

Deloitte.

**중소·중견기업의 글로벌 시장진출,
고객관리에 대한 이해가 먼저이다**



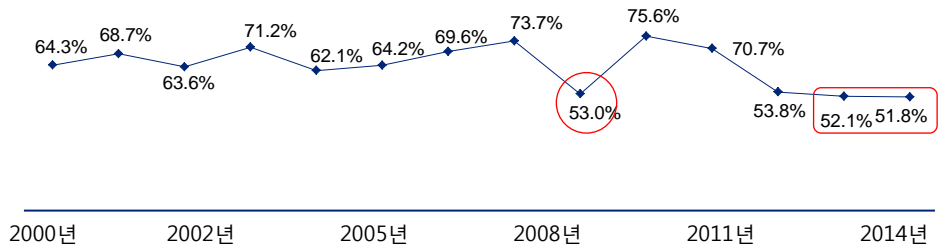
딜로이트 안진회계법인
딜로이트 컨설팅

Presented by
김재성 이사

들어가며

최근 글로벌 경기침체가 지속되면서 기업들은 글로벌 금융위기 때보다 더 크게 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 2000년 말 기준 매출액 100억 이상의 국내 기업 (금융업 제외) 4,833개사를 대상으로 연도별 지속성장기업 비율을 조사한 결과, 최근 2013년과 2014년이 2008년 금융위기 때보다 지속성장기업 비율이 줄어들었다.

< 지속성장기업* 비율, 2000년~2014년 매출액 기준 >

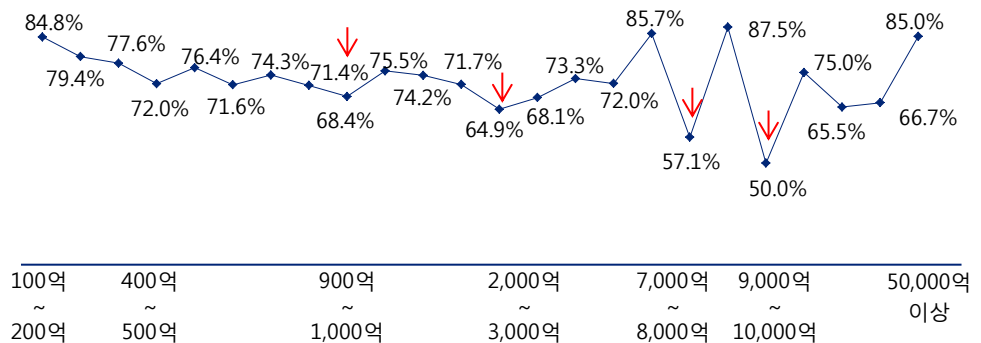


*지속성장기업: 전년 대비 매출액이 증가한 기업

(출처: Kisline에 등록된 국내 기업의 재무제표를 바탕으로 한 Deloitte Analysis)

또한 기업 성장 과정에서도 500억 원, 1,000억 원, 3,000억 원, 8,000억 원, 1조원을 넘어서는 구간에서 성장통을 겪고 있는 것으로 조사되었다.

< 매출 구간별 성장기업비율, 2000년~2014년 매출액 기준 >



(출처: Kisline에 등록된 국내 기업의 재무제표를 바탕으로 한 Deloitte Analysis)

글로벌 시장진출에 앞서

국내 중소기업들이 성장통을 겪고 있는 매출액 1,000억 원 구간을 뛰어넘기 위해서는 국내시장을 탈피해 글로벌 시장으로 진출해야만 한다. 휴대폰 부품 제조분야에서 글로벌 기업으로 성장을 지속하고 있는 KH바텍의 CEO는 회사 성장 과정에 대해 이렇게 회고하였다. “30대 후반에 창업하여 초기엔 2억 원 정도의 매출실적을 올리는 소규모의 중소기업이었습니다. 2009년에는 중국에서 1,000억 원 정도의 매출실적을 올려 매출규모가 총 5,000억 원에 이르렀지요. 매출이 500억 원을 넘어서면서부터 국내시장에만 의존하는 것은 한계가 있음을 느꼈고, 매출이 1,000억 원을 넘자 글로벌화가 필수적임을 알았습니다. 만일 우리 회사가 국내시장에만 머물렀다면 매출규모가 1~2천억 원에 그쳤을 것입니다.”

