

2002. 11. 7

MITSUKOSHI

고객충성도를 높이기 위한 백화점의 **CRM** 추진방안

복진광 책임컨설턴트
금융/서비스 컨설팅팀
삼성SDS



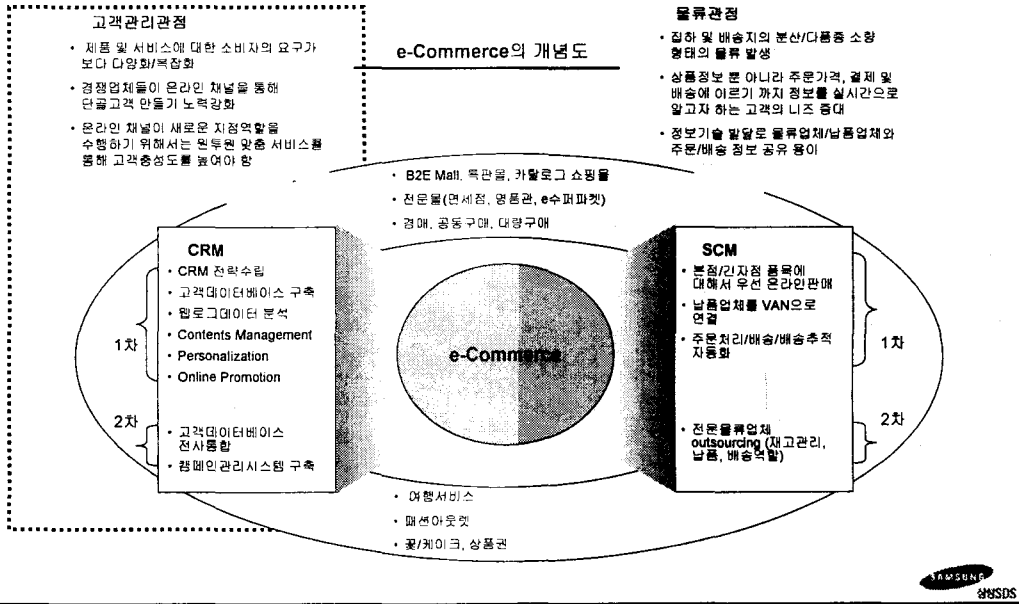
목 차

- I. CRM 추진배경
- II. 단계별 CRM 추진전략
- III. CRM 구축효과



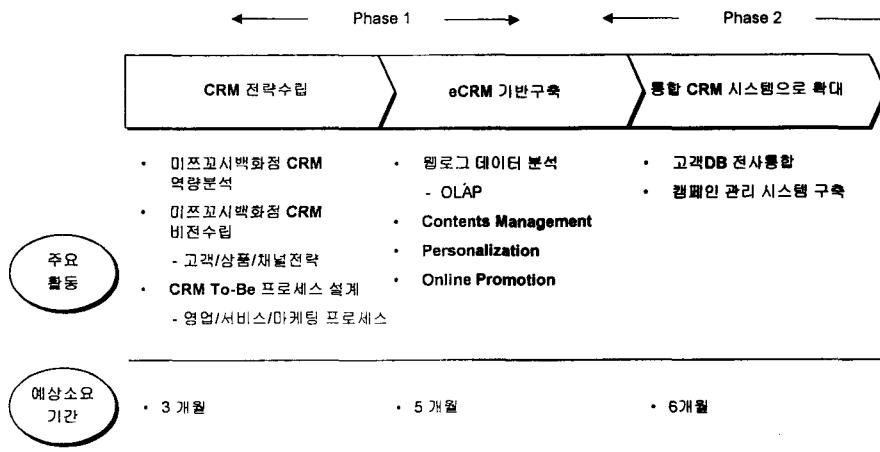
1. CRM 추진배경

삼성SDS는 미즈코시백화점의 e-Commerce 전략수립에 대한 프로젝트를 수행하였으며 성공요인으로 eMarketplace에 대한 구축과 더불어 고객관계관리(CRM), 공급사슬관리(SCM)에 대한 추진을 제안하였습니다.



2. 단계별 CRM 추진전략

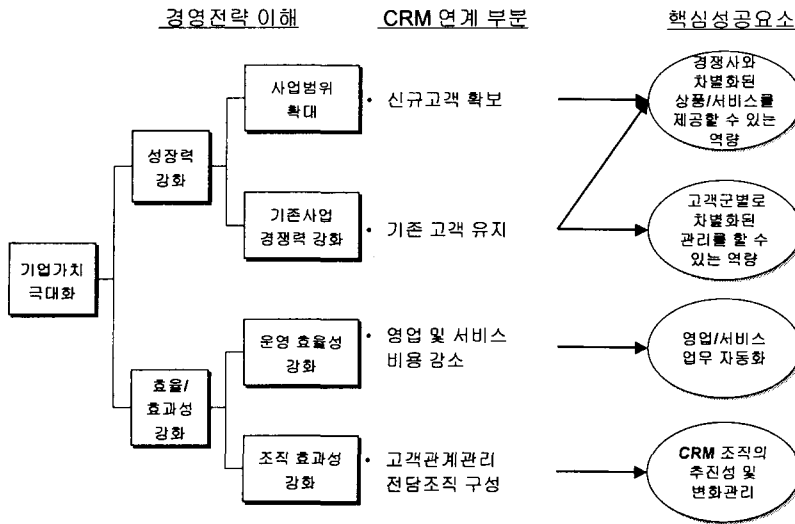
CRM 구현은 CRM 전략 수립 및 온라인중심의 eCRM 구현이 우선적으로 이루어지며, 이어서 고객DB를 전사통합, 캠페인관리 시스템 구축이 이루어집니다.



