

# 인터넷 기반 고객 관계 관리의 비즈니스 모델과 프로세스 모델에 관한 연구

\*이경전(Kyoung Jun Lee), \*\*이가은(Ga-Eun Lee)

\*leekj@kuba.korea.ac.kr, \*\*eully@kuba.korea.ac.kr

고려대학교 경영학과

02-3290-1952, 02-922-3591(Fax)

## 요약

산업의 요구로부터 시작된 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)를 기존 학문과의 관계에서 검토하고, 특별히 인터넷 기반의 CRM에 관련된 비즈니스 모델과 프로세스 모델을 소개한다. CRM의 핵심적인 요소인 개인화는 하나의 마케팅 기법이 아닌 비즈니스 모델 수준에서 다루어져야 한다는 인식하에, 인터넷에서의 개인화 비즈니스 모델의 정의를 소개하고, 이를 위한 전제 조건과 개인화의 차원등을 소개한다. 한편, CRM의 성공적인 구축은 이를 위한 프로세스를 여러 가지 관점에서 조망하는 것이 필수적인데, 본 논문에서는 여러 관점에서 이들을 정리하고, 이를 지원하는 도구들과 이러한 도구의 자동화 전략을 소개한다.

## 1. 서론

고객 관계 관리 (Customer Relationship Management: CRM)라는 용어가 유행하면서 유사한 용어들이 계속 등장하고 있고, CRM이라는 용어조차도 여러 가지 의미로 사용되고 있는 실정이다. 현재 등장하는 용어로는 BRM (Business Relationship Management), PRM (Partner Relationship Management), ERM (Enterprise Relationship management), EMA (Enterprise Marketing Automation), CRE (Customer Relationship Engineering) 등이 있으며 CRM을 Continuous Relationship Marketing(지속적 관계 마케팅)이라고 하기도 한다. 이처럼 CRM과 관련된 용어가 많이 만들어지고 있는 것은 기업의 상황이 CRM을 요구하고 있다는 당위성에도 그 이유가 있겠다. 하지만, CRM의 등장이 기업의 Back-end 정보 시스템 시장이 ERP(전사적 자원 관리)로 포화되어가는 상황에서 새로운 정보시스템과 컨설팅 수

요를 창출시키려는 정보 산업 부문의 요구에서 비롯되었다는 해석을 내릴 수도 있는 것이다. ERP가 경영정보학의 연장선상에서 발생한 것이 아니라 산업에서 먼저 발생하고 이를 학계에서 수용한 것과 마찬가지로, CRM 역시 마케팅 분야의 학문적 성과물로 나타난 것이 아니고, 현실에서 컨설팅 업체들과 정보 기술 솔루션 업체들이 유포한 용어인 것이다.

이렇게 개념의 정립보다는 산업이 주도하는 형태로 CRM이 추진되어 오면서, 많은 기업들이 CRM 도입에 혼란을 느껴온 것이 사실이며, 적절한 준비없이 시류에 편승해왔다는 지적도 나오고 있다 [PEP99]. 또한, 기업들은 모든 고객이 언제나 CRM을 원하는 것이 아니라는 사실을 인식할 필요가 있다 [FOU98]. 예를 들어 우수 고객 프로그램은 우수 고객에게 기대 이하의 서비스로부터 오는 실망을, 우수 고객에서 제외된 고객으로부터는 차별당하고 있다는 분노를 야기할 수도 있는 것이다.

본 논문은 이러한 CRM에 대한 반성적 시각하에, 특별히 인터넷을 기반으로 하는 CRM을 중심으로 논의하는데, 인터넷 기반 CRM과 개인화 비즈니스 모델과의 관계, 인터넷 기반 CRM을 위한 도구, 인터넷 기반 CRM의 프로세스 모델들에 대해서 논의한다.

## 2. CRM의 기본적 이해

### 2.1. 관련된 용어와의 관계

CRM과 관련된 용어로 우선 관계마케팅과 관계 관리라는 측면을 검토할 필요가 있다. 관계마케팅은 작은 의미로 보면 고객을 획득하고 유지하는 것을 강조하는 마케팅이다. 그러나 넓은 의미에서 관계 마케팅은 고객과 공급자, 종업원, 중개업자, 이해관계자, 내부시장과의 관계를 개발하고 증진시키는

것을 고려하는 마케팅이다. 따라서 관계마케팅은 위의 여섯 종류의 시장 관계에 대한 고려와 생산된 제품과 서비스의 품질뿐만 아니라, 지속적인 관계의 질적 향상이 제시하는 가치만족을 전달함으로써 각 시장과의 결속에 의한 이익을 창출하는 것으로 정의할 수 있다.[CHR91]

한편, 관계 관리(relationship management)는 기업이 자신에게 중요하다고 생각되는 '관계'를 계속 관찰하고 더 나은 방향으로 개선되도록 계획하는 것으로 정리할 수 있다 [PIC99]

위의 내용을 종합하여 CRM의 위치를 생각해보면, 먼저 관계 관리의 입장에서는 기업이 맺고 있는 여러 이해관계자들 중 고객을 가장 중요하게 여기고 그들과의 관계를 계속 유지하여 고객에게 지속적으로 마케팅할 수 있도록 관리한다는 점에서 관계 관리에 포함이 된다고 볼 수 있다. 그러나 고객에 대한 관계를 지속적으로 유지하기 위해 제품이나 서비스의 질적 향상이 필수적이므로 결과적으로 기업의 모든 이해관계자들과의 관계도 관리해나가는 것이 필수적이다. 따라서 고객관계관리에 성공하기 위해서라도 기업은 자사와 관련된 모든 '관계'를 효과적으로 유지하기 위한 관리 활동이 필요하다고 할 수 있다.

