

# 인터넷 기반 고객관계관리의 전략적 도입에 관한 연구

노경호\*

〈 목 차 〉

I. 서론	IV. 연구결과의 분석 및 토의
II. 이론적 배경	V. 결론
III. 인터넷 기반 고객관계관리의 전략적 도입방안	참고문헌 Abstract

## I. 서 론

우리가 새로이 맞이한 21세기는 정보혁명을 통해 커다란 변혁을 맞고 있다. 18세기의 산업혁명에 버금가는 이러한 정보혁명으로 인한 가장 큰 형태의 변화는 이제 기업들이 물리적인 세계에서 경쟁해야 할뿐만 아니라, 새로운 가상적인 공간에서도 경쟁을 해야 한다는 것이다. 즉, 이제는 정보가 물리적인 세계를 도와주는 역할에서 벗어나 새로운 가치를 가지게 되었고, 새로운 자원으로서의 역할을 담당하게 되었다. 따라서 기업은 물리적 세계에서뿐만 아니라 가상적인 세계에서도 경쟁해야만 살아남을 수 있게 되었다.<sup>1)</sup> 이러한 가상적 공간에서 경쟁우위를 창출하기 위한 방법으로 현재 급속히 발전하고 있는 인터넷, 특히 지수적인 비율로 성장하고 있는 월드 와이드 웹(World Wide Web : WWW)<sup>2)</sup>이 가장 큰 관심을 끌고 있다.<sup>3)</sup> 즉, 인터넷은 WWW가 보급되면서부

\* 대림대학 경영정보과 초빙전임강사

1) P.B. Evans and Wurster, T.S., "Strategy and the New Economics of Information," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1997, pp.71~85.  
2) A. Pakstas, "Towards electronic commerce via science park multi-Extranets," *Computer*

터 웹브라우저의 사용자 인터페이스가 향상되어 국내외적으로 폭발적인 수요를 창출하고 있다. 따라서 국내는 물론 국제간의 전자상거래의 기반구조를 이루고 있는 인터넷의 적극적인 활용여부가 기업의 성패를 좌우하는 시대가 도래하였다고 하여도 과언이 아니다. 이와 같은 새로운 환경의 변화에 따라 디지털 시대의 새로운 마케팅 패러다임으로서 출현한 기업마케팅의 중심개념이 CRM(Customer Relationship Management)으로 표현되는 고객관계관리이다.

고객관계관리(CRM)는 고객과 관련된 자료를 분석하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원, 평가하는 관리체계이다. CRM은 1980년대에 등장한 채널에서의 고객관계 유지를 중시하는 관계마케팅(Relationship Marketing)과 고객만족, 데이터베이스마케팅(Database Marketing) 등이 진화하여 출현하였으며, 1:1 마케팅, 개인화된 마케팅도 단골손님 위주로 운영하던 지역상가의 전통적인 개별고객 서비스로의 회귀를 의미한다. CRM은 기업가치가 고객으로부터 나온다는 기본 인식에 기초하여, 마케팅 패러다임이 제품판매 중심에서 기존의 우수고객을 유지하고 이탈고객을 최소화하는 관계마케팅으로 이동하여, 전산시스템만의 변화가 아니라 경영전략, 조직/프로세스, 고객접점 채널상의 모든 변화를 의미한다.<sup>4)</sup>

정보기술은 정보혁명시대에 경영의 핵심역량을 주도하고, 업계의 구조를 재조정하는 역할을 해왔고, 글로벌경영을 촉진하는 범위까지 확대되고 있다. 즉, 급변하는 경영환경과 정보기술의 비약적인 발전은 기업의 경영에 있어 정보기술의 활용을 선택적인 문제에서 필수적인 문제로 전환시키고 있다. 1980년 후반부터 이러한 정보기술의 전략적 이용 혹은 정보기술의 활용을 통한 경쟁적 우위에 관한 연구가 활발하게 진행되고 있으며, 많은 주목을 받고 있는 분야이다. 그러나 지금까지의 연구가 인터넷 자체와 정보기술 자체에 대한 연구가 주를 이루어 왔고, 인터넷에 기반을 둔 정보기술로서의 고객관계관리의 전략적 도입에 대한 연구는 거의 실시되지 않았다.

따라서 본 연구에서는 인터넷에 기반을 둔 정보기술로서 고객관계관리를 대상으로 전략적 도입방안에 대하여 연구를 하고자 한다.

연구방법으로는 혁신이론에 관한 선행연구를 통하여 고객관계관리가 혁신에 적합한지를 확인하였다. 또한 고객관계관리 이론 및 전략에 관한 선행연구를 통하여, 고객관계관리에 대한 이론적 배경과 전략적 도입방안에 대하여 조사하였다.

*Communications* 22, 1999, p.1351.

3) 서영호·이상철(1999), "경쟁우위를 위한 기업의 인터넷 활용전략," *Information Systems Review*, 제 1호, 1999년 6월, pp.101~113.

4) 이상민, 인터넷시대의 고객관계관리, 삼성경제연구소, CEO Information, 2000. 9.

본 연구의 구성은 전체 5장으로 구성되어 있으며, 좀더 세분화하여 각 장의 연구내용을 살펴보면 다음과 같다.

제 I 장은 서론으로 문제의 제기와 더불어 본 연구가 달성해야 할 연구목적, 연구방법 및 범위, 연구의 구성에 대해 정리하였다.

제 II 장은 고객관계관리에 대한 전반적인 이론의 전개 부분으로서 기존 문헌연구를 통하여 정보시스템으로서의 고객관계관리를 고찰하고, 기술혁신으로서의 고객관계관리를 연구하여 본 연구의 기초를 제시하였다.

제 III 장은 고객관계관리의 전략적 도입방안에 대한 내용으로 기존 연구결과를 비교분석하였다.

