

전략적 고객관계관리가 비즈니스 승패 좌우

수익성 없는 고객주나 단기적인 수익성만을 강조하는 고객 무시 주의는 CRM과는 배치되는 사고이다. CRM은 장기적인 가치를 극대화하는 것을 목표로 한다. 또 CRM은 고객과 기업이 합리적인 혜택을 주고 받는 과정에서 상호의 이익을 극대화하는 것을 목표로 한다. 필자는 이번호부터 고객관계관리의 전략적인 가치를 비롯해 조직의 혁신, 정보기술과의 연계 방안, 발전 방향에 대해 살펴보고자 한다.

- 한재홍/ 농심데이터시스템 DW팀장 · 경영학 박사
- 전용준/ 프리랜서 컨설턴트

연재 순서

1. 고객관계관리의 전략적인 가치
2. 고객관계관리를 통한 업무와 조직의 혁신
3. 고객관계관리를 위한 정보분석 기술의 적용 방안
4. 인터넷 비즈니스 기반의 고객관계관리
5. 고객관계관리의 발전 방향

고객 창조에서 고객 유지로

드러커는 “고객 창조(customer creation)”를 오래전에 강조했고 많은 기업들이 새로운 고객을 획득하는 것을 지상의 과제로 여겨왔다. 오늘날에도 새로운 고객의 확보는 경영자들을 포함한 대부분의 기업 관계자들에게 있어서 가장 지배적인 철학으로 자리잡고 있다.

그러나 고객관계관리(Customer Relationship Management: CRM)로 대표되는 최근의 고객중심적 마케팅 패러다임들은 이전에 지배적이었던 마케팅 사상과는 조금은 다른 입장을 취하고 있다. 이와 같은 새로운 고객중심주의가 확산되고 있는 것은 마케팅 환경이 크게 달라져 가고 있음에 이유가 있다.

고객들의 인구통계적인 특성과 행동 양식이 이전의 그것과는 판이하게 달라져 가고 있다. 정보통신 기술의 발달로 인해 고객들은 과거와는 비교할 수 없을 정도로 월등히 많은 정보를 가지고 있으며 자신의 이익을 위해 지능적으로 판단할 수 있는 능력을 가지고 있다. 한편 전세계적으로 경제 성장이 둔화되어 가고 있고, 기업의 생산 기술 향상으로 생산이 과잉화 되고, 반대로 고객은 부족해져 가고 있는 상황이다.

결국 각 기업에게 있어서 생존에 대한 경쟁적인 압력이 가속적으로 거세지고 있다. 여기서 ‘경쟁’의 의미는 줄어들어 가는 시장에서 상대적인 점유율 제고를 위해 투쟁하는 것이라 할 수 있

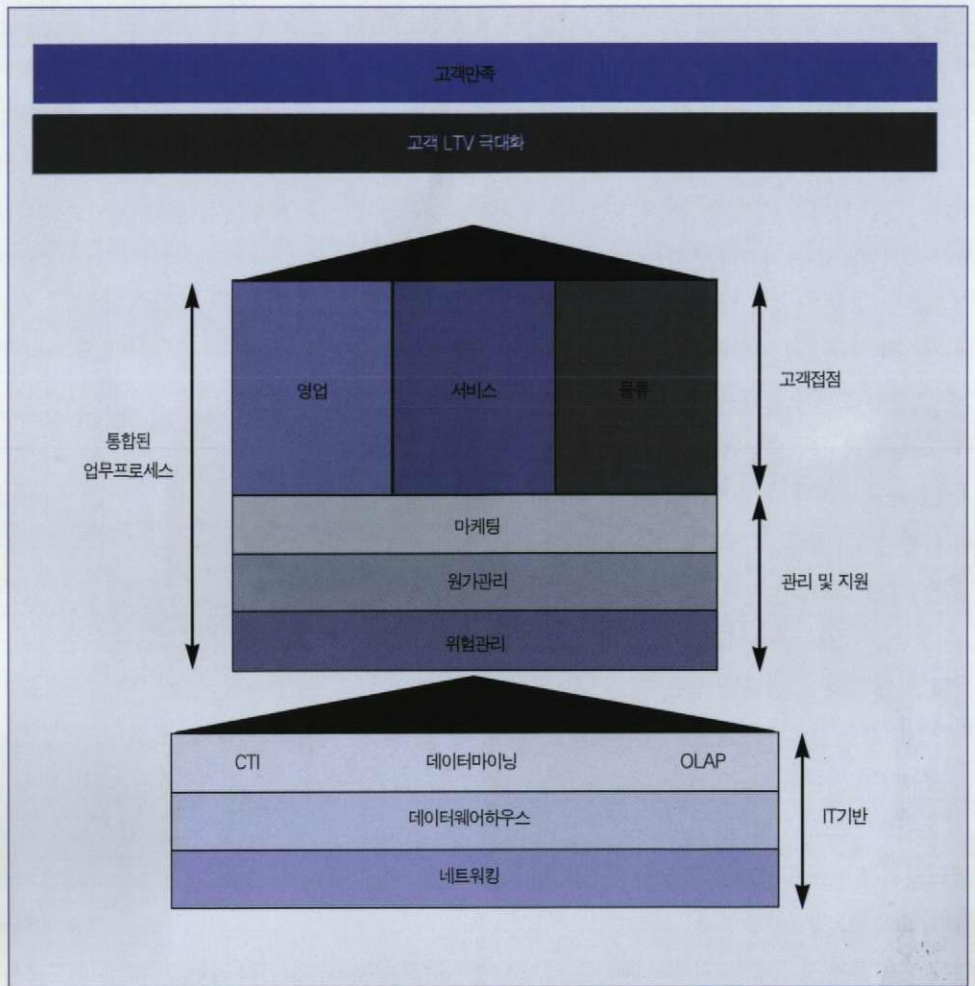
다. 이러한 상황에 직면함에 따라 고객이 충분히 많아서 기업이 고객 또는 시장을 어디서든 마음대로 고를 수 있던 시절에 비하여 한 사람의 새로운 고객을 얻기 위해서 투입해야하는 원가가 높아짐을 의미한다.

