

CRM의 성공은 코어시스템의 혁신으로부터

기업 CRM 통일과 직원 마인드 제고 필요충분 조건



박성수 / 삼성카드 전략정보팀 과장

이전까지 연재했던 내용을 CRM을 위한 기본 구조 및 해당요소의 언급이라고 하면 앞으로 기술할 내용은 CRM의 성공을 위한 전체적인 환경에 대한 제언이라고 할 수 있다.

앞으로 언급할 환경에 대한 제언은 코어시스템의 혁신, IT 방법론, 성공 비결 3부분으로 진행할 것이며 이번 호에는 그 첫 번째로 코어시스템의 혁신에 대해 제언하고자 한다.

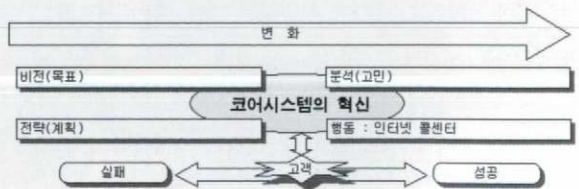
본론으로 들어가기 전 먼저 코어시스템에 대한 정의를 여러분에게 언급하고자 한다. 여기서 말하는 코어시스템이란 CRM시스템의 반대라는 개념으로도 이해되지만 엄밀히 따지면 CRM시스템의 기반이라고 말할 수 있다. CRM시스템이 고객을 만나기 위한 시스템이라고 하면 코어시스템은 이를 위한 환경 제공이나 기업 존속을 위한 필수 요소라는 것이다.

예를 들면 CRM 시스템을 CTI, 마케팅, 인터넷, 데이터웨어하우징이라고 한다면 코어 시스템은 IBM 메인프레임 시스템이라고 볼 수 있고, CRM 조직을 콜센터, 사이버팀, 마케팅팀이라고 한다면 코어 조직은 업무팀, 본사의 기획 및 전략에 관련된 팀이라고 볼 수 있다. 사람과 비교를 한다면 CRM은 재능이라고 할 수 있고 코어는 육체(건강)라고 할 수 있다.

여기서 우리가 한가지 명심해야 할 사항은 재능은 없어도 살 수 있지만 건강한 육체가 없이는 살 수 없고, 훌륭한 재능을 보이기 위해서는 건강한 육체가 반드시 필요하다는 것이다. 기업도 마찬가지이다. 아무리 훌륭한 CRM관련 시스템을 가지고 있어도 제대로 된 코어시스템을 가지고 있지 않다면 그 기업의 CRM은 제대로 힘을 쓰지 못할 것이다.

그렇다면 제대로 된 코어시스템이란 무엇일까?

내가 생각하기로 모든 기업의 중심이 CRM, 즉 고객에 집중 되어있는 현 시대에 고객 중심을 위한 CRM 시스템뿐만 아니라 코어시스템까지도 고객 중심으로 구현하라는 말로 느껴진다. 기업의 시스템 중 CRM시스템 이외의 시스템을 코어시스템이라고 한다면 결국 기업의 모든 시스템을 고객 중심으로 바꿔야만 한다는 사실이다.



연재 순서

- 1 급변하는 시대와 CRM의 시대적 요청
- 2 CRM을 위한 기본적인 사상
- 3 고객과의 관계기반 '데이터웨어하우징'
- 4 부가가치정보를 위한 '데이터 마이닝'
- 5 마케팅의 효율화를 위한 '캠페인 매니지먼트 시스템'
- 6 전략정보 시스템으로의 'Risk Management'
- 7 컴퓨터와 전화의 통합 'CTI 콜센터'
- 8 고객을 만나는 또 하나의 채널 '인터넷'
- 9 콜센터와 인터넷의 만남 '인터넷 콜센터'
- 10 CRM의 성공을 위한 '코어시스템의 혁신'
- 11 성공적 CRM 구축을 위한 IT 방법론
- 12 CRM. 그 성공의 비결

최근에는 기업을 움직이는 70% 이상이 시스템이라고 한다. 또한 시스템도 사람이 쓰는 것이므로 아무리 좋은 시스템이라도 사람들이 제대로 쓰지 않으면 무용지물일 수밖에 없다. 그러므로 코어시스템을 쓰는 본사의 조직이나 고객을 만나지 않는 업무팀도 고객 중심으로 바뀌어야 한다. 이렇게 되니 결국 모든 시스템, 모든 조직이 고객 중심으로 바뀌어야 한다는 결론이 나온다.

