



## eCRM에서의 효과적인 채널관리

김 병 두\*

● 목 차 ●

1. 서 론
2. 채널관리
3. eCRM
4. 결 론

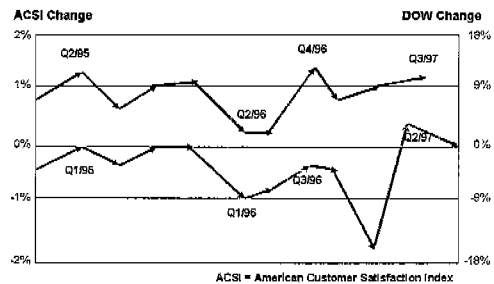
### 1. 서 론

세계적인 타이어 제조업체 미쉐린사의 최고 경영자이자 철학 있는 기업가로 널리 알려진 프랑수아 미슐랭은 “기업이란 고객을 주어로 하는 동사와 같은 것으로서, 주어가 없으면 동사는 의미가 없다” 라는 말로서 고객의 중요성을 피력하고 있다. 이와 같은 고객중심의 사고 방식은 고객중심의 경제를 형성하기에 이르렀다.

오늘날 거의 모든 기업이 고객 및 고객 서비스를 경영에 있어 가장 중요한 요소로 인식하고 있으며, 실제로도 고객을 이해하기 위해 더 많이 노력하고, 그 결과를 경영전략 수립에 제대로 활용해온 기업들이 업종을 막론하고 상당히 빠른 시간 안에 주요 경쟁업체로 부상하고 있음이 증명되고 있다.

이제 고객은 더 이상 기업의 제품 및 서비스를 소비하는 단순한 구매주체가 아니다. 고객은 바로 기업내부에 자리잡고 있는 경영주체인 동시에 모든 사고의 출발점이며, 평가에 있어서도 경영의 핵심적 역할을 수행할 수 있어야 한다.

이와 같은 고객 역할의 변화를 가져온 핵심 동인



(그림 1) As Customers Go, So Goes the Dow (NQRC/ Univ. of Michigan Business School)

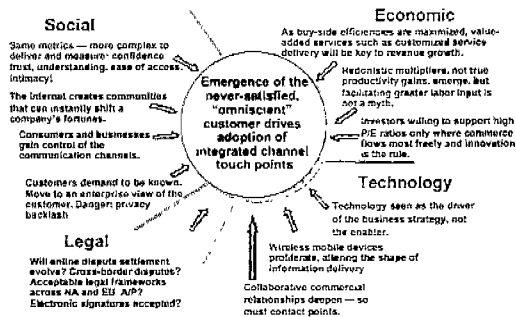
중의 하나가 인터넷이며, 인터넷의 활성화로 인해 고객은 기업과의 관계에서 수동적인 서비스 수혜자에서 능동적인 창조자로 변모하고 있다. 또한 인터넷을 통해 고객은 다양한 정보에의 접근이 용이해지고 비교 정보가 가능하게 되었으며, 그만큼 예전의 우직했던 고객의 위치에서 탈피하게 되어 기업으로서는 한층 로열 고객의 확보가 어려워졌다. 즉, 인터넷은 전체적인 고객의 변화를 초래하여 기업 입장에서는 효과적인 고객 관리를 위해 다양한 대고객 채널의 개발과 효과적 활용이 요구 받게 된 것이다.

고객의 선택 및 대고객 접촉의 폭이 급격히 확대됨에 따라 고객을 획득하고 유지하며 서비스하는

\* 한국 HP 컨설팅사업본부장 전무이사

비용 또한 점점 증가하고 있다. 비합리적인 마케팅 습성에서 벗어나고자 기업들은 제품 오퍼 및 서비스의 수준을 차별화하는 한편, 현재 로열 고객들의 공통된 습관과 행동 패턴을 인식하기 위한 새롭고 더 나은 방법을 찾고 있다.