이 상황을 설명하기 위해 최근에 많이 언급되는 유명한 이야기 중 하나가 '신규 고객의 획득에는 기존 고객의 유지에 비해 다섯 배에 달하는 마케팅 원가가 소요된다'는 것이다. 이 말이 사실이라면 기존 고객의 유지가 신규 고객을 확보하는 것에 비해 월등히 채산성이 높을 것이다. 물론 새로운 고객의 확보가 전혀 불필요한 것이라 할 수는 없겠지만 고객이 이탈하는 것을 막는 것은 가장 중요한 마케팅 과제가 된

다는 것을 알 수 있다. 이러한 이유 때문에 페인웨버(PainWebber)사는 "우리는 관계에 투자한다(We invest relationship)"고 하는 것이다. 기존의 고객을 유지하는 것이 오늘날의 기업이 선택할 수 있는 유일한 대안이라는 인식이다.

상식적으로 고객을 유지하기 위해서는 고객을 만족시켜야 할 것이다. 그러나 기업은 고객만족을 높이려고 노력하기는 하지만 고객만족을 극대화시키는 것을 목표로 삼지는 않는다. 고객을 유지할 수 있는 수준, 즉 단지 경쟁자 보다 상대적으로 높은 수준 만큼 고객을 만족시키는 것으로 충분한 것이다. 고객만족을 높이기 위해 가격이나 서비스 등 고객의 만족을 좌우하는 요소들에 더 투자할 수록 고객과의 거래로부터 얻을 수 있는 전체 이익이 감소하기 때문이다. 이 때문에 기업들은 고객 가치를 높이고 그들의 만족도를 높이는 것과 채산성을 유지하는 것 두 가지 목표 간의 적절한 배합점을 찾기 위해 고심하게 된다.

그러나 오늘날의 시장에서는 치열한 경쟁 덕분에 고객들은 많



〈그림 1〉 CRM 프레임워크

은 기회를 가지고 있고, 기업이 고객을 위해서 최선을 다한다고 해도 고객이 만족해 한다는 보장은 없다. 결국 기업들은 매우 복잡하고 어려운 의사결정을 내려야 한다.

새로운 상황을 위한 마케팅 접근 방법으로서의 고객관계관리

타겟 마케팅은 모든 고객이 아닌 적합한 일부의 고객에 마케팅 노력을 집중하는 것을 강조한다. 원투원 마케팅은 한사람 한사람에 이를 정도로 개별적인 고객에 대한 차별적인 마케팅을 전개할 것을 강조한다. 관계 마케팅은 각각의 고객과의 장기적인 관계를 강조한다.

타겟 마케팅은 전략적인 마케팅이라고도 불리우며 마케팅의 기본으로 여겨져 왔으나 오늘날에는 다소 진부한 느낌을 준다. 마케팅 대상을 고객보다는 시장이라는 집단으로 보는 경향이 강하기 때문일 것이다. 이에 비해 관계 마케팅이나 원투원 마케팅은 개별 고객을 강조하고 있다. 각각의 개념들은 조금씩은 다른 부

분을 설명하고 있지만 CRM의 성격을 파악하기 위해서는 이러한 일련의 개념들을 모두 살펴볼 필요가 있다.

인터넷상의 어느 뉴스그룹에 올려진 "CRM을 어떻게 정의할 수 있는가" 하는 질문에 대해 몇몇 저명한 컨설턴트들이 답변하였다. 그 중 하나는 CRM을 "현재 고객들과 잠재적인 고객들로부터 얻을 수 있는 가치의 총합에서 높은 점유율을 얻기 위한 통합된 전략적 접근"으로, 다른 하나는 "한 조직이 조직과 고객간의 관계와 고객의 회사에 대한 수익성을 극대화하기 위하여 그 고객에 대하여 종합적인 관점을 취하는 것"으로 설명하고 있다.

이렇듯 조금은 다른 여러 정의가 되고 있는 것은 정의하는 사람에 따라 조금씩은 다르게 설명하고 있기 때문이다. 국내에서와 마찬가지로 전세계적으로 CRM은 관심을 모으고 있는 이슈이지만 서로 다른 정의들이 많아 개념상의 혼란을 주는 경우가 많은 것 같다. 여기서 또 하나의 새로운 정의를 만들어 내거나 기존의 정의들을 평가하기 보다는 주요한 특성들을 살펴보는 것이 바람직할 것으로 여겨진다.

앞의 정의들에서와 마찬가지로 CRM은 고객이라는 대상을 관리의 핵심 주제로 하는 업무 전체를 범위로 한다. 이익 또는 가치를 고객과의 장기적인 관계를 통해 획득하려는 입장을 취한다. 그리고 궁극적으로는 고객의 충성도를 높임으로써 이익을 확보하고자 한다. <그림 1>은 CRM의 프레임워크에 포함되는 부분들을 개략적으로 보여주고 있다.

