

NPS의 효과적 실행 요건

황혜정 책임연구원 hjhwang@lgeri.com
최정환 상무 jwchoi@lgeri.com

- I. 고객 만족도 조사의 새로운 대안, NPS
- II. NPS의 성공을 위해 짚어 보아야 할 이슈들
- III. NPS의 효과적인 활용을 위한 제언
- IV. 맺음말

최근 들어 NPS(Net Promoter Score: 순 추천고객 지수)를 자사의 고객 지표로 채택하는 기업이 늘고 있다. NPS는 '추천 의향'이라는 단 하나의 문항으로 고객 로열티를 측정하는 방법이다. 기존에 널리 사용되고 있는 고객 만족도는 여러 문제점이 있으며 NPS는 이보다 더 우월한 지표라고 주장한다. 그러나 NPS는 실행에 있어 몇 가지 짚어 보아야 할 이슈들이 있다. 우선 NPS가 차별 점으로 내세우는 기업 성장과의 연관성이다. 최근에는 NPS만이 기업의 성장과 연관성을 보이는 유일한 지표는 아니며 고객 만족도 역시 이에 못지 않은 연관성을 보인다는 연구 결과가 나오고 있다. 또한 측정 척도의 적절성 여부, 추천 의향의 불명확한 실체, 일부 적용할 수 없는 산업 존재 등 실행을 위해서는 몇 가지 고려해 보아야 할 이슈들이 존재한다. 이와 더불어 효과적인 실행을 위해서는 데이터에 기반한 고객 분류, NPS 개선의 성과를 측정할 수 있는 Tracking Mechanism 구축 등 갖추어야 할 요건들이 있다. 어느 기업에게나 기업의 성장과 직결되는 고객 로열티에 대한 올바른 측정은 매우 중요한 일이다. 프레드 라이켈트는 고객 행동이 로열티의 주요 근간이 된다는 결론을 내리고 실제 고객 행동을 잘 대변할 수 있다고 주장하는 지표를 찾았다. 그러나 NPS가 고객의 행동을 예측할 수 있는 하나의 지표일 수는 있으나 그것이 실제 행동과 같을 수는 없다. 서베이에 기반한 의향(Intention)과 실제 고객 행동(Actual Behavior)간에는 차이가 있기 때문이다. 따라서 기업의 로열티는 고객의 실제 행동인 거래 데이터로 보완하여 측정하는 것이 더 올바를 수 있다. ■

“NPS는 고객 만족도의 대안으로 부상하고 있는 새로운 고객 로열티 측정법이다.”

I. 고객 만족도 조사의 새로운 대안, NPS

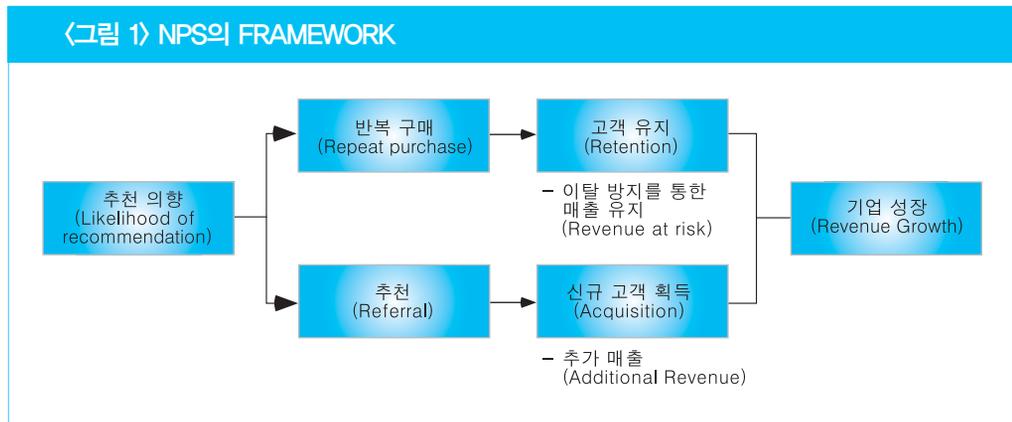
1. NPS의 정의와 Framework

최근 NPS의 열기가 뜨겁다. 고객 로열티 측정의 새로운 방법으로 세계적으로는 2004년부터 서서히 알려지기 시작하였고 우리나라에서는 2006년 하반기부터 주목을 받았다. 국내 기업에서는 올해부터 이를 신규로 채택하거나 고객 만족도 조사의 대안으로 활용하는 사례가 늘고 있다. 과연 NPS란 무엇이고 어떤 배경에서 나오게 되었는지를 먼저 살펴보고자 한다.

NPS(Net Promoter Score: 순 추천 고객 지수)는 베인&컴퍼니(Bain & Company)의 프레드 라이켈트(Frederick F. Reichheld)가 Harvard Business Review(2003. 12)에 발표한 새로운 고객 로열티 측정법이다. 프레드 라이켈트는 기존의 고객 만족 점수는 진정한 고객의 로열티를 대변하기 어렵다고 주장한다. 이유는 고객의 행동이 로열티의 주요 근간인데 고객 만족 점수는 실제 고객의 행동과 상관 관계가 낮다는 분석 결과에 기인한다. 그래서 여러 실험을 통해 실제 고객의 반복 구매 행동이나 추천 행동과 높은 연관성을 보이는 지표를 찾았는데, 이것이 바로 ‘추천 의향’(Likelihood of Recommendation)이라고 했다.

NPS는 추천 의향을 높임으로써 반복 구매(Repeat Purchase) 또는 추천

〈그림 1〉 NPS의 FRAMEWORK



(Referral)를 일으키고자 한다. 반복 구매는 기존 고객이 이탈함으로써 잃을 수 있는 매출(Revenue At Risk)을 유지할 수 있고, 추천 구매는 신규 고객 획득을 통해 추가 매출을 가져다 줄 수 있다. 이 두 가지를 통해 궁극적으로 기업의 성장을 달성하고자 하는 것이 NPS를 기반으로 한 성장의 Framework이라 할 수 있다(〈그림 1〉 참조).

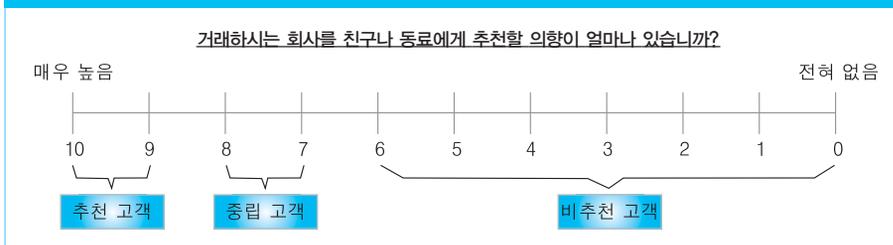
“NPS는 추천 의향을 높임으로써 고객 유지, 신규 고객 획득을 통해 기업의 성장을 달성하고자 한다.”

