

6차시 불편한 서비스로 고객을 모으다

학습 내용

1. 차별화 전략의 하나인 불편 마케팅의 부상
2. 이케아의 불편 마케팅 전략
3. 불편을 통해 고객이 배우는 이케아 효과

1. 차별화 전략의 하나인 불편 마케팅의 부상

- 우리가 살고 있는 사회는 과도한 서비스 사회

많은 기업들이 고객 편의와 만족을 많은 노력을 기울이고 있다. 하지만 기업의 지나친 친절이 고객을 불편하게 하는 경우도 많다. 매장에서 고객이 시간을 가지고 상품들을 차분하게 보고 싶어하는데, 매장 직원이 마치 자신이 흠치는 사람이 되는 듯 계속 지켜보고 옆에서 와서 어떤 상품을 찾는지 물어 보고 또 어떤 상품이 좋은지 계속 조언을 주려고 한다면 오히려 고객의 선택 자유를 빼앗은 결과가 빚어진다. 결국 지나친 편의 서비스가 고객을 불편하게 하는 것이다.

그런데 또 어떤 기업들은 기업이 당연히 해주어야 할 것을 제공하지 않고서 이를 자랑스럽게 여기기도 한다. 매장은 길을 잃을 정도로 정말 넓는데 직원이 눈에 잘 띄지 않아 물어보기가 힘들고, 판매하는 상품도 완제품이 아니라 조립이 필요한 반제품이어서 고객이 집에 가지고 가서 끙끙대며 조립을 하도록 만든다. 조립 가이드 설명서도 자세하지 않아 조립에 애를 먹는 경우도 많다.

더구나 이런 모델이 자신의 고유한 사업 모델이라고 하면서 그 대신 매우 저렴한 가격에 판매한다면 여러분은 어떤 생각을 하게 될까? OK? No? 고객마다 생각이 다를 수 있다. 하지만 이처럼 고객에게 불편을 제공하면서도 고객이 기꺼이 수고로움을 감수하게 하며 인기를 끄는 기업이 있는데 그 기업이 바로 이케아다. 이케아는 불편마저 매혹적인 판매의 기술로 만들어 버리는 마법사 같은 기업이 아닐 수 없다. 이케아는 불필요한 친절함은 물론 제거하고 불친절함도 고객에게 필요하게 만든다.

요즈음 제조기업은 갈수록 서비스기업이 되어 가고 있다. 현대자동차는 제조기업이지만 자동차 판매를 하는 유통기업이 이미 되었고, 할부금융, 애프터서비스, 리콜서비스 등을 제공하면서 서비스 기업이라고 할 정도도 서비스 영역이 갈수록 넓어지고 있다. 그런 면에서 이케아는 서비스화 트렌드를 거부하고 스스로를 서비스 기업이라고 생각하지 않는다. 가구 판매에서 발생하는 작업량의 80퍼센트를 고객이 스스로 처리하기 때문이다.

1-1. 4C 마케팅 믹스 전략

마케팅 전략 중에 4P 마케팅 믹스 전략과 4C 마케팅 믹스 전략이라는 것이 있다. 여기에서 4P는 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 프로모션(Promotion)을 말하는데 이 4가지를 적절히 배합하여 마케팅을 하는 것을 4P 마케팅 믹스라고 한다. 그런데 **4P는 기업 입장에서 본 마케팅 믹스이고 고객 입장에서 보면 4C** 마케팅 믹스로 바꿀 필요가 있다. 고객 가치(Customer Value), 고객비용(Cost to the customer), 편의성(Convenience), 커뮤니케이션(Communications)이 바로 4C다.

4P 마케팅 믹스	4C 마케팅 믹스
제품(Product)	고객가치(Customer Value)
가격(Price)	고객비용(Cost to the Customer)
유통(Place)	편의성(Convenience)
프로모션(Promotion)	커뮤니케이션(Communications)

고객에게 편의성을 제공하는 것은 매우 중요하므로 많은 기업들은 편의성을 올리기 위해 노력을 기울인다. 하지만 일부 디퍼런트한 기업들은 편의성을 일부만 제공하고 오히려 불편하게 함으로써 고객으로부터 관심을 이끌기도 한다. **고객 입장에서 편의성(convenience)**이 약간 떨어지더라도 다른 부분이 올라가면 고객을 그 불편을 기꺼이 수용하기 때문이다.

