

# CRM은 'Market Share' 보다 '고객 Share' 가 중요 눈 앞의 이익보다 장기적 안목의 사고 요구



최근 들어 기업들은 경영에 있어 다양한 기법들을 시도하고 있다. 더불어 마케팅 분야에 있어서는 CRM이 기업경영에 다양한 방법으로 적용되고 있다. 지난해에 이어 CRM에 대한 것들을 집중적으로 분석해 보고자 한다.

이글의 필자는 삼성카드 전략정보팀의 박성수 과장이 CRM을 경영에 적용하면서 이론 및 실제의 다양한 노하우를 중심으로 전개를 해 나갈 것이다.

-편집자 주-

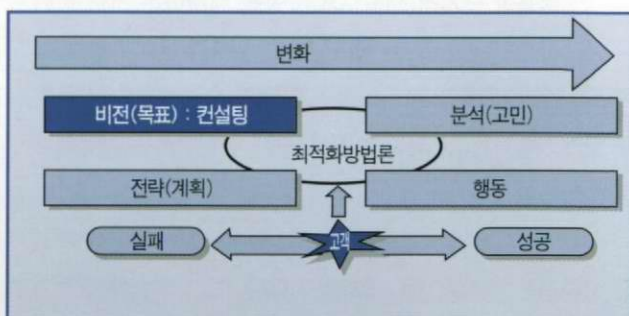
박성수 / 삼성카드 전략정보팀 과장

## 연재 순서

- 1 급변하는 시대와 CRM의 시대적 요청
- 2 CRM을 위한 기본적인 사상
- 3 고객과의 관계기반 '데이터웨어하우징'
- 4 부가가치정보를 위한 '데이터 마이닝'
- 5 마케팅의 효율화를 위한 '캠페인 매니지먼트 시스템'
- 6 전략정보 시스템으로의 'Risk Management'
- 7 컴퓨터와 전화의 통합 'CTI 콜센터'
- 8 고객을 만나는 또 하나의 채널 '인터넷'
- 9 콜센터와 인터넷의 만남 '인터넷 콜센터'
- 10 CRM의 성공을 위한 '코어시스템의 혁신'
- 11 성공적 CRM 구축을 위한 IT 방법론
- 12 CRM. 그 성공의 비결

## CRM을 위한 기본적인 사상

전문적이진 않지만 어느 정도 CRM에 대한 개념을 이해한 나로서는 CRM은 별로 어렵지 않다고 말하고 싶다. 하지만 대부분의 사람들은 CRM이라는 단어를 접하는 순간 전문용어라는 생각으로 거부반응을 일으키게 되어 있다. 이것은 사람들이 개념을 이해하기 전에 전문가 수준의 책을 읽거나 고민을 하는 데에서 나타나는 것이라 생각된다. 그래서 이번에는 전문가가 말하는 CRM의 개념 및 기초에 대해 언급하려고 한다. 여러분도 이번 기회에 CRM에 대해 확실한 기본을 만들기를 바란다.



● CRM이란 무엇인가? ( '한 사람의 고객 수요' 를 중심으로 생각한 마케팅 기법)

CRM(Customer Relationship Management)이란 '고객 관



계성의 매니지먼트'라는 뜻으로 기업이 상품이나 서비스를 고객에게 계속 팔기 위해 고객과의 커뮤니케이션을 최적화해 가는 마케팅 사고방식이다. CRM의 최대 특성은 종래의 '만든 상품을 어떻게 고객 시장에 뿌릴 것인가'라는 기업 중심의 마케팅 접근이 아니라 '고객 개개인의 기호나 구매 이력 등에 기초해 그 수요를 이해하고, 고도의 전문 지식을 바탕으로 한 사람 한 사람의 욕구에 맞는 상품이나 서비스를 제공한다'고 하는 고객 중심의 다이렉트 마케팅 접근법이다.

CRM이라고 하는 방식으로 마케팅 수법이 변화하는 배경에는 생활 양식·고객 수요의 다양화로 인해 '욕구를 파악하기 힘들어졌다' '고객을 구분하기 힘들어졌다(일률적이지 않게 됐다)'는 점과, 기업 측에서도 '신규로 고객을 획득하는 것보다 기존의 고객을 유지하는 것이 코스트 효율이 높다' '고객 중에는 돈이 되는 고객과 그렇지 않은 고객이 있다'는 것을 파악하기 시작한 점, 또한 IT(정보기술)의 혁명적인 진보로 '고객과의 쌍방향 커뮤니케이션 수단이 다양화되어' '고객을 이해하는 수단이 확보'되었다는 점 등 다양한 요인이 있다.

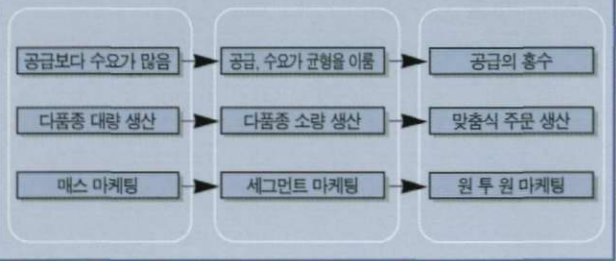
기업도 시장 분할만을 생각하지 않고 한 사람 한 사람의 고객이 평생 소비하는 금액의 비율에서 자사에 돈을 써주는 금액의 비율을 따지게 되었고 그 주체인 고객에 주목하게 된 것이다. 그리하여 진보가 두드러진 IT를 이용하여 고객과 직접 대화하고, 이때의 판매기회를 놓치지 않으며, 또한 고객 만족도를 향상시키는 자세가 요구되고 있다. 이렇게 하여 CRM에 대한 주목성이 점차 높아지고 있다.

