

고객의 마음속 시계를 되돌려라

고객이 당신의 매장을
제품을 사거나 서비스를 이용하는 곳으로
생각하게 해서는 안 된다.
재미있는 곳으로 느끼게 해야 한다.

- 리처드 브랜슨

분주한 애플스토어에서는 시간이 천천히 흐른다. 판매 수수료를 따로 지급받지 않으므로 매장 직원들이 제품을 빨리 판매해야 한다는 압박을 받지 않기 때문이다. 고객이 매장에서 느끼는 압박을 줄이는 방식으로 애플은 전 세계에서 가장 높은 수익을 올리는 매장을 구축할 수 있었다. 이 간단한 원리를 알아차리지 못하는 기업이 많다니 깜짝 놀랄 일이다. 어떤 매장들은 판매 수수료는 없지만 미리 정해 놓은 매출을 달성해야 보너스를

받을 수 있는 구조로 운영된다. 애플스토어의 매니저도 월간 판매목표를 갖고 있다. 하지만 그 목표를 달성하기 위해 매장 직원들을 압박하는 대신 고객과 관계를 맺는 일에 전념하여 월간 판매목표를 달성하거나 넘어선다. 애플은 오래전 이사도어 샤프가 포시즌즈 호텔을 설립할 때 발견했던 것, 즉 고객을 편안하고 행복하게 해주면 단골이 늘어나는 것으로 보답받는다는 걸 이해했다.

요즘처럼 세계적으로 경쟁이 심한 사회에서 사람들은 스트레스에 시달리고 재촉을 받으며 부족한 자원으로 많은 일을 해내라는 압박을 받는다. 그들은 실망하고 지쳐서 불만에 가득 차 있다. 직장 밖에서까지 그런 기분을 느끼고 싶어 하는 사람은 없을 것이다. 이에 애플은 흥미로운 도전에 직면해 있다. 한 주에 수천 명이 방문하는 매장이 실망하고 지쳐서 불만에 찬 고객을 즐겁고 활기차며 행복하게 하려면 어떻게 해야 할까? 매장 디자인도 하나의 해결책이 될 수 있는데 이에 대해서는 3부에서 다룰 것이다. 그보다 더 중요한 것은 고객과 직원 사이의 커뮤니케이션을 개선하고 느긋한 환경을 조성하여 고객이 대기 시간을 긍정적으로 받아들이도록 하는 일이다.

시간에 대한 인식 바꾸기

애플스토어 모델을 적용한 미국 유수의 한 소매업체가 고객의 마음속 시계를 재설정하는 것이 의미 있다는 연구 결과를 내게 알려줬다. 이 연구 결과는 무척 놀라운 것이어서 이 소매업체의 매니저들은 고객을 대할 때마다 이 방식을 따르도록 직원을 교육시켰다. 이 회사는 북미에서 수만 명

의 직원을 고용하고 있다.

이 소매업체는 다음과 같은 점들을 배웠다. 직원이 따뜻하게 환영하며 인사하면 고객은 기다리는 시간을 긍정적으로 생각하게 되고 매장 경험에 대한 만족도가 크게 향상된다. 앞에서 살펴보았던 애플의 서비스 5단계 중 따뜻한 인사의 중요성에 대해 강조했던 것을 기억하라. 여기서 한 단계 더 나아가 마음속 시계를 재설정하는데 인사가 어떻게 영향을 미치는지 살펴보아야 한다.

연구는 고객을 두 그룹으로 나누어 진행되었다. 첫 번째 그룹은 매장에 들어선 지 몇 초 안에 미소를 띤 직원으로부터 따뜻한 인사를 받았다. 그리고 정확하게 3분을 기다린 뒤에 판매원을 만날 수 있었다. 두 번째 그룹은 인사를 받지 못한 채로 정확하게 3분을 기다린 후 판매원을 만났다. “얼마나 신속하게 서비스를 받았습니까?”라는 질문에 인사를 받은 첫 번째 그룹은 두 번째 그룹보다 대기 시간이 더 짧았다고 대답했다. 첫 번째 그룹의 시간에 대한 인식이 긍정적으로 바뀐 것이다. 그들은 바쁜 일상에서 잠시 빠져나와 한숨 돌리고 상황을 받아들여 즐기기로 한 것이다.

