

# 주류기업의 고객관계 관리(CRM) 전략



글 | 최명규  
한성대 경영학부 교수

## 목차

- I. 서론
- II. 효율적인 고객관리를 위한 새로운 패러다임의 필요성
- III. 고객관계관리 성공의 기본 조건은 상호 신뢰와 헌신이다.
- IV. 주류기업의 고객 포트폴리오 관리 전략
- V. 결론

## I. 서론

모든 기업들은 시장 환경의 변화에 따라 기업 경영을 성공으로 이끌기 위하여 경영 철학과 경영

방식, 경영 전략 등을 변화시킬 필요가 있다. 주류 기업도 예외는 아니다. 이러한 기업 경영의 변화는 시장 환경의 변화에 대한 기업의 적응을 나타내는데 그러한 적응은 역사적으로도 오래 전부터 있어 왔다. 그러한 적응 중에는 그 변화의 정도가 작고 미미한 경우도 있지만 때로는 그 변화의 의미나 정도가 대단히 커서 가히 혁명적이라 할 수 있는 경우도 있다. 기업 경영 철학이나 경영 방식 등에 대한 혁명적인 변화가 전 사회적으로 또는 전 세계적으로 상당한 영향을 미쳐서 관련되어 있는 많은 사람들에게 그 타당성이 인정될 때 우리는 그러한 변화를 새로운 패러다임(paradigm)의 등장 또는 패러다임의 변화/이전이라고 이야기한다. 그런데 그렇게 새롭게 등장하거나 변화/이전

한 패러다임은 대개의 경우 기존의 패러다임 보다 관련 문제의 해결에 있어서 그 효과성이나 효율성 측면에서 우수성이 인정된다. 그러한 우수한 패러다임은 기존의 패러다임을 대신하여 어느 정도의 기간 동안 지배적으로 통용되다가 그에 대신할 수 있는 더욱 더 새로운 패러다임이 등장하여 그 타당성과 우수성을 인정받게 되면 그 지배력을 상실하고 사람들의 관심 밖으로 밀려 나게 되는 것이다. 그 밀려난 자리에는 그 더욱 더 새로운 패러다임이 지배적인 위치를 차지하게 되는 이른바 패러다임 이전 현상이 나타나는 것이다.

최근 기업 경영 분야에서 나타난 패러다임 이전 중의 하나는 고객 관리 방식/전략의 변화에 대한 필요성이다. 이러한 필요성은 특히 기업의 마케팅 활동에서 두드러지게 나타나고 있다. 기업이 고객을 어떻게 인식하고, 분류하며, 관리해야만 기업이 고객을 상대로 최대한 비용 효과적으로 원하는 수준의 수익을 실현할 수 있을 것인가에 대한 기업 경영자 및 관리자의 사고와 전략적인 행동이 변화될 필요성이 있다는 것이다. 이러한 변화에 대한 요구는 시대적 환경의 변화 속에서 수많은 경영자, 학자, 소비자, 관리자, 관료 등 관계인들의 경험과 사고 그리고 과학적이고 분석적인 연구 결과로 나타난 것이라고 보아야 한다. 그러한 요구는 언제나 한정된 자원을 가지고 끈임 없이 변화하는 경영 환경에 효율적으로 적응하고자 하는 그러한 관계인들의 노력의 산물인 것이다.

## II. 효율적인 고객관리를 위한 새로운 패러다임의 필요성

고객 관리에 대한 새로운 패러다임은 우선 고객에 대한 인식의 변화를 요구한다. 즉 종전의 패러다임인 이른바 대중마케팅(Mass marketing)에서는 기업의 고객은 전체로서 하나의 집합체로서 인식되었다. 즉 수십만, 수백만, 또는 그 이상의 고객이 하나의 집합적 단일체로서 이해되었던 것이다. 그 고객 집단 전체 속에서의 한 사람, 한 사람의 고객 개인의 특성이나 차별성, 개인 욕구의 다양성 등은 중요시 되지 않았다. 고객 집단 전체의 크기, 종류, 특성이나 구매량, 구매 빈도 등의 기본적인 중요한 마케팅 변수들은 통합적이거나 평균적인 개념으로 파악되고 이해되었다. 기업의 마케팅 전략은 이와 같은 통합적이거나 평균적인 변수를 기반으로 수립되고 집행되었다. 이른바 표준화와 규모의 경제 원리에 입각한 대량 생산, 대량 유통, 대량 판매 등 대량 마케팅을 통한 비용 절감, 효율성의 제고, 수익성의 증대 효과를 목표로 하였고 또 그러한 목표는 많은 경우에 성공적으로 달성되었다. 그러나 그러한 성공적 목표 달성은 기업이 같은 고객 집단 전체를 상대로 대중 마케팅과 다른 보다 더 좋은 방식으로 경영을 한다면 달성할 수 있는 성과 보다는 그 달성 수준이 낮을 수도 있다는 깨달음이 새로운 패러다임을 고안해낸 사람들에게 왔던 것이다. 보다 더 좋은 경영 성과는 기업이 고객 집단 전체를 동일 또는 유사한 특성을 가진 개인 고객들의 단순한 집합체로 보지 않고 고객 집단 내에 포함되어 있는 각각의

고객을 고유의 특성을 가지고 있는 독립된 소비 주체로 인식할 때 달성 가능하지 않을까하는 생각을 하게 된 것이다.

