

DBR

Dong-A
Business
Review

dbr.donga.com



Special Report

재무제표를 넘어 고객제표로

고객 중심 경영, 제대로 실현하려면?

Special Report 01

‘고객 문맹’ 현상 극복 위한 첫걸음

28

DBR Case Study

한국 게임 역사 새로 쓴 ‘P의 거짓’

96

Special Report

재무제표를 넘어 고객제표로

#고객문맹

#고객상대표

#고객흐름표

#고객손익계산서

#식별고객

#고객변동표

기업 취임사와 신년사에 빼놓지 않고 등장하는 단어가 바로 '고객'입니다. 그만큼 고객 가치, 고객 감동, 고객 중심 경영 등이 이제는 관용적 표현이 됐습니다. 그래서인지 공허한 외침에 그치는 경우도 많은 것 같습니다. 여전히 기업의 경영 성과평가가 고객이 아닌 재무적 결과를 중심으로 이뤄지고 있기 때문입니다. 고객의 사전적 의미를 풀어보면 '돌아볼 고(顧)자에 '손님 객(客)', 즉 '돌아보는 손님'입니다. 기업 입장에서 다시 와줬으면 하는 사람, 혹은 반복적으로 찾아오는 단골을 가리킵니다. 하지만 이런 의미가 무색하게 고객이 정말 돌아오긴 하는지, 스쳐 지나가진 않는지, 얼마나 오래 머무는지, 왜 떠나는지 등을 제대로 측정해 관리하는 기업은 많지 않습니다. 측정한다 해도 개별 기업에서 산발적으로 평가가 이뤄지다 보니 기업 간 비교를 통한 객관적인 문제 진단과 해결이 어려운 경우가 많습니다. 고객 관련 모든 지표를 통합하고 표준화한 새로운 경영 평가 시스템, '고객제표'가 필요한 이유가 여기에 있습니다. 이번 호 스페셜 리포트가 기존 재무제표의 한계를 보완한 고객제표의 개념과 의미, 도입 취지를 이해하고 고객 중심 경영으로의 패러다임 전환을 촉진하는 계기가 되길 바랍니다.

스페셜 리포트 기획·윤문:김윤진 기자

편집자주

한국CRM·디지털마케팅협회와 DBR(동아비즈니스리뷰)이 재무제표의 한계를 보완할 수 있는 고객제표의 개념을 세계 최초로 소개하고 그 필요성과 활용 사례들을 공유합니다. 고객제표 시범사업에 참여하는 기업에는 무상으로 고객제표 서비스를 적용하고 재무제표를 뒷받침할 수 있는 전략적 통찰을 제시할 예정입니다. 수집된 데이터는 익명으로 업종별 벤치마킹 통계에 반영해 추후 본격적인 고객제표 확산의 기반으로 사용됩니다. 관련 내용에 관심 있으신 기업은 아래 연락처로 문의 바랍니다.

문의: 02-361-1528, dbredu@donga.com

Special Report

고객제표의 의미와 도입 취지

고객 누구인지 모르는 ‘고객 문맹’ 심각 제품·결과 중심의 재무제표 한계 넘어서야

김형수 한성대 산업경영공학부 교수 hskim8035@gmail.com

Article at a Glance

경영활동의 결과를 재무적인 관점으로 보여주는 재무제표는 ‘제품 중심’의 규모의 경제보다 ‘고객 중심’의 범위의 경제가 중요해지는 시대에 점점 한계를 노출하고 있다. 무엇보다 재무제표의 근본적인 문제점은 기업 경영에 있어 오랫동안 사람들이 외쳐 온 ‘고객’이란 주제를 전혀 담고 있지 않다는 점이다. 고객이란 키워드를 생략함으로써 실질적인 경영 전략과 최종적인 재무 성과 사이의 논리적 단절을 낳고 기업이 자사 고객이 누구인지 알지 못하는 ‘고객 문맹(Customer illiteracy)’ 현상을 초래한다. 진정한 고객 중심 경영을 실현하기 위해서는 경영 성과를 고객이라는 관점에서 살펴볼 수 있는 새로운 평가 시스템, 고객제표가 필요하다.



무엇이 다른가?

유사한 품목의 소비자 제조업 회사 두 곳이 있다. 두 회사는 동일한 카테고리의 제품을 판매하지만 제품 라인이 겹치지는 않아 직접적인 경쟁 관계는 아니다. 2018년 기준 재무제표를 보면 두 회사에는 별다른 차이가 없었다. C사는 연 매출 2200억 원, 영업이익률 6.5%를 기록했고, F사는 연 매출 2500억 원과 영업이익률 5.8%를 기록했다. 부채비율이나 유보율 등 다른 재무지표에서도 눈에 띄는 차이가 발견되지 않았다. 1

그러나 2023년 결산 기준 재무제표를 보면 두 회사의 상황은 사뭇 달라졌다. C사는 연 매출 4000억 원과 영업이익률 8.1%를 달성해 매출과 영업이익률 모두 큰 폭으로 성장했다. 이에 비해 F사는 연 매출이 2800억 원으로 조금 높아지긴 했지만 영업이익률은 4.3%로 오히려 악화됐다.

이렇게 2018년부터 2023년까지 재무제표를 보면 두 회사 간 격차가 벌어졌음을 알 수 있다. 모두 팬데믹과 엔데믹을 거치면서 매출액과 당기 순이익의 등락을 겪었고 2023년에는 다른 대부분의 소비자 부문 기업들과 마찬가지로 전년 대비(YoY) 10% 이상의 성장률을 기록했다는 점에서 부침이 없지는 않았다. 그러나 최근 4년간 변동폭 관점에서 보면 C사의 경우 변동폭이 10% 내외에서 유지되고 큰 그림에서는 꾸준히 상승하는 패턴을 보였던 반면 F사의 경우 변동폭이 20%를 넘나들며 더 크게 휘청였다. 2020년과 2021년 팬데믹으로 인한 역성장의 한파가 C기업에는 가벼운 재채기 수준으로 지나갔다면 F기업에는 독감 수준으로 혹독했던 것이다. 대체 무슨 일이 있었던 것일까?

공식적으로 발표된 재무제표상으로는 결과

1 이 글에서 다루는 사례 기업은 이후 이어지는 고객제표 각론에서 다루지는 사례와는 다른 업종의 기업이다. 이 글은 고객제표의 전반적인 소개가 목적이므로 재무제표상에서는 파악하기 어려운 경영성과의 이면을 설명하기에 적합한 사례 기업을 선정했으며 이후의 아티클에서는 각 고객제표의 특성을 설명하기에 적합한 2개의 또 다른 기업을 중심으로 이야기가 전개된다.

2 회계/재무 분야의 학술적 권위를 자랑하는 저널인 JAR(Journal of Accounting Research)에서도 이미 수십 년 전에 이러한 문제점을 조목조목 언급하고 있다. Baruch Lev, "The Aggregation Problem in Financial Statements: An Informational Approach," Journal of Accounting Research, Vol. 6, No. 2., 1968.

만 알 수 있을 뿐 이렇게 차이가 발생한 어떤 근거나 원인을 찾기가 어렵다. 관련 문헌이나 공식 자료 등에서도 단서가 될 만한 특별한 이슈는 발견할 수 없다. 다행히 두 회사 모두 필자가 몇 년 전, 그리고 최근까지 프로젝트와 자문을 통해 지속적인 관계를 유지해왔기 때문에 연구에 필요한 몇 가지 주요 고객 분석 지표를 확보할 수 있었다. 이 지표들을 들여다봤더니 의외로 단순한 지표 하나에서 두 회사 간 차이가 났다. 그것은 바로 '식별고객(identified customer)'의 매출 비율이었다.

C사는 2018년 이미 전체 매출액 중 식별고객에 의한 매출 비율이 40%를 약간 웃돌았던 반면 F사는 2018년 기준 20%도 채 안 됐다. 식별고객이란 식별할 수 있는, 즉 구매 시 본인의 개인정보를 제공함으로써 구매자가 누구인지 알 수 있는 고객을 의미한다. 우리가 매장에서 상품이나 서비스 구매 시 개인정보를 제공했거나 멤버십 정보 제공을 대가로 포인트를 적립했다면 우리는 그 회사의 식별고객에 해당한다. 반대로 기업이 고객 정보를 획득할 수 있는 어떤 방법도 마련돼 있지 않거나 멤버십을 운영하더라도 구매 포인트를 적립하지 않은 채 결제만 하고 나간다면 식별되지 않은, 이른바 비식별고객(unidentified customer)이 된다.

그렇다면 이런 식별고객 비율은 왜 달랐을까? 식별고객화를 위한 고객 전략을 두 회사가 어떻게 전개했느냐가 차이를 가져왔을 것이다. 가령 C사는 2016년부터 자사 물 운영을 통해 부지런히 소비자들을 자사 고객으로 전환했고, F사는 여전히 대형 온라인 쇼핑몰과 오프라인

유통 채널에 의존하는 이른바 납품 위주의 영업을 고수했다. 실제로 최근 필자가 연구를 하는 과정에서도 C사는 이미 식별고객의 매출 비율을 관리하고 있어서 고객 분석 지표를 확보하기가 용이했던 데 반해 F사는 그렇지 않아 여러 차례 커뮤니케이션하면서 해당 지표를 추출하는 과정을 거쳐야 했다.

그러나 필자가 강조하고 싶은 것은 CRM이나 멤버십 같은 고객 전략이 아니다. 식별고객의 중요성을 말하려는 것도 아니다. 단지 매출액이나 영업이익률같이 재무제표상에서 유사하게 나타나는 외적 성과지표만으로는 보이지 않는 회사의 성과 결정 요인이 분명히 존재한다는 것이다. 그런 요인을 모니터링할 수 있는 지표들을 재무제표와 함께 활용했다면 F사는 위험 시그널을 사전에 충분히 인지할 수 있었을 것이다. 이런 징후를 파악했다면 '조금 더 빨리 위험에 대비할 수 있지 않았을까'라는 아쉬움이 남는 이유다. 측정하지 않으면 관리할 수 없고, 관리하지 않으면 어떤 노력도 기울일 수 없다. 투자자 입장에서든 마찬가지다. 동일한 매출액이라도 식별고객의 매출 비율이 월등히 높은 기업과 그렇지 않은 기업 간의 차이를 알 수 있다면 '해당 기업에 대한' 투자 의사결정이 달라질 수 있지 않을까라는 아쉬움을 남기지 않을 수 있다.

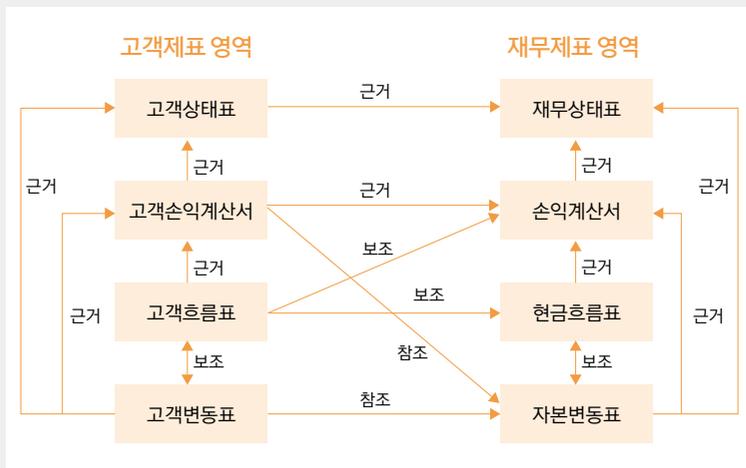
재무제표의 한계: 결과 중심, 제품 중심의 사고에 기반

기업의 경영 성과평가 도구인 재무제표(Financial Statements)는 회계기간 동안 경영활

DBR mini box

고객제표 및 재무제표 구성 요소 간의 관계

재무제표의 각 구성 요소 간에 상호 유기적인 연결이 가능한 것처럼 고객제표의 각 구성 요소 간에도 서로 직간접적인 연결이 존재한다. 또한 고객제표는 재무제표가 제공하는 정보에 대해 근거, 보조, 또는 참조의 역할을 제공함으로써 재무제표를 더욱 잘 이해할 수 있고, 재무제표가 보여주는 결론적인 성과에 대한 개선 방향이나 개선을 위해 필요한 전략적 통찰력을 제시할 수 있다.



- 근거: 특정 평가지표의 현황을 직접적으로 설명하거나 강한 근거로서의 역할 제공
- 보조: 특정 평가지표의 현황을 간접적으로 설명하거나 부분적인 근거로서의 역할 제공
- 참조: 특정 평가지표의 현황을 이해하는 데 도움을 줄 수 있는 참고적인 역할 제공

동의를 결과를 재무적인 관점으로 보여준다는 점에서 여전히 중요한 성과평가 시스템이다. 그러나 재무제표는 대량생산 기반의 제품 중심적 사고방식에서 출발한 성과평가 도구로서 성과에 이르는 과정과 질적인 수준을 무시한 채 경영활동의 최종 결과적인 측면만을 보여주고 있다. 그러다 보니 지역과 업종의 경계가

무의미해지고 제품 중심의 규모의 경제보다는 고객 중심의 범위의 경제가 중요해지는 시점에서 이렇게 최종 재무적인 관점만 평가하는 재무제표는 점점 한계를 노출하고 있다. 특히 기업을 둘러싼 환경이 점점 더 복잡해지면서 경영 전략 관점에서는 재무제표의 의미가 점차 퇴색되고 있는 것이 사실이다. 실제로 경영학적 관점에서 재무제표의 한계와 문제점은 오랫동안 많은 연구와 사례를 통해 끊임없이 제기돼 왔다.

재무제표가 갖는 근본적인 문제점 중 하나는 너무나 많은 데이터를 종합(aggregation)한다는 데 있다. **2** 종합된 결과는 간결하게 요약돼 있어 쉽게 이해할 수 있다는 장점이 있지만 많은 비용을 수반한다. 첫째, 종합된 결과만 보면 그 안의 세부 구성 상태를 파악할 수 없다. 즉 어느 영역에서 문제가 발생하고 있는지 꼭 집어 진단할 수 없는 것이다. 앞서 언급한 C사와 F사의 사례는 근본적으로 식별고객 비중을 알고 있느냐 모르고 있느냐에서 1차적으로 차이가 발생했고, 이는 곧 식별고객의 중요성을 인지할 수 있느냐 없느냐의 차이로 이어졌다.

둘째, 요약된 종합 정보는 읽는 이로 하여금 평균의 함정에 빠지게 한다. 위 사례에서 F사의 경우 영업이익이익률이 2023년 기준 4.3%였다. 그런데 자세히 들여다보면 놀라운 사실은 식별고객에 대한 영업이익이익률은 12% 수준이었으나 비식별고객에 의한 영업이익이익률은 -3.5%였다. 즉, F사의 비식별고객에 대한 마이너스 영업이익이익률이 전체 영업이익이익률 4.3%라는 평균으로 포장돼 있다.

셋째, 종합된 결과는 주요 원천 요인의 흐름과 변동을 보여주지 않는다. 즉, 고객이 실제로 증가하고 있는지, 증가한다면 어떤 방식으로 유입되고 있는지, 현재 매출이 기존 고객과 신규 고객에서 얼마나 차지하고 있는지 등의 정보는 고객 데이터를 다루는 부서가 아니고서는 경영진이나 기타 이해관계자가 알 수 있는 방법이 없다.

또 다른 현대 재무제표의 중요한 한계점은 기업 경영에 있어서 오랫동안 모든 사람이 외쳐왔던 바로 그 ‘고객’이라는 주제를 전혀 담고 있지 않다는 점이다. 모든 기업 경영은 ‘전략 → 고객 반응 → 성과’라는 단순한 메커니즘으로 설명이 된다. 그런데 재무제표는 이 고객이라는 키워드를 생략함으로써 실질적인 경영 전략과 최종적인 재무 성과 사이의 논리적 연결의 단절을 낳는다. 이런 경영 전략과 최종 결과 사이의 논리적 단절은 결국 기업을 자사 고객이 누구인지 알지 못하거나, 알 필요가 없게 만드는

이른바 ‘고객 문맹(Customer illiteracy)’ 현상에 빠지게 한다. 고객 문맹 수준이 높을수록 타깃 마케팅은 요원해지고, 값비싼 매체 광고에 더 의존하게 되며, 이탈 고객이 많아지는 줄도 모른 채 신규 고객 확보에 열을 올리는 이른바 ‘밀 빠진 독에 물 붓기’식 영업이 늘어난다. 연말로 갈수록 재무제표의 양적 기준에 맞추기 위해 밀어내기식 영업에 익숙해지고, 유통업체와 같은 파트너와의 협상력이 약해진다. 그렇게 되면 점차 독자적인 영업 전략은 힘을 발휘할 수 없게 된다. 의욕적으로 개발한 신상품이나 신규 서비스의 성공 확률도 더 낮아지기 쉽다. 이처럼 고객 문맹 상황에 놓여 있는 기업은 의외로 많다. 이 상황에서 기업들이 외치는 ‘고객 중심 경영’은 단지 공허한 캐치프레이즈에 지나지 않는다.

이제 달라져야 하지 않을까? 하루가 다르게 디지털 기술이 발전해가고, 빅데이터가 쏟아지고, 인공지능이 비효율적 요소를 하나하나 대체해 나가는 이 시점에서 자기 회사의 고객을 잘 모른다는 것은 이제 핑계이자 관성에 지나지 않는다. 기존의 경영 전략을 당장 뒤집지는 못하더라도 자사의 경영 성과를 고객이라는 관점으로 살펴보는 것은 변화를 위한 좋은 시발점이 될 수 있다.

이에 필자는 앞서 기술한 재무제표의 한계를 보완하고, 고객 중심의 디지털 경영 환경에 적합한 새로운 경영 성과 평가 시스템인 ‘고객제표(Customer Statements)’를 제안하고자 한다. 고객제표는 그 자체만으로도 기업의 경영 성과를 평가하기에 적합한 도구지만 재무제표와 함



계 사용하면 재무제표의 부족한 면을 채워줄 수 있다는 점에서 가치가 있다.

**고객제표의 출현:
과정 중심, 고객 중심 사고의 시작**

고객제표는 이름에서도 쉽게 유추할 수 있듯 고객이라는 테마를 중심으로 기업의 경영 성과를 측정하는 새로운 개념의 경영 성과평가 시스템이다.

재무제표 = 재무 관점의 경영 성과평가 제표
 고객제표 = 고객 관점의 경영 성과평가 제표

고객제표는 사실 이름뿐만 아니라 성과평가의 구조적인 틀도 재무제표와 유사하다. 그렇게 시스템을 고안한 이유는 다음과 같다. 첫째, ‘고객’ 역시 ‘돈’과 마찬가지로 기업에 중요한 자산(asset)이므로 대외적으로 검증된 자산가

치 평가 체계를 따르는 것이 바람직하다고 믿기 때문이다. 즉, 현재 기업에 고객이란 돈과 마찬가지로 하나의 자산으로 관리돼야 한다. 기업의 재무적 성과가 결국 고객을 통해 창출된다는 점을 상기한다면 ‘고객을 얻는 것=돈을 버는 것’이고, ‘고객을 잃는 것=결국 돈을 잃는 것’이라는 게 명확해진다. 따라서 자산의 가치평가는 기본적으로 자산의 구성을 파악하고 (재무상태표), 수입과 지출의 현황을 이해하며 (손익계산서), 자산의 흐름과 변동 상황을 추적하는 (현금흐름표 및 자본변동표) 기능을 요구한다.

고객제표가 재무제표와 유사한 구조적인 틀을 갖는 두 번째 이유는 단순하다. 재무제표에 익숙한 경영자와 이해관계자들이 어렵지 않게 고객제표를 이해하고 활용할 수 있게 하기 위함이다. 재무제표의 4가지 하위 제표의 역할과 메커니즘을 이해한다면 고객제표의 4가지 하위 제표 역시 쉽게 이해할 수 있다. 재무제표와 고객제표의 구성 요소별 역할을 요약하면 다음과 같다.

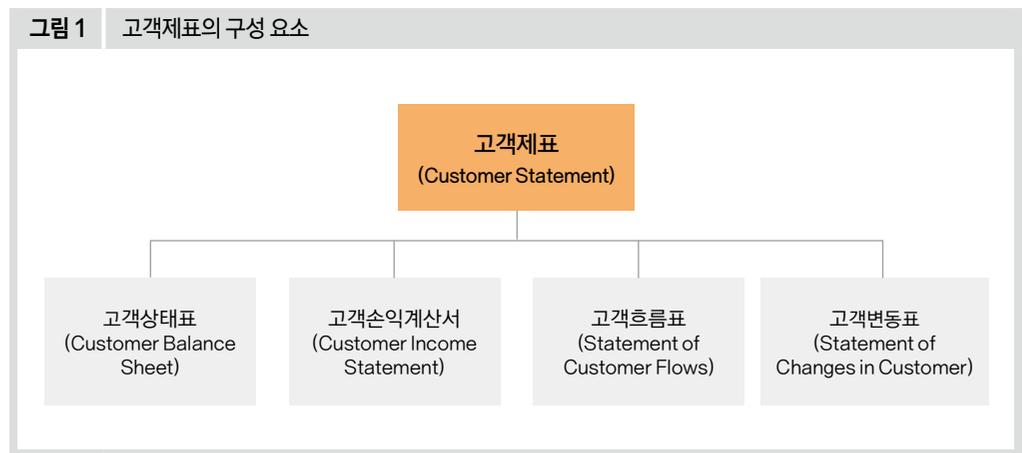
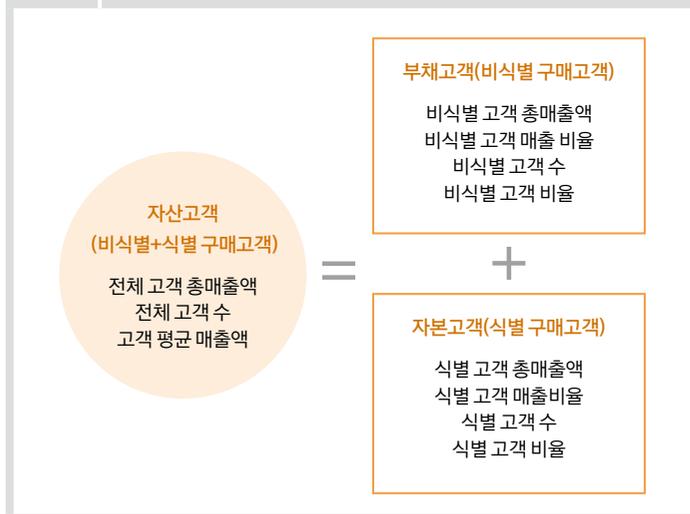


표 1 재무제표와 고객제표의 구성 요소

재무제표(Financial Statements)		고객제표(Customer Statements)	
구성 요소	역할	구성 요소	역할
재무상태표 (Balance Sheet)	현재 기업이 보유하고 있는 재무 상태를 자산, 부채, 자본의 관점에서 요약	고객상태표 (Customer Balance Sheet)	현재 기업이 보유하고 있는 고객 상태를 자산고객, 부채고객, 자본고객의 관점으로 요약
손익계산서 (Income Statement)	일정 기간 기업의 경영 성과를 수익과 비용 관점에서 요약	고객손익계산서 (Customer Income Statement)	영업활동에 의한 재무적 경영 성과를 식별/비식별 고객에 의한 수익과 비용으로 설명
현금흐름표 (Statement of Cash Flow)	일정 기간 기업의 현금흐름을 영업활동, 재무활동, 투자활동 등으로 요약	고객흐름표 (Statement of Customer Flows)	일정 기간 기업의 고객 흐름을 영업 방식이나 영업 채널 유형별 유입 및 유출로 평가
자본변동표 (Statement of Changes in Equity)	일정 기간 기업의 경영에 따른 자본금의 변동 내역을 요약	고객변동표 (Statement of Changes in Customer)	일정 기간 고객 그룹별 획득, 유지, 상승, 하락, 이탈 추이로 고객의 변동 내역을 요약



그림 2 고객상태표의 개념도



1. 고객상태표, 기업의 재무 상태를 고객의 구성 형태로 파악한다.

고객상태표는 기업의 경영 성과를 기업이 보유한 고객의 구성 상태로 평가해 보는 고객 중심의 대차대조표다. 재무제표의 재무상태표에서 기업의 경영 상태를 차변의 자산과 대변의 자본 및 부채로 평가하는 것처럼 고객상태표는 기업의 경영 상태를 차변의 총고객(자산고객)과 대변의 식별고객(자본고객)과 비식별고객(부채고객)으로 평가한다. 즉, 기업의 전체 고객의 구성 현황을 자산고객, 부채고객, 자본고객으로 구분하는 것이다. (자산고객 = 자본고객 + 부채고객)

자본고객은 당사에서 식별이 가능한 고객(식별고객)을 의미하며 부채고객은 식별이 불가능한 고객(비식별고객)을 의미한다. 비식별고객

표 2 고객손익계산서의 개념도

식별고객	비식별고객
식별고객 매출액	비식별고객 매출액
- 식별고객 매출원가	- 비식별고객 매출원가
식별고객 매출총이익	비식별고객 매출총이익
- 식별고객 공통판관비	- 비식별고객 공통판관비
- 식별고객 전용판관비	- 비식별고객 전용판관비
식별고객 영업이익	비식별고객 영업이익
식별고객 영업이익률	비식별고객 영업이익률

을 부채고객으로 간주하는 이유는 재무에서의 부채와 마찬가지로 비식별고객은 언제든지 타사로 이동해 떠날 수 있는 임시 고객이기 때문이다. 즉, 비식별고객은 타사에서 빌려온 고객이므로 아직 당사의 진정한 고객이라고 볼 수 없다는 철학이 이 개념 자체에 깔려 있다. 고객상태표의 각 영역에는 고객 유형별 총매출액과 매출 비율, 고객 수와 고객 수의 비율을 보여줌으로써 재무상태표가 보여주는 최종 매출액에 대한 구체적인 설명과 근거를 제시해줄 수 있다.

