

국내 미디어기업의 CRM 구축 및 적용 전략 비교 연구

신문사, 유료방송사, 통신 기업을 중심으로*

김희경**

(한국케이블TV방송협회 정책협력실 연구위원)

박주연***

(한국외국어대학교 언론정보학부 조교수)

방통융합이 가속화되면서 미디어 기업은 소비자를 고객의 개념으로 전환하고, 이들과의 지속적인 관계유지를 위해 CRM(Customer Relationship Management)을 도입하게 되었다. 본 연구는 국내 미디어 기업의 CRM 도입사례를 구축과 적용의 단계로 나누어 각 미디어 기업의 CRM 현황과 문제점을 살펴보고, 이에 대한 대안을 제시하고자 했다. 연구 결과, 국내 미디어 기업의 CRM 활성화 정도는 기업의 규모와 자본, 경영진의 관심이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개별 미디어 기업은 CRM의 중요성과 필요성을 인식하고 이에 대한 전략을 구사하고 있지만 자본이나 기업의 규모, 전사적인 인식이 수반되지 않는 일부의 고민만으로는 CRM이 발전하기 어려우며, 이를 극복하기 위해서는 미디어 기업의 환경과 특성에 부합하는 다양한 전략을 세울 필요가 있다는 결론을 내릴 수 있었다. 특히 최초의 가입자 점점 지점의 활용을 통해 본사의 CRM 전략과 유기적인 상호작용을 기하는 방안을 마련할 수 있다. 이를 위해서는 개별 미디어 기업의 환경과 제도를 적극 활용할 필요가 있으며, 서비스의 특성에 따른 가입자 점점 지대를 찾아내는 것이 중요하다.

주제어: CRM, 고객관계관리, 미디어 기업, 미디어 융합

* 이 연구는 2008학년도 한국외국어대학교 교내 학술연구비 지원에 의하여 이루어진 것임

** hkim@kcta.or.kr

*** berlinpark@hanmail.net

1. 문제제기

이제는 생경하지도 않은 방통융합이라는 단어는 국내 미디어 기업의 마케팅과 사업 전략에 상당한 영향을 미치고 있다. 단말기와 서비스, 기업 및 기술의 결합으로 인해 다양한 유형의 뉴미디어가 생겨났고, 고정형과 이동형, 개인형과 집단형, 일방향과 양방향 등 다양한 형태의 시장이 출현했다. 케이블과 위성, IPTV, DMB, 와이브로(Wibro), HSDPA, 와이파이(WIFI) 등은 기존의 고정적이고, 집단적이며, 일방적인 미디어에 일대 변혁을 가하고 있으며, 시장과 수요를 더욱 분절화시키고 있다. 사업자는 미디어 사용자를 시간과 공간으로 분절시키고 있으며, 이용자는 사업자에게 기술과 마케팅 기법을 분절시키도록 하고 있다. 미디어는 소비자를 다양한 방식으로 서비스에 집중하도록 하고, 소비자는 사업자에게 다양한 사업 전략과 방법을 제시하고 있다. 미디어와 소비자는 서로의 욕구를 끊임없이 재생산하는 순환구조를 보이고 있다. 특히 서비스의 동질성으로 인한 뉴미디어 간의 강한 대체성은 상품의 특성으로 구분되었던 기존의 시장과 다르게 소비자에 대한 마케팅 기법을 분화시키는 방향으로 전개되고 있다. 최근 통신시장과 유료방송시장에서 나타나고 있는 다양한 결합상품 판매 전략(DPS, Double Play Service¹⁾; TPS, Triple Play Service²⁾)은 상품이 아니라 마케팅이 주도하는 시장 상황을 반영하고 있다.

이와 같은 이유로 시장은 생산자로 하여금 새로운 수요 창출 혹은 기존 수요 유지를 위해 소비자를 재인식하도록 요구하고 있다. 이를 반영하여 최근에는 CRM(Customer Relationship Management)이 고객접점 마케팅의 주요 개념

-
- 1) 현재 방송시장과 통신시장에서 판매되는 상품 중 두 가지를 묶어서 판매하는 방식이다. 예를 들어, 방송과 초고속인터넷(ISP, Internet Service Provider), 방송과 인터넷 전화(VoIP, Voice over Internet Protocol), 초고속인터넷과 인터넷 전화를 동시에 판매하여 가격을 할인해주는 방식으로 가장 흔하게 제공되는 DPS는 방송과 초고속인터넷의 결합이다. 현재 케이블업계는 케이블TV와 케이블인터넷, KT는 메가TV와 메가패스, 하나로텔레콤은 하나TV와 하나포스를 결합해서 판매하고 있다.
 - 2) DPS와 같은 방식으로 제공되는 결합서비스로 방송과 초고속인터넷, 인터넷전화가 동시에 서비스되며, 이에 대한 요금 할인의 혜택이 추가된다.

으로 자리 잡고 있다. 국내 미디어기업에 CRM이 도입된 시기와 이유는 기업마다 차이를 보이고 있지만, 고객을 단순한 소비자(consumer)에서 스스로 판단하고 활용하는 이용자(user)의 개념으로 전환시켰다는 점에서는 공통점을 갖고 있다. 고객이 상품을 구매하고 그에 대한 대가를 지불함으로써 기업에 이윤을 남기게 하는 존재라기보다 상대적으로 더 좋은 상품을 구매하기 위해 자율적으로 판단하며, 언젠가는 더 좋은 상품으로 옮겨갈 수 있는 자율적인 존재라는 인식이 미디어 기업으로 하여금 CRM의 중요성을 더욱 높게 평가하도록 하고 있다. 그러나 국내 미디어 기업의 CRM활동은 왕성하다고 표현할 수 있을 정도의 수준은 아니며, 이는 그 동안 미디어 기업의 특성상 경쟁에 둔감할 수밖에 없는 시대적·환경적 요인이 작용했기 때문이기도 하다.

신문의 경우에는 1987년 이전까지 오랫동안 독점과 카르텔의 형성으로 인해 경쟁에 약하고 둔감한 체질로 지속될 수밖에 없었고, 방송의 경우에는 전파의 희소성이라는 명분으로 경쟁 자체가 제한되었다. 그나마 통신의 경우에는 개인 간의 자유로운 커뮤니케이션 확대라는 지표하에 가장 활발하게 고객 중심의 마케팅 활동이 전개되었다. 그러나 이와 같이 제각기 지속되고 발전되어오던 각각의 미디어가 방송과 통신의 융합, 온라인 미디어의 발전 등으로 인해 이른바 미디어 빅뱅을 경험하면서 상대 사업 분야로 진출하거나 상호 유사 서비스를 제공하게 되면서 무한경쟁 체제에 돌입하게 되었다.

더 이상 기존의 카르텔에 의존해서는 융합시대에 다른 뉴미디어들과 경쟁할 수 없다는 확신을 가진 일부 신문기업은 광고주 대신 독자의 요구(needs)를 파악하는 것이 급선무가 되었고,³⁾ 동일한 콘텐츠로는 가격 경쟁밖에 할 수 없었던 다채널 유료방송 사업자들 역시 꾸준한 고객 관리만이 생존의 제1전

3) 신문기업은 지상파와 꾸준한 경쟁 관계를 유지하고 있었으나, 1990년대 중반부터 도입된 케이블, 위성 및 2000년대에 본격적으로 영향력을 발휘한 포털과 같은 뉴미디어 계열의 이중 매체는 물론 무가지와 같은 동종매체의 영향력이 증가하면서 독자 이탈을 경험하게 되었다. 독자이탈 현상과 같은 신문의 위기를 미디어 간 이전 현상이라기보다 민주주의 위기로 보는 시각이 있다. 신문을 떠난 시민들이 다른 매체에서 더 이상 뉴스 정보를 접하지 않는다면 신문의 위기는 뉴스의 위기로, 나아가 민주주의의 위기로 비화될 수 있기 때문이다(최영재, 2005, 99쪽).

력이 되고 있음을 간과하고 있다.⁴⁾ 유선전화와 초고속인터넷에서 상대적인 우위를 보이고 있던 통신사업자들 역시 예외가 될 수 없는 상황이다. 동종 경쟁 사업자들의 출현은 물론 이종 사업자들까지도 기존의 선점시장에 공식적인 도전장을 내밀고 있는 상황이다.

상이한 배경과 맥락을 가진 차별화된 시장에서 성격이 다른 고객(독자 및 시청자)을 대상으로 각각 서비스를 제공해오던 미디어 기업은 동일한 니즈를 가지고 비슷한 구매행태를 보이는 고객들을 대상으로 서비스를 제공하게 된 것이다. 더 이상 신문의 대상은 독자가 아니고, 방송은 시청자가 아니며, 통신은 소비자가 아니다. 이들은 미디어 기업에게 고객으로 존재하며, 고객으로 인식되고 있다. 특히 최근과 같이 이종 매체 간 상호 겸영의 문제와 소유구조의 논란이 공식화되는 시점에서 미디어 기업의 고객 정보 및 고객 관리 방법은 상대 진영으로 진출하기 위한 필수적인 수단으로 인식되고 있다.

본 연구는 다양한 미디어들이 상호 경쟁하는 체제에서 소비자를 마케팅의 단순한 대상으로서가 아니라 고객으로 새롭게 인식하면서 구사하게 된 CRM 전략과 방법을 알아보고, 이에 대한 비교를 통해 국내 미디어 기업이 가지는 CRM의 한계와 문제점 및 향후 대안을 고찰하고자 한다. 이를 위해 고객관계관리를 구축과 적용의 단계로 분류하여 각각의 단계에서 개별 미디어 기업이 처한 문제점과 한계를 비교함으로써 보다 구체적인 대안을 제시하고자 한다.

2. 미디어 상품의 고객관계관리 특성과 이론적 고찰

1) 고객관계관리의 개념

다매체 경쟁시대에 미디어 기업에게 중요한 경영방식으로 대두되고 있는

4) 대표적인 유료방송인 케이블방송사업자들은 2007년 11월에 전국에 있는 회원사들을 중심으로 ‘고객만족분과위원회’를 조직했다. 이 분과위원회를 통해 케이블방송사업자들은 ‘찾아가는 서비스, 고객이 우선인 서비스’의 행동기치를 공식적으로 표명했다.

것이 고객관계이다. 미디어 환경이 변화하고 매체 간 경쟁이 점차 치열해지면서 이용자와의 관계를 구축하고 유지하는 것이 ‘경쟁 우위’로 작용하고 있으며, 따라서 이용자에 대한 고객관계관리는 필수적인 수단으로 인식되고 있다. 고객관계관리(CRM, Customer Relationship Management)는 일반적으로 고객과의 관계를 강화하고 고객의 충성도와 만족도를 제고하여 장기적으로 기업의 수익성을 높이는 활동이다.⁵⁾ 즉 기업이 경쟁우위를 누릴 수 있는 가장 중요한 자산을 ‘고객’으로 정의하고 고객 중심으로 경영방식을 통합하는 것이다 (Peppers & Rogers, 1999; 정현주·고준·김영걸, 2002; 장형휴, 2007). 고객만족을 통한 경쟁우위 확보의 수단으로 등장한 것이 CRM이라면, 고객관계는 고객에 대한 정보와 기업의 활동에 대한 고객의 반응을 분석하여, 충성도 높은 고객의 행동을 지속적으로 예측하며 관리하는 과정이라고 정리할 수 있다. 특히 인터넷 기술의 발달로 CRM은 기존에 미디어 기업이 구현할 수 없었던 다양한 고객접근을 가능하게 하였다. 인터넷과 홈페이지를 통해 보다 정확한 소비자 정보를 얻기에 용이한 환경이 이루어져 있기 때문에 미디어 기업들은 고객과의 일대일 관계 형성뿐만 아니라 이용자의 자발적인 관계(relationship) 형성에도 노력하고 있다(이상민·신현암·최순화, 2000).

결과적으로 고객관계관리는 고객의 행동양식에 대한 이해를 바탕으로 기업 경영의 질을 높이기 위한 전략 조직 프로세스 과정을 의미한다(안영면·김정승, 2002). 이와 같은 이유로 CRM은 고객의 욕구를 충족시킴으로써 고객과의 신뢰관계를 구축하고 궁극적으로 고객을 우호적으로 유지시키는 데 그 목적이 있다(이경렬, 2000). 기업의 CRM을 연구한 관련 논문의 이론적 논의들을 살펴보면, 실제로 다양한 CRM의 범위와 정의를 찾을 수 있다. 이 중에서

5) 기존 마케팅연구에서 고객관계관리에 관한 연구는 활발히 이루어져 있다. 기업이 정확한 소비자 동향을 파악하기 위해서 중요하게 채택하고 있는 것이 바로 고객관계관리(Customer Relationship Management; CRM)이기 때문이다. 마케팅분야에서 CRM에 관한 연구 결과는 대부분의 서비스 업종을 거쳐 찾을 수 있다. 이미 은행, 호텔, 홈쇼핑 그리고 최근 멀티플렉스 극장까지 각종 온·오프라인 서비스를 통해 이용자들의 자사의 제품 및 또는 서비스에 대한 회원제를 강화하고 이에 대한 관리를 심화하는 연구결과들이 발표되고 있다(김충현·최서희, 2007).

본 연구에서 다루고자 하는 CRM에 대한 정의는 더 전략적인 관점에서 ‘고객 관계를 차별화하고 고객가치를 극대화하여 고객만족도 및 고객충성도를 제고시키기 위한 기업의 활동’으로 한정하고자 한다.

