

함께하는 이들을 사랑하라

고객 보상과 우대책에 대한 고객 반응에 행동학적 요인들이 어떻게 영향을 미치는가

수잔 K. 호건(Susan K. Hogan) 외 1인



©DUPress.com

도전 과제: 바람직한 행동을 강화하기

고객의 가슴과 마음을 확보하는 것, 혹은 고객의 지갑, 좋은 감정, 긍정적인 평판을 얻는 것은 모든 산업에 있어 항상 중요했던 사안이다. 하지만 많은 기업들이 고객에게 감사를 표하는 데 있어 할애해야 할 자원의 양 측면에서만 아니라 어떻게 감사를 표하는 것이 가장 효과적인지를 파악하는 데도 어려움을 겪고 있다. 실제로 사람들은 기업이 어떤 식으로 감사를 표하는지에 대해 상당히 민감한데, 행동경제학은 이러한 인식에 크게 영향을 미치는 인지적 편향에 대해 많은 것을 가르쳐주고 있다. 고객 충성도에 대한 대다수의 연구가 고객 만족과 자발적인 추천에 집중되어 왔었지만, 고객의 행동과 선택의 동인으로서 고객에 대한 감사 표시가 주목을 받기 시작한 것은 최근의 일이다. 이러한 고객 감사와 재구매 간의 연결고리는 추가적인 연구를 수행할 만한 가치가 있다. 본고에서 소개되는 연구 결과들은 다음과 같은 발견 사항을 보여준다.

- 단순한 '감사 인사'가 작은 금전적 보상이 결부된 경우보다 오히려 그 자체만으로 더 효과적일 수 있다.

- 감사의 시점이 빈도보다 더 중요하다.
- 이러한 '감사 인사'들은 개별 사안으로 취급되지 않는다. 사람들은 과거의 '감사 인사'들을 가장 최근의 감사와 비교한다.

본고는 기업들이 고객들을 행동과 태도 모두에 있어 '총체적으로' 충성스런 후원자들로 바꾸기 위해 무엇을 할 수 있는지를 탐색한다. 최근의 연구 결과에 기반을 둔 보상의 유형, 금액, 시점에 대한 인사이트와 권고를 제시하며, 이러한 보상책이 장기간에 걸쳐 지속 가능하기를 확실하게 하는 것이 중요함을 강조한다.

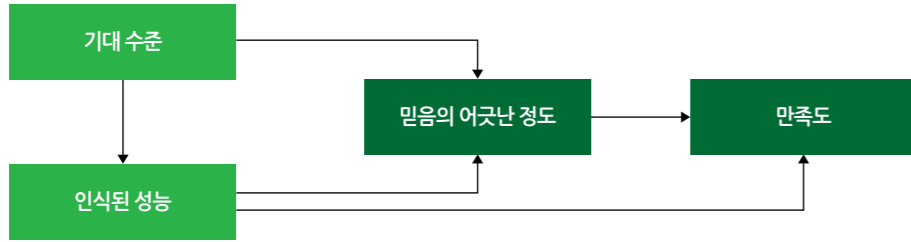
고객에 대한 감사: 보상책의 위력

심리학자 B.F. 스키너(B.F. Skinner)는 그의 획기적인 연구에서 행동에 영향을 미치려 할 때 강화(Reinforcement)가 얼마나 위력적인지를 보여줬다. 그는 요망되는 행동을 체계적으로 보상하고 그렇지 못한 행동을 부정적으로 강화해 비둘기로 하여금 탁구를 치거나 춤을 추게 하는 등의 복잡한 작업을 학습시켰다. 스키너는 특정 행동을 끌어내기 위해 보상책을 활용할 때 고려해야 할 몇 가지 부대 조건들을

표 1. 고객 감사의 세 기둥

감사의 유형과 양 (어떻게)	고객 반응이 가장 좋은 보상의 유형(예: 돈 vs 구두 감사)과 양(예: 선물의 크기, 금액, 대기 시간의 감소)
감사의 시점 및 빈도 (언제)	자원을 고갈시키지 않으면서 고객 충성도 지속을 위해 필요한 보상의 최적 시점과 빈도. 또한 시점은 행위와 연동되거나(고정비율) 혹은 분기마다 또는 달마다와 같이 역년의 특정 시점과 연동되어야 함
감사의 지속 가능성 (얼마나 오랫동안)	선택한 감사 방식(유형, 양, 빈도)이 장기간에 걸쳐 지속할 수 있는 가능성

그림 1. 기대불일치 모형



출처: Adapted from Richard Oliver, 'A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions,' Journal of Marketing Research 17, no. 4, 1980
 그림: Deloitte University Press / DUPress.com

파악했다. 특히 고객 감사에 있어 관련성이 높은 3가지 고려사항이 있는데, 우리는 이를 고객 감사의 세 기둥이라고 명명했다. 1) 감사의 유형과 양(어떻게) 2) 감사의 시점 및 빈도(언제) 3) 감사의 지속 가능성(얼마나 오랫동안).

