

충성 고객을 만드는 3가지 전략, 13가지 방법

충성 고객을 만드는 베스트 프랙티스를 읽으면서 이런 생각들을 했을 것이다. 어떻게 해야 고객들이 우리 회사 제품을 재 구매하도록 할 수 있을까? 우리 회사의 고객 이탈율을 과연 지금보다 30% 이상 낮출 수 있을까? 우리 백화점 고객들의 재 방문율을 지금보다 30% 높려면 어떻게 하면 좋을까? 어떻게 하면 우리 은행의 고객 지갑 점유율을 100%로 만들 수 있을까? 우리 지자체에서 매년 개최하는 ‘00 축제’에 작년에 왔던 사람들을 다시 찾게 만들려면 어떻게 해야 하나? 우리 병원은? 나의 식당은? 나의 미장원은? ..

고객이 특정 상품과 서비스를 재 구매하거나 이탈하지 않고 계속 사용하는 데는 다 그럴만한 이유가 있다.

어떤 고객은 품질과 성능이 뛰어나다고 생각하기 때문일 것이고, 가격이 가장 싸기 때문인 고객도 있을 것이다. 또 어떤 고객은 이용하기 편리하기 때문일 수도 있고 포인트나 마일리지 프로그램 때문인 경우도 있을 것이다. 이처럼 고객이 로열티를 갖게 되는 데는 다음과 같은 13가지 이유들 때문이다.

1. 품질, 성능, 디자인, 안전성 등이 뛰어나다.
2. 가격이 가장 싸다. 또는 경제적이다.
3. 나에게 꼭 맞는 나만을 위한 맞춤 상품, 맞춤 서비스이다.
4. OO 브랜드가 가장 신뢰가 간다. 난 OO 브랜드 매니아이다.
5. 포인트, 마일리지, 캐쉬 백 등 로열티 프로그램이 가장 맘에 든다.
6. ** 동호회 등의 커뮤니티에 열성적인 멤버로 활동한다.
7. 특정 회사의 상품, 서비스 기획 단계부터 품질 평가단까지 참여했기 때문이다.
8. 회사의 특징인 (영업 담당, 서비스 맨 등) 과 마음을 나누는 친구, 인생의 동반자.. 그 이상이기 때문이다.
- 9.내가 안고 있는 고민이나 문제를 잘 해결해 주거나 도움을 준다.
10. 항상 나의 기대를 뛰어넘는 즐거움과 감동을 준다.
11. 어떤 고객 접점을 통해 접촉해도 나에게 항상 똑같은 경험을 준다.
12. 환경 · 경영 투명성 · 지배 구조 · 기업 윤리 등 모든 면에서 국가와 사회에 공헌하는 기업이다.
13. 진정으로 문화와 예술을 사랑하고 지원하는 기업이다.



이 13가지 속성을 같은 것끼리 그룹핑해 보면 다음과 같은 3개의 그룹으로 분류가 가능하다. 3개의 그룹으로 분류가 된다는 의미는 고객이 로열티를 갖는 데 있어서도 3가지 경로를 거친다는 의미이기도 하다.

첫 번째 경로는 ‘상품이나 브랜드 경험 창조 전략’이다. 상품의 가장 본원적인 속성을 말한다. 고객들은 역시 상품의 품질과 성능, 디자인이 뛰어나야 재 구매한다는 것이고 보다 안전하고 신뢰할 수 있어야 로열티를 갖게 된다는 것이다.

가격도 가장 저렴해야 한다는 것이다. 그러나 무조건 싸기만 해서도 안 된다. 품질도 좋아야 한다는 것이다. 품질 대비 가격이 만족스러워야 재 구매하고 계속 사용한다는 것이다. 모든 상품이 왜 똑 같아야 하는가? 나에게 나만을 위한 상품이었으면 좋겠다는 것이고 나만을 위한 특별한 서비스라면 더욱 더 충성하겠다는 것이다.

또한 브랜드에 로열티를 갖게 만들어야 한다는 것이다. 일반적으로 고객들은 품질 대비 가격이 싼걸 선호한다. 그러나 반드시 그런 것만은 아니다. 자신이 지향하는 가치를 충족시키는 브랜드에는 기꺼이 지갑을 열기 때문이다. 어떤 고객들은 품질과 가격, 맞춤 상품과 맞춤 서비스로도 마음을 사로잡을 수 없다. 이런 고객을 사회적 고객 (Sosumer) 이라고나 할까?

이들은 상품의 품질, 성능, 가격, 브랜드 가치 등을 보고 구매하지 않는다. 그 상품을 만드는 기업이 얼마나 환경을 생각하는 기업인지, 또 얼마나 경영이 투명하고 지배 구조가 우수하고 윤리적인지를 본다. 문화와 예술을 진정으로 사랑하고 지원하는 기업인지도 본다. 이런 기업에는 기꺼이 자신의 지갑을 연다. 가격이 10% ~ 20% 비싸더라도 말이다. 자신이 인식하는 가치를 충족시키는 브랜드에는 기꺼이 지갑을 여는 고객처럼 말이다. 이런 고객과 다른 점은 자신의 가치를 위해서가 아니고 사회적 가치를 위해 지갑을 연다는 점이 다를 뿐이다. 이처럼 상품과 브랜드 경험을 만드는 것은 마케팅의 가장 본원적인 속성이다. 가장 본원적인 속성들이 고객들의 로열티를 얻는 데 가장 중요한 요소인 것이다.

두 번째 경로는 ‘고객과 인과 관계를 만드는 전략’이다. 상품이나 서비스 차별화만으로 고객을 유지시키기는 어렵다는 것이다. 특히 품질, 성능 등에 큰 차이가 없는 경우에는 더욱 그렇다. 그래서 포인트나 마일리지, 캐쉬 백 등 로열티 프로그램을 제공한다는 것이다.

고객들은 특정 상품이나 브랜드, 심지어는 사람에 대해서도 열정적인 지지를 나타낸다. 회사가 전혀 의도하지 않는데도 말이다. 베스트 프랙티스로 소개한 할리 데이비슨의 동호회 HOG (Harley Davidson Owner's Group) 나 코란도 동호회, OO 인라인 동호회, ** 디카 동호회 등이 이에 해당된다. 이들 커뮤니티를 잘 구성하고 지원해 주면 이들을 열렬한 충성 고객으로 만들 수 있기 때문이다.

고객을 회사의 각종 마케팅 프로세스에 참여시키는 방법도 인과 관계를 만드는 전략 중 하나이다. 품질 평가단, 모니터 요원 등 고객을 참여시키는 방법은 무궁 무진하게 많다. 또한 고객과 마음을 나누는 친구, 인생의 동반자 관계로까지 만드는 것도 중요하다. 이 역시 인과 관계를 만드는 전략의 중요한 방법 중 하나이기 때문이다.

세 번째 경로는 ‘고객 신뢰, 감동을 만드는 전략’이다. 인간은 누구나 적든 많은 고민과 문제를 안고 살아간다. 당신의 고객도 마찬가지다. 그러므로 고객의 문제를 해결해 주는 일에 전력을 다해야 한다. 당신이 도울 수 있으면 최선을 다해 도움을 주어야 한다. 설령 그 일이 업무적인 문제가 아니고 개인적인 문제라 해도 말이다.

고객의 기대치도 항상 높아진다. 다른 곳에서 더 좋은 서비스를 경험하기 때문이다. 그러므로 항상 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움과 감동을 주기 위해 노력해야 한다. 그래야만 고객을 마음을 얻을 수 있기 때문이다.

고객은 온라인이든 지점이든 콜 센터든 자신이 편리한 채널을 통해 접촉한다. 그러므로 모든 접점에서 고객에게 일관된 경험을 제공해야 한다는 것이다. 온라인 부서와 오프라인 부서의 말이 서로 다르면 고객의 로열티를 얻기 어렵기 때문이다.

첫 번째와 두 번째 경로인 ‘상품이나 브랜드 경험 창조 전략’, ‘고객과 인과 관계를 만드는 전략’은 고객을 충성스럽게 만드는 데 어느 정도 시간이 경과해야 가능한 방법이다. 그러나 세 번째 경로인 ‘고객 신뢰, 감동을 만드는 전략’은 단시일 내에 충성 고객을 만들 수 있는 방법이다. 고객이 결정적으로 감동을 받으면 그 순간부터 충성 고객이 되기 때문이다.

13가지 이유들 중 어떤 사람은 단 한가지 속성에 의해서 특정 상품이나 서비스를 재구매하거나 지속적으로 사용한다. 그러나 어떤 사람은 두개 이상의 속성에 복합적으로 영향을 받기도 한다.

고객을 만족시키는 방법과 유사한 전략과 방법들도 있다고 생각할 수도 있다. 맞다. 유사한 부분들이 있다. 충성 고객은 고객이 만족해야 하기 때문이다. 지난 번 컬럼에서 소개했던 Service Profit Chain 을 생각하시면 이해하기 쉬울 것이다. 단, 만족시키는 상태에 머물러서는 안된다. 반드시 충성 고객의 상태를 만들어야 하는 것이다.

다음 컬럼 16 부터 충성 고객을 만드는 3가지 전략, 13가지 방법에 대해 알아보도록 하자.

1. 품질, 성능, 디자인, 안전성..

지금으로부터 약 1백 50여년 전에 프랑스 귀족 부인들의 여행용 가방으로 처음 등장한 루이뷔통! 이 브랜드가 지금까지도 전 세계 소비자들이 선호하는 세계적인 명품 브랜드로 명성을 유지하는 비결은 무엇일까? 에르메스 등의 명품 브랜드들 역시, 어떻게 100여 년이 넘는 오랜 기간 동안 전 세계 부유층 고객들의 사랑을 받을 수 있는 걸까? 렉서스가 미국의 고급차 시장에서 성공할 수 있었던 가장 중요한 요인은 무엇일까?

이런저런 여러 가지 요인들을 들 수 있을 것이다. 그러나 가장 중요한 요인은 역시 최고의 품질을 들 수 있다. 이처럼 세계적 명품 브랜드인 루이뷔통이나 에르메스의 최우선 전략 과제는 품질이다.

루이뷔통은 50여 개국 300여 매장에서 최고의 제품을 고객들에게 제공하기 위해 모든 공장에서 나오는 제품을 본사가 통제한다(루이뷔통은 전 세계에 14개 공장을 운영 중이며 미국 캘리포니아와 스페인에 하나씩 있는 것을 빼고 모두 프랑스에 있다). 또한 루이뷔통은 최고의 품질을 유지하기 위해 생산 공정의 각 단계에서 검사하는 독특한 시스템을 운영하고 있다.

모든 기술자들이 이전 단계에서 이뤄진 작업을 평가할 수 있는 권한을 가진다. 예를 들면 색을 칠하는 직원이 바느질한 사람의 작업을 평가하는 방식이다. 색칠하는 직원이 보기에 바느질이 만족스럽지 않으면 다시 바느질 단계로 돌려보낸다. 공장에서 일하는 3천여 명의 직원들에게 품질을 높이라고 주문하지만 생산량을 늘리라고 말하지도 않는다.

에르메스도 마찬가지이다. 아름답고 완벽한 품질의 제품을 고객에게 전달하는 것이 에르메스의 경영 이념이다. 이런 경영 이념을 실천하기 위해 원자재를 납품 받을 때부터 완벽한 품질 검증 절차를 거친다. 에르메스에는 품질을 점검하는 부서가 따로 없다. 전 세계 6,000여 명의 임직원이 모두 품질 전문가이기 때문이다. 이처럼 품질에 대해 한 치의 오차도 허용하지 않는 게 에르메스의 기본적인 정서다. 그렇기 때문에 고객이 발견하지 못하더라도 직원이 하자를 발견하면 그 제품은 즉각 회수한다. 이런 정신이 에르메스에 품질 부서가 따로 없는 이유이자 최고 품질의 제품을 완벽하게 고객에게 제공할 수 있는 비결이다.

렉서스 역시 마찬가지이다. 렉서스는 미국의 'JD파워사'가 실시한 자동차 품질 평가에서 10년 연속 1위를 차지했다. 미국의 렉서스 고객들은 이 같은 렉서스의 최고 품질에 최고의 로열티를 보여주는 것으로 화답했다.

충성 고객을 만드는 데 있어 루이뷔통, 에르메스, 렉서스 등의 명품 브랜드나 고가 제품에만 품질, 성능, 디자인, 안전성 등이 중요한 것은 아니다. 우리가 식사를 하기 위해 식당을 선택할 때나 신용 카드를 사용할 때, 주유소를 이용할 때에도 마찬가지이고 영업인들이나 정치인들도 마찬가지다.

매일 점심 식사를 하러 갈 때 식당 선택의 제 1 기준은 역시 맛이다. 맛이 뛰어난 집들은 점심 시간이 되면 줄을 서야 된다. 맛이 뛰어난 식당은 이용하기가 다소 불편하더라도 (거리가 멀어 조금 걸어야 한 다든지, 차로 이동해야 한 다든지, 골목에서 꽤 들어가는 곳 이라 든지..) 기꺼이 불편함을 감수한다. 점심 시간인데도 사람들이 별로 없는 식당은 맛이 없기 때문이다. 절대로 비싸기 때문이 아니다.