2) 상품으로서의 미디어 특성

미디어 기업도 다른 기업과 마찬가지로 안정적 자원 확보와 효율적 경영이 중요하다. 물론, 미디어 기업은 일반 소비재를 생산하는 것이 아니라 공공재 성격의 상품을 생산한다는 측면에서 일반기업과 차별된다. 미디어 상품은 일반 소비재 상품과는 다른 공공재적 특성을 가지고 있다. 공공재란 개인의 소비가 그 상품이나 서비스의 품질이나 양을 감소시키지 않는 것을 말한다. 사유재의 경제적 원리와는 다르게 공공재는 독특한 특징을 가지고 있는데, 이것은 비용과 가격 간에 관련성이 적다는 것이다. 일반 소비재시장에서는 가격 결정이 한계비용에 근거하여 결정된다면 공공재적 속성을 가진 재화는 가격이 수용자의 지불의사에 의하여 결정된다. 이러한 상품 시장에서 생존하려는 전략은 규모의 경제를 실현하는 것이다(박소라 외, 2007).⁶⁾ 또한 미디어 상품은 비배제성(non-exclusivity)의 특징이 있는데, 이것은 잠재적인 소비자가 상품의 생산과정에서 소요된 가치만큼 비용을 부담을 하지 않거나 적게 하더라도 상품 사용에서 배제시키지 않는 것이다. 즉, 가격을 지불하지 않는 소비자(무임승차자)를 그 재화의 소비에서 배제할 수 없다는 것을 의미한다. 예를 들어, 지상파 방송에게는 소비의 비경합성의 특성과 함께 가격을 지불하지 않은 시청자가 프로그램을 볼 수 없는 배제의 원리도 적용되지 않는 비배제성이 모두 작동된다(Pichard, 1989).

가입자를 기반으로 하는 케이블 TV나 위성방송과 같은 뉴미디어는 프로그

6) 공공재는 비배제성과 비경합성을 모두 갖춘 공공재(public goods)와 비경합성은 띄지만 배제성이 있는 비순수 공공재(impure public goods) 또는 한정적 공공재로 구분된다. 이러한 형태는 항상 명확한 것이 아니라, 한 사회의 경제적 사회구조적 문화적 성격에 따라 다르게 나타날 수 있다(Picard, 1989; 심영섭, 2007).

램이라는 재화를 원할 경우, 별도의 비용을 지불해야만 구매(시청)할 수 있다는 측면에서 지상파 방송과는 구별된다. 즉, 공공재의 특성 중 소비의 비경합성은 갖고 있지만 비배제성은 사라지므로, 시장 거래 상품으로서 시장 경제적 원리가 작동된다. 신문, 케이블, 위성을 비롯한 유료 매체 기업들은 가격을 지불한 소비자를 대상으로 차별화된 상품을 공급할 수 있다. 구독자 또는 가입자를 기반으로 하는 비순수 공공재를 생산하므로 시장 경쟁상황에서 고객의 욕구를 잘 파악하여 경쟁자보다 더 나은 서비스와 상품 구성으로 고객 마케팅을 수행해야만 한다.

이 외에도 미디어 상품은 독특한 이중적 구조를 가지고 있어, 크게 광고 시장과 이용자 시장으로 구분되어 있고, 이 두 가지는 서로 유기적으로 연결되어 있다. 미디어 상품은 광고 시장과 이용자 시장을 근거로 두 개의 시장에서 수익을 얻고 있지만, 국내의 경우는 모든 미디어 기업이 거의 광고 수익에 의존하고 있다. 신문시장이 특히 그러한데, 미디어 간 경쟁이 심화될수록 광고 시장에서의 경쟁도 치열해지고, 이로 인한 광고매출 감소는 고객과의 관계를 장기적으로 관리하는 과학적인 마케팅 전략보다는 단기적으로 구독자 수를 늘리기 위한 경품 및 무가지 등의 시장행위를 난무하게 한다(김희경 외, 2007).

미디어 기업이 마케팅이나 CRM을 적용함에 있어 그 전략은 다른 일반 기업과는 차이점이 있다. 경영 전략으로서 미디어 기업이 CRM을 수행하고자 할 때 일반 기업에 적용되는 CRM 논리가 곧바로 적용되지 않는다. 신문의 고객 마케팅을 적극적으로 적용하기 어려운 이유는 일반 제품의 경우에는 마케팅의 의견대로 바꾸고, 아닌 것은 회수가 가능하지만, 신문은 저가격 고관여 제품으로 쉽게 권할 수 없는 신념이나 성향과 같은 요소가 있기 때문이다. 또한 상품의 독특한 특성으로 인해 구매가 비탄력적이다. 케이블TV의 경우에는 디지털로 전환하기 위해 요금을 올려야 하는 상황임에도 불구하고, 유료방송에 대한 인식 때문에 정책적으로 쉽게 가격을 높이며 고객관리를 하는 CRM을 적용하기 어렵다. 통신사업자와 위성방송 사업자 역시 기존 고객 이탈방지를 위한 CRM을 진행하지만, 고객의 요구에 대한 차별화가

아직까지 미미한 상황이다.

이 외에도 미디어 상품은 일반 기업 상품과의 근본적인 차이로 인해 더 체계적이고 본격적인 마케팅 전략의 적용이 어려울 수 있다. 또한 신문이나 방송과 같은 미디어 기업은 기업적 속성 외 사회문화적 속성, 특히 ‘언론’으로서의 사회적 위치를 가지고 있으며, 이러한 이미지는 마케팅 및 CRM 등의 수행에 영향을 미친다. 마케팅 전략을 고려할 때 미디어 기업은 독자 또는 시청자, 그리고 사회적 여론을 고려하지 않을 수 없다. 아울러 신문 상품이 갖는 특성에서 찾아볼 수 있듯이 신문 상품은 직접적인 판매수입이나 결과를 보장하기에 적당한 상품이 아니므로, 크로스셀링(cross-selling)이나 업셀링(up-selling)과 같은 보편적 마케팅 서비스를 하기 어렵다(김희경 외, 2007).

3) 고객관계관리의 구축과 적용

디지털 미디어 시장의 치열한 경쟁을 배경으로 신문을 비롯하여 미디어 기업의 고객관계관리의 적용분야는 확대되어가고 있는 추세이며, 이제 거의 모든 유료 미디어기업이 이용자를 위한 CRM시스템 구축에 노력을 기울이고 있다(김자경, 2003). 그러나 CRM시스템의 구축은 상당한 자본 및 노하우가 소요된다. 따라서 해당하는 기반 여건이 가능한 거대 미디어 사업자에게 특히 유리하다. 즉, CRM을 구축하고 적용하는 과정에 마케팅지향적인 운영 방식이 이미 기본적으로 포함된다고 볼 수 있다(장형휴, 2007).

고객관계관리 시스템의 구축과 운용은 기업이 시장에서 차별성 있는 제품과 서비스를 적극적으로 개발할 수 있도록 하는 것이다. 이를 통해 기존 고객 유지는 물론 신규고객을 확보하여 시장에서 우위를 차지하고자 하는 것이다. CRM의 대표적인 성과 지표는 고객유지율과 점유율을 들 수 있는데, 고객점유율은 CRM의 축적된 DB를 통해서 기존 고객이나 신규 고객들에 대한 교차판매나 상향판매를 강화하는 것과 관련이 있다. 고객유지율은 고객과의 관계를 형성한 이후의 기간이나 관계의 깊이와 관련된 개념이다(장형휴, 2007). 안영민·김정승(2001)은 CRM의 구축과 실행을 기업 활동의 측면에서 하나의 혁신

으로 간주하고, 기업의 혁신에 영향을 미치는 요인들이 직접적으로 CRM구축과 실행에 적용될 수 있음을 강조하였다. 또한 CRM의 구축을 구분하였는데, 하나는 CRM을 마케팅의 한 형태로 고려하는 측면과 다른 하나는 기술적 요인을 배경으로 데이터를 통합적으로 관리하는 차원의 구분이다.

이처럼 CRM에 대한 견해는 기술적인 관점에서 보는 시각과 전략적인 관점에서 보는 시각으로 구분할 수 있다(Payne & Frow, 2005). 기술적인 관점은 데이터 마이닝 기법을 통해 고객을 파악하여 내부적인 자원을 적정하게 배분하여 기업 성과를 향상시키는 것을 뜻한다. 전략적인 관점은 관계마케팅과 같이 고객가치를 핵심으로 하는 마케팅 개념을 근간으로 고객 관계를 장기적으로 유지함으로써 고객만족도나 고객충성도와 같은 정성적인 성과를 거두는 입장이다(Johnson & Selnes, 2004).

CRM 시스템은 다양한 원천으로부터 고객에 대한 정확한 데이터를 수집하여 통합하는 시스템이다. 장형휴(2007)는 고객관계관리 구축을 통해 기업이 정확한 데이터의 수집을 통해 시기적절하게 고객에게 대응할 수 있어서 전체적으로 기업의 의사결정 능력이 향상되고 있다고 설명하고 있다. 기업은 고객에 대한 정보가 많을수록 고객정보를 효율적으로 활용할 수 있고, 고객에게 더 특화되고 맞춤형 가치를 제공할 수 있으며, 장기적으로 고객과의 관계를 발전시킬 수 있다.⁷⁾ 즉 고객정보의 효율적인 관리 및 적절한 활용은 고객과의 장기적인 관계를 지속하고 기업의 경쟁력을 강화하는 데 매우 중요한 역할을 한다. 따라서 기업은 고객정보를 기업의 자원으로 인식하고, 다른 자원과 같이 계획, 통제, 보존하려는 노력이 필요하다(Redman, 1995; 김희경·황용석·최윤희, 2007 재인용). 결국 미디어 기업이 CRM시스템을 적극적으로 활용하기

7) 고객 정보는 다양한 고객 접점 채널에서 획득되는 고객에 관한 사항들을 각 고객별로 가공한 것을 말하며 고객의 이름, 연락처와 같은 기본적인 고객 데이터와 고객과의 거래를 통해 얻어지는 거래 데이터, 고객의 불만, 질문 등과 같은 고객 피드백 정보 등이 포함된다. 고객에 대한 지식은 상당기간 고객과의 상호작용을 통해 축적된 고객 정보와 기존의 고객 지식 그리고 각 기업의 고객관리업무에 대한 경험과 노하우를 바탕으로 생성된다. 이러한 정보들은 주로 고객들에 의해 제공되며 지속적인 갱신이 중요하다(정현주·고준·김영걸, 2002).

위해서는 CRM시스템의 품질뿐만 아니라, 매체를 이용하는 고객데이터를 세부적으로 파악할 수 있는 고객 데이터 자체의 품질도 중요하게 고려해야 한다(정현주·고준·김영걸, 2002).

장형휴(2007)의 연구에 따르면 CRM을 성공적으로 구축하기 위해서는 기술적인 부분뿐만 아니라 조직, 프로세스, 사람, 그리고 전문적 지식과 통찰력을 가진 인적 부분들을 통합적으로 고려해야 한다. CRM을 구축하고 활용, 운영하는 인력은 각 부서 간의 조율은 물론, 최고경영자로부터 고객과의 접점에 서게 되는 최종 사용자에게 이르기까지 이들의 비전을 명확히 인지하여 상황에 맞도록 구축해야 한다. 김상수와 문준연(1996)은 CRM이 시스템 계획 수립부터 활용까지 다양한 영역이 복합적으로 요구되며, 이러한 각 구성 요소에 대한 정확한 이해와 부서의 참여 및 협조가 필수적이라고 주장하였다. 또한 연구결과를 통해 공식화 정도, 협조 정도, 분권화 수준 등을 포함하는 조직 특성과 조직의 성숙정도가 CRM의 성공적 구현과 실질적 성과 달성을 결정한다고 지적하고 있다. 고창배와 윤종수(2006)는 CRM의 주요 성공요인과 관련한 기존연구를 종합하면서 CRM의 조직적 특성을 최고 경영자 관심, 평가보상 체계, 업무협조, 전문 인력 확보 및 고객정보지향 문화 등으로 세분화하여 설명하였다.

4) 미디어 기업의 고객관계관리 형태

미디어 기업은 시장성과를 유지하기 위해 고객과의 관계 개념이 중요하다는 것을 인식하고 ‘상용 고객’ 우대제도와 같은 다양한 형태의 충성고객 보상 프로그램을 개발·실행하고 있다. CRM을 통한 이용자의 충성도 제고 노력은 이용자 이동이 빈번한 통신 업계뿐만 신문과 케이블, 위성 등 유료 미디어 서비스로 확장되고 있다(김용철·이영중, 2006). 이에 따라 최근 많은 미디어 기업이 고객을 대상으로 쿠폰 제공, 마일리지카드, 브랜드카드 등을 통하여 기존고객에 대한 다양한 인센티브를 제공하고 있다. 또한 국내 미디어 기업은 통합마케팅커뮤니케이션(IMC) 전략수립과 경영 다각화로 복합 미디어의 위

상을 구축하고 문화, 교육 등 다양한 분야로 확장하려고 노력하고 있다. 특히 지금까지의 관련 사업에서 범위의 경제(economics of scope)를 추구하는 것에 만족했던 전통 미디어 사업자들도 자사의 브랜드 가치를 최대한 활용하려는 이른바 브랜드 확장사업을 펼치고 있다(황용석·김희경, 2005). 따라서 미디어 기업의 브랜드 전략은 고객의 데이터베이스를 최대한 활용하여 기존 고객의 충성도를 높이는 고객관계관리(CRM)로 발전하고 있다(김희경·황용석·최윤희, 2007).

