

# CRM의 핵심 e-마케팅

## CRM 시대에 승리하기 위한 전략과 비즈니스 모델

고객관계관리(CRM)는 전 세계적인 추세다. 어차피 기업은 수요자인 고객에 초점을 맞추어야 한다. 따라서 고객에 대한 정보는 현대 기업의 필수라고 할 수 있다. 이에 일본기업의 CRM에 대한 전개를 살펴보고자 한다.

-편집자주-

토요시마 가즈키요

뉴 이코노미라고 불리는 90년대 미국의 경제 성장은, 2000년 봄 주가 대조정을 거쳐 경기 후퇴 징후가 보이고 있다. 다운 이코노미에 의해 닷컴 기업을 중심으로 많은 기업들이 삼엄한 상황에 처해있고, 현 상황을 표현하자면 강한 기업만이 살아남는 기업선별의 시대라고 말할 수 있다. 지금처럼 고도로 적극적인 정보투자 아래에서만 수익성이 문제가 되는 환경에서 기존의 고객 자산을 최대화하는 CRM의 중요성이 더욱 증가하고 있다. 도구(툴) 도입에서 뿐만이 아니라 어떻게 활용해서 효과를 높이는가가 CRM 및 기업의 당면과제가 되었다.

### 다운 이코노미에 있어서 CRM

최근 미국 원 투 원 마케팅의 제 1인자인 존 페퍼즈가 "CRM In a Down Economy"라는 흥미로운 리포트를 냈다.

이 중에서 저자는 미국이 현재 처해있는 다운 이코노미 상황에서도 많은 기업들이 CRM으로의 투자를 제일 우선시 하고, CRM의 영역에 계속적으로 주력해 간다는 생각을 하고 있는데, 그 이유로 다음의 3가지를 들고 있다.

CRM은 기업에 있어서 많은 비용을 들이지 않고 성장할 수 있는 전략 옵션이라는 것

- CRM은 점진적 추가적인 변혁을 할 수 있기 때문에 단기적으로 눈으로 볼 수 있는 이익을 창출할 수 있다는 것
- 고객과의 관계 강화는 어떤 환경에 있어도 기업의 우위성을 좌우한다는 것

이 존 페퍼즈의 리포트가 나온 후, 금년 4월에 열린 마이크로소프트사의 업적 보고에서도 CFO인 John Connors가 지금처럼 삼엄한 경제 환경에서 뛰어난 업적을 실현하기 위해서는 CRM이 중요하다

고 발언했다.

이들 리포트나 발언에서 보듯이 미국에서의 CRM은 인터넷 전성기의 적극적인 투자 대상으로서의 CRM에서, 기업이 수익을 높이기 위한 CRM으로 역할이동을 하고 있다. 이는 경영에 있어서 가장 중요한 테마라는 것을 알 수 있다.

### 일본에 있어서 CRM의 전개

일본에서도 1년 사이에 CRM 도입 사례가 많이 발견되고 있다. 몇 년 전, CRM에 대한 질문이나 검토에 과정에서 하나의 과제로 떠올랐던 것이 채널 분쟁이었는데, 기존의 채널과 새로운 인터넷 채널을 혼합한 클릭 앤드 모르타르형 사업의 성공적인 예가 나타남으로서, 대기업들에서도 CRM에 뛰어드는 것에 대한 초기에 있었던 저항감들이 점점 사라지고 있다. 그러나 CRM이 여러 가지로 되어 있다고는 해도 성공하는 사례를 발견하는 것은 좀처럼 쉽지 않고, 활동을 해도 어중간한 활동으로 끝나버리는 것이 많다.

