

# CEO Information

2008.3.26. (제647호)

## 한국기업의 CRM 성공전략

### 목차

I. 증대되는 CRM의 중요성

II. 한국기업의 CRM 추진경과

III. 한국기업의 CRM 성공전략

IV. 시사점

작성 : 신형원 수석연구원(3780-8022)

hyungwon.shin@samsung.com

이승현, 홍선영 연구원

감수 : 류한호 연구위원(3780-8279)

hanho.lyu@samsung.com

## 《 요약 》

고객 정보를 통해 고객을 알고, 고객이 원하는 제품 및 서비스를 제공하는 경영관리 기법인 CRM(Customer Relationship Management)의 중요성이 날로 커지고 있다. 超경쟁 환경 속에서 고객의 기대수준이 높아지고 요구도 다양해지면서 고객 정보의 활용 정도가 비즈니스의 가치를 좌우하는 시대로 접어들었기 때문이다. 이에 따라 해외기업들은 인력, 기술과 설비 등 기업의 기존 유무형 자산뿐 아니라 고객에 대한 다양하고 심층적인 정보를 '자산화'하는 데 주력하고 있다. 2006년 전 세계 CRM 시장규모는 98억달러로 2001년 대비 51.3% 커졌으며, 2007~11년간 연평균 12.6%의 높은 성장이 기대되고 있다. 반면, 2007년 한국 CRM 솔루션 시장규모(반기기준)는 216억원으로 2001년 대비 37.6% 감소할 정도로 한국기업의 CRM 활동은 세계 조류에 역행하고 있다.

고객만족경영의 필요성을 절감하던 국내기업들은 1990년대 후반 글로벌 CRM 솔루션 업체들의 집중적인 홍보에 힘입어 CRM을 도입하기 시작했다. 당시 국내 기업들은 CRM만 도입하면 '정보의 홍수 속의 빈곤' 문제를 해결할 뿐 아니라, CRM을 통해 고객관계를 강화하고 동시에 매출도 높이는 이른바 '황금알을 낳는 거위'로 인식하였다. 특히 2000년 초반 세계적인 IT붐에 발맞춰 국내기업들은 금융 및 통신업계 대기업을 중심으로 CRM 투자를 본격화하였다. 그러나 대다수 국내기업은 외국기업의 경영프로세스에 기초한 CRM을 IT시스템으로만 인식해 자사의 특성을 고려하지 않고 단순히 도입하는데 그쳤다. 그 결과 CRM의 도입과 운영에 대한 전략 부재로 인해 성과가 당초 기대에 미치지 못하자 2003년 이후 CRM에 대한 조직 내 회의론이 확산되고 CRM 관련 투자도 축소되었다.

CRM의 성공적 추진을 위해서는 다음과 같은 전략이 요구된다. ① 자사진단이 선행되어야 한다. 자사의 업종 및 고객 특성에 따라 CRM 전략을 차별화하고, 고객 수익성 향상이나 신규고객 확보 등 목표의 우선순위를 설정해야 한다. ② 고객 정보의 비즈니스적 가치를 제고해야 한다. 라이프스타일의 다양화로 고객의 행동패턴 등 정보의 질은 CRM의 핵심인프라이므로 보유한 정보가 고객의 행동과 특성을 충분히 반영하고 있는지 고객관찰을 통해 확인한다. ③ 고객평가의 관점을 현재가치뿐 아니라 미래가치를 더한 평생가치로 전환한다. ④ 접촉 빈도에 집착하기보다는 고객접촉의 질을 향상시킨다. ⑤ 고객이 치에 따른 차별적 관리가 필요하다. 高수익 고객에게는 합당한 혜택을 제공하는 한편 수익성이 마이너스인 고객층은 정기적으로 구조조정을 실시할 필요가 있다.

국내기업들은 과거에 CRM을 성급히 도입하는 과정에서 초래된 회의론을 극복하고 체계적으로 CRM을 추진해야 한다. CRM은 고객만족경영의 강력한 실천수단일 뿐 아니라 호황기보다는 불경기 때 더 효과적이다. 그리고 명확한 목표와 전략 하에 핵심적 CRM 활동을 설정하여 빅뱅식의 전사적인 CRM 도입보다는 단계적으로 추진할 필요가 있다. 정부도 고객정보의 기업간 거래에 대한 강력한 규제보다는 고객의 프라이버시 강화와 기업의 CRM 활동 효율화를 동시에 만족시킬 수 있는 방법을 모색해야 한다.

## I . 증대되는 CRM의 중요성

### 날로 증대되는 CRM의 중요성

- '고객을 알고, 고객이 원하는 제품 및 서비스를 제공하자' 는 취지의 CRM이 1990년대 후반 국내기업 사이에 중요한 經營話頭로 등장

※ CRM(Customer Relationship Management)이란 고객과 관련된 자료를 수집, 통합, 분석한 후 개별고객의 특성에 맞춘 마케팅을 기획하고 실행하는 경영관리기법(일종의 '맞춤형 고객관리')

- 超경쟁 환경 속에서 고객의 기대수준이 높아지고 요구도 다양해지면서 고객 정보의 활용 수준이 비즈니스의 가치를 좌우

- 인력, 기술, 설비 등 기업의 기존 유무형 자산과 더불어 고객에 대한 다양하고 심층적인 정보를 '資産化'하는 것이 중요

- 특히 IT기술의 발달로 고객 정보의 축적은 누구나 얼마든지 할 수 있기 때문에 얼마나 효과적으로 활용하는가에 따라 성패가 판가름

· "기업은 가치있는 고객을 정확히 파악하여 유치·유지하는 일에 몰두해야 한다"(모한비르 사우흐네이, 켈로그 경영대학원 교수)

- 특히 선진국에서는 공공부문에서조차 CRM을 정책수립 과정에 활용할 정도

- 영국의 경우 2003년부터 시작된 'National CRM 프로그램'에 의거하여 지역주민을 관심사 및 이해관계 등에 따라 구분해놓은 후 정책수립시 협의대상을 구체화함으로써 정책 수용성을 제고



