

# 건설에서의 고객관계관리(CRM)의 적용방안에 관한 연구

## Implementation of Customer Relationship Management in Construction

박 상 혁\* · 진 상 윤\*\* · 김 예 상\*\*\*

Park, Sang-Hyuk · Chin, Sang-Yoon · Kim, Yea-Sang

### 요 약

기업은 이윤창출을 위해 사회의 변화와 고객의 요구에 따라 진화되어왔다. 건설산업 역시 시대의 변화에 따라 진화되어오면서 고객에 대한 관계를 관리하게 되었다. 하지만 현재 건설산업에서의 고객관리는 홍보나 광고에 치중된 고객관리를 하고 있어 진정한 고객관리가 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 따라서 진정한 고객관리를 위해서는 대상에 대한 관리 뿐만 아니라 그 사이에서 형성되는 관계를 관리함으로써 고객의 자료를 정보화하고 이를 활용할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다.

본 연구는 고객관계관리를 위한 적극적이고 체계적인 경영전략인 고객관계관리(Customer Relationship Management)의 적용을 위한 건설산업에서의 고객의 정의, 기존 CRM경영전략과 차이점 그리고 지향해야 할 CRM경영전략과 역할에 대한 제안을 통하여 건설산업에서의 CRM적용방안을 제시하고자 한다.

**키워드** : 고객관계관리(CRM), 브랜드 마케팅, 하자관리 및 유지관리

### 1. 서 론

기업운영에 있어 최우선시 되는 목표는 이윤창출이다. 이 목표를 달성하기 위해 많은 기업들은 시대의 변화와 발전에 따라 스스로를 개선하고 진화시켰다. 특히 정보기술의 발달은 각종 산업에 참여하는 각 주체간 의사전달을 원활하게 하고 고객의 요구(needs)를 다양한 채널을 통해서 수집함으로써 이에 대한 신속한 대응과 그 사후관리에 관한 중요도를 높게 하였다.

건설산업의 경우도 예외는 아니다. 선진건설업체의 경우 사업구조가 가격경쟁이 발생하고 있는 기존 사업영역인 단순시공보다는 미래 가치창출영역이면서 부가가치가 높은 서비스 영역으로 업무영역을 확대해가고 있고 수요자의 요구변화에 대응하기 위해 기획, 설계부문을 포함한 전방산업(Up-stream)과 운영 및 유지관리의 후방산업(Down-stream)으로 사업전개를 시도하고 있는데 현재는 설계영역으로 진행중이다<sup>1)</sup>.

이와 같이 기획 및 영업단계와 운영 및 유지단계가 경쟁력있

는 사업으로 발전함에 따라 시공을 우선으로 하던 경영전략에서 탈피해 고객요구의 변화를 파악하고 관리하기 위한 수단으로, 최근 적극적이고 체계적 경영전략인 '고객관계관리(Customer Relationship Management : 이하 CRM)' 방식의 적용이 대두되고 있다. 특히 CRM은 새로운 영역의 가치를 창출하고 기업경쟁에서 고객을 선점할 수 있는 기회를 높이는데 기여할 것으로 기대되고 있다.

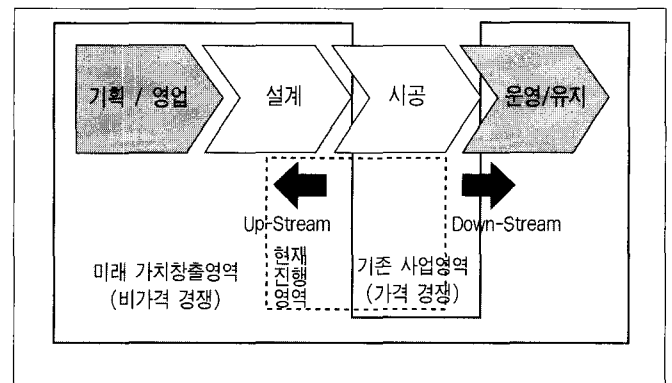


그림 1. 건설업의 진화 방향 개념도

따라서 본 연구에서는 CRM의 이론을 바탕으로 건설산업에 있어 고객의 개념을 정의하고 현재 건설산업에서 수행하고 있는 CRM경영전략에 대한 조사와 그 차이점 분석을 통해 건설산업

\* 학생회원, 성균관대학교 석사과정

\*\* 중신회원, 성균관대학교 건축·조경 및 토목공학부 조교수, 공학박사

\*\*\* 중신회원, 성균관대학교 건축·조경 및 토목공학부 부교수, 공학박사

본 연구는 2002년도 성균관대 연구비 지원에 의한 연구의 일부임.

1) 김성식, 「건설업의 진화 방향」, LG주간경제, 산업정보 11월, pp.29, 2002

에 있어서의 CRM을 적용 및 활용방안을 제안하고자 한다.

## 2. CRM의 이론적 고찰

### 2.1 CRM의 정의

CRM은 연구하는 학자들이나 기관에 따라 다양하게 정의되고 있는데, 일반적으로는 정보 시스템적인 측면을 나타내는 경우와 경영 프로세스로 보는 경향이 있다. 전자는 고객에 대한 정보를 어떻게 수집하고 저장하며 활용할 것인가에 대한 측면이고, 후자는 그런 체계를 운영하기 위한 기업내 업무흐름을 중심으로 한 것이라 할 수 있다. 그러나 중요한 것은 CRM이 고객만족을 최우선으로 하는 마케팅 전략을 구축하기 위한 실행과정이며 고객의 정보를 관리하고 활용하기 위한 방안마련과 상호정보공유를 통해 최고의 가치만족을 이루는 경영기법이라는 것이다.

문헌에 나타나는 CRM의 다양한 정의를 간단히 정리해보면 (1)'고객을 관리' 하기 위한 적극적인 경영방식, (2)기업에 이익을 주는 '고객에 대한 선별작업방식', (3)고객의 경험을 바탕으로 '고객 지원관점', (4)'고객관리 중심의 기업 운영프로세스', (5)'고객정보를 활용하기 위한 기술방식'으로 정의 할 수 있다<sup>2)</sup>.

