

가장 신뢰받는 소비 브랜드의 성공 전략

Anthony Stephan 외 3인 /
Deloitte Customer & Marketing

2021년 10월
Deloitte Insights

서문

신뢰를 얻기는 힘들다. 신뢰는 돈으로 살 수 없고 진정성 없는 태도는 쉽게 눈에 띄며 즉시 반감을 얻는다. 하지만 일부 가장 신뢰받는 소비 브랜드에 대해 조사한 결과, 다른 브랜드들도 고객과 직원 모두에게 신뢰할 만한 조직으로 진정 거듭 날 수 있는 세 가지 주요 테마를 발견했다. 특히 신뢰받는 브랜드는 다음의 세 가지 핵심 원칙을 따랐다.

인간적인 브랜드가 성공한다

서비스나 제품의 가격과 상관없이 진정성과 인간성에 근거한 행동을 보이는 브랜드는 거의 모두 최고 수준의 신뢰를 받는다.

진정성을 보여주고 약속을 지킨다

양질의 제품과 경험을 창출하는 것은 모든 브랜드가 갖춰야 할 기본 능력이지만 일부 브랜드들은 지속적으로 품질의 기준을 끌어올린다. 약속을 지키는 능력과 일관성을 널리 보여줌으로써 고객들은 항상 최상의 품질을 얻을 수 있을 것이라 신뢰할 수 있게 된다.

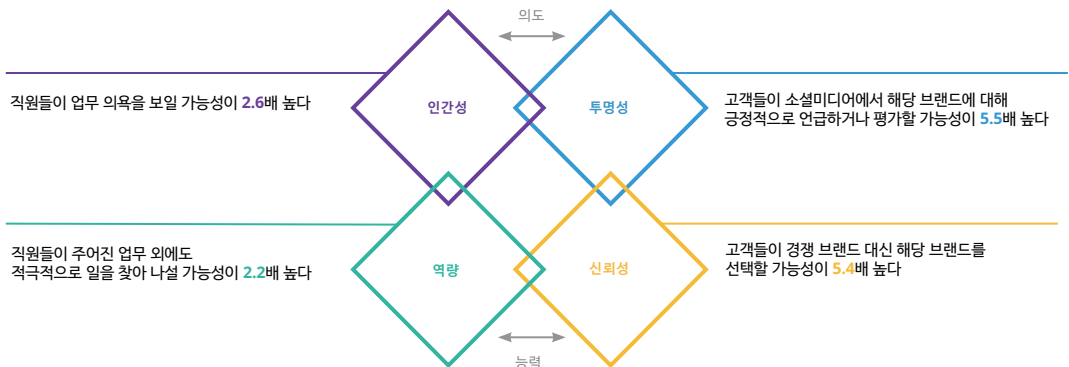
투명성은 브랜드를 취약하게 만든다 (그건 좋은 것이다)

충성 고객과 일반 고객 사이에는 당연히 해당 브랜드에 대한 인식에 격차가 있다. 하지만 가장 신뢰받는 소비 브랜드들은 그 격차를 좁힐 수 있는 길을 제시하며, 그 길은 투명성에서 시작한다.

새로운 신뢰 측정 지표: HX TrustID

앞서 발표한 연구 '소비 산업의 새로운 신뢰 측정법(A new measure of trust for consumer industries)'(부록 참고)에서 우리는 고객 3,000명과 직원 4,500명을 대상으로 서베이를 실시해 신뢰의 간격을 형성할 뿐 아니라 긍정적 고객 및 직원 행동으로 이어지는 네 가지 신호를 파악했다¹ (부록 참고). 우선 '인간성(Humanity)'과 '투명성(Transparency)' 신호는 브랜드의 의도를 반영하고, '신뢰성(Reliability)'과 '역량(Capability)'은 이러한 의도를 실현할 수 있는 브랜드의 능력을 반영한다. 이 네 가지 신호가 모여 'HX™(Human Experience, 인간적 경험) TrustID™'라는 지표를 형성한다(4페이지 박스 'HX TrustID 설계' 참고). HX TrustID를 통해 브랜드의 신뢰 점수와 고객 충성도 및 직원 생산성을 나타내는 실제 행동 간 연관성을 파악할 수 있다. 예를 들어, 해당 브랜드의 신뢰성을 높이 평가하는 고객은 다른 브랜드보다 해당 브랜드 제품을 선택할 확률이 5.4배 높고², 소속 기업의 인간성을 높이 평가하는 직원은 업무 의욕을 느낄 확률이 2.6배 높은 것으로 나타났다.³ 이 외에도 고객 구매 및 사회적 공유, 직원 만족도 및 적극성 등이 신뢰 점수와 맺고 있는 강한 연관성을 보여주는 사례를 확인할 수 있다.

신뢰 측정: 통합된 신호들



신뢰 리더 그룹을 모방하라

이러한 인사이트를 바탕으로 우리는 신뢰 창출에 있어서 어떠한 브랜드가 가장 앞서 있는지, 특히 같은 분야의 다른 브랜드들과 어떠한 차별점을 보이는지 분석했다. 우선 종합적 접근법으로 200개 이상 소비 브랜드를 분석하고 다양한 클러스터 기법(5페이지 박스 '소비 브랜드 기준 정하기' 참고)을 통해 소비자들이 경쟁 브랜드보다 신뢰 측면에서 앞서 나간다고 평가한 52개 브랜드를 파악했다.

더 나아가 여타 클러스터 기법을 활용해 이처럼 신뢰받는 브랜드들의 차별점을 살펴봤다. 이러한 분석을 통해 최고 신뢰도 브랜드들은 세 가지 독특한 그룹으로 분류됐다. '신뢰 리더 그룹(Trust Leader)'은 네 가지 신뢰 신호가 모두 뛰어났다. 이어 '인간성 리더 그룹(Humanity Trust Factor)'은 의도 항목 중 인간성 점수가 높았고, '역량 리더 그룹(Capability Trust Factor)'은 능력 점수가 높았다.

