



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

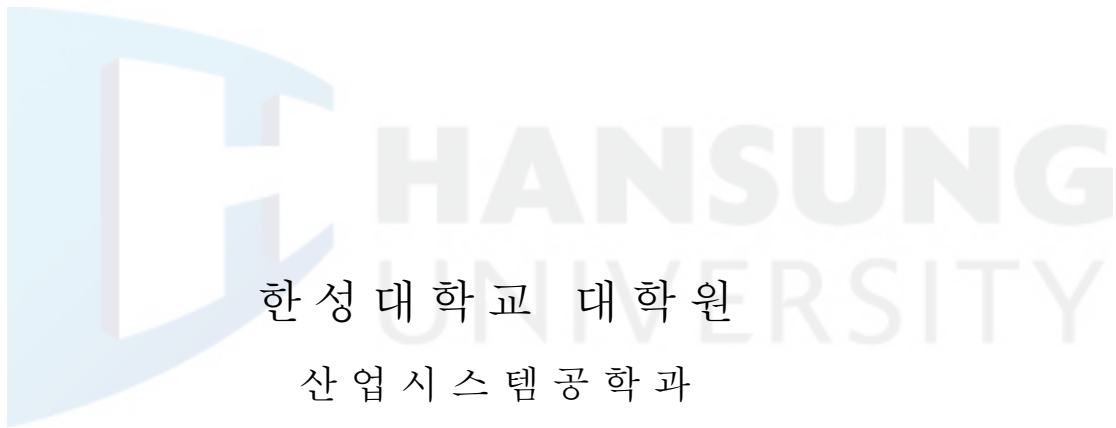
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

고객경영전략 최적화를 위한
전사 마케팅 정렬(EMA) 기법 개발

2013년



한 성 대 학 교 대 학 원

산 업 시 스 템 공 학 과

산 업 시 스 템 공 학 전 공

권 미 진

석사학위논문
지도교수 김형수

고객경영전략 최적화를 위한
전사 마케팅 정렬(EMA) 기법 개발

Development of Enterprise Marketing Alignment (EMA) Technique
for Optimizing Corporate Customer Strategy

2012년 12월 일

한성대학교 대학원

산업시스템공학과

산업시스템공학전공

권미진

석사학위논문
지도교수 김형수

고객경영전략 최적화를 위한
전사 마케팅 정렬(EMA) 기법 개발

Development of Enterprise Marketing Alignment (EMA) Technique
for Optimizing Corporate Customer Strategy

위 논문을 공학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 대학원

산업시스템공학과

산업시스템공학전공

권 미 진

권미진의 공학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

심사위원장 _____ 이 석 기 _____ 인

심 사 위 원 _____ 김 형 수 _____ 인

심 사 위 원 _____ 전 희 주 _____ 인

국 문 초 록

고객경영전략 최적화를 위한 전사 마케팅 정렬(EMA) 기법 개발

한성대학교 대학원
산업시스템공학과
산업시스템공학전공
권 미 진

최근 기업들은 단기적인 수익창출이 아닌 장기적인 수익창출을 통한 기업의 지속가능한 경영을 중시하고 있으며, 이를 위해 고객가치를 창출하고 고객관계를 형성·강화하기 위한 다양한 마케팅 활동을 개발하고 수행하고자 노력하고 있다. 이러한 맥락에서 기업의 중요한 자산인 고객에게 전개되는 마케팅 활동들의 목적을 다루는 관계 진화 프로세스관점에서 접근할 때 보다 효율적일 수 있기 때문에, 기존에 전개하던 마케팅 활동들을 전사적 관점에서의 관계 진화 프로세스에 맞게 재정렬(alignment)하는 과정이 필요하다. 그러나 관계 진화 프로세스 개념의 중요성과 많은 이점에도 불구하고, 고객의 정보에 대한 접근 제한과 어려움 등으로 기업이 수행하고 있는 여러 마케팅 활동들이 전사적인 관점에서 관계 진화 프로세스에 맞는 것들인지를 판단하는 방법론을 제시하는 연구는 거의 부재하다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 전사적 관점에서의 마케팅 최적화와 고객과의 관계를 형성, 유지, 강화하는 과정인 이른바 관계 진화 프로세스 개념을 유기적으로 연계하여 효율적으로 CRM 전략을 수행할 수 있는 전략체계를 제시하고, 이에 대한 실무적 타당성을 검토하고자 한다.

기업의 개별적인 마케팅 활동들을 고객관리(Customer Relationship Management: CRM)라는 관점에서 전사적으로 최적화 및 재배치하기 위한 기반을 제공할 수 있는 전사 마케팅 정렬(Enterprise Marketing Alignment: EMA) 방법론은 크게 세 단계로 구성된다. 첫째, 고객등급간의 이동패턴을 분석하여 이동형태별 중요도를 1인당 평균 기여 매출액을 통해 도출한다. 이는 해당 기업이 어느 고객등급간의 이동형태에 얼마나 마케팅 역량을 집중해야 하는지를 반영한다. 둘째, 개별 마케팅 활동들이 적용되는 고객들의 고객등급별 비중과 고객 획득, 유지, 강화라는 마케팅 목적 관점의 비율을 도출함으로써, 모든 고객등급간의 이동형태에 현재의 마케팅 활동들이 얼마나 배치되어 있는지 계량적으로 파악한다. 여기에 개별 마케팅 활동들의 소요비용을 반영함으로써 현재 기업이 마케팅 예산을 어디에 얼마나 투입하고 있는지를 나타낼 수 있다. 마지막 단계에서는 첫 번째 단계에서 도출된 전략 영역별 중요도와 두 번째 단계에서 도출된 현재 마케팅 배치 현황의 차이를 계산하여 점수화하고, 전략 영역별 부분 최적화 점수에 중요도를 반영하여 전사 차원의 EMA 지수를 산출한다.

본 연구에서 제시한 EMA 방법론을 통해 도출된 결과는 고객 중심의 마케팅 활동을 전개하는 기업들에게 1) 우리가 집중해야 하는 고객들에게 제대로 집중하고 있는지, 2) 우리가 마케팅 예산을 투입한 비중이 적절(즉, 목표에 맞게) 실질적으로 고객의 획득, 유지, 강화가 이루어지고 있는지, 3) 현재의 마케팅 활동의 안배가 전사적 관점에서 최적화되어 있는지를 논리적으로 평가하고 개선할 수 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

【주요어】 전사정렬, 고객전략, 마케팅 최적화, 고객관계관리, 마케팅 예산

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 마케팅 최적화	5
제 2 절 관계 진화 프로세스	7
제 3 장 고객지향적 전사 마케팅 최적화(EMA) 프레임워크 ·	9
제 1 절 전사 마케팅 최적화 프레임워크 개요	9
제 2 절 EMA를 통한 전사 마케팅 최적화 프로세스	10
1. 마케팅 전략 영역별 중요도 파악	10
2. 마케팅 최적화 현황 분석	15
3. EMA 지수 방향성 도출	17
제 4 장 전사 마케팅 최적화 적용 사례	20
제 1 절 사례 분석 개요	20
제 2 절 EMA 적용을 통한 마케팅 최적화 진단	20
1. 마케팅 전략 영역별 중요도 파악	20
2. 마케팅 최적화 현황 분석	23
3. EMA 지수 방향성 도출	27

제 5 장 결 론	30
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	30
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	31
 【참고문헌】	33
 【부 록】	38
BPR과 EMA의 차이점	38
 ABSTRACT	40



【 표 목 차 】

[표 3-1] EMA 프로세스	10
[표 3-2] 고객 이동 패턴 지표	12
[표 4-1] 마케팅 전략 영역별 중요도	21
[표 4-2] A기업 마케팅 활동 리스트	23
[표 4-3] 마케팅 활동별 대상의 비율과 목적별 비율, 소요예산	24
[표 4-4] 마케팅 활동별 집중도: (1) 포인트 결제 판매	26
[표 4-5] 마케팅 전략 영역별 중요도	26
[표 4-6] EMA 지수	28



【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 고객등급별 획득, 유지, 이탈, 등급의 상향과 하향	11
---	----



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

미국마케팅협회(AMA)가 2007년에 개정한 마케팅의 정의는 현 시대의 마케팅이 더 이상 불특정 다수를 목표로 전개되는 제품판매 목적의 대중마케팅이 아니라, 고객과의 관계 형성과 유지를 위해 전개되는 지속적인 커뮤니케이션 활동이라는 점을 시사하고 있다. 이는 곧 CRM 본질적인 개념 (김형수, 김영걸, 박찬욱, 2009)과 일치하는 것으로써 이제는 실무에서도 CRM과 마케팅을 구분하는 것이 불필요하다는 점을 반영하고 있다고 할 수 있다. 일례로, Kumar과 Petersen (2005)의 연구는 많은 기업들이 이미 자사의 모든 마케팅 전략 체계를 고객 수준으로 재편하고 있음을 보여준다. 마케팅 전략의 중심이 제품이나 고객이나의 차이는 마케팅의 실행 측면에서 상당한 차이를 가져온다 (김형수, 김영걸, 박찬욱 2009). 제품 중심의 마케팅을 중시할 경우에는 기업의 마케팅 활동이 제품 혹은 기능 단위별로 독립적으로 전개되기 때문에, 기업 측면에서는 마케팅 활동간의 연관관계를 고려하지 못한다거나, 불필요한 중복 투자 유발에 따른 수익성 저하 요인이 될 수 있으며(Johnson and Selnes 2004), 고객 측면에서는 한 기업으로부터 유사한 메시지를 빈번하게 받을 수 있기 때문에, 기업과의 장기적인 관계 형성과 유지에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다(김용혁, 문병로 2005). 반면, 고객 중심의 마케팅을 중시할 경우에는 마케팅의 목적이 제품에 있는 것이 아니라, 고객에 있기 때문에 제품과 서비스를 포함한 기업의 모든 자원들을 고객과의 관계 형성과 유지를 위해 전체 최적화된 관점에서 조직화하는데 관심을 갖게 된다(양승권, 박태훈, 이수욱 2009). 즉, 기업들은 자사의 다양한 전략적 시도들을 제품 혹은 기능별로 부분 최적화하거나 제품의 단기적인 성과에 만족하지 않고, 조직 전체적인 최적화라는 고객 중심의 관점을 더욱 중요시하게 된다(Blattberg, Getz, and Thomas 2001). 그러나 많은 기업들이 아직까지는 자사의 전사적인 마케팅 전략 목적 하에서 마케팅 활동을 기획하기 보다는 타 산업 혹은 경쟁사의 마케팅 활동을

무분별하게 모방 도입하거나, 제품 중심으로 마케팅 활동을 실행하는 경우가 보편적인 현실이며(이문성, 최이규 2003), 이처럼 전사적 관점에서 마케팅 최적화를 하지 못한 채 부분적인 효과에만 만족하는 이른바 부분 최적화(partial optimization)를 추구하는 기업들은 공통적으로 전사적인 관점에서의 목표 달성에 덜 효과적인 것으로 나타나고 있다(Larochelle and Sanso 2000).

