

고객의 실수에 숨겨진 고객 가치

소비자들은 제품을 선택하거나 사용하는 과정에서 누구나 한번쯤은 실수를 한다. 기업이 소극적으로 대응해왔던 고객의 실수 속에 기업이 애타게 찾으려 하는 고객 가치가 숨어 있지 않을까? 고객 실수 관리의 기대 효과와 실수 관리를 위한 방법을 살펴본다.

최경운 선임연구원 rje216@lgeri.com

- ▶ 이메일을 보내려고 'Send' 버튼을 누른 순간, 첨부 파일을 빼먹고 보냈다는 사실을 깨닫는다.
- ▶ 주차장에 한참 세워 놓은 차에 시동이 안 걸린다. 깜빡하고 헤드라이트를 안 끄고 내려 배터리가 방전된 것이다.
- ▶ 냉장고 안에 있는 투명색 패트병, 물 인줄 알고 벌컥 마시는 순간 맛이 이상해서 다시 보니 소주였다.

제품·서비스 사용과 관련된 대표적인 실수이다. 누구나 실수를 저지른다. 실수의 빈도

와 강도는 다를 수 있겠지만, 누구나 한 번쯤은 실수를 한다.

우리는 왜 실수를 하는 것일까? 실수(失手), '손을 놓치다'라는 의미의 한자어로 '부주의'하여 잘못을 저지름'이라는 정의에서 힌트를 얻을 수 있다. 한 사람이 가지고 있는 인지 능력은 제한되어 있기 때문에, 1년 365일 24시간 자신을 둘러싼 환경이 주는 정보를 지속적으로 주시하기는 어렵다. 그래서 사람들은 많은 의사결정을 뇌 속의 '자동 시스템'에 맡기곤 한다. A라는 상황에서는 B라는 행동이 적합했다는 경험이 축적되면, 상황 A를 접했을 때 별도의 판단 없이 행동 B를 선택하게 된다. 이런 자동 시스템을 통해 뇌가 처리해야 하는 업무량은 대폭 줄어드는 반면, 잘못된 선택 '실수'를 하기도 한다. 자동 시스템 연결 고리를 만든 과거 데이터는 현재 상황이 가지고 있는 새로운 정보를 반영하지 못하기 때문이다.

제품을 구매하고 사용하는 과정에서도 마찬가지이다. 고가의 제품을 사거나, 잘못 사용하면 피해가 큰 경우에는 충분한 인지 용량을 쏟지만, 대부분의 경우에는 자동적으로 판단한다. 음료수 한 병을 제대로 구매하기 위해서는 수십 가지의 음료수들을 대상으로 맛, 용량, 칼로리, 성분 등을 일일이 비교해야 하지



우리는 가끔 생각하지 못한 실수를 저지른다.

기업의 실수는 적극적으로 예방하고, 고객의 실수는 소극적으로 대응하는 기업이 많다.

만, 우리는 대강 몇 초 안에 그렇게 나빠 보이지 않는 대안을 고른다. 이런 선택은 가끔 예상치 못한 결과를 가져온다. 위의 이메일이나 배터리 방전 사례처럼 사소한 불편으로 끝날 수 있지만, 작은 판단 착오가 큰 피해로 이어질 수도 있다.

이런 실수에 대해 기업들은 어떤 자세를 취하고 있는지 살펴보자. 일반적으로 기업들은 실수의 주체가 누구인지에 따라 취하는 자세가 달라진다. 우선, 기업이 저지를 수 있는 실수에 대해서는 적극적으로 이를 사전에 예방하려 노력한다. 불량품을 만들고, 상품에 대해 잘못 안내하는 등의 기업의 실수는 기업에게 책임이 있고, 이로 인한 배상/보상이 재무적·사회적으로 큰 부담이 될 수 있기 때문이다. 한 예로 실수로 인한 피해가 치명적인 의사의 경우 수술 과정 상의 실수(Human Error)를 줄이기 위해 오류 상황을 미리 예상하고 이를 미연에 방지하기 위해 다양한 수단을 활용한다.

