



CHAPTER 04.

CRM 전략의 실행





AGENDA

01 CRM 시스템의 요소

02 CRM의 투자수익률

03 CRM 실행

04 사례연구:
영국 캐피탈 원의 CRM 사례



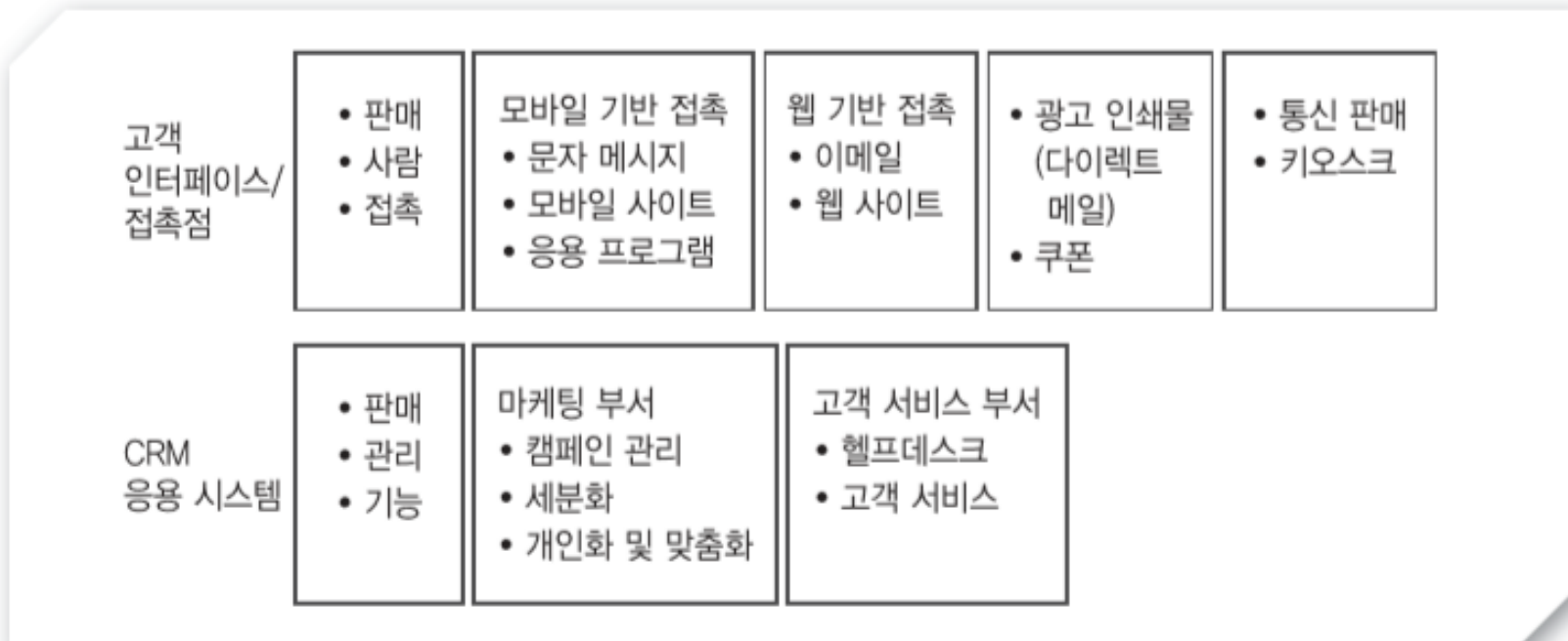
01

CRM 시스템의 요소

CRM 시스템의 요소(1)

• CRM의 고객 인터페이스와 응용시스템 구성요소

〈그림 4-1〉 CRM의 고객 인터페이스와 응용시스템 구성요소



CRM 시스템의 요소(2)

- CRM의 고객 인터페이스와 응용시스템 구성요소

- **고객 인터페이스/접촉점**

- CRM 시스템은 고객이 사용하는 접촉점과 상관없이 모든 고객을 **일관성** 있게 하나의 관점으로 볼 수 있어야 함.
 - **접촉점**은 기업이 동시에 정보를 수집하고 전파할 수 있는 순간이라고 할 수 있음. 중요한 것은 CRM 시스템이 최대한의 영업 기회를 위해 고객 니즈에 대한 현재의 정보를 제공할 수 있다는 것.

- **CRM 어플리케이션**

- CRM은 기업이 판매 제안을 하고 주문을 생성하며, 고객의 문의 사항과 피드백에 응답하게 해 주는 광범위한 **애플리케이션**에 의해 실행됨.
 - 애플리케이션은 한 조직의 영업, 마케팅, 고객 서비스 기능을 포괄함.

CRM 시스템의 요소(3)

• CRM의 고객 인터페이스와 응용시스템 구성요소

• 영업 및 영업 관리 기능

- 접촉 및 견적 관리, 거래처 관리(활동, 주문 입력, 제안 생성 등), 파이프라인 분석(예측, 영업 주기 분석, 손익 분석, 지역 할당 및 배정, 롤업(roll-up), 드릴다운(drill-down) 등은 CRM 시스템이 **통합**할 필요가 있는 중요한 영업 기능임.
 - 영업 프로세스는 다른 사업단위를 포함한 **많은 영역에 걸쳐** 관리되어야 함.
 - **영업 인력**은 기업에게 중요한 정보의 원천으로서, 최신의 현장 정보에 접근해서 이 정보를 기업의 다양한 영역으로 제공하기 위한 도구를 가지고 있어야 함.
- ✓ 롤업(roll-up) - 측정값의 세부 설명을 줄이고, 차원 계층을 통합
 - ✓ 드릴다운(drill-down) - 보다 세부적인 정보,
차원 계층의 하위 수준으로 측정값의 세부사항 증가

CRM 시스템의 요소(4)

- CRM의 고객 인터페이스와 응용시스템 구성요소

- 마케팅 기능

- 다채널 캠페인 관리, 기회 관리, 시장 세분화 및 가망고객의 생성/향상/추적 등은 CRM 시스템이 통합해야 할 중요한 기능
 - 고객의 선호도 및 구매 습관을 고려하는 **개인화**는 빠른 속도로 고객 상호작용의 표준이 되고 있기에 모바일 기반 접촉점, 이메일 등을 활용하는 능력과 더불어, 개인 고객의 현재 또는 언젠가 변하는 취향과 선호도에 기반을 둔 개인화가 필요함.

- 고객 서비스 기능

- 분쟁의 배정, 조정, 현장 인력 추적, 보고 기능, 문제 관리, 해결, 주문 관리, 보증 계약 관리 등을 포함
 - 고객 서비스 기능은 기업의 고객과의 **선제적인 관계**를 유지하여 만족하는 **충성고객**을 보유하게끔 하는 능력의 핵심 요소
 - CRM 시스템은 **상담센터**를 관리하고 제품 상담, 정보 요구, 주문 요청, 양질의 현장 서비스 등 모든 유형의 고객 질문에 대해 고객 서비스를 제공하는데 도움을 줄 수 있음.

CRM 시스템의 요소(5)

• 프랑스 파리의 라 크로상테리에: 기술을 이용한 고객 인터페이스 향상

프랑스 파리에 있는 라 크로상테리에(La Crossanterie)라는 패스트 푸드 체인은 많은 고객이 너무나 많은 고객카드(포인트 적립카드)를 가지고 있어서 잊어버리거나 카드를 분실하는 등의 문제에 직면하고 있었다. 이 외에도 기업은 고객에 대한 기본적인 정보만을 수집하고 정식을 구매한 고객에게만 보상을 해 주는 구식 시스템을 가지고 있었다.

이러한 문제를 해결하기 위해서, 2010년 6월에 라 크로상테리에에는 **충성도 패스 (Loyalty Pass)**를 도입함으로써, 고객충성도 프로그램을 새롭게 갱신하였다. 이 새로운 시스템은 고객이 세 가지 채널(고객카드, 휴대폰, 교통카드) 중 하나를 통해 **구매 거래 기록**을 남기도록 했다. 추가적으로 이 기업은 또한 이러한 세 가지 채널을 이용하여 **제품 판촉을 제안하고 추적**하였다. 고객 데이터의 수집과 사용에서의 이와 같은 진보는 **NFC(근접무선통신)** 기능을 통해 가능해졌다.

이에 덧붙여서, 라 크로상테리에에는 전체 지역, 빈도, 그리고 구매 유형에 따라서 모든 개인 고객의 거래 정보를 즉시 목록으로 작성할 수 있었다. 이러한 기술 발전은 고객과의 **일관된 인터페이스**를 제공해 주며, 기업에게는 이용 가능한 모든 **접촉점**을 통해 좀 더 상세한 고객 시각을 제공해줄 수 있게 되었다.



02

CRM의 투자수익률

CRM의 투자수익률

- CRM 요소에 대한 투자는 그럴만한 가치가 있는가?
 - CRM 시스템의 개발과 구축을 실행함으로써 이러한 투자가 수익을 발생 시킬 것 같은지를 파악하기 위해서는 항상 이에 대한 **금전적 기대 이익**을 측정해야 함.
 - CRM의 **ROI**를 추정함으로써, CRM 전략이 필요한지, 그리고 CRM 전략이 개발되어야 하는지와 어떻게 실행되어야 하는지 등과 같은 많은 주요 의사결정을 결정할 수 있음.

$$\text{이익} / \text{투자금액} \times 100\% = \text{ROI}(\%)$$

- ✓ ROI = 투자수익률
- ✓ CRM 활동의 ROI를 정확하게 하기 위해서는 CRM 투자 요소에 대해 좀 더 깊이 이해하는 것이 타당함.

CRM 실행 관련 비용 (1)

〈표 4-1〉 CRM 활동을 위한 ROI 계산 시 고려해야 할 중요 문제

고려해야 할 사업 영역	제기할 중요 문제
컨설팅 서비스	프로젝트(기업사례, 전략, IT 공학, 실행, 교육 등) 컨설팅 비용은 얼마일 것인가?
사업 프로세스	얼마 만큼의 사업 프로세스 재설계가 필요한가?
정보기술	새로운 시스템을 수용하기 위해서는 어떤 새로운 IT 소프트웨어 및 하드웨어를 도입해야 하는가?
판매업체 관리	시스템은 맞춤화 될 필요성이 있는가 혹은 바로 사용될 것인가? 맞춤화는 얼마나 필요하고 얼마만큼의 비용이 발생하는가?
조달 및 유지	내부 IT 인력이 시스템을 쉽게 조작하고 유지관리할 수 있는가? 아니면 외부의 지속적인 자원이 필요한가?
직원 채용 및 교육	CRM 시스템을 사용하기 위해 직원을 훈련시키는 비용은 얼마인가?
실행	실행에 필요한 기간은 얼마나 길고 이 기간 동안에 현재 시스템의 프로세스는 어떻게 될 것인가?
원가 계산	실행 시 계속 발생하는 비용은 무엇인가?

