

A Study on the Problem and Improvement of CRM in Financial Institutions

금융기관의 CRM문제점과 개선방안에 관한연구

Lee, Sang-Youn(이상윤)*, Oh, Sung-Taek(오성택)**, Kim, Moon-Jung(김문정)***

Abstract

In the age of globalization, effective and efficient corporate management is becoming more important as domestic and international business circumstances changes. In the middle of endless changes in business circumstances, fast reaction to customers and market, and offering customized goods and service became essential. In this respect, CRM designed to utilize customer information scientifically and systematically, has become an essential system and marketing strategy to enhance corporate competitiveness. CRM has placed the importance of customers in the front of marketing and has focused every process and business minds on customers. Recent change in the market and the trend of establishing and introducing CRM system has lead us to concentrate on the introduction of CRM in the financial institutions.

This study searched for several views about CRM in academic and industrial papers. Through theoretical approach on CRM, the background of the introduction of CRM, the purpose of CRM, the characteristic and application of CRM, and the expected effect of CRM will be discussed. This study is focused on financial institutions where CRM is widely used. And through documents about examples of the introduction of CRM, the status of the establishment of domestic CRM and the necessity and trend of CRM will be discussed. Also the problem of CRM in the financial institutions and the improvement of CRM in domestic banks will be analyzed.

When discussing CRM in the financial area, customers are the main source of corporate profit and through relationship management with the customers enhancing loyalty and maximizing profit can be obtained. Especially in CRM in financial institutions, maintaining existing customers makes higher profit ratio, so repurchasing and cross selling becomes important for obtaining lifetime value of existing customers who contribute to most of the profit of corporations. As a result, CRM should be completely customer oriented.

CRM in financial institutions is not merely marketing work, but organizational competence which is made up of standardized work process through total process integration inside the corporation.

* Professor, Graduate School of Distribution & B.A., Myongji University, E-mail: rmi21lee@hanmail.net

** Graduate School of Distribution & B.A., Myongji University, E-mail: ostkys02@kbstar.co.kr

*** Professor, Baksuk Culture College, Tel: +82-10-2223-4219. E-mail: hasarang@bacu.ac.kr

Corporations which plan to introduce CRM should analyze the characteristics and conditions of corporations and establish purpose and strategy of CRM. And they need long term view to find out the factors which best fit for the introduction of CRM. To enable this, strategy composed of daily marketing activity and CRM concept is necessary. Also continued improvement through drill and training for operating organization should be followed to maintain CRM well. And corporate culture must settle customer as the center of corporate value. The race for introducing and improving CRM has already begun. CRM should not be regarded as a choice. It should be accepted as something essential. In this reality financial institutions should solve subdivision problem of customers and necessity of customers with the mind of 'customer's profit is my profit'. Customer focused management should not be emphasized only by words. Efforts like viewing from the customer's point must be nurtured to provide methods to help customers. That is, we should not just follow what is done in foreign countries. We should solve the problem of our customers according to the situation of our country, our industry, our corporation. Then we can gain the trust of customers, and the value derived from the customers will become the background of CRM which will lead the corporation to success.

Key Word : CRM, CRM problem, Improvement, Financial institution.

국문초록

정보기술의 발달은 CRM분야의 혁신을 가져왔고 많은 기업들은 CRM기술혁신 분야에 투자하여 개별고객가치에 의한 차별화된 고객관리가 가능하게 됨으로써 장기고객의 지속적 확보와 비용절감 효과를 얻고자 하였다. 기업들은 경쟁력 확보를 위한 전략적 도구로서 정보기술을 이용한 차별화된 서비스를 제공하지 않으면 고객과의 관계 형성이 어려워 경쟁우위를 달성할 수 없게 되었다. 이러한 측면에서 고객에 대한 맞춤형 재화와 서비스의 제공이 필수적인 것이 되었으며, 기업 내 모든 자원이 전사적으로 통합관리 되는 전사적 자원관리(ERP)시스템과 과학적이고 체계적으로 고객 정보를 활용할 수 있도록 설계된 고객관계관리(CRM)시스템은 기업의 경쟁력 강화를 위해 반드시 갖추어야 할 시스템이라고 할 수 있다.

본 연구는 한국 금융기관에서 실행되고 있는 CRM의 문제점과 개선방안을 제시하는데 목적을 두고 CRM의 이론적 배경을 살펴 보고 현재 금융기관의 CRM 구축상황을 분석하여 개선방안을 제시하였다.

주제어 : CRM, CRM문제점, 개선점, 금융기관.

I. 서론

오늘날 빠르게 변화하는 국내외의 경영환경에 대응하기 위해 효과적이고 효율적인 기업의 경영활동이 그 어느 때보다 중요하게 부각되고 있다. 현대사회의 기업은 정보화 사회의 흐름 속에서 환경변화에 신속히 대처하고 다른 기업들과의 경쟁에서 우위를 차지하기위해 다양한 정보기술들을 도입해 활용하는 것이 기업경영에 있어서 중요한 부분을 차지하게 되었다. 이는 기업경영에 있어서 필수적인 부분을 이루게 된 정보기술에 대한 기업의 지속적인 투자가 이루어져야 함을 시사하고 있다.

과거 기업의 CEO들은 기업경영의 효율성을 향상시키기 위하여 생산성을 높이고 비용을 줄이는 데 더 많은 관심을 가졌으며 이것은 ROI 측면에서 본다면 중요하지만 제한적일 수밖에 없었다. 최근에 기업들은 향상된 비즈니스 프로세스 하에서 고객의 욕구(needs)와 만족을 충족시키면서 수익을 늘리고 새로운 기회를 창출하는 경영방식으로 CRM(Customer Relationship Management)이 가장 중요한 부분으로 인식되고 있다.

높아진 교육수준과 세계화된 환경에서 고객의 경험과 지식의 축적은 다양한 서비스를 요구하게 되었고 기업들은 경쟁력 확보를 위한 전략적 도구로서 정보기술을 이용한 차별화된 서비스를 제공하지 않으면 고객과의 관계 형성이 어려워 경쟁우위를 달성할 수 없게 되었다. 이러한 측면에서 고객에 대한 맞춤형 재화와 서비스의 제공이 필수적인 것이 되었으며, 기업 내 모든 자원이 전사적으로 통합관리 되는 전사적 자원관리(ERP)시스템과 과학적이고 체계적으로 고객정보를 활용할 수 있도록 설계된 고객관계관리(CRM)시스템은 기업의 경쟁력 강화를 위해 반드시 갖추어야 할 시스템이라고 할 수 있다.

정보기술의 발달은 CRM분야의 혁신을 가져왔고 많은 기업들은 CRM기술혁신 분야에 투자하여 개별고객가치에 의한 차별화된 고객관리가 가능하게 됨으로써 장기고객의 지속적 확보와 비용절감 효과를 얻고자 하였다. CRM은 다양한 고객접점에서의 자료수집, 분석 및 활용을 필요로 하며, 이를 위해 많은 투자가 요구된다. 기업의 CRM기술투자와 CRM성과 간의 긍정적인 관계가 있다는 연구결과가 제시되었고(Jayachandran et al., 2005), 기업 경쟁력을 차별화하기 위한 전략으로는 정보기술투자를 기반으로 하여 CRM시스템을 구축함으로써 CRM성과를 향상시킬 수 있다는 것이다(Day and Van den Bulter, 2002; Reinartz et al. 2004). CRM을 도입한 기업의 성과가 향상된 사례가 제시되고 있으며 CRM을 도입한 사업단위의 이익이 세배가까이 향상되었다거나 CRM에 대한 투자가 많은 기업일수록 고객만족도가 높으며, CRM시스템을 적극 활용하고 있는 기업일수록 고객에 대한 지식이 풍부하고, 고객유지 수준이 높으며, 촉진전략의 효과성이 높아지고 있는 것으로 보고되고 있다(Gartner Group, 2007). 이를 근거로 최근 들어 국내 외 많은 기업들이 CRM 중요성을 인식하고 CRM시스템을 구축하기 위하여 상당한 투자가 이루어지고 있으나 그 성과 및 효율성에 대해 회의적인 입장도 있다.

