

관계마케팅(Relationship Marketing) 실천을 통한 주류업체의 유통관리



안 승 호

〈충북대학교 국제경영학과 교수〉

썩썩한 흑맥주인 기네스 혹은 기네스(Guinness)라 불리는 맥주는 전 세계 맥주 애호가로부터 독특한 맛으로 각광을 받고 있다. 이 맥주는 현재 50여개의 생산공장에서 숙성되어 140여 개국에 팔리고 있으며 무려 200년 이상의 전통을 지켜오고 있다. Guinness 맥주는 전 세계 Stout 분야에서 수위를 달리고 있다. 맥주잔에 담긴 흑맥주 위에 하얀 거품이 적당히 얹혀 있는 포스터나 잡지를 국내 애주가들은 한 두 번쯤은 보았을 것이다. 사진만 보아도 입안에 침이 돌 정도로 신선함과 독특한 맛이 입으로 전달되는 듯 하다. 국내 호텔에서도 기네스 맥주를 맛볼 수 있는데 stout계열의 맥주가 어떻게 상하지 않고 이렇게 신선하게 국내 소비자에게 전달될 수 있는지 의문을 가지게 된다. 여기에는 전 세계에 퍼져 있는 Guinness사의 생산자, 유통업자, 도매상 그리고 술을 직접 파는 바(Bar)에 끈끈하게 연결되어 있는 좋은 관계와 관련이 있다. 상호 신뢰를 바탕으로 한 우호적인 관계속에서 Guinness사와 관련업체들은 자유롭고 솔직한 정보교환이 이루어지고 상호 부족한 점을 서로 보완하여 시너지 효과를 창출하며, 치열한 경쟁에서 단합된 힘을 보여주고 있어 꾸준한 성장을 거듭하고 있는 것이다.

이와 같이 제품의 공급과 판매와 관련된 기업간의 관계 그리고 이들 기업과 고객과의 관계를 매우 밀접하게 구축하고 이를 우호적

■ 目 次 ■

1. 관계마케팅의 내용
2. 관계마케팅의 효과
3. 관계마케팅의 적용
4. 관계마케팅의 실천방안

으로 유지하는 방안을 전문적으로 다루는 현대적인 마케팅 기법이 등장하고 있는데, 이를 관계 마케팅 (Relationship Marketing)이라 부른다.

1. 관계마케팅의 내용

관계 마케팅이란 최종소비자 혹은 유통업자를 포함한 고객과 좋은 관계를 구축하고 이를 지속적으로 유지하여 관계의 품질을 높이는 마케팅 활동을 말한다. 기존의 마케팅이 1회적 교환을 중심 과제로 삼아 기업의 입장만 반영하여 판매를 강조한 다양한 기법 개발에 주요 관심을 기울이고 있다면, 관계마케팅은 장기적 거래 관계에서 상호 가치의 증진을 목표로 거래 상대자의 성장과 자사의 성장을 연결하는 작업을 기본으로 한다.

따라서 관계마케팅은 그 동안 마케팅이라는 이름으로 불려진 '알팍한' 판매 기법의 사용을 자제하고, 장기적인 거래를 지속할 수 있도

록 상호간의 신뢰 구축에 먼저 관심을 기울인다.

거래에는 이산적 거래와 관계적 거래 (Dwyer, Schurr & Oh 1987)로 나눌 수 있는데 이산적 거래는 불연속적이고 1회성 구매가 이루어지는 거래 형태로서, 주로 현금 결제가 요구된다. 또한 거래시점, 거래이전시점 거래이후시점의 모든 상황이 분리되어 있으며 거래시 거래 참가자의 상호작용은 없다고 본다. 즉 돈만 받고 상품을 건네 주고 뒤돌아 서면 그것으로 끝이다. 비싸게 구입했던 상품의 품질이 기대보다 못하든 일단 교환이 이루어지면 그 것으로 거래 관련자와의 관계는 중단된다. 반면에 관계적 거래는 장기간에 걸쳐 진행되며 모든 거래는 과거부터 미래까지 펼쳐진 관계 발전의 과정상으로 볼 때 한 사건에 불과하다. 따라서 과거의 행적이 미래의 거래에 영향을 주는 만큼 현시점의 교환의 결과와 거래 상대방에 대한 우호적인 태도가 향후에 지속적인 거래 가능성에 영향을 준다는 생각이

