

불량고객의 유형과 전략적 관리*

이 유 재**

.....

최근 기업이나 다른 선량한 고객들에게 피해를 주는 불량고객들이 큰 문제로 대두되고 있다. 이들 불량고객들에게 지출되는 비용을 절감할 수 있다면 기업으로서는 더 높은 수익을 얻을 수 있을 뿐만 아니라 우량고객과의 관계를 한층 더 강화시킬 수 있다. 따라서 본 연구에서는 불량고객의 기본적 유형과 특성을 살펴보고 체계적 관리방안을 다루어 본다. 구체적으로 불량고객에 대한 기본적 이해를 돕고자 대표적 발생요인과 유형에 대한 개념적 고찰을 한 후에는 불량고객의 향상, 관계청산, 그리고 상황별 대응방안 등을 논의하며 전략적 시사점을 제시하였다.

.....

I. 서 론

‘고객이 항상 옳은 것은 아니다.’ ‘모든 고객이 왕은 아니다.’ 이는 최근 많은 기업의 실무자들과 학계의 연구자들이 강조하고 있는 바이다. 왜냐하면 고객들 중에는 기업이 유치하고자 하는 올바른 고객과는 반대로 기업이 관계를 맺지 않기 위해 노력해야 하는 고객이 있기 때문이다. 이들은 기업에게 수익을 가져다주기보다는 오히려 손해만을 안겨주는 불량고객들이다. 관계를 끊어야 하는 고객들과의 관계를 유지하기 위해 들이는 비용을 우량 고객과의 관계를 강화하는 데 사용한다면 기업은 현재보다 더 나은 수익을 얻을 수 있을 뿐만 아니라 기업에게 중요한 고객과의 관계를 한층 더 높은 단계로 끌어올릴 수 있다. 수익성 있는 고객 포트폴리오를 유지하기 위해서는, 고객과의 관계를 유지하는 데 필요한 비용과 고객이 가져다주는 수익을 고려해

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구지원비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 부교수

장기적인 관계를 유지하기 위해 노력하기보다는 고객과의 관계를 청산하는 것이 나은 고객들을 구분하는 것이 필요하다.

기업이 피해야 할 고객들은 두 가지 부류로 나뉜다. 하나는 장래성이 없는 고객인데, 기업이 제공하는 제품이나 서비스에 의해 충족될 수 없는 니즈를 갖고 있어서 이러한 고객과의 관계를 지속하면 '불행한 결혼생활'이라는 결말을 맞이할 수밖에 없는 불량 고객들이다.

또 다른 한 부류는 기업이 유치하고자 하는 고객의 특성은 갖고 있지만, 종업원을 곤란하게 한다거나, 기업 시설을 파괴하거나, 혹은 다른 고객들에게 피해를 주는 고객들이다.

첫 번째 부류의 고객들은 기업이 피해야 할 고객의 유형 분석을 통한 신규 고객 유치를 통해 어느 정도 해결할 수 있지만, 두 번째 부류의 고객들은 각 유형에 따라 고객을 설득하는 것에서부터 법적 대응까지 다양한 대응 방안을 강구해야 한다.

본 연구에서는 불량고객의 특성과 유형, 전략적 대응방안 등을 체계적으로 분석하여 학계나 업계에 불량고객에 대한 전반적인 이해를 제공하고자 한다.

II. 불량고객의 기본적인 이해

1. 장래성 없는 고객의 특성

장래성이 없는 고객은 여러 가지 특성이 있을 수 있으나 여기서는 몇 가지 대표적인 발생원인을 중심으로 살펴보도록 한다.

1) 상품과 고객과의 낮은 부합도

당신이 제공한 제품이나 서비스가 고객이 인식하기에 자신의 니즈와 부합되지 않으면 고객은 실망하게 된다. 그러므로 고객의 니즈와 제품이 부합되지 않는 경우 그 고객을 포기하는 것이 더 낫다. 당신이 모든 고객을 다 만족시킬 수 있다고 생각해서는 안 된다. 물론 신규 고객을 유치할 때부터 고객의 기업과의 적합성을 고려하는 것이 예방책일 것이다.

때로는 고객 스스로가 자신이 무엇을 원하는지 모를 수도 있다. 그래서 이들은 자기의 진정한 니즈와 관계없는 엉뚱한 상품을 요구하기도 한다. 고객 스스로 자신의 니즈를 명확히 할 수 있도록 주의 깊은 조사 및 분석을 통해 고객을 도울 수 있다. 이렇듯 고객과 성공적인 관계를 만들어가기 위해서는 고객과의 학습관계를 만들어 가는 것이 필요하다.

2) 성격과 스타일의 차이

기업과 고객과의 관계가 아니더라도 일반적으로 성공적인 관계는 일하는 스타일이 같거나 비슷한 삶의 가치를 갖고 있거나 도덕관이 비슷해서 서로 신뢰할 수 있을 때 가능하다. 이혼하는 부부 대부분의 이혼 사유가 성격차이라고 하는 것처럼, 고객의 성격이나 스타일, 고객이 중요하게 생각하는 가치가 기업의 성격, 스타일, 가치와 다르다면 이 관계는 불행할 수밖에 없다. 그러므로 이러한 고객과의 관계는 피하는 것이 좋다.

3) 가치 공유상의 실패

고객과 제품이 잘 맞아 고객이 제품을 구매하고자 하더라도, 만약 고객이 금전적 혹은 비금전적으로 발생하는 모든 비용을 지불할 용의가 없거나 능력이 없는 경우에는 이 고객과의 관계는 지속될 수 없다. 자신이 안고 있는 문제를 해결해 줄 수 있다는 컨설턴트의 말에 당장이라도 컨설팅을 받을 것처럼 이야기를 하다가 막상 컨설턴트가 용역비를 제시했을 때 모든 것을 없었던 걸로 하고 떠나는 고객이 바로 이 예이다. 이 고객은 자신이 원하는 서비스를 발견하기는 했지만 자신이 지불해야 하는 비용만큼의 가치를 그 서비스에서는 발견하지 못한 것이다. 마찬가지로 고객이 원하는 서비스를 제공하기에는 기회비용이 높은 경우 기업의 입장에서는 고객을 거절해야 한다.

4) 자원의 부족

고객이 재정난에 봉착하거나 지출을 줄이기 위한 노력할 때에는 그 고객과의 관계가 중지 될 수 있다. 물론 여기서 이야기하는 자원이 꼭 금전적인 것에 국한된 것은 아니다. 예를 들어 대학교는 지원자들의 지적 능력을 기준으로 합격자를 선발하고 특

정 조직에서는 과거의 경험이나 신체적 능력을 주요 선발 기준으로 택하기도 한다.

5) 기업과 고객의 상이한 수요 주기

공급설비가 한계에 도달하는 시기에 서비스를 원하는 고객과 거래를 시작하는 것은 문제를 일으킬 수 있다. 이는 너무 많이 먹어 배탈이 나는 것과 같다. 기존 고객만으로도 생산 한계점에 도달한 기업이 기존 고객과 같은 시기에 제품이나 서비스 공급을 원하는 고객을 받아들이면, 기업이 제공하는 제품이나 서비스의 질은 낮아질 수밖에 없다. 제품이나 서비스 수요가 낮은 시기에 제품이나 서비스를 원하는 고객과의 관계를 개발하여 균형잡힌 고객 포트폴리오를 만들어 나가는 것이 필요하다.

