



전략적 CRM, 현재와 미래

한국외국어대학교 최대우

1. 서 론

국내에 CRM(Customer Relationship Management)이 소개된지도 5년 이상이 되었다. IMF 이후 정보 분석에 대한 중요성이 대두되고 각 기업마다 하염없이 쌓아온 데이터를 정리된 창고로 구성하자는 data warehousing이라는 이슈가 어우러지면서, 거대한 고객 관련 데이터를 분석하여 고객의 행동을 예측하고 고객이 원하는 것을 파악하여 고객과의 관계를 유지하며 CRM은 소개되기 시작하였다. 물론 분석을 통해 좀 더 체계적이고 과학적인 고객 관리를 하여야만 하는 고객 주도의 시장 형성과 동종의 기업들 간의 경쟁 구도도 CRM 도입의 원동력이었으나 국내 CRM이 소개된 동기는 거대 인프라 구축에 초점이 모여져 있었다.

그와 같은 태동으로 국내 CRM은 고객과의 진정한 관계유지를 위한 전략적 측면보다는 자료 축적을 위한 data warehousing 구축, 분석을 위한 OLAP과 data mining 분석 도구의 도입 등에 큰 무게를 두고 있었다. 그리고 고객에 대한 분석은 전략과의 연계성 보다는 확보될 수 있는 데이터 중심으로 진행되었다. 그와 같은 이유로 CRM은 고객을 대상으로 수익을 창출하여야 하는 기업 입장에서 전략의 수단이 아닌 잘못된 투자 대상으로 비춰지기도 하였다.

그러나 일방적으로 고객의 가치를 평가하며 가치 극대화를 위한 CRM으로부터, 고객을 자산으로 평가하며 고객이 진정으로 원하는 고객 니즈(needs) 기반의 상품과 서비스, 그리고 다양한 혜택을 제공하는 고객과 기업이 주고 받을 수 있는 가치의 균형을 고려한 전략적 CRM이 도입되기 시작했다. 그리고 과거의 주제별 분석에 의존한 CRM에서, 고객이 원하는 서비스나 상품을 적절한 시기와 채널을 통해 공급하기 위해 고객의 가치구성 요소와 가치 기반, 니즈

기반, 선호 채널 기반 등의 다양한 고객 세그먼트(segment)를 항시 구성하는 유니버스(universe) 개념이 논의되기 시작하였다.

결국 회사의 일방적인 고객가치 극대화를 위한 관리의 측면에서 고객의 니즈(needs)를 파악하여 고객의 원하는 상품이나 서비스 등의 오퍼(offer)를 개발하고 제공하는 개인화(personalization)에 의한 진정한 전략적 고객관계 관리의 시대가 도래하게 된 것이다. 개인화를 달성하기 위한 고객의 가치 관리(value management), 그리고 개인화에 기초한 CRM 전략을 수행하기 위해서는 새로운 IT 기반의 구현이 필요하다. 그 기반은 준비된 고객 가치구성 요소(Customer Value Component)를 활용하여 다양한 전략을 동시에 다발적이며 역동적으로 수행하기 위한 비즈니스 규칙(Business Rule)의 운영과 champion-challenger 실험에 기초한 전략의 운영이 가능하여야 한다.

본 논문에서는 향후 CRM의 모습을 과거로부터 돌아보며 현재의 가치 균형을 위한 CRM 및 운영을 위한 IT 기반에 대하여 소개하였다. 그리고 향후 전략 최적화를 위한 전략의 실험적 운영과 decision modeling에 대하여 살펴보았다.

2. 국내 CRM의 역사

국내 CRM은 data warehousing의 도입과 함께 시작되었다. 즉, IT 중심의 인프라 구축으로 도입되기 시작한 CRM은 전략 부재에 따른 운영 미숙으로 CRM 도입 업체마다 잘못된 투자였다는 자성의 목소리가 높았었다. 현재는 전략에 기초한 CRM의 모습을 고객과 기업이 서로로부터 얻을 수 있는 가치 균형(value balancing)으로 설정하고, 가치 균형을 위한 오퍼링 전략(offering strategy)이 전략적 CRM의 키워드가 되었다.

