

고객경험관리

(CEM ; Customer Experience Management)

Index

1. 고객경험관리(CEM)의 정의
2. 고객경험관리(CEM)의 범위 및 전략
3. 고객경험관리(CEM)의 도입배경 및 발달과정
4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구
 - 사례 1. 에이비스(AVIS) 렌터카
 - 사례 2. 크리스피크림 도넛츠
 - 사례 3. VIPS
 - 사례 4. 힐튼호텔
 - 사례 5. 버진 아틀란틱
 - 사례 6. 프로그래시브 보험사
 - 사례 7. 아모레퍼시픽, 아리따움 런칭
 - 사례 8. 현대카드
 - 사례 9. SK텔레콤 "고객을 감동시켜라"
5. 결론

1. 고객경험관리(CEM)의 정의

- ▶ **제품이나 회사에 대한 고객의 전반적인 경험을 전략적으로 관리하는 프로세스**
전략인 동시에 과정과 실행에 중점을 두는 고객 만족 개념이다.
기업에게는 모든 접점에서 고객과 관계를 맺고, 각기 다른 고객 경험 요소를 서로 통합해준다.
그리고 고객에게는 감동적인 경험을 제공함으로써 기업 가치에 대한 고객의 충성을 유발시킨다.
- ▶ **기업이나 제품과 관련된 고객의 경험을 전략적으로 관리하고**
고객 경험 이해를 바탕으로 기업 내부를 고객 중심으로 혁신해 나가는 경영 전략
고객경험관리(CEM)는 고객관계관리(CRM)의 다음 단계로,
고객과의 관계를 중심으로 데이터베이스를 구축하는 CRM과 달리
고객이 어떻게 생각하고 느끼는지를 파악하기 위해 매장 방문, 구입, 이용 등
거래 단계별로 고객이 무엇을 보고 느끼는지를 파악해 이를 토대로 고객 경험 데이터베이스를
구축하는 것이 핵심이다.

2. 고객경험관리(CEM)의 범위 및 전략

▶ CEM 범위

- ① 고객 세분화와 타겟 고객 선정 ② 혁신 ③ 포지셔닝 ④ 브랜딩 전략
- ⑤ 서비스 등 다양한 영역에서 적용 가능

▶ CEM 전략 5단계

- 1단계 : 소비자의 경험 세계(환경) 분석
- 2단계 : 고객의 경험적 기반 확립
- 3단계 : 제품 로고나 광고와 같은 다양한 매체에서 통일된 메시지가 전달될 수 있도록 디자인
- 4단계 : 일관성 있는 고객 경험 제공을 위해 다양한 상황에서의 고객 인터페이스를 설계
- 5단계 : 끊임없는 혁신

** 상기 이론은 콜롬비아 비즈니스 스쿨의 번트 슈미트 교수(Bernd. Schmitt)가 그의 저서 《CRM을 넘어 CEM으로》에서 처음 소개하였음

3. 고객경험관리(CEM)의 도입배경 및 발달과정

- ▶ **CRM(CUSTOMER RELATION MANAGEMENT)의 등장 (1990년대)**
 - 고객 데이터 세분화로 고객 관리 및 유도를 통한 고객가치 극대화 추구
 - 거래 내역 및 소비 패턴을 기계적으로 수치화
 - 다양한 고객 접점과 경험에 따르는 심리적 변화와 욕구 무시, 결과에 중점
- ▶ **소비자가 자사 브랜드를 경험하는 모든 상황과 그 심리적 과정을 분석 및 통합하여 총체적으로 고객을 이해할 필요성 대두**
- ▶ **고객은 제품을 '충동적으로 구매'하며, '이성이 아닌 감성'으로, '수치가 아닌 감동'으로 고객에게 접근해야 함**

3. 고객경험관리(CEM)의 도입배경 및 발달과정

- ▶ 경쟁사보다 차별화된 제품과 서비스를 제공하기 위해 CRM을 활용하던 기업들이 고객만족경영의 극대화를 위해 고객의 감성 및 주관적인 경험을 반영한 CEM에 주목
- ▶ 금융과 유통업종을 중심으로 고객 친화적인 경영의 기반으로 CEM을 도입하는 기업이 하나 둘 나타나고 있음

