International Commerce and Information Review
Volume 10, Number 1, Mar, 2008: pp. 51~72
통상정보연구 제10권 1호 (2008년 3월 27일)

논문투고일자 : 2008. 2. 1.
게재확정일자 : 2008. 3. 20.

국내 기업의 e-CRM 도입사례 분석과 향후 발전전략 고찰*

A Study on the Introduction of e-CRM to Korean Companies and Future Development Plans

정분도(Boon-Do Jeong)
조선대학교 무역학과 교수

목 차

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 선행연구에 대한 검토 및 이론적 배경
Ⅲ. e-CRM 도입 사례연구 및 문제점
Ⅳ. e-CRM의 성공적인 도입을 위한 발전전략
Ⅴ. 결론 및 정책적 시사점
참고문헌

Abstract

Recently, CRM has been integrated with e-CRM based on information and technology and its introduction is increasing. In particular, as e-CRM effectively collects information of customers with low cost and consolidates relations with customers through interactions with them, it is easier to achieve the marketing goals of companies.

This study examines theories of CRM and e-CRM, and discusses development plan for successful introduction of e-CRM based on case studies on its introductions.

Political suggestions are presented as follows: First, the basic rule to manage customers in respect to e-CRM is customer-oriented management. For optimal customer management, various customer service channels that support customers in real world as well as online should be provided for the best e-CRM system. Second, of increasing online customers, important customers should be sorted out for which individualized services should be provided and if so, they can be faithful customers. It is believed to be a true development direction of e-CRM appropriate to current society. With introduction of e-CRM, values and needs of customers should be analysed through various sorts of communication and information activities, and segmental marketing activities should be developed.

Key Words : CRM, e-CRM, Internet Shopping Mall

* 본 논문은 2007년 12월 14일 한국통상정보학회 2007년 전자무역포럼 및 국내학술발표대회에서 발표된 논문을 수정·보완한 논문임. 유익한 토론을 해 주신 김지용(경주대)교수님, 박도준(동국대)박사님, 최창열(인하대)박사님과 익명의 심사자에게 감사를 드립니다.

Ⅰ. 서 론

현재 "on-line"기업의 최대 관심사는 e-CRM이다. 인터넷뿐만 아니라 정보통신기술의 발달로 기업뿐만 아니라 소비자들도 상품이나 서비스에 관한 정보를 과거에 비해 손쉽고 빠르게 이용할 수 있게 되었다. e-CRM은 off-line 상의 CRM과 컨셉은 근본적으로 같으나 고객정보의 수집과 활용의 측면에서 인터넷을 기반으로 하여 더욱 발달한 형태를 보이고 있다. 인터넷을 통해 고객이 인식하지 못하는 차원의 데이터까지도 수집하여(현재 이런 자료 수집은 기술적으로도 가능하다. 컴퓨터 인터넷 통신을 이용할 경우 쿠키 파일이 생성되는데, 이 파일을 통해서 웹사이트 개발자는 누가 자기들 사이트를 방문했는지 알 수 있고, 어느 국가의 어떤 지역 고객이 주로 방문했는지, 고객들의 취향이 무엇인지, 얼마나 많은 사람들이 특정서비스나 상품에 관심을 보였는지 알 수 있다. 이런 쿠키 정보를 바탕으로 on-line 기업들은 고객 성향에 대해 통계를 낼 수 있고, 웹 사이트 단장을 갱신하기도 한다.) 고객의 모든 정보와 성향을 실시간으로 분석하고 마케팅활동으로 바로 연결이 가능한 솔루션이 e-CRM이다. 이 e-CRM이야말로 현재 우리나라 on-line 기업들이 격고 있는 수익성 한계를 해결해서 수익증진으로 전위하기 위한 필수 조건이라는 인식이 강해지고 있다. e-CRM은 기업이 고객과 관련된 데이터를 모아, 이를 분석하고 분석된 결과를 인터넷상의 다양한 채널(콜센터, e-mail, FAQ, live chat 등)을 통해 다시 한번 확인 및 추가, 확장시켜 기업이 고객에 대한 차별화 된 전략을 수립할 수 있도록 한다. 또한 이를 보다 효율적으로 관리, 감독함으로써 기업의 수익을 올리는 목적을 달성할 수 있도록 한다.

이와 관련된 정보기술 발전을 살펴보면 정보접근도구의 발전과 인터넷의 발전으로 나누어 살펴볼 수 있다. 정보접근도구의 측면에서는 관계형 데이터베이스의 일반화 및 데이터 웨어하우스(Data Warehouse)의 발전을 들 수 있다. 기업들은 관계형 데이터베이스를 이용하여 트랜잭션 중심의 정형화된 데이터를 효과적으로 관리하고 있으며, 데이터 웨어하우스를 이용하여 의사결정지원과 관계된 핵심 데이터의 관리를 수행하고 있다. 인터넷의 발전 측면을 살펴보면, 인터넷을 기반으로 기업들은 온라인 마케팅, e-mail 마케팅 등의 수단으로 고객에게 더욱 효과적으로 접근할 수 있게 되었으며, 마케팅 비용을 절감하는 동시에 정보를 전략적으로 제공, 수집할 수 있게 되었다. 정보기술의 발전을 이용하여 효과적인 고객관리를 수행하기 위해 도입된 개념이 CRM(Customer Relationship Management; 고객관계관리)이며, 이를 인터넷 중심으로 적용한 개념이 e-CRM(electronic- CRM)이다. 정보접근도구는 고객정보의 관리 및 분석 측면에서 효과적으로 활용되고, 인터넷 기술은 고객정보의 수집 및 고객 마케팅 측면에서 전략적으로 활용된다. 즉, e-CRM 시스템은 정보접근도구 및 인터넷 기술을 효과적으로 적용하여 인터넷 채널을 중심으로 정보 분석, 정보 유통 측면에서 고객정보를 효과적으로 관리하여 전략적으로 활용하기 위한 시스템이다.

따라서 본 논문은 e-CRM의 이론적 배경과 선행연구, 사례 등을 살펴보고, e-CRM시스템의 문제점 및 개선방안을 제시하는데 연구의 목적이 있다.

Ⅱ. 선행연구에 대한 검토 및 이론적 배경

1. 선행연구에 대한 검토

1) CRM의 선행연구

고창배(2003)은 성공의 주요 요인으로 파악된 조직 특성 변수인 최고 경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화, 전문 인력확보, 부서간 업무 협조, 평가 및 보상체계와 시스템 특성 변수인 시스템 통합 수준, 시스템확장 가능성, 시스템 사용 용이성 등의 CRM역량 및 CRM성과에 미치는 영향력과 CRM역량이 CRM 성과에 영향을 미치는지를 연구하였다. 조직 특성이 CRM역량에 미치는 영향에 대해서는 전문 인력확보, 부서간업무 협조, 최고경영자의 지원 및 고객 정보지향적 문화, 평가 및 보상체계 순으로 영향을 미친다고 하였다.

이종주(2003)는 카지노에서의 CRM을 통한 고객 분류에 따른 고객 마케팅에 주안점을 두었으며, 고객의 특성과 관계의 질을 형성하는데 CRM이 영향을 미치는 것으로 보고 서비스 전달자의 고객 지향성과 전문적 특성은 모두 고객과의 원활한 상호간의 의사교환에 영향을 미치게 되어 상품과 서비스에 대해 만족과 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나왔다.

이승명(2005)은 CRM 시스템 구축에 있어 조직 요인과 시스템 품질과 경영정보 품질이 중요한 역할을 하는 것을 분석하였다. 특히, 정보시스템 기획능력은 CRM이 매개변수로서의 역할을 하고 있는 것으로 분석하고, 조직요인인 기업변화의 수용과 최고경영자 지원정도나 부서간의 지원을 구조적인 요인과 비구조적인 요인이 정보품질에 영향을 미치는 것으로 보고, 단순한 비용의 절감을 위한 CRM시스템의 도입보다는 시스템의 활용에 있어 기업의 성과 증진과 함께 경쟁우위 확보 및 유지와 경쟁사들에 대해 전략적이고 차별화된 전략으로 활용할 수 있어야 한다.