본 절에서는 국내 CRM의 도입부터 현재의 오피링 중심의 CRM 전략으로 변화하기까지의 과정을 되짚어 보며 CRM이 향후 모습을 그려보는 계기를 마련하고자 한다.

2.1 Tool 중심의 CRM 구축

Data warehousing의 도입과 함께 시작된 국내 CRM은 전략보다는 시스템 구축에 중심이 모여져 있었다. 각 기업마다 IT 부서가 CRM 프로젝트를 주도하여 분석 중심의 소프트웨어를 원활히 사용할 수 있도록 데이터를 준비하고 분석 및 그 결과를 리포팅하는 인프라 구축이 주 목적이었다. 물론 CRM 인프라 구축과 함께 부분적 CRM 전략 수립과 기업에서 축적된 데이터 상황에 따른 분석이 동시에 진행되었지만 해외 성공사례와 같은 CRM의 환상을 흉내내는 것에 불과하였다. 한편 협업인 마케팅 부서는 CRM에서 사용하는 소프트웨어가 어떠한 기능이 있어 무엇을 할 수 있는지를 바빠 쫓아가며 분석 중심의 새로운 마케팅 패러다임을 이해하는 단계였다.

결국 tool 중심의 CRM 구축은 전략의 부재 하에 진행되었기에, 협업을 중심으로 한 CRM 시스템의 운영은 기대할 수 없는 것은 당연한 결과였다. 운영의 주체인 협업이 중심이 되지 않은 CRM은 사용하지 않을 고액의 storage와 tool의 도입이라는 결과를 낳게 된 것이다.

2.2 기능 중심의 CRM 구축

분석을 위한 tool로 무장된 CRM 시스템이 운영되지 못하는 원인을 전략의 부재가 아닌 고객과의 접촉을 담당할 contact center와 CRM의 달혀진 순환(closed loop)을 구성하기 위한 마지막 관문이라고 할 수 있는 CRM 평가 기능, 즉 캠페인 매니저(campaign manager) 등 실제로 CRM 행위를 담당할 소위 운영 CRM(Operational CRM)의 비 구축이라고 생각하였다. 여기서 비즈니스 별로 축적된 데이터는 비즈니스 목적, 주제별로 공유되므로 데이터 관리 부분은 협업 CRM(Collaborative CRM)으로, 데이터를 이용하여 분석하여 고객을 파악하던 OLAP, data mining 부분은 분석 CRM(Analytic CRM)으로 기능을 고려하여 CRM의 그림을 재편하게 된 것이다.

그러나 기능 중심의 CRM은 운영 CRM의 지나친 강조로 또 다시 각 기업마다 콜센터(call-center) 구

축 및 캠페인 매니저 tool의 도입 등 거액의 투자가 이뤄지는 결과를 낳게 되었다. 콜 센터를 통해 적극적인 고객과의 접촉이 이루어지며 본격적인 고객과의 관계가 형성되기 시작되었으나 상대적으로 분석 계의 Analytic CRM이 위축되기 시작하여 고객의 가치 평가 없이 일방적으로 기업의 오피를 고객에게 강요하는 push-marketing, 혹은 기업이 고객을 관리하는 체계로 CRM은 변질되게 되었다.

그러나 혼란과 시행착오 속에 CRM은 기업의 중요 기능으로 자리잡게 되었고 기업은 고객을 자산(asset)으로 인식하며 전략의 바탕 위에 운영되는 새로운 CRM을 준비하게 되었다.

