

고객가치 세분화에 의한 고객관리전략과 CRM효과분석

한 상 린*

조 성 숙**

I. 서론

1990년대부터 마케팅 paradigm이 상품중심에서 고객중심으로 전환되면서 기업의 경영전략도 고객위주로 전환되고 정보기술의 발달과 함께 CRM(Customer Relationship Management)이 등장하는데, 이렇게 등장한 CRM은 장기적이며 고객과의 끊임없는 상호작용을 바탕으로 고객의 로열티를 강화하고 고객의 평생 가치를 극대화하여 궁극적으로 기업의 가치를 증대 시키는 마케팅전략으로서 회사의 중요한 경영전략 중 하나가 되었다.

기업들은 고객의 가치 증진을 위해 고객의 수준에 적합한 가치제안(Value Proposition)을 하고 이를 통해 기업가치증대를 꾀하고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 기업에서는 고객의 가치를 측정하기 위해 주로 Research나 기업내부에 축적된 데이터를 기준으로 고객행태, 선호상품, 채널정보 등을 분석하여 Needs Based Segmentation을 하고, 기업가치 측정을 위해서는 각 업종에 맞는 고객기여 가치를 평가하여 Value Based Segmentation 을 진행하고 있다.

본 논문에서는 기업 경영전략 내에서의 CRM전략의 위치와 범위를 살펴보고 CRM전략과 고객관리전략이 상호 연계성을 갖는 전략임을 정리 하고 기업에서 가장 필요로 하는 로열티가 있는 우량고객을 찾아내기 위한 각종 고객가치 측정 기법들을 고객관점과 기업관점에서 다양한 사례와 함께 정리하고자 한다. 그리고 가치기반 세분화에 의한 CRM마케팅 성과에 대한 실증 분석을 통해 고객가치 세분화 변수의 신뢰성을 확인하고 가치 세분화 고객관리전략에 따른 CRM 마케팅 활동이 CRM성과에 영향을 미친다는 연구가설을 증명하고 이러한 연구 결과가 주는 관리적 시사점에 대하여 알아보하고자 한다.

* 한양대학교 경영대학 교수

** 외환은행 팀장

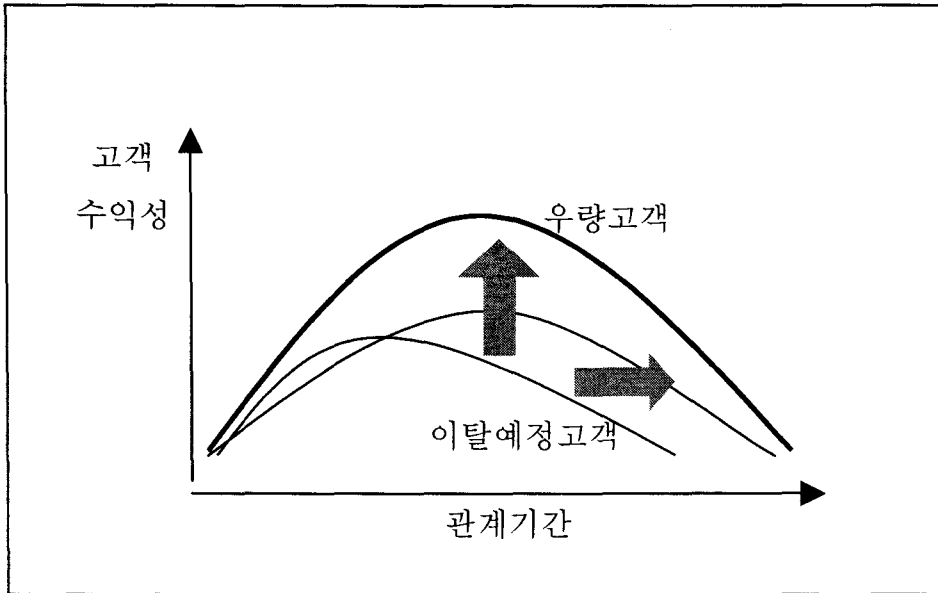
II. 이론적 배경

1. CRM 전략의 개념

1990년대 이후 CRM에 대한 개념은 많은 학자와 실무자들을 중심으로 다양하게 정의가 내려지고 있으나 핵심개념은 'CRM은 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스로 고객과 접촉하고 이를 바탕으로 고객충성도 향상을 통해 고객평생가치를 극대화하거나, 고객이탈을 최소화하는 전략으로, 상품 판매 전략이기 보다는 고객에게 서비스하고 관리하는 전략이다' (한상린, 박경숙, 2001) 라고 정리할 수 있다.

