

관계 마케팅 성공을 위한 4가지 전제조건

한 사람의 신규 고객을 유치하는 것은 기존 고객 한 사람을 유지하는 것보다 5배 내지 10배 더 많은 비용이 소요된다. 물론 산업별로 차이가 존재하겠지만 신규 고객을 유치하는 것이 더 많은 돈이 드는 것임은 틀림없다. 결국 어떻게 고객을 유지하느냐가 관건인데, 기존 고객의 지속적인 거래를 유인하고 장기적인 관점에서 고객과의 쌍방향 커뮤니케이션 및 협력관계 구축을 추진하는 관계 마케팅의 중요성이 강조되는 것도 이 때문이다.

◆◆◆ 현대의 마케팅은 관계 마케팅

지금까지 국내 산업의 대부분은 기존 고객은 당연한 것으로 생각하고 새로운 고객을 찾아내는 것에 주력해왔다. 산업이 성장 일로에 있었기 때문에 새로 만들어지는 파이를 얼마나 빨리, 그리고 얼마나 많이 차지하느냐가 기업이 중요하게 생각하는 것이었다. 하지만 지금은 많은 산업이 성숙기에 들어가서 전체 시장의 규모는 커지지 않는 상황에서 기존의 기업들끼리 경쟁하고 있으며, 그 시장에 개별 맞춤 서비스 등으로 경쟁을 시작하는 신생 기업도 진입해 기존 기업들과 경쟁을 벌이고 있다. 따라서 기존의 마케팅을 거

대한 고객층을 대상으로 한 일방적인 커뮤니케이션의 매스마케팅이라고 한다면 현대 마케팅의 특징은 관계 마케팅이라고 할 수 있다(〈표 1〉 참조).

기존의 매스 마케팅은 단기적인 관점으로 고객을 바라본다. 그리고 고객 유실에는 상관없이 고객 획득에 주력한다. 한 번의 거래가 목표이다. 하지만 관계 마케팅의 목표는 '상생 관계를 구축하고 유지, 강화하는 것'이다. 즉 기존의 고객 획득에 주력하면서 시장 점유율을 목표로 삼는 것이 아니라 기존 고객의 유지에 주력하면서 그 고객의 의사결정에서 많은 부분을 차지하는 것을 목표로 삼는 것이다.

이제 문제는 산업이 성장기에 있는지, 성숙기에 있

〈표 1〉 마케팅 구분: 매스 마케팅 vs. 관계 마케팅

| 매스 마케팅 | 관계 마케팅 |
|---------------------|--------------------|
| ▶ 일시적인 거래 | ▶ 지속적인 거래 |
| ▶ 단기적인 관점 | ▶ 장기적인 관점 |
| ▶ 일방적인 커뮤니케이션 | ▶ 쌍방향 커뮤니케이션, 협력관계 |
| ▶ 고객획득에 주력 | ▶ 고객유지에 주력 |
| ▶ 시장 점유 | ▶ 마인드 쉐어 |
| ▶ 판촉 위주 | ▶ 고객 서비스 위주 |
| ▶ 회사 독백형(Monologue) | ▶ 고객 대화형(Dialogue) |
| ▶ 상품의 차별화 | ▶ 고객의 차별화 |



는지가 아니라, 내가 속한 기업이 어떻게 관계 마케팅을 형성할 것이며, 또한 어떻게 관리해야 하느냐가 관건이 된다.

◆◆◆ 관계 마케팅의 3단계

관계 마케팅은 <표 2>에서와 같이 3단계로 구성되어 있다. 1단계는 객관적인 비교를 통해, 대부분 가격 경쟁 우위를 통해 고객과의 관계를 형성하게 된다. 2단계는 개별적인 커뮤니케이션을 통해 고객과의 유대 관계를 형성하면서 이루어진다. 그리고 3단계는 고객이 가지고 있는 문제점에 대한 개별적인 해결책을 제시함으로써 이루어진다. 이러한 3단계의 관계 마케팅이 이루어지면 그 제품이나 서비스의 가격 경쟁력이 어느 정도 불리하더라도 고객 충성도는 줄어들지 않는다.

실제로 백화점들이 바겐세일을 실시하는 것, 신용카드 회사가 신규 발급 후 첫 거래를 유도하기 위해서 각종 혜택을 주는 것, 은행들이 특판예금을 판매하면서 고객을 끌어들이는 것은 1단계 관계 마케팅이라고 할 수 있다. 그 다음부터는 전화나 대면 상담 등을 통해서 고객과의 관계를 유지하는 것에 주력한다. 보험 회사에서 '고객에 적합한 상품'을 알아서 알려주는

것, 은행에도 '고객에 맞는 상품'을 제안하는 것도 2단계 관계 마케팅이라고 할 수 있다. 이 단계가 성공적으로 넘어가면 고객과 기업의 관계는 평생을 거래할 수 있는 평생 고객이 되는 것이다.

