

고객 성공을 위한 한국암웨이 CRM, i-focus 사례

박세준

한국암웨이 사장
(Se-Joon_Park@amway.com)

이미혜

한국암웨이 부장
(Mee-Hye_Lee@amway.com)

본 사례는 한국 암웨이의 CRM 구축 사례 분석을 통해 가치와 철학을 공유하는 고객관계관리가 어떻게 기업과 고객을 연결시키며 성과를 제고시켰는지를 보여줌으로써 마케팅 관리상의 여러 시사점을 제공해 주고 있다. 이 사례는 특히 기존 국내 기업들에게 많은 시사점을 제공해 주고 있다. 많은 기업들이 CRM을 시스템 내지 고객관계 관리 프로그램으로 도입하고 있으나 CRM이 전사적 차원에서 통합적으로 추진되어 실행되지 못하고 관련부서를 중심으로 단순하고 획일적으로 운영되는 경우가 많았다. 그 결과 운영성도가 낮게 나타나고, CRM 자체에 대한 회의를 가진 경우가 빈번했다. 그러나 CRM은 단순한 시스템이 아니라 기업 전략의 문제이며, 전략이 성공적으로 실행되기 위해서는 기업 전체의 가치와 철학이 내부적으로 공유되고 더 나아가 고객과 공유하는 것이 중요하다는 것을 이 사례는 시사해 주고 있다. 또한 이 사례에서는 CRM이 어떤 완성된 제품이나 시스템이 아님을 보여주고 있다. 보다 더 고객 중심으로 나아가기 위한 목표의 변화와 현재까지 진행된 CRM에 대한 철저한 반성을 통해서 끊임없이 진화해 나가는 현재진행형 과제가 되어야 함을 또한 시사해 주고 있다.

※ 주제어: i-focus, CRM, 고객성공전략

1. 서론

직접판매는 유통업자인 독립사업자(Independent Business People)가 고객이 편하게 느끼는 곳에서 고객과 직접 만나 상품을 판매하는 소매업의 한 형태이다. 독립사업자는 제조업체로부터 상품을 구입하고 그것을 필요로 하는 최종소비자에게 전달한다. 이와 같은 직접판매는 높은 수준의 정보를 제공하고 다양한 서비스를 제공 할 수 있는 장점이 있다. 직접 판매 방식의 하나인 네트워크 마케팅 혹은 다단계

판매(multi-level network)에서는 독립사업자가 후원을 통하여 자신의 네트워크를 확장해 나간다. 유통업자에 대한 보상은 최종소비자에 대한 직접 판매를 통한 이익 및 이들이 후원하는 전체 판매그룹의 판매비율로서 결정된다.

우리나라에서 네트워크마케팅이 도입된 시기는 대략 1980년대 중반인 것으로 알려지고 있다. 1986년 세계적인 화장품 회사인 일본 폴라사와 합작한 한국폴라가 본격적으로 다단계 판매 방식을 도입하게 됨으로서 시작되었다. 그러다가 1990년대 초부터 '다단계 판매'라는 이름으로 국내에 널리 알려지

기 시작했다. 그 무렵 세계 최대 다단계 업체인 암웨이(Amway)가 한국 시장에 상륙하면서 사람들의 눈길을 더욱 끌어 모으는 계기가 됐다.

이처럼 여러 경로를 통하여 유입된 국내 네트워크 마케팅 산업은 1996년에 들어 크게 성장하기 시작하였으며 이 후, 외국 기업들이 대거 참여하면서 시장이 급성장해 2002년 기준으로 국내에 등록된 네트워크마케팅업체는 전국적으로 총 140여개사, 판매원 수 약 400만 명의 거대 산업으로 성장하였다. 또한 풀무원, 진로, 웅진, 세모, 김정문 알로에 등 국내 유명 기업들이 네트워크마케팅사업으로 진출하면서 시장이 더욱 커지게 되었다. 제품 또한 초기 건강보조식품 등 일부에 한정되었던 것에 비해 화장품, 생활용품, 통신 등 서비스 상품으로까지 제품 영역도 그 범위가 크게 확대되었다.

그러나 고속성장을 견디지 못했던 네트워크마케팅 산업은 90년대 후반부터 매출액이 감소하고 성장이 둔화되는 모습을 보여왔다. 소규모 신규회사들의 무분별한 진입으로 1997년 초부터 국내 시장은 네트워크마케팅회사의 양적인 팽창과 더불어 타 산업으로부터 많은 도전을 받게 되었다. 많은 경쟁업체의 난립으로 네트워크마케팅 사업은 급격한 변화를 맞이하였다.

이러한 어려운 상황을 극복하기 위해 한국 암웨이는 산업의 경쟁력과 이미지를 강화시키기 위한 전략적 수단을 강구하게 되었다. 또한 수많은 판매원들의 정보를 통합관리하고 효율적인 관계 관리를 통한 지속적인 이익창출의 수단으로 CRM 프로그램을 보다 적극적으로 도입할 필요성을 인식하게 되었다.

CRM의 효과는 고객 생애 가치(Customer Lifetime value)가 높은 산업에서 더 커진다(Arthur Anderson). 다른 측면에서 보면 고객 생애 가치가 있다고 하더라도 실제로 정보를 확보하고

활용해서 좀 더 효과적인 마케팅 프로그램을 만들어서 접근할 수 있어야 한다(Amidon 1997). 즉, 고객정보획득의 기회가 많아야 한다는 뜻이다. 이는 고객접촉의 폭과 깊이, 빈도 등과 관련이 있을 것인데 증권회사보다는 유통업체에서 얻을 수 있는 고객정보의 양이 훨씬 많을 것이고 CRM의 효과가 더 클 것이다. 이러한 점에서 MLM 산업은 CRM 도입의 효과가 아주 큰 산업으로 분류할 수 있다.

한편 MLM 산업의 경우 판매원(고객) 각자가 비즈니스 모델로 활동하면서 이들의 성공이 새로운 고객의 창출로 연결되는 독특한 사업구조를 갖고 있기 때문에, 고객 성공을 체계적으로 지원한다는 개념의 CRM 프로그램을 전략적으로 추진할 필요성이 있다. 고객성공이란 기존의 고객만족을 넘어서 보다 장기적인 고객관계, 파트너십을 통해 고객의 생애가치 증대, 상호성장을 달성하는 개념이다(표 1)(강명수, 2006; 임종원, 이은영 2004; 임종원, 전종근 1999; Kirchner 1997).

한국 암웨이는 고객 성공이라는 전략적 목표 하에 이를 달성하기 위한 전략적 수단으로 CRM 프로그램을 설계하여 실행하였다. 이를 위해 채널의 통합, 고객경험관리, 파트너관계관리를 주요한 실행 플랫폼으로 선정하여 진행함으로써 사업성과를 개선하였다.

한국 암웨이 사례 분석을 통해 가치와 철학을 공유하는 고객관계관리가 어떻게 기업과 고객을 연결시키며 성과를 제고시켰는지를 보여줌으로써 마케팅 관리상의 여러 시사점을 제공해 주려 한다. 또한 이 사례는 기존 국내 기업들에게 많은 시사점을 제공해 주고 있다. 많은 기업들이 CRM을 시스템 내지 고객관계 관리 프로그램으로 도입하여 전사적 차원의 가치공유가 부족하였다. 따라서 CRM이 전사적 차원에서 통합적으로 추진되어 실행되지 못하고 관련 부서를 중심으로 단순하고 획일적으로 운영되는 경

〈표 1〉 고객만족과 고객성공

| | 고객만족 | 고객성공 |
|--------|--------------------------|---|
| 전략적 문제 | 우리 고객의 기대를 어떻게 충족시킬 것인가? | 우리 고객의 사업 성공을 어떻게 도울 것인가? |
| 철학 | 고객은 항상 옳다. 고객이 왕이다. | 우리의 성공은 고객의 성공과 함수 관계이다. 가치 창출을 통한 장기간의 관계 |
| 거래 상황 | 안정적이고 즉각적인 재구매 상황 | 불안정하고 새로운 구매 상황 |
| 시장 제공물 | 서비스 품질 개선, BS와 AS의 관리 | 맞춤, 지도, 파트너십 전반적 수요 사슬 관리 |
| 결과 | 태도 변화 반복 구매 구전 효과 | 상호 성장 고객의 생애가치 증대 |

우가 많았다. 이 결과 운영성고가 낮게 나타나고, CRM 자체에 대한 회의를 가진 경우가 빈번했다. 그러나 CRM은 단순한 시스템이 아니라 기업 전략의 문제이며, 전략이 성공적으로 실행되기 위해서는 기업 전체의 가치와 철학이 내부적으로 공유되고 더 나아가 고객과 공유하는 것이 중요하다는 것을 이 사례는 시사해 주고 있다.

