

碩士學位論文

은행업 종사원의 CRM 구축·운영전략
및 영향요인 인식에 관한 연구

- 제주도내 은행을 대상으로 -



濟州大學校 經營大學院

經營情報學科 經營情報學 專攻

高 昌 秀

碩士學位論文

은행업 종사원의 CRM 구축 · 운영전략
및 영향요인 인식에 관한 연구

- 제주도내 은행을 대상으로 -



濟州大學校 經營大學院
經營情報學科 經營情報學 專攻

高昌秀

2004年 12月

은행업 종사원의 CRM 구축·운영전략 및 영향요인 인식에 관한 연구

- 제주도내 은행을 대상으로 -

指導教授 金斗京

高昌秀

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.



高昌秀의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

위원장 _____ (印)

위원 _____ (印)

위원 _____ (印)

濟州大學校 經營大學院

2004年 12月

〈목 차〉

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	3
제 2 장 이론적 고찰	5
제 1 절 CRM의 개념과 구조	5
1. CRM의 개념	5
2. CRM의 구조와 구성요소	11
제 2 절 은행업의 CRM	24
1. 은행업의 CRM 추진배경과 구축현황	24
2. 은행업의 CRM 구축 및 운영전략	28
제 3 절 선행연구동향	37
1. CRM 구축·운영 및 활용에 관한 연구	37
2. CRM 구축·운영 영향요인에 관한 연구	38
제 3 장 연구설계	40
제 1 절 연구모형과 가설의 설정	40
1. 연구모형	40
2. 연구가설의 설정	41
3. 변수의 조작적 정의와 측정	41
제 2 절 조사설계	43
1. 설문지 구성	43
2. 표본추출과 자료수집	44
3. 자료분석방법	45

제 4 장 실증분석	46
제 1 절 표본의 인구통계적 특성	46
제 2 절 변수의 신뢰성 및 타당성 검증	47
1. 신뢰성 검증	47
2. 타당성 검증	49
제 3 절 은행종사원의 부문별 CRM에 대한 인식	53
제 4 절 가설 검증	57
1. 가설1의 검증	57
2. 가설2의 검증	58
3. 가설3의 검증	59
4. 가설4의 검증	61
제 5 절 분석결과의 논의	63
 제 5 장 결론	 65
참고문헌	67
ABSTRACT	70
설문지	72



〈표 차례〉

<표 2-1> 고객관계관리의 정의	7
<표 2-2> 업무영역별 CRM의 기대효과	10
<표 2-3> CRM의 업무 분야별 주요 기능	10
<표 2-4> CRM 시스템의 기술적 유형	12
<표 2-5> 데이터베이스 마케팅 전략	16
<표 2-6> CRM의 응용분야 및 관련 정보기술	20
<표 2-7> 은행업의 CRM 구축현황	27
<표 2-8> 은행권의 CRM 구축방법	28
<표 2-9> 데이터웨어하우스의 구축방법	29
<표 2-10> 마이닝의 구축방법	30
<표 2-11> 캠페인의 구축방법	31
<표 2-12> 은행의 CRM 구축일정	34
<표 3-1> 설문지의 구성	44
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성	46
<표 4-2> 은행종사원의 CRM 인식요인의 신뢰성분석	48
<표 4-3> 은행 종사원의 판매부문 CRM 인식 요인의 타당성 분석	50
<표 4-4> 은행 종사원의 마케팅부문 CRM 인식 요인의 타당성 분석	50
<표 4-5> 은행 종사원의 서비스 부문 CRM 인식 요인의 타당성 분석	51
<표 4-6> 은행 종사원의 전반적 고객관계관리 인식 요인의 타당성 분석	52
<표 4-7> 은행 종사원의 판매부문 CRM 요인에 대한 인식	53
<표 4-8> 은행 종사원의 마케팅부문 CRM 요인에 대한 인식	54
<표 4-9> 은행 종사원의 서비스부문 CRM 요인에 대한 인식	55
<표 4-10> 은행 종사원의 전반적 고객관계관리 요인에 대한 인식	56
<표 4-11> 은행 종사원의 CRM 시스템 필요성 대한 인식	56

<표 4-12> 부문별 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계	57
<표 4-13> 판매부문 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계	59
<표 4-14> 마케팅부문 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계	60
<표 4-15> 서비스부문 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계	61

<그림차례>

<그림 1-1> 연구의 흐름도	4
<그림 2-1> CRM의 핵심효과	8
<그림 2-2> CRM 구조	13
<그림 2-3> 기반구조구축과정	13
<그림 2-4> Anderson Consulting의 CRM 모델	14
<그림 2-5> CRM 구축의 순서	32
<그림 3-1> 연구 모형	40

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

국내외 경영환경의 급변으로 기업에서 효과적이고 효율적인 경영활동의 중요성이 그 어느 때보다 크게 대두되고 있다. 정보화 사회의 기업은 환경변화에 신속히 대처하고 경쟁우위 제고를 위해서 기업 경영에 정보기술을 도입하는 것이 필수적인 부문이 되었다. 이는 기업들이 정보기술에 대한 지속적인 관심과 투자가 이루어져야 함을 시사하고 있다.

이와 같은 환경변화에 선진기업들은 ‘고객과의 관계를 통합적으로 관리’하는 CRM(고객관계관리 : Customer Relationship Management)시스템을 구축하는데 주력하여 능동적으로 대처하고 있다. 즉 CRM 시스템을 구축함으로써 이들 기업들은 물건 및 서비스를 판매하거나 고객 요구를 수용하는 단순한 차원을 넘어서 개별 고객의 문제를 실시간 내지 사전적으로 해결하는 단계로 발전시켜가고 있고, 이를 위해 인터넷과 같은 발달하는 정보기술을 도입으로 고객과의 커뮤니케이션, 문제해결 빈도 및 속도를 획기적으로 개선하여 외적으로는 보다 향상된 품질로 고객에게 다가가고 있으며, 내적으로는 이해관계자들을 연결시키는 경영전개로 수익창출 노력을 기울이고 있다.¹⁾

국제화와 자유화 등으로 인한 금융산업의 시장환경 격변기에 놓여 있는 은행도 상황이 다르지 않다. 은행업에 있어서도 이와 같은 시장 및 진입장벽의 붕괴로 인한 경쟁격화에 따라 다양한 전략적 대안을 모색하는 상황에서 고객 가치의 중요성을 인식하고, 그 가치를 객관화하여 기업 이익의 증대를 위해 인터넷 기술을 포함한 정보기술을 이용하여 그러한 전략을 지원해주는 도구로 CRM에 관심을 기울이기 시작하였다.

1) 삼성경제연구소, “인터넷 시대의 고객관계관리(CRM),” CEO Information 제262호, 2000. pp. 1-2.

수 년 전부터 CRM 도입에 적극적이었던 은행 역시 불특정 다수를 대상으로 하는 획일화된 마케팅보다는 현존하는 고객의 특성과 필요에 맞는 메시지를 전달하여 보다 더 고객과 친밀한 관계를 유지하여 결국은 평생고객으로 유도해야 되겠다는 전략을 세우게 되었다. 즉 고객을 확보하는 시장점유율 전략보다는 현재의 고객의 가치를 증가시키는 고객점유율 전략으로 방향을 전환하지 않을 수 없도록 경제환경과 시장변화가 진행되었기 때문이다. 그러나 수요자의 입장에서 은행은 CRM 도입을 위한 객관적인 평가체계가 없이 e-비즈니스에 대한 맹목적 신뢰 또는 경쟁사의 도입에 의한 경쟁적 목적 등 합리적 효과예측에 기반해 CRM구축과 운영에 대한 평가를 체계적으로 하지 못한 측면이 있다. 그 어느 타 분야보다도 CRM 구축에 많은 비용과 노력을 투자했던 은행들이 이미 구축된 CRM이 제대로 활용되고 있는지, 운영의 결과가 실제 기업의 성과에 기여를 하고 있는지, 초기 CRM 도입시의 전략적 목표가 성취되어 가고 있는 것인지 하는 평가측면에서 모호함과 의구심이 제기되고 있는 것이다.

특히 CRM을 성공적으로 구축하기 위해 고려되어야 할 주요 요인으로 전사적인 CRM 전략이 명확히 정의되어 있고 이것이 전 조직에 확실하게 스며들어 있는 전사적인 CRM 전략의 필요성이 강조되고 고객 중심의 조직 구조로의 변화가 이루어져 한다는 점²⁾에서 조직구성원이 CRM 구축 및 운영전략과 주요 영향요인에 대한 인식이 중요하다. 왜냐하면 CRM은 전산시스템이 아니고 업무프로세스의 변화, 경영전략의 변화를 의미하기 때문에 현업에 있는 조직구성원은 자신의 업무형태가 바뀌기 때문에 강한 저항감을 나타낼 수 있고 이는 CRM의 성공을 위해 중요한 요인으로 작용할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 은행 종사원의 CRM에 대한 평가 및 인식이 어떤 지에 대해 고찰함으로써 은행에서의 CRM의 효율적인 구축과 운영을 위한 전략방안을 제시하는 것이 목적이다.

2) 양한수, “금융기관 CRM 운영사례와 구축전략,” 산업경영 제31권, 2002, pp. 5-28.

제 2 절 연구방법 및 범위

본 연구에서의 연구목적을 달성하기 위하여 도입된 연구방법은 문헌적 연구와 실증적 연구방법을 병행하였다.

문헌연구는 국·내외 서적, 논문, 기타 각종 간행물의 검토를 통하여 이루어졌다. 고객관계관리에 대한 일반적인 이론과 은행의 CRM의 구성요소를 업무별로 구분하여 이에 대한 은행종사원의 인식에 대해 조사하였다.

본 연구의 연구범위는 공간적으로는 제주도내 은행종사원을 대상으로 하였고, 시간적으로는 설문조사 기간인 2004년 10월 1일부터 10월 15일까지로 한정하였다. 또한 내용적 범위는 은행종사원의 CRM에 대한 인식과 영향요인을 파악하고 다변량통계분석을 통해 이들 요인들의 영향관계를 분석하는데 연구의 내용을 한정하였다.

본 논문은 이상과 같은 연구방법에 따라서 총 5장으로 구성되어있다. 각 장의 범위 및 내용은 다음과 같다.

제 1장은 서론으로 연구의 배경 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위, 논문의 구성 등을 서술하였다.

제 2장은 CRM에 대한 이론적 배경으로 은행 CRM과 관련된 선행연구, CRM의 구조 및 구성요소에 관련된 선행연구, CRM 연구동향과 은행 CRM 연구동향을 문헌연구를 통해 살펴보았다.

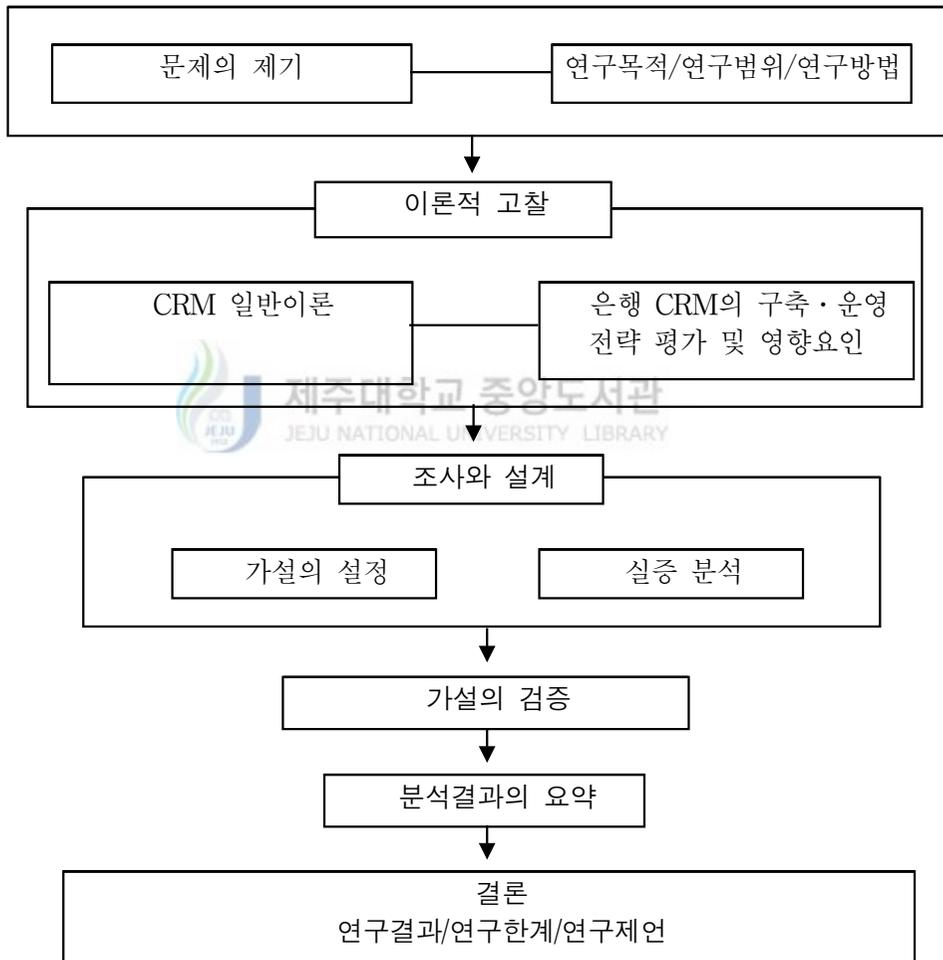
제 3장은 문헌연구를 바탕으로 은행 CRM 구성요인을 추출하여 분석모형과 가설을 설정하였고, 선행연구를 바탕으로 연구목적에 맞게 설계한 설문의 구성, 자료분석 방법 등을 기술하였다.

제 4장은 설문문항의 신뢰성과 타당성을 검증하고, 은행 업무별 고객관계관리에 대한 평가 인식의 차이를 분석하였으며, 제 3장에서 설정한 연구가설을 검증하여 은행의 업무분야에 걸친 고객관계관리 상황에 대한 시사점을 도출하였다. 그리고 이런 분석결과 및 가설검증의 시사점을 바탕으로 은행 CRM

구축전략 및 운영전략을 제시하였다.

마지막으로 제 5장은 결론부분으로 본 논문을 정리하면서 연구에 대한 한계와 향후 연구의 방향에 대하여 언급하였으며, 이를 도식화하면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 CRM의 개념과 구조

1. CRM의 개념

1) CRM의 정의

기업의 경영환경은 시대의 흐름에 따라 지속적으로 변화하여 왔으며 이러한 기업환경의 변화에 따라 마케팅 전략과 관리방식도 변화하고 있다.³⁾ 즉 1970년대까지 수요가 공급을 초과하고 소비자의 욕구가 다양하지 못했던 시대에는 생산지향적 경영과 제품중심의 대량마케팅이 주류를 이루었다. 그러나 이후 기업간의 경쟁이 심화되고 소비자의 욕구가 다양해지고 복잡해지면서 기업들은 고객지향적인 경영에 관심을 갖게 되었고 이러한 새로운 마케팅 기법과 정보기술의 급속한 발전으로 데이터웨어 하우스, 데이터마이닝 등의 데이터베이스 관련 기술과 전사적 자원관리(ERP), 지식경영, 등의 관리기술이 결합하여 CRM이 등장하였다.⁴⁾ 이와 같이 기업의 경영환경 변화는 고객관계 관리에 대한 전략적 개념의 변화를 가져왔으며 대량판매 시대로부터 고객만족시대, DB마케팅 시대, 그리고 CRM 시대로 이어지고 있다.

CRM의 개념은 경쟁이 치열해짐에 따라 기업의 경쟁력을 고객으로부터 확보하기 위한 전략으로 이해되거나, 고객으로부터의 수익창출을 목표로 영업자동화, 고객 서비스지원 등과 같이 기존의 개별 솔루션을 통합하는 기술로 받아들여지고 있다.

3) 이윤상, “고객관계관리시스템이 경영성과에 미치는 영향,” 중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2001.

4) The SAS Solution, “Customer Relationship Management,” 1999.

이에 대한 정의는 아직까지 학문적으로 명확히 명시되어 있지는 않지만 많은 컨설팅사와 학자들에 의해 다음과 같이 정의되어 지고 있다.

가트너그룹(Gartner Group)은 “신규고객획득, 기존고객유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근이다.”⁵⁾으로 정의하고 있다. 능률협회컨설팅에서는 “고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합 및 세분화하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원함으로써 신규고객 획득, 잠재고객의 활성화, 우수고객을 유지할 수 있도록 고객을 적극적으로 관리·유지하여 궁극적으로 한번 고객은 평생 고객이 될 수 있도록 고객의 가치를 극대화시키는 전략이다.”라고 표현하고 있다. 한편 정보기술 리서치 전문회사인 메타그룹(Meta Group)은 “고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고, 추출하고, 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객의 니즈, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고, 이를 통해 사업기회나 변화에 기민하게 대처할 수 있도록 도와주는 것이다.”라고 말하고 있으며, 프로세스의 관점을 강조하면서 “기업이 보유하고 있는 고객데이터를 수집, 통합, 가공 분석하여, 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정이다.”라고 한국SW산업협회에서 정의하고 있기도 하다. 또한 오범(Ovum)은 “CRM이란 추가의 비용을 최소화하면서 고객과의 상호작용 가치를 높여 결국에는 이익을 증대시킨다는 개념으로서 가장 수익성이 높은 고객을 효과적으로 유지시킬 수 있는가에 대한 경영기법이다.”라고 말하고 있다.⁶⁾ 이상과 같은 고객관계관리에 대한 정의는 <표 2-1>과 같이 정리할 수 있다.

