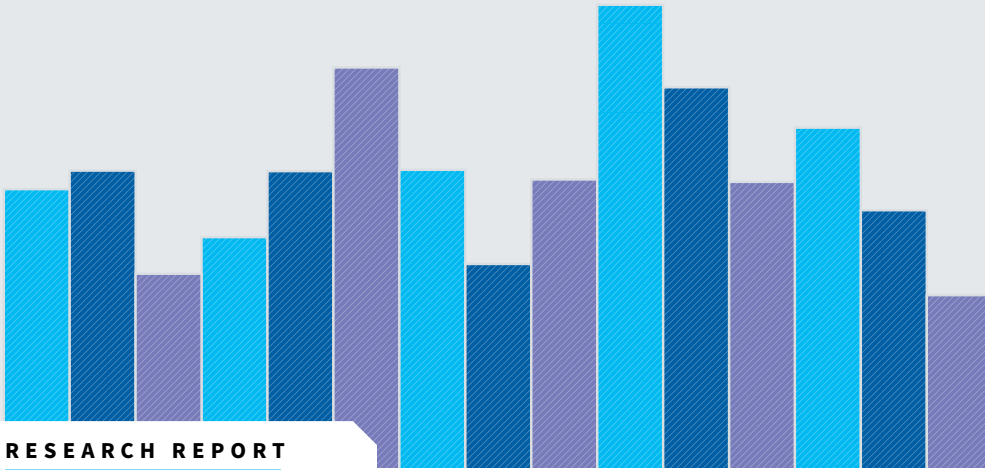




**Harvard  
Business  
Review**

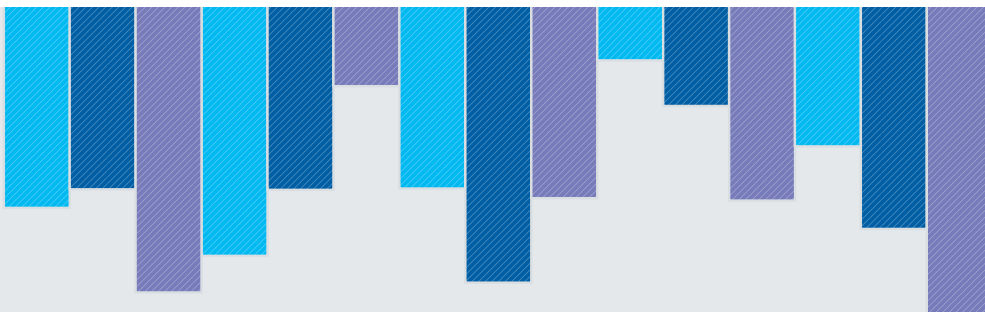
ANALYTIC SERVICES



RESEARCH REPORT

# 고객 경험을 엔터프라이즈의 핵심으로

고객 경험을 미래 성장의 기반으로 만드는 방법



Sponsored by





**브라이언 솔리스(Brian Solis)**  
**세일즈포스 부사장 겸 글로벌 혁신 에반젤리스트**  
**(Vice President, Global Innovation Evangelist, Salesforce)**

*8권의 베스트셀러 작가이자 세계적으로 저명한 디지털 인류학자 겸 기조 연설자*

또다시 거대한 변화가 시작되었습니다. 세계가 정상화됨에 따라 모든 기업은 뉴노멀에 맞춰 비즈니스를 재구성할 수 있는 새로운 기회를 맞이하게 되었습니다. 이제 혼돈을 기회로 바꾸고, 고객 중심화를 실현하며, 데이터를 조직화하여 고객 여정의 모든 단계에서 더욱 개인 맞춤형 경험을 본격적으로 제공해야 할 때입니다.

짧은 시간 동안 정말 많은 것이 변했습니다. 수년에 걸쳐 진행되었던 디지털 전환과 기술 혁신이 불과 몇 달 만에 가속화되었죠. 하지만 이런 시기를 통해 우리가 혼란 속에서도 민첩하고 탄력적으로 대응할 수 있음을 알게 되었습니다.

고객들도 진화했습니다. 수년에 걸쳐 점진적으로 진행되었던 디지털 채택이 수개월 만에 가속화되면서 디지털에 익숙해졌을 뿐만 아니라 일과 삶에서 디지털을 우선시하는 모습도 보이고 있습니다. 고객들도 변화에 적응했고 탄력적으로 대응하고 있음을 증명했습니다.

기업이 고객과 다른 점은 이제부터 나아갈 길이 다르다는 것입니다. 고객 경험(CX)은 오늘날 확실한 경쟁 우위가 되었습니다. 고객과 고객 경험에 초점을 맞추는 것이야말로 기업의 미래를 설계할 수 있는 가장 인간적이고 의미 있는 수단이 되었습니다.

하지만 많은 준비가 필요합니다. 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱스 서비스가 진행한 설문 조사에 따르면, 고객 데이터에 대한 단일 (360도) 뷰와 이러한 인사이트를 활용할 수 있는 조직 구조를 갖추고 있는 기업은 15%에 불과했습니다. 또한, 고객 인사이트가 우수하다고 답한 기업은 10%에 불과했습니다. 데이터 인사이트와 부서 간 협업을 위해 운영 모델도 개선되어야 합니다. 응답자들의 절반 이상(53%)은 조직적 사일로화가 CX 개선을 가로막는 장애물 중 상위 5개에 속한다고 응답했습니다.

미래 경쟁에서 생존하기 위해서는 고객이 중심이 되어야 합니다. 고객 참여와 비즈니스를 위한 새로운 모델, 즉 고객과 고객 데이터를 중점에 두는 모델을 구축해야 하는 것입니다. 업무 및 기술 활용 방식을 재정의함으로써 고객에 대한 이해와 성과를 개선할 수 있습니다.

이를 위해서는 고객에 대한 완전한 뷰, 단일 진실 공급원, 고객 여정에서 관계를 통합 관리할 수 있는 플랫폼이 필요합니다. 이를 통해 고객 속도에 맞춰 개인 맞춤형 경험을 제공함으로써 고객 니즈를 예측하고 가치있고 만족도 높은 관계를 구축할 수 있습니다.

다음 도전 과제와 기회 속에서도 살아남고 번성하기 위해서는 새로운 목적과 결의가 필요합니다. 세일즈포스의 포트폴리오 개발에서 항상 중심 역할을 해온 것도 고객 중심에 대한 가치였고, 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스가 수행한 연구를 후원한 이유도 고객 중심적 회사가 되어야 하는 필요와 기회를 강조하기 위한 것이었습니다.

본 보고서가 여러분께 도움이 되기를 바라며, 세일즈포스가 [마케팅, 세일즈, 커머스, 서비스, IT 및 애널리틱스](#) 등이 통합된 단일 플랫폼 [Customer 360](#)으로 이러한 도전 과제에 어떻게 대응하고 있는지도 확인해 보시기 바랍니다.

단일 데이터 저장소를 통해 비즈니스의 미래를 함께 그려 나가야 합니다.

# 고객 경험을 엔터프라이즈의 핵심으로

## 비즈니스 성공을 위해 고객 중심으로 결합하는 방법

최근 몇 년간 제품 및 서비스에 대한 정보와 선택권이 많아지면서 비즈니스의 무게 중심이 조직 내부에서 고객으로 이동하였습니다. 동시에 많은 디지털 비즈니스들은 연결성이 있고 매끄러우며 개인화된 소비자 경험(CX)이 좋은 소비자 경험임을 소비자와 기업 모두에게 입증해왔습니다.