II. MLM 시장 및 AMWAY 분석

2.1 MLM시장의 특성과 현황

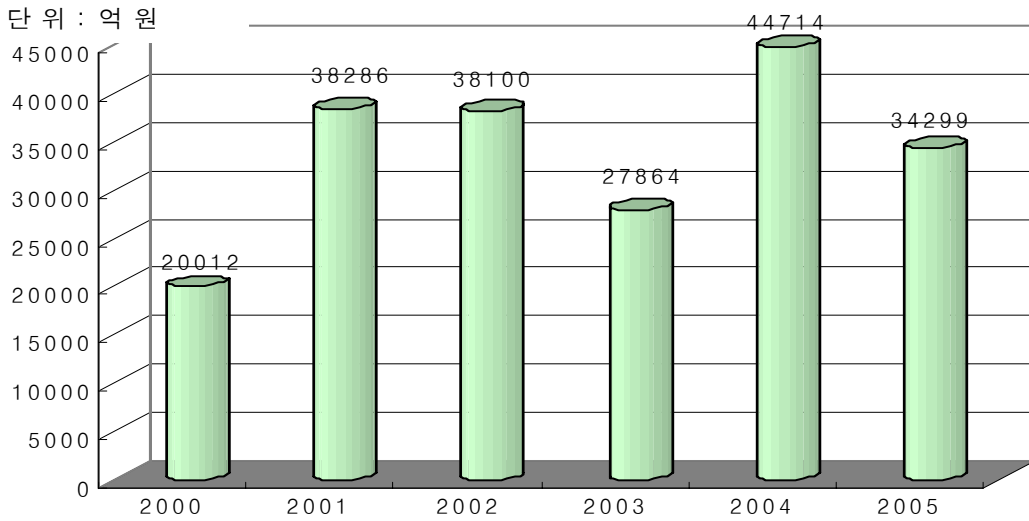
1990년 대 이후 본격적으로 성장한 국내 MLM 시장은 암웨이, 뉴스킨, 허벌라이프 등 외국계 회사들이 진출한 이후 고속 성장을 보여 2003년에는 세계 3위의 MLM시장으로 성장하였으나, 최근 수년

간 그 성장세가 크게 둔화되고 있다. 2005년 기준 국내 MLM 시장 규모는 약 3조 4천억원으로 이는 전년 대비 18.6%가 감소한 것이다.

2005년 말 기준 MLM의 판매원수는 총 319만명으로 2004년의 406만명에서 21%가 감소하였다. 상위 10위 업체의 판매원수는 총 238만명으로, 시장 전체의 약 75%를 차지하고 있다.

한편, MLM 시장의 전통적인 매출 구성을 보면 화장품과 건강보조식품이 매출의 대부분을 차지하였다. 이러한 제한된 상품에서 2000년 이후에는 생활가전이나 생활잡화, 패션 등으로 상품의 영역이 크게 확대되었다. 이러한 상품구색의 확대와 더불어 MLM시장의 규모가 크게 성장하였다. 이렇게 판매 상품의 종류가 늘어나면서 제품판매의 채널 또한 오프라인과 온라인 등으로 다양화되었다. 이러한 판매채널의 다양화와 상품의 다양화로 인해 기업들은 기존의 채널 관리와 고객관리 방식의 한계를 인식하게 되었다.

〈그림 1〉 국내 MLM 시장 규모



〈자료원: 공정거래위원회, 월간 다이렉트셀링(2006년 6월)〉

2.2 한국 AMWAY 소개 및 현황

암웨이사는 1959년 미국 미시간 주에서 설립된 네트워크 마케팅 회사로 현재 전 세계 56개국에 진출해 있으며, 2005년말 현재 매출은 69억 달러를 기록하고 있는 세계 최대의 네트워크 마케팅 기업이다.

한국 암웨이는 1991년 설립된 이래 꾸준한 성장을 기록해 왔으며, 현재는 약 70만명에 이르는 IBO(Independent business owner)라고 불리는 회원들과 함께 약 400여 종의 상품을 판매하고 있다. 특히, 화장품과 건강식품 등의 기존 글로벌 상품 외에 가전, 생활용품 등에서 한국제품을 추가로 도입한 현지화 전략인 'ONE for ONE' 프로그램은 암웨이에 대한 이미지 개선과 함께 큰 매출 증대 효과를 가져와 한국 암웨이 성장의 견인차가 되었다. 현재 ONE for ONE 으로 판매되는 상품은 약 140여 종에 달하며 전체 매출의 10% 이상을 차지하고

있다.

한국 암웨이의 2005년 매출액은 6,749억원으로 2004년에 이어 시장 2위 자리를 고수하며 국내 MLM 시장을 선도하고 있다. 최근에는 '좋은 생활 주식회사'라는 슬로건 하에 MLM 기업으로서의 주목할 만하게 공중과 방송에 이미지 광고를 하며 기존 업계와는 차별화된 시도로 MLM 업계를 선도하고 있는 상황이다.

그러나 2002년 이후 국내 MLM 시장은 성장세가 다소 둔화되었고 이러한 환경은 한국 암웨이에게 새로운 과제를 던져주었다. 이미 한국 암웨이는 2002년 이후 전반적 고객관리에 CRM을 활용하고 있었지만, 시장의 성장 둔화에 직면해 개별 고객에 대한 분석을 바탕으로 고객의 만족도 극대화 및 비용 효율성을 통해 새로운 시장기회를 모색할 필요성을 인식하게 되었다. 이에 따라 보다 더 체계적이고 전략적인 제 2기 CRM 전략을 추진하게 되었다.

III. 한국 암웨이의 CRM의 도입

3.1 CRM의 정의와 출현 배경

CRM이란 기업의 기존 및 잠재고객의 욕구를 이해하고 예측하고 관리하는 데 중점을 둔 기업전략이며, 고객 주변의 기업 활동을 효율적으로 관리하기 위해 추구하는 전략적, 조직적, 기술적 변화 프로세스이다. 또한 고객 정보의 획득과 전략적 배치, 그리고 다양한 고객접점에서 적절한 활용을 통해 고객만족도를 극대화하고 그에 상응하는 수익과 이윤을 창출하는 과정을 의미한다(Brown, 2001). CRM은 시장 개방화에 따른 글로벌 기업의 시장 참여, 동종 업계간 경쟁 심화, 소비자 욕구 변화의 가속화라는 새로운 시장상황에 어떻게 대처할 것인가 라는 기업의 최대 현안을 해결하기 위한 방안으로 모색되었으며 기존의 불특정 다수를 대상으로 하는 마케팅에서 탈피하여 목표고객 개개인의 개성을 파악하고 그들의 수요를 충족시켜 상품이나 서비스에 대한 충성도를 높이려고 하는 방법으로 개발되었다(산업기술연구소, 2000)

3.2 CRM의 도입 배경과 선행과제

1990년대 후반 CRM이 우리나라에 본격적으로 소개된 이후 금융, 보험, 제조업 등 여러 산업에서 CRM을 이용한 고객 관리 시도가 있어왔다. 일반적으로 CRM 도입과 투자를 하기 위해서는 구매주기와 상품단가가 일정 수준 이상이어야 한다. MLM 산업의 주요 판매 상품인 화장품과 건강보조 식품은 상품단가가 높고, 구매주기가 일정하기 때문에 이러한 기본 전제를 잘 충족시켜 준다고 할 수 있다. 이

러한 배경 때문에 암웨이 내부에서 CRM에 대한 필요성이 제기되었던 2002년에는 이미 많은 기업들이 CRM의 기반구조를 완성하고 마케팅에 활용하고 있는 상황이었다. 이러한 맥락에서 보았을 때 한국 암웨이는 전사적 CRM의 구축과 실행에 있어서 결코 선두주자의 입장은 아니었다. 특히 이동통신 산업과 신용카드 산업에서는 이미 CRM을 일찍이 실행하고 있었고 여러 소매업체들도 CRM의 역량을 강화시키는데 매우 역동적인 움직임을 보이고 있었다.

그러나 암웨이의 전사적 CRM 프로젝트가 시작되었던 2002년의 입장에서 살펴보면 CRM은 단지 장밋빛 기대만을 안겨주는 마케팅 도구는 아니었다. 이미 기존에 수많은 기업들이 CRM에 많은 비용과 노력을 투입했음에도 불구하고 기대했던 CRM의 효과를 실현하는 기업은 극소수에 불과했다(김경태 2002). 이러한 점을 암웨어도 명확하게 인식하고 있었다.

그러나 한국 암웨이는 경쟁자들에 비해 유리한 점을 가지고 있었다. 그것은 개별 고객에 대해 어떤 형태의 마케팅을 펼치더라도 이것에 필요한 지식과 역량이 갖추어져 있다는 것이었다. 기존 암웨이의 판매 방식 자체가 관계를 중심으로 한 것이니만큼, CRM의 핵심적인 노하우인 관계 마케팅을 통한 경험이 한국 암웨이에 축적되어 있었던 것이다. 이러한 기존의 많은 관계 마케팅 노하우들은 CRM 프로젝트를 성공적으로 수행하는 데에 필요한 요소를 제공해 줄 것으로 기대되었다. 또한 암웨이는 2002년 본격적인 CRM 프로젝트가 출발하기 이전에도 고객에 대한 정보를 바탕으로 한 지속적인 프로그램들을 통해서 관계 관리(Relationship Management) 유지 전략을 어느 정도 수행해오고 있었다. 고객 데이터 베이스에 기반을 둔 강도 높은 데이터 마이닝과 체계적인 모델링을 통하여 이루어 졌으나 개별

고객에 대한 분석보다는 전반적 고객 관리에 한정되어 활용되고 있었다.

기존의 노하우를 기반으로 한국 애플은 효과적인 CRM의 구축을 위해서는 기존 고객들의 만족도를 극대화 해야 하며, 그와 동시에 비용의 효율성을 이루어야 한다는 것을 명확히 알고 있었다. 마침 미국에 자리잡고 있는 애플이 본사로부터 한국 애플은 CRM 시범지사로서 선정되었다. 이에 따라 기술적인 측면과 전략적인 측면을 망라하여 필요한 기능들을 끌어짐 없이 통합하는 것에 중점을 둔 CRM 구축 프로젝트가 2002년 6월부터 진행되었으며, 이 프로젝트는 내부적으로 RMFM 프로젝트라 명명되었다.

