

<발행: 知的資産創造 2020年 2月号>

특집 CX전략 기점의 서비스 혁신

기반 개선부터 경영 레벨의 전체 최적화로

CONTENTS

- I 왜 지금, CX전략기점에서의 서비스 혁신인가
- II 「좋은 서비스」의 본질은 무엇인가
- III 주요 서비스업에서의 CX에 관한 문제는 무엇인가
- IV 서비스혁신 시대에 무엇을 해야만 하는가

요약

- 1 일본에서의 저출산 고령화·인구감소 사회의 가속, 소비의 양극화, 디지털기술의 진전, 개인의 다면적인 연결과 영향력의 확대, 서비스 소비의 글로벌화를 기인으로서, CX(고객경험가치)전략 기점에서의 서비스를 재고하고, 혁신하는 것이 요구되고 있다.
- 2 좋은 서비스란 기능적인 가치만이 아닌 사람의 마음을 움직이는 정서적인 가치를 제공하는 것으로, 일종의 경험(익스피리언스)을 제공하고 있다. 가치를 바르게 인식하기 위해서는 CX의 시선에서의 경험을 추출한 것에서부터 매니지먼트 사이클을 재구축하여 CX를 기업가치에 계속 변환시키는 시스템이 필요하다.
- 3 간호·복지, 보육, 금융, 교육 등의 주요서비스 업계의 CX 시선에서 과제를 정리한다. 또 글로벌에서 식견이라는 의미에서는 중국에서의 사회서비스 혁신의 대처사례를 소개한다.
- 4 업계과제에서 보여지는「좋은 서비스」만들기의 시사점을 6가지로 정리한다. 첫 번째로 고객을 넓게 정의한다. 두 번째로 사회적인 가치를 감정적으로 이해한다. 세 번째로 디지털 기술활용에 따른 매니지먼트 사이클의 고도화. 네 번째로 서비스의 구조화에 따른 글로벌전개 가속. 다섯 번째로 모든 산업에서의 서비스혁신의 진전. 그리고 마지막으로 「구조화」의 끝에 인간으로서의 부가가치를 추구하지 않으면 안된다.

I 왜 지금, CX전략기점에서의 서비스 혁신인가

1 저출산고령화 및 인구감소 사회의 가속

저출산고령화는 출생률의 저하 등으로 인하여 2000년대 정부의 인구추계(중위추계) 이상으로 진행되고 있다. 2010년부터 일본의 인구는 계속 감소하고 있으며, 50년에는 1억명대 아래로 줄어들 전망이다. 이러한 사회에 있어서 30~40%를 차지하는 65세 이상의 고령자 인구가 소비의 중심을 담당하게 되는 한편, 노동력 부족이 심각화되어 서비스업도 변모하지 않을 수 없게 되었다.

서비스 디자인도 젊은층을 중심으로 한 것이라기 보다 고령자를 중심으로 한 유니버설 디자인이어야 함은 물론이고 누구를 고객으로 파악할 것인가라는 과제가 생겨난다. 일본의 서비스업에서 저생산성과 서비스 과잉이라는 발상도 노동력 부족으로 인해 바뀌지 않으면 안될 것이다.

저출산 고령화·인구감소 시대에 있어서는 지금까지의 풍부한 노동력으로 지탱되었던 CX(Customer Experience: 고객경험가치)전략과 서비스 혁신의 진행방식이 성립되지 않게 되어버리는 것이다. 「ES(종업원 만족도)없이 CS(고객 만족도)도 없다」라는 발상이 보다 현실미를 지니게 되고 저출산고령화, 인구감소 사회에서의 CX의 재구축이 요구된다.

2 소비의 양극화: 부가가치는 경험가치

또 최근 소비자동향으로는 저렴한 가격을 중시하는 소비자행동과 경험가치를 중시하는 소비자행동으로 양분화되고 있다. 부유층과 빈곤층으로 양극화되고 있다기 보다는, 한 사람의 소비자 안에서 가격중시의 소비행동과 경험가치를 중시하는 소비행동의 적절한 분별이 일어나고 있다. 가치중시의 흐름에 있어서는 어느 일정의 스케일러빌리티(Scalability)를 확보한 다음에 조달개혁, MD 전략 개혁, 매장의 체인 오퍼레이션 개혁 등의 대처가 필요하지만, 대기업 체인끼리 과당경쟁에 빠져 그것만으로는 고객에게서 지지는 얻기 어렵다.

따라서 경험가치를 중시할 필요가 있는 것이다. CX라는 고객의 경험가치를 개선하는 이른바 「접대의 시스템화」가 요구된다고 할 수 있다.

3 디지털 기술의 진화

스마트폰이 보급됨으로서 고객이 웹사이트와 어플을 통해 온라인 서비스를 이용할 수 있게 되면서 고객의 접점이 디지털화되었다. 고객접점의 디지털화는 고객행동을 포착할 수 있게 하여 고객의 구매행동에 따른 쿠폰을 전송하는 등의 디지털 마케팅을 가능하게 했으며, 나아가 CX전략기점에서의 서비스 혁신으로 연결되는 디지털 기술이 등장했다. 이들 디지털 기술의 활용으로 서비스의 제공과 소비상황을 데이터로서 획득할 수 있게 되어, 서비스개혁의 PDCA를 실행할 수 있게 되었다.

CX를 높이기 위한 기본적인 사고방식은 고용 및 서비스 직원의 행동을 어떻게 이해할 것인가(See: 관찰·모니터링), 여기에서 얻은 행동 분석결과를 기반으로 CX시책을 어떻게 계획할 것인가

인가(Plan: 계획), 어떻게 현장개선을 하고 서비스직원에게 전달해 고객에 대한 서비스품질을 높일 것인가(Do: 서비스 시프트), 또는 고객에게 직접적으로 제공할 것인가(Do: 경험·특전의 제공)의 4 단계이다.

활용가능한 디지털 기술을 정리해 보았다(표1). 여기에서 소개하는 디지털 기술은 아직 실증실험 중이거나 막 시작된 것이지만 서서히 이용이 증가할 것이라고 필자는 생각하고 있다.

