



## CHAPTER 02.

# 관계 마케팅 및 고객가치의 개념





# AGENDA

**01** 개요

**02** CRM과 데이터베이스  
마케팅 간의 연결 및  
고객가치의 중요성

**03** 만족-충성-이익 사슬





01

개요

# 개요

## • 기존의 대량 마케팅 접근 방식

- 고객의 니즈에 기반하여 고객집단으로 세분화, 제품과 서비스는 세분화 집단의 일반적 니즈를 충족시키도록 설계되고 제공

## • 정보기술의 발전과 유연한 생산능력 발달 이후

- 기업이 제품과 서비스를 차별화할 수 있고 경쟁우위를 가질 수 있도록 개인 고객의 니즈를 충족하는 것이 중요한 요소가 됨
- 마케터는 개인 고객과의 관계가 의사결정의 핵심이라는 것을 인식할 필요가 있음
- 제품 중심의 마케팅에서 고객 중심의 마케팅으로의 가시적인 움직임이 있어 왔으며, 고객을 유지하기 위해서 많은 기업이 기업의 관심을 고객만족 수준을 증가시키고자 함

## • 데이터베이스 마케팅

- 고객만족의 수준은 실제로 핵심 측정 지표가 됨. 하지만 어느 수준까지의 고객만족이 충성도와 수익성으로 이어지는지는 검증될 필요가 있는 중요한 이슈임  
따라서 장기적으로 기업의 전체 수익성과 고객의 가치를 생성하고 평가하는 정보를 제공하는 데이터베이스의 중요성을 인식할 필요가 있음



## 02

# CRM과 데이터베이스 마케팅 간의 연결 및 고객가치의 중요성

# CRM과 데이터베이스 마케팅 간의 연결

## • 데이터베이스 마케팅

### • 정의

- 기업이 전통적으로 마케팅 캠페인의 영향을 증가시키는 데 사용될 수 있는 가치 있는 정보에 대해서 고객집단을 **세분화**된 집단으로 나누고 **분석**할 수 있도록 하는 것. 지난 수십 년간의 기술의 발전은 기업이 고객 및 가망고객에 관한 많은 데이터를 모으고 분석할 수 있게 하는 토대가 되었음

### • 전통적인 고객 데이터베이스

- 구분 가능한 방법으로 유사한 **고객집단을 구분**할 수 있도록 도와 줌. 이러한 고객집단은 세분화 집단으로 처리되고 별도의 마케팅 캠페인이 각각의 고객집단에 대해서 추천됨.

### • 기술 발전 이후 고객 데이터베이스

- 기업이 고객의 **데이터를 확보함과 동시에, 고객과 접촉**할 수 있게 되었음. 정보기술의 발전 때문에 전통적인 우편 뿐만 아니라 이메일, 휴대폰 메시지 및 소셜 미디어로 확장. 이에 따라 기업은 **고객 수준의 반응**을 개발할 수 있게 됨.

# CRM과 데이터베이스 마케팅 간의 연결

## • 데이터베이스 마케팅과 CRM

### • CRM 개념의 발전

- CRM 개념은 조직이 데이터베이스와 최신 통신 기술을 이용하여 개별 고객 수준에서 **“생각하고 행동”** 할 수 있게 됨.
- CRM이 데이터베이스 마케팅 원칙을 이용하여 지속적으로 집단을 해체하여 궁극적으로 **개인 수준의 고객**까지 고려 가능하게 함.
- CRM은 데이터베이스 마케팅 기법을 이용하여 고객 수준에서 강력한 **기업과 고객 간의 관계**를 구축하는 것이 핵심이 됨.

여행으로 유명한 미국 중부 대서양에 위치한 AAA사는 고객 데이터베이스를 새로운 CRM 시스템으로 성공적으로 통합함.

AAA는 이 프로그램을 **회원 관계관리**(Member Relationship Management)라고 불렀고, 이러한 통합 노력의 결과로 AAA의 3백7십만 회원의 회원 갱신률을 90%까지 증대 시킴. 또한 AAA는 **개별 고객의 니즈에 따라** 교차판매(cross-sell)와 상향 판매 (upsell)의 고유한 방법을 결정할 수 있게 됨

# 고객가치의 중요성

- 고객 충성도가 높으면 더 많은 수익을 얻을 수 있을까?
  - 과거 마케팅 캠페인의 목표
    - 상품이나 서비스에 대한 **고객 충성도**를 높이는 것
    - 충성도가 높을수록 비즈니스에 더 많이 반영할 것이고, 가격 상승에도 덜 민감해지기 때문에 기업에 더 많은 수익을 얻게 해 준다는 가정이 존재함.

