e-비즈니스 시대의 CRM 전략에 관한 연구

- A Study on the CRM Strategies in e-Business Era -

김 두 경* · 임 경 조** · 오 명 훈***

(Kim, Doo-Gyung) · (Im, Gyeong-Jo) · (Oh, Myung-Hun)

목 차

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. e-비즈니스 시대의 환경
Ⅲ. CRM의 이론적 고찰
Ⅳ. CRM의 활용기술
Ⅴ. 국내에서의 CRM의 활용
Ⅵ. 결 론

Ⅰ. 서 론

21세기 비즈니스 상황은 인터넷을 통한 네트워크화가 가속화되어 기업은 점점 더 고유의 영역을 잃어 날마다 새롭게 출현하는 e-컴퍼니들과의 치열한 경쟁 등 기존의 전략으로는 대응할 수 없는, 전에 없던 새로운 환경이 도래되고 있는 실정으로 새로운

* 제주대학교 경영정보학과 교수
** 제주산업정보대학 겸임 전임강사
*** 제주대학교 경영대학원 경영정보학과

패러다임의 비즈니스가 요구되고 있으며 이러한 패러다임의 중심에는 고객이 있다. 고객의 행동을 예측하고 이러한 고객의 요구에 부응한 제품과 서비스를 제공하는 것만이 새로운 패러다임하에서 비즈니스를 영위하고 더 나아가 거듭된 성장을 이루는 유일한 해결책인 것이다.

흔히 'CRM'이라고 일컬어지는 '고객 관계 관리(Customer Relationship Management)'의 활용을 통해 기업들은 새로운 환경하에서 고객들과의 긴밀한 관계유지 및 형성을 통해 높은 수익을 보장받을 수 있음은 물론 재투자를 통해 지속적인 성장을 할 수 있다. 새로운 고객 중심주의가 확산되고 있는 것은 마케팅 환경이 크게 달라져 가고 있음에 이유가 있다.

과거 우리나라 기업의 경쟁력은 '낮은 원가와 대량 생산방식'으로 고객은 대량생산된 획일적 제품을 저렴하게 구입할 수는 있었지만, 자기가 개별적으로 원하는 것을 충족하지는 못했다. 만약 고객에게 개별적으로 원하는 것을 맞추어 충족시킬 수가 있다면, 고객은 그 가치를 더욱 많이 인정해 주며 당연히 기업도 노력한 만큼의 대가를 얻을 수 있다. 이러한 프로세스가 가능한 것은, 바로 CRM이 있기 때문이다.

고객 관점의 CRM은 고객의 진정한 이익을 위한 것이어야 한다. 고객이 두 번 와야 되는 일을 한번만 오게 하고, 가능하면 전화 한통 또는 인터넷에서 클릭 한번으로 문제를 해결하고 원하지 않는 마케팅 캠페인을 여러번 받지 않게 하며, 콜센터로 전화할 경우 기다리지 않고 한 번에 문제를 해결하는 것, 바로 이것이 고객 관점의 CRM이다.

2000년에 들어와서 많은 회사가 CRM을 검토하고 구축을 추진하고 있지만 CRM이 무엇인지에 대하여 이야기해 보면 전부 혼란스러워 한다. CRM의 범위가 어디까지인지, 데이터도 없는데 CRM이 가능한지 등에 대하여 다양한 의견과 주장이 있어서 보통 사람들은 오히려 혼란스러워 하고 있다. 또한 연령층에 따라 CRM에 대한 염려도 다양하다. 연장층은 전화나 인터넷 같은 새로운 채널로의 마케팅에 대하여 거부감을 갖고 있으며, 연소층은 고객 데이터를 활용하는 것에 대하여 프라이버시 침해라며 경계하고 있다.

일본의 CRM에 있어 가장 부러운 것은 미국의 시스템과 프로세스를 완전히 일본화 하였다는 점이다. CRM이라는 것이 시스템만으로 구축되는 것이 아니라 프로세스의 구축이기 때문에 프로세스의 개선을 전사적으로 일사불란하게 추진하기 위한 일본의 노력은 우리도 배울 필요가 있다.

Ⅱ. e-비즈니스 시대의 환경

2.1 e-비즈니스 시대의 의미

e-비즈니스 시대의 가장 커다란 변화는 고객에게 판매하고 접촉하는 채널이 매우 다양해진다는 것이다. 세일즈맨, 영업점(대리점), 자동화기기(CD/ATM), 자동판매기 등에서 텔레뱅킹, 콜 센터, 홈 쇼핑, 사이버 트레이딩, 인터넷 뱅킹, 전자 상거래, 다이렉트 마케팅 등등……. 접촉 채널이 다양해졌다는 의미는 회사 입장에서 지금까지와는 다른 마케팅 방법과 세일즈 전략을 필요로 한다는 것을 말한다.

오늘날 산업의 종류와는 관계없이 모든 기업이 당면하고 있는 공통의 문제점이 있다면, 그것은 바로 고객의 충성도 약화 및 고객으로부터 창출되는 이익의 체감 등이다. 그런데 이러한 상황에서도 자기의 개별 고객에 초점을 맞추고, 기술의 활용을 통해 각각의 고객과 개별화된 일대일 관계를 구축해서, 이를 중장기적으로 유지해 나가는 것이 성공을 거두고 있는 기업들의 공통점이다.

최근 우리나라의 고객 로열티[1]의 현상은 대다수의 고객이 일시적인 붐에 편승하여 불과 몇 개월만에 이탈된다는 것이다. 이 때문에 많은 업체가 감각적인 마케팅으로 빨리 시선을 끌고 치고 빠지는 방법을 사용하지만, 경쟁이 치열해지면서 감각에 의존하는 마케팅의 히트율은 계속 저하되고 좀더 과학적인 마케팅 방법을 찾게 되는 것이다. 현재 CRM에 대하여 가장 적극적으로 도입을 서두르고 있는 통신, 증권, 손해보험 등과 같은 업체의 고민도 실은 고객 로열티의 급격한 변화로 이탈이 속출하고 있다는 점이다.

21세기의 라이프 스타일은 상당히 복잡하고 제 각각이다. 이것은 회사의 입장에서 볼때 고객 하나 하나를 원투 원으로 마케팅 하는 것에서부터 고객을 일일이 분석하고 그 하나의 고객에 대하여 변화를 살펴 가면서 끊임없이 릴레이션십 관리를 하도록 만든다. 그리고 상품도 그 변화에 맞추어 나가는 맞춤 서비스의 기능을 수반해야 한다.

1) 로열티 고객이라 함은 고객 분류 중에서도 단골 고객의 성향이 매우 높으면서, 기업의 입장에서는 수익을 개선시켜주고 고객관리를 할수록 신뢰성과 기여가치가 향상되는 경향을 지닌 고객을 말한다.

앞으로 더욱더 복잡해지는 라이프 사이클에 중점을 둔 마케팅을 위해서는 고객의 릴레이션십의 현재 상태를 볼 수 있고 변화가 발생하였을 때 바로 대응할 수 있도록 시스템화된 장치가 반드시 필요하다.

2.2 기업 환경의 변화

백화점 등은 고유의 로열티 카드를 만들어서 고객에게 무이자 할부판매, 스코어링에 따른 보너스 등을 제공하면서 고객 데이터를 수집한다. 여기서 획득되는 고객 데이터란 카드 신규 가입시 획득되는 고객 데모 그래픽 데이터와 실제 구매 이력 데이터, 캠페인 전개에 대한 반응 데이터 등이다.

고객 데모 그래픽 데이터란 고객 기본정보를 의미하며, 구매 이력 데이터는 고객이 실제 구매한 품목과 이력을 관리하는 데이터이다. 캠페인 전개에 대한 반응 데이터는 DM을 발송하고 콜 센터에서 아웃 바운드 캠페인을 전개하고 난뒤의 반응 등을 기록한 데이터이다. 이중에서도 구매 이력 데이터가 가장 중요한 의미를 갖고 있다.

최근에는 이러한 구매 이력을 통하여 고객 개개인의 특성과 선호도를 파악하고 라이프 스타일과 변화에 따른 리드를 생성하기도 한다. 이와같이 분석된 결과를 가지고 DM(Direct Mailing)을 발송하고 콜 센터에서 아웃 바운드 마케팅을 함으로써 히트율을 높이고 보다 효과적인 마케팅을 전개할 수 있게 된다.

대형 할인 매장은 장바구니 분석을 통해 매장의 레이아웃에 적용하고 있거나, 유통업체에서 GIS(지리정보시스템) 등과 연계하여 상권을 분석하기도 하고 마케팅을 강화해야 할 지역에 대한 분석이나 점포의 운용전략 등에도 이용하고 있다.

일본의 편의점 업체에서는 최근에 판매 프로세스에 고객 데이터 획득을 위하여 몇가지 추가 프로세스를 개발하여 고객의 데모 그래픽 데이터를 정확히 파악할 수는 없지만 구입한 상품을 어떤 고객층이 구입하는지와 상품과 상품간의 관계, 편의점별, 시간대별 고객 계층 등의 분석이 가능해졌다.

제조업체의 경우 고객과의 트랜잭션이 자주 발생하지 않기 때문에 서베이 마케팅(Survey Marketing)[2]을 많이 하고있다. 주로 구매한 고객에게 제품에 대한 만족도 등

을 조사하면서 불만 사항도 체크하고 크로스 셀(Cross-Sell : 교차판매)이나 업세일도 유도하고 있다. 요즈음 국내에서도 전화 등을 통한 서베이 마케팅이 활발하게 전개되고 있지만 이와 같이 고객이 숨겨진 마음을 읽을 수 있는 분석능력 역시 요구되는 실정이다.

e-비즈니스 시대의 은행은 가장 방대한 고객과 금융 관련 정보를 보유하고 있기 때문에 이를 활용한 정보의 가공에서 가장 유리한 위치일 뿐만 아니라 자료 관리의 과정에서 파생되는 수 많은 정보를 활용할 수 있다는 장점을 가지고 있어서 은행 고유의 업무에서 정보 생산자의 기능이 강화될 것이다. 또한 자금의 지급 결제 수단이 전자화폐 중심의 원 카드 시스템으로 전환되면서 유통이나 통신 등의 여타 산업과의 제휴도 활발해질 것이다. ATM도 그 기능이 점점 다양해져 고액 거래자나 고정 고객을 위한 개인용 ATM기 등장과 보급도 예상된다. 이러한 개인용 ATM기는 고객에게 시간과 장소에 구애받지 않는 금융거래를 가능하게 하여주고 각종 금융 정보도 제공하여 준다.

