

CRM과 고객자산관리

이형재,

국민대학교 경영학부

Customer Equity Management for Success of CRM

Rhee, Hyongjae

School of Business Administration, Kookmin University

E-mail : rheeh@kookmin.ac.kr

Phone: 02-910-4539. Fax:02-910-4519

요약

기업간의 경쟁이 치열하여지며 새로운 고객의 유치에 많은 비용과 노력이 드는 상황에서, 고객과의 관계를 어떻게 유지하고 발전시켜 나가느냐가 기업의 지속적인 경쟁우위를 확보하는 중요한 수단이 되고 있다. 요즘 산업계에서 화두가 되고 있는 고객관계 관리(CRM)가 치열해지는 경쟁시장에서 기업의 지속적인 경쟁우위를 확보하는 주요한 전략으로 등장하였다. 성공적인 고객관계 관리를 실행하기 위하여 고객의 가치, 브랜드 자산 등을 포함하는 고객자산의 개념정립과 전략적 관리가 필요하다. 본 연구에서 고객관계에 관련된 고객자산의 개념을 고찰하고 이를 전략적으로 활용하는 방안을 분석하고자 한다. 또한 CRM의 성공적인 도입과 활용을 위하여 필요한 여건과 조치를 제시한다.

- I. CRM의 고객관계구축의 중요성
- II. CRM과 고객만족
- III. CRM 도입의 필요여건
- IV. CRM의 성공을 위한 조치
- V. 요약 및 결어

I. CRM의 고객관계구축의 중요성

CRM에 관하여 관심을 가지는 기업이 증가하면서 CRM 시장은 2002년 현재 약 300억불 시장으로 예측되고 있다. 현재로서는 그 시장이 미성숙된 단계로 판단되는데 CRM에 실패하는 것은 일종의 조기 도입자 증후군(early adopter syndrome)이라 할 수 있다. 즉 기업이 CRM을 도입하면서 그 의미와 결과에 대하여 적절한 기대를 가지지 못하거나 새로운 고객관리 시

스템을 도입하면서 충분한 계획과 준비가 따르지 않기 때문이다.

기업은 지속적인 활동체로서 그 활동의 근간이 되는 고객을 지속적으로 확보하는 것이 필수적이다. 이것은 바로 CRM의 존재이유라고 할 수 있고 고객과 지속적인 거래를 위해서는 고객만족이 선행되어야 한다. 175개의 기업을 대상으로 한 Information Week Research의 조사에 따르면, CRM 투자의 목표는 현재 고객으로부터 주문량의 증대(81%), 매출의 증대(83%), 그리고 고객충성도와 고객만족의 제고(93%) 등이 주요한 목표이다.

고객이 구매를 결정할 때 75%의 경우에는 감정에 의해서 기업과 브랜드를 결정한다고 한다. 고객이 어

면 기업이나 브랜드에 친숙성이나 신뢰성이 없다면 그 고객은 구매를 하지 않을 것이다. CRM에서 실패하는 많은 경우에 그 이유는 대부분 고객관리를 위한 시스템과 테크놀로지를 가지고 있으면 이것이 고객관리의 해답을 제공한다고 믿기 때문이다. 핵심은 고객과의 관계를 얼마나 밀접하게 이끌어 나가느냐 하는 것이다. CRM은 전략, 소프트웨어와 프로세스의 총합으로서 기업을 고객중심의 조직으로 전환시키는 것이다. 그럼으로써 고객의 소리에 귀를 기울이고 고객이 원하는 가치와 효용을 제공하는 것이다.

II. CRM과 고객만족(customer satisfaction)

1. 고객만족 연구의 흐름

고객만족에 관한 연구는 크게 세 개의 흐름으로 나누어 볼 수 있다. 제 1세대는 1980년대에 나타난 것으로 학자들은 고객만족에 영향을 미치는 선행변수를 규정하고 측정하는데 주로 관심을 갖고 있었다. 기업은 고객만족을 극대화하는데 심혈을 기울였다. 다음으로 1990년대 초반과 중반의 제 2세대에는 고객만족을 주요 고객행동변수인 재구매(repeat purchase), 구전(word of mouth) 등에 연관시키는 것에 학자들은 많은 관심을 가졌다. 최근에 나타난 제 3세대의 고객만족 연구흐름은 고객만족과 서비스 품질을 수익성에 연관시키는 것에 주로 관련되어 있다.