여기에서 대중마케팅과 새로운 패러다임 중간에 위치할 수 있는 이른바 표적마케팅(Target marketing)을 이해할 필요가 있다. 표적마케팅은 고객을 하나의 전체 집단으로 인식하는 대중마케팅과 고객 한 사람, 한 사람을 따로 따로 인식하는 새로운 패러다임 (많은 사람들은 이를 관계마케팅(Relationship marketing)으로 인식한다) 중간에서 전체 고객들을 적당한 기준 변수를 중심으로 동일 또는 유사한 특성을 갖는 다수의 고객 집단으로 묶은 후, 그 중에서 한 개 또는 몇 개의 세분 집단을 목표 시장으로 선정하여 그 세분 집단에 맞는 전략을 개발하여 실행하는 마케팅이다. 이것이 이른바 시장세분화 이론으로서 여기에는 표적시장의 선택과 경쟁제품과의 차별화를 강조하는 포지셔닝 전략이 포함된다. 예를 들어 어떤 주류 기업은 전체 소비자들의 소득을 기준으로 하여 상류층, 중류층, 하류층으로 세분한 후 상류층을 표적시장으로 선정한 다음 그 표적시장에 맞는 고가의 고급 주류 제품을 개발하여 고급의 품위 이미지로서 포지셔닝할 수 있는 것이다. 또 어떤 주류 기업은 여성용의 순한 술을 개발하여 판매할 수 있는 것이다. 이러한 표적마케팅도 하나의 패러다임으로서 그 동안 많은 기업들에 의하여 채택되어 실행되어 왔다. 그러나 각각의 표적시장 안에는 수많은 고객들이 있는데 아직도 그 수많은 고객들은 그 개별적 특수성이 인식되지 않고 모두 동일

하게 취급되고 있는 것이다. 그러므로 표적마케팅에서는 고객 개인의 차이보다는 세분시장 사이의 차이가 인식되는 것이다.

### 1. 주류기업과 고객과의 관계에 대한 새로운 인식이 요구 된다

대중마케팅에서는 기업과 고객과의 관계는 기업 대 고객 집단 전체 사이의 하나의 관계를 생각할 수 있다. 표적마케팅에서는 기업과 고객과의 관계는 기업 대 각각의 표적시장 사이의 관계를 생각할 수 있다. 그러므로 예를 들어 어떤 주류기업의 표적시장이 세 개라면 그 기업과 고객과의 관계는 세 가지 종류의 관계를 생각할 수 있다. 그런데 새로운 패러다임인 관계마케팅에서는 기업과 고객과의 관계는 이론상으로 고객의 수만큼 있다고 생각하는 것이다. 왜냐하면 관계마케팅에서는 기업과 고객 한 사람, 한 사람의 관계는 독특하고 개별적인 것으로 인식되고 관리되어야 한다고 보기 때문이다. 이 점이 새로운 패러다임으로서의 관계마케팅이 기존의 마케팅과 구별되는 가장 기본적이고 핵심적인 특징인 것이다. 그러므로 주류기업의 관계마케팅은 주류기업과 각각의 고객 사이의 수없이 많은 관계를 형성하고 유지하며 발전시키는 가운데 최소한의 비용과 자원을 투입하여 최대한의 마케팅 성과를 실현함을 목표로 하는 것이다. 관계마케팅에서는 고객 각자는 전체 고객 집단에 포함되어 있는 이름 없는 별로 의미가 크지 않는 몰개성적 존재가 아니라 그 독자성과 특성이 인식되는 중요한 개성적 존재가 되는 것이

다. 그러므로 관계마케팅에서는 고객 한 사람, 한 사람의 인구통계적 특성과 기업과의 역사적 거래에 대한 데이터의 수집, 분석, 저장 등의 데이터 관리가 필수적이다. 그런 의미에서 관계마케팅의 성공적 수행을 위한 기본 요건 중의 하나는 효율적인 데이터 베이스 마케팅이라고 이야기할 수 있다. 성공적인 고객관계관리(CRM)의 기본은 고객 각자에 대한 각종의 데이터를 적시에 정확하게 수집하고 분석하여 경영 활동에 적절히 활용하는 것이다.

## 2. 데이터 베이스 마케팅은 성공적인 고객관계 관리의 기본

고객관계관리의 성공을 위한 기본으로서의 효율적인 데이터 베이스 마케팅은 단계별로 이루어지는 것이 바람직하다. 첫째로, 고객 각자에 대한 자료를 체계적으로 수집하여 데이터 베이스화하고 둘째로, 수집된 데이터를 분석하여 고급 정보를 추출하며, 셋째로 추출된 정보를 활용하여 각종의 마케팅 활동을 전략적으로 전개하고, 마지막으로 고급 정보와 마케팅 활동 결과를 추후의 마케팅 의사결정에 활용하는 것이다 (이두희 1999).

첫 번째 단계인 자료 수집 단계에서는 고객의 신상 정보인 이름, 주소, 생년월일, 전화번호, 이메일 등과 같은 기본 데이터와 함께 기업과의 거래에 관한 기록으로서 매번의 구매 시의 구매 품목, 구매량, 구매 금액, 구매 장소 및 일시, 대금 지급 방법, 불만 사항 및 처리 내용 등의 자료가 정확하게 수집되어 장기간 축적되어야 한다. 이와

같은 고객에 대한 데이터는 기업의 내부 정보와 외부 정보 그리고 주류기업의 각종 판촉 활동에 대한 각 고객의 반응 정보와 연결되어 기록되어야 한다. 기업 내부 정보는 고객 특성 관련 정보, 매출실적 정보, 회계정보 등을 포함한다. 기업 외부 정보는 라이프 스타일 관련 자료, 제휴업체의 고객 정보 등을 포함한다. 판촉 활동에 대한 반응 자료는 광고에 대한 반응, 할인 판매 행사를 위한 직접 우편물에 대한 반응, 판촉물에 대한 직접적 반응으로서의 점포 방문 여부 등에 대한 자료를 포함한다.

두 번째 단계는 이렇게 수집되고 축적된 데이터를 분석하여 경영 활동에 활용할 수 있는 고급 정보를 추출하는 과정이다. 기업이 수없이 많은 자료를 수집하여 활용하지 못하고 그저 방치하고 있다면 그것은 오히려 거추장스러운 애물단지에 불과할 뿐이다. 많은 비용과 시간, 그리고 노력을 들여서 수집된 엄청난 자료는 체계적으로 잘 분류되고 정확하게 분석되어서 경영자가 의사결정을 위하여 필요로 할 때 적시에 공급되어야 한다. 고급 정보를 추출하기 위하여 사용될 수 있는 통계적 분석 방법은 나날이 발전하고 있다. 고급 정보는 고객 개인별로 구매 품목, 구매 빈도, 구매 금액, 구매 간격, 최근 구매일, 선호 브랜드, 선호 사이즈 등의 기본 자료에 대한 분석은 물론 그러한 기본 분석을 기반으로 하여 각 고객별 미래의 예상 구매 금액 등의 장래의 구매 행동에 대한 예측 분석을 통하여 얻어질 수 있다. 이러한 고객별 고급 정보 분석은 최종적으로 각 고객의 평생가치

