

## CRM 시스템 구축의 성공요인에 관한 연구

윤성필\* · 양정희\*\*

### A Study on Critical factors of CRM System Construction

Sung-Pil Yoon, Jeong-Hoe Yang

---

#### Abstract

CRM(Customer Relationship Management) is now moving to the center of corporate strategy because acquiring customers is usually much more expensive than keeping them.

Some successful CRM cases of leading companies are surveyed and their critical success factors are discussed in this paper.

For successful construction of CRM system, It must be considered some critical factors as follows (i) improvement of customer loyalty, (ii) higher customer profitability, (iii) reduced cost of sales.

---

## I. 서론

최근에 많은 기업에서 고객가치의 제공과 이를 통한 관계의 창조, 유지가 주요한 이슈가 되고 있다. 특히 고객만족은 기업의 경제적 지표가 되고 있으며, 고객의 로열티와 반복구매를 가져오는 중요한 역할을 하고 있다. 즉, 20세기 이전의 기업이 고객과의 단발거래에 초점을 두었다면 20세기 이후 현재는 고객과의 관계를 유지, 발전시킬 수 있는지에 대해 초점을 맞추고 있다.

고객들은 이제 자신들이 필요로 하는 것을 얻기 위해 비싼 가격, 저 품질, 불쾌한 서비스를 받아들이지 않을 것이며, 언제든지 경쟁기업으로 눈을 돌리게 될 것이다. 이러한 배경 하에서 기업 경쟁의 선두를 달리는 기업들은 기존의 불특정한 모든 고객들로부터 자사 고객들에게 관심을 옮기기 시작했다. 기업들은 이러한 자사의 고객들에 대한 정보를 수집, 분석하여 이탈하는 고객을 막고 보다 더 고객과 친밀한 관계를 유지하는 전략을 수립하게 되었다.

Reicheld & Sasser에 의하면 기업들은 그들의 단골고객에 대한 이탈율을 5%만 낮춘다면

---

\* 성균관대학교 시스템경영공학과

\*\* 인덕대학 산업시스템경영과

순이익을 25%에서 85%까지 끌어올릴 수 있다고 한다. 따라서 기업들은 로열티가 높은 고객집단과 낮은 고객집단으로 세분화하여 각 집단에 맞는 차별화 전략을 계획하고 실행함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 유지하며, 기업의 장기적인 수익에 영향을 줄 것이라고 생각한다.

고객관계경영(CRM ; customer relationship management)의 중요성에 대한 인식이 국내의 적으로 날로 증가하고 있는 현 시점에서 CRM시스템의 구축이 매우 중요하다. 이에 본 논문은 CRM 시스템 구축에 성공적인 요인을 도출하기 위해 CRM 및 고객로열티 등의 관련된 문헌 고찰과 고객로열티 등을 요인을 고려하여 CRM 시스템을 구축하여 성공기업의 사례를 살펴보고자 한다.

## II. CRM System 및 고객 Loyalty

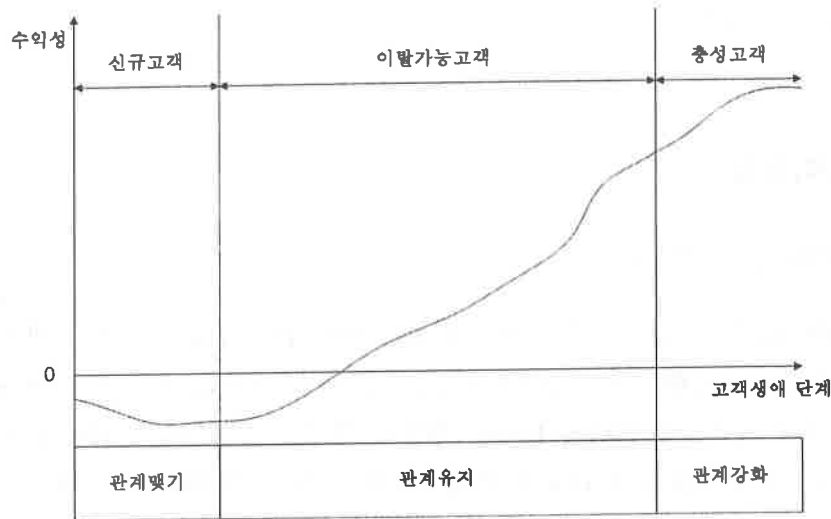
### 1. CRM System

#### 1) CRM의 개요

오늘날 CRM(Customer Relationship Management)은 모든 산업계에서 두루 관심 받는 주제 중의 하나다. 고객이 없는 상거래 활동은 없으며 그 점을 바탕으로 고객과의 관계성을 개선시켜 궁극적으로 수익향상을 꾀하는 것이 CRM의 근본적인 원리이다. CRM은 적용하고자 하는 산업의 특성에 따라 매우 다양한 형태로 구현될 수 있다.