### ● CRM이 요구되어지는 배경

(다품종화가 고객의 선택을 혼란시키기 때문에 이를 해결하는 수단으로서의 기능이 요구된다)

나라의 경쟁력은 성장하면서도 아직까지 필수품이 부족하던 시절에는 단순 기능으로 규격화된 상품을 다량으로 생산

환경 변화에 따라 마케팅이 바뀌고 있다



해 매스미디어 광고를 통해 광고만 하면 상품이 팔려 나갔다. 그 때문에 기업은 그 부족분을 보다 많이 또는 빨리 보충하면서 가능한 한 많은 사람에게 알리는 데 힘을 쏟았다(소품종 다량생산과 매스 마케팅).

시간이 지나면서 필수품의 수요와 공급이 균형을 이루기 시작하였고 품질의 차이도 거의 없어지자 사람들은 상품에 '취향'을 요구하게 되었다. 기업도 고객 욕구가 다양해 가는 것을 눈치채고, 고객을 세대·성별·지역 등 비교적 단순한 속성으로 분류하여 관찰하고 고객 속성별 욕구에 맞는 상품을 기획·생산하기 시작했다. 더 나아가서는 시장에 공급되는 상품이 다양화되었기 때문에 기업은 타깃이 되는 속성의 고객에게 중점적으로 광고해 그들이 제품을 선택하도록 유도할 필요성이 나오게 되었다(다품종 소량 생산과 크리스터 마케팅 Cluster Marketing).

시장에 공급된 상품이 파악되기 힘들 정도로 다양화하여 포화 상태로 되어감에 따라 고객의 수요는 점점 더 '기호품'으로 옮겨갔다. 기업도 그 욕구에 대응하여 거리에 넘쳐나는 상품은 다양화하는 동시에 고도화, 복잡화되기 시작했다. 델 컴퓨터사 등 몇 개의 컴퓨터 메이커가 고객 한 사람 한 사람의 욕구에 맞춰 CPU나 메모리 등을 조립하여 고객 특별 사양의 상품으로 판매하는 것은 그 좋은 예다(mass-customization과 one to one marketing).

그러나 아이러니컬하게도 '한 사람 한 사람의 고객 욕구에

충실히 응해 나가자'고 하는 기업의 철저한 다품종화는 '내 욕구에 맞는 상품은 이것이다!'라고 고객 스스로 자신 있게 선택하기 힘들어질 정도로 다양화·복잡화되는 양상을 띠고 있다.

고객	과거	현재
TV를 산다	값, A·S로 평가	+익현, 다양한 기능, 친절, 주요정보
영화를 본다	제목으로 영화관을 찾는다	영화관에 가서 영화를 고른다(영화관의 대형화)
문의전화	내가 원하는 정보를 요구한다	내가 요구하기 전에 미리 정보를 알려준다
은행대출	은행에서 하라는 대로 한다	짧은 시간, 단 한 번으로 편리하게 대출 받았으면 한다
여행을 간다	여행사가 친절하게 해 주었으면 한다	여행사에서 좋은 여행지를 권유해 주었으면 한다



### ● 고객을 아는 것이 CRM의 가장 중요한 기본

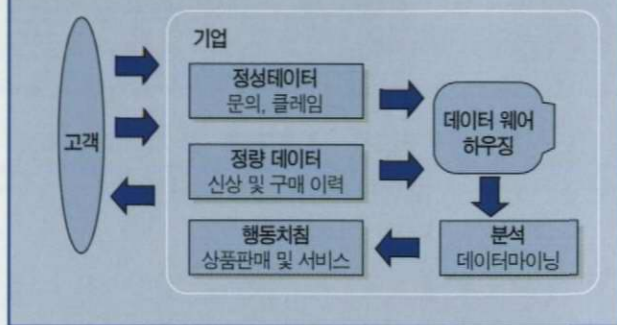
(원 투 원 대응의 마케팅으로 고객 데이터를 효율적으로 수집하고 기업 활동을 살린다)

CRM은 고객의 구매행동, 연령, 성별, 취미 등의 개인 정보를 수집하여 그 정보를 기초로 기업이 취해야 할 행동을 결정하기 위한 마케팅 수법이다. 따라서 CRM의 기본은 고객을 보다 깊이 이해하는 것부터 시작된다. 상품의 홍수라고 불리는 현재, 소비자의 구매행동은 엄청나게 다양화하고 있다. 이 상황에서는 종래와 같이 남녀별, 연령별, 주거지별 등과 같은 커다란 카테고리로 소비자를 분류하는 것이 별로 의미가 없다. 보다 정밀하게 소비자의 행동을 관찰하고, 소비자 개개인에게 맞는 마케팅을 생각하지 않으면 시장에서 살아 남는 것이 불가능하다고 말할 정도다.