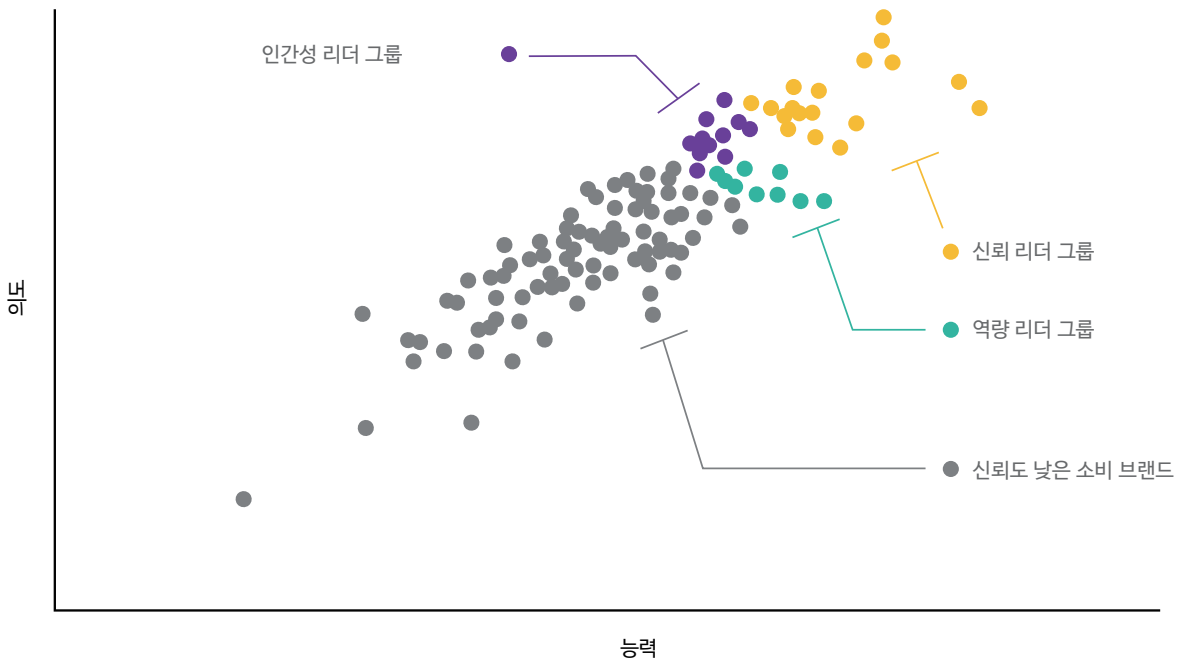
또 세 가지 집단을 분석한 결과 신뢰는 정서적 결과 외에도 강력한 금전적 가치를 창출하는 것으로 나타났다. 최고 신뢰

도 브랜드들은 팬데믹으로 인한 경제 불확실성으로 매출이 급감했을 때에도 두 배 강한 회복탄력성을 보였다.⁴

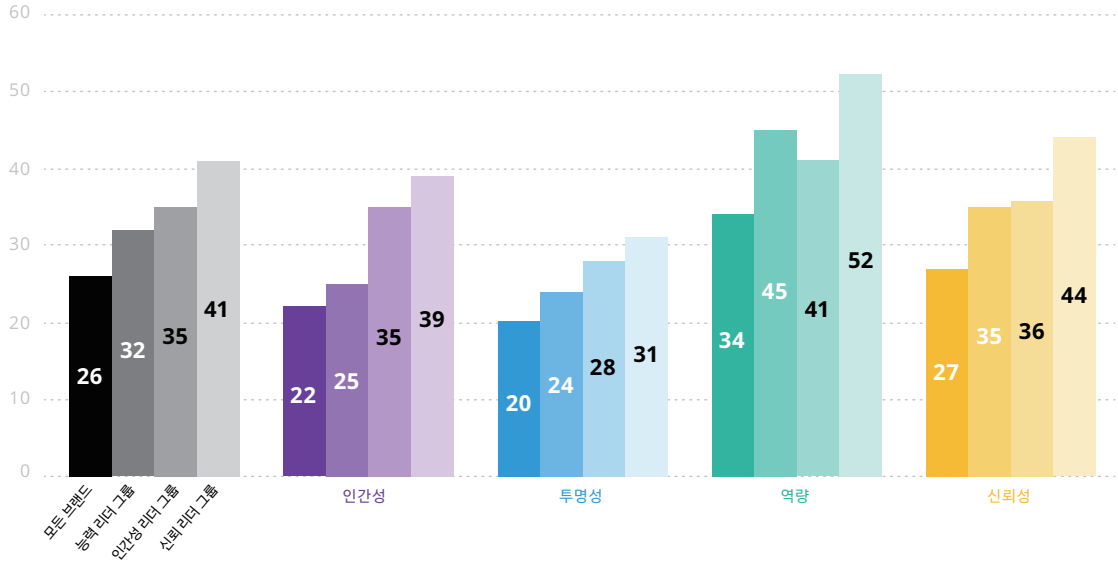
고객, 직원, 파트너 등 생태계 내 모든 사람과 맺은 신뢰 관계는 기업 성과와 뚜렷한 연관성이 있을 뿐 아니라 기업의 경제적 어려움 극복 능력을 보여주는 시장 지표로도 활용된다.



강한 신뢰를 받는 브랜드 집단 분류



각 그룹의 HX TrustID 점수



종합 점수

딜로이트의 HX TrustID '소비자 벤치마크 연구(Consumer Benchmark Study)'(2020년 10월)에 포함된 215개 소비 브랜드 대상. HX TrustID는 -100점부터 +100점까지 집계했으나, 독자의 편의를 위해 Y축은 0~60점까지 표시함.

HX TrustID 설계

우리는 다수의 연구를 통해 소비자, 소매, 여행, 숙박, 자동차 등 다양한 소비 산업 참여자 9만 3,000명 이상을 대상으로 실시한 서베이를 기반으로 데이터베이스를 구축해 이들이 소비자로서 신뢰하거나 직원으로 소속하고 있는 브랜드와의 관계를 더욱 심도 깊게 파악하고자 했다.

인간성·투명성·역량·신뢰성 등 네 가지 신뢰 신호에 대한 정의를 내리기 위해 사회과학 전문가(브레네 브라운[Brené Brown] 및 신뢰 연구 저널[Journal of Trust Research])와 여타 주요 신뢰 연구기관이 발표한 자료를 대상으로 이차적인 연구를 펼쳤다. 이를 바탕으로 일련의 첨단 분석을 실시해 신뢰를 창출하는 요인, 신뢰를 쌓게 하는 특징, 높은 신뢰를 받는 브랜드의 기대 성과 등을 파악했다. 또 HX TrustID는 신뢰와 행동 간 연관성을 정량화했다. 이를 통해 실제 행동과 격차를 보이는 말에만 초점을 맞춘 기존 신뢰 성과 측정법의 한계를 극복했다.

인간성

나에게 공감과 친절함을 베풀고 모든 사람을 공평하게 대함.

투명성

정보, 의도, 선택을 이해하기 쉽고 공개적인 소통 방식으로 공유

역량

양질의 제품, 서비스, 경험을 창출

신뢰성

약속한 바를 지속적으로 충실하게 이행

소비 브랜드 기준 정하기

우리는 소비 산업 전반 HX TrustID 점수의 기준을 정하기 위해 실시한 연구에서 200개 이상의 소비 브랜드와 관련이 있는 응답자들을 대상으로 서베이를 펼쳐 8만 5,000개 이상의 데이터 포인트를 수집했다. 응답자들은 각각의 브랜드에 대해 제품 구입 이력이 있는지 또는 주변 사람에게 해당 브랜드를 설명할 수 있을 정도로 인지하고 있는지 응답했다. 응답자가 해당 브랜드의 제품을 구입한 적이 있거나 해당 브랜드를 충분히 인지하고 있는 경우, 해당 브랜드에 대한 생각과 자가 보고 행동, 신뢰 신호 점수 등을 파악할 수 있는 일련의 질문에 응답했다.

이렇게 얻은 데이터 포인트는 각 브랜드별로 종합 집계 인간성·투명성·역량·신뢰성 등 네 가지 신뢰 신호의 점수를 매겼다. 점수는 -100~+100점으로 집계됐으며, 해당 브랜드가 각 신호의 특징을 지녔다는 데 동의한 고객의 백분율을 나타낸다. 이후 각 브랜드의 개별 신호 점수의 평균치로 종합 HX TrustID 점수(-100~+100점)를 집계했다.