최근 일본의 은행들은 지점 통폐합 작업을 많이 하였다. 트랜잭션을 분석하여 우수고객이 얼마나 거래를 하는지, 지점이 폐쇄될 경우 이탈 가능성이 있는 고객의 비중, 인근 지점의 트랜잭션과의 비교 등을 통하여 다양한 방법으로 분석하고 최상의 방안을 제시한다고 한다. 금융거래 관행이 일본과 비슷한 우리나라에서도 최근 일본의 변화와 노력을 한번 살펴볼 필요가 있다.

카드 회사의 경우, 정부의 강력한 신용카드 사용 정책으로 사상 최대의 호황을 누릴 수 있는 찬스가 왔으나 이것을 세일즈나 마케팅에 활용하기 보다는 최근에 리스크 분석이나 부정사용 방지(Fraud Detection)에 응용을 하고 있다.

최근에는 손해보험사의 자동차보험 상품이 다양해졌다. 과거와 달리 납입하는 방식을 달리할 수 있는 상품이 등장한 것은 물론, 보험금에 대한 경쟁으로 고객에게 다양한 혜택을 제공하기 때문에 고객의 입장에서는 어느 보험에 들어야 좋을지 고민스러운 시대가 된 것이다. 최근에는 손해보험사의 상품을 비교하여 가장 유리한 상품을 선

2) 마케팅 조사에서 활용하는 정량적 조사기법의 종류중 가장 널리 이용되는 방법으로 서베이(Survey) 조사는 일반 소비자들의 제품구매 및 이용상황에 대한 정보를 조사원과 응답자간의 질의응답을 통하여 수집하고 분석하는 방법으로, 조사원이 직접 거리나 가정을 방문하여 조사를 시행하게 된다. 기업에서 서베이 조사를 하는 주목적은 시장의 전반적인 상황, 소비자들의 제품구매 및 이용실태, 소비자들의 상표들에 대한 평가를 통하여 자사상표의 강약점을 파악하는 것과 같이 기업의 전반적 마케팅 전략 수립의 기본자료를 수집하기 위한 조사로 활용된다.

택할 수 있는 포털 사이트(Portal Site)가 소개되어, 인터넷에서 상품을 선택하고 계약까지 할 수 있는 시대가 되었다.

보험업계 환경 변화에서 또 중요한 것은 규제완화 추세이다. 금융혁신의 바람이 가속화되면서 업종간의 사업경계 완화, 보험료율 자율화, 업태 다양화 등의 현상이 나타나기 시작해 규제 완화에 따른 전략 변화로 요율 자유화에 따른 요율 할인경쟁, 고객별 요율 차별화(보험 목적별 요율 차별화), 상품 차별화, 전략적 제휴, 판매채널 다양화 등의 변화가 일어나고 있다.

소비자 니즈(Needs) 다양화도 중요한 변화이다. 고객들의 보험에 대한 니즈변화 추세로 저축성 상품보다는 보장성 상품을 선호하는 추세가 늘어나고 있으며, 특정위험 또는 특정질병에 대해 저보험료로 고보장하는 무배당 보장성 보험의 판매증가가 발생하고 있다. 또한 기업구조 조정에 따른 단체 보험의 수요도 감소되고 있다.

국내 증권업계의 가장 큰 환경변화는 사이버 트레이딩의 확산과 업계구도의 변화이다. 사이버 트레이딩 자체는 인터넷과 컴퓨터의 기술로 지원되는 것이지만 사이버 트레이딩이 가져오는 과정에서 가장 큰 이슈는 수수료 경쟁이었다. 향후 증권업계의 변화 방향은 첫 번째로 선도 업계를 중심으로 한 종합 대형화가 예상되며, 두 번째로는 특화된 증권사의 등장이고, 세 번째로는 사이버 채널을 둘러싼 경쟁 심화에 따른 수수료 인하경쟁 이후 신상품 개발 확산이다.

이러한 변화에 대응하기 위하여 증권업계의 마케팅 전략은 고객관점의 영업 및 마케팅 체제수립, 코스트 개념을 포함하는 영업 및 마케팅 활동이 필요, 리스크 관리의 강화, 장기적인 사이버 증권, 할인 업계 대응 전략의 수립, 새로운 채널의 도입에 따른 영업 채널의 재구축 전략이 필요, 수익 구조의 개선을 위한 영업 전략의 재구축 등과 같이 변화되어야 한다.

증권회사의 특성상 전 세계적으로 CRM의 커다란 트랜드(Trend)로 자리잡고 있는 트랜잭션 데이터를 분석하여 고객의 릴레이션십을 관리하고 세일즈 및 마케팅에 응용한다면 보다 과학적이고 분석적인 고객 관리가 가능하게 된다.

통신 시장은 다른 업종과 달리 고객의 나이가 젊을수록 활발히 사용을 하고 있으며 다양한 기능과 서비스에 관심이 많고 새로운 기술에 대하여 상대적으로 쉽게 접근하기 때문에 CRM에 대한 새로운 테크놀로지를 적용하기에 아주 적합한 업종이다.

국내 최대 주유업체가 1993년도 제휴카드로 시작한 카드 마케팅을 1997년부터 본격적인 보너스 카드로 만들고 고객에게 갖가지 혜택을 베풀면서 시작된 고객 릴레이션십 경쟁은 최근에는 캐쉬백 카드까지 연계되었다. 주유행태와 캐쉬백 카드나 신용카드를 이용한 소비행태까지를 분석할 수 있다면 이 데이터는 금융에서도 요긴하게 사용될 수 있는 데이터일 것이다.

주유 업계의 경우 상품이 단순하고 트랜잭션 빈도가 높으며 여타의 산업과 연계도 쉬워서 CRM의 다양한 기법들이 실험적으로 많이 적용되고 있다. 국내에서도 통신과 주유 업계의 CRM 경쟁은 가장 빠르게 진전되고 있으며 상품이 복잡하고 보수적인 금융, 유통업계 등에 많은 방향을 제시하고 있다.

항공 업계에는 마일리지 보너스 카드 제도가 완전히 안착되었다. 호텔, 레스토랑 등의 업계에서도 이러한 마일리지 카드 같은 로열티 카드가 고객 데이터 획득을 위하여 좋은 매체가 될 것이다.

로열티 카드 신청시에 고객의 기본적인 데모 그래픽 데이터를 획득할 수 있고 사용할 때마다 보너스 점수를 누적시켜 다양한 혜택을 주면서 고객의 트랜잭션 데이터를 쉽게 획득할 수 있다.

호텔이나 항공사, 레스토랑 등은 상호 보너스 카드를 연계하여 이용함으로써 서로 교차판매(Cross Sell)의 관계나 서로 데이터를 주고받아 보다 풍부한 고객 데이터를 가지고 분석하는데 이용하고 있다.

Ⅲ. CRM의 이론적 고찰

3.1 CRM의 개요

3.1.1 CRM의 정의

CRM의 개념은 기업이 고객 관리를 통해 고객 만족도를 향상시킴으로써 수익을 창출하고자 하는 전략과 이를 시스템으로 구현하는 전 과정을 지칭한다고 할 수 있다.

가트너(Gartner) 그룹에서의 정의는 "신규고객 획득, 기존고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근이다."라고 되어있다. 즉, CRM은 고객에 대한 정보를 데이터베이스화하여 우량 고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 통한 생애가치(LTV: Life Time Value)[3]를 극대화하는 전략으로 고객 만족경영과 1:1 마케팅 전략 그리고 IT기술이 결합된 선진 마케팅 기법이라고 정의할 수 있다.[4]

<표 1> CRM에 대한 각종 정의

가트너 그룹	기업의 현지의 고객 및 잠재 고객 관련 정보를 정확하게 파악하여 고객 관계 관리를 효과적으로 지원하기 위한 경영전략
Ovum	기업이 우수 고객을 지속적으로 유지하는 동시에 신규 고객을 확보하고 고객 관련 비용을 최소화하여 기업의 경쟁력을 향상시킴으로써 기업가치를 극대화 하기 위한 경영 개념
한국 소프트웨어 산업협회	기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 동향, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 활동을 계획, 수행, 평가하는 일련의 과정
Carlson 마케팅 그룹	기업의 모든 구성원과 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 고객 유지율과 경영성과를 향상시키는 전략

* 자료 : 정보통신 산업동향. (2001. 2)

CRM은 학습단계와 대응단계로 구분할 수 있다. 이와같은 2가지 단계가 계속적으로 반복되면서 고객 행동을 이해하고, 영향을 주고, 이에따라 고객 수익성 증대, 기존고객 유지, 신규고객 획득이 가능해진다는 것이다. 즉, 고객 릴레이션십 관리를 위하여 고객을 학습하여야 하고 학습된 기반을 갖고 대응을 하며 고객에 대응된 결과는 다시 학습에 중요한 정보로 활용되는 학습과 대응의 반복인 것이다.

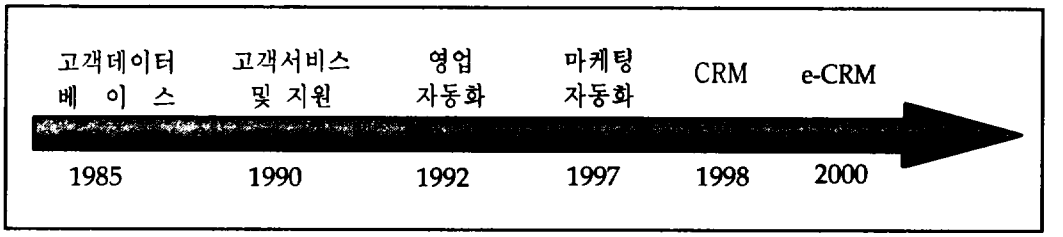
3) 고객이 평생동안 구매할 상품 중에서 어떤 기업이 판매하는 부분이 얼마나 되는 가를 현재 가치로 환산한 것이다.

4) 오정숙(2001), 정보통신 산업동향
이상민(2000), 삼성경제 연구소, CEO Information, 제 262호
박주석(2000), 대한산업공학회, IE메거진, 7권, 2호

3.1.2 CRM의 발전 단계

CRM의 태동은 Oracle과 Sybase가 고객 데이터와 정보를 다루는 데이터베이스 관련 제품을 출시하기 시작한 80년대 중반이라 할 수 있다. 영업과 서비스와 함께 CRM의 주요 기능인 마케팅 자동화는 90년대 후반에 출현하였다. 최근에는 기업이 비즈니스에 인터넷을 활용하는 추세를 반영하여 웹상에서 CRM을 지원하는 e-CRM이 등장하고 있다.[5)]

<그림 1> CRM의 발전 단계



* 자료 : KCG(2001. 3) 재정리

3.1.3 CRM 프레임 워크

CRM 프레임워크(Framework)는 다양한 고객 데이터를 내부, 외부 등으로부터 추출하여 업계에 알맞은 논리 데이터 모델을 기반으로 데이터웨어하우스를 구축한다. 데이터 웨어하우스를 기반으로 다양한 리포트도 작성하고 분석을 실시하며 예측까지 한다.