〈전통적 마케팅과 관계마케팅의 비교〉

	전통적 마케팅	관계마케팅
초점	판매 즉 제품과 돈의 교환	거래상대와의 관계
거래의 특징	이산적 거래	관계적 거래
마케팅목표	교환자체가 마케팅활동의 목표	교환은 마케팅활동의 결과 마케팅 믹스 + 관계관리
마케팅수단	마케팅 믹스	신뢰구축, 몰입
관계 구성 대상	소비자와 부품공급업자와의 제한된관계	환경기관, 경쟁자 유통업체, 소비자
경쟁의 단위	각각의 기업	가치사슬에 연관된 전략집단의 시스템

강조된다. 관계마케팅은 바로 관계적 거래를 기본으로 하고 있다. 미래에 더 나은 결과를 위해 그리고 자사의 이익만이 아닌 거래관련자의 공통이익의 극대화를 위해 거래 파트너와 장기적이고 성공적인 관계 구축을 목표로 다양한 전략을 수립한다. 예를 들어 단기적으로는 자기 희생이 필요하나 장기적으로는 거래상대에게 혹은 거래상대로부터 신뢰, 동기부여 충성심을 획득할 수 있으면 그와 같은 희생은 정당화될 수 있다. 투자를 하여 거래비용을 줄일 수 있는 방안이 있다면 예를 들면 조직간 정보체계의 구축을 통해 거래비용을 줄일 수 있다면 설령 단기적으로 거래상대방에게만 혜택이 있다하더라도 투자하는 것이 바람직하다고 보는 것이 관계마케팅의 기본 관점이다. 관계마케팅과 전통적 마케팅의 내용을 정리하면 다음과 같다.

2 관계마케팅의 효과

다음과 같은 사례가 관계마케팅의 효과를 단적으로 보여주는 사례이다. (김기찬 1999).

- 미국의 크레디트 회사인 MBNA사는 고객유지율이 5% 향상되면, 계약당 코스트가 18% 저하되고, 수익은 5년간 60%증대되고 있음을 알아냈다.
- 미국의 커스터머 서비스 협회의 조사에 따르면 신규고객획득에 드는 비용은 현재의 고객에 대한 서비스 비용보다 5배의 경비가 든다.
- 서비스업에서 고객 로얄티가 5% 상승하면, 이익은 8%~25% 증가한다.
- 평균적인 회사의 비즈니스 중 65%는 현재 만족한 고객으로부터 발생된다.
- 미국 제록스에서는 연간 48만명의 고객을 대상으로 5점 척도를 사용하여 만족

도 조사를 실시하였는데 매우 만족(5점)을 표시한 소비자가 재구매할 가능성은 만족(4점)을 표시한 소비자 보다 6배가 크다는 것을 알아냈다.

그밖에 Xerox, Motorola, GE, Ford 등의 회사들은 소수의 선별적인 공급업자만을 관리하여 경쟁력을 확보하고 있으며 이들 공급업자와의 관계는 단순히 부품을 공급받는 관계에서 벗어나 전략적인 파트너로 인식되고, 이들을 적극적으로 지원하는 등 보다 친밀한 관계로 발전되었다. 또한 국내의 몇 가지 성공사례들이 관계마케팅의 효과를 보여주고 있는데 대표적인 것인 동대문시장의 성공사례이다.

○ 동대문 시장의 관계마케팅 성공사례

동대문시장의 성공 배경에는 생산부터 판매에 이르는 전 과정을 한곳에 집중시켜 산업집적화(Clustering)의 강점을 발휘할 수 있는 환경조성에 있다. 밀리오레, 두산타워, 프레야 타운을 중심으로 이들 상가에 입주한 상인들 그리고 이들을 지원하는 업체들의 한 곳에 모여 원단부터 부자재, 라벨과 의류 생산에 필요한 모든 것 그리고 다양한 제품을 디자인 할 수 있는 기획 체제 그리고 소비자의 변화 무쌍한 요구를 즉각 감지할 수 정보 체제가 구성되어 있다. 마치 각각의 세포가 독자적인 기능을 수행하면서도 유기적인 관계를 이루어 큰 몸체를 형성하듯이 각각의 상인은 매우 미약하지만 생산과 판매에 이르는 과정에 참여하는 모든 업체들이 각각의 전문성을 발휘하고 동시에 유기적인 관계를 이루어 동대문이라는 매우 경쟁력 있는 상권을 형성하고 있다. 이 같은 수직적·수평적 네트워크 속에서 제조업체의 위치는 따로 독립된 주체로서 인식되는 것이 아니라 유통구조의 요소로서 다른 유통 경로에 있는 구성원과의 관계로 인식된다. 2만개에 이르는 각각의 관련 공장은 여러 면으로

