

고객의 지식을 활용한 금융기관의 CRM에 관한 연구

권금택*

〈목 차〉

- | | |
|------------------------------|----------|
| I. 서론 | IV. 결론 |
| II. 금융기관의 CRM의 중요성과 고객지식의 활용 | 참고문헌 |
| III. 금융기관의 CRM의 현황 분석 | Abstract |
| IV. 금융기관의 CRM의 전략적 전개방향 | |

I. 서론

정보 네트워크 혁명으로 은행, 보험, 증권 등의 금융기관간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 또한 고객의 선호가 다양해지고 정보통신 수단의 발달로 기업과 고객은 기존의 대면 접촉, 우편 전화 이외에도 인터넷, PC통신, 케이블 TV 등 다양한 채널은 통해 접촉할 수 있기 때문에 기업의 입장에서는 이들 채널을 효과적으로 관리하고 일관된 이미지를 고객에게 전달할 수 있는 전략이 필요하다.

이와 같은 기업환경 변화의 위협 속에서 경쟁력을 유지, 고객을 만족시키고 매출을 증대하기 위해서 많은 기업들이 정보통신 기술을 이용한 고객관계관리(Customer Relationship Management, : CRM)를 기업의 중요한 전략으로 활용하고 있다. 은행, 증권, 보험, 신용카드사 등 대규모 고객 데이터베이스를 보유

* 영산대학교 정보경영학부 교수

하고 있는 금융기관들(여기서는 은행, 보험, 투자신탁증권 등의 광의의 개념임)은 CRM 시스템을 구축하고 콜센터(Call Center)운영, 데이터 웨어하우스(Data Warehouse)의 구축, 사이버트레이닝 시스템과 같은 인터넷 채널의 구축에 경쟁적으로 초점을 맞춘 e-CRM 도입, 활용하고 있다.

특히 지식경영을 도입하고 있는 기업들은 지식의 획득과 통합, 공유, 활용의 과정에서 기업의 역량을 바탕으로 이를 효과적이고 효율적으로 달성하려고 노력하고 있다.

기업들의 현재까지의 과제는 내부의 지식(Jordan & Jones, 1997)을 획득해서 통합하여 내부의 지식경영을 완성한 후에 외부로 확장하는 것에 중점을 두었다. 그러나 이러한 순서는 모든 기업에게 공통적으로 적용되는 것이 아니며 기업의 특성, 규모, 조직문화에 따라 달라져야 하며 기업에 따라서는 내부의 지식보다는 외부의 지식(Zack, 1999)이 더 중요한 경우가 있기 때문이다.

외부의 지식은 지식의 원천에 따라 다양하지만 외부지식 중에서도 고객의 지식(Campbell & Cooper, 1999)은 획득이 어렵다는 점에서 데이터 위주의 획득에만 중점을 두어 왔다. 왜냐하면 외부의 경쟁업체, 정부, 협력업체 등의 지식보다 고객의 지식은 성문화하기가 어렵고 고객 스스로가 성문화하기를 꺼리기 때문이다. 그리고 고객은 지식을 전달하려는 의향이 있어도 전달방법이 없어 포기하는 경향이 있으며 전화, 직접방문, 우편 등의 기존의 전달방법으로는 고객의 지식을 전달하는 데에 있어서 한계를 가지고 있다. 따라서 고객의 지식을 활용하고자 하는 금융기관은 고객의 지식을 조직의 지식으로 전화하여야 하며 외부의 지식을 공유하여 새로운 지식의 창출을 이룩해야 한다. 외부 지식의 원천으로 가장 중요한 역할을 하는 고객은 고객이 생각하고 고객이 원하는 가상적, 물리적 제품은 고객의 지식 안에 존재하고 있으며 고객과 관계를 가지고 있는 기업은 이를 획득하려고 노력해야 한다.

이를 위해 본 연구는 기업이 지식경영을 실천함에 있어 고객의 지식을 어떻게 획득하고 공유하고 관리하여 기업의 조직적 자산으로 변화시켜 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 마련하는데 있다. 이에 고객의 지식을 획득하고 활용하기 위해 금융기관의 CRM의 현황을 살펴보고 이를 통해 금융기관의 CRM의 전략적 전개방향을 제시하고자 한다.

II. 금융기관의 CRM의 중요성과 고객지식의 활용

1. 경영환경변화에 따른 CRM의 중요성

e-비즈니스 시대의 가장 커다란 변화는 고객과의 접촉 채널이 매우 다양해지고 인터넷이나 전자상거래를 통해 다양한 제품들의 비교를 손쉽게 빠르게 하고 있는데 있다. 이는 기업이 지금까지와는 다른 마케팅 방법과 세일즈 전략을 필요로 한다는 것을 의미한다. 즉 기업은 고객과 접촉되는 모든 거래의 내용을 분석하여 고객에 대한 새로운 마케팅 전략을 수립하여야 하며 기존 고객의 이탈을 방지하고 새로운 고객을 유치해야 한다.

고객이 특정의 기업이나 제품을 선호하는 로열티가 약해지고 본인의 개성에 따라 선택하는 제품과 기업의 선택 범위도 넓고 정보 또한 다양화되고 있다. 금융기관들은 고객이 이탈함에 따라 고객충성도에 대한 새로운 분석, 측정을 필요로 하고 이에 따른 고객관계관리가 가장 큰 과제로 여기고 있다.