제 IV 장은 연구결과의 분석 및 토의에 관한 내용으로 고객관계관리의 전략적 도입방안의 비교분석 결과 및 기대효과 등을 제시하였다.

마지막으로 제 V 장은 본 연구의 시사점 및 결론으로서, 본 연구의 결과 요약과 연구의 의의 및 한계점을 살펴보고, 앞으로의 연구방향에 대하여 기술하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 고객관계관리에 관한 이론적 배경

#### 2.1.1 고객관계관리(CRM)의 탄생 배경

기업의 대고객 행위의 유형은 과거 대량 생산유통의 형태에서 할인점 또는 프랜차이즈 편의점과 같은 대형 유통업체가 시장을 주도하는 형태로 바뀌어 왔다. 현재는 고객의 개인적인 입맛에 맞는 상품과 개개인의 성향에 맞는 서비스가 제공되지 않으면 더 이상의 기업의 경쟁력을 강화할 수 없는 상황에 이르게 되었다.

이와 같은 상황에서 CRM(Customer Relationship Management)은 1990년대 중반, 미국에서 시작된 정보기술영역이다. CRM은 일회성이 아니고 계속적으로 유지되어야 하는 사업분야에서 특히 중요시 되고 있다. 이와 같은 사업분야는 금융분야나 백화점 체인과 같은 유통업이나 여행사, 자동차 판매업, 이동통신이나 주유소 체인 등 고객 카드를 발급하는 모든 사업분야는 기본적으로 CRM 기술을 필요로 하고 있다.<sup>5)</sup>

5) 조한상 외, "워크플로우를 이용한 Collaborative-CRM 시스템 구축," 2000년 추계국제학술대회 논문집, 한국경영정보학회, 2000. 11, pp.78~79.

CRM은 1980년대에 등장한 채널에서의 고객관계 유지를 중시하는 관계마케팅(Relationship Marketing)과 고객만족, 데이터베이스마케팅(Database Marketing) 등이 진화하여 출현하였으며, 1:1 마케팅, 개인화된 마케팅도 단골손님 위주로 운영하던 지역상가의 전통적인 개별고객 서비스로의 회귀를 의미한다. CRM은 기업가치가 고객으로부터 나온다는 기본 인식에 기초하여, 마케팅 패러다임이 제품판매 중심에서 기존의 우수고객을 유지하고 이탈고객을 최소화하는 관계마케팅으로 이동하여, 전산시스템만의 변화가 아니라 경영전략, 조직/프로세스, 고객접점 채널상의 모든 변화를 의미한다.<sup>6)</sup>

고객관계관리의 시대적 변화과정을 살펴보면 다음 표와 같다.

〈표 1〉 고객관리의 시대적 변천

	판매 (1970년대)	CS (1980년대)	DBM (1990년대)	CRM (1990년대 후반)
對고객 관점	수동적 구매자	선택적 구매자	개성화, 다양화된 구매자	능동적 파트너
고객과의 관계	전체 시장에 일방적 공급 (배급)	고객만족도 (CSI) 측정, 일방적 관계	그룹화된 고객 과의 일방적 관계	개별고객과 쌍방향 의사소통
고객관리	단순영업 위주	영업과 판매 위주 서비스	IT기술팀 위주	전사적 관리

주: CS = Customer Satisfaction, DBM = Database Marketing,

CRM = Customer Relationship Management

자료: 이상민, "인터넷 시대의 고객관계관리," CEO Information(제262호), 2000. 9.

### 2.1.2 고객관계관리의 개념과 목적

고객관계관리(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 관계마케팅)이라고 하기도 한다. 이처럼 CRM과 관련

6) 이상민, 인터넷시대의 고객관계관리, 삼성경제연구소, CEO Information, 2000. 9.

된 용어가 많이 만들어지고 있는 것은 기업의 상황이 CRM을 요구하고 있다는 당위성에도 그 이유가 있겠다.<sup>7)</sup>

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 정의할 수 있다. 이러한 CRM을 실행하기 위한 전제조건은 다음과 같이 세 가지를 들 수 있다.<sup>8)</sup>

첫째, 고객 통합데이터베이스가 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, 고객특성을 분석하기 위한 데이터마이닝 도구가 준비되어야 한다. RFM (Recency, Frequency, Monetary)분석 방식이나 평생가치(LTV)분석 방식, 신경회로망 등 다양한 데이터마이닝 모형을 활용하게 된다.

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

CRM의 구축은 크게 세 가지의 목적을 지향해야 하는데, 다음의 세 가지 목적들은 상호 관련을 갖는다.<sup>9)</sup>

첫째, 새로운 고객을 확보해야 한다. 제품과 서비스에 있어서 선도적 위치를 가지게 되면 새로운 고객을 확보할 수 있다. 고객에 제공되는 가치는 탁월한 서비스가 지원되는 우수한 제품이다.

둘째, 기존 고객으로부터 수익성을 강화해야 한다. 교차판매(cross-selling)와 up-selling에서 탁월함을 발휘함으로써 고객과의 관계를 강화시킬 수 있다. 이것은 또한 고객관계를 더욱 돈독하게 한다. 고객에 제공되는 가치는 적은 비용으로 더욱 많은 편리함으로 누리는 것이다.

셋째, 수익성 있는 고객과의 관계를 유지해야 한다. 고객 유지에 시장이 원하는 것이 아니라, 고객이 원하는 것을 충족시키는 유연한 서비스 제공에 초점을 맞춘다. 고객에

7) 이경전·이가은, "인터넷 기반 고객관계관리의 비즈니스 모델과 프로세스 모델에 관한 연구," 2000 추계 정기학술대회, 한국지능정보시스템학회, 2000. 11., pp. 161~168.

8) 이동길, "CRM의 개념과 특징," E-commerce, 전자거래진흥원, 2000. 5/6호.

9) Ravi Kalakota, Marcia Robinson, *E-Business : Roadmap for Success*, Addison-Wesley Pub Co., 1999. 6.