영세성을 면하지 못하고 있으나 전체를 합해 놓으면 다품종 소량생산 체제를 완벽히 구축하게 된다. 결국 동대문시장의 성공은 개개의 업체들은 미미한 영향력을 가지고 있으나 네트워크로 구성된 기업집단은 상당한 경쟁력을 발휘할 수 있다는 사실에 그 이유가 있고, 관계마케팅은 이러한 네트워크 구성에 동인을 제공한다. 그렇다면 관계마케팅의 이러한 강점이 어떻게 발휘되는 것인가?

우선 단골 고객의 확보가 가장 확실한 성장의 기본이 된다는 점이다. 흔히 소비자는 인지 → 흥미 → 평가 → 시도 → 지속적인 구매라는 과정을 통해 제품과 기업과의 관계를 심화하는데 자사의 제품이 시도의 대상 다시 말해 한번쯤 구매하고 싶은 상품이 되기 위해서는 인지와 흥미의 단계를 거쳐야 하며 이에 드는 비용은 상당하다. 즉 자사의 브랜드가 존재함을 소비자에게 알려야 하는데 이를 위해 제조업체들은 엄청난 광고비를 지출해야 한다. 아울러 고객의 흥미를 끌기 위해서는 상당한 광고비를 지출해야 한다. 이 같은 과정을 거쳐 제품을 일단 구매하겠다고 생각한 고객을 지속적인 구매로 이끄는 것은 브랜드 이름조차 접하지 못한 고객보다 비용적인 측면에서도 훨씬 효율적이다. 특히 저성장시대에서는 새로운 고객확보가 더욱 어렵게 되는 만큼 비용도 증가하게 된다. 따라서 기존 고객의 확보와 지속적인 구매유도, 사용량 확대 유도에 들이는 노력이 더욱 효율적이다

두번째로, 자사 제품에 로얄티를 보여주는 고객은 자사 제품의 장점을 극히 마음에 들어하고 있는 만큼 가격에는 별 관심을 기울이지 않는다. 따라서 기업의 입장에서 보면 고수익을 올릴 수 있는 대상이 된다. 아울러 지속적인 구매를 하므로 소수의 고객이지만 장기적으로 매출의 상당부분에 기여한다. 결국 고객의 20%가 전체 매출의 80%를 차지하고 있는

현상이 발생하는 것이다. 따라서 이들 고객의 확보는 안정된 성장의 밑거름이 된다.

세번째로, 기업 간의 관계에서 나타나는 장점이 있는데, 예를 들어 제조업체와 유통업체 사이에 신뢰가 구축되면 거래비용을 대폭 줄일 수 있다. 즉 반복적인 교환을 자동화, 단순화시켜 거래 개시마다 지출해야 하는 비용을 절약할 수 있다. 거래상담활동, 유통활동, 정보활동, 계약활동의 단순화가 이루어져 각종 비용이 절감된다. 또한 기업 간 물류기능의 자동화도 관계마케팅을 통한 신뢰구축을 기본으로 각종 비용을 절약할 수 있다.

네번째로, 관계마케팅을 통한 전략적 제휴 혹은 아웃소싱의 형태로 자사가 부족한 면을 타사의 장점을 이용하여 보완할 수 있다. 불안정한 시장환경에 적응하기 위해서 기업은 자사의 핵심역량 배양에 노력하고, 나머지를 전략적 제휴와 아웃소싱을 통해 해결함으로써 항상 민첩하게 시장상황에 유연하게 반응할 수 있는 '가벼운' 기업조직을 유지할 수 있다.

