

온라인 금융기관의 e-CRM 도입을 위한 평가체계 Evaluation System for e-CRM at On-Line Financial Firm

송기봉*, 정희조**, 임춘성*

ebiz@yonsei.ac.kr

* 연세대학교 컴퓨터산업시스템공학과
** 연세대학교 대학원 기술경영협동과정

Abstract

시장 및 산업 장벽의 붕괴는 금융 산업에 있어서 경쟁격화를 불러일으켰고, 기업들로 하여금 새로운 경쟁 전략을 모색하게 만들었다. 그에 따른 다양한 전략 중 많은 금융기관에서 고객가치 중요성을 인식하고, 그 가치를 객관화하여 기업 이익 증대에 좀 더 기여할 수 있도록 시도하였다. e-CRM은 인터넷 기술을 포함한 정보기술을 이용하여 그러한 전략을 지원해 주는 도구다. 그러나 수요자 입장에서 금융기관은 e-CRM 도입을 위한 객관적인 평가체계가 없이 e비즈니스에 대한 맹목적 신뢰 또는 경쟁사의 도입에 의한 경쟁적 목적 등, 합리적 효과예측에 기반한 도입평가를 하지 못했다. 따라서 본 연구에서는 주 기능 분석과 위험분석에 의한 도입평가체계를 제시하고, 인터넷 금융기관에 적용해 봄으로써 활용을 모색하였다.

1. 서론

방카슈랑스의 도입, 글로벌 경쟁체제 등 금융 산업내 경쟁이 가속을 더하고 있다. 특히, 온라인 금융업은 기존 오프라인 금융기관의 사업확대, 온라인 전업 금융기관의 치열한 시장 경쟁으로 인해 새로운 성장 및 경쟁 전략을 위해 많은 노력을 하고 있다.

이러한 온라인 금융기관에게 있어 e비즈니스 환경은 존재의 기반이고, 도전이자 기회라고 할 수 있다. 조직에 e비즈니스를 효과적·효율적으로 도입하여 경쟁사보다 경쟁우위를 점한다면 e비즈니스는 기회이지만, 그러한 기회를 제대로 활용하지 못하거나 조직에 최적화시키지 못할 때 e비즈니스는 도전으로 볼 수 있는 것이다. 특히 e-CRM의 경우 금융기관의 영업 및 마케팅에 매우 밀접한 e비즈니스 솔루션으로서, 해당 기관들에게는 e-CRM을 제대로 도입하고 활용하는가의 여부가 전략적으로 매우 중요한 의미를 갖게 되었다.

따라서 본 연구에서는, 온라인 금융기관에 있어서 e-CRM을 도입하기 위한 평가체계를 제시하고, 실제 기업에 적용함으로써 연구의 활용 가치를 보여주고 있다.

연구절차는 e-CRM과 정보시스템 도입평가 체계에 관한 이론들을 정리하고, e-CRM의 기능분석과 도입시 위험분석을 수행한 후 온라인 금융기관에 적합한 e-CRM 도입평가체계를 구축한다. 그리고, 사례적용을 마지막으로 다루고 있다.

2. 이론적 배경

2.1 e-CRM 정의 및 기능

CRM을 구조적 관점에서 운영CRM, 분석CRM, 협업CRM으로 나눌 수 있는데, 이 중에서 운영CRM에 의해 만들어진 데이터를 분석하는 분석CRM을 e-CRM이라 말한다. e-CRM은 크게 상품과 서비스 콘텐츠를 온라인상의 고객접촉 수단 즉, web site, e-mail, Mobile Communication, PDA, 전자카탈로그 등과 원리를 활용하여 수시 또는 즉시로 쌓이는 기업 내외부 고객관련 정보를 통합하고 가공 및 분석함으로써 고객과의 관계 개선을 통한 고객 만족도를 제고시키고 고객로열티를 향상시켜 궁극적으로 수익구조를 개선하는 경영 관리 활동 내지는 솔루션 운용활동을 말한다.

