

■ 연재

통합 인터랙티브 마케팅 ④

제921세기 통합인터랙티브 마케팅의 필수선택 - CRM

안경훈 (주)디비아이텍 대표이사 / ahn@dbitech.co.kr

이번 글에서는 현대 마케팅의 핵심 주제라 할 수 있는 CRM의 구체적인 프로세스와 구축시간과되는 문제들, 그리고 올바른 CRM 구축과 정립을 위한 방안들에 대해서 살펴보고자 한다.

최근 기업의 마케팅 전략 수립에 있어서 화두는 시장 점유율의 확보가 아닌 고객 점유율의 확대다. 고객 점유율을 높이기 위해서는 현행 전략과 비즈니스 프로세스에 대한 전반적인 재검토가 필요하고, 이를 종합적인 고객 관리에 초점 맞추어 리스트럭처링해야 한다.

이러한 기업 전략과 비즈니스 프로세스 변화 요구의 핵심에는 CRM이 자리잡고 있다. 고객 관계 관리, 즉 CRM(Customer Relationship Management)은 고객에 대한 이해를 바탕으로 영업과 마케팅 등 기업의 제반 활동을 고객 중심 프로세스로 재구성하는 활동으로 정의할 수 있다. CRM의 목표는 고객의 통합된 DB를 분석하여 고객을 이해하고 이를 바탕으로 고객과의 가치있는 관계를 지속함으로써 수익을 확보하는 것이다

CRM 시장의 규모의 변화에서도 이러한 흐름이 파악된다. 미국의 리서치 회사인 IDC의 조사결과와 전망에 의하면, 1999년 33억 달러의 규모이던 CRM 시장이 2004년까지 121억 달러의 규모로 성장할 것이며, 매년 30%씩 성장할 것으로 전망한 바 있다.

CRM에 대해 이야기할 때 시스템 혹은 솔루션이 CRM의 전부라고 말할 수는 없다. 정확한 고객 니즈에 대한 수집 및 분석 모델의 정립, 그리고 이를 수용할 수 있는 기업 비즈니스 프로세스의 변화가 동반되어야만 CRM 구축을 통해 얻고자 하는 바에 가까이 갈 수 있다. 일반적으로 CRM 프로세스는 다음의 6단계의 과정을 단계적, 점진적, 진화적, 반복적으로 거치게 된다.

기업 환경 분석

이 단계에서 기업이 처한 대외적인 환경과 기업의 경쟁관계 등을 분석함으로써, 전반적으로 기업이 생존하고 발전하기 위한 환경에서의 기회요인과 위협요인들을 찾아 거시적인 전략 수립의 지침을 마련할 수 있다.

크게 볼 때 두 가지 분야에 대한 분석 및 평가작업이 진행되는데, 우선 일반적인 환경변화에 대한 분석으로 국가경제 및 정책변화, 사회 문화적인 환경변화에 대한 분석이 있다. 또

한 해당 기업이 속한 산업 분야에서의 환경변화에 대한 분석으로 시장 경쟁상황 및 규모에 대한 평가, 신제품 개발 경쟁 상황, 신규 진입 경쟁업체, 해외 업체와의 경쟁상황, 고객성향의 변화, 각종 채널의 변화 등에 대한 분석이 있다.

최종적인 분석 결과에 따라서 기업의 거시적인 경쟁력을 평가해보고, 이에 따라서 큰 틀의 전략을 마련하는데 초점이 있다.

현황 분석과 요건 정의

기업 환경 분석이 기업의 대외적인 평가라면 현황 분석과 요건 정의의 단계에서는 기업의 대내적인 조직과 업무에 대한 총괄적인 분석 작업이 진행된다. 주요 분석 업무는 이해 관계자 분석과 현행 업무 프로세스에 대한 분석, 그리고 이런 분석 결과에 의한 고객 분석 모델들을 정의하게 된다.

