

CRM을 위한 내부고객관리*

이 유 재**

.....

많은 기업들이 저마다 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)의 중요성을 외치고 있다. 지금까지는 CRM을 논할 때 주로 기업과 외부고객의 관계에 초점이 맞추어져 논의가 진행되어 왔다. 그러나 CRM이 성공적으로 수행되어 고객과 기업이 모두 승리하는 소위 Win-Win 경영이 되기 위해서는 외부고객뿐만 아니라 내부고객의 관리가 필수적이다. 따라서 내부고객관리에 대한 기본적 이해와 실천전략의 수립에 대한 필요성이 증대되고 있다. 이 논문에서는 그 초점을 기업 내부로 돌려 CRM의 성공적인 수행을 위한 내부고객관리를 체계적으로 다루어 보았다. 내부고객관리의 의의와 역할을 살펴보고 내부고객관리의 프로세스를 기반으로 구체적인 실천방안을 제시하였다. 결국 CRM에서의 내부고객 관리는 각 단계로 구분된 관리 프로세스를 하나의 큰 그림으로 보고 총체적으로 관리할 수 있어야 하며, 전체의 프로세스를 통해 종업원 및 조직은 CRM의 체험적 지식과 노하우를 습득·공유할 수 있어야 한다.

.....

I. 서 론

수년 전부터 많은 기업들이 저마다 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)의 중요성을 외치고 있다. 치열한 경쟁에서 기업이 살아남기 위해서는 매스미디어를 통해 불특정다수를 공략하는 매스마케팅의 한계를 벗어나야 한다는 점을 인식한 것이다. 즉 CRM을 도입하여 고객의 신상정보나 거래데이터를 통해 고객의 구매패턴을 학습하고 이를 활용하여 개별 고객에게 좀 더 밀착해 고객에게는 더 큰 만족을 제공하며 기업으로서는 수익성을 증대하자는 것이다.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 부교수

그러나 정작 CRM은 사용되는 상황이나 CRM을 보는 관점에 따라 그 의미가 분분한 것이 실상이다. 예를 들면, 영업을 담당하는 사람들은 CRM을 하나의 영업전략으로 정의하고 있는 반면, 캠페인 관리를 하는 사람은 CRM을 좀더 개인화되고 체계화된 데이터베이스 마케팅으로 간주하기도 한다. 또, IT나 시스템 분야의 업무에 종사하는 사람은 CRM을 '기술을 기반으로 영업, 마케팅, 고객 서비스 영역의 프로세스를 자동화하고 개선시키는 통합된 영업프로세스'라고 주장하기도 한다. 그밖에도 데이터베이스 분야에 종사하는 사람은 '다양한 접점을 통해 고객 데이터를 지속적으로 수집하고 이를 바탕으로 고객의 행동을 분석·예측하여 효과적이고 효율적인 고객관리에 활용하는 과정'이라고 말하고, 전략 분야의 업무를 담당하는 사람은 CRM을 '장기적 관점에서 고객에 대한 정의, 선정, 개발, 평가 등을 수행하는 전략'이라고 말하기도 한다.

최근에는 이러한 여러 정의를 바탕으로 CRM에 대한 통합적인 정의가 제시되고 있다[최정환, 이유재 2001].

CRM이란 고객관리에 필수적인 기술 인프라(technology infrastructure), 시스템 기능, 사업전략, 영업프로세스, 조직의 경영 능력, 고객과 시장에 관련된 영업 정보 등을 고객 중심으로 정리·통합하여 고객과 접촉을 통해 이루어지는 모든 고객활동(customer interaction)을 개선함으로써 고객과의 장기적인 거래관계를 구축하고 이를 통하여 기업의 경영성과를 지속적으로 개선하려는 목적을 달성하기 위한 새로운 경영방식이다.

기본적으로 CRM의 목적은 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전 생애에 걸쳐 유지하고 또 제고해나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 것이다. 좀더 구체적으로 말하면 새로운 고객과의 처음 거래를 시작한 후 다양한 마케팅활동을 전개하여 그 고객과의 관계를 강화시켜 평생고객으로 발전시키고자 하는 것이다. 그래서 이렇게 지속적인 고객과의 거래 관계를 통해 얻을 수 있는 장기적인 이윤을 극대화하려는 것이 CRM이 추구하는 근본 목적이라고 할 수 있겠다.

지금까지는 CRM을 논할 때 주로 기업과 외부고객의 관계에 초점이 맞추어져 논의가 진행되어 왔다. 그러나 CRM이 성공적으로 수행되어 고객과 기업이 모두 승리하는 소위 Win-Win 경영이 되기 위해서는 외부고객뿐만 아니라 내부고객의 관리가 필

수적이다. 따라서 내부고객관리에 대한 기본적 이해와 실천전략의 수립에 대한 필요성이 증대되고 있다. 지금까지의 CRM이 기업과 고객의 관계, 더 정확히 말해 기업과 외부고객의 관계에 초점을 맞추었다면 이 논문에서는 그 초점을 기업내부로 돌려 CRM의 성공적인 수행을 위한 내부고객관리를 체계적으로 다루어 보고자 한다.

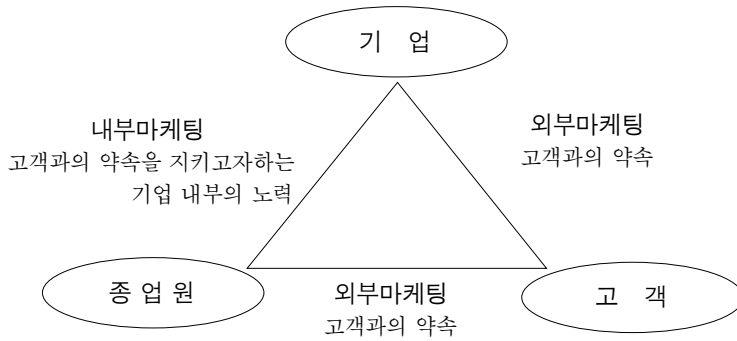
II. 내부고객관리의 이해

1 내부고객관리의 의의와 역할

CRM은 한마디로 고객정보를 통한 고객과의 관계 강화, 즉 기술을 통한 수익성의 실현이라고 말할 수 있다. 이러한 CRM을 통해 고객에게 가치를 전달하고자 할 때, 이 '전달(delivery)'의 역할을 담당하는 것이 바로 종업원이다. 종업원은 CRM의 마인드와 기술을 습득하여 CRM을 실천하는 장본인이다. 하지만 종업원은 단순히 기업의 고용인, 또는 하수인은 아니다. 종업원은 고객에의 가치전달자로서 기업의 목표를 수행하는 실행자이며 기업은 그 대가로 종업원에게 보상, 즉 가치를 제공한다는 측면에서 종업원은 기업과 또 다른 관계를 형성하고 있다고 말할 수 있다. 다시 말해 기업은 고객과의 관계 구축 외에도 종업원과의 관계 또한 돈독하게 구축할 필요성을 갖는다. 따라서 기업의 관점에서 바라볼 때, 종업원은 기업의 관계 구축대상이며 마케팅 대상이기도 하다. 이러한 이유에서 종업원을 '내부고객(internal customer)'이라 부르기도 한다.

내부고객 관리의 중요성에 대해선 이미 많은 논문과 책에서 실증 연구와 사례를 통해 제시되고 또 증명되어지고 있다. 이러한 내부고객의 중요성은 종업원의 역할의 중요성과 만족의 중요성의 두 가지 차원으로 나눌 수 있다.

