

IV. 관계가치경영(Customer Connections)

Robert E. Wayland & Paul M. Cole¹⁾ 編
 신영석 譯, 1998.

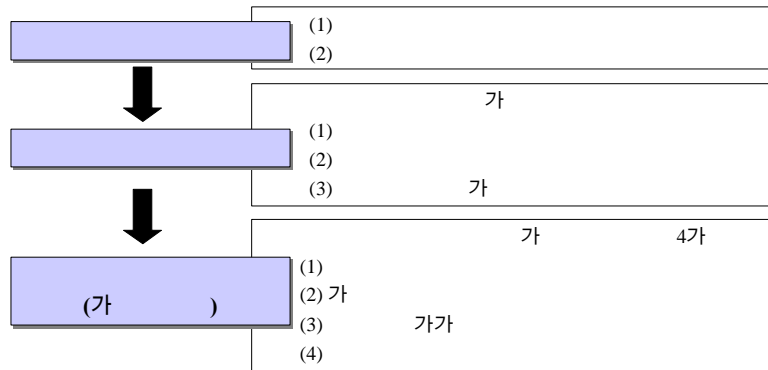
1. 서론

고객 관계는 재정적, 물리적 자산만큼이나 엄격하게 관리되고 평가되어야 하는 기업의 자산이다. 여기서 강조되어야 하는 것은 고객이 아니라 ‘관계’이다. 관계는 우리가 추정할 수 있고 가치를 부여할 수 있는 미래의 현금흐름을 촉진시킨다. 왜냐하면 고객과의 관계 관리를 통해 획득된 고객 관계 가치의 증대는 기업 가치 및 주주 가치에 직접적으로 관련되기 때문이다.

고객 관계를 자산으로 보는 것이 주주 가치 창출과 고객을 위한 가치 창출 활동간의 완벽한 연관을 만들어주는 전략적 틀의 기반이 된다.

2. 책의 구성

<그림 1> 책의 구성



3. 주요 내용

(1) 기업 전략 패러다임의 변화

과거 많은 기업들이 다운사이징, 리엔지니어링, 공급 사슬 관리(SCM) 등 비용 감축을 중요시하는 공급 중심 전략(supply-side strategy)을 전개해 왔지만 그 효과는 기대에 미치지 못하였다. 수익을 올리고 가치를 증가시켜 고객과의 긴밀한 연결로

1) Robert E. Wayland: 미국 매사추세츠주에 위치한 Robert E. Wayland & Associates사의 사장
 Paul M. Cole: Ernst & Young사의 보스턴 고객 연결 솔루션 부서의 미국 담당자

수익을 올리고 가치를 증가시키는 수요 중심 전략(demand-side strategy)으로의 전략 전환이 필요한 때이다. 수요 중심 전략의 일환으로 본 서에서 강조되고 있는 것은 제품이나 물리적 자산이 아니라 고객 관계의 포트폴리오 관리이다. 이것은 가치있는 고객 관계에 초점을 두어 기업의 수익성을 향상시킨다는 것을 전제로 한다. 이를 위해 우선 고객들과 전략적으로 접촉할 수 있는 도구와 지식을 소유해야 한다. 그리고 실질적으로 고객 관계의 포트폴리오를 관리할 수 있는 툴(tool)이 개발되어야 한다.

(2) 고객 관계 가치 창출을 위한 세 가지 전략적 기반

첫째, 고객 지식 관리는 수익성있는 고객 포트폴리오를 구축하기 위한 고객의 획득, 개발, 유지에 기업의 경험과 정보를 효율적으로 활용하는 것을 의미한다. 고객 지식 관리는 고객 정보의 수집에서 끝나는 것이 아니라 그 지식을 관리할 수 있는 지속적인 체계로서, 폐쇄적인 순환 프로세스로 인식해야 한다. 또한 고객과 시장에 관한 정보가 가치를 지니기 위해서는 기업 전체적 관점에서 통합적으로 이해되어야 한다. 이러한 통합 시스템은 기업과 고객간의 모든 접촉이 신속히 이루어지게 총체적 관계의 관점에서 현명한 결정이 내려지게 함으로써 회사와 고객 모두에게 상당한 이익을 가져올 수 있다.

둘째, 고객 연결 기술은 고객들과 접촉하거나 고객에게 직접적인 이익을 전달하는 기술의 전략적 활용을 의미한다. 고객 획득 비용을 감소시키고, 고객에게 제공되는 가치의 확대 및 관계 강화를 위한 고객 연결을 의미한다. 따라서 고객 연결 기술은 대화, 협조, 거래 및 서비스 제공의 목적에 활용된다. 예전의 정보기술은 정보 시스템 관리에만 쓰였지만, 오늘날은 가치창출에 핵심적인 수단이다. American Airlines는 고객과의 연결을 증대시키고 이용 편리성 증가, 고객서비스 향상을 위해 홈 페이지 사용을 더 쉽게 하였다. 고객들은 홈 페이지를 통해 이착륙 시간, 공항 물류관리 정보, 스페셜 서비스 마일리지 회원의 현 상태 파악 그리고 예약까지 가능하다.

