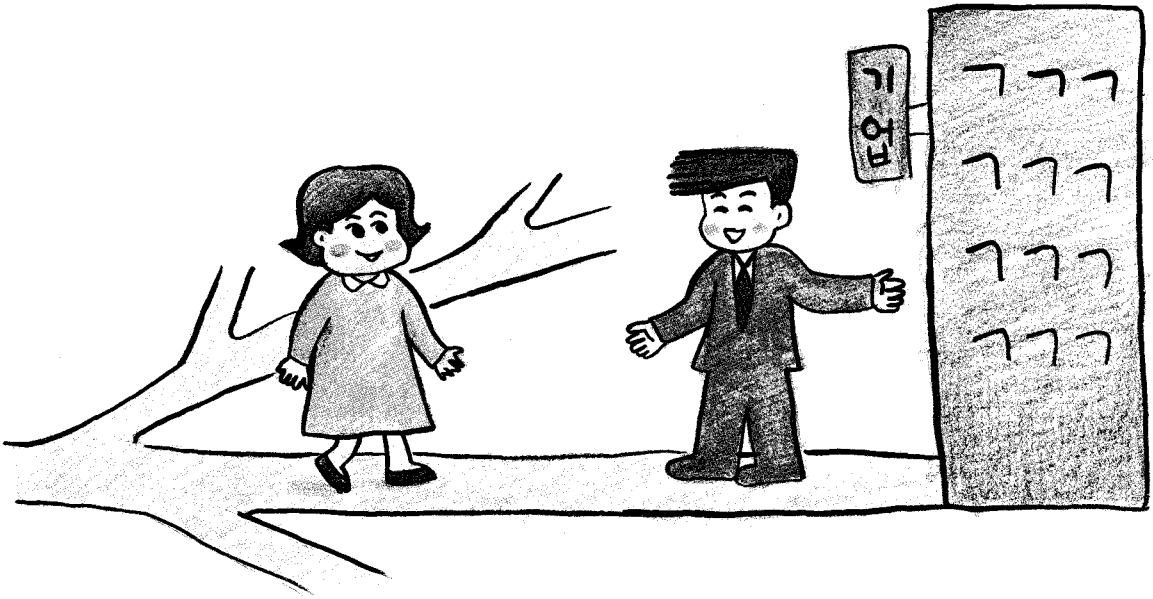


고객충성도 지향의 신경영



충성도(customer loyalty)란 고객이 특정의 기업이나 그 기업의 제품에 대해 일관해서 지속적으로 선호하는 경향을 말한다. 기업의 측면에서 축적된 지식·경험과 더불어 회사에 대한 높은 충성도를 지닌 종업원들은 고객에게 양질의 서비스를 제공하게 되고, 이에 만족한 고객들은 그 기업에 더욱 충성스럽게 되는 것이다. 따라서 높은 수준의 고객 충성도에 의한 경제적·심리적 잇점은 그 기업의 경쟁우위 요인이 된다.

- 편집자 주 -

많은 기업들이 고객에게 보다 큰 만족을 주기 위해 다양한 경영활동을 전개한다. 이런 과정에서 대다수의 기업들은 새로운 고객의 창출에만 급급한 나머지 그 기업과 오랜 시간동안 거래를 해 온 기존 고객의 이익을 간과하기 일쑤이다.

충성도(customer loyalty)란 고객이 특정의 기업이나 그 기업의 제품에 대해 일관해서 지속적으로 선호하는 경향을 말한다.

어떤 기업이 지속적으로 고객에게 뛰어난 가치를 제공하여 고객 충성도를 얻게 되는 경우 그 기업의 시장점유율과 매출이 향상되며, 이에 따라 새로운 고객을 확보하는데 소요되는 판촉비용은 감소한다. 이 비용 감소분은 고객의 만족을 제고시킬 수 있는 새로운 활동에 투자할 수 있다.

기업의 측면에서도 비용감소에 따른 이익증가로 재무상태가 좋아지면 종업원들에게 보다 나은

보수를 지급할 수 있게 되고, 이로 인해 종업원의 사기와 열의가 높아져 생산성이 향상된다. 축적된 지식·경험과 더불어 회사에 대한 높은 충성도를 지닌 종업원들은 고객에게 양질의 서비스를 제공하게 되고, 이에 만족한 고객들은 그 기업에 더욱 충성스럽게 되는 것이다. 따라서 높은 수준의 고객 충성도에 의한 경제적·심리적 잇점은 그 기업의 경쟁우위 요인이 된다.