## 2.1. CRM의 정의와 전제 조건

CRM이란 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써, 상호간에 이익이 되는 전략적으로 중요한 고객을 장기적으로 유지시키고, 그 결과 고객의 평생가치를 극대화하여 수익성을 높일 수 있도록, 고객과의 관계를 관리하는 것으로 정의되고 있는데, 이러한 CRM을 실행하기 위한 전제조건은 세 가지를 들 수 있다. [이동길00]

첫째, 고객 통합 데이터베이스가 구축되어 있어야 한다. 기업이 보유하고 있는 고객, 상품, 거래 등에 관련된 데이터를 데이터웨어하우스 관점에 기초하여 통합한다. 즉, CRM을 위해서는 고객과 관련된 전사적인 정보의 공유체제가 확립되어야 한다.

둘째, 고객 특성을 분석하기 위한 데이터 마이닝 도구가 준비되어야 한다. RFM (recency, frequency, monetary)분석 방식이나 LTV분석 방식, 신경회로망 등 다양한 데이터마이닝 모형을 활용하게 된다.

셋째, 마케팅 활동을 대비하기 위한 캠페인 관리용 도구가 필요하다. 분류된 고객 개인에 대한 특성을 바탕으로 해당 고객에 대한 적절한 캠페인 전략을 지원, 관리하는 도구가 애플리케이션, OLAP, Web 등의 다양한 형식으로 관련 부서 및 사용자의 목적에 따라 이용될 수 있다.

## 2.3. CRM의 목적과 도입 절차

CRM의 구축은 크게 세가지의 목적을 지향해야 하는데, 다음의 세가지 목적들은 상호 관련을 갖는다 [KAL99].

- 1). 새로운 고객의 확보: 제품과 서비스에 있어서 선도적 위치를 가지게 되면 새로운 고객을 확보할 수 있다. 고객에 제공되는 가치는 탁월한 서비스가 지원되는 우수한 제품이다.
- 2). 기존 고객으로부터의 수익성 강화: cross-selling과 up-selling에서 탁월함을 발휘함으로써 고객과의 관계를 강화시킬 수 있다. 이것은 또한 고객 관계를 더욱 돈독하게 한다. 고객에 제공되는 가치는 적은 비용으로 더욱 많은 편리함을 누리는 것이다.
- 3). 수익성있는 고객과의 관계 유지 : 고객 유지는 시장이 원하는 것이 아니라, 고객이 원하는 것을 충족시키는 유연한 서비스 제공에 초점을 맞춘다. 고객에 제공되는 가치는 고객의 관심사에 가장 잘 부합하는 부분에서 적극적인 관계를 유지하는 것이다. 오늘날 선도적인 기업들은 새로운 고객을 끌어들이기 보다는 기존의 고객 유지에 더 많은 초점을 맞추고 있다.

CRM 도입을 위한 절차는 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 1). 기업에 대한 고객의 need를 파악한다.
- 2). CRM도입이 정말로 필요한 것인지 조사한다.
- 3). CRM의 프로세스를 이해한다.
- 4). 기업 활동에 알맞은 CRM 툴을 모색한다.
- 5). CRM을 적용
- 6). 고객의 신뢰 확보

가장 먼저 고객이 기업에게 원하는 것이 무엇인지 파악하는 것이 중요하다. 예를 들어 고가의 제품을 구매하는 고객은 기업에게 원하는 것이 일회성의 제품구입이 될 수도 있다. 그리고 쇼핑몰사이트의 경우에 고객은 자신이 원하는 서비스를 제공받으면 계속 거래를 하기를 원할지도 모른다. 따라서 고객이 기업에게 어떤 종류의 서비스를 제공받기를 원하고 기업과 어떠한 관계를 갖기를 원하는지에 대한 이해가 필요하다. 그리고 이를 바탕으로 CRM이 기업에게 정말로 필요한 것인지 조사해야 한다. CRM을 도입했을 경우 고객이 어떻게 느끼는지를 고객의 입장에서 생각해 보아야 한다. 그 결과 CRM의 도입이 고객에게 더욱 편리한 환경을 제공해주고 기업에게도 많은 도움이 된다고 판단되면 CRM의 프로세스를 여러 가지 관점에서 살펴보아야 한다. CRM의 프로세스를 다양하게 바라봄으로써 CRM에 대한 더욱 분명한 이해를 할 수 있게 되고 이 프로세스를 기업의 환경과 결부시켜 생각해보면 기업이 CRM 도입시에 경험할 일을 미리 생각해 볼 수 있기 때문에 도입에 필요한 일들을

준비할 수 있다. 프로세스에 대한 이해가 끝나면 현재 기업의 상황에 가장 알맞고 또한 가능한 CRM 도구에는 어떠한 것이 있는지 조사해야 한다. CRM을 달성하기 위한 도구는 매우 다양하다. 고객 정보를 획득하고 분석하는 것만 해도 기업의 활동에 따라 매우 다르고 다양한 방법이 존재한다. 그 중 기업에 가장 적절하고 가능한 CRM 도구를 프로세스 단계별로 조사해 그것을 통합해서 바라보아야 한다. 이처럼 기업에게 맞는 전체적인 CRM 활동을 계획한 후 CRM을 실제적으로 적용하는 단계에 접어들게 된다. 실행 단계에서 기업은 피드백을 통해 부족한 부분을 계속 보충하면서 고객에 대한 꾸준한 서비스를 통해 신뢰를 확보하는 것이 매우 중요하다.