야채나 과일을 파는 가게도 마찬가지다. 대표적인 곳이 ‘ 총각네 야채가게 ’ 이다. ‘ 총각네 야채 가게 ’ 라는 책의 내용 일부를 인용해 보자.

“ 한번은 수박을 고르고 있을 때였다. 빛깔도 좋고 모양도 좋았으나 가격이 만만치 않아 1만 5천원이었다. 바로 그때 짐칸에 수박을 가득 실은 트럭이 확성기를 울리며 총각네 야채가게 앞을 지나갔다. ‘ 수박, 맛 좋은 수박이 5천원! 5천 원입니다. 수박들 사세요! ’ 귀가 번쩍 뜨이는 순간이었다. 짐칸에 실린 수박들은 총각네 야채가게 수박보다 조금 작았지만 별 차이가 없어 보였다. 저렇게 싼 수박이 왔으니 총각네 야채가게 직원들도 긴장하지 않을 수 없을 것 같았다. 하지만 그 총각들은 당최 신경을 쓰지 않는 듯이 보였다. 아니, 수박 행상에 시큰둥하기는 손님들도 마찬가지였다. 아무도 확성기 소리에 뒤를 돌아보거나 수박을 실은 트럭 행상에게 다가가지 않았다. 트럭 행상은 한참을 총각네 야채가게 앞에서 확성기를 통해 수박을 외치다가 제풀에 지쳐 그 자리를 떠났다. 그때 과일을 고르던 아주머니 한 분이 이렇게 중얼거렸다. ‘ 저 트럭에서 수박을 사는 사람들이 오히려 손해 보는거야. ’ 나는 호기심에 무슨 뜻이냐고 물었다. ‘ 총각네 수박이 조금 비싸기는 하지만, 맛을 믿을 수 있잖아요. 저런 트럭에도 몇 통쯤은 맛있는 수박이 있겠지만, 아무래도 이 집 수박만은 못 하죠. 싼 수박 먹으려다가 그냥 버려야 하는 경우도 심심치 않은데, 믿고 먹을 수 있는 총각네 수박을 사는 게 훨씬 낫잖아요. ’ 비단 그 아주머니뿐만이 아니었다. 다른 손님들 역시 고개를 끄덕이며 맞는 말이라고 수긍하고 있었다. ”

필자도 총각네 야채가게와 같은 경험을 여러 번 했다. 필자가 사는 집 근처에 C라는 할인점이 있다. 필자도 가끔 C 할인점에 들러 쇼핑을 한다. 필자는 C 할인점에서 과일을 살 때 마다 좋지 않은 경험을 여러 번 했다.

맨 처음 C 할인점에서 필자가 산 과일은 귤과 사과였다. 귤과 사과를 산 필자는 집에 가서 아이들과 함께 사과와 귤을 먹으면서 후회하지 않을 수 밖에 없었다. 맛이 진짜 별로였기 때문이었다. 아내는 필자에게 이런 말까지 했다. ‘ 이 사과와 귤은 이성동씨가 다 먹어요. 버릴 순 없잖아요? ’ 라고 말이다. 필자의 가족들은 꽤 오랜 기간 두 종류의 사과와 귤을 먹을 수밖에 없었다.

사과와 귤 해프닝이 있는 지 두 달 정도 지나고 나서, 필자는 쇼핑할 일이 있어서 C 할인점을 들렀었다. 필요한 물건들의 쇼핑을 마친 뒤, 식품 매장에 들어 서자 맛있어 보이는 딸기가 필자를 유혹하고 있었다. 지난 번의 좋지 않은 경험이 있었지만 이번에는 괜찮겠지 하는 생각에 필자는 딸기를 사서 집에 돌아왔다. 그러나 필자는 가족들과 같이 딸기를 먹으면서 다시 한번 맛있는 딸기를 사왔다는 소리를 들어야 했다. 그리고 이제는 절대 C 할인점

에서는 과일을 사지 않겠노라고 몇 번씩 다짐했다.

무조건 경쟁 할인점에 비해 싸야 하는 건 아니다. 품질이 뒷받침되면서 싸야 하는 것이다. 경쟁 할인점이나 동네 과일 가게는 맛있으면서도 경쟁력 있는 가격으로 충성 고객을 만들고 있기 때문이다.

요즘처럼 선거를 할 때 정치인들도 마찬가지다. 한 때 반짝 인기를 누리던 정치인들이나 자치 단체장, 자치 단체 의원 들도 결국 품질이 뒷받침되지 않으면 재 선택을 받지 못하고 사라져 버리는 경우가 많다. 운 좋게 정치 바람을 탄다든지 아니면 자신의 품질을 과대 포장한다든지 하는 방법으로 한 번 정도는 유권자들로부터 선택 받을 수는 있을지 몰라도 말이다.

영업인들은 더욱 품질이 이 중요하다. 여기서 품질이란 제품 자체의 속성을 말하는 것이 아니라 영업인 자신이 고객으로부터 얼마나 신뢰를 받느냐 하는 것을 말한다. 한두 번은 상품과 서비스의 판매에 성공할 수 있어도 신뢰를 얻지 못하면 기존 고객으로부터의 재 구매, 추가 구매, 고객을 소개받는 등의 빈도가 갈수록 떨어지게 된다.

이처럼 고객들의 로열티를 확보하기 위해서는 품질, 성능, 디자인, 안전성 등의 본원적인 속성에서 신뢰를 받는 것이 가장 중요하다. 품질에서 최고가 되어야 충성 고객을 만들 수 있다는 것은 삼척동자라도 다 아는 사실이다. 하지만 실제 본원적 속성인 품질, 성능, 디자인, 안전성 등에서 고객으로부터 최고의 신뢰를 받기는 쉽지 않은 일이다.

현대자동차를 예로 들어 보자. 현대자동차는 지난 2005년 “대형 럭셔리 카를 중심으로 세계 시장에서 BMW 5시리즈와 메르세데스 벤츠 E클래스, 렉서스를 뛰어 넘을 최고급 브랜드로 만들겠다”라고 발표한 바 있다. 현대자동차가 이를 실현하기 위해서는 현재 판매하고 있는 ‘에쿠스’(또는 새로운 브랜드를 도입할 수도 있을 것이다)의 품질이 BMW나 벤츠, 렉서스를 능가해야 한다. 특히 미국 시장에서 10년 연속 품질 평가 1위를 차지한 렉서스도 뛰어 넘을 수 있어야 한다.

말은 쉽지만 현실적으로는 쉽지 않은 일이다. 물론 현대 자동차가 최근 2004년과 2005년도 미국의 ‘JD파워’사가 실시한 자동차 브랜드 별 초기 품질 평가에서 최상위권의 성적을 내기는 했다. 그러나 초기 품질이 아닌 내구성 평가에서는 아직도 개선해야 할 여지가 많게 나타나고 있다.

다음은 2005년 미국 ‘JD 파워’사의 내구성 품질 조사 결과를 요약한 것이다.

현대자동차가 ‘JD파워’사가 실시한 내구성 품질조사에서 260점을 획득, 품질 개선이 가장 큰 폭으로 이뤄진 차로 나타났다. ‘JD파워사’의 내구성 품질조사는 구입하고 3년 이상 된 차 100대에 대해 엔진, 변속, 조향 등 모두 147개 항목에 대한 불만건수로 조사한다. 점수가 낮을수록 품질이 우수한 차로 평가된다. 현대자동차는 ‘JD파워’사가 2004년 실시한 내구성 품질 조사에서 375점을 기록해 조사 대상 37개 업체 중 최하위권이었다. 그러나 2005년

에는 260점으로 무려 115점이나 개선된 20위에 랭크되었다.

1위는 139점을 받은 렉서스가 차지했다. 현대자동차는 세계적인 명차로 인정받고 있는 벤츠와 아우디, 볼보나 폭스바겐, 닛산보다도 높은 순위를 기록했다. 현대자동차는 또 차종 별 평가에서는 더 우수한 평가를 받았다. ‘소나타’가 중형차 부문에서 국내 브랜드로서는 처음으로 3위를 차지했고 소형차 부문에서는 ‘베르나’가 도요타의 ‘에코’에 이어 2위를 차지하는 쾌거를 달성했다.

이처럼 현대자동차 브랜드는 소형차와 중형차 부문에서는 내구성 품질 조사에서도 최상위권의 품질 평가를 받고 있다. 그러나 현대자동차 브랜드에 대해서는 아직 20위권에 머무르고 있다. 에쿠스와 같은 대형 럭셔리 브랜드가 국내는 물론 미국이나 유럽의 VIP 고객들로부터 지속적으로 재구매되는 로열티를 갖기 위해서는 렉서스에 버금가는 아니, 렉서스를 능가하는 품질의 우수성을 인정받는 것이 필요하다.

그러나 이런 품질 수준에 도달하는 것은 쉬운 일이 아니다. 렉서스나 BMW, 벤츠는 물론 럭셔리 브랜드를 생산·판매하는 전 세계 자동차 브랜드들도 최고 품질의 차를 만들기 위해서 노력할 것이기 때문이다. 이런 관점에서 볼 때 백화점이나 은행, 호텔 등은 자동차 등의 제조업에 비해 비교적 쉬운 편이다. 제품 자체의 속성보다는 서비스의 속성이 품질 수준을 평가하는 데 더 많은 영향을 미치기 때문이다.

그런데도 우리나라의 이런 기업들은 충성 고객을 만드는 데 있어 크게 성공적이지 못하다. 그 중 백화점이나 할인점 등 유통업체 식품 부문의 예를 알아보자.

백화점이나 할인점 등 유통업체 식품 매장에서는 거의 주기적으로 식품의 안전성에 대한 고객들의 불신이 계속되고 있다. 원산지나 유통 기한 허위 표기, 수입산이 국산으로 둔갑한다든지, 어느 매장의 영광 굴비가 중국산이었다든지, 수입 소고기 또는 젓소가 한우 고기로 둔갑하는 등의 사례들이 주기적으로 적발되어 보도되고 있기 때문이다.

물론 백화점이나 유통 업체별로는 고객의 신뢰를 확보하기 위해 여러 가지 시도를 하고 있다. 연구소에서 품질 인증을 강화하기도 하고 전문 검수 인력을 확보하여 검수 기능을 강화하거나 소고기 이력추적 시스템, 품질 실명제의 도입 등 다양한 방법으로 고객의 신뢰를 얻기 위해 노력하고 있다. 그러나 이런 노력에도 불구하고 백화점 등 유통업체 식품 매장에서 판매하는 식품에 대한 불신은 사라지지 않고 있다. 친환경이나 유기농 제품들도 비슷한 실정이다.

왜 이렇게 고객들이 신뢰하지 않는 것일까? 필자가 보기에는 백화점 등 우리나라 유통업체들의 노력이 부족해 보인다. 고객을 만족시키면 되지 않겠나 라는 안이한 생각에 빠져 있는 지도 모른다. 앞서 소개한 루이뷔통이나 에르메스, 렉서스 등에 비해서 노력이 부족하고 시스템도 빈약한 것도 고객이 신뢰를 보내지 않는 이유이다.

이런 의미에서 유통업체가 고객이 안전하게 쇼핑할 수 있도록 만든 사례 하나를 소개하고자

한다. 미국의 온라인 경매 업체인 이베이의 사례이다.

이베이는 지금까지 가장 성공적인 인터넷 비즈니스 모델로 평가 받고 있는 회사이다. 이 회사 설립 초기에 CEO 였던 맥 휘트먼의 최대 고민은 ‘어떻게 하면 이베이라는 온라인 경매 사이트에 대한 고객들의 신뢰를 얻느냐 하는 것이었다’ 고 한다.

이베이는 인터넷 경매 사이트여서 판매자와 구매자 사이에 제품을 사고 팔 수 있는 온라인 장터만 제공한다. 그렇기 때문에 자칫 판매자가 이베이 사이트에 팔려고 올린 제품을 실제보다 과장되게 소개하는 것은 물론 그런 제품들이 팔릴 가능성이 상존하고 있었다. 이렇게 실제 가치보다 과장되게 소개된 제품을 보고 구매를 하게 되는 경우가 발생하면 회사에 심각한 문제가 될 가능성이 있다고 판단한 것이다.

구매자가 ‘속았다’라는 생각을 하게 되면 이베이란 회사를 불신하게 되어 다시는 찾지 않게 되는 것은 물론, 주변 사람들에게도 나쁜 소문을 전파할 것이기 때문이었다. 이런 문제를 어떻게 해결하여 고객들의 신뢰를 얻을 수 있을까? 이베이는 다음과 같은 아이디어를 실행에 옮겼다. 자사의 웹 사이트에서 구매자가 판매자를 평가할 수 있는 시스템을 만든 것이다.