고객 충성도를 지향하는 경영체계의 강점은 누적적으로 나타난다. 해를 거듭함에 따라 이러한 체제를 가진 기업의 재정적 능력은 더욱 커지게 된다.

MBNA社와 같은 고객 충성도에 있어서의 선도기업은 고객 충성도 중심의 경영체제를 도입한지 5년째 되는 해에 이탈되지 않고 보존되는 기존 고객의 비율이 5% 증가할 때마다 이익은 60%나 개선되는 것으로 나타났다.

충성도가 매우 높은 고객 기반을 구축하기 위해서는 몇가지 새로운 제도를 도입하는 것만으로 불가능하며, 기업의 기본적인 사업전략이 고객 충성도를 중심으로 전사적 차원에서 통합적으로 설계될 때만 가능하다. 즉 기업의 네가지 중요한 요인으로 고객·제품/서비스·종업원 및 측정제도를 들 수 있는데, 고객 충성도 중심의 체계를 활용하여 이익을 얻기 위해서는 이 네가지 영역 모두를 충분히 이해함과 동시에 잘 조정해야 한다.

그렇다면 이들 네 요인을 고객 충성도 중심의 경영시스템으로 통합하여 조정하기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가? 요인별로 살펴보자.

첫째, 고객 충성도를 기본으로 하는 경영체계의 본질적인 요소는 '고객'이며, 이들에 의해 경영체계의 성공여부가 결정된다. 기업에 '적절한 고객'이란 반드시 유인하기 쉽거나, 단기간으로 수

첫째, 고객 충성도를 기본으로 하는 경영체계의 본질적인 요소는 '고객'이며, 이들에 의해 경영체계의 성공여부가 결정된다. 둘째, 충성도가 높아질 가능성이 있는 잠재 고객들을 파악한 다음에는 이들의 보존, 유지를 위해 즉 고객의 변화하는 욕구를 충족시키기 위해 새로운 제품과 서비스를 추가해야 한다. 셋째, 고객과 기업간의 소망스러운 관계는 실제로 기업의 상급 경영자가 아닌 종업원들을 통해 형성되기 마련이다.

익성이 높은 대상이 아니라, 오랫동안 지속적으로 거래할 가능성이 높은 고객층을 지칭한다.

일반적으로 충성도를 갖기 쉬운 고객의 유형은 인구 통계적 특성과 과거의 구매형태를 통해 어느 정도 파악할 수 있다. 예를 들어 定價을 주고 사는 사람들이 판촉가격에 사는 사람들보다 더 강한 충성도를 나타낸다. 주택소유자, 중년층 및 농촌 거주자들이 대체로 충성도를 나타낸다. 주택소유자, 중년층 및 농촌 거주자들이 대체로 충성도를 갖기 쉽다. 기업이 충성스런 고객을 찾아내기 위해서는 목표 고객에 대한 분석이 선행되어야 하는데, 보통 이들은 상당히 동질적인 특성을 나타낸다. MBNA社의 경우 우선적으로 미국 치과협회나 조지타운대학 동문회와 같은 단체의 회원을 대상으로 신용카드를 발급하고 있다. 이러한 단체의 회원들은 중요한 특성을 공유하고 있어 MBNA社는 그들의

공통된 요구를 이해하여 이들의 욕구충족을 위해 다양한 변화를 시도할 수 있었다.

어떤 유형의 고객이 충성스럽게 될 가능성이 있다는 사실을 알게 되면 자동적으로 그렇지 못한 고객의 유형도 알 수 있다. 이럴 경우 기업은 이탈 경향이 높은 고객보다도 계속 유지될 수 있는 고객을 대상으로 집중적인 투자를 하는 것이 바람직하다. 대체로 기업들은 가격의 조정을 통해 고객을 유인하지만, 이보다는 충성스럽게 될 가능성이 낮은 고객들을 정확하게 가려내는 도구로서 가격전략을 활용할 필요가 있다.