제공되는 가치는 고객의 관심사에 가장 잘 부합하는 부분에서 적극적인 관계를 유지하는 것이다. 오늘날 선도적인 기업들은 새로운 고객을 끌어들이기보다는 기존의 고객유지에 더 많은 초점을 맞추고 있다.

### 2.1.3 고객관계관리의 분류

고객관계관리(CRM)에는 마케팅 및 판매, 분석, 콜센터 등 여러 가지 기능이 사용된다. 데이터분석이 뛰어난 SAS의 경우는 CRM이 갖추어야 할 기능을 다음과 같이 다섯 가지로 설명하고 있다. 첫째, 고객세분화, 이탈고객분석, 고객가치분석 등을 나타내는 고객분석, 둘째 캠페인계획에서부터 캠페인효과분석까지 수행하는 캠페인 관리, 셋째 콜센터, 영업자동화 및 고객지원센터, 텔레마케팅 등을 통한 고객응대, 넷째 데이터웨어하우스, 데이터마이닝 등 분석작업을 수행하여 취득하는 고객정보, 다섯째 고객 데이터분석의 기반이 되는 전략컨설팅과 시스템통합을 의미하는 컨설팅통합 등이 있다.

CRM은 사용되는 기능에 따라 여러 가지 형태로 분류가 가능하다. 가트너 그룹에서는 TES(Technology-Enabled Selling), CSS(Customer Service and Support), TEM(Technology-Enabled Marketing)으로 분류하고 있으며,<sup>10)</sup> META Group의 경우 Operational CRM, Analytical CRM, Collaborative CRM으로 분류하고 있다.<sup>11)</sup> 본 연구에서는 META Group의 분류를 따르기로 하며 분류별 기능을 설명하면 다음과 같다.<sup>12)</sup> 첫째, Operational CRM : 마케팅, 판매, 서비스와 같은 기업의 운영 관리 기능, 둘째 Analytical CRM : 마케팅데이터분석, 판매데이터분석, 고객데이터분석과 같은 사업성과 관리 기능, 셋째 Collaborative CRM : 콜센터, BBS, FAQ, 웹판매/서비스와 같은 고객 상호작용기능 등이 있다.

### 2.1.4 고객관계관리(CRM)에 대한 선행연구

고객관계관리(CRM)는 지속적인 성장을 유지하기 위하여 가치있는 고객을 파악, 획득 및 유지하는 일련의 활동이며 여기에는 마케팅 판매, 고객서비스 등이 포함된다. 따라서 CRM의 구현은 이들 대고객 관련 활동들과 관련된 조직, 업무프로세스 및 정보기술(IT) 인프라의 고객 가치 위주로의 재편을 의미한다.

Don Peppers *et al.*(1999)는 고객관계관리(CRM) 개념의 정립보다는 산업이 주

10) GartnerGroup, *The GartnerGroup CRM Glossary*, February 2000.

11) Elizabeth Shahnam, "The Customer Relationship Management Ecosystem," *Delta Research Reports*, META Group, 2000.

12) *Ibid.*

도하는 형태로 CRM이 추진되어 오면서, 많은 기업들이 CRM 도입에 혼란을 느껴왔으며, 적절한 준비없이 시류에 편승해 왔다고 지적하였다.<sup>13)</sup>

Susan Fournier *et al.*(1998)는 기업들은 모든 고객들이 언제나 CRM을 원하는 것이 아니라는 사실을 인식할 필요가 있다고 주장하였다.<sup>14)</sup>

조한상 등(2000)은 CRM시스템은 기업의 경쟁력 강화를 위해 필수적인 요소로 자리잡고 있으며, CRM시스템을 구축하는 방법은 다양하지만 워크플로우를 이용할 경우 BPR, 변화관리, 지속적 개선 등 많은 장점이 있다고 주장하였다. 한편 Collaborative CRM을 구축한 결과 업무처리를 자동화함으로써 고객대응 시간을 단축할 수 있었으며, 고객에게 실시간 처리상황 조회를 가능하게 함으로써 업무처리의 투명성을 보장할 수 있고 결과적으로 고객만족도를 향상시킬 수 있었다고 주장하였다.<sup>15)</sup>

김병석 등(2000)은 활동정보를 사용하여 CRM을 계획하고, 추진하게 되면 고객의 니즈와 활동, 그리고 사용되어지는 데이터를 서로 연결시켜 보다 효과적으로 CRM의 대상이 되는 활동과 데이터를 쉽게 찾아낼 수 있고, 기존에 기업이 가지고 있지 않았던 데이터와 활동을 체계적으로 발견해 낼 수 있어 고객유지, 고객확보, 고객강화라는 목적을 달성할 수 있다고 주장하였다.<sup>16)</sup>

이경전(2000)은 산업의 요구로부터 시작된 고객관계관리를 기존 학문과의 관계에서 검토하고, 특히 인터넷 기반의 CRM에 관련된 비즈니스 모델과 프로세스 모델을 소개하였다. 인터넷과 CRM 관계에 있어서 인터넷은 CRM의 필수적 환경요소가 되는 반면, CRM을 어렵게 하는 측면도 있다는 점을 이해하여야 하고, 개인화를 마케팅 기법으로 생각할 것이 아니라 비즈니스 모델 수준에서 고려하여야 하며, 인터넷 기업에서의 고객유지활동은 오프라인 기업에서의 고객유지활동보다 기업의 생존에 더 중요한 요소가 된다고 주장하였다.<sup>17)</sup>

13) Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, "Is your company ready for one-to-one Marketing," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1999.

14) Susan Fournier, Susan Dobscha, David Gren Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1998, pp.42~51.

15) 조한상 외, "워크플로우를 이용한 Collaborative-CRM 시스템구축," 2000년 추계국제학술대회 논문집, 한국경영정보학회, 2000, 11, pp.77~84.