치열한 글로벌 경쟁 환경에서 리더십을 확보하고 경쟁우위를 지속하기 위해서는 대고객 비즈니스 프로세스를 조정하고 통합해야 한다. 이를 위해 많은 기업들이 전화, 우편, Fax, 웹, e-Mail, 키오스크, Mobile, UMS 등 다양한 고객접촉채널(이하 채널)을 구비하여 실시간 접촉을 대비하는 한편, 온라인과 오프라인 비즈니스의 end-to-end 프로세스를 고객중심으로 통합하고 조율하며, 나아가서 고객의 총체적 경험을 맞춤 서비스함으로써 고객마다 적합한 독특하고 다양한 관계를 형성하기 위해 서두르고 있다.



(그림 2) Drivers for This Decade (Gartner Research)

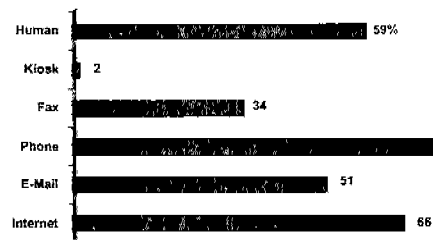
## 2. 채널관리

기업의 최전방 조직으로서 고객과의 직접 커뮤니케이션이 발생하는 채널은 친숙하고도 긴밀해야 한다. 고객은 언제 어떻게 접촉해올지 모르며, 기업과의 모든 대화에서 존중 받고 싶어한다.

그러나 현실적으로는 모든 매체를 통해서 접촉해오는 고객의 통합관리는 원활하게 이루어지지 않고 있으며, 조직과 시스템 모두 채널마다 별도로

대응하고 있는 경우가 많다. 고객접촉이력이 복수의 데이터베이스에 나뉘어져 분리 관리되기 때문에 각 채널에서는 제각기 불충분한 대응밖에 할 수 없는 상황이 발생한다. 이러한 경향은 특히 온라인 채널과 오프라인 채널의 양자간에 두드러지게 나타나고 있다. eCRM은 저렴한 거래비용, 새로운 가치 창조, 고객 참여 등을 장점으로 하지만 기존의 콜 센터나 유통채널과 별개로 독립적으로 운영된다면 많은 위험이 따를 수 있다. 따라서 웹과 다른 채널간의 갈등을 줄이고 통합하는 전략이 필요하다.

오늘날 e채널(따라서 e고객)은 매우 중요하다. 그러나 모든 고객 패턴이 웹 기반 상호작용을 선호하는 것은 아니며, 오로지 전화만을 상대하는 전통적인 고객 패턴은 근래에도 수익의 대부분을 차지하고 있다. 그러므로 기존 채널의 자동화 또한 통합 시스템을 달성하고 채널간 갈등을 해소하는 측면에서 역시 중요하다.



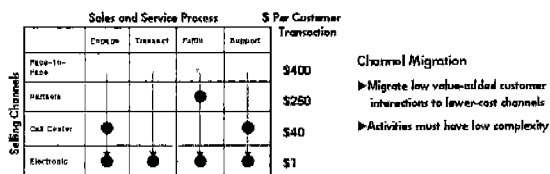
Source: Gartner Research

(그림 3) Top Customer Interaction Channels in Insurance (Gartner Research)

따라서 다양한 방법으로 접촉하는 고객들을 전체적인 시각으로 대응하여 모든 채널에서 고객 관계를 동시에 성공적으로 유지시킬 수 있는 전략의 개발이 CRM을 추구하는 모든 기업의 과제가 되고 있다. 이를 해결하기 위해서 채널 자체의 효율성 제고, 채널 이전, 채널 통합 및 차별화, 개별 고객에 대한 채널 믹스 전략을 종합적으로 추구해야 한다.

채널이 고객과의 커뮤니케이션을 동반하기 때문에 기업은 개별 고객과 잘 통하는 채널이 무엇인지 알아낼 필요가 있다. 또한 여러 종류의 채널이 존재하는 경우 고객과 만나는 접점이 서로 다른 방식으로 고객을 대하는 우를 범하지 않도록 모든 채널이 하나의 모습을 갖추고 한가지 메시지로 고객을 맞이할 수 있도록 관리하는 것이 중요하다. 따라서 기업이 보유하고 있는 채널 자체의 효율성 제고 및 효과적인 채널 믹스 방안(채널 이전, 채널 통합)이 우선적으로 요구되고 있다.