표1 CX기점에서의 서비스개혁에 활용 가능한 디지털 기술

사이클	기술타입	기술개요	사례	CX에서의 활용방법
See 관찰· 모니터링	공간센싱기술	센서와 레이저, 지향성마이크 등을 활용해, 공간의 움직임과 위치기반으로 움직임정보와 행동 데이터를 취득하고 분석하는 기술. 예를 들면, 화자의 위치를 측정하거나 음성과 화면을 분석하는 솔루션이 있다.	·무라타 제작소「NAONA X Meeting」 (https://solution.murata.com/ja-jp/service/naona-meeting/)	접객상황분석
	AI카메라	카메라의 영상을 AI를 이용해 분석함으로써 얼굴인식, 행동분석, 움직임검출, 동작검지 등을 진행한다.	·KDDI「IoT클라우드 AI카메라」 (https://www.kddi.com/business/monile/m2m-solution/ai-camera/) ·NRI「AI카메라」	내점객의 행동분석, 고객의 얼굴인식
	아이트래킹 기술	안경형 또는 고글형의 단말을 씌워 사용자의 눈동자의 움직임을 추적함으로써 사용자가 어디를 보고 있는지를 예측하는 계속 기술	·토비 테크놀로지「Tobii Pro」 (https://www.tobii.com/ja/)	점포에서의 고객시선 분석
Plan 계획	디지털점포 레이아웃	디지털 공간상에 점포와 상품전열대를 재연해 상품전시 프로모션을 만들어 최적화, 마케팅테스트를 실시	·KANTAR(https://consulting.kantar.com/our-capabilities/technology/virtual-reality/)	가상의 상품전열대를 활용한 고객시점 마케팅, 점포 레이아웃 시뮬레이션
Do 경험·특전의 제공 (CX 시책)	모바일AR	현실공간에서 디지털정보를 시각적으로 조합하여 보여주는 기술로 스마트폰으로 실현한 것. QR코드와 같은 마커와 현실공간의 평면과 물체에 대해 문자, 동영상, 3D오브젝트를 중첩표시한다	·빅카메라「scale post viewer AR」 (https://www.biccamera.com/bc/c/topics/actualsize/index.jsp)	자사상품의 3D전시
	AR컨텐츠 송신	스마트폰으로 포스터 등의 사진, 마커를 스캔해 동영상과 3D컨텐츠를 표시하는 서비스. 스캔을 통해 시청기록을 받아들 수 있다.	·스타티어라브「COCOAR」 (https://www.coco-ar.jp/)	이차원 광고의 동적컨텐츠 제공
	3D스캔	공간의 물리적인 형상데이터의 축적이 가능한 주사형 광과거리계를 사용한 카메라를 이용하거나 복수의 카메라영상을 기반으로 물체와 공간의 삼차원 정보를 계속하여 디지털공간에서 재현하거나 활용할 수 있다.	·아오야마 상사「3D가상시작시스템」 (https://www.aoyama-syouji.co.jp/recruit/new/pdf/20160244.pdf) ·Psychic VR Lab「STYLY스캐너」 (https://styly.co/ja/news/styliscanner/)	시각시스템 상품의 삼차원화
	VR(인공현실감)	고글과 같은 형상의 헤드마운트 디스플레이를 머리부터 쓰고 360도 카메라를 사용한 화면, 동영상, CG를 보거나, 사용자의 행동을 디지털 공간에 반영시킴으로써 디지털 공간에 투입하는 기술	·AVA「Virtual Trip」(https://www.ana.co.jp/ja/jp/travel/vr/anavirtualtrip/) ·너브「VR내함」(https://www.nurve.jp/) ·폴리굿「Guru Job」(https://jollygood.co.jp/)	여행체험 비주얼 내함 접객트레이닝
Do 서비스 어시스트 (EX시책)	사이트 액세스와 온라인챗 기술	웹사이트에서의 접객페이지 액세스 현황을 데이터화해 책등에서 개별적으로 서포트하는 구조	·KARTE(https://karte.io/)	웹사이트상의 챗팅에 의한 온라인 접객

예를 들면 공간센싱 기술을 활용한 솔루션으로서 지향성 마이크를 탑재한 손바닥만한 사이즈의 디바이스가 있다(무라타제작소). 접객을 하는 쪽과 받는 쪽의 대화 상황을 분석 할 수 있으며, 활용방법으로서는, 예를 들면 카운셀링 장면에서 있어서 테이블 중앙에 이 디바이스를 설치하여 카운셀러와 이용자 각각의 목소리 톤과 발언분량을 측정한다(녹음하는 것이 아니라 거의 실시간으로 음성을 분석하여 특징만을 기록한다). 목소리톤과 발언분량의 패턴을 분석하고 고객만족도 조사와 합쳐서 분석함으로써 「카운셀러가 일방적으로 이야기를 하고 있는 경우는 이용자의 만족도가 낮다」와 같은 사실을 알수 있다. 카운셀링 외에는 예를들면 상담과 대면판매를 하는 매장 창구에서 이 분석을 적용함으로써 좋은 접객은 어떠한 것인지에 대해 데이터 분석이 가능하게 되

어 서비스의 제공품질의 자기체크와 다른사람에 의한 피드백이 가능해진다.

또한 카메라의 영상을 AI로 분석하는 솔루션(여기서는 AI카메라라고 표현한다)이 각사로부터 제공되고 있다. 시설내에 설치된 카메라의 영상을 수집하고 AI을 이용하여 인물특정과 행동분석을 하는 것이다. 이 솔루션의 활용방법으로서는 예를들면 매장 입구에 AI카메라를 설치하고 내점객수를 카운트하고 POS시스템의 구매데이터로 도출한 고객수와 대비함으로써 내점객에 대한 구매도달율을 분석할 수 있다. 게다가 매장 내의 고객과 직원의 동선분석을 통해 고객이 어디에 체류하고 있는지, 직원이 어떻게 움직이고 있는지와 같은 행동정보와 구매도달율을 비교하면서, 구매도달율을 높이기 위해서 어떠한 매장 레이아웃을 해야만 하는지,接客담당자를 어디에 배치해야 하는지 등의 시행착오를 겪을 수 있게 만들어 준다.

이렇게 공간센싱 기술과 AI카메라와 같은 디지털 기술을 활용하여 행동데이터를 디지털로 가져올 수 있다면 이를 분석함으로써 고객과 종업원에게 실시간으로 특전 쿠폰과接客 어드바이스를 제공할 수 있다. 내점한 고객이 단골인 사실을 알게되면 이에 맞춘接客을 함으로써 고객의 로열티를 높일 수 있다.

이들 디지털 기술의 활용에 대해서는 다양한 기업에서 시행착오를 겪고 있는 단계이다. 고객용 서비스의 디지털화라고 하면 단순히 어플로 쿠폰을 전송하는 등의 온라인 서비스만을 중심으로 생각하기 쉽지만, 수집한 디지털 데이터를 활용하고 고객의 감동을 끌어내기 위해서 서비스 직원과 장소(점포 등)를 어떻게 개선해 갈 것인가라는 관점에서의 디지털 활용도 CX기점에서의 서비스 개혁에 있어 중요하다.

4 개인의 다면적이 연결과 영향력 확대

소셜 네트워크 서비스는 비즈니스세계에서도 보편적으로 활용되게 되었다. 그 중에서 명함정보 네트워크와 Facebook의 활용으로 지금까지보다 비즈니스에서의 업무적인 얼굴 외에도 소비자의 얼굴, 지역·사회의 얼굴 등 다면적인 얼굴을 쉽게 알 수 있게 되었다.

또한 정보발신도 적극적으로 이루어져 SNS등을 통해 매장에서의 부적절한 행동 등의 부정적 정보가 전해지는(「악플이 쇄도한다」라는 표현도 사용된다) 것과 예상치 못한 감동스토리가 매스 미디어가 아닌 곳에서 생겨나는 경우도 많다.

이러한 가운데 고객의 경험가치에 대해 다면적으로 이해하는 것이 지금까지 이상으로 가능해지고 있다. 한편 그에 대한 대응을 게을리 하면 기업가치의 훼손으로 이어지는 사례가 점점 늘어나고 있다. 다양한 관점에서 고객의 경험가치를 재검토하는 계기가 될 것이라고 생각한다.

5 서비스 소비의 글로벌화

일본으로 도항하는 외국인은 근 10년간 2배가 넘는 기세로 증가하고 있으며, 1년동안에 2000만 명 이상이 방문하고 있다. 일본의 관광자원의 가치와 일본에서의 경험이 독특하고 경험가치에 소구하고 있는 것은 좋은 현상이다. 다만 다양한 배경을 가진 외국인에 대해서 불충분한 언어대응

에 더해 「이 나라 사람은 대체로 이렇다」라는 스테레오 타입적인 고객대응으로 귀중한 경험가치를 소구하고 그것으로 재방문을 하게 만드는 구조를 만들고 있는가라고 한다면 충분하다고는 할 수 없다.

한편 일본의 소비자가 해외로 도항하는 움직임도 활발하여, 1년동안에 1000만명이 넘는 숫자가 여행, 연수, 부임 등 해외생활을 경험하고 있다. 현지에서 생활을 하게 되면 여행과는 달리 일본 특유의 여러가지 배려에 대한 특징을 다시 생각해 보는 일도 많다. 다만 일본 서비스업의 해외전개는 충분히 잘 진행되고 있다고는 할 수 없다. 접대의 표준화·시스템화가 좀처럼 어려워, 일본브랜드를 가지고 갈수는 있어도, 현지를 대상으로 오퍼레이션이 따라가지 않아 생각한 것 보다 가치로 이어지지 않는 경우가 많다.

