고** 지속적으로 구매하는 고객

※대표적 사례 : 미국 오토바이 구매고객들의 자발적 모임인 할리데이비슨 오너모임(Harley-Davidson Owners Group)이 충성고객의 전형으로 정기적인 재구매, 다양한 서비스의 포괄적 구매, 타인에게 적극적 추천, 경쟁업체의 유인전략에 전혀 동요하지 않는 제품에 대한 자부심 등을 가짐

□ 고객충성도는 어떻게 측정하는가?

o 구매자의 일반적 『태도(반응)』로 측정하는 고객만족도에 비해 고객충성도(customer loyalty)는 소비자의 자발적 『반복구매 행동』을 기준으로 함

- 고객충성도란 '일정기간'이라는 조건을 내포하고 있으며, '두 번 이상의 구매'를 조건으로 함

- 고객충성도를 결정하는 두가지 필수조건

①**고객보유 기간** : 고객과의 관계가 지속되는 기간
②**고객예산 점유율** : 고객의 전체 예산중 특정 회사제품에 쓴 예산비율

□ ‘시장점유율 확대전략’의 문제점

o 기업들이 기존고객의 유지노력보다 신규고객 창출을 위한 시장점유율만을 추구하면 오히려 기업의 저성장, 포화시장 환경으로 변화하여 수익성이 저하되고, 기존 고객이탈이 가속화됨

- 신규고객 창출은 광고, 판촉 등으로 **약7배의 비용이 소요**되며, 가격할인 등 과당경쟁은 제품 브랜드에 대한 **자부심보다 가격할인에만 반응**하는 가격추종고객 양산 ⇒ 기업이윤 감소를 가져옴

- 시장점유율 확대는 다양하고 **이질적인 고객이 증가**하는 반면, **고객 특성별 맞춤 서비스가 부실화**되는 등 **기존고객에 대한 소홀**로 충성고객 확보에 역작용

□ 고객충성도의 효용성

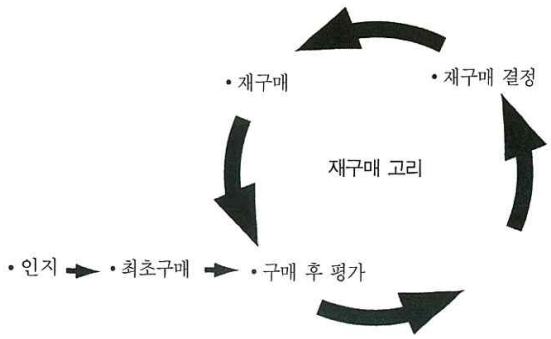
o 신규고객보다 구매경험이 있는 기존고객에 대한 관리에 중점을 둔다면, 더 적은 비용투입과 고객의 제품신뢰도 향상이 가능하여 더 큰 매출과 이익의 증가 가능

o 따라서 고객충성도가 증대되면 더 큰 이윤이 창출되고, 임금상승여력이 생겨 직원이직을 줄일 수 있고, 비용절감을 통해 더욱 안정된 기업의 재정적인 기초를 마련할 수 있음 <목차>

# 제2장 고객충성도에 대한 세부검토

□ 고객충성도와 구매주기

o 구매주기의 각 단계는 고객충성도를 창출할 수 있는 기회이며, 제3단계에서 5단계를 반복하는 고객이 진정한 충성고객임




- 제1단계 인지(awareness) : 제품 존재를 인지, 결속력 미약
- 제2단계 최초구매(initial purchase) : 시도구매
- 제3단계 구매 후 평가(post purchase evaluation)
- 제4단계 재구매 결정(decision to repurchase) : 강한 감정적 유대
- 제5단계 재구매(to repurchase)

□ 고객충성도 유형과 관리방안

o 제품과 서비스에 대한 호감을 가지며 경쟁제품과 확실한 차별성을 인식하고 있는 경우 고객 애착상태가 가장 높고, 고객의 애착수준이 반복구매와 연결되어 고객충성도의 조건이 정의됨

o 고객충성도의 4가지 유형

①**비충성(no loyalty)** : 회사수익에 약간의 도움이 되지만 결코 충성고객이 될 수 없는 유형(예:가격과 시간만 맞는 다면 어느 곳이든 상관없는 구매)

