

고객들의 변덕이 심해지고 있다

자신들이 사용하던 브랜드에서 다른 브랜드로 이동하는 고객들이 점점 늘고 있다. 브랜드 로열티 전략이나 어설픈 락인(Lock-in) 전략으로는 떠나려는 고객을 붙잡기에 역부족이다. 실용적이면서 직관적인 서비스 아이디어를 지속적으로 발굴할 필요가 있다.

이진상 책임연구원 jslee@lgeri.com

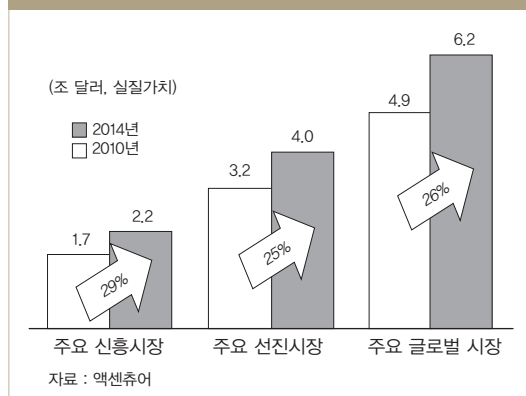
글로벌 컨설팅 업체인 액센츄어의 작년 조사에 따르면, 작년 약 64%의 글로벌 고객들은 자신이 사용하던 브랜드에서 다른 브랜드로 이동했다.¹ 액센츄어는 이러한 전환 경제(Switching Economy)의 규모를 약 6.2조 달러(7,440조 원)에 육박하고 한다고 추산했다. 이 수치는 5년 만에 약 26% 증가를 보인 것이고, 앞으로도 지속적으로 증가할 것으로 전망했다. 물론, 금액 자체는 대략적인 추론으로 정확하다고 말하기는 어렵지만, 우리가 중요하게 바라보아야 할 핵심적인 포인트는 이러한 전환 경제 즉, 고객 브랜드 전환 시장이 매우 크고, 향후 계속 증가할 것이라는 점이다.

고객 이탈의 주요 원인

고객이 기존 브랜드에서 이탈하는 현상은 크게 두 가지로 살펴볼 수 있다. 첫째, 제품의 본질적 가치측면에서 기존 혹은 신규 경쟁 브랜드들이 고객들에게 더 큰 가치를 제안했기 때문이다. 고객들은 상품에 대한 정보를 다양한 관점에서 실시간으로 접근하여 탐색할 수 있다. 각종 검색수단과 SNS의 발달로 고객들은 자신만의 필터링을 통해 습득한 정보를 바탕으로 새로 제안되는 가치를 더욱 정확하게 평가할 수 있게 되었다. 새로운 제안이 기존의 그것보다 더 가치가 있다고 판단되면 고객들은 냉정하게 이동할 것이다. 맹목적인 브랜드 충성은 최근 소비의 트렌드를 이끌어가는 밀레니얼²들을 중심으로 거의 사라지고 있다. 버즈 마케팅 그룹의 최근 조사³에 따르면 밀레니얼들이 쇼핑을 할 때 고려하는 요인으로 상품의 품질을 95%로 가장 높게 선택했고, 브랜드 충성도는 70%로 요인들 중에 가장 낮게 평가했다.

둘째, 고객들이 현재 사용하고 있는 브랜드의 고객 서비스에 만족하지 못하는 경우이다. 고객 서비스는 A/S를 비롯하여 판매 시점

〈그림〉 점점 변덕스러워지는 소비자들
소비자들의 브랜드 전환 규모



1 2014 액센츄어 Global Consumer Pulse Research: 글로벌 33개국 약 23,600명 대상 인터넷 설문조사

2 대략 1980~2000년 사이에 태어난 세대를 일컫는 용어

3 Buzz Marketing Group, Millennial Retail Study, 2015

브랜드 이미지 강화, 락인(Lock-in) 전략, 수동적 A/S 만으로는 고객들을 붙잡기 어렵다.

의 고객응대, 배송, 콜센터 응대 등을 말한다. 액센추어 설문 결과에 따르면 응답자들의 약 80%는 기존 브랜드의 고객 서비스가 만족스러웠다면 이탈하지 않았을 것이라고 답했다.

