지식 경영 전략

■ eCRM(Customer Rolation Ship Management: 전자 고객 기반 경영)을 통한 고객 기반 경영의 실천

- 고객 기반 경영은 e-비즈니스 시대에 기업의 성공을 가져올 수 있는 핵심 요소로 자리잡았으며, eCRM은 고객 기반 경영을 실현하기 위한 대표적인 수단임

- eCRM의 개요
  - ·eCRM은 인터넷을 기반으로 하여 고객과 기업간의 모든 접촉 및 관계 정보를 통합·관리함으로써, e-비즈니스 시대에 가장 소중한 기업 자산으로 대두되고 있는 고객 지식을 체계화하고 충실화하는 것임
  - ·eCRM은 인적 접촉, 전화, 우편물 발송 등 기존의 고객 접촉 수단을 e-mail, 음성 서비스, 동화상 등 인터넷을 매개로 하는 새로운 고객 접촉 수단으로 전환시킴으로써 고객 관리의 효율성을 제고시킴
  - ·이를 통해 고객 만족 수준을 극대화시킴과 아울러 고객의 로열티를 증대시킴으로써 기업 가치 제고를 도모하는 새로운 고객 관계 관리 개념임
  - ·eCRM은 효과적인 고객 지식 관리와 목표 고객에 대한 집중적인 고객 관리에 중점을 둠

- eCRM의 기대 효과
  - ·첫째, 목표 시장 및 고객에 대한 전사적 지식(enterprise knowledge)의 공유가 가능하게 됨
  - ·둘째, 운영 프로세스상의 시간 소요 및 비용을 절감할 수 있음
  - ·셋째, 적은 비용으로 보다 많은 고객에 대한 접근이 가능해짐
  - ·넷째, 고객 만족도를 높여 결과적으로 기업의 수익을 향상시킴

- eCRM의 성공적 정착을 위한 전략적 방향
  - ·첫째, 고객 관리에 대한 전사적 차원의 인식 전환이 요구됨
  - ·둘째, 고객 중심의 업무 프로세스가 이루어지도록 해야 함
  - ·셋째, 고객 지식 관리의 원활화 및 신속화를 위해 기존의 고객 접근 채널을 통합해야 함

- (시사점) eCRM은 기업 경영에 있어 새로운 기회와 성장의 계기를 만들어주는 효과적인 방안으로 그 의미가 있음

eCRM을 통한 고객 기반 경영의 실천

□ 고객 기반 경영의 중요성 증대

- **고객 기반 경영은 e-비즈니스 시대에 기업의 성공을 가져올 수 있는 핵심 요소로 자리잡음**
  - · e-비즈니스의 확산은 고객에 대한 기업 사고의 완전한 전환을 요구함
  - · 지금까지 많은 기업들은 자사가 보유한 경영 자원이나 시장에서의 기업간 경쟁 구도, 제품이나 가격적 우위 등에 초점을 두고 경영 활동을 수행해 왔음
  - · 그러나 개별 고객의 욕구 충족을 위한 경영 활동이 강화되고, 고객 지식의 중요성이 강조되면서 고객을 중심으로 한 고객 기반 경영이 기업의 성공을 보장하는 핵심 요소로 대두됨
  - · 고객 기반 경영의 중요성이 증대된 배경을 구체적으로 살펴보면, 고객의 선택 범위 확대, 고객 개성화, 제품/가격에 기초한 경쟁 우위의 한계, 고객 지식의 가치 증대 등을 들 수 있음

< 고객 기반 경영의 중요성 증대 배경 >

배경	주요 내용
고객의 선택 범위 확대	고객들은 인터넷을 통해 예전보다 훨씬 더 다양한 제품 및 서비스에 접할 수 있게 됨
고객 개성화	자신만의 개성을 추구하는 경향이 강해짐에 따라 개별 고객 단위로 욕구를 충족시켜 줘야 할 필요성이 커짐
제품/가격에 기초한 경쟁 우위의 한계	기술의 발전으로 더 이상 제품이나 가격만으로는 경쟁 우위를 확보할 수 없게 되었음
고객 지식의 가치 증대	오랜 기간동안 체계적으로 축적된 풍부한 고객 지식은 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 최고의 기업 자산임

