

## IV. 로열티 경영(The Loyalty Effect)

Frederick F. Reichheld 著(조은정, 김형중 譯), 1997

### 1. 序

오늘날의 급변하는 경영 환경에 기업이 능동적으로 대처하고 지속적인 성장과 수익을 유지하기 위해서는 어떻게 해야 하는가? 왜 똑같은 경영 환경 하에서 어떤 기업은 높은 수익성과 성장을 달성하고 어떤 기업은 그렇지 못한가?

이 책은 고객의 재구매를 바탕으로 하는 **로열티**에서 그 해답을 찾고 있다. 모든 성공적인 기업 체계의 기초는 **고객을 위한 가치 창조**에 있으며, 고객을 위한 가치 창조는 로열티를 형성하고, 로열티는 다시 성장, 이윤, 그리고 더 많은 가치를 형성한다고 주장한다. 성공적인 기업의 진정한 핵심은 가치 창조와 로열티이며, 지속적인 가치 창조와 로열티의 향상이 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 유일한 방법이라는 것이다.

저자에 따르면 고객 유지율의 개선이야말로 기업의 성장과 이윤을 증대시키는 실질적인 방안이며, 고객 유지율은 고객 로열티와 정(正)의 상관관계에 있다. 나아가 고객 로열티는 임직원 로열티, 그리고 투자자 로열티와 직접적인 상관관계에 있기 때문에 독립적으로 생각할 수 없으며, 이 세 가지의 로열티가 상호 의존적 관계를 맺으며 **기업 로열티**를 형성한다.

또한, 知的 자본의 중요성이 점차 강조되는 오늘날의 기업 경영에 있어서 가장 중요한 경영 자산은 인적 자산, 즉 고객, 임직원, 투자자이며, 기업 전략의 성공적인 수행을 위해서는 올바른 인적 자산을 끌어들이고 개발하고 그들의 로열티를 확보하는 방법을 개발해야 한다고 저자는 주장한다. 이들 인적 자산의 로열티에 기초한 경영 패러다임이야말로 불확실한 미래의 이론이 아니라 현금 흐름과 이윤 그리고 성장을 위한 합리적이고 실행 가능한 전략이라는 것이다.

## 2. 本書의 主要 內容

### ○ 로열티와 가치

미국 기업들은 보통 5년 내에 고객의 반을, 4년 내에 임직원의 반을, 1년도 안되어 투자자의 반을 상실한다. 이러한 反로열티(disloyalty) 비율은 회사의 성과를 25 ~ 50%, 때로는 그 이상 낮추는 원인으로 작용한다. 하지만 올바른 고객, 높은 생산성을 올리는 임직원, 협조적인 투자자를 찾고 유치하는데 성공한 기업은 높은 고객 유지율을 바탕으로 훌륭한 성과를 올리고 있다. 높은 생산성, 높은 수익성, 지속적인 성장을 기록하는 회사들의 공통점이 바로 로열티에 기초한 경영을 수행하고 있다는 것이다.

높은 고객 유지율은 막강한 경쟁 우위를 창출하고, 임직원들의 사기를 진작시키며, 높은 생산성과 성장을 가능케 하고, 자본 비용을 절감시킨다. 그러나, 고객 유지는 단순히 어떤 한 부문의 문제로 국한되는 주제가 아니다. 고객 유지의 근간이 되는 기업 로열티는 고객 로열티, 임직원 로열티, 투자자 로열티의 세 차원으로 이루어지며, 이 세 가지는 상호 의존적이다.

고객 유지율은 단순히 하나의 관리 계수가 아니라 기업의 모든 부문을 망라하여 회사가 고객을 위해 가치를 얼마나 창조하느냐를 측정하는 핵심 기준이다. 로열티에 기초한 이론에서는 이윤이 아닌 **가치 창조가 기업의 사명**이라고 보고, 이윤을 가치 창조의 실제적인 결과로 간주하며, 목적이 되기보다는 수단이라고 본다.

