

Research about a successful adopting for the CRM in the companies

기업에서의 성공적인 CRM 정착에 대한 연구

Kim, Gipyong(김기평)*

Abstract

Prior to the introduction of the CRM, we need to analyze the characteristics and the situations of the company, and should establish a clear vision of the CRM. And each company should identify elements and technologies for introducing the most suitable CRM for them, and optimize them, with long-term perspective. In addition, it requires the implementation strategy which integrates the existing company's routine marketing activities with the concept of the CRM. According to the implementation strategy, the company should improve the business process which is the most effective in investment step by step, and the information system strategy, which develops system investment gradually, should harmonize with it.

First, we recognized that raising the company value is important by maximizing customer lifetime value (LTV) by understanding customer needs, and achieving the company's goal through customer satisfaction.

Second, we understood that adopting the CRM should be accompanied by changes in the structure, business process and customer contact channels, and it can be successfully integrated with business when it gets proper understandings and attentions of the management.

Third, the reality is that there are few cases of successful implementation of domestic companies, and some companies that successfully implement the system mean nothing but implement the solution for developing the CRM. Therefore, it needs to be observed for the long haul, and it seems that we need to approach more systematically to implementation cases for each industry about implementation of the CRM.

Fourth, the CRM is no longer the preserve of major companies, and it is the time that medium and small sized enterprises also need it. Taking lesson from Switzerland's small size store merchants who successfully adopt right size of the CRM for their business, for domestic medium and small sized enterprises, the necessity to develop business through developing the CRM models which fit their situations and maintaining relationships with customers has been grown.

Fifth, for adopting the CRM business processes, changing or

converting the CRM system to the model which fits the company's situation is important rather than applying the advanced company's CRM system model. In other words, the CRM solution which can maximize their own strength by developing the CRM program that makes the most of features and characteristics of the company should be adopted.

Keywords: CRM Vision, CRM system model, Life Time value

국문초록

기업들은 CRM을 도입하기에 앞서, 기업의 특성과 상황을 분석하고 CRM 비전을 명확히 수립해야 한다. 그리고 장기적인 안목을 가지고 각 기업에 가장 적합한 CRM을 도입하기 위한 요소기술을 파악하고 이들을 최적화해야 한다. 또한, 기존의 기업들이 일상적으로 전개하는 마케팅 활동에 CRM의 개념을 접목한 구축 전략이 필요하며, 이러한 구축 전략에 따라 단계적으로 투자 효과가 가장 큰 업무 프로세스를 개선하고, 이를 위한 시스템 투자를 점진적으로 전개하는 정보시스템 전략이 조화를 이루어야 한다.

첫 째, 고객 욕구의 파악과 고객니즈의 이해를 통해 고객생애가치(LTV)를 극대화하고, 고객감동을 통한 기업의 목적을 달성하고 그를 통한 기업가치를 높여 나가는 것이 중요하다는 것을 인식하였다.

둘 째, CRM을 도입함에 있어 동반되어야 하는 부분은 바로 이러한 조직의 변화, 업무프로세스의 변화, 고객접촉 채널의 변화이며, 경영층의 올바른 이해와 관심이 이뤄졌을 때 성공적으로 비즈니스에 접목될 수 있음을 파악했다.

셋 째, 국내기업의 성공적인 구축사례가 많지 않은 현실이고, 기업들이 시스템 구축에 성공했다는 것도 단지 CRM 전개를 위한 솔루션을 구축했다는 의미에 불과하므로 향후 장기적인 안목으로 더 지켜보는 것이 필요하며 CRM구축에 있어서의 산업별 구축사례가 좀 더 체계적으로 접근되어야 할 것으로 보인다.

넷 째, CRM은 이제 대기업들만의 전유물이 아니며 중소기업의 기업들에게도 필요한 시대가 되었다는 점이다. 스위스의 소규모점포 상인들도 사업체 규모에 맞는 CRM을 성공적으로 펼쳤던 사례가 있었음을 교훈 삼아서 국내 중소기업들도 회사의 실정에 맞는 CRM모델을 개발하고 고객과의 관계 유지를 통하여 사업을 전개하여야 할 필요가 커진 것이다.

다섯 째, CRM 업무프로세스를 정착함에 있어 선진기업의 CRM 시스템 모델을 그대로 적용하기 보다는 도입회사의 실정에 맞는 모델로 변환 또는 응용하는 것이 중요하다는 점이다. 즉, 도입회사

* Adjunct Professor of Daejeon University, Executive Director of Korea Distribution Science Association, Representative Ephata Strategic Development Institute, Korea. Tel: +82-10-8126-4039.
E-mail: gpkim2970@hanmail.net

각각의 특성과 개성을 살린 CRM프로그램으로 개발하여, 나만의 장점을 최대한 부각시킬 수 있는 CRM솔루션으로 정착하여야 할 것이다.

주제어: CRM비전, CRM시스템모델, 고객생애가치

I. 서론

마케팅의 역사는 기원전부터 시작되며 서로 원하는 재화를 물물교환을 통해서 얻는 퍼스널 마케팅에서부터 그 유래를 찾을 수 있다. 1930년대 포드사의 검은색 T형 자동차의 대량생산으로 부터 시작된 매스마케팅(Mass Marketing)의 패러다임은 Target-마케팅, 소비자 마케팅, 산업마케팅, 비 영리마케팅, 서비스마케팅, 니치 마케팅, 데이터베이스 마케팅, 최근에 들어서는 고객관계관리(Customer Relationship Management) 까지 변화를 거듭해 왔다.

이러한 마케팅의 변화는 시장개방에 따른 외국기업의 참여, 동종업계 간의 경쟁심화, 소비자 욕구의 변화추세가 다양화·가속화됨에 따라 더욱 빠르게 요구되고 있다. 따라서 각 기업들은 새로운 시장상황 속에서 어떻게 대처할 것인가 하는 것이 기업의 최대 현안으로 떠오르고 있다.

시대가 발전함에 따라 고객만족경영이 중요한 요인으로 부각되게 된 5가지 배경을 설명하면 다음과 같다 (유필화 등,1998).

첫째, 고객만족이 재 구매와 구전에 크게 영향을 미친다는 사실이다. 평균적인 회사의 비즈니스 중 65%는 만족을 얻은 기존 고객을 통해 이루어지며, 만족을 얻지 못한 고객의 91%는 절대로 그 회사의 물건을 다시 구매하지 않고 최소한 9명에게 자신이 겪을 불쾌감을 이야기한다.

둘째, 세계화의 진행이다. 즉, 전 세계의 어떤 기업이라도 고객만족에 등한시하면 다른 기업에게 고객을 빼앗기게 된다.

셋째, 소비자의 다양한 욕구이다. 오늘날에는 가처분 소득의 증가에 따라 소비자의 욕구가 더욱 다양해지고 또한 적극적으로 자신의 욕구를 충족시키려 한다. 따라서 기업은 고객의 욕구를 파악하고 만족시키는 고객만족경영이 기업 활동의 핵심임을 자각하고 있다.

넷째, 성숙된 시장이 증가하고 제품의 품질이 비슷해지고 있다. 시장이 성숙해 질수록 전체 수요는 늘지 않아 경쟁이 치열해진다. 또한 성숙시장에서는 제품의 제조기술이 어느 정도 알려져서 경쟁제품과 차별화가 어렵게 된다. 따라서 고객을 경쟁사보다 더 만족시켜야만 하는 것이 중요해지게 된다.

다섯째, 정보통신기술의 발달이다. 즉, 정보통신 분야의 기술발달은 고객을 만족시킬 수 있는 정보를 빠르게 처리함으로써 경쟁력 향상의 중요한 수단이 되고 있다. 대체로 이와 같은 변화요인에 의해 고객만족 경영이 중요해 지고 있으며, 이에 대한 구체적인 실현을 가능케 해주는 정보통신 기술이 놀랄 만큼 발전하고 있다. 따라서 고객들의 반복구매 성향인 고객 충성도(customer loyalty)를 고객 유지율로 측정할 뿐만 아니라 고객 충성도에 영향을 미치는 요인들을 구체적으로 파악할 수 있게 되었다.

즉, CRM, Relationship Marketing, 1:1 마케팅, 데이터베이스 마케팅, 다이렉트 마케팅을 통해 고객의 특징을 파악할 수 있게 됨에 따라 고객에 대한 만족도가 제고되고 있는 것이다.

이러한 시장의 변화를 따라 잡기 위해 고객 지향 정신 또는 고

객만족경영이 높아지고 있다. 즉, 기존의 불특정 다수를 대상으로 하는 마케팅 방법에서 탈피하여 고객 개인의 개성을 파악하여 그들의 Needs를 충족시켜 상품이나 서비스에 대한 충성도(Loyalty)를 높이고자 하는 일대일 마케팅의 필요성이 대두되고 있으며, 이는 1998년도부터 국내에서 불고 있는 E-business 열풍이 급속도로 확산됨에 따라 고객의 신규확보·유지관리 문제에 On-line과 Off-line의 구별을 떠나 모든 기업의 관심이 집중되고 있으며, 이를 지원할 수 있는 Solution의 개발 및 활용이 절실히 요구되었으며, 이러한 새로운 요구를 해결할 수 있는 방법으로 고객중심의 마케팅을 한 차원 더욱 높일 수 있는 고객관리시스템(CRM: Customer Relationship Management)이 최근 국내 정보기술(IT) 시장의 한 분야로 자리 잡고 있다.