이 시스템은 판매자가 팔려는 제품에 대한 정보를 얼마나 정확하게 소개했는지, 구매 후에 자신이 어느 정도 만족했는지 등의 평가를 구매자가 직접 할 수 있게 만들었다. 이 평가 시스템이 운영되면서 이베이 사이트에서의 구매 고객들은 높은 신뢰를 갖고 구매할 수 있게 되었다.

맥 휘트먼의 두번째 고민은 이베이 사이트에 팔려고 올려지는 제품들 중에 거래가 되지 말아야 할 불법이거나 혐오감을 주는 제품들이 올려질 수 있다는 것이었다. 예를 들면 마약이나 불법 무기류, 혐오 동식물 같은 것들이었다. 실시간으로 수만 개의 제품이 온라인 경매 사이트에 올려지기 때문에 이런 부적합한 제품들의 거래가 많이 이루어지면 이베이 사이트에 좋지 않은 평판이 날 것이라고 걱정하였다. 이런 상황에서 당신이라면 어떤 해결책을 낼 것인가?

자칫 잘못하면 우리나라 대부분의 유통업체 수준의 대응책을 내놓을지 모르겠다. 그러나 이베이는 달랐다. 회사 내에 ‘ Safe &Trust Team ’ 을 만들었다. 우리 말로 ‘ 신뢰와 안전팀 ’ 이라 할 수 있는 조직을 별도로 만든 것이다. 그리고 실시간으로 이베이 사이트에 올려지는 제품들을 심사하여 불법적인 거래라고 판단되어지는 제품들은 올려지는 즉시 삭제하는 역할을 부여했다.

이런 업무를 수행하기 위해서는 전문성이 가장 중요하다고 판단한 이베이는 이 팀의 멤버들을 전직 미 연방 검사, FBI, 변호사, 회계사 출신 등 약 500여 명이나 되는 최고의 전문가들로 구성하였다. 500여 명의 각 분야 전문가들이 실시간으로 이베이 사이트에 올려지는 제품들을 심사함으로써 이베이 사이트를 이용하는 고객들이 안심하고 이베이에서 제품을 사고 팔 수 있도록 만든 것이다. 고객의 신뢰를 얻기 위한 이베이의 이 같은 노력은 고객 로

열티를 높여 회사가 급성장하는 데 가장 중요한 원동력이 되었다.

2002년에 이베이의 CEO 맥 휘트먼은 언론과의 인터뷰에서 고객 로열티의 중요성을 다음과 같이 이야기 했다.

“고객 로열티는 이베이의 성공비결 가운데서도 가장 중요한 요소이다. 한 명의 고객을 유지하는 데 드는 비용이 10달러도 안 된다. 이베이는 사람들의 입소문을 통해 추진력을 얻기 때문이다. 신규 고객의 절반 이상은 기존 고객의 추천을 통해 관계를 맺는다.”

우리나라의 유통업체에서도 ‘신뢰와 안전팀’ 같은 조직을 편제하면 어떨까? 식품 안전과 관련한 최고의 전문가들이 24시간 365일 고객들에게 안전한 식품을 제공하기 위해 지금보다 더 시스템적으로 일할 수 있도록 말이다.

그렇게 되면 고객들의 로열티를 높일 수 있지 않을까? 특히 유기농, 친환경 식품 등에서는 더욱 필요하지 않을까라고 생각해 본다. ‘신뢰와 안전팀’ 같은 조직과 전문 인력이 보강된 유통업체는 ‘우리나라 식품 안전 기준에는 김치의 기생충 알에 대한 명확한 기준이 없어서..’ 라는 변명을 하지는 않을 것이기 때문이다.

우리나라 식품 안전 기준에는 아직 명확한 기준이 없더라도 미국이나 일본, 유럽 등의 식품 안전 기준을 도입하여 고객들이 믿고 구입할 수 있도록 엄격하게 관리할 수 있을 것이라 생각되기 때문이기도 하다. 이처럼 고객의 로열티를 얻기 위한 첫 번째는 품질, 성능, 디자인, 안전함... 같은 본원적 속성이다. 알고 있지만 실현하는 것이 쉽지 않은 경우가 대부분이지만 무엇을 어떻게 하면 최고 수준이 될 수 있다는 것을 잘 모르는 경우도 많이 있다.

그만큼 고객의 로열티를 강화할 기회가 많이 있는 것이다. 이제 당신 회사는 어떤지 생각해 보기 바란다.

2. 가격 경험 제공

고객이 자사의 상품과 서비스를 재 구매하거나 지속적으로 이용하도록 만드는 가장 전형적인 방법 중 하나가 가격 경험제공 전략이다. 가장 싼 가격이나 상상을 뛰어 넘는 파격적인 가격을 고객에게 제시하는 방법을 말한다. 할인점이나 온라인 자동차 보험, 저가 화장품 등 경쟁자보다 싼 가격을 무기로 고객의 로열티를 획득하는 비즈니스 모델들이 이에 해당된다.

가격 경험 제공에 의해 충성 고객 만들기에 성공한 선도적인 기업은 델 컴퓨터이다. 의대를 중퇴하고 델 컴퓨터를 창업한 마이클 델은 IBM이나 HP, 애플 등 기존 PC 메이커들과의 경쟁에서 우위를 점하기 위한 핵심 전략으로 저가격과 맞춤형 PC 전략을 선택했다. 브랜드 파워가 약한 델 컴퓨터가 경쟁에서 살아남기 위해서는 공룡과 같은 경쟁자들보다 싼 가격에

PC를 제공하는 길 밖에 없다고 판단했기 때문이다.

델 컴퓨터는 가격 경쟁에서의 우위를 확보하기 위해 유통 단계를 축소하고 재고를 떠안지 않는 전략을 선택했다. 그리고 고객별로 원하는 기능만을 선택할 수 있는 맞춤 PC를 제공하여 가격 인하 효과를 배가시켰다. 이 같은 전략은 고객들이 델의 PC를 경쟁사들보다 15 ~ 30% 정도 싸게 살 수 있게 만든 가장 중요한 원천이다. 물론 품질과 성능도 경쟁사들에 비해 절대 뒤지지 않도록 만들었다. 품질과 성능이 우수하면서도 가격은 훨씬 싼 델의 PC를 고객들이 재구매할 수 밖에 없도록 만든 것이다.

오늘날의 유통 제국 월마트를 창업한 샘 월튼의 전략도 고객들이 가장 싼 가격에 제품을 구매할 수 있도록 하는 경험을 갖게 만드는 것이었다. 저가격을 무기로 고객을 끌어들이고 이들을 충성 고객으로 만들 수 있었기 때문에 성공할 수 있었던 것이다.

월마트 이후, 할인점들은 저마다 최저 가격을 내세우면서 고객을 유치하고 로열티를 얻기 위해서 치열하게 경쟁하고 있다. 영국에서는 ‘테스코’, 독일에서는 ‘알디’라는 슈퍼마켓이 이런 전략으로 성공한 할인점들이다.

테스코 같은 경우에는 가격 경쟁에서 우위를 점하기 위해서 1996년부터 2003년 까지 7년 연속 가격을 내려 일부 경쟁자들보다는 25% 저렴하게 제품을 팔았다. 일시적으로 가격을 할인해 주는 것이 아니라 고객으로부터 번 돈을 되돌려 준다는 차원에서 지속적으로 가격을 인하했다. 심지어는 경쟁사의 할인 쿠폰을 가져오는 고객들에게도 가격을 깎아줬다.

이런 노력을 통해 고객이 원하는 진정한 가치를 충족시켜 줌으로써 영국 유권자의 절반이 넘는 1천 4백만 이상의 고객이 매 주 테스코 매장을 찾도록 만들었다. 또한, 테스코는 고객을 평생 동안 자사의 충성 고객으로 만들기 위해서 지금도 가격을 인하하고 좋은 제품을 공급하기 위한 노력을 계속하고 있다.

가격 경험의 제공을 통해 충성 고객을 만드는 비즈니스 모델 중에 저가 항공사들도 있다. 우리나라에도 2005년 9월에 청주 ~ 제주 노선을 운항하는 저가 항공사인 한성항공이 취항했고 2006년 6월 5일에는 김포 ~ 제주 노선을 운항하는 제주 항공이 취항했다. (저가 항공사들은 보통 기존 항공사들보다 30% 정도 싼 가격을 무기로 하고 있다.) 그러나 미국과 유럽에서는 이미 오래 전부터 저가 항공사들이 취항하여 상당한 규모의 자국 내 항공 수요를 점유하고 있다.

미국에서는 사우스웨스트 항공 • 제트 블루 • 아메리카 웨스트 등이, 유럽에서도 이지 잭이나 라이언 에어 등의 저가 항공사들이 기존 항공사들을 위협하고 있다. 특히 미국 시장에서는 1991년 4% 정도에 불과하던 국내선 항공 시장 점유율이 2004년에는 25%, 2006년에는 40%에 육박할 것으로 전망되고 있다.

‘ 3,300원 화장품 ’ 이라는 초저가 전략으로 2002년 부터 국내 화장품 시장에 돌풍을 일으킨 바 있는 ‘ 미샤 ’ 와 ‘ 더 페이스 샵 ’ 도 싼 가격을 무기로 고객을 유치하고 이들을 충

성 고객으로 만드는 비즈니스 모델이다.

‘ 평균 15% 싼 자동차 보험 ! ’ 이라는 카피로 2001년 부터 국내 자동차 보험 시장을 빠르게 잠식하고 있는 온라인 자동차 보험 역시 마찬가지다. 온라인 주식 거래 비중은 매매 수수료가 최대 80~ 90% 이상 저렴해서 이미 2000년 초부터 증권사 전체 주식 매매 비중의 80% 이상에 이르고 있다.

이외에도 저가격을 무기로 충성 고객을 만드는 데 성공한 비즈니스 모델과 새로운 성공에 도전하는 비즈니스 모델들을 주변에서 많이 볼 수 있다. 그렇다면 무조건 가격을 최저로 또는 경쟁자들보다 15 ~ 30% 정도 싸게 하면 월마트나 델 컴퓨터, 사우스웨스트 항공, 미사나 더 페이스 삼처럼 성공할 수 있을까?

최저 가격이나 저가의 구매 경험을 고객에게 제공하면 무조건 고객들이 상품과 서비스를 재구매하거나 계속적으로 이용하는 충성 고객이 될까? 그렇지 않다. 가격만 싸서는 절대 고객들의 사랑을 오래 동안 받을 수 없다. 가장 싸거나 경쟁자들보다 싼 가격 경험이 고객을 유인하는 가장 중요한 속성이기는 하다. 그러나 지속적으로 고객의 로열티를 확보하기 위해서는 다음의 두가지 조건을 필수적으로 갖추어야 한다.

첫째, 품질과 서비스에서도 최고 수준의 경쟁력을 갖추어야 한다. 독일 저가 슈퍼마켓의 대명사인 ‘알디’ 가 대표적인 사례이다. 2003년 기준 3,770여 개의 점포 수로 독일 최대 유통망을 자랑하는 알디의 핵심 비결은 모든 제품이 싸다는 것과 품질 또한 좋다는 것이다.

알디의 품질 관리는 철저하기로 유명하다. 독일 국가 기관에서 발행하는 월간 <제품 평가>에 나오는 품질 평가를 바탕으로 나쁜 평가를 받는 제품은 알디 매장에서 즉시 철수시킨다는 게 알디의 핵심 품질 관리 전략이다.

월간 <제품 평가 >는 각 기업들의 거친 로비에도 영향을 받지 않는다. ‘독립성’을 생명으로 하는 이 잡지에 대한 독일 소비자의 신뢰도도 매우 높은 편이다. 매월 발행되는 이 잡지는 시중에 판매되기 24시간 전에 독일 전역의 알디 매장에 배달된다.

가격 • 품질 • 위생 상태 등 몇 가지 항목별 평가를 종합한 최종 제품 평가에서 중하위 평가를 받은 제품들은 이른 아침 매장 문을 열기 전에 모두 진열대에서 퇴출시킨다. 결국 알디 매장에 남는 것은 가격이 싸면서 품질 좋은 제품들뿐이다. 이렇게 가격과 품질의 황금조합을 만들어 낸 알디의 전략이 천문학적 광고비를 동반한 감각적인 브랜드 제품들과 마케팅의 홍수 속에서도 독일에서의 ‘ 알디 신화 ’ 를 만들어가고 있는 것이다.

필자도 가끔 집 근처의 할인점을 이용하고 있다. 할인점에서 라면, 화장 티슈, 화장지, 삼푸 등 다양한 제품을 구매한다. 그러나 필자는 이 할인점에서 절대로 과일은 사지 않다. 과일을 샀던 때의 나쁜 경험 때문이다.

지금부터 5년 전의 일이다. 필자는 이 할인점에 들러 여러가지 제품을 쇼핑 카트에 담았다.

