

CHAPTER 12.

CRM이 마케팅 채널에 미치는 영향





AGENDA

01 CRM와 마케팅 채널

02 CRM과 다채널 설계

03 CRM과 다채널 관리



01

CRM과 마케팅 채널

마케팅 채널

• 역할

- 생산자인 기업으로부터 개인이나 기업 소비자에게 **제품과 서비스를 전달하는 역할**을 담당
- 기업은 고객과 **상호작용하기 위한 목적**으로 채널을 사용하기도 함.

• 특징

- 마케팅 채널은 **종류**가 다양한데, 각 채널마다 **비용 구조**도 다르고, 채널이 고객을 얼마나 잘 **유인**할 수 있는지, 고객이 기업과 **지속적인 관계를 유지**할 수 있는지, 혹은 고객이 **요구하는 것을 얼마나 잘 제공**할 수 있는지에 대한 **능력**도 채널마다 다르게 나타남.
- 각 개별 고객 역시 **선호**하는 유통 채널이나 접촉 채널이 모두 다름.
 ∴ 기업은 **직접 채널**(웹사이트, 전자상거래, 상점, 콜센터, 기업 영업 담당자 등)과 **간접 채널**(유통업체, 소매업체, 시스템 제공업체, 온라인 대리점 등)을 적절히 섞어서 제공해야 함.

다채널 커뮤니케이션

• 의미

- 소비자 관점:

다채널 커뮤니케이션은 고객에게 **보다 나은 선택의 기회**와 제품 및 서비스에 대해 **보다 편리한 접근**이 제공됨을 의미

- 판매자 관점:

다채널 시스템은 새로운 도전이 될 수 있는데, 모든 채널을 포괄하여 고객에게 **일관된 경험**을 제공 하는 것부터 각 채널의 능력을 **100% 끌어 올려 활용**하는 것에 이르기까지 모두 쉽지 않은 일이기 때문임.

- CRM 관점:

일반적인 기업은 최종 고객과 직접 대면하는 것이 아니라 소매업체와 같은 채널 중개업체를 통해서 최종 고객과 접촉하기 때문에, 최종 고객과 **우호적인 업무관계를 구축**하고, 궁극적으로 **충성도를 유발**시키는 효과적인 고객관계 프로그램을 운영하기가 쉽지 않음.

CRM과 마케팅 채널

• CRM과 마케팅 채널 간 관계

- CRM의 효과는 **기업의 채널 전략**에 상당 부분 영향을 받음.
- 고객과의 **마케팅 상호작용**이 주로 채널을 통해 이루어지기 때문에 일반적으로 고객관계는 마케팅 채널을 통해 형성되고 지속되어 관계 형성의 주요 도구가 됨.

• 채널이란 무엇인가?

• 의미

- 채널은 기본적으로 고객 베이스에 접근하기 위한 **‘형식’**임.
- 채널의 각 형식은 고객에 대한 서비스의 **결과물**(예: 최종 사용자의 탐색, 대기시간, 저장 및 기타 다른 비용을 감소시켜 주는 기능들)과 **결합**되어 인식됨.

• 채널의 활용 방식

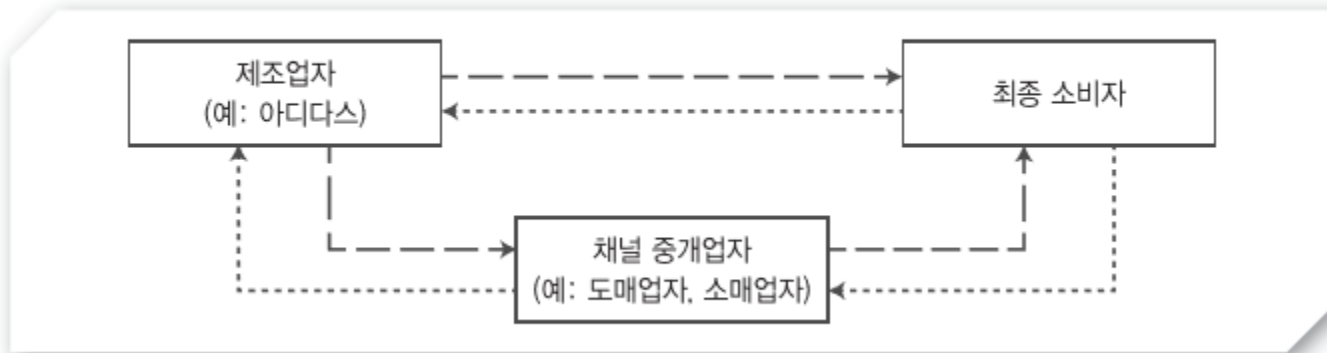
1. 궁극적인 최종 사용자를 향한, 기업이 만들어 내는 **각종 산물의 흐름**과 다시 고객으로부터 기업으로 환류되는 **매출의 흐름**
2. 기업과 그 기업이 갖고 있는 고객 사이에 이루어지는 **소통의 방식**

접촉 채널

• 의미

- **유통 채널**은 여러 조직을 포괄하는 개념의 용어인 반면, **접촉 채널**은 전형적으로 오직 **두 당사자**(전달자, 수용자)만을 포함함.

〈그림 12-3〉 접촉 채널

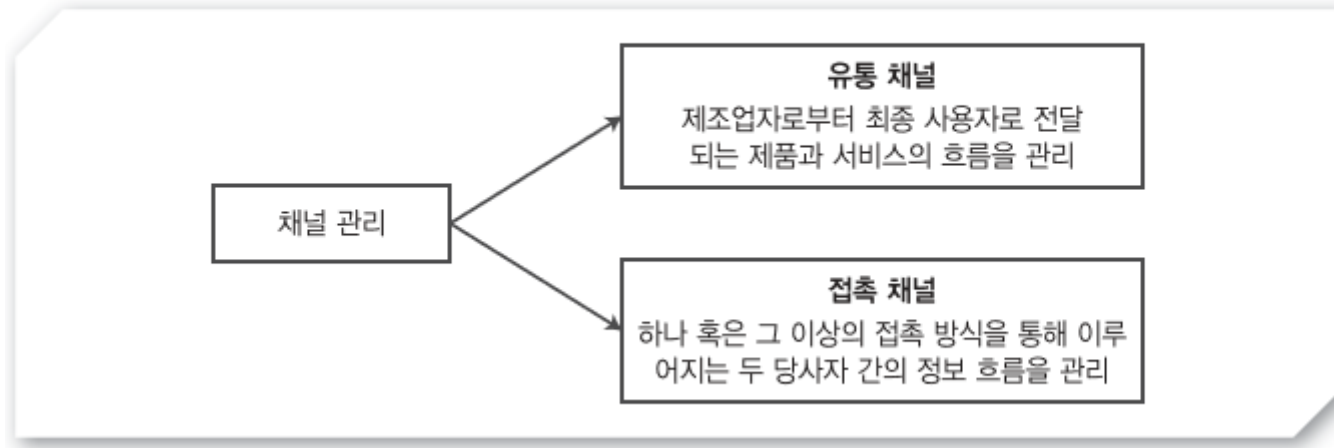


• 역할

- 고객에게 자사 제품과 서비스에 대한 **인지도**를 높이기 위해서, 또는 **구매를 하도록 설득**하기 위해 고객에게 정보를 전달하는 역할을 수행함.

채널 관리

〈그림 12-4〉 채널 관리



- 채널 관리에서의 ‘채널’은 대체로 **접촉 채널**만을 지칭하는 경우가 많음.

• 사례

- 전통적으로 기업들은 하나의 특정 시장에 광고를 제외한 모든 채널의 기능을 수행하는 **단일 유통 채널**을 구축함.
독일의 자동차 생산기업 BMW는 (판매자의 커뮤니케이션 범위 밖에 있는) 대량 혹은 직접 광고를 통해 고객 직접 대면 커뮤니케이션에도 참여하기는 하지만, 기본적으로 자격을 갖춘 **판매자의 네트워크**를 주요 유통 채널로 사용.

고객관계 내에서 채널의 역할 (1)

채널은 기본적으로 생산자와 최종사용자 사이의 연결 문이기 때문에, 어떤 채널이든지 생산자 **제품의 효과적인 도달과 매력도**를 보장하기 위해 관리되고 조정되어야 한다.

- Coughlan et al., 2006

• 간접 채널을 통한 고객관계관리

- 간접 고객관계관리는 최종 고객관계를 간접적으로 관리하기 위해 **중개업체의 활용**을 필요로 함.

• 특징

- **서로 다른 채널과 세분화된 고객**의 각 부분을 관리하기 위해서는 서로 상이한 일련의 기술이 요구되기 때문에, 기업은 **특화된 중개업체**를 통한 유통으로 이득을 얻음.
- **직접 채널을 새로 구축하는 것**은 중개업체를 통한 현재 채널 구조를 사용하는 것과 비교할 수 없을 정도로 **상당한 수준의 투자를 요구**하기 때문에, **간접 채널**을 통한 고객관계관리는 투자 비용을 절감하는 좋은 대안이 됨.

