

# 정보기술을 활용한 동적인 고객관계관리: 개념적 틀과 사례연구

## Dynamic Customer Relationship Management through Information Technology: Conceptual Framework and Case Study

박정훈 (Chung-Hoon Park) KAIST 테크노경영대학원 박사과정  
김영걸 (Young-Gul Kim) KAIST 테크노경영대학원 교수

### 목 차

- |                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| I. 서론                     | IV. 지속적 관계 관리를 위한 고객 정보 시스템 설계 |
| II. 문헌 연구                 | V. 사례 연구: (주) A 유업             |
| III. 정보 흐름의 관점에서 본 관계적 교환 | VI. 결 론                        |

**Keywords:** 고객관계관리, 고객정보시스템, CRM

## I. 서론

1990년대 초 관계 마케팅의 이론적 기반이 제시된 이래, 데이터베이스와 인터넷 등의 정보기술의 발달은 기업들로 하여금 기존의 시장점유율이나 고객만족을 넘어서 개별적인 고객관계관리에 중점을 두게 하였다. 고객관계관리의 중요성은 실무적 차원에서 기존의 고객을 계속 유지 하는 것이 새로운 고객을 모집하는 것보다 수익면에서 유리하다는 점(Reichheld, 1990)과 정보기술을 이용하여 대용량의 데이터베이스를 구축하고 분석함으로써 소비자의 요구 파악이 용이하고 기업과 소비자간의 일대일 의사소통이 저비용으로 이루어질 수 있다는 점 때문에 기업의 경쟁력 강화에 핵심요인으로 제시되고 있다.

기업들은 고객에게 좀더 가까이 접근하고 단순히 주문을 늘리거나 시장 점유율을 증대시키기 보다는 고객가치를 창출함으로써 고객과의 관계를 지속적으로

유지 발전 시키는데 투자를 하게 되었다(El Sawy, 1997). 소비자는 단순히 설득의 대상이 아니라 협력의 대상으로 보고 지속적인 가치 창출이 이루어져야 보다 성공적인 시장경쟁을 영위할 수 있다(Peppers and Rogers, 1995).

장기적인 관계의 결정요인으로 상호정보공유 및 교환(Duncan and Moriarty, 1998)과 효과적인 의사소통(Sharma, 1999)이 제시되고 있는데 이는 관계 참여 당사자들의 상호 신뢰와 결속(Commitment)를 생성시켜 관계를 지속하게 한다. 지속적인 의사소통에는 거래적 정보와 비거래적 정보의 흐름이 이루어진다. 이때 거래적 정보는 거래시간, 액수 등의 정형화된 정보로 데이터베이스에 저장 관리되며, 비거래적 정보는 피드백 정보나 제안, 불만처리 등의 비정형화된 정보로서 특성상 파일형태로 저장된다. 현재 고객관계관리에서 쓰이는 데이터는 거래데이터를 바탕으로 한 분석을 기반으로 하는 경우가 많으나 비거래데이터 또한 고객

정보 프로파일에 추가 됨으로써 고객상호작용을 강화시킬 수 있는 도구가 된다(Wells, 1999).

본 연구에서는 소비자와 기업간의 지속적인 관계의 생성, 발전 과정에 대한 이론적인 배경을 정보기술관점에서 분석하고 이를 바탕으로 최종 소비자와 기업간의 지속적 관계 관리를 위한 개념적 틀과 이를 지원하는 고객정보시스템 아키텍처를 제안 하였다. 또한 제안한 개념적 틀과 고객정보시스템 아키텍처를 국내 기업사례에 적용해 보았다.

## II. 문헌 연구

### 2.1 소비자 시장에서의 관계적 교환

고객관계관리의 이론적 배경으로 관계마케팅분야(Relationship Marketing)에서 많은 연구가 진행되고 있다. 판매자와 구매자간의 관계적 교환의 발전 모형으로 Dwyer(1987)는 교환이론을 토대로 지속적 교환이 이루어지기 위해서는 관계 투자에 대한 동기가 마련되어야 한다고 보고 인지, 탐색, 확장 단계를 거쳐 궁극적으로 결속 단계로 발전된다고 보았다. 한편, 소비자의 관계적 구매행위에 대한 동기로서, Sheth와 Parvatiyar(1995)는 정보처리 부하의 감소로 인한 구매 의사결정의 효율성 제고, 의사결정에 있어서의 인지적 일관성, 미래의 선택에 대한 위험감소 등을 제시하고 소비자는 근본적으로 선택해야 할 대안의 수를 줄이기 위해 관계적 구매행위를 한다고 보았다. 그러나, 적은 수의 대안이 반드시 소비자를 만족시키는 것이 아니라는 점에서 볼 때, 관계유지로 기대되는 부가 가치와 교환결과에 대한 예측가능성의 증대를 이유로 소비자가 관계적 교환에 참여하게 된다는 점도 고려해야 할 것이다(Dwyer, 1987; Peterson, 1995). 기업의 측면에서는 고객의 이탈장벽 증대, 고객의 가격민감성 감소, 마케팅비용 감소, 그리고 지속적인 거래로 인한 현금 유입의 안정성 증가 등이 고객관계관리의 혜택으로 지적된다.

기업과 소비자사이에서 장기적인 교환관계의 핵심요인으로 결속(Commitment)이 중요한 개념으로 지적

되고 있는데, 관계적 교환 상대를 바꾸지 않으려는 심리적 상태(Pritchard, 1999) 또는 관계를 지속하려는 의지(Moorman, 1992)로 정의된다. 관계에 결속이 생기면 이익과 비용을 바탕으로 한 단순한 평가 수준을 넘어서 관계를 지속시키고자 하며 관계의 안정성에 대해 확신을 가지게 된다(Dwyer, 1987).

소비재시장은 산업재시장과 달리 최종소비자의 수가 많기 때문에 개별적이고 관계적인 교환이 일어나기 보다는 단속적 거래가 많으며 유통 경로면에서도 상대적으로 복잡하여 직접적인 최종소비자와 기업과의 관계정립이 어렵다. 이러한 환경에서 관계적 결속의 생성을 위해 양자간의 의사소통을 고려한 연구의 중요성이 대두되고 있지만 아직 실증적 이론적인 연구가 부족하다. 따라서 최종소비자와 기업 사이의 관계적 교환을 통한 결속에 대한 명확한 정의와 결속생성 과정에 있어서의 정보흐름의 역할을 규명하는 것이 필요하다.