CRM의 효과에 대한 회의론이 퍼지면서 성공 및 실패 사례에 대한 연구가 학계를 중심으로 활발히 이루어지고 있으나 기존의 CRM관련 연구는 탐색적 연구나 개념적 연구가 주를 이루고 있으며 실증분석에 의한 연구는 미흡한 실정이다(Buttle, 2001; Singh and Agrawal, 2003; Swift, 2001). 그나마 실증연구의 경우도 무엇을 성과변수로 삼는 것이 타당한 것인가에 대한 평가가 이루어지지 않고 있다는 한계가 있다(Zablah et al., 2004).

본 연구는 기업의 경쟁력 우위를 달성할 수 있는 정보기술로서 인식되고 있는 CRM에 관한 개괄적인 이론을 알아보고, 국내의 금융기관에서 사용하고 있는 CRM 구축상황을 검토하고, CRM을 통하여 고객들의 요구를 효과적으로 관리할 수 있는지, 또한 현재 사용하고 있는 금융권 CRM의 문제점이 무엇인지를 살펴보고, 금융권 CRM활용방안을 제시하고자 한다.

II. CRM의 이론적 배경

1. CRM의 정의

CRM은 용어적인 의미로는 '고객관계관리'라고 번역될 수 있으며, 직관적인 의미로는 고객과의 관계를 효율 및 효과적으로 관리하고자 하는 행위 혹은 활동이라고 볼 수 있다(김형수 등, 2009). '고객관계관리'라는 용어를 보면 '고객(Customer)', '관계(Relationship)', 그리고 '관리(Management)' 라는 세 가지 용어로 구성되어 있음을 알 수 있다. 여기에서 '고객(Customer)'이라는 개념은 'Custom', 즉 반복적 행위나 습관에서 유래된 단어이기 때문에 고객의 범위가 '나'라는 주체와 유·무형의 교환(exchange) 관계를 갖는 다양한 형태의 개체(entity)라는 의미로 확장될 수 있을 것이다. 고객관계 관리는 기업의 경영 전략뿐만 아니라 독립적인 개체간의 관계 형성과 유지에 관련된 인간의 모든 사회적 활동에 적용 될 수 있음을 의미하며, 실제로 CRM은 매우 광범위한 영역에서 적용되고 있다. 특히 기업에 적용되는 경영 전략 관점에서의 CRM 정의를 살펴보면, 미국 가트너(Gartner) 그룹의 정의를 보면, CRM이란 “신규 고객 획득, 기존 고객유지 및 고객의 수익성 극대화를 목적으로 지속적 커뮤니케이션을 통해 고객의 행동을 이해하고, 나아가 고객의 행동에 영향을 주기 위한 광범위한 접근”이라 하였다(Gartner Group, 2007). 고객에 대한 매우 구체적인 정보를 바탕으로 개개인에게 적합한 차별적인 제품 및 서비스를 제공함으로써 고객과의 개인적 관계를 지속적으로 유지하고 새롭게 변화시키려는 일련의 경영활동을 말하며, 고객과의 관계 진화 단계(획득-유지-강화)를 구체적으로 언급하면서 이에 대한 조직의 다양한 활동을 모두 포함하려고 한다는 의미를 두고 있다.

Newell(2000)의 “고객에게 가치를 부여함으로써 수익성 높은 성장을 이끌 수 있는 고객 중심적 전략”이라는 정의 역시 고객에 대한 모든 경영 활동을 포함하는 개념인 고객중심적인 전략이라는 포괄적인 접근 방식을 채택하고 있다.

이러한 주요 CRM의 정의를 살펴보았을 때, 기업의 경영 전략으로서의 CRM은 다양한 정보기술을 활용하고, 고객획득, 유지, 강화 등 전체 관계 진화 단계에 적용되어야 하며, 고객 수익성의 극대화, 고객에게 직간접적으로 영향을 미칠 수 있는 모든 활동을 포함한다는 개념적 특성을 가지고 있다. 그러므로 CRM은 기업의 수익성만을 극대화 시키거나, 반대로 고객이 원하는 바를 무조건 충족시키려는 노력이 아니고, 기업과 고객 간의 공정한 가치(fair value)의 균형을 유지하면서 가치의 수준을 극대화 시키고자 하는 것을 목표로 삼는다는 것이다. 따라서 기업의 다양한 자원과 역량을 활용하여 고객과의 관계 획득, 유지, 그리고, 강화 등 전체 고객생애주기에 걸쳐 고객과 기업 상호간의 이익극대화를 추구하기 위한 기업의 모든 경영활동의 기반이 되는 경영 전략 또는 패러다임을 의미한다.

2. CRM의 등장배경

시장 환경의 성숙, 고객 중심으로의 경영 환경의 변화, 고객차별화에 의한 고객 가치에 대한 인식, 그리고 정보기술의 발달과 인터넷의 확산은 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 고객의 가치를 극대화할 수 있는 CRM을 등장시키는 계기가 되었다. 1970년대 이후 기업들은 차별화 된 새로운 마케팅에 관심을 갖게 되었고, 이러한 경향으로 세분화 마케팅, 틈새 마케팅과 같은 다양한 마케팅 방식이 등장하게 되었다.

1980년대 시장 경쟁이 치열해짐에 따라 기업들은 고객서비스와 고객만족(CS: customer satisfaction)의 중요성을 인식하기 시작하였고, 1990년대에는 정보 기술의 발전에 따라 데이터베이스 마케팅(DBM: database marketing)이 등장하게 되었다. 데이터베이스 마케팅은 정보기술을 활용하여 기업의 내, 외부 데이터를 통합하고 분석하여 마케팅 활동을 지원하는 것이다. 이런 DBM의 발전이 많은 양의 고객정보를 저장하고 분석할 수 있게끔 만들었으며, 1990년대부터는 대부분의 기업들은 수익의 원천이 고객가치 향상을 통하여 나온다는 것을 인식하고 고객중심으로 기업의 조직과 프로세스를 바꾸고자 노력하였다.

이러한 기업의 요구에 따라 1990년대 후반 이후 DBM 개념과 CRM이 유사하게 사용되었고, 단기적인 안목의 DBM보다 장기적인 관점에서 신규고객을 획득하고 기존고객을 우수고객으로 업그레이드 할 수 있도록 상품을 개발하고, 우수고객 유지와 같은 장기적 과정을 통해 고객을 적극적으로 관리하는 CRM의 시대가 열리게 되었다. 이 시기의 고객은 네트워크의 능동적 참여자로 변화하였으며, 기업과 고객은 쌍방향적 동반자로 변화하였다. <표2-1>은 이러한 고객관리의 시대적 변화를 정리한 것이다.

<표 1> 고객관리의 시대적 변화

	CS (고객만족)	DBM(데이터베이스마케팅)	CRM(고객관계관리)
활용 시기	1980년대	1990년대	1990년대 후반
마케팅 개념	직접마케팅	표적 마케팅	1 : 1 마케팅
고객 관점	선택적 구매자	개성화, 다양화된 구매자	능동적 파트너
고객과의 관계	일방적 공급	그룹화된 고객과의 일방적 관계	개별고객과 쌍방향의사소통
고객 관리	영업과 판매위주	IT 기술팀 위주	전사적 관리

자료: 노전표(2007)

경영 전략으로의 CRM이 등장한 것은 시장과 고객, 정보기술, 마케팅 역할의 변화에서 배경을 찾을 수 있다. CRM은 근본적으로 시장의 변화에 따라 자연스럽게 형성된 것이라 할 수 있다.

대부분의 산업들이 성장기를 지나 성숙기 혹은 쇠퇴기에 접어들면서 시장 규모는 커지지 않은 채 경쟁 상황은 더욱 치열해짐에 따라 제품 차별화의 희석, 고객확보 경쟁의 증가, 시장의 세분화, 대중마케팅의 비효율성 증가, 고객의 협상력 증가라는 시장의 변화를 맞이하고 있다.

