

대규모 개인화: 탁월한 경험을 통해 고객과 기업이 얻는 이점

쉽게 활용할 수 있는 대규모 개인화 모범 사례

목차

3	<u>개요</u>
3	<u>주요 인사이트</u>
4	<u>고객이 원하는 것, 개인화된 즐거운 경험</u>
6	<u>경험 리더 그룹의 성공 비법, 대규모 개인화</u>
8	<u>쉽게 활용할 수 있는 대규모 개인화 모범 사례</u>
16	<u>차이를 만드는 힘, 전사적 오케스트레이션</u>
19	<u>미래 경쟁력을 이어갈 대규모 개인화를 위해 지금 할 일</u>
22	<u>부록</u>

프로젝트 팀:

Sophie Baboin, 시장 영향 컨설턴트, 프로젝트 리더

Sophia Christakis, 시장 영향 컨설턴트

Jason Daniels, 시장 영향 컨설턴트

출연 연구:

Forrester 디지털 전략 및 경험 연구 그룹

FORRESTER CONSULTING 소개

Forrester는 기업 경영진의 주요 혁신이 성과를 낼 수 있도록 독립적이고 객관적인 연구 기반의 컨설팅을 제공합니다. 경험이 풍부한 Forrester의 컨설턴트는 기업 고객 중심 연구를 위해 기업과 긴밀하게 협력합니다. 이를 통해 기업의 다양한 니즈에 맞춤형이고 지속적으로 영향을 발휘하는 고유한 모델을 사용하여 기업의 우선순위에 따라 연구를 수행합니다. 자세한 내용은 forrester.com/consulting에서 확인하십시오.

© Forrester Research, Inc.가 모든 권리를 보유합니다. 무단 복제는 엄격히 금지됩니다. 본 문서의 정보는 확보 가능한 최상의 자료를 기반으로 합니다. 제시된 의견은 작성 당시의 판단을 반영한 것이며 변경될 수 있습니다. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, Total Economic Impact는 Forrester Research, Inc.의 상표입니다. 기타 모든 상표는 각 해당 회사의 자산입니다. 자세한 내용은 forrester.com/consulting에서 확인하십시오. [E-54521]

개요

이 연구에 따르면 경험 리더 그룹의 75%는 더 높은 수익과 ROI를 통해 고객 확보, 고객 경험, 생애 가치에서 초과 성과를 거두고 있는 것으로 나타났습니다. 이 리더 그룹이 중간 그룹과 후발 그룹을 모두 포함하는 시장보다 더 큰 우위를 차지하는 이유는 무엇일까요?

경험 리더는 단순한 개인화를 넘어, 모든 상호작용과 채널에서 모든 고객에게 상황에 맞고 관련성이 높은 연결된 경험을 제공하기 위해 데이터를 활용합니다. 이를 통해 고객에게 지속적으로 가치를 제공하고 비즈니스에는 이익을 주는 ‘대규모 개인화’ 전략을 실행합니다. 이 전략을 실행하기 위해 경험 리더 그룹은 데이터 및 인사이트, 콘텐츠 공급망 및 모듈식 어셈블리, 그리고 이를 위한 옴니채널 여정 오케스트레이션에 대한 고급 역량을 갖추고, 팀과 부서 전반에서 고객을 전략의 중심에 두도록 조직합니다.

이러한 역량과 업무 방식은 모든 조직에서 활용할 수 있습니다. 마케팅, 디지털, 인사이트, 기술, 고객 관리, 제품 개발 등 모든 부서와 업무가 대규모 개인화로 얻을 수 있는 이익 실현에 중요한 역할을 합니다.

2022년 6월 Adobe는 Forrester Consulting에 대규모 개인화 현황을 평가하고, 경험 리더 그룹의 모범 사례를 파악하는 연구를 의뢰했습니다. Forrester는 이 주제를 탐구하기 위해 다음과 같은 설문조사와 인터뷰를 실시했습니다. 1) 개인화 프로그램/이니셔티브를 담당하는 1,770명의 글로벌 의사결정권자 대상의 온라인 설문조사, 2) 구매 권한이 있는 기업과 최근 온라인으로 거래한 1,248명의 글로벌 B2B 고객 대상의 온라인 설문조사, 3) 최근 디지털 채널을 통해 기업과 교류한 1,921명의 글로벌 B2C 고객 대상의 온라인 설문조사, 4) 기업 수준의 개인화 프로그램/이니셔티브를 담당하는 22명의 의사결정권자와의 인터뷰.

주요 인사이트

- **경험 리더 그룹은 대규모 개인화를 실행합니다.** 진화하는 중간 그룹과 신흥 후발 그룹에 비해 경험 리더 그룹은 모든 채널과 접점, 상호작용 전반에서 개인화된 경험을 제공함으로써 고객에게는 지속적으로 높은 가치를 제공하고 비즈니스에서는 이익을 실현합니다. 그 결과, 경험 리더 그룹의 75%가 주요 고객 성공 지표를 초과 달성하고 있습니다.
- **기업은 데이터, 콘텐츠, 여정 오케스트레이션의 새로운 역량을 마스터해야 합니다.** 고객 경험의 성공은 개인화를 전체 고객 여정으로 확장하는 기술과 역량에 대한 투자에서 비롯됩니다. 경험 리더 그룹은 데이터 및 인사이트, 콘텐츠 생성 및 관리, 옴니채널 여정 오케스트레이션이라는 3가지 핵심 역량을 전문적으로 실행합니다.
- **잘 조율된 ‘개인화 CoE 모델’은 대규모 개인화를 성공적으로 지원하기 위한 좋은 전략입니다.** 경험 리더 그룹은 팀 및 부서 간의 경계를 아우르는 조정 작업을 통해 ‘개인화 CoE(Center of Excellence)’에 자금을 지원하고 관리함으로써 대규모 개인화로 성공을 이룹니다.

고객이 원하는 것, 개인화된 즐거운 경험

고객에게 한결같은 기쁨을 제공한다는 것은 쉽지 않습니다. 예상치 못한 상황에 직면한 고객에게 도움을 주고, 관련성이 높은 제안을 하고, 원활한 지원 경험을 제공하는 것 또한 그리 간단한 일은 아닙니다. 고객의 기대는 최고의 브랜드와 경험에 의해 결정되며, 경험에 대한 기준은 끊임없이 높아지고 있습니다.

소비자(B2C)와 기업(B2B) 고객이 개인화된 경험에서 원하는 것은 ‘즐거움’입니다(그림 1 참조). B2C와 B2B 고객 모두가 개인화된 경험을 중요하게 평가합니다.

Forrester Consulting 팀은 글로벌 설문조사와 인터뷰를 통해 기업이 고객 여정의 모든 단계에서 모든 고객에게 즐거운 경험을 제공함으로써 무엇을 얻을 수 있는지 파악하고자 했습니다. 훌륭한 개인화를 통해 더 높은 전환율, 더 긴밀한 참여, 더 강력한 충성도를 얻을 수 있다는 점을 고려한다면, 즐거운 경험을 제공하기 위한 노력은 그만한 가치가 있습니다.