즉 국내 금융기관들은 금융경영에 대한 규제완화 추세에 최근 새로운 상품과 다양한 서비스를 제공하고 향후 새로운 마케팅의 기회를 포착하여 보다 적극적인 대응전략을 추구해야 하며 업태를 초월한 경쟁과 교차판매, 정보기술의 발전에 따른 시간 및 공간 업종간의 장벽을 철폐시킴으로써 개인 한 사람, 한 사람을 대상으로 하는 원투원 마케팅 내지 개인별 마케팅 시대로 돌입하고 있다. 그리고 인터넷을 활용한 실시간의 대화와 쌍방향 서비스의 제공은 경쟁우위 확보와 고객관계관리라는 차원의 고객 유지 등 새로운 상황 변화에 따른 마케팅 전략으로의 발상 전환을 요구하고 있는 상황이다. 이와 같이 금융기관에 대한 비즈니스 모델에서 중요한 변화는 새로운 개념의 CRM을 필요로 하고 있다.

2. CRM과 고객지식의 활용

CRM를 중심으로 하는 연구들은 대부분이 고객관계와 고객참여의 필요성이거나 고객의 중요성, 고객과의 신뢰할 수 있는 관계(Campbell & Cooper, 1999) 필요성, CRM의 성과를 중심으로 다루고 있다.

기업에 있어서 고객은 이익의 창출을 보장하는 대상이며 기업은 고객과 함께

변화해야 하며(Hennestad, 1999) 기업은 고객을 통해서만 기업의 목적을 달성할 수 있다. 고객의 중요성은 기업의 생존과 관련하여 기업이 가장 중점을 두고 관리하는 대상이 되고 있다는 점에서 알 수 있으며 이러한 추세를 반영하는 것이 CRM이다.

고객은 매우 유동적이며 충성적이지 못하다는 것이 일반적으로 선행연구들(Newell, 2000)을 통해 고객에 따라 고객의 충성도가 차이가 있음을 알 수 있으며 기존 고객에 대한 관리가 중요함을 알 수 있다(Pareto의 20 : 80법칙).

고객은 기업에게는 중요한 존재들이다. 고객은 기업에게 자신의 지식을 전할 수 있으나 접촉하기 힘들거나 접촉방법을 모르고, 무관심으로 인하여 지식의 전수에 적극적이지 못하다.

그러나 오늘날의 고객은 기업에게 자신에게 필요한 재화를 요구하고 획득한다. 기존의 산업사회에서 기업이 제공하는 재화만을 선택하여 구입하는 것에서 벗어나 고객 스스로가 자신이 원하는 재화를 선택하여 제품을 생산하게 하거나 더 나아가서는 고객이 디자인하여 기업에게 제품생산을 하게 하는 고객의 지식을 통한 상품화 단계에까지 이르게 되었다. 이처럼 고객으로부터의 지식 획득은 기업이 경쟁적 환경에서 기업의 한정된 지식을 더 넓은 범위로 확장할 수 있는 중요한 대상이며 기업의 이익과 직접적으로 관련하여 기업에게 경쟁우위를 가져다 줄 수 있는 지식획득의 원천이다.

고객으로부터 지식 획득과 활용은 고객관계가 구조화되어야 한다는 점에서 고객과의 긴밀한 협조를 이룰 수 있도록 공식화, 체계화된 구체적인 관계로 이끌어 나가야 한다. 고객은 기업에게 지식을 제공하고 기업은 이에 상응한 물질적 보상과 정신적 보상을 함께 주는 것이 효과적이다.

현시대와 미래의 마케팅 전략과 고객관리는 단순한 판매자와 소비자의 관계를 넘어서 공동생산자(Co-Producer)의 관계로 진행되고 있으며 기업 경영의 측면에서는 기업의 부분 종업원이나 경영의 동반자인 파트너(Campbell & Cooper, 1999; Prahalad & Ramaswamy, 2000)로 까지 여기고 있다. 이처럼 고객과의 동반자적 관계는 기업이 고객을 이해하고 고객을 중요하게 여길 때 가능하다. 또한 고객이 지식을 보유하고 있다면 그 관계는 더 긴밀할 것이며 고객과 기업 모두에게 이익이 될 수 있다.

CRM에서 기업은 고객과의 관계를 유지하는 단계에서 벗어나 고객과 협력하는 관계를 이루어야 하며, 이는 기존의 CRM의 단계는 고객의 평생가치를 바탕으로 고객관계의 시작과 끝을 보여주고 있으나 지식을 바탕으로 하는 고객관계

는 다시 고객획득의 단계로 되돌아가 계속적으로 순환하는 순환형 관계로 발전할 수 있다. Prahalad와 Ramaswamy(2000)는 고객의 변화와 고객이 보유한 핵심역량을 중심으로 고객의 참여가 필요함을 역설하였는데 고객의 참여는 신규 고객의 창출과 기업이 함께 하고 있는 고객의 역할의 중요성을 강조하였다. 그러나 고객과의 협력이 꼭 성공적인 것은 아니다. Campbell과 Cooper(1999)의 연구결과에 따르면 고객이 참여한 프로젝트와 기업단독 프로젝트의 성과 차이를 비교해 본 결과 차이가 없는 것으로 나타났으나 그들은 분석이 단기간의 분석이라는 점과 조사연구의 오류를 감안할 경우 고객과의 관계는 효과적일 것이라는 결론을 내렸다. 선행연구들의 공통점은 고객과의 협력에서 고객의 지식획득과 활용이 기업에게 효과적이라는 것과 지식을 바탕으로 하는 고객협력이 되어야만 성공적인 파트너십을 실현할 수 있다는 점을 보여주고 있다.