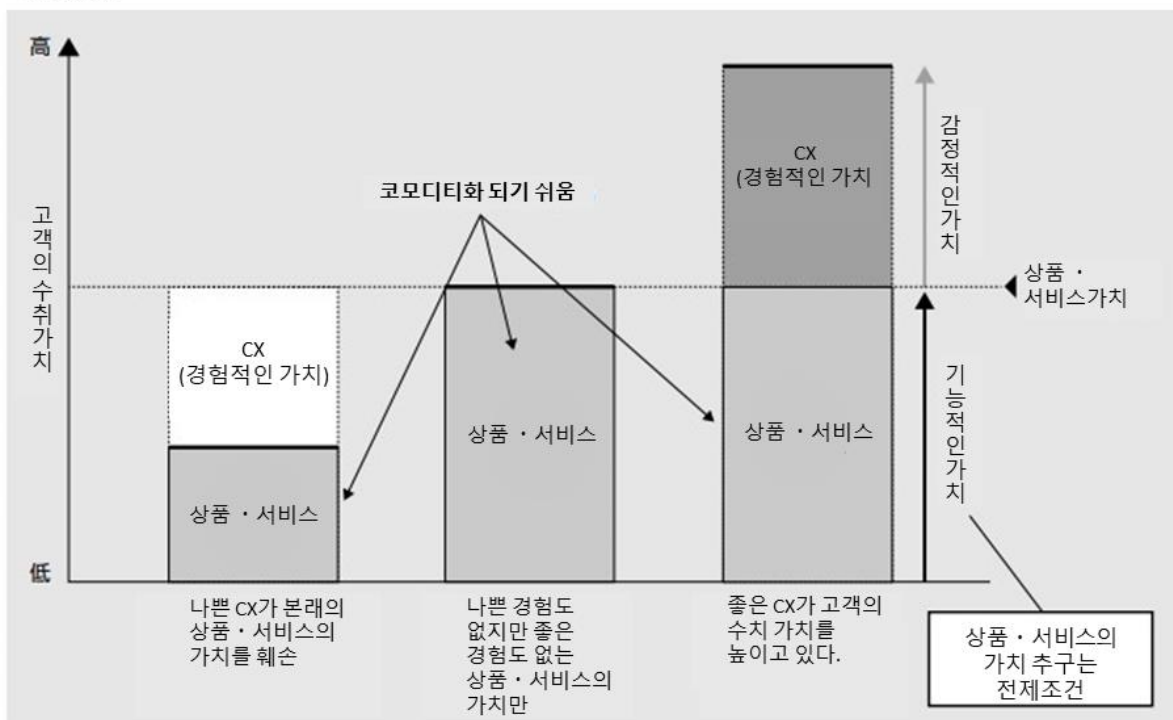
세계에서의 스케일 아웃을 생각한다면 글로벌적인 시선으로 경험을 다시 한번 생각해볼 필요가 있다고 생각된다.

II 「좋은 서비스」의 본질은 무엇인가

1 기능적인 가치에서 감정적인 가치로

CX라는 단어는 2000년쯤부터 주목받기 시작한 상품과 서비스의 「기능과 성능(물리적인 가치)」이 아닌, 상품과 서비스에 대한 「경험(심리적·감정적인 가치)」을 소구하는 마케팅 개념이다. 일본풍으로 말하면 「오모테나시(환대·접대)」이며, 기업의 시선·사정만이 아닌 고객의 시선(고객본위)에서의 가치를 제공하는 일이기도 하다(그림1).

그림1 CX란



여기에서 말하는 감정적인 가치에는 몇 가지의 종류가 있으며, 표2와 같이 정리할 수 있다. 첫

번째로 Sense(감각적)가치는 좋은 개관, 좋은 음악, 좋은 냄새, 맛있는, 촉감이 좋은 등의 가치로 시각, 청각, 촉각, 미각, 후각과 같은 지각(오감)을 자극하는 경험에 따른 것이다. 두 번째로 Feel(정서적)가치는 멋진, 귀여운, 배려가 있는, 아름다운, 안심, 신뢰, 매력적, 감동적인 경치, 열광하는 라이브 등 고객 내면의 감각과 감정에 소구하는 경험에 따른 것이다. 세 번째로 Think(지적)가치는 지적욕구를 자극받는, 재미있는, 흥미로운, 공부가 되는, 자신을 높일 수 있는 등의 고객의 창조성과 지적욕구에 소구하는 경험에 의한 것이다. 네 번째로 Act(행동, 라이프스타일)가치는 지금까지와 다른 생활, 해보고 싶은, 경험하고 싶은 등의 행동과 라이프 스타일에 소구하는 경험에 의한 것이다. 마지막으로 Relate(사회적)가치는 저 사람과 똑같은 물건을 갖고 싶다. 멤버십, 마니아, 스테이터스의 추구, 더 나아가 봉사, 사회적 공헌을 하고 싶다는 것과 같은 특정 집단과 문화에 속해 있다는 것과 같은 감각에 소구하는 경험에 의한 것이다.

상품·서비스의 선택에 있어 이 종류의 「감정적인 가치」를 소구할 수 있을지 여부가 고객의 반복구매, 객단위의 향상, 타인에 대한 추천 의향의 상승 등 경제적 가치로 강하게 연결되고 있는 것이다.

표2 부여하는 「감정적인 가치」의 종류

타입	Sense (감각적)	Feel (감각적)	Think (지적)	Act (행동, 라이프스타일)	Relate (사회적)
설명	시각, 청각, 촉각, 미각, 후각과 같은 지각(오감)을 자극하는 경험	고객 내면의 감각과 감정에 소구하는 경험	고객의 창조성과 지적욕구에 소구하는 경험	행동과 라이프 스타일에 소구하는 경험	특정 집단과 문화에 속해 있다는 감각을 소구하는 경험
의미	좋은 모양새, 좋은 음악, 좋은 냄새, 맛있는, 촉감이 좋은 등	멋진, 귀여운, 기쁜, 자상한, 아름다운, 안심, 신뢰, 매력적, 감동적인경치, 열광하는 라이브 등	지적욕구를 자극 받는, 재미있는, 흥미로운, 공부가 되는, 자신을 높일 수 있는 등	지금까지와는 다른 생활, 해보고 싶은, 경험하고 싶은 등	저 사람과 같은 물건을 갖고 싶은, 멤버십, 마니아, 스테이터스의 추구, 봉사, 사회적공헌을 하고 싶은
예시	공항 라운지, LOEWE(로에베)	디즈니랜드, AVIS	야사히야마 동물원, LEGO, Charles Schwab	REI, 키자니아, AXA	할리데이비드슨, 커뮤니티, 사회공헌 활동

※ 예시는 한 종류의 데투리에 넣었지만 복수의 가치를 조합하여 제공하고 있는 경우도 있다.
출처) 벤티 슈미트 「경험가치 매니지먼트」로부터 발췌 가필하여 작성

2 올바르게 가치를 인식 하다: CS와 CX의 차이

커스터머 익스피리언스는 CX라고 해석되는 경우도 있지만, 비슷한 개념으로서 고객만족도 (Customer Satisfaction)경영이 있다. 다만 필자는 CS경영으로는 경영성으로 이어지지 않고 불충분하여, CX전략기점으로서의 서비스 혁신 및 경영이 필요하다고 생각한다. 애초에 CX경영과 CS경영은 어떻게 다른 것일까.

CS의 목적은 불만을 없애고 「고객만족」을 획득하는 것이다. 그러나 고객만족만으로는 고객이 합리적으로 만족했는지, 감정적으로 만족했는지를 판단할 수 없다. 그에 반해 CX는 원래 심리적·감정적인 가치를 의식적으로 제공하고 감정적으로 만족한 팬(고객 로열티)을 적극적으로 획득하는 것을 목표로 하고 있는 점이 큰 차이점이다.

