

고객지향적 프로세스를 구축하라

국경없는 외국자본의 국내시장 참여와 영역 구별이 없는 시장경제 체제의 가속화로 신규 고객 유치에 드는 비용과 노력이 과거보다 크게 높아 지면서 기존 고객의 이탈을 방지하고 이들로부터 새로운 수익을 창출하자는 고객관계관리(CRM)의 중요성이 부각되고 있다. CRM 도입시 고려사항에 대해 살펴본다.

양정석/한국 SAS 컨설팅 사업부 부장

IMF 경제위기 이후 각 기업들은 이윤추구를 매출증대보다 우선시하게 되었고 이윤 극대화를 위해 지출의 최소화와 매출극대화라는 비즈니스 이슈를 재 조명하게 되었다. 즉 경비를 포함한 제 비용의 효율적 지출이라는 과제와 고객서비스 향상을 통한 매출증대라는 해결과제를 제고하게 되었다.

수요가 공급을 초과하던 시절의 고객은 불특정다수 대중이었지만 공급이 수요를 초과하는, 고객에게 보다 많은 선택권이 주어진 요즘에는 고객 개개인 관계를 관리하여야 고객을 통한 매출증대 뿐만 아니라 미래의 새로운 이익을 창출할 수 있다는 점에서 고객전략방향설정에서 고객접점에까지 이어지는 일련의 업무 프로세스 재정립 과정인 고객관계관리(Customer Relationship Management)의 도입 필요성이 대두하게 되었다.

1 고객관계관리는 기업 전사적으로 추진되어야 한다.

최고경영층부터 신입사원에 이르는 사원 및 경영층 전원이 고객에 대한 중요성을 인식하여 마인드와 프로세스가 고객지향적이 되어야 한다. 특히 최고경영층의 끊임없는 관심이 중요한 요인이며 고객에 대한 각 부서의 대응이 동일한 소리가 될 수 있도록 원활한 부서간 커뮤니케이션이 이루어져야 한다.

이를 위해서는 고객 중심주의 업무재편 과정이 이루어져야 할 것이다. 즉 전사적인 고객관계관리 추진을 위해서는 최고경영층의 지속적인 관심과 원활한 커뮤니케이션 구축 그리고 고객중심 업무프로세스 재정립이 이루어져야 한다.

2 사고의 전환이 이루어져야 한다.

현재 대다수의 회사들을 보면 상품중심으로 부서가 조직되어 있는 것을 볼 수 있으며 같은 고객을 두고도 부서별, 지역별 상품별 다른 접근, 그리고 감과 경험에 의한 접근으로 고객을 회사의 평생동반자로 만드는데 실패하고 있다. 고객은 기본적으로 한 회사의 각 부서, 다른 상품을 접한다고 해서 다른 회사라고 인식하지 않는다는 사실을 명심해야 한다.

고객에게 통합된 회사이미지와 서비스를 제공하기 위한 선진 기업들의 대응계획은 개인고객에 대한 모든 정보의 통합 관리(83%), 합리적인 시스템을 통한 고객서비스 차별화(75%), 다양한 고객접점 개발(70%), 신규고객획득에서 기존 고객 중심으로의 전략 수정(43%) 등이다.

3 모든 고객에 대한 전략이 동일하지 않다.

기업들은 그들이 속해있는 산업 및 기업 특성에 맞는 차별적인 접근을 바탕으로 고객에게 다가가야 한다. CRM의 주 제영역은 수익성 분석(Profitability Analysis), 신용 리스크 분석(Credit Risk Analysis), 연계판매/상승판매(Cross Selling/Up Selling), 이탈고객분석, 부정 사용 관리와 같은 고객 행동분석(Behavioral Analysis), 고객 세분화 및 특성 분석, 목표 고객 선정 및 캠페인 효과 분석을 적용할 수 있다.

따라서 CRM을 도입하려는 기업이 속해있는 산업이 은행, 카드, 생명보험, 손해보험, 제조/유통서비스, 통신서비스인지? 시장 규모는 얼마나 되고 산업의 Leader, Follower,

Challenger, Nicher인지? 자사가 제공하고 있는 상품 및 서비스에 대한 소비자의 태도가 이성적인지? 감성적인지? 등에 따라 차별적인 접근전략이 필요하다.