CRM을 간단하게 정의해 보면 고객과 기업의 상호작용을 통해 서로의 신뢰를 쌓아가는 것이며, 고객이탈방지를 위한 적극적인 경영활동이며, 고객의 데이터를 비교 분석하여 고객이 원하는 서비스를 제공하는 경영방식이며, 고객을 세분화하여 각 고객에 맞는 가치를 극대화 시킬 수 있도록 계획하고 지원하며, 평가하는 방식이다.

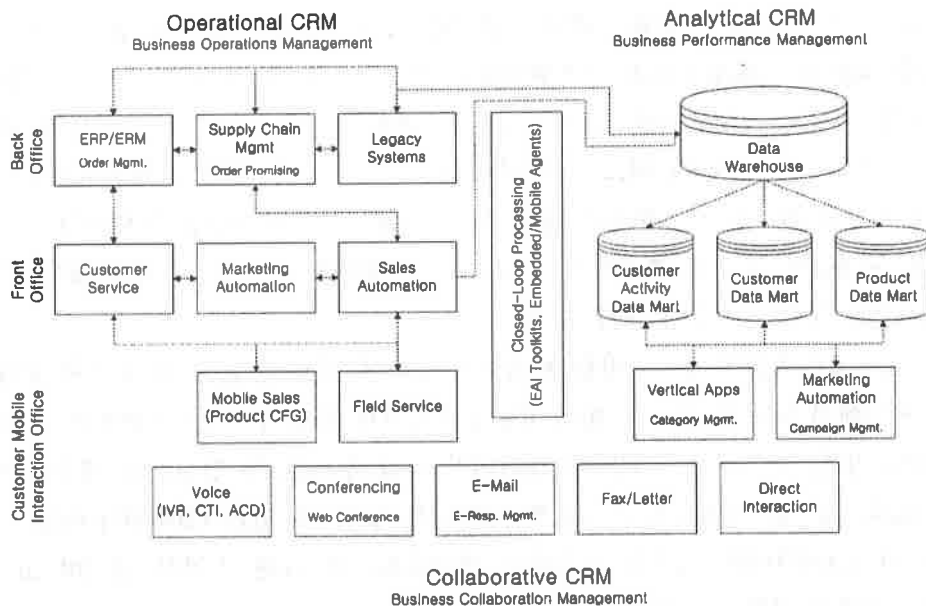
CRM은 고객관점에서 영업 및 마케팅 활동의 효율 및 효과성을 제고하여 기업의 성장성 및 수익성을 향상시키는 것이 근본적인 목적이다. CRM의 기본적인 목적은 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전 생애에 걸쳐 유지하고, 제고해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 것이다. <그림 1>은 기업의 관점에서 고객생애 단계를 나타낸 것으로 다음과 같다. 첫 번째 단계는 신규고객과의 처음 거래가 이루어지는 시점까지이다. 이를 고객유치단계로 생각할 수 있다. 두 번째 단계는 일단거래를 시작한 고객이 반복구매 또는 거래량을 늘리는 단계로 고객관계를 유지하는 단계이다. 하지만 이 단계에서는 고객이 이탈할 가능성이 가장 높은 단계라고 볼 수 있다. 세 번째 단계는 거래관계가 최대한으로 확장되면서 평생고객이 되도록 하는 단계이다.



〈그림 1〉 고객생애단계

CRM은 고객생애(customer lifetime)의 여러 단계에 걸쳐 고객관계를 강화하여 고객의 수익성을 극대화하는 것을 기본적으로 추구하고 있다. 따라서 시장점유율보다는 고객점유율에 초점을 두어야 할 것이다.