### 2.2 정보기술을 활용한 고객관계관리(CRM)의 틀

정보기술은 고객관계관리의 핵심적인 요소로서 통합된 고객데이터베이스, 고객의 수요와 구매 패턴을 파악할 수 있는 분석도구, 그리고 고객과의 개별적인 상호작용을 할 수 있는 의사소통 채널이 있다. 통합된 고객데이터베이스는 개별고객의 프로파일(profile)작성에 필요한 개인신상데이터, 거래데이터, 그리고 심리데이터(Psychographic data) 등을 활용이 필요한데, 최근 인터넷 환경에서는 클릭 스트림 데이터(Click Stream)와 쿠키 데이터(Cookie)등의 행동데이터도 고객데이터베이스에 활용된다(Ragehu, et al., 2001). 이러한 고객 데이터베이스는 접근성(Addressability)이 보장되도록 이메일 문서, 음성정보, 피드백 정보 등의 비거래(non-transactional) 데이터를 포함하도록 확장되고 기업내의 관련 부서간에 통합적인 관점에서 활용될 수 있도록 설계된다(Wells, 1999). 고객 데이터베이스의 분석도구로서 데이터마이닝 기법을 활용하여 고객구매성향, 충성도, 선호도 등을 고려한 개별고객의 수익성 및 평생가치(Life time value)를 바탕으로 자산가

치(Customer equity)를 측정하여 장기적인 고객의 가치를 파악하고 고객관계가치를 극대화하기 위한 의사결정 모형 도출하는데 활용된다(Blattberg, p.5, 2001).

지속적인 고객과의 상호작용을 유지하기 위해서 CTI (computer telephony integration), 이메일(e-mail), 그리고 인터넷 전자게시판(web BBS) 등의 다양한 의사소통 채널을 통합적으로 관리함으로써, 고객에게 필요한 정보를 제공하고 지속적인 관계유지 프로그램 (loyalty program)을 실행하여 고객의 참여를 유도하고 쌍방향 정보흐름의 통로를 마련한다(Massey, 2001).

고객관계관리에서 정보기술은 낮은 비용으로 개별 고객과의 관계를 형성, 유지 할 수 있도록 도구를 지원한다. 그러나 실제 구현에 있어서 마케팅 기능과 정보기술 자원간의 조화가 미흡하거나 고객관계관리전략의 비현실성 등은 고객관계관리 기반의 마케팅을 실행하는데 장애요인이 된다. de Ryuter and Zuubier (1993) 은 고객정보시스템 설계시 정보기술과 마케팅 관점사이에 존재하는 격차를 고려해야 만 한다고 주장하였다. 이를 바탕으로 Wells(1999)은 조직의 고객과의 상호작용을 관리할 수 있는 통합적인 틀을 제시하였는데, 고객정보시스템을 내부적 외부적 사용자들이 접속하는 고객정보를 수집, 저장, 분배하는 시스템으로 정의하고 있다. 따라서 고객관계관리를 위한 정보시스템은 이러한 마케팅 자원 및 정보자원을 효과적으로 지원하기 위해 마케팅과 정보기술전략을 연결하여 설계되어야 한다.

그러나 현재는 고객정보시스템에 저장되는 거래적 정보를 단순한 수리적 모형에 의한 분석 및 데이터마이닝등의 기법을 활용한 행태분석에 그치고 있어 장기적 관점에서의 고객관계관리 전략과의 연결이 이루어지지 않고 있으며 비거래적 정보의 활용이 미흡한 실정이다.

### Ⅲ. 정보 흐름의 관점에서 본 관계적 교환

#### 3.1 고객의 개념

고객이란 개념은 명확한 정의 없이 쓰여지고 있으

나 관계적 교환을 위해서는 관계 참여 당사자인 고객에 대해 보다 구체적인 정의가 필요하다. 박충환, 오세조(1996)는 가치를 소비하는 최종고객, 가치생산을 촉진하는 고객, 기업내부에서 가치를 생산하는 고객으로 고객을 구분하였다. 가치생산을 촉진하는 고객과의 관계는 유통채널에서 조직사이의 거래를 대상으로 하며, 가치를 생산하는 고객과의 관계는 기업 내부에서 종업원과의 관계를 대상으로 한다.

이 경우 고객이란 “특정 기업과 재화와 용역을 거래하는 모든 주체(구매자, 공급자,조직원 등)” 라는 광의의 정의를 가진다고 볼 수 있지만 본 연구에서는 고객을 “특정기업의 제품 및 서비스를 구매하여 활용하는 주체”로 협의의 정의를 사용한다. 소비자는 가치를 소비하는 고객으로서, 기업과의 관계적 교환은 서로에 대한 정보의 교환 및 공유가 이루어지면서 시작된다. 기업은 단속적인 거래가 아닌 지속적인 교환관계를 위한 계약의 전 단계로 고객들에 대한 정보를 수집 관리하며 고객 또한 해당 기업 또는 상품에 대한 정보를 수집하고 분석한다. 이 때 기업 내에서 정보가 수집, 관리되어 개개인에 대한 신상, 구매 내역이나 취향 등이 파악될 수 있는 고객을 **식별고객(Identified Customer)**이라고 정의한다. 식별고객은 해당 기업과 지속적 관계에 있다고 볼 수 있으며, 기업이 개개인을 식별할 수 있다는 점에서 일반적인 고객의 개념과는 다르다. 특히 대중 마케팅 기법에서 대상으로 하는 불특정 소비자 계층은 소비자 개인에 대한 정보 관리가 이루어지지 않는다는 점에서 식별고객이라고 볼 수 없다.

모든 식별고객이 기업과의 교환관계에서 같은 가치를 창출하는 것은 아니다. 일반적으로 전체 고객의 20%가 전체 매출의 80%를 공헌하며 새로운 고객을 확보하는 것보다는 기존의 고객을 오래 유지하는 것이 더 높은 수익을 얻을 수 있다고 한다(Reichheld, 1990). 이는 관계적 교환의 관점에서, 기업과 고객이 서로 지속적인 가치를 창출하여 동등한 교환에 대한 동기부여를 함으로써 장기적 교환 관계가 이루어지도록 하는 것이다(Dwyer, et al., 1987). 이를 위해서 기

업은 20%에 해당하는 핵심고객을 식별할 수 있어야 한다. **핵심고객**은 수익 공헌도가 높거나, 활발하고 지속적인 교환 관계를 유지하거나 강한 오피니언 리더십을 가짐으로써 자사에 지대한 가치를 창출해 주는 고객이다. 이러한 핵심고객을 판별하는 기준은 시장환경이나 산업특성에 따라 다를 수 있으나 크게 수익 공헌도, 활발하고 지속적인 교환 관계, 강한 오피니언 리더십 등의 세가지로 정리될 수 있다(Reichheld, 1996). 이러한 기준들은 서로 배타적이지 않으며 고객에 따라 하나 이상의 기준이 해당될 수 있다.