3. 가치 균형을 고려한 CRM 전략

국내 CRM 도입은 고객 가치의 측정 및 가치 극대화를 위한 tool 중심의 CRM, 기업이 준비한 상품 및 서비스를 다양한 고객 접점을 통해 제공하려는 기능 중심의 CRM으로 변하며 두 시행착오를 통해 새로운 방향을 발견하게 된다. 즉, 고객가치 극대화와 고객에게 기업의 상품 및 서비스를 제공하는 오피가치 극대화, 이 두 가치의 균형을 생각하게 된 것이다. 고객이 회사로부터 얻을 수 있는 가치와 기업이 고객으로부터 얻을 수 있는 가치가 균형을 이루어야 진정한 고객과의 관계 및 수익성을 유지할 수 있다.

3.1 가치 균형의 중요성

고객의 가치 극대화만 고려하는 경우, 고객은 기업으로부터 많은 혜택을 누릴 수 있으나 기업은 직접적인 매출 창출이 어려워 CRM 관련 ROI는 매우 낮아지게 된다. 물론 이를 통해 고객의 만족도는 일시 증진하게 되나 새로운 비즈니스 모델 개발은 어려워 기업은 로열티나 고객 만족 프로그램을 지속적으로 수행하는 것은 매우 어렵다.

반면 오피 가치에만 집중하게 되는 경우, 기업은 고객으로부터 얻을 수 있는 가치를 생각하며 고객과의 관계보다는 상품 판매에 치중하게 된다. 그리고 다양한 고객 정보를 사업부서별 또는 기능별로 독립적으로 관리함으로써 동일한 고객의 다양한 행동 특성이 통합되지 않아 고객만족도의 하락과 새로운 사업기회 포착이 난이하다.

기업과 고객의 가치 균형을 유지할 경우, 기업의 오피는 개인화되면서 수익성을 유지할 수 있다. 가치

의 균형을 위해서는 고객 관점에서 제품 및 프로세스가 설계되며 고객 전략에 대한 초점의 변화가 요구된다. 그를 통해 고객인자에서 개인화(personalization)로, 고객과의 약속에서 이행으로, 가격 경쟁에서 시장 가치로 변화가 수반되어야 하는 것이다. 고객의 접점도 단순 거래의 필요 접점에서 기회의 접점으로, 가치의 전달에서 가치의 교환으로, 고객의 반응 중심에서 반응의 해석과 이행으로 변화하여야 한다.

결국 가치 균형을 통해 고객과의 관계는 지속되며 고객은 기업으로부터 다양한 오퍼를 통해 혜택을, 기업은 고객으로부터 수익을 창출할 수 있다. 그리고 기업은 개인화를 위한 세그먼트의 충성도 증진, 모방하기 어려운 고객과의 커뮤니티가 형성이 된다.

3.2 Offering 전략

가치 균형을 위해서는 개인화를 위한 다양한 세그먼트 구성이 필수적이다. 그 세그먼트들은 고객의 가치뿐 아니라, 고객이 원하는 것에 따라, 그리고 고객이 선호하는 채널 등에 의해 이루어지며 그와 같은 세그먼트들은 항상 준비되어 활용할 수 있는 군집화 함수(clustering function) 형태로 운영되어야 할 것이다. 한편 오퍼를 준비하는 기업 입장에서는 고객의 니즈를 파악하고 준비한 오퍼들을 오퍼 성격별로 관리하며 고객 세그먼트와 mapping하는 규칙(rule)들을 정의하여야 할 것이다. 결국 가치 균형을 위한 offering 전략을 위해서는 고객의 가치를 정의하고 관리, 산출하는 value management 단계와 고객의 가치뿐 아니라 고객의 니즈, 선호 채널 등에 따라 고객을 세분화하고 고객 니즈에 부합하는 상품 및 서비스를 개발하여 고객 니즈와 연결시키는 personalization의 두 단계로 진행되어야 한다.

