

## - 전사원이 알아야 할 디지털 시대의 고객중심경영

**FAANG 기업** - Facebook 페이스북 / Apple 애플 / Netflix 넷플릭스 / Amazon 아마존 / Google 구글

### 새로운 CS 경영전략의 필요성

- 언택트와 디지털이 대세가 되어 예전의 좋은 서비스라고 했던 것들이 변화하고 있다.
- 새로운 디지털 환경으로 고객들의 기대와 가치기준 등이 크게 변했다.
- 이제 고객은 예전처럼 회사의 전통이나 브랜드를 보고 제품을 선택하지 않는다.
- MZ세대들의 특징은 게임 속 이야기에 빠져들어 시간을 보내며 몰입감을 느낀다.
- 고객들은 새벽 배송, 맞춤 서비스, 공유 서비스, 고급 음식도 배달해 집에서 먹을 수 있는 '새로운 서비스 경험'에 매우 만족해한다.

### 서비스 유형성 스펙트럼

- 서비스 유형성 스펙트럼 중 무형적 요소가 가장 큰 것은 여행이다.
- 여행, 보험 등은 가장 무형적인 서비스이며, 가전, 중공업은 가장 유형적인 서비스이다. 외식산업, 호텔의 서비스는 중간지점에 위치한다.

### 맥도날드의 쇼 비즈니스 ('QSC & V')

- Value / Service / Quality / Cleaness
- Remember, we are not in hamburger business. ("잊지 마세요. 우리는 햄버거 비즈니스를 하는 게 아닙니다.") 라는 말은 맥도날드의 컨셉인 'QSC & V'를 분명하게 '보여주라(show)'는 말이다.

**디지털 고객이 원하는 서비스** - 적극적 서비스 / 차별적 서비스 / 간편한 프로세스 / 지금 서비스

### 만족 요인

- "카노모델 중 대체로 한계효용의 법칙이 작용하며, 더 신속하고 더 저렴하며 더 잘 갖춰질수록 고객 만족도가 상승한다"와 관련있는 것이다.
- 만족 요인에는 한계효용의 법칙이 작용하는 사례가 많다. 무조건 성능이 개선된다고 고객 가치가 선형적으로 증가하지는 않는다. 예를 들어, 자동차 최고 속도가 50km에서 100km로 높아졌을 때 고객 만족도는 크게 올라간다. 하지만 250km에서 300km로 높아졌다고 해서 운전자의 만족도가 같은 비율로 높아지지는 않는다.

### 고객가치 캔버스의 고객 프로필

- 고객 프로필을 표현하는 동그라미 벤다이어그램은 고객 세그먼트를 보다 자세히 표현한다.
- 고객 활동(customer jobs) / 이익(gain) / 불편(pain)

**제품 선택의 대안 중 '매직 넘버(Magic Number)'라고 불리는 최적 개수는 3~7개이다.**

- 사람이 기억하게 되는 최대 평균 개수가 일곱 개로 이를 매직 넘버로 보는데 이런 현상이 생기는 것은 인지적 구두쇠적인 특성 때문이다.

### 큐레이션

- 개인 맞춤형 마케팅이다
- 큐레이션은 초개인화, 차별적 고객관리 서비스로 고객이 싫어하는 것을 안 보이게 제거해주고, 개별 고객의 선호도 분석하여 추천 상품을 제안하는 서비스로 고객의 현명한 선택을 도와주는 맞춤 서비스라고 볼 수 있다.

## 커넥티드 제품

- 커넥티드 제품은 사용단계에서 상품의 편의성과 보완점을 파악할 수 있다.
- 사용자 정보가 제조사에 축적될수록 소비자 이탈을 방지할 수 있다.
- 연결된 제품의 데이터들을 활용해 사용 빈도가 높은 기능의 성능을 높일 수 있다.
- 기술력이 떨어지고 자본이 부족한 작은 소기업은 블루투스나 IoT 기술을 통해 스마트폰 등 강력한 제품과 연결할 수 있는 전략이 더 효과적이다.

## ‘나이키의 경쟁상대는 닌텐도’라는 사례

- 동종 업종간의 경쟁이라는 장벽이 붕괴되었다.
- 고객의 시간점유율이 매우 중요해졌다.
- 이제는 제품의 성능과 기술력보다는 연결을 통한 효용과 가치창출이라는 경쟁으로 변하고 있다.
- 경쟁자의 범위가 넓어졌다.

## 디지털 환경에서의 구매 의사결정

- 선택이나 정보량이 너무 많아도 고객들은 헛갈리거나 선택에 어려움을 느끼며 신뢰도는 오히려 떨어져가는 것으로 나타난다.
- 구매 의사결정기준이 절대적 평가로 바뀌고 있다.
- 전통적 커뮤니케이션으로는 메시지를 전달하기 힘들어졌다.
- 고객 인게이지먼트는 로열티 구축의 가장 효과적인 수단이다.
- 소비자들의 로열티도 점점 약해져 가고 있어 고객 인게이지먼트의 수준이 기업의 경쟁력의 수단이 되고 있다.

## 소비자의 관심을 끌기 위한 재미이론

- 폭스바겐의 '제한속도를 잘 지킨 운전자에게 복권을 제공하고 당첨되면 상금을 주는 캠페인'
- 과속 감시 카메라 복권
- 지하철 계단의 디지털 피아노 건반
- 나이키의 플러스의 칼로리 소모 스티커

## 넷지의 성공사례

- 안전벨트를 착용하지 않는 92%의 이용자들이 벨트를 착용하도록 하기 위해 실시한 안전벨트를 착용 시 무료 와이파이를 제공한 브라질의 캠페인
- '안전한 무료 인터넷(Safety Wi-Fi)'

## 고객만족을 위해 우수한 알고리즘과 사람이 개입하는 '휴먼터치적인 '비효율적 노력'을 하는 기업

- airbnb 에어비앤비 / Stitch Fix 스티치픽스 / Netflix 넷플릭스

## 와비파커

- 번거로운 안경 구입 과정을 단순화 시켜 'Home Try-on' 시스템을 통해 추천한 상품 중 소비자가 착용하고 선택할 수 있도록 하여 온라인 쇼핑물의 한계를 극복한 사례이다.

