

디지털 시대의 고객여정

정병규 (남서울대학교 교수)¹⁾ 정상희 (SAP 본부장)²⁾

국문 요약

디지털화의 급격한 진전은 우리의 삶에 큰 변화를 주고 있다. 모바일로 대변되는 디지털화로 인하여 고객의 여정은 이전과는 다른 양상을 보이고 있다. 이에 본 연구에서는 디지털 시대의 고객여정을 분석하였다. 먼저 고객여정 관련 연구에 대해 시대별 흐름과 쟁점을 분석하였다. 이후 디지털시대의 고객여정을 이전 시대와 비교 분석하였다. 기존의 고객여정을 설명하고 분석하는 이론적 토대가 된 구매 깔때기 모형의 위계적 선형성 가정은 더 이상 디지털 시대에는 맞지 않음을 기존 연구를 바탕으로 규명해보고자 했다. 보다 많은 실증적 연구가 뒷받침 되어야하겠지만 디지털 시대의 고객여정은 이전 시대의 고객여정과 달리 순환형의 비선형을 띠고 있다는 가설이 채택될 수 있다. 고객 여정의 순환형의 비선형성은 기존의 마케팅 전략이나 고객관리 측면에서 많은 시사점을 주고 있다.

본 연구는 고객여정관련 문헌연구를 바탕으로 이루어 졌으며, 이에 대한 실증적 연구가 결여되어있다. 향후 연구에서는 실증적인 분석을 통해 디지털시대의 고객여정을 규명할 필요가 있다. 아울러 산업별로 디지털 고객여정이 상이할 수 있으므로 산업간 비교분석을 해볼 필요 역시 있다.

■ 중심어: 고객여정, 순환형, 비선형성, 깔때기모형, 디지털시대

I. 서론

여러 산업분야에 걸쳐 디지털화가 일상화되면서 고객여정(customer journey)의 처음부터 끝까지를 재평가해야 할 필요성이 생겼다. 모바일로 대표되는 디지털 시대의 파괴적 혁신(disruptive innovation)을 향한 향해는 시작 되었으며, 이 향해를 계속하기 위해서는 기존과 다른 새로운 사고방식과 근본적인 변화가 요구되어지고 있다. 이전과는 달리 초연결성(hyper connectivity)이라는 용어로 대표되는 디지털시대는 고객여정 가운데 고객 행동과 기대 수준이 근본적으로 변화고 있다. 급변하는 기술혁신 사이클을 따라감과 동시에 멀티플랫폼에서 행해지는 마케팅 노력을 향상시키기 위해서는 고객여정을 관리해야하며, 이를 위해서는 기존과는 다른 접근방법이 필요하게 되었다. 모든 기업은 디지털화가 가져오는 스피드를 따라갈 필요가 있으며, 이를 위해 3가지 분야의 능력에 집중할 필요가 있다. 즉, 고객의 최근 행동와 과거 경험, 모바일이나 소셜 미디어 등에서 나오는 고객 신호(customer signal)를 실증적으로 분석하기 위한 엔진 장치(discover), 고객여정 각각의 단계에 맞는 고객경험을 디자인(design)할 수 있는 능력, 끝으로 실행 능력을 갖춘 조직과 프로세스를 통한 고객가치 전달(delive) 능력이다.

1)제1저자: 남서울대학교 교수, gljoseph@nsu.ac.kr

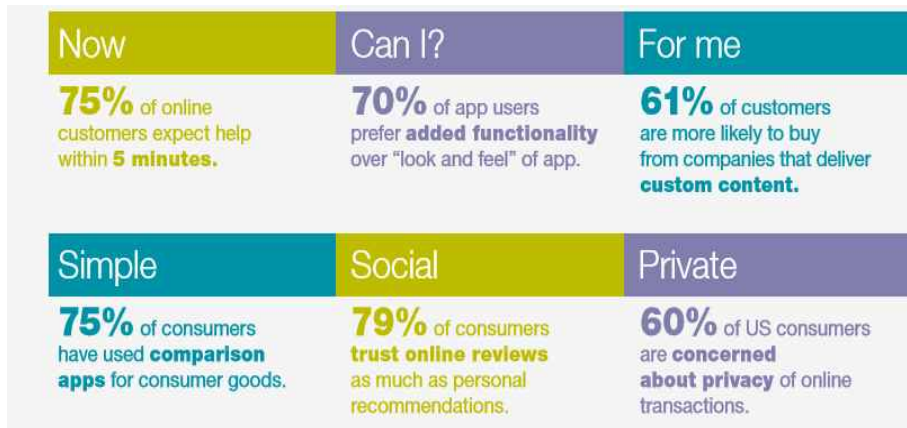
2)제2저자: SAP 본부장, mcshjung@naver.com

· 투고일: 2018-03-05 · 수정일: 2018-06-08 · 게재확정일: 2018-06-15

디지털 시대의 고객은 과거와 동일한 매뉴얼의 디지털 버전이나 지난날 경험했던 관료제적인 업무 프로세스를 원하지 않는다. 이들은 음악을 탐색하고, 다운로드, 대금 지불, 듣는 것 모두를 한꺼번에 하는 사람들이다. 이제 고객들은 구매 깔때기(purchasing funnel) 안에 있는 것이 아니라 밖으로 나오기 시작했다. 정보를 탐색하고 구매하는 방식을 바꾸고 있는 것이다.

이러한 변화는 마케터로 하여금 마케팅의 초점과 관점을 바꾸게 하고 있다. 구매 전환율이나 평균 구매율이라는 초점에서 고객의 생애가치(customer lifetime value)로 바뀔 필요가 있게 되었다. 이러한 현상들은 얼핏 보면 고객 여정에 대한 통제권을 상실한것처럼 보인다. 그러나 이러한 현상을 고객에 대한 통제권 상실 차원으로 보는 것 보다 적시(right time)에 그리고 적소(right place)에 고객들에게 필요한 정보와 지원을 할 수 있는 기회가 늘어난 것으로 보는 것이 바람직하다.

현존하는 고객여정관련 모형들은 디지털 시대 이전에 개발된 것이 대부분이다. 그럼에도 불구하고 학교나 실무에서 여전히 별 의문없이 이 모형을 활용하고 있다(Darley et al., 2010 ; Dholakia et al., 2005 ; Puccinelli et al., 2009 ; Punj, 2012). Ehrlich et al.(2017)은 기업들이 새로운 가치 창출 및 지속적인 경쟁 우위를 확보하기 위해 제공하는 디지털 서비스나 운영은 모든 영역에 있어서 고객 여정을 재설계해야하는 하는 가장 큰 동인(driving forces)이 되고 있다고 했다. Amazon, Apple 그리고 Uber 같은 순수한 디지털 플레이어들은 고객들에게 심플하고 즉각적이며 개인화된 경험을 제공함으로써 끊임없이 자신을 재창조해가고 있다. 물론 화학이나 철강같은 전통적인 B2B 기업들도 고객요구를 중심으로 과감하게 동태적인 공유 디지털 생태계(dynamic shared digital ecosystems)를 구축하여 운영하고 있다. 온라인을 이용하는 고객의 3/4은 5분 이내에 필요한 도움을 받기를 기대하며, 75%는 제품 및 가격 비교 사이트를 이용하고 있으며, 79%의 고객은 개인적인 추천만큼이나 온라인상의 리뷰를 신뢰한다고 한다(Duncan et al., 2016).