그러나 문제는 어떻게 경쟁하는 타사보다 유익한 고객 정보를 효율적으로 수집하는가이다. 프라이버시 보호를 부르짖는 현재, 소비자는 그렇게 간단하게 자신의 데이터를 제공하지 않는다. 소비자는 확실한 메리트가 제공되지 않으면 단순한 조사로 오해하여 오히려 나쁜 이미지를 갖게 될 우려마저 있다. 그렇게 되지 않기 위해 CRM의 고객 획득 수법을 이용하여 자사의 마케팅 활동에 반영하는 것이 필요하게 됐다.

고객 획득을 위한 채널로는 영업 담당자에 의한 유인 영업, 점포, 우편, 전화나 팩시밀리, 인터넷 등이 주요 경로이다. 인터넷 채널(e 채널)이 등장하기까지는 전화에 의한 콜 센터가 CRM의 근간이었다. 종래 비즈니스의 경우 이들을 채널 믹스 시킴으로써 효과를 노렸다. 그러나 인터넷의 급격한 보급에 의한 e채널의 인지가 일반 소비자에게 높아짐에 따라 e채널을 중심으로 한 CRM의 방식이 널리 퍼지고 있다.

데이터마이닝의 결과는 행동 지침을 만들어 준다



고객 데이터를 최적의 채널로부터 수집해 데이터웨어하우스에 저장한 다음에 해야 할 것은 수집된 데이터를 분석하여 기업에 활용하는 '데이터마이닝 data-mining'이다. 데이터마이닝이란 발굴 등의 의미이다. 즉 고객 데이터를 분석하고 그 속에서 고객 행동 패턴을 분석하는 것이 데이터마이닝이다.

수집해야 할 데이터에는 transaction(거래 이력) 등 수치로서 파악할 수 있는 '정량 데이터'와 문의나 클레임 등 고객의 생생한 목소리인 '정성 데이터' 두 가지로 나뉜다.

정량 데이터는 인터넷이나 팩시밀리 등의 발주 건을 자동적으로 데이터베이스에 축적하는 시스템을 만들면 분석 소프트웨어를 이용해서 고객별 구매 경향 등을 알아낼 수 있다. 이 결과에 기초해 판매 방식의 개량이나 상품 개발 아이디어 등을 이끌어 낸다.

한편 정성 데이터는 고객이 기업의 콜 센터나 웹사이트의 메일 어드레스에 발신하는 문의나 클레임 등 언어나 문장으로 기록된 것이다. 정량 데이터처럼 일괄 처리하기 어렵기 때문에 처리 방법에는 감각적인 것이 요구된다. 그것이 문의인지 클레임인지, 문의 중에서도 상품 그 자체에 대한 것인지 주변 상품에 대한 것인지 등 데이터를 받는 쪽이 속성별로 자세히 분류하지 않으면 안 된다.

결과적으로 요약하면 데이터마이닝은 고객의 행동을 파악하여 기업이 다음에 취할 액션을 결정하는데 불가결한 행위이다. 또한 일단 데이터마이닝이 됐다고 해서 그것으로 안심해서도 안 된다. 고객의 행동은 항상 쉽게 바뀌는 것이다. 적절하게 분석 결과를 검증하고 더욱 진보된 제도를 보강해 가는 것이 필요하다.

### 고객을 알리고 노력하는 것이 CRM의 시작이다

기업 고객과의 접점 채널 중에서 최적의 채널을 선택하여 고객 정보를 수집해야 한다

영업담당자, 지점, 우편, 전화(콜센터), 팩스, 인터넷

고객 고객 데이터, 구매형태, 연령, 성별, 취미, 직업, 가족, 그외....

### ● 데이터마이닝을 확실하게 한다

(고객의 행동 패턴을 분석하여, 판매방식이나 상품 개발에 활용한다)

### ● 매스 커스터머제이션과 CRM

(CRM을 실현하려면 매스 커스터머제이션(mass customi



ization)의 구조를 이해해야 한다)

‘메스 커스터머제이션’이란 ‘규격화된 부품이나 소재를 몇 종류 준비해 그것을 조합할 수 있는 범위 내에서 고객 한 사람 한 사람의 요구에 맞는 상품을 만든다’고 하는 상품 생산·판매 방식을 말한다.

이 방법은 특히 기술 진보가 빠른 컴퓨터 메이커 등 재고를 안고 있으면 상품이 진부하게 될 위험이 높은 업종이나 개인·차종 등에 의해 사고율이 크게 달라지는 자동차 보험 회사 등 고객에 따라 수익성이 크게 달라지는 직종이나 패션 업체, 정보 출판 서비스 회사 등에서와 같이 디자인성·개인의 흥미·기호가 크게 달라지는 직종에서 선진적으로 도입하고 있다.

텔 컴퓨터사 등에서는 자사 홈페이지를 통해 부품의 선택에서 발주, 그리고 납기 확인까지의 모든 것을 고객 스스로 행할 수 있게 되어 있다. 고객은 인터넷에 접속하고 회사의 홈페이지로 접속한다.

여기서 우선 데스크톱인지 노트북인지 하는 기본적인 선택을 한다. 다음에 CPU·OS·부속 어플리케이션·프린터 등 주변 기기를 선택한 다음 예상 금액을 확인하고 발주한다.

또한 시티즌 시계는 ‘시계 공방 마이크로리케이션 my creation’이라고 해서 문자판·케이스·밴드·바늘 등을 자기 기호에 맞게 디자인, 오리지널 위치를 조립하여 판매하는 서비스를 전개하고 있다.