다양한 고객들의 기대를 모두 충족시키기는 것은 물론 매우 어려운 일이지만, 기대 이상의 감동을 주지 못할 망정 기본적인 서비스도 제대로 제공하지 않아 충성스러운 고객 혹은 귀찮아서 옮기지 않던 고객 조차 외면하게 하는 경우도 종종 발생한다. 더욱이 최근 소셜네트워크의 발달로 인하여 형편없는 고객 서비스의 경험은 실시간으로 공유되어 다른 고객들의 이탈도 유발할 수 있다.

결국, 경쟁 브랜드가 갑자기 엄청난 새로운 가치를 제공하는 경우가 아니라도 기본에 충실하지 못한 서비스로 인해 고객의 이탈 가능성이 높아질 수 있다. 비슷한 경쟁 브랜드에 한눈을 팔던 고객에게 전환 비용(Switching Cost)보다 조금만 높은 가치의 창의적인 서비스가 추가로 제공된다면 얼마든지 고객의 마음을 돌릴 수 있다.

고객 이탈 방지를 위한 기존의 노력들

브랜드 이미지 강화, 락인(Lock-in) 전략, 그리고 A/S 관리 등을 통해 고객이탈 방지를 기대할 수 있다.

첫째, 브랜드 이미지 제고는 신규 고객에게 어필하는 것뿐만 아니라 기존 고객들이 자부심을 느낄 수 있게 하는 방법이다. 내가 선택한 브랜드가 모두가 열망하는 브랜드라면 기

존 고객들도 더욱 애착을 보인다는 것이다. 둘째, 락인 전략은 기존 고객들의 전환 비용(Switching Cost)을 올려서 이탈을 막는 방법이다. 배타적인 플랫폼, 적립한 포인트 등을 통해 고객이 쉽게 이탈하지 못하는 장벽을 쌓는 것을 의미한다. 그리고 마지막으로 A/S 관리인데, 구매 후 발생하는 고객의 불만이나 문제들을 해결해 줌으로써 상품 사용에 있어서 불편함이 없도록 돕는 방법이다.

브랜드의 이미지를 향상시킨다는 것은 매우 어려운 일이고 설사 좋은 브랜드 이미지를 구축했다고 해서 안심할 수도 없다. 장기 저성장 경제 속에서 고객들은 보다 실용적으로 변하고 있기 때문에 단순히 브랜드의 이미지가 좋다고 머물지는 않는다.

자사 제품만을 이용해야 하는 폐쇄적 플랫폼은 강력한 전환장벽이다. 그런데 최근 IT 혁신과 클라우드 펀딩 등을 기반으로 등장한 많은 혁신기업들의 노력으로 플랫폼의 배타성은 점차 약화되고 있다. 평범한 멤버십 할인 및 마일리지 프로그램 또는 마일리지/포인트와 연계된 복잡한 가격 할인 프로그램 등의 방법 또한 일단 포인트를 소진한 순간 소멸되는 장벽일 뿐이다.

수동적인 A/S 관리 역시 고객 이탈을 막는 것에 큰 도움을 주지 못하고 있는데, A/S의 초점이 단순히 문제가 발생한 고객들의 불편함을 해소 시켜주는데 있기 때문이다. 따라서 실질적인 가치를 주지 못하는 브랜드 로열티 전략이나 어설픈 락인 전략 등은 점점 더

고객이 원할 때 언제나 연결되는 실시간 서비스는 향후 고객 서비스의 필수 요소가 될 것이다.

고객 이탈을 방지하기 위한 강력한 무기로 사용되기 어려워지고 있다. 변화하는 고객에 맞는 새로운 고객 서비스 아이디어가 필요한 시점이다.

작지만 고객을 붙잡을 수 있는 서비스

인터넷, 모바일 등 IT 기술의 발달로 수많은 고객 서비스 혁신들이 일어났다. 구글, 아마존, 이베이,페이팔 등은 이제까지 없거나 불가능했던 서비스들이었다. 간단한 아이디어를 사업화해 시장을 바꾼 넷플릭스 같은 경우도 있다. 그런데 이러한 파괴적(Disruptive) 혁신 서비스가 아닌 기존의 상품과 서비스를 그대로 유지하면서도 고객 구매 프로세스 상에서 상품 자체를 제외한 그 외의 것들에 새로운 서비스를 부가함으로써 가치를 만들어 낼 수 있다.