- **eCRM(Customer Relationship Management : 고객관계관리)은 고객 기반 경영을 실현하기 위한 대표적인 수단으로 대두됨**
  - 디지털 경제가 진전되면서 기업의 경영 활동 무대가 기존의 물리적 공간에서 인터넷 상의 사이버 공간으로 이동되고 있으며, 고객들의 인터넷을 통한 구매 활동 빈도도 점차 증가하고 있음
  - 특히, 고객들은 인터넷 상에서 예전보다 훨씬 더 풍부한 제품 정보를 획득할 수 있게 되었으며, 또한 고객 자신에 관한 다양한 정보를 제공하고 있음
  - 이에 따라 인터넷은 기업이 고객의 욕구를 파악하고, 제품 및 서비스를 제공하는 최대의 場으로 부각됨
  - 이는 기업들이 고객 지식을 축적하고, 새로운 사업 기회를 발굴하며, 고객 서비스를 향상시킴으로써 고객 기반 경영을 실현하는 대표적인 수단으로서 인터넷 환경 기반의 eCRM을 활용하도록 촉진하는 동인으로 작용함

□ eCRM의 개념

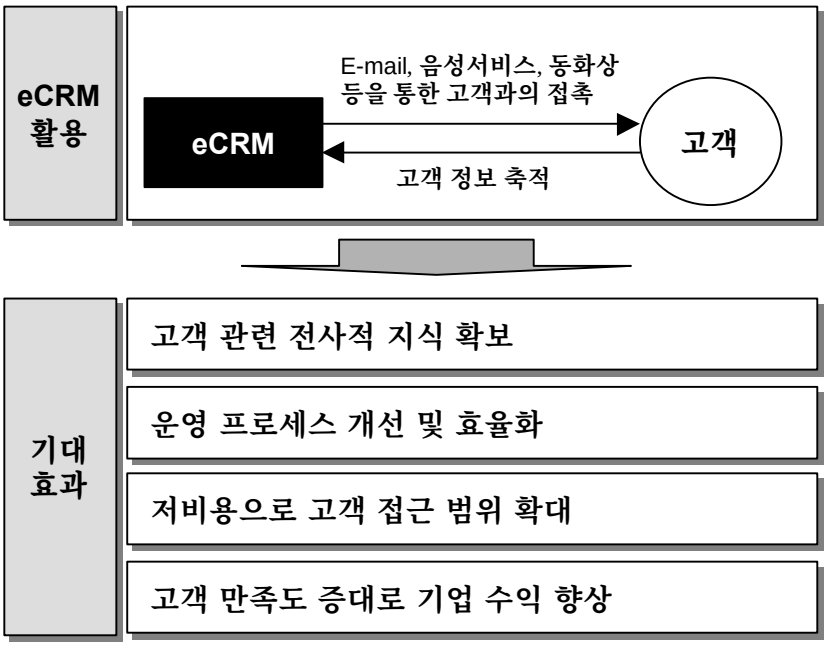
- **eCRM이란 인터넷 기반의 정보시스템을 활용하여 고객과의 관계 관리를 강화함으로써 고객의 로열티를 제고하고 궁극적으로 기업의 성장을 도모하는 것임**
  - eCRM은 인터넷을 기반으로 하여 고객과 기업간의 모든 접촉 및 관계 정보를 통합·관리함으로써 e-비즈니스 시대에 가장 소중한 기업 자산으로 대두되고 있는 고객 지식을 체계화하고 충실화하는 것임
  - eCRM은 인적 접촉, 전화, 우편물 발송 등 기존의 고객 접촉 수단을 e-mail, 음성 서비스, 동화상 등 인터넷을 매개로 하는 새로운 고객 접촉 수단으로 전환시킴으로써 고객 관리의 효율성을 제고시킴
  - 이를 통해 고객 만족 수준을 극대화시킴과 아울러 고객의 로열티를 증대시킴으로써 기업 가치 제고를 도모하는 새로운 고객 관계 관리의 개념임

- **eCRM은 효과적인 고객 지식 관리와 목표 고객에 대한 집중적인 고객 관리에 중점을 둠**
  - 고객 관계를 획득·개발·유지하는 데 경험과 정보를 효과적으로 활용하여 가치있는 고객 포트폴리오를 구축함으로써 효과적인 고객 지식 관리를 도모함