2. 고객손익계산서, 식별고객과 비식별고객의 손익구조를 보여준다.

고객손익계산서는 기업의 매출이 모두 고객으로부터 나온다는 원칙하에 기업의 경영 성과를 식별고객과 비식별고객에 의한 손익 구조로 평가하는 고객제표다. 고객제표의 고객손익계

산서는 재무제표의 손익계산서와 유사한 수익 평가 방식을 적용해 기업의 손익을 식별/비식별 고객에 의한 수익과 비용으로 재해석한다. 즉, 식별고객과 비식별고객에 대한 각각의 매출액에서 각 매출원가와 판매관리비를 차감함으로써 식별고객과 비식별고객의 고객 영업이익과 고객 영업이익률을 최종 평가지표로 산출한다.

이렇게 손익구조를 식별고객과 비식별고객으로 구분하는 이유는 대부분의 기업에서 고객당 평균 구매액뿐만 아니라 고객을 획득하고 유지하는 데 소요되는 마케팅 및 영업관리 비용이 두 그룹에서 큰 차이를 보이기 때문이다. 따라서 대부분의 경우 식별고객의 영업이익률이 높게 나타날 수밖에 없는데 이는 기업이 점차적으로 식별고객의 비중을 높여야 한다는 전략적 시사점을 가지적으로 보여줄 수 있다. 한편 고객손익계산서가 보여주는 데이터는 재무제표 손익계산서상의 정보를 뒷받침해주는 역할을 제공할 뿐만 아니라 자본변동표의 정보를 조금 더 명확하게 이해할 수 있도록 참조의 역할도 제공한다.

3. 고객흐름표, 고객의 순환과 흐름을 보여준다.

기업의 현금이 영업활동, 투자활동, 재무활동 등 다양한 영역에 걸친 활동으로 창출되는 것과 마찬가지로 기업의 고객 역시 다양한 영업 방식과 영업 채널을 통해 창출된다. 현금흐름표가 현금이라는 자산의 흐름을 관리하는 것처럼 고객흐름표 역시 고객이라는 자산의 흐름을 관리한다. 이런 고객흐름표는 영업 방식이나 영업 채널의 유형별로 고객의 유입과 유출 현황을 통

해 식별고객의 흐름을 보여준다.

기본적으로 고객의 흐름은 고객을 창출하는 영업 방식에 의해 일반영업, 특별영업, 그리고 기업 간의 제휴나 파트너십 등으로 구분된다. 그렇기에 고객흐름표는 영업 방식별 고객의 유입 및 유출을 측정하고 관리한다. 가령 특별영업은 특별한 할인/행사/이벤트 등 단기적인 반짝 매출 증대나 신규 고객 확보 목적으로 진행되는 영업 방식을 의미한다. 아울러 제휴나 파트너십은 전략적 제휴, 멤버십 제휴를 통해 타사의 고객을 자사의 신규 고객으로 영입하는 영업 방식을 의미한다. 보통 일반영업에 비해 특별영업이나 제휴/파트너십에 의한 고객 유입은 비교적 쉽게 이뤄진다. 하지만 이런 손쉬운 방법으로 얻은 고객은 밀물처럼 들어왔다가 썰물처럼 빠질 수 있다

는 근본적인 한계를 가진다. 이렇게 단기적이고 일회성 짙은 특별영업과 제휴/파트너십보다는 보편적인 영업 방식을 뜻하는 일반영업으로 확보한 고객이 더 오래 잔류할 가능성이 높다. 일반 영업에 의한 고객 유입은 고객의 순수한 구매 니즈에 의한 자발적 구매 활동인 경우가 많기 때문이다. 따라서 일반영업을 통한 고객 흐름, 즉 고객의 자발적 의사로 발생한 구매 활동의 비중이 높아질수록 기업의 고객 기반이 탄탄하다는 것을 유추할 수 있다.

이처럼 고객흐름표상의 정보는 식별고객 증감의 원천을 파악할 수 있게 해준다. 따라서 고객상태표나 고객손익계산서상의 식별고객에 대한 평가지표의 근거로 활용될 수 있고 재무제표의 손익계산서나 현금흐름표 정보의 보조적인 역할을 담당하게 될 수도 있다.

한편 위에서 설명한 영업 방식에 의한 고객흐름을 알려면 고객 마스터 정보에 ‘유입방식에 의한 식별 코드’가 부여돼 있어야 한다. 하지만 모든 기업에서 이런 전제가 충족되지는 않을 것이다. CRM이나 디지털 마케팅 기반이 우수한 기업의 경우 고객 유입 식별 코드를 확인할 수 있겠지만 그렇지 못한 기업도 상당수 존재하기 때문이다. 이 경우 영업 방식 대신 영업 채널(직영매장, 대리점, 온라인 자사몰, 온라인 종합쇼핑몰 등)이나 영업 지역(서울경기, 충청도, 강원도 등) 등의 유형으로 고객흐름표를 작성해야 한다.

4. 고객변동표, 그룹별 고객의 변동 현황을 파악한다.

재무제표의 자본변동표가 자기자본의 변동

표 3 고객흐름표의 개념도

I. 일반영업을 통한 식별고객 흐름	유입
	유출
	일반영업 고객흐름
II. 특별영업을 통한 식별고객 흐름	유입
	유출
	특별영업 고객흐름
III. 제휴/파트너십을 통한 식별고객 흐름	유입
	유출
	제휴/파트너십 고객흐름
IV. 식별고객의 증감 (I+II+III)	
V. 기초 식별고객 (전기)	
VI. 기말 식별고객 (당기)	

3 고객제표의 각 하위 제표에 대해 더욱 자세한 설명과 기능, 평가지표, 사례 등은 이 글 뒤에 각 고객제표별 아티클도 수록됐으므로 고객제표 활용에 관심 있는 기업과 독자라면 추후 이어지는 고객제표 관련 글을 참고하기 바란다.

현황을 구체적으로 보여주는 것처럼 고객제표의 고객변동표는 자본고객(식별고객)에 대한 변동 현황을 구체적으로 제시한다. 얼핏 앞서 다룬 고객흐름표의 역할과 유사하게 보일 수도 있다. 하지만 고객흐름표가 총체적인 관점에서 기업에 고객이 얼마나 유입되고 유출됐는지에 대한 흐름 자체에 집중한다면 고객변동표는 식별고객을 몇 개의 고객그룹 또는 고객등급으로 구분하고, 각 그룹의 유입과 유출을 비롯해 등급의 상승과 하락, 유지 등과 같은 세부적인 그룹 간 변동 상황을 모두 평가한다는 점에서 차이가 있다. 이때 그룹 또는 등급은 상호 배타적이고 전체 포괄적인(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) 기준에 따라 나뉘어야 한다.

고객변동표에 적용될 수 있는 기본적인 고객 그룹은 고객 구매액 기준으로 5분위로 구분한

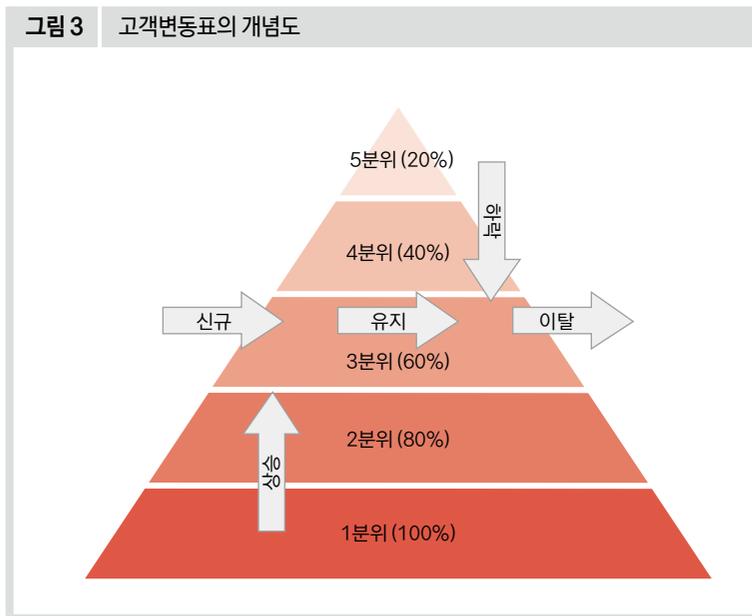
다섯 개의 고객 등급이다. 하지만 이는 권장 사항일 뿐 자사에서 활용하고 있는 멤버십 프로그램의 고객 등급을 사용해도 무방하다. 5분위 고객 등급을 적용할 경우 각 등급별 신규, 유지, 상승, 하락, 이탈 변동 현황까지 총 23개의 변동 이력을 추적할 수 있다. (최상위 5분위의 상승 이동과 최하위 1분위의 하락 이동은 존재하지 않는다)

고객변동표는 동일한 식별고객 수나 매출 비율을 갖더라도 고객충성도 수준에 따라 경영 성과의 차이가 발생할 수 있다는 것을 증명함으로써 단순한 신규 고객 영입뿐만 아니라 기존 고객의 유지와 충성도 강화에도 초점을 맞춰야 한다는 전략적 통찰력을 제시하고 있다.

한편, 재무제표의 자본변동표가 재무상태표나 손익계산서, 현금흐름표와의 연동이 가능하듯 고객변동표 역시 고객제표의 고객상태표와 고객손익계산서상의 정보의 근거로 활용되고, 고객흐름표의 고객흐름 정보를 5분위 그룹이라는 계층적 관점으로 재해석할 수 있는 보조적인 역할도 제공한다.⁸

마지막으로 고객제표를 전략적인 경영 평가 도구로 활용함에 있어 몇 가지 고려해야 할 사항이 있다. 첫째, 재무제표도 그렇듯이 고객제표가 포함하고 있는 평가지표들의 값들을 절대적인 수준으로 이해하면 곤란하다. 앞서 논의했던 식별고객의 매출비율은 B2B 업종이나 온라인 쇼핑물에서는 매우 높게 나타날 수 있지만 B2C 소비재 업종이나 매장 중심의 오프라인 영업 중심의 기업에는 상당히 낮게 나타날 수밖에 없다. 따라서 고객제표는 동종 업계의 평균 수

그림 3 고객변동표의 개념도





4 이후 이어지는 아티클에서는 고객 제표의 각 하위 제표의 상세한 역할과 특징을 서로 다른 길을 걷고 있는 두 개의 기업 사례를 통해 자세히 설명할 것이다.

 필자는 (사)한국CRM·디지털 마케팅협회의 협회장을 맡고 있다. 20년 이상 다양한 업종의 CRM과 고객 전략 관련 컨설팅과 자문을 수행해오고 있으며 수십 편의 저명 국내외 학술지 연구 논문과 전문 서적을 집필했다. 주요 연구 분야는 고객 데이터분석, CRM, 멤버십 프로그램 등이다.

준과 함께 비교해보는 상대적 평가가 수반됐을 때 더욱 효과적이다.

둘째, 업종이나 기업별로 상대적인 중요도가 다르기 때문에 기업 내부적인 관점으로 고객제표를 평가함에 있어서도 각 제표 간 혹은 평가 지표 간 가중치가 다를 수 있다. 예를 들어, B2B 업종이나 온라인 쇼핑몰의 경우 앞서 설명한 이유로 인해 고객상태표보다 고객손익계산서나 고객흐름표의 정보가 훨씬 중요할 수 있다.

셋째, 다른 평가 시스템과 마찬가지로 고객제표 역시 일회성 평가보다는 주기적인 측정과 모니터링을 통해 시계열적 변화 패턴을 관찰하는 것이 더 큰 전략적 통찰력을 가져다준다. 특히 고객흐름표에서 일반 영업을 통한 식별고객의 흐름이 지속적으로 감소하거나 고객변동표에서 특정 고객 그룹의 이탈률이 지속적으로 증가

하는 시그널이 포착된다면 그 부분에 대한 집중적인 조사와 대책 마련이 수반돼야 한다.

고객제표는 지난 10여 년간 많은 기업의 고객 전략 프로젝트와 연구개발을 거쳐 개발돼 왔다. 하지만 최근에 와서야 표준화된 프레임워크를 갖추게 됐고 일부 기업에만 비공개적으로 테스트와 검증을 수행하는 단계에 도달했다. 이제야 비로소 고객제표의 필요성과 당위성을 공감해주는 몇몇 기관과 공동으로 공식적인 시범사업에 착수할 수 있게 된 것이다. 고객제표의 측정 타당성과 유효성이 검증돼 본격적으로 적용되기 시작하면 기업 입장에서도 재무제표를 뒷받침할 수 있는 고객 전략 관점의 통찰력을 얻을 수 있다. 고객제표에 대한 명확한 이해를 바탕으로 우리 회사에 더 중요한 고객제표는 무엇인지 생각해볼 수 있는 기회와 추후 고객제표를 적극적으로 활용할 수 있는 동기가 함께 마련되길 바란다. 아직 갈 길이 멀지만 고객제표가 재무제표와 함께 활용됨으로써 '고객 문맹' 기업이 없는 경영 환경을 조성하는 데 기여할 수 있기를 기대해본다.  

Special Report

고객을 자산으로 관리하는 '고객상태표'

자본고객-부채고객 나눠 매출 파악 제대로 측정하는 것이 경영 개선 첫발

장영훈 노팅엄대 중국상학원 교수 Younghoon.Chang@nottingham.edu.cn

Article at a Glance

고객은 자산이다. 고객상태표의 가치는 이 '자산으로서의 고객'을 자본과 부채로 나눔으로써 현재 매출이 얼마나 견실하고 지속가능한지를 구조적으로 파악하도록 해준다는데 있다. 가령 기업의 회원으로서 상품 구매 시 개인정보를 제공하는 기업의 식별고객은 높은 충성도를 바탕으로 안정적인 자본이 될 수 있는데 반해 매출이력이 누구로부터 나왔는지 흔적을 남기지 않는 비식별고객은 유동성이 더 높고 언제든 떠날 수 있다는 점에서 부채의 성격을 띤다. 업종에 따라 자본과 부채의 구분법은 달라질 수 있지만 이렇게 정확한 매출 원천을 파악해 부채고객을 자본고객으로 전환하는 것은 고객기반의 건전성을 높이고 장기적 성장에 기여할 수 있다.

자산으로서의 고객

40년 이상 전 세계를 대상으로 재무 관리 및 비즈니스 회계 소프트웨어 개발에 집중해 온 인튜이트(Intuit)의 창업자 스콧 쿡(Scott Cook)은 혁신 전략이나 기술 기반의 경쟁 및 재무 성과, 비용 효율화에 집착하는 기업에 “경쟁에 집중하는 대신에 고객에게 집중하라”는 명언을 남겼다. 수십 년간 다양한 회계 및 재무 관련 전문적인 경험을 갖춘 CEO조차 기업의 재무적 성과는 결국 고객으로부터 창출된다는 점을 인정하고 기업에 가장 중요한 ‘자산으로서의 고객’을 강조한 것이다. 여기에서 자산(Asset)이란 무엇일까? 일반적으로 자산은 재무적 가치로 평가할 수 있고 현재 가치보다는 미래의 가치가 더욱 중요한 자원을 의미한다. 이러한 점에서 기업이 보유한 현금이나 부동산, 상품 재고, 유가증권 모두 자산이라고 할 수 있다. 그러나 가만히 생각해 보면 이러한 유형의 자산 항목 외에도 인적자원이나 지식 재산, 심지어는 고객까지도 자산이라고 할 수 있다. 재무적 가치로 평가할 수 있고 미래의 가치 창출을 위해 투자하는 대상이기 때문이다.

마케팅 분야의 석학인 수닐 굽타 하버드경영대학원 석좌교수와 도널드 레만 컬럼비아대 경영대학원 교수는 이런 다양한 유무형의 자산 중에서도 기업 활동을 영위하며 전방위적으로 만나고 관계를 맺는 고객이야말로 기업의 가장 중요한 자산이라고 강조한다.■ 그러나 많은 기업이 고객을 자산이라 강조하면서도 고객과 상호작용하는 접점에서 정보나 서비스 등을 제공하는 케어(care)에 집중할 뿐 정작 다른 유형의 자

산처럼 고객을 관리하고 있지는 않다. 하지만 고객도 재무적 가치로 평가할 수 있고 미래의 가치 창출을 위해 기업이 투자해야 하는 대상이라는 점에 동의한다면 고객 케어에 투자하는 것만으로는 충분치 않다. 고객을 자사가 보유한 현금이나 재고자산처럼 측정하고 이것이 기업의 재무상태에 어떻게 연결되는지도 파악할 수 있어야 한다. 경영 구루 피터 드러커의 명언인 “측정할 수 없으면 관리할 수 없고, 관리할 수 없으면 개선할 수 없다”는 말을 되짚어보자. 현재 기업이 자산으로서 고객을 제대로 다루고 있지 못하는 것은 관리하지 못하기 때문이고, 관리하지 못하는 이유는 제대로 측정하지 않고 있기 때문이다.

이런 관점에서 고객제표의 고객상태표(Customer Balance Sheet)는 고객을 자산으로 인식함으로써 체계적인 고객 경영을 실천할 수 있도록 돕는 첫 번째 기준이 될 수 있다. 고객이 해당 기업에 어떠한 자산적 가치를 가졌는지에 대해 자본고객(식별고객)과 부채고객(비식별고객)의 개념으로 구분해 보여주는 고객상태표는 고객제표의 근간에 해당하는 프레임워크다. **혹자는 이미 고객관계관리 시스템(CRM)을 통해 고객을 관리하는 기업에도 왜 새로운 고객제표가 필요한지 의아해할지 모른다. CRM은 기업들이 현재 고객과 잠재 고객과의 상호작용, 특별히 관계의 생성과 기업-고객 간 상호 커뮤니케이션과 지속적인 관계의 유지를 관리하는 정보시스템이다. 물론 이러한 CRM을 잘 활용하는 기업이 그렇지 못한 기업보다 고객을 중요한 자산으로 인식하며 체계적으로 관리하고 있**

1 Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. Journal of Interactive marketing, 17(1), 9-24.

을 가능성이 높다. 그러나 CRM 시스템은 고객 정보를 바탕으로 한 지엽적인 분석이나 고객 대상의 커뮤니케이션 관리에 집중돼 있다. 그러다 보니 고객을 통해 기업이 창출하고 있는 경영 성과를 전사적인 관점으로 평가할 수 있는 객관적인 지표인 고객제표와 비교했을 때 부족한 점이 있다. 물론 CRM을 이미 활용하고 있는 기업들이 고객제표까지 함께 활용한다면 고객과의 관계 관리뿐 아니라 기업의 고객 관계가 어떻게 기업의 경영 성과로까지 연결되는지를 측정할 수 있는 체계적인 CRM을 구축할 수 있게 될 것이다.

기업의 재무 상태를 고객의 형태별로 파악

고객상태표는 각 기업이 보유한 고객의 구성 상태를 대차대조표 형식으로 보여주는 경영 성과 지표다. 기존 재무제표의 대차대조표는 차변에 기업들이 보유하고 있는 전체 자산을, 대변에 경제적 자원에 대한 의무인 부채와 소유주의 지분인 자본을 기록해 기업의 경영 성과를 평가한다. 이와 마찬가지로 고객제표의 고객상태표는 차변에 기업이 보유하고 있는 총자산고객(식별과 비식별고객 포함)을, 대변에 비식별고객인 부채고객과 식별고객인 자본고객을 기록해 기업의 경영 상태를 평가한다. [그림 1]은 고객상태표의 전반적인 구성을 보여준다.

먼저 [그림 1]의 ① 영역은 고객상태표에서 제공하는 다양한 평가지표 중 가장 중요한 핵심적인 항목에 대해 스코어카드 형태로 요약해 제공한다. 즉, 고객상태표에서 가장 중요시하고 있

는 자본고객, 즉 식별고객의 수와 비율은 물론 식별고객에 의한 매출액과 이것이 전체 매출액에서 차지하는 비율을 제시한다. 다른 정보를 차치하고서라도 이 4가지 평가지표 값만 보면 이 기업에 대한 전반적인 고객 경영 현황을 한 눈에 파악할 수 있다.

② 영역은 그 기업의 고객상태표 자체를 보여주고 있는데 외형적으로는 재무제표의 재무상태표와 유사한 구조를 띤다. 즉, 재무상태표가 차변과 대변으로 자산을 나누어 관리하듯이 고객상태표에서도 고객이라는 자산 항목을 차변과 대변으로 구분해 관리한다. 고객상태표의 차변에 해당하는 자산고객 영역에서는 자본고객과 부채고객을 합한 총고객에 의한 경영 성과를 매출액, 고객 수, 인당 평균 매출액의 관점에서 보여준다. 그리고 대변에서는 재무상태표에서 자산을 자본과 부채로 구분하듯 자산고객을 자본고객과 부채고객으로 구분해 식별 및 비식별고객에 대한 매출액과 매출 비율, 고객 수와 고객 비율, 인당 평균 매출액으로 상세한 현황을 보여준다. 비식별고객은 상품구매 시 개인의 식별 정보를 제공하지 않음으로써 해당 매출 이력이 누구로부터 발생한 것인지 알 수 없는 고객을 의미하는데 이들은 언제든지 경쟁사가 더욱 저렴하거나 더 많은 혜택의 프로모션을 제공하면 그 기업으로 떠나는 유동성 높은 고객이다. 일반적으로 전체 매출액에서 식별된 고객으로부터 발생한 매출을 제외하면 모두 비식별고객의 매출로 집계한다. 종합해 보면 고객상태표는 기업이 일정한 기간 동안 창출해 낸 매출이 얼마나 많은 고객에 의해서 발생했는지, 이 매출 안에 식별고객

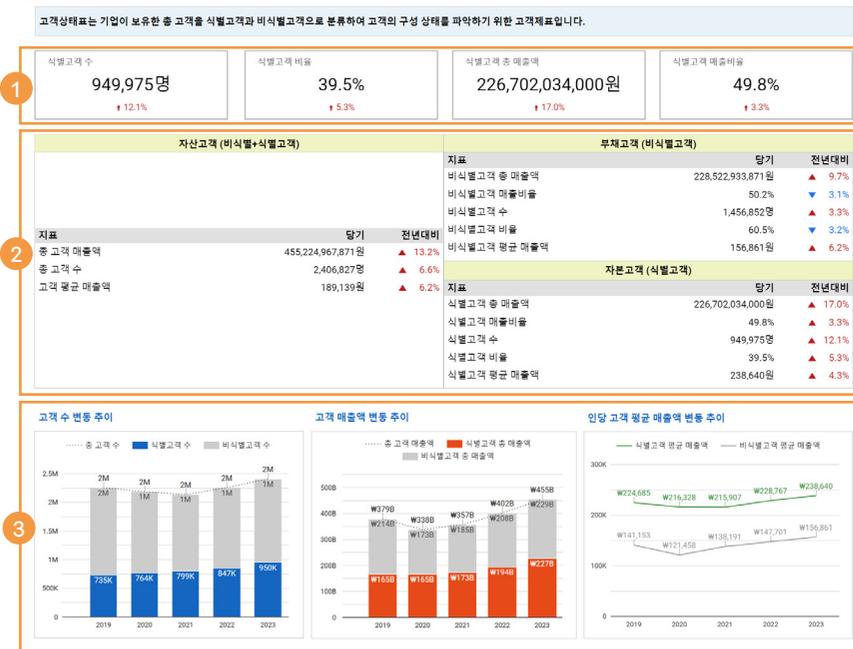
과 비식별고객이 얼마나 많은 비중을 차지하고 있는지를 체계적으로 보여주는 고객 경영 성과 평가의 기반을 제시한다.

고객상태표에서 제공하는 몇 가지 중요한 평가지표는 그래프를 통한 시계열 분석이 가능하다. [그림 1]의 ③ 영역을 보면 고객상태표의 차변 자산고객에서의 총고객 매출액, 총고객 수, 고객 평균 매출액들의 변동 추이를 2019년부터 2023년까지 5년간 비교하고 있다. 특별히 기업들의 고객 수와 총고객 매출액이 식별고객과 비식별고객으로 구분돼 자본고객과 부채고객의 비중이 얼마나 되는지를 시각적으로 잘 표현해 주고 있다. 이러한 시계열적으로 표현된 다년

간의 고객상태표 구성 요소들의 비교를 통해 기업들은 현재 기업들의 고객 성과 추이를 볼 수 있고, 이를 통해 미래의 고객 성과 관리 방향성을 제고할 수 있다. [그림 1]의 A사 고객상태표를 보면 팬데믹 기간을 지나면서 본 기업의 전체 고객 수는 약간 줄었다가 팬데믹 기간을 지나면서 빠르게 증가하는 것을 확인할 수 있다. 무엇보다 중요한 것은 2019년부터 팬데믹에 상관없이 식별고객 수는 꾸준히 증가하고 있다는 점이다. 식별고객 수가 늘고 있기 때문에 식별고객의 전체 매출 또한 빠르게 성장하고 있으며 식별고객과 비식별고객의 평균 매출액도 빠르게 성장하고 있다. 고객상태표가 보여주는 다양한 수치 정보를 비교함으로써 기업은 자사의 자본고객과 부채고객의 가치가 매해 얼마나 성장하고 있고, 어떠한 상태에 있는지를 정량적으로 또한 시계열적으로 분석할 수 있다.