이상의 정의를 통해 볼 때, CRM은 첫째, 고객의 욕구 및 이해를 바탕으로 하고 둘째, 고객이 원하는 제품과 서비스를 제공함으로써 셋째, 고객만족을 이루어 넷째, 장기적인 관계를 유지하며 다섯째, 기업의 이윤창출, 수익향상

5) 한국NCR CRM컨설팅 그룹, 「CRM의 이론과 사례」, 한국능률협회, 2000년, p. 58.

6) Frederic Newell, 2000., 박주석, “정보기술과 마케팅의 변화: CRM,” IE매거진, 대한산업공학회, 2000, p. 29에서 재인용.

등 경영성과를 향상시키는 활동이라고 볼 수 있으며, 여기에서 CRM의 목적은 가장 근본적으로 ‘수익성’의 창출에 있음을 알 수 있다.

<표 2-1> 고객관계관리의 정의

주 체	정 의
Gartner Group (2000)	신규고객 획득, 기존고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고 영향을 주기 위한 광범위한 접근
Meta Group (2000)	고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고, 추출하고, 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객의 욕구, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고 이를 통해 역동적으로 사업기회를 변화에 대처할 수 있게 함
Kohli, Rajiv et. al. (2001)	CRM은 서비스 제공자가 고객에게 장기간이며 지속적으로 좋은 관계를 유지시키는 것이고 다양한 고객의 욕구를 파악하는 과정
한국 IBM (2001)	고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 지속시키고 결과적으로 고객의 평생가치를 극대화, 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객 관계관리를 위한 프로세스
김재문 (2000)	고객에 대한 광범위하고 심층적인 지식을 바탕으로 개개인에 적합한 차별적 제품/ 서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 마케팅/ 경영혁신 활동
한국 소프트웨어 산업협회 (2000)	기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 활동을 계획, 수행, 평가하는 일련의 과정
Carlson 마케팅 그룹	기업의 모든 구성원과 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 고객유지율과 경영성과를 향상시키는 전략

자료: 박철민·윤병섭, “금융산업 CRM서비스 시장의 동향과 확대방안,” 산업경영, 제31권, 2002.

2) CRM의 효과

은행업의 CRM 주요내용은 콜센터와 캠페인 관리기능이다. 대부분 은행 CRM의 중심은 대기기간 단축, 답변 자동화가 가능한 콜센터이다. 그리고 은행은 신규사업개발을 위해 캠페인 관리기능을 적극적으로 활용하고 있다.

은행업 CRM의 핵심은 <그림 2-1>에서 보듯이 고객유지보다 고객확보에 있다. 은행과 같은 금융기관의 효과는 평균 금융상품의 숫자, 고객 당 서비스 관계, 고객의 평생가치/수익성 등을 측정하여 알 수 있다. 금융산업의 입장에서 고객이탈은 중요성이 다른 산업에 비해 덜하다. 고객이 퇴직 예금 등의 규제상 제약과 생명보험 등의 의료적 제약 때문에 금융기관과 관계를 끊는 것이 어렵기 때문이다.



자료 : 삼성경제연구소, 「CEO Information 262호」, 2000. 9. 6.

은행의 CRM은 고객에게 최상의 상품과 서비스를 제공하기 위해 고객정보를 분석하여 고객특성에 기초한 마케팅 활동을 지원해 주는 기능을 가지고 있다. '신규고객 획득→ 우수고객 유지→ 고객가치 증진→ 잠재고객 활성화→

평생 고객화'와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유지하며 고객의 가치를 극대화시키기 위한 은행 마케팅 전략의 일환이다. 이에 따라 은행들은 CRM을 정보기술 관련 주요 투자대상으로 인식하고 있으며, 특히 e-비즈니스의 확대에 따라 CRM을 적극 도입하고 있다. CRM 도입효과를 살펴보면 다음과 같다.⁷⁾

첫째, 은행과 같은 금융기관들은 CRM을 이용하여 고객에게 맞춤 서비스를 제공하고 있다. 기존의 금융기관은 스스로 그들의 시장을 정의하고 일반적인 고객의 요구를 조사 분석하여 상품을 개발하였다. 그러나 CRM을 이용하면 일대일 마케팅이 가능하며 고객별로 개인화된 상품 또는 서비스를 제공할 수 있다.

둘째, 고객 당 수익을 향상시킬 수 있다. 고객에 대한 정보를 더욱 더 세분화하여 관리함으로써 교차판매 및 업셀링이 가능하다.

셋째, 고객충성도를 강화할 수 있다. 새로운 고객을 확보하는 것은 기존의 고객을 유지하는 것보다 어렵다. 고객충성도를 강화하는 것은 금융기관에 있어 매우 중요하다. 금융기관은 고객정보를 활용하여 개별로 고객을 관리하고 고객에게 정보, 상품, 서비스 등을 제공함으로써 고객충성도를 강화한다.

넷째, 경쟁사와 차별화가 가능하다. 정보기술의 발전으로 고객과 커뮤니케이션을 원활히 하게 되었다. 금융기관은 고객과 더욱 더 가까운 위치에 있게 되어 경쟁기관과 차별화하여 고객의 요구에 부응하는 상품 및 서비스를 제공할 수 있다.

마지막으로 기업들은 서비스를 향상시킬 수 있다. CRM을 이용하여 금융기관은 더 신속하게 고객의 요구에 부응할 수 있으며, 고객에게 더욱 더 저렴한 비용으로 서비스를 제공할 수 있다.

이러한 CRM의 성공적인 구축으로부터 얻을 수 있는 기대효과와 주요기능을 업무영역별로 정리하면 <표 2-2>와 <표 2-3>과 같다

7) 양한수, 전개논문, 2002, pp. 5-28.

<표 2-2> 업무영역별 CRM의 기대효과

업무영역	CRM의 기대효과
마케팅 기회분석	수익 및 고객생애가치 증대, 신규고객유치 및 기존고객 활성화 새로운 시장기회의 포착 고객 라이프사이클상의 결정적 시점에서 효과적 마케팅활동 평생고객으로 가치를 창출
영업활동지원	시장에서 경쟁력 있는 경쟁제품의 파악 및 신속한 대응전략수립 수익성 높은 고객분류와 타겟마케팅
마케팅관리	시장변화 및 고객의 니즈에 맞는 상품개발 상품에 대한 시장 반응의 신속한 파악과 보완 고객 니즈변화에 대한 신속한 파악 및 대응
고객서비스	고객충성도 증대, 고객유지율 증대, 고객만족 증대 고객의 행위에 대한 이해, 교차판매와 상향판매 기회증대 및 활용
고객채널관리	고객 니즈에 맞는 최적의 채널제공 비용을 최소화할 수 있는 고객유도

자료 : Ernst & Young Consulting, *Growing Profitability through CRM*, Ernst & Consulting, 1999.

 제주대학교 중앙도서관
<표 2-3> CRM의 업무 분야별 주요 기능

분 야		주 요 기 능
영업분야	영업지원	주문관리, 견적관리, 계정 관리, 제품선정, 예측, 담당자 관리, 활동관리, 일정관리, 경쟁사 정보관리, 협력업체관리, 계약관리
	캠페인 관리	캠페인 정의, 목표고객 리스트 관리, DM, TM, e-mail, 응답 관리 및 분석
마케팅분야	고객데이터 관리	인구통계적 분석, 시장세분화, 구매이력관리, 고객가치 산출, 관계 이력 관리
	상품관리	제품구조 관리, 제품카테고리관리, 가격관리, 제품 검색관리
	채널관리	채널별 고객관리, 채널성과 관리, 보안관리, 신용 및 수수료 관리, 주문관리
	촉진관리	촉진기회, 예산관리, 효과관리, 할인내역관리, 촉진대상 제품 관리
서비스분야	서비스 관리	서비스 요청관리, 서비스 요청배정 및 상태관리, Trouble Ticket 관리, 서신관리, CIC(Consumer Interaction Center)관리
기 타	업무운영	직원관리, 배정관리, 업무흐름관리, 메시지 발송, 게시판관리, 자료관리, 보고서 작성

자료 : 신우찬, “성공적인 CRM 구축 및 운용방안에 관한 연구,” 『고려대학교 석사학위 논문, 2001, p.12.

2. CRM의 구조와 구성요소

1) CRM의 구조

은행의 CRM 구축의 기술적인 시스템을 요약하면 데이터 웨어하우스, OLAP, 데이터 마이닝과 이를 활용하는 마케팅 채널인 텔레마케팅, 다이렉트 메일, 영업점, 이메일 등을 통합하는 솔루션이다.

시스템을 도입하기 위해서는 하드웨어, 데이터베이스, 개발 툴, 텔레마케팅, 고객서비스, 다이렉트 마케팅, 영업지원, 인터넷을 이용한 사이버마케팅 등 구축범위가 매우 광범위하다. 고객의 니즈에 초점을 두어 일대일로 차별화된 마케팅을 실시할 수 있도록 하는 것이 바로 CRM의 기술적인 시스템이다.

이러한 CRM 시스템에 대한 기술적인 유형은 메타그룹의 2000년 보고서⁸⁾에 따르면 CRM을 운영적 CRM(Operational CRM), 분석적 CRM(Analytical CRM), 협력적 CRM(Collaborative CRM)의 3개 유형으로 구분하는데, 이를 요약하면 <표 2-4>와 같다.

운영적 CRM은 고객업무 프로세스의 자동화 측면, 즉 비즈니스 프로세스 관점에서의 CRM으로 프론트오피스의 고객접점인 영업, 마케팅 및 고객서비스(콜센터, 필드서비스)를 연계한 거래업무지원과 통합 비즈니스의 자동화를 의미한다. 이는 다양하고 상호 연계된 고객채널, 그리고 프론트오피스와 백오피스의 통합을 통해 이루어진다.

분석적 CRM은 비즈니스 성과분석 관점으로 CRM 운영환경에서 생성되는 데이터를 이용하여 마케팅 분석과 판매분석 작업을 지원하는 비즈니스 성과 관리의 핵심이라고 할 수 있다. 데이터 웨어하우스 아키텍처와의 연계를 통해 고객 지식 베이스를 구축하고 이에 대하여 통계적 분석방법, OLAP(On-Line Analytical Processing), 그리고 데이터 마이닝 기법을 통해 숨겨진 정보와 지

8) META Group, 「The CRM Ecosystem」, 2000.

식을 획득할 수 있는가가 성공의 관건이다.

<표 2-4> CRM 시스템의 기술적 유형

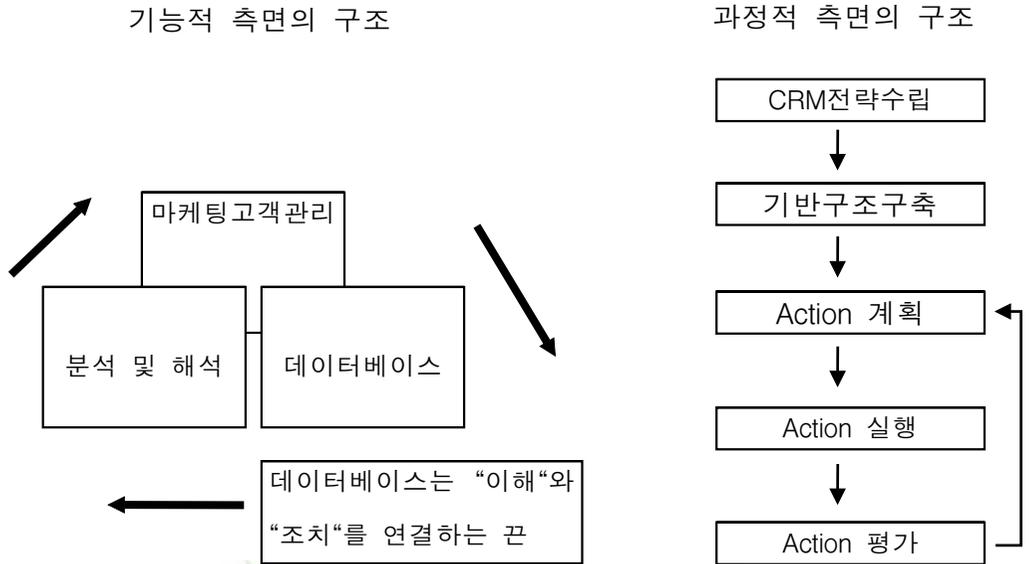
운영적 CRM	분석적 CRM	협력적 CRM
고객대면의 이전에 언급한 영업력 자동화, 전사적 마케팅자동화 이런 것을 동시에 포함하는 전면-사무,제품군-CRM 애플리케이션이다.	고객정보창고와 같은 데이터마트(datamart), DW를 포함한다. 분석계 애플리케이션은 고객정보 창고에 알고리즘을 적용, 데이터를 세밀하게 분석하여 사용자에게 유용한 형식으로 나타내준다.	고객과의 접점(이메일, 전화통화, 팩스, 웹사이트 등과 같이 고객과 상호작용할 수 있는 다른 모든 커뮤니케이션 수단)에 걸쳐 있는 것으로서, 파트너 관계관리 소프트웨어와 같은 애플리케이션을 포함한다.

자료 : Financial Weekly, 주간금융정보, 2001. 12.

협력적 CRM은 대고객 접점관리로 고객과 기업, 기업 내 조직간의 업무 일원화와 커뮤니케이션을 목적으로 상호교류를 촉진시키며 상호연관 서비스를 제공하는 애플리케이션으로 고객과의 접점을 관리하고 지원한다. 인터넷, E-mail, Call Center, VoIP(Voice over Internet Protocol), Fax/Letter, DM(Direct Mail), UMS(Unified Messaging Service) 등의 인터넷 비즈니스 환경하에서 다양하게 확대되고 있는 고객과의 접점 및 채널을 통합적으로 관리하여 일관성 있는 서비스를 제공할 수 있는가가 핵심요소이다.

이러한 CRM의 아키텍처를 기능적 측면의 구조, 과정적 측면의 구조, 기반적 측면의 구조로 분류하여 표시하면 <그림 2-2>와 <그림 2-3>과 같다.

<그림 2-2> CRM 구조



자료 : 전용준, 고객관계관리 데이터웨어하우스 구축, www.gocrm.net

<그림 2-3> 기반구조구축과정

	Should Be	Limitations
데이터웨어하우스	고객과 그 행동에 관련된 모든 정확한 최신 및 역사적 정보의 통합된 창고	데이터 획득 어려움 표준화/통합 어려움 역사적 정보 부족
OLAP	가능한 모든 각도에서의 고객과 고객집단에 대한 과거 특성정보제공	무엇을 볼 것인가?
데이터마이닝	핵심적인 고객행동의 변화에 대한 정교한 예측	데이터 준비 원가? Time to Customer?

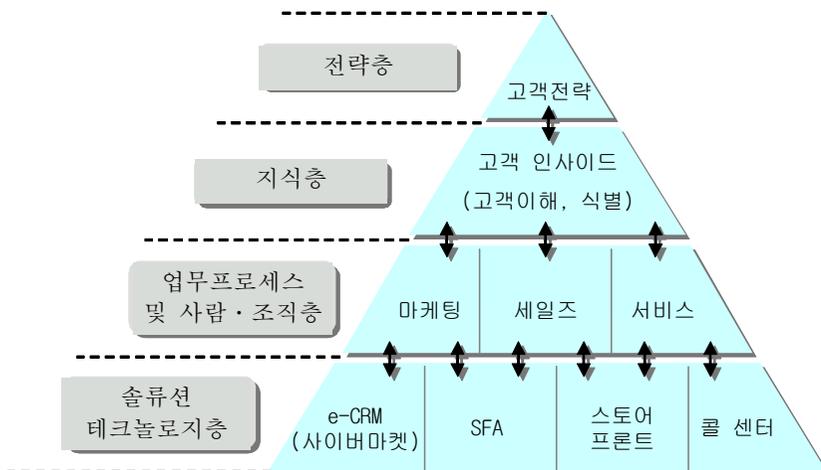
자료 : 전용준, 고객관계관리 데이터웨어하우스 구축, www.gocrm.net

2) CRM의 구성요소

CRM의 핵심영역 또는 구성요소에 대해서는 기업과 연구기관에 따라 다양한 견해가 있다. 최근에는 DB마케팅의 핵심구성 요소인 고객 데이터베이스와 분석기반(분석도 및 분석능력)에 마케팅, 판매, 서비스 등 고객과의 직접적인 상호작용이 필요한 업무 프로세스 및 기업조직과 고객접점을 이루는 매체를 모두 포함하게 되었고, 이를 통합적으로 활용하기 위한 전략적 요소도 포함시키는 것이 일반적인 견해이다.⁹⁾

Anderson Consulting은 <그림 2-4>와 같이 CRM을 고객전략, 고객 인사이트(customer insight), 마케팅, 세일즈, 서비스와 SFA(Sales Force Automation, 영업자동화), 콜 센터(call center)와 같은 솔루션 기술로 구분하였다. 넥스트웨이브는 CRM을 고객관계 전략, 마케팅, 세일즈, 서비스 마케팅 의사결정 지원을 고객관계에 통합하는 5가지 구성요소로 보고 있다.

