

III. 顧客關係 管理(CRM)의 成功秘訣

1. 論議 背景

- 기업 가치에 대한 관심 및 지식 경영이 확산됨에 따라 고객지식이 기업의 중요한 자산으로 인식되고 있으며, 이에 따라 고객관계 관리의 필요성도 커지고 있음

2. 顧客關係 管理(CRM)의 概念 및 重要性

- (개념) CRM은 목표 고객의 욕구를 충족시키고 만족한 고객과의 신뢰관계 구축을 통해, 궁극적으로 수익성 있는 로열티 고객을 만드는 것임
- (중요성) CRM의 목적은 만족한 고객을 로열티 고객으로 만드는 것으로서, 높은 재구매율 및 긍정적 구전 효과 등 로열티 고객이 기업 수익성에 미치는 영향 때문에 CRM의 의미가 큰 것임

3. 顧客關係 管理(CRM)의 成功비결

- (비결1: CRM의 통합화) 다양한 고객 접점으로부터의 정보를 조직 전체적(holistic) 관점에서 수집·분석하여 활용할 수 있는 통합적인 CRM 체제가 구축되어야 함
- (비결2: 정보기술의 활용) 고객정보를 수집, 분석, 활용하기 위한 체계적이고 통합된 하부구조를 형성하고, 의사소통의 효율성을 제고하는데 있어 정보기술의 역할이 매우 큼
- (비결3: 내부 만족도 향상) 고객과 일관성있는 상호작용에 종업원의 역할이 절대적이기 때문에, 동기부여나 권한이양 등을 이용하여 종업원 만족도를 높여야 함
- (비결4: 조직적 지원) 최고 경영자를 실행주체로 하여, 전략수립 과정에 CRM이 독립된 부분으로 포함되고, CRM 활동을 조율하는 전담 조직이 설치되어야 함

4. 結論 및 示唆點

- 고객관리에 앞서 고객 욕구 및 가치에 대한 심층적인 분석과 이해가 선행되어야 함
- CRM의 통합화가 가장 중요한 성공요인으로, 모든 고객 접점에서 일관성있고 통합된 고객관계 관리가 이루어져야 함
- 커뮤니케이션 효율성이 상대적으로 큰 인터넷 이용을 활성화시킬 수 있는 다양한 방안들이 마련되어야 함
 - ▷목표 고객에게 가치있는 웹 사이트 구축 ▷신속하고 정확한 E-메일 답변, ▷E-메일을 통한 고객과 주기적인 접촉, ▷고객간 의사소통 채널의 마련 등의 방법이 활용될 수 있음

1. 論議 背景

- 고객지식을 중요한 자산으로 인식하면서 고객관계 관리의 필요성도 커지고 있음
 - 기업내 비용 요소를 최대한 줄이기 위해 리엔지니어링, 다운사이징, 제품 수명 주기(PLC)의 단축, 공급 체인 관리(SCM) 등의 전략이 지난 10여 년 동안 핵심적으로 수행되어 왔음
 - 하지만 수익성에 대한 관심이 고조되고 고객과의 긴밀한 관계 유지가 기업 가치 향상에 관건이라는 인식이 확산되면서, 고객 데이터베이스의 구축, 고객 만족도 향상 등이 경영의 주요 이슈로 등장하기 시작하였음
 - 더욱이 지식 경영의 중요성이 확산되면서 고객지식 향상을 위한 고객관계 관리가 강조되고 있음

- 바람직한 고객관계 관리는 기업 전체적인(holistic) 관점에서 정보기술의 활용을 통해 고객 접촉의 효율성 및 고객 만족도를 향상시키는 것임
 - 고객관계 관리는 매스 커스터마이제이션을 궁극적인 목적으로 기업 전체가 통합된 체제에서 움직이도록 해야 하며, 이를 위해 정보기술의 활용이 필수적임
 - 데이터 웨어하우징을 비롯한 다양한 정보기술의 활용은 고객정보의 수집, 분석, 활용 등에서 고객관계 관리의 효율성을 향상시키고 있으며, 특히 인터넷을 이용한 고객관계 관리로 비용 절감 및 고객 만족도 향상이 가능해지고 있음