**그러나, 이 전제가 항상 맞는 것은 아님!**

매우 충성도가 높은 고객이 콜센터에 계속 문의하여 제품에 대한 최저가를 알아내고 모든 리베이트 및 경품을 받는 경우가 발생

이러한 고객은 기업에 이익의 원천이 되기보다는 **기업의 이익을 실제로 줄일 수 있음**



# 고객가치의 중요성

- 고객가치의 개념

- 기업에 대한 고객관계의 경제적 가치로 표현되는 **공헌이익** 또는 **순이익**으로 정의
- 마케팅 효과를 평가하는 것뿐만 아니라 중요한 의사결정 도움을 제공하는 **마케팅 측정치**가 됨
- 기업은 의사 결정 과정의 핵심에 고객가치의 개념을 적용하여 기업의 마케팅 효과를 측정하고 동시에 **최적화**할 수 있음

- 고객가치를 핵심 전략으로 하는 CRM

- 고객가치 측면에서 CRM의 정의

CRM은 마케팅 데이터베이스를 이용하고 분석하여 각 **개별 고객의 생애가치 (lifetime value)**를 **최대화**할 수 있는 기업의 업무와 방법을 결정하는 것이다.

# 고객가치의 중요성

## • 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. 기능 수준

- CRM 과정은 **매우 제한된 기능 기반**에서 운영될 수 있음.  
(예: 판매 기능에 서 영업 자동화 또는 마케팅 기능의 캠페인 관리의 실행을 수반)  
종종 이 기능 수준은 판매업체가 자신의 제품을 홍보할 목적에서 **기술 중심**으로 진행됨.  
일부 CRM 판매업체들은 CRM을 거의 **기술과 동급으로 인식**하기도 함.

## 2. 고객 접점 프론트엔드 수준

- CRM 실무자들이 새로운 비즈니스 능력 또는 고객의 모든 경험에 초점을 둔 능력의 새로운 조정을 설명할 필요성에서 진화함.  
이 수준의 목적은 **모든 접촉 채널에 대해서 고객에 대한 단일 관점**을 구축하고 **모든 고객 접점 기능에 고객 정보를 제공**하는 것.  
이 관점은 모든 고객 관계를 체계적으로 관리하기 위해서 시간과 접촉 패널을 통한 **통합 정보의 중요성**을 강조하고, 고객의 구매 생애주기를 통해서 고객에 대한 마케팅의 이해를 지원.

# 고객관계관리의 유형(2)

## 3. 전략적 수준

- CRM의 전략중심 정의의 주요 목적은 CRM 용어가 기술 기반 또는 특정 고객관계 기술에서 벗어나게 하는 것.  
CRM을 시장에서 **고객**을 중심으로 구축하고 이해관계자의 가치를 개발하는 과정으로 정의함.  
**고객과 고객의 선호에 대한 지식**은 조직 전체에 대한 기초 자산이 되어 연구개발 또는 공급망 관리 등에서 큰 효과를 줄 수 있음.

### • 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)

## • 핵심 개념

### (1) 전략적 과정 :

최고 경영층의 계획과 관리에 의해 여러 조직의 기능들을 **확장**하게 됨.  
 고객관계관리는 단일 부서에 종속되어서는 안 되며 기업의 **모든 부서**에  
**고객 관점**에서 비즈니스를 바라보고 가능한 **관계**를 구축하도록 도움과 참여를 요구해야 함.  
 특정 부서가 고객 정보를 소유하고 공유를 거부하는 고객 정보 저장소 개념을  
 버려야 하며 CRM을 소프트웨어 구축 프로젝트가 아니라 **지속적**인 과정으로 보아야 함.

### (2) 선정 :

고객의 경제적 가치를 자원 배분의 관점에서 본다면, 기업은 가장 **수익성**이 높고  
 장래의 수익성이 높을 것 같은 고객에게 **집중**해야 함.  
 특정 고객에 대한 서비스를 거부한다는 것은 아니지만, 기업이 제공하는 서비스와  
 세분집단의 욕구, 행동, 특성 등과의 사이에 **적정선**이 있다는 것을 인식하는 것.