기업이 CRM을 통해 얻고자 하는 가장 궁극적인 목표는 기존 고객과의 관계를 강화하여 해당기업과 제품에 대한 충성도를 높임으로써 궁극적으로 기업의 수익성을 제공하는 것이다. 즉, 이러한 활동은 기존 고객이 경쟁브랜드로 이탈하지 않고 자사 브랜드를 반복적으로 구매하도록 하는 것이다. 또한 고객이 자사가 생산하는 다른 제품군을 추가로 구매하거나(교차소유) 혹은 상위제품으로 전환(업셀링, up selling)하여 자사 제품에 대한 고객점유율(wall share)을 높이는 것도 해당된다. 이와 함께 자사의 충성고객이 자사제품에 대한 강력하고 긍정적인 구전을 창출하여 새로운 고객을 확보하는 데 영향을 미치는 등의 효과를 거두고자 하는 것이다(Dowling & Uncles, 1997; 류강성·장정민·이형권, 2004). 따라서 CRM을 수행하기 위해서는 기존고객과의 관계를 유지·강화하여 고객의 생애가치를 극대화하는 것이 중요하다.

국내 이동전화 서비스의 고객관계관리(CRM)효과를 분석한 류강성·장정민·이형권(2004)의 연구에서는 소비자가 CRM 프로그램에 참여한 정도가 높을수록 추천 활동도 증가함을 보여주어, CRM 프로그램이 고객과 브랜드 관계에 중요한 역할을 수행함을 증명하였다. 그러나 국내 이동통신 가입자들을 대상으로 이탈방지 프로그램의 효과를 분석한 연구결과에서는 멤버십 카드나 브랜드 카드는 고객유지에 오히려 부정적인 효과를 보이는 반면 누적 콜보너스의 효과를 긍정적이라는 결과가 제시되었다(안재현·김명수·한상필, 2002). 이 밖에 김용철·이영중(2006)은 컨버전스 시장에서 고객 기반의 영향력을 고객관리 프로그램 유형에 따른 효과의 차이로 규명하는 연구를 수행하였다. 기존 연구들에서 다루고 있는 CRM활동은 주로 로열티 프로그램이라

불리는 것으로 일정자격과 관심을 가지고 있는 고객이라면 누구나 활용할 수 있는 특성을 지니고 있어 경쟁이 치열해짐에 따라 이러한 로열티 프로그램은 대부분의 기업에서 채택되어 점차 그 차별성을 잃어가고 있다(김희경 외, 2007).

유료 방송 서비스와 달리 신문사들은 CRM 구축을 목표로 신문사의 흩어진 독자정보를 데이터화하고자 한다. 이상우(2004)는 CRM 시스템 구축이 신문 산업에 꼭 필요한 마케팅 전략이라고 주장하면서 신문에서 CRM을 매개로 하는 융합체제를 발전시킬 것을 제안하고 있다. 즉, 신문 제작의 구조개선과 지면의 품질 향상, 신문의 구독자 증가, 지면—인터넷 신문, DB 정보 판매의 경영 개선, 경리, 총무, 인사, 사업 등 기타 일반 사무를 비롯하여 회사 운영 전 분야를 저비용 고효율의 조직으로 끌어올릴 수 있어야 한다는 것이다. 신문업계에서는 오랜 기간 동안 독자 정보관리를 지국에만 맡겨뒀기 때문에 독자 관리의 가장 기본이라 할 수 있는 독자정보를 제대로 구비하고 있지 않은 신문사가 대부분이다(장세원, 2005; 황용석·김희경, 2005). 신문기업이 독자관리를 위해 전국 각지의 지사/지국별로 흩어져 있는 독자 정보를 본사로 가져오는 것은 쉽지 않은 작업으로, 대다수 지국 규모가 영세하여 정확한 독자명을 갖고 있지 않은 경우가 흔하여 정보를 하나의 포맷으로 취합하는 과정 자체가 어려운 난관으로 작용한다. 또한 구독자 확보가 급박한 상황에서 독자의 중요 개인정보를 받을 수 없어 중복 가입자 문제도 심각하다.⁸⁾ 따라서 일부 신문을 중심으로 2002년 이후 추진되고 있는 CRM은 중요한 의미가 있다.

독자우대 홈페이지의 가장 큰 성과는 무엇보다도 신문사가 오프라인의 독자를 온라인으로 유도했다는 것이다. 이를 통해 우수독자 유지, 신규 독자

8) 지역신문발전위원회(2005)의 연구에 따르면, 국내 지역신문사의 경우 마케팅과 독자확보에 있어 일반 기업에서 활용하는 다양한 마케팅 기법보다는 저널리즘적 속성이나 브랜드 파워의 이용이 주되게 실행되고 있음을 보여준다. 대부분의 지역 미디어 기업은 사회 캠페인과 스폰서 활동을 통해 미디어 기업의 명성에 주목하고 있으며, 시간과 비용이 투입되는 고객에 대한 마케팅 활동은 거의 수행하고 있지 못함을 보여준다.

유치, 독자 충성도 강화를 통한 수익성의 증대, 영업과 마케팅 수행의 효율성 확대, 독자에게 다양한 서비스와 프로그램 제공을 위한 통로를 마련하게 된 셈이다(장세원, 2005). 특히 신문의 CRM 구축은 단순히 독자DB 축적을 넘어, 기업의 미래 가치를 창출할 수 있기 때문에 각 신문사가 공을 들이고 있다. 이는 CRM구축을 통해 기존 독자이탈을 막을 수 있는 ‘프리미엄 서비스’가 가능할 뿐만 아니라 타깃마케팅이 쉽기 때문에 활용도가 클 수밖에 없다. 때문에 주요 신문사들은 독자프리미엄 서비스를 통해 독자DB를 구축하는데 주력하고 있다. 하지만 신문사별 구독자 수 차이가 크기 때문에 독자프리미엄 서비스도 질적 차이가 크다.⁹⁾

CRM의 구축과 적용단계에서 나타나는 가장 큰 특성은 조직과 마케팅 전략의 차원으로 귀결될 수 있다. CRM에서 조직의 구성은 프로세스, 전문적 지식과 통찰력을 가진 인적부분들을 통합적으로 고려해야 하는데(장형휴, 2007), 시스템 계획의 수립에서 활용까지 다양한 영역이 복합적이고 유기적으로 연결되어야 한다. 이를 위해서는 각 구성요소에 대한 정확한 이해와 부서의 참여, 협조가 필수적이고 조직의 공식화 정도와 협조 정도, 분권화 수준 등이 포함되어야 한다(김상수·문준연, 1996). CRM의 적용단계에서는 실제 고객과의 접점 단계에서 고객의 다양한 데이터를 토대로 형성되는 지속적인 관계 유지 전략이 나타난다. 가입자 이탈 방지는 물론 유지를 위해 고객과의 장기적인 신뢰관계를 구축하고자 한다.

9) 실제 중앙일보, 조선일보, 경향신문 등에 이어 한겨레신문이 2008년 2월 1일 정기독자 멤버십 사이트인 ‘하니누리’(nuri.hani.co.kr)를 오픈했다. 국내에서 처음 독자프리미엄 서비스를 실시한 중앙과 조선은 각각 조인스닷컴과 모닝플러스를 오픈했으며 현재까지 70~75만 명의 독자가 회원으로 가입되어 있고, 구독료 자동납부 유도과 선납제 등을 시행하고 있다. 이를 통해 각 회원들에게 포인트를 부여하고 다양한 서비스를 이용할 수 있게끔 시스템을 구축했다. 경향은 2005년 11월 CRM강화를 위해 ‘스마일경향’ 사이트(smile.khan.co.kr)를 오픈했다. 현재 2개월마다 1회씩 이벤트 행사를 열고, 책이나 공연 티켓 등을 독자들에게 제공하고 있으나 아직 이용은 미흡한 상태다. 스마일경향에는 7~8천 명 정도의 회원이 등록되어 있다(한국기자협회보, 2008.2.22).

3. 연구문제 및 연구방법

미디어 기업이 가지고 있는 특징은 일반 기업과 다르므로 CRM에 대한 접근과 적용 방식이 달라질 수밖에 없다. 앞서 설명하였듯이 미디어 상품은 일반 기업 상품과의 차이로 인해 체계적이고 본격적인 마케팅 전략의 적용이 어렵다. 또한 미디어 기업은 광고시장과 가입자 시장으로 구분되어 있지만, 대부분의 미디어 기업이 광고시장을 중심으로 운영되고 있는 실정이다. 방송 법과 신문법에 명시된 국내 미디어 기업은 크게 신문, 방송, 통신기업¹⁰⁾으로 분류될 수 있는데, 이 세 가지 영역의 미디어가 모두 광고를 재원으로 유지되고 있기 때문이다. 물론 통신기업의 경우에는 유·무선 인터넷 사업으로 인한 가입료가 상당부분을 차지하는 것이 사실이지만, IPTV서비스와 같은 방송 서비스는 기본적으로 광고시장에 대한 의존도가 클 것으로 예상된다. 미디어 간 경쟁이 심화될수록 광고 시장에서의 경쟁도 치열해지면서 서비스 혹은 상호 겸영으로 상대 미디어 영역에 사업을 확장하거나 침범하는 사례가 두드러질 것으로 전망되면서 미디어 기업의 체계적인 CRM 연구가 요구된다.¹¹⁾

국내 미디어 기업의 CRM 현황과 문제점을 평가하기 위해 시스템의 구축단계와 실제 시장에 적용하는 단계를 분리해서 다음과 같은 연구문제가 설정되었다.

-
- 10) 지난 2008년 11월 17일부터 본격적으로 서비스가 상용화된 IPTV를 기점으로 통신사업자들은 본격적으로 방송시장에 뛰어들었다. 이들은 『인터넷멀티미디어방송사업법』과 같은 특별법의 형태로 방송시장에 진입함으로써 방송 서비스를 제공하고 있지만, 본래의 사업 영역인 통신시장의 주력 상품인 유·무선 인터넷 사업을 결합판매함으로써 본격적인 방통융합 서비스를 선도하고 있다.
 - 11) 여기에서 미디어 기업은 마케팅 개념이 적용될 수 있는 가입자 기반의 미디어 기업 연구의 대상으로 한정한다. 신문, 통신기업, 케이블TV, 위성방송이 이에 해당된다. 지상파와 같은 방송사는 직접적인 가입자를 상대로 마케팅을 할 수 없는 한계가 작용하므로 연구의 대상에서 배제된다.

1. 각 미디어 기업이 소비자에게 고객관계관리 기법을 구축하는 단계에서 나타나는 특징은 무엇이며, 이들은 어떻게 비교될 수 있는가?

상기한 바와 같이 CRM은 마케팅의 한 요소일 수도 있고, 마케팅뿐만 아니라 기업의 전사적인 대소비자 행위를 포괄하는 개념으로 활용되기도 한다. 본 연구는 CRM이 마케팅을 포괄하여 전사적으로 소비자와 상호작용하기 위한 다양한 전략 및 전술로 파악하여 이를 단계별로 검토하고자 한다. 즉, 미디어 기업이 CRM을 수행하기 위해 조직 및 인력의 운영 계획에 대한 구축 단계에서부터 조직의 특성을 이용한 적용과 효과에 대한 사후 평가, 향후 대안에 이르기까지 CRM의 단계별 적용 상황과 방식을 고찰하고자 한다. 본 연구문제에서는 CRM의 구축단계에서 나타나는 조직의 구성과 운용 현황을 파악하고자 한다. 즉, CRM을 수행하기에 앞서 조직의 구조는 어떤 형태로 개선하고, 인력의 전문성과 안배는 어떤 형태로 이루어지는 살펴보고자 한다. 이를 위해 구체적으로는 미디어 기업 내 CRM 부서의 존재유무와 CRM 부서의 규모, CRM 전문 부서와 인력의 역할, 부서 및 인력의 전문성과 위상에 대해 파악하고자 한다.

2. 각 미디어 기업이 소비자에게 고객관계관리 기법을 적용하는 단계에서 나타나는 특징은 무엇이며, 이들은 어떻게 비교될 수 있는가?

CRM의 구축단계에서 조직의 구성 및 인력의 안배가 결정되면, 해당 조직과 인력은 실제 시장에서 채택하게 될 구체적인 CRM 전략과 방법을 계획하고 실행하게 된다. 즉, 미디어 기업이 실제 미디어 시장에서 고객을 대상으로 CRM을 적용했을 때 미디어 기업의 측면에서는 CRM의 전략과 방법이 검토되고, 이를 시장에 적용했을 때 나타나게 되는 다양한 문제점을 발견하게 된다. 그리고 이와 같은 문제점을 개선하기 위해 CRM의 효과를 평가하고, 사후 전략을 마련하게 되는데, 본 연구문제는 이와 같이 실제 미디어 시장에서 CRM을 적용하는 단계에서 나타나는 미디어 기업의 CRM 적용 방법 및 전략,

추진상의 문제점, 그리고 이를 개선하기 위한 사후 전략이 어떤 방식으로 구축되는지 살펴보고자 한다.

3. 각 미디어 기업군의 CRM 개선방안은 무엇인가?