시장변화는 고객관점의 변화를 발생시켰고, 이러한 변화의 흐름

은 고객의 다양성 증대, 생활 방식의 변화, 고객들의 지식화, 고객 만족의 준거 변화, 고객기대수준의 상승, 로열티의 감소로 요약되었다. 고객에 대한 정보를 과학적으로 분석하고, 고객대응전략을 수립해 나가기 위한 근본적인 인프라의 역할을 수행하는 정보기술이 괄목할만한 진보를 이루었으며, 기존의 대중마케팅 접근 방식에 대한 비효율성이 제기되면서 기업은 자사의 마케팅 전략이 시장, 고객, 그리고 정보기술의 변화에 따라 재정립되어야 한다는 것을 인식하게 되었다. 변화에 부응하는 새로운 마케팅 전략의 방향은 고객지향성, 관계 지향성, 일대일 지향성, 고객점유율 지향성, 마케팅 순환 기능 지향성 등을 핵심으로 하고 있다.

3. CRM의 목적

기업들은 신규고객을 확보하는 것보다 기존고객을 유지하고 관리하는 것이 더 효율적이라는 것을 알게 되었다. 실제로 신규고객 한 명을 확보하는 데 필요한 비용은 기존고객을 유지하는데 필요한 비용의 7~10배에 달한다고 알려져 있다. 또한, 고객 일인으로부터 창출될 수 있는 이익규모는 오래된 고객일수록 높다는 것도 잘 알려져 있다.

Reichheld 와 Sasser의 연구에 의하면 신용카드 산업의 경우 1년 된 고객으로부터의 연평균 이익이 30달러인 반면 5년 된 고객으로부터의 연평균 이익은 55달러로 월등히 높다고 보고하고 있다. 이러한 현상은 거의 모든 산업에서 유사하게 나타나 기존고객 유지의 중요성이 부각되고 있다. 따라서 CRM의 주된 목적은 고객에 대한 상세한 지식을 토대로 그들과의 장기적 관계를 구축하고 충성도를 제고시킴으로써 고객의 생애가치(lifetime value; 고객의 전 생애에 걸쳐 서비스와 재화를 판매해 얻을 수 있는 가치)를 극대화하는 것이다. 생애가치는 평생 동안 고객의 욕구와 필요의 변화를 파악하기 위한 '고객관계관리'의 개념을 전제로 하고 있다. 현 시점에서의 고객생애가치를 알게 되면 그 고객을 확보하고 그를 장기충성고객으로 유지하기 위한 마케팅활동에 어느 정도가 투자되어야 하는지 판단할 수 있게 된다. 나아가, 우수고객 우대프로그램을 제공하거나 고객취향에 맞는 제품 혹은 이벤트를 제공하는 등의 방법으로 관계를 구축하고 고정 고객화를 도모함으로써 궁극적으로는 고객의 잠재적 생애가치를 극대화 할 수 있는 노력을 수행하게 된다.

고객중심의 마케팅전략을 위해서는 고객가치를 세분화하여 차별화 된 서비스로 고객을 관리하는 것이 요구된다. 이러한 CRM의 필요성으로 첫째, 기업은 수익성 극대화라는 목적 달성을 위해 CRM을 필요로 한다. 기업의 수익성 극대화를 위해서는 고객가치 사슬(value chain)을 통해 고객가치를 향상시켜야 한다. 수요자 중심의 시장에서 기업의 이익이란 고객에 의해 창출된 가치를 나타낸다. 기업이 고객가치 창출을 위해서는 고객관계관리에 노력해야 하며 이를 기업가치 확장의 기초가 되는 근원으로 인식하여야 한다. 둘째, CRM은 고객 세분화와 차별화 된 서비스를 가능하게 하여 수익성에 근거한 고객관리를 지원한다. 고객을 세분화하여 차별화 된 서비스를 제공하는 것은 기업의 생존을 위한 과제이다. 이와 같은 과제를 해결하기 위해서는 고객수익성을 기준으로 한 고객 세분화가 필요하며 세분화된 고객에 따라 전략적인 고객 포트폴리오를 구성하여야 한다. 이때 CRM은 효과적이며 과학적인 수단을 제공하는 것이다. 셋째, CRM은 고객유지전략을 효과적으로 지원하여 비용을 최소화하고 마케팅 생산성을 높일 수 있다. 고객수익성을 기업가치로 전환하려면 우수고객과의 장기적인 관계

를 유지하여야 한다. 또한 이탈고객을 방지하기 위해서는 기존고객의 만족도를 향상시키는 유지전략이 필요하다.

4. CRM의 특성과 적용 범위

4.1. CRM의 특성

CRM은 기본적으로는 신규고객의 유치, 시작하는 고객과의 거래관계를 고객생애의 여러 단계를 걸쳐 고객관계를 구축하고, 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하려는 목적을 추구한다.

이러한 CRM의 특성(최정환 등, 2001), 첫째, CRM은 고객 지향적이다. 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화 된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계관리에 기업의 초점을 맞추는 고객 중심적(customer-centric)인 경영방식이다.

둘째, CRM은 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜 장기적인 이윤을 추구한다. 일회적이거나 단기적인 이윤이 목적이 아니라, 장기적으로 지속적인 이윤을 추구하여 고객의 만족을 이끌어내는 동적인 경영방식이다.

셋째, CRM은 기본으로 개별고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려나가고자 한다. 고객과 기업 사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 Win-Win의 결과를 위한 쌍방향(interactive)의 관계를 형성하고, 지속적으로 발전되어야 한다.

넷째, CRM은 정보기술에 기반한 과학적인 제반 환경의 효율적 활용을 요구한다. 고객관리를 위한 고객데이터를 분석하는 등, 구체적인 투자 수익률(Return On Investment)과 경영의 효율성 측정을 통해 가시적인 경영개선에 초점을 맞추므로 마케팅에 있어서도 차별적인 타겟마케팅(target marketing)을 추진하여, 여러 마케팅 활동의 전반적인 효율을 통합적으로 제고되어야 한다.

다섯째, CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 지속한다. 특히 Multi channel 채널의 경우에 통합적이고 일관성 있는 메시지와 쌍방향 커뮤니케이션을 지속시켜 기업은 고객의 요구를 자세히 파악할 수 있게 되며 더욱 능동적으로 대처할 수 있게 된다.

끝으로, CRM은 단순히 마케팅에만 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을 요구한다. 관계 관리에 필요한 모든 부분, 즉 표준화된 업무 프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부구조, 영업요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업 전략, 영업정보 등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀할 수 있는 경영방식이다.

이 특성들을 정리하면 CRM은 고객, 정보, 사내 프로세스, 전략, 조직 등 경영 전반에 걸친 관리 체계이며, 이를 정보기술을 바탕으로 구성되는 것이다. 단순히 고객과의 관계에 머무르지 않고 신규고객 및 기존고객의 다양한 정보를 활용하여 고객중심의 경영기법으로서의 특성을 갖추고 있다.

4.2. CRM의 적용 범위

CRM이 적용되는 핵심영역과 가치사슬 영역을 통해 CRM이 왜 전사적인 경영전략일 수밖에 없는지를 알 수 있다. CRM은 본질적으로 고객중심적인 경영 전략이기 때문에 어떠한 형태로든 조직의 모든 기능에서 적용될 수 있는 것이 사실이지만, 그 동안 CRM이 주로 적용되어 왔던 조직의 기능분야는 마케팅, 영업, 그리고 고객서비스 분야라 할 수 있다. 마케팅, 영업, 고객서비스 분야의 공통점은 직접적으로 접촉이 가능하거나 고객의 정보를 다양한 형태로

획득하고, 이에 대한 분석의 결과를 즉각적으로 활용할 수 있는 가치사슬상의 기능을 가지고 있다.

마케팅에 있어 CRM은 시장 분석과 세분화, 캠페인 관리, 교차·상승 판매 기회 분석, 로열티 프로그램 운용, 고객들의 행동 예측, 채널 최적화 전략 수립, 오퍼링 최적화 등에 적용될 수 있다.