②**타성적 충성(inertia loyalty)** : 낮은 수준의 애착과 높은 반복구매의 특성을 가진 습관적 구매(예:동네 주유소 이용)

③**잠재적 충성(latent loyalty)**:높은 수준의 선호도가 있으나 상황적 요소에 따라 여부를 결정(예:부인은 중국음식을 좋아하나 남편이 좋아하는 양식을 함께 주문할 수 있다면 구매결정)

④**최우량 충성(premium loyalty)** : 높은 수준의 애착과 반복구매가 동시에 존재(예:끊임 없이 주변인에 대해 제품의 우수성, 편리성 등을 자랑하고 권유)

o 고객충성도를 바탕으로 한 시장전략

- 최소투자로 최대효과를 기대할 수 있는 전략은 투자해도 효과가 미미한 ①비충성 유형은 과감하게 포기하고, ② 타성적 충성유형과 ③잠재적 충성유형을 집중적으로 관리해야 함
- 가능한 많은 고객들을 ④최우량 충성유형으로 전환시켜 고급화하는 것이 고객충성도 관리의 최상의 목표임

o 고객으로 발전시키는 초기 단계에서부터 시작하여 당신의 회사가 가지고 있는 고객에 대한 기록을 바탕으로 고객충성도를 심어주고 향상시켜나가는 방안을 모색하는 것이 바로 주도적인 접근방법임

<목차>

# 제3장 충성고객 만들기 7단계

□ 충성고객 만들기

o 고객을 만족시키고 고객이 계속해서 구매할 수 있도록 유도하기 위해서는 **차별화된 다른 부가적 가치를 창출**해야 함

- 각종 세미나 개최, 광고 협찬, 소비자 도움행사, 정보제공 등

o 효과적인 마케팅 전략들은 **새로운 타깃을 정하는 일과 기존의 보유고객을 계속 유지하는 것을 모두 포함**해야 함

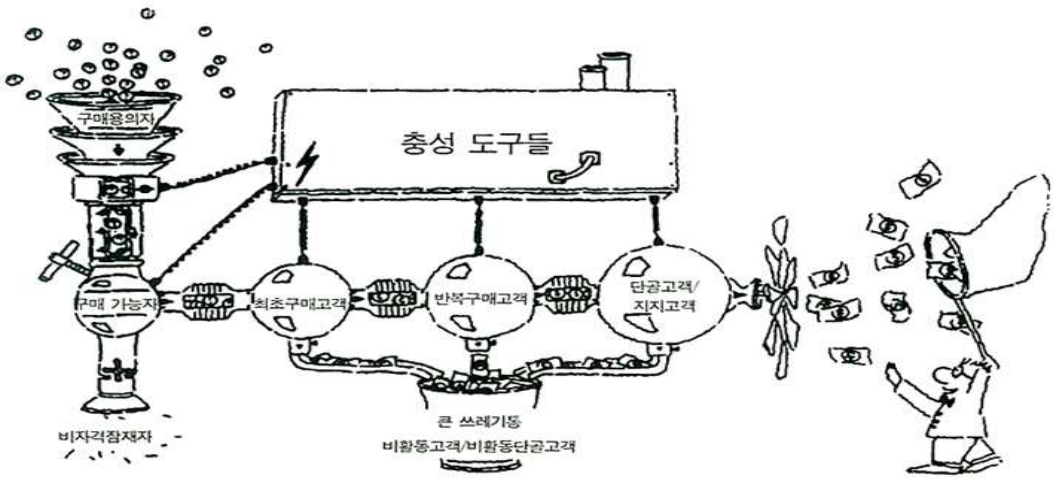
## □ 단순구매자를 '충성고객'화 하는 7단계

o 고객충성도는 ①구매용의자(suspect), ②구매가능자(prospect), ③비자격잠재자(disqualified prospect), ④최초구매고객(first time customer), ⑤반복구매고객(repeat customer), ⑥단골고객(client), ⑦지지고객(advocate) 등 7단계를 거쳐 발전