16) 김병석 등, "활동정보를 활용한 CRM구축방법에 관한 연구," 2000 추계정기학술대회, 한국지능정보시스템학회, 2000, 11, pp.143~150.

17) 이경전·이가은, "인터넷 기반 고객관계관리의 비즈니스 모델과 프로세스 모델에 관한 연구," 2000 추계정기학술대회, 한국지능정보시스템학회, 2000, 11, pp.161~168.

## 2.2 혁신에 관한 이론적 배경

혁신이란 “아이디어, 제품, 기술, 프로그램 등으로 그것을 채택하는 조직에게 새로운 것”을 말한다. 여기에서 새롭다는 것은 상대적이고 주관적이기 때문에 절대적이고 객관적인 새로운 발명과는 구별된다.<sup>18)</sup>

Rogers는 혁신을 “그것을 채택하는 개인이나 다른 단위에 의해 새로운 것으로 인식되는 아이디어, 업무, 사물”로 정의하였다. 따라서, 기술에 의해 새롭게 되는 것뿐만 아니라, 사고나 행위에 의해 새롭게 되는 것도 포함한다. 일반적으로 혁신은 문제해결과 기회탐구의 새로운 수단으로서 이용되어 질 수 있기 때문에 새로운 분야의 연구에 많이 이용되고 있다.<sup>19)</sup>

따라서 Rogers 이후 사회과학 영역의 많은 연구자들이 조직혁신 연구의 실무적 유용성에 관심을 가지고 현업에 적용시키려는 노력을 하고 있다.

일반적으로 기술혁신은 조직의 운영요소에서 새로운 변화가 발생하여 기술시스템에 영향을 미치는 것으로 정의되며, 관리혁신은 조직의 관리적 영역에서 발생하며 사회시스템에 영향을 주는 것으로 정의된다.<sup>20)</sup>

기술혁신은 혁신의 하위개념으로 혁신의 대상이 신기술이다. 혁신의 상위개념이 변화, 발전하므로 기술혁신은 기술변화, 기술발전 등으로 연계된다. 최근의 정보통신기술과 컴퓨터기술의 발전이 주도하는 기술변화는 기업차원의 경쟁력뿐만 아니라 국가경쟁력과 일반 사회관습과 가치체계, 더 나아가서 문화적 차원의 혁명적 변화까지 내포하고 있기 때문에 기술혁신에 대한 연구는 최근 매우 활발해지고 있다.<sup>21)</sup>

혁신은 단일시점에서 발생하는 일회성이 아니라 몇 단계를 거쳐 조직에 흡수되기 때문에 기술혁신의 과정을 인식(initiation)단계, 채택(adoption)단계, 구현(implementation)단계의 세 과정으로 나뉜다.<sup>22)</sup> 인식단계는 변화에 대한 압력을 느끼고, 정보를 모으고 평가하는 단계를 의미한다. 채택단계는 혁신을 구현할 것인지에 대해 공식적인 의사결정을 하는 단계를 말한다. 구현단계는 혁신의 예상편익을 달성할 수 있는 실제 개발과 설치활동을 말한다.

18) 이진주, “혁신이론의 범위와 연구동향,” 경영학연구, 제27권, 제5호, 1999, pp.1115~1139.

19) J.Y.L. Thong, “An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Business,” *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No. 4, 1999, pp.187~214.

20) 이재범·남기찬·장윤희, “IS 조직혁신에 관한 연구,” 국제학술대회 논문집, 한국경영정보학회, 1998, pp.763~772.

21) 이진주, 상계논문, pp.1115~1139.

22) J.L. Pierce and Delbecq A.L., “Organization structure, individual attitudes and innovation,” *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, 1997, pp.27~37.



경영정보시스템 분야에서도 1980년대 이후 정보시스템 개발 및 관리 영역에 혁신 이론이 적용되고 있으며,<sup>23)</sup> 최근 전자상거래의 등장으로 이러한 문제는 더욱 더 중요해지고 있다.<sup>24)</sup>

넓은 의미에서의 전자상거래인 EDI는 조직간 정보시스템으로서 기술혁신 모델을 이용하여 많이 연구되어져 왔다. 정운 등(1997)은 조직간 정보시스템인 EDI를 혁신의 관점에서 EDI 확산에 영향을 미치는 조직적 요인과 혁신유도 특성을 조사하였다. 이들은 EDI의 도입과 실행을 혁신의 확산과정으로 설명할 수 있으며, 조직혁신의 확산과정으로서 EDI의 실행은 이를 도입한 기업의 조직적 특성과 혁신유도 특성에 따라 확산정도가 달라진다고 하였다. Premkumar *et al.*(1997)도 기술혁신의 관점에서 운송산업의 EDI 채택요인을 조사하였다. 독립변수로 환경적인 요인, 조직적인 요인, 기술적인 요인을 분석하였으며, 연구결과 EDI의 채택은 두 거래 당사자간의 합작 의사결정이기 때문에 환경적인 요인들이 EDI 채택에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.<sup>25)</sup>

한편, Tan and Teo(1998)는 아시아 지역에서의 인터넷 채택에 영향을 미치는 요인에 대해서 실증조사를 하였다. 연구결과 기업이 많이 사용하고 있는 인터넷 응용품 순서는 전자메일, 월드 와이드 웹(WWW), 파일전송프로토콜(FTP) 순이었으며, 기업의 인터넷 채택의 주요 원인은 세계 곳곳에 흩어져 있는 정보로의 접근을 가능하게 하는 인터넷의 글로벌 특성이 가장 많았으며, 그 다음으로 새로운 시장으로의 진입, 고객과의 관계 등이었다. 비채택의 주요 원인은 사원들이 인터넷 서핑에 많은 시간을 소요할 것이라는 우려와 전문가의 미보유, 사업과의 작은 연관성 등이었다.<sup>26)</sup>

Teo *et al.*(1997)은 기술혁신이론과 상황적합이론(contingency theory)에 입각하여 인터넷 채택에 영향을 미치는 요인을 조직적 요인, 환경적 요인, 기술적 요인으로 나누어 실증조사를 하였다. 이들의 연구결과는 조직적 요인들과 기술적 요인들이 환경적 요인들보다 더 중요하게 조직의 인터넷 채택에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 인터넷의 채택은 조직 외부의 환경요인보다는 조직 내부의 환경에 더 많이 영향을 받은 것으로 나타났다.<sup>27)</sup>

23) 정운·노영·강재정, "조직적 특성과 혁신유도의 특성이 EDI의 확산에 미치는 영향," 경영정보학연구, 제7권, 3호, 1997, pp.89~108.