Ⅲ. 금융기관의 CRM의 현황분석

금융기관들은 CRM 시스템을 구축하고 데이터 웨어하우스(DW)를 완성하여 독자적이고 다양한 서비스를 선보이고 있고, 인터넷 거래에 브랜드 개념을 도입하고 고객편의 위주로 원스톱 서비스를 제공하는 CRM으로 활용도를 넓혀가고 있다. 이에 고객들은 이전보다 훨씬 쉽고 편리한 서비스를 이용하고 있고 주요 금융기관들은 고객과의 관계를 어떻게 관리할 것인가에 대한 현실적인 도전을 받고 있다. 따라서 이러한 시장의 특성상 CRM이 현재 어떻게 이루어지고 있는가를 분석해서 바람직한 방향을 찾아보는 것은 의의가 있다. 이를 위해 금융기관의 CRM의 현황과 고객들의 불평/불만 사항을 분석해 보면 다음과 같다.

1. 금융기관의 CRM의 추진 현황

1.1 보험기업

보험기업은 시장규모의 확대, 타 금융기관과의 경쟁의 심화, 고객들의 다양한 욕구에 대응하기 위해 CRM을 적극 활용하려고 하고 있다. 보험기업의 CRM의 활용은 자동차보험이나 화재보험 등 손해보험영역에서 활발히 활용되고 있고, 생명보험회사도 CRM의 구축을 하여 경영의사결정과 비용절감에 적극 활용하

고 있다. 보험기업은 고객의 불평/불만이 많고 고객이탈률이 가장 높은 것으로 CRM의 적극적인 활용이 가장 필요한 금융기관이다.

이것은 보험기업의 입장에서 볼 때 이탈고객과 함께 보험금지급이라는 비용 측면에서 아주 중요한 문제이기 때문이다. 보험기업은 이런 고객들이 어떤 패턴을 이루고 있는지를 분석하고 이들을 좀 더 효율적으로 관리하여 보험료를 정확하게 산정하고 있다. 그리고 다이렉트 메일과 같은 우편물이나 텔레마케팅을 통하여 사고에 대해 좀더 주의를 주게 함으로써 사고율을 저하시켜 영업이익의 증가와 이탈고객의 재탈환에 적극적으로 활용하고 있다.

이와 같이 보험기업은 고객정보의 효율적인 관리를 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 아직까지 CRM에 대한 개념적인 이해가 부족하여 고객 데이터 베이스의 구성도 인적사항수준에 그치고 있는 등 그 활용수준은 미미하다. 또한 보험기업은 고객 데이터를 수집하여 데이터 마이닝 분석기법을 적용하여 기업의 보험금 지급이라는 비용을 줄일 수 있는 방안과 데이터마이닝 기법을 경영의 의사결정문제에 적용시켜 해결방안을 찾는 데에도 초보적인 단계로 볼 수 있다.

1.2 은행

은행들의 CRM현황은 통합고객관리서비스와 우수고객프로그램중심으로 구성되어 있는데 이를 살펴보면 다음과 같다.

① 통합고객관리 서비스

은행은 전담관리자의 영업역량을 향상시키기 위해 각종 프로그램 구축에 심혈을 기울이고 있다. 고객이탈 징후 포착시스템으로 고객의 과거 거래 data와 고객개인정보 data를 활용, 정기적인 분석으로 고객의 이탈징후를 각 영업점에 조기에 전달하여 고객이탈을 막고 있다. 그리고 고객을 상담할 때 고객의 성향에 맞는 자산 포트폴리오를 구성해 금융자산상품을 상담하는 서비스를 제공하고 있다.

② 우수고객 프로그램

고객은 자신이 상담을 받고 은행업무를 보는 창구가 정해져 있다. 예를 들면 VIP 코너는 한 직원이 한 고객을 전담해서 관리하고 전문적인 금융컨설팅 서비

스를 제공한다. 이때 활용하는 모든 정보는 개인 고객정보와 함께 가족정보도 함께 수록돼 교차판매까지 가능하도록 하고 있다.

그리고 마케팅전략을 수립할 때 이전에는 모든 고객을 대상으로 하던 TM/DM을 발송하는 단계에서 개인고객전담매장 설치 후에는 우량고객 중심으로 데이터를 산출해 연령별로 나눠 목표고객을 설정하고 그리고 가능고객을 분석해 영업점 전담관리자에게 배포한다. 우량고객을 대상으로 한 마케팅 전략이 점점 실효를 거두고 있음에 따라 대부분의 은행은 이를 활용하고 있다. 즉 “신규고객을 창출하는 것보다 기존고객에 대한 서비스를 강화하여 수익을 이끌어 내는 것이 장기적으로 효과적이라는 측면에서 CRM을 적극 활용하고 있다.

