

CEM을 활용한 통신서비스 시장의 실버고객 경험분석에 관한 연구

배재호*[†] · 왕지남**

*혜천대학 물류유통정보과
**아주대학교 산업정보시스템공학과

A Study on the Customer Experience Analysis for the Silver Generation in the Communication Service Market using CEM

Jaeho Bae*[†] · Gi-Nam Wang**

*Department of Logistics and Distribution Information, Hyecheon University

**Department of Industrial and Information Systems Engineering, Ajou University

As the population of the silver generation is increasing, the importance and effects of the market for the silver generation are also growing. We segments the categories of the silver generation into six sub-segments using based on the factors like life style, life stage, or performing role from the point of view in communication industry. After segmenting those categories, we observed the experience of each segmented group in detail. Likewise, we executed both FGD (Focused Group Discussion) and participants' observations together to effectively collect the expressed and/or potential needs. Customer's experience was collected along the touch points and customer corridors after dividing the customer's experience world into two groups; communication styles in usual life (life log) and direct contact channels. The effects of delivering an affirmative customer's experience would be empowered by eliminating negative experiences or complementing affirmative experiences. For this purpose, this paper presents the improvement points for the better customer's experience based on the observed customer's experience. This paper presented a sample way of customer-centric approach to design the services or products in the communication industry. In addition to that, the analyzed results of this paper will be useful to find out an effective approach to the market of silver generation.

Keywords : CEM(Customer Experience Management), Participant observation, Customer Experience, Communication Industry, Silver Generation

1. 서론

고객 경험 관리(CEM : Customer Experience Management)는 기업 및 브랜드에 형성된 고객의 기대수준을 충족하기 위하여 기업의 감성적·기능적 경험 가치를 전략

적으로 제공하는 프로세스이다. 이는 기대 수준 이상의 경험 가치를 통하여 고객의 태도가 긍정적으로 변화함을 기본으로 한다. 즉, 고객 기대와 경험 가치 제공 간의 차이(Gap)를 좁혀 고객의 부정적 경험을 감소시킴으로써, 긍정적 경험 증가와 기업과의 관계 개선에 기여

하는 고객 중심 마케팅 활동에 필수적인 프로세스라고 할 수 있다. 고객경험관리란 고객이 회사와의 직·간접적인 접촉을 통해 일어나는 내부적이고 주관적인 반응으로, 실제 성공적인 브랜드는 고객경험을 제공하는 모든 기능에 가장 기본적으로 중요한 가치를 포함함으로써 긍정적인 고객 경험을 만들어 낸다[4]. 고객 경험의 중요성은 고객 지향(Customer Orient)에서 고객 주도(Customer Driven)로, 최근에는 고객 중심(Customer Centric)으로 패러다임이 변화하면서 더욱 커지고 있다. 이에 따라 기업은 고객과의 접촉 채널에 따라 의미 있는 접촉 점들의 연속인 소비자 복도의 정의와 여기서 얻어지는 고객의 경험과 기대 수준의 차이를 활용한 효율적인 고객 경험 관리의 필요성 또한 증가되고 있다.

일반적으로 기업은 Branding, Customary Baseline, Significance, Exposure에 의해 기업이나 브랜드에 대한 고객의 기대를 형성하고, 이러한 고객의 기대가 감성적, 심리적 특성을 가지게 되면 이를 이른바 Brand Promise라고 칭한다[13]. 그러나 실제 기업은 고객 기대에 부합하기 위해 상품 및 서비스 관점에서 다양한 경험 가치를 제공하면서, 기업이나 브랜드의 제공 가치가 고객 기대에 미흡하거나 제공 가치 자체가 부재하는 경우가 고객 기대와 경험 가치 제공 간의 차이로 나타나게 된다. 이러한 차이는 접촉점(Touch Points)에서 수집될 수 있으며, 일련의 접촉점의 연속을 소비자 복도(Customer Corridor)라 칭한다[4].

본 논문에서는 실버 고객을 대상으로 통신 시장에서의 긍정적 경험을 제고하기 위하여, 고객 경험을 분석하고 그 결과를 제시하고 있다. 소비자 복도 전반에서 고객의 잠재니즈의 효율적 도출을 위하여 정량적 분석 위주의 고객 이해보다는 정성적 접근 방법을 채용하여 고객의 경험을 도출하였으며, 제시된 프로그램 아이디어의 수용성 테스트를 위하여 정량조사를 수행하여 객관성을 보완하였다. 본 연구의 제 2장에서는 고객경험 분석을 위한 방법론을 제시하고, 제 3장에서는 고객경험 분석 과정을 요약하여 제시하며, 제 4장에서는 고객 경험 분석 결과를 정리하였다. 마지막으로 제 5장에서는 본 연구의 의의 및 향후 보완 과제에 대하여 언급하도록 한다.

2. 고객 경험 분석을 위한 방법론

IBM의 보고서에 따르면, 실제 고객을 대상으로 한 연구에서는 소비자 복도 상의 접촉점에서 하나의 채널에서 단 한 번의 부정적 경험을 하는 고객의 59%는 해당 기업과의 거래를 중단하고, 만족스러운 경험을 하는 고객의 79%는 해당 기업과의 거래가 더욱 심화되었다[7].

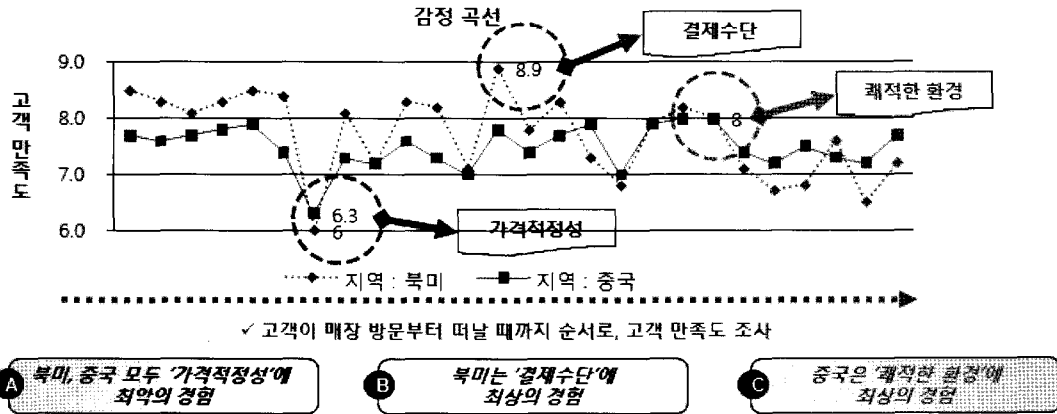
물론 기업 활동에 있어 고객의 의견이 중요하게 반영되고 있으나, 실제로는 여전히 기업의 관점에서 고객을 판단하고 접근 전략을 수립하고 있는 것이 대부분의 기업에서의 현실이다. 이는 비록 고객관계 관리(CRM: Customer Relationship Management)가 고객주도(Customer Centric)의 기업 활동을 주장하였으나 그 접근 방식이 고객의 행동 결과에 따른 정량 데이터 분석 방법에 치우쳐 있기 때문에, CEM과 CRM은 쟁점 사항, 적용되는 시기, 관리 방식, 정보 사용자 및 기대성과 등의 부문에서 큰 차이점이 발견된다[4].

