



CHAPTER 03.

전략적 CRM





AGENDA

01 전략적 CRM

02 CRM 전략의 개발 단계

03 사례연구
: IBM의 CRM 실행 사례



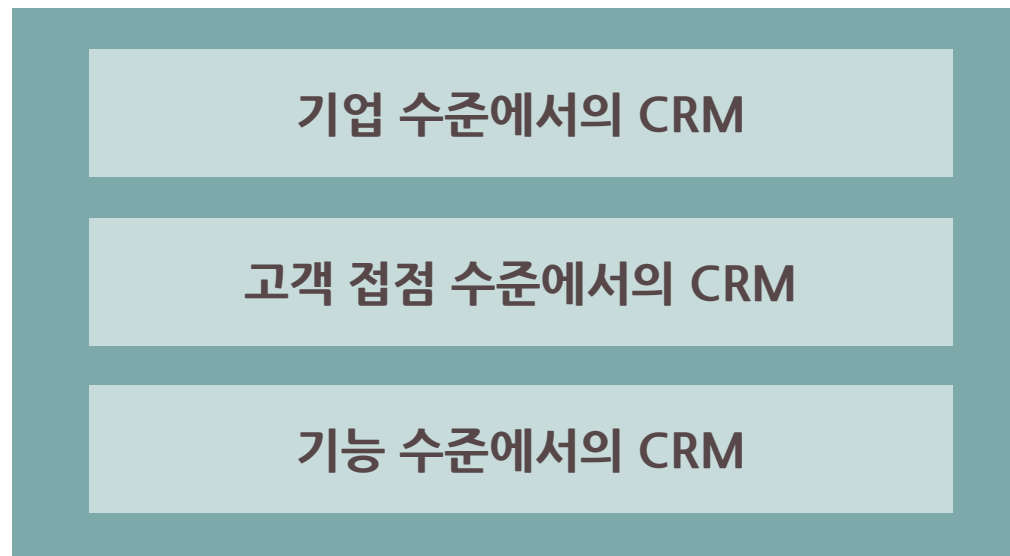
01

전략적 CRM

전략적 CRM (1)

- 기능 수준에서의 CRM

- CRM은 기능적인 수준, 고객 접점에서의 수준, 기업에서의 수준 등 세 가지 관점을 포함.
- 기능적인 관점에서 본다면, CRM은 판매점 자동화(SFA) 또는 캠페인 관리와 같은 마케팅 기능을 실행하는 단계에서 요구되는 프로세스의 집합을 의미



전략적 CRM (2)

- **고객 접점 수준에서의 CRM**

- CRM은 모든 접촉 채널에 걸쳐 고객을 하나의 통합된 관점으로 보는 활동의 집합
- 모든 고객 접점에서의 기능이 고객 인텔리전스 (customer intelligence)를 동일하게 이용할 수 있다고 가정하는 접근
- 전반적인 고객관계를 체계적으로 관리하기 위해 시간에 따른 정보와 접촉 채널을 조정하는 것이 중요하다고 강조함.

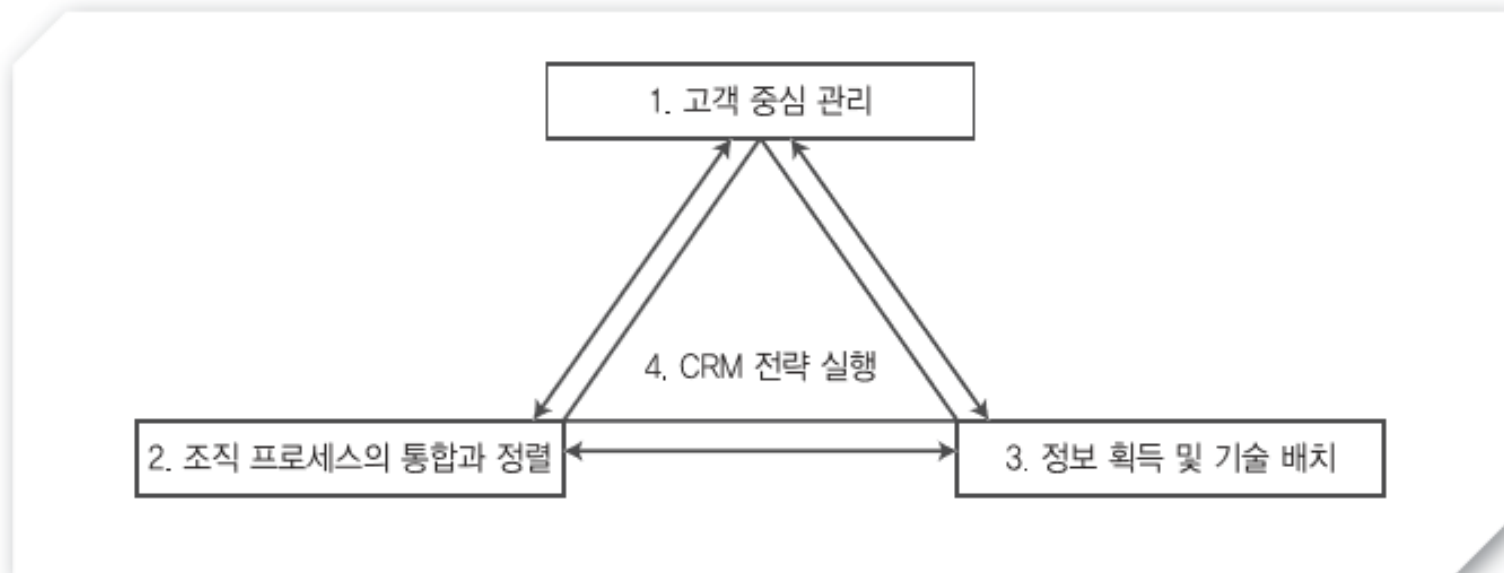
- **기업 수준에서의 CRM**

- 고객 및 고객 선호에 대한 지식이 R&D와 공급망 관리 부서를 포함한 전체 조직에 영향을 미침.
- 기업이 전사적인 차원에서 CRM을 채택할 때, 이를 전략적 CRM이라고 부름.
- 전략적 CRM의 목표는 기업을 위해 고객생애가치를 극대화하는 방식으로 기업과 고객 간의 상호작용을 형성하는 것
- 고객은 개별 고객의 기대, 즉 장기적 관계에 참여하려는 의지와 기업의 경제적 가치 측면에 따라 다르다는 철학을 반영함.

CRM 전략의 네 가지 요소 (1)

- 성공적인 전략적 CRM은 **지속 가능**하고 모방하기 어려운 **경쟁우위**의 기초를 형성하는 복잡한 활동의 집합이라는 특징을 가지며, 다음의 네 가지 요소를 필요로 함.

