

초 청 강 연

제 1 발표장

좌장: 김진수(중앙대)

이 훈 영

(경희대 교수)

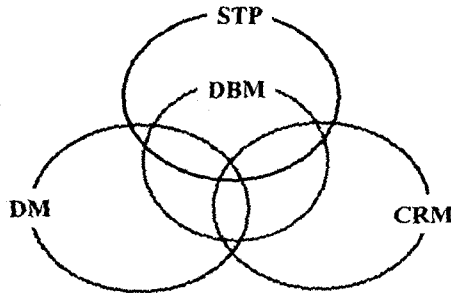
CRM 가치 창조를 위한 Marketing Paradigm의 변화



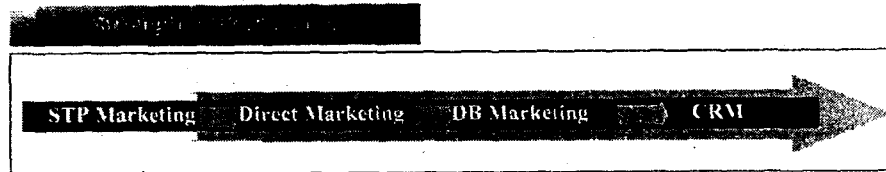
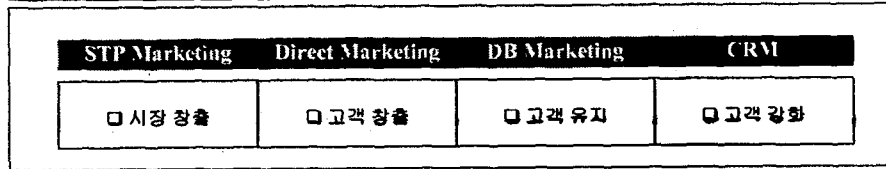
경희대학교 경영학부 이홍영
e-mail: hylee@khu.ac.kr

CRM의 정의

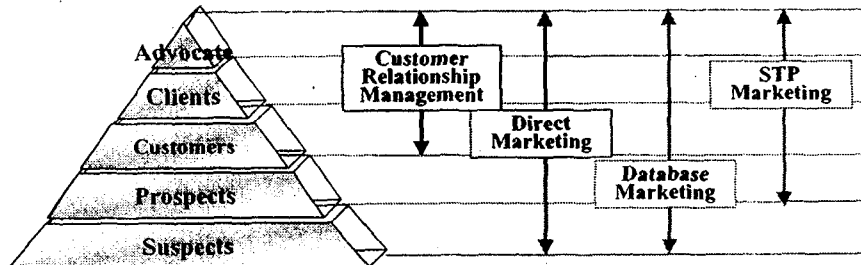
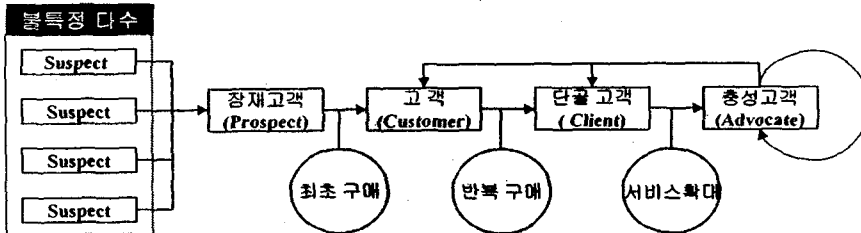
고객 정보를 이용해서 고객과의 관계를 유지, 확대, 개선시킴으로써,
고객의 만족과 충성도를 제고하고, 기업 및 조직의 지속적인 운영, 확장, 발전을 추구하는
고객 관련 제반 프로세스 및 활동을 의미 함



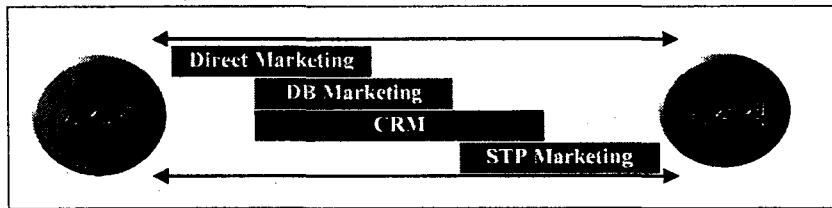
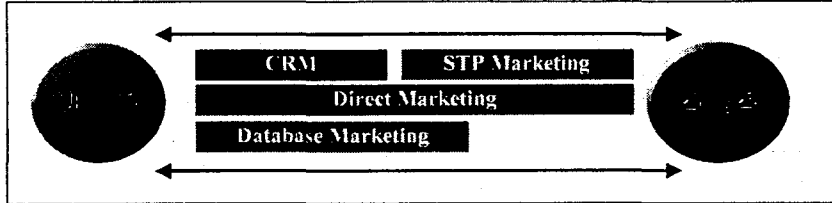
CRM, DM, DBM, STPM