만족이라는 개념은 수년간 여러 연구자에 의해 다양한 방법에 걸쳐 정의되어 왔다. 최근에 Oliver(1996)는 만족의 개념을 통합적 관점에서 다음과 같이 정리하였다. 만족은 소비자의 욕구충족에 대한 반응이라는 것이다. 이것은 소비자의 판단인데, 제품이나 서비스의 특성, 또는 제품이나 서비스 그 자체가 제공하는 소비자의 욕구충족의 이행 수준(초과 이행 또는 미달 이행)에 관한 것이다.

다른 관점에서의 만족의 개념은 Tse and Wilton(1998)에 의하여 정의되었다. 고객의 평가에 대한 반응으로서, 이 반응은 고객이 구매이전의 기대나

상품의 일반적인 성능과 소비이후의 상품의 실제 성과와의 차이에 대한 것이다. 이와 비슷한 관점으로 Anderson and Sullivan(1993)은 만족은 광의의 개념으로서 구매 전의 기대를 근거로 하여 구매 후의 상품 품질의 평가로서 정의한다. 이러한 정의들은 고객만족은 제품이나 서비스에 관한 과거와 현재의 평가에 주로 집중된다고 할 수 있다.

2. 브랜드 자산으로부터 고객자산으로의 전환

지속적으로 강조되어 온 브랜드 자산(brand equity)과 다른 관점의 고객자산(customer equity)이라는 개념이 주목을 받고 있다. 고객자산은 한 기업의 모든 고객들의 평생가치의 총합의 현재가치이다. 브랜드 자산의 관점은 상품수준의 수익성에 제한된다는 단점이 있다. 신경제의 상황에서는 제품의 판매보다는 서비스의 판매에 더 많은 기업들이 중점을 두고 있다. 따라서 기업 전략의 중심이 고객에 대한 거래적 접근법(transactional approach)에서 관계적 접근법(relational approach)으로 전환이 필요하다. 많은 기업이 브랜드보다 고객에게 집중하고, 따라서 전략의 목표를 세울 때 새로운 고객을 유치하는 것보다 고객을 유지하는 것에 치중해야 한다.

3. 고객자산의 핵심동인(key drivers)

고객자산을 구성하는 핵심동인 세 가지는 가치자산(value equity), 브랜드 자산, 그리고 유지자산(retention equity)이다 (Rust, Zahorik, and Keiningham 1995). 가치자산은 고객이 지불한 것에 대하여 고객이 획득한 것에 근거하여 브랜드에 대한 효용을 객관적으로 평가한 것이다. 브랜드 자산은 고객이 브랜드에 대하여 객관적으로 평가한 가치를 초과하는 주관적이며 무형적인 평가를 의미한다. 유지자산은 고객의 객관적이거나 주관적인 평가를 초과하여 브랜드를 지속적으로 구매하려는 경향을 말한다. 이

세 가지 동인은 전략의 영역에 따라 상대적인 중요성이 달라질 수 있다. 브랜드 자산은 고객유치 단계에서는 핵심적인 사안이고, 유지자산은 성숙된 브랜드의 시장에서 고객을 유지하는 단계에서 전면에서 등장한다. 가치자산을 증가시키는 방법은 구색의 확대 등 고객의 원하는 바를 증가시키고, 고객이 원치 않는 바를 감소시킴으로써 가능하다. 가치자산의 중요성이 높아지는 경우는 상품이 차별화 되어 있거나 고객의 구매 전(pre-purchase) 과정이 복잡하거나 기업간(business-to-business, B2B) 상황이다.

가치자산을 결정하는 요인으로는 서비스 제공, 서비스와 제품, 그리고 서비스 환경 등이다. 이러한 요인들이 복합적으로 작용하여 가치자산을 결정하기 때문에 다속성 모델을 적용하면 가치자산 측정의 정확성을 높일 수 있다.

브랜드 자산은 많은 관심을 받아 왔으며 브랜드 인지도, 고객유치, 고객과의 감정적 유대관계의 설정, 재구매에 대한 주의환기 등에서 중요한 역할을 하고 있다. 브랜드 자산의 동인은 고객의 브랜드 인지도, 브랜드에 대한 태도, 고객이 지각하는 기업 (또는 브랜드) 윤리수준이다. 유지자산을 확대하기 위해 일반적으로 로열티 프로그램을 이용한다. 이 프로그램에는 우수고객에게 할인혜택을 제공하고 거래실적의 마일리지에 따른 혜택제공 등의 유형적 프로그램과, 각종 정보제공과 기념일 등 개인적인 일에 심리적인 혜택 제공 등의 무형적 프로그램으로 나눌 수 있다.