이전에는 접근할 수 없었던 다수의 고객들을 포함해 최고의 고객을 유지하고 보유할 수 있도록 하는 CX 개선은 기업의 최고 우선순위가 되었습니다. CX는 고객 서비스 뿐만 아니라 웹사이트 탐색부터 청구 및 결제 프로세스 작동 방식까지 고객과 조직이 소통하는 모든 것을 말합니다. 기업은 완전한 고객 경험을 제공하기 위해 이전과는 다른 방식으로 고객 중심화를 실현해야 합니다.

하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스가 약 1,100명의 임원을 대상으로 실시한 최근 설문 조사에 따르면, 가장 많은 응답자(58%)들이 CX 개선을 비즈니스 우선 순위 최고 5개 중 1개로 꼽았다고 합니다. **그림 1** 하지만 본인이 속한 기업을 고객 인사이트와 참여 모두 우수하거나 둘 중 하나라도 우수한 CX 리더라고 평가한 응답자 비율은 17%에 불과했습니다. **그림 2** 이러한 차이가 발생하는 이유는 CX 개선을 전략적 우선순위로 정한다고 해서 CX가 저절로 개선되는 것은 아니기 때문입니다. CX 개선을 위해서는 상당한 수준의 조직, 기술, 운영적 변화가 필요합니다. 실제로 고객 중심의 기업은 고객에 대한 이해를 바탕으로 응대하기 위해 폭넓고 심도 있는 노력을 기울였습니다.

### HIGHLIGHTS



88%의 응답자들은 채널과 플랫폼 전체에서 고객에 대한 완전하고 일관된 뷰를 확보하는 것이 비즈니스의 미래 성공을 위해 매우 중요하다고 응답했습니다.



68%의 응답자들은 향후 2년 내에 인공 지능이 고객 경험에 결합될 것이라고 예상했습니다.



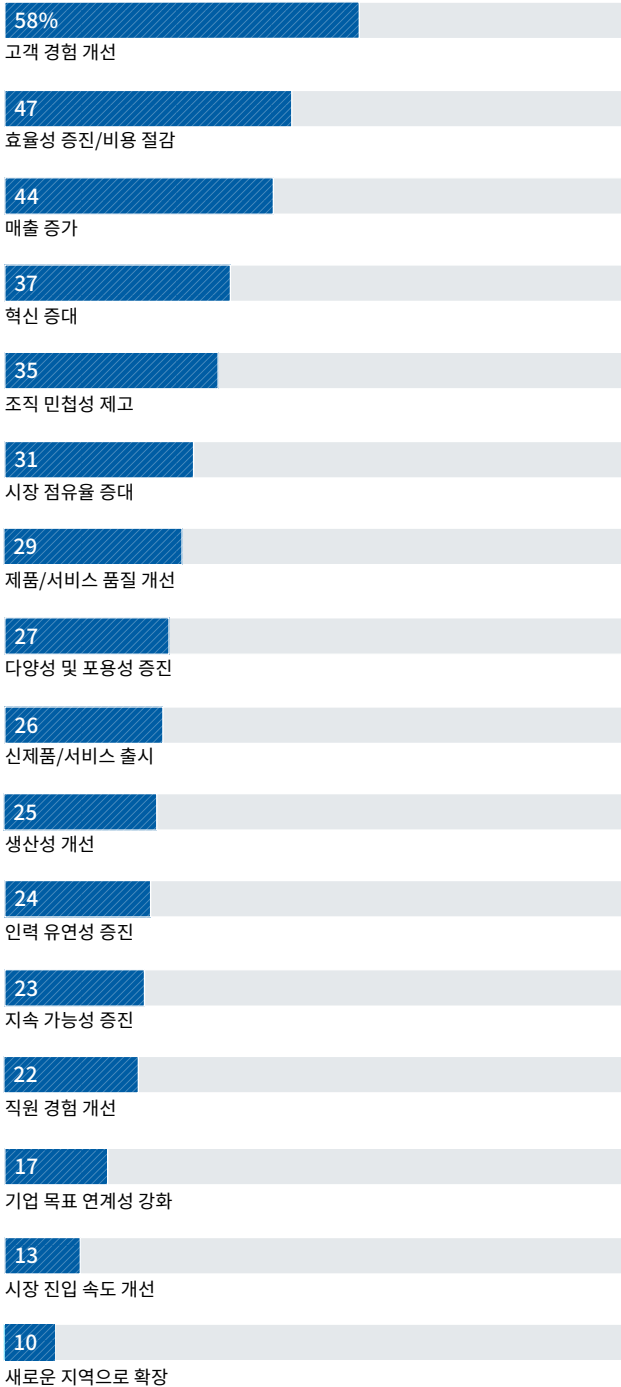
55%의 응답자들은 우수한 직원 경험 없이 우수한 고객 경험을 제공하는 것이 불가능하다는 데 매우 동의했습니다.

그림 1

### 고객 경험 우선순위화

절반 이상의 응답자들은 CX가 비즈니스 우선순위 최고 5개에 해당한다고 평가했습니다.

아래 비즈니스 우선순위 중 내년에 귀하의 비즈니스에서 5개의 우선순위에 속하게 될 것은 무엇입니까? 최대 5개 선택 가능

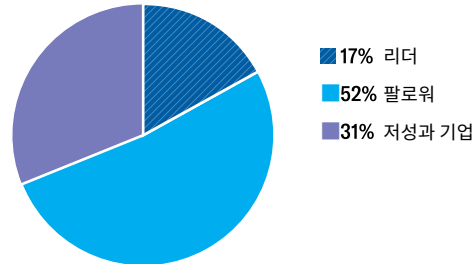


\* 출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스가 진행한 설문 조사, 2020년 12월

그림 2

### 리더, 팔로워, 저성과 기업 분류

자신이 속한 기업이 인사이트와 참여에서 모두 탁월한 CX 리더라고 응답한 비율은 17%에 불과했습니다.



\* 출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스가 진행한 설문 조사, 2020년 12월

산업 분석가이자 임원들을 위한 토론 플랫폼 CXOTalk의 호스트 마이클 크릭스만(Michael Kringsman)은 “고객 경험은 고객을 진정으로 이해하고 이들의 기대치와 목표, 요구 사항을 충족하기 위해 기업의 프로세스, 제품, 서비스를 변경할 의지와 능력을 갖췄을 때에만 비로소 가능한 것”이라고 말합니다.

CX에 대한 기업의 현실과 이상에 큰 괴리가 있는 이유는 다양하지만, 고객 정보를 예전 사일로에서 분리하는 레거시 시스템을 대체하거나 최소한 연결하기 위한 투자 부족이 첫 번째 이유일 수 있습니다. 게다가 조직 사일로화를 극복하고 과거의 제품 중심 접근법을 고객 중심 마인드로 완전히 전환하는 것은 더욱 힘든 일입니다. 앞으로의 성공을 위해서는 실시간 공유 인사이트를 활용해 빠르게 변화하는 고객 니즈에 대응하고, 이전에는 고객과 접점이 없었던 부문의 리더들도 CX 결과에 대한 주인 의식을 가져야 하며, 빠르고 효과적인 참여를 위한 프로세스 및 시스템을 개발하고, 고객 중심성과 속도, 민첩성에 기반한 문화를 배양해야 합니다.

이미 여러 기업은 빠른 경험을 통해 CX가 마케팅, 전자 상거래, 서비스에만 국한되지 않는다는 사실을 배웠습니다. 직원 경험(EX)이 CX를 뒷받침하고 서로 연계되어 있어야 하며, 이는 고객에 대한 360도 뷰를 위한 전사 차원의 노력을 요합니다. 예를 들어, 청구나 환불 프로세스가 복잡하면 개인 맞춤형된 우수한 쇼핑 경험을 제공할 수가 없으므로 재무팀(기타 경영 지원 부문도 포함)의 역할이 고객 응대 팀만큼이나 중요합니다. 하지만 부문별 리더들이 CX에서 어떤 역할을 맡고 있는지 이해시키는 것은 어렵고, 특히 해당 부문에 개선의 여지가 있는 경우에는 더욱 어렵습니다. 이렇게 디지털에 기반한 옴니채널 세상에서 우수한 고객 경험을 창출하기 위해서는 많은 것이 필요합니다.