〈그림 3-2〉 CRM 전략의 요소



CRM 전략의 네 가지 요소 (2)

- 고객 중심 관리

- 정의

- 고객관리 원칙을 실행 가능하게 하는 **조직의 가치, 믿음 및 전략적 행동**의 집합
 - 고객의 니즈와 가치가 **이질적**이라는 것을 인정하고 기업이 각 고객을 **서로 다르게 인식**하고자 하는 것

- 특징

- 제품이나 지역 등이 아닌, **고객**이 모든 행동의 중심이라는 **최고 경영층**의 믿음과 참여로 간주됨.
 - 최고 경영층이 체계적인 설계와 보상 시스템을 적절히 구축하지 않는다면, 그 결과는 유의미하지 않거나 심지어 음의 CRM 성과를 보일 것

CRM 전략의 네 가지 요소 (3)

• 고객 중심 관리

• 전략 확인 질문

1. 최고 경영층은 고객 중심 전략에 동의하며, 이를 보여 주고 있는가?
2. 조직 구성원 모두가 고객중심 전략을 실행하는 데 참여하고 있는가?
3. 기업은 기업과 고객 모두에게 유리한 관계를 세우려고 시도하는가?
4. 기업은 고객의 기업에 대한 니즈와 가치가 다르다는 것을 인식하고 있는가?
고객과의 상호작용에서 이러한 인식이 반영되었는가?

캐피탈 원: CRM 비즈니스 모델

미국의 금융 기관 중의 하나인 캐피탈 원은 1988년에 설립되었으며, 1994년에 주식을 상장함. 2000년에 주식공모(IPO) 이후, 기업의 주가는 10배 상승하였고, 연평균 40%씩 성장함.

CEO인 리처드 패어뱅크스는 모든 고객은 세부적이고 고유한 신용 위험 및 잠재적인 수익 프로파일을 갖고 있으며 이러한 프로파일은 **고객의 위험-수익 프로파일**을 결정한다고 전제함.

즉, 기업이 고객의 특정 위험을 더 잘 이해하고 평가할수록 기업은 그 위험을 좀 더 잘 관리하고 수익을 얻을 수 있을 것이라는 것. 또한 캐피탈 원은 조직 전략 관점에서 조직 구조와 부서 기능을 **통합**시키고 **정렬**시키는 데 성공하며 가장 수익성 있는 고객유형을 파악하여 서비스를 제공함.

캐피탈 원은 모든 조직 구성원의 마음속에 고객관리 원칙을 심어준 주목할 만한 기업의 한 사례임.

CRM 전략의 네 가지 요소 (4)

• 조직 프로세스의 통합과 정렬

• 정의

- 조직 프로세스의 통합과 정렬은 고객관리 원칙을 실행 가능하게 하는 **조직 전체**의 프로세스, 시스템, 보상 체계의 개발과 동기화를 포함

• 특징

- 전략적 CRM은 기능적 고립이 아닌, **범기능적 프로세스**를 채택하는 조직에서 가장 잘 실행되기 때문에, 기업 대부분의 부서 및 기능은 전략적 CRM을 주도해 나가야 함.
- 프로세스 관점을 통해 관리자는 명목상의 활동 또는 개인이나 기능 중심의 목표가 아닌, **활동의 목적**과 그 **기대성과**에 대해 좀 더 깊이 있게 생각할 수 있음.

• 과정

성과를 이용하여
조직의 프로세스를
정의하고 설계

개별적인 프로세스를
목표고객을 유치하고
유지하는 목적에
맞추어 진행

인센티브 장치를 통해
고객관리 프로세스 및
성과에 대한 고객관계적
접근을 반영하고 강화

- **인센티브**는 직원과 조직의 목표가 동시에 이루어지게 하는 장치이며, 프로세스 설계는 **피드백**이 자동적으로 이루어지게 해야 함.

CRM 전략의 네 가지 요소 (5)

• 조직 프로세스의 통합과 정렬

• 통합과 정렬 수준 평가 질문

1. 기업은 목표고객의 기대 가치를 분명히 이해하고 있는가?
기업 프로세스는 이 가치를 창출하는가?
2. 가치사슬상의 다양한 프로세스는 고객가치를 최대화 하기 위해서 서로 동기화되고 있는가?
3. 고객관리 성과를 통해 얻은 결과는 프로세스를 향상시키는 데 적용되도록 프로세스가 구성되어 있는가?

캐피탈 원: 부서 간의 관리

캐피탈 원은 **조직 프로세스를 고객 중심 전략에 맞추어 정렬**시킴으로써 CRM 성공의 근간을 세움. 특히 캐피탈 원은 백오피스와 프론트오피스 활동, 즉 고객 서비스 중심의 모든 활동 간의 **긴밀한 협력**을 요구함. 고객이 전혀 보지 못하는, 회계 관리, 전략 및 제품 테스트 등과 같은 백엔드 활동도 프론트엔드 활동의 성과에 상당히 기여하며 또한 프론트엔드에서의 피드백을 통합시킴.

전략을 수립하기 위해 사용되는 정교한 고객 정보는 대부분 프론트엔드 부서에서 나옴. 운영 부서와 프론트엔드 부서는 서로의 **파트너십**을 통해, 캐피탈 원의 현재 위험 프로파일과 미래 전략을 검토함. 또한 이들 부서는 지속적으로 또는 임시적으로 신용정책팀을 포함한 **범부서적 팀**으로 협력함.

CRM 전략의 네 가지 요소 (6)

- 정보 획득 및 기술 배치

- 정의

- 적시에 적합한 고객 정보를 수집, 저장, 처리하는 모든 기술과 프로세스

- 특징

- 정보기술은 특별히 온라인 활동 관점에서 프로세스를 좀 더 효율적이게 만들고 프로세스와 서비스를 모두 변화시키며 완전히 새로운 프로세스를 지원해 줌.
 - 데이터를 이용하여 활용 가능한 정보를 만들 수 있는 능력, 즉 일반적인 것으로 보일지 모르지만 실행하기 매우 어려운 프로세스를 요구함
 - 온라인과 무선 응용 프로그램을 기반으로 하는 새로운 프로세스 및 채널을 만들 수도 있음.

CRM 전략의 네 가지 요소 (7)

• 정보 획득 및 기술 배치

• 정보획득 및 기술배치 관점과의 일치여부에 대한 질문

1. 여러분의 조직은 고객관리 측면에서 IT 시스템의 실행 가능한 역량을 발휘하고 있는가?
2. 이용 가능한 고객 정보는 얼마나 시기적절하고 관련성이 있는가?
3. 여러분은 고객에 대한 데이터를 활용하여 실행될 수 있는 정보로 만들 수 있는가?

독일 전화 기업의 고객 프로파일링

어느 독일 전화 기업은 다음과 같은 문제에 직면하였는데, 기업이 수집한 막대한 양의 **데이터**를 활용하여 어떻게 **특별하고 가치 있는 고객 경험**을 제공하느냐 하는 것이었음.

이에 대한 해답은 **예측 행동 분석 및 적극적인 제안을 결합하는** 것이었음.