고객에게 인사를 함으로써 얻을 수 있는 것은 시간에 대한 인식을 바꾸는 효과뿐만이 아니다. 이 연구에서 고객은 “이 매장을 추천하고 싶은 정도를 0에서 10점 사이에서 골라주세요”라는 요청도 받았다. 어느 그룹이 더 높은 점수를 줬는지는 쉽게 예상할 수 있을 것이다.

고객의 마음속 시계를 재설정하려면 구체적으로 표현해야 한다. 모호해서는 안 된다. 다음과 같이 말하는 것으로는 충분치 않다.

“곧 손님을 도와드리겠습니다.”

그 대신 이런 식으로 말해야 한다.

“이 손님의 용무가 거의 끝나가니 5분 안에 오겠습니다. 하지만 그전에 다른 직원이 고객님의 도와드릴 수 있다면 바로 보내겠습니다.”

이런 이야기를 들으면 이미 5분을 기다린 고객이라도 마음속 시계가 재설정되어 대기 시간이 초기화된다.

애플스토어에서 3분 이상 기다리지 않는 이유

애플은 고객에게 미소를 짓고 친절한 인사를 건네며 다가가는 것이 고객의 마음속 시계를 늦추는 가장 쉽고 효과적인 방법이라는 것을 알고 있다. 제대로 한다면 15분을 기다린 고객도 5분 이상 기다렸다고 생각하지 않을 것이다. 늘 봄비긴 하지만 서비스 예상 시간을 빠르고 효율적으로 파악하는 애플스토어에서 일반적으로 벌어지는 상황은 다음과 같다.

직원(애플 스페셜리스트): 어서 오세요, 애플에 오신 것을 환영합니다. 무엇을 도와 드릴까요?

고객: 아이패드를 살까 하는데, 좀 살펴보고 싶어요.

직원: 알겠습니다. 제 이름은 멜린다예요. 고객님의 성함은 어떻게 되시나요?

고객: 카민입니다.

직원: 카민. 네, 만나서 반갑습니다. 보시다시피 지금 매장이 아주 바빠요. 그래서 한 가지 부탁드리고 싶은데요, 일단 저쪽 아이패드 테이블 쪽으로 가서서 아이패드를 직접 만져보시는 게 어떨까 싶어요. 재미있

으실 거예요. 시간이 나는 대로 돌아오겠습니다. 하지만 여유가 되는 직원을 발견하시면 그 사람을 붙잡으세요. 다른 직원에게도 고객님의 도움을 필요로 한다고 말해 두겠습니다. 그러니 누구든 먼저 일을 마치면 고객님의게 올 겁니다. 그동안 아이패드를 다뤄보세요. 아이패드에 동영상, 게임, 그밖에도 여러 가지 재미있는 것들을 넣어두었거든요. 괜찮으시겠어요?

고객: 물론이죠. 그런데 얼마나 걸릴까요? 사람이 정말 많은데.

직원: 바쁘긴 하네요. 제가 돌아오려면 최소한 3분에서 5분은 걸릴 것 같아요. 지금 매장에 매니저가 있으니 고객님의 이야기를 해둘게요. 매니저가 시간을 낼 수 있는 직원을 찾겠지만 그래도 3분에서 5분은 걸릴 거예요. 답답하지 않으시도록 매니저가 신경 쓰드릴 겁니다.

이 상황에서 매니저는 사람들을 연결하는 일을 담당한다. 그의 임무는 고객에게 최대한 빨리 직원을 투입하는 것이다. 또한 고객의 마음속 시계를 원점으로 되돌리는 일도 해야 한다. 매니저는 3분에서 5분(처음에 제시한 예상 시간)이 경과하면 이 고객을 체크하여 현재 상황을 알려주거나 필요한 도움을 제공해야 한다.