2. NPS는 어떻게 측정되는가?

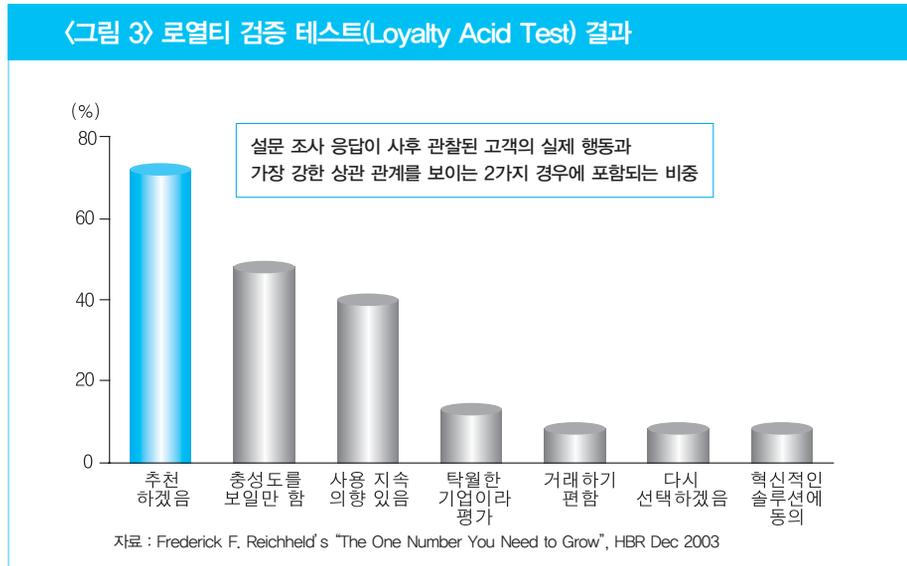
NPS를 측정하는 방법은 단순하다. “거래하시는 회사를 친구나 동료에게 추천할 의향이 얼마나 있습니까?(How likely is it that you would recommend Company X to a friend or colleague?)”라는 추천 의향 문항을 11점 척도로 측정하여 추천 고객(Promoter : 10점, 9점 응답자)비율에서 비추천 고객(Detractor : 6점~0점 응답자)비율을 뺀다. 이것이 NPS 산출 방식이다(〈그림 2〉 참조).

프레드 라이켈트가 여러 가지 서베이 문항 중 ‘추천의향’을 고객 로열티를 측정하는 문항으로 채택한 이유는 이것이 실제 고객의 반복 구매 행동이나 추천 행동과 상관 관계가 가장 높다는 그의 연구 결과 때문이다. 그는 새트매트릭스(Satmatrix: 베인&컴퍼니의 협력회사)의 도움을 받아 6개 산업(금융, 케이블과 전화통신, PC, 전자상거래, 자동차 보험, 인터넷서비스)의 고객들에게 자신이 만든 로열티 검증 테스트(Loyalty Acid Test)를 실시하였다. 이 테스트에는 ‘충성도를 보일 만큼’ ‘지속 사용 의사 있음’ ‘탁월한 기업이라 평가’ ‘다시 선택하겠음’ ‘추천하겠음’ 등 20여 개의 문항이 포함되어 있다. 서베이 이후에는 응답자들의 실제 구매 이력과 그 제품을 다른 사람에게 추천했는지를 추적하였다. 이렇게 모아진 4,000여명의

〈그림 2〉 NPS 설문 및 척도



“프레트 라이켈트의 연구 결과 ‘추천 의향’이 실제 고객 행동과 연관이 높은 지표로 밝혀졌다.”



데이터를 분석한 결과 추천이나 반복 구매 등 고객의 실제 행동과 가장 상관 관계가 높은 문항을 찾았고 그것이 바로 ‘추천 의향’ 이다(〈그림 3〉 참조).

3. NPS가 기업의 관심을 받는 이유

NPS는 등장 이후 세계 유수의 기업에서 자사의 고객 지표로 사용되고 있다. GE, AMEX, Microsoft 등 세계적으로 권위 있는 기업들이 이를 자사의 고객 로열티를 측정하는 도구로 채택하고 있고 심지어 NPS 점수가 주주에게 보고되기도 한다. 특히 GE에서는 NPS를 모든 사업 부서의 핵심적인 경영관리 지표로 활용하고 있고 경영사관학교로 불리는 GE 사내 연수원인 크로톤 빌에서는 차세대 임원 연수 과정에도 이를 포함하여 심도 있게 다루고 있다.

이처럼 NPS가 각광받고 있는 이유를 생각해 보면, 첫째, 기존 고객 관련 지표 대비 차별 점으로 내세우고 있는 기업 성장과의 연관성이다. 프레트 라이켈트는 NPS가 기업의 성장을 예측할 수 있다고 주장한다. 그는 이것이 고객을 대상으로 한 서베이의 어떠한 문항보다 ‘기업의 성장을 예측할 수 있는 가장 효과적인 지표’이며 심지어는 ‘성장을 위해 알아야 할 단 하나의 숫자’라고 말한다. 기존의 고객

“NPS는 기업 성장과의 연관성을 가장 큰 차별점으로 내세우고 있다.”

관련 지표들이 기업 성장과의 연관성에 대해 명쾌한 답을 제시하고 있지 못한 상황에서 이는 기업에 매우 솔깃한 방법이다. 둘째, 다른 서베이에 의한 고객 관련 지표 대비 실행이 용이하다. NPS에서 묻는 문항은 단 두 가지이다. “거래하시는 회사를 친구나 동료에게 추천할 의향이 얼마나 있습니까?”라는 추천 의향과 “왜 그렇게 응답하셨습니까?”라는 이유를 묻는 문항 뿐이다. 이로 인해 조사 수행이 쉽고 간단하다. 셋째, 피드백의 적시성이다. 결과 산출이 빨라 시기 적절하게 정보를 제공할 수 있다. 이로 인해 실행한 액션에 대한 고객의 초기 반응을 파악할 수 있고 문제가 있을 시 신속히 개선할 수 있다. 결과 산출이 빠르다는 것은 또한 최신 데이터를 제공한다는 것이다. 긴 서베이 기간으로 인해 이미 오래되어버린 데이터가 아닌 최신 데이터를 제공받는다는 것은 실행 부서에게는 유용한 일이다. 추가적으로, 고객의 소리(VOC)를 효과적으로 들을 수 있다. 추천 고객과 비추천 고객의 직접적인 고객