그렇다면 고객의 실수에 대해서는 어떤 자세를 취하고 있을까? 대부분 기업의 경우 고객의 실수에 대한 1차적인 책임은 고객에게 있기 때문에 이에 대한 대응 및 사전 조치는 소극적인 편이다. 기업은 불량 없는 제품을 생산하고, 제품에 대한 주의 사항을 매뉴얼에 담아서 제공하는 것까지를 책임 영역이라고 생각하고, 매뉴얼을 제대로 읽어 보지 않고 임의로 사용함으로써 발생하는 고객의 실수는 순수히 '부주의한 고객 책임'이라고 생각해 크게 관여하지 않는다. 심지어 고객의 실수를 통해 이윤을

얻으려 하는 기업도 있다. 한 예로 일부 신용카드사는 결제일에 고객의 결제 계좌에 잔액이 부족하다는 사실을 제 때 알려주지 않는다. 잊어버리고 계좌에 충분한 금액을 넣어 놓지 않은 고객은 한 달 뒤에 연체료가 부과된 청구서를 보고 나서야 자신이 카드대금을 연체했다는 사실을 알게 된다. 해당 기업에게 이를 제 때 알려주지 않았다고 항의해도 소용없다. 결제일에 청구 금액에 맞춰 계좌에 돈을 넣어 놓는 것은 고객의 책임이고, 통장에 잔고가 부족하다는 것을 알려줄 '의무'는 기업에게 없기 때문이다.

고객 실수 관리의 기대 효과

기업이 이와 같이 소극적으로 대응하는 고객의 실수 안에 기업이 찾으려 애쓰는 '고객 가치'가 숨어 있지 않을까? 제품 선택 및 사용 설계 시 고객의 실수를 원천 차단하거나 최소화 한다면 차별화된 경쟁력을 확보할 수 있지 않을까? 고객의 실수를 관리함으로써 얻을 수 있는 효과를 짚어 본다.

우선, 고객의 실수를 관리함으로써 기업에 대한 만족도를 높일 수 있다. 실수를 저지른 후 고객들의 반응을 보자. 내적 귀인(Internal Attribution) 성향이 강한 사람의 경우 자신의 부주의함을 탓하며 다음부터 똑같은 실수를 하지 말자고 스스로 약속하며 넘긴다. 반면 외적 귀인(external attribution) 성향을 가진 사

1 McGovern, Gail and Youngme Moon(2007), Companies and the customers who hate them, *Harvard Business Review*

**고객의 실수 관리를 통해
고객 만족 향상과 새로운 고객 가치 발굴이 가능하다.**

많은 본인의 부주의함을 탓하기보다 실수의 여지를 남겨 놓은 기업을 탓하며 기업에 대한 불만을 갖게 된다. 만일 기업이 제품의 구매 및 사용 설계 시 고객의 사소한 실수 조차 미리 감안해서 반영한다면 기업에 대한 불만 요소를 줄일 수 있을 뿐만 아니라 기업의 세심한 배려를 느낀 고객들의 만족도는 높아질 것이다. 한 예로 일부 비데 회사들은 고객들이 비데 필터 교체 시기를 놓치는 실수를 예방하기 위해 비데 교체 시기에 맞춰 전화를 걸어 필터 교체 시기가 되었음을 환기시켜주고 있다. 이런 작은 배려로 건강 및 위생상 문제가 생기는 것을 사전에 막을 수 있게 된 고객들은 해당 서비스를 제공하는 회사에 큰 만족을 느끼게 된다.

고객의 실수 관리는 고객의 만족도 향상과 더불어 기업이 미처 생각하지 못한 고객 가치를 발굴할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있다.