1.3 투자신탁증권

투자신탁증권은 차별화된 고객서비스, 저비용·고효율의 마케팅 실현 등을 달성하기 위해 데이터베이스 마케팅 시스템을 개발하여 과거 영업점별, 직원별 임의적이고 수기에 의한 고객관리활동으로부터 비롯된 고객관리품질의 저하 및 영업력의 낭비를 개선하고, 고객만족도의 증대와 영업생산성의 향상을 위하여 국내 환경에 맞는 통합 CRM모델을 만들어 적극 활용하고 있다.

투자신탁증권은 인터넷시대에서의 고객은 직접 영업점이나 영업사원을 만나지 않기 때문에 현 시스템을 네트워크시대에 맞는 CRM시스템으로 업그레이드하여 투자 커뮤니티를 형성, 사이버 공간에서 투자 전문사이트를 만들어 활용하고 있다. 투자신탁증권이 활용하고 있는 CRM의 현황은 다음과 같다.

① 영업점 단위의 고객정보를 회사단위로 통합하고, ② 고객의 저축고에 따라 고객등급을 세분화하여 고객등급에 따라 표준고객관리 프로세스를 정의하였다. ③ 마케팅-영업활동-판매-고객서비스로 연결되는 마케팅 프로세스를 데이터 웨어하우스를 중심으로 통합하고, 고객과 접촉할 수 있는 전화, 팩스, DM, 인터넷 등 다양한 채널을 통합해 단일 이미지 체제를 구축하고 있다.

2. 금융기관 고객들의 불평/불만 현황

오늘날의 금융기관들은 기업 및 판매요원을 통한 고객관계개발에 보다 치중하여 고객관계유지를 해야하는 업종 특유의 제약성이 있다. 따라서 금융기관들의 마케팅전략은 증가하는 민원을 초래하여 안정적 고객확보를 위해 전략변화

가 절실히 요구되고 있다. 따라서 장기/안정적인 고객관계유지를 위해 금융기관의 판매방식과 기업의 역할에 관한 효과적인 경영지표와 마케팅전략이 필요하다. 고객관계를 잘 유지하기 위해서는 고객의 불평/불만사항의 제거가 필수적이다. 이의 분석을 통해 각 금융기관들의 CRM의 전략적 전개방향을 제시할 수 있다. 사례로서 2003년 1/4분기 금융관련 민원발생 및 처리실적 분석(금융감독원 소비자보호센터 소비자보호기획팀, 2003. 5. 20) 보도자료를 참조하여 분석하면 다음과 같다.

2003년 1/4분기 중 금융관련 민원발생 건수는 각종 금융상담·안내를 포함하여 총 33,125건(상담민원 21,033건, 서류접수민원 12,092건)으로 전분기 대비 6,175건(22.9%) 증가하였다. 금융권별로 보면 은행·비은행 관련 민원이 21,243건으로 전체의 64.1%를 차지하고, 보험 관련 민원은 31.2%(10,338건), 증권·투신관련 민원은 4.7%를 차지하고 있다(<표 1>).

<표 1> 민원발생현황

(단위 : 건, %)

구 분	2003. 1/4분기			2002. 4/4분기			증감률
	민원상담 · 안내	민원접수	계	민원상담· 안내	민원접수	계	
은행·비은행	13,053	8,190	21,243	10,681	5,893	16,574	28.2
증권·투신	781	763	1,544	282	624	906	70.4
보 험	7,199	3,169	10,338	6,810	2,660	9,470	9.2
계	21,033	12,092	33,125	17,773	9,177	26,950	22.9

금융감독원에 접수(인터넷·우편 등)된 민원은 총 12,092건으로 전분기 대비 31.8% 증가하였다. 특히 인터넷 이용의 보편화에 따라 인터넷을 통한 민원접수가 급증하여 전체의 77.9%를 차지한 반면, 전통적 접수방법인 우편·방문 등에 의한 접수는 전체의 22.1%로 점차 감소하고 있는 추세이다(<표 2>).

<표 2> 민원접수현황

(단위 : 건, %)

구 분	2003. 1/4분기		2002. 4/4분기		증 감	
	건수	구성비	건수	구성비	건수	증감률
우편·팩스	2,077	17.2	1,944	21.2	133	6.8
방 문	589	4.9	524	5.7	65	12.4
인 터 넷	9,426	77.9	6,709	73.1	2,717	40.5
계	12,092	100.0	9,177	100.0	2,915	31.8

<표 3> 민원처리현황 은행/ 비은행

(단위 : 건, %)

구 분	2003. 1/4분기				2002. 4/4분기				증감률
	은행	비은행	계	구성비	은행	비은행	계	구성비	
담보·보증	93	316	409	5.2	117	313	430	7.1	△4.9
대 출	324	1,249	1,573	20.0	356	904	1,260	20.7	24.8
어음·수표	29	39	68	0.9	27	21	48	0.8	41.7
수출입· 외국환	13	4	17	0.2	18	3	21	0.3	△19.0
예·적금	171	199	370	4.7	185	154	339	5.6	9.1
신용카드	257	3,212	3,469	44.2	275	2,187	2,462	40.5	40.9
신용정보	43	643	686	8.7	77	577	654	10.8	4.9
기 타	158	1,098	1,256	16.0	155	708	863	14.2	45.5
계	1,088	6,760	7,848	100.0	1,210	4,867	6,077	100.0	29.1