HX TrustID 리더 파악

우리는 신뢰 리더 그룹을 파악하기 위해 두 차례 반복 군집 분석을 실시했다.

우선 주요 요인 분석을 통해 서베이 데이터에 자연스러운 패턴(예: 내재적 관점)이 있는지 살폈다. 이러한 분석을 통해 (215개 브랜드 중) 52개가 신뢰 측면에서 '더 높은 성과'를 내고 있음을 확인했다.

이 52개 브랜드에 대해 따로 실시한 두 번째 분석을 통해 K-평균 클러스터링 방식으로 이들 브랜드가 서로 어떠한 차별점을 보이는지 파악했다.

그 결과 52개 브랜드는 다시

신뢰 리더 그룹(20개 브랜드)

인간성 리더 그룹(21개 브랜드)

역량 리더 그룹(11개 브랜드)으로 분류됐다.

이렇게 세 그룹을 분류한 후 이들의 신뢰 신호를 상호 비교한 결과 독특한 특징을 파악해 다음과 같이 본 리포트의 최종 결과를 도출했다.

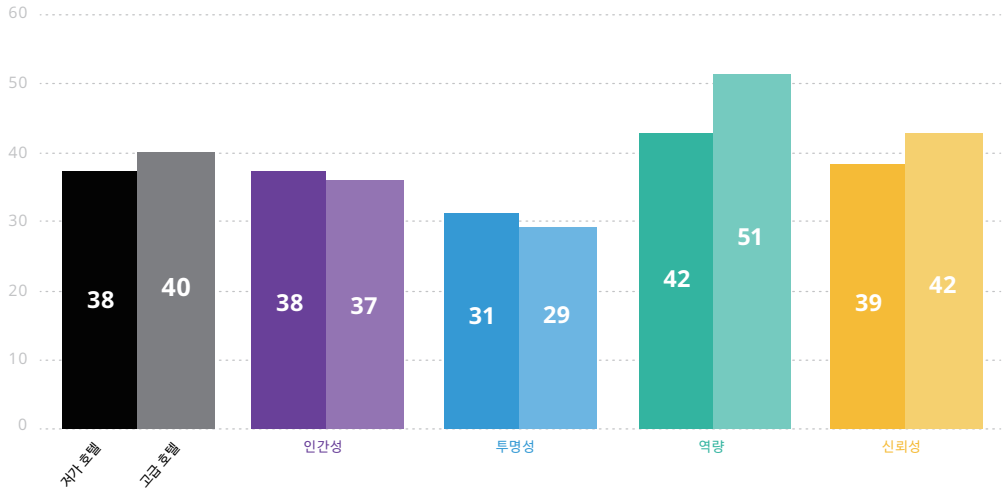
인간적인 브랜드가 성공한다

인간성 리더 그룹의 차별점을 분석한 결과 매우 고무적인 인사이트가 도출됐다. 제품군이나 가격과 상관없이 고객들은 진정 인간적으로 행동하는 브랜드를 일관적으로 높이 평가했다. 고객의 신뢰를 얻기 위해 반드시 사업 모델을 재편하고 공급망을 전환한 다거나 고객 경험 개선을 위해 가격을 인상할 필요가 없을 수도 있다는 것이다. 그 보다는 사람을 인간적으로 존중하고 대우하는 브랜드가 성공한다.

단적인 예로 저가 호텔을 들 수 있다. 인간성 리더 그룹에 무려 7개의 저가 호텔 브랜드가 포함됐다. 이들을 고급 호텔과 비교해 보니 가격에 차이가 있는 만큼 신뢰성과 역량 점수는 고급 호텔에 비해 낮았지만, 양쪽 점수가 비슷한 인간성에 프리미엄을 부과했을 경우 저가 호텔에 대한 소비자의 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다.

저가 호텔들은 어떻게 이러한 성과를 얻을 수 있는가? 메리어트 인터내셔널(Marriott International)이 소유한 저가 호텔 포포 인츠(Four Points)와 페어필드인(Fairfield Inn)의 사례를 살펴보자. 메리어트 인터내셔널은 몇 해 전 여행 산업의 부정적 전망을 인정하고 브랜드 포트폴리오 전반에 걸쳐 '황금률(Golden Rule)' 캠페인을 시작했다. '고객의 침대를 정리하는 데서 그치지 않고 고객의 완벽한 하루를 책임진다'는 모토를 기치로 인간적 연결을 강조한 것이다. 저가 호텔과 고급 호텔 각각의 사례 모두 인간성을 고객 서비스의 중심으로 삼았을 때 창출하는 가치를 보여준다.

저가 호텔과 고급 호텔의 HX TrustID 점수 비교

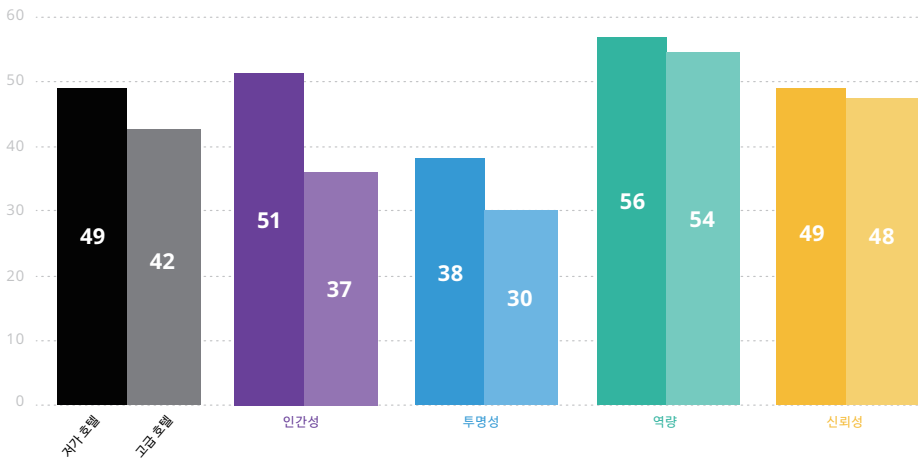


종합 점수

딜로이트의 HX TrustID '소비자 벤치마크 연구(Consumer Benchmark Study)'(2020년 10월)에 포함된 모든 저가 및 고급 호텔 대상. HX TrustID는 -100점부터 +100점까지 집계했으나, 독자의 편의를 위해 Y축은 0-60점까지 표시함.

역량과 신뢰성 점수는 고급 호텔이 앞섰으나, 인간성과 투명성 점수는 저가 호텔이 고급 호텔과 비슷하거나 심지어 조금 높은 것으로 나타났다.

저가 호텔과 고급 호텔의 최고점 비교



종합 점수

HX TrustID는 -100점부터 +100점까지 집계했으나, 독자의 편의를 위해 Y축은 0-60점까지 표시함.

최고 점수를 받은 저가 호텔은 모든 신뢰 점수에서 최고 점수를 받은 고급 호텔을 능가했으며, 특히 인간성 점수 격차가 가장 컸다.