6) 기술의 미보유

서비스의 경우 제품과는 달리 고객과 서비스 제공자의 상호 작용에 의해 만들어진다. 그러므로 고객이 원하는 정도의 서비스를 제공하기 위해서는 서비스 제공자뿐만 아니라 고객도 어느 정도의 기술을 보유하고 있어야 할 때가 있다. 교육 서비스 즉, 학교 수업의 경우도 교수님의 수준 높은 강의를 듣기 위해서는 학생 자신이 어느 정도의 학문적 위치에 올라서야 한다. 고객이 최소한도의 필요 기술을 가지고 있지 못한 경우에는 서비스의 질이 표준이하로 떨어질 수 있다.

2. 불량고객의 특성

‘제이워커(jaywalker)’는 무단 횡단자를 일컫는다. 이런 맥락에서 서비스나 제품을 잘못 소비하거나 잘못 사용하는 불량고객을 ‘제이커스터머(jaycustomer)’라는 용어로 부른다[Lovelock, 1996]. 그러나 불량 고객은 이런 사람이라고 한마디로 잘라 이야기하기는 무척 어렵다.

불량고객은 그 특성을 꼬집어 이야기하기가 어렵다. 어떤 고객이 불량고객인지를 알기 위해서는 우선 기업이 유지하고자 노력해야 하는 고객을 특성을 열거하는 것이 필요하다. 왜냐하면 이렇게 열거된 특성에 반대되는 특성을 지닌 고객을 불량 고객이라고 부를 수 있기 때문이다.

기업뿐만 아니라 모든 조직의 관점에서 올바른 고객의 특성들을 파악하여 나열하

면 다음과 같다.

올바른 고객의 특성

1. 순 가치: 기업이 고객에게 제품을 제공하는 데 드는 비용을 고려했을 때 고객이 기업에게 제공하는 가치
2. 도덕성: 기업과의 관계에 있어 고객이 법을 준수하는지의 여부
3. 절약/검약: 경제적 능력 한도 내에서 소비/지출
4. 시간 엄수: 기업과의 약속한 시간 내에 대금 지불
5. 기업 커뮤니케이션 활동에 대한 반응: 적절한 기업 커뮤니케이션 활동에 반응하는지의 여부
6. 정보 제공: 기업이 고객 정보를 변경하거나 새로이 고객 정보를 얻고자 할 때 신뢰성 있는 정보를 제공하는지의 여부
7. 건전한 습관: 적당한 음주, 금연, 남녀 평등 사상
8. 안전: 안전 운전, 안전에 관한 습관
9. 권리와 책임 수용: 상호 이익을 위한 기업과의 협력 방식을 배우고자 하는 자세
10. 불평: 정당할 경우에만 고객 불평을 제기하는 고객
11. 추천 의사: 제품이 좋다고 판단되었을 때 다른 사람에게 제품을 추천할 의사
12. 안정성: 안정적이고 예측이 가능한 고객

자료원: Meril Stone(1999), How to manage bad customers or ... profits are from heaven, customers from hell!

이와 같은 특성에 반대되는 성향을 보이는 돈을 잘 갚지 않는 채무자, 거짓말을 잘 하는 고객, 고객의 잘못인데도 기업의 책임으로 전가하고 기업에 대한 나쁜 소문을 퍼뜨리고 다니는 고객이 바로 불량 고객이라고 할 수 있다.

좋은 습관을 몸에 익히기 위해서는 많은 시간과 노력이 필요하지만, 흡연과 같은 나쁜 습관은 한 순간에 배우는 것처럼, 불량 고객은 너무나 쉽게 그리고 빨리 나쁜 행동들을 익히고 배운다. 또한 이러한 불량 고객의 행동은 쉽게 다른 고객에게 전이되기도 한다. 그러므로 자신의 불량 고객은 어떤 고객인지 규정하고 이들의 유형을 살펴보는 것이 필요하다.

3. 불량 고객의 유형

불량 고객은 각 산업별, 혹은 기업별로 그 유형이 천차만별이다. 다양한 불량 고객 유형 중에서 일반적으로 적용될 수 있는 6가지 유형을 집중적으로 살펴보도록 하자.

기업들은 이러한 불량 고객 유형 분석을 통해 불량 고객과의 관계를 시작하는 것을 사전에 예방할 수 있고, 지금은 불량 고객이지만 기업과의 관계 속에서 기업과 함께 가치를 공유해 나갈 수 있는 고객을 발견할 수도 있다. 또한 현재 기업이 직면하고 있는 불량 고객을 각 유형별로 대처하는 방안을 모색할 수도 있다.

1) 도둑형(thief)

도둑형 고객은 제품이나 서비스에 대한 대가를 지불하지 않거나 훔치는 고객이나 원래 정해진 가격을 다 지불하지 않으려 하는 사람을 말한다.

가장 흔한 도둑 유형은 가게 줌도둑(shoplifter)이다. 훔친 물건을 되팔 정도로 프로 들인 경우도 있지만 대부분 자기가 사용하기 위해 물건을 훔친 경우가 많다. 콘도 객실 내 미니 바의 음료수, 생수, 혹은 세면도구를 사용 후 사용하지 않은 것처럼 위장하거나 주방 기물을 훔치는 고객이 이에 속한다. 통신이나 인터넷상에서 타인의 주민등록번호를 도용하거나 남의 ID를 사용하는 고객, 서점에서 책을 훔치는 고객, 공중전화 단말기를 조작해 공짜로 전화를 사용하거나 동전을 빼가는 고객, 남의 주민등록증을 이용해서 전화를 개설하는 고객도 있다.

최근에는 많은 점포에서 상품에 전자 태그(tag)를 붙여 놓고 있다. 점포 출구에 계산대가 있어 정상적으로 계산을 하지 않고 몰래 들고 나간다면, 전자 감식기가 작동되어 ‘삐-’ 소리가 나도록 되어 있다. 이는 도둑을 퇴치시키면서도 대다수의 정직한 고객들을 존중할 수 있는 방법 중 하나라 할 수 있다.

특히 주의해야 할 고객은 훔친 다른 사람의 카드를 사용거나 PC뱅킹, 폰뱅킹 등을 이용해 타인의 예금을 불법 인출하는 고객이다. 피해를 당한 고객이 안전장치 미흡을 이유로 소송을 제기할 수도 있고 고객이 입은 경제적 손실을 기업이 보상해줘야 하는 경우도 있고 이러한 사건은 기업의 이미지를 훼손시키기 쉽기 때문이다.

2) 규칙 위반형(rule breaker)

고속도로에는 안전을 위해 ‘무단횡단 금지’ 규칙이 있고, 실내 수영장에는 ‘수영모 착용’이라는 규칙이 있다. 규칙은 정부만이 정하는 것이 아니라 기업도 시설의 작동을 원활하게 하기 위해서, 그리고 고객이 종업원들에 대해 무리한 요구를 하지 않도록 하기 위해, 제품이나 시설을 잘못 사용하지 않도록 하기 위해, 또는 기업체 자신을 법적으로 보호하기 위해, 혹은 개개인의 고객들이 다른 고객들에게 부정적 영향을 끼칠 수 있는 여지를 제거하기 위해서 규칙을 정해 놓고 있다.

