

활동정보(Activity Information)을 활용한

CRM구축방법에 관한 연구

김병석, 백승익, 박준호
한양대학교 경영학부

1. 서론

시장의 변화는 기업에게 새로운 기회와 위협을 제공한다. 새로운 기술의 도입에 의한 변화도 그러하듯이, 고객 욕구의 변화도 역시 기업에게는 새로운 위협이며 한편으로는 기회이기도 하다. 즉 고객이 원하는 것이 무엇이고, 그 요구에 맞는 서비스와 제품과 서비스를 적시에 시장에 제공하는 것이 오늘날의 가장 중요한 생존 전략이 되었다.

“평균적인 회사의 비즈니스 중 65%는 만족을 얻는 기존고객을 통해 이루어진다.”

“신규고객을 획득하는데 소요되는 비용은 기존 고객에게 서비스하는 비용의 5배가 든다.”

“상위 20%에 해당되는 고객 1인의 매출이 나머지 80%에 해당되는 고객 16명의 매출과 비슷하다.”

위에서 언급되어지는 말들은 고객의 가치와 고객 관리의 중요성을 실감하게 하는 말이다. 그러나 이런 고객의 요구(Needs)를 분석하고, 또한 고객을 이해하며 만족시키고자 하는 많은 기업들의 막대한 노력과 투자에도 불구하고 기업 경영활동의 성과에는 그다지 크게 영향을 미치지 않았다. 그 이유로는 많은 기업들은 그들의 기업 내부에 존재해 있는 정보를 어떻게 사용할 지에 대한 관심보다는 정보 그 자체에 많은 관심을 보이고 있는 점

을 들 수 있다. 즉 고객관계관리를 위해서 어떤 고객의 정보가 필요하고, 그 정보가 어떻게 생성되고, 그 생성된 정보를 어떻게 이용할 것이며, 어떤 식으로 관리를 할 지에 대한 이해가 매우 부족하다. 정보와 업무 활동의 연계가 되어 있지 않아서 기존에 기업이 가지고 있는 정보를 이용하면 어떤 업무활동이 보조 될 수 있고, 고객관계관리를 위하여 추가적인 업무가 추가 되어질 시 기업이 가지고 있는 정보만으로 그 업무가 보조 되는지, 아니면 어떤 정보가 추가적으로 제작되어야 하는지에 대한 의사 결정이 매우 어렵다. 그 외에도 효율적인 정보를 관리하기 위한 자원 배분에 대한 결정도 매우 힘들 것이다.

고객관계관리 (Customer Relationship Management: CRM)를 성공적으로 추진하기 위해서는 고객의 정보를 가공하고 이용하는 것 뿐만 아니라, 어떤 정보가 어떤 기업의 활동(Activity)과 연관이 있는 지를 파악하고, 그 연관성을 통해 고객 정보를 제작하고, 관리하는 전략이 필요할 것이다. 본 연구를 통해서 고객관계관리를 위한 활동과 기업이 가지고 있는 데이터, 그리고 고객 니즈와의 연관성 파악할 수 있는 새로운 방법을 제시하고자 한다.

2. 연구의 목적

효율적인 CRM을 실행하기 위해서는 고객에 대한 특성 정보와 구매 의사결정 기준 그리고 구매에 대한 정보를 획득하고 관리하는 과정이 효율적으로 관리되어야 한다. 특히 최초로 입력되는 고객 정보는 신뢰성이 부족하여, 지속적으로 갱신되지 않으면 CRM을 통해서 얻을 수 있는 이점은 거의 없을 것이다. 만일 데이터가 최신의 정보를 정확하게 반영하지 못한다면 이를 기반으로 한 의사 결정은 오히려 역효과가 날 수 있다. 이러한 데이터의 신뢰성을 제고하고 지속적으로 갱신하기 위한 가장 효과적인 방법은 CRM과 깊은 연관성이 있는 데이터를 집중적으로 관리하는 것이다. 연관되어진 데이터를 발견하기 위해서는 먼저 데이터와 CRM과 연관되어진 활동간의 관계를 면밀히 검토해 보아야 할 것이다. 본 연구에서는 데이터와 CRM 관련활동과의 연관 관계들을 표현할 수 있는 방법과 그것을 기초로 어떻게 CRM에 대한 전략을 세울 수 있을 지에 대한 새로운 방법을 제시하는데 그 주요 목적을 두고 있다.