이 연구에서 응답자들은 개인화 이니셔티브가 수익(68%), 고객 경험 척도(67%), 전환율(67%)에 대한 목표 및 기대치를 초과했다고 보고했습니다. B2B 고객 캠페인의 경우, 한 여행 및 접객 분야 이사는 "[18개월 동안] 캠페인당 매출 수익이 추가로 4,600만 달러 증가했습니다. 이는 개인화로 인해 전환율이 높아진 덕분입니다."라고 말했습니다. 금융 서비스 회사의 이사는 "개인화 전략을 기반으로 고객 콜이 40% 감소하고, [순 추천고객 지수](#)가 1점 증가했습니다."라고 말했습니다. 개인화에 집중하려는 의지만 있다면 모든 회사가 이와 같은 결과를 누릴 수 있습니다.

한 금융 서비스 회사의
VP는 “개인화로
앞서가는 기업의 눈부신
성과를 눈으로 보고
있지만, 그대로 따라하는
것이 어렵습니다.”
라고 말합니다.

개인화 전략의 최종 목표는 고객에게는 가치를, 비즈니스에는 이익을 주는 것이어야 합니다.

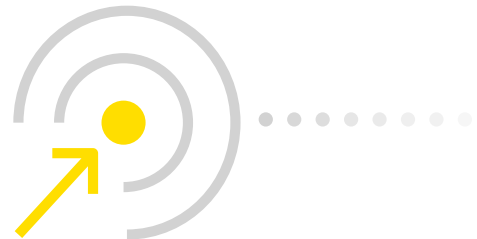


그림 1

고객은 여정 각 단계에서 개인화된 경험을 중요하게 여깁니다

● B2C* — 나는 다음과 같은 활동을 할 때 완전히/대부분 개인화된 콘텐츠를 기대한다.



소비자의 **73%**와 B2B 고객의 **87%**는 구매 전은 물론, 구매 후에도 개인화된 경험을 기대합니다.

B2B 고객은 개인화에 대한 기대치가 훨씬 높습니다

● B2B† — 나는 다음과 같은 활동을 할 때 완전히/대부분 개인화된 콘텐츠를 기대한다.



B2B 고객의 **66%**는 개인 생활에 비해 직업 생활에서 동일하거나 더 나은 개인화를 기대합니다.

* 설문 대상: 최근 디지털 채널을 통해 기업과 교류한 B2C 고객 1,921명

† 설문 대상: 구매 권한이 있는 기업과 최근 온라인으로 거래한 B2B 고객 1,248명

출처: Adobe 의뢰로 Forrester Consulting에서 진행한 위탁 연구, 2022년 6월

경험 리더 그룹의 성공 비법, 대규모 개인화

이번 연구에서는 단순한 개인화의 중요성은 물론, 본 연구의 목적이기도 한 ‘대규모 개인화’ 전략의 힘을 느낄 수 있는 결과를 보여주었습니다. 즉, 모든 상호작용과 채널에서 모든 고객에게 상황에 맞고 관련성이 높은 연결된 경험을 제공하기 위해 데이터를 활용함으로써, 고객에게는 지속적으로 가치를 제공하고 비즈니스에는 이익을 실현할 수 있다는 것이 여러모로 입증되었습니다.

이 고급 전략의 모범 사례를 파악하기 위해 글로벌 의사결정권자에 대한 연구 결과를 정량화하고 개인화 기능을 기반으로 3가지 유형의 회사(경험 리더 그룹, 진화하는 중간 그룹, 신흥 후발 그룹)를 식별했습니다(그림 2 참조).

경험 리더 그룹은 1) 개인화 CoE(Center of Excellence)를 통해 개인화를 전사적으로 조정하고 2) 데이터 및 인사이트, 콘텐츠 생성, 옴니채널 여정 오케스트레이션이라는 3가지 고급 역량을 마스터하기 때문에 더 높은 수준의 개인화를 운영합니다.

한편, 진화하는 중간 그룹은 경험 리더 그룹보다 낮은 수준에서 이러한 역량 중 일부를 마스터했고, 팀과 채널 운영자 간의 조정 수준이 낮았습니다. 신흥 후발 그룹은 접근 방식이 ‘포인트 솔루션’에 더 가깝고, 개인화 역량과 실행이 많이 부족합니다.



경험 리더 그룹의 **75%**는 더 높은 수익과 ROI를 통해 고객 확보, 고객 경험, 생애 가치에서 초과 성과를 거두고 있는 것으로 나타났습니다.

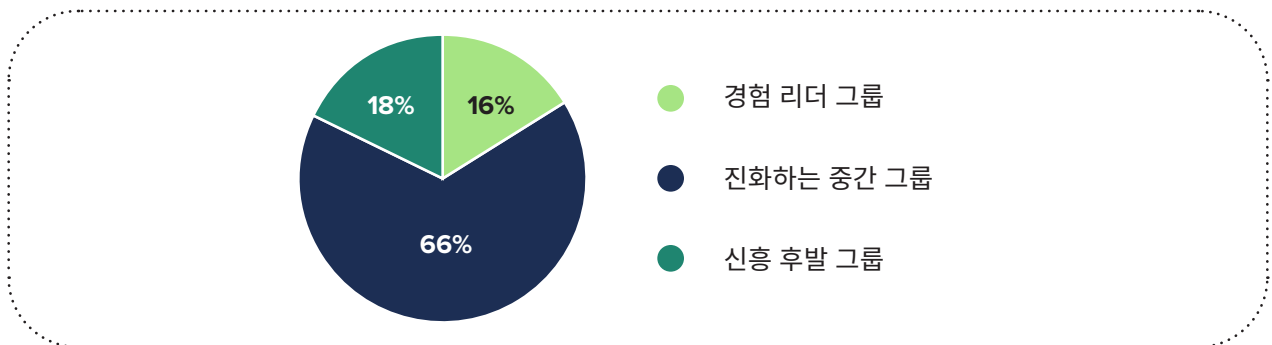
통신 회사의 한 VP는 "고객은 단순한 메일링 리스트가 아닙니다. 여러 상호작용을 통해 각 고객에게 맞춤형 메시지를 보내야 합니다."라고 말합니다.

그림 2

대규모 개인화 성숙도

응답자는 6가지 개인화 영역의 현재 역량에 따라 세 그룹으로 나뉩니다.

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 1 전사적 프로그램의 접근 방식 | 4 고객 데이터 관리/분석 솔루션 채택 |
| 2 사용하는 개인화 기술 | 5 콘텐츠 제작 솔루션 채택 |
| 3 사용하는 데이터 유형 | 6 옴니채널 여정 오케스트레이션 솔루션 채택 |



경험 리더 그룹

고객 경험 개선을 개인화 전략의 **최우선**으로 여깁니다.

고객이 가장 자주 기대하는 단계(예: 제품 또는 서비스의 사용 및 도움)는 물론, 고객 여정의 모든 단계를 완전히 개인화할 가능성이 신흥 후발 그룹보다 **3배 더 높습니다.**

75%는 전략 정의, 사용 사례 우선순위 지정, 전사적 솔루션 구현을 담당하는 '개인화 CoE'를 보유하고 있습니다.