고객관계 내에서 채널의 역할 (2)

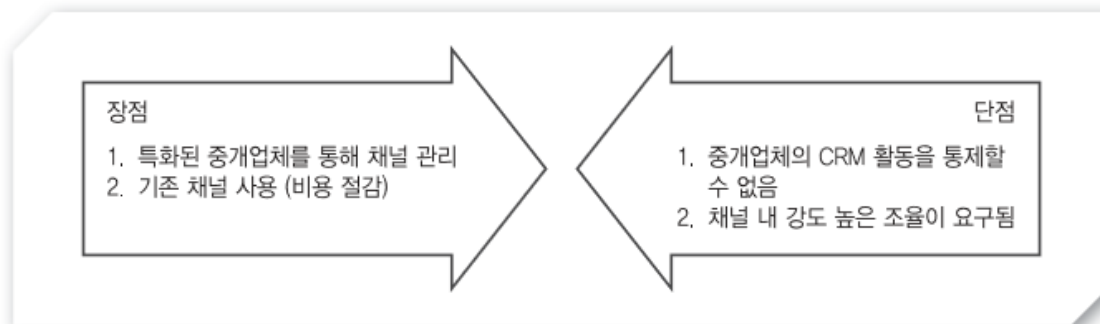
• 유의할 점

- 간접 채널을 통해 고객관계를 관리하는 상황에서도, CRM 프로세스를 진행하기 위해서는 고객과 판매 혹은 **거래 관련 정보를 (간접적으로) 수집**하고, **처리**할 수 있어야 함.
- 기업은 채널에 참여하고 있는 기업의 목표와 관심사를 적절하게 **조율**할 수 있는 능력을 보유하고 있어야 함.

• 초점

- 1) 채널에 소속된 다른 기업과 **좋은 업무 관계**를 맺는 것
- 2) 최종 고객과 **강력한 관계**를 맺기 위한 **인센티브 제공**

〈그림 12-5〉 간접 채널의 장단점



CRM과 간접적(전통적) 오프라인 채널 (1)

- 오프라인 채널은 여러 도전 과제가 효과적으로 해결되기만 한다면 **고객만족**과 **충성도**를 향상시킬 수 있는데, 이렇게 확보된 고객 충성도는 기업에게 중요한 자산이 됨.
- 충성도가 높은 고객은 그렇지 않은 고객보다 **높은 가격을 지불할 의사**를 가지며, 기업이나 그 기업의 제품 또는 서비스를 다른 소비자에게 **추천**하는 경우가 많아, 결과적으로 더 **높은 고객가치**를 가지게 됨.

• 수반되는 도전과제

1) CRM 전략의 희석

전통적인 중개인 구조는 최종 고객과의 **연속적**이고 **직접적인 상호작용**을 매우 **어렵게 함**. 물론 완전히 불가능한 것은 아니지만, 전통적인 중개인 구조하에서 효과적인 CRM 프로그램을 만들고 육성하는 것은 쉽지 않음. 기업은 자사의 CRM 메시지와 제안이 **희석**되거나 옆길로 새지 않고 목표고객에게 **제대로 도달하는지** 확실하게 해야 함.

까르푸(Carrefour)나 디아(Dia), 그리고 세인즈버리 (Sainsbury's)와 같은 유럽의 소매업체는 중개업체와 제조업체 간의 명확한 이해관계 충돌로 인해, **PB 제품에 대한 프로모션**이 유통업체 내에서 수행되는 기존의 다른 제조업체 브랜드 **CRM 프로그램과 상충**되는 일이 종종 발생함.

CRM과 간접적(전통적) 오프라인 채널 (2)

2) 채널을 통한 CRM의 간접 통제

CRM 실행 시 기업은 자사의 전체적인 CRM 전략에 부합되도록 최종 고객과의 관계를 관리하기 위해, 채널 수준에서 **직접적으로 통제하고 감시**할 수 있어야 함.

하지만 전통적인 중개인 구조 하에서 이를 가능케 하기 위해서는 **인센티브**를 활용해 채널에 참여하는 다른 기업을 적절히 통제하고 관리할 수 있어야 함.

3) 중앙처리를 위해 모든 채널로부터 고객 정보 가져오기

효과적인 CRM을 위해서 다양한 접촉 채널로부터 확보되는 **고객 정보**가 반드시 필요함. 이렇게 확보된 고객 정보는 **중앙으로 모여 적절하게 처리**되어, 고객이 원하는 상품을 적시에 제공하기 위한 계획과 시행에 유용하게 활용될 수 있음.

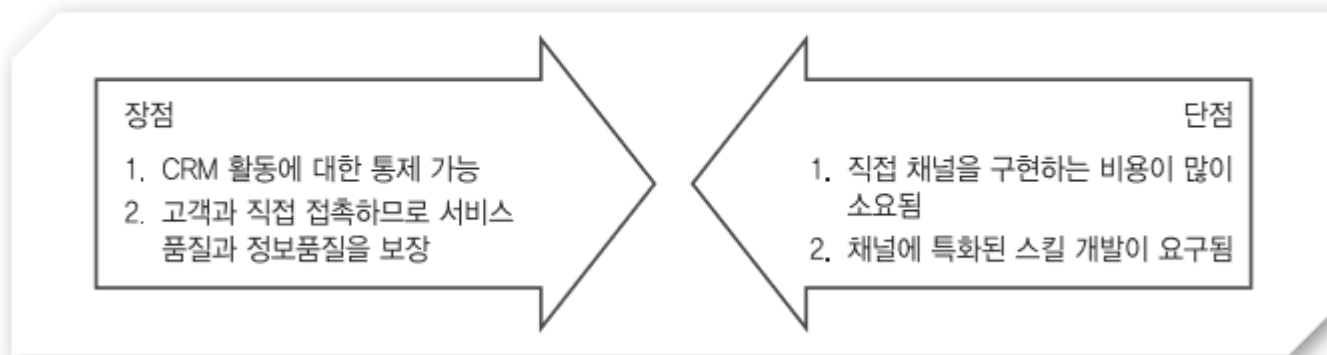
특정 소매업체하고만 연계된 정보 시스템을 구축하여 타 업체로의 유출 위험을 예방하는 것이 CRM 프로그램의 성공적인 실행을 도모하는 핵심이 될 수 있음.

직접 채널을 통한 고객관계관리 (1)

• 특징

- 새롭고 직접적인 **전자적 채널의 출현**과 **전용 매장의 개장** 추세의 확대는 기업과 고객 간의 직접적인 **양방향 커뮤니케이션**을 가능케 하고 있으며, 그 결과 기업이 직접 채널을 통해 고객 데이터를 바로 수집할 수 있게 됨.
- 기업에게 특정 채널에 집중된 투자와 특화된 기술을 요구하지만, 대신 고객과의 직접 접촉을 통해 기업이 직접 확보한 지식에 근거하여 **가치 있는 고객관계를 형성**하고 유지하도록 함.
- 직접 고객 접촉은 채널 내 조율을 위한 과도한 노력을 줄여 주고, 계획된 CRM 활동에 대한 전반적인 기업의 **통제**를 가능하게 해 줌.

〈그림 12-6〉 직접 채널의 장단점



직접 채널을 통한 고객관계관리 (2)

• 기업이 선택 가능한 직접 채널의 유형

1) CRM과 직접 오프라인 채널

- **직접적으로 운영되는 오프라인 채널**(예: 자체 영업인력, 직영점)을 도입하기 위해서, 기업은 채널 시행과 유지(예: 직원 훈련, 기술 확보, 관련 정보 시스템의 구현)에 따른 엄청난 **높은 비용**을 부담해야 하지만, 최근 **전자적 채널**로 변경 하거나 **고객 셀프 서비스 전략** 등을 사용하여 비용을 줄이는 경우도 있음.
- 고객 개개인별 접촉을 가능하게 함으로써, 기업이 고객과 사회적으로 그리고 경제적으로 더 접하게 결합할 수 있게 하고, 고객에게 더 **높은 충성도**를 창출시킴.
- 전형적으로 가격이 아니라 충성적인 고객을 유인해 올 수 있는 능력을 더 잘 드러낼 수 있는 **브랜드 이미지**나 **서비스 품질 인지도 제고**에 초점을 맞춤.

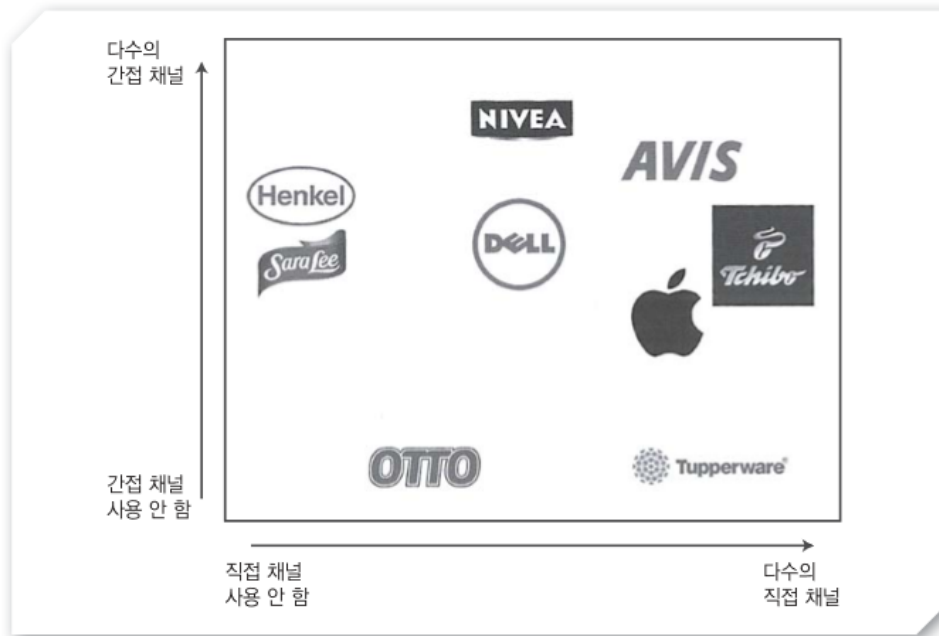
직접 채널을 통한 고객관계관리 (3)