CRM 실행 관련 비용 (2)

1. 조직의 요구사항

- CRM 계획을 잘 세우기 위한 조직에서의 전반적인 요구사항은 **CRM 실행의 최종 비용**을 결정하는 데 중요한 역할을 하는 것
- 조직의 요구사항은 무엇보다도 캠페인 관리, 채널 관리, 고객 지원 및 제품 개발 등의 CRM 프로젝트의 **특성**에 달려 있음.
- 조직의 요구사항은 또한 그 목적을 달성하기 위해 필요한 기업의 인프라 및 이를 실행함으로써 얻게 되는 **세분 고객에 대한 정보**에 의해 보충될 것임.
- 요구사항은 CRM 프로그램의 최종 비용을 결정하게 만들며, 요구사항이 복잡할수록 CRM 실행 비용은 더 증가함.

CRM 실행 관련 비용 (3)

2. 기술적 요구

- 조직의 요구사항을 충족시키기 위해서 **기술 요구사항**은 개발에서 출시에 이르기까지 CRM 실행을 살펴보는 데 중요한 역할을 함.
- 기술 요구사항은 일반적으로 소프트웨어와 하드웨어의 구성요소, 데이터베이스 개발 및 IT 인프라를 포함.
- 전형적인 CRM 프로젝트의 경우, IT 비용은 보통 **총비용의 1/5~1/3**을 차지하며 하드웨어와 소프트웨어 비용의 하락에 따른 비용 절감분은 IT 전문가의 채용 비용 증가로 인해 상쇄될 수 있음.
- CRM 기술을 다룰 때, 중요한 요소는 **관계형 정보 프로세스**의 역할과 프로세스가 효과적인 고객관계관리를 위해서 어떻게 도움이 되는지를 확인하고 조사하는 데 있음.
관계형 정보 프로세스는 기업이 고객과의 **장기적**인 관계를 확립하기 위해서 고객 정보를 관리하기 위해 사용하는 상세한 절차를 포함.
- CRM을 위해 사용하는 기술은 관계적 정보 프로세스가 고객관계 성과에 미치는 영향을 조절함으로써 중요한 지원 역할을 함.

CRM 실행 관련 비용 (4)

3. 데이터베이스 요구

- CRM 프로젝트의 **성격**과 서비스를 제공받을 **세부 고객군**에 따라 데이터베이스 비용이 달라짐.
- 고객과의 상호작용으로부터 얻어진 정보는 CRM 상황에서 **미래의 상호작용**을 파악하기 위한 기초 자료로서 사용됨.
- 만약 조직이 새로운 데이터베이스를 만들거나 현재의 데이터베이스에 상당한 양의 정보를 추가할 필요가 있다면, 이러한 요구는 전반적인 비용에 상당한 **추가 비용**이 발생할 수 있을 것.

4. 잠재적인 인적자원

- 조직의 잠재적인 인적자원은 CRM 프로젝트의 개발과 실행에서 중요한 요소이면서 아마도 관리하기가 가장 어려운 요소.
- 인적자원 비용은 현재의 직원들을 **교육**시키는 비용 뿐만 아니라 IT 전문 인력 **채용** 비용을 포함함.
- 운영 관리 연구자 및 통계 분석가는 CRM 시스템을 개발하고 실행하기 위해 필요할 수 있음.

CRM 실행 관련 비용 (5)

5. 실행요소

- CRM 실행의 핵심 과제 중의 하나는 관리 대상의 모든 구성원에게 제안된 변화 요구사항에 대한 **필요성**과 **이용 가능성**을 정의하고 이를 **소통**하는 것.
즉, **변화 관리**는 CRM 실행 성공 및 비용을 결정하는 데 중요한 역할을 함.
- 이러한 과제에 대응하는 한 가지 방법은 전체 프로젝트를 일련의 **소형 프로젝트**로 나누어 실행하는 것.
소규모 프로젝트에 관련된 비용은 낮은 경비가 필요할 뿐만 아니라 전체 프로젝트에 대한 비용을 쉽게 **추적**할 수 있음.

CRM 실행의 재무적 이득

• CRM 전략 실행으로부터 얻는 재무적 이득

- CRM 전략 실행으로부터 얻는 재무적 이득을 정확히 설명하기 위해서는 **CRM 도입 전** 기업의 **재무 상황**을 정확하게 파악해야 함.
- CRM의 단계별 프로세스를 통해 기업은 각 단계의 재무적 효과, 즉 실제적인 이득인지의 여부를 판단할 수 있음.
- **간접적인 미래 수익** 계산

1. 비용과 수익에 미치는 간접적인 효과를 가짐

: 낮은 고객획득비용, 낮은 서비스 비용, 높은 평균 거래 이익, 높은 평균 고객가치 등

2. 비용과 수익을 반영하지는 않지만, 이 중 한쪽 또는 양쪽의 동인을 반영함

: 고객만족도, 고객유지율, 고객획득, 고객 이탈률, 교차판매율, 상향 판매율, 고객당 구매 제품 품목, 재고 회전율, 평균 거래 수, 지갑점유율, 고객 불평률, 처리 비용, 재작업, 종업원 만족도 및 종업원 유지율의 향상 등

- 각기 다른 산업에 속한 기업은 서로 다른 CRM 문제에 직면하고 다른 CRM 수익을 강조함.
- CRM 투자의 궁극적인 이익은 **장기적으로 고객의 수익성을 향상**시키는 것.

CRM 추진 단계의 ROI 계산 (1)

〈표 4-2〉 ROI추정 단계

단계	내용	질문제기
1. 목표 설정하기	벤치마크 또는 유사한 프로젝트 및 내·외부 지식에 기초하여 CRM 프로젝트의 ROI 목표값을 정한다.	목표는 충분한가? 목표는 달성 가능한가?
2. 목표 도달하기	내부적인 상향식 참여와 외부 관점, 컨설턴트, 벤치마크 등을 통해 목표에 도달하는 방법에 대한 아이디어를 고안한다.	목표를 달성하기 위해서는 어떤 요소가 얼마만큼 변화될 필요가 있는가? 이것은 기술적 관점에서 그러한가? 제안된 이익은 분명한가 또는 불분명한가? 고객 또는 직원은 이 측정 지표를 허용할 것인가?
3. 합의 및 지원 도출	경영진 및 라인 스태프가 ROI의 제안 목표에 동의하고 양 당사자에 지원을 확보하도록 한다.	총괄적으로 이를 승인할 준비가 되어 있는가?

CRM 추진 단계의 ROI 계산 (2)

- 전략적 CRM의 ROI 추정

- CRM 투자와 관련된 비용과 관련 재무 이득을 결정한 후에는 CRM 활동의 ROI를 계산하는 것이 훨씬 쉬움.
- 초기 결과가 부정적으로 보일지라도 프로젝트의 실제 ROI를 확인하기 위해서는 **여러 기간에 걸친** 프로젝트의 수익을 뽑아내는 것이 중요함.
또한 미래 기간에 대한 수익 추출은 CRM 전략을 수립하고 실행하며, 지속적으로 향상시키는 등의 **전반적인 CRM 사이클**을 고려해야 함.
- ROI에 대한 정확한 계산을 위해서는 각 실행 단계의 측정 가능한 **사업 성과 지표**를 이해하고 개발하는 것이 필요함.
- 경영진은 CRM 프로젝트의 수익이 어떻게 계산되는지에 대한 시각을 **공유**해야 함.
즉 수치로 표현된 믿음의 정도를 공유해야 함.



03

CRM 실행

CRM 실행

• CRM 실행의 세 가지 범주

1. **운영적 CRM 프로젝트**로서, 기업이 CRM 전략의 기술적이고 기능적인 요구사항을 충족시킬 수 있게 해 준다.
2. **분석적 CRM 프로젝트**로서, 고객의 니즈, 기대, 행동 등을 잘 이해하는 것을 목적으로 한다.
3. **실행 프로젝트**로서, 운영적, 분석적 CRM의 산출물을 적절하게 사용하여 마케팅 의사결정과 고객관계관리를 향상시키는 것이다.

슈퍼마켓 체인 자이언트 이글: 유류에 대한 생각

식료품 및 편의점 체인인 자이언트 이글(Giant Eagle)은 불경기 동안에 CRM 프로그램의 중요성을 깨닫고 **고객충성도 프로그램 사용**을 증대시키기 위해 창의적인 아이디어를 추가하였다.

이는 **주유 할인**이었다. 이 프로그램이 시작된 이후로, 자이언트 이글은 식료품 할인 고객카드를 이용해서 주유 할인을 동시에 교차 사용하는 데 성공하였고, 이에 따라서 식료품과 유류 간의 **교차 구매**가 증가하게 되었다.

이러한 새로운 시도는 이 체인점의 영업에 상당한 이득을 가져다 주었다.

운영 프로젝트

• 목적

- CRM의 **기술적, 기능적 요구사항**을 충족시키는 인프라를 구축하는 것
- **수익성을 극대화**하고 지원 비용을 줄이며 **매출액**과 **고객충성도**를 증대시키기 위함

• 예시

- 고객센터 또는 주문 처리 시스템과 같은 기능의 자동화, 온라인 거래 웹사이트 개발, 데이터 수집 및 데이터 관리 프로세스 변경, 적합한 하드웨어, 소프트웨어 선택 및 설치, IT 인프라의 업그레이드 또는 변경, 고객 데이터베이스, 데이터웨어하우스 설치 등

• 특징

- 대부분의 프로젝트는 직접적으로 수익을 창출하지는 않지만, 만약 프로젝트가 성공적으로 수행되고 완료된다면 프로젝트에 의해 기업은 **부가가치가 있는 CRM 프로젝트를** 달성하기 위해 필요한 자원을 제공 받게 됨.
- 많은 기업은 실시간 데이터를 저장해서 마케팅 데이터 인텔리전스 분석을 수월하게 할 수 있도록 **광범위한 데이터웨어하우스 개발**을 원할 수도 있음.