24) L. Loh and Ong, Y.S., "The Adoption of Internet-based Stock Trading : A Conceptual Framework and Empirical Results," *Journal of Information Technology*, Vol. 13, No. 2, 1998, pp.81~94.

25) G. Premkumar, Ramamurthy, K. and Crum, M., "Determinants of EDI Adoption in the Transportation Industry," *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, No. 2, 1997, pp.107~121.

26) M. Tan and Teo, T.S.H., "Factors Influencing the Adoption of the Internet," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, No. 3, 1998, pp.5~18.

이처럼 인터넷은 종종 우리의 삶과 업무를 바꿀 수 있는 혁신으로서 묘사된다. 따라서 인터넷이 혁신으로 간주되어지듯이, 인터넷 기반 고객관계관리(Customer Relationship Management) 또한 혁신의 관점에서 연구할 수 있다.

### Ⅲ. 인터넷 기반 고객관계관리의 전략적 도입방안

#### 3.1 고객관계관리의 전략적 구축과정

고객관계관리의 전략적 구축 과정을 단계적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 1단계로 기업특성에 적합한 고객전략(Customer Strategy)을 수립한다. CRM 구축의 목적과 그에 따른 기업 가치 증대의 내용을 구체적으로 파악한다. 개개인의 고객이 왜, 어떤 방법으로 상품과 서비스를 구입하는가에 대해 통합적으로 이해하고, 기업은 고객의 입장에서 구매 전후의 만족과 충족감을 이해하고 고객의 파트너로서의 자세를 보유한다.

미국, 유럽 선진기업의 CRM 도입목적은 고객충성도(customer fidelity) 강화, 개별고객에게 맞춤 서비스 제공, 수준 높은 고객지식을 축적하여 경쟁사들과의 차별화, 수익성이 높은 우량 고객을 파악하고 평생고객으로 유도, 기존의 상품계열에 고객이 관심을 가질만한 다른 상품을 접목시켜 판매하는 교차판매(cross-selling), 설비의 마모 혹은 재공급 필요시에 업그레이드를 권유하여 판매하는 업셀링(up-selling) 등으로 고객당 수익을 극대화, 고객서비스의 신속성 향상과 비용절감 등이다.

둘째, 2단계로 CRM 인프라를 구축한다. 즉, 자동화된 데이터웨어하우스와 정보분석 지원 환경을 구축하고, 다양한 채널을 통해 고객의 인구통계적, 심리적, 행태적 정보를 확보하여 개별고객을 이해한다. 또한 전체 매출증가(value to serve)와 비용(cost to serve)의 균형을 고려하여 CRM에 투자한다. 인터넷 등 새로운 커뮤니케이션 채널을 확립하고, 백/프론트 오피스 시스템, e-commerce를 통합한 CRM 솔루션 도입을 추진한다.

셋째, 3단계로 데이터마이닝을 통해 고객분석과 마케팅을 실시한다. 각 고객의 성향을 분석하고 구매를 창출할 수 있는 마케팅전략을 수립하여, 잠재적으로 유용한 고객층

27) T.S.H. Teo, Tan, M. and Buk, W.K., "A Contingency Model of Internet Adoption in Singapore," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, No. 2, 1997, pp.95~118.

과 비용의 증가를 초래하는 고객층을 분류하여 차별적 접근을 시도한다. 그리고 축적된 기존 고객 정보를 바탕으로 거래가 없었지만 유망한 잠재고객에게 도달한다.

넷째, 4단계로 고객분석 결과를 실질적으로 판매과정에서 활용한다. 최고의 잠재적 수익성과 영향력을 지닌 고객군을 상대로 판매행위를 하여 실질적인 매출성장을 도모하고, 단순한 상품판매를 벗어나 교차판매, up-selling 등을 통해 고객생애가치(lifetime value)의 극대화를 추구한다.

다섯째, 5단계로 고객유지를 위한 서비스와 피드백관리를 한다. CRM에 있어서 서비스는 기업과 고객간의 계속적 접촉 확보와 장기적 관계유지를 위한 수단으로 차별화, 개인화된 서비스를 제공하여 핵심고객층 형성을 강화한다. 고객에 대한 피드백관리를 통해 구매 이탈자를 줄이고 기존 고객을 양질의 우수 고객으로 전환한다.

### 3.2 고객관계관리의 전략적 도입방안

혁신기술 도입 차원에서 고객관계관리(CRM)의 전략적 도입 방안을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객관계관리(CRM)의 도입에는 기업의 근본적 변화가 전제되어야 한다.

CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 명확한 전략부터 설정해야 한다. CRM 도입은 정보시스템 구축이 아닌 전사전략과 마케팅부문 재설계에서 접근하며, 업무프로세스나 관행의 변화 없이 단순히 정보시스템을 도입할 경우 CRM 도입은 실패로 끝나게 된다. CRM시스템이 고객관계관리에 구체적으로 어떻게 활용되는지를 최우선적으로 고려해야하며, 데이터의 축적과 관리도 중요하지만 분석된 데이터를 '어떻게 해석하고 활용할 것인가'에 보다 많은 관심을 기울여야 한다.