이와 더불어 최근 기업들은 단기적인 수익창출이 아닌 장기적인 수익창출을 통한 기업의 지속가능한 경영을 중시하고 있으며, 이를 위해 고객가치를 창출하고 고객관계를 형성·강화하기 위한 다양한 마케팅 활동을 개발하고 수행하고자 노력하고 있다(안광호, 김성환, 김모란 2011). 이러한 맥락에서 기업의 중요한 자산인 고객에게 전개되는 마케팅 활동들의 목적을 다루는 관계 진화 프로세스에 관한 연구가 특히 주목 받고 있으며, 고객가치에 기반한 고객 분류는 물론 자원의 배분 최적화, 기업가치 평가 등의 분야에 이르기까지 다양하게 응용 확장되고 있다. 관계 진화 프로세스는 고객과의 관계를 획득(acquisition), 유지(retention), 그리고 강화 또는 확장(expansion) 시켜 나가는 일련의 활동들을 의미하는 것으로, 기업에서 전개하는 다양한 마케팅 활동들이 결국은 고객과의 관계를 획득, 유지, 강화하기 위한 것이므로 고객 중심적인 마케팅 접근 측면에서 중요한 개념이다. 그런데, 관계 진화 프로세스 또한 전사적 관점에서 접근할 때 보다 효율적일 수 있기 때문에, 기존에 전개하던 마케팅 활동들을 전사적 관점에서의 관계 진화 프로세스에 맞게 재정렬(alignment)하는 과정이 필요하다. 특히, 기존에 CRM 전략을 수행하고 있었거나 마케팅, 영업, 고객서비스의 기능들이 어느 정도 고도화되어 있을 경우, 전체 최적화 관점에서 기존의 마케팅 활동들을 관계 진화 프로세스에 맞게 전략적으로 재정렬하는 과정의 필요성이 제기된 바 있다(Corsaro and Snehota 2011). 그러나 관계 진화 프로세스 개념의 중요성과 많은 이점에도 불구하고, 고객의 정보에 대한 접근 제한과 어려움(김현규, 우성범 2002) 등으로 기업이 수행하고 있는 여러 마케팅 활동들이 전사적인 관점에서 관계 진화 프로세스에 맞는 것들인지를 판단하는 방법론을 제시하는 연구는 거의 부재하다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 전사적 관점에서의 마케팅 최적화와 고객과의 관계

를 형성, 유지, 강화하는 과정인 이른바 관계 진화 프로세스 개념을 유기적으로 연계하여 효율적으로 CRM 전략을 수행할 수 있는 전략체계를 제시하고자 한다.

제 2 절 논문의 목적

본 연구에서는 CRM 관점에서 기업의 마케팅 활동들을 전사적인 관점에서 최적화된 방향으로 재구성할 수 있는 방법론으로서 전사 마케팅 정렬(Enterprise Marketing Alignment: 이하 EMA) 기법을 제시하고, 해당 방법론을 특정 기업의 마케팅 활동에 적용해 봄으로써 그 실무적 타당성을 검토하고자 한다. 보다 구체적으로, 연구의 목적은 크게 두 가지이다. 첫째, 기업에서 실행하는 수많은 마케팅 활동들을 전사적 관점에서 관리할 수 있는 전사 마케팅 최적화 프레임워크(즉, EMA)를 개발하고자 한다. 이를 위해 마케팅 활동의 대상이 되는 고객등급과 관계 진화 프로세스에 해당하는 고객과의 관계 획득, 유지, 강화 단계로 구성된 2차원 매트릭스를 정의한다. 이러한 EMA 방법론은 기업의 다양한 마케팅 활동을 최적화된 방향으로 개선시킨다는 점에서 Michael Hammer(1990)의 BPR(business process reengineering) 개념과 유사하다고 볼 수 있다. 그러나 BPR은 프로세스의 세부 활동 수준에서 개별 활동들을 보다 효율적으로 재배치하는 과정이므로 프로세스 자체에 대한 목적과 당위성에 대한 전제는 변하지 않는다. 반면 EMA는 특정 프로세스의 세부 활동들의 순서나 절차를 수정하기에 앞서 전사적인 관점에서 해당 프로세스의 목적과 당위성이 타당한지를 검토하여, 프로세스 자체를 추가/제거/개선하는 것이므로 BPR보다 상위 개념의 방법론이라고 할 수 있다. 둘째, EMA 방법론을 통해 연구의 궁극적인 목적인 전사적인 관점에서 고객경영 전략의 최적화 정도를 수치화하고자 한다. EMA를 통해 정의한 지표들을 토대로 기업은 조직 내 마케팅 활동들의 목적과 역할을 전사적인 관점에서 검토함으로써 최적화된 방향으로 마케팅 활동들을 재구성할 수 있게 된다. 즉, 본 연구에서 제시할 EMA 방법론은 고객 중심의 마케팅 활동을 전개하는 기업들에게 1) 우리

가 집중해야 하는 고객들에게 제대로 집중하고 있는지, 2) 우리가 마케팅 예산을 투입한 비중이 적게(즉, 목표에 맞게) 실질적으로 고객의 획득, 유지, 강화가 이루어지고 있는지, 3) 현재 마케팅 활동의 안배가 전사적 관점에서 최적화되어 있는지를 논리적으로 평가하고 개선할 수 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 마케팅 최적화

마케팅 최적화(marketing optimization)는 기업이 처한 다양한 대내외적 변수와 제약조건을 고려하여 기업이 추구하는 목표에 도달할 수 있는 마케팅 전략을 최적화하는 일련의 프로세스(Zhao, Huang, and Sun 2005)로서, 기업의 효율성을 제고할 수 있다는 측면에서 학계 및 실무계의 관심을 받아 왔다. 마케팅 최적화의 중요성과 관련하여, Clark(2000)는 마케팅 활동을 계획하고, 실행하며 통제하는 과정에서 마케팅을 종합적으로 구현할 필요가 있다고 강조하였는데, 구체적으로는 계획 단계에서 마케팅 활동의 목표를 수립하고, 실행 단계에서는 마케팅 활동을 통해 얻은 성과를 측정하며, 통제 단계에서는 목표와 성과를 비교하여 다음 번 계획 단계에 반영할 필요가 있다고 하였다. 그러나, 마케팅 최적화에 관한 그간의 연구들은 개별 마케팅 활동 수준에서 특정 변수 혹은 개념을 사용하여 최적화 모형이나 시스템을 제안하는 형태가 주를 이루는 국소적인 마케팅 최적화에 초점을 두어 왔던 것이 사실이다. 예컨대, Larochelle and Sanso(2000)는 서비스의 다양화 및 특성화, 마케팅 전략의 가용성, 그리고 시장의 경쟁상황 등을 고려하여 광고의 효율성을 높일 수 있는 광고 활동 관점에서의 마케팅 최적화 모형을 논하고 있다. 그러나, 경쟁의 가속화로 기업의 효율성이 중요한 화두가 되고 있는 만큼, 마케팅 최적화 또한 전사적인 차원에서 접근하는 근본적인 경영전략 수단으로 조망해야 할 필요성이 커지고 있다.

전사적 관점에서의 마케팅 최적화와 더불어, 고객 중심적 관점의 마케팅 최적화 또한 중요하다. Drucker와 Maciariello(2009)가 ‘고객은 마케팅 사고 및 실무에 있어서 그 중심적 위치에 있다’고 강조한 것처럼, 고객 중심의 마케팅 혹은 CRM을 중시하는 고객경영 전략은 기업의 경쟁우위 원천이기 때문에 마케팅 최적화 또한 고객 중심적 관점을 견지할 필요가 있다. 고객 중심의 마케팅

팅 최적화에 관한 연구는 학계에서 꾸준히 발표되어 왔는데, 예컨대 고객의 최적 분류 시스템에 관한 이재훈과 이성주(2004)의 연구는 고객 성향 분석과 개인화를 통해 추출한 일련의 정보를 가공하여 데이터마이닝 기법으로 고객집단 편성을 최적화하고, 이를 통해 고객을 최적으로 분류할 수 있는 자동화 시스템을 제시하였다. 한편, 김용혁과 문병로(2005)는 동시에 여러 개인화된 캠페인을 수행할 때 발생하는 중복 추천의 문제를 제기하고, 개인화된 다중 마케팅에서 고객만족과 마케팅 효율을 극대화시킬 수 있는 모형을 제안하고 있다. 이 연구는 특정 고객에게 상당히 많은 양의 캠페인이 쏟아지기 때문에 발생하는 문제를 해결하기 위해 필드 데이터의 실험을 통해 제시된 문제의 중요성과 제안한 알고리즘의 효율성을 입증하였다는 점에서 의의가 있다. 그러나, 고객 중심적인 마케팅 최적화 논의와 관련하여 보다 주지해야 할 점은 마케팅 활동의 생산성 측정과 마케팅 결과의 회계적 평가에 대한 요구가 증대되는 것과 궤를 같이 하여 개인화된 마케팅에서 고객가치, 고객만족과 마케팅의 효율을 최적화하려는 연구들이 활발히 진행되고 있다는 점이다(Larochelle and Sanso 2000; Petersen and Kumar 2009; Jonker, Piersma, and Potharst 2006). Gupta, Lehmann, and Stuart(2004)는 마케팅 활동을 통한 고객가치를 평가하여 고객가치와 기업가치간 관계를 분석하고, 고객가치를 활용한 마케팅 활동의 최적화 평가 모형을 제안하고 있다. 같은 맥락으로 Larreche와 Srinivasan(1982)는 고객생애가치(customer lifetime value)와 기업가치간 관계를 규명하였으며, 다중 시점에서의 마케팅 예산, 자원소요량, 인적자원, 손익경험효과를 고려하여 마케팅 최적화를 위한 포트폴리오 구성 모델을 개발하였다. 이처럼, 기존 연구들은 주로 고객가치 평가와 기업성과 혹은 기업가치간 관계를 규명하여 마케팅 활동의 효과를 측정하는데 초점을 두고 있는데, 현실적으로 대부분의 기업들은 미래 고객에 대한 고객생애 가치를 정확하게 직접적으로 추정하기가 어렵기 때문에 이를 적절히 관리하는 것 또한 한계가 있는 것이 사실이다. 이에 본 연구에서는 CRM 프로세스 관점에서의 마케팅 최적화를 제시하고자 한다.

제 2 절 관계 진화 프로세스

CRM에서의 프로세스는 크게 관계 진화 단계 이론에 기반한 프로세스 분류와 폐순환 고리 이론에 기반한 프로세스 분류(이현수, 채영일 2005)로 나눌 수 있다. 이들은 모두 각 이론의 고유한 관점에서 중요한 의미를 내포하고 있으나, 최근에는 CRM을 정보기술에 의한 기능적 요소라기보다 장기적인 관점에서 고객과의 관계를 관리하고 운영하는 일련의 과정이라고 보는 시각이 보다 보편적이므로, Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 관계진화모형을 기반으로 개발된 관계진화과정에 따른 CRM 프로세스가 더 설득력 있는 이론이라고 볼 수 있다(박찬욱, 김형수 2008). Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 관계 진화 모형은 구매자와 공급자간의 상호 관계가 인지(awareness), 탐색(exploration), 확장(expansion), 그리고 몰입(commitment)의 단계로 점차 진화하고 발전해가는 형태를 보이므로, 공급자는 구매자와의 관계유지를 위해 이러한 일련의 관계 진화 단계에 맞춰 적절히 대응할 수 있어야 한다고 강조한다. 그러므로, 관계 진화 관점에서 바라본 CRM 프로세스는 고객과의 관계를 획득, 유지 그리고 강화 또는 확장시켜 나가는 일련의 활동들로 이루어진 ‘관계 진화 프로세스’로 정의할 수 있다(Kim and Kim 2009). 즉, CRM 프로세스 전략은 기업의 모든 마케팅 활동이 결국 고객과의 관계를 획득하거나, 유지 혹은 강화시켜 나가기 위한 일련의 활동이라는 관점에서 접근하여 기업의 마케팅 활동들을 관계 진화 프로세스에 따라 정렬시켜야 함을 의미한다(Reinartz, Krafft, and Hoyer 2004; Kim and Kim 2009).