※ 비활동 고객(inactive customer or client) : 고객이었던 사람 중에서 정기적인 구매시기가 지났는데도 더 이상 구매하지 않는 사람

## □ 이윤창출시스템과 고객형성단계

o 기업은 구매용의자를 마케팅 시스템에 편입, 잠재구매력이 높은 구매가능자와 비자격 잠재자로 구분하여, **비자격 잠재자들을 시스템 밖으로 여과시키고 구매가능자만 시스템내에 둠**<그림 참조>




*Copyright 1991 by Jill Griffin & The Marketing Resource Center, (512) 469-1757. All rights reserved.
Profit Generator is a registered trademark.

o 각 단계에서 다음 단계로 발전하기 위해서는 '유대관계 키워가는 것'을 가장 주된 목표로 삼아야 함

o 올바른 태도와 후속 관리마케팅은 고객의 충성도를 키우는 데 매우 중요하고, 만약 고객이 비활동 고객이 되면, 그 고객을 다시 확보할 수 있는 방법을 모색해야 함

□ 고객의 변천과정별 관리방안

o 구매잠재력을 유인하는 기본단계로 구매용의자와 **구매가능자로 분류하는 기준**은 ①제품이나 서비스에 대한 욕구 여부, ②제품이나 용역을 구매할 능력 여부임

- 마케팅에 투자할 자원의 한정으로 가능한 빨리 선별해야 함

o **최초구매고객**은 제품이나 서비스를 시험해 보는 단계로 서비스 시기의 적절함, 정확성 등 다른 측면에 더 큰 관심을 가짐

o **반복구매고객**은 맞춤제품이나 서비스, 정보제공 등에 대해 접촉할 때 마다 직접적이고 개별적 대화를 나누는 등 새로운 가치를 창출해야 함(전화, 사보, 편지, 방문 등)

o **단골고객**은 신뢰를 바탕으로 서비스나 아이디어 측면에서 조언을 기대할 수준으로 영업사원이 아닌 파트너나 협력자로 인식하기 때문에 '컨설턴트'로의 역할변화가 필요함

o **지지고객**은 가장 큰 광고효과를 보이는 단계로, 지지고객의 추천으로 창출된 신규고객에게 아주 소중한 고객이라는 느낌을 주어야 함

o 구매활동을 멈춘 **비활동고객**에게 전화 등 대화를 하는 경우의 효과는 ①고객이 불만을 토로하며 다시 돌아올 확률이 연락이 없을 때 보다 2배나 높고, ②부정적인 선전의 사전예방, ③무엇이 잘못인지 알 수 있고, 잘못을 수정하여 즉각적으로 대응할 수 있고, 다른 고객이 똑같은 문제점을 갖지 않도록 미연에 방지할 수 있음

o **컴퓨터를 활용한 고객정보의 DB활용**은 이윤창출시스템의 각 단계별 고객의 세분화, 개개인의 상황을 고려한 개별적 접근이 가능하여 개별 고객과의 관계를 발전시키는 데 매우 중요한 역할로 작용할 수 있음 <목차>

# 제4장 구매용의자를 구매가능자로 전환시키기

□ 누구를 겨냥할 것인가?

o 최상의 가치를 제공해 줄 수 있는 소비자층을 찾는 일과 그 소비자층에게 가장 효율적으로 접근하는 방법 등 신중한 표적시장의 선택은 구매가능자 및 충성고객층을 개발할 수 있는 가능성을 한

층 높여줌

o 시장조사, 설문조사, 세분화 등은 시장공략의 필수적인 도구

o 소비자들에게 **당신의 회사가 어떤 회사이며, 무엇을 추구하는지를 알리고**, 이는 소비자들로 하여금 당신 회사를 인식하게 해주고, 시장 내에서 당신 회사의 위치를 향상시켜줌