### 2.2 CRM의 등장배경

시장이 발달하면서 갈수록 경쟁이 치열해지고 소비자들의 요구가 다양화됨에 따라 기업들은 불특정 다수에 대한 광고는 더 이상 기업발전에 도움이 되지 않는다는 것을 깨닫고 상품개발과 더불어 고객에 대한 서비스도 중요한 역할을 한다는 사실을 인식하게 되었다. 특히, 고객의 상위 20%가 전체매출의 80%에 해당한다는 파레토의 원리에 따라 다수에 고객이 아닌 특정 고객을 대상으로 하는 경영관리 방식이 필요하게 되었다. 즉 회사와 거래를 하고 있는 고객이 누구이며 어느 고객을 자주 접하게 되고 그들의 특성이 무엇이며 그들이 원하는 것이 무엇인지에 대한 고려가 필요하게 된 것이다. 또, 그에 따라 고객관리를 하다 보니 그들이 원하는 것을 발견하였을 뿐만 아니라 고객과의 관계가 더욱 친밀하게 되어 기업과 지속적인 관계속에서 상호협조 관계를 이루게 되었다.

한편 IT기술의 발전에 따라 기업 자료의 통합을 바탕으로 데이터베이스 마케팅을 할 수 있는 방법이 발전되었고 저장된 고객자료에 대한 분석과 활용이 원활히 되면서 효율적이고 실질적인 고객관리가 가능하게 되었다.

이러한 고객중심의 기업프로세스 전환과 IT기술의 발전은 각 산업에 있어 CRM경영전략을 도입하게 하였다.

### 2.3 CRM의 특징

CRM은 고객의 생애에 맞추어 고객의 이익을 극대화하는 것과 고객 만족을 통해 기업의 이윤을 향상시키는데 목표를 두고 있다. 그런 CRM의 특징은 고객을 대상으로 하며 기업내부의 프로세스 통합 발전에 영향을 주고 정보기술을 근거로 한다는 점에 있다.

고객을 대상으로 한다는 것은 고객을 중심으로 개별적인 관리를 지향하며 고객의 생애 전체를 통해 지속적인 관계를 유지한다는 것을 의미하고, 기업의 입장에서 CRM의 특징은 기업 내부의 프로세스를 통합하고 발전시킨다는 것이다. 즉, 단순한 마케팅위주가 아닌 기업의 경영방식으로서 역할을 수행하는 경영전략이다<sup>3)</sup>. 정보기술을 근거로 한다는 것은 고객정보를 관리하기 위해서 고객데이터의 분석과 활용을 통해 고객과의 만남을 다양화한다는 개념으로 불확실한 다수에 대한 관리보다는 기업에 이익을 주는 소수에 대한 차별화된 관리와 그를 위한 발전된 정보기술의 활용이 무엇보다 중요하다는 특징을 가지고 있다.

## 3. 건설산업의 CRM 현황

### 3.1 건설산업 CRM의 특징

현재 건설산업에서 CRM 현황은 크게 두가지 측면으로 나타나고 있다. 하나는 브랜드마케팅을 통한 건설생산물의 상품화이다. 즉, 기존 아파트의 명칭은 회사명을 그대로 사용하거나 지역명 위주로 사용했지만 최근엔 건설사마다 자체 브랜드마케팅을 강화하며 대대적인 선전을 하고 있다. 이를 반영하듯 각종 인터넷에서 발표되는 건설사의 도급순위 혹은 만족도 결과에는 브랜드명이 같이 등장하고 있다<sup>4)</sup>. 또한 홍보를 위해 자체 잡지형식의 홍보물을 제작하여 입주자에게 배포하고 있다.

다른 하나는 시공후 발생하는 하자관리이다. 시공사는 고객의 소리를 대변하는 많은 매체(인터넷등)들이 등장하면서 시공뿐만 아니라 사후관리의 중요성을 인식하였다. 따라서 대기업 아파트 건설업체들은 통합하자관리 시스템을 구축하여 '해피콜 시스템' 등을 통한 하자정보수집, 작업지시 그리고 작업결과를 확인하고 처리하고 있다.

이런 상황에서 건설산업의 CRM 특징을 분석 (Analytical) CRM, 운영 (Operational) CRM, 협업 (Collaborative) CRM으로 분류하여, 타산업과 비교해 보면, 다음과 같은 차이가 있다 (표 1 참조).

분석(Analytical)CRM은 고객을 대상으로 한다. 타산업은 고

3) 최정환 · 이유재, 『죽은 CRM, 살아있는 CRM』, 한국언론자료간행회, pp.79~80, 2001

4) <http://www.worker.co.kr/corprank/ranking.asp>

2) Paul Greenberg, 『디지털 시대의 CRM』, 정보문화사, pp.22, 2001

객에 대한 선별과 분석이 중심이 된 고객에 대한 적극적인 경영 방식이지만, 건설산업은 불특정다수를 고객으로 선정하는 것처럼 고객에 대한 개념이 성립되어 있지 않다.

운영(Operational)CRM은 기업 프로세스를 대상으로 한다. 타산업은 기업과 고객의 관계를 향상시키기 위한 CRM에 대한 실행업무체계가 구축되어 있으나, 건설산업은 분양등 타업무를 중심으로 하는 부서에서 추가적인 업무로 인식되고 고객과의 관계보다는 대상을 중심으로 한 업무를 수행한다.

표 1. 타산업과 건설산업의 CRM 특징

CRM 분류	관점	타산업과 건설산업의 CRM 특징	
		타산업 CRM	건설산업 CRM
분석 (Analytical) CRM	고객	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영업, 마케팅, 서비스에서 고객정보를 활용하기 위한 고객데이터의 선별 및 분석 체계</li> <li>• 고객관리를 위한 적극적인 경영방식</li> <li>• 기업에 이익이 되는 고객의 선별작업</li> <li>• 고객의 경험 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 불특정 다수에 대한 일방적인 고객선정</li> <li>• 고객개념 미비</li> <li>• 고객정보 수집 및 활용정도 부족</li> </ul>
운영 (Operational) CRM	기업 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업과 고객간 관계향상을 통한 CRM의 실행업무지원 체계</li> <li>• 고객중심으로 기업을 운영하는 프로세스</li> <li>• 조직차원에서의 CRM 지원 체계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객관계를 관리하는 업무 프로세스 지원체계 미비</li> <li>• 분양업무 담당으로 고객관리</li> <li>• 관계보다는 대상을 중심으로 한 업무</li> </ul>
협업 (Collaborative) CRM	정보의 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 분석과 운영을 통합하는 체계</li> <li>• e-비즈니스체계에서 각 고객별 차별화된 서비스제공</li> <li>• 고객정보를 활용하기 위한 기술방식</li> <li>• 운영솔루션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객과의 관계 채널로 불편화</li> <li>• 기업이 제공한 정보항목으로 국한</li> <li>• 통합하자관리 시스템 구축</li> <li>• 정보 DB화에 따른 활용방안 부족</li> </ul>

협업(Collaborative)CRM은 정보의 활용을 대상으로 한다. 타산업은 분석과 운영을 통합하여 고객에 대한 차별화된 서비스를 위한 고객정보 활용기술 개발에 주력하고 있지만, 건설산업은 고객과의 관계채널로 이용하여 커뮤니케이션 역할만을 수행하고 있어 정보의 활용이 부족하다.

