

☒ 응용논문

고객구매활동 기반의 e-CRM 전략

강현석 · 서영호

경희대학교 경영학부

e-CRM Strategy based on Customer Purchasing Activity

Hyeon-Seok Kang · Yung-Ho Suh

School of Business Administration, Kyunghee University

Abstract

Many organizations have developed their own information systems not only for internal efficiency but also for effectiveness of external customer services. One of the most effective service tools for their customers is the use of information technology. The web technology is rapidly becoming one of the most effective tools for online customer services. In order to gain competitive edge, organizations must have effective web site planning methods for their customer service. A study on traditional information systems planning methodologies has been conducted and they are compared with web site planning techniques. Cases of web sites in order to improve customer relationship are analyzed. Finally, a new conceptual framework for web site planning strategy for e-CRM is proposed in this paper.

In order to support effective web site planning, online customer contact points and online service activities are defined and classified as several stages. And, web site strategies corresponding to each customer service activities are developed and proposed. With this framework, organizations can build competitive web strategies for improving their online customer relationships, thereby increasing customer satisfaction.

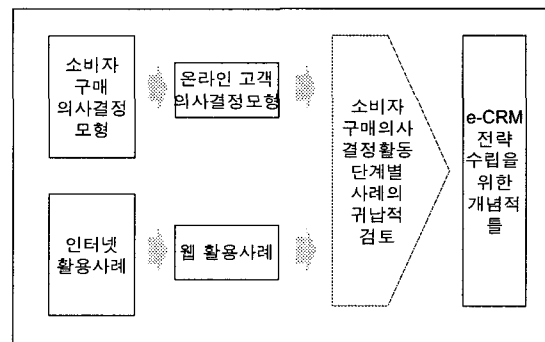
1. 서론

현대 경영은 제품 위주의 경영에서 고객관계를 중시하는 경영으로 패러다임이 급속히 변화하고 있다. 고품질의 제품을 생산하는 것이 무엇보다도 중요하지만 제품의 설계에서부터 생산, 판매, 서비스에 이르기까지 고객의 의견을 충분히 반영할 경우에만 기업의 시장경쟁력이 향상될 것이다. 기업과 고객간의 보다 밀접한 상호작용이 어느 때보다도 중요한 시대가 도래하였으며 최근의 인터넷과 e-비즈니스의 대두는 기업의 대 고객관계 개선에서 의미하는 바가 매우 크다. 더욱이 최근의 심화되어 가는 경쟁환경을 고려할 때 정보기술을 활용한 경영전략은 기업의 경쟁력을 획기적으로 향상시킬 수 있는 계기를 마련할 수 있다는 점에서 산업계, 학계의 주요 연구과제가 되고 있다. 21세기를 맞이하여 개방사회에서 경쟁우위를 차지할 수 있는 가장 바람직한 방법중의 하나가 정보기술을 활용하여 기업의 생산성, 효율성을 제고하는 것이라는 데는 재론의 여지가 없다[Porter et al., 1985].

이 중에서도 오늘날 인터넷이 가져오고 있는 산업환경의 변화는 18세기의 산업혁명에 버금가는 패러다임의 이동으로 발전하고 있다. 초우량 기업들은 인터넷을 이미 기업의 정보전달 도구, 거래수단 등으로만 보지 않고 기업의 내부 프로세스를 혁신할 수 있는 경영혁신도구 [Benjamin et al., 1995], 전략적 우위를 가져올 수 있는 핵심 정보기술로 판단하고 있으며 [Evans et al., 1997], 인터넷이 구매자들의 구매력과 교섭력을 향상시킴으로써 기존의 전통적인 시장의 한계를 넘어 가상공간에서의 시장을 점차 확장해 나가고 있다.

인터넷은 다음과 같은 이유로 인해 기업의 하부조직 관점에서 전반적인 내부 프로세스에 매우 큰 영향과 변화를 미치고 있는데, 첫째, 인터넷은 특정 이해 관계자집단이나 세력에 의하여 당위나 강요에 의하여 확산되었다기보다는 사회구성원들의 개별적 요구가 모여 자연스럽게

확산되고 역시 기업의 하부구조로부터 자연스럽게 조직내에 확산되었다는 점과 둘째, 공급사슬에서 고객에 이르는 기업의 전체프로세스를 골고루 관통하는 점, 그리고 셋째, 이와 동시에 특정 소프트웨어 의존성이 낮아 모든 거래주체들이 저렴한 비용으로 사용함으로써 고객과의 접점에서 가장 많이 활용될 수 있으며, 넷째, 특정 영역에만 치우쳐서 활용되고 있지 않다는 점 등에서 기존의 정보기술들과는 차이를 보이고 있다.



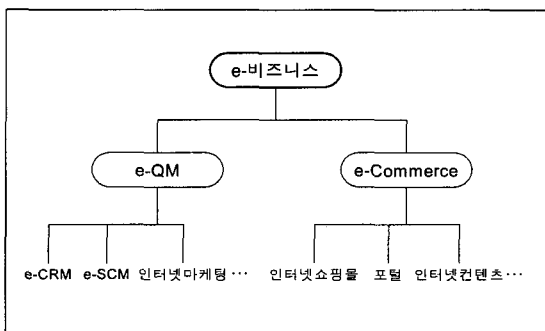
< 그림 1 > 연구의 배경 및 연구모형

특히 고객과의 접점에서 활발하게 활용됨으로써 자연스럽게 확산되어가는 이들 인터넷 정보기술을 수용하는데 있어 고객편의를 위한 서비스를 개발함으로써 궁극적으로는 고객중심으로 기업의 전체 프로세스를 연결하고 통합하는 일은 무엇보다도 중요한 과제라고 할 수 있다.