수익성 없는 고객주의나 단기적인 수익성만을 강조하는 고객 무시 주의는 CRM과는 배치되는 사고이다. CRM은 장기적인 가치를 극대화하는 것을 목표로 한다. 또 CRM은 고객과 기업이 합리적인 혜택을 주고 받는 과정에서 상호의 이익을 극대화하는 것을 목표로 한다.

최근 증권사 지점 단위 약정고에 대한 최고 기록을 세운 어느 증권사의 한 지점에 대한 기사에서 지점장은 "고객이 돈을 버니까 계속 거래하는 것"이라고 성공의 이유를 밝힌바 있다[이코노미스트 99년 8월 10일자]. 이 지점에서는 고객의 투자에 대한 권

유에 지점 자체적인 원칙을 수립하여 적용하며, 고객의 리스크를 관리해주었다고 한다. CRM의 사고 방식은 이와 같이 기업과 고객 양측 모두의 만족을 추구하는 것(Win-Win)이다.

또 관계 마케팅이라는 책의 저자로 유명한 컨설턴트 메케너는 "제품이 실패하는 원인을 하나로 말할 수는 없지만, 틀림없이 핵심적인 요인들 중의 하나가 시장 지

향이 아니라는 점일 것이다. 차별화는 단지 개발자의 마음속에만 존재할 뿐이다"라고 지적하였다. 고객의 반응을 무시하고 독백만을 하는 기업들을 책망하는 것이다. 또 그는 "성공적인 사업은 타고난 재능(주어진 여건 또는 조직구성원들의 개인적 능력) 때문일 수도 있으나 고객을 이해하려는 의지와 능력 또한 마케팅에 필수적인 것"이라고 언급하면서 고객중심의 사고방식의 필요성을 강조하였다. CRM은 이러한 요구에 부응하여 고객을 이해하고 그것을 바탕으로 고객과 기업 양측을 만족

시키기 위한 장기적인 조치를 합리적으로 취해가는 것이다.

기업과 고객 모두를 만족시키기 위해 CRM은 고객과 고객관련 업무에 대한 정밀한 측정을 시도하며 이를 정교하게 분석하려고 한다. 많은 마케팅 담당자들이 자신들은 시장을 잘 안다고 생각하기 좋아하지만 그들이 아는 것은 자신이 경험한 것과 그것으로부터 유추한 시장의 아주 적은 측면들 뿐이다. 또 오늘날과 같이 급변해가는 환경하에서는 사업 그 자체가 늘 새로운 실험과도 같다. 확신할 수 있는 것은 많지 않다. 결국 지속적인 측정과 분석을 바탕으로 새로운 결정을 내릴 수밖에 없다.

한편 CRM을 기존의 데이터베이스 마케팅이나 고객관리방식과 구별하기 위해 세가지 측면을 생각해볼 수 있다. 첫째로 CRM은 업무 및 프로세스 혁신을 추구한다는 점이다. 기존의 데이터베이스 마케팅이 단지 DM 반응을 향상과 같은 미세한 목표들을 중심으로 관리했다면 CRM은 고객과 접하는 프로세스 전체의 효과 및 효율성을 추구한다.

두번째 측면은 CRM이 범기능적인(Cross-Functional) 업무 프로세스의 통합을 추구한다는 것이다. 고객에 대한 모든 정보를 통합하고 이를 이용하여 통합된 업무 프로세스와 조직에 의해 처



리하고자 하는 것이다. 전사적인 고객중심주의라는 사상과 업무 시스템의 통합이라는 두 가지가 결합되는 것이다. 이로 인해 업무 처리상의 효율성을 높일 수 있게 되고 고객 입장에서의 편의성도 제고될 수 있다.

마지막 측면은 고객 접점의 업무에 대한 연구 개발을 지속적으로 수행하고자 한다는 것이다. 많은 제조 업체들이 제품과 생산 과정에 대한 연구개발을 수행해왔던 것처럼 마케팅이나 고객 서비스 등 고객 접점의 업무에 대해서도 과학적인 방법을 적용하고자 하는 것이다. CRM은 OLAP이나 데이터 마이닝과 같은 진보된 정보기술을 바탕으로 고객을 분석하여 고객에 대응하기 위한 방법을 연구하고 개발하고자 한다.

고객에 대한 정보 관리는 CRM에서 가장 핵심적 요소들 중의 하나이다. 그 목적은 경쟁사보다 잘 관리해야 할 고객을 선별하고 관리 방법을 결정하기 위한 것이다. 이를 위해 고객에 대한 적극적인 측정이 필요하다. CRM 수행 과정상에서 가장 중요한 척도는 고객의 생애가치(Lifetime Value: LTV)이다.

LTV는 한 고객이 고객으로 존재하는 전체 기간 동안 기업에게 제공하는 이익의 합계이다. LTV는 한 시점에서의 단기적인 가치가 아니라 고객과 기업간에 존재하는 관계의 전체가 가지는 가치이다. 또 LTV는 매출액이 아니라 이익을 나타낸다. LTV를 산출함으로써 기업은 어떤 고객이 기업에게 이로운 고객인가를 판단할 수 있으며 그 고객과 앞으로 어떤 관계를 가지도록 하는 것이 합리적인가를 파악할 수 있다.

