효과적인 고객경험 관리를 위하여

치열한 경쟁상황, 갈수록 글로벌화된 사업환경에서 기업들은 동일한 법률규제와 비슷한 상품, 비용구조를 가질 수밖에 없다. 이러한 상황에서 이길 수 있는 경쟁의 비결은 무엇일까. 전문가들은 고객관계 관리(CRM)에서 한발 더 나아간 고객경험 관리(CEM)를 통해 고객이 기업을 접할 때 일관적인 호감을 갖게 해야 한다고 조언한다. 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review) 최근호에 실린 고객경험 관리의 중요성에 대한 기사를 참고로 효과적인 고객경험 관리 방법에 대하여 알아본다.

비교할 수 있는 여러 조건들을 비교할 때 결코 가격이 저렴하다고 할 수 없는 커피전문점에 사람들이 여전히 몰리는 이유는 무엇일까? 웬만한 자동차 한대 이상 가격의 오토바이에 열광하는 사람들은 무엇을 이야기하고 있을까? 그것은 해당 회사의 제품과 서비스가 단순한 상품이 아닌 복합적인 경험을 제공하고 있다는 사실이다. 따뜻한 고급커피와 함께 연상하게 되는 긍정적인 감정과 느낌, 투박하면서도 중후한 엔진음과 함께 떠오르는 라이프스타일 등, 이러한 기업들은 제품 하나만 따로 떼어놓아 비교할 때 이상의 감정과 경험을 고객들에게 공급하고 있는 것이다. 고만고만한 비용구조, 엇비슷한 기능과 품질의 상품만 갖고는 경쟁에서 이기기 어렵다. 고유의 새로운 게임법칙(Rule of games)으로 경쟁에서 이기기 위한 방법은 어떤 것일까?

◆◆◆ 고객경험 관리의 중요성

단골손님이 단골로 남는 이유는 두말할 필요 없이 가게가 손님이 원하는 제품과 서비스를 제공하기 때문이다. 그렇다면 고객을 단골로 만들기 위해서는? 그들이 원하는 것, 그들의 감정을 파악해야 한다. 기존의 고객관계 관리(CRM)는 주로 기업이 궁금해 하는 고객정보 – 어떤 고객들이 매장을 방문하여 구매를 하는지, 그들의 소득과 구매성향은 무엇인지 등 – 을 얻는데 초점을 두고 있다. 그러나 이보다 더 중요한 것은 고객들이 기업, 혹은 기업이 제공하는 상품과 서비스에 대해 갖고 있는 감정이다. 고객경험 관리(Customer experience management)는 바로 여기서 출발한다. 고객이 해당 기업 혹은 제품과 서비스를 접할 때 기능과 품질, 광고 및 마케팅, 포장 및 유통, 신뢰성, 편의성 등에 대해 느끼는 감정과 주관적 경험에 주목하는 것이 바로 고객경험 관리이다. 제품과 서비스에 대한 신뢰성, 해당 기업에 대한 긍정적인 느낌을 갖고 있는 소비자는 경쟁사의 가격공세와 마케팅에 의해 이탈하는 비율이 적다. 오히려 기업에 적정 가격이상의 프리미엄을 지불해 가면서도 충성도 높은 고객으로 남아 해당 기업의 수익성과 기업가치를 높이는 역할을 한다. 그렇다면 기업들은 이러한 고객경험을 어떻게 관리하고 있을까?

대부분의 기업들에게 아직 고객경험 관리는 생소한 개념이다. 기업활동의 각 기능 담당자들은 각 단계별 의사결정이 어떻게 고객경험에 영향을 끼치는지 충분히 고려하지 못하고 있으며, 각각의 이러한 측면을 개

선시키려는 노력들을 회사 전체적으로 조율하거나 지휘하는 컨트롤타워도 부재한 경우가 많다. 제품개발부서는 기존 제품을 보완하고 새로운 기능을 더해 개선시키는 것이, 마케팅부서는 기업의 제품과 서비스를 고객에게 효과적으로 전달하기 위한 마케팅활동이 최우선의 관심사인 반면, 생산관리부서는 품질과 비용이라는 생산효율성에, 고객서비스부서는 상품이 아닌 구매와 사후 서비스라는 거래과정에 집중하게 된다. 전체적으로 고객이 기업을 어떻게 받아들이는지 그 복잡한 감정과 경험을 일관적으로 관리하는 담당부서나 리더가 아직까지는 많지 않은 것이 현실이다.

