

미래 기업의 생존경쟁력은 CRM에 있다

CRM은 발상의 전환에서 부터



박성수 / 삼성카드 전략정보팀 과장

연재 순서

- 1 급변하는 시대와 CRM의 시대적 요청 (이번호)
- 2 CRM을 위한 기본적인 사상
- 3 고객과의 관계기반 '데이터웨어하우징'
- 4 부가가치정보를 위한 '데이터 마이닝'
- 5 마케팅의 효율화를 위한 '캠페인 매니지먼트 시스템'
- 6 전략정보 시스템으로의 'Risk Management'
- 7 컴퓨터와 전화의 통합 'CTI 콜센터'
- 8 고객을 만나는 또 하나의 채널 '인터넷'
- 9 콜센터와 인터넷의 만남 '인터넷 콜센터'
- 10 CRM의 성공을 위한 '코어시스템의 혁신'
- 11 성공적 CRM 구축을 위한 IT 방법론
- 12 CRM. 그 성공의 비결

최근 들어 기업들은 경영에 있어 다양한 기법들을 시도하고 있다. 더불어 마케팅 분야에 있어서는 CRM이 기업경영에 다양한 방법으로 적용되고 있다. 지난해에 이어 CRM에 대한 것들을 집중적으로 분석해 보고자 한다.

이 글의 필자는 삼성카드 전략정보팀의 박성수 과장이 CRM을 경영에 적용하면서 이론 및 실제의 다양한 노하우를 중심으로 전개를 해 나갈 것이다. - 편집자 주 -

내 주위에 있는 관련 전문가들은 CRM을 다음과 같이 얘기한다.

CRM이란 'Customer Relationship Management' 즉 고객관계관리를 말하는 것으로, 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능케 하는 솔루션을 말한다. 즉 CRM은 고객과 관련된 기업의 내외부 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 마케팅활동을 계획하고, 지원하며, 평가하는 과정이다. 과거의 대중마케팅(Mass Marketing), 세분화 마케팅(Segmentation marketing), 틈새마케팅(Niche marketing)과는 확실하게 구분되는 마케팅의 방법론으로 최근에 등장한 데이터베이스 마케팅(DB marketing)의 Individual marketing, One-to-One marketing, Relationship marketing에서 진화한 요소들을 기반으로 등장하게 되었다.

CRM은 고객수익성을 우선하여 콜센터, 캠페인 관리도구와의 결합을 통해 고객정보를 적극적으로 활용하며, 기업 내 사고를 바꾸자는 BPR적인 성격이 강하게 내포 되어있다. 기업의 고객과 관련된 내외부 자료를 이용하지는 측면은 데이터베이스 마케팅과 성격이 같다고 할 수 있다. 그러나 CRM의 경우 고객의 정보를 취할 수 있는 방법, 즉 고객접점이 데이터베이스 마케팅에 비해 훨씬 더 다양하고, 이 다양한 정보의 취득을 전사적으로 행한다는 것이다.

CRM은 고객데이터의 세분화를 실시하여 신규고객획득, 우수고객 유지, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 전략을 통하여 마케팅을 실시한다.”

하지만 나는 나를 풍요롭게 해주고 내가 기대하는 것을 이루어지도록 만들어 주는 대상을 CRM의 CUSTOMER(고객)라고 생각한다.

대상이라고 함은 적게는 나의 아내, 아들, 식구, 친구, 크게는 회사, 우리 나라, 전세계가 있고 우습지만 컴퓨터, 핸드폰, TV등 내 주위에 있는 모든 것이 나를 풍요롭게 할 가능성이 있기 때문에 필자는 그것들을 나의 고객이라고 믿고 있다. 고객이 기업을 버리면 기업은 존재할 수 없듯이, 나도 내 주위에 이러한 대상들이 날 버린다면 존재의 가치가 없어질 수도 있다. 그래서 기업이 CRM을 한다면 나도 CRM을 해야

한다고 확신하는 것이다.

30여 년 전 나의 아버지는 설탕 하나를 사려고 가게에 가서 오랜 시간 줄을 섰다고 했다. 이러한 상황을 비추어 볼 때 그 시대의 기업은 가만히 있어도 그냥 고객이 온다라고 생각했을 것이다. 하지만 지금 그런 생각을 갖고 있는 기업은 없다. 그냥 고객이 찾아와 준다면 당연히 CRM은 필요 없을 것이다. 지금 기업들이 CRM을 한다고 너도 나도 외치는 것은 고객을 정확히 파악하여 그들을 기업으로 오게끔 하기 위함이다.

여기서 우리가 한번쯤은 생각해야 할 부분이 있는데, '우리는 우리 주위의 모든 대상(고객)이 우리에게 어떻게 해주기만을 바라고 있지는 않는 걸까?'이다.

필자는 CRM을 비전(목표), 분석(고민), 전략(계획), 행동의 반복이라고 단정한다. 그러므로 CRM의 환경을 최적화하는 것도 바로 이 4가지의 환경을 최적화하는 것으로 결론 지을 수 있다. 그것이 돈이 많이 들어가는 아니든 그 최적화 대상은 고객이며 그들이 만족하고 계속 관계를 유지해 준다면 그것이 바로 CRM의 최적화인 것이다.

앞으로 연재되는 내용은 이 4가지의 사항을 최적화하기 위한 기업의 노력을 볼 수 있다.

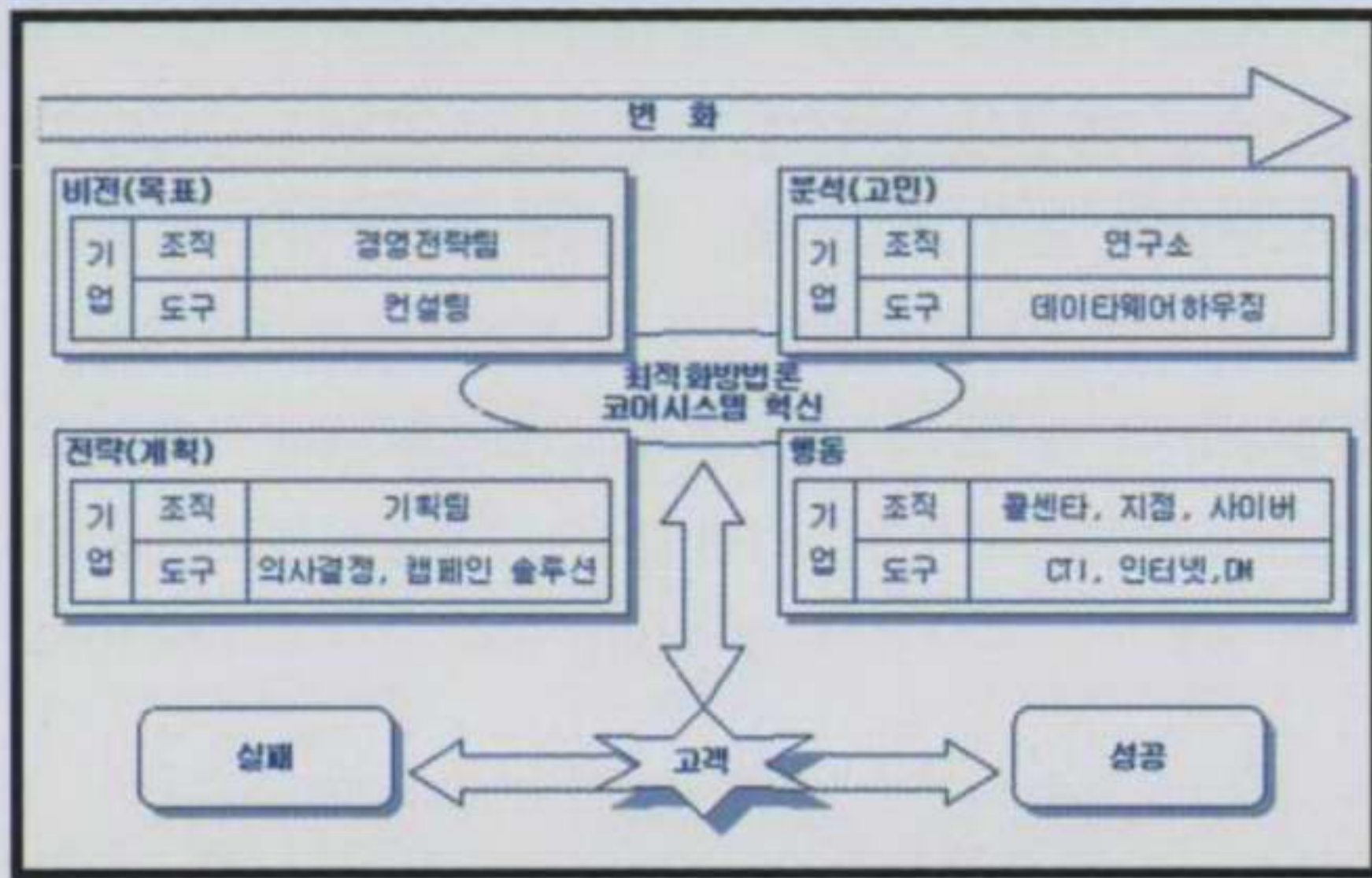
많은 부분이 IT(정보기술)에 관련된 내용이며 또한 컴퓨터의 전문용어로 구성될 수 있다.