2.1 감정곡선을 통한 고객 경험의 분석

고객 경험을 도출하고 분석하기 위하여 가장 보편적으로 수행되는 방법은 고객과의 접촉점을 대상으로 감정에 대한 설문 조사를 기반으로 소비자 경험을 계량화하여 이를 감정곡선으로 구성하는 방법이다. GCCRM의 사례를 통해 감정곡선을 통한 고객경험 분석 방법을 확인할 수 있다[6]. 전 세계에 커피를 판매하고 있는 S사는 북미 시장과 중국 시장을 대상으로 고객이 매장을 방문할 때부터 떠날 때까지의 모든 경험을 소비자 복도로 구성하여 접촉점으로 나열하고, 해당 접촉점에서 고객이 느끼는 만족도를 10점 만점으로 조사하였다. 조사 결과에 따르면 북미와 중국 모두 가격 적정성 측면에서 최악의 경험을 발견할 수 있었으며, 북미 시장의 경우는 결제 수단 측면에서 최상의 경험을 보였으며 중국의 경우 쾌적한 환경 측면에서 최상의 경험을 보였다. <그림 1>은 북미와 중국에서 소비자 복도 상에서의 조사 결과를 도식화 한 것이다. <그림 1>의 결과에 따라 S사는 다음과 같은 조치를 취하였다.

- 높은 가격을 지불할 때 고객은 심한 스트레스를 받지만, 브랜드 전략을 감안하여 인하하지 않는 것으로 결정
- 북미의 경우 결제 수단은 이미 충분히 고객 만족을 실현하고 있으므로, 기업 자원의 여력 및 우선순위를 감안하여 다른 접촉점의 경험 개선을 순차적으로 수행하기로 함.
- 중국의 경우 쾌적한 환경은 고객 인식과 브랜드에 중요한 요소이므로, 현재도 최상의 경험이기도 하지만 최악의 경험과의 차이를 최대가 되도록 추가 업그레이드하기로 함.

이러한 방법은 고객경험관리를 위하여 가장 일반적으로 사용되는 방법이기도 하지만, 고객 경험을 정량화하여 측정하므로 실제 고객의 니즈가 정확히 표현되지 않거나 왜곡될 수 있다는 문제가 발생할 수 있다.



<그림 1> 감정곡선의 사례(북미와 중국)

2.2 참여관찰을 통한 고객 경험의 분석

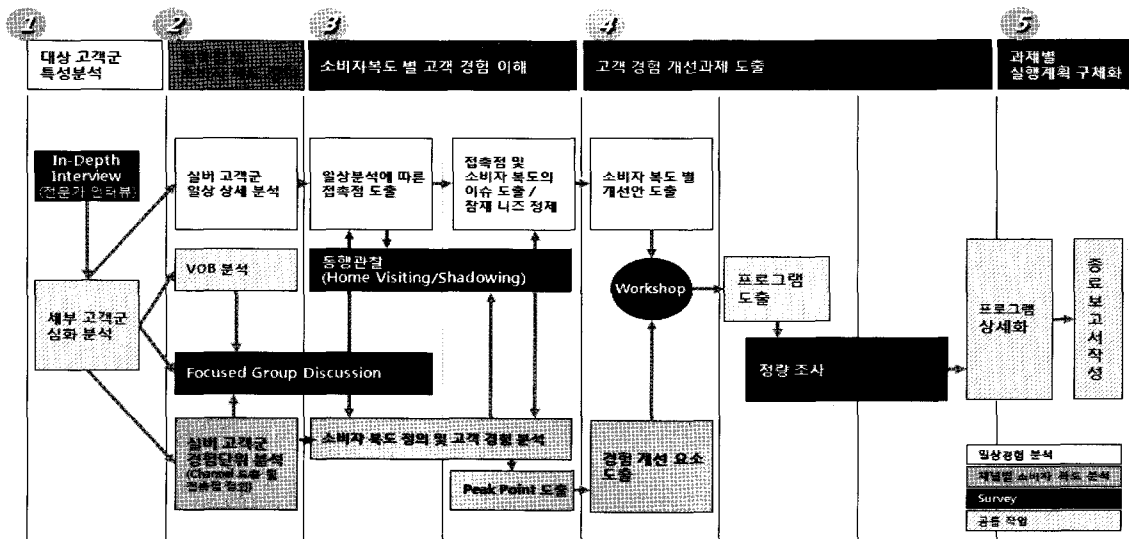
이러한 문제를 해결하기 위하여 적용되는 것이 참여 관찰을 통하여 고객 경험을 분석하는 것인데, 참여관찰은 측정의 오류나 기억의 한계 등을 내포하고 있는 정량 조사나 소비자 집중 조사(FGD : Focused Group Discussion) 등의 한계를 해결하기 위하여 주로 사용되어 왔다. 또한 오랜 시간 동안의 조사 기간이 필요한 순수 관찰 방법의 문제를 해결하고, 다양한 TPO(Time, Place, Occasion)를 임의로 설정할 수 있다는 장점이 있다.

IDEO는 1990년대 말 어린이용 오랄B 칫솔의 제품 디자인의 의뢰를 받고, 칫솔 디자인을 위하여 디자이너들이 직접 꼬마 사용자들의 집을 방문하여 어린이들의 칫솔 이용행태를 관찰하였다. 그 결과 어린이들의 손이 작다는 이유로 어른용 칫솔의 축소된 형태로 칫솔을 생산

하던 관행과 달리, 어린이들은 양치할 때 칫솔을 손바닥 전체로 쥐는 것을 발견하고 이를 디자인에 반영하여 어른용 칫솔보다 오히려 손잡이 부분을 두껍게 설계하여 큰 성공을 거두었다[3].

