



크로스채널 운영 전략

# 조율, 측정, 중앙화



# 개요

**우**리는 자동차 수리를 위해 정비소를 방문할 경우, 정비사가 아주 작은 부분까지 시시콜콜 설명해 주기를 바라지는 않습니다. 무엇이 문제인지, 비용은 얼마인지, 언제 수리가 끝나 주행이 가능한지 정도만 알면 됩니다.

경험 비즈니스에도 이와 유사한 '핵심만' 접근법이 있습니다. 여러 편으로 구성된 <크로스채널 운영 전략(Experience Essential)> 시리즈에서는 고객 경험(CX)의 기본, 즉 성공적인 고객경험관리(CXM) 유지에 필요한 핵심 구성요소를 알아봅니다.

크로스채널 운영 전략 시리즈 이번 편에서는 모든 채널에 걸쳐 고객을 만족시키고 각 개인별로 차별화된 마케팅 여정을 다양하게 구성하는 방법을 소개합니다. 최적의 방법으로 원하는 대상과 교류하는데 걸림돌이 되는 사일로를 허물고, 장기적으로 이들을 단골 고객으로 확보할 수 있도록 도와드립니다.

## 고객 경험

마케팅, 영업, 브랜드 이미지 구축에서 최고의 화두는 고객 경험관리(CXM)입니다. 이는 과거의 고객 모습을 보여주는 CRM을 한 단계 뛰어넘은 수준입니다. CXM은 고객이 현재 그리고 미래에 무엇을 필요로 하는지를 알려 주며, 이에 맞는 고객 경험을 실시간으로 모든 채널에서 대규모로 제공할 수 있습니다.

# 고객 여정의 장애물

**마**음에 속 드는 운동화 한 켤레를 찾거나, 새로운 스마트 TV를 구매하거나, 간단한 은행 일을 처리할 때, 고객은 해당 브랜드가 자신이 직면한 어려움을 곧바로 처리해 주기를 바라고 또 기대합니다. 매장에서나 모바일, 이메일, 전화, 데스크톱 컴퓨터를 이용해 손쉽게 해결할 수 있기를 원합니다. 하지만 대부분의 브랜드는 이 같은 기대에 조금도 못 미치고 있습니다.

Forrester에 따르면 B2C 기업 중 7%만이 모든 채널과 브랜드, 사업부에서 고객 상호작용에 기반한 맞춤형 마케팅 여정을 일관되게 구현할 수 있다고 응답했습니다. 나머지는 여전히 수많은 난관으로 어려움을 겪는 중이며, 팀과 기술의 사일로를 없애려는 노력은 전무합니다. 이를 해결하기 위해 많은 브랜드는 목표 대상과 더 자주 교류하면 전환율이 높아질 거라는 희망으로, 더 많은 채널에서 더 많은 캠페인을 만듭니다.

하지만 캠페인의 양이 반드시 우수한 경험을 의미하지는 않습니다. 사실, 사일로로 인해 너무 많은 채널에서 너무 많은 캠페인이 진행되고 있으며, 타깃으로 선정된 대상군은 피로를 느끼는 반면 다른 대상에는 전달이 되지 않기도 합니다. 결과적으로 전환율은 낮아지고, 수익 기여도는 감소할 수 있습니다.

"캠페인을 최대한 많이 진행하면 이를 관리할 사람이 많이 필요하고 관련 활동도 많아진다는 의미인데, 이는 생산적이지 못합니다. 캠페인 대상 층을 선정하고 가장 효과적인 캠페인 진행에 집중하십시오."

**Adobe 그룹 제품 마케팅 관리자**

예를 들어, 한 사람에게 서로 다른 채널과 기기를 통해 30개의 각기 다른 제품을 제안하면 그 사람은 아마 이메일 수신을 거부하거나 앱을 지워 여러분을 차단할 가능성이 높습니다. 또한 이러한 사일로는 크로스채널의 효과를 측정할 수 없다는 뜻이기도 합니다.

고객 여정을 마스터하는 것은 현재 고객이 사용 중인 각각의 채널을 마스터한다는 의미만은 아닙니다. 올바른 방법으로 고객의 '디지털 보디 랭귀지'를 이해함으로써 공감대를 형성하고, 차별화되고 가치 있는 제품 및 서비스를 제공하는 것을 뜻합니다. 하지만 이는 매우 어려운 일입니다.

