

# CHAPTER 01.

## 전략적 고객관계관리





# AGENDA

**01** 전략적 고객관계관리

**02** 고객관리가 이전보다  
더 중요해지는 이유

**03** 고객가치 경영의 이점

**04** CRM의 진화와 성장

**05** CRM과 정보기술 진화  
: 산업 측면

**06** CRM 산업의 향후 성장





01

## 전략적 고객관리

# 마케팅 방법의 발전 (1)

## • 마케팅 개념

- “**고객의 관점**에서 보는 비즈니스” [피터 드러커] → 이후 좀 더 세련되게 발전
- “전략과 운영에 관한 기업의 중심에 **고객**을 놓겠다는 신념과 가치에 근본적인 공통요소로 대표되는 조직 문화 [Deshpande & Webster, 1989]
- 이 당시에는 개별 고객 구분이 어려워, 고객 세분 집단 관점에서 논의가 이루어짐

## • 마케팅 접근방법의 변화

- 고객의 니즈에 따라 고객집단을 세분화한 후, 해당 고객에게 제공할 **표준화**된 제품과 서비스를 설계
- 개별 고객의 개인 선호도의 중요성은 저평가됨

1. 개별 고객 수준의 데이터를 사용하는 것이 가능하지 않았기 때문
2. 개별 고객의 니즈를 서비스하는 것은 많은 비용이 들며 어떤 경우에는 그 자체가 불가능했기 때문

그러나, 이후 정보기술에서의 비약적인 발달과 인터넷의 편재성으로 인해 변화하게 됨

# 마케팅 방법의 발전 (2)

## • 기술 발전 이후의 마케팅

- **정보기술의 발달**로 인해 유연한 생산과 아웃소싱 운영이 발달
- **개별 고객의 니즈**를 이해하고 충족시키는 것이 기업의 경쟁우위를 강화하기 위한 핵심 자원이 됨
- 마케팅 개념을 **고객 개념**을 통해 이해할 수 있게 됨

고객 개념은 개별 고객이 분석과 행위의 중심이라는 믿음을 가지고 모든 마케팅 활동에 대한 주체이다.

- 기업의 마케팅 활동을 개인에게 집중하게 되면서 기업은 **개별 고객과의 상호작용 관계**를 강화할 수 있게 됨

# 마케팅 방법의 발전 (3)

고객가치(Customer Value)

고객관계관리(Customer Relationship Management, CRM)

- 고객, 시장, 기술, 마케팅 기능과 관련되어 급격한 변화가 생김
- 기업이 제품 중심에서 고객 중심 및 시장 지향 마케팅을 지향하게 됨

즉, 기업들은 업무와 프로세스를 **고객 개념**에 맞추어 새롭게 하고 있으며,  
마케팅은 **고객과의 관계**를 강화하는 중요한 역할을 하여  
기업이 고객에게 계속 적절한 관계를 유지하고  
이해관계자들에게 책임 있는 상태를 지속할 수 있게 되었다.

# 전략적 고객관계관리

## • 충성도가 높은 고객은 기업에게 많은 이익을 가져다 줄까?

충성도가 매우 높은 고객 중 일부는 반복적으로 고객 서비스에 질문을 문의하고 끊임없이 상품의 최적 가격을 찾아다니며 모든 판매 혜택의 이점을 누림.  
그러나 이러한 고객은 기업에 수익의 원천이 되기보다는 기업의 이익을 오히려 **감소**하게 하는 요인이 됨.

### ∴ **고객관계관리의 중요한 역할**

= 다른 유형의 고객을 규명하고 각각에 대해서 상호작용하는 특정 전략을 개발하는 것!

### 전략의 예시

1. 수익성 높은 고객과의 더 좋은 관계를 개발하는 것
2. 수익성이 높을 것으로 기대되는 새로운 고객을 발굴하여 유치하는 것
3. 수익성이 없는 고객에 대해서 적절한 전략을 발굴하는 것

# 고객가치와 고객관계관리 (1)

- 고객가치

- 고객가치의 개념

- 기업에 대한 고객관계의 경제적 가치이며, 공헌이익 또는 순수익으로 표현됨.

- 고객가치의 활용

- 마케팅 측정치로서 마케팅 효과를 평가하는 데 사용될 뿐만 아니라 중요한 의사결정에 도움을 제공
    - 기업은 의사결정 과정의 핵심에 고객가치를 활용하여 기업의 마케팅 노력을 측정하고 최적화

**고객관계관리의 개념은 고객가치 관점으로부터 정의될 수 있음**

- 고객가치의 관점으로 정의된 고객관계관리

고객관계관리는 기업에 대한 개별 고객의 생애가치를 최대화하는 기업 업무와 방법을 결정하기 위하여, 마케팅 데이터베이스를 분석하고 사용하여 통신 기술을 이용하는 업무이다.



# 고객가치와 고객관계관리 (2)

## • 고객관계관리에 대한 고객가치 기반의 접근법

- 고객충성도를 추구하면 언제 이익이 되는가?
- 충성도를 어떻게 고객수익성과 연결시키는가?
- 고객의 미래 수익성을 어떻게 계산할 수 있는가?
- 고객생애가치를 측정하는 좋은 도구는 무엇인가?
- 기업이 고객가치를 최대화하기 위해서 마케팅 자원을 어떻게 최적으로 할당할 수 있는가?
- 기업은 마케팅 투자에 대한 수익을 어떻게 최대화할 수 있는가?