패스트푸드 브랜드를 예로 들면, 신 메뉴를 개발하는 것이 상품 자체를 혁신하는 활동이라고 한다면 신 메뉴 없이 매장이나 배달과 같은 부분에서 고객에게 새로운 가치를 주는 것은 서

비스를 통한 가치혁신이라 할 수 있다. 상품 자체의 가치 혁신이 물론 가장 중요하지만, 비슷한 수준의 상품들로 차별성이 없는 시장에서는 상대적으로 적은 비용의 참신한 서비스 아이디어를 통해서도 고객들을 만족시킬 수 있다.

● 기다리지 않게

모바일 디바이스의 보급률이 급격히 올라가면서 이제 고객들은 니즈가 발생함과 동시에 탐색, 고려, 평가를 원스톱으로 해결하기 원한다. 만약 각 단계에서 기다려야 하는 불편함이 발생한다면 고객들은 그 시간을 침착하게 기다려 주지 않고 다른 대안으로 눈을 돌릴 것이다. 앞으로 이러한 실시간, 즉각적 서비스는 기존 고객이 다른 브랜드로 스위칭하지 못하도록 하기 위해서라도 선택이 아닌 필수로 자리 잡을 것으로 보인다.

글로벌 온라인 유통 업체인 아마존은 태블릿 PC인 킨들 파이어(Kindle Fire)의 특정 모델을 구매한 고객들을 대상으로 메이데이(Mayday) 서비스를 시작했다. 미리 등록을 마친 고객은 사용 방법에 대한 문의나 기타 여러 이슈가 발생할 시 24시간 언제나 메이데이 버튼을 누르면 15초 이내로 아마존 테크 어드바이저(Tech Advisor)와 연결될 수 있다. 테크 어드바이저는 고객의 태블릿에 직접 접속하여 사용 방법에 대해 설명해주고 문제들은 실시간으로 해결해 준다.

전기차 시장의 강자로 떠오른 테슬라는 차와 온라인으로 연결된 상태를 유지하기 때문에 운전자보다 더 빨리 차량 상태를 파악할 수 있다. 차에 문제 발생시 실시간으로 테크 어드바이저와 연결할 수 있고 원격으로 문제의 원인을 밝혀낸 후, 가장 가까운 서비스 센터에 자동으로 연결하여 문제를 전송한다. 서비스 센터는 고객에게 전화하여 문제에 대한 자세



버튼 하나로 언제든지 테크 어드바이저와 연결(아마존)

상품이 전달되는 과정에서 고객들이 가장 불편하게 느끼는 요인을 찾아내어 해결해 주는 것만으로도 큰 가치를 전달할 수 있다.

한 설명을 해주고, 수리하는 동안 다른 차를 지원해주는 서비스를 제공한다.

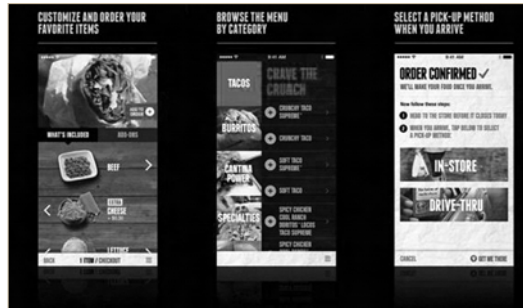
패스트푸드 글로벌 체인인 타코 벨(Taco Bell)은 모바일 앱을 통해 주문 및 결제를 원스톱으로 진행할 수 있는 서비스를 작년부터 선보였다. 고객들은 다운받은 앱을 통해 매장에 가기 전 미리 원하는 재료만을 골라 타코를 주문하고 결제할 수 있다. 고객들은 더 이상 줄을 설 필요 없이 매장에 들러 바로 가져가거나 드라이브-스루(Drive-Through)를 통해 차에서 내리지 않고도 쉽게 음식을 가져갈 수 있다.

● 가치가 더 잘 전달되게

상품이 고객에게 전달되는 과정에서도 차별화 포인트를 만들 수 있다. 특히, 고객들이 가장 불편하게 느끼는 요인을 찾아내어 해결해 주는 것만으로도 더 큰 가치를 전달할 수 있다.

미국 피자의 대명사로 자리잡은 피자헛은 파나마와 말레이시아에서 오븐 딜리버리(Oven Delivery) 서비스를 시작했다. 피자를 주문하는 고객들에게 가장 중요한 따뜻함을 배달하기 위해 오토바이 뒤에 오븐을 설치하고 배달하는 동안 피자가 요리되어 도착과 동시에 방금 나온 따뜻한 피자를 제공하여 좋은 반응을 얻고 있다.

