

당신은 고객과의 관계 가치를 어떻게 평가할 수 있나?

오늘날 대부분의 기관들은 고객들을 어떻게 대해야 하는지, 또 그 고객의 고객들까지 어떻게 대해줘야 한다는 철학들을 가지고 있다. 우리는 CRM(고객관계관리)이 각각 국소적으로 고려될 뿐만 아니라, 총체적으로 실천되는 지경에 이르렀으므로, 각 기관들의 모든 사업부, 그러니까 생산부터 판매에 이르는 전 부서들이 고객들에게 그 회사에 대한 친밀감을 품게 해주려고 설계된 접근법에 가치를 더할 수 있게 되었다. 고객의 수요를 이해하고 채우는 일의 중요성을 생각할 때, 그리고 그것을 잘 하고 있을 때는, CRM이 왜 대부분의 최고 경영자들에게 인정받는 회사전략의 필수 구성부분이 되는지 이해하기 어렵지 않다.

흥미롭게도 컨퍼런스 보드사가 실시한 설문조사에 응한 550명의 CEO들 중 45퍼센트는 고객들의 충성도를 자사의 핵심 전략문제라고 생각하고, 그것을 다른 어느 이슈보다 먼저 고려한다고 확인했다. 하지만 다른 조사기관인 메타 그룹이 CRM시장 50대 고객회사들을 대상으로 실시한 다른 조사에서는 이들 CRM이용자 90퍼센트가 자기들의 CRM척도에 어떤 가시적인 수확이 있었던 것을 파악하지 못하고 있는 것이 밝혀졌다. 이것은 CRM구상을 적절히 전개하고 그것들에 대한 적당한 수준의 투자는 어느 정도인지를 결정하는 핵심이슈가 된다.

경영자들에게 응답하도록 요구한 몇 가지 핵심질문들에는 다음과 같은 것들이 들어 있다.

- 일부 CRM구상들이 보호하고 있거나 보장하고 있는 고객기반의 가치는 무엇인가?
- 고객가치기반을 가장 효과적으로 보호하거나 극대화할 최적 자본량은 얼마인가?
- 고려중인 여러 CRM구상들 중 어떤 것이 최단 시간 내에 고객의 가치를 보호하고 보장하는데 가장 큰 성과를 가져오겠는가?
- 이들 CRM 구상들에 있어서 우선 순위는 시간이 지나면서 고객 가치의 핵심동력에 변화가 있게 될 경우 어떻게 달라지겠는가?
- 조직의 각 부서들은 고객 가치를 증대시키는 발전을 측정하기 위해 어떤 척도를 사용할 수 있겠는가?

좋은 척도를 찾던 회사들은 전통적으로 IRR(내부수익률)이나 NPV(순현재가치), ROI(투자수익률)같은 금융 척도들을 사용해왔다. 이들 기술들은 모두 확실한 장점들을 가지고 있으며 정확한 수치를 필요로 하는 CFO들의 요구대로 쉽게 사용되어질 수 있다. 그런데 불행히도, 그것들은 회사전체에 대해 방정식을 적용할 것을 요한다. 이것은 회사가 한계가 분명한 끝이 있으며, 회사의 그 활동이 고객들에게 미치는 영향은 거의 없다고 가정한다. CRM구상들의 최종상태는 그런 구상들의 평가초기에 항상 알려지는 것이 아니므로, 반복이라는 방법론이 사용된다. 전통적 척도들은 대부분 고객관계와 관련하여 아직 잘 알려지지 않은 요소들

을 담고 있지 못하며, 그로 인해 CRM구상으로부터 금융수익에 관한 그릇된 정보를 제공받게 될 수도 있다.