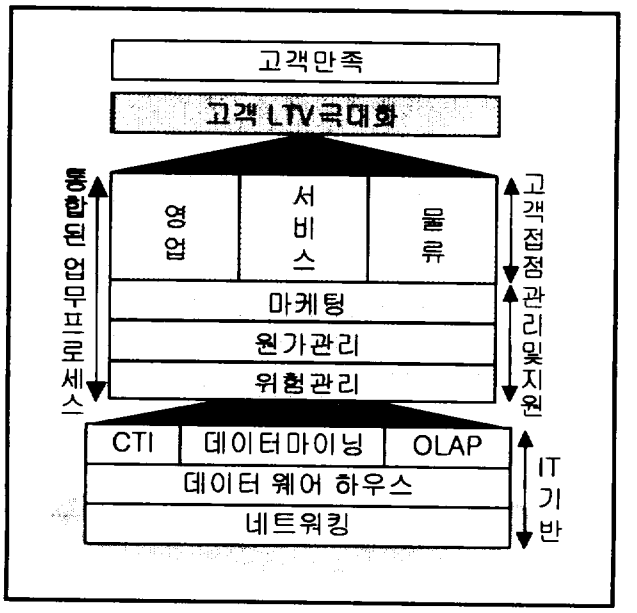
이와같이 분석되고 예측된 기반으로 마케팅 기획과 실행을 자동적으로 수행하며 이와같은 과정을 통하여 세일즈, 고객유지 및 관리를 다양한 접촉 채널을 통하여 실시하면서 고객의 릴레이션십을 관리 하는 것이다.

즉, 이렇게 다양한 프로세스를 통하여 최적의 고객에게, 최적의 상품을, 최적의 타이밍에, 최적의 채널로 판매를 하는 것이 바로 고객 릴레이션십 관리를 하는 것이라 한다.

---

5) 오정숙(2001), 정보통신 산업동향
이상민(2000), 삼성경제 연구소, CEO Information, 제 262호

<그림 2> CRM 프레임 워크



* 자료 : 데이터베이스월드 (1999. 9)

CRM은 고객이라는 대상을 관리의 핵심 주제로 하는 업무 전체를 범위로한다. 이익 또는 가치를 고객과의 장기적인 관계를 통해 획득하려는 입장을 취한다. 그리고 궁극적으로는 고객의 충성도를 높임으로써 이익을 확보하고자 한다. 그림은 CRM의 프레임워크에 포함되는 부분들을 개략적으로 보여주고 있다

CRM은 장기적인 가치를 극대화하고, 고객과 기업이 합리적인 혜택을 주고받는 과정에서 상호의 이익을 극대화하는 것을 목표로 한다.[6]

3.1.4 CRM 모델

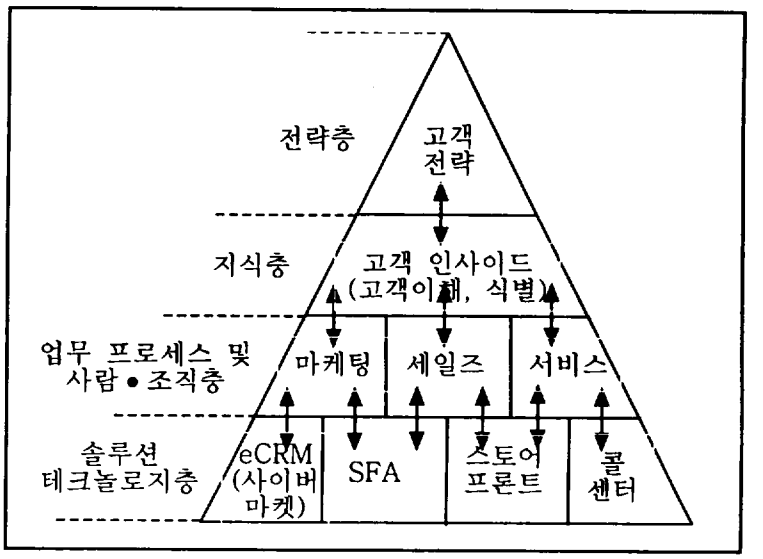
원래 CRM 모델은 시선을 인사이드 층의 존재 자체에 두고 있다. 그 핵심은 「매일 개별 고객을 주시하고, 변화를 발견하고, 세분화와 분석 형태를 바꾸면서 케이퍼빌리

6) 한재홍, 전용준(1999), 데이터베이스월드, 기술연재

티의 활동대상과 목표가 개별고객과 어긋나지 않도록 계속 수정할 수 있는 능력을 익힌다.」고 하는 것이다. 이 두 단계를 혁신함으로써 비로소 「개별 고객을 바꾸는 힘(Capability) : 기업 능력)」을 몸에 익히게 되는 것이다.

이 「인사이드」층은 고객분류 등을 다룬다고 하는 의미에서 일종의 고객 전략이라고 할 수 있으며 동시에 그것들을 매일 수정해가는 능력이 있다는 의미에서 케이퍼빌리티에 가깝다.

<그림 3> CRM 모델



* 자료 : CRM 고객관계 관리(2000. 7)

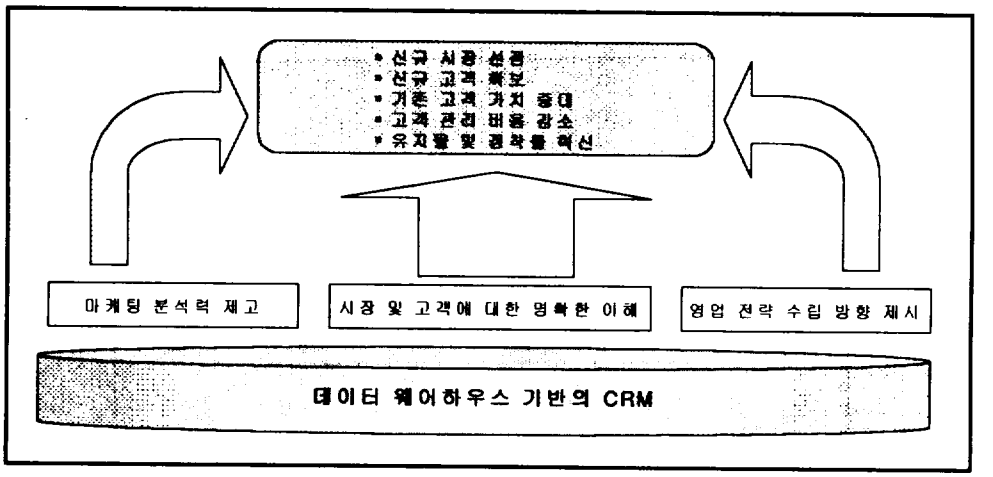
3.2 CRM의 목적 및 효과

3.2.1 CRM의 목적

CRM의 목적은 고객에 대한 회사의 고민을 해결해 주며 점진적으로 고객의 행동을 변화시켜 고객과 기업간의 결속을 강화하는 것이다.

진정한 일대일 과정으로서의 CRM은 어떤 대가를 치르고서라도 신규 고객의 확보에 주력했던 전통적 목표에서 고객보유로, 시장점유율 보다는 고객의 소득에 대한 점유율로, 단기적 거래보다는 고객의 일생을 통한 장기적 거래로 방향 전환을 요구한다. 부연하면, CRM의 목적은 고객의 편익과 회사수익 모두를 위해 고객과의 관계가 지닌 가치를 극대화 하는 것이다.[7]

<그림 4> 비즈니스 목표



* 자료 : CRM의 이론과 사례(2000. 7)

CRM의 핵심은 고객에게 가치 있는 것이 무엇인지를 규명하고 이를 제공하는 것이다. 현실 세상에서 기업은 이러한 각 소비자 집단의 공통적 가치 기준을 충족시켜야 하며, 의사소통을 통해 각 고객집단이 요구하는 기준을 충족시켜야 한다.

3.2.2 CRM의 기대 효과

CRM의 기대효과는 비즈니스 측면과 IT(Information Technology) 측면으로 나누어서 생각해 볼 수 있다.

7) 박정훈, 김경희(2001), 한국 호텔관광 학회, 호텔관광 연구, 6권

(1) 비즈니스 측면

이탈 가능성을 사전에 분석해 집중 관리하여 우량고객의 이탈을 방지하고, 잠재고객 프로필의 전략적 영업 정보화, 휴면 계좌 고객의 활성화, 고객정보 분석을 통한 타켓 마케팅 활동 가능성을 통하여 고객 관계 관리를 통한 수익성을 제고할 수 있다. 수익 지향적 영업 및 마케팅 활동을 위해서 고객 지향의 상품 개발, 교차 판매 등을 통한 수익성 제고, 영업 및 마케팅 활동의 효과 분석이 가능해진다. 또한 효과적인 원투 원 마케팅 활동이 가능해져 콜 센터, 인터넷, 사이버 등의 신 채널과의 연계를 통한 통합 마케팅 활동이 가능해진다.

(2) IT(Information Technology) 측면

최종 사용자는 전산부서 의존도 감소와 신속하고 다양한 분석이 가능, 부서간 연계한 데이터의 활용, GUI 환경에 의한 용이한 전산정보 접근이 가능해지며, IT 담당자는 다양한 운영 데이터 요구 감소에 따른 시스템 유지보수 잔업감소, 새로운 시스템화 요구 수용가능, 리포트 작성업무의 감소, 유지 보수비용 절감, 패키지화된 솔루션(CRM)을 통한 빠른 구축을 할 수 있다.