4 CRM을 도입하려는 회사가 무엇을 하기 위해? 무엇을 얻고자? 도입을 하는지에 대한 명확한 목적의식을 가져야 한다.

기업들은 CRM을 도입하려는 목적이 비용감소인지? 수익향상인지? 투자 대비 비용효과는 얼마나 기대하는지? 기존 고객 유지율의 변화는 얼마인지? CRM을 도입함으로써 시장점유율의 변화는 어떻게 될 것인지? 향후 5년간 기대되는 수익의 증가는 얼마일 것인지에 대한 명확한 목표를 갖고 CRM을 도입해야 한다.

5 CRM을 도입하면서 회사는 단순히 고객과 관련된 부서 및 고객과 관련된 목표만을 설정할 수 있다. 그러나 CRM을 도입함으로써 회사 전체 비전 및 전략에 어떤 영향을 미칠 것인지? 그에 따른 경영 자원 투자의 최적화 방안에 대한 고민을 해야 한다.

기업 경영 목표에 CRM도입 활용이 주는 영향은 무엇이고 어떤 비즈니스 효과를 기대할 수 있을지?에 대한 회사 전체적인 시각에서의 고객관계관리 도입이 고려되어야 한다. 또한 CRM 프로젝트는 빠른 결과를 주는 영역부터 시작하고 점차 그 영역과 깊이를 확장시켜 나가는 것이 기업의 비용을 헛되게 사용하지 않는 방법일 것이다.

6 효율적인 고객관계관리 구축을 위한 추진과제의 우선순위를 설정하여야 한다.

전사적인 고객관계관리 방향과 목표를 설정하고 방향과 목표에 맞는 세부추진 과제를 도출해야 하며 우선 순위에 따라 과제를 추진하여야 한다. 전사적인 고객관계관리 방향과 목표는 가장 먼저 설정하여야 하며 과제 추진 순서는 경영층의 의지와 투자에 대한 향후 이익, Return on Invest으로 설정하면 될 것이다.

7 의사결정을 완벽하게 지원하는 솔루션을 선택해야 한다.

전략을 실증적으로 분석하고 예측하여 고객 데이터베이스를 구성하고 향후 고객행동 변화를 지원할 수 있는 솔루션을

선택하여야 한다는 것이다. 즉 현재 고객관련 자료를 효율적으로 분석하여 전략적 대안을 제공하고 향후 고객 행동 예측을 지원하는 솔루션을 택해야만 한다.

8 통합적인 소프트웨어를 선택하여야 한다.

각 부서간 각 소프트웨어간 커뮤니케이션을 증진시키는 소프트웨어를 선택해야 한다. 다 기종에 다양한 형태로 저장되어 있는 고객관련 자료에 접근이 가능하고 다양한 형태의 자료가 어디에 있는 지 알아 낼 수 있도록 설계된 소프트웨어 그리고 고객에 대한 고급정보를 분석해내고 CRM을 구현하는 백엔드부터 프론트 엔드까지의 제품과 통합할 능력이 있는 소프트웨어를 선택하여야 한다.

9 프로젝트 추진팀이 성공적인 고객관계관리 구축의 열쇠이다.

프로젝트 추진팀 구성은 한 분야 전문가로 구성되어서는 안되며 업무분석에 정통하고 비즈니스 이슈를 분석하여 방향을 제시하는 비즈니스 전문가, 하드웨어 및 소프트웨어에 밝은 IT전문가, 비즈니스 분석을 실증적으로 규명하고 전략적 대안을 제시할 수 있는 데이터 마이너, 비즈니스와 IT를 논리적 물리적으로 연결해주는 데이터 설계전문가 그리고 추진팀과 현업과의 커뮤니케이션 및 추진팀 업무를 원활히 수행토록 하는 팀 관리책임자로 구성되어야 한다.

프로젝트 추진팀은 기업 내부와 외부 인원으로 구성될 수 있으나 이상적인 추진팀 구성은 전문가 집단 및 팀 관리책임자는 외부 전문가로 구성하고 현업과의 원활한 의사소통을 위한 기업 내부의 인력으로 팀을 구성하는 것이다.

고객에 대한 관리 또한 정보시스템 하나로만 이루어 지지 않는다. 기업의 고객에 대한 사고, 접근 방법, 명확한 인식, 가장 적합한 주체의 설정 등으로 현재의 기업의 전략에 CRM을 훌륭히 접목시키고 상호 영향을 미칠 수 있을 때 기업들은 투자에 대한 충분한 효과를 기대할 수 있다. 그런 측면에서 기업이 원하고 기업환경에 적합한 그리고 투자에 대한 수익을 줄 수 있는 CRM을 선택해야 한다. 