

디지털 시대의 CRM (고객관계경영) 전략

노재범 수석연구원/삼성경제연구소

디지탈 시대는 고객이 중심이 되는 시대이다. 따라서 디지털 시대에 기업이 지속적으로 성장·발전을 하기 위해서는 회사의 역량을 고객 만족에 집중해야 한다.

일찌기 하버드 비즈니스 스쿨의 레빗 교수는 사업의 참된 목적은 고객을 확보하고 이를 유지하는 것이라고 주장

한 바 있다. 또한 톰 피터스는 고객을 사업의 대상이 아닌 대차대조표 상의 자산과 같이 가치를 가진 대상으로 볼 것을 주장하였다. 이는 기업은 오직 고객을 통해서만 이윤을 창출할 수 있고, 기업의 지속적인 번영은 바로 만족한 고객으로부터 시작된다는 사실에 근거한다.



70년대까지만 해도 소비자는 동질의 욕구를 갖고 기업이 공급하는 상품을 수동적으로 구매하는 단순한 소비자에 불과했다. 이 시대만 해도 기업은 값싼 물건을 대량으로 생산하는데 관심이 있었을 뿐, 고객 만족이라는 것을 생각할 필요가 없었다. 80년대에 들어 시장 경쟁이 치열해짐에 따라 기업은 고객 만족의 중요성을 인식하기 시작하였다. 이 시기에는 공급이 수요를 초과하고 소비자들의 파워가 증대되면서 기업들이 품질관리(Quality Control)에 대해 높은 관심을 갖기 시작한 때이다. 그후 90년대에 들어와 품질에 의한 차별화가 더 이상 어려워지자 경영자들은 고객 서비스와 CS(Customer Satisfaction)의 중요성을 인식하고 고객 만족경영을 중점적으로 추진하기 시작했다.

최근 소비자의 힘이 더욱 막강해진 소비자 중심 시대가 도래하면서 CRM(Customer Relationship Management)이 산업계의 '핫 이슈'로 부상하고 있다. 미국 조사기관인 IDC에 따르면, 2000년 현재 65%이상의 기업이 CRM의 실체에 대해 인지하고 있으며, 그중 43%가 현재 CRM을 실행하고 있거나 도입 계획을 갖고 있다고 한다. 또한 미국기업의 31%가 CRM 프로젝트(하드웨어, 소프트웨어, 서비스)에 500만 달러 이상을 투자하고 있고, 평균적으로 310만 달러를 CRM에 투입할 계획을 갖고 있는

것으로 조사되었다. 이러한 추세에 부응해 최근 국내 기업에서도 CRM에 대한 관심이 높아지고 있다.

국내의 CRM 패키지 시장은 98년 340억원, 99년 997억원에서, 2000년에는 수천억원대로 급성장(한국소프트웨어산업협회)하였으며, CRM 컨설팅 등 관련 시장도 급속히 팽창하고 있는 상황이다.

그러나 CRM의 중요성에 대한 인식이나 접근 방법 등에서 국내기업과 선진기업 간에는 큰 격차가 있다. 선진기업들은 CRM을 경쟁력 강화를 위한 강력한 수단으로 인식해 CEO의 지원 하에 전사 차원에서 추진하는 것이 일반적이다. 따라서 선진기업들은 상품 및 서비스를 판매하거나 고객 요구를 수용하는 정도에서 그치지 않고, 인터넷의 도입을 통해 고객과의 커뮤니케이션 속도를 획기적으로 개선시켜 개별 고객의 문제를 실시간 또는 사전적으로 해결하는 등 CRM을 통한 한 차원 높은 고객 관계를 정립하고 있는 것이 현황이다. 이에 반해, 국내 기업들은 CRM을 하나의 새로운 IT 패키지를 사내에 도입하는 정도로 인식하고 있어 전사 차원의 지원을 받고 추진하는 것은 사실상 어려운 실정이다. 국내 기업들이 이와 같은 방식으로 CRM을 계속 추진할 경우, 막대한 투자에도 불구하고 효과는 제대로 얻지 못할 우려가 있다.

CRM의 올바른 이해와 적용이 필요

CRM은 한 마디로 고객의 특성에 따라 고객을 차별적으로 관리하는 것이다. 그러나 시장 내에 존재하는 고객 한 사람 한 사람에 대해 이렇게 대응하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 CRM의 핵심은 기업 입장에서 가치 있는 고객을 파악해, 이들을 지속적으로 유지하는 활동에 있다. 여기에는 파레토 법칙이 근간을 이룬다. 기업 수익의 80%는 핵심고객 20%에 의해서 창출된다는 80:20의 법칙에 따라, 모든 고객을 대상으로 한 매스(mass) 마케팅이 아니라 회사의 입장에서 정말 가치 있는 고객에 한하여 로열티를 높일 수 있는 방법으로 고객별 대응을 하자는 것이 본래 CRM의 목적인 것이다. CRM이 기존의 마케팅 개념과 차별화되는 부분이 바로 이 점이다.

