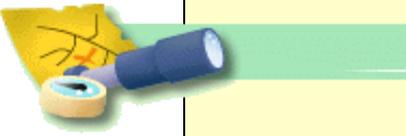




## 제 14 장

# 고객관계관리를 위한 마케팅전략



# 孫子兵法



相守數年，以爭一日之勝。而愛爵祿百金，不知敵之情者，不仁之至也，非人之將也，非主之佐也，非勝之主也。

손자병법 용간편 [用間篇]



서로 경계하고 수년 간 대치를 하더라도, 승리는 단 하루의 전투로 결정이 난다. 작위, 봉록, 금전을 아낀 나머지 적의 정보를 파악하지 못하는 것은 어질지 못한 것이며, 장군으로 삼을 만한 사람도, 임금을 보좌할 사람으로도 적절치 못하며, 승리의 주역도 되지 못한다.



# 제 14 장 목 차

I. 고객관계관리의 이해

II. 고객관계관리의 기반

III. 고객관계관리의 확장

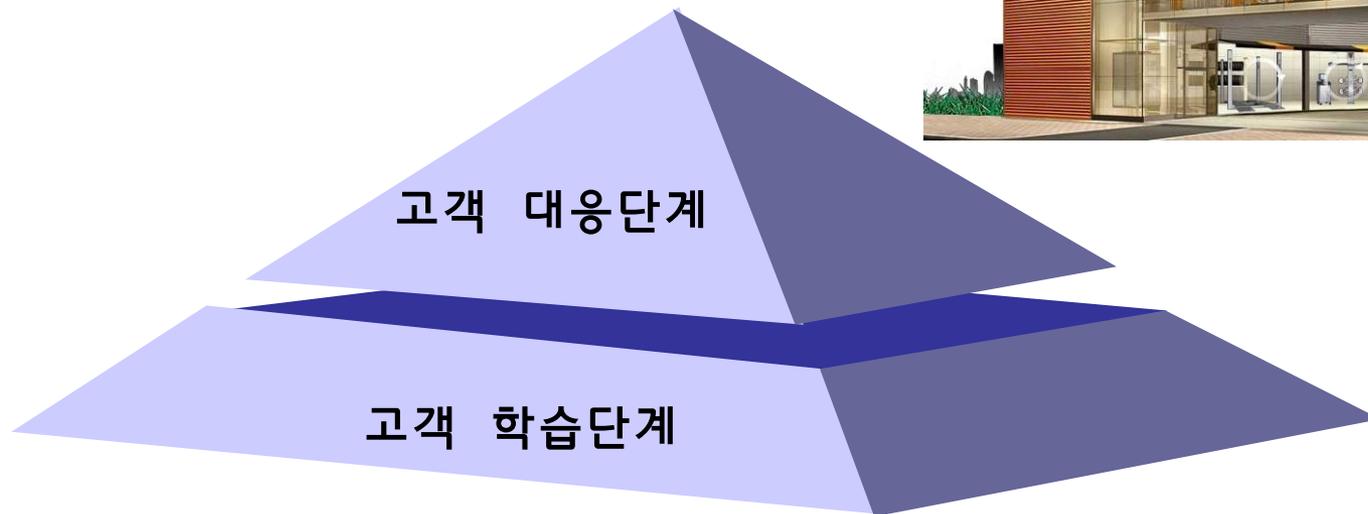
IV. 고객관계관리의 실행과 모델

# 1. 고객관계관리의 이해

## 1-1. 고객관계관리의 정의

•신규고객획득, 기존고객유지 및 고객 수익성 증대를 위해 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고 이를 바탕으로 고객에게 영향을 주기 위한 광범위한 접근