고객자산의 동적인 측면을 살펴보는 것이 필요하다. 고객 수명주기를 고려하여 고객의 평생가치와 고객자산을 모형화 하는 것이 바람직하다. 그리고 각 자산유형에서 매개변수와 조절변수를 파악해 보고, 세 가지 자산유형의 상호작용(interaction)의 효과에 관하여도 고찰해 보는 것이 필요하다.

4. 고객세분화와 고객 연금술

고객의 수익성에 따라 네 가지의 층으로 분류할

수 있다. 가장 수익성이 높고 바람직한 고객층부터 플래티넘(platinum), 골드(gold), 아이언(iron), 납(lead) 고객층으로 세분화할 수 있다. 각 고객층의 자료를 수집하고 저장하고 분류하여 전략수립에 필요한 정보파일을 작성한다. 고객관리의 핵심중의 하나인 수익관리는 고객관계관리의 성과평가 기준이 될 수 있다.

고객연금술(customer alchemy)이란 수익성이 낮은 고객들을 수익성이 높은 고객들로 전환시키는 기술이다. 어느 고객이 수익성이 떨어지거나 바람직하지 않을 때는 이 고객은 납 고객층으로 낮추고, 반면에 수익성이 높아지고 바람직한 고객은 골드나 플래티넘 고객으로 상향 조정될 수 있다.

[그림1. 금융산업의 고객 수익성 지수]