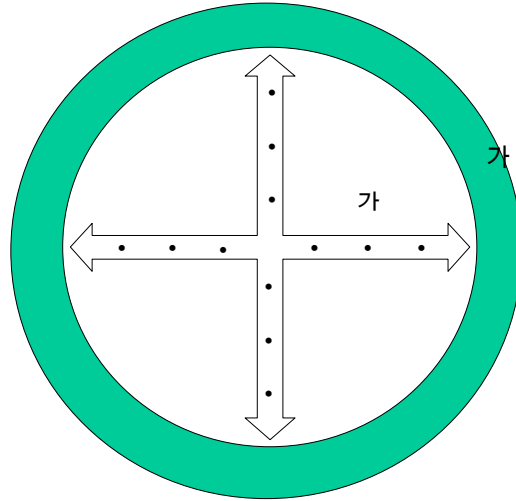
셋째, 고객 경제성은 경제적 개념과 기법보다도 고객 관계 가치를 측정하고, 기업이 가지고 있는 고객 관계 가치의 분포를 분석하여, 최적의 고객 포트폴리오 성장 모델을 구축함으로써 기업의 고객 관계의 가치를 최대화하는데 중점을 둔다.

(3) 고객 관계 전략의 실제(가치 나침반)

가치 나침반이란 앞에서 언급한 세 가지 전략 기반에 의해 획득된 고객 지식에

근거하여 최종적으로 기업의 가치 증대를 목적으로 고객 수준, 제공 가치, 기업의 역할, 가치의 분배의 네 가지 측면에서 기업의 위치를 나타내는 것이다. 이것은 동태적인 개념으로 기업은 끊임없이 보다 많은 부가가치를 창출할 수 있는 발전적인 방향으로의 이동을 추구해야 한다는 것을 함축하고 있다.

<그림 2> 가치 나침판



○ 고객 포트폴리오 관리

고객 포트폴리오 관리는 바람직한 고객 수준의 결정과 관련된 것으로 고객 관계 가치와 고객 관계의 획득, 개발, 유지에 대한 충분한 이해를 바탕으로 한다. ▷개인, ▷그룹, ▷시장, 이 세 가지 수준 중 하나를 선정하는 것은 고객 관계 가치와 그들을 획득하고 필요를 충족시키는데 드는 비용을 고려하여 결정한다. 고객 지식의 획득, 활용 비용이 없다면 개별 개인 수준의 고객 관계 관리가 가장 이상적일 수 있다.

○ 가치제공 범위

고객들이 상품 자체에 대한 필요성보다도 그 상품을 통해 더 큰 필요성과 니즈를 만족시키려 한다는 사실에서 가치 제공 범위의 확장이 가능하다. 기업은 고객의 사치 사슬이나 전체 경험의 더 많은 부분을 만족시키면서 고객 관계의 가치를 증가시킬 수 있다. 가장 단순하게 고품질의 ▷핵심 제품을 제공하는 것에서부터, 핵심 상품과 부가 서비스를 함께 제공하는 것과 같은 ▷확장된 가치 제공, 고객의 목표를 성취하는 데 필요한 대부분의 활동과 관련한 ▷토탈 솔루션을 제공할 수 있다. 일반적으로 이 단계에서는 여러 개의 접촉 경로를 통해 고객과 업체간의 다양한 상호 작용이 이루어진다.

○ (부가가치 창출 과정에서) 기업의 역할

기업이 어떤 방식으로 부가가치를 창출해서 구매자에게 전달하는가와 관련된 것이다. 이 역할을 평가하기 위해 기업은 현재 참여하고 있는 시장에게 자신이 부가가치 사슬상에서 어떤 역할을 담당하는지 먼저 인식해야 한다. 고객 가치 확대를 위한 기업의 역할은 ▷**상품 관리자의 역할**(다수의 구매자, 재료를 결합, 상품을 만들어 부가가치를 창출), ▷**프로세스 관리자 역할**(기업과 단일의 구매자, 프로세스 관리자의 역할은 비용이 많이 들고 개인 고객별로 접근해서는 목표달성이 어려운 ‘규모의 경제’가 발생하는, 복잡하지만 비핵심적인 상황), ▷**네트워크 관리자 역할**(구매자와 판매자 사이의 보수 연결과 복수 접점을 연결시키는 것으로, 단순히 구매자들과 판매자들간의 중개)로 구분된다.

○ 보상과 위험의 분배

기업과 구매자들이 부가가치의 창출과 분배를 위해 상호 작용하는 체계와 관련된 것이다. 고객과 기업간의 협력 수준은 기업이 인식하는 각 관계의 가치와 시장의 경쟁 강도에 따라 결정된다. 각 관계의 가치가 높을수록, 그리고 유사한 대체 상품이 적을수록 업체는 각 관계를 중요하게 여긴다.

가장 단순한 수익 분배 기법인 ▷**중립적(시장 중심의) 분배**는 시장이 주는 만큼의 이익과 위험을 부담하는 것이다. ▷**성과 중심적 분배**는 한쪽 당사자가 상대방과의 협상을 통해 목표에 도달하는 정도에 따라 보상 범위가 결정된다. ▷**결과 중심적 분배**는 동업에 제일 가까운 제도로 투자자와 공급자를 구분하기 어려운 거대한 개발 프로젝트에서 많이 사용된다. 그리고 반드시 프로세스 관리와 함께 이루어진다.

4. 결론

기업의 성과를 평가하는 기준으로 시장 점유율을 흔히 사용해 왔다. 하지만 이제는 **고객 유지율(customer retention rate)**과 **고객 점유율(share of customer)**의 중요성이 강조되어야 한다. 고객 유지율이란 반복 거래를 지속하고 있는 고객의 비중이고, 고객 점유율이란 고객의 총 지출액 중 우리 회사가 점유하고 있는 비중을 의미한다. 이 두 가지 개념이 공통적으로 가진 숨은 의미는 고객의 수가 아니라 기업에게 유리한 고객, 즉 고객의 질이 중요하다는 것이다. 고객 관계 가치 경영이 지향하는 것도 역시 고객의 질 향상을 통한 고객 중심 경영을 의미한다고 할 수 있다.

(고연정 : ejko@hri.co.kr ☎ 724-4091)