2) CRM 구조



Source: META Group

〈그림 2〉 CRM의 구조

Meta-Group이 제안하는 CRM의 구조는 <그림 2>와 같다. CRM은 크게 전략적 CRM과 다양한 채널을 통해 수집된 고객데이터를 분석하는 CRM, 고객서비스를 수행하는 운영

CRM시스템으로 구조화 할 수 있다.

## 2. 고객 Loyalty

### 1) 고객만족과 고객로열티

Czepel과 Gilmore는 로열티를 특수한 상황에서 역동적인 심리적 과정의 결과를 나타내는 태도로 보고 로열티를 몰입, 긍정적 태도, 사전지식, 일치감, 신뢰에 의해 뒷받침되는 성향이라고 정의 하였으며, Dick과 Basu는 행동과 태도의 복합적인 관점에서 정의를 내렸는데 로열티를 고객의 호의적 태도와 반복구매행동으로 파악하는 것이 바람직한 접근법이라고 주장하였다.

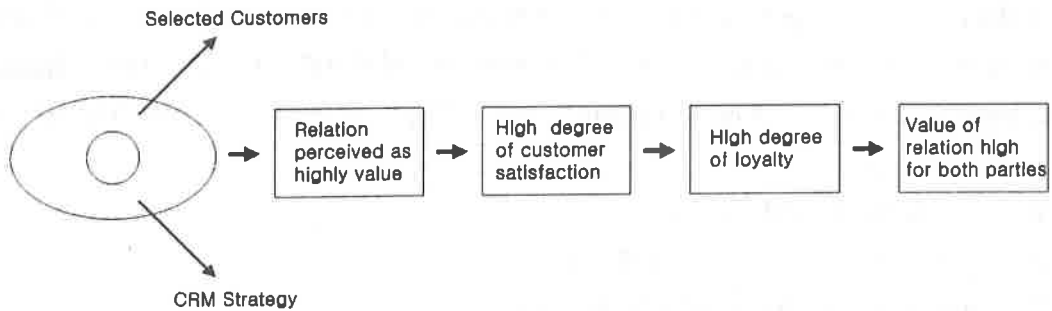
Zeithaml 등의 연구에 따르면 기존고객과의 거래를 계속 유지하는 것은 신규고객을 유치하거나 경쟁업체의 고객을 전환하도록 유도하는 것보다 그 노력과 비용의 측면에서 더 효율적이며 기업의 이윤창출에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

고객로열티는 고객이 이미 사용하고 있는 제품이나 서비스 부분에서 다른 기업의 적극적인 마케팅 활동에도 불구하고 당사의 제품과 서비스를 일관되게 재구매하고 반복적으로 구매하고자하는 고객의 믿음이라고 정의할 수 있다. 고객만족과 고객로열티는 거의 동일한 의미로 해석될 수 있으나 조금은 다른 개념을 지닌다. 예를 들어 고객만족이 서비스에 대한 고객들의 태도를 나타내는 반면 로열티는 서비스에 대한 고객의 행동을 나타낸다.

고객만족(customer satisfaction)은 고객만족도를 정량적으로 파악하고 또한 객관적으로 판단하여 이것을 제고시키기 위한 것으로 고객이 거래한 상품·서비스에 대해서 거래 및 이용시의 체험을 근거로 하여 어느 정도 만족하는가의 정도를 말한다. 일반적으로 고객만족은 고객의 충족상태에 대한 반응과 충족수준에 대한 고객의 판단을 의미한다. 고객만족은 기업이 고객들의 요구를 충족시켜 주었을 때 나타나는 것으로 고객의 로열티향상에 직·간접적으로 영향을 끼친다고 볼 수 있다.

<그림 3>은 고객로열티 형성과정을 보여주고 있는데 이를 일명 달걀 후라이 모델'이라 한다. 이 모델에서 노른자 부분은 병아리가 실질적으로 만들어 지는 부분으로 고객을 의미하고 있다. 또한, 흰자부분은 이러한 병아리가 자랄 수 있도록 영양소를 제공하는 부분으로 고객들의 요구를 만족시키고 그들의 로열티를 높일 수 있는 CRM전략이라고 볼 수 있다. 이러한 CRM전략은 고객을 양육하고 성장시키는데 크게 기여할 것이며 고객들의 가치를 만족시키고 기업과 고객과의 관계를 지속적으로 유지할 것이다.