정보 기반은 관리되지 못한 데이터에 대한 재해석 및 사용, 정보 자산의 효율적 활용, 데이터 마이닝, OLAP(On-Line Analytical Processing)[8], 병렬 RDBMS(relational

8) OLAP은 사용자로 하여금 데이터를 다른 관점으로 쉽게, 또한 선택적으로 추출하고 바라볼 수 있게 해준다. 예를 들어, 어떤 사용자는 분석될 데이터로서 9월 중 같은 제품과의 매출액을 비교하기 위해 7월중에 플로리다주에서 팔린 모든 회사의 비치볼 제품 판매량을 보여주는 스프레드시트를 요청함으로써, 같은 시기동안에 플로리다주에서 팔린 다른 제품들과 비교해 볼 수 있다. 이러한 종류의 분석을 쉽게 하기 위해 OLAP 데이터는 다차원 데이터베이스 내에 저장된다. 관계형 데이터베이스가 2차원이라고 생각할 수 있는데 반해, 다차원 데이터베이스란 각 데이터 속성(제품, 매출지역, 기간 등과 같은)이 각기 별개의 차원으로서 간주되는 것이다. OLAP 소프트웨어는 차원들 간의 교점을 찾아내어, 그것들을 표시할 수 있다. "기간" 등과 같은 속성들은 세부속성으로 나뉘어질 수 있다.
OLAP은 데이터 마이닝, 또는 이전에는 판별하지 못했던 데이터 항목들 간의 상관관계를 찾아내는 일 등에 활용될 수 있다. OLAP 데이터베이스는 데이터웨어하우스 만큼 클 필요는 없는데, 왜냐하면 추이분석을 위해서 모든 트랜잭션 데이터가 필요한 것은 아니기 때문이다. ODBC를 사용하면, OLAP을 위한 다차원 데이터베이스를 만들기 위해 기존의 관계형 데이터베이스로부터 데이터를 가져올 수 있다.
OLAP 제품을 선도하고 있는 제품으로는 Arbor Software의 Essbase와 오라클의 Express Server가 있다. 이러한 제품들은 다중사용자 환경을 위해 설계되었으며, 사용자 수에 따라 사용자 1인당 최소 $2,500 정도의 비용이 소요된다.

database management system)[9], 캠페인 전개 등의 최신기술 도입, 전략경영을 위한 기술 축적을 할 수 있다.[10]

Ⅳ. CRM의 활용기술

4.1 CRM 추진 주체 및 실현을 위한 요소기술

CRM을 추진하기 위해서는 IT 부서와 영업 담당 부서를 총망라한 TFT(Task Force Team)의 구축이 가장 바람직할 것이다. 또한 CRM 시스템을 구축할 때 가장 중요한 것은 비즈니스 디스커버리(Discovery)이다. 비즈니스 디스커버리에서 비즈니스 이슈를 도출하고 업무 범위를 정하는 것이 가장 중요하며 이 과정은 현업, 즉 마케팅 담당자가 끌고 가야 한다.

4.2.1 데이터 마이닝(Data Mining)

정보란 데이터와는 구별된다. 이러한 데이터로부터 정보를 추출하는 과정을 일컬어 데이터 마이닝이라고 한다. 데이터베이스는 단순히 고객과 관련된 데이터를 저장하는 반면, 데이터 마이닝 과정에서는 고객의 보유율과 수익성을 향상시킬 수 있는 제반 특성과 경향에 대한 정보가 도출된다.

데이터 웨어하우스(Data Warehouse)는 고객 정보가 저장되는 '장소'이며, 데이터 마이닝은 데이터 웨어하우스에 저장된 정보를 지식(knowledge)으로 전환하는 '과정'이다. 그러나, 데이터 마이닝에는 몇 가지 문제가 있다. 비용대비 이익이다. 많은 기업이 CRM 시스템을 구축하고도 조회용으로 활용할 뿐 실제로 이를 토대로 마케팅 캠페인

9) 관계형 데이터베이스 관리 시스템은 관계형 데이터베이스를 만들거나, 수정하고 관리할 수 있게 해주는 프로그램이다. RDBMS는 사용자가 입력하거나, 또는 응용프로그램 내에 포함된 SQL 문장을 취하여 데이터베이스의 생성, 수정 및 검색 등의 서비스를 제공한다. 잘 알려진 RDBMS로는 마이크로소프트의 액세스, 오라클의 오라클9, Ardent의 UniData 등이 있다.

10) 박주석(2000), 대한산업공학회, IE매거진, 7권, 2호

을 하는 곳은 많지 않다. 데이터 마이닝도 마케팅 부서 이외에 연관 부서, 즉 영업, 서비스, 콜센터 부서와 마이닝 결과에 대한 활용을 조율해야 한다.[11]

(1) 도입의 전제 조건

데이터 마이닝을 실행하기 위한 전제 조건은 우선 고객속성과 고객과의 접점이력(조회횟수, 조회내용, 구입횟수, 구입상품, 구입액) 등의 분석대상 데이터가 데이터베이스 내에 숫자와 가격 코드로 보존되어 있을 필요가 있다. 사실과 심리적 뉘앙스를 가능한 한 정확하게 데이터에 반영시키기 위하여 실제 업무와 경영의 관점과 감각을 포함한 코드 체계가 요구된다.

정보 기술면에서 데이터 마이닝을 이용할 때, 기계의 처리 성능이 병목(bottleneck)이 된다고 생각할 수도 있으나 통계 기법을 기초로 하고 있으므로 반드시 모든 데이터가 아니어도 동일한 의미가 유지되는 범위의 샘플 데이터에서 실행하면 충분한 경우가 많으므로 초고성능 컴퓨터가 반드시 필요한 것은 아니다.

DBM(Database Marketing)을 하면서 겪는 난점이 있다. 그것은 데이터의 신뢰도 때문이다. 한마디로 데이터 자체가 틀리다. 회사마다 데이터를 정확하게 하기 위해서 부단한 노력을 하고 있으나 생각만큼, 돈 들인 만큼 원하는 정도의 양질의 데이터를 확보하기 어렵다. 데이터의 정확성은 전산실 문제가 아니라 회사 전체의 전략적인 문제이다.

(2) 우리나라의 CRM 추진의 문제점

1. CRM 개념의 혼돈에서 CRM 추진에 대한 방향 감각을 상실했다.
2. 지금까지 해온 DBM 또는 분석적 CRM을 실제로 마케팅 업무에 활용한 경험이 부족하다. CRM은 프로젝트가 끝나면서 시작된다. 업무활용 경험은 다음단계의 CRM으로 나가기 위한 필수조건이다.
3. e-CRM(online)이 잘못 소개되어 CRM(offline)의 대립적 구도, 또는 독립적으로 가고있다.

11) 손용락(2000), 산업기술 연구소 논문집, 7권
이상민(2000), 삼성경제 연구소, CEO Information, 제 262호

4. 이제부터 도입되기 시작되는 프로세스적인 CRM에 대한 이해가 부족한 채로 도입하려고 하고 있다.
5. 기업 전체에 CRM 마인드가 없으며 CRM에 대한 비전이 부족하다.
6. 기업 내 전사적인 CRM을 추진할 만한 전문 요원이 부족하다.
7. 부분적으로 구축되고 있는 CRM 시스템의 통합에 대한 장기적 플랜이 없다.
8. CRM을 문화적 관점으로 접근하지 못했다.

한국형 CRM은 이러한 현실상황 인식에서 대안을 제시하려고 노력할 것이다. 이 모든 것에 대한 명확한 대답은 줄 수 없다하더라도, 최소한 지금까지 추진되어 온 CRM을 한번 돌이켜 보는 것만이라도 의미 있는 일라고 생각한다.[12]

(3) 이후의 동향

최근 미국을 중심으로 대기업 공급업체(vendor)가 CRM 전문 자회사를 설립하거나, 전문 소프트웨어 회사가 CRM 제품의 판매회사로 전향하는 등 CRM 관련 제품의 개발, 판매에 힘을 쏟는 기업이 늘고 있다. 그러나 실제로 CRM은 이들 툴의 도입에 의해서 달성될 수 있는 것이 아니라, 마케팅 지식과 사업 감각에 의한 부분이 크다. 업종과 업무별로 맞게 만들어진 템플릿(template), 세분화를 지원하는 컨설팅 서비스와 CRM을 실현해 나가기 위한 업무 프로세스를 재평가하고 지식경영 도입교육, 조직개혁 등의 면에서 수요가 증가할 것으로 생각된다.[13]

4.2.2 데이터 웨어하우징 기술 적용

데이터를 분석하기 위해서는 데이터가 분석에 적합한 내용과 형태를 가지고 있어야 한다. 이러한 요구 사항을 충족하기 위해 데이터 웨어하우징을 고려하는 것이다. 데이터 웨어하우징의 또 한가지 중요한 필요성은 가용성을 제공하는 점이다.

모델링 과정에서 가능한 한 정규화 시키는 것이 바람직하나 데이터베이스 구조의 결정 과정에서 요약된 데이터와 원시 데이터를 별도로 관리할 것인가에 대한 결정에 따라 설계는 달라진다.

12) 장동인(2001), www.misschool.com, 자료실, 한국형 CRM
13) 한재홍, 전용준(1999), 데이터베이스월드, 기술연재

CRM을 위한 분석용 데이터베이스를 구축하는 과정에서 첫 번째 작업은 기존 데이터베이스가 가지고 있는 항목들 중 분석에 필요한 항목들을 통합하는 모델을 작성하는 것이다.

어떠한 정보를 저장해 두고 사용할 것인가를 결정하는 것은 결국 사용자의 몫이다. 데이터의 필요성 또는 유용성에 대한 불확실성은 분석용 정보의 성격상 불가피한 부분이다. 이와 같은 불확실성 때문에 의사결정 지원용 데이터베이스는 구조 자체가 비교적 자주 변경될 수 있다.

고객 데이터 웨어하우스 또는 데이터베이스를 구축하기 위해서는 상향식 방법과 하향식 방법을 모두 사용하는 것이 필요하다. 하향식 방법에서는 CRM의 비전으로부터 출발하여 CRM에 필요한 업무 기능 및 데이터 요구 사항을 점진적으로 구체화시켜 나간다. 반대로 상향식 방법에서는 기존 데이터베이스에서 고객 관련 항목을 추출해서 그대로 모델링하고 점진적으로 통합시켜 나간다. 완성된 두 가지 모델의 차이를 조정하여 하나의 모델을 완성함으로써 현실성과 이상적인 모습을 조율한 새로운 모델을 완성하게 되며 이 그림을 바탕으로 새로운 통합된 고객 데이터베이스를 구축하게 된다.

CRM은 고객별로 차별적인 마케팅 및 서비스 등을 제공하기 위해 다양한 측면의 고객, 상품, 구매행동, 서비스 이력 등을 분석해야 하며 전사적인 수준에서부터 개별적인 고객에 이르기까지 다양한 수준의 분석 깊이를 요구한다. 따라서 데이터베이스에 대한 조작없이 이러한 다양하고 신축적인 분석을 즉시 수행하도록 지원하는 OLAP(On-Line Analytical Processing)기술이 필요한 것이다.

OLAP은 생각보다 오랜 역사를 가지고 있다. 1980년대에 IRI나 로터스 등이 이미 OLAP 기술을 제품화 하였으나 사용은 최근에 와서 급속히 확산되었다. CRM에서의 다양한 분석을 위해 OLAP은 필수적이며 데이터 마이닝과는 보완적인 기능을 수행한다.[14]

4.2.3 지식 경영(Knowledge Management)

경영에서 있어서 어떤 분류에 속하는 고객의 이익률이 감소 경향에 있다든가, 특정 상품에 관심을 갖고 있는 고객에게서 공통적인 경향을 볼 수 있다는 결과가 나왔다.