식품 매장으로 발길을 옮기자 사과, 귤, 딸기 등이 맛있게 필자의 시선을 유혹하고 있었다. 딸기의 유혹을 떨치지 못한 필자는 딸기, 귤 등을 쇼핑 카트에 담았다. 집에 도착해서 아이들에게 맛있는 딸기를 먹게 하려던 필자의 기대는 그러나 산산 조각나고 말았다. 딸기 맛이 정말 별로였기 때문이었다. 귤 맛 또한 정말 별로였다. 필자는 이렇게 생각했다. 오늘 이 할인점의 과일이 좋지 않았던 모양이라고 말이다.

그러나 이런 일이 있는 뒤에도 필자는 두 세번 정도 더 실패를 경험해야 했다. 이런 일을 겪고 난 후에 필자는 이 할인점에서는 절대로 과일은 사지 않겠다고 다짐했다. 필자는 지금도 이 할인점에서는 공산품만 사고 있다. 2 ~ 3년 후면 이 할인점 인근에 경쟁 할인점이 출점한다고 한다. 그러면 필자는 아마도 이 할인점을 이탈하여 신설 할인점으로 갈 것이다.

이처럼 가격을 싸게 판다고 해서 고객들이 재방문하고 재구매하며 계속적으로 이용한다고 생각하면 착각이다. 가격이 싸면서도 품질이 뒷받침되지 않으면 한 두번 구매할 지는 몰라도 반복적으로 재구매하지는 않을 것이다.

사우스웨스트 항공 등 미국의 저가 항공사들이 충성 고객을 만들어 계속 성장하는 데는 싸 가격 경험 이외에 다음과 같은 역량을 확보하고 있기 때문이다.

“ 미국의 저가 항공사들이 전통적인 항공사들에 비해 더 나은 고객 서비스를 제공하는 것으로 최근 연구 결과 드러났다.

2004년 4월 5일 발표된 제14차 연례 항공품질평가(AQR) 연구에 따르면 제트블루 항공사가 1 위, 사우스웨스트 항공사 3위, 아메리카 웨스트가 4위를 하는 등 저가 항공사들이 고객 불만과 정시 도착 및 수화물 처리 등 이번 평가에서 선두권을 유지했다.

네브래스카 대학의 항공 연구소장이자 이번 평가의 공동 연구자인 브렌트 보웬 교수에 따르면 사우스웨스트, 제트블루 등과 같은 저가 항공사들이 정규 항공사들로부터 고객을 빼앗아 오고 있으며, 정규 항공사들과 저가 항공사들간의 실적차이를 보여주는 증거는 더 있다고 말했다.

제트 블루는 86%의 정시 도착율로 정시 도착 성과 측면에서 2위, 그리고 승객들이 항공 당국에 불만을 제기한 비율은 10만명 당 0.31명으로 사우스웨스트를 제외하고는 여타 항공사들에 비해 불만이 현저히 낮았다.

사우스웨스트는 고객 불만 비율이 10만명 당 0.14명으로 항공 업계에서 고객 불만 비율 최저의 자리를 고수한 반면 컨티넨탈과 노스웨스트 항공은 0.95명으로 고객 불만이 가장 많은 축에 속했다.

공동 연구자인 워치타 주립대학의 마케팅 담당 조교수인 딘 히들리는 대부분의 저가 항공사들은 지난해 4가지 성과측정 지수에서 항공업계 평균을 앞질렀으며, 대부분의 전통적인 항

공사들은 업계 평균을 밑돌았다고 말했다.

히들리 교수는 “ 저가 항공사들은 고객 유지와 유지 측면에서 공고한 위치를 확보중이며, 시장 점유율 측면에서도 상승 추세에 있음을 보여주고 있다 ” 고 말했다.

저가 항공사들은 지난 1991년 첫 연구가 시작됐을 당시 시장 점유율이 4%에 불과했지만 현재는 항공 여객의 4분의 1 정도를 수송중이며, 2006년에는 40%를 수송할 것으로 전망된다고 그는 말했다.

이번 연구는 지난해 항공 여행을 한 5억 8천 700만 승객 중 최소 1%를 수송한 14개 미국 항공사들을 상대로 한 평가로 에어트란, ATA, 애틀란틱 사우스이스트, 제트블루 등 4개의 저가 항공사들은 지난해 처음으로 항공 여객 최소 1% 수송이란 조건을 통과했다. ” (출처 : 연합뉴스 2004. 04.06)

이처럼 미국 저가 항공사들은 정규 항공사들보다 가격만 30% 정도 싼게 아니라 항공 서비스 품질에서도 최고 수준을 유지하고 있다. 가격도 싸고 품질과 서비스도 좋으면 고객들은 당연히 저가 항공사를 선택하지 않겠는가 ?

물론 이에 대한 반론도 있다. 플로리다 주에 있는 엠브리 리들 항공 대학의 아란 벤더 교수가 대표적이다. 아란 벤더 교수에 의하면 “ 정규 항공사들은 지구상의 어떤 민간 공항에 까지 도달할 수 있는 항공편 연결과 1등석 서비스 및 마일리지 제공 등 저가 항공사들이 제공할 수 없는 서비스를 계속 제공할 것이라고 반박했다.

그는 이번 조사가 정규 항공사들이 쇠락할 것이란 것을 의미하는 것은 아니며, 기업인들 상당수가 언제든지 출발할 수 있는 항공 서비스를 필요로 한다는 점을 간과한 것 같다 라고 주장했다. 또 미국의 여행객들은 항공사가 제공하는 마일리지에 중독된 경향이 있으며, 업무차 출장가는 기업인들도 하와이 여행을 가능케 하는 마일리지를 제공치 못하는 저가 항공사들을 피하고 싶어한다 라고 덧붙였다. ”

당신의 생각은 어떤가? 가격과 서비스 품질이 나은 저가 항공사를 이용 하겠는가? 아니면 마일리지를 적립할 수 있는 정규 항공사를 이용 하겠는가?

고객의 성향에 따라 다른 결정을 할 것이다. 그러나 대부분의 고객들은 저가 항공사를 더 많이 이용하지 않을까? 더군다나 최근 들어서는 미국의 저가 항공사들도 정규 항공사처럼 마일리지 서비스를 고객들에게 제공하기 시작했다는 말이다. 지속적으로 고객의 로열티를 확보하기 위해 필수적인 두 번째 조건은 원가 우위의 경쟁력을 지속적으로 확보해야 한다는 것이다.

2005년부터 유가가 폭등하자 미국의 저가 항공사들도 경영에 많은 어려움을 겪고 있다. 제트블루 항공사는 상장 이후 2004년 4/4분기에 첫 분기 손실을 기록했으며 ATA 항공은 2004년 10월에 파산보호를 신청했다. 또 인디펜던스 항공도 최근 2005년 1월까지 80000

만달러 규모의 항공기 임대료에 대해 재협상하지 못할 경우 파산 보호를 신청할 수 있다고 밝히기도 했었다.

이 같은 문제는 저가 항공사들의 시장 점유율 확대 전망과 함께 나온 것이어서 더욱 눈길을 끌었다. (2004년 미국 국내선에서 저가 항공사들의 점유율은 25%로 지난해의 24% 보다 소폭 높아졌다. 10년 전 저가 항공사의 시장 점유율은 13.5% 였습니다)

저가 항공사들의 이 같은 수익성 악화는 무엇보다도 연료비의 상승 때문이다. 2004년 9월 기준 제트 연료의 평균 가격이 갤론당 1.24달러로 1년 전에 비해 55% 높아졌기 때문이다. 2005년 들어 유가가 두배 이상 폭등 하였으므로 저가 항공사는 물론 정규 항공사들도 수익성 악화로 심각한 경영 위기를 맞고 있습니다. 그러나 이러한 위기로 부터 예외인 항공사가 있다. 바로 사우스웨스트 항공이다.

저가 항공사의 선두 업체인 사우스웨스트 항공은 필요한 연료의 80% 이상을 현재의 절반 가격으로 계약한 장기 연료 계약으로 연료비 상승의 부담을 줄이고 있다. 하지만 다른 항공사들은 이같은 장기 계약을 하지 않아 유가 상승에 아주 취약한 모습을 보이고 있다. 이런 고유가 상태가 오래 지속되면 저가 항공사 중 일부는 물론 정규 항공사들도 파산할 수 밖에 없을 것이다.

특히 낮은 가격을 무기로 고객을 유치하고 로열티를 얻는 비즈니스 모델들은 수익 구조상 더 취약할 가능성이 있다. 그러므로 사우스웨스트 항공처럼 장기간, 그리고 지속적으로 원가 우위를 확보할 수 있는 역량을 구축하는 것이 아주 중요하다고 하겠다.

델 컴퓨터도 원가 우위의 경쟁력을 확보했기 때문에 성공할 수 있었다. 재고를 적게 가져간 다든지, 부품의 대량 구매를 통해서 지속적으로 원가를 낮추는 노력을 하고 있기 때문이다. 고객이 만족스러워하는 수준의 싼 가격 경험을 제공하는 비즈니스 모델들은 이처럼 가격 그 자체 이외에도 품질, 서비스, 원가 우위 확보 역량 등이 전제되어야 지속적으로 고객의 로열티를 확보할 수 있는 것이다.

지금까지의 사례를 분석해 보면 우리나라의 대표적 저가 비즈니스 모델인 온라인 자동차 보험, 저가 화장품 브랜드인 더 페이스 샵이나 미샤, 2004년에 출범한 한성 항공이나 금년 6월에 출항한 제주 항공 등이 어떻게 해야 충성 고객을 만들어 성공할 수 있을지 명확하게 이해했을 것이다. 또한 앞으로 경쟁력 있는 낮은 가격을 무기로 시장을 공략하려는 기업이나 비즈니스 모델에도 시사하는 바가 매우 크다고 하겠다.

3. 맞춤 상품 • 맞춤 서비스 : Customization

산업 혁명 이전, 모든 상품의 생산과 판매는 맞춤 형태였다. 대량으로 생산할 수 있는 시스템이 없어 수작업에 의한 주문 생산 방식으로 상품을 만들 수밖에 없었기 때문이다. 그러나

산업 혁명은 대량 생산으로 표준화된 상품들을 저렴한 가격에 공급할 수 있게 만든다.

이 시기의 관점은 공급이 항상 수요에 비해서 항상 부족한 시기였기 때문에 어떤 상품이든 표준화시켜 대량 생산해 내는 것이었다. 당연히 마케팅이나 세일즈 방법도 매스 마케팅 방식이었다.

2차 대전이 끝나고 1970년대에 들어 오면서 일부 국가나 상품별로는 공급이 수요를 초과하는 시장이 형성되기 시작하였다. 그러자, 고객들은 왜 모든 상품이 똑같아야 하는지에 대해 의문을 품기 시작한다. 특정 상품에 대해 이런 디자인, 이런 칼라, 이런 기능이 있었으면 하는 소비자들 증가하기 시작한 것이다.

이런 고객들의 변화를 감지한 기업들은 자사의 상품에 차별화 개념을 도입하기 시작한다. 공급이 수요를 초과하는 시장에서 고객들의 마음을 사로잡기 위해서 변화하는 고객들의 니즈를 충족시킬 수 있는 상품과 서비스의 차별화의 필요성을 인식하게 된 것이다. 이때부터 상품 차별화와 서비스 차별화가 생존을 위한 키워드로 등장하게 된다.

그러나 차별화 전략을 상품 생산과 마케팅 프로세스에 도입한 기업들 역시 또 다른 고민을 갖게 된다. 시간이 지나면서 경쟁자들이 자사의 차별화 포인트를 재빨리 모방하면서 차별화 효과가 반감되었기 때문이다. 특히, 생산 기술과 정보 기술의 발달은 어느 특정 기업이 장시간 차별적 우위를 갖도록 하는 것을 불가능하게 만들었다. 이런 상황에서 기업들은 어떻게 하면 경쟁자들이 쉽게 따라 할 수 없도록 만들면서 고객들의 다양한 니즈를 충족시킬 것인가 하는 문제에 대해 고민하게 되었다.

한편 마케팅의 패러다임도 매스 마케팅, 타겟 마케팅, 니치 마케팅, 원투원 마케팅으로 진화하고 있다. 타겟마케팅이나 니치 마케팅의 핵심은 차별화다. 반면 원투원 마케팅의 핵심 컨셉은 맞춤화이다. 마케팅의 패러다임이 매스 마케팅~원투원 마케팅으로 진화하는 과정에서 아직은 주로 상품의 영역에서만 차별화에서 맞춤화 단계로의 진화를 위한 시도가 활발한 편이다.

그러나 기업은 상품, 서비스, 채널, 가격 등 마케팅 4P 영역 모두를 고객이 원하는 맞춤 형태로 제공할 수 있어야 한다. 또 마케팅 4P 요소 이외에도 포장 배송, 청구, 부가 서비스 등도 맞춤화 할 수 있어야 한다. 지불 조건을 고객이 원하는 형태로 바꿀 수도 있고 고객이 원하는 형태로 접촉할 수 있도록 하는 채널 역시 맞춤화 할 수 있어야 하는 것이다.

