

碩士學位論文

인터넷여행사의 e-CRM 성공요인에  
관한 연구

- 제주지역 내도 관광객을 중심으로 -



濟州大學校 經營大學院

經營情報學科 經營情報學 專攻

金 千 石

碩士學位論文

인터넷여행사의 e-CRM 성공요인에  
관한 연구

- 제주지역 내도 관광객을 중심으로 -



濟州大學校 經營大學院

經營情報學科 經營情報學 專攻

金 千 石

2002 年 6 月

# 인터넷여행사의 e-CRM 성공요인에 관한 연구

- 제주지역 내도 관광객을 중심으로 -

指導教授 金斗京

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2002 年 6 月



金 千 石

康在銀의 經營學碩士學位論文으로 認准함.

2002 年 6 月

심사위원장 \_\_\_\_\_ 印

심사위원 \_\_\_\_\_ 印

심사위원 \_\_\_\_\_ 印

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 문제의 제기 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	3
제 3 절 연구의 방법 및 범위 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	6
제 1 절 인터넷여행사의 개념과 인터넷마케팅 .....	6
1. 인터넷여행사의 개념과 분류 .....	6
2. 여행사의 인터넷마케팅 .....	8
제 2 절 e-CRM .....	11
1. CRM의 개요 .....	11
2. e-CRM .....	19
제 3 절 CRM에 관한 선행연구 .....	29
1. CRM구축 및 활용에 관한 연구 .....	29
2. CRM구축 영향요인에 관한 연구 .....	31
제 3 장 연구모형 및 가설설정 .....	34
제 1 절 연구모형의 설정 .....	34
1. 연구모형 .....	34
2. 연구가설의 설정 .....	35
3. 구성개념의 조작적 정의 .....	35
제 2 절 연구조사설계 .....	37
1. 연구의 대상 및 설문조사 .....	37

2. 설문의 구성 및 분석방법 .....	37
<b>제 4 장 실증분석</b> .....	<b>39</b>
제 1 절 표본의 특성 .....	39
1. 표본의 인구통계적 특성 .....	39
2. 표본의 일반적 특성 .....	41
제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석 .....	42
1. 신뢰성 분석 .....	42
2. 타당성 분석 .....	43
제 3 절 연구가설의 검정 .....	46
1. 실증분석의 결과 .....	46
2. 가설검정 .....	48
3. 추가분석 .....	50
4. 분석결과의 요약 .....	51
<b>제 5 장 결 론</b> .....	<b>53</b>
참 고 문 헌 .....	55
ABSTRACT .....	58
설 문 지 .....	61

## 표 차례

<표 2-1> 기업의 고객관리 변화 .....	14
<표 2-2> CRM과 e-CRM의 비교 .....	23
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성 .....	40
<표 4-2> 표본의 일반적 특성 .....	41
<표 4-3> 신뢰성 분석 .....	43
<표 4-4> 마케팅 변수의 요인분석 .....	44
<표 4-5> 서비스 변수의 요인분석 .....	45
<표 4-6> 시스템 변수의 요인분석 .....	46
<표 4-7> 마케팅적 요소와 고객충성도와의 관계 .....	47
<표 4-8> 서비스적 요소와 고객충성도와의 관계 .....	47
<표 4-9> 시스템적 요소와 고객충성도와의 관계 .....	48
<표 4-10> 고객충성도와 성별간의 차이분석 .....	50
<표 4-11> 고객충성도와 소득간의 차이분석 .....	50
<표 4-12> 고객충성도와 인터넷 이용정도간의 차이분석 .....	51
<표 4-13> 가설의 채택여부 .....	52

## 그림차례

<그림 1-1> 연구의 흐름도 .....	5
<그림 2-1> 여행소매업의 역할 .....	7
<그림 2-2> CRM의 개념도 .....	12
<그림 2-3> CRM의 핵심효과 .....	16
<그림 3-1> 연구모형 .....	34

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제의 제기

정보통신기술의 발달로 인한 디지털 혁명은 가상공간을 통한 시공간의 제약을 극복하고, 정보확산방식의 대대적인 변혁을 가져다 주었으며, 사회경제적 패러다임을 근본적으로 변화시키고 있다. 패러다임의 변화와 치열한 국제경쟁 시대에 직면하게 된 기업들은 생존을 위해 또는 경쟁에서 우위를 점하기 위하여 다각도로 노력을 경주하고 있다.

특히 1990년대 인터넷의 급속한 확산은 웹을 통한 온라인을 통한 비즈니스에도 직접적인 영향을 미쳤다. 기껏해야 수백 명에도 못 미치는 과학자들이 제한적으로만 사용했던 인터넷이 전세계적으로 수억만명이 광범위하게 사용하게 됨으로써 인터넷은 비즈니스 측면에서 주목받기 시작하였다. 이제 인터넷 비즈니스는 단순한 정보기술이 아니라 새로운 비즈니스 패러다임을 요구하고 있다. 인터넷 비즈니스가 성공하기 위해서는 기존의 비즈니스와는 전혀 다른 상품을 전혀 다른 방법으로 거래하여야 하며, 또 그 결과는 전혀 다른 기준에 따라 평가받아야 한다. 비록 기존의 비즈니스를 인터넷 상황에서 비슷하게 진행하여 나갈 수도 있겠지만 인터넷의 기본 특성을 적절히 반영한 새로운 패러다임을 수용하였을 때만이 인터넷 비즈니스가 가지고 있는 잠재력을 최대한 활용할 수 있다.<sup>1)</sup>

오늘날의 환경은 날이 소비자의 욕구는 다양해지고 있고 여행사들간의 과잉경쟁도 치열해지는 등 매우 복잡하고 급격하게 변화하는 불확실한 상황이다. 여행시장 또한 세분화되고 전문화된 서비스에 대한 욕구는 확산되는 대신 여행상품 수명주기의 단축과 모방으로 핵심제품의 차별성이 없어지고 있고,<sup>2)</sup> 여행경험

1) 김진우, 「인터넷 비즈니스.com」, 영진.com, 2000, p.28.

2) Kotler, P., Brown, J. T., and Makens, J. C., 「Marketing for Hospitality and Tourism」 N. J: Prentice-Hall, 1996, p.355.

과 인터넷 등의 사용 증가로 업체의 이용률이 감소되는 등 매우 불확실한 상황이다. 이러한 시장환경 하에서는 소비자가 인식하는 경쟁사와의 뚜렷이 구별되는 차별적 경쟁우위가 중요해진다. 따라서 여행사의 성공과 실패는 자사의 강점을 시장에서 지속적 경쟁우위로 전환시킬 수 있느냐 없느냐에 달려 있다. 종전의 모방성이 강했던 여행상품과 인적판매에 대한 의존도가 높은 여행업의 사업형태에 대한 재평가는 이와 같은 맥락에서 이루어졌고, 장래의 여행상품 판매촉진을 위한 보다 효과적이고 과학적인 고객관리 방안이 필요한 과제로 떠오르게 되었다.

이러한 측면에서 인터넷 비즈니스는 그 특성상 소비자가 직접 제품과 서비스에 대한 반응을 기업에 전달할 수 있으므로 소비자의 소리를 유통단계의 여과 없이 들을 수 있다는 점에서, 소비자에게 판매하는 채널, 소비자와의 접촉 채널이 매우 다양해진다는 점에 의해 기업은 지금까지와는 다른 마케팅 방법과 판매전략을 세울 수 있게 되었다. 하지만 대다수의 오프라인(Off-Line) 여행사와 인터넷 여행사는 영세성을 면치 못하는 이유로, 전근대적인 경영전략 및 비효율적인 고객관리 시스템으로 인해 그 기능과 역할에 있어서 효과적인 전략 및 고객관리 방안을 구사하지 못하고 있다.

기존 고객유지율을 5% 증가시키면 이익은 25%~125%로 증가한다.<sup>3)</sup> 이는 전통적인 마케팅에서 중시하는 일시적인 판매의 증가보다 이익은 더욱 증가하고 비용은 절감되는 기존 고객의 관리를 통해, 새로운 고객을 정규적인 구매고객으로 전환하며, 기업이나 제품의 강력한 지지자가 되도록 점진적으로 이동시키고 최종적으로 이들 고객을 소개원천으로서 중요한 역할을 하는 적극적인 구두옹호자가 되도록 만드는 데이터베이스마케팅(Data Base Marketing : DBM), 일대일마케팅(One to One Marketing) 등의 관계마케팅이 고객관리의 주종을 이루고 있다. 현재 이러한 관계마케팅 기법 중 새롭게 대두되고 있는 관리체계가 고객의 관련된 자료를 분석하여 고객특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원 그리고 평가하는

---

3) Reichheld, F. F., and Sasser, W. E. Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review 68, 1990.

고객관계관리인 CRM(Customer Relationship Management)이다.

따라서 인터넷을 이용한 온라인여행사가 불확실하고 치열한 경쟁환경에서 보다 효율적이고 경쟁력 있는 기업으로서의 성장을 모색토록 하기 위한 하나의 방안으로써 온라인여행사의 CRM활용에 있어 성공요인을 분석하는 것은 향후 온라인 여행사의 지속적인 발전에 중요한 요소가 될 것이다.

## 제 2 절 연구의 목적

일반기업에서는 이미 1980년대에 고객의 중요성을 인식하여 고객만족(Customer Satisfaction : CS) 경영, 1990년대 정보기술의 진보에 따라 DBM을, 그리고 1990년대 말에는 고객관리가 기업의 성과와 생존에 직접적 영향을 미치게 된다는 점을 인식하여 CRM을 도입하고 있다. 그러나 고객관리가 가장 절실한 무형의 서비스 상품을 판매하는 여행사에서는 고객의 중요성을 어느 기업보다도 잘 인식하고 있으면서도 실천하지 못하고 있는 형편이다. 이는 일반 기업에 비해 자본금, 인적 자원 등의 여러 부문에서 영세하다는 점도 있지만 여행사 경영자 및 종사자들의 체계적이지 않고 관습적인 업무태도 또한 중요한 원인이 되고 있다.

따라서 본 연구에서는 최근 고객관리에 있어 많은 관심이 집중되고 있는 CRM이 인터넷여행사에서는 어떻게 활용되고 있으며, 여행사 직원의 고객관리 필요성에 대한 인식과 기존의 고객관리 방법과 그 문제점은 무엇인지, 그리고 인터넷여행사에서 CRM의 성공요인에는 어떠한 것이 있는지를 실증적으로 밝혀 향후 인터넷여행사의 지속적인 발전을 모색하는데 그 목적을 두고 있다.

## 제 3 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 인터넷여행사의 고객관계관리인 CRM의 성공요인을 규명하기 위한 것이므로, 사례분석, 심층면접, 관찰 등을 통해 결과를 도출해내는 질적방법이 아

닌 과거자료 및 설문지 등을 이용하여 조작적으로 정의된 변수간의 관계를 통계적으로 분석하는 양적방법을 사용한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 국내외 문헌을 통한 선행연구 중심의 문헌적 연구와 실증적 연구방법을 병행하여 실시하였다.

먼저 본 연구의 이론적 배경은 CRM관련 서적들과 관광관련 서적 및 정기간행물, 신문 등을 참조하였고, CRM과 관련되어 발표된 기존의 국내외 논문 등의 문헌연구를 통해 고찰하였다.

본 연구를 위한 실증적 연구방법은 문헌연구를 바탕으로 설정한 가설을 검증하기 위해 인터넷을 통해 여행상품을 구매한 경험이 있는 제주방문 여행객을 모집단으로 하였고 자답식설문지기입법(Self-Administered Questionnaire Survey Method)를 활용하여 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 SPSS for Windows Version 10.0 프로그램을 이용하여 통계적으로 분석하였다

본 연구의 내용적 범위를 요약하면 다음과 같다.

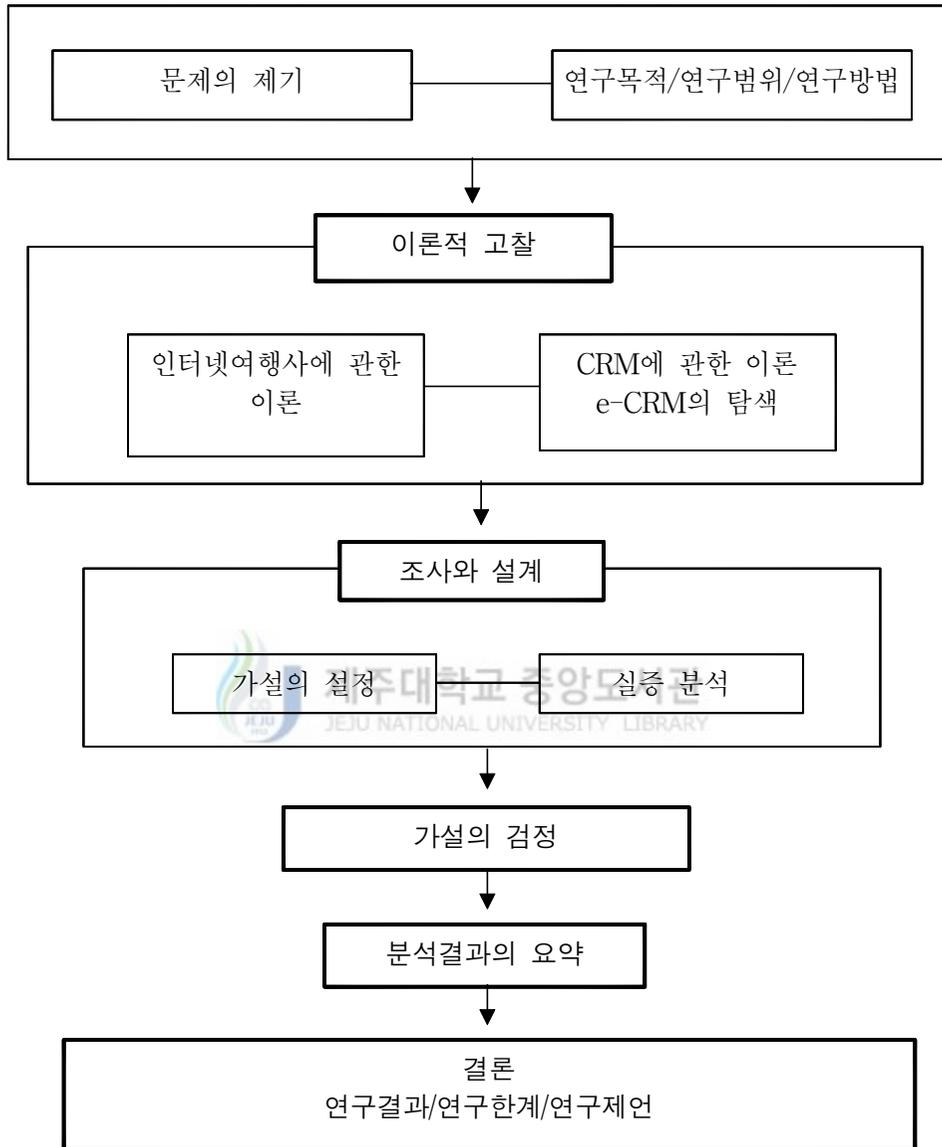
제1장은 서론 부분으로 문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위를 서술하고, 제2장은 이론적 배경부분으로 CRM의 개념 및 필요성, 등장배경, 도입효과 등과 CRM성공요인 관한 문헌연구로 이루어졌다.