제대로 된 CRM을 하기 위해선 조직이든 시스템이든 모든 것이 CRM 사상으로 바뀌어야 한다고 했다. 하지만 모든 것을 CRM사상으로 바꾸려는 것은 말처럼 그렇게 쉽지 않다. 하지만 분명히 말할 수 있는 것은 전화 상담원 개개인의 친절(CRM) 보다는 본사 부서의 획기적인 고객 프로세스 개선이나 사장의 고객을 위한 의지(CORE)가 더욱 획기적인 CRM의 효율화를 만든다는 것이다.

급속도로 도입된 우리나라 기업의 CRM, 이대로는 절대 성공 못한다

요사이 많은 기업들에 올해의 이슈를 물어 보면 상당수 'CRM'에 대해 언급하고 있다. 그들이 CRM에 대해 얼마나 잘 알고 그렇게 대답할지는 모르지만 하얏튼 중요하다는 것은 인식하는 것 같다. 하지만 스스로 중요하다고 인식하고 있는 기업도 있는 반면에 남들이 CRM을 하나까 우리도 해야 CRM을 한다는 기업도 있다.

또한 최근에는 교수님들도 경영학이나 마케팅 관련 강의를 할 때면 반드시 나오는 얘기가 바로 이 'CRM'이라고 한다. 이토록 CRM이 중요하게 부각된 이유는 무엇일까? 이것은 CRM의 C, 바로 Customer의 중요성을 기업이 인식하고 있기 때문이고 이 고객에 의해 기업의 생존이 결정되기 때문이다. 가장 경쟁력이 있는 기업이 고객과의 관계를 잘 유지시키는 기업이고 충성도 높은 고객이 많은 기업일 수록 경쟁력이 높은 기업이라는 사실을 인식했다고 볼 수 있다.

과거의 한두 기업이 고객에게 서비스를 제공했던 시대에는 코어 시스템만 가지고 물건이나 서비스만 잘하면 됐지, 구지 CRM 시스템으로 고객 하나하나를 생각할 필요는 없었다. 하지만 같은 업종의 기업이 수 천 개, 수 만개가 되어 버린 지금은 사정이 달라졌다. 기업이 고객을 선택하여 서비스를 제공했던 과거와는 달리 이제는 기업의 생존을 고객이 결정한다는 말이다. 고객의 입맛에 맞는 조그마한 인터넷 기업이 큰 백화점을 인수할 수 있는 시대가 왔다는 것이다. 이것은 바로 고객의 힘이다.

내가 CRM이라는 말을 처음 접한 시기는 약 3,4년 전이다. 우연히 세미나에 참석한 나는 이 CRM에 대해 무한한 동경을 느끼게 되었고

그 실체에 대해 알고 무던히 노력했었다. 그리고 이 CRM을 우리 회사에 도입하여 최고의 회사를 만들고 싶었고 난 한 단계 더 능력을 키우고 싶었다. 하지만 눈에 보이는 CRM시스템은 어느 정도 파악이 되었지만 뒤에 있는 코어시스템의 고객 중심 실체는 잘 나타나지 않았다.

또한 코어시스템은 고객을 위한 보이는 것보다 보이지 않는 것이 더 많다는 것도 깨닫게 되었다. 그리고 코어시스템은 지금 이 시대에 나온 시스템이라기 보다는 아주 오래 전부터 기업의 생성과 동시에 등장했던 시스템이라는 것이 나를 더욱 혼동스럽게 했다.

하지만 분명한 것은 CRM 시스템을 과거 기업에서는 찾아볼 수 없었지만, 코어 시스템을 얼마나 고객 중심으로 운영되는가가 기업의 경쟁력을 가능했다는 사실은 분명했다.