예를 들어 이케아는 고객이 넓은 매장에서 제품을 직접 찾고, 매장에서 그리고 집으로 운반하고 집에서 직접 조립하는 불편을 느끼게 한다. 이케아의 이런 행보는 고객이 시간을 빼앗고 신체적 노력을 더 하도록 하므로 고객비용을 늘리기도 한다. 하지만 고객은 대신 가격을 적게 지불하고 이런 노력을 통해 자신의 존재감, 성취감, 기쁨을 맛보게 하므로 고객가치를 크게 올려준다. 물론 이런 성취감은 모든 사람에게 다 해당되는 것은 아니다.

1-2. 사람들이 불편함을 기꺼이 택하는 이유 (동영상)

사람들은 왜 불편하지만 특정 제품을 기꺼이 선택하는 것일까? 이에 몇 가지 이유가 있다.

첫째, 절약 요인이다. 가격이 낮으면 고객이 부담하는 금전적 비용을 줄여준다. 대신 고객의 시간과 신체적 노력이 더 들어가면 고객비용은 올라간다. 이케아 경우를 보면, 여유시간이 부족하고 근력이 부족한 여성들에게는 가격 인하 효과보다 시간 비용과 신체적 비용 증대 효과가 더 크므로 이 여성 고객의 고객비용은 전체적으로 늘어나게 된다. 반면에 시간이 많고 힘이 있는 남성이라면 이케아 가구는 전체적 고객비용을 오히려 줄여준다.

둘째, 재미와 모험 요인이다. 일반적으로 사람들은 구매할 때 완제품을 원하지만 상품을 체험하는 과정을 즐기면 완제품을 원하지 않게 된다. 크로스 퍼즐이나 레고 조립, 디즈니랜드에서의 놀이시설 체험이 바로 그런 경우다. 이케아 경우에는 고객이 가구 탐색, 물류, 조립 과정에 직접 참여하면서 즐거움을 느끼면 고객이 체험하는 고객가치를 높여준다. 하이징거의 지적대로 인간은 호모 하빌리스(Homo Habilis)로 도구를 사용하는 지능 있는 인간이다. 우리 인간은 도구를 사용하는 호모 파베르(homo Faber)이자 재미를 느끼는 호모 루덴스(Homo Ludens)이기도 하다.

셋째, 건강 요인이다. 운동을 재미로 하고 쾌감을 느끼는 사람도 있지만 귀찮더라도 운동을 하는 또 다른 이유는 운동이 자신의 건강을 증진시켜주기 때문이다. 우리 환경이 지나치게 서비스화되어 완벽한 편의성을 제공하면 우리는 게을러지고 근육을 쓰지 않아 건강이 나빠지게 된다. 이런 상황에서는 약간 불편한 환경이 오히려 우리 건강을 증진시켜주므로 우리

는 불편한 환경, 불편한 서비스, 불편한 상품을 기꺼이 받아들인다. 최근 들어 오히려 불편한 주거 환경을 만드는 것이 주거 건축의 하나의 트렌드로 자리잡는 이유이다.

* * * 사 례 * * *

슈사쿠 아라카와(Shusaku Arakawa)와 매들린 진스(Madeline Gins)는 “사람들, 특히 노인들에게 휴식이란 노화로 가는 지름길이다.”라고 생각하고 집을 일부러 약간 불편하게 설계한다. 2005년 도쿄에 들어선 ‘운명을 거역하는 집(Reversible Destiny Lofts)’은 바로 이러한 관점에서 만들어졌다. 노년층을 위해 디자인된 이 집에서 입주자들은 항상 긴장해야만 한다.

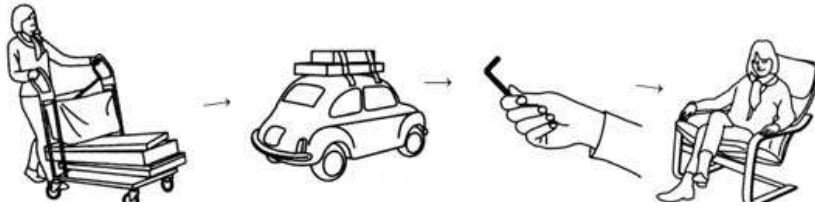
* * *

넷째, 깨달음 요인이다. 스님들이 번뇌에서 벗어나기 위해 백팔 번 절을 하는 백팔배를 한 다거나, 세상 고민에서 벗어나기 위해 2박 3일 템플스테이를 하거나 1년 출가하기를 자청 하거나, 천주교 신자가 피정을 하는 것은 깨달음을 얻기 위해서다. 이들은 소박한 음식을 먹으며 소박한 주거시설에서 기도하는 절제된 생활을 하는데 깨달음은 불편을 압도하기 때문이다. 어떤 호텔에 가면 잠은 호텔에서 하되 호텔에 딸려 있는 텃밭에서 일을 하게 하는데 이는 건강도 돌보고 깨달음도 얻게 하기 위한 것이다.