## CRM 확산의 2大 動因 : 비용효율화 및 정교화

- 과거에는 CRM의 모든 기능을 일괄 도입하는 방식을 취해서 비용부담이 매우 컸으나, 지금은 필요한 모듈만 선택적으로 사용하고 그에 대한 비용만을 지불하는 'SaaS형' CRM이 새롭게 등장(비용효율화 측면)

※ SaaS(Software as a Service)는 판매자가 웹 서비스 등을 통해서 소프트웨어를 제공하고 사용자는 실제 이용한 만큼 비용을 지불하는 주문형(On-Demand) 사용방식

- 매우 적은 비용으로 CRM의 실행 및 유지보수가 가능하다는 이점을 살려 오라클, SAP 등 선진업체들은 'SaaS형' CRM 솔루션을 개발해놓고 중소기업 시장을 공략

• 2006년 전 세계 SaaS CRM 시장규모는 7.7억달러로 2005년 대비 1.6배 성장했으며, 전체 CRM 솔루션 시장(64.6억달러)의 12%를 차지<sup>1)</sup>

- 정보의 量이 늘고, 質도 좋아지면서 CRM은 보다 세밀화된 고객 개인별 맞춤서비스가 가능하도록 발전(정교화 측면)

- 고객의 기호를 보다 세분화하거나, 기업간 협력 및 제휴 등을 통해 고객의 생활양식을 다각도로 파악함으로써 고객이 필요한 상품을 더욱 정확히 제공

• 테스코(英)의 경우 400여만種의 '쿠폰 북'을 발송하는데 여기에는 고객들이 자주 구매하는 품목뿐 아니라, 고객별 구매확률이 높은 품목이 포함되어 쿠폰의 실제 사용비율은 약 40%로 업계 평균인 5% 수준을 크게 상회



<테스코의 '쿠폰북'>

<sup>1)</sup> Gartner Dataquest, "SaaS Demand Set to Outpace Enterprise Application Software Market Growth", 2007.

### 오릭스그룹의 '異업종간 교차판매'

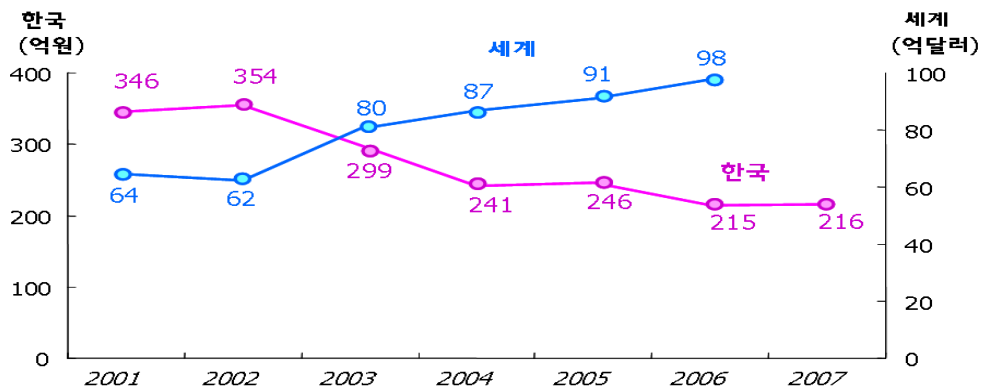
- ▷ 오릭스그룹은 일본 1위의 자동차 리스회사인 오릭스 오토리스의 고객정보 분석을 바탕으로 異업종간 교차판매 서비스를 제공하여 고부가가치를 창출
- 오릭스 오토리스 고객들 중 중견·중소 기업인들이 세무, 금융에 관해 어려움을 느낀다는 사실을 파악하고 이들에게 맞는 오릭스그룹의 생명보험, 증권, 할부, 융자, 부동산 등의 금융상품을 제공(2002년에 교차판매로 일본의 포터賞을 수상)

(자료: 『일본경제신문』, "복합화로 고수익 올리는 오릭스", 2004.10.06.)

### 한국기업의 CRM 활동은 세계 조류에 역행

- 2006년 전 세계 CRM 시장규모는 98억달러로 2001년 대비 51.3% 커졌으며, 2007~11년간 연평균 12.6%(IDC 전망치)의 높은 성장이 기대되는 상황
- 반면 한국의 경우 2000년대 초반 통신 및 금융업계가 앞장서 CRM을 도입했으나, 실효성에 대한 의문이 제기되면서 투자가 부진해지는 등 세계 조류에 역행하는 분위기(2003년 이후 위축국면에 돌입)
- 2007년 한국 CRM 솔루션 시장규모(반기기준)는 216억원으로 2001년 대비 37.6% 감소(CRM시장은 솔루션, 컨설팅 및 유지·보수 부문으로 대별)

연도별 국내외 CRM 시장규모



주: 1. 국내는 각 연도 상반기 솔루션(소프트웨어 라이선스 매출) 시장기준

2. 해외는 연간 CRM 전체 시장(솔루션, 컨설팅 및 유지·보수부문)기준

자료: IDC의 홈페이지 및 각종 보도자료 종합

## II. 한국기업의 CRM 추진경과

### 도입기(1997~99년) : CRM에 대한 기대감 고조

□ 글로벌 CRM 솔루션 업체들이 CRM의 효과를 집중 홍보하며 국내기업들의 호기심을 자극

- "CRM을 도입할 경우 기업매출이 42%까지 늘어날 수 있고, 판매비용은 35%까지 절감되며, 고객만족도는 20%까지 향상될 수 있다" 고 강조<sup>2)</sup>
- 또한 고객-기업간 관계가 변하고 있다는 주장들도 함께 소개하면서 CRM 도입의 필요성을 부각

#### 1990년대 중후반 CRM 도입의 필요성을 뒷받침한 주장들

- ▷ 신규고객 획득을 위해 소요되는 비용은 기존고객 유지비용의 5~10배 이상 (美 컨설팅 회사 PwC)
- ▷ 기업에 수익을 가져다 주는 고객은 전체 고객의 20%에 불과 (美 컨설팅 및 시장조사 전문업체 AMR Research)
- ▷ 평균적으로 미국기업은 5년 동안 기존 고객의 50%를 상실. 이런 고객 이탈률을 5%만 감소시켜도 기업 이익은 2배 향상 가능 (Reichheld, F. F., "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, March-April, 1996.)