e-CRM을 통해 고객 프로파일링, 고객 그룹 분류, 고객 수요 및 행태 연구, 고객 가치부여 등이 가능하다(Melinda Nykamp, 2001). 그 외 세부적으로 실시간·다채널·동시적·쌍방향적 커뮤니케이션의 제공(박연, 2002), 웹사이트를 이용한 사용자 중심·풀방식의 정보 제공 및 서비스 수행 등이 가능하다. 그러나 가장 핵심적인 e-CRM의 기능은 고객 관련 데이터를 신속·정확하게 분석하여 고객을 심층적으로 이해하고 고객의 행동을 예측할 수 있도록 한다는데 있다.

2.2 e비즈니스솔루션 도입평가체계 관련연구

Theo, et al.(1997)은 정보기술 투자 평가에 쓰이는 방법을 재무적 접근법(Financial approach), 다기준 평가법(Multi-criteria approach), 비율방법(Ratio approach), 포트폴리오 방법(Portfolio approach)의 네 가지로 분류하였다.

한편, Irani, et al.(1997)은 문헌조사를 통해서

정보기술 투자 방법을 크게 경제적 평가 방법(economic appraisal technique), 전략적 평가 방법(strategic approach), 분석적 평가방법(analytical appraisal technique), 통합적 평가 방법(integrated approach)의 네 가지로 정리하였다. 경제적 평가방법은 전통적으로 쓰이던 기법들을 포함한 구조화된 방법이다. 정형적인 비용과 효과를 재무적 수치로 표현하는 것을 바탕으로 하고 있지만 비정형적인 요소에 대한 고려가 적다는 약점이 있다. 전략적 방법은 위험성을 내포하고 있고 덜 구조화된 방법이지만 장기적인 관점에서 조직에 미치는 영향을 포함하는 비정량적인 요소를 고려한다는 장점을 가지고 있다. 분석적 평가 방법은 정량적, 비정량적 요소를 모두 고려하는 구조화된 방법이지만 주관적인 경향이 있다. 통합적 방법은 재무적, 비재무적 영역을 통합한 방법이다. 각각의 세부방법은 아래 표에 제시되어 있다.

<표1> 정보기술 투자 평가방법(Irani, et. a., 1997)

기법	세부기법	
Economic appraisal technique	Ratio based	Payback, ROI, Cost-Benefit Analysis
	Discounting technique	NPV, IRR
Strategic approach	Technical importance / research and development, competitive advantage, CSFs	
Analytic appraisal technique	Portfolio	Non-numeric, Scoring models, AHP, Computer based technique
	Others	Risk Analysis, Value Analysis
Integrated approach	Multi-attribute utility theory, Information economics, BSC, Scenario planning and screening	

3. 도입평가체계

3.1 e-CRM의 효과 및 주 기능 분석

CRM은 경쟁사와 차별화되는 고객에 대한 광범위하고 심층적인 이해를 바탕으로, 고객의 개별적 요구를 충족할 수 있는 차별적 제품과 서비스를 제공함으로써, 신규고객을 확보하고 기존고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 통합적·전사적 마케팅 시스템(Berry,

2000)이며, 고객생애가치(Customer Life Value : CLV)를 극대화하여, 결과적으로 수익성을 최대화하는 통합된 프로세스(최현희, 2000)라 할 수 있다

e-CRM은 데이터웨어하우징, 데이터마이닝, OLAP 등의 기술을 이용하며, 운영 CRM에서 획득한 고객, 판매, 마케팅 관련 데이터를 분석의 기초자료로 이용한다. 이를 통하여, 의사 결정에 필요한 정보를 추출하고 고객분석과 고객의 행동양식을 예측하며, 고객세분화를 통하여 고객의 충성도를 파악하고, 고객에게 상품판매 및 서비스 제공, 캠페인 관리, 고객반응관리 등의 활동을 포함한다(Berry, 2000; Brown, 2000).