### (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)

## • 핵심 개념

### (4) 고객 :

산업과 기업에 따라, 고객은 개인 고객, 하나의 세분 시장, 여러 개의 세분 시장, 또는 전체 시장일 수 있음.

고객은 최종 소비자뿐만 아니라 유통업자, 소매업자 등과 같은 **중개상**도 포함.

기업의 CRM 능력을 최대화하는 기업은 더욱 잘 표적화된 제품, 서비스, 홍보를 통해 **작은 세분집단**을 점점 더 만족시키고 있음

최근 기업들은 **맞춤화**된 제품 공급을 갖고 세분화된 개별 고객을 목표로 함.

### (5) 고객의 현재 및 미래 가치 :

현재와 미래의 **가치를 최적화한다**는 것은 기업이 단일 거래를 통해 이익을 창출하는 것에서 일련의 거래를 통해 이익을 최대화하는 방향으로 움직인다는 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.

# 고객 표적화 사례

## • 다이렉트 메일 마케팅

연구조사기관인 포리스트의 2009년 조사 결과에 의하면 고객 중 다이렉트 메일 마케팅이 관련성이 있다고 믿는 비율은 겨우 **10%**라고 한다.

**이메일**의 경우는 관련성 있는 이메일의 비율이 **7%**로 더 낮아진다고 한다.

특히, 고객의 62%는 너무 많은 우편물을 받는다고 느끼며, 이메일의 경우는 66%까지 증가한다. 이러한 결과는 고객 표적화의 과정을 수정할 필요성이 있음을 보여 준다.

**다이렉트 메일**을 활용하면 마케팅에서 5~10배의 반응을 얻게 되어 20~30% 판매 증가로 이어진다.

## • 세포라

세포라와 같은 향수와 미용 제품 유통업체는 온라인 및 오프라인에서의 쇼핑 채널뿐만 아니라 고객이 구매하는 제품의 유형에 기반을 두고 고객을 적극적으로 표적화할 수 있다.

세포라는 고객의 **프로파일**을 기반으로 하여 고객에게 적절한 정보를 제공하는 지식을 활용한다. 세포라의 **표적 마케팅**은 향상된 고객의 응답률과 시장점유율을 가능하게 하였다.

# CRM의 가치와 중요성

- **고객의 현재 및 미래 가치의 최적화**를 통해 고객을 공정한 관점에서 관리하여 기업과 고객 상호 간의 이익 관계를 관리하고 유지하게 함
- CRM은 자동적으로 **진화**하여 고객 중심 비즈니스 프로세스를 영업, 마케팅, 서비스로 확장함
- CRM은 자동화 업무 외에도 기업의 이익에 직접적인 영향을 미치는 고객충성도를 증가시키기 위한 **고객만족의 개선**을 고객 응대 정보 시스템이 가능하도록 함
- 기업은 CRM을 통해 제품 혁신, 고객만족 수준의 증가, 고객획득, 국제화, 탈규제화, 기존 시장과의 융합, 새로운 기술의 부상, 프라이버시 이슈, 그리고 새로운 고객 접촉 채널 등의 모든 이슈를 다룰 수 있는 **시스템과 환경을 구축**함





03

만족-충성-이익 사슬

# 만족-충성-이익 사슬

## • 핵심 아이디어

- 제품과 서비스 속성을 개선하면 고객만족을 증가시킬 수 있다는 것
- 증가된 고객만족은 더 많은 고객유지로 연결될 것으로 기대되고, 고객유지는 더 많은 수익을 제공할 것으로 기대되는 고객충성도의 지표가 됨



〈그림 2-1〉 만족-충성-이익 사슬 (출처: Anderson & Mittal, 2000, p.107)

