KEARNEY

고객 중심 경영체계 전환에 따른 기업 대응 방식의 변화

August 2023

01 고객 중심 경영에 실패하는 이유는?

고객 중심 경영 체계의 선순환 구조의 부재

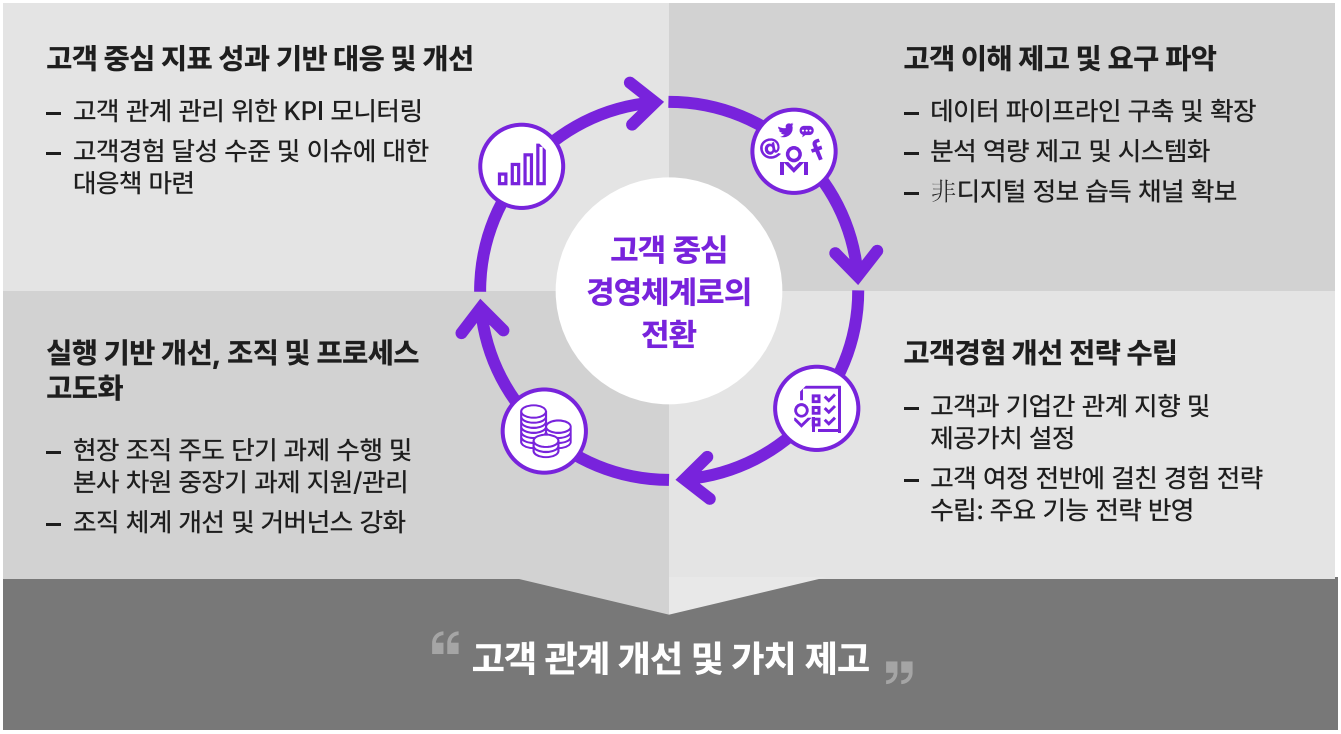
진정한 고객중심 되려면 고객 파악이 가치와 수익성 제고로 이어져야

많은 기업이 고객 중심 경영에 실패하는 이유는 기업의 리소스를 기업의 허들 제거에만 집중하고, 최종 고객에 대한 이해는 부족하기 때문이다. 진정한 고객 중심 경영 체계로 전환하려면, 아래와 같이 경영의 전 과정에 걸쳐 고객의 요구를 파악하고 가치를 제고하는 선순환 구조를 구축해야 한다.

