

SK텔레콤의 고객중심경영의 평가와 구체적 활동 분석*

The Evaluation of SK Telecom's Customer Centric Management and the Analysis of Specific Activities*

이진용(Lee, Jinyong) · 고애란(Koh, Ae-Ran) · 이미라(Lee, Mira)

본 사례연구는 고객중심경영의 개념을 제시하고 실천하기 위하여 다양한 노력을 기울이고 있는 SK텔레콤 활동을 분석하였다. Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, Day 등(2006)이 제시한 고객중심경영을 달성하기 위한 4가지 요소인 최고경영층의 몰입, 조직구조 재편, 프로세스와 시스템, 성과평과 지표를 대상으로 SK텔레콤의 고객중심경영 활동을 평가하였다. 또한, 고객중심경영 활동을 Shah 등이 강조한 기업과 고객의 상호가치 창출활동뿐만 아니라 기존 고객 우대 정책과 부정적 고객경험 최소화정책(스팸 및 스팸 차단 프로그램 등)을 함께 분석하고 평가하였다. SK텔레콤은 고객중심경영을 구현하기 위하여 다양한 프로그램을 성공적으로 수행하고 있다고 평가할 수 있다. 미래사회 구현에 가장 중요한 정보통신기술의 핵심사업 분야인 이동통신시장의 리더답게 다른 분야의 선두주자에 비해서도 앞서나가고 있다. 선제적으로 고객중심경영을 계획하여 실행에 옮기고 있어서 고객중심경영을 수행하고자 하는 타기업이 따를 수 있는 기준을 제시하고 있다.

주제어: SK텔레콤, 고객중심경영, 기업과 고객의 상호가치, 최고경영층의 몰입, 조직구조 재편, 프로세스와 시스템, 성과평과 지표

1. 서론

오늘날 고객중심경영을 표방하는 기업들을 흔히 볼 수 있다. 그중에서 가장 대표적인 기업이 바로 지난 30년간 우리나라 이동통신 시장을 이끌어 온 SK텔레콤이다. SK텔레콤은 1984년 '한국이동통신서비스주식회사'를 설립하여 차량전화서비스를 개시함으로써 아날로그 방식의 제1세대 이동전화 시대를 여는데 기여하였으며, 무선호출서비스 등을 통해 우리나라 이동통신의 대중화를 앞당겼다(SK텔레콤 홈페이지). 1996년에 세계 최초로 CDMA(Code Division

Multiple Access, 코드분할다중접속) 기술을 상용화하여 디지털 방식의 제2세대 이동통신을 한층 더 발전시켰다(한국경제 2003년 8월 25일자). 이후 1997년 3월 SK텔레콤으로 사명을 바꾸었으며, 새로운 경영철학으로 '고객중심경영'을 선포하였다(SK텔레콤 홈페이지). 현재 SK텔레콤은 스마트폰의 확산과 4G LTE 기술의 발전으로 인해 더욱 경쟁이 치열해진 국내 이동통신 분야에서 여전히 선두를 달리고 있으며, 종합 ICT(Information and Communications Technology) 기업으로 성장하고 있다(헤럴드경제 2014년 1월 7일자).

SK텔레콤이 경영철학으로 표방하고 있는 고객중

* 본 연구에 필요한 자료수집에 도움을 주신 SK텔레콤 김선우 박사께 감사의 말씀을 드립니다.

이진용 / 중앙대학교 경영학부 교수(leejy@cau.ac.kr)

고애란 / 연세대학교 의류환경학과 교수(arkoh@yonsei.ac.kr)

이미라 / 중앙대학교 경영학부 부교수(miralee@cau.ac.kr), 교신저자

심(customer centricity) 개념은 오래전부터 여러 학자들에 의해 논의되어 왔지만, 고객중심이 무엇을 의미하는지에 대해서 학자들 사이에 아직 일치된 의견을 보이고 있지 않다(Lamberti 2013). 고객중심은 “소비자 개개인의 욕구(needs)와 필요(wants) 및 자원을 이해하고 만족시키는 것”(Sheth, Sisodia, and Sharma 2000, p. 56) 또는 “고객이 지불하는 비용에 대한 가치를 제공하기 위해 노력하는 것”(Gummesson 2008, p. 317) 등으로 정의되었다. Shah와 동료들(2006)은 고객중심에 대해 연구한 학자들의 의견을 종합할 때, “고객을 위한 가치를 창출해내고, 그 과정 에서 기업을 위한 가치를 창출 하는 것, 즉, 상호가치창출의 과정”(p. 115)이 고객중심경영의 핵심이라고 주장하였다.

SK텔레콤이 표방하는 고객중심경영의 개념 또한 지속적으로 발전하였다. SK텔레콤의 고객중심경영은 90년대 후반, 상품 및 서비스 품질의 만족에 초점 맞춘 고객만족(customer satisfaction) 개념으로 출발하였다. 2000년대 초 중반, 고객이 상품 및 서비스에 지불하는 비용 대비 얻게 되는 가치를 기업의 모든 경영활동의 방침으로 삼는 고객가치(customer value) 개념으로 발전되었으며, 2000년대 후반부터 기업이 고객과 만나는 모든 접점에서 고객이 긍정적 경험을 할 수 있도록 노력하며, 동시에 고객의 부정적 경험을 제거하기 위해 노력하는 고객경험관리(customer experience management, CEM) 개념으로 발전되었다(SK텔레콤 고객중심경영실 소비자대상 발표자료: 머니투데이 2011년 12월 29일자). 2015년에 기업이 생각하기에 최상의 고객경험이 아니라 고객이 실질적으로 공감할 수 있는 고객경험을 제공하기 위해 심혈을 기울일 계획을 밝혔다. 특히, 일회적인 긍정적 경험을 제공하기 위한 이벤트 및 프로모션을 지양하고, 고객의 부정적 경험을 제거하는데 주력함으로써 고객중심경영의 기

본을 충실히 하기 위한 노력에 집중할 계획을 표명하였다(SK텔레콤 내부자료, 2015).

SK텔레콤의 고객중심경영은 기업 경영활동 전반에 걸쳐 실행되어왔다. Shah 등(2006)은 기업이 고객중심경영을 실행하기 위해서는 경영활동 전반에 걸친 총체적인 변화가 필요하다고 주장하였다. 구체적으로, 1) 고객중심경영에 대한 최고경영층의 몰입(leadership commitment), 2) 조직구조의 재편성(organizational realignment), 3) 고객중심경영을 실행할 시스템과 프로세스 구축 및 4) 고객중심경영 활동의 성과평가를 위한 지표(metrics)가 요구된다는 의견을 제시하였다. Shah 등의 연구(2006)가 제시하는 고객중심적 기업의 필수 조건들을 토대로, 경영활동 전반에 걸쳐 실행되고 있는 SK텔레콤의 고객중심경영 사례를 살펴보았다. 본 연구는 이석규 등(2012)이 사용한 사례연구 방법을 토대로, SK텔레콤의 대내외 발표 자료와 홍보자료, 언론보도 자료 및 기업방문 등을 활용하였다. SK텔레콤의 사례연구를 통하여 고객중심경영이라는 비교우위를 통해 경쟁력을 키우고자 하는 기업들이 나아가야 할 방향을 제시하고자 한다.

II. SK텔레콤 고객중심경영의 필수 요건

2.1 최고경영층의 몰입

고객중심경영을 지속적으로 실행하는데 있어 기업 최고경영층의 의지는 매우 중요하다(Shah et al. 2006). SK텔레콤 최고경영층의 고객중심경영에 대한 의지는 CEO들의 신년사에 잘 나타나 있다.

“사업을 추진함에 있어 우리가 가장 먼저 집중해야 할

부분은 고객가치경영의 확산과 발전, 그리고 강력한 현장중심 경영의 실천입니다. 최고의 고객가치 지향의 실행력을 높여 우리 사업의 프로세스와 경영 일상에서 의사결정과 행동 준칙으로 삼고, 핵심역량으로 내재화해야 합니다” (SK텔레콤 CEO 신년사 중, 2014년 1월 2일) (SK텔레콤 고객중심경영실 소비자대상 발표자료, 2014).