다만 물리적·합리적인 가치를 무시해도 괜찮다는 것은 아니다. CX는 어디까지나 코모디티화(범용화, commoditization)하는 물리적·합리적인 가치에 심리적·감정적인 가치를 확장·강화함으로써 고객 로열티를 획득하는 것이다. CS를 확장·강화한 것이 CX라고 정의할 수 있다. 다른 관점으로 보자면 CS는 What(어떤 상품·서비스를 원하는 것인지), CX는 Why(왜 상품·서비스를 원하는 것인지)의 이해로까지 파고들었다고 할 수 있다.

CS가 대상으로 하는 가치제공 단위는 「상품·서비스」이다. 상품·서비스 단위로 관리하고 불만이 생기면 이를 개선하고 불만을 줄여 나간다. 이에 비해 CX가 대상으로 하는 가치제공 단위는 일련의 커스터머 익스피리언스인 「커스터머 저니(Customer Journey)」이다. 상품·서비스는 그 일부라는 평가를 받는다. 따라서 개개의 상품·서비스에만 포커스를 맞추는 것이 아니라, 커스터머 저니 전체의 가치(CX)를 높여가는 것을 목표로 하는 것이 특징이다.

총 고객가치를 높이는 사례로서는 디즈니 리조트에 있는 앰버서더 호텔의「쉐프 미키」가 있다. 식사를 하는 것만이 아니라 가족단위 등의 경우 아이의 웃는 얼굴은 부모도 기쁘게 한다는 사례이다.

미국의 마케팅 연구의 제1인자, 필립 코틀러(Philip Kotler)에 따르면 고객에게 있어서 가치란, 「총 고객가치에서 총 고객 코스트를 뺀 것」이라고 정의하고 있다. 총 고객가치에는 기능과 디자인 등의 제품가치, 보수·메인テナンス 등의 서비스가치,接客 등의 종업원가치, 브랜드 이미지 등의 이미지가치도 포함되어 있다. 또 총 고객 코스트에는 단순히 금전적 코스트뿐만 아니라 노력적 코스트와 심리적 코스트도 포함되어 있다. 즉 CX전략은 감정적인 가치를 어떻게 높이고, 감정적인 가치로 코스트가 되는 부분을 어떻게 내려나갈 것인가에 착목한 사고방식이라고 할 수 있다.

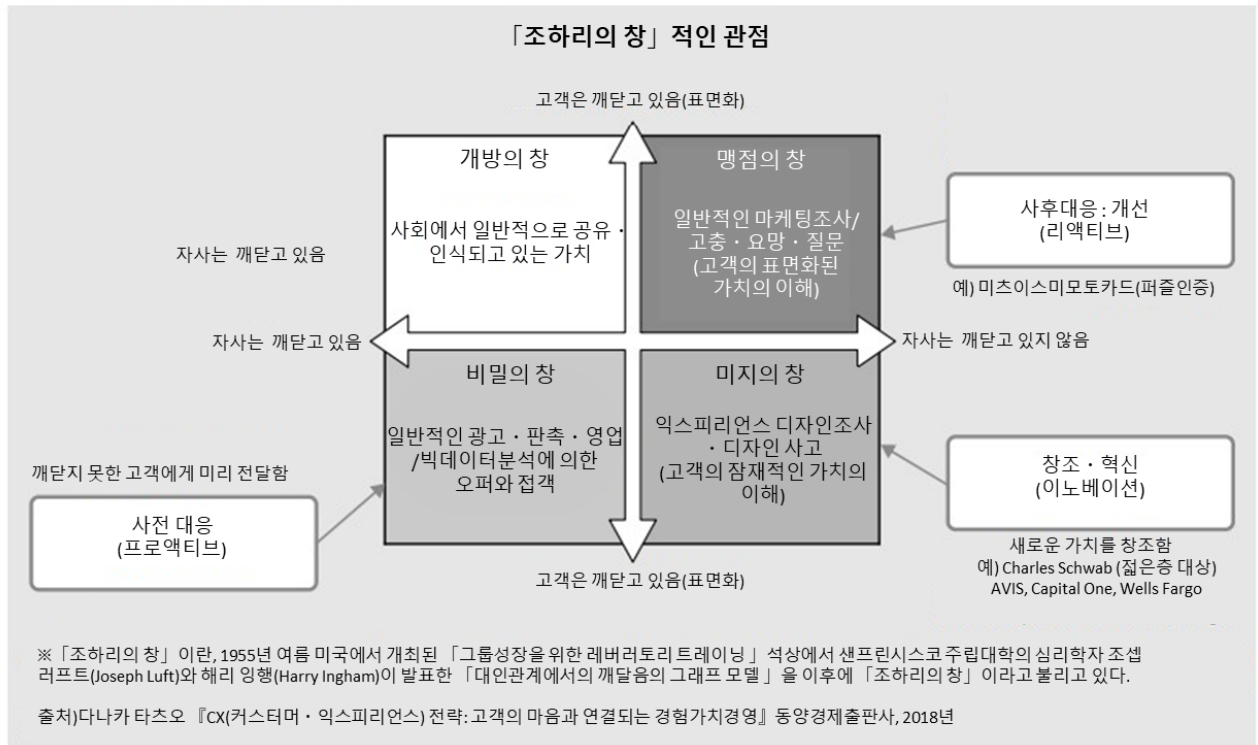
3 CX전략의 구조화

CX전략 기점에서의 서비스 혁신은 감정적인 가치에 소구하는 것이 중요하지만 그것이 현장의 아이디어와 속인적인 대처에 의존하는 것으로는 경영이라고는 말할 수 없으며, CX전략의 구조화가 요구된다. 다만 이 종류의 감정적 가치에 입각한 마케팅 어프로치는 과연 구조화할 수 있을 것인가. 결론부터 말하자면 구조화가 가능하며 구조화에 성공한 기업일수록 계속적으로 가치창조를 해 나가는 것이 가능해 진다.

구조화의 첫 걸음은 고객의 경험가치를 올바르게 이해하는 것이다. 고객의 경험가치에 대해서는 우리가 알고 있는 듯하면서도 사실은 잘 알지 못하는 경우가 많다. 예를 들면 CX에 관한 「조하리의 창」이 있다(그림2). 고객이 가치를 깨달았는지 아닌지, 자사가 가치를 깨달았는지 아닌지의 두 개의 축으로 정리하고 있다. 우선은 고객시점에서의 라이프스타일에 기초한 경험가치의 관점으로, 다양하게 자사의 서비스를 다시 생각해 보는 것이 필요하다. 이는 「맹점의 창」을 여는 활동으로 자사로서도 깨닫지 못한 가치에 대해서 시책을 강구하는 계기가 된다. 한편 자사 서비스의 좋고 나쁨에 대해서 고객에게 소구하고 있지는 않지만, 고객시선에서 재검토를 해보면 사실은 가치가 있는 부분도 나오게 된다. 이는 「비밀의 창」을 여는 활동이며 자사 서비스의 특징을 고객들이 올

바르게 깨닫는 것이 필요하다. 그리고 자사도 고객도 아직 깨닫지 못한 「미지의 창」에 대해서는 신규사업으로서의 이노베이션의 원천이며, 이를 만들어 내는 활동은 어렵기도 하지만 계속 매진할 필요가 있다.