고객, 상품, 서비스, 채널에 대한 CRM 전략은 고객의 생애주기(Customer Life Cycle)별로 그 대응방안이 다를 수 있으며, 각 고객 생애주기 단계별로 적절한 CRM 활동을 수행하는 것이 중요하다. 특히 고객을 체계적으로 관리하고 고객의 생애단계별 고객관리전략을 지원하기 위해서는 정교한 고객세분화와 고객가치분석 기반이 확보되어야 할 것이다. 고객중심으로 경영활동을 재편하고 고객중심으로 모든 사고의 전환을 도모하는데 있어서 아마도 가장 중요한 명제는 '모든 고객이 똑같지 않다 (All customers are not created equal).' 라는 것이다. 이것은 한 기업 내에서 전체 고객들은 개개인의 고객으로 나누어 인식하여야 한다는 시사점을 제시 함으로서 개개인의 차별성이 반영되어야 함을 표현하는 것이다. 기본적으로 CRM의 목적은 아래 그림에서 보는 바와 같이 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전생애에 걸쳐 유지하고 관계를 강화해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화 하고자 다양한 마케팅활동을 전개하여 평생고객으로 발전시키는 것이라 할 수 있다.

(그림 1) CRM의 기본전략



자료: 죽은 CRM 살아있는 CRM, 최정환.이유재. 2001.

2. 고객가치의 개념

일반적으로 고객가치는 가치 인지 주체에 따라 고객의 가치와 기업의 가치(주주가치)로 구분된다. Bradley T. Gale (1997) 이 정의한 일반적인 고객가치는 ‘고객은 가치(Value)를 사고그 가치는 전반적인 질(Quality) 및 비용과 관계가 있으며 질은 상품,고객서비스,관계,이미지 등 비금전적인 모든 요소를 포함한다. 그리고 질과 비용(가격)과 가치는 서로 관계가 있다’ 라고 정의하고 있다. 또한 기업의 CEO관점에서 정의를 한 ‘전략적 이익체인’을 보면 고객의 가치와 고객의 비용.가격이 시장점유율(고객점유율)과 기업의 이익 및 현금흐름에 영향을 미쳐 최종적으로는 주주가치에 영향을 주는 것으로 정리하고 있다. 즉 기업과의 관계에서 고객의 가치는 소비에 영향을 미치므로 궁극적으로 기업의 주주가치에 영향을 주는 것이다.

기업들은 고객의 가치 증진을 위해 고객의 수준에 적합한 가치제안(Value Proposition)을 하고 이를 통해 기업가치증대를 꾀하고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 기업에서는 고객의 가치를 측정하기 위해 주로 Research나 기업내부에 축적된 데이터를 기준으로 고객행태, 선호상품, 채널정보 등을 분석하

여 Needs Based Segmentation을 하고, 기업가치 측정을 위해서는 각 업종에 맞는 고객기여 가치를 평가하여 Value Based Segmentation 을 진행하고 있다. 특히 니즈 기반 세분화는 그 동안 신제품을 위한 소비자 조사 형태로 이루어져 왔으며 잠재고객을 위한 제품과 서비스의 속성에 대한 선호도조사를 하고 유사한 속성을 선호하는 집단으로 세분화하여 신제품 개발이나 기존제품을 업그레이드 하는 데 활용해 왔다. 그러나 최근 기업에서는 대상고객이 기업과 이미 거래관계를 형성한 기존고객이라는 점과 고객 니즈에 대한 이해의 수준이 광범위하고 지속적이라는 사실 때문에 현재 사용하는 상품,서비스에 대한 정보를 기반으로 하거나, Life style, Life Stage, 소비 심리, 구매태도에 대한 정보 등을 기반으로 수행되는 것이 일반적이다.

