

Research Insights

# 고객 경험에서 엔터프라이즈 경험으로

이상적인 고객경험(CX)을  
실현하기 위한 6가지 전략

IBM 기업가치  
연구소



## 요점

### 훌륭한 고객 경험(CX)은 훌륭한 엔터프라이즈 경험으로부터 나옵니다.

전사적 범위에서 모든 구성원이 고객 중심의 사고방식을 받아들임으로써 그 조직의 이상적인 고객경험(CX), 즉 CX 지향점에 가까워질 수 있습니다. 경영진은 물론 직원 및 생태계 파트너까지 모두가 필요한 기술, 툴, 데이터 인사이트, 프로세스를 활용할 수 있어야 합니다.

### CX 지향점은 하나의 비전에 머무르지 않고 비즈니스 활동의 길잡이가 됩니다.

직원이 브랜드 비전을 통해 구체화되는 CX의 지향점을 이해하더라도, 일상 활동에서 이 비전을 실천하는 데 제약이 따를 수 있습니다. 이러한 권한 부재는 직간접적으로 고객을 서비스하는 직원에게 특히 문제가 되곤 합니다.

### 공감은 고객 중심의 철학을 실천하는 데 핵심 조건입니다.

고객 및 직원의 필요를 비즈니스 목표 못지않게 우선시하는 기업 문화로 바꾼다면 진정한 고객 중심의 조직으로 거듭날 수 있습니다.

## 디지털 경험은 곧 사람의 경험

현재의 디지털 시대는 아날로그식 삶과 디지털식 삶의 구분이 모호합니다. 우리가 어떻게 동료, 친구, 가족과 소통하는지, 어떻게 각종 정보 및 엔터테인먼트를 이용하는지, 어떤 방식으로 쇼핑하고 업무를 수행하는지 생각해보십시오. *Ad Age*의 최근 기사에 따르면, “디지털 경험은 사람의 경험에 필요한 정보를 제공하는 데에서 그치지 않고 불가분의 관계를 형성”합니다.<sup>1</sup>

그러므로 디지털 트랜스포메이션을 시작한 기업이라면 올바른 고객 경험(CX)을 구현해야 하는 큰 부담을 갖게 됩니다. 상품 및 서비스 공급에 대한 기대를 충족하는 것은 기본입니다. 현대의 브랜드는 그 이상의 경험을 제공해야 합니다. 매력적이고 신뢰가 가는 고객 여정을 개발하여 고객의 사랑을 받아야 합니다.

이러한 포부가 실현되는 이상적인 고객경험(CX)을 조직의 “지향점”, 즉 길잡이로 삼아 경쟁사와 차별화되는 CX를 실현할 수 있습니다. 아울러 이 비전을 통해 공통의 원칙 및 목표를 중심으로 단결력을 발휘하면서 기업 문화가 한층 더 발전할 수 있습니다.

CX의 지향점을 정의하는 것은 첫발을 내딛는 것일 뿐입니다. 이 CX 비전을 실현하는 것은 또 다른 문제입니다.

Francesco Lagutaine은 토토에 본사를 둔 다국적 보험/금융 서비스 기업, Manulife의 최고 마케팅/경험 디자인 책임자입니다. 홍콩에서 활동하는 Francesco는 Manulife의 CX 비전이 2가지 차원으로 구성된다고 말합니다. “대부분 인터랙션이 아무런 마찰 없이, 최대한 직관적으로 이루어져야 합니다. 단, 결정적인 시점에 이루어지는 핵심적인 인터랙션은 유의미하고 기억에 남아야 합니다.”

그는 Manulife가 이 원칙에 따라 어떻게 CX를 디자인하고 구현하는지 설명합니다. “고객이 미처 인식하지 못할 만큼 매끄럽게 이루어져야 하는 인터랙션이 있습니다. 정기 결제를 생각해보십시오. 아무런 불편 없이 고객 계좌에서 우리 회사 계좌로 자금을 이체하는 것이 목표입니다. 그러나 청구 인터랙션 또는 온보딩에서는 고객이 납득할 만한 스토리텔링이 이루어져야 합니다.”

많은 기업이 디지털 트랜스포메이션을 고객과의 인간적인 유대 관계를 발전시킬 기회로 여깁니다. 이 기회를 제대로 활용하려면



## 비저너리 그룹은 엔터프라이즈 경험을 구성하는 전략, 정책, 접근 방식에 브랜드 비전을 접목합니다.



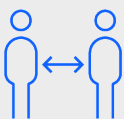
# 90%

비저너리 그룹에서 브랜드 비전을 CX 전략과 연계하는 곳의 비율



# 81%

비저너리 그룹에서 운영 정책 및 직원 정책에 브랜드 비전을 포함시키는 곳의 비율



# 68%

비저너리 그룹에서 파트너 및 공급업체 선정 방식에 브랜드 비전을 통합하는 곳의 비율

고객을 직접 상대하든 그렇지 않든 간에 전사적 범위에서 모든 직원이 받아들이고 실천할 고객 중심주의 모델이 자리잡아야 합니다. 여기서 끝나지 않습니다. 기업은 기존 비즈니스 모델 및 플랫폼을 지원하거나 새롭게 개발하기 위해 생태계의 도움을 받습니다. 파트너, 벤더, 공급업체가 점점 더 고객의 최종 브랜드 경험에 결정적인 역할을 하고 있습니다. 물론 고객이 이 생태계의 존재를 모를 수도 있습니다.

이러한 복잡한 구조에서는 경험 전략에 대한 관점을 확대하여 고객 경험뿐만 아니라 *엔터프라이즈 경험*까지 디자인하는 것이 중요합니다. 엔터프라이즈 경험은 조직 및 다양한 관계자를 거시적으로 조명합니다. 여기에는 직원부터 파트너까지 모두 포함되며, 각각의 경험이 모여 궁극적으로 해당 기업의 CX를 완성하게 됩니다.

그렇다면 각 기업에서는 어떤 방식으로 CX의 지향점을 널리 전달하나요? 그러한 방식이 효과는 있나요? 이 비전이 전사적 범위에서 다른 비즈니스 전략 및 우선순위에 얼마나 통합되어 있나요? 이 비전을 실현하기 위해 어떤 기술을 적용하나요? 그리고 집중력을 잃지 않고 사내 및 생태계 전반에서 이 비전을 실현할 방법은 무엇인가요?

그 답을 찾기 위해 IBM 기업가치 연구소(IV)는 Oxford Economics와 함께 전 세계의 여러 업종을 대표하는 경영진 1,003명을 대상으로 정량적 설문조사를 진행했습니다. 여기서 경영진은 조직의 지향점에 대한 브랜드 비전 그리고 CX 및 직원 경험에 이 비전을 적용하는 방법을 책임지고 있거나 강력한 영향력을 행사하는 이들을 말합니다(16페이지, “연구 방법론 및 표본” 참조).

이번 연구에서는 유형 분석을 통해 이상적인 고객경험(CX) 실현의 성공 사례를 보여주는 기업을 선별했습니다. 설문 표본에서 소수에 해당하는 이 비저너리(Visionaries) 그룹은 혁신에도 앞서 나가면서 경제적 성공을 거두고 있습니다.

동적 요인을 더 정확히 파악하고자, 조직 및 생태계 전반에 이상적인 고객경험(CX)을 실현하는 데 집중하고 있는 다른 경영진과의 심층 일대일 정성적 인터뷰도 진행했습니다. 여기서는 그중 5명의 사례를 집중 조명합니다. 이들 각각의 스토리 및 효과적인 접근 방식에 관한 인사이트 그리고 비저너리 그룹의 현실 사례를 바탕으로 다른 기업에서도 더 발전된 CX를 실현하는 데 적용할 수 있는 6가지 성공 전략을 발견할 수 있었습니다.

# “기술 및 툴을 비롯한 모든 선택에서 CX를 고려해야 합니다.”

**Doug Milliken**

The Clorox Company

디지털 고객 경험 및 브랜드 전략 담당 부사장

## 전사적 범위에서 CX에 집중

먼저 인터뷰에 응한 각 경영진에게 해당 기업에서 추구하는 이상적인 고객경험(CX)에 대한 비전이 무엇인지 물었습니다.

