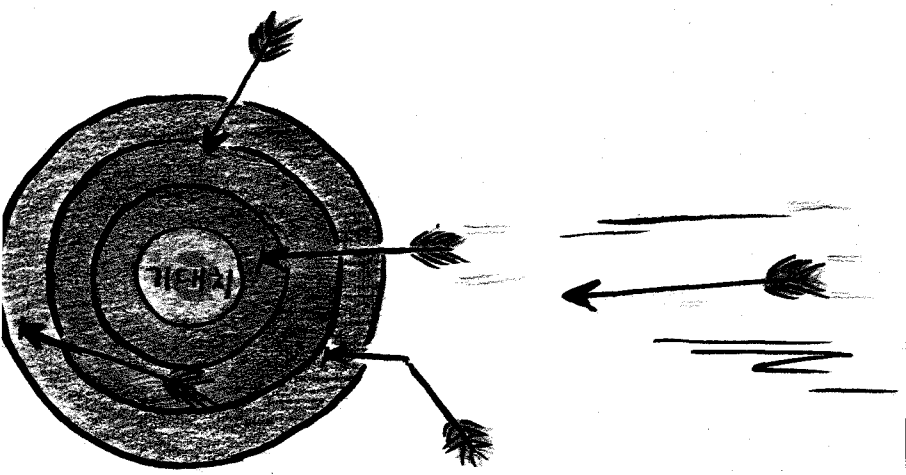
기쁨주는 서비스가 고객만족을 창조 ⑤

- 만족이란 보이는 것인가, 보이지 않는 것인가 ?



여 춘 돈 원장
한국경영개발연구원

고객이 요구하는 바 효용을 충족시키기 위해 고객을 위한 편익을 창출하고 이를 제공해야 하는 입장에 있는 기업경영에 있어서, 고객의 만족 또는 불만족의 기준은 효용 그것이다. 다시말하면 만족 또는 불만족은 기대와 결과간에 차이가 있느냐 없느냐, 그 차이는 미세한 것이냐, 아주 큰 것이냐의 여하에 따라 좌우되는 것이다. 그래서 만족도는 기대(期待)치에 얼마만큼 접근하느냐의 여부로 결정되는 것이며, 신뢰와도 깊은 관계가 있는 것이다.

- 편집자 주 -

우리가 돈을 지불하는 대상은 상품/서비스 그 자체만이 아니라 상품/서비스가 지니고 있는 효용이라는 가치에 대한 대가인 것이다.

그러면 우리들이 잘 샀다 혹은 그렇게 하길 잘했다는 등으로 만족해 하는 것은 어떤 상황에 대한 또는 어떤 경우에 대한 느낌이며 반대로 불쾌하다 또는 불만족하다 라는 경우는 또한 어떤 상황에 대한 또는 어떤 경우에 대한 느낌인 것인가?

우리들은 일상생활에서 이와같이 만족·불만족을 느끼게 되면서도 그 원인은 어디에 있는 것인가에 관해서 의문을 가져 본 일이 별로 없다. 따라서 이에 관해서 관찰하고자 하는 습관도 갖지 못하고 있다.

우리들은 만족 또는 불만족을 막연히 느끼기만 할 뿐 그 원인이 무엇이고 이것이 어떻게 만족 또는 불만족의 감정으로 이어지게 되는가에 관해서 깊이 생각해 보지 않는다. 그러나 고객이 요구하는 바 효용을 충족시키기 위해 고객을 위한 편익을 창출하고 이를 제공해야 하는 입장에 있는 기업경영에 있어서 고객이 느끼게 되는 만족과 불만족의 문제에 대하여 구체적으로 살펴 이 문제에 관해서 완벽하고 실질적인 지식을 체득하지 않으면 안된다.

만족에 관해서 생각해 본다

우리는 어떤 경우에 만족, 불만족을 느끼게 되는가?

돈을 지불하는 것은 유형의 물건 또는 무형의 행위 그 자체만이 아니라 그 물건 또는 그 행위가 지니고 있는 효용을 사는 것이다.

