

顧客關係管理

**Customer
Relationship
Management**

**추진 전략 및
구축 방법론**

CRM



박종규
d2K 솔루션 대표이사
ckpark@d2ksolutions.com
ckpark33@empal.com

목 차



- * CRM 주요 이슈
- * CRM 개념(요약)
- * CRM 추진 전략
- * CRM 구축 방법론
- * 결론 : 고객의 소리

CRM 주요 이슈

- “ CRM은 (추진 목적 및 배경은) 너무나 훌륭한 개념이다. 그러나 제품(component) 입장의 접근이 너무 유행하는 것은 아닌가? ”
- “ 인종 특성보유 고객 특성, 현재 우리 기업의 수주인력, 시스템 현황 등을 고려할때 바람직한 CRM 추진 방향은 무엇일까? ”
- “ CRM을 도입추진하기 위해서는 너무 많은 비용을 투자해야 하지는 않는가? 또한 투자 대비 효과(ROI)를 고려한 투자가 바람직 하지는 않는가? ”
- “ CRM은 고객관리를 위한 Infra로서의 측면 뿐만 아니라 우수 고객 유지를 위한 서비스 강화의 측면도 있는것은 아닌가? ”
- “ CRM은 고객과 기업이 Single View로 대화하기 위한 채널간의 통합 활용(채널별 고객 관리 프로세스 연계 및 역할 분담)이 중요하지는 않는가? ”
- “ 시스템이 어느 정도의 결과물을 보일때쯤에서야 활용 방안에 대한 아이디어가 나오는데, 이미 프로젝트는 막바지에 다다르고 있다. 무엇이 잘못된 것인가? ”

CRM 주요 이슈

- “ CRM을 도입하기 전 어떤 데이터를 어떻게 이용할 것인가에 대한 정의를 명확히 해야 한다. 좀더 여유를 가지고 구축을 하지 않았다는 점이 아니다. 사용자의 입맛에 맞는지, 실제로 도움이 되는지 계속 더 지켜봐야 한다. 또한 CRM을 통해 고객의 니즈를 파악해서 상품을 개발까지는 아직은 부족하다.”
- “ 다른 기업이 하나까 나도 한다. 컨설팅만 끝나면 금방 된다. CRM을 이해하지 못하고 시스템만 구축한다. 이와 같은 생각은 CRM을 실제로 이끌 가능성이 높다.”
- “ 첫째는 Business first, Technology second라는 점이다. CRM은 기술적인 측면보다 비즈니스적인 측면이 먼저 고민되어야 한다. 두 번째로 CRM시스템 구축은 누구나 가능하지만 분석된 데이터를 어떻게 해석할 것이며 어떻게 활용할 것인가가 관건이다. 세 번째로 CRM프로젝트 추진은 무엇보다도 단계적인 시행이 중요하다.”
- “ 무엇보다 CRM은 구축보다 지속적으로 활용될 수 있도록 사용자를 교육 하는 것이 중요하다. 시스템을 관리하는 사람과 활용하는 사람들의 활리타가 CRM을 적용시키는데 중요한 영향을 미치기 때문이다. 두 번째로 분석된 데이터들이 신뢰를 가질 수 있도록 데이터 통합과 표준화 과정이 있어야 한다. 세 번째로 고객데이터의 풀링징 시스템이 중요하다고 한다. 고객정보의 주소, 전화 번호 등 계속적으로 업데이트 되어야만 한다.”

CRM/DBM이 실패하는 9가지 이유

- Arthur Hughes, Why Database Fails, 2000 -

- ▣ Marketing 전략의 부재(Lack of Marketing Strategy)
- ▣ 서비스 보다는 가격을 중시(Focusing on Price Instead of Service)
- ▣ 경제성/수익성을 간과(Getting the Economics Wrong)
- ▣ 크고, 긴 프로젝트 규모(Making the project too big and take too long)
- ▣ 결과 분석의 중요성 간과(Failure to track results)
- ▣ 관계 보다는 모델 설정에 치중(Building Models Instead of relationships)
- ▣ 내부 개발에 따른 위험(Building the Database In-House)
- ▣ 고객 중심의 조직과 보상체계 확립(Failure to change organization and compensation)
- ▣ 강력한 Sponsorship의 부재(Lack of A Forceful Leader)