현재 기업들이 적용하고 있는 고객가치 측정법을 수익성(Profitability)과 신용위험 (Risk) 두 가지로 나누어 정리해 볼 수 있다. 먼저 고객 수익성 측정에 관한 기존 연구부터 정리해 보고자 한다. RFM 분석은 1950년대 미국 카탈로그 회사인 Alden's 사에 의해 개발되었으며 특히 다이렉트메일이나 카탈로그 우송리스트 추출에 빈번히 사용되어 왔다. RFM은 최근 구매시기(Recency), 구매빈도(Frequency), 구매금액(Monetary)등 고객의 수익기여도를 나타내는 세 가지 지표들의 선형결합으로 구한 점수(Score)이다. 이 세가지 지표에 가중치를 부여한 후 합산하여 구하는 방법으로 가장 일반적인 RFM 모형은 다음과 같다.

$$RFM = A * Recency + B * Frequency + C * Monetary$$

RFM 분석에서 가장중요한 부분은 가중치 (A,B,C)를 구하는 것이며, 일반적으로 통계적 기법 중 하나인 다중 회귀분석을 통해 추정되어 진다(이경태, 2002).

LTV 분석은 고객이 한 기업과 거래하면서 창출되는 현재와 미래이익을 현재 가치로 환산한 것이다. LTV에 관한 연구로는 Frederick F. Reichheld (1996:68)가 고객유치비용, 기본수익, 고객1인당 매출증대, 운영비용, 추천, 소개, 가격프리미엄 등을 고려하여 개별고객의 가치를 측정하고자 하였으며, Peppers & Rogers (1997)는 매년 재가입하는 상품을 판매하는 기업에서 적용할 수 있는 LTV 모형을 제시하였는데 첫째 가입비, 재가입비용, 할인가, 유지율 등을 고려하여 고객의 실제 현재가치를 측정하고 있다. Berger and Nasr (1997)는 기존의 모형들에 여러가지 요인들을 추가하여 다양한 모형들을 제시하고 이를 수리적으로 표현하였으며 제안된 모형들을 산업이나 업종의 유형 및 고객행동의

유형에 따라 분류 정리하였다(윤충식, 2001).

궁극적으로 기업은 기업과의 관계를 통해 서로 장기적인 이익을 얻고 지속적인 만족과 신뢰를 쌓아갈 수 있는 고객충성도가 높은 우량고객을 잘 선별하는 것이 중요하기 때문에 각 사의 전략에 맞는 적절한고객가치 측정 방법론을 찾아 자사의 고객을 잘 관리해야 할 것이다. 로열티가 있는 우량고객은 장래 기업과의 관계 속에서 실현할 수 있는 미래가치까지 고려했을 때 기업의 수익에 기여하는 바가 많아야 하고 기업이 제공하는 제품이나 서비스의 가치를 누구보다 잘 알고 인정해 주는 그런 고객인 것이다(최정환,이유재, 2001).

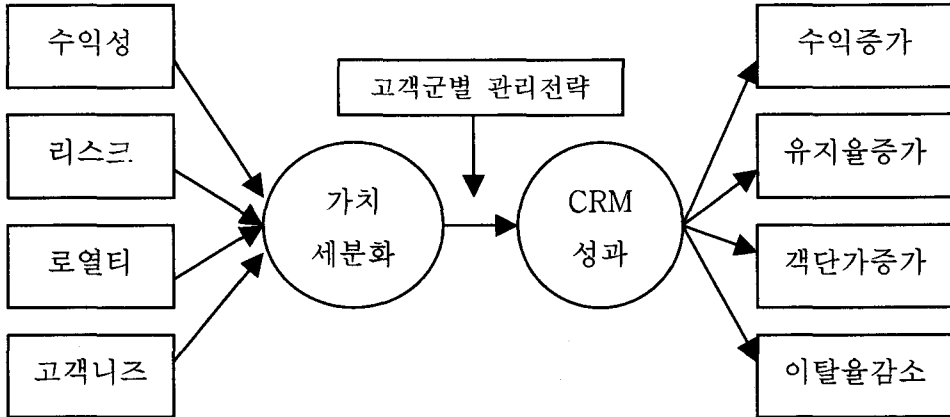
III. 연구가설과 연구모형의 설정

본 연구의 이론적 배경에서 CRM전략 및 고객가치에 대한 개념과 다양한 고객가치측정 방법론을 살펴본 바와 같이 기업의 생존은 고객의 가치를 정확히 측정하여 기업에 기여할 수 있는 로열티가 있는 우량고객을 획득하고 유지해야만 지속적으로 성장할 수 있음을 파악하였다. 기업은 CRM전략 목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 다양한 고객가치 분석방법 중에서 각 사의 고객전략에 맞는 고객가치변수를 선택하고 이들 변수를 기반으로 한 고객가치 세분화를 실시할 필요가 있으며 이러한 고객가치 세분화를 바탕으로 고객군별 고객관리전략을 수립하고 목표 고객의 니즈에 맞는 다양한 상품과 서비스를 제공함으로써 CRM 목표를 달성할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 지금까지의 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 3개의 연구가설을 설정하였다.