운영자는 상세한 전화 통화 데이터와 인구통계 데이터를 사용하여 주요 관계 차원에서 각 고객을 평가함. 그런 다음 수익성과 행동을 목록화하여 고유한 고객프로파일을 만듦. 이후 이 프로파일은 직접적으로 고객의 전화로 전달되는, 적극적으로 **맞춤화**된 1대1 마케팅 캠페인의 기초가 됨.

결과적으로 이 운영자는 고객 이탈률을 유의적으로 줄이고 휴대폰 이용자들의 평균 수익성을 증대시킬 수 있게 됨.

CRM 전략의 네 가지 요소 (8)

• CRM의 실행

• 요구되는 프로세스

1. **고객 차원.** 고객과 기업 간 관계의 변화 측면, 즉 고객획득, 성장, 유지, 이탈 등과 관련됨.
2. **관리 차원.** 고객니즈, 행위 및 기대 등을 잘 이해하기 위한 분석적 CRM과, 전반적인 수요와 연결된 고객과의 상호작용을 시작하고 관리하기 위한 운영적 CRM을 구성하는 활동 및 프로세스이다.

〈그림 3-3〉 CRM 세부활동 및 프로세스에 대한 CRM 실행 매트릭스

		고객 속성		
		획득 단계	성장과 유지 단계	쇠퇴와 이탈 단계
경영 속성	분석적 CRM			
	운영적 CRM			

CRM 전략의 네 가지 요소 (9)

• CRM의 실행

• 특징

- **분석적 CRM과 운영적 CRM을 구성하는 활동과 프로세스:** 고객 데이터 수집, 만족도 및 충성도 측정기준, 고객니즈 분석, 고객관계의 경제성 또는 세분화 등을 포함한다.
- **운영적 CRM을 구성하는 활동과 프로세스:** 가치 명제 관리, 캠페인 관리, 채널 관리, 추천 관리 및 충성도 관리 등으로 구성된다.
- 기업 및 다양한 고객의 니즈 관점에서 **고객가치**를 이해하는 기업의 능력
- 기업의 지속적인 판매를 위해 **고객니즈 및 고객가치 우선**에 의한 고객획득 및 유지 프로세스
- 고객에 대한 **학습**을 통해 지속적인 기업의 판매 능력 향상

• CRM 실행 평가 질문

1. 여러분은 제품 개발과 마케팅 비용 지출을 합리적으로 하기 위해 체계적인 평가를 갖추고 있는가?
2. 프로세스는 계속적으로 고객니즈와 고객가치를 제공 명제에 맞추고 있는가?
3. 여러분의 CRM 시스템은 피드백을 제공하고 과거 상호작용으로부터의 학습을 향상시키는가?

CRM 전략의 네 가지 요소 (10)

• CRM의 실행

캐피탈 원 : 신제품 테스트

캐피탈 원은 고유 프로세스를 이용하여 고객에 대한 **학습 효과**를 얻음으로써 지속적으로 판매를 향상시킴.

캐피탈 원은 고객 위험에 따라 상품 판매를 조정하기 위해 **곰 찌르기**(poking the bear)라고 불리는 접근 방법을 사용함. 이 기업이 관리하는 많은 테스트(찌르기)는 어떤 유형의 고객 행동이 일정 수준의 신용 위험과 관련 있을 것인지를 결정하고자 함.

예를 들어 높은 신용 한도를 제공한다면, 높은 신용 위험을 갖는 고객이 응답할 것.

왜냐하면 그들은 돈을 필요로 하기 때문인데, 이에 따라 더 높은 위험을 초래할 것임.

따라서 이 방법은 **어떤 고객의 특성을 이용하여 위험 프로파일을 예측할 것인지를** 학습하는 방법을 제공함.

고객 특성에 대한 가설은 어떤 고객의 특성이 다양한 사용 및 위험 프로파일과 가장 높은 상관관계에 있는지를 평가하는 실험에서 나타남. 테스트에 따른 결과는 몇 주 후에 이용 가능하거나 몇 년이 걸릴 수도 있음.

그렇지만, 테스트 결과가 명백해지는 대로 캐피탈 원은 신상품의 생존 가능성을 평가하고 가장 성공 가능성이 높은 상품을 출시함.

상품 개발이 고객 데이터와 피드백을 근거로 이루어지기 때문에 최종 상품은 정확하게 대량 맞춤화 될 수 있음.



02

CRM 전략의 개발 단계

CRM 전략의 개발 단계 (1)

〈그림 3-4〉 CRM 전략 개발 단계



• 1단계: 전사적인 참여 유도

- 관련된 모든 부서(예: 판매, 마케팅, 자금, 제조, 유통 부서)의 지원을 얻고, 기업의 CRM 전략을 개발할 때, 가치 있는 자원을 투입하여 사용하는 것

• 속성

- 하향식 경영 참여
- 시스템 사용자에게 의한 상향식 도입
- 헌신적인 전일제 프로젝트팀
- 전사적인 해결책을 위한 예산 배정

CRM 전략의 개발 단계 (2)

- 2단계: 전사적인 참여 유도

- CRM 프로젝트팀의 구성원은 주요 의사결정과 추천에 대한 책임과 기업 전체에 CRM 전략의 상세한 부분과 이득을 전달할 책임을 가짐.
- 가장 효과적인 CRM 프로젝트팀은 업무 집단의 특정한 목적이 CRM 전략에서 언급되는지를 확실히 하기 위해서는 최소한 그 업무 집단에서 적극적인 대표자를 포함시켜야 함.

- 적극적인 대표자

- 경영진
- 정보 서비스/기술 인력
- 판매, 마케팅, 서비스 조직
- 자금 부서 직원
- 외부 CRM 전문가

CRM 전략의 개발 단계 (3)

- 2단계: 전사적인 참여 유도
 - 적극적인 대표자

1) 경영진

CRM 전략이 특히 비즈니스 프로세스와 조직 구조에 대한 **중대한 변화** 또는 **역할**과 **책임**을 수반할 때, 경영진은 CRM 전략의 모든 단계에서 리더십, 동기부여, 관리 감독 등을 행사해야 함.

관리자가 CRM 전략을 평가하는 기준

- CRM 전략이 주요 의사결정을 하기 위해 필요한 정보를 제공할 것인가?
- CRM 전략은 유의적으로 기존의 프로세스에 영향을 미치고 이를 개선시킬 것인가?
- CRM 전략은 유의적으로 비용을 줄여 줄 것인가?
- CRM 전략의 이득은 이에 대한 투자를 정당화시킬 수 있는가?

CRM 전략의 개발 단계 (4)

- 2단계: 전사적인 참여 유도

- 2) 정보 서비스/기술 인력

CRM 전략은 기업 정보에 대한 종합적인 분석으로 개발되어야 하므로 충분한 **정보 서비스**를 필요로 함.

기술 그룹은 능동적으로 참여해야 하는데, 그 이유는 CRM 프로세스가 자동화되는 관점에서 가치 있는 투입물을 제공할 수 있기 때문.

더 나아가, 프로세스는 CRM 시스템이 기존의 소프트웨어 응용 프로그램과 **호환**될 수 있도록 해야 함.