중소기업이 세계적 경기침체 시기에 글로벌 시장에 진출하기 위해서는 철저한 준비가 필요하다. 기업의 지속 성장을 위한 수익(Margin, Value) 창출을 위해서는 수익 창출 구조를 체계화하기 위한 노력이 뒷받침돼야 글로벌 시장으로 외형을 확대해나갈 수 있다. 특히, 매출규모의 확대, 임직원 수의 급속한 증가를 경험하고 있는 중견기업들은 더 이상 1인 오너에 의한 기업경영이 힘들어졌다. 따라서 ‘수익 창출 체계’에 기반한 조직화, 역할과 책임에 따른 ‘권한위임’, 외부환경 변화와 다양한 고객이슈에 민첩하게 대응하기 위한 환경대응역량이 요구된다. 따라서 오너, 즉 창업자에 의한 ‘오너경영체제’를 ‘시스템에 의한 경영체제’로 전환할 필요가 있으며, 시스템에 의한 경영체제를 구축하기 위해서는 기업 핵심역량에 기반한 비즈니스 시스템 관리, 비즈니스 프로세스 관리, 고객관계관리 등이 필요하다. 특히 고객관계관리는 글로벌 시장진출 시 가장 중요하게 고려해야 할 요인이다.

고객관리 개요

정부가 글로벌 강소기업 육성 프로그램의 일환으로 추진했던 2014년 Pre-World Class 지원사업, 2015년 지역강소기업 육성사업을 통해 컨설팅 서비스를 제공받았던 중소기업들을 살펴본 결과, 가장 우선적인 개선이 필요하다고 느끼고 있는 영역이 고객관계관리였다. 특히 글로벌 고객과의 관계 형성 및 관계 강화에 어려움이 많은 것으로 나타났다. 본고에서는 산업통상자원부 과제로 진행되었던 글로벌 경영관리방안(Global Management Index, GMI) 중 고객관계관리의 강화방안을 소개하고자 한다.

고객관리란 조직이 고객의 중요성을 인식하고 고객감동을 실현하는 일련의 과정으로 기업이 고객의 소리를 경청하고 정보를 수집하는 방법, 고객을 세분화하여 고객니즈에 따라 다양한 제품을 구성하는 방법, 고객 커뮤니케이션을 지원하는 시스템, 고객 불만을 관리하고 고객 사이클 전체의 고객관계를 관리하는 종합적 활동이다.

성장 정체를 겪고 있는 기업들이 고객관계를 자가 진단할 수 있는 방안을 제시해 보고자 한다.

고객정보수집

진단내용) 기업이 고객의 니즈와 반응을 체계적으로 수집하기 위해 현재의 고객, 잠재고객집단의 정보와 의견을 수집하는 체계를 갖추고 있는가?

고객정보를 수집하는 가장 큰 이유는 고객감동을 이끌어내기 위함이다. 이에 고객의 목소리를 진지하게 듣고 다양한 채널과 방법으로 고객정보를 수집 및 분석하는 것은 매우 중요한 전략이다. 따라서 기업이 이러한 고객정보를 수집하는 체계를 제대로 갖추고 활용하고 있는지, 자사 고객뿐만 아니라 경쟁사와 잠재고객집단의 미충족 욕구(unmet needs)도 종합적으로 고려하고 있는지 확인해야 한다.

상세진단내용

- 1) 고객세분화를 토대로 차별화된 고객집단의 목소리를 듣고 정보를 수집하는 체계를 갖추고 있는가?
- 2) 고객관계 형성 단계를 고려하여 고객정보수집체계를 설계하였는가?
(예; 관계형성 > 비즈니스 관계 구축 > 비즈니스 성사 > 고객감동 단계 등)
- 3) 수집된 고객정보가 과학적, 전문적 연구기법을 활용해 종합적 의사결정을 지원하는가?(예 : 설문조사, 블로그 코멘트, SNS 미디어, 워런티 정보, 마케팅 및 영업정보, 고객 불만 전화 등 활용)
- 4) 고객 의견에 즉각적으로 피드백할 수 있는 SNS 및 웹기반 기술 등 다양한 매체를 적극적으로 활용한 지원 체계를 운영하는가?
- 5) 경쟁사고객, 잠재고객집단의 목소리를 경청하고 정보를 수집하는가?

고객참여와 제품 구색

진단항목 기업은 고객감동을 이끌어내기 위해 고객참여를 통한 차별화된 제품 종류(구색)를 설계하는가?

고객참여와 제품 구색 항목은 기업이 다양한 고객 니즈를 체계적으로 수렴하고 대응할 수 있는 고객세분화 기준을 마련하고 이를 고객그룹별로 차별화해 제공하고 있는지, 고객참여를 통해 구체적인 제품 구색이 설계되는지를 종합적으로 확인해야 한다.

상세진단내용

- 1) 다양한 고객 니즈에 과학적, 전략적으로 대응할 수 있는 고객세분화 기준을 설계하고 고객그룹별 대응체계를 마련했는가?
- 2) 제품개발 단계에서부터 고객의견을 직접 반영하는 다양한 프로그램을 운영하고 있는가?
- 3) 신규시장 진입 시 신규 고객 유치, 기존 고객관계 강화를 위한 대응방안을 수립하고 운영하는가?
- 4) 경쟁사 및 잠재고객집단의 제품 구색 니즈와 정보를 종합적으로 반영하는가?
- 5) 제품의 종류(구색) 설계는 성과 리뷰 후 지속적으로 개선, 보완되는가?