<그림 2-4> Anderson Consulting의 CRM 모델



9) 김성수, “국내기업의 성공적인 고객관계관리 구현방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사 학위논문, 2001.

① 고객관계

CRM 전략은 CRM의 주요 목표인 고객과의 관계를 강화하여 고객 생애가치를 극대화하기 위한 구체적인 계획이다. 이 계획은 목적과 목표를 달성하기 위해 어떤 전략적 수단이 필요한가, 어떻게 고객을 구분하고 관리할 것인가, 판매와 서비스 조직과 프로세스가 어떻게 변화해야 하는가? 그리고 어떤 정보기술을 활용해야 하는가에 대한 내용을 포함해야 한다. CRM 전략의 틀은 산업구조, 기업규모, 경쟁상황, 기업의 핵심역량 등에 따라 달라져야 하며 어느 기업이나 일률적으로 적용할 수 있는 보편적인 것은 아니다. 즉, 기업의 가장 큰 수익원이 되는 주요 고객층, 제품의 특성, 경쟁의 정도, 핵심 역량 등을 고려한 기업 고유의 전략을 수립해야 한다.

<표 2-5>에서와 같이 데이터베이스 마케팅 전략은 데이터에 근거하여 실행 가능한 마케팅에 초점이 맞춰진 프로모션 전략과 고객보상 프로그램(Customer Reward Program), 고객서비스 프로그램(Customer Service Program) 등을 시행하기 위한 부분 전략에 가깝다.

이에 반해 CRM 전략은 고객을 전략적으로 세분화하고, 이 중에서 기업의 자원과 역량을 집중할 표적고객을 설정한 다음 표적 고객집단별로 특성과 욕구에 적합한 브랜드와 제공할 가치를 다르게 포지셔닝 한다. 그리고 각 목표 고객과 장기적인 관계를 유지하기 위해 필요한 마케팅 전략과 판매 및 서비스의 조직 및 프로세스를 어떻게 할 것인가를 계획한다.

또한 최근의 CRM 전략에서는 고객과의 일관된 커뮤니케이션을 하기 위해 고객 접점 채널을 통합하고 효율적으로 운영하기 위한 방안 수립 부분과 마케팅 - 판매 - 서비스의 전체 고객 접점 조직 및 프로세스를 지속적으로 개선하기 위한 변화관계 전략을 수립한다.

<표 2-5> 데이터베이스 마케팅 전략

구 분	영 역	전 략	효 과	프로그램
기존고객	기존상품	고객활성화 전략	구매빈도 증가	우량고객 우대 프로그램, 마일리지 서비스
		고객애호도 제고 전략	브랜드 스위칭 방지	서비스 차별화, 정보제공
		고객유지 전략	반복 구매	고객서비스 센터, 할인쿠폰 DM
	신상품	교차판매 전략	범위의 경제	제휴 서비스
잠재고객	신규고객	신규고객 확보 전략	지속적 성장	직접 반응 광고
	과거고객	재 유치 전략	Win-back	경품응모 행사

자료 : 박찬욱, 「데이터베이스 마케팅」, 연암사, 1997.

② 고객 지식관리

현대의 마케팅은 시장에 대한 정보와 지식을 중요한 자원으로 인식하고 있다. 시장에 나와 있는 경쟁사의 브랜드, 상품, 가격수준, 유통경로 등은 모두 모방이 가능하지만, 지식은 쉽게 모방할 수 없다. 따라서 고객지향적인 기업은 고객에 대한 정보를 수집하고 분배하며 활용하는 내부 프로세스를 잘 관리하는 기업이다. 이런 정보관리 절차에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 마케팅 의사결정을 위해 필요한 정보의 유형을 구분하고 정보를 수집하는 방법과 절차를 준비한다.

둘째, 체계적으로 정보를 수집한다.

셋째, 가공 분석하여 지식화 한다.

넷째, 지식을 분배하고 학습하여 활용한다.

웨이랜드와 콜(Wayland & Cole)은 고객 관리란 ‘수익성 있는 고객 포트폴리오를 획득, 개발, 유지하는데 있어서 정보와 경험의 효율적인 수단’ 이라고 정의한다. 그리고 ‘수익성 있는 고객으로부터 올바른 지식을 얻는데 초점을 맞추고, 그 지식을 고객관계의 가치를 극대화하는 수단으로 활용하는 것이 병행되어야 한다.’고 설명하고 있다. 즉, 데이터를 정보로 가공하고, 이를 지식으로 전환하여 의사결정에 필요한 곳에 분배하고 활용하지 않으며 기업이 수집하는 데이터는 관리비용만 지불하게 된다.

고객에 대한 정보는 많은 기업이 고객과의 접점을 통해 수집되고 있다. 마케팅 의사결정에 활용되는 고객에 대한 지식을 정보수집 방법을 기준으로 분류하면 다음과 같다.

첫째, 관찰을 통한 지식 : 고객들이 어떻게 상품과 서비스를 사용하는가를 관찰함으로써 얻는 지식

둘째, 대화를 통한 지식 : 고객과 종업원, 종업원과 납품업자 등의 사이에서 일어나는 대화, 즉 형식적인 것과 비형식적인 것과의 상호작용을 통해 고객이 원하는 것을 이해하는 지식

셋째, 예측을 위한 지식 : 가능한 결과를 예측하기 위해 디자인된 분석적 모델에 기초한 지식

③ 마케팅

인간은 어떤 제품이나 서비스에 대한 욕구, 필요, 선호를 위해 교환 또는 거래라는 수단과 방법을 통해 충족한다. 마케팅은 시장(잠재적 소비자를 포함한 소비자)의 만족을 목표로 제품을 계획하고 가격을 책정하며, 제품을 유통시키고, 촉진하는 총체적인 활동이다. 이를 통해 고객을 획득하고, 개발하며, 유지하고자 하는 것이 마케팅의 목적이라고 볼 수 있다.

CRM에서는 인간의 욕구, 필요, 선호가 모두 다르다는 전제를 가지고 개별 고객을 만족시킬 수 있는 수준의 일대일 마케팅만 요구되지는 않는다. 고객을

획득하는 초기 단계에서는 매스 마케팅을 통해 잠재적 고객을 발굴하고, 고객을 개발하고 유지하는데 소위 말하는 관계 마케팅, 일대일 마케팅 등의 개별화된 마케팅을 전개하는 것이다. 일대일 마케팅은 고객의 구매 이력과 선호도 등의 유효한 정보를 가지고 고객의 특정한 욕구를 잘 만족시켜 줄 수 있는 기법으로 새롭게 떠오르는 마케팅 방법이다. 마케팅 활동은 전통적인 텔레마케팅에서 웹이나 e-mail 마케팅으로 진화하고 있다. 이런 웹 기반 마케팅 활동은 고객들이 인터넷 상에서 보내는 시간동안 머무는 곳이나 e-mail, 채팅, 게시판 등에 사용하는 표현을 통해 유망고객을 발굴하기 위한 정보를 실시간으로 수집하고, 유망고객에 대한 경험을 축적하는데 유리하다.

CRM에서 목표로 하는 개별 고객 수준의 관리를 위해서는 정보시스템의 도움이 필수적이다. CRM에서 마케팅 활동을 지원하는 솔루션을 Marketing Automation이라고 한다. Marketing Automation은 세일즈 리드를 창출하고 관리하며 고객정보를 토대로 한 캠페인 관리와 텔레마케팅에 대한 기능을 포함하는 시스템이다.

최고의 가치를 창출하기 위해서 이런 캠페인 활동을 전개하는 것은 판매조직과 잘 연계하여 확인된 리드(qualified lead)를 판매로 성공시킬 수 있도록 하고 그 결과(성공과 실패)에 대한 분석이 필수적이다. 그리고 마케팅 이벤트를 벌이는 비용을 포함한 모든 캠페인 활동에 대한 비용 관리는 캠페인 활동에 대한 투자 회수율(ROI) 분석과 향후 전개할 캠페인 활동을 계획하는데 매우 중요하게 사용할 수 있다.

④ 세일즈

영업조직이 가망고객에 대한 영업활동을 통해 고객으로 만들고, 이들 고객과의 좋은 관계를 유지해나가는 것이 회사의 성공을 위해 중요한 관심사항이다. 영업사원은 기업의 중요한 정보원천이자 정보접근 및 정보갱신의 중요한 도구이며 다른 부서에게 이런 정보를 제공하는 역할을 하게 된다. 따라서 판

매 프로세스는 다른 부서와 많은 업무 협조가 될 수 있도록 관리되어야 한다.

Meta Group은 SFA가 가장 빠르게 성장할 CRM의 구성요소라고 보았다. SFA는 영업에 대한 관리를 제공해 주는 시스템으로 SFA 시스템에는 다음과 같은 기능들이 포함되어 있다. 다양한 고객 정보, 영업담당자의 고객 접촉현황, 영업담당자를 지원할 수 있는 기능(스케줄링, DM 발송, 영업보고서, 제품 정보, 경쟁사 정보, 지원정보)을 지원하고 영업 관리자에게 영업담당자들의 전반적인 현황에 대한 정보를 제공한다. 영업지원시스템의 일종이라고 할 수 있는 SFA는 영업사원이 퇴사하더라도 각 영업현황에 대한 정보를 그대로 이용할 수 있으며, 관리자로 하여금 현재 진행되고 있는 영업현황에 대한 정보를 지속적으로 확인할 수 있게 하는 기능을 제공한다.

⑤ 서비스

고객 서비스는 모든 종류의 고객 질문사항 처리, 주문 후 진행상태 조회 및 대금 결제 업무, 고객 불만 처리, 제품 구매 후 반품 및 환불 처리, 애프터서비스 처리, 각종 정보제공, 금융기관의 각종 계좌 조회 및 자금이체업무 등 고객과 관련된 광범위한 업무 영역이다. 고객 서비스는 CRM의 기본개념을 고려할 때 우량 고객을 유지할 수 있는 핵심이 되는 가장 중요한 영역이라고 할 수 있다. 기업들은 오래 전부터 전화를 이용한 콜센터를 통해 고객 서비스 업무를 수행하였다. 이런 콜센터는 고객들에게 편리하게 기업과 접촉할 수 있는 채널을 제공하였고, 그 결과 고객 만족도 향상에 기여한 여러 성공사례가 발표되기도 하였다.

최근의 콜 센터는 고객과 커뮤니케이션할 수 있는 매체를 모두 갖춘 통합 고객센터(Customer Interaction Center, CIC) 형태로 발전하고 있다. 고객이 쉽고 편하게 사용할 수 있는 Web, e-mail, Fax 등의 커뮤니케이션 매체가 CTI(Computer Telephony Integration, 컴퓨터전화통합) 기술을 통해 전화와 통합된 서비스를 제공하는 것이 필수적인 환경이 되었다. 콜 센터는 고객이

전화로 문의한 사항이나 e-mail로 의뢰한 A/S 신청사항을 처리함에 있어 그 처리 결과를 휴대전화로 고객에게 통보해 줄 수 있는 시스템으로서, 모든 채널간의 통합을 통해 구축된 것이다. 채널간의 경계가 없어짐으로 인해 고객의 시간과 비용을 줄여주며 서비스의 질도 향상시키는 고객 서비스 업무가 CRM의 핵심 영역으로 부각되고 있다. 또한 웹을 이용한 셀프서비스도 급속히 확산된 방법이다. 셀프서비스는 고객이 Web Browser를 통해 자신의 예약 또는 주문 처리 상황과 같은 내용을 직접 보면서 직접 업무를 처리하거나 의뢰할 수 있도록 한 것이다.

<표 2-6> CRM의 응용분야 및 관련 정보기술

분 야	시 점	관련 조직	CRM 응용 업무	주요 정보기술
Strategy	All	전략기획부서 및 마케팅 부서		DSS
Marketing	Pre-Sales	마케팅 부서, 영업부서, 제품개발부서, 고객 서비스 부서	인터넷 마케팅 텔레 마케팅 e-mail 마케팅	Marketing, Intelligence, Campaign, Management
Sales	Sales	본사 영업부서, 현장 판매조직, 콜센터	전자 상거래 텔레 세일즈 통신판매	SFA, CTI, Web
Service	Post-Sales	고객 서비스 부서, 콜센터, 현장 A/S 부서	고객서비스 센터 Web-self 서비스 Help Desk	Customer Care System, CTI, Web

자료 : 김성수, 전계논문, 2000, p.20.

3) CRM 시스템 구성요소

① 데이터 웨어하우스(DW: Data Warehouse)

고객에 대한 정보를 보관하는 데이터 저장고로, CRM의 각 구성요소들은 데이터 웨어하우스로부터 필요한 정보를 추출·갱신·추가하게 된다.

데이터 웨어하우스는 수집가능한 모든 분석용 정보를 한 곳에 통합시킴으로써 적절한 내용과 형태의 분석을 위한 기초데이터를 제공하는 역할을 한다. 또한 데이터 웨어하우스의 다른 중요한 한가지 필요성은 가용성을 제공한다는 점이다. 분석용 정보가 업무운영을 위한 정보와 동일한 시스템에 존재한다면 이를 언제라도 사용하는 것이 가능하도록 하기 어렵기 때문이다. 필요한 정보는 하고자 하는 분석이 무엇인가에 따라 달라진다. 따라서 분석하고자 하는 내용을 살펴보는 것이 분석용 정보를 정의하기 위해 필요하다.

분석용 정보는 사람대신 컴퓨터 시스템이 판단하기에 부족하지 않는 수준의 정확성을 가지도록 해야 한다. 다양한 목적으로 활용하기 위해서는 최대한 상세한 데이터를 포함시켜서 분석의 신축성을 보장해야 한다.¹⁰⁾

② 다차원적 분석도구(OLAP: On-line Analytical Processing)

CRM은 고객별로 차별적인 마케팅 및 서비스 등을 제공하기 위해 다양한 측면의 고객, 상품, 구매행동, 서비스 이력 등을 분석해야 하며, 전사적인 수준에서부터 개별적인 고객에 이르기까지 다양한 수준의 깊이 있는 분석을 요구한다. 따라서 데이터베이스에 대한 조작없이 이러한 다양하고 신축적인 분석을 즉시 수행하도록 지원하는 OLAP는 CRM에서의 다양한 분석을 위하여 데이터마이닝과 보완적인 기능을 수행하는데, OLAP 적용시 주요한 세 가지 주의사항은 다음과 같다.

10) Orr, Ken, "Data Warehousing: phase 2," DCI's Data Warehouse Would Conference preceeding, Aug, 1996, pp. C31.1-31.50.

첫째, 요약 데이터의 적절성 유지이다. 여러번 사용할 것에 대해서만 OLAP를 적용하고 아주 복잡한 것은 OLAP으로 분석하려 하지 말아야 한다. 많은 요약 데이터를 가질수록 OLAP의 성능은 좋아지지만 비용의 증가를 유발한다.

둘째, OLAP의 용도인식 문제이다. OLAP은 어디까지나 분석가의 직관에 의존하는 분석방식이다. 다차원 테이블 또는 그래프로 보여지는 것들에 대해 분석가의 시각적 판단이 이루어져야 하기 때문에 만족할 만한 일정수준의 이상의 답을 파악하는데 그치게 된다.

셋째, OLAP 적용 대상에 대한 근거 상세 데이터를 준비해야 한다. 아무리 획기적인 결과가 제시되어도 그 산출근거를 즉시 추적할 수 없는 경우에는 사용자의 신뢰를 얻지 못한다. 별도의 상세 데이터와 연계하거나 상세 데이터와의 연계가 OLAP상에서 지원되는 방식을 선택하는 것이 바람직하다.



③ 데이터마이닝(Data Mining) JEJU UNIVERSITY LIBRARY

데이터마이닝은 매우 큰 데이터베이스로부터 사전에 알려져 있지 않은 유용한 정보를 추출하는 지식발견 방법이다. 데이터마이닝을 한마디로 요약한다면 거대한 양의 데이터 속에서 쉽게 드러나지 않는 유용한 정보를 찾아내는 과정이라고 할 수 있다.

④ 캠페인 시스템(Campaign System)

OLAP, 데이터마이닝 등을 통하여 세분화된 고객을 대상으로 고객의 욕구를 충족시켜 이익을 창출할 수 있는 재화와 용역을 제안하는 시스템이다. 캠페인은 고객에게 보다 나은 상품과 서비스를 제공하여 고객의 긍정적인 반응을 얻고자 하는 고객과의 커뮤니케이션 활동이다. 기업은 주어진 시간과 비용 그리고 고객을 고려하여 가장 효과적인 캠페인을 계획하고 수행한 다음 고객의 반응을 측정하여 기록하고 관리하는 것이 캠페인관리이다. 따라서 이는 대

상고객을 선정하고 채널별로 커뮤니케이션을 실행한 다음 그 결과를 수집하여 계획한 내용과 비교 분석함으로써 캠페인의 효율성과 효과성을 추적하고 관리하는 일련의 프로세스인 것이다. 또한 캠페인은 단순히 기업의 매출신장을 목표로 하는 판촉전략과는 달리 매출보다는 충성도를 제고하여 기업에 대한 고객가치를 향상시키는 것이다.

