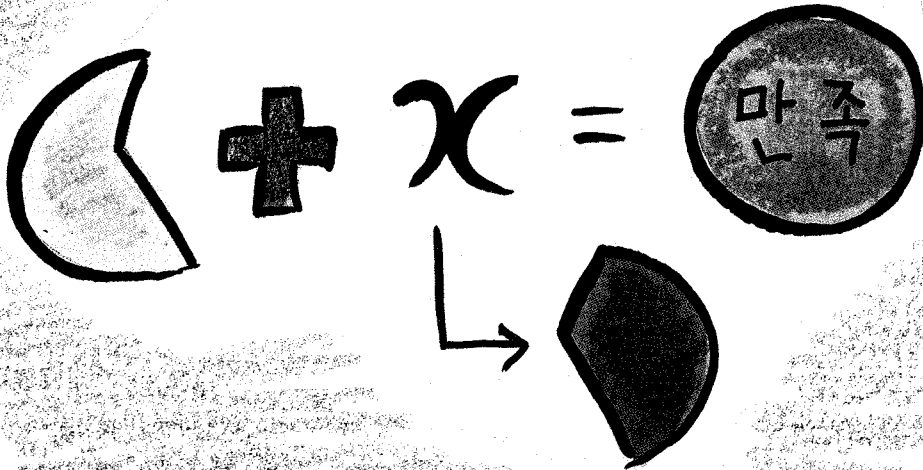


# 기쁨주는 서비스가 고객만족을 창조 ⑥



만족, 불만족의 문제를 다루는 이 단계에서 우리들에게 가장 중요한 과제는 고객이 높은 만족감을 가질 수 있도록 하기 위해서는 먼저 불만족요인을 제거해야 된다는 것이다. 그러나 이것이 완전무결한 문제해결의 방법이라고는 할 수 없다. 이것은 다만 불만을 갖지 않도록 하는 소극적인 방법에 불과한 것이기 때문이다. 따라서 고객에게 만족을 줄 수 있는 만족요인의 창출을 위해서는 어떤 노력도 감수하지 않으면 안 될 것이다.

- 편집자 주 -



여 춘 돈 원장  
한국경영개발연구원

## 레스토랑에서의 만족에 대하여 생각해 본다

다음은 레스토랑을 이용하면서 느끼게 되는 만족에 관해서 살펴 보도록 하자.

이미 앞에서 우리가 돈을 지불하면서 사고자 하는 것은 그 상품이 지니고 있고 그것이 우리에게 주는 효용, 그것이라고 했다. 그리고 레스토랑의 경우와 자동차의 경우 이 두 상품간에는 결정적으로 다른 점이 있다는 것도 이미 이해하고 있다.

먼저 자동차의 경우, 고객은 돈을 지불하기 전에 영업사원의 설명과 팜플렛 등을 통해 자동차에 대한 기초적인 정보를 얻을 수 있고, 전시장에 방문함으로써 자동차의 사양에 대한 정보를 보다 상세하게 들을 수 있으며, 또한 실제 자동차를 시승하면서 구입하고자 하는 자동차에 관한 거의 모든 것을 파악할 수 있는 것인데 반해, 레스토랑의 경우는 주문전에 음식을 시식한다든지 코로나마 미리 냄새라도 맡을 수 있

다든지 하는 즉 경험을 할 수 있는 것이 아니라는 것이다.

레스토랑의 경우 주문전에 메뉴를 볼 수 있다고는 하지만 이것으로 지정한 그 음식을 미리 맛 볼 수 있는 것은 아니다. 주문한 음식이 탁자위에 서브되기만 하면, 레스토랑의 분위기나 종업원의 서비스나, 음식맛의 여하에 관계없이 고객은 돈을 지불해야 되는 것이다.

이 점에 유의하면서 레스토랑을 이용하면서 느끼는 만족에 관해서 정리해 보도록 하자.

