

A study on the CRM strategy for medium and small industry of distribution

중소유통업체의 CRM 도입방안에 관한 연구

Kim, Gi-Pyoung(김기평)*

Abstract

CRM refers to the operating activities that always maintain and promote good relationship with customers to ultimately maximize the company's profits by understanding the value of customers to meet their demands, establishing a strategy which may maximize the Life Time Value and successfully operating the business by integrating the customer management processes.

In our country, many big businesses are introducing CRM initiatively to use it in marketing strategy however, most medium and small sized companies do not understand CRM clearly or they feel difficult to introduce it due to huge investment needed.

This study is intended to present CRM promotion strategy and activities plan fit for the medium and small sized companies by analyzing the success factors of the leading companies those have already executed CRM by surveying the precedents to make the distributors out of the industries have close relation with consumers to overcome their weakness in scale and strengthen their competitiveness in such a rapidly changing and fiercely competing market.

There are 5 stages to build CRM such as the recognition of the needs of CRM establishment, the establishment of CRM integrated database, the establishment of customer analysis and marketing strategy through data mining, the practical use of customer analysis through data mining and the implementation of response analysis and close loop process.

Through the case study of leading companies, CRM is needed in types of businesses where the companies constantly contact their customers. To meet their needs, they assertively analyze their customer information. Through this, they develop their own CRM programs personalized for their customers to provide high quality service products. For customers helping them make profits, the VIP marketing strategy is conducted to keep the customers from breaking their relationships with the companies. Through continuous management, CRM should be executed. In other words, through

customer segmentation, the profitability for the customers should be maximized. The maximization of the profitability for the customers is the key to CRM.

These are the success factors of the CRM of the distributors in Korea. Firstly, the top management's will power for CS management is needed. Secondly, the culture across the company should be made to respect the customers. Thirdly, specialized customer management and CRM workers should be trained. Fourthly, CRM behaviors should be developed for the whole staff members. Fifthly, CRM should be carried out through systematic cooperation between related departments. To make use of the case study for CRM, the company should understand the customer and establish customer management programs to set the optimal CRM strategy and continuously pursue it according to a long-term plan. For this, according to collected information and customer data, customers should be segmented and the responsive customer system should be designed according to the differentiated strategy according to the class of the customers.

In terms of the future CRM, integrated CRM is essential where the customer information gathers together in one place. As the degree of customers' expectation increases a lot, the effective way to meet the customers' expectation should be pursued. As the IT technology improved rapidly, RFID (Radio Frequency Identification) appears. On a real-time basis, information about products and customers is obtained massively in a very short time.

A strategy for successful CRM promotion should be improving the organizations in charge of contacting customers, re-planning the customer management processes and establishing the integrated system with the marketing strategy to keep good relation with the customers according to a long-term plan and a proper method suitable to the market conditions and run a company-wide program. In addition, a CRM program should be continuously improved and complemented to meet the company's characteristics.

Especially, a strategy for successful CRM for the medium and small sized distributors should be as follows. First, they should change their existing recognition in CRM and keep in-depth care for the customers. Second, they should benchmark the techniques of CRM from the leading companies and find out success points to use. Third, they should seek some methods best suited for their particular conditions by achieving the ideas combining their own strong points with marketing. Fourth, a CRM model should be developed that will promote relationship with individual customers just like the precedents of small sized businesses in Switzerland through small but noticeable

* CEO of Ephata Strategy Development Institute and Adjunct professor of Dept. of Distribution & Logistic in Daejeon University, Korea.

Tel: +82-19-9126-4039. E-mail: gpkim2970@hanmail.net

events.

keyword : CRM program, Life Time Value, customer management processes

국문초록

CRM은 고객에 대한 가치를 잘 이해하고 고객정보를 바탕으로 하여 그들의 욕구를 충족시키고 나아가서는 평생가치(Life Time Value)를 극대화시킬 수 있는 전략수립 및 고객관리프로세스를 통합적으로 잘 운영하는 것이다. 또한 이를 고객들과 좋은 관계로 유지 발전시켜서 궁극적으로는 회사의 수익을 최대화하기 위한 경영활동이다.

성공적인 CRM을 위한 전략은 고객접점을 담당하는 조직의 변화와 고객관리 프로세스를 재설계한 후에, 기업이 장기적인 계획으로 고객관계를 유지시키는 마케팅 전략과 시장 환경대응에 적절한 방법으로 통합시스템을 구축하여 전사적인 프로그램으로 전개되어야 한다. 또한 CRM 프로그램을 꾸준히 기업 특성에 맞게 개선과 보완활동을 떠나가야만 한다.

특히 중소기업의 유통업체들의 성공적인 CRM을 위한 전략은 다음과 같다. 첫째, CRM에 대한 인식을 바꾸고 고객에 대한 관심을 깊이 기울여야 한다. 둘째, 선진기업들의 CRM 기법을 벤치마킹하여 성공 포인트를 찾아내어 활용한다. 셋째, 나만의 재주와 장기를 마케팅에 접목하는 아이디어를 통해 자사 여건에 알맞은 방법을 모색한다. 넷째, 작지만 화제성 강한 이벤트 행사 등을 통하여 스위스의 소상공인의 사례처럼 개별고객에 대한 관계증진을 키울 수 있는 CRM 모델을 개발하여야 한다.

주제어: CRM프로그램, 평생가치, 고객관리프로세스

I. 서론

21세기 현대기업의 큰 변화 중에서 마케팅 분야에 있어서의 전략적 변화로는 CRM (Customer Relationship Management)을 들 수 있다. 많은 기업들은 그 간의 마케팅 활동을 통해 고비용을 투자하는 신규고객 창출보다는 기존고객에 대한 자사충성도를 높여서 그들로 하여금 새로운 수요를 반복적으로 창출해 내는 것이 기업의 경쟁력을 갖게 된다는 것을 깨닫게 되었다. 이러한 마케팅 분야를 지원해 주는 회사의 정보기술체계가 바로 CRM이며 경영효과가 높은 마케팅 도구인 것이다.

CRM이란 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객과의 관계를 유지시키고 결과적으로 고객의 평생가치(Life Time Value: LTV)를 극대화함으로써 기업의 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관리 프로세스를 효과적으로 운영하는 체계라 할 수 있다.

최근 CRM에 대해 많은 국내기업들이 폭발적인 관심을 보이고 있다. 금융, 통신, 에너지, 소비재, 산업재, 서비스, 유통 등 거의 전 산업분야에 걸쳐 각 기업들이

CRM을 도입하거나 혹은 도입을 검토하고 있다. 하지만 CRM을

도입한 많은 기업들도 실제적인 성과를 내고 있는 기업은 극히 일부분인 실정이다(정진서, 2001). 또한 규모면에서 선진국에 비하여도 비교적 뒤지지 않는다는 국내의 CRM 시장이지만, 전략수립 단계부터 IT반 구축까지 많은 투자를 수반하여야 하는 CRM의 특성 때문에 아직도 중소기업들에게는 도입되지 못하고 있다.

우리나라의 산업구조상 중소기업의 위치는 국내경제의 기반이라고 할 수 있을 정도로 중요한 위치임을 감안할 때에 아직까지도 중소기업에 대상으로 하는 이렇다 할 CRM 마케팅 전략 모델이 제시되지 못하고 있음은 안타까운 일이다. 따라서 국내 중소기업들도 대기업들 간의 치열한 경쟁 틈바구니 속에서 살아남기 위해서는 고객과의 관계마케팅을 통한 나름대로의 CRM 기법을 개발하여 활용할 필요가 있다.

본 연구를 통해 국내외 선진기업들은 어떻게 CRM을 실행하였고 어떠한 요인으로 성공할 수 있었는지, 또는 무슨 요인이 실패를 유발하였는지 세밀한 연구를 통하여 각 기업들의 성공 노하우와 성과요인을 도출해 내고 결과적으로는 국내 중소기업들의 기업 규모에 적합할 CRM 전략 모델을 제시하고자 한다. 미래의 시장 개척을 위한 전략방향을 설정함에 있어서는 새로운 변화의 물결을 수용하고, 본 연구가 중소기업에 맞는 CRM 마케팅 패러다임에 적합한 새로운 가치를 창출할 수 있도록 미래지향적인 결론을 맺고자 한다. 본 연구의 결과가 많은 중소기업들이 CRM을 도입함에 있어 중요한 기여를 할 수 있을 것으로 기대하며, 또한 새로운 사업을 준비하는 예비창업자들에게 참조될 수 있기를 바란다. 본 연구는 선진기업들의 CRM 성공전략을 조사하여 성공요인을 찾아내고 중소기업들에게 적합한 CRM 전략 모델을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. CRM의 개념과 의의

1) CRM의 개념

(1) CRM의 정의

CRM은 고객의 행동양식에 대한 이해를 바탕으로 기업경영의 질을 높이기 위한 전략 조직 프로세스 및 기술상의 변화과정을 의미하며, 여기에는 마케팅, 판매, 고객 서비스 등이 포함된다. CRM의 구현은 고객관련 활동들과 연계된 조직, 업무 프로세스 및 정보기술 인프라의 고객 가치 중심으로의 재편을 의미한다. CRM은 고객에 대한 정보를 수집하고 수집된 정보를 효과적으로 활용하여 '신규고객 획득→우수고객 유지→고객가치 증진→잠재고객 활성화→평생 고객화'와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유지하며 고객의 가치를 극대화시키기 위한 기업 마케팅 전략의 일환이다. 기업은 이러한 CRM을 기반으로 마케팅 활동을 펼침으로서 다양한 이익을 얻을 수 있는데 우선 우수고객의 유지 비율을 향상시킬 수 있으며, 고객의 이탈로 인한 손실을 최소화할 수 있다. 또한 잠재고객을 활성화시켜 수익증대 효과는 물론 과학적으로 분석하여 마케팅 활동을 효율적으로 수행함으로써 비용절감 효과를 기대할 수 있다.