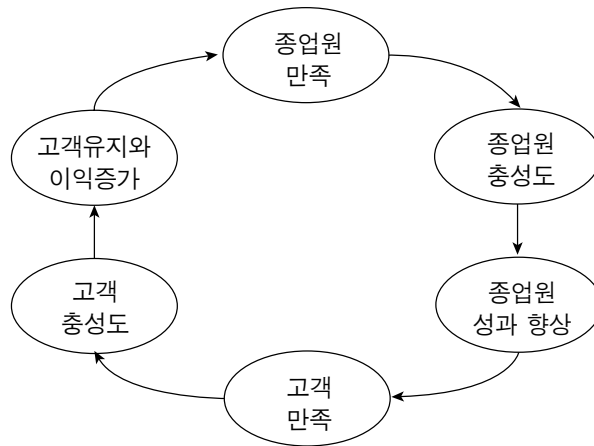
첫째, 종업원 역할에 대한 중요성은 종업원이 고객과의 접점에 위치해 있기 때문에 나타난다. 비단 콜센터 직원이나 판매직원에 국한시키지 않고 넓은 의미에서 모든 종업원은 고객과 마주하고 있으며 고객과의 만남 앞에 놓여있다. 이러한 종업원의 접점 역할은 기업이 고객에게 가치를 전달하고 관계를 증진시키는데 있어서 고객으로 하여금 기업이 고객과 가깝게 느껴지도록 한다. 따라서 종업원은 기업과 고객사이의 경



(그림 1) 기업-종업원-고객의 관계에 따른 마케팅 개념

계 (boundary)로서 기업의 대표자인 동시에 고객의 대변인 역할을 하고 있으므로, 종업원 개인의 직무에 상관없이 고객과의 접점에 위치한 마케터로서의 역할을 수행한다고 말할 수 있다.

둘째, 종업원의 만족에 대한 중요성은 종업원의 만족이 고객의 충성도에 영향을 미친다는 점에서 찾을 수 있다. 종업원이 만족하면 종업원의 충성도가 높아지고 충성도가 높아지면 종업원의 성과가 양적으로나 질적으로 좋아지므로 고객의 만족이 이루어지고 고객만족은 고객 충성도를 거쳐 수익의 증대로 이어지게 된다. 수익의 증대는 다시 종업원의 인센티브로 반영되어 종업원의 만족도는 높아지게 되고 이러한 만족

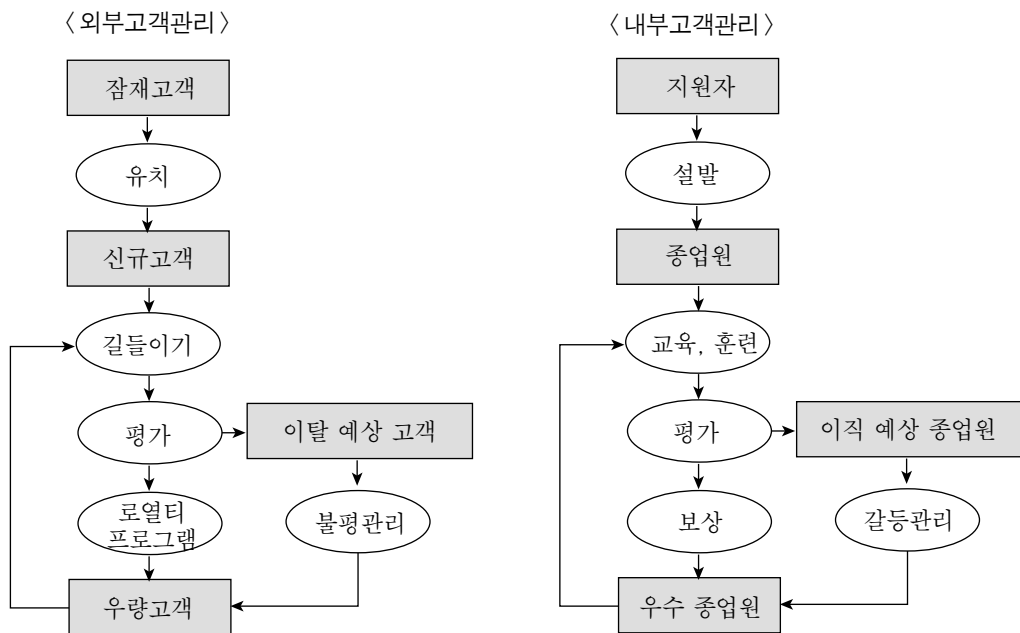


(그림 2) 만족의 선순환

을 통한 수익증대의 순환은 계속된다. 이를 '만족의 선순환'이라고 하는데 기업이 종업원 만족을 통해 만족의 선순환을 이루어 냈을때 고객 충성도 제고와 수익에 미치는 효과를 고려해 본다면 종업원의 만족은 매우 중요하다고 할 수 있다.

2. 내부고객관리의 프로세스

종업원은 고객과의 접점에 위치하여 고객과 마주하고 있는 매우 중요한 역할을 담당한다. 또한 종업원의 만족은 고객의 만족으로 반영되어 나타나므로 종업원의 만족을 높이는 것이 필요하다. 여기서 한가지 힌트를 얻을 수 있다. 고객과 마주하고 있으면서 종업원의 만족을 고객만족으로 반영한다는 점에서 종업원과 고객의 관계는 '거울'과 같다고 할 수 있다. 즉, 종업원 관리-내부고객 관리-는 외부고객 관리와 동일한 맥락을 갖는다고 할 수 있다. 혹자는 내부고객관리는 외부고객관리의 축소판이라고 하였는데 그 이유는 종업원의 선발, 교육, 보상 등이 CRM의 고객관리 단계에 해



(그림 3) CRM의 외부고객관리와 내부고객관리 프로세스

당하는 고객유치, 고객 길들이기, 로열티 프로그램과 매우 흡사하다는데서 찾을 수 있다. 따라서 내부고객의 관리는 외부 고객 관리와 같은 방식으로 이루어져야한다.

III. 내부고객관리의 실천전략

일반적으로 종업원의 관리는 선발, 교육 및 훈련, 평가, 보상, 갈등관리의 단계를 거치며 진행된다. CRM에서는 모든 업무 프로세스가 통합적으로 이루어지는 것을 기본 골격으로 하고있는데 CRM에서의 내부고객관리 역시 각 단계로 구분된 관리 프로세스를 하나의 큰 그림으로 보고 총체적으로 관리할 수 있어야 하며, 전체의 프로세스를 통해 종업원 및 조직은 CRM의 체험적 지식과 노하우를 습득·공유할 수 있어야 한다. 그렇게 함으로써 내부고객인 종업원의 중요성을 반영할 수 있게끔 관리의 수준을 조율할 수 있고 각 단계가 일관된 목표를 가지고 수행될 수 있다. [사례 1]은 아시아나 항공의 사례를 보여줌으로써 CRM에서 추구하고자하는 통합적이고 각 단계가 유기적으로 연결되어있는 내부고객관리의 보여주고 있는데, 사례에 대한 이해를 바탕으로 내부고객관리의 각 단계에 대하여 세부적으로 살펴보도록 하자.

(사례 1) 아시아나 항공의 내부고객 관리

아시아나 항공은 종업원의 서비스가 전반적인 항공 서비스 품질에 상당한 부분을 차지한다는 사실을 발견하고 서비스 종업원의 양성 및 관리에 많은 역량을 투입하고 내부고객관리 프로그램을 개발하였는데 그 내용은 다음과 같다.