설문 대상: 개인화 프로그램/이니셔티브 담당 글로벌 의사결정권자 1,770명
출처: Adobe 의뢰로 Forrester Consulting에서 진행한 위탁 연구, 2022년 6월

쉽게 활용할 수 있는 대규모 개인화 모범 사례

경험 리더 그룹은 뛰어난 개인화 기획자이자 운영자입니다. 이들은 고객을 중심에 두고, 고객의 전체 여정에 따라 소통 주기를 조정하고, 회사 전반에 걸쳐 공통의 목적을 가지고 운영함으로써 개인화를 기업 전략 수준으로 끌어올렸습니다. 모든 기업은 개인화 준비 상태에 관계없이, 경험 리더 그룹의 사례를 배우고 이를 행동에 옮김으로써 동일한 결과를 얻을 수 있습니다. 대규모 개인화를 달성하는 데 필요한 3가지 역량을 이해하는 것에서 시작해 보십시오.

역량 1: 모든 팀이 개인화를 강화하는 데 사용할 수 있는 데이터 기반 구축

고객의 요구와 맥락을 이해하고 예측하지 못하면 고객을 만족시킬 수 없습니다. 그러나 웹, 커머스, 모바일, 고객 지원, 소셜 채널 등의 데이터를 함께 연결하는 통합된 공유 고객 데이터 플랫폼 없이는 이를 달성하기 어렵습니다. 경험 리더 그룹은 조직의 모든 채널과 접점을 운영하는 직원들이 사용할 수 있는 리소스인 '공유 고객 데이터 플랫폼'에 고객에 대한 지식과 인사이트 및 각 고객의 여정을 통합합니다. 대규모 개인화를 달성하기 위한 전략의 일환으로 경험 리더 그룹은 다음을 수행합니다(그림 3 참조).

- **개인정보 보호 및 기본 환경 설정을 명확하고 투명하게 합니다.** 브랜드와 제품에 대한 고객의 신뢰는 기업의 노력에 달려있습니다. 소비자 및 B2B 고객의 80% 이상이 회사에서 정보를 안전하게 보호하는 것이 매우 중요하다고 말합니다. 모든 고객 데이터 및 인사이트 전략은 유럽의 GDPR (일반 데이터 보호 규정), 캘리포니아의 CCPA(캘리포니아 소비자 개인정보 보호법) 등과 같은 규정에 따라 개인정보를 보호하고, 고객이 선택한 기본 환경 설정을 존중하는 것에서 시작해야 합니다.

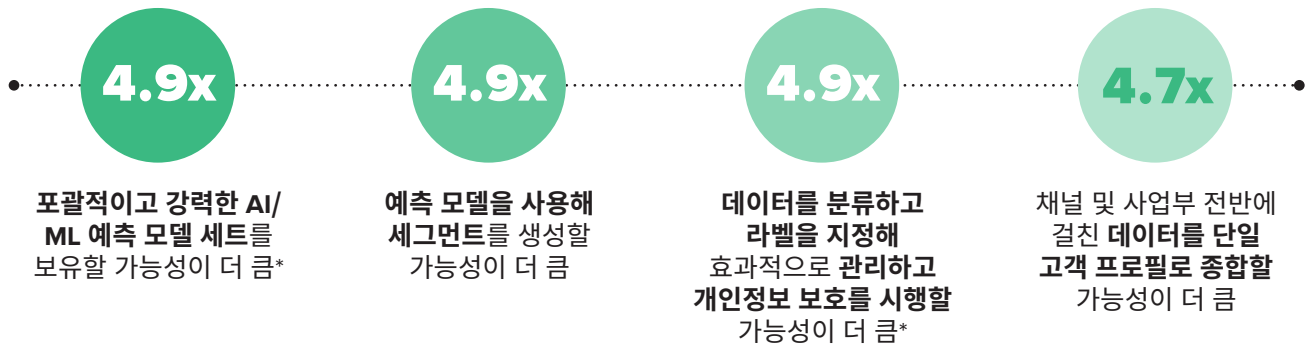


“[고객 데이터]를 중앙에 보관하면 개인정보 보호법을 준수하는 데 도움이 됩니다. 아울러 [개인화] 프로그램으로 규정 준수가 더 빠르고 쉬워졌습니다.”

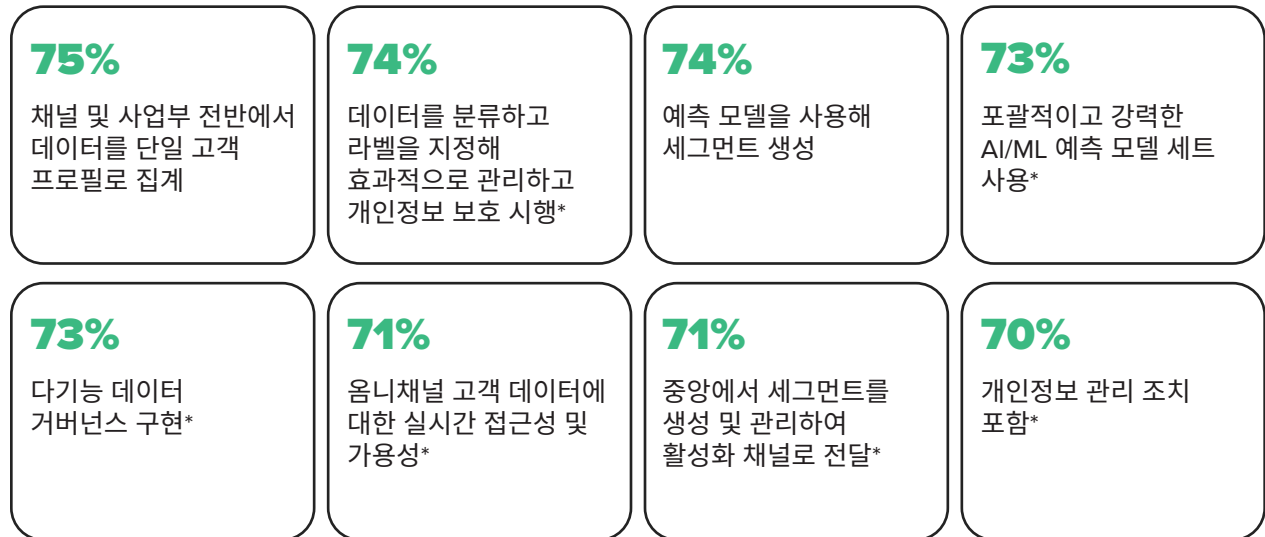
이사, 금융 서비스 업체

그림 3

경험 리더 그룹은 데이터 활용과 관련하여 다음과 같은 특징이 있습니다(vs. 후발 그룹)



경험 리더 그룹은 데이터와 관련하여 다음과 같이 하고 있습니다.



설문 대상: 개인화 프로그램/이니셔티브 담당 글로벌 의사결정권자 1,770명

*: 고급 활용 사례입니다.

출처: Adobe 의뢰로 Forrester Consulting에서 진행한 위탁 연구, 2022년 6월

- **양보다 질에 중점을 두고 모든 데이터 에셋을 통합합니다.** 흔히, 경험 개인화를 시작하려면 모든 데이터가 필요하다는 생각을 합니다. 그렇지 않습니다. 물론, 인구통계 데이터, 행동 데이터, 고객이 직접 공유한 제로 파티 데이터, 구매 및 거래 데이터 등을 수집하고, 단일 운영 환경에 통합하는 것은 중요합니다.¹ 그러나 데이터의 품질을 보장하는 것을 결코 간과해서는 안 됩니다. 품질이 낮은 데이터를 사용하면 득보다 실이 더 많습니다. 경험 리더 그룹은 양보다

질을 우선시하고, 보유한 데이터를 최대한 활용하여 결과를 내고, 시간이 지나면 그에 적합한 다른 데이터를 가져옵니다.