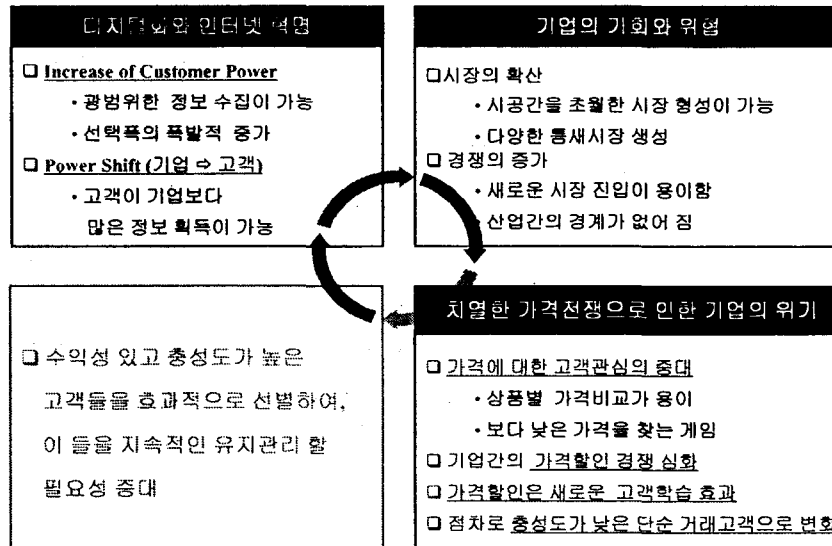
CRM, DM, DBM, STPM



CRM, DM, DBM, STPM

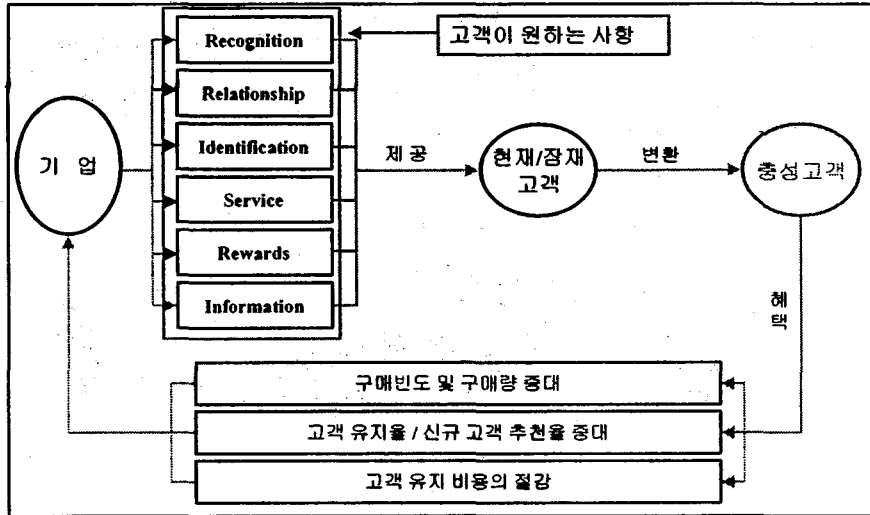


CRM의 도입 배경

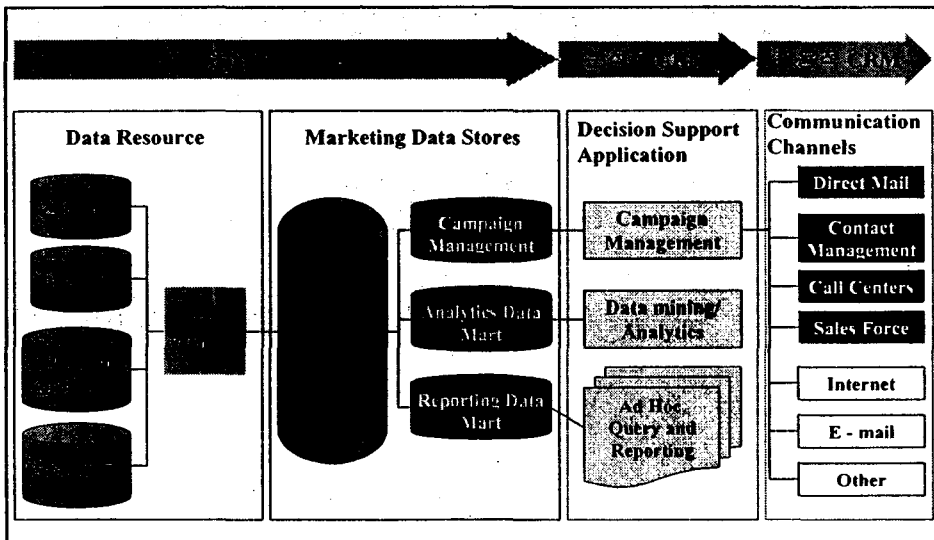


CRM 프로세스

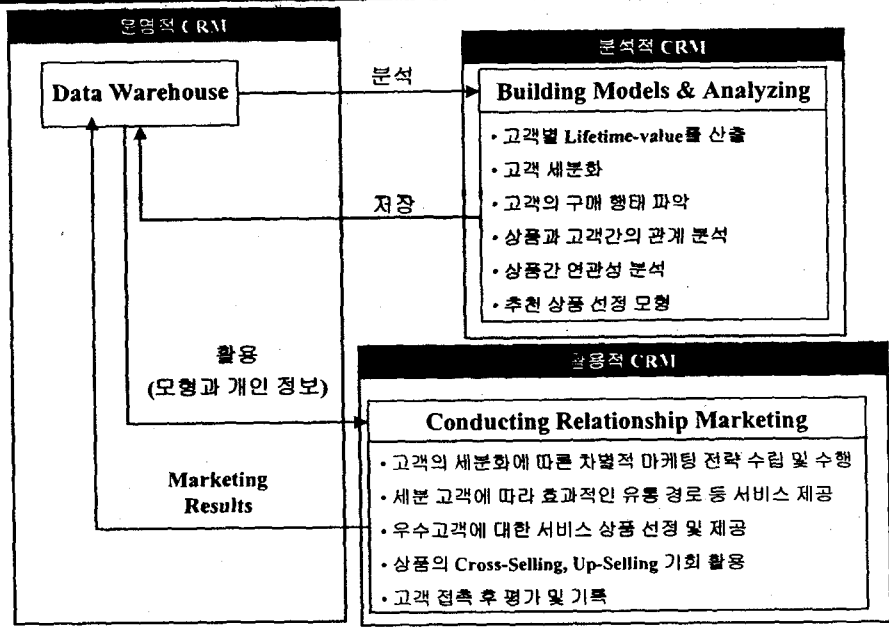
- CRM은 목표는 고객을 보다 편리하고 즐겁고 행복하게 하는 것이다.
- 진정한 고객 만족을 통한 기업의 장기적 이익 실현이다



