

고객 관계 관리

(CRM : Customer Relationship Management)



박 유 식

〈충북대학교 경영학과 교수〉

I. 서 문

최근 치열해지는 경쟁과 혼란스런 시장환경, 그리고 급변하는 소비자 욕구에 직면한 기업에서는 가격, 품질을 중심으로 한 전통적인 경영방법에서 벗어나 장기적인 성장을 위한 새로운 성장방법을 모색하고 있다. 치열한 경쟁에 노출된 기업들은 합병을 통해 덩치를 키우거나, 핵심에서 벗어난 사업을 정리하거나, 특별한 시장에 초점을 맞추거나, 또는 성숙기에 들어선 수익력이 낮은 사업을 정리하기도 한다. 기업 인수와 합병, 전략적 제휴 등은 공급이 수요를 초과하고 있는 상황에서 경쟁을 통한 상처뿐인 성공보다 협력의 필요성에 의해 나타난 경영기법이다. 생산량을 증가시켜 원가를 낮추고, 우수한 제품을 낮은 가격에 제공하기 위한 규모의 경제(economy of scale)는 기업효율성의 척도가 되기도 한다. 이러한 노력에도 불구하고 극심한 경쟁은 계속되고 있으며 이에 따라 기업의 수익력은 점차 낮아지고 있다. 기업들은 치열한 가격경쟁하에서 더 나은 품질의 제품을 제공해야 한다는 어려움에 직면하고 있다.

그러나 최근 선진기업에서 경영의 초점은 가격과 품질의 관점에서 2000년대 고객들의 다양한 욕구에 대응하여 얼마나 신속하게 제품을 생산하여 공급할 수 있는가에 맞추어지고 있다. 그 하나의 대안으로 많은 기업들에서

■ 목 차 ■

- I. 서 문
- II. 데이터베이스 마케팅
- III. 고객 관계 관리 (CRM : Customer Relationship Marketing)
- IV. 우량고객관리(Best Customer Management)
- V. CRM의 실행
- VI. CRM의 구축
- VII. 결 어

는 시장점유율과 수익성을 증가시키기 위해서는 고객에게 더 밀접하게 접근해야 한다는 사실을 인식하고 있는 듯 하다. 고객관계경영(CRM : Customer Relationship Management) 또는 고객친밀성(customer intimacy)이라고 알려진 새로운 경영방법은 고객과의 긴밀한 관계를 통해 기업의 장기적인 수익을 확보할 수 있는 하나의 대안으로 생각되고 있다. CRM은 전통적으로 기업경영에 있어서 관심의 초점으로 생각되어온 가격, 품질, 규모의 경제와 같은 개념으로부터 “고객관계를 통한 장기적인 수익성 제고”로 기업경영의 초점을 옮기는 것이라고 할 수 있다. 우수고객을 유지하고, 이탈고객을 최소화하고, 기존 고객과의 관계를 지속적으로 유지하는 CRM은 기업과 고객간의 관계를 효과적, 전략적으로 관리하여 고객 만족의 극대화를 통해 수익력을 확보하고자 하는 것이다.

CRM은 고객과 관련된 기업의 내외부 자료를 통합, 분석하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획하고, 지원하며, 평가하는 과정이다. CRM은 고객에 대한 정보를 수집하고, 이를 이용하여 마케팅한다는 점에서 데이터베이스 마케팅과 유사하다. 그러나 CRM은 데이터베이스 마케팅 보다 전사적이고, 다양한 원천을 통해 정보를 획득하고 데이터 마이닝(자료를 유용한 정보로 변환시키는 체계)과정을 통해 고객 한사람 한사람의 다양한 욕구에 지속적으로 대응한다는데 차이가 있다. 또한 데이터베이스 마케팅은 수집된 자료를 DM(Direct Marketing), TM(Tele-Marketing)과 같은 즉각적인 판매소구를 위해 이용하는데 비해 CRM은 세분화된 고객데이터를 바탕으로 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객화를 통해 고객의 가치를 극대화하려는 것이다.

그래서 여기에서는 먼저 데이터베이스 마케팅이란 무엇인지, 데이터베이스 마케팅의 특징, 그리고 데이터베이스 마케팅 전략에 대하여 알아보고 이를 토대로 하여 CRM을 이해해 본다.

팅이란 무엇인지, 데이터베이스 마케팅의 특징, 그리고 데이터베이스 마케팅 전략에 대하여 알아보고 이를 토대로 하여 CRM을 이해해 본다.

II. 데이터베이스 마케팅

과거와 같이 수요가 공급을 초과하고 고객의 욕구가 본질적으로 동일하던 시장 상황은 대량생산-대량판매로 특징 지워지는 매스마케팅(Mass Marketing)의 시대였다. 매스마케팅에서는 불특정 다수의 고객에 공통적으로 존재하는 하나의 욕구에 초점을 맞춘 제품이나 서비스를 개발하고, 보통의 소비자들이 원하는 가격을 매기고, 광고와 같은 일반적인 대중 커뮤니케이션 매체를 활용해서 판매를 극대화하고자 한다. 그러나 오늘날의 시장은 공급이 수요를 초과하고, 소비자의 기호가 다양해지면서 시장의 주도권은 기업에서 고객으로 넘어가게 되었다. 즉 기업이 직면한 시장은 생산자 시장(Producer's Market)에서 소비자 시장(Customer's Market)으로 이전되었고, 고객의 욕구에 효율적으로 대응하지 못하는 기업은 생존이 어려워지고 있다. 이러한 다양한 고객욕구를 만족시키기 위해 기업에서는 소비자의 욕구를 탐색하고, 비슷한 욕구가 있는 고객으로 나누는 시장세분화(Market Segmentation)와 표적마케팅(Target Marketing)을 통해 고객욕구에 더 접근하는 노력을 기울이고 있다. 더구나 최근에는 고객욕구가 더 세분화되어감에 따라 특정고객 한사람, 한사람의 욕구를 충족시켜 줄 필요성이 증가함에 따라 고객 개인과의 지속적인 관계 유지를 통해 고객의 삶의 가치를 증가시키려는 관계마케팅(Relationship Marketing)시대가 되었다.