고객이라는 자산의 가치를 잘 파악하고 있는 기업과 그렇지 못한 기업은 과연 어떠한 차이가 있을까? 다양한 공격적 마케팅과 홍보가 넘치는 작금의 경쟁 상황 혹은 팬데믹이나 외환위기와 같은 소비 경색을 가져오는 경영 위기의 상황에서도 고객이라는 자산의 가치를 명확하게 파악할 수 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 비교적 명확한 전략적 방향성을 수립할 수 있다. 자사의 고객을 자본고객과 부채고객으로 구분함으로써 두 고객 그룹에서 창출되는 경영 성과를 비교할 수 있을 뿐만 아니라 어느 고객 그룹에, 얼마나 더 집중해야 할지에 대한 가이드라인을 얻을 수 있다. 재무상태표에서 부채비율이 자본 대비 높을수록 재정적으로 건전하지 못하거나 안

그림 1 고객상태표의 예시



2 현재 고객제표 시스템상에서는 비율(%)에 대한 모든 수치가 소수점 첫째 자리로 반올림 처리돼 0.0%로 표기됐지만 실제로는 소수점 둘째 자리 이하 수준에서 미미한 변화는 발생했다.

정적이지 못한 기업이라고 평가하는 것처럼 고객상태표에서도 부채고객 비율이 자본고객 비율보다 높을수록 기업의 고객 경영 상태는 건강하지 않다고 볼 수 있다. 따라서 건강하고 안정적인 고객 기반을 확보하기 위해서는 부채고객을 줄이고 자본고객을 늘려야 한다.

A사와 B사 고객상태표 비교 분석

그러면 실제 사례를 한번 비교해 보자. 이 글에서 다루는 A사와 B사는 유사한 제품군과 비즈니스 모델을 가지고 있는 소비재 제조업 기업이다. [그림 2]는 두 기업에 대한 고객상태표의 핵심 지표를 중심으로 단순 비교 현황을 보여주고 있다.

우선 A사의 경우는 식별기업이 95만 명(39.5%) 가까이 되지만 B사의 경우는 20만 명(8.2%)이 조금 넘는 수준이다. 두 기업의 총 매출액의 차이가 크지 않은 점을 감안하면 확연한 차이를 보이고 있는 식별고객 비율이 눈에 띈다. 또한 A기업은 매출의 49.8%가 식별된 정보를 가지고 있는 자본고객에게서 발생하고 있지만 B 기업은 매출의 12.1% 정도만이 자본고객

으로부터 발생하고 있다. 식별고객 평균 매출액 역시 A사가 훨씬 높게 나타나고 있다. 따라서 고객상태표의 기본적인 정보만 보더라도 A사가 B사보다 더욱 안정적인 고객 기반을 확보하고 있다고 할 수 있다. 이는 곧 향후에도 외형적으로 A사가 더욱 탄탄한 유기적 성장을 보일 가능성이 높다고 할 수 있다.

이제 당해 년도 결산 고객상태표를 바탕으로 두 기업에 대해 조금 더 자세히 살펴보자. [그림 3]은 두 기업의 2023년 기준 당기 고객상태표를 보여준다. A사는 자본고객인 식별고객의 매출액, 비율, 고객 수 및 평균 매출액이 모두 전년 대비 증가했으나 비식별고객의 매출 비율과 전체 고객에서의 비식별고객의 비율은 낮아진 것을 볼 수 있다. 반면 B사의 경우에는 식별고객의 매출액은 증가했지만 고객 매출 비율이나 총 고객에서의 식별고객 비율 등은 전년 대비 변화가 없으며 A사와는 다르게 비식별고객의 비율도 전혀 변화가 없는 것을 볼 수 있다. A사와 B사의 부채고객과 자본고객 비율을 비교해 보면 어떤 기업이 고객 관점에서 더 건강하고 안정적으로 자본화하고 있는지 알게 된다. A사와

그림 2 고객상태표 핵심 지표 관점의 비교

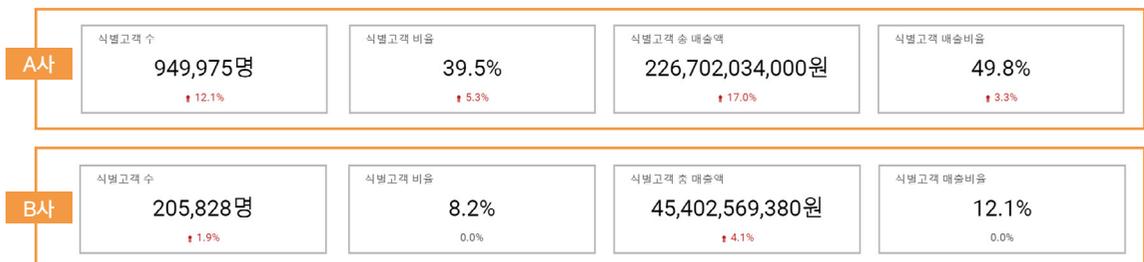


그림 3 당기 고객상태표 비교

자산고객 (비식별+식별고객)				부채고객 (비식별고객)			
지표	당기	전년대비	지표	당기	전년대비		
총 고객 매출액	455,224,967,871원	▲ 13.2%	비식별고객 총 매출액	228,522,933,871원	▲ 9.7%		
총 고객 수	2,406,827명	▲ 6.6%	비식별고객 매출비율	50.2%	▼ 3.1%		
고객 평균 매출액	189,139원	▲ 6.2%	비식별고객 수	1,456,852명	▲ 3.3%		
			비식별고객 비율	60.5%	▼ 3.2%		
			비식별고객 평균 매출액	156,861원	▲ 6.2%		
자본고객 (식별고객)				자본고객 (식별고객)			
지표	당기	전년대비	지표	당기	전년대비		
			식별고객 총 매출액	226,702,034,000원	▲ 17.0%		
			식별고객 매출비율	49.8%	▲ 3.3%		
			식별고객 수	949,975명	▲ 12.1%		
			식별고객 비율	39.5%	▲ 5.3%		
			식별고객 평균 매출액	238,640원	▲ 4.3%		

자산고객 (비식별+식별고객)				부채고객 (비식별고객)			
지표	당기	전년대비	지표	당기	전년대비		
총 고객 매출액	373,991,510,544원	▲ 3.5%	비식별고객 총 매출액	328,588,941,164원	▲ 3.4%		
총 고객 수	2,499,243명	▲ 1.6%	비식별고객 매출비율	87.9%	0.0%		
고객 평균 매출액	149,642원	▲ 1.9%	비식별고객 수	2,293,415명	▲ 1.5%		
			비식별고객 비율	91.8%	0.0%		
			비식별고객 평균 매출액	143,275원	▲ 1.8%		
자본고객 (식별고객)				자본고객 (식별고객)			
지표	당기	전년대비	지표	당기	전년대비		
			식별고객 총 매출액	45,402,569,380원	▲ 4.1%		
			식별고객 매출비율	12.1%	0.0%		
			식별고객 수	205,828명	▲ 1.9%		
			식별고객 비율	8.2%	0.0%		
			식별고객 평균 매출액	220,585원	▲ 2.2%		

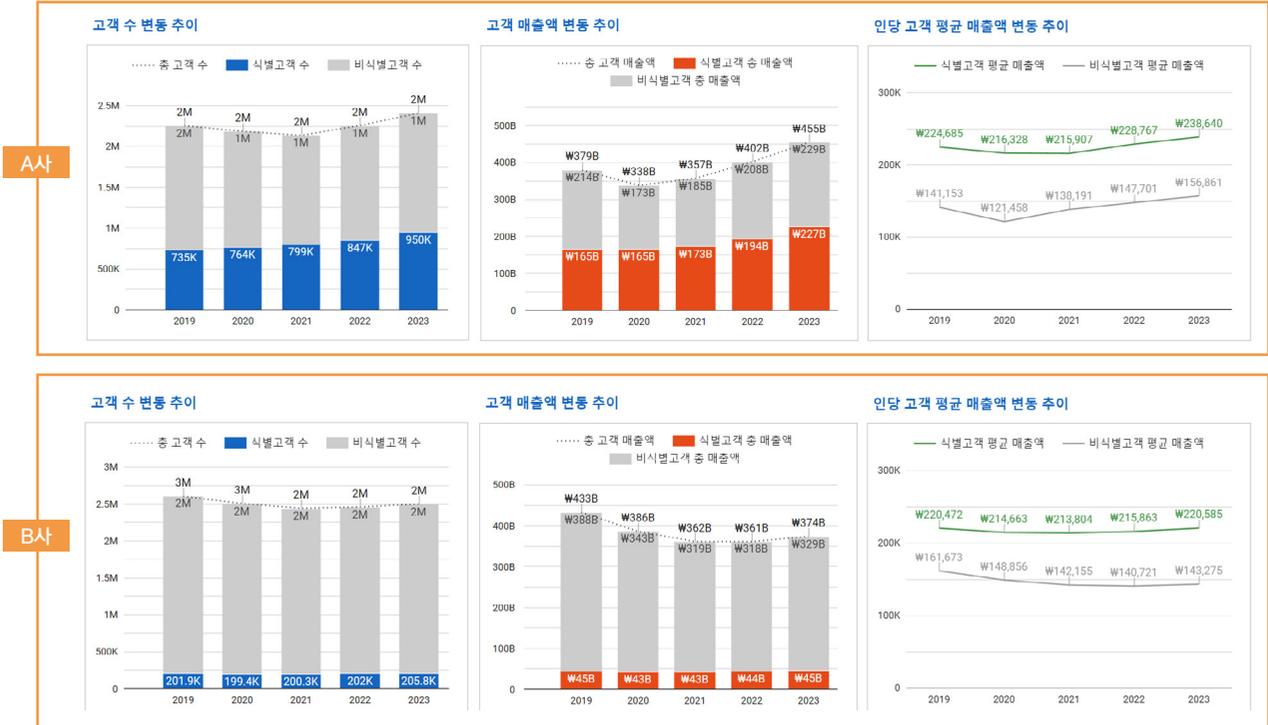
같이 부채고객은 줄여 나가고 자본고객은 늘려 나가는 것이 모든 경영 전략의 기본 방향이 될 수 있다.

한편 [그림 4]는 고객상태표의 몇 가지 주요 지표에 대해 과거 몇 년간의 시계열 변화량을 보여준다. 시계열적 자료는 현재 상태에 대한 과거의 논리적 근거뿐만 아니라 향후 변화에 대한 개략적인 방향을 가늠할 수 있게 한다는 점에서 매우 유용한 정보다. 두 회사의 지난 5개년 동안 변화 패턴을 보면 재무제표 관점으로는 겉으로 큰 차이가 없어 보이지만 그 안의 질적인 양상은 매우 다르다.

우선 고객 수의 변동 추이를 보자면 총고객 수

(식별고객 수+비식별고객 수) 관점에서는 두 회사가 이렇다 할 큰 차이를 보이지는 않는다. 오히려 5년 내내 B사의 총고객 수가 A사보다 조금 더 많았다. 그러나 A사의 경우 팬데믹 기간 동안 감소했던 총고객 수가 2022년을 기점으로 서서히 증가세로 돌아온 반면 B사는 최근 5년간 지속적인 감소 추세에서 벗어나고 있지 못하고 있는 실정이다. 식별고객과 비식별고객으로 구분해서 보면 그 이유를 알 수 있다. A사는 과거 5년 동안 4~12%에 이르는 식별고객 수의 증가세를 보였지만 B사는 낮은 수준의 식별고객 수가 그대로 정체돼 있었다. 즉, A사의 총고객 수 증가는 식별고객이 견인하고 있었고, B

그림 4 고객상태표 주요 지표에 대한 시계열 변화량 비교



의 총고객 수 감소는 팬데믹으로 인한 비식별고객의 감소의 여파가 그대로 투영된 결과였다.

이러한 식별고객 및 비식별고객 수의 변화는 고객 매출에서 더 큰 변화를 야기한다. 우선 총고객 매출액은 비식별고객의 매출액까지 포함한 금액이므로 재무제표상의 총매출액과 동일하다. 2019년 기준 외형적으로 더 큰 매출액을 보이던 B사는 2023년 A사에 완전히 역전을 당한다. 그렇다면 B사도 언젠가는 다시 A사를 역전할 수 있지 않을까? 그런데 매출액의 구성 내역을 보면 그러한 상황은 당분간 벌어지기 힘들 것이라는 사실이 자명해진다. A사와 B사의 매출액을 구성하는 식별 및 비식별고객의 매출비

중이 확연하게 다르기 때문이다. A사의 총고객 매출액은 식별고객에 의한 매출 비중이 50%를 육박하는 반면 B사의 식별고객에 의한 매출 비중은 초라할 정도로 미미하다. B사의 매출액은 비식별고객에 의한 매출 비중이 절대적이기 때문에 팬데믹과 같은 외적 경영 환경 요인에 의해 직접적인 타격을 받을 수밖에 없고 결과적으로 비식별고객의 매출 비중이 절대적인 B사의 총매출액은 거품처럼 가라앉을 수밖에 없다.

마지막으로 인당 고객 평균 매출액의 관점에서 재미있는 현상이 관찰된다. 통계적으로 검증된 인과관계는 아니지만 식별고객 중심의 경영 활동은 비식별고객에 의한 매출 실적

3 Kim et al., "How is your loyalty programme going? A framework for a loyalty programme performance indication system", Applied Marketing Analytics Vol. 9, 4., 343-356.

을 견인하는 것으로 나타난다. A사의 경우 팬데믹 기간 초기를 제외하면 식별고객 및 비식별고객의 인당 평균 매출액이 지속적으로 높아지고 있다. 이런 현상은 여러 가지로 해석해 볼 수 있다. 우선 '식별고객의 실제 구매력이 조금씩 강해졌다'는 가정과 '기존의 비식별고객이 식별고객으로 전환돼 비식별고객의 인당 평균 매출액을 계산하기 위한 모수가 상대적으로 작아졌다'는 가정을 해볼 수 있다. 우수한 회원 관리를 운영하는 기업에서는 비식별고객들이 식별고객(회원)으로 전환할 가능성이 그렇지 않은 기업에 비해 크다. 이는 멤버십 침투율(membership penetration rate)이란 지표를 통해서도 쉽게 확인된다. 반면 B사의 경우 식별고객의 인당 평균 매출액은 거의 정체 수준인 동시에 비식별고객의 인당 평균 매출액은 지속적으로 감소하고 있다. 이는 식별고객의 구매력이 개선되지 못한 채 비식별고객의 구매력은 오히려 떨어지고 있다는 것을 보여준다.

기업에 실제 적용할 때의 고려 사항

지금까지 매출액과 같은 외형 지표만으로는 보이지 않았던 기업의 속내를 식별고객과 비식별고객이라는 관점으로 구분해 봄으로써 기업의 경영 성과가 얼마나 견실하게 지속 또는 성장할 수 있는지 두 기업의 고객상태표를 통해 살펴봤다. 고객상태표는 고객이라는 기업의 자산을 대차대조표 형태로 분석함으로써 현재 기업의 경영 성과를 구조적으로 파악하는 데 유용한 도구가 될 수 있다. 단, 고객상태표를 기업이 실제

로 적용하고자 할 때는 2가지 고려사항이 있다.

먼저, 이 글에서는 자본고객과 부채고객을 분류하는 방법으로 식별고객과 비식별고객의 구분을 제시했지만 이 방법은 업종에 따라 달라질 수 있다. 제3의 유통업체만을 통해 공급하는 식품 또는 생활소비재 제조기업이라든지 직영매장을 통해 판매하더라도 구매자의 정보를 획득하는 방법이 전혀 마련돼 있지 않은 기업에서는 식별고객을 파악하는 것이 불가능하다. 또한 금융이나 통신사와 같은 일부 서비스 업종이나 기업 고객과 거래하는 B2B 업종은 모든 구매자가 식별고객이기 때문에 식별/비식별고객을 구분하는 것이 의미가 없다. 따라서 이런 기업은 자본고객과 부채고객을 구분하는 별도의 기준을 고려하는 것이 필요하다. 여기에서 중요한 점은 어떤 분류 기준을 수립하든 상호 배타적이고, 전체 포괄적(mutually exclusive & collectively exhaustive)으로 고객을 분류할 수 있어야 한다는 점이다. 그리고 부채고객으로 분류된 고객은 기업의 노력으로 언젠가는 자본고객으로 전환할 수 있는 대상이어야 한다.

다음으로 식별/비식별고객으로 자본/부채고객을 분류할 경우 추정된 비식별고객 수에는 어느 정도 오차가 발생한다는 점을 감안해야 한다. 식별고객은 매출 정보를 기록하는 고객 데이터베이스를 통해 정확하게 파악이 가능하지만 비식별고객은 이러한 방법이 불가능하기 때문에 타당성 있는 방법을 통해 추정해야 한다. 비식별고객 수를 추정하기 위해 사용할 수 있는 비교적 정확한 방법은 POS(판매 시점) 데이터를 통해 추출된 비식별 거래 중 신용카드 번호

4 수학적 모델링에 의한 비식별고객 수 추정에는 비식별고객 대비 식별고객의 상대적인 구매 강도와 업종별 특성을 반영한 산업보정계수를 사용하는 등 비교적 복잡한 연산 과정을 거치게 된다.

나 현금영수증 번호를 이용해 추정하는 방법이다. 하지만 경우에 따라 이 방법 역시 적용할 수 없는 기업도 있다. 이 경우는 비식별고객의 총 매출액이나 식별고객의 평균 매출액과 같이 비교적 쉽게 파악할 수 있는 정보들을 바탕으로 수학적 모델링을 수행해 추정해야 한다. 어떤 방법이든 어느 정도 타당성 있는 수치를 제공할 수 있지만 비식별 구매 정보 자체가 어느 고객으로부터 발생하는지 알 수 없어 오차는 발생할 수밖에 없다.

고객상태표가 주는 전략적 시사점

이미 두 기업의 사례를 통해 고객재표가 보여주는 의미 있는 지표와 해석을 설명했지만 고객상태표가 주는 전략적인 시사점을 간략하게 정리하면 다음과 같다.

첫째, 고객상태표는 기업 매출의 원천을 고객이라는 기업의 자산 유형 관점에서 정확하게 밝혀준다. 고객상태표가 존재하지 않았던 때에도 매출의 원천은 분명 존재했다. 하지만 그것을 가시적으로 측정하고 드러내어 관찰하는 것은 완전히 다른 얘기다.

둘째, 고객상태표는 자본고객과 부채고객의 비교를 통해 기업이 집중해야 할 고객 영역을 탐색해준다. 자본고객보다 부채고객의 비율이 높다면 경각심을 가져야 하고 당분간 그 기업의 목표는 부채고객의 비율을 줄이는, 즉 자본고객의 비율을 늘리는 것이 돼야 한다.

셋째, 고객상태표는 경쟁이 치열한 산업일수록 단순히 고객 수만 늘리는 것보다는 고객 충

성도를 강화하는 전략이 더 중요하다는 점을 객관적으로 증명해준다. 시장점유율 증대만을 꾀하기보다는 고객점유율 증대를 위한 기업의 고민도 함께 필요하다는 것이다. 상기 A사의 경우 총고객 수는 거의 변함이 없었지만 개별 고객의 인당 평균 매출액 증가가 전체 매출액 증대를 견인하는 모습을 보였다. 마지막으로 고객상태표 평가 지표들의 시계열 변화 패턴을 관찰하면 그 기업의 안정성과 성장성을 가늠해볼 수 있다. 총매출액 관점에서만 봤을 때 기업 간의 등락과 순위 변화는 얼마든지 발생할 수 있다. 하지만 매출액에 대한 고객 원천 비율과 그 변화량을 본다면 A사와 B사의 상황은 단기간에 다시 뒤집어질 가능성은 그리 크지 않아 보인다.

한의학과 경영학을 함께 전공한 필자의 경험으로 재무상태표와 고객상태표의 관계를 풀어보면 이해에 도움이 될 듯하다. 기업의 재무적 결과 현황을 보여주는 재무상태표는 한의학 관점에서 사람 몸 안에 흐르는 피, 곧 혈(血)이라 할 수 있다. 그리고 재무적 결과의 단면을 재해석해주는 고객상태표는 혈이 몸에 잘 돌도록 하는 기(氣)라고 할 수 있다. 한의학에서는 혈이 생명 활동의 근원이지만 혈만으로는 살 수 없으며 반드시 기가 공존해야 한다고 강조한다. 마찬가지로 고객은 기업 매출의 근간이요, 기업의 성장과 지속성의 근원이다. 따라서 재무상태표와 더불어 고객상태표를 함께 관리하는 것은 혈과 기를 모두 관리하는 것이고, 이는 곧 혈기(血氣) 왕성한 경영으로 거듭나는 지름길이라고 단언할 수 있다. ⑤

 필자는 중국 저장성 Ningbo에 위치한 노팅엄대 중국상학원에서 마케팅 & 비즈니스 분석 교수로 재직하고 있다. 다수의 정보시스템 관련 국내외 저널에서 부편집위원장과 편집위원을 역임하고 있으며 수년간 스타트업 및 중소기업 등에서 마케팅 및 정보시스템 관련 컨설팅을 수행했고 사외이사 및 고문으로 활동했다. 현재까지 50여 편의 논문을 국제 저명 학술지(SCI급)와 국내 학술지에 게재했다. 주요 연구 분야는 데이터 기반 고객행동분석, 디지털마케팅, 인공지능 및 로봇 기반 서비스 매니지먼트다.

Special Report

고객 그룹별 손익을 보여주는 '고객손익계산서'

고객에게 들인 비용의 효율성 평가는? 판관비 등 기존 손익계산서 세분화를

박대윤 고객경영기술원 이사 dypark@customer.re.kr

Article at a Glance

어떤 고객에 비용을 투입해야 할까. 고객손익계산서의 가치는 바로 고객을 중심으로 투입된 비용의 효율성을 평가할 수 있게 해준다는 데 있다. 단순히 고객을 자본과 부채로 구분하는 것을 넘어 그 집단별 수익 구조 차이를 해부하고 누가 더 수익성 있는 고객인지를 보여줌으로써 판관비를 어떻게 써야 하는지 시사점을 준다. 가령 접대비, 광고선전비 등 불특정 다수 고객 대상 판매활동에 쓰는 공통 판관비보다는 식별고객을 대상으로 한 판촉비나 회원 고객 혜택 비용 등의 전용 판관비에 투자하는 게 효과가 더 클 수 있다. 이렇듯 고객손익계산서는 매스 마케팅에 대한 과도한 비용 집행을 줄이고 특정 그룹에 특화된 판매활동을 늘리는 근거 자료로 활용될 수 있다.



형 잡힌 소비 관리 습관을 갖는 것이 더 현명한 것이다.

기업도 마찬가지다. 국내외를 막론하고 3고(고물가·고환율·고금리) 시대를 견뎌 내기 위한 긴축경영이 최우선 과제로 떠올랐지만 과도한 비용 절감은 장기적으로 생산성과 수익성에 부정적인 영향을 주기 마련이다. 이러한 ‘비용 절감 딜레마’에 대한 경고는 새로운 것이 아니다. 많은 학자가 이익 추구 시 비용 관리 노력과 함께 수익성 향상, 효율성 제고, 미래 먹거리를 위한 투자의 필요성을 강조해 왔다. 그러나 ‘기업의 가계부’라고도 할 수 있는 손익계산서는 고정비와 변동비의 관점에서 비용 구조를 분석하기 때문에 생산 원가를 낮추거나 절약이 가능해 보이는 지출 항목을 선별해 비용 규모를 줄이는 형태로의 의사결정만 가능하지 비용 투입 효과를 고려한 비용 관리에는 한계가 있다.

어떤 고객에게 투자할 것인가

경기 침체의 장기화로 인해 ‘짠테크’ 열풍이 거세다. 미국 틱톡 이용자들 사이에서는 신용카드 대신 미리 인출한 현금만 사용하는 캐시 스태핑(cash stuffing)¹이 유행하고, 우리나라 MZ세대 사이에서는 돈을 거의 쓰지 않는 ‘소비단식’이나 ‘무지출 챌린지’가 인기를 끌고 있다. 그러나 어려운 시기라고 무조건적으로 절약만 하는 것이 능사는 아니다. 젊은 청년들이 의료비를 아끼느라 병을 방치하거나 교육비를 아껴 미래를 위한 투자에 소홀히 한다면 삶의 질이 낮아질 수 있다. 극단적인 절약보다는 단기(예, 의료비 절약)와 장기(예, 내 집 마련 준비)의 목표를 설정하고 가계부를 통한 균

바로 이 지점에서 ‘고객손익계산서(Customer Income Statement)’의 기능이 빛을 발휘할 수 있다. 고객손익계산서는 고객을 중심으로 투입된 비용의 효율성을 평가할 수 있게 하기 때문이다. 그렇다면 어떻게 고객손익계산서가 기존의 손익계산서를 보완해 기업이 전략적이고 미래 지향적인 고객 중심의 이익 경영 활동을 실천할 수 있도록 도울 수 있을까.