### 3.2 건설산업 CRM의 사례

실제 건설산업에서 적용하고 있는 공공기관과 민간기업의

CRM사례를 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 한국토지공사의 고객중심업무

한국토지공사는 조직 및 업무프로세스, 고객서비스 제도, 직원마인드 등 공사의 전 업무분야와 직원의식을 고객중심으로 전환하기 위해 2000년이후 대대적으로 고객중심경영을 실시해 왔다<sup>5)</sup>. 구체적인 시행사례로 직원친절서비스 고객평가시스템인 '해피콜', 고객방문과 전화응대 서비스 개선을 위한 '고객모니터링', 고객의 요구사항을 현장에서 직접 청취하여 경영에 반영하는 '고객만남행사', 무료 전화로 접수된 고객불만에 대해 즉시 현장을 방문하여 해결하는 'OK팀 상시운영' 등 다양한 고객서비스 증진 방안을 매년 확대 시행하고 있다.

또한 고객중심으로 조직시스템 및 업무프로세스를 개선하고, 제공정보와 서비스수준 강화를 위한 홈페이지 개선, 사이버 마케팅 기반구축, 고객점검단 운영, 서비스 마일리지제도 시행 등을 통한 고객 만족 활동을 하고 있다. 현장중심의 고객중심경영 실현을 위한 소극적 고객관계가 아닌 문제해결형 적극적 고객관계를 구축하고자 모든 업무분야에서 고객편의와 고객의 이익증진을 위한 업무개선을 실시하고 현장의 품질점검은 물론 사업지구 활성화 도모 등 고객이의 증진을 위해 사업지구별 '고객위원회'를 설치·운영할 계획에 있다.

고객위원회는 토지공사가 개발중인 사업지구중 단독택지 등 일반실수요자용 토지가 5%이상 판매된 사업지구에 설치하며 10명내외의 토지매수고객이 주축이 되어 공사와 고객간의 상호 협의를 통한 현장중심의 상호이익을 증진토록 하는 제도이다. 이 제도를 통해 토지를 매입한 고객들에게 건축비 산정이 가능한 건축투자시물레이션을 포함한 토지구입부터 건축에 이르기까지 토지에 대한 토털서비스를 제공하는 방안 및 고객편익중심의 대금수납제도 개선 등을 시행할 예정에 있다.

#### (2) 대형 건설업체의 브랜드 마케팅

'현대아파트', '삼성아파트'라 명명되었던 아파트 명이 '홈타운', '래미안' 등의 이름으로 브랜드화 되면서, 고객들도 점차로 아파트를 제품의 개념으로 인식하기 시작하였다. 이런 현상에 맞추어 현재 공동주택을 중심사업으로 하고 있는 많은 건설사들은 공동주택의 브랜드 화에 노력하고 있다. S물산의 '래미안', S중공업의 '쉐르빌', D산업의 'e-편한세상', D건설의 '트럼프월드', S건설의 'View(뷰)', L건설의 '자이(xi)' 등이 그 예에 해당된다. S사의 경우는 아파트 입주고객을 대상으로 정기적인 홍보물을 발송하고 키홀더와 같은 악세사리등을 배포하여 분양후에도 거주자로 하여금 자신이 특별하다는 것을 강조하면서 지속적인 브랜드 마케팅을 실시하고 있고, D사의 경우는 세대마다 입주

5) 한국건설신문, "고객중심경영 실현한 토공", 2002년7월27일자

자가 생활하면서 필요한 사항을 각 부위별로 문서화한 '오렌지 체크리스트'를 통해 고객에게 직접 요구사항을 확인하고 있다.

이렇게 각 건설회사마다 브랜드가 활성화 되면서 기존 마케팅 방식에 따른 광고비와 프로모션 비용은 증대되어가고 있다. 그러나 타산업 기업들이 80년대 방식으로 마케팅을 실시하여 증대된 비용에 비해 투자 대비 수익률 즉, ROI(Return On Investment)가 예전과 변함이 없거나 오히려 저하되었던 것처럼 건설산업도 지금의 방식으로는 타산업과 같은 향상을 보일 것이다. 따라서 ROI개발을 위해서는 벤치마킹, 세스먼트이션, 목표설정, 비용산정, 예측, 측정과 평가와 같은 방법론을 통해 CRM을 구축해 나가야 할 것이다<sup>6)</sup>.

**(3) 대형 건설업체의 하자관리 시스템**

일반적으로 건설사들은 하자관리와 관련해 자체적인 관리시스템을 구축하여 일반적인 업무 프로세스를 구축하고 있다. 최근 각 건설사는 통신판매업, 도시가스등 일반 소비자를 대상으로 하고 있는 업체에서 실시하고 있는 '해피콜 제도'를 도입하여 하자업무 처리에 있어 기존 업무인 불만, 불편사항에 대한 접수와 처리 뿐만아니라 추가적으로 업무처리결과에 대한 확인과 자료화도 시도하고 있다.

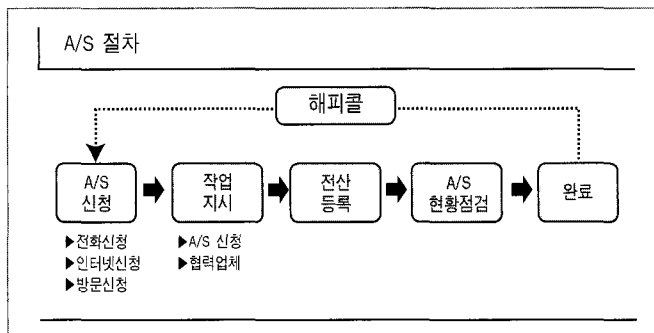


그림 2. S사의 A/S절차 예

그림 2는 S건설사의 하자관리 시스템의 흐름을 나타낸 것으로 그림 중앙 상단부를 보면 고객만족도에 대해 피드백(Feedback)되는 부분인 '해피콜시스템'을 도입하였다. '해피콜 시스템'은 불만족 사항이 발생하였을 경우 뿐만아니라 결과에 대한 확인 사항을 일반적인 흐름에 포함하고 있다<sup>7)</sup>. 본 연구에서 조사한 S물산, S중공업, L건설, H건설, P건설, D건설 등을 대상으로 한 하자관리의 흐름은 신청, 등록, 작업, 확인의 기본적인 과정은 대동소이했으나 고객응대에 있어, 불편사항에 대한 접수방식, 입력형식, 운영제도등과 같은 부분적인 차이점을 보

여주고 있다.