- **다기능 팀이 동일한 기반에서 운영할 수 있도록 고객 데이터 플랫폼을 확장합니다.** 경험 리더 그룹은 고객 데이터 플랫폼을 최대한 활용하여 고객과 관련된 여러 접점에서 경험을 개인화합니다. 이들은 모든 채널과 접점의 데이터를 단일한 '운영 고객 프로파일'로 집계합니다. 이를 통해 고급 ID 확인, 확장된 액세스, 디지털 인게이지먼트 시스템에 대한 완전한 통합의 장점을 최대한 활용할 수 있습니다. 그 결과, 역량 3에서 소개하는 '옴니채널 여정 오케스트레이션'이 가능해집니다.
- **AI를 통해 개발된 고객 인사이트와 예측 모델로 세그먼트를 개발합니다.** 대규모 개인화를 달성하기 위해, 세분화는 고객에 대한 이해를 개인화된 차선택 (Next-Best Action)모음으로 변환하는 좋은 방법입니다. 경험 리더 그룹은 AI를 적용하여 세그먼트와 마이크로 세그먼트를 식별하고, 지속적인 영향 테스트와 학습을 통해 모델을 더욱 세분화하여 실행 가능한 인사이트로 전환합니다. 접객 분야의 한 경험 리더 그룹은 "우리는 언제든지 4,800가지의 A/B [테스트]를 실행할 수 있습니다. 수많은 테스트를 통해 누구에게 어떤 경험을 제공해야 하는지 명확히 파악하고, 더 높은 전환율을 유도하고 있습니다."라고 전했습니다.

역량 2: 콘텐츠 공급망 구축 및 즉석에서 개인화된 경험 조합

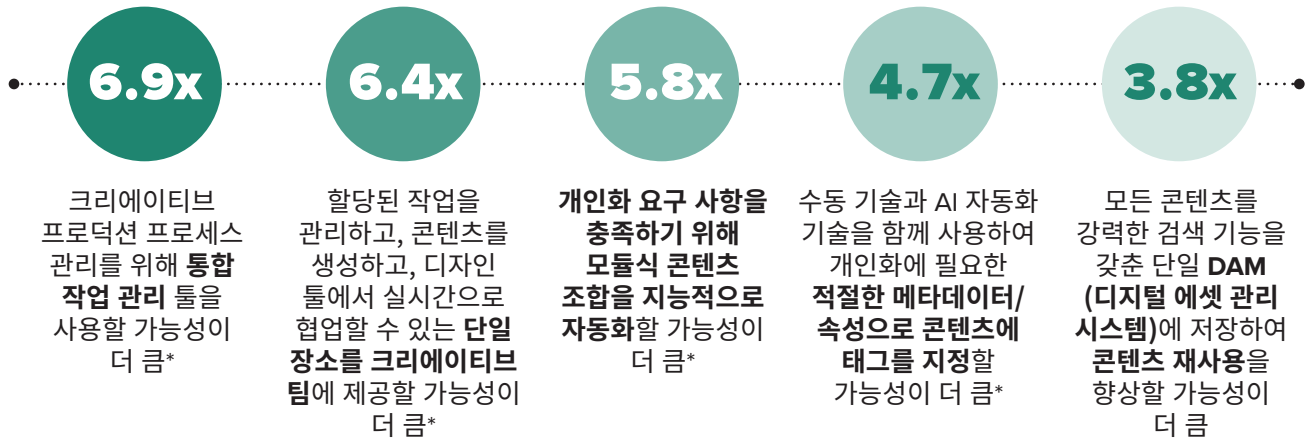
고유한 메시지가 세셋이 3개뿐이라면 30개의 마이크로 세그먼트를 보유하는 게 무슨 소용이 있을까요? 대규모 콘텐츠는 오직 경험 리더 그룹만이 실행하고 있으며, 그에 대한 투자는 지금도 계속되고 있습니다. 진화하는 중간 그룹의 일부는 대규모 콘텐츠의 필요성을 인식하고 단일한 엔터프라이즈 콘텐츠 저장소를 구현했을 수 있습니다. 그러나 확장되는 모듈식 워크플로를 구현하거나 수동 콘텐츠 생성 작업을 자동화하지는 않았습니다. 대규모 개인화를 위해 경험 리더 그룹은 다음을 수행합니다(그림 4 참조).

77%

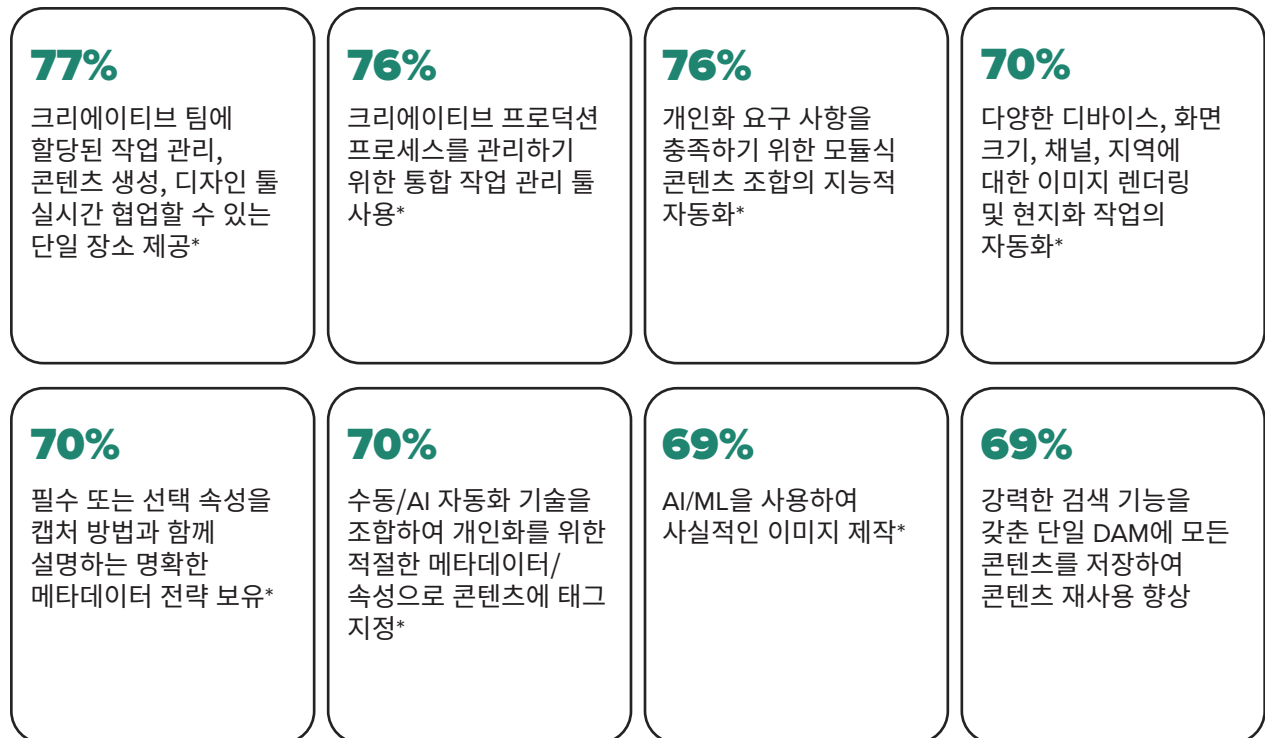
의 경험 리더 그룹은
할당된 작업을
관리하고, 콘텐츠를
생성하고, 디자인 툴에서
실시간으로 협업할
수 있는 단일 장소를
크리에이티브 팀에
제공합니다.