먼저 고객과 경쟁사 및 주주, 거래 업체, 경영진, 각급 직원 등 이해 관계자에 대한 개별 분석과 상관 분석을 통해 각각의 이해관계와 주요 역할 등을 파악한다. 이 때 분석의 중심 과제는 현재 고객 관리업무 상에서 나타나는 문제점과 이에 대한 대응 방안을 도출하는 것이 핵심이다. 분석의 방법으로는 면담과 설문조사 등의 방법이 있으며, 결과에 따라서 우선 과제와 최우선 과제를 도출해내고 이에 대한 대응 방안을 수립한다.

또 다른 분석 작업으로는 현행 업무 프로세스에 대한 전반적인 파악이 있다. 비즈니스 프로세스와 각 단계별 프로세스의 주요 업무와 추진 조직, 또한 다양한 고객 데이터 수집경로 등을 파악하고 분석한다.

이해 관계자 분석과 현행 업무 프로세스를 파악하고 분석하여 대내적인 강점과 약점에 대한 대응방안을 제시한다. 또한 분석된 내용을 바탕으로 고객 관계 관리 프로세스의 요건을 정의하고 그에 수반되는 각종 분석 모델링 작업(고객 세분화 모델링, 이탈 고객 예측 모델링 등)을 진행한다.

이 단계의 작업을 진행할 때에는 주로 대내적인 조사와 분석이 진행되기 때문에 기업의 실제 업무 담당자나 이해 관계자와의 대면이 필수적이다. 이 때 주의할 것은 그들의 자발적인 협력과 정보 제공을 어떻게 이끌어 내는가 하는 문제이다. 실제로 현황 분석과 요건 정의의 성패 여부는 현업 담당자들의 협력 여부에 달려있다 해도 과언이 아니다.



(그림1) CRM프로세스의 6단계

마케팅 비전 제시 및 전략 도출

이전의 단계에서 산출된 자료들을 토대로 SWOT 분석 방법 등을 이용하여 종합적인 마케팅 비전과 대책을 제시한다. 예를 들어 시장 분석과 마케팅 수립 기능에 대한 제안, 체계적으로 고객 정보를 수집하고 또한 이를 효과적으로 통합함으로써 고객 DB마케팅을 가능하게 하는 방안, 고객과 시장에 대한 세분화를 통한 타겟 마케팅 강화 방안, 각종 다양한 채널을 이용한 원투원 마케팅 강화 방안, 고객 만족을 극대화 할 수 있는 마케팅 솔루션 등을 제시한다.

고객 정보를 효과적이고 체계적으로 활용할 수 있는 CRM 구축을 통하여 기업이 고객 만족과 점유율을 높일 수 있는 다양한 방안과 비전을 제시한다.

이 단계에서는 작업을 진행한 최종 결과를 마케팅 비전으로 종합해서 각 급 단위의 의사결정자들에게 설명하고 이해시키며 동의를 구하는 작업이다. 이런 특성으로 인해서 프로젝트의 진행 여부와 규모, 범위 등에 대해서 다시 한번 검토할 수 있는 중요한 단계이기도 하다.

시스템 구조 설계 및 비즈니스 모델링

이미 정의된 고객 분석 모델링 자료와 요건 정의 내용에 바탕을 둔 CRM 구현을 위해서 시스템과 데이터베이스에 대한 설계와 비즈니스 프로세스에 대한 리스트럭처링 작업을 한다.

다양한 채널을 통해 수집되는 고객 자료와 기존의 운영계 시스템에서 축적된 고객 자료들을 통합할 수 있는 데이터웨어하우스 혹은 데이터마트에 대한 설계 작업이 진행된다. 통합된 데이터 베이스에서 자료를 추출하여 고객 관리 업무에 필요한 각종 분석 작업을 지원할 수 있는 시스템 구조에 대한 설계를 진행한다.

CRM 구축은 시스템을 도입하는 것으로 끝나는 것이 아니다. 고객 관계 관리를 효과적으로 진행할 수 있는 비즈니스 프로세스의 정립이 못지않게 중요한 목표이다. 시스템을 효과적으로 활용하여 고객 만족을 실현시킬 수 있는 업무를 가능케 할 때에야 비로소 CRM 구축이 완료 되었다고 할 수 있을 것이다.