14) 손용락(2000), 산업기술 연구소 논문집, 7권
한재홍, 전용준(1999), 데이터베이스월드, 기술연재

그러나 가장 곤란한 것은 그 결과를 기반으로 어떤 시책을 강구해야만 좋은 것일까 하는 것이다.

이런 경우에는 작은 규모에서 실험을 실시하고, 큰 성과를 올릴 수 있을 때까지 되풀이하는 방법이 바람직하다. 실험은 손해를 줄이는 한도 내에서 하는 것이며 그것은 그 담당자의 경험이 되는 것이다. 이러한 실험들에서 얻어진 경험을 조직의 경험으로 하기 위한 정보 인프라가 지식 경영 시스템이다.

CRM의 이행을 위해서는, 달성했건 못했건 모든 목표에 대해 조직 전체가 주인 의식을 가져야 하며, 기업 내부의 정보를 공유하는 모든 의사소통 단계에서 주인 의식을 가져야 한다. 실패한 목표일지라도 중요한 학습 기회로 삼아야 한다.

고객과 기업 사이의 유대를 강화하고, 고객 편익과 기업 수익의 관점에서 고객과의 관계 가치를 극대화하는 CRM 프로그램을 개발하기 위해서는, 기존의 데이터베이스 마케팅과 다이렉트 마케팅의 한계를 뛰어 넘어야 한다는 것이 당면한 과제이다.

4.3 CRM 도입에 의한 변화

CRM의 도입 효과를 예측하기란 쉽지 않다. CRM의 도입 효과는 경쟁이 치열해질 때, 또 위기가 닥쳤을 때 진가를 발휘한다.

데이터베이스 마케팅은 기업 중심적이나, CRM은 고객 중심적이다. 비록 그 목적은 수익의 증대에 있지만, 그 과정에서 '고객'의 편익과 가치에 무게를 두게되므로 고객과 기업의 '관계'가 강화된다. CRM은 하루아침에 달성할 수 있는 해법이 아니다. 장기적인 노력을 통해서만 효율적인 결과를 창출할 수 있다.

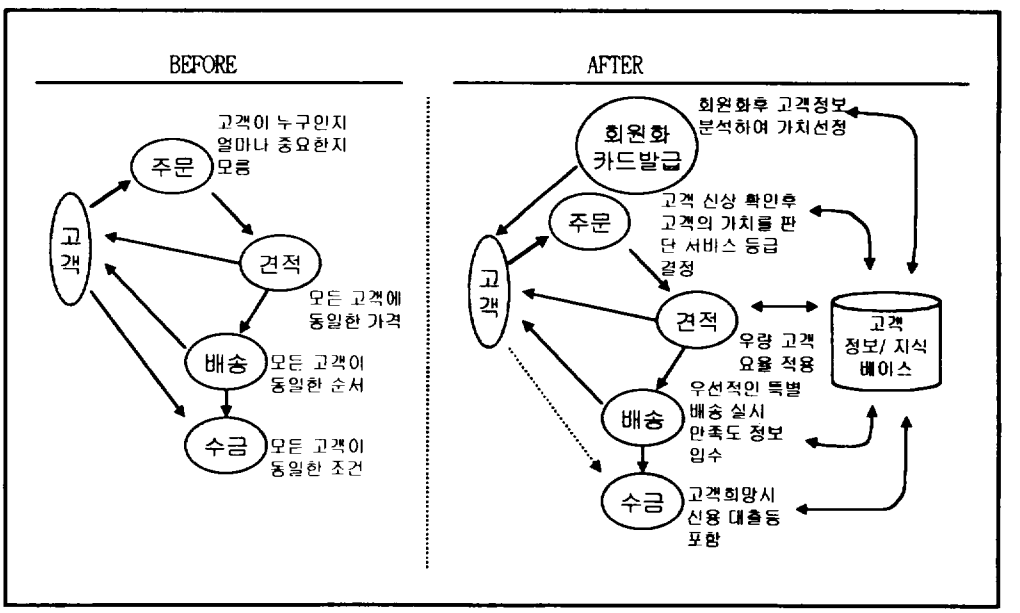
4.3.1 고객 관계 관리에 의한 업무 변화

CRM에서는 대부분의 업무 프로세스가 고객을 중심으로 편성되기 때문에 업무의 대부분인 일선 업무 현장에서는 고객의 요청이 발생되면 이를 처리하기 위한 형태로 프로세스가 수행된다.

외형적으로는 기존의 업무 프로세스와 유사한 처리 과정을 거치더라도 CRM 업무 프로세스에서는 주요 업무 프로세스 내에 고객에 대한 다양한 형태의 분석이 포함된다. 고객이 구매를 위한 주문을 하는 경우 그 고객에 대한 판매 성공 가능성을 분석한 결과를 바탕으로 제안이 이루어진다. 이와 같이 업무 프로세스를 관리하여 최적화시키기 위한 기능이 업무 프로세스 내에 내장되는 것이다. 그 외에도 고객에 대한 정보를 업무 프로세스 전체에서 획득하고 이를 분석하기 때문에 후선에서는 분석 결과를 토대로 고객에 대한 조치를 취하는 업무 프로세스가 발생된다.

CRM에서는 기존에 각각으로 수행되던 업무가 범기능적으로 통합되어 수행되고, 대고객 업무 프로세스를 최대한 자동화시켜 정보시스템을 구축하여 고객의 라이프사이클 전체를 관리한다. 동시에 가능한 한 정보관리상의 중복작업이 제거될 수 있도록 하여 고객의 불편을 최소화 시킨다. 한번 입수된 고객 관련 사건이나 정보는 전사적으로 공유된다. 이는 고객을 주제로 논리적으로 통합된 데이터베이스를 활용한다. 여기에는 운영업무 처리를 위한 운영계 데이터베이스와 분석을 위한 데이터 웨어하우스가 모두 포함된다.[15]

<그림 5> CRM 도입에 따른 업무 프로세스 변화의 예



* 자료 : 데이터베이스월드 (1999. 10)

15) 한재홍, 전용준(1999), 데이터베이스월드, 기술연재

CRM에서는 데이터 마이닝, OLAP, 통계분석 등 정교한 분석을 위한 다양한 정보기술을 바탕으로 수치 및 근거에 의한 업무 실행 계획이 수립된다. 따라서 일선의 문제점이 신속하게 파악되며 고객에 대한 대응 계획을 종합적으로 수립하는 것이 가능해진다. 따라서 업무 프로세스의 성과를 사후적으로 측정하기 보다는 예방적인 조치를 취함으로써 성과를 향상시킬 수 있도록 하는데 목표를 둔다. 상황에 따른 대응 방안이 지속적으로 갱신되면서 동적인 업무 프로세스 최적화 기능을 수행하는 것이다. 또 차별적인 업무 프로세스의 수행을 추구한다. 지역별로 고객의 가치 수준에 따라서 또는 고객이 선호하는 상품군에 따라서 동일한 고객의 요청에 대해서도 서로 다른 방식으로 대응한다. 이를 위해서 프로세스 수행 규칙이 미리 규정하는 방식을 따르는 다양한 프로세스 버전이 동적으로 생성된다.

프로세스 관리 측면에서 이루어지는 분석 이외에도 고객에 대한 이해를 통해 지식을 확보하기 위한 심도있는 연구개발이 이루어진다. 어떤 고객이 어떤 서비스를 중시하는지 어떤 상품이 어떤 지역의 고객들에게 선호되지만 실제로 구매되지는 않는지 등 고객의 신상 특성 및 구매 행태가 분석된다. 그 결과는 프로세스와 전략의 재설정에 사용되고 다시 프로세스 내에서 성과가 측정된다.

업무 성과에 대한 측정지표 자체가 기존의 것들과는 다른것들로 변화하게 된다. 시장점유율보다는 고객 점유율에 비중을 둔다. 프로세스의 한 단계에 대한 측정보다는 고객의 반응과 같은 것이 피드백 되어 성과지표가 된다. 고객의 구매나 서비스 요청 또는 클레임과 같은 다양한 반응 결과들이 피드백 되면 이로부터 성과가 측정되는 것이다. 또 고객의 요구가 지속적으로 변화함에 따라 성과 지표 역시 지속적으로 재수정된다.

성과 지표상의 가장 큰 변화는 고객 유지로의 변화이다. 이 때문에 자연적으로 신규고객을 획득하기 위한 노력은 기존 고객 유지를 위한 노력으로 바뀌어 가면서 업무활동의 종류와 비중이 달라진다. 신규 고객 획득과 기존 고객 유지에 대한 업무 비중이 기존에는 80:20이었다면 CRM에서는 20:80으로 바뀌게 된다. 한 사람의 우수한 고객을 통해 기업의 수익성을 높이며, 이러한 우수한 고객을 유지하는 것을 중시한다. 이에 따라 결국 할당되는 인원의 구조도 변화된다. 그러나 이 역시 기업의 상황을 분석한 결과에 따라 다른 것이며 동일한 기업이라 할지라도 그 비중은 지속적인 고객분석 결과에 따라 지속적으로 재설정된다.

그 외에도 제품 판매 즉 매출액 자체보다 고객 관계 또는 고객 자산(Customer Asset)에 중점을 둔다. 고객의 요구를 최대한 반영하기 위해서 이전의 동일 품목의 대량 생산 및 대량 유통 대신에 다품종의 생산이 가능해야 하며 생산 품목의 신축적인 변화가 가능해야 하며 유통 역시 대량과 소량을 모두 소화하는 것이 가능해야 한다. 이 때문에 고정된 생산 및 유통 시설을 내부에만 모두 확보해 두고는 대응하는 것이 불가능해진다.

촉진의 측면에서도 대량 촉진보다는 직접 촉진, 소량 촉진, 차별적 촉진, 수시 촉진으로 바뀐다. 동일한 상품에 대한 판촉도 고객의 특성과 가치에 따라 서로 다른 시점과 서로 다른 채널을 사용하게 된다. CRM에서의 촉진 수단으로 중요한 것 중 하나는 콜센터이다. 콜센터는 국지적으로 나누어져서 수행되던 업무들의 통합으로 프로세스 효율성을 향상시키게 된다. 콜센터는 역할 자체가 기존의 수동적인 인바운드(inbound) 의사소통뿐 아니라 적극적인 아웃바운드(outbound) 방식을 포함한다. 서비스 요청을 기다리는 방식이 아니라 서비스 대상 문제의 발생을 예측해서 서비스를 제안하는 것도 가능해지는 것이다.[16]

4.3.2 조직의 변화

조직 구조의 측면에서는 고객 중심적인 구조가 필요하다. 업무 프로세스의 효율성과 동시에 고객 입장을 충분히 고려하여 신축적이고 동적으로 편성되어야 한다. CRM 입장에서만 본다면 고객별 담당자 중심으로 편성되는 것이 원칙적으로 바람직하나 여기서 주의할 것은 모든 고객을 상대하는데 고객 단위의 담당자를 할당하는 방식이 아니라는 점이다. 고객에 대한 가치분석 결과 비록 개별고객 단위의 담당자를 유지하는 것이 비용이 더 들더라도 그 고객이 충분한 가치 즉 LTV를 가지고 있는 경우에 한해서 차별적으로 실시하고 기타 고객들은 경제성이 낮으므로 일괄적으로 업무 효율성을 높일 수 있는 수준의 서비스를 제공하는 것이다.