반대로 고객의 입장에서 보면 고객 자신이 느끼는 가치에서 고객이 지불하는 비용을 뺀 차이가 얼마인가가 선택의 척도가 된다. 여기서 고객이 느끼는 가치를 좌우하는 것은 단지 제품의 품질이나 수량만이 아니기 때문에 고객이 느끼는 가치를 높이기 어렵지 않다. 더구나 오늘날의 고객들은 각자 서로 다른 욕구를 가지고 있기 때문에 각 고객이 가지고 있는 욕구들을 파악하는 것 자체도 매우 어려운 일이다. 하지만 기업은 목표를 달성하기 위해서 모든 가능한 수단을 동원해서 고객을 만족시키고 그로부터 LTV를 높여야 한다.

그런데 고객의 만족 수준과 고객의 충성도간의 관계는 업종이나 경쟁 상황에 따라 크게 다를 수 있다고 한다. 어떤 경우에는 만족하고 있는 고객들이 기업을 떠날 수 있다는 것이다. 미국의 경우 특히 자동차나 PC 같은 업종의 경우에는 만족도가 높은 고객들도 이탈하는 경향이 강한 것으로 조사되었다. 보통 수준의 만족도를 가진 고객과 높은 수준의 만족도를 가진 고객들이 충성

도에 있어서 서로 다른 성향을 보인 것이다.

왜 이러한 현상이 발생했을까? 경쟁이 매우 심한 업종에서는 불만족을 느낀 고객이 이탈하는 것이 매우 용이하다. 반대로 경쟁이 약한 업종에서는 이탈을 하기 어렵다. 통신시장의 경우를 생각해 보면 많은 가입자들이 서비스에 만족하지 못하더라도 이탈해 더 나은 서비스를 기대할 수 없어서 고객들이 쉽게 움직이지 않는 것이다. 이를 알고 있는 기업들이라면 서비스를 높은 수준으로 올리기 위해 경쟁하지 않아도 될 것이다. 물론 장기적으로 본다면 불만족한 고객들은 기회만 주어진다면 다른 서비스로 이동할 것이고 높은 수준의 서비스를 제공한 것에 대한 보상이 주어질 것은 분명하다. 이와 같이 업종의 특성이나 경쟁 환경의 특성에 따라 만족도와 충성도간의 관계가 달라짐을 인식한다면 기업은 고객유지 방안을 생각하기 이전에 업종 특성에 따른 고객유지 전략의 채산성을 우선적으로 고려하여야 할 것이다.

고객과 관련된 전 업무를 통합하는 측면에서 CRM은 새로운 방법들을 도입하기도 하는데 그중의 하나가 수동형 캠페인이다. 기존의 마케팅 캠페인은 주로 일방적으로 고객에게 메시지를 보내는 형식이었고 그 시점도 기업이 정하고 내용도 기업이 정하는 식이었다. 수동형 캠페인은 고객에게 발생하는 사건에 대응하여, 즉 고객이 필요로 하는 상황에서 고객이 필요로 하는 메시지를 보낸다. 예를 들면, 고객의 결혼 기념일이 되었을 때 꽃다발을 보낸다든지 고객이 현금인출기에서 잔액부족으로 인출에 실패한 경우에 일정액의 현금을 즉시 대출해주겠다는 제안을 보내는 것이 이에 포함된다.

CRM은 영업에만 초점을 맞추지 않기 때문에 우량고객에 대한 관리 만큼이나 불량 고객에 대한 관리를 중시 한다. 금융업의 경우에는 고객 신용 관리가 독립된 업무로 간주되지만 CRM의 시각은 크게 보면 고객에 대한 관리의 일부분으로 보는 것이다. CRM은 건강하지 못한 고객이나 약속을 지키지 않는 고객, 자주 불합리한 클레임을 하는 고객 등 다양한 유형의 바람직하지 못한 고객을 선별해서 과학적으로 대응하는 것에도 비중을 둔다.

CRM의 업무 범위는 협의의 마케팅에 국한되지 않고 마케팅과 영업, 서비스, 원가 관리 등 여러 업무 기능을 통합적으로 수행하기 때문에 마케팅으로 업무 범위를 제한하는 경우에는 고객관계 마케팅(Customer Relationship Marketing)이라는 이름으로 구별해서 부르기도 한다. CRM은 고객에 대한 모든 접촉을 통일시키고 그 내에서 원가와 이익을 관리하고 계획과 실행 및 통제 과정 전체를 독자적으로 수행할 수 있도록 한다. 이와 같은 범위

능적인 특성으로 인해 업무 프로세스의 수행 방식을 달라지게 하며 업무 프로세스의 성과 향상을 기대할 수 있다.

한편 정보기술(IT) 집약적인 산업의 성장률이 비 IT집약적인 산업의 성장률에 비해 높다는 미국의 조사 결과로 부터도 알 수 있듯 IT의 막강한 영향력 때문에 CRM 역시 IT를 기반으로 한다. 특히 CRM과 밀접한 기술로 데이터 웨어하우징과 데이터 마

이닝을 들 수 있으며 이와 같은 기술들의 적용은 단순한 자동화를 넘어서 업무 자체를 바꾸는 경우도 있다. 데이터 웨어하우징은 분석용으로 사용할 데이터를 통합하는 과정이며 데이터 마이닝은 이전에 알지 못하던 사실을 발견하기 위한 데이터 분석을 의미한다.