위 상황에서 일어난 일은 다음과 같다. 한 고객이 바쁜 매장에 들어와 보니 끝도 없이 기다려야 할 것 같이 느껴진다. 어느 매장에서나 일어날 수 있는 일이다. 하지만 애플스토어는 다르다. 고객이 들어서자마자 환영 받는다고 느끼기 때문이다. 마음속 시계는 초기화되고 마음도 느긋해진다. 이것은 매우 중요한 심리학적 개념이다. 사람은 간단히 알아봐주는 것

만으로도 소속감을 느낀다. 직원이 자신을 봤으니 ‘줄을 선 것’이나 다름없다고 생각하는 것이다. 그런데 인사를 받지 못한 채 3분을 기다리게 되면 상황은 아주 급속도로 나빠진다. 고객은 짜증이 난다. 하루 동안 억눌렸던 짜증이 올라오면 모두 불행해질 수 있다. 하지만 그저 간단히 인사하고 인지하는 것만으로도 고객은 한동안 참을성 있게 기다려줄 것이다.

애플 직원 벨린다가 고객에게 3분에서 5분 정도 지난 다음에 도와줄 수 있다고 말하는 순간 고객의 마음속 시계는 원점으로 되돌아가 처음부터 다시 출발한다. 손님은 아이패드를 사용해본다. 전원이 켜져 있고 여러 가지 앱이 설치되어 있어 바로 쓸 수 있는 아이패드다(애플스토어는 기기가 고장나면 바로 수리하거나 새것으로 교체한다. 이 정도로 꼼꼼한 매장을 쉽게 찾아볼 수 있을까? 그렇지 않다). 아마 고객은 아이패드를 만져 보면서 미처 알지 못했던 점을 발견하게 될 것이다. 이 고객의 마음속 시계는 또다시 초기화된다. 스페셜리스트나 직원들이 그의 곁을 지나가며 미소로 인사한다. 고객이 깨닫지 못하는 사이에 마음속 시계 바늘은 또다시 처음으로 돌아간다. 그리고 마지막으로 몇 분 후 매니저가 다가와 다시 한 번 시계를 되돌린다.

이 손님에게 직원이 올 때까지 얼마나 기다렸느냐고 물어보면 뭐라고 대답할까? 10분? 아니다. 그는 “2, 3분 정도”라고 대답할 것이다. 직원이 바로 인사를 했고 관계를 ‘담당’한 매니저가 그의 마음속 시계를 재설정했기 때문이다. 매니저가 다음이 당신 차례라고 언질을 주거나 3분 정도 기다리면 도움을 받을 수 있다고 알려주면 고객은 얼마 기다리지 않았다고 생각한다. 그는 ‘서비스가 아주 좋은데? 정말 빠르고 효율적이야!’라고 생각하며 매장을 떠난다.

마음속 시계를 재설정한다는 개념은 애플의 고객센터에서 아주 중요한 요소로 애플스토어 사람들은 이것을 계속해서 연구하고 있다. 매니저는 직원이 고객의 마음속 시계를 재설정하는 모습을 끊임없이 관찰하며 지도한다.

모든 소매점이 애플처럼 서비스한다면
세상은 더 나은 곳으로 바뀔 것이다.
- 마이클 M.

5분 만에 7만 달러를 잃는 방법

고객의 마음속 시계를 재설정하지 못하면 비즈니스에서 손실을 볼 수 있다. 대부분의 사람이 자동차 구입 경험을 불쾌하게 여기는 까닭은 건당 판매 수수료를 받는 영업직원의 압박 때문이다. 그들은 시계를 되돌리지 않고 그 반대로 한다. 내 친한 친구인 팀과 그의 아내 드니즈도 자동차 대리점에서 아주 짜증스러운 경험을 했다.