2) e-CRM의 선행연구

구지서(2003)는 e-CRM 웹 서비스 기능의 도입 및 운영을 통해 그에 따르는 비즈니스 성과인 고객이용 만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 연구하였다. 연구에서 e-CRM 웹서비스 기능은 고객 만족에 영향을 미치며 고객 만족 향상을 위해 고객 비즈니스 및 이용의 편의성을 고려해야 한다고 하였다. 또한 e-CRM 웹서비스 기능을 통한 기업들의 차별적인 고객 서비스 기능을 통해 고객 만족을 향상시키고 기업경영에 활성을 가져온다고 하였다. 이동익(2003)은 e-CRM 을 통하여 이용자들의 만족도를 조사하였는데, e-CRM을 통한 정보제공에 대한 만족도에서는 연령대별로 차이가 있음을 시사하고, 온라인 쇼핑몰 이용에 대한 인터넷 사이트 정보 제공에 대하여 정보의 질적 수준이 인터넷 쇼핑몰 이용에 많은 영향을 주는 요인으로 분석하였다. 또한 인터넷 사이트의 가장 큰 취약점으로 신뢰성으로 보

고, 정보에 대한 공신력을 가져야 한다고 했다. 그래서 정보에 대한 다양한 정보에 따라서 매출이 달라진다는 점을 분석하였다. 그리고 다양한 연령층에 대한 컨텐츠의 개발은 e-CRM에 있어서 마케팅 전략에 중요성을 인식하고, 각 사이트에 대한 특징을 고려한 추가 고객분석 모델링과가 특화된 수익모델의 개발이 중요하다고 하였다. 이지현(2002)은 인터넷상에서의 패션제품 쇼핑에 있어서의 서비스 제공자와 고객간의 관계를 연구하여 관계몰입 발전의 심리적인 역동성을 분석하고 패션 인터넷 쇼핑몰의 활성화를 분석하였다. 인터넷 쇼핑몰과 관계 형성하는데 있어 관계성과 결정요인인 정보성, 컨텐츠, 쇼핑몰의 반응, 서비스, 안전보장, 경제적 이익, 명성과 관계 매개변수인 신뢰, 관계몰입을 통하여 관계행동의도간의 구조를 알아봤는데, 관계유지 의도에 정서적인 몰입과 계산적 몰입 모두가 영향을 미치는 것으로 나타났으며 정서적인 몰입이 관계유지의도에 중요한 영향을 미친다고 하였다.

허수연(2002)은 e-CRM 을 활성화하기 위해 필요한 전제조건과 e-CRM을 통한 고객과의 관계, 그리고 e-CRM을 실행하는데의 장애요인을 연구하였다. 결과에 따르면 e-CRM의 실시 동기로 경쟁사 대비 우위확보에 가장 큰 비중을 두었으며, e-CRM을 구축한 기업의 매출은 e-CRM을 구축하지 않은 기업보다 증가하고 있음을 시사하고, 고객 만족도가 증가하여 기업의 신규고객 창출에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 가져왔다. 결론으로는 고객을 위한 e-CRM 시스템의 구축은 고객 중에서 중요한 고객을 가려내고, 그 고객에게 맞는 개인화된 서비스로 인해 평생고객으로 만드는 e-CRM의 발전방향으로 제시하였다.

2. e-CRM 등장 배경

최근 기업의 사업규모가 확대되고 제품과 서비스의 복잡성이 증가하여 기존 CRM 시스템의 한계가 드러나기 시작하였다. 즉 고객의 수요에 대한 비탄력성, 비대면 판매와 비대면 제공, 서비스채널의 다양화, 제공되는 대고객서비스 질의 불일치성 및 불균형성, 전문고객 점검요원의 인건비증가, 그리고 시간과 장소의 제약 등으로 전통적인 CRM 시스템의 운영이 어려워지고 있다. 또한 B2C, B2B 전자상거래의 급성장과 더불어 해당기업들은 고객서비스 향상에 관심을 기울이기 시작하였으며, CRM 소프트웨어의 중요성도 점점 증대됨과 동시에 기존 CRM 소프트웨어에 웹 기능을 추가한 인터넷 채널중심의 e-CRM 시스템으로 발전하고 있다.

e-CRM은 전통적인 CRM 개념을 인터넷 및 전자상거래시스템이라는 새로운 환경에서 실행하는 것으로 "고객에 대한 Knowledge를 기반으로 한 e-Sales, e-Service, e-Marketing, 그리고 e-Business 등과 같은 Internet Channel 중심의 고객관계 관리시스템"이라고 정의할 수 있다. 즉 e-CRM은 웹사이트를 방문하는 고객들의 로그파일을 분석해서 고객의 성향에 맞는 제품이나 컨텐츠를 실시간으로 추천 해주는 일종의 One-to-One 마케팅 솔루션이다.[1)]

또한 전통적인 CRM 솔루션들은 SFA(Sales Force Automation: 영업자동화) 자체에 중점을 둔 반면 e-CRM에서는 실시간 웹을 이용하여 e-Mail을 통한 고객관리와 인터넷마케팅을 지원하는 신기술의 등

1) 이재섭 · 이제익, "항공사 e-CRM 사례연구-국적항공사를 중심으로-," 「관광경영학연구」, 제9권 제1호, 관광경영학회, 2005, pp.372-373.

장으로 차별화 및 개인별 맞춤 고객서비스를 제공하는데 중점을 두고 있다. 인터넷을 통한 고객 요구사항에 신속히 대응하고, 고객행동에 대한 예측성을 높임으로써 고객만족도와 시장점유율의 증대를 통해 기업의 수익성을 증가시키는 것이 e-CRM의 목표이다. 전통적인 CRM 시장과 비교하여 웹 기반의 e-CRM 시장은 상대적으로 규모가 작지만, 저렴한 구매가격과 신속한 설치, 브라우저를 통한 액세스 가능, 그리고 고객 및 협력사들과의 향상된 커뮤니케이션을 장점으로 빠르게 성장하고 있다. 또한 최근 닷컴기업들의 위기론이 팽팽한 가운데, 단순한 가입자수 확보경쟁을 떠나 실질적인 수익성을 확보하기 위해서는 고객에 대한 과학적인 분석기법과 마케팅이 필요하다는 인식하에 e-CRM 솔루션을 도입하는 닷컴 기업이 늘고 있다.[2)]

3. e-CRM의 이론적 배경

1) CRM과 e-CRM의 정의

e-CRM을 연구하기 위해서는 먼저 CRM에 대한 개념을 고찰할 필요가 있다. CRM이란 고객만족도 개선을 통하여 매출을 증대하고 비용을 절감하여 기업의 가치를 극대화하기 위한 경영전략을 '상품중심'에서 '고객중심'으로 전환하는 경영혁신전략을 말한다.[3)] 고객관리에 필수적인 요소들(기술인프라, 시스템기능, 사업전략, 영업프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 시장에 관련된 영업 정보 등)을 고객 중심으로 정리, 통합하여 고객 활동을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영 성과를 개선하기 위한 새로운 방식이다.[4)]

〈표 1〉 고객관리의 시대적 변화

구분	판매	고객만족	DB마케팅	고객관계관리
년도	1970년대	1980년대	1990년대	1990년대 후반
대고객 관점	수동적 구매자	선택적 구매자	개성화/다양화된 구매자	능동적 구매자
고객과의 관계	전체 시장에 일방적 공급	고객만족도 측정, 일방적 관계	그룹화된 고객과의 일방적 관계	개별고객과 쌍방향의사소통
고객관리	단순영업위주	영업과 판매위주	IT 기술팀 위주	전사적 관리

자료 : 윤종훈 · 김용민, "인터넷 쇼핑몰의 e-CRM 구성요인 고객만족과 구매 후 행동에 미치는 영향에 관한 연구," 한국경영정보학회 추계학술대회 발표논문집, 2006, p.723.

2) 이주형 · 이종주, "카지노 CRM전략 소구," 「관관경영연구」, 제9권 제1호, 관관경영학회, 2005, pp.388-389.
3) 류승범, "CRM 추진전략 및 향후 과제," 「지역정보화」, 제46호, 자치정보화조합, 2007, p.38.
4) 정창덕 · 이명희 · 신정식, "인터넷 방송을 위한 유비쿼터스 CRM 구축 방안에 관한 연구," 한국방송공학회 동계학술대회 발표논문집, 2007, p.49.

일반적으로 e-CRM이란 인터넷 기반의 온라인 CRM을 의미하는데, Tzokas박사는 관계 데이터베이스가 CRM에서 중심적인 역할을 수행해 오고 있다고 하고, "CRM이란 IT가 강화된 가치 프로세스이다"라고 하였다. 또한, Paul Greenburg(2001)는 그의 저서에서 e-CRM은 실제로 CRM의 21세기 스타일이며, e-CRM이 CRM이고, CRM은 e-CRM이 되어야 한다고 까지 주장하고 있다. 또한 e-CRM과 CRM 사이에 철학적, 방법론적, 시스템적, 프로세스 기능상의 차이는 미비하다고 하고 커뮤니케이션하는 매체가 다르기 때문에 그것을 실행하는 엔진과 아키텍처가 매우 다르다고 하였다. 이는 바로 커뮤니케이션의 매체인 인터넷의 확산이 e-CRM이라는 용어를 대두시켰다고 볼 수 있다. 흔히 데이터베이스 마케팅으로도 이해되는 관계마케팅은 과거, 기업이 고객을 관리할 수 있도록 기술지원을 일방적 차원이었다면 최근에 들어서는 인터넷의 급속한 확산으로 기업뿐만 아니라, 고객 또한 기업에 대해 작용할 수 있는 상호 커뮤니케이션을 위한 인프라가 구축되었다고 할 수 있다. 하지만 엄밀히 보면 고객에 대한 이해와 접근 방식은 오프라인 CRM과 동일하나, 고객정보획득 및 커뮤니케이션 방법에는 차이가 있다. 즉 e-CRM이란 e비즈니스 환경에서 적용되는 CRM을 의미한다. 따라서 e-CRM은 기존의 오프라인 CRM과 달리 인터넷을 통해 고객 데이터를 수집하고 고객과 커뮤니케이션할 수 있다는 특징이 있다.[5]