## 더 나은 마케팅 의사결정을 위한 고객가치 기반의 접근 방법을 최대화하는 것

- 감소된 비용
- 최대화 된 수익
- 더 높은 수익과 투자수익률(ROI)
- 수익성 높은 고객의 획득 및 유지
- 휴면 상태 고객의 활성화

# 고객관계관리의 유형 (1)

## 1. 기능적 수준

- CRM 과정은 **매우 제한된 기능적 성향**에서 운영될 수 있음.  
(예: 영업 기능에서 영업 사원 자동화, 마케팅 기능에서 캠페인 관리)  
종종 이 기능 수준은 판매업체가 자신의 제품을 홍보할 목적에서 **기술 중심**으로 진행됨.  
일부 CRM 납품업자 또는 구매자들은 CRM을 거의 **기술과 동급으로 인식**하기도 함.

## 2. 고객 접점 프론트엔드 수준

- 새로운 사업능력을 설명하기 위한 실무자의 요구 또는 총체적 고객 경험에 집중하는 능력에 대한 새로운 조정에서 진화함.  
이 수준의 목적은 **모든 접촉 채널을 통해 고객에 대한 단일 관점**을 개발하고 **모든 고객과의 접점에서의 기능에 고객 정보를 배분**하는 것.  
이 관점은 모든 고객관계를 체계적으로 관리하기 위해 모든 접촉 채널에 대해서 **정보의 중요성**을 강조하고, 고객에 대한 마케팅의 개념을 고객의 구매 라이프사이클을 통해서 지원.

# 고객관계관리의 유형 (2)

## 3. 전략적 수준

- CRM의 전략중심 정의의 주요 목적은 CRM 기술의 관점에서 “고객관계관리”용어를 자유롭게 사용하는 것.  
즉, CRM을 시장에서 **고객**을 중심에 위치시키고 고객점유가치를 개발하는 과정으로 설명됨.  
**고객에 대한 지식과 고객에 대한 선호도**는 연구개발 또는 공급망관리와 같은 모든 조직에 의미를 갖음.

### • 비즈니스 전략 관점에서의 고객관계관리

고객관계관리는 기업이 서비스를 제공함으로써 가장 높은 수익을 얻을 수 있는 고객을 선별하고 기업과 이 고객 간의 상호작용을 형성하는 **전략적 과정**이다.  
궁극적인 목적은 고객의 현재 및 미래 가치를 기업에 최적화하는 것이다.

# 비즈니스 전략 관점에서의 CRM (1)

## • 비즈니스 전략 관점에서의 고객관계관리

### • 핵심 개념

#### (1) 전략적 과정 :

CRM과정은 최고 경영층에서 계획되고 관리되며, 여러 조직의 기능들을 **확장**하게 됨.  
고객관계관리는 단일 부서에 종속되어서는 안 되며 기업의 **모든 부서**에  
도움과 참여를 요구해야 함.

#### (2) 선택 :

고객의 경제적 가치를 자원 배분의 관점에서 본다면, 기업은 가장 **수익성**이  
높고 장래의 수익성이 높을 것 같은 고객에게 집중해야 함.  
선택은 기업이 제공하는 것과 고객의 욕구, 행동, 특징 등을 서로 **적합**시키는  
첫 시작이라고 할 수 있음.

#### (3) 상호작용 :

고객과 기업 간의 관계는 **상호 대화 형식**임.  
정보와 상품이 교환되고 과거의 교환 때문에 새로운 교환이 생겨남.  
이 점은 기업이 일회성 상품과 서비스를 고객에게 판매하는 것과는  
전혀 다른 시나리오임.

# 비즈니스 전략 관점에서의 CRM (2)

## • 비즈니스 전략 관점에서의 고객관계관리

### • 핵심 개념

#### (4) 고객 :

산업과 기업에서는, 고객은 개인 또는 하나의 시장 또는 전체 시장 안에서 하나의 **세분집단** 또는 여러 개의 세분집단이 될 수 있음.

고객은 최종 소비자 뿐만 아니라 유통업자, 소매업자 등과 같은 **중개상**도 포함. 기업들은 맞춤형 제품 공급을 갖고 **세분화**된 개별 고객을 목표로 함.

#### (5) 고객의 현재 및 미래 가치 :

현재와 미래의 **가치를 최적화한다**는 것은 기업이 단일의 거래에서 프로파일을 추출하는 것에서 시작하여 여러 거래에서 **이익을 최대화**하는 것을 의미.

기업은 고객자산, 즉 고객관계의 가치를 최대화하길 원함.

이 과정 에서 시장점유율과 같은 전통적인 지표는 고객점유율 및 고객생애가치 등과 같은 새로운 지표로 대체되고 있음.

이 외에도 교환 과정에서 고객과의 형평성을 유지하는 것, 프론트엔드의 응용시스템의 개발을 통한 고객 만족의 개선, 위험 관리 등이 포함됨.





