

CRM시스템 구축의 문제점과 개선방향에 관한 연구

윤지태, 김귀남, 박재현, 강경식

요약문

기업이 경쟁력을 위해 예전부터 노력했던 기본적인 세가지는 제품 선도력(ProductLeadership), 뛰어난 생산성(Operational Excellence), 고객 친화력(Customer Intimacy)였다.

하지만 그 동안의 경영 혁신 활동 및 솔루션들은 상대적으로 뛰어난 업무 생산성(Operational Excellence)에 집중되어 왔다. 그리하여 지속적인 생산성 향상 노력의 효과가 과거에 비해 점차 작아지고 생산성 향상에 요구되는 노력이 과거보다 더 커지기 시작한 것이다.

이에 비해 고객의 친화력을 향상시키기 위한 기업의 투자는 상대적으로 적었다. 개념적인 논의나 비정기적인 단발 투자에 그치는 경우가 많았고 체계적인 투자는 없었다. 여기에 CRM시스템의 구축에 대한 투자가 필요한 것이다.

현재 선진기업들은 '고객과의 관계를 통합적으로 관리'하는 CRM 시스템을 구축하는데 주력하여 물건 및 서비스를 판매하거나 고객의 요구를 수용하는 차원을 넘어서 개별 고객의 문제를 실시간 내지 사전적으로 해결하는 단계로 발전해 나가고 있는 실정이며 인터넷의 도입으로 고객과의 커뮤니케이션, 문제해결 빈도 및 속도가 획기적으로 개선되고 있다.

우리나라도 주요 기업들이 CRM에 많은 관심을 보이면서 관련시장이 급속히 성장하고 있는 이 시점에서 CRM 시스템에 관한 간략한 소개와 시스템의 구축시 고려해야할 문제점과 개선방향에 관하여 제시하고자 한다.

1. 서론

연구 내용 및 방법

본 연구에서는 최근의 인터넷 환경에서의 고객에 대한 서비스를 중요시하고 고객과의 관계를 단순한 관계가 아닌 평생의 가치로 보고 수익을 높이기 위하여 등장한 CRM의 시스템 구축에 있어서 지금까지 산재한 많은 솔루션 업체들의 기존 시스템 구축법을 살펴보고 각 단계별 문제점을 살펴본다.

각 단계별 문제점의 도출 뒤 외국 선진기업들의 사례를 토대로 개선된 방안을 제시하여 최적의 시스템 구축을 어떻게 할 것인가에 대한 방법을 제시하고자 한다.

또한 기존의 업체들이 시스템 도입시 무엇에 관심을 두고 단계마다 무엇을 고려해야 하는점을 밝혀 아직까지 도입 초기에 있는 우리나라 기업의 현실에 맞는 시스템의 선택에 도움을 주고자 한다.

2. CRM의 등장배경

고객관리의 시대적인 변천

	판매 (1970년대)	CS (1980년대)	DBM (1990년대)	CRM (90년대후반)
對고객 관점	수동적 구매자	선택적 구매자	개성화, 다양화된 구매자	능동적 파트너
고객과의 관계	전체 시장에 일방적 공급 (배급)	고객 만족도 (CSI) 측정, 일방적 관계	그룹화된 고객과의 일방적 관계	개별 고객과 쌍방향 의사소통
고객 관리	단순 영업 위주	영업과 판매 위주 서비스	IT 기술팀 위주	전사적 관리

주 : CS = Customer Satisfaction, DBM = Database Marketing,
CRM = Customer Relationship Management

3. CRM 구축을 위한 전제조건

그렇다면 전략적인 CRM을 구현하기 위해 무엇이 우선이어야 하는가 ?

선별된 고객과의 수익성 있고 장기적인 관계를 구축하여 고객의 평생가치를 증대시키기 위해 뒷받침되어야 할 것이 무엇인가 ? 최근 CRM에 관심을 갖고 있는 많은 기업들은 정보기술측면에서 CRM을 구현하기 위해 다음 세가지 정보기술이 필요하다고 생각한다.