이를 위하여 본 연구에서는 전통적인 소비자 구매의사결정 모형들을 고찰을 통해 확장된 의사결정 프로세스를 규명하고, 고객구매 프로세스 상에서 지원할 수 있는 웹기반 서비스의 지원사례를 조사함으로써 고객구매 의사결정 단계별 웹기반 서비스 유형을 탐색하였다. 즉 소비자 구매 프로세스별 인터넷의 전략적 활용현황과 사례를 탐색해 봄으로써 국내기업의 전략적 인터넷 활용방안과 개념적 틀을 위한 토대를 제시하고자 한다.

2. e-비즈니스와 e-CRM

일반적으로 e-비즈니스란 인터넷/전자상거래를 통해 기업의 경쟁력을 향상시키고자 하는 노력이며 e-비즈니스의 영역으로는 상거래 관점에서의 e-Commerce와 내부 경영혁신관점에서의 e-QM으로 구분할 수 있다. e-QM(e-품질경영)이란 인터넷과 인트라넷 등의 정보기술을 활용하여 기업경영활동을 적극적으로 보다 효율적으로 활성화하려는 노력을 의미한다.



< 그림 2 > e-비즈니스의 구분

e-QM에는 기능별 분류에 의해 e-고객관계(e-CRM: electronic customer relationship management), e-공급사슬 관리(e-SCM: electronic supply chain management), 인터넷 마케팅/광고 등을 들 수 있다. 이를 영역별로 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

e-CRM을 통한 고객과 기업 간의 정보교류는 매우 다양할 수 있는 바 먼저 인터넷을 통해 고객과 기업이 상호작용을 통해 전달받을 수 있는 정보의 종류는 고객으로부터 기업방향으로

의 상호작용과 기업으로부터 고객 방향으로의 상호작용으로 다시 구분할 수 있으며, 이를 통한 긍정적 상호작용들로는 다음과 같은 점들을 들 수 있다.

고객으로부터 기업방향으로의 상호작용으로는 첫째, 검색엔진을 통한 원하는 제품 또는 기업 정보의 적극적 획득 및 에이전트 등을 통한 가격정보를 수집과 비교구매가 가능하고, 둘째, 고객이 원하는 제품만의 정보나 광고를 선택적으로 받아들일 수 있는 점, 그리고 세 번째로는 개성별 맞춤상품 요구로서 인터넷의 쌍방향성으로 인해 고객들은 자신들의 요구를 더욱 더 구체적으로 기업에게 제시하고 원하는 제품을 요구할 수 있다.

기업으로부터 고객방향으로의 상호작용으로는 첫째, 고객에게 제공하는 정보의 양과 질이 풍부하여 이론적으로는 무제한의 정보를 고객들에게 제공할 수 있으며, 이는 전통적 매체(TV, 신문광고 등)의 정보 제공량의 한계를 극복하는 효과적인 매체로 받아들여지고 있다. 둘째, 실시간으로 정보를 고객과 주고받음으로써 고객에게 제공하는 서비스의 스피드를 향상시킬 수 있고, 셋째, 게시판, 전자우편 등을 통해 고객불만 정보를 신속하게 접수, 처리할 수 있으며, 넷째 고객정보가 디지털 형태로 입력되므로 데이터베이스화하기 용이하고 입력오류가 발생할 소지가 없다. 다섯째로, 개별 고객의구매행태, 트래픽을 분석함으로써 개인별 구매이력 분석이 가능하고, 여섯째, 기존의 전통적인 표준제품에서 고객의 주문을 개별적으로 처리하는 맞춤제품 및 맞춤형 서비스를 제공할 수 있다. 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

< 표 1 > e-CRM을 통한 고객과 기업간의 긍정적 상호작용

고객으로부터 기업방향	기업으로부터 고객방향
<ul style="list-style-type: none"> - 회사/제품정보의 적극적 수집 - 제품광고의 선택적 수용 - 개성별 맞춤 상품 요구 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객에게 제공하는 정보의 양과 질이 풍부 - 고객에게 제공하는 서비스의 스피드 향상 - 고객 불만 정보의 실시간 모니터링 - 고객정보 수집 및 가공의 디지털화 - 개별 고객에 대한 구매 이력 분석 - 표준제품에서 맞춤제품, 맞춤 서비스로

이 중 고객과의 쌍방향성 정보교류를 통해 기업의 대고객 관계를 혁신적으로 개선할 수 있는 바 이를 e-고객관리(e-CRM: electronic customer relationship management)라고 할 수 있는데, e-고객관리란 다시 말해서 “인터넷 등의 네트워크 기술과 데이터베이스 등의 정보 기술을 이용하여 고객에 대한 다양한 정보를 수집하고 이를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객의 평생가치를 극대화하여 기업의 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 관리 프로세스”라고 할 수 있다.

e-고객관리에 있어서 중요한 부분의 하나는 고객과의 접점에서 관리가 어떻게 되는가 하는 것이다 고객과 기업과의 접점은 무엇보다도 먼저 구매에서 서비스로 연결되는 프로세스를 들 수 있다. 즉, 고객이 공급자로부터 제품 및 서비스를 구매하는 경우엔 반드시 일정한 프로세스를 거치도록 되어 있는데, 최근 월드와이드웹의 상업적 활용은 전통적인 방식에 비해 다양한 관점에서 고객편의를 지원함으로써 구매의사결정 단계와 프로세스를 자동화시키는 동시에 보다 세분화시켜 나가고 있다.