일부 부서만이 아닌 전사적 지원으로 CRM 성공을 위해 협력해야 한다. 생산라인 등 백오피스는 마케팅부서가 파악한 고객 요구사항에 신속하게 대응해야 하며, 사내 어느 부서에 근무하는 그 누구라도 항상 고객을 위해 일하고 고객 요구에 대해 사전적으로 준비해야 한다. 또한 조직과 프로세스 그리고 IT를 모두 고객중심으로 전환해야 한다.

CRM의 추진 주체를 적절하게 조정하고 통합해야 한다. CRM의 핵심기반이 데이터 웨어하우스인 관계로 IT부서의 역할이 크기는 하지만 프로젝트를 이끌어가는 주체는 마케팅부서여야 하며, IT부서가 주도할 경우 비즈니스 요건보다 데이터 정리에 더 신경을 써야 한다.

둘째, 고객관계관리(CRM)는 기업 특성에 맞게 차별적으로 접근해야 한다.

〈표 2〉 국내기업의 산업별 CRM 도입방향

산업부문	접근방식	도입시 기대성과	향후과제
금융	수익성 높은 VIP고객군 선별	차별화된 고객서비스 제공 위험관리, 수익성관리의 과학화	개인 및 가구세대별 데이터 베이스의 통합관리
통신	통화료 경쟁보다 고객성향에 맞춘 이벤트에 초점	고객의 니즈를 사전에 예측, 해결(SK텔레콤의 TTL 등)	영업(본사)과 판매(대리점) 부문을 통합한 CRM 적용
유통	가격에 민감한 고객과 관계에 민감한 고객 구분	할인점과 백화점간 역할분담 광고비 절감과 신상품 행사 프로모션의 적중률 증가	대형 외국업체 상륙에 따른 우수고객 이탈방지
닷컴	가입자 확보보다 실질적 수익성 확보에 주력	eCRM으로 실시간 고객관리 1:1 마케팅을 통한 특화된 서비스 제공	매일 축적되는 많은 양의 데이터의 가공시간 및 비용 극복
가전 자동차	차별화된 고객만족 마케팅 전략적 제휴를 통한 공동마케팅	차별화된 고객서비스 제공 귀족마케팅 실시 모바일 세일즈 구현	현장(대리점, 영업소)에서 고객데이터를 수집해 정확도 제고

자료: 이상민, "인터넷 시대의 고객관계관리," CEO Information(제262호), 2000. 9.

기업별로 자신의 업종과 능력에 맞는 CRM을 도입해야 한다. 금융이나 통신업처럼 고객과 직접 접점을 만들며 풍부한 정보를 확보할 수 있는 산업과 그렇지 않은 산업이 존재하는데 금융과 통신은 고객의 데이터웨어하우스가 확보된 상태에서 CRM을 구축하는 것이 가능하다. CRM을 도입하려는 기업의 고객이 어떠한 특성을 가지고 있는가를 우선 파악해야 한다. 고객과의 접점이 대리점일 경우 본사 중심의 CRM 구축은 실패 가능성이 높으며, 전자제품이나 의류품의 경우 매출이 대리점이나 백화점에서 많이 발생하기 때문에 이들이 가지고 있는 고객정보를 확보해야 한다.

셋째, 고객관계관리 결과의 성급한 기대는 금물이다.

국내기업에게 CRM이 생소한 개념이고 실력도 부족함을 인지해야 한다. CRM을 받아들이는 기업의 구성원과 고객 모두 의식과 관행에서 넘어야 할 벽이 존재하는데, 매스마케팅에 익숙하여 가격할인을 고객에 대한 최고의 배려로 파악하고, 고객의 정보공개 기피, 종업원의 고객정보 유출 우려 등으로 정착에는 시간이 걸릴 것이다. 또한 최고

경영자(CEO)의 고객관계관리에 대한 인식이 부족하고, 노하우와 역량을 가진 전문인력 Pool도 많지 않다.

이익창출을 감안하여 CRM을 단계적으로 도입해야 한다. CRM이 반드시 대규모 데이터베이스와 첨단 IT기술을 필요로 하는 것은 아니다. 기업 규모가 작으면 서류와 기존 고객정보만으로 가능한 것들이 존재하며, 동네 슈퍼마켓의 경우 고객들의 구매관행을 관찰하여 여기에 맞게 제품 구색을 바꾸고 핵심고객을 특별 배려하는 것 등이 CRM의 출발점이다. CRM은 자료 축적과 시행착오가 필요하므로 장기적으로 꾸준히 추진하되 초기부터 기업성과로 연결하는 실용적 자세를 견지해야 한다.

넷째, 민감하고 지속적인 고객관계를 유지해야 한다.

CRM 도입을 고객의 중요성을 재인식하는 계기로 활용해야 한다. CRM 도입시 효율적 고객관리, 매출증대 등의 표면적 성과 외에 기업이미지 제고, 프로세스 혁신 유발, 종업원 의식변화 등이 가능하며, 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 시장정보를 획득할 수 있게 하고 기업조직을 고객을 향해 항상 열려있도록 만든다. 고객의 기호, 가치, 요구사항, 문제점 등에 대해 적절한 서비스를 제공하여, 고객이 기업에 대해 평생가치로 보답하도록 한다. Bain 보고서에 따르면 신용카드회사가 5%의 기존 고객을 더 유지시키면 최고 125% 매출이 신장된다고 하였다.

지나친 고객 선별과 차별 대우시 일반 고객들이 느끼게 될 소외감에 유의해야 한다. 고객을 유지·차별화하는 과정에서 다른 고객들이 역차별 받는다는 인식을 갖지 않도록 채널 구분, 전반적 서비스 개선 등에 중점을 두어야 한다.