<그림1> 디지털 시대의 고객 요구 사항 변화

전통적으로 마케팅에서는 고객여정을 깔때기 모형(funnel model)으로 기업과 고객의 영향 관계를 설명해 왔다. 마음속에 많은 브랜드를 생각하는데서 시작해서 마케팅을 통해 그 숫자를 줄이고 결국에는 자사 브랜드 하나를 구매하게 하는 과정이 깔때기 모양을 한다고 보아왔다. 디지털 시대에는 이러한 전통적인 접근방법에 의문이 제기되고 있다. 풍부한 정보로 무장한 현명한 고객의 등장과 맞물려 제품 선택폭과 디지털 채널의 폭발적인 증가로 인해 고객 여정의 핵심 구매 요인을 이 틀로 설명하기에는 역부족이 되어가고 있다. 이제 디지털 시대의 고객여정은 전통적인 깔때기 모형이 제시하는것보다 훨씬 복잡하게 되었다. 직선형이 아닌 다양한 상호작용을 하는 비선형적인 정교한 접근이 요구되어지고 있다(Court, et al., 2009). 고객여정에 있어서 디지털 채널과의 상호작용은 단순히 고객의 욕구를 판매에 연결하는 차원을 넘어 훨씬 중요하게 되었다. Voorheesa et al.(2017)에 의하면 고객 구매 의사결정의 2/3가 고객여정을 통해 경험하게 되는 것에 영향을 받고 있다고 한다.

이에 본 연구의 목적은 다음과 같다.

- 첫째, 고객여정 관련 연구에 대해 시대별 흐름과 쟁점을 분석한다.
- 둘째, 디지털 시대의 고객여정을 이전 시대것과 비교하면서 탐색하고자 한다.
- 셋째, 이를 통해 학문적 연구와 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

II. 고객여정 연구의 흐름

2.1 연구의 시대적 흐름

소셜 미디어를 통한 고객 대 고객의 상호작용이 빈번해지면서 고객여정에 새로운 도전과 기회가 생기고 있다. 디지털 시대가 되면서 기업도 점점 고객여정에 대한 통제권을 상실해가고 있다. 고객여정을 통해 고객이 경험을 하게 되는것을 고객경험(customer experience)이라고 한다. 고객경험은 기업에서 제공하는 제품이나 서비스에 대해 고객 여정속에서 나타나는 고객의 인지, 정서, 행동, 감각 그리고 사회적 반응에 초점을 두고 있는 다차원의 개념이다(Lemon and Verhoef, 2016).고객여정은 이러한 고객경험의 총체적 집합체라고 할 수 있다. 고객여정과 그 과정에서 경험하게 되는 고객경험에 대해서는 1960년대부터 연구가 시작되었다고 할 수 있다. 고객여정에 대한 연구는 크게 3가지 분야를 중심으로 이루어져 왔다.

첫째, 프로세스와 행동에 초점을 둔 연구이다. 구매행동프로세스 모델, CRM 그리고 customer engagement 연구가 여기에 속한다. 이러한 연구들은 고객 경험은 고객 여정을 통해 창출 된다는 아이디어에 이론적 기반을 제공하고 있다. 고객 여정에서 다양한 접점(multi touchpoints)의 중요성을 강조하였으며, 이 다양한 접점을 통해 고객 경험을 관리해야 한다고 했다. Customer engagement관점에서는 고객들이 수동적인 자세에서 벗어나 고객 여정속에서 경험을 함께 공동으로 창출하는 주체가 되어야 한다고 보고 있다.

둘째, 프로세스 결과에 초점을 둔 연구이다. 고객만족, 서비스품질, 관계 마케팅 연구가 여기에 속한다. 프로세스 결과에 초점을 두면서 이 결과의 측정에 관한 연구를 많이 해왔다. 또한, 고객 경험과 행동 결과를 연결시키려는 노력을 해왔다. 고객 경험에 대한 평가는 고객만족, 고객충성도, 구전효과, 기업의 수익성, 고객생애가치(LTV)등 주요 성과에 지대한 영향을 미친다고 한다.

셋째, 고객경험 창출을 위한 내부 조직측면에 초점을 둔 연구이다. 다른 이해당사자들과 함께 기업이 어떻게 내부적, 외부적으로 고객의 경험을 관리할것인가에 초점을 두고 연구하는 것이다. 고객관계관리(CRM)나 고객중심 및 초점(centricity and focus) 연구가 여기에 속 한다.

시대별로는 1960년대의 고객구매행동 연구에서 시작하여 고객만족, 충성도 연구, 서비스품질연구, 관계마케팅, 고객관계관리(CRM) 연구를 거쳐, 2000년대에 들어오면서 고객여정의 주체로 등장하는 고객중심, 포커스 연구와 customer engagement 에 이르고 있다. 각 시대별 연구토픽과 대표적인 연구성과 및 이들 연구가 고객여정 및 고객 경험 연구에 기여한 바를 정리하면 표3)와 같다.

<표1> 시대별 고객여정 연구 토픽, 기여점 및 대표 논문

시기	연구 토픽	기여점	대표 논문
1960년~1970년대	고객구매행동: 프로세스 모델	<ul style="list-style-type: none"> - 구매경로포함 - 광범위, 실증중심 - 개념적 연계 모형 - 고객경험과 고객 의사결정을 프로세스로 간주 	Lavidge and Steiner(1961); Howard and Sheth(1969)

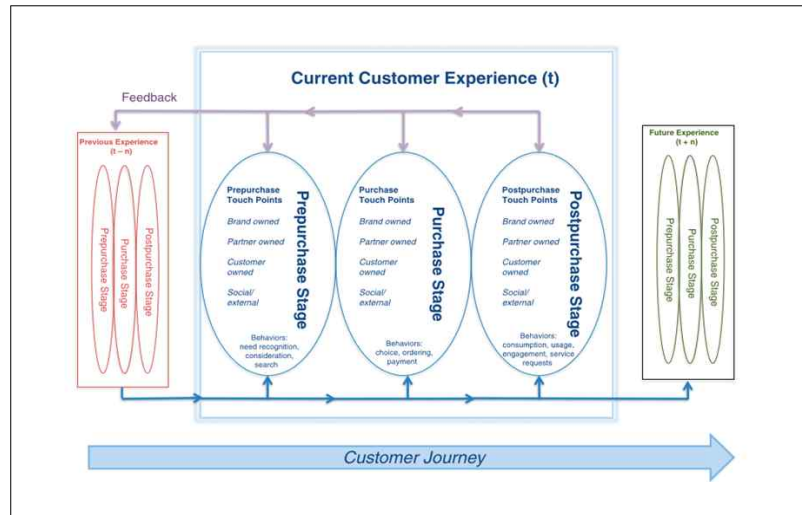
3)Lemon and Verhoef(2016)의 내용을 필자가 요약 정리하였음

1970년대	고객 만족도, 충성도	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 고객의 경험을 평가하기 위한 주요 지표 도출 - 주요 동인(drivers)을 규명하기 위한 실증적 연결 모형 - 고객경험에 관한 고객의 인지와 태도를 평가함 	Oliver(1980); Zeithaml(1988); Bolton and Drew(1991); Gupta and Zeithaml(2006)
1980년대	서비스 품질	<ul style="list-style-type: none"> - 분위기와 환경요소 포함 - 청사진을 통한 초기 고객여정매핑 - 품질에 초점을 맞추어 마케팅과 운영을 연결 - 고객경험 요소, 특정 맥락도출 	Parasuraman, Zeithaml and Berry(1988); Bitner(1990, 1992); Rust and Chung(2006); Bitner, Ostrom, and Morgan (2008)
1990년대	관계 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> -B2B 맥락으로 확대 -핵심적인 태도적 동인 도출 -고객경험에서 고려되고 있는 고객 반응 범위를 확장시킴 	Dwyer, Schurr and Oh(1987); Morgan and Hunt(1994); Berry(1995)
2000년대	고객관계관리(CRM)	<ul style="list-style-type: none"> -ROI평가 가능 -핵심 터치포인트와 동인 규명 -데이터 driven -다채널측면 포함 -고객경험의 특정 요소가 요소상호간 및 비즈니스 결과에 어떻게 영향을 미치는지 규명 	Reinartz and Kumar(2000); Verhoef(2003); Bolton, Lemon and Verhoef(2004); Reinartz, Krafft and Hoyer (2004); Rust, Lemon and Zeithaml(2004); Payne and Frow(2005); Kumar and Reinartz(2006); Neslin et. al.(2006); Kumar and Shah(2009)
2000년~2010년	고객중심 및 초점 (centricity and focus)	<ul style="list-style-type: none"> - 조직전반에 고객 관점유지 - 조직내에 고객 및 고객데이터의 가치를 깊이 내재화시킴 - 고객관점에서 고객경험을 재디자인 하는데 초점을 둠 	Sheth, Sisodia, and Sharma(2000); Gulati and Oldroyd (2005); Shah et. al.(2006)
2010년 이후	고객 engagement	<ul style="list-style-type: none"> - 구매와 직접관련이 없는 상호작용에 대한 가치도 인식 - 태도, 감정, 행동의 긍정적인 것과 부정적인 것을 모두 수용 - 소셜 미디어를 수용하기 위한 개념적 플랫폼 - 고객경험에 있어서 고객의 역할을 보다 명확하게 인식 	Libai et al.(2010); Van Doorn et. al. (2010); Brodie et. al.(2011); Kumar, Peterson and Leone(2010); Kumar et al. (2013); Hollebeek, Glynn and Brodie(2014)