본인의 경험으로는, CRM구상들을 더 잘 평가하는 방법은, 그것들의 영향을 운영상 고객 및 주주가치의 시각에서 평가하는 것이다. 항공산업은 최근 자사 고객 데이터베이스를 등급 구분하여 관리하기 위해 CRM을 이용하는 아주 포괄적인 접근법을 가진 좋은 예가 된다. 고객들은 고객등급 구분의 상하로 옮겨질 수 있으며, 항공편을 빈번히 이용하는지 여부와 어느 항공사를 선택하느냐 등에 따라 다양한 업그레йд 포인트들을 딸 수 있다. 이 시장은 또한 고객이 그렇게 해서 어느 특정 회사와의 관계에 유착하는 바람에 다른 회사로 옮겨가지 못하게 될 수도 있는 좋은 사례가 되기도 한다. 왜냐하면 당신이 어떤 항공사의 업그레йд 점수를 상당히 많이 얻었다면, 좋은 일등석을 놔두고 다른 항공사의 보통석 객석으로 갈아탈 가망은 별로 없을 것이기 때문이다. 만약 그 채택된 평가방법이 회사 금융이론의 최근 발전을 감안한 것이었다면, CRM평가 프로그램을 추진하기 위해 그것은 실질적 도구가 되도록 묶여질 필요도 있다. 그런 평가 프로그램의 목표는 언제나 회사 경영팀에게 그런 구상들을 계획하고 실제 추진하기도 하는 일에서 자사의 CRM활동을 평가해볼 수 있는 공통 기준을 제공해주는 것이어야 한다.

조직들의 이 수요를 충족하기 위해, 경영자들은 구체적인 CRM구상과 기업의 다양한 고객 구분에 더 크게 투입된 가치를 평가하고 우선 순위를 정하고, 선발하고 추적하는 방법론을 필요로 한다. 예를 들어서, CRM구상을 위한 별도 예산을 세워놓은 회사, 또는 어떤 결과(예를 들면, 고객수익성 향상이나 가입해지율의 감소)를 달성하는데는 시간이 별로 없는 회사는 최단 시간 내에 최대한의 수익을 가져올 사업들을 규명하기 위한 구체적인 프로그램 유형을 이용할 수 있다. 또한 그런 프로그램은 경제적 및 경쟁적 시장요소들이 변하게 되면서 그 구상을 재구성하기 위한 시나리오 계획도구로서의 기능도 배가할 수 있을 만큼 충분히 융통성이 있어야 한다.

빼놓을 수 없는 것으로, 나는 조직들이 채택한 측정 도구들은 CRM구상의 “시간 가치”를 측정할 수 있는 것이 또 중요하다고 믿는다. 이 전체적인 평가 사고의 결과는 그렇다면 경영진이 자기들의 CRM구상을 실행에 옮길 것인지 결정을 내리는 데 도움을 주기 위한 계산에 활용될 수 있다. 본질적으로, 이것은 회사가 일정 기간동안 그 추진을 지연시키는 것과 반대로, 그것을 즉시 추진하는 것에 따라 생기는 모순을 측정할 수 있게 해주어야 한다. 그 대안들을 “저울질”하는 이 능력은 이들 구상들로 인한 고객가치 증가분을 측정하는데 사용될 수 있는 고객관련 운영과 수행척도르 계량화되는 재정적 영향으로 변환시킴으로써 CRM구상에서 얻어진 수익이 얼마인지를 파악할 수 있다. 이것의 좋은 예는 조직들이 이메일과 단문 서비스(SMS)같은 몇가지 다양한 의사소통 채널들을 시험할 때라고 할 수 있다. 이들 매체들의 성질상, 회사는 이것들에서 얻을 수익을 추적하고 이들 의사소통들이 고객 관계에

미칠 효과들을 신뢰성 있게 평가하는 것은 비교적 쉬운 것이다. 그리고 그렇게 하는 것은 그 조직이 가장 비용대비 효과가 탁월한 방법을 선택할 수 있다는 의미가 된다.