### ○ 로열티 경영 모델

로열티에 기초한 경영 모델의 핵심은 이윤이 아니라 기업의 핵심 업무 프로세스라 할 수 있는 고객을 위한 가치 창조 과정이다. 가치 창조는 조직을 하나로 묶어주는 원동력이 되며, 기업의 존재 여부 자체가 바로 가치 창조에 달려 있다.

로열티는 원인과 결과의 양 측면에서 가치 창조와 깊이 관련되는데, 결과로서의 로열티는 그 회사가 우수한 가치를 제공하고 있는지 아닌지를 보여준다.

그리고, 원인으로로서의 로열티는 비즈니스 시스템을 통하여 다음과 같은 작용을 한다.

- ① 충성스런 고객들은 상품이나 서비스에 매료되어 반복적으로 구매하고, 이들의 口傳 효과를 통하여 회사의 수입과 시장 점유율을 증가시킨다.
- ② 지속적인 성장 덕분에 회사는 질 높은 임직원을 끌어들이고 유지할 수 있게 된다.
- ③ 로열티가 높은 장기 근속 임직원은 비용을 절감하고 품질을 향상시키는 방법을 스스로 터득하게 되고, 이를 통하여 고객 가치의 제고와 생산성 향상에 기여한다.
- ④ 지속적으로 개선되는 생산성과 충성스런 고객 기반의 확대로 생기는 효율성은 곧 비용 우위로 이어진다. 지속적인 비용 우위는 이윤을 낳고, 기업은 더 쉽게 투자자를 끌어들이고 유지할 수 있다.
- ⑤ 충성스러운 투자자는 일종의 파트너와 같은 역할을 한다. 그들은 비즈니스 시스템을 안정시키고, 자본 비용을 낮추며, 기업의 가치 창조 잠재력을 향상시키는 데 필요한 적절한 현금이 투자되도록 한다.

이러한 로열티에 기초한 경영 모델이 원활하게 작동하려면 기업은 목표 고객 선정, 고용 정책 및 기업 소유 구조 등을 망라한 기업 관행의 근본적인 변화를 모색해야 한다. 그러기 위해서는 새로운 평가 시스템과 인센티브가 필요하며, 핵심 요소들 간에 가치를 배분하는 새로운 기준이 필요하다.

#### ○ 로열티에 기초한 경영을 위해서 필요한 것들

##### ① 고객 로열티의 경제성 평가

고객을 자산으로서 관리하기 위해서는 고객의 유지 기간과 그 기간 동안의 현금 흐름을 정량화하고 예측할 수 있어야 하며, 경제적인 측면에서 로열티가 어떤 효과를 갖는지 진지하게 고려해야 한다. 그리고, 그 효과를 수익과 연결 시킴으로써 고객 로열티를 일상적인 의사 결정의 중심에 놓아야 한다.

##### ② 올바른 고객, 임직원, 투자자의 선택과 유지

로열티 경영 시스템을 관리하는 첫 단계는 올바른 고객, 즉 **로열티가 높은 고객을 발견하고 유지**하는 것이다. 로열티에 기초한 기업은 고객에 대한 세 가지 규칙, 즉 어떤 고객은 ㉠예측 가능하고 충성스러우며, ㉡안정되고 장기적인 관계를 선호할 뿐만 아니라 ㉢다른 고객보다 더 많이 구매하고 자사의 상품에 더 많은 가치를 느낀다는 사실을 기억해야 한다.

충성스런 고객과 그들이 제공하는 현금 흐름을 일단 확보하면 그 다음은 현금의 상당 부분을 **올바른 종업원의 고용과 유지**에 재투자해야 한다. 충성스럽지 않은 직원은 충성스런 고객을 만들지 못한다.

나아가 고객과 직원을 선정하듯이 함께 일할 **올바른 투자자**를 찾아내는데에도 노력을 기울여야 한다. 경영진은 기업으로부터 주주(투자자)에게 전달되는 가치뿐만 아니라 투자자로부터 기업에 전달하는 가치 흐름을 측정하고 관리해야 한다.