〈표 1〉 평가 지표 비교

	CS	NPS	고객 유지율 (반복 구매율/교차구매율/추천구매율)
데이터 종류	서베이 데이터(샘플 고객만의 데이터)	서베이 데이터(샘플 고객만의 데이터)	거래데이터(모든 고객의 데이터)
핵심 정보부분	전반적 만족도(재구매의향/추천의향)	추천 의향	실제 이탈/실제 재구매/실제 추가구매
측정 척도	5점/7점/11점 척도	11점 척도	인위적 척도가 필요 없음
평균/분포 고려	표본평균점수만 사용	표본평균점수를 사용 안하고 부분적 분포만 사용	모집단 전체에 기반한 실제 지표
지표 해석	어려움	어려움	해석 가능
측정지표의 문제점	지표의 불안정성(통계적 관점에서)이 높아, 특히 평가 활용에는 문제점이 있음	지표의 불안정성(통계적 관점에서)이 높아, 특히 평가 활용에는 문제점이 많음	지표의 안정성(통계적 관점에서)이 있어, 객관적인 평가에 활용이 가능함
경제적 성과 측정	추정을 통해 시도할 수 있으나 측정이 어려움	측정이 어려움	직접적이며 정확한 측정이 가능
실행상의 용이	자주 실행할 수 없고, 큰 비용과 시간이 요구됨	CS조사보다는 자주 실행할 수 있으나, 역시 적지 않은 비용/시간이 요구됨	DB가 갖추어지지 않은 기업도 있지만, 기간계 시스템에서 거래주기에 따라 정기적으로 이탈율과 거래관련 데이터를 쉽게 획득이 가능하여 비용과 시간이 거의 없음
기타	만족의 정도를 측정하고 만족도 개선을 통해 고객유지(반복 구매)를 하고자 하는데, 실제로는 큰 규모의 만족한 고객 이탈이 지속되고 있음	NPS형태의 추천의향을 측정하고 이를 개선하여 재 구매/추천구매를 높이고자 하는데, 실제 반복구매/추천구매를 Tracking하지 못하고 있어 실체가 불투명	모든 고객에 대한 거래데이터가 있어 거래 행위는 볼 수 있지만, 개선점을 도출하는 데는 보완적으로 부분서베이가 필요함

“NPS는 실행의
용이성, 피드백의
적시성 등 실용적인
장점이 있다.”

의 소리 청취 과정을 통해 구체적인 근본 원인을 찾을 수 있다. 이를 통해 이슈 영역을 도출해 내고 이를 바탕으로 실행 가능한 개선안을 개발하는 것이 좀 더 용이하다.

II. NPS의 성공을 위해 짚어 보아야 할 이슈들

앞에서 언급한 NPS가 갖는 장점을 인식하여 이를 도입하는 기업이 전 세계적으로 늘고 있다. 그러나 NPS가 효과적인 고객 로열티 측정법으로서 성공적인 결과를 가져오기 위해서는 몇 가지 살펴볼 이슈들이 있다.

1. 사람들은 왜 추천을 하게 되는가?

추천은 추천을 하는 사람이나 받는 사람 모두에게 적극적인 행태이다. 추천을 하는 사람은 기업으로부터 경제적인 보상을 받는 것이 아님에도 불구하고 자기의 평판을 걸고 적극적으로 추천을 하고, 추천을 받는 사람에게는 제품이나 서비스 선택에 있어 추천이 커다란 영향을 미친다. 그러나 좀 더 깊이 생각해 보면, 추천하는 사람이나 추천받는 사람은 다른 형태의 혜택(Benefit)을 얻게 되기에 추천 행동이 나타난다.

우선, 추천 행동을 통해 추천자가 얻는 몇 가지 혜택을 생각해 보자. 첫째, ‘선택 후 인지 부조화의 감소’이다. 페스팅거(Leon Festinger)의 인지 부조화(Cognitive Dissonance)이론에 따르면 사람들은 행동과 태도 간의 일관성을 유지하려는 동기가 있다고 한다. 만약 상품을 구입한 후에 만족하는 사람들이 보이는 전형적인 행동(예컨대, 추천 행동)에 참여하지 않으면, 자기 선택의 합리성에 대한 의구심 또는 후회로 인한 정신적인 압력을 경험할 수 있다. 이러한 정신적인 압력은 심리적인 불편감을 초래하기 때문에 사람들은 이를 회피하기 위한 심리적인 노력을 하게 된다. 이러한 노력의 일환으로 사람들은 자신의 선택이 정당함을 알리는 추천 활동을 할 뿐만 아니라, 동시에 자신의 얘기를 들은 타인이 자신과 동

일한 선택을 하는 것을 확인함으로써 자신의 선택이 옳았음을 스스로 확인하고 싶어한다. 둘째, '구매 후 만족감의 지속'이다. 소비자가 아무리 마음에 드는 상품을 구매하더라도 필연적으로 구매 만족도는 시간이 흐를수록 감소할 수 밖에 없다. 브릭만(Brickman)과 캠벨(Campbell)의 쾌락 트레드밀(Hedonic Treadmill) 이론에 따르면, 인간은 지속적인 행복을 구하기 위해 마치 트레드밀 위의 운동 선수 처럼 자신에게 만족감을 주는 대상을 찾아 계속해서 방황하는 존재라고 한다. 이런 면에서 추천 행위는 구매 후의 만족감을 지속시키는 데 크게 기여할 수 있다. 왜냐하면 이는 자신의 만족을 재확인하는 동시에 타인에게 유용한 정보를 주는 선행으로 지속적인 만족감을 느낄 수 있기 때문이다.

반면, 추천을 받는 사람의 혜택 역시 두 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫째, '의사 결정 과정의 편의성'이다. 소비자들은 구매 행동을 위한 의사결정 과정에서 복잡하거나 정교한 정보보다는 단순하거나 도식화 되어 있는 정보에 더 크게 의존하는 경향이 있다. 복잡한 환경에 적응하기 위해서는 모든 사안에 대해 정보 처리 과정을 거치기 보다는 자동화된 행동 양식이 의사 결정에 더욱 효율적이기 때문이다. 트버스키(A. Tversky)와 카네만(D. Kahneman)은 이러한 추론 과정을 휴리스틱스(Heuristics)라고 명명하였다. 추천에 의한 정보는 객관적인 정보에 비해 상대적으로 덜 정교할 수는 있으나 기억 및 인출이 쉽고 인지적인 노력을 더 적게 요구한다. 따라서 인지적인 구두쇠인 소비자들은 정보 탐색 과정을 줄여주고 의사 결정을 용이하게 하여 정보처리 상의 과부하를 피할 수 있는 추천 정보를 선호한다.

둘째, '선택의 안전성'이다. 사회심리학자에 의하면 무엇이 옳은가를 결정하기 위해서 인간이 사용하는 방법 중의 하나는 다른 사람들이 옳다고 생각하는 것이 무엇인지를 알아내는 것이라고 한다. 일반적으로 다른 사람들이 하는 대로 행동하면 실수할 확률이 줄어든다. 왜냐하면 많은 경우에 다수의 행동은 옳바르고 인정되기 때문이다. 이를 사회적 증거(Social Proof)의 법칙이라고 한다. 타인의 추천은 마치 사회적 증거처럼 각인되기 때문에 선택에 있어 위험을 회피할 수 있다.