본 보고서에서는 고객 경험이 어떻게 변화하는지, 유용한 고객 인사이트를 달성하고 활성화하기 위해 무엇이 필요한지, 고객 중심 실현을 위해 조직을 어떻게 변화시켜야 하는지, 비즈니스 성과에 진정성 있는 영향을 미치기 위해 CX 지표가 왜 고객 만족 이상의 의미를 가져야 하는지 등을 살펴볼 것입니다.

캘리포니아 뉴포트 비치에 위치한 퍼시픽 생명보험(Pacific Life Insurance)의 부사장이자 고객 관계 관리(CRM) 프로그램 담당자 롭 굿맨(Rob Goodman)은 “고객 중심 실현은 특정 시간에 이뤄지는 것이나 제품 하나를 판매하는 것이 아니다. 한 개인의 삶 전체에 걸쳐서 실현되어야 한다. 어디에서 고객을 만나든지 간에 이들이 묻기도 전에 예상하고 있어야 한다”고 말합니다.



**보스턴 소재의 포레스터 리서치의 부사장 겸 리서치 이사 할리 매닝(Harley Manning)은 고객이 기업과의 소통을 유용하고(가치 제공), 편리하고(가치를 쉽게 찾고 활용), 즐거운 것으로(긍정적 감정) 인지할 때 CX가 완성된다고 말합니다.<sup>1</sup>**

## CX는 고객 서비스의 이상

기본적으로 고객 경험은 고객이 기업과의 소통을 어떻게 인지하는지에 달려있습니다. 보스턴 소재의 포레스터 리서치의 부사장 겸 리서치 이사 할리 매닝(Harley Manning)은 고객이 기업과의 소통을 유용하고(가치 제공), 편리하고(가치를 쉽게 찾고 활용), 즐거운 것으로(긍정적 감정) 인지할 때 CX가 완성된다고 말합니다.<sup>1</sup> 할리가 강조하는 세 가지 중 기업이 어디에 방점을 찍는지는 대부분 해당 기업이 속한 산업에 따라 다릅니다. 예를 들어, 유용성이 노래방에서는 CX 관련 최고 우선순위는 아니지만 환자의 건강이나 생존을 다루는 헬스케어 기업에게는 최고 우선순위에 해당할 것입니다. 병원의 경우, 적절한 순간에 올바른 의사가 가장 안전한 치료를 제공하기 위해 환자 건강에 대한 모든 정보를 이해하고 임상 경로를 조정하는 것이 가장 중요합니다. 하지만 환자들에게 점점 더 다양한 선택권이 주어짐에 따라 쉽게 의사를 찾고, 예약을 하고, 가격을 비교하는 편리성도 중요한 요소가 되었습니다. 헬스케어 경험을 즐겁게 여기는 사람은 드물겠지만 편안한 진료실이나 Wi-Fi 또는 음악 선택 등의 편의를 제공함으로써 치료에 대한 스트레스를 줄이는 데 도움을 줄 수 있습니다.

이렇게 모든 측면을 고려하는 것은 마케팅과 고객 서비스의 범위를 능가합니다. 소유권登記 보험 및 담보 대출 등 부동산 관련 서비스를 제공하는 북미 업체의 최고 고객 책임자는 “고객 서비스는 직원과 고객의 일대일 소통인 반면, 고객 경험은 고객과 기업의 전체 소통을 아우르는 큰 그림과도 같다”고 말합니다.

테네시주 멤피스에 위치한 미국 10대 공공 전력 회사 MLGW (Memphis Light, Gas, and Water)는 CX 개선을 6대 집중 분야로 선정해 추진 중입니다. 부사장 겸 최고 고객 책임자 제임스 웨스트 (James West)는 서비스 가입과 요금 결제가 고객 경험의 일부이긴 하지만 그것이 전부는 아니라고 말했습니다.

“우리 비즈니스의 경우 고객 경험은 전력 품질과 신뢰성, 기업 시민 의식 그리고 청구, 결제, 커뮤니케이션과 관련되며, 많은 것들이 고객 경험에 포함된다.” 웨스트의 발언은 매닝이 강조한 CX의 세 가지 요소와도 일치합니다.

전력과 신뢰성은 유용성, 기업 시민 의식은 긍정적 감정, 청구/결제 및 커뮤니케이션 개선은 편리성에 해당하기 때문입니다. 웨스트의 팀은 편리성을 개선하기 위해 모든 고객 프로세스를 매핑하고 있습니다. 웨스트는 신규 고객의 가입 프로세스를 예로 들며 “우리 기업에 대한 이미지가 결정되는 과정이며, 이때 받은 인상이 오래 유지될 수도 있다”고 말했습니다. 현재 웨스트의 팀은 가입 도중 운전면허증 번호를 몇 번 입력해야 하는지 등 마찰이나 고충을 찾고, 반복 단계를 없애 부서 간 업무 이전을 개선하며 고객 여정을 간소화할 수 있는 방법을 모색 중입니다.

간소화된 경험을 창출하는 것은 수십 개의 대출 기관과 관련해 백오피스 프로세스를 제공해야 하는 부동산 서비스 회사의 경우 더욱 복잡합니다. “일관적이고 간소화된 경험을 창출하기 위해 엄청난 시간을 할애한다”고 최고 고객 책임자는 말합니다. “대출 기관마다 다른 프로세스를 가지고 있기 때문에 사용자들이 기관 별로 상이한 프로세스를 거칠 때도 동일한 경험을 할 수 있도록 최선을 다합니다.”

코로나19로 인해 실로 많은 기업들의 CX가 시험대에 오르게 되었습니다. 응답자 중 34%는 코로나19로 인해 새로운 고객 니즈와 수요가 생겨남에 따라 온라인 거래를 제공하기 시작하거나 업그 레이드했다고 답했습니다. 해당 조사에 참여한 82명의 소매 업체 임원들 중 동일한 답변을 제공한 비율은 두 배에 가까운 61%였습니다. 온라인 주문과 풀필먼트로 전환하면서 많은 소매업체들은 CX 기준을 유지하는 데 어려움을 겪게 되었습니다.



본인이 속한 기업을 고객 인사이트와 참여에서 모두 우수하거나 둘 중 하나라도 우수한 CX 리더라고 평가한 응답자 비율은 17%에 불과했습니다.

반면, 그 전부터 CX 전반에 걸쳐 디지털을 통합하려고 노력했던 기업들은 우위를 점했습니다.

한 글로벌 패션 회사의 유럽 지부는 온·오프라인에서 ‘완전한 고객 경험’을 창출하기 위해 수 년간 노력했습니다. 해당 기업에게 완전한 CX란 매장과 웹사이트에서 제품 프레젠테이션, 분류(신상품 등), 프로모션, 가격, 환불, 고객 서비스 등 모든 것을 일관적으로 제공하는 것이라고 매니징 디렉터가 말했습니다. 완전한 CX를 위해서는 재고 관리 통합과 효과적인 배송 체계도 필요합니다.

이러한 중요 요소를 모두 갖춘 해당 패션 회사는 코로나19로 인한 봉쇄와 재개방이 수차례 반복되는 상황에서도 손조롭게 버텨낼 수 있었습니다. 매니징 디렉터는 “매장을 닫은 상황에서도 물건을 판매할 수 있었다”고 말했습니다. 실제로 매장에서는 매출이 절반 가까이 감소했지만 전체 매출은 전년 대비 소폭만 감소했다고 합니다. 해당 기업은 익일 발송 서비스를 제공하고 있으며, 일부 도시의 경우 당일 발송이 가능합니다. 매장 직원들은 일자리를 유지하는 대신 회사의 높은 기준에 맞는 제품 포장 등 새로운 기술을 익혀야 했습니다. “이 모든 것이 고객 경험에 영향을 미칩니다.”