무대와 기준의 설정

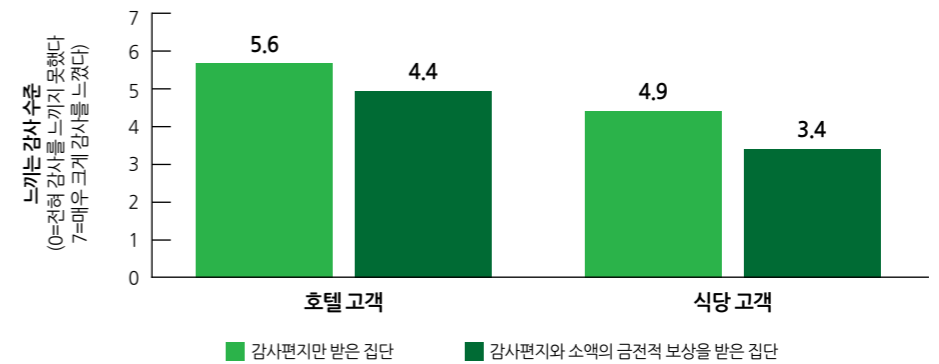
일단 어떤 보상이 도입된 후 나중에 폐지될 경우, 고객들은 최선의 경우에도 혼란을 겪고 최악의 경우엔 배신감까지 느끼게 된다. 마이클 루이스(Michael Lewis) 교수의 설명에 따르면, 고객들은 보상 프로그램의 존재만으로도 기업과 모종의 계약관계가 성립되었다고 인식한다. 고객들은 이 계약에서 자신들의 몫을 다했다면 기업도 반드시 약속을 지켜야 한다고 믿는다. 이는 상호 호혜성의 규범(Norm of Reciprocity)이라 불리는 행동학적 편향이다. 기존의 보상이 폐지되었을 때 발생하는 고객 만족도의 감소에 작용하는 행동학적 요인은 기대불일치모형(Expectancy Disconfirmation

Model)을 통해 설명이 가능하다. 그림 1을 보면, 제품 또는 서비스에 대한 만족도는 우수한 성능 자체만으로 결정되지 않고, 고객 경험에 대한 기대치와 실제 성과와의 차이가 주 동인이 된다. 즉 고객의 만족도는 과거의 경험 및 기업과의 의사소통을 통해 형성된 고객의 기대 수준에 근거하게 된다. 따라서 예상했던 보상이 없어진 경우 만족도가 감소하게 되고, 이에 더해 손실 회피 편향이라는 또 다른 인지적 편향도 작용해 상실감을 강화시킨다. 손실 회피 편향은 손실과 이득의 크기가 동일한 경우 손실로 인한 고통을 이득으로 인한 기쁨보다 더 크게 느끼는 심리적 작용을 말한다. 그러므로 기업은 감사 표시로 고객에게 제공하는 보상의 유형, 정도, 빈도에 대해 보수적으로 접근할 필요가 있다.

어떻게 감사할 것인가: 돈으로 사랑을 살 수 없다

금전적 보상은 기존 고객의 충성도에 대한 기업의 감사를 보여주는 일반적인 수단이다. 하지만 최근의 연구는 이러한 금전적 보상이 역효과를 낼

그림 2. 감사 표시에 대한 평가 결과



출처: Adapted from Peggy J. Liu, Cait Lambertson, and Kelly L. Haws, 'Should firms use small financial benefits to express appreciation to consumers? Understanding and avoiding trivialization effects,' Journal of Marketing 79, no. 3, 2015
 그림: Deloitte University Press / DUPress.com

수 있음을 시사하고 있다. 특히 보상이 너무 일찍 도입되거나 고객이 생각하는 적정 수준에 미치지 못할 때 더욱 그러하다. 최근의 한 연구 결과는 고객과의 관계에서 가격 인하를 통한 고객 감사를 너무 일찍 보여줄 경우, 관계가 지속될수록 고객이 더 큰 보상을 기대하게 되는 함정에 기업이 빠질 수 있음을 보여주고 있다. 이는 충성도-할인 순환(Loyalty-discount Cycle)이라고 알려진 현상이다. 이 현상을 설명할 수 있는 행동학적 편향은 구축효과(Crowding Out Effect)로, 일단 금전적 보상이 개입되기 시작하면 제품 혹은 서비스에서 유래되는 내재적 혜택보다 우선시된다는 개념이다. 따라서 기업들은 초기 고객관계에서 금전적 방식으로 감사를 표하는 것을 재고할 필요가 있다.