### 3. 인터넷과 CRM

인터넷은 CRM을 위한 필수적인 커뮤니케이션 채널로 인식되고 있다[ASA00]. 아사오카 토모오는 CRM을 위한 기업의 7가지 조건을 제시하면서, 이 7가지 필요조건을 모두 만족시킬 수 있는 채널은 인터넷을 제외하고 찾아보기 어렵다고 주장한다. 7가지 조건은 다음과 같다.

- 1). 개인 커뮤니케이션이 가능할 것
- 2). 개별 고객 측에 정신적인 부담을 주지 않고 커뮤니케이션 할 수 있을 것
- 3). 커뮤니케이션에 드는 비용이 저렴할 것
- 4). 개별 대응이 가능할 것
- 5). 커뮤니케이션을 통해 고객 정보를 쉽게 수집할 수 있을 것
- 6). 개별 고객의 입장에서 이점이 있는 정보를 적시에 전달할 수 있을 것
- 7). 일대다수의 커뮤니케이션(매스 커뮤니케이션)이 가능할 것.

CRM에 있어서 인터넷이 필수적인 환경과 기술제공하고 필수적인 커뮤니케이션 채널의 역할을 하지만, 인터넷은 CRM에 대해 도전적 측면도 있다. 고객과의 채널의 대부분이 인터넷인 인터넷 기업의 경우 하루동안 발생한 고객의 로그데이터만 해도 수기가에서 수십기가 바이트인 경우가 많다. 이렇게 엄청난 데이터를 어떻게 분석해내고, 이를 정제하여 활용할 것인가는 인터넷 기업의 CRM에서 나타나는 중요한 문제이다. 또한, 이렇게 수집된 방대한 데이터의 대부분은 해석가능성이 없는 경우가 많다. 이러한 이유로, 오프라인에서의 마케팅 전문가 또는 컨설팅 기업이 인터넷 기업의 CRM 프로젝트를 만족스럽게 수행하지 못하고 있는 상황이 현실에서 많이 나타나고 있는 것이다.

### 4. 인터넷 기반 CRM과 개인화의 관계

고객 관계 관리의 기본적으론 고객의 입장에서는 기업과 개인적인 관계를 가지는 것처럼 느끼게 하

는 특징을 가진다. 이러한 측면에서 CRM과 개인화는 밀접한 관계를 가지는데, 인터넷은 이러한 개인화 비용을 급격히 줄이는 역할을 하고 있다 [이경전00]. 본 절에서는 개인화라는 측면에서 인터넷 기반의 CRM을 조망하고자 한다.

#### 4.1. 개인화의 차원

사업자는 고객과의 상호작용에서 나타나는 개인화의 차원들을 조망하여야 하는데, 다음은 그러한 개인화의 차원들이다.

##### 1). 인터페이스의 개인화

인터페이스를 개인화하는 경우는 각 개인의 선호도를 기반으로 관련된 각종 정보, 배너광고, 화면구성 및 메시지 등을 차별화하는 개념이다.

##### 2). 커뮤니케이션의 개인화

이는 주로 이메일이라는 커뮤니케이션 도구를 활용해서 이루어지는 개인화로, 개인화 이메일은 활발히 적용되고 있다. 개인화 이메일 마케팅분야는 현재 개인화의 개념을 가장 잘 도입하고 있는 사업중의 하나로 고객의 선호도를 분석하고 개인화를 실행하는 기술과 사업모델이 이메일 마케팅을 중심으로 성장하고 있다고 해도 과언이 아니다.

##### 3). 상품의 개인화

추천하는 상품자체를 고객의 선호도와 구매능력 등에 알맞게 선별하는 것을 상품의 개인화라고 할 수 있다. 상품의 개인화는 각 개인이 잘 모르는 분야에서, 혹은 많은 선택사항이 존재하는 상품이나 서비스일 경우에 그 활용도가 높으며 따라서 여러 가지 구색을 갖추고 있는 사업모델의 경우 적합하다. 이렇게 함으로써 고객은 단축된 검색시간 안에 적절한 상품을 선택할 수 있게 되고 사이트에서는 판매증대뿐만 아니라 고객 만족도를 높이고 충성심을 유발시킬 기회를 가지게 된다.

##### 4). 가격의 개인화 (개인화를 통한 가격 차별화)

만약 모든 인터넷 사용자에게 동일한 화면과 정보 제공을 한다면 아예 가격을 표시하지 않는 이상 차별화 가격을 제시한다는 것은 어려운 것이다. 즉 인터넷 사용자 각 개인에 따라 다른 화면, 즉 개인화 정보를 제공할 수 있을 때, 이러한 가격차별화가 가능한 것이다.

개인화에서 차별화 가격을 제시할 경우에는 각 개인에 따른 정보를 적극 반영하여 그 사람이 해당 상품에 대해서 어떤 가치평가를 하는지 예상하고 이를 반영한 가격제시를 해야한다. 예를 들어 이 사람의 선호도가 음악 부분에서 나타나며 그 중에서도 특정 가수에 대한 선호도가 특히 높다면 그 가수에 새로운 음반에 대한 가치평가가 높을 것이고 따라서 보다 높은 가격을 제시해도 구입할 가능성이 높다. 하지만 단지 음악에만 선호도가 높음 뿐 그 가수에 대한 선호도는 평범한 수준이라면 보다 낮은 가격을 제시해야 구입할 것이다.

이렇게 개인화에서 가격차별화 전략을 실행할 때 - 특히 정보 상품인 경우에 - 같이 고려해야 하는 사항으로써 버저닝(versioning) 과 번들링(bundling)이 있다.