미즈코시백화점 CRM 정의

2.1 CRM 전략수립

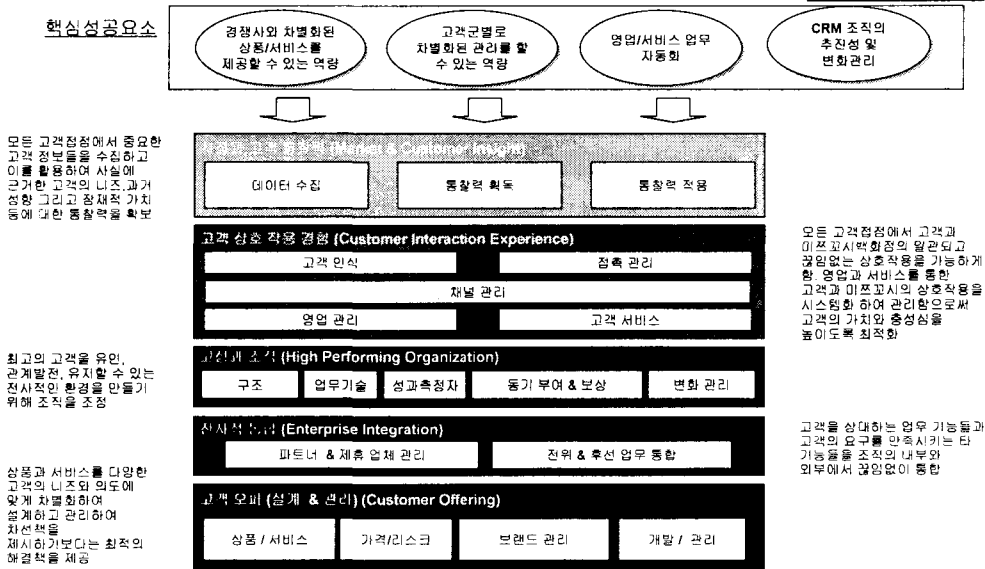
경영전략을 분석하여 미즈코시백화점이 나아가고자 하는 CRM의 모습을 정의함



미즈코시백화점 CRM 정의

2.1 CRM 전략수립

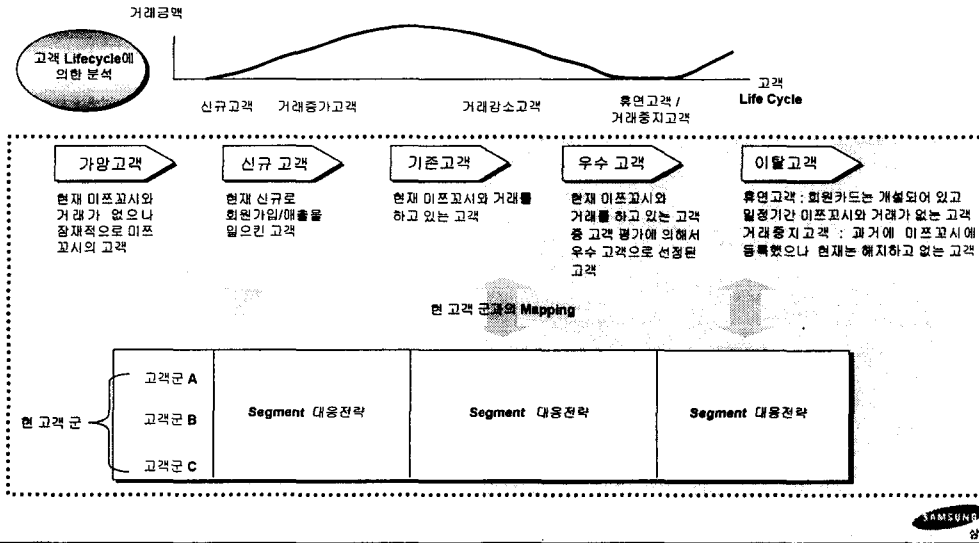
핵심성공요소를 바탕으로 CRM 구현을 위한 고객/상품/채널 영역을 정의함



