

자신에 맞는 방법론을 찾아라

현대적인 의미에서의 CRM은 정보시스템의 구축 및 활용과 유기적인 관계를 가지고 있으므로 정보시스템 기술이 없이는 CRM이 성립될 수 없고 CRM을 전개해가는 과정은 정보시스템 구축과 전략의 수립 및 집행을 결합한 과정으로 파악해야 한다. 따라서 일반적인 CRM 방법론에서의 절치는 전략 계획의 수립, 전략의 실행, 전략 실행 결과의 평가라는 전략계획 실행 과정상에 정보시스템의 계획, 분석, 설계, 구축, 운영이라는 정보시스템 개발 과정이 결합된 형태가 된다.

전용준/ 케이엔티컨설팅그룹 컨설턴트

CRM

(Customer Relationship Management)이란 고객과

기업간에 상호 이익이 될 수 있는 장기적인 관계를 구축하고 유지하기 위하여 기업이 수행해 나가는 하나의 과정(process)을 의미한다.

전통적인 데이터베이스 마케팅이 주로 마케팅이라는 기능적인 측면만을 강조하는데 비하여 CRM은 고객에 대한 원가 관리나 위험 또는 신용 관리와 같이 협의의 마케팅 범위를 벗어나는 기능과 관련된 부분들을 포함하여 고객과 관련된 사항을 종합적으로 파악함으로써 고객을 능동적이고 효과적으로 관리하고자 하는데 초점을 둔다.

또 CRM은 과거에 마케팅에서 고객을 시장이라는 집단으로 파악하는 관점을 가져왔던 것과는 달리 개별적인 고객이 가진 독특한 특성을 이해하는데 중점

을 둔다.

타방법론과의 차이점

CRM 방법론이 타 방법론들과 구별되는 가장 큰 특징은 전략 실행 방법론과 정보시스템 개발 방법론이 통합되어 있다는 점에서 찾을 수 있다. CRM이 추구하는 것은 고객에 대한 점진적인 이해이며 이는 고객에 대한 데이터를 수집하고 이를 정보시스템에 기반하여 분석하고 적절한 전략을 수립하여 실행하는 세 가지 과정을 반복하면서 점차 정교하게 고객의 특성과 행동을 이해해 나가는 것이다.

다음으로 주목해야 할 특징은 전략 실행 및 정보시스템 구축의 대상 주제가 고객이라는 점이다. 고객은 기본적으로 기업 외부 환경적인 성격이 강하므로 다른 업무 또는 시스템의 주제와는 달리 통제가 어렵고 매우 복잡한 특성을 가지

고 있어서 정확하게 측정하거나 자료를 수집하기 어렵고 그 특성을 설명하기 위한 정교한 모델을 구축하기도 역시 어렵다. 따라서 CRM 방법론은 예측이나 추정 등의 기법 적용을 통해 불완전하고 불확실한 정보를 분석해 나가는 과정을 지원해야 하며 CRM의 방법론 수행과정은 무한한 반복과 학습이라고 할 수 있다.

마지막 특성은 CRM방법론이 운영 시스템(OLTP)과 분석 시스템(OLAP) 모두를 지원해야 한다는 점이다. CRM 과정에서의 전체 업무를 크게 두 가지로 나누어 본다면 하나는 전략과 전술을 설계하기 위한 고객 및 기타 환경에 대한 데이터 분석이고 나머지 하나는 결정된 전략을 바탕으로 개별적인 고객과의 관계를 관리하기 위하여 실행하는 구체적인 활동이다. 따라서 CRM은 각각 OLAP와 OLTP를 통해 이 과정 전체를

수행하여야 하며 CRM 방법론은 양쪽을 모두 그리고 양쪽간의 체계적인 연계까지를 고려하여야 한다.

전형적인 CRM 방법론의 전개 과정

전형적인 CRM 과정의 첫번째 단계는 현황 평가이다. 이 단계에서는 기존에 보유하고 있는 사내 외 자료를 바탕으로 개괄적인 수준의 환경 분석을 실시하고 CRM 타당성에 대한 검토를 수행한다. 구체적인 작업으로는 고객들의 요구사항을 평가하고, 경쟁사나 동종 업종의 상황에 대한 변화 추이를 파악하고, 기업 내부적인 환경인 업무 및 조직 등에 대한 자료를 분석한다.

그 외에도 거시적인 외부환경 중 기업 또는 고객에게 영향을 크게 미칠 수 있는 사항들에 대한 평가를 실시한다. 현황 평가는 완벽하며 정확한 분석 보다는 전반적인 측면에서 기업과 고객의 현상을 확인하는 수준에서 이루어지는 것이 바람직하다.