2002년 당시 CRM 구축 프로젝트가 진행되면서 한국 애플은 효과적인 CRM 시스템 구축하기 이전에 해결해야 하는 선행적 과제들이 존재함을 인식하고 이를 우선적으로 해결하고자 노력하였다.

첫째, 과거에는 주로 인적 판매와 인적인 홍보를 중심으로 애플이 영업을 하였으나, 당시 보편화된 인터넷의 사용으로 인하여 온라인과 오프라인을 모두 고려한 CRM 시스템을 구축해야 할 필요성을 인식하게 되었다. 고객이 마주치게 되는 여러 가지 채널을 통합하는 기능이 없었으므로 고객들이 입력한 정보와 구매 행태를 통합적으로 수집하고 시기 적절하게 그들의 충성도를 상승시킬 수 있어야 했다. 하지만 그 당시에는 이러한 도구들이 존재하지 않았다. 따라서 여러 채널을 통해 유입되는 데이터를 통합하고, 고객들과의 직접적인 접촉이 일어나는 접점을 어떻게 관리할 것인가에 대한 전략적인 문제가 가장 시급한 CRM의 선행 과제로 떠올랐다.

두 번째 문제는 부서들간의 협력과 조정과 관련된 것이었다. CRM을 통하여 고객에게 애플은 한 목소리로 다가가야 했지만, 이 당시까지는 여러 부서

가 협력하여 계획, 조정, 실행했던 프로그램이 거의 존재하지 않았다. 또한 조직구성에 관련된 문제 또한 제기되었다. 예를 들어 CRM을 담당해야 할 부서 중 하나인 고객센터부서(Customer Service Division)는 물류관리부서(Logistics)에 속해 있었다. 이러한 구성 아래서는 효율적인 CRM이 보장될 수 없었다. 이 때문에 CRM을 중심으로 CRM시행에 관련된 각 부서들을 영업-마케팅 부서로 통합 조정하는 작업이 선행되어야 했다. 또한 부서들간의 정보 공유가 쉽지 않으므로 부서간의 벽을 없애고 시너지 효과를 극대화하도록 하는 문제도 빠른 조정이 요구되는 문제로 지적되었다.

세 번째 문제는 현재의 정보기술시스템의 한계를 극복하여 기술적인 확장을 이루어내는 것이었다. 한국 애플의 성장속도나 2002년의 매출로 보았을 때 당시의 기술적인 역량은 하루 통화건수, 웹사이트 방문회수, 주문회수 등을 관리하기에는 비효율적인 것이었다.

마지막으로 빠른 시일 내에 높은 투자자본수익률(ROI)을 달성해야 한다는 것이었다. 이것은 현 기능의 자동화와 측정단위의 표준화를 통한 비용절감을 수반하는 문제였다. 이 목표를 달성하기 위해 필수적인 것은 효율적인 캠페인 매니지먼트 도구와 고객 데이터 웨어하우스의 확장을 통하여 실질적인 고객 지원 및 관리운영에서의 내실화를 이룩해내는 것이라고 결론짓게 되었다.

3.3 비전(Vision), 목표(Goal), 전략(Strategy)

한국 애플의 초기 CRM 비전은 '다양한 유형의 고객들을 대상으로 지속적(lasting)이고 수익성이 높은(profitable) 관계로의 발전을 위해 전사적인 차원(enterprise-wide)에서 다양한 유형의 채널

〈그림 2〉 한국 암웨이 기업이미지 광고



자료: www.amwaykorea.co.kr

(multi-channel)을 통하여 관계유지능력(relation-ship management capability)을 형성하는 것'으로 설정하였다.

CRM 비전을 달성하기 위한 목표로서 고객계층구조의 각 단계에 고객들을 다음 단계의 고객계층구조로 이동시키는 것을 핵심목표로 설정하였다. 호의적인 일반소비자의 경우에는 호의적인 일반소비자로, 호의적인 일반소비자는 가망소비자로 이동시킴으로써 고객의 후원 및 소매활동을 적극적으로 지원하기로 하였다. 이러한 CRM 목표를 실현하기 위한 기반작업으로 일반고객을 대상으로 대중매체를 통한 기업이미지 광고를 2003년에 수행하기도 하였다. 이는 직접판매 혹은 네트워크 판매 방식을 채택하고 있는 타 기업에서는 보기 힘든 사례라고 할 수 있다 〈그림 2〉.

또한 한국 암웨이는 세분시장을 가망 고객과 기존 고객(IBO)으로 나누어 구체적인 CRM의 목표를 다음과 같이 수립하였다. 첫째, 가망소비자 세분시장의 경우에는 기존 고객 데이터베이스에 대한 면밀한

분석을 통하여 유사한 소비자 특성을 발견하여 가망 소비자를 올바르게 규명하고, 이를 기존 고객에 대한 교육을 통하여 전달함으로써 고객의 성공적인 후원 및 소매활동을 수행할 수 있도록 지원하는 것을 구체적인 목표로 설정하였다. 둘째 기존고객 세분시장의 경우 고객을 대상으로 다양한 채널을 통한 효과적인 커뮤니케이션 및 효율적인 구매지원활동을 통하여 핵심고객으로 이동시키는 것을 목표로 설정하게 되었다.

IV. 암웨이 CRM의 전개

4.1 Phase I: i-focus CRM 전략 수립 및 시스템의 도입

현재까지 암웨이의 CRM의 발전단계는 크게 3단계로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째는 위에서 세워진

비전과 전략을 기반으로 CRM 시스템을 구축하는 단계로서 Phase I이라고 내부적으로 명명하였다. 2002년 6월부터 2003년 12월까지 진행된 Phase I에서 한국 암웨이는 구체적으로 개인화(Individual), 상호관계(Interaction), 통합(Integration) 및 이미지(Image) 등 4가지 부분을 중점적으로 개선하는 것을 목표로 CRM 시스템을 구축하기 시작하였다. 이러한 4가지 부분의 중점 개선 전략을 i-focus로 명명하였으며 이 개선 전략의 근본적인 정신을 지속적으로 CRM 시스템 개발에 적용하게 되었다. 여기서 '개인화'는 개별 고객의 개인적인 필요와 욕구에 한국 암웨이 조직 모두가 함께 응답할 수 있음을 의미하며, '상호관계'는 고객들과의 쌍방향 커뮤니케이션에 근거하여 의미있고 효율적인 상호관계를 늘리는 것을 의미한다. '통합'은 고객들을 위한 접점 채널(contact channel)로서 고객접점에 있는 종업원과 CRM 프로그램을 효과적으로 조정하기 위한 것이며, '이미지'는 개별 고객의 필요와 욕구가 충족되어 호의적인 경험을 통한 고객만족을 극대화시키기 위한 노력을 의미한다. 이러한 관점을 중심으로 CRM 시스템인 Onyx를 설계하고 도입하게 되었다.

CRM 시스템의 구축은 크게 3가지 프로그램을 중심으로 이루어지게 되었다. 첫 번째는 라이프사이클 매니지먼트이다. 이것은 새로운 고객이 회원으로 가입하여 활동하게 되었을 때 이를 체계적으로 관리하는 프로그램이다. 두 번째는 파트너십 프로그램이다. 이는 주로 상위 고객들을 대상으로 한 프로그램으로서 상위 레벨의 고객이 하위 레벨의 고객들을 보다 편리하게 관리할 수 있도록 하는 프로그램으로 구축하도록 하였다. 마지막으로 이를 통하여 프리미엄 서비스를 구축하고자 하였다. 또한, 이러한 각 프로그램들이 효과적으로 수행되었는지에 대한 성과 측정 지표 또한 동시에 개발하였다. 측정 지표 개발

을 통하여 각 프로그램들을 실행하게 될 시스템들이 보다 효율적으로 설계될 수 있도록 하였으며, 향후 실행될 CRM에 대해서 보다 빠른 평가 및 보완이 이루어 질 수 있도록 준비하였다.

이러한 노력의 결과로 Phase I이 진행되는 기간 동안 한국 암웨이만의 독특한 CRM 전략 비전인 i-focus가 수립되었으며, 라이프사이클 관리 프로그램과 파트너십 프로그램이 개발되었다. 성과 측정 지표로서 APRR을 정의하였으며 Key Performance Index 모니터링 시스템을 개발하였다. 한국 암웨이는 2003년 말 이러한 창의적인 시스템 구축 노력에 대한 결과로 세계적인 CRM 컨설팅회사인 Peppers and Rogers로부터 "One to One Innovator Award"를 수상하기도 하였다.

4.2 Phase II: CRM의 시행과 개선

4.2.1 i-focus 중심의 CRM 프로그램

i-focus를 중심으로 구축된 CRM 시스템을 통하여 암웨이는 라이프 사이클 관리와 파트너십 마케팅 그리고 프리미엄 서비스를 실현할 수 있게 되었다. 이렇게 Phase I을 통하여 구축된 초기 CRM 시스템을 실행하여 보고 실행에 대한 평가를 통하여 부분 개선을 했던 단계가 Phase II다. Phase II는 2004년 1월부터 2005년 8월까지 진행되었으며, 그 기간 동안 진행되었던 각 프로그램의 구체적인 실행 내용을 보면 다음과 같다.