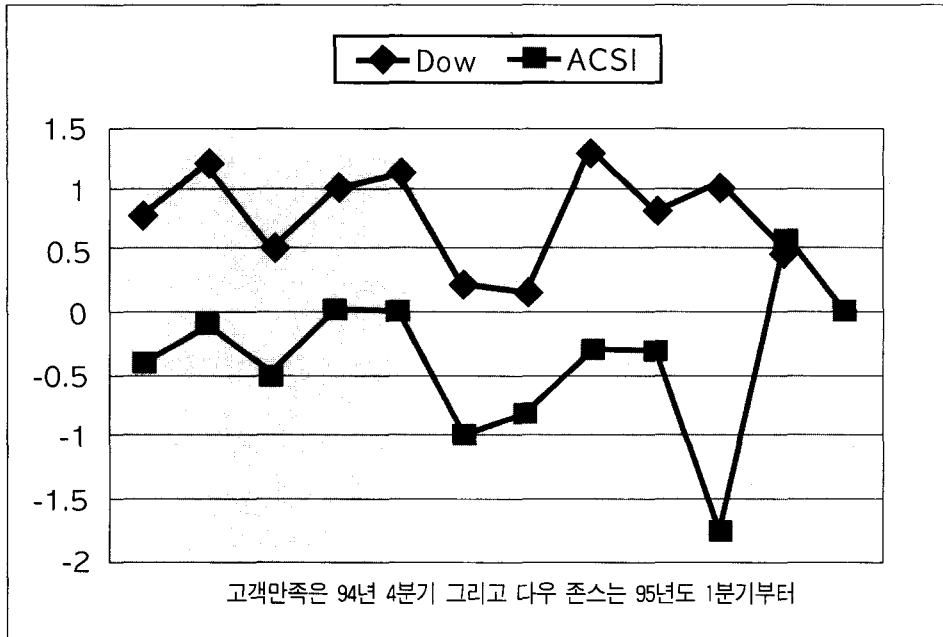
마지막으로 관계마케팅은 거래 상대방에게 진정한 가치를 제공하여 관계 개선을 꾀하고 있는 만큼 이를 채택한 기업은 고객만족에 대해 일관되고 통일된 관심을 가진다. 고객 만족의 향상은 기업가치를 제고하는데 가장 효율적인 방안이다.

아래의 그림은 한 미국 기업의 주가와 해당 기업의 상품에 대한 고객만족지수와의 관계를 보여주고 있는데 고객만족이 증가한 기업의 주가는 상승하고 있다. 따라서 고객과의 좋은 관계는 기업의 자산으로 취급되며, 그만큼 기업의 가치가 상승하게 된다.

3. 관계마케팅의 적용

주류산업을 중심으로 관계마케팅의 적용 분야를 논의해 보면 대 환경기관 관계마케팅, 대

미국기업의 주가(Dow)와 고객만족지수 (ACSI)



출처: National Quality Research Center at University of Michigan Business School (1998)

* y축은 전분기 대비 변화율

관계회사 관계마케팅, 대 고객관계 마케팅 이
렇게 세 분야로 나눌 수 있다.

(1) 대 환경기관 관계마케팅

기존의 마케팅이나 경영학에서는 기업 환경을 주어진 조건으로 보는 경향이 강하였다. 즉 기업환경을 개선하기보다는 이에 적응하려는 노력을 더 많이 해왔다. 관계 마케팅은 기업 환경을 통제 가능한 변수로 본다. 대 환경기관이란 정부기관, 협회, 소비자 단체, 언론기관을 포함하는 기관으로 관계마케팅을 통해 이들과의 관계 개선을 이룩할 수 있다. 이같은 관점은 일찍이 국내 주류제조사들도 이해하고 시도하고 있는 것이라고 주장할 지 모르겠지만 과거 관행에 반영된 관계 개선의 목적과 관계마케팅이 추구하는 목적은 그 개

념적 배경부터 다르다. 관계마케팅을 통한 관계 개선은 거래상대방에게 진정한 가치를 제공함으로써 가능하다. 주류 판매 확대만을 위한 관계 개선이 아니라 이들 대 환경기관이 추구하고 있는 바를 자발적으로 도와줌으로써 관계 개선에 나서야 한다. 이들과 관련된 진정한 가치는 주류 소비의 부작용을 최소화시키기 위한 주류 제품의 제조업체와 유통업체의 자발적인 노력에 의해 전달된다. 관계마케팅의 관점에서 각 업체는 사회적인 네트워크상에 외부기관과 처음부터 연계된 집단으로 보며, 다른 사회적 조직으로부터 적절한 지원을 받아내지 못한다면 존재 기반부터 흔들린다.