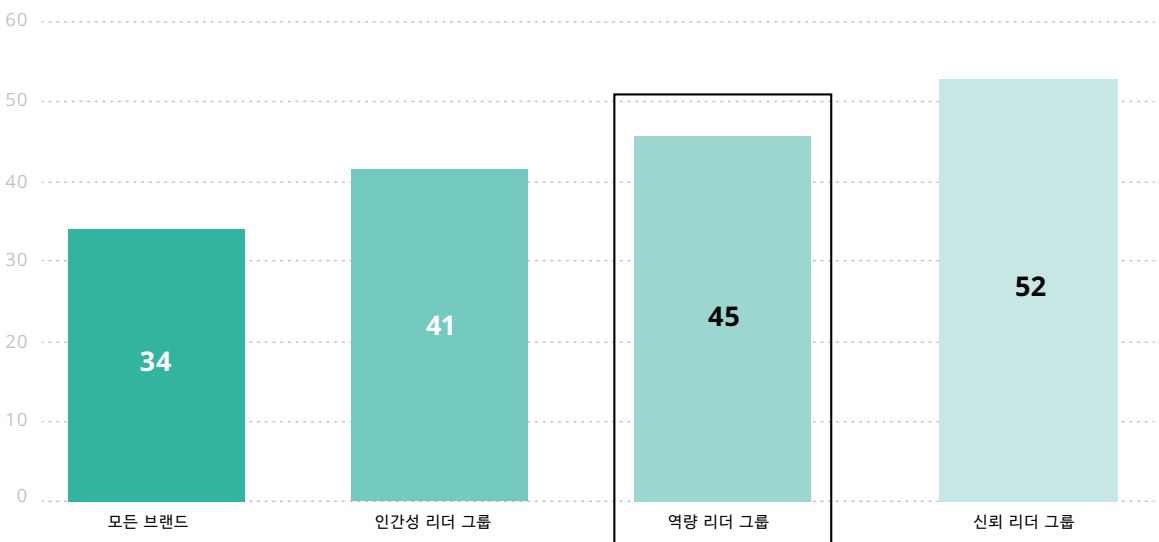
이제 호텔 산업과 자동차 산업을 비교해보자. 높은 신뢰를 얻은 세 개 집단 중 1개 이상에 속한 고급 자동차 브랜드는 6개를 기록했지만, 톱50에 든 저가 자동차 브랜드는 단 한 개도 없었다. 하지만 저가 브랜드도 얼마든지 희망을 가질 수 있다. 예를 들어, 신뢰 리더 그룹에 속한 렉서스(Lexus)는 무려 40점의 인간성 점수를 받았다(인간성 리더 그룹 평균은 35점). 렉서스는 주요 원칙인 '사람 우선'을 철저히 존중해 인간성을 실현했다. 팬데믹이 한창 기승을 부리던 시기에 렉서스 대리점 네트워크는 이러한 원칙을 충실히 실행에 옮겨 고객들의 지불 납입 요건을 완화하고 다양한 지역사회 기관과 협력해 어려움에 처한 필수 인력과 그 가족에게 식료품을 제공했다.

인간성 리더 그룹은 반드시 고급 브랜드만 사람을 인간적으로 대할 수 있는 것이 아니라 공감하는 마음으로 다른 이들을 돕기 위한 진정성과 열정이 있다면 신뢰를 얻을 수 있다는 교훈을 보여준다.

진정성을 보여주고 약속을 지킨다

역량 리더 그룹에 속한 브랜드들은 제품과 서비스 품질에서 (신뢰 리더 그룹을 근소한 차이로 뒤따르며) 앞서 나간다. 아웃도어 의류 브랜드 파타고니아(Patagonia)의 예를 살펴보자. 역량 점수가 45점에 달하는 파타고니아는 품질을 우선시할 뿐 아니라 지속가능성에도 주력하고 있다. 파타고니아는 모든 제품의 품질을 보장하기 위해 '생태 발자국을 배려해 설계된' 품질 평가 시스템을 도입했다.⁶ 파타고니아는 이를 통해 관계를 맺고 있는 사람들의 요구 뿐 아니라 지구 회복이라는 공동의 목표를 인정하고 충족하고 있다.

그룹별 역량 점수



딜로이트의 HX TrustID '소비자 벤치마크 연구(Consumer Benchmark Study)(2020년 10월)에 포함된 215개 소비 브랜드 대상. HX TrustID는 -100점부터 +100점까지 집계했으나, 독자의 편의를 위해 Y축은 0~60점까지 표시함.

물론 파타고니아는 신중한 계획과 실행으로 품질 리더 자리를 구축했지만, 역량 리더 그룹의 브랜드들의 면모를 자세히 살펴보면 근본적인 인사이트를 얻을 수 있다. 즉, 품질의 기준을 지속적으로 개선하는 역량 리더 브랜드들은 고객의 신뢰 또한 얻을 수 있다는 점이다. 특히 이들 제품에 대한 수요가 급증할 때 이러한 역량이 빛을 발한다. 우리는 처음에 역량 리더 그룹에 필수 소비재 브랜드가 5개나 속했다는 사실이 놀라웠다. 하지만 이들 브랜드는 팬데믹이 정점이었던 시기에 신속하게 역량을 발휘했다는 공통점이 있다. 예를 들어 라이솔(Lysol)의 소독제는 오랫동안 바이러스 제거 99.9%의 성능을 자랑해 왔지만, 팬데믹으로 믿을 수 있는 소독제에 대한 수요가 급증하자 라이솔은 글로벌 공급망을 확대해 생산량을 세 배 늘림으로써 이러한 수요에 재빨리 대응했다.⁷

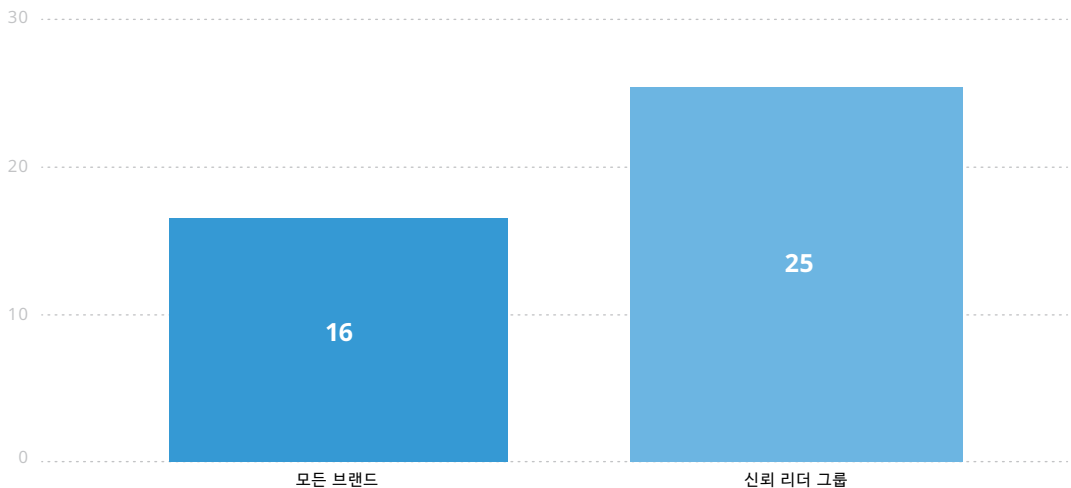
팬데믹 대응 외에도 이들 역량 리더 브랜드들의 공통적 특징은 필요 시 신속한 대응이 가능하다는 점이다. 고객들은 이처럼 역량을 재빨리 강화하는 브랜드를 더욱 신뢰하게 된다.