□ 고객정보를 분석해 찾아낸 새로운 발견들도 CRM에 대한 신뢰감 조성에 일조

- 기업들은 CRM을 통해 '정보의 홍수 속의 빈곤' 문제를 동시에 해결할 수 있다는 막연한 기대감을 갖게 되었음

<sup>2)</sup> 1999년 Insight Technologies Group이 CRM을 도입한 미국기업 295개社 대상으로 CRM 도입 후 예상되는 기대효과를 설문조사(Grant, G. B. et al. (2002) CRM: A Vision for Higher Education에서 재인용)

### '맥주와 기저귀' 신화와 진실

- ▷ 1996년 이후 *Data Warehousing: The Route to Mass Customization* 등 각종 서적과 컨설팅 회사, 언론에 의해 CRM의 대표적인 성공사례로 인용되어온 월마트의 '맥주와 기저귀' 사례는 CRM에 대한 기대감을 높이는데 기여



- ▷ 고객들의 구매내역을 분석한 결과, 오후 시간에 맥주와 기저귀를 동시에 구매하는 신기한 패턴이 존재한다는 것을 발견

- 남편들이 퇴근길에 아내의 심부름으로 기저귀를 사면서 맥주도 동시에 산다는 것을 확인하고, 맥주와 기저귀를 나란히 배치함으로써 맥주 매출이 확대되었다는 것



- ▷ 그러나 동 사례는 월마트가 아니라 美 드러그 스토어 체인인 Osco Drug이고, 위의 패턴은 발견하였으나 실제 조치로는 이어지지 못한 것으로 추후 확인

(자료: "What is the 'True Story' about Data Mining, Beer and Diapers?", *DSS News*, 2002.11.10.)

- 당시에 '고객만족경영'의 가치를 드높였던 기업들은 CRM을 고객관계를 강화하고 동시에 매출도 높이는 이른바 '황금알을 낳는 거위'로 인식

- 성공기업의 CRM 솔루션만 도입하면 효과를 쉽게 거둘 수 있다고 착각

### 확산기(2000~02년) : CRM의 급속한 보급

- 2000년 이후 세계적인 IT붐에 발맞춰 한국기업들도 금융 및 통신업계 대기업을 중심으로 CRM 투자를 본격화

- 2000년에 CRM을 도입한 38個社 중 76.3%가 금융과 통신분야<sup>3)</sup>

• CRM 시장규모 : 1999년 650억원 → 2000년 1,400억원<sup>4)</sup>

- 많은 경우 "CRM을 도입하지 않으면 경쟁사에 뒤처질 것이니, 일단 시스템부터 도입하고 보자" 는 경쟁심리가 작용

<sup>3)</sup> 한국정보산업연합회, "CRM Fair 2003", 2003.

<sup>4)</sup> KRG(IT 시장조사 및 컨설팅 기업), 보도자료 종합(CRM 시장규모는 전체 CRM 시장규모)



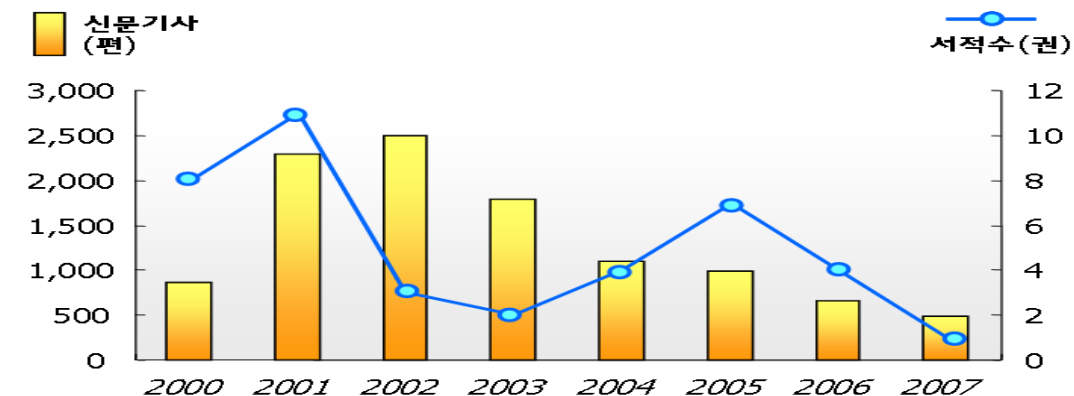
- 당시 CRM 도입 목적이 '업계의 추세 때문' 이라고 응답한 기업이 약 33%(2001년 100個社 조사결과)<sup>5)</sup>
- 사전에 CRM 전략을 세워 놓지 않고 시스템을 도입한 기업도 52%에 달했을 정도(2003년 50個社 조사결과)<sup>6)</sup>

### 정체기 (2003~07년) : CRM에 대한 회의론 부상

□ CRM 효과가 기대에 못 미치자 업계 전반에 CRM 회의론이 대두

- 고객의 46%가 기업의 CRM 활동을 불편하게 생각할 정도로 고객들의 반응이 부정적이고<sup>7)</sup> CRM에 대한 학계와 언론의 관심도 저하
- 고객들은 "똑같은 판촉정보를 되풀이해서 수신하였다", "CRM이 차별화된 정보를 제공하지 못한다" 등의 불만 토로<sup>8)</sup>

CRM 관련 서적 및 언론보도 추이



자료: 한국언론재단 Kinds DB

□ 뚜렷한 전략없는 CRM 도입의 문제점들이 점차 표면화되기 시작

- 외국기업의 경영프로세스에 기초한 CRM 시스템을 국내기업이 자사의 특성을 고려하지 않고 수정없이 도입함으로써 실제 업무와 충돌

<sup>5)</sup> KRG, "국내 산업부문별 CRM 현황조사 결과보고서", 2001.

<sup>6)</sup> KDMA(한국 데이터베이스 마케팅협회), "산업별 국내 CRM 도입현황", 2003.

<sup>7)</sup> 서창적·방혜경, "고객 관점에서의 CRM 평가와 개선방안에 관한 실증연구.", 『경영학연구』, 2005.