팀과 드니즈는 결국 메르세데스 벤츠를 구입했는데, 그 이유는 아우디 대리점의 판매원이 애플의 서비스 단계를 따르지 않았고 고객의 마음속 시계를 재설정하는 노력도 하지 않았기 때문이다. 팀과 드니즈가 애플의 서비스 프로세스에 대해 알고 있었던 것은 아니다. 다만 아우디에서의 경

힘이 너무 끈적했기 때문에 경쟁업체로 가서 바로 자동차를 사 버린 것이다. 그들의 이야기를 듣고 보니 아우디는 서비스 5단계, 그중에서도 특히 인사를 하지 않았다는 이유로 7만 달러의 손해를 본 셈이었다. 구체적인 이야기는 다음과 같다.

팀과 드니즈는 구입할 차의 브랜드를 아우디와 메르세데스로 좁혔다. 메르세데스가 좋아 보이긴 했지만 아우디보다 가격이 비쌌고 부부는 이전에 아우디를 소유했었기 때문에 아우디의 우수한 품질을 알고 있었다. 마음이 기운 부부는 수표책을 들고 아우디 매장으로 갔다. 그런데 접수를 담당하는 직원이 고개도 들지 않는 것이었다. 두 사람은 그 직원이 확실하게 볼 수 있는 곳에서 몇 분 동안 기다렸지만 직원은 눈을 맞추지도 않았고 미소는커녕 아는 체도 하지 않았다. 기다리다 못한 팀과 드니즈는 판매원을 만나게 해 달라고 요청했는데 ‘예약을 하지 않았기 때문에’ 지금은 상담할 수 있는 직원이 없으며, ‘어쩌면’ 45분 뒤에는 도와줄 사람이 있을 지도 모르겠다는 이야기를 들었다.

부부는 혼란스러웠다. 이런 식으로 나오는 자동차 대리점은 처음이었기 때문이다. 그 접수 직원이 자세하게 사정을 설명했다면 부부는 이해했을 것이다. 하지만 그녀는 아무런 설명도 하지 않았다. 결국 그곳을 나오는데 그 직원은 안녕히 가라는 인사조차 하지 않았다. 팀과 드니즈는 그길로 바로 메르세데스 대리점으로 갔고, 매장에 들어가자마자 판매원 앨런의 따뜻한 환대를 받았다. 그들은 문을 열고 들어간 지 5분도 안 돼 거래를 했다. 두 사람은 메르세데스 대리점에서의 경험에 무척 만족하며 아우디보다 더 비싼 메르세데스를 바로 구입한 것이다. 그뿐만 아니라 자동차

를 사려는 친구들에게 앨런을 추천하기까지 했다.

아우디는 애플 방식으로 직원을 교육하지 않았기 때문에 매출을 올릴 수 있는 기회를 놓쳤다. 아우디 대리점에 제대로 훈련받은 접수 직원이 있었다면 다음과 같은 대화가 이루어졌을 것이다.

직원(부부가 문을 열고 들어오자마자): 어서 오세요, 아우디에 오신 것을 환영합니다. 무엇을 도와드릴까요?

고객: 새 차를 보러 왔어요.

직원: 멋지군요. 고객님의 도움을 도와드리게 되어 정말 기쁩니다. 저희 매장에서 새로운 '예약 상담' 프로그램을 시작해서 상담을 하려면 미리 예약을 하고 오셔야 합니다. 하지만 이렇게 오셨으니 지금 바로 도와드릴 직원이 있는지 알아봐 드리겠습니다.

고객: 고마워요. (주변을 둘러보기 시작한다.)

직원(2분 후): 오늘은 모든 판매원이 정말 바쁘네요. '프레드'가 현재 상담 중인 고객님과 일을 마치는 대로 도와드릴 수 있습니다. 하지만 고객님의 시간이 귀중하니 이 점을 말씀 드려야겠어요. 프레드는 45분 내로는 도와드릴 수 없을 것 같습니다. 만약 기다리실 수 있다면 프레드가 도와드릴 거예요. 하지만 제가 지켜보다가 혹시 다른 직원이 일을 빨리 끝내면 그 사람을 바로 보내드리겠습니다. 그동안 커피나 다른 마실 거리를 좀 가져다 드릴까요?