CRM의 중요성에 대한 관심은 국내뿐만 아니라 전 세계적으로 범위가 확대되고 있으며 점차 분야도 넓어지고 있는 추세이다. 세계적인 시장 조사 기관인 IDC가 1999년 발표한 자료에 의하면, 2001년 세계시장규모가 약 59,921백만\$에 이를 것으로 전망하고 있으며, 2000년 국내 시장도 약 2,000억원 규모로 예상했다. 그러나 이러한 통계적인 수치와는 달리 국내 CRM시장은 역사가 짧아서 CRM의 전문가가 너무나 부족한 것이 현실이다. 또한 CRM솔루션 자체가 외국에서 구축·발전된 솔루션으로 국내기업에 적합한 CRM솔루션(한국형 CRM)이 부족한 실정이다. 이러한 환경 속에서 CRM을 구축하고 정착하려는 기업들이 CRM을 정착하기 위해 어떠한 프로세스로 CRM을 구축하고 개발하여야 하는지 명확한 자료가 부족한 실정이다. 이러한 결과는 CRM 이론을 다루는 자료나 인터넷 등을 살펴봐도 CRM에 관해 명확한 정의가 기술되어 있지 않고, CRM에 대해 이야기하는 사람마다 관점이 다르기 때문이다. 이를 통해 국내 CRM산업의 현실이 선진국에 비해 얼마나 퇴보되어 있고 부족한지를 알 수 있다.

II. 이론적 배경

1. CRM의 정의와 분류

과거 수요가 공급을 초과하여 단순히 많은 물건을 만들어 많이 공급만 하면 저절로 물건이 팔리던 공급자 중심의 경제 구조에서 점차 경쟁의 가속화로 인하여 경쟁자가 늘어나고, 공급이 수요를 초과하여 이제는 고객중심의 시장을 따라가지 못하는 기업은 자연스럽게 도태될 수밖에 없는 시장 환경 속에서는 고객을 최선으로 생각하여야 한다. 이러한 추세를 반영이라도 하듯 데이터베이스마케팅이 각광을 받았고 이제는 한 단계 더 발전한 기법인 CRM이 많이 활용되고 있다.

CRM의 정의에 대해서는 <표 1>과 같이 많은 학자나 실무자들이 다양한 정의를 논하고 있다. 위에 열거한 정의들을 살펴보면, 공통적으로 논하고 있는 가장 큰 특징인 고객의 가치를 극대화하기 위하여, 컴퓨터에 수록된 정보를 이용하여 고객과의 관계를 구축하는 마케팅활동을 이야기하고 있다. 이러한 점을 토대로 다음과 같은 정의를 내릴 수 있다. CRM은 『고객관계를 증진하고 고객 가치를 극대화하기 위해, 입체적 고객정보 및 기업정보(Business Intelligence)를 기반으로 고객에게 영향을 미치는 분야의 제반 프로세스를 효과적으로 자동화하고 관련 채널을 통합하여, 고객요구를 충족하며, 업무효율성을 높여 기업경쟁성과를 향상시키는 시스템』인 것이다(허순영,2000).

CRM의 분류는 명확히 정의되어 있지 않다. 현재는 DW 업체나 Mining 업체, 혹은 솔루션 벤더 들이 자신들이 구축해나가면서 자기 나름대로 자신의 입장을 고려하여 분류한 것이다.

<표 1> CRM의 정의

출 처	정 의
가트너 그룹	신규고객 획득, 기존고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근.
Meta Group	고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고, 추출하고, 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객의 needs, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고, 이를 통해 dynamical하게 사업기회나 변화에 대처할 수 있게 함.
박형주, 언스트영, 경연건설턴트 http://www.youngwha.co.kr/	CRM은 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객 평생가치를 극대화, 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객 관계 관리 프로세스를 구축하는 것을 말함.
조창희, 월간 컴퓨터월드 2000.03	CRM은 글자 그대로 고객관계를 관리하는 모든 소프트웨어 및 관련 요소 소프트웨어로 구성된 솔루션으로 정의됨.
IBM,http://www.ibm.co.kr	기업이 고객을 발굴하고, 선정하고, 획득하고, 개발하고, 유지하는 모든 비즈니스 프로세스.
한국 S/W산업보고서 2000.06	기업이 보유하고있는 고객데이터를 수집, 통합, 가공분석하여 고객 개인의 특성(Individuality)에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정.
PC WEEK	영업, 마케팅 고객서비스 및 고객지원 영역에서 고객관리와 관련된 비즈니스프로세스를 자동화하고 개선시키는데 초점을 두는 솔루션.

CRM의 분류에서도 이론적으로 완벽한 분류는 어렵겠지만 흔히 이야기하는 공통점을 중심으로 나름대로 구분하려 한다. CRM의 정의에서 보았듯이 CRM은 「고객관계를 증진하고 고객가치를 극대화하기 위해 입체적 고객정보 및 기업정보(Business Intelligence)를 기반으로 고객에게 영향을 미치는 분야의 제반 프로세스를 효과적으로 자동화하고 관련채널을 통합하여 고객요구를 충족하며 업무효율성을 높여 기업경영상과를 향상시키는 시스템」이다. 즉, 고객관리를 지원하는 솔루션이다.

솔루션이라는 어원자체의 뜻에서 알 수 있듯이 말 그대로 해법, 해결책 등을 의미한다. 즉 고객과의 관계를 증진시켜 그것을 토대로 기업의 이윤을 추구하는 모든 활동을 CRM이라고 이야기 할 수 있다. 아직 CRM에 대한 명확한 분류법은 없다. CRM의 각 부분을 상세하게 나누어보고 구축 프로세스 별로 생각하여 보면 어디서부터 구축이 되는 것이 중요하며, 각 구축 프로세스별로 자기만의 분류체계가 정립 될 것이다.

아래의 분류방법은 시장에서 거론하는 CRM분류설을 정리한 것이다.

백오피스(Back Office)CRM과 프런트오피스(Front Office) CRM A 라는 회사가 있다고 가정해보자. 이 회사는 고객관리를 위해 영업

조직을 운영하여, 직접 고객들을 만나 마케팅, 세일즈, 고객지원 등 현업에 직접 적용한다. 또 직접고객을 만나지는 않지만 뒤에서 고객들을 관리하기 위해 여러 가지 활동을 한다.

이러한 관점에서 봤을 때 CRM은 크게 백오피스(Back Office)CRM과 프런트오피스(Front Office) CRM으로 나누어 볼 수 있다. 다른 이들은 또 백오피스제품군과 프런트오피스 제품군으로 나누기도 하는데 같은 개념이다. 백오피스 소프트웨어라 함은 일반적으로 기업전산시스템의 근간을 이루는 네트워크, 데이터베이스관리시스템 등의 소프트/하드웨어 인프라 및 이것을 기반으로 동작하는 그룹웨어, 워크플로우, Http 서버, 메일 서버 등의 기간정보시스템을 뜻한다.

이에 반해 프런트오피스는 백오피스 제품/서비스와 통합되거나 혹은 독립적으로 사용되어 축적된 정보와 지식을 실제로 발현시키기 위해 앤드유저가 사용하는 소프트웨어로 sales, service, call center, internet 등 고객을 주로 만나는 접점 분야를 말하고 여기는 고객을 만나기 때문에 process 및 해당 functionality 등을 중요시 한다.

방법론적인 면에서도 백오피스 CRM은 데이터마이닝(Data Mining), 데이터웨어하우징(Data Warehousing), 위험관리(Risk Management) 등 원천데이터를 정렬, 통합, 종합함으로써 결과를 분석하고 예측하는 CRM패키지 및 방법론을 말하고 프런트오피스CRM은 마케팅, 세일즈, 고객지원, 협력사관리 등 일련의 영업활동에서 발생하는 원천데이터를 취득하고 관리함은 물론 그 수행과정을 체계적으로 관리하여 자동화하는 소프트웨어 솔루션으로 마케팅, 세일즈, 고객지원 현업에 직접 적용하여 고객들의 요구사항을 보다 효과적으로 충족시키고 잠재 구매욕구를 발굴함으로써 고객확보능력 및 신규고객창출 기회를 극대화시킨다.

프런트오피스 CRM 솔루션은 마케팅, 세일즈, 고객획득 서비스 활동의 고객관리의 닫혀진 순환(Closed Loop) 활동을 관리함으로써 일련의 고객획득(Acquisition), 고객유지(Retention), 협력사간 고객공유(Sharing)의 대 고객 활동의 효율성을 전사적 차원에서 향상시킨다. 프런트오피스 CRM솔루션은 효과적인 타겟 마케팅 및 프로세스를 통한 팀 단위의 조직적 판매활동, 고객데이터의 다각적 정보추출, 판매기회의 단계별 관리, 콜 센터와의 유기적 통합, 체계적 고객지원기록의 유지 등의 실질적 고객 영업활동에 사용한다.

앞장에서 언급했던 것처럼 무엇보다 CRM 제품을 파는 벤더들의 자의적인 해석이 여러 가지다. 예를 들어 위에서 말하는 방법론적인 면에서 분류한 백오피스 CRM에 들어있는 Risk management(RM)는 CRM에 포함시키지 않는 사람도 있다. 이 RM은 주로 금융기관에서 수신금리와 여신금리의 차이를 다양한 변수를 가지고 분석하는 시스템으로 RM을 CRM영역에 넣는 것을 꺼린다. 이러한 자의적인 해석은 외국의 유명업체도 서로분류를 달리한다. 큰 e-Business 그룹을 갖고 있는 SAP, Oracle 에서는 front office는 CRM, back office는 ERP, SCM 등으로 분류한다. 아직까지 CRM에 대한 분류가 각 업체들의 입장에 따라 차이가 있다 보니 처음 CRM을 접하고 이해하려는 사람들은 혼동이 올 수밖에 없다.

이러한 자의적인 해석은 국내 CRM 솔루션 공급업체들의 생성에 따라 크게 네 가지의 방향으로 나타낸다.