관계마케팅을 실현하는 중요한 수단으로 고객 데이터베이스를 구축하고 이를 전략적으로

활용하는 데이터베이스 마케팅(Database Marketing)을 들 수 있다. 데이터베이스 마케팅이란 '고객에 대한 여러 가지 정보를 컴퓨터를 이용하여 데이터베이스화하고 각 고객과의 장기적인 관계 구축을 위한 마케팅 전략을 수립하고 집행하는 제 활동'을 말한다. 즉 고객 데이터 베이스는 적절한 고객(The Right Person)에게 적절한 시점(The Right Time)에 적절한 장소(The Right Place)에서 적절한 상품(The Right Offer)을 제공하기 위한 것이다. 결국 데이터베이스 마케팅은 고객과의 관계를 심화시켜 관계마케팅을 실현시켜 주는 수단이라는 점에서 CRM의 기초를 이루는 개념이다.

1. 데이터베이스 마케팅의 특징

데이터베이스 마케팅은 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 데이터베이스 마케팅은 컴퓨터를 이용한 고객정보의 데이터베이스 구축을 전제로 한다. 데이터베이스는 고객에게 더 나은 서비스를 제공하는데 이용될 수 있는 모든 정보로 구성된다. 고객의 나이, 주소, 수입, 가족규모, 직업과 같은 인구 통계적인 정보는 고객정보의 기초를 이룬다. 뿐만 아니라 고객의 사회계층, 생활양식 등에 관한 사회 심리적 자료들은 고객이 어떻게 행동할 것인지를 예측하는데 중요한 정보로 활용된다. 이러한 자료에는 POS(Point Of Purchase)에 의한 고객의 특정상품에 대한 거래정보(구매량, 구매장소, 구매시점 등)도 포함된다. 이러한 자료들은 고객을 세분화하는데 이용하거나, 고객욕구를 파악하고 이에 대응한 전략을 개발하는데 사용되므로 고객 데이터베이스 구축에 이용되는 자료들은 고객관계의 장기적인 설정을 주제로 하고 있는 CRM을 실현하는데 필수적이다.

둘째, 데이터베이스 마케팅은 일대일 접촉을

통해 개별고객과의 장기적인 관계유지를 목표로 한다. 이런 과정을 통해서 고객의 충성도를 창출하고, 고객이 기업에 기여하는 생애가치(Life Time Value, LTM)를 극대화하려는 것이다.

셋째, 데이터베이스 마케팅은 쌍방향 커뮤니케이션을 특징으로 한다. 고객과 기업간 커뮤니케이션을 통해 기업은 고객의 반응을 즉각적으로 파악할 수 있고, 이 정보를 기업의 마케팅 활동에 적시에 반영할 수 있다. 일반적으로 데이터베이스 마케팅은 고객과의 관계가 장기적으로 유지되는 산업, 교차판매(Cross Selling)가 가능한 업종에 유용하다고 알려져 있다.

2. 데이터베이스마케팅의 기본전략

데이터베이스 마케팅의 기본전략은 크게 기존고객을 대상으로 한 전략(고객활성화, 고객충성도 제고, 고객유지, 교차판매)과 잠재고객을 대상으로 한 전략(신규고객 확보, 과거고객재활성화)으로 나눌 수 있다.

먼저 기존고객을 대상으로 한 고객활성화 전략은 기존의 우량고객을 우대하는 것에 중점을 두는 전략으로 구매량에 따라 인센티브를 제공함으로써 자사 상품의 구매빈도를 높이는 전략이다. 대한항공의 스카이패스나 아시아나 항공의 ABC와 같은 마일리지 프로그램이 그 예이다. 마리옌 호텔은 'Honored Guest Awards'라는 우량고객 우대프로그램을 만들어서 고객이 자사의 호텔이나 식당을 이용할 때마다 점수를 누적하고, 일정한 점수가 되면 주말 무료 숙박권을 제공하는 제도를 시행하여 성공적으로 지속적인 자사 서비스 구매를 유도한 바 있다. 둘째, 고객충성도 제고 전략은 고객이 다른 기업의 상품으로 전환하는 것을 막기 위한 전략으로, 고객과의 장기적