CRM 인프라

〈표 4-3〉 CRM 인프라의 구성요소

구성요소	설명
정보전달/온라인 카탈로그	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 제품과 서비스를 온라인으로 전시하고 이를 목록화하는 능력
고객 데이터베이스	<ul style="list-style-type: none"> 영업 기회를 확인하고 제품의 개발 및 배송 요구사항을 다루기 위해 고객 중심 데이터를 획득, 조직화, 제시, 분석하는 능력
개인화 및 콘텐츠 관리	<ul style="list-style-type: none"> 데이터 분석 결과를 활용하여 고객의 개인화된 경험을 개발하기 세부적인 고객 요구를 충족시키기 위한 서비스 제공 매체의 향상과 개선
판매점 자동화	<ul style="list-style-type: none"> 영업 및 마케팅 수명주기를 자동화하기 위해 고안된 도구와 서비스를 효율적으로 활용하고 사용하기
파트너 채널 자동화	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 서비스 제공 매체와 이를 제공하는 업체 및 제3의 파트너를 서로 통합하기 위해 고안된 도구와 서비스를 효율적으로 활용하고 사용하기
고객 서비스	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 제품과 서비스를 성공적으로 지원하기 위해 고안된 기술과 기업 프로세스를 효율적으로 활용하고 사용하기

분석 프로젝트 (1)

• 데이터 분석기법

- 기업이 고객을 이해하는 데 도움을 주기 위해 기업의 **데이터베이스**로부터 의미 있는 정보를 캐내는 **데이터 분석 도구**를 사용함으로써 실행됨.
- 데이터 분석 기법은 전략적 의사결정과 계획적인 마케팅 활동을 향상시키기 위해서, 고객, 제품 및 거래 데이터에 대한 회사의 지식과 이해를 증대시키는 **데이터 기반 마케팅**과 **기술**을 결합하는 프로세스

• 분석 프로젝트

- 분석 프로젝트는 운영 프로젝트에 대한 **투자로부터 제공**되며, 운영 프로젝트가 만든 자원을 활용함.
- 분석 프로젝트는 **기업이 고객을 이해**하도록 해 줌으로써 이에 대한 가치가 추가됨.
- 기업이 고객과의 **수익성 있는 관계**를 형성하고 이를 관리할 수 있는 능력을 만들어 줌.
- 분석의 결과는 기업의 **고객 전략**을 결정하고 현재 진행 중인 **CRM 전략**을 개발하는 데 도움이 되는 중요한 정보를 제공함.

분석 프로젝트 (2)

- 분석 프로젝트의 두 가지 주요 활동 유형

1. 고객 데이터 변환

- 데이터베이스, 데이터 마트 또는 웨어하우스 등의 내부 및 외부의 광범위한 원천으로부터 원시 데이터를 추출하고 변환한 다음, 접근과 탐색이 가능한 곳으로 **전체 데이터의 가치 및 정보를 모으는 과정**을 포함함.
- 고객 데이터 변환을 수행하기 위해서, 기업은 우선 **데이터 웨어하우스**를 구축할 필요가 있음.
- 기업은 다양한 내부 자료원으로부터 정보를 **통합**시킴으로써 고객 데이터의 가치를 높여야 함.
통합된 고객 데이터가 불완전하다면, 기업은 이용 가능한 외부 정보를 가지고 데이터의 **가치를 향상**시켜야 함.

분석 프로젝트 (3)

- 분석 프로젝트의 두 가지 주요 활동 유형

2. 고객 지식의 발견

- 마케터에게 고객 데이터를 발견하고 정보를 유용한 고객 지식으로 **변환**하며, 그것을 알맞게 사용하여 **마케팅 의사결정**을 향상시키기 위한 분석 도구와 프로세스를 제공함.
- 고객을 좀 더 잘 이해할 수 있는 통계 분석 도구를 사용하여 **데이터를 분석**하는 것과 기존의 데이터로부터 얻어진 분석 결과를 토대로 **미래를 예측**하는 활동이 요구됨.

성공적인 분석적 CRM의 세 가지 영역 (1)

1. 모든 관련 고객 정보를 파악하기

- 효과적인 고객 데이터 분석은 가능한 **완전한 고객 데이터베이스**에 기반하여야 함.
- CRM 전략이 실행되기 전에 다양한 형태 또는 데이터 출처로부터 수집된 고객의 모든 정보는 기업 및 기술적 관점에서 **표준화**되어야 함.
- 고객은 시간에 따라서 새롭고 다양한 방식으로 기업과 **상호작용**할 수 있고, 이것은 새로운 범주의 데이터 소스를 생성시키게 됨.
그러므로 분석 시스템은 또한 **유연**하고 **일관성** 있게 모든 채널과 모든 고객-기업 간 접촉점에 걸쳐서 발생하는 데이터를 모두 **통합**할 수 있어야 함.
- 정보의 **외부 원천**은 또한 기업이 경쟁 상황을 인지하게끔 통합되어야 함.

(외부 원천의 예)

- 자사 고객을 다루는 경쟁 기업의 데이터
- 고객만족도와 고객 선호도에 대한 상세한 고객 정보를 보완해주는 설문조사 결과
- 공통의 관심사를 가진 커뮤니티 또는 클럽의 데이터

- 고객 관련 관리 부서(back office)의 데이터는 **재무 관점**에서 평가되어야 하고, 재무적 성공과 고객수익성과 **일관성** 있는 모습으로 통합되어야 함.

성공적인 분석적 CRM의 세 가지 영역 (2)

2. 고객의 인구통계 분석 및 고객 행동 모형화

- 고객의 행동을 **관찰**하고 **모형화** 함으로써 기업은 고객이 어떻게 행동하는지를 파악한 후, 그들이 어떻게 행동할지를 **예측**할 수 있음.
- 기업은 고객을 **세분화**한 후, 세분화된 고객집단에 대한 마케팅, 판매, 고객 서비스 등의 **차별적 의사결정**을 위한 기준으로 사용할 수 있을 것.
- 이 정보를 기반으로 하여 기업은 특정 고객의 행동 패턴을 모형화 할 수 있을 것이고 고객이 재구매할 지, 무엇을, 언제 사고, 얼마나 많이 소비할 것인지, 어떤 추가적인 서비스를 필요로 할지를 예측할 수 있음

3. 고객의 인구통계 분석 및 고객 행동 모형화

- 고객 행동을 모형화하고 고객의 인구통계학적 정보를 분석하는 방법을 세운 후에 **고객가치를 평가**하는 것이 중요함.
- **고객가치**는 기업이 가장 효율적으로 가장 우수하고, 가장 가치 있는 고객관계에 대해 제한된 자원을 집중하는 데 도움이 됨.

마케팅 의사결정 및 고객관계를 향상시키기 위한 운영 및 분석 산출물의 효율적 사용

• 프로젝트 예시

- 고객센터의 자동화를 통해 고객은 좀 더 신속하고 효과적으로 서비스를 제공받을 수 있음
 - 온라인 거래 프로세스는 고객이 셀프서비스를 통해 거래를 할 수 있도록 해 줌
 - 마케팅 캠페인은 고객가치 평가 및 고객프로파일링 분석 결과를 이용하여 가장 반응할 것 같은 고객 또는 가망고객을 목표고객으로 정함
 - 고객의 전화는 가장 수익성이 높은 고객이 가장 높은 만족도를 느낄 수 있도록, 고객 등급과 고객가치에 따라서 고객센터에 있는 적합하고, 연락 가능한 담당직원에게 연결됨
- 이러한 CRM 프로젝트를 정의하고 실행하기 위해서는 시스템과 정보를 사용하는 사람들의 내면에 무엇이 일어나고 있는지, 인식, 느낌, 외부 변화에 적응하고 이를 받아들이는 능력 등을 다뤄야 함.
 - CRM 전략이 성공적이게 하기 위해서는 **인간적인 문제**에 무엇보다 우선순위를 두어야 함.

1. 종업원의 저항 2. 동기부여와 훈련 3. 정보의 가용성

종업원의 저항

• 긍정적으로 저항을 다루는 두 가지 방법

1. 저항을 에너지로 생각하라

만약 종업원이 저항한다면, 이는 그들이 참으로 관심을 갖는다는 것이며 무관심보다는 훨씬 좋은 것. 경영진이 저항을 **에너지**와 **열정**으로 여길 때, 경영진의 목적은 이 에너지를 긍정적인 몰입 및 행동으로 바꾸는 것.

2. 저항은 경영진에게 변화 프로세스에서 무엇이 작동하고, 무엇이 작동하지 않는지를 알려주는 정보이다.

경영진은 저항에 관심을 갖고 심지어 저항을 장려함으로써 **변화의 에너지**를 이용하고 변화가 성공되도록 하기 위해 취해야 할 다음 조치에 대해 배움.

저항을 극복하는 가이드라인

- **계획:** 변화에 따른 이득, 변화하지 않았을 때의 결과, 이러한 변화가 개인과 집단에 미치는 영향 등에 관심을 두고, 이에 대해 준비하라.
- **의사소통:** 일상적인 회의를 가져라. 어떤 일이 일어나고 이것이 사람들에게 어떠한 영향을 미치는지를 분명히 설명하기 위해 가능한 충분한 정보를 제공하라.
- **청취:** 사람들이 무슨 일이 일어나고 있는지를 얘기할 수 있도록 장려하라. 사람들이 슬퍼하는 것을 허용하라.
- **지원:** 이러한 변화에 대한 빠른 해결책은 없다는 것과 변화의 옹호자인 관리자를 지원해야 한다는 것을 이해하라.

동기부여와 훈련

• 동기부여

- 내부 마케팅 캠페인은 분석 정보를 사용하여 **목적**을 달성하고 **생산성을 향상**시키며 이를 통해 기업에게 미칠 중요성과 영향을 알 수 있도록, 영업 사원, 고객 서비스 사원, 마케팅 분석가, 의사결정 담당 임원 등과 같은 정보 사용자에게 **동기부여**를 주기 위해 시작되어야 함.