3. 고객관계관리 (CRM)

CRM은 80년대에 등장한 채널에서의 고객관계 유지를 중시하는 관계 마케팅 (Relationship Marketing)과 Customer Satisfaction (CS), Database Marketing (DBM) 등이 진화하여 출현하였다. CRM은 기업가치가 고객으로부터 나온다는 기본 인식에 기초하고 있고, 또한 마케팅 패러다임이 제품판매 중심에서 기존의 우수고객을 유지하고 이탈고객을 최소화하는 고객중심마케팅으로 이동함에 따라 많은 기업의 관심의 대상이 되었다. CRM은 전산 시스템만의 변화가 아니라 경영전략, 조직/프로세스/활동, 고객접점 채널상의 모든 변화를 의미한다.

고객관계관리의 시대적 변화 과정은 아래의 표와 같다. [표1]

[표 1] 고객관리의 시대적 변천

	판매 (1970년대)	CS (1980년대)	DBM (1990년대)	CRM (90년대후반)
對고객 관점	수동적 구매자	선택적 구매자	개성화, 다양화된 구매자	능동적 파트너
고객과의 관계	전체 시장에 일방적 공급 (배급)	고객 만족도 (CSI) 측정, 일방적 관계	그룹화된 고객과의 일방적 관계	개별 고객과 쌍방향 의사소통
고객 관리	단순 영업 위주	영업과 판매 위주 서비스	IT 기술팀 위주	전사적 관리

주 : CS = Customer Satisfaction, DBM = Database Marketing, CRM = Customer Relationship Management

출처 : 인터넷 시대의 고객 관계관리, 이 상민, 2000.9, CEO Information(제262호)

이런 변화에 따른 고객관계관리(CRM)의 정의를 살펴보면 다음과 같다. CRM이란 문자 그대로 의미를 풀면 기업과 고객간의 관계를 좀 더 효과적으로, 더 나아가 전략적으로 관리 하자는 것이다. CRM은 고객, 정보, 사내 프로세스, 전략, 조직 등 경영전반에 걸친 관리 체계이며 이를 정보기술이 밀 바침 되어 구성되는 것이다 (경영과 컴퓨터, 1998.12). CRM은 단순히 고객 만족운동의 연장선 상에 있는 것이 아니라 이는 경영 환경의 구조적인 변화에 대처해 나가기 위한 '새로운 경영 축'이며, 새로운 경영 축으로 탈바꿈하는 것은 쉽게 하루아침에 실현되지 않는다. (앤더슨컨설팅, 1998) CRM은 통합된 판매, 통합된 마케팅 그리고 통합된 서비스 전략으로 정의되며, 그것들이 단독으로 작동하는 것을 배제시키며 서로 조정된 활동에 의존한다. (Kalakoto & Robinson 2000) 즉

고객 지향은 기업 전체의 활동들과 연관되고 그 활동들의 변환을 통하여 고객지향을 위한 업무 개선과 혁신 등을 도입 할 수 있을 것이다.

이런 고객관계관리를 구현하기 위해서는 다음과 같은 어려운 점이 있다(Berson, 2000). 첫째는 시장주기에 의해서 압박을 받는다는 것이다. 오늘날의 기업들은 급변하는 환경 속에서 고객 충성도(Loyalty)를 확보하고 지속적으로 고객의 관심을 끌기 위해서는 막대한 노력을 수반하지 않고서는 불가능하게 되었다. 둘째는 끊임없이 시장에 고객이 원하는 신상품을 공급해야 한다. 셋째는 고객들은 인터넷을 이용하여 많은 공급자들의 정보를 쉽게 수집할 수 있고 비교할 수 있기 때문에 지속적인 고객의 충성도를 확보하기가 매우 힘들어졌다. 양질의 제품을 저렴하게 판매하는 새로