그러나 참여 관찰에 의거한 고객니즈의 도출 방법은 고객의 표출 니즈보다 잠재 니즈를 수집하는 데는 유리하나, 많은 표본을 대상으로 수행하기가 어렵고 그 결과를 정량화하기 어려워 니즈의 해석이 관찰자의 직관에 치우칠 수 있다는 문제점이 발생할 수도 있다.

이에 본 연구에서는 소비자 복도의 점접점별 고객경험을 정량화하는 방법과 참여관찰을 통해 잠재니즈를 도출하는 방법을 병행하여 적용하였으며, 이를 위하여 고객 경험의 수집 범주를 일상생활과 채널의 직접접촉으로 2원화하여 고객경험을 수행하기 위한 방법론을 수립하고 <그림 2>, 이에 따라 고객 경험의 분석을 수행하였다.



<그림 2> CEM 프로젝트 적용 방법론

2.3 고객경험 도출을 위한 방법론

효율적인 고객경험의 도출을 위하여 본 연구에서는 다음의 <그림 2>와 같이 5단계의 과정을 거치도록 하고 있다. 대상 고객군의 특성 분석과 이를 통한 대상고객군의 주요 접착점과 소비자 복도의 정의를 수행하는 1, 2단계를 수행하고, 소비자 복도에서의 고객 경험을 동행관찰을 통해 수집하는 3단계를 거쳐 고객 경험을 추출하게 된다. 이어 고객 경험 개선을 위한 과제를 도출하고, 이를 동행관찰과 정량조사를 통해 구체화하는 4, 5단계의 과정을 거치게 된다.

3. 실버 고객군의 고객경험 분석 과정

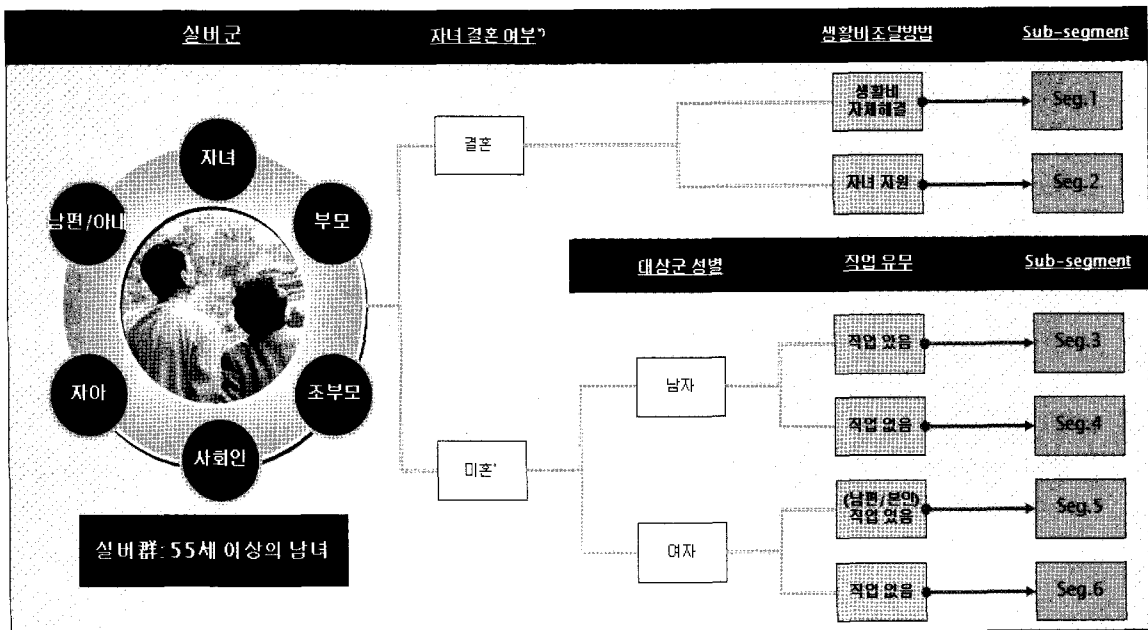
본 연구는 통신 서비스 시장의 실버 고객군을 대상으로 고객경험을 도출하고 있는데, 실버세대는 경제적 여유의 증가 및 시간적 여유의 증가로 개인 구매력이 증가하고 인구가 급격히 증가하여 질적/양적으로 시장이 커지고 있어 그 중요성이 날로 커지고 있다해도 과언이 아니다. 우리나라의 경우 지난 2000년 전체 인구에서 65세 이상의 노인이 차지하는 비율이 7.2%로 이미 유엔이 규정한 “고령화 사회” 기준인 7%를 넘었으며 SERI에 의하면 2019년에는 “고령 사회”(14% 이상)에 진입하고 2026년에는 “초고령 사회”(20% 이상)에 진입할 것으로 예측된다[12]. 실버 고객군의 중요성은 단순히 시장

이 커지고 있다는 점 이외에도 구매 의사를 결정하는 소비 주체로서의 역할 수행이 커지면서 그 중요성이 더욱 커지고 있으며, 실버 고객군은 충성도가 매우 높다는 특성이 있다.

다만, 실버 고객군의 정의는 다양한 법령 및 기 수행 연구에 따라 다르며, 국내/외 사례에서 필요에 따라 다르게 정의되고 사용됨을 알 수 있다[8, 11, 12, 14, 15]. 이에 본 논문에서는 가장 일반적으로 정의될 수 있는 55세 이상의 남녀를 대상 고객군으로 정의하였다.

3.1 대상 고객군 특성 분석

전체 고객을 대상으로 잠재 가치 혹은 명목 가치에 따라 시장을 세분화하는 과정이 선행되어야 한다. 이 후 세분 시장 별 매력도를 평가하여 실버 고객군의 Life Style과 Life Stage, 혹은 삶의 역할 등의 일반적 특성에 대한 조사를 통해 대상 고객군의 특성이 반영된 최소한의 세분군(世紛群)으로 정의하는 과정이 수행된다. 전문가 인터뷰와 사례 분석을 통하여 실버 고객군은 인류 통계학적 나이 구분보다는 남편 혹은 아내, 자아, 사회인, 조부모, 부모 혹은 자녀로서의 역할 수행과 더불어 Life Stage의 변화나 삶의 형태 (Life Style)에 따라 특성이 변하고 있음을 알 수 있었다. 이에 본 연구에서는 1차적으로 자녀의 결혼여부에 따른 Life Stage 변화를 최우선 분류 기준으로 선정하고, 이에 따라 생활비 조달 방법, 성별, 직업 유무 등의 기준에 따라 <그림 3>과 같



<그림 3> 실버 고객군의 세분군 분류 결과

이 세분군을 정의하였다. 다만, 최근 만혼(晩婚) 등의 사유로 자녀의 결혼에 따른 분류가 명확하지 않을 경우 실버고객군의 연령을 기준으로 자녀가 결혼한 것으로 간주하고 대상 고객군을 임의 편성하였다.