(2) CRM의 등장배경

오늘날 현대마케팅은 기업 환경에 영향을 주는 요인들 중 특히

고객을 핵으로 하여 고객의 필요와 욕구를 중시하고 그에 대응하는 전략을 강구하여 왔으며 최근에는 고객과의 관계유지와 관계관리에 초점을 맞춘 CRM이 등장하게 되었다. 즉 개별 고객 한사람에게 당해 고객의 특성에 맞는 맞춤 서비스를 제공함으로써 만족 수준을 높이고 고객의 평생가치를 극대화함으로써 자사의 수익성도 함께 높아지는 것이다.

(3) CRM의 특징

CRM의 특징은 다음과 같이 설명할 수가 있다. 첫째, CRM은 고객 지향적이다. 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계관리에 기업의 초점을 맞추는 고객 중심적(Customer-Centric)인 경영방식이다.

둘째, CRM은 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜 장기적인 이윤을 추구한다. CRM은 일회적이거나 단기적인 이윤추구가 아니라, 장기적으로 지속적인 이윤을 추구하는 동적인 경영방식이다.

셋째, CRM은 기본적으로 개별고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려나가는 것을 목표로 한다. 그러므로 고객과 기업사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 'Win-Win'의 결과를 위한 쌍방향관계를 형성하고 지속적으로 발전시켜야 한다.

넷째, CRM은 정보기술에 바탕 하는 과학적인 제반환경의 효율적 활용을 요구한다. 고객관리를 위한 고객데이터를 분석하는 등, 구체적인 ROI와 경영효율의 측정을 통해 가시적인 경영개선에 역점을 둔다. 그래서 마케팅에 있어서도 비효율적인 매스마케팅보다는 차별적인 타겟 마케팅을 추진하여, 여러 마케팅 활동의 전반적인 효율을 통합적으로 제고해야 한다.

다섯째, CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 지속한다. 특히 멀티채널의 경우에 통합적이고 일관성 있는 메시지와 커뮤니케이션을 구사함으로써 고객과의 관계를 강화시켜 나간다. 이러한 상호작용적 고객접촉을 활용하여 기업은 고객의 니즈를 자세히 파악할 수 있고 더욱 능동적으로 대처할 수 있다.

여섯째, CRM은 단순히 마케팅 만에 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을 요구한다. 관계관리에 필요한 모든 부분, 즉 표준화된 업무프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부구조, 영업요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업 전략, 영업정보 등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영방식이다(최정환, 이유재, 2003).

2) CRM의 중요성

기업에서 신규고객 한사람을 창출 하는 데에 투입하는 비용은 기존고객을 유지시키는데 투자되는 비용보다 훨씬 크다. 따라서 기업들은 새로운 고객을 확보하는 것도 중요하지만 기존의 고객들을 이탈하지 않고 자사의 고객으로 유지 존속 될 수 있도록 고객들과의 관계를 잘 관리해 나갈 필요성이 크다는 것이다.

고객과의 유대가 깊은 업종에서는 보다 더 고객 욕구에 부합하는 상품을 개발하여 고객과의 친화를 위한 방안을 마련해야 한다. 이제는 모든 기업들도 고객과의 관계가 주요한 핵심역량으로 부각됨을 인식하고 고객의 개별 에이전트로 진화해 가는 새로운 프로세스를 구축하여야 하는 시점으로 변화해야 할 것이다. 요즘 금융업체(은행, 신용카드회사, 캐피탈), 통신업체(이동통신사), 정유업체, 호텔, 유통업체 (백화점, 할인점등), 제약업체, 화장품업체, 인

터넷쇼핑업체, 제조업체, 공공기관에 이르기까지 많은 기업과 기관들이 CRM을 도입하고 있는 것은 마케팅 환경의 변화물결 중 고객과의 관계를 관리하는 것이 중요한 이슈임을 반증하는 증거라 할 수 있겠다.

중소기업의 경우에도 예외는 아니어서 각 사업장의 규모에 맞는 나름대로의 CRM기법을 도입하여 점포운영에 반영하여야 한다. 소규모업체로서의 장점을 최대한 살려 운영의 탄력성을 살리고 의사결정의 신속함을 강점으로 잠재고객의 발굴로 유망 고객화하며 단골고객 유지 프로그램 수행으로 타 업체와의 차별화를 추진하여야 한다. 이제 기업들에게 고객과의 접점에서부터 사후관리까지 고객관계를 잘 유지하고 관리하는 것은 매우 중요한 일이 되었다.

2. CRM의 성공요인

정종철(2001)은 선진기업의 사례를 통해 분석되었던 외국기업의 주요 성공요인을 바탕으로 국내기업의 성공적인 CRM을 위한 전략을 정리하여 다음과 같이 주장하였다. 첫째, CRM 도입에는 기업의 근본적인 변화가 전제되어야 하며 명확한 전략부터 설정해야 한다. 정보시스템 구축이 아닌 전사전략과 마케팅부문 재설계에서 접근되어야 하며 또한 CRM 시스템이 고객관계의 관리에 구체적으로 어떻게 활용되는지를 최우선으로 해야 하는 것이다. 데이터의 축적과 관리도 중요하지만 분석된 데이터를 어떻게 해석하고 활용할 것인가에 보다 많은 관심을 기울여야 한다. 둘째, 기업 특성에 맞게 차별적으로 접근하여 금융업이나 통신업처럼 고객과 직접 접점을 만들며 풍부한 정보를 확보할 수 있는 산업과 그렇지 않은 산업이 존재하므로 기업별로 자신의 업종과 능력에 맞는 CRM을 도입할 수 있어야 하며 CRM을 도입하려는 기업의 고객이 어떠한 특성을 가지고 있는가를 우선 파악해야 할 것이다. 셋째, 장기적인 안목을 가져야 한다. 국내기업에게 CRM이 생소한 개념이고 인식도 부족하며 노하우와 역량을 가진 전문 인력도 많지 않은 상태이므로 이익창출을 감안하여 단기적으로 도입해야 한다. 또 CRM을 판매촉진을 위한 1회성 마케팅이 아니다. 따라서 장기적 관점에서 고객 유지율, 고객 성장률, 브랜드 선호도와 같은 지표를 통해 측정되어야 하며 넷째, 지속적인 관계를 계속 유지해야 한다. CRM 도입을 고객의 중요성을 재인식하는 계기로 활용하고 기업을 실시간으로 다양한 채널을 통해 계속 고객과 대화를 시도해서 최신의 고객 및 시장정보를 획득할 수 있게 하고 기업조직을 고객을 향해 항상 열려 있도록 해야 한다고 강조하였다.

김성수(2000)는 성공적인 CRM의 구현을 위해 CRM의 핵심성공요소를 파악하고 조직의 역량과 자원을 효율적으로 활용하여야 한다고 주장하면서 핵심성공요소로 다음과 같이 들고 있다. 첫째, CRM의 전략수립과 마케팅 데이터베이스 및 정보시스템 구축 둘째, 조직의 변화 유도 셋째, CRM은 지속적인 활동이므로 내부에 전문 인력을 확보하여 체계적인 구현이 이루어지도록 투자하여야 하며, 성과에 대한 측정이 어우러져야 한다고 설명한다. 또한 성공적인 CRM의 구현을 위해서는 기존의 기업들이 일상적으로 전개하는 마케팅 활동에 CRM의 개념을 접목한 구현전략이 필요하며, 이런 구현전략에 따라 단계적으로 투자효과가 가장 큰 업무프로세스를 개선하고, 이를 위한 시스템 투자를 점진적으로 전개하는 정보시스템 전략이 조화를 이루어야 함을 알 수 있었다고 강조한 후에 성공적인 CRM의 정착을 위해서는 CRM의 개념을 정확히 파악하고 신기술이나 신 기법을 잘 활용할 수 있도록 운영조직에 대한 지속적인 교육훈련이 병행되어 끈임 없는 개선을 전개해 나가야

하는 것이라고 주장하였다.

III. 국내기업의 CRM 도입 및 활용실태

1. CRM 도입현황

한국 소프트웨어 산업협회의 최근 조사에 따르면 국내 기업의 CRM 수요는 금융 산업(은행, 증권, 보험, 카드회사), 통신, 제조, 무역, 유통 인터넷 서비스업 등 고객확보 경쟁이 치열한 산업 중심으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

이들 CRM을 도입한 기업들의 특성을 보면 제품 수명주기가 성숙기 단계에서 시장 규모가 급격히 확대되기 어려워 경쟁사 간의 경쟁이 치열하며, 거래 체결 당시 회원가입신청서 기록 등에 의해 고객 정보를 쉽게 확보 할 수 있고, 지속적인 거래의 등록 및 결제를 위해 고객정보를 데이터베이스화하여 관리하고 있으며, 고객들에게 각종 청구서, 안내장, DM 등 다양한 우편물을 발송하는 공통점이 나타났다.