## 우수한 CX는 인사이트와 참여로부터

인사이트와 참여는 CX의 필수 기반입니다. 유용하고 편리하며 즐거운 경험을 제공하기 위해서는 고객이 누구인지, 어떻게 행동하는지, 무엇을 왜 원하는지 이해할 수 있어야 하기 때문입니다. 많은 기업에서 CX 개선을 전략적 목표로 삼고 상당수의 응답자들이 고객 인사이트(77%)와 참여(80%)에 투자하고 있다고 응답한 것과 달리 대부분의 경우 여전히 갈 길이 멀어 보입니다. 본인이 속한 기업이 인사이트와 참여에서 모두 우수하거나 둘 중 하나는 우수하고 다른 하나는 양호하다고 답한 응답자 비율은 17%에 불과했기 때문입니다.

이러한 그룹은 CX 리더들로 구성되며, 52%에 달하는 팔로워(두 가지 주요 영역에서의 기업 성과를 ‘보통’ 또는 ‘양호’로 평가)와 31%에 해당하는 저성과 기업(‘보통’ 또는 ‘미흡’으로 평가)과는 다른 관행과 경험을 갖고 있습니다.

리더 기업은 금융 및 기술 산업에 가장 많았습니다. 해당 산업에 속한 25%의 응답자들은 자신이 속한 기업을 CX 리더라고 평가했습니다. 정부가 저성과 조직 중 가장 높은 비율을 차지했으며 응답자 중 50%는 자신이 속한 정부 조직이 인사이트와 참여에서 미흡하거나 양호하다고 답했습니다.

퍼시픽 생명보험은 고객이 생명보험에 가입하거나 뮤추얼 펀드에 투자하는 등 회사와 처음 소통한 목적과 상관없이 모든 고객에게 ‘단일 회사’ 경험을 제공하기 위해 노력하고 있습니다. 하지만 하나의 기업으로 보이기 위해서는 거꾸로 개별 고객과 모든 소통의 접점을 명확히 파악해야만 합니다. “그래야 마케팅이나 세일즈 또는 서비스 접점 등 어디서 고객과 전화 통화를 하든지 간에 회사와의 모든 관계를 파악할 수 있기 때문”이라고 퍼시픽 생명보험의 굿맨은 말했습니다. 회사의 데이터 허브가 다양한 부서에서 데이터를 가져오면 “CRM 플랫폼을 함께 활용해 통합된 360도 뷰를 창출할 수 있는 것”입니다.

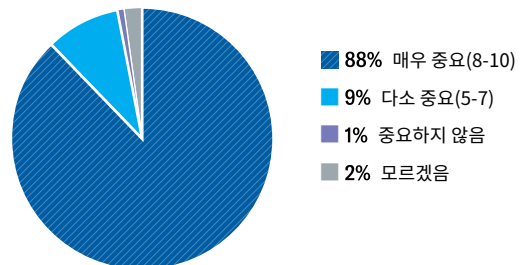
응답자 중 88%는 세일즈, 서비스, 지원 관련 다양한 채널과 플랫폼에서 고객에 대한 완전하고 일관된 뷰를 확보하는 것이 비즈니스의 미래 성공을 위해 매우 중요하다고 답했습니다. 그림 3 하지만 이렇게 통합된 뷰를 가지고 있다고 말한 응답자는 3분의 1(31%)도 채 되지 않았습니다. 뿐만 아니라 데이터와 시스템 확보는 CX를 완성하는데 일부에 불과합니다.

그림 3

## 고객 파악이 핵심

응답자들은 고객에 대한 완전한 시야를 확보하는 것이 미래 비즈니스 성공에 매우 중요하다고 말합니다.

세일즈, 서비스, 지원 관련 다양한 채널과 플랫폼에서 고객에 대한 완전하고 일관된 뷰를 확보하는 것이 비즈니스의 미래 성공에 얼마나 중요합니까?



\* 출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스가 진행한 설문 조사, 2020년 12월

31%의 응답자가  
현재 고객 데이터에 대한  
단일 360도 뷰를 가지고  
있다고 응답했지만  
이들 중 절반은 이러한 인사이트를  
제대로 활용하기 위한 조직 구조가  
제대로 갖춰져 있지 않다.

31%의 응답자가 현재 고객 데이터에 대한 단일 360도 뷰를 가지고 있다고 응답했지만 이들 중 절반은 이러한 인사이트를 제대로 활용하기 위한 조직 구조가 제대로 갖춰져 있지 않다고 말했습니다. **그림 4** 퍼시픽 생명보험의 최고 고객 경험 책임자 크리스틴 터커(Christine Tucker)는 “데이터 조직화를 위해 많은 노력을 기울이는 중”이라고 밝혔습니다. 데이터 조직화를 마치면 “직원들이 데이터를 사용해 고객 니즈를 예측할 수 있도록 데이터 제공에 초점을 맞출 것”이라고 덧붙였습니다. 이렇게 귀중한 데이터 풀을 활용할 수 있는 능력을 갖춰야만 인공 지능(AI)과 자연어 처리 기술을 적용해 개인 맞춤화를 더욱 빠르고 집중적으로 실행할 수 있기 때문입니다.

## 실행 가능한 인사이트로의 여정

고객 인사이트에 대한 정교한 접근법 없이는 불가능한 CX를 제공하기 위해 많은 조직들은 유사한 과정을 거칩니다. 미시간 배틀-크리크에 본사를 둔 켈로그(Kellogg)에서 글로벌 B2B 전자 상거래 부문을 총괄하고 있는 롬 버스(Rob Birse)의 말에 따르면 “모든 기업은 효율성부터 시작합니다.” 올바른 정보에 대한 디지털 액세스를 제공하면 주문이 더욱 빨라지고 주문 상태에 대한 가시성이 생겨납니다. “매우 기본적인 것이죠.”

그림 3

### 고객에 대한 360도 뷰 부족

다수의 응답자는 다양한 채널과 플랫폼에서 종합적인 단일 프로필이 존재하지 않는다고 말합니다.

다음 중 세일즈, 서비스, 지원 관련 다양한 채널과 플랫폼에서 고객에 대한 귀사의 이해 또는 ‘뷰’를 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까?

15%

고객 데이터에 대한 단일(360도) 뷰와 이러한 인사이트를 활용할 수 있는 조직 구조를 갖추고 있다.

16

고객 데이터에 대한 단일(360도) 뷰는 갖추고 있으나 이러한 인사이트를 활용할 조직 구조가 갖춰져 있지 않다.

45

단일(360도) 뷰는 없으나 일부 채널/플랫폼에서 일관된 데이터를 볼 수 있다.

15

단일(360도) 뷰가 없고 채널/플랫폼에서 일관된 데이터를 볼 수도 없다.

\* 출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스가 진행한 설문 조사, 2020년 12월

여기에서부터 기업은 고객에게 관련 추천을 제공할 수 있습니다. “기본적인 업셀링(upselling)과 크로스셀링(cross-selling)을 넘어 매장의 공간적 한계를 극복할 잠재력이 가장 큰 제품부터 시작해 한 단계 더 발전하고 싶었습니다. 그래서 각 매장의 공간 활용을 극대화할 수 있는 고도로 정확한 모델을 구축하는 데 모든 노력을 기울이고 있습니다.”