2.2 고객여정과 고객경험

앞에서도 언급했지만, 고객여정은 다양한 접점에서 발생하는 고객 경험의 집합체이다. 구매 전 단계부터 시작

하여 구매단계, 구매 후 단계 모두를 포함한다. 따라서 매우 동태적인 성격을 띠고 동시에 반복적인 성격을 띤다. 또한 과거의 구매경험과 외부환경 요소까지 포함된다. 따라서 시간 개념과 다양한 접점의 공간 개념이 복합적으로 녹아 있는 것이다. 그림4)은 이를 개념화한 것이다.



<그림2> 시간과 공간 개념을 반영한 고객 경험 및 고객 여정

향후 고객여정에 관한 연구는 크게 3가지 흐름으로 정리할 수 있다.

첫째, 고객여정 분석(analysis)과 매핑(mapping)이다. 고객여정 분석에서는 고객들이 기업의 multi touch points와 어떻게 상호작용을 하고 있는지를 규명하고자한다. 또한 고객여정상의 고려단계, 탐색단계, 구매단계에서 구매후단계(이용단계), 재구매 단계로의 여정 이동상의 특징과 시사점등을 분석한다. 결국 고객 여정상의 각 단계에서 고객이 가질수 있는 옵션과 선택을 이해하는 것이라 할 수 있다. Bitner et al.(2008)에 의하면 고객 여정 분석은 서비스 관리(service management)와 멀티채널관리(multi channel management)에 뿌리를 두고 있다고 한다. 고객여정 분석과 매핑은 고객들이 수행하는 다양한 가능성과 길(paths)를 이해하는데 주안점이 있다. 디지털 시대의 고객 여정 관련 실증적인 연구가 부족한 현시점에서 service blueprinting이라는 기법을 통해 고객여정을 매핑해보는것도 유용해보인다. 서비스 블루프린팅 기법은 프론트 라인(front line)에서부터 백오피스(back office)에 이르기까지 전체 서비스 제공 프로세스를 매핑하는 것이다. 이는 고객 여정 매핑의 출발점을 제공할 수있을 것이다. 또한 고객 관점에서 고객 여정이 매핑되고 이해되어야 할 필요가 있으며 이러한 측면에서 고객으로부터의 input은 꼭 필요한 것이다.

둘째, 고객여정에 있어서 multi channel touch points가 고객 경험 디자인을 어떻게 촉진하는지를 이해하고자 하는 것이다. 고객여정에서 멀티채널 접점 관점은 연구에 가장 많은 시사점을 주는 부분이 되고 있다. 고객여정에서 각 채널은 비용과 편익측면에서 다른 의미를 주고 있다. 구매과정의 특정 단계에서 어떤 채널은 다른 채널에 비해 훨씬 유용하다. 고객들도 각각의 여정속에서 각 단계에 따라, 그리고 본인의 특성에 따라 선호하는 채널이나 이용하는 채널 다르다. 채널의 lock-in효과, 채널 inertia, cross channel 시너지 등으로 인하여 구매 갈때기상의 채널 선택은 채널 상호간 영향을 미치기 때문에 복잡성이 더해 지고 있다.

셋째, 최근 부상하고 있는 모바일 채널이 고객여정에 어떻게 영향을 미치고 있고, 미칠것인지를 분석하는 것이다. 모바일의 등장으로 고객여정이 한층 복잡해졌다. 모바일이 새로운 채널인지 단지 새로운 디바이스의 추가인지에 대해선 아직 명확하지 않다. 모바일채널의 특성상 탐색단계에서는 보다 적합하나 구매단계에는 덜 적합하다는 연구 결과가 있다(De Haan et al., 2015). 모바일 채널은 기존 채널과 상호작용을 하기도 하지만 상호 간섭하기

4)Lemon and Verhoef(2016)의 그림을 인용하였음

도 한다. 모바일을 통한 위치기반 서비스를 새롭게 제공할 수도 있으며, 시간에 민감한 요소에 반응할 수 있으므로 새로운 기회를 기업에 제공하기도 한다. 모바일의 등장은 고객여정에 중요한 영향을 미치고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 정리하면 표와 같다.

<표2> 고객여정 연구의 주요 항목 및 내용

항 목	내용 요약
고객여정 매핑	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스 블루프린팅은 고객여정을 매핑하는데 시발점제공 - 고객여정을 분석하는 것은 고객의 관점에서 매핑되고 이해 되어야하므로 프로세스상 고객의 인풋이 요구됨
멀티채널 여정	<ul style="list-style-type: none"> - 단계별로 유용한 채널이 존재함 - 고객도 구매단계별 선호하고, 이용하는 채널이 다름 - 다양한 이유로 인해 채널의 선택은 상호영향을 받음
모바일 여정	<ul style="list-style-type: none"> - 모바일 채널은 현존하는 채널과 상호작용을 하기도 하고 간섭을 하기도 함 - 모바일을 통해 새로운 위치 기반 서비스 제공, 시간에 민감한 서비스를 제공함으로써 새로운 기회를 얻게 됨 - 구매단계보다는 탐색단계에서 보다 유용함 - 모바일을 통한 다이렉트 인터페이스는 고객여정에 중요한 영향을 미침
touch points 영향	<ul style="list-style-type: none"> - 구매단계에서 고객은 다양한 touchpoints를 이용하게 되고 여기에 노출됨. 구매에 직접 혹은 간접적으로 영향을 받음 - 고객여정상 고객의 결과에 영향을 미치는 critical touchpoints (moments of truth)를 찾는 것이 중요
고객여정 및 경험디자인	<ul style="list-style-type: none"> - 채널 통합을 통해 고객에게 좋은 경험 제공이 되도록 함 - 개별 터치포인트의 효과는 전체의 고객여정중 언제 상호작용이 일어나느냐에 따라 달라짐
파트너와 네트워크 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 고객여정을 매핑할 때 보다 폭넓은 서비스 전달 시스템을 고려하는 것이 필요함 - 서비스 제공 네트워크에서 강한 위치를 점하고 있으면, 고객경험 전달의 불확실성을 제거 할 수 있음. 이 경우 비용과 복잡성간의 균형을 잡을 필요가 있음 - 파트너간 네트워크가 보편화됨에따라 적절한 governance 모델 확립이 필요함

향후 고객여정을 분석, 디자인, 관리함에 있어서 다음의 사항에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

- 첫째, 구매 깔때기 모형과 충성 깔때기 모형의 통합이 가능한가? 즉, 고객여정을 단기적인 행동결과 이해 뿐만 아니라 장기적인 충성도 효과를 함께 제고 할 수 있도록 디자인 할 수 있는가의 문제이다.
- 둘째, 고객여정의 최적 디자인이 존재하는가? 한다면 최적 디자인 방안은 무엇인가를 연구하는 것이다.
- 셋째, multi touch points를 고객 여정 속에 잘 녹이는 방법은 무엇일까? 어떤 모형이 이러한 것을 가능하게 할 것인가를 규명하는 것이다.
- 넷째, 고객들은 그들의 여정상 어떠한 touch points를 선택할 것이며, 그 선택과 이에 따른 영향이 시간이 지남에 따라 바뀌는 것인지 바뀐다면 어떻게 바뀌는지 규명하는 것이다.
- 다섯째, 고객여정에 있어서 브랜드의 역할은 과연 무엇인가를 살펴보는 것이다.
- 여섯째, 모바일이 고객여정에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하는 것이다.
- 일곱째, 고객여정의 부정형성을 어떻게 찾아내며 나아가 고객여정에 영향을 미치는 결정적인 순간을 어떻게 알아낼 것인가 하는 문제이다.