① 데이터웨어하우징 전문업체의 접근방법

대단위 B-C (Business To Consumer)시장 고객정보를 DB마케팅, DB마이닝 도구를 활용하여 유의한 구매정보 및 고객정보를 추출해 내는 솔루션을 제공한다. 고객데이터의 분석 및 예측을 통한

솔루션을 제공하고 있으나 현업에 보다 효과적으로 사용되기 위해서는 프론트 오피스 솔루션과의 통합이 요구된다.

② 확장 ERP의 한 모듈로서 CRM을 인식하는 기존 ERP공급업체의 동향으로서 이러한 접근방법은 문서관리 기능을 기반으로 기존 ERP 영업모듈의 기능을 확장해 솔루션을 구성해 나가는 형태를 취한다. 기존 ERP를 근간으로 하여 개발되었기 때문에 특정 ERP제품에 의존적인 형태를 취하며 타 ERP와의 연동에 제한적이다.

③ CTI(Computer Telephony Integration) 공급업체를 중심으로 콜센터 솔루션에서 출발한 고객지원 시스템으로서 기존 콜센터솔루션에 콜로그 처리 및 간단한 고객정보 관리 기능을 추가한 형태로 본격적인 고객관리 기능이 없으며 마케팅 및 세일즈 부분을 고려하지 않은 제한적 CRM기능을 제공하고 있다.

④ 금융권을 중심으로 한 위험관리시스템(Risk Management System) 솔루션 제공업체의 움직임으로 국산 혹은 외산 RMS소프트웨어 패키지를 적용하여 금융상품의 재무적 위험성을 미리 포착해 내고 유익한 고객 마케팅 정보를 추출해 낼 수 있게 된다. 위의 예를 살펴보면 DB업체의 경우 CRM을 DW(Data Warehouse)와 거의 동일시하면서 DW 구축 사례를 CRM 구축 사례로 선전하는 경우가 많다.

하지만 CRM이 비즈니스 프로세스와 IT 제품이 결합된 솔루션임을 고려해 볼 때 이러한 정의들은 자칫 비즈니스 적인 관점의 결여를 낳거나 IT 영역에 있어서도 불완전한 형태의 모습을 낳기 쉽다.

2. CRM의 도입배경과 필요성

시대는 급변하고 있다. 기업의 입장에서 보면 기업 간의 경쟁이 심화되고, 소비자의 욕구도 하루가 다르게 다양화되면서 기업들은 신규고객을 창출하기 위해 들어가는 비용이 증가하고 있으며, 대중 매체의 효율성감소와 고객Needs의 다양화개성화로 인해 어려움에 처해 있다. 이러한 시대의 변화로 인해 기업들은 수많은 시행착오를 거쳐 신규고객의 창출이 얼마나 어려운 지를 경험했다. 이로 인해 기존고객이 상대적으로 중요하다는 인식이 대두되고 있으며, 마케팅운용방식도 예전의 대중마케팅(mass marketing)이 지양되고 세분화 마케팅(segmentation)과 틈새마케팅(niche marketing)으로 발전했으며, 이에 따라 개별고객을 대상으로 전략수립의 필요성이 증대되고 있다. 더구나 인터넷과 정보기술(information Technology)의 발전으로 우수고객의 발굴에 대하여, 마케팅 활동이 활성화되고 있으며, 고객정보의 수립·축적·분석 개별고객 대상의 전략 수립, 일대일 커뮤니케이션을 통한 전략의 집행 및 피드백이 용이하게 되었다.

이러한 시대의 변화에 대해서는 세계적인 미래학자 피터 드러커는 일찍이 그의 저서 『자본주의 이후의 사회』(Post Capitalist Society)에서 앞으로의 사회는 지식이 지배하는 사회가 될 것이라고 역설하였다.

선진국들의 경제가 산업중심의 경제에서 '지식중심의 경제(Knowledge based Economy)'로 급격하게 전환하고 있다는 보고서가 발표되기도 하였다(OECD 보고서,1998). 이러한 추세 속에서 다음과 같은 경영환경의 변화는 선진기업들로 하여금 기업의 경영측면에서 새로운 패러다임에 적응하는 방법을 적극적으로 모색하게 하였다.

① 경제·사회적 측면의 변화 : 정보중심의 사회가 도래하면서 정보혁명은 지식의 확산과 창조를 가속화시키며 산업구조를 제조업중심에서 정보, 서비스중심으로 변화시키게 되었다. 또한 경제주체들 간에 네트워크가 형성되어 생산요소의 공유가 가능하게 하였다.

② 산업·기술적 측면의 변화 : 기업들이 정보기술(IT)에 대한 투자를 확대함에 따라 컴퓨터, 데이터 처리, 반도체, 통신,SI등 정보관련 산업을 급속히 성장하게 하였다. 또한 기술정보 획득이 용이해짐에 따라 신기술의 라이프 사이클이 급격하게 단축되고 기계전자학, 화학전자학 등과 같은 융합기술이 발달하는 등 산업의 융합화와 복합화가 빠르게 진전되었다. 더불어 컴퓨터, 통신기술, 표준화 등에 의해 주문화 된 대량생산이 실현되고, CALS등의 확산에 따른 최적의 생산기술이 도입됨으로써 생산 기술의 유연화 및 기능화가 가능해졌다.

③ 기업·경영의 변화 : 이미 세계는 24시간 경제·사회 활동이 가능한 지구촌을 형성하여 전 세계시장을 대상으로 한 판매망 구축과 지역적 이점을 활용한 해외생산 등이 확대되는 등 글로벌 경쟁이 한층 격화되었다. 이에 따라 기업에서도 정보기술을 기반으로 소규모 단위로 분할된 네트워크형 조직으로 변하고 있으며, 핵심기술과 경영능력은 중점육성하고 자신의 부족한 부문은 해당선진기업과 전략적 제휴나 Outsourcing을 통해 보완하는 네트워크형 기업이 출현하였다.

④ 시장·소비자의 변화 : 소비자들은 인터넷이나 PC통신 등을 통해 쉽고 효율적으로 상품구매정보를 획득할 수 있게 되었고, 메이커와의 직접 거래가 가능하게 되었다. 이는 정보 확산이 가져온 결과로 소비자의 역량을 한층 강화시켰고 시장은 대량생산방식의 생산자중심에서 개성화 된 소비자의 중심으로의 이행이 불가피하게 되었다.

다음은 CRM의 필요성 6가지를 설명한 것이다.

① 시장점유율보다는 고객점유율에 비중을 둔다. 따라서 기존고객 및 잠재 고객을 대상으로 고객유지 및 이탈방지, 타 상품과의 연계판매(Cross-Sell) 및 수익성이 높은 상품을 판매하기 위한 상승판매(Up-Sell) 등 1:1 마케팅 전략을 통해 고객 점유율을 높이는 전략이 필요하다. 이를 위해서는 기업의 고객을 여러 가지 기준으로 분류하는 작업이 선행되어야 한다. 어느 고객이 우리 기업에게 가장 가치 있는 고객인가? 어떤 고객이 다른 회사로 이탈할 가능성이 높은 고객인가? 연계판매가 가능한 대상 고객은 누구인가? 등의 관점에서 기존 고객을 분류하고, 분류된 고객별로 차별적인 마케팅 전략을 집행하기 위해서 고객과의 다양한 접점(contact point)을 활용하며, 고객의 반응을 다시 피드백 하여 보다 향상된 고객관계관리 전략을 수립할 수 있게 된다.

② 고객획득보다는 고객유지에 중점을 둔다. 마케팅활동의 초기에는 더 많은 고객을 획득하기 위해 노력해왔다. 심지어는 정보를 제공 해주는 고객들에게는 다양한 상품 및 할인정책을 제시하기도 하였다. 그러나 이제는 바뀌고 있다. 한 사람의 우수한 고객을 통해 기업의 수익성을 높이며, 이러한 우수한 고객을 유지하는 것에 중점을 두고 있다. 매스마케팅을 통해 검증되지 않은 고객들을 획득하기보다는 검증된 한 명의 우수한 고객이 기업에게는 훨씬 더 도움이 되는 것이다.

③ 제품판매보다는 고객관계(Customer Relationship)에 중점을 둔다. 기존의 마케팅 방향은 모든 소비자를 대상으로 대량생산한 제품을 대량 유통시키고, 대량 촉진(Promotion)을 해왔다. 이는 고객

중심이라기 보다는 기업의 입장에서 제품을 생산한 것이다. 반면 CRM은 고객에 입장을 맞추는 것이다. 고객과의 관계를 기반으로 고객의 입장에서 제품을 만드는 것이다. 고객이 원하는 상품을 만들고, 고객의 관계에서 고객의 니즈를 파악하여 그 고객이 원하는 제품을 공급하는 것이다. 그러나 이런 고객에 대한 분석력은 항상 제자리에 머물고 있었다. 고객을 이해하기에는 많은 문제점이 있었던 것이다. 이러한 문제점을 해결하는 기업의 성공한다.

④ 고객에 대한 니즈를 파악할 수 있는 시스템이 기존에는 존재하지 않았다. 고객에 관한 정보는 하루가 멀다시피 변화하지만 이러한 고객정보를 뒷받침할 수 있는 시스템이 전혀 없었다. 어떻게 고객을 세분화할 것인가? 어떻게 목표고객을 설정할 것인가? 목표고객에 대한 포지셔닝은 어떻게 실시할 것인가? 고객에 대한 수익을 어떻게 증가시킬 것인가? 이러한 문제에 대한 해답을 제공할 만한 제반 인프라가 구축되어 있지 않기에 기반 조성을 통해 새로운 기회를 엿보게 되었다.

