

기쁨주는 서비스가 고객만족을 창조 ④

- 고객이 돈을 지불하는 것은 상품이 지니고 있는 원셋트화된 가치에 대한 대가이다



여 춘 돈 원장
한국경영개발연구원

기업은 상품을 개발하고 생산하는 일련의 과정에서 오직 시장의 막연한 수요 또는 수요예측만을 전제로 하는 경우가 많다. 물론 수요가 없는 공급을 왜 생각하겠는가 하는 원론적 항의가 있을 수 있겠지만 수요판단은 나만이 아니고 많은 생산업체가 함께 가지고 있는 시장정보일 수 있다는 측면을 도외시해서는 안 될 것이다.

- 편집자 주 -

그 상품이 지니고 있는 기능적으로 셋트화된 그 무엇에 대한 댓가, 그 가치가 눈으로 보이는 것 그것이다. 앞에서 여러번 인용되었던 기능·편익·효용이란 무엇인가에 관해서 살펴 보도록 하자.

효용이란 무엇인가

자동차, 레스토랑, 이·미용실, 백화점의 예를 통해서 고객이 산(구입)다는 것은 그 물건 자체만이 아니라 하는 것을 알게 되었다. 자동차의 경우, 레스토랑의 경우, 백화점의 경우 모두가 그 무엇을 지니고 있다는 것을 인식하게 되었다. 그 무엇, 이

것이 바로 “효용”이다.

효용이란 유용성(有用性), 유익성(有益性), 실리(實利)라고 풀이할 수 있다. 이들 유용성, 유익성, 실리가 상품과 어떤 관계에 있는가, 그것이 우리의 관심거리인 것이다.

기업은 광고, 영업활동을 통해서 자사제품에 대한 유용성, 유익성을 호소하고 있다. 그러나 과연 이 호소를 100% 긍정적으로 받아들이고 있는 소비자는 얼마나 될까를 깊이 생각하지 않으면 안된다. 기업의 광고선전의 사실여부를 고객은 직접 확인하지 않고는 그것을 믿으려 하지 않는 속성을 지니고 있다. 확

인을 통해서 만이 비로소(사실 그 대로 구나)라는 판단이든지, 아니면 <나에게 전혀 무관한 것이다>라는 등으로 판단하거나, 불행하지만 <모두 거짓이다>라고 판단하게 되는 것이다. 결국 유용성이나 유익성은 그것을 사는 고객 각자가 가지고 있는 각자의 가치기준에 의해서 판단되어 지는 것이며, 실리 역시 고객 각자가 가지고 있는 목적을 기준으로 판단하는 것이다.

이제까지의 여러 사례를 통해서 우리는 상품이 지니고 있는 **그 무엇=효용**이란 곧 상품이 지니고 있는 가치를 고객이 각자의 자기 기

준에 따라 판단하는 것이라는 사실을 인식할 수 있었다.

물건을 산다는 것은 물건 그 자체가 아니라, 그 물건이 지니고 있는 효용을 사는 것이라는 사실을 다시 한번 인식하도록 하자.

편익이란 무엇인가?

기업은 자사제품을 사주는 고객에 대하여 그 고객이 요구하는 효용을 최대한 충족시킬 수 있도록 하기 위해 노력을 경주하고 있다.

자동차의 경우에서, 레스토랑의 경우에서, 백화점의 경우에서 이미 수차 살필 수 있었던 바와 같이, 상품이란 상품자체가 지니고 있는 다양각색의 요소와 기능이 상호 상승작용을 통해 고객이 요구하는 바 욕구를 충분히 만족시켜 줄 수 있는 하나의 서비스로 세트화 되어 제공될 수 있어야 한다는 것이다.

상품의 여러가지 기능중에서 기업이 “바로 이것”이라고 결정하는 기능을 <편익>이라고 한다. 편익이란 은혜 또는 은전이라는 의미로도 풀이 되고 있다.

은혜 또는 은전이란 “드린다, 준다”라는 의미를 지니고 있다. 따라서 편익이란 이 쪽에서 주고자 하는 것을 의미하는 것이며, 이것은 주고자 하는 측에서 결정하게 되는 것이다. 이에 대하여 이것을 받는 측의 반응을 우리는 효용이라고 한다.

