

Forbes insights

The Experience Equation (경험 방정식):

행복한 직원과 고객이 성장을 가속화하는 방법

후원



목차

4	개요
5	우수한 직원 및 고객 경험이 매출을 증진합니다.
7	7CX 및 매출 향상을 실현하기 위해서는 EX를 개선해야 합니다.
8	프로세스 강화는 저절로 이루어지지 않습니다.
9	조직 설계는 EX와 CX 모두를 개선할 수 있어야 합니다.
11	11CX 및 EX 의사결정권자들의 우선순위는 서로 다릅니다.
12	코로나19는 촉매제입니다.
14	소규모 기업의 강력한 리더가 빠른 성장을 주도합니다
16	결론: EX 및 CX 개선을 위한 4단계
18	방법론

본 프로그램은 세일즈포스의 후원을 받았습니다.

연구 및 분석에 언급된 기타 기업과 본 프로그램 간에는 금전적 또는 기타 관계가 없습니다.

개요

우리는 우수한 고객 경험이 매출 증대로 이어진다는 사실을 이미 알고 있습니다.

고객 경험과 매출의 연관성은 이미 예전부터 연구를 통해 알려진 사실입니다.¹

하지만 연구에 따르면 상황은 보다 미묘하고 흥미롭습니다.

실제로 고객 경험(CX)과 직원 경험(EX)은 복잡한 관계로 얽혀 있으며 각각 서로의 성공에 영향을 미친다는 특징이 있습니다. 이 외에도 더 높은 매출 성장을 위해서는 적절한 전략적 노력이 중요합니다.

이번 연구에서 주목할 점은 세 가지 개별 데이터 소스를 사용해 결론을 도출했다는 것입니다.

1. 연구: 포브스 인사이트(Forbes Insights)는 대중에게 공개된 미국 고객 만족도 지수(American Customer Satisfaction Index), 글래스도어(Glassdoor)의 평점 데이터 및 3년 연평균 성장률(CAGR) 정보를 이용해 263개 기업을 대상으로 직원 경험과 고객 경험, 매출 성장 간의 상관 관계를 분석했습니다.

2. 설문조사: 2020년 6월, 미국 내 고위 임원진 300명을 대상으로 CX 및 EX의 중요성과 매출 증대 및 비즈니스 결과에 영향을 미치기 위해 두 경험을 어떻게 개선하고 있는지에 대해 설문조사를 실시했습니다. 모든 응답자는 연간 매출이 2천만 달러 이상인 기업에 소속되어 있으며, 이들 기업 중 2/3는 연간 매출이 5억 달러 이상입니다. 또한 임원진의 78%는 C레벨에 해당합니다.

\$20M 모든 응답자는 연간 매출이 2천만 달러 이상인 기업에 소속되어 있습니다.

2/3 의 기업이 5억 달러 이상의 연간 매출을 기록하고 있습니다.

78% 의 임원진이 C레벨에 해당합니다.

3. 인터뷰: 포브스 인사이트는 2020년 7월과 8월에 일부 임원과 인터뷰를 진행했습니다. 이들은 모두 설문조사에 참여한 기업과 동일한 산업의 조직에 소속되어 있습니다.

이러한 정보 소스를 종합하면 우수한 직원 경험과 고객 경험의 결합이 어떠한 방식으로 성장을 촉진하는지 확실히 파악할 수 있으며 기업의 효과적인 EX 및 CX 중심 성장 전략 설계 방법도 알 수 있습니다.

결과

다면적 연구를 통해 다음과 같은 몇 가지 흥미로운 결과를 확인했습니다.

- 매출 성장은 CX 우선순위와 상관없이 높은 EX와 관련이 있습니다. EX와 CX가 모두 높은 기업은 그렇지 않은 기업보다 약 2배 높은 매출 성장을 달성했습니다.
- 임원진의 70%가 EX 개선이 CX 개선으로 이어져 결과적으로 빠른 매출 성장이 이루어진다는 데 동의했습니다.
- 임원진의 52%가 빠른 매출 성장이 높은 EX로 이어진다는 데 동의하지 않았습니다. 즉, '선순환'은 존재하지 않습니다.
- EX 및 CX 리더들은 CX 및 EX 개선을 방해하는 가장 큰 장애물에 대해 서로 다른 의견을 보였습니다. CX 리더의 41%는 고위 경영진 간 공통된 비전의 부재가 주요 문제라고 답한 반면 EX 리더의 43%는 문화적 변화에 대한 직원들의 저항이라고 답했습니다.
- 임원진의 40%가 문화적 장애물을 극복하기 위한 가장 좋은 방법은 EX 및 CX 스킬을 결합하는 팀을 구축하는 것이라고 답했습니다.

¹<https://www.google.com/url?q=https://go.forrester.com/blogs/improving-customer-experience-by-1-point-can-drive-more-than-a-billion-dollars-in-revenue-in-2019/8sa=D&ust=1602194735061000&usg=AFQjCNGUFLAKFp8ZyOS9jZLE9mp5v8MXZA>

우수한 직원 및 고객 경험이 매출을 증진합니다.

직원과 고객의 행복이 연결되어 있다는 결론은 기업에게 확신을 줄 뿐만 아니라 빠른 성장을 위한 강력한 방법을 제시합니다.