(Customer Lifetime Value: CLV)를 계산함을 목표로 하여야 한다. 고급 정보는 또한 데이터 베이스에 포함되어 있는 고객 전체 집단이나 몇 가지 특성을 공유하는 몇 개의 하위 집단에 대하여 어떤 변수가 가지고 있는 일정한 규칙이나 형태를 밝혀내거나 어떤 변수와 다른 변수 사이에 존재하는 어떤 규칙적인 관계를 밝혀냄으로써 얻어질 수 있다. 특히 이러한 고급 정보는 회귀분석, 요인분석, 판별분석 등의 고급 통계 기법을 적용하여 얻어지는 경우가 많다. 그렇게 해서 밝혀낸 일정한 규칙이나 형태 또는 관계가 집단별로 상이한 경우에는 집단별로 차별화된 마케팅 전략을 수립하여 실행함으로써 고객 전체 집단에 대하여 동일한 전략을 실행하는 경우보다 더 좋은 마케팅 성과를 실현할 수 있을 것이다.

세 번째 단계는 앞 단계에서 도출된 고급 정보를 활용하여 효율적으로 마케팅 활동을 수행하는 단계이다. 이 단계에서의 고급 정보의 활용 방법은 기업이 어떤 제품을 판매하고 있느냐에 따라 달라질 수 있다. 주류 제품과 같은 비내구성 소비재를 판매하는 경우에는 최종 소비자 고객 한 사람, 한 사람을 대상으로 별도의 마케팅 활동을 펼친다는 것은 비용 효과적인 측면에서 초기에는 타당성이 떨어질 수 있다. 그러나 주류 제품의 최종 소비자가 아닌 중간 유통상을 상대로 마케팅을 하는 경우에는 데이터 베이스 마케팅을 기본으로 하는 관계마케팅이 매우 효과적일 수 있다. 왜냐하면 주류 제품의 중간 유통상에 대해서는 개별적으로 각종의 데이터의 수집과 분석 및 그 활용이 충

분히 가능하기 때문이다. 최종 소비자에 대해서도 가능한 수준과 범위까지 데이터 베이스 마케팅을 기반으로 하는 고객관계관리를 하여야 한다. 그것은 주류기업의 기존의 대 소비자 마케팅 활동의 내용과 방식 및 그 수준을 한 단계 업그레이드 시키는 것으로서 주류기업 마케팅의 발전을 의미하는 것이기 때문이다.

세 번째 단계에서의 데이터 베이스 마케팅을 기반으로 하는 고객관계관리는 고객을 우량고객과 비우량고객으로 분류하고 우량고객을 우대하여 활성화시키는 전략을 필요로 한다. 일반적으로 새로운 고객을 획득하는 것보다는 기존의 고객을 유지하는 것이 훨씬 비용효과적이기 때문에 기존의 우량고객을 우대하여 활성화시키는 전략은 매우 타당성이 높다. 주류제품을 다량으로 구매하여 사용하는 20%의 우량고객이 주류기업의 매출의 80%를 달성하는 현상이 발생하고 있다면 주류기업은 이러한 고수익을 창출해주고 있는 우량고객에 대하여 마케팅 노력과 비용을 집중시킬 필요가 있다. 우량고객에 대한 다양한 인센티브 제도의 시행이나 차별화된 촉진 전략의 수행 등이 우량고객을 주류기업의 옹호자나 후원자로 만들 수 있는 방법이 될 것이다.

주류기업은 또한 제품의 품질 개량, 브랜드 이미지 확립, 편리한 유통 시스템 구축, 철저하고 만족스러운 애프터 서비스 제공, 고객 불만의 신속하고 친절함 처리, 고객이 원하는 정보 제공 등을 통하여 고객 만족도를 높임으로써 고객이 자신의 제품과 브랜드로부터 이탈하지 않고 애호도를 증

가시킴으로써 할 수 있다. 주류제품은 기호 식품으로서 한번 그 맛을 좋아하게 된 소비자는 그 주종과 브랜드를 쉽게 바꾸지 않는 특성을 가지고 있기 때문에 이와 같은 브랜드 애호도 제고 전략은 주류기업의 관계마케팅 활동의 기본이 되어야 한다. 이러한 브랜드 애호도 제고 전략의 실행에서 데이터 베이스 마케팅은 아주 효과적인 필요 수단이 될 수 있는 것이다. 고수의 우량고객의 데이터에 포함된 신상 정보를 이용하여 고객의 생일이나 결혼기념일 등 특별한 행사일에 맞추어 주류기업이 축하 메시지를 보내거나 선물을 제공한다면 그 우량고객은 그 주류기업이나 제품 브랜드에 대한 자신의 애호도를 더욱 더 강하게 할 것이다. 또한 우량고객의 거래 기록을 분석하여 선호하는 신제품을 소개하고 우대 조건으로 판매함으로써 특별한 대우를 받는다는 인상을 주면 자사 제품에 대한 변치 않는, 좀더 강화된 충성심을 가지게 될 것이다.

주류기업은 데이터 베이스 마케팅을 활용하여 자사의 한 제품을 구매하여 만족한 고객에게 자사의 다른 제품이나 더 비싼 고급 제품을 구매하도록 유도할 수 있다. 이른바 교차판매(cross-selling)나 상향판매(up-selling)가 가능한 것이다. 고객의 데이터를 분석하여 고객의 특성과 취향을 파악하게 되면 그에 맞는 새로운 제품이나 고급 제품을 권유할 수 있게 되어 기업의 매출액을 증대시킬 수 있는 것이다. 이렇게 한 고객이 주류제품의 범주 내에서 한 기업의 제품 브랜드만 장기간 구매하여 사용하고 만족하게 되면 기업과

그 고객과의 관계는 장기간 계속되고 그의 평생가치는 증가하게 되는 것이다.