둘째, 충성도가 높아질 가능성이 있는 잠재 고객들을 파악한 다음에는 이들의 보존, 유지를 위해 즉 고객의 변화하는 욕구를 충족시키기 위해 새로운 제품과 서비스를 추가해야 한다. 시간이 경과함에 따라 기업은 기존 고객에 대한 지식 및 경험이 쌓여 시



장상황에 보다 정확하게 대처할 수 있게 된다.

따라서 전혀 새로운 시장기회를 추구하기 위해 신제품을 개발하는 것보다 기존 고객을 중심으로 매출을 증가시키기 위해 제품을 개발하는 것이 더 바람직하다.

미국의 중저가 자동차 시장에서 고객 충성도 선도기업으로 부각된 혼다社は 가족 수명주기 마케팅 (family lifecycle marketing)을 활용해 고객의 혼다 자동차 재구매 비율을 65%로 상승시켰다. 혼다社は 20대 초반에 시빅(Civic)을 구입했던 고객들이 결혼하여 가정을 이루는 시기에 맞춰 이들 욕구를 충족시키기 위해 어코드(Accord)를 시판하였다. 어코드는 기존 고객 중 일부가 가족 규모가 커짐에 따라 타회사 자동차를 구입하는 것을 주목한 후 고안된 것이다.

셋째, 고객과 기업간의 소망스

러운 관계는 실제로 기업의 상급 경영자가 아닌 종업원들을 통해 형성되기 마련이다. 따라서 고객 충성도를 높이고자하는 기업들은 고객 만족에 가장 큰 영향력을 미칠 수 있는 종업원들을 빈번히 교체, 해고시키기보다는 오히려 장기근속을 유도한다. 이를 위해 먼저 바람직한 유형의 종업원을 파악하는 것이 필요하다.

이는 채용에 관한 문제로 계속 배울 자세가 되어 있고, 생산성이 향상될 수 있으며, 고객과 신뢰관계를 구축할 수 있는 잠재능력을 가진 사람을 찾아 뽑을 의미한다. 고객 충성도에 있어 선도기업들은 고객들뿐 아니라 종업원들에게도 최상으로 대우하고 있다. 즉 일단 채용되면 이들을 계속 보존하기 위해 보상체계나 교육·훈련 투자 등을 최대한 활용한다.

광고회사인 리오 버넷社가 업

계에서 타의 추종을 불허하고 있는 것은 주로 종업원 보존을 위한 기업의 헌신적 노력에 의한 것이다. 광고회사의 경우 기획 담당자들의 이직률이 높은 편이며, 또한 여러 거래선을 번갈아 맡도록 하고 있다.

이러한 요인으로 인해 고객 기반이 안정되어 있지 못하고 이익의 하락폭도 크다. 이와는 대조적으로 리오 버넷社は 기획 담당자로 하여금 그의 첫번째 고객에게 '평생' 배치되도록 하며, 해고는 거의 없다. 따라서 고객 보존율도 높게 된다.

마지막으로 비록 완벽하게 설계된 고객 충성도 중심 체계라고 해도 정교한 측정제도가 확립되어 있지 않으면 실패할 가능성이 높다. 효과적인 측정제도를 개발하기 위해서는 고객 충성도 중심 체계 내의 여러가지 인과관계를 이해하는 것이 필요하다.

고객 충성도를 지향하는 기업의 일차적 사명은 고객에게 뛰어난 가치를 제공하는 것이다.

이러한 사명의 성패는 고객 충성도를 지향하는 기업의 일차적 사명은 고객에게 뛰어난 가치를 제공하는 것이다. 이러한 사명의 성패는 고객 충성도(고객 보존율 또는 구매비율로 계량화 기능)에 의해 측정될 수 있다. 고객 충성도의 이차적 효과로는 ① 반복 구매와 호의적인 구전의 결과로 인한 매출 증가, ② 고객유지 비용의 절감과 숙련된 고객응대의 효율성에 따른 원가하락, ③ 직무 만족도 증가에 따른 종업원 보존율의 향상, 채용 및 교육·훈련 비용의 감소, 생산성 증가로 인한 원가절감 등이 나타난다. 이렇게 향상된 종업원 보존율은 다시 고객 충성도를 강화하게 된다. 고객 충성도의 삼차적 효과는 매출이 증가하고 원가가 하락하면 이익이 증가한다는 것이다.

