

북미시장에서의 광산업 마케팅 전략 3

-고객과 시장관리-

Michael Ko / JDS Uniphase Marketing Manager
michael.ko@jdsu.com

지난 2회에 걸쳐 광통신 시장개척을 위한 제품기획과 판매전략에 대해 알아보았다. 제품판매가 어느정도 궤도에 오른 후에는 그 다음 단계로 지속적인 고객과 시장관리가 필요하게 된다. 주요 고객의 중점사업과 시장의 수요변화, 경쟁사의 동향 등을 꾸준히 주시함으로써 시장의 대세와 변화를 신속히 예측하고 대응할 수 있을 것이다.

(1) 고객관리

필자는 고객관리를 더 좋은 제품과 서비스를 제공하기 위한 지속적인 노력이라고 정의하고 싶다. 우선 고객이 원하는 제품을 꾸준히 개발하고 공급하기 위해서는 고객회사의 제품, 개발전략, 목표시장 등 고객회사에 관련된 가능한 모든 정보를 수집하고 이해하는 것이 필요하다. 북미지역기업들도 영업사원들을 단순한 salesman으로만 보지않고 고객회사 전반을 이해하고 서비스하는 자세를 요구하고 있기 때문에 영업사원을 account manager라고 부르는 경우가 많다. Account Manager는 영업 판매활동 이외에도 고객회사내의 정보수집, 임원들과의 relationship building등 이름 그대로 고객회사와의 한 단계 높은 관계를 유지하는 임무를 갖는다.

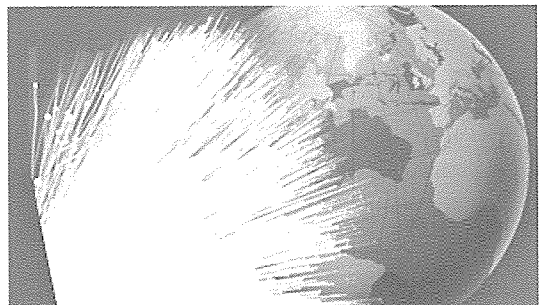
일대일 상황에서의 정보수집: 판매를 위해 고객과 직접전화를 하거나 meeting을 가질 때 많은 유용한 정보가 교환되게 마련이다. 특히 실무를 맡고 있는 기술개발팀이나 project/program manager등을 상대하게 되면, 고객회사 전반에 걸친 정보보다는 실제

그 고객이 관련하고 있는 개발프로젝트의 진척상황, 고객회사내에서 프로젝트의 우선순위, 경쟁사 등의 정보를 얻을 수 있을 것이다. 이런 정보를 바탕으로 supplier는 예상판매액, schedule, 자체 개발우선순위 등을 현명하게 결정 내릴 수 있다.

이렇게 얻는 유용한 정보는 단순히 영업사원 메모장에서만 묻히는 것이 아니라 회사내에서 적절히 배포, 공유가 될 수 있도록 각별히 신경을 써야한다.

고객회사전반에 걸친 정보는 특히 고객회사가 뉴욕증권거래소 (NYSE)나 NASDAQ에 상장된 회사라면 Internet을 통해 쉽게 알아볼 수 있다. 많은 web site가 있지만 예를 들어 finance.yahoo.com같은 무료site에서도 다양한 기업정보를 얻을 수 있다.

특히 미국상장기업은 Securities and Exchange Commission (SEC)에 10-Q라고 불리는 분기별 보고서와 10-K라고 불리는 연말 경영보고서를 제출하는데 특히 고객회사의 10-K보고서는 꼭 읽어보기를 추천하고 싶다. 10-K에는 재정보고서는 물론 고객



Special edition

회사의 주요고객, 시장동향, 위기요소, 장기경영전략 등 고객회사 전반을 이해하는데 도움이 되는 유용한 정보가 매우 많다.

한가지 주의할 점은 주주에게 배포되는 annual report는 10-K에 있는 data를 바탕으로 쓰여지지만 대부분 간략하고 회사 PR성격이 더 짙으므로 꼭 SEC에 제출되는 10-K를 읽어보기를 권하고 싶다.

10-K는 finance.yahoo.com이외에도 회사 web site나 www.edgar-online.com등에서 볼 수 있다.

이런 정보들이 모두 단기적인 판매신장에 직접적으로 영향을 끼치는 경우는 드물다.

하지만 고객회사에 대한 다양한 정보를 수집하고 이해함으로써 supplier는 고객회사가 필요로 하는 것

과 중요한 점을 이해하게 되고 이는 곧 효율적인 영업활동과 신제품 개발에 많은 도움을 주게 된다. 고객관리의 또다른 면은 우리가 고객의 눈에 어떻게 비쳐지는가를 알아보는 활동성과 평가이다.

많은 기업들은

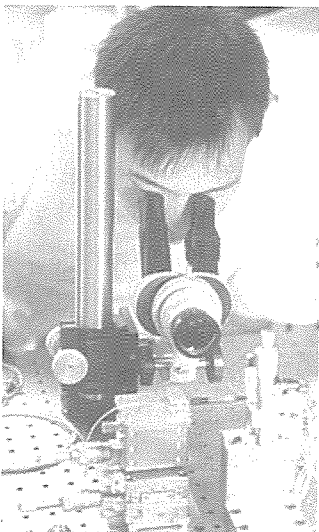
이미 주요 supplier들에게 정기적으로 평가와 feedback을 제공하고 있다. 근래 supplier를 단순한 하청업체로만 생각하는 개념에서 customer에게 value를 제공하는, 하나의 크게 연결된 chain으로 보는 관점이 늘고 있기 때문에 구매부서도 purchasing이란 명칭에서 supply chain network나 supply chain management이라는 부서명으로 바꾸는 기업들이 늘어나고 있다.