선발

아시아나 항공은 국내인력시장의 분석을 통해 자사의 직무에 맞는 적정인력시장 타겟을 선정하였다. 먼저, 국내인력시장의 분석을 통해 매년 20만 명의 여대생이 사회로 진출한다는 사실을 알아내고 수요공급관리의 차원에서 자사 내 비행 승무원은 주당 평균 16시간 정도를 비행기 안에서 보내며 점보 비행기 한대를 추가구입 할 때마다 100명 정도의 승무원을 더 선발해야 된다는 계산 결과를 도출하였다. 이를 토대로 아시아나 항공은 승무원 선발 프로그램을 개발하였는데 올바른 승무원의 조건으로 신장 160cm 이상의 용모단정하고 친절한 2년제 대학 이상을 졸업하였으며, 신체적으로 비행에 무리가 없는 건강한 여성을 설정하였다. 그리고 아시아나 항공의 선발 프로그램에는 이미 교육

의 의미가 부여되어 있었는데, 고객을 안전하게 목적지까지 모셔드리는 종업원으로서의 자질을 발견하는 것도 중요하지만 선발과정에서부터 이러한 자질을 길러줌으로써 선발 즉시 약간의 교육·훈련만으로도 바로 실무에 투입될 수 있도록 하기 위한 조치였다.

교육·훈련

교육과 훈련에 있어서는 장기적인 재교육의 필요성을 인식함으로써 우수 종업원을 양성하고, 이들 우수 종업원을 올바른 종업원 선발의 기준으로 삼을 수 있도록 가르치며 학습할 수 있는 교육 및 훈련을 목표로 설정하였다. 또한 교육과 훈련의 의미를 엄격히 부여하고 교육은 강사에게, 훈련은 교관에게 맡김으로써 각각의 효율성을 극대화하였다. 그밖에도 기술 및 지식 주입식 교육·훈련은 지양하고 세부적인 메뉴얼이 없는 모의 상황에서 종업원 스스로 고객 응대 방법을 습득하고 종업원간에 서로 토론할 수 있는 기회를 확대하였다.

운영관리

종업원의 생산성을 증대시키고 서비스의 표준화를 달성하기 위해 아시아나 항공은 직무의 설계 및 순환 프로그램을 개발하였고 인력의 수급 관리 차원에서 인력의 재공급을 위한 적절한 타이밍의 설정이 서비스 품질의 핵심임을 파악하여 종업원의 작업스케줄을 위한 시스템을 개발하였다. 여 승무원의 경우, 생리주기와 시부모의 제사 및 생신을 미리 입력함으로써 적절한 인력 재공급 스케줄을 짤 수 있었다. 노조의 관리에 있어서도 합리적인 접근보다는 마음으로서의 접근 방법이 효과적임을 파악하고 종업원을 한 인간으로서 대함으로써 종업원과 경영자, 종업원과 종업원간의 갈등을 관리하였다.

평가

종업원의 평가에 있어서 아시아나 항공은 팀워크의 중요성을 인식하고 개인적인 평가보다는 조직 구조적인 핵심문제 발체를 위한 평가기준에 가중치를 더 부여하였다. 또한 어설픈 전체적인 평가기준보다는 각각의 조직특성에 맞게 유동적으로 책임자의 능력에 종업원의 평가를 일임하였다.

1. 선발

종업원 선발은 내부고객 관리의 다른 어떤 과정보다도 중요한 단계이다. 왜냐하면 종업원으로서 직무에 적합한 자질 중 종업원 교육에 의해 형성될 수 있는 부분은 매우 작으며 종업원의 선발에 초점을 맞추었을 때 종업원의 교육에 관련된 비용을 절감

할 수 있고 또한 종업원이 바로 실전에 투입되었을 때 종업원이 실수할 확률을 줄일 수 있기 때문이다.

그렇다면 어떠한 종업원을 선발할 것인가? 능력이 뛰어난 사람을 선발하기보다는 ‘올바른 사람(right person)’을 선발해야 한다. 이는 외부고객의 신규 유치에 대하여 ‘올바른 고객’을 기업의 고객으로 만들어야 한다는 것과 일치한다는 점에서 타당성을 확보할 수 있다. Southwest Airline 社의 CEO인 Herb Kellerher는 “우리회사의 채용 과정은 좋은 태도를 가진 사람을 찾는 것으로부터 시작합니다. 우리가 찾는 사람의 눈을 대접하기 좋아하는 사람입니다.”라며 올바른 종업원의 선발이 중요함을 강조하기도 했다.

누가 올바른 사람인지 판단하기 위해서는 기존 올바른 종업원들이 갖고 있는 특성을 중심으로 선발 시 측정 지표를 구성하는 것이 중요한데, 현 종업원 중 만족도가 높은 종업원을 중심으로 모범 종업원 선발 모델을 수립하여 종업원 선발에 이용하는 것이 필요하다. 또는 고객을 직접 종업원의 선발과정에 참여하도록 하여 고객에 맞는 종업원을 선발하는 것도 좋은 방법중의 하나이다. 그 밖의 선발 방식으로는 직무에 맞는 사람을 찾는 자기선발(self-select)과 인터뷰를 통해 지원자의 특성을 파악한 후 지원자에 맞는 직무를 찾아주거나 만들어 주는 인생경로에 의한 선발(life theme) 방식 등이 있다.

해충을 퇴치해 주는 업체인 BBBK 社의 경우에는 벌레퇴치 전문가가 되려는 열정과 동기가 있는 사람, 서비스 전문가가 될 만한 올바른 사람, 잦은 야간 작업에도 무리가 없는 안정된 생활을 갖고 있는 사람을 채용의 기준으로 삼았으며, 선발방법에 있어서도 인생경로방법, 인성 및 적성검사, 가족인터뷰, 거짓말탐지기, 약물검사까지 하는 매우 독특한 방식으로 선발을 진행하여 종업원의 선발에 중점을 두는 모습을 보여주기도 하였다.

2. 교육과 훈련

모르는 것을 가르치는 것이 교육이라면, 훈련은 알고있는 것을 활용하기 위해 몸에 익숙하도록 만드는 것을 말한다. CRM의 적용에 있어서 교육과 훈련은 CRM에 대한 이해와 CRM 적용도구의 지식 및 기술 습득을 위해 필요하다. 교육과 훈련에 있어서

무엇보다 중요한 것은 고객지향적인 CRM 마인드의 확보와 자신감의 획득이다. 종업원이 올바른 직무를 수행하기 위해선 CRM 전략 수행을 위한 기술 및 지식의 습득, 마케팅 노하우가 필요하겠지만 고객 응대 상황에서의 실패를 줄이기 위해선 무관심하거나 부정적인 태도를 고객에 대한 몰입과 긍정적인 태도로 전환시키는 것 또한 필요하다. ServiceMaster Company의 CEO인 Kenneth Wexner는 “우리는 종업원으로 하여금 무언가를 하길 바라기 전에 의미있는 존재가 되도록 돕길 원한다.”라고 말하면서, 자신감과 존엄성을 종업원이 습득해야할 중요한 자질요소로 생각하고 있음을 보여주고 있다.

