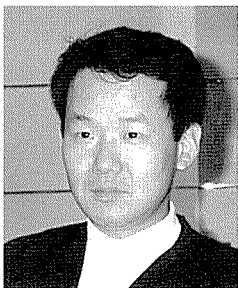


IMF를 이기는 확실한 처방, 친절 서비스

값비싼 시설 투자보다 서비스의 질을 높여야

전화기 한 대를 사더라도
 가격보다 A/S에 관심이 많은 것이
 요즘의 소비자 의식이다.
 제조업체에서 만든 제품이나 상품도
 이 정도인데 무형의 상품인 서비스를
 판매하는 회사직원의 친절, 예절은
 아무리 강조해도 지나치지 않은
 경쟁요소인 것이다.



필자/ 양기석
 국민대 경영학과 졸업
 연세대 교육대학원 산업교육과 졸업
 한화그룹 비서실 및 종합연수원
 현 (주)한화개발 경영지원팀 교육과장

경쟁의 원리는 자본주의 시장의 가장 큰 특징이다.

껌 하나를 사더라도 제과 회사가 하나밖에 없어서 무조건 그 회사의 껌을 구입할 수밖에 없는 경우는 절대로 없다. 여러 회사에서 만든 껌 가운데서 고객은 자신의 취향에 맞는 상품을 얼마든지 취사선택할 수 있다.

고객의 취향 또한 다양각색이다. 껌의 향기, 브랜드, 적절한 가격 등 구매를 위해 고객은 여러 기준을 가지고 있으며 여기에 가장 적합한 단 하나의 껌을 구입하는 것이다. 하지만 어떠한 경우든지 고객이 일단 그 제품에 대한 신뢰를 갖고 있지 않으면 안된다. 눈에 보이지는 않지만 친절 서비스 역시 고객에게 신뢰와 만족을 주지 못한다면 존재 가치가 없는 것이다.

시설 투자만이 능사(能事)가 아니다

아무리 좋은 시설이나 상품이라 할지라도 '새롭다'는 것의 가치는 시간이 지나면 잊혀진다. 예를 들어 호텔의 경우 일정 기간 이상이 되면 객실이나 시설 개보수를 하게 되는데 이때 개보수로 인한 고객 유인 효과는 오래가야 6개월 정도에 불과하다는 것이 정설이다. 무조건 새 것이면 잘 팔린다는 생각도 한계가 있는 것이다.

또 다른 예로 몇해 전 대한항공과 아시아나항공의 치열한 고객 확보전을 기억할 수 있다. 항공 사업에 뛰어들지 얼마되지 않은 아시아나항공이 새 기종(機種)과 저렴한 항공 이용료를 무기로 도전해오자 대한항공은 오히려 가격을 인상하고 친절서비스를 강화하는 '서비스 차별화'로 맞대응에 나섰다.

결과적으로 아시아나항공의 가격 인하 전략은 기대했던 것만큼 큰 효과를 얻지 못했다. 고객들은 돈을 조금 더 지불하더라도 대한항공의 편안한 서비스를 선호했던 것이다. 이렇듯 시설적인 투자만으로 '고객만족'을 실현하기란 불가능하며, 투자효과를 극대화하기 위해서는 반드시 친절 서비스가 뒤따르지 않으면 안된다.

얼마전 발표한 한 연구기관의 조사결과는 그런 면에서 인적 관계의 중요성을 매우 은유적으로 시사하고 있다. 입사한지 5년 이내에 직장을 옮긴 사람들을 대상으로 이직의 이유를 조사했는데 가장 압도적인 것이 '함께 일하는 사람이 싫어서'라는 대답이었다. 또한 좀더 구체적인 이유로는 직원 상호간의 인격침해, 즉 예의를 지키지 않는 일이 자주 발생한다는 점을 들었다.



함께 근무하는 동료끼리도 인간 관계를 가장 중요하게 생각하는데 하물며 불특정 고객을 상대로 하는 서비스업종에서 인적 서비스의 중요성을 간과할 수는 없는 일이다. 서비스업종이 성공하기 위해서는 체계적인 친절서비스와 이 제도를 고객들에게 전파하는 인적서비스가 톱니바퀴처럼 맞물려 돌아가야 한다. 이러한 친절서비스는 각 기업들이 '경쟁우위전략'의 핵심으로 채택하고 있으며 요즘에는 제조업에서도 고객만족을 위한 투자를 아끼지 않고 있다.

한 번 고객은 영원한 내 사람으로 만든다

자사 상품이나 서비스를 이용한 고객에게 만족도를 점검하는 이른바 '해피콜(HAPPY CALL)'이라는 것이 있다. A/S 요원이 다녀간 뒤 고객의 불편 사항은 없었는지, 직원이 친절하게 고객을 대했는지를 해당 회사가 확인하는 전화다. 각 기업들이 이러한 해피콜을 채택하는 이유는 상품을 이용한 고객의 만족도를 측정하여 서비스를 개선하기 위한 목적도 있지만 "우리는 이렇게까지 손님 만족을 위해 노력하고 있습니다"라는 상징적인 의미도 담고 있다.