5). 인터넷상의 분신(Avatar)을 이용한 개인화  
가상세계에서 자신의 모습을 재생한 분신을 이용하여 개인화를 할 수 있다. Land's End(landsend.com)에서는 "Personal dressing room"이라는 서비스를 제공하고 있다. Levis(levi.com)에서는 자신의 옷 입는 스타일과 몸의 체형을 몇 가지 단계로 선택하게 한 후에 가장 적합한 상품을 추천해 주며 동시에 자신과 비슷한 모델이 그 옷을 입었을 때 어떤 모습인지를 보여준다. 영국의 한 안경상은(danda.co.uk/ personaleyес) 지식의 얼굴모습을 웹서버에 저장시키게 하고 그 안경점이 제공할 수 있는 어떤 종류의 안경이건 써 볼 수 있게 하고 있다. 소비자는 자신에 얼굴에 직접 안경을 씌어 봄으로써 그 상품에 대해 보다 확실있는 정보를 얻을 수 있으며 안경테를 눌러거나 줄이는 옵션을 사용해서 정확한 치수를 파악할 수 있다.

#### 4.2. 비즈니스 모델로서의 개인화

지금까지 개인화는 하나의 부가적인 서비스 또는 마케팅 기법으로써 인식되어져 왔다. 그러나, 성공적인 CRM을 위해서라도, 개인화는 마케팅의 차원이 아닌 비즈니스 모델의 차원에서 구성하는 것이 중요하다.

사업모델로서 개인화를 논의하고자 하는 데에는 두 가지 주요한 이유가 있다.

첫째, 개인화가 인터넷비즈니스에 있어서 중요한 사업기회라고 한다면 사업의 전체적인 윤곽과 운영 방식 및 수익모델을 구성할 때부터, 즉 사업모델 설계단계부터 개인화를 고려해야 한다는 것이다. 초기 단계에 개인화를 고려한 사업모델을 설계한다면 보다 효과적이고 전망 있는 사업모델을 구상할 수 있을 것이다.

둘째, 일단 사업을 시작하고 난 후 개인화를 고려하는 것은 비용이나 효과 측면에서 매우 불리할 수 있다. 기존 회원의 개인정보에서 개인화에 필요한 정보가 누락되었을 수도 있으며 기존의 데이터베이스나 서버의 구조가 효과적인 개인화를 지원할 수 없는 형태로 설계되었을 수도 있다. 또한 이미 시장에 알려진 사이트 자체의 이미지가 개인화를 반영하지 못한 것으로 알려질 경우 이를 극복하는 데는 추가 비용이 생길 수 있다.

따라서, 본 논문에서는 개인화 사업 모형을 정의하고자 하는데, Paul Timmers[TIM 98]의 비즈니스 모델의 정의를 근간으로 해서 개인화 사업모형을 정리해 보면 다음과 같다.

1). 여러 사업참여자와 그들 각각의 역할과 더

불어서 개인화된 상품이나 개인화된 서비스, 개인화된 정보 등이 흘러가는 구조

2). 개인화로 인해 다양한 사업참여자들이 누리게 되는 잠재적 이익

3). 개인화를 통해 증가하는 수익의 원천

4). 개인화 비용 분배 방법

위의 정의 중에서 4)번의 비용분배에 관한 항목은 기업의 입장에서는 개인화를 실행하기 위해서 드는 비용 - 데이터 수집비용, 솔루션 개발 및 구입비용 등-을 의미하며 고객의 입장에서는 개인화로 인해 수반되는 사생활 침해 비용, 선호도나 개인정보를 알려주어야 하는 부담 등을 포함한다.

#### 4.3. 개인화 사업 모델이 갖춰야 할 요건

개인화 사업 모델은 다음과 같은 기본적인 요건 혹은 기능을 사업모델의 수준에서 고려하여야 한다. 사업모델에 따라 차이가 있으나 대표적인 요건으로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다. [서형식 00]

1). 사용자의 관심분야를 반영한 인터페이스: 개인화에서 고객이 관심 있어 하는 상품이나 서비스를 보여주는 것은 가장 중요하면서도 기본적인 기능이다. 만약 인터넷 쇼핑몰의 경우라면, 사용자가 로그인 한 후 첫 화면에 사용자의 관심분야인 상품이나 서비스를 디스플레이 해주며 전혀 필요 없는 상품의 광고는 아예 목록에서 제거하는 기능이 필요하다.

2). 프라이버시 정책: 개인화 사업 모델을 가지는 기업에게 프라이버시 정책의 명시는 필수적이다. 사용자는 개인정보에 관한 활용의 범위와 깊이를 명확히 알 권리가 있으며 명시되지 않은 개인정보는 제공하지 않을 것이다. 또한 사용자가 직접 자기정보를 수정하거나 혹은 필요에 따라 opt-out할 수 있는 손쉬운 방법을 제시해야 한다.

3). 능동적 정보수집 및 선호도 분석: 소비자가 직접 제공하는 정보 이외에 소비자가 허용하는 범위에서 개인정보를 수집하며 사이트에서 능동적으로 선호도를 분석, 예측해서 추천 및 서비스를 해주는 기능이 있어야 하며 이를 통해 사용자의 정보제공 부담을 낮추어야 한다.

4) 차별화가 크게 이루어지는 아이템의 취급: 개인화는 제공하는 콘텐츠나 서비스, 그리고 제품이 사람에 따라 차별화될 수 있는 것이어야 한다. 일용품을 제공하는 경우라면 개인화가 큰 의미가 없고, 가격 비교 서비스를 제공하는 것이 오히려 유익할 것이다. 그러므로 사람에 따라서 관심분야가 다 틀릴 수 있는 뉴스기사라든가 혹은 여러 가지

사양이 나올 수 있는 컴퓨터나 보험상품 등이 개인화의 좋은 실례가 되고 있는 것이다.