기업이 수행하는 일련의 마케팅 활동들은 결국 고객과의 관계를 획득하거나, 유지하거나, 혹은 강화시키는 목적 하에서 진행되는 것이기 때문에 이러한 CRM 프로세스 관점에서 마케팅 활동을 평가하는 것이 가능하고, 이는 기업 내 마케팅 활동을 제품 중심으로 구분하거나, 마케팅, 영업, 고객서비스 등과 같이 기능 중심으로 편제하는 것에 비하여, 고객 중심적인 전사적 접근법이라는 점에서 보다 효율적이다. 그러므로, 기업 내 산발적으로 전개되고 있는 마케팅 활동들을 CRM 프로세스라는 전체 최적화 관점에서 전략적으로 재정렬

하는 과정이 필요하다(Scott 2006). 예컨대 관계 진화 프로세스 관점에서 관계 유지가 절대적으로 중요한 특정 기업의 마케팅 활동을 평가한 결과, 이 기업에게 중요한 관계 유지 영역에서는 상대적으로 마케팅 활동이 미미하고, 관계 획득 영역에 불필요하게 많은 마케팅 활동들이 중복 투입되고 있는 것과 같은 상황을 파악할 수 있다. 이러한 경우, 전체 최적화 관점에서 이 기업이 수행하는 관계 획득에 투입되는 마케팅 활동의 비중을 줄이고, 관계 유지를 위한 마케팅 활동의 비중을 늘리는 방식으로 마케팅 활동을 재정렬하여 기업이 집중해야 할 부분을 구체적으로 파악할 수 있도록 해준다. 또, 기업의 마케팅 활동의 목적이 관계 유지라면 해당 목적에 적합한 마케팅 활동이 기획되고, 전개되고 있는지 파악할 수 있으며, 더 나아가 동일한 목적을 가진 마케팅 활동들이 중복되어 고객들에게 전개되고 있는지를 파악할 수 있다. 결국, 관계 진화 프로세스 전략은 마케팅 활동을 고객 생애 단계별로 관리함으로써 조직성장에 기여한다. 예컨대, 관계 획득 활동들은 잠재고객을 식별하여 획득하고 이탈고객을 탈환하거나 휴면고객을 재활성화시킴으로써 매출 증대에 기여할 수 있다(이병엽 외 3명, 2006). 따라서 본 연구에서는 마케팅 전략 영역의 중요도와 마케팅 활동의 현황을 파악하기 위한 분류체계로 관계 진화 프로세스를 활용하고, 이를 바탕으로 고객지향적 전사 마케팅 최적화 프레임워크를 제시하고자 한다.

제 3 장 고객지향적 전사 마케팅 최적화(EMA)

프레임워크

제 1 절 전사 마케팅 최적화(EMA) 프레임워크 개요

본 연구에서 제안하는 EMA(Enterprise Marketing Alignment) 방법론은 크게 세 가지 단계로 구성된다. 첫째, 고객등급간의 이동 패턴을 분석하여 이동 형태별 중요도를 1인당 평균 기여 매출액을 통해 도출한다. CRM에서 고객의 구매패턴을 분석하기 위해서는 RFM 즉, 최근성(recency), 구매빈도(frequency), 그리고 구매금액(monetary)을 함께 판단하는데, 본 연구에서는 구매금액 즉 매출액을 중심으로 진행하였다. 그 이유는 RFM 기법이 구매행태에 기반한 고객가치 점수화(scoring) 하는 데는 많이 사용되지만, 실제로 고객등급을 산정하는 데에는 거의 사용되지 않고, 기업 관점에서 고객의 가치는 결국 금전적인 관점으로 귀결되기 때문이다. 고객자산가치(customer equity)나 고객생애가치(customer lifetime value) 모델에서 최근성과 빈도가 고려되지만 결국 종속변수에 해당하는 결과 값은 금액이라는 점을 보아도 알 수 있다. 본 연구에서 사용하는 1인당 평균 기여 매출액은 결국 마케팅 전략 영역별 중요도를 판단하는 지표로써 해당 기업이 어느 고객등급간 이동패턴에 얼마나 마케팅 역량을 집중해야 하는지를 나타낸다. 둘째, 개별 마케팅 활동들이 적용되는 고객들의 고객등급별 비중과 고객획득, 유지, 강화라는 마케팅 목적 관점의 비율을 도출함으로써 모든 고객등급간의 이동형태에 현재의 마케팅 활동들이 얼마나 배치되어 있는지 계량적으로 파악한다. 여기에 개별 마케팅 활동들의 소요비용을 반영함으로써 마케팅 전략 영역별 집중도를 산출할 수 있다. 이는 현재 기업이 마케팅 예산을 어디에 얼마나 투입하고 있는지를 의미한다. 마지막 단계에서는 첫 단계에서 도출된 전략 영역별 중요도와 두 번째 단계에서 도출된 현재 마케팅 배치 현황의 차이를 계산하여 점수화하고, 전략 영역별 부분 최적화 점수에 중요도를 반영하여 전사 EMA 지수를 산출한다.

[표 3-1] EMA 프로세스

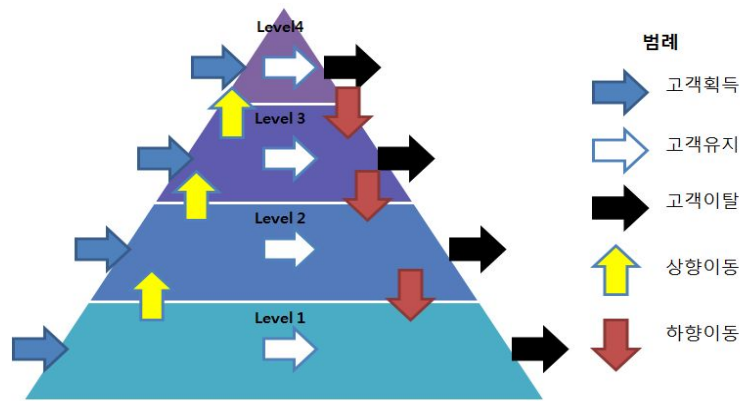
구분		내용
1 단계	마케팅 전략 영역별 중요도 파악	- 고객등급별 이동패턴 분석 - 이동 패턴별 기여가치 산출 - 마케팅 전략 영역별 중요도 산출
2 단계	마케팅 최적화 현황 분석	- 마케팅 활동별 기준정보 조사 - 마케팅 전략 영역별 소요예산 산출 - 마케팅 전략 영역별 집중도 산출
3 단계	EMA 지수 방향성 도출	- 마케팅 전략 영역별 차이 분석 - 전사EMA지수 산출 - 전사EMA지수를 통한 방향성 도출

제 2 절 EMA를 통한 전사 마케팅 최적화 프로세스

1. 마케팅 전략 영역별 중요도 파악

1) 고객등급별 이동패턴 분석

기업에서 고객등급을 정의할 때에는 우선 고객등급의 체계를 정의한 다음, 등급별로 차별적 인지와 처우를 제공하는 것이 바람직하고, 동일한 등급 내에서는 우량한 고객들에게 좀 더 집중할 필요가 있다(Kumar, Petersen, and Leone 2010). 이는 기업과 고객과의 관계에 있어서 어떤 목적으로 마케팅 활동을 전개하느냐의 맥락으로 이해할 수 있다. 즉, CRM 프로세스 전략의 실질적인 결과를 <그림 3-1>에 나와 있는 고객 피라미드 상에서 유입, 유지, 이탈, 등급의 상향과 하향 이동의 관점에서 고객 전환 패턴을 파악하기 위한 지표로 정의되어야 한다.



<그림 3-1> 고객등급별 획득, 유지, 이탈, 등급의 상향과 하향

그렇다면 조직 내의 가용한 데이터를 중심으로 고객의 이동패턴을 파악하는 것이 가장 중요한데, ‘무엇을 기준으로 판단할 것 인가?’에 대한 질문에 대해 매출 데이터 분석을 통한 정략적인 분석기준을 제안하고자 한다. 즉, CRM 프로세스의 영역별 중요도 설정을 하기 위해서 고객별 매출 데이터를 추출하여 이동패턴 별 매출비중을 파악하는 것이다. 과거 고객등급과 현재 고객등급을 비교하여 등급별 이동패턴을 파악하는 것이다. 예를 들어, 이여사가 2010년 한 해 동안 A쇼핑몰에서 구매한 금액이 500만원으로 2011년에는 우수고객으로 분류되어 다양한 혜택을 제공받았다. 작년 구매금액보다 600만원을 추가적으로 소비하여 총 1,100만원의 매출을 발생시켰다. 그 결과 2012년 회원등급이 최우수고객으로 상향조정되었다. 이처럼 이여사는 등급이 상향 이동한 고객이라 정의하게 되는 것이다.

연속된 두 개의 관찰기간과 해당기간별 고객들의 거래데이터 요약정보가 산출된 후에는 고객등급에 따라 다섯 가지의 이동패턴 획득, 등급유지, 상승, 하락, 이탈고객으로 정의할 수 있다. 고객등급간 이동패턴은 각 관찰기간에 대한 고객 존재여부에 따라 과거 등급과 현재의 등급, 그리고 고객 수를 활용하여 [표 3-2]처럼 고객등급별 고객이동패턴을 정의할 수 있다.