CRM 개념 (요약)

- WHY : 고객으로부터의 장기적인 수익성을 확보하면서 동시에 고객을 만족시키기 위하여(LTV와 CS를 동시에 고려)
- WHO : 전사적으로
 - 특정 부서에 국한되지 않음
 - 영업, 카드 관리, 물류, 서비스, 신용 관리 등 전체 고객 관련업무(Cross-Functional)
 - 기획 및 경영층의 직접 참여
- WHAT : 개별적인 고객과의 전사적 차원에서의 관계 유지
 - 집단이 아닌 개인으로서의 고객의 특성을 고려
 - 단기적인 매출이 아닌 장기적인 관계를 고려
- HOW : 통합적이고 진보된 정보기술을 활용하여 고객에 대한 분석 및 분석을 바탕으로 한 차별적인(1:1) 커뮤니케이션을 수행하여
 - 운영 및 정보를 논리적으로 그리고 체계적으로 통합
 - 과학적인 분석과 적극적/능동적인 접촉의 통합
- WHEN : 지속적으로
 - 일과성이 아닌 프로세스로서의 수행 또한 고객이 원하는 시점에 수익성이 있는 시점에
- WHERE : 전 시장 및 전 채널에서

전략적 고객관리가 비즈니스 승패 좌우

<http://www.dpc.or.kr/dbworld/document/9909/tech-2.html>

... 고객들의 인구통계적인 특성과 행동 양식이 이전의 그것과는 판이하게 달라져 가고 있다. 정보통신 기술의 발달로 인해 고객들은 과거와는 비교할 수 없을 정도로 월등히 많은 정보를 가지고 있으며 자신의 이익을 위해 지능적으로 판단할 수 있는 능력을 가지고 있다. 한편 전세계적으로 경제 성장이 둔화되어 가고 있고, 기업의 생산 기술 향상으로 생산이 과잉화 되고, 반대로 고객은 부족해져 가고 있는 상황이다.

... 상식적으로 고객을 유지하기 위해서는 고객을 만족시켜야 할 것이다. 그러나 기업은 고객만족을 높이려고 노력하기는 하지만 고객 만족을 극대화 시키는 것을 목표로 삼지는 않는다. 고객을 유지할 수 있는 수준 즉, 단지 경쟁자 보다 상대적으로 높은 수준 만큼 고객을 만족시키는 것으로 충분한 것이다.



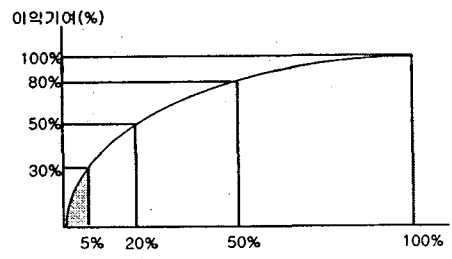
... 고객만족을 높이기 위해 가격이나 서비스 등 고객의 만족을 좌우하는 요소들에 더 투자할 수록 고객과의 거래로 부터 얻을 수 있는 전체 이익이 감소하기 때문이다. 이 때문에 기업들은 고객 가치를 높이고 그들의 만족도를 높이는 것과 채산성을 유지하는 것 두 가지 목표간의 적정한 배합점을 찾기 위해 고심하게 된다 ...

CRM이 지향하는 방향

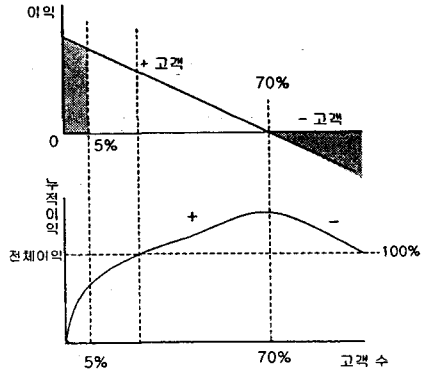
- 신규 고객 획득 < 기존 고객의 유지
- 무작위 < 정교한/과학적인 Targeted Action
- 매출 < 이익을 동시에 고려
- 단기 성과 < 장기적 관계
- 집단별 대응 < 고객 개개인별 대응
- 고객에 대한 360도 관점 종합
 - 마케팅만이 아닌 모든 고객접점에서 발생하는 사실
 - Single Version of Truth