오프라인 매장을 보유하고 있는 기업들도 물리적 및 디지털 채널 모두에서 고객 데이터를 통합하기 위해 노력하고 있습니다. 코네티컷주 댄버리 소재의 가구 소매업체 이튼알렌(Ethan Allen)의 최고 마케팅 책임자 로드니 허턴(Rutton)은 “리테일 기업에게 가장 중요한 것은 온오프라인 쇼핑 장소와 상관없이 모든 고객을 매끄럽게 추적하는 것”이라고 말했습니다. 이튼알렌은 CRM 플랫폼을 활용해 고객에 대한 통합된 뷰를 확보했습니다. CRM 플랫폼은 표적 분석을 실행할 수 있게 할 뿐만 아니라 “처음으로 고객에 대한 단일 뷰를 확보할 수 있게 했다”고 덧붙였습니다. 텍사스 어빙에 있는 김벌리클라크(Kimberly-Clark Corp.)의 글로벌 소비자 관계 및 참여 부문 시니어 디렉터 조쉬 블랙스미스(Josh Blacksmith)는 소비자 및 기타 B2B 회사들이 소비자에 대한 이해를 넓히고 활용함에 따라 데이터 수집에서도 업스트림으로 이동하고 있다고 말했습니다. “소비재 포장재(CPG) 기업이 5~10년 뒤에도 살아남기 위해서는 고객이 구매하는 것과 구매하지 않는 것에 대한 일대일 차원의 이해를 강화해 소비자 장바구니를 최적화할 수 있어야 합니다. 이러한 이해를 통해 지갑 점유율을 일대일로 관리할 수 있을 뿐만 아니라 우리 회사의 전체 포트폴리오를 점검할 기회도 생깁니다.”

팔로워와 저성과 기업 등을 포함해 점점 더 많은 조직들이 CX 개선을 위해 다양한 외부 데이터 소스를 활용하고 있습니다. 이렇게 풍부한 정보를 최대한 활용하기 위해 인공 지능(AI)과 고급 애널리틱스도 사용되고 있습니다. 날씨, 위치 추적, 인구 통계 등 타사 데이터가 CX를 위한 다양한 목적으로 활용됩니다. 센서와 사물 인터넷은 소비자의 온라인 활동에 대한 더 많은 정보를 제공합니다.

“기업들은 모든 종류의 데이터를 수집합니다. 하지만 데이터로 무엇을 하는 걸까요?” CXOTalk의 크릭스만은 묻습니다. “AI가 분명 도움이 될 것입니다. AI 기반 데이터 분석은 모든 주요 기술 회사의 플랫폼이 추진하고 있는 주요 기능에 해당합니다.”

설문 응답자들은 향후 2년간 AI와 예측 분석의 사용이 폭발적으로 증가할 것으로 예상했습니다. 현재 AI를 활용하고 있다고 응답한 비율은 38%에 불과했지만 향후 2년 내 활용할 계획이라는 응답자는 68%에 달했습니다. 또한, 현재 예측 분석을 사용하는 비율은 48%였지만 향후 2년 내 활용할 것이라는 응답자는 80%였습니다.

이러한 신기술을 통해 데이터를 인사이트로 전환하고 다시 인사이트를 실행으로 전환할 수 있게 될 것입니다. “여기서 가장 어려운 것은 데이터 시그널을 발견할 수 있도록 데이터 사이언스 역량을 키우는 것입니다.” 크리스만은 벤티 커뮤니티도 데이터 사이언스에 대한 부담을 나누고 고객사가 데이터를 기반으로 더 나은 의사결정을 할 수 있도록 이러한 기능을 톨과 플랫폼에 구축하고 있는 중이라고 말했습니다.

하지만 고객 데이터의 방대한 사용은 개인정보 보호에 대한 우려를 야기할 수 있습니다. 김벌리클라크는 기업이 세부적인 고객 데이터에 접근하는 것에 고객이 불편함을 느끼지 않도록 데이터 개인정보 보호 모델을 수립하고 있는 중입니다. 블랙스미스는 “회사의 무게 중심을 브랜드에서 소비자로 옮겨감에 따라 EU 일반 개인정보 보호법(GDPR)과 캘리포니아 소비자 개인 정보 보호법(CCPA)을 준수하는 것 이상으로 소비자 개인정보 보호에 더욱 철저히 초점을 맞추고자 한다”고 말했습니다. 새로운 개인정보 보호 모델은 관계의 투명성을 기반으로 기업과의 소통 방식을 소비자가 선택함으로써 신뢰를 구축할 수 있도록 설계되었습니다. “이를 완수하기 위해 올해 매우 흥미로운 작업을 진행하고 있습니다.”

이처럼 기업들이 데이터 수집과 흐름 및 데이터 활용에 노력을 기울이고 있지만 크리스만은 전체적인 고객 운영도 강화할 필요가 있다고 주장합니다. “이메일과 웹사이트가 제대로 작동하지 않는다면 거기서부터 시작해야 합니다. 우수한 고객 경험을 제공하기 위해서는 인프라가 제대로 작동해야 하고 풀필먼트가 효율적이어야 합니다. 제품이나 서비스가 아무리 좋아도 고객 여정에서의 모든 접점을 통합하지 않으면 우수한 고객 경험을 창출할 수 없습니다.”

## 엔터프라이즈의 CX 접근법 운용

고객 경험은 엔터프라이즈의 모든 부문과 연관되어 있습니다. 오늘날의 디지털화된 고객 중심 세계에서 CX를 개선하기 위해서는 고객 서비스, 마케팅, 세일즈 등 전통적으로 고객을 대면하던 부서뿐만 아니라 IT, 운영, 제품 개발, 심지어는 재무와 HR까지 동참해야 합니다. 실제로 약 5분의 1에 해당하는 응답자들은 재무(21%)와 HR 리더(19%)들이 향후 2년간 기업 차원의 CX 노력에 크게 관여할 것이라 답했고, 이보다 2배에 가까운 응답자들은 다소 관여할 것이라 말했습니다. 그림 5

HR 리더들의 역할은 CX 직무를 담당할 인력을 고용 및 트레이닝하는 데만 그치지 않습니다. 직원들의 고객 중심 마인드가 강력해야만 지속적으로 우수한 CX를 제공할 수 있기 때문입니다. 또한, 55%의 응답자들은 우수한 EX 없이 우수한 CX를 제공하는 것이 불가능하다는 데 강력히 동의했습니다.

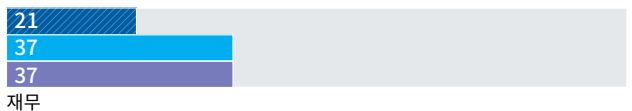
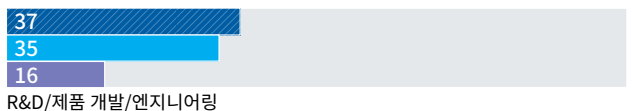
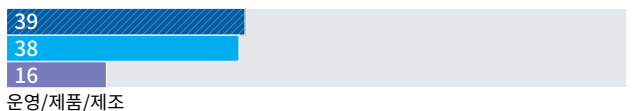
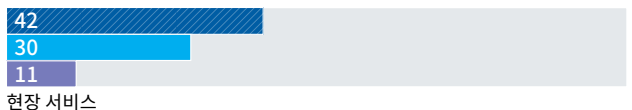
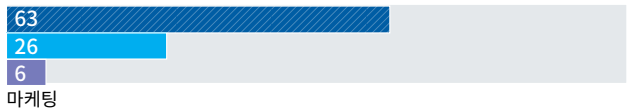
그림 5

### 엔터프라이즈 전체 차원의 CX

향후 2년 동안 부서별 리더들의 CX 참여

다음 부서의 리더들이 향후 2년 동안 조직의 CX 접근법에 얼마나 관여하게 될 것이라 생각하십니까?