(2) 대 관련회사 (유통기관, 자회사)관계
마케팅

통상적으로 생산된 제품은 유통과 판매를 거쳐 소비자에게 전달된다. 이를 산업 내 가치사슬구조라고 하는데, 이는 원재료가 생산에서부터 판매에 이르는 여러 단계의 과정을 거쳐 제품화되고 단계별로 가치가 부가되면서 최종 소비자에게 전달되는 전달 경로의 시스템을 말한다. 관계마케팅은 이런 과정에 참가한 개개의 기업이 아니라 산업 내 가치구조를 구성하는 기업들의 집단 즉 전략집단 형태로서 시스템 전체의 효율성에 관심을 기울인다. 예를 들어 도요다 자동차가 우수하다고 말하는데 이는 도요다 자동차의 경쟁력을 말하는 것이 아니라 도요다 자동차사에 부품을 납품하는 수많은 부품업체 그리고 이들과 한치의 오차도 없이 효율적으로 돌아가고 있는 부품조달 체계 등을 모두 포함한 것들의 경쟁력을 말한다. 즉 산업별로 핵심기업과 이를 지원하는 기업들로 구성된 사업네트워크의 우수성이 논의의 핵심이다. 실제로 도요다 자동차의 경우 가치 창출의 측면에서 볼 때 25%정도만 도요다 자동차가 기여하고 있고, 나머지는 이들 지원기업들의 기여분이다.

제조업체와 유통업체와의 관계도 마찬가지다. 경쟁력 있는 유통업체의 지원 없이 제조업체 단독으로 성장을 주도할 수 없다. 성장을 주도할 수 있더라도 시스템 전체의 잠재적 능력을 제대로 발휘하지 못한다. 기네스사 성장에는 매년 정기적으로 열리고 있는 유통구성원과의 전략회의가 중요한 역할을 한다. 전략회의를 통해 본사는 세계 각국에서 일어나고 있는 특수 상황을 이해하고 유통구성원을 체계적으로 지원한다. 시스템 전체에서 최상의 성과 즉 가장 빠르게 그리고 품질의 변화 없이 제품을 제공할겠다는 목표달성을 위해 기네스와 세계의 유통구성원은 협력을 아끼지 않는다.

(3) 대 고객 관계마케팅

관계마케팅이 광범위하게 적용될 수 있는 부분이 대 고객 분야이다. 이를 위해 고객을 1회성 교환의 상대가 아닌 상호 성장의 파트너로 인식하는 것이 필요하다. 단순 거래 관계를 가지는 불특정 다수의 고객(customers)을 단골고객 (clients)으로 전환시켜 매력적인 단골고객과의 관계를 구축하고, 장기적으로 유지, 관리해나가는 것이 대 고객 관계마케팅의 핵심과제이다. 이미 고객만족의 개념을 넘어 고객감동의 개념까지 논의되고 있을 정도로 인상에 남는 거래에 대해 국내 기업들의 관심이 나날이 증가하고 있다. 고객 정보의 수집, 고객의 체계적인 분류, 끊임없는 고객과의 커뮤니케이션, 고객의 문제를 해결한다는 측면에서의 상품 제시, 고객 대응 시스템의 구축 등은 바로 대 고객 관계마케팅의 핵심과제들이다.

4. 관계마케팅의 실천방안

관계마케팅을 어떻게 진행해야 하는가? 실천방안으로 다음과 같은 사항을 제시할 수 있다.

(1) 고객에게 차별화 된 가치를 제공하라.

관계마케팅전략의 구성에 있어 가장 기본적인 일은 무엇보다도 개별 고객들에게 제공하는 상품과 서비스 차별성을 고려하여 개별고객의 개성에 적합한 가치를 제공하는 일이다. 차별성은 단지 상품의 기능성 측면에서만 발휘되는 것이 아니다. 부가적인 서비스 측면에서 오히려 차별의 가능성이 더 크다. 이를 위해 고객정보를 실시간으로 입수할 수 있는 고객 데이터 베이스 시스템을 기반으로 하여 소비자 주문에 즉각적으로 반응하고 소비자가

가지고 있는 문제 해결을 위해 보다 효율적이고 저렴한 방안을 제시한다. 또한 고객의 욕구 지면에 깔려 있는 불만요소를 파악하고 이에 적극적으로 대응한다.