### 3.2 정보의 흐름과 결속

소비자와 기업간의 교환 관계에서 정보의 흐름은 크게 거래 정보와 비거래 정보로 나눌 수 있다. 거래 정보는 교환 당시의 제품, 구매가격 그리고 거래 발생의 시점을 포함한 거래 내용을 포함하며 이와 더불어 거래 실적에 대하여 주어지는 보상 정보 등이 있다. 이러한 정보는 교환 당사자의 가치평가 및 이를 바탕으로 한 미래 관계가치 예측의 원천이 된다. 따라서 쌍방 거래 정보의 공유는 관계적 거래의 지속과 궁극적인 관계적 결속 생성의 필수적인 조건이다.

비거래 정보는 직접적인 거래가 아닌 관계가 지속됨으로써 발생하는 비정형적 정보이며 고객에 의한 피드백(불만, 제안) 이나 고객을 위한 서비스 정보 등이 해당된다. 이는 관계 참여자 사이의 감성적인 결속에

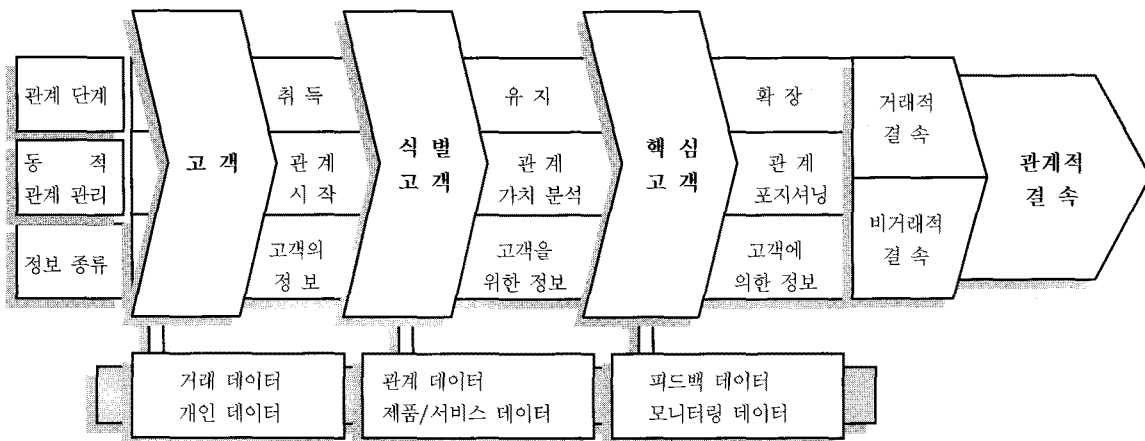
기여한다.

이러한 두 가지의 정보흐름의 관점에서, 관계적 결속은 거래적 결속과 비거래적 결속으로 나눌 수 있다. 거래적 결속은 관계적 결속 생성에 있어서 거래 정보의 흐름이 추가 되는 상호 작용의 과정으로서, 구매 또는 판매행위를 포함하는 거래 뿐 아니라 거래 전후의 정보탐색 및 교환행위까지 포함하며 쌍방간에 거래 정보와 부가적인 거래 정보를 공유한다. 예를 들어 신용카드회사에서는 매달 정기적으로 고객이 전 월에 사용한 거래 정보를 우편을 통해 발송하며 여기에는 거래 실적에 따른 보너스 점수에 대한 부가적 거래 정보도 포함되어 있다.

비거래적 결속은 비거래적 정보 흐름이 추가되어서 고객과 기업이 서로 감성적 결속을 이루는 상호 작용 과정이다. 여기서는 기업과 고객과의 관계가 단순한 거래적 관계가 아닌 관계 지속을 위해 공동의 효용을 추구하는 비거래적 관계로 발전된다. 이와 같은 사례는 서비스 프로세스에 대한 고객 모니터 제도, 영업 사원에 대한 고객 면접 제도, 소비자의 신제품 개발 참여 등에서 찾아 볼 수 있다.

### 3.3 관계적 결속 생성을 위한 개념적 틀: 동적인 관계관리

사회교환이론에 의하면 교환은 경제적, 사회 심리적 이익이 기대될 때 발생한다. 교환 후 이러한 이익이



〈그림 1〉 동적 관계 관리의 개념적 틀

〈표 1〉 두 가지 측면에서의 관계 가치 평가

	고객의 관점	기업의 관점
관계 가치	고객 가치	고객 자산 가치
평가 요소	- 관계 비용 (C.) - 관계 부가가치 경제적 가치 (E.V.) 사회 심리적 가치 (Sp. V.)	- 고객 평생 가치 (LTV) - 결속 수준 (CL)
평가 방법	( E.V. + Sp.V.) - C.	LTV * CL

만족되면 관계적 교환으로 발전하며, 궁극적으로 관계적 결속이 생성된다. 관계가치가 불균형을 이룬다고 판단될 경우 관계당사자들은 협상을 통하여 가치를 동등하게 공유함으로써 관계를 지속적으로 유지하거나 새로운 관계대상을 찾게 된다. 따라서 교환관계 지속을 통한 결속 생성을 위해서는 관계가치의 동등한 공유가 필요하며 이에 대한 지속적인 평가 및 재정립이 필요하다.

관계시작단계는 교환관계의 대상에 대한 인식, 탐색이 일어나며 거래대상에 대한 정보를 수집, 분석하여 지속적인 거래를 통해 가치를 생성할 수 있는 대상이 누구인가를 선택한다. 이 때 양자간의 의사소통 채널이 형성되고 서로에 대한 정보를 교환하고 상대방을 확인한다. 고객은 상품이나 서비스 및 기업에 대한 정보를 수집하고 기업은 고객 개인에 대한 정보를 수집하여 분석한다. 양자가 지속적인 교환에 대한 가치를 판단하게 되었을 때 계약을 통하여 관계를 시작하게 된다.

관계가 시작되면 관계가치를 극대화함으로써 양자간의 결속을 강화하기 위한 도구로써 관계가치분석틀이 활용된다. 고객관점에서의 관계가치측정은 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 대하여 고객이 인지하는 가치(Customer Value; Gale, 1994), 만족도, 서비스 품질(SERVQUAL)에 대한 틀이 제시되고 있으며 기업관점에서는 매출공헌도, 수익성, 고객자산가치(Rust, et al., 2000; Blattberg, et al., 2001) 등으로 측정되고 있다. 그러나 기존의 연구에서는 고객관점과 기업관점을 동시에 고려한 관계가치 측정 방법이 제시되고 있지 않기 때문에 교환관계에 참여하는 고객과 기업이 인지하는 관계가치가 반영되지 못한다.

본 연구에서 제시한 동적인 관계관리 모형에서는 교환관계에 참여하는 당사자들의 관점이 동시에 반영된 관계가치가 측정된다. 여기서의 두 가지 관점은 고객의 입장에서 본 고객가치와 기업의 입장에서 본 관계가치인 고객자산가치이다

고객가치는 특정기업과의 거래에서 고객이 느끼는 가치로서 상품에 대한 가치 뿐 아니라 교환관계 지속시 발생하는 부가적인 가치를 포함한다. 부가적인 가치에는 단골 거래에서 발생하는 할인가격이나 보너스 등에서 발생하는 경제적 이익 뿐 아니라 거래의 편리성, 안정성, 브랜드 이미지 등의 심리적 가치가 있다.

