



레드오션에서 허덕이는 시장, 롱테일 고객에 어필하라

기업의 전략은 시장 상황에 따라 변하기 마련이다. 과거 기업들은 효율적인 성장을 위해서 특정 고객을 선택해서 자원을 집중하는 '선택과 집중의 파레토 법칙'에 의해서 전략을 실행했다. 하지만, 인터넷이라는 유통 구조 및 web2.0으로 대변되는 쌍방향적인 커뮤니케이션 하에서 롱테일 전략은 기존에 소외되었던 거대 mass 고객의 중요성을 강조한다.

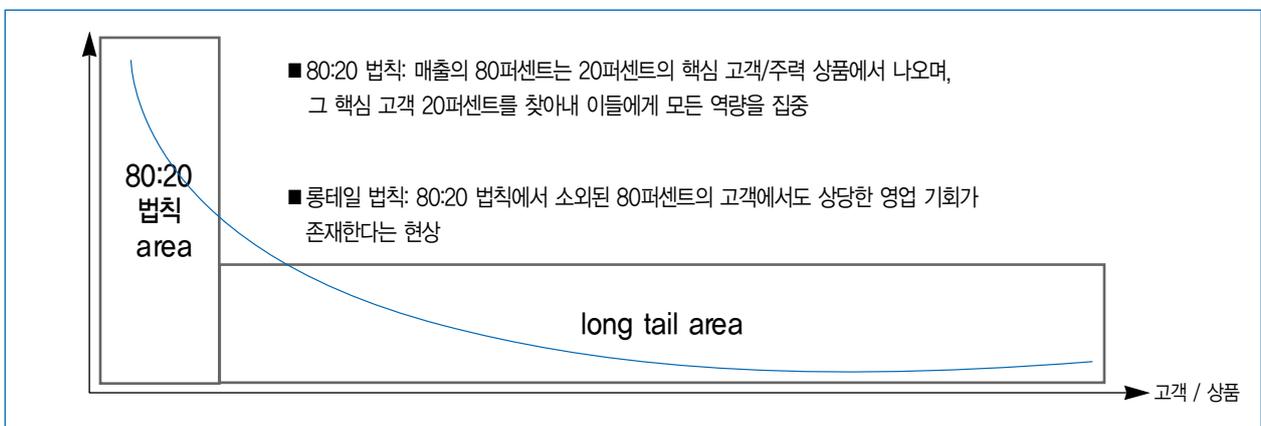
◆◆◆ '소외받던 책'에서 시장을 발견

삼성전자는 얼마 전 신제품 출시 후 불과 몇 개월이면 새로운 모델이 속속 등장하는 히트상품 중심의 가전시장에서 출시된 지 오래된 비인기 제품임에도 꾸준히 판매가 이뤄지는 경우가 꽤 있다고 발표했다. 대표적 제품으로 '아기사랑 세탁기'가 그것이다. 가전제품의 경우 통상 5~10개 모델로 구성되는 1개 프로젝트가 10만대 판매를 기록하면 소위 '대박'으로 평가되는 점에 비춰보면 단일 모델로 7만대 판매를 돌파하는 것은 '롱테일'적 의미를 지닌 사건이라고 할 수 있다.

롱테일이란 wired지 편집장인 크리스 앤더슨이 발

견한 현상으로 1년에 단 몇 권밖에 팔리지 않는 '흥행성 없는 책'들의 판매량을 모두 합하면, 놀랍게도 '잘 팔리는 책'의 매출을 추월한다는 온라인 판매의 특성을 이르는 개념이다. 인터넷 서점 아마존은 20%의 베스트셀러가 아닌 일 년에 몇 권 안 팔리는 80%의 '소외받던 책'들에서 많은 수익을 올리고 있으며, 이베이는 그 동안 무시당해왔던 영세 중소 사업주들과 소비자들을 연결해주며 급성장하고 있다. 또한 구글은 Fortune 500대 기업 같은 대형 광고주가 아닌 꽃배달 업체, 빵집 같은 소규모 광고주들을 모아 엄청난 이익을 올리고 있다. 그럼 이 롱테일 현상은 기존 선택과 집중의 전략과 무엇이 다를까?