제3장은 이론적 배경을 바탕으로 연구의 이론적 모형과 가설의 설정, 변수의 조작적 정의, 표본의 설계 및 분석방법 등을 기술하였다.

제4장은 연구모형과 가설에 따른 실증조사의 분석 등을 통해 가설을 검증하였다.

마지막으로 제5장은 결론부분으로 연구의 이론적 시사점과 검증된 가설을 중심으로 연구의 시사점 및 결론을 기술하였으며 연구의 한계 및 향후의 연구방향을 명시하였는데, 이를 도식화하면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도



## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 인터넷여행사의 개념과 인터넷마케팅

#### 1. 인터넷여행사의 개념과 분류

여행업은 숙박업, 운송업과 함께 관광산업의 3대 기간산업으로 <그림 2-1>과 같은 크게 여행도매업과 여행소매업으로 구분할 수 있다. 관광진흥법에서 여행업은 여행자 또는 운송시설·숙박시설 기타 여행에 부속되는 시설의 경영자 등을 위하여 당해 시설이용의 알선이나 계약체결의 대리, 여행에 관한 안내 기타 여행의 편의를 제공하는 업이라고 정의하고 있다.<sup>4)</sup> 여행사란 여행상품을 제조, 판매하고, 관광자를 안내하며, 관광자와 관광관련 사업자(Principal)을 위하여 상호 알선하고, 관광관련 사업자의 사용권(상품권)을 매매하며, 기타 관광에 필요한 업무를 수행함으로써 이익을 추구하는 기업으로 정의하고 있다.<sup>5)</sup>

현재까지 인터넷여행사에 대한 개념은 아직까지 명확하게 정립되어 있지 않은 상태이다. 그렇지만 여러 문헌에서 제시된 인터넷여행사에 대한 이해 및 정의를 살펴보면, 인터넷여행사는 「온라인 네트워크를 통해 형성된 가상 공간에서 여행에 관련된 정보제공 및 여행상품 판매 등 일반 여행사의 서비스를 제공하는 온라인여행사」이며, 그 범위는 사이버 여행시설업(Principal or Suppliers)과 포털(Portal) 사이버여행사, 사이버여행사 등을 들 수 있으며, 오프라인 여행사는 일반 여행사에서 운영하는 홈페이지로써 온라인 상에서 사이버여행사와 같은 방법으로 운영하는 여행사를 말한다.<sup>6)</sup>

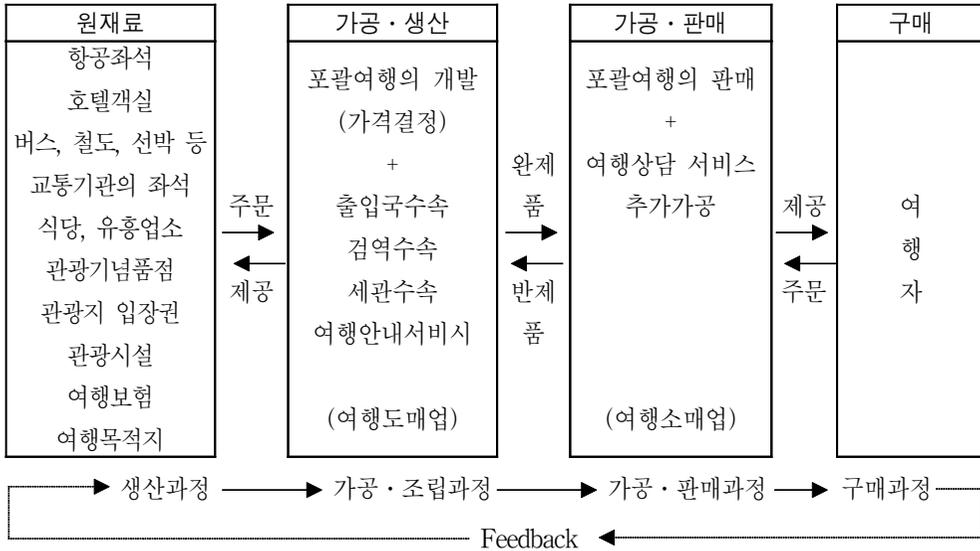
---

4) 이항구, 「관광법규학원론」. 백산출판사, 1999, p.103

5) 윤대순, 「여행사경영론」. 기문사, 1997, p.215.

6) 김홍범, “사이버 공동예약망 구축 및 마케팅 활용방안”, 인터넷 시대 한국관광진흥방안 세미나 자료집, 한국관광공사, 2000.

<그림 2-1> 여행소매업의 역할



자료 : 정찬중, 「여행사경영원론」, 백산출판사, 1994, p.151.

여기서 말하는 사이버 여행시설업이란 항공사, 호텔, 렌트카(Rent-a-Car) 회사, 크루즈 회사 등 관광상품 단위를 제공하는 시설업으로 직접 마케팅 및 에이전트 수수료를 절감하는 여행시설업을 의미하고, 포털 사이버여행사는 포털사이트에서 부수적으로 연결되는 여행관련 사이트로 일반적으로 인지도나, 방문횟수가 높아 고객확보 측면에서 매우 용이하며 여행사이트의 전략적 운영을 위해 여행업만을 전문으로 하는 사이버여행사와 제휴하거나 사이버여행사를 인수하기도 한다. 그리고 사이버여행사는 여행업을 전문으로 하는 사이버상의 여행사로 업무내용상으로는 일반여행사와 같지만 고객과의 상담 및 업무창구가 온라인상에서 이루어지는 점에서 차이가 있다. 또한 현재의 인터넷여행사는 <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 여행소매업의 형태를 띄고 있지만 앞으로는 여행도매업자로서의 역할도 동시에 수행할 것으로 추측된다.

## 2. 여행사의 인터넷마케팅

### 1) 인터넷마케팅의 의의

인터넷마케팅(Internet Marketing)은 인터넷을 마케팅목적의 실현을 위하여 이용하는 것이라고 정의할 수 있다. 곧 인터넷마케팅은 일반마케팅을 대체하는 것이 아니라 확장하기 위하여 인터넷이란 가상공간을 이용하는 과정으로 기존의 마케팅과는 큰 차이는 없지만 콘텐츠개발과 효과적인 마케팅을 수행하기 위하여 기술적인 지원이 필요한 것이 가장 큰 특징이라고 할 수 있다. 인터넷마케팅은 사이버 마케팅과 혼용되어 사용하고 있지만 엄밀히 말하자면 인터넷마케팅이 마케팅을 위해서 인터넷을 이용하는 반면에 사이버 마케팅은 인터넷을 포함한 온라인 네트워크, 컴퓨터 커뮤니케이션 그리고 쌍방향 미디어를 이용한다는 점에서 보다 포괄적인 의미로 사용할 수 있다.<sup>7)</sup>

인터넷마케팅이란 컴퓨터가 제공하는 통신환경인 사이버 스페이스라는 가상공간에서 고객과의 관계형성 및 실시간(Real Time) 상호작용이 가능한 쌍방향 커뮤니케이션을 통한 마케팅 활동을 말하기도 한다. 그런데 지금까지 이런 사이버 마케팅은 주로 PC통신을 통하여 이루어져 왔으나 인터넷이 상업화가 허용되고 WWW(World Wide Web)이 등장하면서 인터넷은 음성, 화면, 동화상에 이르기까지 다양한 멀티미디어 정보를 교환할 수 있는 거대한 커뮤니케이션 미디어로서 성장하게 되었고 사이버 마케팅의 핵심이 되었다. 그러므로 인터넷마케팅이란 개인이나 조직이 인터넷을 이용하여 연결과 쌍방향 커뮤니케이션을 바탕으로 마케팅 활동을 하는 것이라 할 수 있다.<sup>8)</sup>

---

7) 김천중, "인터넷마케팅에 관한 연구", 관광경영학 연구 제4호. 관광경영학회, 1999, p.9.

8) 이두희, "인터넷마케팅과 광고: 통합적 접근", 광고학연구 제8권 1호, 1997, pp.32-34.

## 2) 인터넷마케팅의 특징

이미 여러 업종의 기업들이 전자상거래의 장점을 인식해 전자상거래를 도입하고 있거나 도입 예정에 있다. 전자상거래를 도입하면 기업에게는 유통단계가 축소돼 마진률을 높일 수 있으며, 기업간의 다양한 거래선을 찾을 수 있다는 장점이 있다. 소비자 측면에서는 제품을 저렴하게 구입할 수 있고 제품 정보와 가격을 비교해 합리적인 소비 의사결정을 내릴 수 있다는 이점이 있다. 사회적으로도 투명하고 체계적으로 거래할 수 있어 깨끗한 거래 관행을 정착시킬 수 있다는 장점이 있다.

인터넷을 기반으로 한 전자상거래 바람은 기업들의 기업활동에 많은 변화를 예고하고 있다. 특히 마케팅과 관련해서는 기업의 의식도 점차 바뀌었고 다양한 마케팅 기법들을 선보이며 기업 활동을 전개하고 있다. 인터넷마케팅은 기존의 오프라인 마케팅과는 사뭇 다른 양상을 띤다. 인터넷 환경은 소비자 지향적인 기업활동을 요구한다. 따라서 인터넷마케팅은 '고객이 원하는 것이 무엇인가'에 대한 대답으로부터 마케팅 활동을 시작해야 한다. 유용하고 다양한 정보를 제공하며 지속적으로 고객과 커뮤니케이션을 해야 한다.<sup>9)</sup>

앞에서 살펴본 관점에서 여행사의 인터넷마케팅은 아직 초보적인 활용에 국한되어 있다. 인터넷 비즈니스는 그 특성상 고객이 직접 제품과 서비스에 대한 반응을 전달할 수 있으므로 고객의 소리를 유통단계의 여과없이 들을 수 있고, 브랜드 자산의 가치가 더욱 증대됨에 따라 확립된 브랜드 자산을 활용하기 위한 전략이 활발하게 이루어져야 한다. 그러나 이를 위해서는 많은 투자자본이 요구된다. 전통적인 오프라인여행사, 특히 국내여행업과 국외여행업의 경우 관광진흥법상 초기 자본금은 각각 5천만원과 1억원으로 되어 있다. 반면 인터넷여행업의 경우 제도상의 명시는 되어 있지 않지만 전자상거래를 위해서는 홈페이지를 만들고 인터넷 서버를 구입해서 관리하고 계속적으로 새로운 정보를 갱신(Update)하기

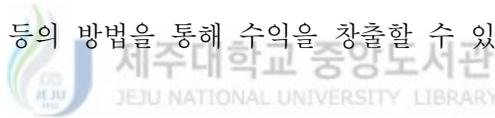
---

9) <http://www.webpro.co.kr>

위한 인력이 필요로 하는데, 이 경우 많은 자본이 필요하게 된다.

현재 국내 관광관련 사이트 중 서버를 소유하고 있는지의 여부를 구분하지 않고 여행에 관한 제반서비스를 하고 있는 사이트는 1000여개 이상 달할 것으로 추정되고 있다.<sup>10)</sup> 그러나 이 가운데 실제 이익을 내고 있는 업체는 소수에 불과하다. 이러한 원인은 관광산업에 있어서 인터넷 사업에 대한 여러 가지 장밋빛 예언만을 앞세워 주먹구구식의 운영을 하고 있기 때문이다. 미국의 비어스 턴(Bear Tern) 보고서<sup>11)</sup>에 의하면 인터넷상의 인터넷여행사 가운데 20% 정도만이 생존할 것이라고 예견하고 있다. 결국 매일같이 증가하고 있는 국내의 인터넷여행사들 또한 과잉공급과 경쟁심화를 겪고 있고, 이로 인해 시장에서 퇴출되고 있는 기존 오프라인 여행사들과 마찬가지로의 결과를 보일 것이라는 것은 분명하다.

따라서 인터넷상의 인터넷여행사는 기업내부의 재무구조를 강화시키고 기술과 시장변화에 대한 신속한 대처, 기업의 이미지 제고, 고객성향에 맞는 맞춤형서비스 제공, 전략적 제휴 등의 방법을 통해 수익을 창출할 수 있는 방안을 모색해야할 필요성이 있다.



---

10) 김재민·권혁률, “국내 온라인여행사의 전략경영 및 기업성과에 관한 실증적 연구”, 호텔관광연구 vol.15, 한국호텔관광학회, 2001. p.10.

11) 여행정보신문, 2000. 4. 28.

## 제 2 절 e-CRM

### 1. CRM의 개요

#### 1) CRM의 정의

CRM(Customer Relationship Management)은 ‘고객관계관리’를 의미하는데, 이에 대한 정의는 아직까지 학문적으로 명확히 명시되어 있지는 않지만 많은 컨설팅사와 학자들에 의해 다음과 같이 정의되어 지고 있다.

