



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

해운기업의 고객경험관리에 관한 실증연구

An Empirical Study on Customer Experience Management of
Korean Shipping Companies



2018年 8月

韓國海洋大學校 海洋金融·物流大學院

海運港灣物流學科

鄭 燕 禎

本 論 文 을 鄭 燕 禎 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 辛 瀚 源 ㉠

委 員 金 玟 聖 ㉠

委 員 申 英 蘭 ㉠



2018年 06月

韓 國 海 洋 大 學 校 海 洋 金 融 · 物 流 大 學 院

< 목 차 >

국문초록	i
Abstract	iii
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	4
제2장 이론적 고찰	6
제1절 해운산업 현황 및 특징	6
1. 해운산업 현황	6
2. 해운산업 특징	7
제2절 고객경험관리의 개념과 연구동향	9
1. 고객경험관리의 개념 및 특징	9
2. 고객경험관리의 연구동향	17
3. 고객경험관리 사례 현황	24
제3절 고객만족	36
1. 고객만족의 개념	36
2. 고객만족의 측정	37
3. 고객만족의 결정요인	38
제3장 연구모형과 가설의 설정	39
제1절 연구모형의 설계	39
제2절 연구가설의 설정	40

1. 고객경험관리와 고객만족과의 관계	40
2. 해운기업의 고객가치와 고객만족	41
제3절 변수의 조작적 정의 및 측정	46
제4장 실증분석	48
제1절 연구의 설계	48
1. 자료의 수집 및 분석방법	48
2. 표본의 특성	49
제2절 측정항목의 평가	51
제3절 연구가설의 검정	55
1. 가설의 검정	55
2. 가설검정 결과의 해석	59
제5장 결 론	61
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	61
제2절 연구의 한계점과 과제	62
참고 문헌	63
<국내 문헌>	63
<외국 문헌>	66
[부 록] 설문지	72

<표 목차>

<표 2-1> 고객관계관리(CRM)과 고객경험관리(CEM)의 비교	14
<표 2-2> 선행연구 정리	21
<표 3-1> 해운기업의 고객경험 설문지 구성	43
<표 3-2> 연구가설	44
<표 3-3> 해운기업의 고객경험의 차원	45
<표 3-4> 해운기업 고객경험관리 측정 변수의 조작적 정의	47
<표 3-5> 고객가치와 고객만족	47
<표 4-1> 고객구분	49
<표 4-2> 주거래 운송기업	49
<표 4-3> 응답자의 인구통계적 특성	50
<표 4-4> 고객경험 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과	53
<표 4-5> 고객가치와 고객만족 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과	54
<표 4-6> 해운기업의 고객경험과 고객가치 다중회귀분석	56
<표 4-7> 해운기업의 고객경험과 고객만족 다중회귀분석	58
<표 4-8> 해운기업의 고객가치와 고객만족 회귀분석	58
<표 4-9> 연구 가설검정 결과의 종합	60

<그림 목차>

<그림 1-1> 연구 수행 체계	5
<그림 2-1> 기업중심에서 고객중심적 경영철학으로의 변화	18
<그림 2-2> DHL고객만족 우선순위	26
<그림 2-3> DHL화물의 목적과 가치	27
<그림 2-4> DHL의 직원만족도와 고객중심성간의 상관관계	28
<그림 2-5> DHL 고객 이동 경로	29
<그림 2-6> 순추천 고객 지수 계산 방법론(Bain&Company)	30
<그림 2-7> 머스크라인 고객 상담 서비스 이용법	33
<그림 3-1> 연구모형	39
<그림 3-2> 고객경험의 3가지 접점과 고객경험관리	41



국문초록

해운기업의 고객경험관리에 관한 실증연구

정연정

한국해양대학교 해양금융·물류대학원 해운항만물류학과

20세기는 기업을 중심으로 한 제품 확장의 시대였으나, 21세기는 고객이 중심이 되는 고객감성이 중요시되는 시대로 마케팅 흐름이 변화하고 있다. 고객은 무엇을 사는가에 중점을 두기 보다는 좋은 경험을 가지게 되는 것에 더 많은 비용을 지불하고 있다고 해도 과언이 아니다.

고객경험관리(CEM: Customer Experience Management)란 기업이 고객에게 제공한 물리적 실행력과 모든 접점에서 고객이 기대했던 것과의 차이를 직관적으로 느끼면서 발생하는 감정의 혼합을 뜻한다.

다양한 산업 군에서 앞 다투어 고객경험 관리를 실천하고 있으나, 화물의 부킹에서 부터 고객에게 인도되기까지의 수많은 접점들이 존재하고 있으나, 해운기업에서 고객경험관리 프로세스를 통한 관리 보다는 영업담당자에게만 의존하고 있는 것이 현실이다.

선행연구들은 해운기업이 아닌 일반적인 서비스업의 고객경험 사례 분석에 중점을 두고 있는 것이 대부분 이었다. 일반 서비스업 보다 훨씬 다양하고 복잡한 산업군인 해운업에 이를 그대로 적용시키기에는 다소 무리가 있는 것이 현실이었다.

이에 본 연구는 해운산업의 특징 및 현황을 분석하고, 현재 고객경험을 실천하

고 있는 기업들의 고객경험 사례를 분석해 보았다.

고객경험에 영향을 주는 요인으로 가격적요인, 기능적요인, 인적요인, 물리적 환경요인을 변수로 설정하여 각각의 독립변수들을 통해 느끼는 고객경험이 고객이 치와, 고객만족에 주는 영향에 대해 검증하였다.

실증분석결과 해운기업이 제공하는 서비스에서 운임(가격), 안정감(특별요청사항 수행 등)은 가장 핵심적인 요소이며, 이는 해운기업을 선택할 시에 중요한 요소로 작용된다는 것이 확인 되었다.

고객만족은 고객이 느끼는 감정에 대한 전반적인 평가로써, 고객경험 중에 인적요인, 가격요인과 밀접한 관련성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 한편, 고객만족에 영향을 미치는 요인 중에, 편의성, 신속성, 물리적 환경 요인은 각각되었는데, 이는 향후 해운기업이 고객만족도를 높이기 위해서는 편의성, 신속성, 물리적 환경요인에 대한 서비스 제고가 필요할 것으로 사료된다. 만족스런 경험을 한 고객은 기업을 이용할 때 고객의 가치를 느끼며 이는 고객만족으로 이어진다는 것을 확인 할 수 있었다.

본 연구에서는 기본적으로 제공되는 운임과 업무 편의성이 비슷하다고 가정하였을 때 인적요인이 고객의 경험과 가치를 결정하는 주요한 요인임을 파악하였다. 고객의 만족스런 경험은 곧 고객만족으로 이어지고 만족한 고객은 해운기업을 이용한 행위가 가치 있다고 느끼는 것으로 나타났다.

따라서 해운기업들이 고객경험 관리 프로세스를 개발하고 강화하여, 성공적인 고객경험을 관리한다면 고객들은 운임이 아닌 가치 있는 서비스를 구매할 것으로 기대되며 이는 해운기업의 경쟁력으로 이어질 것으로 기대된다. 본 연구의 결과를 바탕으로 해운기업에서도 고객경험 관리는 선택이 아닌 필수 요소임을 인지하여 고객경험관리를 구체적으로 논의 할 수 있는 계기를 마련하고자 한다.

Abstract

An Empirical Study on Customer Experience Management of Korean Shipping Companies

JEONG, YEON JEONG

Department of Shipping and Port Logistics
Graduate School of Marine Finance and Logistics

Over the last two centuries, marketing trend has switched from production expansion era in 20th to customer emotion focused era in 21st. It is no longer an exaggeration to say that customers put more value and pay extra for the positive buying experience over the purchasing product itself.

Customer experience management (CEM) is a mixture of different emotions occurred while a corporate offers physical practice and customers' expectation.

Various industries are competitively practicing CEM and in the shipping industry, numerous activities from cargo booking to delivery occur but shipping companies usually rely on sales representative rather than approaching it through systematic process.

Most of the precedent study were focused on CEM analysis for general service industry. Thus, applying the analysis directly in shipping industry was unreasonable due to its complexity.

Thus, this study derived status and characteristics of shipping industry and analyzed CEM cases in the corporate currently practicing customer experience.

Factors affecting customer experience such as price, functional, personal, physical environment were used as independent variable to verify the impact of each factors in customer service.

Result proved that freight (price), stability (special request) were the critical factors affecting customers' decision when selecting a shipping corporation.

Customer satisfaction is an overall evaluation for the emotions that customers experience. Among the customer experience criteria, personal and price factors were proven to have close relationship with customer satisfaction.

In the other hand, immediacy and convenience, physical environment were dismissed which reflects that these factors needs to be enhanced in order to raise the customer satisfaction.

This study include reasons and means for positive customer experience regarding changes in marketing trend over the time. Additionally, it derived which factors are valuable and satisfying for the customers for the shipping corporations lacking CEM.

Once shipping corporations can manage positive customer experience by developing and enhancing CEM process, competitiveness of each company will increase as well. Thus shipping companies should recognize that CEM is rather a core process rather a selection. Shipping corporations should take this opportunity to prepare and develop CEM process internally.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

기업경쟁력의 원천은 시대의 흐름에 따라 빠르게 변화해 왔으며, 기업의 마케팅 전략 또한 이에 따라 변화 되고 있다. 20세기가 기업 중심의 제품 확장시대였다면, 21세기는 고객이 중심이 되는 감성우선 시대라 할 수 있다. 과거에는 고객이 기업들이 제공하는 정보 및 서비스를 수동적으로 제공 받기만 하는 입장이었다면, 최근에는 고객 본인이 원하는 제품 및 서비스에 대하여 능동적이며 적극적으로 찾아 나서는 경향이 뚜렷해지고 있다.

이러한 변화는 고객이 무엇을 사는데 중점을 두기 보다는 무엇에 가치를 두는가로 변화하고 있음을 보여준다. 즉 고객은 제품이 아니라 경험을 사는데 비용을 지불하며, 이성이 아니라 감성으로 수치가 아니라 감동으로 접근해야 잘 팔린다는 것이다(Schmitt, 2003).

최근 소비자들은 더 지불 하더라도 가치 있는 상품과 서비스를 선택하려는 가치개념을 보이고 있다(Norberg & Maehle, 2011). 뉴욕 타임즈 칼럼니스트 토마스 L. 프리드만은 콜럼버스가 지구가 둥글다는 것을 증명한지 500년이 넘는 지금 세계는 진정 무한경쟁의 시장으로 변화 되었고, 이제 기업의 경영자들은 새롭고 혁신적인 강점을 추구하며 경험을 바탕으로 하는 차별화의 시대가 도래 하였다고 주장하였다.

Berry et al.(2002)는 기업의 최고경영자들이 점진적으로 체험을 중심으로 고객을 위한 가치창출의 필요성을 인식을 하고 있으나 안타깝게도 대부분의 경우 체험관리를 단순하게 고객의 흥밋거리를 제공하거나 혹은 관심을 끌 수 있을 정도로만 창의적이면 되는 것으로 단순히 이해하고 있다고 지적하였다. 고객경험관리

(CEM)는 새로운 분야이며, 기업들이 새로운 방법으로 고객경험을 이해하고 관리하려는 새로운 노력의 형태라 할 수 있다.

성공적인 고객경험을 제공해주기 위해서는 우선 소비자들의 고객경험이 실제로 의미하는 것이 무엇인지를 이해하고, 개별 고객들의 다양한 니즈를 반영한 비즈니스 운영전략을 수립해야 한다. 따라서 본 연구는 해운기업들의 고객경험 관리를 통한 고객가치 및 고객만족에 목적을 두고 있다.

해양수산부는 2017년 전국 항만 물동량이 총 15억 7천91만 톤(수출입화물 13억 1천109만 톤, 연안화물 2억 5천982만 톤)으로 전년(15억 948만 톤) 대비 4.1% 증가하였다고 밝혔다. 부산항, 광양항, 인천항 등 주요항만의 물동량은 전년 대비 10.5%, 3.1%, 2.4% 각각 증가하였으나, 포항항, 평택·당진항은 다소 감소한 것으로 나타났다. 품목별로 보면 자동차는 전년 대비 14.4%로 가장 큰 증가세를 보였으며, 유연탄, 기계류도 각각 11.6%, 8.3% 증가한 반면, 모래는 35.9%, 철재는 12.8% 감소하였다. 전반적인 전 세계 해운경기의 침체로 보았을 때 양호한 실적이라고 판단 할 수도 있지만, 이는 수치상으로만 증가 하였을 뿐 국내의 기업이 아닌 국내에 투자한 외국계 자본의 수익만 극대화된 수치라고 할 수 있다. 부산 신항의 경우 현재 5개 터미널 중 ㈜한진이 운영하는 3부두를 제외하고는 모두 외국계 기업들이 운영하고 있다. 그러므로 국내 해운기업들의 수익을 높이기 위해서는 마케팅 경쟁력을 강화하는 전략을 취해야 한다.

최근 기업들이 수익 창출을 위한 마케팅 연구에 많은 노력을 기울이고 있으며 특히 고객경험을 관리 하려는 고객경험관리 이론이 산업의 전반적인 분야에 걸쳐 폭넓게 연구 되고 있다. 그러나 대부분 체험관리와 고객과의 관계에만 중점을 둔 연구들이 주류를 이룬다. 해운분야 역시 고객과의 관계에만 중점을 두었을 뿐 고객경험에 관한 연구는 전무하다고 할 수 있다.

다른 산업 군에 비하여 훨씬 복잡한 해운 산업의 특성상 다양한 마케팅 방법이 필요함에도 불구하고 대부분의 해운기업들이 영업담당자에게 의존하여 화물을 유치하고 고객관리를 하고 있는 것이 지금 대한민국 해운기업들이 처해져 있는 현실이다.

시대의 흐름을 인지하지 못하고 오로지 영업사원의 능력에만 의존하는 1인 영업 마케팅 방법으로는 제2의 한진해운 사태가 반복될 가능성이 높으며, 수출에 절대적으로 비중이 큰 우리나라의 경우 경제 뿌리까지 흔들릴 수 있음을 인지해야한다.

해운기업 역시 화물의 부킹 시점에서부터 선적 후 수화주에게 까지 화물이 인도되는 시간까지 고객과의 수많은 접점에서 고객경험이 창출된다. 개인이 아닌 기업에서 고객들의 경험을 관리 해주는 프로세스가 절실히 필요한 시점이다.

따라서 본 연구에서는 해운산업의 특징 및 현황을 분석하고, 이러한 고객경험관련 이론적 연관성을 선행연구를 통하여 분석하였다. 그리고 고객경험관리에 영향을 미치는 요인들을 규명하여, 고객경험 관리가 고객가치 및 고객만족에 미치는 영향을 분석하여 해운기업의 지속가능한 경영전략 수립시 고려해야 할 시사점을 제시하고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 기존 연구에서 시도하지 않았던 국내 해운기업의 고객경험관리를 가격(운임), 서비스 이용의 편의성, 사고발생시 사후처리, 직원의 태도 및 소통, 물리적 환경(인프라)의 5가지 항목을 토대로 하여 고객경험 관리가 고객 경험 후 가치 및 고객만족에 미치는 영향을 실증연구 하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구 및 실증연구를 함께 병행하여 그 효과성을 높였다. 먼저 해운산업과 고객경험을 이해하기 위하여 문헌연구 및 실증연구를 수행하였고, 다음으로 고객경험 관리 사례를 분석하여 고객경험 관리가 고객 경험 후 느끼는 가치 및 고객만족에 미치는 영향을 파악해 보았다.

문헌연구를 통하여 연구모형을 수립하고 이에 대한 연구가설을 설정하였으며 연구가설의 검정을 위해서는 수출입업체 및 국제물류주선업체를 대상으로 설문조사를 실시하여 실증연구를 수행하였다.

통계분석을 위하여 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 활용하였으며, 통계분석 기법으로는 빈도분석, 확인적 요인분석, 회귀분석 등이 사용되었다.

본 연구는 모두 다섯 개의 장으로 구성되어 있으며, 각 장별 세부 내용은 다음과 같다.

제1장 서론은 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법과 구성을 제시하고 있다.

제2장 이론적 고찰에서는 해운산업의 특징 및 현황을 파악하고 고객경험관리 선행연구를 토대로 하여 고객경험 관리 적용사례를 연구하고자 한다.

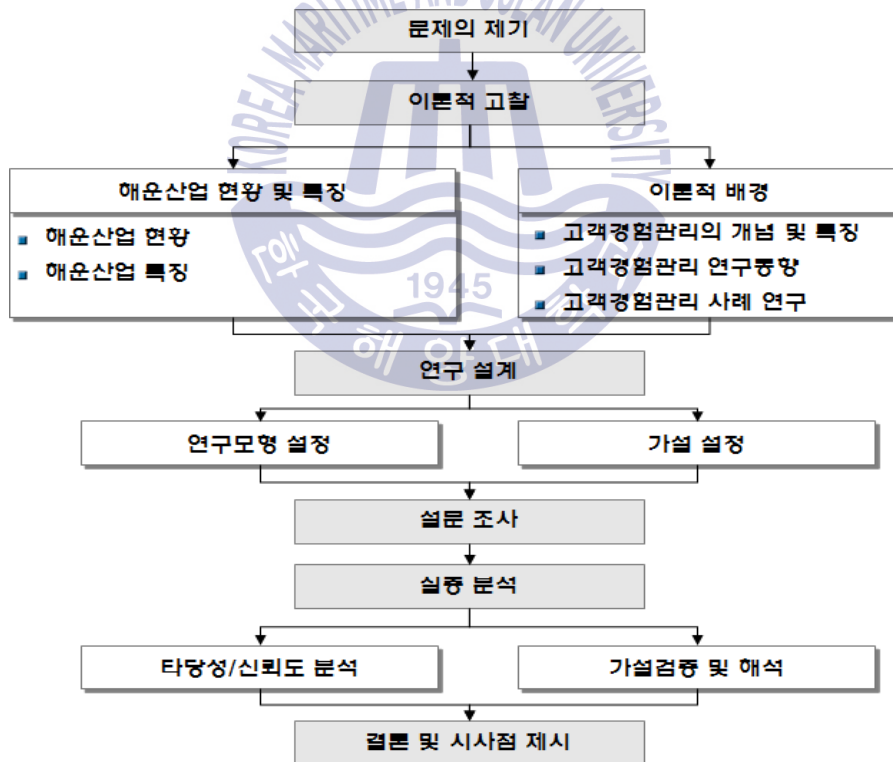
제3장 연구모형과 가설의 설정에서는 제2장에서 이론적으로 고찰된 선행연구를 바탕으로 연구모형을 구성하였으며, 연구가설을 설정하였다. 또한 설정된 연구가

설의 검정을 위하여 변수의 조작적 정의와 측정 방법을 구체화 하는 작업을 수행하였다.