□ **제품 및 서비스를 어떻게 자리매김할 것인가?**

o 두 가지 핵심적인 자리매김(포지셔닝)의 도구는 **이미지와 특징임**

o **이미지 마케팅**

- 제품판매는 실제로 회사에 대한 인식을 판매하는 것임
- 제품을 사고 싶어하는 욕구와 능력에 부합되는 단순하고 확고한 이미지를 구축해야 함

o **특성 중심 마케팅**

- 단순 이미지가 아닌 자신만의 독특한 특성을 표현하여 신뢰감을 쌓아가는 기업도 있음(swatch)
- 특성은 조직의 자존심을 고취시키며, 아무도 조직원들을 감시하지 않을 때 조차도 어떻게 해야 하는 지를 가르쳐 줌
- 독창적인 특성은 충성고객 기반을 형성하는데 큰 자산이 됨

※ 특성을 부각시키든 이미지를 내세우든 **제품이나 서비스가 전달하고자 하는 내용과 일치해야 성공**을 거둘 수 있음

o **소비자는 획일적으로 대량생산되는 서비스보다는 개인적이며 섬세한 서비스를 기대**하고, 가장 중요한 것은 **기업이 전달한 내용을 지속적으로 지켜나가는 것**임 <목차>

## 제5장 구매가능자를 최초구매고객으로 전환시키기

□ **성공적인 판매의 구성요인**

o 잠재고객을 최초구매고객으로 전환시키기 위해서는 평균 7회의 접촉이 필요함, 연속구매를 이끌기 위해서는 평균 3번만 방문하면 성사된다고 함

o 잠재고객을 최초구매고객으로 만들기 위해서 신뢰를 바탕으로 인내하는 자세로 끊임없는 접촉을 시도해야함

- 구매자와 판매자 사이에 결연관계를 형성하는 것이 바람직
- 경제상황이 어려워질 때는 접촉 횟수가 더 커질 것임

## □ 신용의 중요성

o 미리 계획된 판매 공세는 더 이상 효과가 없으며, 고객들에게 **무엇이 필요한지를 정직하고, 솔직하게 들어주고, 문제점을 진단하여 해결 방안을 제시**해 주는 사람이 필요함

o 고객의 신뢰를 쌓기 위해서는 인내와 시간이 필요함, 한번 신뢰를 얻으면 장기적으로 많은 이점이 있음

o 신뢰성 구축방안

①구매가능고객의 인식범위내로 진입하라(4회이상 접촉시 신뢰)
②고객의 관심이 무엇인지를 먼저 들어라(고객을 도우려고 노력하지 않으면 고객도 당신을 도우려 하지 않는다)
③사실과 현상만을 정직하게 이용하라
④할 수 있는 범위내에서 약속하라

## □ 고객의 말에 귀 기울이는 것 : 신뢰관계 형성의 중요 요인

o 더 많이 듣고 덜 이야기 하라

o 듣는 것보다 생각이 앞서기 때문에 듣는 것이 어렵다

o 사심 없이 들어라

- **선택적 듣기** : 어떤 기대나 목적, 마음속에 미리 설정된 결과를 가지고 대화를 하기 때문에 자신의 생각과 일치된 것만 들음

o 사실이 아니라 상대의 숨은 생각을 위해 들어라

o 눈 맞춤의 의사소통과 유머를 사용해야 함

o 향후 판매나 고객충성도를 형성하는 방법에 대한 가치 있는 정보를 판매의 실패로부터 얻을 수 있음 <목차>

# 제6장 신규고객을 반복구매고객으로 전환시키기

## □ 신규고객 이탈의 원인

o **신규고객의 이탈률은 기존고객의 2배**에 달함. 신규고객(first time customer)을 반복구매고객(repeat customer)으로 전환시키기 위해서는 회사(**판매자)의 끊임없는 관심**이 필요함

- 신규고객 이탈을 방지하기 위해서는, 고객과 첫거래후 3~6개월 사이에 발생하는 초기의 문제들을 제거하고,

o 고객을 충성고객으로 만드는 것은 고객이 물건을 구매한 후에 **당신이 고객을 대하는 행태(after-sales service)**에 달려 있음