미국을 거점으로 하는 The Clorox Company의 디지털 고객 경험 및 브랜드 전략 담당 부사장인 Doug Milliken은 쉽게 답할 문제가 아니라고 말합니다. 대형 멀티 브랜드 소비자 기업인 Clorox에서는 단 하나의 이상적인 고객경험(CX)이란 없기 때문입니다. 각 브랜드에서 스스로 결정합니다. “기업의 사명을 묻는다면 이렇게 말하겠습니다. 인간 중심의 접근 방식으로 사람들이 각자의 목표를 이루는 데 긍정적으로 작용할 통합적인 경험을 개발하는 것입니다.”

그는 덧붙여 이렇게 말합니다. “기업의 사명 운운하는 것이 진부한 얘기처럼 들릴 수도 있으나, 우리에게는 완전히 새로운 접근 방식입니다. 지금까지는 브랜드 중심의 기업을 표방해왔기 때문입니다. 하지만 이제는 인간을 중심에 두어야 합니다. 우리가 디지털 트랜스포메이션을 시작한 몇 년 전부터 경제 전반에서 경험의 가치를 중시하는 방향으로 변화가 일고 있습니다. 항공사를 비롯한 다른 업종에서 시작한 이 흐름을 우리도 받아들여야 했습니다.”

그가 언급한 이 변화는 IBV 2018 CEO 연구의 결과와도 일치합니다. 설문조사에 참여한 CEO의 65%가 전반적인 비즈니스 환경이 제품 중심에서 경험 중심으로 바뀌는 중이라고 말했습니다.<sup>2</sup>

이러한 진화를 인정한 Clorox는 CX 중심의 디지털 트랜스포메이션을 시작했습니다. 이 결정의 영향력은 매우 컸고, 파급 효과도 광범위했습니다.

Doug Milliken은 이렇게 설명합니다. “결국 가치 체인의 전 범위에서 비즈니스 수행 방식을 바꿔야 했습니다. 기술과 툴을 비롯한 모든 선택에서 반드시 CX를 고려하고 더 향상된 CX를 제공하는 데 집중해야 한다는 뜻이죠.”

이어서 그는 인터뷰에 응한 사람 및 설문 응답자 모두가 직면한 중대 과제를 언급합니다. “결국 이 접근 방식을 어떻게 접목할 것이냐가 관건입니다. 사내의 모든 팀이 ‘고객의 입장을 출발점으로 삼는’ 새로운 사고방식을 받아들일 수 있도록 말입니다.”

### 인식만으로는 부족

이 과제에 대한 Doug Milliken의 통찰은 이번 설문조사의 결과와 맥을 같이합니다. 직원들이 브랜드 비전을 회사 DNA의 핵심 요소로 간주한다는 응답은 1/3에 불과했습니다. 반면에 직원들이 이 비전의 의미를 “대체로 이해하는 정도”라고 한 응답은 절반을 넘어섰습니다. 이처럼 미온적이고 피상적인 인식 체계에서는 직원에게 새로운 사고 또는 행동에 대한 동기를 부여하는 것은 고사하고 이상적인 고객경험(CX) 디자인 및 실행에 이 비전을 접목할 방법을 모색하기 어렵습니다. 또 다른 10%는 직원들이 브랜드 비전을 아예 모른다고 밝혔고, 나머지는 비전이 더는 유효하지 않음을 인정했습니다(그림 1 참조).

### 그림 1

CX 리더의 입장에서 갈 길이 멀어 보입니다. 비즈니스의 관점에서 브랜드 비전의 핵심 역할을 제대로 이해하지 못한 직원이 대부분입니다.



Q. 귀사 브랜드 비전의 현재 상태를 가장 잘 설명하는 항목을 선택하세요.

## 성공의 결실을 거두는 비저너리

비저너리 그룹은 지난 3년간 다른 경쟁사보다 뛰어난 성과를 거둬 왔습니다. 이는 재정적 성과로도 입증되는데, 비저너리 그룹의 90%는 경쟁사보다 매출이 크게 증가했다고 밝혔습니다. 다른 그룹에서는 52%에 불과하여 그룹 간 격차가 38%에 달했습니다. 수익성 측면에서 보면, 비저너리 그룹의 72%가 뛰어난 성과를 거뒀다고 말했지만, 다른 그룹에서는 44%만 그렇다고 응답하여 28%의 격차를 보였습니다.

혁신에서도 비슷한 패턴이 발견됩니다. 비저너리 그룹의 85%는 자신의 조직이 경쟁사보다 더 혁신적인 행보를 해왔다고 생각합니다. 다른 그룹에서는 46%만 이렇게 응답했습니다. 무엇보다도, 비저너리 그룹은 5명 중 4명 이상(81%)이 고객 만족도가 다른 기업보다 높다고 답했습니다. 이 비율은 다른 그룹(53%)보다 28% 더 높습니다.

## 이상적인 고객경험(CX)를 성공적으로 실현하기 위한 6가지 전략

이번 조사에서 응답자 대다수는 팀을 본궤도에 올려 놓는 데 고전하고 있으나, 몇몇 기업은 이상적인 고객경험(CX)을 향한 여정에서 훨씬 앞서 있음이 확인되었습니다. 전체 표본의 14%에 불과한 이 비저너리 그룹은 자율적으로 평가한 3가지 기준에서 표본의 다른 기업들과 확실히 구별되었습니다.

비저너리 그룹의 공통점은 다음과 같습니다.

- 직원들이 브랜드 비전을 회사 DNA의 핵심 요소로 받아들였음을 확신합니다. 다른 그룹에서는 이런 곳이 22%에 불과합니다.
- 이상적인 고객경험(CX)을 브랜드 비전에 포함시켜 설명하거나 시각화합니다. 다른 그룹에서는 이런 곳이 51%에 불과합니다.
- 조직의 종합 브랜드 거버넌스 체계에 브랜드 비전을 위한 거버넌스 팀을 통합시켜 운영합니다. 다른 그룹에서는 이런 곳이 21%에 불과합니다.

특히 (재무 건전성부터 고객 만족도까지) 이번 설문조사에 포함된 각각의 성과 지표에서 지난 3년간 동종 업계 대비 뛰어난 성과를 거뒀다는 응답이 비저너리 그룹에서 훨씬 더 많았습니다(사이드바, “성공의 결실을 거두는 비저너리” 참조).

비저너리 그룹은 브랜드 비전을 보호하고 관리하는 데 적극적입니다. CX를 통해 그 비전을 구체화하고 기업 문화의 근간으로 삼기 위해 최선을 다합니다. 비저너리 그룹의 접근 방식 및 인터뷰에서 강조된 성공 전략에서 다음 6가지 조건을 확인할 수 있습니다.

### 1. 이해한 바를 실천합니다.

비저너리 그룹은 브랜드 비전이 모든 조직 단계에서 직원의 활동에 영향을 미친다는 응답이 더 많았습니다.

### 2. 브랜드 비전을 엔터프라이즈 전략에 연계합니다.

비저너리 그룹은 모든 부서별 전략에서 브랜드 비전을 연계하기 위해 최선을 다합니다.

# 브랜드 비전의 개념을 이해하는 것과 이를 성공적으로 실천하는 것은 별개의 문제입니다.

### 3. 고객과 직원에게 유익한 도구로 기술을 활용하면서 혁신합니다.

고객은 혁신적인 기업에 매료됩니다. 단, 유의미한 혁신이어야 합니다.

### 4. CX를 활성화하기 위해 직원 경험을 활성화합니다.

비저너리 그룹은 직원들이 조직에서 지향하는 이상적인 고객경험(CX)을 활성화할 수 있도록 전사적 범위에서 각종 프로세스 및 이니셔티브에 브랜드 비전을 적용하는 데 주력합니다.

### 5. 생태계를 참여시킵니다.

비저너리 그룹은 이상적인 고객경험(CX)을 제공하기 위한 생태계의 역할에 주목합니다. 외부 관계 구축을 결정할 때 고려할 사항이 많지만, 무엇보다도 같은 CX 철학을 공유해야 합니다.