네덜란드의 진스온라인(JeansOnline)과 러시아의 라모다(Lamoda)라는 온라인 패션 쇼핑몰에서는 이색적인 고객 서비스로 눈길을 끌고 있다. 고객이 온라인으로 일정금액 이상의 제품을 주문하면 배달원은 고객이 원하는



앱을 통해 나만의 메뉴를 미리 주문(타코벨)

시간에 맞추어 찾아온다. 배달원은 옷을 전달하고 약 15분간 외부에서 기다리고 있다가 다시 찾아온다. 이들은 고객이 입어보고 맞지 않거나 맘에 들지 않는 옷들은 바로 수거하여 매장으로 다시 가져간다. 이러한 서비스는 온라인 패션 쇼핑에 있어서의 가장 큰 어려움인 피팅(Fitting) 문제를 한번에 해결해 준다.

● 쇼핑을 즐겁게

쇼핑에 있어서 재미를 추구하는 플레이슈머(Playsumer: Play+Consumer)⁴의 증가와 더불어 매장에서 고객 서비스를 위한 새로운 시도들이 일어나고 있다. 고객들은 독특하고 재미있는 고객 서비스 경험에 대해 결코 침묵



이동식 오븐에서 구워지는 피자 서비스(피자헛)

4 '증가하는 플레이슈머, 소비에 재미를 더한다', LG경제연구원(2015.4.28) 참조

흥미로운 고객 서비스 경험은 전파성이 높고,
브랜드에 좋은 영향을 미친다.



실험을 통한 나만의 향수 구매(셀프리지즈)

하지 않는다. 소셜 네트워크를 통해 색다른 경험은 공유될 것이고, 기존 고객뿐만 아니라 아직 사용해 본적이 없는 잠재 고객들에게도 영향을 미칠 수 있다.

런던 중심가인 옥스포드 거리에 위치한 셀프리지즈(Selfridges) 매장에서는 작년부턴 향기 랩을 선보였다. 고객들은 향기와 관련된 질문에 답한 후, 암실로 이동하여 후각에만 의존하여 여러 향을 맡아보고 자신의 취향을 고르게 된다. 향 전문가들은 실험 결과를 바탕으로 고객에게 맞는 향수들을 만들어 제안하고, 그 중 고객은 원하는 제품을 구매할 수 있다.

글로벌 가구 업체인 이케아(IKEA)는 증강현실 기술을 응용한 서비스로 고객들의 흥미를 끌고 있다. 고객들은 가구 사진이 있는 이케아 카탈로그와 앱 다운로드만 준비하면 된다. 원하는 가구가 있는 카탈로그 페이지를



증강현실 앱을 통해 가상으로 가구 배치(이케아)

펼친 후 원하는 위치에 놓는다. 앱을 실행하여 카메라를 통해 카탈로그를 스캔하면 화면 속에서 실제 존재하지 않는 가구가 나타나는 것이다. 이런 서비스는 흥미를 유발시킬 뿐만 아니라 실제 가구가 집의 공간과 잘 맞는지 미리 체크 해 볼 수 있기 때문에 고객들에게 좋은 반응을 얻고 있다.

물론, 모든 브랜드들은 고객에게 혁신적인 가치를 제공하면서 시장의 판도를 바꿀 수 있는 본질적인 상품개발에 총력을 기울여야 한다. 그러나 다른 한편으로 상품이 고객에게 소개, 전달, 사용되는 여러 과정에 대해서도 충분히 차별화 포인트를 만들 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 별로 혁신적이지도 않은 신제품 출시에 들어가는 막대한 마케팅 비용을 줄여, 실용적이면서 흥미로운 서비스를 제공하는 것이 오히려 고객들을 붙잡는데 더 유리할 수도 있다. 이제 과거와 달리 고객들은 사용하고 있는 브랜드를 무작정 추종하지 않는다. 고객들은 더 나은 가치를 제공하는 경쟁 브랜드 혹은 실망스러운 고객 서비스로 인해 언제든지 매몰차게 돌아서곤 한다. 이들을 붙잡기 위해서는 고객의 시각에서 상품을 접하는 순간순간에 예상치 못한 흥미롭고 실질적인 가치를 추가하는 서비스를 제공할 필요가 있다. 그러면 이러한 노력에 만족한 고객들이 자발적으로 신규고객을 끌어오는 프로모터가 되는 추가적인 효과도 기대할 수 있을 것이다. www.lgeri.com