⑤ 지속적으로 고객에게 서비스를 제공할 방법이 없었다. 고객에 대한 정보가 있어도 어떻게 서비스를 실시해야 할지를 모르고 있는 것이다. 어떠한 방향으로 고객을 만족시킬 것인지에 대한 대책이 없다면 아무리 좋은 투자라도 그 무엇이라도 무용지물이 될 것이다. 지속적인 관리방안을 통한 장기적인 계획수립을 통해 고객을 관리해야 한다.

⑥ 전자적이며 고객 지향적이어야 한다. 더 나은 고객을 위해서라면 사내 어느 부서에 근무하는 그 누구라도 항상 고객을 위해, 고객에 대해 준비해야 한다. 예를 들어, A/S부서에 근무하는 직원이야말로 고객을 가장 자주 접하는 사람으로 이 직원은 자주 방문하는 모 아파트 단지 내 고객들의 특성과 정보, 취향을 가장 많이 알고 있다. 그러나 대부분의 기업에서는 가장 확실하고 가장 신뢰할 수 있는 정보임에도 불구하고 이러한 정보를 제대로 활용하지 못하고 있다. 고객의 불만, 고객의 특징, 고객의 취향 등의 정보를 마케팅 부서에서 활용한다면 직접적인 시장의 변화를 느낄 수 있으며, 고객의 변화를 통한 새로운 마케팅이 가능하게 될 것이다. CRM은 이처럼 전자적으로 고객에 대한, 고객에 대한, 고객정보에 대한 마인드를 바꾸고 개선하며 집중적인 관리를 통해 완전한 정착단계에 이를 수 있다. CRM은 고객, 정보, 사내 프로세스, 전략, 조직 등 경영 전반에 걸친 관리체계이며, 이를 정보기술이 밀받침되어 구성되는 것이다.

앞으로의 CRM은 바로 고객과의 관계를 바탕으로 한 LTV(Life Time Value)를 극대화하는 것으로 귀결될 것이다. 기존의 단일한 생각으로 단순하게 고객과의 관계에 머무르지 않고 이를 바탕으로 다양한 고객접점 (영업사원의 고객접촉, A/S 직원의 방문, 고객으로부터 걸려온 전화 (Inbound Call) 등등)을 활용하여 여기서 발생되는 수많은 데이터를 고객의 니즈에 초점을 두어 1:1로 차별화된 마케팅을 실시해야한다. 기존의 마케팅이 단발적인 마케팅 전술이라면 CRM은 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 한 번 고객은 평생 고객이 될 수 있는 기회를 만들며, 평생 고객화를 통해 고객의 가치를 극대화해야 한다. 그래야만 기업이 생존할 수 있으며, 이를 위해 CRM이 필요한 것이다.

3. CRM의 구축 전제조건과 프로세스

전략적 CRM을 새로운 마케팅전략으로 구축하기 위해 필요한 것을 살펴보고자 한다. 가장 큰 구축의 전제조건은 CRM을 구축하기 전에 자사에 정말 필요한가를 따져봐야 하며 CRM이 자사가

속한 산업 특성과 현황, 전자적 전략, 비즈니스모델 등을 고려하여 자사에 적합한 CRM 전략을 수립하여 그러한 전략방향을 바탕으로 고객전략, 상품/서비스 전략, 커뮤니케이션/채널 전략, 프로세스 및 조직 재설계, 시스템구축 작업등이 단계적으로 실행되어야 한다. <그림 1>은 CRM구축을 위한 구성요소를 나타낸 것이다(애드윈 정보기술, 2001).

다음으로 CRM의 구축 프로세스에 관해서 알아보면 CRM을 구축하고자 하는 기업군에 따라 금융, 제조, 닷컴기업 등 각각의 구축 프로세스가 조금의 차이가 있으나, 여기서는 일반적인 CRM 구현 구축프로세스를 5가지 단계로 고찰해 보고자 한다.

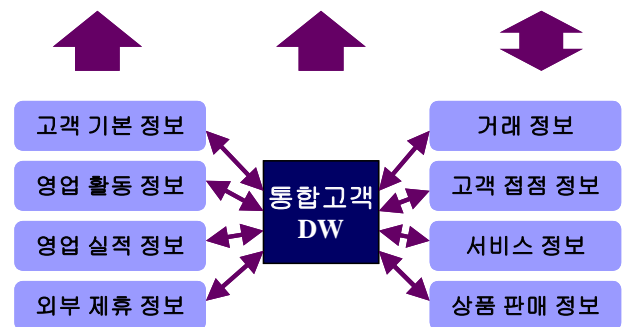
첫째, 위에서 언급한 CRM구축의 필요성 인식단계이다. 과연 자사가 속한 산업의 특성과 상황을 고려할 때 얼마만큼 CRM이 필요한지 “남들이 하니깐 나도 따라서 한다” 라는 단일한 생각은 아닌지 깊이 새겨야 한다.

그리고 기업특성에 적합한 고객 전략(Customer Strategy)을 수립해야 한다. 적합한 고객전략수립만이 CRM 구축의 목적과 고객이 왜, 어떤 방법으로 상품과 서비스를 구입하는가에 대해 통합적으로 이해해야 하며, 이러한 이해 속에서 기업은 고객의 입장에서 구매 전후의 만족과 충족감을 숙지하고 고객의 파트너로서의 자세를 견지해야 한다.

둘째, CRM은 고객 통합 데이터베이스를 구축해야 한다. 이는 가장 중요한 단계이다. CRM 프로세스는 체계적이고 종합적인 고객정보의 수집으로부터 시작한다. 기업은 고객과의 다양한 접촉채널을 가지고 있다. 고객정보의 수집이란 각 채널 즉, 고객접점에서 어떤 정보를 어떻게 수집할 것인가 하는 문제이다. 기업이 보유하고 있는 고객, 상품, 거래 등에 관련된 데이터를 데이터웨어하우스 관점에 기초하여 통합한다. 즉, CRM을 위해서는 고객과 관련된 전자적인 정보의 공유체제가 확립되어야 한다.

고객이 생각하고, 표현하는 말 한마디 한마디를 사내 정보망을 통해 공유하고, 이러한 정보가 충분히 분석된다면, 향후 고객에 대한 마케팅을 실시할 때에 고객에 대해 훨씬 더 다양하고 의미 있는 분석을 실시할 수 있게 된다.

- 우수 고객 분석
- 이탈 고객 분석
- 가망 고객 분석
- 고객 세분화 및 RANK
- 교차 판매
- 고객 분석
- 상품 판매 정보 분석
- 영업 현황 분석
- 거래 정보 분석
- 조회 및 레포팅
- 캠페인 대상 정보
- 캠페인 반응 정보
- 캠페인 ROI 예측
- 캠페인 효과 분석
- 캠페인 진행 모니터링



<그림 1> CRM구축을 위한 구성요소

셋째, 데이터 마이닝을 통해 고객 분석과 마케팅을 전략을 수립하는 단계이다. 구축된 고객 통합 데이터베이스를 대상으로 마이닝 작업을 통해 고객의 특성을 분석한다. 구매를 창출할 수 있는 마케팅 전략 수립하고 잠재적으로 유용한 고객층과 비용의 증가를

초래하는 고객층을 분류하여 차별적 접근을 시도해야하며, 축적된 기존 고객 정보를 바탕으로 거래가 없었지만 유망한 잠재고객에게 도달할 수 있는 마케팅전략을 수립해야한다. 데이터마닝 작업은 널리 알려진 RFM (Recency, Frequency, Monetary) 분석 방식이나 LTV (Life Time Value) 분석과는 달리 고객 개개인의 행동을 예측하기 위한 목적으로 모형을 구축하는 것(Predictive Behavioral Modeling)으로 신경망(Neural Network)과 같은 다양한 분석 모형을 활용하게 된다. 대용량 데이터를 분석하여 차별화 된 정보를 획득하는 것은 마케팅 우위를 차지하기 위한 큰 지렛대 효과를 한다.

넷째, 데이터 마이닝을 통하여 분석한 고객 분석 결과를 실질적으로 판매과정에서 활용 마케팅 전략을 펼치는 단계이다. 분류된 고객 개개인에 대한 특성을 바탕으로 해당 고객에 대한 적절한 캠페인 전략을 지원, 관리함으로써 최고의 잠재적 수익성과 영향력을 지닌 고객 군을 상대로 판매행위를 하여 실질적인 매출성장을 도모하는 단계이다. 단순한 상품 판매를 벗어나 교차판매, up-selling 등을 통해 고객생애가치 LTV(life time value)의 극대화를 추구해야 한다. 이러한 활동을 위하여 애플리케이션, OLAP, Web등의 다양한 형식의 캠페인 도구를 가지고 관련 부서 및 사용자의 목적에 따라 이용될 수 있다.

다섯째, 반응분석 및 Closed Loop Process의 구현단계이다. 캠페인도구를 이용하여 고객에게 펼친 마케팅 활동이 올바른 정보가 이용 되었는가, 분석결과가 타당한가, 적절한 마케팅 활동이 실행되었는가라는 측면에서 평가되어야 한다. 이를 알아볼 수 있는 가장 기초적인 반응분석은 반응률이다. 반응률이 높지 않다는 것은 전체 프로세스의 어느 단계에 문제가 있다는 점을 의미한다. 그러나 단순히 반응률이 높지 않다는 점에 의해 어느 단계에 문제가 있는지를 알기는 어렵다.

고객의 반응과 관련된 정보는 접촉이유, 접촉채널, Communication 내용, Marketing Offerings 등에서 알 수 있는데, 최선의 방법은 이러한 정보를 체계적으로 축적하여 분석단계에 반영하는 것이다. 이 정보가 누적되어 감에 따라 기 설정된 분석모형의 결과가 달라지면서 개선이 이루어질 것이고, 이에 따라 목표고객, 선호채널, 선호Communication 내용 및 Marketing Offerings 등의 수정이 이루어지면서 마케팅 기획의 개선이 이루어지게 된다.

