

국내 실정에 맞는 올바른 CRM 접근 방법론

한국오라클(주) 류승범

1. 서론

“CRM은 마케터의 관점이라기 보다 기존의 경영의 연장선에서 데이터에 근거한 고객서비스를 중심으로 접근해야 한다. 현재 국내 CRM의 추진현황을 살펴보면, 대개 1단계로 전사적 DW를 구축하여 OLAP/Mining을 하고, 2단계로 CRM을 추진하고 있는데 이러한 접근단계는 국내 실정에 맞지 않는다. 1단계로 고객관계를 강화하기 위해 영업을 강력하게 지원하는 CRM시스템이 필요하고 2단계로 DW/OLAP/ Mining 등 마케팅 분석용 시스템을 구축해 마케팅 전략의 수준을 점차 높여가며, 3단계로 eBusiness 환경에서의 eCRM으로 발전해 가는 것이 바람직하다.”

- Customer...고객을 정확히 알고, 구조조정 하여 고객 수익성을 증대한다.
- Relationship...고객과의 관계는 애인을 사귀듯이 차별적으로 서비스 한다.
- Management...적은 마케팅 비용으로 최대의 효과를 이룬다.
- System...마케팅 및 고객관리 활동을 자동화 한다.

시장이 개방되고 고객이 손쉬운 정보 획득을 통해 파워가 강해지면서 기업은 경쟁이 치열해지고, 마진율이 떨어지기 시작했다. 이러한 경영 환경에서 기업들이 돌파구를 찾아야 하는 솔루션으로서 CRM과 eBusiness를 들 수 있다. 필자는 지난 95년부터 약 5년간 한국투신에서 경험한 CRM구축 성공사례를 바탕으로 CRM, DBM, DW에 대한 명확한 개념과 한국 실정에서의 현실적인 추진방안 대하여 소개하고자 한다.

2. 최근 마케터들의 주요 이슈들은 무엇인가?

최근들어 국내에서도 경영진이나 마케터들의 주요 이슈들을 살펴보면 다음과 같다.

- 매출증대 측면
 - 어떻게 고객서비스 차별화 통한 경쟁우위를 확보할 수 있을까?
 - 어떻게 고객 개인별 세심한 관계관리를 통한 LTV 극대화할 수 있을까?
 - 어떻게 기존고객 이탈을 방지하고, 신규고객을 창출할 수 있을까?
 - 어떻게 우량고객을 식별하고 차별적인 서비스를 제공할 수 있을까?
 - 어떻게 고객관리 프로세스를 확립하여 표준화된 시스템 영업을 할 수 있을까?
 - 어떻게 서비스 Quality를 균일하게 유지하고, Single Image 체제를 구축할 수 있을까?
- 경비절감 측면
 - 어떻게 영업활동의 생산성 향상을 높일 수 있을까?
 - 어떻게 과학적이고 효율적인 선진 마케팅기업 도입으로 마케팅 비용을 절감할 수 있을까?
 - 어떻게 합리적인 영업점 및 영업사원 평가 보상 제도를 도입할 수 있을까?
 - 어떻게 IT기술을 이용한 신 채널을 개발할 수 있을까?
 - 어떻게 고객과의 접점을 확대하고, 고객 커뮤니케이션을 강화할 수 있을까?

- 어떻게 기존 Legacy시스템(계정계, ERP), 수익/리스크관리, 인터넷 비즈니스 등과 연결할 수 있을까?

3. 그러나.. 우리 마케팅의 현황은?

“국내의 마케팅은 대부분 상품위주의 MASS 마케팅으로서 마케팅 효율이 낮고 고객가치에 기반을 둔 서비스 차별화가 미흡한 실정이다.”

○ 마케팅 측면

상품은 고객별로 니즈에 맞게 설계되는 것이 아니라 내가 잘 만드는 상품을 대량 생산하여 판매하고, 가격체계도 고객보다는 상품별로 일률적인 디스카운트를 하고 있어 고객별 유인효과가 미흡하다. 판매채널은 점포에 의한 영업 의존도가 매우 높으며, Inbound 위주의 소극적인 영업으로 과학적이고 다양한 캠페인 활동이 이루어지고 있지 않다. 또한 매스마케팅으로 인한 마케팅 코스트(즉, 광고비, 판촉비, 점포비, 인건비, DM비, 전화비, DC비 등)의 비효율성이 문제가 되고 있다.

○ 고객관리 측면

고객서비스의 수준은 영업사원의 능력에 따라 다르고, 고객과의 관계를 강화하기 위한 기술이 미흡하여 고객에게 적시에 적절한 상품을 적절한 채널을 통해 서비스를 제공하거나 X-sell/Up-sell 로 연결하는 영업기법이 미흡하다. 한국적인 특성에 따라 우량고객 위주로 서비스를 차별화하지 못하여 영업 및 서비스 직원들의 생산성이 저하되고 고객은 더 이상 차별적인 서비스를 경험하지 못하고 있다.

○ 데이터베이스 측면

고객관련 데이터가 상품별로 업무별로 산재해 있어 고객을 정확히 파악할 수 없으며, 고객관련 데이터도 전화번호, 주민번호, 주소 등으로 빈약한 상태이어서 고객을 이해하거나 과학적인 타겟 세그먼트를 추출하기 위해서는 항목이 매우 부족하다. 또한 고객의 데이터를 수집하고 활용하는 정보관리 체계도 미흡하여 데이터의 정확도나 활용도가 미진한 실정이다.