그런데 고객들 중에는 이러한 규칙을 무시하고 행동하는 사람이 있다. 내부자 거래, 시세 조종 행위 등 불공정 거래 행위로 증시에 대한 신뢰를 실추시키는 고객은 증권 거래소 입장에서는 규칙 위반형 고객에 속하게 된다. 증권 거래소는 이러한 고객들에 대응하기 위해 불공정 거래 적발 전산시스템에 인공지능 기능을 도입하려고 하고 있다.

그러나 무엇보다 가장 좋은 방법은 사전 교육과 위협에 대한 상기 또는 경고이다. 이러한 조치를 취함으로써 고객들은 올바른 행동을 취할 수 있고, 종업원과 기업 측은 잘못된 결과를 수정하는 불필요한 절차를 거치지 않을 수 있다.

기업과 고객 사이의 가장 기본적인 규칙은 기업과 고객 사이의 약속이라고 할 수 있다. 티켓팅 확인 후 비행 당일에는 자주 나타나지 않아 다른 고객에게 항공권을 판매할 수 없도록 하는 고객, 보험계약을 약속하고 계약 직전 만나주지 않거나 뚜렷한 이유 없이 피해버리는 고객, 매매주문 후 가격 하락(매도 고객)이나, 가격 상승(매수 고객)시 주문 사실을 부인하거나 매매 가격을 부인하는 고객 또한 기업과 고객과의 약속을 지키지 않는 규칙 위반형 고객이다. 증권사는 이렇게 오리발을 자주 내미는 고객으로 하여금 인터넷상에서 주문을 하도록 해 고객의 행동에 대한 증거를 남길 수 있는 방향으로 유도하고 있다.

3) 호전형(belligerent)

상점, 공항, 호텔, 식당 등 어느 곳에서든 얼굴을 붉히면서 고함을 질러대고 욕을 하고 샷대질을 해대는 고객들을 종종 볼 수 있다. 언제나 모든 일이 고객의 생각대로 또는 계획대로 이루어질 수만은 없는 노릇이다. 기계가 갑자기 고장 날 수도 있고, 비행기가 악천후 때문에 지연될 수도 있고, 배는 고픈데 음식 배달이 늦어질 수도 있다.

이런 경우 고객들은 화가 날 것이고 호전형 고객은 그 화를 눈에 보이는 종업원들에게 풀어 버린다. 종업원들에게 욕을 하기도 하고 심지어는 육체적인 폭력을 행사하기도 한다. 고객이 술에 취했다면 상황은 더욱 악화될 수 있다. 술값을 갖고 시비를 걸며 싸우는 고객을 누구나 한 두 번쯤은 본 적이 있을 것이다.

항공사 고객 중에는 직원 복장의 사소한 문제를 지적하며 시비를 걸어 사장께 보고 하겠다는 등의 이야기로 직원을 어렵게 만드는 고객이 있고, 주로 예약 시 상대방이 보이지 않는다는 약점을 이용하여 ‘불친절’ 혹은 ‘서비스 부재’ 등의 문제를 제시하며 예약담당자에게 심한 언어폭력을 행사하고 예약은 하지 않는 고객도 있다. 또한 술에 취해 기내에서 난동을 부리는 고객도 있다고 한다. 온천에 단체 관람을 와서 정해진 단체 규정이 있음에도 불구하고 자신들을 단체로 해서 가격을 할인해 주지 않는다고 주인과 다툼을 벌이는 고객이나 은행의 창구 혹은 증권사의 객장에서 고성이나 욕설을 하는 고객도 호전형에 속한다.

화난 고객을 적절히 처리하기 위해서는 무엇보다 올바른 종업원의 채용과 적절한 훈련이 가장 중요하다. 직접 고객과 접촉하여 많은 스트레스를 받는 위치는 채용에서부터 신중하게 종업원을 선발해야 하는데, 안정성, 단호함, 예의바름, 동정심, 확신, 능력 등이 고루 갖추어진 사람을 채용하는 것이 중요하다. 교육과 훈련 측면에서는 고객과 접촉하는 일선 종업원들로 하여금 그들이 마주친 어려운 상황을 해결하는 데 필요한 여러 가지 기술을 습득하게 해야 한다. 또한 종업원들은 화를 누그러뜨리는 방법, 걱정이나 고민을 완화시키는 방법 등 구체적인 기술 또한 익힐 필요가 있다.

4) 내분형(family feuders)

화난 고객들 중에는 다른 고객들과 싸우는 고객들도 있다. 이들을 내분형이라고 부른다. 예를 들어 부인이 계약한 보험이 마음에 들지 않는다고 보험사에 같이 온 남편이 부인을 보험사 내에서 음박지르기 시작하고 부인 또한 남편의 의견에 대립하며 부부싸움을 벌이는 상황을 생각해 볼 수 있다. 이처럼 함께 온 가족들과 싸우는 사람들이 있는가 하면 가족과 싸우는 데에서 더 나아가 자신의 정당성을 주장하기 위해 다른 고객들을 자기편으로 끌어들이기까지 하는 고객도 있다. 운동경기 특히 야구 경기장에서는 관람객들간에 싸움이 종종 일어나는 편이고, 레스토랑에서도 시끄럽게 뛰어 다니는 아이 때문에 손님들간에 말다툼이 발생하기도 한다. 골프장에서는 앞 팀과

뒤 팀간에 다툼이 일어나기도 하고 같은 팀 내에서도 서로 내기 골프를 하다가 심하게 싸우는 경우가 있다.

이러한 상황에서는 일단 싸움을 벌이고 있는 고객들을 다른 장소로 이동하게 해 다른 고객들에게 폐가 되지 않도록 하는 것이 중요하다. 그러나 무엇보다 고객들을 이해하려고 노력하는 것과 신중히 생각하고 신속히 행동에 옮기는 것이 무엇보다 중요하다.

5) 파괴형(vandal)

의외로 기업의 시설이나 장비가 물리적 가해를 받아 손상되는 일이 상당히 많다. 은행의 ATM에 콜라를 엮지른 다거나, 벽에 낙서를 한다거나, 버스 의자 시트를 칼로 긁는다거나 공중전화기 번호판을 담배불로 지진다거나 식당 테이블 보에 구멍을 뚫는 행동들 말이다.

콘도의 주방 기구를 파손하거나, 집기를 망가뜨리는 고객, 은행 건물 벽에 낙서를 하거나, CD기를 고장내거나, 외부 간판을 파손하거나, 엘리베이터를 고장내는 고객 또한 파괴형에 속한다. 공중 전화를 파손하거나 공중 전화에 오물을 투기하는 고객들로 인한 파손된 유리 원상 복구비, 청소 비용으로 인해 사실상 공중전화는 운용원가에 못 미치는 사업이라고 한국 통신은 말한다.