데이터 베이스 마케팅의 마지막 단계는 이전 단계에서의 자료 수집, 분석, 고급 정보 추출 및 활용 과정에서 얻어진 결과를 시스템과 모델로 만들어 관리함으로써 장래의 마케팅 의사결정을 지원 하는 것이다. 고객의 미래의 구매 및 이용 활동을 예측하거나 주류기업의 신제품 개발이나 제품 가격 결정 등 중요한 의사결정을 해야 할 때 구축된 모델에 필요한 데이터를 입력하면 그 결과가 거의 자동적으로 나오게 함으로써 의사결정의 신속성과 정확성을 제고할 수 있게 하는 것이다. 그러므로 데이터 베이스 마케팅을 효과적으로 운용하고 있는 기업의 경우에는 데이터 뱅크(bank), 통계 뱅크, 및 모델 뱅크가 잘 갖추어져서 활용되어야 하는 것이다. 데이터 뱅크는 풍부하고 정확한 관련 자료의 보유를 담당하고 통계 뱅크는 그러한 자료를 다양한 분석 기법을 이용하여 분석하는 책임을 담당하고 모델 뱅크는 미래의 의사결정을 신속하고 정확하게 지원할 수 있는, 그 타당성이 인정된 다양한 모델을 보유하고 있어야 한다.

### III. 고객관계관리 성공의 기본 조건은 상호 신뢰와 헌신이다

주류기업의 고객관계관리의 성공을 위해서는 몇 가지 기본 조건이 필요하다. 그런데 그 중에서도 가장 중요한 조건은 주류기업과 고객 사이의 상대방에 대한 신뢰가 존재해야 한다는 것이다.

일반적으로 관계마케팅의 성공을 위해서는 관계 쌍방 당사자들의 관계 상대방과 관계 자체에 대한 신뢰가 있어야 하고 당사자 모두가 관계의 지속적 발전을 위하여 헌신적으로 노력하여야 한다 (Morgan and Hunt 1994). 주류기업의 데이터 베이스 마케팅을 기반으로 하는 고객관계관리는 현실적으로 우선 데이터의 수집 및 분석이 용이한 주류 도매상이나 소매상 또는 그러한 기능을 수행하는 대형 주류 소비업소 등을 관계 상대방으로 하여 수행될 수 있는데 이 때 그러한 상대방들과 주류기업 사이의 상호 신뢰가 고객관계관리의 성공을 위하여 필수적이라는 것이다. 주류기업과 고객 사이의 거래 관계의 형성, 유지, 및 발전을 위하여 필수적인 상호 신뢰는 우선 상대방에 대하여 존재해야 하고 또한 주류기업과 고객 사이의 관계 자체에 대해서도 존재해야 한다. 여기에서 이야기 하는 상호 신뢰는 관계 상대방의 성실성과 진실성 그리고 거래 관계 자체의 유의성과 지속성에 대한 거래 당사자의 확신을 나타낸다. 거래 관계에서 신뢰는 자신이 믿고 있는 교환 상대방에게 의지하려고 하는 자발적인 의사이다. 주류기업이 고객과의 관계에서 거래 상대방인 고객의 신뢰를 얻는다면 그 주류기업과 그 기업의 주류 제품에 대한 고객의 친근감과 상표 애호도는 높아질 것이다. 고객이 주류기업과의 관계를 유지하는 동안 어떤 불만이나 문제를 경험하더라도 상호 신뢰가 있다면 그러한 불만이나 문제의 해결은 그렇지 않은 경우에 비하여 훨씬 용이하게 이루어질 것이다.

주류기업의 성공적인 고객관계관리를 위해서는

주류기업이 개별적 고객관계의 지속적 발전을 위하여 헌신적인 노력을 하여야 한다. 또한 고객도 주류기업과의 관계의 발전을 위하여 헌신적으로 노력하도록 주류기업이 유도하여야 한다. 주류기업과 고객 사이의 관계의 발전을 위하여 필요한 헌신은 그 관계가 자신에게 매우 가치 있는 것으로 인식하고 그 관계를 유지/발전시키려는 의도를 가지고 계속 노력하는 자세를 가리킨다. 그런데 주류기업과 고객 사이의 관계의 발전을 위하여 필요한 상호 헌신의 수준을 결정하는 중요한 요소가 바로 앞서 논의한 상호 신뢰이다. 왜냐하면 상호 신뢰로 특징지어지는 주류기업과 고객 사이의 관계가 유지/발전된다면 그러한 관계의 가치는 주류기업과 고객 모두에게 매우 큰 것으로 평가되어서 두 당사자들은 그 관계의 성공을 위하여 헌신적으로 노력할 것이기 때문이다. 그러므로 상호 신뢰와 헌신은 주류기업의 관계마케팅의 성공을 위해 관계 당사자들로부터 꼭 필요한 구체적 행동을 직접 유도해낼 수 있는 기본적 조건이다.

주류기업과 고객 사이의 상호 신뢰와 헌신이 주류기업의 고객관계관리의 성공을 위하여 꼭 필요하다는 사고는 두 당사자 사이의 관계의 장기적 지속과 발전을 전제로 하는 것이다. 그러므로 이러한 사고는 기업과 소비자 사이의 일회적, 단기적 교환 관계를 기본으로 인식하는 전통적 대중마케팅 사고와는 근본적으로 다른 것이다. 다시 말하면 패러다임이 다른 것이다. 판매 중심적인 대중마케팅에서는 기업과 고객 사이의 관계는 힘(power), 협상 기술, 상대방을 제압할 수 있는 경

힘이나 능력 등을 중시하였다. 그런데 새로운 패러다임인 관계마케팅에서는 상호 신뢰, 헌신, 협조 등을 중시한다. 이러한 관계마케팅에서 신뢰와 헌신은 주류기업으로 하여금 관계 상대방인 고객과 협력함으로써 상호 관계를 발전시키기 위한 투자를 보존하기 위해 노력하도록 하고, 현재의 거래 상대방과 계속 거래함으로써 기대되는 장기적 이익을 위하여 다른 매력적인 단기적 대체 거래를 거부하도록 하며, 거래의 상대방이 기회주의적으로 행동하지는 않을 것이라는 믿음 때문에 상대방의 위험성 높은 행동을 보다 신중하게 볼 수 있도록 한다.