난 삼성카드라는 한 조직에 몸담고 있는 사람으로서 CRM을 반드시 나의 회사에 접목시키고 싶었고 이로 인해 우리 회사가 최고 카드사가 되길 바랐다. 그래서 관련 자료를 조사하였고 많지 않은 해외 출장 시에도 선진사의 CRM에 대해 유심히 관찰하였으며 국내에 성공 사례도 열의를 가지고 찾아 다녔다. 이러한 노력으로 난 내가 종사하고 있는 카드업이 CRM의 사상을 접목하기에 아주 유리한 업종이라는 것은 느꼈지만 한편으로는 많은 허탈감을 느꼈다. 그것은 바로 선진국에서는 흔히 찾아볼 수 있었던 CRM의 성공 사례가 우리나라에서는 찾기 힘들었기 때문이다. 그래서 난 그 이유가 궁금해 쫓고 여러 채널을 통해 문의한 결과 대부분의 전문가들은 선진 솔루션의 도입으로 인한 문화적인 차이, 즉 코어시스템의 차이가 가장 큰 문제라고 얘기하고 있다.

그렇다면 선진국에서 만들어 낸 이런 사상은 진정 우리나라의 코어시스템에 접목하기 어려운 것일까?

난 CRM에 대해 전문적으로 아는 사람은 아니지만 CRM 사상을 나의 회사에 반드시 접목하고 싶다. 하지만 고객 중심이 아닌 기업 중심의 관습이나 사상(코어시스템)이 우리를 지배 한다면 난 이 CRM이 정말 자신 없다. 아니 코어시스템을 혁신하지 않은 이상 우리나라 기업의 CRM, 이대로는 절대 성공하기 어렵다고 본다.

그렇다면 우리 기업이 진정으로 CRM을 성공하고자 한다면 어떻게 해야 할까?

그것은 다음에 나열된 선진국과의 몇 가지 주요 GAP을 줄여 코어시스템을 혁신할 수 있느냐에 달려 있다. 그 GAP을 줄이고 코어시스템을 CRM으로 접근하는 기업이 있다면 난 반드시 성공한다고 본다. 아니 고객이라는 구름을 타고 최고의 기업에 우뚝 설 것이다.

선진국과의 코어시스템 GAP은 다음과 같다.

첫째, CRM에서 가장 중요한 것은 IT 솔루션(제품)이다. 아니 사상(마인드)이 동반되어야만 CRM은 성공한다.(선진국)

미국의 어느 기업은 CRM을 도입하기 위해 전 직원에게 설문조사를 했다. 그 설문조사의 항목은 여러 가지가 있었지만 결론은 단 한가지 '당신의 연봉은 누가 주는 것입니까?'였다. 그 결과 전직원의 95% 이상이 '고객'이 준다고 하여 CRM을 도입했는데 대 성공을 했다. 여기서 우리가 알아야 할 것은 CRM 자체의 상품보다는 그것을 받아들이고 향후에 사용할 현업의 마인드가 더욱 중요하다는 것이다. 그들이 고객을 얼마나 중요시 여기느냐가 바로 CRM의 성패를 결정하는 것이다. 아무리 좋은 CRM 솔루션이 도입된다 하여도 마인드가 수반되지 않은 CRM은 하나의 에피소드로 끝날 확률이 높다. 그런데도 아직까지 우리 기업들은 이런 전사적 마인드 보다 CRM 솔루션 자체에 더욱 치중하고 있어 안타깝다. 세계 최고의 CRM 솔루션을 도입하면 CRM이 된다고.....

둘째, 우리 기업은 한 단계 도약을 위해 CRM을 도입한다. 아니 기업이 존재하는 한 CRM은 존재하며 단지 체계화 할 뿐이다.(선진국)