## 하이 터치(high touch)

- 하이 터치(high touch)란 우리말로 직역하면 '고감도'란 뜻으로 사람의 마음을 감동시킨다는 의미를 지닌다.

## 블렌디드 서비스(blended service)

- 블렌디드 서비스(blended service)란 일차적으로 챗봇과 같은 인공지능 가상 에이전트가 신속하고 정확하게 처리하고, 그들이 다루지 못하는 전문적이고 인간적인 영역에서 인간 상담사에 의한 하이터치 상담을 동시에 제공하는 것을 의미한다.

하이테크(high-tech)의 하이 터치(high touch)는 정반대 개념이다.

#### 첨단 서비스 제공

- 첨단 서비스를 제공하기 위해서는 반드시 첨단 장치나 첨단기술이 필요한 것은 아니다.
- 우리 주변의 여러 보편화된 기술을 통해서 새로운 기술과 새로운 서비스를 만들어 낼 수 있으며 그 대표적인 예로 코로나 팬데믹 이후의 QR코드 활용을 들 수 있다.

## 1차시 디지털 시대의 새로운 고객중심경영

#### 월마트의 디지털 혁신 전략

- 월마트는 온라인 주문-오프라인 픽업 체계를 도입해 온라인과 오프라인의 장점을 결합한 서비스를 제공했다.
- 온라인으로 주문하고 드라이브 스루(drive-through)로 픽업하는 서비스는 코로나19 고객들의 큰 호응을 얻었다.
- 월마트는 상품 주문을 온라인에서 하고 결제와 상품 수령은 매장에서 할 수 있는 클릭 앤 콜렉트(click&collect) 서비스를 도입했다.

#### 미국의 가전 유통업체 베스트바이(BestBuy)의 사례

- 미국의 가전 유통업체 베스트바이(BestBuy)의 사례로, 베스트바이만의 고유 바코드로 바꿨다가, 2012년 12억 달러의 영업 손실과 50개 매장을 폐쇄하는 비극적 결말을 맞았다.

#### 고객경험의 완전화

- “아마존은 제품 찾기, 구매, 결제, 배송받기 등 쇼핑의 모든 업무에 직접 관여한다.”와 가장 관련 있는 디지털 혁신전략

제 4차 산업혁명의 프로세스 - 데이터 수집 → 데이터 분석 → 가치창출 - 최적화

#### 플랫폼 기업의 서비스 마인드

- 데이터는 모든 의사결정의 근간으로 데이터가 곧 고객의 마음이라고 생각한다.
- ‘무슨 사업을 할 것인가’, ‘무엇을 할 것인가’라는 사업의 추진 목적과 내용이 고객으로부터 시작된다.
- 고객들이 어떤 맥락과 상황에서 우리 제품을 사고 싶은지를 잘 알고 있다.

전통기업의 특징 - 일의 목적이 고객이 아니라 회사의 관점과 조직의 위계로부터 도출된다.

## 2차시 당신의 제품은 서비스로 진화했는가

지능화 - 제 4차 산업혁명의 4단계 프로세스 중 고장 부위를 사전 예측하는 단계

#### 산업혁명의 프로세스

- 산업혁명의 프로세스는 데이터화 → 정보화 → 지능화 → 스마트화라는 4단계로 이뤄져 있다고 볼 수 있다.
- 이를 일반 산업에 적용해보면 제조업의 경우, 1단계 중장비 센서에서 데이터를 수집해(데이터화), 2단계 수집된 데이터로 상태를 분석하며(정보화), 3단계 고장 분위의 사전 예측과 맞춤을 거쳐(지능화), 4단계 중장비의 최적화 및 작업 효율을 높인다.(스마트화)로 진행한다.

## 서비스 마케팅 요소 : 유형적 증거(Physical Evidence)

- 서비스 제공공간, 건물 외형, 내부 장식, 직원 유니폼 등 기타 유형적 요소

서비스 제공과 처리능력이 고객의 눈에 가시적으로 보여지는 것'과 관련된 마케팅의 7p 요소는 Process이다.

서비스 7P - product / price / place / promotion / person / process / physical evidence

two factor theory - 허즈버그의 동기이론, 위생이론

## 제품의 서비스화

- 서비타이제이션(servitization) : 제품과 서비스의 결합, 서비스의 상품화를 포괄하는 개념
- 매뉴비스(Manuvice: Manufacture + Service) : 제조업과 서비스업의 경계를 넘나드는 것
- PSS : 제품 서비스 통합 시스템(Product-Service System)를 줄여 PSS라 한다.

핵심편익 - 소비자가 궁극적으로 구매하는 것 / 고객이 제품을 사용함으로써 느끼는 경험

## 스마일 커브

- 과거에는 중간 단계인 제조 단계에서 높은 부가가치가 만들어졌지만, 오늘날엔 부가가치가 높은 모나리자의 입가의 꼬리, 제조 전 단계(연구개발, 제품 기획, 디자인 등)와 제조 후 단계(판매·마케팅 등)에서 만들어진다는 점을 보여준다.
- 산업화 시대에서 디지털 시대로 넘어가며 가치사슬 곡선이 U자형으로 변했다.
- 디지털 시대에는 부가가치가 제조 전 연구 개발이나 제품 기획과 디자인에서 높게 나타난다.
- 제4차 산업화 시대에선 기업이 높은 수익을 얻는 시점은 입꼬리에 해당하는 마케팅과 서비스이다.

## 중심기능과 주변기능

- 모든 제품은 본질적 가치를 제공해 주는 유형제품인 중심기능과 부가적 가치를 제공해 주는 확장 서비스나 제품이라 할 수 있는 주변기능으로 구분할 수 있다.
- 제품의 기능과 고객 만족도 관계에서 신용카드의 결제 기능이나 토스트기의 빵굽기는 중심기능이고, 카드사의 포인트 적립과 토스트기 제품의 디자인은 주변기능이다.