기업이 이렇게 CRM의 환경을 IT 기반 위에서 구축하는 이유는 투자는 요구되지만 정확하게 고객에게 접근 할 수 있고 서비스를 빨리 행동에 옮겨 기회손실을 줄이기 위함이 가장 큰 이유다.

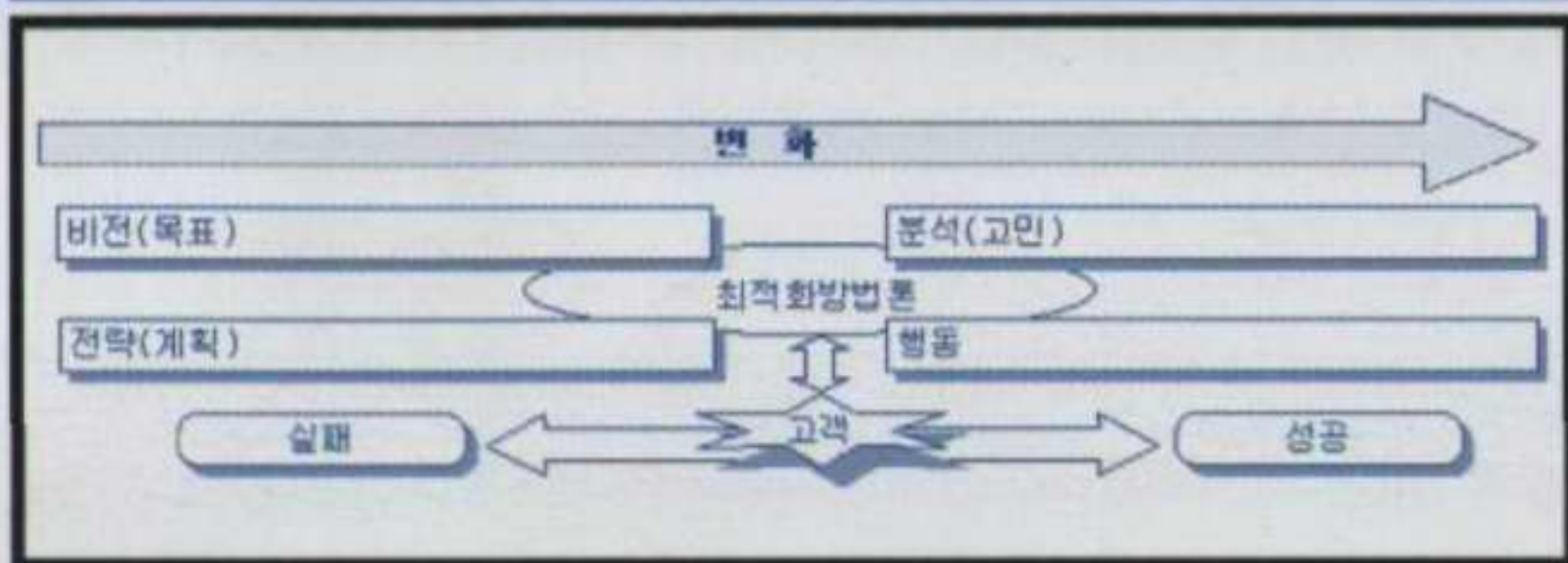
CRM이라는 용어가 나온 지는 얼마 되지 않았다. 그래서 아직까지 개념적인 것 외에 실 사례에서의 정답은 없을 수 있다. 연재되는 내용도 'CRM 환경 최적화'의 정답이라고 말하기는 어렵다. 아직도 많은 기업이 CRM에 대해 모르고 있고, 하지만 몇몇 기업이 이제 막 시작하고 있으니 지금은 좀 부족 하지만 앞으로는 좋은 사례를 기반으로 좋은 연재가 나오리라고 본다.

앞으로 연재되는 내용이 정답은 아니지만 필자가 경험한 기업의 노력만은 분명하니 객관적인 판단으로 인한 많은 참고가 되길 바란다. 이번 연재는 아래 목차와 그림을 기반으로 진행하려고 한다.

〈표 1〉



〈표 2〉



1. 급변하는 시대와 CRM의 시대적 요청

● 산업 사회에서 지식이 지배하는 사회로의 전환

지식이라는 말은 어린아이도 알 정도로 일반적인 단어이지만 이것이 바로 고객을 이해하기 위한 CRM의 열쇠라는 사실은 아마 잘 몰랐을 것이다. 그래서 본 내용에 들어가기 전에 지식에 대해 잠시 언급 하고자 한다.

지식이라 함은 단지 머리 속에 있는 유용한 정보라고 알고 있지만 여기서 얘기하는 지식은 이것을 이용해 무언가 이득을 얻는 것을 말한다. 예를 들어 공장라인을 혁신적으로 개선(지식)하여 불량률을 줄인다든지 마케팅 전략(지식)으로 매출을 증가시키는 것 등이 있다.

그렇다면 지식은 그냥 열심히만 하면 하늘에서 떨어지는 행운일까? 아니다. 지식은 많은 절차를 거쳐 탄생한다. 당신도 그런 경우를 느껴 보았을 것이다. 매일 아침에 오는 신문의 경제 기사를 지식화하여 주식에 투자한 경우는 없는가? 또 친구에게 들은 조언을 지식화하여 사업을 시작할 생각은 하지 않았는가? 그렇다. 지식은 우연치 않게 만들어 지는 것이 아니라 친구와 신문같은 데이터의 주체가 있어야 하고 그것들을 읽고 들으며 정보화 시켜야 한다. 그리고 마지막으로

그 정보를 자기가 실행하여 이득을 얻을 수 있는 지식으로의 노력이 필요한 것이다. 결국 지식이라고 함은 데이터를 가지고 정보를 만든 후 이 정보를 자기의 것으로 만드는 것으로 요약된다.