금전적인 감사 표시가 어떻게 역효과를 가져오는지 또 다른 최근의 연구는 일정 수준에 미치지 못하는 금전적 보상은 고객에게 감사를 표하려는 의사소통 노력에 즉각적으로 악영향을 미칠 수 있음을

보여준다. 호텔 투숙객과 대학캠퍼스 식당 고객의 금전적 보상에 대한 반응 연구에서 각각의 집단은 투숙 경험과 식당 시설에 대한 리뷰 작성을 부탁 받았다. 이때 각 집단은 두 그룹으로 나뉘어 한 그룹은 설문 참여에 대한 감사편지를 받았고, 다른 그룹은 동일한 편지와 함께 작은 금전적 보상을 추가로 받았다. 이후 응답자들은 그들이 감사 표시에 대해 어떻게 느끼는지 평가해 달라는 요청을 받았다. 평가 결과, 소액의 금전적 보상을 함께 받은 집단이 느끼는 감사의 정도는 감사편지만을 받은 집단보다 크게 낮은 것으로 나타났다. 이는 평범화 효과(Trivialization Effect)로 알려진 현상에 기인한다.

시장 규범이 어떻게 충성도에 영향을 미치는가
 소액의 감사 표시가 고객이 감사받고 있다는 느낌을 훼손하는 이유를 파악하기 위해 연구진은 후속 연구를 수행했다. 연구진은 실험 참여자들에게 그들이 어떤 의류매장의 우수 고객이라고 가정하도록 요청했다.

그다음으로 참여자들에게 0에서 40% 사이의 할인율 중 1가지의 할인 쿠폰이 동봉된 감사 이메일을 무작위로 제시하고, 이러한 감사 표시에 대해 느끼는 감정을 점수로 평가해 달라고 요청했다. 실험 결과, 금전적 보상이 너무 작지 않은 경우에만 기업에 도움이 될 수 있음이 밝혀졌다. 즉 기업은 고객들에게 금전적 보상을 제공할 때 시장의 기대치 이상을 제공할 경우에만 효과를 볼 수 있는 것이다.

평범화 효과를 완화하기

장기간 지속 가능한 적절한 수준의 금전적 보상의 수준을 결정하는 것은 까다로운 일이지만, 이때 닳내림(Anchoring) 효과를 적절히 활용할 수 있다. 닳내림은 미래의 의사결정 혹은 기대치를 설정할 때 처음 혹은 최근에 접하거나 가장 두드러지는 정보에 크게 의존하는 성향을 말한다.

연구진이 5% 할인쿠폰을 그냥 제공하는 경우와 일반적인 할인율은 5% 미만임을 강조하면서 제공하는 경우를 비교한 결과, 후자의 경우 고객 만족도가 20% 가까이 상승했다. 하지만 이러한 방식을 사용하더라도 소액 보상을 추가한 경우의 만족도는 감사편지만을 제공하는 경우의 평균 만족도를 넘지 못했다.

확실하지 않을 경우, 금전적 보상은 제외하라

이러한 연구 결과들은 적절하게 추산되지 않은 금전적 보상은 오히려 해가 될 수 있음을 시사한다. 고객에게 금전적 보상을 제공하고 싶지만 자금 제약이 있는 기업들은 소액의 금전적 보상을 고객이 선택한 자선 목적으로 사용하는 것이 나올 수 있다. 하지만 결국엔, 단순히 감사인사를 표하는 것이 금전적 보상을 제공하는 것보다 더 효과적이고 덜

위험할 수 있다.

언제 감사할 것인가: 타이밍이 모든 것을 좌우한다

최종적으로 고려할 사항은 얼마나 자주, 그리고 언제 감사를 표시해야 하는지다. 연구 결과는 감사 표시의 시점이 때때로 감사의 실질적 형태보다 더욱 중요할 수 있음을 보여주고 있다. 고객에 대한 감사 표시가 효과적이기 위해서는 이를 요망되는 행동에 대한 응답 혹은 반응으로 볼 필요가 있음을 연구 결과는 시사한다.