<sup>8)</sup> 서창적·방혜경(2005)의 상계서



- 기업 내에 산재되어있는 정보가 통합 운영되지 못한 탓에 정보의 효율성과 정확도가 저하
- 대다수 기업들도 CRM을 단순한 IT 시스템 도입으로만 인식

#### 현대자동차의 CRM 추진 사례

- ▷ 현대자동차는 2001년 CRM 시스템을 도입했으나 자사 프로세스와의 충돌, 전사적 참여 부족 및 정보의 低품질 문제 등에 봉착하면서 가시적인 성과를 보이지 못한 채 실패 위기에 직면
- ▷ 그러나 2004년부터 CRM 시스템을 자체적으로 수정·보완하여 높은 성과를 달성 (고객 재구매율 : 2002년 48.8% → 2005년 61.7%, 동일 전담사원 출고율 : 2002년 21.7% → 2005년 26.1%)
- ※ "2001년 막대한 자금을 들여 CRM 시스템을 구축한 것 자체를 중요한 성과로 착각했다. 되돌아보니 CRM 벤더는 자신들조차 잘 모르는 그들의 성공모델을 그대로 고객들에게 전달했던 것 뿐이었다." ("CRM Fair 2006" 중 현대자동차 발표자료)

(자료: 한국정보산업연합회, "CRM Fair 2006", 2006.)

- 한편 CRM에 대한 명확한 전략을 수립해놓는 등 체계적으로 CRM을 도입한 기업들은 가시적인 효과를 경험
- 기업 내부에서 필요성을 공감하고, 기업 스스로 주도해 CRM 도입을 추진한 것이 공통적인 성공요인

#### SKT의 타깃층 공략(TTL)

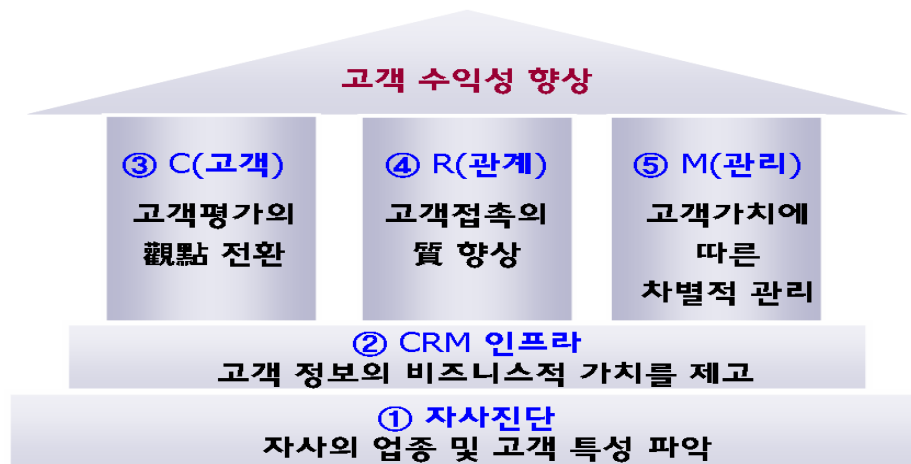
- ▷ SKT는 통화 패턴 및 선호도 분석 등 고객 정보 분석 결과를 바탕으로 미래가치가 높다고 판단한 25세 미만 고객층을 타깃층으로 선정
- 1999년 7월 업계 최초로 타깃 고객층에 특화된 멤버십 서비스(TTL)를 출시하여 신세대 패턴에 맞춘 요금제, 오프라인 공간 TTL존과 TTL 전용사이트 등의 혜택을 제공하면서 2000년 4월말까지 197만명의 신세대 가입자를 멤버십 고객으로 확보

(자료: 이동전화업계, N세대 겨냥 'e브랜드' 도입, 『한국경제』, 2000.5.15.)

### Ⅲ. 한국기업의 CRM 성공전략

- 한국기업의 CRM 성공전략을 ① 자사 진단, ② CRM 인프라, ③ C(고객), ④ R(관계), ⑤ M(관리) 등 5가지 측면에서 제시

성공적인 CRM을 위한 5가지 전략



#### ① 자사 진단 : 자사의 업종 및 고객 특성 파악

- 자사 업종의 특성에 따라 CRM 전략을 차별화

- 상품 자체의 차별성은 적은 반면 고객과의 접촉이 빈번한 업종일 경우 (금융, 통신, 유통 등 서비스업종), 개인의 기호와 관심사 등의 감성적 요인을 매개로 한 상시적 관계를 지향
  - 보스톤 은행은 우수고객들의 취미가 골프, 요트, 테니스 등으로 나뉘어짐을 발견하고 이들의 클럽 결성과 운영비를 지원하는 등 고객 간 교류를 증진시킨 결과 3년만에 우수고객數를 3배로 확대
- 제품구매주기가 길고 상품 차별성이 큰 경우(대형가전 및 자동차 등 제조업) 고객의 매출이 발생할 시기에 필요한 제품을 정확히 제안
  - 혼다는 고객의 생애주기에 맞춰 결혼 전에는 소형차 시빅, 결혼 후 자녀가 생기면 중형차 어코드나 왜건형의 오딧세이 등을 집중 판촉

□ 자사 고객에 대한 정밀한 진단을 통해 CRM 목표의 우선순위를 설정

- 자사 고객에 대한 진단은 고객 수익성, 고객관계 기간, 신규고객 및 비수익고객 등의 4가지 부문에서 실시
- 고객 진단 결과에 따라 고객 수익성 향상 등 4가지 CRM 목표 中 우선순위를 결정
  - 우선순위는 부문별 진단결과의 수익에 대한 영향력, 비용 대비 기대 효과, 경쟁사 수준 등을 종합적으로 고려해 결정
- CRM의 우선목표에 따라 각각의 구체적 실행방안을 마련해 실천하고, 목표가 달성되면 다시 '진단→목표설정→실행' 등의 과정을 반복