2) CRM과 e-CRM의 관계

국내에서 CRM과 e-CRM이 많은 논쟁이 되고 있는데, CRM의 영역이 e-CRM의 영역보다 훨씬 광범위하며, 이러한 구분은 고객접근과 커뮤니케이션의 경로에서 e-CRM영역까지 구축할 수 있는지의 여부에 따른 것이다. 이것은 고객접촉 경로, 활용목적, 활용범위, 활용능력 등에서 차이가 나타날 수 있으며 그 내용은 다음의 <표 2>와 같다.[6]

<표 2> CRM과 e-CRM의 전략적 구분

구분	CRM	e-CRM
고객접촉 경로	오프라인 고객접촉 경로 중심으로 전화, 판매장소, 체인점 등	온라인 고객접촉 경로 중심으로 e-mail, 인터넷, 이동통신, 전자카탈로그 등
활용목적	포괄적·전사적 경영혁신을 중시하여 경영개선을 통한 장기적 수익실현	커뮤니케이션, 마케팅의 다양성을 중시하여 적극적인 고객화를 통한 장기적인 수익 실현
활용범위	판매, 서비스 행위, 경영활동 전개 등 직접적인 활용 중심으로 운영	고객에게 알림, 판촉, 참여, 무점포 거래, 게시판, 채팅, 정보교류 등 직접적인 활용 능력 중심으로 운영
활용능력	경험, 분석 중심의 데이터 활용능력	실시간에서의 데이터 활용과 복합상황 대응능력, 인터넷 활용 통합 마케팅 기법

자료 : 송현수, 『e-CRM 구축과 운용전략』, 새로운 제안, 2002, p.24.

5) 박이섭·성현선, "e-CRM 인터넷요인이 만족도와 관계성과에 관한 연구," 한국서비스경영학회 하계학술대회 발표논문집, 2005, p.3.

6) 홍선의, "수출업체의 바이어 관계결속을 위한 e-CRM 적용에 관한 연구," 「통상정보연구」, 제7권 제2호, 한국통상정보학회, 2005, pp.7-8.

3) CRM의 발전과정

CRM의 발전과정을 DB측면에서 간단히 살펴보면 다음과 같다. 고객의 정보를 무작위로 축적해놓은 것이 데이터베이스(DB)라면, 데이터 웨어하우징(DW: Data Warehousing)은 목적에 따라 정보를 분류해 놓은 것이다. 결국 통합 데이터를 목적별로 데이터베이스화해서 데이터마이닝(DM) 기법을 이용, 데이터를 추출/분석/시뮬레이션 할 수 있는 구체적인 활용방안으로 CRM이 등장하였다. 지금까지 고객에 대한 DB는 Sales Process의 일부로서 정형화된 장표 위주로 표현되어 있으며, 제품/서비스별로 분산되어 있다. 따라서 마케팅 부서를 중심으로 한 고객 DB의 통합 및 기본적인 분석의 필요성이 대두되었다. 이러한 고객 DB의 통합을 목적으로 DW가 등장하였다. DW란 운영계 시스템의 데이터와는 별도로 오직 의사결정지원을 목적으로 하는 대규모의 통합 데이터베이스를 구축하는 일련의 과정이다.

따라서 부서단위, 애플리케이션 단위 등으로 흩어져 있는 정보들을 하나의 저장창고에 통합, 저장하여 의사결정자가 직접 DW에 있는 데이터로 접근하여 이를 가공, 분석, 활용함으로써 풍부한 정보를 바탕으로 의사결정을 내림으로써 경쟁적 우위를 확보하고자 하는 것이다. 그리고 DW는 고객에 대한 기본적인 분석과 Segmentation을 할 수 있는 툴(Tool)을 제공하는 마케팅 측면을 일부 반영하게 되었다. 그러나 DW 구축시점에서부터 IT부서 위주로 추진되어서 마케팅 프로세스에 대한 깊은 고려 없이 리포팅(Reporting)위주의 시스템구축이라는 지적을 받고 있다. 이에 CRM은 다음과 같은 관점에서 접근을 시도하고 있다. 첫째, 본질이 마케팅에서 출발하고, DB는 마케팅을 최적으로 지원하는 도구의 역할을 수행하는 DBM(Database Marketing)으로의 확장. 둘째, 전통적인 Telephony서비스위주의 Call Center의 확장. 셋째, ERP의 확장이다.

4) CRM과 e-CRM 의 차이점

e-CRM은 고객만족을 극대화하면서 동시에 관련 비용을 감소시킬 수 있는 새로운 고객 관리 개념이라고 할 수 있다. 기존의 CRM과 e-CRM과의 차이점을 살펴보면, e-CRM은 CRM에 비해 실시간 고객성향 분석이 가능하며 일대일 마케팅과 마케팅 전략을 개인화 할 수 있으며 초기 도입 비용은 높은 반면 지속적인 관리 유지비용이 낮다. 또한 지역과 시간적 제약을 받지 않는 장점을 가지고 있다. 이러한 e-CRM 요소가 본격화되면서 고객의 요구 절차도 간소해지고, 기업의 입장에서는 고객의 불만이나 추가적인 서비스의 요구에도 신속하게 대응할 수 있어 고객의 만족도가 높아짐과 동시에 고객 문의 처리 오류가 줄어들어 운영비용을 감소시킬 수 있다. 궁극적으로는 온라인에서의 고객 충성도 행상을 통해 오프라인에서의 매출 증대를 이끌 수 있기에 e-CRM이 주목을 받고 있는 것이다.[7]

인터넷상에서의 신뢰와 관계몰입이 관계 행동에 영향을 주게 된다.[8] Pan & Lee(2003)는 CRM과 e-CRM의 차이점을 다음의 <표 3>과 같이 정리하였다.

---

7) 김용태 · 이영선, "패션 브랜드 홈페이지의 e-CRM에 관한 연구-신뢰, 몰입, 관계유지의도를 중심으로-," 「충남생활과학연구지」, 제18권 제1호, 충남대학교 생활과학연구소, 2005, p.51.

8) 이지현, "패션제품의 e-CRM에 관한 연구," 「한국의류학회지」, 제27권, 한국의류학회, 2003, p.87.

〈표 3〉 CRM과 e-CRM의 차이점

	고객데이터	고객 특성 분석	고객 서비스
CRM	· 데이터웨어하우징 - 고객정보 - 거래내역 - 산업정보	· 거래분석 - 고객태도 - 지난 거래내역	· 타겟마케팅 - 정적인 서비스 - 일방적인 서비스 - 시간과 장소의 한계
e-CRM	· 웹하우스 - 고객정보 - 거래내역 - 산업정보 - Click 흐름 - 컨텐츠정보	· 거래분석 - 고객태도 - 지난 거래내역 행동분석 - 탐험적인 행동 (네비게이션, 장바구니, 쇼핑패턴 등)	· 일대일 마케팅 - 실시간 서비스 - 쌍방향 서비스 - 자유로운 시간 - 어디서든 가능

자료 : Pan and Lee, "Using E-CRM for a Unified of the Customer," Communications of the ACM, Vol.46. No.4, 2003, pp.95-99.

4. e-CRM 시스템의 구성요소

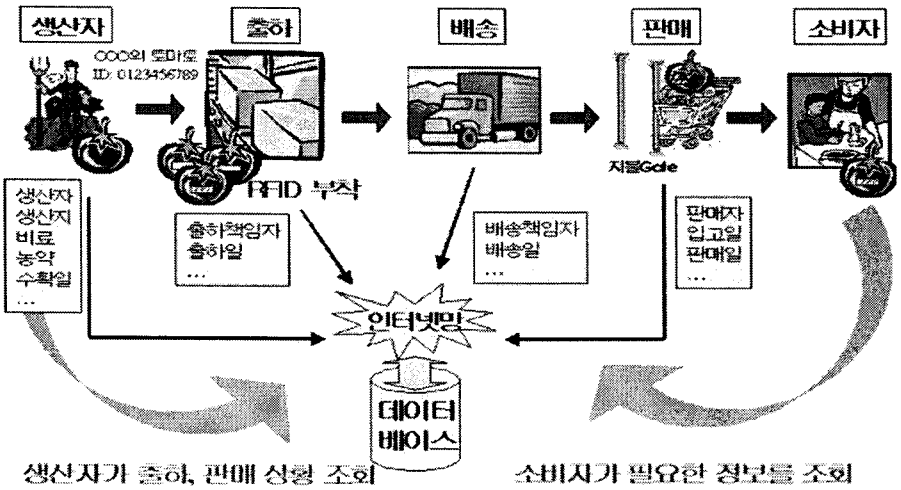
고객에 대한 전반적인 관리를 지원하는 e-CRM 시스템은 크게 고객정보분석 부문과 실행 부문으로 나누어진다. 고객정보분석 부문에서는 데이터 웨어하우스, 통계 패키지 등을 이용하여 고객의 세분화, 고객 요구사항 파악, 고객별 마케팅 방안에 대한 분석이 이루어진다. 실행 부문은 실제 고객과의 접촉이 이루어지는 부문으로 고객에게 정보제공, 판매, 서비스 측면에서 지원이 가능하도록 시스템이 구성된다. 고객정보분석 부문과 실행 부문은 또한 통합되어 효과적인 고객관계관리가 이루어지도록 시스템이 구성된다.