[표 3-2] 고객 이동 패턴 지표

이동패턴 고객등급	유입	유지	하락	이탈	상승
A (초우량)	① 현재초우량 중 신규 / 현재초우량	② 과거초우량 중 현재초우량 / 과거초우량	③ 과거초우량 중 현재우량 / 과거초우량 + 과거초우량 중 현재일반 / 과거초우량	④ 과거초우량 중 현재이탈 / 과거초우량	⑤ N/A
B (우량)	⑥ 현재우량 중 신규 / 현재우량	⑦ 과거우량 중 현재우량 / 과거우량	⑧ 과거우량 중 현재일반/과거우량	⑨ 과거우량 중 현재이탈 / 과거우량	⑩ 과거우량 중 현재초우량 / 과거우량
C (일반)	⑪ 현재일반 중 신규 / 현재일반	⑫ 과거일반 중 현재일반 / 과거일반	⑬ N/A	⑭ 과거일반 중 현재이탈 / 과거일반	⑮ 과거일반 중 현재초우량 / 과거일반 + 과거일반 중 현재우량 / 과거일반

[표 3-2]에서 B등급의 이동패턴은 총 5가지로 나타날 수 있다. 우선 고객이 과거시점($t-1$)과 현재시점(t) 중 오직 한 시점에만 존재하는 경우가 있다. 가령, 과거시점($t-1$)에는 존재하지 않았지만, 현재시점(t)에는 존재할 경우 현재 존재하는 B등급의 획득 패턴(⑥)에 속하게 된다. 이와 반대로 과거시점($t-1$)에는 존재했지만, 현재시점(t)에는 존재하지 않는 경우 과거 존재했던 B등급의 이탈패턴(⑨)을 도출할 수 있다. 또한, 각 관찰기간에 대한 고객 존재 여부에 따라 과거시점($t-1$)과 현재시점(t) 모두 존재하는 경우는 상승, 유지, 하락 패턴 중 하나로 결정된다. 과거와 현재 모두에 존재하는 고객이나, 과거 시점의 고객 등급에 비해 현재 시점의 고객 등급이 높다면 B등급의 상승패턴(⑩)에, 과거 시점의 고객 등급에 비해 현재 시점의 고객 등급이 낮다면 B등급의 하락 패턴(⑧)에 그리고 과거 시점과 현재 시점의 고객 등급이 동일하다면 B등급의 유지 패턴(⑦)에 속한다. 이러한 방식으로 모든 고객 등급의 다섯 가지 이동패턴을 결정할 수 있으며, 최상위 고객 등급의 경우 상승패턴(⑤)이, 최하위 고객 등급의 하락 패턴(⑬)이 존재하지 않는다. 따라서, 만약 어떤 기업의 고객 등급을 3단계로 관리하고 있다면 그 기업의 유효한 고객 이동패턴 형태는 총 13가지 (고객등급 수 $3 \times$ 이동패턴 수 $5-2$)로 결정될 것이다. [표 3-2]을 통해 산출된 각 고객등급별 이동패턴은 고객수를 중심으로 기업의 고객이동현황을 파악하고, 어느 곳에 이동이 활발한지 총체적인 시각으로 파악할 수 있는 기반을 마련해 준다. 그러나, 단지 이러한 이동패턴별 고객 수만을 바탕으로 자사의 핵심 마케팅 전략 영역별 중요도를 산출하기에는 부족하다. 이에 이동패턴별 재무적인 측면에서 기여총액과 해당 이동패턴의 평균 매출기여가치를 도출할 수 있다.

2) 이동 패턴별 기여가치 산출

Gupta, Lehmann, and Stuart(2004)는 고객의 관계 진화 단계별로 조직성과에 미치는 영향의 정도가 다르다는 연구를 실시한 바 있다. 이러한 결과를 토대로 고객 이동 패턴별 조직성과 비중을 파악하기 위해 고객등급별 5가지 이동 패턴을 세 가지의 관계진화 프로세스 관점으로 측정지표를 통합할 수 있다. 즉, 유지와 하락, 이탈의 이동 패턴은 유지 전략으로 통합하고, 유입과 상

승 패턴은 각각 획득과 강화 전략으로 정의한다. 본 연구에서는 이동 패턴별 기여가치를 산출하는 기준으로 총 구매액 대신 1인당 평균 기여 구매액을 선정하였다. 그 이유는 매스마케팅이 아닌 1:1 마케팅을 지향하는 관점에서는 마케팅 비용이 개인별로 얼마나 소요되는지가 중요하기 때문이다. 가령, 총 구매액을 기준으로 기여가치를 파악할 경우, [표 3-2]의 영역(⑪)은 영역(⑧)보다 기여가치가 크게 나타나므로, 기업은 영역(⑪)을 집중 관리해야 한다고 판단할 수 있으나, 1인당 평균 기여 구매액을 기준으로 기여가치를 산출해 보면, 오히려 영역(⑧)이 영역(⑪) 보다 기여가치가 오히려 크게 나타날 수 있다.

3) 마케팅 전략 영역별 중요도 산출

마케팅 전략 영역별 중요도는 해당 기업의 CRM 전략 목적에 입각하여 고객등급별 중요도를 평가하는 과정으로, 1인당 평균 기여가치를 토대로 전략적 우선순위를 도출하기 위해 행과 열에 해당하는 고객등급과 CRM 전략 목적의 총합을 기준으로 상대적 중요도를 평가한다. 그 이유는 마케팅 전략 매트릭스 상에서의 상대적 중요도 분석은 각 전략 영역들에 대해 얼마만큼 인지적으로 중요하게 생각하느냐를 평가하는 과정이기 때문이다(김형수, 박찬욱 2006). 본 연구에서 정의한 마케팅 전략 영역별 중요도(SW: sales weight)는 기업이 어떤 고객등급의 이동형태에 얼마만큼 마케팅 역량을 집중해야 하는지 계량적으로 파악할 수 있는 지표로서, 수리적 모형은 다음과 같다.

$$SW_{ij} = \frac{S_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^3 S_{ij}} \quad i=1,2,\dots,n \quad j=1,2,3 \quad (1)$$

여기서 i 는 고객등급의 수를, j 는 CRM 전략 목적(관계획득, 유지, 강화)을 의미한다. S (sales)는 영역별 1인당 평균 구매액을 의미하며, 이를 마케팅 전략 영역별 총합으로 나누어 마케팅 전략 영역의 중요도 (SW)를 도출한다. 본 연구의 목적은 전사적인 관점에서 마케팅 전략의 중요도를 파악하는 것이기 때문에 고객등급과 CRM 전략의 중요도가 모두 반영된 총합을 기준으로 산출

하였으나, 고객등급별 총합과 CRM 전략 목적별로 고객등급별 중요도와 CRM 전략의 목적별 중요도를 파악할 수 있다. 이러한 지표는 마케팅 전략 영역별 우선순위를 제시할 수 있을 뿐만 아니라, 기업이 가지고 있는 한정된 자원과 역량을 어떻게 효과적으로 배분할 것인지에 대한 객관적인 기준으로 활용될 수 있다.

2. 마케팅 최적화 현황 분석

1) 마케팅 활동별 기준정보 조사

기업의 마케팅 활동들의 현황을 구체적으로 파악하기 위해서는 마케팅 전략 영역별 중요도(SW)와 동일한 분류체계인 마케팅 활동의 대상 고객과 CRM 전략의 목적을 토대로 기업의 마케팅 활동 리스트를 파악해야 한다. 마케팅 활동별 기준 정보를 파악하기 이전에 기업의 마케팅 활동 목록을 추출하여 유사한 활동끼리 분류한다. 가령, 바캉스 바겐세일과 크리스마스 바겐세일은 계절성 바겐세일로 분류한다. 이처럼 새롭게 구성된 마케팅 활동별 대상 고객과 목적, 소요예산 정보를 파악하는 방법은 다음과 같다. 첫째, 마케팅 활동별 대상 고객등급의 비중 합이 100이 되도록 설정한다. 만약 대상이 불특정 다수이거나 측정이 불가능할 경우에는 고객등급의 비중을 균등하게 분할한다. 그 이유는 마케팅 활동의 목표 고객 선정은 가장 기초적인 전략 방향성 설정으로 누구를 공략할 것인지를 고려하는 단계이기 때문이다. 캠페인이란 특정 목적을 가지고 정기적 혹은 비정기적으로 일정한 기간 동안에 일정한 조건에 부합하는 목표 고객들을 대상으로 이루어지는 일대일 커뮤니케이션 활동을 의미하기 때문이다(박찬욱, 김형수 2008). 둘째, 마케팅 활동의 목적을 신규 고객 획득, 기존 고객 유지, 고객 관계 강화라는 관점으로 대상고객을 파악하는 방법과 동일하게 마케팅 활동의 목적별 비중의 합이 100이 되도록 설정한다. 가령, 잠재고객, 신규 고객 획득 그리고 이탈 고객 재획득은 신규고객 획득을 위함이고, 2차 구매 유도, 로열티프로그램, 이탈예측/방지는 기존 고객의 관계 유지를 위한 활동이라 할 수 있다. 또한, 교차/상승판매, 고객 추천 관리, 고객 참여 정책은 고객 관계 강화 활동으로 분류할 수 있다. 마지막으로 해당 마케팅

팅 활동에 소요된 총 비용을 파악한다.

2) 마케팅 전략 영역별 소요예산 산출

마케팅 활동별 집중도는 기업의 마케팅 활동들을 마케팅 전략 영역별로 얼마만큼의 예산을 할당하여 집중하고 있는지를 의미한다. 이를 산출하는 방법은 개별 마케팅 활동의 고객등급별 비중과 마케팅 목적별 비중을 곱하여 해당 마케팅 전략 영역의 비율을 파악하는 것이다. 가령, 상품권 증정 대상의 등급이 초우량(60%), 우량(40%)이고, 목적별 비중이 획득(20%), 유지(40%), 강화(40%)라면, 초우량*획득(12%), 초우량*유지(24%), 초우량*강화(24%), 우량*획득(8%), 우량*유지(16%), 우량*강화(16%)로 총합이 100%가 되도록 한다. 산출된 개별 마케팅 활동의 집중도에 해당 마케팅 활동의 실제 지출 비용인 소요예산을 곱하여 각 마케팅 전략 영역별로 계속해서 누적해나간다. 이처럼 개별 마케팅 활동들의 소요 비용을 반영함으로써 현재 기업이 마케팅 예산을 어느 영역에 얼마나 투입하고 있는지를 파악할 수 있다.

3) 마케팅 전략 영역별 소요예산 산출

전사적인 CRM 전략이란 하나의 특정 CRM 활동으로 구현되더라도 이것이 전사적인 관점에서 집행되는 것을 의미한다(장형유 2008). 즉, 모든 영역에서 동일한 비중으로, 모든 활동을 일시에 적용하는 것이다. 전사적인 관점에서 마케팅 전략의 현황 및 역량 분석 결과를 기반으로 CRM 전략을 수립하기 위해 기업이 집중해야할 영역을 제시하는 단계이다. 본 연구에서 정의한 마케팅 전략 영역별 집중도(CW: cost weight)란 해당 마케팅 활동이 모든 고객등급의 이동형태에 현재의 마케팅 활동들이 얼마나 배치되어 있는지 계량적으로 파악할 수 있는 지표로서 수리적 모형은 다음과 같다.

$$CW_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^3 C_{ij}} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, 3 \quad (2)$$

여기서 C(cost)는 마케팅 전략 영역별 마케팅 활동의 소요 예산을 의미하며, 마케팅 활동의 총 소요 예산을 기준으로 나누어 마케팅 전략 영역의 집중도를 파악한다. 수식(1)의 마케팅 전략 영역별 중요도와 마찬가지로 행과 열에 해당하는 고객등급별, CRM 전략 목적별 비중을 파악하여 우선순위를 도출 할 수 있다. 이러한 지표를 통해 현재 그 기업이 가진 CRM 역량의 장·단점을 정의하고, 마케팅 전략 영역별 수준을 파악 할 수 있다. 즉, CRM 전략의 기회 영역으로서의 전략적 방향성과 해결해야 할 당면 과제를 도출 할 수 있게 된다.