교육과 훈련에서 놓치기 쉬운 중요한 요소로는 그것이 지속적인 훈련이어야 한다는 점과 고객 접점의 종업원뿐만 아니라 상사 및 최고경영자까지도 함께 받아야 한다는 점이다. 상사와 함께 훈련을 받음으로써 종업원들은 훈련의 중요성을 인식하게 되고 공동의 목표를 갖게 된다.

다시 BBBK의 예로 돌아가 보자. BBBK社は 신규 고용 종업원에 대하여 5개월간의 교육훈련 프로그램을 실행하고 있다. 이 프로그램은 내부교육 프로그램과 현장에서의 풀타임 외부 교육 프로그램을 포함하고 있다. BBBK社は 각 종업원에 대하여 봉급 및 기타 생활비를 포함하여 15,000달러를 이 프로그램에 지출하고 있다. BBBK의 교육훈련 프로그램을 통해 종업원들은 기술적인 노하우를 습득함과 동시에 고객과의 상호작용을 위한 노하우 및 다른 종업원과 협력하는 방법을 배우게 된다.

이러한 교육과 훈련은 CRM을 위한 수단임과 동시에 목적이어야 한다. 수단으로서의 교육과 훈련은 종업원으로 하여금 그들의 직무를 충실히 하도록 준비하는 것이고, 목적으로서의 교육과 훈련은 일에 대한 종업원의 자신감과 자부심, 그리고 삶을 이끌어 나갈 수 있는 능력을 향상시키는 것이어야 한다.

3. 평가

종업원의 평가는 보상과 관련하여 종업원의 직무만족에 영향을 미치는 중요한 요소이며 우수 종업원을 장기적으로 유지하고 생산성을 향상시키기 위해 필수적으로 갖추어야할 조건으로서 그 의미를 갖는다. 무엇보다도 종업원의 평가는 공정성을 갖추어야하는데, 공정한 종업원의 평가는 종업원의 불만족을 줄일 수 있기 때문이다.

공정한 종업원의 평가를 위해선 보상과 관련한 체계적인 평가제도가 갖추어져야 하며, 또한 객관적인 평가를 위해서 합리적인 평가척도의 개발이 필요하다.

CRM에 있어서 이러한 종업원의 평가는 무엇보다도 평가가 종업원의 직무수행을 제한하는 것이 아닌 원활한 직무활동을 촉진시킬 수 있는 촉매작용을 하는 것이라야 한다. 이를 위해선 평가척도에 대한 개념의 변화가 필요하다. 종업원에 따라서 성과가 즉시 또는 가시적으로 나타나는 종업원이 있는 반면에, 성과가 즉시 나타나지 않거나 성과와 직접적인 연관이 없는 직무를 맡은 종업원도 있는데, 이러한 종업원의 평가를 위해 평가가 직무 수행의 결과에만 초점이 맞추어진 것이 아닌 직무수행 과정 까지도 포함하는 것이어야 할 것이다.

4. 보상

내부고객 관리에 있어서 실무에 있는 경영자가 현실적으로 가장 고민하는 문제는 대부분 다음의 질문으로 귀결된다. ‘종업원에 대한 보상은 과연 어느 정도의 수준이 되어야 할까?’.

종업원에 대한 보상은 기업입장에서는 비용으로 해석될 가능성이 높다. 따라서 종업원의 보상은 종업원의 성과보다는 낮은 수준에서 결정되어야 한다고 종종 생각되어진다. 그래서 종업원의 보상은 낮은 비율의 기본급과 높은 비율의 성과급으로 구성되는 경우가 대부분이며, 성과급은 성과에 대한 평가가 이루어진 후에 성과보다 낮은 수준에서 결정된다. 여기에서 발생할 수 있는 종업원과 경영자의 갈등에 대해 생각해 보자. 종업원은 보상이 자신의 성과보다 낮게 책정되는 것에 대한 ‘기대-불일치’ 상황을 겪을 것이고 이는 곧 불만족으로 이어진다. 또 자신이 성과의 평가에 따라 점수가 매겨지는 상황에 대해 각박함을 느낄 것이고 이는 종업원과 경영자 사이의 인간적 관계를 손상시키는 기회로 작용할 것이다.

앞에서 강조했던 ‘만족의 선순환’에 대해 다시 한번 생각해 보자. ‘기대-불일치’ 상황에서 오는 불만족과 인간적 관계의 상실감은 만족의 선순환에 중요한 요소인 종업원의 만족과 로열티에 큰 타격을 주는 요인이 된다. 그렇다면 과연 성과평가 이전에 보상이 이루어져야 하는가?

1) 종업원 로열티의 경제적 가치

종업원의 로열티에 대한 중요성은 '만족의 선순환'에서 강조한 것 이상의 의미를 갖는다. 2장에서 다른 고객 로열티의 중요성을 되새겨보면서 종업원 로열티의 의미를 찾아보자. 종업원 불만족은 종업원 로열티의 감소를 가져오고 이는 종업원의 이직으로 이어진다. 고객 한 명이 이탈했을 때, 이탈고객을 다시 자사고객으로 전환하는 비용 또는 신규고객을 유치하는 비용은 고객이 이탈하기 전 우수고객으로 양성하고 유지하는 비용보다 많듯이 종업원의 이직으로 인한 비용은 우수종업원으로 양성, 유지하는 비용보다 훨씬 많다. 종업원이 이직했을 때, 빈자리를 채우기 위해서 새로운 종업원을 선발해야하고 교육과 훈련을 거쳐 맡겨진 직무에 익숙해지도록 만드는 데 걸리는 시간과 비용을 고려한다면 종업원의 이직을 방지하고 적절한 보상으로 종업원을 유지하는 것이 훨씬 더 기업입장에서 이득이라는 결론에 도달하게 될 것이다.

종업원 로열티에 대한 경제적 가치는 비단 종업원 이직에 관련한 비용과 종업원 유지비용에서 오는 기회비용의 차이 수준에 그치지 않는다. 종업원의 로열티를 꾸준히 유지하고 향상시키는 데서 오는 종업원의 성과향상과 기업 및 조직문화에 기여하는 긍정적인 효과까지도 포함시켜야 한다. 종업원의 장기근무에서 오는 학습효과는 종업원 생산성의 향상에 막대한 영향을 미치므로 종업원의 학습효과 또한 종업원 로열티의 영향을 받는 중요 요인이라 할 수 있다. 또한 종업원의 로열티 향상으로 인한 장기근무는 기업 및 조직문화에도 큰 기여를 하는데 장기근무 종업원은 다른 종업원의 모델이 되며 종업원간의 인간적인 유대관계 형성에 주도자적 역할을 하게되므로 종업원의 로열티는 긍정적인 조직문화 형성을 돕고, 이렇게 형성된 조직문화는 기업문화 및 기업 이미지 형성에도 영향을 미치게 되어 궁극적인 성과향상 및 수익의 증대를 촉진할 수 있을 것이다.

이와 같이 종업원의 로열티의 경제적 가치를 고려한다면, 종업원 보상의 수준은 다음과 같이 달라져야 할 것이다.

$$\text{종업원의 보상} = \text{기본급} + \text{성과급} + \alpha(\text{종업원 로열티의 경제적 가치 반영})$$

2) 종업원 보상에 대한 조언

종업원의 보상 수준에 대한 인사이트(Insight)를 얻었다면 다음으로 신경써야 할 부분은 보상의 방법에 관한 문제이다. 무엇보다도 보상은 종업원이 최상의 역량을 발휘

할 수 있도록 유도하는 동기유발(motivation) 역할을 해야하며 종업원 만족 증대와 로열티의 증가를 기본 목적으로 두어야 할 것이다. 이러한 목적을 달성시키기 위해서 고려해야 할 보상의 방법과 관련한 조언을 살펴보면 다음과 같다.