02

**고객관리가 이전보다  
더 중요해지는 이유**

# 고객관리가 이전보다 더 중요해지는 이유

## • 고객 관련된 변화

### 인구통계학적 변화와 고객 다양성의 증가

- 노년인구의 증가(특히 선진국)
- 인종의 다양성 증가
- 개인화의 증가

### 행동 변화

- 바쁜 생활
- 가치 중시 및 낮은 서비스 수준에 대한 외면
- 정보 가용성 및 기술
- 감소된 충성도
- 편리성과 셀프서비스의 증가
- 소셜 미디어의 증가된 사용

# 고객 관련된 변화 (1)

- 인구통계학적 변화와 고객 다양성의 증가
  - 선진국의 노령인구 증가
    - 1990-2030년 사이 50세 미만의 일본인은 약 2천4백만 명이 감소하여 26%의 순손실이 예상.
    - 미국의 경우 성인의 중간 연령은 43세, 20년 이내에 50세까지 도달할 것으로 전망.
    - **고객가치와 관계 마케팅에 호의적으로 반응하는 고객의 가치와 관점을 결정짓는 평균 고객의 연령대가 높아진다는 것을 의미함.**
- 인종의 다양성 증가
  - 최근 서유럽과 미국의 인종 다양성이 눈에 띄게 증가함.
  - 이러한 인종 구성 비율의 변화는 **시장의 세분화**를 필요로 하게 됨.
  - 마케팅 또한 이러한 다양성을 반영하여야 고객을 효과적으로 서비스할 수 있음.
- 개인화 증가
  - 한부모 및 맞벌이 가계가 증가하면서 가족 단위 내에서도 매우 개인주의적인 생활 방식 및 행동을 설명하는 별도의 기업은 가정의 동질성을 가정하기보다는 시간을 많이 소비하는 가족 구성원의 **개인 행동**을 점차적으로 고려해야 함.

# 고객 관련된 변화 (2)

- 행동변화

- 여유시간의 감소

- 많은 가정이 경제적으로 부유하지만 **시간적 여유**가 부족해짐.
    - 기업들이 시간 또는 장소를 제약하게 되면 고객은 부정적으로 반응. 이에 따라 다중작업을 하는 고객들에게 맞춘 상품들이 등장하기도 함.
    - 마케터는 고객과 상호작용하면서 상품과 서비스를 수요에 맞추어 제공해야 하고 **시간 가치**에 주의 깊은 관심을 기울이며 기회로 작용할 수 있도록 해야 함.

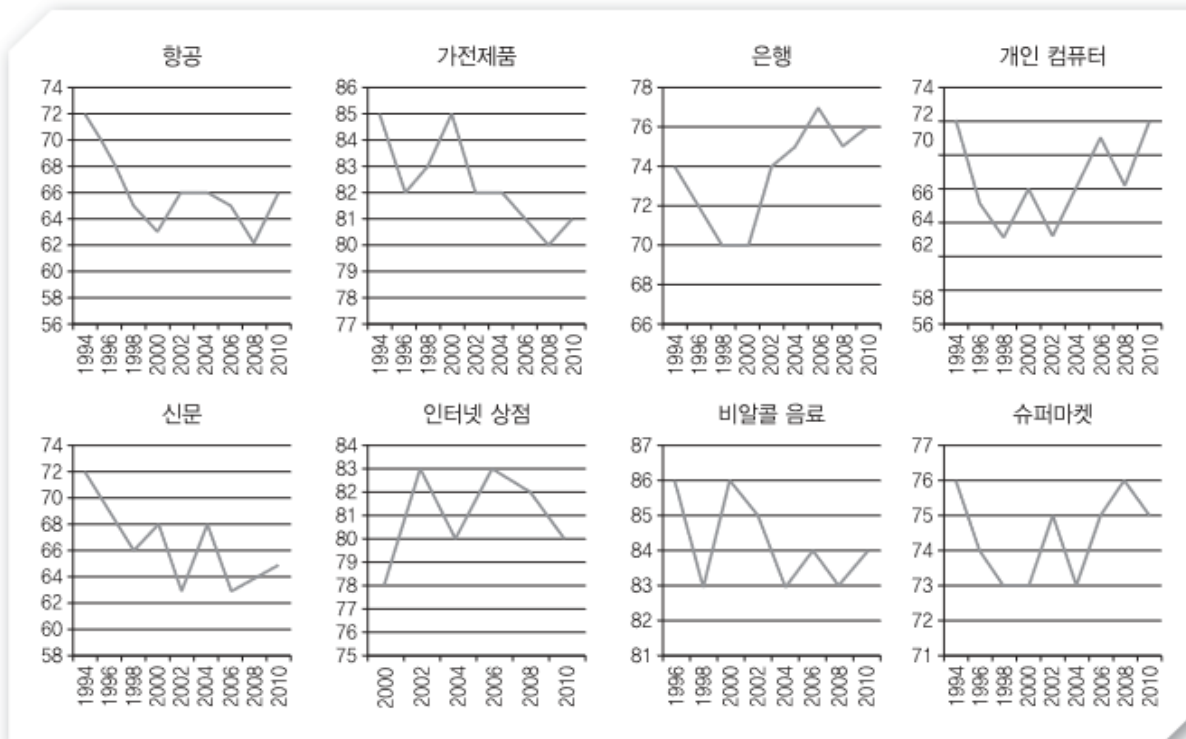
- 가치 중심과 저수준 서비스에 대한 외면

- 고객은 자신의 최상의 경험과 비교하는 경향이 있음.
    - 고객이 시장에서 가용한 선택에 관해 많이 알수록, 고객이 새로운 상품과 서비스를 접할 때, 그리고 고객이 새로운 요구사항을 원하게 될 때, 고객의 **기대 수준**은 계속 높아지게 됨.
    - 초기의 **기술 중심 CRM**이 오히려 고객의 불만을 야기하는 역설적인 상황이 생기는 경우도 있음.(ex. 인터넷/콜센터 기반 거래)