고객 충성도의 이차적 효과로는 ① 반복구매와 호의적인 구전의 결과로 인한 매출 증가, ② 고객유지 비용의 절감과 숙련된 고객응대의 효율성에 따른 원가하락, ③ 직무 만족도 증가에 따른 종업원 보존율의 향상, 채용 및 교육·훈련 비용의 감소, 생산성 증가로 인한 원가절감 등이 나타난다.

따라서 경영자는 이런 모든 경제적 인과관계를 측정하여 결과로서 나타나는 2~3차 효과보다는 고객에게 뛰어난 가치를 제공하는 일차적 사명 중심으로 의사결정을 내려야 한다.

그러나 일차적 사명 대신에 결과로서 초래되는 효과만을 중시할 경우 결국 가치와 고객 충성도를 저하시키는 의사결정이 내려지게 된다. 가령 생명보험업의 경우 고객 보존율 5%의 증가는 보험 계약당 비용을 18% 절감시켜 준다. 그러나 이러한 관계를 계량화시킨 기업은 극소수이며,

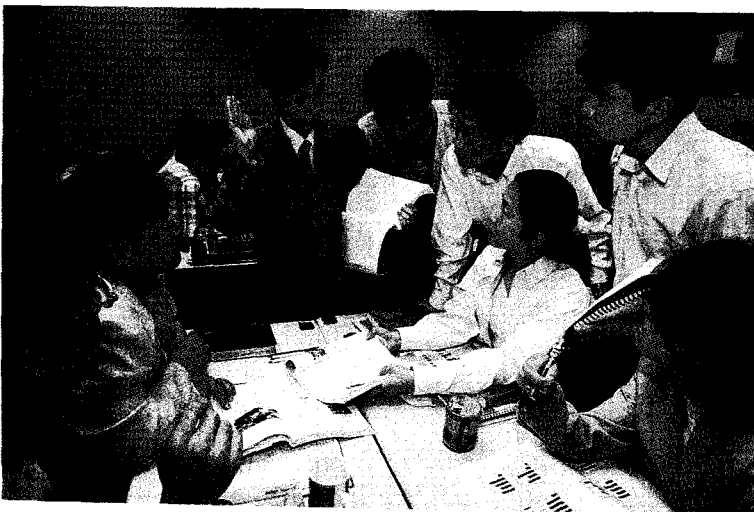
대부분의 보험회사들은 비용절감을 위해 조직구조 개편과 해고를 이용한다. 이러한 정책은 비용을 절감하는 것처럼 보이지만 실제로는 종업원의 근로의욕과 근속률을 떨어뜨림으로써 고객 보존율을 감소시키고 결국 비용을 상승시킨다.

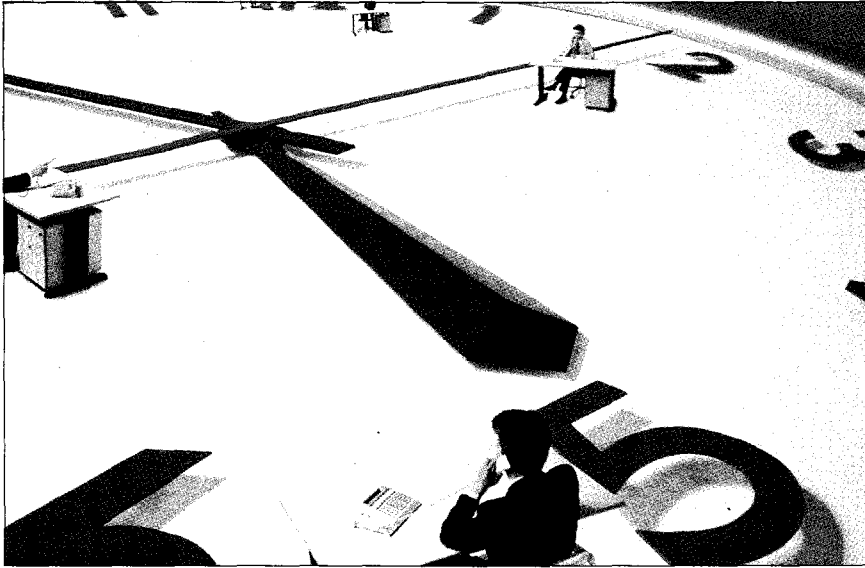
어느 기업을 막론하고 기존의 경영체계에서 고객 충성도 중심 체계로 이행한다는 것은 경영에 대한 전통적인 사고방식에서 근본적으로 탈피해야 함을 의미한다. 이러한 경영환경의 변화에 적극적으로 대처하지 못할때 기업의 생존마저 어렵게 되는 것이다.