그림2 CX시책의 분류: 조하리의 창

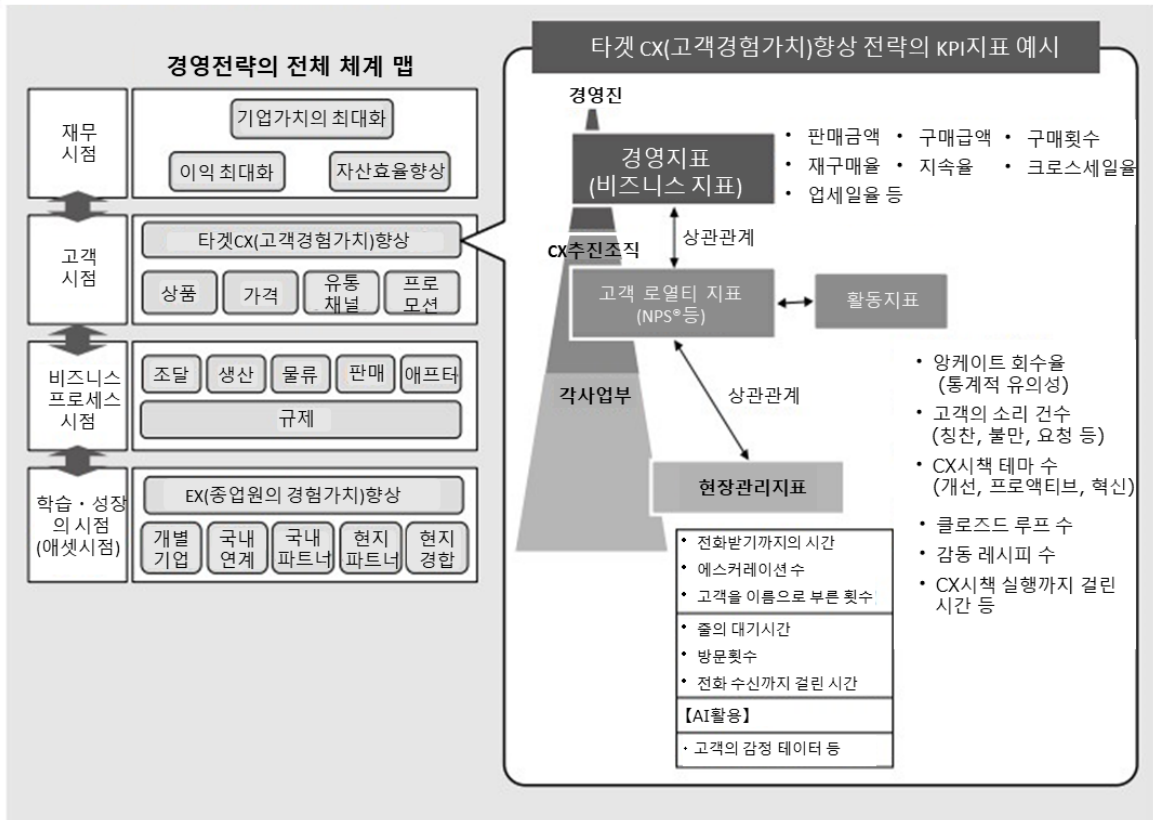


조하리의 창은 하나의 깨달음이기기는 하지만, CX전략의 구조화를 위해서는 고객이해가 기점이 되기 때문에 고객이해 프로세스를 명확하게 정의하는 것부터 시작된다. 종래의 매니지먼트 사이클은 Plan-Do-See라고 하는 PDS 사이클이지만, 여기에서는 See부터 시작하는 것이 중요하다. 고객을 객관적이고 있는 그대로 조사·관찰하고 이를 사고·분석하고 문제를 발굴하는 형태가 된다. 이것을 매니지먼트 사이클로 인식하고 지속적인 대처의 개선을 고속으로 진행해 나가는 것이 구조화의 요점이다.

또한 CX만을 너무 추구하다 보면 자칫 재무적인 시점과 업무 프로세스 시점, 종업원의 경험가치 시점, 중장기적인 투자효율성의 시점 등과의 균형을 깨뜨리는 경우도 있다. CX전략이 계속적으로 기업가치를 창조해 나가기 위해서는 그림3처럼 다면적인 경영 및 업무관리의 KPI지표군을 매니지먼트해 가는 것이 필요하다.

Ⅲ 주요 서비스업에서의 CX에 관한 문제는 무엇인가

그림3 CX 매니지먼트에서의 KPI 지표 예



본 장에서는 이러한 환경변화로부터 대표적인 서비스업에서의 익스피리언스에 관한 과제를 정리하고자 한다. 저출산고령화·인구감소 사회에 있어서 중요한 간호·보육업계에 대해서도 다루고 금융서비스, 교육서비스업의 과제도 정리한다. 또한 중국의 디지털 활용에서의 CX 성공사례와 과제도 정리하고자 한다.

1 간호서비스 업계에서의 경험 과제

일본의 간호시장의 경우, 저출산·고령화로 인해 고령자 인구가 감소로 바뀌는 2040년까지 시장은 확대될 것이다. 다만 간호보험에 대해서는 재정난으로 서비스 단가의 인하에 따른 서비스 품질의 저하 과제도 있다. 그리고 고령자 중에서도 치매환자가 늘고 있는 부분도 있어, CX에 대해서 논의하기가 어렵다. 이용자에 의한 CX평가가 보통의 소비자보다도 어려워지는 영역이다. 또 비용 부담은 이용자뿐만 아니라 가족 등 지불하는 사람이 따로 있는 경우도 많다.

부정적인 경험으로서는 후생노동성의「고령자 학대 조사」에 따르면 고령자의 학대사안이 근래 증가 경향에 있다. 당연히 가정에서의 간호와 많은 간호시설은 이용자를 위해서 계속 좋은 서비스를 제공하고 있는 실태이다. 다만 이러한 불행한 사안에 대해서는 수요의 급격한 확대에 따른 공급부족으로 인한 품질과 오퍼레이션, 현장의 육성이 충분히 따라가지 못하고 있는 점도 요인이 되고 있다.

또한 간호시설에서는 만성적인 일손부족에 시달리고 있고 간호인력의 이탈율은 일본 전체평균

이 10%정도인 것에 반해, 20%정도로 약 2배에 달하고 있다. 넓은 의미의 CX, 즉 종업원의 경험 가치(EX)에 중대한 과제가 존재하며 종업원의 커리어플랜의 육성과 매니지먼트가 충분하다고 할 수 없다는 현 상황의 과제가 있다.

그러한 가운데 외국인 노동자의 비자유권 완화 등의 방법으로 외국인 간호직원을 늘리기로 내각부에서 의사결정을 내렸으나 EX의 개선과 외국어 대응 등이 충분히 도모되지 않으면 외국인 노동자도 보람을 계속 느끼면서 일하는 것은 어렵다.

또한 일손부족 상황속에서 로봇과 디지털기술 활용의 대처도 일정수준 시작되고 있다. 예를 들면 간호 서비스의 레벨향상을 도모하고, 각 직원의 오퍼레이션 스킬 개선의 힌트로 삼기 위해서 AI카메라를 활용해서 좋은 케어와 나쁜케어를 판별하여 직원에게 보고를 하는 맹아적인 사례도 있다. 다만 이들 디지털기술도 또한 전체 이용자 및 종업원의 경험개선을 위한 장치와 세트가 되지 않으면 단순한 감시틀이 되고 만다. 디지털기술 활용의 방법은 기존의 인사제도 시책과 개인 정보 보호 시스템과의 연동 등의 사안에 유의할 필요가 있다.

한편 일본의 간호서비스는 「저출산 고령화」선진국인 우리나라에 있어서 2000년에는 재빨리 간호보험제도를 도입해 다양한 서비스가 개발되어 온 사실도 있어, 다른 나라와 비교해도 좋은 서비스가 제공되고 있다는 평가를 받는 일도 많다. 그러나 간호서비스의 글로벌화를 내걸고 태국과 중국, 대만지역 등에서의 사업전개를 꾀하였지만 좀처럼 순조롭게 진행되지는 않고 있다. 서비스업은 사람에게 의존하는 일이 많아 간단하게 구조화될 수 없기 때문이라고 보여진다. 간호서비스도 또한 일손이 드는 업무이며, 코스트면에서도 일본에서 대량의 직원을 계속 보내는 일에는 한계가 있기 때문에 현지 직원을 활용해 나갈 필요가 있지만, 충분히 교육을 할 수 없어, 현지 서비스와의 차별화가 이루어지지 않고 있는 상황인 것이다. 자사의 좋은 서비스를 표준화해서 구조화하는 것이 필요하다.