은혜 또는 은전은 상대가 즐거워할 것을 전제로 베푸는 것이다. 그러나 이것을 받는 상대가 역시 즐거워하고 만족해 할 것이라고 단정

한다는 것은 착각이다. 편익의 경우도 마찬가지다. 기업이 아무리 고객에게 적합할 것 이라고 판단해서 결정된 편익이라 할지라도 경우에 따라서는 고객이 조금도 이에 효용가치를 느끼지 못하는 경우도 있을 수 있다. 이런 제품은 당연히 팔리지 않을 것이다.

기업은 고객이 바라는 효용과 기업이 제공하는 편익이 일치될 수 있도록 하기 위해 노력하지 않으면 안 된다. 매장의 기능중에 상품정보를 제공하는 정보기능이라는 것이 있었다. 이 기능은 고객에게 자신이 바라는 바 적합한 상품을 살 수 있도록 안내하고, 지원하기 위한 판매 전략의 하나로서

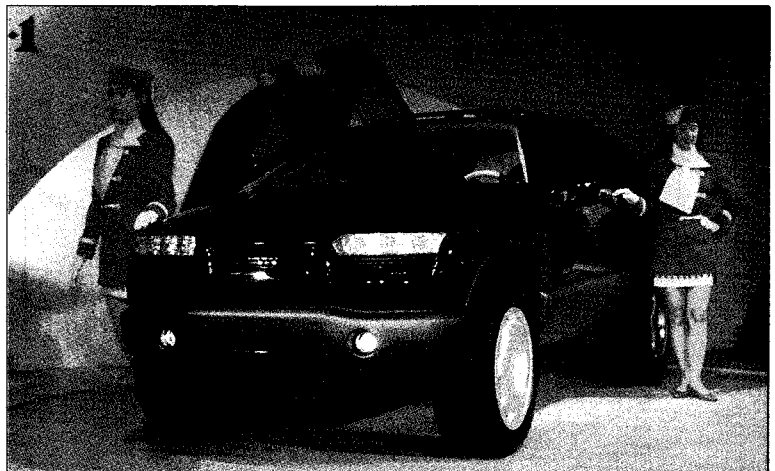
- 매장을 상품별로 구획정리하고
- 고객이 상품을 쉽게 식별할 수 있도록 정리하고,
- 판매사원이 전문적인 상품지식과 정보를 가지고 고객에게 이를 정확하게 제공할 수 있도록 하는 것이다.

이것은 판매전략의 기본기능이다.

가령 소비자가 자동차를 사는 경우 과연 자동차에 관해 아무런 예비지식이 없이 막연하게 사자고 하지만은 않을 것이다.

자동차회사 역시도 카탈로그를 제공한다든가 판매전시장을 개설한다든가 하면서, 소비자로 하여금 누구든지 회사의 정보를 통해 자동차라는 상품지식을 얻을 수 있도록 하고, 자동차의 실물을 확인할 수 있도록 하며 영업사원을 통해 자사 자동차의 여러가지 특색을 설명하도록 하면서, 자동차에 관한 정보를 제공하고 있으며 고객이 쉽게 자동차를 구입할 수 있도록 하는 방법으로, 팩토링을 비롯한 할부판매 방법도 채택하고 있는 등 고객에게 부합하는 편익을 제공하기 위해 많은 정보를 제공하고 있다. 이 모두가 자동차회사가 수행하고 있는 고객에 대한 편익인 것이다.

또한 자동차 전시장을 열고 깨끗하게 손질된 자동차가 진열하면서 고객에게 시승 서비스까지 제공하면서 고객으로 하여금 자동차에 관



한 지식을 충분히 확보할 수 있도록 하는 환경적기능도 갖추고 있다. 환경적 기능에도 고급차를 사는 경우와 중소형차를 사는 경우가 각각 다르다.