이처럼 이 세상 모든 고객이 원하는 대로 상품이나 서비스를 제공해 줄 수 있다면 가장 경쟁력 있는 기업이 될 수 있을 것이다. 이와 같은 고민을 해결하기 위해 등장한 개념이 상품이나 서비스를 고객이 원하는 형태로 제공하자는 맞춤(Customization)마케팅이다.

맞춤 마케팅으로 성공한 대표적인 회사는 델 컴퓨터이다. 앞서 컬럼 ‘ 가격 경험 제공 ’ 에서 소개했듯이 델 컴퓨터는 고객별로 원하는 기능만을 선택할 수 있는 맞춤 PC를 제공한다. 델 컴퓨터는 고객 자신이 원하는 기능과 사양을 충족시켜 주는 것은 물론 품질도 우수

하고 가격마저 싼 맞춤 PC를 출시하여 고객들이 반복적으로 재 구매할 수밖에 없도록 만들었다.

이 같은 맞춤 PC는 델 컴퓨터가 당시의 강력한 경쟁자들이었던 IBM, HP, 애플 등에 비해 열세인 브랜드 파워를 극복하고 최고의 PC 브랜드로 우뚝 설 수 있게 만든 핵심 컨셉 이었다.

최근 들어 우리 기업들도 Customization을 마케팅에 적극적으로 도입하고 있다. 맞춤 신사복, 맞춤 구두, 맞춤 신발, 맞춤 셔츠, 맞춤 화장품, 맞춤 골프채, 맞춤 빵, 맞춤 학원, 맞춤 아파트까지 다양한 업종에서 수많은 맞춤형 상품이 고객의 마음을 사로잡기 위해 출시되고 있다.

어떤 맞춤 상품이나 브랜드는 성공을 거두고 있다. 그러나 그렇지 못한 상품이나 브랜드가 더 많은 편이다. 왜 델 컴퓨터처럼 맞춤 상품 전략이 크게 성공하지 못하는 걸까? 반대로 왜 델 컴퓨터는 우리 나라에서는 다른 나라에 비해서 그다지 성공적이지 못한 걸까?

맞춤 상품을 특별함을 추구하는 소수의 고객들만을 위한 구색 상품 정도로 판단하는 경우가 많기 때문이다. 회사의 시스템이 대량 생산과 매스 마케팅, 차별화 마케팅을 위해 구축되어 있기 때문이기도 하다. 고객의 개별 니즈와 공통 니즈를 명확하게 인지하지 못하는 기업들도 물론 있을 것이다.

고객이 원하는 상품이나 서비스를 원하는 시기, 원하는 곳에 제공 (Customization) 해 줄 수 있다면 가장 경쟁력 있는 기업이 될 수 있다. 어떤 경쟁자들보다 충성 고객을 많이 만들 수 있기 때문이다. 그러나 '컬럼 20' 에서 언급한 것처럼 기업들은 쉽게 Customization을 활용하지 못하고 있다. 그렇다면 어떻게 해야 Customization을 활성화할 수 있을까 ? 다음과 같은 조건들이 충족되어야 한다.

첫째, Customization에 대한 강력한 추진 의지가 있어야 한다. Customization이 특별함을 추구하는 소수의 고객만을 위한 구색 맞춤형 솔루션이라고 생각해서는 안 된다. 고객이 원하는 상품과 서비스를 제공하려면 막대한 비용과 노력이 필요할 것이라는 생각도 버려야 한다.

가장 표준적인 상품과 서비스만이 원가를 절감시키고 경쟁력을 갖게 만드는 것은 아니다. 부품을 모듈화하여 고객이 원하는 상품을 제공하는 Customization이 원가 절감에 더 유리할 수 있다. 델 컴퓨터가 좋은 사례이다.

경쟁력 강화를 위해서는 현재의 연장 선상에서 개선안을 찾는 것보다 새로운 패러다임을 찾는 것이 훨씬 효과적이다. 그러나 대부분의 기업들에는 산업 혁명의 유산인 표준화를 통한 대량 생산 방식이 아직도 주류로 남아 있다.

인터넷, 디지털 혁명의 시대라는 21세기에는 표준화는 물론 차별화로도 한계가 있다. 맞춤화가 가장 경쟁력 있는 패러다임이 될 수 있다. 그러므로 CEO부터 고객 접점에 있는 현장 직원까지 Customization을 추진하려는 강력한 의지를 갖고 실행해야 한다. 이런 기업만이 이전 보다 훨씬 더 많은 충성 고객을 확보할 수 있을 것이다.

둘째, Customization = 맞춤 상품이라는 인식을 뛰어 넘어야 한다. 대부분의 기업들이 Customization을 맞춤형 상품만으로 생각한다. 실제 우리 나라의 기업들도 맞춤 신사복, 맞춤 화장품, 맞춤 신용카드, 그리고 맞춤 책까지 다양한 형태의 맞춤형 상품을 경쟁적으로 출시하고 있다.

그러나 진정한 의미의 Customization은 마케팅 영역 전부에서 맞춤의 개념이 실행되는 것이다. 맞춤 가격, 맞춤 판매 촉진, 맞춤 채널, 맞춤 서비스를 고객에게 제공할 수 있어야 한다. 마케팅 모든 영역에서의 Customization 이야말로 마케팅 블루오션을 창조할 수 있는 솔루션이라고 할 수 있다.

셋째, 기업의 고객 관련 모든 프로세스가 기능적으로 통합되어야 한다. 보통 Customization 하면 마케팅, 영업, CRM이나 고객 서비스 등 고객 접점 부서들만의 업무로 이해하기 쉽다. 그러나 Customization은 생산, 설계, R&D 등의 생산 관련 부서와 IT, 구매, 물류 등 지원 부서가 기능적으로 통합되지 않고는 불가능하다. '컬럼 13'에서 소개한 브리티시 항공의 맞춤 서비스가 좋은 사례이다.

넷째, 기업의 역량과 수익 범위 내에서 실행해야 한다. 고객이 원하는 상품과 서비스 등을 제공할 역량이 되지 않는데도 Customization 서비스를 제공하겠다고 약속하는 것은 자살 행위나 다름없다.

Customization 서비스를 제공하기 위해서는 먼저 고객의 개별 니즈와 공통 니즈를 최대한 많이 파악해야 한다. 그런 다음 Customization이 가능한 모든 솔루션을 만들고 기업이 고객에게 제공 가능한 부분만 실행해야 한다.

또한, 기업의 수익성이 훼손되지 않는 범위 내에서 실행해야 한다. 기업의 존재 목적은 수익을 내는 것이다. 아무리 고객이 원하는 것을 제공해 주어야 한다 하더라도 반드시 수익이 발생하는 범위여야 한다. 물론, Customization이 기업의 단기적 이익만을 훼손할 경우는 예외이다.

이 같은 '기업이 제공 가능한 역량과 수익!'을 고려한 솔루션이 Mass Customization(대량 맞춤)이다. Mass Customization은 "고객의 니즈가 모든 고객별로 다 다르지는 않다."라는 데서 출발한다. 그러므로 니즈가 같은 고객들의 공통 니즈를 충족시켜 이들이 원하는 Customization 서비스를 제공한다는 개념이다.

그러나 Mass Customization도 우리 나라 기업들은 적극적으로 활용하지 못하고 있다. 아직도 경쟁 우위 확보의 수단으로 매스 마케팅과 차별화 마케팅 전략 개발에만 관심을 갖고 있

기 때문이다.

모든 고객에게 Customization 서비스를 제공하기 어려운 경우에는 우선 VIP 고객에 한해서만 실시하는 것도 한 방법이 될 수 있다. VIP 고객을 대상으로 할 경우, 목표 고객 집단의 크기와 실제 고객 수가 작기 때문에 VIP 고객이 원하는 대로 상품과 서비스를 제공하는 것이 훨씬 용이하다.

대부분 기업에서 VIP 고객들은 상위 20% 안에 든다. 그러므로 기업의 역량과 수익 범위 내에서 Customization 서비스를 실행하는 것이 훨씬 수월하기 때문이다. 그러나 VIP 마케팅을 시행하고 있는 국내 대부분의 기업에서조차 Customization은 제대로 실행되지 못하고 있다. 은행이나 보험 등 일부 금융 회사에서 맞춤형 상품으로 VIP 고객의 니즈를 충족시키려는 노력을 하고는 있지만 아직은 2%가 부족해 보인다.

맞춤 서비스 부문에서는 더욱 부족하다. 고품격 서비스를 표방하고 있는 특급 호텔들의 VIP 고객 서비스조차 맞춤 서비스를 제공하는 데 있어 외국의 특급 호텔들에 비교하면 많이 부족해 보인다. 그렇기 때문에 우리나라의 VIP 고객들은 충성도가 낮은 것이다.

이제부터 고객 충성도를 획기적으로 강화하기 위해 Customization을 마케팅의 전 영역에 어떻게 적용하면 좋을지 알아보도록 하자.

Customization (맞춤 마케팅)의 방법

고객 충성도를 강화하기 위한 Customization 은 다음과 같이 마케팅의 전 영역에 걸쳐 실행이 가능하다.

1. 맞춤 상품
2. 맞춤 가격
3. 맞춤 판매 촉진
4. 맞춤 채널
5. 맞춤 서비스

Customization의 첫 번째 방법은 상품을 어떻게 고객 니즈와 성향에 맞게 맞춤형 상품으로 제공할 것인가 하는 것이다. 보험이나 은행 등의 금융 상품은 대부분 맞춤형 상품을 기본으로 한다. 고객의 라이프 스타일이나 투자 성향별로 니즈가 다르기 때문이다.

특히 거액을 투자하는 고객들은 수익률에 민감하면서 안정성도 중시하는 특성이 있다. 상품 선택 시 매우 까다로운 고객에게 맞춤형 금융 상품을 제공하기 위해서는 상품개발 단계에서부터 고객이 원하는 바를 적극적으로 반영하는 것이 필요하다. 이러한 고객 니즈를 충족시킬 수 있는 대표적인 맞춤형 금융 상품이 은행의 부자 고객들을 위한 종합자산관리 상품이다.

영국 바클레이스 은행의 경우를 예로 들어보자. 바클레이스 은행은 2005년에 약 700개의 신상품을 선보였는데, 이 가운데 60% 이상이 자체 개발한 것이다. 상품 비중을 △주가 연동형 상품 50% △외환 상품 25% △실물자산 상품 15% 정도로 나누고 고객 니즈별로 맞춤형 상품을 선보이는 방식이다.

제조 현장에서 부품을 모듈화하는 방식과 유사하다고 할 수 있다. 물론, 이들 700여 개의 상품 중에는 상품 개발 과정에서 고객이 원하는 상품을 은행 PB들이 상품 개발파트에 직접 요구해 개발된 상품들도 있다.

완제품이나 부품을 판매하는 제조업체들도 맞춤형 상품의 제공 역량이 충성 고객을 만드는 데 가장 중요한 요인이 된다. 맞춤형 양복, 맞춤형 셔츠, 맞춤형 속옷 등 품질, 성능, 기능, 디자인 등이 평준화하여 차별화가 어려운 업종에서는 특히 더 중요하다고 할 수 있다.

‘태평양’도 오직 한 사람만을 위해 세상에 단 하나뿐인 맞춤형 화장품을 만들어 판매하고 있는 회사다. 서울 압구정동에 태평양의 ‘디 아모레 갤러리’라는 곳을 찾는 고객은 이 세상에서 단 하나뿐인 자신만을 위한 화장품을 살 수 있다. 자신만을 위한 맞춤형 화장품을 사려면 우선 전문 카운셀러와 상담하고 본인의 피부 상태를 측정한다. 그런 다음 자신이 원하는 색상과 향 등을 선택하면 상주하는 화장품 제조 전문가가 립스틱·파운데이션 등 각종 화장품을 만들어준다.

화장품이나 양복, 셔츠, 속옷 등의 맞춤형 상품의 가격은 물론 2배 가량 비싸다. 전문 인력이 수작업으로 전 공정을 혼자 하기 때문에 제조 원가가 올라갈 수밖에 없기 때문이다. 하지만 아직은 소수의 고객만을 위한 ‘맞춤 화장품, 맞춤형 양복..’이라는 한계를 벗어나지 못하는 아쉬움이 있다. 이처럼 자동차나 가전, 화장품 등 공장에서 대량 생산 방식에 의해 만들어진 상품을 맞춤형 상품의 형태로 고객에 제공하는 것은 쉽지 않은 일이다.

그렇다고 이들 상품을 판매하는 기업들이 맞춤형 상품의 제공을 통해 고객을 충성 고객으로 만들 기회가 전혀 없는 것은 아니다. 델 컴퓨터나 리바이스처럼 부품을 모듈화하거나 청바지를 입는 고객의 허리·힙·다리 사이즈를 모듈화해서 대량 맞춤의 방식을 적용하면 가능하기 때문이다.