이와 비슷한 것으로 '뽕큐카드'나 '뽕큐레터'란 것이 있다. 고객에게 판매하는 것이 유형의 제화든 아니면 서비스와 같은 무형의 용역이든 상관없이, 일단 사용한 고객에게는 반드시 감사의 엽서나 편지를 보내는 것인데 한 번 고객은 영원한 고객으로 대접하겠다는 서비스정신의 표현이다. 그만큼 대(對)고객 서비스 관리는 이제 상품에 버금가는 중요한 자산으로 평가되고 있다.

또한 고품위 친절서비스를 유지하기 위해 기업들이 이용하고 있는 제도중에는 MOM(Momentum of Magic)이론에 기초한 서비스시스템으로 '모니터링'이 있다. 전화예절 모니터링, 친절서비스모니터링, 미스터리 쇼핑, 몰래게스트, 압행어사 등이 그것이다. 이 모니터링 결과는 직원 고과점수나 연봉산출에도 영향을 미친다.

이 제도는 친절서비스 예절의 생활화를 위해 무척 효과가 있는 것으로 알려져 있다. 단, 시행상에 제도 자체의 신뢰도, 즉 객관성이 매우 중요하며 데이터의 신뢰도를 높이기 위해 요즘은 반복적인 모니터링에 의한 재검사법이 널리 시행되고 있다. 투자대비 효과가 가장 우수하다고 평가되는 이 검사법을 도입한 뒤 어떤 회사는 서비스에 문제가 발견된 영업장은 고객만족 차원에서 일정기간 휴업하고, 해당 직원은 서비스 교육을 반복 숙달시키는 교육을 병행하기도 한다.

그러나 이러한 소프트웨어 측면의 다양한 장치도 그것을 수행하는 사람의 자질이 떨어지거나 게으르면 그 가치를 잃게 된다. 서비스시스템이 그 효력을 최대한 발휘하기 위해서는 그것을 고객에게 전달하는 사람, 즉 휴먼웨어라 할 수 있는 인적서비스가 뒷받침되지 않으면 안된다.

친절 서비스 교육의 실제적 방법

편안하고 자연스러운 친절서비스의 이면에는 고객이 알지 못하는 어려움이 있다. 무엇보다 항상 모든 손님에게 '로봇'처럼 동일한 친절함을 제공하되 인간미와 자연스러움을 잃지 않아야 한다는 점이다.

필자가 현장에서 친절서비스 교육을 담당하는 책임자로서 평소에 갖고 있는 생각과 구체적 방법을 제시하면 다음과 같다.



고장난 로봇은 수리를 해야 한다 (로봇이론)

사람이 로봇처럼 동일한 행동을 하기 위해서는 로봇에 입력된 프로그램처럼, 자신에게 필요한 행동과 용어를 정확하게 숙지하고 있어야 한다.

한 예로 백화점 주차장을 떠올려 보자. 차가 들

어오는 입구에 아리따운 여직원이 정중하게 인사를 하는 장면을 연상할 수 있을 것이다. 이 여직원에게 필요한 예절은 오직 차가 들어오고 나갈 때 밝은 표정으로 정중하게 인사하는 것이다. 이런 동작을 하루에 수백번씩 똑같이 할 수 있는 능력이 바로 이 여직원의 예절이며 서비스다. 만일 차가 들어오는데도 불구하고 정중한 인사가 되지 않는다면 그것은 기계가 고장난 것과 마찬가지므로 즉시 수리를 하지 않으면 안된다.

사람에게는 편해지려는 속성이 있다 (배짱이 이론)

'이 상황에서는 반드시 이렇게 하지 않으면 안된다' 하는 식으로 상황별 매뉴얼을 만들어 직원들의 행동지침을 교육하는 경우를 쉽게 볼 수 있다. 하지만 직원들은 로봇이 아니기 때문에 본인이 일부러 의도하지 않더라도 차츰 고객 응대가 느슨해진다. 그리고 자신은 언제나 '지금 내가 고객에게 최고의 서비스를 제공하고 있다'고 믿어버리게 된다.

사람은 기회만 있으면 편해지려는 속성이 있다는 점을 명심해야 한다. 그래서 회사는 이들에게 자신의 서비스 정신을 되돌아볼 수 있는 기회를 제공해야 한다. 그 방법은 직원에게 일정 부분의 자율과 책임을 부여하는 것이다. 어떤 상황에서 최상의 서비스가 무엇인지는 그 현장에서 근무하고 있는 직원이 가장 잘 알고 있다. 그러므로 끊임없이 무엇이 최상인지를 생각하도록 책임과 권한을 함께 부여하는 것이다.

친절 서비스의 기초는 안에서 닦는다

고객은 안팎 어디에나 존재한다. 바꾸어 말하면 나를 제외한 모든 사람이 잠재적 고객인 것이다. 외부에 있는 고객도 중요하지만 안에 있는 고객 역시 가볍게 생각해서는 안된다. 오히려 외부 고객보다 더욱 관심을 기울여야 하는 것이 바로 내부 고객, 즉 함께 근무하는 직원들이다.