다섯째, 안전 요인이다. 요즘은 많은 것들이 원스톱으로 해결된다. 집에 들어갈 때 간단한 버튼 하나로 잠금장치가 해제된다. 하지만 만약 이 버튼을 다른 사람에게 도난당하면 자신의 집이 오히려 쉽게 위험에 빠진다. 따라서 불편하더라도 집 안전장치를 일부러 몇 단계로 나눈다. 바로 안전을 위해서다.

편의성은 그동안 기업이 고객으로부터 만족을 얻어내는데 매우 중요한 혜택이었다. 하지만 모든 것이 그렇듯 편의성이 지나치게 많이 제공되면서 불편이 오히려 중요한 덕목이 되었다. 그런 점에서 다른 기업과는 달리 불편을 제공하는 안티마케팅이 차별화 마케팅이 되었다.

2. 이케아의 불편 마케팅 전략



- 고객은 이케아 매장에 가서 원하는 제품을 선반에서 끄집어내 계산대로 옮긴다.
- 돈을 지불하고 나서 자동차에 실어 집으로 가져간다.
- 집에 도착하면 포장을 풀고 조각들을 붙여서 하나의 가구로 조립한다.

이것은 고객이 이케아 제품을 사는 일반적인 과정이다. 이렇게 하면 가구 판매에서 발생하는 작업량의 80퍼센트를 고객이 스스로 처리하는 셈이다. 이케아가 이런 판매 과정을 실행하는 이유는 생산, 운영, 판매 과정에서 합리화를 통해 비용을 줄여 고객이 낮은 가격으로 제품을 살 수 있도록 하기 위한 것이다. 한마디로 말해 컨베이어 벨트를 공장의 생산시설에서 고객의 거실까지 연장한 셈이다.

2-1. 플랫팩 포장 시스템



이케아 제품의 상당 수는 완제품 형태로 포장되어 있지 않다. 플랫팩 가구(flat-pack furniture)라는 말처럼 가구 부품들이 납작하게 포장되어 있다. 납작하게 포장되어 있기 때문에 완제품 가구에 비해 공간이 훨씬 줄어들었기 때문에 **이케아 입장에서 보면 물류 비용이나 보관 비용이 훨씬 적게 든다.**

플랫팩 방식이기 때문에 고객 입장에서 보더라도 이동하는 데 훨씬 편하고 자동차 공간이 적어도 이동이 가능하다.

2-2. 셀프 서비스 매장에서 캐시앤캐리 시스템

이케아 매장에서 쇼핑 중인 고객

고객은 이케아 매장에 가서 원하는 가구를 발견하면 선반에 있는 포장가구를 매장 카트에 몸소 실어야 한다. 매장에 직원이 있기는 하지만 이런 운반을 도와주지는 않는다. 인건 비용을 줄이기 위해 매장 직원 수가 적기 때문이다.

이케아가 1974년 독일에서 매장을 오픈하면서 배포된 이케아 카탈로그에 이런 글을 실었다.

“진열장에서 원하는 것을 스스로 꺼내세요. 그런 다음에 힘이 약한 여자라도 쉽게 끌 수 있는 실용적인 매장 카트에 실으십시오.”

그렇다고 하여 플랫팩이 아주 적거나 가볍다는 것은 아니다.. 빌리 책장은 길이가 80cm이고 무게는 43kg이다. 코너 책장은 무게가 50kg이나 나간다. 리아토르프 유리장식장은 길이가 2m에 무게가 85kg이나 나간다. 몸무게가 덜 나가는 사람은 정말 들기조차 힘들다. 이케아 가구의 많은 제품들은 목재이기 때문에 더욱 무겁다.

초기에는 선반에서 포장 가구를 고객이 직접 내려서 카트에 옮겨 계산대까지 가지고 가야 했지만 이제는 선반에 있는 가구 번호를 매장내에 비치된 주문장에 적어 계산대에서 제시하면 물류 창고에서 고객에게 전달해 준다. 그래도 고객 편의성이 예전에 비하면 좋아진 셈이다.