### 레스토랑에 따라 만족 불만족은 달라질 수 있다

우리는 점심시간이 되면 “오늘은 어디서 무엇을 먹을까” 고민 아닌 고민에 빠진다. 그런가하면 우리는 때로 아무런 예비지식 없이 들어 갔던 레스토랑에 대하여 “그 집 괜찮았다...” 라는 평가를 하기도 한다. 인테리어는 그저 그런 수준인데 비해 음식 맛은 일품이었다든지 혹은 인테리어는 일반 대중식당 수준인데 비해 종업원의 서비스는 고급 레스토랑 수준이었다든지, 반대로 내부장식은 아주 고급인데 반해 종업원의 서비스는 아주 형편없는 곳이 었다든지, 비위생적이었다든지 하는 경우를 경험하기도 한다.

그리고 대중 레스토랑에서는 종업원의 서비스가 조금 떨어져도 그것을 탓하지 않는데 반해 레스토랑에서는 아주 작은 서비스동작 하나 하나까지도 이것이 지적이 되고 불쾌감을 갖게 된다.

이 두가지 예의 레스토랑에서 종사하는 각각의 종업원의 서비스가

객관적으로 같은 수준(실제 측정기준은 모호하지만)이었다고 할 때 우리는 고급 레스토랑에서 받는 서비스 쪽은 당연시하게 되고 대중식당 쪽을 칭찬하게 되는 것이다.

레스토랑의 경우는 위생적인 측면도 같은 인상을 주게 된다.

예를 들면 분식점과 레스토랑을 같은 기준으로 평가하지는 않는다. 분식점의 경우에도 최소한의 수준이 요구되기는 하지만 결코 엄격한 위생정도를 기대하지는 않는 것이 상례이다. 그러나 고급 레스토랑의 경우에는 고객이 임의로 막연하나마 어떤 수준을 설정하고 그 수준의 위생상태를 기대하게 된다.

만일 고급레스토랑에서 일반 레스토랑 수준의 위생상태를 보게 되었다면 고객은 반드시 이에 불쾌감을 갖게 될 것이다. 자동차의 경우 만족 불만족은 기대치와 결과치 간의 차이로 나타나는 것이라고 하였다. 레스토랑의 경우도 마찬가지이다. 크게 기대하고 간 곳이 아닌데, 기대 이상의 서비스를 받았던지 아주 깔끔한 위생상태를 보게 되었다던지하면 대부분은 매우 만족해진다. 그러나 반대로 상당한 기대를 가지고 갔다가 그 기대에 미치지 못하는 서비스를 받았든지, 위생적으로 불결한 것을 보게 되었다든지 하면 고객은 반드시 심한 불만족감을 갖게 된다.

### 한번의 불쾌감이 갖는 의미

우리는 때로 어떤 레스토랑에서 식사를 하면서 분위기와 요리, 맛, 그리고 다른 모든 요인들은 비교적 만족한데 반해 식사 후 계산 단계

에서 계산대 여직원(casher)의 태도가 너무 경직되어 있다던지 아니면 상냥하지 못하다던지 해서 개운치 않은 기분이 되어 나오는 경우가 없지 않다.

또한 모든 조건들은 비교적 만족했었는데 바퀴벌레 한마리가 테이블 위를 기어 다니는 것을 보고는 음식 맛을 잃고 말았다든지 하는 경우도 왕왕 경험하게 된다.

이와같이 일반적으로 불쾌하다고 느끼게 된 감정을 우리는 스스로 자제하고자 하는 속성을 가지고 있다. 그러면서도 불친절하다고 느낀 부분 또는 느낀 부분이 기준이 되어 그 레스토랑 전체를 불만족한 레스토랑으로 평가해 버리는 경우가 없지 않다.

우리들은 때로 하나의 작은 결점을 근거로 전체를 같은 수준으로 평가해버리는 현혹효과에 의한 판단의 결과를 경험하게 된다.