### 6. 공감을 우선순위에 두면서 문화적 의식 구조를 변화시킵니다.

전사적 차원에서 고객 중심주의를 받아들이려면 기업의 문화적 의식 구조가 달라져야 합니다. 결과물에만 집중하기 보다는 고객과의 공감대 형성에도 관심을 기울이십시오.

## 전략 #1

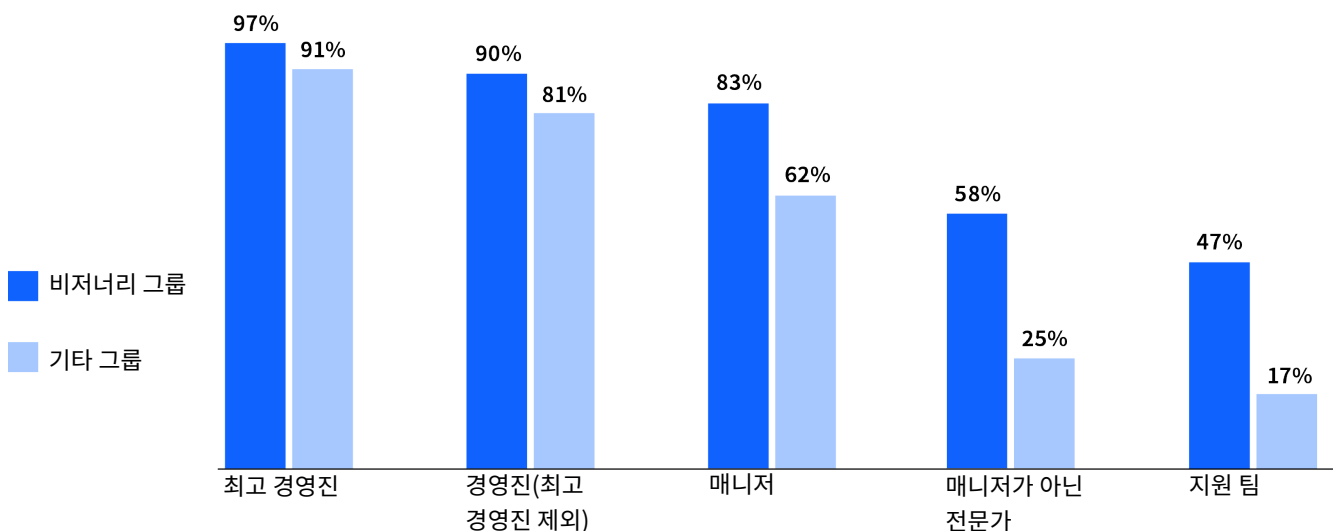
### 이해한 바를 실천합니다.

개념을 이해하는 것과 실천하는 것은 서로 다른 문제입니다. 설문 참여자에게 브랜드 비전이 직원의 업무상 행동 및 의사결정을 얼마나 좌우하는지를 물었습니다. 대부분 기업에서는 매니저 직급 아래로 가면 브랜드 비전의 영향력이 현저히 줄어듭니다. 이는 강한 권한을 갖는 경영진이라면 유능하고 유연한 방식으로 브랜드 비전을 행동으로 옮길 수 있음을 의미합니다.

하지만 그 밖의 직원, 대개는 일선에서 고객을 상대하는 직원은 필요한 정책, 프로세스, 툴, 교육, 인사이트 그리고 (솔직히 말하자면) 권한의 부재 때문에 일상 활동에 이러한 비전을 적용하기가 쉽지 않습니다. 비저너리 그룹은 임직원의 행동이 브랜드 비전으로부터 영감을 받는다고 확신하는 편입니다. 그렇다 하더라도 일반 직원 단계에서는 개선의 여지가 있음을 인정합니다. (그림 2 참조)

그림 2

기업의 브랜드 비전은 경영진의 업무 관련 의사결정 및 행동에 가장 큰 영향을 미칩니다.



Q. 귀사의 브랜드 비전이 직원의 업무상 행동 및 의사결정을 좌우한다는 데 얼마나 동의하나요?

## 전략 #2

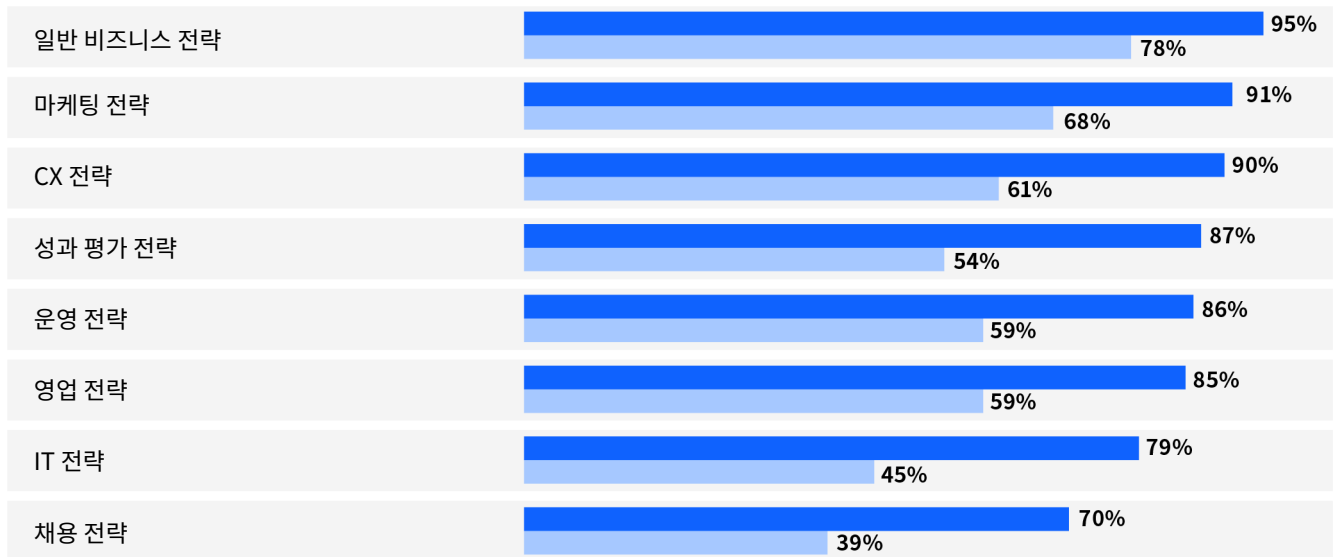
### 브랜드 비전을 엔터프라이즈 전략에 연계합니다.

어떤 조직의 브랜드 비전이 사내의 부서별 핵심 전략과 어긋날 경우, 이상적인 고객경험(CX)은 일관성 있게 실행되지 않고 아무도 책임지지 않는, 그야말로 동떨어진 개념적 실험에 머무르게 됩니다. 연계를 통해 CX 우선과제, 예산, 자원을 통합 관리하면서 경영진으로부터 필요한 지지를 얻고 모든 부서를 포괄하는 거시적 관점을 확보할 수 있습니다.

비저너리 그룹에서는 브랜드 비전이 전반적인 비즈니스 전략부터 마케팅, 영업, IT 전략까지 모든 전략과 조화를 이루고 있다는 응답이 많습니다. 게다가 비저너리 그룹은 성과 평가 및 채용 전략에 브랜드 전략을 연계한다는 점에서 특별합니다(그림 3 참조). 비저너리 그룹은 고객이 직원과 직간접적으로 접하면서 얻게 되는 브랜드 경험이 CX의 성패를 좌우하곤 한다는 점을 잘 알고 있습니다. 이는 채용하는 인재의 유형 및 이 인재를 평가하는 방식에 영향을 미칩니다.

## 그림 3

비저너리 그룹은 브랜드 전략을 각종 비즈니스 부서별 전략과 긴밀하게 연계하는 곳이 많습니다.



■ 비저너리 그룹 ■ 기타 그룹

Q. 귀사의 경우, 위 전략이 현재의 비즈니스 비전과 얼마나 연계되어 있나요?

# 비저너리 그룹에서는 브랜드 비전이 전반적인 비즈니스 전략부터 마케팅, 영업, IT 전략까지 모든 전략과 조화를 이루는 편입니다.

## 전략 #3

### 고객과 직원에게 유익한 도구로 기술을 활용하면서 혁신합니다.

앞서 언급한 대로, 비저너리 그룹의 대다수(85%)는 경쟁사보다 더 혁신적이라고 자부합니다. 이는 다른 그룹보다 39% 더 많은 수치로, 고객에게 중요한 차별화 요소가 됩니다.

