



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

국적 컨테이너 선사의 효율적인 CRM 시스템 운영  
에 관한 연구

- K기업의 사례를 중심으로 -

A Study on the Efficient Management of CRM System in  
Korean Container Companies

- Concentrated on the Practice of K Company

指導教授 劉 成 眞



2016年 2月

韓國海洋大學校 海洋金融物流大學院

港灣物流學科

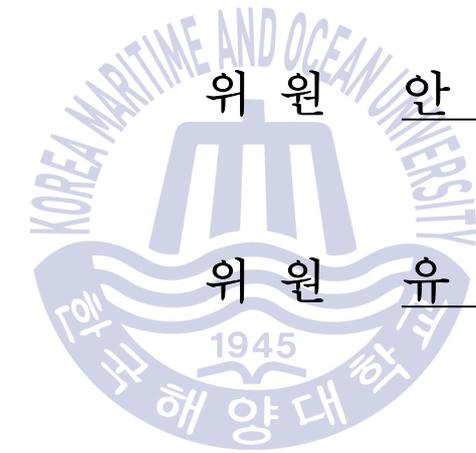
金 東 賢

本 論文을 金東賢의 經營學碩士 學位論文으로 認准함

위원장 신 한 원 (인)

위원 안 기 명 (인)

위원 유 성 진 (인)



2015 년 12 월 24 일

한 국 해 양 대 학 교 해 양 금 용 · 물 류 대 학 원

# 목 차

Abstract .....	v
<b>제 1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제 1절 연구의 필요성과 연구 목적 .....	1
제 2절 연구의 방법과 구성 .....	3
<b>제 2장 문헌 고찰</b> .....	<b>4</b>
제 1절 CRM의 등장 배경 및 필요성 .....	4
1. CRM의 등장 배경 .....	4
2. CRM의 도입이유 및 배경 .....	5
제 2절 CRM의 정의 및 특징 .....	6
1. CRM의 정의 .....	6
2. CRM의 특징과 CRM 시스템의 구성 요소 .....	7
제 3절 CRM의 성공요인에 대한 선행 연구 .....	10
1. CRM의 성공요인에 대한 선행 연구 .....	10
2. CRM의 실패 요인 분석 .....	14
<b>제 3장 CRM 운영 이론</b> .....	<b>17</b>
제 1절 CRM 성공적 CRM 운영을 위한 조건 .....	17
1. 기술적 측면 .....	17
2. 조직적 측면 .....	19
3. 마케팅 측면 .....	20
제 2절 고객 분석 .....	21
1. 고객 정의 및 특성 분석 .....	21
2. 고객정보통합관리 .....	21
3. 고객정보관리 프로세스 운용 .....	22
4. 고객가치의 개념 .....	23
제 3절 CRM 프로세스 및 시스템 운영 분류 .....	27

1. 분석 CRM (Analytical CRM) 프로세스 .....	27
2. 운영 CRM (Operational CRM) 프로세스 .....	29
3. 협업 CRM (Collaborative CRM) 프로세스 .....	32
<b>제 4 장 국적 컨테이너 선사 K 사의 CRM 운영 사례 분석</b> .....	<b>41</b>
제 1 절 고객 분석 현황 .....	41
1. 고객 정의 및 특성 분석 .....	41
2. 고객정보통합 관리 .....	43
3. 고객 가치 평가 .....	44
4. 고객가치 세분화 .....	45
제 2절 CRM 프로세스 및 시스템 운영 분류 현황 .....	48
1. 분석 CRM (Analytical CRM) 프로세스 .....	48
2. 운영 CRM (Operational CRM) 프로세스 .....	50
3. 협업 CRM (Collaborative CRM) 프로세스 .....	52
제 3절 현행 CRM 프로세스의 성공 사항 .....	57
제 4절 현행 CRM 프로세스의 한계와 미비점 .....	58
제 5절 국적 컨테이너 선사의 CRM 도입 및 운용 현황 .....	60
제 6절 CRM 시스템 개선 방안 .....	62
<b>제 5 장 결론</b> .....	<b>63</b>
제 1절 연구의 요약 및 시사점 .....	63
1. 연구의 요약 .....	63
2. 학문적 의의 .....	64
3. 실무적 의의 .....	64
제 2절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향 .....	65
<b>&lt;참고문헌&gt;</b> .....	<b>66</b>

## <표 목차>

<표2-1> 연구 기관별 CRM의 정의 .....	7
<표2-2> CRM 시스템 구성요소 .....	9
<표2-3> 선행연구에서 제시된 CRM에 영향을 주는 변수 .....	14
<표3-1> CRM의 성공적 운영을 위한 조직 관리 방식 .....	19
<표3-2> 고객의 진단과 실행 방안 .....	22
<표3-3> 운영 CRM의 개념도 .....	29
<표3-4> CRM과 e-CRM의 전략적 구분 .....	34
<표3-5> CRM 프로세스 특성 .....	39
<표4-1> K사의 컨테이너 고객 분류 .....	42
<표4-2> K사의 고객정보통합시스템 .....	44
<표4-3> K사의 고객가치 평가 항목 .....	44
<표4-4> 일반적인 해운기업의 고객가치 평가 기준 사례 .....	45
<표4-5> K사의 Tele Sales 진행 방식 개괄 .....	55
<표4-6> 컨테이너 선사의 CRM 운용 현황 .....	61

## <그림 목차>

<그림3-1> 통합 DB구축을 통한 성공적 CRM 의 기능 .....	18
<그림3-2> 고객생애가치의 개념적 구상도 .....	25
<그림3-3> Data Warehouse Architecture .....	29
<그림3-4> 마케팅 자동화의 분류 .....	30
<그림3-5> IPCC 구성도 .....	33
<그림3-6> VOC 분석 및 처리 시스템 .....	39
<그림4-1> K사의 고객분류표 .....	42
<그림4-2> K사의 고객통합시스템 정보흐름도 .....	43
<그림4-3> K사의 고객 세분화 기준 .....	46
<그림4-4> CM의 정의 및 구분 .....	47
<그림4-5> K사의 정보시스템 요소 .....	50
<그림4-6> Sales Portal 구성도 .....	51
<그림4-7> K사의 BA 경영기법 도입 개념 .....	54
<그림4-8> K사의 VOC 활용 부족에 대한 FISH BONE CHART .....	57

# Abstract

## A Study on the Efficient Management of CRM System in Korean Container Companies -Concentrated on the Practice of K Company

Kim, Dong Hyun

Department of Port Logistics  
Graduate School of Marine Finance and Logistics  
Korea Maritime And Ocean University

The global shipping industry is in a deep recession that began in the end of 2000s and Korean container companies also continue the endless fight for survival in extremely difficult conditions, but the real future of the forecast in this industry is not so bright but gloom.

In this situation, the container companies have been continued several efforts to overcome the recession and CRM (Customer Relationship Management) is one of the notable factor based on development of IT technology and Customer-centered Business activity.

But Shipping company' s process and system of CRM. SCM, ERP, BPR are still behind the times compared to other industries.

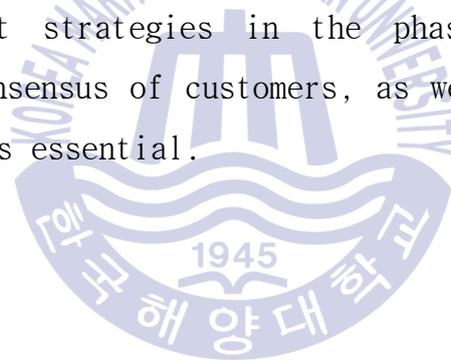
Even if the shipping companies effort to provide various customer service, the advanced research for CRM in Shipping industry is in

almost nonexistent state and the Progress and system were not match with shipping industry.

Recently, however, many container shipping companies are continuing to develop CRM processes into a suitable form in the industry with trial and error and professional knowledge has been accumulated,

The purpose of this study is to give a practical help for CRM systems in Korean container companies with explaining success and failure factors through K company' s practice.

As a result, the phase of Analysis CRM process was built pretty well, but the phase of operating CRM process (SFA, e-CRM, VOC, etc) is in an urgent need to improve for the better efficient management of CRM System. So Container companies need intensive and detailed improvement strategies in the phase of Operating CRM process, and the consensus of customers, as well as administrators and internal users is essential.



## 제 1장 서론

### 제 1 절 연구의 필요성과 연구 목적

2000년대 후반부터 시작된 세계 경기 침체의 영향으로 최근 수년간 해운 경기는 끝없이 추락한 가운데 국적 컨테이너 선사들 역시 매우 어려운 여건 속에서 생존을 위한 끝없는 싸움을 계속하고 있으나, 앞으로의 예측이 그리 밝지만은 않은 현실이다. ALPHALINER에 따르면 2015년 연간 기준 물동량은 182만TEU로 추정되나 공급량(선복량)은 2015년 9월 한달 기준 20백만 TEU로 공급이 수요를 크게 웃돌고 있으며, 중국 경제의 불황과 미국의 금리 인상 등의 불안요소로 인해 물동량이 꾸준히 증가하리라 기대하기 어렵다.

이러한 상황에서 컨테이너 선사에서는 선박의 대형화를 통한 단위당 운항비용 절감, 감속운항을 통한 유류비 절감, 선사 간의 선박 공동운항을 통한 원가 절감, 구조조정을 통한 조직 개편 등의 불황 극복을 위한 자구 노력을 지속해 오고 있다. 그 중에서도 IT 기술의 빠른 발전과 함께 고객 중심의 기업 활동의 중요성이 강조되면서 차별화된 서비스의 일환인 고객 관계관리(CRM, Customer Relationship Management)의 중요성이 강조되고 있다.

사실 B2B 커뮤니케이션이 대부분인 컨테이너 정기 선사 시장에서는 타 업계에 비하여 CRM의 중요성이 그동안 간과되어 온 것은 사실이다. 해상 운송업은 2000년대 중반 까지만 하더라도 공급자 시장에 가까워 내부적인 혁신이나 고객중심의 경영에 둔감해왔으며, 선사와 화주와의 관계는 일반 기업의 고객과의 관계와는 다르다고 인식되어 왔다. 그로인해 CRM, SCM, ERP, BPR등의 시스템과 프로세스는 타 업계에 비하여 후진적이며, 관련 선행 연구 역시 찾아보기 힘든 것이 현실이다. 컨테이너 정기선사 업계의 특성으로 치부하며 마케팅 및 고객관리에 대하여 영업사원 개인의 역량에 의존하는 경향을 보이며 고객 관계 관리에는 소극적인 태도를 고수하여

왔다.

그러나 시대가 바뀌었다. 화주는 다양한 선택권을 가지며 컨테이너 선사를 편의와 선호에 따라 선택할 수 있게 되었고, 컨테이너 해상 운송 서비스 자체가 평준화되어 고객관리의 중요성이 계속해서 강조되고 있다. 비즈니스의 주도권이 선사에서 화주로 완벽하게 넘어간 현 시점에서 컨테이너 정기선사들도 CRM에 주목하여 고객의 니즈를 따라가지 못하면 끊임없이 변화하는 무한 경쟁 시대에서 생존을 위해 치열하게 경쟁 중인 컨테이너 정기선 업계에서 결국 도태되고 말 것이다.

최초 CRM 도입은 컨설팅, 신규 네트워크 장비 도입 등의 투자를 수반해야하므로 규모가 비교적 작은 업체에서는 쉽게 도입하기가 힘든 부분이 많았다. 또한 업계 주도 업체의 경우에는 과감한 투자를 통해 CRM 시스템을 도입하였다 하더라도, 내부적인 인식은 IT 팀이 주도하는 프로젝트의 하나로 생각하거나, 경영관리 층에서 직원의 관리 감독을 강화하기 위한 수단으로 활용되고, 실제 기업 내부의 업무 프로세스 및 IT 시스템과 통합되어 활용되지 못하여 직원들의 업무량만 부가적으로 증가시켜 자연스럽게 제 기능을 발휘하지 못하게 되는 등 성과를 제대로 보여주기가 힘들었다.

또한 컨테이너 정기선사의 CRM 도입 초기 다양한 고객서비스를 제공하고자 하는 의지와 노력이 있다 하더라도, 해당 업계에 대한 연구는 거의 전무한 상태였고 사실상 해당 업계에 대한 CRM 전문 벤더 및 전문가들 또한 없으며, 대부분의 CRM 전문가와 프로그램 및 시스템은 사실상 해상 컨테이너 운송업에 특성에 맞춘 것이 아니라 기존에 발전되어온 금융업, 유통업, 통신업 등에서 구축된 프로세스를 억지로 끼어 맞춘 경향이 많았다.

그러나 최근 들어 많은 컨테이너 선사들이 CRM 프로세스를 도입하여 시행착오를 겪으면서 업계에 적합한 CRM 프로세스 형태로 계속해서 발전하고 있으며, 전문적인 지식 역시 축적되어 지고 있다.

본 논문에서는 국적 컨테이너 선사에 적합한 CRM 프로세스 및 시스템 운영에 대하여 실질적인 도움을 주기 위해 효율적인 CRM 시스템 운영에 대

하여 이론적으로 분석하고 CRM을 도입 운영 중인 K 사의 사례를 분석을 통해 실패와 성공 요인에 대하여 설명하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법과 구성

본 논문에서는 연구의 수행에 요구되는 이론적 배경을 구축하기 위하여 컨테이너 정기선사 및 CRM에 대한 개념과 관련된 학위 논문 및 관련 서적, 보고서에 대하여 문헌 고찰을 진행하고 인터넷에서 기타 참조할 만한 자료를 수집하고 학습하였고, 실증적 사례를 바탕으로 분석 및 연구가 이루어 졌다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적 연구 내용으로는,

제 1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구의 방법 및 구성을 기술한 서론 부분이다.

제 2장은 이론적 고찰을 위하여 CRM의 등장 배경 및 필요성, 정의 및 특징과 함께 성공요인에 대한 선행 연구를 살펴보고자 하였다.

제 3 장 CRM의 성공적 운영을 위한 조건과 고객 분석 및 CRM 프로세스 / 시스템 운영 분류를 진행하였다.

제 4 장 국적 컨테이너 선사 K 사의 CRM 운영 사례 분석을 통해 현행 CRM 프로세스의 성공 요인을 평가하였고 현행 CRM 프로세스의 한계, 미비점과 개선방안 및 기대효과에 대하여 살펴보았다.

마지막으로 제 5장에서는 결론으로 연구의 요약과 연구의 한계에 대해서 논의 한다.

## 제 2장 문헌 고찰

### 제 1절 CRM의 등장 배경 및 필요성

#### 1. CRM의 등장 배경

급격하게 발전한 IT기술에 힘입어 기업은 기존의 불특정 다수를 대상으로 하는 매스마케팅에서 벗어나, 고객 개개인의 개성과 수요를 충족시켜 상품이나 서비스에 대한 충성도를 높이려 하고 있다. 이러한 과정 중에 기업들은 다양한 시행착오를 통하여 신규고객 획득이 얼마나 어려운지를 경험해 기존고객이 상대적으로 중요하다는 인식에 동의하고 있으며, 이에 개별 마케팅 (Individual Marketing), 일대일 마케팅 (One To One Marketing), 관계 마케팅 (Relationship Marketing) 및 이에서 진화한 마켓팅 개념들이 대거 등장하게 되었다.

1990년대에는 데이터 웨어하우스, 데이터 마이닝 등의 데이터베이스 기술 등이 등장하면서 CRM이 전면적으로 등장하게 된다. 그러나 초창기 CRM의 영역은 단기적인 수익성 제고를 위한 고객 정보 관리시스템 및 콜센터 시스템과 같은 IT 분야의 새로운 기법 및 솔루션의 하나로 인식되었다. 따라서 IT 광풍과 함께 CRM 투자는 2000년 까지 투자 성장률에 정점을 기록한 후 2000년부터 2002년 사이의 IT 버블 붕괴와 함께 단기적인 개념은 의미를 잃게 되었다.

그 후에 CRM은 고객관계 지향적 시장에서 과거의 제품 중심 마케팅과 대비되는 고객중심 마케팅 전략이며 경영기법으로 기업들에 의해 다시 도입되고 있다. 또한 CRM은 마케팅의 아버지로 불리는 필립 코틀러에 의해 앞으로 마케팅이 CRM 자체가 될 것이라는 선언 및 미국마케팅 협회회의 새로운 마케팅의 정의가 CRM의 정의와 유사해지면서 더욱 기업들의 관심이 집중되고 있다.

## 2. CRM의 도입이유 및 배경

기업에서 CRM 시스템을 도입 및 활용해야하는 이유는 아래와 같다.

첫째, 기존의 마케팅 방식은 마케팅을 위한 마케팅 부서만의 마케팅이 실시되어 왔다. 특히 기존의 마케팅 부서는 정확한 방향이나 본질적인 요건을 정의하지 못한 채, 변화하는 시장 환경을 따라잡는데 급급하였다. 이러한 마케팅의 방향과 환경, 제도를 바꾸는 방안이 CRM이다. CRM은 고객에 대한 중요성을 마케팅의 전면에 배치하여 사내 모든 정보의 방향과 프로세스, 그리고 사내 마인드를 고객관계에 집중하는 것이다.

둘째, 고객들은 다양한 채널을 통해 많은 광고와 정보를 접하고 있으나 현재, 각 기업의 마케팅은 이러한 고객의 니즈를 파악하지 못하고 있는 등 고객에 대한 이해에 있어 많은 문제점들이 노출된다. 기존의 기업들은 전통적으로 서비스 또는 비즈니스 부서에 의해 구조화된 고객데이터를 가지고 있었기 때문에, 한 명의 고객에 대한 완전한 정보를 얻기가 어려웠다. 결과적으로 분리된 고객데이터만 다루고 보게 됨으로써, 통합된 고객관계의 형성이 필요한 것이다.

셋째, 기존에는 고객에 관한 정보는 하루가 다르게 변화하고 있지만 이러한 고객정보를 뒷받침 할 수 있는 시스템이 미흡하여 고객에 대한 니즈를 제대로 파악할 수 없었다. 고객에 대한 세분화, 목표고객의 설정, 목표고객에 대한 포지셔닝, 고객에 대한 수익증가 방안 등의 문제에 대한 해답을 제공할 만한 인프라가 구축되지 않았던 것이다. CRM은 정보 인프라 구축을 통해 새로운 마케팅 기회를 탐색하고 새로운 고객에 대한 전략을 실시하는 것이다.

넷째, 전사적이고 고객 지향적이어야 한다. 다양한 고객 접점에 위치한 직원들의 고객에 대한 정보가 가장 현실적이고 신뢰할 수 있는 정보임에도 불구하고 기업들은 이러한 정보를 제대로 활용하지 못하고 있다. 고객의 불만, 고객의 특징, 고객의 취향 등의 정보를 마케팅 부서에서 활용한

다면, 직접적인 기장 변화를 느낄 수 있으며 고객의 변화를 통한 새로운 마케팅이 가능하게 될 것이다. 이와 같이 CRM은 전사적으로 고객과 고객 정보에 대한 마인드를 바꾸고 개선하며 집중적인 과정을 통해서 완전한 정착단계를 이룰 수 있다.

다섯째, IT 기술의 발달을 들 수 있다. Global Marketing에 용이하게 접근할 수 있도록 하고 혁신적 비즈니스 모델의 생성과 실현을 가능케 한다. 그리고 고객과 기업 모두에게 편리하고 비용을 절감시키고 효율적인 상호작용 채널을 다양화시키고 현실화 시킬수 있다. e-business 환경에서의 CRM은 eCRM의 구현을 가능케 한다.

## 제 2 절 CRM의 정의 및 특징

### 1. CRM 의 정의

CRM은 여러 학자들이나 기관에 의해 다르게 정의되고 있으며 CRM에 대한 정의는 시스템적인 것부터 경영 프로세스라고 보는 방식을 비롯해 여러 가지 견해가 있다.

Gartner Group은, CRM은 ‘신규 고객획득, 기존 고객유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 경영 전략’ 이라고 정의하고 있으며, 메타그룹 (Meta Group)에서는 “고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고, 추출하고 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객 니즈(Needs), 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고, 이를 통해 사업기회나 변화에 기민하게 대처할 수 있도록 도와주는 경영활동” 이라고 정의하고 있다.

<표2-1>에서와 같이 가트너 그룹, Ovum, Meta 그룹, Carlson 마케팅 그룹, 한국 소프트웨어 산업 협회 등 각 기관에서 제시하고 있는 CRM의 정의는 기고나의 특성에 따라 다소 차별성은 있지만 고객의 중요성과 고객 중심의 경영을 통한 가치 극대화라는 공통적인 요소를 찾을 수 있으며,

이를 실현하기 위한 시스템이라 이해할 수 있을 것이다.