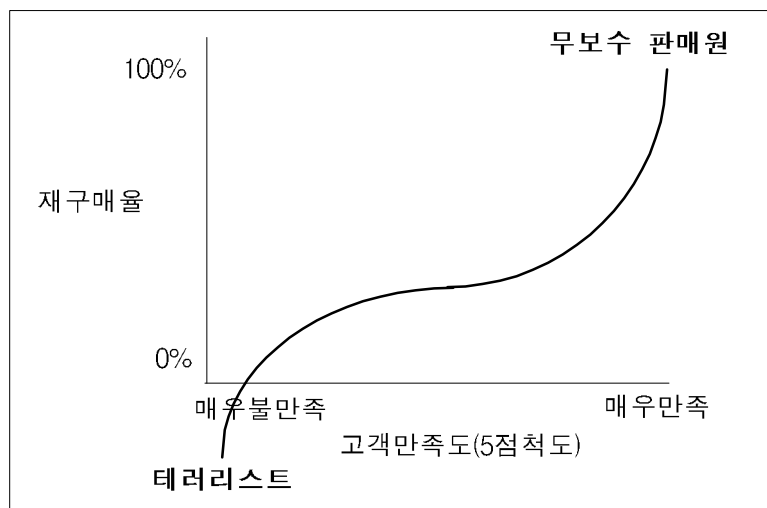
- 고객관계 관리의 출발점으로서 정보 제공 및 각종 의사소통을 위한 고객과의 커뮤니케이션 전략에 대한 관심이 높아지고 있음
 - 기업에서 활용되고 있는 전통적인 커뮤니케이션 수단뿐만 아니라 인터넷 및 E-메일을 활용한 의사소통의 효율성에 대한 인식이 확대되고 있음
 - 이밖에 전화, 비디오, 메일과 인터넷을 통합하는 고객관계 관리 전문 소프트웨어를 활용한 커뮤니케이션도 활발하게 진행되고 있음

2. 顧客關係 管理(CRM)의 概念 및 重要性

- 고객관계 관리(Customer Relationship Management: CRM)는 수익성있는 로열티 고객 형성을 위한 고객관계에 대한 통합적 접근임
 - CRM은 목표 고객을 규명하고 그들의 욕구를 충족시켜, 기업과 고객간의 장기

- 적인 신뢰(trust) 관계를 구축하여 궁극적으로 수익성 있는 로열티 고객을 만드는 것임
 - 또한 모든 고객 접점에 있는 종업원들이 고객정보에 용이하게 접근하도록 함으로써 전사적 차원에서의 고객관리를 목적으로 함
- 로열티 고객의 높은 재구매율 및 긍정적 구전 효과 등은 CRM이 기업 수익성에 미치는 중요성을 나타내는 척도가 됨
- 제록스社에서 분석한 고객 만족도와 재구매율 간의 관계를 보면, ‘매우 만족한다’(5점 척도에서 5점)라고 응답한 고객들은 기업을 위한 ‘무보수의 판매원(unpaid salepeople)’ 역할을 하는 것으로 나타남
 - 그리고 이들이 기존에 구매했던 동일 제품을 재구매할 확률은 ‘만족한다’는 고객보다 무려 6배나 높았음. 반면 ‘매우 불만족한다’는 고객들은 타인들에게 구매하지 말 것을 권유하는 ‘테러리스트’의 역할을 함
 - 만족한 고객을 기업의 장기적인 고객으로 유지하고자 하는 것이 CRM의 목적이며, 만족 고객을 로열티 고객으로 개발하여 기업 수익성을 높이는 데 CRM의 의의가 있음

<그림> 제록스사의 고객만족도와 재구매율



- 일대일 거래가 많은 산업재 시장에서의 고객관계는 다양한 네트워크를 이용한 ‘유대(bond) 관계’의 구축이 관건임
- 유대는 바이어와 공급자가 새로운 기회를 창출하기 위해 함께 나아간다는 의미로, 실질적으로 생산 효율을 높이고 효과적인 비용 관리를 위하여 쌍방간의 상호작용을 통한 투자와 적응의 결실임

- 유대 관계를 구체적으로 나누어 보면 ▷바이어와 공급자간의 기술적 유대, ▷ 지식 및 정보의 유대, ▷개인적 친분에 의한 사회적 유대, ▷공식적인 계약 및 결제에 의한 법적, 경제적 유대가 있음

3. 顧客關係 管理(CRM)의 成功秘訣

- 첫째, CRM의 통합화

- CRM이 유사한 타 전략과의 가장 큰 차이점은 조직 전체적(holistic) 관점에서 고객정보를 통합하여 활용한다는 점임
- 데이터 웨어하우징¹⁾은 IT부서에 의해, 그리고 DB마케팅은 영업부서에 의해 통제되는 반면, CRM은 다양한 고객 접점으로부터의 정보를 조직 전체적 관점에서 수집, 분석을 통해 가능한 것으로 통합적인 시스템 구축이 필수적임
- 모든 고객 접점에서 고객이 가지고 있는 기업과의 경험을 바탕으로 한 총체적이고 통일성있는 고객 대응이 가능해야 함