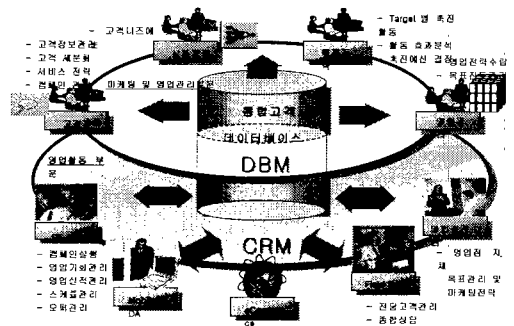
4. 그러면.. 그 대안은 무엇인가?

이러한 마케팅 이슈들을 해결하기 위한 방안으로 CRM솔루션을 제시할 수 있다.

CRM이란 데이터에 근거한 고객서비스 전략이라 말할 수 있다. 이것은 우리기업이 과거로부터 추진해 왔던 고객만족 경영의 연장선 상에서 봐야 한다. 단지 과거의 고객만족 경영이 IT기술의 지원 없이 전개되어 고객서비스를 차별화 하는데 한계가 있었고, 이제야 비로서 IT기술이 고객 관계관리 전략을 강력히 지원하는 솔루션이 나오면서 진정한 고객만족 경영 즉 릴레이션십 마케팅 전략을 전개할 수 있게 된 것이다.

CRM을 다시 정의하면, 고객에 대한 정보를 DB화 하여 고객에게 보다 질 높은 서비스를 제공하고, 고객과의 장기적인 관계를 구축할 수 있는 수단으로 활용 함으로써, 고객의 평생가치를 극대화 하는데 그 목적이 있으며, 이는 정보기술과 CS경영과 마케팅전략이 결합한 첨단 마케팅 기법이라 말할 수 있다.

결국 CRM의 도입이란 마케팅 전략을 제품중심에서 고객중심으로 바꾸고, 모든 프로세스를 고객 중심으로 고객의 시각에서 출발하여 업무를 재설계하는 것이며, 이러한 고객 관계관리를 강력하게 지원할 수 있는 정보시스템을 도입하는 것을 의미한다. CRM 프로젝트는 절반이 BPR 프로젝트이고, 그 나머지가 IT 프로젝트인 것이다. 단순히 IT시스템의 도입만으로 CRM을 성공적으로 도입하겠다고 생각한다면 지금부터 생각을 바꿔야 한다.



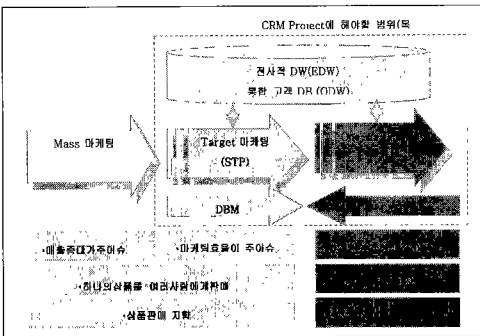
5. 마케팅은 어떻게 발전되고 있는가?

“소품종 대량생산의 Mass 마케팅에서 Segmented Target 마케팅으로 발전되고, 다시 다품종 소량생산의 개별화된 One-to-one 마케팅에서 다시 Interactive Realtime 마케팅으로 발전하고 있다.”

종 소량생산의 개별화된 One-to-one 마케팅에서 다시 Interactive Realtime 마케팅으로 발전하고 있다.”

◦ Mass 마케팅

과거 대량주문 대량생산 대량판매 시장에서 대량고객을 대상으로 하는 매스마케팅이 주류를 이루어 왔다. 이때는 규모의 경제에 의한 원가절감, 생산능력이 주요 경쟁의 원천이었다. 이제는 고객의 요구가 다양해 지고 차별적인 서비스를 통한 고객관계 강화, 소규모 다품종 생산의 개별화된 원투원 마케팅으로 발전하고 있다. 매스 마케팅에서의 주 이슈는 상품중심의 매출증대이다. 하나의 상품을 가능하면 여러 사람에게 판매하는 전략이다. 그러나 여기에서 마케팅 코스트 즉, 마케팅 효율성에 문제가 제기되고 있다. 고객은 더 이상 대중화된 매스마케팅에 관심을 기울이지 않으며, 고객은 보다 나은 서비스와 더 개별적으로 세심한 서비스를 요구하며, 타 회사보다 시장점유율을 높이기 위해 경쟁은 심화되어 가고, 마케팅 자원(예산 등)은 점차 최소화 됨에 따라, 이제 매스 마케팅은 더 이상 의미가 없어지고 고객 개별적인 마케팅 노력이 필수적이며, 투자회수율 계산이 점점 더 중요해 지고 있다.



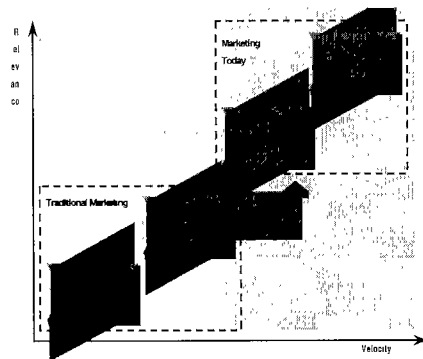
◦ Segmented Target 마케팅

이러한 문제점을 해결하고 마케팅 효율을 높이기 위해 특정 고객 집단별로 마케팅 전략을 구사하는 타겟 마케팅(Segmented Target Program)으로 발전하였다. 여기에서의 주요 이슈는 마케팅 확률이다. 어떻게 타겟 확률이 높은 고객들을 추출해서 적은 마케팅 비용으로 영업을 성공시키는 것이 주요 관건이다. 데이터에 근거한 마케팅을 하려면 당연히 데이터베이스가 필요하다. 고