표1

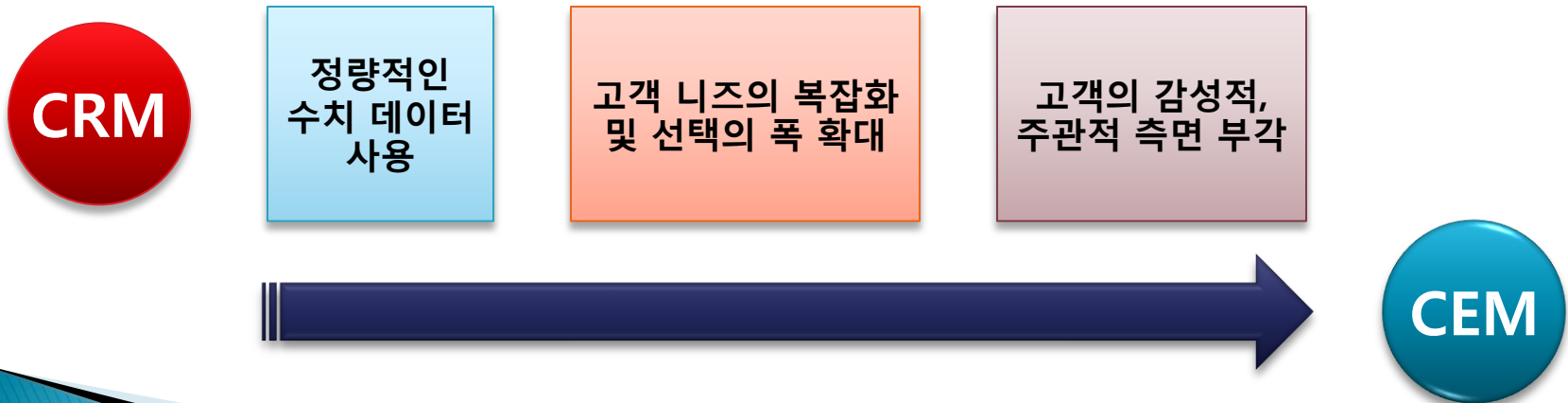
고객 경험 관리와 고객 만족 경영의 차이

구분	고객 만족 경영	고객 경험 관리
출 현 시 기	1990년대 초	2000년대 초
목 적	만족한 고객의 추천을 통한 신규 구매 및 재구매	고객 만족을 통한 기존 고객의 재구매와 고객 경험 개선을 통한 잠재 고객의 신규 구매
대 상 고 객	기존 고객	기존 고객 및 잠재고객
특 징	구매 및 사용 후 만족이 핵심	구매 및 사용 전후의 모든 접점에서 긍정적 경험 전달이 핵심

◆ 자료 : LG경제연구원, "고객 경험도 하나의 브랜드다"