**하지만, 이 개념적 프레임워크는 실제 현실에서 바로 적용되지 않기 때문에 고객을 효율적으로 관리하기 위해서는 만족-이익 사슬 전체를 완전히 이해하는 것이 중요함!**

# 고려해야 할 이슈 (1)

## • 분석수준

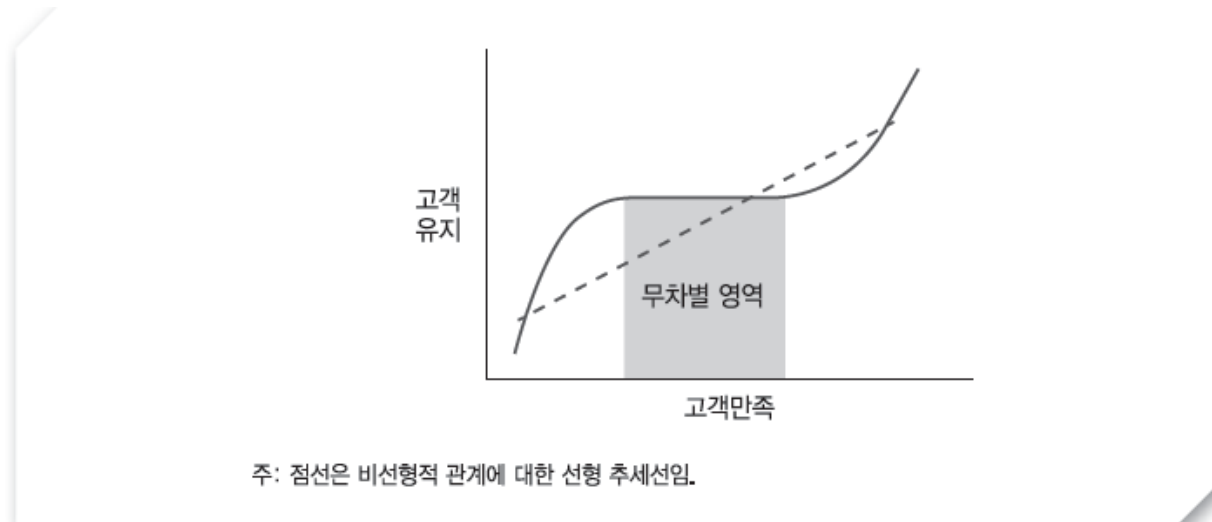
- 대부분의 실증 연구는 **총합 된** 기업 수준의 결과를 보여줌. 하지만 기업의 자원은 개별 고객에게 할당되기 때문에 **개별 수준**에서 구축될 필요가 있음.
- 일부에서 기업 수준과 개별 수준 사이의 상관관계가 있다고 주장하지만, 실제로 **상관관계가 얼마나 강한지는 명확하지 않음.**

## • 고객만족과 이익 간의 직접 연결

- 고객만족과 이익 간의 직접적인 연결은 기업의 서비스나 제품에 대해서 고객이 만족하는 만큼 이익도 증가함을 암시했으나, 실제 **이익으로 연결되지 않았다는** 실증 결과들이 도출 됨.
- 대부분의 경우에 고객만족을 증가시키게 되면 고객의 기대 수준이 높아지며, 고객은 추가 구매로 기업의 수익을 높이지 않고 빠르게 더 높은 수준의 서비스에 **적응**하게 됨.  
대부분의 기업에게 **최적의 만족 수준**이 존재하며, 더 높은 수준의 만족에 투자하는 것은 오히려 **손해**라는 뜻으로 해석할 수 있음.

# 고려해야 할 이슈 (2)

## • 고객만족과 고객유지 간의 관계



〈그림 2-2〉 고객만족-고객유지 관계 (출처: Anderson & Mittal, 2000, p.114)

- 고객만족과 고객유지 간의 관계는 **비대칭적**임.
- **불만족**이 만족보다 고객유지에 더 큰 영향을 주며, 만족한 고객은 구매를 하거나 다른 선택을 할 때 많은 요소에 의해서 영향을 받음.
- 중간 영역에 존재하는 수평 라인은 **무차별 영역**이라고 불리며 경쟁의 강도, 전환비용 (switching cost)의 정도, 인지된 위험의 수준 등과 같은 다양한 요인이 이 그래프에서 변곡점의 위치와 곡선의 형태에 영향을 줌.