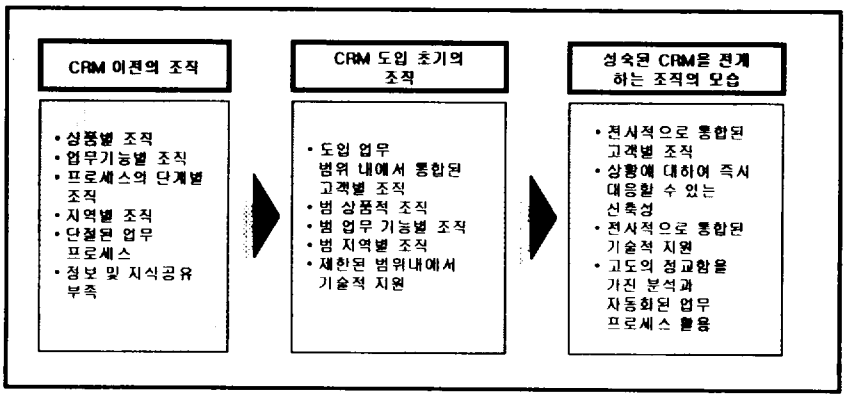
모든 고객을 무조건 만족시키겠다는 발상은 CRM과는 다른 것이다. 고객을 일대일로 관리하게 되면 고객과의 친밀감을 최대한 강화시킬 수 있게 된다. 고객을 상대하는 것이 한사람이라 해도 뒤에서 복잡한 조직구조로 인하여 업무 처리상에 차이가 전혀 없다면 효과는 없는 것이다. 하지만 비록 물리적으로는 복수의 담당자가 존재하더라도

16) 한재홍, 전용준(1999), 데이터베이스월드, 기술연재

고객에게는 마치 한사람과 상대하는 것처럼 투명하게 보일 수 있도록 편성될 수 있다면 이 또한 바람직한 방법이 될 것이다. 또 매우 신축적인 구조가 필요하다. 어느 한 시점에서의 조직구조가 모든 상황에서 최적일 수 없기 때문에 조직이 변화에 대응하는 능력이 그 무엇보다 중요한 것이다. 이러한 조직의 신축성이 전제되어야 하기 때문에 조직을 지원하는 정보시스템도 조직 변화에 신속하게 대응할 수 있는 준비가 되어 있어야 한다. 한편 조직 구조와 구성원들의 성과가 향상되기 위해서는 전략에 입각한 적절한 성과측정 체계가 수립되어야 한다. CRM에서의 적절한 성과측정 체계란 성과가 고객과의 관계를 유지하는 과정 전체에서 어느 정도의 가치있는 기여를 했는가 가 기준으로 사용되는 것이다.

이와 같은 요구 사항을 만족하는 조직의 모습은 결국 BPR(Business Process Re-engineering)에서 주장되었던 프로세스팀 구조일 것이다. 이를위해 고객 담당자 개개인이 여러가지 업무기능을 동시에 소화해낼 수 있는 능력이 필요하며 지식관리 및 공유를 가능하게하는 기반구조가 전제되어야 하는 것이다. 그러나 CRM은 막연한 조직구조 변화만을 강조하기 보다는 이에대한 기술적인 뒷받침으로 SFA(Sales Force Automation), KMS(Knowledge Management System), 그룹웨어, 헬프 데스크(Help Desk), 이동 컴퓨팅 등의 다양한 기능들을 지원하게 된다. 그림은 CRM의 도입과정에서 단계적으로 변화되어 가능 조직의 모습을 요약해서 보여 주고 있다.[17]

<그림 6> CRM을 도입함에 따라 변화되는 조직의 모습



* 자료 : 데이터베이스월드 (1999. 10)

17) 한재홍, 전용준(1999), 데이터베이스월드, 기술연재
이상민(2000), 삼성경제 연구소, CEO Information, 제 262호

4.3.3 업무 성과의 극적인 향상에 따른 기대 효과

CRM의 도입으로 인하여 업무 프로세스가 변화됨에 따라서 업무 처리 속도가 향상되고 처리 비용이 감소된다. 고객이 원하는 마케팅과 서비스가 꼭 필요한 만큼만 수행되면서 오히려 서비스의 양이나 정보 제공의 절대량이 감소하고, 고객의 만족도가 향상되고 고객의 이탈이 감소하여 기업 입장에서의 채산성이 보장되는 것이다. 또 네트워크에 의한 고객 접점의 통합으로 프로세스에 대한 관리가 가능해지는 것이다.[18]

4.3.4 도입에 대한 제약 사항

CRM의 진정한 효과를 얻기 위해서는 성과 관리와 혁신이 동시에 진행되어야 한다. 그러나 많은 CRM 프로젝트가 정보기술 부문의 주도로 수행된다. 실제로 정보기술 부문은 단지 시스템을 재구축하는 이상의 효과를 얻지 못하고, 완성된 시스템도 현업 일선의 업무 수행자들로부터 외면당하고 마는 사태를 가져올 수 있다. 기간적인 측면에서도 거대한 변화가 전사적으로 일어나는 것이기 때문에 상당한 시간이 소요된다. 업무 수행상의 제약으로 인해 불가피하게 연기되는 부분들이 시간이 지나면서 모두 변화되기까지 지속적인 노력이 요구된다. 우선적으로 큰 그림을 작성하고 난 후 단계적이고 점진적으로 그리고 지속적으로 변화의 강도를 높여 가는 방식(Think Big, Start Small)으로 CRM에 접근해 가야할 것이다. 또 이러한 변화의 타당성을 입증하기 위해 지속적으로 변화의 성과를 측정하고 기업 내 전체에 알리는 작업이 필요한 것이다.

V. 국내에서의 CRM의 활용

5.1 CRM 도입의 전제

CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 명확한 전략부터 설정해야 한다. 정보시스템 구축이 아닌 전사 전략과 마케팅 부문 재설계에서 접근이 필요하다.

18), 19) 한재홍, 전용준(1999), 데이터베이스월드, 기술연재

CRM 시스템이 고객 관계의 관리에 구체적으로 어떻게 활용되는지를 최우선으로 데이터의 축적과 관리도 중요하지만 분석된 데이터를 '어떻게 해석하고 활용할 것인가'에 보다 많은 관심을 기울여야 한다. 일부 부서만이 아닌 전사적 지원으로 CRM 성공을 위해 협력하기 위해서 생산라인 등 백오피스는 마케팅 부서가 파악한 고객 요구사항에 신속하게 대응하고 조직과 프로세스 그리고 IT를 모두 고객 중심으로 전환해야 한다.

금융이나 통신업처럼 고객과 직접 접점을 만들며 풍부한 정보를 확보하여 고객의 데이터웨어하우스가 확보된 상태에서 CRM을 구축하는 것이 가능한 산업과 그렇지 않은 산업이 존재한다. 그래서 기업별로 자신의 업종과 능력에 맞는 CRM을 도입해야 한다. 고객과의 접점이 대리점일 경우 본사 중심의 CRM 구축은 실패 가능성이 높다.[20]

<표 2> 국내 기업의 산업별 CRM 도입 방향

산업부문	접근방식	도입 시 기대성과	향후과제
금 융	수익성 높은 VIP 고객군 선별	- 차별화된 고객 서비스 제공 - 위험관리, 수익성 관리의 과학화	개인 및 가구 세대별 데이터베이스의 통합 관리
통 신	통화료 경쟁보다 고객 성향에 맞춘 이벤트에 초점	- 고객의 니즈를 사전에 예측, 해결(SK텔레콤의 TTL 등)	영업(본사)과 판매(대리점) 부문을 통합한 CRM 적용
유 통	가격에 민감한 고객과 관계에 민감한 고객 구분	- 할인점과 백화점간 역할 분담 - 광고비 절감과 신상품 행사 프로모션의 적중률 증가	대형 외국업체 상륙에 따른 우수 고객 이탈 방지
닷 컴	- 가입자 확보보다 실질적 수익성 확보에 주력	- e-CRM으로 실시간 고객관리 - 1:1 마케팅을 통한 특화된 서비스 제공	매일 축적되는 많은 양의 데이터의 가공 시간 및 비용 극복
가 전 자동차	- 차별화된 고객 만족 마케팅 - 전략적 제휴를 통한 공동마케팅	- 차별화된 고객 서비스 제공 - 귀족마케팅 실시 - 모바일 세일즈 구현	현장(대리점, 영업소)에서 고객데이터를 수집해 정확도 제고

* 자료 : 삼성경제 연구소 CEO Informatian(2000. 9)

20) 이상민(2000), 삼성경제 연구소, CEO Information, 제 262호

국내 기업은 매스 마케팅에 익숙하여 가격 할인을 고객에 대한 최고의 배려로 느끼고 있으며, 이는 CRM을 받아들이는 기업의 구성원과 고객 모두 의식과 관행에서 넘어야 할 벽이 존재하는 것이며 CRM이 생소한 개념이고 실력도 부족함을 인지해야 한다. 따라서 고객의 정보공개 기피, 종업원의 고객 정보 유출 우려 등으로 정착에는 시간이 걸릴 것이다. 또한 CEO의 고객관계관리에 대한 인식이 부족하고, 노하우와 역량을 가진 전문 인력 Pool도 많지 않은 것도 사실이다.

이익 창출을 감안하여 CRM을 단계적으로 도입해야 한다. CRM이 반드시 대규모 데이터베이스와 첨단 IT기술을 필요로 하는 것은 아니다. CRM은 자료 축적과 시행착오가 필요하므로 장기적으로 꾸준히 추진하되 초기부터 기업 성과로 연결하는 실용적 자세를 견지해야 한다.