SK텔레콤 최고경영층은 고객중심경영 철학을 지속적으로 실행하기 위하여 구체적 계획들을 수립하고 모든 임직원들이 이를 실천하도록 요구하고 있다. 고객중심경영에 대한 최고경영층의 의지가 확고할 때 최상의 고객관계를 구축하며 최상의 서비스를 제공하는데 집중할 수 있다(Day 1999, Shah et al. 재인용). SK텔레콤의 경우, 2013년 5월 하성민 전 CEO는 기자간담회를 열어 “행복동행” 전략을 발표하고 “고객과 함께 하는 행복”을 통해 최고의 고객가치를 실현하기 위한 노력을 기울이겠다고 밝혔다. “안심하고 쓸 수 있는 행복한 믿음,” “오래 쓸수록 늘어나는 행복한 혜택,” “새로운 상품을 가장 먼저 만나는 행복한 경험”이라는 3대 실행 원칙을 세우고, 전사 임직원이 의사결정의 기준으로 삼아 고객에게 최상의 상품 및 서비스를 제공하기 위해 노력할 것을 당부했다(한국경제 2013년 12월 12일자).

최상의 제품 및 서비스를 제공하고자 하는 최고경영층의 의지는 현재도 지속적으로 관찰된다. 2015년 4월 기자간담회에서 장동현 CEO는 “통신을 기반으로 개방형 생태계를 구축하고, 고객의 심층적인 니즈를 충족하는 혁신적인 상품과 서비스를 제공하는 새로운 형태의 플랫폼”을 구축하려는 계획을 밝히며 고객중심경영에 대한 의지를 더욱 확고히 표명하였다(SK텔레콤 자사 블로그 2015년 4월 23일자). 첫 번째 플랫폼인 “생활가치 플랫폼”은 다양한 콘텐츠와, 고객들이 서로 소통할 수 있는 커뮤니티 및 상품과 서비스를 거래할 수 있는 커머스가 연계되는 플랫폼을 일컫는다. 장동현 CEO는 세분화된 고객

별 상품과 서비스를 지속적으로 개발하여 고객이 일상생활에서 경험하는 가치를 극대화할 계획임을 밝혔다. 두 번째로 “통합 미디어 플랫폼”은 유무선 미디어 및 뉴미디어 서비스를 통합하는 미디어 플랫폼을 말하며, 고객 개인별 맞춤형 미디어 서비스를 제공할 계획을 밝혔다. 최근 인기를 끌고 있는 마지막 플랫폼인 “IoT 서비스 플랫폼”을 통해 고객 삶 전반에 걸쳐 편의성을 극대화 할 수 있는 서비스를 지속적으로 개발할 것이라고 향후 서비스 방향을 제시하였다(SK텔레콤 자사 블로그 2015년 4월 23일자).

최고경영층이 직접 고객을 찾아가고 고객의 의견을 듣는데 힘을 쏟는 것도 고객중심경영에 대한 최고경영층의 의지가 확고함을 보여주는 활동이다(Day 1999, Shah et al. 재인용). SK텔레콤은 CEO를 비롯한 임원들이 정기적으로 고객센터를 방문해 Voice of Customers(VoC)를 청취하여 경영활동의 의사결정에 반영하고 있다. 또한 부문장 이하 그룹장들이 미스터리 쇼퍼(mystery shopper)로 직접 매장을 방문하여 고객의 입장에서 자사 서비스를 경험해보는 “유통망 체험 미션 프로그램”을 진행하고 있다(매일경제 2014년 1월 7일자).

SK텔레콤 최고경영층의 고객중심경영에 대한 확고한 의지를 기반으로 삼아 경영활동 전반에 걸쳐 실행으로 옮기는 추진력과 솔선수범하는 리더십은 SK텔레콤이 고객중심적 기업으로 성장하는데 원동력이 되어 왔다.

2.2 조직구조 재편

기업이 고객중심경영을 실천하기 위해 필요한 두 번째 요건은 조직구조의 재편성이다(Shah et al. 2006). 1997년 고객중심경영 철학을 선포한 SK텔레콤은 1990년대 후반에 CS(customer satisfaction) 본부를 신설하였으며, 2006년 본부의 명칭을 CV

(customer value)추진본부로 변경하였으며, 2008년에는 CV추진실로 명칭을 변경하였다. 2009년, CEM 체계가 본격적으로 도입되면서, CV추진실은 고객중심경영실로 명칭이 변경되었다. 고객중심경영실은 2011년 사업총괄 통합마케팅추진실 산하 조직으로 변경되었고, 2013년에는 사업총괄 서비스혁신 부문 산하 조직으로 재편되었다. 2014년에 이르러는 고객중심경영을 더욱 확고히 구축하기 위해 사업총괄 직속 조직으로 승격되었다(그림 1, SK텔레콤 고객중심경영실 소비자대상 발표자료, 2014).

고객중심경영실은 마케팅, 기업솔루션 및 상품기획 등 모든 활동의 기획 단계에서부터 고객의 개인 정보보호와 서비스 가입, 이용, 해지 시 예상되는 불편사항 등 고객가치를 훼손할 가능성에 대해 “고객경험 검증 프로세스”에 따라 점검한다(서울경제 2013년 1월 8일자). 만약 문제가 예상될 경우 고객중심경영실장의 주관 하에 “Priority No. 1 미팅”을 개최하며, 예상되는 문제를 해결한 후 상품 및 서비스를 출시할 수 있다(SK텔레콤 고객중심경영실 소비자대상 발표자료, 2014). 2015년, SK텔레콤은 고객중

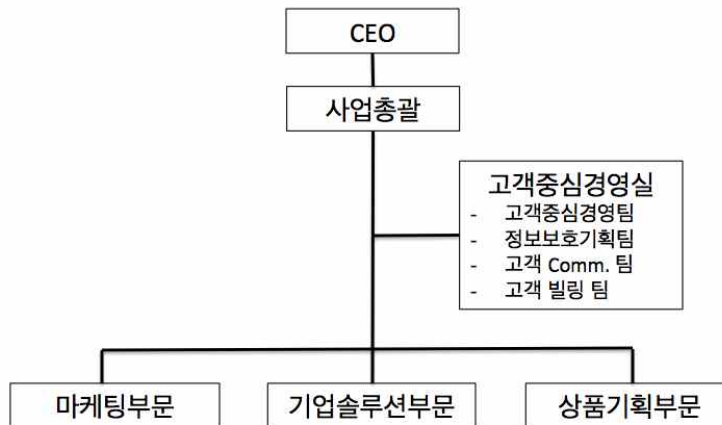
심경영의 실행력을 높이기 위해 고객중심경영실에서 제안한 과제는 반드시 추진하는 방침을 세움으로써 고객중심경영실의 역할을 한층 강화시켰다.

고객중심적인 기업은 기업의 모든 활동들을 고객가치를 창출하기 위한 목적에 맞추어 통합하고 조정해야 한다(Sheth et al. 2000). SK텔레콤 고객중심경영실의 조직구조상 지위와 위상과 역할은 SK텔레콤이 대외 홍보용 고객중심경영이 아니라 실질적으로 고객중심경영을 실행하는 기업으로 나아가는데 중추적인 역할을 하고 있다고 평가할 수 있다.

2.3 시스템 및 프로세스

2.3.1 고객 전략 수립 프로세스

고객중심적 기업이 되기 위해서 기업의 업무 시스템 및 프로세스들을 고객중심적으로 재정비해야 한다(Shah et al. 2006). 고객중심적 기업이 되기 위해 갖춰야 할 첫 번째 프로세스 조건은 기업의 비즈니스 전략 수립과 고객에 관한 전략 수립의 프로세스가 밀접하게 연결되는 것이다(Payne & Frow 2005).



(출처: SK텔레콤 고객중심경영실 소비자대상 발표자료, 2014)

〈그림 1〉 2014년 현재 SK텔레콤 고객중심경영실 조직구조

SK텔레콤은 2002년부터 매월 1회 '고객중심경영 회의'를 소집하여 임원들이 함께 고객들의 소리를 듣고 고객의 부정적 경험에 대해서 논의하며 부정적 경험을 제거하기 위한 방안을 토론하는 자리를 갖고 있다. 2013년부터는 고객중심경영을 확고히 구축시키기 위하여 분기별 한번씩 '확대 고객중심경영 회의'를 CEO가 직접 주재하여 경영활동에 필요한 의사결정에 고객의 입장을 적극적으로 반영하는 프로세스를 갖추고 있다(서울경제 2013년 1월 8일자). 한 예로, 2012년 12월 열린 '고객중심경영 회의'에서는 단기 재무 수익을 높이기 위하여 신규고객 유치에 집중함으로써 기존고객 또는 장기고객들이 실제적으로 경험하는 가치에 대해서 소홀해왔던 문제점에 대해 심도 있게 검토하였고, 기존고객 및 장기고객을 우대하는 정책에 대해 집중적으로 논의하였다(서울경제 2013년 1월 8일자).