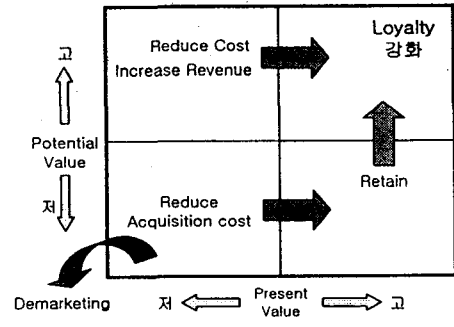
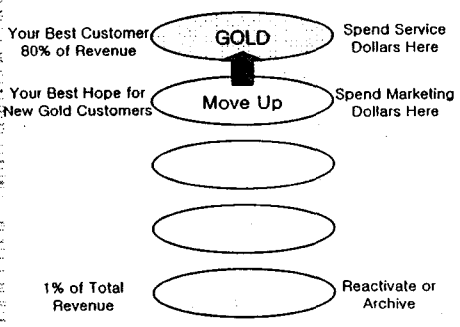
왜 우수고객유지에 주력하는가 ?



- 전체 고객 중 Gold segment에 속하는 5%의 고객이 전체 이익의 30%를 기여함.
- 전체 고객 중 상위 30% 이하의 고객이 전체 이익의 100%를 기여함.
- 전체 고객 중 30% 고객의 Profitability가 옴의 값을 가짐. 즉, 30% 고객은 투자한 비용보다 기여 이익이 작음.



세분 고객별 마케팅 방향



Source : Arthur M. Hughes, The Complete Database Marketer, Revised Ed., 1996.)

업종별 CRM에 대한 적합성 Assessment



- 상품의 다양성이 높은가?
- 상품 구매 주기가 짧은가?
- 고객 접촉이 빈번한가?
- 간접 판매 의존도가 높은가?
- 일부 고객의 이익 공헌 집중이 높은가?
- 고객의 경쟁사로의 이동이 잦은가?
- 시장이 포화 상태인가?

- 보험?
- 호텔?
- 할인점?
- 은행?
- 백화점?
- 온라인 쇼핑몰?
- 여행사?
- 세차장?
- 주유소?
- 슈퍼마켓?

Yes ← → No

• CRM 적합성
높음
• Analytical
CRM 효과 높음
• 중앙집중적
CRM 효과 높음

• CRM 적합성
낮음
• Operational
CRM 효과 높음
• 채널통합 중요

CRM 추진 목적 : Review



- ▣ 고객 충성도(customer fidelity) 강화
- ▣ 개별 고객에게 맞춤 서비스 제공
- ▣ 수준 높은 고객 지식을 축적하여 경쟁사들과의 차별화
- ▣ 수익성이 높은 우량 고객을 파악하여 평생 고객으로 유도
- ▣ 교차 판매(cross-selling), 상승 판매(up-selling) 등으로 고객당 수익을 극대화
- ▣ 고객 서비스의 신속성 향상과 비용 절감

- 'DW(분석 CRM)는 CRM을 위한 Infra의 역할을 갖는다.'
- > 고객관리를 위한 채널 연계/활용 프로세스 중심으로 DW/DM는 설계되어야 한다.
- '보유 Data 현황 분석 및 활용 시나리오 없이 DW부터 구축하려고 한다.'
- '고객을 상품별, 채널별로 따로 관리하면서 DW를 구축하려고 한다.'
- > 전략, Pilot/Test, 채널 연계를 위한 프로세스 정립은 시스템 구축전에 고려되어야 한다.
- '고객 정보 분석 및 활용에 대한 경험/인력이 부족하다'
- > 내부 인력에 대한 투자/교육이 중요하다
- '고객 접점에서 수집된 정보를 체계적으로 관리하지 못한다'
- > 최초 정보 만듦이나 변종/반응 정보도 중요하게 관리되어야 한다