채널 이전(Channel Migration)은 업무, 거래, 고객 interaction 측면에서 저 부가가치를 형성하고 있는 채널체계를 비즈니스의 동인이 될 수 있도록 콜 센터, e채널 등의 저 비용 채널 체계로 이전하는 것을 의미한다. 채널 이전을 구현하기 위해서는 전화나 웹 또는 셀프 서비스가 가능하도록 모든 거래를 단순화해야 하며, 기존 업무에 대해서 저 비용 채널과 셀프 서비스 인터페이스를 통해 커뮤니케이션을 전환할 수 있도록 플로우를 자동화해야 한다. 또한 거래 이력, 세분화 정보, 선호 사항, 구매 추이 및 개인화 서비스 요구 등의 모든 고객 데이터를 공유해야 한다. 이는 세일즈, 콜 센터, field service, support, 모든 electronic 채널과 웹, e-Mail, 음성, ATM과 같은 채널간 다중 연결과 커뮤니케이션을 지원하는 function-specific한 기술들로서 구현 가능하다.

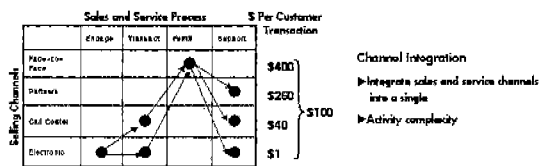


(그림 4) 채널 이전 (META Group)

성공적인 CRM의 실현을 원한다면 다양한 채널들을 통합하는 것은 필수적인 실천 사항이다. 채널 통합(Channel Integration)은 customer single view를

실현하기 위하여 영업과 고객 서비스 채널 등 다양한 대고객 채널을 통합하는 것을 의미한다. 여기에는 다양한 채널 파트너와의 보다 밀접한 관계 구축, 마케팅 프로그램과 보유자원 활용 극대화를 위한 영업 및 서비스 채널의 다중 체계 구현이 포함된다.

다양한 채널과 프로그램들을 영업 및 마케팅 믹스로 구성하여 단일 적용하는 채널 통합의 목적은 고객에 대한 중단 없는 서비스, 매출의 급속한 성장, 판매 지출 감소를 지원하는 매우 효율적인 접점 시스템을 구축하는 데에 있다. 모든 자원을 공유함으로써 전체적인 판매 비용을 축소하고 서비스의 속도 및 질을 향상시키며 시장 점유를 극대화할 수 있는 market power를 기하는 것이다. 워크 플로우의 최적화, 파트너 관계 관리(PRM), 성능 평가 시스템과 같은 cross-channel functionality를 지원하는 모든 기술들이 이를 가능하게 한다.



(그림 5) 채널 통합 (META Group)

온라인과 오프라인 채널간의 갈등 문제를 채널 차별화로 해소하고 각 채널간 통합을 통해 일관되고 효과적인 접점 시스템으로서의 시너지 효과를 발휘할 수 있도록 해야 한다. 채널간 갈등은 채널 영역의 중복에서 비롯된다. 따라서 채널간 중복이 최소화 되도록 채널을 차별화 할 필요가 있다. 채널 차별화는 각 채널의 강점을 최대한 살리고 비용과 트랜잭션을 최소화하는 방향으로 그 역할을 재정립하는 것이다.

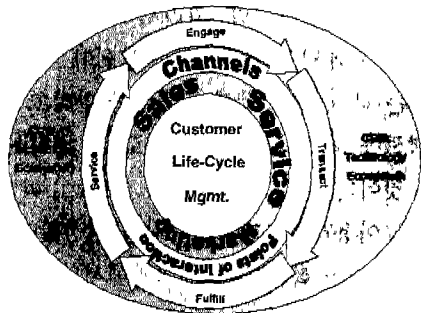
인터넷을 이용하여 고객이 가치를 인정할 수 있는 부문은 온라인화하고 오프라인에서만 제공할 수 있는 고부가가치 업무는 종래의 물리적 유통 채널을 활용할 수 있도록 구현해야 한다. 온라인 채널

널로서의 e채널은 고객 스스로 니즈를 손쉽게 충족할 수 있는 Customer Self-care 형태로 발전하고 있다.