미디어 기업이 CRM 전략을 구축하고, 실제 시장의 적용단계에서 발생한 다양한 문제들을 해결하고 개선하기 위해 어떤 방안을 마련하고 있는지 검토하고자 한다. CRM의 거시적인 의미가 대고객 관계 마케팅 행위라는 점과 고객과의 관계를 바탕으로 마케팅 행위를 펼친다는 미시적 개념에 입각한다면 CRM의 가장 근본적인 의미는 고객과의 상호작용이라고 파악할 수 있다. 본 연구문제는 CRM의 구축과 적용 단계에서 나타났던 다양한 문제들과 이를 사후 평가한 결과를 통해 미디어 기업이 향후 CRM의 개선방안을 어떻게 수립하는지에 대해 검토하고자 한다.

이와 같은 연구문제를 해결하기 위해 국내 미디어 기업의 마케팅책임자 및 CRM전문가를 중심으로 워크숍과 심층인터뷰를 실시하여 개별 기업의 현황을 파악하였다.¹²⁾ 신문, 방송, 통신 등 영역별로 조사 기업을 선정하고 관련된 전문가들에게 해당 기업의 CRM 운영 평가와 개선점을 도출하기 위해 심층 인터뷰를 실시했다. 인터뷰 시행기간은 2007년 7월 20일부터 8월 20일까지이며, 신문사 마케팅 담당자, 케이블 마케팅 전문가, 위성, 통신, 학계 등 총 14명을 선정했다. 전문가에게는 구조화된 질적 개방형 질문지를 통해 평균 2시간에 걸친 심층 면접을 실시했다. 그리고 사전에 CRM 전문가 워크숍을 통해 케이블, 위성, 통신 및 신문 등 다양한 전문가가 해당 기업의 CRM 운영 상황 및 문제점을 토론했으로써 CRM 전략과 방법에 대한 정보교류를 수행하였는데, 전문가 인터뷰 대상자의 특징은 다음과 같다.

12) 이 내용은 한국언론재단의 2007년 연구사업의 심층인터뷰 자료를 바탕으로 구성 및 분석되었다.

<표 1> 국내 미디어 기업의 CRM 전문가 심층면접자 명단

구분		담당업무	응답자(비율)	
소속 및 담당업무	신문사	경향신문 조선일보 중앙일보 한겨레	독자센터 CRM CRM 경영기획	4(28.5%)
	케이블	씨앤엠 CJ헬로비전 HCN 티브로드 큐릭스	마케팅 미디어사업 영업기획 IT 콜센터	5(35.7%)
	위성	스카이라이프 TU미디어	마케팅 마케팅	5(35.7%)
	통신	KT	마케팅	1(7.1%)
	학계	신문방송학 신문방송학	미디어마케팅 미디어정책	2(14.2%)
성별	남 여		12(85.7%) 2(14.2%)	
합계	14(100%)			

소속별 담당 분야를 살펴보면, 신문사 전문가는 경향신문과 조선일보, 중앙일보, 한겨레에서 총 4명이 선정되었으며, 담당부서는 독자센터, CRM, 멤버십, 경영기획으로 분류될 수 있다. 다음으로 케이블TV의 경우에는 ‘씨앤엠’, ‘CJ헬로비전’, ‘HCN’, ‘티브로드’, ‘큐릭스’와 같이 수도권에 집중되어 있는 MSO(Multi System Operator: 복수다채널방송사업자)를 중심으로 이루어졌으며, 이들 기업은 대부분 마케팅과 사업 기획, 영업, 고객센터와 같은 부서에서 CRM을 통합적으로 운영·관리하는 것으로 나타났다. 위성의 경우에는 ‘스카이라이프’와 ‘티유미디어’가 선정되었는데, 고정형과 이동형 위성방송이라는 차별점과 함께 모두 마케팅과 관련된 부서에서 CRM을 담당한다는 공통점을 가지고 있었다. 통신의 경우에는 대표적 유선사업자인 KT가 선정되었는데, 주로 마케팅 부서에서 CRM을 세부적으로 관리, 운영하는 것으로 나타났다.

전문가 심층 면접을 위해 채택된 문항은 1차례의 워크숍을 토대로 구성되었다. 실제 심층인터뷰를 진행하기 위해 관련 종사자들¹³⁾을 대상으로 현재 각 미디어 기업이 속해 있는 CRM 관련 현안, 문제점, 대안 등 참여자들이 자유롭게 라운드 토론을 하는 형식으로 진행되었다. 그리고 워크숍에 참석한 전문가들이 사전에 작성한 개방형 토론문을 바탕으로 완성되었다. 주요 내용으로는 CRM 구축 단계에서 인적 자원의 운영과 CRM 부서의 특성 및 위상, CRM 적용단계에서는 구체적인 고객관계전략 및 문제점, 사후에 개선되어야 할 요소 및 향후 대안, 대표적 CRM 성공사례로 구성되었다.

4. 연구결과

1) CRM 구축의 단계

CRM을 성공적으로 구축하기 위해서는 기술적인 부분뿐만 아니라 조직, 프로세스, 인력, 그리고 전문적 지식과 통찰력을 가진 인적부분들을 통합적으로 고려해야 한다(장형휴, 2007). CRM은 시스템 계획수립부터 활용까지의 다양한 영역이 복합적으로 요구되며, 각 부서의 공식화·협조·분권화 수준 등에 대한 성숙도가 조직의 CRM에 대한 성공적 구현과 실질적 성과달성을 결정하기 때문이다(김상수·문준연, 1996). CRM의 구축단계에서 발생하는 조직의 운영과 협조, 분권화의 정도는 구체적인 적용의 단계에서 각종 마케팅 방법과 유기적으로 결합되어 시너지 효과를 극대화시킬 수 있다.

특히 미디어 기업의 경우에는 마케팅 및 기획, 영업 부서와 달리 미디어 상품을 생산하기 위한 부서가 별도로 존재하므로 이들 조직 간의 협조와 관계가 다른 기업과 많은 차이를 드러낼 수 있다. 미디어 조직은 ‘언론’ 혹은 ‘방송’이라는 상품의 특성으로 인해 취재와 제작, 편집 단계에서 타부서와

13) 관련 대상자는 심층 인터뷰 대상자가 중복되므로 표기 생략.

이질적인 의견과 갈등이 표출될 수도 있으며, 이로 인해 부서 간 위화감과 이질감, 반대로 상호 부서의 이해를 바탕으로 하는 협조 체계가 구축될 수 있다는 가능성을 염두에 둘 수 있다.

연구결과, 대부분의 미디어 기업은 CRM 부서가 별도로 존재하지 않았으며, 신문 기업만이 CRM 부서가 별도로 존재한다고 답한 것으로 나타났다. 신문은 독자센터, CRM, 멤버십(Membership) 등 CRM과 관련된 다양한 부서 운영으로 고객 접점 서비스를 강화하고 있었으나 마케팅 부서에 속해 있는 경우가 대부분이었으며, 더욱이 CRM을 전적으로 관리하기보다 독자에 대한 마케팅을 수행하는 경우가 많았다.

CRM 기획부가 있다. 마케팅실 내에 마케팅 기획부 소속이다. 전적으로 CRM 측면에서 접근하기보다 올해부터 독자에 대한 마케팅을 CRM 측면에서 접근했다고 하는 것이 맞을 것 같다(D신문 관계자).

케이블TV나 위성, 통신 기업은 주로 마케팅 혹은 사업기획, 고객센터, 영업 부서에서 CRM을 전담하거나 마케팅이라는 통합적 시스템 내에서 수행하고 있는 것으로 나타났다. 케이블TV의 경우에도 콜센터와 같은 부서에서 CRM과 비슷한 업무를 담당한 것을 알 수 있으나, 이는 본격적인 CRM활동이라기보다 고객 민원이나 불편 사항을 접수하고 신규 가입자를 확보하기 위한 영업의 최종 부서라는 측면이 강했다. 케이블TV는 주로 영업이나 마케팅 부서에서 CRM의 역할을 수행하고 있었는데, 구축비용과 필요한 자원 조달의 실패로 인해 실제 운영에 있어서는 어려움이 있다고 응답했다.

CRM 부서가 따로 존재하지는 않는다. 고객 상담팀 교육이나 커뮤니케이션은 서비스 기획팀이 담당하고 있고, 정책을 만들어 지국에 내려 보내는 등의 업무는 마케팅 기획팀이 담당하고 있다(A 케이블TV관계자).

CRM 부서의 규모와 위상에 대해서는 다음과 같은 결과가 도출되었다.

즉, 정식으로 CRM부서를 운영하는 미디어가 신문기업에 한정되어 있는 상황
이므로 CRM 전담인원은 신문기업과 통신 기업이 우세한 것으로 나타났다.¹⁴⁾
상기한 바와 같이 미디어 기업의 경우, 고객 불만 처리 및 민원 접수, 사고
신고를 하게 되는 콜센터 직원도 CRM 인력으로 포함되고 있는데, 주로 케이
블 사업자들이 가장 많은 콜센터 인원을 수용하고 있었다. 이는 최종 가입자를
기반으로 네트워크를 포설하고 방송서비스를 동시에 수행하는 사업적 특성으
로 인해 각종 A/S 및 민원 발생의 소지가 항상 존재하기 때문인 것으로 분석된
다. 케이블의 경우, 인바운드(in-bound, 먼저 전화가 걸려오는 경우)로 요청되는
내용 중 90%가 민원에 관련된 것이고, 나머지 10% 정도가 신규 가입 문의인
것으로 나타났다. CRM 전담부서가 없는 경우, 관련 업무는 주로 마케팅과
고객센터에서 운영하는 것으로 나타났는데, 고객 센터에서는 고객을 세분화
해서 고객 특성별로 해지율을 줄이는 방법을 사용하고 있었다.

요금고지를 했을 경우, 문의가 폭주하므로 지역에 따라 청구시기를 달리해서
배치한다. 고객의 접촉이 용이하므로 대기시간을 줄인다던가 하는 세부적인 목적
을 달성할 수 있다. 또 손 없는 날이 이사확률이 다분히 높는데 이는 이사를 통해
이전, 설치에 대한 문의, 신청이 많기 때문에 미리 이 분야에 대한 배치를 늘려
가능별 상담제를 유동적으로 조정하는 것이다(D 케이블TV 관계자).

케이블의 경우, 전산팀에서 CRM 관련 업무를 담당하기도 했는데, 이는
고객의 정보를 DB화하고 이를 추적하는 과정에서 전산팀의 역할이 작용했기
때문인 것으로 분석된다. 신문기업을 제외하고 대부분의 경우에는 CRM 전담

14) 한겨레신문은 콜센터 직원을 포함해서 20명으로 가장 많은 인원이 배치되었고, 경향신
문 역시 콜센터 직원을 포함해서 19명의 직원이 CRM 업무를 담당하는 것으로 나타났
다. 그러나 중앙일보와 조선일보는 콜센터 직원을 포함하지 않은 상태에서 각각 15명
과 9명으로 CRM에 많은 관심을 보이는 것으로 나타났다. KT와 같은 통신사업자
역시 CRM 인원을 포함해서 마케팅 본부에 총 27명의 인원을 두고 고객을 관리하는
것으로 나타났다.

팀을 운용하지 않았지만, CRM 활동을 하지 않는 것이 아니라 단지 부서가 없다는 것이 다를 뿐 마케팅 부서에서 업무를 담당하고 있었다.

‘티유미디어’의 경우에는 충성마케팅(Loyalty Marketing) 부서를 두어 충성도가 높은 고객들을 집중적으로 관리하고 있었다. 여기에서 충성도라 함은 특정 미디어를 매일 사용하는 사람이 아니라 인터넷 홈페이지에 들러 댓글을 남긴다거나 웹상에 가입을 한다거나 하는 적극적인 의미의 개념이라고 볼 수 있다.

CRM 부서의 전문성은 신문사업자와 통신사업자 중 자본 규모와 해당 시장에서의 지배력이 높은 사업자가 긍정적으로 답한 것으로 나타났다. 신문사업자의 경우, 광고와 구독자 측면에서 수도권뿐만 아니라 전국에 걸친 지배적 사업자라고 볼 수 있으며, 통신의 경우 시내 및 시외 유선전화와 초고속인터넷, 기간망 등 통신사업 분야에서 독점적 시장 지배적 사업자로 군림하고 있거나 무선통신사업에서 절대적인 강자로 군림하고 있는 경우에 해당된다. 결국 CRM에 대한 전문성을 보장하기 위해서는 자본력이 필수적이며, 이러한 자본력을 바탕으로 고객을 확보하고 관리한다는 측면에서 자본이 고객 유치에 영향을 미치고, 고객유치는 다시 자본으로 회귀되는 순환 고리를 형성하고 있는 것을 알 수 있다.

한편, CRM 부서의 위상은 기업마다 편차가 있었지만 신문이 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 신문사가 독자적으로 CRM 부서를 운영하는 미디어 기업이라는 것과 관련된다. 경향신문은 CRM 부서가 부사장 직속으로 높은 편이라고 응답했으며, 중앙일보도 다른 미디어 기업에 비해 높은 편임을 알 수 있었다.

마케팅실 전체로 대답하는 것이 더 정확할 듯하다. 전체적으로는 높은 편이다. 하지만 기존에 신문이 공급자 위주로 제작, 유통되었던 것만큼 어느 정도 한계가 있는 것은 사실이다. ... (중략) 신문 기업들의 관심은 기존 독자를 지키는 것에 집중되어 있으므로 마케팅부의 위상이 점점 높아지지 않을까 생각한다(D 신문사 관계자).