고객 전략

2.1 CRM 전략 수립

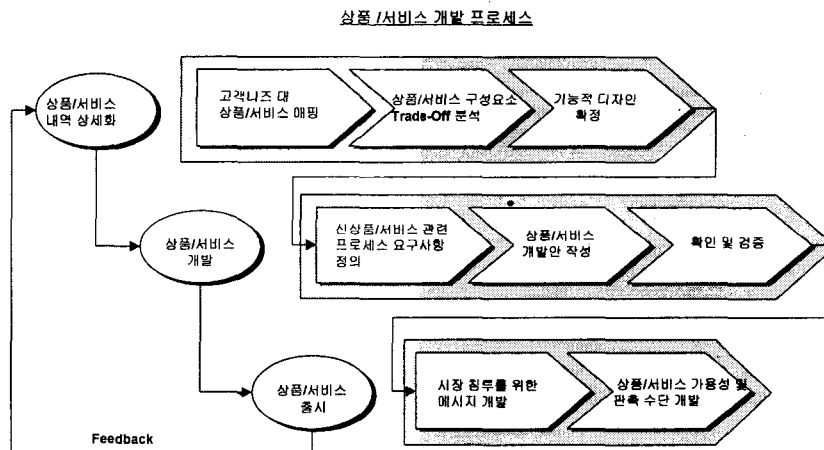
고객 세분화 전략을 통해 정의된 각 고객군의 Life Cycle에 따른 대응전략 수립이 필요함



상품/서비스/컨텐츠 전략

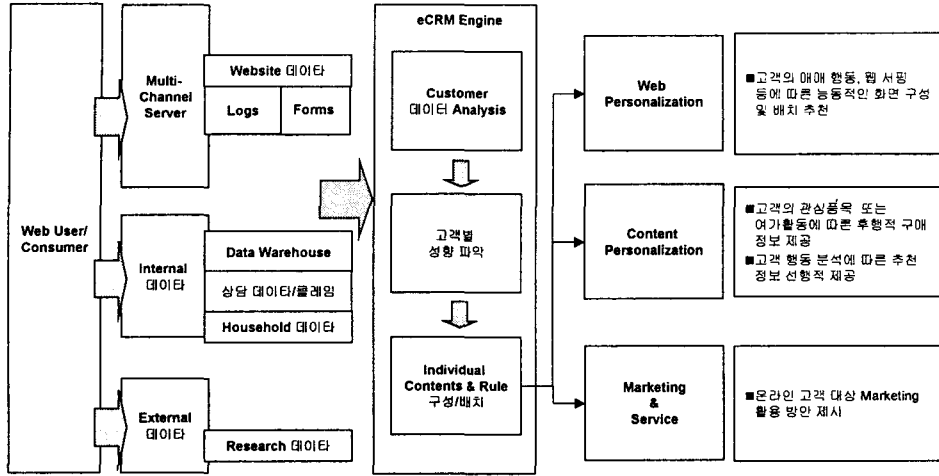
2.1 CRM 전략 수립

이를 위해서는, segment별 needs에 따른 다양한 상품/서비스의 개발이 필요함



또한 Segment /개인별 Needs에 맞는 컨텐츠의 Personalization이 필요함

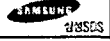
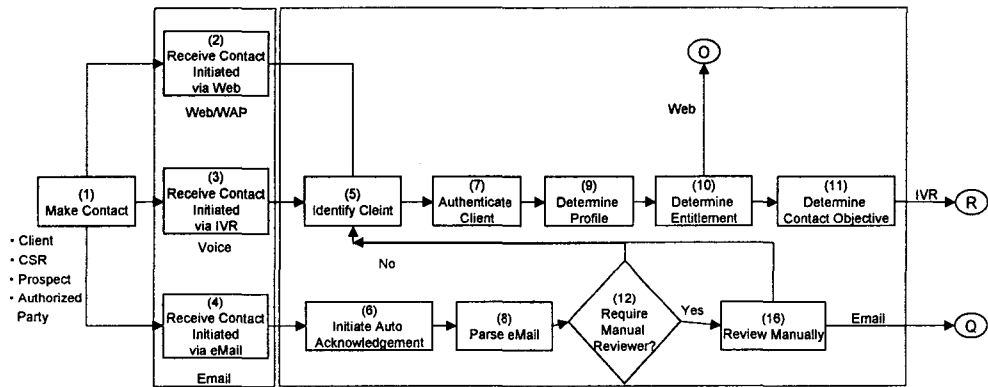
Personalization Process



개발된 상품, 서비스, 컨텐츠는 각 고객 segment의 특성 및 고객 경험의 단계별로 최적의 채널을 통해 고객에게 전달됨

선진 'M' 백화점 채널 Mapping 프로세스

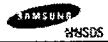
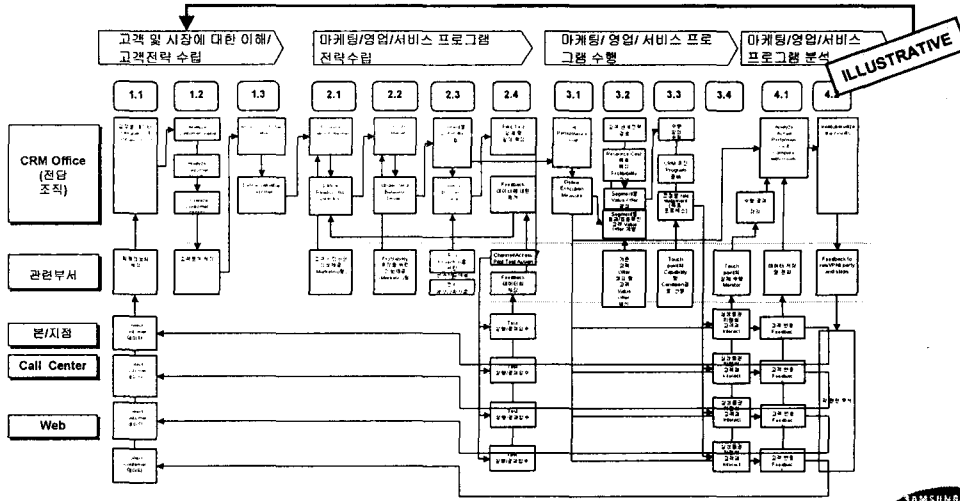
ILLUSTRATIVE