고객자산가치는 기업의 입장에서 본 특정고객의 자산가치로서 고객과의 관계를 장기적으로 유지함으로써 발생할 수 있는 관계지속기간에 대한 고객평생가치로 산출할 수 있다(Blattberg, et al, 1996; 2001). 그러나, 평생가치가 높은 고객이라 하더라도 그 고객이 미래에 그 가치만큼의 수익공헌을 한다고 확신할 수 없기 때문에 고객의 결속수준을 고려해야 한다. 결속수준은 고객이 지속적으로 거래를 할 확률 또는 고객 이탈을 등으로 계산할 수 있으며, 평생가치가 미래에 실현될 확률이다. <표 1>에서는 기업과 고객관점에서의 관계가치의 산출방법을 나타낸다.

지속적인 관계관리를 위해서는 다양한 고객정보가 필요한데, 내용 및 사용목적에 따라 크게 3가지로 나눌 수 있다. 첫째는 **고객의 정보**로써 개별 고객의 개인정보와 거래정보가 포함되며, 기업은 정확한 고객의 정보를 확보하여 고객에 대한 접근성(Addressability)을 높이고 식별고객을 확인 하고 개별 고객의 요구사항과 구매 취향 등의 정보를 추출함으로써 식별고

<표 2> 세가지 고객정보의 역할 및 활용

정보구분	정의 및 역할	정보종류	관계가치계산에 사용되는 정보	고객자산가치 계산에 사용되는 정보
고객의 정보	고객 중에서 식별고객을 찾아 낼 수 있게 하고 고객에 접근 할 수 있게 함	개인신상정보 거래정보	고객 프로파일	거래정보 (상품/서비스 구매이력 정보)
고객을 위한 정보	식별고객들에게 제공되는 정보로서 고객들의 관계가치를 높이는 역할을 함	상품데이터 서비스정보 회원정보		회원정보 (관계지속 기간, 마일리지 정보)
고객에 의한 정보	고객이 제품이나 서비스를 소비하고 나서 제공하는 정보	피드백정보 고객인지정보 (만족도, 가치 등)	고객 만족도 고객 가치	충성도 관련 정보 (태도, Commitment 수준 관련 행위 정보)

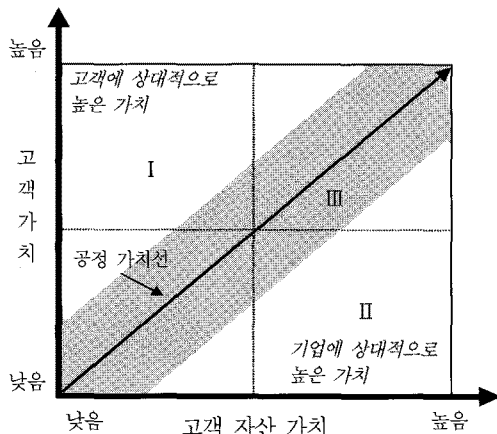
객을 확인하고 거래데이터를 분석하여 고객 자산가치를 계산할 수 있다. 두 번째로 **고객을 위한 정보**는 고객이 구매 의사결정을 하기위해 필요한 정보로서 상품정보, 서비스 정보 및 기업에 대한 정보가 여기에 속한다. 이는 개별고객의 요구사항에 따른 맞춤정보를 제공함으로써 고객이 느끼는 관계가치를 높이는 역할을 한다. 세 번째로, **고객에 의한 정보**는 상품이나 서비스에 대한 피드백(feedback), 불만족, 제안 등을 포함하며, 이러한 정보의 확보와 신속한 처리가 이루어져야 고객 이탈을 막을 수 있으며 더불어 핵심고객의 애호도를 높일 수 있다.

수익으로 연결시키지 못하고 있는 상황이다. 반면, 영역 II는 고객이 느끼는 가치보다 자산가치가 높아서 고객이 기업에 공헌하는 만큼의 가치를 고객이 제공받지 못하고 있는 상황이다. 영역 III은 고객과 기업의 관계가치가 공정하게 창출되는 상황을 나타내며, 공정가치선은 관계가치의 공정성을 판단할 수 있는 선으로서 관계가치가 극대화되는 방향으로 관계포지셔닝 전략을 수립하는 기준이 된다.

관계포지셔닝은 관계가치분석을 통하여 고객과 기업 차원에서의 관계가치를 분석하여 공정한 가치창출이 되도록 조정하는 과정으로 고객 가치와 고객의 자산가치를 극대화해서 궁극적인 결속이 강화되도록 하는 과정이다.

<그림 3>에서 A점에 있는 고객을 살펴보면 고객 가치는 높은 반면 고객 자산 가치는 낮아 기업이 얻는 가치에 비해 고객에게 상대적으로 높은 가치가 주어짐으로써 불평등한 관계 가치 구조이다. 이 경우에는 기업의 입장에서 볼 때 고객가치를 낮추는 것은 바람직하지 않으므로 판촉을 통한 매출기여도 증진과 같은 고객의 자산가치를 높이는 거래적 결속 전략을 실행하여 공정가치선에 이르는 점 B에 이르도록 한다.

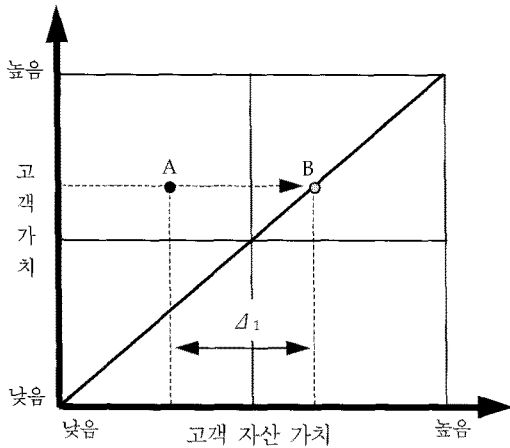
반면, C점에 있는 고객은 고객의 자산가치(기업에 대한 기여도)는 높으나 고객가치가 낮아, 상대적으로 고객에게 불공정한 관계가치가 주어지는 상황이다. 이 경우 고객은 기업과의 교환 관계를 통해 기업에 기여하는 이익에 비해 낮은 가치를 받고 있으므로 이



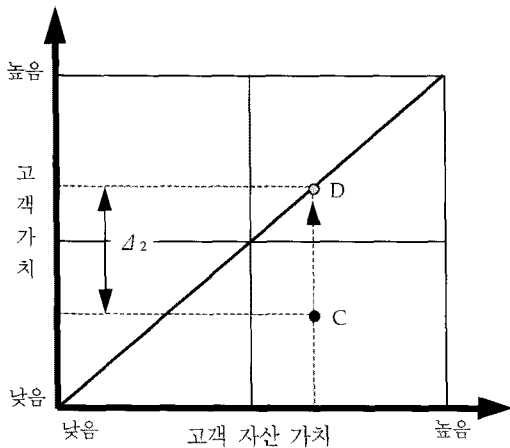
<그림 2> 관계가치 분석 틀

<그림 2>에서 영역 I 은 고객자산가치보다 고객이 느끼는 가치가 높아서 기업이 고객의 잠재적 가치를

대로 방치할 경우 거래관계에서 이탈하는 결과를 초래할 수 있다. 이 경우에는 사은품 제공, 차별화된 관리 등의 비거래적 결속 전략을 통하여 고객가치를 높임으로써 공정가치선 위의 점 D로 이동시키는 것이 필요하다.