고객상태표가 고객을 자산고객, 자본고객, 부채고객의 재무적 관점에서 평가해 기업의 외형 성장을 조망하는 거울이라면 고객손익계산서는 고객을 자본고객과 부채고객의 수익 구조 차이를 해부함으로써 내실 성장의 방법을 찾는 열

1 ‘현금 분류’라는 의미로 한 달 동안 지출할 생활비를 현금으로 인출해 외식, 교통비, 물품 구매 등의 카테고리별로 나눈 봉투에 담아 사용하는 것으로 신용카드 대신 계획된 현금으로 지출을 통제하는 절약 방법이다.
2 무조건 아껴라? 비용절감도 전략. 정호석, 안홍상 글. DBR 25호 (2009년 1월 Issue 2)

그림 1 손익계산서와 고객손익계산서의 구조 비교

손익계산서		고객손익계산서		
과목		총 고객	식별고객	비식별고객
I. 매출액				
II. 매출원가				
III. 매출 총이익				
판매관리비		- 공통 판매관리비		
IV. 영업이익		- 전용 판매관리비		
V. 법인세비용차감전 순이익		IV. 고객영업이익		
VI. 당기 순이익		V. 고객영업이익률		

되다. [그림 1]처럼 손익계산서와 고객손익계산서의 기본 구조는 매출액, 매출원가, 매출 총이익, 판매관리비(이하 판관비), 영업이익을 공통 항목으로 삼는다는 점에서 유사하다. 그러나 고객손익계산서에서는 판관비를 공통 판관비와 전용 판관비로 세분화해 고객 중심의 비용과 수익을 비교/분석한다는 점에서 손익계산서와 구분된다. 이는 손익계산서가 단순히 전체적인 비즈니스 관점에서 손익 구조를 파악함

으로써 기업의 전반적인 재무 상황에 대한 이해를 돕는 수준이라면 고객손익계산서는 고객 집단별 손익 구조를 제시함으로써 고객 중심의 경영 전략 수립에 직접적으로 기여할 수 있음을 뜻한다.

여기서 공통 판관비는 불특정 다수 고객 대상의 판매활동에서 발생한 비용과 기업의 일상적인 유지 및 관리에 사용된 비용이다. 접대비, 광고선전비, 여비교통비, 전력비 등이 이에 해당한다. 한편 전용 판관비는 특정 식별 또는 비식별고객 대상의 판매활동에서 발생한 직접 비용이다. 판촉비, 보상물 비용, 위탁판매수수료, AS비용, 영업활동비 등이 대표적이다. 공통 판관비와 전용 판관비의 평가 방법은 사뭇 다르다. 공통 판관비는 잠재고객과 기존 고객 모두에 영향을 주는 간접비용의 의미를 갖기 때문에 식별/비식별고객 각 집단의 매출액에 비례해 할당한다. 반면, 전용 판관비는 식별/비식별고객 집단을 대상으로 전용된 직접 비용이므로 실제 각 집단에 투입된 비용들을 취합해 계산한다. (표 1)

[그림 2]는 통상적인 재무제표의 손익계산서(좌)와 고객제표의 고객손익계산서(우)의 모습이다. 고객손익계산서는 손익에 초점을 두는 만큼 식별고객의 영업이익과 영업이익률, 그리고 비식별고객의 영업이익과 영업이익률의 네 가지 핵심 지표로 구성된 스코어카드(①), 전체/식별/비식별고객에 대한 고객손익계산표(②), 식별고객과 비식별고객의 영업이익(률), 총판관비, 공통/전용 판관비의 추세를 비교하는 시계열 자료(③)로 구성돼 있다.

표 1 식별/비식별고객의 공통 판매관리비와 전용 판매관리비

과목	공통 판매관리비	전용 판매관리비
기준	불특정 다수 고객 대상의 판매활동에서 발생한 비용과 기업의 일상적인 유지 및 관리에 사용된 간접비용	특정 식별 또는 비식별고객 대상의 판매활동에서 발생한 직접비용
예시	접대비, 광고선전비, 여비교통비, 전력비, 수도광열비 등	판촉비, 회원고객 혜택 비용, 위탁판매수수료, AS비용, 영업활동비, 총당부채 등
평가	총 공통 판매관리비를 식별/비식별고객 매출액에 비례해 할당 배분	식별/비식별고객 집단별로 전용된 판매관리비 합산

그림 2 손익계산서(좌)와 고객손익계산서(우)의 예시

포괄 손익 계산서

제 31 기 : 2022년 1월 1일부터 2022년 12월 31일까지
제 30 기 : 2021년 1월 1일부터 2021년 12월 31일까지

주식회사 (단위: 원)

과 목	주석	제 31 기 (당기)	제 30 기 (전기)
I. 매출액	30	783,938,401.53	549,483,847.10
II. 매출원가	8, 24, 30	203,494,464.85	133,931,938.79
III. 매출총이익		580,463,937.03	410,551,708.42
판매비와관리비	4, 22, 24, 25	377,925,304.65	277,428,936.57
IV. 영업이익		182,538,632.48	133,122,771.85
기타수익	23	23,982,526.59	17,088,130.23
기타비용	23	14,104,815.89	4,891,834.45
금융수익	26	7,175,932.75	1,854,362.56
금융비용	26	576,395.04	698,036.55
V. 법인세비용차감전순이익		198,015,881.23	146,475,593.74
법인세비용	16	53,625,034.74	38,548,410.34
VI. 당기순이익	27	145,390,846.49	106,927,183.40
VII. 기타포괄손익		(2,056,969.81)	(212,602.20)
당기순이익으로 재분류되지 않는 항목			
순확정급여부채의 재측정요소	16, 20	(2,056,969.81)	(212,602.20)
VIII. 당기총포괄손익		143,333,876.68	106,714,581.20
IX. 주당이익			
기본주당순이익	27	212.23	179.22

별첨 주석은 본 재무제표의 일부입니다.



식별고객과 비식별고객 각각의 공통 판관비와 전용 판관비를 구분하는 것은 다음의 세 가지 측면에서 유용하다.

먼저, 비식별고객과 식별고객의 비용 효율성을 비교할 수 있다. 각 집단에 투입된 비용의 구체적인 내역을 확인할 수 있다는 것은 곧 어떤 집단이 더 비용 효율적으로 운영되고 있는지를 분석할 수 있음을 뜻한다. 특히 전용 판관비는 직접적으로 식별/비식별고객에게 소요된 비용을 반영하므로 각 집단의 비용 효율성을 더 정확하게 비교할 수 있게 해준다. 둘째, 마케팅 투자 수익성을 분석해 예산을 할당할 수 있다.

어떤 집단에, 어느 정도의 비용을 투입했을 때, 얼마나 수익이 발생하는지를 파악해 예산을 배치할 수 있다는 의미다. 이를 통해 기업은 특정 고객 집단에 더 많은 자원을 투입하거나 효율적인 비용 관리를 통해 높은 수익을 창출할 수 있다. 셋째, 고객을 세분화해 타깃 전략을 수립할 수 있다. 전용 판관비를 관리한다는 것은 어떤 비용이 어떤 식별고객 또는 비식별고객에게 소요됐는지를 파악할 수 있음을 말한다. 이는 기업이 고객 세분화를 더욱 정교하게 수행하고자 타깃 전략을 개발하는 데 도움이 된다. 특정 고객 그룹에 특화된 판매활동 및 서비스를 제공하고

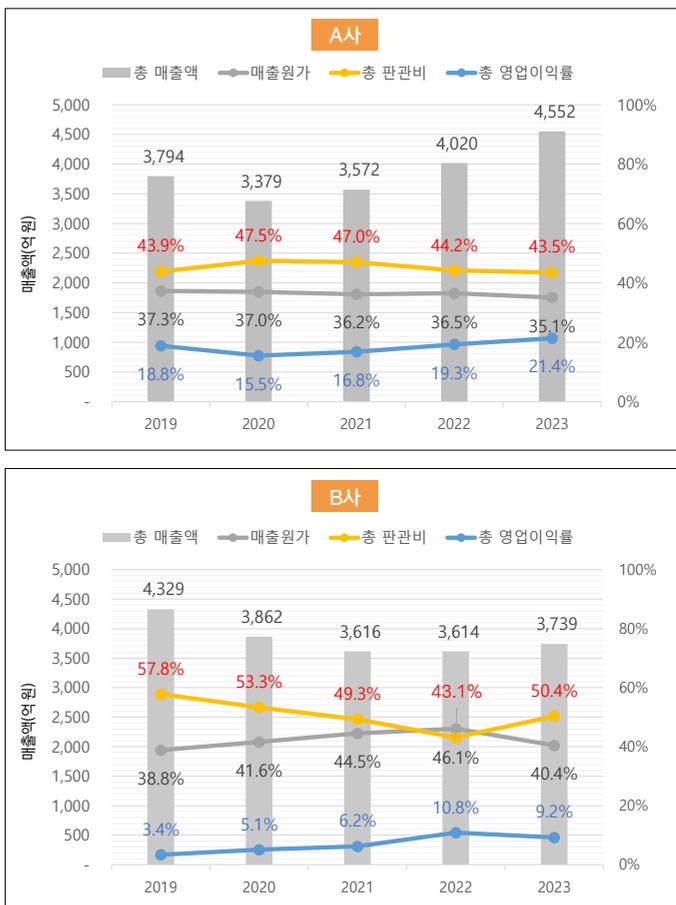
자 할 때 어떤 비용이 어떤 세그먼트에 투입됐는지를 알아내어 전략을 최적화할 수 있기 때문이다.

A사와 B사의 고객손익계산서 비교 분석

고객상태표 편에서 사례로 든 동종 업계 소비재 기업 A, B사를 통해 고객손익계산서의 쓰임

새에 대한 이해도를 높여보자. [그림 3]은 A사와 B사의 수익 구조를 비교한 것이다. A사의 매출액은 2019년 3794억 원 대비 2023년 4552억 원으로 19.7% 성장했다. 반면 B사는 2019년 4329억 원에서 2023년 3739억 원으로 -13.6% 역성장했다. A사의 기간 평균 영업이익률이 18.2% 수준임을 비교할 때 B사의 2023년 영업이익률은 2019년 대비 1.7배 가까이 늘어난 9.2%지만 A사의 절반 수준에 불과하다. 이처럼 매출액과 영업이익률의 기간 추세로 볼 때 A사는 팬데믹의 충격이 있었음에도 성장세를 회복하고 영업이익률 또한 안정적으로 확보하고 있다. 반면 B사는 팬데믹 이전 수준으로 매출세를 회복하지 못하고 있으며 영업이익률은 개선되고는 있으나 안정적인 수익 확보는 여전히 요원하다. 영업이익률에 근본적인 영향을 주는 매출원가와 판관비를 보면 A사보다 B사가 전반적으로 높아 비용 효율성 측면에서 시급한 개선이 필요해 보인다. 매출원가는 손익계산서에서도 확인 가능한 정보이므로 고객손익계산서에서 제공하는 판관비의 상세 집행 정보에 집중해 두 기업이 향후 어떠한 전략적 방향성을 가져야 하는지에 대해 논의해보자.

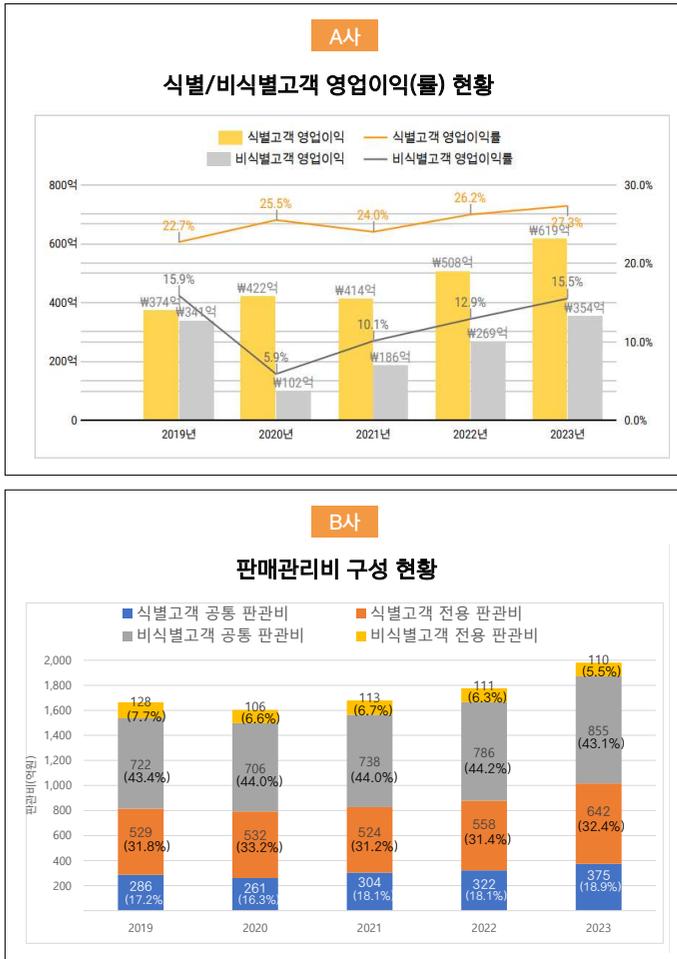
그림 3 A, B사의 수익 구조 비교



1. 양호한 식별고객 영업이익률과 전용 판관비 배분을 보여주는 A사

A사의 식별고객 영업이익은 2019년 374억 원에서 2023년 619억 원으로 65.8% 증가했지만 비식별고객 영업이익은 2019년 341억 원에서 2023년 354억 원으로 3.8% 증가했다. (그림 4) 식별고객의 영업이익률은 비식별고객에 비

그림 4 A사의 영업이익(률)과 판매관리비 현황



해 평균 1.5배 이상 높은 데다 식별고객의 영업 이익률은 2019년 22.7%에서 2023년 27.3%로 꾸준히 증가하고 있다.

비록 비식별고객은 팬데믹 시기에 급감한 이후 2019년 수준으로 회복하기 위해 고전하고 있지만 이런 양상은 A사가 지난 5년간 식별고객을 효과적으로 관리해 왔음을 보여준다. 꾸준히 유지하고 있는 30% 수준의 전용 판매관리

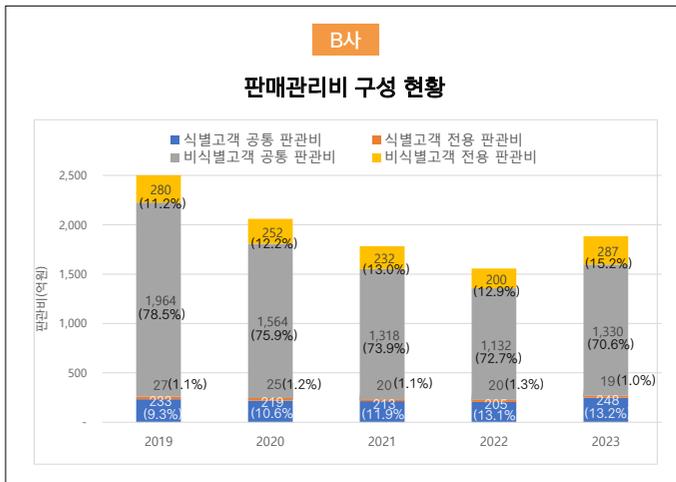
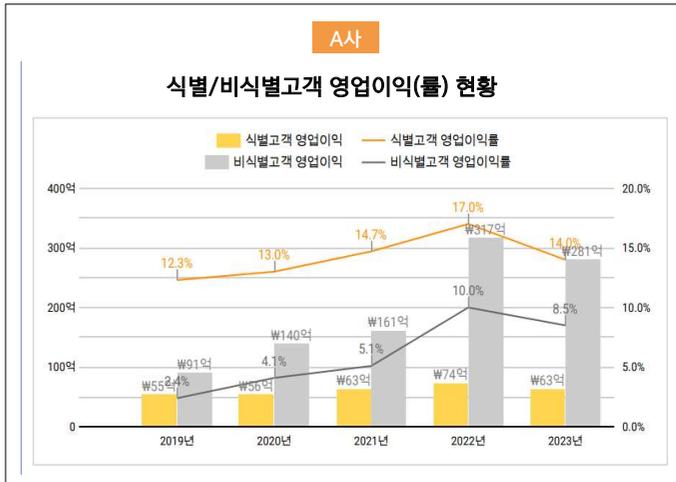
통한 식별고객에 대한 집중적인 투자가 효과를 거두고 있는 것으로 평가된다. 이러한 모습은 영업이익의 추세에서도 확인된다. 2019년 식별고객 374억 원, 비식별고객 341억 원으로 유사한 수준이었다가 팬데믹을 거치는 동안 식별고객은 꾸준히 영업이익이 증가했지만 비식별고객에 의한 영업이익이 절반 수준으로 낮아졌으며 현재 이를 회복하는 과정에 있다.

그렇다면 A사에 요구되는 마케팅 의사결정 방향은 무엇일까. A사의 비식별고객 영업이익률이 낮은 원인은 과도한 비식별고객 공통판매비에서 찾을 수 있다. 식별고객과 비식별고객에 대한 판매비의 배분이 5대5 수준이나 비식별고객의 경우 비식별고객 전용 판매비의 비중이 비식별고객 공통 판매비의 5분의 1 수준으로 매우 낮은 편이다. 이는 매스 마케팅의 비중이 과도하게 높을 뿐 아니라 그 효과 또한 낮은 상태임을 시사한다. 따라서 A사의 경우에는 현재 수준의 지속적인 식별고객 관리와 더불어 비식별고객에 투입되는 매스 마케팅 활동들에 대한 효과 분석 및 그에 따른 전략 재편이 시급해 보인다.

2. 과도한 비식별고객 의존도와 공통 판매비 투입을 보여주는 B사

B사의 식별고객 영업이익은 2019년 55억 원에서 2023년 63억 원으로 14.5% 증가한 반면 비식별고객 영업이익은 2019년 91억 원에서 2023년 281억 원으로 208.8% 증가했다. (그림 5) A사와 마찬가지로 B사의 식별고객 영업이익률 또한 비식별고객에 비해 평균 1.5배 이상

그림 5 B사의 영업이익(률)과 판매관리비 현황



높다. 식별고객 영업이익률은 2019년 12.3%에서 2022년 17.0%까지 증가했다가 2023년 14.0%로 감소한 상황이다. 이와 유사하게 비식별고객 영업이익률은 2019년 2.4%에서 꾸준히 증가해 2022년 10.0%까지 증가했다가 2023년 8.9% 감소했다.

B사의 가장 큰 특징은 영업이익의 출처로서 비식별고객에 대한 의존도가 상당히 높을 뿐 아니라 갈수록 높아지고 있다는 점이다. 2019년 비식별고객과 식별고객의 영업이익 수준은 비슷했으나 2023년에는 비식별고객의 영업이익이 식별고객보다 4배 이상 많은 상태이다. 이러한 결과는 판관비의 배분 방식에서도 그 이유가 드러난다. B사는 전체 판관비 중 70% 이상을 비식별고객 공통 판관비에 투입하고 있다. 이는 A사의 비식별고객 공통 판관비가 40% 수준인 것과 크게 대비된다. 한편, 식별고객 전용 판관비는 1% 수준에 그치고 있어 비식별고객 공통 판관비의 상당 부분을 식별고객 전용 판관비로 대체함으로써 정체된 식별고객의 영업이익 수준을 향상시켜 비식별고객에 대한 의존도를 낮추는 것이 재무적 안정성 측면에서 선결 과제라 하겠다. A사와 마찬가지로 B사 역시 식별고객의 영업이익률이 비식별고객보다 상당히 높은 수준이므로 비식별고객의 식별고객화 노력은 기업 전체적인 영업이익률 개선에도 매우 효과적으로 작용할 수 있을 것이다.

고객손익계산서가 주는 전략적 시사점

오랜 기간 동안 학자들은 비즈니스의 수익성 향상을 위해서는 마케팅 수익성 평가가 중요하다고 강조해 왔다. 마케팅 수익성 분석을 기반으로 한 아주 사소한 개선도 기업의 수익률을 동종 업계 대비 평균 8% 향상시킬 수 있고, 특히 경쟁이 치열한 산업에서는 이 혜택이 21%

3 Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173-190.

까지 높아질 수 있을 정도로 큰 파급력을 가진다.³ 그렇다면 고객손익계산서에 나타나는 기업의 손익구조 양상을 어떻게 해석하고, 어떻게 예산을 할당하는 것이 적절한 마케팅 의사결정이 될까? 고객손익계산서상에 나타나는 식별고객과 비식별고객의 영업이익 및 이익률에 대한 대표적인 유형 세 가지를 중심으로 전략적 시사점을 생각해 보자.

1. 식별고객에 비해 비식별고객의 영업이익이 현저히 낮을 때

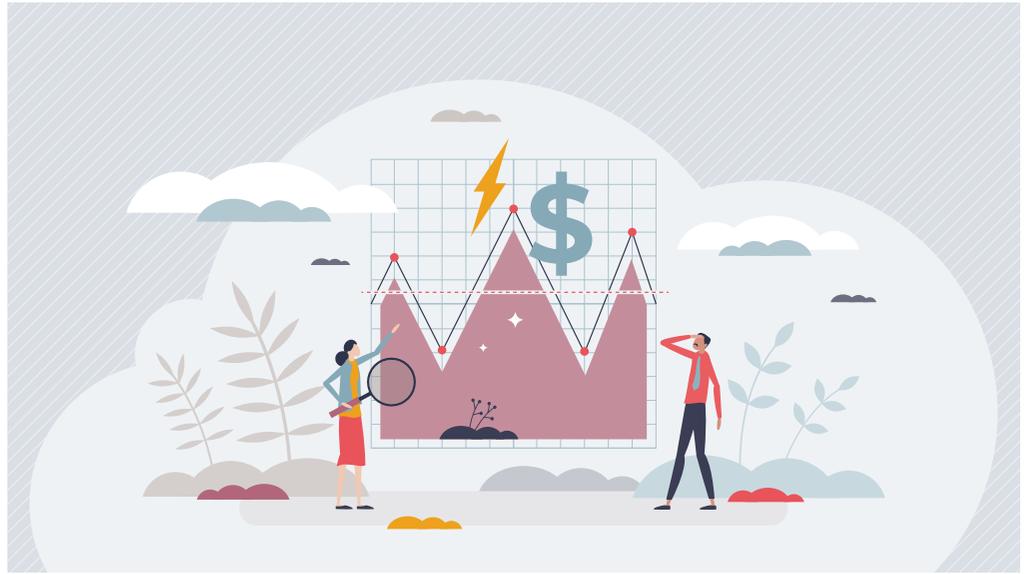
비식별고객의 영업이익이 식별고객에 비해 현저히 낮거나 마이너스인 경우가 있다. 이런 상태는 기업 전체의 영업이익률에 부정적 영향을 준다. 비식별고객의 영업이익이 식별고객의 이익을 상쇄함으로써 전체적으로 수익성을 떨어뜨리기 때문이다. 이 문제를 해결하기 위해서는 여러 전략적 접근이 필요하다. 먼저, 기업은 비식별고객과 관련된 판관비 항목과 비용, 투입 효과를 철저히 검토해 낭비를 최소화해야 한다. 특히 마케팅 성과에 간접적인 영향을 주는 공통 판관비를 줄이는 데 집중해 자원을 효율적으로 활용해야 한다. 또한 영업이익률이 높은 고객 프로파일과 전환율이 높은 특정 관심사 키워드를 활용해 비식별고객에 대한 마케팅 효율을 개선할 필요가 있다. 아울러 비식별고객으로부터 절감된 판관비는 식별고객에게 다시 투자해 장기적으로 수익성을 향상시켜야 한다. 식별고객과의 관계를 강화하고 그들에게 제공되는 서비스의 품질을 향상시키는 데 투자해야 궁극적으로 전체적인 수익성을 제고할 수 있다.

2. 식별고객의 영업이익이 낮거나 감소 추세에 있을 때

식별고객의 수익률은 비식별고객보다 일반적으로 높다. 식별 정보를 활용하면 이메일, 소셜미디어, 모바일 앱과 같은 고객 소통 채널을 통해 고객과 지속적으로 관계를 유지할 수 있고, 구매성향이나 이익률, 생애주기 등을 기준으로 고객을 세분화해 각 그룹에 맞는 타겟 마케팅을 구사할 수 있기 때문이다. 따라서 식별고객의 영업이익이 낮거나 감소 추세라면 기업의 전반적인 수익 안정성이 저해되고 향후 예상치 못한 재무적 변동성이 초래될 수 있다는 기업 경영의 적신호다. 이때는 기존의 식별고객 전용 판관비 비중의 적절성과 비용 대비 효과에 대한 분석 및 재조정, 가격 전략 재검토, CRM 활동 강화 등의 방식으로 다방면에서 식별고객 영업이익률을 신속하게 복구하는 데 만전을 기해야 한다. 다만 영업이익률 개선을 위해 전용 판관비를 무조건 낮추는 것은 장기적인 식별고객 관리에 해를 끼칠 수 있다. 따라서 전용 판관비 내역 중 효과가 낮은 판촉 활동이나 보상 항목 등을 분석해 마케팅 효율성을 제고해야 한다.

3. 식별고객의 비중이 낮거나 감소 추세에 있을 때

식별고객의 영업이익률은 적정 수준이지만 식별고객의 비중 감소가 문제가 되는 경우도 의외로 다양한 환경에서 발생한다. 예컨대 기업이 특정 시장에서 이미 최대한의 식별고객을 확보했거나 새로운 고객들을 확보하기 어려울 때, 경쟁이 치열해 신규 고객 유치가 어렵거나



기존 고객의 이탈률이 높을 때, 식별고객에 대한 관리가 미흡할 때 식별고객 감소가 문제가 될 수 있다. 이런 상황에 처했거나 이를 대비하고자 하는 경우에는 세 가지 전략을 고려할 수 있다.