5). 세부적인 주제분류: 사용자가 관심분야를 좀더 세부적이고 구체적으로 묘사할 수 있도록 배려해야 하며 이는 개인화를 위해서도 매우 유용하게 사용된다. 또한, 소비자가 자신이 받는 서비스에 대해서 스스로 통제할 수 있는 권리를 제공해야 한다. 여행, 컴퓨터, 연예/오락 등의 너무 광범위한 주제 분류는 개인화를 위해서 큰 효용이 없다. 이러한 주제는 적어도 2-3단계는 더 세분화되어야 한다.

6). 개인화 솔루션을 판매하는 경우: 개인화 솔루션을 판매하는 기업이라면 고객사의 사업모델에 맞는 개인화 엔진을 제공해야 하며 현재 고객사가 자신의 고객에 대해서 보유하고 있는 정보를 개인화 엔진에서 활용할 수 있도록 해야 한다.

7) 개인화 이메일 마케팅 업체의 경우: 이메일에 대한 고객의 반응을 수집 및 분석하여 개인화 이메일을 발송할 수 있어야 한다. 또한 이메일 리스트를 보유하고 있지 않고 고객사로부터 제공받는 사업모델을 취한다면 고객사가 제공하는 고객정보를 분석하고 이메일 캠페인의 반응 및 결과를 분석해서 보고하는 기술이 필요하다. 또한 이 경우 개인화 이질을 높이기 위해서는 원치 않는 고객은 스스로 발송리스트에서 탈퇴할 수 있도록 하는 opt-out을 제공하는 것이 필수적이다.

8) 인간적인 상호작용: 개인화는 필수적으로 고객과의 상호작용을 수반한다. 이때 인간적인 접근방법이 매우 중요하다. 이는 추천시스템에서 매우 중요하며 상품을 판매한 후에도 그에 대한 만족도라든지 추가 정보를 계속 제공해주며 고객을 돌보는 정책이 매우 중요하다. 이메일 마케팅의 경우는 광고문구에서 고객정보를 반영하여 보다 친근한 표현을 사용해야 한다. 고객의 이름을 쓰거나 기념일을 기억하고 축하해 주는 것은 기본적인 기능이다.

5. 인터넷 기반 CRM 프로세스 모델

CRM 프로세스에 대한 관점은 컨설팅 업체, 솔루션 업체, 연구 기관에 따라 매우 다양하게 소개되고 있으나, 본 연구에서는 이들 가운데 참고할 만한 모델들을 소개하고자 한다.

5.1. 고객과의 접점에서 발생하는 핵심 프로세스

이 프로세스는 고객과의 직접적인 접촉이 이루어지는 Front-end 중심의 프로세스를 말하는데, 다음과 같이 구분하는 하나의 예가 있다. [KAL99]

1). 판매(cross-sell, up-sell, telesales) 프로세스  
cross-sell과 up-sell 프로세스는 잠재 고객을 끌어 들일 수 있는 기회를 제공한다. 예를 들어, 고객의 접촉점을 추적가능한 애플리케이션을 사용하여 cross-sell 전략을 실행함으로써, 잠재 고객들에게

추가적의 제품이나 서비스를 판매할 수 있는 계기가 이루어질 수 있다.

2). 직접 마케팅과 고객의 주문 처리 프로세스

이는 판매 전까지 이루어지는 고객과의 상호작용을 말하며 잠재 고객에게 제품의 구매를 결정할 수 있는 필요한 정보를 제공한다.

3). 고객 서비스와 지원 프로세스

고객의 관심 사항과 기타 서비스를 제공하는 것으로, 고객 지원 애플리케이션들을 이용하여, 제품, 서비스와 관련하여 불편을 겪는 고객들을 관리하고 문제를 해결하는 프로세스를 말한다.

4). 고객 유지와 로열티 프로그램

효과적인 CRM은 고객의 거래기록에 의한 고객차별화에 기초한다. 효과적인 고객 세분화의 능력은 의사 결정 지원 기술에 달려있고 이러한 의사 결정 지원 기술은 고객의 정보를 취합해 자세하게 세분화할 수 있는 능력에 달려있다. 고객에 대한 자세한 지식은 모든 고객을 개별적으로 대할 수 있게 한다.

5). 상점에서의 고객 응대 및 현장 서비스

현장 서비스와 운송 시스템의 적용은 고객에게 서비스를 효과적으로 전달하고 비용을 감소하는 중요한 도구이다.

5.2 front-end와 back-end의 연관관계 설정을 통한 프로세스 도출

5.1과 같은 방식으로 고객과의 접점에서 발생하는 프로세스를 분석하면, 이를 back-end에서 발생할 프로세스와 연관지을 필요가 있다. 이에 대한 요약은 표 1과 같다 [WEB99].

프로세스 부서	FRONT-OFFICE	BACK-OFFICE
판매	직접적인 전자상거래	SFA(Sales Force Automation)
	동적이고 상호작용적인 카탈로그 통합	제품 데이터베이스 구축
마케팅	1대1 관계 유지	데이터 탐사 및 분석
	능동적 통지	잠재고객 리스트 확보 (Lead Generation)
서비스와 지원	고객 셀프 서비스	의사 소통 채널/콜센터 관리
제품 개발	직접적인 고객의 피드백	제품 지식베이스 통합
유통과 공급 체인	직접적인 정보 거래	통합 관리 체계화

표1. Front-end와 Back-end 프로세스의 대응

5.3. 정보 분석에서 고객과의 거래 활동으로 이어지는 CRM 프로세스

CRM의 비즈니스 프로세스는 정보의 발생 → 적절한 상호작용의 설계 → 각 고객을 위한 개인화 → 다양한 채널에 의한 고객과의 연결 → 상호작용 촉진 → 거래 발생으로 진행된다고 볼 수 있다.