#### ① 콜 센터로부터의 어프로치(접근)

이미 콜 센터를 두고 고객 서비스를 제공하고 있는 기업은 콜 센터를 커스터머 콘택트 센터(고객교섭센터)로 기능화 시켜 고객에 대해서 전화뿐만 아니라 Web, E-mail에서의 서비스를 제공할 수 있도록 하는 움직임이다. 이 어프로치(접근방식)는 CTI의 시스템 투자 예산이 크기 때문에 단순히 Web 제작이라는 예산 보다는 CRM에로의 투자 자금으로 확보하기 쉽다는 것, 또 CTI 시스템이 E-mail이나 Web 대응을 진행하고 있는 것을 이유로 들 수 있는데, 콜 센터 운영의 효율화에만 눈길을 돌려 버려 마켓 세일즈 서비스의 토달 프로세스 시점에서 고객에게 서비스를 제공하려는 활동에 지나지 않는 사례가 많다. 고객 데이터는 모여 있지만 아무도 고객을 통찰하



는 것도 없이 '언젠가 캠페인을 해야지' 하고 끝내는 경우가 여기저기서 보인다.

### ② DB 마케팅적 접근

이 접근법은 기업 안에 고객의 매상 실적 등 대량의 고객관련 정보가 있었을 때, 그 정보를 사용하기 위해서 DB에 접근하여 마이닝 툴로 분석을 시도하는 방식이다.

그러나 마지막에 가서는 분석한 것이 행동으로 연결되는 결과를 유도하지 않거나 혹은 이런 분석을 자사 내에서 누가 담당할 것인가? 하고 끝나버리는 경우가 많다.

### ③ 로열티 프로그램으로부터의 접근

고객 로열티를 올리기 위해서는 인센티브를 잘 활용하는 것이 중요한데, 회원카드, 고객 포인트 시스템 등으로 시작하는 접근법이 이 방식이다. 결국은 어떤 포인트를 부여하고 이것이 단순한 할인과는 무엇이 다른가? 가 명확하지 않는 채 진행되어 버리는 경우가 많다. 포인트 시스템은 고객별로 판매 가격을 변경할 수 있는 유효한 수단이며, 고객별 수익을 최대화시키기 위한 가격정책의 한 수단으로서 설계되어야 한다. 포인트 시스템은 잘못하면 단순한 가격경쟁으로 전락할 수도 있기 때문에 주의가 필요하다.

이들 3가지 접근법의 예에서 보여주는 한계는 모든 활동이 부분별로 끝나버린다는 것에 있다. CRM은 일부분의 효율화나 판촉 활동이 아니라, 마케팅 세일즈 서비스라는 고객 접점 전체를 통해서 고객과의 관계라는 자산 가치를 높여 수익을 최대화시켜 가는 활동이다.

CRM을 성공시키기 위해서는 자사의 CRM 투자대 효과와 전체 회사 및 각 부분에서의 실행목표를 명확하게 하는 것이 가장 중요하다.

## 수익성을 확보할 수 있는 CRM으로

CRM 이라는 시점에서 보면 기업의 비즈니스 모델은 (그림 1)처럼 간단한 방정식으로 나타낼 수 있다. 이 방정식이 성립되지 않으면 수익성에 따른 CRM 비즈니스 모델이라 말할 수 없다. 예를들면 닷컴 기업에서는 CAC가 매우 높아 LTV가 전혀 잡히지 않기 때문에 비즈니스 모델로서 성립되지 않는 기업이 많았다.

미국의 온라인 글로벌 기업 웹뱅크의 경우 CAC에 약 2만엔, 일회 당 평균 구입 단가가 약 1만 엔, 연간 평균 구입회수가 8회로 연

간 고객 평균 매상이 8만 엔이다. 즉 CMC를 제하고 생각해도 매상 당 이익률이 25%를 상회하지 않으면 연간으로 본 수익은 확보할 수 없다. 반대로 이익이 약 30%를 취했다해도 배송이나 고객지원 인건비 등 CMC가 한 고객당 연간 4000엔으로 잡히지 않으면 수익은 오르지 않고 고객의 총수가 변화되지 않더라도 매월 8%의 고객이 떠나간다고 하면 비즈니스 모델로서는 성립되지 않는다. 식품 재료라는 박리다매로 마진율이 낮은 상품이라는 것과, 거대한 물류 투자가 필요한 것을 감안할 때 무척 위험한 모델이라 말할 수 있다.