시간중심 전략

과연 만병통치 약인가

오늘날 기업환경이 급속히 변화하고 경쟁이 심화됨에 따라 전통적인 경영기법들이 기술적으로 한계에 부딪히거나 또는 내부 비효율이 누적됨에 따라서 새로운 경영전략이 여러 방향에서 적극적으로 모색되어 왔다. 이러한 움직임 속에서 기업 경쟁력의 새로운 원천으로서 '시간(time)'이





시간을 바탕으로 한 전략은 기업활동의 모든 영역에 걸친 혁신을 추구하는 것이기에 올바른 기업목표의 선정에 전 조직원의 일치된 노력과 제도적인 지원이 뒷받침되어야 본질적인 가치가 발휘되는 것이다.

이러한 도입상의 유의 사항들과 더불어 시간중심 경영을 가장 먼저, 그리고 가장 광범위하게 도입한 일본 기업들이 최근에 들어서는

라는 개념이 최근 크게 부각되고 있다.

시간중심 전략은 불필요한 낭비를 제거하고 한정된 시간을 효율적으로 이용하여, 고객의 만족을 극대화하고, 시간의 새로운 가치를 창조한다는 경영전략이다.

보스톤 컨설팅 그룹의 조지 스톡(George Stalk)박사가 처음 창안한 이래 크게 각광을 받아왔으며, 최근에 들어서는 많은 국내 기업들이 도입을 하고 있다.

경쟁의 승패는 고객의 욕구를 여전히 만족시켜 주느냐에 따라 결정된다.

시간중심 전략 신봉자들은 시간을 전략무기로 채택한 기업들이 경쟁사들보다 낮은 비용으로 훨씬 다양한 상품과 서비스를 빠른 시일내에 제공하므로 경쟁에서 앞선다고 주장한다.

그들은 극심함 생존경쟁에서 살아남아 일류기업으로 도약하는

기업들의 이면에는 한결같이 시간관리에 대한 남다른 인식이 자리잡고 있고, 시간은 기업 경쟁력의 제4요소로서 다른 비용과 같이 측정 가능하고 관리할 수 있는 것이라고 이해하고 있다.

따라서 우리 기업들이 선진 기업들의 시간중심 경영을 통한 혁신과 시간관리 방식을 본받으면 국제경쟁에서 생존할 수 있을 것이라고 주장한다.

그러나 일부에서는 시간중심 경영은 만병통치 약이 아니며 자금과 같은 방식의 막연한 모방은 결코 바람직한 생존전략으로 연결되지 않는다고 지적한다. 시간중심 경영은 시간관리를 통한 혁신과 생산성 향상의 추구에 대한 조직 구성원들의 확고한 인식없이는 성공할 수 없고, 기존의 경영기법들에 대한 연구와 적절한 활용이 뒷받침되어야만 그 효과가 제대로 나타난다는 것이다.

오히려 우리가 일반적으로 알고 있는 시간중심 전략에서 후퇴하고 있다는 점도 간과해서는 안된다. 일본 기업들은 이미 시간중심 경영의 세번째 단계로 들어서고 있는 것이다.

시간중심 경영 도입의 첫 단계에서 이들 기업은 생산공정 등 특정분야에서 소요시간을 단축하여 고객들에게 호평을 받았다. 두번째 단계에서는 조직 전체가 생산원가와 품질, 재고를 관리하듯이 시간을 엄격히 관리하고 권한의 하부 이양과 현장중심 경영을 실시한다.