객의 속성 정보들을 모으고 특정상품을 구매한 고객들의 군집분석을 통해 타겟 집단을 선별하고, 이들의 공통적인 속성을 분석하여 마케팅 전략을 구사하는 것이다. 이를 기반으로 타겟고객을 추출하여 다양한 방법으로 캠페인을 전개하며 고객 반응도 분석을 통해 캠페인 효과를 분석한다. 데이터베이스 마케팅이란 쉽게 표현하면 Databased Marketing이다. 즉 데이터에 근거한 마케팅이란 뜻이다. 사실 마케팅 활동은 기존의 것과 유사한데 단지 데이터에 근거해서 마케팅 전략을 구사해 과학적으로 확률 영업을 해보자는 것이다. 하지만 타겟마케팅은 마케팅 효율을 높인다 뿐이지 아직도 마케팅터의 관점에서 상품을 팔겠다는 의지가 강하다. 고객과는 아직 동상이몽일 수 있다.

◦ One-to-one 마케팅

원투원 마케팅(Individual Marketing, Relationship Marketing)은 고객 개인별로 텔레이션쉽 마케팅 전략을 구사하는 것이다. 고객 개인별로 상품설계, 가격체계, 판매채널, 프로모션, 서비스를 제공하는 것이다. 고객에게 질 높은 서비스를 제공하여 고객과의 장기적인 관계 강화를 통해 고객의 LTV를 극대화해 가는 것이다. 과거의 상품판매 중심에서 고객획득 중심으로, 상품을 파는 것 중심에서 팔리는 상품을 만드는 것으로 마케팅 패러다임이 바뀌어야 한다. 원투원 마케팅을 쉽게 표현하면 기존의 매스마케팅은 하나의 상품을 여러 사람에게 판매하는 것이고, 원투원 마케팅은 한 사람에게 여러 상품을 판매하고자 하는 전략이다. 이를 위해 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공하고 이들을 통한 X-SELL/UP-SELL로 매출을 증대시키고 마케팅 효율을 높이는 것이다.



으로 한 Databased Relationship Marketing 전략을 수립해야 한다. 현재 기업이 제공하고 있는 서비스를 정비하고, 수작업 시절에는 할 수 없었던 데이터를 이용한 새로운 서비스들을 개발해야 하며, 데이터에 근거한 마케팅과 세일즈 방안을 마련해야 한다. 둘째는 고객중심으로 조직을 재구성해야 한다. Relationship을 크게 보면 기업과의 관계, 점포와의 관계일 수 있지만 가장 중요하고 직접적인 접촉이 일어나는 곳이 영업사원과의 관계인 것이다. 현재 대부분의 조직이 상품별로 구성되어 한 사람의 고객에게 접근하는 채널이 여러 조직에서 이루어 진다. 이것은 기업측면에서 보면 마케팅 자원의 낭비이고, 고객측면에서 보아도 Contact Point가 많아서 불편을 초래하게 된다. 셋째로 고객중심으로 조직이 재구성되면 각 조직별로 역할을 분담시키고, 고객에게 서비스하는 관계관리 프로세스를 표준화하여 이를 전사적으로 직원들에게 교육해야 한다. 넷째는 고객관리 스킬을 개발해야 한다. 영업사원이나 텔레마케터, 인터넷 마케터는 고객과의 접촉에서 상담스킬을 개발하고, 마케터는 마케팅 확률을 높이기위하여 고객을 분석하고 행동을 예측할 수 있는 모델을 개발하며, 고객 세그멘테이션을 위한 OLAP/Mining/Modeling 등의 스킬들을 개발해야 한다. 마지막으로 CRM시스템을 개발해야 한다. CRM 시스템은 영업사원이나 텔레마케터, 인터넷을 지원하는 어플리케이션인 Operational CRM과 마케터의 마케팅 의사결정 지원을 위한 Analytical CRM(DBM/DW), eBusiness 환경에서 전자상거래를 지원하는 eCRM 등으로 구분할 수 있다.

7. CRM, 어떻게 구축해야 하는가?

“CRM은 기존의 고객만족 경영의 연장선상에 서, IT기술을 이용하여 데이터에 근거한 고객만족경영으로 접근해야 한다.”

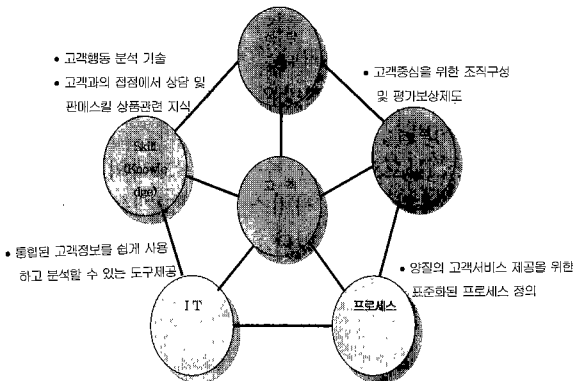
Customer.....

○ CRM의 시작은 고객을 아는 것부터 시작한다.