제4장 실증분석에서는 설문조사를 통해 연구가설 검정을 위한 자료를 수집하였으며, 해운기업과 거래하고 업체들의 인구통계학적 수치를 파악하기 위하여 빈도 분석을 실시하였으며, 각 측정항목들의 타당성 분석과 신뢰성 검사를 함께 수행하였다. 그리고 회귀분석을 이용하여 연구가설을 검정하였다.

제5장 결론에서는 연구의 결과를 요약하고 본연구의 시사점을 찾아보았으며, 본연구의 한계점과 함께 향후 연구방향을 제시하고 있다.

연구 방법을 요약하여 나타내면 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 연구 수행 체계

제2장 이론적 고찰

제1절 해운산업 현황 및 특징

1. 해운산업 현황

해운업이란 해상에서 선박을 사용하여 화물이나 승객을 운송하고 해상운임을 받거나 이에 부대하는 사업을 말한다. 해운산업이란 해운업을 구성하는 인적(선원), 물적(선박), 수요(화물 및 여객)의 세 가지 요소로 구성되어 있다. 해운산업이란 화물 또는 승객을 수요자가 필요로 하는 시간 및 요청하는 장소로 선박을 이용하여 운송함으로써 시간적, 장소적 효용을 창출하고 이익을 만들어내는 서비스업을 지칭한다.

대한민국 해운법에 계정된 해운업의 종류는 해상여객운송사업, 해상화물운송사업, 해운대리점업, 해운중개업, 선박대여업 및 선박관리업을 말한다(해운업 제2조 1항).

2008년 발생한 리먼브라더스 파산으로 발생한 미국 발 금융위기는 세계적인 경제 악화를 주도하였고 해운산업도 이를 비껴 나가지 못하였다. 세계 경제 침체는 점점 더 심해졌고 금융위기 10년후 인 2017년 2월에는 세계 4위의 해운회사인 한진해운이 파산하기에 이르렀다. 한진 해운의 파산은 국내 해운산업 및 부산경제 발전에 급격한 악화를 가져 오게 되었다. 한진 해운 파산으로 인한 실업자가 부산에만 약 3,000명 전국적으로 10,000명에 이르는 사람들이 일자리를 잃게 되었으며, 하역사, 화물검수, 고박, 컨테이너 운전차량기사, 선용품등의 많은 업체들이 일감이 사라지거나 줄어들게 되었다.

이는 일시적으로 일어나는 현상이 아니라 장기적으로는 해운업계 발전에 치명적이라고 할 수 있다. 장기적으로는 국적해운선사의 부재로 인한 타 국적 선사들

의 화물선복 확보와 높은 운임을 물류업체와 화주가 감당하게 되었다.

현재 해운시장의 공급과 수요의 관계를 살펴보면 단기간에 불황에서 벗어나기는 쉽지 않다는 게 전문가들의 분석이다.

선박과 항만이 초대형화 추세를 이루고 있는 지금 비용절감만을 외쳐서는 경쟁력과 수익성을 확보하는 데는 한계가 있다고 할 수 있다. 이러한 경쟁환경 속에서 고객중심의 경영은 해운서비스 품질의 가치를 올리고 장기적으로 고객만족을 이끌어 내 해운기업의 수익성을 창출하는 기반이 된다고 할 수 있다.

해운경기의 불확실성을 인지하고 향후 발생 가능한 시나리오 별 대응방안을 모색하는 게 중요한 시점이다. 향후 해운경기가 나아 질 것이라는 전망에도 불구하고 기업들은 리스크에 늘 대비해야 한다.

2. 해운산업 특징

해운산업은 도로, 철도 및 항공 운송 산업과 비교하여 여러 가지 특징을 가지고 있다. 첫 번째로 대량운송과 장거리 운송이 가능하다는 점이다. 모든 운송수단에서 선박만큼 대규모의 화물을 장거리로 운송 할 수 있는 수단은 없다. 해상운송은 대량으로 장거리의 운송이 가능하다는 점에서 타 운송수단에 비하여 우위를 점하고 있다고 할 수 있다.

차량을 이용한 도로운송은 근거리 소량운송에 적합하지만 장거리 운송 시 높은 비용이 발생하며 철도운송의 경우 장거리 운송이 가능하나 운송 가능한 구간이 국내로 제한되어 있다. 그리고 근거리 운송 시 차량운송 보다 많은 비용이 발생하게 된다.

두 번째, 운송비용이 타 운송수단에 비하여 저렴한 편이다. 선박은 차량이나 철

도 항공기와 같은 다른 운송 수단에 비해 이동에 필요한 연료가 적게 소모되기 때문에 비용 면에서 훨씬 작게 소모가 된다. 거리 당 수송비가 다른 운송수단의 수송비와는 비교가 안 될 정도로 저렴하다.

세 번째, 운송거리의 제한이 없다는 점이다. 선박만 있으면 세계 어느 나라든 항만 시설만 갖추어져 있다면 운항이 가능하다. 하지만 선박은 항만시설에 하역시설이 필요할 뿐만 아니라 기후에 민감하고, 운송시간이 많이 걸리며, 다른 운송수단에 비해 높은 위험도가 존재하는 등의 단점도 가지고 있다.

일반 산업과 비교할 경우, 해운산업은 복잡하고 역동이며 불확실성이 높은 산업이라고 할 수 있다. 해운산업은 고정자산인 선박과 관련되어 있으며 생산과 소비가 동시에 이루어지는 서비스산업으로서 수요와 공급에 의한 운임의 변동성으로 인하여, 운임과 수요, 공급 간에 발생하는 유기적인 관계가 발생한다.

또한 세계 경기변동에 민감하다. 따라서 약간의 수요, 공급의 불균형으로도 운임 변동률이 높아진다. 매우 변동성이 큰 산업이라는 속성을 지니고 있다.

해운시황의 변동은 일반 산업들의 경기변동과 연결되어 있거나 더욱 변동이 심하게 나타나는 경우가 많이 볼 수 있다. 때문에 해운시황은 일반경기의 선행지표로도 사용된다.

해운산업은 막대한 선박구매와 취득비용과 항만부대시설 등 자본투자비용이 다른 산업에 비해 월등히 높을 뿐만 아니라 글로벌화된 해운시장에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 컨테이너선뿐만 아니라 벌크선, 탱커선 등의 다양한 선종을 보유해야 한다. 이처럼 해운산업은 대내외 적으로 수많은 관련 산업들이 상호작용하고 적응하면서 일정한 모습으로 해운경영(정기선 및 부정기선)을 만들어 내고 있지만 기업성과를 예측하기란 쉽지 않은 복잡한 시스템이라 볼 수 있다.

제2절 고객경험관리의 개념과 연구동향

1. 고객경험관리의 개념 및 특징

산업혁명이후 제조업중심에서 서비스경제로 이동한 것처럼, 현재는 '이성'의 구매에서 '경험'이라는 분야로 엄청난 이동이 매우 빠르게 일어나고 있다. 과거에는 기업들이 고객으로 하여금 제품과 서비스의 질을 판단하여 기업의 상품을 판매하여 큰 이익을 얻었지만, 제품과 서비스가 점차 차별화가 되지 못함에 따라 기술, 품질, 가격, 서비스 영역을 넘어 새로운 혁신적인 요소를 만들어 내지 못하면 살아남을 수 없는 시대가 되었다. 똑똑해진 소비자들은 작은 물건 하나를 구매할 때도 인터넷을 이용하여 꼼꼼하게 비교 분석을 하며, 싸지만 질 좋은 물건들을 SNS나 인터넷 카페 등을 이용하여 공유하고 있는 상황이다. 기업이 이익 창출의 원천이 '양보다 질'에서 '질보다 감정과 감성자극'으로 진화하게 된 것이다. 즉, 감정과 경험을 고객과 나누는 감성의 시대를 맞이하게 되었다.

인간의 오감을 통해 얻어낸 사물에 대한 지각을 '경험'이라고 한다. 체험마케팅이라고 번역되는 Experimental marketing은 브랜드의 약속인 인간의 오감을 통해 인식시키려는 데에 관련된 마케팅 사고방법이다. 그런데 고객경험관리(CEM: Customer Experience Management)에서 말하는 경험은 이와는 조금 다르다. 고객 경험을 관리하자는 것이 CEM인데, 고객경험인 CE는 다음과 같이 정의된다. “고객 경험이란 기업이 고객에게 제공한 물리적 실행력과 모든 접점에서 고객이 기대했던 것과의 차이를 직관적으로 느끼면서 발생하는 감정과의 혼합이다(The Customer Experience is a blend of a company's physical performance and the emotions evoked, intuitively measured customer expectations across all moments of contact)”.

선행연구에서 고객경험관리(CEM)의 일반적인 정의는 고객들의 경험을 구성하는 대인적인 상호작용과 이벤트를 관리하는 공정이라고 할 수 있고 기업이나 조직은 외부의 관점에서 자신들을 바라봄으로서 고객들의 관점에 대한 가치 있는 통찰력을 얻는다. 이러한 프로세스는 고객과 대면하는 모든 상호작용이라 할 수 있는 터치 포인트(접점)를 관리함으로써 고객들의 체험을 결정하게 되는데 고객경험관리는 성공적인 브랜드 충성도를 구축하고 사업을 지속시키는 프로세스(위경효, 2011)라고 하였다.

고객들이 브랜드를 탐색하고 구매를 고려하고, 구매하고 사용하는 모든 과정에서 기업의 활동을 접하게 되는 매 순간순간 고객경험이 발생하게 된다. 예를 들어 인터넷을 통해 브랜드를 검색한다고 했을 때 URL이 브랜드로 만들어진 것이라면 검색엔진을 사용하지 않더라도 검색하기 쉬울 것이다.

그리고 브랜드 홈페이지가 잘 구성되어 인터페이스가 친숙하게 마련되어 있다고 가정해본다면 브랜드 이름만으로 구매하려고 했던 기대감이 충족되었고, 정보를 찾으려면 인터페이스가 쉬워야 한다는 기대감이 만족감으로 변하게 되어 좋은 경험을 느끼게 된다. 브랜드 홈페이지라는 물리적 실행력과 좋은 인터페이스에서 느끼는 만족감이라는 감정이 혼합되어 좋은 경험을 하게 된다는 것이다.

영업매장에서 영업사원이 친절하지 않고 상품에 대한 지식이 부족하다면, 매장의 영업사원이라는 접점에서 그가 행한 물리적 실행력이 나쁜 감정을 불러일으켜서 고객들은 부정적인 경험을 하게 된다.

이렇듯 기업의 모든 활동을 보면 대부분의 접점들이 물리적 실행력을 전달하는 통로 역할을 하고 있다. 그 접점에서 의사소통이 잘 되었는가 하는 것이 물리적인 실행력을 말하는 것이고, 그 접점에서 기대했던 것과의 차이점이 어우러져 '경험'이라는 것을 구성하게 되는 것이다. 그러므로 CEM이란 이런 고객의 경험을 잘

관리 하여야 한다는 생각이다.

소비자는 물품을 구매하는 한정된 시간 내에 펼쳐지는 일련의 사건에 대해 가격을 지불한다. 고객의 시각에서 바라볼 때 밖으로 들어나는 생산물과 재화 및 서비스 등과는 반대로 경험적 가치는 고객의 감정적이고 감각적이며, 인지적이고 행동적, 관계적인 교감을 마음속에 새겨둔다는 점에서 볼 때 내재적이며 내면적이라 할 수 있다.

사람들은 합리적이고 이성적인 선택이 필요할 때 좌뇌(이성)를 사용하여 결론에 다다른다. 그렇지만 행동을 할 때에는 좌 뇌의 옆에 있는 우뇌(감성)를 사용하여 선택을 한다. 이제는 판매하는 제품뿐만 아니라 서비스에도 경험이 더해진 가치를 덧붙여 고객의 우뇌를 보다 더 자극하여 감정과 감성에 호소하여야 한다. 합리적인 소비보다 감성적인 소비를 이끌어 내야한다.

개인의 경험은 구매를 하는 동안 발생하는 일련의 사건과 경험을 하는 고객 개인의 심리 상호작용에 의하여 결정이 되므로 어떠한 두 사람도 동일한 경험을 할 수 없다. 고객들이 사용하는 것은 상품 자체의 고유한 가치 보다 상품과 결부된 개인적인 경험, 감성 혹은 창의적인 디자인 및 아이디어와 함께 상품에 스며들어 있는 이야기 등의 보이지 않는 가치이다. 사람들이 즐기는 레프팅, 서바이벌 게임, 번지점프 등의 힘든 레저를 즐기는 것은 모험에서 얻는 즐거움과 경험을 사는 것이라고 할 수 있다.

소비자는 스스로 직접 참여하는 경험을 원하고 있으며, 기업들은 이러한 고객의 욕구에 부응하며 최대한의 이익을 창출하기 위하여 경험에 중심을 둔 가치의 디자인과 관리 및 판매 마케팅 전략을 적극적으로 개발 해야만 한다.

고객경험관리는 4가지 과정을 거치게 되는데, 첫 번째로 고객의 경험 세계를 분

석하여 경험기반을 확립한 후에 차별적인 경험을 구상하고 마지막으로 지속적인 혁신 및 관리가 이루어진다면 성공적인 고객 경험을 관리할 수 있다.

커뮤니케이션은 제품과 서비스를 제외하고 고객들이 기업과 만나게 되는 접점이다. 광고나 홍보, 판촉, 이벤트, 소비자 상담, 구전, 인터넷 커뮤니티 등을 통하여 고객과 만나게 된다.

이러한 커뮤니케이션은 제품이나 혹은 서비스를 경험하기 전후로 나누어진다. 기업들은 자신들의 제품과 서비스를 경험하기 전 커뮤니케이션 활동을 통하여 고객이 제품 및 서비스를 구매하도록 유도한다. 구매경험 이후 커뮤니케이션을 통하여 재구매를 하도록 유도할 수 있다. 결국 구매 전후의 커뮤니케이션과 제품, 서비스가 모든 것이 더해져서 고객에게는 총체적 경험이 만들어지는 것이다. 여기서 간과하지 않아야 하는 것 중 하나는 기업이 제공한 모든 커뮤니케이션 활동들이 반드시 일관되게 통합된 경험을 제공하는 것이다.

TV광고에서는 제품을 우아하고 세련된 이미지로 포지셔닝하고 매장에서는 과도한 판촉과 가격 파괴를 하게 되면 점점간의 불일치로 기업이 의도했던 브랜드 메시지를 전달할 수 없다.

고객 경험이 일관성 있게 제공되기 위해서, 기업들은 내부에서 경험의 질을 관리해야만 한다. 소비자는 여러 접점에서의 경험의 조각들이 모여서 큰 경험이라는 틀을 만들고, 지각된 경험을 토대로 브랜드의 가치를 매기게 된다.

고객은 직원들을 통해서도 브랜드의 가치를 경험한다. 매장을 방문했을 때 직원들이 만들어주는 고객경험의 요소들로는 사용하는 단어, 목소리의 톤과 크기, 어조, 표정, 행동, 제품에 관한 지식, 열정과 진실성 등이 있다. 특히 고객에게 진심을 전하려는 진실성이 가장 중요한 요소 중 하나라고 할 수 있다. 진실성만 갖

추어지면 그에 맞는 표정과 행동, 단어선택 등의 요소들은 자연스럽게 따르는 것이다.

또한 경험 중심의 시대에서는 외부고객의 경험 못지않게 고객에게 진실성을 전달하는 내부고객인 직원들의 경험 역시 매우 중요하다고 할 수 있다. 직원들이 만족할 만한 경험을 전달받지 못한다면, 고객에게 진실성을 바탕으로 전달되는 고객 경험은 존재 할 수 없게 되는 것이다. 즉, 서비스를 제공받는 고객의 감동적인 경험과 서비스 제공자인 직원들의 즐거운 경험들을 공유하여 서로간의 보이지 않는 연결을 이끌어 내 긍정적인 요소로 작용 할 수 있다.

기업에 대한 충성 고객은 감성적 경험의 공유, 정서적 유대에서부터 출발한다고 할 수 있다. 따라서 고객경험을 중심으로 한 경제를 만들어 나가기 위해서는 우선적으로 직원들이 유쾌한 경험을 할 수 있도록 근무 환경이 조성되어야 한다.

미국의 경제 전문지 포춘(Fortune)은 이러한 문제의 중요성에 대해 관리자가 일선 서비스 담당 직원을 얼마나 잘 관리하느냐에 미국 경제 전체가 달려있다고까지 표현했다.

소비 시점에서 정보를 얻을 수 있는 속성은 경험적 속성이며, 이러한 속성을 제공하는 제품이 경험재(Nelson, 1970)라고 접근하는 시각에서부터 브랜드의 사용이나 소비활동에 의한 직접경험(Smith & Swinyard, 1982, 1988)으로 접근하는 시각도 있다. 그리고 감성적이고 감각적인 의미로 접근하는 시각도 존재한다(Pine & Gilmore, 1999).

기업들이 앞 다투어 도입한 CRM(Customer Relationship Management) 마케팅은 고객과의 관계를 관리하는 일련의 모든 부분을 말한다. 여기에는 마케팅적인 요소, 즉 홍보, 판촉 등의 영역도 포함되어 있고, 고객의 정보와 관련된 일련의 작업

도 포함되어 있다. 대표적인 예로 마트에서 발급해주는 포인트 카드와 백화점의 회원카드가 CRM을 목적으로 고객에게 발급되었다고 볼 수 있다. 하지만 안타깝게도 많은 기업에서 CRM 시스템을 구축하고 제대로 활용하지 못하고 있는 것이 현실이다.

시스템 구축에 너무 많은 에너지를 쏟은 나머지 본연의 목적을 상실한 격이다. 그러나 그 목적을 조금 축소시켜 생각해보면 CRM 본연의 목적은 고객의 행동패턴을 파악하여 그에 적합한 서비스를 제공하는 것이다. 그러나 고객관계관리를 통해 사후 만족한 고객이 곧바로 충성고객이 되는 것은 아니며 기업의 수익에 크게 기여하지 않는다는 사실을 인식하게 되었다. 그래서 제품과 서비스의 만족을 넘어 정서적 만족을 추구하는 고객들의 감정과 행동에 귀를 기울이는 기업들이 증가하고 있는 추세이다.