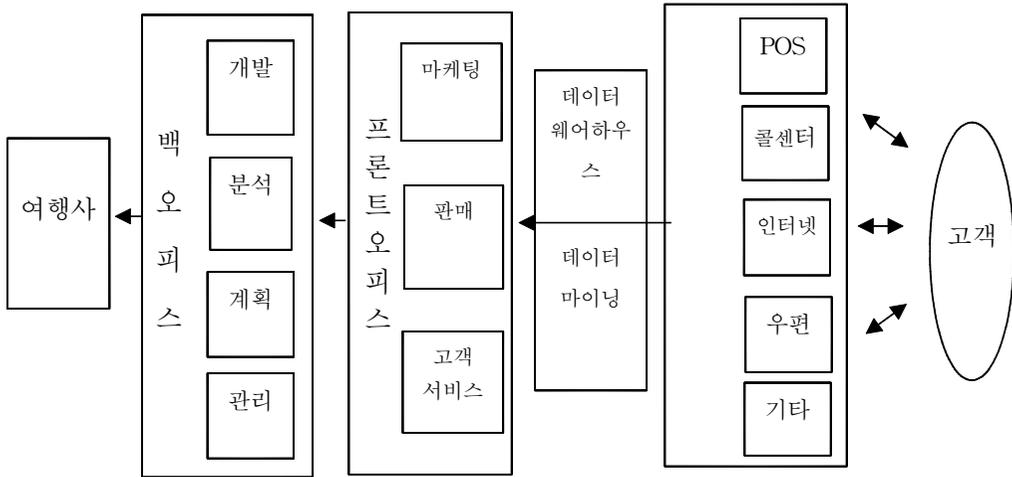
가트너그룹(Gartner Group)은 “신규고객획득, 기존고객유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근이다.”<sup>12)</sup>라고 정의하고 있다. 능률협회컨설팅에서는 “고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합 및 세분화하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원함으로써 신규고객 획득, 잠재고객의 활성화, 우수고객을 유지할 수 있도록 고객을 적극적으로 관리·유지하여 궁극적으로 한번 고객은 평생 고객이 될 수 있도록 고객의 가치를 극대화시키는 전략이다.”라고 표현하고 있다. 한편 정보기술리서치 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(Ovem)은 “CRM이란 추가의 비용을 최소화하면서 고객과의 상호작용 가치를 높여 결국에는 이익을 증대시킨다는 개념으로서 가장 수익성이 높은 고객을 효과적

---

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

으로 유지시킬 수 있는가에 대한 경영기법이다.”라고 말하고 있다.<sup>13)</sup>

<그림 2-2> CRM의 개념도



- 주: 1. 가치사슬의 역류화로 과거, 공급자→수요자의 가치흐름이 수요자→공급자로 변화  
 2. 프론트/백오피스는 기업의 고객에 대한 접근성 정도로 분류한 경영활동  
 3. 데이터웨어하우스는 방대한 분량의 고객 프로파일 데이터를 저장하는 정보창고  
 4. 데이터마이닝은 대량의 데이터베이스로부터 숨어 있는 유용한 정보를 통계적 기법을 이용해 찾아내는 과정

자료 : 삼성경제연구소, 「인터넷 시대의 고객관계관리」, 2000.

이상의 정의를 요약하면 <그림 2-2>에서 보는 바와 같다. 즉 CRM이란 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객 평생가치를 극대화, 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계관리 프로세스로 고객이 중심이 되는 직접 마케팅적인 접근법으로 볼 수 있다.

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

## 2) CRM도입배경

오늘날 시장이 성숙해지고 경쟁이 치열한 시장상황과 같은 기업경영의 외부환경은 시시각각 변화하고 있는 상황에서 기업이 계속 생존하고 번영하기 위해서는 변화하는 환경에 얼마나 효과적으로 적응하느냐에 달려 있다.

마케팅 측면에서 살펴보면, 1970년대 기업은 소비자를 수동적 구매자로 인식했고, 1980년대 들어서는 시장의 경쟁이 치열해짐에 따라 기업은 고객의 중요성을 인식하기 시작해 새로운 고객을 어떻게 창출할 것인가에 각 기업들이 초점을 맞추어 마케팅을 해왔다. 하지만 전 세계적인 기업간의 경쟁상태로 인하여 고객이 접하게 되는 정보가 월등하게 많아지면서 고객을 새로 유치하는 것에 만족하기보다는 현재 거래하고 있는 고객과의 접점을 강화하고 고객이 필요한 서비스와 상품을 적기에 제공함으로써 비교정보에 쉽게 노출될 수 있는 고객이 경쟁사로 이탈하는 것을 막는 것이 최대의 과제가 되었다.

고객은 궁극적으로 자신의 마음에 드는 상품과 서비스를 선택한다. 자신의 마음에 든다는 것은 그것이 고객만족을 전달하고 있다는 의미이다. 즉 고객은 자신이 기대하는 가치를 기업의 제품이나 서비스가 충족시켜주면 만족하게 되고, 이 만족이 반복되면 그 제품이나 서비스에 대한 고객충성도가 높아지게 된다. 이는 수요중심의 마케팅이 고객중심의 마케팅으로 변화해야 미래에도 기업이 생존할 수 있다는 것을 의미한다.

특히, 1990년대에는 디지털 환경 및 인터넷 보급으로 인한 전자상거래 시대의 도래에 따라 일대일 고객본위의 마케팅 전략 수립의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 성공적인 마케팅 혁신은 정보기술의 도움 없이는 불가능하다. 잘 정비된 정보 기술 인프라는 마케터에게 측정 가능한 마케팅 결정을 할 수 있게 하고 보다 생산적인 캠페인을 효과적으로 수행할 수 있는 도구와 역량을 제공한다. 따라서 무한경쟁의 시장상황에서 새로운 고객을 확보하고 고객만족을 위한 다양한 서비스와 상품을 개발하며 우량고객을 분류해 일대일 타겟마케팅을 위해서는 고객 중심

의 데이터베이스 구축과 이를 활용한 마케팅 인프라를 통해 고객접점, 고객과의 상호작용 및 콘텐츠를 통합하여 필요한 고객에게 알맞은 상품이나 서비스를 효과적으로 제공할 수 있어야 한다. 하지만 고객만족의 일률적 마케팅 캠페인으로는 다양화·개성화된 고객의 욕구를 충족시키기에 어려움이 있었다. 고객의 다양하고 개성화된 요구에 부응하기 위하여 기업이 보유하고 있는 고객데이터를 수집·통합·가공·분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획·수행·평가·수정하는 일련의 과정이 필요하다.

<표 2-1> 기업의 고객관리 변화

고객관리의 시대적 변천				
	판매 1970년대	고객만족(CS) 1980년대	DBM 1990년대	CRM 1990년대 후반
대고객관점	수동적 구매자	선택적 구매자	개성화, 다양화된 구매자	능동적 파트너
고객과의 관계	전체 시장에 일방적 공급	고객만족도(CSI) 측정, 일방적 관계	그룹화된 고객과의 일방적 관계	개별고객과 쌍방향 의사소통
고객관리	단순영업위주	영업과 판매위주 서비스	IT 기술팀 위주	전사적 관리

주 : CS(Customer Satisfaction, DBM(Database Marketing), CRM(Customer Relationship Management)

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

이에 따라 1990년대 초반에 데이터베이스 마케팅(Data Base Marketing : DBM)이 등장했고 1990년대 후반에는 고객관리가 기업의 성과와 생존에 직접적으로 영향을 미치게 되어 고객관계관리가 출현하게 되었다. 즉 고객관계관리 지원시스템의 확보는 기업의 경쟁력 확보를 위한 필수조건으로 대두된 것이다.<sup>14)</sup>

14) Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C., "Customer Profitability in a Supply Chain," *Journal of Marketing*, Vol.65, pp.1-16, Jul. 2001.

### 3) CRM의 목적 및 도입효과

#### (1) CRM의 목적

어느 회사나 고객에 대한 회사의 고민이 있다. 즉, 최근 기업들은 지나친 경쟁에 따른 고객의 이탈과 이로 인한 수익의 감소를 겪고 있다. 이것을 해결하기 위해서는 고객이탈 방지를 위한 고객분석시스템이 필요하며, 수익성확보를 위해서는 수익성 분석을 통해 수익을 가져다 주는 고객과 그렇지 않은 고객을 구별하여 서비스와 마케팅을 차별화해야 한다. 고객의 이탈, 고객의 불만, 새로운 상품에 대한 마케팅 전개방법 등 다양한 고민이 있지만 가장 중요한 고민부터 해결해 주는 것이 CRM시스템의 목적이다. 또 기존의 전통적인 채널에서 새로운 채널로의 이행에 따라 새로운 판매 프로세스를 도입하고 새로운 채널에서 경쟁력을 확보하기 위해서도 CRM시스템은 필요하다.

CRM의 목적을 구체적으로 살펴보면, 다음과 같이 나눌 수 있다.<sup>15)</sup>

첫째, 고객중심의 업무방식 변환으로 고객에 대한 개념을 전환한다.

둘째, 환경변화의 지속적인 반영이다. 즉 고객, 상품, 시장의 변화에 대응한다.

셋째, 신개념의 마케팅 전략으로 고객에 대한 마케팅의 과학적 기법을 강화한다.

CRM은 이와 같은 3가지 시스템 목표를 가지고 이탈고객의 발생원인 파악, 상품의 연계판매 기회 마련, 채널의 효율화를 통한 영업극대화, 잠재고객 추출방안, 고객 세분화에 의한 고객대응, 트랜잭션 정보 심층분석, 영업력 및 생산성 향상, 기존 리포트 대체 등의 항목을 실현하며, 이를 통해 고객과의 장기적인 관계유지 지원(Life Time Value), 고객확대방안지원, 고객충성도 관리전략 수립·실행·평가, 기존고객 활성화를 통한 수익증대를 궁극적인 목표로 하고 있다.

이러한 목표를 실현하기 위한 CRM시스템의 구축단계로는,

---

15) 한국 NCR CRM컨설팅 그룹, 전게서, pp.61-63.

첫째, CRM전략수립이다. 이 단계에서는 고객 데이터 확보방안 수립, 외부 데이터 활용방안 수립, CRM구축·활용방안 수립 등에 대해 구체적인 계획을 수립해야 한다.

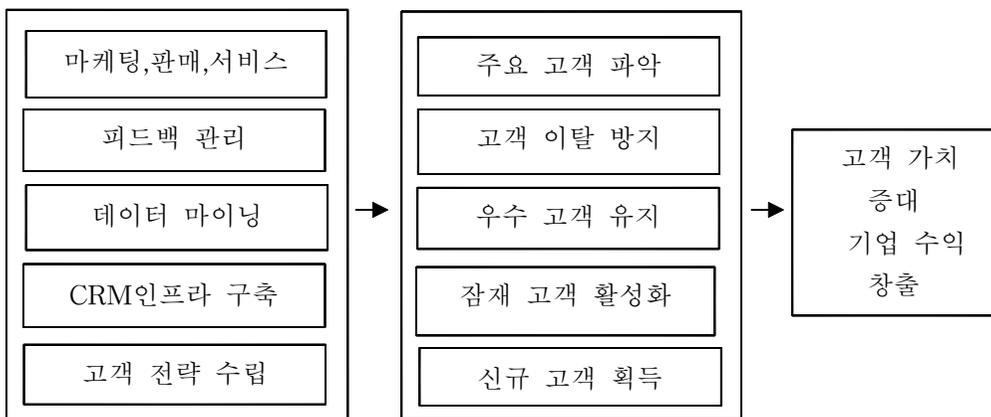
둘째, 전사적 데이터웨어하우스 구축을 위한 기반을 정비해야 한다. 이 단계에서는 데이터웨어하우스 기반구축과 고객 데이터베이스의 구축, 확장성·유연성을 보장하는 모델링 적용에 목표를 두어야 한다.

셋째, CRM시스템 구축이다. 이 단계에는 CRM시스템 구축의 마지막 단계로 잠재고객 확보, 제공서비스의 차별화, 상품관련지원, 고객성향, 고객행태분석을 행할 수 있는 영업 및 마케팅 지원을 위한 분석지원 시스템을 구축하고 적정한 채널에 대한 캠페인 전개 시스템 구축이 그 구체적인 목표가 된다.

## (2) CRM의 도입효과

기업에서의 CRM 도입효과는 <그림 2-2>과 같이 크게 비즈니스 측면과 정보 기술 측면으로 구분하여 볼 수 있다. 우선 비즈니스 측면에서 CRM의 도입효과를 살펴보면 <그림 2-3>과 같다.

<그림 2-3> CRM의 핵심효과



자료 : 삼성경제연구소, 전게서, 2000,

첫째, 고객관계관리를 통한 수익성 제고측면의 효과이다. 고객과의 모든 접점을 통합하여 획득한 자세한 고객데이터를 이용하여 구체적인 타겟마케팅 활동을 펼칠 수 있고, 이에 따라 영업에도 전략적으로 이용할 수 있게 된다. 또한 이러한 고객데이터의 분석을 통하여 그 동안 방치되어 왔던 잠재고객을 활성화시킬 수 있는 기회를 포착하게 되면서 기업의 매출을 향상시킬 수 있게 된다.

둘째, 수익지향적 영업 및 마케팅 활동이 가능하다는 것이다. 고객 개인의 성향분석을 통해서 고객지향의 상품개발이 용이하게 되고 교차판매의 기회를 갖게 됨으로써 수익성을 향상시킬 수 있게 된다. 또한 영업 및 마케팅 활동에 대한 효과를 정확하게 분석하는 것이 가능하게 되면서 보다 정확한 수요예측과 신속한 판매계획을 수립할 수 있게 된다.

셋째, 통합마케팅 활동이 가능하다는 점이다. 콜센터, E-mail 거래처리데이터 등을 통하여 효과적인 원투원마케팅 활동이 가능하게 되고 고객에게 보다 빠른 피드백을 제공하여 줄 수 있게 된다. 또한 고객과 접촉하는 모든 접점들에서 발생하는 정보를 수집함으로써 고객에 관한 지식을 자동적으로 축적할 수 있게 된다.

한편, 정보기술 측면에서의 CRM도입효과는 최종사용자와 정보기술담당자 그리고 정보기반이란 관점에서 살펴볼 수 있다.

우선 최종사용자의 관점에서 보면, CRM솔루션 도입 이전에는 고객데이터를 분석하고 활용하기 위해서는 전산부서에 의존하는 경향이 많았고 부서별로 별도로 관리되고 있는 데이터들이 많이 있었기 때문에 정확한 분석이나 신속한 결과를 얻는 것이 쉽지 않았다. 그러나 CRM솔루션의 도입으로 인해서 GUI(Graphic User Interface) 환경에 의한 용이한 전산정보의 접근이 가능하게 되었고 부서간을 연계한 데이터 활용을 할 수 있게 되었다.

둘째는 정보기술 담당자의 측면으로, 다양한 운영 데이터의 요구사항들이 감소함에 따라서 이러한 과정을 유지관리하고 보수하는 작업이 감소하게 되며, 이에

다른 비용절감의 효과도 얻을 수 있게 된다.

셋째는 정보기반이란 관점으로, 고객과의 모든 접점을 통해서 취득한 데이터를 통합적으로 관리하게 되면서 그 동안 방치되어 왔던 데이터들을 재활용할 수 있게 되고, 그 해석의 범위를 넓힐 수 있게 된다. 또한 부서간의 업무 프로세스의 통합을 이루게 되면서 효율성을 극대화시킬 수 있는 기회를 포착할 수 있게 된다.

#### 4) CRM의 유형

메타그룹의 2000년 보고서<sup>16)</sup>에 따르면 CRM을 운영적 CRM(Operational CRM), 분석적 CRM>Analytical CRM), 협업 CRM(Collaborative CRM)의 3개 유형으로 구분하고 있다. 이 분류는 인터넷 비즈니스 시장의 성장과 더불어 고객접점의 다양화와 오프라인 CRM에서 영역이 확대된 e-CRM으로 변화를 반영한 분류로 받아들여지고 있다.