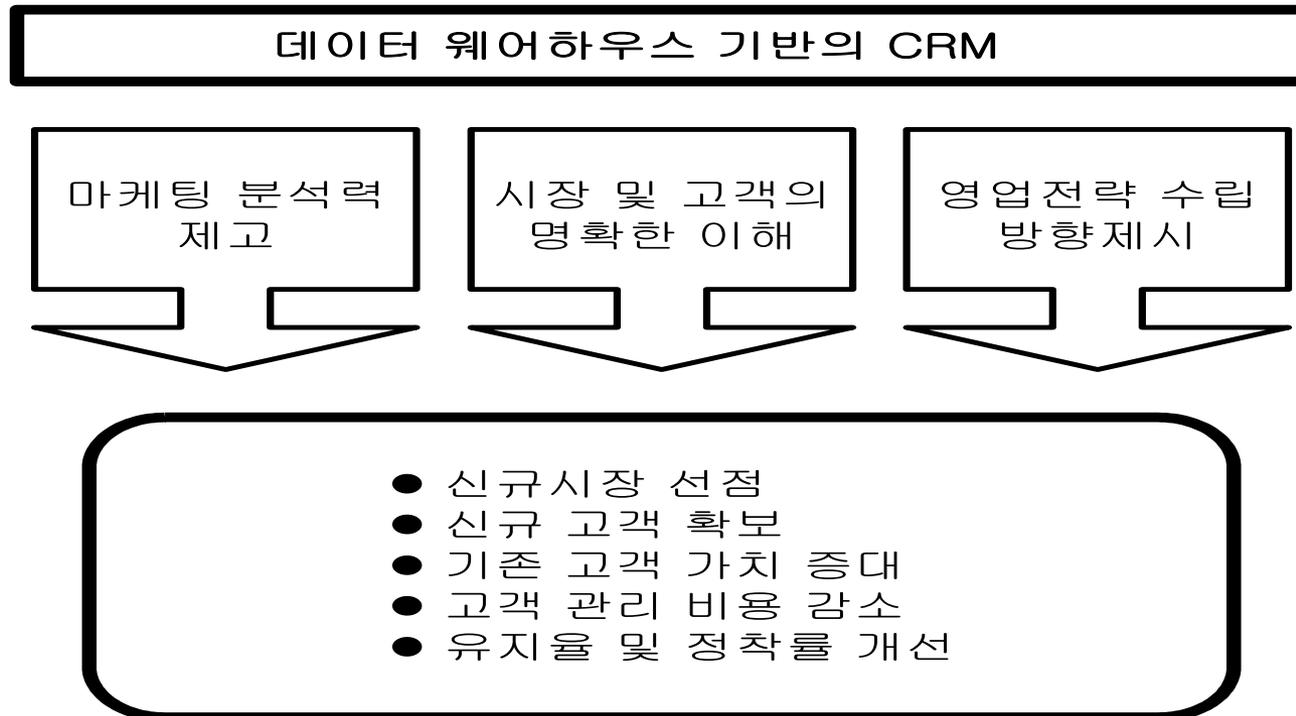
•고객에 대한 학습단계 → 학습된 기반에 근거해 고객에 대한 대응



# 1. 고객관계관리의 이해

## 1-1. 고객관계관리의 목적

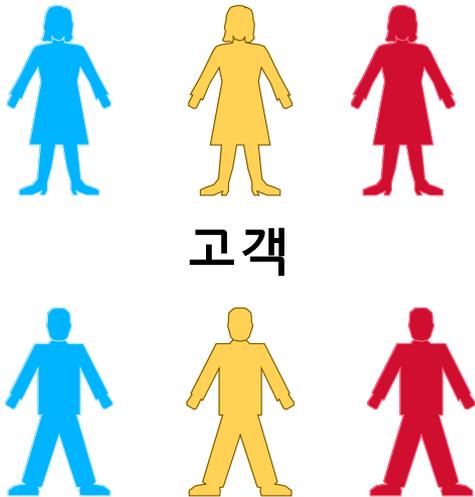
• 다양한 고객관리 장치(tool)들을 통해 고객과의 관계를 매우 장기적으로 발전시켜 가자



## 2. 고객관계관리의 기반

### 2-1. 고객의 이해

- ① 고객의 이해 – 명확한 고객에 대한 정의와 이해가 핵심
- ② 고객과 브랜드 애호도 – 브랜드 애호도를 높이는 것이 기업의 핵심과제



브랜드

## 2. 고객관계관리의 기반

### 2-2. 고객과 브랜드 애호도

- 고객을 존경하면서 고객을 올바르게 대우해야 함
- 고객과의 밀착을 통해 고객을 파악
- 고객 만족도와 불만족을 측정하여 경영에 반영
- 전환비용을 창출
- 예기치 않았던 무엇인가를 제공

고객의 차를 지켜주는 눈... **HiCar**

고객의 인생을 지켜주는 눈... **HiLife**

두가지를 위한 한명의 전문가  
하이클래서는 당신의 차와 인생을 위한 전문가입니다.

차량 위에서는 하이카, 인생을 위해서는 하이라이프  
두에 현대애상의 요인을 함께 두 가지 다 충족하세요.