2) CRM과 직접 온라인 채널

- **저비용**으로 상당히 **넓은 고객 커버리지**를 제공하며, 기업에게 **가치사슬의 효율성을 달성**할 수 있도록 하는 핵심 경로를 제공하여 줌.
- 고객은 **연속적인 이용 가능성**과 **편리함** 때문에 거의 보편적으로 온라인 채널을 받아들이고 있으며, 그 결과 온라인 채널은 오늘날 기업에게 정확한 **고객 정보 확보를 위한 자료의 원천**으로 자리매김 함.
- 그러나 개인화되어 있지 않은, 상대적으로 **익명성**이 보장되는 온라인 채널에서는 고객유지나 충성도 제고에 진정 도움이 될 수 있는지에 대해 의문이 제기되기도 함.
- 온라인 채널에서는 인터넷을 통해 고객과의 사회적 유대감을 형성할 수 있는 **개인 맞춤형 마케팅 메시지**를 생성하기가 용이하고, 채널의 **편리함**과 **유연함**은 고객의 충성도를 유발하는 선행 변수인 고객만족을 종종 증가시킴.

실제 기업들의 채널 적용

〈그림 12-7〉 실제 기업들의 채널 조합 적용 예



- 일반적으로 어떤 기업에게 단 하나의 최적 채널 유형이 존재하는 것은 아니기 때문에 기업은 오직 하나의 채널만을 선택할 필요가 없고, 다양한 장점을 누리기 위해 **다채널 시스템** 안에서 서로 다른 여러 채널을 **결합**할 수 있음.
- 모든 기업은 보통 다채널 시스템 안에 **온라인과 오프라인 채널을 결합**하여 사용함.

다채널 시스템 유형별 특성

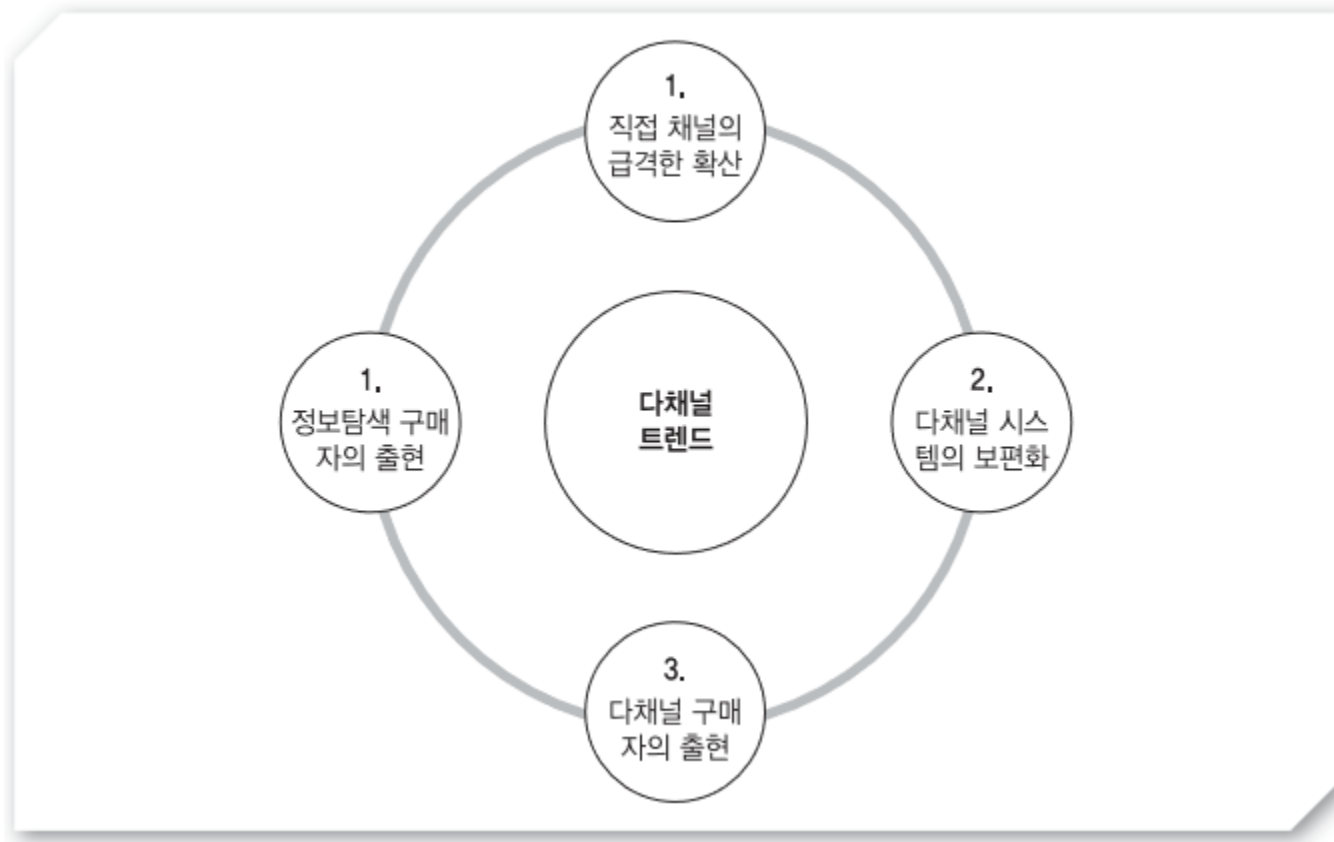
〈표 12-1〉 다채널 시스템 유형별 특성

	적은 채널 수(간접, 오프라인)	많은 채널 수(간접, 오프라인)	적은 채널 수(간접, 온라인)	많은 채널 수(간접, 온라인)	적은 채널 수(혼합)	많은 채널 수(혼합)	적은 채널 수(직접, 오프라인)	많은 채널 수(직접, 오프라인)	적은 채널 수(직접, 온라인)	많은 채널 수(직접, 온라인)
채널 내 조 율에 대한 필요성	중간	높음	중간	높음	높음	높음	낮음	중간	낮음	중간
구현 비용	낮음	낮음	낮음	낮음	중간	높음	중간	높음	낮음	높음
채널 특화된 투자에 대한 필요성	낮음	낮음	낮음	낮음	중간	높음	낮음~ 중간	높음	낮음~ 중간	높음
커버리지	낮음	중간	중간	높음	중간	높음	낮음	중간	중간	높음

- 기업은 항상 **절충관계**(trade-off)에 있는 여러 의사결정 요인, 즉 분명한 장점과 단점이 함께 공존하는 다양한 요인을 종합적으로 고려해, 자사에 가장 적합한 대안은 무엇인지 신중히 선택 해야 함.

다채널 추세와 CRM (1)

〈그림 12-8〉 주요 다채널 추세



다채널 추세와 CRM (2)

1. 직접 채널의 급격한 확산

• 배경

인터넷을 언제 어디서든 사용할 수 있는 **유비쿼터스 시대**의 도래로 인해 오늘날 소비자는 정보를 탐색하거나 기업과 직접 거래하는 데 있어 웹사이트, 모바일 기기, 혹은 목소리 응답 시스템(voice response system)을 통해 도움을 받고 있음.

- 컴퓨터, 여행, 책, 음악 등 고객이 **전자적 채널**을 통해 구매하는 데 익숙한(심지어 다른 채널보다 전자적 채널을 통한 구매를 더 선호하기까지 하는) 물품의 종류는 점점 더 늘어나고 있음.
- 기술적으로 가능한 채널을 통해 고객과의 상호작용이 이루어 졌을 때, 그 기업은 소매상과 같은 제3의 채널 구성원과 협상하거나, 인센티브를 주거나, 훈련 없이, 자체적으로 해당 고객에 관련된 **모든 정보를 기록하고 저장**할 수 있음.

다채널 추세와 CRM (3)

2. 다채널 시스템의 보편화

• 배경

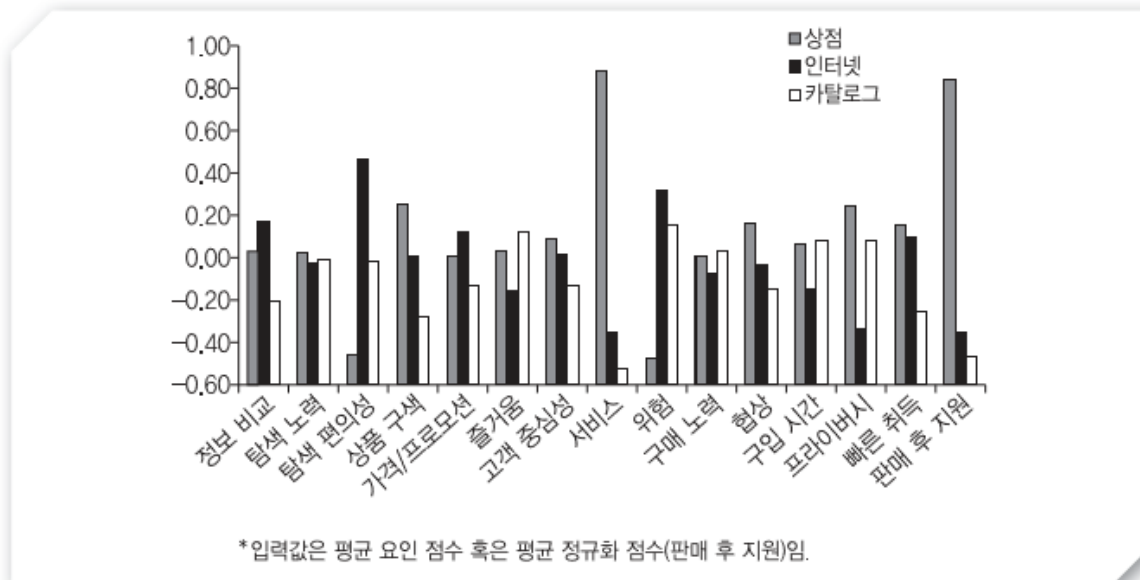
최근 소비자의 주목을 끌기 위한 **매체 채널의 수**가 거의 **폭발적으로 증가**함.