CRM 도입을 고객의 중요성을 재인식하는 계기로 활용해야 하는데 이는 CRM 도입 시 효율적 고객관리, 매출증대 등의 표면적 성과 외에 기업 이미지 제고, 프로세스 혁신 유발, 종업원 의식 변화 등이 가능해진다. 앞으로 기업은 고객의 의도(Intention)까지도 만족시켜야 하며 이는 CRM을 통해서 구현할 수 있다.

기업은 실시간으로 다양한 채널을 통해 계속 고객과 대화를 해야 한다. 고객과의 대화는 최신의 고객 및 시장 정보를 획득할 수 있게 하고 기업 조직을 고객을 향해 항상 열려 있도록 만든다.

5.2 국내의 CRM 시장 및 업체 동향

5.2.1 국내 산업 부문별 CRM 매출 현황

표에서 기술된 바와 같이 CRM 구축에 대한 수요가 가장 많은 사업 영역은 금융부문인 것으로 나타났으며, 다음으로는 통신, 제조, 무역·유통, 인터넷 서비스업 순인 것으로 파악되었다. 반면에 CRM 수요가 가장 적은 분야는 레저·오락·관광산업인 것으로 나타나고 있다. 그러나 인터넷 사업의 확장으로 인해 전자 상거래나 포털사이트 업체들의 고객 관계 관리에 대한 수요가 폭발적으로 증가할 전망이며, Off-line 기업의 On-line화의 추세에 따라 산업 전반에 e-CRM에 대한 관심이 고조되고 있다.[20]

<표 3> 국내 산업별 CRM 매출 현황

단위 : 백만 원

	EC/포탈	통신	금융	교육	공공행정	레저/오락/관광	무역/유통	제조	건설/교통	전력/가스	기타	합계
1998	620	9,500	15,004		1,100		2,200	4,550	700		300	33,974
1999	3,110	23,731	41,693	20	2,200		9,840	12,160	1,000	2,300	3,600	99,654
2000 1/4 분기	5,111	13,130	28,550	3,600	1,435	1,500	7,600	10,910	800		3,900	76,536

* 자료 : 산업기술 연구소 논문집 7권(2000.)

5.2.2 국내 시장 및 업체 동향

국내 CRM시장 규모를 파악할 수 있는 자료로 수행된 프로젝트를 참고할 수 있다. 시장조사, 훈련, 컨설팅 서비스를 제공하는 RTC가 각종 언론매체와 전문가 인터뷰를 통해 파악한 지난해 CRM 관련 프로젝트는 수십억 원대의 대형 프로젝트와 소형 프로젝트로 양분화된 것으로 나타났다. 산업별 수요를 보면, 전체 프로젝트 중 약 53%가 증권, 보험, 은행 등 금융권에서 발주되어 금융권 편중 현상이 두드러졌다.[22]

국내 CRM시장은 외산과 국내 솔루션 개발 업체의 경쟁 구도라 할 수 있다. 최근 이들 기업은 인터넷 비즈니스 침체로 인터넷 기업의 수요가 줄자 오프라인 기업을 대상으로 한 마케팅 강화, 해외진출 등 수요처 다양화에 나서고 있다.

또한, 외국 업체 및 대기업에 비해 낮은 브랜드인지도, 기술력 미비, 프로젝트 경험 부족 등 시장의 열위를 만회하기 위해 기술 제휴 및 공동 시장 진출 등 업체간 협력을 가속화하고있다.[23]

21) 손용락(2000), 산업기술 연구소 논문집, 7권
22) 오정숙(2001), 정보통신 산업동향
23) 오정숙(2001), KISDI IT FOCUS, 6월호

5.3 전망 및 현안

향후 국내외 기업은 경기침체에도 불구하고 오히려 CRM에 대한 투자를 지속할 것으로 나타났다. 우선, 국내의 경우, 경영과 컴퓨터가 지난 4월 7일부터 17일까지 10일에 거쳐 17개 시중은행 및 지방은행과 40개 증권사, 20개의 보험사를 대상으로 IT투자 계획을 조사한 결과, 응답 기업의 28%가 올해 CRM을 도입할 계획이라고 밝혀 국내 CRM시장의 전망이 어둡지 않은 것으로 나타났다. 물론, 본 조사가 금융권 한 분야를 대상으로 했기 때문에 전체 국내 CRM 수요를 정확히 반영했다고 할 순 없다. 그러나 기존에 CRM 시장을 견인 해온 분야가 금융권인 만큼, 국내 CRM 시장은 최소한 침체되지 않을 것으로 보인다.

이러한 투자 계획은 CRM을 통한 수익증대 효과가 나타날 것이라는 기업의 높은 기대를 반영하는 것이다. 그러나 CRM이 안고 있는 아래의 현안이 해결되지 않는다면 기업의 CRM에 대한 지속적인 투자를 기대하기 어려울 것으로 보인다.

첫째, 전문 인력의 부족이다. CRM 전략을 세우고 프로세스를 설계하고 방법론을 수립하고, 시스템을 구축하는 등의 마케팅 및 컨설팅 인력은 물론이고 CRM 시스템을 실행하고 운영할 인력도 부족해 프로젝트의 부실화가 초래되기도 한다.

둘째, 업무 실무자들의 업무 패턴을 파악하고 사용자의 편의를 고려한 애플리케이션이 부족하다. 고가의 비용을 들여 CRM을 실행했다 하더라도 현업 사용자 교육이 제대로 수행되지 않았거나, 사용자의 기존 업무 패턴을 고려하지 않은 소프트웨어가 보급돼 이용률이 떨어지고 있다.

셋째, 통합 문제도 해결해야 한다. CRM 애플리케이션간 호환이 보장되지 않는다면 통합 관련 컨설팅 비용 등 통합 비용으로 별도의 비용을 지출해야 하기 때문에 CRM 도입기업의 부담이 증가할 수 있다. 이러한 타 회사간 CRM 애플리케이션 통합 문제 이외도 데이터의 일관성을 위해 기업의 이기종 애플리케이션과의 통합 문제도 해결해야 할 것으로 보인다.

선진적인 기업에서는 이미 전자 상거래의 활용과 콜센터의 통폐합 또는 직접판매 강화 등을 통해 사용자들과 직접적으로 접촉하는 공간을 늘여가고 있다. 이러한 활동을 통하여 고객 정보를 정비하고 고객 확보와 고객 로열티 향상을 계속 실현하고 있다.

고객의 로열티를 증진시키기 위해서는 새로운 접근법을 통해 업계의 판도를 뒤바꾸고, 경쟁력을 혁신하며, 고객 관계의 본질을 새롭게 변화시킬 수 있어야 한다.[24]

CRM의 중요성은 모든 업계에 마찬가지이다. 고객과 양호하고 장기적인 관계를 구축하는 것은 오늘날의 시장에서는 기업 성장의 필수 조건이라고 할 수 있다. 다만, 기업과 고객의 본래의 관계와 CRM의 진전정도, 혹은 중요시해야 할 CRM 요소는 업계에 따라 다르다.

기업은 CRM을 단순한 마케팅 프로그램이 아니라 고객과의 일대일 과정으로 전개해야 한다. 진정으로 고객에 대한 배려를 표현할 수 있는 기업만이 미래의 승리자가 될 수 있으며, 그 시장은 더욱 확장될 것이다.

CRM의 기본은 고객에 대한 지식을 바탕으로 그들에게 의미있는 서비스를 제공하는 것이다. 하지만, 관계란 신뢰를 바탕으로 만들어진다는 사실을 간과해서는 안된다. 기술의 발전으로 인해 과거 어느때보다 많은 고객 정보의 수집이 가능해졌고, 고객 관계의 형성과 관리가 가능해졌다. 그러나 이렇게 형성된 관계가 고객의 가치에 위배된다면 오히려 짐이 될 뿐이다. 고객 및 잠재적 유망 고객에 대한 정보는 기업의 중요한 원동력이 되지만, 정보의 유출로 인한 프라이버시 침해를 방지하기 위해서는 상당한 주의가 필요하다.

프라이버시 보호는 경제적 효율성의 관점에서뿐만 아니라 공정성 및 자연권 등 다양한 관점에서 경제학적, 법적, 윤리적, 사회적 접근이 이루어질 수 있다. 경제적 효율성의 관점에서 어떤 프라이버시 보호 정책을 채택할 것이냐의 문제는, 어떻게 하면 개인적 측면이나 기업 측면, 그리고 사회적 측면에서 보호 정책을 유지하는데 드는 비용이 거래비용 감소에 따르는 편익보다 적게 들게 할 수 있느냐에 달려있다. 이러한 관점에서 제기되는 접근 방법중의 하나는 개인 정보에 대해 재산권(일종의 지적 재산권)을 부여하는 것이다.

최근에는 제3의 해결 방안의 하나로 자율규제(self-regulation) 방안이 바람직한 규제 방안으로 제시되고 있다. 자율 규제가 시장 기능에 맡겨 두는 방식과 다른 점은, 시장의 실패가 나타나는 요인을 제거시켜 개인 정보 보호조치를 취하지 않는 기업은 시장에서 퇴출될 수밖에 없도록 함으로써 업체 스스로 비용과 노력을 들여 개인 정보 보

24) 오정숙(2001), KISDI IT FOCUS, 6월호

호조치를 취하도록 유도한다는 것이다. 물론 기업이 자발적으로 개인 정보 보호조치를 취하는 데에는 상당한 비용과 노력이 투입되어야 한다. 그러나 이러한 비용과 노력은 개인 정보 보호조치를 취함으로써 얻는 편익에 비해 상대적으로 적다고 볼 수 있다.

우리나라의 기업들도 개인 정보를 경영정보 자원의 하나로 널리 이용하고 있지만, 아직까지 개인정보 보호를 위한 자발적 조치는 거의 취하지 않고 있는 것으로 알려져, 경영 자원으로서의 활용 대가를 마땅히 치러야 한다는 기업가의 인식 및 정책 변화 노력이 촉구된다.

5.4 CRM과 수익

성공적인 CRM을 위해서는 고객으로부터 시작하여 고객과 함께하는 기업 디자인이 필요하다. 돈 탑스콧의 표현을 빌리면, 정보 수집으로부터 시작하여 편집과 분석을 거쳐 의미 있는 지식을 창출하는 과정을 의미한다. 그리고 이 모든 지식을 활용하여 고객의 로열티와 수익을 창출할 수 있는 관계를 형성해야 한다. 명심할점은, 로열티란 영속적인 것이 아니다. 그리고 고객으로부터 빌려올 뿐 영원히 살 수 있는 것도 아니다.