편익 역시 고객 개개인별로 그 고객에게 맞는 편익이 제공되어야 한다는 것이다. 이와같이 기업이 목표에 따라 설정한 기능과 요소에는 나름대로의 가치가 존재한다는 것을 알 수 있다. 다만 우리가 당연한 일로 받아 들임으로써 이것을 인식하지 못하고 있을 뿐이다. 이제까지의 모든 과정을 정리해 보도록 하자. 제조업이던 소매업이던 그리고 레스토랑, 이·미용실 같은 서비스업이던 이들 모두는 각기가 나름대로 가지고 있는 기능을 하나로 묶어 이를 고객에게 편익이라는 이름으로 제공하고자 하고 있다.

소비자는 기업이 제공하는 이와 같은 원세트(one set)화 된 편익을 보고 그것이 자신이 바라는 바, 효용에 근접하는 것인지의 여부를 판단한 다음 상품을 구매하거나 서비스를 제공 받으려고 하는 것이다.

원세트 (one set)의 가치는 누가 만드는가?

이제까지의 과정은 모두가 고객의 입장에서 구매행위가 성립되는 것을 살피는 것이었다. 이제부터는 편익을 창출하고 제공해야 하는 기업의 입장에서 서서 이 문제를 생각해 보도록 하자.

임직원이라면 회사로 부터 급여를 받는다. 기업은 종업원에 대한 급여 이외에도 경영의 각 부문에 많

은 비용을 지출하고 있다. 제조업인 경우는 제품생산을 위한 설비투자 와 원자재 조달에 많은 비용을 투입 하고 있으며, 소매업인 경우에도 매장설치 외에 상품구입 등에 많은 비용을 투자하고 있다.

기업의 이들 비용은 어디에서 조달되는 것인가? 사주(社主)또는 은행으로부터라고 대답하기 일수 일 것이다. 그러나 사실은 아니다. 분명한 것은 소비자로부터인 것이다.

매월 급여라는 이름으로 받는 비용을 비롯한 기업 일체의 비용(무심코 사용하고 있는 사무용품 하나하나 사무실의 냉·난방비용에 이르기까지)은 기업의 원가이며 이 원가의 전부는 상품가격이라는 이름으로 소비자가 부담해 주고 있는 것이다. 곧 기업은 소비자에게 편익을 제공하고 소비자는 이 편익에 상응하는 가치를 가격으로 환산하여 이를 기업에게 제공하는 관계 즉 기업과 고객은 상호의존의 관계에 있는 것이다. 따라서 기업은 비용의 조달 원천인 대소비자전략에서 소비자가 요구하는 바, 효용과 이익이 일치될 수 있는 고객이 바라는 바 편익을 제공할 수 있도록 하는데 무엇 보다도 전력을 경주하여야 하는 것이다.

소비자에게 편익을 제공한다는 것은 많은 비용이 수반된다

이 비용은 기업의 생산 판매활동 즉 이익 창출과정에서 직접적으로 투입되는 비용만이 아니고, 이들 직접부문을 지원하는 간접부문의 소요비용 즉 2차적 3차적 비용까지도 포함해서 의미하는 것이다.

급여 사무용품비, 냉·난방비 등 모두가 바로 고객이 요구하는 효용과 일치하는 편익을 창출하기 위해 지출되는 비용들 인 것이다. 기업의 경영목표는 소비자에 대한 기업의 임무를 구성원 모두의 참여를 통해 분업적 구조로 수행해 가고 있는 것이다. 기업의 이익창출은 직접부문과 간접지원부문이 하나가 되어 종업원 각자가 수행하는 업무들이 원 세트화됨으로서 비로소 달성되어지는 것이다.

따라서 이제까지 설명된 모든 임무를 기준으로 직접 고객을 만나는 종업원은 이를 당연히 철저히 준수해야 할 것이며, 비록 고객과 직접 접촉하지 않는 간접부문의 종업원이라 할지라도 기업활동의 상대방에는 구매자라는 고객이 존재한다는 사실을 항상 인식하면서 회사가 추진하는 목표를 기준으로 조직구조의 한 세포라는 사명감을 가지고 자신의 목표를 달성해 가는 과정에서 요구되는 각각의 직무상 책임을 일체감으로 완수해 가야 하는 것이다.