또 상품의 물리적 특성만을 변화시키는 것이 아니라도 포장이나 배송 등을 고객 니즈와 성향에 맞게 제공하는 것도 맞춤형 상품을 고객에게 제공하는 한 방법이 될 수 있기 때문이다.

맞춤 상품을 활용하면 충성 고객은 물론 새로운 시장 기회의 발견도 가능..

지금은 호리 폰, 어머니 폰, 김태희 폰 등 스토리 휴대폰 단말기나 초콜릿 폰 등 디자인에 특화된 단말기가 히트하고 있다. 여기에 맞춤형 휴대폰 단말기가 선보인다면 크게 성공하지 않을까? ‘당신만을 위해 이 세상에서 단 하나밖에 없는 휴대폰..’, ‘이 세상에서 단 두 사람

만을 위한 커플 폰..' 이나 자신이 직접 휴대폰 디자인이나 기능을 선택할 수 있게 한다면 말이다.

자영업자들의 경우에는 맞춤 상품을 활용하면 보다 폭넓게 시장 기회를 만들 수 있지 않을까? 도서출판 앙겔로스라는 회사가 있다. 1998년에 창업한 이 회사는 유치원생의 엄마들에게 보내 주는 소식지를 유치원 대신 만들어 보내주는 비즈니스로 크게 성공한 케이스다.

매주 또는 매월 유치원에서 원생들의 집으로 보내 주는 소식지를 맞춤형 소식지의 컨셉으로 만들었기 때문이다. 맞춤 유치원 소식지의 컨셉은 다음과 같다.

먼저 표지 앞면과 뒷면은 해당 유치원과 전화 번호를 표기한다. 표지 디자인도 몇 개의 안중에서 선택할 수 있다. 다음은 소식지의 내용물. 총 30 페이지 내외의 지면이 있다.

이 중 1~5 페이지는 해당 유치원의 내용을 게재한다. 전 월에 있었던 유치원의 수업 내용과 주요 행사 소식 등을 실는다. 6~25 페이지는 이 회사 고객인 모든 유치원들에 똑같은 내용이 게재된다. 주 고객인 유치원생 엄마들을 위해 육아와 관련된 각종 고급 정보가 주를 이룬다. 마지막 26~30 페이지는 다시 해당 유치원별로 게재 내용을 다르게 한다. 주로 이번 달과 다음 달의 주요 행사 일정 등을 소개한다.



이상과 같은 맞춤 유치원 소식지 컨셉으로 앙겔로스라는 회사는 1998년 창업 직후, IMF라는 어려운 시기에도 불구하고 전국의 대형 유치원 500여 곳을 고객으로 확보할 수 있었다. 고품격 맞춤 유치원 소식지가 전국의 대형 유치원 원장들의 마음을 사로잡을 수 있었기 때문이다.

음식업 중앙회에 의하면 “식당 창업 준비과정 수강생이 1주일에 1000명 정도” 나 된다고 한다. 그런데 이들이 창업에 나선다면 1년에 4만 명 정도 회원이 늘어야 하지만 폐업자 수가 창업자 수를 압도해 회원이 오히려 줄고 있다. (2005년 말 44만여 곳이던 회원 업소가 2006년 6월 말 현재 43만여 곳으로 줄었다.)

이런 어려운 환경에서 식당을 운영하고 있거나 창업하려는 사람이 생존은 물론 성장하기 위해 필요한 것은 무엇일까? 기본적으로는 품질이다. 어떤 아이템이든 맛이 뛰어나야 할 것이다. 그러나 맛이 뛰어나다고 자부하고 있는 식당 중에도 고전하는 곳들이 있다. 이런 어려운 상황을 극복하는 대안으로 맞춤 마케팅을 권하고 싶다. 맞춤 마케팅을 활용하면 충성 고객을 많이 만들 수 있기 때문이다.

식당에 오는 고객들의 음식에 대한 니즈와 선호는 사람마다 조금씩 다르다. 식당에서 고객들에 가장 흔하게 접하는 밥과 김치 역시 예외일 수 없다. 어떤 사람은 약간 신 김치를, 어떤 사람은 젓갈이 들어 있지 않은 김치를, 어떤 사람은 열무 김치를, 어떤 사람은 완두 콩

이 든 밥을 좋아한다.

그러므로 고객 니즈와 선호를 고려하여 최고로 맛있는 맞춤 밥이나 맞춤 김치, 맞춤 찌개, 맞춤 반찬 등을 제공한다면 고객의 마음을 사로잡을 수 있을 것이다. 이런 식당은 거리가 멀더라도, 가격이 다소 비싸더라도 고객들이 반드시 다시 찾게 될 것이다. 이처럼 맞춤 상품은 어떤 업종에서든 고객의 로열티를 강화하여 충성 고객으로 만들 수 있는 Customization의 가장 기본적인 방법이다.

가격도 Customization이 가능

Customization 즉, 맞춤 마케팅하면 보통 맞춤 상품과 맞춤 서비스를 떠올린다. 그러나 마케팅 4P 영역 전체에서 Customization을 전략적으로 활용할 수 있다. 가격 전략에서도 물론 Customization이 가능하다.

맞춤 가격 전략을 실행하기 위해서는 다음과 같이 2가지 방법이 있다.

첫째, 고객이 직접 가격 (요금) 제도를 선택할 수 있도록 하는 방법

둘째, 청구나 지불 조건을 고객이 선택할 수 있도록 하는 방법

첫 번째의 방법은 이동 전화나 유선 전화 요금 제도에서 활발하게 도입된 맞춤형 요금 제도이다. 고객의 유·무선 전화 이용 패턴별로 다양한 요금 제도를 설계해 놓고 고객이 선택할 수 있도록 하는 방식이다.

자주 통화하는 나라 하나를 미리 지정해 유·무선 전화 모두 국내 최저 수준의 요금으로 통화할 수 있는 ‘1개국 지정 특별 할인 등 지역 요금제’, ‘고객이 지정한 기념일에 무료 통화 시간을 더 주는 요금제’, ‘지정 번호 할인제’, ‘커플 요금제’, ‘가입 기간별로 할 인율이 다르게 적용되는 장기 가입 할인제’ 등의 요금 제도가 여기에 해당된다.

두 번째의 가장 전형적인 방법은 고객의 선호에 따라 결제 수단을 다르게 선택할 수 있도록 하는 방식이다. 현금, 상품권, 신용카드, 포인트나 마일리지 사용 등의 결제 수단을 고객이 선택할 수 있도록 하고 있다. 물론 3개월, 12개월 등 결제 기간을 고객이 마음대로 선택할 수 있도록 하는 것도 이에 해당된다. 이처럼 청구나 지불 조건을 고객이 선택할 수 있는 방법은 대부분의 업종에서 가장 활발하게 도입하고 있는 맞춤 가격 전략이라 할 수 있다.

청구나 지불 조건과 관련된 맞춤 가격 전략을 활용하여 고객의 충성도를 높이려는 시도를 하는 대표적인 업종은 은행과 신용 카드사다. 신용 카드사들의 경우 현금 서비스를 받는 고객을 위해 대부분 ‘리볼빙 결제’라는 결제 제도를 운영하고 있다. 현금 서비스로 사용한 금액을 자금 형편과 상환 능력을 고려하여 상환 기간, 금액 등을 고객 자신이 직접 결정할 수 있도록 설계된 맞춤형 결제 시스템이다.

신용 카드사들의 경우, 현금 서비스 뿐만이 아니라 카드 대출 상품인 ‘카드론’ 상품들도

리볼빙 결제 프로그램과 같이 상환기간, 금액, 서비스 종류를 고객 마음대로 설계할 수 있게 하는 맞춤형 가격 상품을 선보이고 있다. 통상적으로 ‘맞춤 가격’ 하면 유·무선 전화 회사나 유선 방송, 신용 카드사 등 일부 업종에서만 도입하는 것으로 생각하기 쉽다. 그러나 앞서 언급한 것처럼 맞춤형 상품보다도 더 보편적으로 도입되어 있다는 사실을 알 수 있다.

유·무선 전화 회사나 신용 카드사 들처럼 다양한 맞춤 가격 제도를 도입하여 고객의 충성도를 높이는 데 가장 큰 도움이 되는 업종과 기업은 어디일까? 갈비나 생등심을 판매하는 식당에서 아이디어를 내보도록 하자.

고기의 품질이나 신선도에 따라 가격이 다른 맞춤 가격을 적용하면 어떨까? 젓소나 수입 고기를 한우로 속이지 말고 각기 다른 가격으로 판매하면 어떨까? 같은 꽃등심이라도 5가지 가격 테이블이 있고 같은 부위의 고기라도 매일, 매시간별로 가격이 달라지도록 말이다. 고객에게 믿음을 줄 수 있어 수많은 충성 고객을 만들 수 있지 않을까?

당신의 기업에서는 고객 충성도를 높일 수 있는 어떤 맞춤 가격의 아이디어가 있을까? 한번 생각해 보기 바란다. 다만, 고객 충성도를 높이기 위한 맞춤 가격 제도가 기업의 이익을 훼손하는 범위 내에서 시행되어야 한다는 점을 명심하기 바란다.

맞춤 판매 촉진

Customization의 세 번째 방법은 맞춤 판매 촉진, 맞춤 커뮤니케이션이다. 기업이 고객에 접근하는 방법은 5가지가 있다. TV나 신문 등 다양한 매체에 광고나 홍보를 하거나 영업인이나 서비스 담당자의 직접 방문 또는 내점에 의한 만남, 세미나나 이벤트 등의 행사를 통한 만남, 전화를 통하거나 고객이 웹 사이트나 블로그 등을 방문하는 방법, 우편 DM이나 이메일 보내는 방법 등이다.

TV나 신문, 잡지 등 언론 매체에 광고를 하는 것은 대표적인 매스 마케팅 방법이다. 불특정 다수의 고객에게 상품이나 브랜드를 가장 빠르게 알릴 수 있는 방법이기 때문이다. 직접 만나거나 전화를 통한 접근과 커뮤니케이션은 고객별로 맞춤의 형태로 이루어질 수밖에 없다. 각기 다른 고객들과 똑같은 내용으로 대화를 할 수는 없기 때문이다.

그러나 우편이나 이메일로 고객에 접근할 때나 마케팅 캠페인을 전개할 때도 대부분의 기업들이 1:1 맞춤의 형식을 취하지 않는다. 모든 고객들에게 마케팅 캠페인과 커뮤니케이션 시 똑같은 DM, 이메일 메시지를 보낸다. 철저하게 매스 마케팅 방식을 선호한다.

왜 그런 것일까? 필자는 대부분의 기업들이 우편 DM이나 이메일을 보낼 때 왜 매스 마케팅 방법을 선택하는지를 분석했다. 그 결과 다음 세 가지 이유 때문이라는 걸 알게 되었다.

첫째는 그렇게 배웠다는 점이다. 회사나 상사, 또는 선배들은 DM을 보낼 때 전달하고자 하

는 상품 전단지과 메시지를 똑같이 만들어 모든 고객에게 동시에 발송했다. 여기서 강조된 것은 고객 주소, 성명, 부서, 직위 등 고객 DB가 얼마나 정확한가 하는 점이다. 그 다음은 어떻게 차별화 된 전단지과 메시지를 만들 것인가 하는 점이었다.

두 번째는 고객 수가 적게는 수 백 명에서 많게는 수 백만 명에 이르는데 ‘어떻게 DM과 이메일을 고객마다 다르게 보내느냐’ 하는 생각이다. 고객 만나라, 니즈 파악하라, 캠페인 기획서 작성하라, 각종 회의 참석하라, 교육 받으라 .. 이렇게 열심히 뛰다 보면 하루가 금방 지나가 버린다. 하루가 36시간쯤 되면 몰라도 시간이 절대적으로 부족하다고 생각한다. 그러나 시간이 부족한 게 아닐 것이다. 정성이 부족하고 노하우가 부족할 뿐이다.

세 번째는 고객에 대한 DNA 정보가 빈약하기 때문이다. 고객에게 1:1 맞춤 DM이나 맞춤 이메일을 보내려면 고객별 니즈, 선호, 성향 등을 잘 알고 있어야 한다. 그래야 고객별로 맞춤 DM이나 맞춤 이메일 즉, 맞춤 프로모션을 실행할 수 있는 것이다.

물론 최근에는 CRM을 구축하여 고객의 연령, 지리적 조건, 구매 성향 등을 분석해서 캠페인을 실행해서 상당한 성과를 올리는 기업들도 증가하고 있다. 그러나 이런 기업들조차 고객의 충성도를 높여 교차 판매와 추가 판매를 높이려는 맞춤 프로모션 능력은 그다지 정교해 보이지 않는다.

무엇이 문제일까 ? 맞춤 인센티브, 맞춤 DM, 맞춤 이메일을 보내면 과연 효과적일까 ?