또한 국내에서는 90년대에 CRM 패키지 솔루션과 SFA 솔루션 및 eCRM이 보급되고 있음을 알 수 있다(김성수, 2000). 단, CRM 시스템의 도입실태에 대한 조사대상으로 선정한 기업들은 국내 기업 중 CRM을 도입하거나 진행 중인 선진 대기업 위주로 조사하였으므로, CRM을 준비 중이거나 DBM 시스템 형태로 운영하고 있는 기업들은 포함되지 않았다. 특히 회사의 투자여건이나 전산 시스템 여건 등의 미흡함으로 CRM을 도입하고 있지 못한 중소기업들에 대하여도 조사대상에 포함하지 못하였다. 올해 국내 기업들 중 상당수가 기업용 솔루션 도입에 투자를 많이 집행한 것으로 나타났다.

2. CRM 구축 전략

1) CRM 도입유형

(1) 전략중심의 CRM구축

기업의 전사전략과 일치되는 CRM 구축에 대한 명확한 목표를 설정하고 CRM 전략을 수립한다. CRM 전략은 고객 접점 채널에서 수행하는 업무프로세스와 운영조직 및 고객정보와 채널을 통합하기 위한 IT시스템의 요건을 유기적으로 연계하기 위한 계획을 수립하는 것이다. 전략을 통해 도출된 시스템 요건을 지원하는 정보시스템 체계를 설계하고 이 설계에 부합하는 시스템을 도입하는 구축 전략이다.

전략수립단계에서 시스템을 단계적으로 구축할지 동시에 구축할지를 결정하는데 보통 계획한 예산범위 내에서 단계적으로 시스템을 구축하고 확장해 나가는 구축전략을 쓴다. 전략수립은 대부분 컨설팅회사에 의뢰하여 컨설턴트의 주도로 CRM 마스터플랜이 수립된다. 마스터플랜 수립이후 시스템 공급업체 선정과정을 거쳐, 선정된 업체의 주도로 시스템 구축작업에 착수한다.

(2) 데이터 분석 중심의 CRM구축

CRM은 고객에 대한 이해를 바탕으로 하므로 고객 데이터베이스 구축을 시발점으로 하는 방법이다. 보통 운영계 데이터는 분석

에 적합하지 않은 한계를 가지므로 분석에 적합한 데이터웨어하우스나 데이터마트에 대한 시스템 구축이 선행되어야 한다. 즉, 데이터가 DW에 적재되기 시작하면 OLAP 분석도구나 데이터마이닝 도구를 이용하여 고객의 특성을 분석하면 그동안 알 수 없었던 새로운 사실이 발견될 것이라는 전제를 가지고 시스템을 구축한다.

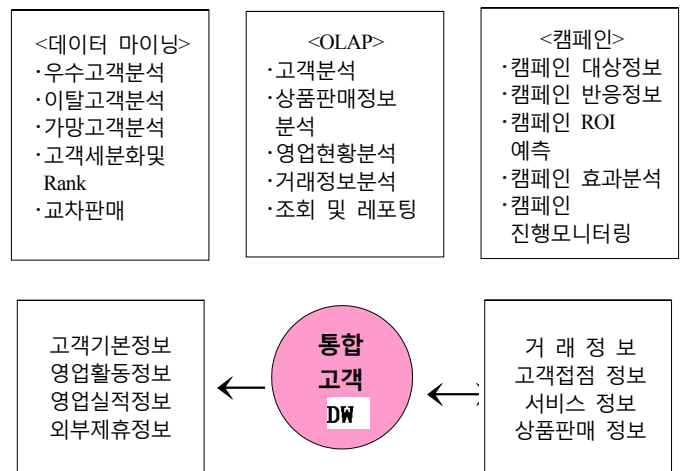
(3) CRM 패키지 중심의 CRM구축

고객과의 거래과정을 마케팅, 판매, 서비스로 이어지는 일련의 업무프로세스로 보고 이 전체과정을 고객관점에서 관리하도록 만들어진 패키지를 도입하는 방법이다. 보통의 ERP가 제품의 주문에서부터 출하까지의 업무프로세스를 관리하는데 비해 CRM 패키지는 이 범위를 확장하여 주문이전의 영업과정과 판매이후의 고객 서비스를 지원한다. CRM패키지 등장 초기에는 DW를 기반으로 운영하는 CRM 패키지가 선보였으나 국내시장에서 큰 호응을 얻지 못하였고, SAP나 Oracle과 같은 기존의 ERP시스템 및 운영계 시스템과 인터페이스 할 수 있도록 한 CRM 패키지가 대체를 이루고 있다. 패키지의 기능을 충분히 활용하기 위해서는 DM 및 채널과의 유기적인 연계가 필수적이므로 내부기능보다는 타 시스템과의 인터페이스 요건이 중요한 성공요인이 된다.

(4) 고객관리 채널 중심의 CRM 구축

데이터 분석 중심의 CRM 구축 사례를 통해 데이터베이스 구축만으로는 한계가 있음을 알게 되었고, 그 결과 고객과 접촉하기 위한 채널의 효율적인 활용방법이 필요하게 되었다. 여기에 전통적인 방문판매 방식에서 정보통신 매체를 더 선호하는 라이프스타일의 변화, 인터넷의 폭발적인 보급 속도 등의 영향으로 인해 최근 가장 강하게 대두되고 있다. 그동안 ARS 자동응답서비스나 수동적으로 전화응대를 하던 콜 센터를 유선 전화, 이동전화, 인터넷 전화, 팩스, 음성메일, E-Mail 등 고객과 양방향 커뮤니케이션이 가능한 모든 매체를 수용한 통합 콜 센터를 구축하는 기업이 등장하고 있다. 이런 콜 센터는 한 부분의 업무에 국한하지 않고 각종 텔레마케팅, 고객센터, 소비자 조사 등 기업의 프론트 앤드 업무 전반을 소화하는 형태로 확장되고 있다.

2) CRM 구축전략의 대안



[그림 1] CRM 구축을 위한 구성요소

(1) CRM구축 프로세스

CRM을 구축하기 위한 전제조건은 CRM이 자사에서 정말 필요한 것인가를 따져봐야 하며 CRM이 자사가 속한 산업 특성과 현황, 전사적 전략, 비즈니스 모델 등을 고려하여 자사에 적합한 CRM 전략을 수립하여 그러한 전략방향을 바탕으로 고객전략, 상품 서비스 전략, 커뮤니케이션 채널전략, 프로세스 및 조직 재설계, 시스템 구축 작업 등이 단계적으로 실행되어야 한다. [그림 1]은 CRM구축을 위한 구성요소를 나타낸 것이다.

다음으로 CRM구축 프로세스에 대해 알아보면 CRM을 구축하고자 하는 기업군에 따라 금융, 제조, 유통 등 각각의 구축 프로세스가 조금의 차이가 있으나 여기서는 일반적인 CRM 구축 프로세스를 5가지 단계로 살펴보고자 한다. CRM구축을 위한 구축단계는 [그림 1]에서 보는 바와 같이 통합고객 DW를 활용하여 고객기본정보(영업활동, 영업실적, 외부제휴정보), 거래정보(고객접점, 서비스, 상품판매 정보), 데이터마이닝(우수, 이탈, 가망 고객 분석, 고객세분화) OLAP(고객 분석, 상품판매정보, 영업현황), 캠페인(캠페인 대상, 반응, 효과 분석, 모니터링) 등의 다섯 가지 단계로 전개된다.

(2) CRM 구축을 위한 정보기술

CRM 프로세스는 크게 전략수립, 시스템구축, 실행으로 요약할 수 있으며, 시스템 구축에는 고객 통합 데이터베이스 구축, 고객 데이터 특성 분석, 다양한 마케팅 채널연계 등으로 구분할 수 있다.

첫째, 고객과 관련된 전사적인 정보의 공유체제가 확립되어야 한다. 기업이 보유하고 있는 계약 및 처리 데이터와 영업점, DM, 콜 센터, 캠페인 반응 등을 통해 생성된 고객반응정보와 인구 통계학 데이터를 데이터웨어하우스 관점에 기초하여 체계적으로 관리(ETT) 되고 다양하게 활용(OLAP) 되어야 한다. 고객 불만과 고객의 요구사항, 고객과의 모든 접점에서 발생하는 정보들이 그대로 데이터베이스를 통해 축적되고, 체계적으로 관리하고, 이러한 정보를 충분히 활용한다면, 고객별 차별화된 마케팅을 실시할 때에 지금보다는 훨씬 더 다양하고 의미 있는 분석이 가능해 지기 때문이다.