3. 온라인 고객구매의사결정 활동의 변화

소비자는 시장에서 가용한 여러 가지의 마케팅 믹스의 가치를 지각하고 그러한 가치에 대하여 기꺼이 일정한 가격을 지불하고자 할 것이며, 기업은 특정한 마케팅 믹스를 시장에 제공하기 위하여 소요되는 비용과 바람직한 이윤을 보상할 수 있는 가격을 구사하기 위하여 충분한 크기의 가치를 창출하여야 한다. 결국 마케팅이란 고객과 기업 사이의 이러한 관계에 착안하여 교환이 원활하고 바람직하게 일어나도록 영향을 미치는 일과 관련되며, 이점에서 온라인 웹서비스 전략수립 단계에서는 소비자들이 제품을 어떻게 지각하며 그러한 지각이 구매동기 및 프로

세스와 어떻게 관련되는지를 검토 후 고객편의를 위한 적절한 서비스지원전략을 결정해야 한다.

고객이 공급자로부터 제품 및 서비스를 구매하는 경우엔 반드시 일정한 프로세스를 거치도록 되어 있는데, 최근 월드와이드웹의 상업적 활용은 전통적인 방식에 비해 다양한 관점에서 고객편의를 지원함으로써 구매의사결정 단계와 프로세스를 자동화시키는 동시에 보다 세분화시켜 나가고 있다.

구매의사결정 단계에 관한 연구로는 고전적으로 Engel et al.(1978)이 이를 문제인식, 검색, 대안 평가, 선택 그리고 입수의 5가지 단계로 나누고 있으며, Ives & Learmonth(1984)는 이러한 프로세스 상에 정보기술을 지원하기 위한 기회를 탐색하는 과정에서 13가지 단계로 나누고 이를 CRLC 모형으로 명명한 바 있다. 한편, 최근 들어 Kalakota & Whinston(1996)이 제시하였던 상업모형(Mercantile model)은 온라인 상에서 이들 단계를 구매결정, 구매, 구매 후 상호작용을 중심으로 검색, 비교, 구매, 협상, 주문, 지불, 제품영수, 사후 서비스의 7가지 단계로 분류하고 있으며, Liang & Huang (1998)은 이를 또 다른 관점에서 검색, 비교, 시험, 협상, 주문, 지불, 배달, 사후서비스 등의 7가지 단계로 나누어 이를 트랜잭션 처리(transaction process)라고 부른 바 있다. 이들 연구를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

이 중에서도 CRLC의 뒤에 숨어 있는 아이디어는 자사가 제공하고 있는 제품이나 서비스를 고객의 눈으로 바라봄으로써, 자사를 경쟁사와 차별화시킬 수 있다는 점이며, 따라서 고객과의 관계에 보다 집중하는 것이 전략적 우위를 달성하는 열쇠라고 파악하고 있다. CRLC는 고객이 공급자와 기본적인 13가지 단계를 통하여 관계를 맺게 되며, 각 단계는 오늘날에도 정보시스템의 전략적 우위 획득에 활용할 수 있는지를 결정하기 위한 현실적인 모형이라고 평가받고 있다[Turban et al., 1999].

따라서, 본 연구에서는 정보기술의 활용방안을 고객만족 관점에서 고찰하는 동시에 비교적

< 표 2 > 고객의사결정 모형별 비교

모형	연구자	단 계
Customer decision process	Engel, Kollat & Blackwell(1978)	1. Problem recognition → 2. Search → 3. Alternative Evaluation → 4. Choice
CRLC	Ives & Learmonth (1984)	1. Establish customer requirement → 2. Specify customer requirements → 3. Select source → 4. Place an order → 5. Authorize and pay for → 6. Acquire goods or services → 7. Test and accept goods or services → 8. Integrate into and manage inventory → 9. Monitor use and behavior → 10. Upgrade if needed → 11. Maintenance → 12. Transfer or dispose → 13. Accounting for purchases
Mercantile model	Kalakota & Whinston (1996)	1. Search → 2. Comparison → 3. Bargaining → 4. Order → 5. Authorize payment → 6. Receipt of product → 7. Post-service
Transaction Process	Liang & Huang (1998)	1. Search → 2. Comparison → 3. Examination → 4. Bargaining/Negotiation → 5. Order → 6. Payment → 7. Delivery → 8. Post-service

세분화되어 있는 Ives & Learmonth의 모델을 중심으로 웹서비스 활용 및 지원방안을 탐색하고 현대적인 관점에서 2가지의 단계를 보완하였다.

두로, 골드뱅크 @House, 드림위즈 소식지나 미국의 Xoom.com사 등이 최근 간접적이고 비 공식적인 테마를 담고 있는 소식지 등을 발간함으로써 고객의 수요 및 요구를 창출하는데 노력을 기울이고 있다.

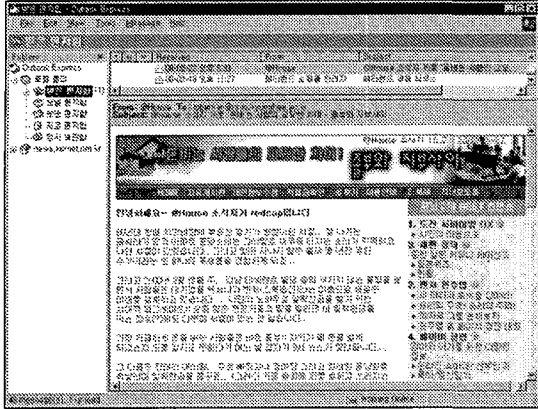
4. 고객활동 단계에 따른 웹서비스 지원사례

4.1 요구의 유도(establish customer requirements)