맞춤 DM, 맞춤 이메일을 보내면 물론 효과적이다. 왜냐하면 고객의 니즈와 선호는 물론 감성까지 충족시켜 줄 수 있기 때문이다. 대부분의 사람들이 마찬가지로겠지만 필자도 인터넷 서점, 이동전화, 신용 카드, 보험사 등으로부터 매주 캠페인성 DM과 이메일 메시지를 받는다.

그러나 이런 메일들 대부분은 필자의 마음을 사로 잡지는 못한다. 필자가 다른 사람에 비해 까다로우서일까 ? 그렇지 않는다고 생각한다. 필자에게 배달되는 캠페인성 DM과 이메일이 거의 100% 모든 고객에게도 똑같이 보내지는 방식이기 때문이다. 그렇기 때문에 필자의 니즈, 선호는 물론 감성도 자극하지 못한다.

인터넷 서점의 예를 들어 보자. 필자가 가끔씩 책을 사는 인터넷 서점 A, B에서는 매주 캠페인성 이메일을 필자에게 보낸다. 이메일 메시지는 책들의 할인율이 눈에 잘 띄게 디자인 되어 있고 때로는 할인 쿠폰을 보내 주기도 한다. 그러나 필자는 이 같은 캠페인성 메일을 보고서도 아직까지 한번도 책을 사지 않았다. 왜냐하면 필자의 니즈나 선호를 전혀 충족시켜 주지 못했기 때문이다.

필자는 인터넷 서점에서 경제 경영 분야, 특히 마케팅/세일즈나 CS, CRM 관련 분야의 책을 주로 산다. 그러나 필자에게는 모든 카테고리의 책들에 관한 할인 판매 정보가 배달된다. 필자가 거의 관심이 없는 인문 과학이나 토익, 컴퓨터 관련 책들에 관한 할인 판매 정

보도 어김없이 보내져 온다. 인터넷 서점 A, B 모두 마찬가지다.

모든 고객들에게 또는, 최소한의 고객 세그먼트를 고려하여 대량으로 캠페인 메일을 보내는 것이다. 이런 이메일을 받을 때 마다 필자는 인터넷 서점 A와 B는 왜 아마존 닷컴처럼 하지 못하는 걸까? 라는 생각을 한다. 필자가 전에 구매했던 카테고리의 책에 대한 신간 소개나 할인 정보를 보내주면 틀림없이 몇 권은 구매했을 텐데 말이다.

기업이든 개인이든 고객들에게 다양한 목적으로 DM을 보낸다. 그런데 대부분 DM의 효과가 그다지 높지 않아 마케터들을 고민하게 만든다. 그렇기에 DM 반응율이 2~3%만 돼도 높다고 평가하는 실정이다. DM의 효과를 어떻게 하면 높일 수 있을까? 필자는 DM의 효과를 높이기 위해 다음과 같은 두 가지 방법을 강조한다.

첫 번째는 고객마다 DM의 내용이 다른 맞춤형 DM을 보내는 방법이다. 펀드 상품의 가입을 권유하는 DM의 경우를 예로 들어 보자.

대부분의 회사에서는 표준화된 펀드 상품 소개 DM을 만든다. 그리고 모든 고객들에게 발송한다. DM의 주된 내용은 판매하고자 하는 펀드의 종류나 수익률 등을 보여주는 것으로 구성된다. 고객의 입장은 무시하고 기업의 입장에서 펀드 상품을 일방적으로 권유하는 방식이 대부분이다. 이런 식이다 보니 반응율이 낮을 수밖에 없다.

이제는 철저하게 고객의 니즈와 투자 성향을 고려한 맞춤형 DM을 만들어 고객별로 다른 DM을 보내야 한다. “ 이미 그렇게 하고 있다.. ” 라고 말하는 기업도 있을 것이다. 그러나 필자가 보기에 흥내만 내는 정도이다. 많은 금융 회사들이 고객과 직접 상담 시는 고객별로 투자 성향을 분석하고 이를 고려한 포트폴리오 전략을 제시한다.

그러나 DM을 보낼 때는 다르다. 고객과 직접 만나거나 전화로 커뮤니케이션 할 때는 고객마다 다른 주제, 내용으로 대화를 하다가 DM이나 이메일을 보낼 때는 모든 고객에게 똑같은 메시지로 대화하는 것이다.

DM의 효과를 높이는 두 번째 방법은 DM을 보낼 때 반드시 편지와 함께 보내라는 것이다. 다음에 소개할 보험 영업인 P씨처럼 말이다. 고객의 감성을 자극할 수 있는 최상의 방법 중 하나이기 때문이다.

고객을 나의 열렬한 지지자로 만들기 위해서는 고객별로 반드시 레터의 내용을 다르게 해서 보내는 것이 효과적이다. 품질, 성능의 우수성을 강조하는 방법보다 감성을 자극하는 방법이 고객 마음을 사로 잡기 위해 더 훌륭한 방법이 될 수 있기 때문이다. 그러므로 DM, 이메일, 캠페인 등의 판매 촉진 시에도 고객 감성을 자극하라. 어떻게 하면 캠페인성 DM이나 이메일로 고객의 감성을 자극할 수 있을까?

우선 카탈로그나 이메일 메시지를 차별화하여 시각, 청각, 촉각 등 인간의 오감을 자극하는 방법을 생각할 수 있다. 그러나 이 같은 차별화 방법은 경쟁자들이 쉽게 모방해 버린다. 때

문에 효과가 그리 오래 가지 못하는 단점이 있다.

그러므로 맞춤 DM이나 맞춤 이메일을 보내라. 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없으면서 고객 감성을 자극할 수 있는 훌륭한 방법이기 때문이다. 실제 맞춤 편지로 고객 감성을 자극하여 충성 고객을 만든 사례 하나를 소개한다.

“ 보험 영업인 P씨는 2003년 여름 휴가 직전 자신의 250여 고객들에게 휴가 기간 중에 가볍게 읽을 수 있는 책을 선물하였다. 일부 고객은 자신이 직접 방문하여 전달하였고 나머지 고객들에게는 우편으로 발송하였다. 한 권의 책을 보낸 것이 어떻게 고객의 충성도를 강화할 수 있었을까? 하고 의아해 하는 사람들이 있을 것이다.

그렇다. 그 정도는 대부분의 영업인들도 시도하고 있는 방법이기 때문이다. 핵심 고객에 대해 분기에 한 두 권의 책을 선물로 보내는 영업인들도 있다. 그렇다면 P씨는 어떻게 책 선물을 통해서 충성 고객을 만들 수 있었을까?

P 씨는 다른 영업인들과는 좀 색다른 시도를 했다. 책 표지와 두 번째 장 사이에 편지를 넣어 보낸 것이다. 책을 펴보는 순간 고객들이 자신의 편지를 볼 수 있도록 말이다.

편지의 내용도 고객마다 달랐다. 맞춤 편지였던 것이다. 편지에는 그가 맨 처음 고객과 만났던 기억에서부터 즐거웠거나 안타까웠던 추억들, 그리고 같이 나눴던 시시콜콜한 이야기까지 기억나는 것들을 적어 보냈다. 고객의 감성을 자극한 것이다. 이런 편지를 받아 본 고객들의 반응은 어땠을까? 여러분이라면 어떤 느낌이 들 것 같은가?

대부분의 고객들은 아주 호의적인 반응을 보였다. 안산에 있는 모 중소기업 임원들 3명은 해약하려던 자신들의 종신 보형을 유지시키기로 하였다. 상당수 고객들은 새로운 고객을 추가로 소개시켜 주기도 했다. 주변 사람들에게 정말 관찮은 사람이라는 말을 반드시 덧붙이면서 말이다. 감성을 자극하는 맞춤 편지와 책 선물이 고객의 마음을 열고 충성도도 강화한 것이다. ”

‘ 고객 수가 수 천 ~수 백만 명이나 되는데 어떻게 고객별로 내용이 다른 레터를 보낼 수 있을까? ’ 라는 생각을 갖는 마케터도 있을 것이다. 이런 생각을 갖는 마케터에게 꼭 묻고 싶은 말이 있다.

“ 1,000 명의 고객들과 직접 얼굴을 맞대고 커뮤니케이션 할 때도 똑같은 대화를 나누는가? ”

대부분의 경우에는 DM이나 전화보다는 고객과 직접 만나 커뮤니케이션 하는 것이 훨씬 효과적이다. 그러나 시간적, 물리적인 제약 요건으로 인해 모든 고객을 직접 만나는 것은 불가능한 일이다. 그래서 전화나 DM, 또는 이메일이나 휴대폰 문자 메시지 등을 통한 커뮤니케이션이 필요하다.

이런 이유들로 인해 대부분의 기업에서 고객에게 DM을 보낸다. 그리고 대부분 모든 고객에게 똑같은 내용물의 DM을 보낸다. 그러나 이런 DM으로는 고객의 마음을 움직이기 어렵다. 그러므로 DM으로 고객과 커뮤니케이션 하는 것도 고객을 직접 만나는 것처럼 해야 한다. 1 대 1로 대화하는 분위기를 만드는 방법이 보다 효과적일 수 밖에 없지 않겠는가?

앞으로 DM이나 이메일, 휴대폰 문자 메시지를 고객에게 보낼 때는 반드시 1 대 1 맞춤 메시지를 보내라. 이렇게 하면 시간과 노력을 더 투입한 만큼 고객의 마음을 움직여 충성도를 강화할 수 있기 때문이다. 고객 수가 많아서 어렵다는 이야기는 변명에 불과하다. 맞춤 DM이나 이메일을 다음과 같은 방법으로 보낸다면 어떤 기업, 누구든지 보낼 수 있을 것이다.

고객에게 맞춤 DM이나 이메일은 다음과 같이 보낼 수 있다.

[A]

OOO 고객님, 안녕 하세요.

날씨가 무척 더워졌습니다.

고객님을 처음 뵈 3년 전, 고객님의 그 호쾌한 웃음과 밝은 표정이 아직도 눈에 선하게 떠오릅니다. 지난 수요일에 뵈었을 때 더욱 건강해 보여서 보기가 참 좋았습니다. 언제 그 비결을 좀 전수해 주셨으면 합니다.

사모님과 OO, ♡♡ 두 자녀분도 모두 건강하시죠?

[B]

다름이 아니 오라,

..... ..

..... ..

..... ..

[c]

상세 내용은 첨부한 상품 소개서를 참조 바라며 궁금한 점이 있으시면 연락 주시기 바랍니다. 항상 1순위로 고객님의 질문에 답을 드리기 위해 노력 하겠습니다.

그럼, 무더운 날씨에 더욱 건강 유념하시고 계획하시는 모든 일들이 성취되시길 기원 드립니다.

감사 합니다.

2006년 00 년 00일 OOO 고객님의 가장 든든한 동반자 A A A 올림.

위 레터를 고객 맞춤형으로 만드는 방법은 두 가지 방법이 있다. 첫 번째 방법은 A, C 부분은 고객별로 내용이 다르게, B 부분은 모든 고객에게 똑같은 방법으로 보내는 방법이다. Mass Customization 방법이라 할 수 있다. 두 번째 방법은 B 부분도 맞춤형으로 보내는 즉, 고객별 Customization 방법이다.

먼저, 첫 번째 맞춤 레터의 방법에 대해 생각해 보자. A 부분은 모든 고객별로 다르게 작성해야 한다. B 부분은 모든 고객에게 똑같은 내용으로 작성한다. 고객에게 전달하고자 하는 메시지 즉, 상품 소개 등의 내용을 중심으로 작성하면 된다. C 부분 역시 고객마다 다르게 할 필요가 있다.

두 번째 방법은 B 부분을 고객의 니즈나 성향에 맞게 고객별로 다르게 작성하는 방법이다.

이제부터는 DM이나 이메일, 문자 메시지를 보낼 때 반드시 고객마다 다르게 보내라. “ 고객님, 안녕하세요...” 라고 시작되는 아주 사무적인 DM과 고객별 감성을 자극할 수 있는 맞춤 DM 중 고객을 충성 고객으로 만들기 위해 어떤 방법이 효과적일지는 당신이 판단하기 바란다.

기업들은 매년 다양한 캠페인과 이벤트를 진행한다. 고객 로열티를 강화해서 교차 판매와 추가 판매를 통한 매출과 수익을 증가시키기 위해서다.

예를 들면 다음과 같은 이벤트들이다. 갤러리 투어, 산사 여행, 뮤지컬 감상, 나물캐러 가기, 음악회, 야생화 · 난 등 각종 전시회, 골프 대회, 프로 골퍼와의 라운딩, VIP 고객 자녀 대상 맞선 행사 · 스키 캠프, 음악회 등..

이런 이벤트는 본사 차원에서 진행되기도 하지만 때로는 지점이나 개인 영업 담당이 개최하는 경우도 있다.

그런데 아쉬운 점은 대부분의 이벤트들 역시 매스 마케팅 방식으로 진행된다는 것이다. 물론 골프 대회 같은 이벤트야 골프를 칠 줄 아는 고객들만을 대상으로 참가 안내 DM이 발송되지만 말이다.