마찬가지로 아마존 닷컴의 경우, CAC에 \$17, 고객 1인 당 연간 매상고는 \$125, 대략 이익률 23.5%이며, CMC가 \$22 이하로 낮아지면 수익을 확보할 수 있다. 아마존의 최대 강점은 고객획득 비용이 낮게 잡혀져 있는 것으로 어피리에이트 프로그램(성공보수형의 광고 링크 계약)과 신규 고객의 50%를 점하는 로코미가 크게 주요하다. 웨이브뱅크 같은 물류투자가 크기 때문에 수익이 살벌한 상황에 있다고 많이들 알고 있는데, 상품을 책으로 시작해서 CD 등 여러 방향으로 전개해 온 스톱 쇼핑화 함에 따라 LTV를 올리는 방식을 취하고 있다. 그러나 이것도 최근의 고객 매상 단가의 증가가 \$17(\$108에서 \$125로) 정도라는 것을 감안하면 의문의 여지가 남아있다.

현재 B2C 방식은 60%의 이익을 확보, 혹은 목표로 하고 있고 적어도 40%는 확보하고 있다. Homestore.com에서 73%, ETrade에서 60%의 이익을 확보하고 있고, 코마스계의 I-800-Flowers에 있어서도 통상의 꽃을 판매할 뿐만이 아니라 보다 이익률이 높은 선물용 상품으로 특화함으로써 아마존의 2배 가까이 41%의 이익을 확보하고 있다.

거듭 CRM 비즈니스 모델을 성립시키기 위해서는 높은 이익률을 확보하는 것 뿐만 아니라 그래프의 왼쪽에 있는 비용항목을 낮추는 것도 필요하다. 이 비용은 컨버전레이트(사이트를 방문한 사람 중 실제의 상품이나 서비스를 구입한 사람의 비율)나 리텐션율(자사 고객 중 계속적으로 서비스를 이용할 수 있는 사람의 비율)을 높이는 것으로 절감할 수 있다. 특히 무시할 수 없는 것이 컨버전레이트의 향상 여지이다. Web 사이트가 고객의 입장에서 이해하기 어렵기 때문에 판매기회를 놓치는 기업이 많다. 웹뱅크 구축 컨설팅회사인 Creative Good사에 의하면 사이트를 방문한 고객이 구매행동을 취하는 과정에서 약 43%가 실패하고 있다. 주원인은 대금 지불과정에서 생기는데, 전체의 40% 이상이 이 과정에서 발생하고 있다. 즉, 실질적인 면에 있어서 사이트상의 결제 수속을 개선하는 조치 등으로 LTV의 증가와 CAC의 절감이 실현된다면 수익이 크게 개선될 것으로 예상된다.

(그림-1) CRM 비즈니스모델의 수익 방정식





이상과 같이 우선은 자사의 비즈니스 모델 식을 만들어 LTV, CAC, CMC를 실현하기 위한 구체적인 활동 목표를 설정하는 것이 CRM 변혁을 위한 출발점이 된다.

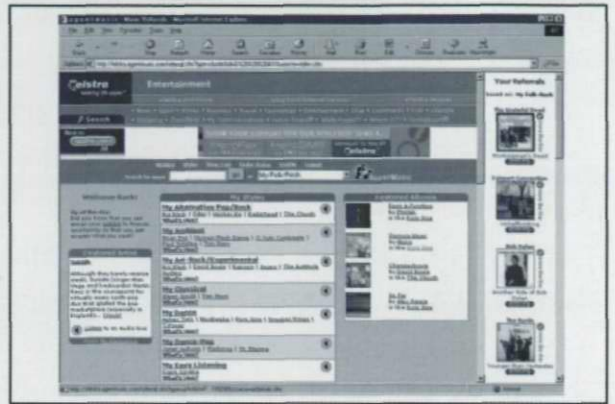
## CRM 실현을 촉진하는 움직임...새로운 기업, 새로운 CRM 서비스