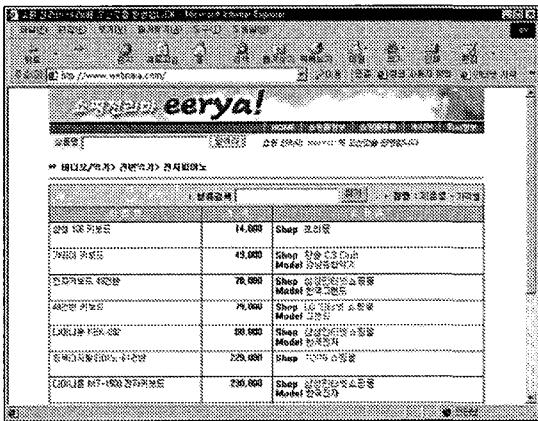
제품 및 서비스에 대한 고객의 요구는 자생적으로 발생할 수도 있지만, 광고나 홍보와 같은 외부정보를 통하여 유도되거나 타의적으로 생성될 수도 있다. 전통적인 매체들을 통하여 제공되던 다양한 제품 및 서비스에 대한 일방향성 광고는 월드와이드웹의 쌍방향적인 광고에 의해 대체되고 있다. 국내에서는 광고를 보며 돈을 적립해주던 골드뱅크(주)에서 최초로 1998년부터 웹카탈로그를 발송하기 시작한 것을 필

4.2 요구의 분류(specify customer requirements)

현실세계에서 고객요구를 파악하기 위해서는 사후에 실제로 팔려나간 제품의 매출이나 재고 현황을 분석하거나 사전에 물리적인 설문이나 인터뷰를 통해서만이 고객의 수요나 요구를 가늠할 수 있었다. 하지만 오늘날 대부분의 상업 사이트에서는 실제 구매가 발생하지 않은 경우 에라도 카운터 소프트웨어, 온라인 광고의 CTR (Click Through Ratio) 자료 및 접속 로그 등을 분석함으로써 잠재고객들의 잠재수요를 파악하여 급변하는 수요변화 및 추세에 보다 유연하게 대처하고 있다.



< 그림 3 > 골드뱅크 소식지 @house



< 그림 4 > 비교구매 사이트 웹나라

4.3 제품정보 수집(search of information)

대부분의 사이트에서 제공하고 있는 온라인 상에서 정보는 현실 상점에서 MD가 구두로 설명해야만 하는 프로세스를 단축시킬 수 있는 동시에 보다 정확하고 일관된 설명을 고객에게 사진과 함께 전달할 수 있다. 동시에 고객은 야후(www.yahoo.com)나 네이버(www.naver.com) 등과 같은 유명 검색엔진을 통하여 판매상점뿐만 아니라 제품에 대한 보다 상세한 정보들을 사전에 검색하고 있다.

4.4 제품정보 비교(comparison of information)

주피터 커뮤니케이션의 전자상거래에 대한 조사에 따르면 온라인 구매를 사람들이 주저하는 주된 이유는 지불 방식의 보안이 아니라 거래와 가격 제시 등의 문제인 것으로 나타났는데, 특히 구매자들은 다양한 인터넷 쇼핑 사이트들 중에서 자신이 원하는 상품군을 다양하게 비교하고 최적의 가격으로 구매하기를 원하고 있다. 최근 웹상에서는 비교구매를 가능하게 하는 온라인 에이전트 프로그램 등이 활성화되어 가격, 성능 등과 같은 다양한 기준에서 여러 사이트의 제품 및 서비스를 비교할 수 있다.

마이사이먼(www.mysimon.com), 샵바인더(www.shopbinder.com), 웹나라(www.webnara.com), 웹마켓(www.webmarket.com) 등이 쇼핑에이전트의 대표적인 예라고 할 수 있다.

4.5 공급원 선택(select a source)

대부분의 일반적인 정보검색을 지원하고 있지만, 인터넷 사이트를 검색할 수 있도록 지원하고 있지만, 한국통신의 한미르(www.hanmir.net) 등의 사이트에서는 전화번호 조회서비스인 "KT114"를 활용하여 전화번호 검색과 웹사이트 검색을 한꺼번에 할 수 있는 맞춤형서비스인 "마이미르"를 제공함으로써 최종소비자의 공급원 선택을 보다 편리하게 지원하고 있다.

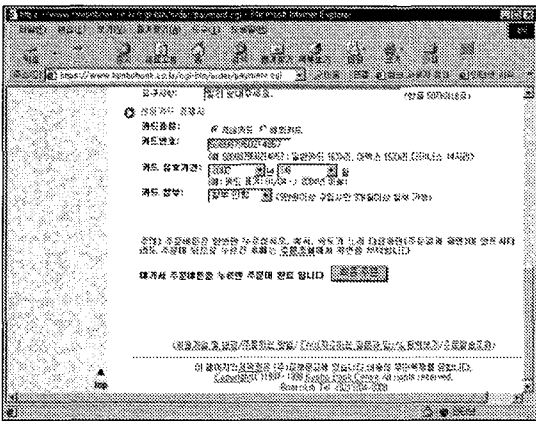
4.6 예약 및 주문(place an order and reservation)

쇼핑몰 이용시 장비구비에 담기 등의 대부분의 상품주문은 물론이며, 국내 항공사(대한항공(www.koreanair.co.kr), 아시아나항공(www.flyasia.com))와 철도청 등에서는 인터넷을 통해 티켓예매서비스를 실시하고 있는데, 여행하고자 하는 날짜와 출발지, 도착지, 시간 등을 입력하면 해당 조건에 맞는 노선정보와 남은 좌석 수, 금액, 소요시간 등을 웹 상에서 바로 확인할 수 있으며 예약까지 할 수 있는 시스템을 운영하고 있다. 따라서 고객 입장에서는 이러한 시스템을 통해 시간과 비용을 절약할 수 있으며

철도청에서는 예약업무와 관련된 인력을 줄임으로써 비용절감 효과를 가져오고 있다.