밑바탕에 깔린 한가지 가정은 회사가 그 핵심 CRM동력을 파악하고 찾아내어, 경영진으로 하여금 가장 큰 증대가치를 제공하는 그들 핵심동력과 요인들이 무엇인지 찾아내게 하는 능력과 관련이 있다. 이러한 척도는 회사가 고객의 충성도를 강화하기 위해 사용하게 될 수 있는 것들에 기초를 둔과 동시에, 구체적인 CRM구상의 운영변수들에서 얻어진 자금수단에 기초를 뒀야 한다. 프로젝트들의 진전을 파악하기 위해 사용되는 다양한 요소들 사이의 상호관계는 IRR(내부수익률)과 NPV(순현재가치), ROI(투자수익률)등 전통적인 금융가치 척도들과 일치되어야 한다. 그 측정법의 주된 동력에는 고객들로부터 얻는 수익, 그런 고객들을 보유할 확률, 그리고 그런 고객들을 얻고 계속 유지하는 비용들이 포함되어야 한다.

어떤 기관의 CRM구상을 분석하는 목표는 회사의 고객등급구분 수익성을 측정하고 또 파악된 CRM구상들이 대상 고객등급구분에 증대가치를 더해주는 정도를 계산하는 것이어야 한다.

예를 들어서, 자사의 CRM프로그램을 평가해보려고 하는 회사는 다음 단계를 - 이들 단계 전부는 아니라 할지라도 - 거치게 될 가망이 크다

- 처음에는, 기업은 자사 고객 정보를 적절히 구분하여 편성할 필요가 있게 될 것이다. 일단 그들 고객 구분이 정의되면, 다양한 구분에 대한 기선(基線) 수익성 척도가 확립될 필요가 있을 것이다.
- 다음으로 해당 고객 구분에 대한 투자에서 얻을 수 있을 잠재 최대수익과 가장 중요한 고객군을 보호하기 위해 요구되는 최소한의 투자를 결정하기 위해서, 그 등급구분에서 최고로 잘하는 회사들의 전략, 역량, 약점이 조사될 필요가 있을 것이다.
- 다음으로, 정의된 CRM구상은 고객중심적 금융척도에 따라 우선순위가 매겨져야 할 것이다. 이들 CRM구상들에 대한 결정들을 미룰 때 발생하는 번덕성을 파악하기 위해서는, 타이밍에 따른 비용과 편익의 편차 결과로 고객 등급구분이 수익성에 미치는 영향을 결정하기 위해 구상에 대해 추후분석이 행해져야 한다.

만약 당신이 고위경영진에게 회사의 CRM프로그램들의 완전한 분석을 수행하자고 말해 그들을 납득시킬 수 있다면, 그들은 많은 혜택을 경험하게 되기 쉬울 텐데, 그 혜택에는 다음과 같은 것들이 있을 수 있다. 특정 구상들의 대상인 고객등급 구분의 가치를 확립할 수 있고, 그 구상에서 얻어지는 증가분 결과를 기선가치에 대비시킬 수 있게 된다. 또 사업동력들을 계량화함으로써, 그 분석은 고객 가치를 보전하고 증대시킬 목표로 추진되는 구상들에 대한 여러 투자 대안들을 확립할 수 있다. 덧붙여, 유연한 고객중심 척도는 개별 프로젝트 변화에 영향을 주는 요소들이 변할 때 프로젝트 우선순위를 재조정하기 위한 시나리오 계획 도구로서 마케팅 부서가 활용하는 척도가 될 수 있다. 그 분석은 다른 고객구분에서의 기여

를 측정하고, 전반적인 주주 가치들에 대한 CRM프로젝트들의 증가영향을 평가하는 데에도 이용될 수 있다. 이것은 결국 많은 회사들이 지금까지 절대로 계량화할 수 없다고 믿었던 것들에 대한 수익을 산정해 볼 수 있게 해줄 것이다. 하지만 시장 경쟁은 더욱 치열해져가고, 소비자들의 기호는 점점 더 까다로워지고 지고 있으므로, 회사들은 관계를 발전시키는 노력을 계속 경주하는 것 외에는 달리 뽀족한 수가 없다. 이는 CRM이 계속 자리잡게 될 것이란 것과, 회사들은 거기에 주목하고 그 결과를 계량화하여 자기들의 투자에서 최대한의 수익을 확실하게 올리게 해야 할 때임을 의미한다.

데이터포인트 사장 사라 폭스 저