그림 4

경험 리더 그룹은 콘텐츠 제작과 관련하여 다음과 같은 특징이 있습니다
(vs. 후발 그룹)



경험 리더 그룹은 콘텐츠와 관련하여 다음과 같이 하고 있습니다.



설문 대상: 개인화 프로그램/이니셔티브 담당 글로벌 의사결정권자 1,770명

*: 고급 활용 사례입니다.

출처: Adobe 의뢰로 Forrester Consulting에서 진행한 위탁 연구, 2022년 6월

- **모든 팀과 접점 운영자가 콘텐츠를 쉽게 재사용할 수 있도록 공통 콘텐츠 저장소를 만듭니다.** 중앙 고객 데이터 플랫폼을 통해 어떤 경험을 언제 제공할지 알 수 있지만, '디지털 에셋 관리 플랫폼'은 대규모 콘텐츠를 성공적으로 엔지니어링하는 핵심입니다. 콘텐츠 데이터베이스는 모든 고객 접점 운영자가 관련 에셋을 쉽게 검색하고 찾을 수 있는 경우에만 가치가 있습니다. 이는 때로는 수만 개에 달하는 에셋에 올바른 메타데이터로 태그를 지정해야 한다는 의미입니다. 경험 리더 그룹의 70%는 수동 기술과 AI 자동화 기술을 함께 사용하여 적절한 메타데이터로 콘텐츠에 태그를 지정합니다. 태그 지정을 자동화함으로써 콘텐츠 작성자는 훌륭한 경험을 디자인하는 데 집중할 수 있습니다.
- **워크플로 및 자동화를 통해 콘텐츠 공급망을 확장하여 모듈식 콘텐츠와 순열을 생성합니다.** 경험 리더 그룹은 다음 3가지 기능을 사용해 콘텐츠 팩토리를 구축합니다. 첫째, 크리에이터와 경험 운영자가 프로젝트 콘텐츠를 계획하고 실행할 수 있도록 작업 관리 툴을 사용합니다. 여기에는 콘텐츠 생성을 태스크로 분할하고, 작업을 할당하고, 승인 워크플로를 구현하는 기능이 포함됩니다. 둘째, 콘텐츠 저작 툴을 사용하여 웹, 모바일, 메타버스 등을 위한 에셋을 만듭니다. 셋째, 자동화 및 콘텐츠 운영 팀을 활용하여 새로운 에셋을 만듭니다. 예를 들어, 동일한 소스 자료에서 6초, 15초, 30초, 60초 짜리 비디오를 만들거나, 멋진 사진을 유료 채널, 제휴 채널, 자사 채널 및 각각의 디바이스에 적합한 수많은 크기와 형식, 해상도로 바꿉니다.
- **모듈식 콘텐츠를 즉석에서 지능적으로 조합하여 순간의 경험을 개인화합니다.** 경험 리더 그룹의 70%는 AI 및 머신 러닝(ML)을 사용하여 향후 몇 년 내에 모듈식 콘텐츠를 지능적으로 조합하거나 조정할 것으로 예상합니다. 콘텐츠를 모듈화하고 태그를 지정하면 이를 조합하여 모든 접점과 채널, 웹 페이지에 전달할 수 있습니다. 바로 이 지점에서 고객 데이터베이스와 콘텐츠 저장소가 교차합니다. 예를 들어, 고객의 차선택에 대한 실시간 지식을 기반으로 하는 인텔리전스와 자동화를 사용하여 순간에 콘텐츠를 개인화하게 됩니다. 이는 해당 제품이 고객의 일상 또는 비즈니스에 어떻게 적용되는지에 대한 비전을 심어 주는 일이기도 합니다.

“한 번에 25,000
가지 버전을 제안할
수 있는 콘텐츠
순열을 보유할 수
있습니다.”

VP, 리테일 업체

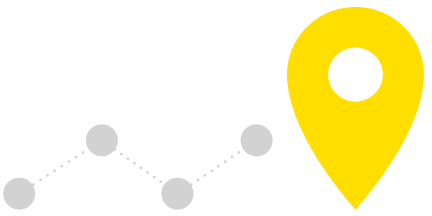
역량 3: 고객의 전체 여정에 따른 경험 오케스트레이션

고객의 목표와 상황에 대해 더 많이 알수록 최고의 순간에 적절한 넋지 또는 지원을 제공하고, 회사의 목표를 달성할 수 있는 채널을 더 잘 제공할 수 있습니다. 회사의 성과를 향상하는 동시에 고객을 돕는 이러한 조정은 모두에게 윈윈입니다. 경험 리더 그룹은 옴니채널 경험의 모든 채널과 접점에서 개인화된 여정을 오케스트레이션함으로써 이를 달성합니다. 이들은 이메일, 모바일 상호작용, 사이트 방문 채널 전반에서 고객이 선호하는 제품에 대한 개인화된 제안과 같은 적절한 메시지를 일관되게 제공합니다. 대규모 개인화를 달성하기 위해 경험 리더 그룹은 다음을 수행합니다(그림 5 참조).

- **연결된 방식으로 채널 전반에 걸쳐 개인화된 경험을 오케스트레이션합니다.**

우리 모두는 고객 여정이 선형적이지 않고, 여러 채널에 걸쳐 있다는 것을 경험으로 알고 있습니다. 그러나 고객은 현재 자신의 상황과 선호하는 채널에서 소통하기를 기대합니다. 이렇게 할 수 있는 유일한 방법은 단일 오케스트레이션 툴을 사용하는 것입니다. 이 툴을 사용하면 모든 채널 및 상호작용의 경험을 차트로 표시할 수 있습니다. 경험 리더 그룹은 단일 오케스트레이션 툴을 통해 가장 가치 있는 크로스 채널 여정을 식별하고 자동화하여 이 프로세스가 항상 실행되도록 합니다.

- **AI/ML 기반의 의사 결정 엔진과 예측 모델을 사용하여 차선책을 결정하고 제공합니다.** 경험 리더 그룹은 위와 같은 프로세스를 어떻게 자동화할까요? AI 및 성향 모델을 사용하여 메시지와 타이밍의 우선순위를 지정하는 ‘크로스 채널 의사 결정 엔진’을 구현하여 이를 수행합니다. 이 기능은 제품이나 제안의 수가 많은 비즈니스 모델, 예를 들어 고객이 목표를 달성하기 위해 여러 경로를 사용하는 경우에 아주 중요합니다. 차선책을 타겟팅하는 의사



“고객 여정은 결코 선형이 아닙니다. 고객이 팟캐스트를 듣고 '더 자세히 알아보기' 링크를 클릭하면 다른 자료와 정보를 보냅니다. 그런 다음 고객의 반응과 여정을 따라가면서 다음 콘텐츠를 제공할 수 있는 몇 가지 자동화 기능을 갖추고 있습니다.”