조직은 전프로세스에 걸쳐 업무수행에 필요한 소요시간을 단축하고 리엔지니어링하려 든다. 이러한 열기는 마케팅과 신제품 개발 부문에까지 전파되어 신제품 소개가 점점 빨리 이루어진다. 그 결과 기계설비비 등 고정비용이 줄어들어 그만큼 제조원가가

내려가고, 시간단축을 위한 노력은 두번 다시 손질이 필요없는 제품을 만들게 하기 때문에 품질이 향상된다.

그러나 이 단계에서는 대부분의 기업들이 시간단축 중독증에 걸리게 되고, 시간단축을 한계 상황까지 밀어붙이는 우를 범하는 것이다.

시간중심 전략을 채택한 기업들은 더욱 짧은 주기로 제품을 개량하고 시장에 소개한다. 기업 입장에서는 자사의 신제품 개발 및 마케팅 능력을 극대화한다고 느끼겠지만, 장기적으로 볼때 내부자원을 비효율적으로 이용하고 있는 경우가 대부분이다.

다양한제품을 시장에 재빨리 소개하는 것, 그 자체가 목표가 되어버리는 경향이 자주 나타나는 것이다. 그 결과 새로운 고객 서비스를 개발하기 위한 충분한 시간과 에너지를 투자하지 못하는 것이 대부분의 기업들이 빠지는 함정이다. 즉 대부분의 기업들은 시간중심 전략의 궁극적인 목표가 내부에서 시간을 아끼는 것보다는 고객 만족의 증진에 있다는 점을 망각하고 있는 것이다. 닛산 자동차 등 많은 일본 기업에서 회사내 기술직의 영향력을 축소시키려는 움직임이 일고 있는 것도 이러한 경향에 대한 반성에 기인한다.

시장 및 고객의 필요와 동떨어진 비즈니스 리엔지니어링은 장기적으로 자살행위라는 점을 인식하게 된 것이다.



시간중심 경영의 세번째 단계에 들어서면 기업들은 속도 조절에 들어간다. 모든 부문에 걸친 시간단축을 지양하고 고객 만족과 밀접한 부문에 시간과 개발능력을 집중한다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 집중화(focus)이다. 고객들의 시간을 절약해 주고 그들의 필요에 부응하는 프로세스 개발을 통해 식별 가능하고 유지 가능한 경쟁우위의 확보에 주력해야 하는 것이다.



시간중심 경영의 세번째 단계에 들어서면 기업들은 속도 조절에 들어간다. 모든 부문에 걸친 시간단축을 지양하고 고객 만족과 밀접한 부문에 시간과 개발능력을 집중한다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 집중화(focus)이다. 고객들의 시간을 절약해 주고 그들의 필요에 부응하는 프로세스 개발을 통해 식별 가능하고 유지 가능한 경쟁우위의 확보에 주력해야 하는 것이다.

기업의 최고 경영층은 끊임없이 기존의 전략에 내재된 기본 가정들에 대한 질문을 던져야 한다. 전략 그 자체보다도 고객의 필요나 기업의 내부능력에 대한 가정들과 달성하려는 전략 목표에 대해서 끊임없이 생각해 보아야 한다.

그 과정에서 기업환경의 급속한 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 새로운 기업 경쟁력의 원천을 찾을 수 있는 것이다. 지난날의 경쟁 전략들은 주로 산업내의 입지를 방어하는 정적인(static)전략들이었다. 예를 들어

저가를 바탕으로 경쟁사와 특정 상품의 시장점유율을 놓고 싸우는 식이었다.

그러나 시간중심 전략은 기업의 유연성과 민첩성에 바탕을 둔 동적(dynamic)전략 개념이었기에 세인의 관심을 집중시켰던 것이다.

최근 일본 기업들의 움직임은 경영자들이 새로운 경쟁우위의 확보를 위한 동적인 전략과 확보된 경쟁우위의 활용이라는 정적인 전략 모두 신경써야 한다는 점을 깨닫게 해준다.

시간중심 경영의 변천은 효과적인 경쟁전략이란 계속 움직이고 변형하는 타깃이라는 점을 새삼 일깨워 준다. 경쟁에는 끝이 없듯이 기업경영에 만병 통치약이란 없다.

고객의 가치창조를 위해 기업이 끊임없이 노력하는 가운데 상호이익(mutual benefit)이 창출된다는 진리가 있을 따름이다.

● 자료제공 : 산업연구원