1) **고객 이해 제고 및 요구 파악:** 데이터 파이프라인 구축하고, 데이터 기반 요구 분석
2) **고객 경험 개선 전략 수립:** 고객 여정 전반에 걸친 경험과 가치 제공 전략 설정
3) **실행 기반 개선, 조직 및 프로세스 고도화:** 현장과 본사 차원 각각 개선 과제 수행
4) **고객 중심 지표 성과 기반 대응 및 개선:** 고객 관계 관리 KPI 모니터링 및 이슈 대응

기업 경영의 Plan – Do – See 전 과정에 걸쳐 고객 의견을 반영하고, 고객 관점에서 해석 가능한 체계를 만드는 것이 중요하며, 이를 통한 가치 제고는 궁극적으로 기업의 수익성을 제고하고 지속 성장 가능한 기반을 마련함

고객 중심 경영체계의 선순환 구조



Source: Kearney

NPS(고객경험지표) 도입 실패와 그 요인

NPS가 널리 사용되나, 데이터 왜곡 및 지속 관리 부재가 실패 요인

많은 기업이 고객중심 경영을 위해 가장 먼저 시작하는 것이 고객경험 지표 도입이다. CSAT(Customer satisfaction score), CES(Customer effort score) 등 다양한 고객만족도 지표가 있지만, 단순하고 고객 응답률이 높은 NPS(Net promoter score)가 가장 널리 활용된다. 그러나 많은 기업들이 NPS를 제대로 활용하지 못하는데, 이는 3가지 요인이 있다.

1) **데이터 신뢰성 확보 미흡:** 문항이 단순하다는 이유로 평가 설계와 결과 분석의 단계에서 편견, 경험 등의 개입이 일어나는 경우가 빈번해, 데이터 왜곡이 발생한다.
2) **대응 체계 및 시스템 부재:** 평가 후, 문제 발생 시 NPS 점검 및 프로세스 관리를 할 수 있는 시스템과 리소스가 부족하며, 그 필요성에 대한 경영층의 인식이 부족하다.
3) **지속적 운영 동력 부족:** 위의 두 가지 이유로 인해, 예산이나 인력의 배정이 후순위로 밀리는 경우가 많아, 지속적인 운영이 어렵다.

고객 가치에 대한 관심 제고로 NPS 도입이 확산되고 있으나, 데이터의 신뢰성 확보 미흡, 대응 체계 및 시스템 부재, 지속적인 운영 동력 부족 등에 대한 면밀한 대응 방안이 요구됨

NPS 도입·확산 관련 주요 실패 요인

데이터 신뢰성 확보 미흡

- NPS 평가 설계 시 담당자 혹은 업체의 편견 및 경험 등의 개입으로 Bias된 데이터 수집 우려
- 피평가자와 관리자가 동일하거나, 공동의 이익을 가질 경우 데이터 왜곡 발생

> *"많은 기업들은 내부 구성원 대상 NPS 평가 프로세스에 대한 설명이 부족하고, 긍정적인 피드백을 남기도록 청탁, 뇌물 제공, 또는 조작 등의 **악용사례를 방지하기 위한 안전장치 또한 없다**."*
>
> **– Fred Reichheld, Darci Darnell, Maureen Burns**
> ***Harvard Business Review***

대응 체계 및 시스템 부재

- 지속적인 NPS 점검 및 NPS를 통한 고객 분석 등을 수행하는 부서가 부재하거나 권한이 약함
- NPS 조사 과정에서 고객 정보 유출 리스크 관리 프로세스 부재
- 고객 접점과 관련된 다양한 조직의 연계 부족

> *"NPS 연착륙 위해, NPS를 수집/관리하는 **운영팀**, 이슈 사항을 고객경험 개선에 활용하는 **기획팀**, 현장 행동 매뉴얼에 반영하는 **교육/모니터링 팀을 거쳐** 최종 고객 **로열티 관리부서로 결과가 흘러야 한다**."*
>
> **– Utpal Dholakia**
> ***Rice University***