### 1). 정보의 발생

기업은 고객에 관한 정보를 다양한 방법으로 얻을 수 있다. 각기 다른 부서에서 여러 경로로 얻은 고객 정보는 하나의 통합된 자료로써 저장되어야 한다.

### 2.) 적절한 상호작용의 설계

기업이 고객과 관계를 갖기 위해서는 먼저 그들을 이해하는 것이 선행되어야 한다. 고객을 이해하기 위해서는 자세한 분석과 고객과의 상호작용을 결합시켜야 한다. 이 단계에서 조직의 활동은 네 가지로 요약된다.

- 고객의 인구통계학적 자료와 구매패턴과 선호하는 채널 등에 관한 자료를 수집한다.
- 고객을 유사한 특성을 보이는 논리적인 그룹으로 묶어서 세분화한다.
- 고객의 욕구와 생각을 알기 위해 조사한다.
- 고객의 생애가치나 잠재적인 수익성을 이해하기 위해 고객을 평가한다.

### 3). 각 고객을 위한 개인화

고객과 맺을 적절한 관계를 설계한 후 각 고객에 대한 개인화된 서비스가 제공되어야 한다.

### 4). 다양한 채널에 의한 고객과의 연결

기업의 제품이나 서비스, 새로운 채널의 개발은 고객의 입장에서 고객의 필요와 기대에 맞게 제공되어야 한다. 기업은 모든 고객과의 접촉이 쉽게 발생할 수 있는 다양한 채널을 확보하는 것이 필요하다.

### 5). 상호작용 촉진

기업은 가치있는 정보를 고객에게 빠르게 전달할 준비가 되어있어야 한다. 이러한 가치의 전달은 고객과의 관계 구축의 초석이 된다. [NEW00]

### 6). 거래 발생

고객과의 상호작용은 단지 마케팅이나 세일즈 채널과 미디어를 통해서만 발생하는 것이 아니라 배달, 발송, 고객 서비스와 온라인 등 다양한 분야에서 다양한 방법으로 발생한다. 거래후 기업은 고객의 정보를 피드백하여 서비스의 질을 높여나감으로써 고객을 유지해나갈 수 있다. 성공적인 고객 유지는 기업이 다음 세 가지의 원리를 지키는 것에 달려있다.

- 상호작용을 유지하는 것
- 고객에게 분명한 가치를 계속 전달할 것
- 고객은 다른 단계로 계속적으로 변화한다는 것을 이해할 것 [NYK99]

위와 같은 프로세스가 가능하기 여러 엔진들로 구

성된 포괄적인 소프트웨어 기반을 구성해야 하는데, 이들 엔진(또는 모듈)을 그림 1과 같이 다음의 다섯 가지로 볼 수 있다.[MIC00]

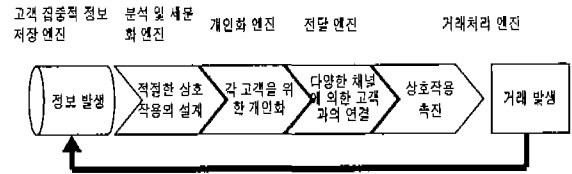


그림 1. 프로세스와 소프트웨어 엔진과의 관계

### 1). 고객 집중적 정보 저장 엔진

수백만 고객의 선호와 고객에 대한 자료를 통합하여 저장한다.

### 2). 분석 및 세분화 엔진

고객 정보를 분석하고 이를 바탕으로 고객을 세분화함으로써 비즈니스 캠페인 전략을 세울 수 있으며, 가장 핵심적인 단계이다.

### 3). 개인화 엔진

고객의 과거 행적을 바탕으로 각 고객에 대한 메시지나 제안들을 개인화한다.

### 4). 전달 엔진

고객이 선택할 수 있는 다양한 매체를 통해 모든 고객에게 정보나 제안이 적시에 전달된다.

### 5). 거래 처리 엔진

고객과 기업이 정보를 서로 교환하고 거래가 성립되도록 함으로써 고객과 기업의 상호작용을 촉진시킨다.

## 6. 인터넷 기반 CRM을 위한 도구와 자동화 문제

### 6.1. 인터넷 기반 CRM을 위한 핵심적 도구

여기서는 인터넷과 연관된 CRM 도구들 중에서 핵심적인 것을 다섯가지로 분류하고 이들이 가지는 기능 또는 요건을 설명한다.

#### 1) 웹 마이닝 도구

웹마이닝 도구는 고객의 정보를 다양한 측면에서 분석할 수 있어야 하고 분석된 정보가 자동적으로 분류되고 알기 쉽게 표시될 수 있는 기능이 있어야 한다 [ASA00]. 등록 절차를 통해 수집된 사용자의 인구통계학적 또는 정적인 프로파일, 사용자가 로그인하여 사용을 마칠때까지의 사용자의 행적에 대한 기록 등에 기반하여 규칙을 생성하게 되는데, 이러한 규칙들은 개개의 고객에게 제공되는 콘텐츠에 영향을 미친다. 전형적으로는 사용자의 평가나 선호의 형태에서 명시적인 정보를 얻고, 상관관계를 알아내는 엔진을 통해서 사용자의 선호와 가까운 것으로 예측되는 정보를 얻는다. 또는, 사용자로

부터 명시적으로나 암시적으로 연계되는 개인적인 프로파일들을 사용자가 구성하는 웹 문서의 내용에 의해서 얻기도 한다. [MOB00]

2). 이메일 도구

이메일을 사용할 때, 고객은 기업으로부터의 개별적인 답변을 원하지만, 이를 완벽하게 지원 하는 것은 매우 비용이 많이 드는 일이므로, 이메일의 효율적 처리를 위한 도구는 CRM의 생산성 향상에 중요한 관건이 된다.