그러면 주류기업은 어떤 방법을 통하여 고객과의 관계에서 상호 신뢰와 헌신을 구축할 수 있을까? 즉 상호 신뢰와 헌신에 영향을 미칠 수 있는 선행 변수들은 무엇인가? 무엇보다도 주류기업과 고객 사이의 현행의 관계가 당사자에게 여러 가지 혜택을 제공할 수 있어야 한다. 주류기업이 먼저 고객에게 경쟁기업에 비하여 우수한 여러 혜택을 제공해야 한다. 우수한 품질의 주류 제품, 경쟁적인 제품 가격, 독특하고 긍정적인 기업 및 브랜드의 이미지, 만족스러운 제품 사용 경험, 브랜드 이미지와 소비자 이미지의 일치 등의 혜택을 제공할 필요가 있다. 이러한 여러 가지 혜택을 제공받은 고객은 그 주류기업을 경쟁기업에 비하여 높게 평가할 것이므로 그 기업과의 관계를 계속 유지하고 발전시키는데 노력할 것이다.

둘째로, 신뢰와 헌신은 주류기업과 고객이 현행의 관계를 종료시키는데 소요되는 비용이 높을 때

구축 가능하다. 현재의 거래 관계를 종료시키는데 소요되는 비용이 높을수록 현재의 관계를 중요한 것으로 볼 가능성이 크기 때문에 그 관계를 유지/발전시키는데 노력할 것으로 기대된다. 이 때의 비용은 경제적 비용뿐만 아니라 정신적, 심리적, 시간적 비용 모두를 포함한다. 셋째로, 주류기업과 고객 사이에서 두 거래 당사자가 공유하는 가치의 질과 양에 따라 두 당사자의 상호 신뢰와 헌신은 달라질 수 있다. 공유된 가치는 두 당사자의 어떠한 행동, 목표 또는 전략 등이 거래 관계를 위해 중요하고 적당하며 옳은가에 대한 두 당사자 공통의 믿음을 나타낸다. 주류기업과 고객이 예컨대 현금 거래 원칙에 대하여 모두 그것이 중요하며 옳다고 믿는다면 그 원칙에 대한 서로의 생각이 다를 때보다 두 당사자 사이의 신뢰와 헌신은 증가할 것이다. 거래 관계에서 두 당사자 모두가 중요한 가치를 강하게 공유할수록 상호 신뢰와 헌신은 증가할 것으로 예상된다.

넷째로, 주류기업과 고객 사이에 원활한 커뮤니케이션이 이루어질 때 두 당사자의 상호 신뢰는 증가하고 서로의 관계의 발전을 위하여 모두 헌신적으로 노력할 것이다. 두 당사자 사이의 활발하고 정직한 커뮤니케이션은 서로에게 의미 있고 시기적절한 정보의 공식적 또는 비공식적 교환 및 공유를 나타낸다. 이와 같은 커뮤니케이션은 거래 당사자 상호간의 분쟁을 해결하고 지각과 기대를 조정하는데 도움을 줌으로써 상호 신뢰를 조장한다. 지금까지의 유익하고 성공적인 커뮤니케이션은 상호 신뢰를 가져오고 신뢰가 축적되면 추후



더욱 훌륭한 커뮤니케이션이 가능하다. 마지막으로, 주류기업과 고객 사이의 상호 신뢰와 헌신은 서로의 기회주의적인 행동이 있을 때 감소할 것이다. 기회주의적인 행동은 자기에겐 적당하거나 기대되는 역할 또는 행동에 대한 묵시적이거나 명시적인 약속을 기만적으로 위반하여 자기의 이익을 교활하게 추구하는 것이다. 이러한 위반이 있을 경우 그 결과로 대부분의 경우 거래 상대방은 피해를 입게 된다. 그러므로 거래 관계에서 상대방이 기회주의적인 행동을 할 것이라고 믿는다면 당사자의 그 상대방에 대한 신뢰는 감소할 것이다. 주류기업은 대 고객 관계에서 기회주의적인 행동을 하거나 그러한 행동을 할 것이라고 고객이 생각하도록 하여서는 안 된다.

#### IV. 주류기업의 고객 포트폴리오 관리 전략

##### 1. 고객 포트폴리오 관리의 필요성

주류기업의 고객은 여러 종류의 상이한 소집단으로 구성되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 소집단의 전체 구성을 고객 포트폴리오(portfolio)라고 부를 수 있다. 물론 고객 포트폴리오 내부의 각각의 고객은 엄밀한 의미에서 여러 가지 특성에서 서로 다르지만 경우에 따라서는 어떤 특성을 기준으로 몇 개의 소집단으로 집단화하여 전략적으로 서로 다른 고객관계관리를 할 필요가 있다. 물론 한 사람, 한 사람의 고객과의 관계를 개별적으로 관리해야 한다는 것이 새로운 패러다임인 관계마케팅의 기본 사고이지만 그러한 개별적 관리가 사

실상 불가능하거나, 가능은 하지만 비용효과적인 측면에서 바람직하지 않거나, 또는 전략적으로 더 좋은 방법이 있을 때는 동일하거나 유사한 특성을 가진 고객들을 집단화하여 그러한 집단과의 고객관리를 수행함이 더 효과적일 것이다. 한정된 경영 자원을 효율적으로 배분하여 최대한의 경영 성과를 실현해야 하는 주류기업의 경우 더욱 그러하다. 그러나 그렇다고 해서 관계마케팅의 기본 사고를 잊어서는 안 된다. 고객 만족을 기반으로 모든 고객과의 거래 관계를 장기적으로 유지/발전시키면서 고객의 자사 및 자사 제품 브랜드에 대한 충성도를 강화하여 고객의 평생가치를 극대화함으로써 주류기업의 수익성을 증대시킨다는 기본 방침을 확실히 해야 한다.