- 가설1 : 고객의 가치기반 세분화는 CRM 활동성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설2 : 고객의 니즈기반 세분화는 CRM 활동성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설3 : 고객가치 세분화에 근거한 차별적인 고객관리전략은 CRM 활동성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 주 목적은 고객가치세분화가 실질적으로 CRM마케팅 활동에 영향을 미치는 것에 대해 검증하는 것이라고 할 수 있으며 따라서 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 2> 연구의 모형



연구가설과 모형을 검증하기 위해 사용된 각 변수의 조작적 개념은 다음과 같다.

(표 1) 연구변수와 세부 항목

항 목	조작적 개념
수익성	HPM (Historical Profitability Measurement) 의 방법론을 사용함. ●고객이 지금까지 어느 정도 수익성에 기여했는지를 평가하는 기법. 과거의 일정시점에서부터 현재까지 발생한 수익 기여분을 합하여 각 고객의 수익 실제 값을 구하는 것
리스크	Credit Risk의 Scoring방법론을 사용함. ●위험도의 기준을 고객의 연체가능성에 두고 과거 거래정보를 바탕으로 향후 6개월간 연체가능성을 리스크 스코어로 계산하는 것
로열티	RFM 과 LTV 방식을 혼용하여 별도 방법론을 사용함 ●로열티지표는 고객이 향후 6개월간 초우량 고객으로 전이/유지될 가능성을 예측하여 로열티 스코어로 계산하는 것
고객 니즈	고객라이프 스타일/소비 행태등 고객니즈 발생에 영향을 주는 요인 별로 고객을 분류하고 분류된 니즈 요인에 따라 유사한 패턴을 보이는 고객끼리 분류하며 주로 요인분석과 clustering analysis기법을 활용함
가치 세분화	고객가치측정 변수들을 사용하여 만든 고객가치기반 세분화와 고객 니즈를 기반으로 만든 니즈기반 라이프스타일 세분화 2가지를 포함
고객군별 관리전략	가치기반 고객세분화의 고객세그먼트별로 고객니즈에 맞는 상품과 서비스 등 오피 제공 방식을 포함하여 고객에게 접근하는 방법론

CRM 성과	CRM성과는 재무적 관점과 비재무적 관점으로 나눌 수 있으나 여기서는 재무적 관점에서 CRM마케팅결과를 바로 확인할 수 있는 고객 인당 수익성 증가, 인당매출액 증가, 고객 유지율 증가, 고객 이탈율 감소 지표들로 구성함
--------	---

본 연구는 위 모형을 검증하기 위해 국내의 대표적인 금융회사인 K사의 자료를 분석하여 2004년 12월부터 2005년 5월까지 6개월 동안 고객가치 세분화에 따라 수행한 CRM마케팅 활동 중에서 2개의 Target 프로모션을 선택하여 그 성과를 파악해 보고자 한다.

IV. 실증분석

K사는 2003년도에 ‘고객이 원하는 가치제공을 통한 기업가치의 극대화’ 라는 CRM 전략목표를 세우고 기업관점의 고객가치 측정을 위한 3가지 주요변수 - 수익성, 리스크, 로열티를 선택하여 고객가치 세분화 모델을 만들었으며, 세분 고객군별 적절한 가치제안을 위한 고객관점의 가치분석을 위해 니즈 기반 라이프스타일 분석모델 및 고객관리전략이 수립되었다.

1. 고객가치 세분화

가치기반 고객세분화는 앞서 설명한 고객가치 측정지표인 수익성지표와 리스크지표, 로열티지표의 3개 축을 이용한 grid방식을 이용하며 각 축의 cut-off는 비즈니스적으로 의미있는 값이거나 고객의 특성을 잘 분리해주는 값을 기준으로 사용하였다. 우선 가치기반 세분화를 하는데 있어 고객의 리스크를 1차 기준으로 설정하고 이에 대한 일정 기준을 초과하는 고객에 대해서는 수익성과 리스크, 로열티를 기반으로 추가의 세분화를 실시하였으며, 리스크가 일정기준에 미달되는 위험고객에 대해서는 로열티는 고려하지 않고 수익성만을 기준으로 세분화하였다. 최종적으로 대상고객을 16개의 군으로 분류하였다.