끝으로 고객여정에 있어서 특정 터치 포인트 사용이 고객 세분화의 기준이 될 수 있는가와 기준이 된다면 그 세분시장의 마케팅적인 시사점은 무엇인지를 밝히는 것이다.

III. 디지털 시대의 고객여정

3.1 디지털 고객여정(digital customer journey) 개념

Norton and Pine II(2013)에 의하면 고객여정이란 특정 고객 접점(specific touch points)을 통해 회사가 제공하는 브랜드, 제품 및 서비스와 개별 고객이 상호작용, 구매 및 그것에 대해 배우는 일련의 프로세스라고 한다. 여기에는 고객이 행하는 제품이나 서비스 구매전, 이용중, 이용후의 모든 과정이 포함된다. 또한 회사에서 제공하는 접점외의 친구나 가족을 포함한 접점이 포함되며, 시간의 흐름에 기반을 둔 프로세스이다. 아울러 이 여정이 왜, 어떻게 일어나며 이 과정에서 작동한 고객의 동기가 무엇인지를 이해하는 것이 포함되어있다. 한편, Clark(2013)은 고객여정을 브랜드, 제품 혹은 관심 있는 서비스와 고객의 상호작용을 특징짓는 고객경험을 기술(description)하는 것이라 했다. 결국 고객여정은 기업으로 하여금 자신이 제공하는 제품이나 서비스에 대해 개선의 계기를 제공할 뿐만 아니라 나아가 기업의 혁신을 가이드하고 기존 자원을 재분배하게 하며 현존하는 비즈니스 모델을 변화시키는데 도움을 줄 수 있는 고객중심의 프로세스인 것이다. 고객여정상에 마찰이나 불화가 생기는 경우 고객들은 경쟁사로 갈 것이며 결국 브랜드 가치가 손상을 입게 된다. 디지털 시대의 고객은 점차 가격에 민감하고 브랜드에 대한 충성도는 낮아지고 있다. 고객들은 고객여정의 각 단계에서 단절이 없이 매끄럽게 넘어가는 경험을 원하고 있다.

고객 여정은 고객의 구매 의사결정과정과 유사해 보이지만 구분할 필요가 있다. 고객 구매 의사결정 모형을 리뷰해보면 구매에 이르기까지의 일련의 의사결정과정으로 구성되어 있음을 알수 있다. 다양한 구매 의사결정 모형이 있다. 대표적인것이 AIDA 모형, hierarchy of effects (Lambin, et. al.,1968), hierarchy of sequence (Evans, et. al.,2006) 그리고 buying behaviour model(Howard and Sheth, 1969)이다. 가장 많이 인용되고 잘 알려진 구매 의사결정 모형은 Engel et al.(1978)의 five-stage consumer decision-making process이다. 인지(need recognition), 정보탐색(information searches), 평가(alternative evaluation), 구매(purchase) 그리고 구매후행동(post-purchase)으로 이어지는 단계이다. 이 모형은 고객의 인지단계를 잘 묘사하고 있고 특히 고관여 제품(high-involvement products)에 잘 적용되어왔다.

이러한 모형은 디지털시대에 적용하는데 한계가 있기 때문에 고객의 여정을 다채널 행동으로, 비선형으로 개념화⁵⁾ 해서 살펴볼 필요가 있다. 표는 두 개념의 차이를 비교 분석한 것이다.

<표3> 고객여정과 고객 의사결정 모형의 비교

Customer Journeys	Customer Decision Making Models
구매과정에서 관여되는 모든 접점과 채널을 포함함	구매의사결정에 이르기 위해 거쳐야하는 위계적 단계
비선형구조	선형구조
인지적, 정서적, 행동적 동인을 고려	인지적 동인만 고려

5)자세한 논의는 Langhe et al.(2017), "Linear thinking in a nonlinear world," *Harvard Business Review*, 95(3), 130-139. 참조

3.2 디지털 고객여정 유형

Wolny and Charoensuksai(2014)에 의하면 고객의 여정을 3가지 유형으로 나누었다

첫째, 충동적 여정(impulsive journeys)이다. 이 여정에서는 고객은 정보를 찾는데 시간을 적게 사용한다. 대신 빠르게 구매 의사결정을 하기 위한 정보로 자신의 이전 경험이나 친구, 시제품 사용 경험 등을 활용한다. 고객의 감정 혹은 전시되어 있는 새롭고 매력적인 제품등에 영향을 쉽게 받는다. 과도한 정보에 노출되는 경우 압도당하는 느낌을 가지며, 충동적 혹은 감정적인 의사결정을 하는 경향이 있다.

둘째, 균형잡힌 여정(balanced journeys)이다. 친구나 브로거, 유명인 같은 준거집단이나 열망집단 뿐만 아니라 전통적방식, 디지털 미디어를 통해 균형잡힌 여정을 갖는 경우이다. 방대한 양의 정보탐색과 평가를 하게 된다는 점에서 충동적 여정과 구분된다. 구매의사결정에 이르기까지는 다양한 소스를 통해 수집된 정보를 체크하고 평가한다. 웹루밍이나 쇼루밍이 여기에 속한다고 할 수 있다.

셋째, 정보수집을 위한 여정(considered journeys)이다. 쇼핑전 단계의 확대로 본인은 쇼핑을 한다고 생각하지 않고 다양한 소스 - 뉴스, 제품 리뷰, 블로그, 친구 등 본인의 개인 데이터베이스에 저장해둔 것-로부터 정보를 수집한다고 생각한다. 이러한 정보는 구매 욕구가 발생했을 때 선택 혹은 의사결정을 위한 평가에 활용된다. 한편, Kotler et al.(2017)은 고객의 여정을 5A에 기반을 두고 산업별로 그 강조점이 다를 것을 밝히고 4가지 유형을 제시하였다. 표는 이를 간략히 요약하여 정리한 것이다⁶⁾.

<표4> 고객여정의 유형

고객 여정 유형	DOOR KNOB A1 A2 A3 A4 A5	GOLDFISH A1 A2 A3 A4 A5	TRUMPET A1 A2 A3 A4 A5	FUNNEL A1 A2 A3 A4 A5
고객 행동	-선형적인 기대와 선호도를 가지고 있음 -브랜드에 대한 애착이 적음	-구매전에 철저하게 길게 평가 -다수의 이해 당사자들이 관여	-구매의사결정 과정상 관여도가 높음 -브랜드 품질에 대한 신뢰도가 높음	-대부분 계획에 의한 구매 -실제 경험을 신뢰함
산업 특성	-공격적인 브랜딩 및 마케팅 커뮤니케이션 -많은 경쟁 브랜드 존재	- 경쟁 브랜드간 유사 포지셔닝 - 가족여행상품	-품질과 관련한 좋은 이미지를 가지고 있음 -구전효과에 강한 영향을 받음	- 경쟁 브랜드를 쉽게 비교할 수 있음 - 제품과 강한 고객경험이 짝을 이룸