현재는 모든 기업들이 어느 때 보다 고객과의 관계를 중요시 하는 시대가 되었다. 또한 고객들과의 관계를 장기간에 걸쳐 확보하기 위해 고객과의 대화를 창조하여 더욱 좋은 서비스를 제공하려고 하고 있다.

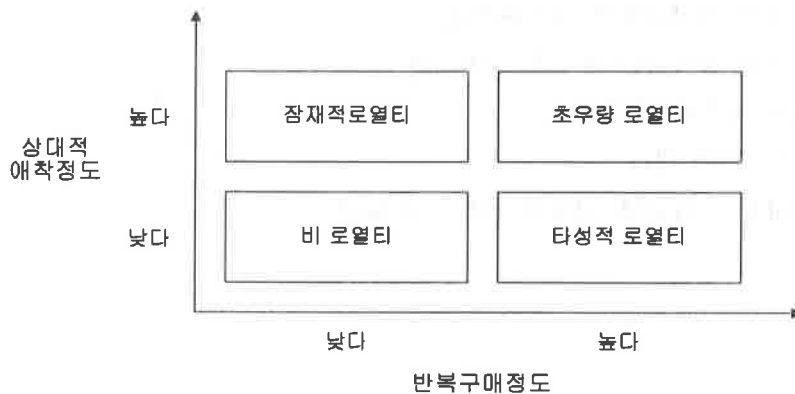


<그림 3> 고객로열티 형성과정

2) 고객로열티 유형 및 향상방법

기업이 로열티를 통해 형성하고자 하는 고객의 심리상태는 고객이 해당기업에 가지게 되는 애착의 정도이다. 실질적으로 그러한 고객들이 다시 구매하거나 방문함으로써 수익을 증대시키고자, 즉 반복구매의 정도를 향상시키고자 노력하는 것 역시 중요한 과제이다.

<그림 4>는 이 두 가지 측면을 고려한 4가지 유형의 고객로열티를 분류한 것이다. 첫째, 초우량 로열티 4가지 유형 중 가장 효과적인 로열티 유형으로 높은 수준의 애착과 반복구매가 동시에 나타난다. 이것은 모든 기업이 선호하는 유형이다. 둘째, 잠재적 로열티 잠재적 로열티는 기업에 대한 애착정도는 높지만 반복구매가 낮은 형태로서 고객의 반복구매를 방해하는 요소를 찾아 해결함으로써 초우량 로열티로 전환시킬 수 있다. 셋째, 타성적 로열티 반복적인 구매는 높지만 애착정도가 낮은 유형으로 언제든지 다른 기업으로 옮겨갈 수 있는 단점을 지니고 있다. 따라서 이 유형은 차별적인 서비스제공 등을 이용하여 초우량 로열티로 전환시킬 수 있다. 넷째, 비 로열티 비 로열티는 애착정도와 구매정도가 모두 낮은 유형으로 바람직하지 않은 유형이다. 이 유형도 다른 유형들과 마찬가지로 애착정도와 구매정도를 향상시킴으로써 초우량 로열티로 전환시킬 수 있다. 하지만 이 유형은 초우량 로열티로 전환시키기 위해서 너무나 많은 시간과 비용이 발생하기 때문에 적합한 유형이라고 할 수 없다.



<그림 4> 고객로열티의 4가지 유형

기업들은 고객의 행동을 유발하는 프로그램이나 적극적인 활동을 통하여 그들의 로열티를 향상시키고 그로 인해 기업의 수익과 이미지를 향상시킬 수 있을 것이다. Graham Communications의 사장인 John R. Graham은 고객로열티를 향상위한 27가지의 기본적인 방법을 제안하고 있다.