**4. 건설산업에서의 CRM 적용방안**

사례조사 대상이 되었던 각 건설사는 건설산업에서 고객의 중요성을 인식하고 고객관련 경영전략을 수립하고 있지만 건설산업에서 '누가' 대상고객인지에 대한 정의나 개념이 정립되어 있지 않다. 또한 CRM을 적용한다면 고객과 기업이 서로 공생할 수 있는 방안이 어떤 것이 있는지도 알 수 없다. 따라서 건설산업에서의 고객개념을 정립하고 기존에 건설산업에서 시행하고 있는 CRM과의 차이점을 통해 건설산업에서의 CRM 적용방안을 제시코자 한다.

**4.1 고객이란?**

CRM은 고객을 중심으로 하는 경영기법이다. 노무라 다카히로는 고객의 정의를 "개인이나 기업(조직)이 제공하는 물건에 의하여 이익을 얻는 모든 개인 또는 조직"이라고 나타내고 있다<sup>8)</sup>. 여기서 이익은 영어로 'Profit'과 'Benefit'으로 나타낼 수 있는데 'Profit'은 금전적 의미를, 'Benefit'은 금전적 이익을 포함한 더 넓은 가치만족을 의미한다. CRM에서 말하는 고객의 이익은 'Benefit'를 의미한다.

금융업 혹은 카드사의 경우는 이용고객이 가입고객으로 한정되어 있기 때문에 대상 고객선정이 용이하지만 건설산업의 경우는 불특정 다수를 대상으로 하고 있기 때문에 일단 고객에 대한 개념 정립을 해야 한다.

우선 건설산업에서의 주체별 관계속에서 서비스를 제공받는 주체를 고객이라고 했을 경우, 발주자는 설계/감리자와 시공사에 대해 설계성공물/현장관리와 건설생산물이라는 서비스를 제공받음으로써 고객이라 할 수 있다. 하지만 고객을 직접 상대하기 보다는 기업과 기업, 본사와 협력사간의 합리적인 파트너 관계를 중요시 하고 있기 때문에 파트너관계관리 (Partner Relationship Management : 이하 PRM)<sup>9)</sup>라고 하는 것이 더 타당하다. 설계/감리자와 시공사는 공급업자를 통해 각종 자재 및 용역에 대한 서비스를 제공 받기 때문에 고객이라 할 수 있지만, 이 경우는 공급업자에 대한 정보를 수집하고 분석하여 체계적으로 공급사를 관리하는 전략적 구매방식인 공급자관계관리 (Supplier Relationship Management:이하 SRM)<sup>10)</sup>이라고 하

6) <http://my.netian.com/~arira/crm/1-4.htm>

7) 스티브 모델 · 로랑 필로네펬코, 『20:20 CRM』, 제니스스 텔레커뮤니케이션스, pp.100, 2002

8) [http://www.lotteapt.net/shtml/as/as\\_system.jsp](http://www.lotteapt.net/shtml/as/as_system.jsp)

9) 노무라 다카히로, 『one to one CRM전략』, 대청출판사, pp.29~30, 2001

10) PRM(Partner Relationship Management)은 기업별 업무 파트너별로 따로 관리하던 고객관련업무를 통합적으로 관리하는 방식

11) SRM(Supplier Relationship Management)는 특정업체에 제품을 공급하는 업체들의 정보 수집, 분석하여 체계적으로 공급사를 관리하는 방식

는 것이 적합하다.

또한, 그림3에서와 같이 시공사의 역할이 개발업자의 역할로 전이되는 공동주택 개발사업에서 주체별 관계의 관점에서 보면 개발업자와 관리사무소는 상호 PRM관계가 형성되고, 협력업자와 자재업자를 포함하는 공급업자에 대해서는 SRM관계가 형성된다. 따라서 직접적인 정보교환을 통해 형성되는 관계라는 점에서 입주자는 개발업자인 시공사와 관리사무소에 대해 CRM (Customer Relationship Management)의 대상이라고 할 수 있다.

이때 입주자인 아파트 구매자<sup>12)</sup>를 구분하면 실구매자와 세입자로 나눌 수 있고 실구매자는 다시 주거용을 구매하는 사람과 재테크의 방안으로 투자를 목적으로 하는 사람으로 분류할 수 있다. 세입자의 경우도 계약방식에 따라 전세계약자와 월세계약자로 나누어 생각할 수 있다. 이렇게 아파트거주자라는 하나의 대상을 분류하는 이유는 각자의 입장에 따라 요구하는 요구사항과 발생하는 정보들이 달라지므로 향후 고객관계관리 데이터베이스를 구축하기 위한 각각의 개체(Entity)로서 활용하기 위해서이다.

그러므로 이후에는 아파트 거주자인 입주자를 고객으로 선정하여 CRM 적용방안에 대해 논하도록 하겠다. 아파트 거주자를 대상으로 하는 이유는 재력이 뛰어나거나 조직화된 특정대상보다는 불특정 다수의 특징을 가지고 있지만 실질적인 구매를 하고 있기 때문이다.

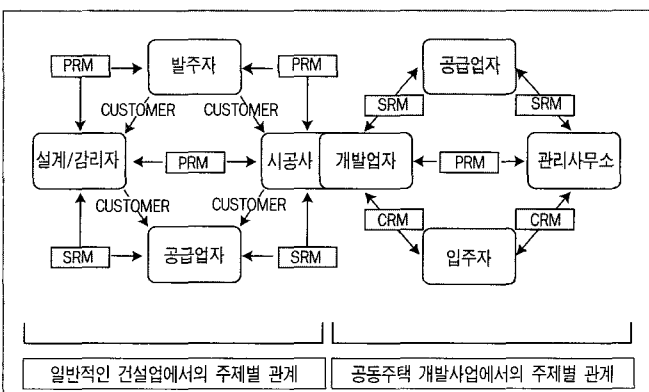


그림 3. 건설생활동에서의 주체별관계

#### 4.2 건설산업의 기존 CRM 전략과 차이점

본 연구에서 나타나는 건설산업에서의 CRM전략은 기존 전략과 크게 세가지 차이점이 있다.