고객과 직접 대면이 일어나지 않는 온라인 비즈니스에서는 한번 고객과 접촉할 때 고객에게 만족을 줄 수 있을지 여부가 중요하다. 이제까지 한가지 매체를 중심으로 이루어졌던 고객 접촉은 다양한 매체를 조합하여 최적으로 접촉하는 채널 믹스 구조로 바뀌어야 하며, 아울러 복수 매체를 거쳐서 접촉해오는 고객에 대해 고객의 상황을 기록, 공유하여 어느 채널에서도 모두 참조할 수 있어야 한다.

Royal Bank of Canada는 고객접점관리 시스템을 고도화함으로써 고객이 어느 지점을 방문하여 거래를 이루는 순간 해당 정보를 즉각 콜 센터 및 다른 채널에서 활용할 수 있도록 하였다. 또한 GM의 OnStar 서비스는 도로 한가운대를 달리고 있는 고객들에게 최상의 서비스를 제공한다는 대전제 하에 새로운 이동통신 기술을 이용하여 고객의 니즈를 실시간으로 해결, 쌍방향 교류를 실현하고 있으며, 고객지원센터의 개인화 서비스로 고객과 밀착된 탄탄한 사업의 기반을 확보하였다.

성공적인 CRM을 위하여 조직 전체가 하나의 에이전트가 되어 여러 채널에 걸쳐 고객 접촉의 완벽하고 일관성 있는 지향점을 가질 수 있도록 해야 한다. 결국 기업은 고객에게 신뢰를 받음으로써 안정된 고객관계를 구축할 수 있는 것이다.

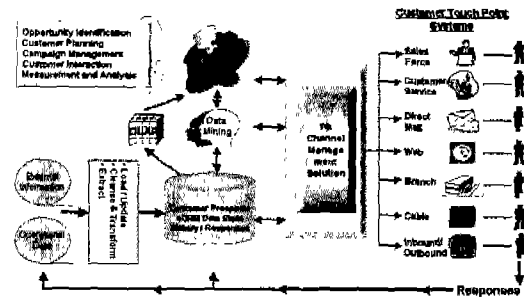


(그림 6) The CLCM Syndicate (META Group)

### 3. eCRM

2000년 메타그룹에 따르면 이미 웹과 온라인 비즈니스를 전사적 CRM 전략에 통합한 기업은 전체 조사대상의 16%에 불과하며, 42%만이 12~24개월 이내에 CRM과 온라인 비즈니스의 통합 계획을 가지고 있는 것으로 조사되었다. 아직도 많은 기업들이 온라인 비즈니스와 CRM을 별개의 시스템으로 인식하고 있다는 결과를 알 수 있는 대목이다.

일반적으로 온라인 비즈니스가 Back-Office 지향적이라면, CRM은 Back-Office를 넘어서 모든 고객 접점을 연계하는 ecosystem으로 진화하고 있는 전형적인 Front-Office 시스템이다. 전 채널과 고객 상호작용 접점에 걸친 Front-office 및 Back-office의 통합은 고객 중심의 CRM 구축을 통해서 실현되어야 한다.



(그림 7) CRM Ecosystem (Hewlett-Packard)

eCRM은 좁게는 고객과의 커뮤니케이션이 발생하는 많은 주요 채널 중 하나인 e채널의 구현으로서, 넓게는 인터넷으로 대표되는 네트워크 기술과 데이터베이스로 대표되는 정보기술을 이용하여 고객에 대한 다양한 정보를 수집하고 이를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객 평생가치를 극대화하여 기업의 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 프로세스를 관리하는 경영활동으로서 그 가치를 지닌다. 특히 인터넷

을 이용한 고객과의 접점이 오프라인보다 수월하고 폭 넓게 만날 수 있다는 이점에서 많은 기업들이 기존의 Off-Line CRM에 eCRM을 접목하고 있다.

아메리카 항공은 업계 최초로 대고객 웹 사이트를 구축하였다. 주 수익층인 어드벤처 고객과의 관계 개선을 위하여 고객의 생각과 요구를 분석하여 편리하게 거래할 수 있는 환경을 마련하였으며, 맞춤형 고객 서비스를 달성함으로써 웹을 통한 쌍방향 마케팅의 기회를 발견하게 되었다.