#### IV. 연구결과의 분석 및 토의

CRM을 도입하는 국내기업들이 빠르게 증가하고 있다. 1998년부터 외국계 컨설팅회사가 CRM 패키지를 판매하면서 필요성을 인식하기 시작하였다. 그 결과 1998년 340억원, 1999년 997억원, 2000년 1/4분기 766억원으로 국내 CRM 패키지 시장이 급성장하고 있다.(한국 소프트웨어산업협회) 주요 기업들이 CRM에 관심을 보이면서 관련 시장이 급속히 신장하여 일반 소비자를 대상으로 하지 않는 포항제철이나 LG정보통신 등이 기업고객을 목표로 CRM을 구축할 정도이다.

중요성에 대한 인식이나 전략적 접근 등의 측면에서 선진기업과는 큰 격차를 나타내고 있다. 국내에서는 CRM도입을 IT관련 새로운 패키지가 사내에 도입되는 것으로 이해하는 정도이며, IT 또는 마케팅 담당임원이 CEO의 결정을 받아 추진하는 것이 일반적이고, 여타 부서의 지원을 받거나 공동으로 추진하는 것은 어려움이 있다. CRM에 대한 정확한 이해나 전사적 공감대 없이 진행할 경우 일시적 유행으로 그칠 우려가 있다. 1980년대 이후 국내기업들이 외국으로부터 수많은 경영혁신 기법들을 도입했으나 대부분이 현장에 뿌리내리지 못하고 사라졌다.

CRM도입은 국내기업이 디지털 혁명에 제대로 적응할 수 있는가의 여부를 판가름하는 시금석이 될 것이다. 디지털 혁명과 관련하여 e-Commerce, B2B, B2C, e-Marketplace 등 수많은 용어들이 난무하고 있는 실정이다. 그러나 실제로 현장에서 구현되고 기업 성과로 연결되는 것은 CRM과 같은 구체적 기법이다. CRM은 기업과 고객간 관계를 디지털 기반으로 바꾸는 것을 의미하며, 인터넷, 데이터베이스 등을 활용하여 실제 값어치를 하는 일부 고객을 타게팅하고 체계적으로 관리하는 것을 뜻한다.

고객관계관리(CRM) 도입시 먼저 강화된 고객의 힘을 인식해야 한다. 즉 온·오프라인 상에 고객공동체를 형성하여 고객 커뮤니티를 활성화하고, 커뮤니티 파워를 인식하고 고객의 의견을 최대한 반영 센서로서 활용해야 한다. 또한 기업이익에 기여하는 우량고객층에 역량을 집중하고, 핵심고객을 중심으로 고착화전략을 구사하여 고객의 평생 가치를 극대화 할 수 있도록 고객 데이터베이스(DB)를 기반으로 핵심고객에 역량을 집중해야 한다. 한편 고객 개개인의 특성을 파악하고 이에 대응할 수 있는 시스템을 구축하고, 제조업체들도 고객과 직접 커뮤니케이션 하는 채널을 구축하고 맞춤형생산에 나서 1:1 대응으로 맞춤화(Customization)를 실현해야 한다.

고객관계관리(CRM) 도입시 고객과 끊임없이 상호작용하여야 한다. 제품을 개발하는 단계에서부터 고객을 참여시키고 결과를 피드백시키고, 고객의 취향대로 디자인된 제품 및 서비스를 생산하는 시스템을 구축하는 등 개발 및 생산단계에 고객을 참여시킨다. 오프라인 채널과의 갈등을 회피하는 온라인 채널전략을 구사하고, 고객의 시각으로 각 채널의 역할을 재정립하여 고객접점을 확대하고 통합해야 한다. 한편 고객입장에서 제품 및 서비스를 생산하여 고객중심 개념을 실천하고, 고객과의 끊임없는 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 확보된 고객이 이탈하지 않도록 기존 고객 유지에 주력하여야 한다.

고객관계관리(CRM) 도입시 전사적 차원에서 접근하여야 한다. 즉, 프론트 오피스와 백 오피스를 통합하여 전사적인 차원에서 CRM을 구축하여야 하며, 비용 대비 성과를 극대화하는 차원에서 CRM을 관리하여야 한다.

CRM의 도입으로 기업가치 창출이 증대된다. 주요 고객의 로열티 강화는 고객당 거

래건수, 거래단가, 거래기간 등을 증가시키고, 고객의 양적 증대에서 질적 고도화로  
 전환은 매출 증가, 재고 리스크 감소, 매출 대비 마케팅비용 감축 등의 효과를 발생시킨  
 다. 고객관계관리는 핵심고객과 유사한 속성을 지닌 잠재고객을 선별하여 신규고객으로  
 유인함으로써 수익을 극대화하고, 성공적인 CRM은 고객관리뿐 아니라 협력업체들과의  
 원활하고 지속적인 관계를 유지하는 데도 도움된다.

## V. 결 론

본 논문은 CRM이 관련 학문발전 단계에서 등장한 학문이 아니라, 정보산업의 요구  
 와 현실 경영상황에서 발생된 하나의 상품이라는 시각하에서, CRM과 기존 마케팅 개  
 념과의 관계를 검토하고, CRM에 관련된 여러 보고서들을 참조하여 인터넷 기반의 고  
 객관계관리(CRM)의 전략적 도입과 구축에 도움이 될 수 있는 여러 가지 관점들을 제  
 시하였다.

본 연구는 21세기 무한경쟁시대의 필수전략이라 할 수 있는 고객관계관리(CRM)의  
 전략적 도입방안을 기술혁신이론 등 선행연구를 비교·분석하여 실시하였다.

연구결과 고객관계관리(CRM)의 도입에는 기업의 근본적 변화가 전제되어야 하고,  
 고객관계관리(CRM)는 기업 특성에 맞게 차별적으로 접근해야 하며, 고객관계관리 결  
 과의 성급한 기대는 금물이고, 민감하고 지속적인 고객관계를 유지해야 한다는 전략적  
 도입방안을 단계적으로 살펴보았다.