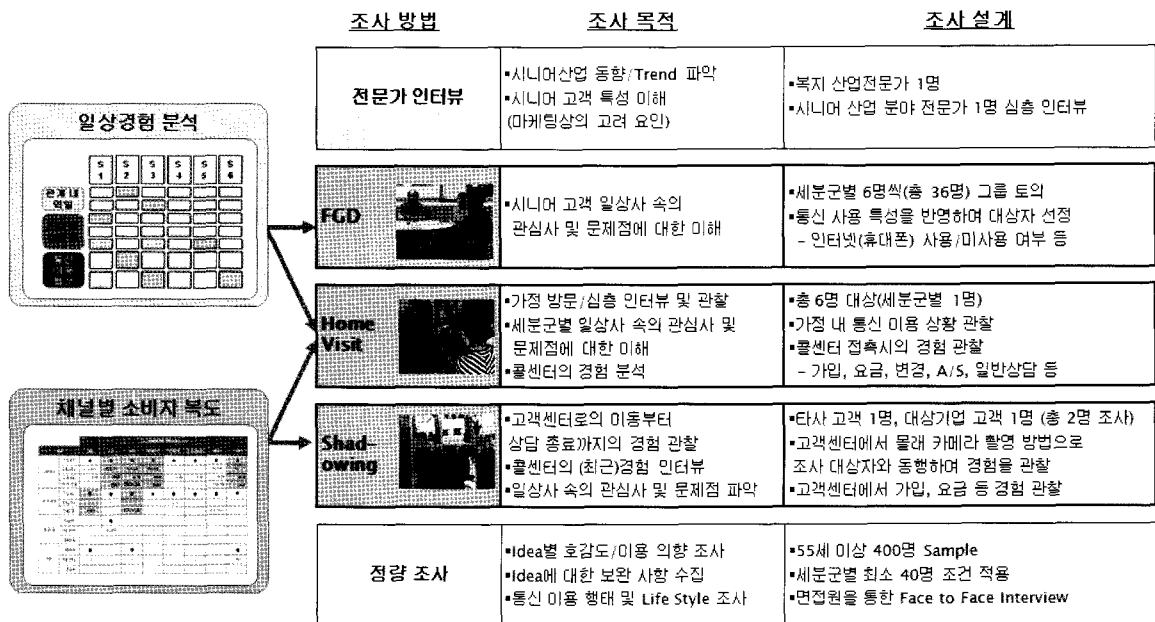
3.2 접촉점 및 소비자 복도 정의

본격적인 고객경험 관찰에 앞서 <그림 3>의 세분군에 따른 심층면접 조사를 수행결과와 대상 고객군의 주요 접촉 채널을 접촉이력 분석을 통하여 주요 접촉점과 소비자 복도를 정의하는 과정을 수행하였다. 본 연구에서는 비교적 접촉 이력이 높은 고객 센터, A/S 센터, 현장 직원의 활동 등의 직접 채널을 대상으로 주요 접촉점 및 소비자 복도를 설계하였다. 또한 고객군의 일상생활에서 통신서비스를 수시로 접촉하게 되는 대상 서비스의 특성을 반영하여 고객의 일상생활 환경을 추가로 정의하였다. 이에 따라 본 연구에서는 일상경험 분석과 채널별 소비자 복도 분석의 2개의 Track으로 고객경험을 분석하게 된다.

3.3 소비자 복도별 고객경험 이해

실버 고객군의 경험 도출을 위한 소비자 복도는 일상생활과 직접 접촉 채널로 구분하고, 각 소비자 복도에서의 경험 도출을 위하여 참여관찰법인 Home Visiting과 Shadowing을 적용하여 표출니즈 및 잠재니즈를 조사하였다. 이 과정을 통하여 주요 접촉점에서 고객의 감

성 변화를 기록하고, 시사점을 취합하여 향후 경험 개선을 위한 아이디어로 활용하기 위하여 몇 개의 유형으로 정리하였다. Home Visiting은 일상 환경에서 통신서비스를 이용할 때의 고객경험 조사를 주목적으로 시행되었으며, 콜센터 접촉시의 경험이 추가로 관찰되었다. Shadowing은 직접 접촉채널에서의 고객경험 조사를 주목적으로 수행되었는데, 고객센터 및 A/S 처리 등의 경험을 실제 수행하고 그 결과를 인터뷰를 통하여 정리하는 방법으로 수행하였다. 다음의 <그림 4>는 본 연구에서 사용된 조사 방법을 도시화 한 것이다. <그림 4>에서 제시한 조사 방법은 앞에서 정의한 2개의 서로 다른 소비자 복도에서의 고객 경험을 효과적으로 도출하기 위해 설계한 것으로, 최초 전문가 인터뷰를 통하여 해당 고객군의 산업 동향과 거시적 트렌드의 도출을 시도하였다. 이후 대상 고객군의 관심사를 분석하기 위하여 소비자 심층 조사(FGD : Focused Group Discussion)을 수행하였으며, 소비자 복도 별 고객의 행동 및 니즈 파악을 위하여 참여 관찰의 일종인 Home Visit과 Shadowing을 시행하였다. 이 단계에서 대상 고객의 잠재 니즈 파악을 보다 효과적으로 파악하기 위하여 또 다른 참여 관찰 방법인 Web/Photo Diary 기법이 고려되었으나, 대상 고객군이 컴퓨터 및 인터넷 환경에 비교적 익숙하지 않은 점을 고려하여 가정 방문을 통해 실제 통신 환경의 활용을 취재하거나, 접촉점에서의 고객의 접촉 상황을 기록하여 분석하는 방법인 Home Visit과 Shadowing 기법을 적용하였다. 마지막으로 정성적 조사위주의 참여 관찰로부터 얻어진 개선 포인트의 적용 효과를 예측