여기서 언급하고 있는 고객은 반드시 최종 소비자만을 의미하는 것은 아니다. 원재료 제공업체 부품업체 그리고 유통업체도 제조업체의 입장에서는 관계 개선에 노력을 기울여야 하는 고객이다. 시장상황에 대한 정보제공, 마케팅 노하우의 전수, 유통업체의 판매요원에 대한 교육, 물류시설의 공동이용, 유통업체의 마케팅 노력에 대한 지원 등이 제조업체가 관련 유통업체에게 제공할 수 있는 차별화 된 서비스이다. 유통업체의 서비스 제공이 매우 돋보이는 사례가 있는데, 외환위기때 등장한 다국적 기업인 이 유통업체는 그 당시 자금순환이 제대로 이루어지지 않아 많은 국내 제조업체가 어려움을 겪자 지불 조건을 제조업체에게 유리하도록 변경하였다. 즉 현금 지급을 함으로써 제조업체는 가중된 자금난을 덜 수 있었고 그로 인해 해당 유통업체는 향후에 이들 공급업자와 매우 좋은 관계를 형성할 수 있었다. 또한 이를 바탕으로 공급업자와 특별한 계약조건을 얻어낼 수 있었으며 다른 소매점과의 경쟁에서 유리한 위치를 확보할 수 있었다. 주류업계에서는 통상 제조업체가 유통업체보다 규모가 크고 여러 가지 측면에서 우월한 위치에 있으므로 제조업체가 유통업체와 같은 서비스를 제공하게 되지만 기본적인 정신은 같다.

(2) 고객이탈의 이유를 파악하라

고객의 확보가 쉽지 않다면 고객이 떠나는 것을 방지하면 될 것이다. 말은 매우 간단하지만 실제로 실천하는 것은 매우 어렵다. 우선 이탈고객이나 거래기업체에 대한 보다 정밀한

정보입수가 필요하다. 일반적으로 불만고객의 20%만이 공식적으로 불만을 표출할 뿐 대부분은 그저 구입을 중단하는 만큼 이탈 이유의 파악은 매우 어렵다. 이탈의 이유가 단지 타사 제품에 대한 호기심이나 또는 다른 경쟁 기업의 서비스 수준 파악을 통해 자사와의 거래 관계의 장점을 파악하려는 이유인 경우 관계 개선을 위한 별다른 노력 없이 지속적인 접촉의 기회를 열어두면 고객은 돌아올 것이다. 그러나 대부분의 경우 이탈의 이유는 더욱 근본적인 문제와 관련이 있다.

따라서 근본적인 문제 해결을 위해서는 우선 상품과 서비스의 품질을 점검할 필요가 있다. 고객의 대기시간이나 신상품에 대한 판매원의 지식 등 고객 서비스를 위한 명확한 표준을 확립함으로써 소비자에게 일관된 품질의 전달이 가능한지를 파악하여야 한다. 두 번째로 기술이나 지식, 개인적 자질, 신뢰성 등 고객의 구매의사결정을 제대로 지원할 수 있는 체제를 갖추었는지를 검토하여야 한다. 세 번째로 관련 요원들이 자사에서 정해 놓은 고객 서비스 기준에 도달하고 있는지를 검토하여야 한다. 마지막으로, 불만 발생 시 이를 접수하고 처리할 수 있는 창구가 있는지를 파악하여야 한다.

(3) 고객구성을 파악하라

상당수의 제조업체들은 매출액이나 시장점유율에 정신이 팔려 실제로 이런 매출액에 기여한 고객들에 대한 관심은 그리 크지 못한다. 한번 구입한 소비자는 모두 고객은 아니다. 여기에는 단순히 호기심으로, 그 회사와 관련된 친지의 소개로, 멋있는 광고 때문에 등등 한번 제품을 구입할 수 있는 이유는 무궁무진하다. 이유여하를 막론하고, 소비자들이 자사의 제품을 구입하는 것은 좋은 일이지만,