우리의 경험을 돌이켜보면 고객 여정을 성공으로 이끌기 위해서는 다섯 가지 필수 요소가 있습니다. 이 요소들을 차례로 살펴보고, 이를 통해 브랜드가 어떻게 성공을 거뒀는지 알아보겠습니다.

# 시작

## 1. 캠페인 대상을 이해하고 가장 선호하는 채널을 파악하세요

다양한 채널에서 고객 경험의 일관성을 구현할 때는 대상이 누구이고 어디에 있는지를 아는 것이 중요합니다. 새롭게 주목받는 전자 보청기 산업의 선두 주자인 Amplifon은 타깃이 되는 대상이 복잡하고 복합적이기 때문에, 주요 오디언스를 파악하는 일이 더더욱 중요합니다.

기본 고객은 노인층이지만, 가족이나 친인척을 위해 보청기에 관심을 가질 수 있는 인플루언서들에게도 다가가 제품을 알려야 합니다. 또한 인터넷을 활용하는 노령 인구의 비율이 증가하면서 노인층은 온라인에서 정보를 조사하고, 친구 및 브랜드와 채팅으로 대화하고, 이메일을 사용하며, 구매에 앞서 다양한 옵션들을 검색합니다. 전문가와 전화 통화를 원하는 경우도 많습니다.

Amplifon은 친밀하고 돈독한 관계를 구축하기 위해 각 대상의 관심과 니즈에 직접 호소하는 개인별 마케팅이 필요하다는 것을 느꼈습니다. 또한 고객들이 이메일, DM, 콜센터와 상호작용 시 자신에게 해당되는 제안을 순차적으로 제공받을 수 있도록 상호작용 접점에서 개인화를 적용하고 싶었습니다.

Amplifon 마케터들은 모든 상호작용 접점에서 진행되는 상황을 파악할 수 있는 중앙 관리 시스템을 통해 최근, 한 분기에 3,000개의 캠페인을 기획했습니다. 캠페인이 고도로 개인화되고 자신이 사용하는 채널을 통해 특정 오디언스에게만 제공되므로 캠페인에 식상하거나 지친 기색을 보이는 캠페인 대상들은 아직은 없습니다.

결과적으로, 캠페인을 통해 '고객 기반의 30% 이상 성장'이라는 훨씬 향상된 결과를 달성했습니다.

캠페인 대상이 되는 오디언스와 그의 관심 분야를 깊이 이해하면 고객의 호응을 얻는 채널과 정보를 더욱 효과적으로 선정하고, 그에 적합한 콘텐츠를 만들 수 있습니다.

Amplifon은 특정 채널에서  
특정 오디언스를 상대로  
개인화된 캠페인을 진행합니다.



3000

분기당  
캠페인 수

30%

총 고객 확보  
증가율

## 2. 온라인 채널과 오프라인 채널을 연결하세요

사일로에 고립된 마케팅 데이터를 수집, 정리, 통합, 분석하고 여러 시스템에 분산된 콘텐츠를 관리하는 일은 다양한 채널에 걸쳐 일관된 경험을 구현하고자 하는 마케터들이 넘어야 할 가장 큰 산입니다. 온라인과 오프라인을 연결하려는 경우에는 더욱 그렇습니다.

Virgin Holidays도 이런 문제로 어려움을 겪었습니다. 10개 부서의 팀들이 동일한 대상에게 동시에 정보를 제공했으며, 파편화된 고객 커뮤니케이션으로 일관성 없는 메시지가 전달되었습니다. Virgin Holidays는 지속적인 고객 만족을 실현하고 수익을 올리기 위해서는 원활한 엔드투엔드 고객 여정을 제공해야 한다는 것을 깨달았습니다.

이 목표를 달성하기 위해 Virgin Holidays는 확장 가능한 단일 솔루션을 통해 모든 부서와 채널의 커뮤니케이션을 중앙화하기로 결정했습니다. 그로 인해 여러 채널에서 캠페인과 커뮤니케이션을 더욱 효율적으로 조율할 수 있게 되었습니다.