둘째, 기존의 고객특성과 새로운 고객군의 발굴을 위한 과학적이고 통계학적인 데이터마이닝 도구가 필요하다. 체계적으로 축적되고, 정제된 고객 통합 데이터베이스를 대상으로 지금까지 경험적이고 단편적인 자기 기업의 고객특성을 알게 된다. 마이닝 방법으로는 기본적인 RFM, LTV 분석과 고객 개개인의 행동 예측모델을 구축하는 것(Predictive Behavioral modeling)으로 신경망과 같은 다양한 분석 모델을 개발하게 된다. 이를 통하여 고객의 가치를 발견하고 차별화함으로써 고객과의 관계를 평생 동안 유지토록 하는 것이며, 고객에게 좀 더 많은 가치를 줄 것인가에 대한 방법을 찾는 일이다.

셋째, 기업의 다양한 고객 채널을 통합하고 연계하는 캠페인 시스템이 필요하다. 고객 데이터베이스를 구축하고 마이닝을 통해 고객특성을 분석하여도 채널과의 연계에 문제가 있다면 마케팅 부서만의 CRM이 될 것이다. 마케팅 채널로는 영업점, 대리점, 콜 센터, TM, DM, 웹사이트, 고객센터 등 직접 고객과의 접점이 될 수 있다. 원 투 원 마케팅과 고객 특성에 맞는 차별화된 전략을 제대로 수행하기 위해서는 최종 고객과의 접점에서 고객의 모든 정보를 활용 할 수 있어야 하며, 현장에서 신속한 결정을 할 수 있어야 한다. CRM 구축을 위한 정보기술은 고객 지향적이면서 전사적으로 연계되어야 한다. 기업이 고객과의 관계를 평생 동안 유지하

기 위해서는 기업 어느 부서에서 근무하는 직원 한 사람 한 사람이 항상 고객을 위해, 고객에 대해 준비가 되어 있어야 된다. CRM은 고객에 대한 관점을 원천적으로 바꾸는 것이다. 고객을 알기 위해 노력하고 고객정보에 대한 개념을 바꾸고, 비즈니스를 개선하며, 과학적인 관리를 통해 점진적으로 정착단계에 이를 수 있다. CRM은 기업의 경영 환경을 고객위주로 재편하는 과정이며 새로운 정보 기술들이 이를 가능케 지원 하는 것이다.

(3) CRM 구축을 위한 대안

고객을 유지하지 못하고 고객이 이탈하는 가장 큰 원인은 고객에게 핵심가치를 제공하는데 실패했기 때문이다. 고객에게 핵심가치를 제공하기 위해서는 고객의 태도, 욕구, 선호도 등의 고객 성향과 고객의 수익성에 따른 세분화를 통해 각 세분 고객별로 제공 가치 (상품 및 서비스), 제공가치에 대해 고객이 지불할 비용 (가격), 가치 전달의 수단(유통채널), 구매 과정에 필요한 커뮤니케이션(프로모션), 장기적인 관계를 유지함으로 인한 혜택 (보상 프로그램) 등을 잘 설계해야 한다. 새로운 대안은 마케팅 전략의 STP와 CRM 믹스를 핵심으로 하는 CRM 전략수립과 기존 CRM 전략의 핵심인 마케팅, 세일즈, 서비스에 대한 조직, 프로세스, 정보기술의 조화로운 접목이 필요하다. 이 대안의 가장 큰 문제점은 기존의 마케팅 책임자 및 관리자가 CRM의 개념을 정확히 이해하고 영업 및 서비스 조직과 유기적으로 협력하지 못할 경우 기존의 구축 방식과 동일한 문제점을 갖게 될 위험이 크다는 것이다. 즉, CRM을 진행하는 담당자들의 업무미숙으로 인한 시행착오는 여러 가지가 있을 수 있는데, 이는 CRM 전개에 필요한 고객정보(데이터)를 체계적이고 지속적으로 구축할 수 있도록 하여야 한다는 점과 비즈니스 측면에서 볼 때 CRM은 고객입장에서 생각하고 고객 불만이 접점에서 신속하게 처리될 수 있도록 하여야 한다는 점이다.

3) CRM 구축상의 문제점

(1) 고객 데이터 관점

CRM은 경영전략과 마케팅 전략을 새롭게 수립하고 다양한 채널을 연계하는 것이지 기업의 부족한 데이터를 채워주는 것은 아니다. 물론 고객위주로 데이터를 재편하고 흩어진 고객 데이터를 통합하고, 오류 데이터를 정제하는 일은 CRM의 과정에 속하지만 고객의 상세 데이터를 채우고, 신규고객 데이터를 확보하는 일들은 모두 기업의 몫이기 때문이다. 이러한 데이터의 정화 및 확보 노력은 단기간에 효과를 보기가 어렵고 기업 활동에 지속적으로 일상적인 업무로 전개되어야 한다. CRM 도입과 별개로 전개되어야 한다는 것이다. 국내 CRM 구축은 80% 실패하였다는 문제가 제기되었다(정정수, 2005). 고객 데이터에 대한 노력과 이해 없이 CRM을 도입한 기업들 중에서 성공적으로 시스템을 활용하는 기업이 과연 얼마나 될지 의문시 된다.

(2) 기업 비즈니스 관점

CRM은 전사적으로 구축되어야 하며 절대적으로 고객입장에서 생각하는 고객 지향적 시스템이어야 한다. 모든 부서에서 고객에 대한 정보의 수집과 활용에 동일한 프로세스와 시스템이 활용되어야 한다. 모든 고객의 불만, 특징, 구매 행동, 요구사항 등을 고객의 접점에서 신속하게 활용할 수 있다면 고객에 대한 차별화된 서

비스가 가능해 질 것이며, 고객의 만족도는 높아질 것이다.

어떠한 방향으로 고객의 정보를 활용하여 고객을 만족시킬 것인지에 대한 대책과 기업의 전사적인 고객관리 업무의 개선이 없다면 아무리 좋은 시스템에 투자를 하여도 얼마 가지 못하여 무용지물이 되는 것이다. 비싼 통합 CRM 솔루션에 의존하는 것 보다는 기업의 문화와 최종 고객과의 접점에서 제대로 활용할 수 있는 자사만의 독특한 CRM 시스템 구축이 국내 기업실정에 적합할 수 있다. 즉, 한국형 CRM 구축이 필요한 것이다. 이와 같이 CRM 구축은 한 번에 끝나는 것이 아님으로 고객을 이해하고 데이터를 수집하는 과정부터 고객데이터를 축적하고 분석하여 마케팅 전략에 활용하고, 다양한 채널에 분배하고, 평가하는 일련의 과정들이 계속적으로 반복되는 과정들을 단계적으로 시스템화 하여야 한다. CRM은 고객과의 관계를 바탕으로 평생 고객가치를 극대화하는 것이기 때문이다.

3. CRM 도입실태의 종합분석

본 장에서 연구한 국내기업의 CRM 도입실태를 종합하여 보면 다음과 같이 요약할 수 있다. 우선 CRM 구축 유형을 크게 전략중심형, 데이터분석 중심형, 패키지 중심형, 고객관리채널 중심형의 4가지 형태로 나타났으며, 최근에는 ERP기반의 CRM 솔루션에도 콜센터와 인터넷 마케팅 모듈이 포함되어 가는 추세로 정리되었다.

CRM구축을 위해서는 5단계로 정리할 수 있는데 CRM구축의 필요성 인식단계, CRM종합 데이터베이스 구축단계, 데이터마이닝을 통해 고객 분석과 마케팅전략 수립단계, 데이터마이닝을 통하여 고객 분석 결과를 실질적으로 활용하는 단계, 반응분석 및 Closed loop process 구현단계로 요약된다.

선진기업들의 사례분석을 통하여 CRM은 고객과의 접촉이 잦은 업종들에서 그 필요성을 크게 느끼고 있다는 것을 알 수 있었으며, 다양한 고객의 욕구에 부응하기 위해서는 적극적으로 고객의 정보 분석을 통해 개별고객의 특성에 맞는 나만의 고객관리 프로그램으로 개발하여 고객들에게 수준 높은 서비스 상품으로 제공해야 된다는 것이다. 또한 자사의 이익이 되는 고객(우수고객)을 대상으로 VIP 마케팅 전략을 실행하여 고객이탈을 방지하고 지속적인 유지활동을 통한 고객관리를 시행하여야 한다는 것이다. 즉 고객세분화로 고객수익성을 극대화하며 고객수익성 극대화는 바로 CRM의 핵심인 것이다.

CRM의 성공요인으로는 첫째, 최고경영자의 CS경영 의지가 필요하고 둘째, 전사적으로 고객중심의 기업문화를 발굴하며 셋째, 고객관리와 CRM 업무의 전문 인력을 육성하여 넷째, 전 직원의 CRM 행동덕목을 개발하여 다섯째, 관련 부서 간 유기적인 연계를 통한 전략적인 수행을 하여야 하는 것이다. 그러므로 CRM 구축 사례분석을 통한 활용을 위해서는 고객을 잘 이해하고 고객의 특성에 맞는 고객관리 프로그램을 수립하여 최적의 CRM 전략을 세워 장기적인 계획에 의해 지속적으로 추진하여야 하겠다. 이를 위해서는 수집된 정보와 고객데이터에 의해 고객을 세분화하고 고객등급에 따른 차별화 전략에 따라 고객응대 시스템을 설계해야 할 것이다.