최고 매출 책임자, 통신 업체

결정 엔진은 항공 교통 관제사처럼 작동하여 성향 모델 점수를 기반으로 해당 시간에 고객에게 제공할 최상의 메시지에 대한 우선순위를 지정합니다. 이 기능을 활용하면 팀원이나 동료에게 맞춤형 경험을 수동으로 생성하기 위한 규칙을 만들도록 요청할 일은 더 이상 없습니다. 아울러 결정과 메시지를 자동화하므로 개인화를 수월하게 확장할 수 있습니다.

- **고객의 주요 순간과 이정표를 활용하여 가장 중요한 경험을 개인화합니다.** 점점 더 많은 기업이 실시간 컨텍스트 시그널, 고객의 트리거 등을 사용하여 타겟화된 일괄 커뮤니케이션(브랜드 시작 이벤트 또는 프로모션에 중점)을 강화하여, 고객이 필요로 하는 중요한 순간에 적절하고 가치 있는 경험을 제공하고 있습니다.

“우리는 고객 데이터베이스
외의 데이터를 살펴보고
다음에 취해야 할 조치에
대해 매우 빠르게 결정을
내리는 의사결정 시스템을
원합니다.”

VP, 금융 서비스 업체

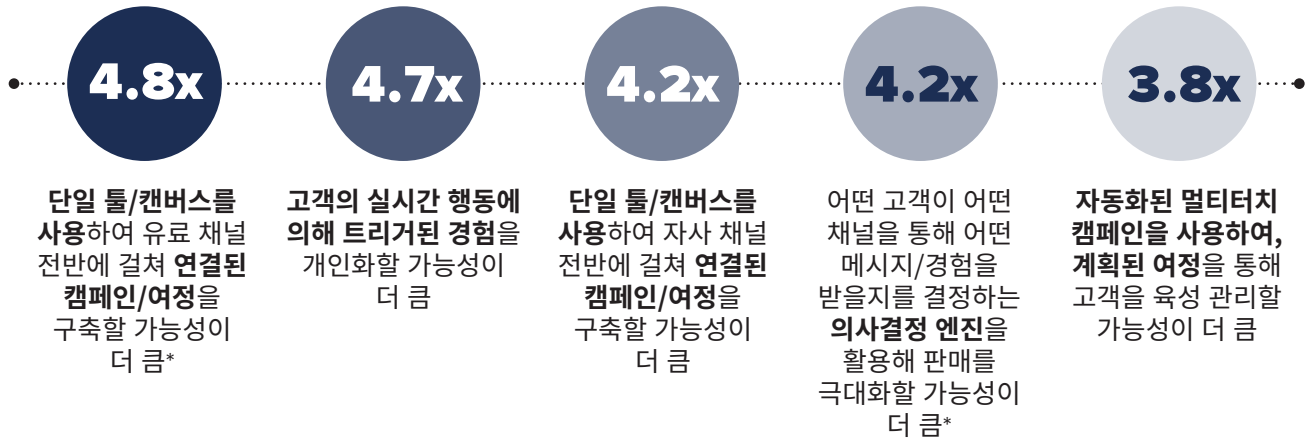
"고객 상호작용의 실제 트리거를 식별해야 합니다. 예를 들어, 고객이 새 집으로 이사를 [고려 중]이라면 주택유자에 관심이 있을 수 있습니다. 따라서 계속해서 대화를 하기보다는 트리거를 중심으로 개인화를 생성하고 싶습니다."

VP, 금융 서비스 업체

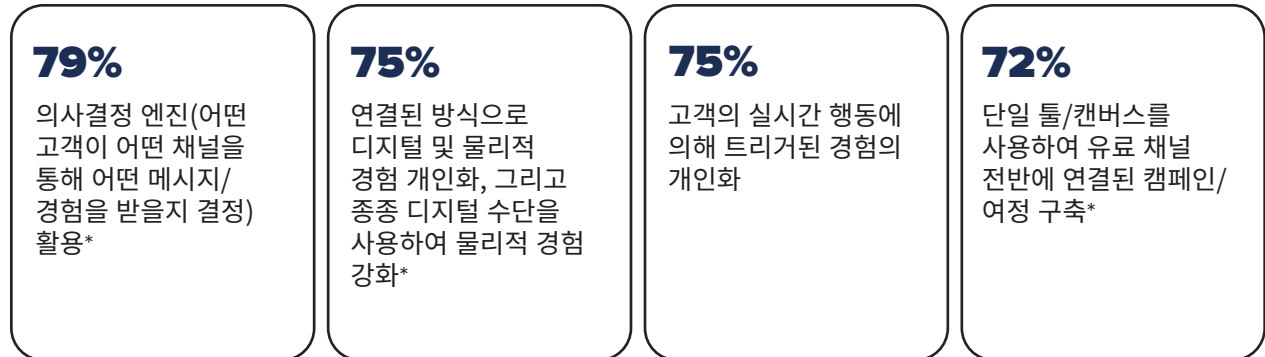
”

그림 5

경험 리더 그룹은 옴니채널 오케스트레이션과 관련하여 다음과 같은 특징이 있습니다
(vs. 후발 그룹)



경험 리더 그룹은 옴니채널 오케스트레이션과 관련하여 다음과 같이 하고 있습니다.



설문 대상: 개인화 프로그램/이니셔티브 담당 글로벌 의사결정권자 1,770명

*: 고급 활용 사례입니다.

출처: Adobe 의뢰로 Forrester Consulting에서 진행한 위탁 연구, 2022년 6월

차이를 만드는 힘, 전사적 오케스트레이션

어떤 부서나 그룹도 혼자서는 대규모 개인화의 잠재력을 실현할 수 없습니다. 대규모 개인화는 마케팅, 콘텐츠, 디지털, 개인정보 보호, 기술, 인사팀이 함께 협력해야 하는 이니셔티브입니다 (그림 6 참조). 경험 리더 그룹은 내부 팀은 물론, 외부 에이전시까지 포함하는 모든 관계자의 역할을 조정하는 다기능 운영 모델을 채택했습니다. 경험 리더 그룹에서는 다음과 같이 합니다.

- **개인화 리더십 팀을 운영합니다.** 대규모 개인화를 성공적으로 수행하려면 각 부서 경영진은 공통 로드맵에 따라 노력을 다하고 필요한 조정을 해나가야 합니다. 이 리더십 팀은 분기마다 며칠의 시간을 내 최근 성과를 검토하고, 요구 사항을 공식적으로 평가하고, 장애물을 극복하고, 이니셔티브에 자금을 지원해야 합니다. 이러한 경영진에게는 확실한 보상을 제공하여 동기를 부여하는 것이 좋습니다.
- **개인화 CoE를 인가합니다.** 경험 리더 그룹은 명확한 전략, 장기적이고 적응 가능한 로드맵, 운영 모델을 길잡이로 삼아 노력합니다. 75%가 대규모 개인화 이니셔티브를 담당하는 개인화 전용 CoE를 보유하고 있습니다. 이 CoE는 전체 팀 간에 공유하는 목표를 설정하고, 로드맵을 관리하고, 혁신적인 변화를 구현하고, 개인화 프로그램을 운영하고, 성공을 지속적으로 평가합니다.