〈그림 1〉 롱테일 법칙이란



선택과 집중의 전략은 오래 전부터 마케팅 전략에서 언급되었던 만큼, 기업들에 익숙한 전략이다. 즉 매출의 80%는 20%의 우량고객, 히트상품에서 창출되고, 고객 불만의 80%는 20%의 고객이 일으킨다는 개념이다. 따라서 기업은 우량고객에 집중을 하며, 이 우량고객들의 반복적인 구매를 위하여 각종 멤버십 서비스, 관계 마케팅에 집중을 한다. 또한 치열해지는 경쟁에서 살아남기 위하여 히트상품을 만들어 낸다. 이는 관리해야 하는 고객 수가 늘어나는 것과 비례해 비용이 늘어나기 때문에 비용 대비 효과가 작은 고객군은 포기하는 것으로 연결된다.

하지만, 롱테일 법칙은 이와는 다른 모습을 보인다. 롱테일에서는 선택받지 못한 80퍼센트의 고객들도 거대한 시장을 이루고 있다. 이는 인터넷 등 유통구조의 혁신으로 재고 유지, 유통, 광고 등이 고객 수에 비례해 늘어나지 않기 때문에 의미를 가진다. 즉 인터넷 채널처럼 상품의 전시, 재고의 유지와 관련된 비용이 크게 들지 않아서 예전에 '선택과 집중'의 파레토 법칙에서 간과했던 고객들의 중요성이 부각되는 것이다.

◆◆ 성공적인 롱테일 법칙의 동인

크리스 앤더슨은 이런 롱테일 현상이 일어나는 동인을 ①생산 도구의 대중화, ②유통 도구의 대중화, ③수요와 공급의 연결의 3가지로 구분한다.

①생산도구의 대중화: 도구에 대한 접근성의 진보가 더 많은 제품의 생산을 촉진했고, 이로 인해 꼬리의 길이가 길어졌다. 예를 들면, PC를 보유한 사람이면 누구나 자신의 음악을 녹음할 수 있고, 그림도 편집할 수 있다. 얼마 전부터 인기를 얻고 있는

UCC(User Created Contents)도 마찬가지라고 할 수 있다. 예전에는 수동적으로 보고 듣기만 하던 사람들이 자신의 창작물을 만들기 시작한 것이다.

②유통 도구의 대중화: 인터넷이라는 강력한 유통 도구의 대중화는 누구나 다양한 상품으로 시장에 진입할 수 있도록 한다. 다양한 틈새상품에 대한 직접적인 접근이 늘어남에 따라 수요 곡선의 꼬리 부분이 평탄해지고 길어진다.

③수요와 공급의 연결: 구글의 검색 인기도 순위, iTunes 형태의 추천을 통해 구입할 의사가 있는 사람들을 공급자와 연결시켜 준다. 사람들은 그들이 원하는 것을 가장 효율적인 가격과 가능한 가장 편한 방법으로 검색하게 된다.

사례에서 볼 수 있듯이 지금까지 성공적이었다고 평가받는 롱테일 기업들은 온라인에 기반을 둔 기업들이다. 그렇다면 온라인 기업에만 국한되는 현상일까? 『롱테일 법칙』이라는 책을 쓴 스키아 요시히로는 온라인 기업뿐 아니라 제조, 서비스 기업들에도 롱테일 현상은 나타난다고 주장한다. 실제로 정도의 차이만 존재할 뿐, 롱테일 현상은 존재한다고 할 수 있다. 앞서 언급한 삼성전자의 예가 좋은 사례가 될 것이다.

◆◆ 은행의 롱테일 현상

은행도 다른 사업과 마찬가지로 선택과 집중을 하고 있다. 전체 고객 중 얼마 안 되는 PB고객들은 전체 수신에서 의미 있는 비중을 차지하고 있다. 하지만, 이런 상위 일부 고객들에 집중하는 전략은 은행 관점에서, 고객 전체적인 관점에서 좋지 못하다. 한정된 자원을 고객에 집중하면 나머지 고객들이 소외될 수



있고, 한정된 고객에 대한 은행들의 경쟁 심화로 우량 고객군의 수익성은 지속적으로 떨어지고 있다. 레드 오션에서 허덕이고 있는 은행산업은 다른 관점의 전략을 덧붙일 필요가 있다.