'라이프사이클 매니지먼트(life-cycle management)'는 고객 DB를 바탕으로 고객의 생애주기 및 관계기간을 고려하여 생애단계를 올바르게 규명하고 각 단계에 위치한 고객들의 필요와 행동패턴을 찾아내어 시스템으로 관리하는 것이다. 목적은 초기 고객들을 암웨이의 장기적인 고객으로 유도하도록 하는 것이

며, 이러한 목적으로 설계된 이 프로그램은 가입 초기 90일 동안 교차판매(cross selling) 프로그램, 비즈니스 가치 유지(business value retention) 프로그램, 제품관리 지원 프로그램(정수기, 공기청정기 등의 사후서비스 지원), 브랜드 로열티 지원 프로그램, 비즈니스 지원 프로그램 및 기타 이메일을 통한 다양한 지원 프로그램 등이 통합적으로 실시될 수 있도록 관리하였다.

‘파트너십 마케팅(partnership marketing)’은 고객들의 최상위 단계에 있는 IBO리더와 한국 암웨이가 공동으로 다운라인(하위 단계의 고객(BO))을 지원하는 활동으로서 협력관계를 이용한 마케팅이라고 할 수 있다. 한국 암웨이가 발간하는 다양한 인쇄물들을 주로 활용하여 다운라인의 지원을 할 수 있도록 하였다. 암웨이가 발간하는 여러 가지의 인쇄물 중 Benelife,¹⁾ Just Among Friends,²⁾ IBO Report³⁾가 이의 대표적인 수단으로 활용되었다. 이러한 인쇄물을 IBO 리더가 쉽게 활용할 수 있도록 지원함으로써 IBO 리더는 신규 고객 후원활동 등을 효과적으로 수행할 수 있도록 하였다. 예를 들면 예전에는 IBO 리더들에게만 일부 잡지를 판매하고, IBO 리더들은 이 잡지를 구매하여 다운라인 고객들에게 적절하게 배포하였다. 그러나 이 파트너십 마케팅 프로그램을 통하여 이 과정을 훨씬 간단하게 진행할 수 있도록 하였다. 파트너십 마케팅 프로그램을 이용하면 IBO 리더들은 본인이 원하는 다운라인을 선정하여 개인화된 메시지를 IBO를 위한 한국 암웨이 인터넷 사이트인 ABN에서 작성하기만 하면 한국 암웨이가 직접 해당 잡지를 대상 고객에게 발송할 수

있도록 하여 IBO리더들의 작업을 단순화시켰다.

마지막으로 ‘프리미엄 서비스(premium service)’는 고객들의 욕구와 관심사항에 대하여 다채널(multi-channel)을 통한 응답하는 서비스를 의미하는데 대표적인 채널로는 크게 전화 문의를 주로 담당하는 컨택 센터, 고객들이 활용하는 인터넷 사이트인 ‘ABN 사이트’, 각 지역별 오프라인 거점인 ‘IBO Plaza’에서의 서비스를 보다 효율적으로 관리하는 프로그램이었다. 구체적인 활동을 소개하면 다음과 같다. ① 컨택센터 서비스: 고객당 통화 대기 시간을 단축시키기 위한 SLA(Service Level Agreement)를 적용하였고, 우선 응대(priority routing) 서비스를 통하여 고객 타입에 따라 차별화된 응대를 하도록 하였다. ② ABN 사이트 서비스: 상품주문과 정보품질을 개선하였으며 IBO 사업 지원을 위한 콘텐츠를 개발하였다 ③ IBO Plaza 서비스: IBO Plaza를 단순히 상품을 주문하고 수령하는 장소에서 탈피하여 IBO 사업지원을 위한 지원센터로 발전시켰다. 신규 회원을 대상으로 하는 IP 투어 서비스를 진행하였고 기초적인 건강 측정 및 화장품 체험 서비스를 지속적으로 제공하고 있다.

4.2.2 CRM의 조직 내 전파

Phase II에서는 구축된 시스템을 통한 새로운 CRM 프로그램을 효과적으로 실시하기 위해서 CRM 주관 부서는 CRM 전략의 전사적 공유 및 구체적인 활동들의 효율적이며 통합적 실행을 위하여 다양한 방법을 통하여 내부적 커뮤니케이션을 수행하였다. 다양한 부서와의 지속적인 커뮤니케이션,

1) Benelife: 1년에 4번 발행되는 고품격 브랜드 잡지. 상위 단계 IBO들과의 커뮤니케이션 도구로서의 역할을 함.
 2) Just Among Friends: 1년에 4번 발행되는 잡지로서 신상품 정보를 담고 있으며 Benelife를 받지 못한 하위 단계의 IBO에게 보내짐
 3) IBO Report: 자신의 행동패턴 뿐 아니라 다운라인의 행동패턴, 특히 이탈가능성 등에 대한 정보제공을 통하여 IBO 리더의 그룹관리를 위한 사항을 제공.

실행종업원에 대한 교육 및 평가를 통한 실천학습과 함께 내부직원들 간의 지식공유세션(knowledge-sharing session) 실시하였다. 조직내 의사소통을 위하여 사내보(newsletter)와 회의에서의 업데이트, 포스터 등을 이용하였다. CRM에 의해 보다 많은 영향을 받게 되는 그룹에게는 더욱 개별화된 교육내용을 제공하고, 관련 부서간의 CRM관련 회의를 주최하기도 하였다. 예를 들어, 시행 초기에는 CRM 관련 정보 및 상황보고 등의 내용을 담은 이메일이 콜센터의 에이전트들에게 보내지기도 하였으며, 핵심이 되는 전략을 내부사원들에게 전파하기 위하여 지식공유세션(knowledge-sharing sessions)을 갖기도 하였다. 주로 이 세션은 현재의 비즈니스를 리뷰하는 것으로 시작되어, 거시적인 비즈니스 성향을 분석하고, 재무적인 성과를 평가하였다. 이러한 지식 공유 세션을 통하여 고객들의 라이프사이클 매니지먼트에 관한 CRM의 주요한 이슈들이 포착되기도 하였다. 또한, 고객들과의 커뮤니케이션 또한 강화하였다. 주요 IBO 그룹 리더와의 개인적인 커뮤니케이션과 더불어 및 채널담당자와의 피드백 정보의 교환 등이 실행되었다.

또한 CRM 주관 부서는 Phase I에서 개발된 구체적인 CRM 활동에 대한 성과평가를 통하여 채널(channels) 과 프로모션 제공 (offers), 크리에이티브(creative) 의 관점에서 개발된 세부적인 전략들을 평가하였다. 이러한 평가를 통하여 발견된 사항들이 Phase III의 CRM으로 진화하는데 많은 도움을 주게 되었다. 이렇게 설계된 CRM의 실행과 개선의 순환과정은 한국 암웨이 내부적으로 “관계관리 순환접근법 (RM Loop Approach)”이라고 명명하였다. 이러한 구체적인 활동을 이러한 성과평가시스템을 통하여 평가함으로써 마케팅, 영업 및 채널 담당자들은 점차로 구체적인 CRM 목표를 바탕으로

마케팅을 기획, 실행, 평가하는 경향을 나타내게 되었다.

또한 효과적인 CRM 활동을 위해서 조직을 고객 중심으로 변화시켰다. CRM 부서는 영업/마케팅 총괄 본부장 직할 부서로 배치되었으며, 기존에는 여러 곳에 흩어져 있던 CRM 관련 다른 부서들이 CRM부서를 중심으로 통합되었다. 또한, 통합된 데이터와 정보를 활용하는 부서를 설립하기도 하였다. 예를 들어 콜센터, 다이렉트 마케팅, 이메일, 온라인 마케팅, 주문내역 등으로부터의 발생하는 데이터와 정보가 통합되는 컨택센터가 설립되었다. 이러한 조직과 정보 흐름의 변화를 통하여 CRM 전략의 효과를 극대화시킬 수 있게 되었다.

4.2.3 CRM 시스템의 개선

Phase I을 통하여 구축된 CRM 시스템, i-focus는 매우 성공적인 전략이었다. 그러나, 이에 만족하지 않고 한국 암웨이는 이러한 전략의 지속적 개선을 시도하였다. 실제로 실행했을 때 예상치 못한 문제가 발생한 점들을 해결하였으며, 새로운 아이디어들을 끊임없이 시스템화하였다. 실제로 개선된 내용은 다음과 같다.

2003년 12월부터 캠페인 매니지먼트를 사용하는 여러 사용자들로부터 불편사항을 접수하여, 캠페인 매니지먼트를 개선하였다. 이 개선작업은 2004년 6월부터 4개월 간에 걸쳐 진행되었으며, 주요 개선내용은 채널 통합 및 텔레마케팅 기능의 개선이었다. 2차 캠페인 매니지먼트 개선은 2005년 7월부터 7개월 간에 걸쳐 이루어졌는데, 이 2차 개선을 통하여 OLAP 등의 분석툴이 캠페인 매니지먼트와 연동되었다. 또한 라이프 사이클 매니지먼트에 대한 개선도 이루어 졌는데, 과거 신규회원만 관리하던 신규 회원 프로그램을 신규회원과 신규 회원의 바로

위 업라인까지 함께 관리할 수 있도록 개선되었다. 또한 RFM모델의 경우도 실제 마케팅 활동을 할 때에는 암웨이의 다양한 제품들의 구매주기와 사용주기가 매우 다양한 점을 고려하여 제품군별, 브랜드별로 모두 RFM을 각각 다르게 사용하였다. 이로써 각 브랜드 별로 조금씩 다른 RFM을 사용하여 각각에 맞는 브랜드 활동을 벌이고, 로열티를 높이는 프로그램을 진행하게 되었다. 고객 세분화 모델도 구매 최근성을 강화하고 구매 금액 기준을 변경하는 등의 개선을 시행하게 되었다.