구조적 관점의 CRM

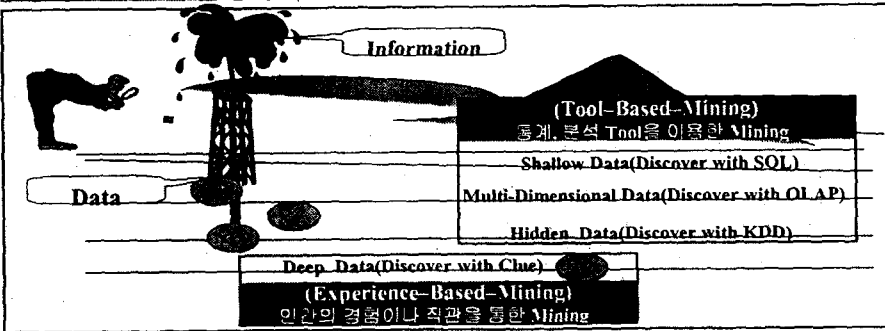


기능적 관점의 CRM



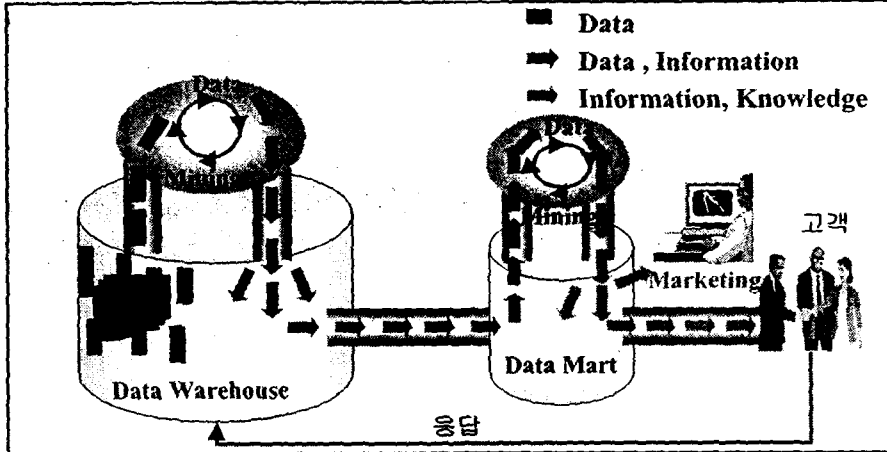
CRM을 위한 Data Mining

- 대용량 DB로부터 새로운 정보를 추출하는 과정
- 대규모 DB에 존재하지만 숨겨져 있는 상호 연관성과 글로벌 패턴에 대한 탐색
- 패턴 인식 기술이나 통계 기법, 수학적 알고리즘을 이용하여 의미 있는 상관관계, 패턴, 추세 등을 발견하는 과정
- 질의나 보고서가 발견할 수 없었던 정보를 밝혀 냄
- 의사결정을 지원하고 그 효과를 예측, 목표고객을 찾아 집중



CRM을 위한 Data Mining

- Data Warehouse에서 필요로 하는 Data를 Mining 한 후 OLAP Data Mart에 보내짐
- Data Mart에서는 다차원적인 관점에서 Data를 재해석한 후 마케팅에서 활용됨



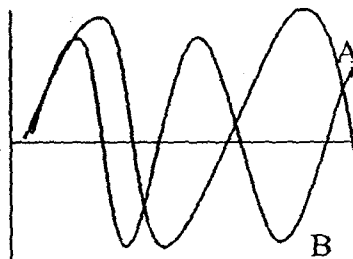
CRM 가치 창조를 위한 Technique

- Data 처리 속도, 컴퓨터의 발달
 - 인간이 이해할 수 있는 정보의 양과 속도의 한계
- Visualization**
- 데이터 비교의 용이성
 - Data의 용이한 Zoom-In & Out
 - 세부데이터의 Visual한 설명 가능

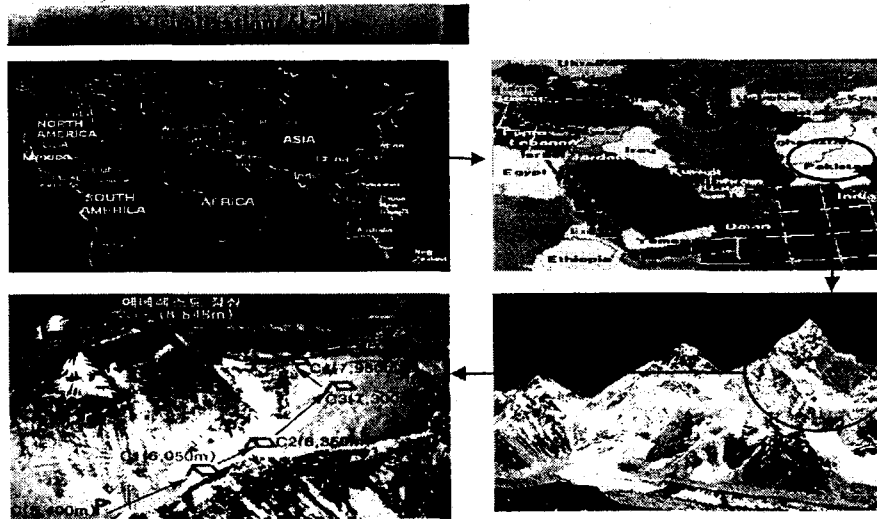
Data 전체의 움직임을 보여줌으로써, Data Mining의 적용을 용이하게 하며, 생성된 모형의 결과를 최종 사용자가 쉽게 이해할 수 있도록 보여주는 방법

A	B
0.099833416646828	0.198669330795061
2	0.389418342308651
0.198669330795061	0.564642473395035
0.29552020666134	0.717356090899523
0.389418342308651	0.841470984807897
0.479425536604203	0.932039085967226
0.564642473395035	0.98544972998846
0.644217687237691	0.999573603041505
0.717356090899523	0.973847630878195
0.783326909627483	0.909297426825682
0.841470984809897	