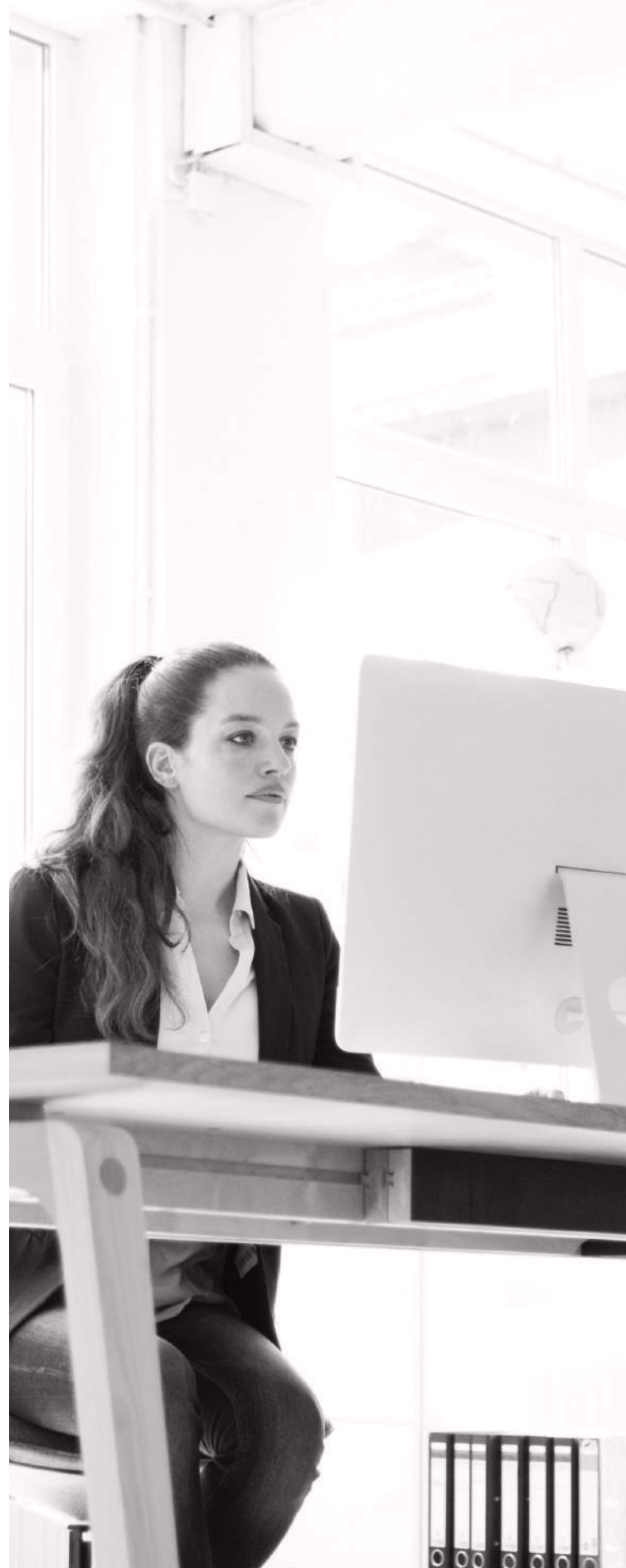
새로운 연구에 따르면 우수한 EX는 우수한 CX로 이어지고 보다 강력한 매출 확장이라는 결과를 낳습니다. 실제로 EX와 CX는 긍정적인 피드백을 주고받는 과정을 통해 서로를 강화합니다.

데이터 세트에 포함된 기업 중 EX와 CX가 모두 높은 경우는 사분면의 우측 상단(차트 참조)에 해당합니다. 이들은 EX와 CX가 낮은 기업보다 약 2배 빠른 성장 속도를 보이고 있습니다.

10억 달러 규모의 기업을 예로 들면 이러한 성장률은 4천만 달러의 연간 매출로 환산할 수 있습니다. 한편 이와 같은 상위 기업으로는 아마존(Amazon), 애플(Apple), 넷플릭스(Netflix), 힐튼(Hilton), 사우스웨스트 항공(Southwest Airlines) 등의 유명 브랜드가 있습니다.