온라인 금융기관에 있어 e-CRM에 가장 기대하는 효과 및 주요 기능이라 평가할 수 있는 것을 다음의 표과 같이 정리하였다.

<표2> e-CRM의 주기능 - 온라인 금융기관

영역	주기능
이익향상	매출 증대
	비용절감
고객만족도 향상	서비스의 신속, 정확성 향상
	고객 개인화 향상

3.2 e-CRM 비용 및 위험 분석

위험(Risk)란 손실 또는 손해가 발생할 가능성을 말하는 것으로, 영향, 가능성, 시간적인 틀의 세 가지로 특징을 요약할 수 있다(Gemmer, 1997).

위험분석(Risk Analysis)이란 문제발생의 예상 시기 및 시간 등을 결정하여 가능한 위험을 수치화하고 위험요인의 우선순위를 결정하는 활동(김현수, 1995)이고, 운영적, 물리적, 기술적, 직원, 행정적인 규제와 절차에서 발생할 수 있는 포괄적인 위험을 포함한다(Nosworthy, 2000).

또한 프로젝트 위험(Project Risk)이란 프로젝트에서 발생할 수 있는 잠재적인 문제점과 프로젝트의 성공을 방해할 수 있는 위험(Schwalbe, 2000)을 말하는데, 본 연구에서는 e-CRM을 하나의 정보시스템 도입관련 프로젝트로서 바라보고, 도입에 있어 발생할 수 있는 잠재적인 문제점과 방해요인을 다음의 세 가지로 구분하였다.

첫째, 성공적인 프로젝트를 제약할 가능성이 가장 큰 구축비용이다.

둘째, 성공적인 e-CRM 도입을 담보하기 위한 시스템적 인프라와 인적 인프라다.

셋째, 기존에 운영중인 데이터베이스 및 각종 정보시스템과의 최적화 및 업무 프로세스에의 최적화 가능성이다.

3.3 도입평가체계 구축

본 연구의 e-CRM 도입평가체계는 온라인

금융기관으로 그 대상을 제한하였기 때문에 평가영역 및 평가지표를 핵심적 관련 기능만을 고려하여 도출하였다.

기회측면에서의 평가영역은 크게 이익향상과 고객만족도 향상으로서 각각 매출증대 및 비용절감과 서비스의 신속정확성 향상 및 고객 개인화 향상을 하위 구성지표로 두고 있다.

반면 위험측면에서의 평가영역은 비용 및 위험요인을 고려하여 시스템 도입비용, 인프라 구축정도, 최적화 가능성 등을 평가하고 있다.

<표3> e-CRM 도입평가체계

평가영역	평가지표
이익향상 (+)	매출 증대
	기존고객의 가치 증대, 고객 이탈률 감소, 신규고객 유인
	비용절감
고객만족도 향상 (+)	인력운영 효율화, 디마케팅 대상자 집단 선별
	서비스의 신속, 정확성 향상
	고객응대 시간 단축, 컴플레인 처리시간 단축, 정확한 정보 제공 및 통합처리
	고객 개인화 향상
비용 및 위험요인 (-)	웹 개인화 구현, CIC 정보의 통합분석에 의한 개별고객에 최적화된 서비스 제공
	도입비용
	구축비용, 운영비용, 교육비용
	인프라
	시스템적 인프라, 인적 인프라, 제도적 인프라
최적화	
	업무프로세스 최적화, 기존 정보시스템과 최적화

4. 사례 적용

본 연구의 e-CRM 도입평가체계를 온라인 자동차 보험업종에 있는 I사에 적용하였다. I사는 현재 다음과 같은 내외부적 환경변화에 직면하고 있다.

첫째, 수익성 악화다. 이것은 고객 무료 서비스 비용증가, 사고위험이 높은 2,30대 젊은 층의 비율증가, 고객 이탈률의 급격한 증가, 수익원 편중 등으로 인한 것으로 분석되었다.