4.3 Phase III: 전사적 CRM으로의 진화

4.3.1 Phase II에 대한 반성과 CRM 개념의 진화
한국 암웨이는 Phase II를 통하여 구축된 CRM 시스템을 실행하였으며, 부분적인 개선을 이루어 내기도 하였다. 하지만, 근본적인 몇 가지 문제가 발견되기도 하였다. 첫 번째 기존의 CRM 시스템은 고객의 '구매'만을 관리하고 있는 사실을 발견하게 되었다. 즉, 기존의 CRM 시스템은 고객 중심적이기 보다는 회사의 판매 중심적이라는 사실이었다. 회사의 판매 중심적 시스템을 통해서 고객과의 장기적인 관계가 유지되기는 어렵다고 판단하였다. 따라서, 고객 중심적인 CRM의 개념에 대한 탐구와 새로운 시스템의 구축이 필요하다고 판단하였다. 두 번째로 Phase II에서 시행된 파트너십 마케팅은 IBO 리더들의 업무를 효율화시키는 것에는 기여를 하였으나, CRM을 통한 근본적인 판매 방식의 변화를 가져다 주지는 못했다. IBO 리더들도 CRM을 통한 근본적인 판매 방식의 변화에 동참할 수 있도록 하는 시스템을 구축할 필요가 있었다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 '고객 성공'이라는 비전을 한국 암웨이 CRM의 핵심 비전으로 새

롭게 도입하게 되었다. 한국 암웨이의 성공과 실패는 바로 고객에게 달려있다. 고객이 성공하면 한국 암웨이는 성공할 수 있으며, 고객이 실패하면 한국 암웨이는 실패할 수밖에 없다는 것을 명확히 하였다. 이런 논의에 따라 i-focus 비전을 과거의 '다양한 유형의 고객들을 대상으로 지속적(lasting)이고 수익성이 높은(profitable) 관계로의 발전을 위해 전사적인 차원(enterprise-wide)에서 다양한 유형의 채널(multi-channel)을 통하여 관계유지 능력(relationship management capability)을 형성하는 것'에서 '고객 성공'으로 전환하였다. 이를 기반으로 일반 소비자형 고객을 위한 CRM 프로그램이었던 라이프사이클 매니지먼트를 CEM(Customer Experience Management;고객 경험 관리)로 전환하였으며, 파트너십 마케팅을 PRM(Partner Relationship Management;파트너 관계 관리)으로 전환하여 재설계 하였다.

4.3.2 CEM과 PRM으로의 진화와 통합적 커뮤니케이션의 도입

Phase III에서 CRM은 CEM과 PRM으로 진화되었다. 기존의 CRM이 단순히 고객의 구매에만 초점을 맞춘 것에 반하여, CEM은 고객의 보다 전체적인 암웨이와의 경험에 초점을 맞춘 고객 관리 방법이라고 볼 수 있다. 주로 제품 소비를 목적으로 암웨이에 가입한 고객들을 대상으로 한 CEM은 질 높은 암웨이 제품에 대한 고객의 이해를 높이고, 제품의 구매에 대한 관리뿐만 아니라 제품을 효과적으로 활용할 수 있도록 고객을 도와주는 등 보다 총체적인 고객들과 암웨이와의 관계 관리 방법이라고 할 수 있다. 예를 들면 신규 고객의 경우 암웨이의 여러 가지 제품을 체험하여 볼 수 있는 암웨이 브랜드 센터(ABC)에 초대하고, 이 초대를 통하여 암웨이 브

랜드를 체험한 고객들을 시스템적으로 관리하게 된다.

PRM은 비즈니스를 목적으로 한국 암웨이에 가입한 고객들을 대상으로 하는 프로그램이다. PRM은 암웨이 비즈니스를 새로운 차원에서 시도할 수 있도록 도움을 준다. 예를 들면 PRM 프로그램을 통하여 제품 구매 가능성이 높은 다운 라인 고객을 상위 라인이 알 수 있도록 도와 주었으며, 개별화된 맞춤형 E-mail을 상위 레벨의 고객이 쉽게 다운라인의 고객에게 보내어 제품 판매를 활성화 할 수 있도록 지원하였다. 또한 맞춤형 컨설팅 서비스를 시도하여 비즈니스형 고객들의 보다 성공적인 사업 전개를 도울 수 있도록 하였다. 이러한 PRM의 도입에 대한 고객들의 반응은 매우 폭발적이었다. 고객 조사 결과 50%의 고객이 매우 만족함을 표시하였으며, 46%의 고객이 만족스러움을 표시하여 전체의 96%의 고객들이 만족을 나타냈었다. 구체적인 성과를 살펴보면 신규 고객 탈퇴율이 23% 감소하였으며,

비즈니스형 고객들의 후원이 증가하고 소비자형 고객들의 구매가 증가하였으면 소비자형 고객들의 탈퇴율이 전반적으로 15% 감소하는 성과를 낼 수 있었다.

마지막으로는 통합적 커뮤니케이션의 도입이다. 과거에는 CRM 시스템의 구축과 실행을 CRM 부서만의 일로 생각하였으나, 끊임없는 교육과 협의를 통하여 CRM을 중심으로 모든 사내의 활동을 재구성할 수 있게 되었다. CRM 부서를 중심으로 사내의 여러 부서들이 협업 하게 되었으며, 이로 인하여 고객들과 보다 효과적인 커뮤니케이션이 가능하게 되었다. 통합적 커뮤니케이션을 통하여 고객에게 CEM과 PRM 프로그램이 통합적으로 다가갈 수 있게끔 설계되었으며, 고객들은 과거와 달리 암웨이의 모든 채널을 통하여 한가지 목소리와 대화할 수 있게 되었다. 암웨이 CRM의 현재까지 발전단계를 요약하여 보면 아래의 <표 2>와 같다.

<표 2> 암웨이 CRM의 발전단계

| 단계명 | Phase I | Phase II | Phase III |
|-------------|---|--|---|
| 수행 기간 | 2002년 6월 - 2003년 12월 | 2004년 1월 - 2005년 8월 | 2005년 9월 - 현재 |
| 주요 과제 | CRM 시스템 구축 및 도입 | CRM의 시행 및 모니터링 | CRM의 전사적 공유 및 지원 고객 성공 개념의 도입 |
| 실행 과제 | 라이프사이클 매니지먼트 개발 파트너십 마케팅프로그램 개발 프리미엄 서비스 구축 설계 | 라이프사이클 매니지먼트 시행 파트너십 마케팅 실행 마케팅을 위한 RFM모델 도입 | 라이프 사이클 관리를 고객 경험 관리(CEM)로 발전 파트너십 마케팅을 파트너 관계 관리(PRM)로 발전 |
| 실행 성과 /개선사항 | CRM 시스템 구축 i-focus 수립 라이프 사이클 관리 프로그램의 개발 파트너십 프로그램 개발 성과 측정 지표 개발 Key Perfomance Index 모니터링 틀 개발 | 1차적 CRM 성과 확인 캠페인 매니지먼트 개선 신규회원 관리 프로그램 개선 세그멘테이션 모델 개선 | 채널 통합을 통한 통합적 커뮤니케이션 시행 CRM을 중심으로 각 부서간 협업 시행 비즈니스 IBO의 성과 향상 가시화 |
| 비고 | - | RM 부서 중심 CRM | CRM의 전사적 확대 |

V. 한국 암웨이 CRM 실행 프로그램의 예시

5.1 PRM 사례

5.1.1 IBO 그룹 지원 프로그램

PRM에는 여러 가지 프로그램이 포함되나 대표적인 프로그램으로 IBO 그룹 지원 프로그램을 들 수 있다. 한국 암웨이는 회원의 리더십을 중심으로 몇 개의 주요 그룹으로 나뉘어져 있는데 각 그룹별 그룹 리더의 특성에 따라 그 그룹의 사업 행태 및 색깔에 차이가 있다. 이에 한국 암웨이에서는 그룹의 특성과 상황에 맞춘 맞춤 서비스를 진행해 오고 있다.

실제로 한국 암웨이 A그룹의 경우, 타 그룹대비 건강 보조 식품군에 상대적 약점이 발견되었다. 이를 해결하기 위해서 해당 그룹 회원들에게 건강보

조 식품군에 대한 인지도와 관심을 단계적으로 높이기 위한 프로그램을 실시하였다. 우선 1단계로 해당 그룹에 속해있는 회원들의 관심을 높이기 위하여 해당 그룹 회원들에게 해당 그룹 탑 리더의 목소리를 통하여 제작된 DM과 이메일을 발송하였다(그림 3). 이로 인하여 관련 제품에 대한 관심이 증가한 것을 확인하게 되었다. 두번째 단계로 일정 조건에 해당되는 회원을 초청하여 관련 세미나를 지속적으로 개최한 결과 그들의 해당 제품군의 매출이 지속적으로 증가하였다. 이 그룹의 경우 PRM 프로그램을 시행한 이후 해당 제품군의 구매율이 시행이전 대비 8.1%나 향상되었다. PRM 시스템을 통하여 그룹의 특성에 맞는 지원 프로그램을 진행함으로써 그룹과 암웨이 간의 단단한 신뢰 구축 및 관계 증진에 많은 효과가 있었으며 그 결과는 매출 향상으로 나타나게 되었다.