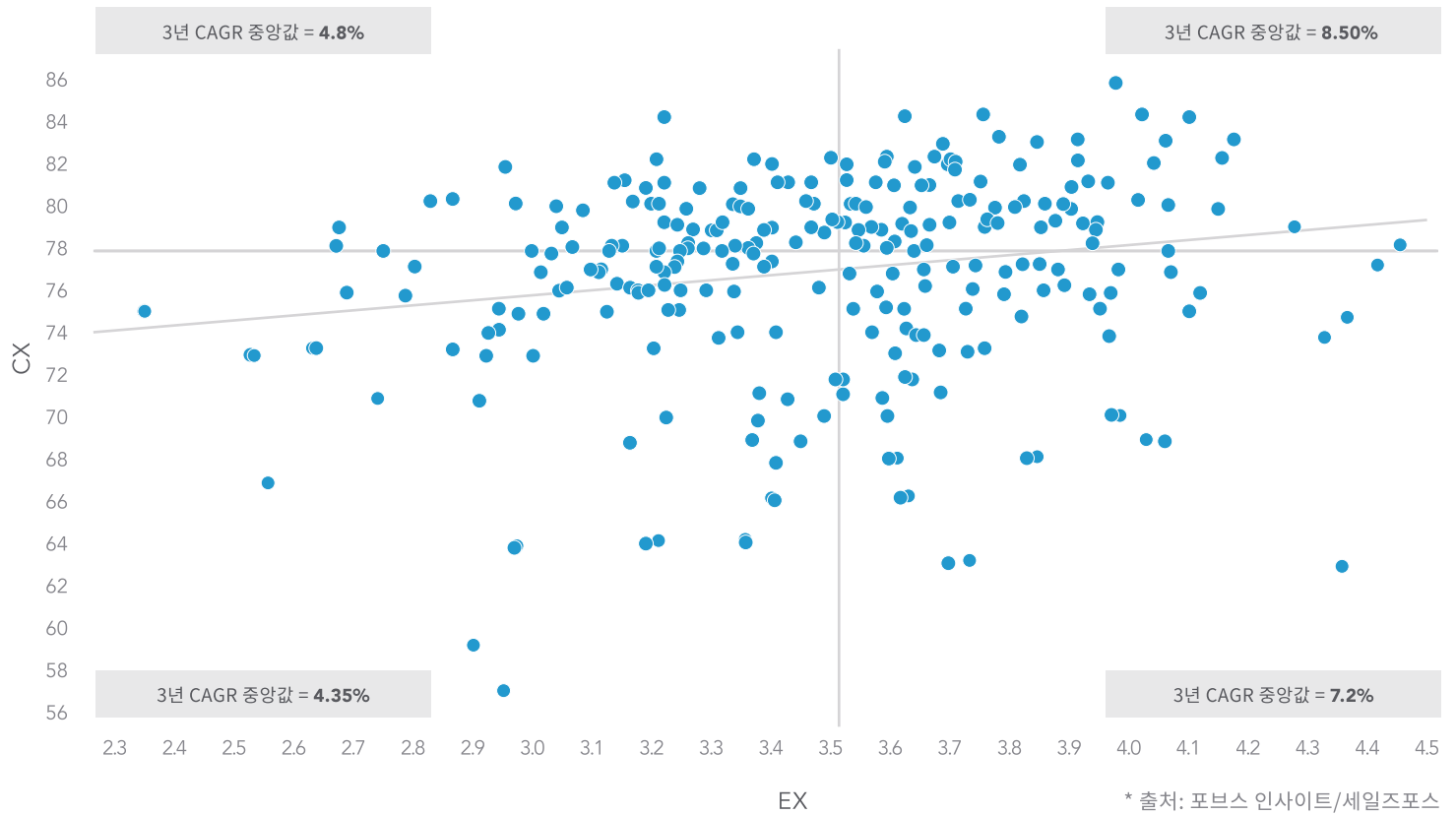
다음 페이지의 차트와 관련된 참고 사항 및 데이터 소스

- 각 점은 고객 만족도 및 직원 만족도 점수를 보유한 기업을 의미합니다.
- CX 점수는 미국 고객 만족도 지수(<http://theacsi.org>)에서 제공받았으며, 세로축에 CX로 표시됩니다.
- EX 점수는 글래스도어(<http://Glassdoor.com>)가 제공하는 해당 기업의 전반적인 직원 만족도 점수이며, 가로축에 EX로 표시됩니다.
- CAGR은 사분면에 위치한 개별 기업의 3년 CAGR 수치의 중앙값입니다. 공기업은 재무제표, 사기업은 애널리스트 및 포브스(Forbes) 추정치에서 도출했습니다.
- 해당 차트에 표시된 EX 및 CX 점수는 2020년 5월 기준입니다.



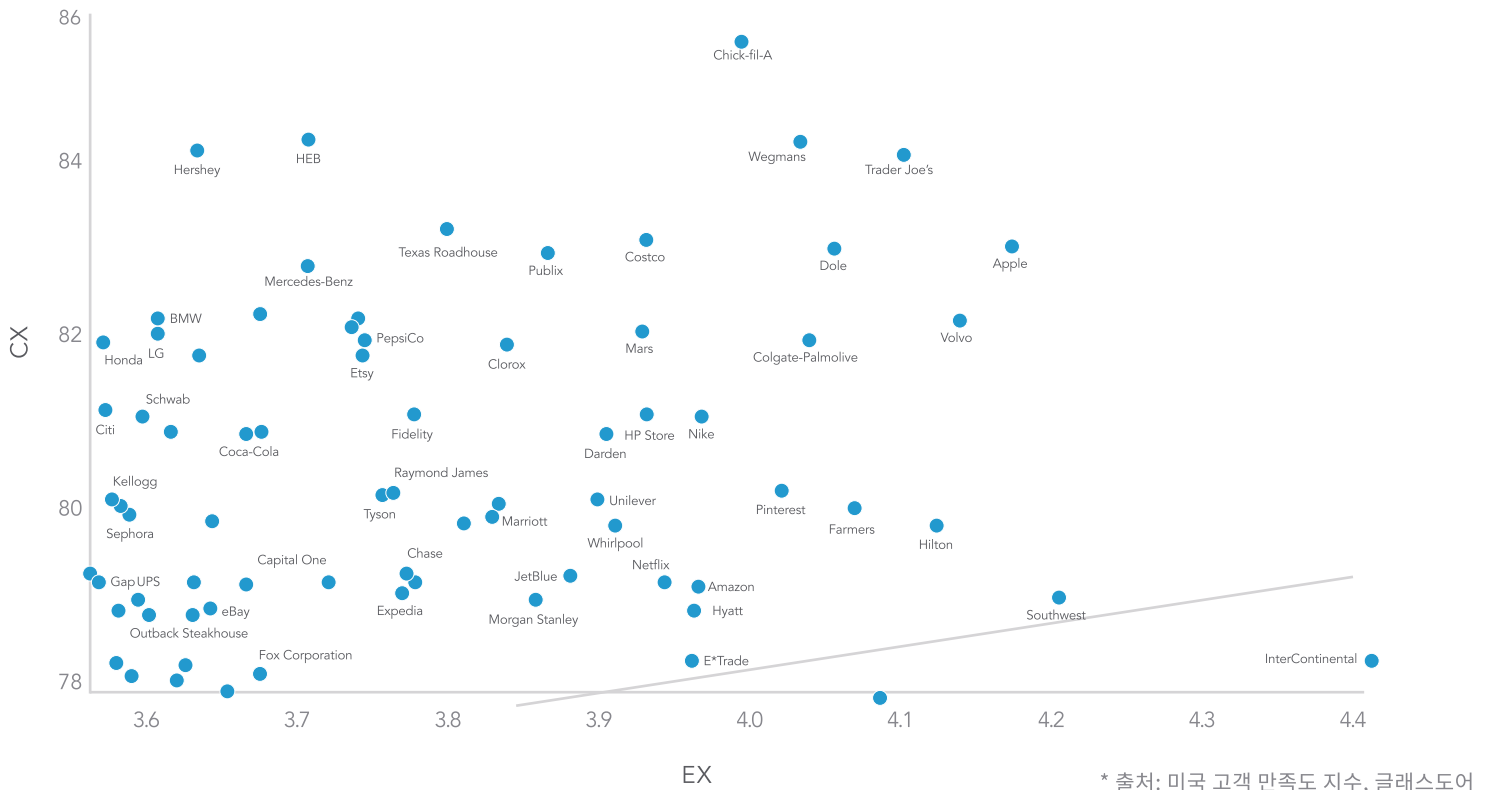
CX 및 EX를 조금만 개선해도 매출이 크게 증가할 수 있습니다.

사분면 우측 상단에 위치한 기업은 CX와 EX가 모두 높습니다.
 이들의 3년 CAGR은 사분면 왼쪽 하단에 위치한 기업보다 약 2배 높습니다.



* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

사분면 우측 상단 자세히 살펴보기:



* 출처: 미국 고객 만족도 지수, 글래스도어

CX 및 매출 향상을 실현하기 위해서는 EX를 개선해야 합니다.

본 연구는 인과 관계의 방향이 EX -> CX -> 매출 성장이라는 강력한 증거를 제공합니다. 따라서 확장을 추진하고자 하는 기업은 EX에서부터 시작해야 합니다.

설문조사에 참여한 임원 중 70%는 EX 개선이 곧 CX 개선으로 연결된다는 데 동의했습니다. 이는 CX 개선이 EX 개선으로 이어진다고 답한 비율의 2배가 넘습니다.

더욱 흥미로운 사실은 타사보다 우수한 매출 성장을 거두고 있다고 여기는 기업에 속한 임원 중 89%가 우수한 EX가 우수한 CX로 직결된다는 데 동의했다는 것입니다.

이러한 EX -> CX 방정식은 빠른 성장 외에도 다음과 같이 많은 이점을 제공할 수 있습니다.