Salesforce Research의 최근 연구에 따르면, 소비자의 50%, 기업 구매자의 66%는 더 혁신적인 기업, 즉 “고객의 니즈 및 신기술을 기반으로 한 새로운 제품/서비스를 꾸준히 내놓는” 기업으로부터 구매하기 위해 적극적으로 노력한다고 밝혔습니다.<sup>3</sup> 이 조사 결과는 IBV의 앞선 CX 연구 결과와도 상통하는데, 소비자 대다수가 디지털 기술을 활용하여 더 우수한 경험을 제공하려는 기업의 모습을 보고 싶다고 말했습니다.<sup>4</sup>

#### 고객을 위한 기술 혁신

인터뷰한 기업의 다수가 현재의 CX를 변화시키기 위해 적용 중인 기술 및 지속적인 개선을 위한 계획에 대해 설명했습니다. Francesco Lagutaine은 Manulife가 보험 계약 비용을 절감하는 차원에서, 능동적으로 건강 관리에 힘쓰는 이들을 위한 상품을 출시한다고 밝혔습니다. “IoT(Internet of Things) 덕분에 가능한 일”이라고 그는 말합니다. “IoT 기반 디바이스를 운영하고 고객의 사용을 지원하는 방식에 관심을 갖기 시작했습니다.”

Doug Milliken은 Clorox가 AI 기반 챗봇을 시험적으로 도입한 사례를 소개합니다. 예컨대 소비자가 데이터를 입력하면 적합한 Renew Life® 프로바이오틱스 또는 Burt's Bees® 스킨케어 솔루션을 추천해줍니다. 그는 IoT에도 주목합니다.

“매우 실용적입니다. Brita® 정수기 필터로 시험해봤습니다. 자동으로 Amazon에 새 필터를 주문할 수 있죠. 간단한 테스트였지만, 배운 게 많습니다. 이제 그 실행 규모를 키울 방법을 연구할 차례입니다.”

#### 직원을 위한 기술 혁신

직원이 회사가 지향하는 이상적인 고객경험(CX)을 제공하도록 지원하는 데에도 위와 비슷한 기술 혁신이 필요합니다. Francesco Lagutaine은 Manulife가 AI, 예측 분석, 딥러닝을 콜 센터에 도입하여 직원 교육뿐만 아니라 고객의 불만을 더 효과적으로 해결하는 데 활용하고 있다고 밝혔습니다.

Doug Milliken도 Clorox가 데이터와 기술을 활용하여 2가지 핵심 영역에서 직원 경험을 개선해 왔다고 설명합니다.

- *인사이트*. “소셜 미디어 분석을 활용하는 데 주력하고 있습니다. 자연어가 큰 부분을 차지하죠. 지식 기반을 구축하기 위해 데이터 분석 역량을 갖추는 것이 관건입니다.”
- *실행*. “알려진 고객을 위해 더 우수한 개별 맞춤형 여정을 개발하고자 클라우드 기반 통합 마케팅 툴을 비롯한 각종 기술을 활용합니다. 아울러 웹 사이트 개인화 엔진 및 톨도 도입하여 맞춤형 비디오를 대규모로, 신속하게 제작합니다.”

“CX를 독립적인 영역으로 생각하기 쉽습니다.” 그는 이렇게 지적합니다. “하지만 현실에서는 방대한 데이터 기반이 있어야 개별 맞춤형 CX를 제공할 수 있습니다. 우리 그룹의 CX 역량은 전적으로 디지털 트랜스포메이션과 데이터 역량에 달려 있습니다.”

Francesco Lagutaine이 예측한 대로, “데이터에서 성패가 결정될 것입니다. 데이터 분석과 데이터 인프라가 정말 중요해 집니다.”



#### 전략 #4

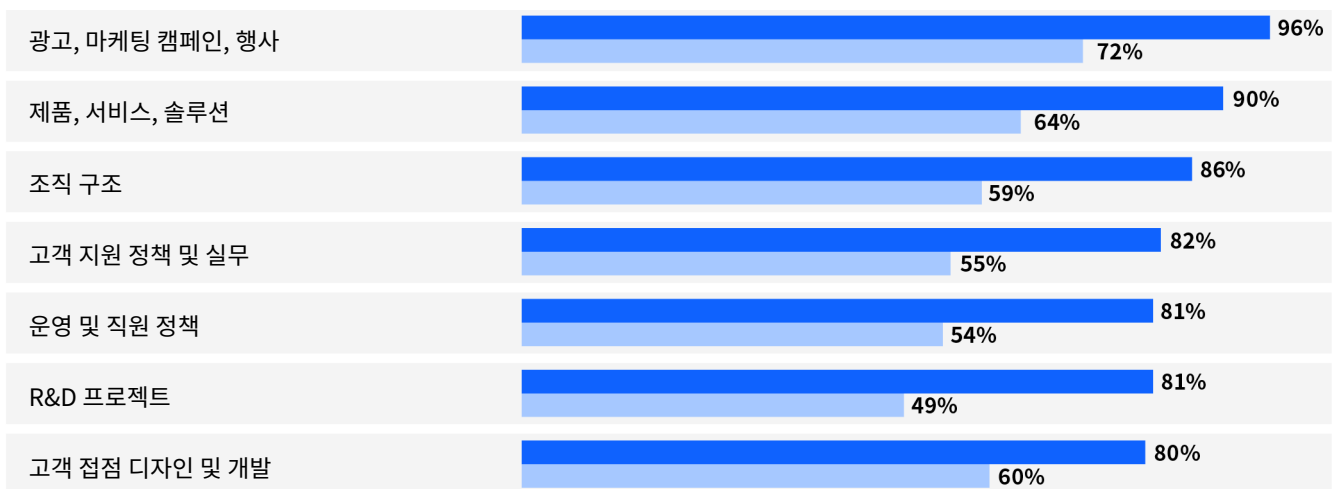
## CX를 활성화하기 위해 직원 경험을 활성화합니다.

전략과 연계하고 최적의 기술을 활용하는 기업은 주요 프로세스 및 활동에 브랜드 비전을 접목하여 모든 고객 상호 작용의 디자인 및 실행에 반영할 수 있습니다. 비저너리 그룹은 이러한 능력이 뛰어납니다. 고객 가치 체인 전반에서 총체적 CX를 구성하는 요소 각각에 브랜드 비전을 접목했습니다. 이들은 마케팅 캠페인을 비롯한 다양한 CX 이니셔티브에 집중할 뿐만 아니라 프로젝트, 직원 정책, 조직 구조에서도 브랜드 비전을 충실히 반영합니다(그림 4 참조).

CX에 관한 메시지를 내부에 전달하는 데에서 더 나아가지 못한 곳이 많습니다. 이들은 직원이 최상의 CX를 제공하는 데 필요한 프로세스, 툴, 기술을 디자인하지 못했습니다.

#### 그림 4

비저너리 그룹은 이상적인 고객경험(CX)을 활성화하기 위한 프로세스 및 활동에 브랜드 비전을 접목하는 데 더 적극적입니다.



■ 비저너리 그룹 ■ 기타 그룹

Q. 귀사의 현재 브랜드 비전이 위 영역 각각에 얼마나 제대로 반영되고 있다고 생각하나요?

이들은 직원 경험의 중요성을 간과하고 있습니다. 인터뷰에 응한 기업에 고객 중심주의를 고수하면서 이상적인 고객경험(CX)의 비전 실현에 집중하는 비결을 물어봤습니다. Citi의 글로벌 인사이드 및 디자인 전략 책임자인 Rachel Carpenter는 CX를 최우선에 두기 위해 경영진을 필두로 어떤 노력을 하고 있는지 소개했습니다.