〈그림 3〉 IBO 지원 프로그램에 의한 DM의 예



5.1.2 더블X 프로그램(Double X Penetration Program)

IBO 리더와의 파트너십 마케팅의 일환으로 분석을 통해 제품이 필요한 고객들을 찾아내어 그들의 업라인과 커뮤니케이션을 통해 개별화된 고객관리를 할 수 있도록 진행한 프로그램이다.

우선 프로그램에 대한 주요 내용은 고객 분석을 통하여 주요 제품(Double X)의 비구매 고객 가운데 구매 가능성이 높은 회원을 선별하여 그들의 업라인으로 하여금 보다 개인화(personalized)된 메시지를 전달토록 하는 것이었다. 이러한 과정을 통하여 구매를 통한 좋은 제품의 경험이 가능하게끔 한 개별화된 파트너 서비스이다. 이 프로그램은 다른 프로그램과 달리 업라인이 손쉽게 다운라인을 관리할 수 있도록 웹사이트에서 개인화된 메시지를 작성할 수 있도록 하였으며, 한국암웨이는 이러한 메시지를 DM으로 제작하여 각 대상 회원에게 발송하였다. 사후 조사를 통하여 이러한 DM에 대해서 DM을 수신한 대상 고객들 중 87%의 고객들이 한국 암웨이와 업라인이 회원 개개인에게 관심과 노력을 기울이는데 대해 많은 감동을 받았다고 응답한 것을 확인할 수 있었다.

5.2 CEM 사례: ABC(Amway Brand Center) 프로그램

암웨이 브랜드 센터 체험은 CEM 관리 전략의 일부로서 활용되고 있다. 암웨이 브랜드 센터 체험은 암웨이 브랜드의 다양한 제품을 회원들이 직접 보고 활용할 수 있는 기회를 제공함으로써 회원에게 보다 충분한 경험과 지식을 제공하고 있다. 이를 통하여 한국암웨이 제품에 대한 만족과 더불어 합리적인 제품 구매 및 개인화된 서비스를 경험할 수 있도록 하

고 있다.

암웨이 브랜드 센터 체험 프로그램은 생애가치 모델의 분석을 통하여 추출된 고객들 중 암웨이 브랜드 센터 체험을 하지 못한 고객들을 대상으로 암웨이 브랜드 체험의 기회를 제공한다. 이 체험은 세계적인 브랜드 체험(뉴트리라이트, 아티스트리, 홈엔듀러블)을 중심으로 이루어지는데 이 가운데 대표적인 뉴트리라이트 브랜드 체험 서비스를 소개하면 다음과 같다. 처음에는 뉴트리라이트 브랜드 센터를 방문하여 우선 본인의 건강 상태를 정확히 체크하게 된다. 또한 본인의 식생활에 대한 검토를 통하여 현재 부족한 영양소와 과잉 영양소 등 식생활 개선을 위한 식생활 관리 체험을 하게 된다. 또한 보다 정확한 몸 상태를 체크하기 위해서 체지방 측정 및 기초 체력 테스트를 통하여 현재 몸에 대한 정확한 진단을 한다. 이러한 진단과 검토를 통하여 바쁜 일상 생활로 인하여 간과하기 쉬운 식생활 습관 및 운동량에 대해 정확한 평가를 하도록 하며, 건강 및 식생활에 대해 깊은 관심을 갖도록 하고, 이를 통하여 자신에게 부족한 영양소가 무엇인지 알도록 한다. 이후 체험 참가자들에게는 사전에 수집된 이메일을 통하여 이전에 분석된 개인 자료를 발송하고 추가로 본인에게 필요한 건강요소를 알린다. 아울러 손쉽게 부족한 영양소를 보충하도록 하는 방법을 제공한다.

이러한 CEM은 기존의 CRM을 고객의 경험수준까지 확대한 개념이라고 할 수 있다. 한국 암웨이는 고객들의 암웨이 브랜드 센터 체험을 통하여 보다 본인이 알지 못하거나 신경 쓰지 못했던 부분을 알 수 있도록 도와준다. 고객들은 자신의 건강에 대하여 정확하게 알게 될 뿐만 아니라 암웨이의 과학적 시스템을 경험함으로써 암웨이에 대한 보다 강한 신뢰를 형성하게 된다. 또한 이러한 고객들의 경험을 데이터베이스화 한 CEM 시스템의 도움으로 고객들

은 자신에게 필요한 영양소를 추천 받을 수 있게 되는 것이다.

5.3 통합적 커뮤니케이션: 채널 통합을 통한 일관된 목소리 전달

5.3.1 정수기/공기청정기 부품 교환 프로그램

정수기/공기청정기 부품 교환 프로그램이 Phase III을 통해 구축한 통합적 커뮤니케이션의 예라고 할 수 있다. 부품교체 프로그램은 CRM 시스템인 오닉스(ONYX)를 통하여 부품교체 캠페인을 설정/준비하게 된다. 캠페인의 내용은 이전에 정수기 혹은 공기청정기 제품을 구매한 고객에게 부품 교체에 대하여 안내드리는 것이다(그림 4). 암웨이 정수기와 청정기 제품은 1년에 한번씩 부품을 교체해야 하기에 1년 전 혹은 2년 전에 구매한 회원 기록을 확인하여 그 해당 월에 부품을 교체할 시기에 해당하는 사람을 추출한다. 오닉스를 통해서 이러한 캠페인이 setting이 되면, 즉각 이메일과 DM(엽서)를

통해서 해당 회원에게 발송된다. 이때 오닉스를 사용하는 콜센타와 IBO Plaza에서도 동일한 캠페인에 적용을 받아 이에 해당하는 알람 서비스를 동일한 목소리로 알리게 된다. 즉, 정수기/공기청정기 제품의 부품을 교환할 시기가 다가온 회원이 콜센타에 다른 제품을 주문하기 위해서 전화를 한 경우 전화 응대 직원이 추가로 부품 교체에 해당하는 안내를 드림으로써 회원이 부품 교체에 대한 시기를 알 수 있도록 한다. 또한 집으로 전달된 엽서나 이메일을 통해서도 동일한 메시지를 받을 수 있다. 이러한 통합적 커뮤니케이션 프로그램의 효과로 고객 일인당 약 1만원의 추가 매출이 발생하였음을 확인할 수 있었다.

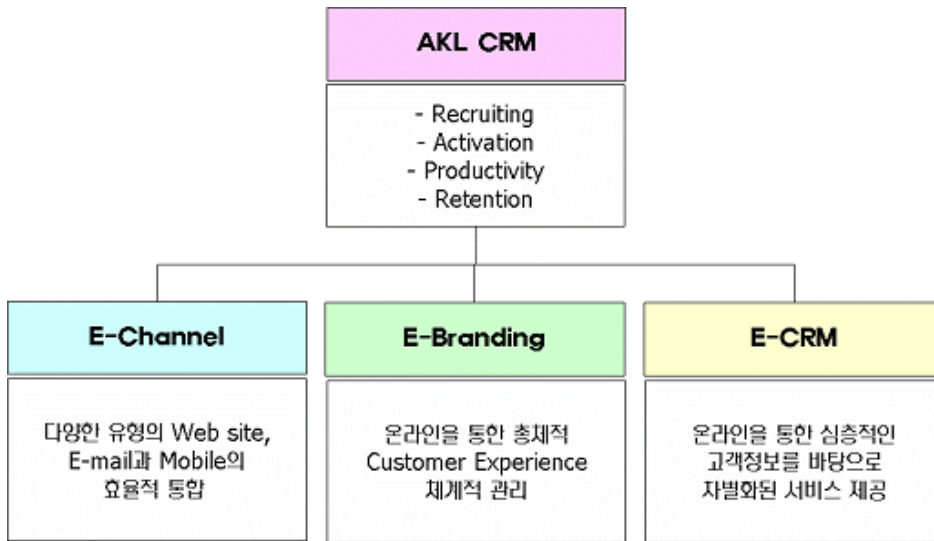
5.3.2 온라인 채널 역할 정립

2002년 수립된 CRM 전략 i-focus는 마케팅 활동 실행의 핵심채널로서 온라인의 역할에 대한 정의를 요구하고 있었으며 2003년 12월부터 2004년 11월까지 웹 전략 수립 및 암웨이 회원 고객들의

〈그림 4〉 필터 및 램프 교환 안내 DM



〈그림 5〉 AKL CRM에서 온라인의 역할에 대한 분류체계



사이트인 ABN의 개편 프로젝트가 진행되었다. ABN의 개편은 고객중심적 접근을 위해 개인화(personalization) 및 사업지원(business support) 기능이 강화되었고, 이용 고객의 확대를 고려하여 이용편리성 제고, 다양한 정보제공 및 정보 품질 증대를 중심으로 개선되었다. 특히, ABN 개편과 더불어 관련된 다양한 CRM 하드웨어 및 소프트웨어의 연동을 통해 고객에게는 이용 편리성과 향상된 정보 품질을 제공하게 되었다. 한국 암웨이는 ABN에 점차적으로 CRM 활동을 위한 핵심 채널로서의 역할을 부여했고 고객중심적인 ABN을 통한 주문이 한국 암웨이 전체 주문의 약 70%를 초과하여 대표적인 주문채널로서 자리매김하게 되었으며 다른 채널을 통한 구입에도 많은 영향을 미치게 되었다.