고객: 음료는 괜찮아요. 그렇게 오래 기다리고 싶지는 않지만 기왕 왔으니 기다리는 게 나을 것 같군요.(고객은 여전히 실망한 기색으로 마지못해 대기

시간을 받아들인다. 하지만 최소한 줄은 선 것이기 때문에 마음속 시계는 재설정되었다. 거래는 시작된 셈이다.

직원(5분 후): 직원이 아직 오지 않았나요?

고객: 예. 계속 기다리고 있어요.

직원: 제가 프레드의 상태를 알아볼게요. 잠시만 기다려 주세요.

직원(3분 후): 프레드는 여전히 고객과 상담 중이에요. 하지만 마빈이 거의 끝나가니 15분 정도 있으면 고객님의 도와드릴 수 있을 겁니다. 마빈을 기다리시는 동안 저희 신형 세단을 한 번 보시겠어요? 올해의 차로 선정된 제품입니다. 편하게 차 안에 앉아 보시고 살펴보세요. 아마 놀라실 거예요.

마빈(10분 후): 안녕하십니까? 마빈이라고 합니다. 기다리시게 해서 죄송합니다.

고객: 괜찮아요. 기다린 지 몇 분밖에 안 됐어요.

이 부부는 ‘몇 분’을 기다린 게 아니다. 거의 30분을 기다렸지만 그들 마음속의 시계는 몇 번이나 재설정되었다. 나는 이 애플판 시나리오를 팀과 드니즈에게도 들려줬는데, 그런 대화가 오고 갔다면 아우디 대리점에서 원래 사려던 차를 샀을 거라는데 그들도 동의했다. 그 아우디 대리점이 고객의 마음속 시계만 되돌려 주었다면 단 한 번의 거래로 7만 달러의 매출을 얻었을 것이다. 하지만 그렇게 하지 못했기에 그 대리점은 손님을 잃었고 내 친구는 친구와 가족에게 아우디를 신랄하게 비난했다. 더 꼼꼼이 생각해보면 아우디 대리점이 자동차를 팔지 못한 이유는 접수 담당 직원이 애

플의 서비스를 따르지 않았기 때문이라기보다는 2장에서 중요하게 다룬 요소, 즉 직원 채용 과정에 있었다. 이 접수 담당 직원은 미소를 짓지 않았고 불친절했다. 애플이라면 절대 이런 사람을 고용하지 않았을 것이다. 직원을 뽑아 인사하고, 미소 짓고, 고객의 마음속 시계를 재설정하도록 훈련시킬 수는 있지만 그가 선천적으로 불친절한 사람이라면 서비스 5단계도 아무 의미가 없다.

세상에서 가장 행복한 곳에서 답답함을 최소화하기

마음속 시계를 재설정한다는 것은 고객서비스에서 새로운 개념이 아니다. 애플은 간단하게 고객과 판매원 사이의 커뮤니케이션에 이 개념을 적용시켰다. 하지만 많은 기업들은 전화 상담과 기술 지원 부서에 이 개념을 활용한다. 아마존, 시만텍Symantec, AT&T를 비롯한 많은 브랜드가 고객이 전화화하면 대기 시간이 얼마나 되는지 알려준다. AT&T와 아마존 전화 상담원은 통화 대기가 필요한 경우 먼저 양해를 구하며 1, 2분마다 상황을 알려준다. 노턴 안티바이러스 제품으로 유명한 시만텍의 고객 지원 웹페이지는 7일-24시간 전화 지원에 대해 대기시간까지 확실하게 명시하고 있다(아마존도 이와 같은 서비스를 제공한다). 생각해보라. 아무런 정보 없이 6분을 기다리는 것과 6분 동안 기다려야 한다는 이야기를 듣고 6분을 기다리는 것 중 어느 편이 나올 것 같은가? 당연히 후자 쪽이다.