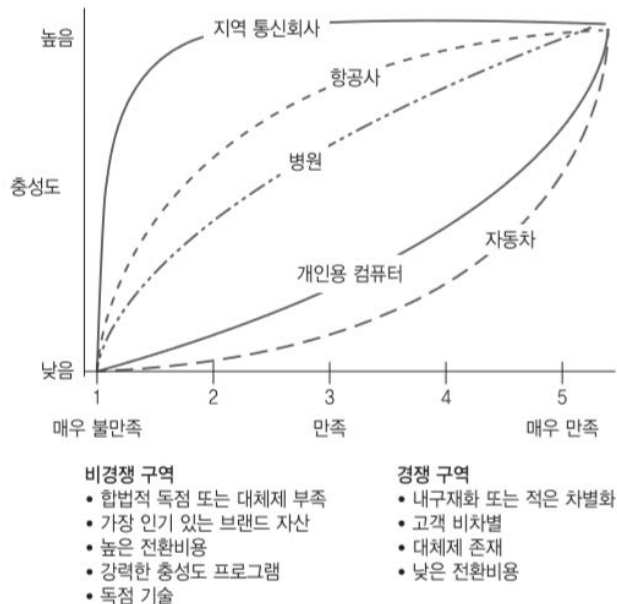


# 고려해야 할 이슈 (3)

## • 고객만족과 고객유지 간의 관계

- 기존의 **만족도가 높더라도** 새로운 구매 제품이 고객을 같은 수준까지 만족시키지 못한다면, 고객유지를 장담할 수 없게 됨.
- 반대로 불만족한 고객에게는 다른 제품이 쉽게 매력적으로 느껴지게 됨.

〈그림 2-3〉 경쟁 환경이 만족-충성 관계에 미치는 영향 (출처: Jones & Sasser, 1995, p.5)



주: 로알티는 고객 재구매 의도를 설문하여 측정하였음.

고객만족과 고객유지 간의 관계성은 각기 **서로 다른 만족 수준**을 갖기 때문에 기업별로 다른 관계성이 존재함 (경쟁이 치열한 자동차 산업의 경우, 고객이 동일한 브랜드를 재구매하기 위해서는 매우 높은 수준의 고객만족이 필요하다.)

# 고려해야 할 이슈 (4)

## • 고객 충성과 수익 간의 관계

- 고객만족을 고객충성도 또는 고객수익에 대한 대체 측정치로 사용하는 것은 바람직한 방안이 되지 못하기 때문에, **고객유지와 기업의 성과 간의 직접적인 연결**을 조사하는 데 많은 관심이 쏠림.

### Reichheld의 주요 가설에서 제시된 장기 고객의 행동

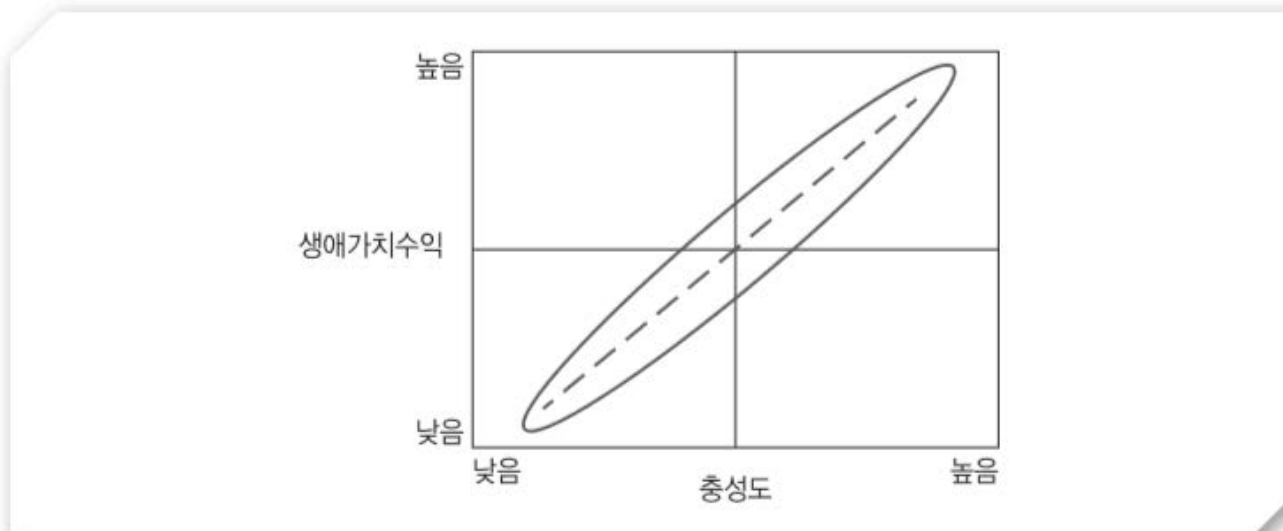
- 매기간 더 많은 비용을 지출한다.
  - 고객 서비스에 매기간 더 적은 비용이 든다.
  - 다른 고객이 구전 마케팅을 하게 하는 성향을 보인다.
  - 당기 고객이 지불하는 가격에 비해서 프리미엄 가격을 지불한다.
- 계약적 관계에서 고객은 획득하면서 **비용**이 발생하게 되며 시간이 지나면서 비용을 **복구**하게 되고 결국에는 **수익**이 발생하게 됨.
  - 비계약적 관계에서는 관계를 일시적으로 유지하는 데 필요한 비용과 경쟁자를 물리치는 과정에서 **수익의 흐름이 균형**되어야만 함.