그러나 온라인 비즈니스 전개의 핵심 수단이라 할 수 있는 eCRM의 적합성 역시 산업 특성에 따라 상이하게 나타나고 있다. 일반적으로 고객과의 직접적인 접촉 채널을 보유하고 있는 산업 또는 고객 접촉 빈도가 높아 고객 행위 패턴 분석 및 데이터 갱신이 수월한 산업이 고객 데이터 획득 측면에서 유리하다. 한편 고객의 생애가치가 큰 산업, 즉 eCRM을 통해 고객으로부터 얻을 수 있는 가치가 투입된 비용에 비해 상대적으로 높은 산업은 기업의 수익 측면에서 보다 유리하다. 따라서 eCRM 시스템을 구축하기에 앞서, 산업 또는 기업 특성면에서 eCRM을 통해 전사적으로 얻을 수 있는 효과를 분석한 후 eCRM 전략을 수립하는 것이 바람직하다.

향후 고객의 Life-Time Value 극대화를 위한 eCRM의 적용은 사업 특성에 따라 차별적으로 이루어질 전망이다. 통신서비스, 증권, 금융 등 eCRM 적합도가 높은 산업에서는 다양하고 통합적인 밀착 고객관계를 추구하며 전사적 차원에서 Back-Office/Front-Office 시스템, 온라인 비즈니스를 통합한 형태의 CRM 솔루션을 도입해갈 것이며, 전자, 산업재 제조 분야 등 비교적 eCRM 적합도가 낮은 산업에서는 자사 제품의 홍보 및 고객 친밀감 형성 등을 위한 제한적인 실행이라는 방향 하에 매출 증대와 비용의 균형을 고려하여 CRM에 점진적으로 투자해갈 것으로 보인다. 한편 B2B에 있어서도 기존의 거래/수주 지향적 전략에서 솔루션 제공 및

고객 지원 중심의 eCRM 전략으로 전환함으로써 고객과의 관계를 더욱 강화해 갈 것이다.

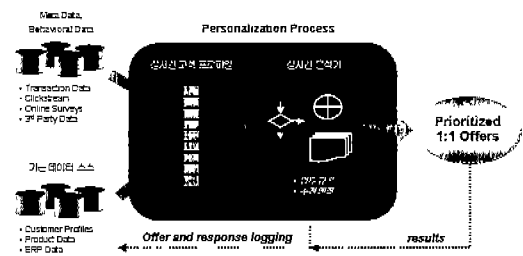
**산업별 eCRM의 효용성 정도**

	목표	추진/공유	진도	보유	전자	산업/기업
고객 접촉빈도	*****	*****	****	**	**	*
데이터 확보	*****	*****	***	***	**	**
고객 접촉방안	*****	*****	****	***	**	**
고객 가치	*****	*****	***	***	***	***

(그림 8) 산업별 eCRM 효용성 정도 예시 (LG경제연구원)

다른 채널에서는 지원이 불가능한 서비스 - 예를 들어, 개인화 서비스, 전자 카탈로그 등을 제공하는 e채널을 총체적인 CRM 채널 전략에 포함하는 작업과 전통적인 채널의 유기적인 통합 시스템으로의 이동 및 확대가 필수적이다. 전 채널과 interaction 점점을 혼합하는 통합된 채널 전략 없이는 채널 최적화나 채널간 갈등의 회피, 고객 데이터의 프라이버시를 보장할 수 있는 방법을 모색할 수 없기 때문이다.

그러므로 전체적인 CRM 전략의 일부로서 e채널을 인식하고 구축하는 것은 최고의 CRM 투자 수익을 거두는 지름길이 될 것이다. 즉, 온라인과 오프라인의 시너지 창출을 위해 온라인 비즈니스와 기존의 오프라인 비즈니스의 연계가 무엇보다도 중요하다. Off-Line CRM과 On-Line CRM(eCRM)은 고객과의 접촉 경로가 다를 뿐, 고객과의 관계를 중시하고 고객을 유치하고 관계를 강화시켜 수익성



(그림 9) eCRM Personalization (Hewlett-Packard)

을 극대화 시키는 목적은 동일하다. 그것은 바로 온라인과 오프라인의 고객이 동일한 존재이기 때문이다.

Off-Line CRM과 eCRM은 별개의 것으로 추진되어서는 안되며, 동시에 일관성 있게 진행되어야 할 것이다.