기업은 고객을 정확히 파악하고 있어야 고객에게 적절한 상품이나 서비스를 적절한 채널을 통해서 적시에 대응하여 서비스 만족뿐 아니라 매출을 증대할 수 있다. 그럼 우리는 고객에 대해서 무엇을 알아야 하는가? 그것은 물론 상품개발자, 광고 프로모션 담당자, 채널 담당자, 텔레마케터, 영업사원 등 담당업무별로 다를 것이다. 마케터들은 기본적으로 마케팅 분석을 위해 속성정보들 즉, 데모 변수, 라이프스타일 변수, 행동 변수 등의 정보들이 필요할 것이고, 고객과의 접점에 있는 영업사원이나 텔레마케터는 고객 상담에 필요한 연락처, 구매이력, 고객등급, 평가정보 및 접촉이력 정보등이 필요할 것이다. 또한 고객을 알기 위해 필요한 중요한 정보가 기업과의 Relationship 정보이다. 고객과 회사와의 관계, 고객과 점포와의 관계, 고객과 영업사원과의 관계, 고객과 상품과의 관계, 고객의 구매이력정보 등이 필요하고, 고객에 대한 기여도 평가정보, 스코어링등 고객 분석정보 등이 필요하다.

| | | | | | |
|---------|-----|------|------|------------|--------|
| 마케팅속성정보 | 연락처 | 구매정보 | 반응정보 | Scoring 정보 | 접촉이력정보 |
|---------|-----|------|------|------------|--------|

• DB를 이용한 고객관계관리 전략 수립



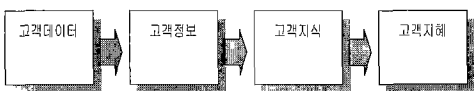
○ 고객은 무엇을 요구하는가?

기업과의 관계에서 시간을 소비하지 싫어하고, 기업이 나를 기억해서 나에게 맞는 최적의 서비스를 제공해 주며, 나는 수시로 이동하기 때문에 언제 어디서나 서비스를 받을 수 있도록 해 달라는 요구이다. 제품과 관련된 요구를 살펴보면, 고객은 나에게 맞는 상품을 만들어서 나에게 맞는 가격 구조를 가지고, 주문이나 서비스를 이용하기 편리하게 해 주고, 내가 원하는 채널을 통해 상품을 적시에 배달해 주고, 내가 원하는 결제조건을 받아 들여 주며, 내가 원하는 시기에 상품을 출시 해 줄 것을 요구하고 있다. 서비스에 대

한 요구로서는 고객은 바쁘고 시간이 없기 때문에 또한 나는 게으르기 때문에 기업이 알아서 잘 챙겨 주면 좋겠고, 나는 우량고객이기 때문에 차별적인 대우를 받고 싶으며, 상품이나 서비스에 대한 객관적인 다양한 정보가 듣고 싶고, 내가 궁금한 것을 언제든 물어 보고 싶어한다.

○ 고객을 알기 위해 해야 할 일들

CRM을 성공적으로 수행하려면 고객정보를 수집하고 잘 활용하는 고객지식관리를 해야 한다. 고객과의 모든 접점이 서비스의 순간이기도 하지만 정보 수집의 순간이다. 고객과의 접점에서 다양한 고객정보를 수집하여 입력해야 한다. 그러나 우리나라 사람들은 문서화나 데이터 입력을 매우 꺼려하는 경향이 있다. 그러므로 한꺼번에 많은 데이터를 수집하려는 욕심을 버려야 할 것이다. 고객 지식은 계속 쌓아지면서 축적되어 가는 것이다. 처음에는 고객 신규시에 고객의 기본 정보를 입력하고, 점차 고객과의 접촉과정에서 관련정보를 쌓아가며, 가장 중요한 구매이력 정보나 서비스 이력정보는 기존의 거래시스템이나 서비스 시스템에서 자동으로 수집해야 한다. 기타 필요한 마케팅 속성 정보들은 설문조사나 특정 이벤트 또는 회원모집 등으로 정보를 모아 가야 한다. 정보를 모으는 방법에는 직원이 파악하여 입력하거나, 인터넷을 통해 고객이 직접 입력하거나, 마이닝이나 다양한 스코어링 기법을 이용하여 컴퓨터에 의해 자동으로 생성할 수도 있다. 대개 데이터의 입력은 영업사원이 하고 데이터의 활용은 본부부서의 마케터들이 사용한다. 하지만 영업현장에서 마케터를 위한 데이터 입력은 하기 싫어하고 잘 운영되지 않는 경향이 있다. 그러므로 중요한 것은 내가 데이터를 입력하고 내가 사용할 수 있는 시스템을 만들어야 한다. 그래야 현장에서 데이터가 축적되어 갈 수 있다. 지식경영에서 가장 중요한 것이 고객관련 지식이다. 이러한 지식은 사원 개인에게 분산되어 있거나 사유화가 되어서는 안되고 회사의 지식으로 자산화하여 전직원에게 공유되어야 한다.



○ 고객의 가치를 평가하고 우량고객을 중심으로

로 구조조정 해야 한다.