- 직원 및 고객 충성도 강화
- 기술 변화에 대한 인력의 개방성 증대
- 혁신 관련 조직 역량 강화
- 비즈니스 목표와의 긴밀한 연계

제약회사 일라이 릴리(Eli Lilly and Co.)의 글로벌 고객 경험 전략 및 측정 책임자 크리스틴 힐(Christine Hill)은 "자신의 업무가 고객에게 얼마나 중요한지 알게 될 때 직원들의 연계, 참여, 혁신 및 협업도가 증가한다. 실제로 우수한 고객 경험을 제공하기 위해 필요한 자질 중 많은 부분이 우수한 직원 경험을 제공하기 위해 필요한 것과 동일 선상에 있다"고 말했습니다.

설문조사 결과를 통해 높은 EX가 높은 CX로 이어지고 높은 CX는 매출 성장을 촉진한다는 것이 나타났습니다. 자사가 총 매출 측면에서 앞서고 있다고 여기는 기업의 임원 중 54%는 CX가 빠른 매출 성장으로 이어진다는 데 강력히 동의한 반면 평균 또는 평균 이하(ABA) 기업의 임원은 36%만이 이에 동의했습니다.

직원의 행복도는 고객 만족도 향상에 도움이 됩니다.

89%

에 이르는 매출 고성장 기업의 임원이 우수한 EX가 우수한 CX로 직결된다는 데 동의했습니다.

70%

의 임원이 EX 개선이 CX 개선으로 연결된다는 데 동의했습니다.

33%

의 임원이 CX 개선이 EX 개선으로 연결된다는 데 동의했습니다.

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

“우수한 CX가 매출 성장을 촉진합니다”

54%

고매출 기업에 속한 임원진의 동의 비율

36%

매출이 평균 또는 평균 이하인 기업에 속한 임원진의 동의 비율

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

프로세스 강화는 저절로 이루어지지 않습니다.

하지만 이 방정식으로 매출 성장이 EX 및 CX 향상으로 이어지는 '선순환' 구조를 구축한다면 아주 간단할 것입니다.

매출 성장이 직원 행복도를 높일 것이라고 생각하기 쉽습니다. 하지만 기업이 직원들의 신경이 날카로워지고 지칠 때까지 이들을 몰아붙이는 데는 한계가 있습니다. 설문조사에 참여한 임원 중 1/3 미만 (30%)이 빠른 매출 성장이 높은 EX로 이어진다고 답한 반면 절반 이상 (52%)은 이에 동의하지 않는다고 답했습니다. 이러한 차이는 매출 고성장 기업에서 훨씬 더 크게 나타났습니다.

“빠른 매출 성장이 높은 EX로 이어집니다”

30% 동의한 임원진의 비율

52% 동의하지 않은 임원진의 비율

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

고객 만족을 선사하고자 하는 직원도 이를 뒷받침하는 기업의 리소스, 교육 및 프로세스가 없으면 좌절감을 느낄 것입니다. 이에 2018년 2월에 바닥재 제조업체인 쇼 인더스트리(Shaw Industries)의 고객 경험 부사장으로 선임된 빌 매기(Bill Magee)는 가장 먼저 직원 경험 개선에 집중했습니다.

매기는 "세일즈 조직과 마케팅 담당자의 입장에서 보니 상황이 그다지 좋지 않았다"며 쇼 인더스트리의 세일즈 및 마케팅팀이 "완충 장치 역할을 했다"고 말했습니다.

쇼 인더스트리의 이직률은 EX 개선 이니셔티브를 시행한 2년 동안 **14%에서 9%**로 감소했습니다.

복잡하고 표준화된 소비자 요구 사항에 맞춰 설계된 프로세스로 인해 직원들은 고객이 예외적인 사항을 요구할 때마다 특히 어려움을 겪었습니다. 이에 대한 매기의 해결책은 5가지 '고충점'에 집중함으로써 복잡성을 줄이는 것이었습니다.

덕분에 직원들은 예외적인 고객의 요구 사항을 보다 쉽게 충족할 수 있게 되었습니다. 하지만 매기는 이 외에도 "쉬워진 업무 처리가 이직률과도 직접적인 관계가 있다"는 사실을 발견했습니다.

실제로 이직률은 2년 동안 14%에서 9%로 감소했습니다.

직원들이 점점 높아지는 고객의 기대치를 보다 쉽게 충족할 수 있도록 함으로써 쇼 인더스트리는 CX와 EX를 모두 개선하고 매출을 증대할 수 있었습니다.

조직 설계는 EX와 CX 모두를 개선할 수 있어야 합니다.

임원들은 CX 및 EX를 통한 매출 성장을 이끌어낼 수 있는 가장 좋은 방법은 CX 강화를 위한 운영 전략을 수립하는 것이라고 말합니다.

“매출 증대를 위한 가장 좋은 방법은 CX 강화를 위한 운영 전략을 수립하는 것입니다”

66% EX가 높은 기업에 속한 임원진의 동의 비율

43% EX가 평균 또는 평균 이하인 기업에 속한 임원진의 동의 비율

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

자사가 우수한 EX를 제공한다고 생각하는 기업에 속한 임원진은 특히 이러한 연계를 강조합니다. EX가 높은 기업 임원들의 66%가 운영 전략 수립에 중점을 두는 반면 EX가 평균 또는 평균 이하인 기업의 임원은 43%에 불과했습니다.

여타 비즈니스 이니셔티브와 마찬가지로 훌륭한 직원 및 고객 경험의 궁극적인 목적은 성장을 촉진하는 것입니다.

힐은 "아무리 훌륭한 고객 경험이라도 기업의 공통된 가치 제안에 부합하지 않으면 비즈니스 실패로 이어질 수 있다. 직원, 고객 및 기업을 대상으로 한 공통된 가치 제안이 무엇인지 이해해야 한다. 긍정적이지만 가치를 전혀 더하지 않는 경험을 구축하는 경우도 많기 때문"이라고 말했습니다.

모든 이해관계자에게 도움이 되는 가치 제안을 생성하기 위해서는 능숙한 조직 설계 전술이 필요합니다.

"직원, 고객 및 기업을 대상으로 한 공통된 가치 제안이 무엇인지 이해해야 합니다. 긍정적이지만 가치를 전혀 더하지 않는 경험을 구축하는 경우도 많기 때문입니다."