첫째, 브랜드 관리, 제품 개발, 고객 만족도 증진, 고객 경험 개선, 내부 마케팅 역량 강화를 위해 꾸준히 투자하는 방법이다. 이것은 공통 판관비 비중을 높일 수 있으나 새로운 고객층, 시장, 채널 공략을 통한 새로운 기회 창출과 브랜드 경쟁력 강화, 브랜드 충성도 제고를 위해 필수적이다. 둘째, 비식별 잠재고객의 식별고객화를 위해 비식별고객 전용 판관비를 늘리는 방법이다. 잠재고객의 유입이 꾸준히 증가하고 있거나 잠재고객 집단의 크기에 비해 식별고객 집단의 크기가 현저히 작을 때 적합하다. 비식

별고객들에게 노출될 수 있는 미디어 채널, 키워드 분석 등을 활용한 리타겟팅 광고, 검색엔진 마케팅, 소셜미디어 타겟팅 광고, 인플루언서 마케팅 등의 활동이 유효하다. 셋째, 식별고객의 이탈 방지를 위해 식별고객 전용 판관비 증대도 고려해야 한다. 이탈 고객의 행태적 특성 분석과 불만족 요인에 대한 심층 조사를 통해 이탈 가망 고객들의 이탈 가능성을 낮추는 캠페인 활동과 불만족 요인 개선을 통한 고객 만족도 향상 노력이 요구된다.

기업에 실제 적용할 때의 고려 사항

고객손익계산서를 도입하거나 적절하게 활용하기 위해서는 몇 가지 고려해야 할 사항이 있다.

4 본 연구에서는 국내 상장기업 중 50개 업종의 127개사를 대상으로 10년간의 장기 시계열 재무제표 자료를 분석(2000년~2009년)했다. 그 결과 광고비 예산 편성 시 과거에 투입했던 비용 수준을 그대로 답습하는 관성적 태도에 비해 시장 상황에 따라 기민하게 예산을 조정하는 경쟁 지향적인 태도가 매출액과 기업 가치를 높이는 데 효과적인 것으로 나타났다. 또한 기업의 성과에 비례해 예산을 투자하는 시장지향적 태도는 관성적 또는 경쟁지향적인 의사결정에 비해 기업의 이익률을 높이는 데 효과적임을 실증했다. 박대윤·유시진(2012), 광고 투자의 전략적 지향성은 광고의 기업성과 및 기업가치 증대효과를 조절하는가? 재무제표 자료를 통한 실증분석, 마케팅연구, 27(1), 107-133.

 **박대윤** 이사는 CRM·데이터 분석 전문 산학협력 벤처기업인 고객경영기술원에서 책임 컨설턴트로 재직 중이다. 고려대 경영대학에서 마케팅 전공 박사학위를 취득했으며 국민대 경영대학원 조교수로 재직한다. 최근에는 캘리포니아주립대 새크라멘토(California State University Sacramento) 경영대학에서 멤버십 프로그램과 디지털 마케팅에 대한 공동연구를 진행했다. 전문 분야는 CRM, 디지털마케팅, 멤버십 프로그램의 전략 개발, 고객자산가치 평가이고, 다수의 관련 연구논문과 전문 서적을 출간했다.

첫째, 판관비의 항목을 분류해 관리해야 한다. 고객손익계산의 정확도를 높이기 위해서는 마케팅 예산 수립 단계부터 식별고객과 비식별 고객 대상의 공통/전용 판관비로 예산 항목을 세분화해 효율적인 자원 배분을 계획하고 실행할 필요가 있다. 식별/비식별고객별 판관비를 정확하게 관리할 수 있는 코드 관리 및 비용 관리 시스템을 구축한다면 실시간으로 비용 발생 상황을 파악하고 분석해 예산을 효율적으로 관리할 수 있을 것이다. 둘째, 어떤 고객에게 판관비가 얼마나 투입될지 판단하고 분류 방법을 정의해야 한다. 업종과 기업의 특성에 따라 판관비의 분류가 상이하므로 각 비용 항목이 어떤 고객과 연관되는지 세밀히 파악해야 한다. 특히 판관비 적용 대상이 불분명한 항목(예: 자사 물 구축 운영비 등)에 대해서는 고객상대표의 자본고객과 부채고객의 비율을 고려해 합리적인 분류 방법을 도출해야 한다.

셋째, 고정비이면서 동시에 변동비의 성격을 가지는 준변동비 항목에도 주의를 기울여야 한다. 대표적인 것이 판매량과 연동되는 영업사원의 인센티브다. 영업사원의 급여 체계가 기본급 비중이 낮고 인센티브가 많은 구조라면 영업사원 급여를 일률적으로 고정비로 분류해서는 곤란하다. 기본급은 고정비로, 인센티브는 변동비로 할당해야 한다. 넷째, 공통 판관비보다는 전용 판관비에 집중 투자해야 한다. 비식별고객에게 소요되는 판관비는 단순 판매 증대를 위한 공통 판관비보다는 식별고객으로 전환시키기 위한 목적을 갖는 전용 판관비에 집중적으로 투자할 필요가 있다. 비식별고객을 식

별고객으로 전환시키는 것은 시장점유율 확대, 장기적인 수익성 향상, 고객관계 강화라는 3가지 핵심적인 이점을 제공하기 때문이다. 마지막으로, 판관비의 할당 ‘수준’을 결정하는 방식에도 전략이 필요하다. 필자의 실증 연구에 따르면 예산을 편성하는 방법에도 기업의 전략적 지향성이 반영되며 그 유형에 따라 기업의 성과에 차이가 발생할 수 있다.■

이처럼 고객손익계산서가 손익계산서와 함께 활용된다면 투자자나 금융기관, 경영진, 실무자 등 다양한 이해관계자가 단순 손익계산서만으로는 파악하기 힘들었던 수익성의 원천과 추세, 자원 할당의 적정성을 가늠하기 용이할 것이다. 투자자나 경영진은 영업활동에 의한 재무적 경영 성과를 식별/비식별고객의 수익과 비용으로 파악할 수 있어 기업의 재무 건강 상태를 더욱 명확하게 이해할 수 있게 된다. 한편, 실무자들은 고객 집단별로 판관비를 공통/전용으로 세분화함으로써 각 집단별 수익 차이의 원인을 찾고 어떤 고객 집단에, 어떤 비용 항목을, 얼마나 투입할 것인지에 대한 근거를 마련할 수 있다. 이는 고객 중심의 자원 배분과 전략 개발에 기여하며 결과적으로 영업이익률을 최적화하는 데 도움이 될 것이다.Ⓣ

Special Report

고객 유입 형태를 한눈에 보는 '고객흐름표'

고객은 동적 존재, 모두 똑같진 않아 장기적 흐름 평가와 모니터링이 핵심

양성병 경희대 경영학과 & 빅데이터응용학과 교수 sbyang@khu.ac.kr

Article at a Glance

지금의 고객이 내일의 고객은 아니다. 고객흐름표의 가치는 수시로 비교와 선택을 하며 다른 경쟁사로 떠났다 돌아왔다 하는 변덕스러운 고객의 움직임을 추적할 수 있다는 데 있다. 이는 기업이 어떻게 하면 고객을 유치하고 유지할 수 있을지에 대한 통찰을 준다. 어떤 고객이 특별 세일 기간에만 구매를 하는지 아니면 평소에도 꾸준히 구매를 하는지, 우연히 제휴사를 통해 유입된 것인지 자발적인 선택으로 유입된 것인지를 알고 전략을 수립할 수 있다. 당장 고객 수가 같더라도 '기업이 아쉬워서' 관계가 형성된 것인지, '고객이 아쉬워서' 관계가 형성된 것인지에 따라 고객 기반의 안정성과 향후 이탈 방지 전략은 달라질 수 있다.



출발점은 그 이후의 많은 것을 설명해준다

수시 전형과 정시 전형으로 입학한 대학 신입생 중 누가 더 학교에 대한 충성도가 높을까? 단순히 수능시험 성적에 맞춰 정시로 지원하는 학생보다는 고등학교 1학년 때부터 특정 학교의 특정 학과 진학을 목표로 소위 ‘학생부 세특(세부능력 및 특기사항)’ 관리를 꾸준히 해온 수시 전형 입학생의 이탈률이 현격히 낮다. 최근 학령 인구 급감으로 대학 간 학생 유치 경쟁이 생존 전략이 돼버린 상황에서 수많은 반대 의견과 부작용에도 불구하고 국내 대학들이 다양한 유형의 수시전형을 포기하지 못하는 이유다. 또한 예전보다 ‘반수생’ ‘N수생’ 등이 늘어나면서 학생 유출이 증가하는 추세이고 그 빈자리는 다

시 ‘편입생’으로 채워지고 있다. 상황이 이렇진대 대학교가 단순히 단과대 혹은 학과별 총학생수만 관리하고 이들로부터 발생하는 이익과 비용만 계산하고 있다면 과연 ‘고객관리’를 충분히 잘하고 있다고 말할 수 있을까? 학생들은 계속 나가고, 또 여러 경로를 통해 들어오고 있는데 말이다.

대학의 예를 들었지만 이런 상황은 기업 경영에도 똑같이 적용된다. 고객제표가 고객을 기업의 중요한 자산으로 인식하고 그 기업이 보유하고 있는 고객을 자본고객과 부채고객으로 구분한 뒤 (1) 이들의 상태를 매출액, 수, 비율 등의 주요 고객지표로 요약하거나(고객상태표) (2) 재무적 경영 성과를 이익과 비용으로 나누

어 정보를 제공하는 일(고객손익계산서)은 매우 중요하다. 하지만 여기에서 그칠 경우 마치 움직이는 생명체와 같이 다양한 영업 방식 혹은 영업 채널을 통해 끊임없이 유입되고 유출되는 고객의 흐름을 제대로 파악할 수 없게 돼 고객 자산에 대한 특정 시점에서의 피상적인 이해에만 머무르게 된다.

바로 이 지점에서 **고객흐름표의 중요성이 대두된다.** 기업의 입장에서 고객은 ‘정적’인 존재가 아니라 지속적으로 유입되고 유출되는 ‘동적’인 존재다. ‘한번 고객은 영원한 고객’이라는 관점보다는 유명 TV 드라마 대사처럼 ‘움직이기도, 돌아오기도 하는 사랑’의 관점에서 고객을 바라봐야 하는 이유다. 기업과 고객의 관계는 마치 연인 간의 사랑과 같다. 어떤 계기로 관계가 시작됐는지에 따라 그 관계의 정도 및 지속 기간이 달라진다. 그 관계의 넓이와 깊이가 시간의 경과에 따라 수시로 변하기도 한다. 따라서 기업 입장에서 해당 고객이 어떤 경로를 통해 유입되고 유출됐는지, 더불어 그 고객이 제공하는 가치는 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화했는지를 살펴보는 것은 큰 의미가 있다. 이런 시도는 고객이라는 자산이 가지는 유형별 가치 변화의 원천을 파악할 수 있게 해주고 나아가 미래의 고객 흐름 및 변동을 예측해 고객 관련 불확실성을 해소해준다. 이는 기업의 전략적인 시사점을 도출하는 근거가 될 수 있다.

고객상태표와 고객손익계산서가 기업의 자산으로서 고객이 가지는 ‘정적’인 특성에 주목했다면 고객흐름표와 고객변동표는 고객의 ‘동적’인 특성에 초점을 두고 일정 기간(당기-

전기)에 걸친 고객의 이동 관련 주요 지표 변화를 살펴본다는 점에서 유사하다. 하지만 이들은 기업과 외부의 상호관계에 집중하는지, 혹은 기업 내부에서 고객 포트폴리오 변화에 집중하는지에 따라 구분된다. 고객흐름표의 목적은 ‘기업과 외부의 관계’라는 전체적인 관점에서 고객이 외부에서 기업으로 얼마나 유입(In-flow)되고, 기업에서 외부로 얼마나 유출(Out-flow)됐는지에 대한 고객 흐름(Flow)을 이해하는 것이다. 반면 고객변동표의 목적은 식별고객을 기업 내부의 기준에 따라 몇 개의 고객그룹 또는 고객 등급으로 구분해 각 그룹 사이의 등급 상승, 하락, 유지 등과 같은 유기적인 관계에 집중, 세부적인 그룹 간 변동 상황을 파악하는 것이다. 이 글은 고객흐름표의 개념과 이를 이루는 구성 요소 및 주요 평가지표, 활용 시 고려 사항, 시사점 및 전략적 함의 등을 앞선 편에서 소개된 두 동종 업계 소비재 기업(A사 및 B사) 사례를 활용해 상술함으로써 동적 고객제표의 한 축인 고객흐름표에 대한 독자의 이해를 돕고자 한다.

현금의 흐름처럼 고객의 흐름을 포착한다

재무제표에서 재무상태표와 손익계산서는 기업의 재무 상태와 경영 성과에 대한 중요한 정보들을 담고 있지만 기업 활동의 핵심 자산인 현금의 유입·유출과 관련된 수많은 사건과 거래가 어떤 경로를 통해 발생해 기업의 현금흐름을 변화시키는지에 대해서는 구체적인 정보를 제공하지 못한다. 주요 재무제표 가운데 하나

표 1 현금흐름표와 고객흐름표의 세부 항목 비교

현금흐름표		고객흐름표	
영업 활동	기업의 주된 영업활동인 재화와 용역의 판매활동으로 인한 현금유입액과 원재료나 상품의 구입으로 인한 현금유출액을 기재	일반 영업	특별한 행사나 제휴/파트너십 등의 활동을 통하지 않고 고객의 자발적 구매 행위를 통해 발생하는 영업 방식을 통해 최초로 유입된 식별고객을 대상으로 유입, 유지, 유출 변화 정도를 기재
투자 활동	유가증권, 유형자산 등의 처분 또는 대여금의 회수 등으로 인한 현금유입액과 유가증권, 유형자산 등의 취득 또는 자금의 대여 등으로 인한 현금유출액을 기재	특별 영업	특별한 할인, 행사, 이벤트 등 단기적인 매출 증대나 신규 고객 확보를 목적으로 진행하는 영업 방식을 통해 최초로 유입된 식별고객을 대상으로 유입, 유지, 유출 변화 정도를 기재
재무 활동	현금의 차입이나 유상증자로 인한 현금유입액과 차입금의 상환이나 배당금의 지급 등으로 인한 현금유출액을 기재	제휴/파트너십	타기업과의 전략적 제휴 및 멤버십 제휴 등을 통해 타사의 고객을 자사의 신규 고객으로 영입하는 영업 방식을 바탕으로 최초로 유입된 식별고객을 대상으로 유입, 유지, 유출 변화 정도를 기재

인 현금흐름표가 작성된 이유도 여기에 있다. 다른 재무제표에 빠져 있는 현금흐름의 변동 상황과 그 발생 원인을 설명하기 위한 용도다. 마찬가지로 고객제표에서도 고객흐름표는 고객상태표 및 고객손익계산서의 한계를 보완하고 기업의 중요한 자산인 고객의 흐름, 변동 상황 및 그 원인을 설명할 목적으로 작성됐다.

다만 여기에서 고객제표가 고객을 기업의 중요한 자산으로 인식하기 때문에 고객흐름표도 자본고객과 부채고객을 모두 포함하는 자산고객을 대상으로 그 흐름을 파악하는 것이 원칙적으로 타당하다. 하지만 현실에서 기업이 식별되지 않은 고객의 흐름 및 변동 상황을 파악하는 것은 불가능에 가깝다. 따라서 고객흐름표는 식별된 고객인 자본고객만을 대상으로 작성한다는 점에 유의할 필요가 있다. 고객흐름표는 언제든 분석 대상 기업을 떠나 다른 기업의 고객이 될 수 있는 비식별고객을 고려하기보다

는 식별고객만을 집중 관리함으로써 고객 유형별 가치 변화의 원천을 파악하고 미래의 고객흐름 및 변동을 예측해 기업의 전략적인 시사점을 도출하는 것을 목적으로 삼는다.

현금흐름표가 기업의 활동을 크게 영업활동, 투자활동, 재무활동 등 세 부분으로 나누어 각 부분에서 유입되고 유출되는 현금흐름을 표시하고 있는 것처럼 고객흐름표 역시 영업 방식에 따라 일반영업, 특별영업, 제휴/파트너십 등 세 부분으로 나누어 고객의 유입, 유지 및 유출 흐름을 관리한다. 일반영업은 고객의 자발적 구매 행위를 통해 발생하는 영업 방식을 의미하며 이 경우 기업의 입장에서 추가적인 비용이나 특별한 노력이 들어가지 않는다. 다음으로 특별영업은 특별한 할인이나 행사, 이벤트 등 단기적인 매출 증대 혹은 신규 고객을 확보할 목적으로 진행하는 영업 방식을 의미한다. 마지막으로 제휴/파트너십은 고객 기반 확충, 추가 수

Special Report

그림 1 고객흐름표의 예시



이 정확히 상호 대응되는 것은 아니지만 특별 영업이 추가적인 비용이나 노력을 필요로 하는 ‘투자활동’을 통해, 제휴/파트너십이 타사의 고객을 차입하는 ‘재무활동’을 통해 식별고객 유입이 이뤄질 수 있다는 점에서 좋은 ‘짜꿍’이 됨을 확인할 수 있다.

[그림 1]은 고객제표에서 제안하는 고객흐름표의 형태를 보여주는 예시 화면이다. 고객흐름표에서는 일정 기간 기업의 고객 흐름을 영업 방식에 따라 구분해 보여주는 것을 목표로 하기 때문에 전기 대비 (1) 일반영업 고객 증감, (2) 특별영업 고객 증감, (3) 제휴/파트너십 고객 증감, 그리고 이들의 합산인 (4) 식별고객 증감 등 네 개의 지표를 핵심 지표로 삼아 이들의 결괏값 및 전기 대비 변화율을 상단의 스코어카드 형태로 나타낸다. (그림 1의 ①) 스코어카드의 아래에는 재무제표의 현금흐름표에 대응되는 고객흐름표가 배치되는데 일반영업, 특별영업, 제휴/파트너십을 통한 식별고객 흐름, 식별고객의 증감, 기초 식별고객(전기), 기말 식별고객(당기) 등의 지표에 해당하는 결괏값 및 전기 대비 변화율을 구체적인 수치로 나타내고 있다. (그림 1의 ②) 이어 하단에는 최근 5년간의 영업 방식별 식별고객 흐름 변동 추이와 당기의 영업 방식에 따른 식별고객 비율을 직관적으로 확인할 수 있는 시각화 자료를 보여주고 있다. (그림 1의 ③) 재무제표의 현금흐름표에 대응하는 고객흐름표 상단과 하단에 스코어카드와 시각화 자료를 각각 추가 배치해 영업 방식 유형별 식별고객 흐름에 대한 직관적인 해석을 돕고 있다.

익 달성, 고객 만족 및 충성도 제고 등을 목적으로 타 기업과의 전략적 제휴 및 멤버십 제휴 등을 통해 타사의 고객을 자사의 신규 고객으로 영입하는 영업 방식을 의미한다. [표 1]은 현금흐름표와 고객흐름표에 기재되는 세부 항목들을 매칭해 설명하고 있다. 각각의 세부 항목들

A사와 B사의 고객흐름표 비교 분석

동종 업계 소비재 기업 A사와 B사 사례를 통해 고객흐름표의 해석과 활용이 어떻게 이뤄질 수 있는지를 살펴보자. 우선 [그림 2]는 A사와 B사의 고객흐름표 관련 핵심 성과 지표를 스코어카드 형태로 나타내어 비교하고 있다. 여기에서 ‘증감’은 일정 기간(당기-전기) 동안 특정 영업 방식을 통한 식별고객 혹은 전체 식별고객의 순증, 즉 유입 수에서 유출 수를 뺀 값을 의미한다. 그 하단에는 전기 대비 당기의 증가율(%)이 추가로 표시돼 있다. 양사의 핵심 성과 지표 비교 결과 드러난 두드러진 특징을 정리하면 다음과 같다.

우선 전체 식별고객 증감 지표를 살펴보면 A사와 B사 모두 식별고객 증가 수가 지난해에 비해 각각 115.2%와 130.6%로 두 배 이상 뛰었다. 이는 엔데믹 시대에 접어들면서 침체됐던 영업 상황이 개선된 영향이다. 하지만 증가율이 아닌 전기 대비 당기의 식별고객 증가 수만 비교하면 A사가 10만2888명, B사가 3865명으로 A사가 월등히 크다. 이는 A사의 경우 예전부

터 식별고객 관리 체계가 내부 업무 프로세스에 성공적으로 안착한 결과로 풀이된다. 이 같은 경향은 일반영업 고객 증감 지표에서도 그대로 나타난다. A사의 경우 일반영업 고객이 5만4232명 늘어 5539명 증가한 데 그친 B사보다 10배 정도 더 많이 늘었다. 보통 일반영업에 비해 특별영업이나 제휴/파트너십에 의한 고객 유입은 비교적 쉽게 이뤄지는 반면 그만큼 다시 쉽게 유출된다. 이 점을 감안하면 A사의 고객흐름 관리가 B사에 비해 상대적으로 잘 이뤄지고 있는 것으로 보인다. 다만 특별영업과 제휴/파트너십 고객 증감 지표를 살펴보면 당기에 A사에서 특별영업과 제휴/파트너십을 통한 식별고객 순증이 B사에 비해 좀 더 컸다. 이는 A사가 그동안 진행해 왔던 식별고객 관리의 성공으로부터 얻은 자신감을 통해 좀 더 적극적인 신규 식별고객 유입 전략을 펼친 결과로 분석된다. 특이하게도 B사의 경우 제휴/파트너십을 통한 식별고객이 비교적 큰 폭으로 감소했다. 이는 전기에 제휴/파트너십을 통해 유입됐던 식별고객이 큰 폭으로 유출된 결과이며 제휴/

그림 2 A사와 B사의 고객흐름표 핵심 성과 지표 비교



그림 3 A사와 B사의 고객흐름표 현황 비교

구분		고객 수	전년대비
I. 일반영업을 통한 식별고객 흐름	1. 유입	65,762명	▲ 29.7%
	2. 유지	348,651명	▲ 12.7%
	3. 유출	11,530명	▼ 18.7%
	일반영업 식별고객 흐름 (1+2)	414,413명	▲ 15.1%
II. 특별영업을 통한 식별고객 흐름	1. 유입	62,057명	▲ 18.9%
	2. 유지	227,196명	▲ 12.4%
	3. 유출	27,178명	▼ 27.5%
	특별영업 식별고객 흐름 (1+2)	289,253명	▲ 13.7%
III. 제휴/파트너십을 통한 식별고객 흐름	1. 유입	57,426명	▲ 24.3%
	2. 유지	188,883명	▲ 1.4%
	3. 유출	43,649명	▼ 12.1%
	제휴/파트너십 식별고객 흐름 (1+2)	246,309명	▲ 5.9%
IV. 식별고객의 증감 (I.1-I.3+II.1-II.3+III.1-III.3)		+102,888명	▲ 115.2%
V. 기초 식별고객 (전기)		847,087명	▲ 6.0%
VI. 기말 식별고객 (당기)		949,975명	▲ 12.1%

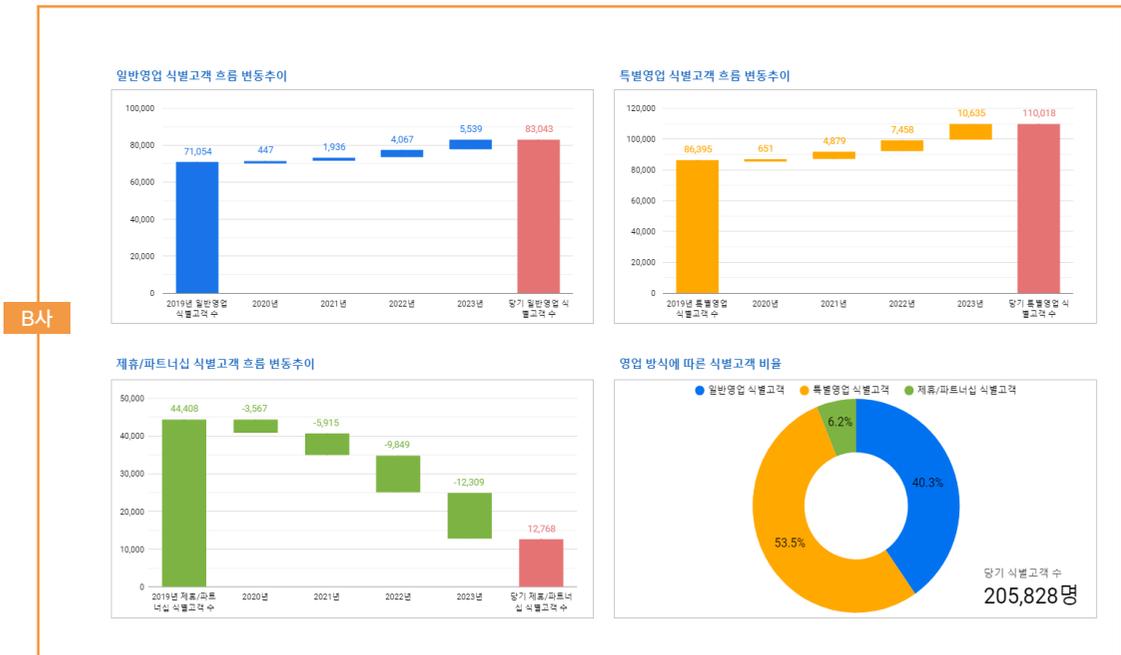
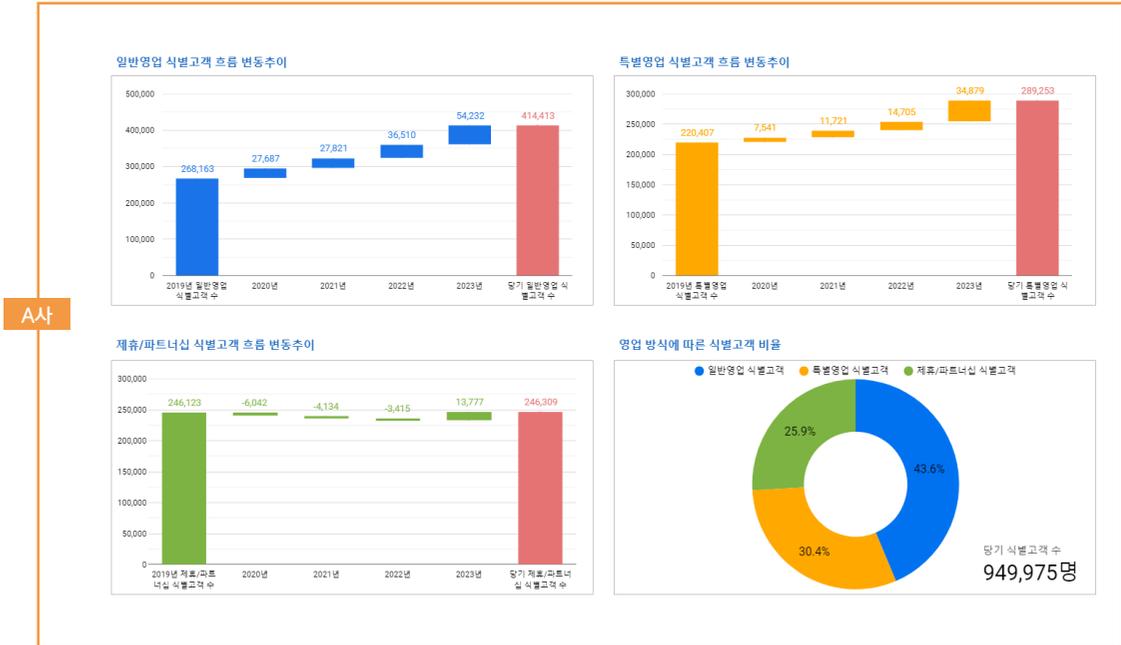
구분		고객 수	전년대비
I. 일반영업을 통한 식별고객 흐름	1. 유입	13,446명	▲ 9.8%
	2. 유지	69,596명	▲ 6.7%
	3. 유출	7,907명	▼ 3.4%
	일반영업 식별고객 흐름 (1+2)	83,042명	▲ 7.1%
II. 특별영업을 통한 식별고객 흐름	1. 유입	22,677명	▲ 20.2%
	2. 유지	87,341명	▲ 8.5%
	3. 유출	12,042명	▲ 5.5%
	특별영업 식별고객 흐름 (1+2)	110,018명	▲ 10.7%
III. 제휴/파트너십을 통한 식별고객 흐름	1. 유입	4,013명	▼ 23.3%
	2. 유지	8,755명	▼ 55.9%
	3. 유출	16,322명	▲ 8.2%
	제휴/파트너십 식별고객 흐름 (1+2)	12,768명	▼ 49.1%
IV. 식별고객의 증감 (I.1-I.3+II.1-II.3+III.1-III.3)		+3,865명	▲ 130.6%
V. 기초 식별고객 (전기)		201,963명	▲ 0.8%
VI. 기말 식별고객 (당기)		205,828명	▲ 1.9%

파트너십을 통해 유입된 신규 고객을 유지하는 것이 기업의 입장에서 얼마나 어려운 일인지를 방증한다.