- **다채널 전략**을 쓰면 특정 기업의 고객과 제품 그리고 전반적인 CRM 전략에 딱 맞는 전략을 구사하는 것이 가능해지기 때문에 점점 더 매력적인 대안으로 떠오르게 됨.
- 고객과 경쟁업체들에 의해 다채널 전략 쪽으로 떠밀려가게 되는 **푸시(push) 효과**로 인해 다채널 전략을 수립하게 됨.
- 지속적인 **끌어당기기 효과(이른바 풀(pull) 효과)**로 인해, 기업의 도입 채널 수가 늘어나고 있는데, 이러한 풀 효과는 다채널 시스템이 고객충성도 및 매출 성장, 효율성 측면에서 **잠재적인 개선**을 가져오기 때문에 발생함.

다채널 추세와 CRM (4)

2. 다채널 시스템의 보편화

〈그림 12-9〉 채널 특징 (출처: Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007, p. 139)



- 채널은 서로 속성이 다르기 때문에, 각자 제공하는 서비스 결과물(예: 최종 사용자의 탐색, 대기 시간, 보관, 혹은 기타 비용을 감소시키는 기능)을 적절하게 **포트폴리오**로 구성하여 제공해야 함.
- 다양한 채널을 통해 제공된 서비스 결과물의 **상호 보완적인 조합**은 단일 채널을 통해 제공하는 것보다 소비자의 요구를 충족시키기 쉬움.

다채널 추세와 CRM (5)

3. 다채널 구매자의 출현

• 배경

각종 미디어, 유통 채널, 그리고 다채널 시스템의 도입이 확대되어 감에 따라, 요즘 소비자는 여러 채널로부터 각각 **상당한 혜택을 누리하고자** 자신이 습관적으로 구매할 때 사용하는 **유통 채널을 바꾸는 경향**이 생김.

- 특정 기간 동안 하나 이상의 채널을 통해 구매를 하는 고객을 '**다채널 구매자**'라 하는데, 이들은 보통 하나의 채널만을 사용하는 구매자보다 더 자주 구매하고, (평균적으로 20~30%) 더 많은 돈을 소비하기 때문에, 판매업체에게 매우 **매력적인 존재**로 인식됨.
- **다채널 구매의 동인에 대한 이해**와 이러한 유형의 구매자에 대한 효과적인 **관리**는 기업의 성공에 핵심적인 요인임.

다채널 추세와 CRM (6)

4. 정보 탐색 구매자의 출현

• 배경

직접 채널의 급격한 확대와 함께, 다채널 시스템이 구매나 정보 검색에 가장 편리한 채널을 쉽게 선택할 수 있는 소비자에게 점점 더 인기를 끌고 있음.
이러한 최근의 현상 하에서, 전체 소비자의 절반 정도에서 제품 **정보를 탐색하는 채널** (예: 인터넷)과 실제로 해당 **제품을 구매하는 채널** (예: 상점)이 서로 다른 양상을 나타냄.

- **정보 탐색 구매**(research shopping)의 추세는 기업에게 ‘고객의 쇼핑 과정 속에서 해당 고객을 중도에 놓치는 우를 범하지 않도록 해야 한다’ 는 거대한 도전 과제를 요구하고 있음.
- 각 채널은 끊임없이 서로 다른 소비자를 **유인**하기 위해 노력하고 있기 때문에, 한 채널이 기업의 전체 고객층으로부터 얻을 수 있는 관심은 **제한**됨.
- 점점 더 많은 직접 채널의 등장이 기업의 **다채널 시스템 도입**을 촉진시키고 있으며, 다채널 시스템의 성과를 활용하고자 하는 **고객의 의지와 결합**되어, CRM 활동을 위한 광대하고 새로운 범주의 기회를 창출하고 있음.

다채널 추세로 인해 새로 발생하는 기회 (1)

1) 소비자 인구집단의 커버리지 확대

- 유통 채널과 접촉 채널의 폭발적인 확장이 야기한 가장 즉각적인 효과는 기업의 방대한 채널 네트워크로 인한 **잠재적 소비자의 인구 범위가 증가**한다는 것임.
- 전통적인 채널을 통해서만 기업의 제품을 접할 기회가 부족하여 구매를 하지 않았던 잠재적 소비자에게도 새로운 채널의 출현은 **구매를 고려해 볼 수 있게 함**.

2) 기업을 위한 고객 정보의 가용성 개선

- 기업은 동일한 고객 정보를 제공하는 여러 정보원에 무한정 접근할 수 있기 때문에, 서로 다른 정보원으로부터 얻어진 고객 관련 정보가 **서로 일치하는지를 확인함**으로써, 확보된 고객 정보의 **신뢰성을 점검**하는 것이 가능함.
- 기업이 직접 채널을 통해 직접 고객과 접촉할 수 있게 되어 **중개 거래자의 도움 없이도** 직접 채널을 통해 개인 고객의 선호와 니즈에 대해 걸러지지 않은 원천 정보를 얻을 수 있게 됨.
- 현명한 기업은 중앙 **고객 데이터베이스를 최대한 상세하게 구축**하고, 이를 기반으로 예측 능력과 각 고객의 니즈와 행동을 이해하는 능력을 향상시키며 고객별로 **맞춤화 된 마케팅 믹스**를 제공함.

다채널 추세로 인해 새로 발생하는 기회 (2)

3) 채널 파트너에 대한 의존 감소

- 채널의 종류와 수가 크게 늘어난 탓에 **채널 차별성**이 더 이상 **존재하기 어렵기 때문에**, 채널 파트너는 고객 정보, 마케팅, 커뮤니케이션, 그리고 물리적인 유통의 채널 간 조율을 보다 확실히 하기 위해, **기업에 점점 더 의존**할 수밖에 없음.
- 채널은 더 큰 매출과 이익을 달성하기 위해 서로 경쟁할 수도 있지만, 채널 사이에서 계속 옮겨 다니는 고객에게 어필하기 위해서는 반드시 서로 **협의**를 통해 조율해야만 함.
- 다채널 환경 하에서 기업의 CRM 전략은 결코 어느 한 채널에 집중화 될 수 없으며, 여러 채널을 통해 **한결 같은 고객만족**을 제공할 수 있어야 함.

다채널 추세로 인해 생기는 문제 (1)

1) 매체 계획이 점점 더 어려워짐

- 채널의 급격한 확대는 고객의 관심을 끌기 위한 **채널 간 경쟁을 심화**시키는데, 그러다 보니 소수의 채널에 의존하는 커뮤니케이션 전략을 취할 경우 그 효과가 전보다 더욱 제한됨.
- 기업들은 고객과 소통하기 위한 인바운드(inbound)와 아웃바운드(outbound) 접근을 적절히 **통합해야 하는 어려움**에 직면하고 있는데, 예산은 줄어드는 반면 고객과 소통하는 새로운 기술이나 채널은 계속해서 늘어나는 상황이라 어려움이 배가됨.

따라서 매체 계획을 수립할 때, 서로 다른 채널 기능에는 **서로 다른 접촉 채널을 사용**하는 것이 유리하다는 사실을 유념하고 특정 마케팅 기능을 수행하기에 적합한 채널을 선택할 때 목표고객이 어떤 접촉 채널을 선호하는지, 해당 채널을 이용할 경우 고객에게 얼마나 많이 노출될 수 있는지, 특정 마케팅 목적에 부합되는 서비스 결과를 해당 채널이 얼마나 전달할 능력이 되는지 등을 **종합적으로 고려**해야 함.