• 훈련

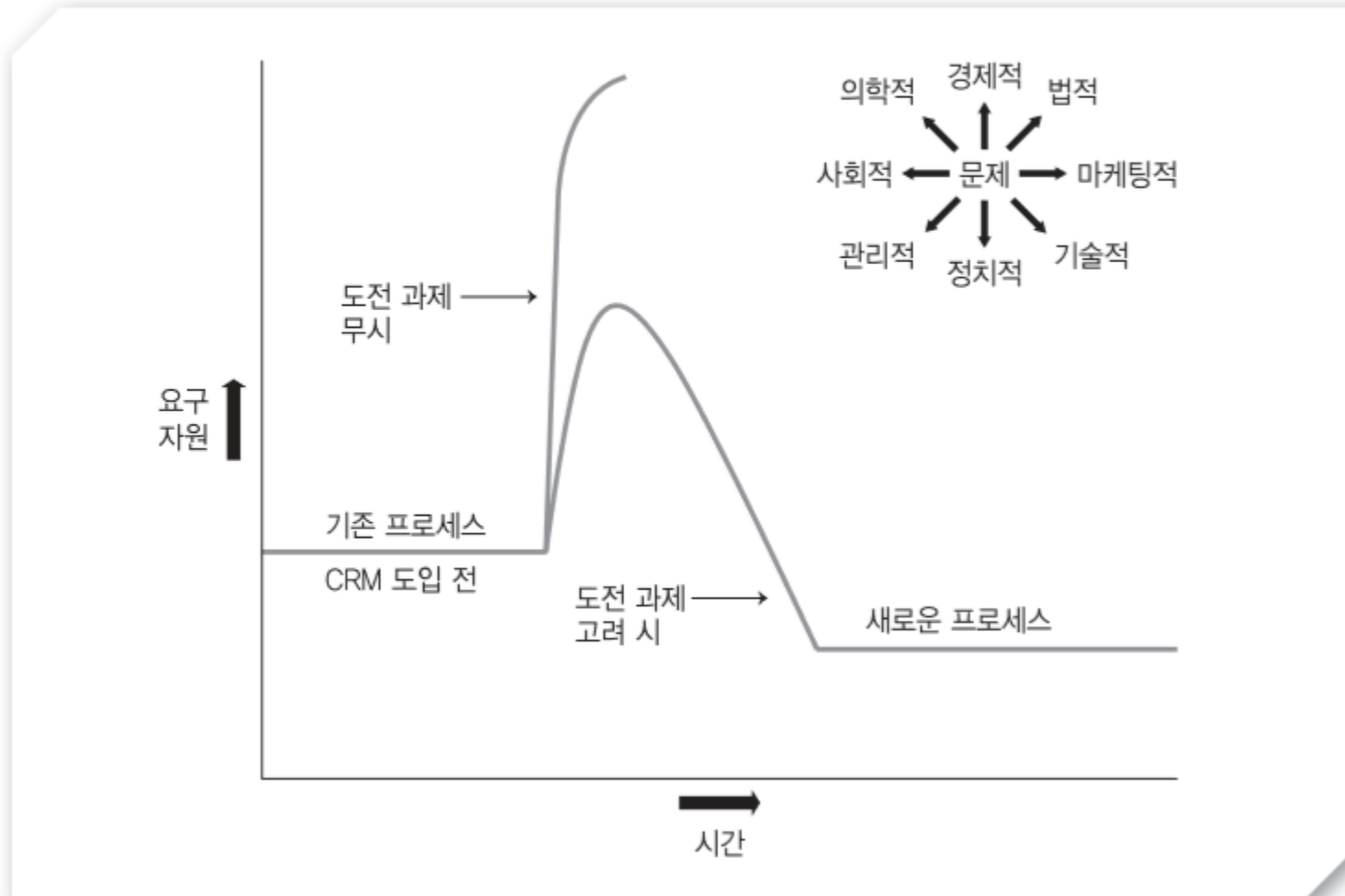
- CRM을 실행할 경우, 종업원은 자신의 업무 습관을 변화시켜야 하는데, 이를 위한 가장 효과적인 방법은 **훈련**임.
- 사용자에게 필요한 정보에 접근해서 활용하는 방법을 실행해 보여주기, 자주 갱신되고 이해하기 쉬운 사용자 문서 제공하기, 각 사용자에게 맞춤형 된 온라인 튜토리얼 제공하기, 대기 사용자에게 전화 지원 상담 제공하기, 신규 사용자가 신속하게 시스템을 작동할 수 있도록 훈련시키기 등을 포함.

정보의 가용성

- 기업은 **실시간**으로 의사결정을 지원하기 위해 마케팅, 영업 및 고객 서비스의 모든 관련 종업원에게 이용 가능한 분석 결과를 제공하는 **정보 시스템**을 가지고 있어야 함.
개인 또는 부서는 이러 한 정보 시스템을 감독할 책임을 질 필요가 있음.
- 관련 개인 업무를 위한 정보 시트가 만들어져야 하며 이 시트는 **기업 전체에 걸쳐** 그리고 **모든 고객 접촉점**에서 **일관성** 있는 분석 결과를 보여줘야 함.
- 더 나아가 운영적 CRM 활동의 거래 자료에서 관련성 있는 정보에 **즉시 접근**할 수 있도록 프로세스를 지원해야 함.

CRM 투자에 의한 수익성 향상

〈그림 4-2〉 CRM 투자에 의한 수익성 향상





04

사례연구 : 영국 캐피탈 원의 CRM 사례

사례 배경 (1)

- 캐피탈 원의 대표인 **리처드 페어뱅크**(Richard Fairbank)와 **니겔 모리스**(Nigel Morris)는 1980년대 후반에 컨설팅 사업을 할 때, 금융 서비스 기업보다는 정보 기반 기업을 만들겠다는 비전을 가지고 있었음.
- 신용카드 사업자의 전략은 ‘**적합한 시간에 적합한 가격으로 적합한 고객에게 적합한 제품**’을 제공하는 것이라는 생각을 하고 있었으나, 이러한 혁명을 이루기란 쉽지 않았음.

“신용카드는 은행 업무가 아니고 정보이다. 이것은 이제까지 만나지 못한 수백만 명의 사람에게 대한 정보를 수집하고 이러한 정보에 기초해서 그들에게 대출해 주면, 나중에 이를 갚을 것이라고 기대하는, 일련의 중요한 의사결정을 하는 것에 대한 얘기다.”

- 버지니아에 있는 시그넷 은행(Signet Bank)은 페어뱅크와 모리스의 생각을 받아들여 IT와 정교한 분석 기법에 기초하여 신용카드 운영을 다시 구축함.
- **정보 기반 전략**이라 불리는 새롭게 채택된 전략은 궁극적으로 세계 최대의 오라클 데이터베이스를 구축하여 기업이 고객을 이해하고 **대량 맞춤형 제품**을 개발할 수 있도록 자료를 축적하는 것이었음.

사례 배경 (2)

- 기업을 공개 상장한 1994년 이후 2011년까지 기업의 주가는 거의 **400% 증가**하였고 기업은 M&A를 제외하고 연평균 **약 40%씩 성장**함.
- 2011년 1사분기 말 현재 기업의 분기별 수익은 40.82억 달러였고, 27,000명 이상의 직원이 전 세계 4,300만 명의 고객에게 서비스를 제공하고 있음.
- 캐피탈 원은 미국에서 성공한 것에 힘입어 1998년 7월에 영국에서 첫 해외 영업을 시작하기로 결정하고 노팅엄에 운영 본부를 설치
- 노팅엄에 있는 캐피탈 원 직원들은 현재, 신청서 처리, 고객 서비스, 제품 디자인 및 마케팅, 카드 발급, 수집, 사업 개발, 데이터베이스 관리 등을 처리함.
- 2001년말에 캐피탈 원은 분기별 이익이 18번 연속해서 연간 이익 기준으로 20%이상 증가하였고, 연간 기준 20%이상의 자기자본이익률을 달성.

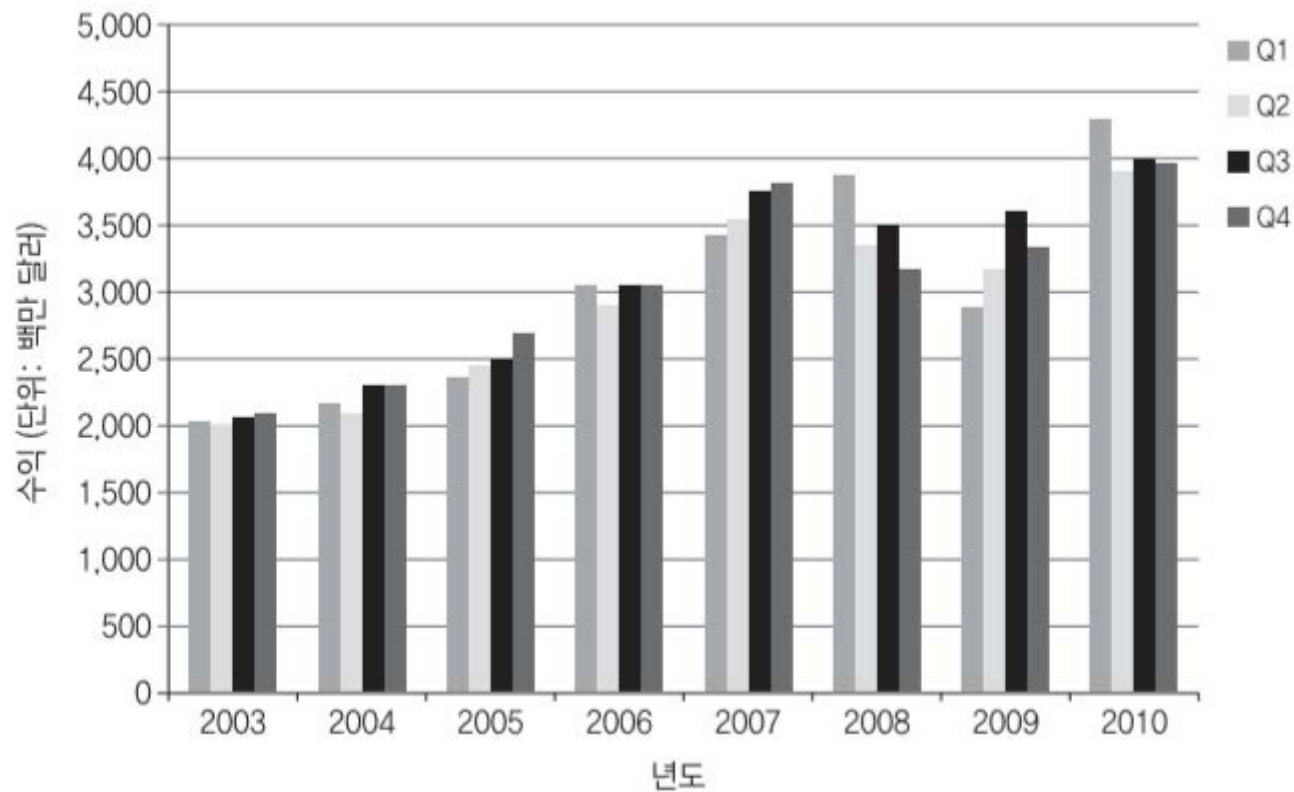
CRM에 대한 캐피탈 원의 접근 방식을 특별하게 만든 것은 정확히 무엇인가?