<표2-1> 연구 기관별 CRM의 정의

연구 기관	CRM의 정의
가트너(Gartner) 그룹	신규 고객 획득, 기존 고객유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 경영 전략
Ovum	기업이 우수 고객을 지속적으로 유치하고 동시에 신규 고객을 확보하고 고객관련 비용을 최소화하여 기업의 가치를 극대화하기 위한 경영 개념
메타 (META) 그룹	고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고 추출하고, 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객니즈, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고, 이를 통해 사업기회나 변화에 기민하게 대처할 수 있도록 도와주는 경영 활동
Carlson 마케팅 그룹	기업의 모든 구성원과 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 고객 유지율과 경영성과를 향상시키는 전략
한국 소프트웨어 산업 협회	기업이 보유하고 있는 고객데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성(Individuality)에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정

## 2. CRM의 특징과 CRM 시스템의 구성 요소

CRM은 기본적으로 고객생애의 여러 단계에 걸쳐 고객관계를 구축하고 강화하여 고객의 수익성을 극대화하려는 목적을 추구한다. 이러한 CRM의 특성은 다음과 같다.

첫째, 고객 지향성을 들 수 있다. 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계관리에 기업의 초점을 맞추는 고객 중심적(Customer-centric)인 경영 방식이다.

둘째, CRM은 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜 장기적

인 이윤을 추구한다. CRM은 일회적이거나 단기적인 이윤추구가 아니라, 장기적으로 지속적인 이윤을 추구하는 종적인 경영방식이다.

셋째, CRM은 기본적으로 개별고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려 나가고자 한다. 그러므로 고객과 기업 사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 WIN-WIN의 결과를 위한 쌍방향 (Interactive)의 관계를 형성하고 지속적으로 발전시켜야 한다.

넷째, CRM은 IT에 기반한 과학적인 제반 환경의 효율적인 활용을 요구한다. 고객관리를 위한 고객 데이터를 분석하는 등, 구체적인 투자수익 (ROL: Return on Investment)과 경영효율의 측정을 통해 가시적인 경영 개선에 역점을 둔다. 그래서 마케팅에 있어서도 비효율적인 Mass Marketing보다는 차별적인 Target Marketing을 추진하여 여러 마케팅 활동의 전반적인 효율성을 통합적으로 재고해야 한다.

다섯째, CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 커뮤니케이션 (Two-way Communication)을 지속한다. 특히 Multi Channel의 경우에 통합적이고 일관성 있는 메시지와 커뮤니케이션을 구사함으로써 고객과의 관계를 강화시켜 나간다. 이러한 상호작용적 고객 접촉을 활용하여 기업은 고객의 니즈를 자세히 파악할 수 있고 더욱 능동적으로 대처할 수 있다.

마지막으로 CRM은 단순히 마케팅 만에 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을 요구한다. 관계 관리에 필요한 모든 부분, 즉 표준화된 업무 프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부구조, 영업 요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업전략, 영업 정보(Business Intelligence)등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영 방식이다.

그럼 CRM 시스템을 구성요소별로 분류하여 보자. 고객 DW와 톨 중심인 OLAP, DATA Mining, 캠페인 시스템, 채널시스템, SFA, 고객 지원 및 서비스 시스템 등 6가지 시스템으로 분류 구성할 수 있다. (에드정보기술, 2001) 구성요소별 기능 및 내용을 정리하며 아래 <표2-2>와 같이 분류 된다.

<표2-2> CRM 시스템 구성요소

구성 요소		내용
Analytical CRM System	Customer Data Warehouse	고객에 대한 정보를 보관하는 ‘데이터 저장고’로, CRM의 각 구성요소들은 Data Warehouse로부터 필요한 정보를 추출, 갱신, 추가하게 됨
	OLAP, Data Mining	OLAP, Data Mining은 Customer Data Warehouse의 정보를 기반으로 고객에 대한 다차원적 분석과 각종 지표 간에 상관관계 조사를 통해 고객 세분화 및 의사결정에 필요한 작업을 수행
Operational CRM System	Campaign System	OLAP, Data mining 등을 통하여 세분화된 고객을 대상으로 Needs를 충족시켜 이익을 창출할 수 있는 재화와 용역을 제한하는 시스템
	Channel System	캠페인처럼 마케팅 활동을 지원하기 위한 시스템으로 텔레비전, 라디오, 광고와 같은 매스 마케팅과 달리 1:1마케팅 및 서비스를 지원하는 시스템으로 주로 Call Center, 인터넷 기반 1:1시스템, DM(Direct Mail)이 사용된다.
	Sales Force Automation	기존 고객 및 잠재고객에 대한 정보를 활용하여, 영업사원의 판매행위를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 ERP의 Back-Office부분과 유지적인 관계를 가진다.
	Customer Support & Service System	상품 판매 후 대 고객서비스를 지원하기 시스템으로써 일반적으로 서비스관련 담당자들이 사용하는 시스템으로 유지, 보수 등 A/S 활동을 지원한다.
Collaborative CRM System	Call Center	고객, 비즈니스 파트너, 또는 직원에게 서비스를 제공하는 수단으로 콜센터가 급부상하고 있다. 콜센터와 고객접촉의 품질은 전자메일이나 웹서식 수준 그 이상의 웹기반 고객 기술을 포함한다.
	Mobile System	무선 인터넷을 활용하여 CRM을 수행하는 것, 실질적인 정확한 DB확보가 비교적 수월하며,

		시간과 장소를 가리지 않는 1:1 맞춤 채널 가능
	e-CRM (인터넷 활용 CRM)	인터넷을 통하여 e-date warehouse로 모아진 고객과 관련된 데이터를 웹마이닝으로 분석, 고객층의 정교한 세분화와 개인고객과의 1:1 관계형성 실현

자료원: 한국소프트웨어산업협회, 2002 이윤상, 정남용, 2003 문규식 2005 재인용

### 제 3 절 CRM의 성공요인에 대한 선행 연구

#### 1. CRM의 성공요인에 대한 선행 연구

CRM의 성공요인에 대한 연구는 그 동안 많은 연구자들에 의하여 연구되어 왔으며, CRM을 보는 관점에 따라 다양한 요인을 제시하고 있다.

Delone과 Mclean(1992)은 시스템의 질, 정보의 질, IS 사용이 CRM의 성공 요인이라고 주장하였다

Kettinger와 Grover(1995)는 혁신적인 정보기술의 도입이 최고경영자의 충분한 지원 하에서 이루어졌을 경우 CRM은 급진적이고 전사적인 방향으로 추진될 가능성이 크다고 하였다.

Flanagan 과 Safdie(1998)는 시스템 구현 측면에서 시스템 구조, 분석과 자료 축적을 위한 도구와 기술, 서로 다른 고객 접점에서 고객에게 동일한 정보를 제공하는 것, 추진 방법론적 측면에서 활동 기획과 관리 전략, 단계적 구현, 능력 있는 사업관리자의 선정, 변화 관리 능력, 전략 계획, 최고 경영자 지원, 시스템 투자, 자료 통합, 전문가 참여, 고객과의 상호 작용 등을 CRM 성공 요인으로 꼽았다.

Tafitie(2001)은 전략적 계획, CRM 프로젝트 관리, CRM 시스템을 중요한 성공요인으로 제시하였다.

Massy(2001)은 효과적이고 통합적인 정보 기술을 활용함으로써 고객과 기업의 성과를 높일 수 있다고 하였다.

Chan(2002)은 측정 가능한 비즈니스 목표, 업무와 IT 운영방향을 일치시킬 것, 최고경영자의 지원, 비즈니스 목표가 기능적일 수 있도록 할 것, 커스터마이제이션 최소화, 훈련되고 경험 있는 컨설턴트, 최종사용자 참여, 최종사용자 훈련, 단계별로 짜여진 일정, 시스템의 효과성 측정 및 모니터가 CRM의 성공요인이라고 주장하였고, Gafen & Ridings(2002)는 사용자에게 대한 교육, 조직적 요인, 기술, 최고 경영자 지원과 IT 구현을 활용하는 것이라고 주장하였다. Arthur(2002)는 고객정보를 보유하기 위한 부서 재구조화의 필요성, 부서들이 협업을 수행함으로써 상호작용할 수 있는 방안모색, 타부서 또는 기업들과 효율적인 업무 수행을 하기 위해 최신의 틀을 활용하는 것이라고 하였다.

문정식(2000)은 최고경영층의 지원, CRM 구현 방법론, 업무 프로세스 개선, 업무 영역별 특성이 CRM 성과에 영향을 미칠 것으로 분석하였고, ON/OFF LINE 사업영역에 따라 최고경영층의 지원, 사용자태도 및 참여가 차이가 있는 것으로 나타났다.

신성식, 허동욱(2005)은 CRM의 성공요인인 고객관계지향성, 부서간의 업무 프로세스, 정보기술완성도를 독립변수로 하여 종속변수인 CRM의 성과에 유의적으로 정(+ )의 영향을 미친다는 가설을 입증하였으며, 정경수, 노미진(2005)은 CRM시스템에 영향을 미치는 요인을 프로세스 특성, 관리적 특성, 기술적 특성으로 범주화하여 실증분석을 실시하였고 그 결과 대부분의 영향 요인들이 CRM 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

문규식(2006)은 마케팅 전략적 의미로써 CRM 시스템을 기업 운영에 도입할 때 고려해야 할 CRM 시스템 구성 요인들의 영향력 관계를 차별적으로 규명하기 위해, 독립변수를 고객관리시스템, 고객접점, 마케팅 및 세일즈, 고객정보의 변환, 시스템 통합, 종속 변수를 고객관리 성과, 경영성적으로 하여 다중회귀분석을 통하여 고객관계관리시스템은 기업의 고객관리성과에 유의수준에서 통계적으로 유의한 정의 영향을 미친다는 사실을 밝혀내었다.

조문제(2007)는 독립변수로 CRM 성공요인을 고객지향특성, 조직운영특성, 기술운영특성, 고객정보특성으로 범주화하였고 고객자산가치관리역량을 매개변수로 하여 종속변수인 CRM 성과에 미치는 영향에 대한 연구를 하였다.

장형유(2008)는 마케팅 관점에서의 성공적 CRM 구축을 위한 선행요인을 발견하고, 이러한 요인들이 마케팅관점의 관계품질과 실무적인 CRM에 어떤 영향을 미치는지를 분석함과 동시에 관계품질과 CRM 성과 간의 강도까지 실증적으로 분석하였고, 분석 결과 일부 요인을 제외하고는 대체적으로 관계품질 및 CRM 성과를 높이는데 상당한 기여를 하고 있음을 확인하였다. 시장지향성, 고객정보 지향성, 핵심고객 지향성, 고객지향성의 순서대로 고객만족에 유의한 영향을 미쳤으며, 핵심고객지향성을 제외한 나머지 요인들이 고객신뢰에 정의 영향을 미쳤음이 확인되었다.

황성운(2008)은 관계특성, 시스템특성, 조직환경특성을 독립변수로, 판매 효과성, 고객관계강도라는 CRM 성과를 종속변수로 하여 그 결과 관계특성, 시스템 특성, 조직환경특성이 판매 효과성과 고객관계강도에 유의한 영향을 미친다는 결과를 얻었다.

김현정(2009)은 경영성과를 측정하는 성과시스템인 BSC를 사용하여 4가지 개념적인 틀인 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점으로 구분하여 CRM시스템 수준(마케팅 정보 시스템, 영업 사원 실적 평가 시스템, 고객 분석 시스템)이 기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 영향을 규명하였으며, CRM 시스템 수준이 궁극적으로 기업의 수익성 개선에 유의적인 영향을 미친다는 결과를 얻었다.

유창조, 정채봉, 이상준(2010)은 CRM 시스템의 사용자 만족도에 영향을 미치는 CRM 특징 요인(데이터 통합, 시스템 성능, 업무 프로세스 개선)을 개발한 후 이를 중심으로 CRM 활동의 선행변수와 결과변수에 관한 구조적인 모형을 제시하였다.

이상섭(2012)은 고객관계관리 요인을 관계요인, 조직환경적 요인, 시스템적 요인으로 구분하여, 이러한 요인이 정량적 및 정성적 성과요인에 어떠

한 영향을 미치는지에 대한 연구를 프레이트 포워더를 대상으로 하였으며, 연구 결과, 관계 특성 요인은 정량적 CRM 성과에 정의 영향을 미쳤으며, 조직환경특성 요인은 정량적 및 정성적 CRM 성과에 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

린웨이잉(2014)은 중국 남방항공을 표본으로 한 실증적 연구를 통해 고객 관리의 기본적 요소인 시장과 고객에 대한 이해, 최적 서비스 개발, 기존 고객의 유지가 기업의 정량적, 정성적 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것이라는 결과를 도출하였다.

모미현(2014)은 CRM의 조직요인과 관리요인이 경영성과에 미치는 영향을 BSC관점에 기초하여 카지노 기업을 대상으로 실증 조사하였는데, 조직요인 중에서 부서간 통합 업무 프로세스는 BSC 성과, 즉 고객성과, 학습 및 성장, 내부프로세스관점에서는 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다으나, 재무적 관점에 미치는 영향은 매우 높은 것으로 나타났다.

선행 연구들에서 제시한 CRM에 영향을 주는 변수들을 표로 정리하면 아래와 같다.

CRM의 성공요인에 대한 선행연구들을 종합하면, 해외의 경우 초기에는 CRM 시스템 개발과 관련된 기술요인에 집중되어 왔고, 시간이 경과하면서 기존고객의 정보 분석을 통한 고객세분화와 목표고객선정과 관련된 마케팅 요인을 기술적 요인과 접목하는데 집중해왔으며, 최근에는 고객생애가치 창출을 통한 기업수익성 제고와 관련된 전략적 성공요인으로 보다 포괄적인 접근방법을 강조하고 있다. 국내 실증연구의 경우에는 이러한 해외의 탐색적 연구에서 소개된 다양한 CRM 성공요인들을 이용하여 CRM 성과에 미치는 영향을 검증해왔다.

내용을 종합해보면 기업 목표에서의 고객지향성, 고객 정보를 이용하여 핵심고객 및 그들의 니즈를 알아내고 이를 마케팅에 활용하는 고객정보활용성, 고객과 상호작용함으로써 지속적으로 CRM의 효과를 모니터하고 이를 전략에 반영하는 고객상호 작용성, 뚜렷한 목표의식과 전문 인력 및 컨설팅을 구비하여 CRM 관련 전략을 전사적으로 실행할 수 있는 조직의

경영 능력과 역량, 조직원 개개인의 적극적인 참여와 인식변화, 고객데이터 수집, 통합, 분석 등 고객관리에 필수적인 최신 기술 인프라스트럭처 구비, 이러한 시스템을 통해 분석된 데이터를 부서 간 공유 및 통합하고 활용하는 것으로 정리하여 볼 수 있다. 선행 연구를 통해 얻은 결론이 컨테이너 정기선사에도 동일하게 적용할 수 있는지에 대하여 본 연구에서는 사례분석을 통해 실증하고자 한다.

<표 2-3> 선행연구에서 제시된 CRM에 영향을 주는 변수

	고객 관계 지향성	고객 정보 활용성	고객 상호 작용성	전문인력 확보	프로세스 효율성	최종사용 자 참여	정보시스 템 활용성	시스템 통 합수준	정보의 질
Delone과 Mclean(1992)		●					●		●
Kettinger와 Grover(1995)							●		
Flanagan과 Safdie(1998)	●		●	●		●	●	●	
Ryan(1999)	●		●		●		●	●	
메타그룹	●					●	●		
Tafitie(2001)					●		●		
Massy(2001)							●	●	
Chan(2002)	●			●		●	●		
Gafen&Ridings(2002)					●	●	●	●	
Arthur(2002)					●		●		
송현수(2000)	●					●			
문정식(2000)			●		●	●	●	●	
문정민(2004)	●	●			●	●		●	
송신근(2009)							●		
신성식, 허동욱(2005)	●				●		●		
전일호(2006)	●	●				●	●		
황성윤(2008)	●						●	●	
유창조, 정채봉, 이상준(2010)	●				●	●	●	●	
김은희(2012)		●							●
이명학(2013)		●			●	●	●		

자료: 모미현. 'CRM의 조직요인과 관리요인이 경영성과에 미치는 영향:카지노종사원을 대상으로' 2014 pp.96~98

## 2. CRM의 실패요인 분석

가트너(Gartner)그룹의 '데이터 웨어하우스-BI를 위한 기초적인 인프라스트럭처 (Data Warehouse - Essential Infrastructure for BI)' 에서는 분석 CRM이 실패할 수 있는 대표적인 이유 7가지를 들고 있다.

첫째, 프로젝트에 최고 관리자가 풀 타임 (Full-time)으로 투입되지 않을 경우이다. 프로젝트를 책임지는 최고 관리자 인력이 없으면, 분석 CRM 구축에 대한 중요성은 그만큼 결여된다. 많은 조직들은 데이터베이스 관리자를 프로젝트의 리더로 세우는데, 이런 사람은 다른 업무 영역들과 상위 관리 부분에 걸쳐 영향력을 갖고 있지도 않고 전사적인 수준의 방향을 설정하는 역량도 부족하다.

둘째, 불충분한 기획 (Insufficient planning)이다. 많은 조직들은 유동적이고 단계적인 분석 CRM 구축을 지원할 하부조직에 대한 계획을 세우는 것을 무시한다. 이런 하부조직은 역동적이고 현재 잘 알려져 있지 않은 애플리케이션에 대한 필요를 지원하기 위해 필요하다.

셋째, 회사 내부나 프로젝트 수행 조직에 가용할 만한 전문가들의 부재이다. 조직은 그들이 CRM을 수행할 만한 기회를 가지고 있는지 분간해야 한다. 만약 내부적으로 갖추어져 있지 않다면 프로젝트 수행을 할 만한 사람을 고용하거나 시스템 통합자 (Integrator) 혹은 컨설팅 회사가 필요하다.

넷째, 구현을 위해 요구된 기술 구조의 이해 부족이다. 많은 회사들이 이미 CRM을 구축하고 있고 구축하기도 쉽다고 생각하며 그래서 이에 대해 평가절하 한다. CRM 프로젝트를 위한 배치를 통해 전적으로 지원되는 자원이 필요하다고 생각된다. 프로젝트 수행은 기업의 승인과 조직적으로 구성된 지원팀이 있어야 한다. 이런 지원 팀은 우선 데이터베이스와 애플리케이션을 제일 잘 알고 있으므로 데이터 이동에 대한 협력을 제공함으로써 필요한 자원의 정도를 지킬 수 있다.

다섯째, TCO (Total Cost of Ownership)의 철저한 분석 미흡이다. 철저한 TCO 분석은 실제 비용을 결정하는 데에 중요하다. 구축 비용뿐만 아니라 조작 비용, 이런 분석은 마지막 단계에서 전체적인 하부구조를 재정비해야하는 수고를 덜어주며, 실제적인 기업내의 저항감과 구축하는 데에 비용을 들여야 한다는 저항감을 감소시킨다.

여섯째, 기술구조의 몰이해 (wrong technology)이다. 많은 조직들은

OLAP와 함께 성공적으로 사용해 왔던 기술이 CRM 구축을 조정할 수 있을 것이라고 가정하지만 다른 가능한 기술들도 고려해야 한다. 변화하는 기술에 대한 도전은 많은 조직들에게 유용할 수 있다. 예를 들어 많은 조직들은 모든 DBMS 기술을 선택하는 것을 종종 최소화하고 있다.

일급재, 데이터의 낮은 품질이다. 데이터는 많은 조직에서 서로 다른 많은 애플리케이션 데이터베이스 (Application Database) 사이에 퍼져있다. 사용자들은 데이터를 통합하는 노력을 해야 한다. 데이터를 통합하고 정제함으로써 조직은 의사결정자를 위한 전략적 BI 애플리케이션에 대한 높은 질의 정보를 제공할 수 있다. “데이터 품질 (Quality)는 반드시 필요하다” 에서 지적했듯이 모든 애플리케이션에 기반한 데이터의 질을 정의하고 평가하는 기업들은 자사의 데이터의 질을 개선하고 애플리케이션과 분석의 정확도를 개선할 것이다. 이와 같이 실패를 줄이기 위한 것은 인력과 전략적인 기획 그리고 이를 뒷받침하기 위한 기술 부문인 전반적인 서버 플랫폼과 각종 툴(tool)선택에 대한 검토 그리고 현재 가지고 있는 데이터의 품질이 중요한 부문으로 차지하게 된다는 것을 인지 할 수 있을 것이다.

## 제 3장 CRM의 운영 이론

### 제 1 절 성공적 CRM 운영을 위한 조건

CRM의 필요성에 대한 연구는 무성하지만 성공적인 구축 및 효율적 활용 방법에 대하여서는 구체적이고 명확하게 정의하기가 힘들다. 이에 성공적인 CRM 운영을 위한 3가지 관점, 기술적 측면, 조직적 측면, 마케팅 측면을 중심으로 알아보고 구체적인 운영방안에 대하여 살펴보고자 한다.