구체적으로 영업측면에서 CRM은 영업 자동화 시스템(SFA; Sales Force Automation)을 통한 체계적인 영업 전략 구현, 영업의 단계에 따른 차별화 된 인적 네트워크 응용 전략을 구축, 고객의 시기적인 패턴 변화를 파악한 최적화된 영업 인력 구조의 설정 등을 지원한다. 또한 고객서비스 측면에서 고객지원센터의 운용과 결과적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성의 3대 공정성에 근거한 고객서비스 제공 등에 적용되고 있으며, 그 외 연구개발, 조달, 획득, 생산, 유통, 재무, 인산, 조직, 정보기술 등의 가치사슬의 영역에서도 CRM 전략이 도입되고 있다. 이러한 점에서 CRM은 전사적인 경영전략 측면에서 운영되어야 한다는 것이다.

5. CRM의 기대효과

CRM을 통해 고객들에게 개인화 된 제품이나 서비스를 제공해 준다는 것은 그것이 기업의 성과에 기여를 할 때만이 의미가 있다. 기업은 CRM 전략으로부터 추구하고자 하는 효과가 무엇인지를 명확히 설정하는 것이 매우 중요하고, CRM활동을 통해 기업이 추구할 수 있는 효과는 다음과 같다(박충환 등, 2002).

5.1. 시장성과 향상

5.1.1. 재구매율 향상

개인적 관심과 개인화 된 서비스로 인해 만족한 고객들은 그만큼 재구매 할 가능성이 높다. 기존고객에 대한 데이터베이스를 분석함으로써 고객의 미래 구매 특성과 시기를 알아내어 그들의 구매를 지속적으로 유지할 수 있게 된다. 일반적으로 처음 구입하는 고객보다는 재구매 하는 고객으로부터의 이익이 크기 때문에 기업에게 가장 중요한 미래고객은 재구매 고객이라 할 수 있다.

5.1.2. 애호도(Loyalty)의 향상 및 신규고객 창출

CRM을 통해 고객들과 좋은 관계를 구축하는 것은 그들의 애호도를 고취시키는 결과를 낳게 된다. 애호도는 단순히 재구매만을 의미하는 것이 아니다. 애호도가 높은 고객은 좋은 구전을 퍼뜨려 신규고객 확보에 도움을 줄 뿐만 아니라 기업의 실수에 대해서도 보다 관대하다. 또한 잠재고객을 CRM전략에 의해 적절한 마케팅 노력을 통해 신규 고객창출을 가져올 수 있다.

5.1.3. 비용절감

고객의 양적 증대보다 질적 향상을 먼저 생각하는 것이 CRM이라 전제할 때 불특정 다수에 대한 마케팅을 지양하며 일대일 접근을 하더라도 그 고객의 기여도 및 욕구에 적절한 대응을 함으로써 과다한 경품이나 광고비용을 들이지 않고 신규고객 확보에 필요한 비용을 줄일 수 있다.

즉 고객이 될 가능성이 낮은 대상에 대한 불필요한 마케팅비용의 지출을 최소화함으로써 효율성을 높일 수 있는 것이다.

5.2. 마케팅역량 향상

5.2.1. 유통채널과의 관계개선

대규모 유통업체들의 대두로 인해 채널(유통업체)의 협상력은 날로 증대되고 있으므로 유통채널과의 원만한 관계는 기업성과에 큰 영향을 주게 되었다. 기업은 CRM프로세스를 통해 고객과의 직접적인 교류를 수행할 수 있을 뿐만 아니라 이로부터 축적된 지식을 유통채널과 공유함으로써 양쪽의 성과를 모두 증진시킬 수 있게 된다.

5.2.2. 시장 세분화 능력 향상

CRM프로세스에서 나타나는 고객행동정보(구매행동, 판촉에 대한 반응 등)는 고객을 유형별로 분류하는 데 효과적으로 활용될 수 있다. 고객들의 충성구매자, 간헐구매자, 경쟁제품의 충성구매자 등으로 분류하여 각 집단에 적합한 마케팅전략을 설계할 수 있다.

5.3.3. 제품에 대한 피드백 확보

고객과의 쌍방향 커뮤니케이션을 통한 CRM시스템은 기업으로 하여금 고객의 목소리를 끊임없이 들을 수 있어 시장변화에 대한 파악을 빠르고 원활하게 할 수 있다.

5.3.4. 기업내부조직의 강화

기업 내의 여러 부서에는 다양한 정보가 존재한다. 이 많은 정보들은 서로 연계되어 분석될 때 진정한 지식으로 변환 될 수 있다. CRM시스템은 기업 내 많은 정보들을 한 곳으로 모음으로써 부서간의 시너지(synergy)를 발생시킬 수 있도록 해준다.

III. 금융기관 CRM 구축

1. 금융기관 CRM 구축 배경 및 중요성

정보통신기술의 발전과 더불어 다양해진 마케팅기법에 의해 기업은 고객서비스를 제공하는 방법을 차별화하고 있다. 그 동안 대중마케팅 기법에 의해 차별화 되지 않은 방법으로 고객을 관리했지만, 기존고객의 중요성이 알려지면서 양적인 마케팅에서 질적인 마케팅으로 일대 전환을 하게 되었다. 질적인 마케팅은 고객 개개인에 대한 차별화 된 마케팅에서 나온다. 고객만족을 통한 차별화 된 마케팅은 기업 경쟁력 향상의 중요한 관심사로 떠올랐고, 이를 실현시킬 수단으로 CRM이 각광을 받기 시작했다. 여기서는 소비자 개개인의 욕구에 초점을 맞추어 개별적인 고객 만족에 가치를 두고 이들 고객에 대한 정보를 수집하고 분석하여 고객 한명 한명의 가치를 극대화하는 데 보다 많은 시간과 비용과 노력을 투입하게 된다. 이러한 활동의 일환으로 나타난 것이 오늘날의 CRM 마케팅인 것이다. 그 중에서 금융기관의 CRM은 대규모 전산장치를 활용하는 산업의 특성상 괄목할 만한 발전을 하고 있다.

최근 금융산업의 변화를 보면 CRM도입이 어떠한 과정을 거쳐 이루어 졌는가 알아볼 수 있다. 97년 외환위기 이후 급속도로 진행된 금융산업의 구조조정 및 규제완화로 금융업종간 경쟁이 심화되고, 고객 또한 요구 수준이 높아져서 각 금융회사는 더욱 수익을 내기 어려운 상황에 직면하게 되었다. 고객이 원하는 금융상품과 금융회사가 달라지면서 이들을 계속 보유하고자 하는 금융회사

는 목표시장을 세분화하여 이들을 유지하고자 하지만, 회사차원에서 접근을 하지 못하고 마케팅 담당 부서에서만 활동을 하고 있어 그 효과를 높이기 어려운 실정이다. 금융기관의 마케팅은 영리를 추구한다는 점에서 같지만, 다른 산업보다도 공공성을 우선시하는 경향이 있어 차이점이 생긴다. 금융기관은 자금의 수요자이자 공급자가 된다. 이런 금융기관 서비스는 개별성, 동질성, 다양성, 위험 분담성 등이 있다. 여기서 금융기관의 사회성이라는 제한 요인에도 불구하고 마케팅을 활발히 할 수 있는 요인들을 찾을 수 있다. 첫째, 자연스러운 고객정보의 축적과 정보의 유지 및 보수의 용이성이다.

금융기관에서는 고객과의 상담과정에서 기존의 설비를 활용하여 고객정보를 취합하고 분석할 수 있다. 둘째, 고객과의 직접적인 커뮤니케이션이 다른 업종보다 구조상 편리하다. 셋째, 금융기관에서 커뮤니케이션 매체를 이미 보유하고 있는 경우가 많다. 가령 SMS를 통해 보유 자산의 수익률을 알려주거나, 대출관련 만기 안내, 거래에 대한 감사인사를 할 수 있는 점을 들 수 있다. 넷째, 데이터베이스시스템의 보유를 들 수 있는데 대부분의 금융기관은 기존의 고객 관리를 위해서 대규모 컴퓨터시스템을 보유하고 있어서 추가적인 투자의 필요성이 타 업종에 비해 매우 적다. 다섯째, 데이터베이스마케팅을 실행하는 입장에서는 신규 고객의 확보뿐만 아니라 기존 고객의 유지나 활성화도 중시한다. 파레토 분석, 즉 80/20법칙이라는 용어로 표현되는데, 이를 금융기관에 적용하면 금융기관 수익의 80%가 상위 20%의 고객으로부터 들어오음을 의미하는데 이 법칙은 상당히 정확히 적용되고 있으며, 우수 고객의 중요성을 알려주고 있다. 이러한 특징들과 배경을 통해서 금융기관 CRM의 중요성을 알 수 있다.