## 3차시 디지털 고객은 어떤 서비스를 원하는가

### 고객 기대수준의 진화

- 겨울 나라의 엘리스'에 나오는 구절 "그나마 힘껏 달렸으니 제자리에 있는 거란다. 앞으로 가고 싶으면 지금보다 두 배는 빨리 달려야 해."
- 붉은 여왕이 다스리는 붉은 여왕의 나라에서는 어떤 물체가 움직일 때 주변 세계도 그에 따라 함께 움직이기 때문에 주인공이 끊임없이 달려야 겨우 한발 내디딤으로써 제자리를 유지할 수 있다. 고객의 기대 수준이 진화하고 있음을 시사하고 있다.

### 카노모델

- 카노모델은 고객의 요구사항 충족 정도를 x축, 고객이 지각하는 만족 정도를 y축에 나타낸다.
- 카노모델에서는 고객의 니즈를 기본요인, 만족요인, 감동요인으로 나누고 있다.
- CS 경영에서는 카노모델에 따라 불만족의 반대말은 만족이 아니라 불만족이 없어진 것(불만족 요인)이라고 보는 것이 더 타당하다.
- 고객만족도를 높이는 효과적인 전략은 감동요인이다.

## 카노모델

- 고객만족을 위한 경쟁으로 다양한 제품과 서비스가 등장하면서 감동요인이 점차 만족요인이나 기본요인으로 변화한다.
- 고객의 기대는 계속 진화하며 이를 체계화한 것이 카노모델이다.
- 고객이 미처 기대하지 못한 서비스를 제공함으로써 깜짝 놀라게 하는 요인은 감동요인이다.
- 기본요인은 잘 충족된다고 해서 특별히 만족감이 생기는 것은 아니다.

## 리츠칼튼 호텔

- "고객들에게 최고의 개별 서비스를 제공하기 위해서 모든 직원들은 개별적 고객의 기호를 찾아내고 기록할 책임이 있다."와 관련 있는 기업
- 고객 한 사람 한 사람을 세심하게 배려하여 돈독한 관계를 만들어 가는 맞춤형 서비스의 사례로 리츠칼튼 호텔의 서비스 수칙이다.

## 4차시 고객의 통증에 주목하라

### 페인 포인트( pain-point)

- '페인 포인트'와 가장 관련된 소비자의 감정은 불만이다.
- 페인 포인트( pain-point)는 단어 그대로는 '아파하는 부분', '짜증나는 순간'이지만 '충족되지 못한 소비자들의 욕구', '소비자의 불만', '불편한 것' 등으로 해석한다.

### 가치제안의 개념

- '내가 왜 이 상품을 사야 하는가?'에 대한 대답
- 고객의 문제를 해결
- 솔루션, 새로움, 맞춤화 등에 대한 경쟁업체와의 차별화
- 고객에게 '우리 제품과 서비스는 경쟁자와 어떻게 다릅니다'라는 차별성을 강조하는 전략

## 5차시 팔지 말고 추천하라, 큐레이션 서비스

### 플랫폼 비즈니스의 핵심 전략

- 추천(Curation) 서비스 / 공유(Sharing) 서비스 / 구독(Subscription) 서비스 / 맞춤(Concierge) 서비스

### 플랫폼 비즈니스

- '플랫폼 비즈니스'란 고객들을 한곳에 모아서 그들을 대상으로 네트워크 효과를 창출하고, 그들의 활동을 통해 수익을 창출하는 것이다.

### 선택의 역설(paradox of choice)

- 맥도날드에서 만족감을 느끼지 못했다면 음식 맛보다 메뉴선택에 대해 만족하지 못했다고 생각할 수도 있다.
- 선택의 폭이 적은 상태가 선택의 폭이 더 많은 상태보다 상품을 더 좋아 보이게 만든다.
- 인지적으로도 '최소 노력의 법칙'이 작동한다.
- 선택권이 많아질수록 "내가 고른 음식보다 다른 음식이 더 맛있는 것이라면 어찌지?"라는 불안감이 증가하는 것으로, 메뉴 개발 전문가들에 따르면 한 카테고리당 7개의 음식을 넘기지 말아야 한다고 강조한다.

## 6차시 이젠 커넥티드 싸움이다, 연결

### 멀티채널

- 전화와 채팅을 통해 고객센터를 제공한다면 멀티채널이다.
- 단순히 여러 채널에서 고객 인게이지먼트가 가능하다는 것을 의미한다.
- 고객이 다른 채널로 컨택하면 맥락정보가 유지되지 않는다.

**옴니채널** - 다른 채널의 과거 이력 정보가 모두 통합되어 있다.

### 기업의 채널 전략

- 월마트는 상품 주문을 온라인에서 하고 결제와 상품 수령은 매장에서 할 수 있는 서비스를 도입했다.
- 온라인과 오프라인의 융합으로 월마트의 클릭 앤 콜렉트(Click&Collect)서비스가 있다.
- 기업에서 지정한 채널 선택의 범위가 너무 좁다면 이는 나쁜 전략이다.
- 고객은 옴니채널을 원한다. 즉 고객이 바로 전화를 걸 수도 있지만 문자 서비스로 문의한 다음 전화를 연결하는 앱을 사용할 수도 있으며, 이들 경험은 서로 긴밀하게 연동돼야 한다. 고객은 계속해서 같은 말을 반복하길 원하지 않기 때문이다.

