



성공적인 eCRM 구축을 위한 접근방법

김성규*

● 목 차 ●

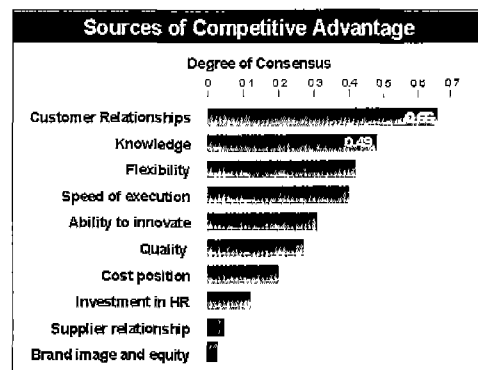
1. 서론
2. CRM 영역
3. CRM 구현 프로세스
4. IBM의 CRM 솔루션
5. 구축사례
6. CRM 구현의 성공요소 및 기대효과
7. 결론

1. 서론

최근 기업들은 급변하는 경영환경속에서, 기존의 제품, 또는 가격중심에서 고객중심으로의 경영구조, 즉, 새로운 고객가치경영 패러다임에 대한 전환을 준비하고 있다. 이와 관련하여 특히, 비즈니스 니즈와 고객관계의 변화가 기폭제가 되었다. 즉, 인터넷 및 모바일 기반의 비즈니스 변화, 수익성 위주에서 기업가치 중시, 상품 및 서비스의 다변화, Front Office 와 Back Office간의 연계 강화, 영업지원 및 마케팅활동의 강화, M&A, Alliance, 아웃소싱 활성화 등의 비즈니스 니즈와 고객요구사항의 다양화, 구매 형태의 변화, 채널 다변화, 이탈고객의 증가, 마케팅 비용 및 위험의 증가 등의 고객관계 변화로 인해 기업의 생존전략의 하나로써, CRM이 등장하게 되었다.

실제로 Mercer Marketplace(2000년 Survey)에 따르면, 글로벌기업의 CEO들은 (그림 1)에서 보는 바와 같이 21세기 기업환경에서는 경쟁우위의 핵심소스가 고객관계관리이며, CRM구현이 동종업계 리더로서, 지속적으로 성장할 수 있는 핵심요소가

된다고 보고 있다.



Source: Mercer Marketplace 2000 Survey

(그림 1) 경쟁우위의 핵심 소스

이에 따라, CRM 이슈로 등장한 것이 전사적 고객정보 및 채널 통합 이슈, 통합콜센터 구축, 영업지원시스템의 자동화(Sales Force Automation) 및 마케팅자동화(Campaign Management), OLAP, 데이터마이닝 툴을 활용한 보다 정확한 고객정보 분석 등이다.

가트너 그룹과 IDC(2000년 Survey)에 따르면, 전세계 CRM 시장의 매출규모가 2000년 230억 달러에에서 2005년 763억 달러로 성장하며, CRM소프

* IBM CRM 컨설턴트

트웨어 매출은 1998년 19억, 1999년 20억, 2000년 39억, 2001년 104억, 2002년 110억 달러로 급격하게 성장할 것으로 예측된다.

메타그룹 보고에 따르면, Worldwide eCRM 소프트웨어 매출이 2000년 13억, 2001년 22억 8천만달러, 2002년 36억 7천만달러, 2003년 51억 8천만달러, 2004년 72억 3천만달러, 2005년 103억 9천만달러로 꾸준히 상승할 것으로 전망되고 있다.

또한, 1999년 (미국) 산업별 IT투자비용 대비 CRM 투자비용이 Insurance (20%), Consumer goods (19%), Food/Beverage processing, Hospitality and Travel(19%), Media(18%), Banking(17%), Chemicals (17%), Construction /Engineer(17%), Energy(17%), Financial (17%), Telecommunications (16%) 등으로 나타났다.

2. CRM 영역

그렇다면, CRM(Customer Relationship Management)이란 무엇인가?

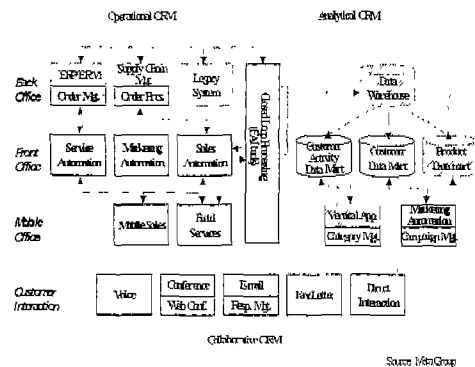
CRM은 고객을 파악, 획득 및 유지하는 일련의 활동이며, 물론, 여기에는 마케팅, 영업, 고객서비스 등을 포함하고 있다. 따라서 CRM의 구현은 대 고객 활동들과 관련된 조직, 업무프로세스 및 IT 인프라, 전략을 고객중심으로 재편하는 것을 의미한다.