은 경쟁자들을 고객이 먼저 알아보고, 그 쪽으로 쉽게 움직이는 경향이 있다. 이러한 상황 하에서 제한되어진 자원을 가지고 있는 기업 입장에서는 CRM과 연관되어진 모든 활동과 데이터를 대상으로 균등히 자원을 배분하여 CRM을 추진한다는 것은 현실적으로 불가능할 것이다. 고객의 니즈를 충족시키는데 가장 중요한 요소로 생각되어 지는 데이터와 활동을 특수 관리함으로써 주어린 환경 하에서 최적화된 CRM 프로젝트를 실시 할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 CRM의 대상이 되는 데이터와 활동을 어떤 식으로 차등화하여 선택할 지에 대한 모델을 제공하는데 목적을 두고 있다.

4. ABC/ABM

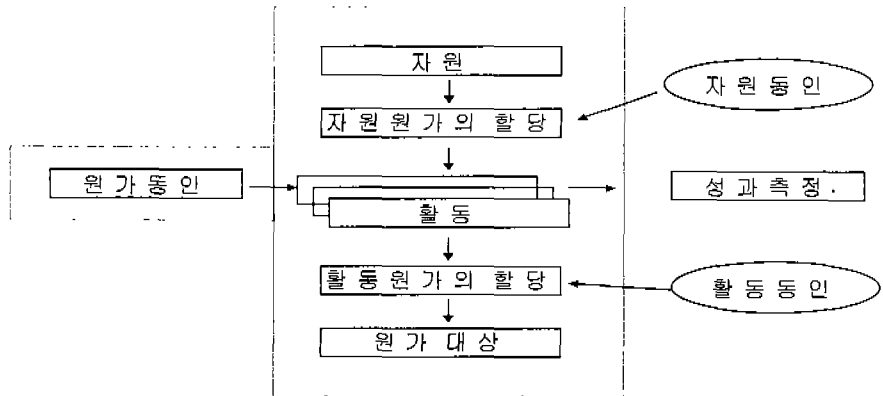
ABC (Activity-Based Costing)은 제품 비용 산정 시에 그 제품을 생산하는데 필요한 중요 활동을 추적하여 그와 연관되어서 발생하는 비용을 근거로 그 제품의 원가를 산정하는 방식 이라고 정의할 수 있다. Turney (1992) ABC를 활동, 제품, 고객의 원가를 측정하는 방법이라고 정의 하였다. ABC는 제품의 원가를 산정하는 효율적인 원가산정 방법이고, ABM(Activity-Based Management)은 효율적인 원가관리를 위해서 원가를 발생시키는 활동을 분류하여 특수 관리를 하는 활동 관리/개선 및 평가에 초점에 그 초점을 두고 있다. ABC 방법은 활동을 매개 변수로 하기 때문에 제품의 생성과정에 대하여 보다 쉽게 설명 할 수 있으며, 부서/계정과목을 이용하는 방법보다 원가의 발생 원인을 추적하기가 훨씬 쉬워졌다. (박기준외,

1998) ABM을 통해서 비 생산적인 활동, 불필요한 원가를 발생시키는 활동을 찾아서 집중 관리하는 관리 방식이다.

ABC는 전통적인 단일 기준에 의한 원가 배분방식에서 벗어나 활동 (Activity)은 자원 (Resource)을 소비하고, 제품을 생산하기 위해서는 일련의 활동이 필요하다는 전제로 활동을 원가 대상으로 삼아 생산에 필요한 활동과 연관되어 발생하는 원가를 파악하여 제품의 원가를 파악하게 된다. (이 상석, 1999) ABC/M은 자원을 활동을 수행하는데 요구되는 항목으로 인력, 설비, 자금, 소모품 등을 포함한다고 정의하고 활동을 통해 그 자원이 소비되고 이용된다고 저의하고 있다. 활동은 기업의 목표를 수행하기 위하여 필요한 산출물을 생산하는데 자원을 소비하는 것으로 저의하고 있다. 주문 과정, 자재구입, 기계작업, 고객 서비스 등이 활동에 해당된다. 기업에 있어서 활동이란 원가를 발생하는 원천이며, 동시에 기업이 제공하는 제품이나 서비스의 최종 사용자인 고객에게의 가치를 창조하는 기능을 수행한다(황국제 & 박준호, 1999).