우리들은 물건을 사거나 서비스를 제공받으면서 '그 물건 잘 샀다' 또는 '그 서비스가 좋았다' 하면서 만족해 한다. 이 만족감은 그 물건

또는 그 서비스의 어떤 것으로 인해 느끼게 되는 것일까. 반대로 '아주 잘못 샀다' 또는 '형편없는 서비스였다'라면서 불쾌감을 가지게 되고 불만족해 하는 경우도 없지 않다. 이와같이 만족감 또는 불만족감은 그 원인이 어디에 있고 무엇이 이런 감정을 갖도록 하는 것인가.

그러나 기업은 물론 기업 구성원으로서의 우리들 각자는 그렇게 지나쳐 버릴수는 없는 것이다. 우리 모두가 고객이 요구하는 바 효용이 무엇인가를 진솔하게 파악하고 이 효용에 충족될 수 있는 가장 적절한 편익을 창조해서 이를 고객에게 정확하게 제공해야 하는 제조자이며 판매자이기 때문이다.

따라서 우리들은 고객이 느끼게 되는 불만족의 원인은 무엇이고 그 해소방안은 무엇이며 이 불만을 만족으로 바꾸기 위해서는 어떤 방법이 강구되어야 하는지에 관해서 부단하게 노력하면서 그 해답을 찾아야 한다.

자동차 구입의 예로 이 문제를 생각해 보자

기업은 고객의 효용에 만족을 주기 위해 편익을 창조하고 편익을 제공하고 있으나 이것이 고객의 효용에 적합한 것인지 여부를 판단하고 만족 또는 불만족을 느끼는 측은 고객측이다.

비록 기업측이 이 정도라면 반드시 고객이 만족해 할 것이라고 판단한 편익이라 하더라도 그것이 반드시 고객에게 만족을 주었다고 단정할 수는 없는 것이다. 만족 또는 불만족을 판단하고 느끼는 측은 고객측이기 때문이다.

따라서 기업은 먼저 자신이 고객의 입장이 되어 만족과 불만족의 문제를 진정으로 이해할 수 있어야 하며 그렇지 않으면 고객의 불만 요인을 바로 이해하고 바로 대처할 수 없다.

자동차를 사고 이것을 이용하면서 어떤 경우에 만족해 하고 어떤 경우에 불만족해 하는가?

차씨는 올해 35세의 직장인으로서 기업의 과장이며 부인과 두 아이가 있는 가정의 가장이다. 차씨는 이미 친구로 부터 3년정도 타던 중고차를 인수하여 이용해 왔는데 4년째로 접어 들면서 예상외로 잔 고장이 많아지고 따라서 비용부담은 물론 시간적으로도 부담이 되기 시작하였다.

새 차를 사기로 하고 자동차 4사의 판매대리점으로 각각 전화를 걸었다. A,B,C,D 사의 영업사원이 각각 집으로 방문해 주었다. 먼저 A, B, C, 사의 영업사원들은 차씨가 자동차를 사고자하는 목적과 희망하는 바에 관해서 먼저 관심을 기울였다.

① 어떤 차를 원하는가.

② 가장 기본적인 용도는 무엇인가

이 질문들을 근거로 3사의 영업사원들은 자기 나름으로 판단한 차종을 차씨에게 제시해 주었다. 그러나 D사의 영업사원은 최근에 자사에서 출시된 스포츠 카를 추천하면서 그 차의 장점을 장황하게 설명하기 시작하였다.

차씨도 D사의 스포츠카에 관심이 없지는 않았지만 결국 네명의 가족이 편안하게 이용하기에는 차내 공간이 적합하지 않다고 판단, 일단 검토 대상을 A, B, C 3사로 좁힌 다음 그 날로 A, B, C 사의 전시장을 각각 순방하기 시작하였다.

먼저 A사의 전시장으로 갔다.

A사에서는 전시장 옆에 직영 카센타를 가지고 있어 작은 고장이라도 바로 수리 서비스가 가능하다는 점을 강점으로 하고 있었으며 전시장 소속의 여직원은 음료수를 정중하게 내 놓고는 차씨가 영업사원의 설명을 듣는 동안 차씨의 두 아이들과 함께 놀아 주기도 했다.

다음 B사의 전시장을 방문하였다.

B사의 전시장은 아주 훌륭하게 장식되어 있었으며 아주 안락한 소파에서 설명을 들을 수 있었다. 두 아이들에게도 친절을 베풀어 주었다. 영업사원은 번쩍번쩍 빛나도록 손질된 전시용 자동차 안으로 차씨를 안내하면서 자동차의 내부를 상세하게 설명해 주었다.