함께 근무하는 동료들에게는 아무렇게나 대해도 된다는 생각은 금물이다. 무슨 일이나 분위기와 풍토 조성이 중요한 법이다. 직원 상호간의 예절과 친절함이 몸에 배어 있지 않으면 정작 외부 고객이 방문했을 때 좋은 서비스를 제공할 수 없는 일이다.

직원간의 존대말 사용 - 신뢰도를 높인다

평어가 사람 사이에 친근감을 갖게한다는 것은 분명 맞는 말이다. 하지만 아무리 친한 동료와 이야기를 나누는 중 이더라도 제3자가 나타나면 즉시 존대말로 바꾸어야 한다. 그것은 점포나 상품의 신뢰도에 커다란 영향을 미친다.

고객 앞에서 다른 직원에게 "○○아 이것 좀 이렇게 해"라고 말하는 순간, 고객은 이 점포에 불신을 갖게 된다. 단지 그것이 예절에 벗어난다는 이유뿐만 아니라 상품의 질이나 서비스에 프로 의식이 결여되었다는 의심을 갖는 것이다. 고객 앞에서는 늘 자연스러운 존대말을 사용해야 한다. 그리고 존대말의 생활화를 위해서는 무엇보다 윗사람의 노력이 필요하다.





술선수범 - 아랫사람은 상급자에게 배운다

아랫사람은 반드시 상급자를 따라하기 마련이다. 그래서 윗사람의 행동은 늘 조심스럽고 신중해야 한다.

언제나 아랫사람에게 모범을 보이려고 주문하는 것은 사실 어려운 일이다. 하지만 점포내에서 상급자가 가지는 영향력을 생각해 보면 회피하거나 무시할 수 없는 부분이 바로 윗사람의 술선수범하는 모습이다. 상급자가 고객에게 함부로 대하는 모습을 보면 아랫사람 역시 고객에게 좋은 서비스를 제공하려는 마음을 갖지 않는다.

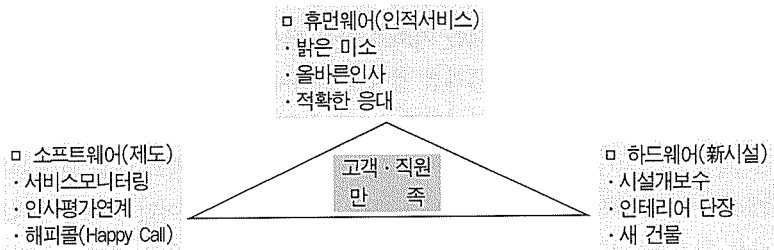
복장 - 고객을 의식한다는 마음의 표현이다

서비스업종에서 직원의 복장은 매우 중요한 의미를 가진다. 다시 말하면 직원이 고객의 시각, 느낌 등에 대해 관심을 가지고 있다는 의식의 표현인 것이다. 고객에게 “왜 저런 옷을 입고 있을까?”, “면도라도 좀 하는 게 좋겠군” 하는 생각을 갖도록 한다면 직원이 아무리 상냥한 모습을 보인다해도 그것은 실패한 서비스다.

옷이 날개란 말도 있지만 복장은 예절과 친절을 보여줄 수 있는 일차적인 요건이다. 요즘 각 서비스 업종에서도 종전에 입던 평상복 대신 유니폼을 권장하고 있다. 그만큼 깔끔하고 보기 좋은 복장은 고객에게 친근감과 신뢰감을 심어주기 때문이다.

예절과 친절 서비스, 어려운 일이 아니다

예절이란 상대방을 존중한다는 의미이며 또한 고마움을 느끼고 있다는 마음의 표현이다. 따라서 사람을 대상으로 하는 서비스업종에서 친절 서비스는 생명과도 같은 것이다. 시설(Hardware)이나 제도(Software)가 아무리 훌륭하다 할지라도 그것을 표현하는 친절 서비스(Humanware)가 뒷받침되지 않으면 공염불에 다름 아니다.



직원의 예절 교육을 담당하고 있는 필자 입장에서 는 아직도 우리나라 서비스업종의 직원예절교육에 많은 결점이 있다고 생각한다. 이유는

무수한 접객 이론이 난무하고 있지만 정작 그것을 현장에서 실행하려는 노력이 부족하기 때문인 것 같다.

이는 것을 실행하지 않으면 죽은 지식이나 마찬가지로. 마음이 바뀌면 자연스럽게 행동도 바뀌어 가기 마련이다. 요즘같은 불경기, 치열한 경쟁사회에서 고객의 마음을 붙드는 것은 가장 확실하고도 기초적인 전략이다.

친절 서비스 이제 더 이상 남의 일처럼 생각해서는 안된다. 성공의 시작과 끝이 모두 거기 있기 때문이다. **이**