(1) 고객자산 가치의 증가



(1) 고객 가치의 증가

〈그림 3〉 관계 포지셔닝; 공정한 관계가치 창출

#### IV. 지속적 관계 관리를 위한 고객 정보시스템 설계

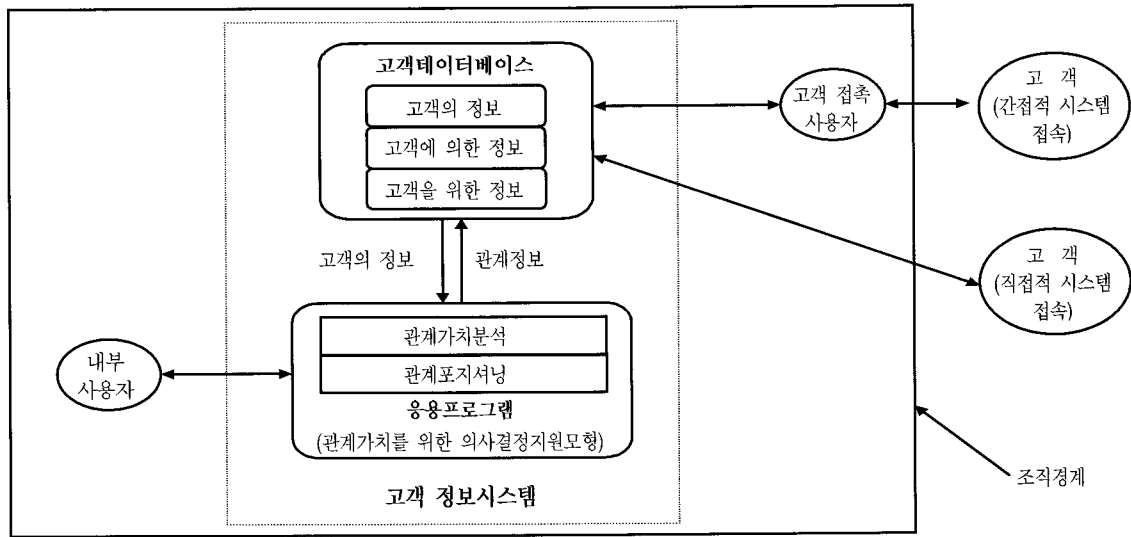
고객 정보시스템은 조직과 고객의 상호 작용을 지원하는 시스템으로서 기술적인 관점보다는 정보시스

템과 사회체계(Social system)를 연결하는 이론적인 관점에서 설계되어야 한다(Ruyter and Zuurbier, 1993). 이러한 점에서 동적인 관계 관리의 이론적인 틀을 정보 시스템으로 지원하는 고객 정보 시스템은 고객 데이터베이스, 의사소통채널, 응용프로그램 등으로 구성된다(〈그림 4〉).

고객 정보시스템의 데이터베이스는 세 가지의 고객 정보- 고객의 정보, 고객을 위한 정보, 고객에 의한 정보를 지원하기 위해서 거래 데이터베이스, 피드백 데이터베이스, 그리고 경영정보 데이터 베이스와 연결된다. 거래 데이터베이스에는 고객 개인에 대한 데이터와 거래 데이터가 포함된다. 개인 데이터는 개별 고객의 인구 통계적인 데이터, 심리적 데이터, 지리적 데이터 등의 개인 신상 자료를 포함하며 지속적인 관계 관리와 개별적인 의사소통을 위한 기본 자료가 된다. 거래 데이터는 고객의 구매 시점에서 발생하는 데이터로서 고객의 구매 행태, 취향, 상품 선호도에 대한 정보를 제공함으로써 고객 분석의 기본 자료를 제공한다. 고객 개인 데이터와 거래 데이터가 연결됨으로써 개별 고객의 자산가치를 측정하는데 필요한 자료를 생성할 수 있다.

피드백 데이터는 고객에 의해서 생성되기 때문에 거래 데이터베이스처럼 정형적이거나 반복적으로 발생하지 않으며, 내용이나 행태에 있어서 다양성을 띠고 있다. 상품이나 서비스의 불만 사항이나 문의 사항을 비롯하여 해당 기업에 대한 전체적인 활동에 대한 모니터 정보 등을 포함한다. 피드백 데이터베이스는 고객에 의한 정보를 제공함으로써 기업으로 하여금 고객의 요구사항 및 불편사항 등을 직접적으로 받아들일도록 함으로써 시장 지향적인 조직으로 변화하는데 기여한다.

고객정보 시스템이 기업과 고객사이의 경계에서 연결 역할을 하기 위해서는 기업내의 경영정보시스템과 연결되어야 한다. 우선, 조직내의 정보공유 측면에서 볼 때, 고객 정보는 마케팅 연구, 신상품 개발, 그리고 고객 관계 관리 등의 활동을 지원할 수 있다. 반대로 조직내의 데이터베이스와의 연결을 통해 고객이



〈그림 4〉 고객 관계 관리를 위한 고객 정보 시스템

원하는 정보를 지원할 수도 있다.

고객과 기업의 대화는 <그림 4>과 같이 고객이 직접 시스템과 접속하여 서비스를 받는 경우와 서비스 담당 직원과 접촉해서 간접적으로 시스템에 접속하는 경우로 나뉘어 질 수 있다. 예를 들어 인터넷 홈페이지나 ARS(Automatic Response System)은 고객이 직접 접속하여 일련의 상호작용 프로세스를 수행하며, 고객센터의 직원을 통해서 AS를 받는 경우는 실제로 고객정보시스템에 접속하는 사용자는 종업원이며 고객은 이들을 통해 간접적으로 시스템에 접속하게 된다.

응용프로그램은 데이터베이스에 저장된 고객정보를 처리하여 관계가치분석을 수행하고, 그 결과를 바탕으로 개별고객에 대한 관계포지셔닝 전략수립을 지원하는 프로그램이다. 이러한 기능을 수행하기 위해서 관련 데이터의 가공, 검색, 연결 및 통계적 분석기능이 필요한데 데이터웨어하우스와 데이터마이닝기법을 응용하여 구현한다.