투명성은 브랜드를 취약하게 만든다(그건 좋은 것이다)

신뢰 리더 그룹은 네 가지 신호 모두 골고루 높은 점수를 받았지만, 한 가지 특히 눈길을 끄는 대목이 있었다. 기존 고객 뿐 아니라 잠재 고객도 이들의 투명성을 높이 평가한 것이다.

(신뢰하는 브랜드나 회사와 관계를 맺을 확률이 높으므로) 해당 브랜드를 알고 있는 데 그치는 고객보다 과거 구매 이력이 있는 기존 고객들이 해당 브랜드에 더 높은 점수를 주는 것은 당연하다. 하지만 기존 고객과 잠재 고객이 각각 평가한 HX TrustID™를 비교해보니, 신뢰 리더 그룹은 투명성 점수에서 양 고객 집단 간 격차가 가장 적었다. 신뢰 리더 브랜드의 현재 고객이 아니더라도 이들 브랜드의 투명성을 높이 평가한다는 의미다. 특히 이는 신뢰 리더 그룹에 대한 잠재 고객의 평가를 모든 브랜드에 대한 잠재 고객의 평가와 비교할 때 더욱 두드러진다. 잠재 고객들이 평가한 신뢰 리더 그룹의 평균 투명성 점수는 25점으로 모든 브랜드 평균인 16점을 훨씬 웃돌았다.

잠재 고객들이 평가한 투명성 점수



HX TrustID는 -100점부터 +100점까지 집계했으나, 독자의 편의를 위해 Y축은 0~60점까지 표시함.

신뢰 리더 그룹으로부터 무엇을 배울 수 있을까? 투명한 브랜드는 반드시 기존 고객이 아니더라도 일반 사람들로부터 관심을 받고 신뢰할 만하다는 평가를 받는다. 이러한 투명성은 대중에게 나쁜 소식을 전할 때 더욱 진가를 발한다. 메리어트 인터내셔널이 지난해 COVID-19로 인해 큰 사업 손실을 입었을 때, 당시 최고경영자(CEO)였던 고(故) 아네 소렌슨(Arne Sorenson)은 전 직원에게 비디오 메시지를 보내 가감하지 않은 실제 상황을 명확하게 설명했다. 소셜미디어를 통해 공유된 이 비디오 메시지에서 소렌슨 전 CEO는 분명하고도 공감하는 태도를 보이며 “통탄의 심정으로 우리 회사의 심장이자 뛰어난 인재인 여러분에게 전혀 통제 불가능한 외부 상황으로 인해 여러분의 일자리가 영향을 받게 된다는 사실을 전한다”⁸고 말했다. 그는 당시 상황을 인정하고 본인 이 그 해 나머지 임금을 받지 않을 것이며 경영진의 임금도 50% 삭감할 것이라고 약속했다.

나쁜 소식을 솔직하게 전달하려면 강하면서도 공감 능력이 있는 리더십이 필요하다. 바로 이러한 리더십을 보여준 메리어트 인터내셔널은 신뢰 리더 그룹에 속해 있을 뿐 아니라 기존 고객과 잠재 고객 간 투명성 점수(각각 33점, 31점) 격차도 거의 없었다.

신뢰 리더 되기

인간적인 브랜드가 성공한다

신뢰는 진정성과 공감 능력을 갖춘 리더십에서 출발한다. 더욱 인간적인 태도를 보이는 데 추가 비용이 드는 것은 아니지만 열정과 헌신이 필요한 일이다.

진정성을 보여주고 약속을 지킨다

제품과 경험의 품질에 자신 있는 브랜드들은 중대한 시기에 어떻게 대응해야 할지에 초점을 맞춰야 한다.

투명성은 브랜드를 취약하게 만든다 (그것은 좋은 것이다)

팬데믹 혹은 데이터 유출 등 나쁜 일이 발생했을 때 나쁜 소식을 전해야 한다 하더라도 고객과 직원은 솔직하고 정직한 소통을 높이 평가한다.

HX TrustID를 통해 신뢰, 투명성, 역량 리더로 꼽힌 브랜드들은 다른 브랜드들이 모방할 수 있는 인사이트와 교훈을 제시한다. 인간성과 신뢰를 갖추면 긍정적 사업 성과가 따라오게 마련이다.

Contact us

**Anthony Stephan**

Consumer Industry Leader
Customer & Marketing
astephan@deloitte.com

**Ashley Reichheld**

HX TrustID Author
Customer & Marketing
areichheld@deloitte.com

**Emily Werner**

Customer & Marketing
emwerner@deloitte.com

**Rebecca Weidler**

Customer & Marketing
rweidler@deloitte.com

Endnotes

1. Ashley Reichheld, Mark Allen, Michael Bondar, Deirdre O'Connell, and Andy Sussman, [A new measure of trust for consumer industries](#), Deloitte Digital, July 6th, 2020.
2. Deloitte HX TrustID Survey, May 2020
3. Ashley Reichheld, Mark Allen, Michael Bondar, Deirdre O'Connell, and Andy Sussman, [A new measure of trust for consumer industries](#), Deloitte Digital, July 6th, 2020.
4. Comparison of pre-COVID-19 financial reports to 2020 proved that the price-to-sales ratios across the three highly trusted brand clusters more than doubled, on average. For less trusted brands, their price-to-sales ratios remained relatively flat.
5. [Marriott International Debuts First-Ever Campaign For New Category Marketing Approach](#), Cision PR Newswire. August 14th, 2017.
6. [Quality Is an Environmental Issue](#), Patagonia, accessed on April 2, 2021.
7. Drew Armstrong, [America Just Can't Get Enough Lysol](#), Bloomberg, November 19, 2020.
8. From Marriott International's [Twitter account](#), accessed on April 2, 2021.

부록

소비 산업의 새로운 신뢰 측정법

Ashley Reichheld 외 4인 / Deloitte Customer & Marketing

신뢰가 어느 때보다 중요한 자산이 된 지금 우리는 신뢰를 측정할 새로운 지표, 'HX™(Human Experience, 인간적 경험) TrustID™'를 제시한다.

왜 신뢰를 논하는가?

신뢰는 기업이 고객, 직원, 파트너 등 생태계 내에서 활동하는 사람과 맺는 관계의 핵심 기반이다. 신뢰 없이는 인간적 경험과 관계를 지속하기가 거의 불가능하다. 그렇다면 우리는 왜 '인간적(human)'이라는 표현을 쓰는가? 우리는 아침에 눈을 뜰 때부터 고객, 직원, 파트너로 하루를 시작하지 않기 때문이다. 우리는 그저 한 인간으로 눈을 뜬다. 딜로이트는 '인간적 경험의 고양(EHX, Elevate the Human Experience)'을 사명으로 삼고, '우리는 인간일 뿐: 인간적 경험의 탐구 및 정량화(We're only human: Exploring and quantifying the human experience)'에서 그 중요성에 대해 자세히 설명한 바 있다.