그리고 이렇게 불쾌감을 경험한 레스토랑이라면 특별한 이유가 없는 한 다시는 가지 않게 된다. 이미 설명했듯이 고객은 자동차를 구입할 때 체크리스트를 가지고 모든 것을 체크하면서 구입을 결정하지는 않지만 마음 속으로는 직원의 설명이나 카다로그에 기재된 성능과 기능, 종업원의 태도에 이르기까지의 모두를 빠짐없이 체크하고 평가하고 있다는 사실을 다시한번 상기할 필요가 있다.

고객은 이와같은 과정을 통해 이들 기능과 요소들이 하나로 종합된 전체로서의 가치, 그것을 평가하고 이것이 원세트의 가치로서 기대에 충족될 수 있는 것인가 여부를 평가

하는 것이라는 사실도 재 인식하기 바란다. 이 평가(기억)들은 이후 다시 자동차를 사거나 레스토랑을 선정하는 단계에서 고객의 의사결정과 발길을 결정하는데 있어 절대적 기준으로서 활용된다는 사실을 잊어서는 안된다.

따라서 아무리 작은 것이라도 고객에게 불쾌감을 준다는 것은 그 고객에게는 지울수 없는 부정적 평가의 요인이

되고, 고객의 기억속에 오래 기억되어 진다는 사실을 잊지 말아야 할 것이다.

**백화점 등 매장에서의 만족**

매장이 제공하는 기능은 다음과 같이 여덟가지로 나누어 이해할 수 있다는 설명도 이미 했다.

- ① 상품의 체크기능 ② 상품의 구성기능 ③ 상품의 보유기능 ④ 매장의 장소적 기능 ⑤ 매장의 환경적 기능 ⑥ 상품정보 제공기능 ⑦ 상품 구매상 편익적 기능 ⑧ 구매만족을 돕는 점포의 지명도

매장은 각자가 이들 기능중 어느 기능에 주력할 것인가에 따라 그 매장의 형태와 특색이 결정되는 것이다. 디스카운트 스토아의 경우는 환경적 기능 또는 편익적 기능이 중요한 기능일 수는 없겠지만 이것이 백화점일 경우에는 지명도와 정보적 기능과 아울러 중요한 기능이 될 것이다. 백화점이 이와같이 여러가

▼ 판매사원이 상품에 대한 충분한 지식으로 고객에게 제품 설명을 하고 있다.



지 기능을 준비할 수 있는 것은 수반되는 비용이 디스카운트 스토아보다는 높은 가격으로 책정되는 상품가격에 반영될 수 있기 때문이다.

**매장에서의 기대**

고객은 지금 우리가 연구해 가고 있는 고객관리라는 교육을 따로 받지 않는다. 그럼에도 불구하고 고객은 각자 자기 나름대로 판단기준 또는 평가기준을 가지고 있다.

매장에서 종업원으로부터 자신의 판단기준 또는 평가기준에 맞지 않는 서비스를 받게 되면 고객은 즉시 불쾌감을 갖게 된다.

예를들면, 고급백화점에 갔다가 마음에 드는 상품을 발견하고, 이 상품에 대하여 자세한 설명을 듣고 싶었는데, 담당 판매사원이 그 상품에 대하여 자세하게 알고 있지 못하므로써 충분한 설명을 들을 수 없었다면 고객은 당연히 불쾌한 감정이 되고 말 것이다.

그러나 반면 판매사원으로부터

상세한 설명을 들을 수 있었다 하더라도 그것은 판매사원의 당연한 업무상 요건의 하나로 인식될 뿐 고객에게 특별한 만족요인으로는 인정되지 않는다. 반면 디스카운트 스토아에서 상세한 설명을 들을 수 있었다면 고객은 담담한 심정으로 ... 친절한 종업원이구나 ... 하는 정도의 느낌은 갖게 되겠지만, 굳이 그 같은 설명이 없었다 하더라도 백화점 등에서 느끼게 되는 불만족감을 갖지 않게 될 것이다. 백화점을 이용하는 사람이 많아졌다. 그런데 상품 그 자체는 그 백화점이 아닌 다른 백화점에서도 얼마든지 살 수 있는 것 들이다. 그 백화점이 아니면 살 수 없는 것이란 있을 수 없다. 대형매장 또는 체인점들은 TV또는 기타 광고수단을 통해 광고선전활동을 전개하거나 서틀버스를 운행하는 등의 방법으로 고객을 유치하고 있다. 이것은 상품에 관한 정보뿐 아니라 그 매장의 정보와 신뢰성을 고객에게 알리고자 하는 활동들