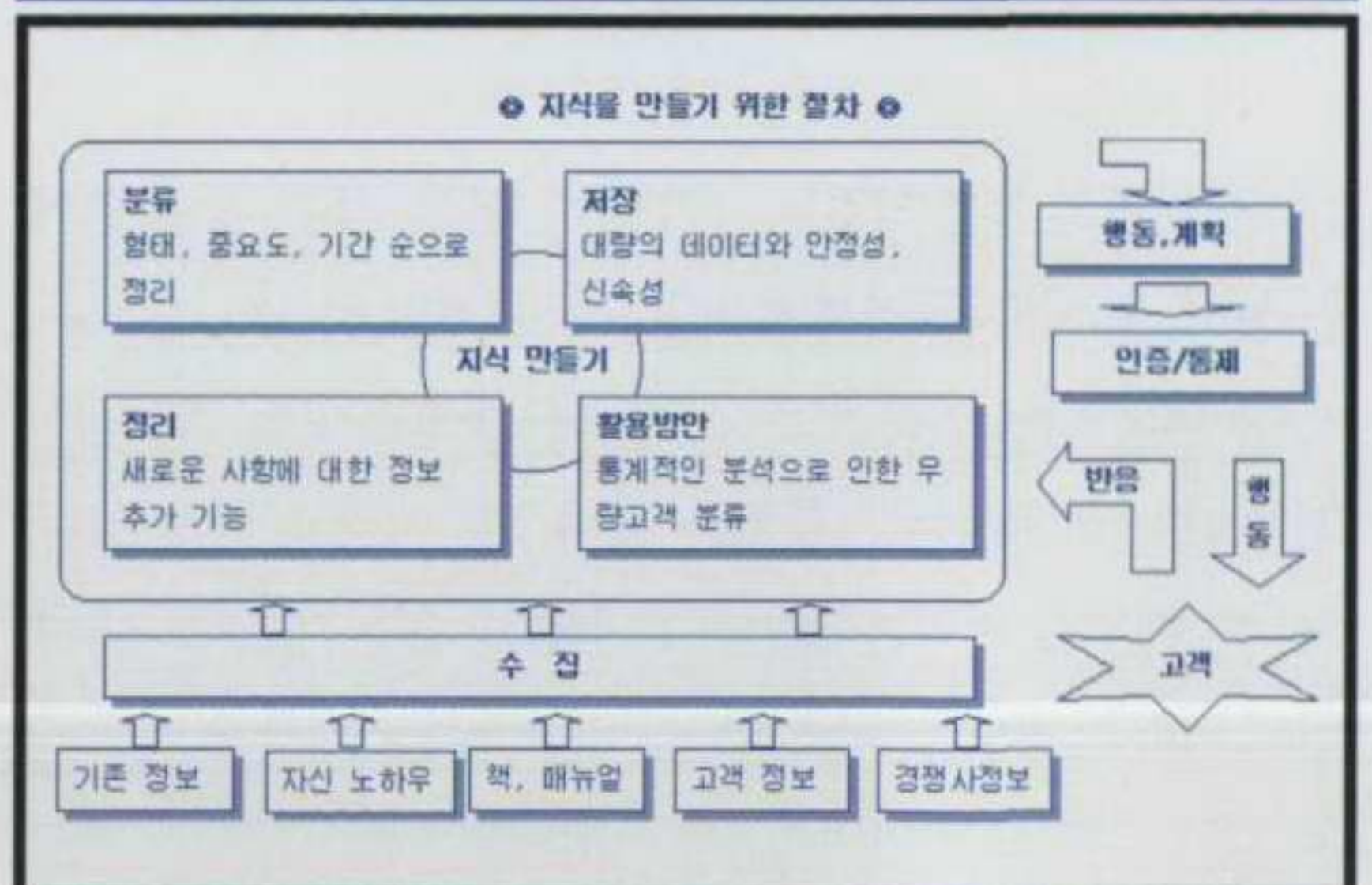
지식의 원천은 데이터와 정보다. 그런데 이 데이터를 가지고 열심히 생각만 하면 지식으로 만들 수 있을까?

데이터를 지식화 하기 위해서는 여러 가지 단계가 있으며 이 단계를 정확하게 이해하고 원하는 방향으로 이끌어 가야 한다. 먼저 데이터는 무수히 많다. 이 데이터의 수집 단계부터 우리는 고민을 해야 하고 원하는 데로 분류를 해야 하며 분류 과정에서 필요 없는 부분은 과감히 버려야 한다. 또 중요한 자료는 분실되지 않도록 잘 저장해야 하며 저장된 자료를 기반으로 수익화 할 수 있는 전략적 활용 방안을 만들어야 한다. 활용 방안이 만들어 졌다면 실천 계획을 구상하고 이를 전문인에게 최종 조언을 얻는다. 그리고 고객에게 실행하는 것이다. 하지만 지식은 여기서 끝나는 것이 아니라 실행 후 고객의 의견이나 평가를 정보화 하여 향후 지식에 반영해야 한다. 이렇게 하나의 지식을 만들기 위해선 많은 절차가 진행되고 이에 따른 환경도 필수적으로 요구된다. 이러한 절차와 환경의 최적화는 우리가 항상 고민해야 할 부분이다.

지식사회로의 변화

최근 정보화 사회로의 급격한 발전과 개인 소비성향의 다양화는 기업들로 하여금 보다 신속한 의사결정과 효율적이고 유연한 생산시스템을 요구하게 되었다. 이러한 추세에 발맞추어 선진 기업들에서는 그들이 지금까지 생성해 놓은 각종 자료와 데이터를 한 곳에 모으고, 축적된 정보를 신속히 분석할 수 있는 툴을 활용함으로써 시장변화에 적응할 수 있는 기

〈표 3〉



반을 마련하였고, 나아가 정보의 가치화에 역량을 집중함으로써 급변하는 환경에 능동적으로 선도해 나갈 수 있는 체제를 구축하기에 이르렀다.

즉, 이전의 산업사회와는 달리 현대 및 미래사회에서는 정보의 생산과 저장 그리고 분배가 경제활동에 있어서 가장 중요한 요소로 등장하게 될 것이며, 정보기술(IT)의 활용이 경제, 정치, 사회, 문화 등 생활의 모든 영역에서 지배적인 영향력을 행사하게 될 것이다.

세계적인 미래학자 피터 드러커는 일찍이 그의 저서『자본주의 이후의 사회』(Post Capitalist Society)에서 앞으로의 사회는 지식이 지배하는 사회가 될 것이라고 역설하였다. 즉, 자본이나 천연자원, 노동은 이제 더 이상 기본적인 경제적 자원 - 생산 수단 - 이 아니며, 새로운 생산 수단은 지식이다. 따라서 가치를 창조하는 중심적 활동은 생산적인 곳에 자본을 배분하거나, 노동을 투입하는 것이 아닌 「생산성」과 「혁신」에 의한 것인데, 이것은 바로 지식을 작업에 적용한 결과라는 것이다. 결국 지식사회의 주도적 사회집단은 「지식 근로자」가 될 것이며, 이는 생산적인 곳에 지식을 배분할 줄 아는 지식 경영자, 지식 전문가, 지식 피고용자들이 지식사회의 주역으로 등장하게 됨을 의미한다.

1997년 경제협력개발기구(OECD)는 선진국들의 경제가 산업중심의 경제에서 '지식중심의 경제(Knowledge based Economy)'로 급격하게 전환되고 있다는 내용의 보고서를 발표하였다. 이러한 추세 속에서 다음과 같은 경영환경의 변화는 선진 기업들로 하여금 기업의 경영측면에서 새로운 패러다임에 적응하는 방법을 적극적으로 모색하게 하였다.

첫째, 경제·사회적 측면의 변화이다. 정보중심의 사회가 도래하면서 정보혁명은 지식의 확산과 창조를 가속화시키며, 산업구조를 제조업 중심에서 정보, 서비스 중심으로 변화시키게 되었다. 또한 경제 주체들간의 네트워크가 형성되어 생산요소의 공유가 가능해짐으로써 다품종 저비용의 제품생산을 가능하게 하였다.