CRM To-Be Process Design

2.1 CRM 전략수립

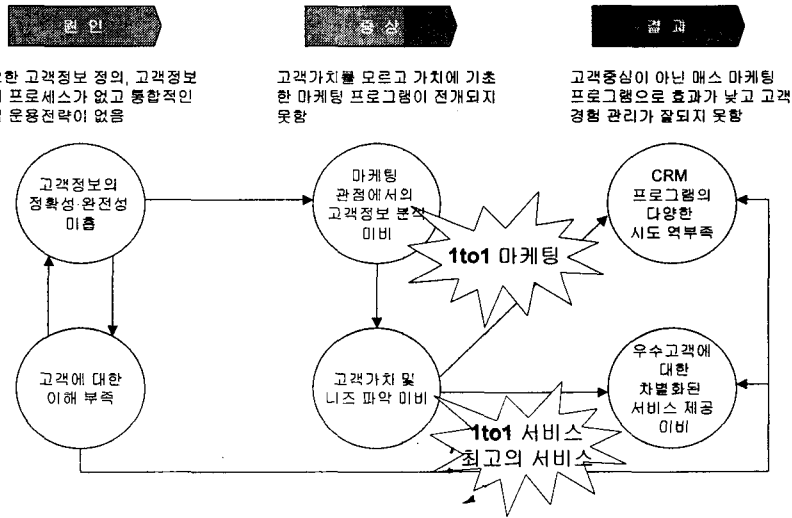
To-Be 프로세스 설계단계에서는 고객관점에서 마케팅/영업/서비스 프로세스들을 통합하고 조직간 담당 역할의 분배 및 지경, 콜센터, 온라인 채널과의 Mapping을 통해 누구에게(Customers) 무엇을(Product/Services/Contents) 어떻게(Channels) 제공하게 되는지에 대한 해답을 제공하게 됩니다.



고객데이터베이스 구축

2.1 eCRM 기반구축

향후, 이프고시백화점의 CRM 역량을 증대 시키기 위해서는 고객에 대한 이해 역할이 향상되어야 하고 이를 위한 고객정보의 총부성 및 완전성의 확보와 고객관리 활동의 채널간 연계가 이루어져야 함



고객데이터베이스 구축-고객정보의 그룹화

2.1 eCRM 기반구축

미쓰코시백화점 고객정보를 그룹화하면 크게 개인정보(Personal Information)와 세대정보(Household Information)로 나눌 수 있으며, 목적 또는 성격에 따라 신상정보, 재정정보, 접촉정보, 선호정보, 거래정보, 세대정보의 6가지로 세부 분류될 수 있습니다.

■ 각각의 분류는 현업의 업무 수행 및 차별적인 고객대응을 위해 필요한 정보들로 각각을 구성하는 데이터 항목의 예는 아래와 같습니다.

| 고객 정보 분류 | | 개요 | 데이터항목 예 |
|----------|------|---|--|
| 개인 정보 | 신상정보 | 다른 사람과 구별되는 개인의 기본 신상 정보 | 주민번호, 성명, 주소, 전화번호, 취미, 종교, 학력, 우편물 수령지, 결혼여부, 실거주지 주소 등 |
| | 재정정보 | 고객의 경제적 상황을 파악할 수 있는 정보 | 연소득, 직장, 직위, 종합소득세, 주거년수, 직무, 직업군, 병수, 차량소유여부 및 보유종류 등 |
| | 접촉정보 | 다양한 접점을 통한 회사와 고객과의 접촉 이력 정보 (상품 offer 혹은 캠페인에 대한 응답 정보 포함) | 접촉 일자, 접촉 방법, 불만 및 문의 사항, 캠페인 응답 정보, 연체 사유, 이탈사유, 예납사유 등 |
| | 선호정보 | 고객의 선호도를 파악할 수 있는 정보 | 선호채널, 선호 시간대, 선호 상품, 미쓰코시백화점 상품사용이유, 상품/채널관련 만족도 등 |
| | 거래정보 | 고객과 회사와의 거래와 관련된 정보 | 최초거래일, 구매후 연체일, 할부금납입액수, 총구매액, 품목별 구매액, 등 |
| 세대 정보 | 세대정보 | 고객의 가족사항과 관련된 정보 | 가족수, 맞벌이여부, 배우자 주민번호, 월가계 소득, 월가계 생활비, 세대주, 기취학 아동수 등 |