우선 운영적 CRM은 고객 업무 프로세스의 자동화 측면, 즉 비즈니스 프로세스 관점에서의 CRM으로 프론트오피스의 고객접점인 영업, 마케팅 및 고객센터(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 CRM운영환경에서 생성되는 데이터를 이용하여 마케팅 분석과 판매분석작업을 지원하는 비즈니스 성과관리의 핵심이라고 할 수 있다. 데이터웨어하우스 아키텍처와의 연계를 통해 고객 지식베이스를 구축하고 이에 대하여 통계적 분석방법, OLAP(On-Line Analytical Processing), 그리고 데이터 마이닝 기법을 통해 숨겨진 정보와 지식을 획득할 수 있는가가 성공의 관건이다.

---

16) META Group, 「The CRMEcosystem」. 2000.

협업 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,<sup>17)</sup> Fax/Letter, DM(Direct Mail), UMS<sup>18)</sup> 등의 인터넷 비즈니스 환경 하에서 다양하게 확대되고 있는 고객과의 접점 및 채널을 통합적으로 관리하여 일관성 있는 서비스를 제공할 수 있는가가 핵심요소이다.

## 2. e-CRM

### 1) 인터넷 환경에서의 CRM

CRM의 발달에 있어 IT(Information Technology)의 눈부신 발전, 특히 인터넷의 폭발적인 보급으로 CRM에 있어서 인터넷은 ‘없어서는 안될 존재’라는 위치에 까지 이르게 되었다. 원래 인터넷은 저비용의 정보제공 매체인 동시에 효율적인 커뮤니케이션 수단으로서, 주로 기업에 있어 비용절감을 목적으로 이용되어 왔다. 그러던 것이 고객에 대한 개인화(Personalize) 채널로서의 풍부한 기능성, 잠재고객화에서 고객화로 나아가 우량고객화에 이르기까지 CRM의 모든 단계를 실현시킬 수 있고, 고객의 행동이 그대로 데이터로서 축적되는 등 CRM에 활용 가능한 e-CRM으로 발전하게 되었다.

그리고 e-CRM은 인터넷이라는 시스템화된 무인채널을 주채널로 하고 콜센터

---

17) VoIP(Voice over Internet Protocol)란 인터넷의 발전에 E라 전세계에 통일된 데이터 망이 형성되면서 음성과 데이터를 통합한 것으로 IP 네트워크에 다양한 어플리케이션의 적용이 가능(UMS, WebCall등)해서 음성을 인터넷망으로 흡수하여 음성통신 비용을 절감할 수 있음.

18) Unified Messaging Service의 약자로, 가입자가 E-mail, 음성, Fax 등 다양한 메시지 유형을 통합 저장하여 가입자의 요구시 수신된 메시지를 장소와 시간에 구애없이 데스크탑 PC, 전화, 웹브라우저 등 어떠한 미디어에서도 원하는 메시지로 변화하여 전송하는 시스템.

등의 유인채널을 보조적 채널로 두어 고객과의 커뮤니케이션을 인터넷으로 집중시키는 기법이다. 하지만 인터넷의 보급이라는 것은 e-CRM을 실행하는데 있어 경쟁자가 늘어난다는 의미도 된다. 그렇기 때문에 e-CRM을 이용하여 비즈니스를 성공적으로 이끌기 위해서는 고객 한 사람 한 사람의 요구를 파악하고 고객에게 보다 많은 이익을 주어야 한다는 CRM의 기본 목적을 근거로 얼마나 인터넷을 효과적으로 활용할 것인지에 대한 엄밀한 고찰이 요구되고 있다.

이렇게 인터넷의 확산은 기업에서 보유하는 다수의 고객에 대하여 CRM전략 실행을 가능하게 하는 기반을 제공하는 측면이 있다. CRM전략 수행의 요체는 고객과 “일대일의, 직접적으로” 지속적인 관계형성을 지향하는 효율적인 마케팅 활동을 통하여 장기적이고 지속적인 기업의 수익기반을 구축하는 것이다. 수많은 고객을 보유하고 있는 현대의 기업에게 고객과의 개인화된 일대일 접촉이 어떻게 가능할 수 있을까? CRM의 파레토 법칙에 따라 상위고객에 대해서만 CRM활동을 전개한다고 해도 대상 고객은 수천에서 수만에 이르러 이론적으로 완비된 CRM에 의한 비용효율성을 근본부터 외면할 것이다. 인터넷과 정보통신 기술에 바탕한 e-CRM이 이에 대한 해답을 제공할 수 있을 것이다.

인터넷이 CRM에게 주는 강점은 첫째, 고객과의 직접적인 상호작용을 가능하게 한다는 것이며, 둘째 이러한 상호작용에 필요한 거래당 추가 비용이 거의 0에 가깝다는 점이다.<sup>19)</sup> 이와 같이 인터넷의 확산이 탄생시킨 e-CRM에서는 인터넷과 이메일의 보편화로 기업은 더욱 다양해진 채널을 통해 고객정보를 수집할 수 있으며 이렇게 인터넷을 통하여 데이터웨어하우스로 모아진 고객과 관련된 데이터를 웹마이닝(Web Mining)으로 분석하여 활용할 수 있다.

## 2) CRM과 e-CRM

전통적인 CRM의 목적은 고객을 인식(Identify), 선택(Select), 획득(Acquire), 개

---

19) 김상일, “CRM개념에서 활용까지”, 주간경제 594호, 2000.

발(Develop) 및 유지(Retain)하는 전체 프로세스를 효과적으로 운영하는 것이다. 이는 단순히 시장점유율 확보를 위한 고객유도 활동을 넘어 양질의 서비스와 경험을 제공함으로써 반복구매와 충성고객을 유지하여 이른바 고객점유율을 향상시키기 위한 기업의 장기적인 전략적 노력이라 할 수 있다.

이에 반해 e-CRM이란 자사의 고객을 여러 측면에서 이해하기 위하여 정보기술과 기업의 업무프로세스를 결합시킨 종합적인 노력이라 할 수 있다. 즉, 고객서비스를 개선한다던가, 고객관계를 한층 강화시키고 채널로 들어가는 비용을 줄여나가는 소위 CRM과 관련한 작업들은 e-비즈니스 애플리케이션을 도입하는 동기를 제공하고 e-비즈니스로 가는 원동력 역할을 하게 된다. 즉 최근 데이터베이스, 네트워크 인터넷의 확산과 더불어 활발히 논의되고 있는 e-CRM이란 “인터넷 등의 네트워크 기술과 데이터베이스 등의 정보기술을 이용하여 고객에 대한 다양한 정보를 수집하고 이를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객의 평생가치를 극대화하여 기업의 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 프로세스를 관리하는 경영활동”이라고 정의할 수 있다. 즉 e-CRM활동은 기업의 마케팅, 세일즈, 서비스 활동을 전자적으로 연결, 통합한 프로세스를 최적화하여 관리하는 활동을 말하는 것이다.<sup>20)</sup>

여기서 e-CRM의 e-는 인터넷 그 이상의 의미를 갖는다. 다시 말하면 Xchange에서 정의하듯 Electronic Channels, Enterprise Empowerment, Economics, Evaluation 그리고 External Information의 서로 다른 6가지 의미를 가지며, 이것은 인터넷 및 모바일을 포함한 모든 채널로부터 고객이 접하게 되는 데이터가 동일하고, 전사적인 고객데이터의 통합으로 세일즈, 마케팅, 서비스 등 백오피스(Back Office)와 프론트오피스(Front Office)에서 사용하는 데이터가 논리적으로 정합성이 있고 단일하여 경제적이고 포괄적인 비즈니스 프로세스가 이루어질 수 있다는 것을 의미한다.<sup>21)</sup>

---

20) 박주석, 전계논문, p.33.에서 재인용.

즉 e-CRM은 웹로그와 같은 웹상의 데이터 원천증가와 같은 양적 고객 지식의 확대만이 아니라 개별 고객의 취향과 필요를 바탕으로 적절한 시기와 공간에서 최적의 상품 및 서비스를 제공할 수 있는 원투원마케팅을 형성할 수 있다는 점에서 의미를 가진다. 또한 고객접촉의 물리적, 시간적인 한계를 줄이고 실시간적 쌍방향 고객응대 가능성을 확대시킨다는 면에서 차이를 가진다. 특히 이 둘 간의 차이점은 데이터 관점, 고객과의 채널관계 및 시간·공간적 관점에서의 차이에서 찾을 수 있다.<sup>21)</sup>

데이터 관점에서 이러한 차이를 살펴보면, CRM은 기간계 시스템에서 발생하는 구매관련 데이터를 e-CRM은 기간계 시스템에서 발생하는 구매관련 데이터를 포함하여 인터넷에서 발생하는 웹로그 정보를 대상으로 한다는 것이다. 이러한 정보는 고객의 인구통계와 함께 데이터웨어하우스와 데이터마트를 구축하여 통합한다는 측면에서도 같은 과정을 밟는다.

이러한 정보 외에 e-CRM은 온라인 상의 고객행동을 데이터로 표현할 수 있다는 장점을 가진다. 이러한 것들은 데이터를 분석하는 측면에서 기존의 CRM에서 사용하던 통계학과 데이터마이닝 기법에 부가하여 행동패턴 분석과 행동에 따른 모형학습, 정보탐색 등 다양한 웹 데이터마이닝 기법과 합쳐져 보다 정교한 분석을 가능하게 한다. 이렇게 분석된 내용은 CRM에서 마케팅 및 영업활동에 이용되는데, 웹상에서 이루어지는 e-CRM은 고객과의 접점이 되는 웹페이지를 개인화한다거나 개별고객에게 추천 및 이벤트를 발생하는 형태로 활용될 수 있다.

개인화 과정의 원투원 마케팅의 관점에서 보면 고객과의 관계형성에 있어 e-CRM은 한차원 더 고객지향적이다. 인터넷을 통한 고객과의 관계형성은 시간적·공간적 한계를 넘어 고객과의 동시적 대화의 길을 확대하고 있다. 또한 고객에 대한 응대를 목적으로 하던 CRM에서 고객의 가치를 이해하고 증진시키기 위

---

21) 최현희, “성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM”, IE매거진, 한국산업공학회, 2000, pp.41-42.

22) 노태협·한인구, “인터넷 비즈니스 환경하에서의 고객관계관리기법”, Telecommunication Review, 제12권 1호, 2002, pp.50-59.

한 진정한 고객관계관리로서의 실현을 특징으로 하고 있다.

<표 2-2> CRM과 e-CRM의 비교

	CRM	e-CRM
수집 고객 정보	-구매/영업/마케팅/서비스데이터 -인구통계데이터	-웹로그데이터(웹이용, 웹구조, 웹내용데이터) -구매/영업/마케팅/서비스데이터 -인구통계데이터
고객 정보 요약	-구매데이터에 근거한 데이터 요약 -서비스데이터에 의거한 데이터 요약 (구매금액/건수/Call건수 등)	-구매이력 외에 방문횟수, 관심횟수 -광고 관심횟수, 게시판 사용횟수 등 -고객의 형태를 표현하는 정보사용
분석기법	-데이터마이닝 -전통적인 통계기법	-데이터마이닝(웹마이닝 포함) -전통적인 통계기법, -자기학습 및 모델갱신시간단축방법
활용	-고객행동 현상의 사후분석·예측 -타겟마케팅 전략도출 -마케팅·영업·서비스에 도달 -판매원배정(SFA), 캠페인관리 -오프라인 캠페인 계획, 반응수집	-웹사이트를 통한 효과적인 세밀한 고객행 동패턴추출(웹페이지 개인화) -일대일마케팅기반시스템 -캠페인관리, 상품추천시스템 -VoIP, CTI(Computer Telephony Integration: 컴퓨터 전화 통합)를 동시에 활용한 고객지원 -온라인캠페인계획, 반응수집
구축시 고려사항	-고객행동패턴 추적의 어려움 -대고객 지원인력의 증가로 인한 설비· 인건비 부담 -고객활동시간·장소의 제약 -고객정보수집 및 유지의 어려움 -단방향 커뮤니케이션이 대다수 -타겟마케팅 전략도출 -오프라인 영업력 강화 -콜센터를 이용한 고객지원	-온라인 고객지원시스템을 통한 고객지원 인력감소 -실시간적 고객정보 관리 -지역, 시간적인 제약탈피 -쌍방향 커뮤니케이션 용이 -온라인 영업력 강화

자료: 김기수, “1-to-1 마케팅에 관한 연구”, Working Paper, 2000, 노태협·한인구, “인터넷  
비즈니스 환경하에서의 고객관계관리기법, Telecommunication Review, 제12권 1호,  
2002. 재인용.

이렇게 CRM과의 통합을 통해 인터넷 비즈니스는 단지 저렴한 매스 비즈니스 수준에서 정교하게 표적화된 수익성 높은 비즈니스로 변화된다. 이들 간의 연계와 상호 보완적인 기능의 통합은 더 이상 새로운 시장이 생겨나기 어려울 정도로 포화상태에 이른 시장에서 기업의 생존과 지속적인 시장을 위한 통합된 고객중심 마케팅 전략 실행으로서의 혁명을 가능하게 할 것으로 보인다.<sup>23)</sup>

### 3) CRM 7가지 실패 요인<sup>24)</sup>

자신이 원하고자 하는 목표에 이르기 위한 방법은 여러 가지가 있다. 그 중 하나가 목표에 도달하는 과정에서 나타나는 걸림돌을 제거하는 것이다. 따라서 ‘CRM의 성공적 도입’이라는 목표를 가지고 있는 CIO(Chief Information Officer : 정보담당임원)라면 CRM을 실패로 이끄는 원인을 파악하는 것도 나름대로 의미 있는 작업일 것이다. 그런 의미에서 CRM프로젝트에 대한 컨설팅 서비스를 제공하는 미국 베이스라인 컨설팅의 질 디체 파트너의 강연은 주목을 끌기에 충분하다. CRM구축시 기업들이 가장 많이 저지르는 일곱 가지 오류를 중심으로 미국 내 다양한 산업의 여러 기업들에 대해 CRM프로젝트를 수행하면서 나타난 여러 가지 오류들을 체계적으로 분석한 결과물이다.

#### (1) 전사적인 CRM전략의 부재

CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 전사적인 CRM전략이 명확히 정의되어 있어야 하고, 이것이 전 조직에 확실하게 스며들어 있어야 한다. 그러나 그렇지 못한 기업들이 의외로 많다고 베이스라인컨설팅의 질 디체 파트너는 지적한다. “CRM프로젝트를 도입하고자 하는 미국의 한 통신업체 CEO(Chief Executive

---

23) 김재형, “인터넷 비즈니스 기반의 고객관계관리(CRM)을 위한 웹 로그분석에 관한 연구”, 한양대 석사학위논문, 2000.