■ 상당히 관여 ■ 다소 관여 ■ 별로 관여하지 않음



\* 출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스의 진행한 설문 조사, 2020년 12월

하지만 EX 개선이 최고 우선순위 5개에 속한다고 응답한 비율은 22%에 불과했습니다. HR 리더들은 모든 직원들이 CX 미션을 이해하고 동참하게 할 뿐만 아니라 EX가 CX를 지원하고 맞출 수 있도록 하는 데 중요한 역할을 담당할 수 있습니다. CX와 깊이 연관된 IT 리더들 역시 EX에서 중요한 역할을 합니다. IT 리더를 포함한 현업 부서들은 직원들에게 최고의 업무 성과를 내기 위해 필요한 톨과 데이터를 제공해야 합니다. 재무 리더들도 청구서 발행, 결제, 환불 등 소비자 경험을 개선하는 것부터 시작해 핵심적인 역할을 맡습니다. 이외에도 CX에 대한 투자가 실제 가치로 이어지도록 하고, 현업 부서 리더들과 협력해 투자 우선 순위화, 주요 지표 정의, 환불 목표치 설정 등을 수행할 수 있을 것입니다.

하지만 다양한 부서의 리더들이 각자의 역할만 해내는 것으로는 부족합니다. 진정한 고객 중심 조직으로 거듭나 우수한 CX를 제공하기 위해서는 모든 부서가 협력해야만 합니다. 그러나 전사 차원의 협력은 쉽지 않습니다. 절반 이상(53%)의 응답자들은 조직적 사일로화가 CX 개선을 가로막는 상위 5개 장애물 중 가장 큰 걸림돌이라고 말했습니다. 그림 6

조직들은 사일로화에 대한 문제를 인지하고 있으며 CX 노력의 일환으로 부문 간 협업을 구축하고자 노력하고 있습니다. MLGW(Memphis Light, Gas, and Water)는 CX 어젠다를 발전시키기 위한 부문 간 고객 가치 위원회를 설립하였습니다. 여기에는 최고 재무 책임자(CFO), 커뮤니티 및 외부 관계 부문 부사장, 최고 정보 책임자(CIO), 최고 고객 책임자(CCO)와 더불어 “법무팀 등 모든 부서”에 소속된 직원들이 포함된다고 웨스트는 말했습니다.

샌프란시스코 소재의 바이오 기술 회사 제넨테크(Genentech)도 CX 니즈에 빠르게 대응하는 데 필요한 중요 기술을 통합하기 위해 ‘경험 운영’이라는 내부 조직을 수립하였습니다. 이러한 그룹은 보통 최고 고객 책임자나 최고 경험 책임자가 총괄하며, 실제로 CX 리더들은 CX 노력을 추진하는 최고 경험 책임자를 두고 있을 확률이 저성과 기업 대비 2배 이상 많았습니다(25% 대 10%).

저성과 기업도 리더 및 팔로워 조직과 동일하게 사일로화와 기타 주요 장애물로 인해 고전하고 있지만, 경영진의 비전 및 헌신 부족을 최고 5개 장애물로 꼽을 확률이 훨씬 더 높았습니다(저성과 조직 32%, 리더 15%, 팔로워 13%). 또한, 저성과 조직은 CX 노력에 대한 주인의식 부족(저성과 조직 37%, 리더 18%, 팔로워 27%), CX 중요성에 대한 조직 내 공감대 부족(저성과 조직 30%, 리더 10%, 팔로워 16%)을 최고 5개 장애물로 꼽았습니다. 어떤 조직이든 이러한 근본적인 요인을 해결하지 않고서는 앞으로 나아갈 수 없을 것입니다.

그림 6

## CX 개선에서 가장 걸림돌이 되는 사일로

절반 이상의 응답자들은 조직적 사일로화가 최고 5개 장애물 중 하나라고 응답했습니다.

귀사에서 CX를 개선하는 데 가장 큰 장애물이 무엇이라 생각하십니까?  
최대 5개 선택 가능



\* 출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱스 서비스가 진행한 설문 조사, 2020년 12월

“우수한 고객 경험을 제공하기 위해서는  
인프라가 제대로 작동해야 하고  
풀필먼트는 효율적이어야 한다.  
제품이나 서비스가 아무리 좋아도  
고객 여정에서의 모든 접점을  
통합하지 않으면 우수한 고객 경험을  
창출할 수 없다.”

마이클 크릭스만(Michael Krigsman), CXOTalk



## 5분의 1에 해당하는 응답자들은 재무(21%)와 HR 리더(19%)가 향후 2년 동안 기업 차원의 CX 노력에 크게 관여할 것이라 답했다.

CX는 사일로를 관통할 뿐만 아니라 조직 내 깊숙이 관련되어 있습니다. 앞서 언급한 부동산 서비스 기업은 CX에 대한 노력을 운용하기 위해 전사 차원의 고객 경험 트레이닝 프로그램을 도입하였습니다. 해당 사의 최고 고객 책임자는 프로그램의 1단계가 고객 중심 회사가 된다는 것의 의미와 CX 마인드가 무엇인지에 대해 초점을 맞추고 있다고 말했습니다. 2단계는 CX의 걸림돌을 확인하는 방법과 이를 해결하기 위한 실질적인 도구를 알려준다고 합니다. 3단계는 직원들이 해결할 수 없는 문제가 발생했을 때 상부에 도움을 요청하는 방법에 초점을 맞추고 있습니다. 해당 사는 각 단계를 추적해 측정함으로써 “직원들의 CX 마인드를 개발할 수 있도록 지원하고 있다”고 밝혔습니다. CX 앰버서더 팀은 조직 내에서 진행되는 프로모션과 트레이닝 지원을 담당합니다. CX 전략과 투자 단계를 넘어 모두에게 중요한 CX 마인드와 문화를 개발하기 위해서는 이러한 노력이 필요합니다. CX 리더들은 고객 중심 문화를 키울 확률이 훨씬 더 높았으며 리더 기업에 속한 응답자 중 69%는 고객 중심 문화를 가지고 있다는 데 강력히 동의한 반면, 팔로워는 43%, 저성과 기업은 16%에 그쳤습니다.

### 소비재 기업들의 B2B 및 D2C 차원의 CX 개선

CX를 중심으로 한 기업 혁신은 비즈니스와 운영 모델에 지대한 영향을 미칠 수 있습니다. 소비재(CG) 산업은 지난 수십 년간 기존의 B2B 모델을 위주로 운영되어 왔습니다. 이제 CG 기업들이 B2B 고객 및 최종 소비자와 맺고 있는 관계는 달라지고 있습니다. 켈로그에 근무하는 버스는 CX와 관련해 “업계에서 훌륭한 성과를 내고 있는 기업은 없는 것 같다. 하지만 CX를 기업 전략에 포함시키고 노력하고 있는 중”이라고 말했습니다.

앞으로 CX를 얼마나 더 개선할 수 있는지 설명하기 위해 버스는 CG 고객사가 구매를 하기 위해 거쳐야 하는 과정을 예로 들었습니다. 그는 CG 기업이 고객사를 이미 알고 있다는 전제 하에 “B2B 커머스에서는 주문 프로세스가 복잡할 필요가 없다”고 합니다. 고객사가 CG 기업의 웹사이트에 로그인하면, 시스템에 해당 고객의 주문이 특정 매장이나 창고로 배송되어야 한다는 것이 입력되어 있기 때문에 관련 정보를 다시 넣을 필요가 없다는 것입니다. “클릭 한 번으로 구매를 완료할 수 있어야 합니다. 그렇지 않다면 고객이 주문에 성공하기 위한 작업을 제대로 마치지 않은 것입니다.”