“조직의 수장들이 품질 및 CX에 관한 목표와 지표를 정합니다. 임원들은 고객의 의견과 관점에 대해 논의합니다. 이사회에서도 항상 CX 관련 주제를 다룹니다. 고객과 경영진이 직접 만나는 자리도 마련합니다. 아날로그적인 방법이지만, 큰 효과를 발휘할 수 있습니다.”

그녀는 경영진이 고객의 입장을 늘 헤아려야 한다고 강조하여 말합니다. “관심을 갖고 고객의 입장이 되어 직접 CX 프로세스를 경험해 보는 것이 바람직합니다.”

## 비저너리 그룹은 생태계를 통해 브랜드 비전을 구현하는 방식에 다른 기업보다 훨씬 더 많은 관심을 기울입니다.

“우리는 디자인 사고(design thinking)를 도입했습니다.”라고 그녀는 설명합니다. “초기에 워크숍은 직원에게 방법론을 교육하는 데 매우 효과적이었습니다. 하지만 지금은 훨씬 더 본격적으로 실천하고 있죠. 디자인 사고를 통해 문제를 해결합니다. 우리를 떠난 고객이 남긴 문서나 의견을 출발점으로 삼기도 합니다. 그러한 고객의 관점을 수용하고 솔루션에 반영합니다.”

Citi의 고객 전략 및 접점을 디자인하고 개발하는 입장에서는 항상 고객과 가까이 있어야 합니다. Rachel Carpenter는 모바일 상품을 다루는 그녀의 팀을 예로 듭니다.

“핵심 업무에는 프로토타입 실시간 테스트, 소셜 모니터링, 마이닝 등이 포함됩니다. 고객의 화제와 관심사를 이해하기 위해 더 깊이 들여다봅니다. 사용자 리서치는 필수입니다. 또 최대한 많은 직원이 참여하도록 인사이트를 공유하는 데에도 역점을 둡니다.”

그녀는 일선의 고객 담당자가 고객과 소통하는 능력을 높이 평가합니다. “콜 센터 상담사들과 대화한 적이 있는데, 정말 끈기 있고 친절하며 사려 깊은 사람들이었습니다. 그들은 속도뿐만 아니라 품질을 평가하는 기준도 마련했죠. 그들의 목표, 더 중요한 매니저의 목표는 그들이 제공하는 서비스의 유형에 부합합니다.”

Citi는 직접 고객을 대하지 않는 직원, 이르면 운영, 공급망, IT 팀도 회사의 CX 성공에 기여할 수 있게 합니다. “고객 이벤트와 토론회를 개최합니다.”라고 Rachel Carpenter가 설명합니다. “직원들은 고객과의 소통에 협력합니다. 기능 관련 아이디어를 검토하고 유용한 기능을 뽑는 투표에 참여하죠. 회사의 캔버스 커뮤니티에도 참여하여 아이디어와 피드백을 내놓습니다. 이렇게 직원 커뮤니티를 활용하면 정말 유익합니다. 디자인 및 개발 팀 소속이 아니므로 새로운 관점을 제시할 수 있습니다.”

실제로 Citi는 성장과 발전을 지원한다는 브랜드 미션의 범위를 사내 직원으로 확장했습니다. “직원의 기술 경험을 집중적으로 다루는 팀을 두었습니다. CX 팀과 같은 일을 하지만, 그 수혜자는

직원들입니다. 이 팀이 개발하는 솔루션으로 서비스 데스크로의 에스컬레이션 건수를 줄이고 생산성을 높이며 운영 비용을 줄일 수 있습니다.”

안타깝게도, 설문조사에 참여한 기업의 상당수는 이상적인 고객경험(CX) 실현에 모든 부서의 직원이 적극적으로 참여하지 못하는 상황입니다. 브랜드 비전에 관한 내부 커뮤니케이션이 이메일을 통한 일방적인 전달에 그치곤 합니다. 직원들이 브랜드 비전의 의미 또는 적용 방식을 완전히 이해하지는 못한다는 응답이 많은 것도 이처럼 소극적인 접근 방식 때문일 수 있습니다.

그와 달리 Citi의 사례처럼, 직원 경험에 집중하고 투자함으로써 최상의 CX를 제공하는 데 필요한 프로세스와 툴을 마련하여 직원의 역량을 강화할 수 있습니다. 조직의 모든 단계에서 CX를 중요시하는 문화가 자리잡은 덕분에 직원들은 Citi의 브랜드 비전에 귀를 기울일 뿐만 아니라 실행에 옮깁니다.

### 전략 #5

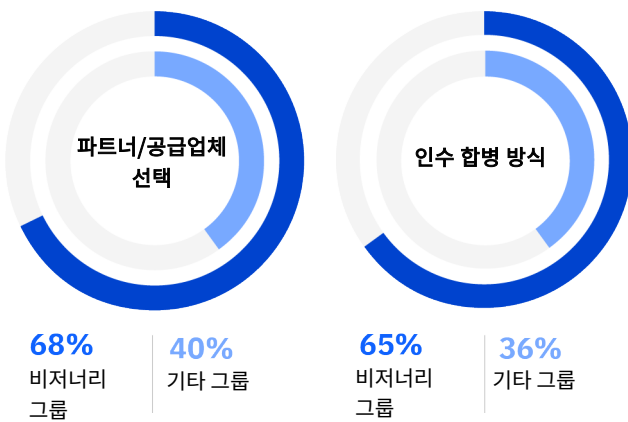
## 생태계를 참여시킵니다.

현대는 외부 기업들과 복잡한 생태계를 이루며 살아야 하므로, 내부 직원 경험뿐만 아니라 외부 관계까지 이상적인 고객경험(CX) 실현에 활용할 방법을 모색해야 합니다. 이 외부 팀은 기능 또는 기술상의 틈새를 채우고, 기술력을 보완하며, 협업을 통해 새로운 오픈링, 비즈니스 모델, 플랫폼을 개발하는 방식으로 CX 제공에 중요한 역할을 하곤 합니다.

특히 비저너리 그룹은 생태계를 통해 브랜드 비전을 구현하는 방식에 다른 기업보다 훨씬 더 많은 관심을 기울입니다. 비저너리 그룹에서는 함께 일할 회사를 결정할 때 브랜드 비전을 고려해야 한다는 응답이 2/3 가까이 됩니다. 비저너리 그룹은 파트너, 공급업체, 벤더, 심지어 합병 후보를 선택할 때도 같은 비전과 CX 철학을 공유하는 곳과 관계를 맺으려 합니다(그림 5 참조).

## 그림 5

비저너리 그룹은 생태계에서 외부 조직을 선택하고 협력하는 방식에 브랜드 비전을 반영하는 곳이 많습니다.



Q. 귀사의 현재 브랜드 비전이 위 영역 각각에 얼마나 제대로 반영되고 있다고 생각하나요?

파트너가 이상적인 고객경험(CX) 제공을 지원하는 역량이 이 관계에서 얼마나 중요한 요소가 될까요? 인터뷰에 응한 기업에 물었습니다. 실사 단계에서 CX를 확실히 고려한다는 응답이 많았습니다. 이 기준을 통과한 파트너 관계에서는 쉽지는 않지만 CX 중심의 협력이 시작됩니다. Rachel Carpenter도 이렇게 설명합니다. “벤더-파트너 관계를 시작할 때 집중 세션을 진행합니다. 공통의 목표를 가지므로 고객의 행동 및 니즈에 관한 모든 것을 최대한 공유하죠. 파트너도 우리처럼 스마트한 방식으로 고객을 대해야 하니까요.”

미국의 커피 정기 배송업체, Drift Away Coffee의 공동 창업자인 Suyog Mody도 파트너와의 고객 정보 공유가 중요하다고 생각합니다. 디지털 퍼스트 기업인 만큼 전통적인 대기업과 같은 트랜스포메이션 과제는 없습니다.

하지만 규모가 더 작기 때문에 생태계가 계속 효과적으로 가동되느냐가 CX에 큰 영향을 미칩니다. Drift Away Coffee의 브랜드 비전은 뛰어난 품질의 제품을 그 품질에 걸맞은 방식으로 판매하는 것입니다.