많은 기업들이 고객 경험 향상을 위해 고객 경험을 분석하고, 새로운 인사이트를 찾으려 노력하고 있다. 하지만 똑같은 고객 경험을 관찰하고 분석해도 어떤 기업은 놀라운 인사이트를 찾아내는 반면, 어떤 기업은 기존에 가지고 있던 가설을 다시 한번 확인 하는 수준의 정보만을 얻을 뿐이다. 이런 차이가 생기는 이유는 무엇일까? 고객의 경험을 바라보는 관점 차이일 것이다. 고객의 실수와 같이 기업의 책임 영역이 아니라고 생각되는 부분은 아예 배제한 채 기업의 책임 영역이라는 안경을 쓰고 그 안에서만 뭔가를 찾으려 한다면 기존 가설에 대한 검증만 하게 될 것이다. 반면 안경을 벗고 고객의 실수 조차 미리 배려하지 못한 기업의 잘못이라는 열린 시각을 가지고 고객의 행동을 관찰한다면 기존에 보지 못했던 새로운 가치 창출의 영역을 발견할 수 있을 것이다.

고객이 물에 젖은 휴대폰을 들고 A/S 센터를 찾은 상황을 생각해 보자. 보통의 A/S 센터는 휴대폰이 물에 젖은 것은 세탁기나 변기에 빠뜨린 고객의 실수이기 때문에 고객에게 A/S로 발생하는 비용을 모두 부담하게 하고 수리해 주는 것으로 끝낸다. 하지만 이에 착안해 물에 빠뜨려도 고장 나지 않는 방수폰을 개발한 회사의 경우 고객의 실수에 숨겨진 가치를 발견함으로써 차별적인 경쟁력을 갖출 수 있었다.

고객의 실수에서 숨은 가치 찾기

고객의 실수에서 숨은 가치를 찾기 위해서 어



관찰을 통해 소비자의 실수 포인트를 직접적으로 파악할 수 있다.

고객의 실수에서 숨은 가치를 찾기 위한 첫걸음은 중요 실수 포인트를 발견하는 것이다.

떻게 해야 할 것인가? 고객의 실수 포인트를 발견하고 중요 실수 포인트에 대한 창의적인 개선책을 고안해야 할 것이다. 각 과정별로 구체적인 실행 방법을 살펴본다.

1. 고객의 중요 실수 포인트를 찾아라

고객의 실수에서 숨은 가치를 찾기 위해서 가장 먼저 해야 할 일은 고객의 실수를 찾는 것이다. 고객이 어느 단계에서, 어떤 실수를, 왜 하는지에 대한 분석이 기본적으로 이루어져야 한다. 고객의 실수를 가장 적나라하게 파악할 수 있는 방법은 관찰이다. 정보 탐색에서 구매, 사용, 사용 후 단계에 이르는 고객 경험 전반을 세심히 관찰함으로써 고객의 실수를 파악할 수 있다. 관찰 시 되도록이면 고객이 자연스럽게 행동할 수 있는 녹화 관찰이나 동료 관찰 등의 방법을 권장한다. 가정 방문 관찰과 같이 조사자가 동행하는 경우 고객이 평소와

다르게 의식적으로 실수를 하지 않으려 노력할 수 있기 때문이다.

관찰을 통해 고객의 실수 포인트를 발견했다면, FGI(Focus Group Interview) 등의 방법을 통해 보다 폭 넓은 고객의 실수담을 듣고, 실수 행동에 대한 이유를 분석하는 것이 필요하다. 6~7명의 고객들이 관찰 카메라로 녹화한 실수 장면들을 토대로 자신의 실수담을 나열하고, 어떻게 해서 그런 실수를 하게 되었는지를 설명함으로써 다양한 실수 포인트 발견과 원인 분석이 가능하다.

관찰과 FGI를 통해 획득한 여러 실수 포인트들 중 어느 영역에 중점을 두고 개선할 것인가? 이를 결정하기 위해 각 실수들이 얼마나 빈번히 일어나는지, 그리고 그 피해가 얼마나 치명적인지를 서베이 등 정량 기법을 통해 일반화하는 것이 필요하다. 실수의 빈도 및 영향력 등의 기준을 통해 중요 실수 포인트를 선별