이제는 고객을 구조조정할 때이다. 그 동안 우리나라는 IMF를 거치면서 많은 기업들이 구조조정을 겪어 왔고, 기업 내부에서는 중업업들에 대한 구조조정이 이루어 졌다. 이제는 가치있는 고객과 그렇지 않은 고객에 대한 구조조정이 이루어 질 차례이다. 사실 우리나라의 정서상 우량고객과 비우량고객과의 차별적인 서비스를 하지 못하고 있다. 비우량고객의 저항을 우려하기 때문이다. 그러나 현대의 고객은 내가 기여한 만큼의 대우를 받기를 원한다. 우량고객에 대한 차별적인 서비스가 나에 대한 차별이 아니라 기여도에 따른 차별이라는 것을 잘 알기 때문에 받아들일 준비가 되어 있다고 생각된다. 우량고객 위주로 고객 구조조정을 하지 않으면 적은 마케팅 비용을 들여서 서비스를 차별화하기 어렵다. 우리의 마케팅 자원(사람, 돈, 비용 등)을 우량고객 중심으로 구조조정하여 고객별 수익성을 증대하는 것이다. 금융기관의 경우 5%의 고객이 95%의 이익을 가져다 준다는 통계가 있다. 또한 어떤 통계에서는 20%의 고객이 150%의 이익을 가져다 주고, 80%의 고객이 -50%의 이익을 가져다 준다고 한다. 결국 동일한 마케팅 비용으로 고객 서비스를 차별화 하기 위해서는 고객의 가치를 평가하여 적절한 채널로 이전시키고, 각 채널별로 차별적인 서비스를 제공해야 한다.

○ 고객 개인별로 상품이나 서비스 등을 커스터마이징하여 제공한다.

고객을 식별해서 가치를 파악하고 고객과 원활한 커뮤니케이션이 이루어진 다음에는 고객 개인별로 상품이나 서비스를 차별적으로 제공해야 한다. 그러나, 우리의 현실을 살펴보면 상품이나 서비스가 고객별로 그렇게 다양하지가 못하다. 그래서 우리가 우선적으로 해야 할 일은 고객별로 다양한 상품을 설계하거나, 서비스를 개발하는 일이다. 고객서비스의 개발은 고객 속성별로 학생을 위한 서비스, 부유층을 위한 서비스, 의사를 위한 서비스 등으로 나눌 수 있고, 고객의 등급별로 VIP고객을 위한 서비스, 일반고객을 위한 서비스 등으로 나눌 수 있다.

Relationship.....

○ Relationship이란 무엇인가?

Relationship이란? 기업과 고객 관계에 있어서 어느 한쪽만의 일방적인 대화이어서는 안되고 상호 대화가 이루어져서 고객이 행동할 필요성을 느껴야 하는데, 어느 한쪽이라도 적절하다고 생각하지 않으면 관계가 형성되기 어렵고, 서로가 관계를 형성하기 위해서는 서로를 위한 명확한 가치가 있어야 한다. Relationship의 형태에는 고객과 기업과의 관계, 고객과 점포와의 관계, 고객과 영업사원과의 관계, 고객과 상품의 관계, 고객과 고객과의 관계, 상품과 상품과의 관계 등이 있을 수 있는데, Relationship이 깊을수록 고객 가치가 깊어진다.

○ Relationship을 강화하는 방법

Relationship이란 만나는 회수와 비례한다. 고객과 관계를 강화하는 방법은 적절한 시기에 고객과 만나는 시간을 극대화 하는 것이고, 만나다음에는 고객에게 적절한 상품이나 서비스를 적절한 채널을 통해 적시에 전달하는 것이다. 만나는 수단은 face to face, 전화, DM, FAX, E-mail 등 여러가지 채널을 활용할 수 있다. 또한 관계를 강화하기 위한 매개물들로서는 감사의 편지, 생일카드, 선물, 뉴스레터, 매거진, 신상품 정보 등을 다양하게 사용할 수 있다. 관계를 강화하기 위한 주요 이슈 중의 하나는 고객과 만나는 기회를 잡는 것인데 그러한 기회로는 크게 3가지 event 기회가 있다. 첫째는 상품과 관련된 이벤트이다. 상품 가입전, 상품가입시, 상품 만기시 등 상품 라이프타임과 관련된 이벤트이다. 둘째는 달력상에 있는 이벤트이다. 발렌타인데이, 식목일, 크리스마스 등. 셋째는 고객의 라이프타임과 관련된 이벤트 이다. 사람이 태어나서 죽을 때까지 대학입학, 취직, 결혼, 승진, 이직, 퇴직 등 많은 이벤트를 가지고 있다. 기업은 고객과의 관계 강화를 위해 다양한 이벤트별로 다양한 채널을 통해 적시에 적절히 서비스 해야 한다.

○ 데이터에 근거한 고객 관계관리 전략

고객 관계관리 전략으로는 거래고객을 대상으로 하는 활성화전략, 애호도 전략, 크로스세일전략이 있고, 잠재고객을 대상으로 하는 신규고객 확보전략, 이탈고객을 대상으로 하는 재활성화 전략들이 있다.

거래고객 활성화 전략은 고객과의 구매이력을 지속적으로 기록하여 고객의 구매량에 따라 인센

티브를 제공하는 전략으로서, 고객의 스위칭 코스트를 높이고 지속적인 재 구매를 유도하는 전략이다. 구매빈도가 상대적으로 높은 소비재나 서비스업 유통업 등에 유용하다. 대표적으로 항공사의 마일리지 서비스나 호텔의 프리렌지 마케팅, 포인트업 서비스, 캐시백 서비스 등이 있다.

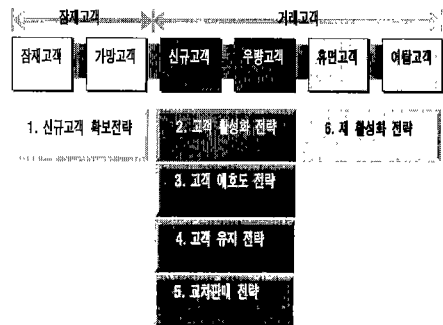
거래고객 애호도 전략은 고객과의 관계강화를 통해 고객의 로열티를 강화는 전략으로 거래고객이 경쟁회사로 이탈하지 않도록 하는 전략이다. 이를 위해서는 고객에 대한 특별한 배려와 정신적인 혜택이 중요하며, 고객니즈에 맞는 서비스 제공이나 필요정보의 제공 등 세심한 고객관리를 해야한다.