< 그림 5 > 아시아나 항공의 온라인 예약



< 그림 6 > 교보문고의 온라인 신용카드 결제

4.7 대금지불(authorize and pay for)

카드조회서비스 업체인 한국정보통신은 ‘이지캐시’라는 소액 전화화폐 서비스를 시작했다. 플라스틱 카드인 이지캐시는 1000원 미만의 소액 상품을 결제할 수 있으며, 인터넷의 유료 콘텐츠, 디지털음악(mp3), 사이버만화방 등의 서비스를 이용할 수 있다.

데이콤도 기존 전화선불카드에 인터넷쇼핑 대금 결제 기능을 추가한 인터넷 종합정보통신카드인 “사이버패스”를 개발, 데이콤이 지불결제 시스템을 제공하고 있는 1천7백여 쇼핑몰에서

이용할 수 있도록 하고 있다. 사이버패스는 각 카드마다 부여된 고유번호를 입력해 시내·외 및 국제전화, 이동전화, 전화정보서비스 등 다양한 정보통신서비스는 물론 인터넷 쇼핑몰에서 물건을 사고 대금을 낼 때도 사용할 수 있다.

4.8 배송(deliver goods or services)

일반 제품에 비해서 특히 소프트웨어의 구입의 경우에 활발히 이용되고 있으며, 마이크로소프트사를 필두로 한 대부분의 소프트웨어 업체들은 이미 웹과 FTP를 통한 온라인 제품 인도를 시행하고 있다. 일반제품의 경우에 있어서도 페더럴 익스프레스(www.fedex.com)사 등에서는 배송과정에서 운송정보를 수집하여 고객에게 온라인 트래킹 서비스를 제공하고 있다.

4.9 검수(test and accept goods or services)

한글과컴퓨터(www.netian.com)를 비롯한 대부분의 소프트웨어 제품들은 고객이 제품을 인도받은 시점에서 웹상에서의 온라인 회원등록 절차를 제공함으로써 고객데이터베이스를 확보함과 동시에 해피메일 발송, 무료계정 및 홈페이지 계정을 비롯한 온라인 부가서비스를 고객에게 무료로 제공하고 있다.

4.10 재고관리(integrate into and manage inventory)

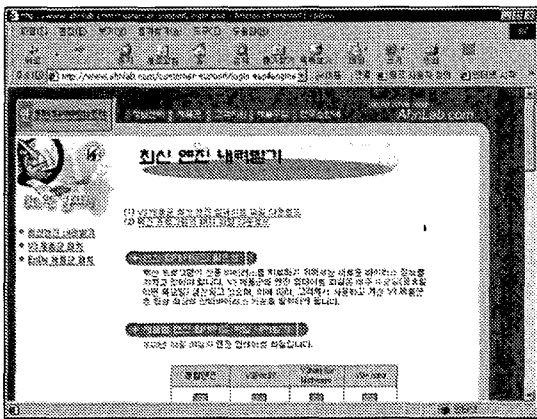
메이크샵(www.makeshop.co.kr)의 온라인 관리자 웹들에서는 고객이 구입한 실적이 누적되면 이를 통하여 기업은 고객이 반복적으로 구매하는 아이템의 수량을 자동으로 분석하여 구매 의도를 파악할 수 있으며, 고객에게 남은 수량에 대한 정보를 보여주는 동시에 재고관리자 입장에서는 예측된 수량을 사전에 준비함으로써 특정 고객별 재고를 고르게 유지할 수 있다.

4.11 용도와 행동반응 모니터(monitor use and behavior)

온라인 향수 전문 판매업체인 코리아센터



< 그림 7 > 메이크샵의 온라인 재고조회



< 그림 8 > 안철수연구소의 패치다운로드

(www.koreacenter.com)에서는 고객의 소리 게시판 운영하면서(월평균 1,000건 이상) 고객의 불만을 모두 답변해주고 있는데, 이를 통하여 고객으로부터 보다 강한 신뢰성과 동시에 오프라인 상에서의 구전을 통한 홍보효과까지도 얻을 수 있었으며, 축적된 고객의 수요와 불만 사항을 분류함으로써 향후 개선과 수요예측의 기초로 활용하고 있다.

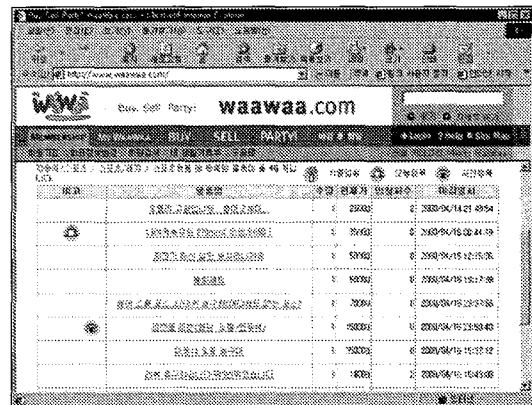
4.12 제품 업그레이드(upgrade if needed)

대부분의 소프트웨어들은 기능이나 성능의 변경에는 버전과 릴리즈, 에러의 보완시에는 패치로 구분하여 소프트웨어의 개발시점 및 변경시점을 관리하고 있는데, 안철수 바이러스 연구소