구축 및 실행

전 단계에서 진행된 시스템 구조와 데이터베이스 설계에 바탕을 둔 시스템 구축 작업이 진행되며, 리스트럭처링된 비즈니스 프로세스 모델에 근거해서 업무 프로세스와 조직 등을 개편한다. 또한 정립된 분석 모델링에 근거해서 고객 자료를 분석하여 이를 개편된 업무조직과 필요한 프로모션 들을 통해서 실행한다.

이 과정에서 강조할 사항은 모델링의 중요성이다. 시스템 구조와 통합된 데이터베이스 모델링은 CRM의 기반을 잘 만들기 위해서 중요한 반면에, 비즈니스 프로세스와 고객 자료 분

석 모델은 실제 고객 관계 관리를 효과적으로 적용하기 위해서 중요하다. 이 두 부분의 모델링 작업에 따라서 구축 작업 결과물의 성패를 가늠할 수 있기 때문이다.



(그림2) CRM구축의 전제가 되는 고객 퍼미션 과정

평 가

전체 프로젝트와 구축된 CRM의 결과와 효과를 측정하고 평가하는 단계다.

기업의 전략 수립이 적절했는지 여부와 그에 따라 수립된 각종 분석모델의 정확성과 효과성의 입증, 또한 분석된 결과를 이용한 마케팅 플랜의 결과, 그리고 이를 실행하는 업무 조직과 프로세스의 효과 등을 종합적으로 판단한다.

① 우리나라 기업들이 CRM 구축시 간과하는 문제

- CRM이란 정보 시스템만을 이야기하는 것은 아니다.

CRM 프로젝트를 진행할 때, 어떤 솔루션이 좋은가를 따지는 경우가 많을 것이다. 그러나 그런 질문 이전에 해야 할 질문이 있다. 그것은 우리에게 CRM이 왜 필요하고, 적합한 고객 가치 분석 모델은 무엇인가다.

이는 CRM 도입의 목적이 단지 기술만을 도입하는 것이 아니라, 고객을 잘 이해하고 그들에게 가장 필요한 제품이나 서비스를 제공하기 위한 비즈니스 프로세스를 정립하는 것이기 때문이다.

그러므로 CRM 도입시 업체 선정의 기준은 고객 가치 분석 모델을 잘 정립할 수 있는가, 고객 만족을 최대화 할 수 있게 비즈니스 프로세스를 개선하고 리스트럭처링할 수 있는가, 기업의 전략적인 마케팅 비전 수립과 각종 프로모션의 진행을 고객 중심으로 구현하도록 도와 줄 수 있는가에 대한 것이다.

- 프로젝트 구축 기간이 짧을수록 빨리 효과를 볼 수 있다?

남들보다 한 발 빠르게 움직이는 것만으로도 경쟁에서 유리한 위치에 있는 경우를 흔히 접한다.

CRM 구축시에도 이러한 모습들이 많이 나타난다. 그러나 CRM은 기업의 정책과 비즈니스 프로세스, 그리고 경우에 따라서는 시스템까지도 전면적으로 재구축해야 하는 거대한 작업이다.

특히 CRM 구축시 가장 중요한 단계인 문제를 파악하고 요건을 정의하고 이에 대한 해결을 위한 모델링을 하는 작업은 결코 짧은 시간 내에 이루어 질 수 없는 작업이다. 물론 이미 이러한 작업이 선행된 기업인 경우에는 그 기업에 적합한 시스템만 도입하면 되고, 이 기간은 그리 길지 않을 수도 있다.

그러나 CRM 도입시의 가장 중요한 것은 시간싸움이 아니라, 최적화한 고객 관계 관리 시스템을 구축하는 것이다. 단기간 내에 모든 것을 처리하려 한다면 그만큼 잃는 것도 만만치 않을 것이다. 요컨대 정의와 모델링 작업을 수행할 수 있는 기간을 충분히 확보하고서 전체 프로젝트 기간을 산정하는 편이 CRM 구축에서 실패할 부담을 줄이는데 보다 기여할 것이다.