CRM 전략의 개발 단계 (5)

• 2단계: 전사적인 참여 유도

3) 판매, 마케팅, 서비스 조직

CRM 전략 개발 단계에서 영업과 마케팅 그룹을 참여시키는 것은 구성원이 다음의 세 가지 기준에 따라서 잠재적인 시스템의 가용성을 평가하는 데 도움을 줌.

- **효과성**: 사용자는 그들이 수행하는 업무를 완성할 수 있어야 함.
효과성은 성과의 품질을 결정하기 때문에 효과적인 시스템이 무엇보다 중요함.
- **효율성**: 주어진 업무를 완성하기 위해 필요한 투입 요소를 평가함.
최종 CRM 시스템의 대부분은 사용자 관점에서 소규모의 효율성 향상이 기업의 전반적인 생산성에 유의적인 영향을 줄 수 있음.
- **만족도**: 만약 최종 CRM 시스템이 사용자 우호적이지 않다면, 사용자가 광범위하게 이 시스템을 사용하지 않을 것. 이는 CRM 전략의 투자가 정당화될 수 없음을 의미.

CRM 전략의 개발 단계 (6)

- 2단계: 전사적인 참여 유도

4) 금융 인력

CRM 전략은 또한 **재무 관점**에서 평가되어야 함.

CRM 프로젝트팀의 자금 부서 직원은 증가된 영업생산성, 운영 비용, 시스템 확장 비용, ROI 추정 등의 관점에서 제안된 CRM 전략의 임계 분석을 수행할 수 있음.

5) 외부 CRM 전문가

만약 기업이 CRM에 대한 충분한 전문성, 경험, 기술 등이 결여되어 있다면, **외부 CRM 전문가**(기업 컨설턴트, 판매업자)는 CRM 전략을 개발하는 데 매우 도움이 될 수 있음.

외부 관찰자는 기업의 실제 사업 요구를 분석하고 프로젝트 팀의 정보에 도움을 주며, 기능적 명세서를 검토, 개정, 승인하는 것을 도와줄 수 있음.

따라서 이러한 외부 전문가를 선발하고 **언제** 그리고 **어떻게** 통합할지 결정하는 것은 CRM 프로젝트 성공 또는 실패의 중요한 요소가 될 수 있음.

CRM 전략의 개발 단계 (7)

• 3단계: 기업 요구사항 분석

- 사업 요구사항에 대한 분석은 **전사적인 차원에서 정보를 수집할 목적으로** 현재 기업의 상태를 평가하고 문제 영역을 파악함.
- 이 단계에서는 특히 판매, 마케팅 및 고객 서비스 관리자의 **기대치**에 대해 상세히 조사하는 일련의 회의 및 설문조사로 이루어짐.
그 과정의 결과로서 하나의 합의가 도출되어 각 부서 및 작업 그룹의 목적에 따라서 **전사적인 목표**가 정의되어야 함.

1. 가동 중인 서비스와 제품을 확인한다.
2. 현재의 작업 흐름, 접촉 영역 및 상호 의존성을 도식화한다.
3. 현존하는 기술, 특징, 성능을 검토한다.
4. 기업의 비전 및 운영 계획을 논의한다.
5. 기업 요구사항을 정의한다.
6. 개선된 기업의 작업 흐름 및 프로세스를 개발한다.
7. 기술 성능의 차이를 확인한다.
8. 성능을 기업 프로세스로 변환시킨다.
9. 새로운 기술 및 성능 체계를 개발한다.
10. 개념적 디자인과 표준적인 계획을 개발한다.

CRM 전략의 개발 단계 (8)

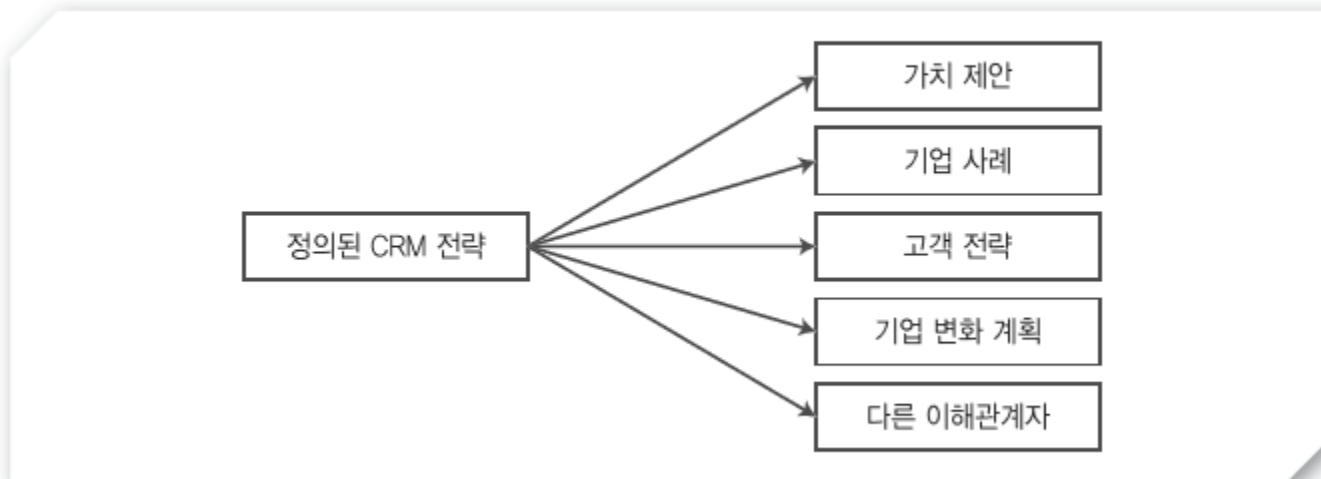
- 3단계: 기업 요구사항 분석
 - CRM 설문조사 질문 표본

- 여러분은 어떤 기능을 수행하는가?
- 어떤 유형의 데이터를 사용하는가?
- 고객과 어떻게 상호작용하는가?
- 고객을 좀 더 이해하는 데 도움을 주는 이용 가능한 데이터는 무엇인가?
- 여러분은 고객 및 경영진과의 커뮤니케이션을 어떻게 향상시킬 수 있는가?
- 여러분은 관계 형성을 위해 이용 가능한 시간을 방해하는 관리 및 일정 계획의 요구사항을 어떻게 줄일 수 있는가?
- 텔레마케팅이나 다이렉트 메일과 같은 외부 지원 활동에 어떻게 참여하는가?
- 여러분이 말하는 요구사항 및 필요사항은 무엇인가?
- 가망고객(lead)에 대한 추적 및 후속 조치, 데이터 전송, 기타 일별 활동 등에 어떻게 참여하는가? 이러한 프로세스는 어떻게 향상될 수 있는가?

CRM 전략의 개발 단계 (9)

- 4단계: CRM 전략의 정의

〈그림 3-5〉 정의된 CRM 전략의 특성



- CRM을 실행할 때 반드시 다섯 가지 개별적인 영역이어야 할 필요는 없지만, 좋은 CRM 전략은 **다섯 가지 개별적인 영역을 포함**하여야 함.