이다. 우리는 이 광고활동을 믿고 그 매장을 찾아가게 된다. 그런데 그 매장에서 기대에 어긋나는 서비스를 받게 되면 즉시 매장을 그대로 나오고 말거나 다른 백화점으로 가게 될 지 모른다.

그리고 고객은 앞에서 이미 여러 번 익혔듯이 이 결과를 기억의 평가표에 정확하게 기억해 둘 뿐 아니라 불만족도가 심한 경우는 친지나 동료들에게 불쾌감과 불만족 사실을 구체적으로 전(口傳)하면서 그 백화점의 이용을 삼가하라는 충고까지 하게 된다. 이 충고를 듣게 되는 많은 소비자 또한 이 충고를 역시 기억의 평가표에 기록해 둔다.

### 상황에 따라 변하는 고객의 기대

백화점 등에서는 고객이 요청하는 경우 구입물품을 배달해 주는 등 배송서비스제도를 점차 확대시켜가고 있다. 이 제도는 비교적 오래전부터 실시되어 온 것으로 초기에는 그것이 일주일 혹은 10일 후에야 배달되곤 했다. 초기에는 백화점 측이 일주일후에야 배달될 수 있을 것이라고 했지만 고객은 이 기간 정도는 당연한 것으로 알고 수락했었다. 만일 이 때에 배달기간이 1개월이 걸린다면 배달은 불가능하다든지 하지 않는 한 고객은 불만족하지 않았다.

그러나 이제는 늦어도 당일이면 상품이 배달되어야 되는 시대가 되었다. 배송시간이 이렇게 단축되면서 부터 고객과 백화점간에는 이 배송시간이 만족, 불만족의 요인으로 작용되는 일이 빈발해졌다.

“배달이 밀려서 내일이나 배달될

수 있겠습니까”하고 대응한 매장이 있다면 고객은 당장 불만족하게 될 것이고 심지어는 당장 다른 백화점으로 달려 가든지 그 백화점으로 전화를 걸어 불쾌감을 표출하던지 하게 된다.

만족 또는 불만족을 느끼는 기준은 고객 숫자만큼이나 천차만별이라고 할 수 있다. 그리고 상황에 따라서 그 기준 역시 천차만별이라고 할 수 있다. 그리고 상황에 따라서 그 기준 역시 천차만별로 변한다. 또한 이 만족, 불만족의 기준은 언제나 고객 자신에게 편리하고 유리한 방향에서 판단되어 진다.

기업이나 매장은 고객의 이와같은 구매의식의 변화에 차질없는 대응책을 강구해 가야 한다. 그렇지 못하면 고객은 떠나고 만다.

### 만족이란 무엇인가

지금까지 자동차, 레스토랑, 백화점을 예로 들면서 어떤 경우에 고객은 만족해 하고 불만족해 하는가를 살펴 보았다. 우리는 일상생활을 통해서도 대체 만족이란 인간에게 있어서 어떤 기분을 말하는 것인가? 어떤 상태로 되는 것을 말하는 것인가? 무엇을 가지고 만족이라고 하는가? 그리고 불만족이란 무엇인가? 하는 문제에 대해서 깊이 있게 생각해 본 일이 없다.

만족이란 과연 무엇인가? 우리들 인간에게는 감정이라는 것이 있다. 기쁨을 느끼고, 즐거움을 느끼고, 행복함을 느끼고, 인간은 이와같이 다양하고 복잡한 감정을 지니고 있다. 그 뿐 아니라 한스럽고 슬프고 그래서 노하기도 하고 울기도 하는 ...

감정도 지니고 있다. 그러면 이러한 감정 가운데서 어떤 상태를 만족이라 하고 불만족이라고 하는가.