고객데이터베이스 구축-고객정보요구사항

2.1 eCRM 기반구축

고객 세분화 전략에서의 고객정보 요구사항은 고객 세분화 모형과 전략 프로그램을 구분하여 분석할 수 있습니다. 고객 세분화 기준인 Profitability, Loyalty, Need, Channel 별로 고객정보 요구사항에 차이가 있으나, Churn 방지, Cross/Up Sell, Loyalty 전략프로그램은 공통적으로 접촉정보와 선호정보를 필요로 합니다.

| 고객 정보 분류 | 데이터항목 예 | 고객 세분화 모형 | | | | 전략 프로그램 | | |
|----------|---------|---------------|---------|------|---------|------------------|------------------|---------|
| | | Profitability | Loyalty | Need | Channel | Churn | Cross/Up Sales | Loyalty |
| 개인 정보 | 신상정보 | A | A | B | B | 고객 세분화 결과로부터 얻어짐 | | |
| | 재정정보 | B | B | B | B | | | |
| | 접촉정보 | | | B | B | C | C | C |
| | 선호정보 | | B | B | B | C | C | C |
| | 거래정보 | 총구매액, 상품별 구매액 | A | A | A | B | 고객 세분화 결과로부터 얻어짐 | |
| 세대 정보 | 세대정보 | B | B | B | | | | |

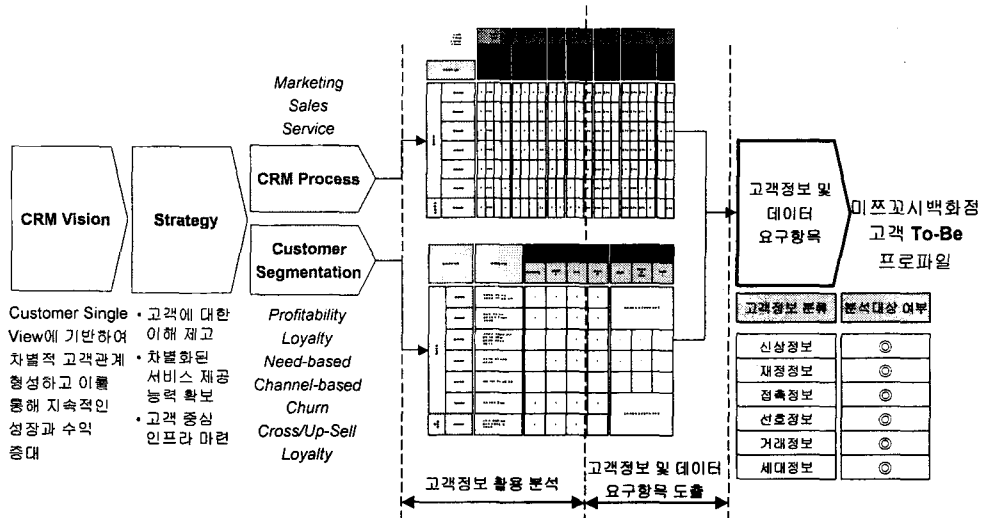
A : 1단계 고객 세분화를 위해 우선적으로 필요한 고객정보
 B : 2단계 고객 세분화를 위해 우선적으로 필요한 고객정보
 C : 전략 프로그램을 위해 필요한 고객정보



고객데이터베이스 구축-To-Be 프로파일 도출

2.1 eCRM 기반구축

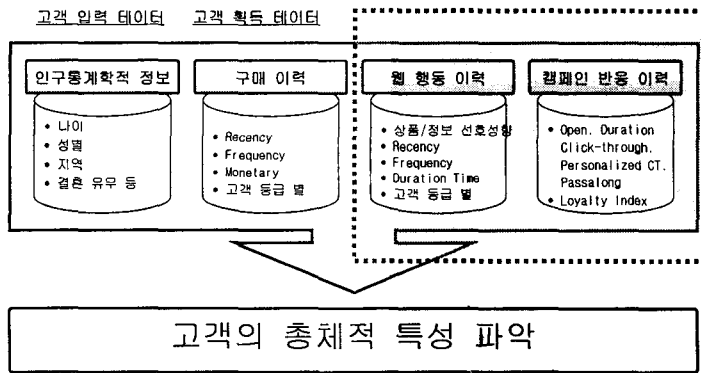
미프고시백화점을 위한 고객정보 및 데이터 요구사항을, CRM vision 및 고객 세분화 전략과 이를 구현하기 위한 CRM Process에서의 고객정보 활용 분석을 통하여 도출할 것입니다.



고객데이터베이스 구축-고객DB 활용

2.1 eCRM 기반구축

고객데이터베이스를 구성하여 고객의 인구통계학적 정보 뿐만 아니라 웹 행동 이력, 구매이력 그리고 캠페인에 대한 반응 이력을 결합하여 고객의 총체적 특성을 파악합니다.

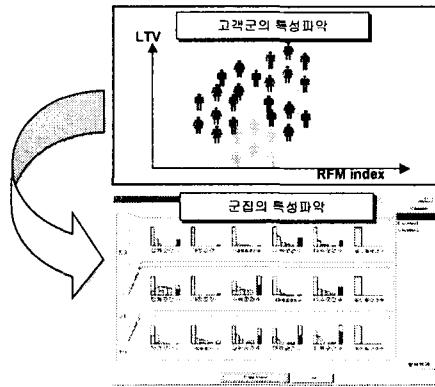


On-line Log 분석 시스템은 다양한 고객유형별 형태 Report를 제공합니다.