이들이 얼마나 반복적으로 자사의 제품을 구입할 지 불투명하다는 데에 문제가 있다. 지속 가능하지 못한 이유로 구입한 고객의 수는 바로 허수일 뿐이다. 허수를 바탕으로 다음의 마케팅 전략을 세운다면 실패는 당연하다고 할 것이다. 따라서 고객에 대해 보다 철저한 조사가 필요하다. 일차적으로 해야될 일은 다음과 같은 질문에 대답을 하는 것이다. 우리 고객의 몇 퍼센트에 자사의 매출의 얼마를 기대하고 있는가? 고객의 이익 기여율은 어떤가? 이익 기여율이 높은 고객을 사회경제적 기준 즉 나이, 수입, 직업, 주거형태, 주거 지역 등으로 파악함에 있어 체계적인 파악이 가능한가? 현재 고객 중 누가 신제품을 사용할 것인가? 그리고 이들만의 특징은 무엇인가? 현재 자사의 고객들이 애초에 목표로 한 고객들인가? 등등을 파악하는 것이다.

이같은 정보를 바탕으로 획득비용이 적은 이동성 고객, 최대수익을 가져다 줄 수 있는 고이윤성 고객, 장기적 성장에 공헌하는 점유율 결정성 고객 등을 파악한다. 그리고 이들을 집중 관리하도록 한다.

두번째로 고객 정보를 꾸준히 수집할 수 있는 시장조사 프로그램을 진행하는 것이 필요하다. 고객의 선택동기, 지속적으로 구입하는 이유, 만족 혹은 불만족하는 이유, 선호하는 상품유형, 사용 상황과 같이 현재의 상황을 파악하기 위한 조사이외에도 미래의 변화를 예측하기 위한 조사를 동시에 진행해야 한다. 조사대상은 전체적인 경쟁흐름, 경제적 사회적 변화양상, 고객 기반의 변동추이 등이다. 서울에 매장을 운영하고 있는 다국적 기업의 외국인 사장의 이야기는 이 같은 점에서 많은 시사점을 던져주고 있다. 본인이 그에게 물어본 것은 다른 다국적 대형할인매장과 국내 대형할인매장은 한달이 멀다하고 새로운 점포를 개점하고 있는데 해당 매장은 새로운 점포를

별로 내지 않고 있느니 경쟁에서 밀리는 것이 아닌가라고 물어 보았다. 그의 대답은 “자사의 매장은 MWC 형태의 대형할인매장으로 가장 강력한 가격경쟁력을 확보하고 있는 매장인 만큼 가격에 민감한 고객이 주요 고객층”이라고 밝혔다. 아울러 향후 경쟁에도 매우 자신이 있다고 밝혔는데 이유인 즉 자사의 매장을 방문하고 있는 고객들은 단 몇 퍼센트 가격할인이라도 매우 민감하게 반응하게 되었고 그런 고객들의 수도 날로 증가하고 있어 자사의 성장 기반이 되는 고객층이 날로 두터워지고 있다는 점이 핵심 골자였다. 경쟁사가 하나까 무조건 따라하는 것이 아니라 자사의 규모에 맞게 그리고 고객 기반 확충에 최선을 다하고 있는 것이다. 이러한 성장전략은 불황기를 맞아 새로운 도약을 해야 하는 국내 기업에게 많은 시사점을 던지고 있다.

(4) 고객의 충성도 확보와 고객층 확대에 지속적인 노력을 기울여라.

요즘 흔히 신장개업이나 신제품 혹은 새로운 브랜드를 출시하는 경우에는 특별한 행사를 진행한다. 문제는 이러한 특별 행사는 1회성에 그친다. 기존 제품이나 상점은 이미 수년간 사용되어 왔는데 단지 몇 일간의 특별행사를 통해 타사 고객을 끌어들이 수 있다면 큰 오산이다. 특히 소비자의 구매는 매우 습관적인 행위이다. 장기간의 경험으로 인해 소비자는 해당 제품이나 상점을 편하게 생각한다. 그러한 익숙함을 포기하고 새로운 것을 택한다는 것은 소비자 측에서 보면 상당한 부담이다. 이러한 점 때문에 특별행사를 하더라도 적어도 몇 일간을 지속적으로 그리고 적어도 몇 개월만에 한번씩은 지속하여야 효과가 있다.