거래고객 유지전략은 가격이 비싸고 지각된 위험성이 높은 제품을 구매한 후에 자신의 결정에 대해 불안감을 느끼게 되는데, 이를 제거시켜 주는 전략이다. 구매제품에 대한 잡지 팜플렛 등 다양한 정보를 제공하고, 신규고객에 대해 Thank you Call과 같은 특별관리 프로그램을 개발한다.

거래고객 크로스세일 전략은 기존고객에게 새로운 상품을 판매하는 전략으로 기 구매한 상품을 기반으로 추가 구매 확률이 높은 상품을 추천함으로써 매출을 증대하며 고객의 이탈을 방지하는 전략이기도 하다.

신규고객 확보전략은 잠재고객 리스트를 수집하여 다양한 마케팅을 통해 가망고객을 발굴하고 신규고객으로 확보하는 전략으로서, 가망고객 정보를 수집하고 적절한 오퍼를 제공하는 전략이 중요하다.

마지막으로 이탈고객 재활성화 전략은 이탈 또는 휴면고객을 대상으로 특별 캠페인을 전개하여 재구매를 유도하는 전략이다.



Management.....

CRM 측면에서 주요 관리의 대상은 마케팅 자원과 영업채널이며, 고객은 관리의 대상이라기 보다는 서비스의 대상으로 분류해야 할 것이다.

○ 첫번째 관리의 대상은 영업점이나 영업사원 같은 영업단위이다.

어느 기업이나 중요한 마케팅 자원은 사람이다. 사원의 업무생산성을 향상시키고 동기부여를 제공하는 것은 매우 중요하다.

영업사원이 하루 8시간동안에 회사에 근무하면서 실제 고객과 만나는 시간은 얼마나 될까? 필자의 경험에 의하면 약 2~3시간 정도 되는 것 같다. 나머지 시간은 주로 고객접외용 자료를 만든다든지, 내부용 보고서 작업, 섭외대상고객의 선별등 백로그 작업들이 대부분이다. CRM 시스템의 도입은 이러한 부가적인 작업의 자동화를 통한 생산성 향상을 지원해야 한다.

일일, 주간, 월간 섭외 스케줄을 자동으로 작성하고, 섭외 우선순위를 손쉽게 추출할 수 있으며, 고객과 상담에 필요한 정보를 한 눈에 파악하여 고객상담에 대응하고, 섭외 후에는 고객관리카드나 섭외일지 등을 자동으로 관리할 수 있도록 해야 한다. 또한 사원의 동기부여를 위한 다양한 평가보상 제도를 마련하고, 영업단위별로 영업활동 진척관리를 할 수 있도록 지원해야 한다. 또한 영업사원이 영업에 필요한 상품정보 및 각종 마케팅 정보들을 쉽게 저장하고 사용할 수 있도록 지원해야 한다.

○ 두번째 관리의 대상은 마케팅 자원이다.

우리가 사용하는 마케팅 비용으로는 광고비, 판촉비, DM비, 전화비, 점포비, 인건비 등을 들 수 있는데, 이러한 마케팅 비용을 최소화하고 효과를 최대한 높이기 위해서는 과학적인 마케팅 전개가 필요하다. 마케팅 전략의 수립, 캠페인 기획, 캠페인 실행, 효과분석을 통해 다음 마케팅 전략에 반영 시킬 수 있는 마케팅 체계를 마련해야 한다. 개선하기 위해서는 측정하라는 말이 있다. 데이터에 근거한 마케팅의 장점중의 하나가 Tracking이다. 가능한 모든 마케팅 활동에 대하여 데이터를 추적하여 반드시 효과를 분석해서 마케팅 효율성을 분석해야 한다. 예를들어 A신문에 하단광고를 했더니 고객문의 전화건수가 100건이었고, B신문사의 1면 전면광고를 했더니 전

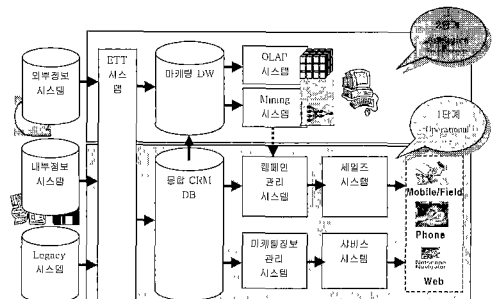
화건수가 200건 이었는데 광고비대비 효율에 대한 분석이 이루어 지면 다음 광고시에 적절한 광고매체를 선택할 수 있을 것이다. 이러한 데이터가 분석되지 않으면 광고비의 적절성을 파악할 수 없다. 이를 성공적으로 추진하기 위해서 주요 성과지표를 마련하고 주기적인 지표의 측정을 통해 적절히 관리해야 한다.

System

CRM 시스템의 구축은 광범위 하기 때문에 그림은 장기적인 안목에서 크게 그리되 시작은 작게하여 단계별로 추진해야 한다.