지속적인 운영 동력 부족

- 결과 중심 NPS 특성 및 낮은 KPI 반영률 등은 Local에서 NPS를 등한시하는 원인으로 작동
- 데이터 관리, 조사 인력 및 예산 부족은 연속적인 NPS 조사를 어렵게 하는 요인

> *"관련부서에 NPS를 도입하였으나, KPI 설정 과정에서 기존 Allocation이 약화되거나, 조사 대상이 달라지는 경우가 다수이며, 특히 **리소스 부족 시 조사 범위가 축소**되거나 심지어 연기되는 경우도 허다."*
>
> **– 고객경험 관련 부서 리더십**
> ***국내 제조사***

Source: Kearney

제품 중심 경영에서 고객 중심 경영으로 전환하려면?

전략, 조직, 역량 등 전사 차원에서 고객 중심으로 변화해야

고객의 중요성을 인식하고 있는 것에 비해 마케팅이나 영업 전략을 수립할 때에만 잠시 생각해보는 정도일 뿐, 여전히 모든 고객에게 일괄적인 상품과 서비스를 제공하는 기업이 일반적이다.

마케팅, 영업을 넘어서 상품, R&D, 구매의 영역까지 고객 중심 사고에 기반한 전략을 수립해야 한다. 또한 개개인의 욕구를 파악하고 확인할 수 있는 소통 및 대응 체계, 이를 통해 브랜드의 평판 및 고객 경험이 개선되고 있는지 지속적으로 모니터링할 수 있는 시스템이 구축되어 있어야 비로소 고객 중심 기업이라고 할 수 있다.

제품 중심에서 고객 중심 경영 체계로의 전환을 위해, 전략, 조직 및 역량 등 전사 차원의 변화가 요구됨

고객 중심 경영체계로의 전환

Non-Exhaustive

		From: 제품 중심	To: 고객 중심
Direction	Strategy anchoring	마케팅 전략에 한해 고객 중심 사고 반영	고객 중심 사고에 기반한 전사 전략 수립
	Consumer relationship	개개인 구분 없는 Mass interaction	1:1 Interaction 가능한 제반 구축 및 지속 관계 확장
	Leadership	시장점유율 확보를 장려	고객경험 개선을 장려하며 지속적인 전사 Comm.
Organization	Organizational cohesion	고객 관리는 마케팅/영업 조직 역할로 국한	전사 조직/기능에 걸쳐 상시적 고객 결속 강화
	Resource allocation	Short-term focus: 고객 영향 알 수 없음	Lifetime focus: 고객 영향 명확히 측정, 인식하여 배분
	Decision making	계층적이고 제한된 고객 관점 반영	고객 접점에 대한 개별 팀 단위 의사결정 권한 강화
Enablers	Metrics	사업 성과 중심	사업 및 소비자 반응간 상호 연계
	Innovation	제품 및 경쟁 중심: 18 ~ 24개월 단위	소비자 대상 신속한 실험 (Lean startup): 6개월 단위
	데이터 & insights	제한된 데이터 수집 및 Insight 도출	모든 접점에서 데이터 수집/분석 및 결과 전사 공유
	Culture	기능 전문 지식 및 프로세스 중심	협업 및 공감 기반 Entrepreneurship 확산

Sources: Benchmarking analysis, KEARNEY

02 선도적 고객 중심 경영체계는 어떤 모습인가?

NPS 기반 고객경험 개선 체계

고객 경험을 측정하고, 이슈 발생 시 이슈를 찾고 대응하는 체계 필요

이 체계가 제대로 작동되기 위해서, 3가지 측면을 반드시 확보해야 한다.