2. CRM 성과분석

본 논문의 성과분석 대상은 상기와 같이 수행된 프로그램 중에서 6개월이 경과되고, 고객군이 서로 다른 2개의 캠페인을 선택하여 마케팅 실행 후 6개월동

안 고객들의 변화를 분석하고자 한다. 본 논문의 CRM성과 실증분석을 위해 사용할 데이터는 캠페인 당시 타겟고객 군에서 반응한 고객들의 경과월별 매출액, 유지 고객수, 1인당 수익 및 이탈고객 수를 추출하였으며, 마케팅 성과를 정확히 파악하기 위해 통제고객(Control)군에 대한 데이터도 동일하게 추출하였다.

분석대상고객은 실제 캠페인 실행고객의 데이터를 분석함에 따라 Recovery 캠페인의 경우 Target그룹에서 제안금액이상 사용하여 반응한 반응고객 11,645명과 비교집단인 통제그룹 고객3,542명에 대해 동일 기간동안의 성과를 비교하였고, Upward 캠페인의 경우 역시 Target 그룹의 반응고객 21,891명과 비교집단인 통제그룹의 11,323명에 대해 성과를 비교해 보았다.

(1) Recovery 1차 캠페인 분석결과

캠페인 개요

- 캠페인 목적 : 이탈징후 고객 재획득 및 매출증대와 고객관계강화
- 대상고객 수 : 97,584명 (Control 고객 수 : 2,658명)
- 캠페인 기간: 2004.12.27-2005.3.31
- 채널 : TM, DM, EDM, SMS, Homepage
-

대상고객군 특성 및 Offer 제공현황

대상고객이 이탈성향을 지닌 고객이기 때문에 고객의 니즈 및 사용행태를 구체적으로 분류하여 다양한 세분화를 실시하였으며 특히, 본 캠페인에서는 홈페이지내에 별도로 마련된 이벤트사이트를 활용하여 비용절감은 물론 자발적인 행사참여를 유도하고 고객과의 관계를 강화하기 위한 채널 테스트도 병행하였다.

캠페인 종료시점의 결과

대상고객이 이탈징후 성향을 지닌 고객이기 때문에 대부분 TM에 대해 부정적인 반응을 보였으며 특히 홈페이지를 통한 경품이벤트를 알리는 TM의 경우에도 호의적인 반응을 보이지 않은것으로 상담결과 나타났다. 이번에 특히 Test 마케팅 일환으로 진행된 Web based Campaign을 통한 행사참여 등록 프로모션은 기획당시 예측했던 7.4%보다 0.3% 높은 7.7%가 등록했으나 등록고객대비 예상보다 낮은 반응율 (70.2% -> 56.9%) 을 보였다.

그러나 Target고객의 반응율과 반응 금액이 6개월 초과 휴면고객은 23.6%, 702천원, 6개월 이내 사용고객은 36.2%와 958천원으로 나타나 결과적으로 본 캠페인 최종 성과는 6개월초과 휴면고객의 경우는 통제그룹을 운영하지 않기

때문에 그대로 계산하고, 6개월 이내고객의 반응율이 통제그룹과의 Gap인 7.5%, 1인당 사용금액에서의 Gap인 391천원의 추가매출을 유도하게 됨으로써 총 추가매출이 11,448백만원 달성한 것으로 나타났다.

캠페인 종료후 6개월 동안의 성과분석

반응고객 11,645명 고객에 대한 사용행태를 분석하고 비교그룹인 통제고객군 3,542명의 사용행태를 분석한 결과 표에서 보는 바와 같이 6개월 평균 고객유지율이 반응고객의 경우 평균 53.3%인데 반해 통제그룹은 31.0%로 마케팅활동을 한 고객그룹이 22.3%이상 높은 유지율을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 고객이 기여한 수익을 기준으로 볼 때도 반응고객 1인당 월평균 수익이 21,692원인데 비해 통제그룹은 22,761원으로 반응고객이 1,069원 더 적게 나타났다으며 6개월동안 평균금액이상 사용한 고객들의 1인당 사용금액도 반응고객들이 통제그룹에 비해 9,543원 더 낮게 나타났다. 이 같은 사실은 Recovery 마케팅 대상 고객 군들은 이미 언급한 대로 2~8개월간의휴면기간을 갖고 있었던 고객들이기 때문에 통제그룹에서 반응한 고객의 경우에는 그들의 사용패턴이 2,3개월 후 필요에 의해 사용하는 나름대로 K사 카드에 로열티가 남아있는 고객그룹이라고 볼 수 있어 자발적 사용금액이 반응고객보다는 높은 것으로 추정된다. 그리고, 6개월동안 여러 가지 사유로 카드를 해지한 고객에 대한 이탈율을 비교해 봤을때 반응고객 군에서는 이탈율이 5.8%로 나타났는데 비해 통제그룹에서는 11.8%로 나타남으로써 휴면고객군의 이탈방지효과가 매우 큰 것으로 나타난 것을 확인할 수 있었다.