○ CRM 시스템 분류

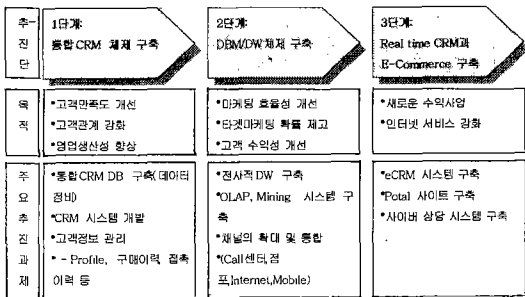
정보시스템 구축에는 기본적으로 2가지의 의미를 가지고 있는데, 그것은 자동화와 정보화이다. 자동화란 사람들의 프로세스를 자동화 하여 생산성을 향상시켜 더 많은 고객에게 더 많은 시간을 관계 강화를 위해 투자할 수 있도록 지원하는 것이며, 정보화란 정보의 요약이나 분석을 통해서 사람들이 더 좋은 의사결정을 할 수 있도록 지원하는 것이다. CRM 시스템을 크게 분류하면 고객과의 접점에서 고객 관계 관리를 지원하는 Operational CRM 시스템과 마케팅들의 전략 수립을 지원하는 Analytical CRM 시스템, 고객과의 접촉채널을 지원하는 채널시스템으로 나눌 수 있다. Operational CRM 시스템에는 캠페인 관리 시스템, 마케팅 정보관리 시스템, 세일즈 시스템, 서비스 시스템들이 있고, Analytical CRM 시스템에는 전사적 DW구축 및 ETT 시스템, OLAP, Mining, Modeling 시스템 등이 있다. 채널 시스템에는 전화를 이용한 콜센터 시스템, PDA/Mobile단말을 이용한 Mobile시스템, 인터넷을 이용한 전자상거래 또는 eCRM 시스템 등이 있을 수 있다.



제 해 있는 고객 DB를 통합하고, 이 정보를 전사적으로 공유할 수 있는 시스템을 개발한다. 1 단계에서는 복잡한 분석시스템이 아니고 고객관리 프로세스를 지원할 수 있는 시스템이어야 한다. 캠페인관리시스템, 세일즈시스템, 서비스시스템, Interaction Center시스템, ecommerce시스템 등을 들 수 있다.

2단계로 마케팅 분석 및 의사결정을 지원하는 Analytical CRM 시스템을 구축한다. 전사적 DW를 구축하고 다양한 마케팅 분석 및 모델링 시스템을 구축하여 마케팅 전략의 수준을 높이고 고객관리의 수준도 점차 높여 나간다. 고객 세그멘테이션도 상품 변수, 데모그래픽 변수, 라이프 스타일 변수에서 고객 행동변수 등을 사용하여 확률을 높여 나가는 것이다.

3단계는 eBusiness 환경하에서 eCRM시스템을 구축한다. eCRM은 인터넷상에서 마케팅, 세일즈, 거래처리, 분석, 서비스 등의 업무가 통합되어 Real time CRM이 필요하고, CMR(Customer Managed Relationship) 개념의 클릭 로열티를 중심으로 한 시스템들을 구축해 나가야 한다.



8. 그러나, 국내 CRM 도입 현황 및 문제점은 무엇인가?

국내에서 CRM을 도입하는 대부분의 기업을 살펴보면, 제일 먼저하는 것이 DW구축하고, OLAP/Mining/Modeling 시스템을 구축하는 것이다. 이것은 CRM이 아니라 DBM인 것이다. 시스템 사용자는 주로 마케팅 담당자들이고 고객에게 서비스하기 보다는 상품설계, 가격전략, 판촉전략, 채널전략 등 마케팅 의사결정을 지원하는 시스템이다. 하지만 국내에서 DBM을 구축하기에는 몇가지 문제점들이 있다. 첫째는 마케팅 분

석을 위한 마케팅 DW내용이 부실하다. 데이터의 정확도와 필요한 데이터 항목도 매우 미흡한 실정이다. 부실한 데이터를 가지고 과학적인 분석을 하면 리스크는 오히려 더욱 커질 수 있다. 둘째는 국내에 통계나 시뮬레이션 지식을 가지고 있는 마케팅 전문가가 부족하다는 사실이다. 그러기 때문에 DBM 시스템을 구축해 놓고 잘 사용하지 않는 시스템으로 전락하기가 쉽다. 셋째는 데이터에 근거한 마케팅을 아직은 이론적이고 생각하는 기업문화이다. 이론과 실체는 다르고 우리 실정에는 아직 맞지 않다고 생각하며, 그 성과도 별로 나타나지 않는다고 생각한다. 또한 마케팅과 영업점과의 입장에서 마케터는 상품을 개발하고 프로모션하는 역할만 담당하고, 고객관리나 영업 및 서비스는 영업점에서 담당하는 역할론이 명확하다. 그래서 고객과의 접점에 있는 영업사원은 나의 노하우로 영업을 하고 평가보상도 나의 실적대로 받겠다는 의지가 강하다. 그렇기 때문에 현재 추진하고 있는 DBM 성격의 CRM은 그러한 제약조건들이 해결되지 않는 한 성공하기 어려우며, 실패의 가능성이 높은 것이다. 그래서 필자가 제안하는 것은 DBM보다 CRM을 먼저 구축해야 하며, CRM은 영업현장을 강력하게 지원하는 시스템이어야 한다고 생각한다.