본 연구에서는 CRM 구현의 대상이 되는 데이터와 활동을 설정하기 위해서 정보를 기업의 ABC/M에서 말하는 자원으로 보고, 자원을 사용하여 고객의 니즈를 만족시키는 일련의 활동을 ABC/M에서 말하는 제품 생산 활동으로 생각하여 각 활동이 특정 고객 니즈의 충족에 미치는 상대적인 중요성을 원가로 파악함으로써 해서 기업이 선택적으로 관리하여야 할 활동과 데이터를 찾아내는 방법을 서술하고 있다.

<그림 1: ABC와 ABM의 관계>



ABC와 ABM과의 관계

출처 : 칼럼컴퍼니, 통합혁신모델, 1998

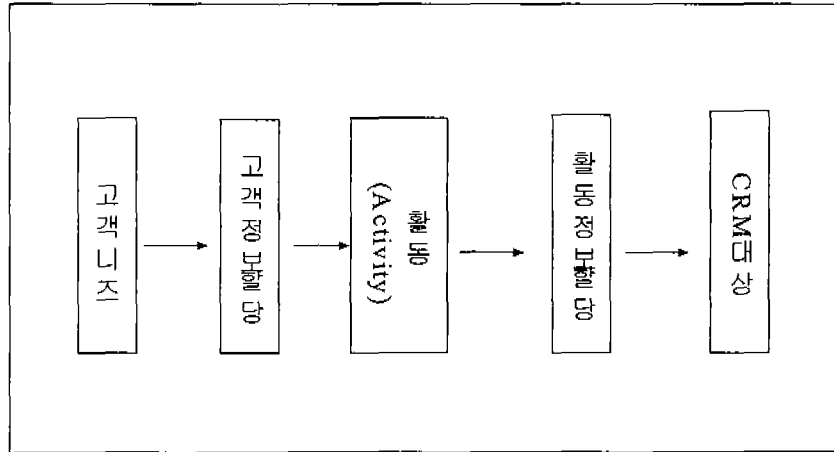
5. Activity-Information을 활용한 CRM

결정할 수 있다. <그림 2>는 활동 정보를 사용하여 CRM을 구축하기 위한 방법을 설명하여 주는 그림이다.

고객이 원하는 것이 무엇이고, 이를 충족 해주기 위해서는 기업의 업무 프로세스가 고객지향적이어야 할 것이다. 그러기 위해서 고객 정보가 정확하고, 이와 연관된 활동은 무엇이고 개선의 여지는 없는지 확인해야 된다. 그래서 기업의 활동을 고객 친화적 활동으로 전환하여 가치를 제고해야 한다(박 종원, 2000).

CRM은 고객의 데이터를 가공하고 이용하는 것이 뿐만 아니라, 어떤 데이터를 어떤 기업의 활동이 사용하고, 특정 고객의 니즈와 연관되어진 데이터와 활동을 파악하고, 마지막으로 그들 간의 상대적인 중요성을 알아냄으로써, 제한되어진 자원 하에서의 CRM을 추진하기 위해서 특별히 관리하여야 할 데이터와 활동을 찾아 낼 수가 있게 된다. 즉 활동 정보 (어떤 데이터를 사용하느냐, 이 활동은 어떤 고객의 니즈를 충족시키는데 크게 영향을 미쳤는가?)를 기초로 하여 CRM을 대상을

<그림 2: 활동 정보를 이용한 CRM 구축방법>



1) 고객 니즈(Needs)

시장에서 기업에게 고객이 요구하는 것이 무엇인지를 분석하고 파악한다. 예를 들면 대출 업무에서 고객의 요구가 빠른 대출인지, 대출 액수의 크기인지, 이자율인지, 상환과 관련되어 있는 것인지를 분석해야 한다.