데이터 간의 통계적인 상관관계나 시계열 분석을 통하여 소비자의 구매 행위의 패턴 및 구매속성을 파악하여 관계가치모형을 산출하고 관계적 결속정도를 계산할 수 있다. 여기에는 거래 데이터 같은 정형적 데이터 뿐 아니라 비정형적인 피드백 데이터에 관한 분석도 포함된다. 분석 결과를 토대로 관계가치에 따른

차별화된 서비스 전략과 관측전략을 연결하여 고객 가치를 증대시킴으로써 효과적인 고객관계관리를 할 수 있다.

## V. 사례 연구: (주) A 유업

### 5.1 A 유업의 고객 관리

A 유업은 1969년에 설립된 유가공 업체로 200여종의 유제품을 생산하고 있으며 2000년 기준 매출액이 약 6000억원에 이른다. 상품은 크게 분유제품군과 액상 유제품 군으로 나뉘며 이 중 액상 유제품이 전체 매출액의 60%를 차지한다. 현재 4개의 가공 공장과 대리점 및 특판점을 포함하여 전국에 약 1000여 개의 유통망을 확보하고 있다.

A 유업의 고객은 유제품을 취급하는 전국 1000여 대리점과 직거래 최종 소비자들이다. 이 중 최종 소비자와의 관계관리는 제품군에 따라 크게 두 가지 형태를 가지며 여러 가지 고객 서비스를 포함한다.

유아식을 포함한 분유제품 소비자를 위한 어머니 교실은 임신부들을 대상으로 정기적인 관측 행사와 함께 직접 우편을 통하여 임신, 육아에 관한 정보를 제공하고 있다. 매년 전체 임신부 60만명 중 46만 정도의 고객 정보를 수집하고 있으며 주요 정보 수집 채널은



〈표 2〉 A유업의 고객 정보

구분	정보종류	저장 및 관리중인 데이터
고객의 정보	개인 정보	- 주민등록번호, 이름, 주소, 전화번호, 아기 생일, 등록 매체
	거래 정보	- 개인정보와 연결된 거래 정보는 없음 - 직접 판매를 통한 소수의 판매 자료 존재
고객을 위한 정보	상품 정보	- 고객 서비스를 위한 데이터베이스화된 상품 정보는 없음 - 직접 우편을 통한 카탈로그 및 책자를 통한 정보 제공
	서비스 정보	- 광고, 카탈로그 및 책자를 통한 정보 제공
	회원 정보	- 회원의 관계 주기 데이터 관리
고객에 의한 정보	피드백 정보	- 비공식적 채널을 통한 제품 모니터 및 피드백 정보 수집, 관리

병원이지만 잡지 등의 대중매체를 이용한 등록도 병행하고 있다. 회원들은 임신, 출산 후 4개월, 출산 후 12개월 등 3단계로 나뉘어져 각 단계에 맞는 제품 정보, 아기용품 및 육아에 관한 정보를 직접 우편을 통하여 제공받고 있다.

이러한 회원 관리는 DM(Direct Marketing)부서에서 맡고 있으며 고객정보는 다른 컴퓨터와 연결되지 않은 데이터 베이스로 관리되고 있으며 <표 2>와 같은 내용의 정보가 저장되어 있으나 거래정보가 개인 정보와 연결되지 않아서 핵심고객을 식별하기 힘들며 단순히 구매 가능 고객을 대상으로 한 표적 마케팅을 하는 수준이다. 고객과의 관계는 회원 등록 후 1년이 지나면 폐기 되므로 고객과의 관계는 등록 후 1년이 지나면 끝나게 된다.

시유, 요구르트 등의 액상 유제품군의 경우, 고객이 슈퍼마켓 등의 소매점에서 직접 구매하는 고객과 가정배달고객으로 나뉜다. 두 그룹 중 매출 기여도나 애호도 및 관계지속기간 측면에서 볼 때 A 유업의 핵심 고객은 가정배달고객이라고 볼 수 있다. 하지만 액상 유제품 소비자의 25%인 가정배달고객에 대한 정보는 가정 배달원이나 대리점에서 관리하고 있어 본사에서 직접적인 정보 수집이나 활용이 불가능하다.

가정배달 고객들은 가정배달의 가장 큰 이유로 편리성(55.7%)을 들었고, 다음으로 제품의 신선함(37.3%)을 들었다. 그들 중 89%는 계속해서 배달을 하고 싶다는 의사를 밝혔다. 그러나 최근 들어 대형 할인 매장이나 편의점 같은 소매상의 발전으로 인하여 가정

배달 고객의 비율이 감소하는 추세에 있다.

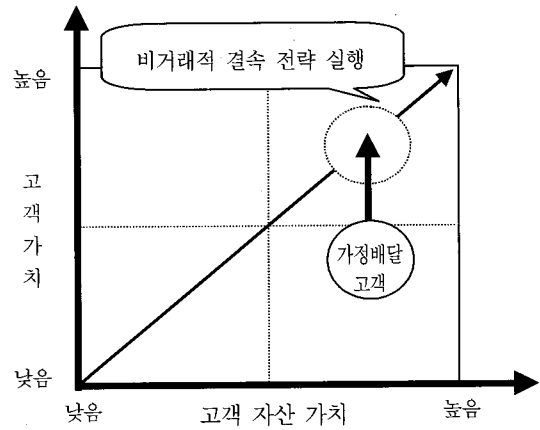
## 5.2 고객관계관리 분석 및 전략수립 방향

어머니 회원들에게는 정기적으로 임신 및 육아에 관한(고객을 위한) 정보를 제공함으로써 높은 고객 가치를 인정 받고 있지만 개별고객의 정보가 부정확하고 거래 데이터와의 연결이 미흡하여 개별 고객의 자산가치를 정확히 측정하기 어렵다. 또한 관계 관리 기간이 출산 후 1년으로 한정되어 지속적인 액상 제품 고객으로의 유도를 통하여 고객 자산 가치를 높일 수 있는 가능성을 활용하지 못하고 있다. 따라서 상대적으로 기업은 낮은 관계 가치를 창출하고 있다고 할 수 있겠다.