CRM의 목적은 수익성있는 고객에 대한 차별화된 서비스를 제공함과 동시에, 지속적으로 고객을 획득, 유지, 관리하여 고객 및 기업의 가치와 수익성을 함께 향상시키는 것이다.

왜냐하면, 기업은 고객과 너무나 밀접하게 관련되어 있으므로, 고객을 알고, 이해하고, 가치를 줄 수 있는 기업만이 장기적으로 생존할 수 있기 때문이다.

다음은 CRM의 범주가 과연 어디까지인가를 살펴보기로 하자.

CRM의 영역은 (그림 2)에서 보는 바와 같이 ERP, SCM 등의 Back office, 마케팅, 영업, 서비스 등의 Front office, Mobile & Field Service 등의 Mobile Office, 즉 이러한 3가지 범위를 포함하는 Operational CRM, DW, 고객 기본정보 및 거래 데이터 마트, 제품데이터 마트, 캠페인 관리시스템 등을 포함하는 Analytical CRM, 고객접점에서 발생하는 모든 Device채널, 즉, Voice, Web, E-mail, Fax, DM, 콜센터 등을 통합하여 관리하는 Collaborative CRM 등 3가지 영역으로 나누어진다.



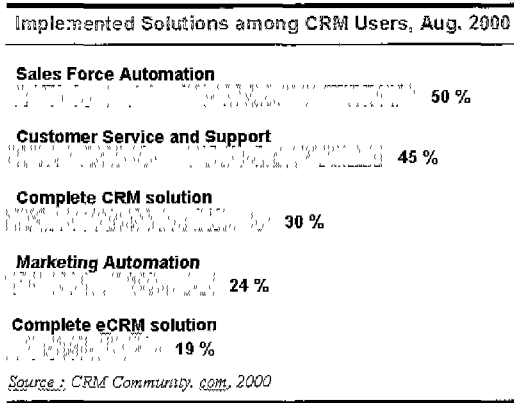
(그림 2) CRM의 영역

2000년 8월 현재, 전세계에서 CRM솔루션을 구현한 기업들 중에서 CRM 영역별 도입비율은 (그림 3)에서 보는 바와 같다.

먼저, 영업지원관련 Sales Force Automation이 가장 높고, 고객서비스 지원(Customer Service & Support), CRM 솔루션 도입(Complete CRM solution), 마케팅자동화시스템(Marketing Automation, eCRM솔루션 도입(Complete eCRM solution) 등의 순서로 나타났다.

그림을 통해서 보면, 2가지 주목할 만한 것이 있다.

첫째는 마케팅, 즉 캠페인관리시스템과 영업자동화시스템, 채널통합을 통한 고객서비스 강화가 CRM구현의 주류를 이루고 있다는 것이다.



(그림 3) CRM 영역별 도입 비율

둘째는 선진기업의 CEO들은 이미 검증된 솔루션 도입을 선호한다는 것이다.

즉, 선진기업들은 동종업계에서 이미 검증된 솔루션 도입을 통해서 더욱 안정적으로 CRM을 구축하는 것이 합리적이라고 판단하고 있다.

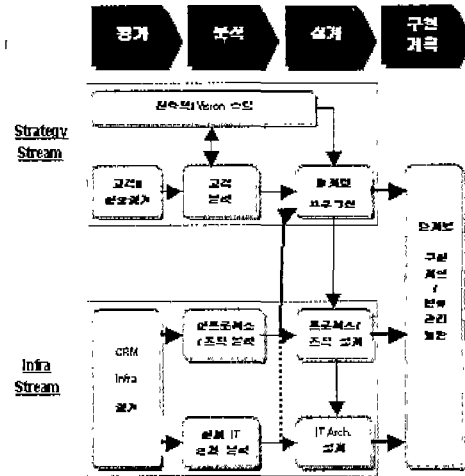
3. CRM 구현 프로세스

앞에서 설명드린 CRM영역에 대해서 실제 구현을 위한 프로세스를 살펴보자.