인 관계 유지를 강화하여 자사 상표에 대한 충성도를 높이는 것(Loyalty Enhancement)이 목적이다. 시어즈사에서는 우량고객을 대상으로 24시간내 서비스요청 해결을 중심으로 한 'Best Customer' 프로그램을 실시하여 고객유지율이 11%이상 증가하였고, 그 결과 6,600만 달러의 수입증가를 달성할 수 있었다고 한다. 셋째, 고객유지전략이다. 기존 고객을 계속 자사의 고객으로 유지하기 위해서는 만족을 제공하는 것 못지 않게 불만족을 관리하는 것이 중요하다. 소비자들은 제품에 대해 잘 알지 못하는 경우가 많으므로 구매 후 일종의 인지부조화(Cognitive Dissonance)를 경험하거나, 제품 사용에 불편을 겪는 경우가 있다. 이런 경우 GE사가 구사한 전략을 이해하는 것은 도움이 된다. GE사는 120개 품목 8500개 모델에 대한 방대한 자료를 데이터베이스로 축적하고 고객의 어떠한 문의에도 즉각적인 처방을 제시할 수 있는 응답센터(Answer Center)를 운영하여 고객불만을 최소화하고, 고객유지에 성공하였다. 넷째, 교차판매(Cross-selling)는 기업이 여러 가지 상품을 취급하고 있는 경우 한 상품의 고객으로 하여금 다른 상품을 구매하도록 하는 것이다. 이 전략은 고객에 대한 세부적인 정보를 분석하여 필요한 제품을 구매하도록 유도하는 전략으로 고객을 특정상표의 고객으로 보기 보다 자사가 판매하는 모든 제품의 고객으로 본다.

또한 잠재고객을 대상으로 한 전략으로 신규고객 확보는 자사의 상품을 구매해 본 경험이 전혀 없는 고객을 자사 상품의 구매자로 유도하는 것이다. 재활성화(Reactivation)는 과거에는 이용했지만 최근에 이용하지 않는 고객을 다시 전환시키는 전략이다.

III. 고객관계관리(CRM : Customer Relationship Marketing)

앞에서 알아본 바와 같이 데이터베이스 마케팅과 관계마케팅이 CRM의 중심을 이루고 있다. CRM을 통해 기업은 고객과의 장기적인 관계를 통해 고객 한사람 한사람으로부터 얻는 수익을 극대화하려는데 그 목적이 있다. Chordiant Software의 마케팅 담당자인 Neil Morgan은 '기존고객에게 판매하는 비용이 신규고객에게 판매하는 비용보다 낮다는 것을 이해한다면, CRM에 투자하는 것은 의심할 여지가 없을 만큼 중요하다는 사실을 깨닫게 될 것이라고 말하고 있다. 또한 Chordiant Software가 기업의 마케팅 담당자들과의 상담 결과 80%의 응답자들이 미래 사업성공의 열쇠는 CRM에 달려있다고 한 바 있으며, Bill Bradway(Meridien 조사회사 담당자)는 경쟁시장에서 CRM은 생존을 위한 도구라고 제안한 바 있다.

1. CRM이란 무엇인가?

그렇다면 CRM이란 무엇인가? 어떤 사람을 CRM을 데이터베이스 관리라고 말하는가 하면, 어떤 사람들은 전화, Web, 그리고 대면서비스(Face-to-Face Service)를 통합한 것이라고 한다. CRM이라고 하든, 일대일 마케팅(One-to-One Marketing)이라고 하든, 또는 그 밖에 다른 용어를 사용하든 CRM의 중심이 되는 아이디어는 기술의 힘을 이용하여 소비자와 보다 개인적으로 관련되는 것을 말하는 것이다. CRM의 일반적인 정의는 기업과 고객의 장기적인 관계(Relationship)를 통해 더 많은 수익을 달성하기 위하여 고객을 확인하고, 고객과 상호작용(Interaction)하는 것이다. 그렇게 하기 위해서 데이터베이스, 데이터 마이닝과 같은 하부구조(Infrastructure)가 필수적이다.

이제 정보는 기업과 고객이 만나는 접점이면 어디에서든 생성된다. POS(Point of Sales),

데이터베이스, 소비자 카드 등 다양한 정보원천에 의해 생성된 자료는 컴퓨터 기술의 발달에 의해 낮은 비용으로 자료를 유지하고, 관리할 수 있게 되었다. 또한 자료를 이용하여 정보를 산출하는 데이터마이닝 기법들은 더 복잡해지고 있지만, 그런 기법들을 잘 알지 못하는 초보자들(Non-Technical Personnel)도 어려움 없이 이용할 수 있게 되었다. 전자상거래, 홈쇼핑등과 같이 재화와 정보를 시장에 직접(Direct) 전달하는 유통방법은 더 빠르게 성장하고 있고, 그에 따라 직접 커뮤니케이션(직접거래)을 요구하는 소비자들의 욕구도 빠르게 증가하고 있다. 소비자들은 직접 커뮤니케이션이 가능한 인터넷과 같은 도구에 익숙해져 있으며, 보다 싸고, 양방향 커뮤니케이션이 가능하고, 정보수집에 유용한 경로를 요구하고 있다.

미국의 CRM 관련 조사회사 중역은 "CRM은 사업의 모든 면을 포괄하는 프로세스"라고 강조한 바 있다. 이렇게 CRM의 프로세스적인 관점은 CRM의 설치와 CRM 실행계획, CRM의 기초가 되는 정보의 획득, 저장, 유지하고, 이러한 정보를 유용하게 사용하기 위해 유통시키는 것을 모두 포함하는 포괄적인 개념으로 이해해야 한다는 것을 말하는 것이다.