이 회사는 소규모 재배 농가로부터 원두를 구매하며, 고객에게 배송할 때마다 이 사실을 강조합니다. 차별화된 CX 디자인 요소인 셈입니다. 정기 배송 고객에게 고도로 맞춤형 경험을 제공하는 것이 Drift Away Coffee의 비즈니스 모델이므로 많은 고객 데이터 그리고 후기와 평점을 통해 귀중한 피드백을 수집하며, 이를 농가와 공유합니다.

“원두를 로스팅하여 고객에게 배송하고 고객 후기가 올라오면 재배 농가를 위한 세부 보고서를 작성합니다.”라고 Suyog Mody는 말합니다. “그러면 계속 더 품질 좋은 원두를 생산할 수 있고, 농가의 수입이 늘어나 삶의 질도 향상됩니다.” 이러한 피드백 루프는 기업의 CX 비전이 공급망 전반에서 실현되는 방식을 보여주는 좋은 예입니다. Drift Away Coffee 역시 생태계에서 바라는 대로 강력한 파트너십을 구축하고 유지할 수 있습니다.

생태계와의 협업, 특히 CX를 중심으로 한 협업은 파트너를 해당 조직의 궤도로 최대한 끌어오는 것을 의미할 수도 있습니다. Francesco Lagutaine는 이를 “유동적 네트워크(fluid network)”라고 부릅니다. 그의 설명에 따르면, 인간 중심의 디자인을 추구하는 회사의 철학을 파트너 역시 공유하는 것이 무엇보다 중요합니다. 아울러 파트너와 그의 팀도 서로 호흡이 맞아야 합니다.

“모든 벤더, 파트너, 공급업체 등이 각자의 프로세스가 아니라 우리 회사의 프로세스에 따라 일하고 있습니다. 끊임없이 개선하고 고객의 의견을 수집하여 적용하는 반복적인 생산 모드 때문에 그래야 합니다.”

이러한 접근 방식은 디자인, DevOps 등의 기능을 제공하는 파트너에게 특히 중요하다고 그는 말합니다. “어떤 경우에는 인재를 아웃소싱해줄 회사가 필요합니다. 아니면 파트너가 팀을 꾸려야 할 때도 있죠. 그렇다면 우리 사업장에서, 우리의 기준에 따라, 우리의 프로세스를 적용하면서 우리와 함께 일해야 합니다. 왜 그럴까요? 첫째, 이처럼 주도적인 관리를 통해 최상의 경험을 실현하고 재현할 수 있기 때문입니다. 둘째, 그 과정에서 뭔가를 배울 수 있어야 하기 때문입니다.”

그는 덧붙여 이렇게 말합니다. “이런 이유로, 우리가 찾는 벤더는 우리가 학습한 바에 따라 기꺼이 업무 수행 방식을 바꿀 수 있는 곳인 겁니다.”

## 전략 #6

# 공감을 우선순위에 두면서 문화적 의식 구조를 변화시킵니다.

적극적인 변화 의지는 외부 파트너에게 중요할 뿐만 아니라 직원이 반드시 갖춰야 할 조건이기도 합니다. 설문 응답자들은 기존 CX를 이상적인 고객경험(CX)으로 바꾸려는 과정에서 맞이하는 최대 장애물로 다음 두 가지를 꼽습니다.

1. 변화 관리 프로그램 부재
2. 조직 간 사일로를 극복하는 팀워크 부재

인터뷰에 응한 기업 대부분, 특히 레거시 조직을 운영하는 곳에서는 직원이 기존과 다른 방식으로 생각하고 행동하며 느끼게 하는 것도 만만치 않음을 인정합니다. Francesco Lagutaine은 이렇게 설명합니다. “고객을 위한 일을 하겠다는 한결 같은 마음으로 애자일 방법론, 인간 중심의 디자인 등을 받아들인다면 업무 수행 속도가 향상될 것입니다. 하지만 그렇다고 해서 고객 경험이 꼭 향상되는 것은 아닙니다.”

이러한 과제를 해내려면 사고방식의 변화가 필요하다고 그는 설명합니다. “결과물을 내는 것보다 고객과 공감하는 것을 더 중요하게 여기는 인식의 변화가 요구됩니다. 근본적인 조직 문화를 바꾸지 못하면 어떤 프로세스, 기술, 구조, 인센티브로도 성공적인 트랜스포메이션을 이룰 수 없습니다.”

그렇다면 기업에서 문화적 변화를 이루는 방법은 무엇일까요? 그는 이렇게 제안합니다. “문화는 스토리에 의해 탄생합니다. 반복해서 들으면 우리가 추구하는 가치, 우려하는 문제, 든든하게 여기는 보호 장치를 편하게 받아들이고 재확인하게 됩니다. 기업 조직은 ‘일단 말로 하면 된다’고 생각하는 경향이 있습니다. 그러나 문화는 끊임없는 재확인을 거쳐 자리잡습니다. 제가 얻은 교훈 중 하나이기도 합니다. 우리가 무슨 일을 왜 하고 있는지를 직원들에게 계속 상기시키고 그들의 역할을 인정해 주십시오.”

Dan Makoski는 런던에 있는 Lloyds Banking Group의 최고 디자인 책임자입니다. 그는 직원의 사고방식을 변화시켜 고객과의 공감에 집중하게 하는 것이 가장 힘든 일이라는 데 동의합니다. 그는 CX에 초점을 맞출 필요성에 대해 말합니다. “단기 과제의 결과물을 위해 모든 것을 쏟아붓는 것을 그만두면서 거대한 변화가 일어났습니다. 새로운 형태의 대화가 필요했죠. 인간의 관점에서 생각하면서 결과물이 아니라 고객을 만족시킬 방안을 연구합니다.”

“결과가 어떻게 될지 모를 때도 있습니다.” 그는 지금까지 금융 서비스 업계에서 “예측 가능한 폭포수 모델”을 사용했다고 설명합니다.

“이제 긴밀한 연계 및 강력한 권한을 특징으로 하는 애자일 환경으로 바뀌면서 팀뿐만 아니라 경영진의 문화적 가치도 새롭게 정립되고 있습니다.”

## 이상적인 고객경험(CX)을 향한 여정

### 고객 중심주의 문화 조성

인터뷰에 응한 기업들이 강조한 대로, 직원이 고객과 공감할 수 있어야 진정한 고객 중심주의가 실현됩니다. 고객을 응대하는 직원에게 공감적인 태도를 갖도록 요구하기보다는 문화적 변화를 통해 모든 직원이 이러한 정서를 체화하여 일상의 활동에서 실천하게 해야 합니다. 경영진은 직원이 기존과 다른 새로운 방식으로 협업하고 문제를 해결하며 능동적으로 CX 향상에 나서도록 지원하면서 이러한 변화를 촉진할 수 있습니다. 구체적인 방안은 다음과 같습니다.

#### - 전사적 범위에서 애자일 조직화

기업들은 투명성 및 협업의 가치를 내세우곤 합니다. 하지만 IBM 조사에서 확인된 것처럼, 여전히 극복하지 못한 사일로화된 조직이 이상적인 고객경험(CX) 실현의 최대 장애물입니다. CX는 전사적 차원의 과제입니다. 애자일 소프트웨어 개발 방법론과 달리, 애자일 조직은 여러 분야를 포괄하는 팀워크 및 반복을 통해 운영의 효율성을 달성합니다. 열린 마음으로 서로 신뢰하면서 공통의 목표를 향해 함께 일할 수 있어야 합니다. 협업을 통해 개발하고 관찰하며 학습하면서 발전시켜야 합니다.

#### - 인간 중심의 디자인 전략 채택

많은 기업이 고객의 과제를 해결할 솔루션 개발을 위해 디자인 사고를 이용했습니다. 하지만 디자인 사고의 원칙은 어떤 비즈니스 문제에도 적용할 수 있습니다. 이 방식에서는 최종 사용자가 누구든 상관없이 그 니즈에 초점을 맞춥니다. 따라서 팀이 최종 사용자의 관점을 이해하고 공감할 수 있습니다. 전사적 차원에서 탐구 및 문제 해결 방법으로 디자인 사고 프레임워크를 받아들인다면, 우수한 경험을 개발하고 그로부터 반복 가능한 성과를 대규모로 얻을 수 있습니다.