주류기업은 전체 소비자 중에서 우선 자사의 고객이 될 가능성이 있는 잠재고객을 확인해야 한다. 주류기업은 이 잠재고객 중에서 자사의 제품을 구매할 가능성이 매우 높은 유망고객에게 접근하고 그들을 설득하여 자사 제품의 최초 구매고객으로 전환시켜야 한다. 최초 구매고객이 자신이 구매하여 소비한 주류 제품에 만족하게 되면 그는 그 제품을 반복하여 구매하게 된다. 주류기업이 이러한 반복 구매고객을 확인하고 특별히 취급하게 되면 그는 주류기업의 우대고객이 될 수 있다. 이러한 우대고객들을 주류기업과 긴밀하게 연결하여 조직화된 네트워크를 형성하고 특별한 멤버십 프로그램을 시행하게 되면 그 고객들은 회원고객이 된다. 이 회원고객들은 그러한 프로그램을 통하여 다양한 특별 혜택을 부여받는다. 이러한

회원고객들이 주류기업 및 그 제품에 대하여 더욱 더 만족하고 애호도를 강하게 느껴서 일종의 연대감을 느끼게 되면 그들은 이제 후원고객이 될 수 있다. 후원고객은 그 주류기업 및 그 기업의 제품 브랜드를 다른 소비자들에게 열성적으로 소개하고 추천하게 된다. 이러한 후원고객들이 주류기업과 장기간 관계를 맺고 거래하면서 자신들의 생활이나 사업의 의미와 성공 여부를 그러한 관계와 연결시켜 생각하게 되면 그들은 주류기업에 대한 파트너(동반자)고객이 된다 (Kotler 2003). 이러한 고객 분류에 따르면 주류기업의 고객 포트폴리오는 최초 구매고객, 반복 구매고객, 우대고객, 회원고객, 후원고객, 및 파트너고객으로 구성된다.

이렇게 주류기업의 어느 특정 시점에서의 총 고객 중에는 최초 구매고객, 반복 구매고객, 우대고객, 회원고객, 후원고객, 그리고 파트너고객이 있을 수 있다. 각 고객 집단이 총 고객 중에서 차지하는 비율은 여러 가지 기준에서 생각해볼 수 있다. 단순한 고객 수에서의 구성 비율, 매출액 구성 비율, 이익 구성 비율 등이 전략적으로 의미 있는 구성 비율이 될 것이다. 일반적으로는 주류기업과의 관계가 더 오래되고 강한 고객 집단일수록 고객 수는 더 적지만 매출액이나 이익 측면에서는 그 구성 비율이 더 클 것이다. 이러한 고객일수록 주류기업이나 그 기업의 제품 브랜드에 대한 애호도가 크고 주류기업 및 그 기업과의 관계에 대한 신뢰와 헌신이 더 강할 것으로 예상된다. 여러 단계의 고객 유형 중에서 파트너고객에 가까운 고객일수록 주류기업에게 더 많은 기여를 할 것이다.

그러므로 주류기업은 우선 잠재고객을 유망고객으로 최대한 전환시켜서 자신의 제품을 최초로 구매하게 하여 이 최초 구매고객을 만족시키는 것이 중요하다. 일단 만족한 고객은 다음 단계의 고객으로 발전할 가능성이 크기 때문이다. 주류기업의 이러한 단계별 고객 개발 과정은 장기간의 노력을 필요로 한다. 이러한 장기적 경영 시각은 성공적인 고객관계관리에서 절대적으로 필요한 것이다. 전통적인 대중마케팅에서 지배적이었던 단기적 이익 중심적 사고는 관계마케팅의 성공을 위해서 장기적 관계 중심적 사고로 전환되어야 한다.

주류기업의 고객 포트폴리오는 기업과 고객 사이의 거래 관계의 존속 기간을 기준으로 볼 때 단기고객, 중기고객, 및 장기고객으로 구성되어 있다고도 볼 수 있다. 또는 좀더 단순하게 단기고객과 장기고객으로 구성되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 분류는 전략적인 측면에서 아주 중요한 취급을 받아왔다. 왜냐하면 기업-고객 관계의 존속 기간을 주요 관심 변수로 하는 연구들의 대부분은 장기고객들이 단기고객들보다 기업에게 더 많은 혜택을 가져다준다는 것을 발견하였기 때문이다 (Morgan and Hunt 1994). 물론 장기고객의 주류기업에 대한 수익성이 단기고객의 수익성보다 항상 더 좋은 것은 아닐 것이다. 왜냐하면 기업-고객 관계의 존속 기간과 기업 수익성 사이의 관계는 반드시 정(+)은 아니다 라는 연구 결과 (Reinartz and Kumar 2000)도 있기 때문이다. 그러나 그 관계가 정(+)인 경우가 일반적이므로 관계마케팅의 중요한 아이디어 중의 하나는 기업

마케팅 목표 달성을 위한 장기적 대 고객 관계의 형성, 유지, 및 발전의 필요성 또는 중요성이다.

그런데 주류기업의 최초 구매고객은 그 기업과의 교환에 대한 불만족 등의 이유로 주류기업과의 관계를 종료하고 그 기업의 고객 포트폴리오에서 이탈할 수 있다. 물론 반복 구매고객, 우대고객, 회원고객, 후원고객, 심지어 파트너고객도 여러 가지 이유로 어느 때나 주류기업과의 관계에서 이탈할 수 있다. 그러나 주류기업과의 거래 관계의 발전 단계에서 좀더 발전된 후위 단계에 있는 고객의 이탈 가능성은 앞 단계의 고객의 이탈 가능성보다 더 낮을 것이라고 추정할 수 있다. 예를 들어, 평균적으로 볼 때 우대고객의 관계 이탈 가능성은 최초 구매고객의 이탈 가능성보다 낮고 후원고객의 이탈 가능성은 우대고객의 이탈 가능성보다 낮을 것이다. 파트너고객의 이탈 가능성은 가장 낮을 것으로 기대된다. 그러므로 주류기업의 고객 개발 과정에서 초기 단계에서 후기 단계로 갈수록 각 단계 고객의 주류기업과의 거래 관계의 평균 존속 기간은 길어질 것이라고 예측할 수 있다 (Johnson and Selnes 2004).