“ 소비자는 정보 탐색을 줄여주고 의사 결정을 용이하게 해주는 추천 정보를 선호한다. ”

“고객 군을 획일적으로
구분하여 일괄적으로
적용하는 것은 적절치
않을 수 있다.”

2. 측정 척도는 적절한가?

NPS는 11점 척도를 이용하여 추천 의향의 정도에 따라 고객 군을 추천 고객, 중립 고객, 비추천 고객으로 구분한다. 프레드 라이켈트는 11점 척도를 이와 같이 구분한 근거로 미국 학점 체계를 들고 있다. 그는 고객의 입장에서 11점 척도는 이해하기 쉽다고 말한다. 이유는 학창 시절의 점수 체계로 보면 10점, 9점은 A 또는 A-에 해당하고, 8점, 7점은 B 또는 C, 6점 이하는 낙제점이라는 것을 쉽게 이해한다는 것이다. 그러나 이런 구분이 모든 사람에게 이해하기 쉬운 것은 아니다. 우리나라에만 적용해 봐도 이런 구분이 친숙하지는 않다.

네덜란드의 다문화 연구 협회 이사인 홉스테드(G. Hofstede)는 문화를 ‘한 집단 구성원과 다른 집단 구성원을 구별하는 의식의 총체적인 프로그래밍’으로 정의한다. 국가 간의 비교 문화 연구에서도 언급하듯이 문화적 차이가 서베이 응답율에 영향을 미친다는 것은 이미 오래 전부터 알려진 사실이다. 동일한 문항을 동일한 척도를 이용하여 여러 국가에서 서베이를 실시해보면 국가마다 응답 성향이 다를 수 있다. 예를 들어, 브라질의 경우 낙천적인 국민성으로 인해 응답에 후한 성향을 보인다. 이런 국가에서는 9점, 10점이 아니라 10점 응답 만이 추천 고객일 수 있다. 반면, 중국은 인색하게 평가하는 성향이 있다. 이런 성향을 감안한다면 8점 혹은 7점을 준 고객까지도 추천 고객으로 정의하는 것이 더 적절한 구분일 수도 있을 것이다. 추천 의향 정도에 따라 고객을 일괄적으로 구분할 수 없는 문제는 비단 국가에만 있지는 않을 것이다. 업종별로, 고객별로도 이런 문제가 제기될 수 있다. 따라서 하나의 기준으로 획일적으로 구분하여 일괄적으로 적용하는 것은 적절치 않을 수 있다.

또 한가지 고려해볼 것은 질문과 응답을 위한 척도가 응답자인 고객의 관점에서 구성되었는가 하는 것이다. 측정자의 관점에서 사후적 해석의 용이 또는 활용을 위해 11점 척도를 쓰고 있지는 않은가 생각해 볼 일이다. 과연 응답자인 고객은 6점과 7점 또는 8점과 9점의 차이를 주어진 11점 척도에서 잘 구분할 수 있을까? 측정자가 가지고 있는 관념에 의해 고객 군을 구분하기 보다는 응답 형태로 주어지는 데이터에 기반하여 고객 군을 나누는 것이 응답자의 인식과 성향을 반영하는 더욱 좋은 구분이 될 수도 있다고 생각한다.

3. NPS는 실제로 무엇을 측정하는가?

NPS를 제시한 프레드 라이켈트는 그의 책(지속적 성장을 위한 일등 기업의 법칙, The Ultimate Question, 2006)에서 왜 고객만족 서베이가 실패하는지에 대해 10가지 이유를 언급하면서 기존의 고객만족 측정치들은 기업의 성장을 예측하는데 별반 도움이 되지 않는다고 한다. 그의 관찰에 의하면, 고객 만족의 평가와 실제 고객의 행위 사이에 또는 고객 만족 평가와 기업의 성장간에는 관련이 매우 약하다고 주장한다. 이러한 불만으로 그는 기존의 고객 만족 서베이 질문을 대체할 수 있는 새로운 질문을 찾기 시작했다. 특히, 고객의 반복구매 (Repeat Purchase)나 추천 (Referral)과 가장 높은 통계적 상관관계가 있는 질문을 찾고자 하였다. 다시 말하면, 각각의 업종에서 고객들이 무엇을 할 것인지를 효과적으로 예측할 수 있어, 궁극적으로 기업의 성장을 예측하는데 도움을 줄 수 있는 최소한 한 개의 질문을 찾고자 했다. 이러한 노력 결과 놀랍게도 대부분의 산업에서 가장 잘 적용되는 질문으로 그가 찾은 것이 바로 앞에서 소개한 “How likely is it that you would recommend Company X to a friend or colleague?”이다.

그렇다면, 이러한 목적으로 도출된 그의 궁극적 질문(The Ultimate Question)은 과연 고객에게 구체적으로 무엇을 묻고, 어떤 정보를 얻고자 하는 것인가? 그가 언급한대로, 그의 질문은 고객의 추천 의향이나 반복 구매 의향을 묻고 있다고 할 수 있다. 그렇다면 고객의 답변은 특히, 그가 제시한 0~10점까지의 11점 척도로 얻은 응답 수치는 고객의 반복 구매 의향인가? 아니면 추천 의향인가, 아니면 둘 다인가? 상당 기간 시장조사를 해 본 경험으로는 과연 이 질문은 고객의 관점에서 만들어진 질문인가 하는 의문이 든다. 무엇보다도 먼저, 프레드 라이켈트가 제시하는 이 질문을 접했을 때, 고객의 추천의향을 답변할 것인지 아니면 반복구매의향을 답할 것인지 응답자의 관점에서 생각해보자. 모르긴 몰라도 질문을 접하게 되는 고객은 그의 추천 의향에 대해 답변할 것인지 그의 반복구매 의향에 대한 답변을 하지는 않을 것이다. 왜냐하면, 서베이에 있는 문항의 내용을 그대로 답한다면, 추천 의향에 대한 질문이기 때문이다. 그리고 고객들의 반복구매 의향에 대한 답변은 고객의 추천의향에 대한 답변과 별개의 질문이고 각각의 질문에 대한 생각이 다를 수

“측정하는 것이 추천 의향인지 반복 구매의향인지 명확하지 않다.”

“추천 의향이 강한
고객도 이탈한다.”