“수익성에 따른 비즈니스 모델의 실현”이라는 경영원점으로 회귀했다고도 말할 수 있는 CRM이지만, CRM의 실현을 지원하는 이네블링 툴(Web 사이트 상에서의 다양한 기능이나 서비스 실현하는 소프트웨어)의 진화와 포탈화, 데스크탑화라 불리는 CRM 기능의 수평 통합화의 움직임은 CRM 실현을 위한 투자를 억압해 CMC(고객관리 비용)를 내림으로서 수익을 보다 실현화하기 쉽게 하고 있다.

### ① 이네블링 툴의 진화

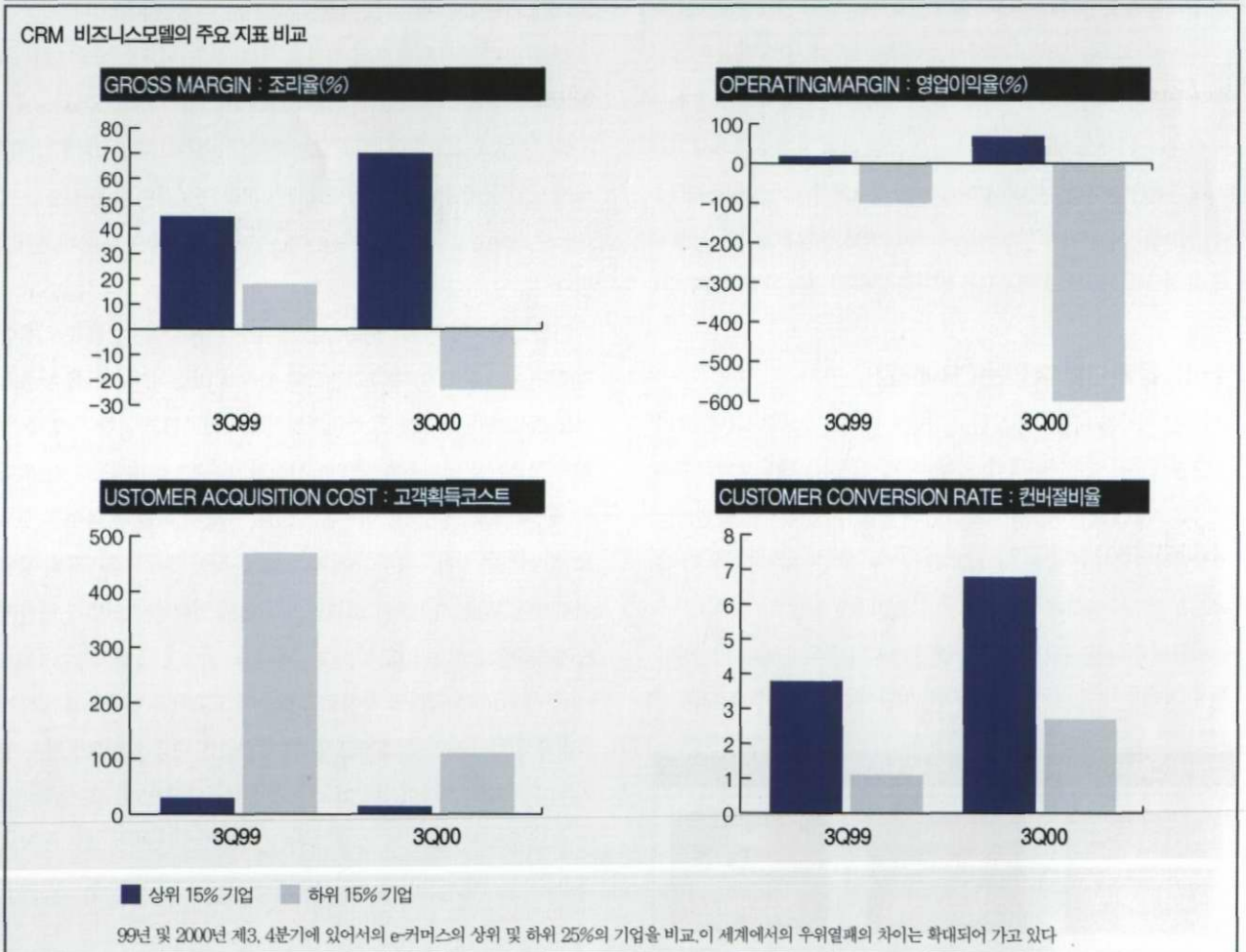
CRM 시스템은 대량 데이터가 필요하고 대규모 투자가 필요하다고 생각하는 사람이 의외로 많다. 확실히 메일 핸드링의 툴이나 퍼스널라이제이션 엔진처럼 시스템 도입에 수천엔이라는 투자가 필요해