1) 데이터 신뢰성 및 실시간성

2) 이슈 분석을 위한 운영 체계

3) 이슈 해결 프로세스

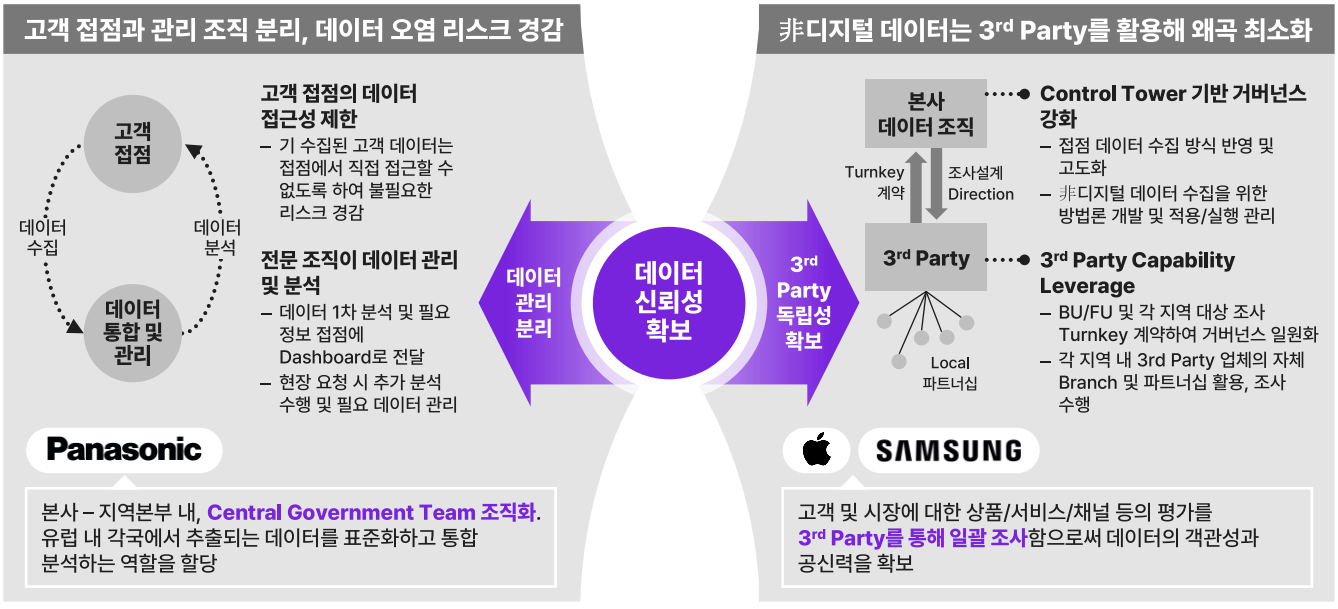
데이터 신뢰성 및 실시간성 확보

데이터 평가 주체 분리해 신뢰성 확보, 상시 수집해 실시간성 확보

- 신뢰성을 확보하려면 NPS 평가와 조사가 이루어지는 평가 조직과 데이터를 통합하고 관리하는 수집 조직을 분리하고, 비정형 데이터를 직접 모을 때는 외부 업체에 도움을 받아 편견과 왜곡의 리스크를 최소화해야 한다.
- 실시간성을 확보하려면 데이터 수집과 분석과정을 디지털화해 고객의 의견과 반응을 상시 수집해야 한다.

수집된 NPS 데이터 신뢰성 확보 위해, 유관 조직 열람 제한 등을 선행해야 하며, 조사 업체 독립성을 확보하거나 데이터 조사/관리 조직 분리하는 후속 조치 필요

고객 데이터 신뢰성 확보 위한 선행 조치



Source: Kearney analysis

이슈 분석을 위한 운영체계 확보

고객 피드백을 통해 개선할 이슈를 명확화, 대응 모색하는 체계 확립

NPS가 부진할 경우, 데이터 분석 뿐 아니라 콜백, 포커스 그룹 인터뷰, 고객행동패턴분석 등 현장에서 실제 고객을 대상으로 피드백을 확인할 수 있는 정성적 방법을 활용해 근본 원인을 탐색해야 한다. 이 구조가 잘 실행되려면 3가지 요소가 반드시 제공되어야 한다.