〈표 2〉 추천 의향을 보인 고객의 실제 행동 추적 자료

5점 척도의 추천의향	Total	이탈 고객 (2007년6월 기준)	유지 고객 (2007년6월 기준)
⑤ 꼭 추천할 것이다	6	3 (50.0%)	3
④ 추천의향이 있는 편이다	218	79 (36.2%)	139
③ 보통이다/반반이다	234	86 (36.8%)	148
② 추천의향이 없는 편이다	107	61 (57.0%)	46
① 전혀 추천할 의향 없다	11	5 (45.5%)	6
합계	576	234	342

자료 : 국내 모 서비스 업체, 2006년 고객만족도 조사

있기에, 당연히 반복구매 의향과 추천의향은 동일할 수만은 없다고 생각된다. 그렇기에, 프레드 라이켈트가 생각하는 대로 그의 질문에 대한 고객의 답변이 과연 고객의 추천의향 뿐 아니라 반복구매 의향까지 말해준다고 받아들이기는 어렵다고 생각된다. 아마도 프레드 라이켈트가 그의 책에서 추천의향을 묻는 이유는 추천의향이 높은 고객은 만족도가 높고 반복구매할 의향이 높다고 가정하였기 때문이라고 생각한다. 과연 그럴까? 다음의 표는 국내 어느 서비스 업종에서 실행한 고객만족조사로부터 얻은 데이터이다. 〈표 2〉는 추천 의향이 있는 고객들, 즉 2006년도 상반기에 5점 척도에서 4점 또는 5점으로 응답한 고객들 중에 1년 후인 2007년 6월 시점에서 그들의 지속사용 여부를 보여주고 있다(〈표 2〉 참조).

이 데이터에 근거하여 추천 의향과 지속사용 의향의 관계를 살펴보면, 구체적으로 추천 의향이 있거나 높은 고객 중 약 36.6%가 지속사용 (또는 반복구매)을 하지 않고 이탈했다는 것을 알 수 있다. 이는 추천의향이 높은 고객도 얼마든지 실제로는 반복 구매 하지 않고 떠날 수 있다는 것을 보여주고 있다. 그렇다면, 프레드 라이켈트가 암묵적으로 가정했던 대로 반복 구매의향과 추천 의향이 반드시 같은 방향으로 움직이지는 않을 수도 있다는 것을 시사한다고 하겠다. 따라서, 프레드 라이켈트가 추천의향에 대한 질문으로 반복구매의향을 측정한다는 것은 부적절하다고 생각한다. 결국, 그가 제시하는 질문은 기존고객의 추천 의향을 묻는 것이고, 기존 고객들의 반복 구매는 이와 다르므로 추천 의향이 높은 고객도 실제로는 반복 구매하지 않고 이탈할 수 있다고 정리해 볼 수 있겠다.

4. 추천의향의 실체는 있는가?

앞에서 프레드 라이켈트가 제시한 질문이 기존 고객의 추천의향을 묻고 있다면, 이와 더불어 생각해 볼 것은 과연 추천의향의 실체는 있는가라는 것이다. 여기서는 추천의향의 실체에 대해 몇 가지 질문을 중심으로 생각해보고자 한다.

첫째, 추천의향과 실제 추천행위 사이에 격차는 없는가? 현재까지 발표된 마케팅 문헌이나 시장조사관련 문헌을 보면, 서베이를 통해 측정된 고객의 구매의향은 실제 구매행위와는 작지 않은 차이가 있다는 것을 알 수 있다(Nagle and Holden, 2002). 동일한 논리로, 서베이 데이터로 얻게 되는 추천 의향에 대한 측정치도 실제 추천 행위에 대한 관찰치와는 다를 것이라는 것은 어렵지 않게 유추해 볼 수 있다. 그렇다면, 추천 의향이 높다는 것이 실제로 고객의 추천행위로 이어지는 것일까? 추천 의향이 높다고 해서 반드시 실제 추천행위로 이어지는 것은 아닐 것이다. 어쩌면 고객들은 서베이 질문에서 추천 의향이 높다고 응답하지만, 높은 추천 의향이 실제로 그들이 반드시 추천을 할 것이라는 것을 의미하지는 않을 수도 있다. 사람은 본능적으로 자신의 이익을 추구하는 존재이므로 추천하고자 하는 기업에 대해 강한 애착이나 좋은 관계가 없다면 쉽게 실제 추천행위로 옮기게 되지 않는 것이라고 생각한다. 높은 추천의향을 실제 추천과 연결시키기 위해서 추천행동을 유도할 수 있는 강력한 유인이 반대급부로 주어져야 할 것이다. 이것이 바로 과거에 성공적인 결과를 이끌어낸 추천 프로그램의 핵심 요건이었다고 생각한다. 따라서, 이러한 기존 고객들의 실제 추천 행위를 보상해주는 혜택이 주어지지 않는다면, 추천의향이 높은 고객이라 하더라도 실제 추천 행위로 가시화되기는 쉽지 않다고 생각한다.

둘째, 추천의향이 높은 고객이 실제로 추천을 하는지 안 하는지를 어떻게 알 수 있는가? 프레드 라이켈트의 주장에 의하면, 어느 기업의 NPS가 높아지면, 그 높은 점수가 추천을 통한 신규 구매가 늘어나는 것, 즉 매출이 증대하는 것을 의미하고, 궁극적으로 이를 통해 기업의 성장이 가능할 것이라고 한다. 그렇다면, 실제로 기존고객들의 추천의향이 높아지고 이와 더불어 실제 추천을 통한 신규구매가 생겨나는 것을 어떻게 측정하고 관리할 수 있는가? 고객의 추천의향이 실제 추천행위와

“ 서베이를 통해 측정된 추천의향과 실제 추천 행동과는 차이가 있다. ”

“측정할 수 없다면
관리할 수 없고
개선할 수도
없다.”

다르다면, 고객의 추천의향만으로 추천행위를 파악하고 관리하기가 어렵다. 그래서 NPS가 성공적으로 관리되려면, 추천의향의 제고를 통한 실제 추천구매를 추적하여 측정하고 관리할 수 있는 추적 메커니즘(Tracking Mechanism)이 있어야 한다. 측정할 수 없다면, 관리할 수 없고, 따라서 개선할 수도 없다라는 것은 경영의 상식으로 모든 사람이 받아 들일 수 있는 것이라고 생각한다. 이러한 단순한 상식에 비추어 볼 때, 이러한 추적 메커니즘과 관리 프로세스에 대해 프레드 라이켈트는 그의 궁극적 질문을 찾을 때는 거래 데이터를 이용하여 검증했으나 활용 면에 있어서 갖추어야 할 요건으로서는 언급이 부족하다. 또한 실제로 NPS를 실행하고 있는 대부분의 기업들 역시도 NPS의 성공을 위한 중요한 요건인 추적 메커니즘을 갖추고 실행한다는 얘기를 아직은 들어보지 못했다. 기존 고객의 추천의향이 높아져 NPS가 높아졌다 하더라도 실제로 추천을 통한 신규구매가 이루어지지 않는다면 기업의 성장은 NPS의 개선을 통해 이루어졌다고 주장할 수 없을 것이다. 실제로 추천을 통한 신규 구매와 이를 기반으로 한 기업의 성장이 NPS로 기인해 이루어졌다면, 그것을 보일 수 있는 추적 시스템을 갖추어야 할 것이다.