롱테일 현상을 발견한 크리스 앤더슨은 롱테일 현상을 크게 두 가지 축으로 구분한다. availability와 findability이다. availability는 다양한 상품이 존재하느냐에 대한 축이다. 즉 롱테일을 이룰 수 있을 정도로 다양한 상품들이 존재하여 고객들을 유인할 수 있는지에 대한 것이다. findability는 소비자가 원하는 상품을 잘 찾아낼 수 있는 지에 대한 축이다. 고객이 쉽게 접근할 수 있는 채널과 관련 있다. 크리스 앤더슨은 이미 롱테일 비즈니스가 이뤄지고 있는 아마존에서조차 롱테일의 발전 가능성은 존재한다고 말한다. 아마존에서는 전 재고의 10% 정도만 판매되고 있어 availability는 충족되었으나, 걸표지나 페이지 수 등이 제공되지 않는 책들이 존재하기 때문에 findability가 부족하다는 것이다.

은행 산업에서 이 두 가지 축을 본다면 어떨까? 은행 산업은 availability, findability 모두 발전 가능성이 있다. 은행 산업은 금융상품의 특성상 금리라는 key factor가 존재하기 때문에 상품 종류를 다양하게 차별화하기 어렵다. 또한 홈페이지나 상담을 통해서 상품에 대한 정보 제공 채널이 발달되지 못했기 때문에 findability 측면도 부족하다.

◆◆ 비온라인 기업의 롱테일 성공 동인

그럼 은행 산업에 롱테일 고객들에 성공적으로 다가갈 수 있는 방안을 무엇일까? 앞서 롱테일의 성공

동인을 생산 도구의 대중화, 유통 도구의 대중화 그리고 생산과 수요의 연결로 요약했다. 하지만, 기존 롱테일의 성공 산업이 인터넷 기반의 산업임을 감안하여 금융 산업의 특성을 적용하여 영업점 중심의 오프라인 기반의 은행 산업의 롱테일 성공 동인을 아래의 4가지로 재분류할 필요가 있다.

①**다양한 offering 제공(availability):** 아마존에서 제공하는 수많은 상품 수와 유사한 개념이다. 금융상품은 특성을 위험, 수익의 두 가지로 구분할 수 있는데, 이 두 가지의 조합을 다양하게 하던지, 이 두 가지 외에 새로운 가치를 부여하는 방법이 있을 것이다. 다양한 고객 니즈에 따라 즉시 공급(수정)할 수 있는 금융상품/서비스의 종류를 갖추어야 한다.

②**접근 채널의 확대(findability):** 오프라인 채널인 영업점 중심의 은행이 타 증권, 보험회사에 비해 유리한 점은 고객이 접할 수 있는 영업점 수가 많다는 것이다. 하지만 롱테일의 발전을 위해서 오프라인 영업점 만으로는 불가능하다. 고객이 보다 쉽게, 다양한 채널을 통하여 접근할 수 있도록 온라인 채널 및 오프라인 채널의 확대가 필요하다.

③**수요와 공급의 matching 강화:** 고객들이 스스로 원하는 것을 가장 효율적인 가격과 가능한 가장 편한 방법으로 찾는 개념이다. 구글의 검색 인기도 순위 같은 도구를 통해 다양한 니즈를 가진 고객들이 금융상품/서비스에 대한 정보를 얻을 수 있도록 해서 고객들이 스스로 정보를 제공하고 공유하는 효과를 얻는 것이다.

④**long tail 효율성 확보:** 오프라인 중심 기업의 특징은 고객이 늘어나는 것과 비례해서 관리 비용, 마케팅 비용이 늘어난다는 것이다. 하지만 롱테일은 이런

비용들이 제로 코스트에 준한다는 전제를 가지고 있다. 즉 인터넷을 통해서 marginal 개념의 비용이 거의 없다고 생각하는 것이다. 따라서 오프라인 중심의 기업이 롱테일을 효과적으로 구현하기 위해서는 현재의 체계와는 다른, 한번 구축하면 지속적으로 수익만이 창출되는 시스템이 필요하다.