- 둘째, 정보기술의 활용

- CRM의 주요한 수단인 고객정보를 수집, 분석, 활용하는데 있어서 체계적이고 총체적인 하부구조를 형성하는 데 정보기술의 역할이 매우 큼
- 구체적으로 CRM에 활용되는 정보기술은 ▷고객정보를 수집 및 보관하는 데이터 웨어하우징, ▷수집된 정보를 분석하는 데이터 마이닝²⁾, ▷고객정보를 필요에 따라 다양한 형태로 재구성하는 데이터 마트³⁾임
- 또한 전화, 인터넷, E-메일 등을 통합한 다채널의 자동화된 CRM 전문 소프트웨어의 개발로 고객과의 의사소통 효율성이 향상되고 있음
- 도요타 자동차의 미국 판매법인인 통합적 CRM, 일대일 마케팅, 세계적 수준의 콜센터의 운영을 위해 3년간 1,800만 달러의 예산을 할당하였고, '97년에 고객 관리 전담 팀인 'New Era Business Strategy Team'을 조직하였음

- 셋째, 내부 만족도 향상

- 종업원 만족도가 중요한 이유는 고객과 일관성있는 상호작용을 하는데 있어

1) 데이터 웨어하우징(data warehousing): 다양한 원천으로부터의 정보를 통해 고객에 대한 단일의 통합된 관점을 제공하는 고객정보의 저장고임
 2) 데이터 마이닝(data-mining): 고객의 수익성 또는 고객 수익성의 변화와 관련된 수 있는 정보를 고객 데이터의 패턴을 분석함으로써 찾아냄
 3) 데이터 마트(data marts): 데이터 웨어하우스의 정보 활용을 용이하게 하기 위해 고객정보를 각 부서별 필요한 형태로 재구성한 정보의 하위집합임

종업원의 역할이 매우 크기 때문임

- 높은 직무 만족도가 전직 및 이직률을 낮춤으로써 고객과 장기적 관계를 맺는 종업원 수가 증가되면서 기업이 고객을 보다 심층적으로 이해할 수 있음
- 종업원 만족도의 제고를 위해 조직 문화, 팀워크, 종업원 동기부여에 대한 관심을 높여야 하며, 직무 만족도뿐만 아니라 신속한 고객 서비스를 위해 권한위양은 필수적인 수단임

- 넷째, 조직적 지원

- 최고경영자의 행동 및 태도가 모든 종업원들의 행동 기준이 되기 때문에 우선 고객만족에 대한 경영자의 확고한 의지가 표명되어야 함
- 보다 가시적인 방법으로서 고객만족 및 고객관계를 위한 전략수립 과정이 경영 프로세스에 포함되어야 하며, CRM을 전체적으로 조율, 관리하기 위한 전담 조직이 있어야 할 것임
- 이러한 과정을 통해 기업과 접촉하는 모든 고객들을 통일되고 일관성있는 관계로 인식하고 구축할 수 있음

4. 結論 및 示唆點

- 고객관계 관리에 앞서 고객에 대한 정확한 분석 및 이해가 선행되어야 함

- 고객들의 욕구, 가치관, 그리고 기업에게 기대하는 것들이 사전에 정확하게 파악되어야 함. 많은 기업들은 종종 고객들에 대해 잘 알고 있다는 가정 하에서 마케팅 활동을 하는 경우가 있으나, 실상은 고객이 원하는 것과 기업이 고객에 대해 알고있는 것 간에 차이가 있는 경우가 많음
- 또한 고객들의 가치가 변동적이라는 점을 감안할 때 고객들에 대한 지속적인 관심이 필요하며, 고객에 대한 민감성 유지 및 비공식적 부분의 고객관계 관리를 위해 인적 접촉의 중요성이 고려되어야 함

- CRM의 통합화에 대한 조직 전체의 인식이 CRM의 가장 중요한 성공요인임

- 앞서 언급한 CRM의 성공비결 중에서 CRM의 통합화가 가장 중요한 요인임
- 하지만 SAS社에서 영국의 100대 기업을 대상으로 실시한 조사에 의하면, 59%가 독립된 CRM전략을 가지고 있음에도 90%가 고객에 대한 통합된 데이터를 가지고 있지않아 대부분이 개별 고객들의 욕구와 행동에 대해 무지한 상태였음
- 통합적 CRM의 실행을 위해 정보기술의 활용과 종업원들의 협조적인 분위기