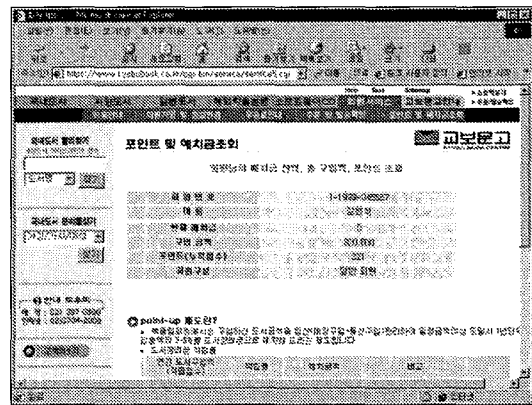
(www.ahnlab.com)나 시맨텍(www.norton.com)사 등에서는 매달 폭증하고 있는 바이러스에 대한 신규백신이 개발될 경우 고객이 FTP를 통하여 직접 온라인으로 다운받을 수 있도록 하고 있다.

4.13 유지보수(maintenance)

인터넷 포털사이트인 (주)씨즈미디어(www.cizmail.com)는 e-mail 사용자들이 문자만으로 메일을 보내는 것에 식상해 있다는 점에 착안하여 캐릭터 메일이라는 독특한 아이템을 개발하여 생일이나 크리스마스, 연하장 등의 기념일카드를 물론 매일 한가지씩의 새로운 캐릭터와 카드를 회원들의 e-mail을 통해 제공함으로써 회원들이 자사의 메일 발송 프로그램을 잊지 않고 사용할 수 있도록 유지, 관리하고 있다.



< 그림 9 > 와와의 온라인 구매



< 그림 10 > 교보문고의 온라인 구매결산 조회

4.14 이전 또는 파기(transfer or dispose)

천리안, 넷츠고 등과 같은 온라인 통신사 등의 경우에는 고객이 서비스 중단을 원할 경우 온라인 상에서 곧바로 서비스를 해지할 수 있도록 하고 있으며, 최근 옥션(www.auction.co.kr)이나 와와(www.waawaa.com) 등과 같은 경매 사이트에서는 수명이 다 되기 전의 제품을 다른 소비자에게 재판매할 수 있도록 함으로써 고객에게 파기시점에서 보다 유리하고 경제적인 방안을 제공하고 있다.

4.15 구매 결산(accounting for purchases)

교보문고(www.kyobobook.co.kr)는 웹사이트 상에서 주문내역 뿐만 아니라 구매내역을 인터넷 홈페이지에 확인할 수 있도록 하는 동시에 구매 후 해피메일의 발송, 구매실적 및 마일리지 실적 조회를 지원하고 있으며, LG카드(www.lacapital.com)사에서는 카드사용으로 인한 연말 소득공제금액을 온라인 상에서 자동정산 및 조회서비스를 제공하고 있다.

5. 웹기반 e-CRM을 위한 개념적 틀

CRM의 목적은 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객 평생가치를 극대화, 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 관리프로세스를 효과적으로 운영하는 것이다. 이는 단순히 시장점유율 확보를 위한 고객유도 활동을 넘어 양질의 서비스와 경험을 제공함으로써 반복구매와 충성고객을 유지하여 이른바 고객점유율을 향상시키기 위한 기업의 장기적이고 전략적인 노력이라 할 수 있다.

따라서, e-CRM 전략은 이 두 가지 유형의 노력을 효과적으로 지원해야 하며, 고객관계를 위한 전략 수립과 입안에 있어 시장점유율 확보

를 위한 기본입장과 고객점유율 증대를 위한 적극적 접근의 차이를 분명히 하는 일은 보다 명확한 대고객 정책과 전략 수립에 있어서 필수적으로 고려해야 할 사항이라 할 수 있다.

한편, 인터넷을 통한 정보의 흐름을 분류하면 사용자체에 따라 기업과 소비자간 정보 흐름, 기업간 정보 흐름, 그리고 기업내부 정보 흐름의 세 가지로 나눌 수 있으며, 다른 한 편으로 정보전달활동을 통한 가치창출 활동 및 전략적 활용수준 등의 발전단계에 따라 분류한다면 정보의 일방향 전달, 양방향 교류, 양방향 거래, 내부 프로세스 개선 등의 네 가지 형태로 요약할 수 있다. CRM은 개념적 속성상 기업과 고객과의 접점에서 활발히 활용되는 기법이라 할 수 있지만, e-CRM 전략은 그 세부 목적과 비중에 따라 다시 직접적 대고객 서비스 지원에 주안을 두는 전방위 업무(front office) 관점의 경우와 고객에게 직접적으로 서비스를 지원하지는 않지만 기업 내부 프로세스 개선 및 효율화를 통하여 궁극적으로는 간접적으로 고객서비스 향상에 기여할 수 있는 후방위 업무(back office) 관점의 경우로 구분할 수 있다.

이에 본 연구에서는 고객의 구매 프로세스 및 의사결정 단계에 따른 e-CRM 전략이 어느 경우에 더욱 효과적으로 활용될 수 있는지를 구분하여 보았는데 <표 3>은 각 단계별로 가장 주안점을 두고 있는 주 활동과 간접적으로 활용될 수 있는 보조활동을 나누고 있다.

예를 들어 1단계와 2단계의 요구의 유도 및 분류와 같은 사항은 기업 및 제품 홍보를 통한 고객 유인이 중요한 바 직접적 대고객 서비스 지원활동이라기 보다는 내부 프로세스 개선 및 효율화를 위한 전략적 목적에서 수행된다고 할 수 있으며, 3, 4, 5단계의 제품정보의 수집 및 비교, 공급원의 선택 등은 사례를 통하여 볼 때 기업 내부프로세스 개선 및 효율화를 통한 간접적 목적보다는 직접적 대고객 서비스 지원을 위한 역할을 수행하기 위한 것이라 할 수 있다.