24) <http://www.crmpark.com/portfolio2134.htm>

Officer : 최고경영책임자)와 CIO를 인터뷰할 기회가 있었다. 그들은 우리의 고객이 누구인지 이해하고 이들이 얼마나 수익을 내주는지 알고 싶어했고 이를 위해 CRM을 도입하고자 했다. 그러나 마케팅 담당임원은 고객을 통한 수익창출 관점에서 CRM을 바라보고 있었고, 영업 담당임원은 자신의 고객 데이터베이스가 있다면서 이미 CRM을 하고 있다고 말했다. 또 고객지원부서의 임원은 우리에게 콜센터가 있기 때문에 CRM은 이미 진행되고 있다고 말했다.” 한 기업 안에서도 같은 CRM에 대해 서로 다르게 이해하고 있고 저마다 다르게 정의하고 있는 것이다. 같은 CRM에 대해 서로 다른 생각을 갖고 있다면 성공적인 CRM도입은 기대하기 어렵다고 짚은 설명한다. CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 전사적인 CRM전략을 명확히 규정해 모두에게 이해시키는 것이 무엇보다 중요하다. 전사적인 CRM전략이 없을 경우 나타나는 구체적인 문제점은 별도의 여러 CRM시스템이 기업 내에 존재하는 것이다. 예를 들어 마케팅 부서에서는 웹을 통해 고객이 들어왔을 때 고객의 구매 이력(CRM솔루션 중 하나인) 시벨사의 데이터베이스에 저장해 e-메일 등을 통해 관측활동을 벌인다. 반면 고객지원부서에서는 콜센터로 들어오는 고객 요구사항이나 정보를 별도의 오라클 데이터베이스에 저장해 문의사항에 응대할 수 있다. 베이스라인컨설팅의 질 디체 파트너는 실제 많은 기업들이 이러한 오류를 저지르고 있다고 설명한다. “이럴 경우 고객정보가 부정확해 질 우려가 있으며, 마케팅 전략 등을 변화하는 것이 매우 복잡해질 수 있다.” 따라서 기업들은 전사차원의 CRM전략을 명확히 정의하여 일관성 없이 저마다의 부서에서 비밀스럽게 진행되는 국부적인 CRM관련 프로젝트(Skunkworks CRM Projects)가 진행되는 것을 방지해야 하는 것이다.

## (2) 직원들을 동참시키지 못한다.

내부 조직구성원들을 CRM 초기부터 프로젝트에 적극적으로 참여시키지 못하는 것도 CRM을 실패로 이끄는 중요한 요인이다. CRM구축시 시스템을 구축하는 것뿐 아니라 일하는 방식을 바꾸는 것도 매우 중요하다. 일하는 방식을 바꾸고

개선된 방식을 보다 효율적으로 수행하기 위해 IT를 사용하는 것이다. 이렇게 변화된 프로세스를 조직구성원이 받아들여지게 하기 위해서는 프로젝트의 처음부터 끝까지 이들을 참여시키는 것이 중요하다고 질은 강조한다. “미국의 한 보험사의 경우 2천만불짜리 CRM프로젝트를 추진했지만 기대한 성과를 얻지 못했다. 큰 이유 중 하나가 직원들에게 CRM프로젝트를 이해시키고 적극적으로 참여시키지 못했기 때문이다. 한 예로 생활설계사들에게 고객과 접촉할 때마다 고객에 대한 모든 정보를 입력하도록 강요했다. 그러나 생활설계사들은 여기에 크게 반발했다. 결국 억지로 정보를 입력하도록 하는 조치는 취했지만 생활설계사들은 이를 제대로 활용하지 않았던 것이다.” 조직구성원을 CRM에 적극적으로 참여시키기 위한 방법으로 업무 성과평가와 연결시키는 방법도 고려해 볼 수 있다. 단순한 예로 CRM을 위해 필요로 하는 고객정보를 입력하지 않으면 월급이나 성과평가에 불이익을 주는 방법을 고려해 볼 수 있다. CRM은 살아있는 업무과정이기 때문에 구현 이후에도 지속적인 포괄적인 교육이 진행되어야 한다고 베이스라인 컨설팅의 질을 강조했다.

(3) 수익, 충성도, 가치 중 어떤 것이 중요한지 정의 내리지 못한다.

고객수익성, 고객충성도, 고객가치는 서로 유사하게 사용되지만 엄격히 볼 때 세 개 모두 저마다 의미가 다르다. 자사 비즈니스 측면에서 어떤 것이 더욱 의미 있고, 어떤 것이 더욱 중요한지 구별하고 명확히 정의 내리는 것이 중요하다. 물론 이것들은 기업의 마케팅 전략상 모두 중요하다. 그러나 현재 시점에서 어디에 초점을 맞출 것인가는 규정되어 있어야 한다. 수익성, 충성도, 가치 중 어디에 초점을 맞추냐에 따라 고객이 서로 다르게 구분되기 때문이다.

(4) CRM을 아웃소싱 할 경우 중요한 사항을 간과한다.

CRM시스템을 자체적으로 구축하는 기업도 있지만 중소기업의 기업들은 ASP(Application Service Provider)를 통해 CRM을 아웃소싱하기도 한다. 포레스

트 리서치에 의하면 ASP 업체의 전체 수익 가운데 64%가 CRM서비스에서 이뤄지고 있는 것으로 나타났다(99년 12월 현재). 그러나 CRM을 위해 필요한 IT 기능을 ASP 등을 통해 이용하고자 한다면 몇 가지 중요한 사항을 체크해야 하는데, 많은 기업들이 면밀한 검토없이 아웃소싱을 결정한다고 베이스라인 컨설팅의 질 디체는 설명한다. “맞춤화(Customizing) 이슈나 기존 기업 내에 존재하는 시스템과의 통합문제는 ASP서비스 이용시 매우 중요한 고려사항이다. 뿐만 아니라 보안 문제 등 다양한 아웃소싱 관련 체크리스트를 만들어 ASP서비스를 받을 것 인지를 먼저 고려하고, 받을 경우 어떤 업체가 우리의 요구를 충족시켜 줄 수 있는지 파악해야 한다.”

(5) 비즈니스 프로세스를 변화시키지 못한다.

CRM프로젝트에서 가장 초점을 맞춰야 하는 것은 프로세스의 변화다. 따라서 CRM프로젝트를 추진할 경우 CEO와 CIO는 ‘비즈니스 프로세스를 바꿀 자신이 있는가’ 라는 질문을 스스로에게 던져야 한다. 비즈니스 프로세스를 바꾸지 않은 상태에서 CRM관련 IT를 도입하는 것은 의미가 없다. IT를 통해 고객에 대한 정보에 보다 효율적으로 접근할 수 있음에도 업무 관행은 그대로라면 이러한 CRM 프로젝트는 돈 낭비일 뿐이다. 고객 가치에 따라 차별화된 서비스를 제공한다는 것도 이를 뒷받침하는 프로세스가 내부적으로 정비되어 있지 않으면 공허한 외침이 될 수밖에 없다.

(6) CRM솔루션의 제품 차이를 모른다.

솔루션 제공업체들은 고객과 관련되어 있기만 하면 CRM솔루션이라는 이름을 달고 제품을 선보인다. CRM솔루션이라는 이름을 단 제품은 수 없이 많지만 이들이 의미하는 것은 각각 다르다. CRM관련 솔루션은 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 운영적 CRM과 분석적 CRM이 그것이다. 운영적 CRM은 주로 프론트오피스 부분의 기능에 초점이 맞춰져 있다. 구체적으로는 컨택매니지먼트 기능이나 세일

즈포스오토메이션 기능이 운영적 CRM에서 제공하는 기능의 한 예가 될 것이다. 분석적 CRM은 백오피스를 지향하고 있다. 데이터웨어하우스를 기반으로 고객정보를 분석해 마케팅 활동을 지원하는데 초점이 맞춰져 있다.<sup>25)</sup> 따라서 CRM솔루션을 도입할 경우 이러한 솔루션 별 특징을 이해하고 자신의 몸에 맞는 솔루션인지를 면밀히 검토해야 한다.

(7) 고객정보가 통합되어 있지 않다.

회사 내에 두개 이상의 CRM시스템이 있는 것을 상상해 보자. 이 경우는 서로 다른 내용으로 고객의 정보가 저장되기 쉽다. 같은 고객을 서로 다르게 이해하고 있다는 것은 기업에게 치명적이다. 고객을 하나로 보기 위해서는 고객과 관련된 시스템, 즉 고객의 정보가 통합되어 있어야 한다. 고객지원 부서에서는 자신을 일반고객으로 대우하고 마케팅 부서에서는 우량고객으로 상대한다면 고객은 ‘이 회사는 나를 중요하게 여기지 않는다’고 오해할 수 있다. CRM을 도입하기 전 자신이 CRM을 도입할 수 있는 상태가 되어 있는지 평가해보는 것도 CRM을 성공적으로 활용하기 위해 의미있는 작업일 것이다. 비즈니스 프로세스, 조직, IT 측면에서 구멍은 없는지 살펴봄으로써, 어떤 부분이 부족하고 어떤 부분이 보완되어야 하는지 미리 살펴봄으로써 CRM을 통한 기대효과를 보다 극대화시킬 수 있기 때문이다.

---

25) 이러한 구분은 이해의 편의를 위한 분류이며 많은 솔루션 제공업체들이 CRM의 모든 기능을 제공하기 위해 제품의 기능을 넓히고 있다. 그러나 이해의 편의를 위해 단순도식화한다면 SAS나 NCR은 Analytical CRM에 시벨은 Operational CRM에 가깝다고 볼 수 있다.

### 제 3 절 CRM에 관한 선행연구

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 여행사와 관련한 CRM에 대한 연구는 다른 분야와 비교하여 볼 때 상대적으로 적게 다루어진 연구분야이다.

따라서 다른 분야에서 이루어진 CRM관련연구를 통해 여행사, 좀더 구체적으로는 인터넷여행사의 e-CRM성공요인을 도출해 보고자 한다. 여기에서는 현재까지 수행된 CRM관련 선행연구들을 CRM구축 및 활용에 대한 연구와 CRM의 성공요인에 관한 연구 등으로 구분하여 살펴보았다.

#### 1. CRM구축 및 활용에 관한 연구

인터넷 비즈니스 하에서의 고객관계관리 성과의 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·한인구<sup>26)</sup>는 전자상거래의 활성화 자체가 고객관계관리기법에서의 고객 정보의 원천확대라는 의미가 아닌 기업 내·외부의 비즈니스 프로세스 자체를 변화시키고 있다는 전제하에 고객관계관리기법의 주요 개념 및 구성요소를 정리하

---

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

고 현재 진행중인 국내외의 고객관계관리기법의 현안 및 현황을 살펴보고 인터넷 비즈니스의 변화된 환경하에서의 CRM과 e-CRM을 비교하고 있다. 또한 기업이 고객관계관리 시스템 구축전략 수립을 위한 방안으로 신규채널 정보의 활용, 통합고객 정보를 통한 고객분석, 고객분석 결과에 대한 마케팅 채널 확대, Legacy 시스템과의 통합, 데이터베이스 구조의 통합, 고객분석 도구의 내재화와 운영적, 분석적, 협업 CRM의 통합적 시스템구조를 제시하고 있다.

송지영<sup>27)</sup>은 여행사의 CRM활용방안에 관한 여행사의 고객관리 및 CRM에 대한 인식과 실태, CRM을 통한 여행사의 고객관리방안에 대해 연구하였다. 연구결과 여행사 종사원들은 CRM을 통해 이탈고객 방지, 잠재고객 창출, 충성고객 유지의 효과를 얻는다고 인식하고 있고 CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 명확한 전략설정, 기존 여행사가 보유하고 있는 데이터베이스를 활용한 단계적 시행, 마케팅활동과 같은 의사결정에 적극적으로 활용하려는 경영자의 의지가 중요하다고 결론짓고 있다.

박정훈·김경희<sup>28)</sup>는 관광산업에서 CRM 및 e-비즈니스의 영향력을 비교 분석하면서, e-비즈니스가 CRM보다 응답자 전반에 걸쳐 인식도가 높게 나타났고, CRM은 고객만족을 극대화하는 판매촉진에 유리하며, 상대적으로 e-비즈니스는 유통경로의 최소화 및 비용절감에 영향을 주는 것으로 보고, 관광산업에서 CRM은 웹사이트를 통한 고객관리로 서비스 수준 향상을 도모할 때 효과적이며 따라서 관광산업에서의 CRM은 다양한 고객 욕구를 충족시킬 수 있는 콘텐츠 개발과 메일 서비스 기능, 예약 및 안내정보를 제공하는데 가치가 있으며 이러한 방향으로 기능강화 등 기본적인 시스템 기능강화에 초점을 맞추어야 한다고 주장하고 있다.

한편, 김재경<sup>29)</sup>은 현재 e-CRM연구의 문제점으로 데이터수집(Data Gathering)

---

27) 송지영, “여행사의 CRM활용방안에 관한 연구”, 경희대석사학위논문, 2001.

28) 박정훈·김경희, “관광산업에서의 e-CRM의 활성화방안”, 호텔관광연구 Vol.6, 한국호텔관광학회, 2001.

29) 김재경, “중소기업 마케터를 위한 e-CRM”, e-Biz World Conference 2001, 한국전자거래학회, 2001.

과 평가기능 부재를 들고 있다. 양질의 데이터에서 좋은 지식(Knowledge)이 형성되는데 데이터 입력 및 처리를 담당하는 현업 담당자들에 대한 경영진의 배려가 부족하고, e-CRM이 너무 IT 회사들에 의해 주도되며 e-CRM사용이 고객 서비스 강화 및 마케팅 기능 강화로 수익향상이 이루어질 때 구성원들의 적극적인 참여가 보장되므로 정량화된 평가가 요구된다고 현 e-CRM연구의 문제점을 지적하고 있다.

선행연구에서 살펴보았듯이 CRM구축 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. CRM구축 영향요인에 관한 연구



정진서<sup>30)</sup>는 CRM구축이 많은 금융업을 중심으로 성공적인 CRM구축에 영향을 주는 요인들로 최고경영자의 적극적인 지원, 실무자의 전략적 중요도 인식, 의사결정의 분권화로 측정된 조직적 요인, 마케팅지향성, 고객지향성, 경영환경에 대한 이해를 변수로 하는 성향적 요인, 데이터의 통합관리 및 고객접점의 통합관리에 대한 변수를 포함하고 있는 기술적 요인, 그리고 매출액과 종업원 수를 변수로 하는 가용자원의 확보 등 4개의 요인이 CRM구축 실행성과에 미치는 영향에 관한 연구를 하였다. 그 결과 고객 수익기여도 향상에 기술적, 성향적 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

최경자<sup>31)</sup>는 아마존, 이베이, 예스 24, 옥션, 프리첼을 대상으로 한 사례연구를 통해 인터넷 비즈니스 기반 고객관계관리의 성공요인을 분석했다. 연구결과 고객

---

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

31) 최경자, “인터넷 비즈니스 기반 고객관계관리(CRM)의 성공요인에 관한 분석”, 충북대 석사학위논문, 2001.