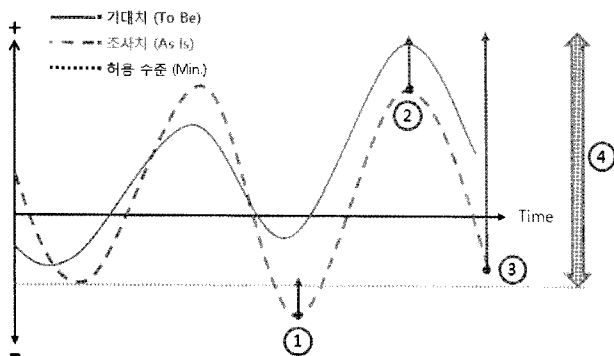


<그림 4> CEM을 위한 적용 조사 방법

하기 위하여 정량 조사를 수행하였다. 본 연구에서 주로 사용된 참여 관찰로 대표되는 정성 조사는 조사에 소요되는 시간과 분석의 어려움 때문에 표본의 수를 충분히 많이 가져 갈수 없다는 단점이 있다. 본 논문에서는 6개의 세분군을 기준으로 소비자 심층 조사는 세분군 별 6명, Home Visit은 세분군별 1명씩을 대상으로 수행하였으며 Shadowing은 타사 고객과 대상고객을 대상으로 주요 접착점별로 1명씩을 대상으로 관찰을 수행하였다.

3.4 고객경험 개선과제 도출

참여관찰을 통하여 수집된 표출니즈와 잠재니즈는 아이디어 도출 워크숍을 통하여 이미 출시되어 있는 상품/제품이나 서비스를 개선하거나, 내부 프로세스의 개선 혹은 프로모션 방안으로 형상화하여 고객 경험을 개선할 수 있도록 구성하였다. 이와 같이 구성된 개선 방안은 필요에 따라 그룹화되고 실행 가능성과 기대 효과를 기준으로 순위를 정의하여 구체화 과정을 통하여 실행 프로그램으로 전이된다. 이러한 과정에서 도출된 다양한 개선 방안을 선정함에 있어, 가급적 최후의 경험이나 최악의 경험, 최선의 경험의 개선 및 최악-최선 경험의 차이를 크게 하는 방안을 우선 적용하게 된다. Daniel Kahneman[5, 9]에 따르면 소비자는 항상 최상이나 최악의 경험 혹은 가장 마지막 경험만을 기억하게 된다. 따라서 소비자 복도의 여러 접착점에서의 고객 경험 조사 결과에 따라 최상의 경험을 향상시키거나, 최악의 경험을 개선하는데 우선 투자하여야 한다. 또한 최적의 자원 배분은 고객 경험의 질적 측면과 병행하여 결정되어야 하며, 결과적으로 유효하고 차별화된 고객 경험을 창출할 수 있도록 사용되어야 한다.



<그림 5> 고객 경험 곡선의 예시

<그림 5>는 경험 중심적 관점에서 시간의 순서에 따라 고객들의 경험을 좋고 나쁨에 따라 계량화하여 연결한 감정 곡선을 예시한 것으로 고객 경험의 극대화를

위해서는 다음과 같은 내용을 우선 반영하여 경험을 설계하는 것이 중요하다.

- ① 허용 수준 이하의 최악의 경험을 개선
- ② 기대 수준 보다 낮으나, 비교적 최상의 경험을 제공하는 접착점에서의 경험을 개선
- ③ 가장 마지막 경험을 최대한 개선
- ④ 최상의 경험과 최악의 경험의 차이를 극대화