최상의 처방은 이러한 행위를 미연에 방지하는 것이다. 밝은 조명을 사용하는 것도 하나의 방법이다. 동시에 고객을 교육시키는 것도 필요하다. 고객들에게 시설을 적절히 사용하는 법을 알리고, 만약 쉽게 깨지거나 손상되는 시설인 경우에는 조심해서 다루라는 경고문을 부착할 수 있다. 때로는 파손 비용을 고객에게 부담시키는 것도 필요하다. 시설의 파손이나 파괴가 고객의 책임인 경우 규정이나 계약에 의해 마땅한 부담을 하도록 하는 것이다. 이러한 파괴형 고객에 대처하기 위해 은행에서는 CCTV를 설치하는 한편 파괴 행위에 대한 처벌을 공표하기도 한다.

6) 신용불량형(deadbeat)

기업에게서 제공받은 제품이나 서비스에 대한 값을 지불하지 않으려고 하는 고객이 바로 신용불량형에 속한다. 술집에서 마지막에 술값이 없다고 배짱을 부리는 고객이나 술값을 내지 않고 도망가는 고객, 국제 전화를 1개월 동안 마음껏 사용한 후 행

방을 감추어버리는 고객이 바로 그 예이다. 한국 통신의 경우 징수가 불가능하여 발생하는 결손처리액이 총매출액의 약 3%에 달한다고 한다. 이동전화나 통신 서비스에 서로 비슷한 문제로 고민하고 있다.

개인 고객뿐만 아니라 부도를 내서 투자자들에게 손실을 입히는 부실 상장 및 등록 기업은 증권 거래소 입장에서는 신용불량형 고객이다. 증권 거래소는 이러한 고객이 발생하는 것을 미리 막기 위해 기업 내용 공시를 철저히 해 투명성을 확보하고 있다.

여기서 이렇게 불량 고객의 유형을 정리하기 했지만 실제 기업이 고민하고 있는 불량 고객들의 유형은 이와 다를 수 있다. 기업이 처해있는 환경, 제품이나 서비스의 속성 그리고 관계를 맺고 있는 고객, 기업이 활동하고 있는 산업의 특성, 기업 자신의 특성에 따라 불량 고객의 유형은 달라지기 마련이다. 불량 고객의 유형은 그야말로 백인백색이다.

사례 1. S 생명보험의 불량 고객 유형

다음은 S 생명보험 회사의 불량 고객 유형을 정리한 내용이다. 만일 당신이 기업 입장에서 이 내용을 본다면 당신이 속해 있는 기업에서 불량 고객들을 어떻게 분류할 것인가에 대한 단서를 얻을 수 있을 것이고, 당신이 고객 입장을 취한다면 내가 혹시 불량 고객은 아닌지 되짚어보고 당신이 관계를 맺고 있는 기업의 입장에서, 고객인 당신이 얼마나 매력적인 파트너인지를 짐작해 볼 수 있을 것이다.

① 도둑형: 보험의 내용을 잘 이해하고 보험의 약점을 자신의 욕구충족을 위해 활용하는 고객들이 도둑형 불량 고객이다. 생활 설계사에게 보험료를 대신 납부하게 하여 계약을 체결한 후에 청약을 철회하여 보험료를 사취하는 고객, 보험금 수령을 목적으로 속임수, 거짓정보를 통하여 가입하는 고객, 훔친 주민등록증을 사용하여 보험금 및 기타 혜택을 받는 고객이 여기에 속한다.

② 규칙 위반형: 건강 진단 고지를 허위로 기재하거나 병력, 수입상태 등을 허위로 신고하는 고객, 환급창구에서는 고객이 집중 물리는 시간에 번호표를 부여하여 순서를 기다리게 하는데 급하다고 순서를 무시하고 보험금 또는 해약 환급금을 요구하는 고객, 주소지 변경 시 회사에 알리지 않는 고객은 규칙 위반형 고객으로 분류할 수 있다.

③ 사기형: 규칙 위반을 넘어서 사기성이 짙은 청약 철회 상습 고객 즉, 보험 가입

후 3개월 이내에 보험품질보증(자필 서명, 약관 미수령, 영수증 미수령)에 이의를 제기해 청약을 철회하는 등 회사 제도를 악용해 보험료를 되돌려 받는 고객, 보험 가입 후 설계사로부터 각종 판촉물 등을 받은 후 15일 이내에 계약을 철회하는 고객은 사기형 불량 고객이라 부를 수 있다.

④ 호전형: 보험 해약, 구비서류 문제로 내방한 고객이 큰 소리를 치는 경우, 지급 창구에서 자기 뜻대로 되지 않으면 고함을 치거나 폭력을 행사하는 고객, 영업소 내에서 심한 욕을 하거나 육체적인 폭력을 행사하는 고객, 환급 창구에서 해약 환급금이 고객이 예상한 것보다 적게 나왔다고 고함을 치거나 욕설을 하는 고객이 여기에 속한다.

⑤ 신용불량형: 보험료를 연체시키는 고객, 약관대출을 활용한 경우 이자를 연체시키는 고객과 악성 연체자이면서 연체 독촉 방법이 무례하다고 화를 내는 고객이 이 경우에 속한다. 이 회사는 사전 심사 기능을 강화하여 이러한 고객과 거래를 아예 시작하지 않거나, 신용 불량 고객 중에서 가능성 있는 고객은 구제하는 한편 가능성이 없는 사람은 거래 중지하고 이 고객에 대한 정보를 공개하고 있다.

⑥ 독불장군형: 상식 수준을 넘어서서 계약서 상에 제시되지 않은 별도 서비스를 추가로 요구하는 고객이나 무리한 리베이트를 요구하는 고객은 독불장군형으로 분류할 수 있다.

⑦ 소문 협박형: 보험사에 대한 불만 사항을 다른 고객에게 널리 이야기하거나 언론사를 통해 공개적으로 퍼뜨리는 고객, 경쟁사와 비교하여 이를 공론화하는 고객, 자신의 불만족 경험을 언론에 알리겠다고 협박하는 고객 등을 말한다.

우리는 이제 험겨운 산 봉오리 하나를 넘었다. 그런데 저 앞에서 또 다른 커다란 산 봉오리 하나가 아른거리고 있다. 이 산 봉오리의 정체는 바로 고객과의 장기적인 관계를 지향하는 기업이 우리가 불량 고객이라고 지명한 고객들과의 관계를 어떻게 관리해 갈 것인가라는 문제이다.

III. 불량 고객의 관리 방안

앞에서 살펴 본 생명 보험 회사는 불량 고객에 대처하기 위해 고객이 업무를 보기 전에 상담실을 운영하여 보험사가 각 고객을 위해 행할 업무 처리 과정을 미리 이야기해주고 고객과의 상담을 이끌어낸다고 한다. 보험이란 상품 자체가 일반인이 이해하기에는 너무 복잡한 측면이 있으므로 고객이 이해하기 쉽게 설명해 줌으로써 고객이 제품이나 서비스를 오해하는 것을 미리 막아, 고객과 기업사이의 오해로 인해 고객이 불량고객으로 전락하는 것을 예방하는 것이다. 또한 불량 고객을 맞아야 하는 종업원 선발 및 교육에 신경을 쓴다. 고객 창구 근무 사원은 안정성, 단호함, 예의바름, 동정심, 확신, 능력 등을 고려하여 선발하고 수시 및 정례적 교육을 통하여 종업원의 자질 향상을 도모한다.