〈표〉 자동차 관련 운전자 실수 및 실수 별 발생 확률

운전자 실수	발생 확률(%)
1. 속도계를 확인하고서야 자신도 모르게 속도한계치를 위반하였음을 인지한다	25.7
2. 다층이나 대규모 주차장에서 차를 어디에 주차했는지 잊어버리곤 한다	16.7
3. 후진하면서 미처 감지하지 못했던 어떤 물체와 접촉한 적이 있다	10.7
4. 현재 기어상태가 몇 단인지 몰라 손이나 눈으로 기어 위치를 확인하곤 한다	10.4
5. 교차로에서 신호대기 후 출발 시 3단 기어/중립에서 출발하곤 한다	9.1
6. 주차 시에 차간 간격을 잘못 파악하여 거의 접촉사고를 일으킬 뻔 하곤 한다	7.0
7. 키를 차 안에 둔 채 차문을 잠근다	5.0
8. 미끄러운 도로에서 브레이크를 너무 일찍 밟거나 잘못된 방향으로 핸들을 돌린다	4.4
9. 전면 와이퍼를 움직일 의도로 전조등 조작 레버를 움직인다	3.5
10. 시동 시 키를 점화위치에 놓기도 전에 출발하려 한다	0.9

자료 : 이재인, 임창주(2007), 운전자 설문을 통한 자동차 운전자의 실수 확률 추정, 한국안전학회지, 22/1 재구성

쉽게 선택하고 사용해도 좋은 결과로 연결되게 설계함으로써 고객의 실수를 최소화 할 수 있다.

해 내고 이를 개선하는 데 기업의 자원을 우선 할당해야 한다. 실제로 일부 자동차 기업의 경우 운전자의 작은 실수가 큰 피해로 이어질 수 있기 때문에 운전자가 일으킬 수 있는 실수에 대한 확률을 인간 신뢰성 분석(HRA: Human Reliability Analysis)을 통해 미리 예상하고 발생 가능성이 높은 실수에 대해서는 사전에 예방하기 위한 조치를 취하고 있다(〈표〉 참조).

2. 실수를 최소화할 수 있는 방법을 강구하라

중요한 실수 포인트들을 골라냈다면, 각 실수 포인트에서 실수를 원천 차단하거나 최소화할 수 있는 방법을 고안하고 실행해야 한다. 해결책은 고객이 실수를 저지르는 이유에서 힌트를 얻을 수 있다. 앞에서도 말했듯이 고객들이 실수하는 이유는 주로 사전에 충분히 주의를 기울이지 않았기 때문이다. 기업이 만일 적은 인지 용량으로 자동적인 판단을 해도 잘못된 결과가 나오지 않게 설계를 한다면 실수를 상당 부분 줄일 수 있을 것이다². 고객의 실수를 줄이기 위한 몇 가지 아이디어를 살펴 보자.

● 기본 옵션(Default) 설정

제품 하나를 구매하거나 사용하려 해도 우리는 다양한 선택 옵션을 제공 받는다. 소비자마다 니즈가 다르기 때문에 그에 맞는 옵션을 제공하는 취지는 좋지만, 수많은 선택 상황을 접하고 인지 능력을 쏟아야 하는 소비자들은 피곤하다. 그래서 많은 경우 최대한 인지 능력을 절약하면

서 자동적으로 판단해 선택하고, 나중에 자신의 선택이 잘못된 선택임을 깨닫고 후회한다.

만약 세탁기의 '기본 세탁 모드'처럼 고객에게 권장할 만한 옵션을 '기본'으로 설정해서 고객이 별도 선택하지 않아도 피해가 생기지 않도록 만든다면 실수를 크게 줄일 수 있을 것이다. 물론 해당 제품에 관여도가 큰 소비자를 위해서 개별적으로 선택할 수 있는 옵션을 별도로 제공해야 할 것이다.

예를 들어 신용카드를 개설할 때 거래 내역 휴대폰 알림 서비스를 기본으로 들어가게 설계하고 해당 서비스를 원하지 않는 사람은 신청을 통해 뺄 수 있게 만들면 어떨까? 이를 통해 대부분의 저관여 소비자들은 크게 신경 쓰지 않고도 본인의 신용과 직결되는 중요한 거래 정보를 실시간으로 확인할 수 있다. 복잡한 선택 상황의 대표적인 사례로 이동 통신사의 요금제 선택 상황을 생각해 보자. 많은 소비자들이 수십 개의 복잡한 요금제 앞에서 얼떨결에 자신에게 맞지 않은 불리한 선택을 한다. 만일 나이, 통화량 등 기본적인 고객 정보만 입력하면 그에 맞는 권장 요금제가 자동적으로 설정되게 하고, 다른 요금제를 원할 경우 별도로 선택할 수 있게 한다면 고객들이 잘못된 요금제를 선택하는 것을 막을 수 있을 것이다.