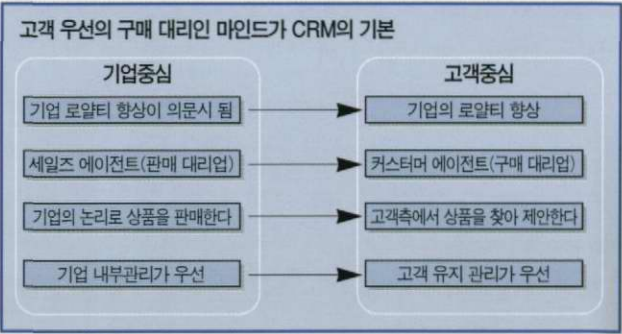
외자계 자동차 보험회사의 리스크 세분형 보험도 메스 커스터머제이션의 한 형태라고 할 수 있다.

종래에는 연령·차종·등급만으로 보험료를 결정했던 것을 여기에 살고 있는 지역이나 사용 목적 등 조건을 더욱 세분화함으로써 사고를 일으킬 가능성이 적은 운전자의 보험

율을 종래의 최대 40% 정도나 획기적으로 줄이는 것이 가능해졌다.

● Customer Agent의 시점에서 CRM을 생각한다

(상품을 파는 ‘세일즈 에이전트’가 아니라 고객의 구매 행을 한다는 자세가 중요하다)



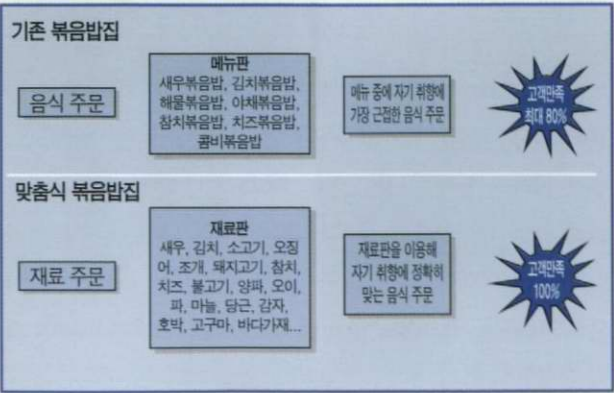
상품의 다양화는 동시에 상품 자체를 고도화·복잡화시켜, 전문 지식 없이는 상세히 이해할 수 없게 됐다.

예를 들면 개인 컴퓨터 1대를 사는 데도 CPU나 메모리는 어느 정도가 좋은지, 부속 소프트웨어는 어떤 것이 좋은가 등 대개 초심자로서는 이해하기 힘든 것을 선택해야 한다. 그 때문에 전문 지식이 없는 고객은 컴퓨터 분야에 밝은 사람의 어드바이스나 ‘초보용’으로 표시된 상품 등과 같이 누군가의 어드바이스가 있는 상품 중에서 디자인·가격·품질에 대해 안심할 수 있는 것을 구입하게 된다. 이와 같이 고객은 상품을 구입할 때 ‘신뢰할 수 있는 고도의 전문 지식을 가진 친구’를 원하고 있다.

기업이 ‘신뢰할 수 있는 고도의 전문 지식을 가진 친구’가 되려는 사고가 ‘customer agent(구입 대리업)’이다. 상품을 판다고 하는 이제까지의 ‘sales agent’적인 입장에서 고객에게 상황이나 욕구를 충분히 듣고 고도의 전문적인 지식에 기초하여 고객 대신 ‘얼마간의 상품 중에서 최적의 상품을 선택하여 제안해 준다’고 하는 입장으로 사고를 바꾸어 사업 전개를 하는 것이다.

바쁜 고객의 욕구를 이해한 조언자가 되거나 때는 작업 행을 한다든지, 또는 필요한 것을 기억하고 있다가 상기시켜 준다든지, 이와 같은 것을 함으로써 고객 만족도는 향상되고 그 기업에 대한 로열티(귀속 의식)도 높아진다.

이러한 서비스를 가능한 한 비용을 적게 하여 제공하는 것이 CRM 성공의 포인트다.





### ‘Customer Agent(구매 대리인)’의 대표적인 사례

구매 대리인의 요점은 고객 입장에서 구매를 서포트함으로써 고정 고객을 만든다든지 예상 고객을 안정적인 고객으로 만든다는 것이다.

일본에 진출한 미국 온라인 증권회사 ‘찰즈 슈왓’은 ‘Customer Agent’를 실현하고 있는 대표적인 기업이다. 이 회사는 전화와 인터넷을 통해 주요한 판매 채널을 구비하고 있어서 고객은 방대한 종류의 투자신탁 상품을 각각의 거래 증권회사에 가지 않더라도 간단하게 전화나 동사 홈페이지에 액세스함으로써 자유롭게 금융 상품을 구입할 수 있다(one stop shopping).

또한 각 상품의 운용 방침이나 최신 운용 성적 등을 네트워크 상에서 자유롭게 비교 분석할 수 있고, 필요할 때에는 프리다이얼로 어드바이스를 받을 수 있다(on-demand recommendation). 진정으로 고객의 편의성을 생각해 때로는 대리인이 되고 때로는 어드바이저가 되어 구매 서포트를 함으로써 고정 고객화로 이어가는 것이 사업의 핵심이다.