2. 금융기관의 CRM 동향

금융 산업에 대한 규제 완화로 은행, 보험, 증권업간의 벽이 허물어지고 있어 금융기관들 간의 경쟁이 치열해지고 있다. 이에 80:20의 법칙에 근거하여 우량 고객에 집중하는 전략이 확산되고 있다. 특히 은행권은 다른 금융기관들에 비해 CRM구축이 다소 늦었지만 인터넷 뱅킹의 성장에 따라 e-CRM (electronic CRM) 구축을 완료했다. 이는 기존의 양적인 영업방식에서 질적인 영업방식으로 전환을 꾀하는 전략으로, 신규고객과 기존고객 모두를 추구하여 수익성을 높이려고 하는 것이다. 90년대 초반에 이미 데이터베이스 마케팅이 도입되었는데, 콜센터에서만 담당하던 것을 확산시키고 있다. 이런 활동으로 고객, 상품, 지역 등에 대한 자료를 이용하여, 수익성 제고에 많은 노력을 하게 되었다. 금융기관 CRM 담당자들은 CRM의 기본인 기존 고객을 평생 고객으로 관리하고 유지하는 문제, 마케팅 비용을 획기적으로 절감하고, 고객의 차별화 전략에 효율성을 부여하는 것과 같은 데이터베이스 마케팅의 본질적인 것에 대해 명확하게 이해하게 되었고, 수익성을 높이기 위한 노력을 하고 있다. 처음에는 CRM 구축 비용, 데이터통합, 고객 데이터의 정확성에 대한 우려, 새로이 도입되는 실전 프로그램에 대한 내부저항, CRM의 의미 혼동 등의 문제로 인해 CRM의 구축이 어려웠지만, 앞의 「CRM 구축 배경」에서 언급했듯이 여러 금융환경 변화로 CRM 구축 및 활용을 적극적으로 수행하게 되었다.

이러한 CRM 도입활동을 살펴보면 다음과 같은 점을 찾을 수 있다. 첫째, 고객 지향적인 관점에서 시작하고 있다. 고객에 대한 정확한 정보를 바탕으로 고객에게 적절한 상품이나 서비스를 가장 적합한 채널을 통해 최적 시기에 제공하여 고객에 대한 만족도를

높고 있으며, 이를 통해 매출을 증대시키고 있다. CRM의 가장 기초적인 작업은 고객 정보를 수집하는 것이다. 단순한 기초 자료를 수집하는 것이 아니고 양질의 정보를 수집해야 한다. 양질의 고객 정보 없이 효율적인 CRM을 구축할 수 없다. 수집한 고객 정보를 활용하여 고객에 대한 지식을 관리하는 시스템을 구축해야 한다. 고객과의 접점인 영업점이나 상담센터에서 고객에 대한 다양한 정보를 수집하고 입력하고 있으며, 고객이 무엇을 요구하는지 그 요구사항을 적절하게 파악하려 하고 있다.

둘째, CRM을 통한 고객 관계 강화이다. 고객관계 관리를 위한 전략으로 교차판매전략, 고객에게 인센티브를 제공하는 활성화 전략, 잠재 고객을 대상으로 신규 고객을 확보하는 전략, 이탈 고객을 파악하여 재활성화 하는 전략 등을 실행하고 있다.

셋째, 성공적인 CRM을 위한 마케팅 자원이나 영업 채널 등을 잘 관리하려 하고 있다. 사원이 업무를 효율적으로 처리할 수 있도록 동기부여를 해주고 있으며, 광고비, 판촉비, 전화요금 등을 마케팅 자원으로 잘 관리할 수 있는 방안을 고려하고 있다.

3. 금융기관의 CRM 구축 필요성

한 때 금융권에서 유명무실하다는 평가까지 받았던 CRM시스템이 최근 들어 다시 주목받고 있다. 자본시장통합법 시행과 보험업법 개정 등 금융권 법제도의 급격한 변화로 금융업종별 '칸막이 영업'이 사라지면서 금융권 전체가 무한경쟁에서 경쟁우위 달성을 위한 '무기'로 고객관리 역량 강화에 적극 나서고 있기 때문이다.

고객의 욕구를 만족시키기 위해서는 좀 더 다양한 상품을 적시에 개발해야 한다. 무한 판매경쟁에서 이기기 위해서는 고객 서비스를 더 고도화해야 하는데 세밀하면서도 정확한 고객 분석이 필요하다. 고객과 접점에 있는 다양한 현업부서들이 필요로 하는 기능을 제공해야 한다. 따라서 데이터베이스(DB)마케팅 수준에 불과한 기존 CRM시스템으로는 더 이상 경쟁력을 확보할 수 없게 됨으로써 새로운 CRM시스템 구축이 적극적으로 요구되고 있는 것이다.

금융권에서 다시 CRM 열풍이 분 것은 은행부터 시작되었다. 펀드와 보험 상품 판매 등의 업무가 확대되면서 좀 더 다차원적인 고객 분석에 대한 요구가 높아졌고, 현업 담당자들의 요구로 통합 CRM을 구축한 것을 시작으로, 최근에는 CRM의 활용도를 높이기 위해 다양한 방안을 강구하고 있다.

자본시장통합법이 시행되면서 증권사에서도 CRM시스템 구축이 확산되기 시작하였다. 기존 위탁매매 중심의 업무 환경 때와 달리 CRM의 비중이 커지면서 단순 상품 판매 목적이 아닌 고객 자산 관리 컨설팅을 지원할 수 있는 유용한 도구로 CRM에 주목하고 있는 것이다. 특히 증권사는 현업 담당자 입장에서 보다 더 효율적으로 고객의 자산관리 컨설팅을 할 수 있도록 하기 위해 분석 CRM보다 운영 CRM에 더 무게를 두고 프로젝트를 추진하고 있다.

또한 보험업계도 다른 금융 업종에 비해 상대적으로 늦기는 했지만 보험상품의 개발과 판매 분리라는 새로운 비즈니스 환경 변화에 맞춰 고도화된 CRM시스템 구축에 대한 필요성을 절감하고 재구축을 검토 중이다.

금융권에서 CRM이 다시 부각되고 있는 가장 큰 이유는, 보다 높은 수준의 '고객관리'가 필요하다는 인식이 확산되고 있기 때문이다. 자본시장통합법 시행 이후 다양한 금융 상품의 출현으로 금융회사 간 경쟁이 보다 격화됐고, 그만큼 고객 관리가 기업 생존을 좌우할 만큼 중요해졌다. 여기에 강화된 투자자 보호 정책이

시행되면서 고객의 성향을 보다 정확하게 파악하는 것이 필요해진 것이다. 은행권이 기존 CRM시스템에 대한 문제점을 본격적으로 깨닫기 시작한 것은 지난 2000년 중반부터다. 당시 은행들은 무리하게 영업점을 확대하면서 경쟁 환경이 치열해졌고, 은행 상품이 다양해지기 시작한 것이다. 예를 들면, 2003년 8월 도입된 방카슈랑스(은행과 보험의 합성어)의 취급이 자유로워지면서 은행이나 보험사가 다른 금융부문의 판매채널을 이용하여 자사상품을 판매하는 마케팅전략(보험 판매는 물론, 펀드 판매)까지 이뤄지기 시작하면서 보다 다차원적인 고객 분석이 필요했다.