CRM의 의미를 이해는 것은 매우 쉽다. 당신의 고객에 대하여 알아라(know your customers), 그런 정보에 근거해서 행동하라(Act on this knowledge), 그러면 그들은 더 많이 살 것이다(They will buy more), 그리고 너의 사업은 번창할 것이다(Your business will grow). 그러나 CRM을 잘 이해하기 위해서는 CRM의 본질을 잘 이해해야 한다. 왜냐하면 기업이 성공하기 위해 고객을 이해해야 할 필요성은 새로운 개념이 아니기 때문이다. CRM 이전에도 우리는 직접마케팅(Direct Marketing), 데이터베이스 마케팅, 고객충성도, 데이

터 마이닝과 같은 고객관계관리를 위한 기법들을 사용하고 있었다. 이런 의미에서 CRM을 연구한 John Merry는 CRM은 새로운 상징의 필요성 때문에 생겼다고 말한다. 즉 1990년대 후반부터 기업 내·외부 환경의 빠르고 복잡한 변화는 이러한 용어들을 통칭하는 보다 포괄적인 어떤 것을 원하게 되었고, 그것이 CRM이라는 것이다. 기존의 개념들도 고객 이해와 고객과의 관계설정이 기업의 장기이익에 도움이 된다는 논리를 가지고 있으므로 CRM은 단지 이것들을 이르는 것으로 이해할 수 있다는 것이다.

2. CRM의 도입배경

CRM은 고객데이터를 세분화해서 신규고객 창출, 우수고객유지, 고객가치증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객확보라는 일련의 사이클을 통해 고객의 가치를 극대화하기 위한 것이다. CRM의 핵심은 '고객이 더 오랫동안 우리 기업의 고객이 된다면 그 고객으로부터 얻을 수 있는 이익은 높다'는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 CRM이 도입된 배경은 다음과 같다.

첫째, 업무기능 통합의 필요성이다. 기존에 여러 부서에 나누어져 있던 대고객 창구인 마케팅, 세일즈, 서비스 등이 업무상으로 통합 관리되어야 하는데 이들 부서들간의 정보 교환과 원활한 업무 추진, 한 고객에 대한 통일된 정보 공유를 위해서 CRM이 도입되었다. 둘째, 새로운 고객세분화의 필요성이다. 시장을 제품별, 고객계층별, 지역별로 세분화하는 전통적인 방법으로부터 고객이 제공하는 가치(Value)를 중심으로 높은 수익력을 제공해주는 고객을 관리하고자 하는 것이다. 그렇게 하기 위하여 보다 뛰어난 정보시스템과 정보분석 기법의 필요성에 의해 CRM이 도입되었다.

셋째, 전화센터, 웹, 모바일 컴퓨터 등과 같은 다양한 유통채널을 통합할 필요성이 CRM을 도입하게 된 배경이 된다.

3. CRM의 특성

기업은 서비스하기를 원하는 세분시장이 무엇인지, 특정 고객이 어떤 제품이나 서비스를 원하는지, 그리고 어떻게 기업이 그러한 제품을 전달할 것인지를 정확히 알아야 한다. 이러한 과정을 통해 기업이 추구하는 목적은 고객 관계를 통한 장기이익의 극대화이다. 그러기 위해서 기업은 각 고객에게 특별한 제품과 서비스를 제공하는데 들어가는 비용에 대한 세부적인 이해를 필요로 하며, 이러한 정보를 바탕으로 소비자가 정말 원하는 것이 무엇인지, 얼마를 지불할 의사가 있는지, 어떤 고객이 수익성이 높은 고객인지를 기초로 하여 고객을 다시 정의하여야 한다.

이미 어떤 기업의 부서에서는 CRM을 실행하고 있는 것으로 보인다. 예를들어 최근의 거래실적에 따라 소비자와의 관계설정 정도를 결정한다거나, 중요한 고객인지 그렇지 않은 고객인지를 판단하기도 한다. 그러나 이러한 과정은 주로 소비자가 제공하는 수익력에 근거한다기 보다 구매량에 근거하는 경우가 많다. CRM은 고객 욕구에 대한 깊은 이해에 바탕을 두고, 더 많은 가치를 창출하기 위해 기업을 다시 설계하는 것과 관련된다. CRM의 핵심내용중의 하나는 고객 한사람 한사람에게 들어가는 비용과 그로부터 얻는 수익을 비교하여 고객을 평가하는데 있기 때문에 양적 개념 즉 판매량(구매량)을 근거로 한 고객관계와는 근본적으로 다르다 하겠다.

CRM의 중요한 특성중의 하나는 CRM은 '시장점유율(Market Share)보다 고객점유율(Share of voice)'에 중점을 둔다는 것이다. 이

를 위해 기존고객과 잠재고객을 대상으로 고객유지와 이탈방지, 기업에서 생산하는 다른 제품들과의 연계판매(Cross-sell), 수익성이 높은 제품을 판매하기 위한 상승판매(Up-sell)를 통해 이윤을 획득하고자 한다. 이를 위해서 우리기업에게 가장 가치 있는 고객은 누구인가, 연계판매가 가능한 고객은 누구인가에 중점을 둔 고객분류 방법이 필요하며, 이를 더 명확히 하고 지속적으로 관리하기 위해 고객접점에서 발생하는 정보들을 피드백하여야 한다.

또한 CRM은 고객획득(Customer Acquisition)보다는 고객유지(Customer Retention)에 중점을 둔다. 시장점유율 지향적 경영이 '보다 많은 고객의 확보'를 통해 이익을 얻으려는 전략인데 비해 CRM에서는 '우수한 고객'을 통해 기업의 수익성을 올리려는데 중점을 준다. 따라서 CRM에서는 우수한 고객을 선별하고, 이들의 욕구를 충족시키는 것을 통해 이윤을 달성하려고 한다.