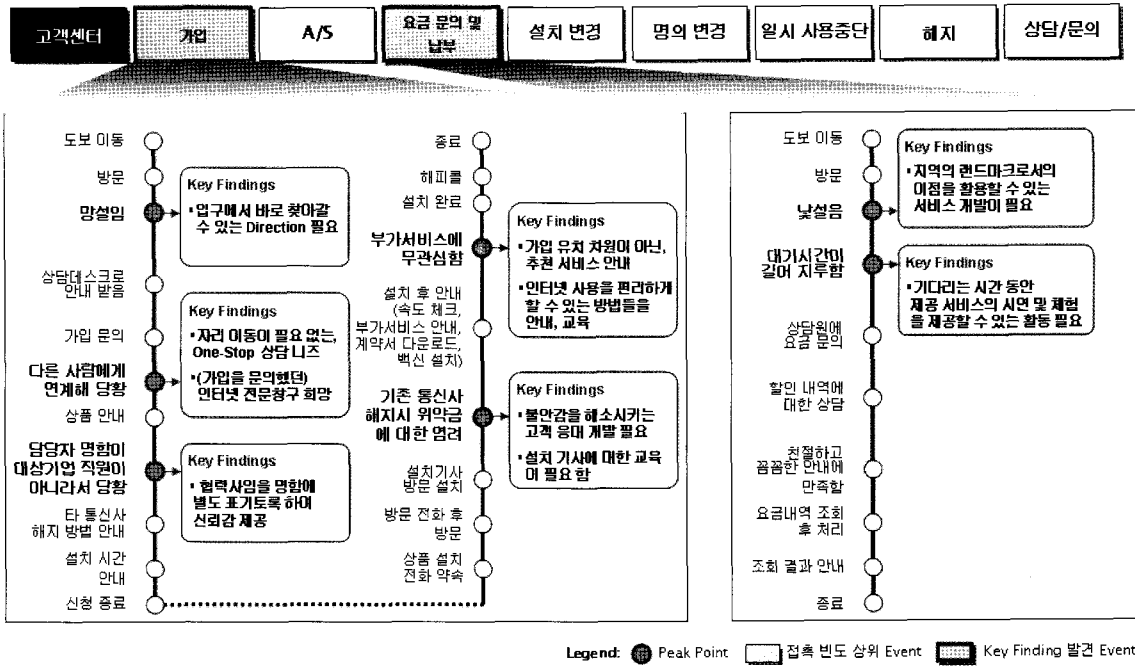
3.5 과제별 실행계획 구체화

우선순위가 정의된 아이디어들은 구체화 프로그램과 사업 타당성 분석을 거쳐 경제성 평가를 거친 뒤 실행 계획을 수립하게 된다. 구체화된 프로그램은 대상 고객군의 수용도 평가를 위하여 정량조사 기반의 개념 조사 (Concept Test)를 수행하게 되며, 긍정적 고객 경험을 위하여 개선된 상품/제품 혹은 서비스를 대상 고객군에 적용하고 경험 개선 여부를 확인하기 위한 동행 관찰을 다시 한 번 수행하게 된다. 이 과정을 통하여 대상 고객군의 반응을 반영하여 프로그램의 구체화/혹은 정교화 작업을 수행하고, 확정된 결과를 Philip Kotler[10]의 마케팅 경영관리 5단계 과정을 통하여 신규 상품/제품이나 서비스로 출시하거나 기존의 상품/제품 및 서비스를 개선하여 적용하게 된다. 본 연구에서는 16개의 최종 아이디어의 예상기대효과와 실행 가능성 기반의 프로젝트 추진팀 자체 평가, 아이디어를 개념적으로 정리한 정량 조사를 통해 서비스 컨셉에 대한 고객 호감도 및 이용 의향을 조사하여 최종적으로 5개의 서비스 상품, 2개의 프로세스 개선 제안 및 1개의 프로모션 방법이 정리되었다. 실제 본 연구를 통해 프로그램화 된 아이디어 들은 현재 상품화가 진행되고 있는 과정에 있어 본 논문에서는 그 결과의 제시는 생략한다.

4. 실버 고객군의 경험 분석 결과

4.1 일상 경험의 소비자 복도 조사 결과

앞에서 정의한 6개의 세분군 별로 수행된 집단 토의와 참여 관찰의 결과 <표 1>과 같은 결과를 얻을 수 있었다. 실버군의 일상생활에서의 특징은 <표 1>에서 정의한 바와 같이 자녀의 출가 여부와 성별, 생활비 혹은 직업 유무에 따라 큰 차이를 보였다. 또한 전반적인 특징은 남자의 경우 사회에서 은퇴하게 되면, 부부간의 관계가 소원해지고 남자는 적응에 어려움을 겪는 것으로 조사되었다. 대체로 통신 환경은 미혼자녀를 보유하고 있는 비교적 젊은 층의 남자들이 잘 활용하고 있는



〈그림 8〉 고객센터의 경험 지도 및 피크 포인트 발견 지점

〈표 2〉 긍정적 고객 경험을 위한 개선/기회 요인

주요 가치 제공점	고객 경험 관찰을 통한 개선/기회 요인
자아(건강/교육)	존중하고 존경받고 있다는 인식을 줄 수 있는 접근
	건강관리 및 관련 정보의 제공
	시력, 기억력 약화에 대한 보완 기능
	이러닝 및 자기 개발, 교육(학습) 프로그램의 제공
가족 및 사회관계	손주와 조부모의 애정을 연계할 수 있는 프로그램의 제공
	가족 간의 일상적 연결(손쉬운 화상 연결 등)
	자신의 경험과 지식을 주변에 공유할 수 있도록 지원하는 기능
통신/기기 이용 행태	지인과 함께하는 영화 및 지역 행사 정보 등의 제공
	손쉬운 사용법에 대한 고려
	품위 유지 수단으로서의 휴대폰에 대한 기대가치 연계
대 고객 서비스	기본 기능이 편리한 제품(큰 버튼이나 음량 제공 등)
	새로운 시도에 대한 두려움 해소 방안의 제공
	전자 매체보다는 익숙한 전통 매체의 선호(DM의 효과 높음)
	경제적 부담 해소를 위한 비용 할인 혹은 보상 방안의 강화
	선입견이 오랫동안 지속됨으로 인해 친근한 첫 인상의 제공 (장기 고객으로서의) 특별한 대우와 혜택 제공
먼저 관심을 보이는 접근(사전 Care)의 필요	
처리결과에 대한 불안감 해소를 위한 즉각적인 피드백 등의 제공	

고객 서비스 측면에서의 표출/잠재 니즈가 매우 중요한 관심 사항이 된다. 이에 본 연구에서는 자아, 가족 및 사회관계, 통신/기기의 이용 행태, 및 대 고객 서비스의 4가지 분류를 주요 가치 제공점으로 정의하고 이에 대

한 18개의 개선/기회 요인을 정리하였다. 이는 앞의 고객 경험 단계에서 조사된 실버 고객의 소구점과 니즈를 통신 서비스 제공자 입장에서 정리한 것으로, 이를 개별적 혹은 다수 개선 기회를 취합한 형태의 개선 프로

<표 1> 일상 경험 분석을 통한 소비자 복도 조사결과

세분군 유형	사회적 관계 내 역할	라이프 스타일	통신 이용
모든 자녀 결혼, 생활비 자체 해결 (자아 중시형)	조부모 역할 강화 친구/자녀와 반목이 생기기도 함	여성은 종교생활의 비중이 높으며, 은퇴한 남성의 경우는 가정 내 머무르는 시간이 늘어 남	이동전화 사용은 적극적인 편이나, 인터넷 활용도는 높지 않은 편임
모든 자녀 결혼, 생활비 자녀 지원 (내성적 의존형)	조부모 역할을 즐기나, 배우자와 관계는 악화 됨 (반면 함께하는 시간은 증가) 친구와의 교류로 삶의 스트레스 해소	낮은 경제력이 활동에 영향을 미침 여성은 종교활동/남성은 복지관 중심의 생활 패턴을 보임	음성통화 중심의 이동전화 사용 특성 노안 등 신체적 이유로 인터넷 활용의 어려움 존재
미혼자녀 있음, 직업 있는 남자 (개방적 사고형)	가장의 역할 유지 친구와의 술자리 등 기존 모임이 계속 됨	서로 바쁜 관계로 가족간의 관계가 친밀하지 못한 편 직무 능력과 관련된 어학/컴퓨터에 관심이 높은 편임	관계유지 목적으로 적극적으로 통신 수단 활용 인터넷 활용도가 전반적으로 높은 편
미혼자녀 있음, 직업 없는 남자 (수동적 배회형)	가장의 자리를 박탈당 한다는 두려움 배우자와의 관계가 점점 악화됨	복지관이 새로운 생활영역으로 자리 잡음 가정 내 활동에 관심과 애착을 보임 (육아, 원예, 애완동물 등)	이동전화에 익숙하고, 이용비중이 높음 간단한 검색, 게임 등의 인터넷 사용은 일반화 됨
미혼자녀 있음, (본인/남편) 직업 있는 여자 (적극 개척자형)	자녀와 배우자 부양의 역할 지속됨 (권태감) 친구 등 또래집단과의 관계 강화	직업 없는 경우는 활발한 취미활동 직업이 있는 경우는 주중 직장, 주말 종교활동의 패턴	집에서는 집 전화, 외부에선 이동전화 사용 인터넷을 통한 정보 획득에 관심 높음
미혼자녀 있음, (본인/남편) 직업 없는 여자 (여유 지향형)	배우자와의 접촉을 피하고 싶어함 자녀들에게 짐이 되는 것이 두려움	나 자신을 위해 투자하고 싶지만, 경제적 부담 존재 지출을 최소화한 활동으로 욕구 충족	전화를 통해 기존 관계 유지 문자로 자녀와 대화 인터넷 활용 낮음

것으로 조사되었다. 자녀들의 경제력이 커지게 되면서 자녀와의 관계보다는 손자들과의 관계에 더욱 큰 애정을 갖는다는 특징 또한 찾아 볼 수 있었다.