주류기업과의 관계의 존속 기간이 긴 고객일수록 주류기업의 수익성에 더 큰 기여를 할 것으로 예상된다. 즉 장기고객일수록 고수익고객이 될 가능성이 크다고 볼 수 있다. 일반적으로 관계 존속 기간과 기업 수익성 사이에는 완만한 직선 관계가 존재 한다 (Reinartz and Kumar 2000). 고객의 기업과의 관계 존속 기간이라는 하나의 변수가 그 고객이 기업의 수익성 증대에 얼마나 기여하는가

를 전부 설명하는 것은 아니지만 관계 존속 기간과 기업 수익성 사이에는 상당한 관계가 있음이 밝혀진 것이다. 그리고 한 고객이 어떤 기업의 수익성에 기여하는 정도는 그 기업과의 관계가 계속 될수록 증가함이 밝혀졌다. 즉 관계 존속 기간이 길어질수록 고객의 기업 제품에 대한 애호도는 증가하고 이로 인하여 그 고객으로부터의 기업의 이익은 점점 증가하는 것이다. 특히 기업과 고객과의 거래 관계가 계약 관계일 경우 더욱 그러하다. 그러므로 이러한 현상은 계약에 기반을 두고 있는 주류기업과 주류 제품 유통업자 사이의 관계일 경우에서 발생할 가능성이 크고 비계약 관계에 있는 최종 소비자들과의 관계에서는 그 발생 가능성이 상대적으로 떨어질 것이라고 예측할 수 있다. 장기고객의 주류기업에 대한 이익 기여 정도가 시간이 갈수록 증가하는 이유 중의 하나는 그러한 고객에 대한 주류기업의 촉진 비용 등의 고객 유지 비용이 단기고객에 비하여 상대적으로 적게 들기 때문이다. 물론 장기고객의 주류 제품 구매 빈도나 구매 금액이 단기고객의 그것에 비하여 평균적으로 더 큰 이유도 있다.

## 2. 고객과의 상업적 우정을 개발해야 한다

고객이 주류기업과 장기간 만족스러운 관계를 유지/발전시키면서 회원고객, 후원고객, 또는 파트너고객이 되면 고객과 기업 사이에 어떤 심리적이고 정신적인 유대감이나 일체감 같은 감정이 발생할 수가 있는데 이러한 감정을 상업적 우정 (commercial friendship)으로 더욱 더 발전시키

면 관계마케팅의 성공 가능성이 높ی질 것이라는 주장이 있다 (Price and Arnould 1999). 왜냐하면 기업과 고객 사이의 상업적 우정은 주류기업 및 그 기업의 제품이나 브랜드에 대한 고객의 태도, 애호도, 만족, 긍정적 구전 등에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 주류기업은 최종 소비자 고객 보다는 중간 유통상 고객들과 이러한 상업적 우정을 개발하고 유지/발전시킬 수 있을 것이다. 그러나 최종 소비자 고객과의 상업적 우정 개발이 불가능한 것은 아닐 것이다. 주류기업은 최종의 개별 소비자 고객과의 상업적 우정 개발을 목표로 하여 노력할 필요가 있다. 이러한 생각은 어떤 면에서는 혁신적인 것이다. 그러므로 새로운 패러다임이라고 볼 수 있다. 시장 환경의 변화는 새로운 사고를 요구하고 있는데 이러한 패러다임은 새로운 사고의 대표적인 것이다.

주류기업과 고객 사이의 상업적 우정의 형성 및 발전에는 구조적, 개별적, 상황적, 그리고 두 당사자 쌍방적 요소가 복합적으로 영향을 미친다. 구조적 요소는 주류기업과 고객이 얼마나 환경을 공유하는가, 두 당사자 사이의 물리적, 공간적 거리가 얼마나 되는가, 역사적으로나 감정적으로 얼마나 경험을 공유하는가 등의 근접성에 관한 것이다. 개별적 요소는 주류기업과 고객의 개별적 매력, 사교술, 반응성, 상대방과의 유사성 등을 가리킨다. 이러한 개별적 요소는 당사자가 조직인 기업의 경우에는 기업 자체에 대한 것이기도 하지만 많은 경우 그것은 조직을 대리하는 임직원에게 대한 것이기도 하다. 상황적 요소는 주류기업과 고객이

얼마나 빈번히 접촉하는가, 두 당사자가 미래의 상호 관계에 대하여 어떤 기대를 가지고 있는가, 상호 접촉의 결과에 대하여 서로 얼마나 의존하는가, 상호의 우정을 얼마나 이용할 것인가 등에 관한 것이다. 두 당사자 쌍방적 요소는 주류기업과 고객의 인구통계적 특성, 거래 관계에 참여하는 목적이나 동기에 대한 상호 이해 정도, 거래의 호혜성에 대한 인식 등에 관한 것이다. 주류기업은 예를 들면, 고객과 환경이나 경험을 공유하고, 친근하고 호의적인 기업 이미지나 브랜드 이미지를 구축하여 매력적인 기업이 되며, 고객과 빈번히 접촉하고 접촉 결과에 크게 의존하며, 고객의 요구에 신속하고 친절하게 반응함으로써 고객과의 상업적 우정을 개발하고 발전시킬 수 있다.

### 3. 고객의 평생 가치 관리

장기적 고객관계관리의 입장에서 볼 때, 어떤 고객의 주류기업에 대한 총체적 가치는 그의 평생 가치(CLV)의 크기에 달려 있다. 여기에서의 평생 가치는 고객이 주류기업의 제품을 처음으로 구매하여 주류기업과 관계를 맺기 시작하여 반복 구매를 계속하면서 그 관계를 유지하다가 여러 가지 사유로 그 관계에서 이탈하여 주류기업과의 관계를 종료할 때까지 그 주류기업의 이익 증대에 기여한 가치를 나타낸다. 산술적으로 어떤 고객의 평생 가치는 그가 주류기업과의 관계의 존속 기간 동안 구매한 총 구매 금액과 주류기업이 그 고객에게 투자한 총 비용의 차액으로 계산된다. 그 평생 가치의 현재 가치는 그 고객의 관계 존속 기간

동안의 어떤 일정 기간별 (통상 매년)의 구매 금액과 기업의 투입 비용의 차이를 기간별로 현재를 향하여 할인한 다음 존속 기간 전체에 걸쳐 총 합계를 구하여 계산할 수 있다. 즉 기간별 미래의 공헌 이익에서 기간별 미래의 마케팅 비용을 차감한 금액을 적절한 할인율을 적용하여 할인하여 그 총합을 구하면 되는 것이다 (Venkatesan and Kumar 2004). 이 때 각 고객의 미래의 기간별 구매 금액을 예측하기 위해서는 그의 평균 구매 빈도와 일회 구매 금액을 계산해야 하고 제품 원가나 촉진비용 등의 총 비용은 기업의 원가 관리 계획에 의거하여 예측할 수 있다.