⑤ 채널시스템(Channel System)

캠페인처럼 마케팅 활동을 지원하기 위한 시스템으로 TV, 라디오 광고와 같은 매스마케팅과 달리 일대일 마케팅 및 서비스를 지원하는 시스템으로 콜센터, 인터넷 기반 원투원(One-to-One)시스템, DM이 사용된다.

⑥ 영업자동화 시스템(Sales Force Automation)

기존 고객 및 잠재고객에 대한 정보를 활용하여 영업사원 판매행위를 지원하기 위한 시스템으로, 일반적으로 ERP의 백오피스(Back-office) 부분과 유기적인 관계를 가진다.

⑦ 고객지원 및 서비스시스템(Customer Support & Service System)

상품판매 후 대고객 서비스를 지원하기 위한 시스템으로, 일반적으로 서비스 관련 담당자들이 사용하는 시스템이며 유지 및 보수 등 AS(After Service) 활동을 지원한다.

제 2 절 은행업의 CRM

1. 은행업의 CRM 추진배경과 구축현황

1) 은행업의 CRM 추진배경

국내 기업들이 CRM이라는 개념을 처음 접한 것은 1997년 외환위기 이후이다. 하지만 현재는 CRM을 모르는 비즈니스맨이 없을 정도로 기획, 생산, 마케팅 등 어느 분야에서나 필수적인 개념으로 여겨져, 국내에서 수많은 대기업과 닷컴 기업에서 CRM을 도입했거나 도입을 추진 중에 있다. 이러한 CRM의 주 수요층으로서 금융 및 통신, 닷컴 기업들 중 CRM과 이를 활용한 마케팅, 고객서비스를 언급할 때 가장 먼저 등장하는 업종이 금융권이다.

CRM이 잘 되고 있다고 말하는 외국의 경우 CRM의 개념이 도입된 지가 10년이나 되었지만 한국의 경우 CRM의 개념이 1996년 CRM이라는 개념이 처음 등장(IMF 이후)했으며 패키지화되어 도입되기 시작한 것은 채 5년이 안 되었다. 실제 1997년 외환위기 이전까지만 해도 은행의 비즈니스는 개인이 아닌 기업금융 중심으로 이루어졌고, 그 당시 국가정책의 일환으로 개인고객 유치 의무화했던 주택, 국민은행의 경우 상대적으로 개인금융에 대한 이해도가 높기는 했지만 그것도 아주 미미한 수준이었다. 그 이유는 1997년 외환위기 이후 비즈니스의 방향을 기업에서 개인으로 급격히 전환해야만 했던 은행들이 자사은행의 고객이 누구인지도 몰랐으며 어떤 경로로 어떤 상품을 구매하는지에 대한 배경 지식이 전혀 없었기 때문이다.

하지만 외환위기 이후 은행간 경쟁이 치열해 지면서 우량고객들을 집중적으로 발굴하고 관리해 수익성 위주의 질적 성장을 추구하겠다는 전략이 확산되면서 현재 많은 은행권에서는 CRM을 도입하거나 업그레이드 하는 상황이다. 특히 다른 금융기관에 비해 CRM 구축이 늦은 은행들은 인터넷 뱅킹 등

온라인 채널의 성장에 따라 e-CRM 쪽으로 많은 관심을 보이고 있다. 또한 최근 국내 보험업계도 CRM 시스템을 도입하고 CRM 시스템 구축을 통해 우량고객을 확보하는데 전력을 다하고 있다. 이미 은행과 보험회사 등의 금융권은 1990년대 초반에서 중반사이 이미 데이터베이스 마케팅을 수행하고 있었다. 은행들은 그 동안 구축하고 활용하여 왔던 텔레뱅킹 시스템의 콜센터를 근간으로 시스템을 구축하였으나 마케팅에는 체계적으로 활용하지 않고 있는 실정이었다. 은행들은 고객, 상품, 지역 등에 대한 많은 자료를 이용하여 수익성 제고에 노력하여 왔지만 현실적으로는 대내외적인 정보시스템의 구축부진, 정보활용부족, 은행마케팅을 지원하기 위한 충분한 정보가 제대로 구비되어 있지 않고 있다.

CRM의 기본인 기존고객을 평생고객으로 관리하고 유지하는 문제, 마케팅 비용을 획기적으로 절감하고, 고객의 차별화 전략에 효율성을 부여하는 것과 같은 데이터베이스 마케팅의 본질적인 것에 대해 명확하게 이해하지 못하고 노력도 부족한 실정이다. CRM은 새로운 마케팅이 아니라 데이터베이스 마케팅에서 발전된 것인데, 그 기본인 데이터베이스 마케팅에서도 본질적인 것을 놓쳐온 경향을 보인 점에서 많은 문제점을 내포하고 있다.

이러한 측면에서 금융 CRM은 주로 고객정보 분석에 초점을 맞춘 분석적 CRM 모델이다. 그러나 제조나 유통분야의 CRM은 그 모델이 많이 다르다. 제조, 유통 CRM은 Operational CRM 모델에 가깝다. 아울러 채널관리가 매우 중요한 이슈가 된다. 채널이란 전자 업체의 경우는 대리점, 자동차업체의 경우는 자동차 딜러가 될 수 있을 것이다. 이들의 마케팅 역량을 증가시키는 측면에서 접근하기 때문에 금융 CRM 모델과는 많은 차이가 있다.¹¹⁾ 그렇기 때문에 금융기관에서의 CRM이란 고객과의 지속적인 관계강화를 위해 보유하고 있는 자원을 최대한 활용하여 고객의 평생가치를 증진시키는 과정으로서 고객에 대한 확인, 선별, 획득, 개발, 유지를 위한 일련의 프로세스를 포함

11) 박호경, "CRM 7가지 실패요인," CIO Magazine November 1, 2000.

해야 한다. 금융기관에서 CRM을 도입하고 운영해야 하는 구체적인 이유¹²⁾로는 첫째, 명확한 고객관리 전략에 대한 방향설정이나 본질적인 고객관리 활동의 필요조건을 정의하고 변화하는 시장환경에 대응하는데 있다. 즉 금융기관에서의 CRM 도입은 기존의 마케팅활동의 방식에서 벗어나 고객관리의 전략 방향, 환경, 제도를 바꾸는데 있는 것이다.

둘째, 고객들은 다양한 광고와 정보의 홍수 속에 살고 있어 누구보다도 많은 정보를 갖고 있다. 반대로 기업의 고객에 대한 분석력은 상당한 제한을 가지고 있다.

셋째, 기존에는 고객에 관한 정보는 급격히 변화하지만 이러한 고객정보를 뒷받침할 수 있는 시스템운영이 용이하지 않았다. 즉 고객의 요구를 즉시 파악할 수 있는 시스템 구축, 고객 세분화 전략, 목표고객의 설정, 고객에 대한 수익증가 방안 등의 문제에 대한 해답을 제공할 고객관리의 인프라 구축이 미흡했다.

넷째, 기존에는 고객에 대한 정보가 있어도 어떻게 서비스를 할지, 어떠한 방법으로 고객을 만족시킬지, 지속적인 서비스를 제공할 구체적인 방법이 없었다. 반면에 고객정보를 갖고 있다고 해도 변화하는 고객의 특성, 취향, 고객의 불만 등에 대한 정보의 축적이 필요하다. 실제로 이러한 정보들을 영업점에서 직접적으로 활용한다면 시장의 변화를 느낄 수 있고 고객의 변화를 통한 새로운 전략의 수립이 가능하다.

은행산업의 DW/CRM 구축전략 컨설팅 프로젝트는 이러한 도입 배경 하에 시작되었고, 본 프로젝트를 궁극적으로 정리하면, 축적된 고객 정보와 수익분석, 시장분석을 통하여 고객을 세분화하고 세분화된 고객별로 마케팅 및 채널의 전략을 수립하는 것이다. 고객의 라이프 싸이클을 분석하여 마케팅 이벤트 및 시기를 찾아내어 고객이 필요로 하는 시점에 필요로 하는 상품으로 과학

12) 연순희·최희수·유시정, “금융기관의 CRM 전략과 성공요인에 관한 연구,” 서비스경영학회지 제4권 제3호, 2003, pp. 89-110.

적인 마케팅을 펼침으로써 고객의 충성도를 증가시키고 은행의 수익을 증대시키는 시스템을 구축하여야 한다. 또한 마케팅의 결과는 고객에 대한 재접근 전략의 토대로 삼아 더욱 고객에게 접근하는 마케팅을 펼칠 수 있는 시스템을 구축하는 것이다.

2) 은행업의 CRM 구축현황

국내 은행들 중 CRM을 완전하게 구축하고 있는 곳은 없으며 현재 구축 중이거나 구축 계획중인 것으로 나타나고 있다. 현재, CRM을 구축하였다고 하는 곳도 데이터웨어하우스 기반의 콜센터나 영업자동화 부분과 캠페인 부분을 구축하고 있는 실정이다.

현재, 한빛은행, 조흥은행, 주택은행 등이 CRM 프로젝트를 진행하고 있으며 신한은행과 국민은행과 같은 경우는 그들의 기존 시스템을 확장하여 CRM을 적용하려고 한다.

<표 2-7> 은행업의 CRM 구축현황

은행명	주요내용
한빛은행	1999년 말 CRM 구축에 착수
조흥은행	한국SAS의 시스템을 도입하여 CRM을 구축 중
하나은행	미국 CRI의 패키지를 도입, 한국유니시스와 함께 국내실정에 맞게 변환한 뒤 본격적인 운영에 들어감
주택은행	CRM 추진팀을 구성, 구축작업에 들어가 2004년 11월까지 CRM 구축을 완료할 예정임
신한은행	현재 운영중인 신한 고객관리시스템(SRMS)을 대폭 개편하여 2004년 9월안으로 CRM 구축을 마무리 지을 계획이며 이를 위해 CRM에 12-13억 예산투입
국민은행	차세대시스템 구축과 연계, 1999년 말까지 주요 부서를 대상으로 운영에 들어간 뒤 2001년 9월까지 은행전체로 확대할 계획

자료 : 소프트웨어 진흥협회

2. 은행업의 CRM 구축 및 운영전략

1) CRM 구축전략

고객과의 바람직한 관계 생성 및 유지를 위해서는 고객관계 전략 측면에서 고객을 이해하고, 제공가치를 결정하며, 가치 전달의 방법과 고객에 대한 보상을 하기 위한 고객 중심의 마케팅 전략 수립이 필요하고 이에 합당한 데이터웨어하우스가 필요하다. 따라서 금융기관의 CRM 시스템 기반구축시 고객의 세부적인 요구사항 관리, 사업가치의 확장, 가치제공자의 역할, 보상과 위험의 분배 전략을 수립하고, 이를 바탕으로 시스템을 구축해야 한다.

<표 2-8> 은행권의 CRM 구축방법

DW OLAP	계획 수립	 데이터 분석 및 요건 정리	논리설계	물리설계	DW변환 설계	DW변환 및 구축	통합 테스트	시스템 운영
채널I/F			논리설계	물리설계	프로그램 구현 및 테스트			시스템 구축
CRM			표준화	설계	구축		테스트	이행
마이닝			고객세분 화	고객가치 함수	주제별모 델개발/ 테스트	모델적용	결과 분석 및활용	
캠페인				캠페인시 나리오	고객선호 도도출	성과/보 상개발	캠페인수 행/모니 터링	캠페인시 스템구축

자료: 한국능률협회, 『CRM이론과 사례』, 2003. 3. p.105.

이에 따라 단계별로 시스템을 구축하여야만 향후 유기적으로 통합된 하나의 CRM 인프라를 만들 수 있다.

데이터 웨어하우스를 구축하기 위해서는 계획을 수립해야 하는데, 세부내역으로 전산 시스템 검토를 통한 기존 시스템 효율성 평가, 적용 대상 범위 확정 및 고객업무 절차 및 분석방법, 프로젝트 세부계획 확정(일정/비용/인프라 등) 등의 계획을 수립해야 한다. 이러한 계획 수립이 완료되면 아래의 <표 2-9>와 같은 순서로 데이터웨어하우스, 마이닝, 캠페인을 구축하여야 한다.

<표 2-9> 데이터웨어하우스의 구축방법

구분	소구분	세 부 내 역
분석	① 요건정의	1. 요구사항수집관련자인터뷰, 문서정보, 2. 전산정보(on-line)요구사항분석및정리
	② 데이터분석	1. 기존시스템 데이터 분석 2. 데이터 클린징 과정수행 3. 대상, 방법 등 결정 후 수행
설계	③ 논리설계	1. 운용 아키텍처 검토 2. 데이터모델구성 3. 기본키정의 및 RI 관계설정 4. DBMS 선택 및 테이블 정의 5. 뷰(View) 설계 6. 코드정의 및 표준화작업
	④ 물리설계	1. 인덱스(Index) 설계 2. 필요시 퍼포먼스(Performance)를 고려한 비정규화 작업 수행 3. 물리기억장치구조 및 설계 option 구성 4. 용량산정 5. 테이블그룹구성 6. 물리적 데이터 타입설정 7. 성능, 부하분석
	⑤ 변환설계	1. 기존시스템과 신규모델간의 데이터 매핑(mapping) 분석 및 변환설계서 작성 2. 데이터변화 프로그램설계 3. 전체데이터변환작업 플로우(flow) 설계
구현	⑥ ETT설계	1. 스케줄자동화설계작업 결과분석 및 설계작업 모니터링시스템구축
	⑦ 프로그래밍	1. 변환주기에 따른 프로그램 목록 및 사양서 작성 2. 변환설계서에 의한 프로그램작성적재용 Utility Script 작성
	⑧ 축적	1 Table, View, Index 실제생성 2. 전체 ETT 작업 플로우 작성 3. 작업 플로우에 따른 작업수행 4. 성능 및 부하분석 및 개선
	⑨ 검증 및 테스트	1. 데이터 적합성 검증 2. 변환테스트 3. Tool 적용까지의 Full 테스트

자료: Alex B., *Building Data Mining Applications For CRM*, 1999, pp. 40~94.

데이터 웨어하우스는 분석단계, 설계단계, 구현단계의 순으로 구축하는데, 분석 단계에서는 요건의 정의와 데이터 분석을 하게 된다. 요건정의에서는 요구사항을 수집하고, 요구사항을 분석 정리하며, 데이터 분석단계에서는 기존 시스템의 데이터를 분석하고 데이터 클리징 과정을 수행하며, 대상, 방법 등을 결정하여 수행한다.

설계 단계에서는 논리설계, 물리설계, 변환설계의 순으로 설계하는데, 구축에 필요한 논리적인 요인들을 설계하게 되고, 물리설계에서는 시스템에 사용되는 용량산정, 물리적 타입 등을 설정한다. 변환설계에서는 기존 시스템과 신규 모델간의 변환 설계서를 작성하여 전체 데이터를 변환작업 Flow를 설계한다.

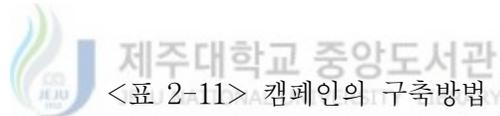
<표 2-10> 마이닝의 구축방법

구분	소구분	세 부 내 역
분석	① 요건 정의	1. 경영전략/환경분석/수익모델 2. 사용자 요구분석 3. 고객 특성 분석 4. 적용업무의 상세 분석 5. 데이터마이닝 요구 분석 6. 판매경향 분석
	② 데이터 분석	1. 데이터마이닝 적용분야 결정 2. 적용업무별 우선순위 결정 3. 교차/추가판매 및 우수/이탈/가맹고객모델
설계	③ 방법론 설계	1. 적용업무별 마이닝 방법론 초안설계 2. 분석에 적용될 마이닝 알고리즘 결정 3. 분석후 획득가능한 업무적용 결과 예상
구현	④ 데이터 구성	1. 목표달성을 위한 필요 데이터 선택 2. DW로부터 데이터를 추출하여 마이닝을 위한 추출하여 마이닝을 위한 마이닝마트를 구성 3. 데이터 클리징 4. 분석후 획득 가능한 업무적 결과 예상
	⑤ 방법론 적용	1. 추출된 데이터를 이용 데이터마이닝 수행 2. 기결정된 마이닝 알고리즘 적용 3. 요건에 부응하는 분석모델 도출
	⑥ 추적	1. 모델의 적합성 여부판단(모델검증과정) 2. 결과해석수행 3. 보고서작성

자료: Alex, B., *op cit.*, pp. 369~374.

구현 단계는 ETT(Extraction Transformation Transportation)설계, 프로그래밍, 축적, 검증 및 테스트의 순으로 구축하게 되는데, ETT설계에서는 스케줄 자동화, 작업 모니터링 시스템 등을 구축하게 되고, 프로그래밍에서는 구축에 필요한 프로그램 목록 및 변환 설계서에 의한 프로그램 작성 등을 하게 된다. 축적단계에서는 실제 Table, View, Index 등을 생성하고, 성능 및 부하 분석을 실시하여 부족한 부분을 개선하게 된다. 검증 및 테스트 단계에서는 데이터 적합성을 검증하고, 변환 테스트를 거쳐 Tool 적용까지의 Full 테스트를 수행하게 된다.