4.2 채널별 소비자 복도 조사 결과

실버 고객군이 기업과 직접 접촉할 수 있는 채널별 소비자 복도의 고객경험 조사 결과에 따르면, 실버 고객군은 전화 등의 전통적 매체를 통한 접촉은 자유롭고 빈번한 편이었지만 웹 등의 수단으로의 접촉 빈도는 매우 낮았다. 이에 본 연구에서는 비교적 접촉 빈도가 높거나 그 중요성이 높다고 판단되는 채널의 소비자 복도를 구성하고 고객경험을 조사 하였다. 소비자 복도에서의 고객경험은 참여관찰 기법 중 Shadowing 기법을 사용하여, 기업의 담당자에게 접촉을 숨기고 해당 채널의 고객복도를 경험하도록 하여 그 결과를 종합하여 정리 하였다. 중요하다고 판단된 접촉점에서의 고객경험을 종합한 결과는 다음의 <그림 6>과 같다. 결과적으로 A/S 기사와의 접촉에서는 만족도가 매우 높았던 반면, 콜센터와 고객센터에서는 부정적 경험을 제공하는 피크 포인트를 찾을 수 있었다.

부정적 경험의 피크 포인트가 발견된 채널 중 콜센터

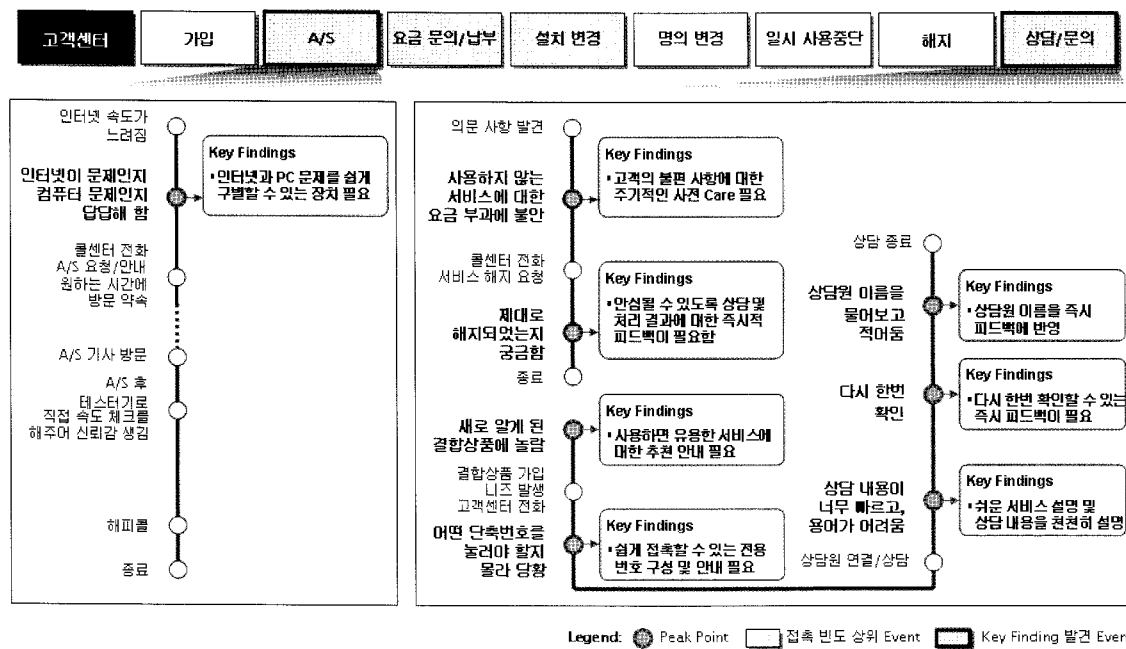
에서의 경험지도는 <그림 7>과 같이 요약할 수 있다. <그림 7>은 콜센터에서 발생할 수 있는 다양한 경험 지도 중 비교적 접촉 빈도가 높은 A/S 처리와 상담/문의의 경험지도를 나열하고, 개별 접촉점에서의 고객 경험을 기술한 것이다. 또한 <그림 8>은 고객센터에서의 경험 지도를 같은 방식으로 작성한 것이다. 각 경험지도에서 고객의 피크 포인트는 이를 개선할 수 있는 개선기회가 되고, 중요한 피크 포인트 발견지점(Key Findings)은 고객경험을 참조로 개선 방향을 언급하였다.

4.3 소비자 복도 조사 결과의 요약

전반적으로 실버고객군은 정신적으로는 통신활용을 위하여 다양한 시도를 하나, 신체적 노화로 인하여 인지 및 대응력이 떨어지거나 이해력이 떨어지는 특성을 보였다. 이로 인하여 일반인들에게는 아무런 지장이 없는 활동에서 다양한 부정적 경험이 관찰 되었다. 일상 생활의 관찰에서는 가족애에 대한 소구 및 교육의지에 대한 공급의 부족 등의 니즈가 파악되었으며, 채널별 소비자 복도 관찰에서는 기업의 여러 가지 정보 제공이 원활히 이루어지지 않고 있으며, 채널까지의 접근 또한 원활하지 않다는 것에 부정적 경험이 집중되고 있었다.