위와 같은 내용을 비교 분석해 보면 CRM에 있어서 서비스는 기업과 고객 간의 계속적 접촉 확보와 장기적 관계 유지를 위한 수단이며, 차별화, 개인화 된 서비스를 제공하여 핵심고객 층 형성을 강화해야 됨을 알 수 있다. 즉 고객에 대한 피드백 관리를 통해 구매 이탈자를 줄이고 기존 고객을 양질의 우수 고객으로 전환해야한다.

<그림 2>는 CRM의 구축 방법론을 나타낸 것이다. 기업에서 CRM구축을 위해서는 회사의 경영방침에 따라 CRM추진계획을 수립하고, 회사에 수집된 정보데이터를 데이터마닝 즉, 정보거르기 작업을 통하여 분석하고 이를 바탕으로 CRM프로그램을 설계하여야 한다.



<그림 2> CRM 구축방법론

III. CRM추진사례와 구축현황

1. CRM추진사례

현재 국내에서 CRM을 도입했거나 도입을 추진 중인 기업은 대기업과 닷컴기업을 합쳐 50여 개가 넘는 것으로 추산되고 있다. 주 수요층은 금융, 통신이며 닷컴 기업들도 e-CRM 수요를 창출하고 있다. 업계는 올 하반기 초기 시장을 형성한데 이어 내년부터는 본격적인 CRM 시장 성장이 이뤄질 것으로 내다보고 있다 (경영과 컴퓨터, 2000).

1.1. 금융권 구축사례

은행간 경쟁이 치열해지면서 우량고객들을 집중 발굴, 관리해 수익성 위주의 질적 성장을 추구하겠다는 전략이 확산되고 있음. 특히 다른 금융기관들에 비해 CRM구축이 늦은 은행들은 인터넷뱅킹 등 온라인 채널의 성장에 따라 e-CRM 쪽으로도 많은 관심을 보이고 있다.

또한 최근 국내 보험업계도 CRM시스템을 도입, 구축을 통해 우량고객 확보를 위해 전력을 다하고 있다. 이는 국내 보험사들이 기존의 영업 패턴에 일대 변화를 꾀하면서 신규고객확보와 더불어 기존 고객의 유지를 통해 수익성을 창출하고자 하는 전략의 일환으로 분석된다. 그런데 여기서 한번 생각해봐야 할 것이 있다.

국내은행과 보험회사 등은 이미 90년대 초반에서 중반사이 이미 데이터베이스마케팅을 벌여오고 있었다. 은행들은 그 동안 구축, 활용하여 왔던 텔레뱅킹 시스템의 콜센터를 근간으로 시스템 구축을 이뤄왔으나 이를 마케팅에는 체계적으로 실시하지는 않고 있는 것 같다. 은행들은 고객, 상품, 지역 등에 대한 많은 자료를 이용하여, 수익성 제고에 노력하여 왔지만, 현실적으로 대 내외적인 정보시스템의 구축부진, 정보 활용 부족, 그리고 은행 마케팅을 지원하기 위한 충분한 정보가 제대로 구비되어 있지 않고 있다. CRM의 기본인 기존고객을 평생고객으로 관리, 유지한다든지, 마케팅비용의 획기적인 절감, 고객의 차별화 전략에의 효율성 부여와 같은 데이터베이스마케팅의 본질적인 것의 명확한 이해와 노력 부족이 현실이었다. 그런데 앞에서 설명 한 것과 같이 CRM은 어느 날 갑자기 뚝 떨어진 새로운 마케팅이 아니라, 그 근간은 앞서

데이터베이스마케팅에서 발전된 것인데, 그 기본인 데이터베이스 마케팅에서도 본질적인 것을 놓쳐왔는데 바로 CRM에 너무 들떠 있어 구축에만 힘을 쓰고 CRM의 본질적인 것을 놓치지 않을까 염려된다(한국소프트웨어산업협회, 2001).

<표 2> 국내 금융권 구축사례

회 사 명	주 요 내 용
한빛은행	'99년 말에 CRM구축에 착수
조흥은행	한국 SAS의 시스템을 도입하여 CRM을 구축 중
하나은행	미국 CFI의 패키지를 도입, 한국유니시스와 함께 국내 실정에 맞게 변환한 뒤 본격적인 운영에 들어갈 예정
주택은행	CRM추진 팀을 구성, 구축작업에 들어가 오는 11월 까지 CRM 구축을 완료할 예정
신한은행	현재 운영중인 신한 고객관리시스템(SRMS) 대폭 개편 오는 9월 안으로 CRM구축을 마무리 지을 예정이며, 이를 위해 12억~ 13억의 예산을 투입 중
국민은행	차세대 시스템 구축과 연계, 2001년 말까지 주요부서를 대상으로 운영에 들어간 뒤 2001년 9월까지 은행 전체 부서로 확대할 예정
동부화재	1999년 9월 CRM시스템 구축을 마무리하고 99년 11월 본격 가동하고 있으며, 웹기반의 통합 콜센터를 구축해 고객관리를 보다 효율적으로 처리해 나가기로 함
삼성생명	CRM중심의 DB마케팅시스템을 구축, 고객세분화 및 타겟고객을 선정해 신규고객확보 및 기존 고객유지에 전략적으로 활용함, 1999년 DB마케팅과 콜센터, 텔레 마케팅기능 등을 대폭 보강하면서 영업실적이 크게 향상되고 있는 것으로 알려짐
현대해상화재	1999년 말까지 CRM 구축을 완료하고 2000년부터 영업 활동에 본격 이용함

1.2. 여행업계 CRM 구축사례

<표 3> 국내 여행업계 CRM구축사례

회 사 명	주 요 내 용
범한 여행사	여행업계 최초로 CRM 시스템 구축 프로젝트를 진행하고 있으며 이를 통해 우수고객을 대상으로 하는 1:1 마케팅을 구사할 계획임

위 <표 3>는 금융이나 백화점과 같은 유통업이 아닌 타 업종(여행사)의 CRM을 나타낸 것이다.

1.3. 기타

이밖에 LG텔레콤, 한통프리텔, SK텔레콤, 하나로통신 등 통신 업계, 기아자동차를 위시한 자동차 업계, 안철수 컴퓨터 바이러스 연구소 등 IT업체에 이르기까지 전 업종에 도입이 확산되고 있다. CRM은 인터넷은 물론 모바일 환경, B2B 전자상거래 영역까지 적용할 수 있는 eCRM, mCRM, B2B CRM등의 확장 CRM 솔루션으로 영역을 넓혀가고 있어, 통신, 금융, 유통업종 외에도 인터넷 서비스 제공업체까지 도입이 크게 늘고 있는 추세이다. 이처럼 국내 CRM시장의 구축은 앞으로도 기하급수적으로 늘어날 것이다(한국소프트웨어산업협회, 2001).

2. CRM구축현황

2.1. CRM 구축업체 분류

아래 <표 4>는 국내의 주요 CRM구축업체를 크게 5가지로 분류하여 나타낸 것이다(한국 경영기술 컨설턴트 협회, 1999).

<표 4> CRM 구축업체 분류

구분	업체명
국내 S/W개발 업체	씨엔엠테크놀로지, 공영DBM, 아이윙즈, 온빛시스템, 엔써커뮤니티, BSK, 케이피아이네트워크,성우시스템
IT(정보기술)업체	한국IBM, 한국유니시스, 한국컴팩컴퓨터, 한국HP, 한국오라클, SAP코리아 인성정보
SI (시스템 통합)업체	동양시스템하우스, SKC&C, LG-EDS, 현대정보기술, CJ드림소프트, 한진정보통신
외국 유수의 CRM 솔루션벤더	한국NCR, 브로드비전코리아, 시벨코리아, 한국CA
컨설팅 업체	PWC, 액센추어, KPMG, 캡제미니 언스트영, 딜로이트 등 외국업체 22개

자료; 한국경영기술컨설턴트협회(2002) 참조함.

위 <표 4>를 살펴보면 CRM의 구축업체들 외에도 많은 업체들이 CRM을 구축하고, 공급하고, 컨설팅을 해준다. <표 3-3>의 분류는 각 인터넷 사이트에 들어가서 검색한 결과를 토대로 만든 것이며, 지금도 수많은 업체가 CRM에 뛰어들고 있어 정확한 업체 수를 나열하기는 부족함이 있다. <표 4>에서 주의 깊게 봐야할 부분은 컨설팅업체수의 폭발적인 증가이다. 현재 국내 진출한 외국계 CRM 컨설팅 업체는 약 22개로 집계되고 있다. 여기에는 PWC, 액센추어, KPMG, 캡제미니 언스트영, 딜로이트 등 세계 빅 5 업체들이 포함된다. 또 작년 1조원 대에 달한 국내 컨설팅 시장에서 이들 외국 업체들은 약 28%의 시장 점유율을 차지, 국내 컨설팅 업체(25%) 보다 높았다. 나머지는 회계법인 24%, 정부기관 및 기업 연구소가 23%를 차지하는 것으로 나타났다. 국내의 CRM전문 컨설팅 업체의 부재로 인해 막대한 외화손실발생하고 있어 그 필요성이 시급함을 알 수 있다.

2.2. 주요 구축업체별 CRM 매출 현황과 구축현황

구축업체들이 CRM을 얼마만큼 구축했는지 살펴보자. <표 5>는 S/W 2001.02 한국소프트웨어 산업협회의 산업부문별 산업동행보고서(CRM)에 나타낸 것이다.