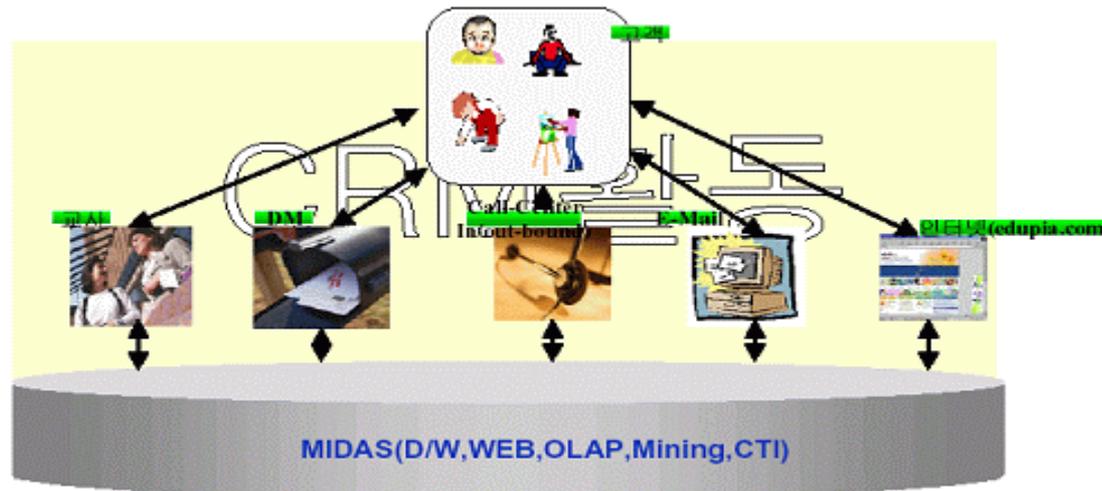
차 인생에는 하이카, 차 밖에는 하이라이프

**H** 현대애상

### 3. 고객관계관리의 확장

#### 3-1. 고객관계관리와 e-CRM

상품, 서비스, 콘텐츠 온라인상의 고객접촉 수단(인터넷, 이메일, 이동통신, PDA, 전자카달로그 등)을 활용하여 수시 또는 즉시로 쌓이는 기업 내외부의 고객관련 정보를 통합하고 가공 재정리 분류하여 이것을 전략적으로 분석함으로써 고객과의 관계 개선을 통해 고객만족도를 향상시키고 고정고객화를 통해 고객의 브랜드 애호도를 증진시켜 궁극적으로 수익구조를 개선하는 경영관리활동 또는 솔루션 운용활동