◆◆◆ 새로운 환경 – 소비자 시대의 도래

소비자들이 더 많은 선택과 대안을 갖게 된 지금, 기업들에게 예전과 같은 좋은 시절은 이미 지났다. 다양한 상품과 서비스가 등장하였고, 글로벌화에 의해 경쟁기업의 범위가 과거보다 훨씬 확대되었다. 기업 고유 판매조직에 의한 직접 판매비중이 줄어들고 편집매장, 멀티샵과 같은, 다양한 상품을 구비하여 경쟁자와 같은 장소, 시간에 경쟁하는 '완전시장형' 판매채널의 비중이 확대되고 있으며, 정보기술 발달로 텔레마케팅 채널이나 온라인 시장 역시 활성화 되고 있다. 취향이 다양해진 소비자들 또한 정보화에 따라 많은 정보를 취득하게 되어 과거와 같은 생산자–소비자 간 정보의 비대칭성(Information asymmetry)에 기반한 공급자로서 기업의 우위가 사라지고 있다. 기본적인 욕구충족을 위한 소비단계에서 벗어난 고객의 고려요소도 증가하여, 단순한 상품소비에서 나아가 그 회사의 상품과 서비스가 결합되어 한마디로 표현되기 어려운 일련의 경험을 구매하는 경향이 증가하였다. 노키아(Nokia)의 마케팅 담당 부사장으로 일한 바 있는 Greg Shortell은 "소비자들은 일정기간 경과 후에는 상품을 구매하는 것이 아니라 해당 기업의 전략을 구매하게 된다." 고 말한다.

고객경험은 고객이 기업과 직접적인 혹은 간접적인 접촉을 통해 갖게 되는 내부적이고 주관적인 반응이다. 직접적 접촉은 해당 기업의 제품을 구매, 소비하는 과정에서, 간접적 접촉은 기업직원과의 만남이나 제품, 서비스의 사용기와 평가, 광고 등을 접하는 과정에서 소비자가 갖게 되는 생각과 판단을 말한다. 이러한 고객경험을 결정하는 요소는 복잡하여, 단순한 기능이나 가격만이 아닌 종합적인 감정에 의해 좌우된다. 애플(Apple)의 아이팟(ipod)은 쿨한 체험공간, 이와 유사한 느낌을 집중 전달하는 광고와 좋은 디자인의 제품, 독창적인 제품포장과 동일가격(one price) 정책으로 소비자들에게 일관된 이미지(single face)를 주고 있다. BMW의 경우도 '최고의 드라이빙 머신' 이라는 컨셉에 맞게, 소비자들이 자동차를 운행할 때의 모든 느낌, 엔진음과 각종 버튼의 작동감까지 고려한 감성공학으로 고객의 운전경험을 극대화하는 방향으로 제품을 개발해나가고 있다. 기업간 거래(B2B)에서도 고객의 경험이 중요한 것은 마찬가지지만, 개인고객의 경우와 같은 주관적 가치에 의존한 만족감보다는 부정적 경험과 발생 가능한 트러블을 감소시킴으로써 결국엔 긍정적 고객경험을 이끌어내는 것이 핵심이 된다.