이를 살펴보면 국내 SI업체인 LG-EDS가 '98년부터 앞서나가고 있음을 알 수 있고, 한국HP, 한국NCR, 한국오라클, SAS KOREA 등 일찍이 국내 CRM시장을 두드린 업체들의 매출이 많음 나타나고 있다. 국내의 S/W개발업체들은 아직은 한계를 드러내고 있다.

그 이유는 CRM 자체가 외국으로부터 건너온 마케팅의 기법이고, CRM산업에 대한 업력이 일천한 것과 국내 고객들의 외국 업체의 선호, 그리고 전문 CRM 컨설턴트의 부재로 인해 어려움을 겪고 있다. 그러나 아직은 비판할 단계는 아닌 것 같다. 외국의 CRM솔루션을 그대로 국내에 적용하는 것은 우리가 따르며, 이제는 국내기업들이 '선호도 있는 외국업체 제품이면 무작정 구축'하지는 않을 것이기 때문이다.

<표 5> 주요 CRM 구축업체 매출 현황

(단위: 백만원)

회사명	패키지 S/W			S/W관련 서비스			합 계		
	'98	'99	2000 1/4분기	'98	'99	2000 1/4분기	'98	'99	2000 1/4분기
삼성 SDS		1,600	990		3,700	2,410		5,300	3,400
LG-EDS	4,300	8,513	11,945	2,200	4,787	5,655	6,500	13,300	17,600
현대정보기술		2,700			1,200	1,100		3,900	1,100
SK C&C		345	100		2,000	400		2,345	500
한국오라클		1,760	3,500		5,000	2,400		6,760	5,900
SASKOREA	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	4,000	3,000
한국유니시스	2,800	1,200		800	800	100	3,600	2,000	100
한국NCR	3,600	18,000	8,400	2,400	12,000	5,600	6,000	30,000	14,000
한국HP	68,16	9,030	15,200	1,704	3,456	4,200	8,520	12,486	19,400
위세아니텍			250	11	293	528	11	293	778
에스컴	1,333	4,850	2,260	210	610	226	1,543	5,460	2,468
나우테스					60	44		60	44
엠피씨	3,400	9,600	2,300	2,400	3,100	1,500	5,800	12,700	3,800
CRMsociety		200	500					200	500
코리아 엑스퍼트			328			250			578
오픈비즈니스 컨설팅		200	400		150	300		350	700
단암데이터 시스템					500	2,650		500	2,650
합계	23,249	59,998	47,173	10,725	39,656	29,363	33,974	99,654	76,536

자료: 한국소프트웨어 산업협회 (2001), 산업부문별 산업동행보고서, 2001년 2월호에서 참조함.

앞으로의 CRM시장은 국내외 CRM구축 업체들이 난립해왔던 지금까지의 시장과는 달리 CRM산업도 시장전문화와 중소기업체의 M&A를 통한 각 업체의 몸집 불리기를 통해 시장 공략을 해 나갈 것이며, 각 업체 간에도 WIN-WIN 전략의 일환으로 공동 전략이 가시화 될 것이다. 이미 이러한 징후는 나타나고 있다. 국내 CRM 시장에 진출한 해외 컨설팅 업체들은 국내 대기업업을 타깃으로 전문 분야에 적극 매진한다는 전략이며, 이를 위해 전문 컨설턴트를 대거 영입, 특히 국내 컨설팅 업체들과 각 산업 분야의 전문 업체들을 적극적으로 인수할 계획이어서, 국내 CRM 컨설팅 시장은 해외 유수의 솔루션벤더 들과 국내, 해외 전문컨설팅 업체들로 양분 될 전망이다.

<표 6> 주요 CRM프로젝트 구축현황(계약기준)

(단위: 백만원)

회사명	CRM 프로젝트	금액	구축기간	발주기관
삼성SDS	삼성전자CRM	3,600	'99~2001	삼성전자
	한국산업은행CRM	2,000	2000년완료	한국산업은행
현대정보기술	현대백화점 CRM 1차	1,100	'99.8~'00.1	현대백화점
	현대백화점 CRM 2차	1,100	'00.4~'00.9	현대백화점
SK C&C	법인영업시스템	2,345	'99.7~'00.1	SK Telecom
한국유니시스	하나은행CRM	3,600	'97.2~'98.6	하나은행
위세아이텍	옥션CRM	220	'00.2~'00.7	옥션
엠피씨	고객센터시스템	1,300	'99.5~'99.12	모토로라
단암데이터	국제화재CRM	2,700	'99.12~'00.8	국제화재

자료: 한국소프트웨어 산업협회 (2001), 산업부문별 산업동행보고서, 2001년 2월호에서 참조함.

또 최근에는 솔루션 벤더들의 인력 부족 등으로 인해 대형 솔루션 벤더들과 이들 전문 컨설팅 업체들 간 제휴, 협력 관계도 더욱 가시화 될 것으로 보여 이 시장을 놓고 거인들의 한판 승부가 벌어질 전망이다.

IV. CRM의 성공과제와 전략방안

1. CRM의 성공과제

지금까지 CRM 구축사례들을 정리해 보았다. 외국기업의 CRM 도입목적은 고객 애호도 강화, 개별화된 맞춤 서비스 제공, 고객지식의 축적을 통한 평생고객으로의 유도, 교차판매와 상향판매를 통한 수익의 극대화, 고객 서비스의 향상과 비용 절감 등에 있었으며 CRM 구축의 성공요인은 다음과 같이 나타났다.

첫째, 최근 기업 간 마케팅의 변화를 인식하면서 강화된 고객의 힘을 인지하고 고객커뮤니티를 활성화하였다. 고객의 데이터베이스를 기반으로 핵심고객에게 집중하여 기업이익에 기여하는 우량 고객층에 역량을 집중하면서 핵심고객을 중심으로 고착화전략을 구사하여 고객의 평생가치를 극대화했다는 점을 들 수 있다(임진경, 2001).

또한 고객 개개인의 특성을 파악하고 이에 대응할 수 있는 시스템을 구축함으로써 맞춤화를 실현하였다.

둘째, 고객과의 끊임없는 커뮤니케이션을 시도했다. 이에 따라 고객의 취향대로 디자인 된 제품 및 서비스를 생산하는 시스템을 구축할 수 있게 되었으며 제품개발로부터 고객이 참여하기 때문에 고객 관심이 유발되고 품질 향상에 기여하게 되었다. 또한 오프라인 채널과의 갈등을 회피하는 온라인 채널전략을 구사하고 고객의 시각으로 각 채널의 역할을 재정립함으로써 고객접점을 확대하고 통합하였으며 고객과의 끊임없는 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 확보된 고객이 이탈하지 않도록 기존 고객 유지에 하였다.

셋째, 일부 마케팅부서, IT부서의 업무 영역만의 CRM구축이 아닌 전사적 차원에서의 접근을 시도하였다(정종철, 2001).

넷째, 장기적인 안목을 가지고 CRM에 대한 지속적인 투자가 이루어졌다.

다섯째, 고객중심을 우선으로 하는 조직의 변화가 있었다. 효과적인 CRM이 되기 위해서는 우선 철저히 고객 중심적 접근이 필요하다. 고객정보를 수집, 정리하는 데에서부터 고객 정보를 분석하고, 고객대응체계를 만들며, 고객에 대응하는 모든 CRM 활동이 한명 한명의 고객에 초점을 맞출 수 있어야 한다. 기업내부의 고객 중심적인 인식과 구조인 변화가 이루어져야 한다. CRM과 관련된 진짜 문제는 솔루션 이전에 기업 내부적으로 고객 중심의 문화가 구축되어 있어야 한다. 이를 위해서는 우선 서로 다른 목표를 추구해야 하는 부서나 팀간에 CRM에 대한 필요성을 인식하고 공감대를 형성하는 작업이 요구된다. 고객은 부서간의 서로 다른 목적에 따라 다른 시각으로 접근하는 대상이 아니라 고객을 중심으로 비즈니스가 이루어져야 한다는 인식의 전환이 필요하다.

2. CRM의 성공적인 정착을 위한 전략방향

위와 같은 사례를 통해 분석되었던 국내기업의 주요성공요인을 바탕으로 국내기업의 성공적인 CRM을 위한 전략을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, CRM 도입에는 기업의 근본적인 변화가 전제되어야 한다.

CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 명확한 전략부터 설정해야 하며, 정보시스템 구축이 아닌 전사전략과 마케팅부문 재설계에서 접근되어야 한다. 또한 CRM 시스템이 고객관계의 관리에 구체적으로 어떻게 활용되는지를 최우선으로 해야 하며 데이터의 축적과 관리도 중요하지만 분석된 데이터를 어떻게 해석하고 활용할 것인가에 보다 많은 관심을 기울여야 한다.

둘째, 기업 특성에 맞게 차별적으로 접근해야 한다. 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. CRM을 도입하려는 기업의 고객이 어떠한 특성을 가지고 있는가를 우선 파악해야 할 것이다.

셋째, 장기적인 안목을 가져야 한다. 국내기업에게 CRM이 생소한 개념이고 인식도 부족하며 노하우와 역량을 가진 전문 인력도 많지 않은 상태이므로 이익창출을 감안하여 단기적으로 도입해야 한다. 또 CRM을 판매촉진을 위한 1회성 마케팅이 아니다. 따라서 장기적 관점에서 고객 유지율, 고객성장률, 브랜드 선호도와 같은 지표를 통해 측정되어야 한다.