다채널 추세로 인해 생기는 문제 (2)

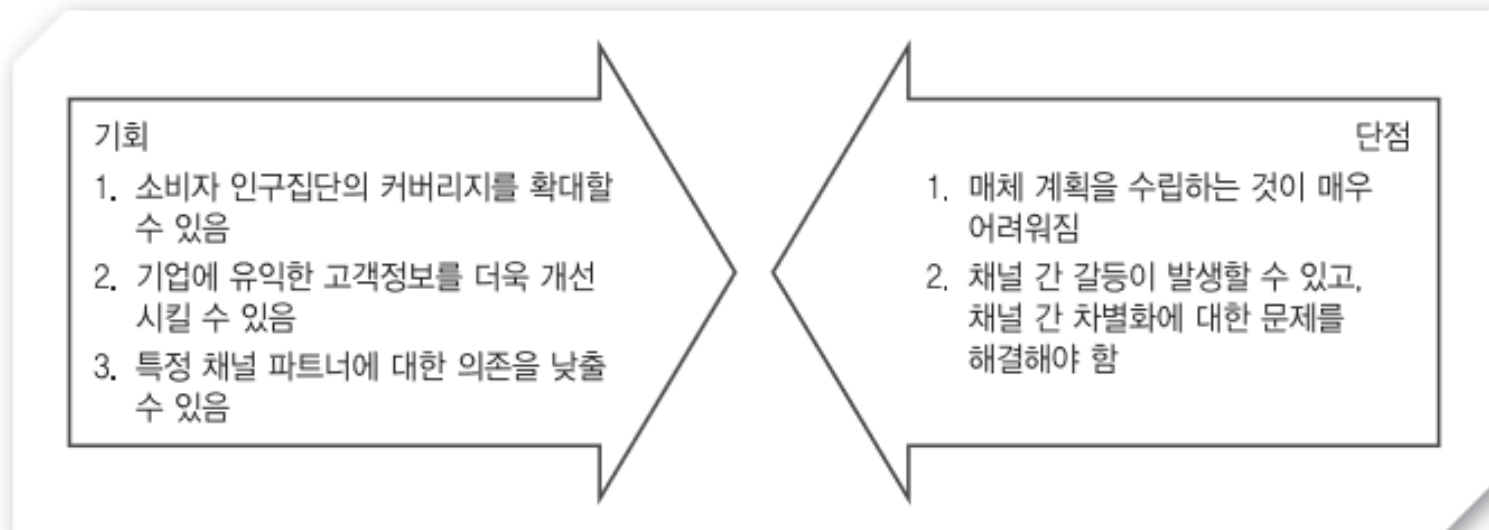
2) 채널 갈등과 차별화

- 기업은 이메일, 웹, 무선, 모바일 기기, 영업 인력, 고객 접촉 센터(콜센터), 기업 포털 등 다양한 경로를 통해 고객과 **의사소통**뿐 아니라 실제 **거래**도 진행할 수 있게 되었고, 이로 인해 효과적인 CRM을 구현하는 것이 예전보다 훨씬 더 **복잡해지고 어려워짐**.
- 동일한 고객으로부터 지갑점유율(share of wallet)을 쟁취하기 위한 **채널 내 경쟁**으로 인해, 이익을 더 극대화하고자 하는 채널 구성원이 채널 내 정보 교환에 소극적으로 임할 가능성이 높아지는데, 이 과정에서 피해는 고스란히 기업이 입게 됨.

그러나, 채널이 보다 **전문화**되어 감에 따라 CRM 시행 시 채널 간 갈등 문제에 점점 덜 노출되고 있으며, 전문화된 채널의 **포트폴리오를 적극적으로 관리함**으로써 기업은 채널 간 갈등 이슈를 보다 효과적으로 관리하는 동시에 고객과의 관계를 보다 성장시킬 수 있음.

다채널 추세로 인해 생기는 문제 (3)

〈그림 12-10〉 다채널 추세: 기회와 도전





02

CRM과 다채널 설계

다채널 설계의 속성 (1)

• 어떤 채널이 시행되어야 할지 결정하기 위한 질문

1. **경로(채널)의 종류**가 얼마나 다양하게 제공되는가?
2. **어떤 유형의 채널**을 시행하고 결합할 것인가?
3. 각 채널을 **얼마나 집중적**(예: 상점 집도)으로 사용할 것인가?

→ **최적의 채널 수와 채널 강도에 대한 고객과 기업의 견해에는 상당한 차이가 존재함.**

• 다채널 설계의 속성

- 여러 채널을 사용하면서 동시에 강도 높은 유통 전략을 추구한다는 것은 기업이 **높은 시장 커버리지**를 성취할 수 있지만, 한편으로는 **동일 브랜드 내에서의 경쟁이 심화**될 위험이 높아진다는 것을 의미함.
- 채널 간 경쟁이 심화되면 **가격**에 압박을 주게 되어, 결과적으로 **이익감소**를 초래하게 되며 손실을 충당하기 위한 **중개업체**로 인해 서비스 수준이 저하되거나 브랜드 이미지가 낮아질 수 있음.
- 기업은 바람직하지 못한 **브랜드 내 경쟁을 지양**하기 위해, 제한된 종류의 시장으로만 접근할 수 있도록 채널의 수를 줄이고 강도도 최소화하는 것을 선호하는 경우도 있음.

다채널 설계의 속성 (2)

• 다채널 설계의 속성

- 고객은 구매 시점에 **확장된 가용성**(즉 확대된 커버리지)과 더 나은 **구매 편의성 및 광범위한 서비스**가 제공되기를 원함.
- 기업이 경쟁업체에 도전하기 위해서는, 이러한 서비스 결과에 대한 **고객의 기대를 충족**해야 **장기적인 고객만족**과 **고객 충성도**를 확보하는 것이 가능함.

〈그림 12-13〉 채널 믹스 의사결정의 영향



- 개별 채널은 서로 다른 수준의 서비스 결과물을 산출하기 때문에, 기업은 서로 다른 유형의 채널을 하나의 채널 시스템으로 **통합**하고 각 채널의 서비스 결과물을 통합하여 **상호 보완적**으로 고객에게 제공될 수 있도록 해야 함.
- 채널의 수가 많을 때 서비스 결과물에 대한 고객의 니즈를 더 잘 충족시킬 수 있기 때문에 고객은 **다채널 환경에서 더 나은 만족과 더 높은 충성도**를 나타내게 됨.

최적의 다채널 제안 설계 (1)

- 다채널 시스템의 설계 시 고려해야 할 핵심 사항
 1. 채널 시스템은 해당 기업의 전반적인 사업 전략과 환경에 반드시 부합되어야 한다.
 2. 채널의 조합은 상호 시너지 효과를 극대화하는 반면, 자기잠식 효과는 최소화해야 한다.

기업에 적합한 최적의 채널 전략을 결정하고자 할 때,
어떤 조건에서,
특정 유형과 특정 개수의 채널들이,
어느 정도의 강도로 시행되어야 할까?

최적의 다채널 제안 설계 (2)

1) 사업 전략과 환경적 조건에 부합되는 다채널 시스템을 설계하라.

다채널 시스템은 만약 기업의 '**사업 전략**'과 이를 둘러싼 '**환경적 조건**'에 기업의 구조가 완벽하게 조정되기만 한다면, 기업의 성과에 성공적으로 기여할 수 있음.

- **환경적 조건**

- (혁신과 차별화를 위해 필요한) **가용한 자원의 수준**
- **환경의 복잡성**(즉 경쟁자 및 구매자의 수와 다양성)
- **환경의 역동성**(즉 환경 변화의 빈도수)

- **경쟁우위를 발전시킬 수 있는 사업 전략의 유형**

- **차별화 전략**
- **원가 우위 전략**(Kabadayi, Eyuboglu, & Thomas, 2007)

최적의 다채널 제안 설계 (3)

1) 사업 전략과 환경적 조건에 부합되는 다채널 시스템을 설계하라.

- 환경이 역동적이고 복잡할 때

기업은 극단적으로 **유동적**이고 **예측할 수 없는 환경적 변화**에 빠르게 대응할 필요가 있는데, 이는 더 많고 더 **전문화된 채널**을 필요로 함.

ex) 애플은 경쟁적인(복잡한) 그리고 기술적 변화가 큰(역동적) 환경에서 기업을 운영함.
애플의 다채널 시스템은 다수의 직접 채널 유형과 선택된 소수의 간접 채널 유형의 믹스로 구성 되는데, 이러한 시스템은 특화된 딜러를 통한 유통을 보장하며, 애플의 차별화 전략과 잘 부합함.

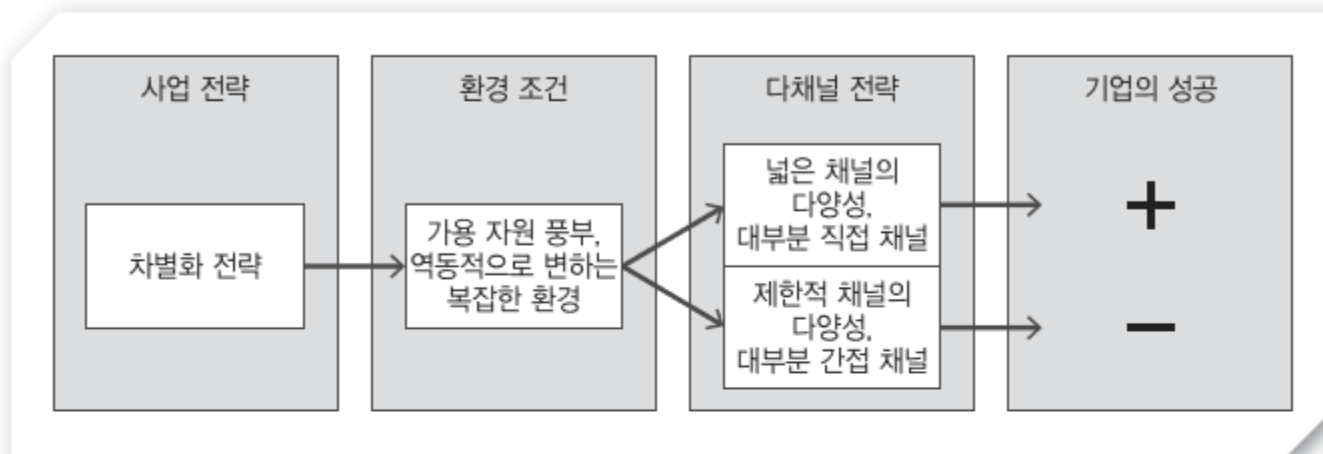
- 안정적이고 덜 복잡한 환경일 때

고객의 수요와 원재료 수요를 정확하게 예측하는 기업은 **원가 우위 전략**을 추구할 수 있는데, 대부분 간접 채널로 이루어진 제한된 수의 채널을 사용하여 **비용을 최소로 유지**함.