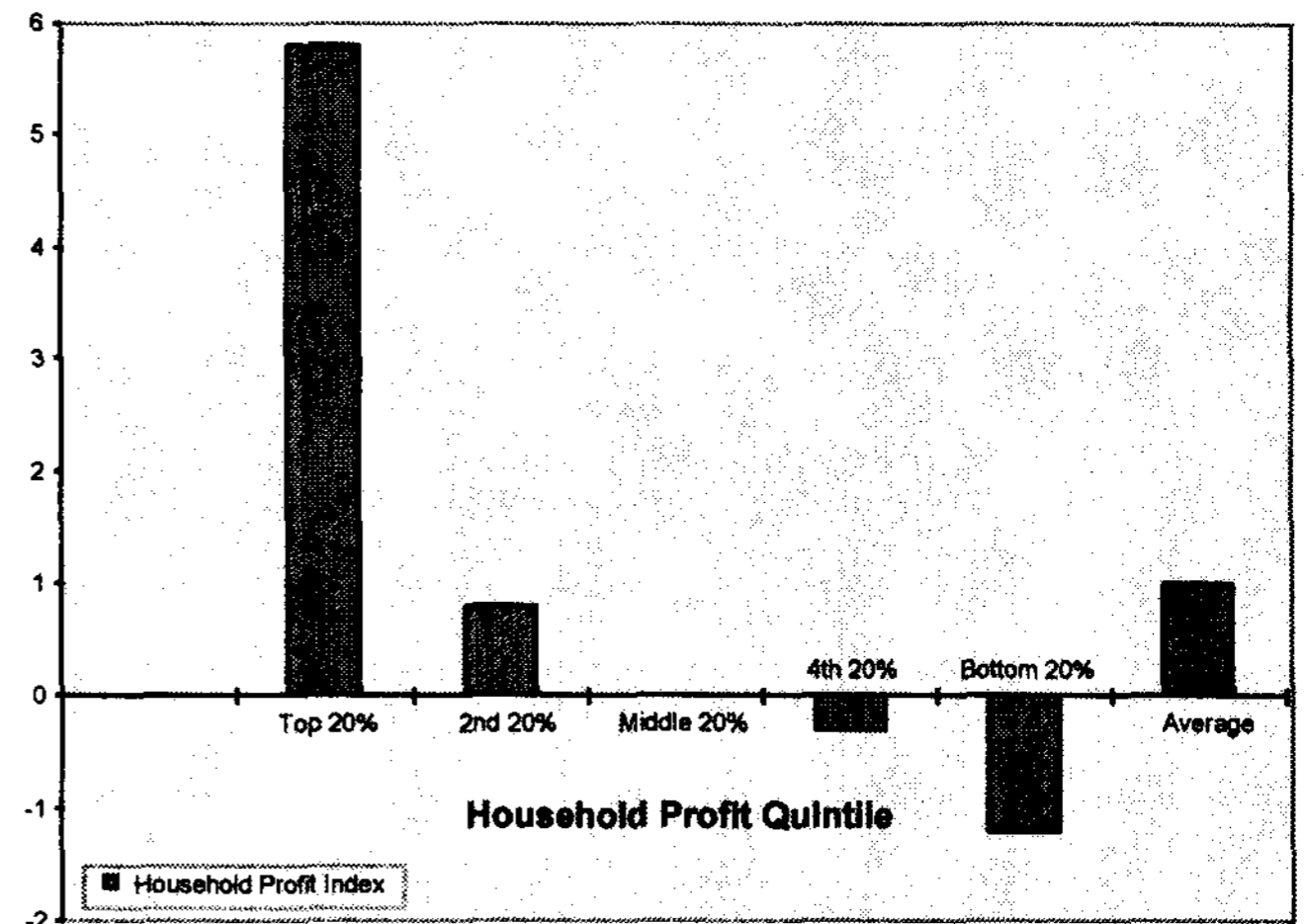


그림 1.에서 볼 수 있는 바와 같이 기업의 수익성을 제고하기 위해서는 아이언 고객이나 납 고객의 수익성을 관리하는 것이 관건이라 할 수 있다.

5. 기업조직의 조정

기업조직에 관하여 기능적 접근법이 아니라 자산(equity)기반의 접근법이 요구된다. 그러한 조직에서는 가치자산 담당관리자, 브랜드 자산 담당관리자 등이 중요한 역할을 담당한다. 그러한 조직이 재구성된(reconfigured) 기업에서는 여러 가지 고객 분석을 위해서 관련된 다양한 자료를 수집해야 하며, 수집된 정보를 처리하는 전산부서와 회계부서는 전통적인 기능

을 초월하는 역할을 담당한다.

III. CRM 도입의 필요여건

1. 고객지향적 기업문화의 정착

CRM은 DB를 구축하고 컴퓨터시스템을 갖추는 것으로 끝나는 것이 아니며, DB시스템이나 컴퓨터 시스템을 수단으로 하여 고객만족 제고와 기업경쟁력 강화로 연결되어야 한다. CRM이 성공하기 위해서는 설비중심의 시스템적인 안목보다는 고객을 중시하는 기업문화가 필요하다. 고객의 중요성에 대한 공감대, 각 부서의 이해관계에 앞서 고객과의 커뮤니케이션과 고객정보 관리를 우선시 하는 사고방식 등이 충분하여야 CRM의 전개가 원활하게 진행될 수 있다. CRM을 실천하기 위해 시스템의 구축과 같은 신규투자가 필요하고 또한 그 효과가 단기적이 아니라 중장기적으로 나타나기 때문에 단기적인 성과평가에 치중하는 기업조직에서는 실천하기가 어려울 것이다. CRM의 성공을 위해서는 장기적인 투자의 개념으로 접근할 필요가 있으며 무엇보다 최고경영진의 의지가 확고해야 하며 사내의 모든 부서와 사원이 이러한 비전을 공유하고 있어야 한다.

이러한 기반에서 여러 관련 부서의 협조가 있어야 CRM이 성공할 수 있다. CRM의 수행에는 마케팅부서 뿐만 아니라 영업부서, 전산부서, 광고 및 홍보부서, 고객 상담부서 등 많은 부서들이 관련되어 있는데 이 모든 부서의 기능이 유기적으로 연결될 때 효율적인 CRM이 가능하다. CRM이 성공적으로 실행되면 보상은 다른 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 경쟁력이 생긴다. 고객 만족도를 높이고 기업과 브랜드에 대한 고객 애호도를 향상시킴으로써 고객과의 관계를 강화한다면 국내의 경쟁기업 뿐만 아니라 외국의 우수한 기업의 시장공략으로부터 고객을 지킬 수 있는 방어수단이 된다.