이런 생명 보험 회사의 대처 방법은 가장 중요한 문제를 간과하고 있다. 기업은 불량 고객을 맞아 두 가지 길 중에 하나를 선택할 수밖에 없다. 불량 고객이 지닌 가능성을 개발하여 이 고객과의 관계를 유지하고 발전시켜 나가던가 혹은 이 고객은 나와는 맞지 않은 고객이라고 판단하고 고객과의 관계를 과감하게 포기해야 한다.

사례 2. 공기업의 불량 고객

기업이라는 말을 들었을 때 우리는 일반적으로 민간 기업 즉, 민간이 운영하는 기업만을 떠올리는 경우가 많다. 하지만 기업 활동의 목적이 약간 다르긴 하지만, 국가가 운영하는 기업 또한 민영 기업과 별로 다르지 않다. 불량 고객에 있어서도 마찬가지이다.

계량기를 조작하여 가스 사용량을 불법으로 조절하는 고객이 도시 가스 공사에게는 불량 고객이고, 한국 주택 공사에게는 임대 주택의 엘리베이터, 단지 내 놀이터 시설, 기타 주민 공용 시설 파괴하는 주민이 불량 고객이 된다. 한국 주택 공사는 주민들의 모임을 통해서 교육과 함께 벌칙을 강화하는 방법으로 대처하고 있다.

한국 도로 공사는 민영 기업 못지 않게 다양한 불량 고객 문제를 직면하고 있다. 도로 시설물을 훔치는 고객, 과태료나 통행료를 내지 않고 상습적으로 도주하는 고객과 같이 도둑형 고객으로 피해를 입고 있고, 도로변 쓰레기 투기, 갓길 운행 차량, 버스

신용 차선 위반 차량, 적재 불량 차량, 과적 차량, 산업 폐기물이나 폐타이어를 고속도로에 버리는 차량, 과속, 난폭 운전으로 교통 사고를 유발하거나 타 고객에게 불안감을 조성하는 규칙 위반형 고객도 심심찮다고 한다. 톨게이트 직원에게 욕설을 하거나 고속도로변 비상전화기를 파괴하거나 안전 시설을 파괴한 후 도주하는 차량도 있다고 한다.

한국감정원은 좀 경우가 다르다. 일반 기업에서는 찾아보기 힘든 아주 독특한 불량 고객으로 고민하고 있다. 가치를 판단하기 어려운 물건을 평가 의뢰한 후 회유, 간청, 금품 제공, 억지, 협박 등의 각종 방법을 동원하여 목적인 가격을 달성하고자 하는 고객부터 감정의뢰자가 생각한 감정평가액이 나오지 않으면 무조건 막무가내로 우기는 독불장군형 고객까지 다양하다. 또한 관제사칭형으로 이름지을 수 있는 고객도 있는데, 자기가 ○○기관에 있다고 위협하는 형, 외부 권력 기간을 통해 직접 압력을 가하거나 고위층 배경을 은근히 암시하는 고객을 그 예를 들 수 있다.

외상으로 담배를 구입한 뒤 야간 도주하거나 기계를 폐쇄하는 고객은 담배인삼공사의 불량 고객이다. 또한 제품의 규격 불량, 혼품, 파손, 오염된 제품을 교환(2배 이상)해 주는 제도가 있음을 알고 이를 악용하여 고의로 파손, 훼손시켜 보상받으려는 고객이 있다고 한다. 이에 품질 점검반을 현지에 파견하여 제품의 하자가 제조 또는 유통과정에서 발생된 것인지, 아니면 고객이 고의로 훼손한 것인지 판단하는 활동을 벌이기도 한다.

한편 한국토지공사에게는 아파트 분양 신청 시 남의 주민등록등분으로 여러 신청서를 작성해 투기를 조장하는 부동산업자가 불량 고객이고, 토지 보상 협의를 극력 반대하고 소요를 주동하거나 사업을 방해하는 고객을 호전형 불량 고객이라고 할 수 있다. 토지 매입 후 지가가 하락한 경우 배상을 요구하며 언론 등을 통해 악선전을 하거나 압력을 행사하는 소문 협박형 고객 또한 찾아볼 수 있다.

1. 불량 고객의 Upgrade

최근 많은 사람들이 신용 불량자로 등록돼 정상적인 금융거래를 하지 못하고 있다. 이들 신용 불량자들은 연체금을 갚아야 한다는 생각을 전혀 안 한다는 공통점을 보이기도 해, 고객의 성격이나 개성이 신용불량자를 설명할 수 있는 가장 큰 요인이라는

예측을 낳기도 한다. 또한 상식적으로 소득이 높은 고객은 신용 불량자가 될 가망성이 낮다고 생각하지만, 소득과 신용 불량자간에는 전혀 상관관계가 없다고 한다.

그러나 현재 불량 채무자라해서 반드시 미래에도 그럴 것이라고 단정지을 수는 없다. 고객에게 대금을 제 때 지불할 수 없는 불가피한 상황이 생겼을 수도 있고 실수로 잊었을 수도 있기 때문이다. 따라서 함부로 관계를 끊는 것은 기업에 장기적 손해가 될 수도 있는 만큼, 고객에게 세심하게 정황을 묻고 방법을 강구하는 것이 필요하다. 또한 현재 기업이 제공하고 있는 제품이나 서비스의 구성요소를 변경하여 불량 고객에게 제공해 수익성이 낮고 말썽 많은 불량 고객의 수익성을 향상시킬 수도 있다.

실제로 금융 감독원도 신용 불량자들이 대출을 받을 수 없다는 문제점을 해소하기 위해 이들에겐 실세 금리보다 월등히 높은 금리를 적용할 수 있는 방안을 제도화하려고 하고 있다. 이는 앞으로 정상적인 금융 거래를 할 수 있는 가능성이 있는 고객에게 기회를 주기 위한 조치라고 할 수 있다.

2. 불량 고객과의 관계청산

상습적이고 고의적인 신용 불량자들은 퇴출시킬 수밖에 없다. 말썽만 일으키고 수익성이 낮은 고객과의 관계에 엄청난 노력과 비용을 투자하는 것은 다른 고객과의 관계에 투자할 수 있는 자원을 낭비하는 것이기 때문이다.

Nordstrom 백화점, Sewell Village Cadillac Company, Southwest Airlines는 그들이 계속 관계를 유지할 수 없는 고객들을 정기적으로 퇴출시킨다. FedEx 또한 개별 고객의 수익성을 정산하여 그 중 일정 수준 이하의 수익성을 보이면서 문제를 자주 일으키는 고객들과의 관계는 청산한다고 한다. British Airways에서는 콜센터에 문의를 해오는 고객에게 친절하게 대하는 것을 원칙으로 하지만, 지나친 서비스를 요구하거나 무례한 행동을 하는 고객에 대해서는 가급적 예약이 어렵다는 이유로 정중히 거절하는 방식으로 불량 고객을 퇴출시킨다.