Value management 단계에서는 기존의 로열티 프로그램이나 이탈방지 등에서 고객 행동을 예측하기 위해 활용된 스코어(score)를 포함하여, 고객을 자산으로 인식할 수 있고 장기적인 운영이 가능한 고객 가치 체계가 필요하다. 많은 기업들은 고객의 가치를 RFM, LTV 등에 기초하거나 이탈방지, cross-selling을 위한 스코어 등 체계적이지 못한 것이 사실이었다. 고객의 가치는 현재 가치와 미래 가치로 나눌 수 있으며 현재의 가치는 고객을 자산으로 인식하기 위해 기업이 취할 수 있는 이익 중심으로 산출하여야 할 것이며, 미래 가치는 고객이 기업과의 관계를 유지할

기간과 그 기간동안 창출될 이익 등으로 표현될 수 있을 것이다. 그리고 미래 가치에는 고객의 충성도를 표현할 수 있는 각종 관련 데이터도 고객 가치 측정에 필요한 고객 가치구성 요소(Customer Value Component) 중 하나일 것이다.

Personalization 단계에서는 value management 단계에서 산출한 다양한 고객 가치를 기준으로 고객의 세그먼트를 형성하고 고객 가치구성 요소를 기반으로 고객의 니즈 세그먼트를 구성하는 등 다양하고 세분화된 세그먼트를 구성하여야 한다. 세그먼트는 통계 분석 기법인 K-means 군집 분석과 데이터의 차원축소를 위한 주성분 분석(principal component analysis) 등이 활용될 수 있다. 한편으론 고객 니즈에 기반하여 개발된 상품과 서비스를 어떠한 고객에게 추천되고 판매될지에 대한 mapping 규칙을 도출, 관리하여야 할 것이다.

언급된 두 단계를 기반으로 한 offering 전략을 구현하기 위한 IT 인프라는 관련된 고객 가치구성 요소 및 다양한 세그먼트 등을 통합적으로 관리할 수 있도록 구성되어야 하며 다양한 고객 관리를 위한 규칙 형태의 전략을 수행, 관리하기 위한 BRMS(Business Rule Management System)도 포함되어야 한다.

4. CRM의 미래 - 전략 관리 및 전략 최적화

전략의 부재에서 출발했던 CRM은 가치 균형을 실현하기 위한 전략적 CRM으로 변화하고 있거나 변화를 준비 중에 있다. 여기서 우리는 현재의 전략적 CRM의 향후 모습을 살펴보고 미래를 준비하여야 할 것이다. 본 논문에서는 CRM의 미래 모습을 금융권의 개인신용 관리에서 활용되고 있는 전략 관리 시스템 및 전략 최적화에서 찾아보려 한다.

신용대출 및 신용카드 한도 등에 활용되는 개인신용 관리 체계(Credit Scoring System)는 금융 선진국에서 이미 1960년대부터 도입되어 수학, 통계학을 활용하여 확고한 의사결정 지원 시스템으로 운영되고 있으며, 국내에서도 개인신용 관리 부재로 인한 사회 인프라의 붕괴로 CSS를 강화하고 있다. 개인신용 관리 체계도 CRM처럼, 신용을 평가하기 위한 스코어링부터 출발하여, 스코어링 중심의 포트폴리오 운영 및 스코어 체계의 정확도를 확인하기 위한 monitoring 체계 구축, 그리고 금융권의 자체 전략이나 policy

를 스코어와 함께 운영할 수 있는 전략 관리 시스템(Strategy Management System) 구축으로 변화하여 왔다. 여기서 monitoring 체계는 CRM의 campaign management에 해당하고 전략 관리 시스템은 value management와 personalization을 위한 고객 가치구성 요소 및 비즈니스 규칙을 실행하기 위한 인프라에 해당한다고 할 수 있다. 이와 같이 금융권의 전략 관리 시스템으로부터 CRM의 형상을 찾아볼 수 있는 것은 두 분야 모두 고객의 행태를 고객 데이터로부터 분석하여 인지하고 기업이 취할 수 있는 지속적인 이익을 찾는데 공통점이 있기 때문이다.