### 스마트 커넥티드

- 사물인터넷 기술을 활용한 제품으로, 기계나 전기 부품 등에 센서나 소프트웨어 등을 제품에 탑재하여 여러 기능을 '스마트'하게 수행하면서도 통신 기술을 통해 외부 시스템과 '연결'돼 있는 것

### 게이미피케이션(Gamification)

- 소비자 대상 웹이나 모바일 사이트 등 게임이 아닌 애플리케이션에 애플리케이션 사용을 권장하기 위해 게임 플레이 기법을 적용하는 것

**OTA(Over-the-air)** - 데이터를 해당 기기로 전송하여, 기기의 환경 설정, 소프트웨어 등을 갱신하는 방법

## 7차시 고객충성도의 새로운 자원, 게임화

### 고객의 충성도

- 행동적 충성도와 태도적 충성도가 높은 사람을 프리미엄 고객이라 하며 습관적으로 구매하는 타성적 구매는 타인에게 추천의사를 가지고 있지 않은 고객으로 좋아서 구매한 것이 아닐 수도 있다.
- 높은 구매 만족도가 가지고 소비하며 추천하는 프리미엄 고객을 팬덤을 소비자라 할 수 있다.
- 특정 제품과 서비스를 많이 구매하는 사람들을 행동적 충성도가 있는 소비자로 구분할 수 있다.
- 애착을 가지고 구매하며 타인에게 권하는 소비자가 태도적 충성도를 가진 고객이다.
- 태도적 충성도가 높아지면 행동적 충성도도 증가한다.

### 고객추천지수(NPS)

- 친구나 동료에게 추천할 의사가 얼마나 되느냐를 묻는 방법 / 9 - 10을 추천고객의 범주로 한다.

**RFM의 모형** - 최근성(Recency) / 구매빈도(Frequency) / 구매금액(Monetary)

## 8차시 디지털 기술에 아날로그 감성을 더하라

### QR코드

- Quik Response 코드의 약자로 1994년 덴소 웨이브의 자동차 부품업체로부터 활용되었던 것이다.
- QR코드를 인식할 수 있는 방법의 부재로 보편화되지 않았다.
- QR코드는 더 많은 정보, 다양한 문자를 코드화하기 위해 바코드를 2차원으로 확장한 것이다.
- QR코드는 방향, 위치 찾기 사용 기능으로 어느 방향에서 정보를 읽든지 동일하다.
- 덴소사가 만들어놓고 특허에 대한 모든 권리를 행사하지 않아 누구나 무료로 생성하고 활용이 가능하였다.

### 고객경험

- 서비스 및 재화와 접촉한 고객의 전반적인 여정에서 발생한 경험을 고객경험이라 볼 수 있다.
- 톰 피터스(Tom Peters)는 서비스라고 하는 것이 제품과 다르듯이 경험이라고 하는 것도 서비스와 구별된다고 말하였다.

### 제 4차 산업혁명 서비스의 특징

- 고객의 이용의 경험이 데이터로 남고 소멸되지 않는 경우가 제 4차 산업혁명 서비스의 특징이다.

### 기성세대의 소비와 MZ세대의 소비

- 기성세대의 소비는 물건을 소유하는 즉, 물질제에 집착했다면, MZ세대는 경험 소비에 더 가치를 두는 경향이 있다.
- 제품에서 서비스로 갈수록, 서비스에서 경험으로 진화할수록 부가가치가 크게 나타난다.

### 블렌디드 서비스(blended service)

- 콜센터라면 디지털이 상담사를 보조하는 상호 보완적 관계에 놓여야 한다. 1차적으로 챗봇과 RPA(Robotic Process Automation) 같은 인공지능 기반의 가상 에이전트(Virtual Agent)가 신속하고 정확하게 처리하고, 그들이 다루지 못하는 전문적이고 인간적인 영역에서 인간 상담사(Live Agent)에 의한 하이터치 상담을 제공하는 것이 콜센터의 고객 맞춤형 대응 전략이 되어야 한다.
- 인공지능(AI)과 휴먼터치의 블렌디드 서비스(blended service)를 제공하는 것이 고객 만족도를 향상시키는 효율적인 방법이며, 미래의 서비스는 디지털 기술과 고객과 공감하는 영역으로서 인간적인 감성의 합이 가장 완벽한 접점을 만드는 핵심이 될 것이다.

## 9차시 모든 길은 고객경험(CX)으로 통한다

### 경험경제 즉, 부가가치에 따른 경제의 단계

- 재화 → 서비스 → 경험
- 재화 : 보통 제조, 유형이고 표준화가 특성이다.
- 서비스 : 배달과 무역이고 고객화가 특징이다.
- 경험 : 기억할 만한 개인화
- 부가가치의 원천은 제품에서 서비스로 갈수록, 서비스에서 경험으로 진화할 수록 커진다.

### 심리스(Seamless)한 경험

- 마케팅 분야에서 심리스를 통해 즉각적 제품탐색으로 인용할 수 있는데, 심리스(Seamless)란 '겹친 부분이 없는 깔끔한 것, (중간에 끊어짐이 없이) 매끄럽다'는 뜻으로 이커머스나 모바일 등에서 소비자에게 '번거로움을 주지 않는, 매끈한, 끊임없는' 속성을 가리키는 용어로 사용되고 있다.
- 예) 세계적인 여행 전문 예약 서비스인 익스피디아(Expedia)는 마이크로사이트의 한 페이지 내에 하와이 여행 영상을 업로드했다. 영상을 보는 동안 웹캠으로 안면인식 기능을 통해 시청자들의 얼굴을 인식하여 시청자들의 얼굴 표정이 영상의 어느 부분에 가장 크게 반응하는지에 따라 하와이의 여러 여행코스 중 사용자에게 맞는 여행 코스를 제공하였다.

### 경영의 초점 이동에 따른 부가가치 상승

- 제품(재화 표준화)에서 서비스(무형)로, 그리고 경험(기억할 만한 경험)으로 경영의 초점이 이동할수록 부가가치가 더 상승한다.
- 가장 큰 부가가치를 창출하는 것과 관련되는 것은 기억할 만한 경험이다.
- 고급 레스토랑은 기억에 남을 만한 추억, 이벤트, 경험을 제공하므로써 이 기업은 식당을 무대로, 상품을 소도구로 '입장료'를 받는 영업으로 정의할 수 있다.

### 고객경험관리의 개념

- 고급 레스토랑은 기억에 남을 만한 추억, 이벤트, 경험을 제공하므로써 이 기업은 식당을 무대로, 상품을 소도구로 '입장료'를 받는 영업으로 정의할 수 있다.
- 음식이나 상품 그 자체는 경험의 범주에 포함되지 않는다.