CRM 추진 방법론 이슈

- ▣ 전략 수립 및 요구 사항 분석
- ▣ Data Modeling(LDM/PDM, Mining, OLAP)
- ▣ DW/Data Mart 구축
- ▣ Data 분석
- ▣ 현업 활용 : 일부 적용 및 전사 적용
- ▣ Feed Back

- '시스템 구축 중심으로 CRM을 추진한다.'
- '모든 분석을 하기 위해서는 보유한 모든 데이터를 잘 모아놓자 라는 방식으로 접근한다'
-> 사용/활용하려면 다시 해야 한다는 점을 발견한다
- '요구사항을 정확하게 이야기 하지 못한다.'
- '프로젝트가 완료되는 시점에 가서야 구체적인 요구사항이 발견된다'
-> 업종의 특성과 프로세스/채널 관점에서의 경험있는 인력이 중요하다

CRM 추진시 10가지 고려 사항

1. 제품수명주기(PLC)상의 위치 : 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기
2. 시장 점유율에서의 위치 : Leader, Challenger, Follower, Nicher
3. 고객 구매/방문/접촉 주기
4. 구매자/방문자 중 고객 인식/정보 획득 정도
5. 20:80 법칙 : 우수 고객이 차지하는 매출 비율
6. 판매 채널 구조 : Direct vs. In-Direct Channel
7. Customer Life Time Value의 수준
8. 상품 및 서비스의 다양성 : Cross-Selling 가능 수준
9. 회사내 정보계 시스템 보유 여부
10. 내부 보유 인력 수준/경험

CRM 추진 방법론

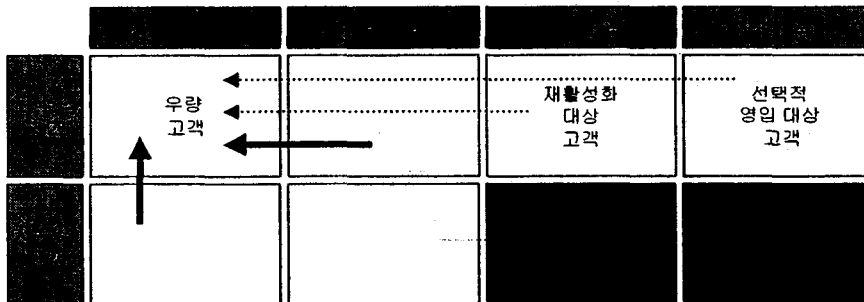


| 단계 | Step I | Step II | Step III | Step IV |
|-------|---|---|--|---|
| | CRM 전략 수립 | CRM 업무 요건 구체화 | CDW/CDM 구축 | 확장 및 개선 |
| 목적 | 비즈니스 시나리오 구성 | Pilot 시스템 구축 및 활용 | 전사 적용 | 서비스와 피드백 관리 |
| 주요 내용 | <ul style="list-style-type: none"> 환경 및 업종/고객 정보 분석/사례 연구 고객 특성/가치 분석 및 세분화 새로운 고객별 (차별적인) 고객 관리 프로세스/시나리오 설계(채널 연계 프로세스 포함) 우수 고객 특성 분석 및 유지 전략 수립 Prototype 시스템 구축/현장 적용(일부) | <ul style="list-style-type: none"> 1단계 효과 분석 경로 요구 사항 및 분석 기능 도출(신규 Data 포함) Logical Data Modeling(현업 참여) Pilot 시스템 구축 (Data Maru/주제 확장) 및 고객 경험과 연계 활용 | <ul style="list-style-type: none"> 2단계 효과 분석 투자 범위 결정 (매출 및 비용 고려) Customer DW 구축 CRM Application 구축(OLAP, Mining) 전사 적용/활용 채널별 고객/상품 차별화 및 연계 활용(역할 분담) | <ul style="list-style-type: none"> 활용 주제별 효과 분석 지속적인 차별화, 개인화된 서비스 제공을 통한 핵심 고객층 형성 강화 기존 고객을 우수 고객으로 전환 |

고객 유형에 따른 CRM 전략



- 자사의 고객 구성 및 기타 환경적 특성에 따라 고객 유형별 관리 전략 믹스를 수립
- 기존의 고객 구성을 전략적인 방향에 맞는 새로운 고객 구성으로 유도하기 위해 마케팅 조치 수행