IV. 우량고객관리(Best Customer Management)

1. CRM에서 우량고객관리의 중요성

신규고객을 획득하는데 들어가는 비용이 기존고객을 유지하는 비용보다 5배나 많다고 한다. 또한 이렇게 유지된 고객은 기업이 지속적으로 수익을 얻는 원천이 된다. 어떤 조사에 의하면 기업의 수익중 65%가 만족을 얻은 기존고객으로부터 이루어진다고 한다. 신용카드 회사를 예로 들어보자. 회사가 신규고객을 획득하기 위해서 들어가는 마케팅비용(광고, 판촉 등)이 100,000원이라고 하자, 그리고 이 고객은 첫 번째 거래에서 기업에게 50,000원의 이익을 주었다고 하자. 이 경우 고객이 제공하는 이익보다 고객을 획득하는데 들어간 비용

(50,000-100,000)이 더 많아 손실(-50,000)을 보게 된다. 이런 상태에서 신규고객만을 획득하는데 비용을 들이고, 기존고객을 유지하는데 신경을 쓰지 않는다면 회사는 누적되는 손실을 감당하기 어려울 것이다.

이제 이 고객으로부터 얻게 되는 장기이익을 고려해 보자. 즉 고객의 가치는 얼마인가? 첫 번째 거래에서 만족한 고객은 다음에 그 제품을 구매할 가능성이 높아질 뿐만 아니라, 우리회사의 다른 제품의 소비자가 된다. 어떤 조사에 의하면 고객을 유지하기 위한 비용은 신규고객을 유치하는 비용의 25%밖에 들어가지 않는다고 한다. 따라서 고객을 유지하는 비용은 점차 낮아지고, 그 고객으로부터 획득되는 이윤은 증가한다. 즉 기업은 고객과의 장기적인 관계를 통해 고객생애가치를 극대화하여 장기이익을 증가시키는 것을 목적으로 하는 것이 더 이익이 된다는 것을 알게 된다. 고객생애가치(Customer Lifetime Value)란 “한 고객이 특정기업과 거래하는 기간 동안 그 기업에게 얼마나 수익을 가져다주는가”를 의미한다. 이렇게 되기 위해서는 기존 고객을 어떻게 관리해야 하는지, 기존고객으로부터 이윤을 극대화시킬 수 있는 전략은 무엇인지를 알아야 하는데 이러한 경영전략이 CRM의 핵심이다. 즉 고객유지를 통한 장기이익의 극대화가 CRM의 기본 전략이라고 할 수 있다.

CRM을 통한 고객관리는 고객에게도 큰 효익을 제공한다. 오늘날 기업은 고객을 단지 소비자(Customer)으로만 보지 않고 생활자(Liver)로 보기 때문에 기업은 고객의 삶의 질(Quality of life)을 향상시키기 위해 서비스를 제공하는 것을 목적으로 한다. 이를 통하여 수익을 얻고자 하는 것이 CRM의 핵심이므로 고객은 기업으로부터 장기적인 극대만족을 얻을 수 있게 된다.

2. 우량고객의 이익기여도

그렇다면 우량고객이란 누구이며, 우량고객이 기업경영에 얼마나 중요한가? 20/80법칙에 의하면 전체 고객중 20%정도가 기업의 수익의 80%를 공헌한다고 한다. 이 법칙에 따르면 기업이 이익을 증대시키기 위해서는 우량고객을 찾아내 이들을 관리하는 것이 기업의 장기이익을 위해 매우 중요하게 된다. 기업의 핵심역량을 특정 사업에 전념하여 경쟁우위를 달성하려는 사고와 같이 기업의 대고객 자원을 수익제공력이 높은 우량고객에 집중하는 것이 더 효율적이기 때문이다. 1995년 First Manhattan 컨설팅 그룹이 실시한 조사에 의하면 상위 20%의 고객이 전체 매출액의 60%를 차지하며, 이익의 100%를 기여한다고 보고한 바 있다. 반면에 하위 60%의 고객은 매출액의 24%를 차지하고 있으나 이익은 오히려 잠식하고 있는 것으로 분석되었다. 미국이 극심한 불황을 겪고 있던 80년대 후반에는 전체 은행고객의 75%가 적자를 끼치는 고객이었다고 한다. 시티은행 한국지사의 경우를 보면 개인고객의 경우 은행에 대한 기여도에 따라 세 등급으로 나누고 있는데 우량고객인 시티골드뱅킹 고객은 전체 고객수의 약 6%에 불과하지만 은행수익의 65%를 차지하고 있다고 한다. AT&T의 경우에도 상위 10% 고객이 전체수익의 절반 이상을 점하고 있다. 그렇다면 이렇게 중요한 우량고객을 선별 관리하기 위해서 고려해야 할 점은 무엇인가?