첫째, 고객 통합 데이터베이스가 구축되어 있어야 한다.

둘째, 고객 특성을 분석하기 위한 데이터 마이닝 도구가 준비되어야 한다.

셋째, 마케팅 활동을 대비하기 위한 캠페인 관리용 도구가 필요하다.

4. 기존 CRM 시스템의 추진 단계

1단계 Operation CRM 시스템의 구축 : 먼저 통합 CRM DB를 구축한다. 상품별, 지역별로 산재해 있는 고객 DB를 통합하고, 이 정보를 전사적으로 공유할 수 있는 시스템을 개발한다. 고객관리 프로세스를 지원할 수 있는 시스템으로서 캠페인 관리 시스템

템, 세일즈 시스템, 서비스 시스템, Interaction Center 시스템, e-Commerce 시스템등을 들 수 있다.

2단계 Analytical CRM 시스템 구축 : 마케팅 분석 및 의사결정을 지원하는 전사적 DW를 구축하고 다양한 마케팅 분석 및 모델링 시스템을 구축하여 마케팅 전략의 수준을 높이고 고개 관리의 수준을 점차 높여 나간다. 고개 세그멘테이션도 상품 변수, 데모그래픽 변수, 라이프스타일 변수에서 고객행동 변수등을 사용하여 확률을 높인다.

3단계 인터넷 환경에서 CRM 시스템을 구축한다. CRM은 인터넷에서 마케팅, 세일즈, 거래처리, 분석, 서비스 등의 업무가 통합되어 Realtime CRM이 필요하고 CMR(Customer Managed Relationship)개념의 클릭 로열티를 중심으로 한 시스템들을 구축한다.

5. 문제점의 발견과 보완방법의 제시

기존의 CRM시스템의 구축에 있어서 도출되어질 수 있는 문제점과 보완방법을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 선진국의 경우 CRM 업체가 계약을 할 때 시스템을 구축하면 달성 가능한 구체적인 효과를 제시하고, 달성 정도에 따라 프로젝트 금액을 산정하기도 하므로 구축의 목표를 명확히 해야 한다.

둘째, CRM을 올바르게 구축하기 위하여서는 실제의 업무 지식이 매우 필요하므로 시스템 도입의 주체를 영업, 서비스, 마케팅 담당자들로 해야 한다.

셋째, 시스템의 운영과 관리를 총괄할 담당부서를 선정해야 하는데 영업 및 서비스 활동과 관련하여 회사 전체적인 입장에서 조율할 수 있는 마케팅 부서가 총괄부서가 되는 것이 바람직하다.

넷째, 데이터 수집에 너무 많은 시간이 소요되면 데이터가 진부화 될 우려가 높아지므로 초기에 너무 많은 데이터를 축적할 필요는 없으며 데이터의 활용방안을 미리 세워 두어야 한다.

다섯째, CRM은 일회성 DBM이 아니라 지속적이고 과학적인 지원 활동이므로 전영역에 걸친 시스템간의 Closed-loop이 형성되어야 한다.

여섯째, 구축전 고객의 데이터를 어떻게 입수할 것인가에 대한 계획이 사전에 세워져야 한다. 예)우리나라는 고객데이터를 사는 것이 법으로 금지되어 있음.

일곱째, CRM의 효과를 극대화하기 위하여는 고객 데이터의 전사적인 공유가 필요하다. 특히 CTI의 경우 아웃소싱을 하는 경우가 많으므로 수집된 고객의 정보를 어떻게 전직원이 공유할 수 있는지에 대한 방안을 미리 세워야 한다.

영업 의사결정 및 실행이 신속하게 이루어져야 하므로 비전산인인 마케팅 담당자가 쉽게 시스템을 운영할 수 있도록 확장성 및 유연성이 있어야 한다.

여덟째, 진부한 데이터를 활용하여 CRM 활동을 추진하면 비용이 많이 소요되고 마케

팅의 효과가 떨어지므로 고객의 데이터를 어떻게 최신 정보로 유지할 수 있을 것인가에 대한 방안이 있어야 한다.