2) 고객 정보 할당

위에서 분석된 고객의 요구와 관련된 정보를 찾는 것이다. 예를 들어, 은행의 대출 업무와 연관되어진 고객의 니즈를 파악하였다면 다음 단계에서는 그 니즈와 연관될 수 있는 모든 데이터를 찾아내는 것이 두번째 단계이다. 기존에 기업이 데이터 웨어하우스나 데이터 마이닝을 통해서 보유하고 있는 데이터와 추가적으로 필요한 데이터를 분석해 내는 것이 이 단계에서 해야 할 일이다.

3) 활동(Activity)

제 1단계에서 분석한 고객 니즈와 연관되어진 기업의 활동을 파악하고, 어떤 활동이 어떤 데이터를 사용하는지를 파악해야 한다. 이 과정을 통해 고객의 니즈로부터 산출되어진 데이터와 활동을 서로 연결시키게 된다.

4) 활동정보할당

위에서 알아낸 데이터, 활동, 고객 요구 각각에 대한 상대적인 중요도를 인터뷰 등을 통해 확인하는 단계이다. 정보와 활동, 정보와 고객요구, 그리고 고객요구와 정보에 대한 서로의 상대적 중요도를 측정하는 단계이다. 즉 각각의 상대적 관계에서의 중요성을 파악한다. 왜냐하면 각각의 대상 자체도 중요하지만 그 대상이 다른 대상과의 관계서 발생하는 것이 중요하기 때문이다.

고
객
정
보
(D)

업무 활동(A)

	A1	A2	A3	A4	A5
D1					
D2					
D3					
D4					

점수(Scoring)로 중요도 표시

고
객
정
보
(D)

고객 요구(N)

	N1	N2	N3	N4	N5
D1					
D2					
D3					
D4					

점수(Scoring)로 중요도 표시

고
객
요
구
(N)

업무 활동(A)

	A1	A2	A3	A4	A5
N1					
N2					
N3					
N4					

5) CRM 대상

위 단계에서 알아낸 상대적 중요도를 기초로 하여 그룹핑(Grouping)을 하면 중요도가 높은 집단과 그렇지 않은 집단을 확인하고 그 집단들과의 차이를 분석할 수 있다.

확하고, 추진하게 되면 고객의 니즈와 활동, 그리고 사용되어지는 데이터를 서로 연결시켜 보다 효과적으로 CRM의 대상이 되는 활동과 데이터를 쉽게 찾아낼 수 있고, 한 걸음 더 나아가서, 기존에 기업이 가지고 있지 않았던 데이터와 활동을 체계적으로 발견해 낼 수 있을 것이다.

6. 결론 및 시사점

위에서 제시한 방법을 사용하여 CRM을 계

고객정보를 활동 중심으로 설계하면 소요되는 정보의 할당과 정보의 생성과정을 좀더 명확하게 볼 수 있으므로 고객 유지, 고객 확보, 고객

강화라는 목적을 달성할 수 있을 것이다. 그래서 본 연구의 목적은 고객 정보와 활동과의 통합을 통한 CRM 구축을 위한 통합방법을 제시하고자 한다. 향후의 연구 방향은 이 연구 보고서에서 제안한 방법을 기초로 하여 실제 CRM 전략을 수립하여 이 방법의 유용성을 평가하는데 초점을 맞추어야 할 것이다.

참고문헌

앤더슨 컨설팅(1999), CRM(고객관계관리), 대청
칼럼앤컴퍼니(1998), 통합경영혁신모델, 한-연
박종원 역(2000), 가치지향적 은행경영, 범문사
이상민(2000.9), 인터넷시대의 고객관리, CEO
information
경영과컴퓨터(1998.12)

이상식(1999), 기업가치증대를 위한 ABC와
EVA시스템의 결합에 관한 사례 연구, 한국과학기술원

황국제, 박준호(1999), 활동 기준의 원가계산시스템을 적용한 원가 관리 및 경영개선 방안, 경영교육연구, 1999

Berson, A.(2000) Building Data Mining Applications for CRM, McGraw-Hill

Kalalita & Robison(2000) E-business Roadmap For Success, Addison Welsley