자사 고객의 진단과 실행방안

진단부문	고객 진단항목(예시)	CRM 목표	실행방안(예시)
고객 수익성	▷수익성 상위 고객이 전체 수익에서 차지하는 비중이 높은가 ▷수익성 상위 고객과 하위 고객 간에 수익성 격차가 큰가	① 고객 수익성 향상	-우수고객 보상 -VIP멤버십 -일반고객의 우수고객화
고객관계 기간	▷고객관계 기간이 길어짐에 따라 수익성이 증가하는가 ▷수익성 있는 고객들의 이탈률이 높은가	② 고객관계기간 증대	-고객 이탈 방지 -휴면고객 활성화
신규고객	▷신규고객이 전체 수익에서 차지하는 비중이 높은가 ▷신규고객과 장기고객의 수익성에 차이가 적은가	③ 신규고객 확보	-신규고객 유치 -이탈고객 재유치
비수익 고객	▷수익성 하위 고객은 수익을 저해하는가 ▷소수 불량고객으로 인한 금전적, 비금전적 손실이 얼마나 되는가	④ 비수익 고객 구조조정	-비수익 고객 이탈 촉진 -불량고객 리스트 작성 및 활용

## ② CRM 인프라 : 고객 정보의 비즈니스적 가치를 제고

□ 고객의 기호와 라이프 스타일 등이 다양화되면서 고객의 행동패턴 등 정보의 質이 CRM의 핵심 인프라로 부상

- 연락처, 신상정보 등 단순한 인구통계학적 데이터만 분석하는 것은 큰 효과를 기대하기 어려운 상황

### 고객 행동 이해의 중요성

- ▷ 맥도날드는 밀크셰이크의 판매확대를 위해 인구통계학적 변수와 구매내역 변수 등을 이용하여 고객을 세분화한 다음에 세분 고객별로 원하는 밀크셰이크 특성을 조사하고, 이를 반영해 8~13세 어린이를 타겟으로 한 신상품을 출시했으나 매출향상에는 별다른 효과가 없었음
- ▷ 이후, 전문 컨설턴트가 고객들이 밀크셰이크를 구매하고 먹는 전 과정을 관찰한 결과, 매출의 절반 이상이 아침에 팔리고 대다수 고객이 자동차에 갖고 타는 것을 발견하여 자동차에서 아침식사 대용으로 먹기 쉽도록 편의성을 강화한 제품을 출시할 것을 지적

(자료: 크리스텐슨·레이너, 『성장과 혁신』, 세종서적, 2005.)

□ 국내에서는 외국과 달리 타기업의 고객 정보를 수집하기 어렵게 되어 있어 해외기업에 비해 국내기업의 CRM 성과가 낮을 수밖에 없는 환경

- 2005년 제정된 '정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률'에 의거해 기업간 고객정보 거래 시에는 사전동의를 받도록 규정하여 실질적으로 고객정보의 유통이 불가능

· 반면 미국과 일본 등의 경우 당사자에게 "고객정보를 제3자에게 제공한다"는 사전통지만 한다면 자유롭게 거래 가능

· 고객정보 보호에 엄격한 유럽에서조차도 인종, 정치·종교적 견해 같은 민감한 개인정보 이외에는 유통이 가능해 영국과 프랑스의 개인정보산업 시장규모가 각각 1.5억유로, 1.6억유로에 달할 정도<sup>9)</sup>

<sup>9)</sup> 박찬욱, 『한국적 CRM 실천방안』. 시그마 인사이트, 2005, p.327.

□ 보유한 정보가 고객의 행동과 특성을 충분히 반영하고 있는지 고객 관찰을 통해 확인

- 고객이 상품을 고르고 구매, 사용 및 폐기하는 전 과정을 관찰하여 고객의 행동과 특성을 파악하는데 의미있는 기준을 발견

· 고객 관찰은 크게 관찰자가 고객을 직접 따라 다니며 구매 과정을 기록하는 방식과 매장에 여러 대의 카메라를 설치한 후 오랜 시간 녹화하여 고객의 이동경로나 행동 등을 관찰하는 방식으로 구분

- 고객의 구매 내역 정보로 발견할 수 없는 특성들도 고객 관찰로는 발견 가능

· 인바이로셀(美 고객관찰 전문 컨설팅업체)은 블루밍데일 백화점의 고객 행동을 비디오로 녹화해 관찰한 결과, 일부 매장의 매출이 적은 이유가 좁은 통로로 인해 여성고객들이 사람들과 부딪히는 것을 꺼리기 때문임을 발견

□ 분석결과를 무조건적으로 수용할 경우 숫자의 함정에 빠질 수도 있으므로, 데이터 수집과 분석과정에서 누락된 정보가 없는지 반드시 비즈니스적 관점에서 재해석할 필요

#### **스웨드 은행의 고객만족도 : 숫자의 함정**

- ▷ 스웨덴 최대 은행인 스웨드 은행에서는 고객 만족도를 높이기 위한 다양한 활동 이후 만족도 수치가 높아졌으나 수익은 악화되는 현상 발생
- ▷ 관계자들은 만족도의 상승이라는 '숫자의 함정'에 매몰되지 않고 만족도 상승의 이면에 숨겨진 사실을 발견하고자 노력
- ▷ 비즈니스적 관점에서 고객만족도를 면밀히 분석한 결과, 만족도가 높은 고객은 수익을 창출하지 못하는 하위 80% 고객이 대부분이었고 정작 수익을 창출하는 상위 20% 고객은 불만족하고 있다는 것을 뒤늦게 파악

(자료: 케이닝햄 외, 『고객 충성의 신화』, 비즈니스맵, 2006.)

- 고객과의 접촉 경험이 많은 현업인력을 분석과정에 참여시키는 것도 비즈니스적 마인드를 높이는 하나의 좋은 방법
- 롯데백화점은 전국 24개 지점에서 매장직원 2명씩을 본사 CRM 팀에 정기적으로 파견근무토록 하는 등 협업 환경을 마련

### ③ C(고객) : 고객평가의 觀點 전환

□ 고객을 관리함에 있어 고객의 평생가치(Lifetime Value)에 주목할 필요

- 많은 기업들이 현재 판단하고 있는 고객가치는 과거 실적에 입각한 것으로 고객의 과거 행태가 앞으로도 유지된다는 전제 하에서만 유효
- 현재까지의 수익기여도로 고객을 분류하는 것은 용이한 방법이나, 고객의 잠재력을 간과한다는 단점을 보유
- 현재 우수고객이라도 더 나은 조건을 제시하는 다른 기업으로 쉽게 이동할 수 있고, 일반고객이라도 장기간 관계를 유지하며 수익성을 높이는 고객으로 발전 가능
- 고객의 평생가치를 산정할 때 사용할 기준을 정확히 도출하는 것이 중요
- SK텔레콤은 고객의 평생가치 산정시 사용요금(현재가치)뿐 아니라 미래가치로 고객으로 남아있을 기간과 경쟁사로 이탈할 가능성 고려