예) 국내의 경우 연간 전체의 23%가 이사를 함.

아홉째, 적합한 Business Rule을 도출하기 위하여 여러 채널로부터 입수된 고객의 데이터를 정제(Cleansing)하는 표준절차가 수립되어야 한다.

열째, 모바일 컴퓨팅을 Off-line으로 사용할 경우 데이터의 동기화 방안이 검토되어야 하는데 Host와 영업 및 서비스 담당자의 Mobile Tool(PDA, HHPC, PALM)간에 데이터 전송 및 이송이 쉽게 이루어져 전사적으로 동일한 데이터를 이용하여 영업 및 서비스 활동이 추진될 수 있도록 하여야 한다.

4.2 CRM 구축을 위해 필요한 신기술

다음의 그림은 CRM을 구축함에 있어서 향후에 필요한 신기술에 대해 설명하고 있다. 고객과의 이해 증진, 접근 증진, 상호작용 증진의 세가지 면에서 필요한 기술들을 나열해 보았다.

고객에 대한 이해 증진	고객에 대한 접근 증진	고객과의 상호작용 증진
<ul style="list-style-type: none"> • Fuzzy Querying • Data Mining • Neural Nets • 3-D Visualization 	<ul style="list-style-type: none"> • High-Speed Network Access • Smart Cards • Wireless Data Transfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Avatars • Configuration Engines • Intelligent Agents • Interactive TV • Speech Recognition • Virtual Reality • WEB Personalization

4.2.1 고객에 대한 이해 증진을 위해 요구되어지는 신기술

▶ Fuzzy Querying

고객 데이터로부터 숨겨진 관계를 손쉽게 발견하게 도와주는 기술

▶ Data Mining

고객 데이터로부터 숨겨진 관계를 인식하게 도와주는 기술

▶ Neural Nets

고객 데이터의 학습을 통하여 고객이 시스템에 접속 시 온라인으로 고객분석을 지원하는 기술

▶ 3-D Visualization

복잡한 결과치를 3차원으로 표현하여 정보 전달의 직관력을 향상시키는 기술

4.2.2 고객에 대한 접근 증진을 위해 필요한 기술

▶ High-speed Network Access

사용자에게 신속한 데이터의 전달을 가능하게 하는 기술

▶ Smart Cards

카드에 내장된 전자 칩을 이용하여 고객과 기업의 접점관리를 지원하는 기술

▶ Wireless Data Transfer

기업의 네트워크에 지역적인 문제 없이 접근하는 것을 지원하는 기술

4.2.3 고객과 상호작용의 증진을 위해 필요로 하여지는 기술

▶ Web Personalization

Push 기능을 이용하여 고객이 관심을 갖고 있는 분야에 대하여 차별화하여 화면에 Display 하는 것을 지원하는 기술

▶ Virtual Reality

원격지에서 기업의 네트워크를 통한 가상 경험을 가능하도록 지원하는 기술

▶ Speech Recognition

CTI 솔루션에 활용되는 것으로 음성과 Text 데이터 간에 실시간으로 변환되는 것을 지원하는 기술

▶ Interactive TV

고객의 위치에 관계없이 기업의 정보를 실시간으로 전달하는 것을 지원하는 기술

▶ Intelligent Agents

고객이 관심을 갖고 있는 내용에 대한 독자적인 Searching을 지원하는 기술

▶ Configuration Engines

고객이 선호하는 제품 데이터를 이용한 제품 Configuration 및 Pricing을 지원하는 기술

참고문헌

1. Patricia Seybold , "Customers.com", 1988
2. "CRM in the Front Office" , 1999
3. CRM Strategies ; Technology Choices for the Customer focused Business" , OVUM,1999

4. Golterman, Jeff , "Using CRM Economics to Build a More Ptofitable Enterprise"
1999
5. Amuso, Colleen, " Customer Service Technologies" , GartnerGroup, 1999
6. 방성희, "CRM이란 무엇인가", 1998
7. Fredric Newell Loyalty.com 1998