- 모든 회사에 있어 주문이 제대로 처리되지 않는다면, 이는 곧 고객이 제대로 대접받지 못하고 있다는 것을 의미함

o 컴퓨터에 저장된 **고객정보**는 고객과의 긴밀한 관계를 형성시키고, 신규고객(first time customer)을 반복구매고객(repeat customer)으로 전환 시키는데 큰 도움이 됨

- 고객불편의 1/3정도가 제품의 올바른 사용법을 잘 모르는 것에서 비롯됨. 서비스맨 방문과 우편 등을 통해 고객과의 의사소통에 적극적인 노력을 기울여야 함

**< 최초구매자를 반복구매자로 만드는 13가지 방법 >**

◇ 구매에 대한 **감사편지를 보내는 것**은 쉽고 경제적인 방법임

◇ **고객의 반응(불만족)을 초기에 알아내고** 신속하게 대처해야 함

◇ 판매 후 그 **제품의 사용법** 등에 대해 자세히 적은 **안내우편**을 보냄

◇ 고객이 느끼는 **당신의 가치를 지속적으로 강화**시켜 자신의 비즈니스를 경영하는데 도움이 되고 있다고 느끼도록 해야 함

◇ 고객의 개인정보, 주문정보, 관심정보에 대하여 DB를 구축 활용함

◇ 회사 소개책자, 뉴스레터, 우편엽서나 편지, 소개전화 등을 이용하여 **고객에게 당신 회사의 서비스 전반에 대해 꾸준히 알려야 함**

◇ 고객들에게 구매를 위한 **장기 마스터 플랜을 제시함**

◇ **고객 서비스에 드는 비용을 투자**로 여겨야 함

◇ **의사결정자와의 커뮤니케이션**을 보호하고 배양시켜야 함

◇ 단골로서 특별한 혜택을 누릴수 있다는 **고객 사은 프로그램 개발**

◇ **새로운 고객을 소개한 사람에게 우대서비스를 제공**하여야 함

◇ 단골로 만들 수 있는 가장 좋은 시점은 고객이 물건을 환불하고 싶어 할 때라는 것을 명심하고 아무런 **조건없이 신속하게 물건을 환불**하라

□ 기업에 대한 평가는 고객에 대한 태도에서 나오는 **일선 판매직원들의 업무 수행능력**에 따라서 좌우됨

o 기계에 대한 투자에 앞서 사람에 대한 투자를 먼저 고려해야 함

<목차>

## 제7장 반복구매고객을 단골고객으로 만드는 법

□ 고객이 기업에게 준 것보다 **기업이 고객에게 준 것이 더 많다는 느낌이 들도록 노력해야 함**

o 충성고객은 신규고객의 구매에 비해 **10배 이상**의 가치를 가짐

□ **반복구매고객(repeat customer)을 단골고객(client)으로 轉換 戰略**

o 당신의 가장 모범적인 고객은 누구이며, 그들은 무엇을 사며, 왜 구매하는가 등 **고객에 대한 시장조사**를 하여야 함

o 다른 브랜드나 기업에 대한 전이 방지책을 강구하여야 함

o 자사 직원들의 기업충성도를 먼저 고취 시켜야 함

**o 충성도 양성을 위한 마케팅을 해야 함**

- **관계 마케팅**(relationship marketing) : 고객과 인간적인 유대관계로 발전될 수 있도록 형성

- **빈도 마케팅**(frequency marketing) : 고객의 계속적인 구매에 대해 보상(ex 마일리지)

- **회원 마케팅**(membership marketing) : 고객들을 멤버나 클럽회원으로 형성

<목차>

## 제8장 단골고객을 지지고객(Advocate)으로 전환하기

□ 口傳은 기업들이 가질 수 있는 **가장 강력한 광고**

o **구전광고의 이점**

- 첫째, 판매 시간이 적게 소요되고,
- 둘째, 개인적 소개로 상품을 구입한 사람은 광고에 의해 구입한 사람들 보다 훨씬 더 충성적이며,
- 셋째, 소개자의 신뢰성을 바탕으로 구매 가능성이 아주 높음