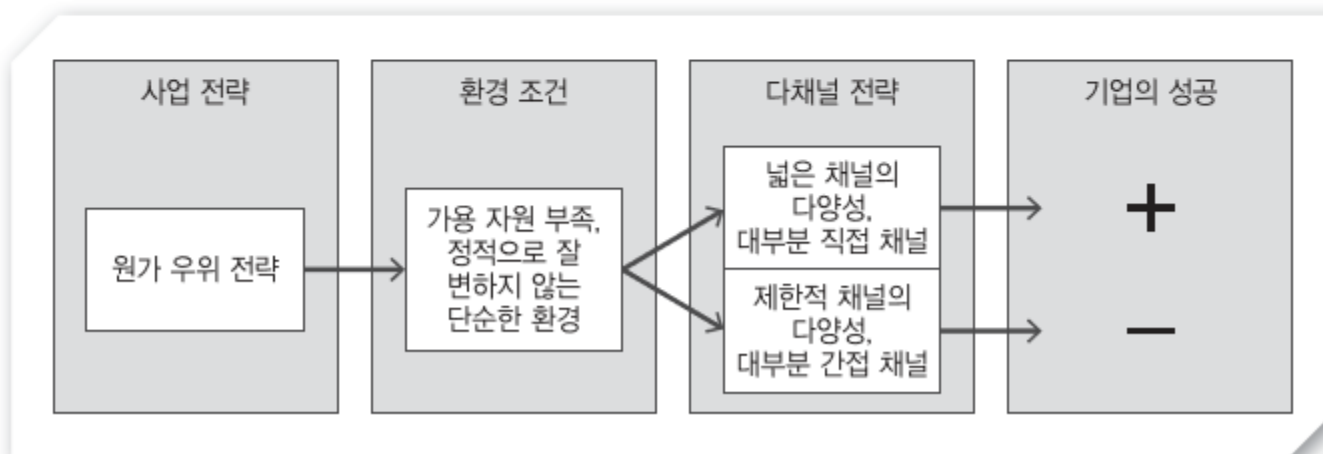
ex) 세계적인 소비자 기업, 사라리(Sara Lee)는 안정적인 환경에서 제한된 종류의 간접 채널 (대부분 소매점)을 통한 유통에 집중하여, 상당한 시장 커버리지를 성취하면서도 비용을 최소로 유지할 수 있었음.

최적의 다채널 제안 설계 (4)

〈그림 12-14〉 전략과 다채널 운영: 차별화



〈그림 12-15〉 전략과 다채널 운영: 원가 우위



최적의 다채널 제안 설계 (5)

2) 긍정적 교차 채널 효과는 극대화하고, 부정적 교차 채널 효과는 최소화하라.

다채널의 사용은 채널들 사이에 긍정적일 수도 부정적일 수도 있는, 즉 **시너지 효과**를 낼 수도 혹은 **자기 잠식 효과**를 낼 수도 있음.

한 통신업체가 오프라인 대리점을 통해서 대부분의 고객이 계약을 하고, 웹사이트에서 계약하는 고객은 거의 없다는 것을 알게 되었다고 가정해 보자.

그렇다고 통신업체가 온라인 활동을 줄이거나 아예 온라인 채널을 닫아버리고, 수익을 극대화하기 위해 **오프라인 상점에만 집중해야 할까?**

그저 각 채널을 통해 들어오는 고객의 수를 살피는 것만으로는 이 질문의 해답을 찾을 수 없다. 왜냐하면 많은 고객이 오프라인 상점에서 구매하기 전에, **온라인을 통해서 각기 다른 서비스 제공물에 대해 탐색하고 정보를 얻는 경향**이 있기 때문이다.

→ 정보 탐색 구매자 현상 발생

최적의 다채널 제안 설계 (6)

2) 긍정적 교차 채널 효과는 극대화하고, 부정적 교차 채널 효과는 최소화하라.

- 채널의 조합은 제품과 서비스 제공의 관점에서 서로를 완성시키는 쪽으로 구성되기 때문에, 정보 탐색 구매자는 **정보 탐색과 구매 과정을 용이하게 해 주는 채널 믹스**를 제공하는 공급업체를 선호하게 됨.
 - 채널 믹스는 고객에게 인지된 **구매 불확실성을 감소**시켜 주는 심리적 관점으로부터의 ‘현명한 쇼핑객 감정’을 생성해 주는 동시에, 고객이 좋은 거래를 찾아내는 것을 도와줌.
- ∴ **보완적인 채널 믹스는 높은 수준의 온라인 학습 뿐 아니라 긍정적 교차 효과를 나타내는 오프라인 판매와 충성도의 증가도 함께 유발함.**

최적의 다채널 제안 설계 (7)

2) 긍정적 교차 채널 효과는 극대화하고, 부정적 교차 채널 효과는 최소화하라.

- 기능적 관점에서 완전히 대체 가능한 채널(즉 탐색 및 구매기능이 서로 비슷한 두 채널)을 하나로 묶게 되면, 이때 묶음 속 채널은 서로의 판매량에 영향을 미칠 수도 있음.
- **부정적 교차효과**는 채널의 **자기잠식이 발생함**을 암시하는데, 고객에게 어떤 추가 혜택도 제공되지 않았기 때문에 한 채널에서 증가하는 수익은 그 기업에서 제공된 매우 비슷한 채널에서의 **수익 감소를 초래함**.

∴ 다채널 시스템(즉 채널의 적절한 유형과 개수)을 선택할 때 고려사항

1. 채널 시스템과 기업의 사업 전략 및 환경 사이의 부합
2. 긍정적인 교차 채널 효과를 불러일으키는 상호 보완적인 채널의 조합

다채널 시스템과 다양한 고객 유형, 그리고 서로 다른 채널의 제안과 기능을 어떻게 효과적으로 관리할 것인가?



03

CRM과 다채널 관리

CRM과 다채널 관리

- 다채널 관리의 필요성

- 현존하는 다채널 시스템이 제공하는 기회를 최대한 누리고 활용하며, 야기되는 문제를 슬기롭게 해결하기 위해, 기업은 다채널 시스템을 **적절히 관리**할 수 있어야 함.
- ‘채널 기능의 조율’이 성공적으로 수행될 경우, 고객에 대한 **기업의 매력도를 크게 증대 시킬 수 있는 잠재력**을 제공함.
- 다채널 시스템을 적절히 잘 관리한다면 ‘**다채널 구매자**’나 ‘**정보 탐색 구매자**’와 같은 새로운 유형의 고객 모두 해당 기업에 큰 잠재력을 제공해 줄 수 있음.

다채널 시스템의 관리: 통합 대 분리 (1)

• 다채널 환경에서 고객 충성도 관리의 위험

- 다채널 환경에서 다양한 채널을 통해 여러 소매상의 가격과 서비스를 비교하는 것이 가능해지며 **탐색 비용은 감소**하는 반면 **기업 간의 경쟁과 가격 전쟁**은 보다 **심화**되고, 결과적으로 기업이 **고객 충성도를 확보하기 어려워짐**.
- 고객의 **전환 비용도 감소**하면서 고객이 전환하고자 하는 **동기부여**는 더 커지고 있는데, 이 역시 **고객 충성도를 감소시키는 요인**이 됨.

〈그림 12-17〉 다채널 환경이 고객충성도에 미치는 영향



• 위험 해결 방법

1. 고객 충성도와 장기 수익을 향상시키기 위해 채널 기능을 통합
2. 단기 수익을 늘리기 위해 채널 기능을 분리시키고 가격을 차별화

다채널 시스템의 관리: 통합 대 분리 (2)

1) 고객충성도와 장기 수익을 향상시키기 위해 채널 기능을 통합

• 효과

- 보완적인 채널의 서비스 결과물을 결합하는 것은 **고객충성도와 고객만족**을 증가시키기 때문에, 결과적으로 기업에 대한 **고객가치를 증가**시킴.
- 기업은 채널의 더 넓은 조합을 통해 더 많은 고객 데이터로 접근할 수 있게 되는데, 이는 기업이 고객 행동에 대한 보다 **깊은 통찰**을 얻는 데 도움을 줄 수 있음.

• 단점

- 채널 기능의 통합은 **강도 높은 조정 노력**을 요구하며, 그 요구되는 노력의 강도는 다채널 시스템 안에 통합된 채널의 수가 늘어날수록 더 강해짐.
- 공급업체는 채널 통합을 허용하기 위해 채널 간에 **가격을 단일화**시켜야 하는 부담을 안게 됨.

• 사례

H&M은 고객이 **온라인에서 구매한 것을 어떤 오프라인 상점에서든 환불할 수 있게 허용**하였고, 고객은 오프라인 상점에서 옷을 입어보고 인터넷에서 같은 가격으로 그 옷을 살 수 있음.