2 보육서비스 업계에서의 경험과제

저출산고령화는 출산을 맞이하는 세대의 캐리어선택과 육아의 양립이 어려운 점도 중요한 요인이 되고 있다. 이 문제에 호응하여 도시부로의 인구집중을 기인으로 한 보육시설의 대기아동 문제와 베이비시터 사업 등도 증가추세 있다. 게다가 2019년 10월부터 어린이집·유치원비의 일부 무상화가 진행됨에 따라 도시부에서의 보육니즈가 한층더 높아지고 있다.

여기에서도 영유아를 유저로서 파악했을 때, 어떻게 적절하게 CX를 정의할 것인가에 대해서는 영유아가 양케이트에 대답할 수가 없고 보호자도 서비스를 받는 입장이 아니어서 이용자(유저)와 지불인(페이어)이 달라 적절한 평가가 어렵다. 고령자와 동등이상으로 보육시설·베이비시터·가정 등에서의 아동학대 건수가 증가하고 있으며 아동강화도 정책으로서 강구되고 있다.

한편 보육시설에서는 보육교사가 부족한 상태이며 아동상담소에서도 아동복지사가 부족한 상황이다. 노무라종합연구소(NRI)에서 18년에 실시한 보육교사 7000명 가까이를 대상으로 한 양케이트 조사결과에서는, 본 조사에 응답한 보육교사 자격증 보유자 중 70%가까이가 보육시설에서 근무

무하고 있지 않았다. 이 70% 가까운 사람 중 30% 정도는 보육교사 외의 직종으로 취업, 나머지 30%정도가 비취업 상태였다. 또한 비취업 잠재보육교사 중 60.5%가 「앞으로 보육교사로 일해보고 싶다」고 응답했다.

앞으로 보육교사로서 일해보고 싶다고 생각하는 이유로서 가장 많았던 응답이 「아이와 접하는 것이 좋아서(72.5%)」, 다음으로 「아이와 관련된 일을 하고 싶어서(55.2%)」였으며, 잠재보육교사의モチベーション은 높다. 다만 취업의지가 있는 비취업 보육교사 3명중 2명은 보수면보다도 「노동시간과 근무일 등 희망하는 상황에 맞는 근무방식」을 특히 중요시하고 있으며 다양한 근무방식이 가능한 취업환경을 정비해 나가는 것이 보육교사 확보의 열쇠를 쥐게 될 것이라고 보여진다.

또한 보육업계에서의 디지털 기술의 활용은 그다지 이루어지지 않고 있다. 카메라를 설치하여 보육시설의 매니지먼트에 활용하거나 상황에 따라서는 보호자도 보육시설의 모습을 볼 수 있도록 하는 서비스를 제공하고 있는 사례도 있지만, EX의 관점에서는 감시당하고 있는 듯한 갑갑하게 느끼는 보육교사도 일정수 존재한다.

이러한 가운데 보육시설의 「장소」의 가치를 적절하게 파악하고 매니지먼트에 활용하는 대책으로서 집음성 기능이 있는 마이크를 설치하고 음성인식 기술을 활용하여 음색의 질과 감정, 목소리가 어느 방향에서 나오고 있는지 등을 분석해서 장소의 긴장도와 활성도를 측정하는 서비스를 활용하고 있는 경우도 있다. 녹음데이터 자체는 공유되지 않아 개인정보를 지키면서 정보처리된 데이터를 나중에 볼 수 있기 때문에 개인정보 보호라는 의미에서도 일정의 배려가 이루어지고 있는 대처이다.

3 금융업계에서의 경험 과제

금융업계에 있어서도 고객본위의 업무운영이 요구되고 있다. 2017에 금융청이 「고객본위의 업무운영」에 관한 원칙을 공표했다. 지금까지 금융업계는 규제에 대한 적응을 도모해 왔지만 본 원칙은 금융사업자가 각각 놓여진 상황에 따라서 형식이 아닌 실질적인 고객본위의 업무운영을 실현할 수 있도록 「프린시플 베이스 어프로치」를 채용하고 있다. 즉 금융업자는 본 원칙을 외형적으로 준수하는 것에 부심하는 것이 아닌, 그 취지정신을 스스로 잘 이해한 다음에, 이를 실천해 나가기 위해서는 어떠한 행동을 취해야 하는지를 적절하게 판단해 갈 필요가 있다.

많은 금융사업자가 본 원칙을 채용하여 고객본위의 업무운영을 실현하기 위한 명확한 방침을 책정하고, 해당방침에 근거하여 업무운영을 진행하는 대처가 시작되고 있다. 한편으로 가까이에서는 외화기준보험 등 리스크성이 있는 상품에 대해서 클레임이 증가하는 등 고객의 입장에서의 가치창조가 충분히 이루어지지 않고 있는 현상도 있다. 유럽과 미국의 금융기관에서는 CX 개선의 관점에서 다양한 선행적인 대처가 이루어지고 있어, 앞으로 CX의 시점에서 각 금융기관의 특징을 살려 적절하게 고객경험가치를 계측하고 개선해 나가는 것이 필요하다.

한편 금융사업자에 있어서는 앞으로 창구업무의 비효율성의 시정, 캐시리스·클라우드펀딩 등의 새로운 금융기술을 활용한 핀테크기업과의 경합 등의 경영 효율화가 요구되고 있는 것도 사실이

다. 이런 종류의 고객본위의 업무운동을 일률적인 코스트업 요인으로 인식하지 않고 자사의 고객에게 소구하여 기업가치 향상을 위한 대처로서 전략적인 시책을 실행 할 수 있는지 없는지가 과제가 된다.

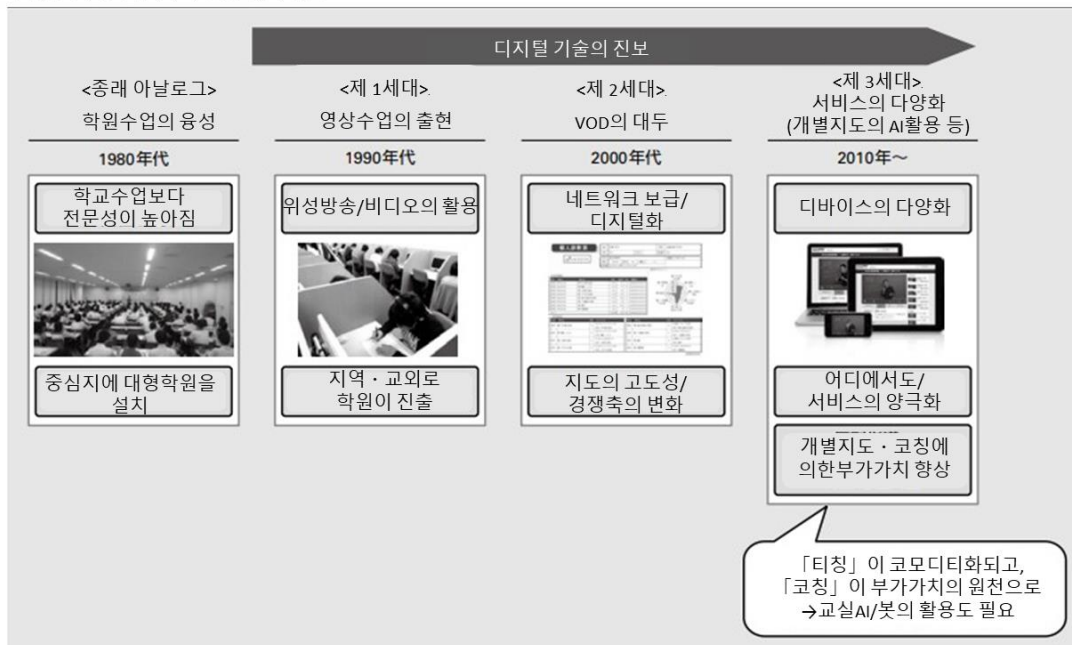
4 교육서비스에서의 경험 과제

교육업계에 있어서 경험은 그다지 되돌아 본 적이 없는 개념이라고 생각되지만, 유소년기의 경험이 앞으로의 인생을 형성한다는 의미에서는 매우 중요한 것임에는 틀림없다.