둘째, 산업·기술적 측면의 변화이다. 기업들이 정보기술(IT)에 대한 투자를 확대함에 따라 컴퓨터, 데이터 처리, 반도체, 통신, SI 등 정보관련 산업이 급성장 하게 되었다. 또한 기술정보 획득이 용이해짐에 따라 신기술의 라이프 사이클이 급격히 단축되고 기계전자학, 화학전자학 등과 같은 융합기술이 발달하는 등 산업의 융합화와 복합화가 빠르게 진전

되었다. 여기에 컴퓨터, 통신기술, 표준화 등에 의해 주문화된 대량생산이 실현되고, CALS 등의 확산에 따른 최적의 생산기술이 도입됨으로써 생산기술의 유연화 및 기능화가 가능해졌다.

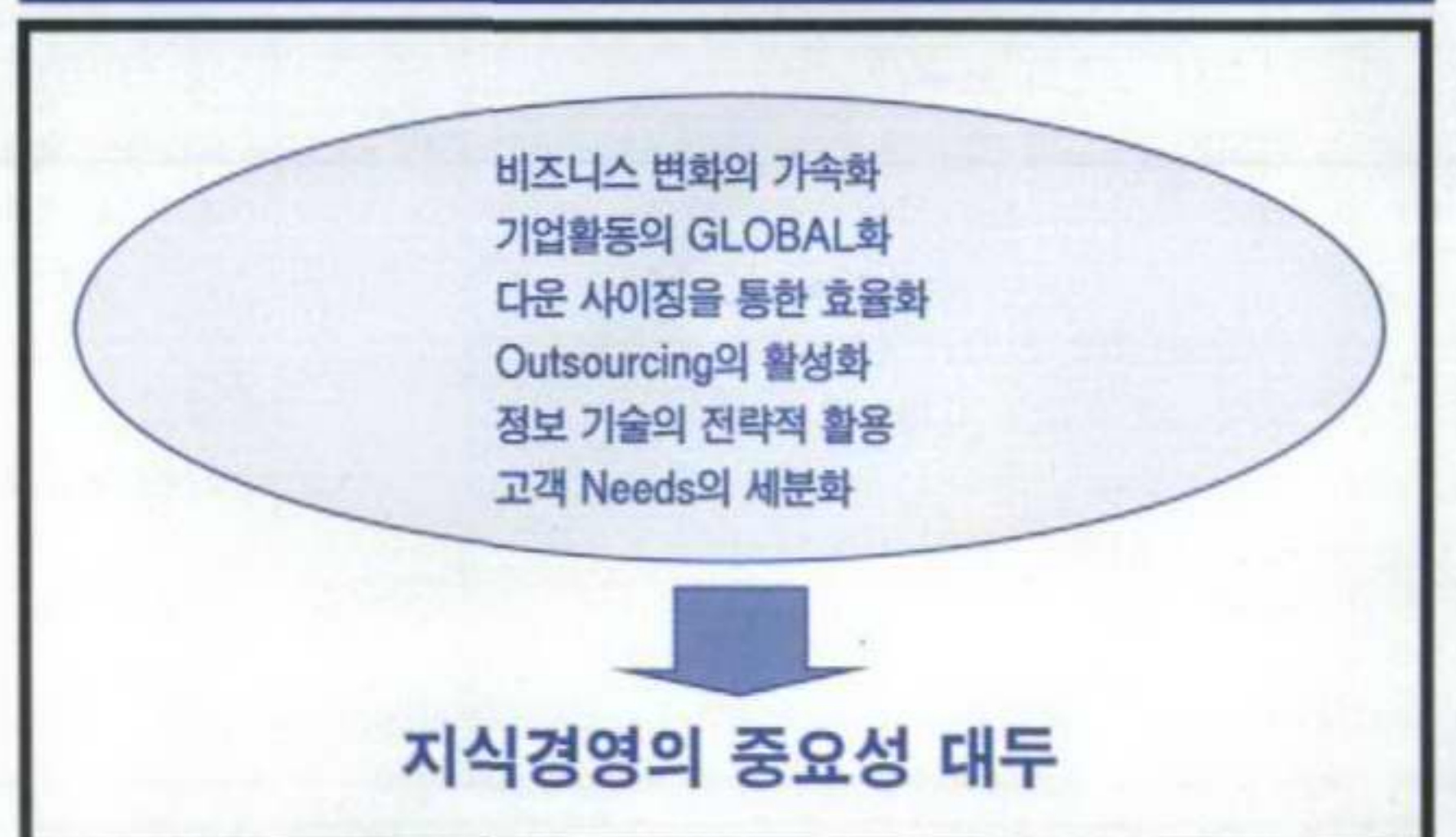
셋째, 기업·경영의 변화이다. 이미 세계는 24시간 경제·사회활동이 가능한 지구촌을 형성하여 전 세계 시장을 대상으로 한 판매망 구축과 지역적 이점을 활용한 해외 생산 등이 확대되는 등 글로벌 경쟁이 한층 격화되었다. 이에 따라 기업에서도 정보기술을 기반으로 소규모 단위로 분할된 네트워크형 조직으로 변화하고 있으며, 핵심기술과 경영능력은 중점 육성하고 자신이 부족한 부문은 해당 분야의 선진 기업과 전략적 제휴 또는 Outsourcing을 통해 보완하는 네트워크형 기업이 출현하였다.

넷째, 시장·소비자의 변화이다. 소비자들은 인터넷이나 PC통신 등을 통해 쉽고 효율적으로 상품구매정보를 획득할 수 있게 되었고, 메이커와의 직접거래가 가능해지게 되었다. 이는 정보의 확산이 가져온 결과로 소비자의 역량을 한층 강화시켰고, 시장은 대량생산방식의 생산자 중심에서 개성화된 소비자 중심으로의 이행이 불가피하게 되었다.

이와 같은 변화는 기업경영 측면에서 ①기업의 의사결정 시 축적된 데이터 활용의 필요성을 증대시켰고, ②경영 여건의 악화로 인한 전략적 마케팅의 필요성을 증대시켰으며, ③ Globalization의 심화로 인한 글로벌 경쟁의 대응 전략을 모색하게 하였다. 즉, 기업 내에 축적되어 있는 정형, 비정형의 데이터를 별도의 DB로 구축하여 데이터 분석 및 시뮬레이션을 하고 전략적 의사결정을 도출하는 시스템의 구축이 절대적으로 필요한 시대가 도래한 것이다.

위와 같은 변화에 대처하기 위해 분석(데이터웨어하우징), 전략(캠페인 매니지먼트), 행동(콜센터)의 정보기술 솔루션을

〈표 4〉



도입하게 되는데 이는 지식을 최대한 활용하여 CRM의 최적화를 이루기 위함이다.