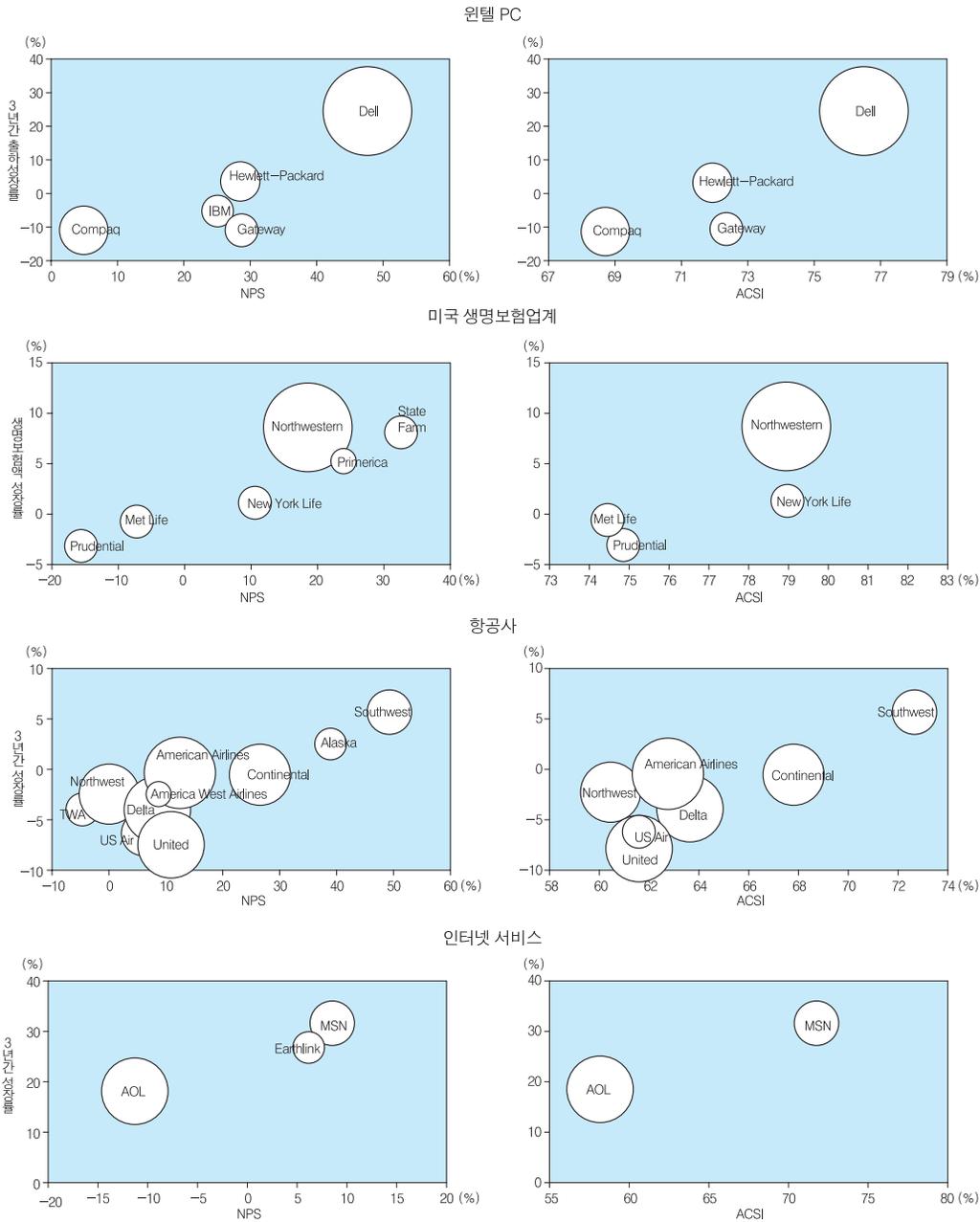
이러한 면에서 서베이 데이터에만 의존해서 측정되는 NPS는 서베이를 통해 측정된 기존의 고객만족 점수와 동일한 한계를 가질 수 밖에 없을 것이다. 따라서, NPS가 성공하려면 추적(Tracking) 시스템을 갖추고 기존 고객의 추천 의향 개선을 통한 추천구매를 측정할 수 있도록 거래데이터를 서베이 데이터와 결합시켜 실제 추천구매를 관리해 나가야만 할 것이라고 생각한다.

5. 기업 성장과 상관 관계가 있는 유일한 지표인가?

NPS가 다른 고객 지표 대비 가장 큰 차별점으로 주장하고 있는 것은 기업 성장과의 연관성이다. 프레드 라이켈트는 NPS가 어떤 서베이 문항보다도 기업 성장을 예측하는데 있어 가장 믿을 수 있는 ‘유일한’ 지표(The Single Most Reliable Indicator of Firm Growth)라고 주장한다. 동시에 그는 기존에 기업에서 많이 사용하고 있는 고객만족도 조사는 기업 성장과 상관 관계가 약하다고 주장한다.

그가 추천 의향과 기업 성장의 상관 관계를 밝힌 방법은 다음과 같다. 2001년 1

〈그림 4〉 4개 산업에서 NPS와 ACSI 비교



자료 : Timothy L.Keiningham, Bruce Cool, Tor Wallin Andreassen, & Lerzan Aksoy, "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth", Journal of Marketing Vol.71(2007)

“고객만족도 역시
기업 성장과 뚜렷한
연관성을 보인다.”

사분기에 새트매트릭스는 12개 산업의 400여 개 회사의 고객을 대상으로 추천 의향 서베이를 실시하였다. 자신이 가장 친근하게 생각하는 기업 한 두 개의 추천 의향을 물었고 약 1만 5천 개의 응답을 얻었다. 이와 동시에 기업으로부터 신뢰할 수 있고 비교가 가능한 수익 자료를 수집하였다. 이렇게 모아진 자료 중 분석할 수 있는 일정 기준을 충족한 기업만을 골라 서베이 응답과 기업 성장 지표간의 상관 관계를 살펴보았다. 분석 결과 항공업, PC, 미국 생명보험업, 인터넷 서비스 등에서 기업 성장율과 NPS 간의 상관관계를 보였다. 특히 항공업은 어느 한 기업도 NPS가 증가하지 않고 성장율이 증가한 회사가 없었다. 이런 결과를 기반으로 그는 NPS가 기업 성장과 상관성을 보이며 설명력 있는 예측 변수가 된다고 주장한다.