· 기업 수익성에 큰 기여를 하는 목표 고객에 대한 집중적인 관리를 통해 기업과 고객간의 장기적인 신뢰 관계를 구축함

□ eCRM의 기대 효과

< eCRM의 도입에 따른 기대 효과 >



- 첫째, 목표 시장 및 고객에 대한 전사적 지식(enterprise knowledge)의 공유가 가능하게 됨

· 자동화되고 통합된 시스템을 통해 고객 정보가 이동하게 됨으로써, 기업내 조직간의 원활한 의사소통과 정보 교류가 가능해짐

· 이를 통해 기업내 조직 구성원들은 자신들이 목표로 하는 시장 및 고객에 대해 자연스러운 공감대를 형성할 수 있으며, 이는 향후 전사적 지식의 공유로 발전할 수 있게 됨

- 둘째, 운영 프로세스상의 시간 소요 및 비용을 절감할 수 있음

· 기업내 기능상의 각 부서들간에 통합된 정보를 공유할 수 있게 되어, 업무 프로세스의 처리 속도가 빨라짐

· 불필요한 결제 및 확인 작업에 소요되는 시간 소모를 줄일 수 있으며, 처리 과정의 단순화를 통해 오류를 제거할 수 있음

- 셋째, 적은 비용으로 보다 많은 고객에 대한 접근이 가능해짐

· 인터넷을 통해 고객 접근이 이루어지면 기존의 대면 접촉 등 사람의 노동력을 필요로 하는 작업에 대한 기존의 비용을 절감할 수 있음

· 또한 시간적·공간적 제약을 극복할 수 있으며, 다양한 계층의 고객을 확보할 수 있어 기업의 입장에서는 보다 광범위한 영역의 고객에 대한 접근이 가능함

· 특히, 전문직 종사자, 고소득 계층, 야간 근무자 등 기존 방식으로는 접근하기 어려운 고객 층에 대한 접근이 가능해짐

- 넷째, 고객 만족도를 높여 결과적으로 기업의 수익을 향상시킴

· 고객이 원하는 시점에 거래가 가능해지고, 거래의 처리 속도 및 추가적 서비스가 향상됨에 따라 고객 만족도가 증대하게 됨

· 이렇듯 증가된 만족도는 기존 고객의 이탈 방지 및 구매 향상, 신규 고객 유치 등의 효과를 가져와 결과적으로 기업의 수익을 증대시키게 됨

□ eCRM의 성공적 정착을 위한 전략적 방향

< eCRM 정착을 위한 전략적 방향 >

전략적 방향	주요 내용
고객 관리에 대한 전사적 차원의 인식 전환	· 기업 전체 부문에서의 인식 전환 요구 · 태스크포스 팀과 각 부서간의 유기적 의사소통
고객 중심 프로세스 구축	· 생산자 중심의 업무 프로세스에서 고객 중심으로 전환 · 목표 고객 선정, 측정, 확장, 피드백으로 이어지는 고객 중심 프로세스 구축(SEEF)
고객 접근 채널 통합	· 채널간 혼선에 따른 비용 축소 · 기존 채널과 인터넷을 통한 멀티미디어 채널간의 효과적인 통합 필요

- eCRM의 성공적인 정착을 위해서는 다음과 같은 노력이 요구됨

· 첫째, 고객 관리에 대한 전사적 차원의 인식 전환이 요구됨
· 둘째, 고객 중심의 업무 프로세스가 이루어지도록 해야 함
· 셋째, 고객 정보 관리의 원활화 및 신속화를 위해 채널의 통합이 이루어져야 함