마이닝의 구축방법은 분석, 설계, 구현의 세 단계로 이루어지는데, 분석단계에서는 요건분석 목표설정으로 구분되어 진다. 요건분석에서는 마이닝에 필요한 요건 등을 분석하게 되고, 목표 설정에서는 요건분석에서 나온 결과를 가지고 목표를 설정하게 된다.



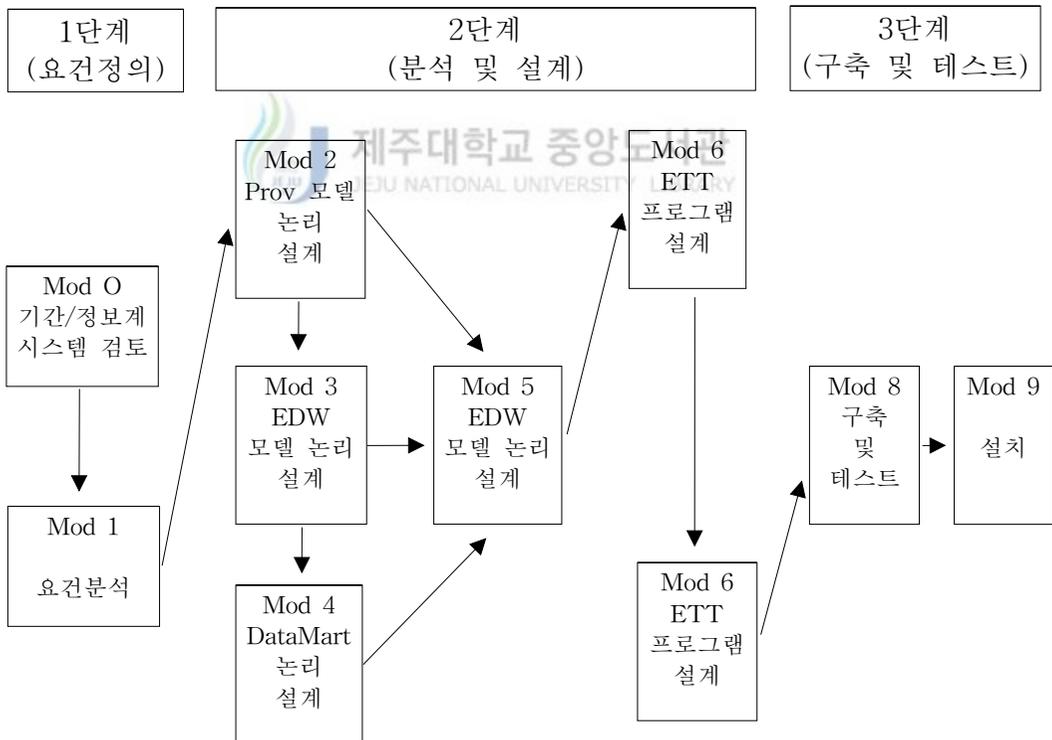
구분	소 구분	세 부 내 역
분석	① 요건분석	1. 캠페인 전략수립 2. 캠페인 기초분석 3. 대상 상품서비스 분석
설계	② 적용설계	1. 캠페인 대상 고객선정 기준결정 2. 모델링에 의한 대상 고객 선정
구현	③ 실행	1. 채널별 캠페인 대상 고객배분 및 할당 2. 채널별 캠페인 실행 3. 고객반응수집 4. 진행과정 모니터링
테스트	④ 평가 및 사후 분석	1. 캠페인 성과평가 2. 결과 해석

자료: Alex, B., *op cit.*, pp. 369~374.

설계 단계에서는 마이닝 방법론의 초안을 설계하고, 마이닝 알고리즘을 결정하며, 획득 가능한 업무적 결과를 예상하게 된다.

구현 단계는 데이터구성, 방법론적용, 모델검증/결과해석으로 구분되어지는데, 데이터 구성에서는 데이터의 선택과 마이닝, 마트의 구성, 데이터클린징, 기초 통계 분석을 실시한다. 방법론 적용에서는 추출된 데이터를 이용하여 데이터 마이닝을 수행하고 알고리즘 적용, 분석모델을 도출한다. 모델검증/결과 해석에서는 모델의 적합성 여부 판단과 결과 해석수행, 보고서 작성을 수행하게 된다.

<그림 2-5> CRM 구축의 순서



자료: 한국능률협회, 『CRM이론과 사례』, 2003. 03.

캠페인 구축방법은 분석, 설계, 구현, 테스트로 구성되는데, 분석단계에서는 캠페인 전략수립, 기초분석, 서비스 분석을 하여 요건을 분석한다. 설계 단계에서는 캠페인 대상고객 선정기준을 결정하고 모델링에 의한 대상고객을 선정한다. 구현 단계에서는 채널별 캠페인 고객을 배분 및 할당하고, 채널별 캠페인을 실행하여, 고객반응을 수집하여, 진행과정을 모니터링 하게된다. 테스트 단계에서는 캠페인의 성과를 평가하고 결과를 해석하게 된다.

<그림 2-5>는 CRM시스템 구축 단계를 보여주고 있다. 시스템의 구축 단계는 크게 3단계로 구분되어 있는데, 1단계는 요건정의 단계이고, 2단계는 분석 및 설계 단계, 3단계는 구축 및 테스트 단계이다.

즉, 1단계는 기간/정보계 시스템 검토와, 요건분석을 실시하는 단계이고, 2단계는 Prov모델 논리설계, EDW모델 설계, Data Mart 논리설계, 데이터 웨어하우스 물리설계, ETT 프로그램설계, OLAP 어플리케이션 설계의 순으로 구축되며, 3단계는 구축 및 테스트와 설치의 순으로 구성되게 된다. 이러한 시스템 구축 단계를 세분화하면 크게 10개의 세부단계(MOD0~9)로 나누어 질 수 있다. 각 아키텍처별로 10개의 세부단계의 구축일정을 보면 <표 2-12>과 같다. 하지만, 이와 같은 CRM을 구현하기 위하여 기본적으로 다음 세 가지 전제조건이 필요하다.

첫째, 고객 통합 데이터베이스가 구축되어 있어야 한다. 기업이 보유하고 있는 고객과의 거래 데이터와 고객서비스, 웹사이트, 콜센터, 캠페인 반응 등을 통해 생성된 고객반응정보, 그리고 인구 통계학 데이터를 데이터 웨어하우스 관점에 기초하여 통합한다. 즉, CRM을 위해서는 고객과 관련된 전사적인 정보의 공유체제가 확립되어야 한다. 고객이 생각하고 표현하는 말 한마디를 사내 정보망을 통해 공유하고, 이러한 정보가 충분히 분석된다면, 향후 고객에 대한 마케팅을 실시할 때, 고객에 대해 훨씬 더 다양하고, 의미 있는 분석을 실시할 수 있게 된다.

<표 2-12> 은행의 CRM 구축일정

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Data Warehouse 구축		요건 정의	논리설계 물리설계 변환설계			변환프로그래밍 축적 점검 및 테스트					
OLAP구현		데이터 분석								통합	
Data Mining구현	계획 수립		요건 분석	방법론설계			모델별 반복수행 데이터 생성, 방법론적용, 모델검증, 결과분석				테스트
Campaign 구현			설정 목표	적용설계			구현				테스트

자료: 한국능률협회, 전게서, 2003. 03.

둘째, 고객 특성을 분석하기 위한 데이터 마이닝 도구가 준비되어야 한다. 구축된 고객 통합 데이터베이스를 대상으로 마이닝 작업을 통해 고객의 특성을 분석한다. 널리 알려진 RFM(Recency Frequency Monetary)분석 방식이나 LTV(Life Time Value)분석과는 달리 데이터 마이닝 작업은 고객 개개인의 행동을 예측하기 위한 목적으로 모형을 구축하는 것으로 신경망과 같은 다양한 분석 모형을 활용하게 된다. 대용량 데이터를 분석하여, 차별화된 정보를 획득하는 것은 마케팅 우위를 차지하기 위한 것이다.

셋째, 마케팅 활동을 대비하기 위한 캠페인 관리용 도구가 필요하다. 분류된 고객 개개인에 대한 특성을 바탕으로 해당고객에 대한 적절한 캠페인 전

락을 지원, 관리하는 도구가 어플리케이션, OLAP, Web 등의 다양한 형식으로 관련된 부서 및 사용자의 목적에 따라 이용될 수 있다.

현재 우리나라에서 CRM 구축 및 실행이 활성화 되는 곳이 금융계, 즉 은행이다. 변화하는 경영혁신으로 수익개선을 꾀하는 은행으로서는 CRM을 수용하여 수익성을 극대화할 수 밖에 없는 것이다. 제조업이나 유통업, IT업종보다 더 세밀히 분석되고, DW와 Data Mining의 기술이 요구되는 것이 은행의 CRM이다. 이를 분석하여 정의하면 CRM 구축시 고객의 접점, 판매 및 마케팅, 프레임워크, 시스템 측면의 사항이 고려되어야 한다.

2) CRM 운영전략

일반적으로 CRM 프로젝트가 성공하기 위한 핵심요소(Critical Success Factors)는 ① CRM Vision의 공유, 경영진의 승인, 조직 및 기능 부서간의 상호협조 등의 구축 ② CRM 지원을 위한 업무 운용 여건(Operational Requirements)의 정의 ③ 자원 및 initiatives 최적화 및 상호 고려 ④ 고객 중심의 infrastructure, 성과 관리 및 측정, 보상체계 강조 ⑤ 단기 재무적 목표의 강조 삼가 ⑥ 전환계획 및 관리 강조(Change Management)를 들고 있다. 이를 바탕으로 DW/CRM 구축전략수립 컨설팅 프로젝트에서는 DW/CRM 구축시 다음의 고려 사항을 염두에 두어야 한다.

① 경제성 : Data Mall Approach, 현재의 금융권 시장 현황으로 볼 때 DW/CRM 구축에 경제성이 고려되면서도 효율성이 있는 최적화된 시스템이 구축되도록 한다.

② 사용성 : DW 기반의 다차원 분석시스템 구축, OLAP을 통하여 고객별, 상품별, 채널별 분석 자료를 사용자가 쉽게 필요에 따라 만들 수 있게 함으로써 다량의 보고서들의 수를 줄이고 사용자의 정보 활용 효율성을 높일 수 있으며 시스템 지원 조직이 일회성 보고서 작성에서 벗어나 좀더 사용자 서비

스에 힘을 기울일 수 있도록 한다.

③ 조기 활용 : 현 정보계 시스템을 이용한 고객 통합 작업으로 CTI와 연계, 현재 구축예정인 Call Center CTI 시스템과의 연계를 고려하여 통합 고객 DB 구축을 우선 실시하여 DW가 조기에 활용이 가능하도록 한다.

④ 확장성 : 차세대 시스템을 고려한 구축, 향후 정보시스템의 변화를 수용할 수 있는 확장성 있는 시스템을 구축한다. 특히 차세대 시스템 구축으로 인한 변화를 최대한 수용할 수 있어야 하며 플랫폼 단순화 작업이 반드시 포함되도록 한다.

⑤ 통합성 : 정보공유에 대한 Mind 확보 및 시스템 구축, 고객 및 마케팅 정보 시스템을 통합하여 영업점간 정보공유가 원활 하도록 하며 마케팅 History 정보를 한 곳에 통합 관리하여 정제된 마케팅 정보를 제공하도록 한다. 이를 위해 정보 공유에 대한 적절한 보상 체제가 지원되도록 한다.

이러한 DW/CRM 구축을 통해 은행이 기대할 수 있는 기대 효과 중 비즈니스 측면은 다음과 같다.

- ① 고객 관계 관리를 통한 수익성 제고
- ② 우량 고객의 이탈 방지 : 이탈 가능성을 사전에 분석해 집중 관리
- ③ 가망 고객 프로필의 전략적 영업 정보화
- ④ 휴면 계좌 고객의 활성화
- ⑤ 고객 정보 분석을 통한 Target Marketing 활동 가능
- ⑥ 수익 지향적 영업 및 마케팅 활동 가능
- ⑦ 고객 지향의 상품 개발
- ⑧ 교차 판매 등을 통한 수익성 제고
- ⑨ 영업 및 마케팅 활동의 효과 분석이 가능
- ⑩ 콜 센터, 인터넷, 사이버 등의 신채널과의 연계를 통한 통합 마케팅 활동 가능
- ⑪ 효과적인 1:1 마케팅 활동이 가능

제 3 절 선행연구동향

CRM이 주목을 받고 있는 것은 CRM이 불황을 극복하고 기업의 경쟁력을 확보할 수 있는 중요한 수단이기 때문이다. 이에 따라 CRM에 대한 업계의 관심이 지속적으로 높아지고 있지만 은행과 관련한 CRM에 대한 연구는 다른 분야와 비교하여 볼 때 상대적으로 적게 다루어진 연구분야이다. 따라서 다른 분야에서 이루어진 CRM 관련연구를 통해 은행의 CRM 성공요인을 도출해 보고자 한다. 여기에서는 현재까지 수행된 CRM 관련 선행연구들을 CRM 구축 및 활용에 대한 연구와 CRM의 성공요인에 관한 연구 등으로 구분하여 살펴보았다.

1. CRM 구축·운영 및 활용에 관한 연구

인터넷 비즈니스 하에서의 고객관계관리 성패의 관건은 변화된 환경에 대한 기업 및 고객에 대한 구조적 인식변화에 기초한다. 이에 더하여 마케팅 및 정보부서의 변화된 상황에 대한 정확한 분석을 바탕으로 한 구체적 문제설정과 고객에 관련한 다양한 데이터베이스의 구축, 데이터베이스를 잘 탐색할 수 있는 OLAP 시스템, 데이터분석과 고객과의 숨겨진 다양한 정보를 얻을 수 있는 지식추출기법, 그리고 그 결과에 따른 의사결정을 지원할 수 있는 자동적인 보고서 작성에 이르기까지 일련의 효율적인 통합 고객관계관리 시스템의 구축여부는 실제 기업 경쟁력에 큰 영향을 미친다.

노태협·한인구¹³⁾는 전자상거래의 활성화 자체가 고객관계관리 기법에서의 고객정보의 원천확대라는 의미가 아닌 기업 내·외부의 비즈니스 프로세스 자체를 변화시키고 있다는 전제 하에 고객관계관리 기법의 주요 개념 및 구성요소를 정리하고 현재 진행중인 국내외의 고객관계관리 기법의 현안 및 현

13) 노태협·한인구, 전개논문, Telecommunication Review, 제12권 1호, 2002, pp.50-59.

황을 살펴보고 인터넷 비즈니스의 변화된 환경 하에서의 CRM분석을 하고 있다. 또한 기업이 고객관계관리 시스템 구축전략 수립을 위한 방안으로 신규 채널 정보의 활용, 통합고객 정보를 통한 고객분석, 고객분석 결과에 대한 마케팅 채널 확대, Legacy 시스템과의 통합, 데이터베이스 구조의 통합, 고객분석 도구의 내재화와 운영적, 분석적, 협력계 CRM의 통합적 시스템구조를 제시하고 있다. 선행연구에서 살펴보았듯이 CRM 구축 및 활용에 관한 연구는 고객가치를 기업의 경영과 영업에 반영할 수 있는 방법론으로 CRM을 제시하고 CRM에 관한 개념과 구축방법론, 적용 가능한 기술 및 시장동향에 대한 분석 위주의 탐색적 연구가 주를 이루고 있다.

2. CRM 구축·운영 영향요인에 관한 연구

정진서¹⁴⁾는 CRM 구축이 많은 금융업을 중심으로 성공적인 CRM 구축에 영향을 주는 요인들로 최고경영자의 적극적인 지원, 실무자의 전략적 중요도 인식, 의사결정의 분권화로 측정된 조직적요인, 마케팅지향성, 고객지향성, 경영환경에 대한 이해를 변수로 하는 성향적요인, 데이터의 통합관리 및 고객접점의 통합관리에 대한 변수를 포함하고 있는 기술적요인, 그리고 매출액과 종업원 수를 변수로 하는 가용자원의 확보 등 4개의 요인이 CRM 구축 실행성과에 미치는 영향에 관한 연구를 하였다. 그 결과 고객 수익기여도 향상에 기술적, 성향적 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. Raaen은 앤더슨 컨설팅의 조사에서 기업의 전체 ROS(Run Of Schedule Time)의 50% 정도가 CRM의 수행성과에 의한 것으로 규명하였다.¹⁵⁾ 이 조사는 북미지역의 장거리, 지역, 무선 그리고 케이블 통신회사로 구성된 총 42개 기업의 94명의 중역을 대상으로 실시한 CRM 성과향상과 재무성과간의 관련성을 밝히기 위해 실시한

14) 정진서, “성공적인 CRM구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 금융산업을 중심으로”, 경희대석사학위논문, 2001.

15) Raaen, D. A., “A Strategic Approach to CRM”, America’s Network. 2000.