#### - 건강한 호기심에서 출발하는 고객 중심주의

공감 능력과 함께 적합한 수준의 호기심도 발휘해야 합니다. 직원은 고객의 과제를 해결할 새로운 솔루션 탐구에 대한 열정으로 공감한 바를 행동으로 옮길 수 있습니다. 직원이 뻔한 답을 내놓는 데 만족하지 않고 설령 실패할 가능성이 있더라도 새로운 아이디어를 부담없이 실험할 수 있는 환경에서 혁신이 활성화됩니다.

### 우수한 경험으로 직원의 역량 강화

훌륭한 CX는 훌륭한 엔터프라이즈 경험에서 비롯됩니다. 현대화된, 즉 간단하면서도 유익한 맞춤형 직원 경험을 제공하기 위해서는 경영진이 주도하는 유의미하고 실천 가능한 커뮤니케이션, 클라우드, AI, IoT와 같은 기술 솔루션, 협업 및 생산성 등이 필요합니다. 구체적인 방안으로는 다음과 같은 것들이 있습니다.

#### - 유익한 전략적 정보를 주고받으면서 진지하게 소통

직원이 회사가 지향하는 CX에 관한 메시지를 이해하지 못한다면, 경영진이 제대로 공유하지 않았기 때문이거나, 소통의 내용이 직원의 일상 활동과 별 관련이 없기 때문입니다. 혹은 둘 다 해당할 수도 있습니다. 즉, 각자의 스토리를 통해 현실성을 갖게 되는 것입니다. 그러기 위해서는 직원이 회사가 지향하는 CX 실현에서 자신이 어떤 역할을 할 수 있는지를 이해해야 합니다. 그러면 회사의 CX 발전에 동참하겠다는 목적의식과 참여 동기가 발현됩니다.

#### - 직원을 위한 디지털 혁신 중시

직원이 적합한 기술도 없는 상태에서 회사가 지향하는 CX를 실현한다는 것은 비현실적인 기대입니다. 담당자가 현장에서 고객 서비스를 제공할 수 있도록 모바일 솔루션을 제공해야 합니다. 영업 팀은 차선책(next-best-action)을 제안하고 생산성 및 협업 기능도 제공하는 대시보드가 필요합니다. 공급망 최적화 및 고객 라이프사이클 전략을 미리 마련하기 위해서는 AI 및 데이터 분석이 필요합니다. 증강 현실과 5G는 현장 서비스, 유지보수, 엔지니어링 및 설계, 교육, 고객 지원을 획기적으로 발전시킬 수 있습니다. 그리고 하이브리드 멀티클라우드 플랫폼에서는 모든 직원이 필요한 서비스 및 데이터에 즉시 액세스할 수 있습니다.

#### - 직원의 생산성 및 책임 의식 강화

현재의 노동 환경은 원격 근무 및 탄력 근로제가 포함됩니다. 협업 애플리케이션을 통해 비동기식 커뮤니케이션 및 워크플로우를 지원해야 합니다. 직원이 특히 CX 관련 이니셔티브에서 생산성을 발휘하게 해주는 소프트웨어 플랫폼 및 디자인 시스템을 마련하십시오. 그리고 모든 직급의 직원에게 올바른 결정을 내릴 권한 및 결과에 대한 책임도 부여하십시오.



## 실천을 통한 학습

고객 중심주의 문화를 정착시키기 위한 프로세스에 직원들이 참여해야 합니다. 상명 하달식보다는 직원이 변화가 필요한 이유를 증거에 기초하여 이해하고 혁신 프로세스에 적극적으로 참여하는 경우 더 좋은 결과를 얻을 수 있습니다. 구체적인 방안은 다음과 같습니다.

### - 종합적인 경험 감사 실시

실현 가능한 CX 비전을 구상하려면 먼저 현재 경험 환경을 토대로 기준선을 정해야 합니다. 세세한 여정을 담은 지도보다는 종합적인 경험 감사를 통해 고객 가치 체인을 구성하는 여러 요인을 검토할 수 있습니다. 여기에는 브랜드 자산 검토, 모든 고객 접점에 대한 채널 검토, 분석 검토, 기술 감사, 음성 및 어조 감사, SEO 감사, 경쟁사 평가 등이 포함됩니다. 이러한 범위의 감사에 팀을 참여시키고 그로부터 얻은 인사이트를 공유함으로써 각 팀은 향후 진로에 대한 방향을 정할 수 있습니다.

### - 몰입형 “개러지(garage)” 방식으로 신속하게 행동<sup>5</sup>

고객 중심의 조직으로 거듭나려 하는 기존 기업이 고객의 기대 또는 자체 일정에 따라 빠르게 대처하는 데 어려움을 겪기도 합니다. 학습하는 단계에서도 빠른 발전을 보여주는 능력은 지속적인 성공의 큰 원동력이 될 수 있습니다. 개러지 방식(garage approach)을 도입하여 통상적인 운영 방식의 틀 바깥에서 기업가 정신을 발휘할 팀을 만듭니다. 이 팀이 모든 분야의 인재들과 공동으로 개발하고 디자인 사고 및 애자일의 원칙을 적용하여 빠르게 MVP(minimal viable product)를 개발하면서 혁신에 속도를 낼 수 있습니다. 궁극적으로 직원들은 새로운 방식으로 일하고 사고하면서 스타트업의 속도, 엔터프라이즈의 확장성을 발휘하게 됩니다.

### - 변화 관리 혁신

기업에서 변화 관리에 어려움을 겪는 이유 중 하나는 여전히 절차와 체계를 중시하는 정형화된 방식을 사용하기 때문입니다. 이제는 데이터 기반 인사이트에 초점을 맞추고 변화가 필요한 이유 및 변화의 방향을 직원에게 제시해야 합니다. 직원은 지시에 따르는 방식보다는 개별 맞춤형 방식에 더 호응할 것입니다. 직원이 더 적극적으로 변화에 참여하고 책임감을 갖게 되면, 새로운 기술 그리고 새로운 업무 수행 방식과 사고를 더 수월하게 받아들일 수 있습니다.

-

## 귀사는 이상적인 고객경험(CX)을 실현할 준비가 되셨나요?

- 귀사가 지향하는 CX가 모든 직원의 일상에서 업무상 사고방식 및 행동양식에 영향을 미치고 있는지를 어떻게 평가할 수 있나요?
- 생태계 파트너, 벤더, 공급업체가 귀사의 브랜드 비전을 온전히 이해하고 이상적인 고객경험(CX) 실현을 돕게 하기 위해, 귀사는 이들과 어떤 방식으로 소통하고 협업하나요?
- 귀사가 고객 중심적인 조직으로 거듭나기 위해서는 무엇을 바꿔야 하나요?

## 저자 소개



### **Billy Seabrook**

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)  
[@billyseabrook](https://twitter.com/billyseabrook)  
[billy.seabrook@ibm.com](mailto:billy.seabrook@ibm.com)

Billy Seabrook는 20년 넘게 다양한 업종의 대표 브랜드를 위해 혁신적인 브랜드 전략 및 옴니채널 CX를 개발해 왔습니다. IBM iX의 글로벌 최고 크리에이티브 책임자로서 60여 개 iX 디자인 스튜디오로 구성된 네트워크를 이끌면서 발전적인 전략, 인간 중심의 디자인, 트랜스포머티브 테크놀로지를 통해 디지털 브랜드 경험을 개발하고 있습니다.



### **Carolyn Heller Baird**

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
[@cjh Baird](https://twitter.com/cjh Baird)  
[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Carolyn Heller Baird는 IBV의 고객 경험 및 디자인 부문 글로벌 리서치 책임자입니다. Carolyn은 CX 관련 주제에 관한 연구와 함께 IBV 최고 경영진 연구 중 CMO 연구도 맡고 있습니다. 그녀는 20여 년간 경험 전략 컨설턴트로 활동해 왔습니다.

IBV는 이 보고서를 작성하는 데 도움을 주신 여러분께 감사드립니다.