#### 1. 기술적 측면

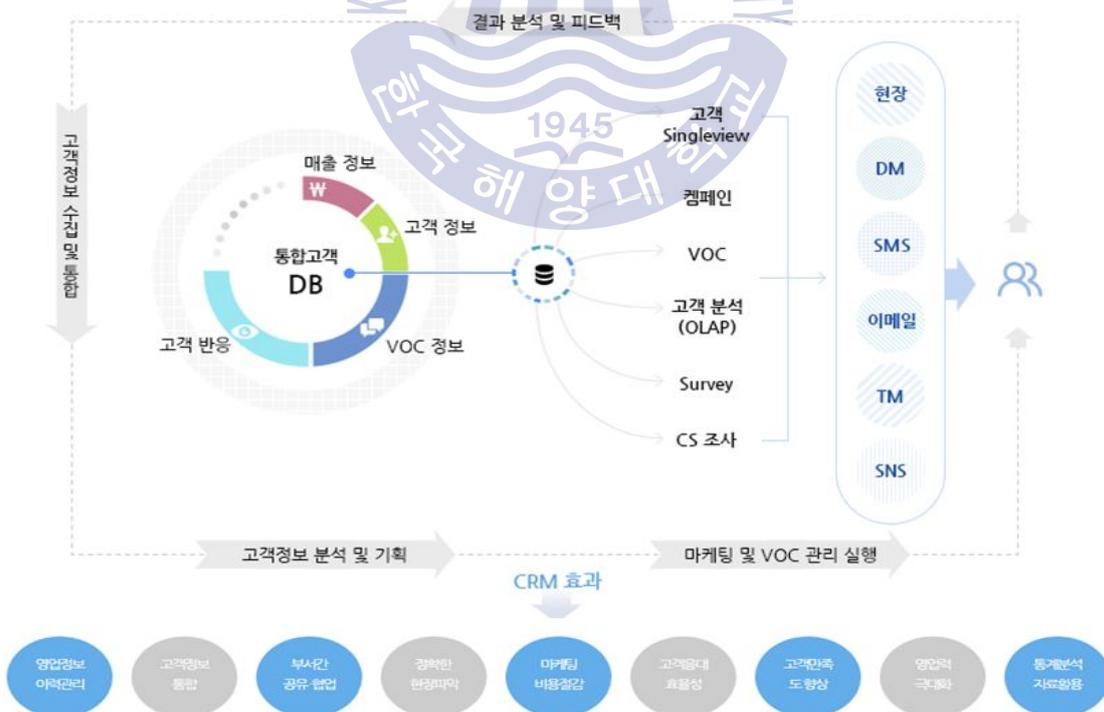
CRM 시스템 구축은 많은 기술과 인력을 필요로 한다. 이러한 기술과 인력의 육성은 장기적인 관점에서 이루어져야 하며, CRM 구축 이전에 필요한 인프라의 점검이 필요하다. 기존 고객정보의 정확성은 어떠한지, 기존의 연계 시스템과 호환이 가능한지, 기존의 DB와 연계 및 연동이 가능한지 등의 사전 조사가 필요하다. 또한 일반적인 중소기업은 자체의 인력과 기술력만으로 CRM 시스템을 구축하기는 어렵기 때문에 CRM시스템 구축을 위한 파트너 선택에도 신중을 기해야 한다. 파트너의 선택은 성공의 중요한 요소가 될 수 있다.

정보는 다양한 경로를 통해 다양한 계층의 고객과 만날 수 있는 준비가 되어 있어야 하며, 인터넷 모바일 등 새로운 유통경로가 요구하는 기술을 확보하는데 투자해야 한다. 고객은 전화, 인터넷, 대면접촉, E-MAIL 등의 다양한 접촉수단으로 서비스를 요청하는데 이때 서비스의 질과 내용이 항상 고객의 니즈에 부응하는 수준으로 제공되어야 하고, 상담 내용은 통합 데이터베이스 하의 이력(History)으로 관리되어야 할 것이다.

기술적으로 본다면 콜센터 시스템, 자동응답 시스템, 웹서버 등에 대한 통합 관리가 필요하다. 채널 통합을 이용하여 고객 데이터를 분석, 세분화하고 적정한 전략을 수립한 후 지속적으로 고객과의 커뮤니케이션이 확

대되어 야 한다. 아직 우리나라의 중소기업의 경우 아무런 통합 시스템의 비전이나 채널 통합의 필요성을 느끼지 못하는 상태에서 CRM을 상의하달(bottom-up)로 구축하고 부서별로 CRM을 도입해 왔기 때문에 채널 통합이라는 관점에서 다시 구축해야하는 필연적인 결과가 나오는 경우가 많다. 이렇게 계속적으로 CRM을 구축한다면 혼란이 가중되고 통합시스템을 이용하여 고객 데이터를 분석, 세분화하고 적절한 전략을 수립하는데 한계에 직면할 수 있다.

채널 통합을 통해 얻어진 고객 데이터는 유용한 정보로 바꿀 수 있어야 한다. 캠페인 수행을 위해서는 시장 및 고객 성향을 분석한 다음, 반응예측 모델을 만들고 수익성을 예측, 분석하는 것이 필요하다. 또한 각종 데이터의 분석을 통해 기업의 업무관련 의사결정 및 경영정책을 수립할 수 있도록 해야한다. 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 데이터 웨어하우스의 구축은 물론 데이터 마이닝을 가능케하는 제반 준비, 캠페인 관리 기술의 확보 등이 필수적이다.



<그림3-1> 통합 DB구축을 통한 성공적 CRM 의 기능

자료: Soft Zion inc, 홍보 자료

## 2. 조직적 측면

CRM을 전사적으로 적용하기 위해서는 조직적 기반이 필요하다. 이미 CRM을 위한 시스템이 아무리 훌륭하게 구축되어 있다고 하더라도 이를 위한 조직이나 인적자원이 상품이나 서비스 위주에서 고객 위주로 변화, 관리되지 않는다면 CRM의 구축효과는 반감될 것이다. 이를 위해 최고 경영층부터 신입사원에 이르기까지 업무 프로세스와 마인드가 고객지향으로 바뀌어야 할 것이다.

사내 어느 부서에 근무하는 그 누구라도 항상 고객을 위해 일하고 고객 요구에 대해 사전적으로 준비할 수 있도록 일부 부서만이 아닌 전사적 지원으로 CRM 성공을 위해 협력하여야 할 것이다. CRM은 회사의 가용자원 전체를 핵심요소로 보고 조직력, 정보기술, 프로세스, 고객차원 등의 전략을 서로 조화시키고 결합하여 하나의 행동으로 표출할 때 그 위력을 발휘하게 된다. 따라서 조직적 측면에서 CRM 성공요인은 다음과 같이 제시할 수 있다.

- 최고 경영자의 고객경영철학 의지
- 전사적으로 고객을 존중하고 관리하는 조직문화 발굴
- 고객관리와 CRM의 전문인력 보유
- 전사적인 CRM 행동 덕목 개발
- 관련부서간의 유기적인 연계

<표3-1> CRM의 성공적 운영을 위한 조직 관리 방식

고객 중심 조직	고객 중심의 통합적 업무 처리를 통한 업무 프로세스의 효율성과 고객 입장을 배려한 신축적이고 동적인 조직으로 개편
	조직구성원들의 변화를 전제로, 변화의 상을 전체적으로 제시하고 구성원의 참여를 원동력으로한 전략적, 포괄적 비전 제시
	단순한 수평적 통합이 아니라, 기능적 경계를 초월하는 횡적 중심의 고객조직체계 구축
	지식 기반의 고객 중심 조직체계 지향
변화 관리 방식	변화의 촉진자로서의 CRM에 대한 미션과 고객관리 역량 계발의 권한을 가진 고객관리책임자 선정하여 변화 관리 주도
	CRM 추진의 공감대가 조성되도록 점진적이고 단계적인 변화관리

	의 단계를 거침
	조직구성원의 교육과 훈련에 의해 학습중심의 변화 관리를 지속 추진해야하며, 최고경영진의 함께 지지와 동참이 필수적
	조직내부의 이기주의와 관료주의의 타파를 위해 고객중시의 철학과 마인드를 가진 조직풍토를 조성하여 고객중심 문화의 변화관리 정착
평가와 보상 체계	보상과 평가의 척도가 되는 성과는 과거의 판매량 중심이 아닌 고객유지율이나 재구매율, 점유율 등을 기반으로 하는 고객생애가치 증가분으로 표시되어야함
	구성원들이 수동적 태도를 가지지 않도록 성과의 척도는 구성원들을 동기 부여시키는 촉매로서의 역할을 하도록 개발 필요하며, 이를 위해 목표설정은 명확하게 하고, 비전에 적합한 합리적 보상제도 필요
	고객으로부터의 피드백에 의한 반응을 점수화해서 평가하고 보상해야하며 양적 평가보다는 질적 평가 중심으로 평가 기반되어야함
	공정성을 확보할 수 있도록 목표관리의 개념 하에서 CRM 업무의 업적이 자동적으로 평가되는 시스템의 설계가 주요

자료: CRM 실행의 성공 요인에 관한 연구, 노영성 2004.

### 3. 마케팅 측면

일반적으로 마케팅 전략은 고객 중심적 경영이념과 전략적 사고를 접합시킨 것으로서 ‘시장경쟁에서 이길 수 있는 방책을 강구하는 일’이라고 정의할 수 있다. 먼저 기업의 외부와 내부 환경분석을 통해 기회와 위협, 강점과 약점을 파악하여 마케팅의 목표, 경쟁전략, 마케팅 믹스 등을 도출하는 것이 마케팅 전략 수립 과정이다. 마케팅 커뮤니케이션이 효율적으로 이루어지기 위해서는 마케팅은 호소력이 있어야 하고 정확한 타겟을 설정해야 하며 시의 적절해야 한다. 마케팅은 메시지가 호소력을 얻기 위해서는 매우 창조적이고 합리적이어야 할 뿐 아니라 적합한 고객층이 정확하게 타겟을 설정해야 하며, 시의적절해야 한다. 마케팅에 있어서 창조적 과제는 어떤 종류의 이벤트 (고객 수명, 조직과 고객 간의 관계 또는 전반적인 환경)과 고객과의 상호작용을 위해 설득력 있는 기회를 제공할 것인지를 확인하는 것이다. 의미 있는 이벤트가 무엇인지 구분하는 방법

을 규명했다면 그다음 마케팅 매니저는 고객 트랜잭션 채널에 최적화된 응답을 제공하는데 필요한 정보를 준비해야 한다.

이러한 기술 중심 프로세스를 자동화할 수 있는 마케터들은 고객 가치를 강화할 수 있는 새로운 방법에 더욱 많은 시간을 투자할 수 있을 것이다.

또한 세일즈 및 마케팅 활동을 관리하고 성과를 측정할 수 있어야 한다. 수익성 있는 대상고객을 선별하여 매출 증대를 위한 효과적인 마케팅 전략을 수립하고 이를 세일즈 및 마케팅 전무가가 고객이 원하는 곳에서 원하는 시간에 원하는 방법으로 제공할 수 있어야 한다. 또한 고객 서비스와 지원활동을 효과적으로 수행하고 관리하여야 한다. 고객이 특정 정보를 원하거나 기술적인 질문을 했을 경우 이를 신속히 처리해야 한다. 이러한 서비스는 상담원의 업무지식 수준과 관계없이 서비스 프로세스를 표준화하고, 고객의 유형, 선호도에 따라 개별화된 서비스가 제공되어야 한다.

## 제 2 절 고객 분석

### 1. 고객 정의 및 특성 분석

고객 및 영업전략을 분석하여 전사 차원에서 통합된 고객을 정의하고 관련된 고객 정보를 고객의 특성과 거래 내역 등을 기준으로 분류하고 분석해야 한다. 자사의 서비스 팀 상품에 대한 고객의 니즈와 KBF(Key Buying Factor)등에 대한 정확한 이해 없이 CRM 프로세스를 운영해서는 안 된다.

모든 관계가 그러하듯 고객과 기업과의 관계 역시 시간이 지남에 따라 진화해 나간다. CRM의 대상으로써 어느 한 고객 유형을 선택하였다면 해당 고객 유형내에서도 관계의 진화에 따라 잠재 고객, 신규 고객, 기존 고객, 핵심 고객 그리고 이탈 고객으로 분류할 수 있다.

### 2. 고객정보통합관리

고객정보통합관리는 다양한 고객 접점 채널 및 내부 조직에 분산되어 있

는 고객에 대한 데이터를 전사차원에서 표준화하고, 고객 데이터 간의 주요 연관관계를 설정하여 유지시키고, 보다 통일된 관점에서 고객을 파악할 수 있도록 고객데이터를 하나의 고객 데이터 체계에 중복 없이 통합하는 것이다.

기업이 활용 가능한 모든 형태의 고객 정보가 하나의 시스템으로 통합돼 그것이 전 부서 및 채널에 피드백 되어 고객분석, 마케팅, 영업, 고객서비스, 채널관리 및 신상품 개발 등에 활용될 때 진정한 가치를 가지므로 고객정보의 통합은 고객관계 관리를 성공적으로 수행하기 위한 기본이다.

고객정보통합관리는 전사 차원에서 고객정보를 통합하여 일관되게 관리하는 것이므로 정보시스템의 품질은 데이터 품질이 가장 중요하며 데이터 품질 중 핵심은 고객 데이터 품질이므로 고객정보통합관리는 전사 차원의 CRM을 구현하기 위한 첫 번째 과제이다. 그리고 고객을 통합함으로써만 운영 CRM, 분석 CRM, 협업 CRM을 구현할 수 있다.

<표3-2> 고객의 진단과 실행 방안

진단 부문	고객 진단 항목(예시)	CRM 목표	실행 방안(예시)
고객 수익성	- 수익성 상위 고객이 전체 수익에서 차지하는 비중이 높은가 - 수익성 상위 고객 하위 고객간에 수익성 격차가 큰가	1) 고객 수익성 향상	- 우수고객 보상 - VIP 멤버십
고객 관계 기간	- 고객관계 기간이 길어짐에 따라 수익성이 증가하는가 - 수익성 있는 고객들의 이탈률이 높은가	2) 고객관계 기간 증대	- 고객 이탈 방지 - 휴면고객 활성화
신규 고객	- 신규고객이 전체 수익에서 차지하는 비중이 높은가 - 신규고객과 장기고객의 수익성에 차이가 적은가	3) 신규고객 확보	- 신규고객 유치 - 이탈고객 재유치
非수익 고객	- 수익성 하위 고객은 수익을 저해하는가 - 소수 불량고객으로 인한 금전적 비금전적 손실이 얼마나 되는가	4) 非수익 고객	- 非수익 고객 이탈 촉진 - 불량고객 리스트 작성 및 활용

자료: 삼성경제연구소, 한국기업의 CRM 성공전략 CEO information 647호, 2008

### 3. 고객정보관리 프로세스 운용

고객정보 유지를 위하여 축적된 고객정보의 최선성과 신뢰성을 확보하기

위하여 규칙을 정해야 하며, 고객관리 프로세스 운영 시에 이러한 규칙들을 반영해야 한다. 그리고, 지속적인 고객정보관리를 위해서 사용자 그룹별로 업무별/채널별/외부정보 등의 주어진 데이터에 대한 역할과 책임을 정의해야 한다. 개별 정보 항목들에 대한 입력/수정/삭제 및 활용에 대한 권한을 직급과 업무분장에 맞게 수립하며, 그러한 지원들에 대한 훈련도 역시 이루어져야 한다.

#### 4. 고객가치의 개념

기업관점에서 고객가치는 “고객순자산가치(customer equity)”를 의미한다. 이를 위해 기업에서는 고객관계가 기업에게 주는 경제적 가치를 측정하는데 주로 고객이 기여하는 순이익이나, 기여 마진(contribution margin)으로 표현된 고객생애가치 (Customer Lifetime Value), 고객순자산가치 측정 모형, 혹은 RFM 모형 등을 활용 한다.

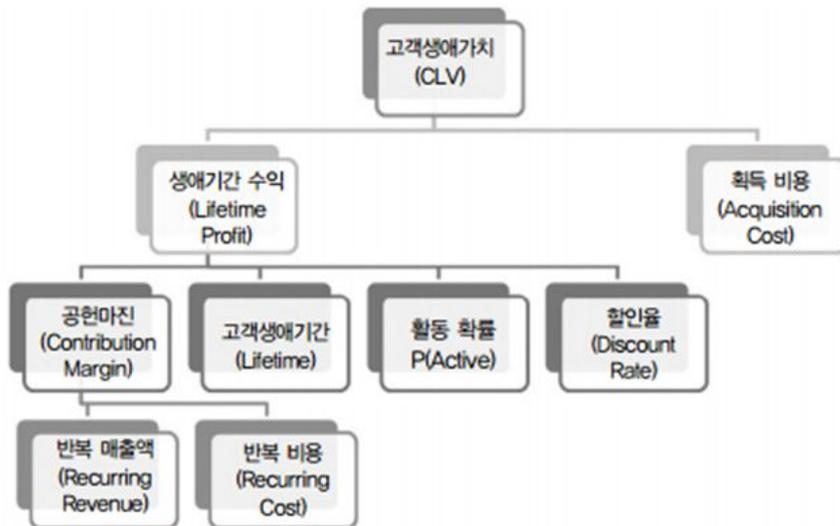
이를 위해서는 먼저 기업별로 고객가치 체계를 수립해야 한다. 고객가치의 기준 정의와 대상고객정의 및 실현/현재/미래가치를 서비스 및 상품의 기준별로 나눠서 검토해야한다. 일반적으로 고객등급별 분류가 필요하며, 일반적으로 우수고객과 일반고객으로 분류한다.

##### 1) 고객생애가치 (Customer Lifetime Value, CLV) 분석

흔히 CLV라고 칭하는 고객생애가치(Customer Lifetime Value)는 고객들로부터 미래의 일정 기간 동안 얻게 될 이익(= 수입 - 비용)을 할인율에 의거해 현재 가치로 환산한 재무적 가치라고 할수 있다. CLV는 단순한 모형이지만 고객들이 우리 기업에 가져다 줄 수 있는 미래의 가치를 평가해 볼 수 있다는 점에서 중요한 의미를 가지고 있다. 기업의 관점에서는 현재까지 고객이 기여한 가치도 중요하지만, CRM 전략이란 향후 그 고객이 기업에 제공할 미래의 가치가 얼마나 되느냐에 따라 편성되어야 하기 때문이다. 가령, 한 분유를 공급하는 분유업체의 관점에서 3개월 된 아기의 엄마와 태어난 지 1년이 넘은 아기 엄마를 고객으로 보유하고 있을 경우,

과거 기여 가치의 관점에서 보면 후자가 훨씬 중요한 고객이지만, 미래 가치의 관점에서 본다면 전자가 훨씬 중요한 고객이 될 수 있다. 후자의 경우 곧 분유 수유 기간이 종료될 것이고, 전자의 고객은 앞으로 1년 이상 분유 수유 기간이 남았기 때문에 양 고객 군에게 전달되는 마케팅 활동은 당연히 달라져야 한다. 또한, 생명보험에서 나이에 따른 위험도의 변화에 의해 잠재 수익률이 달라지고, 또 이에 따라 차등적인 보험료가 산정되는 것도 같은 논리라고 볼 수 있다.

고객생애가치를 정확하게 평가하기 위해서는 공헌 마진(과거 고객가치), 고객생애기간, 활동 확률, 그리고 할인율을 고려하여 산정되는 생애 기간의 수익(lifetime profit)과 획득 비용(acquisition cost)을 함께 고려해야 한다. 또한, 공헌 마진을 측정하기 위해서는 해당 고객의 반복적인 매출액과 이에 따르는 반복적인 비용을 고려해야 한다. 즉, 기존의 매출액에 의한 단순 고객가치 평가에 비해 고객생애 가치는 해당 매출을 발생시키기 위해 소요되는 각종 비용을 고려한다는 점과 향후 잔존 생애 기간을 함께 고려한다는 점이 큰 차이점이라고 할 수 있다. 하지만, 고객생애 가치의 개념적 구성도를 통해 알 수 있는 것처럼 고객생애가치의 측정은 그리 쉽지 않은 모델이다. 우선, 고객생애가치를 측정하기 위해 필요한 각각의 항목에 대한 산출이 쉽지 않다. 예를 들어, 반복적인 비용에 대한 산출을 위해서는 판매 및 관리비, 제조 원가 등 다양한 요인들에 대한 고려가 필요하며, 획득 비용의 측정 역시 기존의 마케팅 예산 및 비용 산정에 대한 기준이 달라져야 한다. 또한, 각 변수에 대한 관리가 데이터베이스에 의해 효과적으로 처리되어야 함과 동시에 각 변수들에 대한 가중치와 유의성이 기업마다 다르기 때문에 다양한 수리적 모형을 검토하고 지속적인 분석 작업이 병행되어야 한다.