먼저 회사는 우량고객이 누구인가에 대한 명확한 선별기준을 세워야 한다. 우량고객을 선별하는데 일반적으로 사용되는 구매량, 구매횟수와 같은 양적인 개념을 사용하는 것은 올바르지 않다. 이런 의미에서 국내 한 은행의 고객 수익성 분석의 결과는 매우 흥미롭다. 이 은행이 수익성 분석을 하기 전에는 거액 예금

고객을 우량고객이라고 생각했으나, 수익성 분석결과 거액예금고객이 실제로는 적자고객으로 나타난 반면, 예금은 적게 하는 소규모 자영업자의 이익기여도는 높게 나타났다고 한다. 이러한 예는 우량고객 판단 기준이 잘못되면 기업의 자원을 수익성이 없는 고객에게 비효율적으로 사용하게 된다는 것을 보여주는 것이다. 그럼에도 불구하고 많은 기업에서 우량고객을 선별하는데 아직도 양적 기준을 사용하고 있다고 한다. 이처럼 실질적인 우량고객의 판단기준은 고객의 기업에 대한 이익기여도가 되어야 함에도 불구하고 양적기준을 사용하는 이유중의 하나는 수익성을 분석할 수 있을만한 고객 데이터를 가지고 있지 못하며, 데이터가 있다고 하더라도 고객으로부터 현재 또는 미래에 얻을 수익을 측정하는 방법을 가지고 있지 못하기 때문이다.

이익기여도를 측정할 때도 신중을 기해야 한다. 현재 시점에서 이익기여도로 측정할 것인가, 아니면 미래의 잠재 이익기여도까지 고려할 것인가이다. 물론 고객관계관리를 배경으로 하는 CRM에서는 고객의 미래 이익기여도가 현재까지의 이익기여도 보다 높은 가중치를 두어 측정해야 한다. 잠재적 기여도를 나타내는 변수로는 소득, 자산규모 같은 인구통계적 특징, 최근 거래일, 거래빈도, 거래기간(Recency, Frequency, Monetary Value, RFM) 등 다양한 변수들이 고려되어야 한다. 이렇게 측정된 고객의 잠재적 이익기여도는 궁극적으로 고객생애가치(Customer Lifetime Value)로 표현될 수 있다.

우량고객 관리를 위해 고려해야 할 두 번째는 요소는 총고객중 우량고객을 몇 명 또는 몇 %로 할 것인가이다. 우량고객의 규모가 너무 크면 관리의 어려움, 기업자원의 비효율적 사용에서 문제가 발생할 뿐만 아니라, 근본적으로 CRM의 기본취지를 벗어나는 것이다. 어

는 정도를 우량고객으로 분류할 것인가는 기본적으로 고객수익성 분석을 통해 도출되어야 하지만, 이전의 조사에 근거하여 보면 전체고객중 10-20%정도가 우량고객일 것으로 생각된다. 우량고객에게는 그에 걸맞는 보상프로그램을 적용해야 한다. 우량고객을 분류하고 관리하는 목적이 지속적인 관계유지를 바탕으로 고객의 만족을 극대화하고, 이를 통해 수익을 얻으려는 것이다. 따라서 우량고객이 계속해서 우리 기업과 긴밀한 관계를 유지할 인센티브를 제공하는 것은 매우 중요하다. 일반적으로 회사는 우량고객에게 선물과 같은 양적인 보상에 치중하는 경향이 있다. 그러나 시어즈 백화점에서는 우량고객을 대상으로 어떤 보상을 원하는지 조사한 결과 경제적(양적) 보상보다는 다른 고객과 차별화된 보상(신속한 서비스)을 원하고 있다는 것을 발견하였다. 이러한 질적인 보상은 우리나라에서도 볼 수 있는데 대한항공에서는 일정한 탑승실적이 있는 고객만 이용할 수 있는 전용창구를 개설해서 우량고객의 심리적 만족을 통한 보상을 제공하고 있는 것이 그 예이다.

CRM에서는 고객 데이터베이스 관리가 매우 중요한데 그것은 고객의 가치는 단일 품목을 판매를 통해 달성된다고 보다 고객의 삶을 통해 우리기업이 제공하는 다수의 제품들에 의해 달성되기 때문이다. 이 경우 고객의 인구통계적, 사회심리적 특성에 대한 분류를 통한 욕구의 탐색과 이를 달성해 줄 수 있는 제품의 올바른 제공이 초점이 된다. CRM의 핵심이 고객의 정보를 관리하고 분류하는 단순한 목적이 아니라 이를 통해 고객의 삶을 질을 개선하기 위해 우리가 무엇을 해줄 수 있는가에 목적이 있다는 것을 상기해야 한다.

V. CRM의 실행

John Merry(1999)는 "CRM의 개념을 이해하는 것은 어렵지 않다, 그러나 CRM을 제대로 실행하기는 매우 어렵다"고 말하고 있다. CRM을 깃발이나 구호로만 인식하는 한 CRM으로부터 얻는 이익은 이전의 많은 경영기법과 같이 유용하지 못하게 사용될 수 있다는 것이다.

1. CRM을 제대로 알고 적용하는가?

미국에서는 다른 기술적 설비에 들어가는 비용이 1999년 현재 7%증가하는데 그친 반면, CRM 기술과 관련된 비용은 31%나 증가하였다고 한다(Kerry Massaro, 1999). 그러나 CRM이 이렇게 급속도로, 저자들의 말을 빌리자면 미친 듯이(Mad Dash) 적용됨에도 불구하고 기업은 CRM 기술이 제공하는 이익에 대하여 제대로 이해하고 있는지 의심스럽다고 지적하고 있다. 실제로 그들이 CRM을 실행하거나 고려하고 있는 기업들을 대상으로 조사한 것에 의하면, 응답자의 63%가 CRM이 기업에 수익을 가져다 주는 것인지 알고 있지 못했으며, 응답자의 60%가 CRM을 실행하는 것이 교차판매(Cross-selling)에 도움을 주는 것인지, 자신들의 고객중 25%만이 이익을 제공하는 고객이라는 사실조차도 알지 못하고 있다고 응답했다. 더구나 CRM 실행에 있어서도 응답자의 27%만이 현재 고객에 대한 정보를 가지고 있었으며, 고객의 행동을 평가하는 기업은 19%에 불과한 것으로 나타났다. 또한 새로운 고객을 얻는데 CRM을 사용하고 있는 기업이 5%뿐이며, CRM을 이용하여 고객의 미래행동을 평가하는 기업은 9%에 불과하였다. 이러한 조사결과는 CRM을 실행하는데 있어서 CRM에 대한 정확한 이해가 얼마나 중요한가를 보여주는 것이다. CRM이 왜 필요하며, 기업에 어떤 효익을 제공할 수 있는가에 대한 정확한