1) **각 현장에서 이슈 직접 소명:** 특정 지표, 고객 경험 문제가 발생한 지역의 현장에서 직접 발생 원인을 스스로 연구해 소명할 수 있도록 해야 한다.
2) **이슈 소명을 위한 필요 리소스 할당:** 현장에서 고객 경험을 조사, 연구, 개선할 수 있는 전용 인력 및 예산을 배정해 지속 운용의 기반을 만들어야 한다.
3) **본사 데이터 및 리소스 지원 연계:** 고객경험 문제 발생 시, 본사의 지원을 확충해 현장에서 발생한 이슈를 적극적으로 표면화할 수 있는 구조를 만들어야 한다.

NPS 부진을 직접 소명하는 과정에서 필요 리소스를 할당하고 본사 지원과 연계함으로써 각 조직이 이슈를 축소 및 왜곡하지 못하도록 체계를 구축해야 함

NPS 부진 분석을 위한 Requirement		전략적 의의
이슈 소명 주체	**NPS 부진 발생 시 각 현장 및 법인에서 직접 소명** – 경영층 Agenda화 하고 현장에서 원인 분석 주도	**1 지역적 특성 반영 및 현장 전문 지식 활용** – 현장과의 괴리 최소화 – 각 조직의 고객경험 개선을 위한 공감대 및 Motivation 확보
필요 리소스 할당	**원인 분석을 위한 조사 예산 및 인력 독립 운영** – 담당 인력 지정 및 필요 예산 전용 제한적	**2 지속 운영 가능한 기반 구축** – 사업 우선순위에서 NPS 관리가 밀리지 않도록 유지 – 전문성이 유지될 수 있도록 역량 보전
본사 지원 연계	**이슈 수준에 따라 인력 파견 및 예산 투입 등 Carrot 제공** – 이슈 수준에 따라 본사 데이터 및 리소스 지원	**3 의도된 이슈 축소 및 왜곡 방지 목적** – NPS가 평가 및 본사의 Control lever로 작동할 경우, 실질적 개선이 어려움 – 지표 추이 및 이슈 투명성 확보

NPS는 평가보다 부진 원인 분석을 통한 고객경험 이슈 해결 목적에 집중해야 함

Sources: Expert interview, Kearney

이슈 해결 프로세스

전사 전략 변경 이슈와 현장 개선 이슈를 분리해 대응하는 구조 마련

이슈 분석을 통해 이슈의 근본 원인을 확보하면, 전사 전략 차원에서 대응해야 할 문제와 현장 개선을 통해 해결할 수 있는 문제를 구분해 각각 다른 피드백 루프 프로세스를 적용해야 한다.

- **Tactical feedback loop:** 현장 개선용 이슈들에 대해 현장에서 자체적으로 개선 사항을 도출해 즉각적으로 반영하도록 하는 프로세스다. 개선 결과로 얻는 성공과 실패 사례를 지속적으로 DB화해서 현장조직의 고객 경험 개선 역량을 자체적으로 강화할 수 있는 순환 구조를 구축하는 것이 중요하다.
- **Strategic feedback loop:** 본사 대응이 필요한 이슈들에 대해 전사 차원에서 전략 및 정책 변경, 상품 개선 등 중장기적 과제화하는 프로세스다. 현재 이루어지고 있는 과제와의 통합, 현장 실행 매뉴얼 변경 및 관리, 사후 모니터링 등 다각적인 측면을 고려할 수 있는 통합연계 구조가 중요하다.