- ① 고객에게 Guarantee를 제공해라.
- ② 고객에게 무료 전화 상담을 제공해라.
- ③ 고객이 이용하기 편리한 시간을 제공해라.
- ④ 업무시간외에 고객의 전화에도 응답을 해라.
- ⑤ 고객에게 자신의 명함을 제공해라. (메일주소, 핸드폰번호)
- ⑥ 고객에게 도움이 되는 제안들을 제공해라.
- ⑦ 고객과 정기적으로 의사소통해라.
- ⑧ 고객에게 여러 번 감사하다고 말해라.
- ⑨ 고객에게 열광해라.
- ⑩ 고객에게 메일주소를 제공해라.
- ⑪ 고객에게 감사의 날을 개최해라.
- ⑫ 장기고객들을 인지해라.
- ⑬ 고객과 현실적인 약속을 해라. 그리고 지켜라.
- ⑭ 고객의 이야기를 소중히 생각해라.
- ⑮ 고객의 질문에 신속하게 응답해라.
- ⑯ 고객을 놀라게 해라.
- ⑰ 고객이 당신 회사의 서비스를 쉽게 이용할 수 있도록 해라.
- ⑱ 당신의 사업을 달라 보이게 해라.
- ⑲ 현장에서 결정해라.
- ⑳ 고객이 재미와 흥미를 가질 수 있도록 해라.
- ㉑ 고객에게 새로운 무엇인가를 소개해라.
- ㉒ 발송장을 간단하고 명료하게 그리고 쉽게 만들어라.
- ㉓ 고객과의 모든 의사소통을 개인화해라.
- ㉔ 고객에게 돈을 절약하는 방법을 알려줘라.
- ㉕ 모든 전화와 호출에 응답해라.
- ㉖ '특별한' 무언가를 해라.
- ㉗ 전화에 적절히 응대하되, 서둘러 행동하지 말라.

### Ⅲ. CRM 구축 사례

#### 1. 스위스콤

스위스콤은 유·무선 통신과 인터넷 서비스를 제공하고 있는 기업이다. 스위스콤은 시장에서 지배적 사업자의 위치에 있었으나 1996년 많은 어려움을 직면했다. 또한 고객정보의 부족으로 우수고객을 분류하거나 교차판매 및 상승판매가 불가능하였으며, 시장개방으로 경쟁자가 증가하고 고객은 서비스에 따라 사업자를 바꾸기 시작했다. 이러한 상황에서 스위스콤은 고객을 오래 머물게 하고 고객로열티를 높이기 위하여 고객중심으로 전환하는 CRM 비전을 세웠다. 또한 스위스콤은 6단계로 구성된 로열티 피라미드를 이용하여 프로그램을 구상하였다. 1단계: 개별상품이 아닌 전체 제품라인에 대한 로열티를 증대하는 방향으로 설정하였다. 2단계: 가입비용, 연령 등 가입에 대한 어떠한 제약도 두지 않고 프로그램을 통해서 고객정보를 수집하여 표적고객집단으로 설정하였다.

3단계: 요금보다 제품구성의 우월성에 기초한 포지셔닝을 하여 단기가 아닌 장기적인 혜택에 중점을 두었다. 4단계: 유선전화, 이동전화, 인터넷 사용실적에 따라 포인트 적립 후 포인트에 따라 여행 음악회 등을 제공하였다. 5단계: 교차판매, 상승판매, 고객이탈 감소 등의 효과를 얻을 수 있을 것으로 내다보았다. 6단계: 고객과 인터페이스의 단순화, 고객응대에 필요한 교육훈련 범위 축소라는 고객 커뮤니케이션 채널을 구축하는 기준을 수립하였다.

이러한 단계를 거쳐 단기간 내에 완성된 로열티 프로그램은 고객을 상대로 개시되었으며 고객의 반응은 즉각적이었다. 스위스콤은 고객세분화와 포지셔닝을 구체적으로 프로그램과 연결하는 CRM 전략을 수립함으로써 고객중심 조직이 되고 지배적 사업자의 위치를 유지할 수 있었다.

#### 2. 델 컴퓨터

1983년 대학 기숙사의 작은 방에서 시작하여 2000년에 이르러서는 세계 두 번째 규모의 컴퓨터 제조업체이자 마케팅 업체로 성장한 델 컴퓨터는 1990년대의 가장 인상적인 성공사례로 손꼽힌다. 최근 성장률만 하더라도 업계 평균보다 다섯 배나 높은 델 컴퓨터는 이미 세계최고의 전자상거래 업체로 자리 잡았다. 그리고 1999년을 기준으로 웹 사이트를 통해 창출된 매출만 하더라도 하루 3,000만 달러를 넘어섰으며, 2000년대 초에는 총 매출이 절반 이상이 웹 사이트에서 비롯될 것으로 추정했다.