버스는 가까운 미래에 고객이 계산대에서 제품을 스캔하면 AI에 기반한 켈로그 시스템이 시장과 소비자 수요에 대한 정보를 기반으로 주문 수량을 추천해 줄 수 있을 것으로 보고 있습니다. 고객이 추천 사항을 수락하면 “클릭 한 번으로 주문을 완료하고 며칠 내로 물건을 받아볼 수 있을 것입니다. 이것이 바로 우리의 목표이기도 합니다.”

CG 기업들은 B2B 고객뿐만 아니라 실제로 제품을 구매하고 소비하는 최종 사용자에게도 더욱 우수한 경험을 제공하고자 노력하고 있습니다. 킴벌리클라크의 블랙스미스는 “CPG 회사들 모두 리테일 고객사와의 관계에만 집중하는 것이 아니라 최종 소비자와 관계도 중요하다는 점을 인지하기 시작했다. CPG 기업들이 소비자에 대한 이해를 차별화 전략으로 활용하는 것이 필수인 시대인 것”이라고 말했습니다. 소비자와의 심도 있는 관계는 소비자 직접 판매(D2C)를 시작할 수 있는 기회지만 그것이 유일한 목적은 아닙니다. 킴벌리클라크는 리테일러 고객사를 멀리하기 보다 이들을 지원하는 방식으로 소비자와의 새로운 접점을 활용하는 데 집중하고 있습니다. “가장 주력하고 있는 것은 고객사와 소비자 사이에서 올바른 균형을 맞추는 것입니다.”

제약 산업을 대상으로 1차 포장재를 설계 및 생산하는 이탈리아 기업 보르미올리 파마(Bormioli Pharma)에서는 고객사와 소비자 간의 관계가 유달리 가깝습니다. 마케팅 및 혁신 디렉터 안드레아 센티멘티(Andrea Sentimenti)는 제약 산업이 “아직 여러 방면에서 매우 보수적이라 성분에서는 많은 혁신이 이루어졌지만 포장재는 조금 다르다”고 말했습니다. 보르미올리는 환자와 간병인들의 실제 경험을 바탕으로 고객사인 제약 회사와 협력해 고객 니즈에 맞는 포장재를 개발하고 있습니다. 예를 들어, 발버둥치는 아이를 잡은 상태로 기침 시럽을 먹이는 것이 힘든 고객들을 위해 한 손으로 뜯을 수 있는 포장재를 개발하는 것입니다. 또는 바쁜 병동에서 근무하는 간호사들의 경우 투여 직전에 혼합해야 하는 약물이 두 색션으로 나뉘어진 용기에 담겨 있다면 훨씬 편리하게 사용할 수 있을 것입니다.

### CX 측정: 고객 만족을 넘어

CX 리더들은 관련성이 가장 높은 CX 지표를 추적하고 있다는 데 큰 자신감을 보였습니다.

실제로 CX 리더 기업에 속한 응답자 중 40%는 이에 강력히 동의했고 38%는 다소 동의하는 모습을 보였습니다. 하지만 저성과 기업에서는 7%만이 올바른 지표를 추적하고 있다는 데 강력히 동의했고 26%는 다소 동의했습니다.

고객 만족도(CSAT)가 응답자 중 65%의 선택을 받으며 미래의 조직 성공에 가장 중요한 CX 관련 5개 지표 중 하나로 나타났습니다. 펜실베이니아 대학교 와튼 스쿨에서 마케팅 교수로 재직하고 있는 피터 페이더(Peter Fader)는 CSAT이 가장 중요한 지표라는 데 이의를 제기했습니다. 그는 CSAT을 통해 귀중한 고객과 그렇지 않은 고객을 구분할 수 없으며 고객 행동과 매출에 대한 영향을 설명하지도 못한다고 주장합니다. “고객을 더 많이 더 오래 보유하거나 거래량을 늘려 고객 지출을 늘리는 것이 아니라면 누가 고객 만족에 신경이나 쓰겠습니까. 이런 효과를 하나라도 내지 못하면 허울 좋은 말에 불과합니다.”

페이더는 기업들이 고객 생애 가치(CLV)에 집중해야 한다고 주장합니다. “생애 가치는 미래 지향적일 뿐만 아니라 획득, 보유, 반복 구매, 소비라는 네 가지 행동을 보여줍니다.” CX 이니셔티브를 진행하는 데 이 네 가지를 측정하는 것이 중요합니다. “고객 경험의 다양한 측면이 네 가지 행동에 다르게 영향을 미치지만 결국에는 고객에 따라 어떻게 응대해야 하는지 결정하는 데 도움을 주는 생애 가치를 구성하기 때문”입니다. 세 그룹의 설문 응답자 모두 대부분의 CX 지표의 중요성에 대해서는 동의하는 모습을 보였으나 CLV만은 예외였습니다. CX 리더에 속한 응답자(41%)가 팔로워나 저성과 기업에 속한 응답자(각각 33%)보다 CLV를 주요 지표로 삼고 있을 가능성이 높았습니다. 다른 주요 5개 지표에는 보유/반복 구매율(모든 응답자 중 41%), 추천 가능성(38%) 및 고객당 매출(34%)이 포함되었습니다.

버스는 전환과 반복 구매가 CX에서 가장 중요한 2가지 지표라 주장합니다. “성공은 콜투액션(CTA)에 응답해 전환되는지에 달려있습니다. 그리고 두 번째는 다시 구매할지 여부입니다. 구매가 두세 번 반복되는지가 정말 중요합니다” 그리고 이것이야말로 CX가 마케팅 영역을 뛰어넘는 부분입니다. “한 번 파는 것은 쉽지만 두세 번 주문을 받는 것은 어렵습니다. 그렇기 때문에 기회가 제한된 상황에서 다섯 번째 주문을 확보하는 것이 새로운 습관적 구매 패턴의 형성으로 간주되는 것이죠. 반복 구매 패턴에 초점을 맞춰야 하는 이유라고 볼 수 있습니다.”

퍼시픽 생명보험의 터커는 유통 회사, 금융 전문가, 소비자 등 다양한 고객들과의 관계를 극대화하기 위해 자원과 기술을 투입하는 과정에서 핵심이 되는 것은 생애 가치라고 말했습니다. “우수한 고객을 확보하고 훌륭한 관계를 수립하는 것뿐만 아니라 이러한 관계를 오랜 시간에 걸쳐 지속 강화하는 것이 목적입니다.”

## 고객 경험 우수성 체크리스트

고객 경험(CX)을 개선하고자 하는 비즈니스 리더들을 위한 12개 행동 목록



고객을 직접 만나 고객 인사이드에 공감



다양한 부서 직원으로 구성된 CX 팀을 수립해 CEO 또는 기타 최고 리더에게 보고하도록 체계화



CX를 더욱 유용하고, 편리하고 즐겁게 만드는 요인 규명



비즈니스 내에서 CX에 영향을 미치는 직원 간의 협업 증진



모든 직원들에게 CX에 대한 가치를 교육 및 소통함으로써 고객 중심 문화 구축



직원 경험을 개선해 CX 목표 달성



고객에 대한 단일 뷰를 생성해 회사의 모든 부문과 공유



자동화 등을 사용하여 고객 소통을 단순화 및 합리화



디지털과 물리적 채널 모두에서 CX 통합



데이터를 행동으로 전환하기 위한 분석 기술 개발



고객과의 신뢰를 구축하기 위한 개인정보 보호 모델 채택



고객 만족뿐만 아니라 비즈니스 가치에 대한 CX 효과 측정



## 극도로 우수한 CX를 제공하기 위해서는 다양한 부서의 참여뿐만 아니라 오늘날에도 여전히 장애물로 작용하는 조직 내 사일로를 관통하는 수준의 협업과 공동의 노력이 필요합니다.

올바른 지표를 사용하면 세일즈나 제조, 재무 등에 종사하는 회사 직원들도 CX 개선에 본인이 어떤 영향을 미치는지 이해하는 데 도움이 될 수 있습니다. 부동산 서비스 회사의 최고 고객 책임자는 전통적인 고객 경험 지표(CSAT나 고객 추천 지수(NPS)) 뿐만 아니라 운영 지표와 KPI에도 중점을 두는 새로운 CX 측정 구조를 제안했습니다. "CSAT과 NPS의 가장 큰 문제는 운영 및 세일즈팀이 이러한 수치에 어떤 영향을 미치는지 직접적으로 보여주지 못한다는 것입니다." 따라서 운영 데이터도 지표화 함으로써 직원들이 CX에 미치는 영향을 더욱 명확히 보여줄 수 있습니다.