고객관계관리(CRM) 도입시 고객 커뮤니티를 활성화하고 센서로서 활용하며, 고객  
 데이터베이스(DB)를 기반으로 핵심고객에 집중하고, 1:1 대응으로 맞춤화를 실현하여  
 강화된 고객의 힘을 인식해야 한다. 그리고 개발 및 생산단계에 고객을 참여시키고, 고  
 객접점을 확대·통합하고 기존 고객 유지에 주력함으로써 고객과 끊임없이 상호작용을  
 하여야 한다. 또한 프론트 오피스와 백 오피스를 통합하고, 비용대비 성과를 극대화하여  
 전사적 차원에서 접근해야 한다.

고객관계관리는 핵심고객과 유사한 속성을 지닌 잠재고객을 선별하여 신규고객으로  
 유인함으로써 수익을 극대화하고, 성공적인 CRM은 고객관리뿐 아니라 협력업체들과의  
 원활하고 지속적인 관계를 유지하는 데도 도움이 되어 기업가치창출이 증대된다.

끝으로 본 연구의 한계점으로는 본 연구는 고객관계관리의 전략적 도입에 관한 비교  
 분석에 그쳤다는 데 있다. 즉, CRM의 전략적 도입방안에 관한 비교분석연구 중 선도

적 연구 중의 하나라는 데 그 의의가 있으나 여기에 관한 실증적인 향후 연구가 필요하다.



## 참 고 문 헌

1. 김병석 등, "활동정보를 활용한 CRM 구축방법에 관한 연구," 2000 추계정기학술대회, 한국지능정보시스템학회, 2000. 11, pp.143~150.
2. 서영호·이상철, "경쟁우위를 위한 기업의 인터넷 활용전략," 「Information Systems Review」, 제1호, 1999년 6월, pp.101~113.
3. 이경전·이가은, "인터넷 기반 고객관계관리의 비즈니스 모델과 프로세스 모델에 관한 연구," 2000 추계정기학술대회, 한국지능정보시스템학회, 2000. 11, pp. 161~168.
4. 이동길, "CRM의 개념과 특징," E-commerce, 전자거래진흥원, 2000. 5/6호.
5. 이상민, 인터넷시대의 고객관계관리, 삼성경제연구소, CEO Information, 2000. 9.
6. 이재범·남기찬·장윤희, "IS 조직혁신에 관한 연구," 국제학술대회 논문집, 한국경영정보학회, 1998, pp.763~772.
7. 이진주, "혁신이론의 범위와 연구동향," 경영학연구, 제27권, 제5호, 1999, pp. 1115~1139.
8. 정운·노영·강재정, "조직적 특성과 혁신유도의 특성이 EDI의 확산에 미치는 영향," 경영정보학 연구, 제7권, 3호, 1997, pp.89~108.
9. 조한상 외, "워크플로우를 이용한 Collaborative-CRM 시스템 구축," 2000년 추계국제학술대회 논문집, 한국경영정보학회, 2000. 11, pp.77~84.
10. A. Pakstas, "Towards electronic commerce via science park multi-Extranets," *Computer Communications* 22, 1999, p.1351.
11. Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, "Is your company ready for one-to-one Marketing," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1999.
12. Elizabeth Shahnám, "The Customer Relationship Management Ecosystem," *Delta Research Reports*, META Group, 2000.
13. Evans, P.B. and Wurster, T.S., "Strategy and the New Economics of Information," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1997, pp.71~85.
14. GartnerGroup, *The GartnerGroup CRM Glossary*, February 2000.
15. Loh, L. and Ong, Y.S., "The Adoption of Internet-based Stock Trading : A Conceptual Framework and Empirical Results," *Journal of Infor-*

- mation Technology*, Vol. 13, No. 2, 1998, pp.81~94.
16. Pierce, J.L. and Delbecq, A.L., "Organization structure, individual attitudes and innovation," *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, 1997, pp.27~37.
  17. Premkumar, G., Ramamurthy, K. and Crum, M., "Determinants of EDI Adoption in the Transportation Industry," *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, No. 2, 1997, pp.107~121.
  18. Ravi Kalakota, Marcia Robinson, "E-Business : Roadmap for Success," Addison-Wesley Pub Co., 1999. 6.
  19. Susan Fournier, Susan Dobscha, David Gren Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1998. pp.42~51.
  20. Tan, M. and Teo, T.S.H., "Factors Influencing the Adoption of the Internet," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, No. 3, 1998, pp.5~18.
  21. Teo, T.S.H., Tan, M. and Buk, W.K., "A Contingency Model of Internet Adoption in Singapore," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, No. 2, 1997, pp.95~118.
  22. Thong, J.Y.L., "An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Business," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No. 4, 1999, pp.187~214.

## Abstract

### A Study on the Strategic Adoption of Internet based Customer Relationship Management

Roh, Kyung-ho

This research suggests the strategic adoption methodology of Customer Relationship Management. The backgrounds of CRM is the business environment changing that Market power is shifting to the customer who has unprecedented powers of choice today. The strategic adoption of Customer Relationship Management determines the value, needs and preferences of each customer or customer segment. Customer Relationship Strategy is an explicitly defined plan for how a company has decided to connect with, relate to, and focus on its chosen customers to create value. Deliberate decisions must be made, often involving trade-offs, so that investments are aligned with customer needs and value. Plan defined in terms of target customers value proposition, role in value delivery, and risk/reward sharing. All customers are not created equal; specific customers and/or customers segments are more desirable/valuable to pursue. Key premise of CRM is that value can be created by changing company's business model to better connect with customers.

Area of service of Customer Relationship Management are as follows. Portfolio strategy, Market Opportunity Assessment, Brand Equity, Market Positioning, Pricing, Channel Strategy, Market Segmentation, Target Market Identification, Customer LifeTime Value Analysis, Customer Profitability, Customer Connections Economics Analysis.

The objects of CRM are maximizing customer service effectiveness, improving customer loyalty, increasing customer service efficiency, optimizing intelligence about customer behaviors and preferences.