◆ 먼저 제공하라

‘종업원의 성과평가가 먼저냐? 보상이 먼저냐?’ 라는 물음에 대하여 경영자는 내부 고객인 종업원에게 먼저 보상을 제공해야 한다. 만족의 선순환을 고려해 볼 때, 종업원의 만족과 로열티를 증대시키기 위해선 경영자가 먼저 스타트를 끊어야 할 인센티브가 높다. 왜냐하면 종업원에게 높은 보상을 먼저 약속함으로써 종업원은 안심하고 직무에 몰입할 수 있으며, 안정된 직장생활 속에서 경영자를 신뢰함으로써 높은 로열티를 형성하고 초기 이직율을 낮출 수 있기 때문이다.

◆ 질적 측면을 고려하라

보상은 단순히 ‘성과에 대한 얼마’ 라는 양적 측면만을 고려해서는 안 된다. 다시 말해, 성과의 양적 측면만을 고려한 보상방식이 되어서는 안 된다는 것이다. 똑같은 성과라 할지라도 때에 따라 쉽게 이루어진 성과가 있는 반면, 어떤 것은 많은 시간과 노력으로 달성한 성과가 존재한다. 가령, 한 종업원이 매우 까다로운 고객의 불평 처리에 있어서 전혀 짜증을 내지 않고 친절하게 응대하며 수 차례에 걸친 전화통화와 이메일 메시지를 통해 고객의 불평 관련 문제를 해결하였을 때, 경영자는 이 종업원에게 까다로운 고객 응대에 따른 인센티브를 줄 수 있어야 한다. 이러한 질적 측면을 고려한 보상 방식은 성과의 과정까지도 고려한 측정이 전제되어 있을 때만이 가능하다.

◆ 무형적인 보상도 제공하라

보상은 돈이나 승진에 기반을 둔 유형적인 보상만 이어서는 안 된다. 종업원의 지속적인 관찰을 통해 수행된 성과를 인정하고 칭찬하며 격려하는 것도 필요하다. 관심과 배려를 통한 무형적인 보상은 종업원의 사기를 증대시키고 경영자와 종업원간의 인간적인 관계의 형성에 밑거름이 될 수 있다. 이를 위해선 경영자의 지속적인 배회 경영이 선행되어야 한다.

◆ 제도적으로 뒷받침하라

보상과 관련한 제도적인 뒷받침은 종업원 보상에 대한 기업의 약속을 의미한다. 합리적인 보상제도가 갖추어 졌을 때 종업원은 보상에 대한 자기 목표를 설정할 수 있고, 안정적으로 직무에 몰입할 수 있으므로 지속적인 제도의 뒷받침은 보상체계에 있어서 필히 수반되어야 한다.

5. 갈등 및 커뮤니케이션 관리

종업원은 직무를 수행하는 과정에 있어서 기업의 요구사항과 고객의 기대 수준, 그리고 조직 내 다른 종업원과의 관계 사이에서 여러가지 갈등을 겪게된다. 조직이론에서의 갈등관리는 갈등의 수준을 말하고 있는데, 적당한 갈등의 수준의 형성은 종업원에게 적당한 자극제가 되어 종업원을 동기부여 시키며, 성과를 향상시킬 수 있다고 말하고 있다. 하지만 현실로 눈을 돌려볼 때, 기업 내 종업원은 여러가지 갈등이 복합적으로 작용하는 환경아래 놓여있는 것이 대부분이다. 따라서 적당한 갈등의 수준으로 낮추기 위해선 갈등을 제거할 수 있는 갈등관리 방안이 필요하다.

정서적 노동 관리는 종업원의 정서적 노동에서 오는 스트레스를 관리하는 것을 말하는데, 여기서 '정서적 노동'이란 정신적·육체적 노동 외에 종업원의 감정이 업무상의 하나의 노동이 되는 것을 가리킨다. 고객에게 눈을 맞추거나 미소를 띄우고 진지하게 관심을 갖고 고객의 소리에 귀를 기울이는 것 등이 바로 정서적 노동에 해당한다. CRM에서 콜센터의 상담원은 항상 고객과 마주하고 있으므로 CRM의 중요한 역할을 담당하면서도 상대적으로 정서적 노동에 시달릴 가능성이 높다. 이러한 정서적 노동이 지속될 때 종업원은 스트레스를 받게되는데 스트레스는 종업원의 건강 및 일할 의욕을 훼손하고 나아가 고객에게 바람직하지 못한 정서적 대응을 하도록 만듦으로써 고객서비스의 품질을 훼손시킬 수 있다. 따라서 경영자는 종업원의 정서적 노동 관리를 할 필요가 있는데, 종업원의 정서적 노동 저항력에 따른 직무의 배치 및 순환을 하거나 사내 커뮤니케이션을 통해 종업원의 스트레스를 해소하고 스트레스를 줄일 수 있는 방법을 공유할 수 있도록 노력해야한다.

사내 커뮤니케이션의 강화는 갈등 및 스트레스 관리의 방안의 하나로 종업원의 문

제를 경영자와 종업원이 함께 공유하도록 함으로써 갈등·스트레스 제거의 필요성을 환기시키고 제거를 위한 노력을 집중시킬 수 있다. 경영자는 사내 커뮤니케이션의 강화를 위해 사내 통신 및 사내 커뮤니티 형성을 적극적으로 지원함으로써 종업원의 불평이나 그 외 갈등과 관련된 피드백을 유도할 수 있다.

매스 커뮤니케이션을 활용하는 것도 내부고객 관리에 도움을 줄 수 있다. 대부분의 경영자는 종업원에게 새로운 고객관리 전략과 새로운 사고방식에 대해 알려주기를 원하나 어떻게 해야할지를 모르는 경우가 많다. 이런 경우, 사내보, 업계관련 소책자, 잡지 등 매스 커뮤니케이션 수단을 사용하여 정보를 제공할 수 있다. 외부로 향한 매스 커뮤니케이션 활동이 내부에 미치는 효과 또한 종업원의 관심을 유도하고 사기 증진, 동기부여에 도움을 준다. 종업원은 '제2의 청중' 이기도 하므로 광고 캠페인 및 대중관계(PR) 활동을 통해 기업의 외부 커뮤니케이션 활동에 종업원의 관심과 참여를 유도할 수 있다.

6. 권한

종업원의 보상과 더불어 종업원의 생산성과 밀접한 관련이 있는 것이 바로 종업원의 권한이다. 조직 내부에 있어서 종업원의 권한은 종업원의 동기부여와 직무처리의 유연성에 영향을 미치기 때문에 중요한 이슈가 된다. 경영자들은 종업원의 권한과 관련하여 '종업원에게 권한을 얼마나 부여해야하는가?' 라는 고민에 빠지게 된다. 종업원에게 권한 또는 재량권을 얼마나 부여했을 때 종업원이 직무에 만족을 느끼며 또 생산성은 얼마나 향상되는 것일까? 과연 종업원의 권한은 양적인 문제로 귀결되는 것일까? 종업원의 권한은 도대체 무엇이며 또 CRM에 있어서 고객과 마주하고 있는 종업원에게는 어떠한 권한이 갖추어져야 하는가?