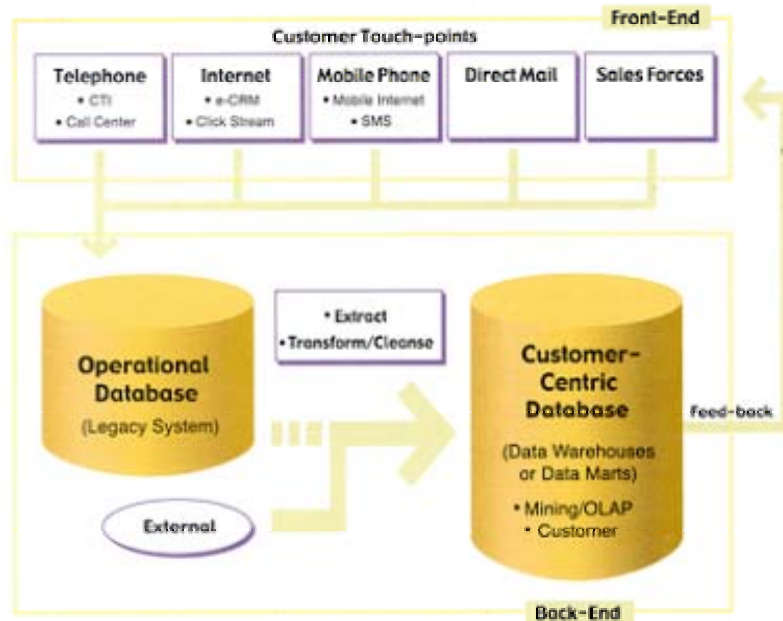
- 흠어진 고객 DB 통합시의 고객 퍼미션

기업들이 CRM 구축시 주의해야 할 또 하나의 문제는 바로 고객의 퍼미션 문제이다. 고객의 허락을 받지 않은 경우, 그것을 통합하는 의미는 반감될 수 밖에 없다.

대개의 기업이 CRM 프로젝트를 추진하면서 두 가지 차원에서 DB 통합 작업을 한다. 하나는 기업이 보유한 운영계 시스템에서 축적되어온 DB다. 이것은 운영계 시스템에 축적되어 있는 과거 고객의 활동 자료들로서, 한 곳에 축적되어 있거나 혹은 여러 업무 시스템에 분산되어 존재하던 DB를 통합하는 것이다. 또 다른 하나는 계열사, 자회사, 관계 기업 등에서 확보하고 있는 고객 DB를 통합하는 것이다.

이는 CRM 프로젝트의 특성상 최대한 많은 양의, 그리고 질적으로 우수한 고객 DB를 확보할수록 보다 유리하기 때문에 긍정적으로 평가된다. 그러나 이런 경우 고객의 퍼미션을 확보하는 작업을 무시하거나, 혹은 대충 외면하는 경우가 있을 수 있다. 단기적으로는 고객의 DB가 충분히 모일 수 있는 것이 우선이기 때문에 그럴 수 있지만, 장기적으로는 여러가지 문제에 직면할 수 있다.

CRM 구축하려는 목적은 고객 DB를 이용해 고객 가치를 높여서 고객 점유율을 향상시키고 이를 통해 기업의 이윤을 증대시키는 것이다. 그렇다면 여기서 전제가 되어야 할 것은 당연히 고객의 퍼미션이다. 고객을 낯선 사람에서 친구로 만드는 과정이 있어야만 CRM 본연의 목적을 이룰 수 있는 것이다. 그러기 위해서는 DB의 통합 과정에서 고객의 퍼미션을 확보하려는 다양한 노력이 시도되어야 한다.



(그림3) 축적된 고객의 DB를 통합하는 것과 마찬가지로 다양한 채널에서 고객의 최신 자료를 수집하는 노력도 중요하다.