요즘 학습지도 요령이 개정되어 문제해결형 어프로치에 더해 문제발견형 어프로치의 중요성과 스스로 생각하여 행동하고 학습해 나가는 액션러닝의 사고방식도 더해져, 다면적인 교육 방식의 추구도 진행되고 있다. 다만 학교 교육 현장에서는 통상의 교육과 더불어 부활동 지도 등 이미 매우 힘든 노동환경에 처해 있으며 그 위에 이런 종류의 문제발견형 어프로치를 이용해 한사람 한사람과 마주 대하며 개별로 지도해 나가는 것은 방침으로서 이해할 수 있어도 현장에서 철저히 진행시키기는 좀처럼 어렵다. 긴파치선생님과 같은 인간미 넘치는 선생님과 교육자세의 필요성은 이해하지만 현실적으로는 업무가 매우 바빠 좀처럼 실행에 옮기기가 힘든 상황도 있는 듯하다.

그런 배경에서 학교 교육의 테두리를 넘어 수험대책을 중심으로 입시학원 등의 수험대책 서비스도 발전해 왔다. 그 변천을 더듬어 보면 수험업계에서도 효율성 및 효과성을 높이기 위해 다양한 테크놀로지를 도입하여 발전시켜온 경위가 있어 여기서 소개하고자 한다(그림4).

그림4 교육업계에서의 디지털 활용의 변천

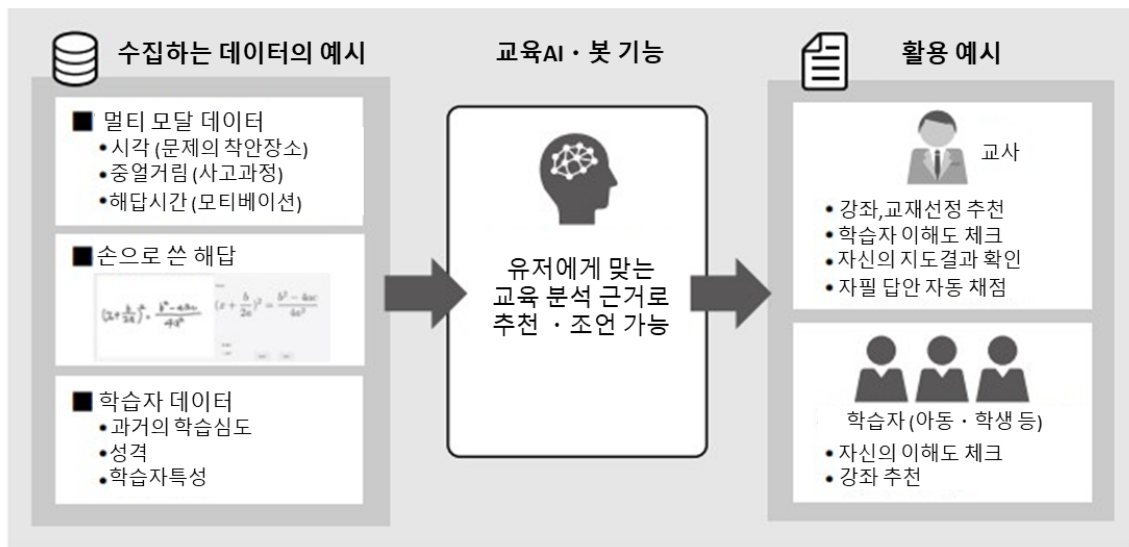


학원의 디지털기술 활용의 제1세대는 1990년대부터 도입된 위성형 수업이다. 수험업계의 카리스마로 불리는 강사의 수업을 소정의 학사에서 미디어를 사용하여 방영하고, 지방쪽에 있더라도 똑같이 높은 퀄리티의 수업을 받을 수 있게 한 것이다. 이어서 제2세대(2000년대)에 있어서는

VOD(비디오 온 디맨드) 기술을 도입되어 「어디에서라도」「언제라도」학생이 원하는 시간에 인터넷 등도 활용하여 높은 퀄리티의 수업을 받을 수 있게 되었다.

제3세대(2010년~)에는 서비스가 다양화되어 보다 부가가치가 높은 경험이 제공되게 되었다. 즉 일방통행이 아닌 높은 퀄리티의 수업을 받으면서 개별적인 코칭 등의 형태로 쌍방향으로의 소통을 가능하게 하는 기술이 활용되기 시작했다. 교육에서의 AI봇 활용이라는 영역으로, 교사의 보조기능과 학생 등의 학습 보조기능을 개별적으로 지도하는 기술도 나오기 시작하고 있다.(그림5)

그림5 교육AI · 봇의 이미지



한편 학교교육에 있어서도 디지털기술의 활용 대처가 이제막 시작되고 있다. 예를 들면 사이타마현에서는 20년부터 적용되는 차기 학습지도요령에 앞서 「주체적·대화적으로 깊은 배움」의 실현을 목표로하는 「배움의 개혁」에 매진하고 있고 그 일환으로서 ICT활용을 적극적으로 추진하고 있다. 사이타마현의 전체 공립고등학교에서 구글이 개발한 『GSuite for Education』을 채용하였고 18년도는 현립고등학교 35교에 태블릿 단말이 도입되었다. 구글에 따르면 미국에서 이 서비스를 이용하고 있는 학교에서는, 교사의 서포트적인 작업을 야날로그에서의 업무에 비해 1/10까지 줄일 수 있었다고 한다. 게다가 전술의 제2세대에 더해 제3세대의 개별지도적인 코칭요소도 강화되어 학습효과도 지금까지 이상으로 올라갔다고 한다.

5 중국에서의 서비스 혁신: AI활용에 따른 모니터링 사회

(1) 초 모니터링 사회로 인한 편리성 향상

중국에서는 카메라에 의한 모니터링의 사회화가 진행되고 있다. 2014년에 중국국제원에서 「사회 신용체계의 건설계획 요망(14~20년)」이 공포된 이후 사회신용 시스템의 정비가 진행되고 있다. 모니터링 사회에 가장 공헌하고 있는 것이 감시카메라에 의한 얼굴인증 기술일 것이다. 이미 중

국의 감시카메라는 2억대에 달하고 있다고 알려져 있다. 14년경부터 급성장한 감시카메라 시장은 포화상태이며 앞으로는 딥러닝과 컴퓨터비전과 같은 소프트면으로 초점이 이동할 것이다.

모니터링 사회는 언뜻 보기에 항상 감시받는다는 번거로움을 느끼게 하지만, 중국에서는 모럴향상을 촉진하고 동시에 편리성을 높이는 서비스로서도 인식되고 있다. 모럴향상이라는 관점에서는 주차위반과 신호무시 등 신용에 반하는 듯한 행위가 감소됨으로서 생활하는 사람 자체의 행동이 규범화되고 있는 중이다. 편리성 향상이라는 관점에서는 지금까지 신분증의 제시가 의무화되어 있던 장소에서 얼굴인식으로 통과 할 수 있게 되는 등 시간단축·혼란완화로 연결하고 있다.

(2) 테크놀로지의 철저한 활용에 의한 서비스 혁신

서비스 혁신이 가장 진행되고 있는 분야는 교통시스템이다. 고속철도 역에서는 역에 입장할 때 신분증과 승차권을 제시하고 역무원이 본인확인을 하고, 개찰구 통과시 다시 승차권 또는 신분증을 비출 필요가 있다. 얼굴인증 게이트의 설치로 인해 이들 게이트의 통과가 효율화되어 혼잡완화로 이어지고 있다. 때문에 지하철과 공항에서도 도입이 진행 중에 있다.