3. 고객경험관리(CEM)의 도입배경 및 발달과정

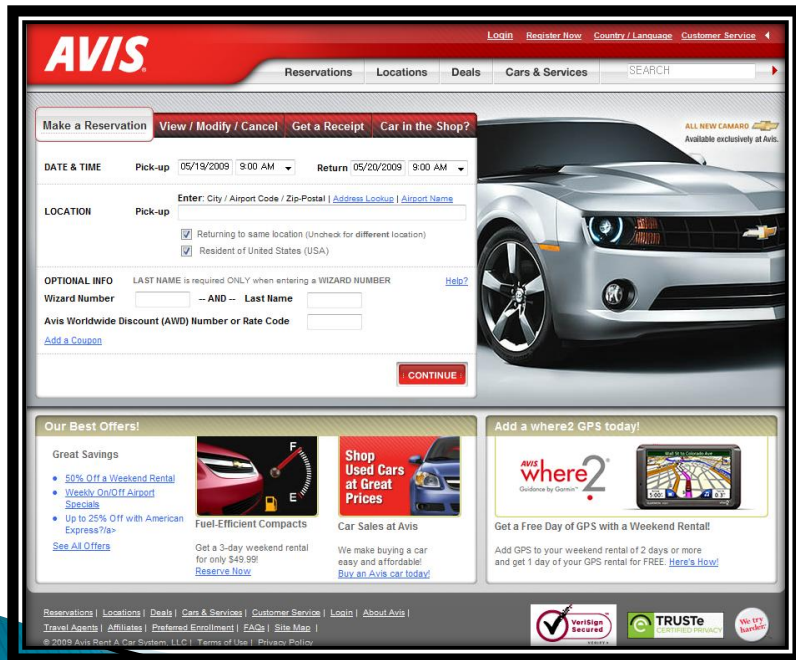
- ▶ 기존의 고객만족경영은 **고객들의 수요와 니즈를 측정하는데 있어 CRM과 같은 정량적인 수치 데이터를 중시했기 때문에** 고객의 마음을 읽는 정성적인 방법에 대해서는 관심이 적었음. 정성적인 방법은 포커스 그룹 인터뷰 (Focus Group Interview)나 일대일 면접 인터뷰 등으로 한정적이었음
- ▶ 하지만, **고객들의 니즈가 점점 복잡해지고, 선택의 폭이 확대되면서** 구매 의사 결정에 있어 제품이나 서비스의 품질은 물론 **고객들의 감성적인 특성과 같은 주관적인 측면이 부각되고 있음**
- ▶ 이전의 CRM은 고객의 거래 관계에만 중점을 두고 고객의 소비 패턴을 기계적으로만 분석한 나머지 고객의 경험에 대한 관리는 소홀함으로써 **총체적으로 고객을 이해하지 못하는 문제점이 있었음**
- ▶ 하지만, CEM은 거래 관계 및 신속/정확/편리한 주문시스템 등 이성적 경험뿐만 아니라 브랜드 이미지, 매장 직원의 친절도 등을 통한 심리적 변화, 욕구 등을 반영한 **감성적 경험까지 분석할 수 있다는 장점이 있음**



4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구

▶ 사례 1. 에이비스(AVIS) 렌터카

- 90년대 중반 고객들이 자동차를 빌리는 전 과정을 분석하여 고객 경험을 개선한 사례
- 렌트 과정을 100단계로 구분하여 단계별 문제점 발견 시 집중적으로 개선
- 회원에 한해 공항 내 렌터카 신청부스를 들르지 않고 차를 바로 배정하고, 차 반환장소에 비행기 출발 시각을 볼 수 있는 모니터를 설치하는 등의 서비스 제공



효과 및 장점 분석

1. 렌트하는데 걸리는 시간에 대한 고객 불만족 해결
2. 비행 출발 시간에 대한 스트레스 해소
3. 90년대 후반 고객 만족도 조사에서 업계 1위 달성

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구

▶ 사례 2. 크리스피크림 도넛츠

- 경쟁사인 던킨도너츠 등과의 차별화를 위해 고객 경험 분석
 - 고객 의견 수렴, 디지털 카메라, 비밀 쇼핑객 동원, 내부조사 등
- 맛 뿐만이 아닌 즐거운 구경거리에 대한 고객의 니즈 파악
- 고객의 제조 과정 위생 상태에 대한 의구심 파악
- 새로운 가치 파악
 - 달콤한 도넛, 도넛 체험 그리고 즐거운 기다림
 - 도넛 제조 과정을 고객이 직접 볼 수 있도록 함
 - 고객의 대기 시간 중 도넛을 무료로 나누어 줌



효과 및 장점 분석

1. 도넛에 대한 생생한 경험 제공
2. 위생에 대한 우려 해소
3. 즐거운 기다림을 통한 새로운 경험 제공
4. 무료 샘플 전략을 통한 입소문 효과
5. 2002~2004년, 2년 만에 매출액 2배 증가
(3억 9천 400만 달러 → 6억 6천 500만 달러)