◆◆◆ 고객경험에 대한 기대치 조사가 그 출발점

고객경험의 향상은 고객이 바라는 바, 예상하는 기대치에 관한 정보를 얻어내는 데에서 출발한다. 기업이 고객의 중요성을 인지하고 있으면서도 제대로 고객경험 관리에 힘을 쏟지 못하는 이유는 크게 세 가지로 요약된다. 첫째 고객관계 관리(CRM)와의 혼동, 둘째는 앞서 말한 고객욕구에 대해 적극적이지 못하고 기업내부 활동만을 중시하는 태도, 마지막으로는 상세한 고객경험 관련 정보가 드러낼 수 있는 문제점을 미리 두려워하기 때문이다. 기업들은 이미 고객관계 관리(CRM)에 많은 돈을 쏟아 붓고 있다. 경영자들은 고객경험 관리의 부재가 고객정보 부족에서 오는 것이 아니라 오히려 너무 많은 정보에 파묻혀 방향을 잡을 수 없는 상황에서 비롯된다고 말한다. 그러나 기업이 알고 있는 고객정보에 주목하는 CRM과 달리 고객경험 관리는 기업에 대한 고객의 주관적인 생각을 잡아내는 것이다. 또한 판매(거래) 이후의 고객정보를 취득하는 CRM과 달리 고객경험 관리는 고객이 기업과 접하는 순간의 반응과 감정을 포착하는 것이다(〈표 1〉 참고).

고객경험 정보의 취득은 최근의 일반적 고객경험을 얻기 위한 구매 후 의견청취, 온라인 조사등과 같은 과거지향적인 것과 고객대상 리뷰, 사용고객 대상 전화조사와 같은 현재진행형의 주기적인 형태, 그리고 목표고객의 행동과 의견을 통해 미래의 트렌드를 읽고자 하는 잠재적 고객경험 조사가 있다. 이러한 조사를 통해 수집된 정보를 바탕으로 고객의 기대치와 실제 경험에서 나오는 수치와의 차이가 바로 고객경험 기준 – 고객만족도도 그 한 예이다 – 이 되는 것이다.

◆◆◆ 측정 후 분류하여 우선순위화하라

〈그림 1〉은 고객경험 기준과 해당 고객으로부터의 수익을 포지셔닝한 예를 보여주고 있다. 두 가지 기준 수치의 높고 낮음의 조합에 따라 해당 기업은 어떤 고객에게 우선 집중하고 이들의 고객경험 제고를 위해 노력해야 하는지를 우선순위화할 수 있다.

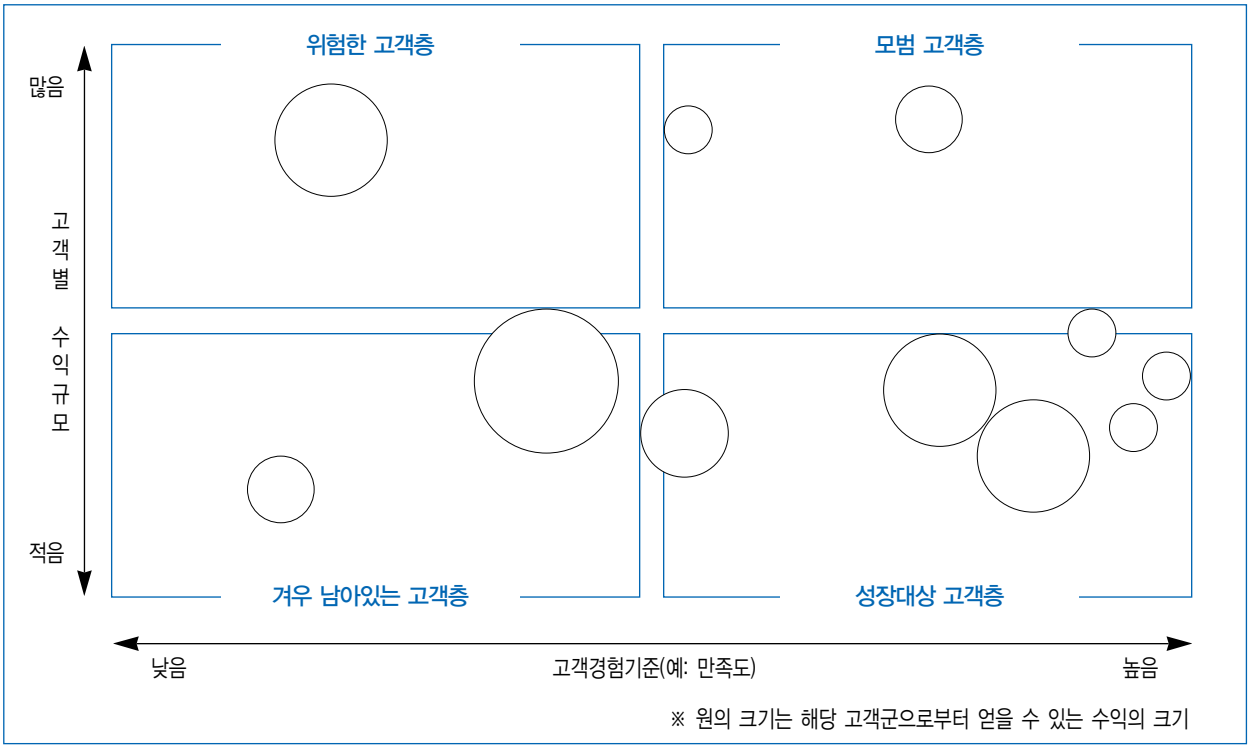
모범 고객층으로 분류된 집단은 높은 수익과 함께 해당 기업과의 경험에서 높은 만족도를 얻는 고객이다. 성장대상 고객층은 현단계에서의 수익기여도는 낮지만 높은 고객경험 만족도를 가진 고객들로서 기업입장에서는 교차판매와 추가적 수익확보의 우선 대상이 될 수 있다. 위험한 고객층은 현재 높은 수익으