미소를 짓게 하는 일이라면 디즈니를 따라갈 브랜드가 없을 것이다. 하지만 매년 월트 디즈니 월드를 찾는 방문객이 3천만 명에 달하니 '세상에서 가장 신나는 곳'에서의 경험도 끝없이 이어지는 길고 긴 줄 때문에 짜

증이 날 수 있다. 스마트폰 시대는 인내심 없는 세대를 낳았기에 디즈니는 고객의 경험을 유지하고 개선하기 위해 끊임없이 노력하고 있다.

디즈니의 기술자와 이매지니어^{Imagineer} 새로운 놀이기구와 쇼를 고안하는 사람은 고객들이 기다리는 동안 즐길 수 있는 방법과 대기시간을 확인할 수 있는 방법을 개발해 내야 한다. 디즈니가 '마음속 시계를 재설정한다'는 표현을 사용하지는 않지만, 기다리는 줄이 너무 길어지면 잭 스페로우^{영화 '캐리비안의 해적'} 시리즈의 인기 캐릭터 선장을 보내 고객을 즐겁게 한다. 신데렐라의 성 아래에는 중앙 센터를 두어 평면 TV를 통해 모든 놀이 기구와 쇼의 대기시간을 알려준다. 기술자는 고객을 붙잡아 두거나 혹은 덜 붐비는 곳으로 분산시키기 위해 미니퍼레이드를 벌이기도 한다. 식당이 너무 붐비다 싶으면 접대원을 파견해 줄 서 있는 사람들에게 메뉴를 나눠준다. 또 줄을 서서 기다리게 하기 위해 90초 정도의 짧은 비디오 게임을 제공하는 실험까지 하고 있다. 디즈니의 목표는 물론 고객의 행복이다. 디즈니는 고객이 기다린다는 사실을 의식하지 않을수록 더욱 행복해진다는 것을 알고 있다.

고객서비스 챔피언들의 세 가지 비결

리츠칼튼 호텔, 포시즌즈 호텔, 자포스, 노드스트롬, 스타벅스, 페덱스, 애플을 포함해 우리 시대에 우수한 고객서비스를 제공하는 브랜드를 연구해 보면 공통의 주제를 발견하게 된다. 이 브랜드들은 고객이 영리한 직원, 친절함 미소, 빠른 서비스를 원한다는 것을 알고 있다.

- **영리함.** 영리하다는 것은 직원이 필요한 지식을 충분히 가지고 있음을 의미한다. 애플 매장에서 일하는 모든 사람은 제품에 대해 알고 있다. 다른 사람보다 좀 더 전문적 지식을 보유한 사람도 있고 특정 분야나 제품에 좀 더 중점을 두는 사람도 있지만 어쨌든 모두 제품에 대해 설명할 수 있다. 3부에서는 러쉬Lush라는 비누 회사에 대해 소개할 것이다. 러쉬는 전 직원이 신제품에 대해 자신의 경험을 이야기할 수 있도록 모든 신제품의 샘플을 제공한다.
- **친절함.** 친절한 직원은 미소 지으며 인사하고 자신의 이름을 말한 후 고객의 이름을 묻는다. 대화를 나눌 때 이름을 부르고 고객에게 온전히 집중하며 긍정적인 태도를 유지하고 마지막에는 집에 온 손님을 대접하듯 문 앞까지 바래다준다.
- **신속함.** 신속한 서비스는 고객을 매장에서 최대한 빨리 내보내는 것이 아니다. 신속하다는 건 고객이 원하는 경험을 최대한 빠르게 제공한다는 의미다. 가령 어떤 고객이 애플스토어에 들어와 “점심시간에 짬을 내서 나온 거라 시간이 많지 않아요”라고 말하면 애플 직원은 최대한 신속하게 서비스를 제공할 것이다. 반대로 다른 고객이 여유 있게 맥북에 대해 많은 것을 알고 싶어 하면 한 시간이 걸리더라도 그의 모든 질문에 충분히 대답해줄 것이다. 애플스토어 직원은 자신들의 목적이 제품 판매가 아니라고 거듭해서 말한다는 사실을 기억하라. 그들의 목적은 삶을 더 나은 것으로 바꾸는 것이다. 고객의 삶을 풍요롭게 만들어 매장을 나갈 때 미소 짓게 만드는 것이다. 5분 만에 미소를 짓는 사람

도 있고, 한 시간이 지나서야 미소를 짓는 사람도 있다.