(2) Upward 1차 캠페인 분석결과

캠페인 개요

- 캠페인 목적 : 매출감소 고객의 매출회복 및 타사 사용액 획득
- 대상고객 수 : 126,463명 (Control 고객 수 : 11,323명)
- 캠페인 기간: 2005.1.14-2005.3.31
- 채널 : TM

대상고객군 특성 및 Offer 제공현황

캠페인 대상고객 군을 고객 주사용 행태로 분류하여 추가 세분화를 실시하였고 동 고객군들이 선호하는 금전적 특별 오퍼를 제공 하였다.

캠페인 종료시점의 결과

캠페인 대상고객은 126,463명이었으나 콜센터 Outbound Call을 통해 회사의 캠페인내용을 청취한 고객 (접촉성공고객)은 43%인 48,965명에 불과하여 전년도 평균 60%대와 비교할 때 점점 고객들의 판촉전화에 대한 피로도가 높은 것을 파악 할 수 있었다. 접촉성공고객 중에서 평균금액이상 사용한 고객(반응고객)이 21,891명으로 반응율은 44.7%로 높게 나타났으며 이들이 사용한 추가사용액(추가매출액)은 약 129억원이며 1인당 평균사용금액이 1,169천원으로 나타났다고 이들을 위해 사용한 각종 비용은 총 154백만원이었다. 반면, 통제그룹은 대상고객 11,323명 중에서 3,959명이 평균금액이상을 사용하였으며 반응율은 35%를 달성하였고 이들의 1인당 평균사용금액은 689천원으로 나타났다. 결과적으로 본 캠페인 최종 성과는 반응율이 통제그룹과의 Gap인 9.7%이고 1인당 사용금액에서의 Gap인 480천원의 추가매출을 유도하여 이미 정리된 추가매출 산식으로 계산해 볼 때 종합적으로 12,867백만원의 추가매출을 달성하였다.

캠페인 종료 후 6개월동안의 성과분석

반응고객 21,891명의 고객에 대한 사용행태를 분석하고 비교그룹인 통제 고객군 11,323명의 사용행태를 분석한 결과 표에서 보는 바와 같이 6개월 평균 고객 유지율이 반응고객의 경우 평균 55.1%인데 반해 통제그룹은 39.1%로 마케팅활동을 한 고객그룹이 16%이상 높은 반응을 보이는 것으로 나타났다. 그리고 고객이 기여한 수익을 기준으로 볼 때도 반응고객 1인당 월평균 수익이 24,779원인데 비해 통제그룹은 15,313원으로 반응고객이 9,466원으로 38.2% 더 높게 나타났다. 또한 6개월동안 평균금액이상 사용한 고객들의 1인당 사용금액도 반응고객들이 통제그룹에 비해 157,676원으로 11.1% 더 높게 나타났으며, 6개월동안 여러 가지 사유로 카드를 해지한 고객에 대한 이탈율을 비교해 봤을 때 반응고객 군에서는 이탈율이 4.8%로 나타났는데 비해 통제그룹에서는 6.0%로 나타남으로써 20%의 이탈방지 효과가 나타난 것을 확인 하였다.

지금까지 수행한 Recovery 및 Upward 전략의 CRM효과 분석에 대한 결과를 요약해 보면 아래의 표와 같이 정리할 수 있다.