<그림3-2> 고객생애가치의 개념적 구상도

## 2) 고객순자산가치 (Customer Equity)

고객순자산가치는 기업의 관점에서 바라본 고객의 순현재가치(Net Present Value)이다. 여기에는 재무적 가치로 표현되지 않은 고객의 로열티(loyalty)나 옹호(advocacy)와 같은 호의도(goodwill)의 가치를 반드시 포함해야 한다. 즉 고객순자산가치는 우선 고객을 기업의 자산 항목으로 간주하여 그 가치를 평가한다는 것을 주요 개념으로 삼고 있다. 그리고 고객이 갖는 가치는 직접적인 거래를 통해 형성된 기여 가치, 즉 고객생애가치 외에도 기업과의 관계를 통해 형성되는 비재무적 혹은 간접적인 기여가치가 존재한다는 것을 중요시하고, 그것을 고객순자산가치에 포함시켜야 한다는 점을 강조하고 있다. 과거에는 고객순자산가치를 측정하기 위하여 단순히 개인별 고객생애가치를 측정한 후 이것을 전체 고객에 대해 합산하는 방식으로 측정하고는 하였다. 이러한 방식이 측정의 용이성이라는 측면에서는 장점을 가지고 있으나, 개인별 기여 가치를 총합함으로써 기업의 고객순자산을 평가한다는 것은 고객과 기업간의 관계를 단지 거래 관계만으로 평가한다는 의미이기 때문에 이것은 궁극적으로 CRM 전략의 근본적인 취지를 제한하는 결과를 가져오게 되는 것이다. 이에 따라

최근에는 고객들이 기업에 기여하는 가치를 또 다른 관점에서 평가하고자 하는 학술적, 실무적 노력들이 이어지고 있다. 이것은 한 기업에 대한 고객들의 기여가치가 직접적인 구매를 통해 발생하는 재무적 가치와 그 기업에 대한 호의적인 입소문을 타인에게 전파하거나, 그 기업의 제품과 서비스를 주변인에게 추천함으로써 간접적으로 제공하는 가치를 포함한다는 것을 분명하게 이해하는 것으로부터 출발한다. 따라서, 한 기업이 보유하는 고객들의 순자산가치를 정확하게 평가하기 위해서는 고객생애가치 외에도 고객들의 간접적인 기여 가치를 나타내는 고객추천가치(customer referral value)도 함께 평가할 수 있어야 한다.

### 3) RFM

재무적인 가치뿐만 아니라, 관계 활동에 대한 질적 측면도 함께 측정하기 위한 고객가치 평가모델이 RFM(Recency, Frequency, and Monetary)이다. RFM이란 최근성(Recency), 구매의 빈도(Frequency), 그리고 구매액(Monetary) 등의 세 가지 지표들을 통해 얼마나 최근에, 얼마나 자주, 그리고 얼마나 많은 구매를 했는가에 대한 정보들을 기반으로 고객의 수익 기여도를 나타내고자 하는 지표이다. RFM의 일반적인 모형은 다음과 같다.

RFM 지수=

$$a \cdot \text{최근성(Recency)} + b \cdot \text{구매의빈도(Frequency)} + c \cdot \text{구매액(Monetary)}$$

최근성(Recency)은 고객의 마지막 구매 시점이 언제인지를 나타내는 변수으로써 측정 기준일(일반적으로 현재)에서 그 고객의 최종 구매일의 차이를 측정한다. 산업에 따라 다소 차이가 있지만, 일반적으로 최근에 제품을 구입한 고객일수록 현재의 관계가 유의하다고 판단할 수 있으므로 현재 시점으로부터 구매 시점이 가까울수록 높은 점수를 부과하게 된다. 구

매의 빈도(Frequency)의 경우는 정해진 기간 동안 얼마나 자주 제품을 구매했는지를 나타내는 점수이다. 동일한 기간 동안 구매 횟수가 많을수록 높은 점수를 부과하게 된다. 한편, 구매액(Monetary)은 일정 기간 동안에 그 고객이 구매한 총 구매액의 정도를 점수로써 나타내는 변수이다. 구매액이 높을수록 높은 Monetary 점수를 부과하지만, 이때 주의할 점은 지나치게 높은 구매액이 존재할 경우 구매액의 구간을 설정하여 Monetary 점수의 최대 상한선을 뒤야 한다는 것이다. 그렇지 않으면, 특이하게 높은 구매액 때문에 전체 RFM 지수가 왜곡될 수 있기 때문이다.

한편, 상기 RFM의 표준 모델에는 각 변수 앞에 a, b, c와 같은 가중치, 즉 상대적인 중요도가 존재한다는 것을 알 수 있다. 이는 산업마다 R, F, M의 중요도가 다를 수 있음을 의미하며, 그 중요도에 따라 다른 가중치가 적용되어야 한다는 것을 뜻한다.

### 제 3 절 CRM 프로세스 및 시스템 운영 분류

#### 1. 분석 CRM (Analytical CRM) 프로세스

분석 CRM은 전체 CRM 시스템의 기반이 되는 영역으로 고객데이터를 통합하여 저장하고 관리하며 분석하기 위한 과정을 지원하는 정보기술 요소들로 구성되어 있다. 즉 고객을 세분화하고 고객의 성향을 파악하여 고객니즈를 파악하는 도구라고 할 수 있다. 분석 CRM 영역에는 데이터웨어하우스와 데이터마트, 데이터마이닝 도구 등이 있다.

##### 1) 데이터 웨어하우스 (Data Warehouse) 운영

데이터웨어하우스는 기업 내의 의사결정 지원 어플리케이션들을 위한 정보 기반을 제공하는 하나의 통합된 데이터 저장 공간으로 분산 운영되는 업무별 시스템에서 필요한 데이터를 추출하고 통합하여 정보화 하는 곳이다. 데이터웨어하우스에서는 특정 주제에 따라 데이터들이 분류되고 저장

되며 관리된다. 따라서 데이터웨어하우스는 특정 부서 기능이나 상품의 범위를 넘어 고객, 상품, 매출, 마케팅 캠페인 등과 같이 특정 주제 및 업무 프로세스를 중심으로 이에 관련된 데이터들이 각 운영데이터 베이스들로부터 취합되어 관리된다.

#### 2) 데이터마트 (Data Mart) 운영

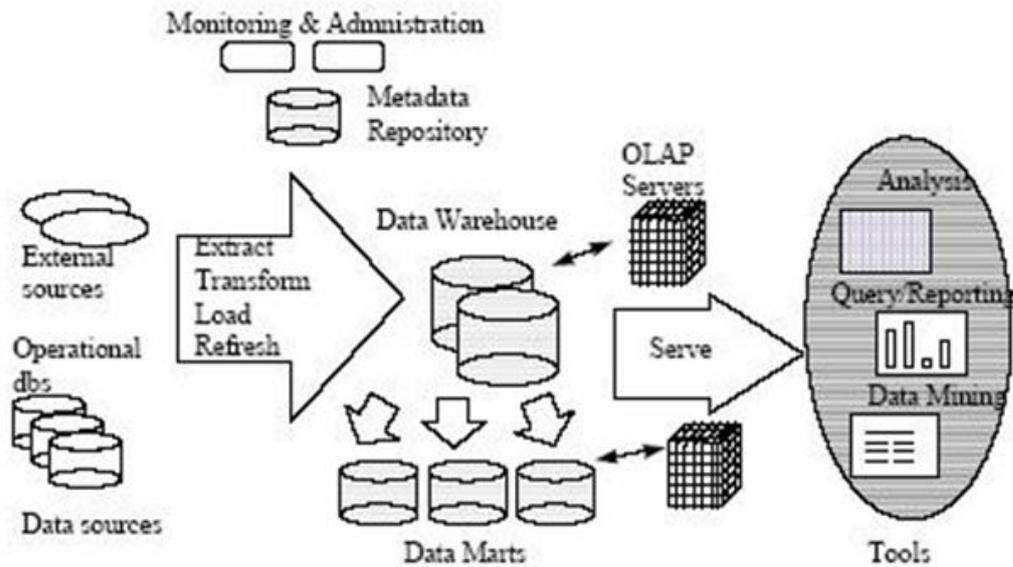
데이터마트는 소수의 사용자들이 정해진 주제를 가지고 소규모의 데이터를 추출하여 분석할 수 있도록 만든 목적 및 부서별 단위의 데이터 웨어하우스이다. 따라서, 데이터마트와 데이터웨어하우스는 데이터의 용량과 사용자 규모에서 차이가 있을 뿐 ETL (Extraction, Transformation, Loading) 도구, 운영 데이터베이스 및 데이터 베이스관리시스템 (DBMS), 데이터 어플리케이션 등의 기본 구성요소는 동일하다. 즉, 데이터 마트는 단지 대규모 데이터웨어하우스에 대한 접근을 보다 효율적으로 지원할 수 있는 소규모의 데이터웨어하우스이다.

#### 3) ODS (Operational Data Store) 운영

ODS란 CRM 전략의 운영에 있어서 데이터 웨어하우스와 데이터마트가 지원하기 어려운 실시간 정보의 처리와 그에 의해 생성된 정보를 다시 저장하는 역할을 하는 데이터 저장소이다. ODS는 주로 운영 및 협업 CRM을 위해 최적화된 고객데이터베이스로써 흔히 CRM DB라고도 한다.

#### 4) OLAP (Online Analytical Processing) 운영

OLAP는 의사결정 지원 시스템 가운데 대표적인 예로 사용자가 IT 팀의 지원없이 정보계 시스템에 축적된 비즈니스 데이터를 직접 접근하여 대화식으로 정보를 분석하고 일상업무, 분석업무, 의사결정에 활용하는 과정과 이를 지원하는 시스템을 의미한다.



<그림3-3> Data Warehouse Architecture

출처: 웹사이트 <http://www.cis.drexel.edu/>

## 2. 운영 CRM (Operational CRM) 프로세스

분석 CRM 시스템을 통해 도출된 다양한 고객정보와 마케팅 및 영업에 대한 분석결과는 실질적인 CRM 전략 운영의 기반으로 활용된다. 운영 CRM 시스템은 이렇게 CRM 전략을 수행하는 관점에서 분석된 고객정보를 응용하여 구체적인 CRM 프로세스 전략을 마련하고 전개해 나가기 위한 일련의 정보기술을 제공한다. 운영 CRM 시스템에서는 팀 및 부서별 업무형태에 따라 마케팅 자동화 시스템, 영업자동화 시스템, 그리고 고객서비스 자동화 시스템과 같이 전형적인 고객접점 부서에서의 CRM 프로세스 전략을 지원하는 정보기술을 말한다.

<표3-3> 운영 CRM의 개념도

마케팅 자동화 시스템	영업자동화 시스템	고객서비스 시스템
캠페인 관리	계정 관리	서비스 운영
채널/판촉 관리	영업 기획 관리	고객만족 관리
이벤트 관리	주문 관리	반품/수리 관리
시장계획 수립	영업 기획	서비스 계획 수립
마케팅 실행 관리	현장 영업	콜센터와 헬프데스크 운

		영
마케팅 분석	성과 분석	서비스 분석

자료: 고객관계관리 전략 / 원리와 응용 김형수 외 (p.205)

### 1) 마케팅 자동화 (Marketing Automation)시스템

마케팅 자동화 시스템은 운영 CRM 시스템 영역 중 마케팅 기능에 적용되는 CRM 솔루션이다. 새로운 비즈니스 기회를 창출하고, 구매의사가 있는 잠재적인 고객을 발굴, 육성하며 마케팅 활동과 영업활동의 연계성을 증진시키는 도구와 프로세스를 말한다. 고객 분석에 기반을 둔 마케팅 전략에 따른 캠페인이 되어야 하며, 영업기회 포착, 캠페인을 기획하고 실행하며 그 결과 평가에 이르는 일련의 과정을 시스템화 해 캠페인에 의해 제공된 마케팅 정보를 이용하여 영업활동을 지원할 수 있다. 캠페인 관리 시스템, 이벤트 기반 마케팅 시스템은 마케팅 자동화 시스템의 영역으로 간주된다.



<그림3-4> 마케팅 자동화의 분류

### 2) SFA (Sales Force Automation)시스템

영업 자동화 시스템 (SFA)은 영업과 마케팅 활동 및 전략이 효과적으로 수행될 수 있도록 지원하는 운영 CRM 시스템으로 영업에 관련된 다양한 기능 및 프로세스에 대하여 각종 하드웨어와 소프트웨어 어플리케이션들

을 다양하게 결합하고 활용하여 수작업으로 진행되어 온 영업활동을 효율적이고 효과적으로 자동화시킨 영업지원 시스템이다.

마케팅 정보 및 고객 정보를 기반으로 고객의 최초 접촉부터 실제의 거래에 이르는 영업의 전 과정을 말하며 시스템 관점의 CRM 구성요소에서 가장 큰 범위를 차지한다. 일반적으로 SFA의 구축목적은 영업사원을 영업활동에 집중시키기 위해 문서 자동화, 표준화된 업무 프로세스 구축, 영업활동과 실적과의 연계성 강화, 수작업 실적 산출 업무를 자동화하여 신속한 실적조회를 할 수 있게 하는 것이다.

이러한 SFA의 구축은 영업성과의 결정 변수를 현재의 영업사원의 지속적인 경험과 개인 역량 중심에서 시스템과 프로세스에 근거한 회사 역량으로 변화시킨다.

예전에는 SFA를 구축하면 영업사원들은 현장에서 고객정보 및 영업활동 내용을 수기로 기록하고 그 내용을 다시 사무실로 돌아와 회사의 시스템에 입력했다. 그 과정이 번거로워 시스템에 입력되는 내용은 정확한 고객정보 및 영업활동 내용이 아닌 프로그램에서 입력을 진행하기 위한 최소 수준의 데이터인 경우가 많았다. 따라서 시장 및 고객에 대한 서비스와 변화를 이해하고 대응하는데 많은 차이점이 존재했었다.

그러나 최근의 일상화된 스마트폰으로 이 상황에 변화가 생겼다. 영업사원은 실시간으로 고객 정보를 확인하고 고객 주문 및 고객의 소리(VOC)를 바로 입력해 실시간 처리하고 있다.

### 3) 고객서비스시스템

운영 CRM 시스템의 또 다른 하위 구성요소인 고객서비스 (customer service) 시스템은 콜센터, 헬프 데스크, 혹은 고객 지원 부서들의 업무를 보다 효과적으로 지원할 수 있는 정보와 도구들을 제공한다. 따라서 고객서비스시스템의 주요기능은 접수된 고객서비스 요구 및 불만사항을 효과적으로 할당 및 배분하고 분석하여 고객에게 즉시 서비스를 할 수 있는 관리 프로세스에 초점이 맞추어져 있다. 고객 서비스 시스템의 핵심기

능 중 하나는 전화나 인터넷 등을 통해 들어오는 고객의 예약이나 문의, 불만들을 효과적으로 처리하는 것인데, 이를 위해서는 CTI (Computer Telephony Intergration)기술이 필수적으로 도입되어야 한다. 콜센터의 기술과 컴퓨팅 기술이 통합된 CTI는 콜센터와 고객데이터베이스를 연동함으로써 서비스를 요청한 고객들의 정보를 실시간으로 파악하여 즉각적인 고객 프로필을 확보함으로써 어떤 서비스 직원이라도 해당 고객과의 원활한 의사소통이 이루어질 수 있도록 지원한다. 이렇게 일관되고 정확한 고객정보를 누구나 필요에 따라 실시간으로 접근할 수 있음으로써 콜센터를 포함한 각 고객접점채널에서는 보다 많은 고객접촉을 처리하고, 고객접촉별 처리 시간을 단축할 수 있기 때문에 보다 향상된 고객서비스 생산성을 확보할 수 있으며, 고객은 자신의 문제나 관계 이력을 고객서비스 부서에 매번 다시 설명해야 하는 불편함을 해소할 수 있다.

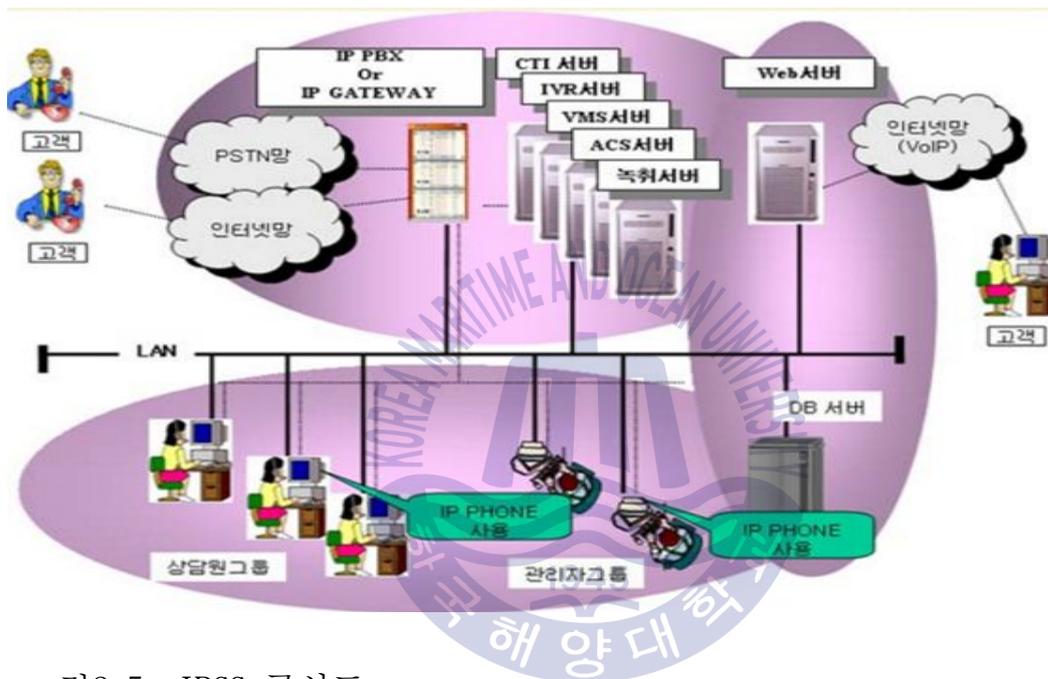
### 3. 협업 CRM (Collaborative CRM) 프로세스

협업 CRM 시스템은 기업의 분석 CRM과 운영 CRM 시스템이 원활하게 전개될 수 있는 채널기술들을 제공한다. 이 영역을 구성하는 대표적인 요소로는 기업이 소유한 각각의 채널로서 CTI (Computer Telephony Intergration)를 기반으로 하는 콜센터, 인터넷, 전자우편, 자동화기기 (Automatic Teller Machine), 팩스, 직접 메일(Direct Mail), 모바일 기기 그리고 일반 창구 등으로 구성되어 있다.

#### 1) 콜센터

일반적으로 콜센터는 CRM과 CTI(Computer Telephony Integration) 기능이 시스템적으로 연계되어 있다. 그러나 IPCC는 인터넷 프로토콜(IP) 기반에서 운영되는 콜센터로 회선 교환 방식 자동 호 분산 (ACD) 기반의 콜센터가 단순 음성 전화에 의한 서비스만을 지원하는데 반해서 기존 콜센터가 가진 모든 기능을 지원함은 물론 멀티 채널, 양방향 센터로서 아날

로그 음성, VOIP, 화상, 채팅, e-mail, 팩시 등 멀티미디어 통신과 다중 컨택 센터, 지능 호 라우팅(ICR) 등 네트워크 기능들을 가능하게 한다. 또한 IP망의 장점을 최대한 활용하여 음성과 데이터가 통합되는 컴퓨터 전화 통합(CTI) 환경을 구축함으로써 기존 공중 전화 교환망 (PSTN)을 이용한 콜 센터에 비해 회선 비용의 절감과 다양한 CRM의 활용, 음성 자동 응답 및 상담원 운영의 효율성 등의 장점들을 제공한다.



<그림3-5> IPCC 구성도

자료: NAVER 블로그 “IPCC ( Internet Protocol Contact Center )”  
<http://blog.naver.com/PostList.nhn?blogId=jinlyn&categoryNo=1>

## 2) e-CRM

e-CRM이란 인터넷 기반의 온라인 CRM을 의미하며 고객에 대한 Knowledge를 기반으로 한 e-sales, e-service, e-marketing, e-business 등과 같은 Internet Channel 중심의 고객관계 관리시스템이라 정의할 수 있다. 즉 e-CRM은 웹사이트를 방문하는 고객들의 로그파일을 분석해서 고객의 성향에 맞는 제품이나 콘텐츠를 실시간으로 추천해 주는 일종의 one-to-one 마케팅 솔루션이라 할 수도 있다. e-CRM의 정보접근도구는 고

고객정보의 관리 및 분석 측면에서 효과적으로 활용되고 인터넷 기술은 고객정보의 수집 및 고객 마케팅 측면에서 전략적으로 활용된다. 즉 e-CRM 시스템은 정보접근도구 및 인터넷 기술을 효과적으로 적용하여 인터넷 채널 중심으로 정보 분석, 정보 유통 측면에서 고객정보를 효과적으로 관리하여 전략적으로 활용하기 위한 시스템이다.

그리고 e-CRM의 목표는 인터넷을 통한 고객 요구사항에 신속히 대응하고, 고객행동에 대한 예측성을 높임으로써 고객만족도와 시장점유율의 증대를 통해 기업의 수익성을 증가시키는 것이 볼 수 있다.