증권업계는 자본시장통합법(자본시장과 금융투자업에 관한 법률. 금융투자업 상호간의 겸영을 허용하고 금융상품에 대한 규제를 철폐하며, 투자자 보호를 확대하는 것 등이 주요내용임)이 CRM의 가치를 재조명하는 결정적인 계기가 됐다. 기존 위탁매매 중심의 업무에서는 CRM이 제 역할을 하지 못했지만 자본시장통합법이 발효되면서 CRM이 차지하는 비중이 커졌다. 증권사는 이제 단순히 투자 상품이나 금융 상품을 판매하는 곳이 아닌 고객의 자산관리를 위한 컨설팅 중심의 영업력이 보다 중요해졌다. 또 자본시장법 시행으로 다양한 크로스 오버 상품이 출현함에 따라 영업 담당자들에게도 새로운 방식의 영업 형태가 요구되고 있다. 복합적이고 다양한 금융환경으로 바뀌면서 고객의 성향을 정확하게 읽어내는 것이 경쟁력으로 평가받고 있다.

보험사들도 2000년 들어 CRM 시스템 구축에 적극적으로 나섰다. 그러나 CRM에 대한 완벽한 이해와 목적 없이 구축된 사례가 대부분이었다. 더욱이 CRM 시스템을 주도한 부서가 IT부서여서 실제적인 현업의 활용 측면을 고려하지 못했다.

이는 보험사들이 CRM시스템에 대한 활용을 데이터베이스(DB)마케팅 정도인 초보적인 수준으로밖에 할 수 없었던 이유이기도 하다. 그래서 보험업계에서는 CRM에 대한 투자대비효과(ROI)가 낮다는 주장이 곳곳에서 제시되고 있다.

그러나 보험업법 개정 등이 이뤄지면 보험사도 현재보다 다양한 상품과 서비스를 취급하게 되는 것은 물론, 경쟁 환경 자체가 급변하게 된다. 우선 소액결제서비스가 가능해지게 되면 보험사도 고객의 잔고를 보유할 수 있는 상품을 만들어야 한다. 보다 개인화된 상품이 필요하다. 개인화된 상품 개발과 판매를 위해서는 현재보다 고도화된 CRM 시스템 구축이 불가피하다. 현재의 CRM으로는 더 이상 급변하는 보험업계 비즈니스 환경에 대응하기가 어렵다는 인식이 확산되고 있는 것이다.

IV. 금융기관 CRM 문제점 및 개선방안

1. 금융기관의 CRM 문제점

1.1. CRM 개념에 대한 이해 부족과 필요성 인식의 부족

CRM 전략이 성공하기 위해서는 CRM이라는 기술이 얼마만큼의 성과를 내줄 것인지, 성과에 대한 지나친 기대를 하기 전에 CRM을 통하여 경영성과를 향상시킬 수 있는 가능한 수준의 성과를 기대하여야 한다. CRM이라는 것이 모든 기업에 같은 방법 같은 구현 수단으로 적용될 수 없기에 자사에 적합한 CRM을 찾기 위해서는 CRM이라는 것이 무엇이며 그것이 어떤 성과를 가져다 줄 것이라는 목표를 세운 후 필요성을 인식해야 한다. 현재에 국한된 CRM 적용하고자 하는 금융기관 일반적으로 대기업 중심으로 금융, 유통, 통신 분야 등에 적용되고 있다. CRM을 자사의 특

성이나 여건을 무시하고 다른 기업도 다 하나까 나도 해야 한다는 식의 인식을 가지고 CRM을 도입하는 것이 문제점으로 꼽힌다. 기업의 간단한 고객관리가 아닌 보다 한 차원 업그레이드 된 변화 속에서 고객과의 커뮤니케이션을 향상시키기 위해 활용하는 CRM을 무작정 따라 한다는 것은 위험하다. 이에 CRM에 대한 정확한 인식으로 보다 정확한 적용 여부의 판단이 필요하다.

1.2. 고객정보 자료 수집의 한계 및 업그레이드의 문제

CRM을 활용하기 위해서는 고객의 정보가 밑바탕이 되어야 한다. 그러나 그 기본이 되는 고객의 데이터가 부족하거나 정확하지 않은 경우 전혀 사실과 다른 결과가 나타날 수 있다. 아무리 좋은 금융상의 기법을 사용한다 하더라도 그 바탕이 되는 정보가 정확하지 않다면 소용없는 것이다. 더 나아가 오히려 수익 추구 및 고객 이탈 방지에 도움이 되지 못하고 손실만 따를 뿐이다. 또한 빠르게 변화하는 금융시장에서 정보의 업그레이드는 중요한 사항이다. 금융기관에서는 이 CRM을 경영정책으로 매우 중대하게 생각하고, 그 구축에 온 힘을 쏟았다. 하지만 현재의 DB는 현재의 것으로, 거기에 시간의 흐름을 대입하지 않고는 얼마 지나지 않아 그 DB의 정확성은 매우 떨어질 것이다. 그렇기에 지속적인 고객의 정보 갱신과 필요한 니즈를 찾는 것은 금융기관에서 해야 할 필수적인 업무인 것이다.

1.3. CRM 활용도의 저조

CRM의 구축은 기업의 입장에서 보면 상당한 노력과 비용이 들어간다. 그런데 이러한 CRM을 활용한 활동은 현실적으로 투자에 비해 매우 미미하다. 즉 DW, OLAP, DM 등을 해서 이제 활용만 잘한다면 그 효과를 기대할 수 있음에도 불구하고 경험미비, 성공 사례부족, 채널통합 미비 등으로 활용되지 못하고 있다.

1.4. 고객 세분화 미비

CRM을 통해 매우 효과적으로 고객을 세분화할 수 있으나 실제로 구현한 기업은 많지 않다. 일반적으로 각 기업은 DB를 활용한 분류는 이미 오래 전에 구축해 왔으나, CRM을 구축한 이후에도 DB에 의해서 이루어진 세분화 정보를 거의 그대로 유지하여 사용하는 기업이 많다. 명확하지 않은 세분화 기준, 그로 인해 정보 분석에서 손실이 생기고 그 활용도 줄어들어 고객이 이탈하게 될 우려가 생기게 된다.

1.5. CRM 구축을 위한 고객중심 문화의 부재 및 인식 전환의 필요성

CRM 추진 조직과 기타 부서와의 의사소통 및 책임과 권한의 불분명한 소재가 CRM추진을 원활히 하지 못하게 한다. 이는 아직도 많은 금융기관들이 고객을 유기체라고 생각하지 못하고 있기에 각 부서의 협조에 의한 고객에 대한 총체적인 이해가 부족하여, 고객이 원하는 요구사항을 적시에 들어 주지 못 하게 만들고 있다. 또 다양한 채널을 통하여 다양한 차별화 서비스를 제공할 수 있음에도 불구하고 많은 금융기관들이 기존의 획일적인 방식에 의존하고 있어 차별화 된 기술과 서비스를 제공하지는 CRM의 취지를 이해하지 못하고 있다. 예를 들면 기업의 마케팅 활동은 대표적으로 TV광고나 신문의 지문광고 등을 들 수 있다. 하지만 이것이 전체 마케팅을 대변할 수는 없다. 마케팅의 기법은 현재까지

활용되고 있는 것만으로도 수를 셀 수 없을 만큼 많을 것이다. 마케팅 담당자가 의식이 깨어있지 않으면 세분화된 정보를 이용해 Target Marketing을 실시하려고 시도조차 하지 않을 것이다. 기존에 내려오던 대중마케팅 기법만을 사용할 것이다. 또한 경영진 내지 실무부서 책임자가 인식 전환과 경험이 전혀 없는 경우 하부에서 올라오는 전략적 CRM마케팅을 결코 모험을 걸면서까지 인가해 주지 않는다. 이를 극복해 나가야 치열한 경쟁속에서 금융기관이 고수익 고객을 붙잡을 수 있게 될 것이다.

2. 금융기관의 CRM 개선방안

2.1. 전사적 고객관리

새로운 고객의 확보와 기존 고객의 유지 보다 더욱 중요한 것은 고객에 대한 전사적인 접근 방법이다. CRM을 하나의 기술이나 방법이라기 보다는 한 개념이라 보고 마케팅 부서나 IT부서 뿐만 아닌 조직 전체, 특히 최고 경영자의 관심과 지원이 반드시 수반되어야 한다. 고객관계 리더십이 중요한데 이는 기업의 리더인 최고 경영자가 조직에 맞는 CRM을 채택하고 실행에 옮겨 CRM을 구현하는 것이다.