다채널 시스템의 관리: 통합 대 분리 (3)

2) 단기 수익을 늘리기 위해 채널 기능 분리 및 가격 차별화

- 채널 시행 및 유지 전략에 관련해서 비용이 적게 드는 다양한 독립 채널들을 중심으로 **다채널 믹스**를 구성하는 것
- 각 채널은 기업의 기존 고객의 가치를 더 향상시키기 위해 노력하는 대신에, 각자 다른 상황에 놓인 서로 다른 고객을 끌어들여 **특정 서비스 묶음을 제공**하는 전략을 취함.
- **효과**
 - 채널들 간 서로 다른 가격을 부과하며 효율적으로 관리한다면, **채널 간 가격 차별화**는 **단기 수익을 증가**시킬 수 있음.
- **단점**
 - **장기적인 고객충성도**에 부정적인 영향을 미치며 채널이 서로 결합될 수 없기 때문에, 각기 다른 고객이 서로 다른 채널을 이용하는, 이른바 **직접 선택의 과정**이 나타남.

• 사례

자동차 렌탈 대리점인 에이비스는 예전부터 동일한 차에 대해 **온라인과 오프라인 지점에서 서로 다른 가격을 성공적으로 부과**해 옴.

다채널 시스템의 관리: 통합 대 분리 (4)

2) 단기 수익을 늘리기 위해 채널 기능 분리 및 가격 차별화

• 성공적인 운영을 위한 고려 요소

- 1) 만약 온라인에서의 경쟁이 치열하지 않다면, 가격 차별화는 성공할 것이다.
인터넷은 쉽고 투명한 가격 비교 수단이므로 고객의 가격 비교 욕구는 높고, 전환비용은 낮음. 그러므로 온라인에서 경쟁이 치열할 때 가격 차별화를 시도한다면 고객이 경쟁업체로 전환할 가능성이 상당히 높음.
- 2) 만약 제공되는 채널의 수가 적으면, 가격 차별화는 수익성이 있다.
기업에 의해 시행되는 채널의 수가 많아질수록, 다채널 시스템 내에서 기업의 조정작업(즉 가격 차별화)은 더 복잡해지고, 비용이 높아짐.
따라서, 채널의 수가 적을수록 가격 차별화가 용이해지고, 비용이 낮아짐.
- 3) 가격 차별화는 단일사용 제품에서 특히 더 성공적이다.
비지속적인 제품을 대상으로 가격 차별화를 하게 되면, 제한된 수의 채널 유형으로 채널 시스템 내 단기 수익을 증가시킨다는 점에서 유망한 수단이 될 수 있음.

다채널 구매자 관리 (1)

• 다채널 구매자

- 다양한 채널 유형을 사용하고 상황에 따라 **최적의 채널 선택을 희망**하는 구매자
- 단일 채널 구매자보다 **더 높은 수익성**을 보이는 경향이 있음.

• 특징

1) 다채널 구매자는 단일 채널 구매자보다 충성도가 높다.

- 다채널 구매자는 다른 채널을 이용하여 추가적인 가치를 제공받을 수 있을 경우, 거래별로 서로 다른 채널을 사용하여 가장 적합하고 편리한 채널을 선택하게 됨.
- 다채널 구매자는 처음부터 거래를 위해서 모든 가용한 채널을 고려 대상으로 넣고, 만약 한 채널이 니즈를 충족하지 못하면, 즉각적으로 공급자를 바꾸고 더 끌리는 채널로 우선 전환함.
- 기업의 전반적인 서비스 제공으로부터 높은 만족을 느낀다면 해당 기업에 대해 높은 충성도를 가지기 쉽고, 고객가치도 단일 채널 구매자 보다 더 높음.

다채널 구매자 관리 (2)

- **특징**

2) 다채널 구매자는 단일 채널 구매자보다 더 자주 광고를 보기 때문에 더 많은 돈을 소비한다.

- 구매 시 여러 유형의 채널을 고려하는 고객은 저절로 모든 유형의 채널을 통해 광고를 접하므로 제품에 대한 최신 정보에 더 빈번하게 노출되며, 그에 따라 제품을 구매하게 될 가능성이 높아져 더 많은 돈을 소비하기 쉬움.

3) 다채널 구매자는 모든 상황에서 쇼핑이 가능하기 때문에 단일 채널 구매자보다 더 자주 구매한다.

- 다채널 구매자는 다양한 유형의 채널에서 구매할 의향을 가지고 있기 때문에 언제 어디서든 상관없이 구매를 원하는 제품에 접근할 수 있음.
- 단일 채널 구매자는 선택한 채널에 대한 접근이 가능해질 때까지 기다려야 하고, 구매 시점을 놓쳐 구매 할 경우 해당 제품이 더 이상 가치를 제공할 수 없게 되는 경우 더욱 구매를 포기하게 될 가능성이 높음.

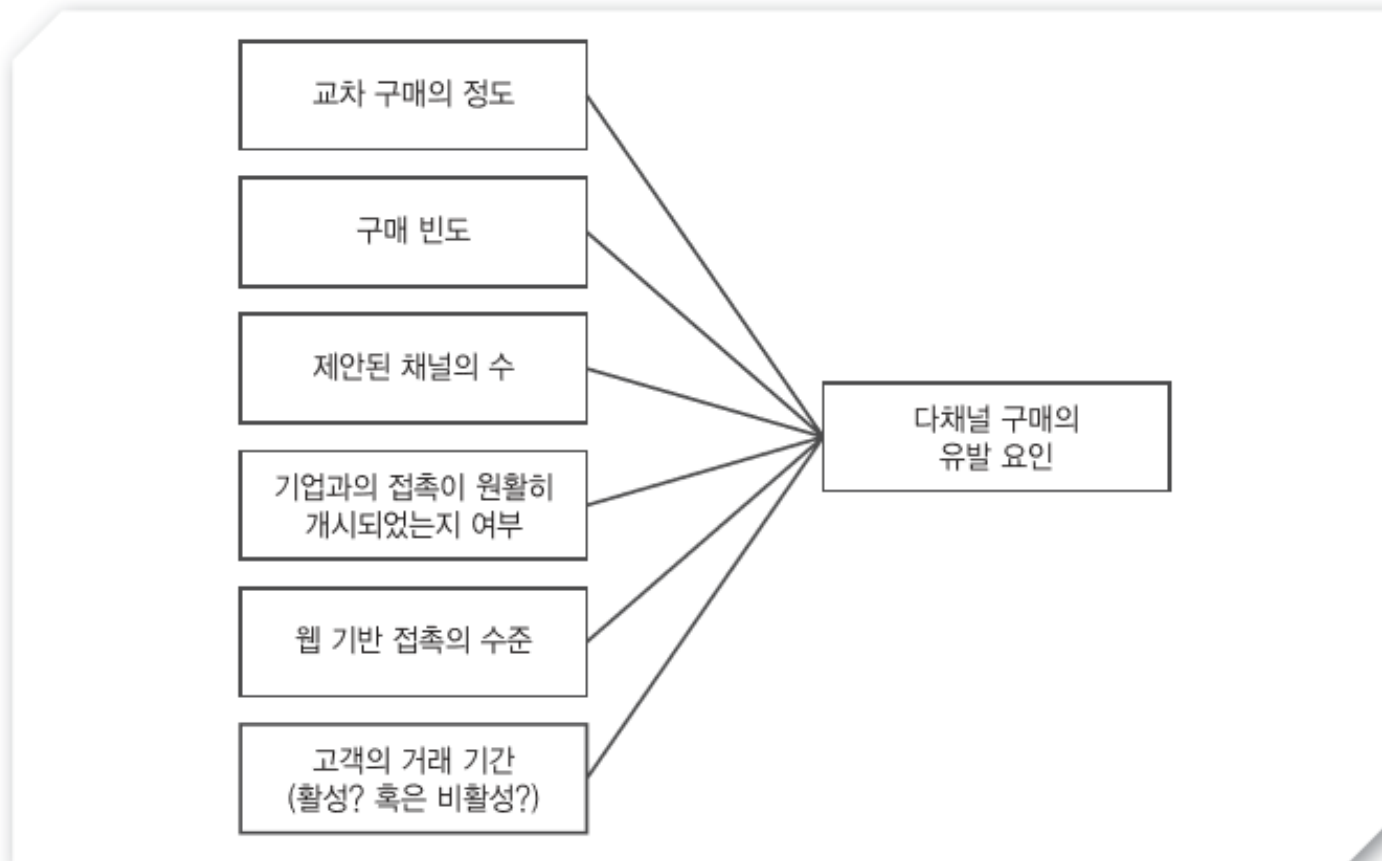
다채널 구매자 관리 (3)

- **특징**

- 4) 전형적으로, 자주 쇼핑하는 고객만이 구매를 위해 다채널을 사용하는 고객보다 실제로 더 많은 돈을 소비한다.
 - 다채널 제공이 고객을 더 수익성 있게 만드는 것이 아니라, 원래 수익성이 더 높은 헤비 유저(heavy user)들이 본인 스스로 다채널을 통해 구매하기로 결정을 함. 따라서 다채널 구매자가 누군지를 파악하여, 수익을 증가시키는 것은 기업에게 있어 매우 중요함.