우리는 CRM이 무슨 새로운 사상인 것처럼 환호한다. 또한 하나의 기능으로써 유행처럼 도입하려고 하고 있다. 하지만 엄밀히 따져서 CRM은 기업이 존재하는 기본이지 새로운 그 무엇은 아니다. CRM은 고객 관계 유지라고도 말하는 데 고객과의 관계가 유지 안 된다면 기업이 존재 할 수 있겠는가? 맞다. 과거나 지금 우리 기업들은 고객을 생각하고 있고 그 고객을 단골로 확보하기를 바라고 있다. 여기서 말하려고 하는 것은 CRM을 새로운 사상으로 인식하고 도입하려는 회사는 성공하기 어렵다는 것이다. 선진 기업은 CRM의 사상에 대해 소리 높여 얘기하지 않는다. 그것이 기본이기 때문이다. 때문에 그들은 기존에 그들의 고객관리를 좀 더 체계적으로 하기 위해 솔루션을 신중히 검토하는 것이다. CRM은 유행이나 새로운 사상이 아니다. 한번하면 끝나는 것이 아니라 지속적으로 해야 한다는 것이다. CRM 솔루션은 지금 접목하지만 CRM은 예전이나 앞으로도 영원히 있어야만 한다. 기업이 존재하는 한.....

셋째, 고객 접점(콜센터, 인터넷, 마케팅,...)의 혁신 이것이 바로 CRM이다. 아니 반드시 핵심(본사-기획, 전략, 운영,...)에 CRM이 수반되어야 한다.(선진국)

내가 국내 CRM 구축사례를 조사한 후에 가장 실망했던 부분은 바로 엄청난 비용을 투자해 많은 기업이 CRM을 구축했지만 단 한 곳도 성공했다고 생각하는 기업이 없었다는 것이다. 그들도 그것이 의문이라고 한다. 최고의 솔루션을 도입했지만 이렇다 할 성과는 나오지 않고 과투자자의 도마 위에 항상 시달리고 있는 것이다. 어떤 기업은 아주

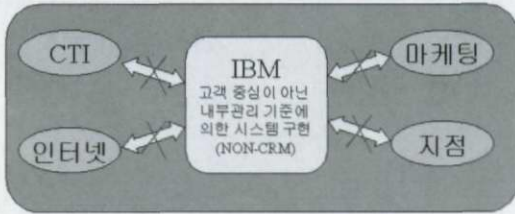
작은 인력효율화로 위안을 삼는 기업이 있는가 하면 실패를 인정하고 솔루션을 폐기하는 경우도 있다. 그들의 공통점은 바로 CRM을 채널에 국한시키고 있다는 것이다. 대부분의 회사들은 회사의 기본 업무를 IBM 메인프레임에서 운영하고 나머지 채널들은 서버에서 운영하고 있다. 이들의 CRM 접목은 IBM 메인프레임이 아니고 채널을 관장하는 서버에서만 이루어지고 있다. 이것은 바로 지능(IBM)이 떨어지는 아이에게 게임기가 아닌 최신의 컴퓨터를 사준 경우와 같다고 본다. 아무리 훌륭한 CRM 채널 시스템도 핵심 코어 시스템이 받쳐주지 않는다면 그 힘은 아주 미약하다는 것이다. 이것은 일반적인 회사의 조직을 보아도 알 수 있다. 고객의 유지 관리(CRM)는 지점의 영업맨, 상담원들만 한다고 일반 기업들은 생각하겠지만 본사 부서에서 기획을 하고 전략을 세우는 사람들이 고객을 생각하지 않는다면 이것은 바로 상담원, 영업맨의 개인적 자질로 끝날 수 있다는 것이다. 당신의 기업이 지금 CRM을 도입하고 싶다면 난 이렇게 제안하고 싶다. 먼저 머리(IBM 메인프레임, 본사조직)부터 CRM을 접목해라. 이미 채널의 CRM을 도입했다면 그 효율화를 배가시키기 위해 빠른 시일 내로 핵심 코어인 두뇌에 CRM을 접목 시켜라.

넷째, CRM은 고객 관계 유지에 대한 변화이다. 아니 전사적인 프로세스의 리엔지니어링이다.(선진국)

내가 벤치마킹한 회사는 여러 곳이 있었는데 이들 대부분은 CRM을 위해 콜센터를 만들고 e-CRM을 위해 인터넷을 개발하고 CRM을 꽃피우기 위해 상담원들을 교육시킨다고 했다. 그래서 그 나머지 업무 프로세스는 어떻게 하나고 물었다니 고객을 만나는 것만 CRM을 하면 되지 그 이외의 프로세스에 대해 굳이 CRM을 접목할 필요가 있는냐고 했다. 그래서 그 회사의 전체 프로세스를 찬찬히 살펴보았더니 결국 CRM으로 큰 성공을 보기는 어렵다고 판단되었다. 그 이유는 다음과 같다.