### CX의 밝은 미래

오늘날의 소비자들은 연결성과 통합성이 강화된 고객 경험을 원하고 있으며, CX 개선이야말로 많은 조직이 앞으로 성공하는 데 필요한 요건이 되고 있습니다. 대부분 고객 중심화를 실현하는 여정의 초기 단계에 머물러 있지만 설문 조사에 참여한 60% 정도의 응답자들은 CX 개선이 비즈니스의 최고 우선순위라고 답했습니다. 그보다 많은 응답자들은 본인이 속한 조직이 CX의 두 가지 근간인 고객 인사이트(77%)와 참여(80%)에 투자를 추진 중이라고 밝혔습니다. 이러한 역량을 키워 나감에 있어 기업들은 동시에 CX의 인간적인 측면에도 주의를 기울여야 합니다. 기업의 입장에서 고객들이 데이터와 수치로 표현되지만 본질적으로 사람을 대하는 일이기 때문에 이들의 경험을 진정으로 이해하는 공감능이 필수라고 크릭스만은 말했습니다. 그리고 이런 공감은 위에서부터 시작해야 합니다. 크릭스만은 비즈니스 리더들이 고객에 대한 데이터와 보고서에 만족하지 않고 고객들과의 직접 접촉을 할 것을 권장했습니다. "CEO 주변의 많은 직원들이 데이터를 대신 해석해 준다면 어떻게 고객을 이해할 수 있겠습니까. 데이터나 보고서 요약본을 통해 보는 고객의 고충과 목표는 추상적이고 감정이 결여되어 있습니다. 다시 말해 핵심을 볼 수가 없는 것이죠." 크릭스만은 CEO들이 고객과 주기적으로 만나 사람 대 사람으로 더욱 직접적인 경험을 해야 한다고 조언했습니다. "이것이야말로 데이터를 생성하게 만들고 데이터 분석의 추상적인 면을 줄여줍니다."

개별 소비자들과 직접 대면하는 감정적인 경험을 통해 보고서와 데이터 요약본에 나타난 방대하고도 추상적인 패턴을 구체화할 수 있습니다. 고객 경험에 대한 큰 패턴을 보여주는 데이터와 함께 실제 고객과의 대화를 활용하는 것이 승리의 비결입니다." 이러한 다차원적인 이해가 CX 개선에서 핵심이 될 수 있다는 것입니다. 고객 경험은 엔터프라이즈의 모든 부문의 노력을 포괄한다는 점에서 고객 서비스와 다릅니다. 고객 경험은 데이터를 활용하기 위한 운영 인프라와 함께 제품 및 서비스 판매의 대상인 소비자에 대한 360도 뷰가 필요합니다. 극도로 우수한 CX를 제공하기 위해서는 다양한 부서의 참여뿐만 아니라 오늘날에도 여전히 장애물로 작용하는 조직 내 사일로를 관통하는 수준의 협업과 공동의 노력이 필요합니다. 조직 전체를 대상으로 CX 트레이닝을 하는 것과 더불어 다양한 부서의 직원으로 구성된 CX 팀을 수립해 CEO 또는 기타 최고 리더에게 보고하도록 체계화하면 큰 도움이 될 수 있습니다.

모든 부문이 함께 협력하면 비즈니스 리더들은 무한하고 새로운 기회를 찾을 수 있습니다. 예를 들어, 버스는 특정 매장의 유형, 면적, 위치에 따라 제품을 가장 이상적으로 디스플레이하는 '완벽한 매장'을 꿈꾸고 있습니다. "지금까지는 유통업체나 도매업자가 충분한 데이터나 소비자 인사이트를 가지고 있지 않았기 때문에 이를 실현할 수 없었습니다. 이제 소비자 패턴이 변화함에 따라 제품 분류를 역동적으로 변경할 수 있는 흥미로운 AI 모델을 구축할 수 있게 되었습니다."

이를 실현하게 되면 소매업체가 소비자 선호도에 맞춰 거의 실시간으로 제품 포트폴리오를 구성할 수 있게 될 것입니다. "소비자 충성도와 지갑 점유율, 매출 등을 증진할 수 있습니다. 우리가 효과적으로 실행하게 된다면 앞으로 장기 발전 전략으로 진행되는 것도 확인할 수 있을 것입니다."

CX 노력을 통해 고객이 원하는 연결된 경험을 제공하기 위해서는 엔터프라이즈의 모든 구성원이 노력에 동참해야 합니다. 고객을 쉽고, 지속적이며, 개인적인 참여의 중심에 두는 조직 모델과 360도 뷰의 고객 데이터를 확보하는 것이 새로운 경제에서 성장하기 위한 열쇠가 될 것입니다. 올바른 지표를 통해 얻은 고객 인사이트를 효과적으로 사용하면 고객 만족도와 충성도가 높아질 뿐만 아니라 운영 및 비즈니스 모델의 혁신을 가속화해 CX 리더가 장기적 성공을 거둘 수 있게 될 것입니다.

1 Manning, Harley, "Customer Experience Defined," Forrester Research, 2010. <https://go.forrester.com/blogs/definition-of-customer-experience/>

## 방법론 및 설문 응답자 프로필

HBR 독자(잡지/뉴스레터 독자, 소비자, HBR.org 사용자) 중 총 1,091명이 설문 조사에 참여했습니다. 모든 응답자들은 미국에 기반을 두고 있습니다.

조직 크기	직급	주요 산업 부문	직무	지역
6% 500 – 749명 직원수	15% 경영진/이사회	13% 제조	16% 운영/제품 관리	50% 북미
6% 750 – 999명 직원수	41% 고위 경영진	11% 헬스케어	11% HR/트레이닝	21% 유럽
24% 1,000 – 4,999명 직원수	29% 중간급 경영진	10% 생명 과학/제약/ 바이오 기술	11% 세일즈/비즈니스 개발	16% 아시아
14% 5,000 – 9,999명 직원수	16% 기타	10% 금융/투자/자산 관리	8% 일반/경영 관리	6% 라틴 아메리카
50% 10,000명 이상		8% 정부/비영리 기구	기타 모든 직무는 각 8% 이하	6% 중동/아프리카
		8% 리테일		
		기타 모든 부문은 각 8% 이하		

반올림이 사용되어 수치의 총합이 100%가 아닐 수 있음.



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## ABOUT US

하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스는 상업적 연구를 위한 하버드 비즈니스 리뷰 그룹 내의 독자적 그룹으로 경영 관련 중요 도전 과제와 새로운 비즈니스 기회에 대한 연구와 비교 분석을 수행합니다. 각 보고서는 비즈니스 인텔리전스와 피어 그룹 인사이트를 제공하기 위한 목적으로 기존의 정량적 및/또는 정성적 연구 및 분석의 결과를 기반으로 출판됩니다. 정량적 설문 조사는 HBR Advisory Council, HBR 글로벌 리서치 패널과 함께 수행되며, 정성적 연구는 비즈니스 고위급 임원과 하버드 비즈니스 리뷰의 저자 커뮤니티 안팎의 관련 전문가들과 함께 수행됩니다.

[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)