2. 장기적인 마케팅 전략의 수립

CRM의 결과가 상담, 방문, 문의, 구매 등 구체적으로 관찰이 가능한 고객행위에 집중하고 있다. 따라서 프로그램의 실행방법을 채택하는 과정에서 주의를 기울이면 프로그램 실행이후의 성패에 대한 원인을 정확히 분석해 낼 수 있고 향후에는 보다 효율적인 프로그램을 전개할 수 있다. 이러한 의미에서 DB마케팅 프로그램은 독립된 단발성 캠페인의 연속이 아닌 과거의 실행결과에 바탕을 두고 동태적인 연계성을 갖는 발전 지향적인 캠페인을 지칭한다. DB 마케팅이 기업의 경쟁력을 위해 보다 많은 기여를 하기 위해서는 단기적인 수익성 위주의 전략보다는 장기적인 안목에서 기별 실행결과가 차기의 계획수립에 적극적으로 반영되어야 한다.

3. 데이터베이스 마케팅 관련 노하우의 축적

DB마케팅과 관련하여 주요한 협력업체들로는 리스트 공급회사, 데이터베이스 관리회사, DB마케팅 컨설팅 회사, 직접반응광고 및 DM 제작사, DM 발송회사, 시스템 구축회사, 텔레마케팅 대행사 등을 들 수 있다. 우리나라에는 DM과 텔레마케팅 관련 회사들이 활발한 활동을 하고 있다. 그러나 리스트 공급이나 DB 관리, DB마케팅 컨설팅과 관련 회사는 우리나라에 거의 존재하지 않는다. 미국에서는 기업이 원하는 특성을 지닌 고객의 리스트를 원하는 만큼 확보할 수 있다. 리스트 편집회사(list compiler)나 신용평가 회사(credit bureau)와 같은 대규모 리스트 공급회사들은 거의 전 국민에 관한 수백 항목에 이르는 정보를 담은 방대한 데이터베이스를 보유하고 있으며 이를 바탕으로 리스트를 임대하거나 판매하는 서비스를 제공하고 있다. 고객정보에 추가적인 정보를 덧붙여 주거나 틀린 주소나 전화번호 등을 고쳐주는 정보의 최신화(updating) 서비스도 제공하고 있기 때문에 DB 마케팅의 실효성을 높일 수 있다.

1990년대에 들어 미국에서는 기업의 의뢰를 받아 의뢰기업의 고객정보를 체계적으로 관리해 줄뿐만 아

나라 데이터베이스에 대한 분석을 통해 의뢰기업의 고객에 대한 고급정보를 정기적으로 공급해 주는 서비스도 제공한다. 하드웨어 시스템을 갖추는데 부담을 느끼거나 혹은 데이터베이스 분석에 노하우를 갖고 있지 못한 기업은 이러한 데이터베이스 관리기업과 계약을 맺고 자사의 부서처럼 이용할 수 있다.

IV. CRM의 성공을 위한 조치

첫째, 기업의 핵심역량(core competency)을 정의하고 분석한다. 목표로 정한 고객 세그먼트가 원하는 바, 즉 고객요구를 확인하고 목표고객에게 제공할 상품과 서비스를 결정한다.

둘째, 현재 보유하고 있는 프로세스와 기술을 점검하고 어느 부서와 팀에 관련이 있는지 그리고 현재 시스템 또는 과거 시스템이나 타부서로부터 인수하는 유증(legacy) 시스템이 새로운 솔루션으로 통합될 수 있는 방안을 마련한다.

셋째, 기업의 단기적인 목표와 중장기적인 목표를 설정하되 중장기적인 목표를 강조한다. 기업 내의 모든 부서로부터 CRM이 실행되면 필요한 사항과 기대되는 효과에 관하여 합의(consensus)를 이끌어 낸다. 특히 CRM은 기업 전체적인 변화를 가져오고 모든 부서의 경영층이 관련된다는 사실을 주지시킨다.

넷째, 여러 판매업체로부터 소프트웨어와 서비스를 평가하고, 이미 만들어진 업무규칙에 적용하기보다 기업의 업무규칙을 적용할 수 있는 응용(applications) 시스템을 선택한다. 그리고 이 새로운 시스템이 비즈니스 파트너, 재판매업체, 판매업체에 어떤 영향을 주는가를 평가한다.

다섯째, 시스템을 구매하면 사원을 훈련하여 인력을 확보한다. 내부의 사원과 외부의 고객으로부터 피드백을 받아 타당한 제안들은 실행한다.