CEO를 비롯한 임원들이 정기적으로 회의를 열어 고객이 현장에서 들려주는 의견을 경청하며, 세분화된 고객들의 니즈를 이해하고, 각 고객군에 최적화된 제품과 서비스를 개발하기 위한 전략을 논의하는 방식은 고객중심적 기업들이 갖추어야 할 모범적인 프로세스라고 할 수 있다.

2.3.2 상호가치 창출 프로세스

고객중심적 경영활동에 필수적인 또 다른 프로세스로 고객과 기업이 함께 가치를 만들어내는 상호가치창출 프로세스이다(Payne & Frow 2005). 전통적인 마케팅 시스템에서, 기업은 기업이 생각하기에 고객에게 가치를 제공할 만한 상품 및 서비스를 개발하여 왔으며, 기업이 고객의 가치를 창출하는 과정에 있어서 고객의 역할은 없거나 아주 미미했다(Prahalad & Ramaswamy 2004). 하지만 상호 가치창출 시스템에서, 기업과 소비자는 더 이상 상품 및 서비스의 제공자와 사용자에 국한되지

않고, 가치를 창출하기 위해 함께 노력하는 협력자(collaborator)이다(Prahalad & Ramaswamy 2004).

고객가치를 극대화하면서 동시에 경영 성과를 낼 수 있도록 SK텔레콤은 정기적으로 소비자들을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰를 진행하고 있으며, 인터뷰를 통해 발견된 고객의 심층적인 니즈를 상품 및 서비스 개발에 핵심적인 목표로 삼고 있다. '고객제안 프로그램'을 운영하여 대리점이나 고객센터를 통해 고객들이 제안한 개선사항이나 상품 및 서비스에 대한 아이디어를 본사 사업조직에서 검토한 후, 경영활동에 적극적으로 반영하고 있다(SK텔레콤 자사 블로그 2013년 3월 25일자).

고객의 의견을 정기적으로 취합하고 공식적인 통로로 활용하기 위하여 '고객자문단' 프로그램을 운영하고 있다. 2014년 6월 고객자문단 1기 9명이 선발되던 이어 2015년 상반기까지 2기 15명과 3기 30명으로 확대되어 운영되고 있다. 고객자문단은 각각 3개월 동안 활동하며 상품과 서비스에 대한 고객들의 니즈를 분석하는 프로젝트를 수행한 후, 다양한 아이디어를 회사 측에 전달해 주고 있다. 고객자문단의 아이디어들은 상품 및 서비스의 기획 단계부터 개발 및 유통에 이르기까지 전 과정에 반영되고 있다(머니위크 2014년 9월 26일자). SK텔레콤의 고객자문단은 다른 기업들이 고객들을 대상으로 상품 및 서비스에 대한 평가 또는 만족도 조사를 진행한 것과는 달리, 상품 및 서비스의 기획 단계에서부터 고객이 직접 참여하기 때문에 한층 강화된 고객중심경영 활동의 예라고 판단할 수 있다.

2.3.3 멀티채널 통합 프로세스

고객중심적 기업이 되기 위한 세 번째 프로세스로 멀티채널 통합 프로세스가 있다(Payne & Frow 2005). 멀티채널 통합 프로세스는 기업이 고객과

만나는 각 접점에서 최상의 경험을 제공하고, 모든 접점에서 동일한 경험을 제공할 수 있도록 통합하는 프로세스를 일컫는다(Payne & Frow 2005). SK텔레콤이 고객과 만나는 접점은 오프라인 대리점, 온라인 대리점인 'T월드 다이렉트'와 온라인 고객센터 및 오프라인 고객센터 등이 있다. SK텔레콤은 고객과 만나는 각 접점에서 고객에게 최고의 경험을 제공하기 위한 여러 활동을 전개하고 있다.

첫 번째 활동으로, 오프라인 대리점을 찾는 고객들에게 긍정적인 경험을 제공해주기 위하여 대리점 체계를 지속적으로 개선해오고 있다. 대리점에서 가입 및 해지 시 종이를 사용하지 않고 태블릿 PC를 이용함으로써 고객의 개인정보를 보호하는데 심혈을 기울이고 있으며, SK텔레콤이 자체적으로 개발한 '스마트 플래너'라는 태블릿 PC 애플리케이션을 사용하여 고객의 휴대폰 사용패턴을 고려한 맞춤형 상품 및 서비스를 소개하며 쉽게 설명해주고 있다(세계일보 2012년 2월 22일자). 2014년 12월에는 서울 뱅뱅사거리에 'T 프리미엄 스토어'를 시범적으로 오픈하여 운영함으로써 고객이 편안한 환경에서 SK텔레콤의 다양한 ICT 상품들을 체험할 수 있도록 하고 있으며 전문 상담사를 통한 맞춤형 상담을 제공하고 있다(SK텔레콤 자사 블로그 2015년 10월 6일자).

또한, 대리점 직원들이 고객중심적 서비스를 제공하도록 동기를 부여하기 위해 여러 가지 프로그램을 시행하고 있다. 2011년 4월 “종착돈 마련착금, 무료 건강검진, 할인혜택이 강화된 대리점 직원 전용 신용카드 발급”등의 상생복지혜택을 대리점 직원들에게 제공하였다(머니투데이 2011년 12월 29일자). 2013년에는 대리점 직원의 역량을 강화시키기 위해 'T 매니저 인증제'를 도입하였다. 'T 매니저 인증제'는 일정 교육과정 이수 여부, 근속기간과 업무능력 등을 고려하여 우수한 평가를 받는 직원에게 인센티브를 제공하는 프로그램이며 지속적으로 확대

운영되고 있다(아주경제 2014년 5월 15일자).

SK텔레콤은 온라인 대리점인 'T월드 다이렉트'를 이용하는 고객에게 긍정적 경험을 제공하기 위해서도 노력하고 있다. 특히, 단말기유통구조개선법(단통법) 시행과 함께, 'T월드 다이렉트'를 이용하는 고객에게 단말기 구매 시 제공되는 보조금에 관한 내용을 투명하게 공개하고 있으며, 고객이 자신의 이동통신서비스 이용 패턴을 고려한 맞춤형 단말기와 요금제를 선택할 수 있도록 도와주는 서비스도 제공하고 있다(연합뉴스 2014년 9월 22일자).

이 외에도, 고객이 고객센터를 더욱 편리하게 이용할 수 있도록 직전에 상담한 상담원을 찾아서 연결해 주는 '직전 상담원 연결제'를 실시하고 있으며, 2010년 말부터 세계 최초로 '스마트폰 원격상담' 서비스를 도입하여 스마트폰 이용고객이 고장으로 상담을 할 경우, 고객센터 담당직원이 고객의 스마트폰 화면을 원격으로 작동하여 문제점을 바로잡아 주는 서비스를 시행하고 있다(<그림 2> 참조, 머니투데이 2011년 12월 29일자). '스마트폰 원격상담' 서비스는 2011년 싱가포르에서 개최된 'Asia Communication Awards'에서 'Customer Service Initiative'상을 수상하였다(환경일보 2014년 12월 2일자). 개인정보보호법 개정 후 주민등록번호를 통한 본인 인증이 불가능해짐으로 인해, 지난 2014년 12월 고객의 목소리로 본인임을 인증하는 서비스를 이동통신서비스 업계 최초로 시행하였다(환경일보 2014년 12월 2일자). 이 서비스의 시행으로 인해 고객은 개인정보유출에 대한 염려 없이 안전하게 고객센터를 이용할 수 있게 되었다.

마지막으로, SK텔레콤은 지난 2011년부터 트위터를 통해 고객과 만나는 '24시간 소셜고객센터'를 운영하고 있다. 10여명의 직원이 24시간 동안 교대로 일하며, 오프라인 고객센터 업무시간 이후부터 업무 시작 전까지는 고객들의 불편사항이나 문의사항



(출처: SK텔레콤 자사 블로그 2012년 4월 4일자)

<그림 2> '스마트폰 원격상담' 애플리케이션 실행 화면

을 해결해 주고 있으며, 오프라인 고객센터 업무시간 동안은 SK텔레콤의 각종 소식을 전함으로써 고객들과 소통하고 있다(SK텔레콤 자사 블로그 2014년 3월 24일자). 이와 같이, SK텔레콤은 고객과 만나는 모든 접점에서 일관되게 고객중심경영을 실천하고 있다.