# 고객 관련된 변화 (3)

- 행동변화
  - 가치 중심과 저수준 서비스에 대한 외면

〈그림 1-1〉 미국 고객의 전체 만족도의 하락/정체 (출처: www.eheacsi.org)





# 고객 관련된 변화 (4)

## • 행동변화

### • 정보 가용성과 기술 경향

- 강력한 온라인 검색 엔진 덕분에 고객의 검색에 대한 노력이 대폭 감소.
- **정보 가용성**이 높아져 구매에 대한 의사결정을 내릴 때, 고객의 지식이 더욱 풍부해짐.
- 고객이 판매자와의 거래에서 훨씬 더 강력한 **교섭 우위**를 갖게 됨.
- 판매자가 고객에게 필요한 판매자의 정보를 만들 수 있도록 경쟁의 장이 공정해졌으나, 이러한 공정 경쟁의 장이 판매자가 경쟁자들과 차별화해서 서비스나 제품의 구매 결정에 영향을 주는 방식이 더욱 어려워졌다는 단점이 존재함.

### • 소셜 미디어 사용의 증가

- 사람들이 직접 알고 있는 사람 외에도 정보가 **공유**되면서 사람들이 제품에 관해 온라인에서 얘기하고, 서로에게 정보를 제공함으로써 구전 이상으로 참여하게 됨.
- 이를 통해 기업은 고객의 의견을 온라인을 통해 **학습**할 수 있고, 고객의 피드백을 **적시**에 파악할 수 있으며 소셜 미디어를 통해 광고와 소통 **전략의 새로운 형태**를 실행하게 해 줌.

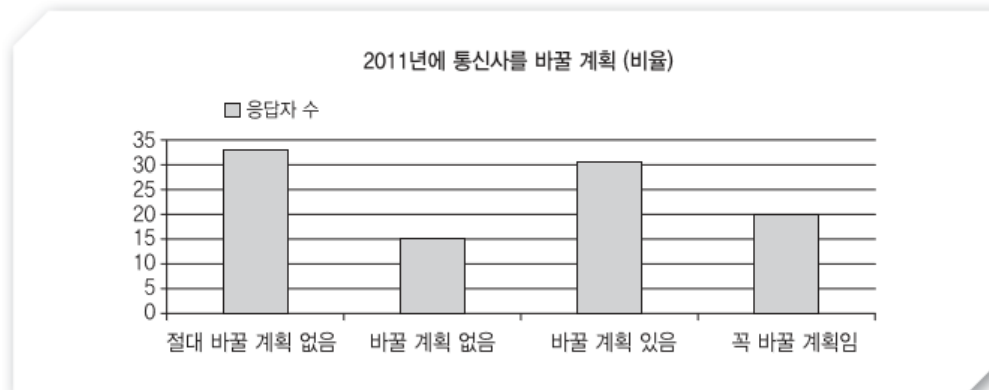
# 고객 관련된 변화 (5)

## • 행동변화

### • 감소하는 충성도

- 기업이 교차판매 캠페인을 가속화할수록 소비자도 지속적으로 거래처를 **다양**하게 하는 추세.
- 2011년에 AMP Agency에서 연구한 “구매 뒤의 모습”  
25세에서 49세 사이의 소비자 중에서 단지 4%만이 특정 브랜드에 충성하여 아무거나 사지 않는다고 응답. 따라서 **96%의 고객**은 근본적으로 거래처를 바꿀 준비가 되어 있으며, 기업은 고객을 설득하기 위해 매번 최선의 노력을 하여야 한다는 것을 의미.

〈그림 1-2〉 통신사 업체 변경에 대한 독일 소비자의 응답 (출처: Infad 2010)



# 고객 관련된 변화 (6)

- 행동변화

- 편리추구 및 셀프서비스의 증가

- Tesco Express, Marks & Spencer's Food, Wal Mart 등의 업체는 소비자의 요구가 크게 반영되며 **맞춤화 셀프 서비스**를 제공.
    - 셀프서비스의 선택사항이 많아지면서 동시에 **편리함에 대한 수요**도 같이 증가.
    - 기업은 고객에게 편리한 셀프 서비스 선택사항을 제공하여 서비스를 **스스로 처리**할 수 있게 해야 하지만, 고객의 문제가 복잡해질 때는 언제든지 **도움**을 받을 수 있게 해야 함.

# 고객 관련된 변화 (7)

## • 결론

- 소비자는 기업에 대해서 양질의 제품과 필요한 시간에 필요한 장소에서 제공되는 서비스를 받기를 원하며 이러한 모든 과정을 또한 투명하고 **소비자 중심**으로 이루어지길 기대함.
- 다양성과 시간의 여유 부족은 최상의 거래 조건을 제공할 수 있는 더 많은 **개인화된** 제품과 서비스의 추구로 이어졌고, 이로 인해 **대중 마케팅 방식의 비효율성**이 공고해짐.

