

eCRM 구축 전략

박종규*

● 목 차 ●

1. 서 론
2. eCRM 개요
3. eCRM 구축 전략
4. 결 론

1. 서 론

작년 우리나라를 포함한 전세계는 e라고 하는 단어가 붙지 않으면 무언가 새로운 유행의 물결에 따라가지 못하는 것으로 인식될 정도로 e-유행에 휩싸인 적이 있다. e비즈니스로 대표되는 온라인은 마치 오프라인 비즈니스의 모든 것을 대체할 수 있을 정도로 뜨거운 관심사가 되었으나, 이러한 사정이 바뀌어 올해 여름 미국 시카고에서 개최된 NCDM(National Conference for Database Marketing) 세미나에서는 온라인을 기업이 보유하고 있는 여러 채널중의 하나로 인식하는 e-채널이라는 개념으로 그 역할을 부여하고 있으며 이러한 상황은 우리나라도 예외는 아닌 듯 하다. 또한 작년 정보기술(IT)분야에서 가장 뜨거운 화두 중의 하나는 고객 관계관리(CRM) 이다.

그러나 많은 기업이 관심을 갖고 있는 CRM의 도입 및 활용 현황은 어느 정도인가? 우리나라의 많은 기업들의 CRM 도입 배경은 무엇인가? 고객 로열티 제고를 통한 기업의 경쟁력 강화인가 아니면 경쟁사가 CRM을 도입한다고 하니 무턱대고 도

입하는 것은 아닌가? 이러한 의문은 CRM의 성공 사례에 대한 논란을 일으키고 있으며, 단기적인 성과에 집착하는 경영환경으로 인하여 그 필요성에 대한 논란마저 일으키고 있는 것이 주지의 사실이다.

본 고에서는 기업이 eCRM을 구축하기 전에 먼저 고려되어야 하는 10가지 과제에 대해 살펴봄으로써 업종 특성에 적합하고, 비용 효율적인 eCRM 구축 방법론에 대해 살펴보고자 한다.

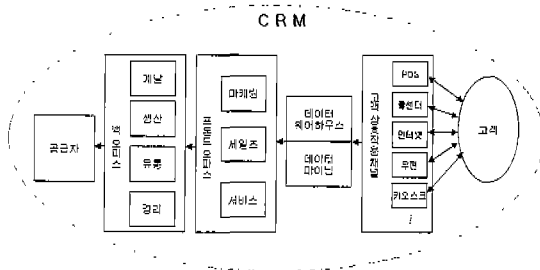
2. eCRM 개요

일반적으로 CRM이란 고객관리에 필수적인 요소들(기술 인프라, 시스템 기능, 사업 전략, 영업 프로세스, 조직의 경영 능력, 고객과 시장에 관련된 영업정보)을 고객중심으로 정리, 통합하여 고객 활동을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식으로 정의하는데 비해[1], eCRM이란 인터넷 기반 정보시스템을 활용한 온라인 상에서의 고객관계관리를 통하여,고객의 로열티를 제고하고 이를 통해 고객으로부터의 수익을 최대화 하는 일련의 활동으로 정의할 수 있다[2].

* 엑셀루션컨설팅 대표

eCRM은 인터넷 상에서의 고객관계관리를 의미하므로 오프라인의 CRM 또는 기존의 CRM과는 차이가 있는 것이 사실이다. 그러나 CRM과 eCRM 모두 고객관계를 구축하여 수익을 극대화한다는 근본적인 목적에는 차이가 없으며, eCRM과 CRM이 전혀 다른 새로운 것은 아니라는 것이다[2].

CRM의 개념적인 구성도는 (그림 1)과 같으며, 가치사슬의 역류화에 따라 과거 공급자 중심에서 수요자로 변화하던 가치의 흐름이 수요자에서 공급자로 변화되고, 프론트/백 오피스는 기업의 고객에 대한 접근성 정도로 분류한 경영활동을 의미한다. 또한 데이터 웨어하우스는 방대한 분량의 고객 프로파일 데이터를 저장하는 정보창고를 의미하고, 데이터 마이닝은 대량의 데이터베이스로부터 숨어 있는 유용한 정보를 통계적 기법을 이용해 찾아내는 과정을 의미한다[1].