[그림-3] AgentArts 사의 리커멘데이션페이지



서 투자 대 효과면에서 도입하지 않는 툴은 많다. 그러나 최근 이들 차세대 툴이라 말하는 보다 저가의 퍼스널라이제이션이나 레커멘데이션을 실현할 수 있는 시스템이 출현하고 있다. AgentArts사(그림 3)가 제공하는 퍼스널라이제이션 툴은 기호성이 강한 음악과 같은 엔터테인먼트 콘텐츠에도 대응할 수 있다. 이 툴에서 독특한 것은 고객의 구매 실적 데이터를 사용하는 것뿐만 아니라 레커멘데이션의

[그림-2] CRM 비즈니스 모델의 중요목표비교





관계에 필요한 데이터를 사전에 자유로이 설정할 수 있다. 음악의 경우 음악 조사회사인 DB를 릴레이션 데이터로 사용하도록 해서 처음 이용하는 고객에게도 적절한 레커멘데이션 할 수 있고, 고객별 클릭이나 시청, 구입 등 다양한 포인트의 데이터들을 차례로 자동 학습해 간다. 음악업체가 인터넷상에서 악곡들을 판매하는데는 대량의 정보가 필요하고, 또 많은 곡들 사이에서 선택에 어려움을 겪는 상황에 예상되기 때문에 이러한 리커멘데이션 엔진을 개발하는 것이 시급하다. 이같은 상황에서 AgentArts와 같이 가격이 있어서나 기능면에서 독특한 시스템이 출현함으로써, CRM 방식을 취한 기업측에서는 초기의 시스템 도입의 투자비용 및 정보의 셋업시간, 비용을 낮출 수 있기 때문에 CRM의 투자 대 효과를 보다 높일 수가 있다.

## ② CRM 기능의 수평통합화(포털화)와 데스크탑화의 전개

지금까지 인터넷 비즈니스는 검색포탈(Yahoo!), 정보중개(인포미디어(AutoByTel), 콘텐츠 커뮤니티(iVillage), 마켓에쿠스체인지(eBay), 물류판매(Amazon)와 같은 모델로 분류되었는데, 최근엔 하나의 사이트에서 여러개의 모델을 혼합하여 서비스를 제공하는 통합화가 일어나고 있다. 이미 3년 전에 아마존이 쇼핑 보트 Jungle을 매수한 것처럼 고객이 구입 의사 결정을 하는데 필요한 정보를 자사의 사이트상에서 제공할 수 있게 하는 것을 예로 들 수 있다. 자사의 제품정보 등 한정된 정보만을 제공하는 것이 아니라 고객이 사이트를 방문한 목적을 해결하는데 필요한 정보나 기능을 제공하기 위해서 Google이나 Inktomi와 같은 자사 사이트에서 서비스를 제공하는 것은 물론이요, 기존에 소프트나 기능을 제공하는 기업이나 콘텐츠의 신디케이션 기업 등, ASP, CSP(콘텐츠 서비스 프로바이더) 기업과의 제휴가 CRM을 실현하는데 불가결하게 되었다. Homestore사는 부동산 정보중개였는데 지금은 집이나 부동산에 관계되는 것이라면 거의 모든 서비스를 제공하고 포털, 커뮤니티, 물류판매까지 겸하면서 고객의 LTV를 향상시킴으로써 수익을 꾀하고 있다. 또 이러한