2005년 이 후, CRM의 관점에서 온라인 역할을 정의하고 이를 다음과 같이 분류하여 지속적인 온라인의 역할 개선을 추진하게 되었다(그림 5).

첫 번째로 e-channel 전략이다. 이는 다양한 유

형의 온라인 채널을 활용하여 비용 효과적으로 모든 고객과 접촉 가능하도록 설계하는 총체적 계획을 말한다. 두 번째로 e-Branding 전략이다. 전통적인 브랜드 개념을 확장하여 '온라인을 통한 한국 암웨이 상품 및 서비스에 대한 고객경험(customer experience)의 총합'으로 정의하고 이에 대한 지속적 개선을 추진하게 되었다. 세 번째인 e-CRM 전략은 다양한 유형의 온라인 마케팅 활동들을 기획하고 실행하는데 있어서 후원(Recruiting), 활동성(Activation), 생산성(Productivity), 유지(Retention)로 대변되는 한국 암웨이의 CRM 목표를 적극적으로 고려하는 것을 나타낸다. 세 가지 실천 전략은 개념적으로는 서로 분리되어 있으나 표적 고객에 대한 CRM 목표달성 관점에서 상호 밀접하게 관련되어 있다고 할 수 있다.

VI. 한국 암웨이 CRM 성과와 성과 분석 시스템

6.1 CRM의 구체적인 성과의 개괄

한국 암웨이가 구축한 CRM시스템은 다음과 같은 성과를 내었다. 고객을 중심으로 보았을 때 소비자형 고객들의 경우 보다 꼭 필요한 제품을 제안 받아 보다 저렴한 비용으로 활용할 수 있게 되었다. 이는 암웨이 브랜드 센터 등과의 연계 등을 통하여 제안 받은 제품을 보다 효율적으로 사용할 수 있는 방법까지 알 수 있도록 하는 등의 Phase III의 고객 경험 관리(CEM)가 잘 수행되었기에 가능했던 일이라 할 수 있다. 비즈니스형 고객들의 경우도 암웨이의 PRM 프로그램을 통하여 보다 새로운 관점으로 자신의 사업을 개발할 수 있는 기회를 부여받게 되었다. 이 PRM을 기반으로 보다 성공적인 비즈니스형 고객들의 사업 수행이 가능해 졌다고 할 수 있다.

한국 암웨이 자체의 CRM 성과로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다. 첫째 몇 개의 다른 어플리케이션을 일일이 찾아 헤매며 하나의 정보로 묶기 위한 노력을 더 이상 할 필요가 없어졌다. 분석기능과 보고 기능이 IBO 지식매니지먼트를 한층 강력하게 할 수 있도록 해주었다. 이것은 효과적인 라이프사이클 매니지먼트와 타겟 마케팅의 개발을 위한 것이었다. 따라서, 고객 분석 등이 보다 편리하게 이루어 질 수 있으며 보다 적절한 전략을 적절한 시기에 세울 수 있게 되었다. 둘째 고객들과의 모든 접점으로부터 고객의 히스토리 데이터가 하나의 시스템에 모여져 이후 고객들과의 컨택이 자동적으로 준비될 수 있게 되었다. 이것을 통해 서비스가 개별화될 수 있었다. 셋째, 고객들의 요구사항이 고객의 가치에 따라 관

리되고 진행될 수 있게 되었다. 또한 고객들은 해결하고자 하는 일들을 한번에 처리할 수 있었다. 넷째, 모든 고객 접점들은 똑같이 취급되었다. 즉, 예를 들어, 이메일과 전화통화는 차별없이 취급되었다는 것이다. 따라서, 고객들은 자신들이 원하는 채널을 통해 서비스 받을 수 있었다. 다섯째, 자동화와 비용 효율성을 누릴 수 있는 전사적 캠페인 매니지먼트가 가능하게 되었다.

그러나 이러한 모든 성과는 구체적인 수치로 검증되었을 때 실질적인 성과라고 표현할 수 있을 것이다. 이를 위하여 한국 암웨이는 CRM도입 결과에 대한 보다 과학적이고 구체적인 평가 방법을 도입하였다.

6.2 CRM 도입 성과의 분석

6.2.1 CRM 도입 성과 측정의 기본적 틀

CRM 시스템의 평가를 위하여 후원(Recruiting), 활동성(Activation), 생산성(Productivity), 유지(Retention)의 4가지의 핵심 평가 항목을 도출해 내었다. 이를 내부적으로 RAPR로 명명하였는데 이의 구체적 내용은 다음과 같다.

첫째, 후원(recruiting: R)은 신규 IBO 수를 늘리는 것이다. IBO의 수를 증가시키는 것은 지금까지의 한국 암웨이 성공의 원동력이었다고 할 수 있으며, 이는 여전히 주요한 CRM 목표라고 할 수 있다. 이와 더불어 수익성이 높은 가망고객의 획득지원도 주요한 요소로 평가되었다.

둘째, 활동성(activation: A)은 기존 IBO 중에서 후원 및 구매활동이 정체되어 있는 IBO를 대상으로 이들의 활동을 장려하는 것이다. 활동이 정체되어 있는 IBO의 경우 고객요인, 기업요인 및 상황요인 등의 다양한 요인이 존재할 수 있다. 어떠한 상

태가 활동성이 정체되었다는 것을 의미하는지, 그리고 무엇 때문에 이러한 상황이 발생한 것인지를 파악하기 위하여 고객 DB를 통하여 올바르게 분석하고 이해함으로써 이에 대한 효과적인 대응방안을 마련할 수 있을 것으로 기대되었다.

셋째, 생산성(productivity: P)은 개별 IBO와의 관계를 수익성 있는 관계로 발전시키는 것이다. 구체적으로는 IBO당 매출액 또는 수익성으로 이야기할 수 있다. 한국 암웨이 IBO의 경우 파레토 법칙이 그대로 적용되고 있다. 전반적으로 상위 20%의 IBO들이 하위 80% IBO에 비하여 수익성이 높은 것으로 평가되었다. 상위 20%의 IBO 들은 대부분 IBO를 개인 사업으로 생각하며 활동하는 사업자타입 IBO라고 할 수 있으며, 하위 80%는 새로운 IBO를 모집하는 등 적극적인 활동을 하기보다는 주로 암웨이 제품을 소비만 하는 소비자타입 IBO로 구분할 수 있다.

넷째, 유지(Retention: R)는 기존 IBO를 유지함으로써 평생관계 지속을 통해 매출을 증대시키는 것이다. 매년 한국 암웨이 IBO로서 지위를 유지하기 위해서는 매년 재계약 갱신을 하여야 한다. 구축된 CRM시스템은 이 집단의 재계약율을 높여 상당한 매출증가를 달성할 것으로 기대하였다. 이를 위해서는 단순한 고객만족 프로그램 실행의 차원을 넘어 이탈가능 고객에 대한 규명 및 사전 예방 프로그램을 통한 적극적인 노력이 필요하였다. 신규 IBO

가입초기에 고객유지를 위한 노력 및 이탈한 IBO를 대상으로 재가입을 위한 활동도 유지활동에 포함되었다.

6.2.2 CRM 도입결과의 측정 방법

CRM 프로젝트를 도입한 결과를 언급하기에 앞서 결과를 측정하는 방법을 알아보도록 하자. 먼저 단기적인 성과의 측정방법으로써 측정해야 할 것은 프로젝트가 시작된 이후 매출이 얼마나 늘어났는가 하는 것인데, 이를 알아보기 위해 비슷한 성격을 가지는 고객들을 테스트 그룹과 컨트롤 그룹으로 나누어 테스트 그룹에만 프로그램을 적용하였다. 이후 각 그룹의 매출을 비교하면 프로그램의 성과를 측정할 수 있다. 아래의 <표 3>은 이러한 측정의 개념을 도식화하여 보여주고 있다.

6.2.3 CRM 도입 성과의 분석

CRM의 도입 결과 다음과 같은 구체적인 성과 향상이 일어나고 있음을 볼 수 있었다. 라이프사이클 매니지먼트를 통하여 신규 회원들의 성과를 살펴보면 <표 4>와 같다. 신규 고객의 구매 비율, 1년간 구매 총금액, 구매 빈도, 구매 카테고리의 종류, 재가입을 모두 증가하고 있음을 살펴볼 수 있다.

CEM 프로그램의 일환인 암웨이 브랜드 센터 체험 프로그램의 경우도 해당 고객의 구매가 CEM 프로그램 활용 이전에 비하여 11.8% 증가한 것을 확

<표 3> 프로그램 실시에 따른 매출증가 측정방법

| | 프로그램 시작 이전의 매출액 | 프로그램 시작 이후의 매출액 | 프로그램 시작 이후 매출의 변화 | 각 그룹간의 증가량 |
|--------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| 테스트 그룹 | T1 | T2 | $T2 - T1 = \Delta T$ | $\Delta T - \Delta C$ |
| 컨트롤 그룹 | C1 | C2 | $C1 - C2 = \Delta C$ | |

〈표 4〉 신규 고객의 성과 향상 정도

| 항목 | 2002년 | 2005년 |
|-------------------------|--------|--------|
| 가입 후 90일 이내 구매 비율 | 57% | 64% |
| 인당 연간 평균 구매 금액 | 63만8천원 | 66만2천원 |
| 연간 3개월 이상 구매한 회원 비율 | 0.35 | 0.46 |
| 구매자 기준 연간 4개 이상 제품군 구매율 | 55% | 57% |
| 1년차 회원 유지율 | 64% | 69% |

인할 수 있었다. 또한 IBO 그룹 지원 프로그램 또한 8.1%의 매출 증가를 가져온 것으로 평가되었다. 이러한 분석 결과를 토대로 분석한 결과 한국 암웨이의 CRM에 투입된 비용은 단지 1.9년 만에 모두 회수된 것으로 분석되기도 하였다.