그러나 최근 연구에 의하면 기업의 성장을 예측하는데 있어서 기존의 고객 만족 점수가 NPS 못지 않은 예측력을 보인다고 한다. Keiningham, Cooil, Andreassen, Aksoy의 공동 연구(2007)에서 필자들은 프레드 라이켈트가 수행한 것과 동일한 방법으로 NPS를 대신해 ACSI(미국 고객만족도 지수)를 기업 성장 지표와 비교하였다. 프레드 라이켈트가 NPS와 기업 성장 지표 간의 상관 관계가 있다고 예시로 사용했던 산업(항공업, PC, 미국 생명보험업, 인터넷 서비스)을 ACSI와 기업 성장 지표로 비교해 보면 놀라울 정도로 유사한 결과를 보인다(〈그림 4〉 참조). 이 결과에 의하면 ACSI 역시 기업 성장과 뚜렷한 상관 관계를 보이고, 어떤 산업에서는 오히려 NPS보다 더 강한 상관 관계를 보이고 있다. 결론적으로 NPS만이 기업의 성장과 상관 관계를 보이는 유일한 지표는 아니며 고객 만족도보다 더 우월하다는 증거는 발견되지 않았다.

6. 모든 산업에 적용할 수 있는가?

프레드 라이켈트도 인정하였듯이 NPS가 모든 산업에서 기업의 성장을 예측할 수 있는 가장 좋은 지표는 아니다. 그가 NPS와 기업 성장간의 상관 관계를 분석한 12개 산업 중 일부는 기업 성장과 유의미한 상관 관계가 없었다. 그는 이것이 어떤 산업인지는 구체적으로 밝히지 않았으나 일부 산업은 상관 관계가 없다는 것을 인정하였다. 그의 책(2006)에서도 어떤 B2B사업의 경우에는 “How likely it is that

you will continue to purchase products or services from Company X?”가 훨씬 더 좋을 수 있다고 언급하고 있다.

NPS는 고객의 자발적인 로열티, 즉 고객 풀(pull) 개념으로 시장의 푸쉬(push) 혹은 구조에 의해서 성과가 나타나는 산업에는 적용하기 어렵다. 이러한 산업의 예를 들어보면 다음과 같다. 첫째, 독점 혹은 독과점 산업이다. 예를 들면 지역 전화 사업자 또는 케이블 사업 등 인데 이런 시장은 모집단이 성장하거나 그 지역의 경제적 성장이 성장율을 결정하는 시장이기 때문에 기업 성장의 예측력이 적다. 둘째, 회사가 유통 채널을 장악하고 있는 산업이다. 이런 산업은 소비자 선택권이 영향력을 발휘하기 어려운 시장이므로 유용하지 않다. 셋째, 관리층에서 직접 Vendor를 선택하는 산업이다. 데이터베이스 소프트웨어, 컴퓨터 시스템 회사 등으로 들 수 있는데 추천 의향과 상관없이 상부의 의사로 구매 결정이 이루어지는 산업에는 적용하기 어렵다. 이처럼 일부 산업에서는 추천 의향이라는 문항이 적합하지 않고 오히려 다른 문항이 기업의 성장을 예측하는 잣대로 더 적합할 수 있다. 따라서 NPS는 적용할 수 있는 산업의 범위가 제한될 수 있다.

반면, 추천 의향이 잘 적용되는 산업은 몇 가지 특징이 있다. 첫째, 제품이나 서비스에 대한 소비자 정보의 양이 부족하거나 접근이 어려운 경우이다. 의료서비스가 이러한 대표적인 예이다. 병원에 대한 정보는 충분치 않고 유용한 정보를 얻을 수 있는 채널은 제한적이다. 이럴 때 실제 경험자에게서 나온 추천 정보는 영향력이 크다. 둘째, 제품 수명주기(Product Life Cycle)가 짧은 산업이다. 제품 수명주기가 짧으면 구매 후 반복 구매가 빈번히 일어나기 때문에 추천이 영향을 끼칠 수 있다. 그러나 내구재 등 제품 수명주기가 긴 경우 추천 의향이 많을지라도 반복 구매 하는 시점까지의 기간에 동일 제품의 기술 발전으로 업그레이드 제품이 계속 출시됨으로 실제 반복 구매 시점에서는 이전 제품의 추천 의향이 영향을 미치지 어렵다. 셋째, 소비자 선택의 자율이 있는 산업이다. 시장 구조가 제한적인 경우 소비자 선택은 영향력을 미치기가 어렵다. 선택에 제약이 없을수록 추천은 효과를 발휘한다.

“ 일부 산업은 기업 성장과 상관 관계가 없다는 것을 프레드 라이켈트도 인정하였다. ”

“데이터에 기반한(Data-driven) 추천 고객 분류가 더 적합할 수 있다.”

III. NPS의 효과적인 활용을 위한 제언

최근 들어 NPS를 채택하여 사용하거나 채택을 고려하고 있는 기업이 늘고 있다. 그러나 단순히 NPS를 고객 지표로 채택하고 점수를 높이는 것이 최종 목표가 되어서는 안 될 것이다. 중요한 것은 기업 성장과 연관되는 자사의 충성 고객을 정확히 측정하고 이를 기업 성장을 위해 활용하는 것이다. 이를 위해 NPS를 실행할 때 고려할 만한 몇 가지 제언을 하고자 한다.

1. 데이터에 기반한(Data-driven) 고객 분류

앞서도 언급하였듯이 하나의 기준으로 고객을 구분하여 획일적으로 모두 적용하는 것은 편의성은 있으나 세부적인 차이를 반영하기에는 한계가 있다. 따라서 카테고리 별로 개별 기업에 맞는 고객 구분을 고려해 볼 필요가 있다. 개별 카테고리 별로 고객을 구분할 때 데이터에 기반한(Data-driven) 접근은 분류된 고객 군 내 동질성을 확보한다는 측면에서 추천할 만하다.

여기서 언급하고자 하는 데이터에 기반한 분류는 먼저 추천 의향에 대한 응답을 11점 척도로 받고 척도 별 응답율로 히스토그램을 그린다. 응답의 분포를 살펴보고 데이터의 변곡점(Elbow point)이 생기는 포인트를 기준으로 추천 고객, 중립 고객, 비추천 고객을 분류한다. 자사에게 긍정 의향을 갖고 있는 고객 군에서 부정 인식을 갖고 있는 고객 군을 뺀다는 NPS의 기본 개념은 유지하되 긍정, 부정 인식을 가진 고객은 각자의 카테고리에 맞는 기준으로 분류하는 것이 실제 상황을 더 잘 반영할 수 있고 고객 군 내의 동질성으로 인해 실제 추천 프로그램을 실행하는데도 효과적일 것이다.