분석 없이 CRM을 실행하는 것은 비용을 낭비하고, CRM이 제공하는 수익성중 일부만 얻게 되는 결과가 될 수 있기 때문이다.

정확한 이해가 선행되지 않은 CRM의 실행 결과가 어떨 것이지에 대하여는 데이터베이스 마케팅이 직면한 현실로부터 유추해 볼 수 있다. John Merry(1999)는 10여년간 데이터베이스 마케팅에 대한 컨설팅 결과 데이터베이스 마케팅을 실행한 기업중 절반만이 3년 이내에 비용을 회수하고 충분한 이익을 얻고 있다고 보고한 바 있다.

2. CRM 성공의 장애물

1) 초점을 상실한 CRM

CRM의 실행에는 판매, 마케팅, IT, 주문부서, 재무, 조사등과 같은 관련된 많은 기능들이 포함된다. 각 분야들은 우리 분야에는 CRM이 어떻게 실행되어야 하는지, 그리고 무엇이 최선의 방법인지에 대하여 서로 다른 의견과 요구를 가지고 있다. 가장 큰 위험은 이러한 요구들을 모두 수용하려고 시도하는 것인데 이렇게 되면 CRM 프로젝트는 수렁에 빠지고 만다. 결국 CRM이 성공하기 위해서는 "CRM을 통해 얻으려고 하는 핵심 효익(Core Benefits)에 초점(Focus)을 맞춘 잘 정의된 범위와 전략을 가지고 있어야 한다는 것이다. 그렇게 하기 위해서 기업은 CRM으로부터 얻고자 하는 다수의 목표들은 서열화해야 하고, CRM의 실행에서 초점의 상실을 방지하고, 부서간 조정을 할 수 있는 조타부서(Steering Froup)를 둘 것을 제안하고 있다.

2) 조직문화(Culture)

CRM의 장기적인 성공에 영향을 미치는 중요한 요인중의 하나는 조직문화이다. CRM은 많은 부서들의 행동양식을 변화시켜 조직문화

에 큰 변화의 물결을 일으킬 것이기 때문이다. GartnerGroup은 CRM을 적용한 기업들중 65% 이상이 실패하였는데 그 중요한 이유중의 하나가 조직문화에 있다고 하였다. CRM은 잔사적 정보공유를 전제로 하기 때문에 과거와 같은 상의하달식 조직체계내에서 많은 저항에 직면하게 된다. 기업내부조직은 흔히 전통적인 경계(Boundaries)로 구분되어 있기 때문에 부서간 정보공유를 꺼리기 때문이다. 또한 자동화 프로그램 관리자들에 의하면 새로운 절차가 제공하는 혜택(Benefit)을 구성원들에게 확신시키지 못하는 한 새로운 실행계획(Implementation)은 항상 저항에 직면하게 된다고 한다. 그것은 새로운 것에 대한 막연한 두려움 때문이기도 하지만 새로운 실행방법이 제공하는 혜택에 대한 이해의 부족이 많은 영향을 미친다고 한다.

VI. CRM의 구축

1. CRM 구축절차

CRM을 성공적으로 수행하기 위해서 필요한 것은 무엇인가? 첫째, 고객 통합 데이터베이스의 구축이다. 고객과 관련된 전사적인 정보의 공유체제를 확립하기 위해 기업이 보유하고 있는 고객, 상품, 거래와 관련된 정보는 데이터 웨어하우스 관점에서 통합되어야 한다. 둘째, 고객특성을 분석하고, 의미 있는 마케팅 도구로 활용하기 위해 수집된 자료는 데이터 마이닝 작업을 통해 분석되어야 한다. 널리 알려진 RFM(Recency, Frequency, Monetary)분석 방식이나 LTV(Life Time Value) 분석과는 달리 데이터 마이닝 작업은 고객 개인의 행동을 예측하기 위한 목적으로 모형을 구축하는 것(Predictive Behavioral Modeling)으로 신경망(Neural Network)과 같은 다양한 분석 모

형을 활용하게 된다. 셋째, 마케팅 활동을 지원하기 위한 도구가 필요하다. 분류된 고객에 대한 특성을 바탕으로 관련된 부서 또는 사용자의 목적에 따라 이용될 수 있도록 준비되어야 한다. CRM 구축과 실행절차는 다음과 같이 세단계로 나눈다.

1) 데이터웨어하우징에 의한 통합 고객 데이터베이스의 구축

먼저 고객정보와 관련된 기존의 보유 데이터를 확인하여 이 중 이탈고객과 현재고객, 우수고객을 차별화 할 수 있는 요인을 정의한다. 여기에서 사용될 수 있는 자료는 인구통계적 자료, 영업사원의 관련 데이터, 구입 상품 데이터, 거래형태 데이터 등이다.