선진사의 경우에는 회사의 모든 프로세스가 고객 중심으로 흘러가게 되어 있지만 우리 나라의 대부분 기업은 고객 접점에 대해서만 고객중심이 되어있지 나머지 프로세스에 대해서는 내부 관리위주로 처리되고 있다. 예를 들면 선진사의 경우, 하나의 서비스를 고객에게 제공할 때 프로세스 자체가 고객에게만 집중되어있지만 우리 기업들은 내부 평가나 실적, 마감 등이 고객의 프로세스에 연결되어 있어 그 속도나 유연성 측면에서 대 고객서비스의 질적인 저하가 당연히 발생된다.

CRM을 도입하는 국내 기업이 명심해야 할 사항은 바로 이것이다. 기업의 CRM접목은 일부 프로세스 개선이 아니라 고객 지향의 전사적 프로세스 개혁이라는 것이다.'



- 각 채널간 고객 중심의 교류가 단절되어 있음
- 위의 사항은 "지식이 없는 어린이(IBM)에게 장난감이 아닌 최신의 비싼 컴퓨터를 시준 경우" 와 비교된다.

CRM의 코어시스템 관련 4가지 실패요인

자신이 원하고자 하는 목표에 이르기 위한 방법은 여러 가지가 있다. 그 중 하나가 목표에 도달하는 과정에서 나타나는 걸림돌을 제거하는 것이다. 따라서 'CRM(Customer Relationship Management)의 성공적 도입'이라는 목표를 가지고 있는 CIO라면 CRM을 실패로 이끄는 원인을 파악하는 것도 나름대로 의미 있는 작업일 것이다. 그런 의미에서 CRM 프로젝트에 대한 컨설팅 서비스를 제공하는 미국 베이스라인 컨설팅의 질 디체 파트너의 강연은 주목을 끌기에 충분했다.

1. 전사적인 CRM 전략의 부재

CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 전사적인 CRM 전략이 명확히 정의되어 있어야 하고, 이것이 전 조직에 확실하게 스며들어 있어야 한다. 그러나 그렇지 못한 기업들이 의외로 많다고 베이스라인 컨설팅의 질 디체 파트너는 지적한다. "CRM 프로젝트를 도입하고자 하는 미국의 한 통신업체 CEO와 COO를 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 있다면 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 노력을 부르고 있다면 성공적인 CRM 도입은 기대하기 어렵다고 질은 설명한다. CRM을 성공적으로 도입하기 위해서는 이를 한 목소리로 노래부를 수 있어야 하고 이를 위해서는 전사적인 CRM 전략을 명확히 규정해 모두에게 이해시키는 것이 무엇보다 중요하다. 전사적인 CRM 전략이 없을 경우 나타나는 구체적인 문제점은 별도의 여러 CRM 시스템이 기업 내에 존재하는 것이다.

2. 직원들을 동참시키지 못한다

내부 조직구성원들을 CRM 초기부터 프로젝트에 적극적으로 참여시키는 못하는 것도 CRM을 실패로 이끄는 중요한 요인이다. CRM 구축시 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 받아들여야 하기 위해서는 프로젝트의 처음부터 끝까지 이들을 참여시키는 것이 중요하다고 질은 강조한다. "미국의 한 보험사의 경우 2천만불 짜리 CRM 프로젝트를 추진했지만 기대한 성과를 얻지 못했다. 큰 이유 중 하나가 직원들에게 CRM 프로젝트를 이해시키고 적극적으로 참여시키지 못했기 때문이다."

3. 비즈니스 프로세스를 변화시키지 못한다

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

4. 고객정보가 통합되어 있지 않다

회사 내에 두개 이상의 CRM 시스템이 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. 고객지원부서에서는 자신을 일반고객으로 대우하고 마케팅부서에서는 우량고객으로 상대한다면 고객은 이 회사는 나를 중요하게 여기지 않는다고 오해할 수 있다. CRM을 도입하기 전 자신이 CRM을 도입할 수 있는 상태가 되어 있는지 평가해보는 것도 CRM을 성공적으로 활용하기 위해 의미 있는 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. ☞