Virgin Holidays는 'Save Your Spot' 캠페인을 통해 여행사 대리점과 약속 일정을 예약하도록 초대하는 개인화된 이메일을 발송했습니다. 이메일에는 위치 데이터를 활용하여 가장 가까운 대리점 지도와 방문 약속 예약 버튼을 표시했습니다. 온라인과 오프라인 채널을 넘나들며 고객 경험을 매핑하고 개인화가 추가된 이 캠페인으로, 클릭률은 50% 향상됐고 소매 대리점 예약은 100% 증가했습니다.

실제로 고객들은 기업 브랜드와 온라인 및 오프라인 상호작용을 동시에 이용합니다. 따라서 이러한 경험을 더 많이 연결할수록 모든 상호작용 접점에서 고객 경험이 일관되게 느껴질 수 있습니다.

Virgin Holidays는 온라인과 오프라인 채널을 연결해 고객 경험을 확장했습니다.



50%

캠페인 속도  
향상률

100%

전체 고객 참여도 향상률

### 3. 모든 채널에서 모든 팀이 콘텐츠를 이용할 수 있게 하세요

브랜드가 창출하는 모든 자산의 가치를 극대화하려면 상호작용 점점 전반에서 콘텐츠를 액세스하고 공유할 수 있는 중앙 관리 시스템이 필수입니다. 공통 템플릿과 워크플로를 사용하면 콘텐츠를 더욱 쉽고 빠르게 만들어 공유할 수 있습니다.

대형 카지노와 호텔, 엔터테인먼트 사업을 하는 Mohegan Sun은 한곳에서 콘텐츠를 만들고, 액세스하고, 공유함으로써 콘텐츠 활용을 극대화하고 있습니다. 또한 코네티컷에 본사를 둔 이 기업은 복제하기 쉬운 공통 템플릿을 구축해 콘셉트 기획에서 캠페인 실행까지의 시간을 단축하고, 다양한 고객 채널에서 오퍼를 동기화하고 있습니다. 이로 인해 캠페인 진행 속도는 50% 빨라졌으며, 고객 참여율도 향상됐습니다.

콘텐츠 생성은 시간이 많이 소요되는 작업입니다. 오디언스 및 채널에 따라 콘텐츠 조정이 가능할수록 새로운 경험을 더 빨리 제공할 수 있습니다.

Mohegan Sun은  
다양한 채널에서  
오퍼를 동기화합니다.



50%

캠페인 속도  
향상률



전체 고객 참여도 향상률

#### 4. 고객이 선호하는 채널에 관련성 있고 시기적절한 콘텐츠를 제공하세요

성공적인 크로스채널 경험을 위해서는 관련성과 가치에 기반한 개인화가 필수입니다. 통신서비스 업체인 BT는 고객 요구에 신속히 반응하는 유용한 커뮤니케이션을 우선으로 합니다.

BT는 타깃이 명확한 이메일과 SMS 캠페인을 통해 서비스 업데이트 관련된 소소한 정보를 고객에게 빠르게 전달합니다. 더욱 관련성이 높은 커뮤니케이션을 위해 이메일과 DM 캠페인도 적극 활용합니다. 여기에는 서비스 업데이트와 관련한 정보를 제공하는 온라인 콘텐츠 링크를 포함시키기도 합니다. 이같은 선제적 커뮤니케이션을 통해 고객에게 해당 정보를 적시에 제공함으로써 BT는 콜센터 통화량을 절반으로 줄일 수 있었으며, 동시에 디지털 커뮤니케이션 열람률과 클릭률이 17% 증가했습니다.

개인화는 고객의 인게이지먼트와 전환에 강력한 영향을 줄 수 있습니다. 고객이 선호하는 화면을 통해 완벽한 시점에 메시지가 전달된다면, 관심을 끌 수 있을 뿐만 아니라 행동까지 기대할 수 있습니다.

BT는 적시에 관련성 높은 정보를 고객에게 제공합니다.



50%

통화량  
감소율

17%

열람 및 클릭률  
증가율

## 5. 마케팅 툴킷에 측정 도구를 추가해보세요

채널별로 어떤 전술을 사용할지, 그 전술이 더 나은 결과와 탁월한 고객 경험 구현에 효과를 발휘하고 있는지 등을 파악하기 위해서는 고객 여정을 수치로 측정해야 합니다. Adobe의 경험과 Adobe 고객의 경험에 비춰 볼 때, 인게이지먼트 지표를 추적해 고객 여정 전반에서 캠페인의 효과를 측정하고 경험을 테스트하며 각 채널에서 어떤 성과를 내고 있는지를 확인하는 일은 매우 중요합니다.