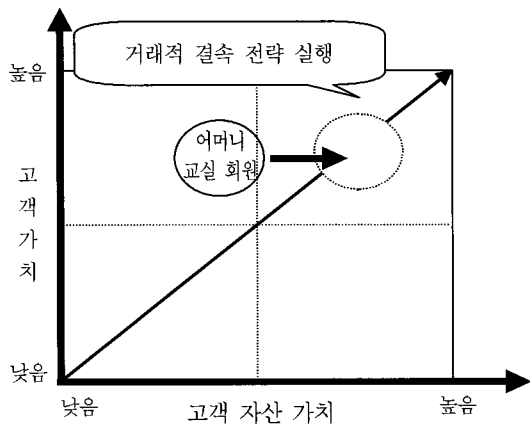
액상제품의 가정배달 고객은 거래적 결속 생성 단계에 이르고 있으나 개별고객의 정보를 회사 내에서 관리되지 못하고 있으며 따라서 핵심고객의 식별과 차별화된 관계 가치 부여가 이루어 질 수 없다. 가정배달에 대해 고객이 느끼는 가치는 다른 유통 채널 및 경쟁회사와 비교하여 높지 않게 나타나서 고객이 느끼는 관계가치가 낮다고 볼 수 있다. 이러한 원인으로 인하여 관계 이탈 현상이 늘어나고 있다.

<그림 5>에 의하면 어머니회원 고객은 고객가치는 상당히 높지만 회원 개인에 대한 거래정보가 확보되지 못함으로써 고객의 자산가치가 제대로 평가 및 관리되지 못하고 있어 낮으며, 가정배달 고객은 거래적 결속단계에 있어서 자산가치는 높으나 고객가치는 상대적으로 낮다.

따라서 어머니교실 회원고객에 대해서는 직접판매 방식이나 쿠폰활용 등의 방법으로 구매상품 및 거래량에 대한 정확한 정보를 확보하고 개인신상정보 분석을 통하여 구매를 유도함으로써 고객자산 가치를 증대하는 거래적 결속전략을 실행하는 것이 바람직하다. 반면 가정배달고객은 본사에서 직접 관리할 수 있는 가정배달고객에 대한 **고객의 정보**를 관리하여 장기고객에 대하여는 그에 해당하는 보너스나 인센티브 등의 부가서비스를 제공함으로써 고객이 느끼는 가치를 증대시키는 비거래적 결속전략을 수행한다.



(2) 가정배달 고객



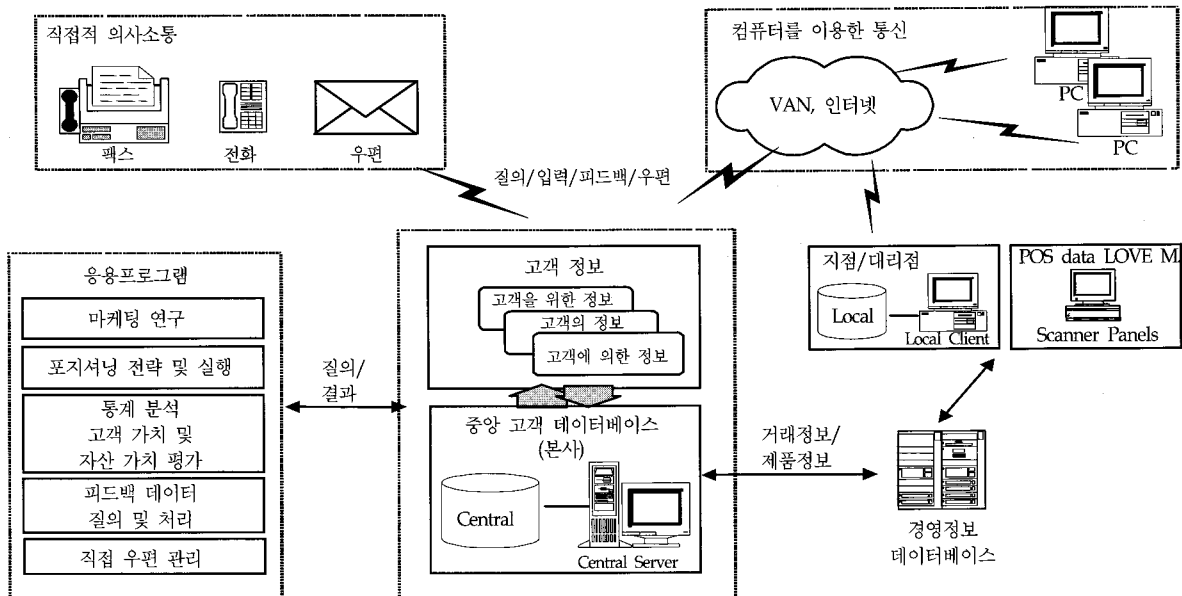
(1) 어머니교실 회원고객

<그림 5> A사의 고객관계가치 분석

또한 어머니교실 고객과 가정배달고객에 대한 정보를 통합하여 유아기부터 노년기까지의 건강관련 제품을 지속적으로 구매할 수 있는 프로그램을 개발하여 평생고객의 개념을 도입할 수 있을 것이다.

이러한 동적인 관계관리를 효율적이고 효과적으로 수행하기 위한 고객 정보시스템 택처는 <그림 6> 같다.

고객과의 쌍방향의 상호작용을 지원하기 위해서 고객이 직접 정보시스템에 접속할 수 있도록 인터넷 및 PC통신을 활용하며, 기존의 팩스, 전화, 직접우편 등



<그림 6> A사의 고객 관계 관리를 위한 고객 정보 시스템 구성도

의 매체와 연계하여 고객 참여를 유도하는 통합적 고객 의사소통채널을 구축한다. 현재 본사에서 파악되지 않고 있는 가정배달고객의 정보를 대리점에서 본사 고객 데이터베이스와 연결하여 직접 입력하여 통합 관리한다. 또한 어머니 회원 고객에 대해서는 인터넷 및 PC통신을 통한 온라인 쇼핑과 전화를 이용한 통신판매 서비스를 통하여 거래데이터를 확보하고 고객 데이터베이스에 저장한다. 내부적으로 고객정보를 분석하여 개별고객가치 및 자산가치 평가 함으로써 고객관계 포지셔닝 전략 수립을 지원하며 고객 데이터베이스에 저장되어 고객을 위한 정보로 제공된다.

## VI. 결 론

본 연구에서는 최종소비자와 기업 간의 관계적 결속 생성의 과정을 양자 간의 정보 흐름의 관점에서 해석해 보고 기존 연구와 비교 분석하여 재정의 하였다. 결속은 교환 당사자 간의 기대론적인 가치 만족과 지속적인 관계 유지를 위한 결합의 과정이며 이에 대해서 양자 간의 정보 흐름은 의사소통 및 고객만족 증진이라는 중요한 역할을 한다. 결속생성에 영향을 미치는 정보는 거래정보와 비거래정보로 나눌 수가 있다. 거래정보와 비거래정보 흐름에 따라 결속은 거래적 결속과 비거래적 결속으로 나뉘어진다. 이 두 가지의 개념적 틀은 기업과 최종소비자간의 관계관리를 하기 위한 정보관리전략의 방향을 마련해 준다.