그러한 관점에서 볼 때, 웹에 기반을 둔 온라인 구매활동에 있어서 기업의 전략적 입안과정에서 각 단계별 지원전략의 전략적 목적을 정확

히 이해하는 일은 차후 대고객 관계관리에 있어 사후전략 수립을 위한 기초가 될 것이다.
 <표 4>에서는 이상과 같은 분류를 토대로 다시 2×2 형태의 매트릭스로 표현하였는데, 세로축에는 고객유도를 통한 시장점유율 확대에

주안을 두는 경우와 고객유지 전략을 통한 고객 점유율 지향의 구분으로 나누었으며, 가로축은 내부 프로세스 개선지향과 대고객 서비스지향인 가에 따라 각 구매활동단계별 사례를 적용시켜 보았다.

< 표 3 > 구매 의사결정 단계별 CRM 전략의 주안점

단계	효과성 (what, front office)	효율성 (how, back office)	전략적 접근의 심도
	직접적 대고객 서비스 지원	내부 프로세스 개선 및 효율화	
1. 요구의 유도	○	◎	고객유도 전략 (단기적)
2. 요구의 분류	○	◎	
3. 제품 정보 수집	◎	○	
4. 제품 정보 비교	◎	○	
5. 공급원 선택	◎	○	
6. 예약 및 주문	◎	○	
7. 배송	◎	○	
8. 대금지불	◎	○	
9. 검수	◎	○	
10. 재고 관리	○	◎	
11. 용도와 행동반응 모니터	○	◎	고객유지 전략 (장기적)
12. 제품 업그레이드	◎	○	
13. 유지보수	◎	○	
14. 이전 또는 파기	◎	○	
15. 구매결산	◎	○	

(◎ : 주 활동, ○: 보조적 활동)

< 표 4 > e-CRM 전략수립을 위한 개념적 틀

전략적 접근의 심도	고객유지 전략 (장기적)	10. 재고 관리 11. 용도와 행동반응 모니터	12. 제품 업그레이드 13. 유지보수 14. 이전 또는 파기 15. 구매결산
	고객유도 전략 (단기적)	1. 요구의 유도 2. 요구의 분류	3. 제품 정보 수집 4. 제품 정보 비교 5. 공급원 선택 6. 예약 및 주문 7. 배송 8. 대금지불 9. 검수
		프로세스 개선 지향 (후방위 업무: front office CRM)	대고객 서비스 지향 (전방위 업무: back office CRM)
전략적 지원의 방향			

1단계에서 9단계에 걸친 사례들은 구매시점에서의 서비스 향상을 통해 고객에게 편의를 제공하고 서비스를 차별화하기 위한 전략인데 반해서 10단계에서 15단계까지의 사례들은 장기적 고객유지를 위한 고객점유율 확보를 위한 전략이라 할 수 있으며, <표 3>에서의 구분에 따르면 1, 2, 10, 11단계의 사례들은 내부 프로세스 개선에 주안을 둔 반면 나머지 단계들은 대고객 서비스를 직접적으로 지원하고 있는 사례들이라 할 수 있다.

e-QM은 품질경영 활동의 발전과 효율화를 위해 현대의 경영자가 반드시 고려해야 할 사항이나 곳곳에 오늘날의 경영자가 빠지기 쉬운 함정이 도사리고 있기도 하다. e-QM과 관련하여 경영자가 반드시 고려해야 할 주요 사항들은 다음과 같다.

첫째, e-QM, CRM, 그리고 e-CRM 등의 전략적 수행에 있어서 가장 중요한 공통점은 최종 고객을 증시하는 고객만족 경영의 정신이라고 할 수 있으며, 이러한 고객만족 방침 하에 프로세스와 정보기술을 통합해 나갈 때 궁극적인 성과향상을 기대할 수 있다. 더욱이 기존에는 수동적이기만 했던 기업의 내외부 고객들이 오늘날은 스스로의 힘으로 구매행위와 거래를 능동적으로 주도해 나가는 존재로 변모하고 있다는 점을 주목해야 한다.

둘째, 사례에서 제시되는 기업들은 최신의 정보기술을 매우 적극적으로 사용하고 있지만, 이는 결코 기술에서 시작되어 기술로 끝나고 있지 않다는 점이다. 최종 고객과 사용자를 정확히 파악하고 그들의 편의와 이익을 위해 사업구조와 조직의 변화를 동시에 추구하고 있다.

오늘날에는 기술을 두려워하지 않으며 동시에 맹신적인 태도도 같고 있지 않은, 즉 기술에 대한 이해와 고객중심의 품질경영에 대한 마인드를 균형적으로 갖추고 있는 기술형 경영자가 절실히 요구된다.

셋째, 오늘날 인터넷 기술 중 가장 널리 활용되는 기술은 월드와이드웹이라고 할 수 있다. 그러나, 프로세스 개선에 보탬이 되고 보다 혁신적이며 고객지향적인 조직을 만드는 데 도움

이 된다면, 웹이라는 정보기술 뿐만 아니라 인터넷 전자우편, EDI, 기존의 전화, 팩스 등 다양한 기술도구를 종합적으로 활용하여 실용적이고 현실적인 아이디어의 구현이 필요하다.