2. NPS 개선의 성과를 측정할 수 있는 Tracking Mechanism 구축

NPS는 추천 의향이라는 문항을 이용해서 측정한 ‘의향’에 대한 자료이다. 의향은 의향일 뿐이다. 의향과 실제 일어나는 행동 간에는 괴리가 있다. 서베이 응답은 조

사하는 시점의 주관적인 의향이나 불완전한 추측에 기반되어 형성되므로 실제로 나타나는 고객의 행태와는 차이가 있을 수 있기 때문이다. 앞에서 언급한 어느 서비스 산업의 서베이에서 강한 추천 의향을 보인 고객도 이탈하듯이 추천 의향에 기반한 NPS도 실제 추천을 통한 구매와는 차이가 있게 마련이다. 추천의향을 보인 자신도 반복 구매를 하지 않고 이탈하고 있는데 과연 실제로 타인에게 추천은 얼마나 하며 이를 통한 구매는 얼마나 일어날 것인가? 그렇다면 NPS 점수의 증대가 실제 추천을 통한 구매를 유도하여 재무 성과에 기여할 수 있을까?

이런 점들을 고려해 볼 때 NPS는 정확히 무엇을 의미하는지 그 실체가 명확하지 않다. NPS라는 형태로 고객들의 추천 의향을 측정하고 이를 개선하여 반복 구매 또는 추천 구매를 높이고자 하는데 실제 고객의 반복 구매 행동이나 추천 행동을 추적(Tracking)하지 못하고 있어 실체가 불투명하다. 실체를 알기 위해서는 측정을 해야 한다. 아무리 좋은 개념이나 프로세스라도 측정되지 않는 것은 관리하고 개선하기가 어려울 뿐 아니라 실제로 활용하기가 부적절한 경우가 많다. 따라서 추천 의향(NPS)의 개선을 통해 이루어진 성과를 측정하고 평가할 수 있는 추적 메커니즘이 필요하다.

이를 위해 NPS 점수가 고객의 거래 데이터(Transaction Data)로 확인되어야 한다. 거래 데이터 중에서도 재무 성과와 관련된 고객 지표가 유용하다. 예를 들면 추천 구매율, 반복 구매율, 고객 유지율 등이다. 서베이 결과로 얻은 의향 자료인 NPS 점수와 실제 거래 데이터에 기반한 고객 자료 간의 연관성을 지속적으로 추적(Tracking)하여 NPS 점수의 변화에 따라 거래 데이터가 어떻게 변동되는지 메커니즘을 밝힐 수 있다. 이것이 필요한 이유는 NPS의 실체가 무엇이고 이를 개선하면 기업에 어떤 효과가 있는지를 알 수 있기 때문이다. 또한 NPS 점수를 높이는데 초점을 맞추기 보다 점수 개선을 위한 비용과 투자 대비 효과를 비교 분석하여 최적 NPS 수준을 찾아 유지해 나가는 등 NPS의 전략 방향도 고려해 봄 직하다.

3. 우량 고객 중심의 추천 증대 활동 체계화

기업 관점에서 보면 모든 고객을 만족시키기는 어렵다. 이는 현실적으로 가능하지

“NPS의 개선이 기업 성장에 기여하는 성과를 측정할 수 있는 추적 메커니즘이 구축되어야 한다.”

“우량 고객 세그먼트를
관리할 세그먼트
매니저를 선정하여
관리토록 한다.”

도 않을 것이고 비용 대비 효율성도 떨어진다. NPS도 고객 세분화를 통해 우량고객 중심으로 추천 증대 활동을 집중하는 것이 필요하다. 기업에 우호적인 태도를 가지고 있고 기업에 기여하는 정도도 높은 우량 고객 세그먼트를 정의하고 이에 맞는 차별적인 추천 증대 프로그램을 개발하고 전개하는 것이 모든 고객을 대상으로 하여 NPS를 높이고자 하는 것보다 더욱 효과적일 수 있다. 우량 고객 세그먼트가 결정되면 이를 전담하여 관리할 세그먼트 매니저(Segment Manager)를 선정하여 관리토록 한다. 고객 세그먼트를 전담하여 관리하는 세그먼트 매니저는 추천 증대 프로그램의 구체적인 목표와 관리 지표를 설정하고 이를 위해 일관성 있는 고객 관리를 실행한다. 또한 추천 활동을 증대시키기 위해서는 추천 활동에 따른 인센티브의 체계화도 필요하다.

IV. 맺음말

지금까지 NPS 성공을 위해 짚어보아야 할 이슈와 효과적 활용을 위한 개선점에 대해 알아보았다. 어느 기업에게나 기업의 성장과 직결되는 고객 로열티에 대한 올바른 측정은 매우 중요한 일이다.

프레드 라이켈트는 NPS가 반복 구매 혹은 추천 구매 등 실제 고객 행동을 가장 잘 대변할 수 있는 지표라고 주장한다. 물론 그의 주장처럼 고객 행동을 예측할 수 있는 지표 중 하나일 수는 있으나 고객의 실제 행동(Actual Behavior)과 일치하는 지표는 아니다. 추천 의향이 실제 추천행위와 다르듯이, 고객들의 추천 의향 측정치에 기반한 NPS는 실제 추천을 통해 나타나는 매출과는 다를 수 있다. NPS는 고객 만족도 지표가 실제 고객의 행동과 상관 관계가 약해 유용하지 않다고 비판한다. 그러나 NPS 역시 동일한 문제점을 내재하고 있다. 정도의 차이는 있을 수 있겠으나 실제 고객 행동과 차이가 있다는 것은 분명하다.

프레드 라이켈트 역시 NPS를 만들기 전 고객의 행동이 로열티의 주요 근간이 된다는 결론을 내리고 실제 고객의 행동을 대변할 수 있는 지표를 찾아 나섰다. 이런 내용을 종합해 보면 기업의 로열티는 고객의 실제 행동 지표인 거래 데이터로

보완하는 것이 더 올바른 측정이 될 수 있을 것이다.

NPS가 등장한지 3~4년 정도 되었다. 현재 많은 기업에서 이를 적용해서 실행하고 있고 이 과정에서 시행착오를 겪기도 한다. 앞에서 논의한 여러 가지 NPS에 관련된 이슈가 있음에도 불구하고 아직 이에 대해 평가를 내리기에는 시기 상조로 보이며 좀 더 지켜보는 것이 필요하다. www.lgeri.com

“기업의 로열티는 의향뿐만 아니라, 실제 고객 행동으로 보완하여 측정하는 것이 더 올바를 수 있다.”

〈참고문헌〉

프레드 라이켈트, 「지속적 성장을 위한 1등 기업의 법칙」, 청림 출판, 2006

Timothy L. Keiningham, Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen, & Lerzan Aksoy, “A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth”, Journal of Marketing Vol.71 (2007)

Nagle, T. Thomas, Holden, Reed K., and Holden, Reed, The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making(3rd Edition), Prentice Hall, 2002

Fredrick F. Reichheld, “The One Number You need to Grow”, Harvard Business Review (2003)