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구



- Very Important Person & Society
- Very Impressive & Palatable Steak

▶ 사례 3. VIPS

- 고객 참여를 통한 차별화 전략
- 사이버 모니터 요원 및 메뉴 평가단 모집 운영
- 고객제안메뉴 수렴 및 메뉴화
 - 채택 고객에게 한달 동안 판매금액의 1% 지급
 - Ex) 2004 고객 메뉴 제안 행사 1, 2위 '비프 앤 쉬림프 스튜어' '잡 스테이크 인 허니 펌프킨' 메뉴화
- 고객 샐러드 바 메뉴 제안
- 고객이 점포지 선정 : 계약 체결 시 고객에게 최고 2,000만원 지급 (2005년 10곳 오픈)

비프스 12주년 '새 봄 샐러드' 3월 18일 출시 기념
비프스 메뉴 평가단 4기 메뉴 평가하기

비프스 메뉴 평가단 4기 여러분 활동에 감사 드립니다.
 최고의 맛과 보다 나은 서비스를 위하여 간단히 여쭙고자 하니,
 비프스 새 봄 샐러드에 대해 평가도 해주시고, 상품권도 받으세요.

평가 기간	2009년 4월 1일(수) ~ 5월 7일(목) (평가 기간 중에는 평가 내용을 수정하실 수 있습니다.)
선 물	비프스 외식 상품권 3만원씩 (총 3분)
당첨자 발표	2009년 5월 14일(목)



효과 및 장점 분석

1. 고객 중심적 기업 이미지
2. 소비자의 필요와 욕구 충족을 통한 고객 만족 극대화
3. 고객 참여를 통한 충성고객 유치
4. 고객의 입맛에 맞는 자유로운 메뉴 개발

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구



▶ 사례 4. 힐튼호텔

- 고객이 지사와 만나는 수천 가지의 접촉점을 CEM을 통하여 완전히 재분석
 - 전화, 인터넷 예약, 여행사를 통한 예약, 브랜드 커뮤니케이션, 영업과 고객관리 커뮤니케이션, 전 체크인 과정, 모닝콜과 메시지 전달, 접객, 룸서비스, 비즈니스 센터 등
- 주요 접촉점들을 고객의 선호와 요구 사항, 중요도에 근거해 재설계
 - 객실 디자인이나 욕실 설계에서부터 브랜드를 알리는 광고와 기업 광고 메시지도 조사 결과에 따라 통합적으로 디자인



효과 및 장점 분석

1. 고객 만족도 75%, 첫 고객 재 이용률 10%, 힐튼 계열 호텔간의 교차 투숙율 5% 향상
2. 고객들, 특히 VIP고객들은 힐튼이 자신이 원하는 바에 대해 아주 잘 알고 있으며 자신을 돈을 내는 지갑이 아니라 정성스럽게 모셔야 할 고객으로 여기고 있다는 것을 느끼게 됨

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구

▶ 사례 5. 버진 아틀란틱

- 고객들의 경험 비행을 항공기 예약에서 실제 비행까지 총 50여 단계로 나눔
- 고객의 욕구에 맞춘 디자인 - Ex) Upper class, 프리미엄 이코노미석 등
- 긴 비행시간으로 인한 따분함을 개선하기 위해 기내에 쌍방향 오락 시스템, 마사지 등 엔터테인먼트 요소 보강
- “값어치 있는, 품질이 있는, 웃음이 있는, 혁신이 있는” 고객 가치 서비스 추구



효과 및 장점 분석

1. 1984년 설립되어 현재 영국에서 2번째로 큰 항공사로 거듭남
2. 전 세계 26개 주요 도시 취항

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구

▶ 사례 6. 프로그래시브 보험사

- 즉각 대응 (Immediate Response) 보험금 청구 프로세스를 개발하여 사고 현장에서 고객이 24시간 언제든지 회사 대표전화로 연락하면 가장 가까운 곳에 위치한 사고 처리 요원이 처리하고 가능하면 보험금도 지불하도록 함

효과 및 장점 분석

1. 고객 만족도 상승
2. 고객의 정신적 스트레스 최소화
3. 고객들의 회사에 대한 충성도 상승
4. 그 결과 1991년 약 13억 달러 매출을 이뤘던데 반해 2009년 약 136억 달러 매출로 약 10배 성장