예를 들면, 이동전화 가입자의 해지를 예측하는데 있어서 얼마나 여러 곳에 전화를 거는가가 중요하다는 것이나 유통업에서의 이탈 고객 예측에 있어서 구매 상품의 종류와 카드 연체 이력이 중요한 영향을 미친다는 사실과 같은 알고 나면 지극히 당연하지만 미리 그 중요성을 인식하지 못했던 사실을 찾아내는 것이 데이터 마이닝의 역할이다.

데이터 마이닝은 새로운 사실이 밝혀지기 이전까지는 당연하게 여겨지던 사실이 당연하지 않다는 것을 과학적으로 설명해 가는 과정이라고 할 수 있다.

CRM에 반대하는 사람들의 5가지 질문

그러나 이와 같은 CRM에 대해서 고운 시선을 가진 사람들만 있는 것은 아니다. CRM의 도입을 반대하는 사람들이 빈번하게 질문하는 사항들은 다음과 같은 것들을 들 수 있을 것이다.

- 1) 실질적으로 겨우 DM이나 보내려고 많은 투자를 하는가?
- 2) 업무를 복잡하게 할 뿐 영업 일선에 아무런 보탬을 주지 못하지 않겠는가?
- 3) 고객들이 자세한 정보를 줄 것 같은가?
- 4) CRM을 한다고 매출액을 높일 수 있었는가?
- 5) 너무나 많은 투자를 필요로 하지 않겠는가?



1) 실질적으로 겨우 DM이나 보내려고 많은 투자를 하는가?

DM을 보내는 것 자체는 작은 일인지도 모른다. 그러나 DM과 같은 직접적인 채널을 통해서 고객과 의사소통하고 그로부터 기대했던 대로의 반응을 얻는다는 것은 적절한 고객에게 적절한 메시지를 보낼 수 있는 능력을 갖게되는 것을 의미한다. 이 능력을 바탕으로 전화나 인터넷 등 다양한 채널을 통해 고객과 긴밀한 의사소통을 할 수 있으며 나아가 고객이 원하는 상품으로 구색을 변경하고 고객이 원하는 장소에서 판매할 수 있는 것이다.

2) 업무를 복잡하게 할 뿐 영업 일선에 아무런 보탬을 주지 못하지 않겠는가?

고객에 대한 자료를 수집하고 이를 입력하고, 분석된 결과를 바탕으로 수립된 업무 계획을 수행하는 과정은 기존의 업무 수행 방식에 추가적인 부담을 발생시킬 수 있는 것이 사실이다. 일선에서 고객을 상대하는 직원들은 이 때문에 비협조적일 수 있다. CRM을 전개하는 입장에서는 이들에 대한 유인이 필만한 무언가를

찾고 싶어진다. 그러나 CRM은 기업 전체의 입장에서 전략적인 가치를 얻기 위해 새로운 업무 방식을 적용하는 것이지 영업 일선 직원들의 편리함을 높이기 위해 도입하는 것이 아니다.

결정은 업무 프로세스에 주는 부담과 부담을 감수하면서 변경된 새로운 방식이 주는 이익 중 어느 쪽이 큰가에 따를 수 밖에 없는 것이다.

3) 고객들이 자세한 정보를 줄 것 같은가?

어떠한 혜택도 없다면 고객들은 정보를 제공하고자 하지 않을 것으로 생각된다. 고객에 대한 정보가 입수되지 못한다면 고객을 관리하는 것도 분석하는 것도 가능하지 않을 것이다. 반대로 어떤 충분한 혜택이 주어지는 경우에는 정보를 제공할 것이지만 혜택을 제공하는데는 비용 부담이 발생된다.

그러나 여기서 혜택에는 반드시 금전적 또는 물질적인 것 만은 아닐 수 있음도 고려되어야 할 것이다. 기업과의 지속적이고 안

정된 관계를 원하기 때문에 아무런 가시적인 혜택을 주지 않아도 정보를 제공하는 고객도 존재할 수 있는 것이다. 그리고 이러한 고객들이 보다 강한 관계를 지속시킬 가능성이 높을 수도 있다.

결국 얼마나 많은 혜택을 주고 누구에게 어떤 정보를 얻을 것인가를 결정하는 것이 문제일 수는 있으나 무조건 고객들이 정보를 주지 않을 것으로 단정하기에는 무리가 있다. 차라리 고객들이 제공하고자 하는 정보 중 유용한 것은 다 수집하고 있는가를 먼저 생각해 볼 일이다.

4) CRM을 한다고 매출액을 높일 수 있겠는가?

물론 매출을 높이는 것이 CRM의 최대 목표가 아니다. 차라리 이익을 목표로 볼 수 있다. 이익은 매출이 줄어도 증가될 수 있다. 그러나 매출만을 목표로 본다 해도 성과를 기대할 수 있다. 구매 가능성이 낮은 고객 대신 높은 고객을 찾아 동일한 노력을 투자한다면 매출액은 높일 수 있을 것이다. 더 많은 고객이 원하는 것으로 추정되는 상품으로 구색을 바꾼다면 매출은 높아질 것이다. 매출액이 얼마인가만을 가지고 판단하기 보다는 얼마나 빨리, 그리고 정확하게 고객 반응에 대응할 수 있는가를 따지는 것이 오늘날의 시장에서 필요한 것이다. 그 능력을 가지게 되면 자연적으로 매출과 이익을 조절하는 것이 가능해질 것이다.