많은 기업들이 말로는 고객의 중요성을 강조하지만 실제로는 매출 지향적 과정을 탈피하지 못하고 있다. 그리고 CRM은 마케팅 프로그램이라기보다는 보다 광범위한 기업 과정의 일환이라는 점을 인식하지 못한다. CRM은 판매 조직을 위한 것이 아니다. 데이터 마이닝과 데이터 모델링도 CRM의 목적이 아니며, 판촉 마케팅, 로열티 카드 프로그램은 더더욱 아니다. CRM은 관계형성에 대한 것이다. 진정한 관계가 형성되면 마케팅 의사소통 과정이 활발하게 이루어진다.

마케팅을 허락하는 주체는 바로 고객이다. 관계 형성의 주체도 바로 고객이다. 고객들은 이제 기업이 고객에게 적응해가야 한다. 공급자는 고객의 특별한 요구를 수용해야 하고, 그 관계는 반드시 가치를 지녀야하며 시간을 투자해서 정보를 제공한 만큼 의미있는 보상이 뒤따라야 한다.

CRM은 또 다른 형태의 마케팅 캠페인이 아니다. CRM 과정에서는 기업과정의 변화, 즉 모든 직원들이 주인 의식을 가지고, CRM의 결과가 직원과 기업, 고객 모두에

게 혜택을 부여한다는 사실을 확신할 수 있어야 한다. CRM은 불필요한 마케팅 비용을 절감하고 고객의 생애 가치를 향상시키는 로열티를 형성케 함으로써 기업의 수익 증대에 기여한다. CRM과 함께라면 고객과의 모든 상호작용이 더 효과적이고, 효율적으로 진행된다.

고객에 대한 방대한 데이터를 수집하고 최신 데이터베이스를 운영하여 포인트를 지급하는 것으로도 로열티를 살 수는 없다. CRM에서 필요한 것은 관심과 헌신적 노력, 투자, 경청하는 태도, 고객의 기대를 파악하기 위한 대화 채널, 그리고 지속적인 접촉과 의사소통을 통해 고객 각자를 배려해 준다는 믿음을 심어 주는 것이다.

CRM은 인터넷과 더불어 당신이 가진 잠재력을 무한히 펼칠 수 있는 또 하나의 수단이다. CRM은 고객을 짜증나게 했던 콜센터를 새롭게 개편하도록 하고, 새로운 인쇄기법의 가치를 더욱 빛나게 하며, 궁극적으로 고객과 기업 모두에게 이익을 제공하는 수단이다.

CRM을 이해하기 위해서는 다양한 요소들과 의사소통 기능을 현명하게 활용할 수 있어야 한다. 21세기에는 CRM을 등한시 하는 기업은 대단히 어려운 상황에 직면하게 될 것이다. 고객의 삶과 요구, 기대를 충족시키기 위해 최선을 다하는 것, 이것이 바로 CRM의 성공 비결이다. CRM의 속도를 높이기 위해 기업 과정을 전환한다는 것이 말처럼 쉽지는 않다.

Ⅵ. 결 론

e-비즈니스 시대는 각종 규제의 완화와 타 업종의 참가 등으로 무한 경쟁의 시대로 돌입하고 있다. 고객과의 접점에 제한이 없어지고, 한편에서는 자유롭게 고객이 원하는 상품을 개발할 수 있게 되고, 인터넷으로 누구나 언제든지 자유롭게 고객(소비자)과 접할 수 있게 되었다.

이러한 변혁의 시대에 비교적 고객과 유대가 깊은 업계에서는 고객의 요구에 맞는 상품을 제공함으로써 고객 유지를 위한 방안이 요구되며, 그다지 유대가 없던 업계에

서는 상품 개발에만 의존하지 않는, 고객과 접촉 방식의 개척, 관계 구축이 요구되고 있다. 모든 업계에서 모든 기업이 개별 고객 에이전트가 되기 위하여 새로운 프로세스 구축을 향하여 노력하고 있다. 특히 매사에 급한 우리나라 기업이 CRM을 도입할 때는 CRM의 성과를 성급하게 거두려 하는 오류를 범하지 않도록 해야 한다.

기업이 고객과 접촉하는 주요 활동으로는 「상담」「영업·매출」「배달 납품」「클레임·문의」 등이 있지만, 다양한 창구가 고객을 이리저리 돌리고 있었던 것이 현실이었다. 또한 고객과 만나는 관계의 깊이와 빈도는 취급하고 있는 상품의 교환 주기와 상품의 이익률과도 관계가 있다. 지금까지는 상품의 특성을 고객을 중심으로 놓는 초점이 정도에 차이가 있었던 것도 사실이다. 앞으로는 자사 제품의 특성과 기존의 판매망, 고객 접점의 상태를 검토한 후에, 어떻게 고객을 확보할 것인가, 고객 정보를 충실히 하여 활용할 수 있을까 하는 점이 경쟁에서 우위를 가질 수 있는 요체가 될 것이다.

회사 전체에서 종합적으로 고객 중심의 기업 활동을 할 수 있어야만 비로소 CRM이 완성되지만 우선 자사의 고객을 재인식하고, 고객과 가장 잘 만날 수 있는 지점을 중심으로 하여 고객 정보를 충실하게 파악하는 것이 급선무이다.

고객 중심의 활동이 고도 성장과 함께 매출 지상주의, 시장 점유율 중심주의로 기울고 어느 틈엔가 일반 대중을 중심으로 생각하게 되었으며, 최대 공약수를 찾는 상품 개발이 촉진되어 버린 것이다.

업계에 따라 변혁의 속도에 차이는 있겠지만 기본은 고객이며, 양호하고 장기적인 관계 구축이야말로 기업성장의 원천이라는 점에는 변함이 없다. 과거의 고객관리는 업무의 핵심보다는 부수적인 일로 간주되어 왔으며 기업의 이익에 직접 기여하는 것으로 인식되지 못했다. 따라서 고객을 관리하기 위한 적극적인 노력을 하지 않았던 것이다. 고객 관리의 성과가 수치에 의해 측정되기가 어려운 것으로 인식되어 온 것도 그 이유 중의 하나이다. 또한 고객을 관리하는 활동 자체가 구체적인 수준까지 계획되거나 관리되지 않았다. 정보 기술의 혁신에 의해 비교적 싼값으로 고객 관리와 고객별 활동이 가능해진 지금, 부문과 기업을 뛰어넘어 고객 중심을 철저히 지키는 것이야말로 성장과 비약을 가져올 것이라 믿는다.

참 고 문 헌

권태경외 1인(역), (2000), 「CRM 고객관계관리 : 디지털 시대의 선진 마케팅 기법」, 대청미디어

김경태(역), (2001), 「세계 최고 기업들의 CRM 전략」, 21세기북스

김명식(역), (2001), 「1대1 마케팅 필드북 : CRM 실무 가이드 북」, 김영사

김상일, (2000), 「고객관계관리의 새로운 지평 eCRM」, LG주간경제, 561호

김상일, (2000), 「효과적인 온라인 광고전략」, LG주간경제, 602호

김재경, (2001), 「중소기업 마케터를 위한 e-CRM」, 한국전자거래(CALS/ EC)학회

김재문, (2000), 「CRM, 모든 기업에 다 필요한가」. LG주간경제, 586호

류승범, (2000), 「금융산업을 위한 CRM솔루션」, 한국정보처리학회지, 7권 5호

미 상, (2001), 「우체국금융의 CRM 시스템 구축 전략」, www.misschool.com 자료실 (정보통신정책 연구원)

박정훈외 1인, (2001), 「관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안」, 한국호텔관광학회, 호텔관광연구 6권

박주석, (2000), 「정보기술과 마케팅의 변화 : CRM」, 대한산업공학회 IE메거진, 7권 2호,

삼성전자 글로벌마케팅연구소(역), (2000), 「CRM.com : 인터넷 시대의 고객관계경영」, (주)북21

손용락, (2000), 「고객관계관리(CRM)의 현황 및 구축방법」, 서경대학교 산업기술연구소 논문집, 7권

오정숙, (2001), 「소프트웨어편 : CRM(Customer Relationship Management)」, 정보통신 산업동향

오정숙, (2001), 「국내외 CRM시장의 현황, 전망 및 문제점」, KISDI IT FOCUS, 6월호

이상규, (2001), 「디지털 마케팅, 제대로 알고 해야 한다」, LG주간경제, 627호

이상민 외, (2000), 「인터넷 시대의 고객관계관리(CRM)」, 삼성경제 연구소 CEO Information, 262호

이성백, (2001), 「Web 로그분석과 e-CRM」, 한국전자거래(CALS/ EC)학회,

장동인, (2001), 「한국형 CRM」, www.misschool.com 자료실,

조연상, (2000), 「기업경영자원으로서의 개인정보」, KISA 9월호(통권20호),

최현희, (2000), 「성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM」, 대한산업공학회 IE매거진, 7권 2호

한국 NCR CRM 컨설팅 그룹, (2000), 「CRM의 이론과 사례」, 한국능률협회,

한재홍외 1인, (1999), 「전략적 고객관리가 비즈니스 승패좌우」, 한국데이터베이스 진흥센터, 터베이스월드 9월호

한재홍외 1인, (1999), 「고객관계관리를 통한 업무와 조직의 혁신」, 한국데이터베이스 진흥센터, 데이터베이스월드, 10월호,

한재홍외 1인, (1999), 「왜, 어떤 방법으로 고객을 관리할 것인가.」, 한국데이터베이스 진흥센터 데이터베이스월드, 11월호

한재홍외 1인, (1999), 「인터넷 비즈니스 기반의 고객관계관리.」, 한국데이터베이스 진흥센터, 데이터베이스월드, 12월호

한재홍외 1인, (1999), 「고객관계관리의 발전방향」, 한국데이터베이스 진흥센터, 데이터베이스월드 12월호,

허원무, (2001), 「전략적 e-marketing 비용관리를 위한 5가지 포인트」, LG주간경제, 624호

홍성찬외 2인(역), (2000), 「CRM에서 CRE로 : 성공하는 e마케팅의 전략」, (주)영진닷컴

erson, A., Thearling, K., Smith, S. J., Building Data Mining Applications for CRM, McGraw-Hill, Chap. 1, 4, 1999.

Ashley Friedlein, "CRM Meet e-CRM : Vendor Review," 2001. 2

db.sw.or.kr, 산업통계/ 시장동향 및 규모

GartnerGroup, "Dynamic Shifts in Spending for Enterprise Applicartions Software: Market Share and Forecast, 2000," 2001. 8. 9

International Data Corporation, 1999.

KCG, "CRM Redefined; Beyond the Front Office and Out to the Customer," 2001. 각사 홈페이지

Swift, R. S., Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall, Chap. 3, 4, 15, 2000.

Kimball, R., Merzt, R., The Data Wevhouse Toolkit: Building the Web-Enabled Data Warehouse, John Wiley & Sons, Chap. 5, 9, 2000.

www.dpc.or.kr/dbworld/document/9903/spec-1.html.