2.2. VIP 마케팅

90년대 중반 이후 은행과 보험사 등 국내 금융기관들은 일정 금액 이상의 금융자산을 보유한 고객이 회사 영업이익에서 큰 비중을 차지한다는 사실을 직시했다. 씨티은행 등 외국 금융기관 등에서나 찾아 볼 수 있었던 은행 PB(Private Banking) 1977년 미국의 시티뱅크가 최초로 사용. 개인고객이나 가계, 개인조직의 다양한 금융니즈를 충족시키는 금융서비스로 거액의 재산을 가지고 있는 고소득층 부호들의 금융 맞춤형서비스. 서비스가 국내 금융기관에 나타난 것도 이때쯤이다. 국내 PB시장의 잠재성은 무궁무진하다는 것이 업계 평가다. 2005년 국내 은행의 5억원 이상 예금계좌는 8만여 개, 계좌총액은 전년에 비해 11% 이상 늘어난 262조 4320억원에 이른다. 여기에는 증권·펀드·보험까지 합산하면 PB 시장 규모는 400조원대에 육박하였다. 메릴린치도 2006년 세계 부(富)보고서에서 한국의 백만장자 증가율이 21.3%로 세계 최고 수준이라고 밝힌 바 있다.

파레토의 법칙에 의하면, 최상위 계층은 매우 매력적인 고객이며 현재에도 타겟 마켓이 되고 있는 집단이다. 고객 맞춤형서비스, 프라이빗 बैं킹 산업에서는 이들의 수요를 파악하고 이들의 욕구를 충족시켜 고객만족을 달성하려고 노력 하고 있다. 그러나 고소득층은 일반적 소비행태와 달리 금융상품에서만은 가격 민감도가 매우 높고 특히 재테크에 관한 전문가 이상의 지식을 보유하고 있는 사람이 많기 때문에 금융권에서도 매우 전문적인 직원이 필요하다.

2.3. 기존 고객을 유지하기 위한 고객정보의 분석과 등급화

기업의 제한된 자원으로 기존 고객 모두를 대상으로 마케팅 활동을 하기에는 다소 무리가 있기 때문에 기업의 입장에서는 가장 많은 수익을 가져다주는 우량고객을 선별하여 이들을 특별히 관리할 필요가 있다. CRM이 우량고객에 대한 관리가 전부는 아니지만 현재 많은 제품과 서비스를 구입하고 있는 고객과 앞으로의 고객, 마진을 많이 남기는 고객 등 누가 더 중요한 고객인지는 명확히 해야 기업의 자원을 효과적으로 활용 할 수 있다.

2.4. 고객자료 축적과 업데이트

금융기관들은 고객들을 지속적인 고객으로 만들기 위해서는 진정한 관계를 구축하여야 한다. 이런 고객들을 위해 직원들은 정확한 업무처리와 동시에 고객과 친밀해지기 위해 많은 노력을 해야 한다. 고객의 신뢰를 위해 배치된 직원들은 인성, 직급, 연령의 수준을 조절하고 고객들의 눈높이를 맞춰 줄 수 있는 지식과 응대가 있어야 한다. 따라서 상담능력배양을 위한 전문지식을 위해 교육 지원을 해주어야 하며 다양한 방법으로 업무능력을 배양시켜야 한다. 또한 잦은 직원교체를 피해서 고객과의 친밀성을 유지해야 한다. 프라이빗 बैं킹 전담 직원은 우수고객 관련 업무에 전념하고 공간도 독립적으로 운영되도록 해야 한다.

2.5. CRM도입에는 기업의 근본적인 인식 변화가 전제

CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 명확한 전략부터 설정하여야 하며, 정보시스템 구축이 최우선이 아닌 전사전략과 마케팅 부문 재설계에서 접근되어야 한다. 또한 CRM 시스템이 고객관계의 관리에 구체적으로 어떻게 활용되는지를 최우선적으로 고려해야 하며 데이터의 축적과 관리도 중요하지만 분석된 데이터를 어떻게 해석하고 활용할 것인가에 보다 많은 관심을 기울여야 한다.

이는 기업의 CRM 구현에 있어 단순한 정보시스템의 구축이나 대량의 정보 확보 자체가 그 목적이나 핵심이 아님을 알아야 하며, 그보다 선행되어 기업이 CRM을 구현할 수 있는 전략적인 체계로 체질이 개선되어 원활한 CRM의 구현과 고도의 데이터마이닝 기법 등의 CRM활용능력의 향상에 대한 의지를 가지고 임해야 한다는 것이다.

2.6. 기업 특성에 맞게 차별적으로 접근

금융업이나 통신업처럼 고객과 직접 접점을 만들며 풍부한 정보를 확보할 수 있는 산업과 그렇지 않은 산업이 존재하므로 기업별로 자신의 업종과 능력에 맞는 CRM을 도입할 수 있어야 한다. 대 범위의 산업분류로 나누어지는 기업들은 물론 동종업종의 기업들 사이에서도 기업의 특성은 매우 많은 차이를 내재하고 있다. 각 기업과 산업기업문화, 주 고객, 주력 상품, 사업 추진 방향 등의 무수히 많은 차이점을 가지고 있는 것이다. 또한 CRM을 도입하려는 기업의 고객이 어떠한 특성을 가지고 있는가를 우선 파악해야 할 것이다.

이에 기업의 먼저 자신의 모든 조건과 주위 환경을 고려해 가장 자사의 특성에 적합한 CRM의 도입을 추진해야 할 것이다.

2.7. 채널 통합

먼저 실무측면에서 보면 현재 국내 기업의 CRM은 대부분 마케팅 관련 부서가 주도하고 있다. 주도는 단지 이끌어가는 것으로, CRM은 기업의 일개 부서의 움직임으로 그 목표를 이룰 수 있는 것은 아니다. 즉, 전략과 그 수행방법을 확립하고 기업전체에 전파하는 일은 주도부서가 완료할 수 있는 일이지만, CRM의 목표를 달성하기 위해서는 기업은 마치 사람의 몸처럼 유기적인 움직임이 필요하다. 기업 최고 경영층에서 고려된 CRM 전략은 각 부서를 통해 분석되고 그를 통해 확립된 최종 CRM 전략은 모든 부서간의 협업체계 속에서 고객접점에 있는 말단 실무자들도 정확히 이해하고 업무 시 반영되어야 한다는 것이다. 또한 여기에 반드시 피드백이란 보완과 향상의 문화와 시스템이 원활하게 이루어져야 할 것이다. 정보공유 측면에서 보면 온라인과 오프라인간의 채널

통합도 전제되어야 한다. 가장 기본적인 Data Base의 완벽한 공유가 이루어지지 않는다면 정보의 질과 양이 아무리 잘 갖추어져 있다 하더라도 그 효용 가치는 반감될 수밖에 없다.

국내 기업에서는 이러한 온라인과 오프라인의 채널 통합으로 모든 정보가 유용하게 공유되어 사용되고 있다 하더라도 최적의 상태라 말 할 수 없는 요인이 있다. 바로 정보에 대한 최고 경영층의 보수적이고 폐쇄적인 관리가 그 요인이다. 이는 정보의 통합 및 활용에 있어 최악의 조건으로, 최고경영층이 이를 타파할 의지를 가지고 개선해 나가야 한다.

V. 결론

CRM은 갑자기 어느 순간 나타난 것이 아니라 기존의 마케팅이나 데이터베이스를 이용한 것들의 연장선상에서 바라보아야 한다. 고객들과 장기적으로 만족스러운 관계를 형성하여 고객들이 자사의 상품이나 서비스에 대하여 긍정적인 평가와 지속적인 구매를 하도록 함으로서 고객의 가치를 극대화 시켜주는 것이 마케팅을 하는 목적이라면 이를 위해서 밑바탕이 되어야 하는 것이 데이터베이스다. 이런 데이터베이스와 마케팅의 개념이 혼합되어 수익성 있는 고객에 대한 고객관리가 가능하게 하는 것이 CRM인 것이다.