델 컴퓨터는 PC시장에서 처음으로 직거래 방식을 개척하였으며, 중간상인을 배제함으

로써 그 가격을 획기적으로 낮췄다. 그리고 재빠르게 웹을 도입함으로써 판매를 비롯하여 각종 운영과정에 드는 비용을 1994년의 매출대비 15%에서 99년에는 9%까지 절감하였다. 하지만 델 컴퓨터에서 이룩한 비용절감 이외의 또 다른 성공에 주의를 기울이는 사람은 많지 않았다. 애초부터 마이클 델은 비용절감 하나만으로는 경쟁력을 유지할 수 없다고 생각했다. “정말 중요한 것은, 우리고객과 직원들의 로열티를 유지하는 것이었다”고 그의 저서 『Direct from Dell』에서 이렇게 말하고 있다.

델 컴퓨터 형성기의 PC업계에서는 고객의 로열티를 찾아보기 어려웠다. 고객의 재구매율은 평균 20% 정도에 불과했고 고객의 80%가 수시로 다른 브랜드를 이용했으며, 컴퓨터 판매에 따른 이윤 또한 다른 평범한 상품과 별다른 차이가 없었기 때문에 다른 기업에 인수되거나 이 업종에서 아예 발을 빼버리는 경우도 적지 않았다. 이때 마이클 델은 다른 경쟁사들과 달리 단순 소비재 사업을 관계와 로열티 기반사업으로 변화시킬 최고의 기회가 기업고객 시장에 있다고 믿었다. 그래서 그는 회사의 자원과 노력을 재배치하는데 주력했다. 기업고객의 욕구를 충족시킬 수 있도록 상품라인과 서비스를 조율하였고, 그 결과 이 부문에서 선택 일순위로 지리할 수 있었다. 또한 델 컴퓨터는 상품과 서비스에 대해 법인 고객들과 유사한 욕구를 가진 개인 이용자들을 고객범위에 포함시켰고 상품 지원 및 교육 서비스를 바라는 컴퓨터 초보자들로 이루어진 막대한 시장은 컴팩이나 게이트웨이, 팩커드-벨 등의 몫으로 남겨두었다. 또한 기존의 유통채널을 전면적으로 포기함으로써 목표고객에 대한 경쟁우위를 강화한다는 게 델 컴퓨터의 전략이었다.

### 3. 할리데이비슨

할리 데이비슨 사는 아마도 미국에서 가장 충실한 고객 기반을 가진 회사일 것이다. 할리 데이비슨 사의 고객로열티는 전설적인 것이지만 원래부터 늘 그랬던 것은 아니다. 할리 데이비슨 사는 1980년대 일본 제조업체로부터 시작했다. 당시 많은 어려움이 있었지만 이 회사는 다양한 품질문제를 해결하면서 수익의 전환점을 맞이했다. 이렇게 할리 데이비슨 사가 시장에서 성공할 수 있었던 이유는 제품의 개선이 아니라 ‘고객의 사랑’ 때문이라고 말하고 있다.

할리 데이비슨 사는 품질개선 프로그램을 진행시키는 동시에 자기회사의 고객을 알아내고 각 고객들의 요구를 들어주는 방법을 찾았다. 할리 데이비슨 사는 고객의 가치를 만족시킴으로써 고객로열티 향상과 전략적인 브랜드 이미지를 고객의 마음 속에 포지셔닝하는 것을 기업의 목표로 세웠다. 할리 데이비슨 사의 이러한 결정은 가장 확실한 보상으로 나타났다.

할리 데이비슨 사는 ‘할리열병’을 앓는 고객들만 특별히 선별하여 회사에 초청하는 등 차별화된 전략을 사용하였다. ‘할리열병’을 앓는 고객 즉, 로열티가 높은 고객은 스스로를



할리 데이비슨 사의 주인이라고 생각하고 있으며, 이들은 다른 종류의 오토바이가 존재한다는 것을 인정하는 것조차 거부하고 있다.