것으로, 조사결과 총 54가지 중에 11가지 능력이 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 CRM의 업무 구성영역인 마케팅, 세일즈, 고객서비스에 대한 투자는 ROS에 잠재적인 차이를 가져올 수 있다고 하였다. 즉 마케팅, 세일즈, 고객서비스의 각 영역별로 CRM 성과에 영향을 미치는 중요한 능력을 마케팅 영역에서는 수익을 최대화하기 위한 제품가격결정, 고객정보의 효과적 배분, 효과적인 파트너십과 전략적 제휴, 효과적인 마케팅 계획과 실행의 4가지 능력이 CRM 성과에 미치는 전체 마케팅 능력의 54%를 차지한 것으로 나타났다. 그리고 세일즈 영역에서는 세일즈 인력의 효과적인 능력개발과 계획, 세일즈 인력에 대한 공정성 보장, 뛰어난 세일즈 인재의 육성과 보유 등 4가지 능력이 CRM 성과에 미치는 전체 세일즈 능력의 74%로 보고되었다. 마지막으로 고객서비스 영역에서는 효과적인 지불시스템 구축, 뛰어난 서비스 인재의 유인과 보유, 고객 서비스에 대한 효과측정 등 3가지 능력이 CRM 성과에 미치는 전체 고객서비스 능력의 43%를 차지하였음을 밝혔다. 이외에 박정주¹⁶⁾는 고객관계 구축의 성공요인으로 고객중심의 데이터 통합, 고객 상세 정보획득, 고객정의 및 관리기준의 설정, 고객분석모형 및 개선, 고객중심 업무절차 확립, 상품 분류기준 설정 및 대응, 고객 데이터 전송체제 구축이라는 7가지 요인을 들고 있다. 또한 Seybold¹⁷⁾는 목표고객의 설정, 고객경험의 소유, 고객관련 업무의 개선, 완벽한 고객관계의 형성, 고객 주도형 거래의 도입, 고객의 업무처리 보조, 고객 맞춤형 서비스의 제공, 고객 공동체의 육성이라는 8가지를 성공요인으로 제시하고 있기도 하며, 고객중심의 비즈니스 모델 개발, 전략적 접근, 고객정보의 신뢰성 확보, 시스템 및 고객 데이터 통합, CRM 솔루션 및 전문인력의 확보 등도 성공적인 CRM 구축의 핵심요인으로 제시되고 있기도 하다.¹⁸⁾

16) 박정주, "CRM시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석," 홍익대학교 석사학위논문, 2000.

17) Seybold, P. B. 「인터넷 시대의 기업전략」, 나노미디어, 1999.

18) <http://www.crmpark.com/portfolio214.htm>.

제 3 장 연구설계

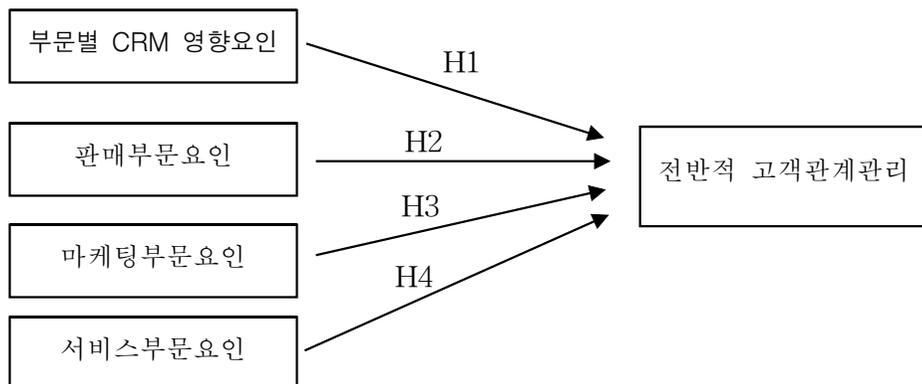
제 1 절 연구모형과 가설의 설정

1. 연구모형

CRM은 기업의 대고객 활동인 판매·마케팅·서비스를 지원한다. 판매측면에서 전화판매, 현장판매, 인터넷판매, 판매관리 등을 지원하며, 마케팅측면에서는 전화마케팅, 웹마케팅, 일반마케팅을 지원한다. 마지막으로 서비스측면에서 역시 다양한 고객접근 방법에 따른 서비스를 지원한다.¹⁹⁾

본 연구는 이와 같은 선행연구의 결과를 바탕으로 위 세 가지 부문에서 은행종사원들이 구체적으로 어떠한 요인이 은행의 전반적인 고객관계관리, 즉 CRM에 영향을 미치는지 각 세부요인별 영향력과 부문별 영향력을 파악하려는 것을 목적으로 하고 있고, 이를 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구 모형



19) 양한수, “금융기관 CRM 운영사례와 구축전략,” 산업경영, 제31권, 2002, pp5-28.

2. 연구가설의 설정

일반적으로 가설이란 “모형의 변수들간의 관계를 기술하는 이론적 진술” 이라고 정의되고 있는데, 가설은 보다 구체적인 상황에서 행한 경험적 연구의 관찰로부터 얻은 자료와 비교하기 위하여 선정하는 이론적 진술²⁰⁾이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 은행 CRM의 부문별 영향요인을 파악해 향후에 구축·운영 되어질 은행에서 CRM이 성공적으로 운영·구축되는 과정에서 전략적 시사점을 제시하고자 하였고, 연구목적과 연구모형을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 부문별 CRM 영향요인은 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 판매부문 CRM 구성요인은 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 마케팅부문 CRM 구성요인은 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 서비스부문 CRM 구성요인은 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 은행의 CRM과 관련해 사용되는 용어는 판매부문요인, 서비스부문요인, 마케팅부문요인, 전반적 고객관계관리 등을 포함하고 있다. 이러한

20) Dane, F.C., *Reserch Method*, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1990, p.30.

용어의 정의는 선행연구들로부터 도입되어 본 연구와 부합되는 정의로 기술된 것이며, 본 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위하여 주요변수들을 다음과 같이 정의하였다.

1) 판매부문 요인

판매부문 요인은 은행의 CRM 판매지원요인으로, 영업지원과 캠페인관리를 의미하며, Ernst & Young Consulting(1999), 최정환·이유재(2001), 황병연(2000)의 연구를 기반으로 하여 본 연구의 목적에 맞게 각 3문항으로 구성하였다. 측정은 5점 리커드 척도를 이용하여 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’로 측정하였다.

2) 마케팅부문 요인

마케팅부문 요인은 고객 데이터관리, 상품관리, 촉진관리와 관련해 각 3문항, 3문항, 1문항으로 측정하였고, Ernst & Young Consulting(1999), 최정환·이유재(2001), 황병연(2000), 김성수(2000), 신우찬(2001)의 연구를 기반으로 하여 본 연구의 목적에 맞도록 수정하여 구성하였다. 측정은 5점 리커드 척도를 이용하여 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’로 측정하였다.

3) 서비스부문 요인

서비스부문 요인은 서비스관리를 의미하는데, 최정환·이유재(2001), 김성수(2000), 신우찬(2001), www.itwarehouse.co.kr의 연구를 참조하여 본 연구의 목적에 맞도록 수정하였다. 측정은 5문항의 5점 리커드 척도를 이용하여 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’로 측정하였다.

4) 전반적 고객관계관리

은행의 전반적 고객관계관리는 고객만족, 고객충성도, 신규고객 창출성, 기존

고객유지 및 관리, 고객정보에 기초한 서비스, 전사적 고객관계관리 등의 6문항으로 측정하였다. 이와 관련한 변수는 Ernst & Young Consulting(1999), 최정환·이유재(2001), 황병연(2000), 김성수(2000), 신우찬(2001)의 연구를 기반으로 하여 도출하였고, 측정은 5문항의 5점 리커드 척도를 이용하여 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’로 측정하였다.

제 2 절 조사설계

1. 설문지 구성

본 연구는 자료의 수집과 측정을 위한 조사방법으로 설문지를 사용한 실증적 연구방법을 채택하였다. 설문지의 문항은 크게 6부 31문항으로 구성되어 있다.

내용적으로 살펴보면, 영업부문 CRM 인식관련 6개 문항, 마케팅부문 CRM 인식관련 6개 문항, 서비스부문 CRM 인식관련 5개 문항, 전반적 CRM에 대한 인식관련 6개 문항과 은행의 고객관계관리를 위한 자동화 시스템 구축에 대한 평가 관련 3문항 및 인구통계적 특성과 관련한 5가지 문항으로 해서 <표 3-1>과 같이 요약하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

구 성 (문항 번호)	내 용	문항 수
판매부문 (1~6번)	영업지원	3
	캠페인 관리	3
마케팅부문 (7~12번)	고객 데이터 관리	2
	상품 관리	3
	촉진관리	1
서비스부문 (13~17번)	서비스 관리	5
은행의 고객관계관리 (18~23번)	고객 만족, 충성도, 신규고객 창출, 기존고객 유지 및 관리, 고객정보에 기초한 서비스, 전사적 고객관계관리	6
CRM 시스템의 필요성 (24~26번)	고객관리 업무시스템 및 전담부서, 고객 data 수집-관리-활용-분석 업무 시스템, 자동화 marketing tools	3
인구통계적 특성	성별, 연령, 직위, 학력, 담당업무	5
문항 수		31

2. 표본추출과 자료수집

본 연구는 은행의 CRM이 은행 종사원에게 어떻게 인식되고 있는가를 부문별로 나누어 살펴보고 부문별 요인들간의 영향력을 살펴보기 위한 연구목적에 맞게 제주도내 6개 시중은행 종사원을 대상으로 하고 있다. 표본의 추출은 비확률표본추출 방법의 하나인 임의표본추출법을 이용하였고, 설문지 교육을 충분히 숙지한 조사원이 각 은행 종사원에게 직접 설문지를 배포·회수하는 자료수집방식을 사용하였다.

조사시점은 2004년 10월1일부터 15일까지 15일간이었고, 배포된 200부의 설

문지 중 도합 170부를 회수하였고, 회수된 설문지 중 응답이 부실한 7부를 제외하여 최종적으로 163부로 확정하여 실증분석에 이용하였다.

3. 자료분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 10.0 for Windows를 사용하여 분석하였다. 자료의 분석방법은 크게 빈도분석과 기술통계분석, 신뢰도분석, 요인분석, 다중회귀분석 등을 활용하였다. 분석절차에 따른 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 사용된 측정변수가 현상을 일관성 있게 측정하고 있는가 하는 신뢰도를 검증하기 위해 크론바하 알파계수를 신뢰도 계수로 이용하여 살펴보았다.

둘째, 본 연구에서 사용된 변수들을 측정하는 설문지의 항목이 측정변수를 측정하는데 타당한지의 여부를 확인하기 위해 베리맥스 직각회전방법을 통해 요인분석을 실시하여 파악하였다.

셋째, 종속변수인 은행의 전반적인 고객관계관리 인식에 미치는 독립변수들의 상대적인 영향관계와 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

넷째, 은행종사원의 업무부문별 CRM 인식도를 파악하기 위해 평균과 분산을 이용한 기술통계분석을 이용하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 인구통계적 특성

연구의 목적을 달성하기 위한 변수의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 앞서 기본적으로 조사표본의 기술통계적 특성을 알아볼 필요가 있다. 응답표본의 인구통계적 특성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
성별	남성	90	55.2	55.2	55.2
	여성	73	44.8	44.8	100.0
연령	20대	52	31.9	31.9	31.9
	30대	92	56.4	56.4	88.3
	40대	17	10.4	10.4	98.8
	50대	2	1.2	1.2	100.0
학력	고졸	17	10.4	10.4	10.4
	전문대졸	43	26.4	26.4	36.8
	대졸	101	62.0	62.0	98.8
	대학원졸	2	1.2	1.2	100.0
직위	사원	35	21.5	21.5	21.5
	계장	23	14.1	14.1	35.6
	대리	52	31.9	31.9	67.5
	과장	33	20.2	20.2	87.7
	차장	4	2.5	2.5	90.2
	기타	16	9.8	9.8	100.0

본 연구의 실증분석을 위해 응답한 총 163명의 응답자 중 55.2%인 90명은 남성이었고, 여성은 44.8%인 73명이었다. 응답자의 연령별 분포는 30대가 과반수 이상인 56.4% 92명을 차지하고 있었고, 이어 20대, 40대, 50대의 순의 분포를 보였다. 학력별로는 전체응답자의 62%인 101명이 대졸이상으로 나타났다. 이어 전문대졸 43명 26.4%, 고졸 17명 10.4%, 대학원 이상 2명 1.2%의 순으로 보였다. 마지막으로 직위에 따른 표본의 분포특성을 보면, 전체응답자의 31.9%인 52명이 대리급으로 가장 높은 비율을 보였으며 이어 사원이 35명 21.5%, 과장이 33명 20.2%, 계장이 23명 14.1%의 순이었으며 은행업에서도 아웃소싱이 활발히 진행됨에 따라 정직이 아닌 계약직과 같은 비정규직의 비율도 16명 9.8%를 차지하고 있는 특성을 보였다.

제 2 절 변수의 신뢰성 및 타당성 검증



1. 신뢰성 검증

신뢰성을 측정하는 방법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구로 동일한 대상을 시간을 달리하여 2번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재검증법, 최대한 2가지 형태의 측정도구를 동일한 표본에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 복수양식법, 다수의 측정항목을 두 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 반분비교법, 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바 알파계수를 이용하는 내적일관성 등이 있다.

본 연구에서는 내적일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있는데,²¹⁾ 요인분석을 통해 추출된 4가지 요인의 신뢰도는 <표 4-2>에

서 보는 바와 같이 대체로 신뢰도가 양호한 것으로 나타났다. 다만, 판매부문 CRM 인식 요인의 경우 선행연구를 통해 도출한 변수는 6항목이었으나 항목 제거시 알파계수가 표준화 알파계수보다 높게 나타난 1항목을 제거하여 추후 분석에 이용하였다.

<표 4-2> 은행종사원의 CRM 인식요인의 신뢰성분석

요 인 명	변 수	항목 제거시 알파계수	표준화 알파계수
판매부문 CRM 인식 요인	부서간 데이터 통합관리	.8764	.8814
	개별고객 정보중심 고객관리	.8477	
	고객정보의 업데이트	.8352	
	시장 변화정보의 정기적 수집	.8571	
	고객 유형별 서비스 제공	.8476	
마케팅 부문 CRM 인식 요인	고객의 인구통계 특성	.8829	.8856
	구매 이력 관리	.8663	
	고객 지향적 상품기획	.8513	
	데이터관리에 따른 고객가치향상	.8552	
	가격, 계절, 고객별 상품관리	.8553	
	광고, 판촉 등 영업활동 진행	.8804	
서비스 부문 CRM 인식	고객 요청 서비스 목록화	.8447	.8456
	콜센터 운영	.8107	
	고객 접촉 내용 관리	.8041	
	만족도 조사 실시	.7958	
전반적 고객관계관리 인식 요인	고객 만족 향상	.8815	.9004
	고객 충성도 향상	.8711	
	신규고객 창출	.8754	
	기존 고객 유지	.8835	
	고객정보 기초 서비스 제공	.8936	
	고객의 평생가치 향상	.8845	

21) 채서일, 「마케팅조사론」, 1995, 서울:학현사, p.208.

2. 타당성 검증

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성(Content Validity), 기준에 의한 타당성(Criterion-Related Validity), 구성 개념타당성(Construct Validity) 등 3가지로 나누어진다.

내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도 측정할 수 있는가를 보여 주는 것으로서, 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다.

본 연구에서는 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 입증하고자 선행연구로부터 엄선한 22개의 은행 종사원의 업무부문별 CRM 인식관련 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석결과, 요인적재량(Factor Loading)값이 0.4이상인 22개 항목을 기준으로 각 부문별로 요인분석하였다.

먼저 고객관계관리의 영향요인으로 판매부문 CRM 요인에 대한 은행종사원의 인식변수를 요인분석한 결과 5개 항목이 1개의 요인으로 묶여짐을 <표 4-3>에서 알 수 있다. 요인분석에서 적합성을 나타내는 지수로 구성변수간의 내부 상관관계의 정도를 살펴볼 수 있는 Kaiser의 표본 적합도를 나타내는 KMO 값은 .848로 높은 적합성을 나타내고 있고, Bartlett의 구형성 검정으로 살펴본 요인의 적절성 또한 유의수준(sig.= .000)에서 적합한 것으로 나타났다. 5가지 변수로 구성된 판매부문 CRM 인식요인의 총 분산설명력은 68.2%로 나타나 사회과학에서 제시하는 60%의 수준보다 높은 비율을 보이고 있다.

<표 4-3> 은행 종사원의 판매부문 CRM 인식 요인의 타당성 분석

요인	변 수	KMO	고유치	공통성
판매부문 CRM 인식 요인	부서간 데이터 통합관리	.848	3.410	.972
	개별고객 정보중심 고객관리			.921
	고객정보의 업데이트			.813
	시장 변화정보의 정기적 수집			.912
	고객 유형별 서비스 제공			.806
Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 438.135 (sig.=.000*) 총 분산 설명력 = 68.2%				

주)* : $p < 0.05$.

다음으로 고객관계관리의 영향요인으로 마케팅부문 CRM 요인에 대한 은행 종사원의 인식변수를 요인분석한 결과 6개 항목이 1개의 요인으로 묶여짐을 <표 4-4>에서 알 수 있다.