<표 2-1> 고객관계관리(CRM)과 고객경험관리(CEM)의 비교

구분	고객관계관리(CRM)	고객경험관리(CEM)
등장배경	고객확보 경쟁의 증가, 시장세분화 대중마케팅의 비효율성, 고객협상력 증가, 정보기술의 발달.	정보기술, 브랜드, 통합적 커뮤니케이션과 라이프 스타일에 맞는 제품과 커뮤니케이션의 기대
기능	잠재적 고객의 추출, 구매고객 의로의 전환, 고객획득비용 감소, 이탈고객의 재획득	쇠퇴하는 브랜드향상, 경쟁자로부터 제품차별화, 기업이미지와 아이덴티티 수립, 혁신의 촉구, 구매와 재구매의 유도
역할	고객니즈의 분석과 고객에 대한 평가 그리고 세분화 개인화 및 맞춤화, 고객이탈방지	고객기대 가치와 상품 및 서비스에 대한 보다 나은 고객경험의 생성
목표	핵심고객의 발굴 관계의 넓이와 깊이의 확대, 고객네트워크에 대한 전략적인 활용	차별적 요소 (감각적 소구), 촉진적 요소 (최상의 자극), 가치제공적 요소 (결과를 통한 독특한 가치의 제공)
기대 성과	최적의 마케팅 프로세스, 효율적인 현장지원, 다양한 채널의 통합적인 운용	전환구매, 충성고객화에 의한 재 구매, 긍정적인 구전의 확산

자료: 이기한(2017), “고객경험관리(CEM)을 활용한 로컬 브랜드의 국내 성공전략에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문, p.23.

까다롭고 엄격해진 고객의 마음을 열기 위해서는 더욱 더 고도화된 마케팅 전략이 필요하다는 것이다(조희영, 2013). 고객들은 단순한 구매가 아닌 의미 있는 경험을 구매하는 것을 원하며, 다양한 니즈를 가진 고객들과 소통하기 위해서는 오프라인, 온라인 등 모든 소통에 귀 기울이는 생각의 전환이 필요하고 고객과 마주치는 매순간마다 긍정적인 경험을 가질 수 있도록 설계해야 한다.

아직도 대부분의 기업들은 고객 중심관점이 아닌 기업 내부 중심적 관점을 가지고 있다. 고객의 경험 세계를 분석하는 것은 생생한 고객 통찰의 출발점이 된다. 경험적 기반을 확립하고 고객 경험 전략을 성공적으로 실행하기 위해서는 정확한 고객 통찰이 선행되어야 한다.

고객 통찰을 확보하고 나면 비로소 고객의 경험에 어필할 수 있는 제품을 만들 수 있다. 이를 통해 고객과의 커뮤니케이션을 증진하고 고객 인터페이스를 확립하는 단계로까지 나아갈 수 있다.

고객의 경험 세계를 정확히 분석하기 위하여 번트 슈미트는 그의 저서 'CRM을 넘어 CEM으로' 에서 다음의 단계를 따를 것을 권장하고 있다.

첫째, 계획된 고객 경험을 전개하기 위해 표적 고객을 정확하게 확인하라.

둘째, 경험세계를 분류하라. 경험 세계는 크게 제품이나 브랜드 경험, 제품군 경험, 사용자와 소비 환경, 사회문화적/비즈니스 환경 이렇게 4개의 층으로 분류된다.

셋째, 물건을 구매하고 사용한 후 버릴 때까지, 고객과 기업 사이에 존재하는 모든 고객 접점을 따라서 전체 고객의 경험을 추적하라.

마지막으로 경쟁 현황을 조사하고 경쟁이 고객의 경험에 미칠 영향을 검토하라.

위의 4단계를 기반으로 전체적인 고객경험을 추적해야 한다.

경험 가치 자체는 비(非)시각적이고 비(非)촉각적인 개념이다. 경험은 당연히 눈으로 볼 수 없다. 따라서 고객의 경험을 디자인 한다는 것은 제품을 디자인 하는 것과는 확연히 다르다고 할 수 있다. 경험이라는 각각의 구성 요소 간의 관계를 파악하여 하나의 스토리로 만들어 나갈 수 있는 능력이 필요한 것이다. 이와 동시에 타 브랜드에서는 느낄 수 없는 독특하고 차별적인 가치를 제공하는 것은 기본이다. 경험디자인에 대한 대표적인 성공 사례로 스타벅스와 크리스피 크림 도넛이 있다.

지난 수년간 우리는 스타벅스와 크리스피 크림 도넛의 TV광고를 한번도 본 적이 없다. 그러나 이 브랜드들의 가치는 TV에 수없이 노출된 다른 경쟁 브랜드인 맥스웰이나 던킨 도넛 보다 더욱 강렬한 경험으로 우리들에게 지각되어 있다. 이러한 지속적인 혁신에도 브랜드의 본질은 일관 되어야 한다. 혁신의 과정에서 경험 가치의 본질이 변형되어 버린다면 그것은 다른 브랜드의 전혀 다른 경험이 되어 버리고 마는 것이다.

고객의 경험에 대한 정의는 종종 본질적으로 애매모호하여 실무자들에게 유용할만한 지침은 거의 전무한 실정(Pullman and Gross, 2004)이며, 경험경제에 관해 언급한 컨설턴트나 실무자들의 견해에 대해 학자들이 의미 있는 엄밀한 학술적 가치를 부여하지 못했음을 지적하였다(Pine and Gilmore, 1998).

Palmer(2008)는 고객경험이라는 다양하고 폭넓게 사용되면서 애매하고 모호한 방식으로 사용되어 왔기 때문에 잠재적으로 중요한 구성개념이 사라질 위기에 처해 있다고 주장하였다. 경험이라는 단어의 사전적 정의가 동사와 명사로서의 혼란 때문에 이를 이용하는 마케터들이 이해하고 받아들이는데 걸림돌이 된다고 지적하였다.

앞서 언급한 것처럼 고객경험관리를 실무에 적용하기 어렵다는 시각들이 존재하지만 본 연구는 효율적인 고객경험 관리를 통해 해운기업들이 가질 수 있는 실

무적인 시사점이 많음에도 불구하고 모호하다는 이유로 인하여 활용되지 못하고 있는 점을 극복하여 구체적이며 측정이 가능한 개념으로서 해운기업의 고객경험 관리에 활용할 수 있는 발판을 마련해 보고자 한다.

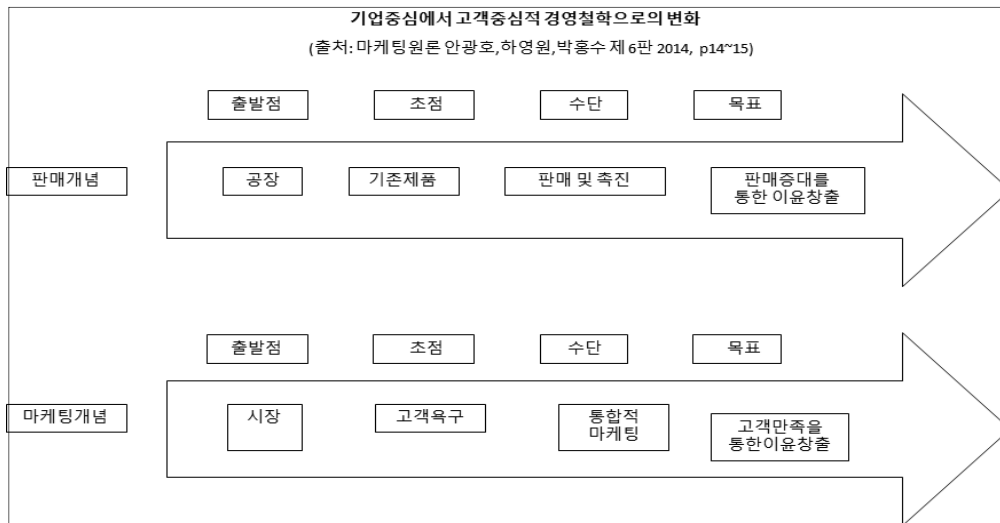
기업의 입장에서 해운기업의 고객경험관리가 실무적으로 다양한 시사점을 제공하는 기회가 될 수 있기 때문에 구체적 시장을 대상으로 고객경험 관리를 고찰하고 적극적으로 활용할 수 있는 방안을 찾아내는 것에 상당한 의미를 부여할 수 있을 것으로 사료된다.

2. 고객경험관리의 연구동향

1) 기업 중심에서 고객 중심적 경험철학으로의 변화

21세기 기업들은 과거의 기업중심적인 마케팅철학에서 벗어나 고객중심적인 마케팅철학으로 변화하기 시작하였다. 기업이 물품을 대량으로 생산하여 저렴한 가격에 공급하는 것이 과거 기업들의 기업중심 경영철학 이었다.

이러한 경영철학이 21세기에 들어서면서 소비자의 필요와 욕구충족에 중심을 두는 고객중심적인 마케팅개념으로 변화하였으며, 사회적 책임 마케팅과 같은 고객의 개념을 광범위하게 시대적 요구와 사회적 복리공헌의 실현을 위한 방법까지도 확대되었다.



<그림 2-1> 기업중심에서 고객중심적 경영철학으로의 변화

자료: 안광호, 하영원, 박홍수(2014), 「마케팅원론」, 학현사, pp.14-15.

Maslow(1968)는 최고의 행복과 성취의 순간 이 경험이라 하였으며, 경험 연구의 토대를 마련 한 Schmitt(1999)는 다섯 가지 경험유형인 감각, 감정, 인지, 행동, 관계를 경험마케팅의 모듈로 나타내면서 경험을 어떤 자극에 대한 반응으로 일어나는 개인적인 사건들이라고 정의하였다. 1990년대 말부터 고객경험에 대한 체계적 연구가 시작되면서 2000년대에 이르러 본격적인 경험의 차원에 대한 연구가 시작되었다(최옥희, 2014). Robinette et. al.(2002)는 경험의 차원이 기업과 고객 간의 감각적 자극, 정보, 감정이 교환되는 점점들의 집합이라고 하였다.

Mascarenhas et al.(2006)은 고객의 행동적, 감정적 경험을 충족시키는 것으로서 고객과 제공자간의 적극적인 상호작용을 필요로 하는 차별화된 제공물로 유발되는 것이라 하였다. Chang & Hong(2010)은 상품과 서비스를 구매할 때 항상 함께 얻어지는 것이라고 고객경험을 정의하였다. 선행연구를 종합해볼 때, 고객의 경험은 고객의 반응을 유발할 수 있는 상품 혹은 기업, 종사원과의 상호작용으로 정의

할 수 있다(최옥희, 2014).

경험은 감정을 유발시키는 것으로서 고객이 이용하게 되는 매 순간을 포착하여 객관적 사고로 평가하기에는 무리가 있다. 많은 선행연구에서 고객만족의 선행변수로서 사용된 서비스품질 척도는 고객의 총체적인 경험을 측정하는데 한계점이 지적되었다(Maklan & Klaus, 2011).

또한, 고객경험을 관리하기 위한 고객경험품질은 고객이 해당 브랜드나 서비스를 접하는 모든 상황에서 고객의 경험을 긍정적으로 만들어가는 활동이라고 정의할 수 있다(김지희, 2015).

경험은 접점에서 겪게 되는 각 에피소드에 의해 발생하기보다는 다수 접점들의 누적효과로 경로 전체에 걸쳐 일어날 수 있다(Sharma & Patterson, 2000; Chandon et. al., 2005). 즉 서비스 만족도를 측정하기 위해 대부분 활용되고 있는 서비스품질의 SERVQUAL 차원들은 너무 제한적이어서 고객의 경험을 완전히 포착할 수 없다는 것이다.

고객의 경험은 너무나 개인적이고 광범위하여 실질적으로 측정하기 어렵고 보편적 척도를 개발하기도 어렵다는 것이다(Sureschandar et. al., 2002).

Lemke et al.(2010)은 이러한 선행 연구자들에 대한 도전으로 레퍼토리 그리드(repertory grid) 분석을 실시하여 산업간 교차연구를 통해 고객경험을 다루는 개념적 체계를 개발하였다. 이 연구에서 커뮤니케이션, 서비스제공, 이용의 세 가지 유형이 접점에서 유발된다는 것을 발견하였다.

Palmer(2010)는 내용중심의 연구가 필요하다고 제안하며 개념화 연구에서 고객 경험품질의 차원을 유형성, 과정품질, 브랜드관계, 대인관계로 제시하였다. 국내연구에서는 이승연 외 (2010)의 한식당을 대상으로 한 연구에서 음식, 주변 환경, 중

업원, 구전으로 차원을 제시하였으며, 이상식 외(2012)의 커피전문점 대상 연구에서는 고객경험품질의 차원을 기능적, 물리적, 인적단서로 제시하였다. 이와 같이 서비스산업에서 고객경험관리에 대한 연구는 주로 개념적 요인에 관한 연구가 주를 이루었으며, 경험을 측정하려는 연구가 시도되긴 하였으나 대부분 서비스 품질을 측정하는 SERVQUAL 척도로 활용되었다.

만족은 고객들의 행동을 이해하는 중요한 요소로 마케팅 연구에서는 소비자가 서비스 경험 후의 행동들을 예측하기 위한 중요한 변수로 사용되고 있다. Oliver(1981)는 만족은 제품을 사용하기 전 품는 기대와 사용 후에 느끼게 되는 제품의 성과간의 지각된 불일치에 대하여 소비자가 느끼는 감정의 다양하고 복잡한 심리라고 정의하였다.

Westbrook & Reilly(1993)는 구매한 특정 제품이나 서비스와 구매행동과 같은 행태와 관련되는 것으로 이로 인해 발생하는 경험에 대한 감정적 반응이라고 하였다. Babin & Griffin(1998)은 지각된 성과와 불일치 등을 포함한 모든 경험에 대한 평가에 따라 유발되는 정서라고 정의하였다. 이로 인해 고객만족은 자신의 재방문의도 뿐 만 아니라 타인에게 긍정적인 정보전달을 통해 타인의 의사결정에도 영향을 미치게 된다(Geva & Goldman,1991). 따라서 제공된 서비스 품질에 대해 만족한 고객은 반복적인 구매를 하고 장기적인 수익증대와 성장을 가져다 줄 수 있을 것이다(김신중, 2011).

<표 2-2> 선행연구 정리

연구자	주요 내용
Parasuraman et al (1985), Gummenson(1987) and Grönroos (1990).	고객은 기술적 품질 (서비스 품질 자체)과 기능적 품질 (서비스 제공 프로세스 품질)모두에 기초하여 서비스를 액세스 한다.
Crosby and Stephens (1987), Berry (1995), Parasuraman et al (1998); Pine and Gilmore (1998).	서비스는 사회적 유대 관계의 발전을 촉진한다.
Pine and Gilmore (1999); Carù and Cova (2003).	고객에게 경험적 구성 요소를 제공하기 위한 노력은 의도적으로 서비스 설계에 통합되어야 한다.
Crosby et al (1990).	모든 서비스 만남이 반드시 관계가 있는 것은 아니며, 확장된, 감정적 또는 친밀한 것들만 필요하다.
Carbone and Haeckel (1994), Hirschman and Holbrook (1982); Gentile, et al (2007).	경험이란 제품이나 서비스에 대해 학습하고, 구매하고, 사용하는 과정에서 생겨나는 누적된 고객 인식이다.
Schmitt (1999).	경험적 가치 관리를 위한 개념적 프레임워크에는 감지, 느낌, 생각, 행동 및 관련된 5가지 전략적 경험 모듈이 포함된다.
Pullman and Gross (2003).	기업들은 단지 전달의 순간이 아니라 시간이 지남에 따라 드러나는 정서적인 연결을 만들어 낼 필요가 있다
Frow and Payne (2007); Addis and Holbrook (2001).	정성적 사례 연구에 근거한 고객의 "점점 지점"의 세심한 관리와 같은 관리 의미의 파생
Berry and Carbone (2007); Palmer (2010).	경험 품질 관리는 경험을 만들어 내는 일련의 단서를 통해 지속적으로 올바른 느낌을 전달할 것을 요구한다.

기업마케팅은 경제발전 단계별로 핵심요소의 전환과 더불어 진화해왔다. 단순히 기능과 혜택 중심으로 한 전통적 서비스에서 벗어나 고객이 추구하는 내면적인 가치들을 중심으로 하는 총체적인 경험마케팅(experiential marketing)으로 변화하였다. 이로써 고객 기대감 충족을 통한 고객만족으로 재구매 의도를 이끌어 내려면 이런 성과에의 신뢰를 확인시켜줄 만한 감성가치 포함의 포괄적인 경제적제공

물(economic offering)이 절실한 차원이다. 이러한 인식 공감대의 형성으로 거래관계에서 기업이 고객만족 및 충성도를 통한 경영성과 개선을 기대하려면 그들 스스로 기업에 대한 긍정적 경험 및 상품과 서비스 소비경험을 가능케 해줄 마케팅 커뮤니케이션을 통한 경험의 설계, 창출 및 제공이 절대적으로 중요하다(Walls, Okumus, Wang & Kwun, 2011).

소비과정에서 강조되는 고객 마음속에 오래 각인될 경험제공(마케팅)의 중요성(Woodruff, 1997; 이형주, 2013)도 고객이 전달의지를 갖는 기억에 대해서만 재화 우선구매 의도를 갖기 때문에 중시된다(Pine&Gilmore, 1999, 104).

이러한 고객의 관심은 제품사용 편익과 비용 지각에 근거한 고객 효익의 통합적 측정(Zeithaml, 1988), 기업과의 교환거래에서 가치(화폐로 환산된)에 대한 고객 인식수준(Anderson, Jain & Chintagunta, 1993), 경험(이용)과정에서의 고객-제공자간 감정교류(Butz & Goodstein, 1996) 등 다양한 연구들로 반영되고 있다. 고객만족은 고객충성도의 선행요인으로(Oliver, 1999; Zeithaml, 2000) 시장, 고객, 경쟁 환경 적응에 대한 성과 의존적 개념으로(이유재, 2000, p.140) 고객의 필요와 기대에 부응하는 정도이다.

고객만족은 사전기대, 이용한 경험, 개인의 감정 및 심리상태와 고객반응 등의 개념들로 경험마케팅 발전의 이론적 기초를 다져왔다. Oliver & Swan(1989)에 의하면, 만족은 지각된 성과와 기대성과 비교와 소비자 혹은 소매업자의 산출/투입 비율 비교 등 두 가지 공정성 지각과정에서 발생되고, 이후의 재 구매 행동, 이탈 및 부정적 구전 결정의 핵심요인으로 작용된다(Blodgett, Hill, & Tax, 1997).

고객만족은 경험과정 결과, 소비자의 희생이나 기대 및 기대 효익 중 평가초점을 어디에 두는가에 따라 다르게 개념화될 수도 있다(이유재, 2000). 결과중심적인 고객만족은, 경험결과 야기될 정서적 반응(emotional response) (Babin & Griffin,

1998), 또는 희생보상의 적절성평가로 느끼게 될 심리적 인지상태(cognitive states) (박병호·조형지, 1999)로 사전기대와 지각된 성과의 일치/불일치 패러다임으로 설명된다(이유재, 2000; Bearden & Teel, 1983).