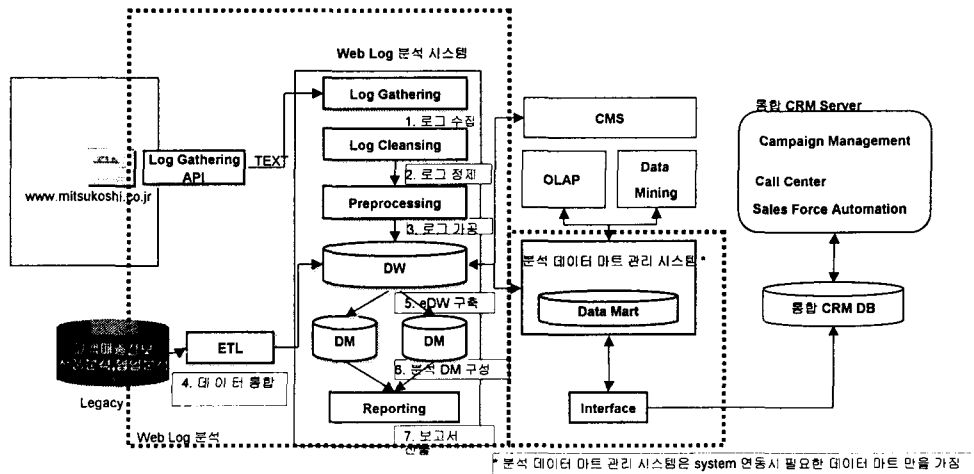
- On-line 고객 소비 성향 분석
- On-line 거래 관심상품 분석
- On-line 고객 선호 Contents, 상품, Offering 분석

고객 속성의 예

- ◆ 인구통계학적 속성
- ◆ 미프코시백화점 고객 Score
 - 기준시점으로부터 최근 방문일 (R)
 - 특정기간 내 방문 빈도 (F)
 - 특정기간 내 (사이트별) 거래량/사용금액 (M)
 - 특정기간 내 (사이트별) 마진을 (Profit)
 - 현재까지의 지속 가입 기간 (Continuity)
- ◆ 선호서비스, 구매 및 조회 현황



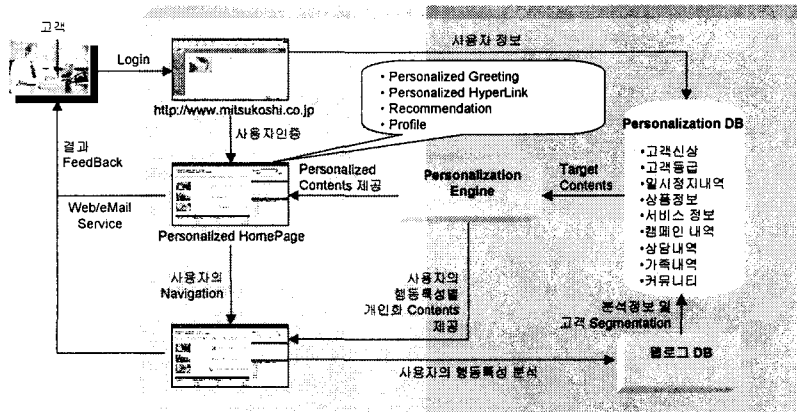
홈페이지를 통해 접속한 고객정보의 거래정보, 로그인정보를 분석하여 미프코시백화점 웹사이트에 관한 보고서 작성 및 분석데이터를 활용하여 고객관계관리에 활용합니다.



Personalization

2.1 eCRM 기반구축

개인화시스템은 고객의 온라인정보 분석 내용을 바탕으로 Personalization Engine에 저장되어있는 Rule에 의해 개인화된 콘텐츠제공, 화면구성 등의 기능을 제공합니다.



전사 CRM DB 통합

2.3 통합 CRM 시스템으로 확대

통합CRM 시스템이 구축되기 위해서는 기본적으로 전사고객이 통합적으로 관리되어야 하며, 이는 eCRM의 온라인고객DB와 Offline 고객DB의 통합을 의미합니다.

1. On-Line / Off-Line의 통합/연계를 위한 요건 정의 및 확정

- On-Line / Off-Line 동일 고객 인식 키 확정
- On-Line 쪽과 Off-Line 쪽의 공통 고객 인식 키 발굴 및 확정
- On-Line / Off-Line 데이터 추출주기 조정
 - 추출주기가 서로 상이한 경우 다양한 방법으로 조정 (거의 "고객" 추출 문제로 귀결)
 - 대부분의 경우 주기가 짧은 쪽으로 조정
- On-Line / Off-Line 상이한 정보요구 조정
 - 분석하고자 하는 정보의 상세화 수준이 다를 경우, 대부분 상세레벨로 통일
 - 한쪽이라도 분석요구가 있는 항목이 있을 경우, 분석항목 추가