#### GE의 정확한 고객 잠재성 파악

- ▷ GE 소비자금융의 장비리스트팀은 과거 거래실적만을 기준으로 고객등급을 나누던 방식에서 탈피해 2004년부터는 미래 거래 가능성까지 고려해 고객들을 재분류
- 고객사의 성장 가능성, 고객사 소재지역의 성장성, 투자 예측치, 산업 성장성 등 실제 매출과 높은 상관성을 가진 변수들을 파악한 후 미래 거래 증가 가능성을 스코어링
  - 스코어링 결과, 상위 30% 고객사에 대해서는 영업력을 집중해 3억달러의 추가 매출을 거둠

(자료: www.bain.com)

□ 잠재고객 중에서도 당장 수익 실현은 안되지만 미래에 수익 기여도가 높은 고객群을 파악

- 시간이 지나면서 가치가 높아질 수 있는 잠재고객들과는 사전적으로 긴밀한 유대관계를 맺어 두는 것이 중요

• 선점한 고객관계가 미래에도 유지될 수 있도록 고정화(Lock-in) 장치를 추가할 수 있다면 더욱 효과적

- 잠재고객은 고객 개인별로 정보 확보가 어려우므로 고객群별로 접근

#### 신한은행의 '대학생 및 군인 고객' 선점

▷ 신한은행은 대학생 시절에 계좌를 개설한 고객들이 졸업 후 취업을 해도 주거래 은행으로 유지하는 경향을 파악

- 학점 및 어학성적이 우수한 대학생에게는 이자와 수수료 혜택을 부여하는 등 적극적으로 대학생 고객을 유치

▷ 또한 2007년부터 징병검사를 받는 모든 남성을 대상으로 징병검사여비 및 입대 후 월급 지급 통장을 개설해주고, PX 결제카드도 발급

- 새로운 전산 시스템에 많은 비용이 투입되나 전역 후에도 카드는 전역증으로, 계좌는 예비군 훈련 여비 지급 등에 사용함으로써 장기적 관점에서 고객화 도모

#### ④ R(관계) : 고객접촉의 質 향상

□ 통상 기업들은 고객과 만나는 횟수가 많을수록 고객관계가 강화된다는 믿음으로 고객과의 접촉 빈도를 늘리는 데 주력

- 인터넷 및 모바일 채널이 활성화되고 메시지 전달이 편리해지면서 기업과 고객의 접촉 횟수도 크게 증가



- 1인당 월평균 기업 판촉물 노출건수가 60건을 넘는 고객이 40.1% (서울 도심의 직장인, 자영업자, 주부 등 152명의 설문조사결과)<sup>10)</sup>

- 그러나 그에 비례해 고객이 원하지 않는 스팸성 정보도 크게 확대

- 전체 이메일 중 스팸 메일의 비율이 2006년말 59%에서 2007년말 71%로 증가<sup>11)</sup>

□ 차별화되지 않는 고객 접촉은 오히려 逆효과를 초래할 가능성도 상존

- 고객 접촉 프로그램이 다양해지고 범람하면서 고객들은 접촉 자체를 불편하게 인식하는 경우도 허다

- CRM을 통해 제공하는 정보가 유용하다고 응답한 고객은 13%에 불과 (서울 도심의 직장인, 자영업자, 주부 등 152명의 설문조사 결과)<sup>12)</sup>

- 기업이 제공하는 어떠한 정보도 고객이 무시하는 단계로 접어들면, 반드시 전달해야 할 메시지마저 전달할 수 없는 상황이 도래

□ 따라서 접촉 빈도에 집착하기보다는 접촉의 질을 높여 고객에게 감동을 주는 것이 중요

- 고객 개개인의 구매특성과 관심상품 등을 분석하여 각자에게 유용한 정보를 제공

- "만약 당신에게 450만명의 고객이 있다면 상점도 450만개가 있어야 한다. 즉, 방문하는 한 사람 한 사람을 위한 상점이 필요하다" (제프 베조스, 아마존 CEO)

<sup>10)</sup> 서창적 · 방혜경(2005)의 전게서

<sup>11)</sup> 인터넷 보안업체 시만텍 조사결과(2007.11.)

<sup>12)</sup> 서창적 · 방혜경(2005)의 전게서

### 노키아의 온·오프라인을 통합한 고객 접촉

- ▷ 노키아는 웹사이트를 통해 24시간 동안 신형 휴대폰(모델명 10K) 체험 기회를 제공하여 新제품 판매 등 CRM을 위한 고객정보의 확보 기회로 이용
- ▷ 노키아의 고객 접촉은 다음과 같은 방식으로 진행
  - ① 고객이 웹사이트에 자신의 휴대번호와 현재 사용하는 단말기 정보를 제공하고 新제품 체험을 신청
  - ② 체험폰 수령에 대한 안내 메일을 받으면 인근 매장에서 체험폰을 수령
  - ③ 수령 후 의견을 작성하여 웹사이트에 등록하면 보너스 포인트를 받고, 동종 휴대폰을 구입할 경우 포인트를 통해 할인혜택을 받음
  - ④ 구입 후 일정기간이 지나 새로운 휴대폰을 다시 구매할 시점이 되면, 고객DB에 축적된 자료에 따라 다시 신규 휴대폰 추천 메일을 받음

(자료: IBM, "제조사의 CRM사례 소개 세미나", 2007.7.)

### ⑤ M(관리) : 고객가치에 따른 차별적 관리

□ 고객은 기업의 소중한 자산이지만, 모든 고객들에게 천편일률적으로 해당하는 것은 아님

- 기업의 수익창출에 기여하는 고객도 있지만 오히려 손실을 발생시킬 수 있는 고객도 현실적으로 존재

• 특히, 카드, 은행 및 증권 등 금융업에서는 수익성 상위 고객과 하위 고객간 격차가 크게 발생

• 미국 주요 은행들의 경우 매출의 60%가 상위 20% 우수고객에 의해 달성되고 있으며, 하위 60% 고객은 오히려 이익을 잠식<sup>13)</sup>

<sup>13)</sup> 이유재·허유탍, 『고객만족을 넘어 고객 가치를 경영하라』, 21세기북스, 2007.