(그림 1) CRM의 개념적 구성도

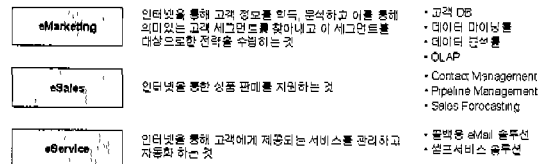
eCRM의 구성은 크게 eMarketing, eSales, eService로 세가지로 구성된다.

eMarketing은 인터넷을 통해 개별 고객의 정보를 획득하고 분석하며, 이 결과를 기반으로 의미있는 고객 세그먼트를 찾아내고, 수익성 높은 고객층을 대상으로 한 접근 전략을 수립하는 것이다. eMarketing은 eCRM을 이루는 기반이며, 고객 데이터베이스, 데이터 마이닝, 데이터 분석 툴, OLAP (On-Line Analytical Processing) 등으로 이루어진다.

eSales는 인터넷에서 상품이나 서비스를 판매하

는 것과 온라인 판매를 지원하기 위한 활동 또는 이에 사용되는 틀이다. 고객 접점 관리(Contact Management), 파이프라인 관리(Pipeline Management), 판매 예측(Sales Forecasting)과 같은 기능이 포함된다.

eService는 인터넷 상에서 고객에게 제공되는 서비스를 관리하는 활동으로써 콜백용 메일 솔루션이나, 고객이 직접 사용할 수 있는 셀프 서비스 등이 포함된다[3].



(그림 2) eCRM의 구성

3. eCRM 구축 전략

3.1 이슈 1 : 기업 및 상품/서비스의 경쟁력은 어느 정도인가?

CRM을 구축하기 전에 가장 먼저 고려해야 할 사항은 기업 및 상품/서비스의 경쟁력이다. 기업 및 기업이 고객에게 제공하고 있는 상품 및 서비스가 우선 경쟁력이 있어야 이를 이용한 고객관리라 빛을 더 발휘하여 기존고객의 충성도를 제고 시키며 또한 신규 고객이 장기적인 고정고객화로의 변화가 가능하기 때문이다. 상품 및 서비스의 경쟁력이 없는 기업이 고객관리의 수단으로 선택하는 방법 중의 하나가 가격할인 및 판촉 행사이지만, 이는 고객입장에서 보면 더 낮은 가격을 제시하는 기업이 나타나면 바로 그 기업으로 고객이 이동되기 때문에 가격중심의 고객 관리는 결국 기업의 수익성을 악화시키는 결과로 나타날 가능성이 높다. 따라서 CRM 도입에 대한 검토를 하는 기업이라면 기업의 강점, 약점, 시장에서의 기회와 위협 요인에 대한 SWOT 분석과 기업의 경쟁력 제고를 위한 마

케팅 전략이 준비되어 있는가를 검토해 보아야 한다.

3.2 이슈 2 : 기업의 차별화 전략은 있는가?

두 번째로 고려해야 할 사항은 기업의 차별화 전략이다. 기업의 전체 수익성, 상품별 수익성, 채널별 수익성에 대한 분석을 기반으로 차별화 전략이 필요하다. 어떤 업종의 경우 시장 점유율 1위 기업으로부터 최하위 기업에 이르기까지 모든 기업이 동일한 상품, 동일한 채널 구조를 가지고 동일한 고객집단을 대상으로 마케팅, 영업, 서비스 하는 경우를 볼 수 있으며, 더욱 재미 있는 것은 상위 기업의 CRM에 대한 투자 방향과 하위 기업의 투자 방향까지도 비슷하다는 점이다. 많은 기업의 경영자가 CRM에 투자하기만 하면 단기간에 매출이 증가되어 경쟁사를 이길 수 있는 것으로 오해하고 있으나, 정작 CRM은 단기적인 매출 증대 보다는 수익성이 높은 고객과의 장기적이고 지속적인 관계에 투자하기 위한 일종의 서비스 활동이며, 이를 위해 기업이 지금까지 해오던 마케팅, 영업, 서비스를 보다 과학적이고 체계적으로 하는 일종의 고객관리 프로세스이다. 따라서 CRM을 도입하여 그 효과를 보기 위해서는 경쟁사와의 차별화 전략에 기초한 해당 분야에 특화 된 고객관리 분야의 투자로 집중되는 것이 바람직하다. 우리나라에서도 경쟁사 또는 상위 기업이 도입하는 CRM 투자 방향을 그대로 답습하는 일이 개선되기를 바란다.