1) 실행 부문

고객의 행동 패턴을 분석해보면 고객의 행동은 세 가지로 나누어볼 수 있다. 첫째, 고객은 상품 또는 서비스를 구입하기 이전에 그에 해당하는 정보에 대한 분석을 한다. e-mail, 잡지, 신문 등의 매체를 통한 정보 접근 등이 해당된다. 둘째, 고객은 실제 구매를 수행한다. 마지막으로 고객은 해당 기업의 상품 또는 서비스에 대해 질의를 한다. e-CRM시스템의 특성 중 하나는 CRM과 달리 사용자 대부분의 행동에 대한 대응을 시스템이 자동적으로 수행한다는 것이다. 즉, e-CRM시스템의 실행 부문은 자체적으로 수행되는 것이다. 이에 따라 사용자와의 인터페이스는 앞에서 언급한 바와 같이 온라인을 중심으로 웹브라우저, e-mail, 무선단말기를 이용하여 이루어진다. e-CRM시스템은 고객의 행동에 대응하기 위해 e-판매(e-Sales), e-서비스(e-Service), e-판촉(e-Promotion) 부분으로 나누어 고객에 대한 지원을 수행한다.

① e-판매(e-Sales)

일반적인 CRM의 경우 대인판매, 전화판매 등의 방법으로 판매가 이루어지는 반면, e-CRM에서는 온라인을 중심으로 구매가 이루어진다. 이에 따라 e-CRM 시스템의 e-판매 부분에서는 전자상거래(e-Commerce)시스템과 연동하여 고객에 대한 상품 또는 서비스의 판매 프로세스를 지원한다. 또한, 고객의 행동 자료를 수집하여 고객정보분석 부분에서 정보를 활용 가능하도록 지원한다.



[그림 1] 생산에서 판매까지의 시뮬레이션

② e-서비스(e-Service)

고객은 상품 또는 서비스를 구매하기 이전에 기업의 상품 또는 서비스에 대한 질문을 하는 경우가 있다. 상품 구매 후 질문을 하는 경우가 있다. 온라인상에서는 질문이 대부분 e-mail로 이루어지는 만큼 e-mail관리 소프트웨어가 필요할 것이며, 고객의 궁금한 사항과 불편 사항을 접수하여 향후 서비스 및 신제품 또는 업그레이드 제품 개발에 반영이 되도록 정보가 관리되어야 한다.

③ e-판촉(e-Promotion)

고객은 상품 또는 서비스를 구매하기 이전에 그에 해당하는 정보를 입수한다. 정보의 입수 방법은 e-mail, 잡지 등의 매체 또는 타인으로부터의 정보입수 등이 있다. 현재 많은 e-비즈니스 기업들은 이에 따라 온라인 광고, 오프라인 광고를 하고 있으며, 세분화된 고객에 대해서는 e-CRM시스템의 e-mail 마케팅 부분을 이용하여 판촉을 수행하고 있다.

2) 고객정보분석 부문

고객중심의 경쟁환경에서 고객에 대한 정보분석은 필수적이다. 고객의 세분화를 통해 우수고객과 불량 고객을 구분하여 차별화 되는 서비스를 제공한다. 신규 잠재고객을 확보하기 위해서 고객의 요구사항을 파악하는 것이 매우 중요하다. 또한 거시적인 차원에서 고객에 대한 정보는 기업의 경영전략에 직접적으로 연관되는 만큼 부분인 만큼 고객정보의 분석은 기업의 성공과 직접적으로 연관된다. e-비즈니스 기업들이 이용 대상인 e-CRM시스템은 실행부문이 온라인으로 이루어지는 만큼 효과적인 정보수집이 가능하고, 데이터 흐름이 즉시 일어나므로 정보분석이 기존의 CRM 시스템에 비해 정확하게 이루어질 수 있다. 또한 분석된 고객정보는 실행부문에서 전략적으로 활용 가능하다. 현재 정보기술의 발전으로 고객정보분석을 위한 도구가 다수 존재하는데 그 중 대표적인 것으로 데이터 마이닝(Data Mining), 통계 툴(Statistical method), 데이터 웨어하우스가 있다.[9]

① 데이터 마이닝

데이터 마이닝은 복잡하고 다양한 데이터에서 특정 규칙이나 트렌드를 찾아주는 분석 방법으로 신경 네트워크, 클러스터링 알고리즘(clustering algorithm), 의사결정 트리 등의 다양한 기술로 구성되어 있다. 클러스터링 알고리즘과 의사결정 트리는 고객의 세분화에 중점적으로 활용되며, 신경 네트워크는 고객의 향후 트랜드 분석 및 수요예측에 주로 사용된다.

② 통계 툴

통계 툴은 고객의 성향, 요구사항 파악과 시뮬레이션에 주도적으로 활용된다. 다양한 통계적 기법으로 고객의 성향을 파악하여 고객 계층을 정의할 수 있으며, 고객의 행동패턴을 파악할 수 있다. 또한 통계 패키지의 다양한 기능을 사용하여 향후 전략에 대한 시뮬레이션이 가능하다. 즉 특정 전략을 세웠을 때 향후에도 지금의 고객패턴이 지속된다면, 그에 해당되는 결과를 시뮬레이션 도구를 이용하여 얻을 수 있다.[10]

③ 데이터 웨어하우스

데이터 웨어하우스는 기업의 의사결정 지원에 중점을 두고 있는 시스템으로 OLAP(Online Analytical Processing) 기술을 활용하는 시스템이다. 데이터베이스가 트랜잭션 위주의 정형화된 데이터를 중심으로 정보를 관리한다면, 데이터 웨어하우스는 OLAP를 이용하여 목적별로 다차원의 정보를 관리하는 시스

9) 김연정, "e-commerce 쇼핑몰의 소비자 서비스 강화를 위한 e-CRM 시스템 활용 연구," 대한가정학회지, 제43권 3호, 대한가정학회, 2005, p.3.

10) 이영희 · 김영신 · 천정락, "IT프로젝트 성과제고를 위한 프로젝트 지원도구 활용 사례연구-A금융사의 CRM구축 프로젝트 사례를 중심으로-," 지식연구, 제4권 제1호, 명지대학교 금융지식연구소, 2006, pp.171-172.

템이다. e-CRM시스템의 복잡하고 다양한 고객 정보는 데이터 웨어하우스에 의해 목적별로 효과적으로 관리 가능하며, 데이터 웨어하우스는 타 정보시스템과의 인터페이스 부문에서도 활용된다.

Ⅲ. e-CRM 도입 사례연구 및 문제점

1. 사례연구

1) 삼성몰의 e-CRM 도입사례

삼성몰은 삼성물산이 운영하는 인터넷 쇼핑몰이다. 한 때는 '제1회 한국 e-Mall상'에서 대상격인 산업자원부 장관상을 수상하기도 했었다. 하지만 최근에는 다양한 트랜드를 반영하지 못하고 다른 쇼핑몰들에게 밀리는 현상을 보여주고 있다. 그러나 2000년도에 e-CRM를 통한 성공적인 쇼핑몰 운영을 보여주었기에 이 사례를 제시한다.

① e-CRM 도입의 배경

기존 쇼핑몰 업체가 전문몰 중심으로 재편되고, 백화점들이 쇼핑몰 사업에 본격적으로 추진함에 따라 삼성몰, 한솔 씨에스 클럽 등 종합 쇼핑몰 업체가 '고객 끌어안기'에 나섰다. 이때 삼성몰은 정보의 흐름을 고객에게 알맞도록 바꾸는 것이 고객 끌어안기의 관건이라고 하였다. 삼성몰의 최우선 과제는 '고객만족'이며, 이에 따라 삼성몰은 고객관리를 강화하기로 하고 여러 가지 전략들을 수립해 나갔다.

② e-CRM 도입으로 인한 효과

이러한 생각과 시스템을 바탕으로 한 때 삼성몰은 일일방문자수 46만명, 재구매율 35%에 이르는 국내 최대의 쇼핑몰 중 하나가 되었다. 쇼핑몰 사업에 뒤늦게 진출하여 짧은 시간에 이룩해낸 성공이다. 특히 경쟁업체인 Go To com이 네티즌의 선호도나 평판에 상관없이 광고요금에 따라 순서대로 광고를 제공하는 것에 비해 구글은 네티즌의 신뢰와 선호도를 반영하여 제공한다는 점에서 커다란 차이가 있다.

2) 인터파크의 e-CRM 도입사례

현재 많은 인터넷상에서의 쇼핑몰들이 우리가 모르는 사이에 생겨났다가 사라졌다가 하는 현상을 보이고 있다. 인터넷 종합 쇼핑몰 업체 중 활성화되어 있는 사이트로는 인터파크, 옥션, LG이숍, 한솔

CS클럽, CJ몰 등이 있다. 그 중 인터파크와 한솔 CS클럽, SK디투디 등의 인터넷쇼핑몰에서는 고객 환경에 맞춰 차별적인 서비스를 제공하는 e-CRM 도입이 확산되고 있다. 그렇다면 인터넷 쇼핑몰 업체에서 중점 두고 있는 사항인 e-CRM 전략을 인터파크의 사례를 통해서 알아본다.