6. 토의 및 결론

인터넷의 전략적 활용이란 인터넷이라는 새로운 정보기술을 무작정 수요하는 것이 아니라 인터넷을 통해 기업의 정보기술을 통합해서 품질경영모형 및 기업의 비전과 장기 목표에 맞게 전략적으로 활용하는 것이다. 인터넷에서 경쟁우위를 차지하도록 해 주는 간단하고도 손쉬운 전략이란 있을 수 없지만, 각 기업들은 고객과 그들이 처해 있는 환경을 끊임없이 분석해서 스스로 기회를 창출해 내어야 한다. 인터넷을 통해 기업과 고객간, 기업간, 기업내부 정보교류에 있어서 다양한 가치를 창출해야만 전략적으로 경쟁우위를 차지할 수 있을 것이다.

인터넷 기술은 역대 그 어떤 정보기술보다도 고객이 활발히 사용하고 있는 정보기술이며 이는 고객과 기업과의 접점에서 가장 효율적이고 효과적으로 활용될 수 있음을 시사한다고도 할 수 있다.

본 연구에서는 고객의 활동을 기반으로 한 정보기술지원방안들에 대한 고전적인 연구들을 고찰하고 사례를 탐색함으로써 CRLC모형을 현대적 의미에서 조명하는 동시에 오늘날 활발히 활용되고 있는 상업적 월드와이드웹 서비스 상에서의 소비자 구매의사결정 단계를 귀납적으로 규명하였다. 오늘날 활발하게 활용되고 있는 웹 서비스는 다양하지만 사례를 탐색하는 과정에서 역으로 보완적인 프로세스를 도출할 수 있었으며 최종적으로 규명한 단계는 다음과 같다.

1) 요구의 유도, 2) 요구의 분류, 3) 제품정보 수집, 4) 제품정보 비교, 5) 공급원 선택, 6) 예약 및 주문, 7) 대금지불, 8) 배송, 9) 검수, 10) 재고 관리 11) 용도와 행동반응의 모니터 12) 제품 업그레이드 13) 유지보수 14) 이전 또는 파기 15) 구매 결산 등이 그것인데, 기존

의 CRLC 모형에 3) 제품정보 수집과 4) 제품 정보 비교가 추가되었으나 최근 가속되고 있는 비즈니스 모델 및 사업행태의 변화와 다양한 서비스 개발을 고려할 때 이보다도 더 세분화 될 수 있는 여지를 안고있다고 판단된다.

고객만족과 품질경영의 기치아래 오늘날 그 중요성이 급격하게 증대되고 있는 관계마케팅, CRM(Customer Relationship Management) 등의 대고객 서비스 전략개발을 위해서는 온라인 고객 구매프로세스에 대한 현실적인 규명을 위한 시도와 연구가 선행되어야 한다. 본 연구는 온라인 고객활동과 웹활용 현황을 분석함으로써 고객만족이라는 변함없는 기업경영 패러다임과 월드와이드웹이라는 기술적 패러다임을 고객과 기업의 관점에서 결합하기 위한 개념적 틀을 도출하였으며, 기술적 활용가능성과 동시에 고객접점에서의 웹의 잠재성에 대하여 사례로 검증하였다. 이는 최근 가장 활발히 대두되고 있는 가상공간에서 고객만족이라는 대명제를 추구하고 있다는 점에서 향후 기업의 온라인 서비스 경쟁에서의 가능성과 전략적 기반을 제시하고 있다. 향후 각 활동단계별로 보다 실증적인 현황조사와 성공요인에 대한 연구가 필요하다.

참고문헌

- [1] Benjamin, R. and Wingand, R.(Winter 1995), "Electronic markets and virtual value chains on the information super-highway," Sloan Management Review, Vol. 36, no. 2, pp. 62-72.
- [2] Engel, J. F., Kollat, D.T. and Blackwell (1978), "Consumer Behavior," 3th Ed., Holt, Rinehart and Winston, New York.
- [3] Evans, P. B. and Wurster, T. S. (Sep/Oct 1997), "Strategy and the new economics of information," Harvard Business Review, Vol. 75, pp. 71-82.
- [4] Ives, B. and Learmonth, G.P.(1984), "The Information System as a Competitive Weapon, Communications of the ACM," 27(12), pp. 1193-1201.
- [5] Kalakota, R. and Whinston, A.B. (1996), "Frontiers of Electronic Commerce, Readings," Addison-Wesley, MA.
- [6] Liang, T. and Huang, J.(1998), "An Empirical study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: a Transaction Cost Model," Decision Support Systems 24, pp. 29-43.
- [7] Porter, M. E. and Millar, V. E.(July-August 1985), "How Information gives you competitive advantage," Harvard Business Review, Vol. 63, No. 4, pp. 149-160.
- [8] <http://www.yahoo.com>
- [9] <http://www.naver.com>
- [10] <http://www.waawaa.com>
- [11] <http://www.kyobobook.co.kr>
- [12] <http://www.mysimon.com>
- [13] <http://www.shopbinder.com>
- [14] <http://www.commero.com>
- [15] <http://www.webmarket.com>
- [16] <http://www.hanmir.com>
- [17] <http://www.koreanair.com>
- [18] <http://flyasiana.com>
- [19] <http://www.makeshop.co.kr>
- [20] <http://www.koreacenter.com>
- [21] <http://www.fedex.com>
- [22] <http://netian.com>
- [23] <http://home.ahnlab.com>
- [24] <http://www.norton.com>
- [25] <http://flyasiana.com/korean>
- [26] <http://www.goldbank.co.kr>
- [27] <http://www.auction.co.kr>
- [28] <http://www.lgcapital.com>
- [29] <http://kr.cizmail.com>