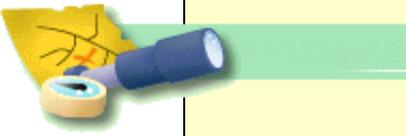


### 3. 고객관계관리의 확장

#### 3-1. 고객관계관리와 e-CRM

##### ● 고객관계관리의 목적

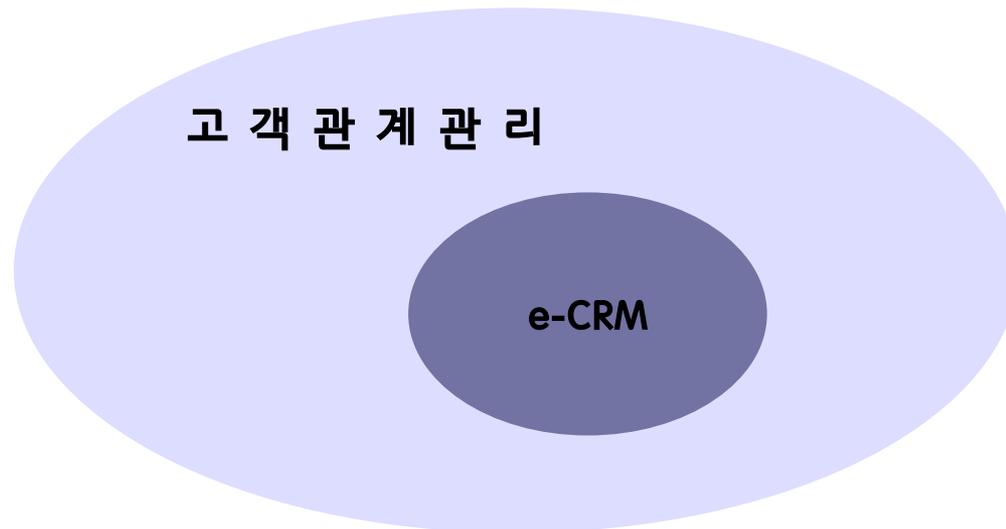




## 3. 고객관계관리의 확장

### 3-1. 고객관계관리의 통합

- 고객관계관리와 e-CRM의 기본구성 요소 흡사 단지 접촉 경로가 다름
- 고객관계관리와 e-CRM은 별개로 운영될 수 없음



## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

### 4-1. 고객관계관리의 실행



기업은 기업에 맞는 고객의 분류를 형상화하고 이를 통해 고객관계 형성의 일관된 전략을 유지해야 한다

기업은 신규고객의 유치를 위해 기존 우량고객과의 관계를 잘 유지하여 고객이 고객을 만드는 선순환의 고리를 만들어야 한다

기업은 관계를 형성, 유지 및 강화시켜야 할 고객과 관계를 맺지 말아야 할 고객들을 명확히 구별할 필요가 있다

인핌은행

MY (글로벌) PARTNER

글로벌 M&A의 최우선 파트너  
2007년, F&A M&A는 세계적 기업으로의 큰 꿈을 꾸기 시작했습니다. 모두가 불가능하다고 생각한, 우리는 함께 해냈습니다. KEB가 함께 해주었기에 가능한 것이었죠.

글로벌 M&A 최우선 파트너  
M&A Advisory, Project Finance, Global CMS, 수송인프라

Global Finance & CRM  
2007 F&A M&A 최우선 파트너  
2007 F&A M&A 최우선 파트너

KEB

## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

〈고객관계관리의 모델〉

데이터  
베이스구축

거래기록, 고객접촉, 세부정보, 마케팅활동에 대한 반응 등을 통해  
고객의 구체적인 정보가 수집되어야 한다

데이터  
베이스 분석

데이터분석은 고객의 새로운 가치관점인 고객생애가치를 증  
대시킬 수 있도록 이루어져야 한다

고객의 선별

분석된 고객의 고객생애가치를 고려하여 얼마나 많은 이익을 가져다  
줄 수 있는지를 고려해야 한다

## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

〈고객관계관리의 모델〉

표적고객  
설정

선정된 고객 중에서 기업에 이익을 가져다 줄 것으로 기대되는 잠재적인  
우량고객을 선정하는 단계이다

관계마케팅  
실행

다양한 마케팅 채널을 통해 고객과의 일대일 마케팅을 실행하는데  
이때 온라인 역시 중요한 실행장치가 된다

사적관계구축

고객과의 다양한 관계가 길어질 수록 기업은 고객과의 사적인 관계를  
구축하게 된다

고객관계  
관리의 평가

수익률, 시장점유율, 한개수익률 등을 통해 성과를 분석한다



## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

### ♣ 고객생애가치 (Lifetime Customer Value)

이 개념은 데이터베이스의 기초 자료나 고객의 정보는 기업의 미래 수익성과 현재 수익성의 차원에서 분석되어야만 한다는 것에서 비롯되었다. 즉 기업에 있어서 고객의 가치는 과거와 현재의 가치뿐만 아니라 미래의 가치도 반영하여 지속적인 관계에서 비롯되는 모든 가치를 고려해야 한다는 것이다.

따라서 고객과의 관계 형성을 통해 고객의 일생 동안 구매의 총합을 고려해야 한다는 개념이다. 기업의 이익이 고객에게 할당되어 질 수 있을 때 마케팅 관리자는 해당 고객들을 표적고객으로 결정하게 된다. 여기서 결정된 고객들이 이미 기업에 발생 시켜 준 이익은 그 고객에게 기업이 들인 비용을 초과하여 달성되는 모든 구매 제품(또는 서비스)의 이익들의 합계이다.

또한 고객 생애 가치는 이미 발생된 고객의 가치뿐만 아니라 한 고객이 기업과의 관계를 일생동안 유지하는 경우 얼마나 큰 가치를 가지게 되는가 하는 것이다. 최초 고객관계 형성에 드는 비용이 많이 들고 있으나 장기적인 고객과의 관계에서는 결국 기업에 많은 이익을 가져다주는 것이 우량 고객이기 때문에 기업은 이러한 고객 생애 가치를 고려해야만 한다.





## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

기업의 가치는 고객의 가치에 의해서 결정됨

$$LV = \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t} - C$$

m : margin

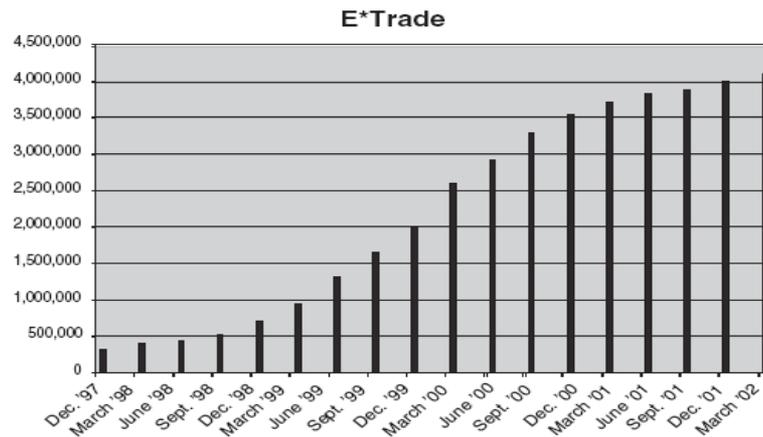
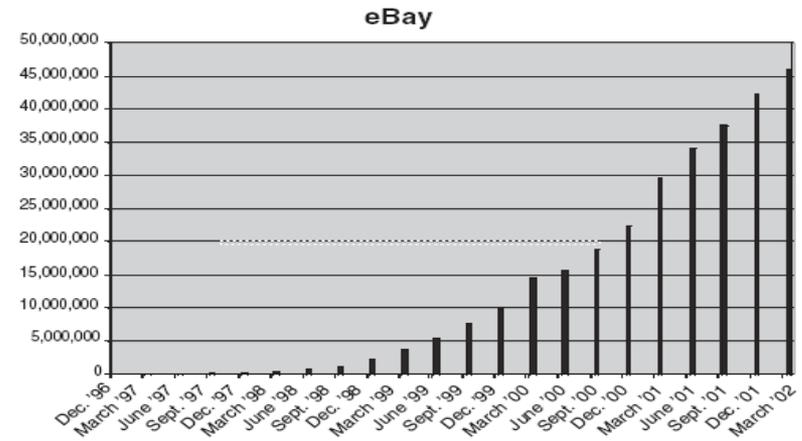
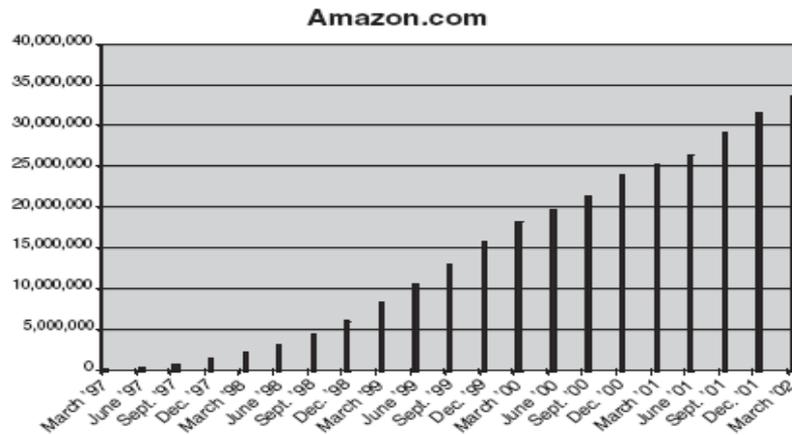
r : retention rate

i : discount rate

c : acquisition cost

## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

-Number of Customers-



## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

### -Descriptive Data-

Company	Data Period		Number of Customers	Quarterly Margin	Acquisition Cost	Retention Rate
	From	To				
Amazon.com	March 1997	March 2002	33,800,000	\$ 3.87	\$ 7.70	70%
eBay	December 1996	March 2002	46,100,000	4.31	11.26	80%
E*Trade	December 1997	March 2002	4,117,370	43.02	391.00	95%

### VALUE OF CUSTOMERS, MARKET VALUE, AND P/E RATIOS

Company	Value of Customers (\$ Billion)	Market Value (\$ Billion)			P/E Ratio
		As of March 31, 2002	Quarterly High	Quarterly Low	
Amazon.com	.82	5.36	6.36	3.39	N.A.
eBay	1.89	15.85	19.45	13.67	112.02
E*Trade	2.69	3.35	4.49	2.71	N.A.

Notes: N.A. = not applicable.

## 4. 고객관계관리의 실행과 모델

IMPACT OF 1% IMPROVED RETENTION, ACQUISITION COST, MARGINS, AND DISCOUNT RATE ON CUSTOMER VALUE

	Customer Value (\$ Billion)	Percentage Increase in Customer Value (with a 1% Improvement)			
	Base Case	Retention	Acquisition Cost	Margin	Discount Rate
Amazon.com	.82	2.45%	.07%	1.07%	.46%
eBay	1.89	3.42	.08	1.08	.63
E*Trade	2.69	6.67	.02	1.02	1.14

기업가치 ←  $LV = \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t} - C$  ← 가치 자산

Brand 자산 →  $m_t$

유지자산 →  $r^t$