● CRM의 요소인 비전, 분석, 전략, 행동의 중요성 대두

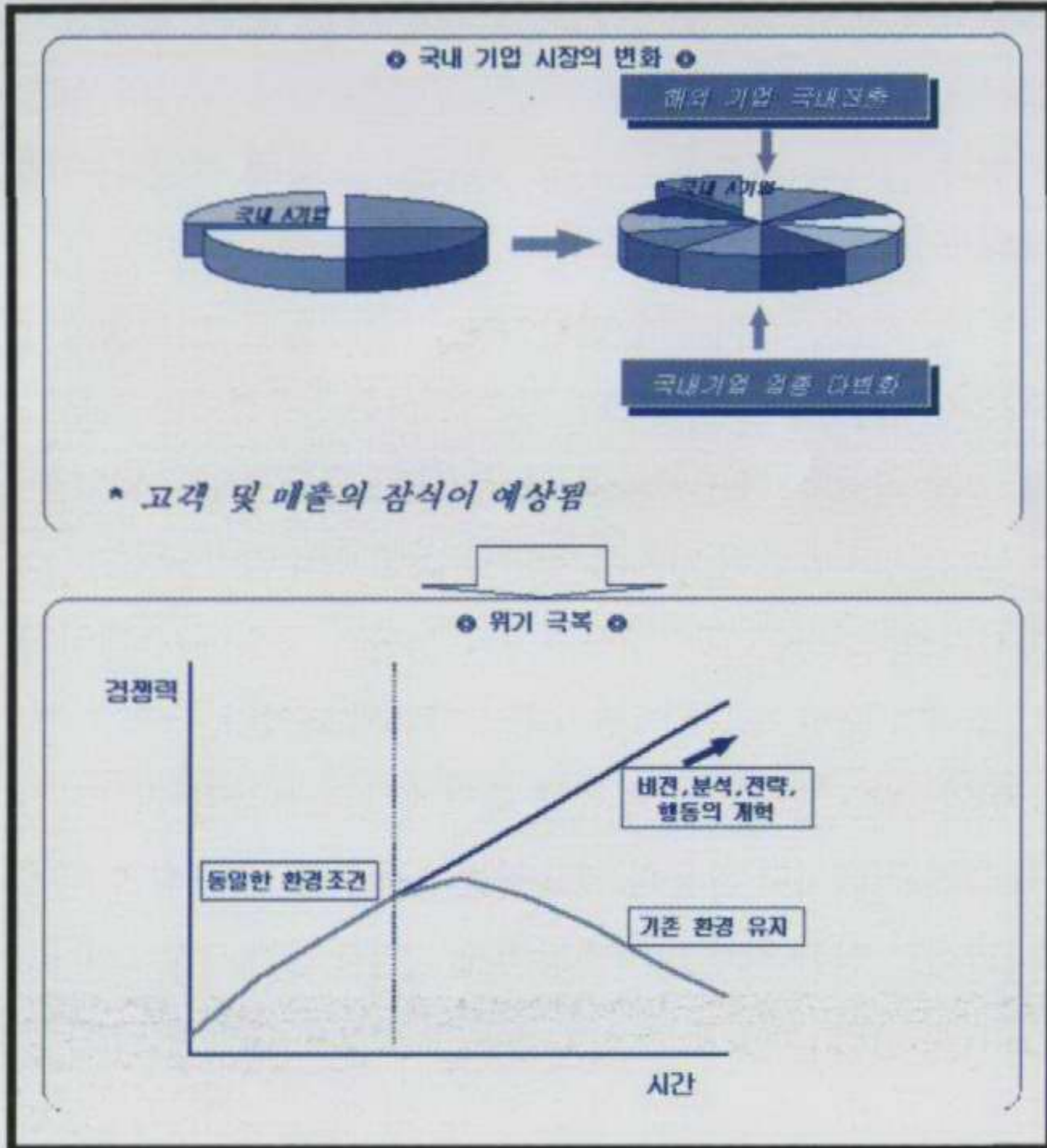
국내기업의 위기

국내 기업들은 얼마 전까지만 하더라도 양적으로 급속히 팽창해 왔다. 그 때까지만 하더라도 국내시장에서의 제한적 경쟁과 안정적인 사업 활동을 수행하고 있었지만 시장의 개

방화와 벤처 및 국내 대기업의 문어발식 사업 확장에 따른 후발업체들과의 직접적인 경쟁이 본격화 되리라 예상된다.

아직까지는 성장과정 중에 있는 내부 환경(기존고객, 기존마켓쉐어)을 보호하고 타업체들과의 경쟁력 우위를 확보하기 위해서는 경쟁력 있는 비전관리, 체계적인 분석능력, 효과적인 전략 수립과 공격적인 행동의 조화가 간절히 요구된다. 이것은 기존의 환경을 유지하는 노력이외에 CRM, 즉 비전, 분석, 전략, 행동의 개혁이 반드시 필요하다는 의미이다. 따라서 기존 환경에 만족하고 그 환경만을 유지하려는 기업이 있다면 그 기업은 시장에서 경쟁력을 상실할 것이며 이로 인해 도태될 것이다.

〈표 5〉



시대적 흐름의 변화는 CRM의 개념을 싹트게 한다

과거의 우리 사회의 현실을 뒤돌아 보면 현재와 비교해 많은 차이점을 발견할 수 있다. 과거에는 주로 상품의 질보다는 양으로 승부를 걸었고 고객의 질적인 문제 보다는 양적으로 팽창을 더 중요시 여겼다. 또한 현재에는 고객의 요구에 맞는 맞춤서비스로 승부를 거는 반면 과거에는 불특정 다수에 대한 동일한 서비스로 많은 고객이 반응을 내주었으면 하는 기대만 했을 뿐이다.

선진사상의 과감한 도입으로 프로세스의 혁신을 꾀하는 현재와는 달리 배타적인 자세로 기업내의 노하우만을 고집하던 과거가 있었다. 마지막으로 과거에는 현재의 데이터를 가장 중요시 여겼지만 지금은 과거의 데이터를 체계적으로 분석하

〈표 6〉

과거	현재
<ul style="list-style-type: none"> - 양 위주 관리 (고객 수, 매출 증대) - 불특정 다수를 위한 관리 (고객에 대한 일반화된 서비스, 기업중심의 서비스 및 관리, 단순한 고객의 요구, 외모와 기능의 중요성, 기능 중심적 상품시장) - 국내 환경에 한정적인 노하우 축적 (배타적인 자세, 일류 병) - 다양한 자료를 관리하나 의사 결정을 위한 정보형태로 전환 시키지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> - 질 위주 관리(우량 고객, 매출 증대) - 특정 소수에 대한 집중 관리 (개개인에 대한 특화된 서비스, 고객 중심의 다양한 서비스 및 합리적인 고객관리, 다양한 고객의 요구, 상품의 편익, 소유의 명예에 대한 중요성, 감성 중심적 상품시장) - 과감한 선진사상의 도입으로 인한 노하우축적 - 분석주제별 정보관리, 선진 방법론의 체계적 지원, 강력한 전략 TOOL적용

여 미래를 예측하고 이에 따라 비전을 세워 행동에 옮겨야 하니 과거든 현재 또는 미래의 예측 데이터까지 모든 데이터를 필요로 하게 된다.

CRM은 비전, 분석, 전략, 행동의 최적화라고 했다. 그렇다면 과거에는 이런 4가지 행동을 하지 않았을까? 아니다. 위의 4가지는 인간의 기본적인 삶의 방법이기 때문에 누구든지 반복적으로 행하고 있다. 아마 수 백년 전에도 임금뿐만 아니라 일반적인 백성들도 목표를 세웠을 것이고 고민하고 계획을 세워 행동을 했을 것이다. 다만 여기서 중요한 것은 최적화

란 단어이다. 비전, 분석, 전략, 행동을 단지 옮기는 것이 중요한 것이 아니라 얼마나 정당하고 최대의 효율을 내어 비전을 달성하느냐가 중요하다는 것이다. 때문에 과거의 기업들도 이 4가지의 절차를 거친 것은 분명하지만 그것의 최적화는 의문점으로 남는다.

일반적인 개념으로 볼 때 과거에는 사장 및 몇몇의 경영층이 경험적이고 독단적인 비전을 만들었고 직원들은 현재의 환경만으로 분석 작업을 하여 자료를 만들었으며 인맥이나 개인의 노하우만으로 전략을 세워 몸으로 때우는 식의 행동으로 연결되었다.

또한 행동 후에는 반응의 피드백을 기대할 수 없었다. 실패를 한 경우에는 동양적인 사상으로 감싸 주었고 성공을 했을 경우에는 겸손함으로 덮어 두려고 했으니 정확한 반응을 정보화 시킨다는 것은 상당히 어려운 사항이었다. 하지만 현재의 기업이 이러한 생각으로 경영을 한다면 아마 얼마 못 가서 기업의 존속에 치명타를 입힐 것이다. 이 때문인지 많은 기업들이 CRM의 절차인 비전, 분석, 전략, 행동의 최적화를 위해 많은 노력을 하고 있으며 이에 따른 과감한 투자도 이어지고 있다.