최근 롱테일 현상에 대한 논의가 많이 일어나고 있다. 획기적인 현상이라고 주장하는 사람들도 있고, 획일적으로 적용해선 안 된다고 말하는 사람도 있다. 하지만 아직은 어느 주장이 확실하다고 말할 시기는 아니다. 중요한 점은 롱테일을 구현하기 위해서 기존의 선택과 집중을 하던 고객들에 대한 전략의 연속성은 없으면 안 된다는 점이다. 롱테일의 적용은 수많은 고객들이 이루는 그래프의 위치를 우상향하는 데 있다. 즉 기존의 선택과 집중을 하던 고객들에 대해서는 share of wallet을 늘리고, 기존에 상대적으로 소외 받고 있던 고객들은 조금이라도 거래를 하도록 유도해서 꼬리 부분의 그래프를 위쪽으로 이동시키는 것이 목적인 것이다.

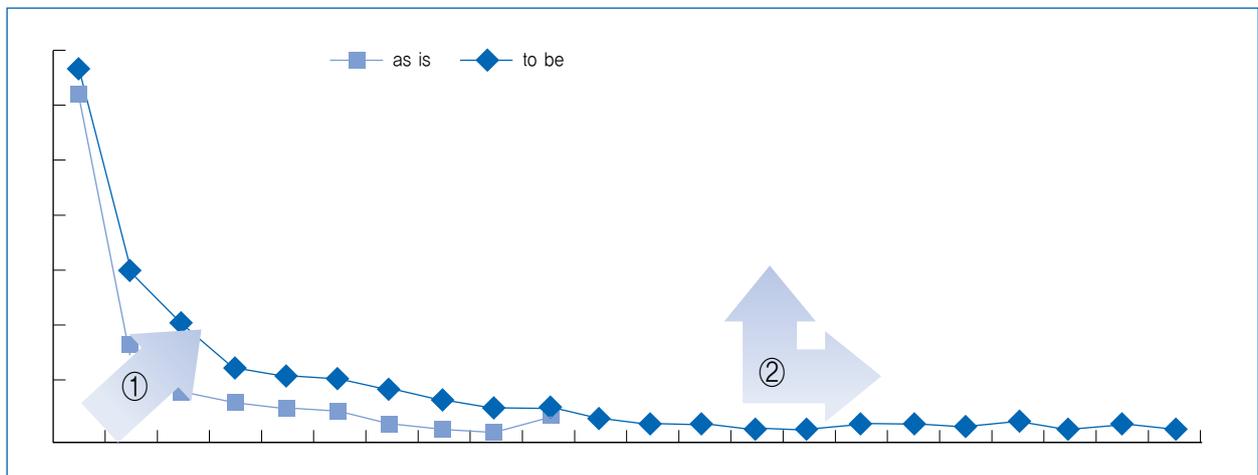
따라서 우리의 목표는 고객이 이루는 매출 그래프를 우상향하는 데 있다. 기존에는 일부 집중하는 고객에 대한 그래프를 우상향하기 위하여 거대 mass고객을 소외하고 있었다. 은행이 성장하기 위해서는 이 부분에 대한 집중도를 떨어뜨릴 필요는 없다. 은행의 자산 건전성 및 우량 자산에 대한 기준을 유지하기 위해서는 꼭 필요한 전략이다. 하지만, 레드오션화되고 있는 시장에서는 타 경쟁사들과 차별화할 수 있는 전략이 필요하다.

◆◆ 롱테일을 접목한 기업의 전략

따라서 향후 고객에 대한 기업의 전략은 두 가지 시각에서 바라볼 필요가 있다. 첫째 시각은 기존 선택과 집중의 법칙을 따르는 고객군이다. 둘째 시각은 롱테일 법칙을 따르는 거대 고객군이다.