<표3-4> CRM과 e-CRM의 전략적 구분

구분	CRM	e-CRM
고객접촉 경로	오프라인 고객 접촉 경로 중심으로 전화, 판매장소, 체인점 등	온라인 고객 접촉 경로 중심으로 e-mail, 인터넷, 모바일 등
활용목적	포괄적, 전사적 경영혁신을 중시하여 경영개선을 통한 장기적인 수익 실현	커뮤니케이션, 마케팅의 다양성을 중시하며, 적극적인 고객화를 통한 장기적인 수익 실현
활용범위	판매, 서비스 행위, 경영활동 전개 등 직접적인 활용 중심으로 운영	고객에게 알림, 관측, 참여, 무점포 거래, 게시판, 채팅, 정보교류 등 직접적인 활용 능력 중심으로 운영
활용능력	경험, 분석 중심의 데이터 활용 능력	실시간에서의 데이터 활용과 복합상황 대응능력, 인터넷 활용 통합 마케팅 기법

자료: 송현수 “e-CRM 구축과 운용전략”, 2002 p24

### 3) VOC

VOC (Voice Of Customer) 고객불만사항을 접수부터 처리가 완료될 때까지 처리상황을 실시간으로 관리하고 처리결과를 부서별로 지표화 하여 관리·평가함으로써 고객의 체감서비스를 향상시키는 고객관리시스템을 말한다. VOC분석시스템을 통해 분석과 예측의 용이함을 제공하고, 고객의 새로운 Need를 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 경향성을 살펴봄으로써 기업

이 앞으로 일어날 일에 대해 미리 대처할 수 있도록 도와주기 때문이며, VOC 분석을 통해 현재의 고객이 무엇을 원하고 있는지, 고객들이 앞으로 무엇을 원할 것인지를 미리 예측해 낼 수 있어서 부서차원의 전략뿐만 아니라, 기업차원에서의 적절한 전략을 세울 수 있도록 도와줄 수 있기 때문이다.

국내 기업의 경우 VOC는 고객의 불만사항을 처리해 주는 것이 그치고 있고, 단지 기업의 비용을 소모하는 부분에 지나지 않는다고 인식하고 있으며, VOC 분석에는 관심을 기울이지 않고 있다. 즉, VOC분석을 통해 고객의 불만에 대한 처리를 “먼저”, “빨리”, “자주”, “제때”에 해주지 못하고 있으며, 문제의 근본원인(root-cause)을 찾아주는 것이 아니라 미봉적인 해결책만을 제시해주고 있는 것이다. VOC 분석 기법을 정리하면 아래와 같다.

(1) One-dimensional analysis : Monitoring with Detail Transaction Data (FTA)

1차원 분석 중 Detail transaction data를 이용한 분석은 발생빈도를 이용해 전체 패턴을 관찰함으로써 고객 불만사항의 발생 빈도가 어떤 경향성이 있는지를 알아내는데 목적이 있다.

경향성은 크게 만성, 반복, 신규, 단순처리의 4가지로 나누어 볼 수 있는데, 만성은 같은 종류의 불만사항이 이전에도 계속해서 있었던 것을 의미하고, 반복은 불만사항의 발생패턴이 어떤 주기를 가지고 반복되어 나타나는 것을 의미한다. 신규는 전에 없었던 불만사항이 특정 시점부터 발생하기 시작하는 것을 의미한다. 앞의 3가지에 해당하지 않은 것은 단순처리로 볼 수 있다.

(2) One-dimensional analysis : Monitoring with Lightly Summarized Data (FTA)

Detail transaction data를 가지고 분석을 할 때에는 단순히 발생빈도만

을 가지고 분석한다는 한계로 인하여 Summarize가 합의 형태로만 되어 있기 때문에 쉽게 패턴을 찾을 수 없는 것이다.

이를 보완하기 위해 Detail transaction data를 R.F.M(Recency, Frequency, Monetary) 관점으로 바꾸게 되는데 이를 Lightly summarized data라고 한다. 같은 자료를 여러 가지 방법을 이용해 Summarize함으로써 패턴이 관찰될 가능성을 높게 만들어준다.

- i) Recency 가장 최근에 발생한 시점은 언제인가?
- ii) Frequency 얼마나 자주 발생하는가?
- iii) Monetary 처리비용은 얼마인가?

Frequency는 주어진 기간 동안 발생한 고객불만 횟수를 나타내고, Recency는 현재로부터 가장 최근에 발생한 고객 불만 접수시점까지의 시간을 나타내는 값으로, 그 값이 클수록 오래 전에 발생했다는 것을 나타내므로 중요도가 적다는 것을 알 수 있고, 값이 적을수록 최근에 발생했다는 것을 알려주므로 중요도는 커진다는 것을 알 수 있다. Monetary는 고객의 불만요소를 해결하는데 드는 비용이 얼마인지를 나타내는 값으로, 제품의 불만요소가 서로 다르기 때문에 지역별, 상품별 분석이 가능하다. 처리비용을 발생건수로 나눈 평균값이 다른 값들과 큰 차이를 보이는 영역은 1건의 고객불만 사항을 처리하는데 평균적으로 많은 비용이 드는 부분이므로 시급히 해결하여야 할 부분이라는 것을 알 수 있다.

### (3) Two-dimensional analysis (FTA vs. FTA)

1차원 분석은 문제가 되는 부분을 찾아내고, 그 부분의 고객불만 유형이 어떻다는 것에 대한 결과만을 주기 때문에, 여러 부분에서 문제가 생겼을 경우 부분간의 관련성을 찾을 수 없다. 즉, 드러나지 않은 한 가지 요인에 의해서 여러 부분에 문제가 발생할 경우 그 원인을 찾기가 매우 힘들어지는 것이다. 이를 위해서 요인간의 교호작용을 찾아주기 위한 분석도

구가 필요하게 된다.

이것을 가능하게 해주는 것이 2차원 분석인데, 2차원 분석은 FTA사이의 분석을 통해 표면적으로 보이지 않는 관련성을 찾기 위해서 사용되거나, 다른 Product/Service와의 시계열 패턴의 비교를 통해 분석대상이 어떤 패턴을 가지고 있는지를 알아내고자 할 때 사용된다.

표면적으로는 연관성이 없어 보이는 요인끼리도 서로 연관성이 있다는 사실을 알아냄으로써 고객 불만이 어디서 기인하고 있는지 알아낼 수 있으며, 어떤 Product/Service와 시계열 패턴이 비슷한지를 알아낼 수 있다면 앞으로 발생할 일에 대해서 미리 대비할 수 있는 시간을 벌 수 있다.

또한, Best practice와의 비교를 통해 문제가 되는 영역과의 총체적인 차이점과 잘하고 있는 원인이 무엇인지 알려주어 해결책을 제시하는데 도움을 주게 된다.

#### (4) FMEA(Failure Modes and Effect Analysis)

FMEA는 현재 발생하고 있는 문제가 어디서 기인하는가에 대한 분석이며, Failure modes error에 대한 Born(1994)의 10가지 분류는 다시 사전, 사후, 과정, 예외의 4종류로 재분류 할 수 있다.

i) 사전: 사전 경향성은 한 번도 발생하지 않던 것이 발생하는 것을 의미하는 것으로 주로 신규 Product/Service에 많이 생긴다. 이는 신규 Product/Service에 대한 QUAL절차가 충분하지 않았다는 것을 의미하며, 충분한 QUAL절차를 통해 발생할 수 있는 문제에 대한 대비를 하도록 하는 방법이 있다.

ii) 사후 : 사후 경향성은 이미 발생한 문제에 대해서도 적절한 조치가 이루어지지 않고 있다는 것을 의미한다. 즉, 같은 종류의 불만이 여러 번 발생했음에도 불구하고 해결에 필요한 정보나 과정이 준비되지 않았다는 것은 고객의 Revealed requirement조차 해결을 해주지 못하고 있다는 것을 알려주고 있다.

iii) 과정 : 과정 경향성은 문제를 해결하는 과정이 너무나 복잡하기

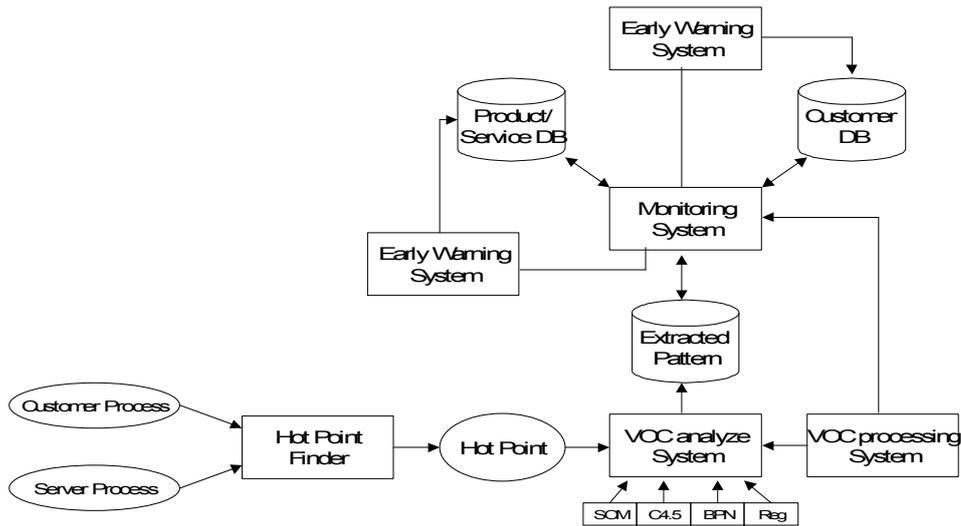
때문에 생기는 고객 불만에 대한 것으로, 문제를 해결하기 위한 절차에 고객의 입장이 고려되지 않았다는 것을 의미한다. 복잡한 절차를 간단하게 줄임으로서 고객이 더 빠르고 쉽게 문제를 해결할 수 있도록 One-Stop system을 도입함으로써 해결할 수 있다.

iv) 예외 : 전혀 예상하지 못했던 곳에서 발생한 고객 불만에 대한 것으로, 예외에 대한 문제는 새로운 분류체계를 도입하여 보완할 수 있으며, 문제해결을 위한 절차를 보완함으로써 같은 상황이 벌어졌을 때 빠르게 대처할 수 있도록 준비하여야 한다.

FTA는 실질적인 문제를 원인적으로 해결해주지 못할 가능성을 가지고 있지만, 문제가 되는 영역이 어느 부분인지, 어떤 요인들이 서로 관련이 있는지에 대한 정보는 줄 수 있으므로, FTA의 결과는 FMEA를 위한 좋은 자료가 된다.

하지만, 모든 영역에 걸쳐서 FMEA를 하는 것은 힘든 일이기 때문에 FTA의 결과로 얻을 수 있는, 문제가 되는 영역에 대한 조건을 지정하여 분석함으로써 한정된 영역에 대한 근본 원인을 찾아보는 시도를 하는 것이다.

또한, FMEA는 고객 불만사항을 해결하려는 부서/종업원의 일반적인 자세의 문제에 대한 해답이 될 수도 있다. 예를 들어, 고객 불만의 원인이 “사후의 절차”에 기인하고 있다는 분석 결과는 계속해서 벌어지고 있는 문제에 대한 해결 절차도 마련하지 못하고 있다는 것을 의미하므로 문제를 해결하겠다는 자세가 되어 있지 않다는 것을 알려준다. 이러한 결과는 FMEA의 결과가 관리자의 입장에서 더욱 필요한 자료라는 것을 알려준다.



<그림3-6> VOC 분석 및 처리 시스템

자료: K기업 내부 자료 (컨설팅 업체 Information Technolngy, 2010년 10월)

<표3-5> CRM 프로세스 특성

분류	산업의 특성	고객의 특성	업무적 특성	기술적 특성
분석 CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 금융, 통신 등 전통적 산업분야</li> <li>△ 소품종 대량판매 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 다양한 고객층</li> <li>△ 수익성 편차가 매우 큼</li> <li>△ 로열티에 끼치는 영향 적음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 매스 또는 타겟 마케팅</li> <li>△ 거시적 관점에서 고객 분석 및 분류</li> <li>△ 과거의 결과 분석 및 미래의 행동 전략 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 효과적인 고객 데이터 웨어하우스 구축</li> <li>△ OLAP, 마이닝 도구 활용</li> <li>△ 대용량 저장 장치 및 네트워크 인프라 소요</li> </ul>
운영 CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 오프라인 중심의 대부분의 산업 영역</li> <li>△ 대면 영업 및 전화 응대가 잦은 분야</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 직접적인 자극에 의해 구매 행위 수행</li> <li>△ 오프라인 고객 접점 중심</li> <li>△ 고객관계 이익</li> <li>△ 로열티는 지속적인 대면 관계에 의해 좌우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 타겟 마케팅 또는 1:1 마케팅</li> <li>△ 영업프로세스의 효율화 초점</li> <li>△ 고객 지원 품질 유지의 필요성</li> <li>△ 내부 및 외부 프로세스 협동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 영업 자동화 소프트웨어 구축을 통한 효율 향상</li> <li>△ 콜센터 기능 개선 및 고객 문의 처리 강화</li> <li>△ 마케팅 자동화 도구 구축</li> <li>△ 기간 시스템과의 연동</li> </ul>

협업 CRM eCRM	△전통적 B-C 분야에서 경매, 전자상거래 등 온라인 기반 닷 컴까지 대부분 의 산업 분야 △E-Business 의 영향을 받고 있는 모든 분야	△오프라인, 온라 인 고객 관계가 혼재 △ 고객 로열티가 매우 떨어짐 △구매 충동에 약 함 △온라인 채널 활 용 욕구 증가	△1:1 마케팅이 기본 온라인 및 오프라인 고객 채 널의 통일화 △대고객 활동에 자동화를 필수적 으로 수반	△추천 엔진, 채널 관리, e-mail관리 도구 △고객DB와의 연 동 △온라인 오프라인 채널의 협동성 확 보
-------------------	--	--	---	---

자료: Meta-Group



## 제 4 장 국적 컨테이너 선사 K 사의 CRM 운영 사례 분석

통신업, 금융업, 제조업 등의 산업과 비교하여 국적컨테이너 선사들은 CRM의 구축과 활용에 있어서 매우 제한적인 부분이 많다. 이는 개인 고객이 아닌 법인 고객을 대상으로 영업을 하는 부분이나 글로벌 비즈니스의 특성 상 국내 고객에 대한 관리 부실, 폐쇄적인 정보 형태 등 많은 이유가 있을 것이다. 본 논문에서는 이 분야에 있어서 성공과 실패 부분이 상존하는 K기업의 사례들을 참조하여 국적 컨테이너 선사들에 도움이 되는 CRM 운영방안과 바람직한 활용 방식에 대하여 제시하고자 한다. 참고적으로 K기업은 2011년 CRM 1차 구축이 성공적으로 진행되었으며, 이후 2013년 ERP 전면 개편을 통해 CRM 영역의 활용이 강화된 바 있다.

### 제 1 절 고객 분석 현황

#### 1. 고객 정의 및 특성 분석

고객은 기업의 서비스나 제품을 구매하는 구매자이다. K기업과 같은 컨테이너 선사에서의 고객은 일반적으로 화물의 해상운송을 의뢰하는 실화주(제조업체, 무역업체), 포워딩업체(해상화물을 영업하여 선박회사에 선적을 의뢰하는 업체), 또는 실화주를 대행하여 업무를 진행하는 업체(운송사, 통관업체 등), 자사의 선박의 임시로 구매하는 다른 선사 등을 의미한다. 즉, 컨테이너 선사는 법인고객을 대상으로 하는 B2B 사업을 수행하고 있다. 최근의 시황은 실화주가 직접 영업대상이 되는 경우는 매우 드물고 포워딩 마켓이 90%이상을 진행하고 있으며, 특히 중소 포워더들 보다는 3자물류(3PL) 혹은 4자물류(4PL)이 가능한 대규모 포워더들의 시장 확대가 눈에 띄고 있다.

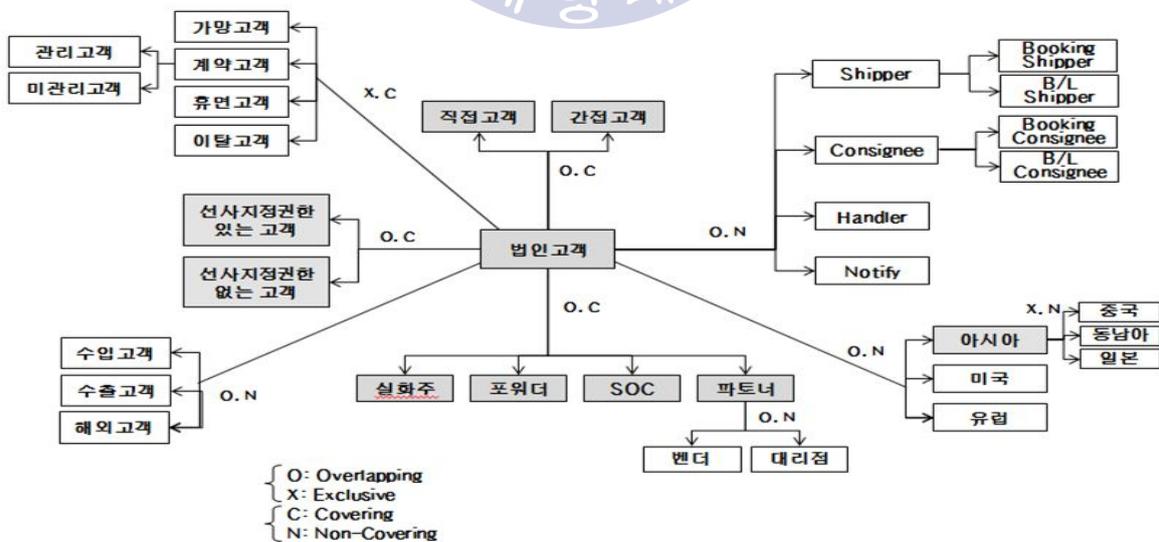
자본집약적 성격이 강한 해운업은 선박 및 컨테이너에 대한 대규모 선항 투자 및 장기의 자금회수 기간 등 산업적 특성으로 부채비율이 높은 수준

이어서 일반적으로 장기적인 안정적 수요를 확보하는 것이 중요하다. 그래서 선박이 수행하는 매 항차당 구매되지 않으면 소멸되는 서비스인 선복(ship's space)에 대한 소식을 강화를 위해 대형고객을 관리해야 하며, 이러한 거래선의 중요도가 높다. 그러나 수익성을 위해서는 중소형 고객도 역시 관리해야 한다.

<표 4-1> K사의 컨테이너 고객 분류

거래자 특 성별	포워드	브로커, 화물혼재업자, 복화운송주선인 등
	실화주	선사와 직접 계약하는 무역업체, 제조자, 화주협회 등
	기타고객	필요시 여유선복을 구매하는 타 컨테이너 선사, 컨테이너를 대여하는 컨테이너 리즈사
	간접고객	포워더를 사용하고 있으나 실제 선사를 결정할 수 있는 고객
	파트너	대리점, 벤더 (터미널, cy, cfs, depot, 라인운송사 등)
선 적 예 약 및 선하증 권 상 고객	shipper	booking shipper, Actual Shipper
	Consignee	B/L Consignee
	Notify	Notify
관계 진화 과정	잠재고객	고객이 될 수 있는 잠재력을 가진 고객군
	신규고객	최초 구매를 한 고객
	기존고객	2회 이상 반복 구매한 고객
	핵심고객	제출과 서비스를 반복 구매
	이탈고객	이탈기준을 충족시키며 제품/서비스 미이용 고객

자료: K사 내부 자료



<그림4-1> K사의 고객분류표

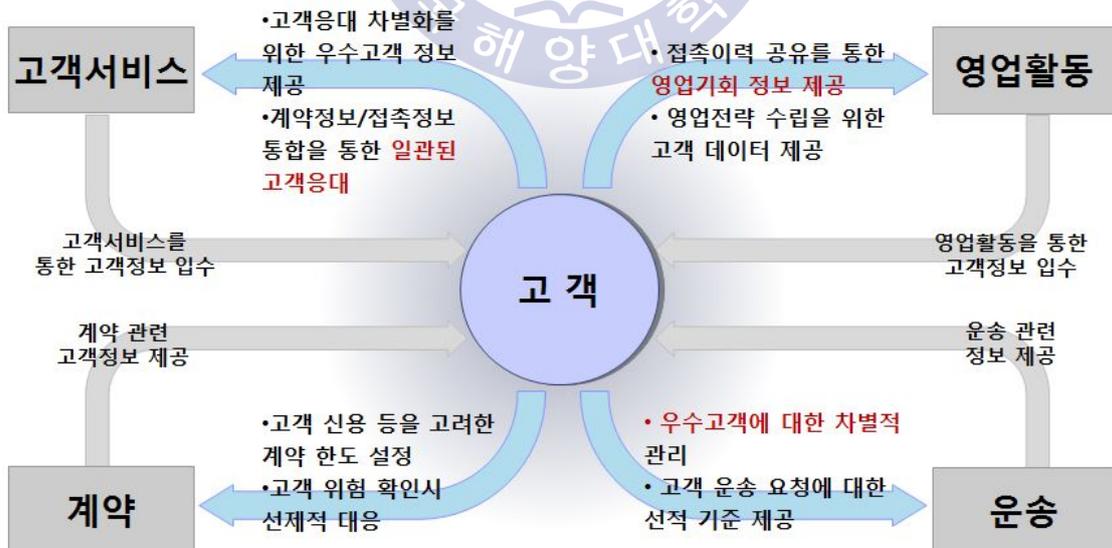
자료: K사 내부자료

## 2. 고객정보통합 관리

고객정보통합관리는 K사의 전체 조직과 관련 조직 및 시스템과 연과 시스템, 고객과 영업 관련한 서류 등 흩어져 있는 고객 데이터들을 전사차원에서 하나의 고객데이터 체계에 통합하는 것이다.