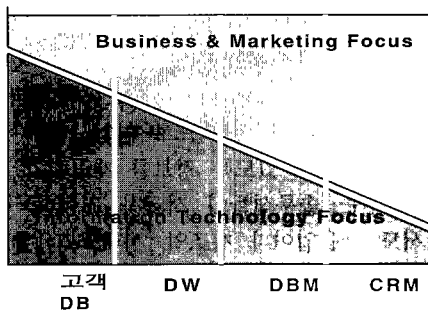
선진 외국의 CRM자료를 보면 1단계로 DW/Mining 시스템 구축, 2단계 통합 CRM구축을 추천하는데 이런 단계는 한국 실정에는 맞지 않는다고 생각한다. 외국은 고객의 "데이터베이스가 충실하고 고객리스트를 구매하거나 임대하여 활용할 수 있으며, D/M, T/M, E-mail 등을 이용한 다이렉트 마케팅에서 마케팅 확률을 높이기 위해 유용하게 활용될 수 있지만, 아직 국내는 다이렉트 마케팅보다 영업사원이 고객과 직접 만나서 영업하는 형태가 많으므로 영업사원이 고객을 잘 서비스할 수 있도록 정보를 제공하고 생산성을 높여주는 솔루션들이 시급한 것이다. 물론 국내에서도 금융업이나 제조업, 서비스, 유통업별로 기업의 실정에 맞게 추진단계를 달리하는 것이 바람직할 것이다.

8.1 CRM/DBM/DW의 차이점

광의 개념에서 본다면 CRM이나 DBM은 데

이더에 근거한 마케팅 전략 수립, 데이터에 근거한 영업활동, 데이터에 근거한 서비스, 데이터에 근거한 전자상거래 등 개념이 유사하다고 생각되어지고, 협의의 개념에서 본다면 DBM은 마케터를 중심으로 상품을 팔기 위한 관점에서 시작하고 시스템 사용자도 주로 마케팅 담당자들이다. CRM은 고객을 중심으로 한 모든 접점 채널에서 고객과 관련된 모든 프로세스를 재설계하고, 우량고객을 차별화하여 고객서비스를 강화라는 전략으로 시스템의 사용자도 고객과의 접점에 있는 영업사원, 콜센터, 인터넷 고객 등이 되는 것이다.

| 구분 | CRM | DBM | DW |
|-----|--|----------------------------------|------------------------|
| 시스템 | -OLTP시스템 - Record단위 read/write | -분석시스템 - Bulk단위 read/write | -데이터 저장소 -read only |
| 사용자 | - OperationalCRM -고객과의 접점직원 (영업사원,모집인, 콜센터,인터넷센터, 홈페이지 고객 등 | -Analytical CRM - 마케터 | 마케터 전산요원 현업사용자 |
| 관점 | 고객 관점 | 마케터 관점 | 데이터 관점 |
| 목적 | 고객관계 강화 우량고객 서비스 차별화 영업생산성 향상 | 마케팅전략 수립 타겟확률 제고 마케팅효율성 제고 | 데이터 수집보관 데이터 분석 |
| 지표 | 마케팅 효율성 제고고객유지율,신규율, 이탈율 고객수익성,고객만족도 | 마케팅비용 고객반응률 캠페인효율 | 데이터 정확도 데이터 양 |
| 전략 | 개인고객의 속성을 파악하여 마케팅 전략수립 | 특정 집단의 속성을 파악하여 마케팅 전략수립 | |



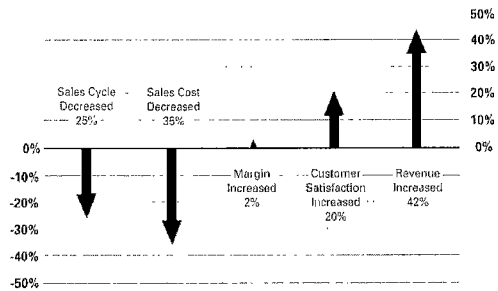
9. 기대효과

CRM 시스템의 구축 효과에는 매출증대와 경

비절감으로 나타날 수 있다.

매출 측면에서 보면, 고객의 만족도가 개선되어 고객의 이탈율이 감소하고, 기존고객의 평균 구매율이 높아지며, 고객 신규율이 증대함으로써 매출이 증대하게 된다. 비용측면에서 보면 전화, 인터넷 등 판매채널 비용이 대폭 개선되고, 1인당 관리고객수, 점포당 사원수 등 영업사원의 생산성이 개선되며, 광고비, 판촉비, 우편발송비 등 마케팅 비용을 절감 할 수 있어 통계적으로 CRM투자에 대한 ROI가 약 8배 이상 나타나는 것으로 보고되고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 국내에서 성공적으로 CRM을 구축하기 위해서는 고객을 출발점으로 시작하여 상품을 개발하는 단계까지 순서적으로 접근하는 것이 바람직하며, 마케터의 관점에서 제품을 팔기보다는 고객의 관점에서 서비스하는 개념으로 접근해야 한다. 또한 장기간에 걸친 DW구축 및 분석시스템 보다는 영업점이나 콜센터, 인터넷과 같은 고객접점에서 고객 관계관리 프로세스를 지원하는 Operational CRM 시스템을 우선적으로 개발해야 단시간 내에 구축 효과를 만끽할 수 있다.



Source: Insight Technology Group

류 승 범



1986 홍익대 전산학과 (공학사)
1996 연세대 산업대학원 (이학석사)
1986~2000.5 한국투신 근무
1995~1999 CRM/DW 시스템 구축 PM
1999 매경주관 정보화 업무혁신 CRM/DW부문 대상 수상
1999 정통부 주관 기업정보화 평가 금융부문 대상수상
2000.6~현재 한국 오라클 금융컨설팅 팀장

E-mail:SeungBum.yoo@oracle.com