하지만 인류의 신뢰 능력에는 균열이 생겼다. 사람들은 다른 사람들이 서로를 COVID-19로부터 지켜줄 것이라 신뢰하지 않으며, 특히 기업에 대한 신뢰는 거의 증발했다.¹ 심지어 우리를 안전하게 지켜줄 임무를 지닌 의료기관조차 신뢰하지 못한다.² 신뢰 없이 인간적 경험을 어떻게 고양시킬 것인가? 리더들이 당면한 중대 과제는 이것이다. 간단히 답하자면 그것은 불가능하다. 게다가 현재의 신뢰 측정법은 신뢰와 행동 간 연결고리를 찾지 못한다. 우리는 이 문제를 해결하기 위해 새로운 방법을 제시한다.

신뢰는 성공을 평가하는 새로운 기준

설문조사 결과 놀랍게도 미국인 60%는 타인이 사회적 거리두기 규정을 준수하지 않을 것이라 생각하는 것으로 나타났다.³ 불확실성과 사회적 변화가 난무하는 지금 이 시기에 신뢰는 더욱 중요해졌고 신뢰할 수 있는 사람과 신뢰할 수 없는 사람 간 차이는 더욱 명확해졌다. COVID-19 시기 기업들이 이윤보다 사람을 우선시할 것이라 믿는 소비자는 38%에 그쳤다. 딜로이트의 '소비자 동향 추적(State of the Consumer Tracker)' 보고서에 따르면, 소비자의 절반 가량은 COVID-19 시작 후 몇주간 신뢰하는 브랜드의 제품을 구입할 계획이라고 답했다.⁴ 고객들은 구매 결정을 내릴 때 신뢰를 주는 신호를 찾는다. 딜로이트의 '안전과 위생(Safety and cleanliness)' 조사에 따르면, 응답자의 54%는 브랜드를 선택할 때 안전 인증이 매우 중요하다고 답했다.⁵ 기업 경영자들이 팬데믹에 효과적으로 대응하고 그 여파로부터 회복하기 위한 방법을 모색하는 과정에서 신뢰에 기반한 관계를 구축하기 위한 상호 믿음, 태도, 가치를 탐구함으로써 인간적 연결을 강화하는 것이 중요한 성공 요인이 될 것이다.

신뢰는 무엇을 가져다 주는가? 우선 고객 충성도가 높아진다. 소비자 62%는 매우 신뢰하는 브랜드가 있을 경우 같은 제품군 내 해당 브랜드 제품만 구매한다고 답했다.⁶ 직원 충성도도 높아진다. 소속 기업에 대한 신뢰도가 높은 직원은 그렇지 않은 직원보다 이직을 꾀할 가능성이 절반에 그쳤다.⁷ 하지만 신뢰가 결정과 행동으로 이어진다는 사실을 알아낸

것 만으로는 충분하지 않다. 우리는 신뢰와 행동 간 상관관계를 더욱 심도 깊게 파헤치고자 한다.

신뢰와 충성도를 측정하는 관습적 방법은 기업 성과를 파악하는 주요 지표로 작용했다. 하지만 오늘날의 환경에서 이러한 지표만으로는 충분하지 않다. 기업 리더들은 신뢰를 둘러싼 인간적 감정과 믿음이 어떻게 실질적 행동으로 이어지는지 파악해야 한다.

그렇다면 그 방법은 무엇일까? 우리는 신뢰를 구성하는 요소와 더불어 이에 기반해 정량화할 수 있는 특정 행동을 파악하기 위해 광범위한 조사와 분석을 실시했다. 여행, 숙박, 소매, 자동차 기업의 고객과 직원 7,500명을 대상으로 얻은 데이터를 기반으로 일련의 첨단 분석을 실시해 브랜드가 신뢰를 보여주기 위해 해야 할 가장 중요한 것이 무엇인지 파악하고 해당 기업을 신뢰하게 됐을 때 고객과 직원의 행동 변화를 정량화했다. 이렇게 해서 HX TrustID라는 새로운 신뢰 지표가 탄생했다.

신뢰는 가치를 창출하지만 기존 측정법은 이를 정확히 파악하지 못한다

신뢰는 새로운 개념이 아니다. 대다수 기업이 신뢰의 중요성을 인지하지 오래다. 그렇다면 왜 지금 신뢰를 측정할 새로운 지표가 필요한가? COVID-19 팬데믹으로 사회 전반의 신뢰 부족이 분명히 드러났고 신뢰 회복에 따르는 이점이 거대하기 때문이다.⁸ 게다가 신뢰 회복에 실패했을 때 치러야 할 비용이 어마어마하다. 최근 딜로이트 연구 '신뢰의 화학작용(The chemistry of trust)'에 따르면, 모종의 스캔들로 인해 고객 신뢰를 상실한 브랜드는 시가총액이 20~56% 증발한 것으로 나타났다.⁹

신뢰는 고객과 직원 모두의 우호적 행동을 이끌어낸다.⁶ 고객들이 브랜드를 신뢰하면 충성심을 유지하며 구매를 반복하고 입소문을 내고 기꺼이 개인정보를 제공한다.⁶ 직원이 소속 기업을 신뢰하면 업무 성과가 개선되고 조직에 더욱 헌신하게 되며 생산성을 유지하고 만족도도 높아진다.⁶ 신뢰가 가치를 창출하는 방식의 사례는 다음과 같다.



브랜드 신뢰도가 높은 고객들 중

88%는 해당 브랜드 제품을 재구매했고,
73%는 해당 브랜드의 신제품 또는 새로운 서비스를 구매했다.



소속 기업 신뢰도가 높은 직원 중

79%는 업무 의욕이 강했으나,
소속 기업을 신뢰하지 않는 직원 중
업무 의욕을 보인 비율은 **29%**에 그쳤다.

소셜미디어 마케팅 업체 소셜미디어위크(Social Media Week)에 따르면, 글로벌 브랜드들은 신뢰 부족으로 매년 **2조 5,000억 달러**의 손실을 보는 것으로 나타났다.



브랜드를 매우 신뢰한다고 답한 고객 중

62%는 동일 제품군일 경우 해당 브랜드 제품만 배타적으로 구입하는 것으로 나타났다.



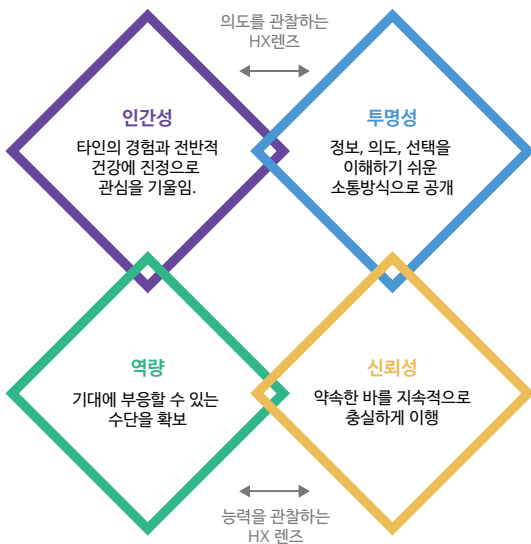
글로벌 커뮤니케이션 회사 에델만

(Edelman)의 트러스트 바로미터(Trust Barometer) 리서치에 따르면, 고객의 **81%**는 '해당 브랜드가 올바른 일을 할 것이라 신뢰할 수 있는지 여부'가 구매를 결정할 때 중요한 요인이라고 답했다.