확보와 유지, 철저한 고객관리, 고객유지를 통한 가치제공, 개인화의 지향, 고객데이터 이용이라는 5개 요인을 도출했으며, CRM성공을 위한 핵심을 고객으로 보고, 기업은 자사의 제품과 서비스에 적합한 마케팅 시스템과 고객관리 목표 및 실제로 보유하고 있는 각종 고객관련 정보 등을 먼저 파악하고 이에 적합한 CRM시스템 구축과 운영방법론을 수립할 때만 올바른 성과를 거둘 수 있다고 주장하고 있다.

이외에 박정주<sup>32)</sup>는 고객관계 구축의 성공요인으로 고객중심의 데이터 통합, 고객 상세정보 획득, 고객정의 및 관리기준의 설정, 고객분석모형 및 개선, 고객중심 업무절차 확립, 상품 분류기준 설정 및 대응, 고객 데이터 전송체제 구축이라는 7가지 요인을 들고 있다. 또한 세이볼드(Seybold, P. B.)<sup>33)</sup>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 CRM구축의 핵심요인으로 제시되고 있기도 하다.<sup>34)</sup>

---

32) 박정주, “CRM시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석”, 홍익대학교 석사학위 논문, 2000.

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

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

<표 2-3> CRM의 주요 성공요인

연구자	CRM의 주요 성공요인
세이볼드(1999)	-목표고객의 설정, 고객경험의 소유, 고객관련 업무의 개선, 완벽한 고객관계의 형성, 고객 주도형 거래의 도입, 고객의 업무처리 보조, 고객 맞춤형 서비스의 제공, 고객 공동체의 육성
박정주(2000)	-고객중심의 데이터 통합, 고객 상세정보 획득, 고객정의 및 관리기준의 설정, 고객분석모형 및 개선, 고객중심 업무절차 확립, 상품 분류기준 설정 및 대응, 고객 데이터 전송체제 구축
송지영(2001)	-명확한 전략설정, 기존 데이터베이스를 활용한 단계적 시행, 경영자의 의지
박정훈·김경희(2001)	-서비스 수준 향상에 유리, 다양한 콘텐츠 개발, 메일 서비스 기능, 예약 및 안내정보 부문에서의 기능강화
김재정(2001)	-경영진의 이해, 고객서비스 및 마케팅 기능 강화
최경자(2001)	-고객확보와 유지, 철저한 고객관리, 고객유지를 통한 가치제공, 개인화의 지향, 고객데이터 이용
정진서(2001)	-최고경영자의 지원, 실무자의 전략적 중요도 인식, 조직적 요인, 마케팅 지향성, 고객지향성, 성향적 요인, 기술적 요인, 가용자원의 확보
노태협·한인구(2002)	-신규채널 정보의 활용, 통합고객 정보를 통한 고객분석, 고객분석 결과에 대한 마케팅 채널확대, Legacy 시스템과의 통합, 데이터베이스 구조의 통합, 고객분석 도구의 내재화, 운영적·분석적·협업 CRM의 통합적 시스템 구조

자료 : 논자작성

### 제 3 장 연구모형 및 가설설정

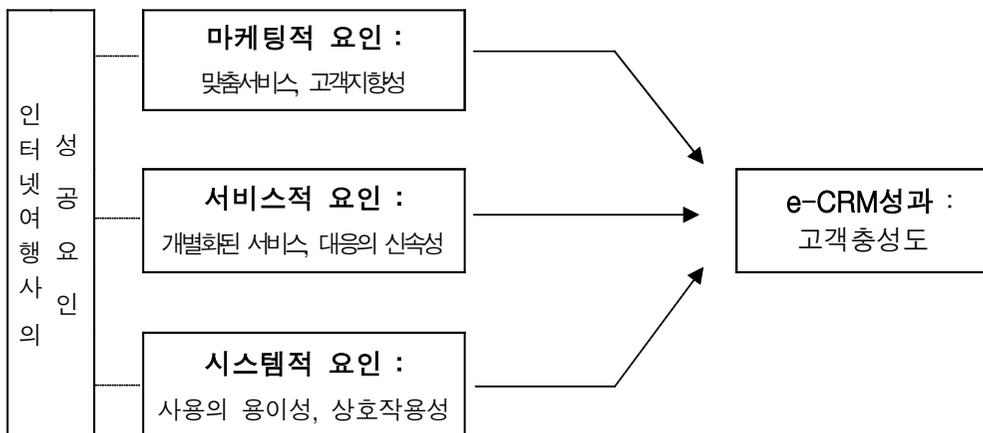
#### 제 1 절 연구모형의 설정

##### 1. 연구모형

본 연구는 인터넷여행사의 e-CRM 구축을 통한 고객관계관리에 있어 성공요인을 밝히는데 그 목적을 두고 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 앞에서 선행연구들을 검토하였고, 그 검토 결과를 바탕으로 하여 관련 요인들을 선정하였다.

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 CRM구축에 있어서의 영향 및 성공요인과 CRM구축 및 활용의 주요요소들을 그 특성별로 분류하여 이를 중심으로 다음과 같은 연구모형을 도출하였다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설의 설정

본 연구에서 설계된 연구모형은 인터넷여행사의 e-CRM성공요인을 선행연구로 통해 추출된 독립변수로 마케팅적 요인, 시스템적 요인, 서비스적 요인의 세 가지로 가정하고 있다. 종속변수로는 e-CRM의 성과를 측정하는 변수로 고객충성도를 선정하였다. e-CRM시스템의 활용에 있어 가장 기본이 되는 고객에 대한 데이터를 수집하고 마이닝하는 과정에서 발견된 의미 있는 결과들을 여행사의 웹사이트를 통해 적용될 때 실제적으로 고객의 충성도를 제고하여 장기적으로 고객과의 관계를 구축하여 기업의 목적을 효율적으로 달성하는 것이기 때문이다.

이러한 변수들을 기초로 하여 본 연구에서 검증하려는 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1. e-CRM의 마케팅적 요인은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2. e-CRM의 서비스적 요인은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3. e-CRM의 시스템적 요인은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 3. 구성개념의 조작적 정의

### 1) 마케팅적 요인

본 연구에서 마케팅적 요인은 선행연구들을 참조하여, 웹사이트 상에서 가능한 정보의 제공 및 고객의 의견수렴 측면에서 인터넷을 통하여 고객의 태도를 능동적으로 변화시키고자하는 기업의 노력으로 정의하고, 개인화된 상품제공, 가격비교정보제공, 시장조사활동, 고객접촉 채널의 다양성, 맞춤형 상품제공 지원, 고객 피드백 측정 등의 변수를 이용하여 측정하였다.

## 2) 시스템적 요인

정보시스템에서 테크놀로지에 기반한 경쟁우위는 빨리 사장되므로 새로운 기술을 리드하고 준비해야 한다. 특히 전자상거래용 웹사이트의 경우 기술적인 요소는 더욱 중요하며 무엇보다도 기술과 기술 이외의 요소들이 최적화되어야 하는 것이 중요하다. 이러한 시스템적 요인을 본 연구에서는 정보기술의 사용성을 측정하기 위해 개발된 PUEU(Perceived Usefulness and Ease of Use) 평가법 중 인터넷 비즈니스 시스템이 사용하기에 얼마나 용이한 지를 측정하는 지각용이성(Perceived Ease of Use) 항목을 이용하여 측정하였다.<sup>35)</sup>

## 3) 서비스적 요인

기업의 고객에 대한 서비스는 매우 다양한 형태를 지닌다. 본 연구에서는 웹사이트 상에서 가능한 정보의 제공 및 고객의견 수렴이라는 측면에서 고객서비스를 웹사이트를 통한 고객의 욕구에 능동적으로 반응하고자 하는 노력으로 보고, 개별화된 서비스, 검색도우미 서비스, 헬프데스크 지원, 커뮤니티활동 지원 등의 변수를 이용하여 측정하였다.

## 4) 고객충성도

고객충성도는 「고객의 행위적 반응으로서 특정 제품이나 서비스에 대해 구매하는 횟수나 구매의 일관성 정도 그리고 태도적 반응으로서 자신의 호의적 태도 뿐만 아니라 주변 사람들에게 그 제품이나 서비스에 대한 호의적 태도를 전달하는 정도」로 정의하고 방문빈도, 방문시간, 추천여부 등의 변수들을 사용하여 측정하였다.

---

35) 김진우, 전계서, 2000. p.468.

## 제 2 절 연구조사설계

### 1. 연구의 대상 및 설문조사

본 연구는 인터넷여행사의 e-CRM 구축을 통한 고객관계관리에 있어 성공요인을 밝히는데 그 목적이 있는 만큼, 실제 여행자로부터 기초자료를 얻고자 여행시 인터넷을 이용해 상품을 구매한 경험이 있는 여행자들을 모집단으로 하여 표본을 추출하였다.

설문조사는 2002년 5월 13일부터 5월 18일까지 6일에 걸쳐 제주국제공항에서 조사가 이루어졌다. 설문조사 결과 140명의 표본으로부터 응답을 얻었으나, 연구의 기초자료로 활용할 수 있는 의미 있는 표본으로서 132명의 응답결과를 분석에 이용하였다. 표본의 수가 132명인 것은 6일간의 설문조사 기간 동안 오프라인 여행을 통하지 않고 웹상에서 온라인 상으로만 제주여행 상품을 구매한 여행자를 선별하였기 때문이다.

### 2. 설문의 구성 및 분석방법

본 연구에서는 자료의 수집과 측정을 위한 조사방법으로, 설문조사방법을 이용하였다. 설문은 선행연구에서 사용했던 문항들을 이용한 것도 있고, 본 연구자가 본 연구에 맞게 재구성하여 사용한 것도 있다. 설문지는 크게 다섯 부분으로 구성되어 있다. 즉 전체 설문 항목은 인터넷여행사의 마케팅적 요인 관련 항목(5문항), 서비스적 요인 관련 항목(5문항), 시스템적 요인 관련 항목(7문항), 고객충성도 관련 항목(3문항), 설문분류를 위한 일반적인 항목(8문항)을 포함하여 총 28문항으로 이루어져 있다. 일반적인 항목에 대한 설문은 명목척도를 사용하였고, 일반적인 항목을 제외한 나머지 설문 문항은 '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점으로 표시하는 5점 리커드 척도를 사용하였다.

회수된 설문지는 SPSS 10.0 for Windows를 사용하여 분석되었으며, 요인의 타당성과 설문의 일관성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였으며, 마지막으로 가설검증에 있어 각 독립변수들이 고객충성도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.



## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 표본의 특성

#### 1. 표본의 인구통계적 특성

본 연구의 표본은 제주 여행시 인터넷을 이용해 상품을 구매한 여행자들을 대상으로 하였다. 본 분석자료에 대한 응답자의 인구통계적 특성은 <표 4-1>과 같이 나타났다.

전체 유효표본 132명중에서 성별의 경우 전체적으로 여자가 53명(40.2%)이며 남자는 79(59.8%)명으로 나타났다. 결혼여부에 따라서는 전체적으로 미혼이 85명(64.4%)이고 기혼인 경우가 47명(35.6%)로 나타났다.

그리고 연령별로 보면 20세 미만 8명(6.1%), 20대가 70명(53.0%), 30대는 37명(28.0%), 40대는 12명(9.1%), 50대 이상은 5명(3.8%)을 보이고 있다. 또한 직업별 분포를 보면 학생이 44명(33.3%)로 가장 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났으며 이어 사무직·회사원 30명(22.7%), 판매·서비스직 16명(12.1%)의 순으로 나타나고 있다.

또한 학력별로는 대졸이 54명(40.9%)를 차지하고 있으며, 이어 대학재학 44명(33.3%), 대학원 이상 19명(14.4%), 고졸이하 11명(8.3%)로 나타났다. 마지막으로 소득별 분포를 보면, 100만원 미만이 46명(34.8%), 100-199만원 사이가 34명(25.8%), 200-299만원 사이가 25명(18.9%), 300만원 이상이 16명(12.1%)의 분포를 보여주고 있다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

		빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
성별	여성	79	59.8	59.8	59.8
	남성	53	40.2	40.2	100.0
결혼 여부	미혼	85	64.4	64.4	64.4
	기혼	47	35.6	35.6	100.0
연령	20대 미만	8	6.1	6.1	6.1
	20대	70	53.0	53.0	59.1
	30대	37	28.0	28.0	87.1
	40대	12	9.1	9.1	96.2
	50대이상	5	3.8	3.8	100.0
학력	고졸이하	11	8.3	8.6	8.6
	대학재학 중	44	33.3	34.4	43.0
	대졸	54	40.9	42.2	85.2
	대학원이상	19	14.4	14.8	100.0
직업	학생	44	33.3	34.6	34.6
	사무직/회사원	30	22.7	23.6	58.3
	교사/공무원	14	10.6	11.0	69.3
	판매/서비스직	16	12.1	12.6	81.9
	자영업	10	7.6	7.9	89.8
	주부	5	3.8	3.9	93.7
	기타	8	6.1	6.3	100.0
월평균 소득	100만원미만	46	34.8	38.0	38.0
	100-199만원	34	25.8	28.1	66.1
	200-299만원	25	18.9	20.7	86.8
	300만원이상	16	12.1	13.2	100.0

주) missing value는 제외하고 계산한 값임.

## 2. 표본의 일반적 특성

한편 응답자의 인터넷 이용정도와 여행빈도를 알아보면 <표 4-2>와 같다. 인터넷 여행사를 이용해 여행상품을 구매한 여행객을 대상으로 표본을 추출하였기 때문에 응답자의 대부분인 95명, 72.1%가 거의 매일 인터넷을 접속하거나 일주일에 최소한 2회에서 3회 정도는 인터넷 서핑을 하는 것으로 나타났다. 그리고 최근 3개월내 여행횟수에서는 ‘1회’가 36명, 27.3%로 나타났고, 이어 ‘없다’ 34명, 25.8%, 2회 28명, 21.2%, 3회 15명 11.3%로 나타났고 4회 이상도 19명 14.4%로 나타났다.

<표 4-2> 표본의 일반적 특성

		빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
인터넷 이용정도	거의매일	95	72.1	72.1	72.1
	일주일에 2-3회	32	24.2	24.2	96.3
	일주일에 1회정도	1	0.8	0.8	97.0
	보름에 1회정도	1	0.8	0.8	97.7
	한달에 1회정도	3	2.3	2.3	100.0
최근 3개월내 여행횟수	없다	34	25.8	25.8	25.8
	1회	36	27.3	27.3	53.1
	2회	28	21.2	21.2	74.5
	3회	15	11.3	11.3	85.6
	4회이상	19	14.4	14.4	100.0

주) missing value는 제외하고 계산한 값임.