크리스틴 힐

일라이 릴리 글로벌 고객 경험 전략 및 측정 책임자

모든 이해관계자에게 도움이 되는 가치 제안을 생성하기 위해서는 능숙한 조직 설계 전문이 필요합니다.

이용 가능한 전략 중 하나는 CX 개선과 EX 개선의 균형을 맞추는 것입니다. 이 두 경험이 한 쌍이라는 사실을 이해하면 됩니다. 설문조사에 따르면 둘 모두를 개선하는 데 방해가 되는 조직 내 가장 큰 장애물은 하나를 강조하면서 다른 하나는 무시하려는 기업의 시도입니다.

힐은 "이들은 불가분의 관계에 있다. CX와 EX에 영향을 미치는 변수가 무엇인지 이해해야 한다"고 말했습니다.

설문조사에서는 CX와 EX를 모두 개선할 수 있는 몇 가지 방법이 제시되었습니다. 그중 하나는 직원들에게 인센티브를 제공하고 기업의 성공에 완벽히 헌신하도록 함으로써 거버넌스를 개선하는 것입니다. CX가 우수한 기업에 속한 임원진의 46%가 CX/EX와 관련한 인센티브를 구조화하는 것을 강조한 반면 CX가 평균 또는 평균 이하인 기업의 임원진은 그 비율이 35%에 불과했습니다.

“CX 및 EX와 관련한 인센티브를 구조화하면 둘 모두를 개선할 수 있습니다”

46% CX가 우수한 기업에 속한 임원진의 동의 비율

35% CX가 평균 또는 평균 이하인 기업에 속한 임원진의 동의 비율

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

또 다른 방법은 CX와 EX 스킬을 결합하는 팀을 구축하는 것입니다. 응답자의 40%가 언급한 이 방법은 문화적 장애물을 극복하는 데 가장 좋은 방안으로 부상하고 있습니다.

금융 서비스 기업 USAA는 세일즈 및 서비스 등 조직의 모든 부문에 HR팀을 포함시켰습니다.

USAA의 손해보험 판매 및 서비스 수석 부사장 겸 총 관리자인 닐 라이드아웃(Neal Rideout)은 "당사는 'HR 비즈니스 파트너'가 있으며, HR 소속이지만 모든 팀에 필수적"이라고 말했습니다.

이는 직원의 요구와 고객의 요구를 조정하는 데 도움을 줍니다. 하지만 설문조사에 따르면 EX 및 CX를 전반적으로 책임지는 임원들 사이에서 문제의 원인 또는 해결책에 대한 의견이 일치하지 않는 것으로 나타났습니다.

“브랜드에 대한 고객의 호감도를 높이는 가장 빠른 방법은 직원들이 자신의 일을 사랑하도록 만드는 것입니다.”

티파니 보바
세일즈포스 최고 성장 에반젤리스트

CX 및 EX 의사결정권자들의 우선순위는 서로 다릅니다.

EX와 CX를 담당하는 임원들은 빠르게 성장하는 기업 내에서 서로 발을 맞춰야 합니다.

하지만 설문조사에 따르면 이들은 EX 및 CX 개선을 방해하는 조직 내 가장 큰 장애물이 무엇인지에 대해서는 서로 다른 의견을 보입니다.

EX 및 CX 개선을 방해하는 가장 큰 장애물

EX 담당 임원

문화적 혁신에 대한 직원들의 저항

CX 담당 임원

고위 경영진의 비전 부재

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

EX 담당 임원들은 문화적 혁신에 대한 직원들의 저항을 가장 큰 장애물로 언급했습니다(EX 담당 임원: 43%, CX 담당 임원: 31%). CX 담당 임원들은 변화를 주도하는 데 필요한 고위 경영진의 비전 부재를 지적했습니다(CX 담당 임원: 41%, EX 담당 임원: 32%).

EX와 CX 담당 임원들은 또한 EX/CX 관련 과제에 대처하는 방법에 대해서도 서로 다른 견해를 나타냈습니다.

CX와 EX 개선을 위한 최고의 방법

39% 의 EX 담당 임원들은 고위 경영진이 변화를 위한 비전을 전파해야 한다고 답했습니다.

47% 의 CX 담당 임원들은 높은 CX/EX에 중점을 두도록 조직을 재설계해야 한다고 답했습니다.

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

상당히 많은 수의 EX 담당 임원이 고위 경영진이 변화를 위한 비전을 전파해야 한다고 답했습니다(39% vs. 32%). 이와 대조적으로, 높은 CX/EX에 중점을 두도록 조직을 재설계하는 것이 가장 중요한 변화라고 답한 비율은 CX 담당 임원이 47%, EX 담당 임원이 40%였습니다.

인터뷰 참여자와 설문조사 응답자 모두 EX 및 CX 강화를 위한 운영 전략을 구체화하려면 경영진 내부의 긴밀한 협업이 중요하다는 의견에 동의했습니다.

USAA의 라이드아웃은 "목표는 고객과 직원 경험이 모두 중요하다는 사실을 인지하는 것이다. 우수한 경험과 그렇지 않은 경험의 동인을 이해하고 리소스를 집중할 곳의 우선순위를 지속적으로 지정하는 것이 중요하다"고 말했습니다.

코로나19는 촉매제입니다.

이제 CX와 EX 모두 전략적 필수 요소가 되었습니다.

CX와 EX 모두를 강화하는 데 중점을 두도록 기업을 개편하지만 외부 환경의 변화를 충분히 고려하지 못하고 있습니다.

이 중 가장 급격한 변화는 바로 조직의 우선순위를 바꾸고 있는 코로나19 팬데믹입니다. 설문조사에 참여한 임원진의 절반(47%) 가량이 코로나19가 고객 경험을 창출하는 방식을 근본적으로 재고하도록 하는 자극제가 된다고 말했습니다. 따라서 CX 개선이 앞으로 가장 큰 과제가 될 것입니다.

기업이 지능적인 방식으로 접근할 경우, 코로나19는 경쟁 우위를 확보할 수 있는 절호의 기회가 될 수 있습니다. 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스(Harvard Business Review Analytic Services)의 연구에 따르면 원격 업무를 구현할 수 있는 능력을 배양하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있습니다. EX를 높은 우선순위를 두는 조직에 속한 임원진의 94%는 팬데믹 기간 동안 원격 업무로 신속히 전환할 수 있는 능력이 경쟁우위로 작용한다고 답했습니다.²

이러한 이유로 임원진이 향후 3년간 CX가 EX보다 중요한 전략적 목표가 될 것이라고 답한 것일 수 있습니다. 앞에서 본 것처럼 EX 개선이 CX 개선을 위한 조건이라는 입장을 여전히 유지함에도 불구하고 말입니다. CX가 상위 5개 우선순위에 포함될 것이라고 답한 임원진은 약 2/3(65%)에 달했고, EX의 경우, 47%에 불과했습니다.²

향후 3년간 CX와 EX가 기업의 우선순위에 포함될 것이라고 보십니까?