CRM 전략의 개발 단계 (10)

• 4단계: CRM 전략의 정의

1) 가치 제안

- CRM 전략의 목표는 전략적으로 중요한 고객을 유지하는 데 있으며, 고객유지의 목적은 고객기대치를 충족시키거나 이를 초과하는 **가치 제안**을 개발하고 이를 소통하며, 전달하는 것.
- 가치 제안은 고객이 기업과의 관계 기간 중에 경험하는 제품, 서비스, 프로세스, 가격, 커뮤니케이션 및 상호작용 등의 **다면성을 결합**해 놓은 것.
- 자사를 다른 기업과 **차별화**시켜 준다는 점에서 기업에 있어서 사업의 핵심이 됨.

가치제안이 다루는 세 가지 영역

1. 고객이 무엇을 가치 있게 평가하는가?
2. 기업은 고객에게 무엇을 제공한다고 말하는가?
3. 기업은 고객에게 실제로 무엇을 제공하는가?

CRM 전략의 개발 단계 (11)

• 4단계: CRM 전략의 정의

2) 기업 사례

- CRM에 대한 기업 사례는 기업이 CRM 투자를 통해 **구체적**이고 **측정 가능한** 기대치를 충족시킬지를 판단할 수 있음.
- 유효한 기업 사례는 직접적으로 고객가치의 전달을 이해관계자의 **가치 창출**로 연결시키고, 높은 **투자수익률(ROI)**을 제공해야 함.

유효한 기업 사례의 세 가지 영역

1. 기업과의 관계 기간 동안 고객의 경제적 가치 증가

고객생애가치, 고객생애가치를 밝히는 것과 관련한 위험, 고객세분화에 의한 잠재적 성장 등

2. 준거 및 추천 효과

만약 기업이 고객의 니즈를 만족시키기 위해 더 많이 투자하고 있다면, 추천을 통한 고객획득의 증가라는 효과는 유의적으로 나타날 것.

3. 학습 및 혁신의 영향

학습 및 혁신의 향상은 마케팅 효과성을 높이고 고객에게 전달되는 제품 및 서비스를 개선시키기 위해 기업이 부담하는 지출 비용을 줄여줌으로써 좀 더 많은 가치를 가져다 줌.

CRM 전략의 개발 단계 (12)

• 4단계: CRM 전략의 정의

3) 고객 전략

1. 고객에 대한 이해 :

만족스러운 가치제안을 개발하고, 소통하며, 이를 전달하기 위해서 기업은 **고객의 기대치**를 이해해야 함.

고객의 기대치를 이해하기 위해서 기업은 효과적인 **고객 세분집단**을 가지고 있어야 하고 제품 및 서비스에 대한, 그들의 능동적이고 수동적인 요구사항에 대해 가능한 충분이 많은 **고객 데이터**를 확보하고 있어야 함.

그 후에는 전문적인 분석 도구를 사용하여 데이터로부터 정보를 추출.

고객 기대치에 속하는 여섯 가지 특징적 수준 :

기쁨, 뛰어난, 당위성, 의지, 최소한의 허용 수준 및 불허용 수준

- * 의지 - 고객이 이전의 경험 을 통해 만든 기대치
- * 당위성 - 회사가 만들거나 추정한 약속에 의존
- * 기쁨 - 항상 바람직하지는 않는데, 그 이유는 비용이 많이 들고, 고객기대치를 상당히 이동시키기 때문

CRM 전략의 개발 단계 (13)

• 4단계: CRM 전략의 정의

3) 고객 전략

2. 경쟁적인 고객 상황

기업은 **경쟁 기업**이 고객에게 어떻게 응대하고 있고 경쟁적인 시장에서 고객점유율을 어떻게 유지하고 확대하는지를 알고 있어야 함.

3. 고객 제휴

교차판매와 **상향 판매**를 통해 고객으로부터 더 큰 가치를 보유하고 이를 획득하려는 기업의 능력에 영향을 미치는 주된 요인.

고객 제휴의 강점에 대한 비교 평가는 **고객유지 전략**에 영향을 미침.

4. 고객관리 역량

기업은 **누가 어떻게** 고객을 관리해야 하는지에 대한 기본적인 **프로세스**를 정의하고 있어야 함.

또한 고객관리 역량을 유지하기 위해서, 기업은 경쟁자의 고객관리와 **비교**해서 자사의 고객관리를 비교 분석하고 계속적으로 고객관리를 향상시킬 필요가 있음.

고객의 기대를 충족시키는 최선의 방법은 일반적인 제안이 아닌, **맞춤화된 제안**을 제공하는 것.

CRM 전략의 개발 단계 (14)

- 4단계: CRM 전략의 정의

4) 기업 변화 계획

1. 사업 프로세스

고객 요구를 어떻게 충족시킬 것인가를 결정하기 위해서 고객 전략의 관점에서 모든 기본 사업 프로세스를 평가하여야 함.

2. 조직

대부분의 고객 전략은 문화적 변화를 포함하여 조직 변화를 초래함.

3. 장소 및 시설

고객이 방문하는 특정 장소는 기업에 대한 인식에 상당한 영향을 주기 때문에 기업의 물리적인 자산은 고객 중심 전략에 맞추어 조정되어야 함.

CRM 전략의 개발 단계 (15)

- 4단계: CRM 전략의 정의

4) 기업 변화 계획

4. 데이터 흐름

데이터를 수집하고 데이터에서 추가적인 데이터를 생성 및 파생시키고 이를 여러 사용자 (직원 및 고객)에게 배포하는 것을 포함.

5. 응용 프로그램 구조

CRM 전략을 실행하기 위한 응용 프로그램 구조는 새로운 응용 소프트웨어의 특성을 나타내거나 최소한 새로운 방식으로 현행 소프트웨어를 합할 수 있도록 변경되어야 함.

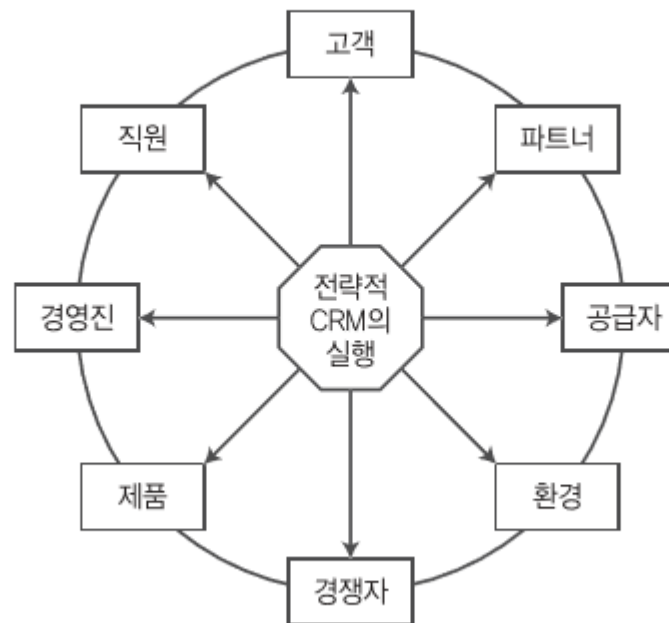
6. 기술 하부 구조

새로운 하드웨어, 새로운 운영 소프트웨어 및 운영 인력에 대한 변화 등을 포함. 적절한 속도로 프로세스를 관리하는 변화 전략은 변화와 관련한 고통을 완화시킬 수 있음.