Visualization

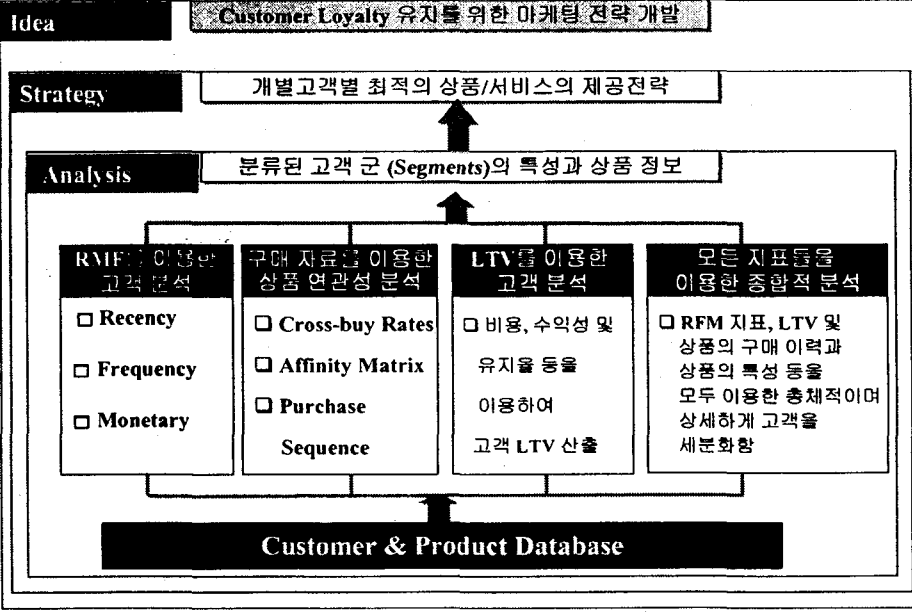


CRM 가치 창조를 위한 Technique



- 높이 : 8848m
- 지역 : 네팔 히말라야
- 위치 : 북위 27° 59' 16" 동경 86° 55' 40 "

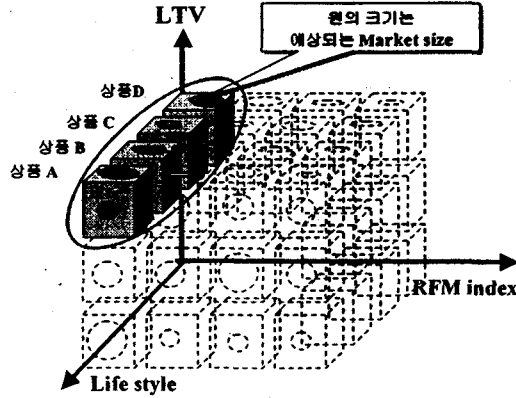
CRM 가치 창조를 위한 Marketing



CRM 가치 창조를 위한 Marketing Analysis

- Idea
- Analysis
- Strategy

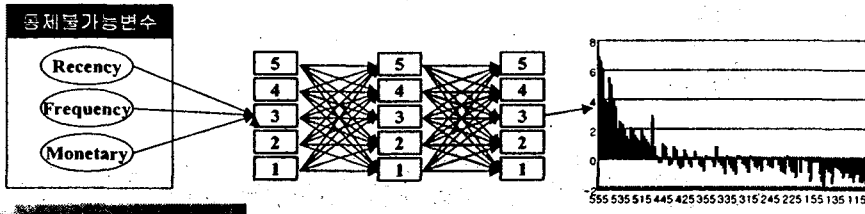
고객 분류에 있어서 수익성 뿐만 아니라, 이탈성, RFM (Recency, Frequency, Monetary), LTV 등 여러 가지 척도를 고려하여 종합적으로 평가하는 것이 바람직함



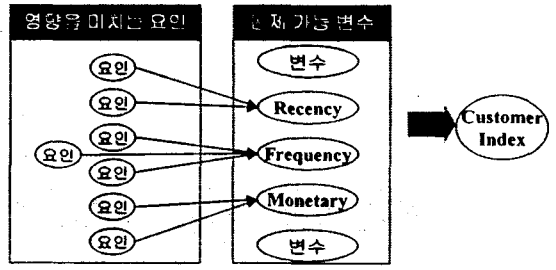
CRM 가치 창조를 위한 Marketing Analysis(RFM)

- Idea
- Analysis
- Strategy

- 기존의 RFM 모형은 통제가 불가능한 하나의 인덱스로만 인식되어 옴
- Recency, Monetary, Frequency의 각 변수에 영향을 미치는 요인의 개발이 필요함



- 마케터는 여러 가지 Index를 고려한 변수를 이용하여 고객을 분류하고, 각 Segment에 해당하는 전략을 구사해야 한다.
- RFM에 영향을 미치는 요인을 찾아내고, 이를 조절함으로써 보다 나은 고객에 대한 전략을 할 수 있음



Cross-Buy Rates를 이용한 Marketing Analysis (Product Affinity Matrix)

	제품 B 비구매	제품 B 구매	계
제품 A 비구매	298,431	8,328	276,759
Row	96.99%	3.01%	100.00%
제품 A 구매	27,023	12,444	39,467
Row	68.47%	31.53%	100.00%
계	295,456	20,772	316,228
Row	93.43%	6.57%	100.00%

$\frac{31.53(\text{A구매한 고객 중 B구매})}{3.01(\text{A비구매 고객 중 B구매})} = 10.5 \Rightarrow$ A제품을 구매하는 고객은 A제품을 구매하지 않은 고객에 비해 B제품을 구매할 가능성이 10.5배이다

	제품 A 비구매	제품 B 비구매	제품 C 비구매	제품 D 비구매
제품 A 구매		6.5	4.4	8.5
제품 B 구매	10.5		9.0	1.1
제품 C 구매	2.4	9.0		5.2
제품 D 구매	4.5	1.1	3.0	