65% CX가 상위 5개 우선순위에 포함될 것이라고 답한 임원진의 비율

47% EX가 상위 5개 우선순위에 포함될 것이라고 답한 임원진의 비율

* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

여기에서 우수 기업과 나머지 기업 간에 큰 차이가 나타나는 것을 확인할 수 있습니다. 우수한 CX를 제공하는 기업에 속한 임원진의 약 절반(46%)이 CX 개선이 가장 중요한 단일 우선순위가 될 것이라고 답한 반면 ABA 기업의 CX 담당 임원진은 그 비율이 3%에 불과했습니다. 한편 매출 고성장 기업의 임원진 중 62%는 CX가 가장 중요한 목표가 될 것이라고 답했으며, ABA 기업의 경우, 임원 중 2%에 불과했습니다.

²Harvard Business Review Analytic Services: "Making Technology an Integral Part of Your Employee Experience Strategy." <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/salesforce/MakingTechnologyAnIntegralPartOfYourEmployeeExperienceStrategy.pdf>

“CX 개선이 최우선순위가 될 것입니다”

46% 우수한 CX를 제공하는 기업의 임원진이 동의한 비율

3% CX가 평균 또는 평균 이하인 기업의 임원진이 동의한 비율

62% 매출 고성장 기업의 임원진이 동의한 비율

2% 매출이 평균 또는 평균 이하인 기업의 임원진이 동의한 비율

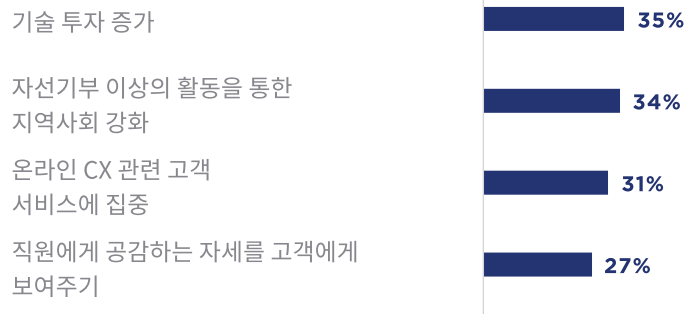
* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

예상과 달리 EX 및 CX 담당 임원 사이에서도 미래 우선순위에 대한 현저한 차이가 관찰되었습니다. EX 담당 임원은 CX 담당 임원보다 훨씬 많은 수가 CX가 가장 중요한 목표 또는 상위 5개 목표 중 하나가 될 것이라고 답했습니다(81% vs. 64%). CX 담당 임원의 경우, 결과가 반대로 나타났습니다. 68%가 EX가 가장 중요한 목표 또는 상위 5개 목표 중 하나가 될 것이라고 답한 반면 EX 담당 임원은 그 비율이 52%에 불과했습니다.

하지만 여전히 핵심 역학 관계는 그대로입니다. 코로나19로 인한 급격한 변화에도 불구하고 높은 EX와 높은 CX는 여전히 밀접한 관계에 있습니다. 팬데믹이 이들이 보다 밀접하게 연결되는 계기가 되었을 수도 있습니다. 지속적인 성공을 원하는 기업은 직원과 고객 모두에게 배려와 공감을 보여줘야 할 것입니다.

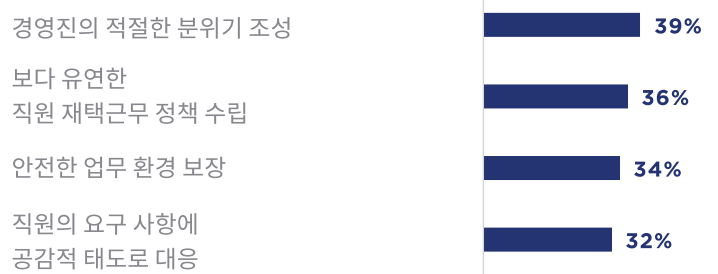
설문조사 결과, 기업과 상호작용하는 지역사회를 강화하는 방법을 고안하는 것이 내년도 CX를 개선하는 또 다른 방법으로 제시되었습니다. EX 개선을 위한 가장 좋은 방법으로는 경영진의 적절한 분위기 조성(39%), 유연한 재택 근무 정책 도입(36%) 등이 있었습니다.

내년도 CX 개선을 위한 가장 가능성 높은 방법



* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

EX 개선을 위한 가장 좋은 방법



* 출처: 포브스 인사이트/세일즈포스

직원과 고객 모두에게 진정성 있는 관심을 보이는 동시에 효율성 및 효과를 유지하는 기업에게 높은 EX -> 높은 CX -> 높은 매출 성장이 나타날 가능성이 높습니다.

소규모 기업의 강력한 리더가 빠른 성장을 주도합니다.

아무리 빠르게 성장 중인 기업이라도 직원들의 지지를 얻지 못한다면 결국 직원들의 번아웃이 발생할 가능성이 큼니다.