CRM 전략의 개발 단계 (16)

- 4단계: CRM 전략의 정의
 - 5) 기타 이해관계자에 대한 관계관리

〈그림 3-6〉 전략적 CRM의 실행 체계



CRM 전략의 개발 단계 (17)

• 4단계: CRM 전략의 정의

5) 기타 이해관계자에 대한 관계관리

• 경영진

CRM을 **주도**하고 포괄적인 CRM 전략에서 모든 이해관계자와의 관계를 효과적으로 관리한다는 확신을 가져야 할 **책임**이 있음.

• 직원

종업원 만족은 특히 서비스 산업에 속한 기업에 있어서는 **고객만족**의 중요한 동인 중 하나임. 그러므로 기업의 CRM 전략은 고객 만족을 증가시키는 종업원 만족에 관심을 집중해야 함.

• 고객

고객이 종업원(예: 호텔 종업원)과 상호작용함으로써 만족을 느끼는 대부분의 산업에서는 종업원이 고객에게 **높은 가치 제안**을 제공 하는 것이 중요함.

• 파트너

전략적 제휴와 **합작 투자**와 같은 파트너십을 통해 참여 기업은 기술적 노하우와 고객 데이터를 공유하고 신상품 개발을 좀 더 빠르게 하며 **위험** 뿐만 아니라 **비용**을 공유할 수 있음.

CRM 전략의 개발 단계 (18)

- 4단계: CRM 전략의 정의

- 5) 기타 이해관계자에 대한 관계관리

- 공급자

- 기업은 **관계중심의 공급망 관리**를 통해 이제 좀 더 적은 공급자와 **전략적**이고 **장기적**으로 상호작용하는 관계를 구축하려 함.

- 그들과 좀 더 긴밀한 관계에 초점을 둬으로써 **효율성** 달성, 즉 원가절감(거래 및 검색 비용 절감)과 **효과성** 달성, 즉 양 당사자가 협동함으로써 더 많은 성과를 얻게 되는 고객가치 창출을 할 수 있음.

- 경쟁자

- 기업 고유의 전략과 성공이 무엇인지를 벤치마크하기 위해 경쟁자를 이용할 뿐만 아니라 경쟁자보다 **더 나은 가치**를 제공하는 것이 중요함.



03

사례 연구 : IBM의 CRM 실행 사례

IBM

• 기업 소개

- IBM은 2003년 연간 수익이 891억 4천만 달러에 달하는, **세계에서 가장 큰 IT 기업**
- 이 기업의 사업 포트폴리오 능력은 사업 전환 컨설팅과 같은 수준 높은 서비스에서부터 소프트웨어, 하드웨어 등을 포함한 제품 제공, 기초 연구, 자금 조달, 대규모 시스템 구축에 사용되는 요소 기술 등에 이르기까지 다양

• 시장 환경

- 1990년대에는 IT 산업의 환경이 상당히 변화함.
IBM, 휴렛 팩커드(HP), 컴팩 등의 현재 기업을 좁은 범위 내에서 보면, 국내외 공격적인 기업과 **치열한 경쟁**에 직면하고 있었음.
- 생존하기 위해서 기업들은 **운영의 비효율성을 최소화**하고 **고품질의 고객 서비스**를 제공할 수 있는 능력을 개발해야 했음.

IBM의 CRM 도입

- IBM의 CRM 프로그램 실행

- **CRM 프로그램의 실행**을 통해 고객에게 제공되는 것을 능률적으로 일원화시켰고 모든 라인의 사업에 대한 기업의 브랜드 이미지를 강화시킴.
- 목표는 개별적인 다수 제품이 아닌, **고객 차원의 전면적인 솔루션**을 제공하는 것이었음. 이는 제품 판매에서 벗어나 고객에 대한 **실질적인 솔루션 제공**으로 이동했음을 의미.
- IBM은 또한 웹 기반 및 다채널의 복잡한 사업 환경을 관리할 필요성을 깨닫게 되었고, **고객 접점의 운영**(예: 판매, 마케팅, 고객 서비스)을 능력적으로 일원화시키고 통합시키기 위해 CRM을 이용하는 방법을 찾게 됨.

2004년에 IBM은 6만 명이 이용하는 세계 최대의 CRM 응용 프로그램을 설치하여 사용, 2005년에는 8만 명 이상의 직원, 수천 명의 사업 파트너 및 IBM의 고객이 이 CRM 시스템을 사용한 것으로 추정됨!

IBM의 CRM 실행 목적

• IBM의 CRM 실행 프로세스 목적

- **동일한 도구**를 사용하여 **동일한 수준**의 수월성으로 모든 고객과의 상호작용을 처리하고 IBM의 모든 지역 및 판매 채널에 걸쳐 수집된 데이터로 이러한 상호작용을 알 수 있도록 하는 것을 목표로 함.
- 고객만족을 향상시키고 직원 및 사업부서 간의 협력을 촉진시키는 데 도움이 되기 위해 **엄격한 통합**을 통해 IBM의 내부 IT시스템을 1997년의 800개에서 2006년에 200개 미만으로 축소시킴,

더 나아가, IBM은

- (1) 정보를 공유하고 내부적으로 그리고 전체 가치사슬에 걸쳐 쉽게 협력
- (2) 핵심 역량에 집중하는 반면, 수익성이 적고 전략적으로 중요하지 않은 사업 활동을 감축
- (3) 완전히 통합된 IT 인프라를 구축하여 기업 비전을 지원하고 총 운영 비용을 절감

등을 달성하고자 함.

IBM의 CRM 실행 프로세스 단계 (1)

1. 전사적으로 공유되는 CRM비전과 전략의 수립

CRM 전략은 운영 비용의 절감, 증분 수익의 유도, 시장 우위 확보, 위험줄이기 등과 같은 핵심 목표를 포함.

이 단계에서 **최고 경영진의 지원**을 확보하는 것이 중요하고 **전사적인 효율성**을 달성하기 위해 필요한 균형적인 시야를 확보해야 함.

여기서 중요한 요소 중의 하나는 공인된 가치가 조직 전체에 걸쳐 하향식으로 어떻게 실행되는지를 예측하는 것.

2. CRM 비전의 실행을 위해 필요한 능력 확인

IBM은 몇 가지 주요 영역에 따라서 현재의 상황을 평가하였는데, 이 주요 영역으로는 **조직 구조와 기업 문화, 사업 프로세스 및 IT** 등이 있음. 이렇게 평가함으로써, 목표 역량과의 구체적인 **차이**를 확인 할 수 있었음.