이제 [그림 3] 및 [그림 4]를 통해 영업 방식에 따른 식별고객의 흐름을 조금 더 자세하게 살펴보자. 우선 양사의 당기 식별고객 수를 살펴보면 A사가 94만9975명, B사가 20만5828명으로 거의 5배 정도의 차이가 난다. 상대적으로 중요

한 가치를 지니는 일반영업 식별고객 수([그림 3]에서 ‘일반영업 식별고객 흐름(1+2)’ 참조)만 봐도 A사가 41만4413명, B사가 8만3042명으로 약 5배 차이를 보인다. 특히 전기 대비 전체 식별고객 수 및 일반영업 식별고객 수의 증가율을 살펴보면 그 차이가 더욱 두드러진다. A사의 경우 각각 12.1%와 15.1%로 안정적인 증가 추세를 보이고 있는 반면 B사는 각각 1.9%와

그림 4 A사와 B사의 과거 5년간 핵심 성과지표 추이 및 식별고객 비중(영업 방식 기준) 비교





7.1% 증가하는 데 그쳤다. 양사 간 전체 및 일반 영업 식별고객의 수가 더욱 크게 벌어지고 있는 현상이 목격된 것이다.

이런 추세는 지난 5년간 시계열 변동 자료를 확인하면 좀 더 명확히 드러난다. 5년 전인 2019년에는 양사 간 일반영업 식별고객 수가 각각 A사 26만8163명, B사 7만1054명으로 3.77배의 격차가 나타났으나 5년이 지난 현지 점에는 이 격차가 5배로 늘어났다. (그림 4) 만약 B사가 이러한 추세를 새로운 일반영업 식별 고객 유입 및 유지 전략의 ‘공격적’ 도입을 통해 빠르게 끌어내지 못한다면 가까운 미래에 양사 간 격차는 따라잡을 수 없을 정도로 더욱 커지게 될 것이다. 그리고 이로 인해 고객상태표 및 고객손익계산서 관련 지표들이 직접적인 타격을 받을 것으로 예상된다.

다음으로 A사와 B사의 특별영업 및 제휴/파트너십 식별고객 수의 증가율을 살펴보면 A사

의 경우 각각 13.7%와 5.9%, B사의 경우 각각 10.7%, -49.1%이었다. (그림 3) [그림 4]의 시각 자료를 함께 참조하면 양사 간 특별영업을 통한 식별고객 증가율은 어느 정도 비슷한 추세를 보인다. (물론 이 경우에도 B사의 특별영업 식별고객 유출 비중이 상대적으로 더욱 크다.) 그런데 제휴/파트너십을 통한 식별고객 수 증가율에는 현격한 차이가 있다. A사의 경우 지난 5년간 제휴/파트너십 식별고객 수를 24만5000명 언저리로 비교적 일정하게 유지하고 있는 반면 B사의 경우 해마다 지속적인 유출이 발생해 그 수가 계속 줄어들었다. 이는 A사의 경우 안정적인 제휴 마케팅 및 파트너십 관리가 이뤄지고 있는 반면 B사의 경우 제휴/파트너십을 통한 식별고객 유입 전략에 실패했거나 의도적으로 그 비중을 지속적으로 낮추고 있다는 것을 보여준다.

앞서 언급했듯 특별영업이나 제휴/파트너십에 비해 고객의 순수한 구매 니즈에 의한 자발적 구매 활동을 담보하는 일반영업을 통해 확보한 고객이 더 오래 잔류할 가능성이 높기 때문에 일반영업을 통한 고객 유입 비율을 높이는 게 중요하다. 하지만 전체 식별고객의 수가 상대적으로 부족한 후발 주자나 언더독(Underdog) 경쟁 업체의 경우 여러 경로로 고객 유치를 시도하는 게 당연할 수 있다. 따라서 특별영업이나 제휴/파트너십을 통해 새롭게 확보한 식별고객의 이탈을 방지해 이들을 성공적으로 유지하는 한편 이들과의 관계를 강화해 안정된 고객으로 전환할 수 있는 전략 마련도 필수적이다.

마지막으로 [그림 4]의 양사 간 영업 방식에 따른 식별고객 비율 지표를 비교하면 일반영업 식별고객의 경우 A사 43.6%, B사 40.3%로 큰 차이가 나지 않으나 특별영업 식별고객의 경우 B사의 비중이 상대적으로 높은 반면(A사 30.4%, B사 53.5%), 제휴/파트너십 식별고객의 경우 A사의 비중이 상대적으로 높음을 알 수 있다(A사 25.9%, B사 6.2%). A사의 경우 영업 방식에 따른 식별고객 비중을 균형감 있고 안정적으로 유지해 탄탄한 고객 기반을 확보한 것으로 보이나 B사의 경우 특별영업으로부터 확보한 식별고객의 비중이 상대적으로 높아 차기에는 이 식별고객군에 대한 성공적인 유지 전략 마련이 필수적인 것으로 보인다. 나아가 가장 안정적인 고객 기반이라 할 수 있는 일반영업 식별고객의 수를 대폭 확충해 그 비중을 늘림으로써 미래의 고객흐름표뿐만 아니라 다른 고객제표를 구성하는 각종 세부 지표의 전반적인 향상을 기대할 수 있을 것이다.

기업에 실제 적용할 때의 고려 사항

A사와 B사의 고객흐름표 활용 사례에서 살펴본 바와 같이 고객흐름표상의 정보는 식별고객 증감의 원천을 파악할 수 있게 해준다는 장점을 가진다. 따라서 고객흐름표 작성을 위해 활용되는 각종 세부 지표는 고객상태표나 고객손익계산서상의 식별고객에 대한 평가지표의 근거로 활용될 수 있고 나아가 재무제표의 현금흐름표나 손익계산서, 고객변동표 작성을 위한 보조적인 역할도 수행할 수 있다.

이 같은 고객흐름표를 성공적으로 기업에 활용하기 위해서는 다음 사항들을 고려할 필요가 있다. 첫째, 고객을 영업 방식에 따라 구분할 때 제휴/파트너십을 통한 고객 영업은 이전의 여지가 크지 않지만 일반영업과 특별영업의 경계가 모호할 수 있다. 가령 소비재 기업의 통상적인 세일 기간도 경우에 따라서는 일반영업으로 구분될 수 있기 때문이다. 따라서 일반영업과 특별영업을 명확하게 가르기 위한 업종별 혹은 기업별 내부 협의가 추가적으로 필요할 것으로 판단된다. 예를 들어 반복적이지 않은 이벤트성 할인이나 밀어내기 행사기간 동안 유입된 고객은 특별영업으로, 정기적인 세일 기간 동안 유입된 고객은 일반영업으로 판단한다는 등의 분명한 기준 마련이 필요하다.

둘째, 영업 방식에 의한 고객흐름을 정확한 수치로 측정하기 위해선 고객 마스터 정보에 '유입 방식에 의한 식별 코드'가 부여돼 있어야 한다. 하지만 모든 기업에서 이런 전제가 충족되지는 않을 것이다. CRM이나 디지털 마케팅 기반이 우수한 기업의 경우 고객 유입 식별 코드를 확인할 수 있겠지만 그렇지 못한 기업도 상당히 많다. 따라서 일반, 특별, 제휴/파트너십의 구분이 분명히 존재하지만 데이터상으로 구분하지 못하고 있는 기업이라면 지금이라도 채널 구분 코드를 마련할 필요가 있다.

셋째, 고객흐름표가 반드시 영업 방식을 기준으로 작성될 필요는 없다. 업종에 따라 일반, 특별, 제휴/파트너십의 구분이 존재하지 않거나 불필요한 경우도 있다. 이 경우 다른 방식으로 고객 유입의 원천을 구분해 파악할 수 있는 대

1 경영학 분야 최고 학술지 가운데 하나인 HBR(Harvard Business Review)에서도 이미 수십 년 전에 고객 유지율 5% 향상이 수익률을 25%에서 최대 95%까지 끌어 올린다는 분석 결과를 내놓은 적이 있다. Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. Harvard Business Review, 68(5), 105-111.

안이 필요하다. 가령 영업 방식 대신 영업 채널(직영매장, 대리점, 온라인 자사몰, 온라인 종합쇼핑몰 등)이나 영업 지역(수도권, 강원권, 충청권, 전라권, 경상권, 제주 등) 등의 유형으로 고객흐름표를 작성할 수도 있다.

마지막으로, 고객흐름표와 같은 동적 고객제표의 경우 일회성 평가보다는 장기에 걸친 주기적인 평가와 모니터링을 통한 시계열적 변화 패턴의 추적이 더욱 중요함을 명심해야 한다. 수년에 걸쳐 축적된 고객흐름표를 활용한다면 고객 유형별 가치 변화의 원천을 파악하고 그 속에 숨어 있는 문제나 함의를 찾아낼 수 있다. 그뿐만 아니라 미래의 고객흐름 또한 쉽게 예측이 가능할 것이다. 이렇게 도출된 인사이트는 향후 기업의 적절한 대책이나 전략 마련의 근거로 활용될 수 있다. 예를 들어 고객흐름표에서 일반영업을 통한 식별고객의 흐름이 해를 거듭할수록 지속적으로 감소하는 패턴이 포착된다면 이런 문제가 발생하는 원인에 대한 집중적인 조사가 수반돼야 할 것이다.

 필자는 경희대 연구부처장 겸 경영학과, 빅데이터응용학과 교수로 재직 중이며 (사)한국 CRM·디지털마케팅협회의 학술부회장으로 활동하고 있다. 15년 이상 다양한 업종의 CRM 관련 프로젝트, 교육, 강의 등을 수행해오고 있으며 MIS Quarterly, Information Systems Research 등 저명 국제 학술지에 50편 이상의 논문을 게재한 바 있다. 주요 연구 분야는 CRM, 온라인 고객 리뷰 분석, 비즈니스 애널리틱스, 전자상거래, 스마트 관광 등이다.

모든 고객은 똑같지 않다

다시 서두에서 살펴본 대학 사례로 돌아가 보자. 왜 정시보다 수시 전형으로 입학한 학생의 이탈률이 낮을까? 수시 전형 입학생의 경우 본인의 '자발적'인 니즈에 의해 적어도 2~3년간의 시간과 노력을 투자했기 때문에 학교와 학과에 대한 애착이 강하게 형성돼 있을 가능성이 높다. 즉, 애초부터 대학과의 관계가 '대학이 아쉬워서'가 아니라 '학생이 아쉬워서' 연결된 경

우가 대부분이라는 점에 주목해야 한다.

이를 다시 기업과 고객의 관계로 확장해보자. 일반영업을 통해 새롭게 유입된 고객의 경우 본인의 순수한 구매 니즈에 의한 자발적 활동을 통해 첫 관계가 형성됐기 때문에 '기업이 아쉬워서' 고객을 찾아 관계가 형성된 특별영업이나 제휴/파트너십으로 유입된 고객보다 더 오래 남을 가능성이 높아진다. 이와 반대로 특별영업이나 제휴/파트너십을 통해 유입된 고객의 경우 기업이 내놓은 일시적인 유혹에 넘어가 단기적 혹은 일회성으로 유입된 체리 피커(Cherry Picker)일 가능성이 매우 높다. 따라서 총식별고객 수가 비슷하고 증가하는 속도도 비슷한 두 경쟁 기업이 있을 때 고객흐름표를 살펴본다면 조금 더 탄탄한 고객 구조를 가진 기업을 식별할 수 있다. 즉, 일반영업을 통한 고객흐름의 진화 패턴이 양호하고, 그 비중이 상대적으로 더 높은 기업이 더욱 탄탄한 고객 기반을 갖추고 있을 가능성이 높다. 다만 일반영업을 통한 고객 유입의 비율을 높이는 것이 불가능한 경우라면 특별영업과 제휴/파트너십을 통해 고객을 유치한 뒤 그 고객들을 안정적 고객군으로 전환할 수 있는 적절한 이탈 방지 및 고객 유지 전략을 마련해야 한다. ■ 잘 짜인 보상 체계, 멤버십 서비스, 이탈 방지 전략 등의 체계적 적용이 대안이 될 수 있을 것이다. '모든 고객은 똑같지 않다(All customers are not created equal)'라는 CRM에서의 오래된 격언을 되돌아볼 때다. ⑤

Special Report

고객 그룹별 변화를 파악하는 '고객변동표'

식별고객이 어떻게 움직이는지 체크 변동현황표 속에 기업의 미래가 보여

이현석 고려대 경영대학 교수 hyunseoklee@korea.ac.kr

Article at a Glance

누가 우리 기업의 VIP인가. 고객변동표의 가치는 수시로 구매액을 늘렸다 줄였다, 지갑을 열었다 닫았다 하는 고객의 변화무쌍한 지출 변화를 이해하고 관리할 수 있다는 데 있다. 이는 기업이 세분화된 고객 그룹 사이의 이동을 파악해 전략을 수정, 보완할 수 있는 기반을 마련해준다. 고객 구매액을 기준으로 한 고객 등급 분류는 고객 포트폴리오 관리에도 매우 유용하다. 가령 구매액이 상위 20%인 충성고객이 좀처럼 늘어나지 않는다면 최상위 고객군으로의 진입을 가로막는 유리천장 요소를 찾아야 한다는 시사점을 얻을 수 있고, 특정 고객 그룹에서 이탈이 지속적으로 증가한다면 그 원인에 대한 해결책이 필요하다는 신호를 읽을 수도 있다.

고객은 움직이는 거야!

“내가 니 거야? 난 누구한테도 갈 수 있어! 사랑은 움직이는 거야!” 2000년대 TV에 방영된 모 통신사의 광고 카피다. 한 남녀 커플의 데이터 상황을 묘사하고 있는 이 광고 카피는 기업이 간과해서는 안 되는 고객의 속성을 잘 보여 준다. 고객은 우리 기업만의 소유가 아니다. 고객은 누구에게도 갈 수 있다. 고객의 마음은 움직인다. 이러한 고객의 변화를 이해하기 위해 필요한 것이 바로 고객변동표다.

재무제표에 자본변동표(Statement of Changes in Equity)가 있다면 고객제표에는 고객변동표(Statement of Changes in Customer)가 있다. 자본변동표는 자본이 주어진 기간 동안 어떻게 변했는지를 보여주는 제표다. 자산변동표가 아니라 자본변동표이다. 자산에서 타인자본(부채)을 제외하고 자기자본(자본)에 특히 중점을 두고 집중 관리를 하겠다는 의미를 내포한다. 마찬가지로 고객변동표는 부채고객(비식별 고객)이 아닌 자본고객(식별고객)의 변동 현황을 구체적으로 제시한다. 언젠든 우리 기업을 떠나 다른 기업의 고객이 될 수 있는 비식별고객이 아니라 식별고객에 집중해 특별 관리를 하겠다는 뜻을 담고 있다.

고객은 정적이지 않다. 지금의 고객이 미래에도 우리 고객일 것이라는 생각은 큰 착각이다. 수시로 변화하는 고객에 대한 이해도를 높인다는 측면에서 고객흐름표와 고객변동표는 그 목적이 비슷하다. 하지만 고객흐름표가 기업과 외부의 관계에 대한 것이라면 고객변동표는 기업의 내실을 다지기 위한 초석이라 할

수 있다. 고객변동표는 고객 포트폴리오 관리(Customer Portfolio Management)를 위한 핵심 정보들을 제공한다. 기업은 장기적 성장을 위해 사업 혹은 브랜드 포트폴리오를 구성해 관리한다. 투자자는 투자의 대상이 되는 자산에 대해 포트폴리오를 구성하고 그 변화를 추적해 시시각각 변화하는 외부 환경에 맞게 포트폴리오를 재구성한다. 마찬가지로 고객을 제대로 이해하고 그들을 록인(Lock-in)시켜 충성고객으로 만들기 위해서는 기업과 다양한 관계 단계(Relationship Stage)를 형성하고 있는 고객들을 포트폴리오로 나누어 관리하는 것이 중요하다.■ 고객변동표를 통해 특히 고객 그룹 간의 이동(등급 상승, 하락, 유지 등)에 대해 파악함으로써 기업은 앞으로의 전략을 수정 보완할 수 있다.

그렇다면 고객 그룹은 어떻게 나뉘어야 할까? 가장 쉬운 방법은 고객 구매액을 기준으로 5분위로 구분해 다섯 개의 고객 등급으로 포트폴리오를 구성하는 것이다. 이 방법은 두 가지 장점이 있다. 첫째, 고객 구매액을 기준으로 고객들의 충성도 수준을 나눠 고객세분화 및 변동 관리를 할 수 있다. 이는 마케팅 분야, 특히 CRM 분야에서 오랫동안 다뤄졌던 주제다. 둘째, 어느 기업이든 동일한 기준을 적용할 수 있어 기업 간의 비교 및 업종 평균과의 비교를 수월하게 해준다. 재무제표를 통해 업계에서 자사의 상대적 위치를 확인하는 것처럼 고객제표를 통해 동일 업계에 있는 타사와 고객 포트폴리오를 비교해 볼 수 있다. 고객제표의 전략적 활용도를 높이려면 유사한 동종 업계 평균과 비교

1 마케팅 분야의 학술적 권위를 자랑하는 저널인 Journal of Marketing에서도 고객 포트폴리오 관리의 중요성과 구체적인 실무적인 제안들을 언급하였다. MD Johnson & F Selnes, "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," Journal of Marketing, Vol. 68, No. 2, 1-17, 2004.

Special Report

그림 1 고객변동표 예시

고객변동표는 식별고객을 5분위로 구분하여 각 분위 계층의 현황과 변동사항을 파악하기 위한 고객제표입니다.

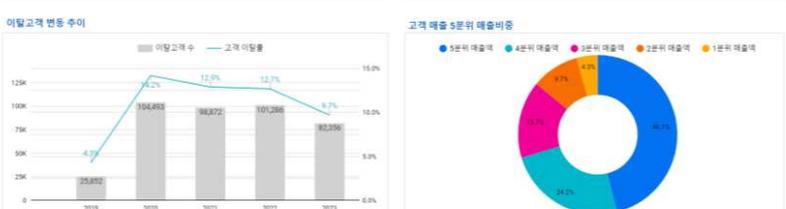
5분위 고객 매출비율 ▲ 0.4%	신규고객수 185,245명 ▲ 24.3%	고객 유지율 90.3% ▲ 3.4%	고객 이탈률 9.7% ▲ 23.6%
-----------------------	------------------------------	---------------------------	---------------------------

계층	고객 수		매출액		1인 평균 매출액		매출비율	
	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비
5분위 (상위 20%)	189,995명	▲ 12.1%	104,509,637,674원	▲ 17.5%	550,045원	▲ 4.8%	46.1%	▲ 0.4%
4분위 (40%)	189,995명	▲ 12.1%	54,861,892,228원	▲ 17.5%	288,754원	▲ 4.7%	24.2%	▲ 0.4%
3분위 (60%)	189,995명	▲ 12.1%	35,592,219,338원	▲ 18.5%	187,332원	▲ 5.7%	15.7%	▲ 1.3%
2분위 (80%)	189,995명	▲ 12.1%	21,990,097,298원	▲ 15.8%	115,740원	▲ 3.3%	9.7%	▼ 1.0%
1분위 (100%)	189,995명	▲ 12.1%	9,748,187,462원	▲ 7.0%	51,308원	▼ 4.6%	4.3%	▼ 8.5%

식별고객 수	식별고객 매출액	식별고객 1인 평균 매출액	식별고객 매출비율
949,975명	▲ 12.1%	226,702,034,000원	▲ 17.0%
		238,640원	▲ 4.3%
			49.8%
			▲ 3.3%

계층	신규		상승		유지		하락		이탈	
	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비
5분위 (상위 20%)	10,559명	▲ 33.6%	55,890명	▼ 8.3%	123,546명	▲ 22.8%	-	-	1,894명	▼ 11.0%
4분위 (40%)	18,710명	▲ 39.4%	48,271명	▲ 8.3%	65,400명	▲ 22.9%	57,614명	▼ 1.1%	5,847명	▼ 23.0%
3분위 (60%)	41,680명	▲ 21.6%	49,849명	▲ 27.8%	32,617명	▼ 4.2%	65,849명	▲ 6.1%	15,071명	▼ 23.3%
2분위 (80%)	54,832명	▲ 21.0%	53,448명	▲ 32.8%	24,155명	▼ 3.8%	57,560명	▼ 3.0%	24,295명	▼ 13.7%
1분위 (100%)	59,464명	▲ 23.5%	-	-	34,752명	▼ 11.3%	95,779명	▲ 16.7%	35,249명	▼ 19.4%
합계	185,245명	▲ 24.3%	207,458명	▲ 12.3%	280,470명	▲ 11.2%	276,802명	▲ 6.0%	82,356명	▼ 18.7%

신규고객 비율	등급 상승률	등급 유지율	등급 하락률	고객 이탈률
19.5%	▲ 10.8%	24.5%	▲ 6.1%	33.1%
				▲ 5.1%
				32.7%
				0.0%
				9.7%
				▲ 23.6%



를 통한 시사점을 찾는 것이 중요하므로 가급적이면 5분위 체계를 따르는 것이 바람직하다. 하지만 이는 권장 사항일 뿐 자사에서 이미 사용하고 있는 멤버십 프로그램의 고객 등급이 있다면 그대로 사용해도 무방하다. 다만 어떤 기준으로 고객을 나누든 각 그룹/등급은 상호 배타적이고 전체 포괄적인(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) 기준에 따라 나뉘어야 한다. 즉, 한 고객이 여러 등급에 중복 포함되면 안 된다.