고객지원 체계

진단항목) 기업이 고객지원이 필요한 영역을 전략적으로 찾고 효과적으로 대응하기 위해 탁월한 고객지원시스템을 갖추고 효율적으로 운영하는가?

고객지원 체계 항목은 조직이 고객지원 업무를 중요하게 인식하고 고객지원 업무 프로세스를 설계, 전문화하고, 타 조직과 유기적으로 협력하는지 종합적으로 검토한다. 또한 고객지원 IT 시스템을 통해 효율적, 즉각적 업무지원이 가능한지도 함께 검토해야 한다.

상세진단내용

- 1) 고객지원 업무를 중요하게 인식하고 기업 전체의 문화로 조직화해 대응하는 고객지원 업무프로세스를 설계했는가?
- 2) 고객 접점의 전 단계에서 고객과의 적극적인 커뮤니케이션, 고객 아이디어 수렴 활동을 강화하고 상시적 채널을 운영하고 있는가?(예: 고객감동접점 (Moment Of Truth, MOT)의 사전 정의와 매 순간 커뮤니케이션 채널 운영)
- 3) 고객지원을 위한 지속적 프로세스 혁신 활동을 전개하는가?
- 4) 고객의견에 실시간으로 피드백하고 효과적으로 커뮤니케이션하는 IT 시스템 등 핵심 도구(Tools)를 확보하고 있는가?
- 5) 서로 다른 고객 그룹에 대응할 수 있도록 차별화해 운영하는가?
- 6) 고객지원 업무체계는 타 조직과 유기적으로 연계되어 신속하고 효과적으로 운영되는가?
- 7) 고객지원 업무체계는 성과 리뷰 후 주기적으로 개선, 보완되는가?

고객불만 관리와 관계강화

진단항목) 고객 불만에 적극적으로 대응해 충성도 높은 고객층을 확보하기 위해 조직은 고객불만 관리체계와 관계강화관리 프로그램을 설계하고 체계적으로 운영하고 있는가?

고객의 불만 경험은 제품과 서비스의 평판을 좌우하는 중요한 전환점이 된다. 따라서 조직은 고객의 감동을 좌우하는 중요 순간, 고객 불만이 발생할 수 있는 상황을 사전에 정의하고 선제적으로 대응해야 하며 이러한 지속적 관계를 강화할 수 있는 프로그램을 운영해야 한다. 따라서 본 항목은 그러한 조직의 고객불만관리 노력과 관계강화 체계를 종합적으로 검토하고 고객감동의 기회로 전환하기 위해 노력하는지 진단해야 한다.

상세진단내용

- 1) 기업은 고객불만관리, 고객감동창출 프로세스를 설계하고 체계화하고 있는가?(예: 고객감동접점 정의, 고객불만대응 프로세스 등)
- 2) 고객감동접점 별 고객 불만 접수 프로세스와 대응 방안을 구체적으로 수립하고 운영하는가?
- 3) 고객 불만상황을 감동기회로 전환하기 위한 고객불만관리교육, 관계강화기술 훈련을 강화하고 체계적으로 운영하고 있는가?
- 4) 온라인, 오프라인 채널을 활용해 고객관계강화, 불만대응 프로그램을 효율적으로 신속하게 운영하고 있는가?(예: 고객관계강화 세미나, 강좌, 신제품 체험기회, 고객불만 해피콜서비스 등)
- 5) 고객불만 및 관계강화체계를 리뷰하고 주기적으로 개선, 보완하는가?

글로벌 시장 진출을 위한 고객관리

국내 중소중견기업이 글로벌 시장으로 진출하기 위해서는 고객과의 끊임없는 관계형성 노력이 선행되어야 한다. KH바텍이 핀란드 N사와의 거래를 위해서 고객사 정문에서 구매담당자까지 가는 데 소요된 시간이 3년임을 감안하면, 진정한 고객관리는 미래의 고객에 대한 준비로 시작된다.

고객수요에 대한 보다 나은 대응, 새로운 시장 개척, 개발 완료된 상품의 출시에 요구되는 역량인 고객관리 역량은 궁극적으로는 기업의 매출 증대를 목표로 하며, 활동의 결과물이 시장 성과를 창출할 수 있도록 유도해야 한다. 특히 기업이 신규고객을 유치하고, 기존 고객을 유지하며 충성고객을 확보하기 위해 수행하는 고객정보수집 및 고객관리와 관련된 활동이 본 자가 진단 항목을 통해 도움이 될 수 있기를 기대한다.

Deloitte.