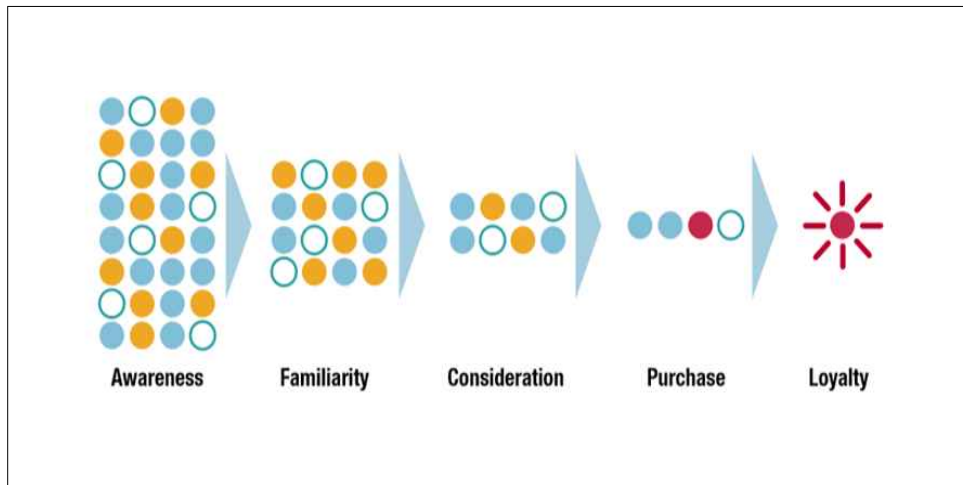
3.3 디지털 고객여정(customer journey) 비선형성

전통적인 마케팅에서는 고객 여정을 선형(linear 혹은 funnel)으로 보고 있다. 즉, 인지에서 구매에 이르는 과정을 일련의 연속적이고 직선의 과정으로 보고 있다. 일방향 관여 모델인 것이다. 대부분 Lewis의 AIDA모형(Attention, Interest, Desire, Action)의 확장과 변형이었다. 그 중의 한사람이 Rucker인데 그는 4A를 제시하였다. 즉, Aware, Attitude, Act, Act Again인데 Lewis의 Interest, Desire를 합하여 Attitude라 하였고, Act Again을 추가하였다.

이 모형은 직선적인 깔때기 같은 고객 여정을 설명하는데 유용하게 사용될 수 있다. 즉, 고객은 브랜드에 대해 배우고(Aware) 브랜드를 좋아하거나 싫어하고(Attitude) 구매할지 여부를 결정하고(Act) 재구매 가치가 있는지 결정(Act Again)하는 일련의 과정을 거친다. 이 과정은 개인적인 길(path)를 반영한 것이며, 기업에서

6)고객여정 유형에서 A1=Aware, A2=Appeal, A3=Ask, A4=Act, A5=Advocate임

제공하는 접점을 통과하게 되면서 기업의 통제하에 있는 고객여정이다. 디지털 시대에 있어서 이러한 직선적이고 개인적인 갈때기 유형의 고객여정은 현실에 맞게 수정될 필요가 있다.



<그림3> 고객여정의 직선 갈때기 모형

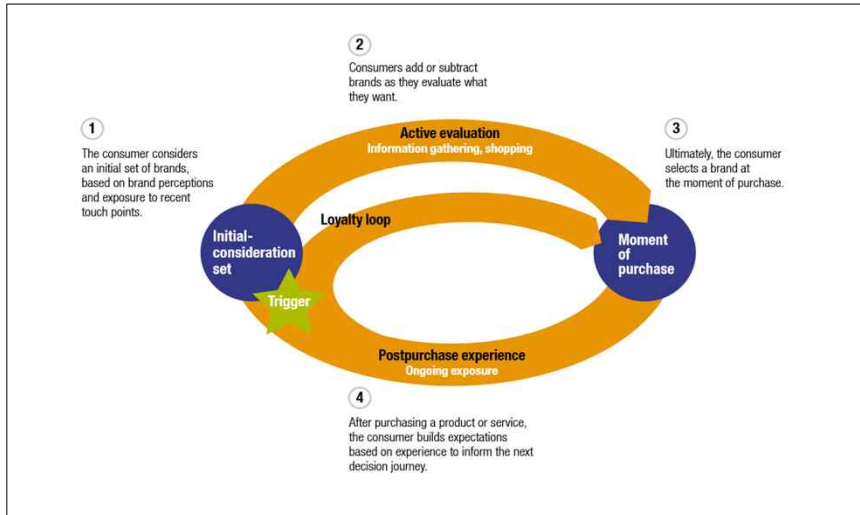
즉, 초연결사회로 대변되는 디지털 시대의 고객들은 언제 어디서나 즉각적이고 무제한의 정보 접속이 가능하기 때문에 인지단계, 고려단계, 구매단계의 여정을 유연하게 왔다 갔다할 수 있게 되었다. 기업체의 일방적인 광고에 큰 비중을 두지 않는 대신, 고객들은 의미있는 브랜드 포스팅에 대해서는 리트윗팅 한다. 제품 리뷰를 검색하되 이것을 신뢰할 수 있는지를 자신의 소셜미디어 네트워크를 통해 검증하려고 한다. 매장에 가서 상품을 살펴보지만 동시에 자신의 스마트폰을 통해서 체크를 한다. 그들의 요구와 기대는 움직이는 타겟과 유사하다. 브랜드에 대해 비밀관성 혹은 분리된 상호작용을 통해 요구와 기대가 계속해서 바뀌고 있다. 이러한 특징을 정리하면 표와 같다.

<표5> 디지털 시대 이전과 디지털 시대의 비교

	디지털 시대 이전	디지털 시대
브랜드 이해	독자적인 정보에 의함	다른 사람과의 연결을 통해 묻고 옹호(ask-and-advocate)하는 관계속에 이해
태도 결정	개별고객 스스로 결정	최종적인 태도를 결정하는데 있어서 본인을 둘러싸고 있는 집단에 영향을 받음 (사회적 영향)
충성도 정의	유지와 재구매	기꺼이 브랜드를 옹호하는 것(willingness to advocate)

Court et al.(2009)의 연구에 의하면 디지털 시대의 고객여정은 선형이 아니라 순환형의 비선형(circular journey)라고 한다⁷⁾. 4개의 단계로 구분하였는데 초기 고려단계, 적극적인 평가단계 혹은 잠재구매 탐색과정, 구매단계, 구매후 단계이다. 그림은 이러한 비선형성을 도식화 한 것이다.

7)Kotler et al..(2017)은 나선형(spiral) 모양을 제시하였다. 이전 단계로 왔다가 가기도 하면서 피드백 루프(feedback loop)를 형성한다. 또한 특정 단계를 생략하는 경우도 있다



<그림4> 고객여정의 비선형성

고객 여정이 순환형의 비선형성 path를 거치게 됨에 따라 새롭게 접근해볼 필요가 있는 부분은 다음의 3가지이다.

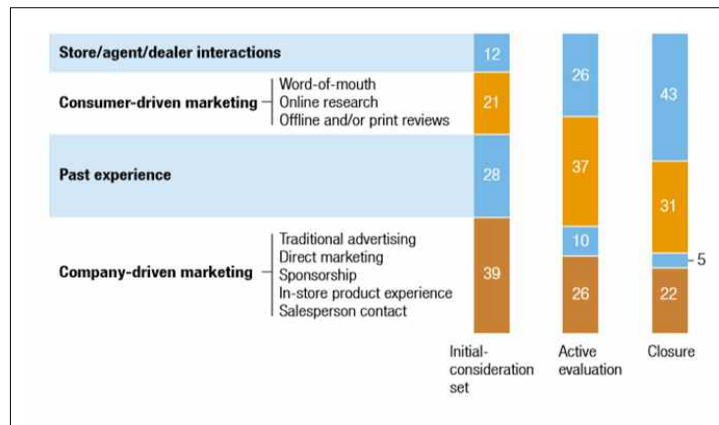
첫째, 브랜드 고려(brand consideration)부분이다. 기존 고객여정의 깔때기 모형과 달리 고객들은 방대한 선택 옵션과 방대한 양의 의사소통 상황에 직면하게 된다. 이러한 현상은 오히려 고객여정의 시작인 고려 단계에서 자신이 고려할 브랜드를 한정짓는 경향을 보이게 한다. 대신에 상당수의 브랜드가 구매평가단계에서 추가된다. 이는 구매평가 단계에서 관련 정보를 더 찾게 되므로 이 단계에서 고려 대상이 되는 브랜드가 축소되는 것이 아니라 오히려 확장되는 경향이 발생하게 되는 것이다. 이는 기존의 깔때기 모형과는 전혀 다른 패턴을 보이고 있는 것이다(Asif et al., 2016 ; Bianchi et al., 2016 ; Bommel et al., 2014 ; Court et al., 2009). 그림은 초기 고려단계의 브랜드숫자가 평가단계에서 추가되는 양상을 보여주는 것인데, 브랜드가 추가 되는 숫자는 산업에 따라 다르게 나타났다. 컴퓨터 산업의 경우 초기 고려단계는 1.7였으나 평가단계에서 1개를 추가한 반면, 자동차의 경우 초기 고려단계에서는 3.8개였으나 구매평가 단계에서 2.2개를 추가하였다. 이것이 의미하는 바는 초기 고려단계에 있는 브랜드일지라도 더 이상 고객 여정상 당연한 것이 되지 않는다는 것이다.