① 인터파크 쇼핑몰의 e-CRM 전략

인터파크는 2002년 CRM강화를 위해 마케팅실내에 6명의 직원으로 CRM팀을 신설했다고 한다. 이 쇼핑몰은 인터넷이라는 채널을 통하여 이루어지는 마케팅이기 때문에 마케팅 전략에서 가장 중요한 핵심이 되어지고 있는 것은 e-CRM이라고 할 수 있다. 따라서 인터파크의 인터넷 마케팅 현황을 e-CRM 측면에서 중점적으로 다루어 보고자 한다.

인터파크에서 실행하고 있는 e-CRM 전략으로는 다음과 같이 몇 가지로 분석해 볼 수 있다.

㉠ 실시간 방문자 분석 솔루션 개발과 이의 활용

인터파크 테크놀러지는 웹사이트 방문자들의 이용 행태를 실시간 분석하는 방문자 분석 솔루션 퍼스투브이알엠(PERS2VRM TM) 1.5 신규 버전을 출시하였다. PERS2VRM 1.5는 웹사이트 방문자들의 행동정보를 실시간으로 데이터베이스에 저장, 기업 담당자들이 분석된 방문자 정보를 통해 고객 요구사항을 파악하고 마케팅에 활용할 수 있도록 지원하는 솔루션이다. 따라서 누가, 언제, 얼마나 자주 사이트를 방문하는지 실시간 모니터링이 가능하고 특정 페이지나 상품, 메뉴 이용현황에 관한 분석이 가능해 상품과 컨텐츠 등에 대한 고객 수요에 대처할 수 있다. 특히 기존 웹 로그 분석 솔루션과 달리 네트워크 상의 패킷 데이터를 분석하는 방식을 채용, 데이터 저장속도를 개선이 특징이다.

㉡ 우수회원 관리 차원의 "우수 고객 제도"

최근 들어 우수고객 1명이 회원 10명의 매출을 훌쩍 앞서는 기현상도 늘고 있다. 인터파크를 비롯, 지난해 우수회원을 대상으로 CRM 기반 타킷 마케팅을 도입했던 일부 업체들은 올해 적잖은 실익을 얻게 되었다. 인터파크 한 관계자는 "일부품목의 경우 특정 고객이 전체 매출의 60%이상을 차지하고 있다"며 "이들을 겨냥한 타깃마케팅이 효과가 크다"고 설명했다. 인터파크는 구매액 구매 빈도와 실적에 따라 우수회원을 따로 관리하고 있다. 이들은 전체 회원 200만 명의 10%대인 2만 여명 선으로 이들은 통상 1회 구매 시 12만원대를 지출하며 쇼핑몰 이용 충성도 역시 상대적으로 높다는 게 회사측의 설명이다. 우수회원에는 300만원이상 고가제품을 구매하는 고객들도 상당수 포함돼 있다.

㉢ 고객 DB를 기반으로 한 "추천 상품" 제도

인터파크는 개별 고객에 맞는 제품구매를 제안하는 '추천상품' 제도를 시행하고 있다. 이 회사는 추천 상품제가 DB 기반 서비스의 차별성을 고객들이 체험하는 결정적 계기가 될 것으로 기대하고 있

다. 인터파크는 2001년 통계를 보았을 때 고객별로 차별화 된 상품추천 메일을 보내 40%가 넘는 고객의 재 구매를 이끌어냈다고 한다. 앞으로 티켓파크 등과 연계해 특정고객을 타깃으로 한 '메일진 서비스' 를 강화할 방침이다. 업계 관계자는 "고객 데이터베이스가 충분히 쌓이는 시점이 오면 이메일을 이용하여 오프라인과 차별화된 마케팅을 전개함으로써 폭넓은 구매를 유도할 수 있을 것"이라고 내다봤다.

㉣ 온리 유(Only You) 메일링 서비스

쇼핑몰들의 인터넷 마케팅 전략은 고객 자료를 분석하고 개인 특성에 기초한 일대일 마케팅을 펼쳐 궁극적으로 고객 충성도를 높이는 것을 목적으로 하고 있다. 즉 이메일로 고객이 원하는 상품 정보를 제공해 방문을 유도하는 '온리 유(Only You)전략'인 셈이다. 인터넷 쇼핑몰들은 e-CRM도입을 통해 고정 고객 확보에 큰 효과를 보고 있다. 인터파크는 고객을 성별과 연령별로 세분화하고 자체 메일링 서비스에 적극적으로 활용하고 있다. 예를 들어 고객의 구매성향을 분석해 CD를 구입한 고객에게만 차기 신곡 정보를 보낸다거나 티켓파크와 연계해 콘서트 정보 등을 제공하는 식이다. 메일링 서비스에는 단순 상품 정보 외에도 고객이 관심으로 하는 분야의 폭넓은 컨텐츠를 서비스한다. 인터파크가 운영하는 'CD 파크'의 경우 구매 고객의 70% 이상이 20대 여성 고객임을 감안해 이들이 주로 구매하는 영화 음악과 팝, 가요를 중심으로 음반과 아티스트 정보 등을 다양하게 제공하고 있다. 해리포터 도서를 구입한 고객들에게 해리포터 영화예매 및 캐릭터 상품을 안내하는 식으로 큰 효과를 봤다.[11]

3) 아마존의 e-CRM 도입사례

아마존은 흔히 '지상 최대의 가상서점'으로 일컬어지고 있다. 하지만 그 이상의 의미를 담고 있다. 아마존 웹사이트는 가장 폭넓은 범위의 소매 거래를 경험하게 해준다. 아마존은 지속적으로 판매방식을 개선해 나가고 있으며 경쟁사들에 비해 한발 앞선 사업모델을 발전시키고 있다. 아마존은 무려 3백 1십만명에 달하는 엄청난 열성 고객을 확보하고 있으며, 아마존과의 사이에서 이루어지는 고객 경험이 너무나 만족스러운 나머지 다른 곳은 쳐다보지도 않게 만드는 것이 아마존의 성공을 설명하는 가장 중요한 요인이다. 그렇다면 세계 최대의 인터넷 서점인 미국 아마존닷컴은 e-CRM 전략을 어떻게 시행하고 있는지 살펴본다.[12]

① 아마존의 성공 요인

㉠ 정확한 제품 (Right product)

아마존의 경우 책이라는 특화 된 상품을 전개한 것이 성공의 기본적인 비결이며, 책은 정보가 담겨

11) 이완형, "e-SCM 구축 전략과 과제: 국내기업의 사례를 통한 전략 연구," 「로지스틱스연구」, 제9권 제1호, 한국로지스틱스학회, 2001.

12) http/www.nanomedia.co.kr/customer/amaazon.html

있는 매체라는 점에서 인터넷이 접근하기 가장 적당한 오프라인 상품 중에 하나이다. 또한 아마존은 구하기 힘든 서적도 입수가 가능하다는 믿음과 고객들의 의견을 최대한 존중하고, 고객들의 구매 행태와 취미, 경험 등을 종합한 최선의 선택도 의미가 있으나 결국 아마존이 원하는 방향으로 고객들을 이끌고 갈 수 있었다는 것이 성공의 주요요인으로 볼 수 있다.

㉡ 정확한 포장 (Right packaging)

고객들이 상품을 받아 보고 자신들이 선택한 상품의 가치를 확인할 수 있도록 만든 것은 분명히 가치를 배가시키는 포장술의 한 단면이며, 같은 상품을 공급하면서도 고객들이 받는 느낌은 완전히 다를 수 있다. 전자상거래를 통한 서비스의 차별화가 드러나는 부분인데, 실물 상점에서 서비스를 받는다면 점원의 태도나 말투를 통해서 충분한 서비스를 제공 가능하기 때문에 전자상거래에 있어서 포장은 단순히 제품을 싼다는 것뿐만 아니라 고객에 대한 업체의 서비스를 함축하고 있다.

㉢ 적정한 가격 (Reasonable price)

소비자의 측면에서는 직접 서점에 가지 않아도 된다는 장점과 결재를 하고 일정한 시간이 지나서야 상품을 받아 볼 수 있다는 단점이 있다. 따라서 소비자들의 머릿속에는 시간적인 손해를 본다는 의식이 있으므로 그런 부족한 부분을 보충해 주는 것이 바로 금전적인 할인 혜택인 것이다. 그리고 판매자 측면에서는 제비용 경비를 제하고 충분한 마진이 보장되는 수준으로 출판사들이 공급하는 책을 가능한 대로 싸게 받아야 된다는 결론에 도달하고 일반상점에서 팔 때는 생각하지 않아도 되는 물류비가 상당한 비용으로 버티고 있기 때문에 그 비용도 충분히 커버 할 수 있을 정도의 할인된 가격이라야 한다.