이 기업의 성공이 운으로 보이는가? 아니면 실제 경쟁우위에 기초한 성공인가?

만약 그렇다면, 이러한 우위가 CRM에 대한 경쟁 기업의 노력을 고려할 때 지속 가능한 우위인가?

사례 배경 (3)

〈그림 4-3〉 캐피탈 원의 수익 성장 추이(세계 시장의 운영 성과)



산업 배경 (1)

• 영국 신용카드 시장에 대한 개관

- 1990년대 초에 바클레이즈(Barclays), 로이즈(Lloyds), 미들랜드(Midland), 내셔널 웨스트민스터(NatWest), 스코틀랜드 왕립 은행 등의 주요 영국 은행이 영국의 신용카드 시장을 지배하고 있었음.
- 이들 은행은 일반적으로 모든 고객에게 연간 수수료 12파운드와 이자율로 22%를 부과하였고, 고객은 거의 제품에 대한 선택권을 갖지 못함.
- 1990년대 중반에 이 시장은 사업 확장을 위해 영국 시장을 목표 시장으로 하고 있던 경쟁 기업인 캐피탈 원, 모건 스탠리 딘 위터(Morgan Stanley Dean Witter), MBNA 등과 같은 미국 은행의 진출로 충격을 받게 됨.
- 이들 기업은 **낮은 이자율**과 **낮은 수수료**를 부과함으로써 상당한 규모의 **고객 베이스**를 구축하였고, 이 고객 베이스에 공을 들이면서 매우 낮은 비용의 신용카드 잔고 이동을 제공하기 시작함.

산업 배경 (2)

• 영국 신용카드 시장에 대한 개관

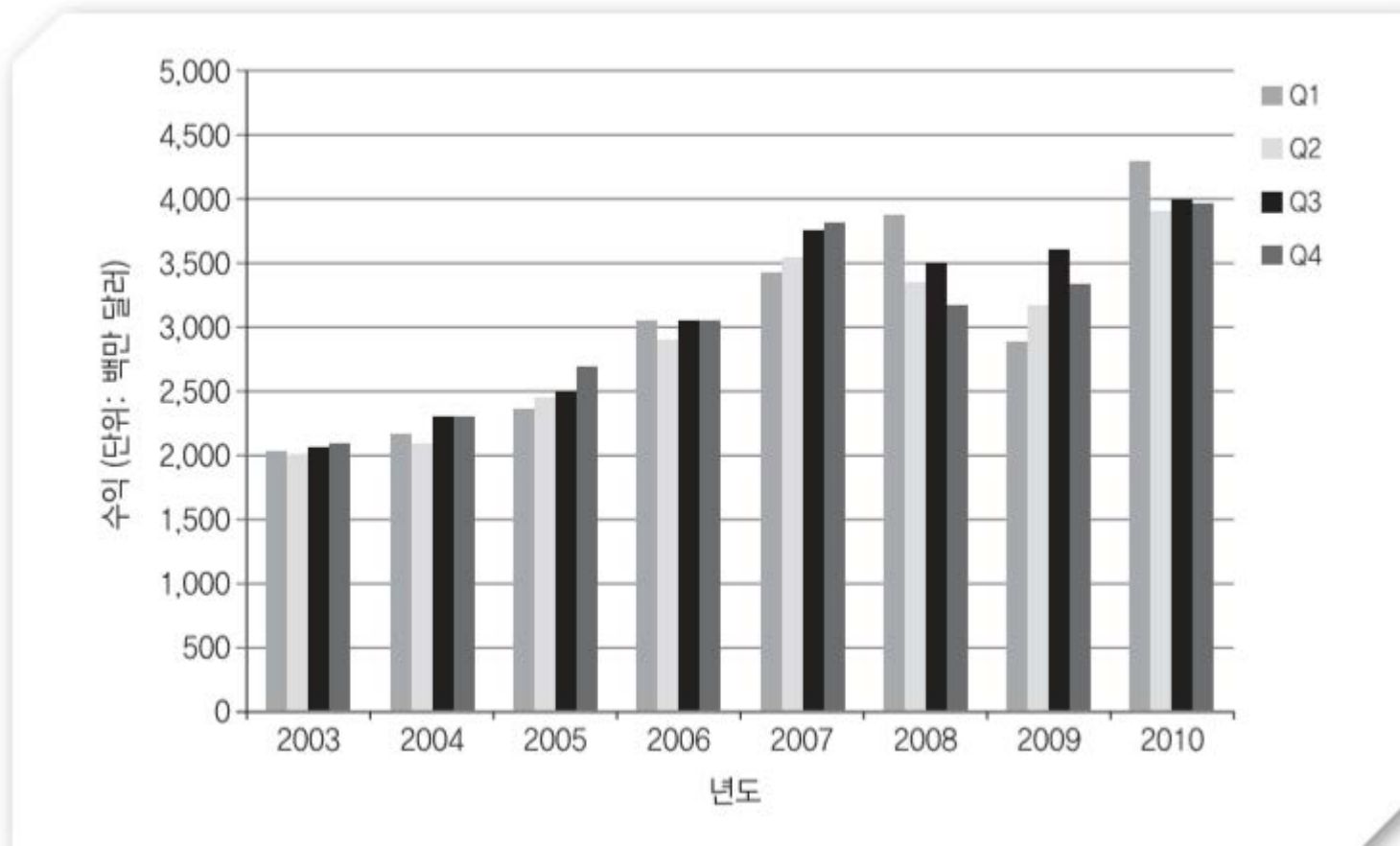
〈표 4-5〉 캐피탈 원 — 선택된 신용카드 표준 이자율 및 신용카드 잔고 이동 수수료율의 비교

		신용카드 표준 이자율	잔고 이동 수수료율
주요 은행	Abbey national (santander)	16.9	3.00
	Bank of Scotland	16.9	3.00
	Barclaycard	16.9	2.99
	HSBC	16.9	2.90
	Lloyds TSB	16.9	3.00
	NatWest	16.9	2.90
	Royal bank of Scotland	16.9	2.90
은행 외 기관	American express	17.9	3.00
	Capital one	12.9	N/A
	Egg	17.9	0.00
	Goldfish	12.9	3.00
	MBNA	16.9	3.00
	Tesco	16.9	2.90

산업 배경 (3)

• 영국 신용카드 시장에 대한 개관

〈그림 4-3〉 캐피탈 원의 수익 성장 추이(세계 시장의 운영 성과)



산업 배경 (4)

- 신용카드 수익

- 신용카드 발행자는 **결제 수단**이거나 **신용 방식**으로서 신용카드가 사용됨에 따라서 많은 수익원을 얻음.
- 일반적인 수익원은 장기 신용에 따른 고객 부담 이자 비용, 연간 카드 수수료, 상인의 카드 수령에 따른 서비스 수수료 등과 연체료, 한도 초과 수수료 등과 같은 기타 수수료로 이루어짐.
- 카드사의 주요 수익 원천은 **연체 잔고에 대한 연이율**(annual percentage rate: APR), 즉, 고객이 신용카드를 사용할 경우, 월별로 잔고의 최소한의 비율만큼 지불해야 하며, 연체 잔고에 대한 이자 등의 수익을 말함.

산업 배경 (5)

• 소비자

- 신용카드 고객은 두 부류로 나뉘는데, 첫째 부류는 **거래자**로서 정기적으로 결제 금액을 납부하는 할부 고객이고, 두 번째 부류는 한 번에 결제하는 **일시불 납부 고객**임.
- 1995년과 2001년 사이에 총 소비자 신용 규모는 96.7%만큼 증가함.
즉, 891억 파운드에서 1,753억 파운드로 증가한 것.
- 많은 사람에게 소비자 신용은 현행의 신용 잔고 또는 주택 담보 대출과 같이 또 다른 하나의 금융 수단이 됨.
- 소비자는 신규 가입에 따른 이득을 얻기 위해서 한 카드사에서 다른 카드사로 이동함으로써 기꺼이 신용카드 기업끼리 점점 더 심하게 경쟁하도록 부추기게 됨.

〈표 4-6〉 지불카드의 발급 건수(1999~2001년) (단위: 백만 명) (출처: APACS/Mintel)

	신용카드 발급 건수	직불카드 발급 건수	일시불카드 발급 건수
1992	28.28	22.60	2.35
1995	28.27	28.44	2.51
1999	41.42	46.08	3.45
2001	51.70	54.31	4.43
1992~2001년의 변동률(단위: %)	+96.8	+140.3	+88.1

캐피탈 원의 기업 배경 (1)