소비자의 시간 부족과 주문에 의한 소비 요구는 잘 짜인 관계 전략을 위한 좋은 목표가 됨.  
인구통계 및 행동의 변화는 소비자의 수요가 더욱 더 다양해지고 개인화되며 작은 단위로 나뉘는 것을 의미

∴ 새로운 고객 요구를 충족할 수 있는 맞춤화 전략이 필요함

# 시장에 관련된 변화 (1)

## • 고객 확보를 위한 경쟁 가속화

- 무역장벽이 줄어들고 물류산업의 발전으로 지리적 경계가 새롭게 설정되면서, 대부분의 기업에게 **지역 이점이 무의미**하게 됨.
- 시장에 접근하는 것이 더 이상 지역에 제한 되지 않기 때문에 **물류 관리**와 **유통 관리**가 더욱 더 중요해지고 있음

## • 세분화된 시장

- 공급이 수요를 초과하는 선진국에서는 고객의 수요가 **차별화**되어 옴.
- 고객의 특정한 요구를 충족시키기 위해서는 시장이 여러 **세분화**된 시장으로 나누어져서 **개별화**된 마케팅을 펼칠 수 있어야만 함.

## • 차별화의 어려움

- 생산하는 제품의 품질이 근본적으로 향상되어 온 결과 더 이상 상품 차별화가 기업의 경쟁우위의 원천이 될 수 없게 됨.
- 기업은 **서비스 중심**과 더 가까운 관계를 통해 경쟁우위를 확보하려고 함.  
(ex. 슈퍼마켓의 프라이빗 라벨)



# 시장에 관련된 변화 (2)

## • 결론

- 제품과 서비스가 개선되고 성능 측면에서 유사해지면서, 기업은 거래 기반 모형에서 **거래 관계를 지속**시키는 데 집중하는 쪽으로 이동하기 시작.
- 기업은 소비자의 의견을 수집하기 위해 **소셜 미디어**를 사용하여 소비자의 구매 및 행동 이력을 관찰함으로써 얻을 수 있는 새롭고 잠재된 고객 선호도를 배울 수 있게 됨.
- **대량 맞춤화**를 개발하게 되면서 기업이 맞춤화된 제품과 서비스 제안을 통해 고객에게 진정한 가치를 제공

시장이 관계 중심으로 변화해 가면서, 시장점유율을 유지하는 가장 핵심 방법은  
비즈니스 전략을 재조정하여 고객 중심의 전략을 수립하는 것

# 데이터 저장기술의 변화

## • 데이터 저장 공급

- **기술의 발달**로 1비트당 저장 비용은 계속해서 떨어지고, 저장 장치는 대용량으로 급격하게 커지고 있음.
- 소비자와 기업은 데이터를 온라인 공간에 저장하고 사용함으로써 장소에 구애 받지 않고 **편리한 데이터 사용 환경**으로 변해가고 있음.

## • 데이터 저장 수요

- 인터넷, 웹 등이 **전자상거래**에 접목되고 **E-비즈니스**가 도입되면서 사용해야 할 데이터가 폭발적으로 증가.
- 웹로그뿐만 아니라 **패키지 응용 소프트웨어**(CRM, 영업 사원 자동화 시스템, 데이터 마트 등)의 요인이 데이터 저장 용량의 수요를 증가시키고 있음.

## • 결론

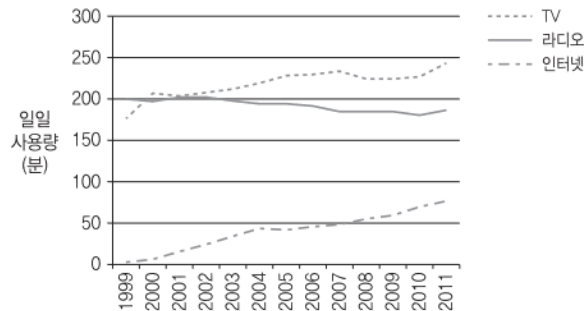
기업이 고객의 행동과 태도에 관한 정보를 정확하게 활용할 수 있다면, 기업은 기존에 전혀 알 수 없었던 고객의 구매 행위에 관한 정보를 파악할 수 있음

# 마케팅 기능의 변화 (1)

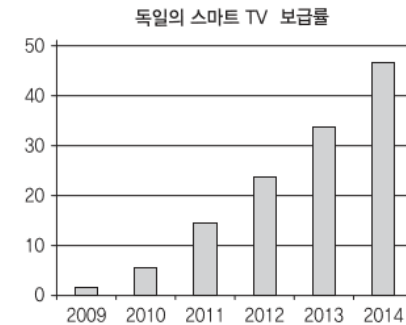
## • 미디어의 약화와 채널의 증가

- **대중 광고**를 기반으로 한 전달은 완전히 과거의 산물이 되었고, 고객의 니즈는 너무 다양해서 마케터가 단일 방법으로는 결코 만족시킬 수가 없게 됨
- **인터넷**을 사용하여 **고객에 집중**된 많은 의사소통 미디어를 이용하는 마케팅 방법이 급격하게 증가하고 있음.(ex. 이메일, 상호작용 가능한 양방향 스마트 TV, 앱 등)

〈그림 1-3〉 독일의 일일 미디어 사용 행태 (출처: ARD ZDF Onlinestudie 2010)



〈그림 1-4〉 독일의 스마트 TV 보급률 (출처: Goldmedia, 2010)