3. EMA 지수 방향성 도출

1) 마케팅 전략 영역별 차이 분석

CRM 전략 기회 영역을 도출한다는 것은 전략적 중요도와 현재 수준의 차이를 분석함으로써 상대적으로 개선이 필요한 영역이 어디인지를 파악하는 것을 의미한다. 이는 아무리 현재 수준이 낮은 영역이라도 전략적 우선순위가 낮은 부분이라면 당장 개선해야 할 CRM 이슈로 간주될 수 없으며, 반대로 어느 정도의 수준을 보이는 영역이라도 그 영역의 전략적 중요도가 매우 큰 부분이라면 더욱 개선되어야 할 영역으로 인식되어야 한다. 따라서 기업이 가장 먼저 집중해야 할 영역은 상대적 중요도가 매우 높게 평가 평가되었음에도 불구하고 현재 해당 영역의 수준이 낮은 지점이 1차적 해결해야할 CRM 전략의 기회 영역이라고 할 수 있다. 가령, 우량 고객과의 관계 강화 활동이 전략적으로 중요하다고 판단되었지만, 현재 그 기업의 관계 강화 활동의 수준이 열악하다면 해당 기업의 시급한 CRM 당면 과제는 고객들과의 관계를 강화해 줄 수 있는 일련의 마케팅 활동을 모색해야 할 것이다. 본 연구에서 정의한 마케팅 전략 영역별 점수(I: index)란 첫 번째 단계에서 고객등급별 이동패턴의 분석을 통해 도출된 영역별 중요도(SW)와 두 번째 단계에서 도출된 현재 마케팅 배치 현황을 의미하는 영역별 집중도(CW)의 차이를 계량적으로 파악할 수 있는 지표로써 수리적 모형은 다음과 같다.

$$I_{ij} = \frac{CW_{ij}}{SW_{ij}} \times 100 \quad \text{Where } SW_{ij} > CW_{ij}$$

Otherwise,

$$= 100 - \left(\frac{CW_{ij} - SW_{ij}}{SW_{ij}} \right) \times T \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, 3 \quad T = 5 \quad (3)$$

수식 (3)에서 T는 과잉 패널티 보정 계수(penalty adjustment coefficient)로써 전략적 중요도에 비해 과도한 마케팅 활동이나 예산이 배정되는 상황도 부정적인 것으로 간주하여 전략 영역별 최적화 수준 점수인 I(100점 만점)에 일정한 패널티를 부과하기 위한 계수이다. 이 보정계수는 기본적으로 휴리스틱(heuristic)한 특성을 갖는 수치이므로 기업이 속한 산업유형과 상황에 따라 달라질 수 있으나, 예산의 과잉 할당을 어느 정도 부정적으로 보느냐에 따라 높게 혹은 낮게 설정할 수 있다. 본 연구에서 적용된 기업의 경우에는 다양한 수치를 사용하여 시뮬레이션 한 결과, T값을 5로 설정하는 것이 가장 바람직하다고 판단되었다. 한편, 수식(3)을 통해 도출되는 전략 영역별 점수가 제시해주는 마케팅 활동별 재배치 가이드라인은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 중요도(SW)가 집중도(CW) 보다 큰 경우로써 이는 중요도만큼 기업의 마케팅 활동과 예산을 적절하게 할당하지 못한 것이기 때문에 해당 영역에 마케팅 예산이 추가로 필요하다고 볼 수 있다. 둘째, 중요도(SW)가 오히려 집중도(CW) 보다 작은 경우로써 이는 해당 전략영역에 필요 이상으로 마케팅 활동과 예산을 할당한 것이므로 마케팅 예산을 삭감할 필요가 있다고 볼 수 있다.

2) 전사 EMA 지수 산출

전사적인 관점에서 해당 기업의 마케팅 정렬 수준이 어느 정도인지 파악하기 위해 전사 EMA 지수를 정의한다. 수리적 모형은 다음과 같다.

$$O = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^3 SW_{ij} \times I_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, 3 \quad (4)$$

수식 (4)는 마케팅 전략 영역별 점수(I)에 마케팅 전략 영역 중요도(SW)를 가중치로 반영하였다. 즉, 전사 EMA 지수(O: Optimization)는 영역별 EMA 지수의 총합을 의미한다. 이를 통해 현재 집중해야 하는 마케팅 전략 영역의 중요도와 우선순위를 도출할 수 있다.

3) 전사 EMA 지수를 통한 방향성 도출

본 연구의 EMA 방법론을 토대로 도출된 전사 EMA 지수를 통해 기업의 고객 경영 전략을 개선하기 위한 방향성을 도출할 수 있다. 기업의 마케팅 활동이 고객전략관점에서 얼마나 최적화 되었는지 지표로 파악이 가능하다. 가령, 전사 EMA지수가 경쟁업체 혹은 동종업체 보다 낮다면, 해당 점수만큼 개선해야 한다는 것을 의미한다. 또한, 영역별 EMA 지수를 통해서 고객등급별, CRM 전략 목적 별 중요도와 우선순위를 도출할 수 있다. 이를 통해 중요도 만큼 집중적으로 관리하고 있는 영역과 그렇지 못한 영역을 정의하고 개선할 수 있다.

제 4 장 전사 마케팅 최적화(EMA) 적용 사례

제 1 절 사례 분석 개요

본 연구에서 개발한 EMA 방법론의 실증 타당성을 검증하기 위해 국내 A기업의 거래데이터와 마케팅 활동 내역을 토대로 사례 분석을 실시하였다. 본 연구의 대상이 된 A기업은 고객전략팀을 별도로 운영하고 있으며, 대외적으로 업계의 고객경영 전략을 선도하고 있다는 평가를 받고 있으며, 내부적으로도 마케팅 활동을 잘 하고 있다는 자부심을 가지고 있었다. 한편으로는 ‘우리가 마케팅 활동을 얼마나 잘하고 있는가?’ 라는 의문을 항상 가지고 있었으며, 객관적인 평가가 필요했다. 또한, ‘다른 경쟁 업체들보다 더 많은 예산을 투입하여 마케팅 활동을 전개하고 있지만, 꼭 필요한 활동들인가?’ 라는 의문점을 가지고 있었다. 이에 EMA 적용을 통한 마케팅 최적화 진단을 통해 전사적 관점에서의 마케팅 최적화를 시도하였다.

제 2 절 EMA 적용을 통한 마케팅 최적화 진단

1. 마케팅 전략 영역별 중요도 파악

A기업의 고객등급별 이동 패턴을 파악하기 위해 지난 2년간의 매출액과 고객등급을 이용하였다. 마케팅 전략 영역별 중요도를 산출하기 위한 고객 1인당 평균 기여 구매액을 전체를 기준으로 도출한 값은 [표 4-1]의 ①부터 ⑨까지이다. 이는 해당 기업이 해당 마케팅 전략 영역에 매출액이 가장 높게 나타나는 영역을 정의하고, 계량적으로 얼마나 마케팅 역량을 집중해야 하는지를 의미한다.

[표 4-1] 마케팅 전략 영역별 중요도

고객전략 고객등급	획득		유지		강화		합계	
	매출액	중요도	매출액	중요도	매출액	중요도	매출액	중요도
골드	6,314,509	① 10.0	27,152,388	② 43.0	0	③ 0	33,466,897	⑩ 53.0
실버	4,230,721	④ 6.7	1,452,337	⑤ 2.3	9,787,489	⑥ 15.5	15,470,547	⑪ 24.5
브론즈	1,136,612	⑦ 1.8	1,073,467	⑧ 1.7	11,997,567	⑨ 19.0	14,207,645	⑫ 22.5
합계	11,681,841	⑬ 18.5	29,678,192	⑭ 47.0	21,785,056	⑮ 34.5	63,145,089	100

가령, 골드*획득(①)영역의 중요도는 10%이고, 초우량*유지(②)영역은 43%로 나타나는데, 이는 동일한 초우량등급이라 할지라도 CRM 전략의 목적에 따라 중요도가 다르다는 것을 알 수 있다. 전사적 관점에서의 마케팅 전략 영역별 중요도는 골드*유지(②)가 가장 중요하게 나타났으며, 브론즈*강화(⑨) > 실버*강화(⑥) > 골드*획득(①) > 실버*획득(④) > 실버*유지(⑤) > 브론즈*획득(⑦) > 브론즈*유지(⑧) > 골드*이탈(③)순으로 나타났다. 고객등급별 중요도는 골드(⑩), 실버(⑪), 브론즈(⑫)등급 순으로 나타났으며, 이를 통해 기업의 매출에 있어 상위 등급이 중요한 역할을 한다는 것을 다시 한 번 파악할 수 있다. 또한, 이 기업의 경우 CRM 전략의 목적별 중요도는 유지(⑭), 강화(⑮), 획득(⑬) 순으로 중요한 것으로 나타났다. 이는 고객 충성도에 대한 중요성이 강조되면서 많은 기업들은 신규고객을 확보하기 위해 노력하기 보다는 기존 고객의 유지 및 관계 강화를 통해 고객 충성도를 제고함으로써 기업의 수익성을 극대화하는 방향성을 반영한다(Hallowell 1996; 이유재, 라선아 2002). 따라서 A기업의 마케팅 영역별 중요도는 낮은 등급의 브론즈 고객군은 신규 획득과 관계 유지가 필요하며, 골드와 실버 등급은 관계 유지와 강화의 목적을 가지는 마케팅 활동이 중요하다는 것을 보여준다.

2. 마케팅 최적화 현황 분석

A기업의 73개 마케팅 활동 목록을 수집하여 유사한 마케팅 활동별로 [표 4-2]와 같이 16개의 마케팅 활동으로 구분하였으며, [표 4-3]과 같이 마케팅 활동별 대상의 비율과 목적별 비율 그리고 소요예산을 파악하였다.