3.3 이슈 3:고객으로 인식(identification) 가능한 수준은 어느 정도인가?

세 번째로 고려해야 할 사항은 식별 가능한 고객의 수준이다. 고객관리의 가장 기본적인 부분은 고객에 대한 인식(Customer Identification)이다. 오프라인 금융업의 경우에는 모든 고객에 대해 식별이 가능하지만, 고객에 대한 식별 수단이 없는 업종에서는 자사 카드를 도입하여 얼굴 없는 구매자를 고객으로 인식하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 온

라인의 회원 가입을 위한 다양한 활동 또한 이러한 목적의 일환이다. 더욱 중요한 것은 다양한 고객 접점(또는 채널 : 오프라인, 온라인)에서의 일관성 있는 고객관리와 타 업종과의 제휴 활성화를 위해서는 고객에 대한 구분자(key, 예: 주민등록번호)가 관리되어야 한다는 점이다. 최근의 CRM은 주로 마케팅 측면에서 부각되고 있지만, 궁극적으로는 마케팅, 영업, 서비스에 이르는 모든 고객 접점에서의 고객정보가 통합된 DB하에서 운영적인 부문에까지 확대되는 것을 감안한다면, 지금부터라도 고객 정보의 수집/관리가 미래의 CRM 그림 하에서 체계적으로 이루어질 필요가 있다.

3.4 이슈 4 : 고객을 차별적으로 서비스하기 위한 전략은 있는가?

그렇다면 방문자 또는 얼굴 없는 구매자를 어떻게 고객화 할 수 있는가? 가장 우선적으로 고려되는 방법이 회원/고객에 대한 차별화 된 서비스일 것이다. 이때에도 조심해야 할 것은 가격에 대한 할인만이 무기가 되어서는 안 된다는 점이다. 가격이란 한번 낮추면 다시 올리고자 할 경우 기존 고객의 반발이 예상되는 점이 있으며, 또한 향후 기업의 부담으로 작용된다는 점이다. 따라서 고객에게 제공되는 부가 서비스 등의 차별화를 함께 고려할 필요가 있다. 또한 고객을 기여도에 따라 세분화하고, 기여도가 높은 고객에 대한 서비스 차별화 전략이 준비되어 있어야 한다. 업종에 따라서 다를 수 있겠으나, 우리 기업의 우수 고객은 경쟁사에게도 현재 우수 고객이거나, 우수고객으로 평가될 가능성이 높기 때문에 기업의 우수고객에 대한 유지 프로그램이 얼마나 잘 되어 있는가가 CRM의 핵심요소 중의 하나이다. 또한 우수고객에 대한 전략은 상품 판매 전략이 아닌 서비스 전략이 되어야 한다. 기업의 우수 고객은 이미 해당 기업에서 판매되는 상품에 대한 내용을 잘 알고 있기 때문이다. 우수고객이 소개해서 모셔오는 신규 고객은 우

수 고객일 가능성이 높다는 것은 잘 알려져 있는 사실이다.

3.5 이슈 5 : 고객의 방문/구매/접촉 주기는 어느 정도인가?