## 제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석

### 1. 신뢰성 분석

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

그러나 검증-재검증방법은 첫 번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두 번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질 수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수양식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위의 3가지 방법은 모두 시간, 인력, 비용이 많이 소요되는 단점이 있다. 따라서 본 연구에서는 내적일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

특정차원을 동일하게 설명하고 있는가에 대한 신뢰성을 측정하기 위해 크론바하 알파계수를 이용하는데, 일반적으로 알파계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다는 사실에 비추어 보면 <표 4-3>에 나타난 바와 같이 마케팅적 요인 0.6057, 서비스적 요인 0.7108, 시스템적 요인 0.7313으로 나타나 본 실증분석에서 이용한 변수들의 신뢰성은 대체로 높다고 할 수 있다.

<표 4-3> 신뢰성 분석

변 수			크론바 α
마케팅적 요인	맞춤 서비스	감사 또는 만족·불만족 조사를 위해 e-mail을 보냄	0.6057
		맞춤형 여행상품을 구성하여 주문할 수 있음	
		간편화된 주문절차 제공	
	고객 지향성	웹사이트 상에서 설문조사 수행	
		웹사이트 상에서 가격비교 정보제공	
서비스적 요인	개별화된 서비스	개인적 특성과 취향을 고려한 정보를 e-mail로 제공	0.7108
		컨텐츠 구성을 바꿀 수 있는 옵션을 제공	
		의견교환을 가능하도록 하는 서비스 제공	
	대응의 신속성	문제해결을 위한 헬프데스크 운영	
		검색도우미 서비스 제공	
시스템적 요인	사용의 용이성	방문사이트 사용방법의 습득이 쉬움	0.7313
		방문사이트는 사용방법이 쉽게 느껴짐	
		방문사이트는 사용이 쉬움	
	상호 작용성	방문사이트는 다양한 상호작용방법 제공	
		방문사이트는 상호작용이 분명하고 이해하기 쉬움	
		방문사이트는 새로운 정보 등의 탐색이 쉬움	

## 2. 타당성 분석

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성(Content Validity), 기준에 의한 타당성(Criterion-Related Validity), 구성타당성(Construct Validity) 등 3가지로 나누어진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정

도 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 요인분석의 초기추출방법으로 주성분분석을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전방식 중 배리맥스(Varimax) 기법을 채택, 고유치(Eigen Value)가 1.0 이상인 것을 분석에 이용하였다. 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.4 이상의 요인점수>Loading Score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 하여 선정하였고, 그 결과는 <표 4-4>, <표 4-5> <표 4-6>과 같다.

<표 4-4> 마케팅 변수의 요인분석

구 분		요 인			
		요인적재량		공통성	분산 설명력
맞춤 서비스	만족·불만족 조사를 위해 이메일을 보냄	.826	-.113	0.695	34.226
	맞춤형 여행상품을 구성하여 주문할 수 있음	.689	.131	0.543	
	간편화된 주문절차 제공	.634	.376	0.492	
고객 지향성	웹사이트 상에서 설문조사 수행	-.104	.907	0.833	28.333
	웹사이트 상에서 가격비교 정보제공	.377	.650	0.565	

주) 누적분산 설명력은 62.559%임.

<표 4-4>에서와 같이 마케팅적 요인은 2개의 세부요인이 유효성 차원에서 채택되었는데, 이를 각각 ‘맞춤 서비스’, ‘고객지향성 등으로 명명했고, 이들 2개 요인은 각각 34.23%와 28.33%의 분산설명력을 보여주어 총분산의 62.56%를 설명하

고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 서비스 변수의 요인분석

구 분		요 인			분산 설명력
		요인적재량	공통성		
개별화된 서비스	개인적 특성과 취향을 고려한 정보를 이메일로 제공	.878	9.387E-02	0.779	35.177
	컨텐츠 구성을 바꿀수 있는 옵션을 제공	.841	.151	0.730	
대응의 신속성	의견교환을 가능하도록 하는 서비스 제공	-6.942E-02	.820	0.677	32.871
	문제해결을 위한 헬프데스크 운영	.260	.754	0.637	
	검색도우미 서비스 제공	.458	.609	0.580	

주) 누적분산 설명력은 68.047%임.



<표 4-5>에서와 같이 서비스적 요인도 마케팅적 요인과 마찬가지로 2개의 세부요인이 유효성 차원에서 채택되었고, 이를 각각 ‘개별화된 서비스’, ‘대응의 신속성’ 등으로 명명했고, 이들 2개 요인은 각각 35.18%와 32.87%의 분산설명력을 보여주어 총분산의 68.05%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 7개의 문항으로 측정한 시스템적 요인 또한 2개의 세부요인이 유효성 차원에서 채택되었는데, 이 과정에서 요인적재량이 0.4보다 낮은 1개 문항을 제거하여 6문항을 이용해 요인분석이 행해졌다. 추출된 세부요인은 각각 ‘사용 용이성’, ‘상호작용성’ 등으로 명명했고, 이들 2개 요인은 각각 34.58%와 25.29%의 분산설명력을 보여주어 총분산의 59.87%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 시스템 변수의 요인분석

구 분		요 인			
		요인적재량		공통성	분산 설명력
사용의 용이성	방문사이트 사용방법의 습득이 쉬움	0.868	8.314E-02	0.761	34.578
	방문사이트는 사용방법이 쉽게 느껴짐	0.828	0.117	0.698	
	방문사이트는 사용이 쉬움	0.812	5.123E-02	0.662	
상호 작용성	방문사이트는 다양한 상호작용방법 제공	-4.279E-02	0.821	0.677	25.294
	방문사이트는 상호작용이 분명하고 이해하기 쉬움	6.196E-02	0.796	0.637	
	방문사이트는 새로운 정보 등의 탐색이 쉬움	0.434	0.542	0.482	

주) 누적분산 설명력은 59.867%임.



### 제 3 절 연구가설의 검증

#### 1. 실증분석의 결과

본 연구에서는 마케팅적 요인, 서비스적 요인, 시스템적 요인의 세 요인을 독립 변수로, 고객충성도를 종속변수로 설정하였다. 종속변수로 설정한 고객충성도는 방문빈도와 평균방문시간, 그리고 추천경험의 세 변수의 평균값으로 이용하였고, 영향관계의 측정은 요인분석 결과 추출된 요인적재량을 이용하였다.

우선, 마케팅적 요소가 고객충성도에 미치는 영향을 알아본 결과는 <표 4-7>에 나타난 바와 같이,  $F=9.783$ 이고, 결정계수  $R^2$ 의 값은 0.368로, 종속변수의 변동을 36.8%를 설명해 주고 있고 유의확률이 0.000으로 나타나 회귀식이 유의수준 0.01수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-7> 마케팅적 요소와 고객충성도와의 관계

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	2.954	0.068		43.570	0.000***
맞춤서비스	0.264	0.069	0.317	3.805	0.000***
고객지향성	0.144	0.070	0.172	2.068	0.041**
통계치	R <sup>2</sup> = 0.368 F = 9.783 Sig=0.000***				

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

<표 4-8>은 서비스적 요소가 고객충성도에 미치는 영향을 알아본 결과이다. <표 4-8>에 나타났듯이 F값은 7.751, 결정계수 R<sup>2</sup>는 0.329로, 종속변수의 변동을 32.9%를 설명해 주고 있고 유의확률이 0.001으로 나타나 회귀식이 유의수준 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-8> 서비스적 요소와 고객충성도와의 관계

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	2.937	0.068		43.170	0.000***
개별화된 서비스	0.192	0.069	0.231	2.765	0.007***
대응의 신속성	0.193	0.068	0.237	2.835	0.005***
통계치	R <sup>2</sup> = 0.329 F = 7.751 Sig=0.001***				

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

마지막으로, 시스템적 요소가 고객충성도에 미치는 영향을 알아본 결과는 <표 4-9>에 나타난 바와 같다. 회귀모형은  $F=18.763$ 이고, 결정계수  $R^2$ 의 값은 0.478이고 유의확률이 0.000로 나타나 전체 회귀식은 유의수준 0.1에서 유의한 것으로 나타났다. 한편, 이 회귀식에서 시스템과 관련한 2요인은 종속변수의 변동을 47.8%를 설명해 주고 있다.

<표 4-9> 시스템적 요소과 고객충성도와의 관계

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	2.946	0.064		46.294	0.000***
사용의 용이성	0.171	0.064	0.208	2.669	0.009***
상호 작용성	0.352	0.064	0.430	5.514	0.000***
통계치	$R^2 = 0.478$ $F = 18.763$ $Sig=0.000***$				

주) \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$  \*\*\*  $p<0.01$

## 2. 가설검정

### 1) 가설 1의 검정

가설 1. e-CRM의 마케팅적 요소는 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

e-CRM의 마케팅적 요소는 고객충성도에 정(+)의 영향을 미치며 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 회귀분석 결과, 마케팅적 요인의 두 세부요인인 맞춤 서비스와 고객지향성의 상대적 중요도를 나타내는 표준화된 베타값을 비교해 보면, 맞춤서비스 요인이 0.317, 고객지향성이 0.172로 나타나고 있어 상대적으로 맞

츄서비스 요인의 영향력이 큰 것으로 분석되었다. 결과적으로 e-CRM의 마케팅적 요소가 고객충성도에 유의한 영향을 미친다는 가설은 채택됨을 알 수 있다.

## 2) 가설 2의 검정

가설 2. e-CRM의 서비스적 요소는 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

e-CRM의 서비스적 요소 또한 고객충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 대응의 신속성이 개별화된 서비스보다 표준화된 베타값을 비교할 때, 0.237과 0.231의 값을 보인 것에서 알 수 있듯이 고객충성도에 미치는 영향이 약간 더 큰 것으로 분석되었다. 하지만 그 차이는 극히 미미한 것으로 분석되었다. 결론적으로 e-CRM의 서비스적 요소가 고객충성도에 유의한 영향을 미친다는 가설은 채택되었다.



## 3) 가설 3의 검증

가설 3. e-CRM의 시스템적 요소는 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

e-CRM의 시스템적 요소 또한 고객충성도에 정(+)의 영향을 미치며 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 회귀분석 결과, 시스템적 요인으로 설정한 지각용이성의 두 세부요인인 사용의 용이성과 상호 작용성의 상대적 중요도를 나타내는 표준화된 베타값을 비교해 보면, 사용의 용이성 요인이 0.208, 상호 작용성 요인이 0.430로 나타나고 있어 상대적으로 상호 작용성 요인의 영향력이 큰 것으로 분석되었다. 결과적으로 e-CRM의 시스템적 요소가 고객충성도에 유의한 영향을 미친다는 가설은 채택됨을 알 수 있다.

### 3. 추가분석

본 연구에서는 인터넷여행사가 행하고 있는 e-CRM활동과 고객의 인식을 비교함으로써 과연 인터넷여행사의 e-CRM활동이 고객의 기대를 충족시키고 있는지를 여부를 파악하려 하였다. 성별과 소득 그리고 인터넷이용정도에 따른 e-CRM 성과인 고객충성도간의 차이분석을 한 결과는 각각 <표 4-10>, <표 4-11>, <표 4-12>에 나타난 바와 같다. 이를 볼 때 성별에서만 집단간의 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 4-10> 고객충성도와 성별간의 차이분석

e-CRM성과	성별			F값 (p값)
		남자	여자	
고객충성도		2.812 <sup>a</sup>	3.132	4.980 (0.027)*

주1) \* p<0.05. 주2) <sup>a</sup>는 평균

<표 4-11> 고객충성도와 소득간의 차이분석

e-CRM성과	소득				F값 (p값)
		100만원 미만	100-199만원	200만원 이상	
고객충성도		2.898 <sup>a</sup>	3.147	2.775	1.910 (0.153)

주1) \* p<0.05. 주2) <sup>a</sup>는 평균

<표 4-12> 고객충성도와 인터넷 이용정도간의 차이분석

인터넷이용 정도	매일	기타	F값 (p값)
e-CRM성과			
고객충성도	2.965 <sup>a</sup>	2.880	2.940

주1) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01. 주2) <sup>a</sup>는 평균

#### 4. 분석결과의 요약

본 연구에서는 문헌 연구를 통해 고객충성도에 영향을 미치는 e-CRM의 성공 요인들을 정의하고 그 영향관계를 실증분석을 통하여 살펴봄으로써 고객관계 구축에 필요한 정보를 제시하고자 하였다.

이상의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, e-CRM의 마케팅적, 서비스적, 시스템적 요인은 모두 고객충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 마케팅적 요인은 2개의 요인으로 추출되었는데, 추출된 요인 각각은 고객충성도에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이 중에서 특히 여행상품을 고객의 데이터를 바탕으로 고객특성에 비추어 맞춤형 주문여행상품으로 구성하여 편리하고 간편화된 주문절차 제공 등의 고객지향적 마케팅의 중요성을 실증분석을 통해 확인할 수 있었다.

셋째, 5가지 문항으로 구성된 서비스적 요인에서는 개별화된 서비스와 문제발생이나 해결을 위한 대응의 신속성이라는 2개의 요인이 추출되었다. 특히 이 2개의 요인은 고객충성도에 미치는 영향에 있어서 비슷한 정도의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

넷째, 지각용이성 측면에서 시스템적 요인 또한 고객충성도에 영향을 미치며,

7개의 문항으로 측정된 시스템적 요인 또한 사용의 용이성과 상호작용성의 2개의 요인으로 추출되었다. 이중 사용의 용이성보다는 상호 작용성이 고객관계관리 구축에 있어 상대적으로 좀더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이상의 가설검정의 결과를 가설의 채택여부에 따라 나타내면 <표 4-13>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 4-13> 가설의 채택여부

구분	독립변수		고객충성도
	종속변수		
가설 1	마케팅적 요인	맞춤서비스	채택
		고객지향성	채택
가설 2	서비스적 요인	개별화된 서비스	채택
		대응의 신속성	채택
가설 3	시스템적 요인	사용의 용이성	채택
		상호 작용성	채택

## 제 5 장 결 론

인터넷이 새로운 비즈니스의 공간으로 등장한 지는 꽤 되었지만 인터넷 비즈니스로 수익을 올린 기업은 많지 않은 편이다. 이러한 상황에서 e-비즈니스의 성공을 위한 해법으로 등장한 것이 e-CRM이다. 지금까지 국내에서 이루어진 연구는 CRM의 기술적 측면에 많이 치우쳐 온 것에 반해, 본 논문은 CRM을 구축하고 있거나 구축을 고려하고 있는 인터넷여행사에게 학문적·이론적 기초를 제공하고 있으며, 구체적인 연구를 수행하기 위한 필요성을 인식시켰다고 할 수 있다.