CRM 구축에 있어 가장 성공적인 금융권이나 통신사의 예를 봐도 단기간에 이루어지지 않고 막대한 비용과 노력을 지불하면서 지속적으로 구축되는 부분이므로 일반적으로 고객정보통합관리는 단계적으로 진행하는 것이 유리할 때가 있다.

전사 고객정보를 통합고객정보로 통합함에 따라 통합된 고객정보에 대한 관리를 전담으로 하는 CRM 팀 및 조직을 구성하는 것이 필요하다. 그러나 기업의 규모에 따라 고객정보 전담 관리부서의 일부 기능을 채널 운영 부서에도 두고 통합 고객정보로 통합되는 고객정보 중 고객 기본 정보에 대해서만 CRM 팀 및 조직에서 관리하는 것도 가능하다. K사의 경우 계약정보나 접촉정보는 기존의 영업조직에서 관리하고, 기타 통합고객정보는 CRM 관리 팀에서 관리하는 방식을 취하고 있으며, 고객의 특성과 실적에 대해서는 팀 구분 없이 입력과 조회가 가능하도록 열어 둔 상태이다.



<그림4-2> K사의 고객통합시스템 정보흐름도

자료:K사 내부자료

## <표4-2> K사의 고객정보통합시스템

전사 고객 정보 통합	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객정보의 통합 적용을 통하여 고객 중심의 업무처리 기반을 마련함</li> <li>· 품질관리를 통한 고객정보를 통해 고객정보 분석의 기반을 마련함</li> </ul>
고객 정보 분류	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 법률적 정의에 따라 개인, 법인 고객</li> <li>· 협력관계에 따라 파트너 고객</li> <li>· 거래관계에 따라 계약, 가망 고객</li> </ul>
거래 및 접촉 정보 통합	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객의 거래 및 접촉 정보에 대한 single View 를 제공함             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 거래정보: Booking, B/L, 운임파일 정보, 선적 정보 등</li> <li>- 접촉정보: 영업활동 정보, VOC 정보, 발송 정보 등</li> </ul> </li> </ul>
통합 관리 원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 획득되는 모든 채널의 고객정보를 통합하는 것을 기본으로 함             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객번호는 객관적이고 범용적인 고유번호를 사용하여 동일고객 중복 발생 방지</li> <li>- 같은 속성의 중복관리는 최소화함</li> </ul> </li> <li>· 계약고객과 가망고객 정보를 구분하지 않음</li> <li>· 정보의 정합성 제고를 위해 중점관리 및 필수 항목의 정의함</li> <li>· 정보의 우선순위를 정하여 신뢰도가 높은 정보 순으로 업데이트 수행</li> </ul>

자료: K사 내부자료

### 3. 고객가치 평가

고객에 대한 분석을 위해서는 가장 일반적인 데이터가 실적 데이터이다. 국적컨테이너 선사에는 과거에 대한 실적 data는 선적예약정보인 S/R (Shipping Request) 정보와 실제 계약 및 실적 정보인 B/L (Bill of Lading) 데이터에서 파생된다. 이외에도 <표 4-3> 와 같이 다양한 고객가치 평가 항목이 있다. 일반적으로 기본적인 고객가치 평가 항목인 국적컨테이너 선사의 재산은 일정 실적량 이상의 고객을 대상으로 화주별 물량과 운임을 곱한 후 표준원가를 뺀 채산을 구하고 화주를 등급으로 구분한다.

#### <표 4-3> K사의 고객가치 평가 항목

수익	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 채산: 채산비율</li> <li>· 고채산 서비스 구매: 고채산구간, 운임이 높은 특수 컨테이너 및 특수화물 등</li> <li>· TEU당 수익과 TEU당 화물 중량</li> <li>· 공헌이익 : 매출액 - 변동비</li> </ul>
----	---

물량	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선적물량(TEU): 기간별 물량</li> <li>· 매출액: 기간별 매출액</li> </ul>
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객로열티: 불황시 기여도, 낮은 가격 민감도</li> <li>· Time: 거래기간, 거래빈도, 거래일수</li> <li>· 컨테이너 회전 일수</li> <li>· 해상운송서비스 구매 증대 가능성</li> <li>· e-서비스 활용도</li> <li>· 선적예약 취소율</li> <li>· 대금결제 조건: 현금, 신용</li> </ul>

자료: K사 내부 자료

#### <표4-4> 일반적인 해운기업의 고객가치 평가 기준 사례

### 해운업종에서의 고객가치 평가기준 사례

수익성 차원	물량 변동 차원	전략적 차원
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 고객 공헌 이익</li> <li>영업 이익</li> <li>고객 공헌 이익률</li> <li>고객 영업 이익률</li> <li>단위 수익이 높은 컨테이너 사용량</li> <li>고 부가가치 컨테이너 사용량</li> <li>사용량 중 제공이 어려운 Container 투입 비율</li> <li>TEU당 판매가</li> <li>Volume 대비 B/L 수</li> <li>컨테이너 인수/ 인도 납기 준수율</li> <li>선박 운항 시간 당 수익</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 물량 (Volume or Load)</li> <li>물량 편차(Volume Deviation)</li> <li>✓ 매출 (Revenue Contribution)</li> <li>✓ 시기 별 매출 분포(Seasonality)</li> <li>Booking 대비 실 주문 적중률 (100% - No Show Rate)</li> <li>Booking 당 주문량</li> <li>고객사 재무 건전성 (Financial Stability of the Customer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 고객사가 속한 산업의 중요도</li> <li>✓ 고객사의 산업 내 경쟁력</li> <li>불황 시 기여도</li> <li>✓ 당사 사용 비중</li> <li>✓ 거래 기간</li> <li>이용 빈도(Frequency of Business)</li> <li>판매전략 호응도</li> <li>고객사의 신수요 개발가능성</li> <li>고객사 수출/ 수입 확대 계획</li> <li>상품 및 서비스 개발 Needs 제공 (또는 정보 제공 기여도)</li> <li>낮은 가격 민감도</li> <li>Shopper 경향</li> <li>CEO의 성향</li> <li>✓ Trade의 다양성</li> <li>✓ 고객사의 보유 물량</li> </ul>

자료: K사 내부 자료

#### 4. 고객가치 세분화

일반적으로 국적 컨테이너 선사들의 고객 세분화 과정을 보면 고객의 수익성 기준에 더욱 많은 관심을 가지고 고객의 수송량과 수익성 기반으로만 고객세분화가 이루어져 있다. 즉 컨테이너 선사의 가장 기본적인 영업 목표인 선박의 소석율을 높여서 고정 스케줄 내에 빈 space를 최소화 하는 것과 고채산성 화물을 우선 선적하는 가치를 고객 가치 세분화에 적

용하는 것이다.

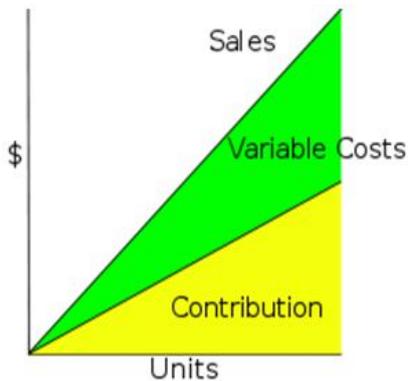
K사의 주된 고객 세분화 방식은 매출액과 TEU당 평균공헌이익 두 가지를 준으로 분류하고 있다. 매출액 기준 세분화를 R(Revenue)이라 지칭하고, TEU당 평균 공헌이익을 S (Specialty)라 지칭하여 각각 3등급으로 구분하여 의사결정 및 마케팅 활동에 참고하고 있다. 매출액 기준으로 분류된 등급을 우선시 보고 TEU당 평균 공헌이익을 참고로 활용하는 방식이 실무적으로 활용되고 있다. 그러나 현재 개념 도입 수준의 단계로 적극적인 활용은 제한적이다.

공헌이익이란 회계용어로 판매수량의 변화에 따라 변동되는 ‘총수익과 총변동비의 차이 “(= 매출액-변동비)로 고정비를 회수하고 이익을 획득하는데 공헌하는 이익을 뜻하며, 현재 공헌이익을 기준으로 고객을 세분화하는 방식이 일반화 되어 고객의 기여도를 판단하는 주요 기준으로 활용되어 지고 있다. 컨테이너 해운 선사의 특징을 최대한 반영하여 변동비를 어떻게 잡느냐에 따라 K사 내부적으로는 CM0, CM1, CM2 세 가지로 구분하여 활용하고 있다. 수많은 착오와 고민을 통해 고객의 수익성을 기반으로 분류할 수 있는 가장 합리적이고 단순하지만 실용적인 방식이 아래의 CM 기준이라 판단하고 있으며, 현재 CM1 금액 기준(CM1 평균 금액 기준)으로 고객 세분화에 활용하고 있다.



<그림4-3> K사의 고객 세분화 기준

자료: K사 내부 자료



매출액에서 변동비를 뺀 만큼이 CM이며  
이 때, 변동비의 기준을 어떻게 잡느냐에 따라,  
KMTC 내부적으로  
[CM0, CM1, CM2]로 구분하고 있음

#### <그림4-4> CM의 정의 및 구분

자료: K사 내부 자료

◆ 매출 (운임수입) 이란? OCEAN FREIGHT(O/F) + ALL OTHER CHARGE

◆ CM의 구분

i) CM0 = 매출 - 화물변동비

ii) CM1 = [매출 - 화물변동비] - Empty Positioning 비

iii) CM2 = [매출 - 화물변동비 - Empty Positioning 비] - 기기사용료

\* 화물비(CRANE+FEEDER+TALLY+STEVEDORE, ETC) + 대리점비(AGENT COMMITION)

\* EMPTY POSITIONING 비 (VEP, EMPTY FEEDER, DRAYGE COST 포함)

\* 기기사용료: 마스터 리스비 + Empty 컨테이너 보관료 + 수리비 + VAN 조작료 (컨테이너 감가상각비 제외)

K사는 고객 세분화 방식에 있어서 수익성을 기준으로 본 두가지 항목 수송량과 공헌이익을 보기 때문에 다른 여러 가지 요소가 결합된 객관적이

고 실질적인 고객가치 평가를 통한 세분화라 보기 어렵다. 실제로 이러한 방식을 통한 세분화 정보는 다만 참고자료로만 활용되어 질 뿐 실질적인 의사결정에 결정적인 역할을 하거나 구체적인 마케팅에 활용되어 지기는 매우 어려운 실정이다. 결국 관리자(팀장 등)의 주관적인 의견이나, 영업 사원의 감에 의존한 고객의 중요도 설정이 여전히 중요한 척도가 되고 있고 부정확한 평가임을 스스로 알고 있으므로 고객 세분화의 개념 자체가 활용되지 못한다고 볼 수 있다. 최초 고객 가치 평가 항목으로 정한 사항들을 요소별 비중을 가지고 어떠한 방식으로 포함시켜 가장 실제에 근접한 가치평가 틀을 만들 것인지는 심도 깊게 고민해봐야 될 부분으로 보인다.

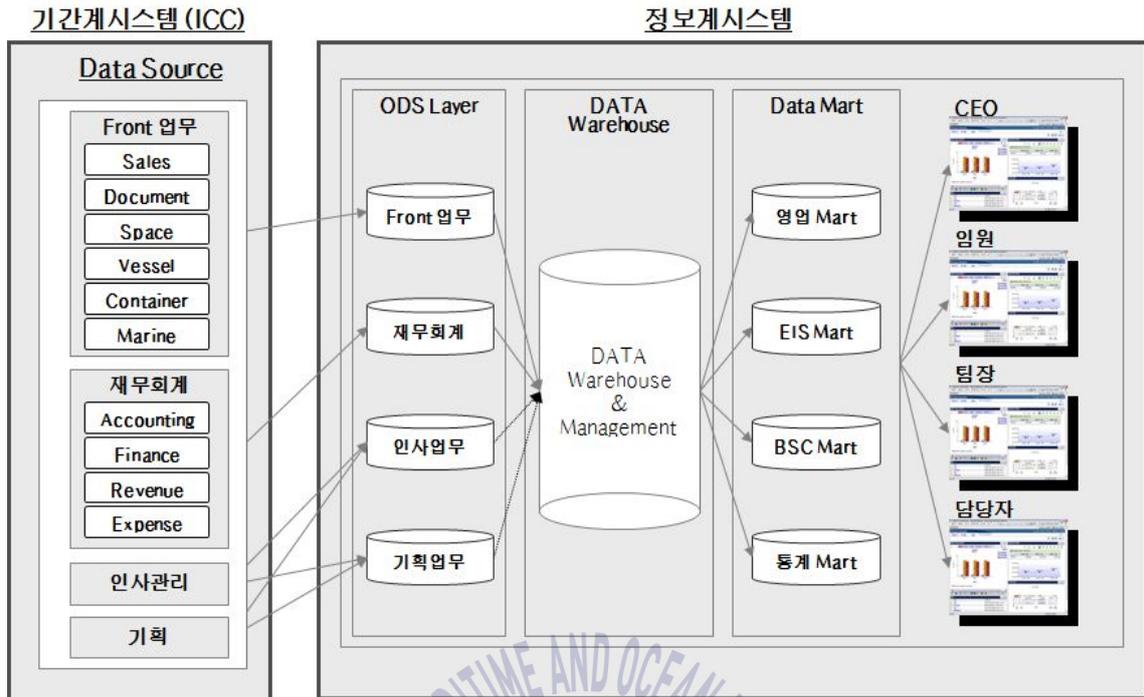
## 제 2절 CRM 프로세스 및 시스템 운영 분류 현황

### 1. 분석 CRM (Analytical CRM) 프로세스

전체 CRM의 기반이 되는 영역인 분석 CRM의 경우 고객데이터를 축적, 관리, 분석하기 위한 모든 과정을 지원하는 정보기술 요소로 K사의 경우에도 아주 일반적인 분석 CRM의 구조를 그대로 따르고 있다. <그림 4->에서 표현되바와 같이 DATA SOURCE는 기간계시스템이자 강력한 ERP 시스템은 K사 ICC DATA 에 기반을 두고 있다. FRONT 업무인 SALES, DOCUMENT, SPACE, VESSEL, CONTAINER, MARINE 등 컨테이너 선사의 기간업무 관련 데이터는 ICC 시스템에 그대로 빅데이터의 형태로 저장되어 있다고 봐도 무방하다. 또한 재무회계 (Accounting, Finance, Revenue, expense), 인사관리, 기획을 망라한 대부분의 회사 기반 업무관련 데이터가 SOURCE로서의 역할을 한다. 현재 K사는 데이터 통합이 대체로 잘 이루어지고 있어서, 기존에 FRONT 업무에 치중되어 있던 데이터 통합이 2012년 8월 ICC VERSION 업그레이드를 통해 FRONT 업무 뿐만 아니라 재무, 인사, 기획, 총무 등 회사 전체를 망라한 데이터의 통합이 이루어 졌다. 이러한 DATA

SOURCE 는 업무 부문별로 ODS (Operationanl Data Store) layer에서 실시간 정보의 처리와 그에 의해 생성된 정보가 다시 저장되어 진다. 이러한 DB는 하나의 통합된 데이터 저장 공간으로 분산 운영되는 업무별 시스템에서 필요한 데이터를 추출하고 통합하여 정보화하는 Data Warehouse에 의해 분류, 저장, 관리되어진다. 또한 Data Mart에 의해 정해진 주제를 가지고 소규모 데이터를 추출하여 분석할 수 있도록 분류 관리되며, OLAP (Online Analytical Processing)을 통해 필요에 따라 운영되어 진다.

K사의 정보시스템 요소를 분석하면, 대체로 Data source 의 수집, 관리 및 Data Warehouse를 통한 분류, 저장, 관리까지의 프로세스에 대하여서는 성공적인 프로세스를 구현하였다. 특히 앞서 서술한바와 같이, 통합 ERP 시스템(ICC)의 version 업그레이드를 통해 전체 data source가 단일 시스템으로 하에 통합되면서 Data Warehousing은 잘 구축되어있다. 그러나 이렇게 방대하고 실용적인 data 가 저장되어 있음에도 불구하고, 목적 별 단위구성별 데이터 분류가 미흡하고 특히 필요한 정보를 쉽게 접근하여 일상업무, 분석업무, 의사결정에 활용하는 과정이 제대로 구축되어 있지 않는 점이 가장 큰 약점으로 보인다. 현재 계속해서 관련 기능들이 보완되고 있기는 하나 현재까지도 원하는 정보를 선별하여 확인하기 위해서는 Data Warehouse에 저장된 data를 excel 파일 등의 형태로 다운로드 하여 재가공하는 작업을 거치는 경우가 자주 발생되고 있다. 이는 소수의 사용자들이 소규모 데이터를 추출하여 분석할 수 있도록 하는 Data Mart 의 구현이 부족한 것에 기인한 것으로 보이며, 그로 인해 OLAP의 운영에도 많은 제약이 따른다고 볼 수 있다.



<그림4-5> K사의 정보시스템 요소

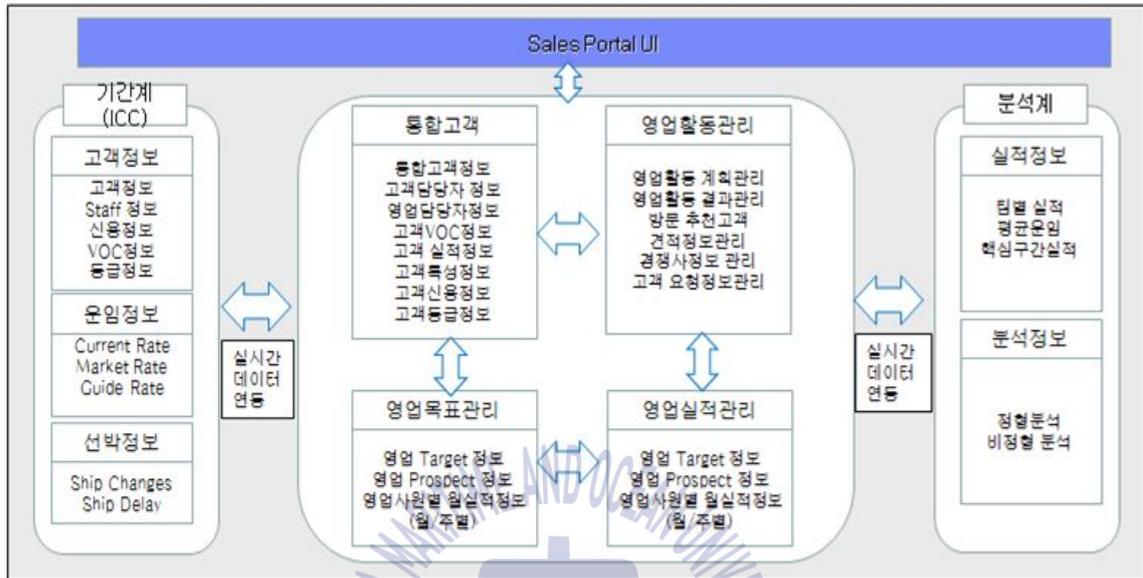
자료: K사 내부 자료

## 2. 운영 CRM (Operational CRM) 프로세스

영업활동 지원 강화를 위해서는 크게 영업활동의 전략을 도출하고 현행 영업활동 프로세스를 분석하고 목표 영업활동의 프로세스를 설계하는 영업사원 활동 프로세스 표준화로 시작하여 세일즈 포털화면을 도출하고 세일즈 포털 모델링을 하는 세일즈포털 시스템 모델링 단계를 거쳐서 영업사원의 성과관리 방안까지 도출해야 한다.

과거에는 영업활동 조직과 고객지원조직이 별개로 움직이는 것처럼 생각하고 별도의 시스템 구축을 해왔었다. 그러나 현재의 발달된 IT 시스템에서는 SFA 구축시 영업의 활동과 고객지원부서의 업무 연계성을 강화해야 한다. 또한 국적 컨테이너 선사 영업사원들이 엑셀, 워드, 또는 기간계 시스템에 작성하여 실제 작성하는 세일즈 리포트를 데이터 베이스화할 수 있게 항목화할 필요가 있다. 예를 들어 고객, 사용구간, 물량, 포트, 경쟁사 운임수준, 경쟁선사, 경쟁사 사용 이유, 비고 등이다. 이를 통해 기

업에서는 SFA를 통해 영업 노하우가 매일 SFA와 CRM 데이터베이스에 축적되며 기업은 개별 영업사원의 역량 및 비정형화된 전술에 의지하지 않게 된다.