일정 기간동안 고객이 방문/구매/접촉 하는 주기에 따라 CRM의 투자 및 구축 정도는 달라질 수 있다. 금융업에서도 은행, 카드, 보험은 고객의 1개월동안의 방문/구매/접촉 주기가 다르다. 따라서 고객의 방문/구매/접촉 주기를 단축시키기 위한 다양한 전략과 마케팅/제휴/서비스 프로그램이 준비되어 있어야 한다.

3.6 이슈 6 : 온라인이 기업에서 갖는 역할과 위치는 어떠한가?

여섯번째로 고려해야 할 사항은 기업에서의 온라인의 역할이다. 온라인 기업의 경우 마케팅, 영업, 서비스의 모든 활동이 온라인으로 이루어질 수 있겠으나, 오프라인의 경우에는 주로 마케팅 및 서비스 중심으로 온라인의 역할이 이루어지고 있다. 그러나 일부 오프라인 기업의 경우 온라인이 상품 판매와 같은 마케팅/영업의 역할로 고려되는 경우 오프라인 채널과의 갈등에 유의할 필요가 있다. 따라서 오프라인 기업에서의 온라인의 역할은 상품 판매의 경우에는 온라인 전용 상품 판매 등으로 역할을 정립하고, 주로 오프라인의 비용을 효율화 하기 위한 목적과 서비스 차별화의 관점에서 온라인의 역할이 고려될 필요가 있다고 판단된다.

3.7 이슈 7 : 오프라인 기업의 경우 온라인과 오프라인이 연계 프로세스가 정비되어 있는가?

오프라인 기업에서 CRM 구축하는 경우의 대부분은 고객 DW 구축을 중심으로 한 분석적 측면에서의 CRM(일부는 이를 DB Marketing이라 정의함)인 경우를 많이 볼 수 있다. 그러나 문제는 이러한

고객 DW에 고객과 기업의 각 접점에서 일어난 모든 정보가 포함되어 있는가(포함되어 있지 않다면 CRM Roadmap이라도 준비되어 있는가) 하는 점이다. CRM에서 필요한 고객 DW는 고객이 기업의 각 접점에서 접촉한 모든 이력 사항에 대하여 고객 중심으로 설계되어야 있어야 한다는 점이다. 일부 기업의 경우 CRM에 대한 투자를 한다고 하면서 기업의 운영계 시스템에서 전산실에서 출력하던 보고서(report)를 사용자가 OLAP 같은 도구를 활용하여 직접 출력할 수 있는 시스템을 구축하면서, 운영계 시스템의 복사판으로 DW를 구축하는 회사도 있다. 이러한 회사들이 향후 CRM을 본격적으로 시작하기 위해서는 과거의 DW가 쓸모 없다는 사실을 인식할 즈음엔 비용 낭비 및 경쟁 체제에서의 기회 손실에 대해 후회할 가능성이 높을 것이다. 또 하나의 사례를 들어 보면, 해당 기업의 카드 소지자가 이사로 인해 자신의 주소를 변경하고자 해당 기업의 Web Site에 가서 아무리 찾아보아도 청구서 주소 변경에 대한 내용이 없는 경우(또는 변경하였음에도 이전 주소로 배달되는 경우), 해당 기업이 고객관리를 제대로 하고 있다고 고객이 이해하겠는가? CRM 구축 이전에 오프라인과 온라인의 프로세스가 제대로 고객 입장에서 연계/정비되어 있는지를 살펴 볼 필요가 있다.

3.8 이슈 8 : 고객 접점의 인력들이 고객관리의 중요성에 대해 인식하고 있는가?

많은 기업들이 고객 만족이라는 구호 하에 각 고객 접점에서 근무하는 직원들에 대한 교육을 철저히 하고 있다. 그러나 정작 CRM에서는 '친절'과 함께 '친밀'을 중요하게 고려되어야 한다. 불특정 다수를 위한 고객만족 보다 고객은 '자신을 알아주는 서비스'에 더욱 감동할 것이다. 또한 고객의 기여도에 따른 각 접점에서의 서비스 차별화는 보다 수익성이 높은 고객에게 고객을 알아주는 서비스를 할 수 있도록 하는 기업의 Infra와 함께 각 접점에

서 근무하는 직원에 대한 지속적인 교육이 매우 중요하다.