② e- CRM측면에서 본 아마존

아마존은 위에서 살펴본 성공 요인이 있는데, 모두 고객을 위한 e-CRM측면에서 볼 수 있지만 몇 가지 주목할 만한 사항을 설명하자면, 가격적인 측면을 볼 수 있는데 가격은 고객들에게 가장 실질적인 혜택이라 할 수 있다. 아마존은 기존 서점과는 달리 점포가 없이 인터넷을 통해 지구촌 도처에서 컴퓨터로 주문을 받는다. 그리고 책을 진열하는 공간이 필요 없어 비용이 적게 든다. 반품율도 기존 서점의 20-30%를 훨씬 밑돈다. 책값이 당연히 쌀 수 밖에 없다. 점포를 유지하는 비용이 전혀 들지 않기 때문에 어떤 책이라도 20-40%할인이 가능하다. 아마존을 비롯한 인터넷 서점의 등장으로 출판계는 일대 유통혁명이고, 그 동안 기존의 오프라인 서점은 독자들이 어떤 책을 얼마나 찾을지 몰라 반품의 위험을 감수하고서라도 많은 책을 주문했으나 이젠 사정이 달라졌다. 도심에 점포를 확보하느라 책에 부가되던 가격도 없어지기 때문에 책값도 낮아질 전망이다.

아마존은 철저한 고객관리를 바탕으로 책의 잘못된 주문도 아마존의 책임이라 여기는 고객 무책임

주의, 단골 고객에게 특별한 서비스를 제공하는 고객 감동주의가 그 핵심요소로 하고 있다. 오프라인에 이미 존재하는 소매점에 대비한 온라인 소매점의 가장 취약한 약점은 실체에 대한 경험이라는 측면이었다. 거의 모든 온라인 소매점의 전형적인 모델이 된 아마존은 이러한 약점을 극복하기 위하여 우선 고객의 입장에서 쇼핑의 전과정에 걸친 고객경험을 세부적인 과정으로 철저히 분석하는 것으로부터 시작했다. 이러한 과정을 통해 아마존은 고객들이 실제 서점에서 책을 구매하는 것과 거의 유사하거나 더 나은 경험을 할 수 있도록 사이트를 설계하였다.

4) 대한항공의 e-CRM 도입사례

대항항공의 경우 1999년 본격적으로 고객에 대한 e-CRM을 실시하기 시작하였다. 최초의 시행은 고객들이 가지고 있는 마일리지의 소비를 활성화시키기 위하여 실시하였으며, 그 방법도 단순한 이메일 서비스에 머물렀다. 그러나 정보통신기술의 발달로 인터넷을 사용하는 인구가 늘어나면서 온라인 고객 확보의 필요성이 대두되었고 또한 마케팅 비용 절감 차원에서 적극적으로 실시하게 되었다.

대한항공의 e-CRM 도입 계기를 살펴보면, 첫째, 정보통신기술과 인터넷의 확산으로 급격히 인터넷 이용자수가 증가하면서 전반적으로 사회에 온라인 기반이 구축되어 온라인상에서 일대일 마케팅이 가능하게 되었다. 둘째, 대한항공을 이용하는 주요 고객에 대한 고객충성도 향상을 위해 공격적 마케팅의 수단으로 실시하였다. 셋째, 기존의 오프라인상의 마케팅 비용에 비하여 온라인상의 판촉 및 마케팅 활동에 드는 비용이 저렴하였다.

다음은 대한항공의 e-CRM 도입 목적을 살펴보면, 첫째, 인터넷의 확산에 따라 증가하는 온라인 회원을 위해 e-CRM을 통하여 온라인상에서 온라인 회원들에게 대한항공의 정보를 적시에 제공하여 대고객서비스를 제공하고자 하였다. 둘째, 기존의 오프라인 중심의 커뮤니케이션 채널에서 벗어나 e-CRM을 통하여 고객과의 다양한 커뮤니케이션 채널을 확보하기 위하여 실시하였다. 셋째, 기존의 항공권 유통구조는 여행사 판매중심으로 이루어졌으나 IT기술의 발달로 인터넷을 이용한 직접판매가 가능해져 마케팅 수단으로 e-CRM을 도입하게 되었다.

다음으로 e-CRM 실시 후 효과에 대해서 설명하면, 첫째, 온라인 고객을 대상으로 한 판매 프로모션 이메일의 경우 해당 노선의 항공권 판매 실적이 상승하였다. 둘째, 비용절감문제로 오프라인 상에서 실시하는 마케팅활동은 인적·물적으로 막대한 비용이 소요된다. 그러난 온라인상에서는 초기 시스템 구축비용과 시간이 상대적으로 많이 들지만, 시스템 구축 이후 유지비용이 적게 드는 장점이 있다. 셋째, e-CRM 마케팅을 통해 유통 채널의 점진적인 변화를 유도하여 궁극적으로 항공권 판매의 점유비율이 증가하였다. 넷째, 향후 계획으로 고객에 대한 항공사의 직접 판매 점유율을 더욱 더 높이기 위해서 이메일 마케팅 시스템의 지속적인 개선과 확대에 힘을 쓰고 있다. 그러나 아직까지는 진정한 의미의 e-CRM을 위한 시스템이 구축되었다고 보기 어렵다. 왜냐하면 진정한 의미의 e-CRM 시스템은 고객 개개인에 대한 인구통계적 특성, 구매행위, 선호 목적지 등을 파악하여 개인 고객에 맞는 상품을 추천

하고 고객관리를 해줘야 하지만 실제로는 1,000만 명을 넘는 대한항공의 회원 개개인의 성향 분석도 힘들뿐더러 개인 고객에게 맞춤 서비스를 한다는 것이 어려운 일이다.

대한항공의 홈페이지는 온라인 고객들을 위한 다양한 기능들을 보유하고 있다. 구체적으로 항공권의 실시간 예약, 구매기능, 운항 및 기상정보, 여행상품 소개, 할인항공권 소개, 마이페이지를 통한 고객 개개인의 정보 및 구매관리, FAQ, 고객의 말씀 등 온라인 고객들을 위한 다양한 기능들을 제공하고 있다.[13]

2. e-CRM 시스템의 문제점

e-CRM솔루션은 전통적인 단방향 매체인 신문, 잡지 등과는 달리 인터넷, 무선 인터넷, 디지털 TV 등 쌍방향성 매체에 모두 적용된다. 웹사이트는 회사와 제품을 홍보하고 시장을 조사하는 Pre-Sales 및 고객불만처리, 제품에 대한 반응을 조사하는 Post-Sales의 역할을 수행한다. 이러한 역할 수행에는 기본적인 e-CRM솔루션이 반영되어야 한다. 하지만 많은 e-CRM솔루션은 이러한 비즈니스 관점의 구현이 아닌 단순한 기능 구현(웹 로그 수집 및 분석, 이메일을 이용한 캠페인 서비스 등)만 되어 있어 시장의 요구를 충족시키지 못하고 있다. e-CRM은 웹을 무대로 하기 때문에 웹에서 발생되는 정보를 축적하고 정제하여 고객에 대한 대응을 하기 위한 분석을 수행해야 한다. e-CRM을 업무에 추진하는 대부분의 조직들은 웹 로그 분석도구를 통하여 이루어지고 있다. e-CRM을 위한 웹 로그분석 구축에서 전용준(2001)은 세 가지로 e-CRM의 문제점을 지적하고 있다.

첫째, 웹로그 분석은 도입하였으나 비즈니스에 어떤 도움이 되는지에 대한 파악이 안된다. 웹로그 분석은 실명을 표시한 분석과 익명 방문자들간에 다른 각도에서 파악되고 분석되어야 한다. 일반적으로 익명 방문자에 대한 분석으로부터 더 나은 마케팅이 가능하다고 여기고 고객들에 대한 일대일 대응을 강화시켜 줄 것으로 생각한다. 그러나 고객을 식별하지 않는 상태에서 분석하고 대응하는 것은 맞지 않는다. 둘째, 웹 로그 분석 도구가 어떤 기능을 수행해야 하는지를 모른다. 로그인한 고객들을 분석하기 위해서 로그 데이터를 축적한다. 하지만 실제로 기업이 웹사이트에 대한 분석으로부터 얻고자 하는 결과물은 다양하다고 할 수 있다. 로그분석이 비즈니스적으로 유용하기 위해서는 로그분석 도구에서 필요로 하는 정보가 웹사이트로부터 전달되도록 움직여줘야 한다. 셋째, 회사의 내부환경이 웹 로그 분석을 도입하기 위한 준비가 미흡하다는 것이다. 고객의 흔적을 종합하기 위해서 사이트가 통합되거나 연계되어야 한다. 또한 각기 다른 환경에서 개발된 웹사이트들 간에 표준의 설정이 요구된다. 따라서 기술과 업무가 어떻게 연계되어야 하는가를 이해하고 그에 대한 준비가 충분히 갖추어질 때 계획된 목적을 실현할 수가 있다.[14]

---

13) 이재섭 · 이제억, "항공사 e-CRM 사례연구-국적항공사를 중심으로-," 「관광경영학연구」, 제9권 제1호, 관광경영학회, 2005, pp.381-382.

14) 김경우, "CRM의 도입과 추진전략에 관한 연구," 「한국OA학회논문집」, 제7권 제4호, 한국컴퓨터정보학회, 2002, pp.217-218.