먼저 비전을 세울 때에는 유수의 컨설팅 업체나 전문가들 집단에 의뢰하여 경쟁력있는 비전을 세우고 있으며 분석의 효율화를 위해 많은 양의 데이터를 저장하고 관리하는 고가의 시스템을 구비하고 통계 전문가들에게 최고의 부가가치 자료를 의뢰하고 있다.

또한 최대한 합리적인 전략을 세우기 위해 의사결정 솔루션을 도입하는 가하면 가상 시뮬레이션으로 그 결과를 확신하는 단계까지 진행하고 있다. 과거에는 고객이 찾아 왔을 경우를 대비해 행동전략을 만들었지만 지금은 고객에게 공격적인 접근을 하기위해 콜센터, 인터넷 등 다양한 고객 접근 방법을 모색하고 있다.

시대는 지속적이고 많이 변하고 있다. 이러한 시대에 기업이나 개인이 존속하기 위해서는 변화되는 사항들을 정확히 인식하여 이에 대처해야만 한

다. 이것은 바로 생존 원칙인 것이다.

다음은 정확한 이해를 돕고자 과거와 CRM의 사상이 요구되고 있는 현재의 변화된 사항을 부문별로 언급하려고 한다.

① 비전 설정의 변화

과거에는 경영층의 경험이나 의지에 의해 비전이 설정되었고 고객위주의 외부적인 비전 보다는 내부 관리적인 비전에 더욱 비중이 컸다.

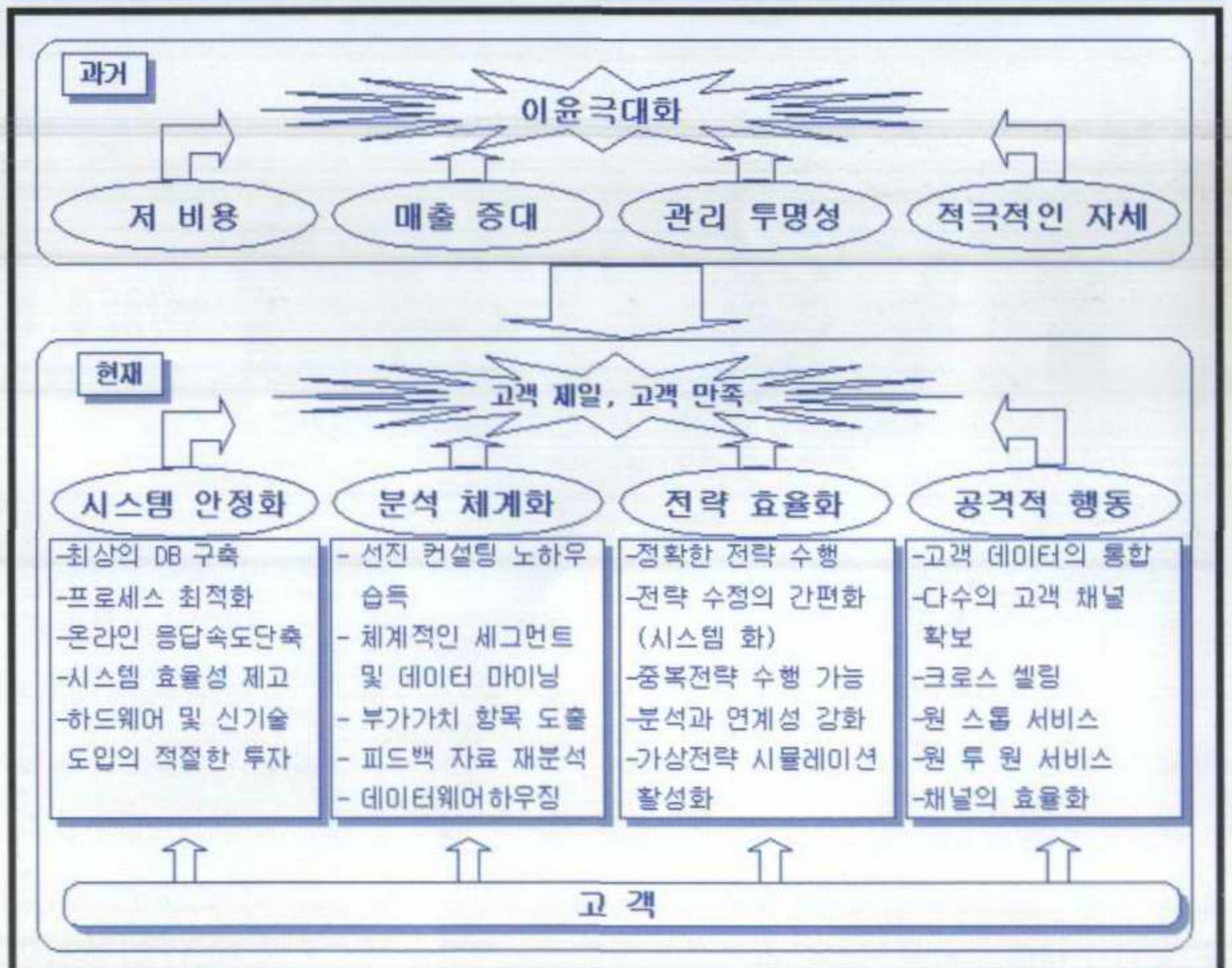
또한 선진국의 신기술에 대해서는 문화적인 차이라는 변명 하에 배타적이었다.

하지만 현재에는 그 중요도에 의해 해외 유수의 컨설팅 회사의 전문가 그룹에 비전 설정을 의뢰하고 있고 비록 내부적인 관리가 어려워져도 고객의 관점에서 비전을 설정하고 있으며 업무 프로세스를 바꾸는 한이 있더라도 선진 사상의 신기술을 적극적으로 도입하고 있다. 기업은 이것을 경쟁력으로 생각한다.