금융감독원에서 처리한 서류민원은 총 11,629건으로 전분기 대비 25.0% 증가하였다. 금융권별로는 은행·비은행 관련 내용이 전체의 67.5%(7,848건)로 가장 많은 부분을 차지하고 있으며, 보험 관련 내용은 26.1%(3,040건), 증권·투신 관련 내용은 6.4%(741건)를 차지하고 있다. 은행·비은행의 경우 신용카드 관련 민원이 44.2%(3,469건)로 가장 많으며, 그 외 대출 및 신용정보 관련 민원이 각각 20.0% (1,573건), 8.7%(686건)를 차지하고 있다. 특히 신용카드 부당 발급 및 카드사의 부당 채권추심 등 신용카드 관련 민원이 크게 증가(40.9%)하였다. 증

권·투신의 경우 회계관련 질의 민원이 15.7%(116건)로 가장 많으며, 임의·일
 임매매, 유통시장 및 선물옵션 관련 민원이 각각 12.4%(92건), 9.7%(72건)를 차
 지하고 있다. 보험의 경우 보험금산정 부적정 관련 민원이 24.4%(743건)로 가장
 많으며, 보험금 지급여부 결정 및 보험모집 관련 민원이 각각 14.3%(434건),
 11.4%(347건)를 차지하고 있다(<표 3, 4, 5>).

<표 4> 민원처리현황 증권/ 투신

(단위 : 건, %)

구 분	2003. 1/4분기				2002. 4/4분기				증감률
	증권	투신 등	계	구성비	증권	투신 등	계	구성비	
임의·일임매매	86	6	92	12.4	72	9	81	13.2	13.6
매매주문·부당권유	42	8	50	6.7	34	8	42	6.9	19.0
사이버거래·전산장애	24	1	25	3.4	19	0	19	3.1	31.6
예탁금	16	4	20	2.7	5	1	6	1.0	233.3
불공정거래조사	1	44	45	6.1	1	50	51	8.3	△11.8
수익률 보장	2	0	2	0.3	4	1	5	0.8	△60.0
신탁상품·신탁운용	15	4	19	2.6	9	6	15	2.4	26.7
발행시장 및 공시	1	64	65	8.8	1	59	60	9.8	8.3
유통시장 및 선물옵션	0	72	72	9.7	2	19	21	3.4	242.9
회계관련 질의	0	116	116	15.7	0	75	75	12.2	54.7
비상장·비등록법인 투자	0	5	5	0.7	0	9	9	1.5	△44.4
예금자보호	3	3	6	0.8	1	6	7	1.1	△14.3
기 타	63	161	224	30.2	39	183	222	36.2	0.9
계	253	488	741	100.0	187	426	613	100.0	20.9

주) 기타는 금융회사 직원비리, 무자격 투자상담사 관련 등임.

<표 5> 민원처리현황

(단위 : 건, %)

구 분	2003. 1/4분기				2002. 4/4분기				증감률
	생보	손보	계	구성비	생보	손보	계	구성비	
보험모집	216	131	347	11.4	168	129	297	11.4	16.8
계약성립·실효	177	114	291	9.6	131	101	232	8.9	25.4
고지·통지의무	136	38	174	5.7	96	34	130	5.0	33.8
면부책 결정	170	264	434	14.3	173	329	502	19.2	△13.5
보험금 등 산정부적정	151	592	743	24.4	102	469	571	21.9	30.1
장해·상해등급 적용	216	61	277	9.1	188	56	244	9.3	13.5
보험금등 지연지급	27	144	171	5.6	22	121	143	5.5	19.6
재산운용	61	30	91	3.0	44	27	71	2.7	28.2
모집질서문란 관련	48	24	72	2.4	59	26	85	3.3	△15.3
기 타	94	346	440	14.5	62	273	335	12.8	31.3
계	1,296	1,744	3,040	100.0	1,045	1,565	2,610	100.0	16.5

IV. 금융기관의 CRM의 전략적 전개방향

1. 금융기관별 CRM의 전략적 전개방향

금융기관들이 구축하고 있거나 계획중인 CRM은 e-비즈니스 세계에서 살아 남기 위해 고객중심의 데이터 통합 관리로 고객 자산관리자 역할 등을 소화할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 현황 분석결과 나타난 금융기관별 고객들의 불평/불만 사항을 해소하기 위해 금융기관은 자신의 내부역량 수준이나 사업의 우선 순위를 중심으로 CRM을 전략적으로 전개해야 하는데, 이들의 방향을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

1.1 보험

보험기업은 고객관계를 일관성있게 시현하여 고객과의 결속을 강화하려면 업

무규범의 가치를 제고해야 한다. 그리고 보험기업이 고객관계를 잘 관리하기 위해서는 ① 고객과의 접점에서 일하는 일선근무자의 아이디어, 건의를 주목하여 일선에서 파악한 고객의 기대가 고객관계업무기준에 반영되도록 해야 한다. ② 고객관계개선을 위한 프로그램을 기획하여 약점을 보완할 수 있는 구체적인 서비스 및 상품을 개발해야 한다. ③ 소비자의 지각을 기준으로 고객에게 가장 중요한 서비스품질을 고객관계 실행직원이 직접 광고에 출연하거나 가능한 수준을 알려 주는 광고전략을 실행해야 한다.