첫째는 고객에 대한 시각차 이다. 일반적으로 손님과 고객이라는 단어는 특별히 구별해서 사용하지는 않는다. 하지만 기업

에 있어서는 분명한 차이를 가져야 한다. 손님은 기업 입장에서 단순관심대상이지만 고객은 관리대상이다. 달리 표현하면 편의점에 들리는 사람들 중 일반적인 구매자는 손님이고 지속적인 매출을 증가시켜주는 즉 단골손님은 고객이라 표현할 수 있을 것이다. 이렇게 손님과 고객의 의미를 구별하는 것은 현재 건설 산업에 적용되고 있는 CRM이 손님을 대상으로 하는 마케팅이기 때문이다. 다시 말하자면 그것은 실제 구매를 할지 안할지도 모르는 대상에게 전체적인 마케팅을 통해 그 중 일부의 대상에게서 이익을 얻으려고 하는 것이다.

기존 건설산업에서의 CRM전략이 시장점유율을 우선으로 하고 있는데 반해, 본 연구의 CRM전략은 시장점유율을 보다는 고객 점유율에 비중을 두고 기존 고객(입주자)과 잠재 고객(분양예정자)을 대상으로 지속적인 판매를 위해 구분하여 관리한다는 점에 초점을 두고 있다. 즉, 고객획득보다는 고객유지에 중점을 둔다. 그 이유는 아파트 등 건물 같은 경우 고가(高價)이므로 차후 선택시 기존의 경험이 크게 작용함으로써 현재 거주중인 고객에 대한 관리가 무엇보다 중요하다. 판매보다는 고객관계에 중점을 두어 기업의 입장에서 건물을 만드는 것이 아니라 고객의 입장에서 건물을 공급하는 것이라는 시각을 가져야 한다.

둘째는 기업의 프로세스 변환에 관한 것이다. 진정한 고객관리를 하려면 현재 이루고 있는 불특정 다수를 대상으로 하는 마케팅을 소수정예 즉, 진정 이익을 남겨주는 고객관리 체계로 기업 프로세스를 전환시켜야 한다는 것이다. 왜냐하면 현재 시행 중인 CRM전략은 홍보 및 광고를 위한 업무의 추가적인 개념일 뿐이기 때문에 세분화마케팅과 틈새마케팅과 같은 업무프로세스의 변화가 필요하다.

세분화 마케팅이란 목표고객의 요구(needs)에 따른 서비스를 공급할 수 있는 마케팅 능력을 의미하고, 틈새마케팅이란 세분화마케팅보다는 의미론적으로 좀더 진화된 형태로 다른 기업들이 선점한 시장에서 다른 기업들이 간과하고 있는 시장으로 이 분야를 적극 공략하는 마케팅 기법을 의미한다<sup>13)</sup>. 예를 들면 세분화마케팅은 아파트를 분양 받을 고객취향에 맞춰 아파트 분양업체(시공사)가 고객이 원하는 사항을 서비스함으로써 만족도를 느끼게 하는 것을 의미하고, 틈새마케팅이란 대형건설업체에서 중소기업형 업체까지 서로의 작업역량이나 기술이 다르므로 고객의 요구사항을 명확하게 분석하여, 중소기업의 경우 대기업과 입찰 등에서 부딪치지 않고 특화된 사업을 구현 할 수 있는 것을 말한다. 이런 마케팅을 구현하려면 고객정보와 더불어 기업내 프로세스를 CRM전략에 맞추어 개선하고 변환하여야 할 것이다.

셋째는 고객정보의 데이터베이스화이다. 기업과 고객의 관계

12) 분양당시는 입주자, 입주후에는 거주자를 의미한다.

13) <http://my.dreamwiz.com/gentlee/home.html>

속에서 고객의 정보를 통해 고객만족도 충족을 최우선으로 하는 것이 CRM의 기본전략이다. 지금의 브랜드마케팅은 말 그대로 마케팅을 위한 홍보활동에 지나지 않는다. 그 대상이 고객이라고 해서 그것이 CRM의 전부인 것은 아니다. 진정한 CRM은 고객의 입장에서 고객이 원하는 것을 수집하고 활용하는 것이 이미 존재하는 것을 알리기에 급급한 내용들은 고객만족, 고객 감동을 가져올 수 없다. 따라서 건설산업에 CRM을 적용하려면 앞서 정의한 고객을 대상으로 고객의 정보를 축적하고 정제하여 활용할 수 있는 데이터베이스개발이 무엇보다 필요하다.

D산업의 'o 체크리스트'의 경우, 고객정보관점에서 고객의 요구사항에 대한 건설업체의 적극적인 참여방식은 홍보활동에 치우친 타 건설사들의 고객 대상 업무보다 발전적이고 긍정적이라고 할 수 있다. 하지만 그것 역시 하자발생율과 유지보수작업을 감소시키고 시공 상의 문제를 해소하기 위한 기업 중심의 고객정보관리 경영전략이라고 할 수 있고 고객의 정보가 시설물에 한정되어 있다는 단점이 있다. 예를 들면 '창문이 부드럽게 잘 열리고 닫힙니까?', '창문의 폭이 충분합니까?' 와 같은 내용을 보면 질의내용이 시공에 대해 편중되어 있어 고객위주인지, 기업 위주인지 분간을 하기 어렵다. 또한 질의내용은 고객에 대한 개별성을 가지고 있지 못하다. 그러면 CRM에서 주장하고 있는 차별화 서비스를 제공하지 못할 뿐만 아니라 도리어 고객에게 설문 형식의 부담을 안겨주는 결과가 될 수도 있다.

표 2. D산업 'o 체크리스트'의 내용

항 목	체크리스트 내용
주 방	공간의 활용도와 가구 및 시설의 사용성과 편리성
거 실	거실자재의 내구성과 인테리어관련 조화성
침 실	침실 구조와 사용자재의 평가
욕 실	욕실의 사용성과 욕실용품의 안전성
발 코 니	발코니의 활용성과 외부와의 차단성
수납공간	수납공간의 편의성과 사용성
현 관	현관의 기능성과 외부의 차단성
공동사항	세대중심보다는 단지중심의 생활편의시설 관련

따라서 CRM을 위한 체크리스트 구성은 존재하고 있는 체크사항(표 2)을 중심으로 하되 수집된 정보를 개별고객중심으로 정제하여 그것을 바탕으로 고객별로 차별화된 체크리스트를 작성하는 것이다. 그리고 그 내용들을 가지고 현장적용을 한다면 고객과의 지속적인 관계유지가 가능하게 될 것이다.