◆◆◆ 관계 마케팅 성공의 4가지 전제조건

그렇다면 이런 성공적인 관계 마케팅을 수행하기 위해서 어떤 준비를 해야 할까? 네 가지 방법으로 관계 마케팅 성공을 준비할 수 있다.

첫 번째, 고객을 알 수 있는 수단을 마련해야 한다. 대부분의 마케팅 오류는 고객 관점에서 성공여부를 판단하는 것이 아니라 마케터 관점에서 판단하는 것에서 기인한다. 즉 좋은 상품이나 서비스를 계획하면 그 상품이나 서비스를 고객이 당연히 좋아할 것이라고 생각하는 것이 문제이다.

글로벌 기업인 GE가 성공적으로 도입한 Six Sigma의 가장 기본적인 전제는 '고객의 목소리 듣기'이다. 고객이 느끼는 문제가 무엇인지 알아야 기업이 그에 맞게 체질 개선을 한다는 것이다. 블루오션 전략도 마찬가지다. 신시장을 개척하거나 조직을 보다 나은 방향으로 움직이게 하는 것에는 'VOC(Voice of Customer)의 파악'이 선행되어야 하는 것이다. 서

<표 2> 관계 마케팅의 단계

| 단계 | 기본적인 연결 | 계속적인 경쟁 우위 가능성 | 마케팅 주요 요소 |
|-----|----------------------------|----------------|------------|
| 1단계 | 가격 우위에 의한 관계 | 낮음 | 가격 |
| 2단계 | 1대1 관계에 의한 사회적 유대형성에 의한 관계 | 중간 정도 | 개별적 커뮤니케이션 |
| 3단계 | 구조적인 연결관계 | 높음 | 서비스 제공 |

비즈니스의 대표 산업이라고 할 수 있는 금융 산업도 각 회사의 홈페이지에 고객들이 불만이나 칭찬을 할 수 있도록 관련 게시판을 만들어 놓고 있다.

하지만 능동적이지 않은 고객의 경우는 불만이나 칭찬 사항을 가지고 있어도 그냥 생각만 가지고 있는 사례가 있다. 실제로 능동적으로 자신의 의견을 제시하는 고객보다 그렇지 않은 고객의 수가 훨씬 많은 것이 현실이다. 과연 우리 회사는 고객의 목소리를 들을 장치가 마련되어있는지 고민해 봐야 한다. 초우량 기업은 평범한 기업이 하지 않는 색다른 사업을 하는 기업이 아니라, 평범한 기업들보다 고객의 생각과 니즈를 더 잘 파악하는 기업이다.

두 번째, 고객 유지, 고객 관계 개선에 대한 평가가 중요한 요소로 이루어져야 한다. 대부분의 고객과 접점을 이루는 직원들은 상부의 평가 방식에 피동적으로 움직이게 된다. 즉 신규 고객 유치에 50%의 비중을 두는 평가라면 신규 고객 유치에 대부분의 역량을 투입하게 된다. 따라서 성공적인 관계 마케팅의 구축을 위해서는 고객 유지 및 관계 개선에 대한 비중이 높은 평가 비중을 두어야 한다. 신규 고객을 유치하는 것이 기업의 성장 동력이 되고, 기업의 경쟁력을 평가하는 수단으로 이용되고 있는 것도 사실이지만, 기업은 향후 관계를 맺고 있는 고객에 대한 관계 유지 및 개선을 통해 가장 효율적인 성장 동력을 가질 수 있다는 점을 인지해야 한다.

앞서 언급했듯이 기존 고객에게서 새로운 수익을 창출하는 것은 신규 고객으로부터 수익을 창출하는 것보다 10~20%의 비용밖에 들지 않는다. 따라서 최근 기업들이 중요하게 생각하는 ‘고객 만족’에 대한 자료는 재무적인 수치 못지 않은 가치를 지닌 서류로

취급해야 한다. 고객 만족에 대한 자료야말로 바로 미래의 내가 속한 기업의 모습을 예상할 수 있는 가장 정확한 척도가 되기 때문이다.

세 번째, 지식 축적 역량을 갖춰야 한다. 고객과의 접점에서 얻어지는 정보들을 축적하고 이를 이용해서 고객들의 개인적인 욕구들에 먼저 다가갈 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 고객의 개별적인 니즈를 충족시킬 수 있는 관계를 형성, 유지하기 위해서는 데이터베이스 기술이 기본이다. 기업은 축적된 자료를 통해 고객을 세분화하고 이들이 가질 수 있는 문제점, 욕구를 파악해서 고객과의 접점이 되는 직원들에게 제한할 자료를 제공할 수 있어야 한다.