그러나 케이블TV 사업자의 경우에는 CRM에 대한 전문성이나 조직의 위상이 상대적으로 낮다는 반응이었다. 이는 CRM이 정착되지 않은 상황을 보여주는 것으로 지역사업권을 기반으로 하는 케이블TV사업자의 특성이 작용한 것으로 이해된다. 전국 77개 권역으로 나뉘어진 케이블TV사업자의 사업구역과 그 동안 중계유선과 경쟁하면서 구축한 아날로그 가입자 모집 방법은 CRM의 전문성을 낮추는 요인으로 작용했다. 즉, 그동안 케이블사업자들은 구 혹은 동 단위에서 소규모로 구성된 인력들이 이른바 ‘영업’의 수준에서 가입자 해지 방어 및 신규 가입자 확보를 구축해왔는데, 이와 같은 특성은 향후 통신사업자들과의 경쟁에서 어떤 방식으로 대처되고 변화할 것인지 주목되는 부분이라고 볼 수 있다.

그러나 여전히 CRM 관리와 수행에 있어서 가장 어려운 문제로 지적된 것이 타부서나 유관부서와의 협조 부족, 혹은 경영진의 이해부족과 직원들의 인식부족이었다. 신문사의 경우, 현업부서의 협업부족과 사내 CRM 구축과 적용 과정이 정비되지 않은 관계로 관련 인력들의 이해 부족과 전사원의 인식 부족이 CRM을 수행하는 데 장애요인으로 나타났다. 신문, 케이블, 통신 등 매체의 종류나 특성과 관련 없이 조직원의 이해 부족과 협업 부족이 가장 큰 문제점으로 나타났다.

유관부서의 협조 없이는 독자적으로 진행되기 어려우므로, 협조를 얻는 게 힘이다. 회사 내의 협조 관계는 단순의 업무상의 문제뿐만 아니라 대인 커뮤니케이션이 작용되는 부분이기도 하다(D 신문사 관계자).

이와 같은 경우는 학자들 사이에서 마케팅의 범주 안에 CRM을 넣을 것인지, CRM의 범주 안에 마케팅을 넣을 것인지에 대해 합일점을 찾지 못하고 있는 상황이 실제 CRM 구축의 단계에서도 나타나는 사례라고 볼 수 있다. 결국 CRM에 대한 관련 부서의 이해 부족과 타부서와의 협조가 일관성 있게 일어나지 않는 것은 미디어 기업이 CRM을 어떻게 인식하고 있는가를 보여주는 대표적인 사례라고 볼 수 있다. 특히 CRM의 개념 자체에 대해서도 조직

내에서 체계가 잡혀 있지 않은 상태로 CRM이 마케팅의 하위 역할을 수행하기도 하고, 상위역할을 수행하기도 하는 등 구축 단계에서부터 혼란이 야기되는 것으로 나타났다.

신문의 경우에는 CRM 부서가 별도로 존재하지만 아예 마케팅 부서에 속해 있었으며, 케이블TV의 경우에도 마케팅 부서 차원에서 관할하고 최종 고객접점 부서라고 할 수 있는 콜센터가 고객 민원이나 불편 사항을 접수하고 신규 가입자를 확보하고 있었다. 이와 같은 상황은 국내 미디어 기업에 본격적으로 CRM이 도입되었다고 보기 힘들며, CRM이 종합적인 마케팅 수단으로 적용되기보다 마케팅의 범주 안에 소속된 하나의 수단 및 행위로 인식되어 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 주목할 만한 점은 대부분의 미디어 기업이 CRM 부서의 역할이나 규모는 낮지만 부서와 역할에 대한 위상과 관심은 상대적으로 많은 것으로 나타나 앞으로 미디어 기업이 자본력과 예산이 갖추어진다면 충분히 고려 가능한 마케팅 대상이라는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다.

2) CRM 적용의 단계

CRM의 적용단계에서는 실제 고객과의 접점 단계에서 고객의 다양한 데이터를 토대로 형성되는 지속적인 관계 유지 전략이 나타난다. 때문에 이 단계에서는 가입자 이탈 방지와 유지를 위해 고객과의 장기적인 신뢰관계를 구축하고 이를 적용할 수 있는 고객접점 서비스를 개발하게 된다. 이와 같은 고객 유지의 단계에서 나타나는 다양한 방식이 마케팅 전략인데, 학자에 따라서는 마케팅 자체가 CRM의 구축과 적용을 의미한다고 주장하기도 하고, 반면에 CRM 자체가 마케팅의 기획단계에서부터 실행, 평가에 이르는 전반적인 의미를 가진다고 주장하기도 한다. 그러나 본 연구에서는 CRM의 개념이 마케팅을 아우르는 총체적인 개념으로 사용하고 있기 때문에 후자의 방식을 채택하기로 한다.

CRM을 수행하는 기업의 핵심 목표는 무엇보다도 기존고객의 유지

(Customer Retention)로 나타난다. 고객유지가 굉장히 중요하다는 것을 강조하고 있다. 왜냐하면 기존고객이 이탈하는 것을 방지하는 것이 훨씬 비용이 적게 들고 효과가 크기 때문이다. 그러나 CRM 전략을 전개하는 과정에서는 고객유지 전략만 나오는 것이 아니라 신규고객을 창출하면서 관리해나가는 것이 중요하며, 더 나아가 잠재력 있는 새로운 고객을 개발해나가는 것이 필요하다. 즉, CRM의 목표를 고객유지, 고객확보 그리고 고객개발로 나누어 볼 수 있다.

고객유지는 고객의 불만을 예방하고 불만이 발생했을 때 효과적으로 대처하는 수동적 노력과 고객에게 부가적 혜택을 제공하는 능동적 노력이 효과적으로 실행될 때 좋은 결과를 기대할 수 있다. 그런데 기업이 고객 유지 활동을 통해 고객에 대한 분석 방법과 고객의 행동에 관한 심층적인 지식을 얻게 됨에 따라 CRM전략은 고객 확보와 고객 개발까지 포함하게 되었다. 고객 확보는 데이터베이스를 활용해서 새로운 고객을 확보하는 것을 의미하는데, 핵심은 우량 고객이 될 만한 잠재 고객을 우선적으로 자사가 확보하는 것이다. 이를 위해서는 잠재 고객의 DB가 있어야 하는데, 이러한 정보를 직접적으로 입수하는 것은 어려운 일이다. 이를 위해서는 기존 고객의 권유를 이용하거나 타 회사와의 제휴를 활용할 수밖에 없다. 기존 고객의 권유를 이용해 고객을 개발할 경우 기존 고객이 마치 자사의 파트너 같은 입장에서 신규 고객을 유치하게 하거나 또는 신규 고객이 될 가능성이 있는 사람에 관한 정보를 제공하는 것이다. 기존 고객을 통한 신규 고객 확보는 흔히 MGM(member get member)이라고 불리는 일회성 캠페인을 통해 이루어진다. 제휴를 통한 신규 고객 확보의 경우 개별 기업들과 공동 멤버십 카드 발급과 같은 방법을 활용하여 기업들 간 서로 고객 정보를 공유하는 것이다. 즉, 멤버십 카드를 발급해 주면서 고객에게 정보 공유에 대한 동의를 얻게 되면 정보를 공유할 수 있다. 그러나 공동 멤버십 카드 이전에 A, B, C 각사가 획득한 고객 정보나 동의하지 않은 고객의 정보는 공유할 수 없다. 또한 정보를 가진 회사가 대고객 커뮤니케이션의 주체가 되어 제휴 회사의 마케팅을 대신 수행해주는 방법이 있다. 사실, 대부분의 커뮤니티 사이트는 광고 이외에 뚜렷한 수익원이

<표 2> 미디어 기업의 CRM 전략 및 전술

미디어	미디어명	전략	전술
신문	경향신문	고객 유지 및 고객 개발	- 신규고객: 월 3회 이벤트 - 기존고객: 지국 자체적으로 경품지급
	조선일보		- 특정 인터넷 회원 콘텐츠 서비스 정책 - 교육 콘텐츠 매체 제공 - 고객 우량화 전략
	중앙일보		- 프리미엄 온라인 사이트의 고객 등급제 - 자동이체 결제 시 구독료 할인혜택 - JJ클럽 무료강좌 서비스 - 콜센터 독자서비스 - 새로운 매체와의 패키지 가격할인
	한겨레		- 신규고객: 지국유통망을 이용한 인적판매나 제휴 마케팅 - 기존고객: 초대권 제공
케이블	씨엔엠		- 신규고객: 세일즈 프로모션 - 기존고객: 고객커뮤니케이션, 유통수수료 부분의 마케팅(Thank you Letter, VOD 무료 사용, 채널 일시 개방)
	CJ 헬로비전	고객 유지	고객유지율과 로열티 프로그램 강화
	HCN	고객 개발	- 기존 고객에게 추가적인 서비스 유치 - 방송과 ISP를 동시에 이용, 향후 기존 고객에게 고가 상품 이용을 유도하는 업그레이드 전략이 필요
	티브로드	고객 확대	- 기존고객: 약정 비즈니스, 결합상품으로 유도 - 지역밀착형 기업 이미지 메이킹
	큐릭스	고객 유지 및 고객 확대	- 저가형 상품 개발 - CS혁신을 통한 고객만족 향상(품질, 서비스)
위성	스카이라이프	고객 유지	- 고객등급별 차별적 혜택 및 서비스 제공 - 해지가망성에 따른 해지가망 고객 대상 사전적 해지방어 캠페인(추가 콘텐츠 제공, AS나 이전설치 서비스에서 우선권 부여)

	TU미디어	고객 확대	- 콘텐츠 커뮤니케이션: DM/SMS/뉴스레터/TV가이드
통신	KT	고객유지 및 고객 확대	- 고객 케어 프로그램과 고객접점에서 고객응대 지식 제공 - 이탈고객 분석을 통한 해지방어 활동

없음에도 회원 수가 많은 커뮤니티 기업의 경우 높은 시가 총액을 자랑한다. 커뮤니티 정보 중개자로서 타 회사의 마케팅을 대신해 주는 정보 중개 모델로 발전하고 수익을 창출할 수 있기 때문이다(김희경·황용석·최윤희, 2007).

고객 개발은 일단 확보한 고객의 가치를 높이는 일이다. 전자 회사의 예를 들면, TV를 구입한 고객이 VCR도 사게 하고, 냉장고도 사게 함으로써 매출을 높이는 것이 바로 고객 개발이다. 고객 개발의 두 가지 축은 교차 판매와 추가 판매다. 교차 판매(cross-selling)는 기존에 구매한 품목 이외의 새로운 상품을 구매하도록 유도하는 활동이다. 은행에서 정기 예금 고객에게 신용 카드를 권유하고, 인터넷 서점이 특정 책을 구입한 고객에게 유사한 주제의 다른 책도 구매할 것을 권유하는 사례 등이 바로 교차 판매에 해당된다. 추가 판매(up-selling)는 특정 카테고리 내에서 상품 구매금액을 늘리도록 유도하는 활동이다(김희경·황용석·최윤희, 2007).

위의 표에서 보는 바와 같이 신규고객과 기존고객에 대한 서비스의 특징이 다르며, 신규고객보다 기존고객 유지 전략이 더 중요하게 다루어지는 것으로 나타났다. 신문사의 경우에는 중앙일보가 가장 구체적이고 다양하게 기존 고객을 관리하는 것으로 나타났는데, 고객 등급제를 실시해서 각종 할인혜택 이라든가 서비스를 제공하고, 새로운 미디어 기업과의 번들 서비스로 가격 할인을 유도할 예정이다. 국내에서 처음 독자프리미엄 서비스를 실시한 ‘중앙일보’는 2002년 9월 조인스닷컴을 통해 프리미엄 사이트(jllife.joins.com)를 선보였다. 이어 2005년 8월부터 ‘프리미엄섹션’ 서비스를 제공했으며 2006년 4월부터 사이트를 개편, 구독료 자동납부 유도과 선납제 등을 시행하고 있다. 이를 통해 각 회원들에게 포인트를 부여하고 다양한 서비스를 이용할 수

있게끔 시스템을 구축했다.

‘조선일보’는 그동안 꾸준히 수행해 온 교육 콘텐츠를 개발해서 제공하고 있으며, 기존 고객 우량화 전략으로 기존 고객 유지에 지속적인 관심을 가지는 것으로 나타났다. 조선은 2004년 9월 모닝플러스(morningplus.chosun.com)를 오픈했으며 현재까지 70~75만 명의 독자가 회원으로 가입돼 있다. 모닝플러스는 맛있는 한자(매주 토요일), 맛있는 논술(매주 목요일) 등 별도의 섹션제공을 비롯해 모바일 조선, 웹진 ‘행복 플러스’, 무료재테크 상담, 유아나라, 배움터, 외국어, 전자책, 도서요약, 모닝플러스 무료 외국어 강좌, 전자책, 도서요약, 이벤트 등의 부가서비스를 독자들에게 제공하고 있다.