또한 CRM의 도입을 위해서는 선진기업들의 도입과정에서 겪은 시행착오를 줄이고 비용낭비를 막기 위한 세심한 노력이 필요한 것으로 보인다. 전 직원이 CRM에 대한 이해를 바탕으로 회사가 지향하는 고객관리정책에 따라 통합적으로 움직여야 한다.

4. CRM 사례가 주는 시사점

1) 고객의 정보 수집을 통한 고객의 이해

CRM은 고객과의 접촉이 빈번한 서비스업이나 백화점등과 같은 유통업체에서 그 필요성이 크다는 것을 알 수 있으며, 다양한 고객의 욕구에 부응하기 위해서는 적극적으로 고객의 정보를 수집, 분석하여 고객을 잘 이해하여야 한다.

2) 개별고객의 특성에 따른 고객관리프로그램

고객의 개별 특성을 분석하고 개별고객의 특성에 맞게 자사만의 차별화된 고객관리프로그램으로 패키징화하여 고객들에게 수준 높은 서비스상품으로 제공해야 한다는 것이다.

3) 우수고객의 중요성 인식 및 VIP마케팅 전략의 개발

자사의 이익이 되는 고객 즉, 우수고객을 대상으로 VIP 마케팅 전략의 실행을 통하여 고객의 이탈을 방지하고 지속적으로 자사의 고객으로 유지될 수 있도록 특별관리 하여야 한다.

4) CRM을 통한 비용절감 및 효과극대화

이는 파레토법칙에 의한 선택과 집중을 통하여 효율을 증대시키고자 하는 방편이라고 볼 수 있다. 즉 매스마케팅 활동에서 발생하는 효율이 낮은 광고비용을 절약하고, CRM 전략을 통한 타겟고객을 대상으로 예산을 전환투자 함으로써 효과를 극대화 할 수 있을 것이다.

IV. 중소유통업체의 CRM 도입방안

1. 중소유통업체의 CRM 현황과 과제

1) 유통업의 CRM 현황과 도입실태

유통업계의 고민은 기존 사업 분야에 대한 CRM 정립도 제대로 되어 있지 않은 상황에서 전략적 제휴, M&A에 익숙해 있지 않으며 이러한 통합 CRM 추세에 따라가기가 내부적으로 어렵다는 것이다. CRM이 부서별로 그치고 있는 이유도 전사적으로 공유된 CRM의 목표 없이 프로젝트가 진행되고 있기 때문이다. 따라서 유통업계의 CRM은 정확한 고객정보를 바탕으로 내부적으로 작은 성공사례를 다양하게 만드는데 있다.

미래의 CRM은 고객들의 정보가 한 곳으로 모일 수 있는 통합 CRM이 필수적일 것이다. 서비스에 대한 고객의 기대수준이 크게 높아짐에 따라 이에 대한 효과적 방법이 모색되어야 한다. IT정보기술의 급속한 발전에 따라 RFID(Radio Frequency Identification; 전자태그인식기)가 등장하면서 실시간(Real-Time)으로 상품, 고객의 정보를 아주 짧은 시각에 대량으로 얻을 수 있게 되었다.

2) 유통업의 CRM 도입을 위한 과제

고객의 유지와 확보는 비즈니스에서 가장 기본이라 할 수 있다. 따라서 기업은 고객과 관계를 형성하기 위해 많은 노력을 기울인다. 고객과 관계를 형성하기 위해 기업은 고객이 무엇을 언제 어

떤 형태로 기업으로부터 제공받기를 원하고, 향후 어떤 것을 요구할 것인지를 예측해야 한다. 이와 같이 기업은 고객확보, 고객관리, 고객유지를 위한 가치를 제공할 수 있어야 하고 이를 위하여 CRM을 활용 한다(윤지태 박재현 김봉진, 2001).

(1) CRM의 고객확보

기업의 안정적인 성장과 매출유지를 위해서는 자사를 이용하는 절대 수의 고정고객의 확보가 필요할 것이다. 한 사람의 신규고객을 창출하는 데에 투자되는 비용은 기존 고객 한사람을 유지하는 데에 들어가는 비용보다 약 5배 이상이 더 부담된다고 한다. 기업들은 이러한 고객관리의 중요성을 인지하고 비효율성을 극복하기 위해 CRM을 활용하기에 이르렀다. 즉 CRM 기법을 통해 고객의 구매성향, 행동패턴 등을 예측하고 기존 고객들의 자사 충성도를 제고할 수 있도록 잘 유지 관리하여야 한다.

특히 오프라인 사업에서 온라인 사업으로 확장하려는 기업들에게 기존의 고객을 그대로 유인하고자 할 경우에 매우 중요하다. 온라인상에서의 고객의 로열티는 오프라인에 비해서 낮고 이동이 용이하므로 고객 유지비용이 높게 들게 된다. 그러나 상대적으로 고객확보 비용은 적게 들 것이다. 왜냐하면 브랜드인지도가 있는 경우에는 동일한 온라인 비즈니스를 하는 기업의 고객도 유지할 수 있게 되기 때문이다.

(2) CRM의 고객관리

효율적인 고객관리를 위해서는 소비자에게 공급하는 제품이나 서비스를 고객이 어떻게 받아들이는가를 파악하는 것이 매우 중요하다. 즉, 고객들이 주로 어떤 제품과 서비스를 이용하고 있는지, 어떠한 점에서 만족을 느끼고 어떠한 점에서 불편을 느끼는지, 또는 불만사항은 어떠한 것이 있는지, 새로운 제품의 개발에 있어서는 어떠한 요소를 반영하면 좋을지 등의 다양한 고객의 필요와 욕구를 알아보기 위하여 고객만족지수(CSI)를 측정하는 것이 필요하다. 이제 고객만족의 중요성은 아무리 강조하여도 지나치지 않을 시대가 되었다. 고객만족경영을 위해서는 다음 6가지가 단계적으로 필요할 것이다.

첫째, 고객의 소리(Voice of customer: VOC)를 청취한다. 고객의 소리 속에는 참으로 많은 정보와 가치가 담겨져 있다. 고객이 무엇을 생각하고 있는지, 또한 무엇을 원하고 있는지, 다양한 고객의 욕구가 담겨져 있으므로 기업은 항상 고객의 소리를 청취하는 일에 신경을 써야 한다.

둘째, 역지사지(易地思之) 즉, 고객의 입장에서 생각하여 일처리한다. 자사의 입장이나 규정만을 내세우다 보면 고객에게는 불편과 불만을 초래할 수 있다. 고객을 응대함에 있어서는 항상 고객의 입장에서 생각하고 판단하여 일처리 함으로써 고객에게 진정한 서비스를 제공하는 일이 가능하게 된다.

셋째, 시스템을 갖추도록 한다. 고객으로부터 입수한 정보를 그대로 사장시켜서는 아무런 의미가 없을 것이다. 소중한 고객의 소리를 토대로 자사의 제품개발과 서비스증대를 위한 계기로 삼아 새로운 기술과 프로그램 개발로 업그레이드시켜서 현장으로 피드백 할 수 있도록 시스템화하여야 할 것이다.

넷째, 기본에 충실하자. 모든 사업의 근본은 기본을 잘 이해하고 엄수하는 일이 될 것이다. 기업을 경영함에 있어 자칫 기본에 소홀히 함으로써 난관에 봉착하는 일을 적지 않게 볼 수 있다. 품질 좋은 제품을 생산 개발하고 고객들에게 편안한 서비스를 제공하며, 적절한 가격과 신속한 납기를 지킴으로서 고객과의 신뢰를

쌓아 갈 수 있을 것이며 이는 고객에 대하여 이행하여야 할 사항 중 가장 기본이 될 것이다.

다섯째, 내부고객의 중요성을 인식하자. 고객은 크게 외부고객(소비자)과 내부고객(종업원, 협력업체 직원)으로 나눌 수 있다. <서비스 아메리카>의 내용 중에서 “만일 당신이 현장에서 고객을 접하는 일을 수행하고 있지 않다면, 당신은 고객을 접점에서 상대하는 사람들을 대상으로 서비스를 수행하여야 한다.”는 말이 있다. 이제 기업 경영자들은 철저한 고객개념과 서비스마인드를 갖추고 경영에 임해야 할 것이다. 넓은 의미에서는 ‘나’외에는 모두 고객인 것이다.

여섯째, 종업원을 만족시켜야 한다. 고객만족을 위해 선행하여야 할 것은 먼저 종업원만족(ES)이다. 외부고객 즉, 소비자고객의 만족은 당해 기업의 내부고객인 직원의 만족이 이루어 졌을 때에만 비로소 가능해 지는 것이다. 이러한 고객만족경영의 실천을 위하여 CRM의 활용을 통한 고객관리기법이 필요한 것이다.

(3) CRM의 가치분석

경쟁업체에 비하여 고객들에게 지속적으로 유용한 가치를 제공하여 주지 못한다면 그 기업은 성공사업을 유지할 수 없을 것이다. 주기적으로 고객의 로열티를 측정함으로써 고객에게 제공하는 가치의 척도를 파악하여 고객관리 하여야 한다. 따라서 고객의 로열티를 확보하고 다양한 방법으로 고객을 접촉하여 양질의 고객정보(데이터)를 계량화하여 체계적으로 활용함으로써, 궁극적으로는 고객과의 관계를 평생고객의 가치로 극대화해야 할 것이다.