# 마케팅 기능의 변화 (2)

- 마케팅 효율성과 효과성의 감소

- 고객유지보다는 신규고객획득, 새로운 가치를 추가하기보다는 가격, 지속적인 수익성 있는 관계보다는 **단기적 거래**에 집중하는 기존의 마케팅 관행이 문제의 근원이 됨.
- **새로운 계약 채널의 급격한 증가**는 마케팅의 효율성과 효과성을 지속적으로 감소시킴.
- 대부분의 **다이렉트 캠페인**은 고객의 반향을 불러일으키는 데 실패.  
(다이렉트마케팅협회에 따르면 미국의 경우 다이렉트 메일에 대한 반응이 1.4~3.4% 정도에 불과)
- 더욱 더 많은 미디어 채널이 사용 가능해지면서, 기업은 채널을 **더 많이 사용**하고 채널과의 **조화**의 필요성이 증가함.



# 03

## 고객가치 경영의 이점



# 고객가치 경영

## • 의미

- 마케팅 관리자가 고객 다양성의 증가에 대한 대처, 마케팅 책임에 관한 관심에 초점을 맞추고, 가용한 데이터를 적절히 사용하고, 핵심 목표 기능으로 고객수익성을 사용하는 경영 접근 방식

## • 고객가치 경영의 이점

- 고객 정보의 통합 및 연결
- 모든 채널에서 연결된 정보의 제공
- 고객 사례의 관리
- 개인화
- 새로운 영업 기회 자동 또는 수동으로 생성
- 캠페인의 생성과 관리
- 더 빠르고 정확한 사후 점검
- 모든 비즈니스 프로세스 관리
- 최고 경영층에 자세하고 정확한 보고 제공
- 변화하는 시장환경에 즉각적으로 반응