인터넷에서 음악 CD를 판매하는 ‘CDNOW’도 Customer Agent를 지향한 기업이다. CDNOW의 사이트에서는 ‘앨범 어드바이저’라고 하는 고객 기호에 맞는 CD추천 서비스를 하고 있다. 홈페이지 상에서 마음에 드는 아티스트 이름을 넣어 ‘추천 상품 버튼’을 클릭하면 그 고객의 기호에 맞을 것으로 예상되는 추천 CD가 표시되고, 그 자리에서 보고들을 수 까지 있다.

또한 회원 등록을 하면 자기 전용 페이지가 제공되어 살지 어떨지 망설이고 있는 CD는 쇼핑 카드에 쓰지 않고 ‘wish list(사고 싶은 후보CD 리스트)’에 기록해 둘 수 있다. 이 작은 서비스 덕분에 고객은 그 자리에서 정하지 않고 자신의 페이스에 따라 구입을 검토할 수 있고 또한 기업으로서도 망설이고 있는 예상 고객을 장래 구입까지 계속 이어 나갈 수 있는 것이다.

#### ● CRM에서는 ‘시장 share’보다 ‘고객 share’가 중요

(고객 share의 향상을 위해서는 이익이 되는 고객과 그렇지 않은 고객을 식별하고 이익이 되는 고객을 우선적으로 생각한다)

CRM을 성공시키는 포인트의 하나는 ‘시장 share보다 고

객 share를 생각하라’는 것이다. 이는 ‘장래 얻을 수 있을 이익을 생각하라’는 의미로 볼 수 있다. 시장 share란 어느 일정 기간 시장 전체의 매출을 점하는 자사 매출의 비율이며, 어느 정도 자사 상품이 고객에게 선택받는지 나타낸다. 즉 ‘어느 정도 많은 사람들이 사고 있는가’라고 하는 시점이다. 한편 고객 share란 어느 일정 기간 동안 고객의 소비 금액이 차지하는 자사 상품에 대한 비용 비율이며, 한 사람의 고객에게 어느 정도 자사 상품이 선택받았는지를 나타낸다. 즉 ‘그 고객이 어느 정도 자사(상품)의 팬이 되었는가’에 관한 시점이다. 당연한 일이지만 자사 상품을 많이 구입한 고객, 또는 그런 사람을 데려와 주는 고객이 기업에게 안정적인 이익을 가져다 준다.

어쨌든 최대한 많은 사람이 상품을 사는 것이 이상적이지만 현실적으로 고객에는 ‘이익이 되는 고객’과 ‘이익이 되지 않는 고객’으로 나뉘어진다. 기업으로서는 이익이 되는 고객에게는 비용을 들이더라도 계속 고객으로 남도록 할 필요가 있고, 이익이 되지 않는 고객에게는 커다란 비용을 지출할 필요가 없다. 역시 기업으로서는 이익이 되는 고객을 우선적으로 생각하는 것이 가장 중요하다.

시장 share를 중시하여 고객 share를 보지 못하면 자칫 이익이 얼마 되지 않은 고객을 확보하기 위해 광고 전단 등에 다량의 경비를 지출한다든지, 이익이 되는 고객에 대한 질을 떨어뜨려 장래에 기대할 수 있는 판매 기회를 잃어버리는 등 효율적인 경영이라고 할 수 없는 사태에 빠지게 된다. 따라서 고객 share에 눈을 돌려, 고객을 이익이 되는 고객과 그렇지 않은 고객으로 식별하는 것이 중요하게 된다.

#### ● ‘이익이 되는 고객’과 ‘이익이 되지 않는 고객’의 대처법

(이익이 되는 고객을 확보함으로써 수익의 안정화를 꾀하고 이익이 될 예비군에게는 판매기회에 만들어 갈 장치를 만든다)

일반적으로 기업의 80%의 이익은 20%의 고객에 의해만 들어진다고 한다. 이것을 ‘2대 80의 법칙’ 또는 ‘팔레트의 법칙’이라고 한다. 기업은 일부 로열티가 높은 고객의 구매로 인해 지탱하고 있다고 할 수 있다. 이 20%의 고객이 기업에 있어서는 ‘이익이 되는 고객’이라고 할 수 있다. 이 ‘이익이 되는 고객’을 어느 정도 계속 유지시켜 나가는가 기업의 수익 안정화의 열쇠다.



## 고객의 욕구를 세분화하여 파악하자

### 고객 욕구를 정확하게 파악하면-

- ①크로스 셀링(cross selling) = 간접 상품의 수요 환기
- ②업 셀링(up selling) = 교체 · 업그레이드
- ③애프터 마켓(after market) = 보수 · 서포트
- ④특별 수요 = 인생의 특별한 기회(취직 · 결혼 · 출산...)
- ⑤소개 = 간접적 판매 기회

↓ 다양한 이익을 얻을 가능성이 높아진다 ↓

#### ●직접적 이익

- 판매량 확대 이익(=매상 증가)
- 호감도 이익(=고객 증가)

#### ●간접적 이익

- 고객 안정화 이익(=매상 안정화)
- 가격 프리미엄 이익(=가격 안정화)
- 정보 이익(=고객 욕구 정보 등 입수)

이익이 되는 고객은 기업에 다양한 이득을 가져다준다. 직접적으로는 매상 증가(구매량 확대 이익)이나 고객 증가(호감도 이익), 간접적으로는 매상의 안정화(고객 정착화 이익)나 가격의 안정화(가격 프리미엄premier 이익), 고객 욕구 · 자사에 대한 이미지 · 경쟁(競合)정보 입수(정보 이익) 등이다. 기업은 이러한 이익을 얻기 위해 한번 한번의 판매 기회를 소중히 하여 고객으로부터 정보를 듣고 그 정보에 기초하여 욕구를 파악하고 구입까지 이끌어 가는 시스템을 적극적으로 구축해 나갈 필요가 있다.