‘한겨레신문’의 독자 프리미엄 서비스는 ‘중앙일보’나 ‘조선일보’와 같은 지배기업 이외에도 한계기업이 CRM을 구축할 수 있다는 실례가 될 수 있다. 즉, 자본이나 조직의 규모가 CRM 구축의 필요조건이 될 수는 있지만 충분조건은 아니라는 것이다. ‘경향신문’은 2005년 11월 CRM 강화를 위해 ‘스마일 경향’ 사이트(smile.khan.co.kr)를 오픈한 것으로 나타났다. 현재 2개월마다 1회씩 이벤트 행사를 열고, 책이나 공연 티켓 등을 독자들에게 제공하고 있으나 아직 미흡한 상태다. 반면 동아일보는 현재 ‘프리미엄 서비스’를 위한 별도의 사이트가 없는 가운데 理知논술 등 학습지에 대한 프리미엄서비스를 실시하고 있다. 아울러 내년 CRM구축을 목표로 올해부터 독자정보를 데이터화할 예정이다.

케이블TV사업자의 경우에는 방송과 ISP를 동시에 제공하는 번들 서비스가 상용화되어 있으며, 이는 기존 고객을 유치하는 데 결정적인 기능을 한다. 초고속인터넷과 방송을 동시에 서비스 받는 고객의 경우, 어느 하나를 해지하면 나머지 하나도 자연스럽게 해지되므로 쉽게 가입을 해지할 수 없는 잠금(Lock-in)효과를 경험하게 되기 때문이다. 이와 같은 전략은 케이블TV 사업자 뿐만 아니라 통신사업자 등에게도 널리 사용되는 방법이며, 점차 다른 미디어 기업에도 영향을 미치고 있는 추세다.

대표적으로 ‘CJ헬로비전’의 경우에는 고객 유지율(retention) 강화를 위해 해지 원인 분석, 해지 감소를 위한 내부 환경 개선, 해지방어 수단(미소 서비스

네트워크로 방관인력으로 활용) 마련하였다. 로열티 프로그램으로 CJ 계열사를 통한 이벤트(event)를 추진한다. 또한 ARPU 향상을 위해 아날로그 가입자를 디지털로 전환하는 촉진전략(promotion)을 마련하고 불필요한 인입콜/AS 발생 건수 감소안을 마련한다.¹⁵⁾

‘티유미디어’의 경우에는 이동통신사가 판매 대리점이기 때문에 점점에서 판매와 해지가 이루어지고, 고객의 프로파일 정보, 이벤트 정보수집에 한계를 가질 수밖에 없다. 따라서 고객에게 타매체가 주지 못하는 만족도를 제공하는 것이 전략의 핵심으로 작용한다. 고객의 미디어 이용 패턴과 라이프 사이클에 따른 단계별 고객의 세분화, 이벤트에 따른 고객관리를 통해 사전적이고 효과적인 CRM 활동을 구축하고 있었다.

KT의 경우는 고객접점에서 고객에게 직접 서비스 지식을 제공하고, 이탈 고객 분석을 통해 기존 고객 해지방어에 노력하고 있는 것으로 나타났다.

(1) CRM의 효과와 평가

CRM 효과의 평가 항목에서는 대부분의 미디어 기업이 수행하지 않는 것으로 나타났다. 다만 신문기업의 경우에는 한겨레신문을 제외하고는 자체적으로 CRM 효과에 대한 측정과 평가를 하는 것으로 나타났다. 경향신문의 경우는 매달 신규고객과 기존 고객 불만사항을 부사장에게 보고하는 형태로 고객 관리 측정과 평가를 하고 있었으며, 조선일보와 중앙일보는 체계적인 CRM 평가 방법을 만들고 있었다. 즉, 조선일보의 경우에는 의사결정이 용이하고 마케팅 방향 설정과 효과 검증이 가능해서 업무 프로세스 개선으로 생산성이 향상되는 효과를 보고 있었다. 또한 중앙일보의 경우에는 고객 대상 캠페인별로 재무개선 및 체질개선 정도를 측정하고, 조사전문조직의 고객설문조사도 수행했다.

케이블TV의 경우, 고객관리의 효과는 시청률로 나타나는데, 셋톱박스에서

15) 콜센터 inhouse 서울권 1차 통합, 부산권 2차 물리적 통합, 서울 콜 통합, 지방 7월까지 통합, 연말 서울지방 간 통합 예정이다. 영업수단으로 콜센터 inbound 30%를 많이 사용한다.

직접 시청률 조사를 할 수 있으나 이는 불법이며, 1년에 한 번 정도 실시하는 조사는 데이터베이스 구축 차원에 해당할 뿐이다. 따라서 고객관리를 구체적으로 평가할 수 있는 방법은 아직 미미한 실정이다.

KT의 경우에는 정량적/정성적 방법으로 만족도를 조사하고, 이에 대한 평가결과가 향후 채널 편성전략에 영향을 미치고 있었다.

케이블TV 중 ‘큐릭스’는 고객 만족도 조사로 추천고객지수(NPS, Net Promoter Score) 관리를 통한 이익 증대 및 NPS가 효과적인 마케팅 도구로 활용하고 있다. “고객님, ‘큐릭스’를 가족, 친구에게 소개하겠습니까?”의 기업 추천 설문(BAD PROFIT 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 GOOD PROFIT) 결과, 큐릭스는 53%를 차지하는 것으로 나타났다. 큐릭스는 이와 같은 NPS 마케팅의 효과적 측면 때문에 고객만족(CS, Customer Satisfaction)보다는 실제로 NPS를 높이는 것이 중요하다고 생각한다.

그러나 고객관리를 위한 데이터베이스 구축의 어려움과 이를 구축하는데 소요되는 비용문제가 핵심적인 문제로 지적되었다. 데이터베이스 구축을 위해서는 방대한 분량의 고객 정보를 조사하고 전산처리해서 상시 관리하는 과정이 필요하다. 이를 위해서 관련 인력과 정보를 수집하는 데 소요되는 비용은 일반적인 기업이 감당하기에 어려운 금액이다.

온라인을 통한 DB화가 진행 중이다. 사실 자국에서의 DB가 용이한데 자국에서는 정보수집 자체가 하나의 돈벌이이기 때문에 따로 해주려고 하지 않는다(A 신문사 관계자).

CRM 툴을 도입하고 활용하려고 하지만 계속되는 액션들을 취하면서 피드백을 받아 계속 수정 보완하는 것이다. DB 구축할 때의 문제점은 고객 ID를 통합하는 어려움인데, 링크하는 사이트를 따로 운영하고 있다. 또한 고객 데이터 정비 및 현행화와 기 구축된 EDW의 데이터가 CRM과 통합되지 않아 중복된 자료를 갖고 있어야 하는 부분과 마케팅과 IT 분야의 예산, 개발일정, 평가, 시스템 개발 요건에 대한 인식이 상이하다는 문제점이 있다(A 통신기업 관계자).

DB쪽은 CRM이 전무한 상황이다. 이용자의 인구통계학적 정보가 없다. 이러다 보니 특히 서비스에서의 한계를 많이 느낀다. 앞으로, 이용 주시간대 등 각각의 소비 패턴을 파악한 뒤, VOD 등 마케팅에 구체적으로 적용해야 할 필요를 느낀다. ... 즉 과금 고지 정도의 정보만을 파악하는 수준으로 사실 CRM은 전무하다. 앞으로 DB 구축의 주안점은 소득 수준과 HD TV인지 아날로그 TV인지 파악하는 작업이다 (C 케이블TV 관계자).

기업은 고객에 대한 정보가 많을수록 고객과의 관계를 발전시키는 데 고객 정보를 효율적으로 활용할 수 있고, 그 고객에게 더 특화되고 맞춤화된 가치를 제공할 수 있다.¹⁶⁾ 즉, 고객정보의 효율적인 관리 및 적절한 활용은 고객과의 장기적인 관계를 지속하고 기업의 경쟁력을 강화하는 데 매우 중요한 역할을 하기 때문에 기업은 고객정보를 기업의 자원으로 인식하고, 다른 자원과 같이 계획, 통제, 보존하려는 노력이 필요하다(Redman, 1995; 김희경·황용석·최윤희, 2007). 따라서 미디어 기업이 CRM시스템을 적극적으로 활용하기 위해서는 CRM시스템의 품질뿐만 아니라 매체를 이용하는 고객 데이터를 세부적으로 파악하는 고객 데이터의 품질도 중요하게 고려해야 한다(정현주·고준·김영걸, 2002).

미디어 기업에 세분화된 고객정보가 없다는 것은 가장 큰 어려움이라고 볼 수 있었다. 신문 업계의 경우에는 구 직영과 기존의 지국과 같은 일반직영이 고객의 규모가 달라 상이한 시스템을 적용해야 하는데도 이에 대한 세분화가 이루어지지 않는 문제점이 있었다.

케이블사업자의 경우에는 가입자 환경과 고객 비율, 시기 등이 달라 고객정

16) 고객 정보는 다양한 고객 접점 채널에서 획득되는 고객에 관한 사항들을 각 고객별로 가공한 것을 말하며 고객의 이름, 연락처와 같은 기본적인 고객 데이터와 고객과의 거래를 통해 얻어지는 거래 데이터, 고객의 불만, 질문 등과 같은 고객 피드백 정보 등이 포함된다. 고객에 대한 지식은 상당기간 고객과의 상호작용을 통해 축적된 고객 정보와 기존의 고객 지식 그리고 각 기업의 고객관리업무에 대한 경험과 노하우를 바탕으로 생성된다. 이러한 정보들은 주로 고객들에 의해 제공되며 지속적인 갱신이 중요하다(정현주·고준·김영걸, 2002).

보의 관리에 어려움을 겪는 것으로 나타났다. 제반 인프라와 시설의 미비도 이유다. 조직 자체의 필요성은 커지고 있는데, 아날로그 고객의 경우 선호시간, 장르, 소비량 등 명확한 파악이 불가능하다. CRM을 위해 장비, 기존구축 DB, 조사인적자원, 인프라 등의 지원도 필요하다는 주장이 제기되었다. 조사는 A/S나 설치 기사들이 가구를 방문할 때 가능한데, 시간·비용의 문제로 인해 한계가 있다는 것이다.

가구 구독 1인의 신원(identity) 정보 획득이 어렵다는 것이 가장 큰 걸림돌이다. 가구의 주소를 가지고 고객 정보를 파악하겠다는 계획인데 유효한 고객정보 획득에 어려움이 있다(B 신문사 관계자).

‘큐릭스’는 고객 데이터에 대한 체계적인 관리가 부족한 점을 문제점으로 인식하고 있었다. 따라서 CRM보다 고객경험(CEM, Customer Experience Management)을 우선하고 있었다. 때문에 향후 고객관리는 데이터(Transaction)가 아니라 경험(Experience)에 초점이 맞춰져야 한다고 인식하는 것으로 나타났다. ‘CJ 헬로비전’의 경우에는 체계적인 고객 분석이 어렵다는 점을 문제로 지적했다. 즉, 고객정보 관리 미흡으로 체계적인 고객 분석이 어렵고 그에 따라 분석에 기반한 세부 활동 설정 및 성과 분석이 원활하게 이루어지고 있지 않다는 문제점을 지적했다.

‘티유미디어’는 CRM 전략으로 고객센터에 100명의 상담자를 운영하고 있다. 과금 빌링(billing), 건당 과금(PPV, Pay Per View) 등을 기획해서 운영하고 있는데, 120만 가입자 고객의 이용(Usage) 패턴정보를 가지고 있어, 업셀링(up selling)과 크로스 셀링(cross selling)이 가능하다. 그러나 고객의 니즈(Needs)에 대한 이해가 취약해 가입 후 서비스에 대한 가치인지가 급락하는 실정이다. ‘티유미디어’의 채널은 SK, KT, 대리점 등으로 이벤트 정보에 대한 정보가 부족하다. 결국, ‘티유미디어’는 생존과 관련하여 고객을 파악해야 하는 문제점을 안고 있다.

(2) 중점 CRM 전략 및 향후 CRM 전략

중점 및 향후 CRM 전략은 미디어 기업의 발전적인 CRM 전략을 예측하고, 앞으로 CRM이 어떤 방향으로 전개될 것인지 알려주는 지표가 될 수 있다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 현재 각 미디어 기업의 CRM 전개 상황, 즉 CRM에 대한 미디어 기업의 개별적인 수준을 살펴볼 수 있는 척도가 될 수 있다. 신문기업의 경우, 이미 어느 정도 데이터베이스 구축이 완료되고 투자가 이루어진 조선일보와 중앙일보는 고객 점점 활성화와 신규 시장 개척, 고객 세분화를 통해 새로운 니즈(needs)를 개발하는 데 초점을 맞추는 반면, 경향신문은 고객 데이터베이스를 구축하고, CRM 관련 업무를 수행하는 데 투여되는 비용의 확보에 중점을 두고 있었다.

지면 만족도 조사를 정기적으로 실시하고 있다. 정기독자 절독 사유나 섹션에 대한 선호도, 어떤 서비스를 원하는지 등을 구체적으로 조사하는 것이다. ... (중략) 사실상 가격이나 서비스 면에서는 특별한 전략이 없다. 다만 프리미엄 사이트나 무료 영화 예매권 등의 프로모션은 진행하고 있다. 신규고객은 지국유통망을 이용한 인적 판매나 제휴마케팅이 대부분이다. 기존고객의 경우, 현재는 영화나 오페라 등 초대권을 직접 제공하지만, 오픈할 프리미엄 사이트를 통해 다양한 혜택을 줄 계획이다(D신문사 관계자).