이처럼 **고객이 매장에서 직접 운반해 계산하고 집으로 운반해 가는 방식을 캐시앤캐리(cash and carry) 시스템이라고 한다.**

* Tip : 캐시앤캐리(Cash & Carry) 시스템

캐시앤캐리(cash & carry) 시스템은 고객이 매장에서 현금으로 직접 상품을 저렴하게 구입하고 구입 상품을 자신이 가지고 집에 돌아가는 방식은 말한다. 상품을 대량으로 준비해 놓고 염가에 판매한 창고형할인매장에서 이 방식을 시작하였다.

2-3. 집에서 직접 조립



이케아의 육각렌치

고객이 포장 가구를 집에 가지고 가면 포장을 풀고 조립 설명서를 보고 포장물내에 제공된 육각 렌치를 가지고 조립을 해야 한다. DIY 방식이다. 육각 렌치는 1936년 노이스에 위치한 바우어 운트 샤우르데 회사가 처음으로 만들어 세상에 내놓은 것인데, 이제 이케아의 필수 도구로 자리잡았다.

* Tip : DIY (Do It Yourself)

DIY는 Do It Yourself의 약자로, 완제품을 살 때 드는 비용을 줄이고 취미 생활을 위해 남의 손을 빌리 않고 소비자가 반 가공 상태의 자재를 구입하여 손수 완제품을 조립하는 것을 말한다.

이케아가 독일에서 매장을 오픈하면서 배포된 이케아 카탈로그에는 이런 글이 적혀 있었다.

“글자를 읽을 수 있다면 우리의 조립 설명서도 이해할 수 있습니다.”

하지만 조립 설명서는 그리 친절하지도 않고 조립설명서가 간결하고 명확하게 적혀 있다 하더라도 조립을 실제로 하는 것은 다른 문제다. 이케아 가구를 자주 조립한 사람에게는 쉬울지 모르지만 처음 조립하는 사람에게는 생각보다 쉽지 않은 일이다. 어떤 부분을 서로 연결해야 할 지도 모르겠고, 육각 렌치로 나사를 돌려도 잘 안 들어 가고, 나사를 돌리다가 가구에 흠이 가기도 한다. 더구나 서로 연결을 잘 못했다는 알고 뒤늦게 다시 해체하여 다른 부품을 서로 연결하기도 하는 시행착오를 되풀이 하는 경우가 많이 발생한다. 한 시간이면 조립할 것 같았는데 좌절하다가 며칠을 넘기기도 한다.

이케아는 고객들의 이러한 고생을 비꼬거나 하듯 이런 광고 문안을 스스로 없이 내보낸다.

“아직 나사만 돌리고 있습니까? 아니면 그저 대충 살고 있습니까?”

그래서 좌절한 독일 고객들은 IKEA 이름을 이렇게 패러디 하기도 한다. 단어의 앞 철자를 붙이면 IKEA가 된다.

“멍청이들은 그저 아무거나 산다(Idioten kaufen einfach alles)”

“나는 발작을 일으킨다(Ich kriege einen Anfall)”

이렇게 끔찍대며 조립을 하는 것은 가족에게도 민망한 일이다. 조립을 똑딱 잘 할 것으로 믿었던 가족들도 민망하게 생각하고 아빠에 대한 부인과 아이들의 신뢰도 떨어진다.

그리고 모두 조립을 끝마친다 하더라도 가구가 제대로 균형된 형태로 조립되는 것은 아니다. 어딘가 높이가 달라 기울고 어딘가 흔들리면서 삐걱대며 소리를 내고 어딘가 흠이 나있다. 그래서 어떤 사람들은 이렇게 이케아 제품에 대해 평가하기도 한다.

“60퍼센트 할인된 가격에 품질의 80퍼센트만 사는 것이라면 그것이 저렴하다고만 할 수는 없다.”

사실, **이케아 고객은 가격은 저렴하지만 여러 가지 비용이 든다.** 시간 소비, 신체적 노력, 자동차 운전 수고, 불완전한 완제품, 불완전한 제품을 만들어 주위 사람들로부터의 신뢰 하락이 그 중의 일부다.