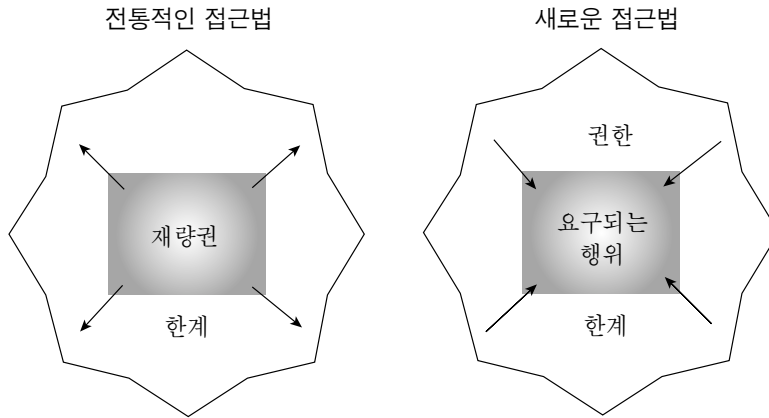
권한의 문제에 대하여 가장 보편적으로 받아들여지고 있는 것이 바로 임파워먼트(empowerment)이다. 임파워먼트는 권한의 부여를 의미하는 것으로 종업원이 스스로 지시하고 관리하도록 하는 것을 말한다. 임파워먼트에서는 조직의 문제에 있어서도 '자율적인 사람'은 기능부서간이나 조직간의 벽을 효과적으로 허물 수 있고, 고객만족을 방해하는 조직상의 장애를 제거할 수 있다고 말하고 있다. 이러한 자율적인 사람이 되기 위해서 종업원 및 조직은 개인차원 및 조직차원에서의 학습이 필요하며 중

업원의 권한 역시 ‘학습된 권한’ 이어야 한다고 주장한다. 따라서 권한이라는 것은 상사가 하위직원에게 잘라내 주는 것이 아닌 공유하는 것이며 학습을 통해 스스로 습득해 나아가는 것이라고 말한다.

이번엔 종업원 권한의 초점을 CRM 상황으로 좁혀보자. CRM에서는 고객과 접촉하게 되는 모든 고객접점을 중심으로 시스템이 통합되고 통합된 고객정보를 토대로 고객과의 일대일 커뮤니케이션을 실천하게 된다. 이때 CRM에서 가장 중요한 역할을 맡은 접점의 종업원은 고객의 불평처리, 문제해결 및 교차판매를 위한 특별한 제안 등의 임무를 맡게된다. 이러한 일을 수행하는데 있어서 고객에게 맞춤화 된 서비스를 제공하기 위해서는 무엇보다도 요구되는 것이 순발력과 유연성이다. 이러한 순발력과 유연성을 뒷받침해 주는 것이 바로 권한이 된다.

그렇다면 이러한 순발력과 유연성을 높이기 위해 종업원에게 많은 권한을 부여함으로써 종업원을 만능 슈퍼맨으로 만들 것인가? 종업원은 슈퍼맨이 아니다. 종업원에게 모든 고객의 문제를 해결할 수 있도록 무한대의 권한을 부여할 수는 없으며, 설사 그것이 가능하다 하더라도 그것은 종업원을 지치게 만드는 원인이 될 수 있기 때문이다. 고객에 대한 대처능력 향상도 중요하지만 고객 못지 않게 종업원 또한 기업 입장에선 중요하기 때문에 경영자는 종업원을 혹사시켜서는 안 될 것이다. 진정한 순발력과 유연성을 높이기 위해선 종업원에게 고객을 ‘거부할 수 있는 권한’을 부여해야한다. 바꿔 말하자면, 고객다운 고객, 즉 로열티가 높거나 높을 가능성이 있는 고객만을 선별적으로 응대 할 수 있는 권한이 주어져야한다.

또한 최근 들어 권한을 정의하는 접근방식에 있어서도 새로운 접근방식이 등장하고 있는데, 바로 권한은 ‘획득해 나가는 것’이 아닌 불필요한 권한을 ‘축소해 나가는 것’ 이어야 한다는 접근이다. 전통적 접근법에 기초한 권한은 주어진 권한에서 고객의 요구에 맞추어 권한의 한계를 하나씩 늘려 가는 것이었던 반면, 새로운 접근법에서는 맡겨진 핵심임무를 최적으로 수행할 수 있도록 광범위하게 주어진 권한의 한계를 고객의 요구사항 및 핵심직무에 요구되는 행위를 하나씩 발견해 나가면서 좁혀나가야 한다는 것이다. 미국의 어느 서비스 기업에서는 “고객의 문제를 해결할 때 급박한 상황이라면 언제든지 1,000달러 한도 내에서 지출하여도 좋다.”라고 하였는데, 이는 새로운 접근법의 권한을 보여주는 대표적인 예라 할 수 있다.



자료원: Heskett 외(1997), *Service Profit Chain*.

(그림 4) 종업원의 권한에 대한 두 가지 접근법

7. 운영시스템의 지원

CRM은 기술 지식 기반의 고객관리를 지향하고 있으므로 이에 맞는 CRM을 위해서 선 종업원의 관리에 있어서도 지식에 근거한 관리가 필요하다. 앞에서 제시한 아시아나 항공의 사례는 데이터 분석에 입각한 효율적인 종업원의 관리의 모습을 보여주었는데, 이처럼 종업원의 생산성을 향상시킬 수 있는 운영시스템 상의 지원이 필요하다. [사례 2]는 A 생명보험사의 CRM 도입사례인데, CRM을 도입함으로써 종업원의 생산성이 향상된 예를 보여주고 있다.

그러나 종업원의 생산성 향상을 위한 운영시스템의 지원은 단지 업무를 자동화하고 데이터베이스를 효과적으로 관리하는 것에 그치지 않는다. 내부고객 관리를 위한 운영시스템의 지원은 종업원의 선발, 교육·훈련, 보상, 평가, 커뮤니케이션 관리의 모든 단계를 포함할 수 있어야 한다. 선발 및 교육·훈련 프로그램 및 종업원 데이터베이스, 보상과 평가를 위한 보상 산출 프로그램 및 평가 시스템 등이 이에 해당한다. 운영시스템의 지원은 종업원으로 하여금 자신에 대한 기업의 관리체계를 부정이 없고 믿을 수 있는 것으로 여기도록 만드는 역할을 하기도 한다. 기업의 종업원 관리체계에 대해 객관성이 보장되고 신뢰감이 형성될 때, 종업원은 자신감을 갖고 직무에

몰두할 수 있으며, 종업원간 커뮤니케이션이 활성화되어 창의적인 성과를 얻을 수 있을 것이다.

[사례 2] A 생명의 운영시스템 지원

“고객 2명을 관리하는 시간으로 700명을 관리한다.”