- 다양한 채널에서 수집되는 원천 자료의 효과적인 통합

축적된 고객의 DB를 통합하는 것과 마찬가지로 다양한 채널에서 고객의 최신 자료를 수집하려는 노력이 중요하다.

고객과 접촉하는 채널로는 다음과 같은 것들이 있다. 우선 기업의 영업지점들과 서비스 센터, 콜센터, DM 등 기업이 가지고 있는 전통적인 Off-line 채널이 있다. 그리고 인터넷과 PC 통신, 이메일, 모바일, 각종 멤버십 카드 거래 내역 등의 On-line 채널이 있다. 또 고객과의 직접적인 면담과 접촉도 있을 수 있다.

이러한 다양한 채널에서 고객의 정보가 일관된 흐름으로 빠짐없이 수집되고, 이것이 다시 데이터베이스에 통합되어 축적되었을 때 고객 가치 분석에 필요로 하는 충분한 양질의 DB를 확보할 수 있게 된다.

- 왜곡된 DB의 교정

고객가치를 제대로 분석하기 위해서는 통합된 DB의 확보가 관건인데, 기업이 보유한 왜곡된 DB와 그 구조를 고객중심의 DB로 통합하는 과정이 반드시 필요하다.

왜곡된 DB의 교정 작업은 두 가지로 나눌 수 있는데, 한가지는 축적된 DB를 변환하는 작업이고, 다른 한가지는 운영계 시스템의 DB 구조를 변경하여 고객 가치 정보를 충분히 확

보할 수 있게 하는 작업이다.

먼저 기업이 축적하고 있는 DB를 변환하는 작업에 대해 살펴보면, 일단 불필요하게 중복되어 있는 DB를 고객별로 분류하여 분석 DB로 통합하는 것이다. 이 작업은 여러 단계의 까다로운 정제 작업을 거쳐서 DB를 고객 중심으로 통합하는 작업이다.

기존의 운영계 시스템의 DB 구조를 고객 가치 정보를 수집할 수 있는 형태로 재구축하는 작업을 살펴보면, 많은 기업들의 운영계 시스템은 업무 단위로 구축되어 분산돼 있고, 구축 시 업무의 원활한 처리와 현황 조회 등을 목적으로 했기 때문에 고객가치를 파악할 수 있는 정보를 충분히 담아내고 있지 못하다. 이 작업은 한마디로 기존의 운영 시스템의 DB 구조를 검토하여 고객의 가치 정보를 빠짐없이 수집할 수 있는 형태로 확장하거나 변경하는 과정이다.

② 솔루션과 시스템 도입만이 능사가 아니다.

CRM 프로젝트는 거대하고 구조적인 프로세스로서 대개 기업의 경우 독자적으로 진행할 수 없기 때문에 전문적인 솔루션을 찾게 된다. 일반적으로 이 때 CRM 구축이 시작되는데, 이 시점에서 주로 하게 되는 질문은 “CRM은 어느 업체의 솔루션이 가장 뛰어난가?” 일 것이다. 그러나 이 질문을 하기 전에 가장 기본적인 질문을 기업 스스로에게 던져 보고, 이를 해결하는 과정이 선행되어야 한다. 왜 CRM 구축을 해야 하며, 우리 기업이 처한 환경과 이를 극복하고 활용하기 위한 전략은 무엇인가 라는 질문에서부터 시작해야 할 것이다.

CRM의 구축은 우수한 전산 시스템을 확보하는 작업만은 아니다. 그보다는 기업의 마케팅 비전을 제시하고 고객 가치를 활용하여 기업의 이익을 극대화 시킬 수 있는 전략을 세우는 작업이다.

CRM은 고객의 가치 정보를 효과적으로 통합하고 이를 분석하는 과정이기 때문에, 고객 가치 정보를 일관되게 수집하고 통합하게 하는 시스템은 물론, 고객의 다양한 요구를 마케팅적인 시각에서 정확히 분석내는 작업도 필수적이다.