○ 이케아 매장에서의 다른 불편과 편의성 제고

이케아 레스토랑

이런 셀프 서비스 방식은 이케아 레스토랑에서도 그대로 적용된다. 카운터에서 메뉴를 골라 주문하고 계산을 한 다음에 식사가 나오면 테이블로 음식을 가져가서 먹고, 먹은 다음에는 사용한 그릇을 정해진 퇴식대에 가져다 놓아야 한다. 이런 방식은 이제 우리에게 많이 보편화되어 있어 덜 불편하기는 하지만, 이런 방식은 역시 음식 가격을 낮추기 위한 것이다.

하지만 이케아가 이런 불편만을 제공하는 것은 아니고, 일부 편의를 제공하여 고객의 불만을 일부 해소시켜 준다.

- 이케아는 매장에서 줄자와 연필을 제공하여 가구의 치수를 재볼 수 있도록 하고 주문하기 위해 연필로 주문장에 주문번호를 쓸 수 있도록 하고 있다.
- 고객이 아이의 기저귀를 갈 수 있도록 여자 화장실은 물론 남자 화장실에도 기저귀 탁자가 설치되어 있다.

3. 불편을 통해 고객이 배우는 이케아 효과

3-1. 이케아 판매 방식의 잇점

이케아의 이런 판매 방식은 고객에게 예상 밖으로 도움이 되는 측면들을 많이 가지고 있다.

- 이런 이케아 방식을 통해 사람들은 살아가면서 힘들이지 않고는 아무 것도 얻을 수 없다는 값진 교훈을 얻는다.
- 매장에서 부담스럽게 자신에게 계속 조언을 하고 구매를 은근히 강요하는 전문직원이 없기 때문에 시간이 걸리더라도 탐색, 비교, 체험하는 쇼핑 과정이 상당히 자유스럽다고 느낀다.
- 처음에는 조립을 하면서 고생을 했지만 다시 조립하면 잘 할 것이라는 기대감을 갖게 하여 이케아 매장을 재방문케 하는 유인이 된다.
- 가구를 수작업으로 조립하면서 어렸을 적에 모형비행기를 조립하는 놀이와 쾌감을 연상하고 이케아 가구가 성인을 위한 레고라는 생각을 하게 된다.
- 자신이 조립한 가구를 집에 비치함으로써 생산 과정에 참여한 자신이 이케아 브랜드의 일부라는 생각이 들고 마음 뿌듯한 성취감과 자부심을 갖게 되며, 자신이 조립해 집안에 세워둔 완성품에 대해 애정까지 가지게 된다.
- 그동안 자신이 지나치게 서비스화된 세상에서 남에게 너무 의존하며 편하게 살았다는 것을 자각하고 자신의 존재감, 자립심을 갖게 되는 기회를 가지게 된다.

이케아 가격이 싸기 때문에 가난한 사람들이 이케아 제품을 주로 살 것이라고 생각한다. 하지만 이케아 제품을 집으로 운반하려면 자동차를 가지고 있어야 하기 때문에 고객 수준이 그리 낮지 않다. 학력도 높고 소득도 중산층이 많다.

3-2. 이케아 효과

“직원이 별로 없는 대형매장에서
고객이 헤매면서 상품을 선택하고
직접 운반해 계산한 다음에
자신의 차로 집에 옮겨
허술한 종이 한 장 설명서를 보고
조그만 육각렌치로 끙끙대며 직접 조립한다.
하지만, 이러한 행동은
남자의 수렵채집 본능을 일깨우고
자신이 뛰어난 목수라는 환상에 빠지게 한다.
또 허술하게 조립되었지만 그것을 보고 있노라면
자신도 모르게 엄청난 애착을 가지게 된다.”

하버드대 비즈니스스쿨의 마이크 노튼(Michael I. Norton), 툴레인대(Tulane University)의 대니얼 모촌(Daniel Mochon), 듀크대의 댄 애리얼리(Dan Ariely) 교수는 이케아 가구에서처럼 **자신이 직접 노동을 하면서 결과물에 대해 애정이 생기는**(labor enhances affection for the results) 인지적 편향 현상을 ‘이케아 효과(IKEA effect)’라 불렀다. 자신의 노력이 들어가 어떤 것을 조립하면 자신의 자긍심과 역량이 커졌다는 느낌이 커지기 때문이다. 하지만 이들은 자신감이 부족한 사람일수록 이케아 효과의 영향을 받을 가능성이 크다고 지적했다.

이케아의 DIY 문화는 소비자를 전문가가 알아서 해주는 수동적인 기성품 소비자가 아니라 적극적이고 주체적인 생산소비자(Prosumer)로 만든다. 고객이 생산과정에 자발적으로 참여하여 기쁨을 얻는 것이다.