필자가 관찰을 해본 결과, 국내 업체의 경우 신제품 출시 후 고객기반의 확대에는 그리 지

속적인 관심을 기울이지 못하고 있는 것 같다. 1~2개월 시행하다 별 반응이 없으면 포기하는 방식인데 문제는 포기의 기준이 과연 무엇이었는가 하는 것이다. 성장지상주의와 일등제 일주의에 빠진 기업에게는 매출 성장률, 시장 점유율이 최대 관심사일지 모른다. 따라서 1~2개월 해보다가 소위 “뜨지” 않으면 포기하는 것이다. 관계마케팅은 이 같은 문제에 관점을 달리한다. 목표로 한 고객층이 흡수되고 있고 성장 속도가 느리더라도 그 기반이 확대되고 있다면 그리고 어느 정도의 사업성이 있다고 생각되면 지속적인 마케팅 부문에서 지속적인 노력을 기울여야 한다는 것이 관계마케팅의 관점이다. 전체 고객의 20%가 80%의 매출을 혹은 몇몇 경우에는 고객의 5% 정도가 80%의 매출을 올리고 있다는 점을 생각한다면 나머지 80%의 고객에 대한 관심은 그다지 클 필요가 없으며 지금까지 확보된 고객이 이러한 5% 고객에 속하는 고객인지를 파악하는 것이 급선무이다. 이와 같은 철저한 고객 조사가 이루어진 후 사업을 포기하여도 늦지 않다.

(5) 시스템으로 경쟁하라

관계 마케팅은 새로운 경쟁양상의 변화에 대응하는 새로운 전략으로 부각되고 있다. 최근에 전개되고 있는 경쟁양상 변화중 하나의 특징은 유통경로간의 경쟁이다. 과거에는 하나의 제조업체나 도매상 혹은 소매상이 아무나 거래를 원하면 관계를 맺는 단발적인 방식이 주류를 이루었다. 따라서 경쟁력을 논의하는 경우 각각의 제조업체나 유통업체의 경쟁력이 주요 관심사였다. 그러나 최근의 경쟁 양상은 특정한 층의 고객을 염두에 두고 이들의 욕구를 전문적으로 대응하기 위해 제조업체-도매상-소매상이 연합하여 유통시스템 전체의 효율성을 강조하는 방식으로 변화하고 있다. 즉

각각의 업체 경쟁력이 아닌 전략집단의 시스템의 경쟁력이 더욱 중요하게 된 것이다. 지금까지는 특정제조업체가 백화점, 대형할인점, 중소점포 모두에게 제품을 공급하고 있는데 향후 이들 소매상들을 중심으로 도매상 그리고 제조업체간에 편가르기가 이루어지는 추세로 이어질 것이라는 예측도 가능하다. 이 같은 경쟁양상의 변화 속에서 제조업체의 궁극적인 경쟁력은 독립된 생산업체로서의 경쟁력을 포함하는 것 뿐만아니라 유통경로 전체의 효율성 제고에 기여하는 역할 수행 능력에 더욱 밀접한 관련이 있다.

시스템으로 경쟁하기 위해서는 시스템을 구성하고 있는 업체의 부족한 면을 보완할 수 있도록 시스템 속의 핵심 주체가 투자를 아끼지 말아야 한다. 상대로 하고 있는 도매업체들이 매우 영세하여 효율성에 문제가 있다면 여러 도매업체를 하나로 묶는 역할도 대규모 제조업체가 자임해야 한다. 이들 유통업체가 물류기능을 수행함에 있어 어려움을 겪고 있다면 공동물류를 위한 시설제공이나 시스템 구축에 앞장서야 한다. 아울러 대형할인점에서 판매되고 있는 제품과 다르게 용기와 품질을 설정하여 전통적인 유통경로를 통해 공급함으로써 유통 구성원이 대형할인점과의 직접적인 경쟁을 피하도록 도와줄 필요가 있다. 대형할인점과의 관계에서도 각각의 업체가 경쟁력을 발휘할 수 있도록 제품 공급을 차별화하며 이들의 마케팅 노력에 지원을 해야한다. 미국계 다국적 기업인 존슨 앤 존슨사의 경우 오직 월마트와 거래를 위한 부서를 구성하고 있을 정도로 고객과의 정보교환과 지원활동에 적극적이다. 존슨 앤 존슨사와 비교하여 여러모로 부족한 국내기업이 관계마케팅을 채택하지 않는다면 세계화된 경쟁에서 살아 남기는 매우 어려운 것이다.