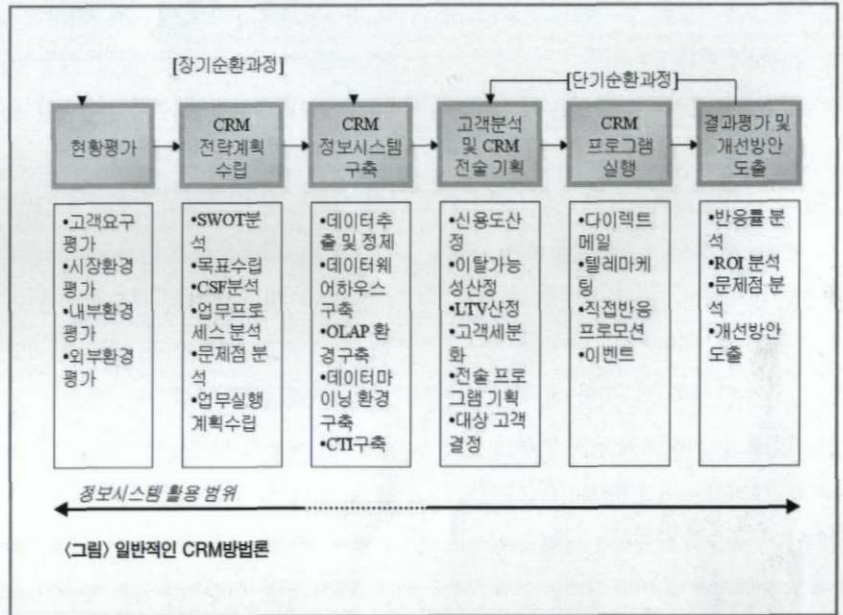
만일 충분한 정보를 사내의 정보시스템으로부터 획득하기 어렵다면 문서 형식으로 존재하는 자료나 인터뷰에 의해 수집 가능한 자료를 최대한 활용하여야 한다.

CRM 과정의 두 번째 단계는 CRM 전략계획 수립이다. 이 단계에서는 앞에서 파악된 기업과 고객의 현상들을 바탕으로 바람직한 고객관리를 위한 목표와 이를 달성할 수 있는 방안을 수립하게 된다.

그러나 이 단계에서 모든 구체적인 사항을 정확하게 결정하려고 하는 것은 가능하지도 않을 뿐 아니라 바람직하지도 않다. 이 단계는 기업이 CRM에서 중점을 두어야 할 부분을 전략적으로 선택하는 단

CRM방법론의 특징

- 전략 실행 방법론과 정보시스템 개발 방법론 통합
- 대상 주제가 고객
- 운영 시스템(OLTP)과 분석 시스템(OLAP) 모두를 지원



계이기 때문이다. 이 단계와 관련하여 혼란한 오해 중의 하나는 어느 기업의 전략이나 대체로 비슷할 것이므로 이 단계가 그다지 의미가 없다는 것이다.

그러나 CRM 전략은 자사의 특성을 고려할 때 CRM의 어떤 부분에 상대적으로 중점을 둬으로써 보다 효과적인 그리고 효율적인 고객 관리가 가능해질 것인가를 분명히 하는 역할을 하며, 예산이나 인원 등 자사의 여건을 고려하여 장기적으로 어떻게 CRM을 발전시켜 나갈 것인가 하는 청사진을 제시하므로 타사의 그것과 동일할 수 없다.

이 단계의 세부적인 작업은 내외부의 여건에 대한 구체적인 분석 작업과 이를 바탕으로 한 목표 및 방향성을 설정하는

등의 크게 두 가지 종류로 구분할 수 있다.

기업의 강점 및 약점과 환경상의 기회와 위협을 분석하는 SWOT분석, 현재 수행되고 있는 CRM 관련 업무들에 대한 프로세스 수행과정 분석, 프로세스 상의 문제점에 대한 분석 등은 전자에 해당하고 CRM의 중장기 목표 및 단기 목표의 수립, CRM에 영향을 미치는 핵심 요인을 결정하는 CSF분석, 그리고 이들 제반 목표들을 달성하기 위한 개별적인 업무에 대한 실행계획의 수립 등은 후자에 해당하는 작업들이다. 실행계획에는 단계별 업무 실행 일정과 업무를 지원하기 위한 정보시스템 구축 일정(정보시스템 진화 계획)이 포함되어야 한다.

CRM 과정의 세 번째 단계는 CRM을

위한 정보시스템을 구축하는 단계이다. 이 단계에서는 앞 단계에서 결정된 정보 시스템 진화 계획에 의거하여 OLTP, OLAP등을 지원하는 정보시스템에 대한 상세한 요구사항을 정의하고 이를 설계 및 구축하게 된다.

이 단계에 포함되는 작업은 타 정보시스템이 가지고 있는 데이터를 추출 및 정제하여 데이터 웨어하우스 또는 CRM 통합 데이터베이스를 구축하는 작업, 이를 분석하기 위하여 OLAP 환경과 데이터마닝 환경 등 데이터 분석을 위한 정보시스템 환경을 구축하는 작업, 분석된 정보를 기반으로 실제 고객 관리 업무를 실행하기 위한 CTI등 OLTP성격의 시스템에 대한 기반환경을 구축하는 작업 등이다.