2.4 성과평가 지표

고객중심경영의 마지막 필수요소로 경영활동을 지속적으로 모니터링하고 성과를 평가하는 '성과평가 지표'를 들 수 있다(Payne & Frow 2005). 흔히 "평가되는 일이 실행에 옮겨진다(what gets measured gets done)", Shah et al. 2006)라고 한다. 기업이 고객중심적 경영활동을 활발히 진행시키기 위해서는 활동에 대한 평가지표가 고객중심적 평가지표로 수정되어야 하며 최고경영층에게 주기적으로 보고 되어야 한다(Shah et al. 2006). 고객중심적

평가지표로 고객만족지수(Customer Satisfaction Index), 순추천지수(Net Promoter Score)와 고객인지 서비스 품질(Perceived Service Quality) 등이 사용되고 있다(Reichheld 2003).

SK텔레콤의 경우, 2013년부터 임원 인사 평가시 고객경험관리(CEM)의 성과를 포함시켰으며(서울경제 2013년 1월 8일자), 다양한 고객중심경영지표를 KPI(Key Performance Index, 핵심평가지표)로 활용하고 있다. 구체적으로, 고객중심경영실의 경우 NPS를 활용하고, 네트워크부문에서 품질에 대한 고객만족지수, 마케팅부문에서 상품 및 멤버십 등 담당업무에 관한 고객만족지수를 KPI로 활용하고 있다.

SK텔레콤이 지속적으로 추진해온 고객중심경영활동의 성과는 대외 여러 고객중심적 평가 지수에서 확연히 나타난다. 한국생산성본부에서 1998년 이후 매년 실시하여 발표하는 NCSI(National Customer Satisfaction Index, 국가고객만족도) 조사 결과,

2015년 현재 SK텔레콤은 이동전화서비스 분야에서 18년 동안 한 해도 빠짐없이 1위를 차지하였다(NCSI 홈페이지 2015). 한국능률협회컨설팅(KMAC)에서 1992년 이후 매년 발표하는 KCSI(Korean Customer Satisfaction Index, 한국산업의 고객만족도) 조사에서 2015년 현재 이동전화 분야에서 지난 18년 동안 연속적으로 1위를 놓치지 않았으며(조선일보 2015년 10월 13일자), 지난 2007년부터 발표해 오고 있는 KNPS(Korean Net Promoter Score, 고객추천지수) 조사에서 2014년 현재 8년 연속 이동전화 부문 1위를 차지하였다(조선일보 2014년 12월 18일자). 이외에도, 제품 또는 서비스를 직접 이용한 고객들을 대상으로 서비스 품질에 대한 인식을 조사한 KS-SQI(Korean Standard-Quality Service Index, 한국서비스품질지수) 결과에서도, 2015년 현재 SK텔레콤은 이동통신 분야에서 지난 16년간 연속 1위를 차지하였다(한국경제 2015년 6월 25일자).

임원 인사 평가 시 고객중심적 성과 지표를 고려하며, 대내외 여러 고객만족도 조사 결과를 최고경영층에게 주기적으로 보고하는 프로세스는 SK텔레콤 임직원이 고객중심경영을 실천하게 하는 동기를 부여해 준다고 할 수 있다. 이와 더불어 오프라인 및 온라인 대리점에서 고객중심경영을 실행에 옮길 수 있도록 현장에서도 성과가 나타날 수 있도록 많은 노력을 기울이고 있다.

III. SK텔레콤 고객중심경영의 구체적 활동

3.1 상호가치 창출 활동

앞에서 언급한 고객자문단의 구체적인 활동을 살펴보면, 고객자문단 1기는 “특정 고객집단의 니즈

(needs) 발굴 및 특화상품 개발”에 관한 프로젝트의 일환으로 조깅 또는 라이딩을 즐기는 20-30대 고객 집단과 등산 또는 골프를 즐기는 40-50대 고객집단의 니즈와 스마트폰 이용 패턴을 분석하였다(동아경제 2014년 6월 26일자). 분석 결과, 스마트폰을 소지하고 야외 활동을 할 때 경험하게 되는 불편사항과 음악 청취 또는 운동 시 기록 체크 등의 편의 기능에 대한 니즈가 있다는 것을 발견하였고, 이들의 니즈를 충족시키기 위한 웨어러블 기기 전용 요금제 및 특화 서비스를 제안하였다(SK텔레콤 보도자료 2015년 3월 30일자). 고객자문단의 의견을 반영하여 SK텔레콤은 2014년 11월 ‘삼성전자 기어S’ 웨어러블 기기 전용 맞춤형 상품인 ‘T 아웃도어’를 출시하였다. ‘T 아웃도어’는 웨어러블 기기 사용자에게 ‘문자 및 데이터 무제한’ 요금제를 제공하며, 음악 스트리밍 서비스인 ‘멜론 스트리밍’과 피트니스 애플리케이션인 ‘트랭글 Fit’ 등의 특화 서비스를 제공한다(SK텔레콤 보도자료 2015년 3월 30일자). ‘T 아웃도어’에 관한 TV 광고를 살펴보면, 이어폰을 꽂고 음악을 들으며 조깅하고 있는 20대 여성이 스마트폰을 집에 놔두고 나왔음에도 웨어러블 기기로 자신의 스마트폰에 걸려온 전화를 받는 상황을 잘 묘사하고 있다(그림 3-1, 3-2).

엄마: (거실에 놓인 딸의 스마트폰을 보며) 어머 놓고 나갔네. (딸에게 전화를 건다)

딸: (운동 중에 손목에 착용한 웨어러블 기기에 걸려온 전화 통화 버튼을 터치하며) 응 왜 엄마?

엄마: 넌 정신을 어마 두고 다니세요?

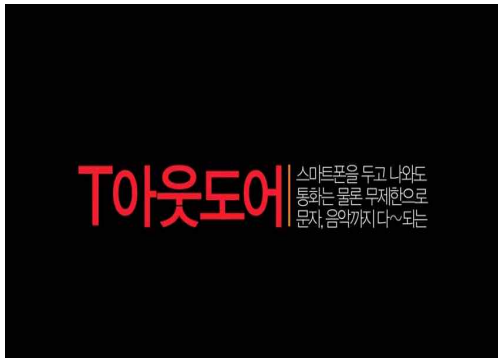
딸: 왜? 나 지금 운동 중이야. 왜? 왜?

엄마: 너 또 핸드폰 두고 갔어.

딸: 엄마 지금 나랑 통화중이시거든요?

엄마: 뭐야? 그러네? 하하하. 야. 근데 너 전화 어떻게 받냐?

[스마트폰을 두고 나와도 통화 문자 음악 다~되는 T 아웃도어. 어디라도 언제라도. 그러니까! SK텔레콤]



〈그림 3-1, 3-2〉 'T 아웃도어' TV 광고

고객자문단이 제품의 기획 단계에서부터 참여하여 출시된 대표적인 상품인 'T 아웃도어'는 웨어러블 기기 전용 상품임에도 불구하고 출시 5개월 만에 10만 명의 고객이 가입하였다(SK텔레콤 보도자료 2015년 3월 30일자). 고객중심의 경영활동이 고객가치를 창출하는데 도움이 되며, 기업에도 경영상의 성과를 안겨주는 효과가 있다는 것을 보여주는 좋은 예라고 할 수 있다.

이외에도, 고객의 의견을 상품의 업그레이드에 적극적으로 반영한 예로 2014년 7월 SK텔레콤이 중소기업과 함께 개발하여 출시한 손목밴드형 또는 목걸이형의 웨어러블 기기 'T 키즈폰 Joon'을 들 수 있다. 'T 키즈폰 Joon'은 음성 통화와 안전 기능을 갖춘 웨어러블 기기와 애플리케이션 및 전용 요금제가 결합된 상품이다. 어린이가 'T 키즈폰 Joon'을 소지하고 있을 때, 부모는 자신의 스마트폰에 탑재된 'T 키즈폰 Joon' 전용 애플리케이션인 'Joon Box'를 통해 자녀의 위치를 실시간으로 확인 가능하다(그림 4). 또한 '안심 zone 기능'을 사용하여 반경 2km 이내에서 안심 지역을 설정해 놓으면, 자녀가 그 설정지역을 벗어날 경우 부모의 스마트폰으로 알람이 보내지고, 자녀가 위급한 상황에 처했을 때 자녀 스스로 'T 키즈폰 Joon' 기기의 SOS 버튼을 누를 수

있으며, 이 경우 알람과 함께 자녀의 현재 위치가 부모의 스마트폰으로 보내진다(중앙일보 2014년 7월 7일자).