- 자동 응답 기능 - FAQ(Frequently Asked Questions)를 500에서 2000개 정도의 카테고리로 분류하여 여기에 일치하는 메일에 자동 응답한다.
- 자동 루트 기능 - 문의 메일에 직접 자동 응답하는 것이 아니고 담당 창구계로 전송하는 기능이다. 문의 내용이 상당히 전문적인 경우에 효과적이다.
- 자동 제안 기능 - 창구 직원들을 지원하는 기능으로, 고객의 문의를 그대로 입력하면 적절한 응답을 검색해준다.
- 액션 설정 기능 - 문의 메일에 대해 개별 대응을 미리 설정해 두는 기능이다. 또한 시스템의 가동 상황을 모니터링하는 기능을 갖추고 있는 경우도 있다[ASA00].

3). 온라인 광고 도구

웹 사이트에서 고객의 행동을 실시간으로 파악하고 관심과 흥미 대상을 추출하여 관련된 정보를 자동 제공하는 온라인 광고 도구는 up-sale과 cross-sale에 효과적인데, 다음과 같은 기능으로 구성될 수 있다 [ASA00].

1. 고객이 최근 본 웹 페이지의 내용으로 고객의 관심과 목적을 파악한다.
2. 고객 관심의 변화를 추적한다
3. 고객 관심에 가장 관련이 높은 광고를 검색하고 제시한다.
4. 광고주의 요청에 맞는 고객 접속 정보를 분석한 마케팅 보고서를 자동 작성한다.

4). web기반 콜센터

인터넷기반의 콜센터에서 가능한 기능을 살펴보면 먼저 전화선을 이용해 인터넷을 접속하고 있는 사용자가 동시에 유선으로 기업의 콜센터와 통화할 수 있는 경우와, 음성 응답이 인터넷 상에서 이루어지는 경우가 있다.

웹기반 콜센터는 일반 콜센터와는 달리, 고객이 전화 요청을 했을 때, 고객이 보던 웹페이지와 고객의 기본적인 정보를 직원에게 곧바로 제공하는 기능, 고객이 보고 있는 웹페이지와 콜센터 직원이 보는 웹페이지를 동기화 하는 기능, 고객과 직원간에 누가 웹페이지 검색을 주도할 것인가를 쉽게 정할 수 있게 하는 기능 등이 필수적으로 들어가야 된다 [MOO00]. 이러한 기술은 고객에게 알맞은 정

보를 제공하면서 동시에 고객의 성향을 파악할 수 있는 정보를 얻을 수 있는 중요한 도구이다.

5). 고객 정보 수집 도구

고객의 정보를 수집하는 방법은 고객의 회원 가입 시 얻는 고객에 대한 자료나 선호도 표시등의 직접적인 방법을 이용하기도 하고 쿠키와 같은 간접적인 방법과 그 외에도 기업마다 고객의 정보를 얻는 매우 다양한 방법이 있다.

고객 정보의 원천을 몇가지로 생각해보면 첫째 이메일에 대한 고객의 반응 또는 고객으로부터의 이메일이 있다. 고객이 이메일로 기업에 문의하거나 의사표시를 한 것은 기업 입장에서 고객의 구매의사를 분명히 파악할 수 있고 고객의 요구사항을 알 수 있는 자료가 되기 때문에 유용하게 사용될 수 있다. 또한 고객이 웹 페이지를 접속한 기록이 되어있는 로그파일도 중요한 자료가 된다. 이 외에도 광고에 대한 반응이나 콜센터에서 수집가능한 고객의 자료도 중요하게 이용된다.

6.2. CRM 도구의 자동화 문제

콜센터와 같은 CRM 도구와 고객 서비스의 자동화는 CRM의 수익과 비용의 관점에서 매우 중요한 문제이다. 먼저, 인터넷에서의 고객 서비스는 표 2와 같이 상호작용의 형태와 자동화의 단계라는 두 가지 차원으로 나누어 볼 수 있다[MOO00]. 예를 들어, 인터넷에 기반한 콜센터는 인간에 의해 수행되는 실시간 고객 서비스로 위치지어 질 수 있다.

상호작용의 형태	자동화 수준	
	Human embeded	완전 자동화
실시간	인터넷에 기반한 콜센터, 텍스트에 기반한 채팅	판매 전문가 시스템, 검색 엔진, 비교 쇼핑 서비스, 제품 추천 서비스
Non-Real-time	질문에 답하는 이메일 서비스	예약, 인증, 판매 과정

표 2. 상호작용의 형태와 자동화 수준에 의한 고객 서비스의 분류

자동화의 수준은 어느 정도에 이르면 기술적인 한계에 이르게 되고 높은 수준의 자동화 서비스에서는 때로 이익보다는 더 높은 비용이 발생하기도 한다. 고객에게 높은 수준의 자동화 서비스를 제공하기 위해서 비용을 많이 사용하기 보다는 email 답장이나 콜센터 등의 한계비용이 낮은 인간에 의한 서비스를 이용하는 것이 더 나을 수 있다.

그림 2는 고객 서비스의 비용과 수익 곡선을 나타내고 있다. 기업은 굵은 선을 따라 한계수익보다 낮은 범위 이내에서 더 낮은 한계비용을 발생시키는 서비스를 고객에게 제공하면 된다.