5) 너무나 많은 투자를 필요로 하지 않는가?

첫째, 모든 고객을 관리해야만 CRM이라는 오해를 버려야 한다. 합리적이고 전략적으로 적용하는 CRM에서는 기대되는 투자 효과가 높은 범위를 선별해서 투자할 수 있는 것이다. 모든 고객에 대해 동일한 수준의 정보를 관리할 이유는 없다. 중요성이 높은 고객에 대해서는 보다 상세한 정보를, 중요성이 낮은 고객에 대해서는 기본적인 사항만을 관리할 수 있는 것이다. 예산이 제한되었다면 주어진 예산을 중요한 고객과 중요한 고객 정보에 우선적으로 투자하는 것으로 충분하다.

이러한 질문들 전체에 대한 또 다른 측면의 답변 중 하나는 CRM 자체가 경쟁의 대상이 되어간다는 점이다. 메타 그룹이나 가트너 그룹 등의 CRM 시장 규모에 대한 예측 자료들을 살펴 보면 시장이 적어도 당분간은 지속적으로 증가되어갈 것이라고 한다.

국내에서도 CRM을 도입하였거나 도입을 추진 중인 기업의 수가 최근 부쩍 증가하고 있다. 메타그룹의 자료에 따르면 CRM을 포함하는 새로운 고객 접근 방식의 도입 비율이 2000년까지

35% 수준으로 증가할 것이라 한다. 이러한 상황에서는 CRM으로의 변화 자체가 경쟁적인 압력으로 작용할 것이다. 선두 그룹에 포함되기 위해서는 경쟁자보다 먼저 새로운 방식을 도입해야 한다는 것이 비록 각 기업에게는 부담으로만 느껴질 수도 있지만 그 결과는 산업 전체 측면의 효율성을 높일 수 있을 것이다.

한편 이러한 상황에서 개별 기업은 업무 프로세스의 성과 차이로부터 경쟁 우위를 얻을 수 있는 것이다. CRM은 편의점에서 구매할 수 있는 완성된 제품이 아니므로 지속적으로 노력을 투입한 기업은 그 만큼의 상대적인 차이를 일정기간 유지할 수 있게 된다. 또 시장이 줄어들거나 고정되어있어도 CRM을 통해 업무 원가를 감소시킴으로써 각 기업은 이익을 증가시킬 수 있다.

고객관계관리의 아웃소싱 방안

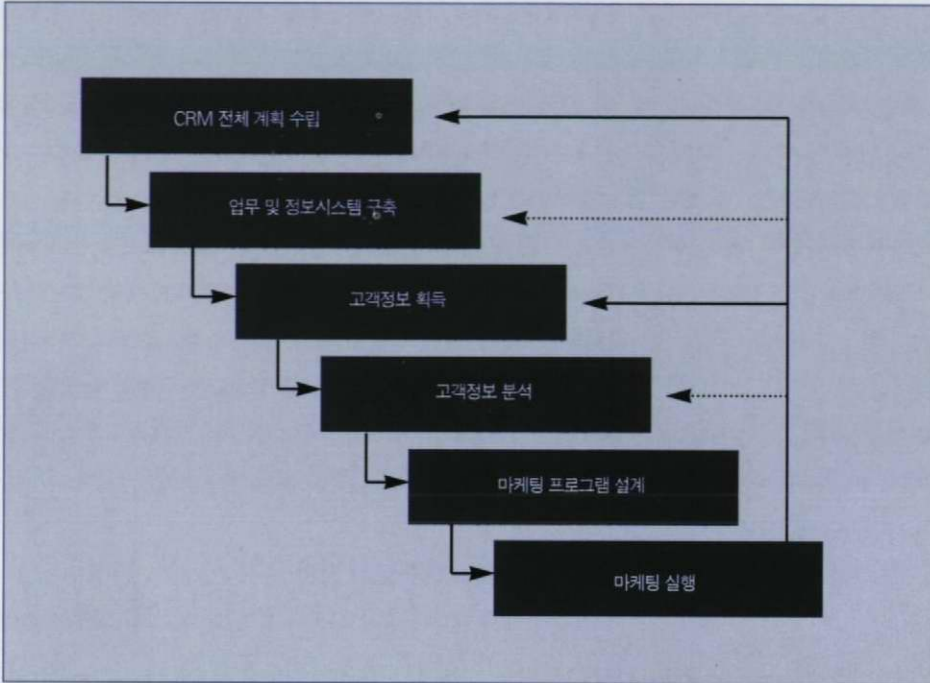
초기 투자 부담과 기술적인 복잡성, 경험 부족 등 여러가지 이유들 때문에 CRM의 전체 또는 일부분을 외주에 의해 소화하는 것을 고려하는 경우가 있다. 그러나 과연 CRM의 아웃소싱이 적절한 것인가? 통상 아웃소싱의 주 대상은 비핵심적인 업무들이므로 CRM은 전체를 아웃소싱하기에는 부적합하다. 그러나 핵심적인 업무의 경우에도 관리하기 힘든 경우 부하조절을 위해서 외부에 의존하는 경우가 있다. 따라서 기업의 상황에 대한 고려가 중요하다.