그렇다면 남은 80%의 고객은 '이익이 되지 않는 고객'일까? 대답은 NO이다. 정확하게 말하면 '이익이 되지 않는 고객' 즉 '이익이 될 예비군'이다. 이 이익이 될 예비군을 가능한 한 빨리 적은 비용으로 '이익이 되는 고객'으로 육성하는 것이 기업으로서는 제2의 중요한 과제라고 할 수 있다. 그렇다면 기업은 어떻게 하면 이익이 될 예비군을 이익 고객으로 육성할 수 있을까?

고객이 기업에 상품이나 서비스 문의를 하는 것은 커다란 판매 기회가 된다. 이 판매 기회 뒤에는 복수의 판매 기회(간접 수요)가 감춰져 있다. '클로스 셀링 cross selling' '업 셀링 up selling' '애프터 마켓 after market' '특별 수요' '소개' 등이 그것이다. 이 호기를 이용하여 이익 예비군을 이익 고객으로 바꿀 수 있다.

### ● 기존 고객과 신규 고객에의 어프로치

(기존 고객 정착과 반복 구입 촉진을 우선시 하고, 다음으로 신규고객에 대한 접근을 생각한다)

일반적으로 '신규고객 획득 비용은 기존 고객을 유지하는

비용의 5배다' 라고 말해지듯이 새롭게 예상 고객을 찾아서 구입까지 끌어들이는 것보다 우선은 기존 고객을 안정적으로 확보하고 반복 구입을 촉진한다는 자세가 비용 면에서 보아도 대단히 효과적이라고 할 수 있다.

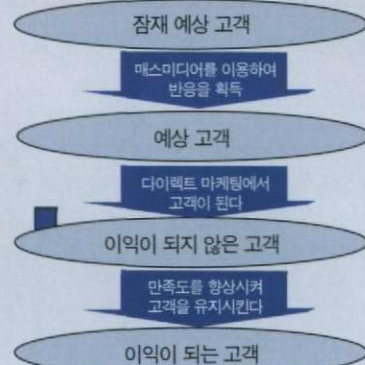
기존 고객의 경우 로열티가 충분히 높아져 있으면 기업 쪽에서 접근을 하지 않더라도 고객이 무언가를 사려고 할 때는 항상 그 기업을 후보에 넣을 것이다.

또한 기업이 고객 접촉을 위한 정보를 갖고 있으면 고객에 대한 DM이나 전화, 전자메일(E-mail) 등 경제적인 수단을 이용하여 고객에게 접근할 수 있다. 또한 고객의 라이프 플랜이나 취향에 대한 정보 등이 있으면 그 고객에게 잘 받아들여질 시기(수요가 있을 듯한 시기)와 메시지(제안하는 상품과 그 캐치 카피)를 고려하여 접근하고, 구입으로 이어나갈 확률을 높일 수 있다.

한편 새롭게 예상 고객을 찾을 경우는 TV나 잡지 · 신문 등의 광고 매체를 이용해 고객에게 그 기업이나 상품의 존재를 알릴 필요가 있다. 이 경우 어느 정도의 지출을 각오하지 않으면 안된다. 적절한 시기에 그 광고를 보고 광고에 접한 일부 사람들이 기업에게 다가옴으로써 직접 접근할 수 있는 연락처를 가르쳐 주면 이상적이다. 그러나 현실적으로 생활에 광고가 넘치는 속에서 보다 많은 고객의 눈을 끌고 높은 반응을 획득하는 것은 대단히 어렵다.

즉 CRM에서는 우선 기존 고객을 우선적으로 생각하고 다음으로 신규 고객을 확보한다는 것이 중요한 요점이 된다.

### 고객의 성장 과정(잠재 예상 고객을 이익 고객으로 만들자)



행위와 반응의 반복을 통해 고객의 기대가 충족되면 이익 고객으로 바뀐다

### ● 다양한 판매 채널을 효율적으로 활용한다

(현실의 점포와 가상 점포를 효율적으로 사용해 거기에서



수집할 수 있는 고객 정보를 회사 전체에서 공유화한다)

이제까지 기업의 판매활동이라고 하면 길거리에 늘어선 점포, 루트 세일즈의 영업맨 등의 페이스 투 페이스(face to face) 채널에 집중되어 있었다. 고객과 직접 대화할 수 있는 것은 영업인의 방문 영업, 혹은 한정된 영업 시간 내에 고객이 찾아 주는 것을 기다리는 정도였다.