넷째, 지속적인 관계를 계속 유지해야 한다. CRM도입을 고객의 중요성을 재인식하는 계기로 활용하고 기업을 실시간으로 다양한 채널을 통해 계속 고객과 대화를 시도해서 최신의 고객 및 시장정보를 획득할 수 있게 하고 기업조직을 고객을 향해 항상 열려 있도록 해야 한다. 또한 고객을 유지, 세분화하는 과정에서 다른 고객들이 역차별 받는다는 인식을 갖지 않도록 채널 구분, 전반적 서비스 개선 등에 중점을 두는 등 지나친 고객 선별과 차별대우 시 일반 고객들이 느끼게 될 소외감에 유의해야 할 것이다.

<표 7> 국내기업의 산업별 CRM 도입방향

산업 부문	접근방식	도입시 기대성과	향후과제
금융	수익성 높은 VIP고객군 선별	<ul style="list-style-type: none"> 차별화된 고객서비스제공 위험관리, 수익성 관리의 과학화 	개인 및 가구세대별 데이터베이스의 통합관리
통신	통화료 경쟁보다 고객성향에 맞춘 이벤트에 초점	<ul style="list-style-type: none"> 고객이 니즈를 사전에 예측, 해결 (SK텔레콤의 TTL 등) 	영업(본사)과 판매(대리점)부문을 통합한 CRM 적용
유통	가격에 민감한 고객과 관계에 민감한 고객구분	<ul style="list-style-type: none"> 할인점과 백화점 간 역할 분담 광고비 절감과 신상품행사, 프로모션의 적중률 증가 	대형 외국업체 상륙에 따른 우수 고객 이탈 방지
닷컴	가입자 확보보다 실질적 수익성 확보에 주력	<ul style="list-style-type: none"> eCRM으로 실시간 고객관리 1:1마케팅을 통한 특화된 서비스 제공 	매일 축적되는 많은 양의 데이터의 가공시간 및 비용 극복
가전 자동차	전략적제휴를 통한 공동 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> 차별화된 고객서비스 제공 귀족마케팅 실시 모바일세일즈 구현 	현장(대리점, 영업소)에서 고객데이터를 수집해 정확도 제고

자료 : 이상민 (2000)

3. 기업에서의 CRM 정착방안

고객의 유지와 확보는 비즈니스에서 가장 기본이라 할 수 있다. 따라서 기업은 고객과 관계를 형성하기 위해 많은 노력을 기울인다. 고객과 관계를 형성하기 위해 기업은 고객이 무엇을 언제 어떤 형태로 기업으로부터 제공받기를 원하고, 향후 어떤 것을 요구할 것인지를 예측해야 한다. 이와 같이 기업은 고객확보, 고객관리, 고객유지를 위한 가치를 제공할 수 있어야 하고 이를 위하여 CRM을 활용 한다(윤지태 등, 2001).

3.1. CRM의 고객확보

기업의 안정적인 성장과 매출유지를 위해서는 자사를 이용하는 절대 수의 고정고객의 확보가 필요할 것이다. 한 사람의 신규고객을 창출하는 데에 투자되는 비용은 기존 고객 한사람을 유지하는 데에 들어가는 비용보다 약 5배 이상이 더 부담된다고 한다. 기업들은 이러한 고객관리의 중요성을 인지하고 비효율성을 극복하기 위해 CRM을 활용하기에 이르렀다. 즉 CRM 기법을 통해 고객의 구매성향, 행동패턴 등을 예측하고 기존 고객들의 자사 충성도를 제고할 수 있도록 잘 유지 관리하여야 한다.

특히 오프라인(Off-Line) 사업에서 온라인(On-Line)사업으로 확장하려는 기업들에게 기존의 고객을 그대로 유인하고자 할 경우에 매우 중요하다. 온라인상에서의 고객의 로열티는 오프라인에 비해서 낮고 이동이 용이하므로 고객 유지비용이 높게 들게 된다. 그러나 상대적으로 고객확보 비용은 적게 들 것이다. 왜냐하면 브랜드 인지도가 있는 경우에는 동일한 온라인 비즈니스를 하는 기업의 고객도 유치할 수 있게 되기 때문이다.

3.2. CRM의 고객관리

효율적인 고객관리를 위해서는 소비자에게 공급하는 제품이나 서비스를 고객이 어떻게 받아들이는가를 파악하는 것이 매우 중요하다. 즉, 고객들이 주로 어떤 제품과 서비스를 이용하고 있는지, 어떠한 점에서 만족을 느끼고 어떠한 점에서 불편을 느끼는지, 또는 불만사항은 어떠한 것이 있는지, 새로운 제품의 개발에 있어서는 어떠한 요소를 반영하면 좋을지 등의 다양한 고객의 필요(Wants)와 욕구(Needs)를 알아보기 위하여 CSI(고객만족지수)를 측정하는 것이 필요하다. 이제 고객만족의 중요성은 아무리 강조하여도 지나치지 않을 시대가 되었다. 고객만족경영을 위해서는 다음 6가지가 단계적으로 필요할 것이다.

첫째, 고객의 소리(Voice of customer)를 청취한다. 고객의 소리(V.O.C.)속에는 참으로 많은 정보와 가치가 담겨져 있다. 고객이 무엇을 생각하고 있는지, 또한 무엇을 원하고 있는지, 다양한 고객의 욕구가 담겨져 있으므로 기업은 항상 고객의 소리를 청취하는 일에 신경을 써야 한다.

둘째, 역지사지(易地思之) 즉, 고객의 입장에서 생각하여 일처리한다. 자사의 입장이나 규정만을 내세우다 보면 고객에게는 불편과 불만을 초래할 수 있다. 고객을 응대함에 있어서는 항상 고객의 입장에서 생각하고 판단하여 일처리 함으로써 고객에게 진정한 서비스를 제공하는 일이 가능하게 된다.

셋째, 시스템을 갖추도록 한다. 고객으로부터 입수한 정보를 그대로 사장시켜서는 아무런 의미가 없을 것이다. 소중한 고객의 소리를 토대로 자사의 제품개발과 서비스증대를 위한 계기로 삼아 새로운 기술과 프로그램 개발로 업그레이드시켜서 현장으로 피드

백 할 수 있도록 시스템화하여야 할 것이다.

넷째, 기본에 충실하자. 모든 사업의 근본은 기본을 잘 이해하고 엄수하는 일이 될 것이다. 기업을 경영함에 있어 자칫 기본에 소홀히 함으로써 난관에 봉착하는 일을 적지 않게 볼 수 있다. 품질 좋은 제품을 생산 개발하고 고객들에게 편안한 서비스를 제공하며, 적절한 가격과 신속한 납기를 지킴으로서 고객과의 신뢰를 쌓아 갈수 있을 것이며 이는 고객에 대하여 이행하여야 할 사항 중 가장 기본이 될 것이다.

다섯째, 내부고객의 중요성을 인식하자. 고객은 크게 외부고객(소비자)과 내부고객(협력업체와 직원)으로 나눌 수 있다. <서비스 아메리카>의 내용 중에서 “만일 당신이 현장에서 고객을 접하는 일을 수행하고 있지 않다면, 당신은 고객을 상대하는 사람들을 대상으로 서비스를 수행하여야 한다.”는 말이 있다. 이제 기업 경영자들은 철저한 고객개념과 서비스마인드를 갖추고 경영에 임해야 할 것이다. 넓은 의미에서는 ‘나’외에는 모두 고객인 것이다.

여섯째, 종업원을 만족시켜야 한다. 고객만족을 위해 선행하여야 할 것은 먼저 종업원만족 (E.S.)이다. 외부고객 즉, 소비자고객의 만족은 당해 기업의 내부고객인 직원의 만족이 이루어 졌을 때에만 비로소 가능해 지는 것이다.

이러한 고객만족경영의 실천을 위하여 CRM의 활용을 통한 고객관리기법이 필요한 것이다(김기평, 2007).

3.3. CRM의 가치분석

경쟁업체에 비하여 고객들에게 지속적으로 유용한 가치를 제공하여 주지 못한다면 그 기업은 성공사업을 유지할 수 없을 것이다. 주기적으로 고객의 로열티를 측정함으로써 고객에게 제공하는 가치의 척도를 파악하여 고객관리 하여야 한다. 따라서 고객의 로열티를 확보하고 다양한 방법으로 고객을 접촉하여 양질의 고객정보(데이터)를 계량화하여 체계적으로 활용함으로써, 궁극적으로는 고객과의 관계를 평생고객의 가치(Life Time Value)로 극대화해야 할 것이다.

V. 결론

CRM의 기본개념은 고객을 기업이 가지고 있는 가장 중요한 자산으로 여기고, 장기적으로 고객과의 관계를 구축하고 강화하며, 고객으로부터 장기적인 수익성을 제고해 나간다는 것이다(이재호, 2001). CRM의 가장 큰 특징은 종래의 “생산한 상품을 얼마나 시장에 팔 것인가”라는 기업중심의 매스 마케팅적인 접근이 아닌 “고객 한사람 한 사람의 기호나 구매력 등에 기초해 그 욕구를 이해하고, 고도의 전문지식을 바탕으로 개개인의 니즈에 맞는 상품 또는 서비스를 제안한다.”는 고객이 중심이 되는 직접 마케팅적인 접근이라는 점이다.

CRM이 지향하는 방향은 이처럼 고객과의 관계를 강화하고 발전시켜 고객이 기업에 주는 가치를 극대화하는 것이다. 따라서 고객과의 밀접한 관계를 형성하기 위해 개별고객 수준까지 관리가 필요하며, 다양한 고객을 세분화하고 관리하기 위해서는 막대한 비용과 노력을 필요로 한다. 이러한 CRM이 실현 가능한 전략적 수단인 것은 기업의 인식 변화와 정보 기술의 발달이 계기가 되었다. 데이터베이스 기술을 통해 다량의 고객 정보 축적이 가능해졌고, 전자상거래 웹사이트, 콜센터, SFA 등의 수단을 통해 고객과의 커뮤니케이션이 용이해졌으며, 고객 개개인의 니즈에 맞는 서비스의 제공이 가능해졌다.