### 퍼스트 시카고 은행의 '고객 구조조정'

- ▷ 美 퍼스트 시카고 은행(現 뱅크원)은 영업이익 감소 문제를 해결하기 위해 고객의 수익성을 분석한 결과, 전체 고객 중 33%만이 은행 이익에 기여
- ▷ 非수익 고객들의 창구 사용을 줄이고 ATM 사용을 유도하기 위해 창구 업무를 볼 경우 건당 3달러씩 은행 이용료를 부과하기로 결정
- ▷ 이용료 부과 결정에 대해 비난여론이 높았고, 당시 설문조사 결과에서도 고객의 54%가 은행을 바꿀 것이라고 응답하는 등 수익성이 저하될 것이라고 관측
- ▷ 그러나 창구를 이용하는 非수익성 고객들이 은행을 이탈하면서 은행 예치금은 감소하였으나 이익 고객 비율은 33%에서 44%로 증가했고 영업이익도 28% 증가

(자료: Foote, M. R., "First Chicago's Account Realignment Succeeds", *Journal of Retail Banking Services*, Vol.18, No.1, 1996, pp. 21~27.)

□ 高수익 고객에게는 합당한 보상 프로그램을 마련해 혜택을 제공하는 한편 수익성이 마이너스인 고객은 정책적으로 이탈을 유도

- 우수고객들은 시스템에 의한 자동 보상보다는 기업으로부터 자신의 가치를 인정해주고 자신에게 차별적인 지위를 부여한 서비스에 대해 감동하는 경향

• 시어즈의 판매원들은 카드에 '최우수고객' 스티커가 붙은 고객을 응대할 때는 지점장을 큰 소리로 불러서 고객의 지위를 확인시킴

- 수익성이 마이너스인 고객층의 경우 정기적으로 '고객 구조조정'을 실시하여 수익성 높은 고객에게 마케팅 자원을 집중

• 사우스웨스트 항공, FedEx 등은 상습적으로 규칙을 위반하거나 다른 고객과 다투는 고객에 대해서는 불량고객 리스트에 올려서, 이들에 대해서는 예약 완료 등의 이유를 들어 접수 자체를 거절

### 테스코의 '우수고객 관리'

- ▷ 테스코는 구매금액에 비례해 향후 구매시 할인 혜택을 주는 포인트 카드 '클럽 카드'를 고객에게 제공
  - 클럽카드로 수집된 정보를 분석한 결과, 상위 5%의 우수고객이 매출의 20%를 담당하고, 하위 25%는 매출의 2%만을 차지한다는 것을 발견
- ▷ 로열티 프로그램을 개발하여 운영하는 등 우수고객을 집중관리
  - 우수고객의 주된 방문 시간대인 오전 10시 30분에는 우수고객이 구매하는 상품의 재고를 늘리고 직원배치도 늘리는 한편, 우수고객 대상의 발레파킹 서비스도 실시
  - 반면, 하위 수익성 고객이 주로 몰리는 폐장 시간대에는 직원 數도 줄이고 재고 수준도 낮게 유지해 인건비와 물류비를 절감

(자료: Buttle, Francis , *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, ELSEVIER, 2004.)

### □ 우수고객의 차별대우에 따른 부작용을 최소화하는 것도 중요

- 일반고객이 느낄 수 있는 반감을 최소화하기 위하여 고객등급 기준과 등급에 따른 혜택의 내용을 공개
  - 상위등급 고객이 되기 위해 필요한 포인트나 마일리지 등을 조회할 수 있는 기능도 함께 제공
- 우수고객에 대한 차별화 서비스의 또 다른 핵심은 일관성
  - 우수고객을 응대하는 모든 고객 접점에서 직원들간에 고객정보를 공유하고 일관된 응대 수칙을 마련
  - 니만 마커스(美 명품 백화점)는 매장 직원이 판매과정에서 습득한 단골고객들의 라이프스타일이나 취미, 이벤트 참가계획 등을 내부 정보로 공유하고 타 매장에서 고객 응대 및 상품제안에 활용

## IV. 시사점

### CRM의 중요성에 대한 재인식

- CRM은 고객만족경영을 실천할 수 있는 강력한 수단이므로 국내기업들은 과거 CRM을 성급히 도입하는 과정에서 겪은 경험으로 인한 CRM 회의론을 극복할 필요
  - CRM 초창기에 형성된 지나친 환상과 그에 따른 실망감으로 인해 CRM 자체를 진부한 시도로 바라보는 인식이 팽배한 것이 사실
- 특히 CRM은 호황기보다는 불경기 때 더욱 빛을 발하는 효과적인 수단
  - 불황기에는 전체 고객을 대상으로 한 가격할인이나 프로모션 등이 부담이 되므로 정교한 고객분석 등을 통해 세분화된 타겟고객에 맞춘 할인이나 프로모션이 주효

#### 불황기에 나타난 CRM의 위력

- ▷ 아르헨티나의 리오델라플라타(Rio de la Plate) 은행은 1995년 경기침체기 때 CRM에 투자하여 불황을 극복한 대표적인 사례
  - 고객을 세분화한 후 고객층별 신용 위험을 확인
  - 리스크가 낮은 각 고객층을 엄선한 후에 고객층별로 선호 상품을 제시하여 각 상품의 교차 판매율이 150% 증가 (2000년 순이익은 1997년 대비 1.8배 증가, 연체율도 아르헨티나 최저수준)

(자료: [www.fairisaac.com](http://www.fairisaac.com).)