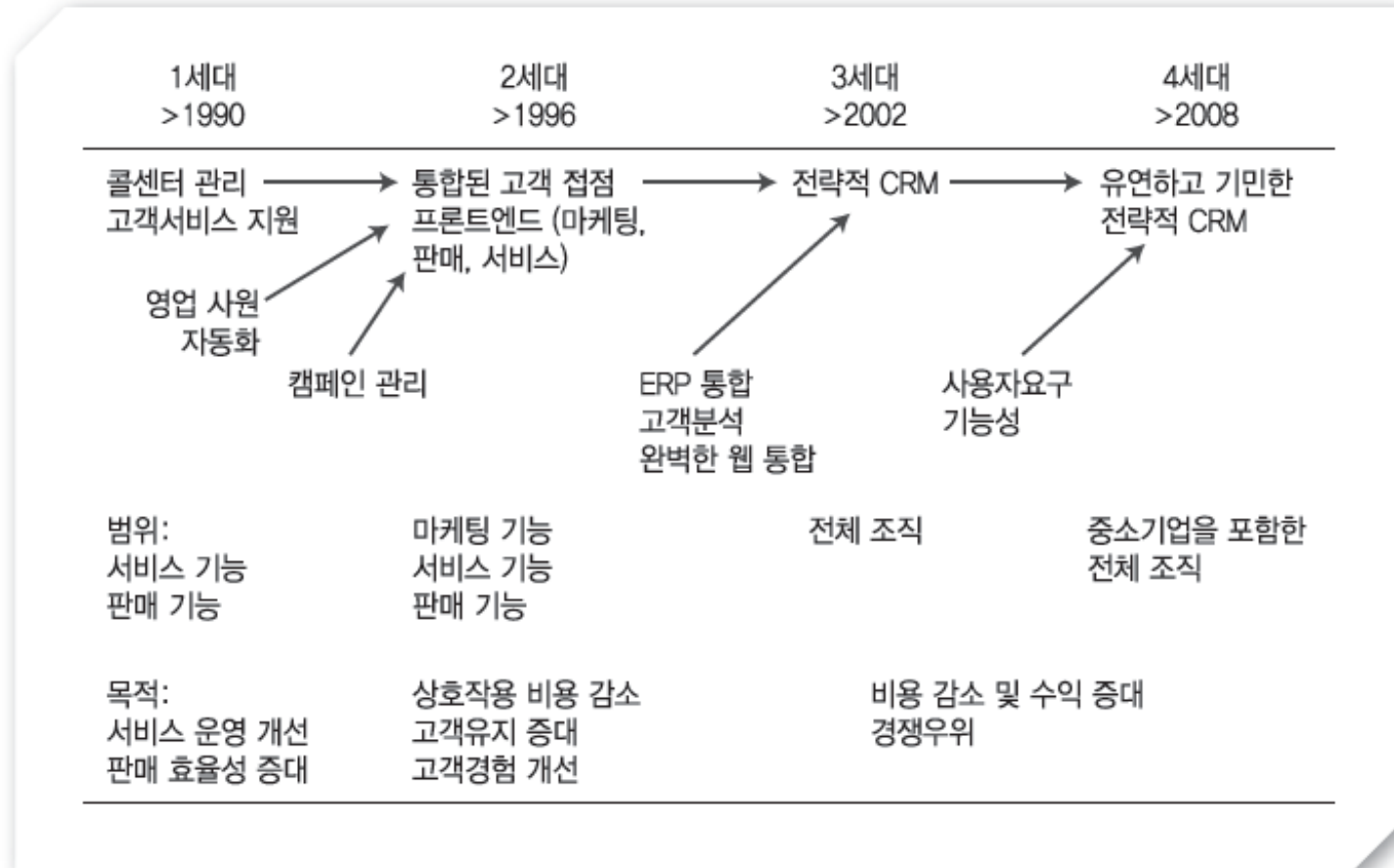


# 04

## CRM의 진화와 성장

# CRM의 진화와 성장

## • CRM 진화의 연대표



〈그림 1-5〉 CRM 진화의 연대표

# 제 1세대 CRM (기능적 CRM)

## • 기능

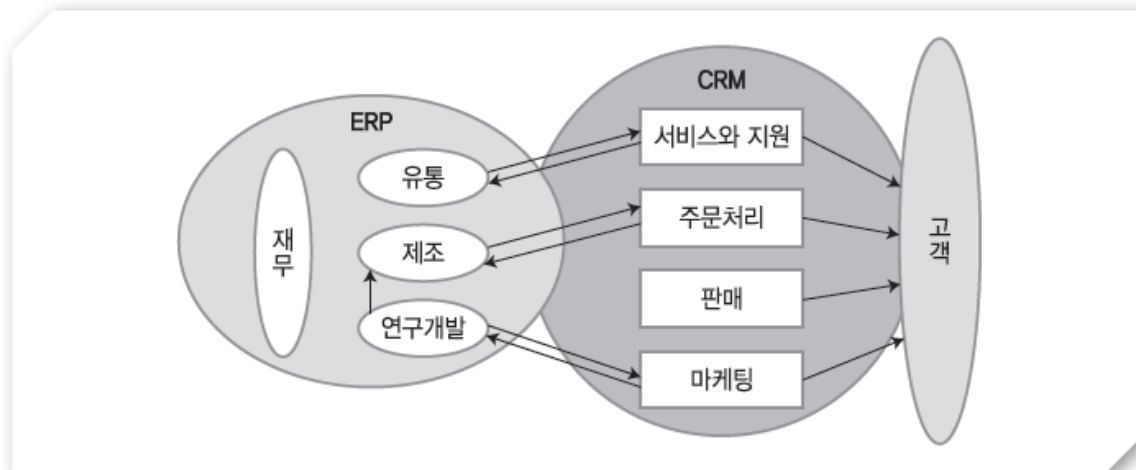
- 영업 사원 자동화(sales force automation: SFA)
  - 유지보수 측면과 고객 데이터, 텔레마케팅, 리드 생성, 판매 견적 생성, 판매 주문 생성과 같은 사전 판매 기능을 담당
- 고객 서비스 및 지원(customer service and support: CSS)
  - 헬프데스크, 계약 및 콜 센터, 현장 서비스 지원 등과 같이 주로 판매 활동 이후를 담당.
  - CSS 데이터베이스는 다른 정보 시스템과 분리된 특정 고객 정보를 가지고 작동

이 시기에는 후방 사무 업무와 단절되어 거의 통합이 이루어지지 않음에도 불구하고 판매와 서비스의 개선을 이루어냈지만, 이 두 기능의 틈새시장은 작았음.

대신에 단일 정보 시스템으로 모든 기업의 부서에서 필요한 업무를 수행하는 도구로 설계된 **자원 관리 계획**(enterprise resource planning: ERP)이 유행할 때임.

## 제 2세대 CRM (고객 응대의 프론트엔드 접근)

- 1990년대에 ERP에 부응하여 CRM의 진화는 독립된 하위 시스템들을 하나의 패키지로 통합하며 발전함.
- CRM 기술은 ERP로부터 제공받지 못하는 기능을 메꿀 수 있을 것으로 기대되었으며 기업 **고객 응대의 프론트엔드** 부분을 담당하도록 발전함.
- 고객, 계약의 모든 구성(예: 사전 판매, 판매 거래, 사후 서비스 등) 또는 도구(예: 전화, 이메일, 인터넷)와의 모든 상호작용에 대한 **단일 관점**을 생성하는 것이 당시 CRM의 목표.
- 그러나 이러한 목표의 대부분을 1990년대에는 거의 달성하지 못하였으며, CRM 기술과 구현에 대한 환상을 깨뜨리는 결과를 초래.



〈그림 1-6〉 프론트엔드 고객과 백엔드 시스템과의 통합

## 제 3세대 CRM (전략적 접근)

- 2002년 말쯤부터 **CRM 시장은 급성장**하기 시작했으며 고객의 인지된 가치와 구현된 가치가 거의 일치해지는 시점이었음.
- **공급업체와 협력 업체**가 사용하는 시스템과 통합할 뿐만 아니라 **고객 접점 프론트 시스템**과 **백엔드 시스템**을 통합하는 데 집중하기 시작.
- **인터넷 기술**의 통합은 CRM을 촉진시키며 많은 기업이 맹목적으로 기술 기반의 CRM 시스템을 설치하는 것보다 **전략적 CRM 접근 방법**을 적용하는 것이 훨씬 유용하다는 것을 깨닫게 됨.
- 기업은 CRM의 궁극적 목표가 단지 비용을 통제하는 것이 아니라 **수익을 확대하는 것**이라는 것을 인식하게 됨.