CRM 과정의 네 번째 단계는 고객 분석 및 CRM 기술 기획이다. 이 단계에서는

통합된 데이터베이스 내에 축적된 고객 데이터를 분석하여 고객의 집단 또는 개별 고객이 가지고 있는 특성과 일반적인 경향을 파악하여 고객과의 관계를 효과적, 효율적으로 강화할 수 있도록 하는 기술적이고 단기적인 실제 고객 관리 활동을 설계하는 단계이다. 고객에 대한 분석에는 고객의 신용도나, 이탈 가능성, LTV(Lifetime Value) 등의 산정이나 유사한 유형의 고객들을 묶어 전체 고객을 세분화하는 등의 내용이 포함된다. 기술 기획에서는 실행할 고객 관리 프로그램에 대한 예산, 일정, 주제등 세부 사항을 기획하고, 그 프로그램에 포함될 개별적인 고객의 목록을 결정한다.


CRM 과정의 다섯번째 단계는 CRM 프로그램의 실행이다. 이 단계에서는 다 이렉트 메일이나 텔레 마케팅, 직접반응 프로모션 또는 이벤트의 개최 등을 통하여 고객의 이탈 저지나 구매 촉진 등 실질

적으로 고객과의 관계를 관리하는 활동이 전개된다. 이 단계에서는 데이터 분석 보다는 업무 운영 자체에 대한 지원을 위한 정보시스템이 활용되며 업무 실행과정에서는 고객의 반응이 정보시스템을 통해 효율적이고 정확하게 수집되어야 한다.

CRM 과정의 마지막 단계는 결과평가 및 개선방안 도출이다. 이 단계에서는 실행된 CRM 기술 프로그램에 대한 고객들의 반응률이나 ROI(투자수익률)를 분석하고 실행과정에서 노출된 문제점의 원인을 파악하여 다음 CRM 과정에 대한 개선방안을 도출하게 된다.

장기 및 단기적인 CRM 순환 과정

CRM 방법론상의 전 과정은 정보시스템의 지원을 바탕으로 진행되어야 하지만 최초의 CRM 사이클 수행에서는 기존에 구축된 CRM 지원 정보시스템이 없으므로 CRM 방법론의 첫번째와 두 번째 단계가 정보시스템의 직접 지원 없이 수행되어야 하며 세 번째 단계에서는 정보시스템을 구축하기 위한 상당한 자원의 신규 투입이 필요하다. 그러나 일단 정보시스템이 구축된 이후에는 지속적인 보완과 확장을 해나가면서 CRM을 반복적으로 수행해 나가게 된다.

〈그림〉에 도식화된 것처럼 장기적으로는 첫번째 단계부터 전면 재검토하여 전략과 정보시스템 등 전체를 재구성해 나가게 되겠지만 단기적으로는 정보시스템을 그대로 두고 네 번째 단계에서 마지막 단계까지를 반복적으로 순환하는 과정이 진행된다. 

CRM방법론 선택 및 적용시 주의사항

여러 업체들이 각기 독자적인 CRM 방법론을 제시하고 있기 때문에 기업들은 선택상의 어려움을 겪을 수 있다. 방법론을 선택할 때는 특정한 제품의 특성에 종속되어 있지 않은 방법론을 선택하기 위해 주의를 기울일 필요가 있다.

CRM은 하나의 제품이 아니라 사업의 일부로서 다양한 제품을 통합적으로 활용하여 수행되어야 하는 하나의 업무이기 때문에 어느 제품이나 업체에 지나치게 종속되어서는 곤란하다. 또 방법론 정착까지의 과정에서 충분한 지원을 제공해줄 수 있는 해당 방법론에 대한 전문가가 존재하는가 하는 점 역시 도입 위험을 감소시키기 위해 반드시 고려해야 할 사항이다.

또 하나의 주의 사항은 처음부터 모든 것을 하겠다는 생각을 버려야 한다는 것이다. 고객과 기업 사이에는 매우 다양한 형태의 관계가 존재하며 이를 모두 최적화하는 것은 비용대비 효과적일 수 없다. 정보시스템의 경우에도 고객에 관한 모든 데이터를 축적하고 모든 기법을 다 적용해 보는 것은 합리적이지 않다.

반대로 현재 확보된 예산이 적거나 고객에 대한 데이터가 부실하다고 해서 CRM을 시작할 수 없는 상황 역시 아니다. 중요한 것은 상대적으로 높은 업무 효과를 기대할 수 있는 부분을 파악하여 우선적으로 CRM을 적용하는 것이다. 그리고 나서 그 결과를 바탕으로 다른 부분으로의 확대 또는 집중을 고려해야 한다는 것이다.