2. 중소유통업체의 CRM 구축 및 활용방안

1) CRM의 성공적 도입 방안

(1) CRM 도입방안

앞서 살펴본 선행 연구논문의 주장과 선진사례의 조사에 따라 국내기업의 성공적인 CRM 도입을 위한 전략을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, CRM 도입에는 기업의 근본적인 변화가 전제되어야 한다. CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 명확한 전략부터 설정해야 하며, 정보시스템 구축이 아닌 전자전략과 마케팅부문 재설계에서 접근되어야 한다. 또한 CRM 시스템이 고객관계의 관리에 구체적으로 어떻게 활용되는지를 최우선으로 해야 하며 데이터의 축적과 관리도 중요하지만 분석된 데이터를 어떻게 해석하고 활용할 것인가에 보다 많은 관심을 기울여야 한다.

둘째, 기업 특성에 맞게 차별적으로 접근해야 한다. 아래 <표 1>의 금융업이나 통신업처럼 고객과 직접 접점을 만들며 풍부한 정보를 확보할 수 있는 산업과 그렇지 않은 산업이 존재하므로 기업별로 자신의 업종과 능력에 맞는 CRM을 도입할 수 있어야 한다. CRM을 도입하려는 기업의 고객이 어떠한 특성을 가지고 있는가를 우선 파악해야 할 것이다.

셋째, 장기적인 안목을 가져야 한다. 국내기업에게 CRM이 생소한 개념이고 인식도 부족하며 노하우와 역량을 가진 전문 인력도 많지 않은 상태이므로 이익창출을 감안하여 단기적으로 도입해야 한다. 또 CRM을 판매촉진을 위한 1회성 마케팅이 아니다. 따라서 장기적 관점에서 고객 유지율, 고객성장률, 브랜드 선호도와 같은 지표를 통해 측정되어야 한다.

넷째, 지속적인 관계를 계속 유지해야 한다. CRM 도입을 고객의 중요성을 재인식하는 계기로 활용하고 기업을 실시간으로 다양한 채널을 통해 계속 고객과 대화를 시도해서 최신의 고객 및 시장정보를 획득할 수 있게 하고 기업조직을 고객을 향해 항상 열려 있도록 해야 한다. 또한 고객을 유지, 세분화하는 과정에서 다른 고객들이 역차별 받는다는 인식을 갖지 않도록 채널 구분, 전반적 서비스 개선 등에 중점을 두는 등 지나친 고객 선별과 차별대우 시 일반 고객들이 느끼게 될 소외감에 유의해야 할 것이다(이상민, 2000).

이와 같은 네 가지 요소들을 고려하여 당해 기업의 실정에 맞게 종합적이며 유기적으로 조율하여 추진할 때에 성공적인 CRM 구축이 가능하여 질 것이다. 그러나 그동안 CRM을 추진하여온 선진 대기업에 비해 상대적으로 투자여력이 떨어지는 중소기업의 경우에는 CRM의 도입을 위해 큰 투자를 시도하는 일은 쉽지 않을 것이다.

<표 1>국내기업의 산업별 CRM 도입방향

산업 부문	접근방식	도입 시 기대성과	향후과제
금융	수익성 높은 VIP고객군 선별	·차별화된 고객서비스제공 ·위험관리, 수익성관리의 과학화	개인 및 가구세대별 데이터베이스의 통합관리
통신	통화료 경쟁보다 고객성향에 맞춘 이벤트에 초점	·고객이 니즈를 사전에 예측 해결 (SK텔레콤의 TTL 등)	영업(본사)과 판매(대리점) 부문을 통합한 CRM 적용
유통	가격에 민감한 고객과 관계에 민감한 고객구분	·할인점과 백화점간 역할 분담 ·광고비 절감과 신상품행사 프로모션의 적중률 증가	대형 외국 업체 상륙에 따른 우수 고객 이탈 방지
닷컴	가입자 확보보다 실질적 수익성 확보에 주력	·eCRM으로 실시간 고객관리 ·1:1마케팅을 통한 특화된 서비스 제공	매일 축적되는 많은 양의 데이터의 가공시간 및 비용 극복
가전, 자동차	전략적 제휴를 통한 공동 마케팅	·차별화된 고객서비스 제공 ·귀족마케팅 실시 ·모바일 세일즈 구현	현장(대리점, 영업소)에서 고객데이터를 수집해 정확도 제고

자료 : “인터넷 시대의 CRM”, CEO Information, 제262호.

따라서 필자는 이러한 경쟁 환경 하에서 규모가 작은 기업들이 고려해야 할 점으로는 다음과 같은 요인들을 제안할 수 있다.

첫째는 CRM은 대기업들만의 전유물이 아니라는 점이다. 앞서 강조하였듯이 고객들의 욕구는 날로 높아져 가며 이제에는 제품력만으로 시장에서 살아남을 수 있는 시대가 아님을 직시하고, 고객과의 관계증진을 통해서 사업을 유지 존속시킬 수 있도록 고객에 대한 관심(關心)을 깊이 기울여야 한다.

둘째는 나만의 독창성(獨創性)을 발휘하여야 한다. 중소기업의 기업에서 대기업처럼 큰 예산을 투자하여 CRM 시스템을 구축하기에는 여건상 어려울 것이다. 하지만 선진기업들의 고객관리비법을 잘 살펴 벤치마킹하는 등 마케팅 전략을 참조하여 성공Point를

이용한다면 효율적인 CRM 활용 방법이 될 수 있다. 또한 다른 사람과 차별(差別)한 나만의 장거나 재주를 활용하여 고객들에게 다가서는 서비스 프로그램으로 개발할 수 있다면 그 어떤 것보다도 독특한 소재가 될 수 있다.

셋째는 시행착오를 줄이고 단타(短打)로 승부하여야 한다. 소규모 사업체에서 큰 실수는 존폐를 어렵게 만들 수 있다. 따라서 검증되지 않은 무리한 방식의 마케팅 전략을 사용하는 것 보다는 확실히 효과를 볼 수 있는 일, 큰 일 보다는 작은 일, 남을 시킬 일 보다는 내가 직접 할 수 있는 일을 선택하여 온 힘을 다해 집중하여야 할 것이다.

(2) 분야별 세부 구축방안

① 기술적(IT) 측면

CRM 시스템 구축은 많은 인력과 기술을 필요로 한다. 이러한 기술과 인력의 육성은 장기적인 관점에서 이루어져야 하며, CRM 구축 이전에 필요한 인프라의 점검이 필요하다. 기존 고객정보의 정확성은 어떠한지, 기존의 회계시스템과 호환은 가능한지, 기존의 DB와 연계는 가능한지 등의 사전조사가 필요하다.

유통경로는 고객과 회사가 만나는 중요한 접점인 만큼 다양한 유통경로의 제공을 통해 다양한 계층의 고객과 만날 수 있는 준비가 되어있어야 하며, 인터넷 모바일 등 새로운 유통경로가 요구하는 기술을 확보하는데 투자해야 한다. 고객은 전화, 인터넷, 대면 접촉, E-Mail 등의 다양한 접촉수단으로 서비스를 요청하는데 이때 서비스의 질과 내용이 항상 고객의 니즈에 부응하는 수준으로 제공되어야 하고, 상담내역은 통합 데이터베이스 하의 이력으로 관리되어야 할 것이다.

기술적으로 본다면 콜 센터 시스템, 자동응답 시스템, 웹 서버 등에 대한 통합 관리가 필요하다. 채널 통합을 이용하여 고객데이터를 분석, 세분화하고 적절한 전략을 수립한 후 지속적으로 고객과의 커뮤니케이션이 확대되어야 한다. 그러나 우리나라는 아무런 통합 시스템의 비전이나 채널 통합의 필요성을 느끼지 못한 상태에서 CRM을 상의하달(bottom-up)로 구축하고 부서별로 CRM을 도입해 왔기 때문에 채널통합이라는 관점에서 다시 구축해야 하는 필연적인 결과가 나올 수밖에 없다고 생각한다. 이렇게 계속적으로 CRM을 구축한다면 앞으로 혼란만 가중시키게 될 것이다. 채널 통합의 기본은 어디에 있는 데이터를 기초로 통합 고객 DB로 삼을 것인지를 생각해야 하며, 통합시스템을 이용하여 고객데이터를 분석 세분화하고 적절한 전략을 수립한 후 지속적으로 고객과의 커뮤니케이션이 확대되어야 한다.

② 조직운영적 측면

고객 한 사람이 회사와 접촉하는 순간, 기업 내의 모든 구성원들은 과거에 고객과의 상호작용 이력사항, 의사결정 현안들, 영업 기회 등의 정보를 같은 수준으로 인지하고 있어야 한다. 이것은 고객이 재 방문할 때에 처음 방문시의 요구사항을 반복하지 않도록 하기 위함이다. 고객이 기업과 접촉하는 시점에 기업은 고객이 지금까지 해 왔던 모든 것을 알고 있어야 한다. 결국 고객관계의 본질은 전사적인 관점에서 다루어 져야 하는 것으로 해석할 수 있다.