만족이라는 단어를 한글대사전에서 찾아 보았다.

만족 ① 바라던 대로 이루어져 흐뭇함. ② 충분하고 넉넉함.

만족감 만족하게 여기는 느낌으로 설명되어 있다.

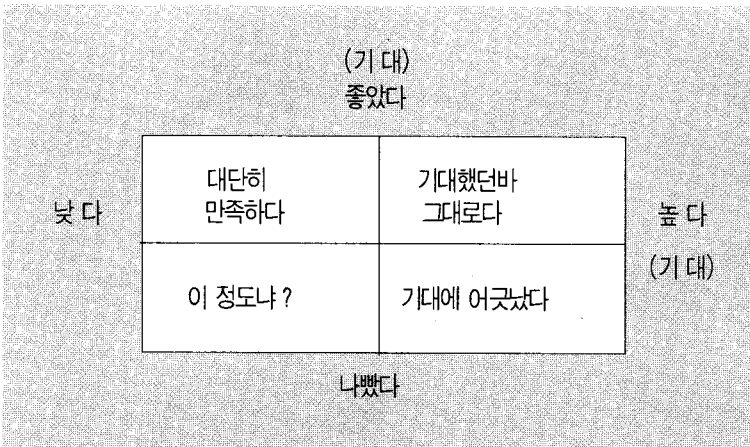
일본 사전에서는 이것을 아주 실감있게 설명하고 있다. 만족 數 방정식의 미지수에 어떤 수를 대입하여 등식이 성립되었다면 이 어떤 수는 그 방정식을 만족케 한 것이다.

이와같이 만족이란 바라던 바가 부족함이 없는 상태로 이루어진 상태를 의미하는 것이다. 그러면 여기서 우리는 바라던 바란 무엇인가에 관해서도 생각해 보지 않으면 안되겠다. 바라던 바란 자신의 희망이며 기대하고 할 수 있을 것이다.

희망 또는 기대란 돈 많은 부자가 되겠다던가, 행복하게 살고 싶었다던가 하는 소망의 뜻을 내포하는 것이기도 하다. 돈을 내고 물건을 사고자 한다든지 어떤 것을 해 보고 싶다고 하는 경우 등의 바램(望)이란 이미 수차반복하면서 익혀 온 바와 같이 이것은 효용인 것이다. 기대하는 만큼의 효용치에 근접할 수록 만족지수는 높아지고 효용치에서 멀어질 수록 불만족지수가 높아지는 것이다.

### 만족케 하는것과 불만족케 하는것

이제 지금까지의 모든 과정을 반복하면서 만족 또는 불만족은 어떤 요인에 의해서 주어지는 것인가에 대하여 정리해 보도록 하자.



은 친근감을 담은 서비스가 보다 높은 만족감을 환기시킬 수 있다는 일반적 인식 때문인 것이다.

**만족요인과 불만족요인을 일목요연하게 정리해 본다**

● 불만요인 : 고객은 특정 서비스를 받지 못하므로써 강한 불만을 갖게 되나 설령 그 서비스가 제공되었다 하더라도 그것은 당연한 것으로 받아 들이면서 감사해 하지 않는다.

● 만족요인 : 고객은 특정 서비스를 받으므로써 대단히 만족해 하나 그 서비스를 받지 못하게 되면 대단히 불만족하게 된다.

만족, 불만족의 문제를 다루는 이 단계에서 우리들에게 가장 중요한 과제는 고객이 높은 만족감을 가질 수 있도록 하기 위해서는 먼저 불만족요인을 제거해야 된다는 것이다. 그러나 이것이 완전무결한 문제 해결의 방법이라고는 할 수 없다.

이것은 다만 불만을 갖지 않도록 하는 소극적인 방법에 불과한 것이기 때문이다. 따라서 고객에게 만족을 줄 수 있는 만족요인의 창출을 위해서는 어떤 노력도 감수하지 않으면 안 될 것이다.