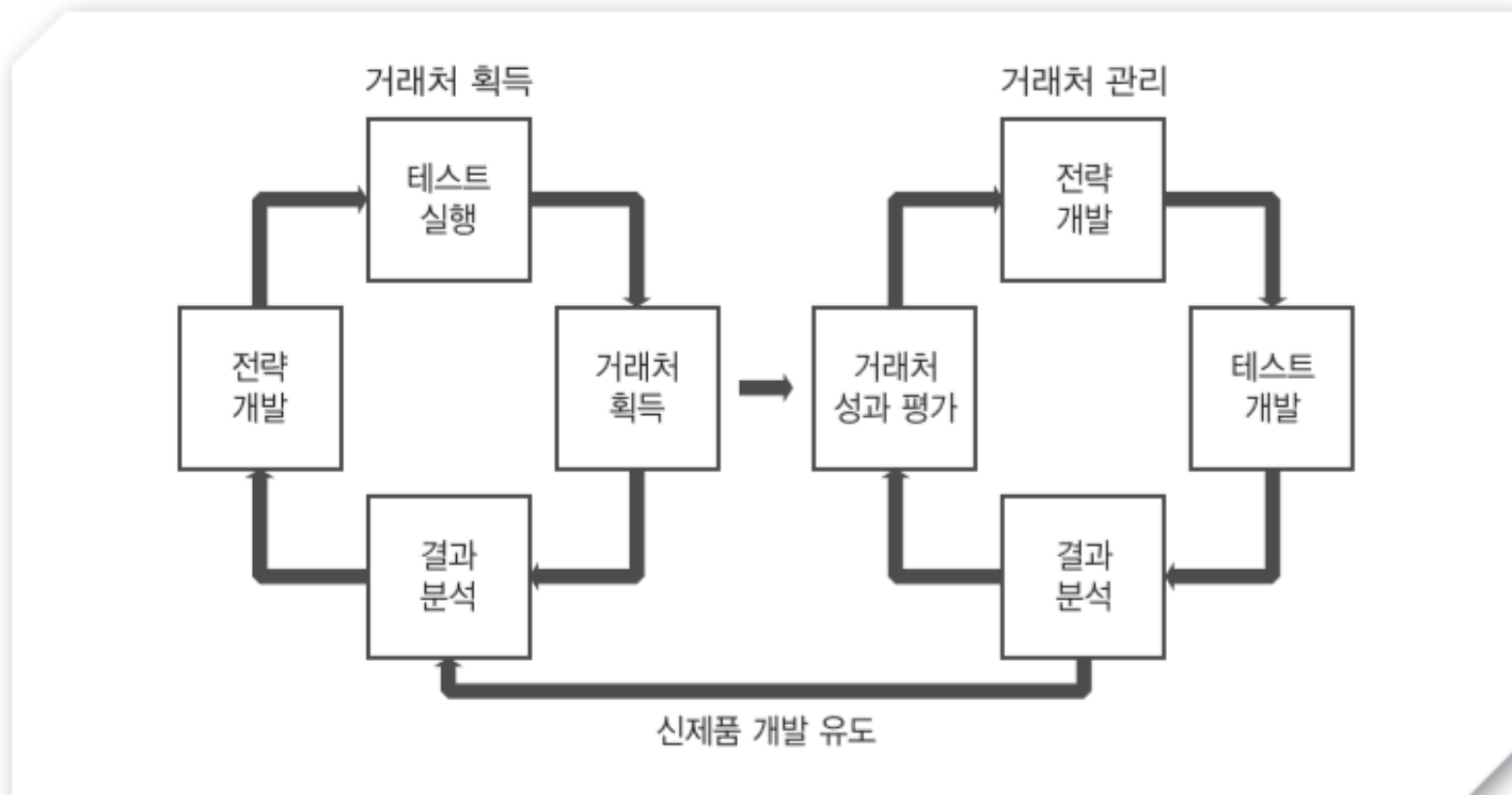
• 사업 모델

- 캐피탈 원의 사업 모델은 **각 고객이 신용카드 제공자로부터 서로 다른 제품과 서비스를 요구한다**는, 단순하면서도 중요한 전제를 기초로 함.
- 각 고객은 주로 과거의 신용 정보, 아니면, 그 정보가 다는 아니더라도 이를 기초하여 상세하고 고유한 **신용 위험**을 가지며, 잠재적인 수익 프로파일을 가지므로 기업이 고객의 세부적인 위험을 잘 이해하고 평가하면 할수록, 이에 대한 관리가 더 잘 이루어질 수 있음.
- **위험**은 신용카드 산업에서 중요한 요소임.
“우리는 한 명의 신용 불량 채무자가 쉽게 20명의 평균 고객의 이익 또는 4.5명의 우수고객의 이익을 빼앗아 갈 수 있는 위험 중심의 사업에 속해 있다. 따라서 이들을 잘 관리하는 것이 중요하다.” - 이안 코르넬리어스

캐피탈 원의 기업 배경 (2)

- 정보 기반 전략(IFS)

〈그림 4-5〉 캐피탈 원의 테스트 및 학습 전략



캐피탈 원의 기업 배경 (3)

- 정보 기반 전략(IFS)

- 캐피탈 원의 목표는 정보를 이용하여 가장 수익성이 높게 응대할 수 있는 고객 유형을 파악하는 것.
- 이러한 유형의 고객을 이해하기 위해서, 기업은 **정보기술**을 사용하여 고객에 대한 **대용량의 데이터를 축적하고 관리함**.
- 데이터가 축적되면, 기업은 자사가 보유한 **‘테스트 및 학습 전략’**을 실행
- 과학적인 프로세스를 사용하여 캐피탈 원의 마케팅 분석 팀은 아이디어를 개발하고 제품을 디자인하며 목표고객을 선택, 실제 고객을 대상으로 실제 제품을 실증적으로 테스트함. (1999년에는 36,000번, 2000년에는 45,000번 시행)
- 이러한 전략의 결과로서, 기업은 상품과 서비스의 포트폴리오를 계속 향상시켜서 현재는 6,000개 이상의 상품 판매를 제안하며, 이들 대부분은 변형된 신용카드임.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (1)

- 부서가 **구조화**되어 있는 방식이면서 동시에 부서가 **서로 상호작용**하는 방식을 사용
- “모든 부서는 통합된 방식으로 업무를 수행하고 기업 내에서 고립되어 있지 않다.”

기업의 핵심 활동 네 가지

1. **인수합병 활동:** 캐피탈 원의 마케팅 전략, 제품 개발, 신용과 위험 관리, 가격 전략, 시장 추세와 경쟁의 감시 등을 책임짐.
2. **운영 활동:** 모든 영업 및 비영업 부서의 운영을 책임지며, 모든 고객의 프로세스 간 (즉 교차판매, 고객획득 및 유지 등) 활동을 책임짐.
3. **정보기술 활동:** 시스템의 인프라 개발 및 유지보수를 책임짐.
4. **인적자원 활동:** 직원의 채용, 교육, 개발, 내부 만족도 조사, 기업 문화의 양성 등을 책임짐.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (2)

• 마케팅 분석

- 캐피탈 원의 마케팅 분석(M&A) 부서의 주요 업무는 기업의 마케팅 전략을 정교하게 만들기 위해 **세분화**, 고객 데이터의 **검증** 및 **분석**을 실시하고, 신제품과 새로운 서비스를 **개발**하는 등의 업무를 담당
- 고객을 세분화를 위해, 캐피탈 원은 고객 그룹을 확인하고 위험 프로파일과 행동 등에 의해 세분화된 고객 군집으로 분류하는 분석 기법 및 테스트를 사용

• 세분화 전략

- 캐피탈 원의 세분화 전략은 완전한 **스펙트럼 접근 방법**에 초점을 두어, 모든 유형의 위험 프로파일을 목표로 삼으며, 프로파일에 따라서 여러 상이한 제품과 가격을 제공함.
- **세분집단**을 확인하기 위해 고객 및 고객의 **위험 평가**, **이탈률 관리** 등을 확인함.
카드 신청 시 고객 위험 프로파일을 평가하기 위해서 기업은 신용 점수, 신청서에서 제공된 정보 및 개인 신용 정보 회사 데이터에 기초해서 고객을 평가함.
- **세분집단의 예**: 신용 한도와 파산 가능성이 높은 위험의 회전 신용자, 대규모의 신용 한도를 사용하는 낮은 위험의 회전신용자, 주거래 은행이 캐피탈 원인 사용자 등

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (3)

• 유지 전략

- 캐피탈 원의 많은 계정 관리 활동은 휴면 중이거나 또는 장기적으로 활동하지 않는 고객이 발생 하지 않도록 노력하는 것.
이러한 유지 활동은 가입 초기 이율의 만기가 끝나거나 다른 계정이 휴면일 위험성이 있을 때, 고객을 **유지**하는 데 도움을 주도록 설계되어 있음.
- **고객 생애주기**의 각기 다른 시점에서 캐피탈 원은 고객 베이스를 분석하여 고객 제안 사항 등을 세부 조정함.
- 고객의 행동 및 성과 데이터를 이용하여 캐피탈 원은 적절한 시점이면 언제라도 **선제적인 이율**을 제공하거나 **새로운 신용 한도**를 제안함.
- **정보 기반 전략(IBS) 평가 방식**을 사용함으로써 위험이 낮은 고객과 위험이 높은 고객의 프로파일을 확인하는 데 도움을 받아 고객에게 다양한 제안을 제공함.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (4)

• 운영

- 다양한 종류의 카드 및 서비스를 제공하기 위해서 캐피탈 원은 운영 부서를 **고객의 요구사항**에 맞추고 있음.
- 조립라인(일괄작업) 방식보다는 **개인화** 되고 **유연한** 방식으로 고객을 다루고자 함.
- 운영 부서는 **프론트엔드 고객관계**를 다루며 고객센터 방식의 운영은 주로 서로 경쟁하는 특정 목표를 달성하기 위해서 관리 차원 및 운영 차원에서 조정됨.
특정 목표는 **저원가 효율성, 고품질 고객 서비스, 유연성, 종업원 만족도**임.
- 각 통화가 끝나는 즉시 직원은 시스템에 암호화된 형태로 서로 통화한 내역 정보를 입력하고, 이렇게 얻는 정보는 그 고객과 다음에 연락할 때 유용하게 사용됨.
- 기업은 정기적으로 시장에서 매우 많은 제품을 테스트 하기 때문에 운영진의 접근 방식과 태도에 있어서의 **유연성**은 기업 성공의 핵심 요소임.
- 각 고객에게 제공되는 제품 제안을 향상시키기 위해서 수익성은 개인별로 계산 되지만 **고객 서비스 수준을 차별화 하진 않음.**

“모든 고객은 우리 서비스를 받을 지 아니면 다른 곳으로 갈지 선택한다.
이 때 서비스의 질은 고객이 기업에 남게 되는 이유가 될 수 있다.
우리는 고객의 수익성에 상관없이 고객에게 양질의 서비스를 제공하는 것을 목표로 한다.”

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (5)

• 운영

• 운영 처리

- 모든 비영업 부서의 운영을 담당함.
- 핵심 기능에 대한 예) 신용카드 신청서의 직접 입력 승인하기, 문서 관리 시스템으로의 모든 수신 서신을 검사하기, 문서 프린터 등과 같은 판매 기업 관리 및 고객 결제 처리

• 고객관계

- 수신 전화를 처리함.
- 적합할 경우에는 이때 **교차 판매**를 시도함.

이 때, **SALSA**라 불리는 영업 시스템을 사용하여 전화 중인 고객에게 적합한 제품을 확인하고 동일한 제품을 두 번 제안하는 것을 피할 수 있음.