케이블TV 기업 역시 ‘CJ헬로비전’을 제외하고, 대부분의 MSO가 고객 데이터베이스 구축에 초점을 맞추고 있었다. ‘CJ헬로비전’은 고객에 맞는 맞춤형 서비스를 수립하는 등 어느 정도의 단계에 진입해서 세부적인 고객 관리 시스템을 도입하고 있었다. ‘큐릭스’는 고객관리 전략으로 지역 밀착적인 케이블 산업의 이점을 최대한 활용하여 고객 유지(Retention)와 수익향상(ARPU)에 초점을 맞추고 있으며, 전략적 실행부서이자 주요 채널 중에 하나인 콜센터를 단순히 데이터(Transaction) 중심이 아닌 고객 경험센터(Customer Experience Center)로 영역을 확대하고자 한다.

아무래도 고객 프로파일링이 중요하다. 세분화(segmentation)를 확보하는 것으로 티브로드 고객을 세분화해서 차별적인 접근을 가능하도록 하는 것이다. 예를 들어, 수입 등에 따라 적절히 해당될 수 있는 적절한 서비스와 적절한 가격이 있을 것이다. 또한 인바운드(In bound)의 고객 불만 사항을 줄이기 위해 현장기사, 아웃바운드 등 고객과 접촉이 가능한 인력을 이용해 현장에 있는 고객의 소리를 들을 수 있도록 하는 것이다(D 케이블TV 관계자).

가입자 관리 시스템을 고도화시키려는 노력을 하고 있다. 또 DM발송을 통해 개별마케팅을 가능하게 할 계획이다. 쌍방향으로 정보를 주고받는 2008년이면 자연스러운 거라고 생각한다(A 케이블TV 관계자).

‘티유미디어’는 외부 위협의 상황에서 고객과의 철저한 관계를 생존의 수단으로 인식하는 것으로 나타났다. 고객의 사이클(Cycle)에 따라 고객유지율(retention)을 높이는 방향을 추구한다. ‘티유미디어’는 대리점 유통보다는, 온라인(online)에 의존하며, 아직 개시하여 성장과제와 성장단계를 거치고 있어 100만의 가입자를 유치해왔고, 2008년 이후부터 CRM 시스템을 구축할 계획을 진행하고 있다. ‘스카이라이프’는 기존 고객을 한 단계 높은 서비스로 업그레이드 시키고, 기존 고객의 해지 방어에 주력하는 등 양면적 고객접점 서비스를 동시에 추구하고 있었다.

3) 개선방안

(1) 제도적·환경적 개선 방안 및 향후 중점 전략

국내신문 시장은 1997년 IMF 외환위기를 기준으로 전면 개편되었는데, 1987년 언론기본법 폐지와 함께 정기간행등록법이 새로 제정됨으로써 신문 시장이 자율경쟁체제에 편입됨에 따라 지배기업(dominant firm)과 한계기업(fringe firms)으로 양분되는 이중구조를 보여왔고, 이와 같은 체제는 외환위기 이전까지 지속되었다. 1998년부터 인터넷 신문이 등장하고 위성과 케이블TV

와 같은 각종 뉴미디어가 확산되면서 신문사의 사활이 걸렸다고 볼 수 있는 광고시장이 타격받기 시작했다.

이를 타개하기 위해 지배기업의 지국들은 거액의 자금을 투자해 공정거래법위반행위임에도 불구하고 경품 등을 통해 신문 부수를 확장하고 있으며, 한계기업은 지배기업으로의 독자 이탈과 부수확장에 힘을 쏟고 있는 실정이다. 여기에 설상가상으로 2002년도에 지하철 무료지가 등장하면서 한계기업은 말할 것도 없고 성숙된 충성도 시장을 가지고 있다는 지배기업마저 위협을 느끼고 있다. 이와 같은 상황에서 지배기업이건 한계기업이건 규모를 막론하고 신문사들은 독자들의 충성도를 높이는 전략을 채택하고 있으며, 이로 인해 신문사의 CRM 연구가 활성화되고 있다.

케이블TV사업자는 케이블TV사업자는 고유의 망인 HFC(Hybrid Fiber Coax, 광동축혼합망)을 통해 방송서비스를 제공하여 방송에서는 유일하게 양방향 서비스가 가능한 사업자다. 즉, 방송과 초고속인터넷(ISP, Internet Service Provider) 상품을 결합(DPS), 판매하면서 이미 통신시장에 진출한 기간통신사업자이면서 방송시장에서는 종합유선방송사업자로서의 역무를 수행하고 있다. 특히 지난 11월 27일에 방송법 시행령 개정안이 방통위 심의의결로 통과되면서 그동안 지역사업권과 매출액을 기준으로 제한되어 있는 소유규제가 사업권역 1/3로 확대·통일되면서 앞으로의 사업자 행보가 주목되고 있다. 이와 같은 소유규제 완화는 동종 사업자들 간의 급격한 M&A를 추동할 것으로 예상되며, 이중 사업자인 지역민방이나 신문과의 경영 등에 대해서도 다각적인 검토가 진행될 것으로 전망된다. 특히 IPTV와의 경쟁에서 기존 시장을 수성하기 위해 전개되는 DPS와 TPS, QPS 전략은 MVNO(가상이동통신사업망, Mobile Virtual Network Operator), Wibro(무선휴대인터넷, Wireless Broadband) 등과 같은 유·무선 통신 사업에 진출할 것으로 예상되고 있으며, 결합판매 마케팅 경쟁은 CRM의 비중을 더욱 높이는 전략을 채택할 것으로 전망된다.

통신사업자의 경우, 2008년 11월 17일 수도권을 시작으로 IPTV서비스를 본격 실시했다. 특히 IPTV 실시간 채널의 도입은 2012년 아날로그 방송 종료와 케이블TV의 디지털 전환과 맞물려 유료방송시장의 지각변동을 가져올

전망이다. 2008년 10월 말 현재 디지털케이블TV 가입자 수는 약 158만 명이고, IPTV 가입자 수는 약 250만 명으로 우위를 점할 수 없는 상황이며, 결합상품 구성에 따른 할인폭이 그다지 크지 않은 것과 아날로그와 디지털 가입자 수에서 절대적 우위를 점하고 있는 케이블사업자와의 가격 경쟁이 변수로 남아 있다. 그러나 통신사업자들이 유·무선 통신시장에서 매달 거두고 있는 막대한 현금의 규모는 타 미디어사업자들과 대별되는 가장 큰 특징이며, 광고가 유일한 재원인 방송시장에서 가입자 시장을 별도로 구축하고 있다는 점에서 매우 큰 장점으로 인식된다. 특히 이와 같은 유동성 있는 현금 자원은 CRM 적용의 단계인 마케팅 분야에 대한 추가 비용을 적극적으로 지불할 수 있게 하여 향후 5년 동안 케이블TV와의 가격경쟁에서 생존할 수 있는 여력을 가진다.

미디어 업계에 따라 산업적·제도적 개선안에 대한 의견이 조금씩 상이하게 나타났다. 이와 같은 결과는 서로 다른 산업적·구조적 환경의 차이에 기인한 것이라고 볼 수 있다.

신문기업의 경우, 현재 신문시장에서 일어나고 있는 판매시장의 지나친 판촉경쟁을 자제해야 한다는 주장과 군소신문의 경우에는 공동배달제 구축을 통해 판매망을 공동으로 사용하는 방안을 주장하는 내용이 동시에 나타나 신문업계 내부에서도 지배기업과 한계기업의 요구사항이 상이한 것을 알 수 있다.

신문에서는 뉴스의 질적인 향상에 투자하느라 CRM에 중점을 두지 않는다. 오히려 유통에 있어 공동배달제가 정착되는 것이 어떤가 싶다. 한 지역에 각 신문마다 배달소를 두는 것이 아니라 여러 신문을 한 배달센터에서 배달하는 것이다. 10개의 신문을 보는 가정에 10명이 배달하는 것보다 1명이 배달하는 것이 비용상의 문제부터 효율적이다. ... 지국끼리의 경쟁은 결국 제 살 깎아먹기다. 공동배달제와 공동배달원을 통해 독자들에게 공정한 선택권을 줄 수 있을 것이다(A 신문사 관계자).

소위 ‘조·중·동’이라고 불리는 지배기업은 각종 상품권이나 자전거 등을 판촉경쟁에 사용하면서 지나친 예산을 낭비하고 있는 반면, 한계기업은 판매망 자체의 확보에 사활이 걸려 있기 때문에 아예 공동으로 회사를 설립해 운영하지는 ‘공동배달제’ 논의가 시작된 것이다. 그러나 지배기업의 경우에는 DB 구축 다음 단계인 안정적 고객 확보 전략을 다음 단계의 CRM 전략으로 인식하고 있었다.

가장 큰 목표는 기존 독자의 서비스 만족도를 높여 이탈을 방지하는 것이다. 이를 위해 프리미엄 사이트를 준비 중이다. 프리미엄 사이트는 마케팅 회사에 의뢰한 결과를 가지고 9월부터 시범 운영에 들어간다. 구독 기간별로 독자를 구분해 4단계로 멤버십을 나눌 예정이다. … (중략) 또한 독자에 대한 CS가 현저히 약화되고 있는데, 이를 막기 위해 본사가 지국 개념을 직접 운영하는 시스템을 계획 중에 있다(D 신문사 관계자).

케이블업계의 경우에는 규제기관의 규제 완화나 규제 관점의 객관화, 경영진의 전폭적 지원이나 전사적 교육을 요구하고 있었다. 또한 미디어 기업이 실행할 수 있는 최적의 사례를 발굴하는 작업도 필요하다는 주장도 있었다. 케이블TV는 방송이긴 하나 지상파와 달리 최종 가입자를 대상으로 마케팅의 최전선에서 영업을 수행해야 하므로 고객의 불만이나 요청 사항에 대해 가장 민감하다. 그러나 영세한 기업 조직과 경영진의 이해 부족, 규제기관의 중복 등으로 인한 산업적·제도적 문제점을 개선해야 한다고 지적했다.

방송구역 제한, 요금 상승, 채널 확장 등에 대한 관계부처의 ‘정상화’ 기준이 불분명하다. 민원의 문제에 대한 데이터만을 근거로 들어 규제, 통제의 잣대를 들이대는데 전체적인 방송계의 발전을 도모한다는 차원의 인식을 기본으로 누구나 납득할 수 있는 객관적, 논리적 근거가 필요하다(D 케이블TV 관계자).

회사 내부적으로 오너가 강력한 의지를 가지고 전폭적인 지지를 해야 한다고

본다. 또한 기술적 뒷받침이 필요하고, 직원들에 대한 전사적인 교육이 필요하다.
 ... 경쟁이 심화되다보니, 기존 가입자의 유지에 대한 마케팅이 가장 중요하다.
 ... 회사가 고객들에게 관심을 갖고 있다는 것을 지속적으로 알려주는 것이 필요하다(A 케이블TV 관계자).

‘스카이라이프’는 고객접점 정보를 공유할 수 있는 인프라와 이를 활용하는 인력 양성에 초점을 두고 있었고, ‘티유미디어’는 기업의 CRM 활동과 고객 정보와의 갈등에 대한 적절한 해법을 도출해야 한다는 제도적 보완점을 지적했다. KT는 고객정보를 획득하고 이를 활용할 수 있는 제도를 수정하는 것에 초점을 두고 있었다.

(2) 향후 중점 투자분야

신문사의 경우는 고객 DB 구축에 중점을 두고 있었다. 특히 지국 독자들의 DB 구축과 이를 위한 기술적 인프라 구축, 신문 내용과 고객의 반응을 분석하는 방안도 중요한 투자 분야로 생각하고 있었다. 기존 고객의 로열티를 높이기 위해 고객 이탈을 막는 업무별 모델 개발과 고객 분석도 중요한 분야 중 하나로 인식되고 있었다.

CRM 업무 프로세스와 조직문화의 개선이 필요하다. 그리고 신문 지면과 고객반응을 비교할 필요가 있다. 고객들의 반응은 결국 신문의 내용이 좌우하는 것이다. 그리고 고객 이탈 사례와 이유를 조사하고 단계별로 고객 모델을 개발해서 고객을 심층적으로 분석해야 한다(C 신문사 관계자).

신문기업의 경우는 고객 DB화 작업과 이를 계층별로 분석하는 작업, 그리고 신문에서 가장 중요한 논조의 문제와 아이템의 구성 등이 중요한 문제로 인식되고 있었다.

케이블TV 기업의 경우에는 업체마다 의견이 상이한 것으로 조사되었는데, 가장 중요한 문제로 부각되는 것은 역시 가입자당 평균수익(ARPU) 개선 방안

이었다. 가입자당 매출액이 해외에 비해 현저하게 낮은 상황에서¹⁷⁾ CRM의 최종 목표이자 가장 중요한 전략은 가입자당 평균수익(ARPU)을 증가하는 방안에 있었다. 또한 케이블 사업자 혹은 미디어 기업 간에 CRM에 대한 정보를 공유하고 방법을 모색하지는 의견도 제시되었다.

위성과 통신의 경우에는 CRM 전문 인력 양성과 방법론의 확립, 그리고 CRM을 체계적으로 접근할 수 있는 연구와 CRM 개념에 대한 활용을 향후 고객 만족 전략으로 채택하고 있었다.