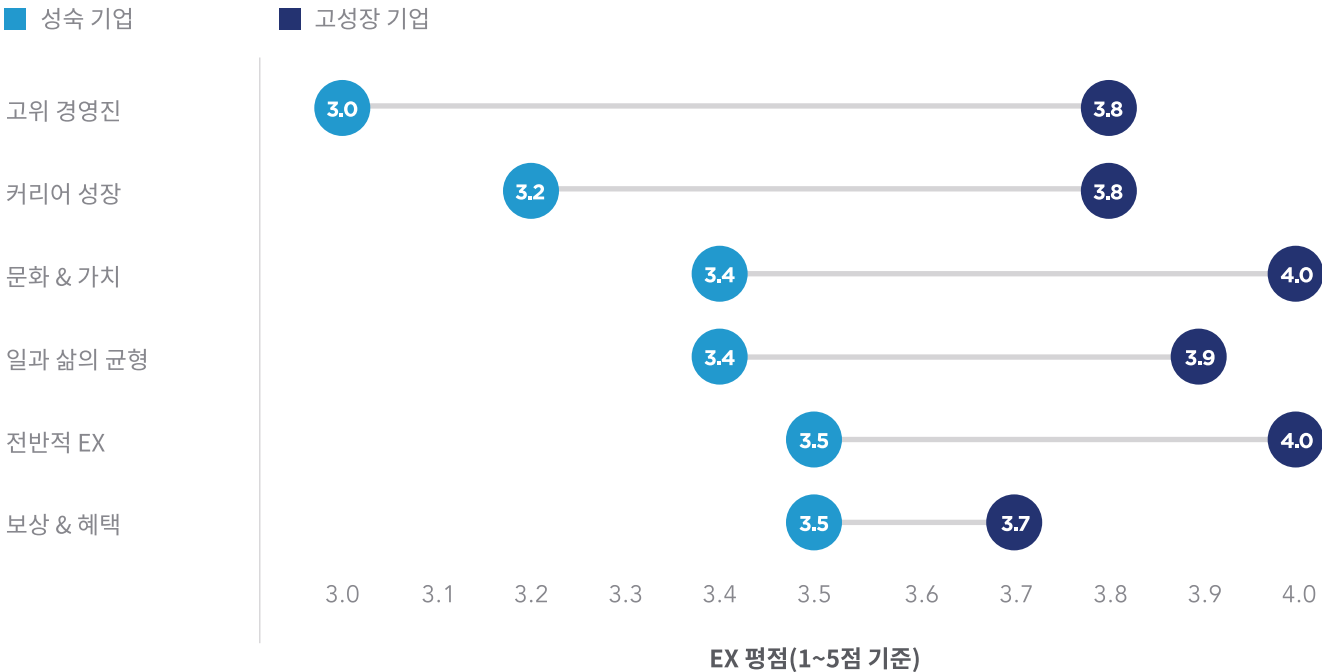
연구에 따르면 글래스도어의 평균 직원 평점은 성숙 단계에 있는 대기업보다 고성장 기업에서 더 높은 경향을 보였습니다.³ 또한 고위 경영진, 즉 리더십 평가에서 고성장 기업과 성숙 기업 간 격차가 가장 크게 나타났습니다(고성장 기업에 대해 공개된 CX 평점 데이터는 없습니다.)

고성장 기업에서 전체 직원의 평균 평점은 3.96(1~5점 기준)이었으며 대기업은 3.5였습니다.

즉, 공감적 리더십과 강력한 팀 정신이 있다면 폭발적인 요구가 실제 직원 참여를 심화할 수 있습니다.

하지만 강력한 리더십이 없으면 혼란이 발생해 EX와 CX에 문제가 생길 수 있습니다. 설문조사 결과에 따르면 연간 매출이 5억 달러 미만인 기업들은 CX 및 EX 개선을 방해하는 조직 내 가장 큰 장애물은 변화를 주도하는 데 필요한 고위 의사결정권자의 비전 부재라고 말했습니다.

소규모 고성장 기업이 성숙 기업보다 더 높은 직원 평점을 획득했습니다.



* 출처: Inc. 5000, 포브스 인사이드, 글래스도어

³ 소규모 고성장 기업의 표본은 2020년 Inc. 5000에서 추출한 2,168개의 미국 기업으로 구성되었습니다. 단, Glassdoor.com에 6명 이상의 직원 리뷰가 존재하는 기업으로 한정되었습니다(기업당 평균 48개의 리뷰). 성숙 기업의 표본은 TheACSI.org에서 확인 가능한 미국 고객 만족도 지수(ACSI)에 포함된 기업을 대상으로 합니다. 연간 매출은 소규모 기업은 평균 5,500만 달러, 성숙한 대기업은 23억 달러였습니다. 연간 매출 성장률은 소규모 기업이 평균 127%, 대기업이 6%였습니다. 글래스도어 평점은 2020년 6월 기준입니다.

의욕적인 직원들과 개별 이니셔티브에 보상을 제공하는 기업이 조화를 이루는 예는 비즈왁스(Beeswax)입니다. 비즈왁스는 전체 직원 평점 4.9점 및 고위 경영진 평점 5점 만점을 달성한 광고 기술 기업입니다. 회사에 대한 만족도가 높은 한 직원은 경영진에게 다음과 같은 조언을 했습니다. "프로세스를 공식화 및 빠르게 확장하는 경우에도... [회사가] 제공하는 기회/책임 수준을 유지할 수 있는 방법을 찾아야 합니다."⁴

고성장을 지속하기 위해서는 의사결정권자들이 직원과 기업이 함께 성장할 수 있는 환경을 조성해야 합니다. 고위 경영진에 대한 직원들의 긍정적인 평가와 매출 성장률 사이에는 약 0.1의 양의 상관관계가 있습니다. 매년 두 자릿수 매출 성장을 기록한 ROI 헬스케어 솔루션즈(ROI Healthcare Solutions)의 한 직원은 회사가 "중점을 두는 부분은 '올바른 일을 하고 고객을 생각하는 것'이며 이것이 성공의 열쇠라고 생각한다"며 경영진에게 "성장 과정에서도 기존의 기업 문화를 계속 보존"해야 한다고 조언했습니다.⁵

⁴ Glassdoor.com: "Tons of opportunity." <https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-Beeswax-RVW23097560.htm>

⁵ Glassdoor.com: "Great company!" <https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-ROI-Healthcare-Solutions-RVW31328089.htm>

결론: EX 및 CX 개선을 위한 4단계

수백 개의 미국 기업의 사례를 보면 빠른 성장은 우수한 직원 및 고객 경험에 달려 있습니다.

이를 기반으로 다음과 같이 기업이 새로운 환경에서 성공하기 위해 취해야 할 4가지 단계를 제시합니다.

1. 강력한 리더십과 비전이 토대가 되어야 합니다.

지속가능한 성장을 구축하고자 하는 조직의 경우, 고위 경영진이 변화를 위한 명확한 비전을 보유하는 것이 중요합니다. 하지만 변화에 대한 거부감이 누구의 책임인지에 대해서는 의견이 분분합니다.

1/3 이상(36%)의 임원이 문화적 변화에 대한 직원들의 저항이 너무 크다고 답했습니다. 하지만 고위 경영진에 대해 이러한 평가를 내린 비율도 이와 거의 동일합니다. 또한 연구는 EX 및 CX 리더십에 공통된 비전(또는 달성 방법에 대한 이해)이 부재함을 보여줍니다. 따라서 기업이 통합된 목표를 갖는 것은 더욱 어려워집니다.