Sector	Share of purchases, %			Average number of brands	
	Initial consideration	Active evaluation	Loyalty loop ¹	In initial-consideration set	Added in active consideration
Autos	63	30	7	3.8	2.2
Personal computers	49	24	27	1.7	1.0
Skin care	38	37	25	1.5	1.8
Telecom carriers	38	20	42	1.5	0.9
Auto insurance	13	9	78	3.2	1.4

<그림5> 고객여정 비선형성의 영향

둘째, 고객여정에 있어서 고객의 힘(empowered consumers)이 강화되었다. 고객이 마케터에게 미치는 영향권이 마케터가 고객에게 미치는 영향권보다 중요하게 되었다. 고객이 고객여정의 프로세스 통제권을 가지게

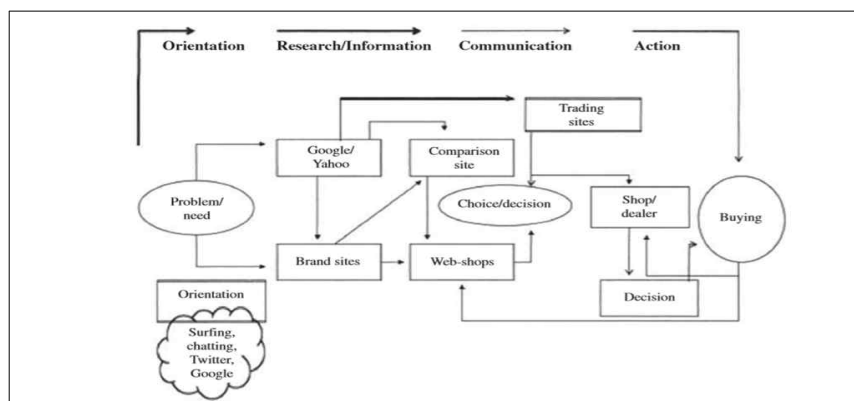
됨으로써 고객 주도 마케팅(consumer-driven marketing) 중요하게 되었다. 상점내에서의 상호 작용과 과거 경험으로부터의 상기등과 더불어 구매 평가단계에서 인터넷을 통한 리뷰, 친구나 가족의 구전에 의한 추천 등 고객주도 마케팅 활동이 중요하게 되었다. 그림은 고객주도 마케팅(구전효과, 온라인 리서치 등)이 초기 고려단계에서는 21%의 비중을 차지하던 것이 평가단계에서는 37%로 증가한다.



<그림6> 고객여정 비선형성으로 인한 평가 단계의 중요성 증대

셋째, 두가지 유형의 고객충성도이다. 구매후의 경험이 후속 의사결정의 중요한 잣대가 되므로 고객 여정은 계속되는 사이클로 보아야한다. 예를들어 얼굴용 스킨 케어 구매고객의 60% 이상이 구매후 온라인상에서 제품 평가에 대한 정보를 탐색 하고 있다는 사실은 과거의 갈때기 이론에서는 상상도 못할 일이었다. 브랜드에 충성을 보이는 고객은 두 종류가 있는데 하나는 능동적인 충성고객(active loyalists)이고 다른 하나는 수동적인 충성고객(passive loyalists)이다. 전자는 브랜드에 애착을 가지고 충성스럽게 남아 있을 뿐만아니라 타인에게 적극 추천한다. 반면, 후자는 브랜드에 크게 관여하지 않으면서도 머물고 있는 경우이다.

이들은 경쟁자들이 그들이 전환해야하는 이유를 제공할 경우 쉽게 떠나는 부류이다. Molenaar(2010)는 구매단계와 비선형성을 결합하여 온라인 소비자 행동 모델을 개발하였다. ORCA(Orientation, Research, Communication, Action)로 명명된 이 모델은 쇼핑 3.0 개념을 잘 보여주는 모델이다. 쇼핑 3.0에서는 고객은 정보탐색과 쇼핑을 위해 다양한 채널을 사용하는 특징이 있다. 많은 접점들은 상호 연결되어 있는데 전통적인 개념과는 달리 엄격한 시간적 순서에 따르지 않는다는 것이다.



<그림7> 고객여정 비선형 모델 : ORCA 모델

이 모형은 문제를 인식한후 얼마나 많은 채널들이 활용되는지를 감안한 것이다. 구매의사결정전에 정보는

검색엔진이나 웹사이트, 비교사이트를 통해 수집된다. 구매 의사결정이 되면 전자상거래 사이트나 매장 등 다양한 유통채널을 통해 실행된다. Mobify사(2016)에 의하면 모바일이 전통적인 구매 갈때기 모형을 파괴하는데 다음의 3가지 유형이 있다고 한다.

첫째, 고객들이 구매 갈때기 모형에서 제시하고 있는 단계를 건너뛴다. 모바일로 방문하는 경우 16%의 구매 증대가 있었다. 갈때기 이론에서 제시하는 순차적인 처리대신 처음부터 끝까지 한 스텝으로 스피드 있게 처리한다.

둘째, 구매 갈때기 모형의 중간에 들어온다. 많은 고객이 Instagram, Facebook, Pinterest 등을 활용한다. 이 소셜 미디어가 구매 갈때기에 중대한 영향을 미친다. 이미 구매 의도를 가지고 구매 갈때기 중간 단계로 바로 들어오는 경우가 많아졌다. 소셜 미디어 속성을 활용하면 29%의 구매 증가가 있었다.

셋째, 순서에 관계없이 구매 갈때기에 들어오고 그 안에서 왔다 갔다 한다. 고객 중 1/4이 키워드 검색하다 우연히 그 사이트를 방문한다고 한다. 그리고 역으로 고려단계로 갔다 마지막으로 구매 단계로 돌아온다. 이렇게 디지털이 고객여정에 중대한 영향을 미침으로써 더 이상 고객 여정은 위계적 선형성을 갖는 것이 아니라 순환형의 비선형성을 갖게 되는 것이다.

한편, 고객여정이 비선형성을 가질 수밖에 없는 이유를 ZMOT, showrooming, webrooming 개념으로도 설명할 수 있을 것이다.

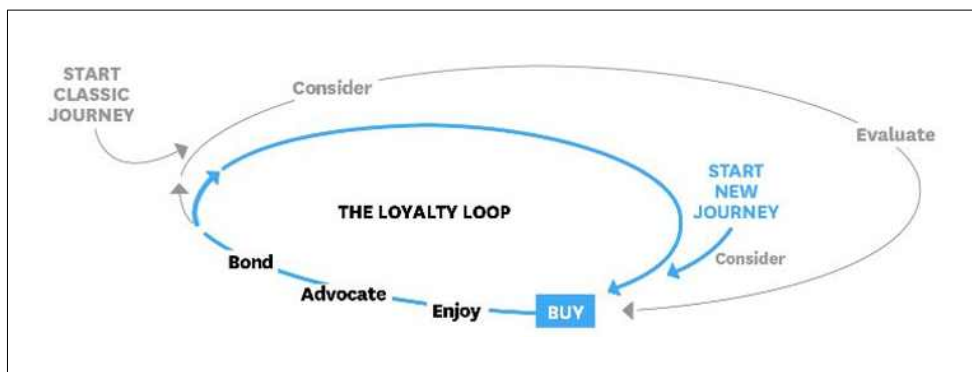
첫째, Lecinski(2011)는 Zero Moment of Truth (ZMOT)를 제시하였는데 이것은 다양한 소셜 미디어 네트워크를 통해 제품이나 서비스가 고객에게 처음 노출되는 순간이다. 즉, 모바일, PC 등 모든 종류의 디지털 기기 상에서 하루에도 수만번 일어나는 의사결정의 순간을 묘사한 용어이다. 세상에 존재하는 모든 브랜드의 성공과 실패를 가름하는 순간이다.