Nancy Kramer(IBM iX 최고 에반젤리스트),  
Robert Murray(IBM iX 어소시에이트 파트너),  
Babs Rangaiah(IBM iX 이그제큐티브 파트너),  
Corinne Sklar(IBM iX 최고 마케팅 책임자)

## 자세한 정보

IBM 기업가치 연구소의 이번 연구에 대한 자세한 내용은 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)에 문의하세요. 트위터에서 [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV)를 팔로우하실 수 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 전체 연구 카탈로그가 필요하거나 월간 뉴스레터를 구독하려면 [ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv)를 방문하세요.

앱스토어에서 스마트폰 또는 태블릿용 무료 앱 “IBM IBV”를 다운로드하면 모바일 기기에서 IBM 기업가치 연구소 Executive Report를 이용하실 수 있습니다.

## 변화하는 세상에서 함께할 최고의 파트너

IBM은 고객과 긴밀하게 협업하면서 비즈니스 인사이트, 전문 연구와 기술을 접목시켜 시시각각 변화하는 오늘날의 환경에서 고객이 차별화된 이점을 확보할 수 있도록 지원합니다.

## IBM 기업가치 연구소

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치 연구소를 통해 공공 및 민간 분야의 주요 쟁점에 대해 사실에 기반한 전략적 인사이트를 개발하여 기업의 최고경영진에게 제공하고 있습니다.

## IBM iX 소개

IBM iX는 선두 브랜드가 디자인을 통해 비즈니스 성장 및 변화를 도모하도록 지원합니다. 전 세계 60여 개 스튜디오에서 IBM 비즈니스 디자이너들이 발전적 전략, 인간 중심의 디자인, 트랜스포머티브 테크놀로지를 복합적으로 활용하면서 미래의 엔터프라이즈 경험을 구상하고 고객이 이를 실현하도록 지원합니다. [ibm.com/ibmix](https://ibm.com/ibmix)에서 자세히 알아보세요.

## 연구 방법론 및 표본 정보

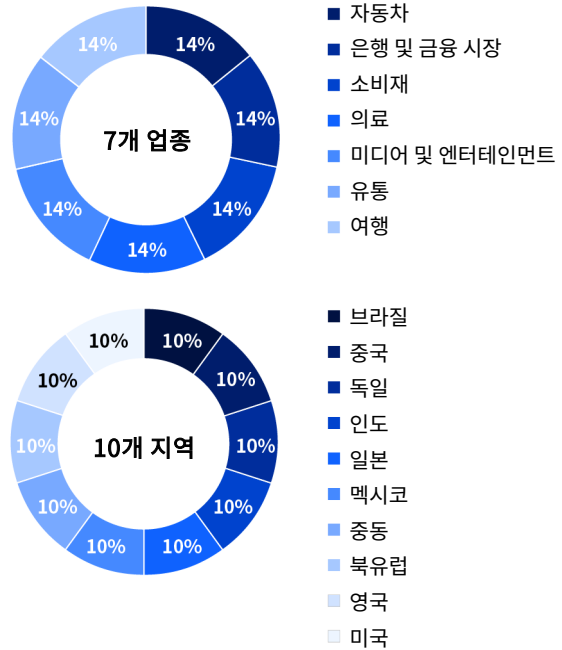
IBV는 Oxford Economics와 함께 CX를 위한 브랜드 비전을 책임지거나 중대한 영향력을 행사하는 경영진 1,003명을 대상으로 설문조사를 진행했습니다. 설문 표본에는 최고 경영 책임자, 최고 마케팅 책임자, 최고 운영 책임자, 최고 혁신 책임자, 최고 HR 책임자와 같은 직책은 물론이고 디지털 트랜스포메이션, CX, 마케팅, 비즈니스 개발, 영업 부문的高위직 임원도 포함되었습니다.

자동차, 은행 및 금융 서비스, 소비재, 의료, 미디어 및 엔터테인먼트, 유통, 여행의 7개 업종이 조사 대상이었으며, 각각 전체 표본의 14%씩을 차지합니다. 이번 표본의 지역 구성을 보면, 브라질, 중국, 독일, 인도, 일본, 멕시코, 영국, 미국의 8개국 그리고 북유럽 국가(덴마크, 노르웨이, 스웨덴) 및 중동 국가(이집트, 사우디 아라비아, UAE)가 포함되었습니다. 각 지역이 전체 표본의 10%씩 차지합니다.

이번 연구의 목표는 각 기업에서 이상적인 고객경험(CX)을 실현하는 데 얼마나 효과적으로 브랜드 비전을 적용하고 있는지를 평가하는 데 있습니다. 특히 브랜드 비전이 부서별 전략과 어떻게 연계되는지 그리고 이 비전이 전사적 범위에서 직원의 행동에 어떤 영향을 미치고 있는지에 주목했습니다. 이번 연구를 통해 브랜드 비전 및 이상적인 고객경험(CX) 실현을 비즈니스의 중심 과제로 삼은 기업들의 성공 사례를 발굴하고자 했습니다.

분류 분석 기법을 적용하여 설문 표본을 2개 그룹으로 나누었습니다. 그런 다음 다중 판별 분석을 통해 각 그룹을 차별화하는 핵심 구성요소를 규명하려 했습니다. 선두 주자, 즉 비저너리 그룹이 전체의 14%를 차지했습니다. 나머지 86%는 기타 그룹에 포함되었습니다. 모든 데이터는 자율적으로 제공되었습니다.

IBV는 정량적 설문조사 외에도 은행, 보험, 소비재 업계의 경영진을 대상으로 정성적 심층 대면 인터뷰를 진행했습니다. 인터뷰 대상자는 정량적 설문조사에 참여하지 않았습니다.



## 관련 보고서

Seabrook, Billy & Carolyn Heller Baird. “AI reality check for customer experience: Why CX practitioners and executives see it differently.” IBM 기업가치 연구소. 2018년 9월. <http://ibm.biz/aicxreality>

Berman, Saul, Josh Goff, Carolyn Heller Baird. “The experience revolution: Digital disappointment—why some customers aren’t fans.” IBM 기업가치 연구소. 2017년 3월. <https://ibm.co/cx-disappointment>

Marron-Partridge, Tina, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” IBM 기업가치 연구소. 2016년 2월. <http://ibm.biz/employeeexp>

### 참고 및 출처

- 1 Dugan, Mary Ellen. “For Generation Z the digital experience is the human experience.” *Ad Age*. 2019년 2월 5일. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 “Plotting the platform payoff—The Chief Executive Officer.” IBM 기업가치 연구소. 2018년 5월. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Afshar, Vala. “State of the Connected Customer.” Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Berman, Saul, Josh Goff, Carolyn Heller Baird. “The experience revolution: Digital disappointment—why some customers aren’t fans.” IBM 기업가치 연구소. 2017년 3월. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 “IBM Garage.” 2019년 11월 8일 액세스. <https://www.ibm.com/garage>

## Research Insights 소개

Research Insights에서는 공공 및 민간 분야의 주요 쟁점에 대해 사실에 기반한 전략적 인사이트를 개발하여 기업의 최고경영진에게 제공하고 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 주요 연구 분석 결과를 토대로 합니다. 자세한 내용은 IBM 기업가치 연구소([iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com))에 문의하세요.

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
Produced in the United States of America  
2019년 11월

IBM, IBM 로고, [ibm.com](http://ibm.com) 및 Watson은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 “저작권 및 상표 정보” ([ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml))에 있습니다.

이 문서는 최초 발행일을 기준으로 하며, 통지 없이 언제든지 변경될 수 있습니다. IBM이 영업하는 모든 국가에서 모든 오픈이 제공되는 것은 아닙니다. 이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 “현상태대로” 제공됩니다. IBM 제품은 제품이 제공되는 계약의 조건에 따라 보증됩니다.

이 보고서는 일반 지침으로만 제공됩니다. 세부적인 연구나 전문가 의견의 예제를 대체할 수 없습니다. IBM은 본 문서에 의존한 개인 또는 조직에 발생한 어떠한 손해에 대하여도 책임을 지지 않습니다.

이 보고서의 데이터는 제3자가 출처일 수 있으며, IBM은 별도로 이러한 데이터를 확인, 검증 또는 감사하지 않습니다. 이러한 데이터의 사용으로 인한 결과는 “현상태대로” 제공되며 IBM은 명시적이거나 묵시적인 일체의 진술이나 보증을 제공하지 않습니다.