- 기업이 제공하는 각종 혜택만 누리고 수익에는 전혀 기여하지 않는 체리피커형<sup>14)</sup> 고객보다 우량고객들에게 마케팅 노력을 집중할 수 있어 마케팅 효율성도 제고

<sup>14)</sup> 체리피커(Cherry Picker)란 기업의 상품이나 서비스를 구매하지 않으면서 기업이 제공하는 혜택만 챙기는 소비자를 지칭하는 것으로 케이크 위에 올려진 체리만 먹는 사람에서 유래

## CRM은 우선순위를 설정한 후 단계적으로 추진

- 과거 무분별한 CRM 도입과정에서 겪었던 시행착오를 반면교사로 삼아 체계적으로 CRM을 추진할 필요
  - 자사의 업종과 고객의 특성을 파악하여 자사 실정에 맞는 CRM 전략을 세우고, CRM 활동의 우선순위를 설정
- 빅뱅식의 전사적인 CRM 도입보다는 단계적으로 핵심적 CRM 활동을 전개해 성과를 향상시키는데 초점
  - CRM 도입 목표와 전략을 구체화하지 않은 상태에서 CRM의 모든 활동을 다하기 위한 투자는 비용낭비만 초래
    - ERP<sup>15)</sup>, SCM<sup>16)</sup> 등 IT 관련 경영혁신 시스템들이 대규모 투자로 한 번에 구축되는 경우가 많아 CRM도 빅뱅식 도입을 당연시할 가능성
  - 신속한 투자수익률(ROI)을 요구하는 한국 기업문화에서 CRM 시스템에 대한 대규모 투자는 CRM 정착에 걸림돌로 작용할 수 있으므로 필요한 기능을 추가하면서 전체적인 CRM 시스템을 완성해가는 것이 현실적
    - "경영자들은 ROI만을 원하는 것이 아니라, ROI를 달성하는 기간 단축까지 원한다" (삼 바데푸디, SAP 아시아 본부 CRM 이사)

## CRM 활성화를 위한 제도적 뒷받침도 필요

- 고객정보 보호를 위한 법적 규제가 강화되면서 국내 CRM의 발전이 저해되었을 뿐 아니라 오히려 고객정보에 대한 암시장 형성과 무차별 스팸 발송, 규제의 불공평성 등 부작용이 노정

<sup>15)</sup> ERP(Enterprise Resource Planning)란 재무, 회계, 생산, 판매, 재고 및 인사 등에서 발생하는 데이터를 전사적으로 일원화시켜 관리하여 경영자원을 효율적으로 운용하기 위한 도구

<sup>16)</sup> SCM(Supply Chain Management)은 자재공급업체에서 소매에 이르기까지 모든 거래 파트너들간 정보 및 지식 등을 통합·공유하여 불확실성을 줄이고 전체 최적화를 달성하기 위한 도구

- 외부고객 정보를 활용하고자 하는 기업들의 욕구는 높은 반면, 강력한 규제로 정보 유통이 차단되면서 불법적인 정보 유통 및 무차별 스팸만 범람
    - 국내 誤배송 우편물로 인한 연간 손실액은 1조원 이상으로 추정<sup>17)</sup>
  - 특히 금융지주회사의 경우 각 자회사간 고객정보를 공유할 수 있는 반면, 非지주회사의 관계사들은 원천적으로 고객정보를 공유할 수 없어 회사간 경쟁의 형평성에 문제 발생
- 고객정보 거래에 대한 규제가 개인의 프라이버시 강화에 직결되는 것은 아니므로 '고객의 프라이버시 강화'와 '기업의 CRM 활동 효율화'를 동시에 만족시킬 수 있는 방법을 모색
- 정확한 고객정보가 유통될 경우 기업도 메시지 발신 대상을 선별하는 것이 가능해져 스팸 발송이 축소
  - 규제를 통해 개인정보의 유통 자체를 막기보다는 활용의 자율성을 높이면서 誤사용시의 처벌 규정을 강화 ②

<sup>17)</sup> 박찬욱(2005)의 전게서



## 【 지표로 보는 경제 Trend 】

## &lt; 금융동향 &gt;

	3. 18	3. 19	3. 20	3. 21	3. 24
환율					
원/달러(종가기준)	1,014.0	1,009.1	1,010.0	1,003.1	997.2
엔/달러(뉴욕시장)	97.36	100.11	98.78	99.08	99.56
금리					
회사채(3년AA-, %)	6.06	6.15	6.10	6.08	6.18
국고채(3년, %)	5.13	5.25	5.20	5.18	5.29
주가지수(KOSPI, 종가)	1,588.75	1,622.23	1,623.39	1,645.69	1,655.30

## &lt; 실물동향 &gt;

(전년동기(월)비, %)

	2005년	2006년	2007년	2007.11월	12월	2008.1월	2월
GDP성장률	4.2	5.1	5.0	5.5	..	..	..
민간소비	3.6	4.5	4.5	4.6	..	..	..
설비투자	5.7	7.8	7.6	6.5	..	..	..
산업생산 증가율 <sup>1)</sup>	6.3	8.3	6.8	7.7	9.6	11.8	..
평균가동률	79.5	80.0	80.4	80.8	81.0	82.1	..
실업률	3.7	3.5	3.2	3.0	3.1	3.3	3.5
실업자(만명)	88.7	82.7	78.3	73.3	73.6	77.5	81.9
전국 어음부도율	0.04	0.02	0.03	0.04	0.03	0.03	0.02
소비자물가 상승률	2.8	2.2	2.5	3.5	3.6	3.9	3.6
수출(억달러, FOB) <sup>2)</sup>	2,844.2	3,254.7	3,714.9	358.1	330.3	324.3	315.4
(증감률)	(12.0)	(14.4)	(14.1)	(17.0)	(14.8)	(15.4)	(20.2)
수입(억달러, CIF)	2,612.4	3,093.8	3,568.5	339.3	339.0	361.3	323.4
(증감률)	(16.4)	(18.4)	(15.3)	(26.8)	(23.2)	(31.1)	(27.3)
경상수지(억달러)	149.8	53.9	59.5	15.1	-8.1	-26.0	..
외환보유액(억달러)	2,103.9	2,389.6	2,622.2	2,619.3	2,622.2	2,618.7	2,623.7
총대외지불부담 <sup>3)</sup> (억달러)	1,879	2,601	3,807	3,807	..	..	..

1) 통계청 2008년 3월 4일자 '2008년 1월 산업활동동향' 자료에 의거하여 작성.

2) 지식경제부 수출입 동향자료에 의거하여 작성.

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표.