<그림4-6> Sales Portal 구성도

자료: K사 내부자료

K사의 경우 이러한 모델에 기반하여 web환경 하에서 국내 뿐만 아니라 전체 서비스 지역 (Global network)에서 활용가능한 Sales Portal 화면을 2011년 9월 완성하여 활용을 시작하였다. 그러나 최초 의도와는 달리 별도의 web 환경에서 관리되어지는 SFA 프로세스는 아래와 같은 이유로 인하여, 실제 활용이 전무하게 전락하였다.

첫째, ERP 시스템과의 이중 운영으로 인한 중복 관리 문제이다. 강력한 워킹 프로세스를 갖춘 사내 ERP 시스템 (ICC)와 별개로 움직이다 보니 중복으로 데이터가 기재되어 연동되지 못하고, 사용자와 관리자 모두에게 오히려 업무 부담으로 간주되면서 사용이 되지 못하게 되었다.

둘째, 관리자 위주의 시스템 운영으로 인한 사용자의 제한이다. 국내 및 해외 각 영업소의 실적 현황 등을 관리하기 위한 Tool이 가장 큰 목적이 되다 보니 실제 영업담당자들 선에서는 강압적으로 내용을 입력하고 방어

적인 입장에서 시스템을 사용하게 되면서 스스로 영업적으로 활용할 수 있는 정보 획득에는 거의 사용되지 못하였다,

셋째, 사용자 및 관리자의 프로그램 이해도가 크지 못하였다. 실제 구현된 프로그램의 화면이나 기능 자체가 기존의 단순 실적조회 기능보다 복잡하고 사용이 어려운 점이 많다보니 익숙해지기도 전에 사용자체를 하지 않고 관리역시 흐지부지된 실정이다.

이에 K사는 2012년 8월부터 ERP 시스템 자체 내에 SFA 프로그램을 포함시켜 별도의 Web 환경에 접속할 필요 없이 기존에 사용하는 프로그램에서 활용 가능하도록 보완 조치되었다. 또한 별도의 조작이나 추가 입력 없이도 가공된 원하는 정보를 확인 가능한 부분은 쉽게 접근 가능하도록 계속해서 기능이 보완되어 가고 있다. 그러나 아직 해당 프로그램은 경영자나 관리자 입장에서의 실적 조회 기능 수준에 그 활용이 그치는 경향이 많으며, 실제 많은 사용자들이 적극적으로 활용할 수 있는 수준에는 미치지 못하고 있다. 관리자 역시도 SFA 프로그램 내의 지원프로그램 및 분석프로그램을 적극적으로 활용하지 못하고 기존 엑셀이나 워드 등을 통한 보고서를 활용하는 경향이 크지만 계속해서 시스템 오류 및 기능 개선이 이루어지고 있다.

### 3. 협업 CRM (Collaborative CRM) 프로세스

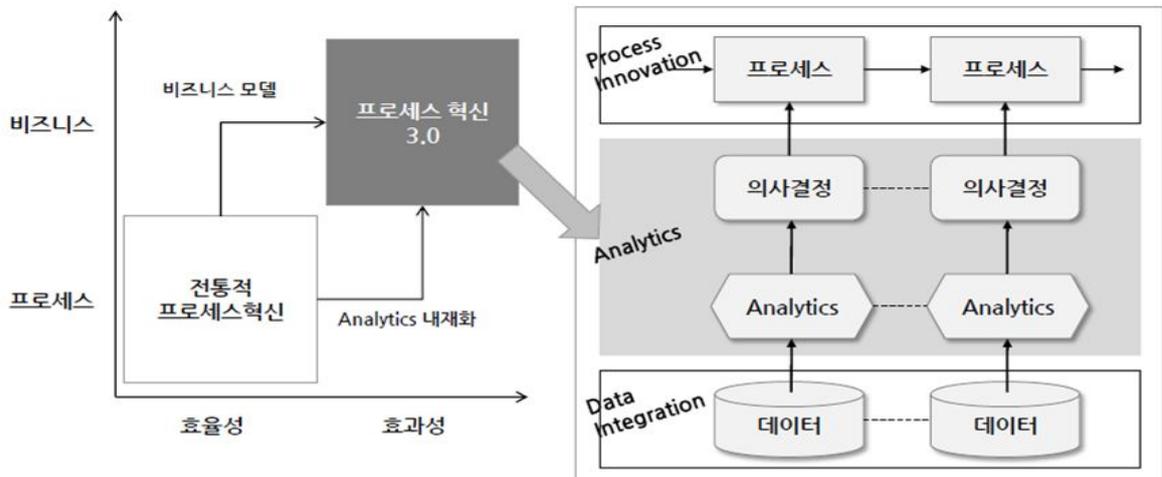
#### 1) K사의 e-서비스

K사는 오프라인과 온라인 채널의 CRM을 통합했으며, 타사 대비 국내외적으로 가장 실무적으로 활용성이 높은 e-서비스 채널을 운영하고 있다. 현재 고객 응대 및 서비스가 고객서비스 조직과 e-서비스로 양분화 되어 있으나 90%의 해당 업무가 e-서비스 사이트에서 이루어지고 있다. K사의 프로그램을 롤모델로 하여 경쟁사에서도 유사한 기능과 프로세스를 계속해서 개발해 나가고 있으며, 이미 e-서비스를 통해 활용할 수 있는 업무 범위 대부분을 개발 및 구축하고 있어서 추가적인 경쟁력 확보를 위해 스마

트폰에서 활용 가능한 web 기반의 업무 어플리케이션이 개발 진행 중이며 2016년 말 경 오픈될 예정이다.

그러나 이러한 e-서비스 채널은 대부분 편의성을 위주로 한다는 한계에 봉착하게 되어 이를 통한 e-CRM을 활용하는 부분은 매우 미약하다. e-CRM은 웹사이트를 방문하는 고객들의 로그파일을 분석해서 고객의 성향에 맞는 제품이나 콘텐츠를 실시간으로 추천해 주는 일종의 one-to-one 마케팅 솔루션이라고 볼 수 있는데, K기업의 경우 앞서 로그파일의 기록 및 유지하는 가능 (Data Warehousing 단계)하나 그러한 로그파일 분석은 현재 전혀 진행되지 못하고 있는 실정이다. 고객의 활용 이력이나 데이터에 대한 활용도가 떨어져, 다른 업종에서 가장 큰 이슈로 여기는 빅데이터 활용이 전혀 되지 못하고 있다. 예를 들어 특정 고객이 특정 포트의 서비스 스케줄이나 정보의 조회가 잦음에도 불구하고 선적 이력이 없는 경우 해당 고객을 유치를 위한 중요한 정보가 제공되어 질수 있음에도 그러한 데이터가 활용되어 지는 데는 한계를 가질 수 있다.

e-CRM의 로그분석은 결국 BA (Business Analytics)의 한 종류라고 볼 수 있다. BA는 과거의 데이터와 사례를 분석하여 어떤 이슈의 인과 관계를 밝혀내고, 향후 비즈니스 방향과 의사결정을 내리는데 도움을 주는 분석 기법을 뜻하는 경영기법이다. K사의 데이터 통합화는 완료된 상태로 보고, 데이터 활용의 방향은 주어진 자원 활용의 최적화에서 분석을 활용한 의사결정의 최적화로 전환되어야 함을 뜻한다. 현재 K사는 BA 경영기법의 도입을 스터디 중에 있으며, 2016년 3월경 도입을 위한 컨설팅 업체를 선정하여 본격적인 도입 시도가 예상된다.



<그림4-7> K사의 BA 경영기법 도입 개념

자료: K사 내부자료

## 2) K사의 텔레세일즈 (Tele Sales)

현재 국적 컨테이너 선사들은 콜센터가 대부분 구축되어 있지 않다. K사는 IPCC 콜센터 구축을 할 수 있는 프로세스 및 정보계 시스템을 도입하였지만 e-서비스 업무가 고객 점점 업무의 90%를 차지함으로써 콜센터 도입은 자체적으로 보류 되었다가 영업적인 한계 극복을 위해 텔레세일즈 조직이 구성 중에 있다. 이는 단순 업무적인 부분은 e-서비스를 통해 업무 자체를 흡수 시키고 잠재화주 및 이탈화주에 대한 관리를 위한 것으로, 이미 텔레 세일즈 조직을 구성하여 2014년 1월부터 일부 시행하고 있으며(한/일 컨테이너 운송 구간), 2016년 3월 경 부터는 전면적으로 확대할 계획을 가지고 있다. 즉 텔레 세일즈는 기존 콜센터 개념 보다 적극적인 개념으로 볼 수 있으며, 텔레 세일즈 결과를 바탕으로 가능성을 확인한 후 온라인 세일즈 (Online Sales) 시행까지 확대를 검토 중에 있다.

1년간 일부 시행된 텔레 세일즈 진행한 결과 최초 전화 Contact를 통한 서비스 안내 및 운임 견적만으로도 소량의 신규 물량 집하가 가능하였으며, K사와의 거래 의기가 없었던 신규 화주 발굴 및 서비스 홍보가 가능하였다. 또한 Contact Point 전파를 통해 지속적인 서비스 및 운임 문의가 증가되었으며, 화주 측이 제공하는 정보를 통해 마켓 운임 및 타사 정

보의 취득 또한 가능하게 되었고, 실적은 있으나 관리되지 못했던 화주의 타사 누수가 방지되는 효과를 보았다. 실제로 시범실시된 서비스 구간 내 실적 중 텔레 세일즈를 통해 집하된 물량의 비중이 1년간의 시행으로 약 5%에 이르는 목표를 달성할 수 있었다.

그러나 이러한 텔레 세일즈를 통해 나타난 문제점 또한 나타났는데 전략이 부재된 단순 GUIDE LINE 운임 수준으로는 많은 물량의 집하에 한계가 있었으며, 경쟁사를 꾸준히 거래하였던 거래 업체의 경우 선사 변경을 매우 꺼리는 경우가 많았고, 신규 거래처가 증가할 수로 전화 응대 외에 업무적 부담이 계속해서 증가되는 등의 부작용과 텔레 세일즈 담당자의 짧은 경험으로 인한 신속한 화주 응대에 제한이 많았다.

이러한 문제점을 극복하기 위하여 선택과 집중의 전략, 즉 대형화주 중심으로 영업사원을 지정하여 영업을 강화하고, 중소형 화주 중심으로 텔레 세일즈 영업을 집중하는 방식을 지향하고, 거래 증가 업체는 필요시 판단하여 담당 영업사원을 지정하여 관리를 강화하였다. 또한 지속적인 내부 교육을 통해 업무 응대 개선을 꾀하였고, 다양한 평가 지표 도입으로 인센티브제도를 검토 중에 있다.

<표4-5> K사의 Tele Sales 진행 방식 개괄

주요 단계	세부 단계	주요 내역
Contact List 준비	영업초기 단계 (1차 Contact List)	당사 거래 내역은 있으나 최근 1년간 실적이 전무한 화주
	영업적용 단계 (1차 Contact List)	실적이 있으나, 영업 담당자가 지정되지 않은 화주
	영업본격 단계 (1차 Contact List)	영업 담당자가 지정된 업체중, 실적이 미미하거나 주요관리 대상이 아닌 화주
전화 영업 초기 Contact 방식	① 물량 유무 확인	컨테이너 비즈니스 물량 유무
	② 업체 성향 파악	화주의 K사 이용 의향 및 관심도에 따른 성사 가능성 기준으로 3등급 구분 (A등급: 성사 가능성 높음, B등급: 성사가능성 추가확인 필요, C등급: 성사가능성 낮음)
	③ 화주 안내	화주 Key Person 확인 및 K사 담당자 정보 메일 전달 - 화주 Return Call 유도
	④ 운임 offer 및 feed back	Guide Line 운임 활용, 관리자 의견 접수 후 2차 Contact 통해 추가 집하 활동 진행
기타 영업활동 관리 방식	내용 정리	Key Information 외에 화주 언급 내용을 Contact list 상에 정리하여 2차 영업 활동 시 활용
	Sales Memo 활용	확인된 주용 영업 정보 및 운임 Offer 내용 통합 시스템 (ICC)의 Sales Memo 에 기록
	Review	주 1회 주기적인 활용 내역 및 결과(실제 수송량) review 및 개선사항 검토

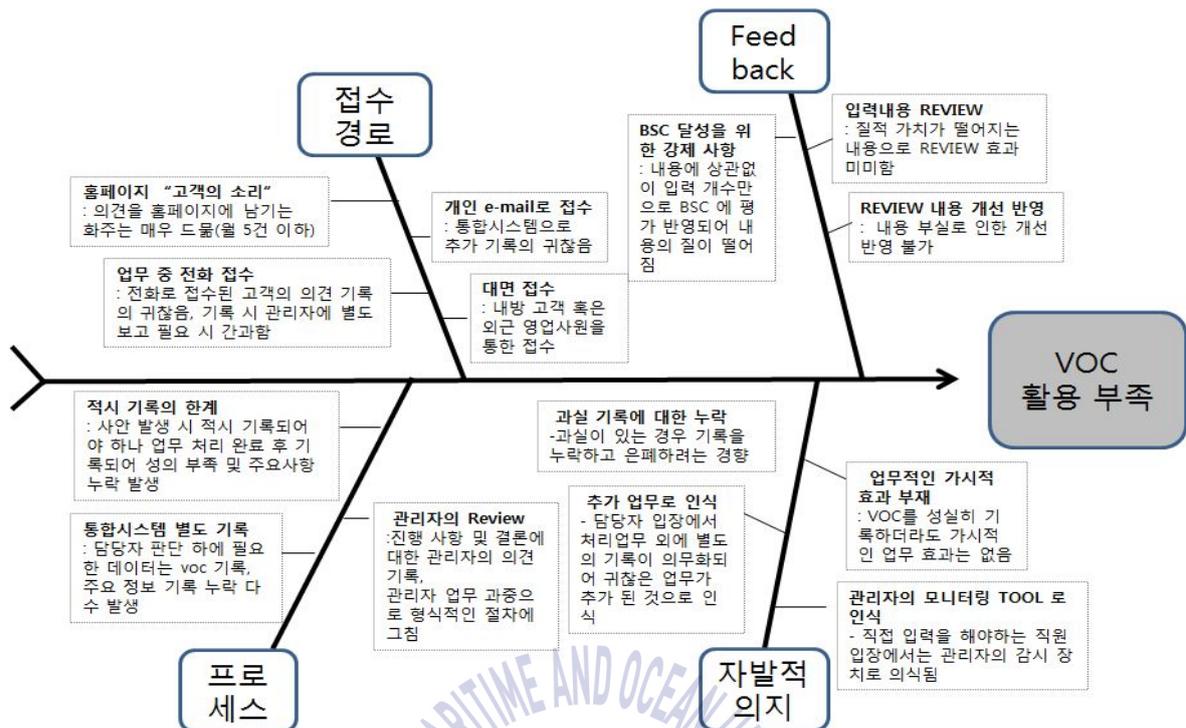
자료: K사 내부 자료

### 3) K사의 VOC 시스템 구축

K사는 국내 및 해외법인에서 효율적으로 고객의 VOC를 수집 및 고객의 니즈에 대한 분석력을 강화하기 위하여 VOC 시스템을 인터넷 웹사이트 ‘고객의 소리’를 통하는 방식 및 e-mail, 전화 등을 통해 접수 가능하도록 시스템에 개발하였다. 또한 BSC (Balance Score Card)와 VOC를 연동하여 지속적인 입력 및 관리가 가능하도록 하였으며, VOC 리드타임 강화를 위하여 접수된 VOC를 4시간 이내에 처리하는 업무 프로세스를 구축하였다. 그리고 VOC 관리자라는 직책을 두어 동일한 문제의 재발방지 및 체계 마련을 위한 정책 형성 자료로 활용하고 있다.

그러나 VOC가 접수되고 관리되는 프로세스 자체는 구축이 되었음에도 불구하고 실질적으로 필요한 정보들이 적극적으로 입력 저장되는 정보의 질(Quality)은 매우 떨어지는 실정이다. 아래 <그림 4-8 > K사의 VOC 활용 부족에 대한 FISH BONE CHART에서 보는 바처럼 접수 경로와 프로세스의 한계, 자발적 의지 부족으로 FEED BACK 자체가 의미 없게 되었다.

이에, VOC 프로세스의 보완이나 개별 직원들의 기록 입력의 수고에 대비하여 과연 VOC 시행에 따른 효과가 더 큰지에 근본적인 의문을 가질 필요가 있다. e-서비스의 로그 데이터나 전화통화 데이터, 이메일 데이터 등이 자동으로 VOC 통합 데이터와 연동될 경우에는 가능하나 개별 직원들의 강제적인 BSC 목표 달성을 위한 개수 채우기 식의 입력으로는 효과를 보기 쉽지 않다. 실제 꼭 필요한 데이터에 대하여서만 정확하게 입력하고, 입력 내용 중 담당자의 과실에 대한 귀책에서 최대한 면제가 되어야 할 것이며, 또한 관리자의 적극적인 follow-up이 뒷받침 되어야 할 것이다.



<그림4-8> K사의 VOC 활용 부족에 대한 FISH BONE CHART

자료: K사 내부자료

### 제 3절 현행 CRM 프로세스의 성공 사항

K사의 CRM 운영에 대한 성공 사항에 대하여 살펴보자.

첫째, 강력한 자체 개발 ERP 프로그램을 바탕으로 한 고객정보통합 기능이다. 컨설턴트의 가이드 내에서 실무자의 필요와 수요에 맞춰서 개발된 K사의 ERP 프로그램은 K사의 비즈니스 내외부 환경에 가장 적합한 형태로 개발되어 실무자들이 매우 편리하게 사용되는 장점이 있다. 그로 인해 모든 업무의 활용은 통합 ERP 시스템을 통해서 진행되고 모든 데이터들이 ERP 시스템 내에서 내제되어 있다. 고객사용 위주의 e-서비스를 비롯하여 각 부서별 업무 프로그램은 사용자 위주의 편의성이 매우 극대화 되고 일원화 되어 있어서, 모든 데이터가 통합 관리될 수 있게 되었다. 문제는 이러한 통합된 빅데이터를 어떤 방식으로 활용 할지에 대한 연구이다.

둘째, 고객 세분화를 통한 맞춤형 서비스 제공의 시도이다. 매출액과 단위당 공헌이익을 통해 고객의 기여도나 중요도를 구분하여 관리하는 개념이 처음으로 도입되어 완벽한 활용에는 미치지 못하나 어느 정도 의사결정이나 마케팅 등에 활용되어 지고 있다. 그러나 좀 더 다양한 요소를 포함한 수치화된 고객 가치 평가를 통해 객관적이고 실질적인 고객 세분화가 이루어질 필요가 있다.

셋째, 최초 도입 당시 분석 CRM 위주의 활용도 수준에서 운영 CRM과 협업 CRM으로 내용이 확대되고 있다. 시스템 구축 단계에서 벗어나 실질적으로 활용하고 실적을 도출할 수 있는 구체적인 프로세스 운영 단계에 있다고 할수 있다. SFA, e-CRM, VOC, 텔레 세일즈 등의 프로세스가 실제 운영이 되면서 성과와 문제점을 함께 도출하고 있다고 할 수 있으며, 어떻게 하면 이러한 문제점들은 개선하고 극복해 나갈 것인가가 중요하다.

넷째, 사내 CRM 전문가의 양산과 사용자의 숙지도 향상이다. 도입 당시 컨설팅 업체를 통해 개념을 이해하고 K사 내부 시스템에 접목시키기 위한 작업이 계속되었으나, 현재는 최초 도입 당시의 부서별 담당자가 그대로 남아 문제점을 해결하고 개선방안을 연구하고 있으며, 실무적인 특징을 가장 잘 고려한 내부 CRM 시스템 개선에 일임하고 있다. 또한 사용자들 역시 2~3년 간의 지속적인 사용을 통해 관련 프로그램에 익숙해지면서 능률이 향상되고 있다. 대부분이 자체 개발된 프로그램이다 보니 결국 사용자가 어떻게 활용하고 FEED BACK되는 지가 성공의 핵심이다.

#### 제 4절 현행 CRM 프로세스의 한계와 미비점

K사의 경우 직원들의 헌신적인 노력과 최고경영자의 의지로 자체 개발 CRM 시스템 자체의 수준은 매우 높은 수준을 보여 주고 있다. 그러나 초기의 의지와는 다르게 최초 개발이후 관리와 운영 면에서 몇 가지 한계점을 보여 주고 있으며 활용 면에서도 매우 제한적인 부분을 많이 보여 준다.

첫째 무엇보다 먼저 CRM이 도입될 때 정확한 고찰이나 평가 없이 되어 정확한 목표와 활용방안을 가지고 있지 못하다. 즉 전사적인 관점에서 뚜렷한 목표와 활용방안을 가지고 있지 못하다 보니, 필요에 따라 이런 저런 기능을 난립해서 개발하고 활용하게 되어 정성적 효과는 도출 가능하지만 정량적 효과를 도출하지 못하고 있다. 개인고객을 상대하는 다른 업계의 경우 정확한 정량적 목표를 산정하여 CRM을 구축 활용 하고 CRM 운영 시 정량적 목표를 측정할 수 있는 시스템을 같이 구축하고 있다. 그러나 K사는 많은 비용과 노력을 들였지만 그 효용에 대해서는 정확하게 측정이 불가능한 상태이다.