넷째, e-CRM과 관련하여 새로이 도입되는 실천 프로그램에 대한 내부저항이 또 하나의 걸림돌이 될 수 있다. 이러한 내부저항은 여러 가지 모습으로 나타날 수 있다. e-CRM은 분명 급속히 진행되는 패러다임 변천으로 볼 수 있지만, 아무리 좋은 장점이 있다고 하더라도 자신에서 익숙한 모든 시스템이나 프로그램을 포기하고 새로운 것을 받아들여 단기간 동안 익힌다는 것은 쉬운 일이 아니다. 특히 컴퓨터나 기술적인 이용이 익숙하지 않은 사람의 경우에는 기술 주도의 e-CRM이 가져오는 변화가 두려움으로 다가올 수 있다. 이러한 e-CRM 추진에 대한 내부저항은 계몽적인 교육과 적절한 훈련을 통해 극복되어야 할 문제이다. 하지만, 이보다 더 극복하기 어려운 내부저항 요인은 기업 내부의 정치적인 갈등이다. 엄청난 비용을 들여 새로운 시스템을 운영하는 사람이나 부서는 기업 전체의 이목이 집중되지만, 그 외의 부서는 상대적으로 위축되거나 심지어는 축소되어 반목을 사는 경우를 종종 볼 수 있다. 이러한 기업 내부의 여러 저항 요소[15]들은 e-CRM 도입 추진의 발목을 잡는 큰 걸림돌이 될 수 있다.[16]

Ⅳ. e-CRM의 성공적인 도입을 위한 발전전략

1. e-CRM 도입의 실패요인과 개선방안

첫째, 마케팅 전략의 부재를 들 수 있다. 구체적 마케팅 목표가 부재, 고객 관계 구축을 위한 마케팅 커뮤니케이션 전략의 부재, e-CRM을 활용한 이윤창출에 대한 구체적인 전략이 부재할 때는 e-CRM 활용에 대한 충분한 아이디어를 가진 마케터와 함께 시작하여야 한다. 마케터의 역할은 e-CRM에 필요한 자료 및 활용에 대한 계획을 세우고 고객과의 Relationship 구축을 위한 전략을 수립하고 e-CRM Upgrade 및 새로운 활용 방안을 연구하는 것이다.

둘째, 서비스보다는 가격에 중점을 두어야 한다. 빠르고 가시적인 성과에만 집착하여 e-CRM의 도입을 위하여 Discount를 실시하는데 Discount는 고객의 애호도 보다는 가격민감성을 높이는 역효과가 크다. 그래서 상품의 질, 다양한 상품의 활용성, 상품 사용자의 긍정적 평가 및 추천 등을 부각시키고 고객을 효과적으로 분류하여 그들에 유용한 정보 및 서비스 전달 기능을 확대한다. 각각의 고객 집단별 유용한 정보 자문과 뉴스레터 등 부가적인 커뮤니티 활동을 양성해야 한다.

---

15) - 회원 및 고객들의 사이트 내 행태에 대한 트래킹이 불가능
- 성, 연령, 직업, 지역별 분석에 따른 매출구조분석이 취약
- 회원가입 시 제출된 고객정보를 이용해 구매를 이끌 수 없음
- 시스템 개발 시 분석이 미흡
- 준화된 내부 프로세스가 부재

16) 채용성, "고객관계관리(CRM) 구축과 실행의 문제점 및 대책," 관광정보연구, 제15호, 한국관광정보학회, 2003, pp.56-67.

셋째, 수익성 분석의 실패를 잘 알아야 한다. 초기에 생각하지 못했던 추가 비용으로 e-CRM이 예상 수익을 달성하지 못한다. 수익성 분석을 도외시한 CRM을 도입했고, 구체적인 활용방안이 결여된 e-CRM을 개발했기 때문이다. 해결 방안으로 본격적인 e-CRM 도입전에 모의 검증을 실시하고 자료 처리 등 제반 소요비용과 활용시점을 고려한다.

넷째, 장기간의 계획을 수립하여야 한다. 급격한 기술변화로 인하여 기존의 자료와 기술은 시간이 지남에 따라 점차 낙후될 수 있다. 그러므로 갱신이 없는 정보는 정보의 가치를 떨어트리게 된다. 계획보다는 실제적인 실행과정에서 초기에 생각하지 못했던 많은 것을 배울 수 있다. 장기간의 계획으로 인해 초기에 e-CRM 구축의 책임자와 의사 결정자들이 다른 지위로 이동할 가능성이 있다. 계획하고 있는 동안 경쟁 기업은 e-CRM을 실행하여 당신의 경쟁력은 약화될 수 있다. 계획하고 있는 동안 고객은 준비된 경쟁 기업으로 이동할 수 있다.

다섯째, 모형개발에만 치중된 e-CRM은 지양되어야 한다. Model Building과 Relationship Marketing을 동일한 것으로 인식하고 e-CRM을 단순한 Model Building으로 인식해서 실패할 수 있다. 해결방안으로 e-CRM은 Modeling과 Relationship Marketing 두 가지를 같이 해야 하는 것이다. Modeling은 고객을 Mass Data로 인식하고 인구 통계학적인 자료와 구매자료 등을 이용하여 구매행태를 추론하는 모형이다. 촉진 및 Cross-Selling 상품과 대상고객 분석모형 등이 있다. Relationship Marketing은 개개인의 고객은 독특한 욕구와 개성을 가진 Segment로 본다. 개별적인 고객정보를 활용한 고객과의 Communication을 확대하고 고객에게 만족과 행복감을 줌으로써 기업에게는 각별한 애정을 갖게 만드는 것이다.

여섯째, e-CRM에 적절한 조직변화의 실패를 알아야 한다. 기업의 e-CRM에 활용에 적합한 조직구조와 적절한 보상시스템을 갖추고 있지 않아서 실패할 수 있다. 해결방안으로 고객 중심으로 조직을 변환해야 한다. 상품을 팔기보다는 관계를 구축하고 지역별로 고객 중심적인 관리를 하며 고객의 비즈니스 문제를 해결해 주어야 한다. 전화나 e-mail을 통해서 고객과 수시로 접촉하는 조직으로 전환해야 한다. 원활한 커뮤니케이션 촉진을 위한 유연한 조직으로 전환해야 한다. 구성원을 위한 효과적인 보상시스템을 재구축할 필요가 있다. 의사결정의 분산해서 지역 마케팅팀의 의사결정권한을 확대해 주어야 한다.[17]

2. e-CRM의 성공적인 도입을 위한 발전전략

첫째, 고객의 입장에서 꼭 필요한 컨텐츠 구성이 필요하다. 전체 대중을 대상으로 한 페이지 설정이 아닌, 고객 한 사람의 정보를 바탕으로 고개의 관심분야에 맞추어서 고객 한 사람을 위한 공간으로 컨텐츠를 구성해서 페이지 자체를 구성한다. 마이 페이지나, MSN 메신저의 페이지설정과 같이 고객의 관심분야에 맞추어서 이벤트나 내용이 다르게 설정된다.

17) 장남식, "e-CRM ; CRM 현황 , 문제점 & 개선방안," 「CALS/EC KOREA 2001 International Conference」, 한국전자거래(CALS EC)학회, 2001.

둘째, 커뮤니티, 오락 등 컨텐츠의 다양화를 통한 활성화가 필요하다. 커뮤니티와 같은 동호회 가꾸기나, 게임이나 채팅과 같은 오락적인 부가적인 서비스를 통해서 고객으로 하여금 자사 사이트에 오래 머물도록 동기부여를 일으키며, 이로 인해서 소비자와 원활한 커뮤니케이션 활동이 가능해진다.

셋째, 소비자를 쫓아가기보다는 소비자를 분석하여야 한다. 기업이 소비자의 유행과 트랜드를 따라가는 서비스를 대부분 구사하고 있는데, 소비자의 심리와 행동 등을 파악해서 미리 소비자의 트랜드를 읽음으로써 소비자의 소비 행동을 유발시키는 소비자를 리더 할 수 있는 서비스가 필요하다.

넷째, 多메일이 아닌 한사람을 위한 메일로 맞춤 서비스 전략으로 차별화하여야 한다. 누구를 위해서 사업을 하는 것인가? 바로 전체가 아닌, 소비자 개개인을 위해서 존재하는 것이다. 개인의 특성을 맞추어서 맞춤 서비스로 타사와의 차별화전략이 필요하다.

다섯째, 고객에게 감동을 주는 서비스가 필요하다. 감동을 주는 감동서비스가 필요하다. 이메일처럼 기계적인 인터넷이라는 매체에서 더욱 그리운 인간미를 편지의 개념이 들어간 이레터와 같이 인간미와 같은 감동을 강조한 서비스를 실시한다.