서비스만족은 호의적 태도로 구매행동을 야기하는(Oliver, 1999; Assael, 1998) 등 소비자의 과거구매에 대한 연속성 측정에 중요한 개념이다. 충성도는 효익 기대나 비용의식과도 밀접한 개념이다. 시장의 대안가격에도 반응(거래처전환)하지 않고 기존 거래관계를 유지하려는 기업에 대한 반응은 경쟁사의 시장진입 방어력과 안정성(Aaker, 1991)으로 고객유지 및 창출 등 기업의 시장성과에 기여한다.

특히 브랜드 몰입(Chaudhuri & Holbrook, 2001)으로 형성될 고객의 긍정적 구전 효과(WOM: Kurtz & Raymond, 1994; Jones & Sasser, 1995)와 반복구매는 수익 증대(이정자, 2014; 한희섭·현성협·황진수, 2013)와 영업비절감(Reichheld & Sasser, 1990)으로 재무성과에 공헌된다.

고객이탈에 따른 신규고객 획득은 흔히 고객유지비의 5배에 달하는 전환비용(신규고객 유치에 수반된 비용)이 소요된다(Porter, 1980; Fornell, 1992). 충성도는 긍정적 고객반응(인적 동일성, 기업매력성, 기업연상, 이용편의성 등)의 선행지표들에 수반된 불확실성 감소와 고객관리비 절감을 통하여 기업의 신규고객 확보와 고객관계 유지에도 기여한다(Dube & Shoemaker, 2000; Sharma & Patrterson, 2000; Dick & Basu, 1994).

충성도 개념은 진실성 반영 관점에서 행동론적 및 태도론적으로 접근된다. 전자는 특정 브랜드의 반복구매(재구매)와 관련된 편향적 행동으로 규정되어 소비자의 의사결정과정을 정태적 결과로만 본다는 이론기반의 한계성에 대한 비판을 받기도 한다(이유재·안정기, 2001, p.55).

반면에 태도론적인 충성도란, 인간심리에 내재된 개념(Day, 1969)으로 특정 브랜드에 대한 몰입(Chaudhuri & Holbrook 2001)이므로 더 일관성 있는 진실한 충성도를 나타낸다. 우호적이라 해도 수반된 다양한 상황들로 확신이 어려운 구매행동 실현에 태도는 영향을 미친다(이유재·안정기, 2001). 그러므로 정확한 관련 정보 확보를 통한 탁월한 기능편익과 구성요인들 간 조화로 완성될 총체적 경험(holistic experience)의 제공방안은 고객 가치 측면에서 주력할 부분이다(Schmitt, 1999; 이지은·전주언·윤재영, 2010).

3. 고객경험관리 사례 현황

1999년, 미국 컬럼비아 대학의 Bernd H. Schmitt 교수는 “경험마케팅이란 기업이 물건을 팔 때 상품판매에만 그치지 않고 독특한 서비스나 이벤트 등 상품과 브랜드 이미지를 꾸준히 심어줌으로써 소비자를 충성고객으로 만드는 21세기 마케팅전략”이라고 언급해 마케팅의 새로운 패러다임을 개척하였다(권현수, 2002).

기업들에 대한 고객 경험 관리의 중요성은 다시 한 번 강조해도 지나치지 않다. 미국 내 362개 기업을 조사한 결과, 미국 배인&컴퍼니의 국제 자문 기관이 80퍼센트의 회사들이 그들이 소비자들에게 “우수한 경험”을 제공한다고 믿는다는 것이 밝혀졌다. 하지만 이들 기업 고객의 8퍼센트만이 이 의견에 동의했다.

과거에는 긍정적인 고객 경험과 충성도 사이의 연관성을 중요하게 생각하였다. 예를 들어, MalaSrivastava와 DimpleKaul(2016)에 따르면 “고객 경험-충성도-소비자 지출 사이의 연관성 탐색”은 세 가지 독립적 변수, 즉 사람들이 기업에 대해 얼마나 많이 거래하고 있는지, 브랜드에 대한 행동하는지, 제품에 대해 얼마나 많은 관심을 보이는지의 직접적인 상관관계를 보여 준다”.

1) DHL의 고객경험관리 사례연구

DHL은 Deutsche Post의 자회사이다. 1969년 문서전달 회사로 설립되었다. 1970년대 초반 서비스 지역을 확장하여 필리핀, 일본, 홍콩, 싱가포르, 오스트레일리아 등으로 진출했으며, 전 세계 220개 국가와 영토를 연결하는 물류 네트워크를 갖추고 있다. 운송에 필요한 전문적인 서비스를 제공하며, 2009년 460억 유로가 넘는 매출을 올렸다.

DHL은 현재 고객 중심이라는 점을 자랑스럽게 여기고 있으나 2007년 이전에는 그렇지 못 했다. 그 당시, 지속적인 구조조정이 이루어지고 있는 시기여서 경영진의 관심은 고객에 대한 것이 아닌, 내부 혼란에 집중하도록 만들었다.

2007년 DHL의 의사 결정권자들이 성장을 달성하기 위해 소비자들에게 초점을 맞추어야 한다는 것을 깨닫는 전환점이 되었다(Uhl and Gollenia, 2016). 이들은 우수한 고객경험이 제품과 가격보다 중요한 차별화 요소라는 것을 인정하게 되었다(Maglillabry, 2016). 하지만 강력한 CEM전략을 구현하기 전 해결해야 할 주요 내부 문제가 발생하였다.

첫 번째로, DHL은 진정으로 자신의 분야에서 소비자에게 중요한 것이 무엇인지 모른 채 더 나은 고객경험을 제공 할 수 없으므로 고객에 대한 지식 부족이 주요 관심사였다(MacGillavry and Wilson, 2014).

두 번째로, 국제 화물 운송 업계의 대표적인 문제점이자 DHL의 또 다른 문제는 분산 관리하였다(Uhl and Gollenia, 2014). 한곳으로 의사결정을 집중하지 않을 경우 분산된 의사 결정으로 인해 회사의 내부 전체에 걸쳐 고품질 고객경험관리를 구축하지 못한다는 것을 인지하게 되었다.

세 번째로, 새로운 고객 중심적 비전을 실현하기 위해 노력하는 종사자에 한하

여, 공평한 직원 만족도를 확보해야 한다(MacGillavry and Sinyan, 2016).

DHL 관리 팀은 새로운 고객 경험 관리 프로그램을 시작하기 전에 이를 해결하기 위해 최선을 다하고 있습니다. 우선, 기존 구매자들에게 배송 서비스에 가장 중요한 것으로 생각되는 것에 대해 입력을 요청했다. 그에 대한 답변은 <그림 2-2>와 같다.



<그림 2-2> DHL고객만족 우선순위

자료: DHL(2014), Freight Employee Survey, Decemeber 2013; MacGillavry and Wilson.

내역을 살펴보면 고객들이 가장 중요하게 생각하는 것 중에 하나는 접촉이 쉬워야 한다는 것이 최우선 이었으며 두 번째로는 신속한 배송이었다. 그 다음으로 높은 수준의 제품과 운영품질, 경쟁력 있는 가격, 전문가적인 지식을 가지고 있는 직원 등도 고객만족에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국제 화물 운송 산업에서 경쟁에서 우위를 점하기 위해 필요한 고객 경험 특징이 무엇인지 파악한 후, 공통적인 목적과 핵심 가치는 DHL화물 내에서 고객 중심적 비전에 따라 다양한 단위를 관리하는 것이다(<그림 2-3>참조).

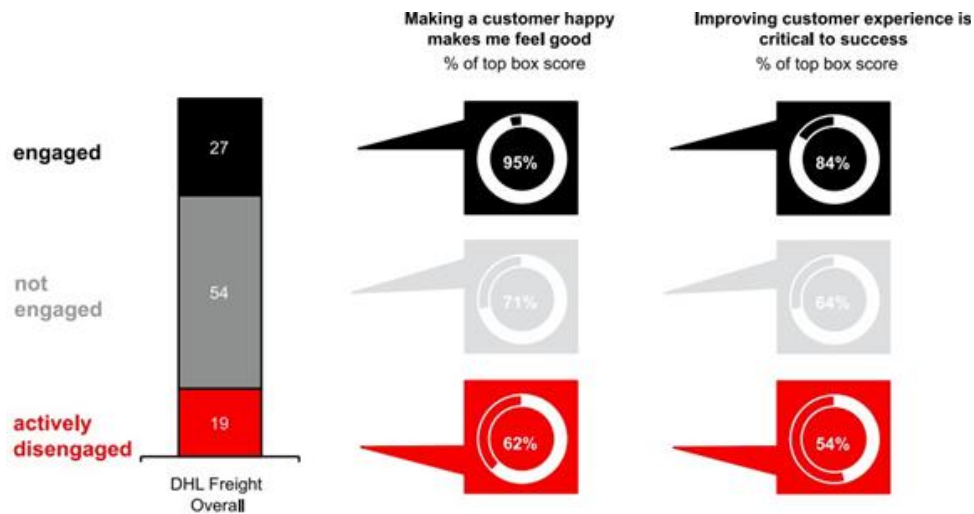


<그림 2-3> DHL화물의 목적과 가치

자료: MacGillavry and Wilson, 2014

DHL의 가장 중요한 가치는 “우리는 육로로 사람들에게 물건을 전달하는데 있어서 가장 위대하다”는 것에서 출발한다. DHL의 목적은 빠른 배송과 고객을 보호하며, 사업하기 쉬우며, 우수한 품질의 서비스를 합리적인 가격으로 제공하는 것을 목적으로 한다.

또한, 소비자들에 대한 새로 개발된 약속이 직원들에 의해 모든 수준에서 유지 되도록 하기 위해, 관리자들은 회사 전체에 걸친 직원의 참여 정도를 측정했다. 익명의 설문 조사를 통해 직원들의 의견을 수집한 결과, 반드시 처리해야 할 내부 문제를 파악하는 데 도움이 되었을 뿐만 아니라, 고객의 DHL 서비스에 대한 태도와 직원들의 의견 사이에 연관성이 있다는 점이 드러났다. 만족도가 낮은 사업체들 또한 고객 만족도에 대해 덜 신경을 쓰는 경향이 있었다(<그림 2-4 참조>).

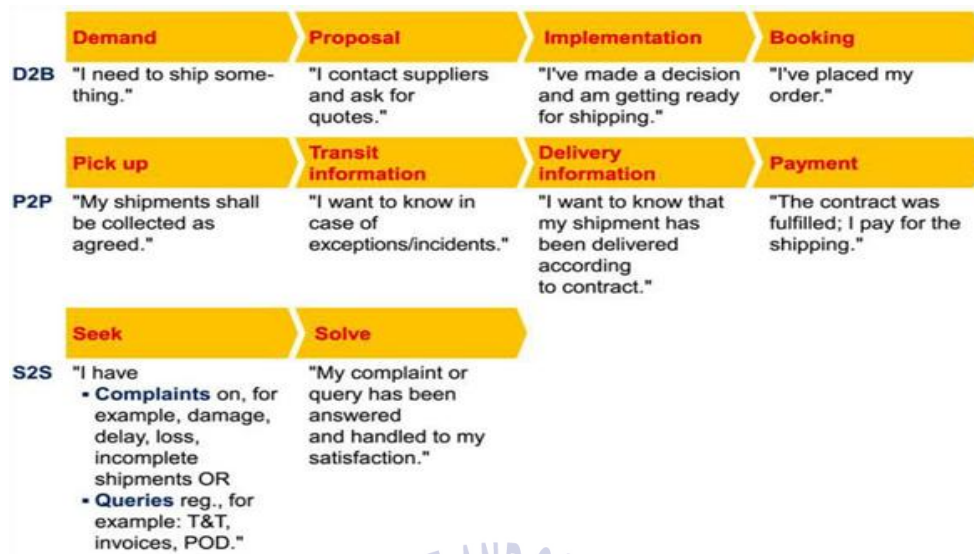


<그림 2-4> DHL의 직원만족도와 고객중심성간의 상관관계

자료: DHL(2016), Freight Employee Survey, Decemeber 2014; MacGillavry and Sinyan.

<그림 2-4>에서 보듯이 내부적으로 만족한 직원이 고객만족도에 더욱 신경을 쓴다는 것을 알 수 있다. 내부직원의 만족이 고객만족을 이끌어 내는 수단이 될 수 있다는 것을 보여준다.

DHL은 2013~2014년에 이처럼 광범위한 토대를 구축 한 결과 고객 경험 관리 전략을 구현하는 데 성공하게 되었다. 첫째, 그들은 훌륭한 고객경험관리를 위해 최적화되어야 하는 회사에서의 세 가지 가능한 각각의 핵심 이정표를 확인하게 되었다. 고객이 화물의 운송의뢰에서부터 운송이 끝나고 사후 문제처리까지의 세 부분으로 나누어 보다 나은 고객경험관리를 하도록 체계를 갖추었다.



<그림 2-5> DHL 고객 이동 경로

자료 : MacGillavry and Wilson, 2014.

둘째, 직원들은 관리자로부터 강의실 교육, 스토리텔링 및 많은 브랜드 자료를 사용하여 <그림 2-5>에 나타난 각각의 상호 작용을 수행하고 고객의 기대를 초과 달성하는 방법에 대해 교육을 하였다(MacGillabry, 2016). 회사는 소비자가 서비스에 만족하도록 하기 위해 개인적인 접근 방식을 선택했으며 고객 경험관리팀은 곧 수천 명의 고객에게 전화를 걸어 피드백하고, 일정에 따른 불만 사항을 처리하기 위해 다시 고객에게 전화를 걸었다.

마지막으로, 순추천 고객 지수(NPS)는 프로그램의 성공에 대한 실질적인 지표로서 CEM전략의 시행 전후에 DHL에 대한 고객의 느낌을 포착하기 위해 사용되었다. 특히, 소비자 여정에 대한 피드백 수집 및 최적화는 일회성 캠페인이 아니라, 매년 몇 번씩 주기적으로 확인하여 고객경험 관리용으로 사용되었다(MacGillavry and Wilson, 2014).



<그림 2-6> 순추천 고객 지수 계산 방법론(Bain&Company)

자료 : MacGillavry and Wilson, 2014.

NPS '당신이 사용하는 회사의 제품이나 서비스를 주변친구나 동료에게 적극적으로 추천하겠느냐'는 질문에 대해 추천고객(P)의 비중에서 비 추천고객 (D)의 비중을 뺀 수치로서($P-D=NPS$), 0에서 10까지 응답하게 한 후 '강력히 추천한다.'고 대답한 사람의 비율(10-9)에서 '추천하지 않겠다.'(0-6)고 대답한 사람의 비율을 뺀 순 추천인의 비율을 나타낸 것이다(Reichheld, 2003; Reichheld, 2006).

또한 DHL 그룹은 2016년 고객 만족 우수 네트워크상을 올해의 고객 중심 회사로 선정되었다(DHL, 2016). 다른 고객경험관리 전문가들에게 인정을 받는 것 외에도 소위 "비방 자"(NPA가 6 이하인 서비스 사용자)를 만족스러운 고객으로 전환시키는 데 성공하게 하였다. 다음은 2014년 BMDA 컨퍼런스에서 발표된 영국 고객의 경험을 바탕으로 한 사례이다. "고객은 이미 다른 택배 회사가 방문하여 비즈니스 이전을 논의 할 준비를 마쳤습니다.

NPA(Net Promoter Approach) 전화로 즉각적인 조치가 취해지면 고객은 모든 문제가 너무 빨리 해결되어 DHL을 계속 사용할 수 있게 되어 기쁘게 생각합니다(Liepina, 2014). 이는 회사의 CEM 캠페인이 성공적이었음을 보여준다.

그럼에도 불구하고 고객 충성도를 높이기 위해 DHL Freight의 전략을 개선 할 수 있는 몇 가지 요소가 있다. 우선, 회사는 캠페인 결과를 측정 할 때 KPI (Key Performance Indicators)에 의존하지 않기로 결정했다(MacGillavry, 2016). KPI 기반 관리자의 경우 특히 충성도 측정의 정확성을 떨어뜨리고 보고 된 업적의 신뢰성을 낮출 수 있기 때문이다.

둘째, 일부 학자들은 조직에 의해 선택된 순 추천 고객 관리 접근법이 어떤 고객 행동을 덜 유용하게 만드는지에 대한 회사의 고객 기반을 측정하는 최적의 방법이 아니라고 주장한다.

이 비판에도 불구하고, DHL은 꾸준히 중요한 비즈니스 지표로 기업의 성장을 보여주었다. 이는 고객경험개선이 실제로 충성도를 높이고 판매량이 증가했음을 나타낸다. 예를 들어, DHL Freight의 매출은 지난 몇 년 동안 꾸준히 증가하여 2017년 1월에 35억 유로에 달하게 되었다(DHL, 2017). DHL Freight의 고객 경험 담당 부사장인 Kim MacGillavry은 “행복한 고객으로부터 고객을 행복하게 만들기 위해서는 모두 훌륭한 고객경험을 제공”해야 한다고 했다(MacGillavry, 2016).

2) 머스크라인(Maersk Line)

1904년에 설립된 덴마크 최대의 해운선사로서 고객경험 관리를 실천해 나가고 있다. 컨테이너 정기선 해운선사 중 업계 1위의 머스크 라인은 고객 만족도를 높이는 노력에 주력하고 있다.

IBM, 코카콜라 등 세계적으로 다양한 기업에서 도입하고 있는 NPS(Net Promoter Score)로 불리는 고객만족도 측정 지표를 사용하여 고객으로부터의 신뢰도를 지속적으로 체크하고 있다.

설문조사를 통해 얻은 데이터는 머스크 라인의 서비스 개선으로 이어져, 머스크 라인 고객센터 담당 임원은 "당사는 선박에 AI, IoT 등을 도입하면서 디지털화 등 하드웨어 측면에서 선구적인 대처를 진행함과 동시에, 고객의 심리적 만족감을 중시하는 소프트웨어 측면에서도 대응하고 있다"라고 강조했다.

머스크 라인의 고객 만족도 제고 노력은 2000년대 들어 시작되었으며, 고객의 의견을 모아 서비스 개선으로 연결하는 것을 목표로 하고 있다. 2012년부터 전술한 NPS를 도입하여 최소 분기에 1번, 고객으로부터의 신뢰도를 정량적으로 측정하고 있다

NPS 산출을 위한 설문지는 머스크 라인이 제공하는 서비스를 다른 기업에게도 권하고 싶은지 응답자의 생각을 묻고 0(전혀 그렇지 않다고 생각)에서 10(강하게 그렇다고 생각)까지의 11단계로 응답을 요구하는 등 머스크 라인이 제공하는 서비스 또는 머스크 라인의 브랜드 자체에 대한 수십 가지의 문항으로 구성되어 있다. 또한 동 설문은 주관식으로 서비스에 대해서 구체적으로 개선하고 싶은 점도 함께 조사하고 있다. 설문지는 전 세계 고객을 대상으로 무작위로 보내지고 있다.