올바른 KPI를 얻으려면 시간을 투자해 각 채널의 역할을 이해하고, 회사 브랜드에 해당 채널이 어떤 효과가 있는지 파악해야 합니다. 캐나다 민간 여행사인 Redtag.ca는 어떤 고객이 어떤 채널에 참여하는지를 알아내는 것만으로는 충분하지 않다는 것을 깨달았습니다.

고객이 각 채널에서 무엇을 하는지 추적한 결과, 고객들은 검색 시 데스크톱보다 모바일을 이용하지만, 가격이 높은 제품의 주문은 데스크톱에서 한다는 사실을 알았습니다. 이처럼 폭넓은 크로스채널 뷰를 통해 Redtag.ca는 전체 프로세스에서의 고객 불편을 해소하고, 진정한 크로스채널 경험을 개발하며 인게이지먼트를 측정할 뿐만 아니라, 모바일 경험이 전환율이 높고 평균 주문 가격이 더 높은 채널로 더 많은 고객을 유인하는 지점임을 확인할 수 있었습니다.

또한 크로스채널 테스트를 수행하면 고객이 하나의 채널에서 다른 채널로 어떻게 이동하는지, 각 채널에서 무엇을 경험하는지, 이러한 경험이 어떻게 다음 행동으로 이어지는지를 알 수 있습니다. 전체 전환 경로를 파악하려고 할 때 중요한 부분입니다.



1/3의 기업(B2C 중 37%, B2B 중 32%)은 전체 고객 여정의 추적 및 측정에 어려움을 겪고 있습니다.

출처: Forrester

이러한 유형의 테스트는 단일 시스템에서 작업할 때 가장 쉬운 방법으로, 모든 채널에서 모든 팀의 지표와 통찰력을 볼 수 있습니다. Redtag.ca의 경우, 단일 시스템을 구축하기 전에는 프로필 데이터가 여러 채널에 통합되지 않았습니다. 그로 인해 고객의 위치, 컨텍스트, 선호도, 채널 사용 등의 데이터를 기반으로 정밀하게 조정된 개인화를 구현하는 데 어려움이 많았습니다.

Redtag.ca는 테스트 및 측정을 통해 추가적인 통찰을 얻었습니다.



인게이지먼트를 측정하면 평균 주문 가격이 더 높고 전환율이 높은 채널로 고객을 유도하는 데 도움이 됩니다.



테스트를 통해 어떤 오퍼가 이메일 열람률, 클릭률 및 그로 인한 사이트 이용 시간을 높이면서 고객층에 영향을 미치지 효과적으로 파악할 수 있습니다.

# 단일 중앙 관리 시스템이 필요한 이유

**고** 객 여정을 성공으로 이끌기 위해서는 지금까지 소개한 5가지 필수 요소 외에도 데이터와 채널, 콘텐츠, 서비스 제공을 하나로 통합할 수 있는 단일한 중앙 관리 시스템을 갖추는 것이 중요합니다. 크로스채널에서 성공을 거두기 위해서는 더욱 그렇습니다.

*브랜드 스토리를 일관되게 전달하려면  
고객이 현재, 여정의 어느 위치에  
있는지를 아는 것이 핵심입니다.*

**Adobe** 그룹 제품 마케팅 관리자

하지만 전체 채널에 걸쳐 모든 팀이 상호작용 접점이 어디이고, 이러한 상호작용 접점에서 다른 팀들은 어떻게 고객과 소통하고 있는지를 알지 못한다면 시스템 운영은 불가능합니다. Marriott사의 경우 통합 시스템의 가치는 명확합니다. "Marriott는 독특한 브랜드 경험을 제공하여 고객과 친밀도를 높이기 위해 30개 브랜드를 공통 플랫폼으로 통합하고 있습니다".

Marriott International의 디지털 마케팅 부사장 Andy Kauffman의 말입니다. 통합 시스템 도입으로 Marriott는 모바일과 웹 사이트를 비교하는 방식의 채널별 경험 분석을 벗어나, 고객 한 명 한 명의 관점에서 모든 것을 살펴볼 수 있게 됐습니다.