## IV. CRM 구축 성공요인 제언

### 1. CRM 구축의 문제점 및 방향

많은 기업들이 CRM을 도입하여 커다란 성과를 기대하고 있으나, CRM 확대 추세에도 불구하고 기업들은 기대이상의 성과를 내지 못하고 있다. 기업들이 CRM을 도입하여 시스템을 구축 할 때 기업의 특성과 고객을 제대로 파악하지 않고 무조건 단기간 내에 수익을 올리려고 하는 데에서 많은 문제점들이 나타나고 있다. 이러한 문제점들을 살펴보면 다음과 같다. ① 고객데이터 통합을 하지 않는 경우와 전략을 세우기전에 IT가 중심이 되어 CRM을 구축하는 경우, ② 기업에서 CRM에 대한 필요성 인식과 공감하지 못하는 경우 즉, 조직을 변화시키기 전에 CRM을 구축하는 경우, ③ 더 높은 CRM 기술이 더 좋다고 하는 경우, ④ 자사제품이나 서비스에 관심이 없는 고객에게 접근하는 경우, ⑤ 고객과 직접 접촉하는 종업원의 내부 만족도가 낮은 경우

따라서, 기업들은 CRM을 구축하는데 있어 자사에 산재되어 있는 문제점과 위험요인을 먼저 파악한 후에 CRM을 구축해야 할 것이다. CRM의 성과향상과 성공적인 구축방향을 제시하면 다음과 같다. ① 분명한 목표 설정 및 사전목표에 입각한 관리를 해야 한다. ② 기업의 조직을 변화 시켜야 한다. ③ 기업 내 모든 부서와 직원과의 커뮤니케이션이 이루어져야 한다. ④ 조급함을 버리고 침착한 태도를 유지해야 한다. ⑤ 구체적인 구현전략과 실행계획을 수립해야 한다.

### 2. 고객로열티를 고려한 CRM 구축의 성공요인의 제언

CRM 시스템을 도입시켜 기업의 경쟁력을 향상시키고 성과를 거둔 기업 3곳을 선정하여 시스템 구축 성공요인을 분석하고 고객로열티 향상 27가지 요인과 연계하여 분석하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 CRM 도입기업의 성공요인

|         | 성공 요인                                                                                                                                                                                | 27가지 요인                                                                                                                                                                                            |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 스위스콤    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업중심에서 고객중심으로 전환</li> <li>· 우수고객분류 (고객세분화)</li> <li>· 시장세분화</li> <li>· 이탈방지를 위해 장기제약을 하는 방향으로 포지셔닝을 구성</li> <li>· 자사에 맞는 프로그램 개발</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객이 이용하기 편리한 시간을 제공</li> <li>· 고객이 당신회사의 서비스를 쉽게 이용하게 해야 한다.</li> <li>· 장기고객을 인지</li> <li>· 고객에게 Guarantee 제공</li> <li>· 당신의 사업을 달라보이게 해야 한다.</li> </ul>  |
| 델 컴퓨터   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객과의 직거래로 인한 가격저하</li> <li>· 상품라인과 서비스를 기업중심에서 고객중심으로 전환</li> <li>· 고객세분화(그룹화)</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객에게 돈을 절약하는 방법을 제공</li> <li>· 고객이 당신회사의 서비스를 쉽게 이용하게 해야 한다.</li> <li>· 고객이 재미와 흥미를 가질 수 있도록 해야 한다.</li> <li>· 발송장을 간단, 명료하며 쉽게 만들어서 제공</li> </ul>        |
| 할리 데이비스 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객의 요구를 해결함</li> <li>· 브랜드 이미지를 고객에게 포지셔닝함.</li> <li>· 고객세분화 (타겟마케팅)</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무시간 이외에도 고객 전화에 응답해야한다.</li> <li>· 고객의 이야기를 소중히 생각해야한다.</li> <li>· 고객의 질문에 신속하게 응답해야한다.</li> <li>· 고객을 놀라게 해야 한다.</li> <li>· '특별한'무언가를 해야 한다.</li> </ul> |

성공적으로 CRM 시스템을 도입한 기업사례와 앞에서 언급한 CRM 구축 문제점 및 방향을 바탕으로 CRM 시스템의 성공적인 구축을 위한 주요 요인을 제안하면 다음과 같다. 첫째, 성공한 기업들은 그들만의 성공여부를 결정짓는 핵심적인 요소가 있다. 가장 기본적인 사항에 경영자들과 종업원들이 충실했기 때문에 성공할 수 있었다. 둘째, 경영자들의 적극적인 지원이 성공적인 CRM을 구축할 수 있는 필수 요건이라 할 수 있다. 셋째, CRM은 이론과 IT기술만을 가지고 하는 것이 아니라, 이러한 것들을 기반으로 하여 회사의 경영자와 종업원이 모두 참여하고 행동으로 실천할 수 있어야 한다. 넷째, CRM도입의 효과를 극대화하기 위해선 모든 결정 과정에 고객이 적극 참여토록 해야 한다. 다섯째, CRM의 과정에 의사결정 권한을 충분히 제공해야 고객으로부터의 로열티를 확보할 수 있다.