이로 인해 기업 측에서는 영업인이 어찌할 수 없는 사람들이나 바빠서 점포를 찾을 수 없는 사람들에게 대한 판매 등 잠재적으로 놓치고 있는 판매 기회를 잡기 위해서 편의점과 같이 영업 시간을 연장한다든지, 비용이 비교적 들지 않는 카탈로그 통판이나 전화에 의한 영업 활동 등을 시작했다. 최근에는 정보 기술(IT)의 눈부신 진보로 콜 센터의 개설 등 전화 업무를 집약화하여 코스트 다운을 꾀한다든지 더욱 낮은 비용으로 24시간 영업을 가능한 인터넷 통판 등의 판매 채널을 구축하게 되었다.

판매 채널이 다양화됨으로써 기업은 고객과 접촉할 기회가 증가할 가능성이 높아지는 동시에 다양한 과제를 처리해 나가야 할 필요성이 발생했다.

우선 다양화된 채널을 효율적으로 사용할 것, 두 번째로 채널마다 분산된 고객 정보를 회사 전체에서 공유하는 것이다. 이 두 가지 과제를 해결하는 것이 CRM을 성공으로 잇는 조건이 된다.

또한 고객과의 커뮤니케이션 수단은 상품을 판매할 때 뿐만 아니라 프론트 오피스 업무로 불리는 광고·판촉·문의 대응 등의 '마케팅'에서부터 주문·대금 회수·상품 전달 등의 '판매' 애프터 서포트·불만 접수 등의 '애프터 마케팅'에 이르기까지 다양한 채널을 통하여 고객과의 커뮤니케이션을 꾀하지 않으면 안된다.

## ● IT의 진보가 고도의 마케팅 수법을 가능하게 했다

(고객 정보의 수집·분석, 원투원 대응, 시간성·지역성 해소를 실현시킨 IT)

최근 몇 년 사이에 대용량의 복잡한 구조의 데이터를 순식간에 처리할 수 있는 신뢰성 높은 컴퓨터를 비교적 싼 가격에 구입하게 된 동시에 인터넷을 비롯한 네트워크 기술도 눈에 띄는 정도로 진보했으며 저렴한 통신비용으로 세계 각국과 정보 교환이 용이하게 됐다. 이와 같은 IT(정보기술)의 엄청난 진보가 기업의 마케팅력을 눈부시게 향상시켰다.

첫 번째로 기업이 고객의 기호나 판매이력 등을 이해하기 위한 방법이 진전되었다. 데이터웨어하우스나 데이터마이닝 기술의 출현에 의해 엄청난 고객 정보를 축적하고 순식간에 분석하는 것이 가능하게 됐다. 데이터웨어하우스란 고객에 관한 데이터를 축적하기 위한 시스템이고 데이터마이닝이란 축적된 데이터에서 고객이 상품을 구입하는 룰을 발견하기 위한 시스템이다.

두 번째로 고객과의 쌍방향 커뮤니케이션 수단이 다양화됐다. CTI기술이나 인터넷 기술, 음성처리기술 등의 진보로 싼 가격에 쌍방향 커뮤니케이션 채널을 구축할 수 있게 됐다.

세 번째로 고객과의 무인접촉, 더욱이 원투원 대응과 같은 처리 기술의 출현으로 한층 원활하게 됐다.

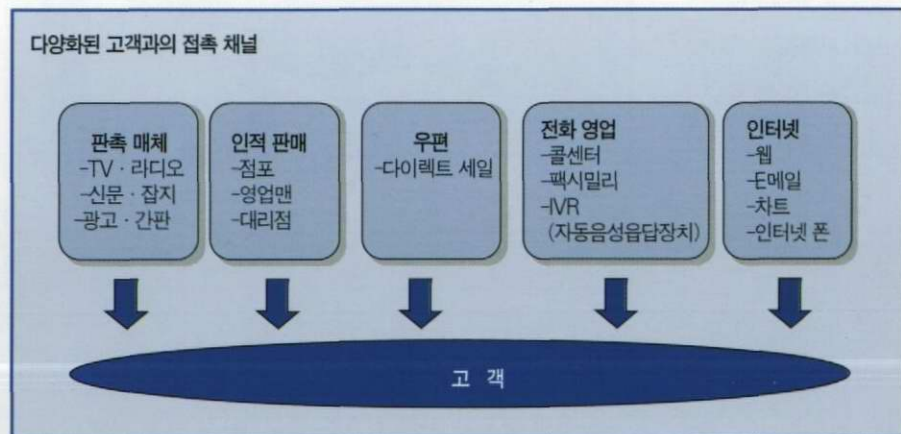
네 번째로 시간적·지리적 제약이 배제되었다. 인터넷의 출현, 하드웨어의 신뢰성 향상, 무인처리기술의 실용화로 인해 시간이나 장소를 의식하지 않고 전 세계를 상대로 사업을 전개할 수 있게 된 것이다.

이와 같이 IT를 최대한 활용함으로써 CRM을 보다 효율적으로 실시하는 것이 용이하게 됐다. IT의 활용이야말로 CRM 실현의 중요한 포인트다.