- **평균전화처리시간**: 일별 연결 전화 횟수 및 평균 통화 시간(단위: 초)
- **접촉별 판매 포인트**: 제품의 수익성을 얻기 위한 판매 제품당 포인트 보상은 판매를 촉진시킴.
- **품질**: 한 명의 직원이 한 달간 통화한 전화 중 무작위로 10번 기록하는 시스템을 사용하여 측정되는 지표로서 관리자는 이를 청취하고 이에 대한 피드백을 제공

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (6)

• 운영

• 영업

- 고객에게 신제품을 제공하는 것은 판매 부서의 핵심 업무 중의 하나
- 영업부서의 단위
 - **입고:** 고객은 자신의 카드를 활성화시키거나 마케팅 판매 제안에 응답하려고 전화함
 - **출고:** 캐피탈 원 직원들은 고객에게 전화해서 제품을 팔거나 선제적인 서비스 (예: 카드를 받았지만, 지급 보장 보험을 받지 못한 고객)를 제공하기 위해 전화함
 - **유지율:** 직원은 계정을 없애려는 고객을 계속 유지시키려고 노력함
 - **신사업:** 영업은 신규고객으로 시도됨
- 교차판매가 이루어질 때, **캐피탈 원의 교차판매 시스템**은 고객이 예상하는 제품의 **NPV 값**을 기반으로 하여 고객의 특정 제품을 구입할 가능성을 결정하고, 서로 다른 고객에게 각각 다른 제품을 제안하거나 판매 시도를 전혀 하지 않음.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (7)

- 운영
- 영업

〈표 4-7〉 캐피탈 원의 NPV 기반 교차판매 프로세스

고객 ID	CPP	PPI	대출	BT	쇼핑
4324 1223 7874 3333	10	30	40	21	1
4324 1223 7874 3334	43	22	9	45	24
4324 1223 7874 3335	12	59	8	43	3
4324 1223 7874 3336	0	1	5	12	33

1. 고객 4324 1223 7874 3335에게 전화한다.
2. 시스템은 어떤 판매가 이 채널에서 허용 가능한지를 체크한다.
(즉 CSM 접근을 최근에 시도하였는가 등에 대해 체크한다.)
3. NPV 표는 제품 우선순위를 제공한다.
4. 시스템은 이 제품들에 대한 접근이 가능한지를 체크한다.
(예: 만약 고객이 이미 제품 을 갖고 있거나 최근에 판매 시도가 있었던 제품은 제외시킨다.)
5. 제안하기 좋은 제품 목록을 직원에게 보여 주며, 목록의 상단부터 우선적으로 제안할 제품 목록이 제공된다.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (8)

• 운영

• 영업 - SALSA 시스템

〈그림 4-6〉 SALSA 시스템 화면

The screenshot displays the SALSA CRM system interface. At the top, there's a title bar with the 'Salsa' logo and a date/time stamp '01.06.2000 12.53.13'. Below the title bar, there are input fields for 'Corp ID' and 'Acct No.' with 'Search' and 'Access' buttons. The main area is divided into several sections: 'Name 1', 'Name 2', 'Address', 'Home Phone', 'Work Phone', 'D.O.B.', 'Bk/Wclass', 'Bk/Rcl Dt', 'Language', 'Type Prod', 'Institution ID', 'Primary Offer', 'Company Card', 'Verby', 'Product', 'Balance', 'Available', 'Credit Limit', 'Date Opened', and 'Expiry Date'. At the bottom, there's a 'Status' bar with tabs for 'CTD Bal', 'Credit', 'Terms', 'Transfer', 'Last/Shown', 'Delinquency', 'Plastics', 'Pay Plans', 'CH Info', 'Repeating', 'Misc', 'Start Task', 'CapData User Data', 'TAB 2', and 'Sa 4'. Below the status bar, there are various data fields and buttons, including 'Last Patch Date', 'Last Pynt Date', 'Last Pynt Amt', 'Last Bill Date', 'Disputed Amt', 'Bill Day', 'Bill Day Chg', 'Start Group', 'Pynt Due Date', 'Overinst Amt', 'Past Due Amt', 'Min Pynt Due', 'Total Now Due', 'Grace Due Date', 'Start Reprint', 'Send Letter', 'Previous Stmt', 'Add Memo', 'Current Activity', 'Fix Change Req', 'Authorizations', 'Bill Chg', 'Auth Log', 'Plan Bal Ing', and 'Start Group Chg'.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (9)

- 운영

- 영업 - SALSA 시스템

- SALSA 시스템은 특정 상품에 관심이 있을 것 같은 특정 고객에게 **교차판매를 제안**하는 목표를 가능하게 해 줌.
- 고객에게 판매 제안이 쇄도하는 것을 막기 위해서 캐피탈 원 직원이 짧은 기간 동안에 동일 상품을 두 번 판매 제안하지 못하게 함.
- SALSA 시스템이 2개 이상의 상품을 판매 제안으로 추천한다 할지라도, 직원이 한 번의 통화 시 2개 이상의 상품을 판매하지 못하도록 유도함.
- SALSA 시스템은 또한 누적 고객 데이터를 사용하여 특정 고객의 요구에 반응하는 방법을 제안함.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (10)

- 운영

- 대출금 회수

- **결제 지원 부문**에서, 캐피탈 원 직원은 지급 기한이 지난 고객을 담당하며, 계정의 신용이 회복되도록 도움을 주는 업무를 담당함.
 - **신용 회복 차원**에서 캐피탈 원은 채무가 체납되어 더 이상 계정이 열리지 않는 고객을 상대함. 고객이 채무의 상당 부분을 가능한 정상적으로 정리할 수 있도록 업무를 수행함.
 - **부정사기 전담팀**은 두 가지 기본적인 업무를 담당하는데, 부정사기 피해자인 고객을 돕는 것과 부정사기 자체를 방지함.
광범위한 시스템은 실시간 거래 모델과 계정 행동 패턴 시스템을 포함하고 있어서 부정사기를 방지하기에 적절함.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (11)

- 운영

- 마케팅 분석과 운영 업무 간의 협업

- 주요 부서인 마케팅 분석(M&A) 부서와 운영 부서 간에는 분명히 상당히 많은 **협업**이 필요함.
- **M&A 부서**가 제품을 디자인하고, 마케팅 홍보물을 제작하며, 고객 반응을 추적하는 반면에, **운영 부서**는 고객으로부터 정기적으로 피드백을 수집하여 이에 대한 개선을 제안함.
- 의사결정 체계로서의 역할을 하는 **NPV 모델을 향상**시키기 위해 운영 부서에서 제공되는 정보가 사용됨.
- 전략을 공들여 수립하기 위해 사용되는 수많은 고객 정보는 고객과 가장 가까이 있는 **프론트엔드 부서 직원**에게서 획득됨.
- 미래와 현재 전략의 위험 측면을 검토하기 위한 운영 부서와 M&A 부서 간의 **파트너십**이 존재함.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (12)

• 정보기술

- **IT 사업부**는 애플리케이션 및 소프트웨어 공학을 통해 순수한 사업 문제, 기업이 자사의 자원과 자금을 어떻게 잘 사용 해야 하는지에 대한 의사결정에서부터 하드웨어, 운영 시스템 및 네트워킹 등의 세부적인 기술 문제에 이르기까지 광범위한 기능을 수행함.
- 캐피탈 원은 IT 역량의 대부분을, 자체 조달 공급의 속도, 관리 통찰력, 및 전문성 등에 의존하는 **자체 조달 방식**을 따르기로 결정하였고, 기업의 IT 지적재산권의 상당 부분은 내부적으로 실행된 것으로서 IT는 **핵심 경쟁력**이라는 것을 입증하고 있음.
- 이 부서는 데이터를 저장하고, 정보를 보호하며, 데이터웨어하우징을 담당하고, 정보에 쉽게 접근할 수 있게 보증함.

• IT 부서와 상호작용하는 부서

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| - 가망고객군과 재권유 관리 | - 계정 서비스 제공 및 고객센터 관련 기술 |
| - 계정 획득과 관리 | - 핵심 시스템 |

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (13)

- 정보기술

- 가망고객군과 재권유 관리

- 가망고객의 행동과 수명주기의 데이터 분석을 **내부 데이터베이스를 기반으로** 실행하는데, 정보에 의해 목표고객층이 정해지고, 선택되며, 가망고객의 프로파일에 따라 가망고객에 어울리는 제품이 짝 지어 짐.
- 캐피탈 원은 신규고객을 타겟팅 하기 위해 **다이렉트 메일 방식**의 캠페인 활동을 사용해 왔고, 이 방식은 기업이 제품, 고객 유형 및 선택된 창의적 과정에 따라서 각기 다양한 제안에 대한 총반응률과 순반응률을 예측할 수 있기 때문에 매우 유익한 것으로 나타남.
- 캠페인 결과를 얻으면, 해당 데이터는 미래의 고객획득 프로그램을 향상시킬 데이터를 좀 더 제공하기 위해서 가망고객 및 재권유 관리 시스템 안으로 들어가게 됨.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (14)

• 정보기술

• 계정 획득 및 관리

- 이 시스템에서는 각 계정의 세부적인 변동에서 거래 및 결제에 이르기까지 **고객과의 모든 상호작용**이 기록됨.
- 이러한 정보는 고객프로파일을 생성시키는데, 이 프로파일을 통해 기업은 고객 선호도에 따라서 기업 제안을 **차별화** 시킴.
- **정보 기반 전략(IBS)** 계정 관리 프로그램의 핵심 요소가 강조되며, 이 프로그램을 통해서 캐피탈 원은 보상 체계를 개발하거나 수수료 및 상품을 변경하고 고객에게 특별한 제안을 할 수 있게 됨.