기존에 B 제품을 구매한 고객에게 D 제품의 구매를 권유하는 것보다 A 제품 혹은 C 제품을 구매를 권유하는 것이 더욱 효과적이다

Product Matrix를 활용한 Marketing Analysis



구매하지 않은 상품

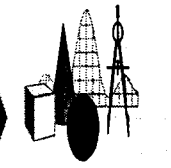
	A	B	C	D	E	F	G
A		6.5	4.4	8.5	2.6	1.6	1.3
B	11		1.5	1.1	4.5	2.3	5.8
C	2.4	4.2		5.2	6.2	0.5	1.2
D	4.5	2.5	2.6		1.6	0.1	0.3
E	5.2	3.1	1.2	1.2		2.7	0.9
F	4.3	2.1	1.3	4.9	2.1		0.2
G	1	2.4	1.8	2	1.9	2.6	

< Product Affinity Matrix >

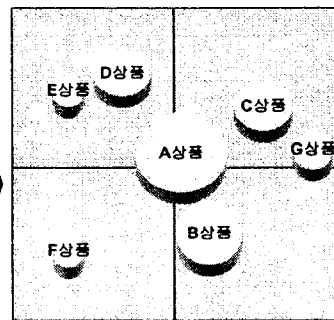
다음에 구매할 제품

	A	B	C	D	E	F	G
A		86	52	26	26	23	13
B	92		14	32	47	14	26
C	86	32		75	51	9	15
D	75	24	23		23	5	22
E	56	41	12	13		23	12
F	43	21	14	42	21		16
G	12	52	26	28	14	12	

< Product Frequency Matrix of Sequential Purchase >



Asymmetric Multidimensional Scaling Model



- Bubble간의 간격 : 상표의 Affinity → Cross-selling
- Bubble의 크기 : 상품의 크기가 클수록 처음 소개하기 편리한 상품(양보형),근본이 되는 상품

CRM 가치 창조를 위한 Marketing Analysis (LTV)

- Idea
- Analysis
- Strategy

Marketing Analysis의 기초: 판매와 고객 관계를 증진

시행년도	1년	2년	3년
수입			
고객수	1000	300	105
유지율	30%	35%	40%
평균수입	\$450	\$450	\$450
총수입	\$450,000	\$135,000	\$47,250
비용			
비용비율	50%	50%	50%
총비용	225,000	67,500	23,625
이익			
총이익	\$225,000	\$67,500	\$23,625
할인율	1.00	1.20	1.44
NPV	\$225,000	\$56,250	\$16,406
누적NPV	\$225,000	\$281,250	\$297,656
LTV			\$297,656

시행년도	1년	2년	3년
수입			
추천비율	8%	8%	8%
추천고객	80	80	46.4
고객수	1000	500	348
총고객수	1000	580	394.4
유지율	50.0%	60.0%	70.0%
평균수입	\$550	\$600	\$650
총수입	\$550,000	\$348,000	\$256,360
비용(Cost)			
비용비율	50%	50%	50%
직접변동비	\$275,000	\$174,000	\$128,180
DB활동비(\$50)	\$50,000	\$29,000	\$19,720
추천인센티브(\$50)		\$4,000	\$2,320
총비용	\$325,000	\$207,000	\$150,220
이익			
총이익	\$225,000	\$141,000	\$106,140
할인율	1.00	1.20	1.44
NPV	\$225,000	\$117,500	\$73,708
누적NPV	\$225,000	\$342,500	\$416,208
LTV			\$416,208

-1993, Brian Woolf 조사보고서-

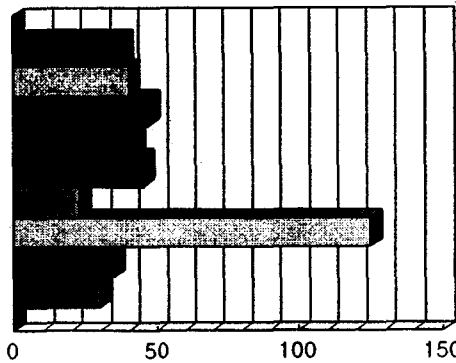
CRM 가치 창조를 위한 Marketing Analysis (LTV)

Profit improvement from 5% increase in retention

- Idea
- Analysis
- Strategy

- 상품별 고객 충성도가 상이함을 고려하여, LTV를 산출하여야 함
- LTV의 산출시 상품의 수명주기, 정보기술의 발전 등을 고려하여야 함

- Software
- Office Building mgt
- Industrial Laundry
- Industrial Distrib
- Insurance Brokerage
- Credit Insurance
- Credit Card
- Business Banking
- Auto Service



Percent Increase in Annual Profits

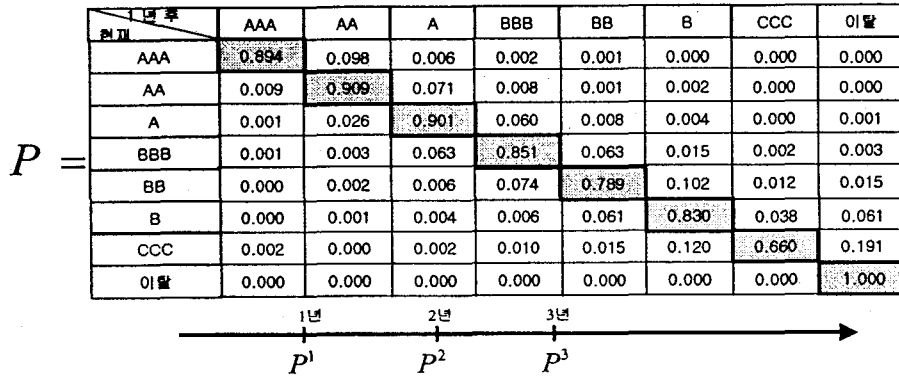
-Source : Bain & Company-

CRM 가치 창조를 위한 Marketing Analysis (LTV)

Idea
Analysis
Strategy

Migration Analysis를 이용한 보다 효과적인 Lifetime Value 추정

- 기존의 Life Time Value를 구하는 방법에서 Retention Rate와 Spending Rate 그리고 LTV산출 기간을 임의로 정하여 산출하는 경향이 있음.
- Migration Analysis를 이용하면 고객 등급의 변동 확률 행렬을 추정하여 개별 고객의 보다 정확한 LTV를 산출할 수 있다.
- 상품의 특성 그리고 상 고객의 행태의 파악에 따른 보다 세분화된 분석이 가능해 진다.