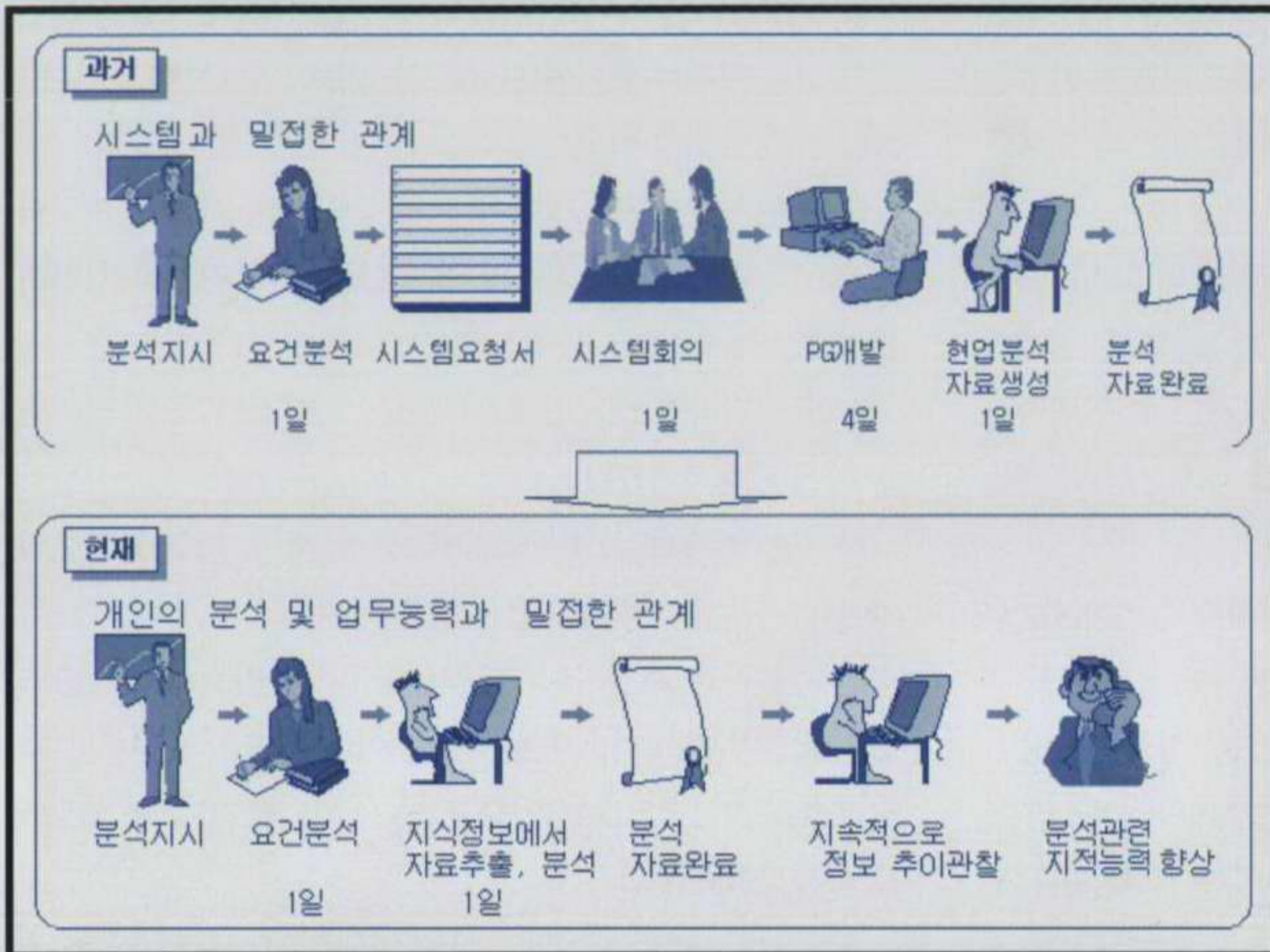
② 분석의 변화

과거의 분석은 거의 수작업에 의존하였다. 시스템 자체는 현재의 데이터 밖에는 처리할 수 없어서 분석하는 사람이 먼저 분석 내용을 생각한 후 시스템 담당자와 회의를 하여 시스템을 만든다. 시스템에서 나온 데이터를 가지고 PC에 다운로드 받아 분석을 한다. 이로 인해 많은 시간이 소요되며 정확도가 떨어져 분석의 질적 저하를 가져온다.

〈표 7〉



〈표 8〉



〈표 9〉



현재는 과거의 데이터를 모두 시스템화시켜 저장(데이터웨어하우징)하고 있으며 선진 기술의 분석 솔루션으로 분석을 하고 있다.

그러므로 분석가는 시스템을 고민할 필요 없이 분석에 열중할 수 있으며 그들의 역량을 충분히 발휘할 수 있다. 또한 빠른 시간 내의 분석이 가능하고 분석의 질도 높아지며 분석

가들의 지적 능력도 향상 시킨다.

③ 전략의 변화

전략도 분석과 마찬가지로 과거에는 시스템에 많이 의존하였다.

경영 환경의 변화로 전략을 수정하려면 기존의 시스템에 수용을 할 수 없기 때문에 시스템의 대부분을 새로 개발해야 하고 이때 많은 부분을 시스템 담당자들에게 의존할 수 밖에 없었다. 시스템의 재개발로 상당히 오랜 시간이 소요되며 이로 인해 회사 입장에서는 기회손실이 발생되고 기획자나 경영층의 의견이 시스템 담당자들에 의해 왜곡될 수 있는 위험이 있다.

현재에는 선진기술로 만들어진 의사결정시스템(캠페인 매니지먼트)으로 경영 전략이 바뀌어도 시스템 담당자에 의뢰할 필요 없이 기획자가 바로 코드값으로 변경시킬 수 있을 정도로 유연성이 생겼다.

이로 인해 상당히 빠른 시간 안에 전략을 수정할 수 있었으며 시뮬레이션으로 정확도는 배가 되었다.

회사 입장에서는 전략을 수시로 바꿀 수 있는 여유가 생겨 경쟁력 우위를 다질 수 있다.

④ 행동의 변화

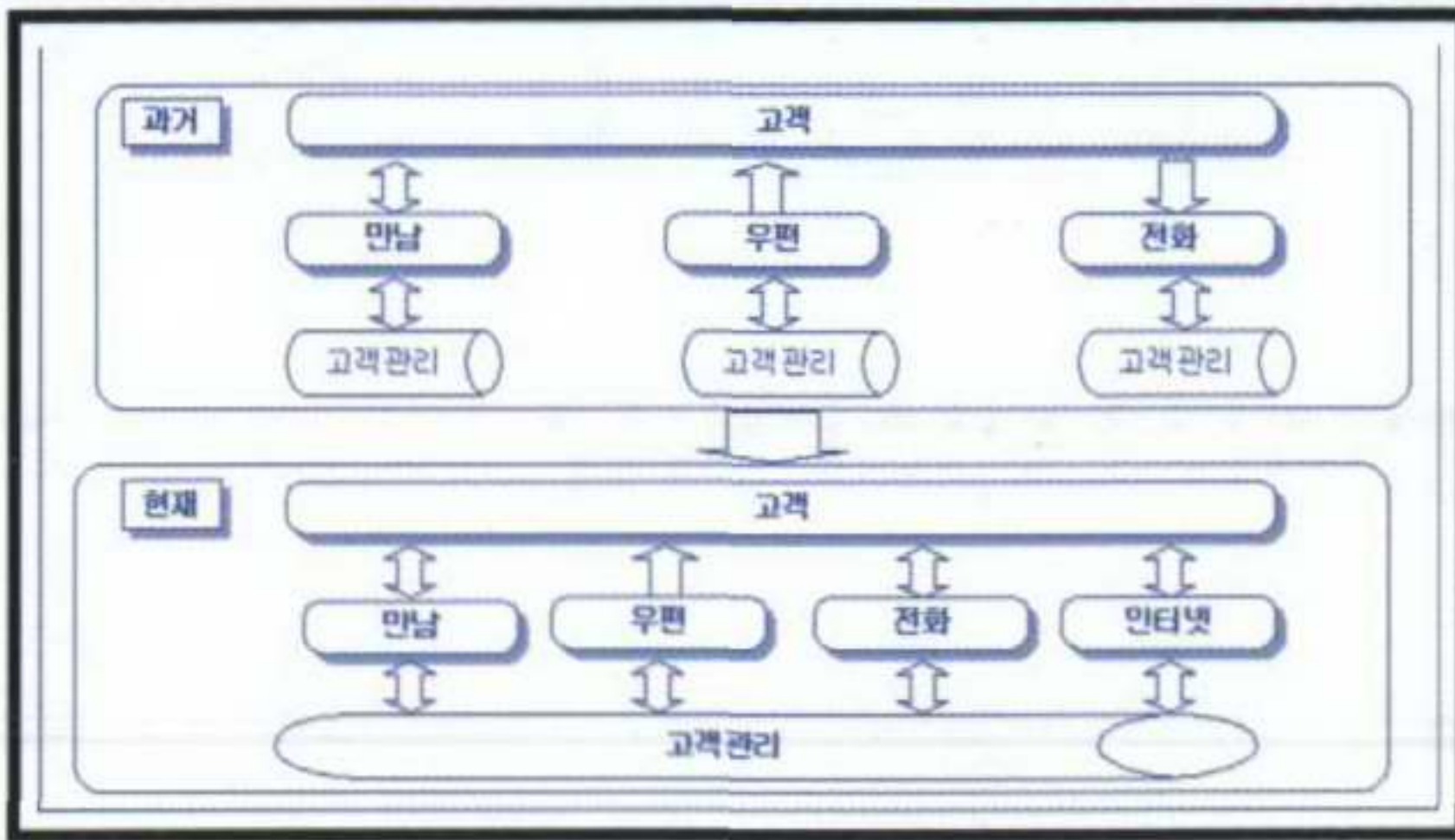
과거의 기업이 생각하는 고객과의 접점은 만남, 우편, 전화의 3가지로 압축된다. 이중에서도 영업 등에 의한 만남과 우편으로의 접촉은 적극적

이었지만 전화는 지극히 방어적이었다.