C레벨 임원진은 이러한 격차를 좁히고 공동의 목표를 중심으로 직원들을 통합하는 공통된 목적의식을 심어주어야 합니다. 이를 위해서는 공동의 목표에 맞춰 CX와 EX를 조정하는 프로세스를 갖춘 보다 강력한 조직 문화가 필요합니다.



2. CX에 집중할 수 있도록 운영 및 IT 전략을 조정합니다.

설문조사에 참여한 임원진의 약 절반이 팬데믹으로 인해 고객 경험을 개선하는 방법에 대한 근본적인 재평가가 이루어지고 있다고 답했습니다. 향후 3년간 전략적으로 EX보다 CX를 강조하는 임원진이 증가할 것입니다. 하지만 이러한 우선순위는 빠른 성장을 방해할 수 있습니다. 따라서 적절한 균형을 유지하는 것이 핵심이며 기술 솔루션이 기업의 CX 및 EX 개선에 도움을 줄 수 있습니다. 하지만 임원진은 우선순위가 바뀌더라도 CX 개선을 위해서는 EX 개선이 필요하다는 점을 이해해야 합니다.

3. 다양한 부서로 구성된 팀에 인센티브를 제공함으로써 CX와 EX를 모두 강화합니다.

CX 및 EX 개선을 방해하는 조직 내 가장 큰 장애물은 기업이 둘 중 하나를 강조하거나 상충되는 우선순위를 수립할 때 나타납니다.

이를 방지하기 위해서는 모든 직원이 자신이 고객 및 직원 경험 향상과 관련해 어떤 역할을 하는지 명확히 알고 있어야 합니다. EX 및 CX에 필수적인 역할을 맡고 있는 이들은 협업을 통해 기업 내부에서 일치된 의견을 도출하고 서로의 간극을 해소할 때 어떠한 이점이 있는지 입증해야 합니다. 조직 내 장애물 극복을 위한 가장 좋은 방법 중 하나는 본 연구에서 사용한 것 또는 이탈률, 최근 구매 또는 제품 도입 폭과 같은 몇 가지 공통 지표를 생성하는 것입니다.

4. CX 및 EX 측정을 위한 기술에 투자합니다.

평균적으로 조직은 900개의 애플리케이션을 사용하지만 현재 통합된 애플리케이션은 28%에 불과합니다.⁶ 기업은 여전히 단절된 상태로 운영되고 있으며 직원의 일상 업무에 필수인 투자를 하지 않습니다.

오늘날 B2B 및 B2C 조직 모두에서 고객의 기대치가 증가하고 있습니다. 고객은 다른 기업, 때로는 완전히 다른 산업에서의 경험을 바탕으로 항상 동일한 수준의 우수성을 제공받길 기대합니다. 한편 개인 및 직업적 영역에서의 직원 경험도 더욱 밀접한 관계를 맺고 있습니다. 이에 고객 경험 구축에 대한 연구 인사이트를 직원 경험 구축에도 적용할 수 있습니다. 이러한 연구는 임원진이 고객 및 직원의 심리에 영향을 미치는 변수를 이해하는 데 도움이 되는 귀중한 데이터를 산출하고 있습니다.

기술, 프로세스, 사용자 인터페이스, 이용 편의성 및 원활한 구매 경험 등 다양한 요소가 직원 및 고객 경험 모두에 기여합니다. 세일즈포스의 최고 성장 에반젤리스트인 티파니 보바에 따르면 한 가지 명심해야 할 점은 "브랜드에 대한 고객의 호감도를 높이는 가장 빠른 방법은 직원들이 자신의 일을 사랑하도록 만드는 것"입니다.

⁶ <https://www.mulesoft.com/lp/reports/connectivity-benchmark>

방법론

본 연구는 데스크 리서치와 300명 이상의 EX 및 CX 리더를 대상으로 한 임원진 설문조사로 구성됩니다. 포브스는 EX와 CX, 매출 성장 간의 관계를 이해하기 위해 다음 데이터를 수집 및 분석했습니다.

- 미국 고객 만족도 지수(<https://www.theacsi.org>)에 포함된 269개 기업/브랜드에 대한 고객 만족도 평점
- 직원 리뷰에 기반한 해당 기업/브랜드의 글래스도어 평점 (<https://www.glassdoor.com/member/home/companies.htm>)
- 2019년 매출 및 3년 연평균 복합 성장률

이외에도 포브스는 2020년 6월, CX 및 EX의 중요성에 대해 자세히 알아보고 기업이 이를 개선하고 수익 성장 및 기타 비즈니스 결과에 영향을 미치는 방법을 이해하기 위해 고위 임원진을 대상으로 설문조사를 실시했습니다.

설문조사 응답자는 미국 내 다양한 부문의 기업에 속한 임원진들이었습니다. 응답자의 78%는 최고 인사 책임자, 최고 직원 경험 책임자, 최고 인적 자원 책임자, 최고 고객 책임자, 최고 마케팅 책임자 및 최고 세일즈 책임자 등을 포함한 C레벨입니다.

모든 임원은 연간 매출이 2천만 달러 이상인 조직에 소속되어 있으며, 이중 66%는 연간 매출이 5억 달러 이상인 기업에 속해 있습니다.

권한을 부여받은 직원은 고객에게 보다 나은 서비스를 제공할 수 있습니다.

세일즈포스는 기업이 직원 및 고객 참여를 증대할 수 있도록 무한한 가능성을 지닌 단일 플랫폼을 제공합니다.

www.salesforce.com/products에서 더 자세한 정보를 알아보세요.

포브스 인사이트는 글로벌 미디어,
브랜딩 및 기술 기업인
포브스 미디어(Forbes Media)의
간행물로, 전략적 연구 및
사고 리더십을 주제로 합니다.
포브스 미디어의 통합 플랫폼은
매월 전 세계 약 9,400만 명의
비즈니스 의사결정권자가
사용하고 있습니다.

포브스 인사이트는 포브스 커뮤니티 내 고위 임원진의
독점 데이터베이스를 활용해 광범위한 주제를 연구함으로써
브랜드가 사고 리더로 자리매김하고 이해관계자의 참여를
이끌어낼 수 있도록 합니다. 연구 결과는 디지털, 출판, 라이브 등
다양한 방식을 통해 포브스의 소셜 및 미디어 플랫폼 전반에 걸쳐
제공됩니다.

나이젤 할로웨이,
암스트롱
보고서 저자