현재 금융권의 전략 관리 시스템은 BRMS이 핵심 엔진으로 채택하여, 역동적으로 다양한 전략을 수행하고 변화할 수 있으며 그 효과를 분석할 수 있도록 구성되어 있다. 그리고 운영된 전략에 기초하여 전략의 최적화 단계로 진입하고 있다.

4.1 Rule 엔진에 기초한 전략 관리 시스템

전략 운영에 있어 핵심 성공 요인은 다양한 전략을 최적의 대상에게 적절한 시기와 채널을 통해 제공하는 것으로, 단기간 내에 규칙 기반의 전략을 도출하고 구현하며 관리하는 기능과 운영되는 규칙 기반의 전략 운영 상황을 상시 점검할 수 있는 rule 엔진 형태의 BRMS(Business Rule Management System)가 요구된다. BRMS의 도입 없이 세분화된 고객을 대상으로 개인화에 바탕한 전략을 수행하기란 매우 어려울 것이다. 전략의 수행을 위해 생성된 규칙형태의 전략을 하드 코딩하거나 수행된 전략의 평가를 위해 결과를 규칙과 일일이 수작업을 통해 연관지은 후 분석하여야 한다. BRMS가 있다면 각 비즈니스별로 직접 전략을 구성하여 운영하고 수정하여 결과를 평가할 수 있다. 즉, 전략의 수립과 운영의 주체가 일치할 수 있어 효과적이며 발전적인 전략 도출이 가능한 것이다.

BRMS 도입의 가장 큰 잇점은 다양한 전략을 동시에 운영할 수 있어 최적화 전략 발굴을 위한 champion-challenger 전략 운영이 가능한 것이다. 전략의 효과를 확인하기 위해 전략을 적용하는 고객군과 전략을 적용하지 않는 대조군을 설정하여, 전략 운영 후 그 효과를 살펴본다. 그러나 이러한 방법은 단지 수행한 전략의 효과만 살펴볼 수 있을 뿐, 다른 전략과 비교할 수 없어 최적화된 전략은 어떤 것

인지 전혀 알 수 없다. Champion-challenger 전략 운영은 한가지 전략만을 운영하는 것이 아니라, 주 전략을 champion 전략으로 설정하여 대상 고객 중, 예컨대, 약 70% 정도를, 또 다른 전략을 나머지 30%의 고객 대상에 대하여 challenger-1 혹은 challenger-2 전략 등을 운영하는 것이다. 이와 같은 개념은 로보 티스 혹은 패턴인식 분야에서 시행착오를 통해 사물을 인식하는 능력을 학습하여 최적의 솔루션을 찾는 접근방법에 기초한 것으로, champion-challenger 운영에 기초한 BRMS 중심의 전략 관리 시스템을 adaptive control system이라고도 부른다.

4.2 Decision modeling을 이용한 전략 최적화

Adaptive control system에서의 champion-challenger 전략 운영은 최적 전략을 탐색하기 위한 하나의 방법으로 단기간 내에 최적화를 달성한다기보다는 시행착오를 거쳐 목표에 이루는 개념이다. 최적화를 좀 더 빠른 시일내에 달성하기 위해, 소위 decision modeling에 의한 최적화 솔루션 도출을 고려할 수 있다. Decision modeling이란 그림 1과 같이 최적화의 대상을 식으로 연결하여 전략이 과연 최적화 대상에 어떠한 영향을 미치는가를 식으로 표현한 것이다. 예를 들어 최적화의 최종 목표가 수익(profit)의 극대화라면 수익은 매출(revenue), 비용(cost), 손실(loss)에 의해 $profit=revenue-cost-loss$ 로 표현될 수 있다. 매출, 비용, 손실은 다시 다른 요인들에 의해 관계를 식으로 표현할 수 있을 것이다. 이와 같이 각 요인별 관계를 식으로 연결하여 전략의 조정이 최종