### 탁월한 고객경험을 제공해야 하는 이유

- 탁월한 고객경험을 제공해야 하는 가장 큰 이유는 서비스의 소멸성이란 특성 때문이다.
- 평범한 서비스는 곧 잊혀져 버리는 소멸성이란 특성 때문에 인상깊은 체험을 제공하는 고객경험관리가 특히 중요하다고 할 수 있다.

**경험재** - 호텔 가족 식사권 / 발 마사지 / 해외여행

## 10차시 디지털 고객의 MOT는 마이크로 모멘트

### 고객의 구매여정

- 인지(awareness) / 고려(consideration) / 구매(purchase) / 고객의 평가(evaluation)
- 소비자가 접하는 매체가 디지털로 바뀌면서 온라인 배너 광고나 이메일, 검색 엔진의 키워드 광고, SNS 광고 등 고려 단계의 설득 기제가 눈부시게 발전했다.
- 소비자의 구매 여부에 막대한 영향을 끼치는 고려단계는 디지털 매체의 영향력이 압도적이라 할 수 있다.

**고객과 기업 간의 터치 포인트 중 직접 얼굴을 맞대는 대면 채널** - 매장이나 쇼룸 / 브로셔 / 제품 포장

### 뉴스레터

- 홈페이지나 각종 소셜 미디어나 블로그나 이메일, E-book과 같이 고객들에게 상품과 서비스를 인식할 수 있도록 하기 위해 비대면 채널을 통해서 커뮤니케이션하는 방식

## 11차시 서비스와 영업의 초크포인트를 찾아라

**전통적인 4대 매체** - TV / 신문 / 잡지 / 라디오

### 인지(Awareness)

- 고객 구매여정의 첫 단계 / 새로운 제품이나 서비스가 있다는 사실을 소비자에게 알리는 것

### ZMOT

- 여러분이 TV, CF에서 사용하고 있는 광고 문구(카피)를 검색하면 검색 결과가 어떻게 표시되니까?"와 관련 있는 것
- 소비자들이 접촉하고 있는 우리 회사의 사전접점(ZMOT)을 알기 위해서는 자사의 위치가 어디에 있는지를 검색을 통해 확인해야 한다.



## 스칸디나비아 항공(SAS) 안 칼슨의 고객접점 혁신

- 모든 고객의 만족을 도모하는 매스 마케팅
- 친절한 기내서비스
- '줄 서서 기다리지 않는다'는 컨셉
- SAS의 주된 성공요인은 누구를 만족시킬 것인가, 누가 가장 많은 이익을 가져다줄 것인가를 알고 비즈니스 고객이라는 표적을 철저하게 파고든 표적 마케팅(Target Marketing)의 결과이다.

## 화장품 매장의 초크포인트

- 테스트를 하게 하기 / 조사 결과, 고객에게 테스트를 해보게 하는 것이 구매 성공률이 가장 높았다.

## 토크 트리거(Talk trigger)

- 잘 아는 네트워크 내에서 전달되는 메시지로 입소문 효과를 예로 들 수 있다.
- 네트워크 내에서 도달범위는 좁더라도 그 영향력은 크게 나타난다.
- 자발적인 추천으로 믿을 만한 신뢰도가 대단히 높게 여겨진다.
- 지인의 추천으로 바로 검색하고 구매하므로 여러가지를 조사나 비교가 불필요하게 된다.
- 일반 광고나 SNS 같은 것이 아니라 가장 친한 지인을 통한 긴밀한 네트워크를 통해 전달되는 것이다.

## 디지털 접점 관리

- 소비자 선택에 더 결정적 영향을 미치는 것에 활동을 집중해야 한다.
- 디지털 마케팅에서 사람들이 스마트폰을 통해 구매 결정을 내리기까지 거치는 경로가 어디인지를 먼저 확인해야 한다.
- 내가 팔고 있는 상품에 대해 고객이 사고 싶은 순간을 붙잡아 마케팅과 서비스를 집중화해야 한다.
- 고객접점의 모든 여정에서 구매욕구가 발생하는 접점의 단계를 일일이 커버하기란 사실상 불가능하다. 그렇기 때문에 내가 팔고 있는 상품에 대해 고객이 사고 싶은 순간을 붙잡아 마케팅과 서비스를 집중화해야 하는 전략이 필요하다.

## 12차시 디지털 접점으로 재설계하라

### 초두효과 (Primary effect)

- [실험] 나는 당신에게 두 남자, 앨런과 벤을 소개하려고 한다. 당신은 오래 숙고하지 말고 두 사람 중에서 누가 더 마음에 드는지 결정해 보기 바란다. 앨런은 지적이고 부지런하며, 충동적이고 비판적이고, 고집도 세고 질투심이 많다. 반면에 벤은 질투심 많고 고집이 세고, 비판적이고 충동적이며, 부지런하고 지적이다. 만약 당신이 엘리베이터에 갇힌다면 두 사람 중 누구와 함께 있는 것이 편하겠는가? 만약에 당신이 대다수의 사람들처럼 생각하고 행동한다면 앨런을 더 선호할 것이다.
- [실험]에서 두 사람의 수식어는 순서만 다르게 하였을 뿐, 내용은 똑같은데도 우리의 뇌는 맨 앞에 열거된 수식어를 뒤에 나온 수식어보다 더 강하게 기억한다.
- 이는 미국의 심리학자 솔로몬 애쉬(Solomon Asch)의 실험으로 이와 같은 현상을 가리켜 "초두효과 (Primary effect)"라고 한다.