<표 4-4> 은행 종사원의 마케팅부문 CRM 인식 요인의 타당성 분석

요인	변 수	KMO	고유치	공통성
마케팅 부문 CRM 인식 요인	고객의 인구통계 특성 파악	.853	3.832	.884
	구매 이력 관리			.915
	데이터 관리로 인한 고객가치 향상			.790
	고객 지향적 상품기획			.819
	가격, 계절, 고객별 상품관리			.874
	광고, 판촉 등 영업활동 진행			.788
Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 530.040 (sig.=.000*) 총 분산 설명력 = 63.9%				

주) * : $p < 0.05$

고객관계관리의 영향요인으로 서비스 부문 CRM 요인에 대한 은행종사원의 인식변수를 요인분석한 결과 5개 항목이 1개의 요인으로 묶여짐을 <표 4-5>에서 알 수 있다.

요인분석에서 적합성을 나타내는 지수로 구성변수간의 내부 상관관계의 정도를 살펴볼 수 있는 Kaiser의 표본 적합도를 나타내는 KMO 값은 .821로 높은 적합성을 나타내고 있고, Bartlett의 구형성 검정으로 살펴본 요인의 적절성 또한 유의수준(sig.= .000)에서 적합한 것으로 나타났다. 5가지 변수로 구성된 서비스부문 CRM 인식요인의 총분산설명력은 62.2%로 나타나 사회과학에서 제시하는 60%의 수준보다 높은 비율을 보이고 있어 요인의 타당성은 수용할 수 있는 수준으로 나타났다.

<표 4-5> 은행 종사원의 서비스 부문 CRM 인식 요인의 타당성 분석

요인	변수	KMO	고유치	공통성
서비스 부문 CRM 인식 요인	고객 요청 서비스 목록화	.821	3.109	.955
	콜센터 운영			.876
	고객 접촉 내용 관리			.780
	고객 불만기록 카드			.889
	만족도 조사 실시			.810
Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 328.023 (sig.=.000*) 총 분산 설명력 = 62.2%				

주) * : $p < 0.05$

고객관계관리 요인의 영향을 받는 종속변수로 전반적 고객관계관리 인식 요인에 대한 은행종사원의 인식변수를 요인분석한 결과 6개 항목이 1개의 요인으로 묶여짐을 <표 4-6>에서 알 수 있다.

요인분석에서 적합성을 나타내는 지수로 구성변수간의 내부 상관관계의 정도를 살펴볼 수 있는 Kaiser의 표본 적합도를 나타내는 KMO 값은 .848로 높

은 적합성을 나타내고 있고, Bartlett의 구형성 검정으로 살펴본 요인의 적절성 또한 유의수준(sig.= .000)에서 적합한 것으로 나타났다. 5가지 변수로 구성된 서비스부문 CRM 인식요인의 충분산설명력은 67.6%로 나타나 사회과학에서 제시하는 60%의 수준보다 높은 비율을 보이고 있어 요인의 타당성은 수용할 수 있는 수준으로 나타났다.

<표 4-6> 은행 종사원의 전반적 고객관계관리 인식 요인의 타당성 분석

요인	변수	KMO	고유치	공통성
전반적 고객관계관리 인식 요인	고객 만족 향상	.848	4.896	.875
	고객 충성도 향상			.765
	신규고객 창출			.871
	기존 고객 유지			.897
	고객정보 기초 서비스 제공			.801
	고객의 평생가치 향상			.880
Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 421.524 (sig.=.000*) 총 설명 분산 = 67.6%				

주) * : $p < 0.05$

제 3 절 은행종사원의 부문별 CRM에 대한 인식

은행종사원의 부문별, 즉 선행연구에 의해 도출된 판매부문, 마케팅부문, 서비스부문 구성변수에 대한 인식에 대한 분석결과는 <표 4-7>, <표 4-8>, <표 4-9>와 같다.

이를 부문별로 구체적으로 살펴보면, 우선 판매부문에 있어 CRM 구성변수에 5개 항목에 대한 은행종사원의 인식정도를 살펴보기 위해 평균값을 이용해 중요도를 분석해 본 결과가 <표 4-7>이다. 이를 보면 시장 변화정보의 정기적 수집이나 고객 유형별 서비스 제공과 같은 변수는 전체 평균값 3.66보다 낮게 나타난 반면, 개별고객 정보중심 고객관리, 부서간 데이터 통합관리, 고객정보 업데이트의 항목은 평균값보다 높게 나타나, 은행종사원의 판매부문 CRM에 대한 인식은 시장데이터 수집이라는 수동적 차원보다는 이를 능동적으로 활용하기 위한 수집된 정보의 활용차원을 상대적으로 중요하게 인식하고 있는 것으로 해석될 수 있다.

<표 4-7> 은행 종사원의 판매부문 CRM 요인에 대한 인식

구 분	N	평균	분산	표준편차
부서간 데이터 통합관리	163	3.83	.91	.835
개별고객 정보중심 고객관리	163	3.85	.82	.674
고객정보의 업데이트	163	3.77	.90	.810
시장 변화정보의 정기적 수집	163	3.45	.90	.817
고객 유형별 서비스 제공	163	3.44	.87	.754
평 균	163	3.66	.73	.527

다음으로 마케팅 부문에 있어 CRM 구성변수에 6개 항목에 대한 은행종사원의 인식정도를 살펴보기 위해 평균값을 이용해 중요도를 분석했다. 그 결과가 <표 4-8>에서 보듯이, 광고, 판촉 등 영업활동 진행(3.58), 데이터관리로 인한 고객가치 향상(3.50), 구매 이력관리(3.46) 등이 변수가 평균값인 3.42보다 높은 항목으로 나타난 반면, 고객 지향적 상품기획(3.41), 고객의 인구통계 특성 파악(3.33), 가격, 계절, 고객별 상품관리(3.27) 등은 평균보다 낮은 값을 보였다. 이는 은행종사원이 마케팅부문에서 은행의 CRM은 광고나 판촉 등과 같이 마케팅 믹스의 한 요소로 인식하고 있다는 것을 의미하고 있고, 결국 고객관련 데이터가 마케팅에 있어 중요한 요소로 활용되는 단계로까지 CRM인 종사원에게 인식되고 있다는 점을 의미해 은행 CRM이 단순히 고객관련 데이터 수집에서 구체적인 마케팅 도구로의 활용이라는 단계로 나아가고 있는 것으로 해석될 수 있다.


제주대학교 중앙도서관
 <표 4-8> 은행 종사원의 마케팅부문 CRM 요인에 대한 인식

구 분	N	평균	분산	표준편차
고객의 인구통계 특성 파악	163	3.33	.94	.887
구매 이력 관리	163	3.46	.96	.929
데이터 관리로 인한 고객가치 향상	163	3.50	1.01	1.017
고객 지향적 상품기획	163	3.41	.91	.836
가격, 계절, 고객별 상품관리	163	3.27	.98	.964
광고, 판촉 등 영업활동 진행	163	3.58	.82	.678
평 균	163	3.42	.75	.563

한편, 서비스 부문에 있어 CRM 구성변수에 5개 항목에 대한 은행종사원의 인식정도를 살펴보기 위해 평균값을 이용해 중요도를 분석했다. 그 결과가 <표 4-9>에서 보듯이, 콜센터 운영(3.76), 만족도 조사실시(3.69), 고객불만 기록카드작성(3.66) 등이 변수가 평균값인 3.58보다 높은 항목으로 나타난 반면, 고객접촉내용관리(3.44), 고객요청서비스 목록화(3.39) 등은 평균보다 낮은 값을 보였다. 이는 은행종사원이 서비스부문에서 인식은 다른 부문에서와는 달리 콜센터 운영이나 만족도조사, 고객기록불만카드의 작성과 같은 평면적인 운영에 대해 중요성을 크게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 은행 종사원의 서비스부문 CRM 요인에 대한 인식

구 분	N	평균	분산	표준편차
고객 요청 서비스 목록화	163	3.39	.90	.806
콜센터 운영	163	3.76	1.28	1.628
고객 접촉 내용 관리	163	3.44	1.05	1.099
고객 불만기록 카드	162	3.66	1.21	1.468
만족도 조사 실시	163	3.69	1.15	1.315
평 균	162	3.58	.88	.783

은행종사원이 전반적인 CRM 인식요인의 구성변수에 대한 인식도를 살펴본 결과, <표 4-10>에서 보듯이, 기존고객유지(3.79), 고객정보 기초 서비스제공(3.71), 고객의 평생가치 향상(3.61), 고객만족 향상(3.60) 등이 평균값인 3.59보다 높은 항목으로 나타난 반면, 고객충성도 향상(3.51), 신규고객 창출(3.36) 등은 평균보다 낮은 값을 보였다.

<표 4-10> 은행 종사원의 전반적 고객관계관리 요인에 대한 인식

구 분	N	평균	분산	표준편차
고객 만족 향상	163	3.60	.90	.810
고객 충성도 향상	163	3.51	.95	.906
신규고객 창출	163	3.36	.97	.934
기존 고객 유지	163	3.79	.81	.660
고객정보 기초 서비스 제공	163	3.71	.81	.663
고객의 평생가치 향상	163	3.61	.89	.794
평 균	163	3.59	.73	.530

한편, 은행종사원이 CRM 시스템 필요성에 대한 인식도를 살펴본 결과, <표 4-11>에서 보듯이, 정보수집, 활용, 분석 업무시스템 필요(4.21)는 평균값인 4.18보다 높은 항목으로 나타난 반면, 마케팅 자동화장치 필요(4.18), 정보 공유 및 고객관리시스템 필요(4.15) 등은 평균보다 낮은 값을 보였다. 하지만 전체적으로 CRM에 대한 시스템 필요성 인식의 평균값이 4.18인 점에서 보듯이 각 시스템에 대한 필요성 인식정도는 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 4-11> 은행 종사원의 CRM 시스템 필요성 대한 인식

구 분	N	평균	분산	표준편차
정보공유 및 고객관리시스템 필요	163	4.15	.74	.546
정보수집, 활용, 분석 업무시스템 필요	163	4.21	.67	.454
마케팅 자동화 장치필요	163	4.17	.75	.559
평 균	163	4.18	.72	.520

제 4 절 가설 검증

1. 가설1의 검증

<가설 1>은 부문별 CRM 요인이 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미치는지를 검증해 보는 것이다. 이와 같은 <가설 1>의 검증을 위해 부문별 CRM 요인을 독립변수로 전반적인 고객관계관리 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 독립변수인 판매부문·마케팅부문·서비스부문 CRM 인식요인과 종속변수인 전반적인 고객관계관리와의 회귀분석에는 각 항목의 평균값을 이용하였다. 다중회귀분석의 결과는 <표 4-12>에 나타난 바와 같다.

<표 4-12> 부문별 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
부문별 CRM 요인	(상수)	.653	.181		3.607	.000*		
	판매부문	.279	.079	.279	3.533	.001*	.360	2.776
	마케팅부문	.307	.079	.318	3.896	.000*	.338	2.963
	서비스부문	.241	.058	.294	4.196	.000*	.458	2.184
$R^2=.646$ $F=18.317$ $Sig= .000^*$								

주) * : $p < 0.05$

우선 3개의 부문별 CRM 인식 요인과 전반적인 고객관계관리 요인과의 회

귀분석결과, 회귀식에 대한 전체 독립변수들의 집합의 유용성을 알아보기 위한 F검증 결과에 따르면 전체 모델은 0.05의 유의수준에서 R^2 의 변화량에 대해 통계적으로 회귀식이 유의적으로 나타났고, $R^2=.646$ 으로 나타나 전체변량의 64.6%를 설명해주고 있는 것으로 나타났다. 회귀가정의 문제인 자기상관을 나타내는 VIF값도 모두 10이하이므로 회귀가정에 위배되지 않은 것으로 보인다.

또한 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 세 가지 요인 모두 전반적인 고객관계관리 요인에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 상대적으로 마케팅 부문의 CRM 인식요인이 영향력이 큰 것으로 나타났다.

2. 가설2의 검증

<가설 2>는 부문별 CRM 요인 중 판매부문 CRM 인식요인이 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미치는지를 세부적으로 검증해 보는 것이다. 다중회귀분석의 결과는 <표 4-13>에 나타난 바와 같다.

우선 5개의 CRM 인식변수와 전반적인 고객관계관리 요인과의 회귀분석결과, 회귀식에 대한 전체 독립변수들의 집합의 유용성을 알아보기 위한 F검증 결과에 따르면 전체 모델은 0.05의 유의수준에서 R^2 의 변화량에 대해 통계적으로 회귀식이 유의적으로 나타났고, $R^2=.533$ 으로 나타나 전체변량의 53.3%를 설명주고 있는 것으로 나타났다. 또한 회귀가정의 문제인 자기상관을 나타내는 VIF값도 모두 10이하이므로 회귀가정에 위배되지 않은 것으로 보인다.

또한 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 세가지 변수가 전반적인 고객관계관리 요인에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 상대적으로 고객 유형별 서비스 제공이라는 변수의 영향력이 큰 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 판매부문 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
판매 부문	(상수)	.907	.209		4.343	.000*		
	부서간 데이터 통합관리	.145	.058	.182	2.500	.013*	.560	1.787
	개별고객 정보중심 고객관리	.158	.076	.178	2.090	.038*	.410	2.437
	고객정보의 업데이트	.102	.077	.126	1.320	.189	.326	3.067
	시장 변화정보의 정기적 수집	.116	.066	.144	1.760	.080	.442	2.262
	고객 유형별 서비스 제공	.216	.068	.257	3.165	.002*	.451	2.217
R ² =.533 F=35.878 Sig= .000*								

주) * : $p < 0.01$.

3. 가설3의 검증

<가설 3>은 부문별 CRM 요인 중 마케팅부문 CRM 인식요인이 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미치는지를 세부적으로 검증해 보는 것이다. 다중회귀분석의 결과는 <표 4-14>에 나타난 바와 같다.

<표 4-14> 마케팅부문 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
마케팅 부문	(상수)	1.040	.198		5.241	.000*		
	고객의 인구통계 특성 파악	.131	.054	.170	2.431	.016*	.583	1.715
	구매 이력 관리	.147	.061	.194	2.411	.017*	.440	2.273
	데이터 관리로 인한 고객가치 향상	.005	.065	.074	.825	.411	.350	2.858
	고객 지향적 상품기획	.181	.073	.228	2.485	.014*	.339	2.950
	가격, 계절, 고객별 상품관리	.006	.066	.091	1.017	.311	.356	2.813
	광고, 판촉 등 영업활동 진행	.163	.061	.185	2.662	.009*	.592	1.689
$R^2 = .556$ $F = 32.533$ $Sig = .000^*$								

주) * : $p < 0.05$

우선 6개의 마케팅 부문에서의 CRM 인식변수와 전반적인 고객관계관리 요인과의 회귀분석결과, 회귀식에 대한 전체 독립변수들의 집합의 유용성을 알아보기 위한 F검증 결과에 따르면 전체 모델은 0.05의 유의수준에서 R^2 의 변화량에 대해 통계적으로 회귀식이 유의적으로 나타났고, $R^2 = .556$ 으로 나타나 전체변량의 55.6%를 설명주고 있는 것으로 나타났다. 또한 회귀가정의 문제인 자기상관을 나타내는 VIF값도 모두 10이하이므로 회귀가정에 위배되지 않은 것으로 보인다.

또한 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 네가지 변수가 전반적인 고객관계관리 요인에 정(+)의 영향을 미치고 있

으며, 상대적으로 고객 지향적 상품기획이라는 변수의 영향력이 큰 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

4. 가설4의 검증

<가설 4>는 부문별 CRM 요인 중 서비스부문 CRM 인식요인이 은행의 전반적인 고객관계관리에 영향을 미치는지를 세부적으로 검증해 보는 것이다. 다중회귀분석의 결과는 <표 4-15>에 나타난 바와 같다.

<표 4-15> 서비스부문 CRM 요인과 전반적 고객관계관리 인식과의 관계

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
서비스 부문	(상수)	1.443	.178		8.126	.000*		
	고객 요청 서비스 목록화	.149	.055	.184	2.721	.007*	.669	1.495
	콜센터 운영	.004	.043	.079	1.045	.297	.539	1.856
	고객 접촉 내용 관리	.140	.055	.202	2.551	.012*	.488	2.048
	고객 불만기록 카드	.004	.047	.076	.965	.336	.496	2.015
	만족도 조사 실시	.225	.053	.356	4.281	.000*	.441	2.265
$R^2=.523$ $F=34.201$ $Sig=.000*$								

주) * : $p < 0.05$

우선 5개의 마케팅 부문에서의 CRM 인식변수와 전반적인 고객관계관리 요인과의 회귀분석결과, 회귀식에 대한 전체 독립변수들의 집합의 유용성을 알아보기 위한 F검증 결과에 따르면 전체 모델은 0.05의 유의수준에서 R^2 의 변화량에 대해 통계적으로 회귀식이 유의적으로 나타났고, $R^2=.523$ 으로 나타나 전체변량의 52.3%를 설명주고 있는 것으로 나타났다. 또한 회귀가정의 문제인 자기상관을 나타내는 VIF값도 모두 10이하이므로 회귀가정에 위배되지 않은 것으로 보인다.