1.2 은행

대규모의 다양한 고객과 다양한 채널을 통해 접촉하는 은행은 체계적인 고객 정보의 확보, 통합 및 관리를 통하여 단순한 수신고나 현재의 수익성만이 아니라 고객의 잠재가치도 고려된 고객 세분화 모델을 구축하여 고객의 특성에 맞는 CRM을 전개해야 한다. 캠페인 대상 상품에 대한 고객 층은 비교적 정확하게 분석하고 표적 고객으로 선정하여 고객의 타이밍과 욕구와 필요가 고려된 상품에 적합한 고객층을 선택해야 한다. 그리고 거래를 포함한 대용량 정보 속에서 빠르고 간단하게 추출할 수 있는 데이터웨어하우스, 고객에 관하여 의미 있는 트렌드, 양상, 상관관계를 발견할 수 있는 마케팅 담당자의 경험, 채널비용 효과를 감안하여, 활용할 수 있는 정보를 실제로 사용할 수 있는 사람들에게 제공할 수 있는 능력 등의 계발이 필수적이다.

1.3 투자신탁증권

투자신탁증권은 시장의 변화에 민감한 산업이기 때문에 고객의 이탈을 막을 수 있는 고객과의 구조적인 관계 형성이 필요하다. 이를 위해 고객유지전략은 고객의 자산관리를 위한 금융네트워크, 금융정보 관리가 필요하다.

투자신탁증권은 개인의 자산 관리를 위한 종합금융자산관리사로서의 자질과 동기부여를 위한 성과보상체계 확립이 무엇보다 필요하다. 즉, 투자신탁증권은 은행보다 고객수가 적고 고객 평균 거래규모가 크므로 지금보다 더욱 구조적인 관계를 형성할 수 있도록 개인자산관리를 위한 전문성을 강화하고 이를 위한 전문인력의 양성과 업무제휴를 통한 차별화 서비스를 제공하도록 하여야 한다.

2. CRM의 단계별 전략적 전개방향

CRM의 단계는 고객관계 맺기, 고객관계유지, 고객관계강화단계로 구성되어 있는데 고객관계유지 측면에서 볼 때 고객을 유지한다는 것은 어렵고 고객은 언제든지 기업과의 관계에서 이탈할 수 있다. 기업이 고객과의 관계를 영속적으로 유지하기 위해서는 그들과 대화하고 고객의 변화에 따라 기업도 변화해야 한다. 고객의 변화는 기업이 적정수준으로 따라갈 수 있다면 고객을 유지시킬 수 있으나 그들을 따라가지 못하면 고객을 잃게 될 것이다. 고객의 욕구와 사고의 변화는 고객과의 친밀한 관계에서 포착할 수 있으며 고객과 기업이 동반자로서의 역할을 수행하고 있음을 보여주어야 한다.

1.1 고객관계형성측면

현재 금융기관들은 고객과의 관계형성 수준에서 현재의 수익성 높은 고객과의 관계 형성에만 집중하고 있다. CRM은 근본적으로 고객평생가치가 높은 고객을 찾아 경쟁적으로 차별화될 수 있는 관계를 형성해야 하고 고객평생가치를 측정할 수 있는 모델을 개발해야 한다.

금융기관들은 기업이 보유하고 있는 고객포트폴리오 관리를 통해 고객에게 알맞은 제품을 알맞은 시기에 알맞은 채널을 통해 공급할 수 있도록 고객과의 커뮤니케이션을 강화해야 한다. 즉, 금융기관들은 고객 하나 하나를 일일이 분석하고 각각의 고객에 대해 끊임없이 관계 관리를 하고 상품도 고객의 변화에 맞추어 나가는 맞춤형 서비스의 기능을 수반해야 하는 CRM기법은 고객별 취향과 구매행위에 대한 정보, 인구통계학적 변화, TV 및 여타 대중매체에 대한 고객들의 사용정보 등을 지속적으로 수집·갱신함으로써 좀더 효과적으로 목표시장 및 고객을 선택해야 한다.

그리고 잠재가치가 큰 고객을 기업의 전반적인 전략방향과 일치하도록 선택하는 전략도 필요하다. 고객 구분에 대한 실제적인 고객정보 및 고객구분 모델에 대한 정교한 분석이 필요하며 이를 위해서는 지금 현재 체계적으로 통합되어 있지 않은 필요한 고객 정보에 대한 지속적인 정립활동 및 영업사원 및 본사 마케팅부서의 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 어떤 고객이 언제 어떤 상품을 원하는가를 분석하고 어떤 채널로 배달할 것인가에 대한 체계적인 전략을 수립할 수 있도록 하여야 한다.

고객관형성전략은 선천적 로열티가 높은 고객, 고객별 수익성이 높은 고객, 자기 기업과 제품에 적합성이 높은 고객을 중심으로 전략이 구사되어야 한다.

1.2 고객관계유지측면

고객유지활동은 고객의 로열티를 높여 고정고객화하여 지속적으로 사용을 유도하는 활동이다. 그리고 확보한 리스트를 충분히 활용하기 위해서는 지속적으로 자료를 보강 수정하는 것이 중요하다.