이 말은 고객의 문의에 대응하는 수준이었다는 것이다. 또한 고객접점을 통합적으로 관리하지 못해서 이중적인 접촉이 일어나는 경우가 다반사였고 이로 인해 고객과의 신뢰가 무너지는 경우도 있었다.

그러나 현재에는 인터넷이라는 채널이 하나 더 생겨 4가지

〈표 10〉



의 고객 채널이 만들어졌다.

이 4가지 채널의 비용적인 측면을 보면 가장 비용이 많이 들어가는 채널은 만남이고 그 다음은 우편, 전화, 인터넷 순이다.

기업은 코스트의 경쟁력을 위해 이제는 만남과 우편 보다 전화와 인터넷으로 더 많은 고객을 만나려고 한다. 또한 점점을 통합적으로 관리하게 되어 고객에 대한 모든 채널에 대해 회사는 더욱 적극적으로 대응할 수 있게 되었다. 그리고 모든 채널의 통합관리는 윈 스톱 서비스를 가능하게 만들어 고객과의 신뢰를 더욱 가깝게 만들었다.

⑤ 시스템의 변화

과거에는 시스템 구축 비용이 많이 소요 되었고 기술력도 떨어져 기업의 완벽한 환경구축에는 많은 무리를 가져 왔다. 또한 분석을 위한 과거 데이터나 전략을 위한 부가가치 생성 시스템의 중요성은 그다지 부각 되지 않고 현재의 데이터의 관리를 위한 시스템만이 존재하였다. 그래서 분석이나 전략, 행동의 변경 시에는 시스템을 처음부터 다시 만들어야 하는 어려움이 있었다.

하지만 현재에는 하드웨어의 비용이 상대적으로 저렴해 졌

고 선진 기술도 눈 부실정도로 발전하고 있기 때문에 시스템도 업무 등 부문별로 최적화된 시스템으로 분업화 되어 있다. 그래서 회사의 환경이 바뀌어도 해당업무의 시스템 수정으로 해결할 수 있는 유연성을 가지게 되었다.

⑥ 조직의 변화

과거와 현재의 인재상은 조금씩 변화하고 있다. 업계 1위가 아닌 버티기 식의 기업은 고객에게 외면 당하게 되어있고 결국 망하게 되는 경우가 많다.

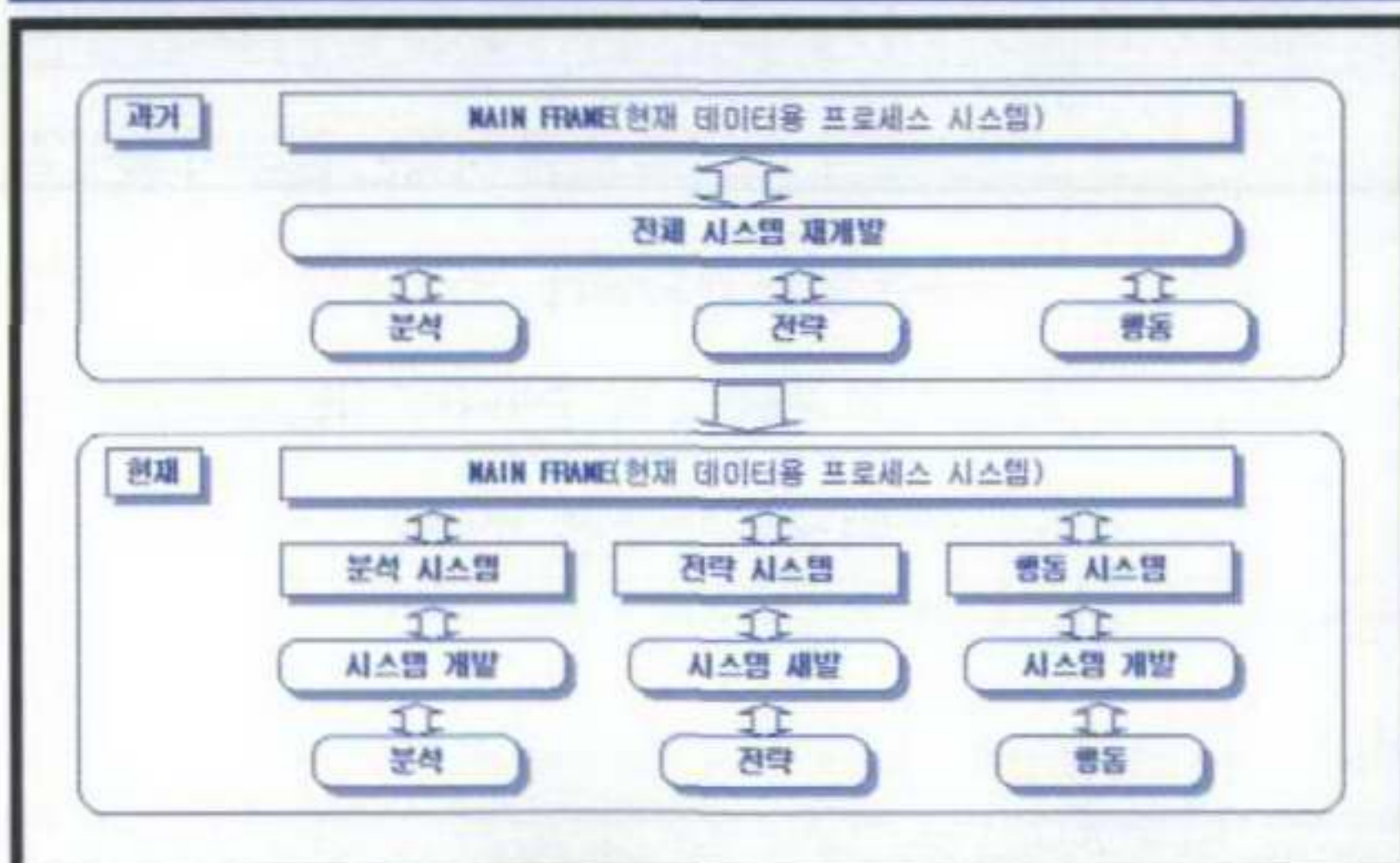
업계 1위가 되려면 그 조직 안에 일하는 사람이 최고가 되어야 하는데 그렇게 하자면 기업의 조직도 바뀌지 않으면 안 되었다.

기업은 적은 투자로 최대한의 시너지 효과를 내기 위해 먼저 기업의 적절한 인재상을 모든 분야를 고루고루 잘하는 사람에서 전부를 잘하지는 못하지만 한 분야에서만은 최고의 인재를 선호하게 되었다.

이런 인재들을 조직에서 이끌어 가려면은 불가피 하게 조직을 바꾸어야 하는데 그것이 바로 관리 위주의 조직에서 고객위주의 기능적인 조직으로의 전환이었다.

예를 들어 과거에는 분석, 기획, 운영의 모든 일을 조금씩 잘하는 사람을 선호했지만 지금은 모든 것을 잘하지는 못하지만 분석 하나만은 최고로 잘하는 사람을 선호한다는 말이다. 그래서 조직도 예전의 한 부서에서 분석, 기획, 운영을 도맡아 하던 것을 이제는 전사의 분석 업무, 전략 업무, 행동 업무를 통합하는 단계에 이르렀고 그렇게 시행한 기업에서는 많은 시너지 효과를 내고 있다.

〈표 11〉



〈표 12〉