또한 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 세 가지 변수가 전반적인 고객관계관리 요인에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 상대적으로 만족도 조사 실시라는 변수의 영향력이 큰 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.



제 5 절 분석결과의 논의

금융산업은 일반산업보다 고객거래가 많고 그 만큼 고객관리의 비중이 큰 점에서 타 산업보다 CRM 시스템의 구축 및 효율적 운영의 필요성이 높다. 은행과 같은 금융산업에서의 고객수익성을 고려한 차별서비스를 위해 고객관리를 최적화 시켜주는 IT분야가 CRM인 점에 비추어 볼 때, 일반산업과 차별성을 갖기 위한 CRM이 금융산업에 도입되어야 할 필수적인 시스템이라 할 수 있다.

특히 CRM은 조직의 전사적인 지원을 요구하기 때문에 최고경영자의 고객경영철학, 고객중심의 조직문화 구축, 고객관리와 CRM의 전문인력 보유, 그리고 관련 부서간의 유기적인 연계와 같은 조직적인 기반이 성공을 위한 기본적인 전제 중 하나라는 것이 그간 선행연구를 통해 밝혀진 사실이다.

하지만 그간 선행연구의 초점은 CRM 구축과 운영을 효과적으로 하기 위한 시스템적 차원에 한정되어 있는 상황에서 실제 운영하는 조직구성원의 인식에 대한 연구는 미비한 실정이다. 이는 국내 CRM 도입에 있어 주요한 문제점으로 작용한다. 즉 국내에서 CRM과 같이 데이터에 근거한 마케팅을 아직은 이론적이라고 생각하는 기업문화로 인해 그 성과도 미비하다. 또한 마케터와 영업점과의 입장에서 마케터는 상품을 개발하고 프로모션하는 역할만 담당하고 고객관리나 영업 및 서비스는 영업점에서 담당하는 역할론이 명확하다. 그래서 고객과의 접점에 있는 영업사원은 나의 노하우로 영업을 하고 평가보상도 나의 실적대로 받겠다는 의지가 강한 것이 사실이었다. 따라서 현재 추진하고 있는 CRM은 이런 제약조건들이 해결되지 않는 한 성공하기 어려우며, 실패의 가능성도 높다.²²⁾ 그러므로 조직구성원이 CRM에 대한 인식평가는 중요하다 할 수 있다.

22) 김경우, “CRM의 도입과 추진전략에 관한 연구,” 한국OA학회 논문집, 제7권 제4호, 2002, pp .211-219.

이러한 배경 하에 은행종사원의 CRM에 대한 인식을 부문별로 세분하여 평가한 결과, 판매부문을 비롯한 영업부문에 대해 은행종사원들은 시장데이터의 단순한 수집이라는 차원보다 이를 능동적으로 활용하기 위해 수집된 정보를 어떻게 통합적으로 활용하느냐 하는 문제에 대한 인식정도가 큰 것으로 나타났다. 그리고 마케팅 부문과 관련해서는 은행의 CRM은 광고나 판촉과 같은 마케팅 믹스의 한 요소로 인식하고 있어 초기 국내 CRM이 시스템 구축과 운영에서 CRM 시스템 구축으로 수집된 고객 정보를 구체적인 마케팅 도구로 활용해야 한다는 인식이 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 서비스 부문에 대한 인식에 있어서는 콜센터 운영이나 만족도 조사, 고객기록카드 작성과 같은 평면적인 차원에서 CRM을 인식하고 있어 마케팅 부문을 위한 기초자료 수집이라는 측면에서 평가하고 있는 것으로 보여진다.

이와 같은 맥락은 마케팅 분야의 고객관계관리가 은행의 전체 조직차원에서 수행되는 고객관계관리에 가장 큰 영향력을 인식하고 있고 이어 판매와 같은 영업분야 고객관계관리, 서비스 부문 고객관계관리 순으로 평가되고 있는 인식과 일맥상통한다. 즉 현재 은행의 고객관계관리가 마케팅 부서를 중심으로 펼쳐지고 판매부문이나 서비스부문을 포함한 전사적인 차원에서 은행의 고객관계관리로 통합되고 있지 않는 현황을 반영하고 있다고 해석될 수 있다.

제 5 장 결 론

오늘날의 기업은 급속한 환경변화와 치열한 경쟁속에서 전략의 수립과 새로운 패러다임의 비즈니스에 대한 대응이 요구되고 있다. 이러한 변화와 경쟁의 상황에서 고객관리의 문제는 중요성이 더욱 부각되고 있다. 특히, 금융서비스업은 금융업의 대외개방, 경기의 불확실성 증가, IMF관리체제의 여파 등으로 인해 경영환경이 악화되고 있을 뿐만 아니라 생존을 위한 은행간 경쟁이 심화되고 있다. 이러한 상황에서 고객 지향적인 마케팅의 중요성은 증가하고 있고, 성공적인 마케팅 활동을 위해서는 고객과의 접점에서 고객에 대한 정보를 수집하고 분석하여 이를 바탕으로 대고객 서비스를 향상시키는 것이 경쟁우위를 확보하기 위한 필수적인 요소로 작용하고 있다.

CRM이란 고객정보를 효과적으로 이용하여 고객과의 관계를 유지, 확대 및 개선함으로써 고객의 만족과 충성도를 높이고 기업의 지속적인 발전을 추구하는 고객과 관련된 제반활동으로, 향상된 IT기술을 기반으로 과학적으로 고객정보를 활용하게 함으로써 차별화를 통한 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 도구로 각 부문에서 활용되고 있다. 금융산업은 창구에서 고객과 직접적인 접촉을 통해 영업활동이 이루어지는 업종으로 고객으로부터 양질의 정보를 얻을 수 있기 때문에 CRM이 가능하며, 우량고객들의 행동패턴에 대한 이해를 도모할 수 있으며, 이를 통한 개별고객관리로 고객만족의 극대화를 이룰 수 있기 때문에 CRM이 가능하다. 그러나 국내 금융기관들의 CRM 도입을 보면, 체계적인 데이터의 부족 및 프로세스의 미비, 지속적인 유지보수와 캠페인 수행부족, 경험의 부족 등으로 효과를 거두지 못하고 있다.

이러한 배경 하에 본 연구에서는 선행연구를 검토하여 은행권의 CRM 구현을 위한 방법론을 고찰하고 효율적인 CRM 활용법을 익혀 CRM 추진전략 및 구축방안에 관리적 시사점을 제공하려는 것을 목적으로 하고 있다. 연구결과

은행종사원들의 CRM에 대해 마케팅 분야의 고객관계관리가 은행의 전체 조직차원에서 수행되는 고객관계관리에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 인식하고 있고 이어 판매와 같은 영업분야 고객관계관리, 서비스 부문 고객관계관리 순으로 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 CRM 측면에서 주요 관리의 대상이 마케팅 자원과 영업채널이며, 고객은 관리의 대상이라기보다는 서비스의 대상이라는 주장²³⁾과 일치되는 결과이다. 그러나 마케팅 부서를 중심으로 한 고객관계관리는 고객에게 은행상품을 판매하기 이전 시점에만 치중하고 있어서 판매시점인 판매부문과 판매 후 시점인 서비스 부문 고객관계관리의 점검과 강화가 필요하고 이들 3개의 업무 부문의 고객관계관리가 균형을 이루어져야 할 필요성을 강하게 시사하고 있다.

이와 같이 은행 CRM이 구축되고 운영되기 위해서는 은행 내의 업무 프로세스나 관행의 변화없이 단순히 정보시스템을 업그레이드하는 경우 기대하는 효과를 얻을 수 없다. 고객과의 접점을 관리하면서 고객의 정보를 풍부히 확보할 수 있는 기반에서 시작할 경우 성공할 수 있다. 이를 위해 은행 CRM 구축단계를 감안하면서 각 은행에 알맞은 시스템을 갖추는 것이 필요하다.

본 연구는 금융기관 중 은행의 CRM 시스템의 부문별 인식이 은행의 전체적인 고객관계관리에 어느 정도 영향을 미치는가에 대하여 포괄적으로 수행되었다. 그러나 우리나라 금융기관에 CRM 시스템이 본격적으로 도입된 것이 불과 2-3년 밖에 되지 않아 실증조사 면에서 연구의 한계를 지니고 있다. 향후 연구에서는 이러한 점을 보완하고 CRM 시스템 도입비용과 기회비용 등을 고려하여 실질적인 CRM 시스템 도입 및 구축, 운영을 종합적으로 검증할 필요가 있다고 판단한다.

23) 김경우, 전계논문, 2002.

참고문헌

국내문헌

- 김경우, “CRM의 도입과 추진전략에 관한 연구,” 한국OA학회 논문집, 제7권 제4호, 2002, pp.211-219.
- 김성수, “국내기업의 성공적인 고객관계관리 구현방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2001.
- 박정주, “CRM시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석,” 홍익대학교 석사학위논문, 2000.
- 박찬욱, 「데이터베이스 마케팅」, 연암사, 1997.
- 박철민·윤병섭, “금융산업 CRM서비스 시장의 동향과 확대방안,” 산업경영, 제31권, 2002.
- 박호경, “CRM 7가지 실패요인,” CIO Magazine November 1, 2000.
- 노태엽·한인구, Telecommunication Review, 제12권 1호, 2002, pp.50-59.
- 삼성경제연구소, “인터넷 시대의 고객관계관리(CRM),” CEO Information 제 262호, 2000. 9. pp.1-2.
- 신우찬, “성공적인 CRM 구축 및 운용방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2001, p.12.
- 양한수, “금융기관 CRM 운영사례와 구축전략,” 산업경영 제31권, 2002 pp. 5-28.

연순희 · 최희수 · 유시정, “금융기관의 CRM 전략과 성공요인에 관한 연구,”
서비스경영학회지 제4권 제3호, 2003, pp.89-110.

이윤상, “고객관계관리시스템이 경영성과에 미치는 영향,” 중앙대학교 대학원
석사학위논문, 2001.

전용준, “고객관계관리 데이터웨어하우스 구축”, <http://www.gocrm.net>.

정진서, “성공적인 CRM구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 금융산업을 중
심으로”, 경희대석사학위논문, 2001.

채서일, 「마케팅조사론」, 1995, 서울:학현사, p.208.

한국능률협회, 『CRM이론과 사례』, 2003.03. p. 105.

한국NCR CRM컨설팅 그룹, 「CRM의 이론과 사례」, 한국능률협회, 2000년,
p. 58.



국외문헌

Alex B., Building Data Mining Applications For CRM, 1999, pp. 40~94.

Dane, F.C., Research Method, California : Brooks/Cole Publishing Company,
1990, p.30.

Ernst & Young Consulting, Growing Profitability through CRM, Ernst &
Consulting, 1999.

Frederic Newell, 2000., 박주석, “정보기술과 마케팅의 변화: CRM,” IE매거진,
대한산업공학회, 2000, p. 29에서 재인용.

META Group, 「The CRM Ecosystem」, 2000.

Michale, B., “Delivering a Data Mining Enabled Infrastructure for Data Base Marketing,” *DCIS, Data Warehouse Conference Prodeding*, 1998.

Newell, Frederick, “Customer Relationship Management in New Era of Internet Marketing,” *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18., 2001.

Orr, Ken, “Data Warehousing: phase 2,” DCI’s Data Warehouse Would Conference preceeding, Aug, 1996, pp. C31.1-31.50.

Raaen, D. A., “A Strategic Approach to CRM”, America’s Network. 2000.

Seybold, P. B. 「인터넷 시대의 기업전략」, 나노미디어, 1999.

The SAS Solution, “Customer Relationship Management,” 1999.

Financial Weekly, 주간금융정보, 2001. 12.

<http://www.crmpark.com/portfolio214.htm>.

<http://www.gocrm.net>

ABSTRACT

Research on Bankers' Awareness of the Strategy to Establish and Operate CRM, and Influencing Factors.

- Focusing on Jeju's Local Banks -

Chang-Su Ko

Department of Management Information Systems

Graduate School of Business Administration

Cheju National University



Supervised By Professor Doo-Gyung Kim

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

The purpose of this study is to provide a strategy to efficiently establish and operate CRM in banks by exploring the bankers' assessment and awareness of CRM.

According to the results, the bankers' awareness of CRM is that customer relations management in the marketing field has the strongest impact on the CRM conducted within the entire structure of the bank, followed by CRM in the operating field, and that in the service sector.

The results are in accord with the argument that in light of CRM, the main target of management is marketing resources and operating channels, and that customers are the target of service rather than that of

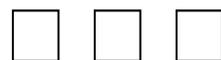
management. However, customer relations management mainly performed by the marketing department focuses too much on the period before selling banking products. Therefore, it is necessary to check and strengthen CRM in the sales sector at the time of sale, and also in the after-sale service sector. The implication is that there needs to be a balance between customer relations management in those three sectors.

In order for CRM in banks to be established and operated, the information system must be upgraded including changes in working processes or practices. Otherwise, the expected effects can not be obtained.

In order to succeed, managing the contacting points with customers is needed and obtaining a wide range of customer information is also necessary. To this end, banks need to be equipped with appropriate systems that suit their needs, considering steps of establishing CRM.



설문지



안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 응하여 주신데 대하여 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문조사는 은행업 종사원의 CRM 구축전략·운영전략 및 영향요인 인식에 관한 주제로 석사학위논문을 위해 필요한 자료 수집과정입니다.

귀하께서 협조해 주신 자료는 학술적인 연구목적 이외에는 어떤 용도에도 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

응답하시는 질문에는 정답이 없으며, 단지 여러분의 고귀한 의견을 수렴하여 연구 목적에 사용하기 위한 것이므로 관심을 가지고 솔직하게 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

귀하의 도움에 진심으로 감사를 드립니다.

2004년 10월

지도교수 : 경영정보학과 김두경

연구자 : 제주대학교 경영대학원 경영정보학과 석사과정 고창수

연락처 : 064)754-3180(학과 연구실)

♣ 다음은 귀하께서 귀 은행에서의 **영업분야 고객관계관리**에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에** √표를 해주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 은행은 부서간 고객 데이터를 통합 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 고객관계관리에 대한 영업방침이 있어 개별고객에 대한 정보를 바탕으로 고객관리와 서비스를 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3 수집된 고객 정보는 업데이트 되면서 은행 운영에 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 은행의 동향과 시장환경 변화에 대한 정보를 정기적으로 수집하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 고객들의 특성을 파악하고 분석하여 각 유형에 맞는 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 우량고객, 불량고객, 로열티 고객 등이 누구인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하께서 귀 은행에서의 **마케팅 분야 고객관계관리**에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에** √표를 해주십시오.

7 고객들의 인구통계적 특성(성별, 나이, 소득 등)을 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 고객들의 금융상품 이용 데이터가 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
9 고객들의 데이터 관리로 고객가치가 높아지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10 은행 금융 상품은 욕구가 다양해지고 있는 고객에 맞게 기획되고 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
11 은행 금융 상품은 수익률별로, 자금규모별로, 고객취향별로 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
12 은행 금융상품에 대한 광고, 홍보, 판촉행사 등의 영업활동이 진행되고 있다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하께서 귀 은행에서의 서비스 분야 고객관계관리에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에** √표를 해주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
13 고객의 서비스 요청 사항에 대해서 그 요청 내용에 해당 부서에서 기록하고 목록화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14 전화를 이용해 고객서비스를 처리하고 있는 콜센터가 현재 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
15 고객들과의 접촉 내용이 기록되고 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
16 고객들의 요청사항(불만사항)을 기재할 수 있는 카드가 배치되어 있다.	①	②	③	④	⑤
17 고객 서비스를 향상시키기 위해 고객 만족도 조사를 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤



♣ 다음은 귀하께서 귀 은행의 전반적 고객관계관리에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에** √표를 해주십시오.

18 우리 부서(은행)의 고객관계관리는 고객 만족도를 높이고 있다.	①	②	③	④	⑤
19 우리 부서(은행)의 고객관계관리는 고객 충성도(loyalty)를 높이고 있다.	①	②	③	④	⑤
20 우리 부서(은행)의 고객관계관리는 신규고객을 창출하고 있다.	①	②	③	④	⑤
21 우리 부서(은행)의 고객관계관리는 기존 고객의 유지와 관리를 강화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
22 우리 부서(은행)는 고객정보에 기초하여 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
23 우리 은행은 전 부서 차원에서 고객과의 관계 유지와 강화에 필요한 활동을 지속적으로 전개하면서 고객의 평생가치를 높이는 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하께서 귀 은행에서의 고객관계관리를 위한 자동화된 시스템(system)에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에** √표를 해주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
24 은행 내에 정보 공유와 고객관리를 위한 업무 시스템과 전담 부서가 필요하다.	①	②	③	④	⑤
25 고객데이터베이스를 수집-관리-활용-분석할 수 있는 업무 시스템이 필요하다.	①	②	③	④	⑤
26 고객 개개인까지 세부적으로 마케팅하기 위한 마케팅 자동화 장치(Tools)가 필요하다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하의 개인적인 사항에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

- 1 성 별 남() 여()
- 2 나 이 ()세
- 3 직위(급) ()
- 4 학 력 고등학교 졸업() 전문대졸(재학) ()
대졸(재학) () 대학원졸(재학) ()
- 5 담당업무 ()

“설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다”