외부 콘텐츠 제공자나 시스템 개발회사와 협력하면서 사이트를 운영하는 것은 대단한 노력이 필요한 것인데 콘텐츠 매니지먼트 시스템 활용에 의해 사이트 정보 갱신을 효율적으로 할 수 있어 운영유지 비용을 낮출 수 있기 때문에 CMC(고객유지비용)을 내릴 수가 있다.

현재 중심이 되고 있는 PC 인터넷뿐만 아니라 모바일이나 TV 커머스가 시작되면 기업과 고객과의 접점은 앞으로도 다양화되고 넓게 확대될 것이라 예상된다. 이 다양한 채널로 발생하는 고객 접점을 생기기 해 새로운 시장기회를 획득해 가는 CRM 활동도 외부의 파트너 기업의 서비스나 툴을 선정해 유효하게 활용해 감으로서 보다 수익성이 있는 비즈니스 모델을 구축할 수 있게 된다.

## CRM 실현과 실현의 벽을 넘어

지금까지 CRM이라 하면, 컨셉론이나 툴에 관계되는 의논만이 선행된 감이 있는데, 미국 기업의 보다 높은 수익지향성에 의해 보다 현실적인 수익성이 있는 비즈니스 모델을 실현한다는 활동으로 CRM의 초점이 맞춰졌다고 말할 수 있다. CRM 변혁에 의해 수익향상을 바라는 기업에 있어서는 CRM 비즈니스 모델 방식에 맞춤으로서 자사로서의 CRM 비즈니스 모델 설계를 할 수 있게 되면 여러가지 제공되고 있는 외부 툴이나 서비스를 투자대 효과의 시점에서 선정해서 실행으로 옮겨갈 수 있는 'CRM 실행단계'의 무대가 마련되어 있다고 할 수 있다.

그러나 실행 단계는 CRM에 의한 변혁의 방향성이나 투자 대 효과가 보여 실행을 위한 도구가 갖추어진 것만으로는 변혁은 실현되지 않는다. 고객 중심의 업무나 조직이 되어있지 않는 기업이 CRM 변혁에 그대로 맞춘다고 해도 한계가 있다는 것을 이해할 필요가 있다. 실제, 한 영업지원부문이나 정보 시스템 부문만으로는 사생활 정책이나 고객 DB의 정리 단계에서 실패하는 것은 뻔한 이치일 뿐만 아니라 CRM 활동도 한정된 범위에 머물러, 현상이 제멋대로 시스템을 만들어 관리 불능 상태로 빠질 가능성이 높다. 또 CRM변혁의 실현에는 관련된 부서가 많기 때문에 주도부문의 리더십이 부족하면 변혁이 진행되지 않을 위험도 크다. CRM 기업으로의 변혁은 판촉계획, 가격설정, 유급계획 등에 대해서 의사 결정할 수 있는 부문 주축에 실제 고객 접점이 발생하는 현장과 의사 소통을 도모해 가는 실행 조직, 업무 구축이 생겨 처음으로 실현하는 것이며, 현장 및 총괄 부문의 사이에서 고객에 관계되는 성공 실패의 인식이 축적되지 않으면 CRM기업으로서의 우위성은 얻을 수 없다. 이러한 인식하에 실행 시기를 맞춰 수익 향상을 목표로 하는 CRM변혁에 일본 기업도 적극적으로 가담할 것을 기대한다. (출처: Computopia)

[그림-4] Homestore 사의 홈페이지