[표 4-2] A기업 마케팅 활동 리스트

구분	마케팅 활동 내역
포인트 결제 판매	포인트 선물 구매
VIP 교육 및 컨설팅 서비스	VIP 재무설계 컨설팅, 고급 교양 강좌, VIP 재무설계 컨설팅, 고급 교양 강좌, VIP 미술작품 컨설팅
제휴 마케팅	외부기관과의 제휴, 타사카드 제휴 프로모션 진행, 외제차 타운카 서비스, 은행 VIP 센터 이용, 영화관 우대, 호텔 할인, 여행 상품 할인, 면세점 할인, 문화센터할인
응모방식 이벤트 초대	이벤트 초대, 영고객대상 페스티벌 진행, VIP 클래스 행사 초청, 문화이벤트나 참여적인 행사 제공, 조건부 골프대회 초청, 개별고객 생일 파티, 유명 프로골퍼와 라운딩
사은품 제공	기념일, 명절 선물제공, 기념일 선물 제공, 유지기간에 따른 기념품 차별적 증정
맞춤 상품 제안	고급 혼수 제안, 한정판 사전 구매, 희귀상품 멀티샷, 점장 상품 소개, 예비신부 신혼여행 상품 초대전, 명품브랜드 초대전, 명품 대응시리즈 행사
커뮤니티 프로그램	클럽 모임 등 지원, 동창회 및 클럽 모임장소 지원, VIP Club 운영, VIP 취미클럽, VIP 자녀 커뮤니티
가격 할인	상시 5% 특별할인, 상시 5% 할인, 면세점 VIP 골드(할인)카드
VIP 쇼핑 지원 서비스	VVIP 전용 Line 전략, 우량 고객을 위한 VIP주차 스티커, 전 점 무료 주차, VIP 상품관리 서비스, VIP 전담 배송 서비스, 자동차 관리 서비스, 컨시어지서비스, VIP고객 사전인지전략 (Personal shopper), 고객 방문 서비스, VIP 서비스, MY POSITION 서비스
고객초청간담회	그룹별 점장과의 만남, 고객의 서비스 모니터링 참여전략
VIP 전용DM	럭셔리 잡지 우송 및 우수고객용 DM발송
로열티 프로그램	마일리지 중간체크 서비스 강화, 금전적 혜택 증정 프로그램, 감성보상 프로그램, 스페셜 데이 프로그램
신규고객혜택제공	멤버스 회원 유치, 1회성 VIP대상 부활 프로모션, 방문유도 후 구매촉진
특정 채널 강화 이벤트	광고채널의 다양화
주요 상권 타겟마케팅	고급 APT 대상 차별화 및 DM 및 혜택 강화, 외곽지역 프로모션 차별화, 3차상권 가입 프로모션 진행, 상권내 신규 APT 선점 전략, 상권 내 부 APT 고객유치
타사고객 획득 캠페인	경쟁사 환급시스템, 동업계 중복 B/D MBO 실시, 동업계 비중복 B/D대상 상품군 보상제, 경쟁점 경합지역 APT 선점 전략, 지점별 단독 대형 기획행사

[표 4-3] 마케팅 활동별 대상의 비율과 목적별 비율, 소요예산

고객등급, CRM 전략 목적, 예산 마케팅 활동	고객등급			CRM 전략 목적			예산 (천만원)
	골드	실버	브론즈	획득	유지	강화	
포인트 결제 판매	12	35	53	0	75	25	3,100
VIP 교육 및 컨설팅 서비스	78	22	0	0	64	36	8,400
제휴 마케팅	21	37	42	23	45	32	4,100
응모방식 이벤트 초대	12	34	54	18	47	35	6,200
사은품 제공	22	38	40	23	49	28	29,000
맞춤 상품 제안	35	35	30	11	41	48	1,100
커뮤니티 프로그램	48	34	18	8	64	28	10,500
가격 할인	18	31	51	31	42	27	21,500
VIP 쇼핑 지원 서비스	53	38	9	0	69	31	12,000
고객초청간담회	92	8	0	0	88	12	16,500
VIP 전용DM	100	0	0	0	75	25	4,800
로열티 프로그램	24	33	43	18	64	18	7,300
신규고객혜택제공	0	37	63	92	8	0	36,000
특정 채널 강화 이벤트	21	33	46	34	46	20	2,200
주요 상권 타겟마케팅	17	22	61	48	38	14	1,600
타사고객 획득 캠페인	19	52	29	66	23	11	20,000

A기업의 마케팅 활동의 대상 고객 비율은 골드(35.8%), 실버(30.6%), 브론즈(33.7%) 등급에게 집중되어 있으며, CRM 전략의 목적은 고객과의 관계 획득(23.3%), 유지(52.4%), 강화(24.4%)를 위한 마케팅 활동으로 구성되어 있다. 가령, 고객초청간담회나 VIP 전용 DM과 같은 마케팅 활동은 골드 등급을 위해 전개되는 반면에 맞춤 상품 제안은 모든 등급에게 제공하는 공통의 마케팅 활동이라 할 수 있다. 이처럼 각 마케팅 활동별 기준을 조사한 후, 마케팅 배치 현황을 파악하기 위해 마케팅 활동별 집중도를 산출하였다. 이는 각 마케팅

팅 활동의 고객등급별 비중과 마케팅 목적별 비중을 곱하여 해당 마케팅 전략별 영역에 기여하는 비율을 의미한다. 이를 테면, 포인트 결제 판매는 골드(12%), 실버(35%), 브론즈(53%)이고, 획득(0%), 유지(75%), 강화(25%)의 비중일 때, 골드*유지(9%), 골드*강화(3%), 실버*유지(26%), 실버*강화(8%), 브론즈*유지(39%), 브론즈*강화(13%)의 값으로 [표 4-4]와 같이 총합이 100%가 되도록 계산하였다. 이는 브론즈 등급의 유지를 가장 중점적으로 기획된 마케팅 활동이라 할 수 있다.



[표 4-4] 마케팅 활동별 집중도: (1) 포인트 결제 판매

고객전략 고객등급	활동별 집중도			활동별 예산		
	획득	유지	강화	획득	유지	강화
골드	0	9.00	3.00	0	2,790,000	930,000
실버	0	26.25	8.75	0	8,137,500	2,712,500
브론즈	0	39.75	13.25	0	12,322,500	4,107,500

[표 4-5] 마케팅 전략 영역별 중요도

고객전략 고객등급	획득		유지		강화		합계	
	예산	집중도	예산	집중도	예산	집중도	예산	집중도
골드	65,556,000	① 3.6	370,024,200	② 20.1	132,719,800	③ 7.2	568,300,000	⑩ 31.0
실버	256,248,700	④ 13.9	240,867,100	⑤ 13.1	115,734,200	⑥ 6.3	612,850,000	⑪ 33.0
브론즈	333,245,300	⑦ 18.1	219,538,700	⑧ 11.9	109,066,000	⑨ 5.9	661,850,000	⑫ 36.0
합계	655,050,000	⑬ 36.0	830,430,000	⑭ 45.0	357,520,000	⑮ 19.0	1,843,000,000	100

마케팅 활동별 집중도에 해당 마케팅 활동의 소요예산인 3,100만원을 곱하여 마케팅 전략 영역별 소요예산을 [표 4-4]와 같이 산출한다. 나머지 15개의 마케팅 활동들도 동일한 방법으로 산출하여 마케팅 전략 영역별 누적 소요예산을 파악할 수 있으며, 마케팅 전략 영역별 중요도를 산출하는 방법과 동일하게 마케팅 활동 예산의 전체 누적 소요예산을 기준으로 영역별 전체 비중을 파악한다. 이를 통해 현재 마케팅 활동들이 어떠한 영역에 얼마나 많은 마케팅 예산을 투입하여 배치되어 있는지 계량적으로 파악할 수 있다. 가령, 골드*획득(①)영역의 집중도는 3.6%인 반면 골드*유지(②)영역은 20.1%로써 이는 동일한 골드등급이라 할지라도 유지에 해당 전략을 집중적으로 전개하고 있다는 것을 의미한다.

[표 4-5]와 같이 전사적 관점에서의 마케팅 전략 영역별 집중도는 골드*유지(②)가 가장 중요하며, 브론즈*획득(⑦) > 실버*획득(④) > 실버*유지(⑤) > 브론즈*유지(⑧) > 골드*강화(③) > 실버*강화(⑥) > 브론즈*강화(⑨) > 골드*획득(①) 순으로 나타났다. 또한, 고객등급별 우선순위는 일반(⑫), 우량(⑪), 초우량(⑩) 등급 순으로, 전략별 우선순위는 유지(⑭), 획득(⑬), 강화(⑮) 순으로 집중하고 있는 것을 알 수 있다.

3. EMA 지수 방향성 도출

첫 번째 단계에서 도출된 전략 영역별 중요도(SW)와 두 번째 단계에서 도출된 현재 마케팅 배치 현황(CW)의 차이를 계산하여 [표 4-6]과 같이 마케팅 전략 영역별 점수(I)를 산출한 결과, ④>⑤>⑧>⑦>②>⑥>①>⑨>③ 순으로 나타났다. 중요도(SW) > 집중도(CW)의 영역은 ①, ②, ⑥, ⑨이며, 이와 반대로 중요도(SW) < 집중도(CW)의 영역 ③, ④, ⑤, ⑦, ⑧을 A기업의 마케팅 예산의 문제영역으로 정의할 수 있다.

[표 4-6] EMA 지수

고객전략 고객등급	획득		유지		강화		합계	
	영역별 점수	EMA	영역별 점수	EMA	영역별 점수	EMA	영역별 점수	EMA
골드	① 35.6	① 3.56	② 46.7	② 20.08	③ 0	③ 0	⑩ 82.3	⑩ 23.64
실버	④ 94.6	④ 6.34	⑤ 76.6	⑤ 1.76	⑥ 40.5	⑥ 6.28	⑪ 211.7	⑪ 14.38
브론즈	⑦ 54.8	⑦ 0.98	⑧ 70.0	⑧ 1.19	⑨ 31.1	⑨ 5.92	⑫ 155.9	⑫ 8.09
합계	⑬ 185	⑬ 10.88	⑭ 193.3	⑭ 23.03	⑮ 71.6	⑮ 12.2	449.9	46.11

마케팅 전략 영역별 점수(I)에 마케팅 전략 영역별 중요도(SW)를 반영하여 영역별 부분 EMA 지수(①~⑨)를 산출하였다. 그 결과 영역별 점수(I)와는 달리 EMA 부분지수의 순위는 ②>④>⑥>⑨>①>⑤>⑧>⑦>③으로 도출되었으며, ②영역은 마케팅 추가예산이 필요한 영역임에도 불구하고 중요도가 가장 높기 때문에 EMA 지수의 값이 높게 도출되었다. 이와 반대로 영역별 점수가 가장 높게 나타난 ④영역은 중요도가 다소 낮기 때문에 해당 EMA 지수가 2번째로 마케팅 활동의 배치가 최적화된 영역으로 정의되었다. 또한, ③영역의 중요도가 0이기 때문에 EMA 지수의 값은 0으로 계산되었다. A기업의 전사 EMA 지수는 영역별 EMA 지수들의 총 합으로 46.11로 나타났다. 이는 100점을 기준으로 46점만큼 A기업의 마케팅 활동들이 고객전략관점에서 전사적으로 최적화 되어 있다는 것을 의미한다.