**최소율(最少率)의 법칙**

레스토랑의 예에서 바퀴벌레 한 마리로 인한 결과를 예상해 보았다.

바퀴벌레 한 마리가 식탁의 가장 자리에 나타났다가 밝은 불빛에 쏠살같이 식탁 아래로 도망가는 광경을 보면서 그 레스토랑에 대한 지금까지의 만족 이미지가 한꺼번에 사라지고 이것으로 인해 그 레스토랑

**● 기대와 결과의 차이**

만족이란 심리적 상태이며 기대했던 바 효용이 충족되었을 경우 마음의 상태를 말하는 것이다. 기대에 어긋난 결과에 대하여 우리는 어떻게 대처하는가? 기대했던 바 그대로의 결과라면 불만족해할 리가 없을 것이다. 그리고 기대 이상의 결과였다면 대단히 만족해 할 것이다.

위에서 설명된 바를 보다 이해하기 쉽도록 정리해 보면 위의 도표와 같다.

**만족요인과 불만족요인**

그러면 만족요인, 불만족요인란 어떤 것인가에 대하여 살펴보도록 하자.

먼저 고객은 불만족요인이 제거되기만 한다면 모두 반드시 만족해할 것인가? 반대로 만족요인이 완전하지 못한 경우 반드시 불만족하게 되고 마는 것인가. 이와같은 의문을 시작점으로 해 이 과제를 살펴 보도록 하자.

앞에서 이미 살펴본 바와같이 근래 백화점은 물론 일반매장들 까지

도 배송서비스를 매장의 당연한 임무로 인식하게 되었으며, 이 제도는 점차 착실하게 정착되어 가고 있으며 소비자 역시도 유통부문의 이와 같은 새 풍속도를 이제는 당연한 것으로 받아 들이고 있다.

따라서 만일 어떤 백화점이 배송을 거절하였다면 고객에게는 당장 불만요인이 될 것이다. 그러나 백화점 등이 이의없이 배송서비스를 제공해 주었다 해서 고객은 이 배송에 특별히 더 만족해 하거나 감사하지 않는다.

이는 배송서비스가 백화점의 당연한 서비스의 하나로 인식되면서부터 편익에 대한 감각이 둔화된 고객의 인식의 변화 때문이다. 우리가 머리를 손질하기 위해, 이·미용실을 찾을 때 종업원이 고객을 맞이하면서 전에 한번 다녀 갔다는 사실을 기억해주고 전에 고객이 요구했던 헤어스타일을 기억해 준다면 고객은 틀림없이 매우 만족한 감정이 될 것이다.

그러나 그 종업원이 고객을 기억해 주지 않는다고 해서 고객은 반드시 불만족해 하지는 않는다. 이것

량의 총체적 수준을 아주 형편없는 수준으로 평가절하하고 마는 사례 있었다.

이와같이 전체를 구성하는 여러 가지 요소들 가운데서 작은 하나의 요소가 부정적으로 평가되면 이것이 곧 전체수준의 평가기준으로 확대되어지는 현상을 우리는 최소율의 법칙이라고 한다.

최소율의 법칙은 일상생활에서 누구나 흔히 경험할 수 있는 것이다. 어떤 상품 하나를 사게 되는 경우, 그 상품의 팜플렛을 보고 영업 사원의 설명을 듣는 단계까지는 별로 문제가 없었는데 막상 그 상품을 사기로 하고 매장에 전화를 걸었을 때 전화받는 상대방의 통화대응태도가 “불친절하다”라고 느껴지면 이 느낌으로 인해 고객은 이미 이 매장과 이 상품에 대한 신뢰도와 상품 구입후의 애프터 서비스 및 이 매장 전체에 대한 신뢰성에 의문을 갖게 되면서 구매의사 결정을 유보하고 만다.