둘째, Butler(2013)의 showrooming개념이다. 고객들은 물리적인 제품은 상점에서 보고 구매 의사결정은 온라인에서 하는 현상을 일컫는 용어이다. 그 이유 중의 하나가 가격의 비교가 온라인상에서 하는 것이 용이하기 때문이다. 이로 인해 고객들은 상점은 빈손으로 나가면서 온라인에서 구매를 하게 된다.

셋째, Philips(2013)의 webrooming개념이다. 고객들은 정보탐색을 온라인상으로 하고 구매는 상점에서 하는 경우로 showrooming과 반대되는 개념이다.

결론적으로 이러한 현상들은 고객들이 점점 복잡한 멀티채널의 여정에 노출된다는 것이다. 물론 이러한 복잡성은 마케터 관점이고, 고객의 관점에서는 전혀 그렇지 않다는 점이다. 오히려 정보가 폭발적으로 증가하는 디지털 세계에서 의사결정 과정을 단순화하기 위한 방식의 일환으로 탄생한 것으로 보여 진다.

이상의 논의를 요약하면 그림⁸⁾과 같다.



<그림8> 디지털 시대의 고객여정 모형

기존 고객여정(classic customer journey)에서는 고객들은 고객 충성 루프(the loyalty loop)에 들어가기

8)Edelman and Singer(2015)의 그림을 인용하였음

전에 광범위하게 단계별로 브랜드에 대한 고려와 평가 단계를 거치는 것으로 보고 있다. 그렇지 않은 경우는 다른 브랜드 구매로 이어질 새로운 브랜드 고려와 평가단계를 진행한다고 보고 있다. 반면 디지털 시대의 고객 여정(digital customer journey)은 브랜드 고려단계를 압축하거나 단축하거나 완전히 단계를 건너뛰어 직접 고객 충성 루프에 들어가서 그 속에서 머물게 된다. 또한 본인의 경험을 타인에게 적극 알리는 advocate 단계가 강화된다.

IV. 결론

디지털 시대의 고객여정에 있어서 고객에게 쉽고 간편한(ease and simplicity) 서비스 제공을 통한 고객 시간 등 고객의 노력을 줄여주는 것은 대단히 중요한 이슈가 되었다. 디지털 시대의 고객여정은 다양한 형태로 존재하는데, 온전히 온라인상에서만 이루어 지는 경우, 온라인에서 시작해서 상점에서 끝나는 경우(webrooming), 상점에서 시작해서 온라인으로 끝나는 경우(showrooming), 완전히 상점에서만 이루어 지는 경우이다. 디지털이 선행되는 고객여정(digital-first customer journeys)이 전통적인 고객 여정보다 고객만족도가 높은 것으로 나타나고 있다(Dahlström and Edelman, 2013)는 사실을 주목할 필요가 있다.

본 연구에서는 기존의 고객여정을 설명하고 분석하는 이론적 토대가 된 구매 깔때기 모형의 위계적 선형성 가정은 더 이상 디지털 시대에는 맞지 않음을 기존 연구를 바탕으로 규명해보고자 했다. 보다 많은 실증적 연구가 뒷받침 되어야하겠지만 디지털 시대의 고객여정은 이전 시대의 고객여정과 달리 순환형의 비선형을 띠고 있다는 가설이 채택될 수 있다. 고객 여정의 순환형의 비선형성은 기존의 마케팅 전략이나 고객관리 측면에서 많은 시사점을 주고 있다.

다음의 사항들은 고객여정상에서 경쟁우위를 가질수 있고, 또한 주어진 도전과제이다.

첫째, 디지털 시대에 맞게 고객여정을 새롭게 디자인하고 이를 뒷받침하기 위한 디지털 변혁(digital transformation)이 필요하다.

둘째, 고객여정의 변화를 이끌어 내고 고객으로부터 마케팅 시사점을 얻기 위해 고객여정상의 유연성과 스피드 및 조직, 프로세스 민첩성을 증가시킬 필요가 있다.

셋째, 디지털 고객여정에 대한 고객들의 수용성을 제고할 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

본 연구는 고객여정관련 문헌연구를 바탕으로 이루어 졌으며, 이에 대한 실증적 연구가 결여되어 있다. 향후 연구에서는 실증적인 분석을 통해 디지털시대의 고객여정을 규명할 필요가 있다. 아울러 산업별로 디지털 고객 여정이 상이할 수 있으므로 산업간 비교분석을 해 볼 필요 역시 있다.

REFERENCE

- Asif, C., J. Hiraoka, T. Jones, and P. Vohra(2016), "Digitizing customer journeys and processes : Stories from the front lines," *Digital McKinsey*, Mckinsey.com. 1-7.
- Berry, L. L.(1995), "Relationship marketing of services : Growing interest, emerging perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236 -245.
- Bianchi, R., M. Cermak, and O. Dusek(2016), "More than digital plus traditional : A truly omnichannel customer experience," *Operations*, Mckinsey.com. 1-7.
- Bitner, M. J.(1990), "Evaluating service encounters : The effects of physical surroundings and employee responses," *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- Bitner, M. J.(1992), "Servicescapes : The impact of physical surroundings on customers and employees," *Journal of Marketing*, 56(April), 57-71.

- Bitner, M. J., A. L. Ostrom, and F. N. Morgan(2008), "Service blueprinting : A practical technique for service innovation," *California Management Review*, 50 (3), 66-94.
- Bolton, R. N. and J. H. Drew(1991), "A multistage model of customers' assessment of service quality and value," *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bolton, R. N., K. N. Lemon, and P. C. Verhoef(2004), "The theoretical underpinnings of customer asset management : A framework and propositions for future research," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- Bommel, E., D. Edelman, and K. Ungerman(2014), "Digitizing the consumer decision journey," *Digital McKinsey*, Mckinsey.com. 1-8.
- Brodie, R.J., L.D. Hollebeek, B. Juric, and A. Ilic (2011), "Customer engagement : Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research," *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brown, T.(2008), "Design thinking," *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Butler, M. (2013), "Showrooming : Are retailers ready to embrace it?," *The Guardian Report*, May 2013.
- Canfield. D. S. and K. Basso(2017), "Integrating satisfaction and cultural background in the customer journey : A method development and test," *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104-117.
- Clark, D.(2013), "Using social media to map the consumer journey to the customer experience," *My Customer Report*, May 2013.
- Court, D., D. Elzinga, S. Mulder, and O. J. Vetvik(2009), "The consumer decision journey," *McKinsey Quarterly*, 2009(3), 1-11.
- Dahlström, P. and D. Edelman(2013), "The coming era of 'on-demand' marketing," *McKinsey Quarterly*, 1-8.
- Darley, W. K., C. Blankson, and D. J. Luethge(2010), "Toward an integrated framework for online consumer behavior and decision making process : A review," *Psychology and Marketing*, 27(2), 94-116.
- De Haan, E., P. K. Kannan, P. C. Verhoef, and T. Wiesel (2015), "The Role of mobile devices in the online customer journey," *MSI Working Paper No. 15-124*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Desmet, D., S. Markovitch, and C. Paquette(2015), "Speed and scale: Unlocking digital value in customer journeys," *Operations*, Mckinsey.com. 1-9.
- Dholakia, R. R., M. Zhao, and N. Dholakia(2005), "Multi-channel retailing : A case study of early experiences," *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 63-74.
- Dias, J., O. Ionutiu, X. Lhuer, and J. van Ouwkerk(2016), " The four pillars of distinctive customer journeys," *Digital McKinsey*, Mckinsey.com. 1-5.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh(1987), "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Duncan, E., H. Fanderl, N. Maechler, and K. Neher(2016), "Introduction," *Customer experience : Creating value through transforming customer journeys*, McKinsey & Company, 1-7.
- Edelman, D. and M. Singer(2015), "Competing on customer journeys," *Harvard Business Review*, 93(11), 88-97.