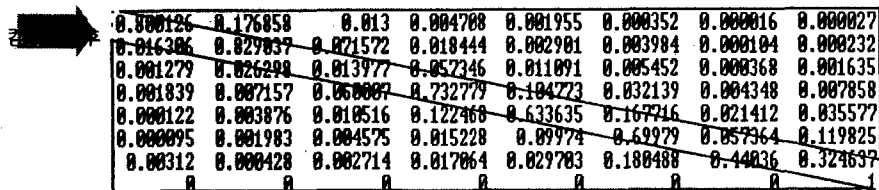


CRM 가치 창조를 위한 Marketing Analysis (LTV)

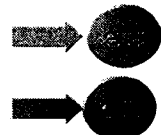
Idea
Analysis
Strategy

우리 회사의 캠페인은 과연 성공했을까?

- 기업 Campaign에 대한 전략 효과의 측정이 가능해짐
- 즉 작년에 실시한 기업의 Campaign 전략을 통해서 고객의 등급이 상향 조정되었다면, 이는 기업의 전략에 대한 효과의 적절한 평가의 기준이 될 수 있음



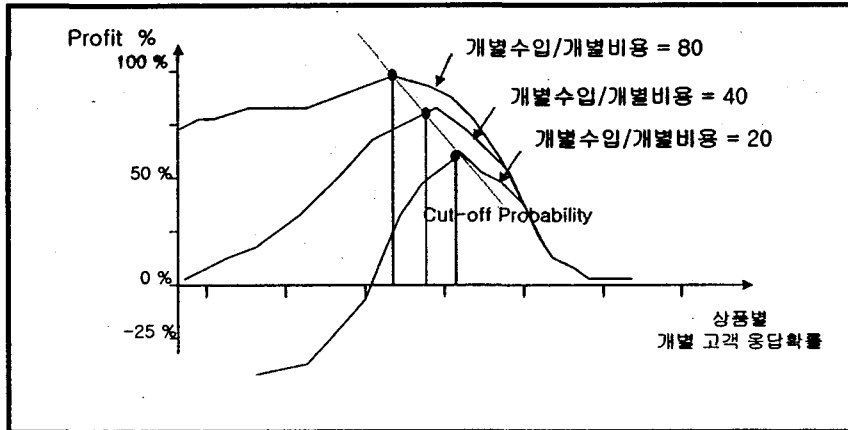
- 빨간 삼각형 내의 셀의 합이 커지거나
- 파란 삼각형 내의 셀이 합이 작아질 때
- 빨간 삼각형 내의 셀의 합이 작거나
- 파란 삼각형 내의 셀이 합이 커질 때



CRM 가치 창조를 위한 Marketing Analysis (DMI)