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구

▶ 사례 7. 아모레퍼시픽, 아리따움 런칭

- 화장품 브랜드가 다변화 되면서 경쟁이 치열
- 시판 채널 강화를 위해 '아리따움' 런칭



효과 및 장점 분석

1. 제품 판매에 국한하지 않고 서비스, 체험까지 제공
2. 매장 직접 경험을 통해 고객 만족 향상
3. 매스티지(Mass+Prestige) 화장품 시장의 활성화
4. 독립 브랜드들의 통합 관리

문제점 및 단점 분석

1. 기존 파트너 휴플레이스 갈등
→ 아리따움 전문 교육을 통해 아리따움 매장화
2. 인원 흡수에 따른 투자비

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구

▶ 사례 8. 현대카드

- 각 카드상품이 약속한 서비스를 정확히 제공하고 있는가를 정기적으로 점검하는 `서비스 이행점검 제도`를 시행
- 제품이나 회사에 대한 고객의 경험을 전략적으로 관리



효과 및 장점 분석

1. 고객의 라이프스타일에 맞춘 상품/서비스 제공
2. 혁신적인 고객만족
3. 단일 카드로 국내 최대 회원을 보유

4. 고객경험관리(CEM) 사례 연구

▶ 사례 9. SK텔레콤 "고객을 감동시켜라"



◦ 배경

- 고객 관리의 새로운 패러다임으로 CEM(고객 경험 관리) 프로그램을 선택하고, 대대적인 분위기 쇄신에 나섰다**고 밝힘(2009년 5월 14일)**. 기존의 CRM(고객관계관리) 프로그램으로는 절대 고객을 감동시킬 수 없다는 판단에서 비롯된 것이라고 SK텔레콤은 설명. CRM은 기업의 목표 달성에 초점을 맞추지만 CEM은 고객에게 '감동적인' 경험을 제공하는데 주안점을 둬.

◦ 추진내용

- 고객이 서비스를 인지하는 순간부터 가입, 이용, 해지, 해지 이후에 이르는 모든 과정을 29개 구간으로 나누고, 이러한 과정에서 겪는 고객들의 구체적인 경험을 117개로 정리
- 고객들의 구체적인 경험을 얻고자 임직원들과 고객을 대상으로 심층면접을 한 것은 물론 경쟁사의 대리점과 다른 업종의 영업매장까지 관찰. 이를 통해 고객이 SK텔레콤과 이동통신 서비스를 접하는 시간, 장소, 상황 등을 파악하고 유형별로 고객의 경험내용과 기대 수준을 파악

◦ 기대효과

- CEM 프로젝트가 효과를 나타내 고객에게 더 나은 경험을 제공하게 되면 **기존 고객은 반복 구매를, 잠재 고객은 최초 구매를 유도할 수 있어 결국 경영성과도 크게 개선될 것으로 예상**

5. 결론 I

- ▶ 점차 기업간의 경쟁이 치열해지고, 고객들의 욕구가 다양화 됨
- ▶ 고객 중심의 경영 전략인 CEM은 고객을 중심으로 모든 전략을 통합하여 데이터 기반인 CRM의 경영상 오류를 보완
- ▶ 지속적인 고객 만족을 통한 진정한 고객 만족 및 기업의 수익 극대화 추구 가능
- ▶ CEM은 기업의 마케팅의 기본적이며 필수적인 요소가 될 것임

5. 결론 II

- ▶ **현행 고객경험관리는 ① 부가적 업무라는 잘못된 인식, ② 고객 경험 측정 체계의 부재, 그리고 ③ 고객에게 경험을 전달해주는 주체인 직원의 역할의 중요성에 대한 인식 부족 등 문제점이 있음**
- ▶ **고객경험관리의 도입 자체가 기업에게 경쟁우위를 제공하는 것은 아님**
- ▶ **고객경험관리를 위한 각 기업마다의 적절한 실행 체계를 갖추고 성공적으로 도입 및 실행하는 것이 시급하며, 이를 위해서는 많은 해외 기업 사례 연구가 필요함**