- Ehrlich, O., H. Fanderl, and C. Habrich(2017), "Mastering the digital advantage in transforming customer experience," *Customer Experience*, Mckinsey.com. 1-6.
- Engel, J. E., D. Kollat, and R. D. Blackwell(1978), *Consumer Behavior*, Dryden Press, New York.
- Evans, M. J., J. Ahmad, and R. F. Gordon(2006), *Consumer Behaviour*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Frambach, R. T., C. R. Henk, and V. K. Trichy(2007), "The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process," *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26-41.
- Gulati, R. and J. B. Oldroyd (2005), "The quest for customer focus," *Harvard Business Review*, 83(April), 92-101.
- Gupta, S. and V. A. Zeithaml(2006), "Customer metrics and their impact on financial performance," *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
- Häubl, G. and T. Valerie(2000), "Consumer decision making in online shopping environments : The effects of interactive decision aids," *Marketing Science*, 19(1). 4-21.
- Hollebeek, L. D., M. S. Glynn, and R.J. Brodie(2014), "Consumer brand engagement in social media : Conceptualization, scale development, and validation," *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
- Howard, J. A. and J. Sheth(1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley & Sons
- Jeanne, L.(2014), "Innovative ways companies are using design thinking," *Strategy and Leadership*, 42(2), 40-45.
- Johnston, R. and X. Kong(2011), "The customer experience : a road-map for improvement," *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
- Kotler, P., H. Kartajaya, and I. Setiawan(2017), *Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Kumar, V and W. Reinartz(2006), *Customer Relationship Management : A Databased Approach*, New York : John Wiley& Sons.
- Kumar, V and D. Shah(2009), "Expanding the role of marketing : From customer equity to market capitalization," *Journal of Marketing*, 73(Nov.), 119-136.
- Kumar, V., J. A. Petersen, and R. P. Leone (2010), "Driving profitability by encouraging customer referrals : Who, when, and how," *Journal of Marketing*, 74(5), 1-17.
- Kumar,V., V. Bhaskaran, R. Mirchandani, and M. Shah (2013), "Creating a measurable social media marketing strategy : Increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for hokey pokey," *Marketing Science*, 32(2), 194 -212.
- Lambin, J. J. and K. S. Palda(1968), "Parameter estimates for optimal marketing decisions," *RL King Marketing and the New Science of Planning*, Marketing Association, Chicago, 69-74.
- Langhe, B., S. Puntoni, and R. Larrick (2017), "Linear thinking in a nonlinear world," *Harvard Business Review*, 95(3), 130-139.
- Lavidge, R. J. and G. A. Steiner(1961), "A model for predictive measurements of advertising effectiveness," *Journal of Marketing*, 25(Nov.), 59-62.
- Lecinski, J. (2011), *Winning the Zero Moment of Truth (ZMOT)*, Vook, June, ASIN
- Lemon, K. N. and P.C. Verhoef(2016), "Understanding customer experience throughout the customer journey," *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80(Nov.2016), 69-96.

- Libai, B., R. Bolton, et al. (2010), "Customer-to-customer interactions : Broadening the scope of word of mouth research," *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.
- Mobify(2016), "Mobile killed the marketing funnel," *Mobify Research and Development*, 1-7.
- Molenaar, C.(2010), *Shopping 3.0 : Shopping, the Internet or Both?*, Gower Publishing, Surrey
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt(1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Neslin, S. A., D. Grewal, R. Leghorn, et. al.(2006), "Challenges and Opportunities in multichannel customer management," *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Norton, D. W., and B. J. Pine II(2013), "Using the customer journey to road test and refine the business model," *Strategy and Leadership*, 41(2), 12-17.
- Oliver, R. L.(1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(Nov.), 460-469.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. Berry(1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and A. Malhotra(2005), "E-S-Qual : A multiple item scale for assessing electronic service quality," *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Payne,A. and P. Frow(2005), "A strategic framework for customer relationship management," *Journal of Marketing*, 69(Oct.), 167-176.
- Philips, C. (2013), "Webrooming : New trend holds promise for in-store sales," *Power Retail Report*, Apri 2013.
- Puccinelli, N. M., R. C. Goodstein, D. Grewal, R. Price, P. Raghurir, and D. Stewart(2009), "Customer experience management in retailing : Understanding the buying process," *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.
- Punj, G.(2012), "Consumer decision making on the web : A theoretical analysis and research guidelines," *Psychology and Marketing*, 29(10), 791-803.
- Reinartz, W. and V. Kumar(2000), "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting : An empirical investigation and implications for marketing," *Journal of Marketing*, 64(October), 17-35.
- Reinartz, W., M. Krafft, and W. Hoyer(2004), "The customer relationship management process : Its measurement and impact on performance," *Journal of Marketing Research*, 41(August), 293-305
- Rust, R. T. and T. Chung(2006), "Marketing models of service and relationships," *Marketing Science*, 25(6), 560-580.
- Rust,R.T, K.N. Lemon, and V. A. Zeithaml (2004), "Return on marketing : Using customer equity to focus marketing strategy," *Journal of Marketing*, 68 (Jan.), 109-127.
- Shah, D., R. T. Rust, A. Parasuraman, R. Staelin, and G. S. Day (2006), "The path to customer centricity," *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Sheth, J. N., R. S. Sisodia, and A. Sharma(2000), "The antecedents and consequences of customer-centric marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55 - 66.
- Skinner, C.(2010), "The complete customer journey : Avoiding technology and business barriers to measure the total value of media," *Business Strategy Series*, 11(4), 223-226.
- Solomon, M. R.(2002), *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

- Tschimmel, K.(2012), "Design thinking as an effective toolkit for Innovation," *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference 2012*, Barcelona, Spain.
- Verhoef, P. C. (2003), "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development," *Journal of Marketing*, 67(Oct.), 30-45.
- Van Doorn, J., K. N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, et al. (2010), "Customer engagement behavior : Theoretical foundations and research directions," *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Voorheesa, C. M., P. W. Fombelleb, Y. Gregoirec, S. Boned, A. Gustafssone, R. Sousaf, and T. Walkowiakg(2017), "Service encounters, experiences and the customer journey : Defining the field and a call to expand our lens," *Journal of Business Research*, 79. 269-280.
- Wolny, J. and N. Charoensuksai(2014), "Mapping customer journeys in multichannel decision-making," *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.
- Zeithaml, V. A.(1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence," *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.

Customer journey in the digital age

Chung, Byoung-gyu*

Jung, Sang-hee**

Abstract

As the radical advances of digitalization, our daily life have been fundamentally changed. As a result, the customer journey also changed as compared with previous periods. This study analyzed customer journey of digital age. First, historical trends and issues of customer journey research were analyzed. Second,

Comparative analysis of customer journey of digital and previous age were conducted. No more funnel model of customer journey which assumed hierarchical and linear paths was valid. Customer journey of digital age will be non-linear and circular paths.

Keywords: *Customer Journey, Digital Age, Non-linear, Circular, Funnel Model*

*First Author, Professor of Nam Seoul University, gljoseph@nsu.ac.kr

**Second Author, Managing Director of SAP mcshjung@naver.com

제1 저 자 소개

- 정 병 규(Chung, Byoung-gyu)
 - 남서울대학교 교수, 경영지도사
 - NIPA, IITP 4차산업관련 평가위원
- <관심분야> : ICT전략 및 마케팅, AR/VR 및 3D 프린팅 비즈니스, 고객여정

제2 저 자 소개

- 정 상 희(Jung, Sang-hee)
 - SAP Korea, Digital Transformation 부문 본부장
 - 경영지도사, 뉴욕주립대 MBA
- <관심분야> : 4차산업 디지털 경영전략, 디지털 고객 여정