여섯째, 직접편지발송, 핸드폰 문자 서비스 등의 다양한 커뮤니케이션 수단 활용으로 고객접촉 경로의 다양화가 필요하다. 이메일 위주의 커뮤니케이션 수단보다는 오프라인과 온라인을 모두 활용해서 다양한 매체로 고객과의 커뮤니케이션을 창출하여야 한다.[18]

V. 결론 및 정책적 시사점

최근 들어 CRM은 정보통신기술을 바탕으로 하는 e-CRM과 통합하여 운영되어지고 있으며 이를 도입하는 사례가 증가하고 있는 추세이다. 특히 e-CRM은 적은 비용으로 보다 효과적으로 고객들의 정보를 수집하고 고객들과 상호작용을 통해서 관계를 개선시키고 결속시킴으로써 기업이 원하는 마케팅 목표를 달성하기가 원활해졌다. 무한경쟁의 시장 상황에서 새로운 고객을 확보하고 고객 만족을 위한 다양한 서비스와 상품을 개발하며 우량 고객을 분류, 일대일 목표 마케팅을 위한 e-CRM의 확보는 기업의 경쟁력 확보를 위한 필수조건이 되고 있다. 성공적인 e-CRM 구축을 위해서 중요한 것은 자사의 상황에 적합한 전략을 새우는 것이다. 그렇게 하기 위해서는 전사적인 차원에서 현재 자사의 상황과 CRM 역량에 대한 파악이 선행되어야 한다. 기업들은 현재 자신의 CRM 수준이 어느 정도인지 그리고 이를 달성하기 위해서는 어떤 방향으로 가야하는 지도 고려해야 한다.[19]

기업은 e-CRM을 통하여 고객의 특성을 파악하고 고객의 니즈에 부합하는 개인화된 정보나 상품, 서

18) 오정숙, "국내외 CRM 시장의 현황, 전망 및 문제점", 「KISDI IT FOCUS」, 2001년 6월호, 정보통신정책연구원, pp.44-45.

19) 김창수 · 조은석, "e-CRM에 기반한 온라인 커뮤니티 사이트 활성화 방안에 관한 연구: 방송사 사례를 중심으로," 한국경영정보학회 춘계학술대회 발표논문집, 2004, p.332.

비스를 제공함으로써 고객만족을 극대화 할 수 있다. 특히 e-CRM은 다음 세대의 비즈니스 부문과 분석기법, 고객반응데이터의 이해, 다양한 채널 커뮤니케이션 그리고 고객화된 제품시장에서 개인대개인, 기업대기업 등의 상호작용과 보다 세심한 부분까지 서비스하는 기업으로 확장되고 있다. 이와 같은 변화로 기업은 매출 증대를 이루기 위해 신뢰성 있는 고객관계를 지속적으로 구축하고 유지해야 할 필요성을 느끼게 되었다.[20]

본 연구에서는 CRM과 e-CRM에 대하여 이론적 고찰을 하고, 국내의 e-CRM 도입 사례연구를 통하여 e-CRM의 성공적인 도입을 위한 발전전략을 논의하였다.

시사점은 e-CRM에서 고객 관리의 기본은 모든 것을 고객 중심으로 해야 한다. 최적의 고객 관리를 위해서 온라인뿐만 아니라 현실 세계에서도 고객을 지원할 수 있도록 다양한 고객 서비스 채널을 만들어 놓아야 하며 고객을 위해 최상의 e-CRM 시스템을 제공하고, 고객의 의견에 대해 항상 피드백을 제공하며 동시에 조직 전체를 고객 중심으로 바꾸어야 한다. 하루가 다르게 범람하는 온라인 고객 중에서 중요한 고객을 가려내고 그 고객에게 맞는 개인화된 서비스로 인해 평생고객으로 만드는 e-CRM 전략이야말로 진정한 CRM의 발전방향이 아닌가 생각한다. e-CRM의 도입으로 고객과의 다양한 커뮤니케이션을 통한 정보활동으로 고객의 가치와 니즈를 분석하고 계층별 세분화전략을 통한 마케팅 활동을 추진해야 한다.

본 연구는 e-CRM을 효과적으로 구현하고 활성화 시킬 수 있는 유용한 지침으로 활용될 수 있기를 기대한다. 앞으로 연구에서는 고객정보와 e-CRM의 중요성과 필요성에 대한 인식을 근거로 보다 현실적이고 현장감 있는 e-CRM 도입전략의 도출이 필요하다.

참 고 문 헌

고경순, "통합 CRM에서의 개인화 설계에 관한 이론적 연구," 「통상정보연구」, 제3권 제1호, 한국통상정보학회, 2001.

고은주 · 권준희 · 윤선영, "라이프스타일에 따른고객세분화 및 e-CRM 전략제안," 「한국의류학회지」, 제29권 제6호, 한국의류학회, 2005.

김경우, "CRM의 도입과 추진전략에 관한 연구," 「한국OA학회논문집」, 제7권 제4호, 한국컴퓨터정보학회, 2002.

김연정, "e-commerce 쇼핑몰의 소비자 서비스 강화를 위한 e-CRM 시스템 활용 연구," 「대한가정학회지」, 제43권 3호, 대한가정학회, 2005.

20) 이제홍, "한국수출업체의 글로벌 e-CRM 결정요인에 따른 구현방안," 무역학회지, 제28권 제2호, 한국무역학회, 2003, p.320.

김용태 · 이영선, "패션 브랜드 홈페이지의 e-CRM에 관한 연구-신뢰, 몰입, 관계유지의도를 중심으로-," 「충남생활과학연구지」, 제18권 제1호, 충남대학교 생활과학연구소, 2005.

김재전외 3인, "성공적인 SCM을 위한 공급사슬 파트너쉽의 구조적 관계 모형에 관한 연구", 「한국정보전략학회지」, 제6권 제1호, 한국정보전략학회, 2003.

김창수 · 조은석, "e-CRM에 기반한 온라인 커뮤니티 사이트 활성화 방안에 관한 연구: 방송사 사례를 중심으로," 한국경영정보학회 춘계학술대회 발표논문집, 2004.

류승범, "CRM 추진전략 및 향후 과제," 「지역정보화」, 제46호, 자치정보화조합, 2007.

박기남 · 김종원, "고객자본 기반의 e-CRM 시스템 구현을 위한 전략적 프레임워크 개발에 관한 연구," 「대한경영학회지」, 제16권 제2호, 대한경영학회, 2003.

박이섭 · 성현선, "e-CRM 인터넷요인이 만족도와 관계성과에 관한 연구," 한국서비스경영학회 하계학술대회 발표논문집, 2005.

송현수, 『e-CRM 구축과 운용전략』, 새로운 제안, 2002.

오정숙, "국내외 CRM 시장의 현황, 전망 및 문제점", 「KISDI IT FOCUS」, 2001년 6월호, 정보통신정책연구원, 2001.

이영희 · 김영신 · 천정락, "IT프로젝트 성과제고를 위한 프로젝트 지원도구 활용 사례연구-A금융사의 CRM 구축 프로젝트 사례를 중심으로-," 「지식연구」, 제4권 제1호, 명지대학교 금융지식연구소, 2006.

이완형, "e-SCM 구축 전략과 과제: 국내기업의 사례를 통한 전략 연구," 「로지스틱스연구」, 제9권 제1호, 한국로지스틱스학회, 2001.

이재섭 · 이제익, "항공사 e-CRM 사례연구-국적항공사를 중심으로-," 「관광경영학연구」, 제9권 제1호, 관광경영학회, 2005.

이제홍, "한국수출업체의 글로벌 e-CRM 결정요인에 따른 구현방안," 「무역학회지」, 제28권 제2호, 한국무역학회, 2003.

이주형 · 이종주, "카지노 CRM전략 소구," 「관관경영연구」, 제9권 제1호, 관관경영학회, 2005.

이지현, "패션제품의 e-CRM에 관한 연구," 「한국의류학회지」, 제27권, 한국의류학회, 2003.

윤종훈 · 김용민, "인터넷 쇼핑몰의 e-CRM 구성요인 고객만족과 구매 후 행동에 미치는 영향에 관한 연구," 한국경영정보확회 추계학술대회 발표논문집, 2006.

장남식, "e - CRM ; CRM 현황 , 문제점 & 개선방안," 「CALS/EC KOREA 2001 International Conference」, 한국전자거래(CALS EC)학회, 2001.

정창덕 · 이명희 · 신정식, "인터넷 방송을 위한 유비쿼터스 CRM 구축 방안에 관한 연구," 한국방송공학회 동계학술대회 발표논문집, 2007.

최용길 · 허수연, "고객만족도 행상을 위한 e-CRM의 활성화 방안에 관한 실증연구," 「인터넷정보학회논문지」, 제5권 제1호, 한국인터넷정보학회, 2004.

최홍섭, "e-CRM을 위한 광양항의 e-Port화 전략요수(6C)에 대한 연구," 「통상정보연구」, 제3권 제1호, 한국통상정보학회, 2001.

채용성, "고객관계관리(CRM) 구축과 실행의 문제점 및 대책," 「관광정보연구」, 제15호, 한국관광정보학회, 2003.

홍선의, "수출업체의 바이어 관계결속을 위한 e-CRM 적용에 관한 연구," 「통상정보연구」, 제7권 제2호, 한국통상정보학회, 2005.

Dowling, G. R. & M. Uncles, Do Customer Loyalty Programs Really Work?, *Sloan Managrment Review*, Summer, 71-82, 1997.

Harmon, P., M. Rosen, & M. Guttan, *Developing e-Business System and Architiecture: Amanage's Guide*, San Francisco: Morgan Kaufman Pbulisher, 2001.

Kalakota, Rabi and Marcia Robinson, e-Business: Roadmap for Success, *Addison Wesley Longman*, 1999.

Laudon, K. L. and C. G. Traver, *E-Commerce: Business, Technology, Society*, Addison Wesley, 2001.

Pan and Lee, "Using E-CRM for a Unified of the Customer," *Communications of the ACM*, Vol.46. No.4, 2003.