지식 경영의 가장 큰 목표는 고객에게 최고의 가치를 줄 수 있는 ‘그 무언가’를 만들기 위한 지식의 축적 및 공유이다. 고객과의 접점에서 엄청난 노하우를 가지고 있는 직원들이 자기만의 노하우로 생각하는 것이 아니라 전 조직으로 전파될 수 있도록 기업 내부의 분위기가 조성되어야 한다. 글로벌 IB 기업인 골드만삭스가 지금까지 최고 수준의 효율성을 유지하면서 좋은 성과를 유지하고 있는 것은 자신만의 노하우를 기업 내부에 축적하고, 이 성공적인 노하우를 기반으로 투자를 하기 때문이다. 다른 IB 기업들이 활용하고 있는 정보 및 지식과는 다른 기반의 지식을 이용하는 것이다. 앞으로는 고객에 대한 정보 축적 능력, 성공 노하우를 많이 보유하고 공유할 수 있는 기업이 살아남을 것이다.

네 번째, 고객의 충성도(Customer Loyalty)를 구분해야 한다. 혹시 생활하면서 이런 경우는 없는가? ‘난 저 사람 때문에 여기 거래하지.’ 이 말을 풀어보면 이 고객의 충성도는 기업의 제품이나 서비스에 대한 충



성도가 아니라, 그 제품이나 서비스를 제공하는 영업 직원에 대한 것이다. 고객과의 관계에서 가장 중요한 고객 충성도는 두 가지로 구분할 수 있다. 즉 기업에 대한 충성도(Loyalty to the Company)와 직원에 대한 충성도(Loyalty to the employee)이다. 두 가지 충성도는 높으면 높을수록 기업의 성장 동력으로써 작용하게 된다.

다만 기업에게는 시사점이 다르다. 즉 기업에 대한 충성도는 큰 위험 없이 높으면 높을수록 좋다. 하지만 직원에 대한 충성도는 높으면 좋지만 경계해야 한다. 즉 고객은 그 직원이 좋아서 거래하는 것이기 때문에 그 직원이 이직을 하게 되면 고객도 이탈 가능성이 높아지게 된다. 따라서 기업은 현재 관계를 맺고 있는 고객들이 어떤 부분에 대해서 충성도를 가지고 있는지 파악하고, 최대한 직원에 대한 충성도를 고객에 대한 충성도로 전환하는 작업을 해야 한다.

이를 위해서 기업은 점점에 있는 모든 직원들이 고객에게 기준 이상의 고객 경험을 제공할 수 있는 역량을 유지하게 해야 한다. 다른 직원이 그 자리에 오더라도 고객이 전혀 불편함이 없게 만들어야 한다. 이는 앞서 언급한 지식 경영과도 연계되어야 한다. 최고의 고객 경험을 제공할 수 있는 노하우는 기업 내 지식 네트워크를 통해서 기업 전체로 전파되어야 하며 모든 직원들이 이를 공유하고 적용할 수 있어야 한다.

◆◆◆ 고객과의 관계에 주목하라

지금까지 기업 입장에서 관계 마케팅을 성공적으로 수행하기 위한 방법을 살펴 보았다. 고객을 알 수 있는 수단을 마련해야 하며, 고객 유지 및 고객 관계 개

선에 대한 평가가 이루어져야 하며, 고객에 대한 지식 축적을 해야 한다. 그리고 마지막으로 고객의 충성도, 특히 기업에 대한 충성도를 높여야 한다. 이런 노력을 하는 중간에도 기업은 관계 마케팅의 필요성은 기업에게만 절실하다는 점을 인식해야 한다. 고객은 꾸준히 객관적인 경쟁력을 가진 상품을 계속적으로 이용할 수 있다. 굳이 우리 회사일 필요는 없다. 단지 기업 입장에서는 고객 관계를 유지하고 개선할수록 비용적인 측면에서 절약할 수 있고, 수익 측면에서도 고객을 평생고객으로 만들면서 평생 수익을 확보하게 된다는 이점이 있다.

과거와 같은 고성장의 기회는 거의 없을 것이다. 대부분의 기업들은 저성장 시대에 적응해야 한다. 물론 시장 범위에 따라서 시장이 더 커질 수도 있지만, 기업들은 그에 앞서 체질 개선을 해야 한다. 시장 점유율을 목표로 하면 제품의 품질 향상에 주력을 하고 가격 할인의 폭도 늘어날 것이며 광고의 필요성도 높아질 것이다.

하지만 이런 마케팅 전략은 누구나 할 수 있다. 경쟁 우위라고 할 수 없다. 우리가 '고객과의 관계'에 주목해야 하는 필요성은 견고한 고객과의 관계는 쉽게 깨지지 않는 경쟁 우위가 될 수 있기 때문이며, 동일한 수익을 창출하는데 신규 고객보다 10%의 비용 밖에 들지 않으며, 동일한 비용으로 일시적인 고객이 아닌 평생 고객으로 만들 수 있는 장점이 있기 때문인 것이다. 이제 고객에게 최고의 경험을 줄 수 있는 기업으로써 고객과 관계를 유지하고 개선해 보자.

차태현 siroutkast@shinhan.com