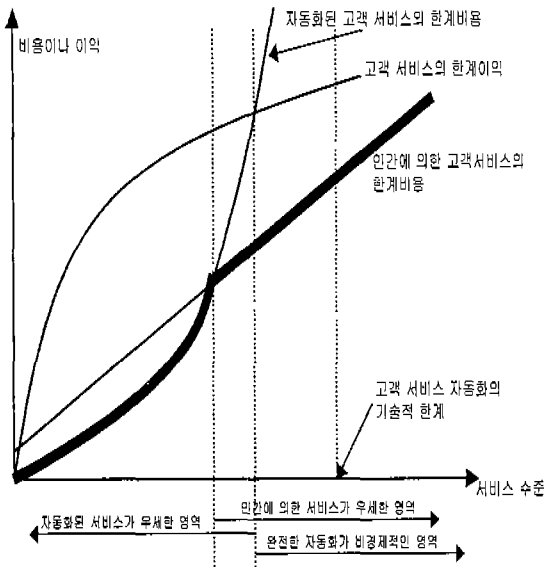


그림 2. 고객 서비스의 비용-이익 곡선

### 7. 결론

본 논문은 CRM이 관련 학문발전의 단계에서 등장한 학문 분야가 아니라, 정보 산업의 요구와 현실 경영 상황에서 발생된 하나의 상품이라는 시각하에서, CRM과 기존 마케팅 개념과의 관계를 검토하고, CRM에 관련된 여러 보고서들을 참조하여, 인터넷 기반의 CRM도입과 구축에 도움이 될 수 있는 여러 가지 관점들을 제시하였다. 특히, 인터넷과 CRM의 관계에 있어서 다음과 같은 세가지 측면을 강조하고자 한다.

첫째, 인터넷은 CRM의 필수적 환경 요소가 되는 반면, CRM을 어렵게 하는 측면도 있다는 점을 이해해야 한다. 이는 인터넷을 주요 고객 채널로 가지고 있는 기업들과 관련 종사자들에게 매우 중요한 인식이 되어야 할 것이다. 둘째, 개인화를 마케팅 기법으로 생각할 것이 아니라 비즈니스 모델 수준에서 고려해야 한다. 인터넷에서의 개인화 비용은 매우 낮은 반면, 인터넷에서의 개인화 효과는 매우 크므로, 기업들은 비즈니스 모델을 수립할 때부터 개인화를 충분히 감안하여야 한다. 셋째, 인터넷 기업에의 고객 유지 활동은 오프라인 기업에서의 그것보다 기업의 생존에 더 중요한 요소가 된다는 것이다. 인터넷 기업은 고객 획득이 용이한 측면도 있지만, 다른 기업으로 쉽게 고객이 옮겨갈 가능성이 오프라인 기업보다 더 크다. 이러한 측면에서, 인터넷 기업의 고객 관리는 오프라인 기업의 그것과는 차별적인 전략과 기술적인 고려가 요구된다고 할 것이다.

위와 같은 세가지 관점은 인터넷에서의 CRM을 성공적으로 수행하기 위한 중요한 학문적, 실천적 의제를 제공하는 것으로 판단되며, 향후 이 분야의

연구, 개발 노력이 필요하다.

### 참고문헌

- [ASA00] 아사오카 토모오, 이시이 테츠, 코야마 켄지, "CRM에서 CRE로", 영진 Biz.com, 2000.
- [CHR91] Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, "Relationship Marketing-Bringing quality, customer service and marketing together", Butterworth-Heinemann Ltd. 1991
- [FOU98] Susan Fournier, Susan Dobscha, David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", Harvard Business Review, pp. 42-51, Jan-Feb, 1998.
- [KAL99] Ravi Kalakota, Marcia Robinson, "e-business : roadmap for success", Addison-Wesley Pub Co., 1999.6.
- [MIC00] Microstrategy, "the power of eCRM", 2000.
- [MOB00] Bamshad Mobasher, Robert Colley, Jaideep Srivastava, "Automatic Personalization Based on Web usage Mining", communications of the acm, Vol.43, no.8, pp. 142-149, August, 2000.
- [MOO00] B. K. Moon, J. K. Lee, K. J. Lee, "A Next Generation Multimedia Call Center for Internet Commerce : IMC", Journal of organizational computing and electronic commerce, 2000, Vol. 10, No. 4, pp. 231-232.
- [NEW00] Fredrick Newell, "loyalty.com :customer relationship management in the new era of internet marketing", Mc Graw-Hill, 2000.
- [NYK99] Melinda Nykamp, "CRM : how to get there from here", 1999.
- [PEP99] Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, "Is your company ready for one-to-one marketing?", Harvard Business Review, Jan-Feb, 1999.
- [PIC99] Polly Pick, "Building Customer-Supplier Relationship in Electronics", Long Range Planning, Vol. 32, no. 2, pp. 263-272, 1999
- [TIM98] Paul Timmers, "Business Models for Electronic Markets", EM, Vol. 8, No. 2, 1998.
- [WEB99] Web Associates, "e-Everything: Technology - enabled customer relationship management", 1999.
- [서형식 00] 서형식, 인터넷상의 개인화 사업모델에 관한 연구, 고려대학교 석사학위 논문, 2000,
- [이경전 00] 이경전, 서형식, "인터넷상에서의 개인화 마케팅 사업 모형과 기술에 대한 사례 연구", 한국경영과학회 추계학술대회 논문집, 1999.
- [이동길00] 이동길, "CRM의 개념과 특징", e-commerce, 전자거래진흥원, 2000. 5/6월호.