### ③ 실패 사례의 탐구

오늘날 기업의 평균 수명이 짧은 것은 경쟁의 원리가 지배하는 경제 환경 속에서 변화에 적응하지 못한 기업이 자연 도태한 결과이다. 회사는 종(species)과는 달리 자신의 의지를 가지고 있으므로 스스로의 실패를 통해서 배우고 변화할 수 있다. 변화에 적응할 수 있는 근원은 바로 **직원 학습**(기업 학습)이다. 대부분의 유용하고 교훈적인 학습은 실패에 대한 인식과 분석에서 얻을 수 있는데, 많은 기업들이 실패 사례를 깊이 연구하지 않기 때문에 로열티가 높은 직원이 있을 때에도 변화를 추구하는데 많은 장애에 부딪힌다. 기업은 자사의 실패를 측정해야만 진정한 학습으로 가는 문을 열 수 있다.

### ④ 올바른 측정

로열티 혁명을 달성하기 위해서는 바람직한 측정 시스템을 구축해야 한다. 그리고 그 시스템은 가치 창출 과정의 중요한 세 가지 영역인 고객, 직원, 투자자를 포함해야 하며, 이들에 대해 각각 두가지의 기본적인 보고서를 작성해야 한다. 하나는 인적 자산 대차대조표이고 다른 하나는 인적 자산 대차대조표를 유도하는 5가지 가치 흐름의 방향(회사로부터 고객과 직원에게로의 가치 흐름과 고객, 직원, 투자자로부터 회사의 가치 흐름)을 나타내는 보고서이다.

## ⑤ 파트너십

끝으로, 각 구성원들 간의 목표를 한방향으로 통일 시키는 것이 중요하다. 이를 위해서는 구성원 상호간의 파트너십이 필요한데, 이는 창출된 가치로 생겨난 이익을 각 파트너에게 보상함으로써 확보할 수 있다. 즉, 가치 창출에 기여한 정도에 따라 보상을 받는 **가치 공유형 파트너십**을 구축해야 한다.

## 3. 示唆点

본서는 기업의 이해 당사자인 고객, 직원, 투자자의 지속적인 파트너십 관계를 유지하는 로열티 경영을 통하여 장기적인 고성장, 고수익을 달성할 수 있다고 주장하고 있다. 그리고, 끊임 없는 가치 창출만이 고객 유지율을 향상시킬 수 있는 길이며, 지속적인 가치 창출은 고객, 임직원, 투자자의 높은 로열티가 그 바탕을 이루었을 때 가능해진다고 역설한다.

본서에서 언급하고 있는 로열티는 새로운 개념은 아니다. 또한 로열티에 기초한 경영이 성공을 거두기 위해서는 많은 노력과 투자가 필요하며 단시일 내에 그 성과를 가늠하기도 어려운 것이 사실이다. 그러나, 업종 또는 업태의 구분에 상관없이 기업의 기본 이념이 고객, 직원, 회사에 대한 가치 창출에 있다는 것은 부정할 수 없는 진실이다. 진정한 가치 창출을 위해서는 이 삼자의 우호적인 유대 관계가 필수적이며 그것이 곧 로열티이다.

IMF 구제 금융으로 침체된 소비 시장 하에서 우리 기업들이 수익성을 유지하기 위해서는 **기존 고객의 이탈을 방지하기 위한 파트너십 확보**에 힘을 쏟아야 한다. 그것은 고객, 직원, 투자자의 로열티에 바탕을 둔 기업 로열티의 향상과 이를 통한 지속적인 가치 창출을 이룩함으로써 가능해진단다.

우리 기업들도 이제 과거 고도 성장기의 몸집 불리기가 허약한 기업 체질의 원인이 되고, 작금의 IMF사태를 불러온 한 축으로 작용했다는 점을 인식하여 **튼튼한 기업 체질로의 변모를 위한 기업 로열티 향상**에 힘쓸 때이다.

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎724-4112)