기업들이 고객, 직원, 파트너, 재무 이해관계자들과 맺는 관계가 어떠한 영향을 미치는지 측정하는 방법은 여러가지다. 하지만 대다수 지표들이 단순히 신뢰를 수치로 측정하는데 그친다. 우리는 신뢰의 가치를 측정할 뿐 아니라 신뢰를 구성하는 요소와 이러한 요소들이 고객 충성도와 직원 생산성 등 실제 행동과 어떻게 상호 작용하는지 파악하고자 한다.

사람들이 중요하다고 말하는 것과 이에 대해 실제로 행동하는 바는 다른 경우가 많다. 기존 성과 측정 지표는 행동이 아니라 말에 초점을 둔다. HX TrustID는 신뢰와 행동 사이 관계를 정량화해 이 문제를 해결하고자 한다.

신뢰 측정: 통합된 신호



신뢰를 어떻게 측정할까? 우리는 HX TrustID를 산출하기 위해 신뢰를 ▲인간성 ▲투명성 ▲역량 ▲신뢰성 등 4가지 신호로 분류했다. 우리는 연구와 연관 분석을 통해 각 4가지 신호가 신뢰 형성에 중대한 역할을 한다는 결론에 도달했다.

인간성과 투명성은 조직의 의도를 보여준다

인간성은 한 조직이 다른 이의 경험과 전반적 건강에 진정으로 관심을 기울이고 있다는 믿음을 나타낸다. 인간성과 관련해 어떠한 특징이 나타날까? 서베이에 응답한 대부분 고객과 직원들은 인구학적 차이와 산업 부문을 불문하고 인간성이 신뢰 형성에 중요하다고 입을 모았다.

- ☑ **인간성 신호가 강할 때 나타나는 고객과 직원의 행동:**
 - 고객들이 경쟁 브랜드 대신 해당 브랜드 제품을 구매할 확률이 **1.6배** 높다.
 - 직원들은 업무 의욕을 보일 가능성이 **2.6배** 높다.

- ☑ **인간성 신호가 강한 기업이 보이는 가장 중요한 행동:**
 - **안전한 해결책(물리적):** 사람들을 건강하고 안전하게 보호하는 방식으로 문제를 신속히 해결
 - **존중을 바탕으로 한 처우(정서적):** 고객과 직원 등 모든 파트너의 가치를 인정하고 존중을 바탕으로 대우
 - **대의 존중(정서적):** 이익만 추구하지 않고 개인의 전반적 건강, 환경보호, 사회 문제 등과 균형을 모색

투명성은 조직이 정보, 의도, 선택을 이해하기 쉽고 공개적인 소통방식으로 공유하는 것을 뜻한다. 투명성과 관련해 어떠한 특징이 나타날까? 고객과 직원들은 투명성을 가장 중요도가 떨어지는 신호로 간주했다. 하지만 투명성 신호야말로 말과 행동에 큰 격차를 보였다. 서베이 대상 고객 과반수의 행동에 중요한 영향을 미친 신호가 바로 투명성이었다.¹⁰

- ☑ **투명성 신호가 강할 때 나타나는 고객과 직원의 행동:**
 - 데이터 유출이 발생했다라도 고객들이 해당 브랜드의 제품을 계속 구매할 가능성이 **2.8배** 높다.
 - 직원들이 임금과 보상에 만족할 가능성이 **1.7배** 높다.

- ☑ **투명성 신호가 강한 기업이 보이는 가장 중요한 행동:**
 - **정직한 소통(정서적):** 정직하고 정확한 소통을 기반으로 하는 마케팅
 - **오해의 여지가 없는 의도(재무):** 의도, 사업 모델, 재무 이익에 대해 명확하고 공개적으로 설명
 - **이해하기 쉬운 표현(디지털):** 데이터 사용 방식과 이유에 대해 단순하고 이해하기 쉬운 표현으로 설명

HX TrustID 데이터 수집 방식

딜로이트는 소매·여행·숙박 등 소비 산업 기업의 고객 3,000명과 직원 4,500명 대상으로 실시한 자체 조사에 기반해, 신뢰의 구성 요소, 신뢰 창출 요인, 브랜드가 해야 할 일 등에 대한 세부적 탐구를 통해 HX TrustID의 바탕이 되는 데이터를 개발했다. 서베이를 통틀어 일관적 비교 체계를 유지하기 위해, 모든 고객들에게는 신뢰하는 브랜드 하나를 꼽으라고 요청했고 모든 직원들에게는 현재 또는 가장 최근 고용주를 떠올리라고 요청했다. 해당 브랜드의 이름은 이후 모든 서베이 질문에 자동으로 적용됐다. 이렇게 얻은 데이터에 기반해 다음과 같이 네 가지 형태의 분석을 실시했다.

☑ **신호의 정의 확인:** 신뢰 신호를 결정하기 위해 학계와 사회과학 전문가(브레네 브라운[Brené Brown]^a 및 신뢰 연구 저널[Journal of Trust Research]^b)와 여타 기관(글로벌 커뮤니케이션 회사 에델만[Edelman]의 트러스트 바로미터[Trust Barometer]^c)에서 제시한 시장에서 통용되는 기존 정의를 개략적으로 살펴봤다. 이 같은 정의를 지속적으로 우리 신뢰 신호의 테마로 흡수했다. 신호를 평가하기 위해 서베이 데이터를 회귀분석해 각 신호가 전체 신뢰 정서에 어떠한 역할을 하는지 파악했다. 그 결과 모든 신호가 중대한 영향을 미치는 것으로 나타났다.^d

☑ **자가 보고 신호의 중요성:** 우리는 서베이 참여자들에게 브랜드 혹은 소속 기업을 신뢰함에 있어 각각의 신호가 얼마나 중요한지 100점 만점을 기준으로 평가하도록 요청했다. 이러한 방식으로 사람들이 각기 다른 상황 속에서 무엇에 가치를 두는지 파악했다.

☑ **인간 행동을 위한 분석:** 우리는 서베이 응답자들에게 과거 어떠한 행동을 했는지에 대해 '예' '아니오' '확실히 않다'의 응답 중 고르도록 요청했다. 응답자는 본인이 선택한 브랜드에 해당 신호에 대한 높은 점수를 준 그룹과 낮은 점수를 준 그룹 등 두 그룹으로 분류됐다. 다른 세 가지 신호를 정수(整數)로 삼고, 과거 특정 행동을 했다고 답한 두 그룹의 응답자를 비교하기 위해 분석을 실시했다.