마지막으로 C사의 전시장으로 갔다. 책상 옆에 카다로그 등 인쇄물을 담은 라면 박스가 놓여 있고 테이블 위에는 커피가 반쯤 남은 립스틱 자욱이 선명한 종이컵 서 너개가 그대로 놓여져 있었으며, 전시된 모델 차(車)에는 많은 손자욱들이 그대로 남아 있었다.

전시장 순방을 마치고 차씨는 대상을 A사와 B사로 압축할 수 있었다. 차씨는 두 회사의 각각의 차종을 선정하고 기능과 조작성 등 세부적인 사양에 관해 구체적으로 설명을 듣기로 하였다.

A사와 B사의 영업사원이 차씨의 집을 다시 방문해 주었다.

양사 공히 오토메틱, 백밀러의 기

능, 파워윈도우의 기능, 의자의 안락성, 차내 공간, 트렁크의 크기 등에서 모두 만족함을 주었다. 연비의 경우 B사의 경우가 우수했지만, A사의 경우는 뒤 윈도우가 반 밖에 내려가지 않도록 설계되어 있어 뒷좌석에 앉은 아이들이 무심코 창 밖으로 얼굴을 내미는 등의 위험예방 기능으로 설계되어 있었고, 비록 연비는 B사에 비해 떨어지나 차제의 견고성을 고려한 중량 차이에 의한 연비차이를 이해하면서 오히려 그 안전성을 인정하게 할 수 있었다.

A사의 경우에 호감을 가지면서 차씨는 A사의 자동차를 구입하기로 하였다. 차씨는 자동차가 도착되자 그 일요일에 가족을 태우고 야외로 나갔다.

장난꾸러기 두 아이가 뒷좌석에서 장난을 쳤지만 반밖에 내려가지 않는 창문 기능은 차씨로 하여금 안심하고 운전에만 신경을 쓸 수 있게 해 주었으며 몇 가지 복잡하게 배열된 기능들로 인해 조작미숙의 불편은 있었지만 이것은 아직 새 차에 익숙치 못한 탓일 뿐이라는 점을 스스로 인정하면서 만족한 시승을 마쳤다. 자질구레한 기능상 이상이 있었고 엔진을 조정해야 되겠다는 필요성이 있었지만 A사 전시장 옆에 있는 직영센타에서 즉시 보완될 수 있었으므로 역시 자신의 이 선택에 만족해 했다.

자동차 인수후 6개여월 동안 A사의 영업사원은 몇 차례 집으로 방문해서 자동차의 성능 등에 관해 세심하게 설명해 주기도 했으며 운전상 특히 유의할 점 등을 세심하게 설명해 주기도 하면서 착실하게 사후관리 서비스를 제공해 주었다.

이같은 서비스는 차씨에게 깊은 인상을 심어 주었고 감사하는 마음까지 갖게 하는 것이였다.

어느 날 운행중 반대편에서 중앙선을 넘어 달려드는 자동차와 정면충돌하는 사고를 당하게 되었다. 상대방 자동차는 대파되고 그 운전자도 크게 부상을 당하는 대형사고였다. 그러나 차씨는 약간의 찰과상을 입었을 뿐이고 함께 탔던 가족 역시 모두 무사했다. 차씨는 또 한번 A사 것으로 선택한 자신의 결정에 만족해 했다.

차씨의 결정단계까지의 과정 하나하나를 되풀이 하면서 만족에 관해 정리해 보도록 하자.

1. 영업사원의 방문

차씨는 먼저 A, B, C, D 사를 대상으로 하였다. 그리고 3개사로, 다음 2개사로 그 대상을 압축해 갔으며, 최종적으로는 A사의 것으로 결정해 갔다. 차씨의 이 결정과정에 영향을 준 주요 요인들은 무엇인가?

먼저 차씨는 영업사원의 방문을 통해 대상 4사가 출시하고 있는 각종 자동차에 관해 상세하게 설명을 들을 수 있었다.

이와같이 차씨가 구입하기로 한 것은 자동차라는 단순한 물체 그것만이 아니라는 것을 알 수 있다. 차씨는 자동차가 지니고 있는 효용 그것을 구입하고자 하는 것이었다. 대상 4사중 A, B, C 3사의 영업사원들도 각각 영업포인트로서 이 점을 중요시하면서 차씨가 요구하는 바 효용이 무엇인지를 파악하기 위해 먼저 몇 가지 질문을 준비하고 있었다.