〈표 1〉 고객경험관리(CEM)과 고객관계관리(CRM)의 비교

	정보의 대상	시기	방법	정보활용자	미래실적과 연관성
CEM	고객이 기업에 대해 생각하는 바를 파악 · 활용	고객접점에서 정보 수집	관측, 타겟그룹 조사 등의 '고객의견' 청취 및 연구	고객의 경험증진을 통해 사업의 성과를 높이기 위한 경영진 및 각 기능 리더	고객기대와 실제 경험의 차이를 좁혀 미래실적을 이끌어내는 선도적 역할(Leading)
CRM	기업이 고객에 대해 아는 것을 파악 · 활용	고객과의 거래이후 수집	판매시점에 수집된 데이터와 시장분석, 판매 자료분석	효과적인 업무수행을 위한 고객접점 부서(영업, 마케팅, 서비스부서)	소비자 정보 파악을 통한 교차판매 증대로서 현재에 기반한 미래실적 확대를 유도하는 후발적 역할(Lagging)

로 기업이익에 기여하고 있으나, 해당 기업과의 경험에 만족하고 있지 않으므로 이들을 대상으로는 고객경험의 제고가 시급하다고 할 수 있다. 위와 같이 네 가지 타입으로 고객들을 나누어 본 후 각 고객군이 갖는 시장으로서의 매력도와 함께 각 기업의 향후 전략에 따라 어떤 고객을 대상으로 어떤 전략을 펼칠지 결정하게 된다.

대부분의 기업들은 아직 고객경험에 주목해야 하는 이유를 알지 못한다. 이에 대한 인식을 갖고 있는 기업이라 하더라도 단순한 데이터와 수치만을 수집할 뿐, 그 결과를 전사적으로 공유하지도, 그 결과로부터의 시사점을 찾고 개선하려는 노력을 기울이지도 않는다. 컨설팅회사 베인 앤 컴퍼니(Bain & Company)가 300여 개 기업의 고객을 대상으로 조사한 바에 따르면, 기업들은 자사에 대한 고객들의 긍정적 평가 비율이 80%에 달할 것으로 예상한 반면, 실제 상품 · 서비스의 구매와 소비과정에서 흡족하다는 평가를 내린 고객은 전체의 단 8%에 그쳤다고 한다. 80%와 8%의 차이는 무엇을 말해주는 것일까? 기업의 현실인식과 실제 고객의 평가 사이에 엄청난 격차가 존재한다는 것으로 이러한 인식의 차이가 유지되는 상황하에서의 개선은 절대로 쉽지 않음을 의미한다. 그러나 이러한 상황을 방치할 수가 없는 것 또한 대부분의 기업이 처한 현실이다. 고객들은 영리해질 뿐만 아니라 감성적으로 변하고 있다. 이에 능동적으로 대응하여 고객이 원하는 경험을 제공하는 기업은 경쟁의 승자로서 과거보다 더 많은 것들을 얻을 수 있다.

박범진 beomjin@shinhan.com

〈그림 1〉 고객경험기준에 의한 포지셔닝 맵