그러나 중요한 것은 기업 내의 한 부서 혹은 한 기업에서 선천적으로 타고난 불량 고객을 퇴출시키는 것에 그치지 않고, 전 기업이나 업계 차원에서 이들에 대한 정보를 공유하고자 하는 노력이다. 기업 내에서뿐만 아니라 업계 차원에서 이들 데이터를 공유하게 되면 이들을 고객으로 맞이하는 동일 사례가 발생하는 것을 원천적으로 예

방할 수 있다. 한미 은행은 가계 대출을 해 줄 때 주의해야 할 대상자 명단을 각 영업점이 공유할 수 있도록 하고 있다. 은행 전산망을 통해 이들 주의대상자로 등록된 대출자에게는 신용 대출이 원칙적으로 금지되어 있다.

실제로 소프트웨어 개발업체인 FMS사의 경우를 보자. 이 회사는 까다롭고 규모가 큰 기업들을 고객으로 하고 있는데, 이에는 Fortune 100대 기업, 정부기관, 국제조직 등이 포함된다. 고객 데이터베이스에 대한 컨설팅 서비스를 제공하던 부서가 한때 당면했던 어려운 상황에 대해 회사 중역인 Luke Chung은 다음과 같이 말하고 있다. “우리가 2년 간 일해 온 프로젝트에 너무나도 까다롭게 구는 고객사가 있었다. 그 정도가 얼마나 심하던지 마침내 해당 부서 직원들 대부분이 폭동을 일으킬 정도가 되었다. 이 시점에 이르러 우리는 그 고객사의 추가 주문을 거절하기로 결정했다.” 만약 모든 직원들이 폭동을 일으킬 지경에 이르렀다면 과연 고객과의 관계를 유지하는 것이 바람직할 것인가? 때로는 종업원들이 가장 잘 알고 있기 때문에 그들과 상의하는 것이 필요하다. 독재자처럼 군림하는 고객은 당신을 사랑하는 것이 아니라 당신을 착취하고 악용하는 것이다. 물론 관계를 청산하는 것이 쉽지는 않지만 양자가 만족스럽게 될 수 없는 관계를 지속하는 것은 인적 물적 자원을 지속적으로 고갈시키며 결국 해당 기업이나 해당 부서에게 장기적으로 손실을 가져올 것이다.

사례 3. 불량고객과의 관계청산

• 공주병-왕자병 고객들 방출

결혼정보회사인 (주)선우는 2000년 초에 전체 회원의 25%인 2,000여 명을 대상으로 이성 소개를 중단하고 회비를 환불해 준 바 있다. 회원 수를 증시하기보다는 결혼 성공률을 높이기 위해 기존 회원 중 가망성이 떨어지는 회원은 회비를 되돌려 주며 회원자격을 환수한 것이다. 환불 대상 고객 선정은 미팅을 한 후 상대방에게서 받은 점수와 개인 프로필 그리고 커플매니저의 판단에 따랐고, 자신의 처지는 생각하지 않고 이상형만을 고집하는 ‘공주병’, ‘왕자병’ 스타일들이 환불 대상 0순위로 꼽혔다고 한다.

• 불건전 회원 퇴출

온라인 게임 ‘포트리스 2’로 많은 회원을 보유한 CCR(www.ccr.co.kr)는 불건전한

행위를 한 회원을 대량 퇴출시켰다. ‘건전한 게임문화 정착을 위한 네티켓 실천 캠페인’ 20일 만에 810명의 ID를 삭제하고 434명의 접속을 10% 삭제 조치하였다. ID가 삭제된 회원들의 불건전한 행위를 유형별로 보면 욕설(316명, 39%)이 가장 많았고 게임진행 방해(143명, 17.5%), 근친욕설(128명, 15.8%), 타인 ID 도용(111명, 13.7%) 등으로 나타났다. CCR이 회원을 퇴출시킨 것은 회원들을 처벌하기보다는 불량 고객들로 하여금 반성의 기회를 갖게 하고 건전한 게임문화를 조성하기 위한 노력이라고 볼 수 있다.

3. 상황별 대응방안

1) 고객의 수익성이 없는 경우

각 고객에 대해 매출 및 수익성 분석을 하게되면 기업에 손실을 끼치는 고객을 발견하게 된다. 예전에는 이익을 가져다주던 고객이지만 이제는 서비스나 비용에 비해 매출이 너무 작아 손실을 주고 있는 경우 어떻게 해야 할 것인가?

이 상황에 대응하기 위해서는 우선 내부적인 원인들을 검토하는 것이 필요하다. 비용을 올바르게 배분하고 있는가? 전반적으로 간접비가 너무 높지 않은가? 비용을 줄이거나 자원을 재배치할 방법이 있는가? 이런 요인들을 살펴보고도 관계를 유지하기 어렵다고 판단되는 경우에는 고객과 직·간접적으로 만나는 기회를 만들어야 한다. 이 때 재무 상태에 대한 자료를 준비하면 좋다. 고객과의 관계를 소중하고 여기며 계속 유지하고 싶으나 회사가 손실을 보고 있다는 사실과 이 관계의 장기적 유지에 대해 우려하고 있다는 점을 알린다. 고객에게 타협할 수 있는 방안에 대해 문의한다. 예를 들어 제공되는 서비스를 줄이거나, 재계약시 가격을 조정하거나, 비용을 줄이기 위해 자원을 공유하거나 등이다.

2) 고객의 전략이나 사명이 변화된 경우

어떤 경우, 특히 기업고객의 경우 고객의 전략적 방향이 바뀌는 상황이 있다. 우리 기업의 상품과 서비스가 고객에게 더 이상 최우선이 아닐 수 있다. 따라서 그 고객으로부터 시간이나 관심을 충분히 받지 못하고 해당 예산도 삭감될 수 있다.

이런 상황일수록 기업은 적극적으로 대처하는 것이 필요하다. 고객의 새로운 전략

적 방향과 예산에 일치하는 새로운 계획을 준비한다. 보다 낮은 가격에 관계를 유지할 수 있는가? 관계를 유지하기 위해 추가적인 서비스를 제공할 수 있는가? 고객의 전략수립과정에 참여해 아이디어를 제공하며 고객의 변화를 지속적으로 파악한다. 연말 보고 등의 경우에 우리 기업과의 관계에 영향을 줄 수 있는 전략이나 계획을 찾아 낸다.

3) 요구사항이 변화된 경우

고객이 우리 상품이나 서비스에 대해 인터넷이나 무선 등의 새로운 유통채널을 요구할 수 있다. 또는 24시간 7일 서비스를 요구할 수도 있고 고객사의 기술을 사용하도록 요구할 수도 있다. 기본적 문제는 고객과의 관계를 유지하기 위해 새로운 요구사항을 충족시키기 위한 예산이나 자원이 없다는 것이다.

우선 고객과 만나서 고객이 변화를 요구하는 이유를 검토하고 변화가 필요한 시기를 파악한다. 새 요구조건을 외주(outsourcing)를 통해 달성하고 관계를 유지할 수 있는가? 고객이 새로운 요구사항에 대해 추가적인 지불을 할 용의가 있는가? 고객이 새 요구사항을 상쇄하는 자원이 있는가?

4) 업무 담당자가 바뀌는 경우

기업으로서는 고객사의 업무 담당자와의 관계를 돈독하게 하기 위해 많은 시간과 노력을 투자했는데 담당자가 다른 곳으로 배치를 받거나 회사를 떠날 수 있다. 게다가 새로운 담당자는 우리 상품에 별로 관심이나 호의를 보이지 않을 수 있다.