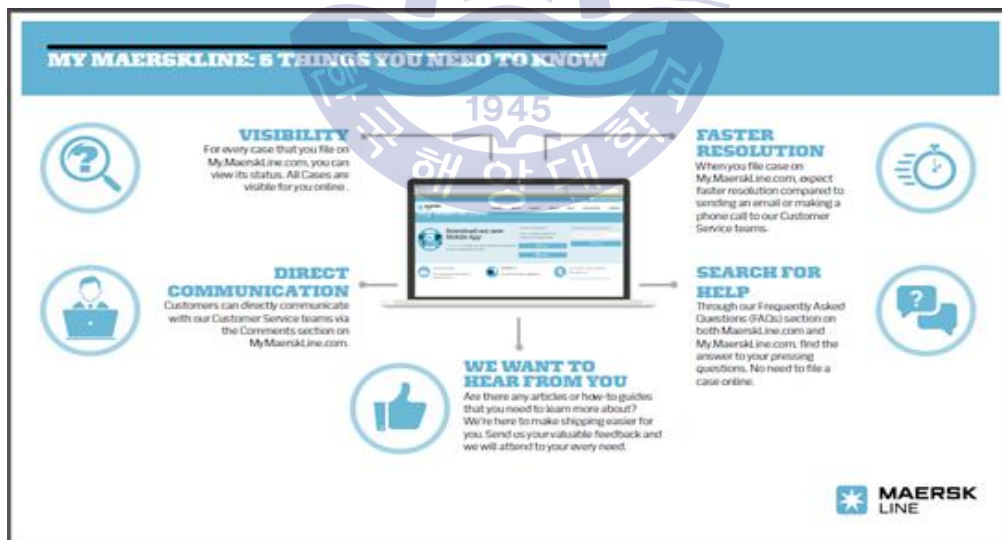
예를 들어 1개국 당 선주/선사/화주 등을 대상으로 600-700개사의 이용자에게 설문지를 송부하며, 한개 그룹(600-700개사) 당 보통 수십 통 이상의 회신이 도착하고 있다. 머스크 라인은 올해 들어 더욱 회신율을 높일 수 있는 주지의 조치를 검토하고 있다.

머스크 라인이 국가별로 분류하여 설문지를 송부하는 이유는 어떤 국가에서의 NPS 수치가 다른 나라보다 다소 낮은 경향이 있게 나타나면 그 격차 해소를 위해 해당 지역에 집중적인 서비스 제고 노력을 실시할 수 있기 때문이다. 머스크 라인은 "각국마다 문화적 차이도 있다고 생각하지만, 낮은 스코어가 나왔다는 것은 우리가 충분한 서비스를 제공하지 못한 표식일 수도 있다"라고 언급하였다.

분기마다 실시되는 NPS조사는 덴마크 본사에서 최종 수치를 집계함과 동시에 각국에서 수집된 데이터를 본사 및 각국의 지사에서 공유하고 있다. 이를 빅데이터화하여 본사에서 최우선적으로 개선되어야 하는 부분을 분석·도출하고, 회신된 설문조사들을 모아 특정 키워드 등을 추출하고 이를 다시 정량적으로 데이터화하여 공유하고 있다.

<그림 2-7>은 머스크라인의 홈페이지에 접속하여 언제 어디서든 본인의 화물 추적, 운항 스케줄, 부킹, 운임견적, 해상운송관련 정보제공 등의 다양한 정보 및 문의사항에 대한 피드백을 받을 수 있게 되어있다.

실질적인 예로 머스크 라인의 전자부킹 방법이 영어로만 가이드북이 제작되어 이해하기 어렵다는 설문조사의 회신을 바탕으로, 머스크 라인은 전자 부킹의 편리한 사용법을 영어 이외의 언어(중국어, 일본어 등)로도 제작하여 온라인 부킹에서 선적까지의 흐름을 일목요연하게 소개하는 가이드북을 만들어 배포하기도 하였다.



<그림 2-7> 머스크라인 고객 상담 서비스 이용법

자료: 머스크라인 홈페이지(<https://www.maerskline.com/>).

머스크 라인 수출 고객 서비스 부장은 "고객에 대한 당사의 서비스는 언제든지 개선이 필요한 점이 발생할 것이고, 우리는 이를 개선하기 위해 지속적인 노력을 수행할 것"이라고 코멘트 하였다. 또한 "당사는 모든 면에서 커스터머 익스피어런스(고객체험)의 개선을 약속한다. 그래서 고객 목소리에 상시 귀를 기울이는 것이 매우 중요하다. 모든 고객으로부터 의견을 받고 싶다"고 언급하였으며 향후 한중 일을 포함한 아시아 시장에 대해서도 서비스 향상을 한층 더 추진할 방침이라고 밝혔다.

한편, 글로벌 통합 운송물류기업 머스크라인은 '제1회 2018 머스크라인 고객 컨퍼런스'를 개최하였다. 우리나라 고객들을 대상으로 한 머스크라인의 첫 컨퍼런스다. 이번 컨퍼런스는 국내 고객들에게 머스크라인의 다양한 온라인 자동화 수출 서비스 활용을 위한 길잡이를 제공하기 위해 마련됐다. 해당 서비스를 업무에 보다 간편하고 실용적으로 활용할 수 있도록 도왔다.

박재서 한국머스크 대표는 기조연설을 통해 "머스크라인은 4차 산업혁명 시대에 발 맞춰 2018년 1월 IBM과 합작한 블록체인 기술 도입을 추진하고 있다"며 "물류 서비스에 대한 플랫폼 구축을 넘어 고객 중심 서비스 산업으로 진화하기 위해 꾸준히 노력하고 있다"고 말했다. 이어 "이러한 밑바탕에 있어 고객 경험이 가장 중요시 되어야한다"고 강조했다.

공급자에서 소비자 중심으로 변하고 있는 물류산업 트렌드에 따라 머스크라인은 해운 선사 중 올해 이례적으로 카카오톡 '플러스친구' 서비스 오픈 등 고객과의 커뮤니케이션에 중점을 둔 여러 고객관리 전략을 시도하고 있다. 또 보다 고객 중심적인 서비스 개편을 위한 일환으로 매 분기별 '머스크라인 고객 만족도 조사'를 실시하고 있다. 고객의 다양한 의견을 수렴해 실질적으로 서비스에 적용하기 위해 설문조사 이후 고객 방문 서비스 등을 추진하고 있다.

3) APPLE (애플사)

스티븐 G. 워즈니악, 스티븐 폴 잡스와 로널드 제럴드 웨인에 의해 1976년에 설립된 이후 애플사는 프리미엄급 제품으로 전 세계에 알려져 있다. 이 회사는 미국, 유럽 및 아시아 모두에서 사업을 운영하고 있으며 특히 휴대 전화, 휴대용 음악 플레이어(iPod) 및 개인용 컴퓨터(Mac, iPad, 맥북, Mac)의 설계와 제조를 하고 있다(Investopedia, 2017).

Apple에서 제공하는 기타 제품 및 서비스로는 AppleTV, AppleWatch, Apple페이, iCloud, 여러 운영 체제(iOS, OSX 및 Watch/S), 전문가용 소프트웨어가 있다. 그 회사는 그들의 상품을 전 세계적으로 오프라인 판매점과 온라인 판매점을 통해 이용할 수 있게 한다(로이터, 2017).

애플이 큰 성공을 거둔 주요 이유 중 하나는 원활하고 원활하게 통합된 사용자 환경을 구축하고 고객경험관리에 대한 완벽한 책임을 지겠다는 의지 때문이라고 할 수 있다(Isaacson, 2012).

애플사가 CEM에 쏟아 붓고 있는 모든 노력은 상당한 성과를 거두고 있다고 할 수 있다. 애플사가 CEM에 투입한 모든 노력은 올해 포브스(Forbes)에 따라 올해의 가장 가치 있는 브랜드 목록에 올랐으며 총 가치는 1,700 억 달러, 매출은 2,142 억 달러를 기록했습니다. 특히, 회사의 광고 지출(18억 달러)은 10위권에서 가장 낮았다.

이런 통계에 따르면 애플은 세계 어느 브랜드보다 비싼 마케팅 비용을 들이지 않고도 고객 유치와 관리에 강한 역량을 보이고 있다. 애플의 경우를 보면 메시지의 노출을 위해 집행되는 매체 예산은 그리 많지 않다. 제품 패키지, 애플 스토어의 머천다이징, 광고, PR, 웹사이트, 커뮤니티 등 모든 접점을 통해서 애플이 고객

에게 전달하고자 하는 가치 즉, 창조하는 삶에서의 'think different view'가 일관되게 강조되고 있으며 그를 통해 소비자들은 애플을 경험하고 있다. 애플사는 하드웨어와 소프트웨어 두 가지 분야에서 모두 고객경험 만족에 기반을 두었다고도 할 수 있다.

제3절 고객만족

1. 고객만족의 개념

고객만족에 대한 정의는 결과에 강조를 두기도 하고 혹은 과정이나 감정에 강조를 두기도 하는데, 먼저 결과에 중점을 둔 정의들을 살펴보면, 고객만족을 소비경험의 결과와 그로 인한 감정반응을 중시하는 것으로 “소비자가 경험한 희생에 대해 적절하게 혹은 부적절하게 보상받았다고 느끼는 인지적 상태나 구매한 특정 제품이나 서비스, 소매상, 혹은 쇼핑 및 구매행동과 같은 개별적 행위에서 유도된 정서적 반응”(Westbrook et al., 1983)으로 본다. 또 소비 후에 “기대에 대해 불일치를 경험하는 경우의 감정과 소비경험에 대해 사전적으로 소비자가 갖는 감정이 복합적으로 야기 시키는 전체적인 심리적인 상태”(Oliver, 1981) 등으로 보기도 한다.

즉, 이 시각은 고객만족은 고객들이 상품이나 서비스를 구매한 후 구매 전 자신들이 갖고 있던 기대와 실제 구매 후 성과 간의 비교를 통하여 성과가 기대보다 큰 것으로 인지될 때, 고객이 긍정적 불일치를 경험하는 결과라는 것이다(이영주, 2010).

과정에 중점을 둔 것으로 Hunt(1977)는 “소비경험이 최소한 기대했던 것보다는 좋았다는 것에 대한 평가”라 정의하고 있다. Engel & Blackwell(1982)은 “선택된 대안이 그 대안에 대한 사전적 신념 과 일치되었는지에 대한 평가”라고 정의하였다.

Tse & Wilton(1988)도 고객만족을 평가과정에 초점을 두어 “사전적 기대와 사용 후 느낀 제품의 실제 성과 사이의 지각된 불일치 평가에 대한 소비자 반응”이라고 하였고, Day(1984)는 고객만족을 “고객들이 특정 소비경험에 있어, 사전 기대와 지각된 실제 성과간의 차이 평가에 대해 보이는 반응”이라고 하였다(이영주, 2010).

이는 과정으로 보는 입장이 고객이 느끼는 전체적 소비경험을 다룸으로 소비의 각 단계에서 중요한 역할을 하는 요소들을 개별적으로 측정하여 과정을 확인시켜 줄 수 있고 고객만족을 형성하는 지각적, 평가적, 심리적 과정에 대한 모든 검토를 가능하게 하기 때문이라고 하였다(주형근, 1999).

2. 고객만족의 측정

다양한 연구자들이 고객만족측정을 위한 척도를 내세웠지만, 긴 시간 고객만족의 측정도구 중 설문조사가 가장 많이 이용되고 있다. 설문조사 방법의 가장 큰 장점은 결과가 모호하지 않다는 것이다. 그러나 설문조사는 답변이 측정행위 그 자체에 의해 영향을 받을 수 있다는 단점뿐만 아니라 설문조사자의 전문성과 표본 추출 방법 등에서 오류가 발생할 수 있다(문행자, 2003). 고객만족을 측정하는 도구에 대해서는 단일항목 척도와 복수항목 척도가 사용되고 있다.

1) 단일항목 척도

많은 연구자들이 단순한 형태의 “매우 만족 - 매우 불만족” 단일항목(4점-7점으로 된)을 사용하고 있다. 단일항목 척도는 단순하게 표시하여 명쾌한 답을 내릴 수 있다는 장점이 있으나 측정상의 어려움이 있어 고객들의 다양하고 복잡한 마음을 파악하기에는 한계가 있다는 것이 단점이다.

2) 복수항목 측정

복수항목 척도는 고객만족을 한 가지 문항이 아닌 여러 개의 문항으로 구성하여 측정하는 것을 말한다. 최근의 연구들은 단일항목 보다는 복수항목 사용되는 빈도가 잦아지고 있는데, 이유재(1990)는 복수항목 척도와 단일항목 척도를 비교하였을 때 복수항목 척도가 단일항목 척도보다 신뢰도가 높은 것으로 나타났다고 하였다.

3. 고객만족의 결정요인

고객만족 이론에 따르면 고객만족을 결정하는 중요한 변수로는 기대, 불일치, 가치와 성과가 있다. 그러나 최근 이러한 인지적 평가 속성 외에 정서적 평가 속성이 고객만족에 중요한 영향을 미치고 있음이 지적되고 있다(주형근, 1999).

Oliver(1993)는 고객만족의 중심인 기대했던 심리와 느꼈던 감정의 불일치 모델에 대하여 소비자들이 구매 전 품었던 사전기대와 제품 사용 후에 느끼는 불일치가 소비자 만족을 결정짓는 가장 중요한 요인이라고 하였지만, 시간이 흐를수록 고객만족에는 고객의 감정과 감성이 결합된 고객만족 모델이 필요하다고 주장하였다.

고객만족의 결정 요인으로서 고객의 인구통계학적 특성, 사회심리학적 특성을 중점으로 한 연구가 있다. 연구에 따르면 개인적인 능력과 나이와는 비례하며, 교육수준과 가족 전체의 소득에는 반비례한다는 것이 검증되었다. 고객만족은 인종과 결혼 상태와도 상관관계가 있는 것으로 조사되었다. 그러나 다른 연구들에서는 나이와 학력에서 이러한 상관관계가 나타나지 않았다. 전체적으로 고객만족과 이들 요인간의 관계는 그 지지기반이 약하다고 할 수 있다(김상욱, 1996).

제3장 연구모형과 가설의 설정

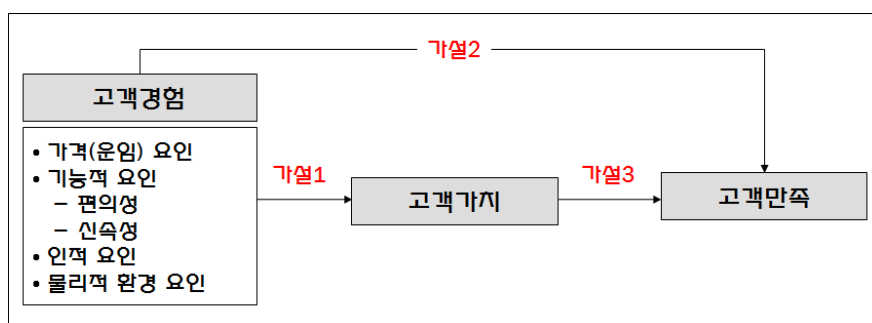
제1절 연구모형의 설계

본 연구의 목적은 해운기업의 고객경험 관리가 고객경험 후에 느끼는 가치와 고객만족에 어떠한 영향을 미치는가를 연구과제로 설정 하였으며 이를 규명하기 위하여 고객경험의 제반 변수들을 실증적으로 분석하여 이들 관계에서 어떤 영향을 미치는지를 검증하고자 한다.

고객경험 관리를 통하여 인지될 수 있는 변수를 통하여 고객경험 후에 느끼는 가치 및 고객만족에 정(+)의 영향을 주게 될 것으로 가정하였다.

즉, 해운 기업들이 고객에게 제공하는 고객의 경험을 통하여 고객이 느끼는 경험들이 고객 경험 가치를 만들게 되고 긍정적인 고객경험 가치는 고객만족을 이끌어 내게 되어 해운기업의 경쟁력을 높이는데 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

고객경험에 관한 변수들은 다섯 가지로 분류하였으며, 고객경험이 고객가치, 고객만족에 어떤 영향을 받는지를 평가하고자 한다. 연구모형은 아래 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구모형

제2절 연구가설의 설정

1. 고객경험관리와 고객만족과의 관계

고객경험(CEM)이란 이미 언급한 바와 같이 “경험이란 추상적이지 않고 일반제품과 서비스와 같이 구체적이며 기업이 제공하는 총체적인 경험이다. 경험은 크게 두 가지로 구성되는데 첫 번째는 물리적 실행력이고 두 번째는 발생한 감정이다”(Shaw & Iven, 2002).

고객이 기업을 이용하는 매순간, 매 접점에서 고객은 끊임없이 경험을 만들어내고 있으며, 이 경험은 개인의 경험에 그치지 않고 다양한 경로로 기업의 성과에 영향을 주고 있다고 할 수 있다.

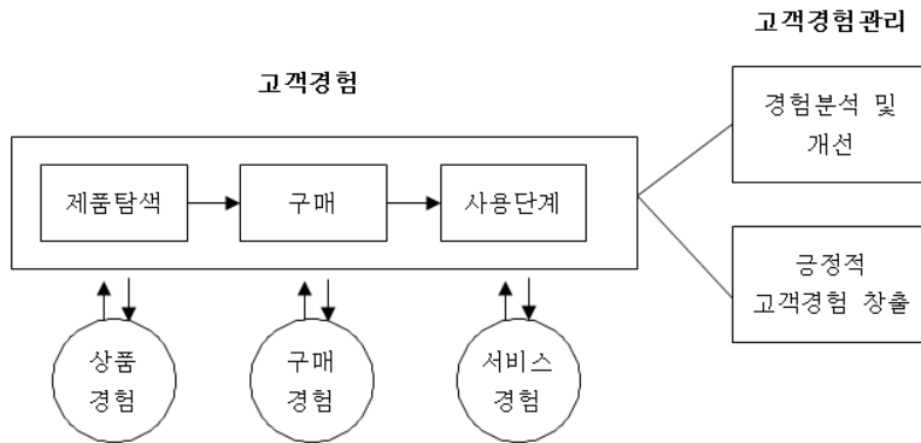
경험의 종류는 능동적, 수동적, 감성적으로 나뉜다. 능동적인 경험은 고객이 적극적으로 기업과의 관계를 형성시키면서 자기 주도적으로 발생시킬 수 있다. 이 경우 발생하는 고객경험은 상호작용이 가능하다.