### 고객접점 5단계 중 마무리 접점

- 고객은 마지막에 어떻게 느꼈느냐를 최종기억으로 생각하는 경향이 있다.
- 코스트코의 저렴한 핫도그는 마무리 접점에서 피크엔드 효과를 적용한 좋은 사례이다.
- 고객접점 5단계 중 가장 마지막 단계가 사후접점이다.
- 유통과정에서 고객의 마지막 접점은 상품이 배송되는 라스트마일이다.
- 검색 단계의 사전접점, 웹사이트나 매장을 방문하는 첫 번째 접점, 구매를 결정하게 되는 핵심접점, 구매 결정이 이루어진 마무리 접점과 구매 후 고객관리의 사후접점의 5단계로 고객접점을 나눌 수 있다.

## 징벌적 시스템

- 고객 징벌적인 정책을 개선하는 것은 핵심접점에서 고객경험에 대한 회사의 관심을 보여주는 사례이다.
- 기업은 일부 고객이 유발하는 1%의 문제를 고치기 위해 선량한 99%의 고객을 가혹하게 취급하는 징벌적 시스템을 만들려는 유혹을 이겨내야 한다.

## 솔루션

- 핵심접점에서 직원의 책무는 물건을 파는데 있는 것이 아니라 고객의 문제 해결을 돕는 컨설턴트여야 한다.
- 핵심접점에서 접점직원은 '고객의 니즈와 문제를 찾아 해결해주는 컨설팅 전문가'여야 한다.

## 13차시 디지털에도 사람의 기척을 남겨라

### 사회적 증거의 사례

- "현재 보험사에서 가장 많이 팔리고 있는 상품이 바로 이 보험입니다" (보험설계사)
- 마트의 계산대를 8개에서 2개로 줄이자 매장을 찾는 고객 수가 더 많아졌다. (코즈니)
- "상담원이 지금 굉장히 바쁘네요. 다시 전화해 주세요" (콜센터)

### 앵커링 효과

- 디폴트 옵션으로 외부에서 말한 기준점을 중심으로 거기에 얽매어서 제한된 판단을 하게 되는 현상
- 예시 : "홈 화면에서 보고 싶지 않은 카테고리는 체크를 해제하세요"라고 거꾸로 되어있다. (당근마켓)

### 사회적 증거의 법칙

- "가장 많이 팔린 상품은 더 많이 팔릴 것이다"와 가장 관련 있는 설득의 법칙
- 우리는 특정 상황에서 특정 행동의 옳고 그름을 판단할 때 얼마나 많은 사람들이 같은 행동을 하는지, 살펴본다. 이는 사회적 증거의 법칙에 해당된다.

### 인플루언스 믹스

- P-O-M과 관련 있는 이론
- 이타마르 시몬슨(Itamar Simonson)과 '엠마누엘 로젠(Emanuel Rosen)이 공동으로 저술한 <절대가치>라는 책에서 제시한 개념
- 소비자의 의사결정은 P-O-M 프레임에 의해 결정된다는 이론

### 희소성의 법칙

- 한정 판매, 마감 전략, 시간 제한 등 '희귀한 것은 소중한 것으로 인식된다' 이와 관련된 설득의 심리학
- 사람들이 한정 판매에 열광적인 이유는 희소성 때문이며, '일반적으로 쉽게 얻기 힘든 것은 곧 가치 있는 것'이라는 우리 안에 내재된 인식이 작용한다.

### 희의 법칙, Hick-하이먼법칙(Hick-Hyman Law)

- '선택할 수 있는 대상이 늘어날수록 선택에 걸리는 시간이 늘어난다'는 것과 관련 있는 것
- 선택안의 개수를 늘리면 사용자는 그만큼 결정하는 시간이 늘어나고 선택안을 줄이면 시간도 줄어든다는 게 기본 규칙이다.
- 웹사이트나 모바일의 사용자 디자인에서 절대 잊어서는 안 되는 규칙이다.

## 14차시 디지털로 넋지하라

### 넋지 효과를 활용한 “잔돈은 넣어주세요(Keep the change)”란 서비스 디자인 사례

- 보통의 소비자들이 저축에 관심은 많지만, 어렵고 복잡하고 귀찮은 것으로 생각하는 경우가 많다는 사실에 착안했다.
- 구매 행동이 일어나는 시점에서 물건을 사고 남는 거스름돈을 저금통에 모아두었다가 은행에 저축하는 습관을 서비스 모델로 구현한 것이다.
- 1,200만 명의 신규 고객을 유치하는 기록을 세웠다.
- 뱅크오브아메리카(Bank of America)의 사례로, IDEO의 제안에 따라 2005년 10월에 “비자 체크카드로 구매하는 물건값을 계산할 때 전체 금액 중 달러 이하의 단위를 반올림해서 결제하고 나머지 잔액은 고객의 계좌에 저축할 수 있는 저축계좌 서비스”의 명칭이 “잔돈은 넣어주세요(Keep the Change)”이다.

**다크 넋지 (나쁜 넋지)** - 은밀하게 계산된 개입을 통해 상대방의 선택을 조작하는 상술

### 다크 넋지에 대한 사례

- 음원 사이트 할인 행사 후에 별도 고지 없이 정상이 자동결제되는 서비스
- 홈쇼핑 등에서 오늘 마감, 매진 임박 등 의 문구로 소비자들의 심리를 압박해 구매 촉진하는 경우
- 가입 화면은 접근이 용이하나 해지 화면은 찾기 어렵거나 제한을 두는 웹사이트

**휴리스틱** - 직관적으로 판단하는 인간의 성향을 휴리스틱이라 하며 반대말은 알고리즘이다.

### 옵트아웃

- 미동의자가 별도의 서류를 제출 하게 하여 제출하지 않을 때 동의한 것으로 간주하는 것은 옵트 아웃이다.

### 디폴트 옵션(default option)

- 현상유지편향을 이용한 마케팅이 ‘디폴트 옵션(default option)’이다.
- 컴퓨터 구동 시에 명령어가 어느 정도 미리 정해져 있는데, 이처럼 자동으로 선택되는 옵션, 즉 기본값을 디폴트 옵션이라고 한다. 의사결정 과정을 미리 정해놓은 것이라고 할 수 있다.

### 아트아웃

- 당근 마켓 가입시 원하는 정보가 모두 체크 되어 있고 받기 원하지 않는 것만 해제하는 것은 아트 아웃 방식에 해당된다.