애플의 고객센터 담당 직원과 거의 두 시간 동안 이야기했는데
그 중 한 시간 반은 애플 제품이 아닌 대학 풋볼에 대한 이야기였다.

- 라이언, M

변명하지 말고 적극적으로 일하라

내 딸들은 가족 여행에 소중한 물건을 가져가는 것을 좋아한다. 문제는 아이들이 물건을 좌석 사이의 틈에 잘 빠뜨린다는 것이다. 그러면 아이들은 운전자(보통 나 아니면 아내)에게 비명을 지른다. 폴리 파켓 인형 신발이나 주주 뗏의 치마 같은 것들을 집을 수 없기 때문이다. 아이들이 자질구레한 물건을 잃어버리는 것이 우리 부부의 잘못은 아니지만 우리는 결국 아이들의 짜증을 받아줘야 한다.

네 살짜리 아이가 어린아이 같은 행동(변명, 불만, 경멸을 나타내는 표현이나 몸짓, 사고를 수습하려고 하지 않음)을 할 거라는 건 얼마든지 예상할 수 있다. 하지만 아쉽게도 서비스에 대해 합당한 질문을 하는 고객에게 이런 행동을 하는 직원도 있다. 고객센터 관련 질문을 할 때 다음과 같은 말을 들어본 적이 있지 않은가?

- “그게 저희 방침입니다. 어떻게 할 도리가 없습니다.”
- “제 담당이 아니라서요. 도와드릴 수가 없네요.”
- “휴가 갔다가 지금 막 돌아와서 이것에 대해서는 아는 게 없어요.”
- “그 사람은 신입이라 아직 뭘 잘 몰라서요.”
- “이건 어제 기한이 만료된 쿠폰이라 사용하실 수 없습니다.”
- “이런 걸 문제 삼으신 분은 지금까지 아무도 없었어요.”
- “지금은 다른 분을 도와드리고 있는 중이어서요.”

고객서비스를 하다보면 실수는 하게 마련이다. 불평을 하는 고객이 어디에 있든 기다리게 해야 할 때가 있다. 이런 예민한 상황에서는 고객의 마음속 시계를 재설정하는 것이 더욱 중요하다. 판매원은 영리하고 친절하며 신속해야 하고 불만스러워 하는 고객에게 유연하게 대처하는 기술도 갖춰야 한다. 변명하기보다는 적극적으로 대응하도록 직원을 훈련했다면 상황은 훨씬 더 잘 풀릴 것이다.

우리 회사 웹사이트에 고객서비스 칼럼을 쓰고 있는 내 아내는 전국에서 다양한 고객서비스 사례를 받고 있다. 다음에 소개하는 글은 콜로라도주 루이스빌에 있는 아웃백 스테이크 하우스가 고객서비스에서 적극적인 자세를 취해 흥분을 때린 이야기다.

어느 날 저녁 아내와 나는 간단한 식사를 하기 위해 아웃백 스테이크하우스를 찾았다. 여직원은 우리의 이름을 쓰고 2인용 테이블이라고 적었다. 앉아서 기다리고 있는데 사람들이 계속해서 들어왔다. 서너 명이 함께 온 일행은 금

방 자리로 안내되었는데 우리는 그렇지 못했다. 큰 자리라 하더라도 먼저 온 우리에게 주어져야 하는데 일행이 더 많은 사람들이 계속해서 먼저 자리를 차지했다. 내가 이 문제를 담당 매니저에게 말하자 그는 빨리 자리를 만들어 주었고 진심으로 사과하며 무료 애플타이저를 제공했다. 우리는 빠른 대응에 만족하며 애플타이저를 즐겼다.