CRM구현을 위해서는 (그림 4)에서 보는 바와 같이 크게 CRM전략수립단계(Strategy Stream), CRM인프라 설계단계(Infra Stream), CRM구현단계(Implementing Stream)로 나뉘어진다.

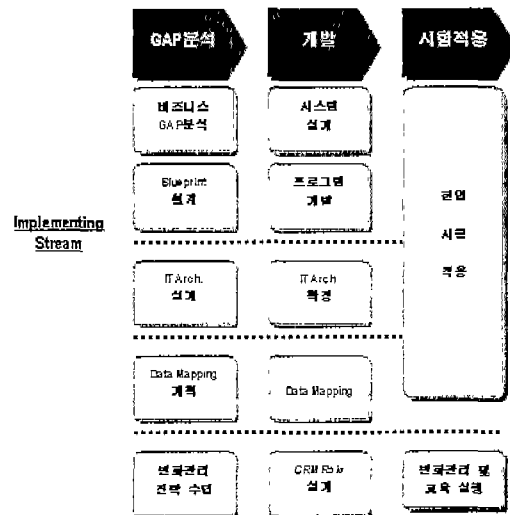
먼저, CRM전략수립단계(Strategy Stream)에서는 CRM Vision을 수립하고, 고객 분석 및 평가를 통해서 세분화하며, 그 기업에 맞는 전략적 마케팅 프로그램을 개발한다.

CRM인프라 설계단계(Infra Stream)에서는 기업의 인프라를 평가한 후, 현 프로세스 및 조직을 분석함과 동시에 정보시스템 환경을 분석한다. 또한, 선진 프로세스를 설계하고, 이를 솔루션과 Mapping한 후, IT 아키텍처를 설계한다.



(그림 4) CRM 구현 프로세스

CRM 구현단계(Implementing Stream)에서는 기업의 비즈니스 Gap을 분석하고, 선진기업의 Blueprint를 설계한다. 또한, 변화관리전략을 수립하고, CRM 솔루션을 구축한다.



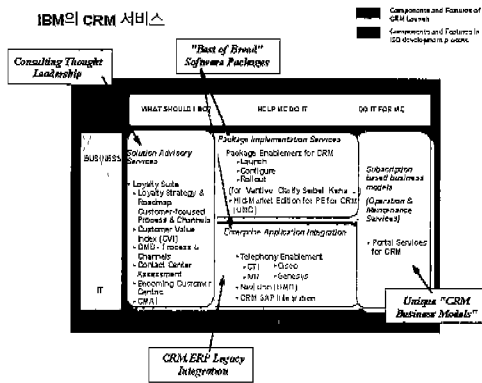
(그림 5) CRM 구현단계

4. IBM의 CRM 솔루션

글로벌 선진기업의 최고경영자(CEO)들은 이미

검증된 선진CRM 솔루션을 구현함으로써, 기업의 프로세스, 조직, 정보시스템 및 전략을 고객중심으로 탈바꿈하여 향후 시장에서의 Leadership을 확보하려고 하고 있다.

IBM은 (그림 6)에서 보는 바와 같이 40년간 축적된 인더스트리 노하우와 실제 프로젝트 경험을 기반으로 CRM전반에 관하여 토털 솔루션을 제공하고 있다.



(그림 6) IBM의 CRM 서비스

즉, 고객 비즈니스와 IT 인프라를 바탕으로, CRM전략 수립(Solution Advisory) 서비스, 선진 CRM솔루션 구현 및 In-house 개발 서비스, EAI솔루션 서비스, CRM포털 서비스 등을 제공하고 있다.

특히, 전략 프로젝트를 통하여 수립된 CRM전략에 의거, CRM비전, CRM핵심기능을 도출하며, 선진 프로세스 Blueprint (OLP차트)를 설계함으로써 전사 CRM방향의 주요한 기준을 제공한다.

Yankee Group(2000)조사에 따르면, CRM벤더의 분포는 전통적인 CRM벤더, ERP벤더, eCommerce 벤더, Telecom.회사, ASP벤더 등이 균립하고 있는 실정이다.

5. 구축사례

필자가 수행한 CRM 프로젝트를 예를 들고자 한

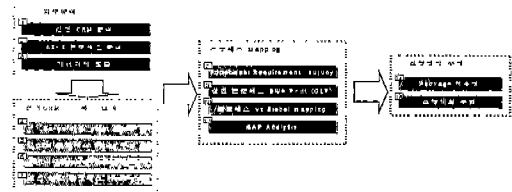
다.