고객의 응답 확률과 Profit에 근거한 Campaign 대상 선정

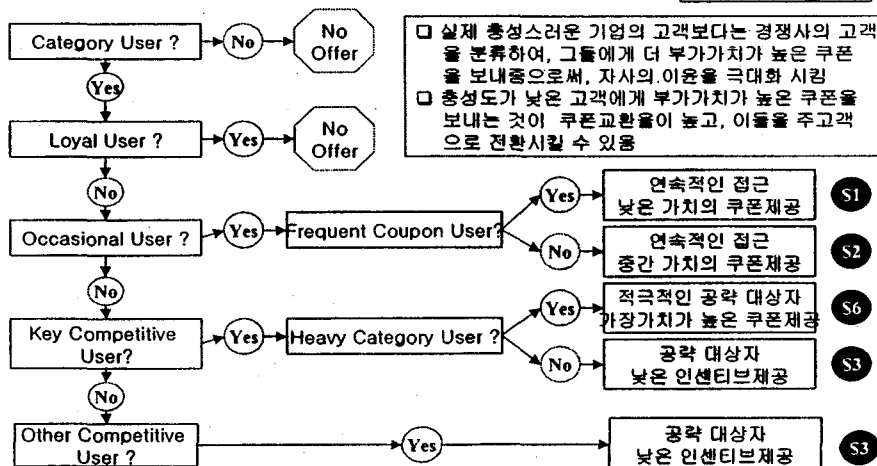
Idea
Analysis
Strategy



CRM 가치 창조를 위한 Marketing Strategy

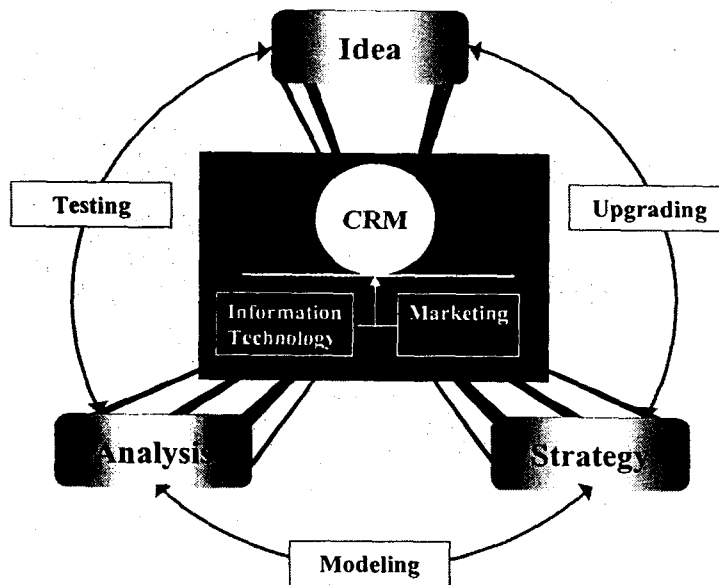
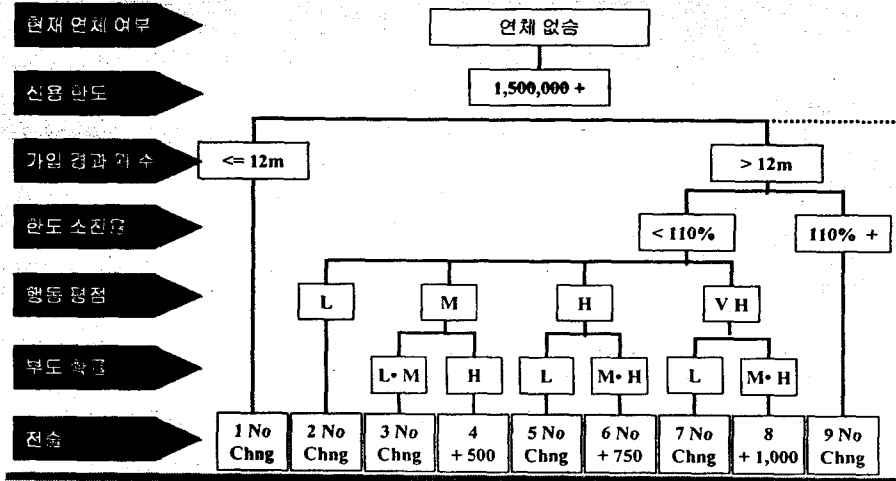
어떻게 다른 고객에게 다른 Offer를 제공할 것인가?

Idea
Analysis
Strategy



CRM 가치 창조를 위한 Marketing Strategy

금융산업에서의 Behavior Scoring Strategy



CRM 실패의 원인과 개선 방안

- 1) 마케팅 전략의 부재
- 2) 서비스보다는 가격에 중점
- 3) 수익성 분석의 소극
- 4) 실천이 없는 장기간의 계획
- 5) 모형을 벗어난 전통 CRM
- 6) Web과 연계된 CRM
- 7) 강력한 리더십의 부재
- 8) CRM에 적절한 조직변화의 소극

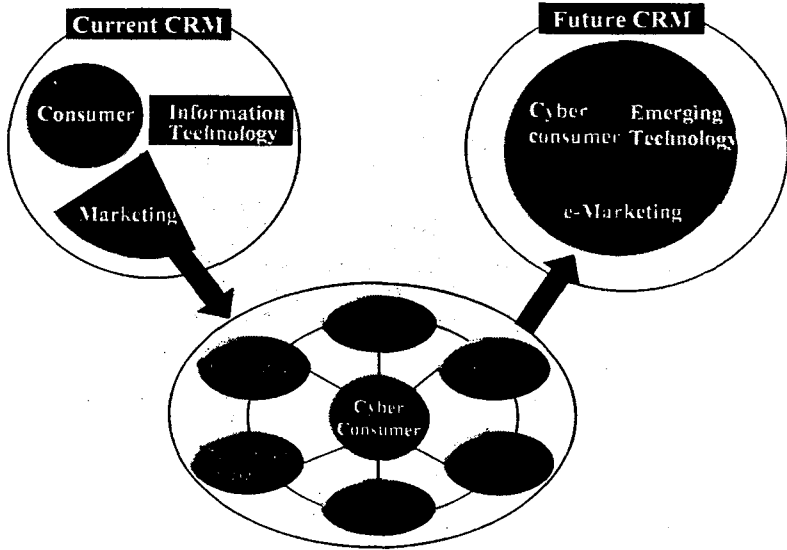
Failure of CRM

New Marketing Paradigm

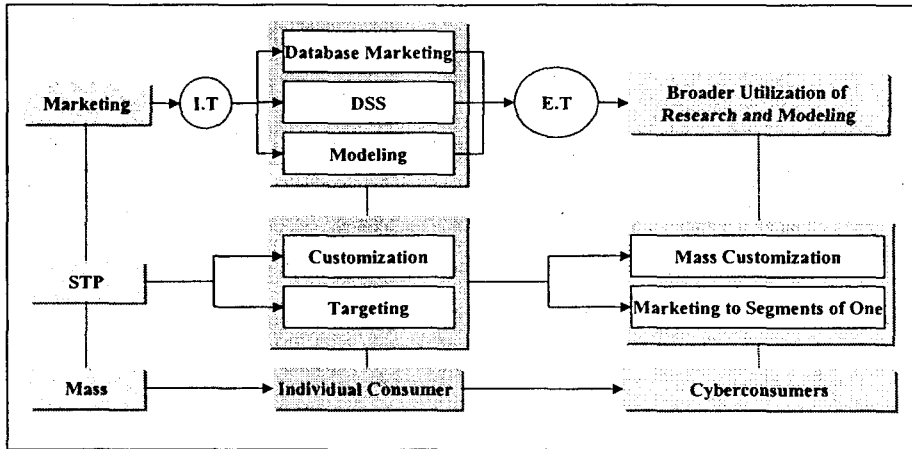
Success of CRM

- CRM은 여러 복합적인 요인에 의해 많은 실패를 가짐
- 새로운 마케팅의 패러다임에 대한 기업의 적절한 노력이 없는 것이 그 주요 원인
- 성공적인 CRM의 구현과 CRM을 통한 가치를 창출하는 기업은 마케팅의 새로운 패러다임에 적절히 대비하는 기업임