그때 그곳에는 이 레스토랑을 포함해 몇 개의 아웃백 스테이크하우스를 운영하는 소유주가 와 있었다. 그는 우리 테이블로 찾아와 진심으로 사과하며 처음 맞이한 여직원은 신입이라 대응이 서툴렀고 그래서 그날 저녁은 다른 직원으로 대체시키고 그녀에게는 추가 교육을 시키겠다고 말했다. 사장은 보통 쉽게 하듯 직원에게 책임을 돌리지 않고 훈련을 제대로 시키지 않은 자신의 잘못이라고 말했다. 그러면서 우리가 식사를 마친 후 후식을 살 테니 다시 이야기를 하자고 제안했다.

그는 20분간 우리와 함께 하며 우리가 목격하고 느낀 전반적인 경험에 대해 들었고 자신의 레스토랑에 대한 우리의 의견을 물었다. 단순한 서비스 실수에 대해 우리가 예상한 바를 훨씬 뛰어 넘어 멋지게 대처했다. 무료 애플타이저를 먹고 기분이 풀렸는데 후식까지 무료로 주고 레스토랑 주인이 개인적인 관심을 보이니 기분이 한층 더 좋아졌다.

하지만 진짜 놀라운 부분은 이제부터다. 사장은 우리의 계산서를 집으며 전체 비용 중 종업원에게 주는 팁만 지불해 달라고 했다. 조금 더 기다렸을 뿐인데 언짢았던 기분이 풀리고도 남은 멋진 대접을 받은 것이다. 고객서비스 실수를 만회하는 멋진 사례였다. 그리고 나서 그는 마지막 한방을 날렸다. 우리에게 카드 한 장을 건네며 애플타이저, 메인 요리 2인분, 음료 두 잔과 후식 2인분을 무료로 제공하는 식사권이니 2주 안에 다시 방문해서 아웃백 스테이크 하우스를 경험하고 그 소감을 담당 매니저에게 말해달라고 했다.

보통 바네사는 기사에 내보내기 전에 이야기를 다듬는데 이 사례는 그럴 필요가 없었고 나도 마찬가지였다. 이 아웃백 스테이크하우스 사장은 레스토랑 매니저와 종업원을 위한 고객서비스 훈련 학교를 열어도 될 정도다! 나는 모든 고객서비스 전문가에게 고객의 기분이 상했을 때는 변명을 하는 대신 이렇게 적극적으로 나가라고 강력하게 권고한다. 그렇게 하면 확실하게 고객의 마음속 시계를 재설정할 수 있고 동시에 브랜드에 대한 인식을 보강해 그들을 평생 고객으로 삼을 수 있다.

당신의 직원이 고객에게 인사하지 않고 고객의 마음속 시계를 재설정하지 않는다면 지금 당장 책을 덮고 이 중요한 기술을 가르쳐라. 나는 얼마든지 기다릴 수 있으니 당장 실천하라. 직원이 8장과 9장의 내용을 이해해서 실행하지 못하면 이 책의 다른 것들은 아무 소용이 없다. 3부 역시 시간 낭비가 될 것이다. 시간을 충분히 투자하라. 돌아와서 중단한 부분에서부터 다시 시작하면 된다. 10장에서는 판매를 할 때 오가는 대화 내용에 대해 알아보겠다.

수행과제

1. 고객과 만나는 모든 접점을 평가한다.

당신과 당신의 직원들은 고객에게 따뜻하게 인사하는가? 고객이 체계적으로 도움을 받을 수 있는 환경을 조성하는가? 고객의 질문에 답하거나 요청을 들어주는데 걸리는 예상 시간을 알려주는가?

2. 고객의 마음속 시계를 재설정하는 방법을 가르쳐라.

당신이 매장이든 전화 서비스든 사업을 관리한다면 모든 팀원에게 서비스 5단계와 고객이 인식하는 시간을 재설정하는 방법을 제대로 가르쳐라.

3. 지속적으로 훈련시켜라.

애플의 매니저는 직원에게 지속적으로 피드백을 주거나 칭찬을 한다. AT&T 매니저는 모든 직원이 우수한 고객 경험을 제공할 수 있도록 일주일에 한 번씩 인사법을 평가하고 역할극을 연습시킨다.