CRM을 전사적으로 적용하기 위해서는 조직적 기반이 필요하다. 이미 CRM을 위한 시스템이 아무리 훌륭하게 구축되어 있다고

하더라도 이를 위한 조직이나 인적자원이 상품이나 서비스 위주에서 고객위주로 변화 관리되지 않는다면 CRM의 구축효과는 반감될 것이다. 이를 위해 최고경영층부터 말단 사원에 이르기까지 업무프로세스와 마인드가 고객지향으로 바뀌어야 할 것이다. CRM은 회사의 가용자원 전체를 핵심요소로 보고 조직력, 정보기술, 프로세스, 고객자원 등의 전략을 서로 조화시키고 결합하여 하나의 행동으로 표출할 때 그 위력을 발휘하게 된다.

③ 마케팅 전략적 측면

기업의 마케팅 전략은 일반적으로 고객 중심적 경영이념과 전략적 사고를 접합시킨 것으로서 '시장경쟁에서 이길 수 있는 방식을 강구하는 일'이라고 정의할 수 있다. 먼저 기업의 외부와 내부 환경 분석을 통해 기회와 위협, 강점과 약점을 파악하여 마케팅의 목표, 경쟁전략, 마케팅믹스 등을 도출하는 것이 마케팅 전략 수립 과정이다.

마케팅커뮤니케이션이 효율적으로 이뤄지기 위해서 마케팅은 호소력이 있어야 하고 정확한 타깃을 설정해야 하며 시의 적절해야 한다. 마케팅은 메시지가 호소력을 얻기 위해서는 매우 창조적이고 합리적이어야 한다. 마케팅에 있어서 창조적 과제는 어떤 종류의 이벤트(고객 수명, 조직과 고객과의 관계 또는 전반적인 환경)가 고객과의 상호작용을 위해 설득력 있는 기회를 제공할 것인지를 확인하는 것이다. 의미 있는 이벤트가 무엇인지 구분하는 방법을 규명했다면, 그 다음 마케팅 매니저는 고객 트랜잭션 채널에 최적화된 응답을 제공하는데 필요한 정보를 준비해야 한다.

이러한 기술 중심 프로세스를 자동화할 수 있는 마케터들은 고객가치를 강화할 수 있는 새로운 방법에 더욱 많은 시간을 투자할 수 있을 것이다. 또한 세일즈 및 마케팅 활동을 관리하고 성과를 측정할 수 있어야 한다. 수익성 있는 대상고객을 선별하여 매출증대를 위한 효과적인 마케팅 전략을 수립하고, 이를 세일즈 및 마케팅 전문가가 고객이 원하는 곳에서, 원하는 시간에, 원하는 방법으로 제공할 수 있어야 한다. 또한 고객서비스와 지원활동을 효과적으로 수행하고 관리하여야 한다.

2) CRM 전략 추진 방향

대부분의 중소기업도 고객을 필요로 하는 기업이면 분명히 CRM이 필요할 것으로 판단된다. 그렇다면 CRM을 필요로 하는 중소기업들이 어느 방향으로 CRM을 전개해 나가야 하는가를 살펴해보도록 한다.

첫째, 고객과 한 번 맺은 관계가 장기적으로 지속되도록 CRM을 계획하고 실천해나가야 한다. 이를 위해서는 상품자체도 중요하지만 고객을 그리고 고객과의 거래(communication)를 집중관리하는 것이 필요하다. 하지만 현실적으로 중소기업이 독자적인 유통망을 가지고 있지 못하기 때문에 고객과의 직접적인 거래가 이루어지기 어렵다. 따라서 유통업체와 제조업체와의 협력을 통해서 지속적으로 고객과의 관계를 이어 나가야 하며, 이와 동시에 대외적으로 시장이나 고객에 대한 대응력을 높임으로써 기업의 신뢰도를 높여 충성고객을 확보해 나가야 한다. 또한 이러한 활동들은 단기적인 목표나 관계를 지양하고 장기적인 면을 고려해야 한다.

둘째, 고객에 대하여 많은 정보를 얻을 수 있도록 노력하고 이를 이용하여 고객을 구분할 수 있도록 하여야 한다. 일반적으로 대부분의 산업에서 '80대 20의 법칙'이 많이 거론된다. 이 법칙은 전체의 20% 고객이 그 기업에서 생산하는 전체 상품의 80%를 소

비한다는 것이다. 씨티은행(한미은행)의 경우를 보면 6%에 해당하는 약 6,500명의 고객이 은행 수익의 65%를 제공하고 있다고 한다. 이처럼 산업마다 어느 정도 차이는 있겠지만 제조업, 유통업의 경우에도 이 법칙이 적용된다. 이렇게 기업의 매출과 수익에 중요한 역할을 하는 고객이 누구인지를 알고 그에 맞는 마케팅과 CRM 전략을 수립하기 위해선 고객에 대한 정보는 필수이다. 또한 고객의 소비행태나 라이프스타일 등을 분석할 수 있는 방법을 모색하여야 한다. 이를 위하여 금융기관을 비롯하여 다양한 서비스 기업과의 활발한 연대나 제휴가 필요하다.

셋째, 기업은 자신이 만드는 제품보다는 무형의 서비스에 초점을 맞추어 CRM을 계획하고 실천하여야 한다. 중소기업도 제품만을 판매한다는 생각을 탈피하는 것이 필요하다. 단순한 제품으로부터 제품이 제공하는 서비스와 부가서비스를 제공하는 기업으로 탈바꿈할 때 새로운 비즈니스 기회도 보이게 된다. 예를 들어 고객들이 컴퓨터를 구입하는 경우 컴퓨터 제품만을 보고 구입하기 보다는 컴퓨터와 같이 제공되는 A/S서비스 및 할부 금융서비스 등을 같이 고려하여 제품을 선택한다. 따라서 이제는 제품만을 판매하는 기업은 살아남을 수 없다.

3. CRM의 전략적 가치

CRM은 장기적인 가치를 극대화하는 것을 목표로 한다. CRM은 고객과 기업이 합리적인 혜택을 주고받는 과정에서 상호의 이익을 극대화하는 것을 목표로 한다. 이러한 배경에서 CRM은 다음과 같은 전략적 가치를 갖는다고 볼 수 있다.

1) 고객창출에서 고객유지

피터 드럭커는 "고객창조(Customer Creation)"를 예전부터 강조해 왔고 많은 기업들이 새로운 고객을 획득하는 것을 지상 최대의 과제로 취급해 왔다.

CRM으로 대표되는 최근의 고객 중심적 마케팅 패러다임들은 이전에 지배적이었던 마케팅 사상과는 조금은 다른 입장을 취하고 있다. 이와 같은 새로운 고객중심주의가 확산되고 있는 것은 마케팅 환경이 크게 달라져 가고 있음에 이유가 있다. 결국 각 기업에게 있어서 생존에 대한 경쟁적인 압력이 가속적으로 거세지고 있다. '경쟁'의 의미는 좁아져 가는 시장에서 상대적인 점유율 제고를 위해서 투쟁하는 것이라 할 수 있다.

'신규고객의 획득에는 기존고객의 유지에 비해 약 5배의 마케팅 원가가 소모 된다'는 것이다. 따라서 고객을 유지시키기 위해서는 고객을 만족시켜야 할 것이다. 고객만족도를 높이기 위해 가격이나 서비스 등 고객의 만족을 좌우하는 요소들에 더 투자 할수록 고객과의 거래로부터 얻을 수 있는 전체 이익이 감소하기 때문이다. 이 때문에 기업들은 고객가치를 높이고 그들의 만족도를 높이는 것과 채산성을 유지하는 것 두 가지 목표간의 적정한 배합점을 찾기 위해 고심하게 된다. 그러나 오늘날의 시장에서는 치열한 경쟁덕분에 고객들은 많은 기회를 가지고 있고, 기업이 고객을 위해서 최선을 다한다고 해도 고객이 만족해 한다는 보장은 없다. 결국 기업들은 매우 복잡하고 어려운 의사결정을 내려야만 한다.

2) 마케팅 기법으로서의 CRM

CRM은 고객이라는 대상을 관리의 핵심주체로 하는 업무 전체를 범위로 한다. 이익 또는 가치를 고객과의 장기적인 관계를 통

해 획득하려는 입장을 취한다. 그리고 궁극적으로는 고객의 충성도를 높임으로써 이익을 확보하고자 한다. CRM은 기업과 고객 모드를 만족시키기 위해 고객 관련 업무에 대한 정밀한 측정을 시도하며 이를 정교하게 분석하려고 한다. 많은 마케팅 담당자들이 자신들은 시장을 잘 안다고 생각만 할 뿐 그들이 아는 것은 자신이 경험한 것과 그것으로부터 유추한 시장이 아주 적은 측면들뿐이다. 또 오늘날과 같이 급변해 가는 환경 하에서는 사업 그 자체가 늘 새로운 실험과도 같다. 확신할 수 있는 것은 많지 않다. 결국 지속적인 측정과 분석을 바탕으로 새로운 결정을 내릴 수밖에 없다. 한편 CRM을 기존의 데이터베이스 마케팅이나 고객관리 방식과 구별하기 위해 세 가지 측면을 생각해볼 수 있다.