## V. 결 론

실리콘밸리뉴스에 따르면, Aberdeen Group은 “2000년도 고객관계관리(Customer Relationship Management: Year 2000 Edition)”라는 제목의 보고서를 통해 “많은 사용자들이 성공적인 비즈니스를 위한 기반을 형성하기 위해 CRM을 도입한다”며 기술혁신으로 고객이 요구하는 수준이 높아졌기 때문에 CRM이 성공적인 비즈니스를 위해 가장 먼저 고려해야 할 대상이라고 밝혔다.

기업이 성공적인 CRM 구축을 하기 위해서는 자사의 고객과 자사에 맞는 시스템을 파악한 뒤에 실행해야 할 것이다. 또한 고객에 대한 정확한 비교분석이 부족하다든지 경영자들과 현업 근무자의 참여가 소극적이며 부서 간 업무협조가 잘 이루어지지 않는다면 기업은 CRM을 성공적으로 구축할 수 없을 것이다. 기업 내부에서부터 종업원들의 요구를 만족시킴으로써 고객에게 보다 더 나은 서비스를 제공함으로써 높은 로열티를 이끌어 낸다는 것을 알 수 있다. 즉, 내부 로열티를 먼저 높임으로써 고객들의 로열티를 끌어 올릴 수 있다는 것이다. 기업들은 이제 더 이상 앉아서 고객을 기다리지 않을 것이며, 자사에 도움이 되는 고객을 찾아 나설 것이다. 신규고객보다는 현재 자사와 거래를 하는 고객이 이탈하지 않도록 최선을 다해야 할 것이다.

향후 기업의 CRM 실무담당자와 연계하여 고객의 로열티를 향상시킬 수 있는 실질적인 CRM 구축 방안들과 요인들이 기업의 수익에 미치는 영향들과 고객로열티를 저해하는 요인이 무엇인지를 밝히는 것이 중요한 과제이다.

## 참고문헌

### [1] 국내문헌

- 1) 김수진, “경쟁환경과 전환장벽이 고객만족 및 고객충성도에 미치는 효과,” 서울대학교 대학원 경영학 석사학위 논문, 1999.
- 2) 김연성 외 4인, 「품질경영」, 박영사, pp. 199~200, 2000.
- 3) 김영철, “CRM의 주요성공요인,” 연세대학교 정보대학원 석사학위 논문, 2002.
- 4) 매일경제신문, “CRM의 현실과 환상,” 2001. 6. 27.
- 5) 문정식, “CRM 구현의 핵심성공요인 분석에 관한 연구,” 중앙대 대학원 석사학위 논문, 2001.
- 6) 송현수, 「CRM 경영혁명」, 새로운 제안, 2000.
- 7) 오정숙 “국내외 CRM시장의 현황, 전망 및 문제점,” KISDI IT FOCUS, 2002년 6월호.
- 8) 유장훈, “CRM 구축의 주요성공요인 파악,” 한국과학기술원 경영정보 석사학위 논문, 2000.
- 9) 최현희, “성공적인 비즈니스전개를 위한 CRM,” IE 매거진, 제7권 제2호, pp. 41~46, 2000. 겨울호.
- 10) 한경선·백승익, “CRM 구축에 영향을 미치는 위험요인분석,” 한국서비스 경영학회 추계 학술대회논문집, pp. 113~126, 2001.

### [2] 외국문헌

- 1) Brandi, L. *Customer Loyalty*, MBA University of North Florida, October, 2000.
- 2) Brown, S.A., *Customer Relationship Management*, John Wilcy & Sons, July, 2000.
- 3) “Keep your customers loyal, not just satisfied,” <http://www.bizjournals.com/austin/stories/1999/01/18/smallb3.html>.
- 4) Rigby, D.K., Reichheld, F.F., and Schefter, P., “Avoid the Four Perils of CRM,” *Harvard Business Review*, pp. 101~109, February, 2000