Transformation of CRM for the Future



Shift to New Marketing Paradigm

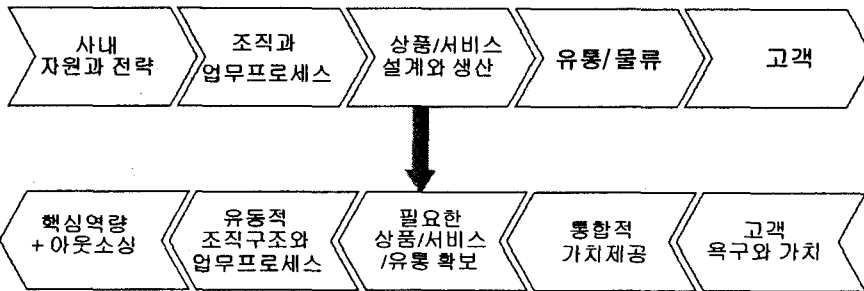


- Cyberconsumers : 상품, 서비스는 당연히 고객화하고, 정보는 개인화 하여 맞춤 정보로 형태로 제공될 것을 기대하면서, 상품의 구매시간과 장소 및 가격을 스스로 결정하기를 원하는 소비자들

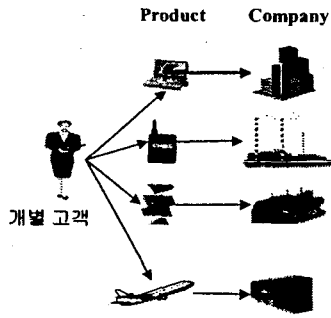
Marketing Paradigm의 변화 → Value

Marketing Process, Value Chain

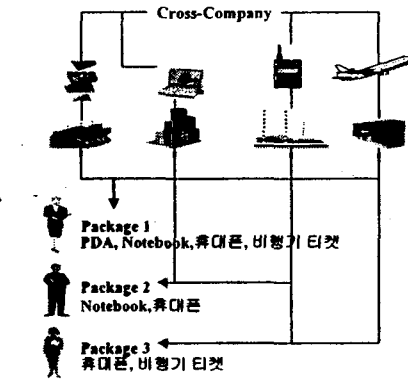
- 가치사슬의 재구성 및 역 구성 필요
- 과거는 제품중심의 경쟁에서 이제 진정으로 고객중심의 경쟁으로
고객욕구를 통합적으로/장기적으로/편리하게 해결할 수 있는 해결사가 되어야 함



Marketing Paradigm의 변화 → Product & Service



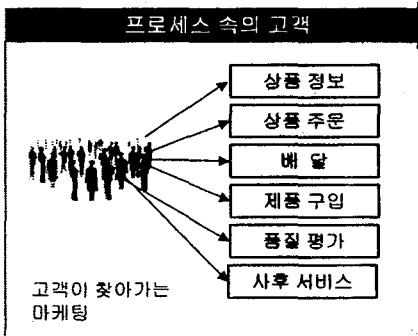
□ 개별 고객이 필요한 개별 상품을 찾아감



□ 고객의 개별적인 생활을 분석하여 그들의 종합적인 Needs를 한 번에 충족시키기 위하여 기업이 연합함

- 고객 생활(행동)에 대한 분석
- 고객의 Needs를 동시에 충족시키는 Package의 구성이 필요
- 산업간 기업간의 Cross-Alliance 필요

Marketing Paradigm의 변화 → Process



□ 기존의 고객은 기업의 마케팅 활동을 필요에 따라 스스로 찾아가는 형태의 프로세스임

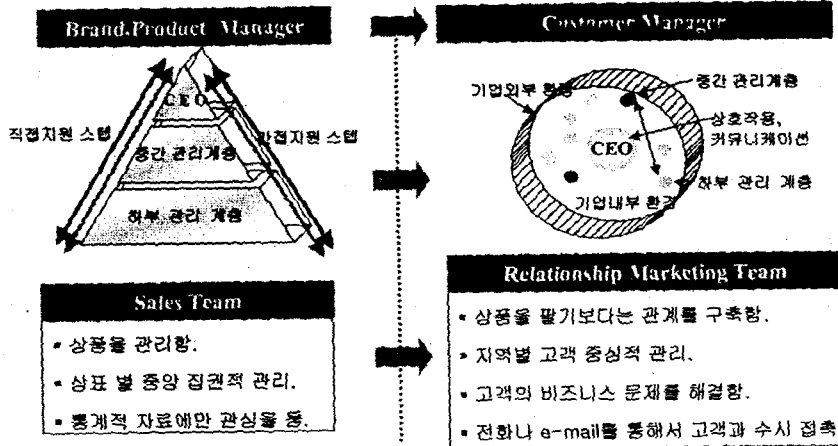
IT 발달, 고객 학습, 경쟁심화



□ 고객을 중심으로 One-Stop Solution을 제공하는 형태의 마케팅 프로세스

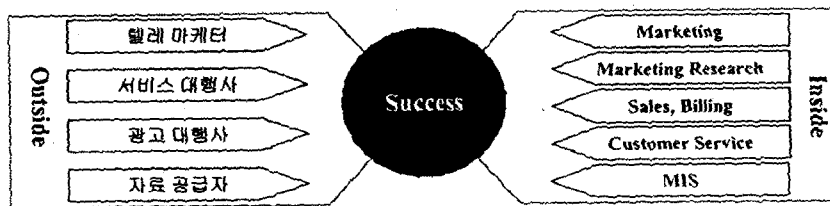
Marketing Paradigm의 변화 → Organization

- 원활한 커뮤니케이션 촉진을 위한 유연한 조직으로 전환
- 의사결정의 분산: 지역 마케팅 팀의 의사결정권한 확대
- 고객 중심으로 조직변화

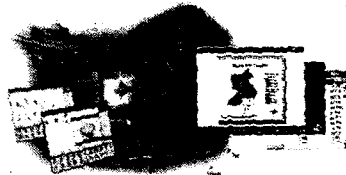


Marketing Paradigm의 변화 → CEO, Science

- 강력한 지도자가 필요함
- 모든 의사결정을 총괄적으로 할 수 있는 권한을 가진 지도자가 필요함



- Real Time Analysis 가능
- Easy Accessibility
- Easy Manipulation
- Data Gathering
- Digitalization
- Customization
- Scientific, Mathematical



CRM