수동적 경험은 기업이 주도하고 고객이 참여하는 형태라고 할 수 있다. 기업이 마련한 서비스 및 제도, 서비스 일련의 과정을 통해 발생하므로 고객의 참여 정도에 따라 고객이 느끼는 경험의 정도도 현저한 차이를 보일 수 있다.

감성적 경험은 기업이 제공하는 물리적 서비스에 대하여 발생하게 되는 것인데, 커뮤니케이션의 일종이라고 할 수 있으며, 기업과의 접점에서 발생하는 감정 등을 구전 및 인터넷으로 자신의 경험을 타인과 공유하는 것이라고 할 수 있다.

고객이 느끼는 고객경험이 긍정적인 감정을 가지게 된다면 고객경험 후에 느끼는 가치는 고객의 만족과 유사성을 갖게 되어 유의한 영향을 미칠 것이다. 선행연구들이 밝힌 바와 같이 고객경험관리를 통하여 고객이 느끼는 가치와 고객만족에

긍정적인 영향을 미치게 될 것이라는 가설을 설정하였다.



<그림 3-2> 고객경험의 3가지 접점과 고객경험관리

자료: 김영한, “고객경험관리”, 2009

2. 해운기업의 고객가치와 고객만족

본 연구에서는 해운기업의 고객가치 및 고객의 만족을 주거래 운송기업과 거래 후에 경험한 고객경험을 바탕으로 측정하였다.

고객 가치와 고객만족은 고객경험 후 발생하는 고객들의 다양한 감정을 반영한다고 볼 수 있다. 개개인마다 같은 행위에 대해 느끼는 감정이 다양하므로 복잡하고 광범위한 개념이라고 할 수 있다.

정서윤(2013)의 고객경험 관리 선행요인을 통하여 기능적, 인적, 물리적, 가격(운임)을 포함 하여 고객가치와 만족을 측정하도록 구성하였다.

이는 44개의 측정항목으로 설문 문항을 구성하여 개별 항목별로 고객들의 고객

경험 항목들을 측정하고 고객경험 후 발생하는 가치와 고객만족을 조사하였다.

해운기업의 고객경험에 관한 5가지 독립변수들을 23개의 항목으로 구분하였으며 고객경험이라는 개인의 감정이 반영될 수밖에 없는 업무의 특성을 고려하였다. 설문에 사용된 척도는 Likert 7점 척도를 사용하였다. 매우 긍정적인 경우 7점, 매우 부정적인 경우 1점으로 평가되도록 설계하였다.

본 연구의 가설은 선행 연구와 문헌적인 고찰에 근거하여 설정하였으며, 해운서비스를 구매한 고객의 경험을 5개의 요인으로 구성하였다. 고객경험의 5가지 요인은 가격(운임)요인, 편의성, 신속성, 인적요인, 물리적 환경요인 등으로 볼 수 있다.

가격요인은 지불하는 비용에 대하여 가치 있는 행위였는지를 하나의 요인으로 확인하고 서비스 이용의 편의성, 사고발생시 사후처리 과정을 신속성을 기능적 요인으로 분석하였다.

직원의 태도 및 소통하는 능력을 인적요인으로 기업이 구축하고 있는 인프라를 물리적 환경으로 구분하여 분석하였다.

고객경험과 관련하여 4가지 요인들에 대한 자세한 내용을 증명하기 위하여 다음과 같이 23개 문항의 측정변수들과 측정 문항을 개발하여 구성하였다.

이러한 5가지의 가격적 요인, 기능적 요인, 인적요인, 물리적 요인으로 구분하여 설문 조사를 시행하였다. 따라서 본 연구에서는 해운기업의 고객경험 관리 후 고객이 느끼는 가치 및 고객만족에 미치는 영향을 실증적으로 연구하고자한다.

<표 3-1> 해운기업의 고객경험 설문지 구성

항 목		구 성 요 소	설문지 구성
가격(운임)요인		1. 해운기업의 비용적 가치	a. 1
		2. 해운기업의 정보전달 가치	a. 2
		3. 주거래 해운기업의 반복 구매에 따른 운임할인	a. 3
		4. 운임의 안정성	a. 4
기능적 요인	편의성	1. 해운기업과의 거래시 편안함	a. 6
		2. 해운기업과 거래시 안정감	a. 7
		3. 해운기업과 거래시 부담감	a. 8
		4. 해운기업과 거래시 행복감	a. 9
		5. 해운기업의 특별요청사항 수행	a. 10
		6. 해운기업의 국제규약 이행	a. 11
	신속성 (사고발생시 사후 처리)	1. 사고발생시 적극응대	a. 22
		2. 사고발생시 빠른 응대	a. 23
		3. 사고 발생 시 처리방향 안내	a. 24
		4. 사고발생 후 보상	a. 25
5. 사고 발생 후 처리되는 과정의 편의성		a. 26	
인적요인 (직원의 태도 및 소통)		1. 고객응대 특별성	a. 12
		2. 서비스의 적절성	a. 13
		3. 주거래 해운기업의 배려성	a. 14
		4. 서비스 당위성	a. 15
물리적 환경요인 (인프라)		1. 해운기업과 거래시 일정한 스케줄	a. 17
		2. 해운기업과 거래시 안정적인 선복	a. 18
		3. 반복되는 거래의 편의성	a. 19
		4. 제공되는 정보의 신뢰성	a. 20

[가설 1] 고객경험은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 가격(운임)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 서비스이용의 편의성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 사고발생시 사고처리의 신속성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 물리적 환경(인프라)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 고객경험은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 가격(운임)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 서비스이용의 편의성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 사고발생시 사고처리의 신속성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 물리적 환경(인프라)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음은 고객가치는 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이라는 [가설 3]을 설정하였다.

[가설 3] 고객가치는 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

따라서 연구 가설들을 종합하면 <표 3-2>와 같이 요약된다.

<표 3-2> 연구가설

[가설 1]	고객경험은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 1-1]	가격(운임)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 1-2]	서비스이용의 편의성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 1-3]	사고발생시 사고처리의 신속성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 1-4]	종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 1-5]	물리적 환경(인프라)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 2]	고객경험은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 2-1]	가격(운임)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 2-2]	서비스이용의 편의성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 2-3]	사고발생시 사고처리의 신속성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 2-4]	종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 2-5]	물리적 환경(인프라)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[가설 3]	고객가치는 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

아래 표 <3-3>에서는 각각의 독립변수들이 해운기업에 어떻게 적용이 되는지를 나타내준다.

<표 3-3> 해운기업의 고객경험의 차원

항 목		정 의	해운기업에 적용
가격(운임) 요인		비용적 측면, 제공받은 서비스 및 정보의 가치	지불되는 운임이 가치 있다고 느끼는 행위요인(지불되는 비용으로 가치 있는 정보를 제공받고, 반복 이용시 운임할인을 받으며 운임의 안정성을 보장 받는다)
기능적 요인	편의성	거래시 제공받을 수 있는 심리적인 안정감, 부담 없이 연락할 수 있는 편의성	단골고객으로써의 거래 시 심리적으로 느끼는 편안함과 안정적인 요인
	신속성	문제 발생 시 적극적으로 해결에 임하려는 자세	화물 운송 시 발생하는 Claim에 적극적으로 응대하며 문제 발생 후 적절한 보상에 대한요인
인적요인		직원의 업무지식과 고객에 대한 업무처리 태도 및 배려	단골고객으로써 배려 받는 감정과 추가적인 부대서비스를 제공하는 요인
물리적 환경요인		고객에게 제공되는 기업이 가진 인프라	정확하게 제공되는 스케줄과 안정적인 선복제공으로 고객의 이탈을 막는 요인

제3절 변수의 조작적 정의 및 측정

연구가설 설정 후 연구 변수들을 연구 목적에 합당하게 조작적으로 정의해야 한다. 변수들의 조작적 정의(Operational definition)는 실제현상들을 연구목적에 맞게 재 정의하는 작업이다.¹⁾

1) 고객경험

우선 해운 기업의 고객경험에 관한 5개 요인으로 분류된 23개 항목별 평가 결과를 Likert 7점 방식으로 측정하기 위하여 다음 <표 3-4>와 같이 구성하였고 측정변수들에 대한 개념들을 다음과 같이 정의하였다.

2) 고객가치와 고객만족

해운기업을 이용하는 고객들이 경험하는 고객경험은 고객가치와 고객만족으로 연결이 된다. 하지만 이는 다소 추상적이고 감정적인 만족으로 정의될 것이다. 본 연구에서는 <표 3-5>와 같이 고객경험 후 가치와 고객만족에 대한 설문 11개항과 설정하여 측정하였다.

1) V. A. Zeithaml(1988), "Consumer Perception of Price, Quality, and Value": A Means-End Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.2 No.22, July, p.6.

<표 3-4> 해운기업 고객경험관리 측정 변수의 조작적 정의

항목	구 성 요 소	설문구성	측정변수의 조작적 정의
가 격	1. 비용적 가치 2. 정보전달 가치 3. 반복구매에 따른 운임할인 4. 운임의 안정성	a. 1 a. 2 a. 3 a. 4	가격이란 고객이 해운기업에게 지불하는 비용으로서 지불하는 비용으로 기대하는 효과들을 측정하여 4가지 항목으로 측정한다.
편 의 성	1. 주거래 기업과 거래시 편안함 2. 주거래 기업과 거래시 안정감 3. 주거래 기업이 부담을 주지않음 4. 주거래 기업의 친절성 5. 특별요청사항 수행 6. 업계관례나 규약을 성실히 이행	a. 6 a. 7 a. 8 a. 9 a. 10 a. 11	편의성이란 고객이 해운기업을 이용하면서 얻는 마음의 편안함과 안정감을 뜻하며, 신뢰를 바탕으로 업계관례나 규약을 성실히 이행한다. 해운기업은 고객에게 자신을 이용하라는 부담을 주지 않으며 거래목적이 아닌 접촉지점에서 친절하게 대해준다
신 속 성	1. 클레임 발생시 적극적 응대 2. 사고관련 질의시 빠른 피드백 3. 사고발생 경위와 사후처리안내 4. 사고 발생 후 적절한 보상 5. 사후처리 시스템의 유용성	a. 22 a. 23 a. 24 a. 25 a. 26	신속성이란 고객들이 가장 민감하게 생각할 수 있는 사고발생 시에 적극적으로 응대하며, 사고의 원인 및 처리과정을 신속하게 안내 받으며, 고객의 손실에 대하여 적절한 보상을 해주는 것을 측정한다.
인 적 요 인	1. 직원들이 고객응대를 잘한다. 2. 서비스의 적절성 제공 3. 고객을 배려함 4. 서비스의 당위성 (고객입장에서업무처리)	a. 12 a. 13 a. 14 a. 15	인적요인이란 고객들이 기업에게 느낌의 감정의 주체로서 직원 들이 제공하는 서비스를 통하여 고객들이 느끼는 고객경험을 측정한다. 직원이 고객을 배려하여 고객의 입장에서 서서 업무를 처리하는 서비스 당위성을 측정한다.
물 리 적 환 경 요 인	1. 안정적인 스케줄을 제공함. 2. 안정적인 선복제공 3. 반복거래의 편리성 4. 제공되는 정보의 신뢰성	a. 17 a. 18 a. 19 a. 20	물리적 환경요인이란 기업이 고객의 원활한 업무처리를 위하여 제공하는 것으로서 고객에게 원활한 스케줄과 선복을 제공하여, 고객이 반복된 거래에 피로도를 느끼지 않으며 오히려 반복구매를 통하여 심리적인 만족을 얻는 것을 측정한다. 또한 반복구매 고객에게 양질의 정보를 제공하는 것을 측정한다.

<표 3-5> 고객가치와 고객만족

항목	구 성 요 소	설문구성	측정변수의 조작적 정의
고 객 가 치	1. 인정받는 경험을 제공	a.27	고객 경험 후 느끼는 가치란 고객의 감정에서 유발되는 것으로 지극히 개인적인 것이라고 할 수 있다. 인정받음과, 사회적 위상, 타인의 시선 자존감 향상, 즐거움 등 느끼는 가를 측정한다.
	2. 고객경험 후 높아진 사회적 위상	a.28	
	3. 고객경험 후 타인에게 주는 인상	a.29	
	4. 고객경험 후 느끼는 가치	a.30	
	5. 고객경험 후 자존감향상	a.31	
	6. 고객경험 후 받은 즐거움	a.32	
고 객 만 족	1. 거래 후 느끼는 후회의 감정	b.1	고객 만족이란 제공되는 서비스에 대한 고객의 경험 평가로 나타나는 감정적이고 주관적인 상태로 정의한다. 해운기업이 제공하는 서비스의 전반적인 것에 만족감에 대하여 측정한다.
	2. 반복거래에 대한 만족도	b.2	
	3. 거래 후 느끼는 경험에 대한만족	b.3	
	4. 직원에 대한 만족감	b.4	
	5. 고객관리에 대한 만족	b.5	

제4장 실증분석

제1절 연구의 설계

1. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구에서는 연구모형의 검정과 변수들 간의 관계를 이해하고 예측할 목적으로 응답자들로부터 정보를 직접 수집하는 설문지법을 사용하였다. 표본은 해운기업과 거래하고 있는 수출입 업체 및 국제물류주선업체를 대상으로 하였다. 표본의 신뢰도를 높이기 위하여 실무자와 임원들까지도 모두 포함시켜 표본을 추출하였다.

설문내용은 이론적 배경을 바탕으로 문항을 구성하고, 업무 실무자 및 임원진들을 대상으로 1차 예비 설문조사를 하여 부적절한 문항을 수정하고 보완하여 설문지를 완성하였다.

설문기간은 2018년 3월부터 4월까지 1개월 동안이었고, 조사방법은 선정된 표본 집단에 대하여 상당부분은 유선 상으로 설문의 취지를 설명하여 전량 온라인 설문으로 응답 받았으며 회수된 설문지 중 부실하게 응답한 설문지를 제외한 유효 설문지는 212부를 분석하였다.

수집된 자료들은 SPSS 21.0 통계프로그램을 이용하여 표본의 인구통계적 특성을 파악하기 위해 빈도분석과 변수들의 내적 일관성을 보기위해 Cronbach의 α 검정을 실시하였다. 그리고 타당성을 검정하기 위해 요인분석을 수행하였다. 표본의 특성을 규명하기 위해 빈도분석, 가설검정을 위해 회귀분석을 실시하였다.

2. 표본의 특성

해운기업을 이용하는 고객의 특성을 조사한 결과는 아래 <표 4-1>, <표 4-2>와 같다. 본 연구에 응답해준 유효 설문지 212부 고객 중 수출입 업체에 근무하는 사람이 25.9%, 국제물류 주선업체 종사자는 157명으로 74.1%를 차지하였다.

<표 4-1> 고객구분

구분	빈도	%
수출입 업체	55	25.9
국제물류 주선업체	157	74.1
합계	212	100.0

주거래 운송기업으로 선사라고 응답해준 사람이 149명으로 70.3%의 차지하여 선사와의 직접거래가 많다는 것을 나타내 주었다. 포워더와 거래한다는 응답자는 63명으로 29.7%로 나타났다.

<표 4-2> 주거래 운송기업

구분	빈도	%
선사	149	70.3
포워더	63	29.7
합계	212	100.0

거래 기간을 살펴보면 주거래 운송기업과 거래한 기간은 1년 미만 3명(1.4%), 1~3년 미만 28명(13.2%), 3~5년 미만 30명(14.2%), 5~10년 미만 86명(40.6%) 10년 이상 65명(30.7%)으로 나타났다

응답자의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 근무경력이 3년 미만 19명(9%), 3~6년 미만 28명(13.2%), 6~10년 미만 61명(28.8%), 10년 이상 104명(49.1%)으로 나타났다.

또한 직책은 실무자, 사원, 대리가 60명으로 (28.3%)과장급이 57명으로(26.9%),

차장, 부장이 55명(25.9%)로 고른 분포를 보였다.

남자가 146명(68.9%), 여자 66명(31.1%)으로 나타났다. 연령대별로 30대가 109명으로 전체의 51.4%를 차지하여 가장 많았다.

근무경력별로 보면, 10년 이상 종사자가 104명으로서 전체의 49.1%를 차지하였고 고객경험을 직접 경험 할 수 있는 실무자와, 과장, 차장, 부장급등 실무를 직접 경험 하여 고객경험에 중심에 서있는 매우 신뢰가 높은 표본이라 할 수 있다.

<표 4-3> 응답자의 인구통계적 특성

구분		빈도	%
근무경력	3년 미만	19	9
	3-6년 미만	28	13.2
	6-10년 미만	61	28.8
	10년 이상	104	49.1
직책	사원, 대리, 실무자	60	28.3
	과장	57	26.9
	차장, 부장	55	25.9
	임원, 대표이사	40	18.9
성별	남자	146	68.9
	여자	66	31.1
	합계	212	100.0
나이	20대	15	7.1
	30대	109	51.4
	40대	66	31.1
	50대 이상	22	10.4
거래기간	1년 미만	3	1.4
	1~3년 미만	28	13.2
	3~5년 미만	30	14.2
	5~10년 미만	86	40.6
	10년 이상	65	30.7
합계		212	100.0

제2절 측정항목의 평가

본 연구에서는 측정항목의 평가를 위해 신뢰성 및 타당성 검사를 수행하였다. 설문문항의 내용이 적합한지를 살펴보는 내용타당성 검사를 수행한 후, 서로 다른 개념에 대한 측정값들이 서로 구별되는지를 살펴보았다. 이를 위해 수렴타당성 검사를 하였다.²⁾ 그리고 설문문항의 개념이 정확하게 측정되었는지를 살펴보는 신뢰성 검사를 수행하였다.

다음의 순서대로 해운기업의 고객경험, 고객가치, 고객만족의 신뢰성 및 타당성 분석을 수행하였다.

첫째, 전체적인 기준에 따른 분석으로 χ^2 검증 또는 적합도 지수로 판단하였다.

둘째, 신뢰성 검사로 개별항목 신뢰성(λ 값 $\geq .5$), 개념신뢰성($\geq .5$), 추출된 분산평균($\geq .5$)으로 판단하였다.

셋째, 타당성 검사는 λ 값($\geq .5$) 및 C.R.로 판단하였다.

본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 변수에 관한 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 모형화하였으며, AMOS 21.0을 사용하여 해운기업의 고객경험, 고객가치와 고객만족의 가설적 연구모형에 근거하여 내재된 요인차원의 확인을 위한 확인적요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.

본 연구에 적용한 확인적 요인분석은 다변량정규성을 가정하는 최대우도법(Maximum Likelihood; ML)을 이용하였다.³⁾

2) 개념이 복수 개일 경우 각각의 개념은 서로 구별되어야 하는데, 서로 다른 개념에 대한 측정값들은 서로 구별될 수 있어야 한다. 따라서 측정대상인 요인과는 적재값이 높으며(수렴타당성) 측정대상이 아닌 요인과는 적재값이 낮음(판별타당성)을 검사해야 한다(김대업(2008)).