V. 요약 및 결어

본 논문에서 CRM을 고객만족과 연결시키기 위하여 고객만족 연구의 흐름을 간략히 살펴보았다. 브랜

드 자산으로부터 고객자산으로의 전환의 필요성과 고객자산의 유형을 고찰하였다. 고객자산의 유형별(가치자산, 브랜드 자산, 유지자산) 핵심적인 동인을 분석하여 자산 증가의 방안을 모색하였다. 고객을 수익성을 기준으로 네 가지 층으로 분류하고 수익성이 낮은 집단의 수익성 제고를 위한 고객연금술의 필요성을 언급하였다. 고객자산의 제고를 위하여 기업의 조직을 기존의 기능에서 확대된 기능으로 조정하는 것이 요청된다.

고객관계 관리(CRM)이 실행되기 위하여 갖추어져야 할 필요한 여건으로서 고객 지향적 기업문화, 장기적인 마케팅 전략의 수립, 관련 노하우의 축적을 제안한다.

마지막으로 앞으로 성장 가능성이 매우 높은 고객관계관리(CRM)의 성공을 위하여 성공을 위한 조치를 제시하고 CRM 시스템의 시행착오를 최소화하였다. 테크놀로지가 선도하는 CRM에서도 중요한 부분은 인적 요소라는 것을 유념해야 할 것이다.

[참고문헌]

- [1]박찬욱(1999) 금융기관의 데이터베이스 마케팅, 시그마인사이트컴.
- [2]최정환,이유재(2001) 죽은 CRM, 살아있는 CRM, 한국언론자료간행회.
- [3]Anderson, Eugene and Mary Sullivan(1993),"The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, 12(Spring), 125-43.
- [4]Boulding, William, Ajay Karla, Richard Staelin, and Valerie A. Zeithaml (1993) "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 7-27.
- [5]Clark, Terry(2001) Book Reviews; 'Driving

- Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy by R. Rust et al.(New York, The Free Press, 2000)', *Journal of Marketing*, Vol.64, April, 107-109.
- [6]Cronin, Joseph and Steven A. Taylor(1992),"Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing Research*, 56(3), 55-68.
- [7]Inman, Jefferey, James Dyer, and Jianman Jia(1997),"A Generalized Utility Model of Disappointment and Regret Effects on Post-Choice Valuation," *Marketing Science*, 455-88.
- [8]Kahneman and Tversky(1982),"The Psychology of Preferences," *Scientific American*, 246(January), 160-73.
- [9]Lemon, Katherine N., Tiffany Barnett White and Russell S. Winer(2002), "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing*, Vol.66, January, 1-14.
- [10]Miller, Dale T. and Brian Taylor(1995),"Counterfactual Thought, Regret, and Superstition: How to Avoid Kicking Yourself," in *What Might Have Been: The Social Psychology of Counterfactual Thinking*, Neal J. Roese and James M. Olson, eds. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 305-31.
- [11]Morwitz, Vicki, Eric Johnson and David Schmittlein(1993), "Does Measuring Intent Change Behavior?," *Journal of Consumer Research*, 20(June), 46-61.
- [12]Oliver, Richard L.(1996), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- [13]Rust, Roland T., Valerie Zeithaml, and Katherine N. Lemon(2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, New York: The Free Press.
- [14]Simonson, Itamar(1992),"The Influence of Anticipating Regret and Responsibility on Purchase Decisions," *Journal of Consumer Research*, 19(June), 105-18.
- [15]Tehrani, Nadji(2002), "Publisher's Outlook: The Essence of CRM Success," *Customer Inter@action Solutions*, Vol.21, July.
- [16]Tse, David K. and Peter C. Wilton(1988) "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension," *Journal of Marketing Research*, 25(May), 204-12.
- [17]Tsiros, Michael and Vikas Mittal(2000),"Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making," *Journal of Consumer Research*, 26(March), 401-17.
- [18]Winer(1985),"A Price Vector Model of Demand for Consumer Durables: Preliminary Developments," *Marketing Science*, 4(Winter), 74-90.
- [19]Zeelenberg(1999)"Anticipated Regret, Expected Feedback on Risky Decision Making," *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(2), 93-106.
- [20]Zeithaml, Valerie A., Leonard L. Berry and A. Parasuraman(1996) "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60, 31-46.