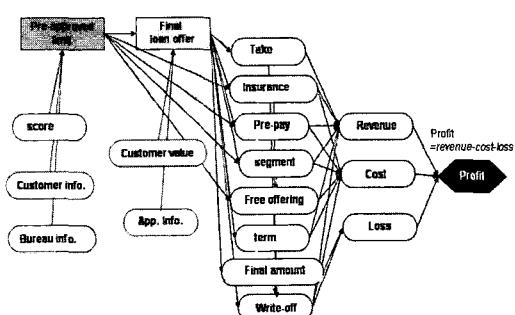


그림 1 Decision modeling의 예: 신용카드 한도 조정

최적화 대상에 어떠한 영향을 미치는가를 모델링한 후, 선형 프로그래밍(linear programming)에 의해 해, 즉 최적화를 위한 전략을 도출하게 된다.

Decision modeling에 의한 전략 최적화는 선진국에서는 이미 금융분야의 신용카드 한도조정이나 대출한도 등에서 큰 효과가 있음이 보여졌고 마케팅과 관련된 분야로까지 확대되고 있다. 그러나 이와 같은 방법을 적용하기 위해서는 전사적인 업무의 흐름을 식으로 표현하여야 하는 decision modeling의 난제가 존재하고, 최적화된 전략을 발굴하더라도 최적화 전략에 접근한 것이기에 champion 전략으로 채택되기 이전에 challenger 전략으로 운영되어야하는 한계가 있다.

5. 결 론

CRM은 축적된 고객 자료의 체계적인 분석에서 출발하였다. 가치 균형을 위한 전략적 CRM에서도 다양한 고객 가치의 산출을 위해 분석이 필요하며 전략의 최적화도 수리적 모델링에 의한 분석에 의한 것이다. 결국 미래 CRM에 있어 분석의 기능은 그림 2와 같은 구성으로 이루어질 것이다.

그리고 CRM을 통해 고객과의 관계를 유지하며 기업이 수익을 창출할 수 있도록 분석의 결과는 다양한 전략의 형태로 RBMS 상에서 운영될 것이다. 그를 위해 전략 및 RBMS 구현 및 운영에 적합한 스코어링 모델링 기법 중 스코어카드(scorecard)의 개발

이나 고객 세그먼트 형성 시 고객 세그먼트를 몇 개의 prototype으로 관리하고 군집 함수에 의해 고객을 세그먼트에 할당하는 통계 기법의 연구와 개발이 이루어져야 할 것이다.

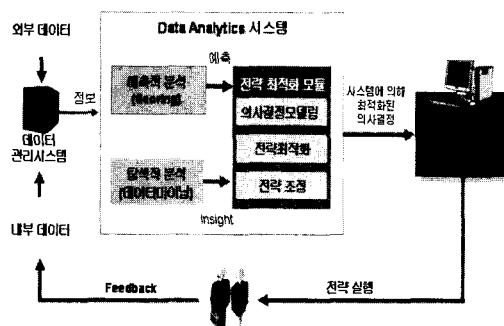


그림 2 미래 CRM에서의 데이터 분석 시스템 구성

최 대 우



1986 서울대학교 계산통계학과 학사
1988 서울대학교 통계학 석사
1994 Rutgers University 통계학 박사
1996~현재 한국외국어대학교 정보통계
학과 부교수

관심분야 : classification, combining
learners, microarray data analysis
E-mail : dachoi@dreamwiz.com

• 2003 프로그래밍언어연구회 추계 학술대회 •

- 일자 : 2003년 11월 22일
- 장소 : 동국대학교(서울)
- 주최 : 프로그래밍언어연구회
- 문의처 : 숙명여대 창병모 교수(Tel. 02-710-9378)

<http://www.sigpl.or.kr>