주류기업은 각 고객의 평생 가치에 따라 고객을 고수익고객과 저수익고객으로 구분하여 관리할 필요가 있다. 그 기본 원칙은 아주 간단하다. 고수익고객에게는 더 많은 기업 자원을 투입하고 저수익고객에게는 상대적으로 적게 투입함으로써 고객 포트폴리오 전체의 수익성을 최대로 한다는 것이다. 고객의 등급에 따른 이러한 차별적 대우의 예는 쉽게 찾아볼 수 있다. 어떤 기업은 고객을 예컨대, 플래티늄 고객, 골드 고객, 실버 고객, 보통 고객 등으로 구분한 다음 플래티늄 고객에게는 특별 서비스를 제공하는 등 우대하고 있다. 물론 이러한 우대를 받는 고객들은 기업의 수익성에 더 큰 기여를 하고 있다. 만약, 각 고객의 기업 수익성에 대한 기여 정도가 상당히 다름에도 불구하고 주류기업이 모든 고객에게 똑 같은 비용을 투입한 다거나 거꾸로 저수익고객에게 많은 자원을 투입하고 고수익고객에게 적은 자원을 투입한다면 기

업의 한정된 자원은 상당히 비효율적으로 배분되고 있는 것이다. 이러한 비효율적인 고객관계관리 는 종전의 패러다임인 대중마케팅보다도 못한 것이다.

## V. 결론

점점 치열해지는 국내의 주류기업들 사이의 경쟁, 끊임없이 변화하는 소비자의 욕구와 기호, 나날이 발전하는 기술, 하루가 멀다하고 새롭게 등장하는 경영 사고와 기법, 변화무쌍한 정부의 각종 정책 등의 급변하는 시장 환경 속에서 우리의 주류기업들은 새로운 패러다임을 외면함으로써 시대의 흐름에 뒤떨어져서는 안 된다. 오히려 새로운 경영 철학, 전략, 기법 등을 경쟁 기업보다 먼저 연구하고 받아들여 효과적으로 실행함으로써 시장을 선도해 나갈 필요가 있다. 고객관계관리 (CRM)는 오늘 날 아주 새로운 경영 패러다임도 아니다. 이미 소개된지 상당한 시간이 지난 것이다. 그 타당성과 효율성은 많은 학자들과 기업가들에 의해서 인정된 바 있다. 고객관계관리 기법의 성공의 확률을 높이기 위하여 많은 연구와 실제적 적용이 이루어지고 있다. 과학적 고객관계관리가 그 기반을 다지고 있는 것이다. 앞으로 CRM은 더욱 더 발전할 것으로 예상된다. 그러한 좀더 과학화되고 한층 정교화된 CRM은 그 적용 기업에게 성공의 가능성을 더욱 크게 할 것이다.

그러나 주류기업이 CRM을 적용한다고 해서 그 성공이 언제나 보장되는 것은 결코 아니다. 그 성

공을 위해서는 상당한 시행착오와 노력, 비용, 그리고 시간이 필요할 것이다. 무엇보다도 우선 필요한 것은 고객을 보는 시각의 변화이다. 고객은 이제 주류기업의 단순한 교환 상대방이 아니다. 전통적 대중마케팅에서처럼 일회의 거래가 끝나면 그만인 무명의 개별 소비자가 아니다. 단속적이고 단기적인 거래에서 어떻게 해서든지 많은 것을 얻어내야 하는 이익 실현의 희생양이 아니다. 오히려 주류기업과 오랫동안 함께 가야 할 파트너이자 후원자가 되어야 하는 상업적 친구인 것이다. 고객과의 만남을 시작으로 주류기업은 그와의 관계를 시작하여 장기간 지속시켜 가면서 모든 고객을 그러한 후원자, 파트너, 친구로 만들어야 할 책임이 있는 것이다. 그러한 책임을 효과적으로 수행한 결과는 고객의 반복 구매, 증가된 애호도, 평생 가치 및 기업 수익성인 것이다.

주류기업의 고객관계관리는 말 그대로 관계를 관리하는 것이다. 이러한 관리는 우선 고객 한 사람, 한 사람과의 관계를 관리하는 것을 기본으로 하는데 그 성공 여부는 각 고객의 데이터 베이스를 과학적으로 관리하는데 달려 있다. 각 고객과의 관계 관리는 주류기업과 고객 사이의 상호 신뢰와 헌신이 있을 때 성공할 수 있다. 과학적 데이터와 상호 신뢰와 헌신을 기반으로 각 고객과의 관계 관리가 성공하게 되고 그러한 성공적인 개별 고객 관계 관리가 총 합쳐지게 되면 주류기업의 전체 고객관계관리의 기본이 구축되는 것이다. 주류기업의 전체 고객관계관리는 고객 포트폴리오 관리 방식으로 이루어질 필요성이 있다. 이것은

전체 고객 집단의 주류기업의 수익성에 대한 기여를 최대한으로 하기 위하여 필요한 것이다. 주류기업과 장기적인 관계를 맺으면서 기업 수익성 증대에 크게 기여하는 평생 가치가 높은 고수익 고객에게는 좀더 많은 기업 자원을 투입하고 그렇지 못한 저수익고객에게는 상대적으로 적은 기업 자원을 투입함으로써 주류기업은 수익성을 극대화할 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

- 이두희 (1999), *한국의 마케팅 사례 III*, 박영사, 서울.
- Johnson, Michael D. and Fred Selnes (2004), "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, 68 (April), 1-17.
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, 11th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Price, Linda L. and Eric J. Arnould (1999), "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context," *Journal of Marketing*, 63 (October), 38-56.
- Reinartz, Werner J. and V. Kumar (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (October), 17-35.
- Venkatesan, Rajkumar and V. Kumar (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (October), 106-125.