즉각적으로 새로운 담당자와의 관계에 대한 투자를 시작해야 한다. 새로운 담당자를 만나 지금까지의 업무관계에 대해 알리고 그의 취향을 파악하며 장기적 관계구축을 위해 노력한다. 한편 이런 상황이 다시 발생하는 경우에 대비해 항상 지정된 담당자 이외에도 여러 명과의 관계를 유지해야 할 것이다.

5) 비윤리적인 요구를 하는 경우

흔하지는 않지만 때로 고객이 비윤리적인 요구를 하는 경우가 있다. 즉 고객이 문체의 소지가 있는 사항을 요구하는 것이다.

이런 경우에는 즉각적으로 고객과 이 문제를 상의해야 한다. 그 요구사항을 들어주

는 것에 대해 곤란하게 생각한다는 입장을 명확히 전달해야 하며 필요한 경우에는 고객사의 상급자에게 알린다. 이런 행동으로 인해 그 고객사가 떠나가는 일이 생길수 있으나 이런 문제는 정면으로 다루어 회사직원들과 회사의 평판을 보호해야 한다. 이런 문제고객에게 새로운 기회를 줄 것인가? 물론 가능할 것이다. 여러 가지 대안들을 제시하고 일정기간 그 결과를 지켜볼 수 있다. 만약 이런 새로운 대안이 상황을 바꾸지 못한다면 그 고객과의 관계를 청산한다.

4. 불량고객관리의 기본 원칙

불량 고객과의 관계를 지속시키면서 고객이 올바른 고객으로 거듭날 수 있도록 도와주던가 혹은 불량 고객과의 관계를 끊어버리는 것 이외에도 모든 산업의 기업들이 명심해야 할 기본적인 원칙들이 몇 가지 있다.

1) 예방이 최선책이다.

기업의 입장에서는 불량 고객들의 특성을 파악하여 신규 고객을 유치할 때 이러한 특성을 가진 고객을 새로운 고객으로 맞이하지 않는 것이 최선이다. 많은 기업들이 매출 등의 외형적 규모에만 관심을 두고 각 개별고객(사)의 수익성을 무시하는 경향이 있다. 그러나 매출 및 비용에 대한 체계적인 분석을 통해 최상의 고객을 유치하고 불량 위험이 있는 고객을 사전에 예방하는 것이 중요하다. 애초에 잘못된 고객을 유치하지 않는다면 나중에 관계를 청산해야하는 어려움을 겪을 필요가 없기 때문이다.

미국 보험회사인 America Mutual은 기존 고객들로부터 추천을 받아 신규 고객을 유치한다. 이는 기존 고객을 활용하여 불량 고객을 유치하는 것을 사전에 예방하고자 한 것이다. Progressive란 보험 회사는 최악의 운전자들이 대리점으로 직접 찾아오는 경향이 있음을 발견하고 이들을 피하기 위해 대리점을 한적한 사무실 빌딩 등에 위치하도록 유도한다. 또 다른 보험 회사는 로열티가 낮고 위험 수준이 높은 고객일수록 전화번호부 광고를 통해 대리점을 알게 된다는 사실을 발견하고 전화번호부 광고를 금지시켰다. 불량 고객을 회피하기 위해 기업들은 신규 회원 자격 요건을 명시하기도 하고 신용카드 기업들은 새로운 카드 발급 시 신규 고객의 신용을 평가하는 시스템을

갖추고 있다. 시청이나 구청과 같은 관공서를 찾을 때에는 옷에 신경을 써야한다는 말이 있다. 이 또한 고객의 옷차림새를 통해 고객에 대한 정보를 얻고자 하는 관공서의 활동에 대해 고객의 입장에서 대처하고자 하는 것이 아닐까.

2) 고객에게 올바른 제품이나 서비스 사용법을 알려 주라.

고객들의 잘못된 행동은 올바른 사용법을 몰라서 발생하는 경우가 많다. 제품을 잘못 사용하여 발생한 피해를 따지러 온 손님에게 제품을 올바르게 사용하는 방법을 알려주는 것이 필요하다. 미리 불량 고객으로 치부해 버리고 고객과의 관계를 끊어버리게 되면 올바른 사용법만 알려주면 올바른 고객으로 전환할 수 있는 고객 한 사람을 잃어버리게 되기 때문이다.

3) 고객과 접하고 있는 종업원들이 중요하다.

고객과 접하는 종업원들이 불량 고객에 대처하는 데 있어 큰짐을 지고 있다. 불량 고객의 행동을 유형별로 분석하고 유형에 따라 종업원들이 어떻게 대처해야 하는지를 종업원들에게 알려주어야 한다. 필요할 경우 인력 지원을 해주거나 종업원 개인의 안전을 보장해 줄 필요도 있다.

4) 고객 정보 시스템을 정비하라.

어떤 고객이 불량 고객인지, 각 불량 고객별로 어떠한 대처방안이 최선인지를 기업 모든 구성원들이 공유하여 활용할 수 있다면 당신의 기업은 모든 고객들을 의심의 눈길로 바라보지 않아도 되고, 각 불량 고객별로 개별화된 대응을 할 수 있다.

5) 대부분의 고객들은 옳다는 것을 명심해야 한다.

많은 고객들을 마치 불량 고객의 용의자인 것처럼 대하면 안 된다. 옛말에 벼룩 한 마리 잡으려다 초가삼간 태운다는 말이 있다. 불량 고객을 미리 발견하여 대처하는 것은 좋으나, 대부분의 선량한 고객들에게 자신이 불량 고객인 것처럼 대해진다는 느낌을 주어서는 안 된다.

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

모든 관계의 기본은 신뢰이다. 관계의 기본인 신뢰가 깨어진다면 그 어떤 관계도 지속해 갈 수 없다. 기업이 지속하고자 하는 관계에 있어 파트너인 고객이 의심되더라도, 혹 고객의 입장에서 그럴 수밖에 없는 상황은 아닌지 고객의 입장에서 한번 더 생각해 보는 것이 필요하다.

7) 관계의 청산은 프로페셔널하게 하라.

고객과의 관계를 끝낼 때는 프로페셔널하게 해야 한다. 관계를 끝내기 전에 미리 충분한 시간을 주어야 하고, 다른 기업들을 소개해 주고, 인수·인계가 순조롭게 되도록 도와주어야 한다. 이런 노력은 고객에게 오랫동안 기억될 것이다. 아울러 우리 기업을 악용한 고객이 아니라면 연락을 지속적으로 하며 지내도록 한다. 상황이 바뀌게 되면 고객과 관계를 재개하게 될 수도 있으며 이런 고객들이 신규고객에게 우리를 추천해 줄 수도 있다.

IV. 결 론

지금까지 불량 고객의 여러 가지 유형과 각 유형에 대한 대처방안을 살펴보았다. 모든 기업들은 다음과 같은 질문을 통해 불량고객을 이해하고 체계적으로 대응할 필요가 있다. 우리의 불량 고객은 누구인가? 그리고 우리는 이들에게 어떻게 대처할 것인가? 이들과의 관계를 유지할 것인가, 아니면 관계를 끊어버릴 것인가?