● 자동판단 시스템 반영

많은 실수가 고객의 자동 판단 시스템을 통해 이루어 진다면 무의식적인 자동 판단 시스템에 맞는 선택·사용 설계를 한다면 실수를 원천적

2 Thaler, Richard H. and Cass R. Sunstein(2009), Nudge, Penguin

실수를 막는 마지막 보루는 실수가 발생하기 직전에 경고 시스템을 작동하는 것이다.

으로 차단할 수 있을 것이다. 횡단보도 신호등을 한번 보자. 대부분의 신호등은 빨간색-서 있는 사람, 녹색-걷는 사람으로 구성되어 있다. 이는 빨간색은 주의가 필요한 상황이고 녹색은 안전한 상황이라는 우리의 자동 판단 시스템에 맞는 설계이다. 만일 신호 체계를 '건너도 된다'는 의미로 빨간색-걷는 사람, '건너면 안 된다'는 의미로 녹색-서 있는 사람으로 바꿔 놓는다면 70~80% 사람이 신호를 위반하는 실수를 저지르게 될 것이다.

전자 제품 회사의 경우 UI(User Interface) 설계 시 사용자의 자동 판단 시스템을 반영하고 있다. 사용자가 가장 빈번하게 사용하는 기능과 관련된 버튼을 가장 크고, 가장 손쉽게 닿는 위치에 배치함으로써 사용자가 매뉴얼을 별도로 읽지 않고 사용해도 실수로 버튼을 잘못 누르지 않도록 설계하는 것이다. 우리가 무심코 복용하는 약에도 이런 사용 설계를 적용할 수 있다. 피임약과 같이 한달동안 매일 한 알씩 지속해서 먹되 마지막 몇 일은 먹지 않아도 되는 경우, 약 한 판을 날짜가 기입된 28개 셀로 구성하고 먹지 않아도 되는 날의 경우 위약(偽藥)을 넣어서 복용자가 무의식적으로 계속 복용해도 건강에 이상이 없도록 설계할 수 있다.

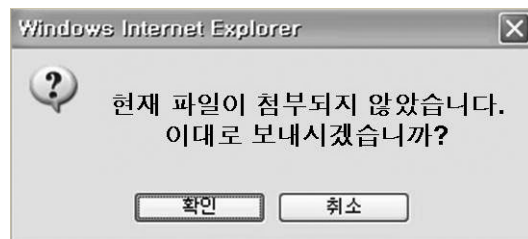
● 사전 경고 시스템 도입

위와 같은 방법으로 실수를 원천 차단하지 못한다면, 적어도 실수로 인한 피해가 일어나기 전에 사전 경고를 하는 시스템을 마련할 수 있다. 지각을 막기 위해 알람 시계를 켜고 자는



약을 복용하는 것을 잊어버리는 실수를 방지 하기 위해 일부 피임약 제품은 21개의 피임약과 7개의 위약으로 구성되어 있다.

것처럼 말이다. 해외 호텔에서 흔히 일어나는 실수를 보자. 많은 한국인들이 욕실 밖에 배수구가 없는 줄 모르고 샤워 커튼을 치지 않고 샤워를 하는 바람에 화장실을 물바다로 만들곤 한다. 당신이 호텔 경영인이라면 이런 실수를 예방하기 위해 어떻게 하겠는가? 가장 좋은 방법은 화장실 설계 시 샤워 부스를 따로 만들어 자연스럽게 문을 닫고 샤워를 하도록 유도하는 것이고, 그것이 어렵다면 욕실 밖 바닥을 '타일' 재질이 아니라 '나무' 재질로 만들어 누가 봐도 물이 튀면 안 되는 곳이라고 인식하게 만드는 방법이 있을 것이다. 만일 이 조차 어렵다면 사



메일을 보내기 전에 첨부 파일에 대한 경고를 통해 첨부파일을 빼먹고 메일을 보내는 실수를 막을 수 있다.