그러나 D사의 영업사원만은 이 점을 소홀히 했다. 그는 차씨를 만나자마자 자동차를 '판다'는 것에만 주력하고 있었다. D사가 제 1단계에서 탈락된 가장 중요한 원인은 바로 이 점 때문이었다. 이 단계는

고객인 차씨가 자동차라는 제품에 대한 만족, 불만족의 문제를 판단하는 단계는 아니었다. 기업으로서는 고객이 추구하는 바 효용에 대한 파악이 선행되어야 하는 단계였던 것이다. D사의 영업사원에게는 효용에 대한 인식이 부족했고 효용에 부합하는 가치를 제공해야 한다는 인식이 부족했었다. 차씨에게 있어서 D사는 자신이 추구하는 만족을 충족케 해줄만한 대상이 못된다고 판단된 것이다.

고객의 이와같은 판단이 곧 D사가 가장 먼저 대상에서 제외되는 원인으로 작용된 것이다. 차씨는 이미 자동차를 가져 본 경험이 있는 고객이였으며 또한 이미 A, B, C 3사의 영업사원을 통해 자신이 추구하는 바 효용과 관련되는 기본적인 정보는 얻고 있는 단계에 있는 고객이었다. 이미 어떤 자동차로 할 것인가 하는 윤곽을 정리하고 있는 고객이었을 것이다.

따라서 마지막으로 만나게 된 D사로 부터는 새로운 다른 정보를 기대하고 있었는지도 모른다. 그러나 불행하게도 D사의 영업사원은 고객의 입장에서 고객의 욕구를 고려하고자 하는 기본적 자세를 소홀히 하였으며 고객의 효용을 전혀 알지 못한 채 팔고자 하는 자기본위의 설명만을 강요하였다. 이것이 4사중에서 가장 먼저 탈락되는 회사가 되고 만 원인이라 할 수 있을 것이다.

만족 또는 불만족의 기준은 효용 그것이다. 다시말하면 만족 또는 불만족은 기대와 결과간에 차이가 있느냐 없느냐, 그 차이는 미세한 것이냐 아주 큰 것이냐의 여하에 따라 좌우되는 것이다.

D사의 경우 비록 자동차라는 상품에 만족, 불만족의 문제가 제기되는 단계는 아니었지만 고객은 자신이 그 단계에서 추구하는 바 효용에의 만족, 불만족을 기준으로 대상회사 또는 대상상품과 커뮤니케이션의 계속 여부를 결정하게 되는 것이다.

2. 전시장

C사가 대상에서 제외된 원인이었던 전시장에 관해서 살펴 보도록 하자. A사의 경우, 영업사원의 친절하고 세련된 커뮤니케이션과 여직원의 친절한 고객 대응태도, 그리고 전시장 옆에 직영 서비스공장이 있다는 것이 고객에게 신뢰감을 갖게 하는 요인으로 작용하고 있다.

이 신뢰감은 거래의 안정감 - 안심으로 이어지는 것이다. 다음 B사의 경우, 분위기는 A사를 능가하는 그 무엇이 있는 것으로 느껴졌으며 이 또한 신뢰와 안정감을 주는 중요한 요인임에 틀림없다.

반면 C사의 경우는 정돈되지 않은 전시장 내부 분위기 … 전시용 자동차에 남아 있는 손자욱들 …

이 요인들이 고객으로 하여금 불쾌감을 갖도록 하였으며 또한 이 요인들은 불신의 원인으로 확대 작용되기도 하였다. 뿐만 아니라 고객으로 하여금 효용을 생각하기 이전에 거래의 불안과 생리적인 거부감을 느끼게 하는 요인이 되기도 하였다.

A사와 B사의 영업사원에 비해 C사의 영업사원은 경쟁전략에 패배한 것이었다. 전시장 관리 소홀이라는 작은 원인 하나로 인해 C사는 애써 가정방문까지 했던 노력이 일시에 물거품이 되는 참변을 맞고 만 것이다. 고객의 만족 또는 불만족은 신뢰와도 깊은 관계가 있는 것이다.