모든 팀이 경험을 생성, 관리, 전달할 수 있는 단일 중앙 관리 시스템은 모든 채널에서 모든 팀에 인사이트를 제공할 수 있는 유일한 방법이자 최고의 방법입니다.

# 미래를 향한 발걸음

**여**러분이 크로스채널 여정의 출발선에 서 있거나 혹은 그 길 중간쯤에 도착해 있다 하더라도 가장 먼저 해야 할 일은 현재의 위치를 평가하고, 그곳에서 앞으로 나아가는 것입니다. 이를 통해 고객을 위한 일관된 크로스채널 경험을 실현할 뿐 아니라, 한 걸음 더 나아가 대상 전체가 아닌 고객 개인별로 경험을 차별화할 수 있습니다.

대상 고객층에 맞는 콘텐츠를 계획 및 매핑하고, 1:1 여정을 통해 모든 상호작용 접점에서 각 고객에 대해 수집된 각종 데이터를 기반으로 가장 효과적인 다음 조치를 즉각적으로 취하는 브랜드들이 이미 존재합니다. 이러한 방식을 통해 각각의 고객은 개인별 조건과 기준에 따라 고유한 여정을 경험합니다. 이것이 바로, 크로스채널 고객 여정의 종착지입니다. . 아직 그곳에 도착한 브랜드는 많지 않지만, 일단 도착한다면 그 가치는 결코 작지 않습니다.

Adobe가 성공적인 고객 여정 관리에 어떻게 도움이 되는지 확인해보십시오.

[자세히 알아보기](#)

## 출처

["B2B and B2C Companies Face Similar Hurdles with Complex Buyer Journeys,"](#) Adobe의 후원으로 Forrester Consulting에서 발행, 2019년 5월

Bruce Swann, 개인 인터뷰, 2020년 2월 5일

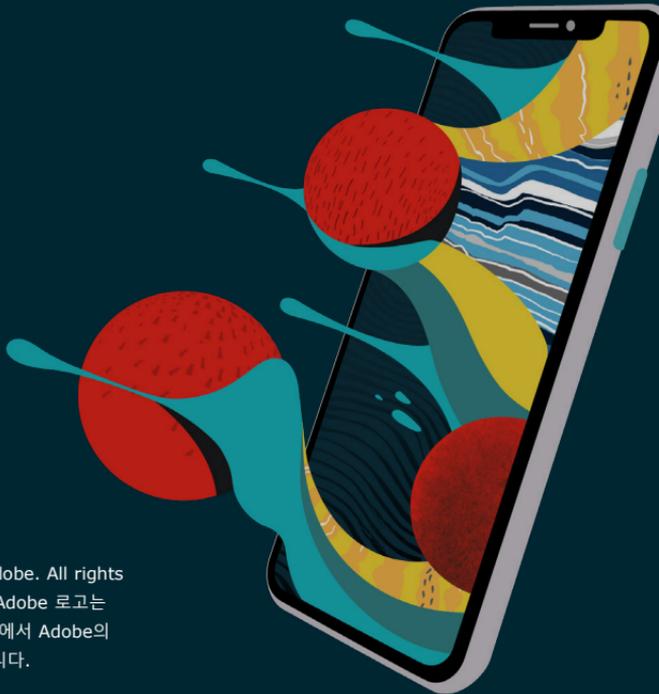
Bruce Swann, Adobe의 Jeff Maysh와 진행한 개인 인터뷰, 2020년 1월 23일 ["Cross-Channel Orchestration,"](#) Adobe 고객인 Mohegan Sun의 성공 스토리, 2018년

["Far from Ordinary Travel Experiences,"](#) Adobe 고객인 Redtag.ca의 성공 스토리, 2020년 2월 12일 평가

["Inspiring Journeys the World Over,"](#) Adobe 고객인 Virgin Holidays의 성공 스토리, 2018년 ["Listening to the World Around You,"](#) Adobe 고객인 Amplifon의 성공 스토리, 2018년

["Marriott and Carnival Navigate the Experience Era with Customer Intelligence,"](#) Adobe 블로그, 2016년 1월 23일

["A Powerful Communicator,"](#) Adobe 고객인 BT의 성공 스토리, 2018년



Copyright © 2020 Adobe. All rights reserved. Adobe 및 Adobe 로고는 미국 및/또는 기타 국가에서 Adobe의 상표 또는 등록 상표입니다.