첫째, CRM은 업무 및 프로세스 혁신을 추구한다는 점이다. 기존의 데이터베이스 마케팅은 단지 DM 반응율 향상과 같은 미세한 목표들을 중심으로 관리했다면 CRM은 고객과 접하는 프로세스 전체의 효과 및 효율성을 추구한다.

둘째, CRM이 범 기능적인 업무 프로세스의 통합을 추구한다는 것이다. 고객에 대한 모든 정보를 통합하고 이를 이용하여 통합된 업무프로세스와 조직에 의해 처리하고자 하는 것이다.

셋째, 고객접점의 업무에 대한 연구개발은 지속적으로 수행하고자 한다는 것이다. CRM은 OLAP이나 데이터마이닝과 같은 진보된 정보기술을 바탕으로 고객을 분석하여 고객에 대응하기 위한 방법을 연구하고 개발하고자 한다.

3) 중소 유통업체에서의 CRM 활용

업종의 특성에 따라 중소기업의 기업에서의 CRM 유용성에도 차이가 존재할 수 있을 것이다. 특히 동일한 규모 하에서 고객의 수가 상대적으로 많은 업종과 적은 업종 간에는 차이가 있을 것이다. 일전에 모 방송국 다큐멘터리에 나왔던 스위스의 소규모 상점들의 경우를 생각해 보면 이들은 전통적으로 소수의 정예고객들을 극진히 대접하고 그들과의 관계로부터 이익을 얻어 왔는데 대규모 할인점들이 진출하고 난 이후 생존에 위협을 느끼고 있었다. 그러나 그들 중의 일부는 대형 할인점과는 차별화되는 상품구색과 밀착된 고객관리로 대항하고 있다.

V. 결론

CRM이 지향하고 추구하는 방향은 고객과의 관계를 강화하고 지속적으로 유지 발전시켜 고객의 LTV(Life Time Value)를 극대화하여 궁극적으로 기업의 가치를 높이자는 것이다. 따라서 고객과의 긴밀한 관계를 형성하기 위해 개별고객의 수준까지의 관리가 필요하며, 다양한 고객을 세분화하고 과학적으로 관리하기 위해서는 막대한 비용과 노력이 필요로 한다. 이러한 CRM이 실현 가능한 전략적 수단이 된 것은 기업의 인식 변화와 정보 기술의 발달이 계기가 되었다. 데이터베이스 기술을 통해 다량의 고객 정보 축적이 가능해졌고, 전자상거래 웹사이트, 콜 센터, SFA 등의 수단을 통해 고객과의 커뮤니케이션이 가능해졌으며, 고객 개개인의 니즈에 맞는 서비스의 제공이 활발해졌다.

우선 기업들은 CRM을 도입하기에 앞서, 기업의 특성과 상황을 분석하고 CRM 비전을 명확히 수립해야 한다. 그리고 장기적인 안목을 가지고 각 기업에 가장 적합한 CRM을 도입하기 위한 요소 기술을 파악하고 이들을 최적화해야 한다. 또한, 기존의 기업들이

일상적으로 전개하는 마케팅 활동에 CRM의 개념을 접목한 구축 전략이 필요하며, 이러한 구축 전략에 따라 단계적으로 투자 효과가 가장 큰 업무 프로세스를 개선하고, 이를 위한 시스템 투자를 점진적으로 전개하는 정보시스템 전략이 조화를 이루어야 한다. 그리고 CRM의 개념을 정확히 파악하고 새로운 기법을 잘 활용할 수 있도록 운영조직에 대한 지속적인 교육훈련이 병행되어 끊임없는 개선을 전개해 나가야 하며 고객을 우선으로 생각하는 조직문화가 정착되어야 한다.

CRM은 고객들과의 접촉이 잦은 대형유통업체에서 많은 발달이 있었음을 알 수 있다. CRM은 다수의 고객을 상대로 마케팅 활동을 펴야하는 중소유통업체에도 그 필요성은 클 것이나 많은 중소업체들은 비용부담 등의 이유로 쉽게 도입하지 못하고 있었다. 그러나 스위스 소상공인의 사례에서 볼 수 있듯이 CRM은 큰 자본 투자 없이도 나름대로의 방식으로 전개할 수 있다는 점과 또한 효과를 볼 수 있다는 점을 인식하여야 한다. 즉, 나만의 장기를 발휘하거나 화제성 있는 이벤트 행사 등 중소기업의 특성에 맞게 적절한 방법을 스스로 개발하여 활용하는 것이다. 중소기업들이 CRM을 도입하기 위한 선결요건은 우선 CRM에 대한 올바른 이해와 중요성에 대한 인식이다.

필자는 다음과 같은 결론을 맺을 수 있겠다. 첫째, 고객만족경영은 기업 생존을 위해 절대적으로 필요하다는 것이다. 둘째, CRM은 CS 경영의 일환으로 고객을 상대로 하는 중소기업에게도 필수적인 분야가 되었다 하는 점이다. 셋째, 중소기업은 CRM에 대한 이해도를 높이고 사업체 규모에 맞는 적절한 CRM 시스템을 잘 도입하여야 한다는 것이다. 넷째, CRM은 당해 기업의 특성에 맞게 통합적이며 유기적으로 추진할 때에 성과가 높을 것이다. 다섯째, CRM 프로그램은 지속적으로 개선하고 보완활동을 통해 발전시켜야 한다는 점이다.

Received: September 12, 2010

Revised: September 16, 2010

Accepted: September 18, 2010

References

- 김동남(2001), “백화점의 성공적인 CRM을 위한 전략적 접근방법에 관한 연구”, 경희대학교 산업공학과 석사학위 논문, 67-69.
- 김성수(2000), “국내기업의 성공적인 고객관계관리(CRM) 구현 방안에 관한 연구”, 고려대학교 경영대학원석사학위논문, 1-61.
- 김유오, 이민권, 윤명길(2005), “선진국 중소소매업 정책에 관한 연구(I)”, *유통과학연구* 제4권 제1호, 77-100.
- 김종순(2003), “성공적인 CRM추진전략과 구축방안에 관한 연구”. 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 58-70.
- 박명희(2002), *소상공인의 고객관계관리*, 중소기업청, 63-87
- 박영근, 김판준(2007), “관계효익이 판매원 및 기업만족과 고객 애호도에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통과학연구* 제5권 제1호, 23-40.
- 박정섭(2005), “서비스 기업의 종업원 만족도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통과학연구* 제4권 제1호, 101-120.
- 서윤희(2003), “국내기업의 성공적인 고객관계관리(CRM) 구현 방

- 안에 관한 연구”, 대불대학교 대학원 석사 학위논문, 102-128.
- 윤명길, 김유오(2007), “한국에서의 유통학문 연구 방법론에 대한 소고”, *유통과학연구* 제5권 제1호, 75-88.
- 윤지태, 박재현, 김봉진(2001), “CRM구축에서의 문제점과 중점 구축 방안에 대한 연구”, *안전경영과학회지* 제3권 제1호.
- 이상민(2000), **인터넷시대의 고객관계관리**, 삼성경제연구소, 21.
- 이재호(2001), “사례연구를 통한 CRM의 효율적인 적용에 관한 연구”, 단국대학교 석사학위논문, 47.
- 이종근, 배무언(2006), “백화점 고객이 가지는 관계가 고객 만족과 신뢰 및 충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통과학연구* 제5권 제1호, 44-46.
- 정정수(2005), “유통업에서의 고객관계관리(CRM) 구현방안에 관한 연구”, 계명대학교 석사학위논문, 18-23.
- 정종철(2001), “CRM구현방안에 관한 연구”, 경상대학교 경영대학원 석사학위논문, 68.
- 정진서(2001), “성공적인 CRM구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문, 34.
- 채경희, 김상철(2010), “의사결정나무 기법을 활용한 백화점의 고객세분화 사례연구”, *유통과학연구* 제 8권 제1호, 13-19.
- 하성호, 백경훈(2004), 백화점 고객의 구매 분석 및 고객관리전략 적용, 경북대학교, *경영과학* 제21권 제3호, 58~59.
- Cameron, David(1998), “Do you really need a Warehouse?”, *Direct Marketing*, Vol6, No2, June, 213 ~ 215.
- Peppers, Don(1999), “Martha Rogers & Bob Dorf, Is your company ready for one to one marketing”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 103~105.
- Jung, Nan-ho, Kim, Nam-myun & Sung, Il-seok (2006), “A Study on Consumer's Choice Factors for Retailer Shops - Focused on Traditional Market, Super Supermarket and Discount Store in Daejeon, Korea -”, *Journal of Distribution Science*, 4(2), 41-64.
- Kim, Yoo-oh (2004), “A Study of the Decision Making in Store Location for Chain Operation System”, *Journal of Distribution Science*, 2(2), 33-60.
- Nam, Eun-woo (2010), “The Affect of Blog Characteristics on Relationship Quality and Purchase intention”, *Journal of Distribution Science*, 8(2), 45-54.
- Su, Shuai (2010), “The Impact of Country Image on the Chinese Consumers' Purchase Intention”, *Journal of Distribution Science*, 8(1), 43-52.
- Fournier, Susan(1998), “Susan Dobscha, David Gren Mick, Preventing the premature death of relationship marketing”, *Havard Business Review*, Jan-Feb, 98.