기업이 고객과의 관계를 청산하는 것은 결코 쉽지 않다. 사랑하던 남자와 여자가 헤어지는 것만큼이나 고통스러울 것이다. 많은 기업들이 매출액증대나 성장만을 추구하다보니 문제가 많은 고객과의 관계를 끝내지 못한다. 그러나 현명한 기업은 어떤 고객이 기업의 시간, 자원, 이익을 고갈시키는가를 지속적으로 모니터링해야 한다. 고객의 가치와 질에 대해 정기적으로 평가하며 서로 맞지 않는 관계는 청산하는 것이 기업과 고객 모두에게 도움이 될 수 있다. 그러나 관계를 청산함에 있어서도 장래에 다시 만날 가능성이 있다는 사실을 명심해야 할 것이다. 즉 오늘의 불량고객이 미래에는 우량고객이 될 수 있는 것이다.

참고문헌

- 권영식, 임영균 (1998). 비대칭적 의존구조하에서 장기거래지향성 결정요인에 관한 연구. *마케팅연구*, 제13권 1호, 43-60.
- 이유재 (1994a). 고객만족의 결정변수에 대한 이론적 고찰. *경영논집*, 제28권 1, 2호, 91-123.
- 이유재 (1994b). “고객만족의 결과변수에 대한 이론적 고찰. *경영논집*, 제28권 3, 4호, 201-232.
- 이유재 (1995). 고객만족의 정의 및 측정에 관한 연구. *경영논집*, 제29권 1, 2호, 145-68.
- 이유재 (1997a). 고객만족형성과정의 제품과 서비스간 차이에 대한 연구. *소비자학연구*, 제8권 1호, 101-108.
- 이유재 (1997b). *울고 웃는 고객이야기*. 연암사, 서울.
- 이유재 (1999). *서비스마케팅*, 제2판, 학현사, 서울.
- 이유재 (2000). 고객만족연구에 대한 종합적 고찰. *소비자학연구*, 제11권 2호, 139-166.
- 이유재, 김주영, 김재일 (1996). 서비스산업의 현황에 대한 실증연구. *소비자학연구*, 제7권 제2호, 129-157.
- 이유재, 이준엽 (1997). 서비스 품질에 관한 종합적 고찰: 개념 및 측정을 중심으로. *경영논집*, 제31권 3, 4호, 249-283.
- 이학식, 김영, 이용기 (1998). 시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할. *경영학연구*, 제27권 제1호, 157-84.
- 조광행, 임채운 (1999). 고객만족 및 전환장벽이 점포애호도에 미치는 효과에 관한 연구. *마케팅연구*, 제14권 제1호, 47-74.
- 최정환, 이유재 (2001). *죽은 CRM, 살아 있는 CRM*, 한언.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann (1994). Customer

- Satisfaction, Market Share, and Profitability: Finding From Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Anderson, Eugene W. and Mary W. Sullivan (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12 (Spring), 125-43.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1990). Assessing Method Variance in Multitrait-Multimethod Matrices: The Case of Self-Reported Affect and Perceptions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 75(October), 547-60.
- Bagozzi, Richard P., Mahesh Gopinath, and Prashanth U. Nyer (1999). The Role of Emotions in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 184-206.
- Babin, Barry J. and Mitch Griffin (1998). The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis. *Journal of Business Research*, 41, 127-36.
- Bearden, William O. and Jesse E. Teel (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20 (Feb.), 21-8.
- Churchill, Gilbert A., Jr. and C. Surprenant (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 491-504.
- Curren, Mary T. and Valerie S. Folkes (1987). Attributional Influences on Consumers' Desires to Communicate About Products. *Psychology and Marketing*, 4 (Summer), 31-45.
- Droege, Cornelia, Diane Halstead, and Robert D. Mackoy (1997). The Role of Competitive Alternatives in the Postchoice Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 18-30.
- Fornell, Claes (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
- 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(October), 7-18.
- Frijda, N.H. (1993). The Place of Appraisal in Emotion. *Cognition and Emotion*, 7(3-4), 115-43.
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser Jr. (1995). Why Satisfied Customer Defect?. *Harvard Business Review*, 73 (November/December), 88-99.
- Johnson, Michael D., Eugene W. Anderson, and Claes Fornell (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*, 21(March), 695-707.
- Mano, Haim and Richard L. Oliver (1993). Assessing the dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(December), 451-66.
- Mittal, Vikas, Pankaj Kumar, and Michael Tsiros (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*, 63(April), 88-101.
- _____, William T. Ross, Jr., and Patrick M. Baldasare (1998). The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing*, 62 (January), 33-47.
- Naylor, Mary and Susan Greco (2002). *Customer Chemistry*, McGraw-Hill, New York.
- Oliver, Richard L. (1980a). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (September), 46-9.
- _____. (1980b). Theoretical Bases of Consumer Satisfaction Research: Review, Critique, and Future Direction. in *Theoretical Developments in Marketing*, C.W. Lamb and P.M. Dunne, eds. Chicago, IL: AMA, 206-10.
- _____. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting. *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 25-48.
- _____. (1987). An Investigation of the Interrelationship between Consumer (Dis)Satisfaction and Complaining Reports. in *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, Melanie Wallendorf and Paul Anderson, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, 218-22.
- _____. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal*

- of *Consumer Research*, 20 (December): 418-30.
- _____ (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, International Editions.
- _____ (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(Special Issues), 33-44.
- _____ and Robert A. Westbrook (1982). The Factor Structure of Satisfaction and Related Postpurchase Measures. in *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining*, Ralph L. Day and H. Keith Hunt, eds. Bloomington, IN: Indiana University.
- _____ and Wayne S. DeSarbo (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*, 14 (March), 495-507.
- _____ and William O. Bearden (1983). The Role of Involvement in Satisfaction Processes. in *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Spreng, Richard A., Scott B. Mackenzie, and Richard W. Olshavsky (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(July), 15-32.
- _____ and Robert D. MacKoy (1996). An Empirical Examination of Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201-14.
- Stewart, Thomas A. (1997). A Satisfied Customer Isn't Enough. *Fortune*, 136 (July 21), 112-13.
- Tse, David K. and Peter C. Wilton (1988). Models of Consumer Satisfaction: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 204-12.
- Woodruff, Robert B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Yi, Youjae (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. in *Review of Marketing 1990*, ed. Valarie A. Zeithaml, Chicago; American Marketing Association, 68-123.
- _____ (1993). The Determinants of Consumer Satisfaction: The Moderating Role of Ambiguity. *Advances in Consumer Research*, 20, 502-6.

Strategic Management of Bad Customers

Youjae Yi*

ABSTRACT

There is a growing concern about bad customers who can cause problems to a firm as well as other customers. If a firm could reduce the expenditures due to bad customers, the firm could not only achieve higher profits but also enhance its relationships with best customers. The purpose of this article is therefore to investigate the basic types of bad customers, their characteristics, as well as systematic management. Various types of bad customers are considered, and possible resolutions and strategic implications are provided.

Keywords: bad customers, relationship management, customer portfolio

*Associate Professor of Marketing, College of Business Administration, Seoul National University.