한편 만일 아웃소싱을 선택한다면 누구에게 의뢰할 것인가를 결정해야 할 텐데 국내에는 아직까지 CRM을 종합적으로 소화해 낼 만한 적절한 대행사를 찾기가 어렵다고 판단된다. 관련 업계 전체의 경험이 일천하고 충분한 인력이 존재하지 않기 때문이다. 또 여러 기업을 고객으로 가지고 있는 대행사라면 핵심적 전략적 업무를 맡기기 어렵다는 제약도 존재한다.

가장 현실적인 방안은 초기에는 관련 능력을 가진 외부 업체들과 공동 작업을 통해 기술력을 축적하는 것일 것이다. 이후 필요하다면 외부에 대한 의존을 줄여 나가는 것이다. 참고적으로 모 외국 신용카드사의 경우 초기에는 여러 고객을 상대하는 전문적인 대행사에 관련 기능의 일부를 아웃소싱하는 체제로 운영하였으나 점차 유용성과 전략적 중요성이 높아짐에 따라 그 대행사의 지분을 인수하여 인소싱 체제로 전환한 사례도 있었다.

기업특성에 따른 고객관계관리의 손익분기점

기업의 특성에 따라, 그리고 상황에 따라 CRM의 성과는 달라진다. 그렇다면 CRM의 성과를 결정짓는 일반적인 요인은 무엇



〈그림 2〉 CRM 프로세스 모델

일까? 이를 이해하기 위해 CRM에 따른 수익과 원가를 구성하는 항목들을 살펴보면 다음과 같다.

수익 측면에서 가장 중요한 것은 고객관리 원가의 절감이다. 오늘날의 기업들은 전체 원가의 수십 퍼센트에 달하는 고객관리 및 마케팅 원가를 지출하고 있다. 이 원가를 감소시키는 것 자체가 CRM의 수익이 될 것이다. 그리고 측정상의 제약은 있지만 의사소통 측면에서 독백이 아닌 대화를 하는 구조로 변화하고 수익성이 있는 사업 포트폴리오를 유지하는 것들이 모두 궁극적으로는 수익이 될 것이다.

보다 구체적으로 스탠 랩과 톰 콜린스가 '뉴맥시마케팅'에서 제시하고 있는 이익 항목을 살펴 보면 기존고객에 대한 연관 상품의 교차 판매, 구매 단가의 제고, 구매 주기의 단축을 통한 구매량 증대, 고객의 이탈 저지, 새로운 상품의 도입 비용 절감, 기존 고객의 소개에 의한 새로운 고객 획득 비용 절감, 새로운 사업으로의 진출 비용 절감 등을 수익 항목으로 볼 수 있을 것이다.

CRM에 따른 원가가 발생하는 항목들은 CRM의 프로세스 모델을 기준으로 파악하는 것이 용이하다. 각 단계에서 발생하는 원가들은 다시 초기 원가와 지속적으로 발생하는 변동적 부분으로 나눌 수 있다. 〈그림 2〉은 일반적인 CRM 프로세스 진행 과정을 보여 준다.

초기에 투입되는 항목을 보면, 전체 계획 수립 및 준비를 위한

투자, CRM 정보 시스템 구축을 위한 초기 투자 등이 포함된다. 일단 업무와 정보시스템이 초기화되고 나면 지속적으로 고객정보 획득, 고객정보 분석, 마케팅 수행 등에 따라 변동적인 원가가 발생된다. 기타 업무 변화 및 혼란의 조정을 위한 보이지 않는 비용들도 발생할 것이다.

이와 같은 수익과 비용의 항목들을 합산해 보고 수익이 비용을 초과한다면 CRM이 채산성이 있다고 결론 내릴 수 있다. 여기에 추가적으로 고려해야 할 것은 CRM 구현 실패에 대한 위험 요소이다. 한편 CRM 원

가와 수익은 적용 범위에 따라 달라질 것이다. 따라서 마진이 적은 세분 시장(예를 들면 구매액이 적은 고객 집단)에 대해서는 매스 마케팅을 적용하고 마진이 높은 세분시장에 대해서는 일대일 마케팅을 적용하는 등의 결정이 필요하다.

CRM은 많은 변화를 수반하기 때문에 어느 정도 속도로 변화할 것인가와 관련하여 현실적인 갈등이 존재한다. 변화가 필요하다는데는 모든 조직 구성원이 찬성하지만 그 속도에 대한 이견이 존재하는 것이다. 개선과 혁신 사이에 어떤 받아들일 수 있는 점을 선택하기 위한 현실적인 판단이 필요하다. 이 결정에 따라 CRM의 성과는 상당히 달라질 수 있다.

단계적인 투자 방안 수립시의 고려사항

어차피 한번에 모든 것을 바꾸기 어렵다면 무엇보다, 어느 정도 수준으로, 그리고 어떠한 단계로 CRM도입을 추진할 것인가? 이에 관련된 고려사항으로는 기존 업무 프로세스 수행의 기술 수준, 기업의 능력, 업종의 경쟁적 상황, 업무 프로세스의 복잡성, 제품 및 서비스의 특성 등 다양한 것이 포함된다.

소매 금융업과 같이 상대적으로 정보 집약적인 산업의 경우에는 보다 전면적으로 CRM을 전개하는 것이 바람직하다. 반대로 고객과의 접촉이 적고, 접촉으로부터 정보시스템을 이용한 정보 획득이 자연스럽게 이루어지지 못하는 제조업 등에서는 범위를 좁

혀 제한적으로 시작하는 것이 바람직하다.