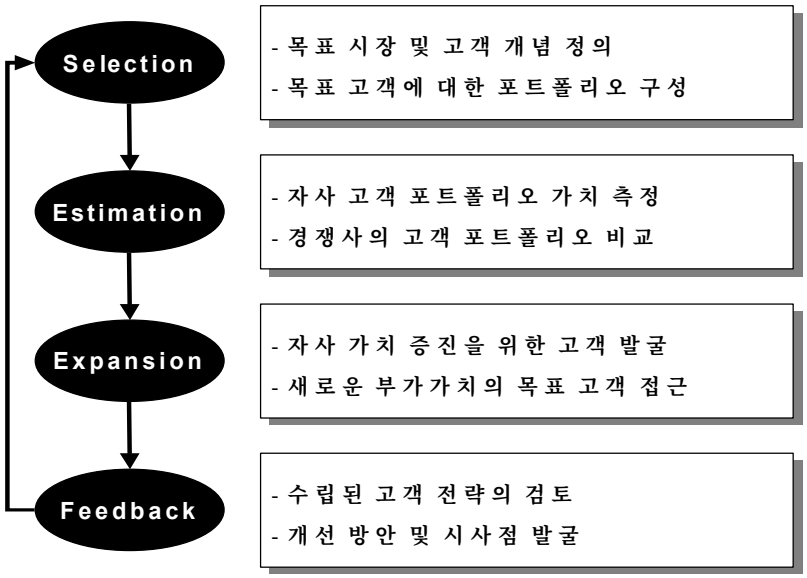
- 첫째, 고객 관리에 대한 전사적 차원의 인식 전환이 요구됨

· eCRM은 기업내 특정 부서(예를 들어 고객 담당 부서)만의 도입으로 실질적인 효과를 거둘 수 있는 방안이 아님
· eCRM이 실질적인 효과를 거두고 궁극적으로 기업 가치를 증진시키기 위해서는 기업내 모든 부서, 즉 전사적 차원에서의 인식 전환과 업무 변화가 이루어져야 할 것임
· 이를 위해서는 eCRM을 추진하는 태스크포스팀을 구성하되, 이들이 다른 부서와의 유기적인 관계를 통해 eCRM의 의미와 실제 적용을 전파시킬 수 있도록 해야 함

- 둘째, 고객 중심의 업무 프로세스가 이루어지도록 해야 함

· 기존의 기업 중심, 생산자 중심의 업무 프로세스에서 탈피하여, 고객이 중심이 되는 새로운 업무 프로세스를 구축해야 함
· 이를 위해서는 기업의 목표 고객에 대한 명확한 분석과 판단 그리고 이를 효과적으로 전략 수립에 활용하는 방안을 마련해야 함

< eCRM의 업무 프로세스 구축 : SEEF >



· eCRM의 업무 프로세스에는 여러 가지가 있겠지만, 일반적으로 목표 고객을 선정(Selection)하고, 측정(Evaluation) 및 확장(Expansion)의 과정을 거쳐 피드백(Feedback)에 이르는 일련의 SEEF 과정을 거치게 됨
· 업무 프로세스는 궁극적으로 자사의 목표 고객이 향후 기업의 가치 증진에 얼마나 기여할 수 있는가를 중심으로 구성되며, 확장의 단계에서 이를 위해 목표 고객을 확대하는 방안을 마련함

- 셋째, 고객 지식 관리의 원활화 및 신속화를 위해 기존의 고객 접근 채널을 통합해야 함

· 기존의 기업들은 고객의 정보를 확보하고 관리하기 위하여 인적 접촉을 비롯한 전화/우편 조사 등 다양한 채널을 열어두고 있었음
· 그러나 이러한 다양한 채널의 운용은 오히려 관리 비용 증대와 각 채널간 혼선으로 인한 부정적 영향을 가져올 가능성이 높았음
· eCRM이 효과적으로 정착되기 위해서는 새롭게 추가되는 인터넷 상의 멀티미디어 수단들이 별개의 채널로 운용되기보다는 기존 채널과 통합되어야 할 것임

□ 시사점

- eCRM은 기업 경영에 있어 새로운 기회와 성장의 계기를 만들어주는 효과적인 방안으로 그 의미가 있음

· e-비즈니스 환경에서 더욱 중요성이 증대된 고객에 대한 효과적인 접근을 위해 구축되는 eCRM은 기업 경영에 있어 한 단계 성장할 수 있는 새로운 기회가 됨
· 특히 급속한 성장을 이루어 선진 기업을 추격하고 있는 국내 기업의 입장에서, eCRM은 기업 경영의 새로운 핵심 키워드로 떠오르는 고객을 빠른 시간 내에 자사의 자원화 할 수 있는 효과적인 방안으로서 의미가 있음

▌정기붕 연구위원 kbj@hri.co.kr ☎3669-4063

▌김태홍 주임연구원 thkim@hri.co.kr ☎3669-4057