CRM은 기업의 경영전략으로서 다양한 정보기술을 활용하고 고객을 획득 유지하며, 고객의 수익성을 극대화하는 모든 활동을 포괄한다.

그리고 기존 고객을 유지하고 관리하는 것이 더 효율적인 것이 밝혀짐에 따라 CRM의 주된 목적도 고객에 대한 세부적인 정보들 토대로 그들과의 장기적인 관계에 기반한 충성도를 높여 고객의 생애가치를 높이는 것이다. 이러한 CRM은 시장분석, 고객 세분화, 판촉관리, 고객 충성도 제고, 고객 행동 예측, 채널 전략 수립 등에 활용된다.

금융권의 CRM에서 고객은 기업의 수익을 창출하는 원천으로 고객과의 관계관리를 통한 고객의 충성도를 높여 금융기관의 수익을 극대화 하고 고객의 생애를 관리하여 서로간의 상생을 추구하는 것이라고 할 수 있다. 금융기관의 CRM에서는 특히 기존의 고객들을 유지하는 것이 더 수익률이 높으며 기존 고객의 재 구매나 교차판매를 통해 얻게 되는 이익이 생애가치가 높은 고객들이 회사이익의 대부분을 창출하기 때문에 평생가치가 높은 고객들을 획득하고 유지하는 것이 가장 큰 목표이다.

이미 어느 정도 진전 되어가던 금융권의 CRM은 자본시장통합법 시행이나 보험업법 개정과 같은 일련의 금융환경 변화로 다양한 금융상품이 출현하고 투자자 보호 정책도 강화되면서 고객의 성향을 보다 정확하게 파악할 필요 때문에 경쟁이 촉발되기도 하였다. 하지만 아직까지 많은 경우 CRM은 전산부서나 마케팅 담당자들이 주도하는 고객정보 관리 프로그램이나 개발 정도로만 인식하고, 서로가 단순 협력자로서 인식이 되고 있다. 고객과의 밀접한 관계를 형성하기 위해 개별고객 수준까지 관리가 필요하며 다양한 고객을 세분화 하고 관리하기 위해서는 막대한 비용과 각 부서 담당자들의 유기적인 노력이 필요하다.

국내 금융기관들이 CRM을 개선하기 위해서는 CRM을 한 부서에서 담당하는 것을 넘어 전사적인 접근방식으로 문제를 다루고, 정밀한 고객 니즈 분석에 의한 VIP 마케팅을 강화하며, 비용대비 효과가 높도록 고객정보를 분석하고 활용하며, 각 기업이 처한 상황에 맞게 근본적인 인식을 전환하는 것이 필요하다.

CRM의 필요성을 느끼고 경쟁력 강화를 위해 몇몇 기업들이 대

규모의 데이터 웨어 하우스를 구축, 투자를 하고 다양한 고객보상 프로그램을 개발하여 고객을 유인하였으나, 단기간 동안의 성과가 보이지 않자 성과에 대하여 회의적인 반응을 보이게 되었다. 이런 영향으로 CRM을 추진하려던 많은 기업들은 막대한 비용과 불확실한 효과 때문에 투자에 대한 결정을 내리지 못하고 있다. 그러나 최근 금융환경의 변화를 둘러싼 각 금융업종의 경쟁력 강화 노력을 볼 때 CRM을 도입하려는 기업들은 기업의 특성과 상황을 분석하고 CRM의 목적과 목표 전략을 확실하게 수립해야 한다. 또한 장기적인 안목을 가지고 각 기업에 가장 적합한 CRM을 도입하기 위한 요소들은 파악하고, 일상적으로 행해지던 마케팅활동에 CRM의 개념을 합친 전략이 필요하다. CRM을 잘 운용할 수 있도록 운영조직에 대한 지속적인 교육훈련이 병행되어 끊임없는 개선을 전개해 나가야 하며 고객에게 기업가치의 중심을 두는 조직문화가 정착되어야 한다.

CRM이 선택사항이 아닌 필수적인 것으로 받아들여야 한다는 현실에서 금융기업들은 스스로가 '고객의 이익이 나의 이익이 된다.'라는 마인드를 가지고 고객들이 필요와 고객들이 갖고 있는 세분화된 문제를 해결해 주어야 한다. 단지 말로만 고객중심의 경영이 아닌 고객의 관점에서 바라보는 시각을 길러 고객을 위한 방법을 제공하는 노력이 필요하다.

본 연구는 CRM의 개념적 정의와 활용효과에 대한 실증연구가 미흡한 상황에서 실제적으로 금융기관에서 실행되고 있는 CRM 사례에 대한 문제점과 개선방안을 제시하고자 하였다. 따라서 정보기술의 지속적인 발전과 경영환경의 세계화에 의한 급격한 변화에 따라 CRM에 대한 회의론이 재현될 수도 있으나, 정보기술을 기반으로 하는 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션이 원활할수록 CRM성과는 향상되는 것으로 나타난 연구(문장실, 2010)와 기존문헌을 바탕으로 본 연구에서는 CRM시스템에 대한 투자는 확실한 경쟁우위를 달성할 수 있으리라는 긍정적인 전제하에 문제점 및 개선방안을 제시하였다. 그러나 CRM이라는 시스템 요소가 각 기업마다의 특성을 가질 수 있으므로 성과변수의 초점을 어디에 두느냐에 따라 활용방안이 다를 것이다. 이에 본 연구의 한계점은 주로 금융기관의 CRM에 대한 문제점과 개선방안을 제시하였으므로 전체 산업에 적용하기에 한계점이 있다. 또한 문제점을 가지고 있는 실제 사례들을 제시하지 않았다는 한계점을 갖고 있다. 향후 다양한 산업의 CRM적용사례를 조사·분석한 연구가 이루어진다면, CRM 활성화를 통해 기업의 경쟁우위를 달성하기 위한 마케팅 전략적인 측면에서 지속적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

Received: November 25, 2010.

Revised: December 08, 2010.

Accepted: December 12, 2010.

References

- 김병도 (2001), *CRM을 이끄는 세계적 기업 21*, 서울: 서울대학교 출판부.
- 김웅진, 박귀환, 이상윤 (2009), *유통학개론*, 서울: 도서출판 두남.
- 김형수, 김영걸, 박찬욱 (2009), *고객관계관리 전략 원리와 응용*, 서울: 사이텍미디어.
- 노전표 (2007), *디지털 마케팅*, 서울: 도서출판 북코리아.

- 문장실 (2010), "유통정보기술 활용이 커뮤니케이션 전략과 CRM 성과에 미치는 영향", *유통과학연구*, 제8권 제2호, 13-22.
- 박찬수 (2000), *마케팅 원리*, 서울: 법문사.
- 이상윤 (2010), *매장관리론*, 서울: 두남.
- 이상윤 (2010), *유통영업관리론*, 서울: 두남.
- 이지섭 (2007), *프라이빗뱅킹 16단계 성공전략*, 서울: 도서출판 미래의 창.
- 최정환, 이유재 (2001), *죽은 CRM 살아있는 CRM*, 서울: 한언.
- 국민은행 (2007), *CRM 이용현황 설문조사 분석결과 및 개선방안*, 서울: 국민은행출판부.
- CRM 포럼 <http://www.seri.org/forum/crm/>
- GO CRM <http://www.gocrm.co.kr/>
- Buttle, Francis A. (2001), "The CRM Value Chain", *Marketing Business*, February, 52-55.
- Day, G. S. & Bulter, Van den (2002), "Superiority in Customer Relationship Management: Consequence for competitive advantage and performance", working paper, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania.
- Gartner Group (2007), "Customer Relationship Management: The Gartener Perspective," Inside Gartner Group.
- Jayachandran, Satish, Sharma, Subhash, Kaufman, P. & Raman, Pushkala (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology use in Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, 69(October), 177-192.
- Reinartz, Werner, Krafft, Manfred & Hoyer, Wayne D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, 41(August), 293-305.
- Singh, Deepali & Agrawal, D. P. (2003), "CRM Practice in Indian Industries", *International Journal of Customer Relationship*, 5(Dec-Jan), 241-257.