□ 고객의 충성도를 제고시키고 좋은 평판을 얻기 위해서 고객에 대한 **감사의 편지, 고객정보 및 보상 프로그램을 적극 활용 해야함.**

o 현재 만족수준이 높은 고객들로 하여금 잠정고객에게, 당신의 회사 상호가 나타나 있는 편지지에 귀사의 상품이나 서비스가 어떻게 그들에게 도움이 되었는지를 쓰게 해야 하고,

o 당신에게 구매가능자를 추천해 주는 누군가의 어떤 행동이라도 그것에 대하여 감사편지를 쓰고, 보상프로그램을 적극 강구 하도록 해야 함

□ 늘 당신과 귀사의 **존재를 고객에게 기억**시켜야 !

o 장기 계약으로 발전시킬 수 있도록 끊임없이 노력해야 함

o 뉴스레터를 활용하여 고객과의 유대관계를 돈독히 해야 함

- 뉴스레터를 유용한 정보를 전달하는 기회로만 활용한다면 읽혀지지 않음, 회사와 연관성을 강화하는 방향으로 지속되어야 함

<목차>

## 제9장 고객의 비활동성 - 그 예방법과 대처 방안

□ 충성고객의 중요성

o **오래된 고객이 당신과의 거래를 중지(비활동 고객)할 때** 이들은 경쟁사가 가장 눈독들이고 있는 잠재가능고객이며, 결과적으로 커다란 손실을 초래

- 평균적으로 불만족고객의 4%만 그들의 고충을 판매사에 이야기하고, 나머지 **96%는** 불평을 털어놓지 않고 다른 경쟁사로 가버리고, 그들의 91%는 다시 돌아오지 않음
- 충성고객을 잃었다는 것은 한번의 판매 기회를 잃는 것 이상의

의미로 이것은 향후 수백번의 판매기회를 잃어버리는 것임

o 문제점에 대한 서비스를 받은 고객들은 한번도 문제를 경험하지 않은 고객에 비해 **충성고객층이 될 확률이 높음**

- 불만사항이 있으나 표현하지 않는 고객의 재구매 의향률 약 9%
- 불만을 표현하는 사람은 결과에 관계없이 재구매의향률 약19%
- 자신들의 문제가 잘 해결된 고객들의 재구매의향률 54%
- **자신들의 문제가 아주 신속하게 해결되는 경우 재구매의향률 82%**

□ **시장점유율을 확대하는 전략의 단점**

o 더 치열한 경쟁을 낳게 됨

- 시장점유율을 확대하기 위한 수단인 쿠폰, 판촉물, 가격할인 등의 마케팅 전술은 단기적인 판매 증가만 가져옴

□ **충성고객 이탈 대처방안**

o **조직내 제도적인 장치**와 **직원들에 대한 교육강화로** 고객 이탈 방지

- 고객들이 경험한 서비스에 대한 사후평가를 쉽게 말할수 있도록 수신자부담 전화고충상담(callback program), 설문조사, 뉴스레터에 기고, 음성우편(voice mail)등의 제도를 활성화 하여야 하고,

- 수리나 환불 보증제도등 적극적인 서비스 독려를 해야 함

o 고객이 도움을 필요로 할 때, 신속하게 조처하기 위해 일선 판매 **직원들에게 전결권한을 부여** <목차>

## 제10장 고객의 충성도를 고무할 수 있는 기업문화

□ 충성고객을 양성하려고 노력하기 전에 먼저 기업의 성공을 위해 자신들이 무엇을 해야 할지를 이해하고 있는 **충성직원들을 확보하는 것이 중요함**

□ 신규고객 유치와 충성고객 유지라는 목표를 직원의 복지제도와 융합시키는 것은 **충성고객 확보 프로그램**의 중요 부분임

□ **성공적인 고객충성도 확립 전략은 고객과 시장상황이 변함에 따라 유기적으로 변해야 함,** 즉 최근 상황을 반영할 수 있어야 하고, 개선되고, 지속적으로 수정 되어야 함 (끝) <목차>