본 연구의 실무적 타당성 검증을 위한 A기업의 사례분석을 실시한 결과를 [표 4-6] 기반으로 세 가지의 방향성을 도출할 수 있다. 첫째, EMA 지수를 통해서 현재 기업의 고객경영 전략의 역량을 전사적인 관점에서 최적화된 수준을 나타냈으며, 마케팅 전략 영역별 EMA 지수를 통해서 집중적으로 관리가 필요한 전략의 목적별(⑩>⑪>⑫), 고객등급의 마케팅 활동 전개 현황(⑭>⑮>⑬)을 파악하였다. 이를 통해 A기업의 고객경영 전략의 역량을 향상시키기 위해서 어떤 영역의 관리가 필요한지를 파악할 수 있다. 둘째, 마케팅 전략 영역별 중요도와 집중도의 차이분석을 통해 도출된 문제영역의 마케팅 예산의 추가투자 영역(①,②,⑥,⑨)과 절감이 필요한 영역(③,④,⑤,⑦,⑧)을 제시하였다. 마지막으로 마케팅 활동별로 구체적인 재배치 가이드를 도출하였다. 가령, 브론즈*획득(⑦)영역은 EMA지수가 낮은 영역으로써 집중도만큼 예산을 확보하여 추가로 마케팅 활동을 기획할 필요가 있으며 골드*강화(③)영역은 불필요하게 많은 마케팅 활동들이 전개되고 있기 때문에 중복되는 마케팅 활동들을 제거할 필요가 있다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 기업의 개별적인 마케팅 활동들을 고객 전략 관점에서 전사적으로 최적화 및 재배치하기 위한 기반을 제공할 수 있는 전사 마케팅 정렬(EMA: enterprise marketing alignment) 방법론을 개발하였다. 이를 위해 분석 데이터의 준비요건과 고객등급별 이동패턴의 지표정의, 마케팅 전략영역별 중요도(SW)와 집중도(CW)의 측정방안, 그리고 영역별 문제영역을 객관적으로 비교평가방안을 제시함으로써 EMA 지수에 대한 방향성을 모색하는 일련의 과정을 논의하였다. 또한, 본 연구에서 제시하는 개념적 프레임워크의 실무적인 적용타당성을 검토하기 위해서 국내 A기업의 실제 거래데이터를 확보하여 적용하여 실무적 타당성을 검증하였다. A기업의 경우 고객경영 전략의 역량을 전사적인 관점에서 최적화된 수준은 46.11로 나타나는 것을 알 수 있었고, 마케팅 전략 영역별 중요도와 집중도의 차이분석을 통해 도출된 문제영역의 도출과 이에 따른 마케팅 활동별 재배치의 필요성을 시사하였다.

본 연구의 학술적 의미로는 첫째, 그동안 마케팅 최적화에 대한 다양한 관점의 연구가 시도되었지만, CRM 전략관점에서의 마케팅 최적화 연구는 일천하였으므로 본 연구는 마케팅 최적화에 대한 새로운 학술적 노력으로 인식될 수 있다. 현재 마케팅의 개념이 고객을 중심으로 빠르게 재정립되고 있고, CRM이 정보시스템이 아닌 전사 고객전략으로 자리매김하고 있는 만큼 CRM 관점의 마케팅최적화 연구는 앞으로도 중요한 연구주제가 될 것이다. 둘째, 개념적으로만 정의되었던 관계진화 프로세스의 개념을 기업의 마케팅 자원분배 현황을 계량적으로 파악할 수 있는 체계로 구체화시켰다는 점이다. 본 연구에서 제안한 EMA 프레임워크는 세부 영역별로 더욱 개선된 최적화 방법론이 파생될 수 있는 학술적 기반이 될 수 있을 것이다. 셋째, 마케팅 최적화의 수준을 판단함에 있어 부족한 상황뿐만 아니라 과잉 투자가 발생하는 상황도 반

영될 수 있도록 과잉 패널티 보정 계수의 개념을 제시하였다는 점이다. 타당한 보정계수를 추정하는 것이 향후 과제로 남겠지만, 기업의 마케팅 분배 이슈에는 부족한 것뿐만 아니라 필요이상의 마케팅 자원이 낭비되는 것도 포함되므로 마케팅 최적화를 논의함에 있어서 고려되어야 하는 것은 당연하다. 한편, 본 연구의 실무적 의미로는 첫째, EMA 방법론을 통해 기업들은 보다 거시적인 관점에서 마케팅 전략 최적화에 대한 의사결정을 내릴 수 있다는 것이다. 미시적인 관점에서 진행되었던 개별 마케팅 활동들을 전사적인 관점에서 배치했을 때 자사의 장단점을 용이하게 판단할 수 있으므로 구체적으로 어느 영역의 마케팅 활동을 추가/제거/개선해야 하는지 판단할 수 있다. 둘째, EMA에서 제시하는 전략 영역별 중요도를 기반으로 기업이 보다 체계적이고, 목표지향적인 마케팅 예산을 수립할 수 있으며, 자사의 전사적인 마케팅 성과 관리 시스템으로 활용할 수 있다는 점이다. 시스템적으로 구현이 가능하다면 EMA는 자사의 마케팅 운영현황을 고객 세그먼트별로 획득, 유지, 강화성과에 대한 고객 수, 매출총액, 1인당 평균기여액 등으로 판단할 수 있으므로 전사 마케팅활동들을 모니터링할 수 있는 경영지원도구로 활용될 수 있을 것이다. 셋째, EMA는 기업들이 CRM을 단순한 운영업무가 아닌 이른바 전사 경영전략으로 채택할 수 있는 근거를 제공하고 있다는 점이다. CRM을 단지 현재 고객들에 대한 관리유지업무로 한정하는 일부의 편협한 관점에서 현재 많은 기업들이 고객전략 부서를 신설하고 다양한 마케팅, 영업, 서비스 전략을 총괄 기획하는 시점에서 점차 발전해나가고 있으며, EMA는 이러한 전사 전략으로서의 CRM에 대한 범위와 의미를 구체적으로 담고 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점으로는 첫째, 사용된 고객데이터는 기업의 데이터베이스에 저장되어 있는 고객정보만 분석하였기 때문에 식별되지 않는 고객 즉, 비구매 등록 고객과 비등록 구매고객의 정보들은 반영하지 못한다는 점이다. 기업의

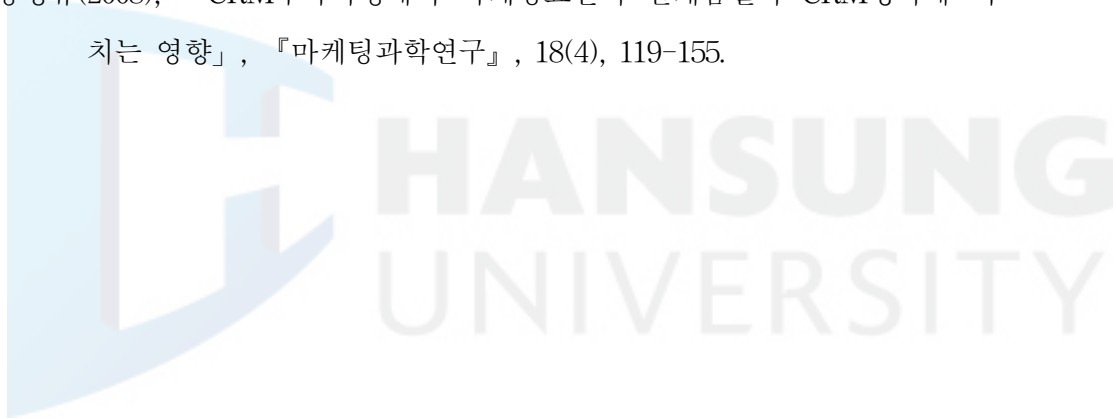
마케팅 활동은 비단 식별고객에게만 적용되는 것이 아니므로 일차적으로 비식별 구매고객에 대한 고려가 필요하다. 둘째, EMA 과정에서 전략영역별 중요도는 구매금액 (monetary)만을 고려했다는 점이다. 본 연구에서 고객구매 관찰기간을 1년 단위로 설정하였기 때문에 구매 최근성을 어느 정도 반영한 것이고, 구매빈도 관점에서도 1회만 구매한 경우 신규고객, 2회 이상 구매한 경우 유지고객, 관찰기간 내에 구매횟수가 존재하지 않는다면 이탈고객으로 분류되기 때문에 구매빈도에 대한 고려 역시 내포되었다고 할 수 있으나, 마케팅 영역별 중요도를 산정할 때 최근성이나 구매빈도를 직접적으로 반영한다면 전략영역별 중요도는 달라질 수 있을 것이다. 셋째, 마케팅 전략 영역별 중요도와 마케팅 배치 현황의 차이를 점수화하는 알고리즘에서 과잉 패널티 보정계수(Penalty Adjustment Coefficient)의 개념을 도입하였으나, 일반화된 수치를 추정하지는 못하였다. 과잉 패널티 보정을 위한 계수는 휴리스틱한 특성을 가지고 있지만, 보다 많은 유형의 기업들을 실증분석을 한다면 보다 객관적으로 타당성 있는 계수를 추정할 수 있을 것이다. 마지막으로 EMA 지수를 통해 전사 관점에서 해당 기업의 마케팅 정렬 수준이 어느 정도인지, 구체적으로 어느 영역이 문제 영역인지, 더 나아가 마케팅 최적화를 위한 예산의 증·감에 대한 의사결정 기준을 제시하고 있으나, 기업의 마케팅 활동 중에서 구체적으로 어떤 마케팅 활동을, 어떻게 조정해야 하는지에 대한 구체적인 방향성 제시는 부족하였다. 따라서 향후 연구에서는 마케팅 활동별로 구체적인 재배치 가이드라인을 도출하여 전사 마케팅 최적화를 위한 상세한 방안을 도출하는 것이 요구된다 하겠다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 김용혁, 문병로(2005), 『중복 추천 문제를 반영한 다중 캠페인의 최적화』, 『한국정보과학회 정보과학회논문지』, 32(5), 335-345.
- 김현규, 우성범(2002), 「CRM 프로세스의 연계성 및 전략적 통합성과 성과와의 관계」, 『한국경영정보학회 추계학술대회 논문집』, 2002(0), 565-569.
- 김형수, 김영걸, 박찬욱(2009), 『CRM 고객관계관리전략 원리와 응용』, 1판 1권, 사이텍미디어
- _____, 박찬욱(2006), 「AHP 기법을 활용한 CRM 평가요소의 상대적 중요도 분석」, 『CRM연구』, 1(1), 3-22.
- 박세준, 이미혜(2006), 「고객 성공을 위한 한국암웨이 CRM, i-focus 사례」, 『CRM연구』, 1(1), 87-108.
- 박정훈, 김영걸(2002), 「정보기술을활용한 동적인 고객관계관리: 개념적 틀과 사례연구」, 『Information Systems Review』, 4(1), 33-45.
- 박찬욱, 김형수(2008), 「연구논문 : CRM 활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구」, 『마케팅관리연구』, 13(1), 69-92.
- 송태호, 김상용, 이장혁(2009), 「고객 자산과 기업 수익성 간의 관계」, 『마케팅연구』, 24(4), 35-65.
- 안광호, 김성환, 김모란(2011), 「고객자산 구성요소가 고객충성도에 미치는 상대적 효과에 관한 연구」, 『마케팅연구』, 26(1), 23-45.
- 양승권, 박태훈, 이수옥(2009), 「기업의 규모와 CRM 성과의 관계에 관한 연구」, 『디지털산업정보학회논문지』, 5(4), 273-293.
- 이문성, 최이규(2002), 「후발기업의 모방전략, 환경특성 및 경영성과의 상호관

- 련성 연구」, 『Korean management review』, 31(2), 405-429.
- 이병엽, 조규하, 송석일, 유재수(2006), 「통신 산업의 고객 분류를 위한 예측 모델 설계」, 『The Journal of the Korea Contents Association』, 6(1), 80-190.
- 이유재, 라선아(2002), 「브랜드 퍼스널리티-브랜드 동일시-브랜드자산 모형 : 이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구」, 『Korea marketing review』, 17(3), 1-33.
- 이재훈, 이성주(2004), 「eCRM에서 최적화 모형을 이용한 고객 분류 시스템」, 『한국퍼지 및 지능시스템학회 추계학술대회 학술발표 논문집』, 14(2), 149-152.
- 이현수, 채영일(2005), 「고객지식의 획득 - 활용과 고객관계관리에 영향을 미치는 요인」, 『경영과학』, 22(1), 127-148.
- 장형유(2008), 「CRM구축과정에서 마케팅요인이 관계품질과 CRM성과에 미치는 영향」, 『마케팅과학연구』, 18(4), 119-155.