산업별 CRM 도입 방향

- 삼성경제연구소, CEO Information, 2000.9.6. -

| 산업 구분 | 접근 방식 | 도입시 기대 성과 | 향후 과제 |
|--------|----------------------------------|--|-----------------------------------|
| 금융 | 수익성 높은 VIP 고객군 선별 | <ul style="list-style-type: none"> 차별화된 고객 서비스 제공 위험 관리, 수익성 관리의 과학화 | 개인 및 가구 세대별 DB의 통합 관리 |
| 통신 | 통화료 경쟁보다는 고객 성장에 맞춘 이벤트에 초점 | <ul style="list-style-type: none"> 고객의 니즈를 사전에 예측 및 해결 (예: TTL) | 영업(본사)과 판매(대리점)를 통합한 CRM 적용 |
| 유통 | 가격에 민감한 고객과 관계에 민감한 고객의 구분 | <ul style="list-style-type: none"> 할인점과 백화점간의 역할 구분 광고비 절감과 신상품 행사 프로모션 적중률 증가 | 대형 외국업체 상륙에 따른 우수 고객 이탈 방지 |
| 닷컴 | 가입자 확보보다 실질적 수익성 확보에 주력 | <ul style="list-style-type: none"> eCRM으로 실시간 고객 관리 1:1 마케팅을 통한 특화된 서비스 제공 | 매일 축적되는 많은 양의 데이터의 가공 시간 및 비용 극복 |
| 가전 자동차 | 차별화된 고객 만족 마케팅 전략적 제휴를 통한 공동 마케팅 | <ul style="list-style-type: none"> 차별화된 고객 서비스 제공 귀족 마케팅 실시 모바일 영업 지원 | 현장(영업소, 대리점)에서 고객 데이터를 수집해 정확도 제고 |



고객의 소리 : 기업은 고객 로열티를 돈으로 살 수 있다고 생각하는가?

- Frederick Newell, Loyalty.com, 2000 -

저자(Frederick Newell)

많은 기업이 CRM을 한다고 하면서, 고객 지향적으로 생각해야 한다는 기본 이념을 망각하고 있다. 즉 어떻게 하면 기업의 매출과 이윤을 더 올릴 수 있을까 고민하고 고객에게는 별 다른 혜택을 주지 않는다. 대부분 거래 관계가 오래된 고객에게 마일리지나 할인 혜택을 주고 있지만, 과연 그것이 고객이 원하는 것인지 다시 점검해 보아야 한다.

어쩌면 고객은 비용은 좀 비싸도 더 신속한 서비스, 자신에게 딱 맞는 제품을 원할지도 모른다

어느 고객(캐롤린)

로열티 카드가 고객을 우대한다고 생각해 본 적은 한 번도 없습니다. ... 할인카드는 대부분 골칫거리입니다. 게다가 누적 포인트까지 계산해야 하니깐 더 머리가 아프지요, 사실 몇 가지를 제외하고는 이런 프로그램을 통해 진정으로 저의 호감을 살 수 없다고 생각합니다. 그 몇가지란 저의 생활을 좀 더 편리하게 해주고 시간을 절약해 주는 그런 것들이지요. ...저는 아메리칸 항공사나 에이비스(Avis)의 렌터카 서비스, 힐튼 호텔의 서비스 등은 만족스럽기 때문에 정말 이들 회사와는 지속적인 관계를 유지하고 싶어요. ... 기업이 저의 로열티를 돈으로 주고 살 수 있다고 생각하는게 가끔은 이해가 안가요... 보시다시피 그런 어리석은 제도 때문에 이렇게 29개나 되는 카드를 넣을 지갑을 찾는 귀찮은 시간을 허비하고 있지 않습니까? "

CRM 시스템 도입 기업

CRM은 기업의 중장기 전략 및 전사적인 공감대하에서 추진되어야 한다.

CRM은 자사의 CRM Process에 적합하도록 시스템이 설계, 구축되어야 한다

시스템 구축은 CRM의 시작일 뿐이다. 누가 어떻게 운영하는가가 중요하다. 성공한 성과와 판단은 실패의 지름길이다