3.9 이슈 9 : 고객과의 기본적인 약속은 지키고 있는가?

아홉번째로 고려해야 할 사항은 기업이 고객과 약속한 사항이 지켜지고 있는가다. 해당 기업이 CRM 시스템을 구축하지 않았다 하더라도, 온라인 또는 오프라인의 고객의 소리(VOC) 부문을 보면 해당 기업이 얼마나 기존 고객의 신뢰도를 얻고 있는지를 알 수 있다. 고객의 Life Cycle(Selection, Acquisition, Retention, Extension)과 비즈니스 Cycle (마케팅, 영업, 서비스)의 각 단계별 기본적인 고객 관리 수준이 어느 정도인지(더욱 중요한 것은 고객 입장에서 어느 정도라고 평가되는지)가 CRM 시스템 구축에 따른 효과가 어느 정도인가를 결정하는 열쇠이다.

3.10 이슈 10 : 경영진은 장기적인 비전을 가지고, 고객관리에 투자할 수 있는 의지가 있는가?

마지막으로 고려해야 할 사항은 기업 경영진의 의지와 마인드이다. CRM은 기업의 장기적인 경영 전략 하에서 추진되는 것이 바람직하고 또한 어느 한 부서의 일이 아닌 전사적인 관점에서 추진되어야 하는 것이기 때문에 경영진의 의지와 마인드가 매우 중요하다. 기업에서 CRM을 도입하는데 많은 비용이 든다는 것이 우선적으로 인식되기 보다는 업종 특성에 적합한 CRM의 방향 설정과 경영진을 포함한 공감대 형성이 무엇보다 중요하다. 또한 CRM에서의 핵심은 시스템 또는 정보기술(IT)이 아니라 내부 조직의 능력, 즉 사람이기 때문에 내부 인력에 대한 투자를 포함하여 경영진이 장기적인 비전을 가지고 지속적인 관심을 가져야 하는 21세기 기업 경쟁력의 새로운 지표인 것이다.

4. 결론

2000년을 CRM/eCRM의 도입 원년으로 삼았을 때, 일부의 기업들은 CRM/eCRM에 대하여 시행 착오를 하고 있는 상태이고, 또한 일부의 기업들은 시작한 작더라도 CRM/eCRM에 대하여 계속 진행 중인 상태이다. 더욱 치열해지고, 변화 속도가 빠른 기업의 경쟁환경에서의 CRM에 대한 투자는 이제 더 이상 선택의 문제가 아니며, 얼마나 기업의 특성에 적합하게 도입/활용하느냐가 관건이 될 것이다. 또한 잠시 주춤하고 있는 온라인의 경우도 시간이 지남에 따라 활성화 될 것으로 판단된다. CRM은 고객이 지출할 수 있는 총 금액 가운데 내뿜을 얼마나 가지고 올 수 있느냐도 중요하지만, 진정한 의미의 CRM은 고객과 기업의 신뢰에 기반을 두고 있다는 사실 또한 잊지 않아야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 삼성경제연구소, 인터넷 시대의 고객관계관리, Sep. 6, 2000
- [2] 최정환, 이유재, 죽은 CRM 살아있는 CRM, 헌언, 2001
- [3] Inews24 Premium Report, CRM 'Choosing the right solution', Oct. 18. 2000

저자약력

박종규

1986년 고려대학교 정경대학 통계학과 (경제학사)
 1989년 한국의국어대학교 경영정보대학원 경영과학과 (경영학석사)
 1988년-1993년 한국생산성본부 정보화 사업부
 1994년-1996년 한국세스소프트웨어(주) 정보통신 사업부
 1997년 한국오라클(주) 기술본부 DW팀
 1998년-1999년 CRM 컨설팅 대표
 2000년-2001년 ㈜이씨마이너 부사장
 2001년-현재 엑셀루션컨설팅 대표
 관심 분야: CRM 전략
 e-Mail : ckpark33@empal.com