2. 통합 고객 DB 구축

- On-Line 고객과 Off-Line 고객을 아우르는 통합 고객 DB 구축
- 통합 고객 DB 구축에 따른 eCRM 시스템 수정/변경



3. Offline CRM & eCRM & ERP & CTI 시스템 인터페이스 설계 및 구축

- Offline CRM, Legacy, CTI와의 통합 연계를 위한 eCRM 시스템 수정/변경
- 별도 운영 & 통합 운영
- "따로 볼 수도 있고, 같이 볼 수도 있는 시스템"
- 통합 DB 만 구축되면 쉽게 시스템 간에 인터페이스가 될 수 있게끔 "숨은 코드(=Hard Coding)" 배제

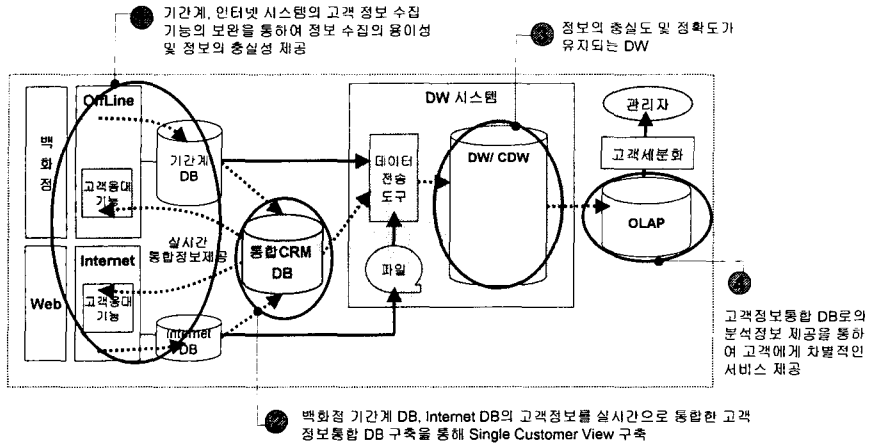


전사 CRM DB 통합

2.3 통합 CRM 시스템으로 확대

통합방안

- 통합CRM DB는 아래의 ②에 해당하는 위치에 속함
- CRM DB의 구축과 더불어 ①과의 물리적 연계 통합 작업이 이루어져야 함
- ②의 CRM DB완성에 따라 ③과 ④의 추가작업으로 활용 가능함



캠페인관리시스템 구축

2.3 통합 CRM 시스템으로 확대

정의

- CRM DB를 통해 유용한 마케팅 관련 부가가치 자료가 산출되면, 영업기회를 확장하기 위해 캠페인을 계획/디자인하고, 수행하며, 캠페인에 대한 반응을 수집하여 캠페인의 효과 및 분석절차를 통해 차후의 캠페인 활동에 반영하는 일련의 캠페인 라이프사이클 관리를 제공하는 시스템임

구축의 필요성

- 고객분석에 의해 적절한 고객에게 적절한 Offer를 제안하고 이에 대한 반응을 분석하여 효과를 분석하는 Closed Loop 체계를 갖추어야 함
- 개별 부서의 일방적인 마케팅 활동이 아닌 협력에 의해 전략이 세워지고, 성과측정을 통한 다양한 시도가 이루어져야 함
- 캠페인의 기획, 설계, 실행, 분석을 포함하는 일관된 서비스를 제공할 수 있는 시스템이 구축되어야 함

현황

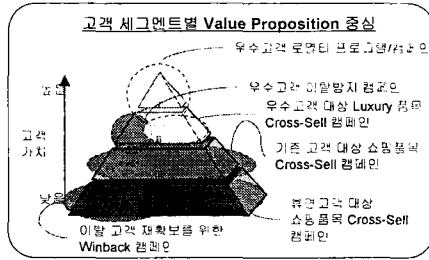
- 현재 이프코시백화점의 판촉활동은 일반쇼핑몰이나 Kidsmall, 테마몰 모두 Mass Marketing 형태로, 고객의 세분화 없이, 상품에 대한 또는 사업부문에 따라 개별적인 일방적 판촉활동이 진행되고 있음
- 고객 정보의 부족으로, 일괄단편적인 Offer에도 불구하고 e-Mail, 우편, 전화 등을 수동적으로 분류하여 발송 및 메시지 전달이 이루어지고, 이러한 판촉의 결과에 대한 고객의 반응, 성과 등이 정성적인 판단에 의해서만 이루어지고 있어 차후의 판촉에 분석의 결과가 반영되지 못하고 있으며, 판촉활동에 대한 적절한 효과도 알 수 없음



구축방안

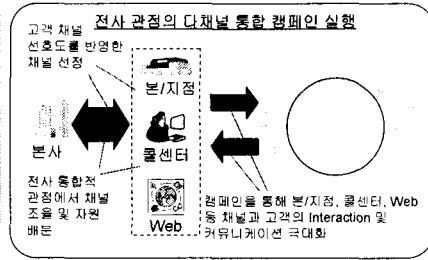
캠페인의 다양화

1. 고객 세그먼트 별 연간 프로그램 및 캠페인 일정이 수립되어, 전사 통합 관점의 다양한 유형별 캠페인을 기획하고, 본/지점, 콜센터, Web 등 다양한 채널에서의 캠페인을 통합적으로 기획
2. 고객 세그먼트 별 예측 모델링 결과를 활용, 캠페인 대상 고객 리스트를 Demographic 정보를 포함한 다양한 기준에 의거하여 추출하여 구성