배경

A생명은 그 동안 클라이언트/서버 환경 아래에서 정보를 보험 설계사에게 주어 스스로 사용하게 했다. 그러나 정작 보험 설계사 등에게는 이런 수많은 데이터들이 아무 쓸모없는 것이었다. 문제는 여러 곳에 있었다. 우선 보험설계사들에게 데이터를 처리하고 가공해 사용하라는 것은 그들의 시간이 허락하지 않아 불가능했다. 300명에서 700명 정도의 보험 가입자를 관리하고 있는데 다른 사항들에 대해 신경 쓸 시간 자체가 생기지 않는다는 것이었다. 그래서 정보에 대한 관리 책임을 영업소장에게 주어 관리를 명하기는 했으나 못한다는 소리가 먼저 나오곤 했다. 결국 보험사의 정보관리 부재 현상을 극명하게 보여주는 썸이었다. 이러한 관리부재 현상이 판을 치게 된 이유는 무엇보다도 설계사가 궁극적으로 받게 되는 수입에 기인한다. A생명은 설계사들에게 신규 가입자를 유치했을 때 수당을 100 준다면 기존 가입자가 이탈하는 경우에 설계사가 받는 불이익은 불과 10 또는 20에 해당한다. 이는 관리를 하는 것보다 새 고객을 찾아다니는 것이 수익성이 더 있다는 것으로서 어느 누구도 관리에 신경을 쓰려고 하지 않게 만들어 왔다는 것이다. 이런 결과 A생명은 80의 손실을 떠안으면서 부실을 키워가게 되었다.

이에 더해 기존의 정보시스템 환경이 고객 관리부재 원인으로도 작용했다. 설계사들이 시간이 없다는 것은 시스템을 활용하는 차원에서도 효율적이지 못했기 때문으로 분석된다. 즉 한 설계사가 맡고 있는 700명의 변경 및 특이사항을 어떻게 처리하고 있는냐의 문제인데 모든 고객의 파일을 확인해야지만 이탈 및 연체 등의 사항을 알 수가 있는 것이다. 그런데 일반적으로 700명 가운데 1일 사이에 발생하는 관리의 대상으로서 응급처치를 요하게 되는 경우는 1~2건 정도이다. 이 1~2건을 알기 위해 700명을 검색하라는 것은 애당초 기대하기 어려운 짐을 준 것이나 마찬가지였다. 해답은 명확해졌다. 콜센터를 통해 들어오는 고객의 문의사항, 텔레마케터의 전화 결과 등이 데이터베이스에 저장되고 데이터웨어하우스에서는 매일매일 체크하여 돌발사항을 추출해 알려주면 설계사는 이 1~2건의 돌발사항만 관리하면 되는 것이다.

A생명으로서 고객 이탈을 예방하고 차별화된 관리를 유지시켜간다는 생각에 그리고 정보관리의 부재로 인해 들여다보지 못했던 틈새시장을 공략할 수 있도록 하기 위해

CRM에 주안점을 두어 데이터웨어하우스를 구축하게 됐다. 설계사의 수첩에 기록된 가망고객에서 보험거래가 끝난 휴면고객까지 230만명의 고객 정보를 정제하여 언제든지 활용할 수 있는 데이터베이스를 구축했을 뿐만 아니라 공략대상을 최적화 시켜주는 이른바 지식정보시스템을 갖추게 됐고, 데이터베이스 마케팅에 의한 매출신장까지 이룰 수 있게 되었다.

신규창출의 20% 노력으로 이탈방지 효과

이제 A생명의 한 설계사는 출근 후 PC 앞에 앉아 자신의 ID를 입력하고는 오늘 해야 할 두 가지 사항을 알게 된다. 빨간 버튼으로 표시된 응급처치사항이 올라와 있기 때문이다. 하나는 연체로 인해 곧 실효가 될 처지에 있는 고객에게 전화해 상담하는 것이고 다른 하나는 추가계약 가능성이 있는 사람으로 화면에 나타난 고객을 방문하는 시간계획을 잡는 것이다. 다음으로는 1급상황은 아니지만 한번쯤 고려해 볼 만한 사항에 나타난 것은 무엇인지, 또 시간이 있으면 실행해야 하는 일로는 무엇이 있는지를 파악하고 어떻게 할지를 생각하게 된다. 모두 합쳐 10분만 투자하면 고객이탈 방지나 사후관리를 할 수 있고 시의적절한 고객서비스까지 수행할 수 있게 되어 설계사는 나머지 시간에 100의 수당을 받을 수 있는 신규고객 창출 활동에 전념할 수가 있게 된 것이다. A생명은 CRM의 활용결과 지금까지의 관리부재 문제의 80%를 해결할 수 있었으며, 이로써 기존고객 이탈률을 50%까지 방지하는 효과를 보이기 시작했다. 즉 신규고객 1명 창출에 들이는 노력의 20%만 투자해도 1명의 이탈을 방지할 수 있다는 것을 증명해 보이게 됐다는 것이다.

[자료원] CIO 매거진, 1999년 9월 15일자.

IV. 내부고객관리와 고객참여

내부고객으로서의 종업원의 관리는 종업원의 만족과 로열티를 높이고 고객 지향적 사고방식을 익힘으로써 생산성을 증대시키고 고객과의 관계를 제고하는 데 그 목적이 있음을 우리는 이미 알고 있다. 이러한 내부고객 관리에 있어서 종업원이 고객 지향적 사고방식을 익히고 기업의 고객에 대한 약속의 전달자로서 그 임무를 효과적으로 수행해 나가기 위해서는 경영자의 노력뿐만 아니라 고객의 참여 또한 중요한 것이 될 것이다. 내부고객관리의 고객 참여는 종업원으로 하여금 고객을 좀 더 자세히 파악할 수 있게끔 만들고 고객에게는 기업의 경영과 종업원의 관리에 관심을 갖도록 유

도함으로써 고객의 몰입(commitment)을 증대시킬 수 있으므로 CRM을 수행해 나가는데 있어서 시너지 효과를 창출해 낼 수 있을 것으로 기대된다. 내부고객관리에 있어서 강력하고 지속적인 고객과의 연결을 위해서 기업은 내부고객 관리의 각 과정에 고객의 참여를 유도해야 한다.

1. 과정별 고객참여

1) 선발 및 직무배치(staffing)

선발 및 직무의 배치에 있어서 고객의 참여는 고객으로 하여금 종업원에 대한 정보를 공유하게 함으로써 고객의 몰입정도를 높일 수 있다. 선발과정에 있어서 최종서류 검토를 고객에게 맡김으로써 고객에게 맞는 종업원을 선발하거나 최종 면접대상자를 고르도록 하여 고객이 직접 고른 지원자를 기억하게끔 만들 수 있다. GE社는 고객으로 하여금 자신이 겪은 종업원과의 경험에 대해 토론할 수 있는 기회를 만듦으로써 경영자가 경영자 선발에 대한 고객의 니즈를 공유할 수 있다. 이러한 정보를 토대로 제너럴일렉트릭社는 고객의 니즈에 맞는 올바른 종업원의 필요조건을 도출해 낼 수 있었다.

2) 교육 및 훈련의 개발(development)

교육 및 훈련 개발 단계에서 고객의 참여는 다양한 방법으로 이루어질 수 있다. 고객 참여의 기본적 수준으로는 종업원의 훈련에 관련한 워크샵을 통해 고객의 견해를 물어보는 것부터 좀 더 적극적인 수준에서는 고객이 종업원의 훈련 프로그램의 설계와 구성에 직접 참여하는 것까지 포함한다. 월풀社(Whirlpool)는 자사의 영업, 서비스, 관리 부분의 훈련 프로그램에 대한 발표에서 자사의 주고객인 시어즈社(Sears)의 관리자들을 초대하여 그들의 견해를 발표하도록 함으로써 두 회사간의 몰입정도를 높일 수 있는 계기를 마련할 수 있었다.