가장 가치가 있으면서 가장 구하기 쉬운 데이터베이스는 회사의 기존 고객의 리스트로서 기존 우량고객의 특성발견은 신규고객을 유치할 때도 유용하게 활용할 수 있다. 고객정보는 CRM을 성공적으로 수행하기 위한 기본 요건으로서 어떤 데이터를 어떻게 통합하여 관리할 것인가에 대한 체계를 확립하여 CRM에 활용해야 한다. 그리고 인터넷 거래의 확대로 고객과의 채널이 더욱 다양해지고 경쟁적 차별화가 힘들어지고 있는 현 경영환경에서 고객과의 거래를 구조적으로 형성할 수 있는 서비스 프로세스 및 채널의 통합이 필요하다.

고객관계를 잘 유지하기 위해서는 이탈고객관리전략, 고객불평관리전략, 불량고객관리전략을 잘 구사해야 한다.

1.3 고객관계강화측면

CRM에서 가장 중요한 전략은 기존 고객에 대한 활성화 전략이다. 현재 금융기관에서 고객관계강화를 위해 제공되고 있는 우수고객 프로그램은 수익성 있는 고객과의 관계를 강화하고 이러한 우수고객프로그램이 금융기관간에 경쟁적 차별화의 요소로 작용할 수 있도록 고객관계 활성화 전략으로 활용해야 한다. 따라서 저렴한 비용으로 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 차별적 경쟁우위를 확보할 수 있는 제휴 및 구조적인 네트워크 형성으로 시스템적인 차별화도 이룩해야 한다.

장기적인 관점과 단기적인 관점 등 고객과의 관계강화를 통하여 수익을 확대하기 위해서는 장기적인 관점에서 추진해야 할 목표와 단기적인 관점에서 추진해야 할 목표가 있다. 왜냐하면 장기적인 관점에서 고객의 수익성에 대한 평가를 한다면 단기적으로 고객의 구매 활성화를 유도하기 어려울 수가 있기 때문이다.

기존고객관리전략은 고객활성화전략, 고객유지전략, 교차판매전략 등이 있고,

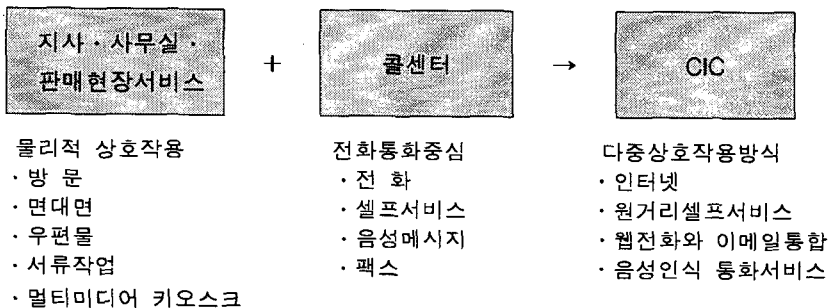
잠재고객대상의 전략은 신규고객확보전략, 과거고객재활성화전략 등이 있다.

3. CRM 고객상호작용센터의 전략적 전개방향

CRM에서는 콜센터를 고객과의 접점으로서 전략적으로 중요하게 다루어야 한다. 과거와 같이 단순히 전화를 주고받는 기능을 하던 콜센터에서 이제는 명실공히 고객과 가장 활발하게 상호작용을 하는 고객상호작용센터로서 역할을 해야 한다. CIC의 목표와 역할도 생애단계별 마케팅 캠페인 목표에 따라 바뀔 것이다.

기업이 전략적이고도 일관된 얼굴을 보여주기 위해 서로 다른 단계에 와 있는 고객들에게는 서로 다른 마케팅 목표를 가지고 접근해야 한다. 모든 고객에게 동일한 내용을 말해서는 안 된다. 모든 고객은 생애단계와 고객진화수준이 다르기 때문이다. CIC도 고객에 맞춰 커스터마이제이션해야 하며 개인화된 접근을 해야 한다.

이와 같이 고객과의 관계를 강화하기 위해서는 기존의 콜센터를 활용하는 방안도 있지만 좀더 고객과의 관계를 밀착하기 위해서는 새로운 개념의 종합적인 CRM 지휘본부센터를 설치하는 것도 고려해 볼 수 있다.



<그림 1> 고객상호작용센터(CIC : Customer Interaction Center)

V. 결 론

21세기는 지식이 지배하는 사회이기 때문에 기업은 생존을 위해 미래를 예견

하고 대처할 수 있는 지식과 지혜가 필요하다. 기업이 필요한 지식은 내부의 지식뿐만 아니라 외부의 지식도 필요하며 기업이 이익을 창출하고자 한다면 그들의 이익을 가져다 줄 수 있는 대상인 고객에 대해 잘 알아야 한다.

지금까지 고객으로부터 획득된 지식을 활용하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 생산하여 고객의 만족, 나아가 고객의 성공을 실현시킴과 동시에 기업의 성공을 실현하기 위해 금융기관의 CRM의 전략적 전개방향을 제시하였다. 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 금융기관들은 새로운 지식 원천인 고객의 지식에 초점을 맞추고 고객의 가치 상승에 따라 기업이 획득하고 활용할 지식의 원천으로서의 고객의 의미를 새롭게 인식해야 한다. 경쟁적 환경에서 고객을 계속적으로 유지하기 위해서는 고객이 가지고 있는 지식을 기업도 보유하고 미래에 대해 예측해야 한다.