3. 자동차의 사양

고객은 대상을 A사와 B사로 압축하였다. 이것은 고객 스스로가 자동차의 각종 사양을 검토하면서 내린 결론이었다. A사와 B사 양사는 공통 기능부분에 있어서 대체적으로 고객에게 공히 만족을 주는 것이었다.

고객은 4인가족의 가장으로서 가족을 사랑하는 가장이다. B사에 대하여 연비와 조작편이성 등에 우수한 점수를 주면서도 고객은 B사가 아닌 A사로 결론을 내리고 있다.

A사가 안정성을 무엇 보다도 중시한데에 그 요인이 있는 것이다. 고객은 어린 아들 딸이 있다. 만일의 경우를 생각해서 그는 연비나 조작성 보다는 안전성에 더 큰 비중을 두었던 것이다. 만일 고객에게 아이들의 안전성 문제를 고려해야 될 이유가 없었다면 그는 B사의 것으로 선택하였을지도 모른다.

A사는 고객의 효용에 철두철미하게 대응하고 있었던 것이다. A사는 고객과 같이 아이들이 있는 고객을 예상하고 이들 고객의 효용을 예측해서 고객의 이 효용에 충분하게 부응할 수 있는 상품을 개발했던 것이다. A사의 이 판단은 이 고객과 같은 고객에게 아주 적중하는 전략이었다. 고객은 A사를 선택하므로 B사를 능가하는 효용에의 적중과 만족을 보장 받았다고 굳게 믿기까기 했다.

이와같이 만족 또는 불만족은 각 계각층의 고객이 각기 추구하는 바 효용이 무엇인가에 따라서 각각 달라지는 것이므로 만족을 주는 요인, 불만족감을 주는 요인이란 획일적으로 이것이다, 저것이다 라고 규정할 수 있는 것이 아니다.

고객의 시운전 과정

고객은 자동차를 인수하면서 바로 자신이 기대하고 예상했던 만큼의 효용가치 여부를 확인할 겸 시험운전을 한다. 자동차는 영업사원의 설명과 전시장에서 본 모델 그리고 전시장에서 느꼈던 바와 일치하는 것임을 확인할 수 있었다. 그리고 자신이 면밀하게 검토하면서 결정했던 바 그대로 라는 것도 확인할 수 있었다.

고객은 도착된 자동차의 기능 하나하나를 확인하면서 다시 한번 A사에 신뢰감을 갖게 되었고 자신은 효용에 맞는 자동차를 구입할 수 있었다는 사실에 다시 한번 만족해 했다. 만족도는 기대(期待)치에 얼마만큼 접근하느냐의 여부로 결정되는 것이다. 고객은 시험운행을 통해 기대에 부응하는 것임은 물론 이에 충족되는 것임을 확인할 수 있었다. 만일 이 단계에서 A사가 설명했던 바 여러 기능들의 작동에 작은 것 하나라도 이상이 있거나 설명과 다른 점이 발견되었다면, A사에 대한 고객의 감정은 어떻게 달라지게 될까. 작은 이상이라도 자주 발견됨으로써 수리 또는 보완을 위해 하루나 이틀 자동차가 서비스센타에 들어 가야 했다면 고객의 감정은 반드시 불쾌감으로 돌변하게 될 것이다. 뿐만아니라 만일 사고라도 당했다면 안전성에 문제가 있는 자동차로 단정, 급기야는 A사에 대한 호의적 인상이 배신감으로 돌변할 수도 있었을 것이다.

이상 사례를 통해서 우리는 영업사원의 재방문 또는 고객서신 아프터 팔로우업(after follow-up)과 보증수리 등 아프터 서비스(after service)가 회사의 신뢰도에 얼마나 중요한 역할을 하는 것인가를 다시 한번 이해할 수 있을 것으로 믿는다.

그리고 광고 및 영업사원 그리고 전시장 등을 통해 고객에게 전하는 편익에 대한 약속은 반드시 지켜져야 한다는 것도 절실하게 이해할 수 있었을 것으로 믿는다. 그러나 이와같은 기업의 편익에 대한 최종적인 판정은 고객이 2~3년후 자동차를 교체 구입하면서 그때 다시 A사를 찾아 와 주느냐의 여부에 따라 그때가서야 적절한 편익의 여부가 판명되어지는 것이라는 점을 잊어서는 안된다.

다음호에 계속 …