고객의 실수조차 배려하는 기업만이 고객 경험 속 보물 찾기에 성공할 수 있다.

전 경고 시스템을 활용할 수 있다. 화장실에 경고 메시지를 적은 팻말을 배치해 놓거나, 바닥에 물이 묻으면 색깔이 눈에 띄게 변하는 타일을 깔아 물이 조금이라도 튀면 바뀐 바닥 색깔을 통해 금방 알아채고 수습할 수 있도록 하는 방법이다. 처음에 언급한 첨부 파일을 빼 놓고 이메일을 보내는 실수의 경우도 사전 경고 시스템을 활용해서 예방할 수 있다. 본문에 첨부 파일이라는 단어가 포함되어 있을 경우 메일 보내기 버튼을 누르면 첨부 파일을 빼 먹지 않았는지를 묻는 팝업 창을 뜨게 하는 방법이다.

이외에도 다양한 창의적인 방법을 통해 고객의 실수를 미연에 방지해 실수로 인한 피해를 줄일 수 있을 것이다. 해결책이 쉽게 보이지 않는다고 중요한 고객의 실수 포인트를 간과해서는 안 된다. 해결 방법을 찾는 것이 어렵다면 현재의 구매·사용 설계에 집착하고 있어서 그런 것은 아닌지 고민해 볼 필요가 있다. 우주에서 사용할 수 있는 백열전구를 만드는 상황을 비유해 생각해보자. 지구에서 사용하는 전구를 그대로 사용할 때의 가장 큰 문제는 압력 차 때문에 우리가 깨진다는 점이다. 이런 경우 대부분의 사람은 현재의 전구 형태를 유지해야 한다는 생각에 집착해 압력에도 깨지지 않는 소재를 찾으려 노력할 것이다. 하지만 우리가 필라멘트를 둘러싸고 있는 이유가 필라멘트가 산화되는 것을 방지하기 위한 것임을 생각해 보면 공기가 없는 우주에서는 유리막이 존재할 이유가 없다는 점을 알게 된다. 이와 같이 현재 방식을 잊고 처음으로 돌아가 다시 생각한다면

고객의 실수를 줄일 수 있는 창의적인 방법을 의외의 곳에서 발견할 수 있을 것이다.

고객의 실수조차 배려하는 마인드가 중요

이제까지 고객의 실수 속에 숨겨진 가치를 찾기 위한 방법들을 살펴 보았다. 친구, 선후배, 직장 동료 등 인간 관계에서도 자신이 실수를 저질렀을 때 상대방이 어떤 행동을 보여주느냐에 따라 향후의 관계 발전 양상이 달라진다. 자신의 실수에 대해 상대방이 이를 탓하거나 이용할 경우에는 깊은 실망감을 느껴 상대방을 멀리하게 된다. 반면 본인이 저지른 실수도 아닌데도 불구하고 실수로 인한 피해에 공감해 주고 실수를 예방할 수 있는 좋은 팁을 공유해준다면 상대방이 보여준 작은 배려에 고마움을 느끼고 더 깊은 관계를 만들기 위해 노력하게 된다.

기업과 소비자 관계도 마찬가지다. 앞에서 언급한 신용카드사 예처럼 고객의 실수를 방관하거나 이용하는 경우, 단기적으로는 고객의 실수로부터 소소한 이득을 취할 수는 있겠지만, 장기적으로는 고객의 실수조차 배려해주는 경쟁사로 발길을 돌리게 만들 수 있다. 기업의 책임이 명확하지 않은 부분에서도 고객 경험의 질을 향상시킬 수 있는 방법을 고민하는 기업만이 고객 경험 속 보물 찾기에 성공할 수 있다. 실수를 달고 사는 미스터빈³ 조차 실수를 할 수 없게 만든다면 차별적인 고객 가치를 통해 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다. www.lgeri.com

3 영국의 TV 코미디 시리즈물인 '미스터빈'의 주인공으로 실수와 사고를 물고다니는 캐릭터