고객사는 업계에서 단연 선두 기업이라 할 수 있으며, 지난 1-2년간 CRM 추진팀을 구성하여 선진 CRM 솔루션을 검토 중에 있었다. 몇 가지 CRM이슈는 채널간 정보통합, 통합 콜센터 구축을 통한 최적의 고객서비스 제공, 영업지원시스템의 자동화 및 전사 캠페인통합 등이었다. 이에 따라 전사 CRM에 대한 선진솔루션 검토 프로젝트를 착수하였다.

전체 2개월간의 CRM 프로젝트를 통해서 기업의 현재 CRM성숙도 및 프로세스검토, CRM 솔루션과의 Gap수준을 알고자 하였다.

프로젝트방법론은 LOVEM (Line Of Visibility Enterprise Modeling) 방법론과 PE for CRM (Package Enablement for CRM) 방법론을 적용하였다.

(그림 7)에서 보는 바와 같이 4단계로 진행하였으며, 각 단계별로 현업과의 인터뷰, 최종 Confirm 과정을 거쳤다.

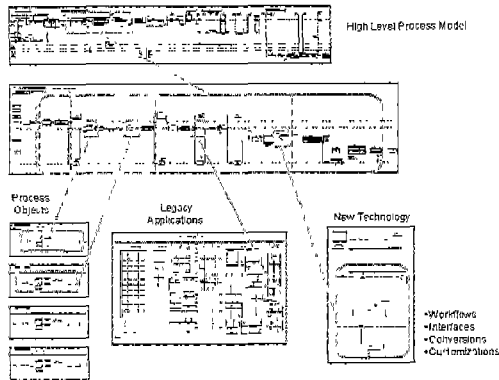


(그림 7) 프로젝트 방법론

특히, 프로세스 Mapping 단계에서 설계한 선진 프로세스 Blueprint (OLP차트)는 (그림 8)에서 보는 바와 같이 기업의 CRM프로세스를 한눈에 볼 수 있으며, 향후 기업이 장기적으로 전략, 프로세스, 조직, 시스템의 운영방향을 결정하는 데 있어서, 기준이 되는 설계도면이라 할 수 있다.

고객사는 급변 프로젝트를 통하여, 전사 CRM 인프라의 현재 수준을 객관적으로 인식하였으며, 통합 CRM구현을 위한 명확한 방향을 설정하였으며, 이를 위한 단계적인 CRM도입 추진방안 및 세

부 실행계획을 수립하였다. 또한, 선진 CRM사상 및 프로세스에 대한 공감대를 형성하여, 전사 CRM 구축에 대한 강한 자신감을 보이고 있다.



(그림 8) 선진 프로세스 Blueprint (OLP차트)

6. CRM구현의 성공요소 및 기대효과

실제 CRM 프로젝트 경험을 통하여 성공적인 CRM추진을 위한 주요 성공요소를 살펴보면, 다음과 같다.

첫째, 기업의 현재 CRM 인프라에 대한 정확한 진단이 필요하다. 현재의 프로세스, 조직, 시스템, 전략 등 CRM 성숙도 지수에 대한 보다 객관적인 평가를 통하여 현안, 문제점 및 해결방안을 도출한다.

둘째, CRM 전략 및 비전수립이 병행되어야 한다. 기업의 고객, 상품, 서비스 등을 포함한 전사 CRM 전략을 수립한다. 또한, 장기적인 CRM 비전을 설정하고, 이를 달성하기 위한 선진CRM 프로세스를 설계한다. 선진CRM 프로세스와 현재 프로세스간의 GAP을 명확히 인식한다. 단계별 CRM 추진 방안 및 세부 실행계획을 수립하여, 체계적이고, 일관된 CRM추진을 한다.

셋째, CRM 솔루션에 대한 충분한 사전검토가 반드시 이루어져야 한다. CRM 솔루션 분석 및 모델별 Scoring을 실시하여 객관적인 평가를 수행한

다. 선진기업의 벤치마킹을 통해서 솔루션 적합성 및 위험요소를 파악한다. 패키지가격, 컨설팅서비스, H/W, S/W, 서버, 소요기간 등 보다 정확한 프로젝트 견적을 산정한다. 설계된 프로세스와 CRM 솔루션간의 GAP을 명확히 인식하고, 이에 대한 해결방안을 도출한다.

넷째, 경영진의 강력한 의지 아래, 현업의 적극적인 참여가 뒷받침되어야 한다. 이를 위해서는 선진 CRM 사상에 대한 상시 교육을 실시하여, 전사 CRM 추진의 당위성을 부여해야 한다.