특히 간접부문의 종업원은 사내 고객개념을 철저히 인식하므로써 업무상 상하좌우로 관련되는 모든 업무담당자가 곧 자신에게 있어서는 고객이 된다는 사실을 깊이 인식하지 않으면 안된다. 기업 각부문의 각각의 기능이 원세트화 되므로써 비로소 기업의 고객을 위한 편익이 창조되는 것이며 기업활동의 목표가 달성되는 것이다. 그리고 이 편익이 고객의 효용에 일치되었을때 비로소 가치를 창조하였다고 할 수



다시 한번 정리해 보도록 하자.
 첫째, 자신이 물건을 사는 것은 물건 그 자체가 아니라 그 물건이 지니고 있는 효용, 그것을 사는 것이라는 점을 확실하게 이해하였다고 생각하는가? 이것을 완벽하게 이해할 수 있었다면 자신은 자신이 맡은 업무가 고객을 위하여 어떤 부분의 무엇을 어떻게 제공하는데 기여하고 있다고 생각하는가?

있는 것이다.

기업은 상품을 개발하고 생산하는 일련의 과정에서 오직 시장의 막연한 수요 또는 수요예측만을 전제로 하는 경우가 많다. 물론 수요가 없는 공급을 왜 생각하겠는가 하는 원론적 항의가 있을 수 있겠지만, 수요판단은 나만이 아니고 많은 생산업체가 함께 가지고 있는 시장정보일 수 있다는 측면을 도외시해서는 안 될 것이다.

고객만족의 경영이란 바로 고객의 효용에 부합할 수 있는 제품을 공급하고자 하는 것이다. 따라서 기업의 상품개발과정에서는 무엇보다도 먼저 다음 두가지를 문제에 관해 정확한 개념을 설정해야 한다.

첫째, 상품개념의 정립이다.

상품의 기능을 고객 이해라는 측면을 중시하면서 개념화 해야 하는 것이다. 충적예방의 효과를 구체적으로 입증한 치약이라든지 로손으로서의 단순기능에 무좀예방적 기능이 추가되었음을 입증하는 핸드크림 등이라든지, 가까운 곳을 운행

하는데 필요한 세컨드카를 개발한 경우라면 쇼핑에서 이용할 때의 매력으로는 어떤 기능을 갖추고 있고 아이들이 동승하는 경우를 고려하여 어떤 기능이 구비되어 있는지 등 상품의 특색을 고객의 입장에서 정확히 이해할 수 있도록 하는 상품개념의 정립이 필요하다.

둘째, 고객개념의 정립이다.

다품종 소량생산의 시대라고들 한다. 대량생산체제에서는 생산자 판매자가 굳이 고객의 세분화를 논의할 필요가 없었지만 소비자의 구매성향이 개성화 다양화되는 시장 환경의 새로운 변화가 존재하는 여건하에서는 무엇보다도 개발 판매될 상품에 대한 고객개념의 정립이 필연적인 과제인 것이다.

상품을 어느 연령층, 어느 계층의 고객을 대상으로 할 것인가를 명확하게 설정하지 않으면 안된다는 것을 말하는 것이다. 지금까지 살펴 온 바를 바로 나 자신의 경우라고 가정하고 다음 몇가지 질문에 대하여 답하면서 이제까지 살펴 온 바를

둘째, 기능·편익·효용의 관계를 자신의 업무를 기준으로 고객과의 관계를 통해서 자신있게 설명할 수 있겠는가?

셋째, 원세트화된 가치는 종업원 한 사람 한 사람이 일체가 되어 창출하는 기업활동의 총체적 가치라고 하였다. 자신은 업무를 수행해 가는 과정에서 항상 원세트화의 가치를 인식하고 있는가? 그리고 자신의 업무는 이 원세트화의 가치가 창조되는 과정의 어떤 부문에서 어떻게 역할하고 있는가를 정확히 대답할 수 있겠는가?

기업활동이란 기능과 편익이 담긴 상품을 고객에게 제공하는 것이며, 고객은 효용이 들어 있는 기업의 상품을 사는 것이다. 이 점을 잊어서는 안 될 것이다.

우리 개개인은 바로 이와같이 고객이 요구하는 바 효용에 일치하는 편익과 기능이 담긴 상품을 창출하고, 이를 고객에게 제공하고자 노력해 가야 하는 것이다.

(다음호에 계속 ...)