NPS는 평가가 아닌 관리 지표로 인식 해야 하며, 궁극적으로 이슈 해소를 통해 기업의 고객경험 전반을 개선할 수 있는 시작점이 되어야 함

CX feedback loop

NPS 결과 대응

NPS를 단순히 측정하고 평가 지표로만 활용 해서는 안되며, NPS가 부진할 경우 이를 **개선하기 위한 Feedback loop 실행**해야 함

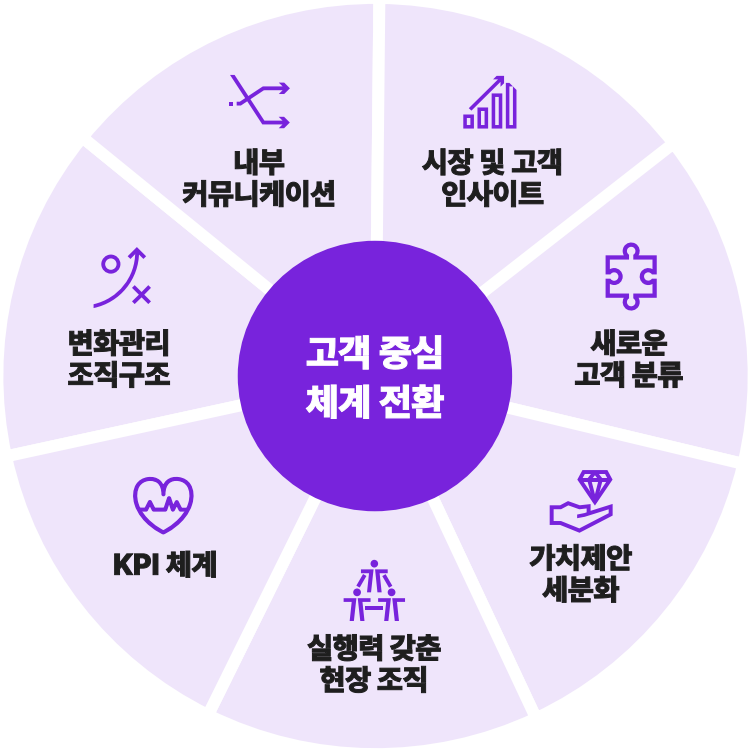
또한, 즉각적 현장 개선과 더불어 중장기 전략 수정, 정책 조정 등 통해 **기업 운영 체계를 근원적으로 개선**해야 함

Source: Kearney

03 고객 중심 경영에 필요한 요건은 무엇인가?

고객 중심 체계 전환을 위한 요건

7가지 요건을 관리, 고도화해 전사 차원의 구조적 전환 필요



1) 시장 및 고객 인사이트

내외부 피드백을 반영하여 시장 및 고객 대상 인사이트 데이터를 지속적으로 수집/공유하는 정보재생산 순환구조를 구축해야 한다.

- NPS와 연계된 상세 고객 데이터, 공신력 있는 외부 리서치 기관 등 통해 트렌드에 민감한 형태의 다면적 정보 확보
- 수집된 데이터에 대해 각 사업부문에서 정확성과 신뢰성 검토, 추가 조사 필요한 정보는 무엇이 있는지 의무적으로 피드백 하는 구조 확립
- 도출된 인사이트를 전사적으로 공유해 R&D, 마케팅, 영업 전략에 실질적 반영

Source: Kearney

2) 새로운 고객 분류

전통적인 '수익 중심 고객 분류'에서 벗어나, 공통적인 요구사항이나 행동 패턴을 기반으로 한 '니즈 기반 고객 분류'로 전환해, 개인 최적화된 가치 제안이 가능하도록 제반을 확보해야 한다.

특히, 제품이 아닌 '고객'을 중심에 두고, 고객의 과거 경험과 현재 보유하고 있는 제품 등 라이프 스테이지(Life stage) 정보에 기반해서 새로운 제품/서비스가 개입되었을 때 실제 고객 반응은 어떻게 바뀔 것인지 사람 중심 여정 전반을 추적하는 것이 중요하다.

3) 가치제안 세분화

데모그래픽 데이터(나이, 성별, 교육수준 등) 및 소비 행태와 같은 기본적인 분석, 자사 브랜드에 대한 인식이나 구매 조건 탐색과 같은 가치(Value) 분석, 고객 인생 여정에서의 중요 이벤트와 같은 맥락(Context) 분석, 그 과정에서 느끼는 욕구(Needs, Wants) 분석까지 확장적인 고객 정보를 기반으로 세분화된 가치를 제안해야 한다.