다섯째, CRM구현에 있어서 솔루션 및 서비스 파트너 선정은 성공여부의 열쇠를 쥐고 있다고 해도 과언이 아니다. 파트너의 요건은 선진 CRM 노하우와 충분한 산업 경험, 프로젝트 경험을 바탕으로 해야 하며, 특히, 글로벌 CRM Knowledge에 대한 소식이 매우 중요하다고 할 수 있다.

다음은 CRM구현의 기대효과에 대해서 간략하게 언급하고자 한다.

일반적으로 CRM구축후의 도입 효과로는 (그림 9)에서 보는 바와 같이 마케팅/영업비용 절감, 영업 사이클 단축을 통한 업무효율성 개선 및 매출 증가, 고객서비스 개선을 통한 고객만족도(Customer Satisfaction Index) 향상 등으로 꼽을 수 있다.

그러나, 2001년 현재, 실제 CRM을 구축한 선두 기업들을 보면, CRM ROI(투자대비 효과)에 대한 보다 정확한 측정을 통해서 많은 도입효과를 누리고 있다.

특히, ROI 지수를 살펴보면, 가장 높은 비중을 차지하는 것이 고객만족도 및 고객 유지율이며, 다음으로는 서비스비용 절감, 매출액 상승, 신규고객 획득, 영업비용 절감, 인원절감인 것으로 나타났다.

이는 “우리회사가 왜 CRM을 구현해야 하고, 구축후, 어떠한 기대효과를 얻을 것인가?”, 또는, “우리회사는 어떤 전략을 가지고, 어느 방향으로 CRM을 추진해야 하는가?”라는 명제 때문에 많은 고민을 하는 기업 경영자들에게 주요한 암시를 던져주

고 있다.

Key Metrics Used by Businesses to calculate CRM ROI, 2001	
Customer satisfaction / retention rate	78
Reduced cost of services	71
Increase in sales/revenue	59 %
New customer acquisition	57
Reduced cost of sales	52 %
Head count reduction	50 %

Source: AMR Research, 2001

(그림 9) CRM 구축 후의 도입 효과

7. 결론

흔히, 경영자들은 “우리기업은 CRM을 하려면, 무엇을 먼저 시작해야 하느냐?”고 묻는 경우가 많다. 실제로 이러한 질문이 매우 중요한 의미를 던져준다.

실제로 많은 기업들이 첫번째 단추를 잘못 잠금으로써, 나중에 더 많은 추가비용을 치르면서 CRM을 계속해서 추진하고 있다.

따라서, 필자가 강력하게 권유하고 싶은 것은 “CRM구현에 있어서 가장 전제되어야 하는 것은 무엇보다도, 전사 CRM 인프라의 청사진을 설계해야 한다.”는 것이다. 즉, 전사 CRM전략을 수립한 후, 전략 달성을 위한 CRM비전과 인프라를 설계한다면, 그 기업에 적합한 CRM로드맵과 시스템, 프로세스, 조직의 방향을 결정하게 된다. 이에 따라 향후 장기적인 CRM구현의 세부 실행계획을 수립할 수 있다.

21세 기업경영에 있어서, CRM은 선택이 아니라, 반드시 구현해야 할 기업 생존전략의 Tool이다. 하

지만, 아무리 좋은 CRM 솔루션을 도입한다고 하더라도, 어떻게 구현하느냐에 따라 기업의 성공, 실패가 좌우되리라 본다.

참고문헌

- [1] Stanley A. Brown, “Customer Relationship Management” John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- [2] Ron Swift, “Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies”
- [3] Mercer Marketplace Survey report (Year 2000), Gartner Group Survey report (Year 2000), IDC Survey report (Year 2000), Meta Group Survey report (Year 2000), CRM Community. Com Survey report (Year 2000), Yankee Group Survey report (Year 2000), AMR Research Survey report (Year 2001)
- [4] IBM Global Services “Global CRM Roadshow report, Year 2001.”

저자약력



김성규

1994년 고려대학교 경영학과
 1998년 고려대학교 대학원 경영정보학 전공
 1994년-1997년 kcc 선임 컨설턴트
 1998년-1999년 LG-EDS system IT아웃소싱 컨설턴트
 2000년 PriceWaterHouseCoopers 컨설턴트
 2001년-현재 IBM CRM 컨설턴트
 관심분야 : Customer Relationship Management, Database Marketing, E-Business Strategy, Implementation Strategy for CRM solution
 E-mail : skkim@kr.ibm.com