3. 우선순위가 정해진 계획에 대한 로드맵 개발

차이를 종결하기 위한 마스터플랜과 더불어 아키텍처에 대한 **상세한 디자인**을 제안함. 고객가치를 창출하는 궁극적인 목표를 위해, 세부적인 계획이 갖는 효과, 제약 조건, 위험 및 종속성 등에 근거하여 이 같은 실행에 대한 **우선순위**가 정해 짐.

IBM의 CRM 실행 프로세스 단계 (2)

4. 통합적인 변화 프로세스의 관리

이 단계는 **전문적인 변화 관리 실행**을 요구하였음.

이 프로그램은 모든 실행 단계에 걸쳐 **최종 사용자의 지원 수준**에 대한 예측을 필요로 하며, **사용자 참여와 훈련** 또한 중요함.

5. 각 CRM 애플리케이션의 광범위한 초기 설치로 각 단계에서 실행

CRM의 **단계별 접근 방법**은 조직 내의 저항과 실패 뿐만 아니라 초기 설치에 대한 시간을 절감시킴.

또한 이를 통해 미래의 계획과 범위에 대한 수정이 허용됨.

6. 포괄적이고 통합적인 배치 방법론의 채택

서로 다른 프로젝트팀들의 **협조**를 통해 공통의 목표가 달성되게 만듦.

IBM의 CRM 성장단계 (1)

• 초기단계: 기회관리(1993~2000)

- IBM의 CRM 추진은 기업 내부 애플리케이션의 개발과 함께 시작
- 1995년 이전에 시행된 초기 단계의 특징은 영업 주기의 고객획득 단계에 있는 **영업 조직의 기회 관리 요소**에 있었음.
→ **호스트 기반의 IBM 응용 프로그램인 버추얼 머신(Virtual Machine)**을 개발
- 처음에는 특정 지역에 있는 고객획득을 위한 용도로 설계되었다가 **모든 제품과 지역**에 걸쳐 일관성 있게 재설계됨.
- 시스템은 기회를 확인하고 방법을 탐색하며 마케팅 부서에서 제공하는 가격 결정, 재고, 고객 마스터 기록(즉 회사 명, 주소, 주요 연락처, 고객 자금 조달 선택사항) 등과 같은 정보를 저장할 수 있었고, 고객 니즈나 IBM이 충족시킬 수 없었던 고객 니즈에 대한 **정보를 기록함**.
- 그 다음에는 수집된 정보에 따라 **마케팅 캠페인**이 진행되어, 고객 행동과 과거 수익을 추적한 후 성장률을 확인.
가망고객은 마케팅 캠페인에 추가되거나 접촉을 위해 통신 판매팀으로 전달되며, 각 고객은 목표 수익과 연계된 코드를 제공 받게 됨.

IBM의 CRM 성장단계 (2)

• 종업원의 동기부여 단계(1993~2000)

- IBM은 사업 라인에 따라서 조직을 능률적으로 **일원화**시키기 위해 상당한 노력을 수행
- 일부 종업원을 변화 챔피언(Change Champions)으로 선발하고, 그들로 하여금 **변화 프로세스**를 다른 종업원들이 따를 수 있도록 **유도**함.
- 하나의 모듈이 성공적으로 실행될 때마다 CRM 프로젝트 구성원으로부터 **격려**를 받았으며, 종업원은 일반적으로 2~3일간 계속 진행되는 **필수 훈련 프로그램**에 등록해서 CRM 실행 중에 필요한 지원을 받음.
- 이러한 조치를 통해 조직이 필요로 하는 환경을 설정한 후, 2000년에는 **전사적인 차원**에서 **전면적인 CRM 실행**이 가능하게 만들.

IBM의 CRM 성장단계 (3)

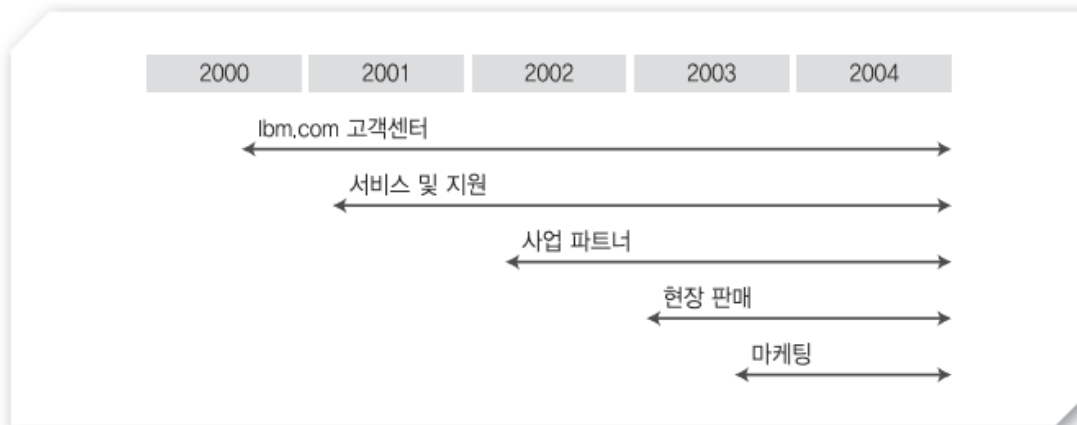
• Siebel 시스템 실행 단계(2000~2004)

* Siebel 시스템 : CRM 시스템의 세계적인 선도 공급회사이자

BI 및 표준 기반 통합용 애플리케이션의 선도 공급자

- Siebel과의 포괄적인 **파트너십**을 통해 IBM은 다양한 모듈을 실행해 왔고 고객용 소프트웨어를 수정하기 위해 광범위한 기술 및 기업 프로세스에 대한 전문 지식을 사용함.
- IBM이 구현한 Siebel의 **CRM 소프트웨어 모듈**은 판매, 콜센터, 마케팅, 현장 서비스, 서비스, e채널, e마케팅, e서비스, 일반적인 e비즈니스를 포함.

〈그림 3-7〉 IBM의 Siebel 실행의 범위와 시기



IBM의 CRM 성장단계 (3)

• Siebel 시스템 실행 단계(2000~2004)

- Siebel 고객센터 패키지의 초기 시작은 26개의 ibm.com 고객센터로 시작. 2003년 10월쯤에는 32개국 47개의 고객센터를 배치.
- 이 시스템은 IBM에서 **딜러에 이르는 정보 흐름**을 지원하며, 새로운 고객을 획득하거나 새로운 판매 사이클을 시작할 특별한 기회가 있을 때, IBM은 딜러에게 이러한 기회를 알려줌.
- IBM과 딜러 모두가 잘 통합된, **양방향의 데이터 흐름에 따른 이득**을 인식하면서 두 당사자는 2003년말까지 마케팅 캠페인에 대한 노력을 협력해서 함께 수행하게 됨.
- IBM은 현재 Siebel 실행으로 현장 영업을 추진하고 있으며 이러한 과업은 영업 기회, 고객 영업의 과거 데이터 및 요구사항, 주문 설명서 등의 **구체적인 이용 가능성**에 의존함.
- 2004년에 IBM은 **양방향**의 커뮤니케이션을 촉진 시키기 위해, 한 방향의 커뮤니케이션 프로세스를 강화해 온 기업 파트너와의 상호작용을 촉진시키는 효과적인 도구로서 마케팅 기능을 실행하였고, 이러한 추진은 IBM이 실시간으로 고객 요구에 더욱더 잘 응답하고 **맞춤화** 하는데 도움을 주었음.
IBM은 이를 **온디맨드**(One-Demand)라고 부름.