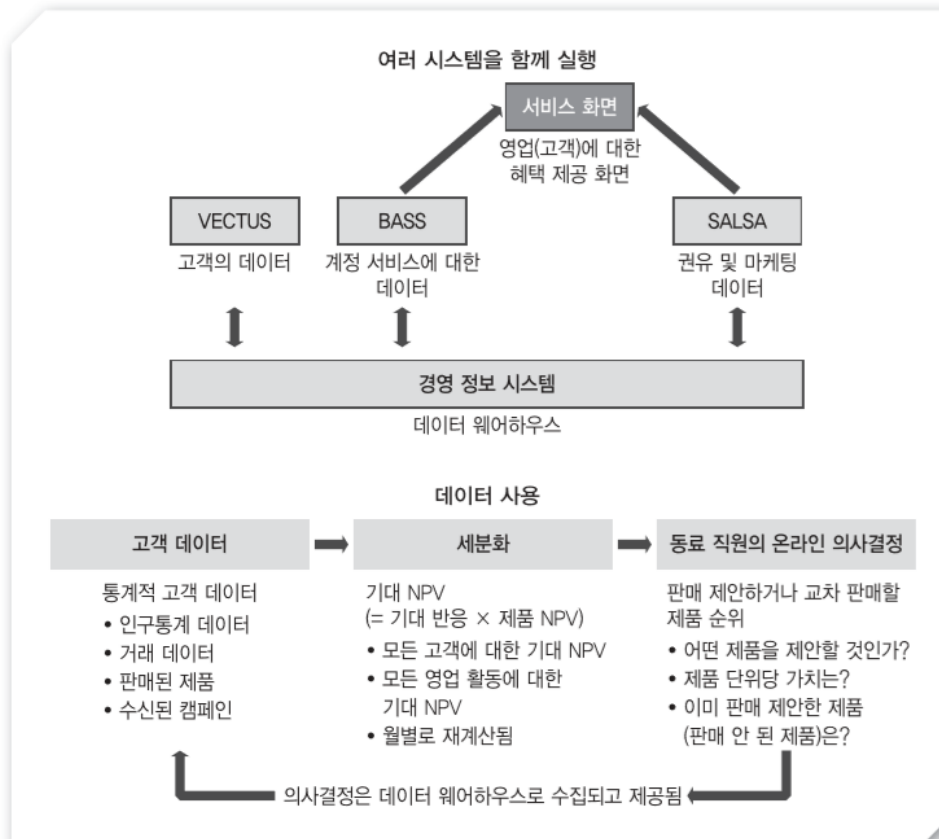
• 계정 서비스와 고객센터 관련 기술

- 교차판매, 잔고 이동, 고객유지 및 응답 활동 등의 고객 접촉을 위해 특별하게 사용되는 대다수의 시스템은 정확하게는 정보 기반 전략(IBS) 접근을 **지원**하기 위해 설계됨.
- 컴퓨터와 전화를 통합하여 정보 처리와 통신을 연결하는 **고성능의 CTI**는 효율적인 고객 처리를 가능하게 해 주고 높은 품질의 서비스를 제공함.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (15)

- 정보기술
 - 계정 서비스와 고객센터 관련 기술

〈그림 4-7〉 캐피탈 원의 시스템 하부 구조



캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (16)

- 인적자원

- 동료 직원 선발

- 채용 및 교육

동일한 기준으로 모든 동료 직원을 채용하고 평가함.

변화를 지지하거나 여러 업무를 관리하거나 또는 어려운 결정을 했던 상황을 예로 들어보라고 요청함으로써, 후보자들의 역량을 이용하기 위한 **행동 인터뷰**를 실시함.

신규 채용을 위해 문화적인 요소를 도입한 특정한 **훈련**이 제공되며, 모든 계층의 관리자에게는 사내 훈련 교육자 또는 외부 기관이 수행하는 다양한 성과 및 기술 향상 관련 수업이 제공됨.

캐피탈 원은 직원이 다음 직무를 준비하는 데 도움을 주기 위해 1년에 두 번 수행하는 360도 평가, 즉 다면평가와, 핵심 문제를 논의하기 위한 각 직원과 관리자 간의 10분간의 일대일 주별 미팅 등의 고도로 구조화된 인력 관리 프로세스인 **인력 개발 실행 계획** (Development Action Plan: DAP)을 갖고 있음.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (17)

- 인적자원

- 동료 직원 선발

- 평가

모든 직원은 6개월에 한 번씩 평가를 받음.

평가의 절반은 **목표 달성**에 근거하여 평가되고 나머지 절반은 캐피탈 원이 정의한 **핵심 역량**에 기반을 두고 평가됨.

이 핵심 요소에는 커뮤니케이션, 타인의 지원, 통합적 의사결정, 피드백의 응답성, 코칭, 소유권 보유 및 직무 중심의 지식 보유 등이 있음.

- 보상

우수한 직원은 성과와 역량에 기초해서 최대 14%까지 상승한 **보너스**를 얻을 수 있음.

고위 관리자는 현금 보너스뿐 아니라 **주식 옵션**을 보상으로 받음.

또한, 보조금을 지원받는 주식 매입 제도에 의해서 모든 직원은 시장 가격 대비 상당한 할인 가격으로 주식을 매입할 수 있음.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (18)

- 인적자원

- 기업문화

- 주거

고객센터와 전문 업무 공간을 서로 차별화하지 않고 있는데, 이렇게 하는 이유는 **유연**하게 공간을 사용하고 **개방적**인 기업 문화를 강화시키기 위해서 임.

이 빌딩은 또한, 간단한 식사를 할 수 있는 편의점, 휴게실, 교육 공간, 도서관, 샤워를 할 수 있는 락커룸 등을 갖추고 있음.

- 참여 문화

캐피탈 원은 모든 목적을 위해 **참여**와 **지원 문화**를 만들어 가는 것을 목표로 하고 있음.

여행, 시뮬레이션과 훈련 프로그램 등은 캐피탈 원이 자사의 목적이 정렬되는지를 확신하고 공통의 언어와 방법을 구축하기 위해 관리자들과 함께 사용하는 다른 도구 중의 하나임.

직원 대상 설문조사를 통해 캐피탈 원은 직원 만족도의 핵심 요인을 확인하고 약점을 개선하며 확인된 기회를 활용하기 위해 실행 계획을 세움.

캐피탈 원(영국)에서의 CRM 실행 (19)

- 인적자원

- 기업문화

- 지속적인 개선

고객센터 직원의 개선 제안의 예로는 **APR 지표**가 있음.

개선 프로세스에 참여하는 각기 다른 부서 간에는 높은 수준의 **협력**이 이루어짐.

“우리 사업은 모두 IBS, 변화와 혁신을 기반으로 한다.
 이는 참여하고 있는 모든 부서에 있어서 정말로 그러하다.
 어느 누구든 자유롭게 논쟁에 참여할 수 있다.
 우리는 변할 것이고 새로운 제품을 출시할 것이라는 전반적인 지지가 있다.
 그 중의 일부는 성공할 것 이고, 나머지는 실패할 것이다.
 마케팅 부서는 이를 하려고 하는 반면, 운영 부서는 그렇게 하고 싶지 않는 경우와
 같은 문제에 있어서 분쟁이 발생하지 않는다.”

미래의 과제 (1)

- 고객니즈에 대한 심도 높은 이해

- 캐피탈 원은 기존 고객이 어떤 제품을 보유하고 있고 어떤 금융 거래를 했는지, 그리고 기업과 어떤 상호작용을 했는지를 파악함.
- 기업은 제품 소유권에 의해서가 아니라 **고객 특성**(예: 직장 또는 학교에 다니는지, 기혼 또는 미혼인지, 아이가 있는지 또는 없는지 등) 및 제품 사용에 의해서 수익성이 나타난다는 사실을 점점 더 깨닫고 있음.

- 관리 비용

- 비용 구조(예: 고객 계좌 1개당 비용)의 관점에서, 캐피탈 원의 비용은 현재 대다수의 경쟁자의 비용보다 더 높음.
- 이 기업은 IT 및 인력에 대한 많은 투자를 당연한 것으로 여기고 있지만, 또한 일정한 한도 내에서 비용을 유지하려고 함.

미래의 과제 (2)

• 조정 채널

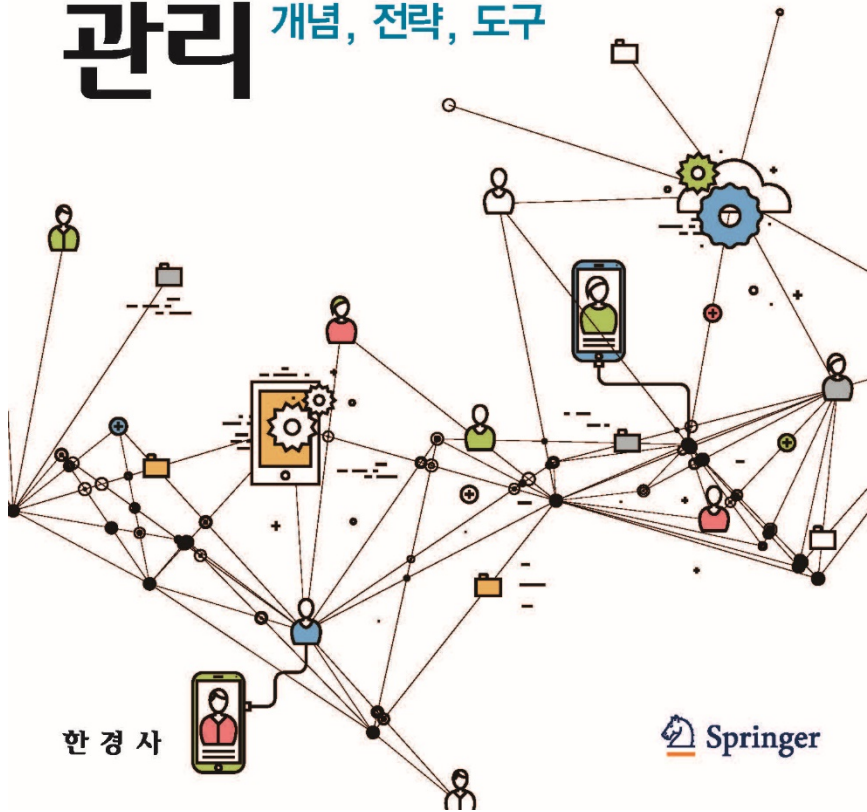
- 캐피탈 원은 분명히 모든 **다양한 채널**을 통해서 고객과의 상호작용을 조정해야 하는 과제를 인식하고 있음.
- “고객과의 모든 접촉은 매우 중요하기 때문에 다음 단계는, 동일한 렌즈로 고객을 보고 고객과의 의사소통을 완전히 정비하도록 시스템을 좀 더 통합시키는 것이다.”
- “고객이 너무 많은 메일을 받게 될 때, 응답률은 명백히 하락한다. 그리고 계정 관리 부서가 신용 한도를 늘이기 위해서 고객과 접촉한 다음, 판매 부서가 연락해서 그들에게 신제품을 제안하는 등의 통제되지 않은 상황을 피해야 한다.”
- “새로운 채널을 추가할 때마다 이에 대한 설명의 필요성 때문에, 구식의 채널에서도 수요가 증가하는 것을 직접 보게 된다. 예를 들어, 고객은 인터넷 결제가 승인되었는지를 확인하기 위해 전화를 건다.”- 판매 관리자 마크 샌더즈(Mark Sanders)

The background of the slide features a top-down view of a desk. A large, colorful road map is spread out. On the left, a blue spiral-bound notebook with a logo and the text "Rise in the Room" and "NOTEBOOK" is placed. A yellow pencil with a pink eraser lies diagonally across the notebook. In the top right corner, a portion of a white mug is visible. A semi-transparent teal rectangle is positioned on the right side of the map, containing the text "Q & A".

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.