3) 평가(appraisal)

평가의 과정은 평가기준 및 척도의 설정, 성과의 평가, 보상 또는 벌의 제공이라는 세 가지 단계로 구분하여 볼 수 있다. 이러한 평가의 각 과정에서 고객이 제공하는 정

보와 행동은 매우 중요한 역할을 담당하므로 평가과정에서의 고객참여는 매우 중요하다. 주변에서 흔히 볼 수 있는 예로 골프장의 경우가 있는데, 캐디의 평가에 있어서는 골프를 친 고객들의 소리(Voice Of Customer)가 평가에 큰 비중으로 반영된다. 매리오프社(Marriott)는 ‘고객 코멘트 카드(customer comment card)’ 라는 것을 만들어 고객으로 하여금 종업원의 서비스 수행에 대해 간단한 코멘트를 하도록 하였다. 만약 어떤 종업원이 지속적으로 부정적인 코멘트를 받는다면, 매리오프社는 해당 코멘트의 내용을 그 종업원의 평가에 반영하여 종업원으로 하여금 고객의 니즈에 맞는 서비스를 제공하도록 하였다.

4) 보상(reward)

금전적 또는 비금전적 보상 과정에 있어서도 고객의 참여는 종업원의 고객 지향적 행동을 유도하고 고객의 몰입정도를 높일 수 있다. 금전적인 보상에 있어서 노드스트롬社의 영업담당 직원들은 그들의 봉급이 고객의 로열티 형성에 중요한 기능을 한다는 사실을 깨달았는데, 그 이유는 종업원이 고객과의 장기적인 관계 구축을 위해 고객에게 들이는 시간과 노력이 길수록 고객의 해당 종업원에 대한 몰입정도가 높아지기 때문이었다. 그 결과 노드스트롬社의 영업직원은 영업실적에 대하여 업계 최고수준인 6.75퍼센트의 인센티브를 얻게 됨으로써 종업원과 고객사이의 ‘만족의 선순환’을 유지시킬 수 있었다. 비금전적 보상에 있어선 칭찬편지가 좋은 예라 할 수 있다. 고객으로 하여금 만족스런 서비스를 제공한 종업원에게 칭찬편지를 쓰도록 유도함으로써 종업원은 기업으로부터 인정도 받고 서비스 제공에 있어서 자신감도 얻을 수 있으므로 ‘만족의 선순환’을 유지시킬 수 있다.

5) 커뮤니케이션(communication)

기업과 종업원, 종업원과 종업원간의 커뮤니케이션 과정에 고객의 목소리 포함시키는 것은 기업이 바라는 종업원과 고객의 모습, 종업원이 바라는 기업과 고객의 모습, 고객이 바라는 기업과 종업원의 모습간 갭(gap)을 줄여주는 역할을 한다. 이러한 갭이 줄어들어으로써 기업과 종업원 그리고 고객은 서로가 공유하는 부분을 넓힐 수 있고 서로를 더 잘 이해할 수 있다. 터퍼웨어社(Tupperware)는 이러한 고객의 목소리를 내부 커뮤니케이션 과정에 포함시킴으로써 종업원의 품질향상을 위한 노력을 촉진시

켰는데 사내 정기간행지에 고객 칼럼을 만들고 제품과 서비스에 관한 고객과의 포럼을 만들어 실제 점점 상황이 아니더라도 고객과 커뮤니케이션 할 수 있는 기회를 확장시켰다.

6) 조직설계(organization design)

고객이 조직의 설계에 관여하고 조직의 구성원으로서 업무에 동참하는 것은 조직의 생산성 향상과 고객의 몰입증대에 중요한 역할을 담당한다. 포드社(Ford)는 자동차의 제품설계와 생산팀에 자동차 매매상과 더불어 최종 사용자들로 구성된 포커스 그룹 고객(focus group customer)을 참여시킴으로써 고객의 니즈에 부합하는 신차를 효과적으로 생산할 수 있었다.

2. 기타 고려사항

내부고객관리 과정에 있어서 고객의 참여는 결코 사치스런 활동이나 걸 몇 부리기가 아니다. 이러한 고객의 참여는 고객의 몰입정도를 늘리고 종업원의 역량을 강화시킨다는 차원에서 기업 성공의 필수조건인 것이다. 따라서 기업은 내부고객관리 과정에 고객의 참여를 적극적으로 유도하고 장기적으로 지속해야한다. 또한 다음의 질문들을 항상 염두해 두면서 고객의 참여 정도에 대한 합리성을 유지한다면 성공적인 내부고객관리를 이루어 낼 수 있을 것이다.

- ▷ 모든 종업원이 고객의 가치(또는 기대)를 어느 정도까지 이해하고 충족시키고 있는가?
- ▷ 종업원과 고객사이의 전략적 일체성(unity)은 어느정도 형성되어있는가?
- ▷ 내부고객관리 과정에 고객을 어느 정도까지 관여시키는가?

참고문헌

이유재 (1997). *울고 웃는 고객이야기*, 연암사.

- 이유재 (1998). 관계마케팅의 개념과 실천에 관한 연구. *경영논집*, 32(4), 259-286.
- _____ (1999). *서비스마케팅*, 제 2 판, 학현사.
- _____ (2000). 고객만족연구에 관한 종합적 고찰. *소비자학연구*, 11(2), 139-166.
- 최정환 · 이유재 (2001). 죽은 CRM, 살아있는 CRM, 한연.
- Berry, Leonard L. (1985). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Bettencourt, Lance A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *Journal of Retailing*, 73(Fall), 383-406.
- Bitner, Mary Jo (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(April), 57-71.
- Bowers, Michael, Charles Martin, and Alan Lucker (1990). Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees. *Journal of Services Marketing*, 4(Spring), 55-69.
- Deeprouse, D. (1994). *How to Recognize and Reward Employees*, New York: American Management Association.
- Gilmore, James H. and B. Joseph Pine II (2000). *Market of One*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Gordon, Ian H. (1998). *Relationship Marketing*, New York: John Wiley & Sons.
- Heskett, J. L. T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr. & L.A. Schlesinger (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(march-April), 164-174.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1997). *The Service Profit Chain*, New York: Free Press.
- Kelly, Scott, James Donnelly, Jr. and Steven J. Skinner (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Lijander, Veronica (2000). The Importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success. in Thorsten Hennig-Thurau and Ursula Hansen eds. *Relationship Marketing*, 161-192.
- Lovelock, Christopher H. (1991). *Services Marketing*, 2nd ed. *Englewood Cliffs*, NY: Prentice-Hall.
- McCarthy, D. C. (1997). *The Loyalty Link: How Loyal Employees Create Loyal Customers*, New

York: Wiley.

Mills, Peter and James H. Morris (1986). Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Journal*, 29 (December), 726-735.

Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Values*, Boston: Harvard Business School Press.

Schneider, Benjamin and David Bowen (1993). The Service Organization: The Human Resources Management Is Crucial. *Organizational Dynamics*, 21(Spring), 39-52.

Yi, Youjae (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. *Review of Marketing*, 13, 68-123.

Internal Customer Management for CRM

Youjae Yi*

ABSTRACT

In recent years many companies are realizing the importance of customer relationship management and are making a great amount of investment in building CRM programs. Main focus has often been on the relationships between the firm and external customers. However, management of internal customers is quite critical to the success of overall customer relationship management. This paper investigates the fundamental issues that are inherent in internal customer management for successful CRM. After the role of internal customers is examined, the processes of internal customer management are reviewed in detail. The strategic implications and specific action plans are then suggested.

Key Words: Customer Relationship Management, Internal Customer, Service Profit Chain, Communication Management.

*Professor of Marketing, Seoul National University.