다채널 구매의 동인 (1)

〈그림 12-20〉 다채널 구매의 유발 요인



다채널 구매의 동인 (2)

- **교차 구매**(cross-buying)를 많이 하는 고객은 일반적으로 더 많은 채널을 사용함.
교차 구매란, 고객이 특정 기업으로부터 구매해 온 서로 다른 제품의 종류 수를 지칭함.
교차 구매 수준이 높은 고객일수록 그 기업과 더 친할 것임을 예상할 수 있고, 이것은 고객의 인지된 구매 위험을 감소시키며 다채널 구매의 확대를 가져옴.
- **기업과의 접촉에 먼저 적극적으로 나서는 고객**은 해당 기업과 채널에 대해 더 높은 수준의 친감을 가진 사람이기 때문에 높은 수준의 다채널 구매 행태를 보임.
- **웹을 통해 접촉을 더 많이 하는 고객**은 다채널 거래에 대한 동기부여가 더 잘 되어 있음.
공급업체의 웹사이트를 자주 드나든다는 것 자체가 새로운 기술을 받아들일 고객의 의향을 암시하기 때문임.
- 거래 기간이 길수록 기업과 기업의 채널과 친밀성이 더 높아지기 때문에 **장기간 기업과 거래해 온 고객**일수록 더 많은 수의 채널을 사용하는 경향이 있음.
- **구매를 자주하는 고객**은 거래 때마다 최적의 채널을 이용함으로써 거래 효율성을 향상시키기를 원하기 때문에, 다채널 쪽으로 이동해 가기 쉬움.
- 기업이 고객과 접촉하기 위해 사용하는 채널의 수가 많아 먼저 **다양한 채널을 통해 고객을 유도**할 경우, 고객 역시 다양한 채널을 시도해 보게 됨.

→ 모두 '친밀감'과 '인지'라는 개념을 반영함!

정보 탐색 구매자 관리

• 정보 탐색 구매자

- 정보 탐색 구매자는 기업에 **충성적**이면서, 스스로 자신이 **현명한 정보 기반의 구매자**라고 자부심을 느끼는 고객으로, 기업에 이익을 가져다 주는 유익한 고객임.
- 정보 탐색 구매자인 고객이 사전에 수집한 구매 관련 정보가 다수의 기업에는 적용되지만 해당 기업에는 적용되지 않는다면, 이는 해당 기업에 심각한 위험이 될 수 있음.
- 고객이 해당 기업 채널을 **탐색 용도로만 사용**하고, 경쟁업체의 채널을 구매 용도로 사용하게 된다면 더 큰 낭패가 될 것임.

∴ 정보 탐색 구매자를 기업으로 유인하고 구매 과정에서 이탈하지 않도록 해야 함.

• 정보 탐색 구매를 활성화시키는 요인

- 1) 속성 기반 의사결정
- 2) 채널 고착의 부재
- 3) 채널 간 시너지

속성 기반 의사결정

- 채널은 서로 **속성**이 다르기 때문에 채널이 제공하는 **서비스 결과물**도 모두 다르게 나타남.
ex) 온라인 채널은 공간의 제약으로부터 자유로우며 편리함을 제공하는 반면에, 오프라인 상점 채널은 일반적으로 높은 수준의 고객 서비스로 유명함.
- 어떤 고객이 특별히 어떤 채널을 **정보 탐색**하기에 편리하다고 인지하는 반면, 다른 채널은 **거래하기에 적합**하다고 인지하고 있다면 정보 탐색 구매를 위한 기본 구조는 준비된 것임.
- **인터넷**은 특히 가격과 제품 비교라는 관점에서 편리한 탐색 채널로 종종 인식되지만, 어떤 고객은 여전히 인터넷을 구매에 이용하기에 위험 한 채널이라고 인식하고, 실제 거래를 위해서는 오프라인 상점의 방문을 선호하기도 함.
- ex) 현존하는 정보 탐색 구매자의 43%가 제품 정보는 온라인을 통해 탐색하지만, 구매는 오프라인 소매점에서 하는 것으로 나타남. 그 반대의 경우는 16%에 그침.

채널 고착의 부족

- 채널이 **높은 고착 효과**를 가진다면 정보를 탐색한 채널에서 구매 역시 이루어질 가능성이 높음.
- 매를 위한 또 다른 채널로의 전환이 쉽다면, 이는 채널의 고착 효과가 낮음을 의미하는데, 이 경우 **정보 탐색 구매가 더 촉진**될 수 있음.

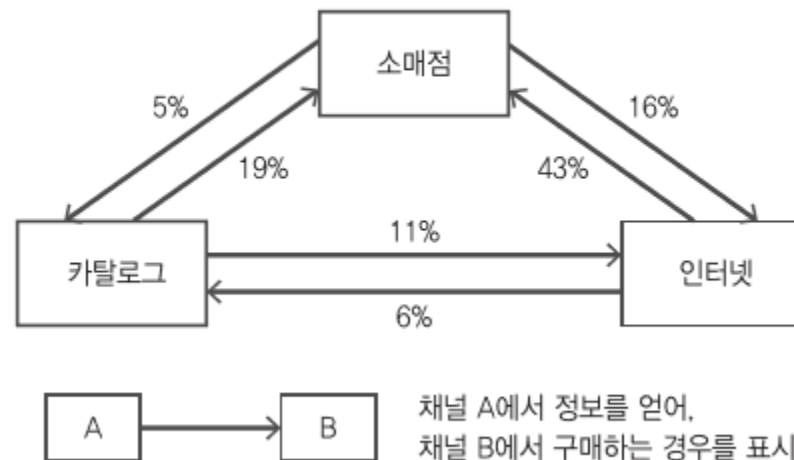
ex) 웹사이트 채널의 고착 효과는 오프라인 상점의 고착 효과에 비해 명백하게 낮음.

다른 곳에서 구매하기 위해 다른 웹사이트로 전환하는 것은 다른 상점을 이용하기 위해 상점 밖으로 걸어 나가는 것보다 훨씬 쉽기 때문임.

채널 간 시너지

- 특정 채널에서의 **정보 탐색**이 다른 채널에서 구매하는 것의 **경제적 이익을 증가**시킨다면, 소비자는 쉽게 정보 탐색 구매를 추구하게 됨.
- 소비자는 오프라인 상점에서 더 나은 가격으로 흥정하는 것을 도와주는 가격 정보를 온라인에서 수집하고 있으며, 이러한 **채널 간 시너지**가 정보 탐색 구매를 유발할 수 있음.

〈그림 12-22〉 정보 탐색 구매자의 구매 행동 (출처: Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007, p. 130)



정보 탐색 구매의 향상

- 기업은 자사의 채널이 갖는 기능을 ‘정보 탐색’과 ‘구매’의 핵심 속성으로 **한정**시켜, 그 기능을 감소시키는 방법을 취할 수 있음.

ex) 기업은 구매 기능과 정보 제공 기능만으로 한정된 웹사이트를 운영할 수 있음.

- 기업은 고객만족을 통해 **고객충성도**를 유발할 필요가 있음.
강한 충성도는 매출 증대로 직결되는데, 충성도가 높은 고객은 돈을 기꺼이 지불할 뿐 아니라, 기업의 제품이나 서비스를 다른 소비자에게 적극적으로 추천해 주기 때문임.

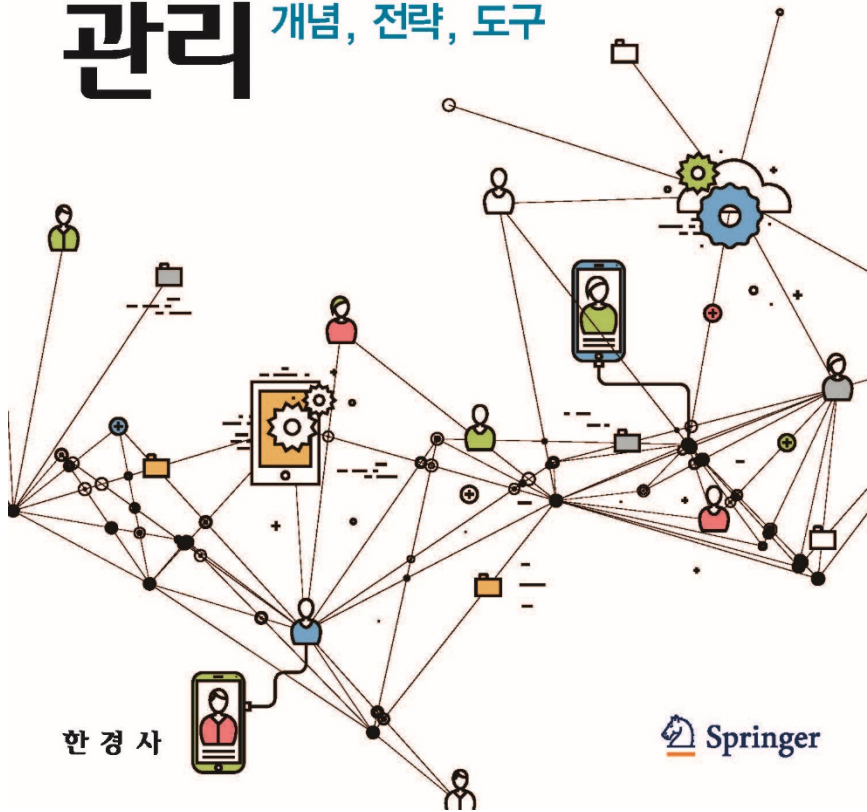
다양한 채널 유형 및 새로운 고객 유형에 대한 **조율**, 변화하는 고객 행동에 대한 **효과적인 대응**을 통해 향상된 **고객만족도**와 **충성도**를 얻어 더 나은 **수익성**을 성취해야 함.



Q & A

고객관계 관리

개념, 전략, 도구



한경사

Springer

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.