“개인화는 어떤 기업으로 성장하고 싶은지에 대한 일종의 로드맵으로 바라보아야 합니다. 제품은 변화하기 마련이고, 고객 또한 기업이 제공하는 서비스에 대한 만족도에 따라 변할 것이라는 점을 알고 있어야 합니다. 이렇게 변화무쌍한 환경에서 어떤 성장을 할지 그려보는 것입니다.”

VP, 여행 및 접객 업체

“대규모 개인화의 운영 주체가 명확히 정의되어 있다면, 이는 [성공]의 첫 번째 징후입니다.”

VP, 금융 서비스 업체

- **공동 예산으로 이니셔티브에 자금을 지원합니다.** 대규모 개인화 전략은 부서 자금을 통합하는 것도 포함됩니다. 개별 부서가 각자 관리하는 업무를 위해 예산을 자유롭게 운영하는 것이 모범 사례이지만, 이니셔티브에 다른 부서의 참여가 필요하다면 공동 자금 조달 및 우선순위 지정이 필요하고, 이는 리더십 팀에 영향을 주게 됩니다. 예를 들어, 캠페인에 리테일 스토어 운영이 포함된다면 마케팅 및 매장 운영 팀이 프로그램의 세부 사항을 작성하고 비용을 분담합니다.

“[우리 회사]는 예산이 있는 곳을 중심으로 조정했습니다. 예산은 여기저기 섞여 있기 마련입니다. 우리는 경험을 통해 얻은 간단한 3가지 질문을 합니다. 그리고 일단 모두가 동의하면, 누가 지불할 것인지에 대한 논쟁은 더 이상 없습니다.”

VP, 리테일 업체

그림 6

올바른 지원, 옌너십, 구조, 계획을 수립하면 노력이 가속화됩니다



87%

의 경험 리더 그룹은 최고위층 경영진 또는 이사회를 최고 후원자, 또는 개인화 프로그램으로 보유하고 있습니다.



75%

의 경험 리더 그룹은 개인화 전용 CoE를 보유하고 있습니다.

“

“[최고급 경영진 참여]를 통해 혁신의 필요성이 급속히 커졌습니다.”

이사, 리테일 업체

그림 6(계속)

모든 부서가 개인화 성공에 중요한 역할을 합니다

전략 및 비즈니스 개발

목표를 설정하고 투자를 측정 가능한 비즈니스 결과와 연결합니다. 측정 지표에는 매출 성장 및/또는 비용 절감의 선행 지표인 전환, 장바구니 금액, 충성도 가입, 고객 셀프 서비스가 포함됩니다.

UX/디자인

창의성과 콘텐츠 인텔리전스를 결합하여 수천 개의 순열을 개인화하는 데 필요한 핵심 IP 및 변형을 생성합니다.

마케팅/광고/CX

브랜드 및 인게이지먼트, 콘텐츠, 세분화, 전략, 그리고 때로는 고객 경험을 운영합니다. 또한 고객 여정 전반에 걸쳐 고객에게 가치를 제공하는 데 중요한 역할을 합니다.

보안, 개인정보 보호, 규정 준수

투명성, 신뢰성, 브랜드 안전성에 중점을 둡니다. 이 팀은 고객을 최우선으로 하여 고객을 안전하게 보호하고 가치를 제공하기 위해 노력합니다.

데이터, 인사이트, 분석

데이터의 품질을 보장하고, 실행 가능한 인사이트를 제공하는 분석을 실행합니다. 그리고 세그먼트, 잠재 고객, 콘텐츠 영향을 생성하기 위한 AI 모델을 구축합니다.

IT/IT 아키텍처

소프트웨어와 데이터 시스템, 콘텐츠 워크플로, 디지털 작업을 구현합니다. 또한 거래 데이터와 자사 데이터를 고객 데이터 플랫폼으로 가져옵니다.

설문 대상: 개인화 프로그램/이니셔티브 담당 글로벌 의사결정권자 1,770명
출처: Adobe 의뢰로 Forrester Consulting에서 진행한 위탁 연구, 2022년 6월

미래 경쟁력을 이어갈 대규모 개인화를 위해 지금 할 일

고객이 브랜드에 참여하는 방식이 발전함에 따라 혁신을 통해 새로운 형태의 커머스 và 마케팅, 디지털 상호작용이 가능해질 것입니다. 이러한 경험의 핵심은 표현 방식에 관계없이 관련성 있고 부가가치가 높은 경험을 제공해야 한다는 것입니다. 앞으로 다음 3가지가 발생할 것이 자명합니다. 개인화 성숙도 곡선을 따라 발전하기 위해서는 지금 바로, 행동에 나서야 합니다.

- 1 탁월한 개인화의 기준은 계속해서 높아질 것입니다. 기존 브랜드와 시장의 판도를 재편하고 있는 신규 업체들은 '차별화된 경험'을 고객 충성도를 확보하고 유지하기 위한 촉매로 사용할 것입니다.
- 2 새로운 구매 방법과 구매 채널의 등장은 기업이 극복해야 하는 새로운 기대와 도전으로 이어질 것입니다.
- 3 커머스의 복잡성은 더욱 증가할 것입니다. 스마트 기기에서 스마트 자동차, 모바일 인게이지먼트, 몰입형 디지털 세계에 이르기까지, 고객의 삶은 더욱 디지털화되고 있습니다. 경쟁적인 도전은 계속될 것이며, 서비스 제공 능력 또한 증가할 것입니다.

개인화 세계에서 기업이 디지털 혁신을 이루고 비전을 실현하기 위해서는 시간, 에너지, 자본 자원에 대한 목적 주도형 투자가 필요합니다. 또한 단절된 부서별 의제와 인센티브를 단일 로드맵으로 조정하여, 조직 내에서 변화를 주도해야 합니다. 견고한 기반 위에 기초를 구축하는 것부터 운영 실행에 유연성을 지원하는 것까지, 기업은 다음을 수행해야 합니다.

- **개인화를 부서별 전술이 아닌, 전사적 전략으로 실행해야 합니다.** 탁월한 개인화를 위해서는 모든 디지털 및 물리적 접점 도처에 고객을 위한 가치와 관련성이 존재해야 합니다. 조직이라는 장벽에 갇혀 부서별 목표와 개별 팀의

우선순위가 서로 다른 경우에는 이를 실현하기 어렵습니다. 실제로, 이로 인해 기업 이니셔티브가 종종 기대에 미치지 못하거나 완전히 실패하게 됩니다. 개인화 전략을 고객 외에는 어떤 이해관계가 없는 전담 팀에 집중시키는 것. 이것이 단일 브랜드, 단일 고객 경험을 성공적으로 전달하는 데 방해가 되는 편향을 제거하고 장벽을 허무는 유일한 현실적인 방법입니다.