2) 캠페인(프로모션) 계획과 이벤트 매니저 애플리케이션 제작

캠페인 계획의 수립에서부터 캠페인 실행, 고객들의 반응분석에 이르기까지 전 과정을 지원하는 애플리케이션을 제작한다.

3) 고객 점수화 과정

이 과정은 우수고객을 발굴하고, 고객의 행동을 분석하기 위한 것이다. 고객의 과거 거래 패턴을 분석하여 앞으로의 행동양식을 예측하기 위해 행동양식을 점수화 한다. 이러한 점수를 바탕으로 고객 세분화가 이루어지고 이는 마케팅자원의 효과적인 활용과 고객유지 및 충성도 증가에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 것이므로 정확히 작성해야 한다. 고객의 불만 표시횟수 및 종류, 인구통계적 정보, 신용상태, 상품종류, 마케팅활동에 대한 반응, 이탈가능성, 추가 판매가능성등 전략적으로 활용할 수 있는 정보로 바꾼다.

2. CRM 구축 사례

CRM의 중요성으로 인해 전세계적인 CRM 시장은 매년 53.9% 이상의 고성장세를 보이고 있다. 우리나라에서도 SK텔레콤, 신세기통신 등에게 도입하기 시작하여 조흥은행, 동부화재, 현대해상화재, 삼성카드, 삼성생명, 대한생명 등 금융권으로 확산되고 있다. CRM은 고객이 있는 모든 산업에 적용되어야 하지만 특히 고객이탈, 고개별 서비스가 중요한 보험, 카드, 증권사 등 서비스업체를 위주로 확장되고 있다.

SK텔레콤은 통신시장 개방과 경쟁업체의 진출 등에 의한 고객이탈을 방지하기 위하여 1997년부터 CRM 도입을 시작했으며, 신세기통신도 현재 고객 데이터베이스를 기반으로 CRM을 구축중에 있다고 한다. 신세기 통신은 CRM을 통해 고객별로 차별화한 마케팅 전략을 실행함으로써 고객 이탈에 따른 손실을 최소화할 수 있을 것으로 기대하고 있다고 한다.

롯데와 신세계, 현대 등 국내 대형 백화점들은 한번 확보한 고객을 경쟁업체에 빼앗기지 않기 위해 평생관리한다는 방침아래 고정고객 확보를 위한 '고객관리시스템'을 도입했다. 현대백화점의 경우 '평생 가전 프로그램'과 '여성의류 고객관리 프로그램'을 시행하고 있다. 평생가전 프로그램은 가전제품을 구매한 고객의 인적사항과 가전제품 보유현황, 브랜드명, 상품 특성, 상품 라이프사이클 등을 데이터베이스화해 고객의 쇼핑편의를 제공하는 시스템이다. 예를 들어 내구연한이 5년인 냉장고를 구입한 고객에게는 구입시점에서 4년 6개월이 될 때 고객이 선호하는 냉장고의 브랜드와 기능 용량 등을 기록한 자료를 송부하게 된다.

LG카드는 우량고객 우대 프로그램과 위험관리 등 신용카드 전 업무과정을 자동처리할 수 있는 고객관리 전산프로그램의 일종인 데이터웨어 하우스 시스템을 구축했다. LG카드는 이 시스템을 이용하여 고객에 대한 미래가

치와 행동양식을 예측할 수 있어 마케팅 전략을 수립하는데 활용할 수 있을 것으로 기대하고 있다고 한다.

Ⅶ. 결 어

CRM은 장기간에 걸쳐서 그 효과가 발생하는 것이다. 단기간에 고객과의 관계가 형성될 수 없다는 것을 이해한다면 CRM이 장기 프로젝트임을 이해하는 것 또한 이해하기 어렵지 않다. 이를 위해 우리 기업이 CRM을 도입하여 얻을 목적이 무엇인지를 명확히 해야 한다. 예를 들어 CRM이 판매원의 인센티브를 강조하다보면 단기적인 판매지향적 태도를 낳게 되고 이는 장기지향적인 CRM의 실패를 가져오게 될 것이다. 또한 CRM은 조직문화를 크게 변화시킬 것이므로 CRM이 제공하는 혜택에 대한 직원들의 이해와 동의는 필수적이다.

많은 사람들은 CRM이 적용될 수 있는 사업과 그렇지 않은 사업이 있을 것으로 생각하고 있는 것으로 보인다. 그런 사람들은 CRM은 고객과 일대일 대응을 하는 서비스에서만 주로 사용한다고 믿거나, 고객관계관리는 산업재와 같이 소수의 고객이 있는 시장에서나 중요한 것이지 대중을 상대로 하는 소비재 산업에서는 적합하지 않다고 생각하는 듯 하다. IBM 컨설팅 그룹의 Tom Hargraves에 의하면 다수의 대중을 상대로 치열한 가격경쟁을 통해 수익을 얻고 있는 많은 소비재 회사들은 CRM이 추가적인 가치를 제공할 것인지에 대하여 확신하지 못하고 있는 것으로 보인다고 한다. 그러나 오늘날과 같은 치열한 경쟁상황은 오히려 가격경쟁을 통한 수익보다 다른 더 나은 방법 예를 들어 고객보유를 통한 새로운 방법을 모색해야 할 필요성을 증가시키고 있는 것이다.