# 고려해야 할 이슈 (5)

## • 고객 충성과 수익 간의 관계

- 높은 고객유지율이 바람직하다는 것은 명확한 사실이지만, 한계 유지를 상승시키는 것은 **비용을 상승시킴**에 주의하여야 함.
- 관리자는 고객과의 관계로부터 얻는 이익에 대해서 쉽게 편견에 사로잡힐 수 있기 때문에, 사실에 접근하여 고객 충성과 수익 간의 관계를 조사하기 위해서는 고객의 **실제 행동을 면밀히 조사**하여야 함.

〈그림 2-4〉 생애가치 지속-수익성 관계 (출처: Reinartz & Kumar, 2000)



# 고려해야 할 이슈 (6)

## • 고객 충성과 수익 간의 관계

〈그림 2-5〉 고객의 수익성과 거래 기간의 관계 (출처: Reinartz & Kumar, 2002, p.86)

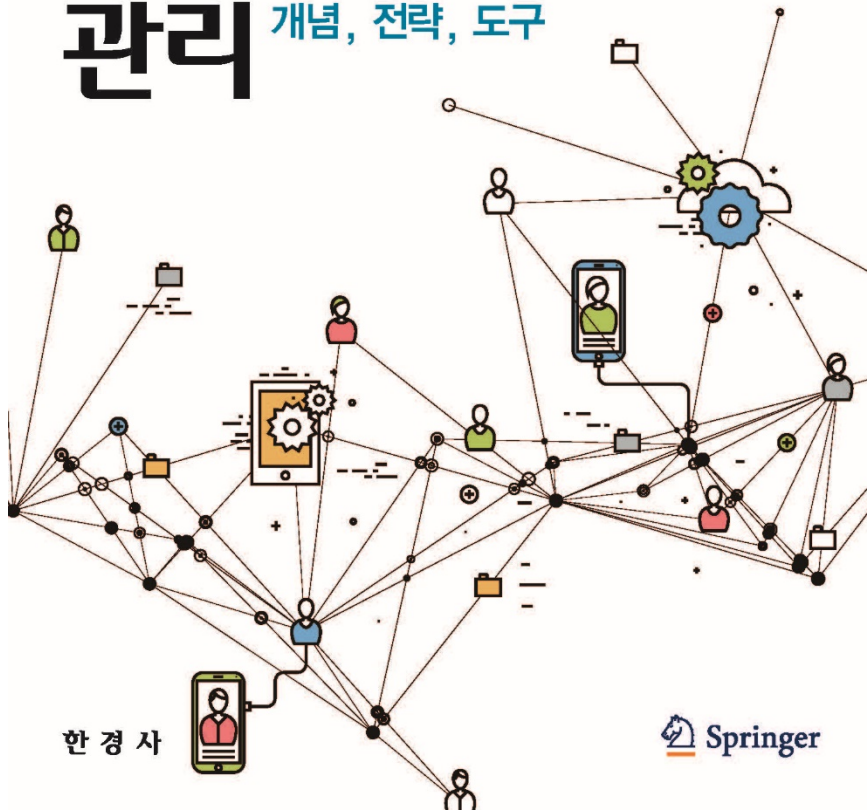
	단기 고객		장기 고객	
	고객 비율		고객 비율	
높은 수익성	서비스업	20%	서비스업	30%
	식료품업	15%	식료품업	36%
	우편주문업	19%	우편주문업	31%
	중개업	18%	중개업	32%
낮은 수익성	서비스업	29%	서비스업	21%
	식료품업	34%	식료품업	15%
	우편주문업	29%	우편주문업	21%
	중개업	33%	중개업	17%

A top-down view of a desk setup. A large, colorful map of the United States is spread across the surface. In the upper 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 upper right, a dark-colored cup is partially visible. Below the cup, two books are stacked; the top one has an orange cover with the letters "CE" and a logo. A semi-transparent teal rectangle with the text "Q & A" is overlaid on the right side of the image.

# 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.