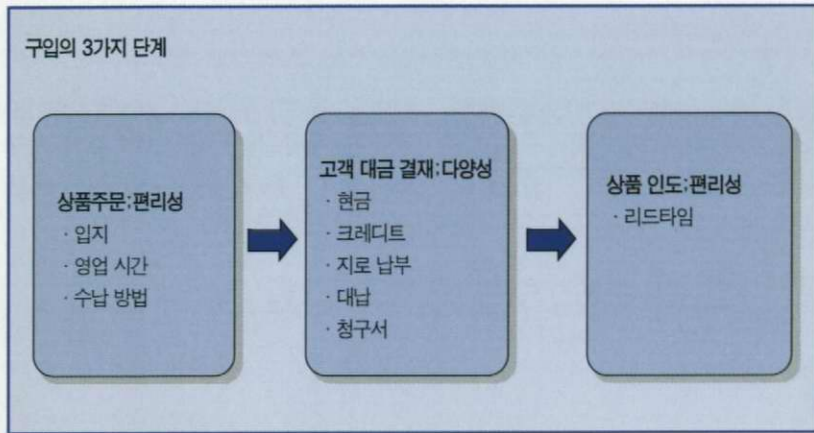
## ● 고객에게 편리한 상품 구입 구조를 만든다

(주문의 편리성, 지급 방법의 다양화, 상품 수취의 편리성과 주문에서부터의 리드 타임을 생각한다)

판매 채널의 다양화는 기업과 고객의 접점을 늘림과 동시에 고객에게도 구입의 편의성을 가져







하기 힘들어진다. 항상 고객의 편리성을 생각한 매입 구조를 정비하는 것이 CRM 성공의 비결이다.

#### ● 고객 대응의 우선 순위를 확인한다

(기업에의 고객 공헌도 크기에 따라 우량고객부터 서서히 어프로치를 개시한다)

CRM의 목적은 오직 하나 '예상 고객을 타사에 뺏기지 않는다, 특히 이익이

다준다.

심야영업 편의점이나 통신판매 등은 시간이 없는 사람들에게는 다소 가격이 높더라도 충분히 가치가 있는 존재다.

상품 구입은 ①상품을 주문한다 → ②대금을 지불한다 → ③상품을 받는다고 하는 3가지 단계로 나뉘어진다. 점포를 직접 찾는 경우 대부분은 그 자리에서 주문하고 그 자리에서 받는다. 통신판매의 경우 사전에 주문하고 나중에 받는 패턴이다. 어떤 패턴이든 그 사이에 다양한 방식의 대금 지불이 있다.

이때 고객 서비스에 있어서 차별화의 요인이 되는 것은 주문의 편리성, 지급 방법의 다양성, 상품 수취의 편리성과 주문에서부터 걸리는 리드 타임(소요시간) 등이다.

주문의 편리성은 실제 점포라면 입지나 영업 시간 등이, 가상 점포라면 카탈로그성 업서, 전화, 팩스, 전자 메일, 웹사이트 등, 주문을 할 때 얼마만큼 고객에게 편리한 이용 채널이 있는가 하는 점이다.

지불 방법의 다양성, 상품 수취의 편리성 · 주문에서부터의 리드 타임은 특히 통신 판매의 경우 커다란 차별화 요인이 된다. 또한 신용카드 사용 가능한지, 지로 납부, 대납(배달시에 대금 회수)는 가능한지, 배송의 시간 지정은 가능한지, 다음날 배송은 가능한지 등이 커다란 차별화의 요인이 된다.

예를 들면 오피스 서플라이 용품 판매를 하는 '어스쿨 askul'에서는 FAX나 넷 주문의 경우 지역이 한정되어 있지만, 오전 중에 주문하면 당일 중에 배송하는 서비스를 하고 있다.

아무리 판매 촉진책에 주력하더라도 편리한 구입 구조가 갖추어져 있지 않으면 구입은 커녕 방문을 하는 것조차 기대

되는 고객은 절대 놓치지 않는다'는 점에 있다. 따라서 ① '이익이 되는 고객'과 '이익이 되지 않는 고객'을 식별한다 ② 고객의 욕구를 파악한다 ③ 고객을 원투원으로 상대한다 ④ IT(정보기술)을 최대한 활용한다 ⑤ 고객의 편리성을 생각한 구입 구조를 갖춘다와 같은 5가지 포인트를 염두에 두고 비용 대 효과가 높은 CRM 비즈니스 모델을 기업에 구축했는가 기업의 경쟁력을 크게 좌우한다. 그렇다면 어디에서부터 손을 써야 할까?

가장 우선적으로는 이미 고객이 있는 회사는 자사의 우량 고객의 지속적인 구입을 유지하는 것부터 시작해야 할 것이다.

장래예상을 고려하여 고객마다 이익 공헌도를 판단하는 '이익이 되는 고객'을 찾아내고 공헌도에 맞는 인센티브 등을 제공함으로써 한층 로열티를 향상시키고 새로운 고객을 물고 올 수 있도록 한다.

두 번째로 우선시해야 할 것은 '이익이 되지 않는 고객'을 빨리 '이익이 되는 고객'으로 육성하는 것이다(우량고객화). 고객의 구매경력 등의 데이터가 있으면 그것을 활용하여 기회를 잡아 재차 접근하도록 하자.

세 번째는 눈앞에 있는 '예상 고객'을 고객으로 만드는 것이다(고객화).

광고나 안내장 등을 보고 문의해오는 소비자, 아무 생각 없이 상점을 찾는 소비자가 있을 것이다. 이 기회에 어떤 수단을 동원하더라도 한 사람이라도 많은 사람이 만족할 수 있도록 한다.

그리고 네 번째가 마스크 광고 등으로 시장에 어프로치하고 예상 고객을 늘리는 것이다(예상 고객화). 비용은 들지만 지속적인 성장을 유지하기 위해서는 불가결한 일이다. 