이에 따라 경쟁력 강화를 위해 몇몇 선도 기업들이 대규모의 데이터웨어하우스 구축에 투자를 하고 다양한 고객보상 프로그램을 개발하여 고객을 유인하였으나 점점 성과에 대해 회의적인 반응을 보이게 되었으며 일부 기업은 역량 부족으로 인해 중도에서 프로젝트를 포기하는 현상도 발생하게 되었다. 이런 영향으로 CRM을 추진하려던 많은 기업들은 막대한 비용과 불확실한 효과 때문에 투자에 대한 결정을 내리지 못하고 있다.

따라서 CRM의 필요성에 대해 인식하면서도 어떻게 CRM에 접근해야 하는가에 대한 고민이 CRM의 핵심적인 이슈가 되었다. 이에 본 논문에서는 CRM의 성공적인 구축방안을 모색하기 위해, 기존의 CRM 구축사례들을 통하여 추진 전략의 유형, 추진과정에서 발생한 문제점 등을 분석해 보았다. 그 결과, CRM을 도입한 많은 기업들 중에서 실제적인 성과를 내고 있는 기업이 일부분임을 알 수 있었고, 성공적인 CRM을 구축을 위해 갖추어야 할 핵심 요소를 파악할 수 있었다.

우선 기업들은 CRM을 도입하기에 앞서, 기업의 특성과 상황을 분석하고 CRM 비전을 명확히 수립해야 한다. 그리고 장기적인 안목을 가지고 각 기업에 가장 적합한 CRM을 도입하기 위한 요소 기술을 파악하고 이들을 최적화해야 한다. 또한, 기존의 기업들이 일상적으로 전개하는 마케팅 활동에 CRM의 개념을 접목한 구축 전략이 필요하며, 이러한 구축 전략에 따라 단계적으로 투자 효과가 가장 큰 업무 프로세스를 개선하고, 이를 위한 시스템 투자를 점진적으로 전개하는 정보시스템 전략이 조화를 이루어야 한다. 그리고 CRM의 개념을 정확히 파악하고 새로운 기법을 잘 활용할 수 있도록 운영조직에 대한 지속적인 교육훈련이 병행되어 끊임없는 개선을 전개해 나가야 하며 고객을 우선으로 생각하는 조직문화가 정착되어야 한다.

최근 많은 회사가 CRM을 검토하고 구축을 추진하고 있지만 앞에서 제시된바와 같이 CRM이 무엇인지에 대해 이야기하여 보면 전부 혼란스러워한다. 또한 연령층에 따라 CRM에 대한 염려도 다양하다. 연장층은 전화나 인터넷 같은 새로운 채널로의 마케팅에 대하여 거부감을 갖고 있으며 연소층은 고객 데이터를 활용하는 것에 대하여 프라이버시 침해라며 경계하고 있다. 이러한 환경 하에서 본 연구는 다음과 같은 시사점을 가질 수 있다.

첫째, CRM에 대한 기존 연구가 부족한 상황에서 CRM의 정의와 목적을 명확히 제시하고 국내외 CRM 관련사례를 포괄적으로 정리하였다. 즉 고객 욕구의 파악과 고객니즈의 이해를 통해 고객생애가치(LTV)를 극대화하고, 고객감동을 통한 기업의 목적을 달성하고 그를 통한 기업가치를 높여 나가는 것이 중요하다는 것을 인식하였다.

둘째, 고객을 어떻게 봐야 하는가에 대한 중요성을 재인식하는 것과 동시에, CRM은 전산시스템이 아니고 업무프로세스의 변화, 경영전략의 변화라는 관점에서 고찰되어야 함을 제시하였다. 따라서 CRM을 도입함에 있어 동반되어야 하는 부분은 바로 이러한 조직의 변화, 업무프로세스의 변화, 고객접촉 채널의 변화이며, 경영층의 올바른 이해와 관심이 이뤄졌을 때 성공적으로 비즈니스에 접목될 수 있음을 파악했다.

셋째, 국내기업의 구축사례를 통해 주요 성공요인을 분석해봄으로써 앞으로 국내기업들이 CRM을 어떻게 구축해야 할 것인가에 대한 방향을 제시했다는데 의의가 있다. 하지만 국내기업의 성공적인 구축사례가 많지 않은 현실이고, 기업들이 시스템 구축에 성공했다는 것도 단지 CRM 전개를 위한 솔루션을 구축했다는 의미에 불과하므로 향후 장기적인 안목으로 더 지켜보는 것이 필요하

며 CRM구축에 있어서의 산업별 구축사례가 좀 더 체계적으로 접근되어야 할 것으로 보인다.

넷째, CRM은 이제 대기업들만의 전유물이 아니며 중소기업의 기업들에게도 필요한 시대가 되었다는 점이다. 스위스의 소규모점포 상인들도 사업체 규모에 맞는 CRM을 성공적으로 펼쳤던 사례가 있었음을 교훈 삼아서 국내 중소기업들도 회사의 실정에 맞는 CRM모델을 개발하고 고객과의 관계 유지를 통하여 사업을 전개하여야 할 필요가 커진 것이다.

다섯째, CRM 업무프로세스를 정착함에 있어 선진기업의 CRM 시스템 모델을 그대로 적용하기 보다는 도입회사의 실정에 맞는 모델로 변환 또는 응용하는 것이 중요하다는 점이다. 즉, 도입회사 각각의 특성과 개성을 살린 CRM프로그램으로 개발하여, 나만의 장점을 최대한으로 부각시킬 수 있는 CRM솔루션으로 정착하여야 할 것이다.

Received: May 13, 2011.

Revised: May 28, 2011.

Accepted: June 10, 2011.

References

- 김기평 (2007), “중소유통기업의 CRM도입방안에 관한연구”, 대전: 한밭대학교 창업경영대학원 석사논문.
- 김승욱, 김경재, 김창수 (2005), *고객관계관리*, 서울: 형설출판사.
- 김유오, 이민권, 윤명길 (2005), “선진국 중소소매업 정책에 관한 연구(I)”, *유통과학연구*, 제4권 제1호, 77-100.
- 김재문 (2000), *e-비즈니스 모델에 맞는 e-CRM*, 서울: 거름, 83~84.
- 박영근, 김판준 (2007), “관계효익이 판매원 및 기업만족과 고객애호도에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통과학연구*, 제5권 제1호, 23-40.
- 박정섭 (2005), “서비스 기업의 종업원 만족도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통과학연구*, 제4권 제1호, 101-120.
- 송현수 (2000), *CRM 경영혁명*, 서울: 새로운 제안, 17.
- 유필화, 김용준, 한상만 (2001), *현대 마케팅론 제4판*, 서울: 박영사.
- 윤명길, 김유오 (2007), “한국에서의 유통학문 연구 방법 론에 대한 소고”, *유통과학연구*, 제5권 제1호, 75-88.
- 윤명길, 김유오 (2005), “유통연구에 대한 학문적 연구(II)”, *유통과학연구* 제3권 제1호, 1-22.
- 윤명숙 (2006), *소비자행동론*, 서울: 대경.
- 윤지태, 박재현, 김봉진(2001), “CRM구축에서의 문제점과 중점 구축방안에 대한 연구”, *안전경영과학회지*, 제3권 제1호, 156.
- 이상민 (2000), *인터넷 시대의 고객관계관리*, 서울: 삼성경제연구소.
- 이재호 (2001), “사례연구를 통한 CRM의 효율적인 적용에 관한 연구”, 단국대학교 박사논문, 47.
- 이종근, 배무연 (2006), “백화점 고객이 가지는 관계가 고객만족과 신뢰 및 충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통과학연구*, 제5권 제1호, 27-52.
- 이학식 (2006), *마케팅조사 제2판*, 서울: 법문사.
- 채경희, 김상철 (2010), “의사결정나무 기법을 활용한 백화점의 고객세분화 사례연구”, *유통과학연구*, 제8권 제1호, 13-19.
- 최정환, 이유재(2003), *죽은 CRM 살아있는 CRM*, 서울: 한언.
- 최하늘 (2008), *글로벌시대의 고객관계관리*, 서울: 두남출판사.
- 한국 경영기술 컨설턴트 협회 (1999), “한국경영기술컨설턴트협회보”, 제203호.
- 한국소프트웨어산업협회 (2001), “S/W 산업부문별 산업동행보고서”, 2월호.
- Cameron, David (1998), “Do you really need a Warehouse?”, *Direct Marketing*, 16(2), 213-215.
- Peppers, Don, Rogers, Martha & Dorf, Bob (1999), “Is your company ready for one to one marketing”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 103-105.
- Fournier, S., Dobscha, S. & Mick, D. G. (1998), “Preventing the premature death of relationship marketing”, *Havard Business Review*, Jan-Feb, 98.
- Kim, Yoo-Oh, Ji, Hae-myung & Youn, Myoung-Kil (2009), “Reflections on the Distribution of Gift Certificates for Stimulation of Traditional Markets - With a focus on gift certificates in traditional markets”, *Journal of Distribution Science*, 7(4), 37-46.
- Lee, Joung-gun & Bea, Mu-eun (2006), “The Impact of Interpersonal Relationships on Department Stores Customer Satisfaction and Trust, Loyalty”, *Journal of Distribution Science*, 4(1), 27-52.
- Lee, Soo-yeul & Kim, Young-Ei (2009), “A Study on the establishment of VOC system in compliance with the shift in customer trend”, *Journal of Distribution Science*, 7(2), 89-119.