이러한 개념적 틀을 바탕으로 관계적 결속생성을 위한 틀으로써 동적인 관계관리전략을 제시하였다. 동적 관계관리전략은 관계 참여자인 최종소비자와 기업의 관계 가치를 평가하고 공정한 가치공유를 이룰 수 있는 관계 포지셔닝 과정이다. 이러한 동적인 관계관리를 지원하기 위해서 의사소통 채널, 고객 데이터베이스, 그리고 응용프로그램을 포함하는 고객 정보 시스템은 거래적 정보와 비거래적 정보의 교환을 촉진시킴으로써 자사의 고객들의 관계적 결속에 이르도록 설계 되어야 한다.

추후 연구 과제로는 거래적-비거래적 정보의 흐름이

최종 소비자와 기업간의 관계적 결속생성에 있어서 미치는 영향 정도 파악과 관계구조 및 구성원간의 힘의 불균형 상태에서 정보 교환은 어떤 형태로 이루어지는지에 대한 분석을 들 수 있겠다.

## 참 고 문 헌

- 박충환, 오세조, 시장지향적 마케팅 관리, 3차 개정판, 우영사, 1996, p. 3.
- Blattberg, Robert C. and et al., "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review*, July-August, 1996, pp. 136-144.
- Blattberg, Robert C., *Customer Equity: building and managing relationships as valuable assets*, Harvard Business School Press, Boston, NY, 2001.
- de Ruyter, Ko and Joost Zuurbier, "Customer Information Systems: Approaching a new perspective," *Information & Management*, Vol. 24, 1993, pp. 247-255.
- Duncan, Tom & Sandra E. Moriarty, "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1998, pp. 1-13.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, April 1987, pp. 11-27.
- El Sawy, Omar A. and Gene Bowles, "Redesigning the Customer Support Process for the Electronic Economy: Insights From storage Dimensions," *MIS Quarterly*, December 1997, pp. 457-483.
- Fletcher, K. and G. Wright, "Organizational, Strategic and Technical Barriers to Successful Implementation of Database Marketing," *International Journal of Information Management*, Vol. 15, No. 2, 1995, pp. 115-126.
- Gale, Bradley T., *Managing Customer Value*, The Free Press, NY., 1994.

- Massey, Anne P., Mitzi M. Montoya-Weiss, and Kent Holcom, "Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM," *Decision Support Systems*, Vol. 32, 2001, pp. 155-170.
- Moorman, Christine, et al., "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 1992, pp. 314-328.
- Peppers, Don and Martha Rogers, "A New Marketing Paradigm : Share of Customer, Not Market Share," *Planning Review*, March-April 1995, pp. 14-18.
- Peterson, Robert A., "Relationship Marketing and the Consumer," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 278-281.
- Pritchard, Mark P. and et al., "Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 3, 1999, pp. 333-348.
- Raghu, T. S., P. k. Kannan, H. R. Rao, A. B. Whinston, "Dynamic profiling of consumers for customized offerings over the internet: a model and analysis," *Decision Support Systems*, Vol. 32, 2001, pp. 117-134.
- Reichheld , Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, September-October 1990, pp. 105-111.
- Reichheld, Frederick F. "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March-April 1996, pp. 56-69.
- Rust, Roland, Valarie A. Zeithaml, and Katherine, N. Lemon, *Driving Customer Equity*, The Free Press, NY., 2000.
- de Ruyter, Ko and Joost Zuurbier, "Customer Information Systems: Approaching a new field in information systems from a new perspective," *Information & Management*, Vol. 24, 1993, pp. 247-255.
- Sharma, Neeru and Paul G. Patterson, "The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services," *Journal of Service Marketing*, Vol. 13, No. 2, 1999, pp. 151-170.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar, "Relationship marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 255-271.
- Wells, John D., William L. Fuerst, and Joobin Choobineh, "Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction," *Information and Management*, Vol. 35, 1999, pp. 53-62.

#### 〈국문요약〉

최근 정보기술의 발달로 저비용의 대화 채널 구축이 용이해짐에 따라 최종소비자와 기업간의 정보 교환 및 공유가 활발해지고 단속적거래 보다는 지속적인 거래를 통한 관계적 결속이 늘어 가고 있다. 지속적 교환관계에서는 거래 정보와 비거래 정보의 흐름이 발생하는데, 정보기술을 이용하여 고객의 정보, 고객을 위한 정보, 고객에 의한 정보 등을 관리함으로써 관계관리에 있어 핵심적 역량을 창출할 수 있다.

본 연구에서는 소비자와 기업간의 관계적 결속 생성에 대한 이론적 배경을 토대로 정보 흐름의 관점에서 동적인 관계관리의 개념적 틀을 제시하였다. 또한 이를 지원하기 위한 고객 정보시스템 아키텍처를 설계하고 국내 기업 사례에 실제로 적용해 보았다.

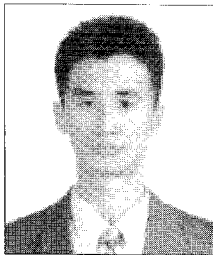
〈Abstract〉

With the advance of information technology, it is possible to build the interactive communication channel among relationship participants with low cost, and this channel makes ties between consumers and company by enabling information sharing and exchange. In order to maintain customer relationship, it is necessary to support customer information that includes of-the-customer, for-the-customer, and by-the-customer information. From the three types of customer information, the proper information for the relationship management like the level and type of commitment can be extracted.

Customer Information System (CIS), which includes database, communication channel, application program, should be designed to facilitate the customer relationship management. Since lots of investments to information system are required, it is not easy to implement.

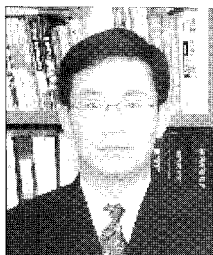
This paper develops a framework of dynamic customer relationship management and suggests an effective information technology strategy to support that.

● 저 자 소 개 ●



박 정 훈 (gurumkt@kgsn.kaist.ac.kr)

공동저자 박정훈은 KAIST 물리학과를 졸업하고 KAIST 경영정보공학 석사학위를 취득하였으며, 현재 KAIST 테크노경영대학원 박사과정에 재학중이다. 주요 연구관심분야는 고객관계관리(CRM), 고객정보시스템, 전자상거래에서의 소비자 행동 등이다.



김 영 길 (domino2@unitel.co.kr)

공동저자 김영길은 서울대학교 산업공학과에서 학사, 석사학위를 취득하고 University of Minnesota에서 박사학위를 취득하였다. University of Pittsburgh 조교수에 재직한 바 있으며 현재 KAIST 테크노경영대학원 경영공학과 정교수로 재직중이다. Communication of the ACM, Decision Support Systems, Information & Management, Journal of Management Information Systems, Journal of Strategic Information Systems 등에 논문을 발표하였으며, 주요 연구관심분야로는 지식경영, 고객관계관리(CRM), IT 혁신 등이 있다.