둘째, 기업이 고객과의 관계를 증진시키고 CRM의 성과를 거두기 위해서는 자의적 해석에 초점을 둔 데이터 중심의 고객관계관리뿐만 아니라 지식중심의 CRM을 지향해야 한다. 지식중심의 CRM은 고객에 대한 지식과 함께 고객이 가지고 있는 지식 즉, 자사의 발전에 영향을 미칠 수 있는 상품지식, 기술지식, 고객관계에서의 지식을 획득하여 이를 활용해야 한다.

셋째, 금융기관들은 고객 하나 하나를 일일이 분석하고 각각의 고객에 대해 끊임없이 관계 관리를 하고 상품도 고객의 변화에 맞추어 나가는 맞춤형 서비스의 기능을 수반해야 한다. 따라서 고객별 취향과 구매행위에 대한 정보, 인구통계학적 변화, TV 및 여타 대중매체에 대한 고객들의 사용정보 등을 지속적으로 수집, 갱신하여 좀더 효과적으로 목표시장 및 고객을 선택해야 한다.

넷째, 고객관계유지 측면에서 볼 때 기업이 고객과의 관계를 영속적으로 유지하기 위해서는 그들과 대화하고 고객의 변화에 따라 기업도 변화해야 한다. 고객의 욕구와 사고의 변화는 고객과의 친밀한 관계에서 포착할 수 있으며 고객과 기업이 동반자로서의 역할을 수행해야 한다.

다섯째, CRM에서는 콜센터를 고객과 가장 활발하게 상호작용을 하는 고객상호작용센터(CIC : Customer Interaction Center)를 전략적으로 활용해야 한다. 고객과의 관계를 강화하기 위한 CIC는 기존의 콜센터를 활용하거나 또는 새로운 개념의 종합적인 CRM의 지휘본부센터를 설치하는 것도 고려해 볼 수 있다.

여섯째, CRM은 고객관계형성, 고객의 유지, 고객관계강화의 3개단계에서 협력의 단계로 확장되어야 하며 고객 파트너십관리(Customer Partnership Management : CPM)로 발전해야 한다. 금융기관은 고객과의 연결창구를 개설하고

고객을 취한 교육이벤트 및 기업내부의 고객에 대한 개념(Consumer→Customer →Partner)을 바꾸는 문화의 조성이 필요하다. 고객과의 협력관계는 CRM의 성과가 고객관계를 강화할 때 우월한 성과를 나타내기 때문이다.

참 고 문 헌

1. 김상수, 김용우(2000), “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구,” 경영학연구, 제29권, 제4호, pp.585~616.
2. 남경희, 국내 금융산업의 고객관계관리 현황분석 및 발전방향에 관한 연구, 한국과학기술원, 경영학석사학위 논문, 2001.
3. 이상민, 인터넷 시대의 고객관계관리, 삼성경제연구소, 2000.
4. 송현수, 「CRM 경영혁명」 서울 : 새로운 제안, 2000.
5. 이현수, 고객의 지식·활용이 고객관계관리에 미치는 영향요인 분석, 경희대 경영학박사 학위논문, 2002. 2.
6. 최정환·이유재, 죽은 CRM 살아있는 CRM, 한언, 2002.
7. 금융감독원, 2003년 1/4분기, 금융관련 민원발생 및 처리실적 분석, 보도자료, 2003. 5. 20.
8. Campbell, A.J. & Cooper, R.G., “Do Customer partnerships Improve New Product Success Rates?,” *Industrial Management*, Vol.28 Iss.,1999, pp. 506~519.
9. Duffy. J., “Knowledge Management: What Every Information professional Should Know,” *The Information Management Journal*, Vol. 34, Iss. 3., 2000, pp.10~16.
10. Jordan, J. & Jones P., Assessing your Company's Knowledge Management Style, Long Range Planning, Vol.30, No.3, 1997, pp.392~398.
11. Hennestad, B. W., “Infusing the Organization with Customer Knowledge,” *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, 1999, pp. 17~41.
12. Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., “Co-opting Customer Competence,” *Harvard Business Review*, Vol.78, Iss. 1., 2000, pp.79~87.
13. Stanley A. Brown, *Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons Canada, Ltd, 2000.
14. Zack, M.H, “Developing a Knowledge Strategy,” *California Management Review*, Vol.41, No.3, 1999, pp.125~145.

Abstract

A Study on CRM Using Knowledge of Customer in Korean Financial Institutions

Kwon, Kum-tack

In the customer-centered era, financial institutions have understood the importance of Customer Relationship Management(CRM), and heavily invested into building the required technology infrastructure more than ever.

In a competitive environment that are changing fast, knowledge management is necessary. To know customers' needs and desire, we have to approach their environment and mind, and the method by estimating in terms of supposing or imitating.

Applying customers' knowledge is effective and will come up with a stepping-stone to get rid of threatening factors by having competitiveness in a competitive environment and extending and changing the corporation.

This purpose, the study has identified knowledge-oriented infra that corporations know and customer relations by conducting a poll of local corporations and have presented motives that can effectively carry out knowledge-based customer relations.

To gain competitive advantage, these Institutions need to understand their customers' potential value to find out more and to recognize the significant changes of customer. Then the CRM implementation will help Financial Institutions move to more of a sales culture away from product and closer to the customer.