# 제 4세대 CRM (기민하고 유연한 전략적 CRM)

- **전략적 CRM**은 광범위하게 선택되어 마케팅 전략의 핵심 요소로서 구축되었고, 중소기업은 비즈니스를 촉진시키는 데 이 관리 도구와 상응하는 기술을 채택함.
- **기민함, 유연성, 그리고 적은 고정비**가 새로운 핵심적 특징.
- 소셜 미디어의 급부상과 증가하는 셀프서비스, 웹 기반 서비스의 확산은 **고객의 권한이 핵심**으로 부상하게끔 함.
- 구입 대신 **사용량을 기반으로 하여 비용을 책정**하는 CRM 기술은 수요자의 요구기능을 충족할 수 있게 됨.



# 05

## CRM과 정보기술 진화 : 산업측면



# CRM과 정보기술 진화 : 산업 측면

IT 시스템과 네트워크 컴퓨팅의 파급 효과에 관해 많은 최고 경영진과 토론할 때, 진정한 혁명은 기술 자체가 아니라는 점을 일관되게 강조하고 있다. 진정한 혁명은 근본적인 변화, 즉 중요한 일처리 방식의 근본적 변화이다.

— 루 제스트너, 전 IBM CEO

- 일부 관리자는 CRM의 도입을 기술 중심의 프로젝트와 임시 활동으로 인식하며 CRM을 소프트웨어 또는 기술 자체로 여김.  
이러한 잘못된 개념 때문에 많은 CRM 관련 노력이 기업에서 도입한 기대를 충족하지 못하는 결과를 초래

## CRM이 성공적으로 구축되려면

- 1) 최고 경영진이 기업의 기능을 모두 통합하고 고객가치에 집중해야 함.
- 2) CRM의 성장을 주로 정보기술 중심으로 구성된 CRM 소프트웨어 산업에서 얘기하는 성장과 동일하게 생각해서는 안됨.



06

## CRM 산업의 향후 성장

# CRM 산업의 향후 성장

## • CRM 산업의 촉진 요인

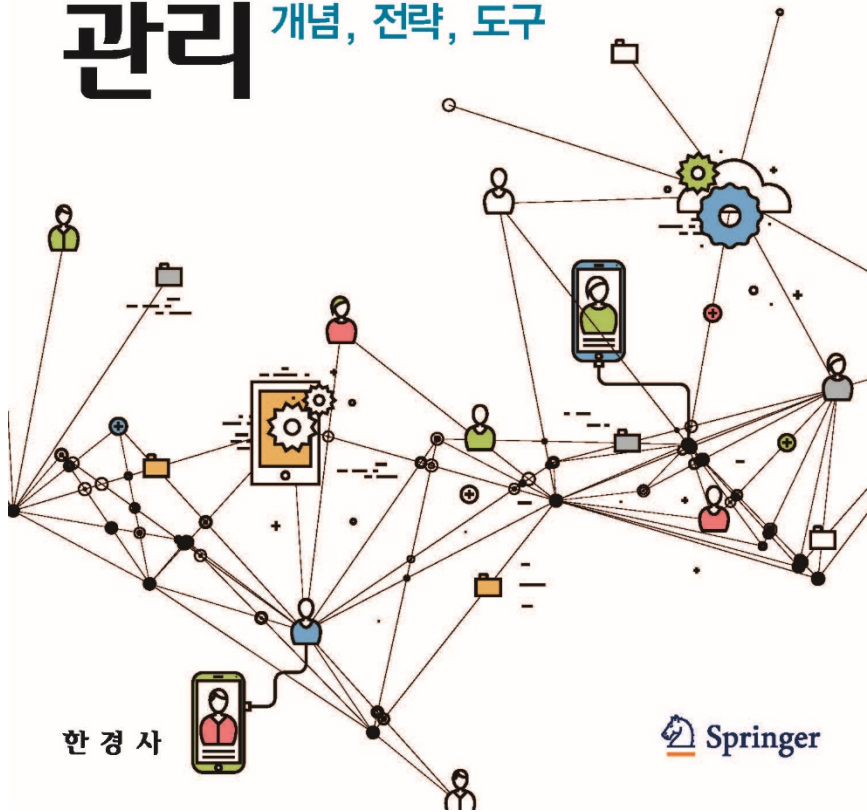
- 좋은 고객관계에서 수익성이 증가
  - CRM 업무에 지속적인 투자를 통해 얻어진 결론 중의 하나는 선정된 고객관계에서 가치를 얻을 수 있다는 믿음에 확신이 늘어가고 있다는 것
- 개선된 마케팅 의사소통의 효과
  - 통합된 마케팅 에이전시는 의사소통 활동의 효과가 우수한 데이터베이스 기술, 분석 도구, 타겟 소통, 성과 측정 기술 등으로 인해 매우 증가
- IT 판매업체와 변화 관리 컨설턴트
  - 영업 사원 자동화, 마케팅 캠페인 관리, 콜센터 관리 도구와 같은 독립 프로그램에 대한 초기 수요가 통합된 전략적 CRM 시스템으로 전환되고 있음.
- 데이터 수집 및 저장 비용의 감소
  - 데이터 수집 및 저장 비용의 지속적인 감소는 CRM 의 경제성을 개선시킴.
- 고객가치 측정
  - 기업은 CRM 투자가 기대 수익을 보장해 주는 정확한 측정치에 근거 해야 할 것을 인식해야 함. 고객가치 경영 분야의 발전과 사용은 CRM에 대한 투자가 성과를 얻을 수 있다는 확신을 제공함.



# 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.