### 옵트인 방식

- 옵트인 방식은 동의자가 서류를 제출하도록 하고 미제출 시 동의하지 않는 것으로 간주하는 방식이다.

### 다크 넋지(dark nudge)

- 옆구리를 슬쩍 찌른다는 뜻의 넋지(nudge)와 부정적 의미의 다크(dark)가 결합된 단어로 팔꿈치로 특 옆구리를 찌르듯 비합리적 구매를 유도하는 상술을 지칭한다.
- 디지털 음원서비스 등에서 할인 행사 후 아무런 고지 없이 정상 금액을 자동결제
- 복잡한 해지 방법을 통해 소비자가 해지를 포기하도록 유도
- 숙박 예약 시 최초 검색 요금과 최종 결제 금액 차이가 발생

직원들이 회사 내의 학습 강좌 프로그램에 등록을 해놓고 나중에 포기해버리는 경우를 해결하기 위해 구글이 시도한 네 가지 버전의 넋지

- 교육 직전 리마인드 메일 발송 / 교육 전에 참석희망 대기자 리스트 발송
- / 구글 임직원으로서의 행동지침 상기 / 교육 참가자 리스트 공개
- 가장 효과적인 경우는 '교육 전에 참석희망 대기자 리스트 발송으로 대기자 리스트 공개 후 프로그램 참석율이 17% 증가했다.

## 15차시 시니어를 위한 디지털은 없다

**일반인과 비교하여 우리나라 디지털 취약계층의 정보화 수준이 가장 낮은 계층**

- 일반인과 비교하여 우리나라 디지털 취약계층의 정보화 수준이 가장 낮은 계층은 노년층이다.
- 정보화진흥원의 발표에 의하면 우리나라 디지털 취약계층의 디지털 정보화 수준은 일반인과 비교하면 매우 낮다.
- 2019년을 기준으로 장애인 75.2%, 장노년은 64.3%, 저소득층은 87.8%, 농어민은 70.6% 수준이다.  
이 중에서도 노년층의 디지털 정보화 수준이 제일 낮다.

**디지털 원주민(Digital Native)**

- 스마트폰을 신체의 일부처럼 사용하는 '포노사피엔스(Phono sapiens)'이다.
- 디지털에 능숙하며 사고방식과 언어표현이 이전 세대와 다르다.
- 디지털 원주민이 된 이유는 인간의 뇌 발달과 깊은 연관이 있다.
- 컴퓨터, 휴대 전화 따위의 디지털 기기를 어린 시절부터 접하며 자라온 세대를 지칭하는 말이다.

**디지털 이주민(digital immigrants)**

- 1980년 이전 출생자들을 총칭해서 부르는 말이다.
- 디지털을 따라 배우기는 하지만 매우 불편하고 이질감을 느끼는 아날로그 세대를 거친 기성세대를 일컫는다.

**영화 '나, 다니엘 브레이크'가 시사하는 바**

- 영화 '나, 다니엘 브레이크'가 시사하는 바는 디지털 디바이드이다.
- '나, 다니엘 브레이크'는 다니엘 브레이크가 직장에서 심장마비로 쓰러지면서 일을 쉬어야 하는 상황에서 '구직활동을 온라인으로 해야만 수당을 줄 수 있다'고 한 디지털 디바이드 문제가 담겨있다.

## 16차시 컨텍스트로 승부하라

**고객중심 마케팅에서 직원들의 관점 전환을 위해 사용하는 '정글로 가라'**

- 사자가 어떻게 사냥을 하는지 알고 싶으면 동물원으로 갈 게 아니라 정글로 가야 한다는 것이다.
- 마케팅을 가장 잘하는 회사로 알려진 P&G의 모토로 고객과의 관점과 시각 차이를 해결하기 위해 제시한 것이다.
- 고정관념이 아닌 고객들의 생생한 목소리를 듣고 그들과 친밀하게 개인적인 접촉을 하라는 의미이다.
- 기업 구성원 스스로가 고객이 되어보라는 것이다.

**피아제의 세 산 과제(three mountains task)**

- 피아제의 세 산 과제(three mountains task)가 의미하는 것은 어린이들의 자기중심성이다.
- 피아제는 어린아이들이 약 7세까지는 타인의 관점을 이해할 수 있는 능력을 갖지 못한다고 보았다. 그는 '세 산 과제(three mountains task)'로 알려진 실험 결과를 발표했는데, 어린아이들의 자기중심성을 설명한 실험이다.

## 저맥락 문화

- 다민족 국가들은 주로 저맥락 문화권에 속한다. / 동질적인 문화적 배경이 없다.
- / 저맥락 문화는 말하여진 것과 문서에 표기된 내용이 중요하다. / '직설적 소통방식'이다.

**컨텍스트** - 눈치 / 문장과 문장의 문맥 / 앞뒤 상황과 맥락 / 단어와 단어의 맥락

-----

## 아마존

- 아마존은 '지구상에서 가장 고객 중심적인 기업(World's most consumer-centric company)'이라는 미션을 설정하고 그들만의 문화를 만들어 가고 있다. CEO인 제프 베조스는 고객중심(Customer-driven)을 넘어 고객집착 (Customer Obsession)을 지향해야 한다고 강조한다.

## 비즈니스 모델

- 어떤 제품이나 서비스를 어떻게 소비자에게 제공하고, 어떻게 마케팅하며, 어떻게 돈을 벌 것인가 하는 계획 또는 사업 아이디어를 비즈니스 모델이라고 한다.
- 비즈니스 모델은 무엇을 팔아서 어떻게 돈을 벌 것인지에 대한 회사의 수익 구조를 만드는 작업을 말한다.