그러므로 건설산업에서의 CRM은 시설물을 대상으로 하는 고객정보를 포함한 '포괄적인 고객정보관리'<sup>14)</sup> 즉, 고객의 평생가치(Life Time Value)<sup>15)</sup>를 측정하여 DB화 해야 한다는 것을 의미

하며, 그러기 위해서는 건설산업에 대한 특성을 명확히 분석하고 대상고객에 대한 조사를 하여 각 고객들에 대한 구성요소별 별도의 모델을 구축해야 할 것이다.

표 3. CRM 기존전략과 제안전략의 차이점

구 분	기 존 전 략	발 전 전 략
고객에 대한 시각	순님 개념의 불특정 다수를 대상 시장점유율을 중시	지속적인 구매가 가능한 선별적인 특정대상으로 고객점유율을 중시
기업 프로세스	홍보 및 마케팅 위주 업무수행 하자발생 및 유지보수율감소를	고객 요구(needs)에 맞춘 공급을 위한 세분화, 틈새 마케팅 업무 구조로 전환
고객정보의 DB화	목적으로 하는 시공사중심 정보 관리	고객의 요구사항별 특성과 고객 가치에 따른 고객중심 정보관리

4.3 적용방안 제안 및 기대효과

적용방안 제안은 건설산업에서의 CRM경영전략을 건설생애 주기를 고려하여 논하고자 한다.

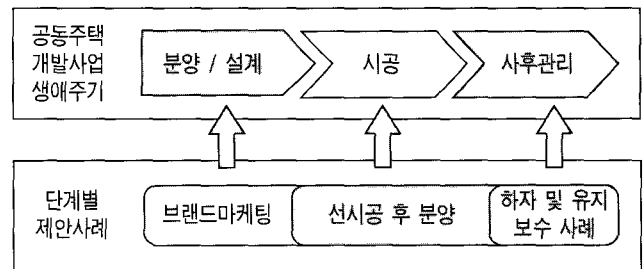


그림 4. 건설생애주기별 CRM 적용사례

(1) 브랜드 마케팅

브랜드 마케팅이란 브랜드 자체를 마케팅 대상으로 선정하여 소비자에게는 제품에 대한 내용을 전달하고 기업에게는 타사제품과의 차별성을 통해 경쟁우위를 찾지하고자 하는 경영전략이다. 이러한 브랜드 마케팅에 있어 홍보전략은 그대로 유지하되 한차원 앞선 서비스를 제공해야 한다. 예를 들면 호텔의 경우, 호텔을 찾아온 고객을 대상으로 그들이 좋아하는 객실의 위치, 평소 즐겨먹는 식사의 선호도 등을 데이터 베이스화 하여 저장하였다가 고객에게 꾸준한 관심을 가지고 재차 방문시 적용함으로써 고객을 감동시키는 전략처럼, 아파트 구매자가 앞으로 거

14) '포괄적인 고객정보관리'란 시공후 발생하는 사항들을 중심으로 하는 것이 아니라 고객정보를 축적하여 건설생산의 기획 단계에서부터 사후관리 단계까지 Life Cycle 전 과정에 걸쳐 활용하고자 하는 것을 의미한다.  
 15) '고객의 평생가치'란 한 고객이 한 기업의 고객으로 존재하는 전체기간 동안 기업에게 제공할 것으로 추정되는 재무적인 공헌도의 합계를 말한다.

주할 주택선택에 있어 필요한 사항들을 미리 제공해 준다면 그리고 그것이 시공에 반영되어 시행이 된다면 건설산업에 발전에 도움이 될 것이다.

**(2) 先시공 後분양**

현재 건설사별로 확산되어가고 제도검토가 논의되고 있는 '先시공 後분양' 개념에도 CRM경영전략이 필요하다. 아파트시장에 있어 기존 '先분양 後시공' 형태의 아파트공급 방식이 '先시공 後분양' 으로 변경된다면 아파트의 경우, 마치 제조업 제품과 같이 완제품화된 상품을 제공하게 되므로 특히 고객관리에 관심을 가져야 할 것이다.

'先시공 後분양'이라는 의미를 놓고 볼 때 제도적인 측면에서는 '先시공'이라는 부분을, 사업적인 측면에서는 '後분양'이라는 부분을 중점적으로 고려하여야 한다. 이 말은 '先시공 後분양'이라는 것은 결국 관(官)을 중심으로 한 제도적인 결정이 있어야만 시행이 가능하다는 필연적인 요소를 지니고 있다. 따라서 '先시공'의 정의가 어디까지인지 즉, 건설의 단계 중 시공단계에서 골조, 마감, 내장재, 혹은 빌트인(Built-in)가구까지 단계 중 어느 단계를 '先시공'으로 고려하느냐에 따라 '後분양'의 성격, 즉 사업적인 측면이 결정된다. '後분양'의 성격은 건설사의 분양 영업 전략에 영향을 미치고 고객에 대한 관리방식을 결정하는데 중요한 요소가 될 것이다.

일단 '先시공'의 개념을 완제품 생산으로 가정하면, 건설사에 미치는 영향은 현재 유행하고 있는 맞춤형 아파트의 몰락과 아파트 브랜드 화에 주력하고 있는 각 건설사들의 경영전략이 변경되어야 할 것이다. 아파트의 품질을 우선으로 하고 브랜드만을 강조하는 홍보성 고객관리보다는 고객관계관리 즉 CRM을 적극 적용해야 할 것이다.

그 이유는 첫째, 신속한 분양을 위한 것이다. '先분양'의 경우는 분양고객을 대상으로 했지만 '後분양'의 경우는 아파트를 완성한 후 고객을 확보해야하므로 고객들에 대한 즉 실 수요자에 대한 정보관리가 필수적이다. 그러기 위해서는 아파트에 관련된 사항은 물론이고 실수요자가 원하는 것을 신속하게 제공해 줄 수 있어야 한다. 왜냐하면 늦은 분양은 건설사에게 금융적 압박을 가해올 것이기 때문이다. 따라서 고객이 찾아오기 전에 가능성 있는 고객을 선별하여 신속하게 대처하는 것이 건설사에 도움이 될 것이다.