만일 업무 프로세스가 매우 복잡하고 정형화 되지 못하였다면 CRM 자체 이외에 업무 프로세스 통합 비용이 많이 필요할 것이다. 상품의 특성이 인적 판매에 많이 의존하는 경우에는 중앙집중적인 CRM은 효과가 적을 것이다. 또 프로세스를 수행하는 조직원들의 전반적인 업무 능력이 낮다면 처음부터 매우 복잡한 업무 방식을 적용하는 것은 적합하지 않다. 이와 같은 개별 기업의 상황적인 특성이 계획수립 과정에서 구체적으로 고려되어야 한다.

흔히 오해를 가져오는 것 중의 하나가 반드시 대규모 컴퓨터 시스템이 있어야만 CRM이 가능하다는 발상이다. 같은 선상에서 데이터 웨어하우스가 없이는 CRM이 불가능하다는 생각을 하는 경우도 있다.

물론 대규모의 컴퓨터 시스템이 있다면 보다 원활하게 진행될 수 있는 것 만은 사실이다. 데이터 웨어하우스가 있다면 데이터 통합이나 정제를 위한 노력이 감소할 것이기 때문이다. 그러나 투자가 많아 질수록 CRM으로부터 얻는 투자효과는 감소할 것이므로 투자 효과가 높은 항목만을 대상으로 하는 것이 현실적이다.

따라서 주어진 예산으로 원하는 수준의 데이터 웨어하우스를 구축하기 어렵다면 데이터 웨어하우스의 범위를 줄이거나 데이터 웨어하우스 없는 구조로 CRM을 전개할 수 있는 것이다. 이러한 맥락에서 전체 고객중의 10%에 해당하는 핵심 고객에 대해서만 CRM을 전개하는 것도 당연히 가능한 것이다. 데이터 웨어하우스를 비롯한 IT들은 충분 조건으로 보아야 할 것이며 적용 범위를 대치 또는 조절 가능한 것으로 파악하는 것이 바람직 하다.

규모가 작은 기업에게 CRM이 가능한 대안인가?

앞에서 지적했던 것과 마찬가지로 업종 특성에 따라 작은 기업에서의 CRM 유용성에도 차이가 존재할 수 있을 것이다. 특히 동일한 규모하에서 고객의 수가 상대적으로 많은 업종과 적은 업종 간에는 차이가 있을 것이다. 어느 방송의 다큐멘터리에 나왔던 스위스의 소규모 상점들의 경우를 생각해 보면 이들은 전통적으로 소수의 정예 고객들을 극진히 대접하고 그들과의 관계로부터 이익을 얻어왔는데 대규모 할인점들이 진출하고 난 이후 생존에 위협을 느끼고 있다.

그러나 그들 중의 일부는 대규모 할인점과는 차별화되는 상품 구색과 밀착된 고객관리로 대항하고 있다. 이들은 컴퓨터 시스템

을 이용한 고객관리를 적용하고 있는 것은 아니지만 개별 고객의 요구를 지속적으로 파악하고 단골을 늘리려고 노력하고 있다. 이들이 관리하는 고객의 수가 아주 많은 것은 아니기 때문에 데이터 웨어하우스와 같은 자동화된 시스템을 사용하지는 않지만 분명 CRM의 한 형태가 수행되고 있다고 볼 수 있었다.

그러나 타 업종에 비해서 상대적으로는 고객 수가 많은 편이므로 고객 사은 행사를 위한 대상 선정을 위해 스프레드시트를 이용한 분석을 한다든지 하는 간단한 구조로도 보다 정교한 고객관리를 행할 수 있는 여지는 존재한다. 물론 한 상점주의 인터뷰에서 처럼 장기적으로는 소규모 점포가 도태될 것은 예상할 수 있는 상황이지만 단기적인 경쟁에서는 생존가능한 것이다. CRM의 한계와 가능성을 동시에 보여주는 예이다. 결국 사업의 성패가 오직 CRM만으로 결정되는 것은 아니지만 기업의 상황에 맞는 적절한 수준과 방식을 선택한다면 모두에게 CRM이 충분한 성과를 돌려 줄 수 있음을 시사한다.

CRM은 어려운 것인가?

마지막으로 고객과 관련된 많은 업무를 통합하고 다양한 IT를 필요로 하는 CRM은 결국 어려운 것일 수 밖에 없는가에 관해 생각해 본다.

접근하기에 따라서 CRM은 상식적인 것 일 수 있으며 고객을 이해하고 고객이 원하는 형태로 사업을 전개하기 위해 첨단 정보 기술을 동원하는 것, 이것은 단지 아직까지 우리가 경험해 보지 못한 것일 뿐이다.

CRM에 대한 두려움을 갖기 보다는 점차 적응해가는 것이 바람직하다. 또 CRM은 한번하고 마는 행사가 아니라 지속적인 업무 프로세스이다. 고객에 대한, 그리고 고객과의 관계를 관리하는 방법에 대한 점진적인 학습 과정이다. 결코 무리할 정도로 어려운 무엇인가는 아니다.

이번호에서는 CRM의 전략적인 필요성과 특성, 그리고 기업 상황에 따른 CRM 전개 방안을 개략적으로 살펴 보았다. 다음호 부터는 CRM과 관련한 다양한 이슈들을 하나씩 보다 상세하게 살펴 보도록 한다. 