둘째, 단기적인 성과에 치중하다 보니 활용 가능성이 무한한 개념을 축소해서 사용하는 면이 크다. 실제로 CRM 시스템 운영을 주관하는 부서는 실제 운영하고 활용해야 될 고객서비스팀이나 영업팀이 아닌 정보전략팀(IT)에서 하고 있는 실정이다 보니 기술적인 특면만이 강조되고 실무와는 동떨어져서 움직이는 경향이 크다. 한 예로 화주의 정보를 기록 유지해야하는 VOC 의 경우 대부분 기재가 되지 못하여 활용되지 못하는 사례가 많다. 즉 직원들 중에 사용자의 편의와 활용을 위한 목적 보다는 관리자의 관리 도구로 활용되는 경향이 크다.

셋째, 고객 DB 의 문제이다. 국내 및 해외법인의 고객과 영업조직의 고객정보의 통합관리에 성공했지만 해당 정보의 최신화 및 운용에 대한 조직적 관리가 부족하다. 일부 고객관리 및 영업 조직에서 고객 데이터 베이스를 등록하고 갱신을 진행하지만 업무 프로세스 상 필요한 경우에만 업데이트가 되는 등 시시각각 변하는 고객데이터를 따라 잡지 못하며. 국내 고객에 대한 DB는 비교적 높은 데이터 수준을 가지고 있지만 그에 비해 해외의 경우 본사차원의 통합목표로 활용 및 관리되지 못하고 있다.

넷째, 성과 측정 TOOL 부재로 인한 효용 측정 불가이다. 완전하지는 않다하더라도 이미 도입되어 사용되어지는 프로세스에 대하여 투입된 비용 대비 얼마만큼의 효용을 만들고 있는지에 대한 성과 측정 툴이 전혀 없다. 이로 인해 CRM 프로세스 자체에 대한 공감과 이해가 부족하게 되고

개선을 위한 투자가 줄어들 수밖에 없게 된다.

마지막으로 다섯째, 직원들의 이해도와 공감대의 부족이다. 직원들에 대한 공감과 이해 없이 최고 경영자의 의지에 의해 최초 도입되어 운영되다 보니 직원들은 기존 CRM 프로그램 중 익숙한 몇 가지 기능에만 활용도가 크게 되고 새로운 기능에 대한 활용도가 떨어지면서 필요에 의한 추가개발 자체도 매우 더디게 진행되고 있다. 또한 최초 도입 당시 강력한 최고 경영자의 의지와는 다르게 시간이 지나면서 정량적인 효과가 도출되지 못하다 보니 활용에 대한 활용 및 개발 의지가 약해진 실정이다. CRM이라는 틀은 도입하여 운영하고 있지만 여전히 고객 데이터의 오류 및 비현행화, CRM 전문인력의 부족, 현장조직과의 연계 부족은 그대로 도출되고 있다.

#### 제 5절 국적 컨테이너 선사의 CRM 도입 및 운용 현황

K사 외에 국적 컨테이너 선사의 CRM 추진 및 운영 현황을 살펴보면, 먼저 국내 리딩 컨테이너 국적 선사인 한진해운이 2005년부터 시작된 전사적 경영혁신(PI)의 일환으로 고객 중심의 경영과 마케팅 활동을 펼치고자 CRM을 구축하여 활용하고 있다. 현대상선은 PI 2단계 프로젝트를 통해 2011년 2월부터 고객관계관리 (CRM) 시스템 구축을 진행해 2012년 2월에 성공적으로 완료하여 활용 중이다. 기타 컨테이너 국적선사들의 CRM 현황은 SFA 도입과 e-서비스 도입 및 재구축을 위한 해당 기업 자체적인 CRM 정비 수준에 아직까지는 한정되어 있다.

대외비로 분류되는 CRM 정보의 특성으로 인해 여러 국적 컨테이너 선사 에 대한 세부적이고 면밀한 조사는 실시되지 못하였으나, 각 국적 컨테이너 선사 내부 직원, 즉 실제 사용자의 개괄적인 정보와 의견을 종합하여 보았을 때, 규모가 큰 한진해운과 현대상선과 비교적 CRM의 도입이 빨랐던 K기업의 경우 e-CRM, SFA, VOC 등의 CRM 프로그램이 성공적으로 도입되어 활용되어 지고 있으나, 실제로 가시적인 효용이나 성과를 이끌어 내기는 힘든 수준이며 도입 단계이후 지속적인 개선을 통해 효용성을 이끌

어 내는 계획적인 작업이 미진하다 할 수 있으며, 이는 앞서 언급한 K사의 한계 및 미비점에 그대로 일치한다고 할 수 있다. 장금상선, 흥아해운 등의 중견 선사들은 단일화된 ERP 시스템을 통해 통합 CRM 정보의 관리가 가능한 수준이며, 구체적인 고객 분류는 이루어지고 있기는 하나, CRM을 통해 실제적인 성과를 만들어 낼 수 있는 SFA 나 VOC, e-CRM 등의 기능이 프로그램화 되지는 않고 아직 개념적인 도입만 되어 있었다. 결론적으로 리딩 컨테이너 선사를 통해 CRM의 활용이 구체적으로 시도는 되었으나 실질적인 성과를 만들어 내지 못하였으며, 그 외의 중견 선사들은 아직 큰 필요성을 가지고 적극적으로 도입, 활용하려는 움직임이 부족한 실정이다. 외국계 선사들 역시 CRM의 활용이 거의 전무하다 볼수 있으며, 이는 폐쇄적인 컨테이너 선사의 영업 환경과 제한적인 CRM 대상(업체 수) 그리고 아직은 완벽하게 고객(화주)가 주도 한다하기 보다는 공급자(선사)가 일부 마켓을 주도하는 것이 남아 있음으로 인한 것이라 해석된다.

<표4-6> 컨테이너 선사의 CRM 운용 현황

	단일 ERP 시스템 (Data 통합)		콜센터 / 텔레 세일즈		SFA		e-CRM		VOC	
	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항
한진해운	○	전체 선적 내역 기록/유지/추출/활용 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 도입은 없으며, 고객 응대는 고객센터 부서에서 담당함	○	2015년 부로 SALES PORTAL 프로그램 전면 개선 후 영업 부서 및 해외 법인 등에서 활용 중	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	○	화주 불만 및 요구사항 접수 및 DATA 관리 진행 중이나 활용은 미진함
현대상선	○	전체 선적 내역 기록/유지/추출/활용 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	○	영업부서 및 해외 법인 등에서 활용 중이며, 실적 관리 프로그램으로 폭넓게 활용	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	X	화주 불만 사항 접수 내용만 별도 파일로 관리 중
장금상선	○	자체프로그램 사용 중이며, 국내 및 해외 전체 data 통합 관리 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	별도 프로그램 활용 없으며, 통합 시스템을 통해 실적 추출 후 활용 수준 진행	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	X	화주 불만 사항 접수 내용만 별도 파일로 관리 중
흥아해운	○	한진해운 프로그램 도입하여 동일한 기능 사용 중	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	별도 프로그램 활용 없으며, 통합 시스템을 통해 실적 추출 후 활용 수준 진행	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	X	화주 불만 사항 접수 내용만 별도 파일로 관리 중
NYK	○	한진해운 프로그램 도입하여 동일한 기능 사용 중	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	통합 시스템을 통해 실적 추출 및 확인 정도 가능 (데이터 다운로드 후 엑셀 파일 등으로 관리)	X	e-SERVICE 도입하여 일부 시행 중이며 데이터 활용은 전무함	X	별도의 관리 활동 없음
CHINA SHIPPING	○	자체프로그램 사용 중이며, 본사 (중국) 및 해외 전체 data 통합 관리 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	통합 시스템을 통해 실적 추출 및 확인 정도 가능 (데이터 다운로드 후 엑셀 파일 등으로 관리)	X	e-SERVICE 도입하여 일부 시행 중이며 데이터 활용은 전무함	X	별도의 관리 활동 없음
고려해운	○	기간제 시스템 (ICC)에서 전체 관리	○	콜센터 조직은 없으며, 텔레 세일즈 조직 구성하여 시행 중	○	SFA 프로그램 도입하여 시행 중이나 활용 미진함	X	BA(Business Analytics) 개념 도입 검토 중	○	화주 불만 및 요구사항 접수 및 DATA 관리 진행 중이나 활용

자료: 각 선사별 주요 실무 담당자(영업사원) 설문 조사 (2015년 12월 기준)

## 제 6절 CRM 시스템 개선 방안

K사의 규모나 조직적 역량, B2B 비즈니스라는 제한된 범위 등을 파악했을 때, CRM을 전체로서 도입하고 모든 역량을 집중하는데는 현실적으로 어려움이 있다. 비용과 인력, 시간 소요가 더 들어 보이지만, 장기적으로 K사의 환경과 내부사정에 가장 적합한 형태의 CRM 구축을 위한 단계적 전략이 필요하다 할 수 있다.

분석 CRM 프로세스 단계까지는 어느 정도 갖추어져 있다고 판단하였을 때, 보다 완성된 CRM 구축을 위해서는 운영 CRM 프로세스 단계 즉 K사에서 이미 구축이 완료된 SFA 프로그램을 좀더 개선하여 활용도를 높이기 위해 집중할 필요가 있다. SFA에 구성된 요소들에는 CRM의 운영에 필요한 핵심요소인 고객관리, 화물 특성 관리, 고객 가치 평가 및 세분화 등이 내제되어 있으므로 SFA 프로그램 완성을 기반으로 협업 CRM 프로세스인 E-CRM 이나 VOC, 텔레 세일즈 등에 쉽게 활용할 수 있을 것이다.

많은 비용과 인력, 시간을 투입하여 도입된 CRM 인 만큼 보다 효율적인 운영을 위해서는 새로운 전략을 수립하여 실행할 필요가 있다. 도입 당시의 전략에서 문제점을 극복하고 개선을 도모할 수 있는 현시점에 적합한 새로운 전략이 필요하다. 도입 시 투입된 전문화된 인력을 재배치하는 CRM 업무 조직 재구축하고, 성공과 실패한 분야를 선별하여 개선을 위해 집중하고, 새로운 CRM 프로세스 분야 (예, 온라인 세일즈, BUSINESS ANALYTICS 등)를 연구하고 도입을 검토하여 실행해야 한다.

마지막으로 인적 측면의 지원이다. 최고 경영자가 최초 도입 당시의 강한 의지와는 달리 실제 활용 단계에서의 추진력이 약화된 측면이 있다. 많은 비용을 지불하면서 구축된 프로세스 인만큼 경영자의 강한 의지와 함께 개선에 필요한 전문가 양성과 충분한 보상, CRM과 BSC의 결합, 명확한 업무 조직 구축 그리고 최종적으로 프로그램을 사용해야하는 직원들의 인식이 보다 적극적으로 전환되도록 유도할 필요가 있다.

## 제 5장 결론

### 제 1절 연구의 요약 및 시사점

#### 1. 연구의 요약

본 연구는 현재 많은 컨테이너 선사들이 도입하여 운영하고 있는 CRM 프로세스의 보다 효율적인 운영을 위한 방안을 K사의 사례를 통해 검토하였다. K사를 포함한 많은 컨테이너 선사들이 내부 사정과 외부 환경 등에 적합한 형태의 CRM을 도입하기 하기 위해 많은 비용과 시간, 노력을 투자하였으며, 어느 정도의 성과를 도출하고 있기는 하나, 완전한 프로세스를 통한 효율적인 운영에는 미흡한 부분이 많다. 아직까지 CRM 자체의 목적보다는 기업의 P/I (Process Innovation)의 수단으로만 인식되는 경향이 강하며, 기술적인 측면만이 강조되어 개별 프로그램이 실행은 가능하나, 실제 사용하는 직원들이 직접 체감할 수 있는 성과나 편의성 혹은 직원 스스로의 적극적인 개선의지 등이 취약하기 때문이라고도 볼 수 있다.

전체적으로 도입을 위해 분석 CRM 단계까지는 어느 정도 완성을 기하고 있으나 운영 CRM 및 협업 CRM 단계에서는 프로세스의 도입이 되었으나, 적극적인 활용과 성과 도출이 미흡한 부분이 크며 단계적인 전략 즉, 운영 CRM의 완성 이후 협업 CRM의 세부 개선이 이루어져야 될 것으로 사료된다. 단기간에 한꺼번에 성과를 보는 것은 불가능하므로 추진하는 조직의 활동이나 프로그램의 우선순위를 정할 필요가 있다.

또한 글로벌화 된 컨테이너 선사의 영업 조직 특성상 국내 CRM 프로세스를 해외 영역으로 확대하여 효용을 극대화할 필요가 있으며, 다양한 요소를 적용한 고객가치평가 가치를 통해 수치화된 고객세분화가 필요하고, BA(Business Analytics)와 온라인 세일즈 등 새로운 개념의 CRM 형태의 도입도 검토가 필요하다.

마지막으로 고객 중심적 체계 구축이다. 현재 CRM 프로세스는 경영자의 의지로 도입되었으나, 직원들의 활용의지가 떨어진다는 특징이 크다. 즉

경영자 혹은 관리자의 모니터링 TOOL로서의 역할만 수행되어질 소지가 있어서, 관점을 고객 중심적인 체계로 전환할 필요가 있다. 고객의 니즈를 보다 합리적이고 효율적으로 충족시켜 줄 수 있는 역할로서의 CRM에 대한 이해를 통해 경영자, 관리자, 사용자(직원) 모두가 공감할 수 있는 활용과 개선이 이루어져야만 제대로 된 성과가 도출될 수 있다.

## 2. 학문적 의의

기존의 CRM 시스템 운영에 관련 연구들과 비교하였을 때 본 논문의 의의를 다음과 같이 찾을 수 있다. 첫째, 성공적인 CRM 운영을 위한 연구의 관점 안에서 일관성을 가지고 있다. CRM 구축과 운영을 성공적으로 이루기 위한 선행 연구, 표준 프로세스 및 K사의 단순 사례 연구지만, 방법론적 관점에서 체계적인 접근을 하고자 하였다. 둘째, 기존의 연구는 해당 업계 또는 특성을 포함하지 않고 일반적인 관점에서 단순히 CRM 시스템 도입 및 운영의 성공요인과 실패요인에 대해서 분석하고자 하였다면 본 연구는 컨테이너 국적선사에 한정하여 업계 특성을 최대한 반영하고자 K사의 사례를 제시하여 성공적인 CRM 운영에 참조가 되도록 논문을 작성하였다.

## 3. 실무적 의의

본 연구는 실제 관련 업계에서 CRM을 도입하여 운영하고자 할 때 참고할 수 있도록 하였다. 실제 국적 컨테이너 선사 뿐만 아니라, 유사 업종인 벌크선사 혹은 포워더, 항공업계 등에서도 본 자료를 활용할 수 있도록, 고객 분석, 고객 DB 통합, 고객세분화 등에 의미가 있는 참조 사례를 제공함으로써 CRM을 성공적으로 운영하고자 하는 기업의 실무자들에게 의미가 있지 않을까 희망한다.

또한 현업 사례와 함께 CRM의 운영 관련 선행연구를 함께 요약 제시함으로써 학술적 정보를 실무자가 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 하고자 하였다.

## 제 2절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 논문은 선행 연구와 연구소, 관련 협회, 언론 기관 등의 기록을 수집하였고, 사례연구 대상 기업의 내부 자료를 활용하여 사례 분석을 하고자 하였으며 그럼에도 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 성공적인 CRM 운영방안 도출 시 영향을 미치는 다양한 변수들은 좀 더 구체적으로 분석하는 부분은 미흡하였다. 예를 들어 K기업의 사례 연구 시 성공적 운영에 중요한 부분이라 할 수 있는 보상이라든지, 사내 분위기 등에 대한 고려가 결여되었다.

둘째, K기업의 성공 및 실패 요인에 대하여 객관적으로 수치화된 결과가 아닌 담당자의 주관적인 관점이 많이 내포되었다는 점이다. 사례 연구에서 일반적으로 필요로 하는 사례수집 및 통계적 증명과 타당성 연구결과를 일반화하는데 한계가 있다.

마지막으로, 사례 연구 대상 기업이 K기업 한군데에 국한되다 보니 비교 분석할 수 있는 대상이 부족하였다. CRM 운영에 대한 성공과 실패요인은 사내의 보안 정보에 해당한다. 예를 들어 막대한 비용과 노력을 들여 도입한 사내 CRM 프로그램의 장단점을 연구목적이라 하더라도 외부로 쉽게 공개하는 업체는 사실상 찾기가 힘들다고 할 수 있다. 여러 업체의 정확하고 다양한 정보를 얻는데 한계가 있어 K기업 사례만을 가지고 연구되어 질 수밖에 없었다.

그러나 국적 컨테이너 선사의 CRM 운영에 대한 구체적이고 실무적인 사례를 제시하고자 시도하였다는 데에 이 논문의 의의를 둔다. 향후 폭넓고 다양한 실제 해운 기업의 데이터에 근거한 성공적 CRM 운영에 관한 실증적 연구가 다시 한 번 이루어지길 바라며, 이번 연구가 실제 국적 컨테이너 선사 실무에 도움이 되는 자료로 활용되기를 희망한다.

## <참고문헌>

### □ 국내 문헌

- 1) 박유경 (2015), 『고객관계관리(CRM)요인이 BSC관점에서 기업성장에 미치는 영향에 대한 연구: 컨테이너 정기선사를 대상으로』, 한국해양대학교 항만물류학과 석사학위 논문
- 2) 모미현(2014), 『CRM의 조직요인과 관리요인이 경영성장에 미치는 영향: 카지노종사원을 대상으로』, 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문
- 3) 송영규(2014), 『컨테이너 정기선사의 효과적인 고객전략 연구』, 인하대학교 국제통상물류대학원 석사학위 논문
- 4) 김은태 (2012), 『국적 컨테이너 선사의 성공적인 CRM 시스템 구축에 관한 연구: A기업의 사례를 중심으로』, 한국해양대학교 항만물류학과 석사학위 논문
- 5) 김유비(2011), 『기업의 제품특성과 고객관계관리특성이 CRM성장에 미치는 영향: 산업별 기업사례 중심으로』, 국민대학교 국제통상학과 석사학위 논문
- 6) 변신우(2011), 『CRM을 활용한 기업의 성공적인 전략』, 울산대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 7) 송신근(2009), 『BSC 전략적 이니셔티브로서의 CRM 역량이 고객관점 및 재무관점 성과에 미치는 영향과 그 영향요인』, 회계저널, 제 18권 제 4호, 한국회계학회
- 8) 신형원(2008), 『한국기업의 CRM 성공 전략』, 삼성경제연구소 CEO INFORMATION
- 9) 송승훈(2005), 『CRM의 구축사례와 성공요인 분석』, 경희대학교 글로벌경영학과 석사학위 논문
- 10) 신성식, 허동욱(2005), 『BSC를 이용한 CRM시스템의 경영성장에 미치

는 영향에 관한 연구』, 대한회계학회 제 10권 1호

11) 황중호(2004), 『CRM 시스템과 기업의 마케팅성과간의 관계에 대한 연구』, 대한경영학회 제 44호 게재 논문

12) 박승현 (2004), 『기업의 CRM도입과 활용에 관한 연구』, 동의대학교 경영학과 석사학위 논문

13) 김종순 (2003), 『성공적인 CRM 추진전략과 구축방안에 관한 연구: 금융산업을 중심으로』, 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위 논문

14) 채용석(2003), 『고객관계관리(CRM) 구축과 실행의 문제점 및 대책』, 한국관광정보학회 제15호 게재 논문

15) 최원일(2002), 『성공적인 CRM구축 및 실행 방안』, 한국마케팅연구원 학회지 제36호 게재 논문

16) 김종권 (2002), 『CRM의 성공요인에 관한 연구: CRM 구축사례를 중심으로』, 홍익대학교 국제경영대학원 석사학위 논문

17) 김옥돈 (2001), 『장바구니 기법을 통한 웹로그 활용 방안에 관한 연구』, 한국해양대학교 물류시스템공학과 석사학위 논문

18) 이유재(2001), 『CRM을 위한 내부고객관리』, 경영논집 제 35권 4호

19) 박성수 (2012), <<CRM IT 컨설팅>>, 타임스퀘어

20) 김승욱 외 (2009), <<고객관계관리(CRM)원론>>, 법문사

21) 김형수, 김영걸, 박찬욱 (2009), <<CRM 고객관계관리 전략원리와 응용>>, 사이텍미니어

22) 류동근 외 (2009), <<해운기업경영론>>, 박영사

23) 김양렬, 민충기(2005), <<경영경제통계학>>, 명경사

□ 인터넷 자료

한국선주협회 <http://www.shipowners.or.kr>

알파라이너 <http://www.alphaliner.com>

소프트지온 <http://www.softzion.com>

삼성경제연구소 [www.seri.org](http://www.seri.org)

□ 외국 문헌

1) Obaid Mobarak Al-Shuridah (2005), 『Customer Intention As The Key To Successful CRM Implementation: Empirical Insight From an Sem Application』