어떤 반응이라도 무반응보다는 낫다

일련의 실험을 통해 연구진은 반응(응답)이 고객의 행동에 따라 나타나는 경우라면 어떤 반응이라도 무반응보다는 낫다고 결론을 내렸다. 사람들은 설사 부정적이거나 유용하지 못한 반응이라도, 반응을 유발하는 행동을 선호한다. 반응이 존재한다는 사실 자체가 이를 일으키는 행동에 대한 몰입을 높여준다. 이는 단순-반응 효과(Mere-reaction Effect)로 알려진 현상이며, 이 현상의 기저에는 통제의 환상(Illusion of Control)이란 중요한 인지적 편향이 자리하고 있다. 인간은 자신의 환경에 대한 통제력을 가지고자 하는 열망을 일상적으로 드러내며, 기회가 있는 경우 통제력을 행사한다. 요컨대, 반응을 추구하는 것은 뭔가에 대한 통제력을 가지고 있음을 확인하고자 함이다. 이러한 점을 잘 보여주는 연구로 간단한 콩 던지기 실험이 있다. 피험자들은 표적에 한 번에 한 개씩만 콩을 던지란 요청을 받고, 3분 동안 자신이 원하는 만큼 이를 반복할 수 있다. 이때 피험자들은 2가지 조건 중 1가지 경우에 무작위로 배정되는데, 하나는 표적을 맞출 경우 소리가 나고 다른 하나는 아무 소리도 나지 않는다. 실험 결과 소리가 나는 표적에

콩을 던진 횟수가 소리가 없는 경우보다 평균적으로 36% 많았다.

반응성 vs 빈도

앞에서의 실험을 수행한 연구진은 원하는 행동을 이끌어낸 요인이 소리 자체인지 아니면 실험 참여자의 행동에 따른 반응인지를 확인하기 위해 추가 실험을 수행한 결과, 소리 자체가 아닌 행동에 따른 반응이 동인임을 확인했다. 즉 행동에 따른 즉각적인 반응이 원하는 행동의 반복을 이끌어낸 것이다. 이러한 사실은 고객 보상의 시점이 무작위 혹은 임의적이지 않고 기업이 바라는 고객 행동과 바로 연계되어야 함을 시사한다. 이는 또한 고정비용 보상 시스템(요망되는 고객 행동에 대해 즉각적인 보상)이 고정기간 보상 시스템(특정 일자에 보상 제공)에 비해 원하는 고객 행동을 반복시키는 데 보다 성공적일 수 있음을 시사한다.

실무적 시사점: 건강한 고객 관계를 유지하기

1. 구매 후 경험의 중요성을 과소평가하지 마라

오늘날 고객들은 그 어느 때보다 구매 후에도 강한 영향력을 가지고 있다. 이는 재구매의 형태로뿐만 아니라 입소문, 소셜 미디어 리뷰 등의 형태로 나타난다. 뛰어난 구매 후 경험을 제공하는 것은 고객들의 재방문을 고무하는 핵심 전략이다.

2. 어떻게 감사할 것인가: 불확실할 경우, 금전적 보상은 제외하라

실무자들은 단기 및 장기적으로 금전적 고객 보상을 제공할 때 신중을 기해야 한다. 소액의 금전적 보상은 오히려 화를 일으킬 수 있고, 단순히 감사인사를 표하는 것보다 감사받는다는 고객의

긍정적 감정을 손상시킬 수 있다. 돈으로 표시되는 보상은 제품의 본질적인 가치를 몰아내고, 앞으로의 보상에 대한 비현실적인 기대를 일으킬 수 있다. 정말로 금전적 보상이 필요하다고 생각하는 경우, 고객의 선택에 따라 자선단체에 기부하는 것을 고려해보라. 또한 시장 환경을 분석하고 고객의 의견을 구하는 등 시간을 들여 고객이 생각하는 적절한 보상의 크기를 파악하라.

3. 보상 시점이 빈도보다 중요: 기업의 반응이 원하는 고객 행동과 연동되도록 하라

사람들은 반응을 좋아하고 이를 일으키는 행동을 반복한다. 어떤 반응이라도 무반응보다는 낫지만 그 반응은 고객의 행동에 따른 것이라는 것을 반드시 알 수 있게 해야 한다. 실무자들은 전체적인 보상의 빈도보다 고객 행동에 대한 반응성을 더 신경 써야 한다.

4. 조심해서 보상 프로그램을 시작하라

새로운 보상 프로그램을 시작할 때, 장기적인 관점을 가져라. 모든 부정적인 영향을 알고 있다면, 프로그램의 중단은 진심으로 피하고 싶은 것이다. 장기적 관점으로 주의 깊게 시작한 후, 프로그램의 참여 수준과 가용 자원의 지속 가능성을 보다 잘 파악하게 되면 보상의 규모나 빈도의 확대를 고려할 수 있다. 작게 시작해서 천천히 확대하는 것을 목표로 하라.