백화점 전체의 분위기와 종업원의 고객 응대태도 등 몇가지 기본적인 요소는 흠잡을데 없는 수준인데 반해 백화점 안에서 어떤 매장에 들렀을때, 그 매장 종업원들이 지금 막 지나간 어떤 고객에 대하여 듣기 거북한 표현으로 힐난하는 것을 듣게 되었다면, 이 고객의 이 백화점 전체에 대한 인식은 한순간에 이들 종업원들의 저수준의 대응태도와 같은 수준으로 바뀌고 말 것이다.

이미 우리는 고객이 사는 것은 상품 그 자체가 아니라 그 상품이 지니고 있는 효용인 것이며 이 효

용을 실용화하는 것도 상품 그 자체가 아니라 기업이 제공하는 원셋트화된 가치라는 것 그리고 이 가치는 기업구성원 모두의 유무형의 노력이 결집되어 만들어지는 것이라는 것을 익혔다.

그런데 일반적으로 고객들은 우리 매장에서 원셋트화된 가치를 사면서 이 수준을 다른 매장의 같은 상품이 지니고 있는 원셋트화된 가치와 비교하고 이 매장의 상품을 저평가하는 성향을 갖고 있다. 따라서 우리는 자신의 이 원셋트화된 가치의 수준을 항상 경쟁상대의 원셋트화된 가치와 비교에서 그 우수성이 객관적으로 입증될 수 있도록 하는데 관심을 경주해야 한다.

### 만족의 퇴화

불과 5년전만 해도 10일정도의 배송시간은 불만의 대상이 아니었다. 그 때와 비교하면 지금은 3분의 1 혹은 4분의 1로 시간이 단축되었지만 이 시간이 더 단축되고 더 빨라지지 않는 한 고객은 현재의 배송시간에 만족감을 갖지 않을 것이다. 만족이란 어느 수준에 도달하기까지는 그 수준에 도달하면 만족하겠다고들 말 하지만 일단, 그 수준에 도달되고 나면 만족감은 순식간에 감소되기 시작하고 마침내는 사라지고 마는 속성을 지니고 있다.

질국 만족감이란 영속적인 것이 아니며 극히 짧은 시간에 그 소멸속도가 가속화되는 속성을 지니고 있다. 고객의 만족도는 이와같이 둔화되기도 하는 것이다.

우리는 이 사실을 결코 쉽게 간과해서는 안된다. 만족의 둔화현상

을 바로 볼 줄 알아야 하며 그때 그때 둔화되는 상태만큼을 보완해 가는 끊임없는 만족도 관리전략을 개발, 운영해 가야 한다.

우리는 이 전략을 만족요인의 승화론으로 대처해 갈 수 있을 것이다. 고객층이 지금까지 만족해 했으니 그 정도의 만족수준이면 안심해도 좋겠다라는 경영사고로는 한순간에 위기에 직면할 수 있다는 것을 명심해야 할 것이다. 만족의 승화론을 전략화하기 위해서는 먼저 만족의 둔화란 어떤 과정으로 진행되는 것인가에 관해서 구체적으로 파악할 필요가 있다.

만족이 둔화되는 과정은 첫째 만족수준이 관습화된 때, 둘째 주변환경의 부정적 영향이 작용하는 때 등으로 설명될 수 있다. 여기서 환경의 부정적 영향이란 경쟁사의 경쟁전략을 의미하는 것으로서 기업은 독과점이 아닌 한 선의의 경쟁관계를 배제하지 못한다.

만일 경쟁자가 고객에게 우리와 동일하거나 유사한 편익을 제공하기 시작했다면, 우리가 제공해 왔던 지금까지의 편익에 대한 고객의 인식은 바로 한 순간에 편익이 아닌 당연한 서비스로 바뀌고 말 것이며, 고객의 눈길은 새로 제공되는 경쟁사의 편익쪽으로 돌아 가고 만다.

이것은 우리가 제공해 왔던 만족이 둔화된 것이 아니라 이미 그 기능을 상실하고 있는 것임을 의미하는 것이다.

고객은 결코 기업의 입장과 처지에서 생각하지 않는다. 고객은 항상 경쟁사들이 제공하는 만족의 수준과 비교하면서 우리를 평가하고 있다.