3) 구성개념과 변수구성의 최적상태 여부를 확인하기 위해서 적합도를 평가하였으며, 최대우도법을 이용하여 모수를 추정하고, 추정된 모수를 표준오차로 나눈 임계비(critical ratio)를 이용하여 추정된 모수들이 통계적으로 유의한지 검정한다. AMOS에서는 t값을 C.R.로 나타낸다(김계수(2007), 이훈영(2010)).

신뢰성과 타당성 검사는 Fornell and Larcker(1981)와 Fornell et al.(1982)의 기준에 따라 확인적 요인분석의 결과 값으로 도출하였다.

1) 해운기업의 고객경험요인

해운기업의 고객경험관리 요인들은 어떻게 구성되는지에 대한 검정하기 위해 CFA를 실시한 결과 <표 4-3>과 같이 나타났다.

확인요인분석 결과 $\chi^2=141.133$, GFI=0.921, AGFI=0.902, RMR=0.041, NFI=0.943, CFI=0.974, RMSEA=0.06으로서 모든 지표들이 적합하게 나타났다.

고객경험 개별항목의 표준 적재치가 0.5이상이며, 가격요인은 개념 신뢰도가 0.75, 분산추출지수가 0.5이며, 편의성요인은 개념 신뢰도가 0.77, 분산추출지수가 0.53이며, 신속성요인은 개념 신뢰도가 0.88, 분산추출지수가 0.71이며, 인적요인은 개념 신뢰도가 0.88, 분산추출지수가 0.70이며, 물리적환경요인은 개념 신뢰도가 0.85, 분산추출지수가 0.65로서 전체 개념변수의 신뢰도가 0.7 이상이며, 분산추출지수가 0.5 이상으로 임계치 이상을 보여 신뢰성이 확보되었다.

그리고 각 C.R.값은 ± 1.96 이상이고, p는 $\alpha=0.05$ 보다 작아 수렴타당성이 확보되었다.

<표 4-4> 고객경험 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과

구성 개념	변수	표준 적재치	표준 오차	C.R.	p값	개념 신뢰도	분산 추출지수
가격 요인	해운기업의 정보전달 가치	0.677	0.746	8.914	0.000	0.75	0.50
	반복구매에 따른 운임할인	0.763	0.513	7.955	0.000		
	운임의 안정성	0.782	0.371	7.63	0.000		
편의성 요인	해운기업과 거래시 부담감	0.709	0.669	8.902	0.000	0.77	0.53
	선박관리 해운기업과 거래시 행복감	0.765	0.471	8.305	0.000		
	해운기업의 국제규약 이행	0.795	0.397	7.805	0.000		
신속성 요인	사고발생시 빠른 응대	0.879	0.296	7.696	0.000	0.88	0.71
	서사고발생시 처리방향 안내	0.928	0.168	5.658	0.000		
	사고발생 후 보상	0.802	0.461	8.96	0.000		
인적 요인	서비스의 적절성	0.853	0.293	7.983	0.000	0.88	0.70
	주거래 해운기업의 배려성	0.841	0.365	8.227	0.000		
	서비스 다위성	0.893	0.277	6.891	0.000		
물리적 환경 요인	일정한 스케줄	0.799	0.434	9.122	0.000	0.85	0.65
	안정적인 선복	0.854	0.307	8.382	0.000		
	정보의 신뢰성	0.843	0.368	8.582	0.000		
$\chi^2=141.133(p=0.000)$, $df=80$, $GFI=0.921$, $AGFI=0.902$, $RMR=0.041$, $NFI=0.943$, $CFI=0.974$							

2) 고객가치와 고객만족요인

해운기업의 고객가치와 고객만족 요인들은 어떻게 구성되는지에 대한 검정하기 위해 CFA를 실시한 결과 <표 4-5>와 같이 나타났다.

확인요인분석 결과 $\chi^2=32.843$, $GFI=0.954$, $AGFI=0.901$, $RMR=0.058$, $NFI=0.974$, $CFI=0.984$ 로서 모든 지수들이 적합하게 나타났다.

고객가치와 고객만족 개별항목의 표준 적재치가 0.5이상이며, 고객가치는 개념

신뢰도가 0.87, 분산추출지수가 0.62이며, 고객만족요인은 개념 신뢰도가 0.9, 분산추출지수가 0.76로서 전체 개념변수의 신뢰도가 0.7 이상이며, 분산추출지수가 0.5 이상으로 임계치 이상을 보여 신뢰성이 확보되었다.

그리고 각 C.R.값은 ± 1.96 이상이고, p는 $\alpha=0.05$ 보다 작아 수렴타당성이 확보되었다.

<표 4-5> 고객가치와 고객만족 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과

구성 개념	변수	표준 적재치	표준 오차	C.R.	p값	개념 신뢰도	분산 추출지수
고객 가치	고객경험 후 타인에게 주는 인상	0.812	0.522	8.782	0.000	0.87	0.62
	고객경험 후 느끼는 가치	0.903	0.262	6.764	0.000		
	고객경험 후 자존감 향상	0.787	0.728	9.028	0.000		
	고객경험 후 받은 즐거움	0.905	0.281	6.693	0.000		
고객 만족	거래 후 느끼는 후회의 감정	0.801	0.477	9.064	0.000	0.90	0.76
	반복거래에 대한 만족도	0.931	0.149	5.327	0.000		
	거래후 느끼는 경험에 대한 만족	0.928	0.141	5.529	0.000		
$\chi^2=32.843(p=0.002)$, $df=13$, $GFI=0.954$, $AGFI=0.901$, $RMR=0.058$, $NFI=0.974$, $CFI=0.984$							

제3절 연구가설의 검정

1. 가설의 검정

1) 고객경험과 고객가치와의 관계 검정

본 연구에서는 해운서비스 구매 고객경험요인과 고객가치와의 관계를 검정하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

[가설 1] 고객경험은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설1-1] 가격(운임)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설1-2] 서비스이용의 편의성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설1-3] 사고발생시 사고처리의 신속성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설1-4] 종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설1-5] 물리적 환경(인프라)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 고객경험은 요인분석 결과 도출된 5가지 요인값을 이용하였으며, 종속변수(고객가치)는 응답자들의 산술평균값을 사용하였다. 회귀방정식의 F 검정 결과, F-값이 65.362(p=.000)으로 유의하였으며, 이 회귀식의 종속변수인 고객가치 요인에 대한 총 설명력(수정된 R^2)은 60.4%로 나타났다. 따라서 해운서비스를 구매한 고객경험이 고객가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1은 지지되었다.

표본회귀선인 고객가치(Y) = $-0.066 + 0.06(\text{가격}) + -0.062(\text{편의성}) + 0.179(\text{신속성}) + 0.402(\text{인적요인}) + 0.374(\text{물리적환경})$ 에 의해 예측되어질 수 있다. 한편, 공차한계(tolerance)가 0.1보다 크며, 분산팽창요인(VIF)값이 10보다 작아 다중공선성의 문제는 존재하지 않았다.

표준회귀계수(β)는 회귀계수의 상대적 중요도를 나타내는데, 독립변수별 β 값이

가격요인 0.048, 편의성요인 -0.051, 신속성요인 0.163, 인적요인 0.359, 물리적환경요인 0.323으로 나타났다. 개별 독립변수들 가운데에서는 특히 인적요인의 표준화 계수(β)가 0.359로 고객가치에 가장 많은 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

그 다음으로는 물리적환경요인, 신속성요인 순으로 고객가치에 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

그리고 t-값은 가격요인과 편의성요인을 제외하고 모두 2 이상으로 $p < 0.05$ 수준에서 종속변수인 고객가치에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 해운기업의 고객경험과 고객가치 다중회귀분석

종속 변수	독립 변수	상관관계		표준화 계수	공선성통계량		R제곱	F값	유의 확률	t-값	p-값	연구 가설
		B	표준오차	β	공차한계	VIF						
고객 가치	상수	-.066	.329				.604	65.362	.000	-2.200	.841	
	가격요인	.060	.082	.048	.432	2.317				.731	.466	기각
	편의성요인	-.062	.088	-.051	.368	2.714				-.711	.478	기각
	신속성요인	.179	.086	.163	.305	3.283				2.079	.039	채택
	인적요인	.402	.088	.359	.305	3.281				4.580	.000	채택
	물리적 환경요인	.374	.111	.323	.202	4.939				3.355	.001	채택

2) 고객경험과 고객만족과의 관계 검정

본 연구에서는 해운서비스 구매 고객경험과 고객만족과의 관계를 검정하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

[가설 2] 고객경험은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설2-1] 가격(운임)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설2-2] 서비스이용의 편의성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설2-3] 사고발생시 사고처리의 신속성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설2-4] 종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설2-5] 물리적 환경(인프라)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 5가지 고객경험요인(요인분석결과)과 종속변수인 고객만족(응답치의 산술평균값 사용)을 이용하였다. 회귀방정식의 F 검정 결과, F-값이 39.272 ($p=0.000$)으로 유의하였으며, 이 회귀식의 종속변수인 고객만족 요인에 대한 총 설명력(수정된 R^2)은 47.6%로 나타났다. 따라서 해운서비스를 구매한 고객경험이 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2는 지지되었다.

표본회귀선인 고객만족(Y) = 1.056 + 0.202(가격) + 0.107(편의성) + 0.102(신속성) + 0.277(인적요인) + 0.125(물리적환경)에 의해 예측되어질 수 있다. 또한 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인(VIF)값을 통해 다중공선성의 문제는 존재하지 않았다.

독립변수별 표준회귀계수(β)값이 가격요인 0.185, 편의성요인 0.099, 신속성요인 0.106, 인적요인 0.281, 물리적환경요인 0.122로 나타났다. 개별 독립변수들 가운데에서는 인적요인의 표준화계수(β)가 0.281로 고객만족에 가장 많은 영향을 미쳤으며, 그 다음으로 가격요인($\beta=0.185$) 순으로 고객만족에 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

그리고 t-값은 편의성요인, 신속성요인, 물리적 환경요인을 제외하고 모두 2 이상으로 $p<0.05$ 수준에서 종속변수인 고객만족에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 해운기업의 고객경험과 고객만족 다중회귀분석

종속 변수	독립변수	상관관계		표준화 계수	공선성통계량		R제곱	F값	유의 확률	t-값	p-값	연구 가설
		B	표준오차		β	공차한계						
고객 만족	상수	1.056	.333				.476	39.272	.000	3.169	.002	
	가격요인	.202	.083	.185	.432	2.317				2.437	.016	채택
	편의성요인	.107	.089	.099	.368	2.714				1.202	.231	기각
	신속성요인	.102	.087	.106	.305	3.283				1.171	.243	기각
	인적요인	.277	.089	.281	.305	3.281				3.112	.002	채택
	물리적 환경요인	.125	.113	.122	.202	4.939				1.104	.271	기각

3) 고객가치와 고객만족과의 관계 검정

본 연구에서는 고객가치와 고객만족과의 관계를 검정하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

[가설 2] 고객가치는 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

종속변수인 고객만족, 독립변수인 고객가치는 응답치들의 산술평균값을 사용하였다. 회귀방정식의 F 검정 결과, F-값이 172.731(p=.000)으로 유의하였으며, 이 회귀식의 고객만족 요인에 대한 총 설명력(수정된 R²)은 .449로 나타났다. 따라서 해운기업의 구매자의 고객가치는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 지지되었다.

<표 4-8> 해운기업의 고객가치와 고객만족 회귀분석

종속 변수	독립 변수	상관관계		표준화 계수	공선성통계량		R제곱	F값	유의 확률	t-값	p-값	연구 가설
		B	표준오차		β	공차한계						
고객 만족	상수	2.496	.229				.449	172.731	.000	10.916	.000	
	고객가치	.591	.045	.672	1.000	1.000				1	13.143	.000

2. 가설검정 결과의 해석

본 연구의 실증 분석 결과를 요약하면 다음의 <표 4-9>와 같다.

첫째, [가설 1] 해운기업의 서비스를 구매한 고객경험이 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 채택되었다. 해운기업이 제공하는 서비스에서 운임(가격), 안정감(특별요청사항 수행 등)은 가장 핵심적인 요소이며, 이는 해운기업을 선택할 시에 중요한 요소로 작용한다. 그러나 운임이 동일 하였을 때 고객들은 기업들과의 수많은 접점에서 느낀 감정을 토대로 긍정적인 기억을 가진 기업을 선택하게 된다.

고객가치 측면에서 보았을 때, 고객가치는 느끼는 감정으로써, 개인적인 가치의 향상 등에 영향을 미치는 요인으로 사고발생 등에 따른 신속성, 고객응대 등의 인적요인, 거래의 편의성, 인프라 등을 포함한 물리적 환경요인의 고객경험이 고객가치에 영향을 끼치는 것을 알 수 있다. 위에서 언급한 고객경험을 구성하는 요소 중에서 인적요인이 가장 중요한 요소임을 알 수 있다.

둘째, 고객경험이 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 [가설 2]는 부분 채택되었다. 이는 고객만족은 고객이 느끼는 감정에 대한 전반적인 평가로써, 고객경험 중 인적요인, 가격요인과 밀접한 관련성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 한편, 고객만족에 영향을 미치는 요인 중에, 편의성, 신속성, 물리적환경 요인은 각각되었는데, 이는 향후 해운기업이 고객만족도를 높이기 위해서는 편의성, 신속성, 물리적 환경요인에 대한 서비스 제고가 필요할 것으로 보인다. 따라서 향후 연구 과제로서 검토되어야 하는 점이 많다. 이는 해운산업의 역동적이며 복잡하고 불확실성이 높은 특징에 기인한다고 분석할 수 있다.

셋째, [가설 3]은 채택되었다. 일반적으로 선행연구에서도 살펴본 바와 같이 고

객가치에 따라 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 연구 가설검정 결과의 종합

가 설		채택 여부	
가설1	1-1	가격(운입)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-2	서비스이용의 편의성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	1-3	사고발생시 사고처리의 신속성은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	1-4	종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	1-5	물리적 환경(인프라)은 고객가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설2	2-1	가격(운입)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2	서비스이용의 편의성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	2-3	사고발생시 사고처리의 신속성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	2-4	종업원의 태도 및 소통에 따라서 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	2-5	물리적 환경(인프라)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설3		고객가치는 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택



제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 점점 다양해져가는 고객의 욕구를 반영하여 기업들이 어떤 전략을 취하고 있는지를 알아보았다. 고객은 물건을 사는 것을 넘어서 돈보다 중요한 가치를 사는 것으로 인식하고 있다는 점을 관찰하였다. 이성보다는 감정에 호소하는 마케팅 전략이 기업의 성패를 좌우한다고 해도 과언이 아니다.

고객관계관리(CRM)에서 고객경험관리(CEM)으로 옮겨가는 과정 속에서 해운업의 고객경험관리가 상당히 부족하다는 점도 인지하게 되었다. 길어져 가는 해운업의 불황속에 오로지 비용절감만으로는 수익창출이 어렵다는 것을 인정하고 지금이라도 해운업에 고객경험 관리가 필요하다는 판단 하에 실증연구를 실시하였다.

고객경험이 고객가치에 영향을 끼칠 것이라는 가설1은 부분 채택되었다. 즉 가격(운임), 서비스 이용의 편의성, 사고처리의 신속성, 종업원의 태도 및 소통(인적요인), 물리적환경(인프라)을 기본 바탕으로 좋은 고객경험을 한 고객들은 가치 있는 행위였다고 느끼고 있다고 해석 할 수 있다.

위에서 언급한 5가지 독립변수들을 이용한 고객경험을 통하여 고객만족 역시 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 가설 1, 2를 통하여 고객가치는 고객만족에 정(+)의 상관관계가 있다고 할 수 있다. 5가지 독립변수들 중 특히 인적요소에 의해 느끼는 고객가치 및 만족도가 상당한 영향을 끼쳤다.

더 이상 고객들을 1인 담당자에 의존하여 유치 할 수 없는 시대가 되었다. 국내외 기업들이 마케팅 최우선 전략으로 고객경험관리를 중요시 하듯이 해운기업들도 빠르게 시스템을 도입하여 고객경험관리를 체계적으로 관리함이 시급하다 할 수 있다.

제2절 연구의 한계점과 과제

본 연구는 아직 학문적으로 많은 연구가 이루어지지 않은 고객경험의 사례를 해운기업에 도입하여 해운기업의 고객경험이 필요한 실증연구를 시행했다는 점에 의의를 둔다.

본 연구의 한계로는 대부분의 고객들이 영세하여 제대로 된 고객경험 관리에 대한 의미를 파악하지 못하여, 고객경험에 관한 의미를 전달하는데 어려움을 겪었다. 향후에는 큰 기업들을 중심으로 제대로 갖춰진 고객경험 관리의 프로세스가 갖추어 진다면 고객들이 고객경험 관리에 영향을 주는 요인들을 더욱 자세히 분석하여 고객만족을 높이는 영향에 대하여 자세하고 정확한 분석을 할 수 있을 것이라고 사료된다.

산업 전반의 모든 분야에 고객경험 관리를 시급하게 도입하고 있는 현 상황을 봤을 때 해운기업의 고객경험 관리를 바탕으로 하여 많은 연구를 시행하여 기업의 경쟁력과 수익성을 기대 할 수 있을 것으로 기대된다.

해운기업에서 고객경험 관리가 실질적으로 이루어진 사례가 아직 많지 않음으로 해운기업에서 일어나고 있는 고객경험 관리 사례들에는 아직 한계가 있다고 보여 진다.

향후 해운기업들의 다양한 고객경험 관리프로세스가 갖추어 지고 이에 대한 연구가 지속적으로 병행될 때 다시 한 번 발전 방향의 점검이 필요할 것으로 사료 된다.