세분화된 가치 제안을 위해, 고객이 자발적으로 참여해 자신의 미충족 욕구(Unmet Needs)를 탐색할 수 있는 플랫폼을 제공하는 방법을 사용할 수 있다 (예. 레고 아이디어스 플랫폼). 플랫폼을 통한 고객 참여가 의미 있으려면, 반드시 확보한 고객의 미충족 욕구를 제품/서비스에 실시간 반영해 고객이 바로 경험할 수 있도록 해야 한다.

4) 실행력 갖춘 현장 조직

적정 리소스 할당, 현장 권한 및 역량 강화를 통해 현장에서 고객 중심 체계를 자체적으로 운영할 수 있도록 해야 한다.

- 영업 리소스 할당: 다른 사업의 리소스로 활용할 수 없도록 독립된 고객경험 개선 리소스를 할당해, 고객경험 개선이 최우선 과제로 실행하게 한다.
- 고객 대응형 조직: 고객의 관점에서 응대의 우선순위를 정하고, 현장 조직에 최대한 책임과 권한을 위임해 제대로 관리하게 한다.
- 필요 역량 강화: 고객경험을 개선한 베스트 사례를 공유하고, 다른 현장 조직에도 변화를 전파할 수 있도록 본사 차원에서 체계적으로 역량 강화를 유도한다.

5) KPI 체계

KPI 는 아래 5대 원칙(Value-oriented, Balanced, Linked, Selective, Cascading)을 고려하여 설계해 전사 실행력을 확보해야 한다. 또한, 선도 기업에서는 3가지를 방법을 활용해 KPI 간 연계성을 높이고 있다.

- Bridge KPI Pool: NPS와 실무적 노력의 실제적 연관성을 높이기 위해 NPS와 기존 관리 KPI를 연계할 수 있는 지표를 신설
- Shared KPI: 조직 간 목표 연계성을 높일 수 있도록 상위 조직의 KPI를 하위 조직의 KPI로 할당
- Meshed Structure: 별도의 KPI 컨트롤 타워를 두어, 부서별 KPI와 기능별 KPI가 종적, 횡적을 연결되어 전사 목표에 일관적으로 기여할 수 있도록 관리

KPI 구조 설계 시 5대 원칙 고려하여 실행력을 높이고, 전사 조직간 연계 및 전략적 일관성을 확보해야 함

Value-oriented	– **전사적 고객경험 지향 및 목표에 영향을 주는 주요 동인** (e.g., 브랜드 속성에 대한 고객의 인식/평판)**을 성과 지표와 연계**
Balanced	– **양적 vs. 질적 지표를 혼합하여 사용하며, 단기 성과 달성 뿐 아니라 중장기적 목표를 위한 역량 육성도 병행할 수 있도록 함**
Linked	– **선행 지표와 후행 지표를 연계 적용하여 적시에 각 활동 경과 및 성과에 Feedback 줄 수 있게 함** (e.g., 선행 지표: Task 성공률, 후행 지표: UI/UX 만족도)
Selective	– **핵심 지표 5개 내외로 선별함으로써 성과 달성 집중도를 높이고 불필요한 과제 실행 제한**
Cascading	– **상위 조직과 하위 조직 지표를 Cascading 하여 전략적 일관성을 확보함**