둘째, 서비스 수준이 경쟁적이지 못한 것으로 평가된다. 구체적으로 비교적 높은 서비스 관련 비용과 신입 상담직원의 비중증가, 경쟁사들의 대고객 서비스의 개선 등에서 원인을 찾을 수 있다.

셋째, 외부환경으로서, 신규 경쟁사의 시장 참여와 방카슈랑스 도입 등의 법률 및 제도적 변화 등이다.

이러한 문제점들을 해결하기 위해 다음과 같은 구체적 실행 방안들이 제시되었다.

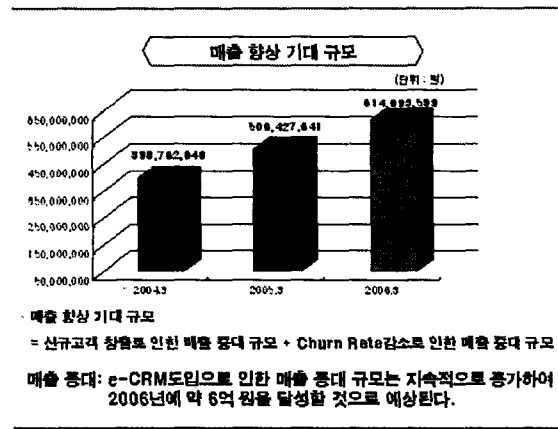
첫째, 수익측면의 개선을 위해서, 고객 세분화, 고객 특성의 정확한 분석, 개별화된 마케팅 전략 구사, 서비스 관련 비용의 절감, 다양한 수익원 발굴 등이 요구되었다.

둘째, 서비스 수준 향상을 위해서는 신속한 고객 응대 서비스, 개인화된 서비스 제공, 차별화된 접점 프로세스 제공 등이 요구되었다.

셋째, 외부환경에 대응하기 위해서는 차별화된 상품 및 서비스의 제공, 정확한 정보를 바탕으로 한 시장주도가 필요한 것으로 판단되었다.

그리고 현재 I사에서 운영중인 데이터베이스 마케팅과 운영CRM만으로 이러한 해결방안들을 수행하기에는 기술적으로 매우 어렵다고 판단되어 e-CRM 도입을 검토하게 되었다.

본 연구를 통해 도출된 e-CRM 도입평가체계에 적용하기 위하여 각 지표별 측정 가능한 항목들을 정량적으로 분석하였고, 정성적인 것에 있어서는 경영진과 업무 담당자 인터뷰를 통해 도입평가체계에 적용하였다.



[그림1] e-CRM 도입을 통한 매출향상기대규모

e-CRM 도입 후 매출향상 기대규모는 2004년에 4억 원에 가까이 되고, 이후 매년 1억 이상씩 증가세를 보여 2006년에는 6억 원 이상의 매출향상 기대규모를 보였다. 이것은 신규고객 창출과 고객이탈률 감소로 인한 것으로, 기존 고객을 유지함으로써 기대되는 매출 향상은 측정에서 제외하였다.

비용절감 측면에서의 기대효과는 디마케팅 대상자 축소로 인한 서비스 비용감소와 CIC 관련 인력의 효율적 운영을 통한 인건비 감소로 구분 할 수 있었다. 분석결과 전자에서는 연간 1억 8천만원 이상 절감 가능한 것으로 나타났으나, 후자에서는 CIC와 직접 관련한 3

개 팀의 인력에 대해 연간 4백만원 이하의 인건비만 절감 가능한 것으로 나타났다. 따라서 인건비 절감에 비해 고객특성 분석을 통한 행동예측 및 대응을 하는 디마케팅 대상자 집단 구분을 통해 매우 많은 효과를 기대할 수 있다.

신속한 서비스 측면에서는 응대시간 단축에 있어서 대기시간 단축효과와 요청포기 감소효과로 나타났는데, e-CRM을 통해 고객 대기시간이 발생하는 비율이 0.43%에서 0.18%로 감소하여 약 58%의 개선효과가 있었고, 요청포기율은 e-CRM 도입전 0.91%에서 0.55%로 약 40% 개선효과가 있었다. 이것은 고객 만족도와 관계있는 것으로 e-CRM을 통해 이 영역도 개선효과를 기대할 수 있는 것으로 판단된다.