참고 문헌

<국내 문헌>

- 권민진, 이상식(2008), “성공적인 고객경험관리(CEM)를 위한 고객 접점 및 프로세스 관리 - 사례를 중심으로”, 경영관련학회 하계 학술대회.
- 김상욱(1997), “고객만족과 서비스 품질의 관계에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문.
- 김상희(2011), “소비자의 정서적 즐거움과 인지적 즐거움-인적감정의 동적 관계”, 「경영학연구」, Vol.40, No.2, pp.262-264.
- 김신중(2011), “워터파크 서비스 평가요인과 고객만족, 재이용의도 및 타인추천의도와 관련성에 관한 연구”, 「대한경영학회지」, Vol.24, No.2, pp.897-915.
- 김영진(2012), “고객유형에 따른 서비스품질과 고객만족 간의 관계에 대한 연구 : 한전KPS를 중심으로”, 서울대학교 석사학위논문.
- 김지희, 한진수(2015), “호텔 고객의 총체적 경험 프로세스에 대한 인과관계 분석”, 「관광레저연구」, Vol.27, No.3, pp.57-76.
- 라채일(2013), “관계혜택이 신뢰, 관계결속 및 장기적 관계지향성에 미치는 영향 : 호텔고객을 중심으로”, 호남대학교 박사학위논문.
- 류동근(2007), “해상운송의 이해”, 다솜출판사.
- 만준빈(2013), “해운산업 경쟁력 평가 모형과 측정에 관한 연구”, 중앙대학교 박사학위논문.
- 문행자(2003), “Aerobics 경영체의 서비스 품질이 고객만족 및 재구매 의도에 미치는 영향”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 백림정(2015), “호텔 이용객의 고객경험이 긍정적 감정, 고객감동, 재방문의도에

- 미치는 영향 연구”, 「호텔경영학 연구」, Vol.24, No.6, pp.19-39.
- 안현영, 조광익(2009), “고객의 브랜드 소비경험이 구매 의도에 미치는 영향-여행사를 중심으로”, 「대한경영학회지」, Vol.22, No.6, pp.3767-3783.
- 위경효, 강종환(2011), “주얼리 브랜드의 고객경험관리에 관한 실증연구”, 「브랜드 디자인학연구」, Vol.9, No.2, pp.107-126.
- 이기한(2017), “고객경험관리 (CEM)을 활용한 로컬 브랜드의 국내 성공전략에 관한 연구(이디야 사례연구를 중심으로)”, 한양대학교 석사학위논문.
- 이세나(2009), “고객의 경험을 관리하라-CEM Marketing”, 「마케팅」, Vol.43, No.2, pp.73-76.
- 이승연, 황미련, 김동훈, 량일선(2010), “고객경험관리(CEM) 기법을 이용한 한식당 세계진출 방안에 관한 연구 - 미국, 중국, 일본 고객을 중심으로”, 「관광학연구」, Vol.34, No.7, pp.133-157.
- 이유재(2000), “고객만족경영의 개념과 실천에 관한 연구”, 「경영저널」, Vol.1, No.1, pp.153-172.
- 이정자(2014), “강원랜드 카지노리조트호텔의 고객경험이 만족 및 충성도에 미치는 영향-사전기대의 조절효과를 중심으로”, 「호텔 경영학연구」, Vol. 23, pp.291-313.
- 정서윤(2013), “의류시장에서 고객경험관리 후, 즐거움과 고객충성도에 미치는 영향”, 경상대학교 석사학위논문.
- 정해동(2007), “고객경험관리(CEM)와 브랜드”, 「마케팅」, Vol.41, pp.43-47.
- 조희영(2013), “고객경험관리를 디자인하라”, 네이버 검색광고 마케팅 칼럼(2013.11.8.)
오프라인교육 4857회. Retrieved from <http://saedunaver.com/adinfo/col-urn/readnhn?84>
- 주형근(1999), “고객서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동덕여자대학교대학원 석사학위논문.

최미진(2012), “병원경영의 고객경험관리 (CEM) 적용에 관한 연구(부산 S 병원의 서비스 경험실사(WAT)를 중심으로”, 경성대학교 석사학위논문.
최욱희, 전재균(2016), “고객의 경험관리(CEM)는 기꺼이 더 지불하게 하는가?”, 대한경영학회 2016년 춘계학술대회 발표논문.

<웹사이트>

네이버 지식백과(2018.04.20.)

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=651299&cid=43167&categoryId=43167>

다음 정책 브리핑(2018.04.20.)

<https://www.media.daum.net/v/20180129120517111>

이데일리(2018.04.20.) 머스크라인, 한국 고객사 대상 첫 컨퍼런스 열어

http://www.edaily.co.kr/news/news_detail.asp?newsId=03273446619178088&medi

한국해양수산 개발원(2018.04.20.)

<https://www.kmi.re.kr/globalnews/posts/view.do?rbsIdx=1&idx=11403>

aCodeNo=257&OutLnkChk=Y

해양수산부(보도자료 2018.05.12)

<http://www.mof.go.kr/article/view.do?menuKey=376&boardKey=10&articleKey=18716>

<외국 문헌>

- Andajani, Erna(2015), "Understanding customer experience management in retailing", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* Vol.211, pp.629-633.
- Anderson, James C., et al.(1993), "Understanding customer value in business markets: Methods of customer value assessment", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.1, No.1, pp.3-30.
- Anderson, James C., et al.(1993), "Understanding customer value in business markets: Methods of customer value assessment", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.1, No.1, pp.3-30.
- Andrews, Harry C., and Bobby Ray Hunt(1977), *Digital image restoration*, NJ : Prentice-Hall
- Babin, Barry J., and Mitch Griffin(1998), "The nature of satisfaction: an examination and analysis", *Journal of Business Research*, Vol.41, No.2, pp.127-136.
- Berry, Leonard L., Lewis P. Carbone, and Stephan H. Haeckel(2002), "Managing the total customer experience", *MIT Sloan Management Review*, Vol,43, No.3, pp.85-89.
- Blodgett, Jeffrey G., et al.(1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior", *Journal of Retailing*, Vol.73, No.2, pp.185-210.
- Chandon, Pierre, et al.(2005), "Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research", *Journal*

- of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.1-14.
- Chaudhuri, Arjun, and Morris B. Holbrook(2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: role of brand loyalty", *Journal of Marketing*, Vol.65, No.2, pp.81-93.
- Fatma, Saba(2014), "Antecedents and consequences of customer experience management-a literature review and research agenda", *International Journal of Business and Commerce*, Vol.3, No.6, pp.32-49.
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller, and Giuliano Noci(2007), "How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer", *European Management Journal*, Vol.25, No.5, pp.395-410.
- Geva, Aviva, and Arieh Goldman(1991), "Satisfaction measurement in guided tours", *Annals of tourism Research*, Vol.18, No.2, pp.177-185.
- Goffin, Keith, Fred Lemke, and Ursula Koners(2010), *Identifying hidden needs: Creating breakthrough products*, Springer.
- Grønholdt, Lars, et al.(2015), "Customer experience management and business performance", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.7, No.1, pp.90-106.
- Hall, Douglas T., and Khalil E. Nougaim(1968), "An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting", *Organizational behavior and human performance*,

Vol.3, No.1, pp.12-35.

- Joshi, Sujata(2014), "Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.133, pp.392-399.
- Lemke, Fred, Moira Clark, and Hugh Wilson(2011), "Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.39, No.6, pp.846-869.
- Lundaeva, Elena(2018), "Customer experience management: An essential factor in building customer loyalty", *Bachelor of Business Administration*.
- MacGillavry, K., and A. Wilson(2014), "Delivering loyalty via customer experience management at DHL Freight", *Global Business and Organizational*, Vol.33, No.6, pp.6-20.
- Maklan, Stan, and Philipp Klaus(2011), "Customer experience: are we measuring the right things?", *International Journal of Market Research*, Vol.53, No.6, pp.771-772.
- Martin, David, et al.(2008), "The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention", *Journal of Services Marketing*, Vol.22, No.3, pp.224-236.
- Mascarenhas, Oswald A., et al.(2006), "Lasting customer loyalty: A total customer experience approach", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.23, No.7, pp.397-405.

- Nasution, Reza Ashari, et al.(2014), "The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.148, pp.254-261.
- Nelson, Phillip(1970), "Information and consumer behavior", *Journal of Political Economy*, Vol.78, No.2, pp.311-329.
- Norberg, Hans Martin, Natalia Maehle, and Tor Korneliussen(2011), "From commodity to brand: antecedents and outcomes of consumers' label perception", *Journal of Product & Brand Management*, Vol.20, No.5, pp.368-378.
- Oliver, R., and R. Westbrook(1993), "Profiles of consumer emotions and satisfaction in ownership and usage", *Emotion*, Vol.6, No.13, pp.12-27.
- Oliver, Richard L.(1981), "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings", *Journal of Retailing*, Vol.57, No.3, pp.25-48.
- Pine, B. Joseph, and James H. Gilmore(1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, Vol.76, pp.97-105.
- Pine, B. Joseph, Joseph Pine, and James H. Gilmore(1999), *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business Press.
- Pullman, Madeleine E, and Michael A. Gross(2004), "Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors", *Decision sciences*, Vol.35, No.3, pp.551-578.

- Robinette, Scott, Claire Brand, and Vicki Lenz(2002), "Marketing emocional: a maneira Hallmark de ganhar clientes para toda a vida." São Paulo: Makron.
- Schmitt, Bernd H.(2010), *Customer experience management: A approach to connecting with your customers*, John Wiley & Sons.
- Sharma, Neeru, and Paul G. Patterson(2000), "Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.5, pp.470-490.
- Smith, Robert E., and William R. Swinyard(1988), "Cognitive response to and trial: Belief strength, belief confidence and product", *Journal of Advertising*, Vol.17, No.3, pp.3-14.
- Spiess, Jeffrey, et al.(2014), "Using big data to improve customer experience and business performance", *Bell labs technical Journal*, Vol.18, No.4, pp.3-17.
- Sureschandar, G.S., et al.(2002), "Management perception of total quality service in the banking sector of a developing economy—a critical analysis", *International Journal of Bank Marketing*, Vol,20, No.4, pp.181-196.
- Terblanche, Nic S.(2018), "Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.40, pp.48-59.
- Thompson, Bob(2006), "Customer experience management: Accelerating business

performance", CRM guru. com White Paper, June 2, pp.1-15.

Uhl, A., and L. A. Gollenia(Eds.)(2016), *Business transformation methodology*, Routledge.

Verhoef, Peter C., et al.(2009), "Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies", *Journal of retailing*, Vol.85, No.1, pp.31-41.

Walls, Andrew R., et al.(2011), "An epistemological view of consumer experiences", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, No.1, pp.10-21.



[부 록] 설문지



주소 : ☎ 49112, 부산광역시 영도구 태종로 727(동삼동)
한국해양대학교 종합연구관(A4) 623호 신영란 교수연구실
전화 : 051) 410-4486 (연구실), 010-2742-8021 (연구자)



“해운기업의 고객경험관리”에 관한 설문조사

안녕하십니까?

먼저 귀하의 건승을 기원 합니다.

저는 한국해양대학교 해양금융·물류대학원 해운항만물류학과에서 연구하고 있는 학생으로 학위논문을 준비하는데 필요한 자료를 수집하고자 설문조사를 하게 되었습니다. 우선 우리나라의 해운업계에서 중추적 역할을 맡고 계시는 귀하의 노고에 경의를 표하오며 귀사의 무궁한 발전을 기원할 뿐더러 바쁘신 업무 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문조사는 “해운기업의 고객경험관리에 관한 설문조사”를 위하여 귀하의 고견을 구하고자 하는 것입니다.

본 조사의 자료는 익명으로 처리되어 본 연구의 목적에만 사용될 것이며, 응답해 주시는 모든 내용은 귀한 자료가 되어 연구의 밑거름이 될 것입니다.

귀하의 실무경험을 바탕으로 진지하게 응답하여 주시길 바라며, 협조와 배려에 머리 숙여 감사드립니다.

2018년 3월

한국해양대학교 해양금융·물류대학원 정 연 정 배상
해운항만물류학과 석사과정

I. 다음은 귀사에서 거래하고 계신 주거래 운송기업의 이용고객으로서 얻을 수 있는 고객경험에 관한 문항입니다. 해당되는 번호에 “√”표를 해주십시오.

구분	문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
가격 (운임)	1. 주거래 운송기업과의 거래는 비용 적으로 가치가 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
	2. 주거래 운송기업은 운송 일정 및 일정변경에 대한 정보를 신속하게 제공해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
	3. 단골고객에게는 가끔 운임할인 또는 부대서비스를 제공해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
	4. 주거래 운송기업은 운임을 자주 또는 급격히 변동시키지 않는다.	1	2	3	4	5	6	7
서비스 이용의 편의성	6. 주거래 운송기업과 거래하면 마음이 편안해진다.	1	2	3	4	5	6	7
	7. 주거래 운송기업의 단골고객이 되는 것은 심리적 안정감을 준다.	1	2	3	4	5	6	7
	8. 주거래 운송기업은 단골고객에게 보다 많은 선복을 이용하도록 부담을 주는 언행을 하지 않는다.	1	2	3	4	5	6	7
	9. 주거래 운송기업에 거래목적이 아닌 방문도 반갑게 맞이해준다.	1	2	3	4	5	6	7
	10. 주거래 운송기업은 우리 회사의 특별요구사항에 대해 전혀 부담스럽지 않게 원하는 대로 해준다.	1	2	3	4	5	6	7
	11. 주거래 운송기업은 업계관례나 국제규약을 잘 이행한다.	1	2	3	4	5	6	7

사고 발생시 사후 처리	22. 주거래 운송기업은 사고발생 시 적극적으로 응대한다.	1	2	3	4	5	6	7
	23. 주거래 운송기업은 사고관련 질의시 빠른 피드백을 준다.	1	2	3	4	5	6	7
	24. 주거래 운송기업은 사고 발생 경위와 처리방안에 대한 정확한 방법을 안내해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
	25. 주거래 운송기업은 사고 발생 시 적절한 보상을 해준다.	1	2	3	4	5	6	7
	26. 주거래 운송기업은 사고 발생 시 사후처리 응대시스템이 잘 갖추어져 있다.	1	2	3	4	5	6	7
직원의 태도 및 소통	12. 주거래 운송기업의 직원들은 나에게 다른 고객과 다른 특별한 대우를 해준다.	1	2	3	4	5	6	7
	13. 주거래 운송기업은 내가 원하는 서비스를 적절하게 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
	14. 주거래 운송기업은 다른 고객보다 단골고객인 나를 더 잘 배려해 주는 것 같다.	1	2	3	4	5	6	7
	15. 나에게 꼭 필요한 서비스를 내 입장에서 생각하고 제시해준다.	1	2	3	4	5	6	7
물리적 환경 (인프라)	17. 주거래 운송기업의 단골고객이 됨으로써 정확하고 안정적인 스케줄을 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
	18. 특정 기업과 단골 고객관계를 형성하면 충분한 스페이스를 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
	19. 매번 다른 운송기업에 선적 의뢰를 하는 것보다는 특정 운송기업의 고정고객이 되는 것이 더 편리하다.	1	2	3	4	5	6	7
	20. 주거래 운송기업에서 제공하는 정보나 조언 때문에 많은 도움을 얻는다.	1	2	3	4	5	6	7

]

고객 경험 후 가치	27. 주거래 운송기업 이용하는 것은 인정받은 경험을 주었다.	1	2	3	4	5	6	7
	28. 주거래 운송기업을 이용하는 경험은 사회적 위상을 높여주었다.	1	2	3	4	5	6	7
	29. 주거래 운송기업을 이용하는 경험은 다른 사람에게 좋은 인상을 심어주었다.	1	2	3	4	5	6	7
	30. 주거래 운송기업을 이용하는 것은 가치 있는 경험이었다.	1	2	3	4	5	6	7
	31. 주거래 운송기업을 이용하는 것은 자존감 향상에 도움을 주었다	1	2	3	4	5	6	7
	32. 주거래 운송기업을 이용하는 경험은 즐거운 경험이었다.	1	2	3	4	5	6	7

II. 다음은 운송서비스 구매 후 귀하의 만족 및 장기적 관계지향성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

구분	문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
고객 만족	1. 주거래 운송기업과 거래를 한 후 후회한 적이 별로 없다.	1	2	3	4	5	6	7
	2. 나는 주거래 운송기업의 단골 고객인 것에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
	3. 주거래 운송기업과의 거래경험 결과에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
	4. 주거래 운송기업의 직원들이 마음에 든다.	1	2	3	4	5	6	7
	5. 주거래 운송기업의 고객관리에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7

반복 구매	6. 주거래 운송기업의 서비스제공능력(항로, 스케줄, 운임, 선복) 등은 만족스럽다.	1	2	3	4	5	6	7
	7. 다음에 계약할 때도 주거래 운송기업을 이용할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
구전 의도	8. 다른 사람이 조언을 구한다면 주거래 운송기업을 적극 추천할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
	9. 주거래 운송기업에 대해 다른 사람들에게 선전할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
관계 유지 의도	10. 주거래 운송기업과의 고객관계를 발전시키기 위해 돈과 시간을 투자할 의향이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
	11. 다른 운송기업보다 요금이 조금 비싸더라도 계속 유지할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
	12. 주거래 운송기업과 거래시 당장 적자가 생기더라도 향후 어떤 형태로든 보상을 받을 수 있다고 확신한다.	1	2	3	4	5	6	7

IV. 다음은 응답자에 관한 **일반적인 문항**입니다. 해당하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

1. 귀사는 다음 어디에 해당됩니까?	① 수출입업체	② 국제물류추진업체
2. 주거래 운송기업은?	① 선사	② 포워더
3. 귀사의 주거래 운송기업과의 거래기간은 얼마정도입니까?	① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~10년 미만 ⑤ 10년 이상	
4. 귀하의 근무경력은?	① 3년 미만 ② 3년-6년 미만 ③ 6년-10년 미만 ④ 10년 이상	
5. 귀하의 직책은?	① 사원, 대리, 실무자 ② 과장 ③ 차장·부장 ④ 임원	
6. 귀하의 성별은?	① 남자 ② 여자	
7. 귀하의 나이는?	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상	

感謝의 글

시간이 참으로 빠르다는 말이 새삼 실감이 나는 지난 2년이었습니다.

소중한 사람들을 만나 소중한 관계를, 소중한 시간을 보낸 것은 저에게 참으로 큰 의미가 있습니다. 23기의 이름으로 함께 할 수 있도록 만들어주신 김환성 단장님, 늘 제자를 사랑으로 가르치시는 김율성 부단장님께 감사드립니다.

그리고 부족한 지도학생임에도 늘 끊임없는 사랑과 열정으로 지도해주시는 신영란 학과장님께 이 영광을 돌리고 싶습니다. 그리고 논문의 깊이를 더해주시신 신한원 교수님께도 감사드립니다.

각자 다른 모습으로 만났지만 23기 이름 앞에서 하나가 되는 우리 동기들 사랑합니다. 김윤희 기장님을 비롯한 각 구성원들 모두 수고 많으셨습니다.

늦은 나이에 공부를 시작한다고 했을 때 끊임없이 격려와 지원을 아끼지 않으신 우현쉬핑 문호성 사장님께 감사드립니다.

마지막으로 언제나 힘들 때 응원해 주신 부모님께 감사드립니다. 또한 늘 고마운 우리 전포동 식구들 사랑합니다. 특히 언제나 힘이 되어줘서 너무 고맙고 사랑합니다.

2018년 7월

정연정