과거의 수직적인 거래개념에서 동등한 입장의 파트너관계로 바뀌고 있는 것이다. 이런 맥락에서 Nortel이나 Lucent같은 system업체들도 많게는 분기별로, 적게는 매년 supplier에게 활동평가와 feedback을 제공하고 있다. 평가항목은 기업에 따라 약간씩 다르지만 품질, 가격, on-time delivery, customer service등의 중요항목이 포함된다.

아직 고객회사가 공식적인 supplier평가제도가 없다면 여러분 회사에서 평소 자주교류가 있는 엔지니어나 구매부 고객 등을 대상으로 설문조사나 interview를 하는 것도 좋은 방법이다.

우리회사 활동에 대한 절대평가와 함께 주요 경쟁사와 비교한 상대적 평가도 같이 받을 수 있다면 회사의 장점과 앞으로 개선해야 할 점이 상세히 들어날 것이다. 고객에게 직접평가를 받음으로써 고객관리와 고객만족도를 가늠하는 척도로 삼을 수 있다.

고객관리의 궁극적 목표는 고객회사 내의 모든 business기회를 이해하고 판매를 최대화하는데 있다.



그런 면에서 고객회사 하나하나를 하나의 자체시장으로 보고 자료를 분석하는 방법도 좋을 듯하다.

가령 A라는 고객회사에서 우리회사 제품과 관련된 A사시장 전체규모는 얼마나 되는지, 우리제품의 시장점유율, 경쟁사 점유율은 어떠한지 등을 조사해 보는 것이 좋을 것이다. 광통신같은 경우, 북미시장에도 major customer수가 한정되어 있기 때문에 각 고객회사 단위를 하나의 시장으로 보고 정보수집과 분석을 하는 것도 도움이 될 것이다.



2) 시장관리

앞에서 언급한 바와 같이 주요고객회사 하나, 하나를 독립된 조그만 시장으로 보고 필요한 정보와 실적을 파악하고, 이 회사단위의 결과를 종합한다면 결국 전체 시장의 자료가 나올 것이다. 하지만 각 고객회사 단위의 단순한 합산으로만은 적용이 안되는 부분들도 있다.

광고, PR, 브랜드 image같은 marketing

communication 같이 각 고객회사별로 측정하기 어려운 분야도 있고, 더 중요한 것은 기술변화나 거시적 추세를 바탕으로 한 전반적 시장의 변화와 성쇠는 고객회사단위에서 판단하기에는 힘들게 마련이다.

예를 들어 VHS시장을 장악하고 있는 회사가 VHS 시장내의 고객정보가 풍부하고 시장점유율이 아무리 높더라도 현재 DVD제품전략이 없다면 고전을 면치 못할 것이다.

당연한 결론으로 시장이란 결국 현재 판매되는 제품에 따라 결정이 되는 것이 아니라 궁극적으로 고객의 needs를 가장 적합하게 충족시키는 것에 따라 시장이 형성되기 때문이다.

하지만 실제상황에서 이를 적용시키기 힘든 이유는 판단에 필요한 대부분의 정보가 고객 needs 중심보다는 제품중심으로 모아지기 때문이다.

위에서의 예는 VHS나 DVD는 제품이지만 이는 home entertainment라는 시장 needs를 위해 존재하는 제품들이다. 이렇게 고객needs관점에서 보자면 cable TV나 위성방송, Internet을 통한 video on demand등도 경쟁제품에 당연히 포함이 될 것이다.

광통신 시장은 상대적으로 역사가 짧기 때문에 앞으로 기술이나 business의 변화의 여지가 많이 남아 있다. 어떤 신기술이 시장에 소개되고 있는지 경쟁사가 어떤 제품을 개발하고 있는지 부단한 정보수집이 필요하다. 여기에서도 경쟁사가 북미의 상장기업이라면 10-K등의 경영보고서를 참조하는 것이 도움이 될 것이다. Lightwave, Fiber Optic Product News 같이 잘 알려져 있는 광산업 간행물도 경쟁사 정보입수에 도움이 되며 Internet에도 lightreading.com같

Special edition

은 좋은 정보 source들이 많다.

종합적으로 시장관리의 목적은 현 시장의 전반적 규모와 주요 경쟁사의 현황을 파악하는 것이며 나아가서는 기술이나 산업전반의 변화에 따르는 장기적 안목을 갖는 것이다.

끝으로 지난 10년만 보더라도 90년대초 연구개발수준에 불과했던 광통신 시장은 90년대 중순부터 예상을 초월한 급격한 성장을 하면서 급기야는 1999/2000년에는 거품시장까지 낳고 말았다.

잘 알려진 대로 지난 2년동안 "핵겨울"이라고 불릴 정도로 북미의 통신시장은 침체를 벗어나지 못하고 있다. 언제부터 시장이 회복될 것인가?

요즘 의견은 2002년 하반기, 2003년 상반기를 바닥으로, 2003년 하반기부터는 점차적으로 통신시장

경기가 좋아지리라는 전망이 지배적이다.

정확한 시장회복 시기는 불분명하더라도 근본적인 통신수요는 팽창할 수밖에 없고 광통신이 이 수요를 충족시키는 최선의 solution인것만은 분명한 사실이다.

아직 역사가 일천한 기업들도 경쟁력 있는 제품을 바탕으로 적합한 틈새시장을 꾸준히 공략한다면 좋은 결과가 나올 것으로 믿는다.