☑ **브랜드에 중요한 정보 분석:** 각각의 신호는 ▲정서적 ▲물리적 ▲재무적 ▲디지털 항목으로 분류된 8가지 브랜드 특징으로 테스트를 거쳤다(추가 내용은 'The essence of resilient leadership: Business recovery from COVID-19' 참고^e). 우리는 응답자들에게 해당 브랜드가 네 가지 신뢰 신호와 8가지 브랜드 특징을 어느 정도로 보이는지 물었다. 이후 회귀분석을 통해 각 브랜드 특징이 각 신호에 어느 정도 영향을 주는지, 그리고 브랜드에 가장 중요한 특징이 무엇인지 파악했다.

a. <https://daretolead.brenebrown.com/wp-content/uploads/2018/10/BRAVING.pdf>

b. https://www.jstor.org/stable/258792?seq=1#metadata_info_tab_contents

c. <https://www.edelman.com/research/trust-is-tangible>

d. R2 of multi-linear regression for customers was 96% and 92% for employees

e. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/guide-to-organizational-recovery-for-senior-executives-heart-of-resilient-leadership.htm>

역량과 신뢰성은 조직의 능력을 형성한다

역량은 브랜드가 기대에 부응할 수 있는 수단을 갖췄다는 믿음을 의미한다. 역량과 관련해 어떠한 특징이 나타날까? 서베이에 응답한 직원들은 역량을 가장 중요한 신호로 간주했지만, 고객들은 중간 정도의 중요도를 부과했다.

✓역량 신호가 강할 때 나타나는 고객과 직원의 행동:

- 고객들의 재구매 가능성이 **2.4배** 높다.
- 직원들이 제 시간에 출근할 가능성이 **2.4배** 높다.

✓역량 신호가 강한 조직이 보이는 가장 중요한 행동:

- **안전한 사용과 접근(물리적):** 고품질의 안전한 물리적 제품과 환경 창출
- **진정한 가치(재무적):** 같은 가격에서 최상의 가치를 지닌 제품, 서비스, 경험을 제공

신뢰성은 조직이 약속한 바를 지속적으로 충실하게 이행할 것이라는 믿음을 뜻한다. 이 또한 신뢰는 시간을 들여야 얻

을 수 있는 것임을 나타낸다. 신뢰성과 관련해 어떠한 특징이 나타날까? 신뢰성은 식료품과 대량 판매 또는 호텔·리조트·카지노를 제외한 모든 하위 섹터의 고객이 가장 중요한 신호로 꼽았다.

✓신뢰성 신호가 강할 때 나타나는 고객과 직원의 행동:

- 고객들은 해당 브랜드를 지인에게 권할 가능성이 **2.0배** 높다.
- 직원들은 소셜미디어에서 소속 기업을 긍정적으로 평가할 가능성이 **1.7배** 높다.

✓신뢰성 신호가 강한 조직이 보이는 가장 중요한 행동:

- **일관적 품질(물리적):** 일관적 품질의 제품, 서비스, 경험을 제공
- **약속 이행(정서적):** 약속한 바를 항상 이행
- **신뢰할 수 있는 네트워크(정서적):** 파트너와 직원에게 헌신적이고 신뢰할 수 있는 조직 역할 수행

브랜드를 둘러싼 상황이 브랜드 신뢰에 대한 고객의 인식에 영향을 미친다

우리는 고객들에게 한 브랜드를 신뢰하기 위해 각각의 신호가 얼마나 중요인지 물었다. 그 결과는 브랜드를 둘러싼 상황에 따라 달랐다. 인간성은 인간적 접촉이 많은 호텔 등 서비스 산업에서 평균보다 중요한 신호로 작용한 한편, 신뢰성은 자동차와 의류 등 내구재 산업에서 더욱 중요한 신호로 간주됐다. 고객의 말에 귀를 기울이자.



출처: 딜로이트 HX TrustID 서베이, 2020년 5월
 참조: 각 하위 섹터 응답의 총합은 100%임.

귀사의 신뢰를 측정하라

이 모든 것이 무엇을 의미하는가? 귀사가 현재와 미래 불확실성을 헤쳐 나갈 때 신뢰는 어느 방향을 택할지 알려주는 훌륭한 이정표가 될 수 있다. 조직의 리더로서 귀하는 귀사의 현재 신뢰 수준과 이를 개선할 방법을 파악하고 있는가?

스스로 신뢰를 측정하고자 하는가? 우리는 귀사의 고객과 직원 서비스에 활용할 수 있도록 신뢰측정을 위한 질문을 다음의 네 가지로 단순화했다.

다음의 사항이 어느 정도 해당되는가?

1. 해당 브랜드가 나와 다른 이들의 경험과 전반적 건강에 진정한 관심을 기울이는가?
2. 해당 브랜드가 정보, 의도, 선택을 이해하기 쉽고 공개적인 소통방식으로 공유하는가?
3. 해당 브랜드가 기대에 부응할 수 있는 수단을 확보하고 있는가?
4. 해당 브랜드가 약속한 바를 지속적으로 충실하게 이행하는가?

이처럼 단순하게 설계해 수시로 실시하는 펄스 서베이(pulse survey)를 통해 우리는 산업 벤치마크와 비교한 특정 기업의 신뢰 수준을 측정하고 사업 성과를 개선하는 데 도움이 되는 퍼즐 맞추기 방식을 제안할 수 있다. 예를 들어, 한 브랜드의 투명성 신호가 낮다면 이 기업은 시급히 개인정보 활용 방식에 대해 명확히 공개할 필요가 있다. 특정 개인정보가 필요한 이유와 활용되는 방식에 대해 자세히 설명하고, 고객들에게 개인정보를 제공하지 않아도 되는 옵션을 제시하는 등의 조치가 필요하다. 어떤 행동을 취할 것인지 결정하기에 앞서 귀사가 맺고 있는 관계를 직접적으로 이해하고 좋은 관계를 형성하기 위한 신뢰의 중요성을 인지해야 한다. HX TrustID로 신뢰를 측정함으로써 귀사는 더욱 강력한 인간적 경험을 제공하며 나아가 더욱 훌륭한 사업 성과를 얻을 수 있다.



Ashley Reichheld
Customer & Marketing
areichheld@deloitte.com



Mark Allen
Customer & Marketing
marallen@deloitte.com



Michael Bondar
Global Innovation
mbondar@deloitte.com



Deirdre O'Connell
Customer & Marketing
deoconnell@deloitte.com



Andy Sussman
Strategy & Analytics
ansussman@deloitte.com

End notes

1. Deloitte HX in Uncertainty Survey, May 2020
2. <https://www.edelman.com/research/trust-2020-spring-update>: Less than half of survey respondents believe "national government leader", "global health authority", or "CEOs" are doing an outstanding job to protect people during the COVID-19 pandemic
3. <https://www.edelman.com/research/trust-2020-spring-update>
4. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>
5. <https://www.deloittdigital.com/content/dam/deloittdigital/us/documents/offerings/offering-20200626-safety-cleanliness-covid.pdf>
6. Deloitte HX TrustID Survey, May 2020
7. Deloitte HX TrustID Survey, May 2020: 26.3% of employees who highly trust their employer "never" seek outside employment, while 13.5% of those who do not highly trust their employer "never" seek outside employment
8. <https://www.pewresearch.org/science/2020/04/07/polling-shows-signs-of-public-trust-in-institutions-amid-pandemic/>: 40% of Americans believe "ordinary people across the country" are not taking the COVID-19 pandemic seriously enough
9. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-analytics/ca-chemistry-of-trust-pov-aoda-en.pdf>
10. 13 out of the 15 behaviors we tested were significantly stronger for brands where customers believed the brand was Transparent

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
고객산업본부

오성훈 Partner
고객산업본부 본부장
sunoh@deloitte.com

김사현 Director
딜로이트 인사이트 편집장
sahekim@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4651

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.