Source: Expert Interview, Kearney

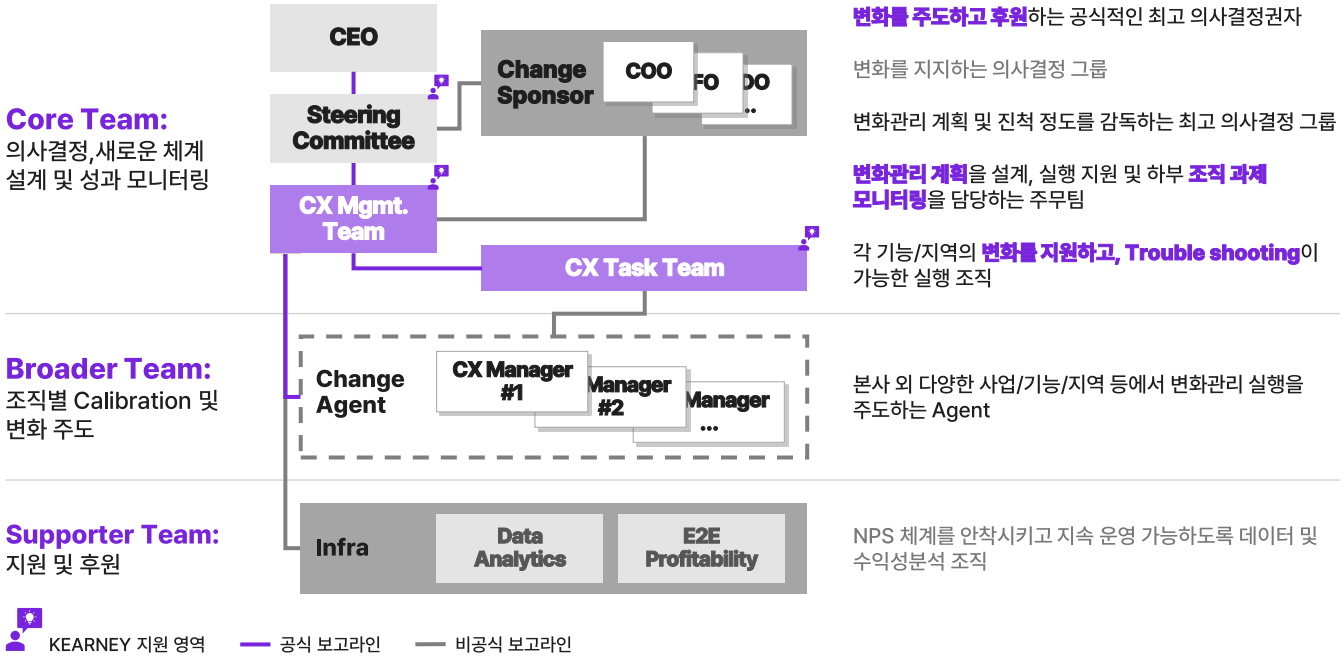
6) 변화관리 조직구조

빠르게 변하는 고객 니즈에 즉각 대응하는 변화 관리를 위해서는, 최고 경영자가 중심이 되어 이끄는 동시에 변화 전담 중간관리자를 두어 각 사업부 및 현장 조직에 빠짐없이 변화를 전파할 수 있는 구조를 확립해야 한다.

- CX management team: 의사결정 지원, 전반적 변화관리 개혁 및 성과 모니터링
- CX task team: 본사 외 다양한 사업 조직에 파견되어 직접 문제 개선 및 해결
- Supporter team: NPS 체계를 안착해 지속 운영할 수 있도록 데이터분석 지원

고객 중심 체계로의 강력하고 민첩한 변화관리를 위해 Core team 뿐 아니라, 비공식 후원 조직을 배치시켜 상호 보완할 수 있는 구조를 마련함

고객 중심 경영체계로의 전환



7) 내부 커뮤니케이션

Top-down형 과 Bottom-up형 커뮤니케이션을 병행 운영해서 NPS 중요성에 대한 전사 공감대를 형성해야 한다.

- Top-down형 커뮤니케이션: NPS를 C레벨 안건으로 격상해 경영진의 의지를 전달하고, 각 사업부 리더의 NPS 체계 이해도를 증진시켜 현장/실무의 실행력을 높인다.
- Bottom-up형 커뮤니케이션: 현장에서 고객 의견을 수렴해 NPS 개선에 즉각 대응하고, 현장/실무 조직 주도로 NPS 개선을 위한 워크샵을 운영하고 본사의 리소스를 지원받는 형태로 전 임직원의 참여를 유도한다.

Source: Kearney

KEARNEY

Copyright©2023 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.