둘째, 다양하고 변화가 많은 고객의 요구를 만족시켜주어야 한다. 맞춤형 공동주택은 고객이 원하는 것을 시공이전에 혹은 시공을 하면서 협의하고 조정되어질 수 있다. 하지만 '後분양'의 경우 정해지지 않은 고객에 대한 요구사항을 반영한다는 것은 어렵다. 따라서 현재 유사한 경우에 위치하고 있는 고객의 정보와 잠재고객의 정보를 활용할 수 있어야 한다.

셋째, 사업리스크가 커지면서 공급자 입장에서는 정확한 시장 분석이 요구되어질 것이다<sup>16)</sup>. 정제되어 활용이 가능한 고객정보와 기존고객, 잠재고객과의 향상된 관계속에서 축적된 고객정보는 시장수요에 대한 분석에 방향성을 제시해 줄 것이다.

**(3) 하자 및 유지관리**

하자란 주택의 결함에 대해 소비자 또는 주택공급업체가 이의를 제기한 대상으로 주택을 공급하는 주체와 구매하여 사용하는 소비자 사이에 인정되는 주택의 품질, 성능, 효용상의 가치를 감소시키는 결함을 말한다<sup>17)</sup>. 주택에 결함이 발생했을 경우 이를 전부 하자로 볼 것이 아니라 결함 중에서도 설계, 시공, 자재, 그리고 유지관리상 부주의로 인해 제공된 원인으로 나타나는 결함을 하자로 보는 것이다. 정의에 나온 것과 같이 하자관리의 주체 역시 고객이고 직접적인 관계를 갖는다. 하자관리는 세 가지 특징이 있다.

첫째, 하자관리는 건설을 담당했던 시공사가 중심이 되고 대상자는 구매자가 된다는 사실이다. 이는 아파트에 입주자 시작되더라도 시공사가 일정기간동안 현장사무소를 유지하면서 발생하는 구조적 시공상의 문제점들을 찾아서 해결하고 재발을 방지하는 것이다.

둘째로 하자보수에 투입되는 업체는 기존에 공사를 수행한 협력업체가 주로 한다. 자재 및 공법 면에서 기존업체의 작업이 수월하기 때문이다.

셋째로 단기간 발생한다는 것이다. 하자보증기간은 공중에 따라 대체로 1년에서 3년 정도이다<sup>18)</sup>. 따라서 시공업체로부터 받을 수 있는 서비스 기간이 상대적으로 짧은 편이다.

이런 특징에 따라 기업의 프로세스 변화는 필수적이다. 하자 발생율을 감소시키기 위한 시공사 업무중심이 아니고 짧은 기간에 신속한 하자 처리를 위한 대응절차와 자료관리는 고객을 위해서 기존 하자관리와 구분이 되어야 할 것이다. 왜냐하면 주택의 품질, 성능, 효용은 입주자에 직접적인 영향을 미치는 내용이기 때문이다.

일반적으로 하자기간이 지나면 공동주택의 관리는 관리사무소 또는 지원센터에서 업무를 이관하여 수행한다. 그러므로 하자관리와는 다르게 관리사무소가 중심이 되어 실거주자를 대상으로 한다. 그러므로 유지보수하면서 발생하는 사례들은 집주인이나 세입자와 상관없이 실제로 그곳에 거주하고 있는 사람의 요구사항이 중심을 이루게 된다. 그리고 유지보수에 있어 발생

16) 김성식, 「주택 후분양방식의 파급효과」, LG주간경제, 산업정보 3월, pp.38, 2003  
 17) <http://www.kysan.co.kr/haga/haga.html>  
 18) 주택건설촉진법 공동주택관리령 제16조 제1항과 관련하여 별표7 하자보수대상시설통공사의 구분 및 하자의 범위와 하자보수책임기간에 의거한다.

하는 작업들은 일반적으로 시공사와 계약되었던 업체들에 의해 작업되는 경우가 대부분이지만 보수내용이 다양하고 소규모이기 때문에 관리사무소에서 별도 계약으로 업체를 선정한다는 점도 하자관리와 차이가 있다.

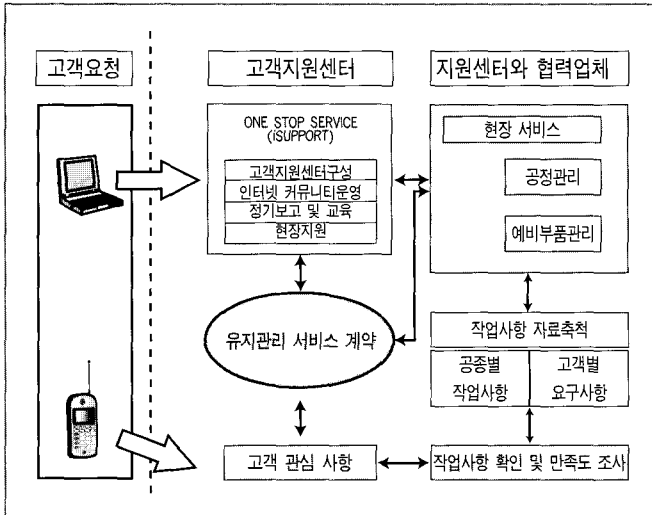


그림 5. CRM 유지관리 시나리오의 예

하자 및 유지관리에 있어 CRM적용은 그림 5에 나타난 바와 같이 발생가능한 사항을 시나리오 형식으로 편집한 것으로 표현할 수 있다.

먼저 하자 및 유지관리에 해당하는 사항이 발생하면 고객은 컴퓨터나 전화로 불편사항을 신고하게 된다. 기존에는 접수된 내용에 따라 담당자를 찾기 때문에 담당자 부재시 여러번 연락을 해야 했으나 본 논문에서 제안하는 시나리오에서는 접수내용에 대해 관리사무소에서 운영하는 고객지원센터에서 구성된 인원으로 인터넷 커뮤니티를 운영하며, 정기적인 보고와 교육활동을 통해 현장지원에 필요한 ONE STOP SERVICE 업무 프로세스를 구축하게된다. 이러한 하자 및 유지관리 서비스는 계약을 중심으로 한다.

고객지원센터는 접수된 내용을 바탕으로 하여 보수준비작업을 시작한다. 준비 작업에는 요구사항에 대한 분석과 처리를 위한 기본적인 사항들 즉 보수작업의 종류, 해당업체선정, 보수일정 및 시기에 대한 고려를 한다. 접수내용은 현장서비스영역에서 처리가 되고 지원센터 개념의 관리사무소는 공정관리와 예비부품관리를 동시에 수행한다. 이 과정에서 현재는 공정이라는 의미보다는 단순한 일정계획수립과 재고화된 자재부품관리가 수행되고 있다.