5. 연구결과의 요약 및 논의

국내 미디어 기업은 CRM에 대한 개념의 정의를 다소 모호하게 규정하고 있었으며, CRM의 구축 및 적용 단계에서 이와 같은 문제점이 그대로 드러나고 있었다. 이와 같은 상황은 국내 미디어 기업에 본격적으로 CRM이 도입되었다고 보기 힘들며, CRM이 종합적인 마케팅 수단으로 적용되기보다 마케팅의 범주 안에 소속된 하나의 수단 및 행위로 인식되어 있다는 것을 알 수 있다.

신문위기와 외환위기를 겪으면서 가장 먼저 고객과의 관계 설정과 유지의 필요성을 인식하고 있었는데, 독자센터, CRM, 멤버십 등 CRM과 관련된 다양한 부서 운영으로 고객 접점 서비스를 강화하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 신문사의 규모나 자본에 따라 CRM의 중요성에 대한 인식과 적용의 단계는 차이가 있는 것으로 나타나 CRM의 구축과 적용에 자본의 규모가 절대적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 주목할 만한 점은 대부분의 미디어 기업이 CRM 부서의 역할이나 규모는 낮지만 부서의 역할에 대한 관심과 위상은 상대적으로 높은 것으로 나타나 자본이나 회사의 규모, 경영진의 마인드 등으로 인해 적극적인 협력을 해주지 못하는 부서이기는 하나 그 중요성에 대해서

17) 미국의 경우 가입자당 평균 수익률은 \$38이며, 호주의 경우는 \$58이다. 그러나 현재 국내 케이블사업의 경우에는 \$6에 불과하다.

는 대부분 공감하고 있는 것을 알 수 있었다.

한편 국내 미디어 기업의 CRM 전략은 대부분 신규 고객을 유치하기보다 기존 고객을 유지하는 데 집중하고 있는 것으로 나타났다. 대부분의 미디어 기업이 신규 고객과 기존 고객에 대한 서비스 특징이 다르다는 것을 알 수 있었는데, 신규 고객 대상으로는 이벤트나 프로모션 등 가입 시점에 다양한 혜택을 제공하는 방식을 채택하고 있었다.

CRM의 효과를 측정하거나 평가하는 기업은 거의 없는 것으로 나타났다. 다만 신문기업은 대부분 자체적으로 CRM에 대한 측정을 하고 있는 것으로 나타났는데, 중앙일보와 조선일보의 경우에는 체계적으로 CRM 평가방법을 만들고 있는 것으로 나타났다.

결론적으로 미디어 기업은 각 기업이 처한 상황에 따라 CRM에 어려움을 겪는 것으로 나타났다. 신문의 경우에는 CRM을 적용하기 어려운 이유로 상품의 독특한 특성으로 인해 구매가 비탄력적이라는 점을 지적하고 있다. 일반 제품의 경우에는 마케터의 의견대로 바꾸고, 아닌 것은 회수가 가능하지만, 신문은 독자들의 특정 신념이나 성향이 반영되어 선택되는 저가격 고관여 제품으로 타서비스업이나 제조업의 상품처럼 쉽게 권할 수 없기 때문이다. 케이블TV의 경우에는 디지털로 전환하기 위해 요금을 올려야 하는 상황임에도 방송에 대해 비용을 지불해야 한다는 인식 자체가 형성되지 않는 상황에서 CRM 기법을 적용하기 어렵다는 문제점이 있다. 통신사업자와 위성방송 사업자 역시 기존 고객 이탈을 방지하는 차원으로 CRM을 진행하고 있지만 고객의 니즈가 아직까지는 미미한 상황이라는 점이 문제로 작용하고 있었다. 그리고 여전히 CRM에 대한 개념은 모호하고 이를 적용하는 과정에 대한 조직적이고 유기적인 방안은 미미한 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과를 종합적으로 평가하자면 국내 미디어 기업들은 전반적으로 CRM의 중요성과 필요성을 인식하고 이에 대한 전략을 구사하고 있지만 자본이나 기업의 규모, 전사적인 인식이 수반되지 않는 일부의 고민만으로는 CRM이 발전하기 어려우며, 이를 극복하기 위해서는 미디어 기업의 환경과 특성에 부합하는 다양한 전략을 세울 필요가 있다는 결론을 내릴 수 있었다.

특히 최초의 가입자 점점 지점의 활용을 통해 본사의 CRM 전략과 유기적인 상호작용을 기하는 방안을 마련할 수 있다.

신문 기업의 경우에는 온라인, 오프라인 상품을 통합시킬 노력이 필요하고, 혁신적 솔루션과 특별 이벤트 스폰서십과 프로모션을 위한 기업 활동 등과 같은 추가의 마케팅 행사를 제공할 필요가 있다. 그동안 독자관리 프로그램을 통한 독자 변화추이, 구독료 관리의 효율성, 단순관리 작업 자동화 등의 효과를 긍정적으로 평가받고 있지만, 마케팅과 고객관리에 있어서 제한된 방법들에 의존해온 것이 사실이다(지역신문발전위원회, 2005). 그렇기 때문에 공동배달제와 같은 방법도 제안할 수 있다. 물론 지배기업은 이에 대해 부정적인 입장에 있으며, 별다른 필요성을 느끼지 못하는 상황이다. CRM을 위한 고객 데이터베이스 구축에 있어 어느 정도 안정적인 기반을 확보하고 다음 단계의 전략을 구상하는 지배기업의 입장에서 배달망 통일은 오히려 CRM 전략에 방해요소가 될 수 있기 때문이다. 그러나 고객데이터베이스의 확보와 개별적인 마케팅 전략 및 꾸준한 고객관리를 위해서 고객 점점을 반드시 필요하며 이를 위해서는 한계기업 간 전국 배달망을 공유하는 방안도 고려해볼 수 있다.

케이블TV의 경우에는 지역밀착형 매체라는 점을 적극 활용하여 CRM의 방법론에 지역성을 적용할 필요가 있다. 전국 77개 권역에 다양한 사업자가 독점 혹은 경쟁하는 상황에서 소규모의 지역성을 기반으로 하는 지역민 점점 시스템을 제고할 필요가 있다. 이를 위해서는 점대점 혹은 점대다 등 개인 간 커뮤니케이션과 지역에 특정 업체를 선정하여 다양한 고객의 니즈를 파악하는 방식이 고려될 수 있다. 실제로 케이블사업자는 지역의 주민이 영업의 주체와 대상이 되어 점대점 커뮤니케이션 효과를 노리고 있으며, 부동산 중계 사무소 및 미용실 등 소규모 지역 영업체를 기반으로 가입자 확보 및 관리를 꾀하고 있다.

위성사업자 및 통신사업자는 IPTV 도입 이후 결합서비스 판매의 비율이 높아질 것에 대비하여 이동통신에서 확보하고 있는 전국 대리점 망을 적극 활용할 필요가 있다. 즉 대리점이 가지고 있는 고유의 in-bound 시스템으로

신규 가입자 확보는 물론 고객관리의 최종 접점 수단으로 활용할 수 있다.

그러나 방통융합이 가속화되고 있는 현재의 시점에서 별개의 서비스로 분리되어 있던 각 미디어 기업은 동일한 서비스로 동일 시장에서 경쟁할 수밖에 없는 환경에 직면하고 있으며, 이로 인해 CRM 전략이나 방법에 차별화를 기할 수 없는 한계에 직면하고 있다. 즉 각각의 미디어가 소구하는 타겟 가입자와 서비스 내용이 본질적으로 유사한 형태로 변화됨에 따라 좀 더 다양하고 구체적인 전략이 도출될 가능성이 적어지고 있다는 것이다. 이러한 문제는 향후 더욱 가속화될 것으로 전망되며, 고객관계관리의 방법은 물론 미디어 기업의 역량 제고에 변화를 꾀하는 요인으로 작용할 것이다.

결국 가장 중요한 것은 고객을 이해하고 고객에게 다가가는 CRM, 즉 기업의 체질 자체를 고객 지향으로 바꾸는 전사적인 움직임이 선행되어야 CRM에 대한 투자와 집중적인 전략 구상이 가능하다는 점이다. 이와 같은 자세가 선행되지 않고는 CRM을 기획하고 수행하기 위한 기본적인 요건이 충족될 수 없다. 따라서 고객과 접촉하고 있는 종사자에 대한 동기 부여 및 기업 문화의 변화는 필수적인 것이며 관계 관리에 있어서의 핵심 요소라 볼 수 있다. 무엇보다도 CRM의 성공을 위해서는 기업 전체가 고객중심의 조직이 이루어져야 할 것이다.

■ 참고문헌

- 김용철·이영중 (2006). 『컨버전스 시장에서 고객기반의 영향력에 관한 연구』. KISDI 정보통신정책연구원.
- 김자경 (2005). 유료방송서비스에서의 고객만족도와 전환 장벽이 고객충성도에 미치는 영향. 『한국방송학보』, 18권 3호, 175~231.
- 김충현·최서희 (2007). 영화고객 관리 및 관계 강화를 위한 통합 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 접근 제안. 『홍보학연구』, 11권 1호, 5~43.
- 김희경·황용석·최윤희 (2007). 고객관계관리 관점에서 국내 신문사의 마케팅 행위에 대한 평가연구. 『한국언론학보』, 51권 1호, 455~501.

- 박소라 외 (2007). 미디어기업의 사업다각화 성과와 전략. 한국언론재단.
- 심영섭 (2007). 공공재로서의 언론상품의 특징. 『한국커뮤니케이션학회 추계학술대회 발표문』. 한국커뮤니케이션학회
- 안영면·김정승 (2001). CRM 구축요인과 실행성과간의 관계에 관한 연구. 『경영논총』. 5~26. 동아대학교.
- 안재현·김명수·한상필 (2002). 이동통신 서비스 산업에서 유지 및 이탈고객 특성분석 및 이탈 방지 프로그램 효과분석. 『한국마케팅협회 추계학술대회 발표논문집』, 95~109.
- 윤홍근 (2002). 『방송마케팅』. 서울: 다인미디어 출판사.
- 이경렬 (2000). 마케팅 포럼 1 인터넷 시대의 새로운 CRM. 『광고계동향』, 통권 116호, 10월.
- 이상민·신현암·최순화 (2000). 『인터넷 시대의 고객관계관리(CRM)』. CEO Information 제262호. 삼성경제연구원.
- 이상우 (2004). 『구독자 충성도와 신문판매시장 변동에 관한 연구』. 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 장형휴 (2007). 성공적 CRM구축 및 운영을 위한 선/후행 요인에 관한 학제적 연구. 제9회 경영관련학회 『한국경영과학회 하계통합학술대회 발표문』.
- 정현주·고준·김영걸 (2002). 고객관계관리(CRM)에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인: 서비스 산업을 중심으로 『경영과학』, 19권 2호, 1~23.
- 지역신문발전위원회 (2005). 『지역신문 마케팅 현황과 독자관리 프로그램』. 지역신문발전위원회.
- 최영재 (2005). 『사라지는 신문독자: 신문구독 이탈현상, 원인, 결과』. 김경호 외(2005). 『사라지는 신문 독자』. 80~104. 서울: 커뮤니케이션북스
- 황용석·김희경 (2005). 『고객관계 형성의 위기와 신문 마케팅의 새로운 사고』. 김경호 외 (2005). 『사라지는 신문 독자』. 148-203. 서울: 커뮤니케이션북스.
- Bolton, P. & Kannam, K. & Bramlett, M. D. (2000). Implication of Loyalty Program Membership and Service Experience for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28(1), 95~108.
- Dowling, G. R. & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Program Really Work.

Sloan Management Review(Summer), 71~81.

- Johnson, M. D. & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 68(April), 1~17.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69(October), 167~176.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1999). *Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: Doubleday.
- Picard, R. G. (1989). *Media Economics: Concepts and Issues*. London: Sage Publications.
- Redman, T. C. (1995). Improve Data Quality for Competitive Advantage. *Sloan Management Review*, Winter.
- Sharp, B. & Sharp, A. (1997). Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473~486.
- Yi, Youjae & Hoseong, Jeon (2003). The Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229~240.

(투고일자: 2008.11.30, 수정일자: 2009.01.08, 게재확정일자: 2009.01.20)

A Comparative Analysis of CRM Strategies and Establishment Examples of the National Media Corporations in Korea

Hee-Kyung Kim

Senior Fellow

(Policy Research, Korean Cable Television Association)

Joo-Yeun Park

Assistant Professor

(Division of Communications, Hankuk University of Foreign Studies)

Customer Relationship Management (CRM) in the media field is a special customer-centered management method based on the information technology in order to build a long-term relationship with customers, users or subscribed people of media services. The purpose of this study is to examine and compare the various strategies and the characteristics of customer relationship managements of domestic media corporations in the era of the digital convergence. The data is analyzed by in-depth interviews with the CRM managements of newspapers, cable & satellite broadcasters and telecommunication corporations. The result of the study shows that the practicing CRM in the media field has an influence on the management performance and the management's support influences the practice of CRM. CRM is practiced differently according to the scale of the media corporations and revenue. Also the study presents that media corporations which wanted to improve CRM are going through trials and errors caused by the lack of experience of the CRM market in Korea. Therefore this study would provide CRM strategy for CRM marketers in Korea. Furthermore, this study presents concepts to media corporations which do not apply to CRM yet, and theoretical backgrounds which do. Finally, the implication of the study, limitations and problems are explained and discussed.

Key words: CRM, customer relationship management, media corporations, media convergence