IBM의 CRM 실행 사례 요약 (1)

- IBM이 경쟁우위를 확보할 수 있었던 CRM 실행의 주요 강점
 - 온디맨드 운영 환경은 **즉각적**으로, 그리고 **맞춤화**된 솔루션을 제공하는 능력을 제공
 - 비록 IBM의 경쟁자가 Siebel 솔루션을 실행하고 있다 할지라도, IBM의 시스템과 같은 규모의 사람과 기능을 처리하는 CRM을 **전면적**으로 실행하는 기업은 없음.
 - CRM을 통한 프로세스 통합 관리는 재고 수준, 고객 불만, 추천 등에 대한 **즉각적인 업데이트** 된 내용을 제공.
즉, 판매와 생산 전략이 **빠르고 효율적**으로 업데이트 됨.
 - 가격 결정 및 수익 데이터의 통합을 통해 IBM은 **수익 분석 기회**를 얻게 됨.
각 고객은 Siebel의 코드를 갖고 있는데, 이는 잠재적인 **수익 발생 가능성**을 나타냄.
IBM 이 특정 하드웨어 또는 소프트웨어 솔루션을 판매하고자 할 때,
이 코드는 다음 주기 상에 있는 가망고객을 알려줌.

IBM의 CRM 실행 사례 요약 (2)

• IBM의 CRM 실행 후 성과

- 영업 생산성 및 효과 성과 채널 통합의 향상
- 시장 역학의 인지성 향상 및 기존의 통합 응용 프로그램의 제거
- 더 빠른 응답성 및 사업 편의성에 따른 고객만족도 향상
- 더 엄격한 경영 통제 및 선제적 판매 코칭을 통한 영업 관리의 효과성 향상
- 예측력 및 보고서 작성의 향상
- 파트너십 관리의 향상
- 포브스지(Forbes)의 최근 설문조사에서 IT 분야에서 IBM이 최상위로 평가됨
- 판매 주기를 완성하고 고객에게 서비스를 제공하는 데 소요되는 시간 절감
(소요 시간은 또한 경쟁 기업보다 짧았으며, 이에 따라 IBM은 좀 더 빠르게 고객에게 서비스를 제공.)
- 계약 관리 프로세스를 좀 더 효율적이고 단순한 절차로 변환시킴

IBM의 CRM 실행 사례 요약 (3)

• IBM의 CRM 실행 사례로부터의 통찰

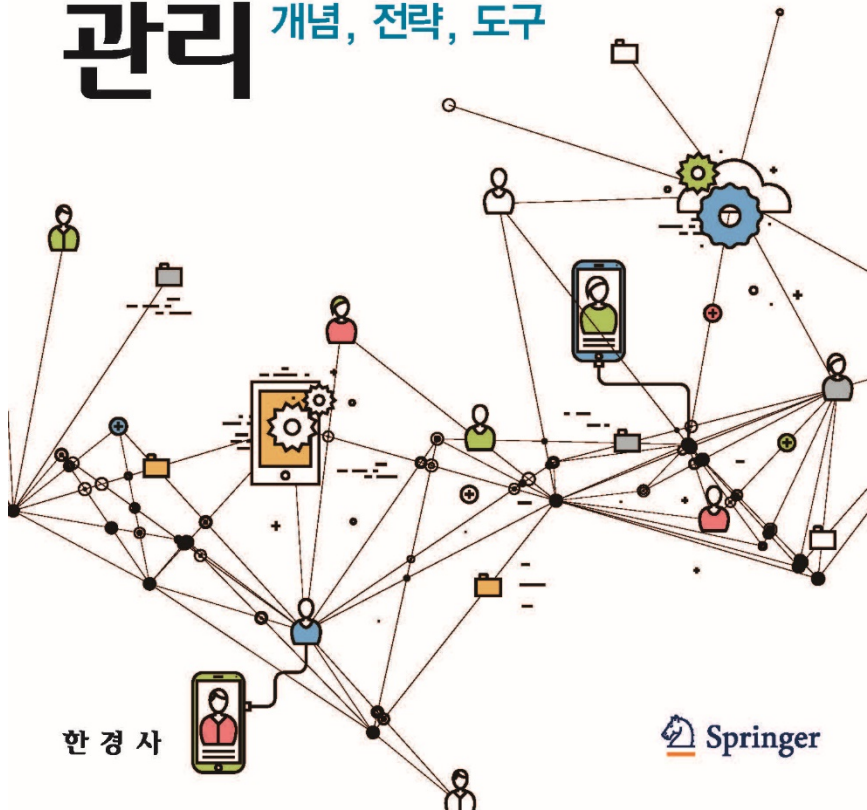
- 조직 내의 **최고 경영층**의 진심 어린 지원이 필수적임
- 진정으로 전사적인 CRM 시스템을 도입하기 위해서는 **CIO**가 확신을 갖고 있어야 함
또한 최고 관리자는 조직 내의 다른 IT 지원 시스템과 완전히 통합되지 않는 별개의 CRM 시스템을 요구하지 않도록 하는 **의지**와 **권한**을 가지고 있어야 함
- CRM은 단순한 IT의 실행이 아니며 각 사업부의 **협력**이 없다면, 전사적 실행은 불가능함
- **데이터 통합**은 이 사례에서 중대한 역할을 함
- 데이터는 일반적으로 생각보다 훨씬 열악한 조건에 있음.
CRM 투자로 최대한 이익을 얻기 위해서는 실행 초기 단계에서의 **데이터 정제**가 중요
- **CRM 교육 시간**은 잘 계획되고 주의 깊게 관리될 필요가 있음
- CRM 실행은 **광범위한 사업 프로세스 재설계와 변화 관리 추진**을 유도함
효과적인 CRM 실행은 대개의 경우 고객 서비스 가치, 회사 내의 인센티브 시스템 및 핵심 성공 요소 등에 대한 변경과 더불어 조직 구조와 문화의 **급속한 변화**를 요구함



Q & A

고객관계 관리

개념, 전략, 도구



고객관계관리 개념, 전략, 도구 (제2판)

V. Kumar, W. Reinartz 공저

홍태호, 신태수, 안현철, 김은미 공역

한경사, 2018

본 강의보조자료는 고객관계관리 개념, 전략, 도구(제2판)의 한국어판 서적을 기초로 제작되었으며, 해당 서적의 저작권은 '도서출판 한경사'에 있습니다. 저작권법에 의하여 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 복제를 금합니다.