- **4가지 데이터 주요 요소를 기반으로 개인화 전략을 구축하여 리더를 모방해야 합니다.** 개인화를 적절하게 확장시키면 혁신적 개선이 일어나는 속도가 기하급수적으로 증가할 수 있습니다. 그러나 혁신적인 기능, 모범 사례, 운영 가이드일을 통해 이 혁신 여정을 기본적으로 지원하는 것이 무엇보다 중요합니다. 디지털 전문가는 다음 4가지 데이터 주요 요소가 마련되어 있는지 확인해야 합니다. 그래야 처음부터, 그리고 지속적으로 모든 개인화 이니셔티브를 지원할 수 있습니다.
 - 에코시스템 전반에 걸쳐 강력한 데이터 개인정보 보호 조치가 마련되어 있는지 확인합니다.
 - 고객 데이터가 신뢰할 수 있고, 방향성이 있으며, 실행 가능하고, 영향력이 있는지 확인합니다.
 - 단일 소스의 데이터를 대중화하여 노력이 기업의 이익으로 전환되도록 합니다.
 - AI를 사용하여 경쟁 우위를 제공하는 차별화된 인사이트를 발견합니다.
- **콘텐츠 전략을 고객 전략과 동일한 우선순위로 끌어올려야 합니다.** 모든 형태와 형식의 고객 데이터와 콘텐츠는 진정한 개인화를 달성하기 위해 필요한, 똑같이 중요한 요소입니다. 따라서 조직은 각 고객의 복잡한 구매 경로에도 불구하고 관련성과 가치를 제공하기 위해 콘텐츠 인텔리전스와 고객 인텔리전스를

마스터해야 합니다. 이는 고객에게 특별한 가치의 순간을 제공하기 위해 목적에 맞게 설계된 콘텐츠 전략과 필요한 기술 인프라(예: 중앙 집중식 저장소, 워크플로 관리, 자동화, 실시간 콘텐츠 조합)를 보유한다는 의미입니다. 개인화 이니셔티브는 이 2가지 구성 요소 중에서 어느 한쪽이 약하다면 딱 그만큼만 성공을 거둘 수 있습니다.

- **전략적 이니셔티브를 다른 매출 목표와 병합하여 개인화의 영향을 확장해야 합니다.** 개인화는 관련성 및 부가가치가 있는 개별화된 순간을 제공하는 것으로 정의됩니다. 따라서 고객 대면 경험을 개선하기 위한 이니셔티브에 이러한 요소를 통합하는 것이 전략적인 측면에서 합리적입니다. 회사 리더는 개인화 이니셔티브를 담당하는 이해관계자와 협력하기 위해 전사적 혁신을 목표로 일하는 팀을 조직하고, 인센티브를 제공하고, 동기를 부여해야 합니다.

부록 A: 방법론

이 연구에서 Forrester는 관련성 있고 개인화된 경험에 대한 고객의 기대치와 이러한 경험을 대규모로 제공할 수 있는 조직의 지속적인 능력을 평가하기 위해 두 가지 대상에 대한 맞춤형 연구를 수행했습니다.

첫 번째 대상에는 조직의 개인화 프로그램 및/또는 이니셔티브를 담당하는 고위 기업의 의사결정권자가 포함되었습니다. 온라인 설문조사 응답자에는 북미, 유럽 또는 아시아 태평양에 본사가 있는 5개 대상 업계(리테일, 금융 서비스, B2B 기술, 미디어, 여행/접객) 중 하나를 대표하는 1,770명의 의사결정권자가 포함되었습니다. 설문조사는 동일한 프로필을 가진 의사 결정자들과 가진 22차례의 정성적 인터뷰로 보완되었습니다. 연구 참가자에게 제공된 질문은 소속 기업에서 추구하고 있는 개인화 사용 사례, 그 과정에서 직면한 과제, 개인화 목표를 달성하는 데 가장 큰 영향을 미친 역량에 대해 질문했습니다.

두 번째 대상은 두 가지 유형의 고객, 즉 B2C 소비자 및 B2B 기업 고객으로 구성되었습니다. B2C 설문조사에는 최근 5개 대상 업계 중 하나 이상의 기업과 온라인으로 교류한 1,921명의 글로벌 소비자가 포함되었습니다. B2B 설문조사에는 하나 이상의 대상 업계에서 구매할 권한이 있고, 최근에 온라인으로 해당 기업과 거래한 1,248명의 글로벌 전문가가 포함되었습니다. B2C 및 B2B 설문조사 모두 고객에게 여정의 여러 단계에서 기대하는 개인화 수준, 가장 가치 있는 개인화 유형, 구매, 교류 또는 추천 가능성을 포함하여 개인화된 경험이 행동에 미치는 영향을 평가하도록 요청했습니다.

시간을 할애하여 연구에 참여해 주신 것에 대한 감사의 표시로 모든 인터뷰 및 설문조사 응답자에게 소액의 사례를 제공했습니다. 설문조사와 인터뷰는 2022년 5월에 시작되어 2022년 6월에 완료되었습니다.

부록 B: 설문조사 인구통계 정보

의사결정권자 설문조사

지역	
APAC(아시아 태평양)	40%
EMEA(유럽, 중동, 아프리카)	32%
북미	28%

업종	
미디어	23%
기술	22%
금융 서비스	21%
리테일	20%
여행/접객	13%

회사 매출	
\$2.5B 미만	10%
\$2.5B ~ \$5B	13%
\$5B ~ \$10B	33%
\$10B ~ \$20B	34%
\$20B 이상	10%

상위 부서	
IT	29%
데이터, 인사이트 및/또는 분석	20%
마케팅/광고	17%
사업 P&L 오너	14%
고객 경험	6%

B2C 고객 설문조사

지역	
APAC(아시아 태평양)	37%
북미	32%
EMEA(유럽, 중동, 아프리카)	31%

교육	
고등학교 졸업	21%
대학 중퇴, 학위 없음	12%
2, 3, 4년제 대학 학위	43%
대학원 학위	20%
기타 또는 응답하기를 원하지 않음	4%

세대	
Z 세대(18세 이상만 해당)	20%
밀레니얼 세대	31%
X 세대	26%
베이비 붐 세대 또는 그 이전	23%

가구 소득(USD 단위)	
\$40,000 미만	29%
\$40,000 ~ \$79,999	28%
\$80,000 ~ \$149,999	19%
\$150,000 이상	19%
응답하기를 원하지 않음	5%

B2B 기업 고객 설문조사

지역	
EMEA(유럽, 중동, 아프리카)	36%
북미	32%
APAC(아시아 태평양)	32%

상위 응답자 업계	
금융 서비스	21%
기술/기술 서비스	17%
제조	13%
리테일	10%
비즈니스 또는 전문 서비스업	5%

회사 매출	
\$500M ~ \$750M	13%
\$750M ~ \$1B	17%
\$1B ~ \$2B	31%
\$2B ~ \$3B	17%
>\$3B	21%

상위 부서	
IT	34%
운영	17%
재무/회계	16%
마케팅/광고	11%
영업	9%

참고: 반올림으로 인해 백분율 총합이 100이 아닐 수 있음.

부록 C: 주석

¹ 출처: “An Illustrated Guide To Collecting Zero-Party Data,” Forrester Research, Inc., 2021년 8월 11일

² 출처: “Creativity Catalyzes A Growth Mindset,” Forrester Research, Inc., 2021년 4월 20일

An abstract geometric composition featuring several teal-colored 3D shapes: a large central cube, a smaller cube to its left, a cylinder to its right, and another cube and cylinder at the bottom. Two light gray spheres are also present, one to the left and one to the right of the central cube. The word "FORRESTER" is centered in white serif font across the middle of the image.

FORRESTER®