고객변동표는 [그림 1]처럼 크게 3개 파트로 구성된다. 첫째, 4개의 핵심 지표(5분위 고객 매출비율, 신규 고객 수, 고객 유지율, 고객 이탈률)가 가장 상단 ①에 위치한다. 이 지표들은 전기 대비 당기에 고객의 그룹별 변동 상황을 한 눈에 보여준다. 둘째, ‘당기 5분위 고객 현황’과 ‘당기 5분위 고객 변동 현황’이라는 두 개의 핵심 표가 중간 ②에 위치한다. 당기 5분위 고객 현황표는 5분위 고객 등급에 따라 고객 수, 매출액, 1인 평균 매출액, 매출비율 등 고객 등급별 특성들을 보여준다. 당기 5분위 고객 변동 현황표는 고객 등급에 따라 전기와 당기를 비교해 등급별 신규, 유지, 상승, 하락, 이탈의 다섯 가지 항목으로 변동 현황을 파악한다. 3분위를 예로 들어보자. ‘신규’는 과거에 구매 이력이 없었던 고객이 당기에 처음으로 구매를 시작했는데 그 구매액이 3분위에 해당하는 고객의 수와 비율을 나타낸다. ‘상승’은 전기에 더 하위 등급(1분위나 2분위)이었던 고객 중에서 당기에 3분위로 상승한 고객 수와 비율이다. ‘유지’는 전기와 당기에 동일한 3분위의 등급을 유지한

고객 수와 비율을 의미한다. ‘하락’은 전기에 더 높은 등급(4분위나 5분위)이었던 고객 중에서 당기에 3분위로 하락한 고객의 수와 비율을 나타낸다. ‘이탈’은 전기에 3분위였던 고객 중 당기에 아무런 구매 행위를 하지 않은 고객의 수와 비율을 보여준다. 따라서 5분위 고객 등급을 적용하면 총 23개의 변동 이력을 추적할 수 있다. (최상위 5분위는 전기에 더 높은 등급이 없었기 때문에 하락이 없고, 최하위 1분위는 전기에 더 낮은 등급이 없었기 때문에 상승이 없다.) 마지막으로 주요 지표들이 최근 몇 년간(혹은 몇 분기간) 어떻게 변화해 왔는지 보여주는 ‘추이 도표’가 하단 ③에 주어진다. 이 도표는 일회성 고객제표만으로는 의미 있는 추세를 알기 어렵다. 여러 시기에 걸쳐 꾸준히 고객변동표를 만들면 변화하는 추세를 한눈에 알아볼 수 있다.

A사와 B사의 고객변동표 비교 분석

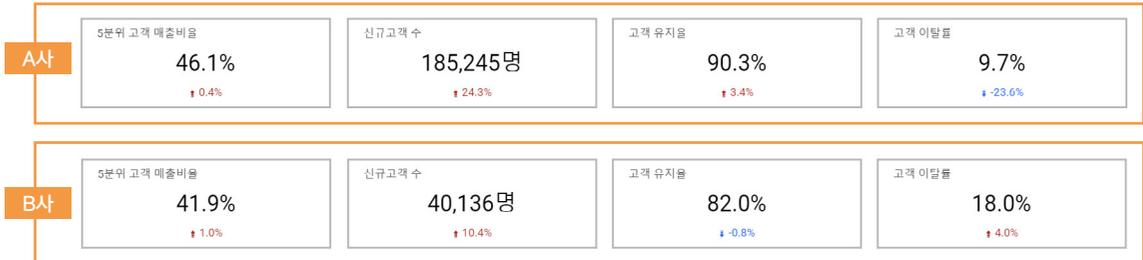
고객변동표가 실제로 어떻게 활용될 수 있을까? 두 개의 경쟁 회사, A사와 B사가 있다. 이 두 기업의 고객 포트폴리오 현황과 그 시사점을 고객변동표를 통해 알아보자.

첫째, A사의 충성고객이 매출에 기여하는 부분이 더 크다. [그림 2]에 있는 고객 매출 5분위 매출 비중 예시를 살펴보자. A사와 B사의 식별 고객 매출액을 각 분위 등급 고객이 차지하는 비율을 보여준다. 이 중에서 최상위 충성고객인 5분위 등급 고객에게 집중해 보자. 고객변동표에서 ‘5분위 고객 매출비율’은 매출의 상위 20%를 차지하는 5분위 고객이 전체 식별고객 매출에서 차지하는 비율을 나타낸다. ‘5분위 매출비율’을 살펴보면 A사는 46.1%지만 B사는 41.9%다. 즉, 평균적으로 A사의 충성고객이 B사의 충성고객보다 매출 기여도가 더 높다. 얼핏 두 비율이 비슷하게 보일 수도 있다. 하지만

그림 2 고객 매출 5분위 매출 비중 예시: A사 vs. B사



그림 3 고객변동표 핵심 지표 예시: A사 vs. B사



A사의 식별고객 총매출액은 약 2200억 원이고 B사의 식별고객 총매출액은 약 450억 원이다. A사의 최상위 충성고객이 만들어낸 매출액이 B사의 최상위 충성고객이 만들어낸 매출액보다 월등히 크다. 즉, 두 기업의 최상위 충성고객의 질적인 측면에서 차이가 있다고 할 수 있다.

둘째, 더 많은 고객이 A사의 제품을 선호하고 한번 고객이 되면 꾸준히 구매를 하는 경향을 보인다. [그림 3]에 있는 고객변동표 핵심 지표 예시를 살펴보자. B사와 비교해 A사에 더 많은 신규 고객이 몰리고 있고 한번 고객이 되면 더 머무는 경향이 있다. A사는 신규 고객이 24.3% 증가했으나 B사는 10.4% 증가하는 데 그쳤다. 그뿐만 아니라 A 고객 중 90.3%는 전기에 이어 당기에도 구매를 했으나 B사는 82%만이 두 분기 연속해서 구매를 했다. 즉, A사의 고객 이탈률은 9.7%였으나 B사의 고객 이탈률은 18%였다. A사는 새로 유입된 신규 고객도 더 많았고 고객이 되고 나서 록인 되는 비율이 더 높았다. 신규 고객이 더 많이 유입되는 것은 기업의 마케팅, 판촉 행사, 혹은 제품 선호도 등에 따라 달라질 수 있다. 하지만 일반적으로 특별한 이벤

트성 행사를 통해 들어온 고객들은 소기의 목적을 달성한 다음에는 쉽게 떠날 가능성이 높다. 고객흐름표를 통해서 유입 방식/채널별로 유입되는 식별 고객을 더 세분화해 이해해야 하는 이유이다. 실제로 고객흐름표에 있는 특별 영업 고객 증감을 살펴보면 A사는 전기에 비해 137.2% 증가했고, B사는 42.6% 증가했다. A사는 이처럼 철새 경향을 보이기 쉬운 특별 영업으로 유입된 고객들도 쉽게 떠나지 않고 자사의 고객으로 남아 있게 만들 수 있는 나름의 전략을 가지고 있는 것으로 보인다.

셋째, 두 기업 내부의 고객 포트폴리오에 차이가 있다. [그림 4]에 있는 당기 5분위 고객 변동 현황표 예시를 보면 A사는 최상위 등급(5분위) 고객이 전기 대비 당기에도 안정적으로 그 등급을 유지하는 모습을 보인 반면(유지율 22.8%) B사는 최상위 등급인 5분위 등급을 유지하고 있는 고객이 전기 대비 4.6% 감소했다. 또한 최상위 5등급에서 4분위로 하락한 경우를 나타내는 ‘4분위 하락’ 지표가 A사는 1.1%인 반면 B사는 11.2%로 B사의 최상위 등급 고객이 관심을 잃고 있는 것 같은 조짐이 보였다. 이

그림 4 당기 5분위 고객 변동 현황표 예시: A사 vs. B사

A사

계층	신규		상승		유지		하락		이탈	
	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비	당기	전년대비
5분위 (상위 20%)	10,559명	▲ 33.6%	55,890명	▼ 8.3%	123,546명	▲ 22.8%	-	-	1,894명	▼ 11.0%
4분위 (40%)	18,710명	▲ 39.4%	48,271명	▲ 8.3%	65,400명	▲ 22.9%	57,614명	▼ 1.1%	5,847명	▼ 23.0%
3분위 (60%)	41,680명	▲ 21.6%	49,849명	▲ 27.8%	32,617명	▼ 4.2%	65,849명	▲ 6.1%	15,071명	▼ 23.3%
2분위 (80%)	54,832명	▲ 21.0%	53,448명	▲ 32.8%	24,155명	▼ 3.8%	57,560명	▼ 2.0%	24,295명	▼ 13.7%
1분위 (100%)	59,464명	▲ 23.5%	-	-	34,752명	▼ 11.3%	95,779명	▲ 16.7%	35,249명	▼ 19.4%
합계	185,245명	▲ 24.3%	207,458명	▲ 12.3%	280,470명	▲ 11.2%	276,802명	▲ 6.0%	82,356명	▼ 18.7%

신규고객 비율	등급 상승률	등급 유지율	등급 하락률	고객 이탈률
19.5%	▲ 10.8%	24.5%	▲ 6.1%	33.1%
				▲ 5.1%
				32.7%
				0.0%
				9.7%
				▼ 23.6%

B사

계층	신규		상승		유지		하락		이탈	
	당기	전년대비								
5분위 (상위 20%)	1,324명	▲ 51.8%	8,811명	▲ 25.9%	31,031명	▼ 4.6%	-	-	1,015명	▼ 16.4%
4분위 (40%)	3,010명	▲ 15.0%	7,401명	▲ 11.4%	12,718명	▲ 17.5%	18,037명	▼ 11.2%	3,119명	▼ 4.3%
3분위 (60%)	7,345명	▲ 13.5%	9,351명	▲ 4.1%	7,638명	▲ 20.9%	16,832명	▼ 9.6%	5,114명	▼ 3.0%
2분위 (80%)	11,800명	▲ 6.8%	8,437명	▲ 26.0%	2,521명	▲ 14.5%	18,408명	▼ 10.0%	11,208명	▲ 9.9%
1분위 (100%)	16,657명	▲ 8.6%	-	-	2,690명	▼ 7.4%	21,819명	▼ 1.5%	15,815명	▲ 7.3%
합계	40,136명	▲ 10.4%	34,000명	▲ 16.0%	56,598명	▲ 3.3%	75,096명	▼ 7.9%	36,271명	▲ 4.6%

신규고객 비율	등급 상승률	등급 유지율	등급 하락률	고객 이탈률
19.5%	▲ 8.3%	16.8%	▲ 15.1%	28.0%
				▲ 2.6%
				37.2%
				▼ 8.6%
				18.0%
				▲ 4.0%

상 징후는 하위 등급 고객에서도 보인다. 1, 2분위 등급 고객의 이탈률이 B사는 전기에 비해 증가했다.

이처럼 고객변동표를 활용하면 재무제표에서는 보이지 않던 회사의 내면을 더 자세히 들여다볼 수 있다. 특히 고객 포트폴리오 관점에서 고객을 계층으로 나누어 세분화함으로써 다른 재무제표와 고객제표에 나타난 결과들을 재해석할 수 있다. 주로 고객변동표를 현황분석(Descriptive Analytics)을 위해 활용하는 경우가 많겠지만 고객변동표는 예측분석(Predictive

Analytics)에도 사용될 수 있다. 예를 들면, 현재 상대적으로 나은 성과를 보여주고 있는 A사에도 관리자의 관심이 필요한 부분이 발견된다. '1분위 하락' 지표를 보면 16.7% 증가했음을 알 수 있다. 이는 전기에 2~5분위였는데 당기에 1분위로 감소한 고객이 증가했다는 의미다. 따라서 심도 있는 현황 분석을 통해 어느 분위 등급에서 1분위로 하락한 것인지 파악할 필요가 있다. 또한 고객변동표의 각 평가지표들을 재무제표 성과들과 연결하면 추가적인 분석을 통해 미래에 회사 성과를 어느 정도 예측할 수

있다. 이런 예측 분석은 투자자에게는 투자할 기업의 미래 가치 파악을 도와주고 기업에는 기업 전략을 제고할 수 있는 기회를 제공해준다. 비즈니스 애널리틱스(Business Analytics)를 활용한 자세한 분석과 관련된 내용은 지면 상 생략한다.

고객변동표를 통해 고객의 마음을 읽자

서두에서 광고 카피를 이용해 “고객의 마음은 움직인다”는 메시지를 전달했다. 기업이 이렇게 변화하는 고객의 마음을 읽을 수 있다면 치열한 경쟁 속에서 유리한 고지를 차지할 수 있을 것이다. 고객변동표를 가지고 고객 개개인의 마음을 전부 읽을 수는 없다. 하지만 고객 그룹별로 마음이 움직이는 방향성은 알 수 있다. 고객변동표를 통해 기업 내부의 고객 포트폴리오를 구성하고 세부 고객 그룹 간에 고객의 변화를 추적할 수 있다는 의미다. 고객변동표의 상세 평가지표를 통해 산출되는 전자 평가지표(예: 전체 신규, 유지, 이탈률 등)는 기업의 성장과 유지에 매우 중요한 전략적 지표다. 브랜드 및 제품의 생명주기(Life Cycle Time)에 따라서 기업은 신규 고객의 유치에 초점을 맞춰야 하는 경우도 있다. 하지만 양적인 팽창이 한계에 이른 경우에는 내실을 다질 필요가 있다. 내부에 있는 고객들이 어떻게 진화하고 있는지에 관심을 가지고 기존 고객 유지와 충성도 강화에도 힘써야 한다.

고객변동표를 포함한 다른 고객지표들은 각각의 목적과 평가 관점을 중심으로 각각 독특한

경영학적 통찰력을 제시한다. 하지만 고객변동표가 다른 고객지표와 다른 점 중 하나는 조금 더 상세한 고객 전략을 수립할 수 있도록 구체적인 기준을 제공해준다는 것이다. 이러한 점에서 고객변동표는 조금 더 기업의 실질적인 고객 전략의 방향을 제시해줄 수 있고 추가적으로 전략적 고객지표들도 포함할 수 있다. 가령 아래의 예시와 같은 고객지표들이 추후 고객변동표에 추가될 수 있다.

1. 고객전환율(Conversion Rate): 식별된 잠재고객 중 실제 구매로 전환된 고객들의 비율을 뜻한다. 유통업에서 고객전환율은 매장에 방문한 고객 대비 실제로 구매를 한 고객의 비율이다. 온라인 매장에서는 고객들의 방문 이력을 확인할 수 있기 때문에 쉽게 고객전환율을 계산할 수 있다. 하지만 오프라인 매장에서는 구매를 하지 않고 방문만 했던 고객의 이력을 알기가 어렵다. 그런데 최근에는 과학기술의 발달로 매장에 설치된 CCTV를 통해 방문자의 매장 출입 정보를 모아 고객에 대한 인사이트를 제공해주는 기업들이 생겼다. 사실 미국에서는 10여 년 전부터 존재하던 기술이었다. 이를 통해 오프라인 매장에서도 매장별 고객전환율을 구할 수 있게 됐고 몇몇 유통 기업은 이를 매장 성과지표(KPI)로 활용하고 있다. 동일한 100건의 매출이 발생했을 때 한 매장에는 500명이 방문했고 다른 매장에는 150명이 방문했다면 두 매장은 전혀 다른 성과를 낸 셈이다. 전자는 고객전환율이 20%에 불과하지

- 2 서비스 운영관리(Service Operations Management) 분야의 학술적 권위를 자랑하는 저널인 Manufacturing and Service Operations Management에 이미 2010년대 미국 비디오 데이터를 활용해 고객전환율을 구하고 이를 통해 매장 운영의 효율성을 높이는 방법에 대한 연구를 출간한 바 있다.
 - (1) 필자는 2021년 더 세부적인 비디오 정보를 이용해 탈의실 이용자들의 이용 행태와 매장 매출의 연결고리를 찾는 연구를 해 같은 저널에 출간했다 (2).
 - (1) O Perdikaki, S Kesavan, & JM Swaminathan, "Effect of Traffic on Sales and Conversion Rates of Retail Stores," Manufacturing & Service Operations Management (M&SOM), Vol. 14, No. 1, 145-162, 2012.
 - (2) H Lee, S Kesavan, & V Deshpande, "Managing the Impact of Fitting-Room Traffic on Retail Sales: Using Labor to Reduce Phantom Stockouts," Manufacturing & Service Operations Management (M&SOM), Vol. 23, No. 6, 1580-1596, 2021.

만 후자는 고객전환율이 66.7%에 달한다. 전 매장은 고객전환율이 낮은 원인을 파악하고 이를 높이기 위한 전략을 고안해야 한다.

2. 파레토 비율(Pareto Principle): 흔히 파레토 법칙으로 알려져 있는 80대20 법칙을 생각해보자. 이 법칙은 20%의 고객이 전체 매출의 80%를 차지한다는 것을 뜻한다. 소수의 중요한 고객이 기업 성과에 큰 영향을 미친다는 의미다. 모든 기업에 20대80 법칙이 정확하게 적용되지는 않는다. 하지만 최상위 20% 고객이 전체 매출에서 차지하는 비율은 CRM 관점에서 최상위 충성고객의 매출 기여도를 파악할 수 있게 해준다. 고객변동표의 '5분위 매출비율'은 식별고객 매출액 기준 상위 20% 고객이 전체 식별고객 매출에 기여하는 비율을 알 수 있다. 이는 파레토 비율 중에서 '고객 파레토'를 식별고객 매출에 적용한 것으로 볼 수 있다. 이와 비슷하지만 조금 다른 관점에서 전체 매출의 80%를 몇 퍼센트의 고객들이 차지하는가를 나타내는 '매출 파레토 비율'도 계산할 수 있다. 이 두 가지 파레토 비율을 통해 동종 업계 타 경쟁사들과 충성고객들의 양과 질을 비교해 유의미한 시사점을 도출할 수 있다.

끝으로 고객변동표를 활용할 때 고려해야 하는 점도 있다. 첫째, 고객변동표에서 보이는 변동 데이터는 성과 평가뿐만 아니라 직접적인 문제 원인 파악과 솔루션 개발을 위한 직접적인 촉진제로 활용돼야 한다. 예를 들면, A 기업의 경우 5분위 상승률이 다른 분위에 비해 확연히

낮아지는 것이 관찰된다. 이는 5분위로 올라가는 것을 방해하는 유리천장 요소가 있을 수 있음을 의미한다. 최상위로 충성도가 높아지기 어려운 숨겨진 방해 요소가 무엇인지 찾아내서 해소하는 전략을 마련하는 것이 필요하다. 둘째, 고객제표 중에서도 고객변동표는 일회성으로 끝나는 것이 아니라 여러 기간 동안 꾸준히 추적을 할 때 더 큰 힘을 발휘한다. 특히 고객흐름표에서 일반 영업을 통한 식별고객의 흐름이 지속적으로 감소하거나 고객변동표에서 특정 고객 그룹의 이탈률이 지속적으로 증가하는 신호가 포착된다면 그 부분에 대한 집중적인 조사와 대책 마련이 수반돼야 한다. 위의 두 기업 사례에서도 2018년에서 2023년까지 매년 고객제표 정보가 작성됐기에 고객변동표 하단에 있는 '추이도표'가 그려질 수 있었다.

지피지기(知彼知己), 백전불태(百戰不殆). 적을 알고 나를 알면 백 번을 싸워도 위험하지 않다. 『손자병법』 3장 모공 편에 나오는 어구다. 기업에 '나를 아는' 첫걸음은 내부에 있는 고객을 이해하는 것이다. 고객제표, 특히 고객변동표가 기업들의 고객 문맹(Customer Illiteracy) 현상 탈피에 일조하길 기대해본다. ①

 필자는 고려대 경영대학 Logistics, Service and Operations Management (LSOM) 분야 교수로 재직 중이며 Business Analytics (BA) 주임 교수를 지냈다. 오리곤주립대 경영대학 교수로 재직하던 바 있고, 현재는 University of California San Diego 경영대학 방문교수로 활동하고 있다. 경영학 최고학술지인 Management Science 등에 논문을 출간했으며 다수의 연구우수상을 수상했다. 리테일, 헬스케어 등에 BA를 적용해 운영 효율성을 향상시키는 방안에 대해 주로 연구를 했으며 미국의 백화점, 할인점, 식료품 체인, 홍콩의 응급실, 다수의 한국 기업과 프로젝트를 진행했다.

Special Report

Interview: 고객제표 전문 위원들 대담

“재무제표, 그 자체가 목적 아냐 새로운 전략적 성과평가 도구 나와야”

김윤진 기자 truth311@donga.com

Article at a Glance

재무제표는 여전히 가장 중요한 기업의 성과평가 체계지만 ‘전략적 성과평가 도구’로서의 가치는 점점 더 퇴색되고 있다. 재무제표 그 자체가 목적이 되면서 그럴듯해 보이는 재무제표를 완성하고 결과를 부풀리기 위해 전략적 의사결정을 왜곡하는 경우도 빈번하게 발생하고 있다. 이렇게 대안적 성과평가도구의 필요성이 커지고 있는 흐름에 부응해 등장한 게 바로 기업의 핵심 자산인 고객을 중심으로 기업 성과를 평가하는 ‘고객제표’다. 보통 기업의 전략이 바뀌면 가장 먼저 바뀌는 것이 고객 관련 지표이고, 재무적 결과는 이 지표들의 뒤를 따라온다. 따라서 재무제표 관점에서 기업 목표를 세우기보다는 더 세분화된 고객제표 관점에서 목표를 정교화하는 게 진정한 고객중심 경영을 실천하면서 원하는 재무적 결과에도 더 빠르게 도달하는 길일 수 있다.



‘회계는 필요 없다(The End of Accounting).’ 다소 극단적인 제목으로 2017년 국내 출간된 이 책의 저자 바루크 레브 뉴욕대 경영학부 교수와 팡 구 버펄로대 회계학과 교수는 “100년 넘게 변하지 않은 회계의 잣대를 버려라”라는 과감한 주장으로 학계 내 자성의 목소리를 다시 끄집어냈다. 이들이 말하려는 건 회계가 정말 쓸모 없어졌다는 게 아니다. 단지 그 도구가 시대에 맞게 변화해야 한다는 얘기다. 이들은 미국의 철강 회사 US스틸이 과거 주주들에게 발행했던 1902년 사업연도 연차보고서상의 재무제표와 이 회사의 최근 재무제표가 양식과 구조에 있어 변한 게 없다는 점을 신랄하게 비판하며 “기업의 ‘진짜 가치’는 이제 재무보고서에 존재하지 않는다”고 일갈했다.

학자들이 말하는, 낡은 회계의 유용성이 떨어

진 데는 몇 가지 이유가 있다. 그중에서도 가장 중요한 배경은 재무제표가 ‘무형자산의 가치’를 제대로 반영하지 못한다는 것이다. 무형자산이 기업가치에 미치는 영향이 나날이 증대되는데 이 정보가 빠진 전통 재무제표로는 기업가치의 정확한 산정과 예측이 어렵기 때문이다. 무형자산에는 토지, 설비, 인프라 등 유형자산이 아닌 이해관계자와의 관계를 뜻하는 사회자본, 환경 자본, 지배구조와 리더십 등의 인적자본 등이 포함된다.

이처럼 재무제표가 담지 못하고 있는 정보는 수없이 많지만 업종을 불문하고 기업 경영의 관점에서 가장 치명적일 수 있는 맹점은 바로 ‘고객 정보의 공백’이다. 여러 이해관계자 중에서도 고객은 기업의 핵심 자산이기 때문이다. 이 자산을 잘 관리하는 것은 기업의 지속적인 경쟁

1 HBR 2020년 1-2월 호 '시간이 지나면 시장이 이 정보를 요구하게 될 겁니다' https://www.hbrkorea.com/article/view/category_id/3_1/atype/ma/article_no/1483/page/1

우위 확보와 궁극적인 매출 증대와 직결된다는 점에서 비즈니스의 기본과 같다. 그런데 재무제표에 보이는 숫자에 매몰되다 보면 기업이 쉽게 이 기본을 놓칠 위험이 있다. 가령 기존 충성고객이 이탈하고 이들의 구매 여정에 부정적 경험이 누적되고 있는 도중에 신규 고객 대상 일시적인 판촉과 제휴로 매출과 이익이 늘었다 해서 기업 성과가 개선된 듯한 착시에 빠질 수 있다는 얘기다.

이렇듯 기업의 '진짜 가치'인 고객을 중심으로 경영을 추진하려면 고객 데이터를 기존 재무제표에 통합하거나 새로운 표준을 만들어야 한다는 공감대가 커지고 있다. 실제로 초대형 자산운용사 뱅가드그룹의 전 CEO이자 명예회장인 잭 브레넨은 2020년 HBR(하버드비즈니스리뷰)과 인터뷰에서 "시간이 지날수록 시장은(기업에) 더 많은 고객 정보를 공개하도록 요구하게 될 것"이라면서 "투자자들은 이제 어떤 고객이 수익성이 있는지, 회사가 언제 고객을 잃는지, 어떻게 고객을 확보하는지 등 고객 기반의 본질을 중요하게 물을 것"이라고 강조한 바 있다. 이어 고객 관련 지표에 대한 정보 공개가 더 많이 필요하며 당장 고객 정보의 일부가 재무제표의 일부로 표준화되지는 못하더라도 가까운 미래에 연간 보고서의 경영 부문 기업공개와 분석 혹은 그 주석에서 요구될 수 있을 것이라 덧붙였다.

이런 문제의식에 공감한 국내 연구팀이 의기투합해 고안한 새로운 경영 평가 시스템이 바로 '고객제표'다. 고객제표를 개발, 연구하고 있는 김형수 한성대 산업경영공학과 교수, 장영훈

노팅엄대 중국상학원 교수, 박대운 고객경영기술원 이사, 양성병 경희대 경영대학 교수, 이현석 고려대 경영대학 교수 등 전문 위원들은 이 고객제표가 재무제표와 대등한 수준의 보완재로서 활용될 수 있는 잠재력이 있다고 말한다. 기존 회계의 한계를 보완하고 유형자산 중심, 제품 중심의 재무제표가 반영하지 못했던 고객 데이터를 통합해 고객 중심 경영으로의 패러다임 전환을 촉진할 수 있다는 것이다. 과연 이들의 바람처럼 고객제표가 국내외 시장에 새로운 평가 잣대로 자리매김할 수 있을 것인가? 이들이 말하는 고객제표의 가치와 발전 가능성, 향후 과제를 들어봤다.