SK텔레콤은 이 상품을 출시하며 5-8세 자녀를 둔 주부 블로거들과 고객자문단을 대상으로 'T 키즈폰 Joon' 체험 행사를 진행하였다. 행사 이후 2015년 3월에 'T 키즈폰 Joon'을 사용하는 자녀를 둔 전업맘과 취업맘을 대상으로 두 번의 포커스 그룹 인터뷰도 진행하였다. 체험행사와 포커스 그룹 인터뷰를 통해 고객들은 'T 키즈폰 Joon'의 장단점에 대한 다양한 의견을 제시하였다. 제품 디자인에 대하여 손목 밴드의 착용 시 불편하며, 키즈폰 색상이 한정되어 있어 친구들의 키즈폰과 구분이 가지 않는 단점 등을 제시하였다. 제품 성능에 대하여는, 스피커폰 특성상 주변소음이 있으면 통화 품질이 좋지 않은 점과, 배터리 용량이 더 충분했으면 좋겠다는 의견을 제시하였다(키즈폰 Joon 사용행태 파악조사, SK텔레콤 내부자료). SK텔레콤은 2015년 4월 업그레이드 된 'T 키즈폰 Joon2'를 출시할 때 이들의 의견을 적극적으로 반영하였다. 기존 손목 밴드 타입의 불편함을 줄이기 위해 착용이 간편한 스트랩 타입으로 변경하였다. 프레임 기준으로 화이트, 오렌지, 블루 총 3가지 컬러, 스트랩 기준으로는 총 6가지 컬러를



(출처: SK텔레콤 자사 블로그 2015년 4월 15일자)

〈그림 4〉 부모님의 스마트폰에서 'Joon Box' 애플리케이션 실행 화면

제공함으로써 자녀가 원하는 컬러의 키즈폰을 선택할 수 있게 하였다. 또한 스피커 폰의 품질을 향상시켰으며, 1일 배터리 사용 용량을 늘렸다(SK텔레콤 자사 블로그 2015년 4월 15일자).

SK텔레콤은 고객의 의견을 반영하여 업그레이드한 'T 키즈폰 Joon2'의 기능을 TV 광고를 통해 재미있게 묘사하였다(그림 5-1, 5-2). 배우 라미란을 광고모델로 기용하여, 바깥활동이 많은 자녀들로 인해 엄마들의 걱정이 많은 상황을 코믹하게 그려냈다. 자녀의 정확한 현재 위치 확인이 가능하며 간편하고 선명한 음성통화가 가능하기에 엄마들이 안심할 수 있다는 점을 강조하였다. 미용실에 앉아있는 엄마들의 머리에 꽂혀있는 알록달록한 펌 로드(perm rod)들의 이미지가 다양한 색상의 키즈폰 스트랩 색상들과 매치되어, 디자인도 기존 'T 키즈폰 Joon'에 비해서 향상되었다는 점을 보여주었다.

제5화. 나는 네가 방과 후에 한 일을 알고 있다
[아이들의 바깥활동이 많아져 엄마들의 시름은 늘어

만 가는데]

친구1: 어머! 우리 아이 영어학원 잘 갔나? 아... 걱정이네...

라미란: 난, 이상하게 안심이네.

친구2: 우리 앤 청나라 유학 갔다 와서 길도 잘 모르는데, 어휴 걱정이네...

라미란: 난, 이상하게 안심이네

친구2: 어머, 요즘이 어떤 세상인데 걱정이 안돼?

라미란: 음 걱정은... 요즘이 어떤 세상인데 애를 걱정해? (딸의 'T 키즈폰 Joon2' 기기에 전화를 걸며) 어~ 우리딸~

딸: (손목에 차고 있는 'T 키즈폰 Joon2' 에 걸려온 엄마 전화를 받으며) 엄마, 나 이제 서당 앞

라미란: (스마트폰으로 딸의 현재 위치를 확인하며) 너 떡볶이집 앞이지? 조금만 먹어. 살찌!

딸: 어떻게 알았지?

[아이 혼자 내놔도 이상하게 안심 되는 T 키즈폰 JOON 2]

딸: 뭐지? 이상하게 엄마랑 같이 있는 것 같아.

라미란: 이제 아이 걱정 없는 세상이 온 것이야. 하하하.

[이상한 생각이 세상을 바꾼다! 이상하자. SK텔레콤]



〈그림 5-1, 5-2〉 'T 키즈폰 Joon2' TV 광고

창사 30주년을 맞아 SK텔레콤은 2014년 1월~2월에 '들려주세요! SKT와 함께하는 고객님의 행복한 동행 이야기' 이벤트를 진행하였다. 총 1만 명 이상의 고객이 7만여 건의 이야기를 나누어 주었으며, 고객의 의견이 많았던 상품 및 서비스 중 하나는 'T 가족혜택 프로그램'이었다(SK텔레콤 자사 블로그 2014년 3월 24일자). 기존 'T 가족혜택 프로그램'은 본 프로그램으로 결합한 가족끼리 각자 가입한 요금제 데이터를 500MB를 제외하고 무제한으로 공유할 수 있으며, 가족끼리 음성 통화를 할 때마다 데이터 1MB와 교환할 수 있는 'T하트' 하나가 적립되고, 가족 중 한명이 SK브로드밴드의 Btv 모바일에서 콘텐츠를 구매하면 나머지 가족들에게 결제 금액만큼의 B포인트가 제공된다. LTE 요금제를 가입한 가족 모두에게 매일 최신 영화와 드라마 및 e-북 등을 구매할 수 있는 T프리미엄 2만 포인트가 제공되는 등의 혜택이 있었다(SK텔레콤 자사 블로그 2013년 11월 11일자).

'들려주세요! SKT와 함께하는 고객님의 행복한 동행 이야기' 이벤트를 통해 고객이 들려준 'T 가족혜택 프로그램'과 관련한 추가 혜택에 대한 니즈를 적극적으로 반영하여, 추가 혜택을 받을 수 있는 'T 가족혜택 이벤트'를 그해 3월~5월까지 진행하였다.

추가적으로 제공된 혜택으로는 'T 가족혜택 프로그램'으로 결합한 가족 모두에게 월 9천원의 이용료가 있는 Btv 모바일 팩을 3개월간 무료로 제공하며, 가족 중 1명이 월 7천원의 이용료가 있는 '멜론 스트리밍' 서비스에 가입하면 나머지 모든 가족들에게 그 서비스를 무료로 제공하였다. 가족 중 1명이 VIP 또는 GOLD 등급 멤버십을 갖고 있으면 나머지 가족 중 1명도 동일 등급으로 상향해 주었다(SK텔레콤 자사 블로그 2014년 3월 24일자).

SK텔레콤은 새로운 상품과 서비스의 기획 단계, 또는 기존 상품과 서비스를 업그레이드하기 위한 기획 단계에서부터 고객을 참여시켜 기업과 고객의 상호 가치를 창출해내고 있다. SK텔레콤의 여러 활동들은 기업과 고객을 상품과 서비스 '제공자와 사용자'와의 관계로만 국한시키는 것이 아니라 상호 가치를 창출해 내는 '협력자(Collaborators)' 관계로 인식하고 있음을 잘 나타내 준다.

3.2 기존고객 우대 정책

단통법이 시행되기 전 이동통신사 시장은 보조금 경쟁이 과열되는, 이른바 '보조금 대란'의 양상을 보였다. 더 많은 보조금 혜택을 얻기 위하여 고객들은 주

기적으로 통신사를 이동하였으며, 단기 재무성과를 높이기 위해 통신사들은 타 통신사에서 이동해오는 신규고객들을 유치하기 위한 마케팅 활동에 집중하였고, 기존고객 및 장기고객들이 받을 혜택에 대해서는 소홀히 여기는 상황을 낳았다(서울경제 2013년 1월 8일자). 지난 2012년 12월 열린 '고객중심경영 회의'에서 이 상황에 대해 심도 있는 논의를 하였다.