## 컨시어지 (Concierge)

- 컨시어지 (Concierge)의 사전적 의미는 '관리인', '안내인'이지만 요즘은 '고객의 요구에 맞춰 모든 것을 일괄적으로 처리해 주는 가이드'라는 의미로 쓰이고 있는 용어로 보통 호텔에서 고객을 맞이하며 객실 서비스를 총괄하는 서비스나 그 사람을 의미하는 말로 사용되고 있다.
- 컨시어지 서비스란 개인 맞춤 서비스(Concierge Service)로 최근에는 개인비서처럼 고객에게 필요한 정보 및 모든 서비스를 총괄적으로 제공하는 관리인으로 그 의미가 확대되고 있다.

## 페르소나 (persona)

- 페르소나 (persona)는 그리스어로 가면이란 뜻으로 멀티 페르소나는 여러 개의 가면 정도로 직역된다. 개인화 시대에는 1명의 소비자를 1개의 시장으로 바라보았다면, 초개인화 사회에서는 1명의 소비자를 그 사람이 처한 상황별로, 0.1명으로 타겟팅 하는 것을 더욱 중요하게 생각한다.
- 회사에서의 나와 혼자 있을 때의 나, 친목 모임에서의 나는 같지 않다. 상황에 따라 정체성을 바꾸고 때로는 숨기는 게 오히려 자연스럽다. 이처럼 다층적인 자아를 '멀티 페르소나(multi-persona)'라고 부른다.

## 란체스터 법칙 (Lanchester's law)

- 란체스터 법칙은 적은 자본과 기술을 집중해 남보다 빠르게 움직여 강자를 이길 수 있는 방법으로 강자가 약자와 동일한 장소에서 동일한 무기를 가지고 동일한 방법으로 정면 대결해서는 강자를 이길 수 없다는 것이다.

## N스크린 (N-screen)

- N스크린 (N-screen)은 영화, 음악 등 하나의 멀티미디어 콘텐츠를 N개의 기기에서 '연속적으로' 즐길 수 있는 기술 또는 서비스를 말한다.

## 쇼루밍족 (showrooming)

- 매장에 가서는 제품에 대한 정보만 얻고 온라인에서 저렴하게 구매하는 고객층
- 스마트폰 대중화와 가격 비교 앱의 출현으로 매장을 제품 구경만 하는 전시장 역할로 삼아 오프라인에서 구경만하고 실제 구매는 온라인으로 더 저렴하게 하는 고객들

### **팬덤 (fandom)**

- 팬덤 (fandom)이란 단어는 원래 광신도를 뜻하는 용어로 아이돌이나 가수와 같은 스타를 정열적으로 좋아하는 사람들을 의미했으나 기업의 영역으로 확장되면서, 기업의 성패를 좌우하는 요소로 성장해 왔다.
- '팬덤(fandom)'이란 단어는 광신도를 뜻하는 fanatic의 'fan'과 영토나 지위, 집단을 뜻하는 '-dom'이 합성된 단어로, 아이돌이나 가수와 같은 스타를 정열적으로 좋아하는 사람들을 의미한다.
- 마케팅의 아버지라 불리는 필립 코틀러(Philip Kotler)는 '마켓 4.0'에서 브랜드 옹호자(Advocate) 즉 '팬덤'을 기업의 가장 중요한 전략적 자산으로 강조했다.

### **RFID (Radio-frequency identification)**

- RFID는 전파를 이용해 먼 거리의 정보를 읽어 오는 기술로 디즈니랜드는 매직밴드라는 팔찌 하나로 '세상에서 가장 오래 기다려야 하는 공간'을 '세상에서 가장 행복한 공간'으로 바꾸었다. RFID 칩이 내장되어있는 팔찌를 착용한 덕택이다
- RFID는 '무선 주파수 인증'을 의미하며, 전파를 이용해 먼 거리의 정보를 읽어 오는 기술로 제2차 세계대전 때 영국이 적과 아군의 항공기 식별을 위해 처음 사용했다.

### **옴니채널 (omni-channel)**

- 소비자가 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 경로를 넘나들며 상품을 검색하고 구매하는 서비스를 옴니채널이라 한다.

### **초크포인트 (Choke Point)**

- 초크포인트(Choke point)는 물자수송이나 군사작전에서 전략상 중요한 의미를 갖는 길목을 말하는데, 상대의 목을 조를 수 있는 치명적 구간으로 해상 요충지라면 상선이나 군함 등이 반드시 지나가야 하는 해협이나 운하가 여기에 해당한다.
- 전체 영업 성과의 80%가 20%의 활동에서 비롯된다면 여기가 바로 초크포인트다.

### **라스트 마일 (last mile)**

- 라스트마일(last mile)에는 일반적으로 두 가지 의미가 있다.
- 하나는 인터넷 통신에서 광대역 전송 신호를 가정이나 회사 등 최종 소비자에게 전하는 1마일 내외의 짧은 구간에 적용되는 통신 기술을 뜻한다.
- 다른 하나는 원래 사형수가 사형 집행장으로 걸어가는 마지막 길을 뜻했지만, 물류에서는 여러 배송 단계 중 소비자와 만나는 최종 단계를 뜻하는 용어로 굳어졌다.

### **포카요케 (poka-yoke)**

- 포카요케 (poka-yoke)는 원래 공장 등의 제조 라인에 설치되는 작업 미스를 방지하는 방식이나 장치를 말하며, 실수하는 사용자를 배려하는 '오류 방지 디자인'을 근사하게 만들어야 한다.
- 특히 디지털 기술을 이용하여 고객의 작은 실수까지도 놓치지 않고 배려하려는 섬세한 서비스 전략이 필요하다.

### **디지털 문해력 (Digital Literacy)**

- 디지털 문해력 (Digital Literacy)이란 디지털 리터러시(Digital Literacy)라는 말로도 통용되며, 디지털 플랫폼의 다양한 미디어를 접하면서 명확한 정보를 찾고, 평가하고, 조합하는 개인의 능력을 뜻한다.

### **디지털 포용**

- 디지털 포용이란 모든 국민들이 디지털 기술을 쉽고 적극적으로 활용할 수 있도록 디지털 환경 전반을 정비하는 것을 뜻하며, 정부와 기업은 적극적인 디지털 포용 정책을 추진해야 한다.