기업들이 재무제표가 아닌 대안적 성과 평가 도구를 도입해야 하는 이유가 무엇인가.

김형수(이하 김): 재무제표는 이제 너무 '정치적'이 돼 버렸다. 다시 말해, 재무제표가 수단이라 아니라 그 자체로 목적이 되면서 전략적 성과 평가 도구로서 가치가 퇴색됐다. 전략적 성과 평가 도구란 단순히 핵심평가지표(KPI)의 모음이 아니라 기업이 나아가야 할 방향을 제시하는 가이드라인이 되어야 한다. 소위 '갓생'을 사려는 개인들이 스스로 계획을 세우고 평가하는 이유는 단지 점수를 매기기 위해서가 아니라 어떻게 살아야 할지 틀을 잡기 위해서다. 마찬가지로 기업의 전략적 성과평가 도구는 기업의 경영 현황을 투명하게 보여주고 앞으로 나아가야 할 방향성을 제시해줄 수 있어야 한다. 그런데 이 도구가 그 자체로 목적이 되면서 기업들이 '그렇듯해 보이는' 재무제표를 완성하고 재무 결

과를 인위적으로 부풀리기 위해 무리수를 두는 경우가 많아졌다.

이는 경영 활동에도 영향을 미친다. 외형적인 매출액 기준을 맞추기 위해 많은 기업은 연말로 갈수록 소위 ‘밀어내기’ 영업에 몰두하고 있고, 밀어내기 영업은 결국 비식별고객, 즉 부채고객을 양산한다. 그리고 부채고객에 의한 매출 증대는 마치 거품과 같아서 금세 가라앉는다. 더 큰 문제는 갑작스러운 비식별고객의 증대로 단기적인 매출이 증가하는 재미를 보고 현실을 직시하지 못하면 식별고객에게 집중할 기회를 놓치게 된다는 것이다. 이렇게 갑작스러운 매

출 증폭과 폭락을 거듭하다 보면 탄탄하고 지속 가능한 유기적 성장은 물 건너간다.

박대윤(이하 박): 우리는 지난 수십 년간 동서양을 막론하고 재무제표의 조작과 부정 회계로 거대 기업들이 역사의 뒀안길로 사라지는 것을 목격했다. 기업들은 그렇다 치고 재무제표를 믿고 투자했던 투자자들은 어떤가? 믿음직한 재무제표에 속아 투자했다가 땅을 치는 투자자들은 지금도 넘쳐난다. 재무제표상에 드러나는 숫자에 매몰되고 단기적으로 더 높은 수익을 보고하기 위해 업무적 의사결정을 조작하는 현상은 회사의 장기적 경쟁력의 발목을 잡고 조직을 병들게 한다. 세상에 완벽한 도구는 없겠지만 재무제표의 한계를 보완하고 의사결정의 조작을 저지할 수 있는 대안적 성과평가 도구들이 나와야 하는 이유다.



김형수 한성대 산업경영공학과 교수



박대윤 고객경영기술원 이사

고객제표가 필요한 이유와 개발 동기가 궁금하다.

양성병(이하 양): 재무제표만으로 고객 중심 경영 철학을 추진하고 모니터링하기에는 한계가 있다는 것을 절감했기 때문이다. 우리 모두는 어떤 기업의 소비자로서, 투자자로서, 혹은 직원으로서 늘 기업을 평가한다. 그런데 과연 이 과정에서 재무제표가 기업의 실행 전략과 밀접한 경영 평가도구인지 의문을 제기하는 이들이 많아졌다. 기업의 고객 전략이 바뀌면 가장 먼저 바뀌는 선행 지표는 고객제표다. 그다음 후행 지표인 재무제표가 바뀐다. 이를 역으로 해석하면 재무제표 관점에서 기업의 목표를 세울 게 아니라 더 세분화된 고객제표 관점에서 목표를 정교화하고, 고객제표상의 평가지표를



양성병 경희대 경영대학 교수

달성하기 위한 전략을 수립해야 원하는 바에도 달성할 수 있음을 뜻한다.

김: 지난 20년 이상 다양한 업종의 기업과 CRM(고객관계 관리) 같은 고객 전략 프로젝트와 자문을 진행하면서 나름대로 성공하는 기업과 실패하는 기업의 차이를 알게 됐다. 기업의 성패를 가르는 여러 원인이 있지만 단 하나를 꼽는다면 ‘CRM에 대한 인식 차이’였다. 어떤 회사는 CRM을 단순히 고객 데이터를 관리하거나 고객 분석을 수행하는 지원 업무로 한정하기도 했고, 어떤 회사는 마케팅이나 영업 또는 서비스 프로세스를 혁신하는 이니셔티브로 보기도 했다. 또 어떤 회사는 CRM을 전사적인 관점에서 고객 관련 경영 전략을 총체적으로 수립하고 관장하는 사령탑의 역할로 바라봤다.

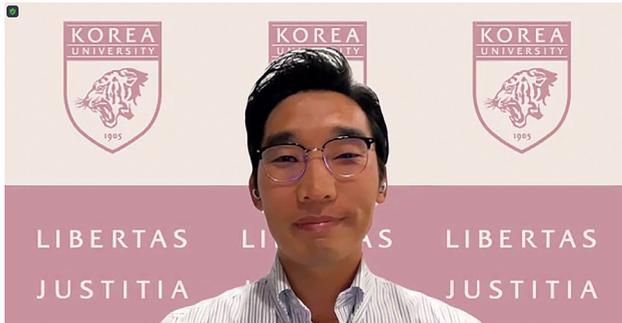
당연히 첫 번째보다는 두 번째, 두 번째보다는 세 번째 기업들이 CRM에 성공할 확률이 높았다. 후자로 갈수록 최고경영진의 관심을 더 많이 받기 때문에 일회성 이니셔티브로 끝나지

않고 장기적인 관점에서 추진력을 얻을 수 있기 때문이다. 이런 회사들의 특징 중 하나는 전체 매출의 회원 매출 비중, 고객 전환율, 고객유지율이나 이탈률과 같은 주요 고객지표를 재무제표 못지않게 중요한 경영평가 지표로 활용하고 있다는 점이었다. 따라서 만약 모든 회사가 공감할 수 있는 표준화된 프레임워크에 고객 관련 주요 경영 지표들을 집대성하면 비교적 거부감 없이 수용이 가능할 것이라 생각했다. 이런 모니터링 체계를 갖추게 됐을 때 비로소 회사들의 관점도 조금씩 바뀔 것이라고 보고 고객제표를 개발했다.

지금도 수많은 기업이 많은 비용을 들여 CRM 컨설팅을 의뢰하고 전략을 수립하지만 말이 전사적 전략이지 지엽적인 관점의 최적화에만 초점이 맞추는 경우가 대부분이다. CRM이 단편적인 프로젝트로 끝나지 않고 정말 기업을 먹여 살리는 진정한 고객 전략(Customer Strategy)으로 거듭나려면 고객 전략만을 위한 별도의 평가 체계가 반드시 필요하다.

고객제표가 그렇게 중요하다면 왜 지금까지 해외나 국내에서 이런 통합된 고객 관점의 경영 평가 시스템이 나오지 않았나?

박: 지금까지 고객 관점의 경영 평가 시스템이 없었던 것은 아니다. 1975년 테오도르 레빗 하버드대 교수는 HBR에 실린 본인의 유명한 논문 ‘마케팅 근시안(Marketing Myopia)’을 통해 제품 중심에서 고객 중심으로 경영 패러다임이 전환해야 한다고 주장했다. 그 이후로 다양한 형태의 고객 중심 경영 지표가 학자들에



이현석 고려대 경영대학 교수



장영훈 노팅엄대 중국상학원 교수

의해 발표돼 왔고, 실제로 많은 기업이 이 지표들을 활용했다. 서비스 품질을 평가하는 서브퀄(SERVQUAL)이나 고객만족도, 고객추천지수 등이 그 예다. 또한 1990년 로버트 카플란 교수와 컨설턴트 데이비드 노튼 역시 HBR에 Balanced Score Card(BSC)라는 대안적 지표를 제시하기도 했는데 이 역시 재무성과 지표들이 현대 경영 환경에 효과적이지 못하다는 문제의 식하에 재무제표와 기업의 핵심성공요인(CSF) 및 핵심성과지표(KPI)와 관련된 제반 운영상의 지표를 효과적으로 결합한 것이었다. BSC도 고객, 내부 프로세스, 직원들의 학습과 성장 및

주주 관련 재무 이슈 등 주요 이해관계자들을 포괄했다는 점에서 일종의 고객 중심 평가 체계라 할 수 있다.

그러나 이런 평가 시스템들은 대부분이 설문조사 방식에 기반하고 있어 재무제표와 동등한 수준의 경영 평가 시스템으로 활용되는 데 한계가 있었다. 설문조사 기반의 평가는 여러 장점에도 불구하고 결국 개인의 인지적, 주관적 평가를 바탕으로 하기 때문에 개략적인 수준을 파악하는 데는 도움이 되지만 응답자 편향이나 평가 척도 한계 등으로 인해 해석에 주의가 필요할 뿐 아니라 평가 결과가 직접적인 경영 전략으로 이어지기가 어려웠다.

김: CRM 분야에서는 회사 매출에서 가장 중요한 지표를 최근성(고객이 얼마나 최근에 구매했는가), 행동 빈도(고객이 얼마나 자주 방문했는가), 구매 금액(고객이 얼마나 돈을 많이 지불했는가)으로 보고 이 3가지 관점에서 고객 행동을 분석하는 RFM(Recency, Frequency, Monetary)이나 고객생애가치(CLV)처럼 고객 가치를 분석하는 지표들이 개발된 바 있다. 이들은 정량적인 고객 거래 데이터에 의해 측정되는 고객자산가치 평가지표다. 하지만 이 역시 실무 중심의 지엽적인 활용만 이뤄지고 있을 뿐 재무제표와 직접 연계돼 범용 시스템으로 정착되지는 못했다. 이에 반해 고객제표는 재무제표와 유사한 형태를 갖추고 있고 정량적인 데이터를 이용해 실시간 내지는 정기적으로 평가가 가능하다는 점에서 기존 고객 중심 경영 지표들과는 다르다. 따라서 기존 시도들의 한계를 뛰어넘고 재무제표와 대등한 수

준의 보완재로써 활용될 만한 잠재력이 있다고 생각한다.

기업이 고객제표를 도입하는 과정에서 예상되는 어려움이나 기업 내 반발은 없을까?

이현석(이하 이): 기본적으로 사람들은 변화를 두려워하고 거부하기 마련이다. 기업도 마찬가지다. 고객제표를 도입할 때 거부 반응이 일어날 것은 자명하다. 특히 경영 혁신에 익숙하지 않은 기업이라면 새로운 평가 체계 도입에 반발할 가능성이 높다. 이를 위해 최고경영자부터 이 필요성을 역설하며 고객제표에 힘을 실어줄 필요가 있다. 특히 조직마다 데이터 분석 인력의 규모와 역량에 차이가 있는데 고객 데이터를 분석하고 관리하던 인력이 없는 조직, CRM에 대한 인식이 미흡하던 조직에서는 데이터를 측정하는 것 자체에 어려움을 겪을 가능

성이 있다. 측정하지 못하면 평가를 하는 것도 불가능하다. 고객제표도 측정된 데이터를 기반으로 하기 때문에 입력값(Input)의 정확도가 중요하다. 빅데이터 시대인 만큼 대부분의 기업이 데이터를 보유하고 있을 것으로 생각하지만 그 분석 역량은 기업마다 다를 수 있다. 필요하다면 외부 연구팀에서 분석 업무를 대행해야 할 것이다. 재무제표와 마찬가지로 고객제표 역시 기업 내 정확한 입력값들을 특정해 평가지표의 결과를 도출하는 데 상당한 노력과 시간이 들 것으로 보인다.

장영훈(이하 장): 결과를 도출하는 것도 쉽지 않겠지만 관행적으로 참고하던 재무 평가지표가 아니기 때문에 결과가 나온 뒤 그 피드백을 일부 부서나 팀에서 수용하지 못할 수도 있다. 고객 실행 전략의 변화 필요성을 제기할 경우 단기 성과를 중시하는 기업 문화를 가진 조직



에서는 고객제표 무용론을 주장할 가능성도 있다. 고객제표는 상대적으로 장기적인 관점에서 고객 변화를 이해하고 전략을 세우는 것이기에 단기 성과에 집중하는 기업에는 잘 맞지 않을 수 있다. 이런 예상되는 어려움이나 기업 내 반발은 최고경영자의 의지와 지지가 뒷받침돼야 완화될 수 있다.

그럼에도 불구하고 경영진이 고객제표에 힘을 실어줬을 때 기업이 얻는 이점은?

박: 대내적으로는 직원에게, 대외적으로는 투자자와 이해관계자에게 ‘고객이 자산이다’라는 기업의 철학, 기업이 진심으로 고객에 방점을 두고 있다는 메시지를 전달할 수 있다. 이 사명이 단순히 구호에만 그치지 않고 정말 고객 중심 경영 문화가 조직 내 뿌리내리려면 경영 관리 시스템부터 고객 중심으로 개편해야 한다. 기존에도 마케팅, 영업, 서비스 부서 중심으로 기능 중심의 고객 지표는 사용돼 왔으나 단편적인 KPI 수준에 그쳤다. 하지만 고객제표 도입으로 고객 경영 데이터를 통합적으로 관리하면 기업이 전사적인 시각에서 고객 활동을 종합적으로 이해하고 평가할 수 있다. 고객제표의 지향점은 재무제표와 유사한 수준의 전사 경영 평가의 위상을 갖는 것이다. 그래야 ‘고객 중심 경영’이 KPI 정도가 아니라 조직의 비전(vision)으로 전환될 수 있다. 투자자들은 재무제표만으로는 파악하기 어려웠던 기업의 실질적인 경영 현황을 구체적으로 들여다봄으로써 정보 불균형을 해소하고 경영자들은 보다 고객 중심 마인드로 의사결정에 임할 수 있다.

이: 따분하게 들릴지 몰라도 기업이 얻을 수 있는 가장 큰 장점은 결국 고객에 대한 이해를 높일 수 있다는 점이다. 먼저, 재무제표가 보여주지 않던 것을 볼 수 있다. 재무제표는 기업의 성과를 객관적으로 보여주지만 왜 그런 결과가 나왔는지 그 이유를 제대로 설명하지는 못한다. 고객제표는 기업 내부의 고객에 대한 이해도를 높임으로써 재무제표에 나와 있는 결과를 설명하는 근거자료가 된다. 둘째, 기업 성과와 직결되는 전략 방향을 수립할 수 있다. 재무제표상 성과가 저조해지는 추세가 발견될 때 그 원인을 고객제표를 통해 진단하고 그 개선안도 전략에 반영할 수 있다. 즉, 숨어 있는 문제 영역을 진단할 수 있다. 셋째, 과거 성과에 대한 설명은 물론 기업의 중장기 성장 패턴을 예측할 수 있다. 신규 고객 수 추이나 고객 이탈률 등을 바탕으로 기업이 중장기적으로 얼마나 건전하고 튼튼한 성장의 발판을 갖추고 있는지 판단할 수 있으며 더 효과적인 투자 의사결정도 가능하다.

다양한 학술단체와 공공기관과의 협력을 통한 시범 사업을 구상하고 있는 것 같다.

양: 우리 연구팀은 지난 10년간 CRM 분야에서 진단과 컨설팅을 통해 다양한 평가 지표를 분석해 왔다. 고객제표는 이런 축적된 경험을 바탕으로 기존에 개별적으로 수행되던 분석을 체계적이고 통합된 경영 평가 시스템으로 발전시킨 첫 시도다. 따라서 우리의 1차 목표는 고객제표의 타당성과 유효성을 심도 있게 검증하는데 있다. 그러기 위해서는 먼저 업종별, 기업별 적용 가능성을 면밀히 평가하는 것이 최우선이

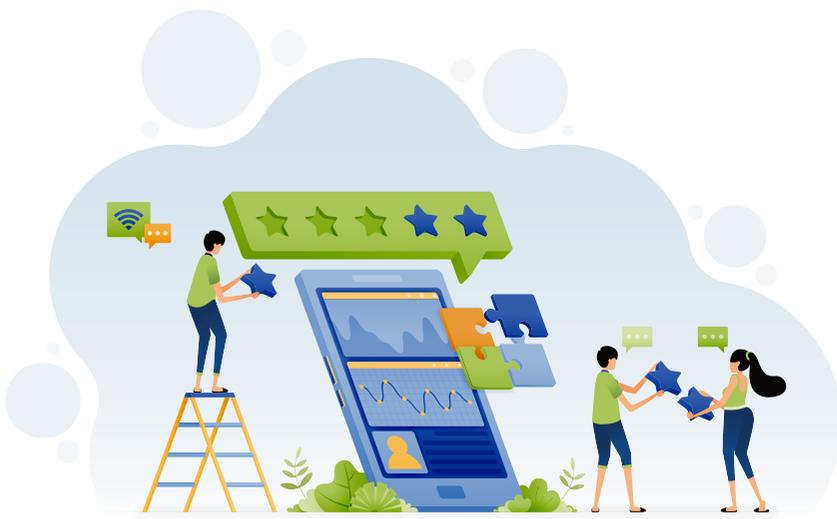
다. 고객제표는 단순 상업적 목적을 넘어 공익적이고 학문적인 가치를 지니고 있기 때문에 학계와의 긴밀한 소통이 선결돼야 한다. 회계, 재무, 경영 정보시스템, 통계, 데이터 분석, 경영 전략, 마케팅 등 다양한 전문 지식을 융합한 접근을 필요로 하는 것이다. 이런 복합적인 접근을 위해서는 학계의 지지와 공감을 얻는 것이 무엇보다 중요하다.

또한 이 프로젝트는 ESG, 그중에서도 사회적 가치와도 밀접한 관련이 있기 때문에 관련 공공기관과의 협력 없이는 성공하기 어렵다. 고객제표의 목표는 기업들이 고객 경영을 개선함으로써 궁극적으로 사회적 가치를 창출하도록 돕는 것이다. 시범사업에서 고객제표 서비스를 참여 기업들에 무상으로 제공하는 까닭도 기업들이 고객제표를 통해 재무제표의 한계를 보완하고 깊이 있는 전략적 통찰력을 얻길 바라기 때문이다. 파트너들의 많은 관심을 고대하는 이유다.

장: 학술적 관점에서의 기여도 상당히 클 수 있다. 마케팅이나 전략 분야에서만 중점을 두다루던 고객 중심 사고와 이론적 개념을 회계학이나 재무학의 경영 성과 평가 방법론과 결합시키는 새로운 시도이기 때문이다. 회계학이나 재무학에서 주로 다루온 재무제표 관련 연구가 고객제표 도입으로 어떻게 보완되고, 기업 성과 관리에 어떠한 새로운 시각과 영향을 줄 수 있는지 앞으로 기대되는 부분이다. 다양한 산업과 업종 간 비교 연구와 고객제표의 측정 항목에 대한 방법론적 연구는 이러한 새로운 평가 방식의 실효성과 효용성을 검증하는 데 중요한 역할을 할 것이며 이를 통해 고객제표의 범용성과 특정 산업이나 업종에 맞는 적용 가능성에 대한 깊이 있는 이해를 가능케 할 것이다. 마지막으로 고객제표가 다양한 기업에 적용되고 활용된다면 실제 비즈니스 상황에 대한 사례 연구가 축적될 것이고, 이는 기업의 의사결정 과정에 실질적인 도움을 제공하고 고객제표의 유효성과 중요성을 입증하는 자료가 될 것이다.

고객제표가 글로벌 시장에서도 통용될 수 있을까?

장: 고객 중심 경영은 전 세계적으로도 기업들이 그 중요성을 인식하고 있는 비즈니스 마인드셋이기 때문에 고객제표의 필요성과 가치는 글로벌 시장에서도 공감을 얻을 수 있다고 생각한다. 고객제표 개발팀 역시 글로벌 진출을 염두에 둔 다양한 계획을 준비하고 있으므로 글로벌 시장으로의 확장 가능성을 높게 평가하고 있다. 국내에서 시범사업과 본 사업이 성공적으로 정착되고 안정적인 모델 운영이 검증되면 미



국, 일본, 중국, 유럽, 싱가포르 등 주요 국가로 단계적으로 진출할 계획이다. 이를 위해 고객제표 연구팀은 국내에서의 상표, 특허, 저작권 등 지식재산권에 관한 출원을 마친 상황이고, 해외에서도 지적재산권을 확보할 예정이다. 한국경영정보학회 등 국내외 학술 단체와 후원기관들의 글로벌 네트워크를 활용해 글로벌 인지도를 높이고 해외 경영 및 혁신 경영 관련 포럼에 참여해 고객제표를 적극적으로 홍보할 생각이다.

고객제표의 한계나 개선될 점은 없을까?

김: 현재의 고객제표는 어느 업종의 기업에든 적용할 수 있는 표준화된 평가 체계와 지표들로 구성돼 있다. 이를 거꾸로 말하면 아직 개별 업종의 특성이 제대로 반영된 평가 시스템은 아니라는 의미이며 이게 아직까지의 한계다. 그렇기 때문에 시범사업을 통해 주요 업종에 고객제표를 적용함으로써 업종별 특성을 고려하고 평가지표의 측정 타당성이나 유효성을 검증한 업종별 버전을 구체화하는 것이 급선무다. 물론 고객제표가 갖는 철학을 위배하는 수준까지 개선 안 되지만 개별 평가지표의 실제 측정 방식과 분석 방식은 업종별 특수성과 맥락을 고려해 융통성 있게, 충분히 다르게 변용될 수 있어야 한다.

이: 그리고 고객제표가 붕 뜬 평가 체계가 아니라 경영 전략과 밀접한 평가 체계로 거듭나기 위해서는 더 다양하고, 의미 있는 고객 분석 지표들을 포함해야 한다. 수십 년간 연구돼 왔지만 실제로 측정하는 데 난항을 겪었던 고객자산

가치, 고객생애가치, 고객추천가치, 고객점유율, 고객전환율 등의 고객지표들을 실무적으로도 유용한 측정 모델로 단순화해 고객제표에 포함시킬 예정이다.

벤처기업이나 스타트업에 위한 약식 고객제표 버전을 개발하는 것도 주요 과제 중 하나다. 투자 유치가 필요한 스타트업이나 초기 벤처기업에는 부실한 재무제표보다는 작지만 유기적으로 성장하고 있다는 근거를 보여주는 것이 더 의미 있고 투자 판단의 근거로서 중요할 수 있기 때문이다. 즉, 수명을 연명하기 위한 정부 지원 과제나 프로젝트 수주에 의한 단기 매출 확보보다는 본연의 사업 분야에서 실제 고객의 유치와 유지 현황이 투자자에게는 더 중요한 정보일 수 있다. 이렇게 기업 업종이나 규모별로 경영 성과의 맞춤형 길잡이로서 고객제표가 활용된다면 언젠가는 DART와 같은 공신력 있는 기업 공시 사이트나 네이버와 같은 포털사이트의 기업 정보 페이지에서 재무제표 탭 옆에 고객제표 탭이 나란히 자리 잡는 것도 불가능하지 않을 것이라 기대해 본다. ㉠

★고객제표 시범사업 참여기업 모집★

디지털 고객경영시대를 선도하는 고객제표(Customer Statements) 시범사업 참여기업을 모집합니다. 고객제표는 모든 기업의 성장은 고객으로부터 창출된다는 불변의 원칙을 바탕으로 기업의 모든 경영현황을 고객이라는 자산을 중심으로 평가하고, 고객 중심의 경영전략 방향성을 제시해줄 수 있는 획기적인 전사적 경영평가 시스템입니다. 고객상태표, 고객손익계산서, 고객흐름표, 고객변동표 등 재무제표의 구성요소와 유사한 형태를 가진 고객제표는 재무제표에 이미 익숙한 기업들이 자연스럽게 수용할 수 있도록 구성됐습니다.

재무제표가 지난 100년의 기업 경영의 역사를 이끌었다면 앞으로의 100년은 고객제표가 이끌어 갈 것입니다. 재무제표를 사용하는 전 세계의 기업이 고객제표를 사용하는 그날을 위해, 그 출발이 대한민국이 될 수 있도록 많은 기업의 응원과 참여를 부탁드립니다.



참여 기업 혜택	고객제표 측정, 분석, 보고서 발행
신청기간	2024년 3월 26일~ 선정 마감 시 까지
참가비	무료
신청대상	연 매출 1000억원 이상의 모든 업종의 국내 기업
신청방법	Google Form 링크 또는 오른쪽 QR코드로 신청 (https://forms.gle/tsiq6c7T7jQyG4vr5)
참고사항	<ul style="list-style-type: none">· 신청서 접수 후 업종별 참가기업의 균형을 맞추기 위해서 신청한 모든 기업이 선정되지 않을 수 있습니다.· 참여기업 선정 후 약 2개월의 고객제표 평가 기간 소요 예상되며, 평가 과정상의 모든 업무는 온라인으로 이루어집니다.

문의

· 동아일보 미래전략연구소
dbredu.com
02-361-1528
dbredu@donga.com

· 한국CRM디지털마케팅협회 사무국
02-6959-5770
kcdma.office@gmail.com

주최

 동아일보 미래전략연구소

 사단 한국CRM디지털마케팅협회
법인 Korea CRM Digital Marketing Association

후원

 한국경영정보학회
The Korea Society of Management Information Systems



DBR

Dong-A
Business
Review
dbr.donga.com

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 dbr.donga.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다.
(주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.