	집속점 1 콜센터	집속점 2 고객센터	집속점 3 A/S 기사
집속점 특성 요약	<ul style="list-style-type: none"> • 활용도가 가장 높은 집속점 • Communication Gap이 존재 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객센터 업무에 대한 인식 부족 등으로 이용 경험이 낮음 • 정확한 안내와 대기시간 활용방안 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객과 밀접하게 접촉할 수 있는 접점 • 친절함과 세심함은 이미지에 영향
주요 고객의 소리	"밤에 1시 반에 전화를 받더라고요. 어디로 들어가서 따라서 하라고 해서 30분 했더니 딱 되더라고요"	"간구 만날 때 전화구 앞에서 만나가는 데도 들어워서 일을 본 적은 없어요" "처음에 어디로 가야 할지 모르겠더라고요... 안내하는 사람이 없으면 해결 뵈 뵈어"	"속도를 눈으로 보어나까 신뢰가 가져"
주요 경험	<p>경험 Communication Gap 존재</p> <ul style="list-style-type: none"> • "네, 뭐라고요? 친절히 말해 주세요. 내가 나이가 들어서요." <p>경험 부가 서비스에 대한 인식 부족</p> <ul style="list-style-type: none"> • "새로 알게 된 결합상품에 대해 놀랄) 전혀 못 봤어요. 그런 게 있어요?" <p>경험 원격 A/S에 대한 만족도 높음</p> <ul style="list-style-type: none"> • "밤에 1시 반에 전화를 받더라고요. 어디로 들어가서 따라서 하라고 해서 30분 했더니 딱 되더라고요" <p>경험 히피콜에 만족도 상승</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A/S가 끝나면 기사한테 바로 전화가 오는데, 기업책임이 아주 대단하네" 	<p>경험 빠른 속도에 대한 지불의향 높음</p> <ul style="list-style-type: none"> • "제일 좋은 저에 제일 비싼 거라고 했기 때문에 제일 빨리 했지. 다른 사람이 나와서 비싸다 믿는 거지" <p>경험 전문 창구의 One-stop 상담 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> • "은행처럼 저쪽 창구로 가세요 하면 더 신뢰가 갈 뻔 했지. 다른 사람이 나와서 데리고 가니까 이상하디" <p>경험 브랜드에 대한 신뢰도가 높음</p> <ul style="list-style-type: none"> • "고객센터가 많으니까 좋다는 건 인정하고 들어가는 거지. 뭐 문제가 있었나 싶지. 신뢰는 가지" 	<p>경험 설치 기사의 시간준수/친절함에 만족</p> <ul style="list-style-type: none"> • "기사가 잘합니다 라고 했더니, '아닙니다, 고객이 있어 1위가 됐으니 이 이상으로 해야 되요' 라고 겸손하게 그러더라고요" <p>경험 설치 중 속도 테스트 기의 숫자를 신뢰</p> <ul style="list-style-type: none"> • "더 빠름니다 라고 얘기하는 것보다는 '12에서 20입니다' 하는 게 눈으로 보어나까 신뢰가 가지"

<그림 6> 집속 채널별 소비자 복도 조사 결과



<그림 7> 콜 센터의 경험 지도 및 피크 포인트 발견 지점

5. 결론 및 향후 연구 방향

본 연구에서는 실버 고객군의 일상과 접속점에서의 참여관찰을 통하여, 표출 니즈 및 잠재 니즈를 파악하였다. 정성적 조사와 조사 후 평점을 취합하는 정량화 작업을 통하여 통신서비스의 특성을 최대한 반영한 조사를 수행하였으며, <표 2>에 요약한 고객경험 관찰을 통한 개선/기회 요인을 구체적으로 프로그램화한 실행

계획에 대해서는 적합도 평가를 위하여 정량조사 또한 수행하였다. 다만, 현재 프로그램화된 실행 계획은 기업에서 상품화 과정을 진행하고 있어 본 논문에서는 개선 기회만을 정리하기로 한다.

실버고객군의 중요한 관심 사항은 건강이나 교육 등의 자아에 대한 욕구와 가족 및 사회 관계에 대한 욕구로 요약할 수 있다. 또한 실버 고객군에 서비스를 제공하는 기업의 입장에서는 통신/기기의 이용 행태와 대

그램의 구현이 가능할 것으로 판단된다.

본 연구는 노령화가 매우 빠르게 진행되고 있는 우리나라의 경우 시장의 규모나 중요성이 급격히 증가하는 실버 고객군을 체계적으로 정의하고, 통신 서비스라는 특정 서비스 영역에 적합한 세부 고객군을 정의한 데 특징이 있다. 또한 고객군의 체계적인 경험 조사를 위하여 일상 환경과 채널별 소비자 복도를 정의하고, 참여 관찰을 수행하여 표출니즈 및 잠재니즈를 수행한 것도 과거의 CEM을 통한 고객경험 도출 연구와 차별되는 점이라 할 수 있겠다. 실버 고객군의 브랜드 충성도가 매우 높다는 현실을 감안할 때 본 연구는 노령화 시점에 맞추어 시의 적절한 연구라고 판단된다. 또한 특정 고객군을 대상으로 고객의 경험을 도출하고 이를 기반으로 제공 서비스를 설계하는 고객 중심의 업무 설계는 향후 매우 유용하게 적용될 것이라 예상된다.

참고문헌

- [1] Lautenborn, B.; New marketing litany, Four P's passe, C-words take over, Crain Communications, Inc. Advertising Age : 25, 1990.
- [2] Bernd, H.; Scmitt, Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, John Wiley and Sons, 2003.
- [3] Bruce Nussbaum, "The Power of Design, Business Week-Cover Story," 2004.
- [4] Meyer, C. and Schwager, A.; "Understanding Customer Experience," *Harvard Business Review* : 117-126, 2007.
- [5] Daniel, Kahneman and Alan, B. Krueger; "Developments in the Measurement of Subjective Well-Being," *Journal of Economic Perspectives*, 20(1) : 3-24, 2006.
- [6] GCCRM; Global Starbucks In-store Experience Survey Report, 2008.
- [7] IBM Business Consulting Service, 20 : 20 Customer Experience : Forget CRM, Long Live the Customer!, 2005.
- [8] Yoo, Kisang; Catch the Silver Market, Keulsarang, 1997.
- [9] Michael Schrage; "Daniel Kahneman : the Thought Leader Interview," Strategy+Business(<http://www.strategy-business.com/press/article/03409?tid=230&pg=all>), 2003.
- [10] Philip Kotler; Kotler on Marketing : How to Create, Win, and Dominate Markets, The Free Press, 1999.
- [11] Stern, R. S. and Stern, H. L.; Consumers Issues : The Mature Market, The Encyclopedia of Aging, 1995.
- [12] SERI, Silver Market Trend, 2007.
- [13] Aperia, T. and Back, R.; Brand relations management : bridging the gap between brand promise and brand delivery, Liber, 2004.
- [14] Exter, T.; How Big Will the Older Market Be?, American Demographics, 1990.
- [15] Lee, Uihoon and Kim, Sookung; Silver Marketing for prior occupation 21C, Hyeongseol, 2004.