첫째 고객군에 대해서 고객과의 관계 개선이 초점이다. 고객의 기업과 거래하고 있는 share of wallet을 파악하고 SOW를 높이는 것, 그리고 선택과 집중

〈그림 2〉 롱테일을 접목한 기업의 전략적 선택





의 고객군에서 고객의 위치를 좀 더 왼편으로 이동시키는 것이 주 전략이 되어야 한다(〈그림 2〉의 ①).

둘째 고객군인 거대 롱테일 고객군에 대한 전략은 고객 그래프를 길게 늘릴 수 있는 구조를 형성하는 것, 그리고 거대 고객군의 매출을 약간씩 늘리는 것이 주 전략이 되어야 한다(〈그림 2〉의 ②). 여기서 주의할 점은 롱테일 전략을 취한다고 해서 거대 고객군에 대해서 일관된 전략을 취하는 것이 아니라는 점이다. 롱테일 고객군을 공략함에도 기업 상황에 맞게 효율성 등을 감안해야 한다. 즉 수익을 낼 수 있는 거래를 할 수 있는 고객들에 대해서 롱테일 전략을 취하되, 수익을 내기 힘든 고객에 대해서는 수익을 내는 고객에 대한 전략을 약간 수정할 필요가 있다는 것이다. 즉 선택과 집중의 파레토 법칙의 특징이라고 알고 있는 segmentation이 롱테일 고객에 대한 전략에서도 적용된다고 할 수 있다.

◆◆ 성공적인 롱테일 전략을 위한 방법

은행이 롱테일 고객을 대상으로 성장을 하기 위해서는 다음과 같은 세부적인 전략이 필요하다.

①**다양한 offering 제공:** 은행은 금리 외의 다양한 기능성과 고객의 특성에 따라 제안해야 하는 상품도 차별화해야 한다. 고객의 자산 규모, 자산 형성 방법 등이 그 기준이 될 것이다. 따라서 이에 적합하게 고객의 연령, 자산 형성 방법 등에 따라 차별적으로 금융상품/서비스를 제공할 수 있어야 한다.

②**접근 채널의 확대:** 은행은 영업점 중심의 오프라인 채널을 중심으로 성장해왔다. 온라인 채널은 최근에 들어서 중요성을 더하고 있지만, 그나마 오프라인

채널을 보조하는 역할을 수행해왔다고 할 수 있다. 따라서 향후 롱테일 고객에 어필하기 위해서는 온라인 채널의 기능성을 강조하는 것에서 벗어나 오프라인 채널에 걸맞은 채널 기능과 함께 거듭나야 한다.

③**수요와 공급의 matching:** 롱테일 현상에서 가장 중요한 것은 쌍방향 커뮤니케이션이 가능케 된 web2.0적 특성이다. 구매경험이 있는 고객이 사용경험을 구매 의사를 가지고 있는 고객에게 제공함으로써 마케팅에서 제공하는 광고, 홍보에 힘을 실어주는 것이다. 롱테일 전략이 성공하기 위해서는 이런 특성이 가미되어야 한다. 일방적으로 정보 제공만을 하는 기존의 방법에서 벗어나 고객들끼리 의사소통을 가능케 하는 수단을 제공해야 한다.

④**long tail 효율성 확보:** 앞서 언급했듯이 비온라인 기업의 롱테일 성공은 추가 비용을 크게 들이지 않으면서 수익을 창출할 수 있는 효율적인 구조의 확보이다. 따라서 온라인 채널이 강조되는 것이다. 은행은 현재와 차별적인 온라인 채널을 강조함으로써 효율적인 구조를 달성할 수 있을 것이다.

롱테일 전략은 고객 그래프의 모양을 길게 늘리기 위해 적합한 전략이다. 기존의 레드오션화되고 있는 집중화하고 있는 고객은 지속적으로 추구하되, 소액으로 거래하는 거대 고객군을 발굴함으로써 전통산업에 의미 있는 모멘텀을 제공할 것이다.

자본시장통합법이 빠른 속도로 추진되고 있다. 향후 은행은 금융투자회사들과 경쟁을 하게 될 것이다. 당연히 경쟁의 강도나 시장 변화 속도는 강해지고 가속될 것이다. 롱테일은 은행에 하나의 해법을 제시할 수 있을 것이다.

FSB연구소 차태현 대리