조성을 위한 직무 만족도 향상, 그리고 최고경영자의 의지와 조직적 지원 등 나머지 3개의 성공비결이 뒷받침되어야 한다고 볼 수 있음

- 비용 절감 및 고객 편리성에서 뛰어난 인터넷을 고객 커뮤니케이션 수단으로 적극적으로 활용해야 함

· 고객 관리에 인터넷 활용을 확대할 수 있는 방안으로 몇 가지를 제안하면 다음과 같음

▷ 첫째, 고객, 특히 목표 고객들에게 웹 사이트 자체가 가치있도록 만들어야 함

▷ 둘째, E-메일을 통해 기존 고객과 정기적으로 의사소통함으로써 고객에 대한 기업의 지속적인 관심을 표명해야 함

▷ 셋째, 고객의 문의사항에 대한 답변은 E-메일을 이용하여 가능한 신속, 정확하게 개별화된 서비스를 제공해야 함

▷ 넷째, 고객들이 다른 고객들과의 의사소통 창구로 자사의 웹 사이트를 활용하도록 함. 또한 무료 E-메일, 홈페이지 제작 서비스를 제공하거나 온라인 클럽을 조직하는 것 가능한 웹 사이트의 이용을 확대시키고, 이를 통해 신규 고객들도 유인할 수 있어야 함

<附錄> 擴大된 概念의 인터넷 커뮤니케이션

- CRM을 위한 대표적인 수단으로 인식되어왔던 콜센터가 인터넷으로 대체되고 있음
 - 콜센터는 1980년대 처음 등장한 이래 고객 서비스 지원을 위한 핵심적인 역할을 수행하여 왔음
 - 하지만 많은 콜센터들이 웹 사이트로 대체되고 있고 일부에는 콜센터와 웹 사이트와의 통합이 이루어지는 등 콜센터의 역할과 위상에 대대적인 변화가 일어나고 있음
 - 확대된 개념의 인터넷 커뮤니케이션은 단순히 PR을 위한 웹 사이트를 넘어서 'self-help'식 문제 해결을 위한 웹 사이트나 음성 및 비디오 서비스가 통합된 형태로 확대되고 있음

- 'self-help'식의 웹 사이트
 - 1990년대 중반부터 상용화되기 시작한 웹 사이트는 콜센터에 비해 훨씬 저렴하고, 셀프 서비스화된 체계를 통해 상대적으로 많은 정보를 고객에게 효과적으로 제공하고 있음
 - 예를 들면 선적에 대한 문의나 계좌 조회, 제품 정보 등을 고객이 직접 웹 사이트를 방문하여 탐색함으로써, 기업에게는 비용 절감, 그리고 고객에게는 이용 편리성을 증가시킬 수 있음

- 웹 사이트+음성 서비스
 - 웹 사이트 방문 고객이 문의사항을 모니터 스크린 상의 박스를 클릭함으로써, 인터넷을 탐색하면서 동시에 콜센터의 음성 서비스를 받을 수 있는 시스템임⁴⁾
 - Dutch 보험사는 고객들이 인터넷을 통해 보험 청약서를 작성하면서 발생하는 애로점을 음성 서비스를 통해 다각적으로 해결하고 있음. 스피커폰과 마이크를 탑재한 PC를 소유한 고객들은 인터넷과 음성 서비스를 동시에 받을 수 있으며, 그렇지 않은 경우에도 '문자형 대화(text chatting)' 방식으로 콜센터의 서비스를 받을 수 있음

- 웹 사이트+비디오 서비스
 - 인터넷 사이트를 통해 비디오 자료를 제공받을 수 있는 시스템으로, 압축 소프트웨어의 개발이 아직 미진하고 연결이 불안정한 상태이나 마이크로소프트社나 시스코 시스템즈社 등의 산업 리더들에 의해 개발이 활발하게 진행되고 있음

(고연정 : ejko@hri.co.kr ☎ 724-4091)

4) 이와 같은 시스템을 일반적으로 CTI(Computer Telephony Integration)라고 하는데, CTI는 전통적인 콜센터의 전화 서비스에 팩스, E-메일, 문자 대화(text chatting)를 통합한 것으로 최신의 CRM 전문 소프트웨어로 구성됨