그 외 항목들은 분석이나 측정을 통해 정량적인 답을 찾기보다는 경영진이나 담당자의 진위 확인 및 의견을 통해 확인하였다.

비용 및 위험 평가에 있어서는 도입비용이 I사의 현재 고객수를 기준으로 하였을 때, 총 2억원 미만으로 나타났고, 이것은 e-CRM 운영 후 1년 이내에 손익분기점을 넘어설 수 있는 것을 말한다.

성공적인 e-CRM 도입을 위해 인프라 및 최적화 가능성의 판단은 인터뷰 결과 및 사실 확인을 통해 충분히 도입 가능하고, 도입 후 높은 활용 가능성을 예측할 수 있었다.

I사의 경우 총 7개의 평가지표에서 4개 지표에서 90점 이상의 충족 수준을 보였고, 나머지 3개 지표에서 80점 이상의 충족 수준을 보여, 전체적으로 가중치를 고려한 결과를 보면 87.6점으로서 80점 이상시 시스템 도입을 하려는 경영진에게 도입평가 결과를 바탕으로 e-CRM 도입을 권유하였다.

5. 결론

e비즈니스 솔루션 도입 결정에 영향을 미치는 중요한 요인은 조직 및 전략 적합성, 재무적 지원성 등 몇몇에 제한된다.

e-CRM을 도입하는데 있어서도 마찬가지로 적용 가능하지만, 대부분의 기업들이 e-CRM을 도입하는데 있어서 단지 맹목적 혹은 경쟁적인 목적으로 결정하는 경우가 많다. 그러나, 도입하려는 조직의 전략과 제품 및 서비스 특성에 따라 도입평가체계가 구축되어 타당성 검증이 거치게 된다면 불필요한 비용소요를 사전에 막고 프로젝트 진행시 역점 진행 프로세스를 확인할 수 있을 것이다.

본 연구에서 도출된 도입평가체계는 투자결정에 민감한 중소규모 금융기관에 유용하게 활용될 것이다.

향후 평가체계의 세부 측정항목을 보완하고, 기업전략에 따른 가중치 부여 등에 관한 연구가 이어져야 할 것이다.

<참고문헌>

- [1] 김석태, 2001, 기업정보시스템의 투자 타당성 평가에 관한 연구, 연세대학교 인지과학 석사 논문, pp.4-30
- [2] 김경우, 2002, CRM의 도입과 추진전략에 관한 연구, 한국OA학회 논문지(2002.12), pp.212-218
- [3] 박연, 2002, CRM경영의 효율화를 위한 e-CRM모델의 구축에 관한 연구, 한국전통학연구, 제16권 제 2호, pp.214-221
- [4] 박정수, 1999, CRM시스템 구축 및 활용에 관한 핵심 성공 요인분석, 홍익대학교 경영학 석사 논문
- [5] 이석준, 1997, 효율적 정보시스템 구축을 위한 투자효과 정량화 방법론, SDS Consulting Review, 제2권 제4호, pp.21-42
- [6] 최현희, 2000, 성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM, IE매거진, 7권2호, pp.41-46
- [7] 한경선 외, CRM 프로젝트의 위험 요인 분석, 대한경영학회지, 제34호, pp.4-24
- [8] Alex Berson et. al., 2000, Building Data Mining Applications for CRM, McGrawHill, pp.231-394
- [9] Berry, M.J.A. and Lnof, G.S., 2000, Master Data Mining: The art and science of Customer Relationship Management, John Wiley & Sons
- [10] Brown, S.A., 2000, Customer Relationship Mangement, John Wiley & Sons
- [11] Nick French and Richard Cooper, 2000, Investment valuation models, Journal of Property Investment & Financ, Vol.18 No.2, pp225-238