핵심고객에 대한 로열티 강화는 고객 고정화, 고객 당 거래 건수, 거래 단가, 거래 기간 등을 증가시켜 매출 증대 및 재고 감소의 효과를 얻을 수 있다. 또한 핵심 고객과 유사한 속성을 지닌 잠재 고객을 선별하여 신규 고객으로 유인함으로써 마케팅 효과를 높이고 수익을 극대화할 수 있는 기회도 얻을 수 있다. 결과적으로 기업은 CRM을 통해 경영 성과를 극대화할 수 있는 것이다. 이와 같은 기대 때문에 많은 기업들이 CRM을 도입하고 있지만 투자 대비 효과가 적은 경우가 대부분이다. 그 원인은 CRM에 대한 올바른 이해 없이 프로젝트를 추진하고 있기 때문이다.

CRM 추진 시 흔히 볼 수 있는 잘못된 기술지상주의이다. 전형적인 CRM시스템은 고객 접점에서 고객 관련 데이터를 획득하기 위한 시스템, 획득된 고객정보를 체계적으로 축적하는 데이터웨어하우스, 마케팅의 구체적인 요구에 따라 적절한 정보를 제공하는 데이터마이닝시스템을 모두 포괄한다. 기업이 CRM을 추진할 경우 이러한 IT 투자는 기본적으로 필요하다. 그러나 기술에만 치중하여 고객의 진정한 욕구를 만족시키지 못한다면 무용지물로 전락할 가능성도 있다. 따라서 CRM 도입의 핵심은 우리에게 진정한 고객이 누구인가를 규명하고, 그 고객의 니즈(needs)에 충실히 대응함으로써 지속적인 관계를 형성하는데

있다. 이러한 목적을 달성하는데 반드시 첨단 인프라가 요구되는 것은 아니다. Capital One의 경우 CRM의 모범으로 흔히 거론되는 기업이다. 그러나 이 기업에서도 데이터 마이닝을 위해 고작 기본적인 통계 프로그램만을 활용하고 있을 뿐, 고가의 마이닝 툴을 활용하고 있지는 않다.

CRM 추진시 자주 발생하는 또 다른 잘못은 소비자가 아니라 기업이 중심이 되는 경우이다.

CRM을 도입할 때에는 소비자에게 무엇을 판매할 것인가 보다는 고객에게 가치 있는 것이 무엇인지를 파악하고 그것을 제공하는데 중점을 두어야 한다. 그렇지 못할 경우 CRM 도입이 기업의 성과 향상으로 연결되지 않을 가능성이 높다. 다시 말해, 고객이 어떠한 행동과 감정을 가지고 있는지, 그리고 어떠한 요인이 고객의 구매결정에 영향을 미치는지를 정확히 파악한 뒤, 고객이 가치를 느낄 수 있는 서비스를 제공할 수 있어야만 고객의 구매행위에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

또한 CRM의 도입으로 이제 마케팅은 끝났다고 생각하는 것도 잘못된 생각이다. 통상 CRM에서는 대상 고객을 기업 전체의 고객으로 하는 경우는 거의 없다. CRM의 대상 고객은 관계 지향적 고객 중, 기업의 입장에서 최고의 수익을 거둘 수 있는 집단에 초점을 두는 것이 일반적이다. 따라서 나머지 고객들에 대해서도 별도의 마케팅 활동이 필요하다. 우량 고객만을 대상으로 영업을 영위해 나갈 수는 없기 때문에 CRM을 도입한 기업이라도 기존 고객에 대한 마케팅 활동은 지속되어야 한다. 이와 같이 고객을 유지·차별화하는 과정에서 다른 고객들이 역차별받는다라는 인식을 갖지 않도록 회사의 전반적인 서비스 개선에 중점을 두어야 한다.

국내 기업의 CRM 도입 성공 조건

CRM에 대해 올바르게 이해하고 있다 하더라도 국내 기업이 CRM을 도입해 소기의 목적을 성공적으로 달성하기 위해서는 몇 가지 전제 조건이 필요하다.