SK텔레콤은 '보조금 대란' 속에서 외면당해왔던 기존고객에게 고객이 실질적으로 체감할 수 있는 가치를 제공하기 위해 다양한 활동들을 진행하였다. 단통법이 시행되기 전, SK텔레콤은 단말기를 사용한 지 18개월 이상 된 기존고객 중 기기변경을 원하는 고객에게 단말기 할인 혜택을 제공하는 '착한 기변' 프로그램을 시행하였다(SK텔레콤 자사 블로그 2013년 1월 28일자). 2014년 3월부터 12월말까지 몇만 점씩만 할인 받을 수 있던 VIP 등급과 GOLD 등급의 할인 한도를 없애는 '무한멤버십' 프로모션을 진행하였다(SK텔레콤 자사 블로그 2014년 3월 19일자). 기존고객들의 큰 호응을 받아, 이 프로모션이 진행된 3월 '무한멤버십'에 가입한 고객의 해지율이 42% 감소하였다(이투데이 2014년 5월 28일자).

기존고객 우대 정책이 기억에 남는 긍정적 고객경험으로 이어질 수 있도록 다양하고 의미 있는 프로그램들을 운영하고 있다. 2014년 7월에 해외여행을 떠나는 고객들이 늘어나는 추세에 맞춰 해외 호텔, 관광지 입장권, 교통 패스 할인 등의 혜택도 제공하는 'T멤버십 글로벌'을 출시하였다(컨슈머타임스 2014년 7월 10일 기사). 우수고객에게 특별한 경험을 제공하기 위해, 2014년 10월 7일부터 10일까지 우수고객 초청 프로그램인 'Table 2014 - 미술랭의 별을 맞보다' 행사를 개최하였다. 이 행사는 SK텔레콤 우수고객들이 '미술랭 가이드'가 선정한 5명의 스타 셰프들이 직접 요리한 음식을 현지 레스토랑 모습을 그대로 재현한 팝업 레스토랑에서 맛볼 수 있는 특

별한 기회를 제공하였다(중앙일보 2014년 10월 7일자). 이 행사는 최근 요리에 대한 고객의 관심이 급증하고 있는 추세를 반영하여 기획되었다. T멤버십 가입 고객 중에서 참가를 희망한 고객들을 대상으로 추첨을 통하여 VIP 등급과 GOLD 등급의 우수고객 1350명과 SILVER 등급 및 일반고객 150명이 선정되었다. 동반 1인이 함께 초청되어 총 3천명이 참가하였다(SK텔레콤 자사 블로그 2014년 10월 15일자).

장기고객들에게 실질적인 혜택을 제공하기 위하여 2013년 5월 2년 이상 SK텔레콤을 이용한 장기고객들을 대상으로 '평생고객·무한혜택' 프로그램을 진행하였다. 이 프로그램을 통해 SK텔레콤은 장기고객 각자가 사용하고 있는 요금제에 기본으로 제공되는 데이터량의 100%를 가입기간에 따라 매년 4~6개월간 무료로 리필할 수 있는 쿠폰을 제공하였으며, 멤버십 할인 한도 또한 가입기간에 따라 2~4만 점을 무료로 리필해 주었다(조선비즈 2013년 5월 12일자). 2014년에 SK텔레콤 창사 30주년을 맞아, 온라인상에 구축한 '고객 명예의 전당'에 SK텔레콤을 30년간 이용한 장기 고객 총 200명을 헌액하였으며, SK텔레콤 주식 1주를 증정하였고, 음성 통화 및 데이터 요금을 1년간 무료로 지원하는 것 뿐 아니라, '무한 멤버십' 혜택도 1년간 제공하였다(조선비즈 2014년 3월 31일자).

기업이 고객중심적인지 평가하기 위한 중요한 기준 중 하나는 고객 유지(customer retention)를 마케팅 활동의 우선순위로 고려하는가이다(Day 2003). 신규고객 유치에 마케팅 활동이 집중 되어 있는 이동통신서비스 시장에서 기존고객을 우대하기 위한 여러 정책들을 시행하고 있는 SK텔레콤의 활동들은 SK텔레콤이 고객을 최우선으로 여기는 기업임을 잘 나타내준다고 할 수 있다.

3.3 부정적 고객경험을 최소화하기 위한 프로그램 운영-스팸 및 스미싱 문자 차단

스마트폰 이용이 급증하면서 사회적으로 큰 문제로 대두되고 있는 것이 바로 스팸 및 스미싱(Smishing) 문자이다. 스팸문자란 메시지를 요청하지 않은 불특정 다수에게 보내는 광고성 문자를 일컫는다. 전국 만12세~59세까지의 휴대전화 사용자 1500명이 수신한 스팸 문자메시지 건수를 살펴본 조사에 따르면, 2014년 하반기 동안 1일 평균 스팸 문자메시지 수신 건수는 0.16건 이었다(방송통신위원회 2015). “문자메시지(SMS)와 피싱(Phishing)의 합성어”인 스미싱은, 스마트폰 이용 고객이, 수신한 문자메시지 내에 첨부되어 있는 URL 링크를 클릭했을 때 고객의 스마트폰에 악성코드가 설치되어 개인정보 등이 유출되거나 금전적인 피해를 입게 되는 것을 말한다(한국인터넷진흥원 2015). 한국인터넷진흥원이 운영하고 있는 ‘스미싱 대응 시스템’이 2015년 1분기에 조사한 스미싱 문자 건수는 URL 링크가 첨부된 스팸 문자메시지의 약 9%(704,181건)를 차지하였다(한국인터넷진흥원 2015).

SK텔레콤에서 현재 고객중심경영 철학에 입각하여 주력하고 있는 활동은 고객경험관리(CEM)이다. SK텔레콤은 고객경험관리를 통해 고객에게 긍정적 경험을 제공하는 것 뿐 아니라 고객이 경험할 수 있는 부정적 경험을 제거하는데 주력하고 있다. 고객의 부정적 경험을 제거하는 노력의 일환으로 2007년 국내 최초로 ‘지능형 스팸 차단 기능인 스팸필터링’ 서비스를 개시하였으며, 2009년부터 초등학교 고객에게 무료로 제공하여 왔고, 2011년 방송통신위원회에서 발표한 스팸방지종합대책의 일환으로 중·고등학생을 비롯하여 점차 일반인 고객에게까지 이 서비스를 무료로 제공하고 있다(T월드 홈페이지). ‘지능형 스팸 차단 서비스’는 현재 이동통신 3사 모

두 제공하고 있는데, 방송통신위원회에서 발표한 ‘2014년 하반기 휴대전화 스팸 유통현황’에 따르면, 이동통신 3사 중 SK텔레콤 서비스의 스팸 문자 차단율(81.6%)이 가장 높았다(KT 74.7%; LGU+ 71.0%) (방송통신위원회 2015).

이외에도, SK텔레콤은 2013년 6월 국내 최초로 ‘안심 메시지’ 서비스를 개발하였다. ‘안심 메시지’는 SK텔레콤이 고객에게 발송하는 문자 메시지에 ‘안심마크’를 부착하여 고객으로 하여금 스팸 및 스미싱 문자가 아님을 쉽게 알아볼 수 있게 하는 서비스로, 문자메시지 창 바깥쪽에 마크가 부착되어 있기에 위조 위험이 낮다(조선비즈 2013년 6월 19일자) <그림 6>. SK텔레콤은 이 ‘안심 메시지’ 기술을 타 이동통신사에도 개방하여 국내 이동통신서비스를 이용하는 고객이 스팸 및 스미싱으로부터 안전할 수 있도록 노력하고 있다(한국경제 2014년 10월 10일자).



(출처: SK텔레콤 자사 블로그 2013년 6월 19일자)

<그림 6> 안심 메시지

‘스팸 필터링’과 ‘안심메시지’ 서비스 등은 SK텔레콤의 고객경험관리(CEM) 체계가 고객에게 긍정적 경험을 제공하는 것 뿐 아니라, 고객에게 발생할 수 있는 부정적 경험을 제거하는 노력을 포함하고 있다는 것을 잘 보여주고 있다.

IV. 결론

앞에서 SK텔레콤의 고객중심경영을 평가하고 세부적인 활동을 함께 살펴보았다. Shah 등(2006)은 기업이 제품중심경영에서 고객중심경영으로 발전하기 위하여 최고경영층의 헌신, 조직구조 개편, 프로세스 및 시스템 개선, 고객중심경영의 성과평과를 위한 지표 개발 등을 제시하였다. SK텔레콤은 최고경영층 등 리더들이 확고한 의지를 가지고 지속적으로 고객중심경영 프로그램을 실행에 옮기고 있다. 다른 기업에 앞서서 사업총괄 직속으로 고객중심경영실을 운영하면서 마케팅, 기업 솔루션, 상품기획 등 기업의 여러 가지 활동을 고객의 관점에서 점검하고 있다. 또한, 고객전략 수립 프로세스, 상호가치 창출 프로세스, 멀티채널 통합 프로세스 등을 개선하여 시스템 및 프로세스 개선에 전념하고 있다. 기존에 사용하던 매출 중심의 성과평과 지표를 고객중심으로 전환하여 경영층 평가에 반영하고 있으며 현장 근무자들에게도 방향성을 제시하고 있다. 다양한 노력을 통하여 1998년부터 수행되고 있는 한국생산성본부(KPC)의 NCSI 고객만족지표에서 한 해도 빠짐없이 18년간 연속 1위를 차지하는 탁월한 성과를 거두었다.