(표 2) CRM활동 효과 분석 요약

구 분	Recovery		Upward	
	Target	Control	Target	Control
캠페인기간	2004.12.27-2005.3.31		2005.1.14-2005.3.31	
대상고객수	97,854	2,658	126,463	11,323
접촉고객수	38,962	-	48,965	-
반응고객수	11,645	-	21,891	-
반응율	36.2%	28.7%	44.7%	35.0%
추가매출	11,448(M)	-	12,867(M)	-
1인당매출	958(T)	567(T)	1,169(T)	689(T)
캠페인 종료 후 6개월동안 평균				
고객유지율	53.3%	31.0%	55.1%	39.1%
고객이탈율	5.8%	11.8%	4.8%	6.0%
1인당사용액	684,284	693,827	1,567,621	1,409,045
1인당 수익	21,692	22,761	24,779	15,313

V. 결론

연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 이론적 배경을 통해 고객중심의 마케팅 패러다임 변화에 따라 CRM전략이 기업의 중요한 경영 전략중의 하나로 다루어져야 한다는 사실을 확인하였고, 고객에 대한 가치를 정확히 측정하여 기업과 고객 모두에게 이익을 주는 고객가치 세분화에 의한 고객관리전략을 수립해야 한다는 사실도 확인할 수 있었다.

실증사례로 K사에서 수행했던 고객가치 세분화 과정과 고객관리전략수립 프로세스를 바탕으로 가치 세분화에 의한 고객관리방안에 따라 실행했던 CRM마

케팅 활동 중에서 2개의 서로 다른 성격의 캠페인인 Recovery 캠페인과 Upward 캠페인을 선택하여 캠페인 종료시와 종료 후 6개월간의 성과를 객관적으로 비교하기 위해 반응고객그룹의 성과와 통제그룹의 성과를 비교 분석하여 CRM효과가 있음을 확인하였다.

이러한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

위와 같은 가설 검증을 통해 고객가치에 대한 이해를 바탕으로 고객가치 세분화에 의한 고객관리방안에 따른 CRM활동은 성과가 있음이 확인되었다. 그러나 실증사례에서도 확인된 바와 같이 같은 세분화군 안에서도 고객군의 특성이 다양하게 나타남에 따라 더 상세한 고객사용주기 및 다양한 사용행태에 의한 분석이 지속되어야 CRM이 추구하는 고객 한명 한명에 적합한 가치제안을 할 수 있을 것이다.

그 동안 많은 회사들이 CRM을 반드시 필요한 마케팅수단으로 인식하여 CRM 시스템을 도입하고 CRM부서를 만들고 했으나 여전히 CRM은 우리나라 기업에서 핵심적인 마케팅 수단으로서의 역할을 충분히 수행해내지 못하고 있는 것이 사실이다. 더욱이 최근 들어 기업의 CRM활동을 지원하는 CRM산업이 위축되면서 CRM은 이제 한풀 꺾인 유행이라고 주장하는 의견들도 나타나고 있다(박찬욱, 2005). 많은 회사들이 성공사례 및 실패사례와 함께 프로세스 및 방법론을 공유한다면 CRM을 수행하는 업체들은 많은 아이디어를 얻어 각 회사에 맞는 CRM방법론을 터득하게 될 것이며 각 회사 고유의 지속적인 CRM활동이 진행된다면 진정으로 고객이 원하는 가치를 제공함으로써 기업가치를 증대할 수 있는 효과적인 CRM전략을 수행할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 홍성태, 보이지 않는 뿌리, 박영사, 1999
2. 최정환/이유재, 죽은 CRM 살아있는 CRM, 한국언론자료간행회, 2001
3. 로버트 E. 웨일랜드/폴 M. 콜, 관계가치경영, 세종서적, 1997
4. 프레더럴 F. 라이히헬드, 로열티 경영, 세종서적, 1997
5. 제임스 헤스켓외, 서비스 수익 모델, 삼성경제연구소, 2000
6. 박찬욱, 한국적 CRM 실천방안, 시그마인사이트, 2005
7. 한상린/박경숙, CRM 전략의 활용에 관한 연구, 경영경제연구 제24권 2호, 2001.12
8. Bradley T. Gale, Keynote presentation to the 1997 Annual Member's Meeting of the Institute for the Study of Business Markets, 1997
9. Ernest Waaser et al., Smarter Segmentation, HBR, 2004.3
10. Adock, William O., Elizabeth C. Hirschman and Jac L. Goldstrucker (1977), "Bank credit card Users: An updated profile,"Advances in Consumer Research (ACR), 4.
11. Hawes, Douglass K., Talarzyk W. Wayne & Roger D. Blackwell (1978), "Profiling Bank Americard (VISA) and Master Charge Holders," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.6.