먼저, CRM 도입을 위한 전략부터 명확히 설정해야 한다. 이때 유의해야 할 것은 정보시스템의 구축이 아닌 전사전략과 마케팅부문의 재설계 입장에서 접근해야 한다는 점이다. 업무프로세스나 관행의 변화 없이 단순히 정보시스템만을 도입할 경우 CRM 도입은 실패로 끝날 수 있기 때문이다. 또 전사적인 차원에서 CRM 도입의 성공을 위해 협력해야 한다. 예를 들어 생산라인 등 백오피스는 마케팅 부서가 파악한 고객 요구사항에 신속하게 대응할 수 있어야 하며, 사내 어느 부서에 근무하고 있는 사람이라도 항상 고객을 위해 일하고 고객 요구에 대해 사전적으로 준비하고 있어야 한다. 조직과 프로세스, IT를 모두 고객중심으로 전환해야 하는 것이다.

둘째, 결과에 대한 성급한 기대는 금물이다. 국내 기업에게 CRM은 아직까지 생소한 개념이고 기본 인프라도 부족함을 인지해야 한다. CRM을 받아들이는 기업의 구성원과 고객 모두 의식과 관행에서 넘어야 할 벽이 존재한다. 예를 들면, 많은 기업들이 매스 마케팅에 익숙하여 가격 할인을 고객에 대한 최고의 배려로 생각하고 있다든지, 고객의 정보공개 기피, 종업원의 고객정보 유출 우려 등으로 CRM 정착까지 많은 시간이 걸릴 수 있다는 점이다. 또한 CEO의 고객관계관리에 대한 인식이 부족하고, 노하우와 역량을



가진 전문인력의 풀(Pool)이 많지 않은 점도 장애가 될 수 있다.

셋째, 이익창출을 감안하여 CRM을 단계적으로 도입해야 한다. 앞서 말한 바와 같이 CRM이 반드시 대규모 데이터베이스와 첨단 IT기술을 필요로 하는 것은 아니다. 기업 규모가 작으면 서류와 기존 고객정보만으로 가능한 것들이 존재한다. 중소기업의 경우 고객들의 구매관행을 관찰하여 여기에 맞게 제품 구색을 바꾸고 핵심고객을 특별 배려하는 것 등이 CRM의 출발점이다. CRM은 자료 축적과 시행착오가 필요하므로 장기적으로 꾸준히 추진하되 초기부터 기업성과로 연결하는 실용적 자세를 견지해야 한다.

넷째, CRM 도입을 고객의 중요성을 재인식하는 계기로 활용, 민감하고 지속적인 고객관계를 유지해야 한다. 이를 위해 기업은 실시간으로 다양한 채널을 통해 지속적으로 고객과 대화를 해야 한다. 고객과의 대화를 통해 최신의 고객 및 시장정보를 획득할 수 있도록 조직을 고객에 대해 항상 열려 있게 만들어야 한다. 고객의 기호, 가치, 요구사항, 문제점 등에 대해 적절한 서비스를 제공하여, 고객이 기업에 대해 평생가치로 보답하도록 해야 한다.

다섯째, CRM을 도입할 때에는 기업 혹은 산업별로 상황적인 유연성이 필요하다. CRM의 개념에 근거하여 볼 때 CRM 전략의 수행이 상대적으로 수월하고 이에 따른 기대 효과가 큰 산업이 분명 존재한다. 일반적으로 고객과의 직접 접촉을 위한 채널이 확보되어 있고, 빈번한 고객 접촉으로 고객 대응을 위한 기초 데이터의 수집과 업데이트가 용이한 산업의 경우 CRM의 효과가 클 수 있다. 동일한 산업 영역 내에서도 기업의 전략 방향에 따라 CRM 적용 효과가 큰 경우와 그렇지 않은 경우도 있을 수 있다. 대상 고객의 성향도 CRM 수용을 위한 고려 요인이 될 수 있다. 결국 기업은 산업 여건, 기업 전략, 대상 고객 특성을 종합적으로 고려하여 자사에 맞는 CRM을 설계해야 할 것이다.

마지막으로, CRM은 전사적인 공감대를 얻은 후 추진되어야 한다. CRM에 대한 정확한 이해나 전사적인 공감대를 얻지 못할 경우 일시적인 유행으로 그칠 우려가 있다. 80년대 이후 국내 기업들이 외국으로부터 수많은 경영혁신 기법들을 도입했으나 대부분이 현장에 뿌리내리지 못하고 사라진 것이 그러한 예이다. 최근에도 디지털 혁명과 관련하여 수많은 최신 용어들이 난무하고 있는 실정이다. 그러나 실제로 현장에서 구현되고 기업 성과로 연결되는 것은 CRM과 같은 구체적 기법이다. 특히 지금과 같이 기업간 경쟁이 격심하고 시장 상황이 좋지 않은 시기에는 고객 수를 늘이는 것도 중요하지만 기존 우량고객과의 관계 강화를 통해 이탈을 방지하는 것이 더욱 중요하다. CRM 도입의 성공 여부는 향후 국내기업이 디지털 혁명에 제대로 적응할 수 있는가를 판가름하는 시금석이 될 것이다.