전사통합적 관점에서 캠페인의 다채널화

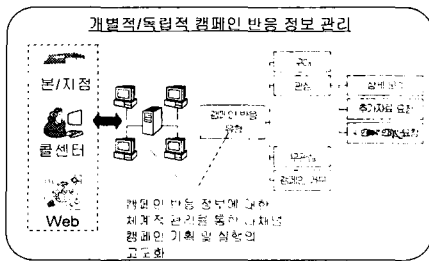
1. 전사 통합적 관점의 채널 조율을 통해 다채널에 대한 자원 배분의 효율성을 극대화하고, 고객 채널 선호도를 반영함으로써 다채널 캠페인 실행 효과를 극대화
2. 캠페인 정보를 전 채널에서 공유함으로써 본/지점, 콜센터, Web 등 채널에서의 고객과의 Interaction 및 커뮤니케이션 극대화



구축방안

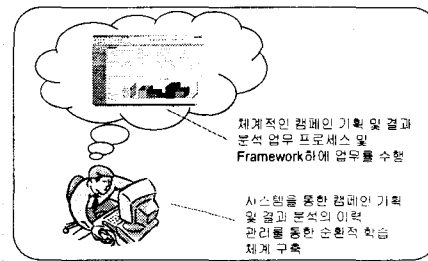
캠페인 관련 고객 접촉 및 반응 정보 확보/관리 강화

1. 채널에서 고객의 캠페인 반응 정보를 체계적으로 수집할 수 있도록 반응 정보의 유형을 정의하고 캠페인 반응 정보를 관리할 수 있는 체계 구축
2. 통합된 고객 반응 정보를 공유하고 분석함으로써 잠재 마케팅/영업 기회 분석을 수행하여 다채널을 활용한 캠페인 기획 및 실행의 고도화를 추구

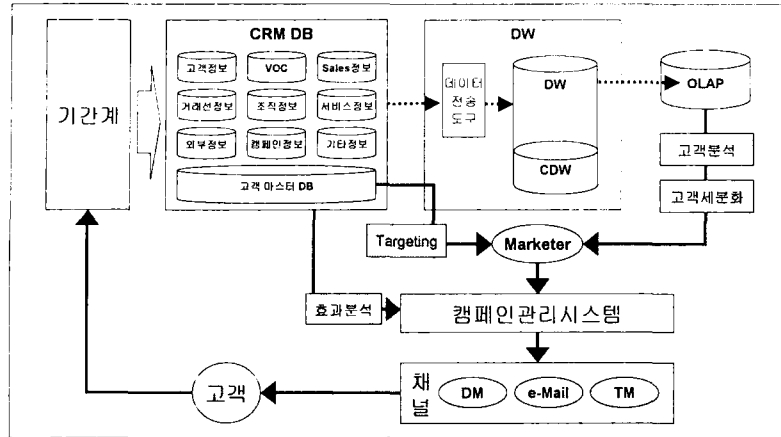


캠페인 결과 분석 체계 구축

1. 캠페인 실행 결과 분석을 위한 Framework 구축 (정량적/정성적 목표 정의, 비용배분의 가이드라인 설정, 자연 거래 발생 확률을 고려한 Control/Promotion 그룹 분석 및 그에 대한 개별차 Tracking 분석)
2. 캠페인 결과 분석의 이력 관리를 통해 향후 캠페인 기획에 반영하도록 하는 순환적 학습 체계를 구축



CRM을 위한 전체 시스템 구조



3. CRM 구축 효과

한국의 대표적 백화점들은 CRM 구현을 통해 고객충성도 향상을 통해 매출증대 효과를 가져오고 있습니다.

현대백화점

- 'C-TOP'이라는 CRM 시스템을 구축
- 각 지점별 관리하던 고객데이터를 통합적으로 관리
- eHyundai(온라인쇼핑몰), H, TV 홈쇼핑, 여행사, 호텔에서 통합적으로 고객관리
- 클럽마케팅 일환으로 I-club 운영 중 (6개월 전 대비 고객수가 아동부문 17%, 문화부문 27% 증가)
- 고객데이터 분석 후 고객군별 DM 발송 결과 반응률 증가: 8.2% -> 14.5%
- 상품과 행사안내 등으로 혜택 받은 우량고객 재방문률 100% 증가

갤러리아백화점

- DB마케팅 시스템을 CRM 시스템으로 확장
- 백화점 제휴업체 및 모기업(한화) 레저부문과 연계
- 이익공헌도 기준 우수고객 집중관리결과 고객 유지율 2배 이상 증가
- Visa International과 제휴하여 일본내 우수카드고객(15만)에게 매년 DM 발송: 일본관광객 매년 5~10% 증가

신세계백화점

- 이마트(합인점), 신세계닷컴(온라인쇼핑몰), 백화점 고객을 통합관리
- 매출액 상위 1%고객에게 고품격 회원제 정보지 발송 해당고객 대상 월 80억 이상 매출증진 효과
- eCRM과 연계하여 카드고객 가운데 실적이 부진한 고객에게 할인쿠폰, 경품서비스 시행: 휴먼고객 10% 이상이 다시 카드사용고객으로 전환