수집된 자료를 토대로 여러 분석방법을 통하여 인터넷여행사의 e-CRM구축에 있어 성공요인을 분석한 결과, 마케팅적 요인으로는 맞춤형서비스와 기업의 고객지향성이, 서비스적 요인으로는 개별화된 서비스의 제공과 대응의 신속성이, 시스템적 요인으로는 사용의 용이성과 상호작용성이 e-CRM성과인 고객충성도와 유의적인 관계를 보이는 것으로 나타났다.

따라서 위의 실증분석 결과를 토대로 본 연구의 시사점으로는,

첫째, 인터넷여행사의 마케팅 측면에서의 강화가 필요한 것으로 나타났다. 판매 위주의 단기적인 성과보다는 장기적인 안목으로 여행사의 이미지를 제고시키고 지속적인 신 특화여행상품을 개발하는 동시에 고객성향에 따른 맞춤형서비스를 제공하여야만 한다. 무조건 e-CRM을 도입한다고 하여 그 결과가 반드시 성공적인 것은 아니다. CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 명확한 전략부터 설정해야 한다. 즉 e-CRM의 구축은 정보시스템의 구축이 목적이 아니라 전사적인 전략과 마케팅적 측면에서 접근하여야 한다. 이는 곧 e-CRM의 핵심기반이 정보 등의 기술적인 지원 없이는 불가능하므로 IT부서의 역할이 크기는 하지만 프로젝트를 이끌어 가는 주체는 마케팅 부서가 되어야 함을 의미한다.

둘째, 기존 데이터베이스의 단계적 활용이다. CRM이 반드시 대규모 데이터베이스와 첨단 IT 기술을 필요로 하는 것은 아니다. 국내 인터넷여행사의 대부분은 영세성을 면치 못하고 있는 상황에서 대대적인 e-CRM구축작업은 오히려 경

영상의 무리한 결과를 초래할 수 있다. 따라서 e-CRM은 자료 축적과 시행착오가 필요하므로 장기적으로 꾸준히 추진하되 초기부터 기업성으로 연결하는 실용적인 자세를 견지할 필요성이 있다. 즉 의사결정에 최대한 활용되고 분석되어야 한다는 의미이다.

이제까지 제시한 몇 가지 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 세 가지 주요 한계를 가지고 있다.

첫째, 인터넷여행사의 전체적인 e-CRM시스템 구축 및 활용과정에 있어서의 인터넷의 활용방안 및 핵심 성공요소를 고찰해보기 위해 특정 과정을 보다 세분화하고 자세히 고찰하기보다는 전체적인 흐름을 살펴보았기 때문에 각각의 구성요소에 있어 그다지 깊이 있게 고찰되지 못한 면이 다소 존재한다.

둘째, 인터넷여행사의 e-CRM의 실행성과에 영향을 미치는 요인들을 기존의 선행연구를 통해서 추출하였다. 그러나 선행연구들을 통해서 추출된 변수들 외에도 e-CRM의 실행성과에 영향을 미칠 수 있는 다른 변수들이 있을 거라 판단되며, 이러한 추가적인 변수들에 대한 고려가 필요하다고 판단된다.

셋째, 실증연구에 있어 인터넷여행사가 영세한 관계로 인해 CRM프로그램을 체계적이고 효율적으로 활발히 운용하고 있지 못한 상황이었으므로 일반인들이 이에 대한 경험이 거의 부재하였고, 그 표본을 선정함에 있어 인터넷을 이용해 관광상품을 구매한 관광객들로만 한정하였다는 한계점을 가지고 있다.

따라서 향후 연구에 있어서는 인터넷여행사의 e-CRM구축에 있어 수요측면과 함께 공급측면을 함께 다루어 분석하고, 아직까지 명확한 개념이 정립되어 있지 않은 인터넷여행사에 대한 개념정립에 관한 연구가 함께 이루어져야 할 것이라 생각된다.

## 참 고 문 헌

### 국내문헌

- 김기수, “1-to-1 마케팅에 관한 연구”, Working paper, 2000.
- 김재경, “중고기업 마케터를 위한 e-CRM”, e-Biz World Conference 2001, 한국 전자거래학회, 2001.
- 김재민 · 권혁률, “국내 온라인여행사의 전략경영 및 기업성과에 관한 실증적 연구”, 호텔관광연구 vol.15, 한국호텔관광학회, 2001. p. 10.
- 김재형, “인터넷 비즈니스 기반의 고객관계관리(CRM)을 위한 웹 로그분석에 관한 연구”, 한양대 석사학위논문, 2000.
- 김상일, “CRM개념에서 활용까지”, 주간경제 594호, 2000.
- 김진우, 「인터넷 비즈니스.com」, 영진.com, 2000, p.28.
- 김천중, “인터넷마케팅에 관한 연구”, 관광경영학 연구 제4호. 관광경영학회, 1999, p.9.
- 김홍범, “사이버 공동예약망 구축 및 마케팅 활용방안”, 인터넷 시대 한국관광진흥방안 세미나 자료집, 한국관광공사, 2000.
- 노태협 · 한인구, “인터넷 비즈니스 환경하에서의 고객관계관리기법”, Telecommunication Review, 제12권 1호, 2002, pp.50-59.
- 박정주, “CRM시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석”, 홍익대학교 석사학위논문, 2000.
- 박정훈 · 김경희, “관광산업에서의 e-CRM의 활성화방안”, 호텔관광연구 Vol.6, 한국호텔관광학회, 2001.
- 박주석, “정보기술과 마케팅의 변화: CRM”, IE매거진, 대한산업공학회, 2000, p.29.
- 삼성경제연구소, 「인터넷 시대의 고객관계관리」, 2000,

- 삼성경제연구소, CEO Information 262호, 2000. 9. 6
- 송지영, “여행사의 CRM활용방안에 관한 연구”, 경희대 석사학위논문, 2001.
- 윤대순, 「여행사경영론」. 기문사, 1997, p.215.
- 이두희. “인터넷마케팅과 광고: 통합적 접근”, 광고학연구 제8권 1호, 1997, p.32-34.
- 정찬중, 「여행사경영원론」, 백산출판사, 1994, p.151.
- 정진서, “성공적인 CRM구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 금융산업을 중심으로”, 경희대 석사학위논문, 2001.
- 최경자, “인터넷 비즈니스 기반 고객관계관리(CRM)의 성공요인에 관한 분석”, 충북대 석사학위논문, 2001.
- 최현희, “성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM”, IE매거진, 한국산업공학회, 2000, pp.41-42.
- 한국NCR CRM컨설팅 그룹, 「CRM의 이론과 사례」, 한국능률협회, 2000년, p.58.
- 여행정보신문, 2000. 4. 28.

## 외국문헌

- Allen. C., 「Deborah Kania and Beth Yaeckel. Internet World Guide to One-To-One Web Marketing (Internet World Series)」. John Wiley & Sons, 1998.
- Figallo. C., 「Hosting Web Communities: Building Relationships, Increasing Customer Loyalty, and Maintaining A Competitive Edge」, John Wiley & Sons, 1998.
- Inkpen, Gary. 「Information Technology for Travel and Tourism」. Longman,

1998.

Kotler. P., Brown. J. T., and Makens. J. C., 「Marketing for Hospitality and Tourism」 N. J: Prentice-Hall, 1996, p.355.

META Group, 「The CRMEcosystem」, 2000.

Niraj, R., Gupta. M., & Narasimhan, C., "Customer Profitability in a Supply Chain," *Journal of Marketing*, Vol.65, Jul. 2001.

Reichheld. F. F., and Sasser. W. E. Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 68, 1990.

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

## 참고 웹사이트

<http://www.crmpark.com/portfolio2134.htm>

<http://www.webpro.co.kr>

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



## ABSTRACT

# A Study on Success Factors of e-CRM of Internet Travel Agencies

- Concentrated upon Tourist in Cheju region -

Chun-suk Kim

Department of Management Information Systems

Graduate School of Business Administration,

Cheju National University

Supervised By Professor Doo-gyung Kim



This thesis is aimed at continuous promotion of Internet travel agency in the future through positive clarification of how CRM, on which immense concerns are converged as to customer management, is utilized by Internet travel agencies, how travel agency staffs recognize the necessity of customer management, what the methods and problems of conventional customer management are, and what success factors of CRM of Internet travel agencies are.

In order to accomplish the purpose, variables were extracted and a hypothesis was established on basis of records researches. The verification of the hypothesis was conducted by questionnaire survey of 132 tourists who

visited Cheju and have purchased merchandise via Internet. Obtained data were positively analyzed for verification, utilizing SPSS for Windows Version 10.0.

The theoretical model designed in the thesis assumes, through previous researches, the 3 independent variables of success factors of e-CRM to be marketing, system and service. Customer loyalty was selected to be the dependent variable, with which the result of e-CRM is assessed. The reason for this assumption is that the fundamentals of utilizing e-CRM system is to accomplish business objectives efficiently by promoting customer loyalty through application, via travel agency website, of significant results, which are acquired in the process of collecting and mining of customer data.

The results of positive analysis are as follows.

First, all the 3 factors, which are marketing, service and system, were proved to have significant effect on customer loyalty.

Second, both of the 2 sub-factors, which were extracted from marketing factor, had positive (+) effects on customer loyalty. Especially, the importance of customer-oriented marketing, such as organizing travel merchandise tailored for individual customers on the basis of customer data and providing convenient and simplified ordering procedures, could be validated through positive analysis.

Third, 2 sub-factors, individualized service and prompt correspond to settle problems, were extracted from service factor, which consisted of 5 statements. Particularly, these 2 sub-factors were analyzed to have similar degree of effect on customer loyalty.

Fourth, in aspects of facility of perception, system factor also affects customer loyalty. 2 sub-factors, facility of usage and degree of interaction, were extracted from system factor, which was surveyed through 7 statements.

Among them, degree of interaction was analyzed to have relatively greater effect on establishment of customer relationship management, than facility of usage.

The limitations of this thesis are lack of analysis of supply aspects, along with demand aspects, in implementing e-CRM of Internet travel agencies, and confinement of sample selection to tourists who purchased travel merchandise through Internet.



# 인터넷여행사의 e-CRM성공요인에 관한 연구

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다. 저는 제주대학교 경영대학원에서 경영정보시스템을 전공하고 있는 석사과정 학생으로서 '인터넷여행사의 e-CRM성공요인'에 관하여 연구하고 있습니다.

본 설문은 인터넷여행사가 행하고 있는 고객관리 활동들이 고객의 충성도에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이며, 귀하의 솔직하고 성실한 답변은 여행업의 성공적인 고객관계 구축을 위한 기초자료로 활용될 것입니다.

또한 본 설문의 결과는 오직 연구목적으로만 사용되며, 일체 비밀로 할 것을 약속드립니다. 보다 정확하고 객관적인 분석을 위한 문항도 빠짐없이 응답해 주시기 바라며, 귀하의 협조에 대하여 다시 한번 감사드립니다.



2002. 5.

제주대학교 경영대학원 경영정보학과

지도교수 : 김 두 경 (e-mail : kdgyung@cheju.ac.kr)

연구자 : 김 천 석 (e-mail : chun0603@yahoo.co.kr)

※ 귀하는 인터넷을 통해 여행상품 구매한 경험이나 회원으로 가입한 인터넷여행사가 있습니까?

예( ) 아니오 ( )

'예'라고 답한 경우 설문조사 계속, '아니오'라고 답한 경우, 설문조사 중지

I. 인터넷여행사의 웹사이트를 통한 마케팅활동과 고객지원서비스와 관련된 질문입니다. 질문사항에 대해 그 정도를 표시(√)해 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 여행서비스 및 상품구매시 유사상품에 대한 가격비교 정보를 제공한다.					
2. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 시장세분화를 위한 고객정보 확보를 목적으로 웹사이트 상에서 설문조사를 한다.					
3. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 귀하의 여행서비스 및 상품구매 기록을 바탕으로 구매시 보다 편리하고 간편화된 주문 절차를 제공하고 있다.					
4. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 맞춤형 여행상품을 구성하여 주문할 수 있도록 하고 있다.					
5. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 사용 후 감사의 뜻을 전하거나 만족, 불만족에 대한 의견을 얻기 위해 e-mail을 보내고 있다.					
6. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 귀하가 사이트의 콘텐츠의 구성이나 위치를 나의 취향이나 관심에 맞게 바꿀 수 있도록 옵션을 제공하고 있다.					
7. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 귀하의 개인적 특성과 취향이 고려된 흥미로운 정보를 e-mail로 제공하고 있다.					
8. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 귀하의 취미, 특성 등에 관한 정보와 과거 구매제품 및 서비스 이용관련 정보를 이용하여 귀하의 정보검색 및 획득을 도와주는 검색도우미 서비스를 제공하고 있다.					
9. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 동호회, 전자게시판, 대화방 등을 통해 다른 사용자들과 의견교환을 가능한 서비스를 제공하고 있다.					
10. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 문제해결을 위한 지원수단으로 헬프데스크를 운영하고 있다.					

II. 인터넷여행사의 웹사이트 평가 및 충성도 파악과 관련된 질문입니다.  
 질문사항에 대해 그 정도를 표시(v)해 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 사용방법이 나에게 쉽게 느껴졌다.					
2. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 사용방법을 습득하는 것이 용이하다.					
3. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 사용하기에 쉽다.					
4. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 새로운 특징, 정보 등을 탐색하는 것이 쉽다.					
5. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 내가 원하는 결과를 얻는 것이 쉽다.					
6. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 상호작용하는 것이 분명하고 이해하기 쉽다.					
7. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트는 다양한 상호작용방법을 제공하고 있다.					
8. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트에서 제공하는 서비스는 나의 방문빈도를 증가시켰다.					
9. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트에서 제공하고 있는 서비스는 나의 평균방문시간을 증가시켰다.					
10. 귀하가 방문하는 인터넷여행사 사이트에서 제공하는 서비스로 인해 다른 사람에게 이 사이트를 추천한 경험이 있다.					

Ⅲ. 다음은 귀하의 인구통계적 특성파악과 관련한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은?            ① 남자 ② 여자
2. 귀하의 결혼여부는?    ① 미혼 ② 기혼
3. 귀하의 연령은?            ① 20대 이하 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50대 이상
4. 귀하의 월평균 소득은?  
① 100만원 미만 ② 100-200만원 미만 ③ 200-300만원 미만 ④ 300만원 이상
5. 귀하의 직업은? ( \_\_\_\_\_ )
6. 귀하의 학력은?            ① 고졸이하 ② 대학재학 중 ③ 대졸 ④ 대학원
7. 귀하의 인터넷 이용정도는?  
① 거의 매일            ② 일주일에 2-3회    ③ 일주일에 1회정도  
④ 보름에 1회정도    ⑤ 한달에 1회정도
8. 귀하는 최근 3개월동안 여행횟수는? ( \_\_\_\_\_ )



협조해 주셔서 감사합니다.