Ⅶ. 한국 암웨이 CRM의 시사점 및 미래로의 도전

7.1 시사점

한국 암웨이의 CRM 도입이 다른 회사들보다 빠르지는 못했다. 그러나 철저한 사업과 고객의 분석을 바탕으로 CRM을 설계하고 구축함으로써 매우 성공적으로 CRM을 도입하였다는 것에 전체적인 의의를 둘 수 있다. 구체적인 한국 암웨이 CRM의 성공 요인을 고찰하여 보면 다음과 같다.

첫째 성공요인은 철저하게 고객 중심적인 시각에서 CRM의 비전을 구축하였다는 것이다. 대부분의 회사들이 회사의 매출 및 이익 증대를 CRM의 최우선 과제로 삼은 것에 반하여, 한국 암웨이는 고객들의 성공을 최우선 과제로 삼았다. 이를 위하여 소비를 중심으로 하는 고객과 사업을 중심으로 하는 고

객별로 성공을 정의하고 고객들이 성공을 달성하기 위해서 어떤 지원을 해주어야 할지를 모색하였으며, 이를 CEM과 PRM으로 대표되는 한국 암웨이의 CRM 시스템으로 지원하도록 하였다. 고객들이 성공해야 한국 암웨이가 성공할 수 있다는 철학에 바탕을 둔 이 고객 성공의 비전은 한국 암웨이 CRM 성공의 튼튼한 초석이 될 수 있었다. 고객 성공의 비전을 담은 CRM은 회사와 고객 모두에게 환영 받을 수 있었으며, 성공적으로 자리를 잡을 수 있게 되었다.

두 번째로는 CRM을 CRM 부서만이 실행해야 하는 일이 아닌 전사적인 과제로 보고 전사적 관점에서 CRM을 구축하고 실행한 것을 성공 요인으로 들 수 있다. 이를 위하여 한국 암웨이는 CRM을 효과적으로 실행하기 위하여 조직 체계를 CRM중심적으로 개편하였으며, 끊임없는 교육과 협의를 통하여 CRM을 중심으로 모든 부서들이 활동할 수 있는 환경을 조성하였다. 이를 통하여 고객들은 한국 암웨이의 모든 접점으로부터 하나의 목소리만을 들을 수 있게 되었다.

마지막으로 현재에 안주하지 않고 i-focus를 중심으로 끊임없는 변화를 추구하고 있는 것이 한국 암웨이 CRM의 또 하나의 성공요인이라고 볼 수 있다. Phase I에서 출발한 CRM 시스템의 구축과 실행은 구체적인 실행 보완 단계인 Phase II를 지나

현재는 Phase III단계에 와 있다. 그러나, 한국 애플웨어는 여기에 안주하지 않고 보다 높은 비전을 찾고, 더불어 실행의 문제점을 끊임없이 개선하고자 노력하고 있다. 이러한 이유 때문에 한국 애플웨어의 CRM은 완성된 과제가 아닌 현재 진행형 과제로서 끊임없이 보완, 발전할 수 있었던 것이다.

7.2 고객 성공을 위한 끊임 없는 도전과 미래의 비전

한국 애플웨어의 CRM 도입은 매우 성공적이었다고 평가된다. 그러나, CRM을 구축하고 시행하면서 끊임없이 새로운 문제들을 발견하고, 또 이러한 문제를 해결해나가면서 새로운 CRM의 방향을 찾아나가고 있는 것이 한국 애플웨어 CRM의 현주소일 것이다. 그간의 경험을 바탕으로 한국 애플웨어는 보다 효과적인 고객성공을 위하여 CRM의 새로운 방향을 설정하고 끊임없이 도전하고 있는 것이다. 그 도전을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객 경험 관리(CEM: Customer Experience Management) 시스템을 보다 폭넓게 확장하고자 한다. 한국 애플웨어는 지난 5년간 수행된 CRM 프로그램(관계 마케팅)을 통해 획득한 지식 및 노하우를 통해 애플웨어 회원으로 가입한 후 시간 경과에 따라 변화하는 고객의 니즈 및 행동 패턴을 예측하는 것이 가능해 졌다. 이러한 고객의 행동 예측을 바탕으로 고객이 각 단계별로 만나게 되는 문제점과 고객의 욕구들을 미리 예측하여 고객에게 완벽한 경험을 제공하는 프로그램을 개발하여 실행하려 계획하고 있다. 이러한 프로그램으로 신규 IBO 지원(New IBO Care Experience), 생애가치 지원(Lifetime Value Care Experience), 비즈니스 지원 관리, 브랜드 경험 관리, e-Branding 등 고객의 총체적인 한국 애플웨어에서의 경험을 관리하고자 한다. 그러

나, 고객 관계 관리를 고객의 삶 전체로 확장한다는 것은 매우 큰 도전일 수밖에 없다. 하지만, 고객들을 성공시키겠다는 한국 애플웨어의 열정은 충분히 이를 가능하게 할 것으로 기대하고 있다.

둘째, 파트너관계관리(PRM) 시스템의 확장이다. 한국 애플웨어가 IBO 리더들과 공동으로 다운라인 회원들의 성공을 지원하기 위한 개인별 밀착 맞춤형 PRM 프로그램을 개발하고 실시하고자 한다. 이는 현재의 PRM에 비하여 발전된 형태로 PRM 시스템에서는 상위 레벨 고객의 특성까지 고려한 개인화된 우편(DM) 서비스, 개인화된 온라인 마케팅 서비스, 비즈니스 컨설팅 서비스 등을 포함한 개념이라고 볼 수 있다.

마지막으로 고객 접점의 보다 긴밀한 채널통합(Channel Integration)이다. 기존의 CRM 시스템의 운영과 조직 변화를 통하여 한국 애플웨어는 각 고객의 접점을 통합하였다. 그러나, 아직 전사적인 협업을 통하여 타겟 고객에게 프리미엄 서비스 등을 제공하기에는 통합의 정도가 미진한 편이다. 향후에는 보다 전사적인 협업을 할 수 있는 시스템 구축을 통하여 프리미엄 서비스와 같이 다양한 커뮤니케이션 및 마케팅 채널에서 일관된 목소리로 고객을 응대하여 만족스런 경험의 기회를 제공하려 하고 있다.

한국 애플웨어의 CRM 시스템 구축은 지금까지는 성공적이라고 평가할 만 하다. 그러나, 한국 애플웨어의 CRM 시스템 구축은 아직 진행 중이라고 할 수 있다. 고객의 삶 전체에 대한 관계 관리로 확장하고자 노력하는 CEM의 변화나, PRM의 확장, 고객 접점의 보다 긴밀한 통합은 한국 애플웨어가 또 한번 도전해야 할 과제인 것이다. 과연 앞으로 이러한 새로운 영역으로 확장하려 하는 새로운 도전을 성공적으로 이루어 낼 수 있을지 모두가 관심을 가지고 지

켜보아 주었으면 한다.

참고문헌

- 강명수(2006), "한국 암웨이 CRM 진단 및 방향," 한국암웨이 내부보고서
- 공정거래위원회(2006), "다단계 판매업자의 정보공개에 관한 고시," 2006년 6월
- 김경태(2002), "CRM 성과 향상을 위한 5가지 포인트," *LG주간경제*, 5월 4주, pp 37-43.
- 산업기술연구소(2002), "고객 관계 관리의 현황 및 구축 방법," 산업기술연구소 논문집
- 월간 다이렉트 셀링, 2006년 6월호
- 임종원, 이은영(2004), "고객성공에 대한 전략의지가 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구," *경영논집*, 38 (2/3), 서울대학교 경영대학 경영연구소, 63-80
- 임종원, 전종근(1999), "customer success and relationship marketing community," proceedings of The 15th annual IMP conference.
- Amidon, Debra M.(1997), "Innovation Strategy for The Knowledge Economy - The Ken Awakening," Butterworth-Heinemann.
- Brown, Stanley A(2000), *Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons
- Kirchner, Soren(1997), "Customer success, not satisfaction: Transforming your help desk into a smart desk," *Telemarketing & Call Center Solutions*: Norwalk: Apr 1997

CRM for Customer Success: Amway CRM i-focus case

Park, Se-Joon*
Lee, Mee-Hye**

Abstract

This study presents how the sharing of values and philosophies in Customer Relationship Management (CRM) links the customer with the enterprise, thereby enhancing its performance. Using channel integration, customer experience management, and partner relationship management, this i-focus case suggests a number of improvements for local corporations that have adopted CRM, but have not succeeded in enterprise-wide integration. Successful execution of CRM strategy is found to require the sharing of values and philosophies not only within the organization, but also with its customers. Furthermore, the study concludes that CRM is an ongoing process which requires continuous evolution through reflection of past activities and dynamic adjustment of objectives in order to reach customer centricity.

※ Key Words: i-focus, Customer Relationship Management (CRM), Customer Success

* President, Amway Korea Ltd.

** Manager, Amway Korea Ltd.