2. 국외문헌

- Arrow, K. J., 1972, Gifts and exchanges. *Philosophy and Public Affairs* 1 (4): 343-62.
- Blattberg, R.C., Getz, G., and Thomas, J.S.(2001), "NEW BOOK SELECTION. Managing Customer Acquisition," *Direct marketing*, 64(6), 41.
- Clark, B. H., 2000, Assessing marketing performance: history and challenges, *International journal of business performance management*, 2(1), 42-55.
- Corsaro, D. and Snehota, I, 2011, Alignment and Misalignment in Business Relationships, *Industrial marketing management*, 40(6), 1042-1054.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S, 1987, Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., and Stuart, J. A, 2004, Valuing Customers, *Journal of marketing research*, 41(1), 7-18.
- Hallowell, R, 1996, The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study, *International journal of service industry management*, 7(4), 27-42.
- Hammer, M., 1990, Harvard Business Review, 68(4), 104-12.
- Johnson, M. D. and Selnes, F, 2004, Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, 68(2), 1-17.
- Jonker, J. J., Piersma, N., and Potharst, R, 2006, A decision support system for direct mailing decisions, *Decision Support Systems*, 42(2), 915-925.
- Kim H. S. and Kim Y. G, 2009, A CRM performance measurement

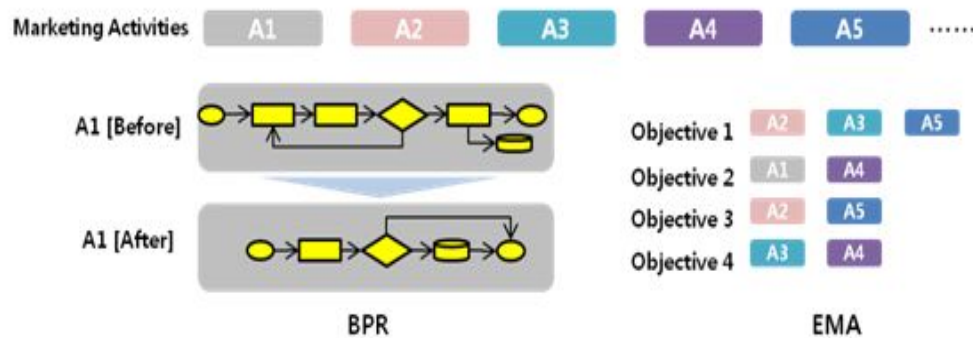
- framework: Its development process and application, *Industrial Marketing Management*, 38, 477-489.
- Kumar, V. and Petersen, J. A, 2005, Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 504-519.
- Kumar, V., Petersen, J. A., and Leone, R. P, 2010, Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How, *Journal of Marketing*, 74(5), 1-17.
- Larochelle, J. and Sanso, B, 2000, An Optimization Model for the Market-Mix Problem in the Banking Industry, *INFOR Journal*, 38(4), 390-406.
- Larreche, J. and Srinivasan, V, 1982, Stratport: A Model for the Evaluation and Formulation of Business Portfolio Strategies, *Management science*, 28(9), 979-1001.
- Maciariello, J., 2009, Marketing and innovation in the Drucker Management System, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 35-43.
- Petersen, J. A. and Kumar, V, 2009, Measuring and Maximizing Donor Lifetime Value Using Donor Selection and Resource Allocation Strategies, *AMA winter educators' conference*, 2009, 439-440.
- Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W.D, 2004, The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.
- Scott, A, 2006, Factiva reshapes marketing for better lead generation, *Journal of organizational excellence*, 24(2), 39-46.

Zhao, X., Huang, and Sun, F, 2005, An Optimization Model for Promotion Mix Strategy Based on RFM Analysis, *Chinese journal of management science*, 13(1), 60-64.



【부 록】

BPR과 EMA의 차이점



<그림 1> BPR과 RMA의 차이점

본 연구의 핵심방법론인 마케팅 정렬 (Marketing Alignment)은 기업의 활동을 최적화된 방향으로 개선시킨다는 점에서 마이클 해머의 Business Process Reengineering (이하 BPR)의 개념과 유사하다고 볼 수 있다. 그러나 세부적인 전개절차를 보았을 때, BPR은 프로세스의 세부 활동의 수준에서 개별 활동들을 보다 효율적으로 재배치하는 과정이므로 프로세스 자체에 대한 목적과 당위성에 대한 전제는 변하지 않는 한계점을 가지고 있다. 즉, BPR은 특정 프로세스가 존속한다는 가정 하에 해당 프로세스가 보다 효율적으로 운영되기 위해 세부 활동들의 수준으로 접근하는 방법이므로 해당 프로세스가 과연 전사적인 관점에서 필요한 프로세스인지, 또는 왜 해당 프로세스를 개선해야 하는지에 대한 논리적인 이유를 제공해주지는 못한다. 가령, 마케팅 관점에서 보았을 때 멤버십 제도와 같은 마케팅 프로그램에 대해서 BPR은 해당 프로그램을 보다 혁신적인 방향으로 개선해줄 수 있는 방법론이지만 그 멤버십 프로그램이 과연 이 기업에게 필요한 것인지, 그 프로그램의 목적과 방향성이 달라져야 하는 것은 아닌지에 대한 해답은 얻을 수 없다. 실제로 많은 마케팅 프로그램이나 활동들은 자사의 전사적인 마케팅 전략 목적 하에서 기획되기 보다는 타 산업 혹은 경쟁사에서 유의한 성과를 가져왔을 경우 무분별하게 모방 도입하는 경우가 많으며, 이렇게 전사 관점의 목표 달성을 고려하지 않은 채 도입된 마케팅 활동들은 결국 소기의 목적을 달성하지 못하거나, 해당 마케팅 활동으로 얻어진 미시적인 관점의 성과들이 결국 전사적인 관점의 목적달성에는 유의한 효과를 가져 오지 못하는 경우가 많다. 따

라서, 상위개념의 방법인 EMA를 통해 특정 프로세스의 세부 활동들의 순서나 절차를 수정하기에 앞서 전사적인 관점에서 해당 프로세스의 목적과 당위성이 타당한지를 검토할 수 있으며, 기존의 BPR 방법론에서 해결할 수 없었던 조직 내 마케팅 활동들의 목적과 역할을 전사적인 관점에서 검토함으로써 보다 최적화된 방향으로 마케팅 활동들을 재배치할 수 있다.



ABSTRACT

Development of Enterprise Marketing Alignment (EMA) Technique for Optimizing Corporate Customer Strategy

Kwon, Mi Jin

Major in Industrial Systems Engineering

Dept. of Industrial Systems Engineering

Graduate School, Hansung University

Companies are recently having more concerned with sustainability management through long term value rather than short-coming profit, so they are racing with various marketing initiatives for acquiring and maintaining customer relationships by creating customer value. With this point of view, buyer-seller relationship process including customer acquisition, retention, and expansion is becoming one of critical issues in terms of customer-centered marketing strategy, embodied in corporate CRM strategy. Corporate CRM strategy tells that even every single marketing activity should have one of relational strategic purposes consisting of acquisition, retention, and expansion of customer relationships. This means companies need to keep marketing alignment based on the relationship processes, optimizing their marketing resources to maximize their business performance. Unfortunately, there has not been existed any methodological framework to align their marketing activities according to the CRM processes. This study was initiated to fill this research gap by

developing a strategic framework, called Enterprise Marketing Alignment (EMA), for aligning marketing activities in terms of customer strategy, and reviewing its practical applicability.

To sublimate silo-styled marketing into enterprise-widely optimized customer strategy, the EMA framework has three distinctive phases: the first step tries to evaluate the importance of each customer migration type (ex: inflow, maintain, level-up, level-down, outflow) for each customer level of customer pyramid by analyzing migration patterns between customer levels and calculating average contribution margin per customer of the level. It can show where the company needs to concentrate their marketing capability on.

The second phase conducts a series of close examination for each marketing activity to find out where the marketing activity is categorized into in terms of strategy cells blocked by marketing objectives such as acquisition, retention, and expansion and customer levels such as VIP, Gold, and Silver. In this phase, we try to find what is the purpose of the marketing activity in terms of customer acquisition, retention, expansion, or forecasting customer defection, and the ratio of customer level of the targeted customers. At this point, a single marketing activity may be categorized into more than two strategy cells. You can also find out where and how much the company invests marketing resources through reflecting the each marketing cost into this work.

The final stage computes the EMA score indicating the level of marketing optimization of the company by comparing the importance level of each strategy cell estimated from the first stage and the current state of marketing deployment analyzed from the second stage. The EMA score and the status board let the focal company find where the excessive and

insufficient marketing areas, consequently undertaking to align their marketing initiatives.

We believe this study has several insights and contributions both to academic and practical fields. As an academic contribution, we applied the CRM process theory into the one of rising marketing topics, marketing alignment. This provides another approach to meet the goal of corporate marketing optimization. That is to say, CRM and marketing are not different things, but rather the sum of individual marketing initiatives should be an enterprise-wide CRM strategy. Second, this study presented not only a theoretical conceptualization, but also practicable stepwise algorithms. The processes and methodologies embedded in EMA framework may trigger succeeding relative studies. Third, to estimate realistic optimization level, EMA is concerned with not only insufficient but also excessive areas compared with the recommended level of marketing allocation, by introducing Excessive Penalty Adjustment Coefficient that is able to subtract points for the areas that marketing resources were excessively allocated.

This study has practical and managerial insights as well. First, EMA has a role of practical guideline to lead corporate CRM strategy. Marketers might plan a new marketing initiative in accordance with holistic viewpoint, and reflect on the present one in terms of balanced viewpoint of customer strategy. Second, if EMA would be implemented into a company, it will become another managerial dashboard that is able to diagnose and monitor the status of marketing alignment of the company. It means the company can find where they should focus on more and where they should downsize. Finally, this study provides companies with a clue to how they assign marketing budget to maximize marketing performances. Speaking of practical perspective, marketers can evaluate the importance of each

marketing strategy area in terms of several KPIs such as customer ratio and contribution margin per customer through the first stage of EMA, and this means the importance could be transformed into the weight of the strategic area.

Meanwhile, this study has some limitations as well. First, EMA is somewhat complicated to use it easily because it is assumed to use a company's big data. The second is that the Excessive Penalty Adjustment Coefficient suggested in the EMA process has not been derived empirically. Therefore, it is strongly recommended to a company to use it to adjust the index to meet the company's situation. Finally, even though this study would provide companies with their marketing pain points and the level of marketing optimization, it doesn't tell which marketing activities should be added to which strategic areas, or which activities should be deleted or modified in details. Although this study aimed to provide a balanced view point and motivation to improve companies' marketing strategy, it is certain that it is needed to develop an expanded methodology or algorithm able to offer a to-be solution.

【Key words】 Enterprise Alignment, Customer Strategy, Marketing Optimization, Customer Relationship Management, Marketing Budgeting