SK텔레콤의 고객중심경영 활동은 현재까지 지속적으로 확장되고 있다. 고객자문단을 활용한 상품개발 방식으로 개발한 T 아웃도어, T 키즈폰 Joon과

Joon2가 크게 성공한 바 있다. 고객중심경영을 통하여 고객과 기업의 상호가치 창출을 달성한 좋은 예라고 할 수 있다. 기존고객 우대 정책을 크게 확대한 것도 주목할 만한 변화이다. 과거 이동통신업체들이 경쟁업체 고객을 빼앗아오는 마케팅 프로그램에 집중하면서 기존고객들을 소홀하게 대했던 것도 사실이다. SK텔레콤이 18개월 이상 서비스를 사용한 기존고객들에게 제공했었던 ‘착한 기번’, 우수고객에 대한 할인한도를 철폐하는 ‘무한 멤버십’, 해외여행 할인을 위한 ‘T 멤버십 글로벌’, 미술랭 가이드가 선정한 셰프의 요리를 경험할 수 있는 ‘미술랭의 별을 맛보다’ 등 다양한 프로그램을 운영하여 좋은 평가를 받고 있다. 또한, 긍정적 소비경험을 제시하는 방식에 그치지 않고, 부정적 경험을 최소화하기 위한 프로그램도 운영 중이다. 많은 사람들의 골칫거리인 스팸과 스미싱 문자에 대한 안심인증 서비스를 제공하고 있다.

SK텔레콤이 고객중심경영을 수행하기 위하여 다른 기업에 비하여 훨씬 먼저 제공하고 있는 다양한 프로그램들이 좋은 평가를 받고 있으며, 앞으로 고객중심경영의 방향으로 마케팅전략을 전환하고자 하는 기업들에게 지침을 제공할 수 있을 것이다. 향후 SK텔레콤이 고객중심경영 프로그램을 완성해나갈 수 있도록 다음 사항을 제안한다.

첫째, 기존고객 우대와 신규고객 유치의 조화이다. 시장을 세분화하여 현재 SK텔레콤 고객, 과거 SK텔레콤 고객이었던 경쟁기업 고객, SK텔레콤을 이용한 적이 없는 경쟁기업 고객, 신규고객 등을 나누어 각 세분시장에 적합한 방식으로 접근할 필요가 있다. 가장 중요한 기존고객을 우선시하는 프로그램을 심화하여 고객이탈을 최소화하는 방향으로 기업의 전략을 수립할 필요가 있다. 기존고객을 1명 잃고 신규고객을 1명 받아들이는 정책보다는 신규고객을 추가하지 못하더라도 기존고객 1명이라도 잃지

않도록 프로그램을 구성하는 것이 바람직할 것이다. 특정 상황에서 신규고객을 적극적으로 끌어들이 시장점유율을 높이고 매출을 확대할 필요가 있지만 기존고객 안정화에 주력할 필요가 있다.

SK텔레콤은 과거고객을 재유치하는 프로그램을 개발하기 용이한 위상을 가지고 있다. 현재 경쟁기업의 고객 중에서 이전에 SK텔레콤 서비스를 이용했던 고객들의 수가 상당할 것이다. 이들을 위하여 귀향 환영 프로그램(가칭 welcome back home)을 효과적으로 수행할 수 있을 것이다. 마지막으로 새로 이동통신시장에 진입하는 새내기 소비자들에게 집중할 수 있다. 이들을 효과적으로 유치하여 브랜드 애호도가 높은 고객으로 확보하여 안정적인 고객으로 만들 수 있는 프로그램을 개발할 필요가 있다. 한번도 SK텔레콤을 사용하지 않았던 경쟁기업 고객에 대해서는, 폭발적인 위력을 가지고 이들을 끌어 들일 수 있는 프로그램을 개발하지 못한 상황에서는 관심을 갖지 않는 것이 장기적 효용성을 높이는 방법이다.

둘째, SK텔레콤이 장기적 관점에서 고객중심경영을 수행할 뿐만 아니라 마찬가지로 고객들도 장기적 관점에서 이동통신서비스를 선택하도록 설득할 필요가 있다. 기존고객을 우대하는 프로그램을 장기적 관점에서 운영하여 고객이탈을 최소화하는 목적을 가장 중시할 필요가 있다. 물론, 여러 가지 장애요인이 나타날 수 있다. 대부분 기업구성원들이 매출 등 단기적 성과 지표에 매달리는 수가 많으며, 대리점 등 판매현장까지 고객중심경영이 뿌리 내리도록 하기가 쉽지 않다. 고객중심경영을 위한 장기적 지표 개발 및 적극적 반응을 위하여 여러 가지 요소들이 미치는 영향을 정확하게 이해해야 한다.

고객만족도와 서비스요금과 단말기 가격을 포함한 고객 부담금의 상대적 중요도 및 체계적으로 분류한 세분시장별 중요도 차이를 정확하게 파악하기 위하

여 고객 데이터를 심층적으로 분석하는 것도 좋은 방안이다. 'T 매니저 인증제' 등 현장직원을 위한 제도를 더욱 확장하여 발전시킬 필요가 있다. 현장 직원들이 효과적으로 기존고객을 유지하거나 신규고객을 확보할 수 있는 차별적 방법을 이해할 수 있도록 교육 프로그램을 운영하는 것도 바람직하다. 기업에서 구체적인 이동통신 선택상황 사례를 개발하여 비교하도록 하여 소비자들이 장기적 관점에서 서비스를 결정할 수 있도록 유도하는 방안을 병행할 수 있다.

마지막으로 고객중심경영 활동이 어떤 성과를 내고 있는지 이해하기 위하여 각 프로그램의 성과를 단기적, 장기적 관점에서 분석할 필요가 있다. 특정 프로그램이 단기적으로만 성과를 낼지 아니면 장기적 성과와 연결될 수 있을지를 미리 판단하기가 대단히 어렵다. 하지만, 각 프로그램이 얼마나 많은 사람에게 알려지고 선택되고 만족도에 긍정적 영향을 미치고 차후 서비스 선택에 어떤 영향을 미치고 있는가를 지속적으로 측정하고 평가하여야 한다. 성과평가를 이용한 지속적 피드백을 통하여 기존 서비스를 개선하고 신규 서비스 개발 방향을 정하여 세부적 운영방안에 선제적으로 반영하여 시장선도 기업의 위상을 확고히 할 수 있을 것이다.

〈논문접수일: 2015. 11. 10〉

〈1차수정본접수일: 2015. 12. 04〉

〈계재확정일: 2015. 12. 04〉

참고문헌

- 동아경제 (2014.06.26), **SK텔레콤, 고객 목소리 직접 듣는다...일반인 자문단 1기 선정.**
 머니위크 (2014.09.26), **SK텔레콤 고객자문단, 상품 서비스 직접 만든다.**
 머니투데이 (2011.12.29), **SKT '고객만족도' 트리플 크**