#### 4. 결론

CRM이 기업 경쟁력을 확보하는 핵심 과제로 인식되면서 모든 기업에서 성공적인 CRM 구축은 중요한 관심 사항이 되었다. 향후 CRM은 마케팅 자동화를 포함하는 분석 기반 CRM과 영업 및 고객 서비스 등 운영 CRM이 통합되는 방향으로 나아가고 있다. 이러한 추세에서 더욱 중요하게 다뤄지고 있는 부분이 바로 채널 전략이다. 채널 전략은 Off-Line 채널과 On-Line 채널(eCRM)을 모두 포괄한 채널 믹스 전략을 의미하며, 효과적인 채널 믹스를 통하여 CRM의 성공을 담보할 수 있다. 아울러 eCRM은 이러한 채널 믹스 전략의 성공을 위한 중요한 요인이 되고 있다.

현재 대부분의 기업들에서 e채널에 의해 발생한 수익은 그 정도가 미비한 것으로 파악되고 있다. 그러나 e채널은 빠른 속도로 확장되어 갈 것이며, 반면 기존 채널들은 고객 수명주기를 파악하고 대응하는 주기능을 여전히 수행하게 될 것이다.

e채널을 총체적인 CRM 채널 전략에 포함하여 유기적인 통합 채널 시스템을 구현하는 동시에, eCRM을 기존의 Off-Line CRM에 접목하여 온라인과 오프라인을 넘어선 customer single view를 구현하는 것은 인터넷의 영향으로 기업과의 관계에서 수동적인 서비스 수혜자에서 능동적인 창조자로 탈바꿈한 오늘날의 고객들을 자사만의 로열 고객으로 만들고 지속적인 성장을 하기 위해 CRM을 추구하는 모든 기업들에게 필수적인 선택이 될 것이다.

#### 참고문헌

- [1] Liz Shahnam, "CRM and EC", Application Delivery Strategies, File:800, Meta Group, Nov. 1999
- [2] Liz Shahnam, "The CRM and Beyond", Application Delivery Strategies, File:805, Meta Group, Dec. 1999
- [3] C.Amuso, D.Fluss, D.Hope-Ross, C.Ross, "Internet-Based Customer Service : Miracle or Migraine?", Strategic Analysis Report, GartnerGroup, Sep.1999
- [4] D.Fluss, "The Future of E-Service Is E-CRM", Research Note, GartnerGroup, Jun.2000
- [5] K.Harris, "Insurance Providers Begin the CRM Journey", Research Note, GartnerGroup, Feb.2001
- [6] M.Maoz, "E-CRM: Understanding the Internet Opportunity", Research Note, GartnerGroup, Feb. 2001
- [7] G.Herschel, Reaching the E-Customer in a Multi-channel World, Gartner Symposium ITXPO 2000, Oct.2000
- [8] LG경제연구원, e-business의 pitfall과 미래 trend, LG경제연구원, 2001년 4월
- [9] 이원준, e-Mass Customization, 성균관대학교 경영학부, 2001년 4월

## 저자약력



김 병 두

- 한국과학기술원 산업공학과 졸업 (석사)
- 서울대학교 공과대학 산업공학과 졸업(학사)
- 서강대학교 MBA과정 1년 이수
- 1979년-1982년 대우자동차 프레스 사업본부생산기술부, 생산 및 작업관리 담당
- 1982년-1982년 대우그룹 기획조정실 전략기획부 전자산업 장기 경영계획 담당
- 1982년-1985년 대우전자 경영기획, 상품기획, 해외개발 과장
- 1985년-1986년 한국휴렛팩커드(주) 제조산업 S/W및 국산화 업무 담당
- 1986년-1988년 한국휴렛팩커드(주) 제조 및 과학기술부분 컴퓨터시스템 마케팅 총괄
- 1988년-1991년 한국휴렛팩커드(주) 컴퓨터 사업홍보,판촉업무 총괄
- 1991년-1994년 한국휴렛팩커드(주) 컴퓨터시스템 사업본부 마케팅 총괄
- 1994년-1997년 한국휴렛팩커드(주) 전략시스템사업부 담당
- 1997년-2000년 한국휴렛팩커드(주) 협력사 및 제조사업본부 담당 상무이사
- 2000년-현재 한국휴렛팩커드(주) 컨설팅사업본부장 전무이사