발생하는 공종별 작업사항과 고객별 요구사항에 대한 데이터들은 수집, 가공하고 정제하여 필요한 정보로 변환을 한 후 고객에게 접수내용과 처리결과를 피드백한다. 그 내용들은 작업 완

료후에 현장 서비스영역으로도 피드백 됨으로써 고객에게는 현장서비스를 통한 편리성을, 관리사무소에서는 자료의 축적을 통한 유지관리 업무능력 향상을 통해 일방적인 서비스 지원이 아닌 상호보완적인 역할을 수행한다.

이러한 시나리오는 고객에 대한 보수작업만을 중점적으로 하고 있는 현재의 유지보수 서비스와 동시에 자료축적이라는 서비스 제공자 입장에서의 업무 변환을 통해 실질적으로 차후 발생하는 작업에 있어 데이터베이스를 활용한 능동적이고 신속한 대처를 할 수 있는 기회가 제공되어진다는 차이점이 있다.

(4) 기대효과

앞서 제안한 내용을 중심으로 건설기업에서 CRM을 적용할 경우 발생가능한 기대효과는 다음과 같다.

‘브랜드마케팅’은 고객정보위주의 차별화 전략을 제공하여, 특정한 고객을 대상으로 기업광고 및 건설생산물 홍보를 가능하게 해줄 것이다. ‘先시공後분양’은 축적된 고객관계를 바탕으로 제도변화에 따른 신속한 대응전략수립을 위한 기회를 제공한다. ‘하자 및 유지관리’는 고객중심의 서비스 개선을 통해 사전에 고객불만에 대한 처리방안을 확보하고 그것을 DB화하여 지속적인 발전을 가능하게 할 것이다(표 5 참조).

표 5. CRM적용에 따른 건설기업의 기대효과

구 분	기 대 효 과
브랜드마케팅	고객정보위주의 차별화 전략제공
先시공 後분양	제도변화에 있어 고객정보를 활용한 신속한 대응전략수립 가능
하자 및 유지관리	고객중심의 서비스개선을 통한 불만사항억제와 고객정보를 활용한 DB화

5. 결론

건설회사의 경영전략은 지속적인 정보기술시스템의 발달로 건설현장에 있어 건설장비의 자동화를 통한 물리적인 측면에서의 발전을 시도하여 내용적인 측면에서 정형화, 규격화 되어있는 시스템을 구축해가고 있지만 이익창출을 위한 공사 외적인 요소인 관리적인 측면에서의 개선은 미흡했으며, 이러한 관점에서 CRM 활용의 가능성은 크다고 하겠다.

이윤창출을 목적으로 하는 기업은 기업자체적인 발전도 중요하지만 실질적으로 기업의 이윤을 발생하게 하는 고객에 대한 관리가 무엇보다 중요하다. CRM이란 고객에 대한 단순 홍보가 아닌 고객관계를 고려해 고객의 정보를 관리하여 고객중심의 마케팅이면서 고객정보를 조직적으로 체계적으로 실행하기 위한



기업내 프로세스 변화를 추구하고자 하는 것이다. CRM은 그러기 위한 정보기술을 활용한 시스템의 구축이고 궁극적으로는 기업과 고객이 서로 만족하고 이익을 확대시키는 WinWin 전략을 기본으로 하는 경영방식이다. 그러나 더욱 중요한 것은 기술적인 발전이 아니라 비즈니스 차원에서의 경영철학으로써의 접근이 중요하다. 그래서 본 연구에서는 (1)브랜드마케팅, (2)先시공後분양, (3)하자 및 유지관리에 대한 내용을 중심으로 건설산업에 있어 CRM의 기술적인 방안보다는 경영전략적인 측면에서의 적용방안을 제시했다.

향후 연구로는 건설산업에 있어 CRM을 적용하기 위한 고객의 자료를 어떻게 저장하고 관리해서 기업에 필요한 정보으로 활용해야 할지에 대한 정보기술적인 차원에서의 접근이 필요할 것이다.

### 참고문헌

1. 앤더스컨설팅, 『CRM 고객관계관리』, 대청미디어, 2000
2. 송현수, 『CRM 경영혁명』, 새로운제안, 2000
3. 노무라 다카히로, 『one to one CRM전략』, 대청출판사, pp.29~30, 2001
4. 박성수, 『죽은 CRM 다시살리기』, 시대의 창, 2001
5. 최정환·이유재, 『죽은 CRM, 살아있는 CRM』, 한국언론자료간행회, pp.79~80, 2001
6. Paul Greenberg, 『디지털 시대의 CRM』, 정보문화사, pp.22, 2001
7. 스티브 모렐·로랑 필로네펬코, 『20:20 CRM』, 제니스스 텔레커뮤니케이션스, pp.100, 2002
8. 김성식, 『건설업의 진화 방향』, LG주간경제, 산업정보 11월, pp.29, 2002
9. 김성식, 『주택 후분양방식의 파급효과』, LG주간경제, 산업정보 3월, pp.38, 2003
10. 고씨알엠 [<http://www.gocrm.net>]
11. 씨엔엠테크놀로지 [<http://www.cnmtech.com>]
12. LK경산엔지니어링 [<http://www.kysan.co.kr/haga/haga.html>]
13. 롯데아파트 [[http://www.lotteapt.net/shtml/as/as\\_system.jsp](http://www.lotteapt.net/shtml/as/as_system.jsp)]
14. e-편한세상 [<http://www.daelimapt21.co.kr/dsa/default.jsp>]

### Abstract

An enterprise has evolved to meet social changes and customers' requirements. The construction industry has also evolved according to the changes and requirements, therefore it comes to manage the relationships with customers. However, the customer management in the construction industry has not been quite genuine, since it has been mainly oriented for public relations and advertisements of companies. The genuine customer management should not only systemize customer data but also provide strategy to utilize it through managing relationships with customers as well as customers themselves.

In order to apply customer relationship management (CRM), which is a more aggressive and structured business strategy, this paper tries to redefine customers in the construction industry; identifies differences from the existing CRM business strategy; and suggests a desired CRM business strategy and its roles in the construction industry.

**Keywords** : Customer Relationship Management (CRM), Brand Marketing, Operation and Maintenance, Defect Management