- 라운 달성: NCS-KCSI-KS SQI등 이통부문 '1위' '고객중심 경영' 성과.
 머니투데이 (2015.03.08), 가입자 20만명 가입한 상품 만든 SKT 비법보니...두배 확대된 3기 고객자문단 활동 시작, 단순 서비스 평가 아닌 기획부터.
 방송통신위원회 (2015), 2014년 하반기 스팸 유통현황, 방송통신위원회 보고서.
 서울경제 (2013.01.08), SKT, 2월부터 장기 가입자 혜택 확대 나선다.
 세계일보 (2012.02.22), SK텔레콤, 대대적인 유통체계 혁신 나선다!
 아주경제 (2014.05.15), SK텔레콤, 20일 영업재개 앞두고 '유통혁신' 시작.
 이투데이 (2014.05.28), SK텔레콤, '찾아가자 페스티벌' 310만명 참여.
 연합뉴스 (2014.09.22), SKT, 유통망 개선 착수...단통법 시행 대응전략 마련.
 이석규, 이세나 (2012), "고객가치 혁신을 통한 차별화 전략에 관한 연구: SK텔레콤 사례를 중심으로, 서비스 마케팅저널, 5(2), 53- 80.
 조선비즈 (2013.05.12), SKT 2년 이상 가입자, 데이터 100% 리필해 드려요.
 조선비즈 (2013.06.19), SKT 스미싱 문자 의심된다면? '안심마크'로 확인하세요.
 조선비즈 (2014.03.31), SK텔레콤 30년간 서비스 안바꾼 200명...주식 주고 파격 혜택.
 조선일보 (2014.12.18), 고객이 가장 추천하는 기업. '고객 추천' 전반적으로 많아졌다.
 조선일보 (2015.03.30), [NCSI] 월 6000건 해결...소셜 고객센터가 만족도 1위의 비결.
 조선일보 (2015.10.13), 2015 한국산업의 고객만족도 KCSI 1위 기업. 고객만족도 9년째 상승...기업간 경쟁 치열해졌다.
 중앙일보 (2014.07.07), SKT, 키즈 전용 '웨어러블 기기-요금제' 패키지 서비스.
 중앙일보 (2014.10.07), SKT, T멤버십 초청 프로그램 '미술관의 별을 맞보다' 개최.
 컨슈머타임스 (2014.07.10), SK텔레콤 'T멤버십 글로벌' 출시.
 한국인터넷진흥원 (2015), 15년 1분기 스미싱 분석, 한국인터넷진흥원 보고서.
 한국경제 (2003.08.25), [서비스품질시대] 'SK텔레콤' 고객만족 경영 실현.
 한국경제 (2013.12.12), [고객이 가장 추천하는 기업] SK텔레콤, 무제한 통화 등 LTE 요금제 다양.
 한국경제 (2014.10.10), SK텔레콤, 신개념 맞춤형 요금제, 상품 개발...고객과 '행복동행.'
 한국경제 (2015.06.25), [2015 KS-SQI (한국서비스품질지수)] 장기 불황도 뛰어넘은 '명품 서비스.'
 헤럴드경제 (2014.1.7), <2013 NCSI> 삼성물산 고객만족도 전체 1위...SK텔레콤, 한국야쿠르트도 16년 연속 1위에.
 환경일보 (2014.12.02), SK텔레콤 고객센터, 목소리로 인증한다.
 DATANET (2014.12.01), SK텔레콤, 'T아웃도어' 가입 2만 명 돌파 기념 이벤트.
 NCSI 홈페이지 (2015), NCSI Winner Leading Company, http://www.ncsi.or.kr/ncsi/ncsi_new/winner01.asp
 SK텔레콤 고객중심경영실 (2014), "고객을 위한 고객 앞서르기 "SK텔레콤 CEM의 행복한 진화," 한국소비자학회 소비자대상 시상식 발표 자료.
 SK텔레콤 블로그 (2012.04.04), SK텔레콤 NCSI(국가고객만족도) 15년 연속 1위의 비밀. 고객 상담도 소설하고 스마트하게!
 SK텔레콤 블로그 (2013.01.28), "장기 가입 고객은 왕!" SK텔레콤, 착한 기변 프로그램 시행.
 SK텔레콤 블로그 (2013.03.25), SK텔레콤, 국가고객만족도(NCSI) 16년 연속 1위, 'LTE 고객만족도' 첫 조사에서도 1위!
 SK텔레콤 블로그 (2013.06.19), 스미싱 물렸거라! 스미싱 피해 방지하는 안심메시지 서비스의 모든 것.
 SK텔레콤 블로그 (2013.11.11), T 가족혜택 프로그램, 데이터 생성에 무료 컨텐츠까지 혜택이 쏟아진다!
 SK텔레콤 블로그 (2014.03.19), SK텔레콤 '무한멤버십'으로 T멤버십 한도 무제한으로 누린다!

- SK텔레콤 블로그 (2014.03.24), 국내 유일 17년 연속 국
가고객만족도 (NCSI) 1위! SK텔레콤의 고객중심
경영이 빛을 발하다.
- SK텔레콤 블로그 (2014.10.15), SK텔레콤이 초대하는
특별한 식탁 Table 2014, 미술랭의 별을 맞보다 -
by T리포터 스트레스제로.
- SK텔레콤 블로그 (2015.04.15), 아이에게 주는 똑똑한 선
물! 키즈 전용 웨어러블 기기, 'T 키즈폰 준2.'
- SK텔레콤 블로그 (2015.04.23), SK텔레콤, '3대 차세대
플랫폼 혁신' 선언! 미래 성장 본격 나선다!
- SK텔레콤 블로그 (2015.10.06), 고객을 위한 DID로 즐
거움이 가득한 'T 프리미엄 스토어' 안내
- SK텔레콤 내부자료 (2015), 2015 SKT 키즈폰 Joon 사
용행태 파악 조사.
- SK텔레콤 홈페이지, 함께 읽는 SK텔레콤의 지난 30년 이
야기. [http://www.sktelecom.com/mobile-story
/index.html](http://www.sktelecom.com/mobile-story/index.html)
- T월드 홈페이지, 스캠필터링. [http://www.tworld.co.kr/
Day, George S.\(1999\), *The Market-Driven Organi-
zation*, New York: Free Press.](http://www.tworld.co.kr/)
- Day, George S.(2003), "Creating a Superior Customer-
Relating Capability," *MIT Sloan Management
Review*, 44(3), 77-82.
- Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene W.
Anderson, Jaesung Cha, and Barbara Everitt
Bryant (1996), "The American Customer
Satisfaction Index: Nature, Purpose, and
Findings," *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Gummesson, Evert (2008), "Customer Centricity:
Reality or a Wild Goose Chase?," *European
Business Review*, 20(4), 315-330.
- Lamberti, Lucio (2013), "Customer Centricity: the
Construct and the Operational Antecedents,"
Journal of Strategic Marketing, 21(7), 588-
612.
- Parasuraman, Arun, Leonard L. Berry, and Valarie
A. Zeithaml (1991), "Refinement and Reas-
sessment of the SERVQUAL Scale," *Journal
of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Payne, Adrian, and Pennie Frow (2005), "A Strategic
Framework for Customer Relationship Ma-
nagement," *Journal of Marketing*, 69(4),
167-176.
- Prahalad, Coimbatore Krishna, and Venkat Ramaswamy
(2004), "Co-Creation Experiences: The Next
Practice in Value Creation," *Journal of In-
teractive Marketing*, 18(3), 14.
- Reichheld, Frederick F. (2003), "The One Number
You Need to Grow," *Harvard Business Re-
view*, 81(12), 46-55.
- Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun
Sharma (2000), "The Antecedents and Con-
sequences of Customer-Centric Marketing,"
Journal of the Academy of Marketing Science,
28(1), 55-66.
- Shah, Denish, Roland T. Rust, Ananthanarayanan
Parasuraman, Richard Staelin, and George
S. Day (2006), "The Path to Customer Cen-
tricity," *Journal of Service Research*, 9(2),
113-124.

The Evaluation of SK Telecom's Customer Centric Management and the Analysis of Specific Activities

Jinyong Lee · Ae-Ran Koh · Mira Lee

ABSTRACT

SK Telecom, South Korea's largest telecommunication company, has strived to put the concept of customer centricity into practice. In this article, we analyzed SK Telecom's customer-centric activities focusing on the following four areas that Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, and Day (2006) suggested as elements necessary for a firm to become customer-centric: 1) leadership commitment, 2) organizational realignment, 3) systems & processes, and 4) revised metrics. In addition to the dual value creation process discussed in Shah et al. (2006) we also analyzed SK Telecom's activities implemented to provide value to current customers and to eliminate negative experiences customers may face such as spam and smishing. This case analysis concludes that SK Telecom has successfully implemented various activities to become the leading customer-centric organization in Telecommunication. SK Telecom's customer-centric activities provide guidelines for other firms in Telecommunication as well as firms in other industries to follow in order to become customer-centric.

Key words: SK Telecom, customer centric management, dual value creation, leadership commitment, organizational realignment, systems & processes, revised metrics

Jinyong Lee / Professor, Business School, Chung-Ang University
Ae-Ran Koh / Professor, Department of Clothing and Textiles, Yonsei University
Mira Lee / Associate Professor, Business School, Chung-Ang University, Corresponding Author