(3) 마이너스면이 아닌 플러스면에 착안한 서비스 혁신

한편 많은 과제들도 지적되고 있다. 항상 말과 행동을 감시당하고 있다라는 생활인의 불안뿐만 아니라 디지털화에 따라오지 못 하는 고령자에 대한 대응과 개인정보 보호에 관한 문제 등 많은 지적이 나오고 있다. 이들이 착실하게 해결해야만 하는 과제인 것은 확실하지만, 세계에서 선행하여 새로운 서비스혁신을 일으키고 있는 것도 사실이다.

이미 중국에서 보급이 진행 중인 알리페이의 신용스코어 서비스 「즈마크레딧(芝麻信用)」에서 주목받고 있는 점은, 스코어가 떨어진 경우보다 스코어가 올라간 경우에 렌탈서비스 이용시 디포짓 면제와, 비자 신청시의 신청서류 간소화와 같은 플러스면도 있다. 고속철도에 있어서도 화이트 리스트 승객의 수하물 검사 면제와 같은 편리성 향상도 검토되고 있다. 디지털에 의한 서비스혁신은 규범을 준수하는 생활인 곁에 다가서서 부가가치를 제공하는 구조로 변화하고 있다.

중국의 모니터링 기술의 활용이 우리나라에 시사하는 점은 개인정보에 대한 배려·보호는 일정하게 하면서도 디지털 기술을 활용한 모니터링을 적극적으로 활용한다면 서비스혁신의 고도화에 도움이 되는 힌트가 있을 것으로 생각된다.

IV 서비스혁신 시대에 무엇을 해야만 하는가

업계 과제에서 보여지는 「좋은 서비스」만들기의 시사점을 6가지로 정리하고자 한다.

1 커스터머를 넓게 정의한다

첫 번째로 누구를 고객으로 파악할 것인가라는 시점이다. 간호업계에서도 보육업계, 교육업계에서도 이용자(유저)와 지불인(페이어)이 다른것과 동시에 저출산고령화 시대에서의 일손부족과 재

정문제도 있어 업계의 담당자인 종업원의 오퍼레이션상의 문제도 서비스 혁신을 위한 커다란 과제임을 알게 되었다. 「커스터머」에 대해서도 눈앞의 지불하는 사람만으로 좁게 정의한 커스터머로서 파악하지 않고, 서비스 혁신을 담당하는 페이어와 유저 각각의 경험의 이해, 또는 종업원·파트너의 경험가치도 이해하여 인재양성을 향상시켜 나갈 필요가 있다.

2 사회적인 가치를 감정적으로 이해한다

두 번째로 다양한 커스터머를 보고자 했을 때 간호업계와 보육·교육업계에서의 「학대」사안을 어떻게 이해하면 좋을까. 아동학대의 안타까운 사건으로 아동 학대 방지를 위한 오렌지리본 등의 캠페인이 확산되고 있다. 유럽과 미국을 중심으로 지속가능한 개발목표(SDGs) 등의 경제 외의 사회적 가치와 환경적 가치를 소중히 하는 흐름이 보이고 있지만, 이것도 또한 합리적인 이해만으로는 많은 커스터머 및 기업에 있어서도 가치창조는 어렵다. 감정적인 가치의 문맥에서 이런 종류의 사회적 과제에 매진하는 것도 또한 아직 보지 못한 「미지의 창」을 여는 이노베이션이 되는 것은 아닐까. 저출산 고령화·인구감소의 선진국인 일본에 있어서 수동적인 SDGs의 흐름에 대해 주체적인 가치창조를 도모하기 위해서는 이러한 매일의 테마의 감정적인 가치에서 새로운 사업창조로 이어질 가능성에 유의할 필요가 있다.

3 디지털 기술 활용에 따른 매니지먼트 사이클의 고도화

세 번째로 서비스업에서의 서비스혁신을 위해서는 디지털기술도 활용한 신속한 모니터링에 의한 매니지먼트 사이클의 구축이 필요하다는 것을 알게 되었다. SPD사이클을 분기와 연차로 돌리는 것으로는 매일의 현장 서비스의 개선은 일어나지 않을 것이다. 중국의 모니터링 사회 서비스와 같이 AI카메라 등도 활용한 매일의 현장개선의 구조화 대책이 진행될 필요가 있다. 그 한편으로 고객과 종업원의 개인정보 보호의 취급도 지금까지 이상으로 엄밀한 운용이 요구되고 있으며, 개인정보의 취급과 보안면에서의 배려·구조화도 동시에 대처할 필요가 있다.

4 서비스의 구조화에 따른 글로벌 전개 가속

네 번째로 서비스혁신이 구조화되며 암묵지로 여겨져 왔던 「오모테나시(환대·접대)」의 구조화가 진행되면 서비스의 글로벌 전개가 가능하게 된다. 이를 위해서는 자사 서비스의 좋은 점과 나쁜 점을 철저히 이해하고 표준화·구조화를 도모함과 동시에 각국의 시장과 고객에 맞추어 매일의 개선 사이클이 구조화되어 있는 점이 중요해 질 것이다.

5 모든 산업에서의 서비스 혁신의 진전

다섯번째로 저출산고령화에 따른 국내소비의 정체와 소비의 양극화, 일손부족, 디지털 기술의 진전, 해외전개 등의 지금까지 논의해 온 서비스를 둘러싼 과제는, 서비스업에 한정된 이야기만은

아니다. 소매업, 부동산업, 메이커·도매 등의 모든 산업에서 마찬가지로의 과제인식하에 디지털 기술을 활용한 커스터머 익스피리언스 기점에서의 서비스혁신이 요구된다. 업계별 과제는 본 특집의 각 논고를 참조하기를 바란다.

6 「구조화」의 끝에 인간으로서의 부가가치의 추구를

마지막으로 모든 산업에서 서비스혁신이 요구되고, 디지털기술도 활용한 서비스변혁의 구조화가 이루어지게 되면 그 끝에는 무엇이 남게 될 것인가. 기존의 데이터에서 연결되지 않은 복잡한 관련성을 찾아낼 수 있을 것인가, 또 단기가 아닌 중장기 스펙에서 영향이 나올만한 시점 등이 경영레벨에서 보다 가치를 드러내야만 하는 영역이 아닐까. 또 매일의 현장에서 경험 쌓기와 「오모테나시(환대·접대)」의 끝없는 추구, 「미지의 창」을 여는 부가가치의 창조·이노베이션을 어떻게 환기시킬 것인가, 이를 고도로 매니지먼트하는 능력이 경영자에게 요구된다. 이렇게 본다면 경영자의 업무의 본질은 옛날도 지금도 바뀌지 않았다.

참고문헌

다나카 타츠오(田中達雄) 『CX(커스터머 익스피리언스)전략: 고객의 마음과 연결되는 경험가치 경영』 동양경제신문사, 2018년

저자

네기시 마사쿠니(根岸正州)

노무라종합연구소(NRI) 산업IT 컨설팅 1부 그룹매니저 상급컨설턴트

전문분야는 글로벌 경영전략, 글로벌 매니지먼트, 기업재생, CSR/CSV 전략, 디지털화를 위한 전략·조직·인사설계등

고 유타카(郷 豊)

노무라종합연구소(NRI) ICT 미디어서비스산업 컨설턴팅부 프린시펄

전문분야는 소비재·유통업계에서의 사업전략·마케팅 전략전반(특히 중국소비·유통시장_

닛타 카즈키(新田一樹)

노무라종합연구소(NRI) 산업IT컨설팅 1부 부장·상석 시스템 컨설턴트

전문분야는 시스템화 구상·계획·IT조달(산업계, 회계, 이사), IT매니지먼트 고도화, PMO지원

다나카 타츠오(田中達雄)

노무라종합연구소(NRI) 금융 DX비즈니스 디자인부 상급 컨설턴트

전문분야는 CX(고객경험가치)

본기사는 知的資産創造 2020年 2月号에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소서울로 연락 바랍니다.

문의처: nri-seoul@nri.com

홈페이지 www.nri-seoul.co.kr의 insight에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한, 2020年 2月号에 대한 전문 및 기사(일본어)는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.