예를 들면 해외 유학 관련 설명회에 유학 적령기에 있는 자녀가 없는 고객에게도 DM이 발송되고 자녀는 있으나 해외 유학에 전혀 관심이 없는 고객에게도 DM이 발송되는 게 현실이다.

여기서 기업들이 CRM을 왜 하는가 ? 라는 가에 대해서 생각해 보자. CRM은 고객별 또는 고객 집단별 니즈, 선호 및 성향 등을 분석해서 원투원 마케팅을 실행하기 위한 도구로 활용되어야 한다.

원투원 마케팅을 실행하면 고객 충성도를 높여 고객 이탈을 방지할 뿐만 아니라 교차 판매와 추가 판매에 대한 반응율도 높일 수 있기 때문이다. 고객 입맛을 척척 맞춰 주기 때문에

적중율이 높을 수 밖에 없지 않겠는가 ? 그러나 대부분의 기업들은 CRM을 수단이 아닌 목적으로 인식하고 있다.

더구나 대부분의 기업들은 원투원 마케팅을 통한 맞춤 프로모션은 거의 실행조차 못하고 있다. 물론 일부 기업에서는 맞춤 프로모션을 실행하고 있지만 그나마 고객별 구매 패턴 등을 반영한 아주 기본적인 영역에서만 이루어지고 있다.

많은 비용을 들여 CRM 시스템을 구축했는데도 이처럼 활용도가 낮은 게 현실이다. 그렇기 때문에 대부분 기업에서 “ CRM은 뭐하고 있는지 모르겠다.. 왜 하는지 모르겠다.. 이제 뭔가 아웃 풋을 내야 하지 않는가 ? ” 등과 같은 혹독한 평가를 듣고 있는 것이다.

CRM을 구축해서 맞춤 프로모션을 전략적으로 잘 활용하는 기업은 지난 ‘ 컬럼 12 ’ 에서 소개한 **Harrah’s Casino**이다.

Harrah’s Casino는 카지노에 출입하는 고객들을 성별 · 연령 · 카지노와 고객 집과의 거리 · 카지노 게임 금액 등 4가지 기준으로 분류한 다음, 카지노와 집과의 거리 · 어떤 게임을 주로 하는지 · 배팅 성향은 어떤지 등의 도박 성향 등을 고려하여 고객을 60등급으로 분류하여 맞춤 인센티브를 제공한다.

Harrah’s Casino 사례를 백화점, 할인점, 인터넷 쇼핑몰 등에 적용하면 모든 고객에게 세일 기간 중 똑같은 쿠폰 복이나 할인 쿠폰, DM을 보내는 일은 없을 것이다. 구매 성향과 주로 구매하는 품목을 고려하여 고객별 · 품목별 할인율이 다른 쿠폰 복이나 할인 쿠폰을 보낼 수 있을 것이기 때문이다. 바로 맞춤 쿠폰이라 할 수 있다. 고객 수가 너무 많아 실행하기 곤란하다면 우선, VIP 고객들에게 먼저 실행하는 것도 좋은 방법이다.

그러나 이런 맞춤 프로모션을 실행하는 기업은 L 백화점을 제외하면 거의 없다고 해도 좋을 것 같다. 모든 고객에게 똑같은 쿠폰 복이나 세일 안내 DM을 보내거나 고객 세그먼트별로 보내는 매스 마케팅과 차별화 마케팅 방식 수준에 머무르는 유통 업체들이 대부분이기 때문이다. 다른 업종, 기업들도 비슷한 실정이다. 그러면서도 기업들은 차별화를 부르짖는다.

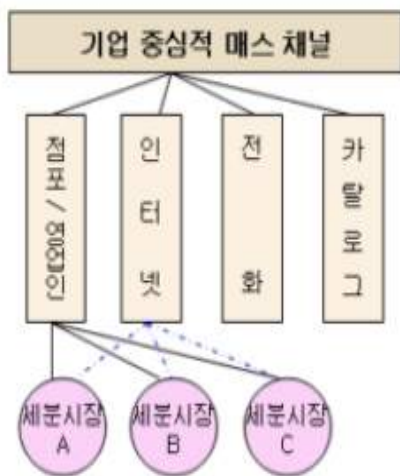
어지간한 차별화는 경쟁자들이 곧바로 모방하기 때문에 효과가 그리 오래가지 못한다. 물론 Customization 역시 차별화의 한 방법이다. 하지만 경쟁자들이 쉽게 모방하기 어렵다는 장점을 갖고 있다.

그렇기 때문에 판매 촉진 시에도 Customization의 방법을 활용하면 충성 고객을 보다 용이하게 만들 수 있다. 경쟁자들이 제공하지 못하는 차별화된 가치를 제공할 수 있기 때문이다.

맞춤 채널

최근 몇 년 사이에 기업의 채널 전략에도 다음과 같은 변화가 있었다. 첫 번째는 인터넷, 전화 등을 활용한 온라인 채널의 급성장을 들 수 있다. 두 번째 변화는 채널 = 판매 및 유통 채널이라는 전통적 개념이 점차 채널 = 판매 및 유통 채널의 기능 + 고객과의 접점이라는 개념으로 진화하고 있는 것이고 세 번째 변화는 특별한 고객들만을 위해 별도의 맞춤 채널을 운영하는 기업들이 증가하고 있다는 것이다.

일반적으로 기업들은 오프라인 점포나 영업인 중심의 대면 채널, 전화, 카탈로그를 활용한 우편 등 채널별로 고객을 세분화하여 관리하는 채널 전략을 선택하고 있다. (그림 참조) 채널 전략에서도 기업 중심적인 매스 마케팅 방식을 선택하고 있는 것이다.



기업 중심적인 채널 형태는 운영이 용이한 반면, 오프라인 점포도 이용하고 인터넷에서도 구매하고자 하는 멀티 채널 구매자에 대한 대응시 어려움이 존재한다. 채널간 시너지 효과가 미흡하고 고객에게 일관된 메시지를 전달하기에도 미흡하다. 채널별로 고객에게 다른 경험을 제공하여 고객들에게 혼선과 불만을 야기시킨다. 인터넷이나 콜센터, 영업인 등 채널별로 고객을 인식하기 때문에 고객 접점이 통합되지 못하고 일관된 고객 경험이나 가치를 제공하기 어렵게 된다.

이런 기업들의 콜센터 상담원은 신상품을 판매 시 고객 만족 같은 것은 안중에도 없다. 오로지 팔아야 하기 때문이다. 채널 운영이 고객을 중심으로 통합되지 않고 사업부서 단위 중심으로 운영되기 때문이다.

그러므로 진정한 고객 지향적인 기업이 되기 위해서는 고객이 원하는 채널을 마음대로 선택할 수 있는 고객 중심적 맞춤 채널을 구축해야 한다. 채널 간의 시너지 효과를 얻을 수 있

고 고객이 어떤 컨택 포인트로 접촉 하더라도 일관되게 고객 경험을 제공할 수 있기 때문이다.

그러나 고객 중심적 맞춤 채널은 채널 운영이 복잡하고 모든 고객 접점을 통합할 수 있어야 하기 때문에 투자 비용이 많은 단점이 있다. 충성 고객을 만들기 위해서도 당연히 고객 중심적 맞춤 채널을 운영해야 한다. 고객이 원하는 채널에서 구매를 하고 커뮤니케이션 할 수 있도록 해주어야 하기 때문이다.

최근 들어 은행, 증권, 보험 등의 금융사와 백화점에서는 VIP 고객들만이 이용할 수 있는 별도의 전용 채널을 운영하고 있다. 은행, 증권, 보험 회사들의 PB센터, WM센터, FP센터 등과 백화점들이 운영하는 MVG 라운지, 자스민 룸, 라벤다 룸, 퍼스널 쇼퍼 룸 등이 이에 해당된다.

또 명품 브랜드들은 특급 VIP 고객 한 명이나 4 ~ 5 명을 대상으로 패션 쇼를 개최하기도 한다. 아직 국내의 어떤 매장에도 선보이지 않은 신제품을 이들 VIP 고객만을 위해 특급 호텔에서 7~8 명의 모델을 동원하여 특별 패션 쇼를 열어 준다. 일종의 고객 중심 채널이면서 맞춤 채널이라 할 수 있다.

왜 금융사, 백화점, 명품 브랜드들은 VIP 고객만을 위한 맞춤 채널을 운영하는 것일까? 그것은 VIP 고객들의 니즈와 성향을 고려한 맞춤 채널 전략을 선택해야 VIP 고객들의 충성도를 강화할 수 있기 때문이다.

VIP 고객들은 우대 받기를 원한다. 남들과 다른 쾌적한 공간에서 특별한 서비스를 받고 싶어 하기도 한다. 또 VIP 고객들은 자신의 신분이 노출되거나 프라이버시가 침해되는 것도 꺼린다. 금융사의 PB센터를 방문할 때나 고가의 명품 브랜드를 쇼핑할 경우에 이런 성향들이 특히 잘 나타난다.

이런 VIP 고객들의 니즈와 성향을 충족시키지 못하면 VIP 고객들은 소리 없이 떠나 버릴 것이다. 그렇기 때문에 은행과 같은 금융사, 백화점, 명품 브랜드들은 VIP만을 위한 맞춤 채널을 운영을 운영하고 있다.

당신 회사의 채널은 어떤가? 맞춤 채널까지는 필요 없다고 생각하는가?

마케팅은 끊임없이 진화해 가고 있다. 디지털 시대의 마케팅 경쟁에서 승자가 되기 위해서는 일대일 마케팅 역량을 구축해야 한다. 일대일 마케팅의 핵심 역량은 Customization이다. 채널 역시 마찬가지이다. 맞춤 채널 역량을 구축하는 기업이 진정한 승자가 될 것이다.

맞춤 서비스

고객들의 까다로운 니즈와 성향을 충족시키는 최상의 방법은 그들이 원하는 대로 해주는 것이다. 이런 컨셉에서 지금까지 7 차례의 컬럼을 통해서 상품, 가격, 채널은 물론 DM이나

이메일, 이벤트 캠페인 등도 고객이 원하는 맞춤형으로 제공할 수 있어야 한다고 강조했다. 이제, Customization의 다섯 번째 방법인 맞춤 서비스에 대해 생각해 보자. 많은 기업들이 고객에게 차별화된 서비스를 제공하기 위해 노력한다. 차별화된 고품격 서비스로 가격 경쟁에 빠져들지 말고 고부가가치를 올리자고 강조하기도 한다.

‘ 차별화된 서비스를 제공하자 ’ 라고 하면 보통 고품격 서비스와 맞춤 서비스를 떠올린다. VIP 고객에게 맞춤 서비스를 제공하여 충성도를 강화한 브리티시 항공의 사례가 대표적이다. (지난 컬럼 중에서 소개)

국내에서는 백화점이나 특급 호텔 등에서 VIP 고객을 위해 실행하고 있는 ‘ 컨 시어즈 서비스 ’ 와 ‘ 퍼스널 쇼퍼 서비스 ’ 등이 대표적이라 할 수 있다. ‘ 컨시어즈 ’ 는 원래 중세 교회 관리인을 의미하는 말이다. 호텔에서는 고객에게 1대1 밀착서비스를 제공하는 접객 담당자 · 안내자 등을 의미하고, 백화점에서는 쇼핑 안내 및 식당 · 공연 · 항공권 예약 · 법률 상담 · 핸드폰 충전, 등의 서비스까지 ‘ 무엇이든 도와 드린다 ’ 는 취지의 개인 보좌관형 밀착형 서비스를 말한다. 일본에서도 세이부, 미츠코시 등 유명 백화점이 장기 불황을 타개하기 위해서 실행하여 성과를 본 서비스이다.

이같은 컨 시어즈 서비스는 최고 수준의 서비스를 고객, 특히 VIP 고객들에게 제공하자는 것이다. 그러나 많은 비용을 들여 최고 수준의 고품격 서비스를 한다고 해서 고객들의 충성도가 높아지는 것은 결코 아니다. 어떤 경우에는 고객이 선호하지 않는 서비스가 오히려 부담을 주거나 불편함 또는 불쾌감을 줄 수도 있기 때문이다. 최고의 서비스는 표준화된 서비스를 제공하는 것을 말하는 것이 아니다. 고객이 원하는 서비스를 고객별로 맞춤형으로 제공할 수 있어야 최고의 서비스라고 할 수 있는 것이다.

백화점의 맞춤 서비스에 대해 살펴 보자. 백화점의 맞춤 서비스는 고객별 니즈와 취향에 맞는 패션 스타일과 색상을 추천해 주는 형태로 운영되고 있다. 주로 퍼스널 쇼퍼나 패션 어드바이저 등이 맞춤 서비스를 제공한다.

슈피터 (Shoe Fitter) 라는 다소 생소한 직종의 일을 하는 사람도 있다. 슈피터는 고객의 발 크기가 어중간해 맞는 신발을 찾기 어려워하는 사람을 도와주는 일을 한다. 고객 발에 꼭 맞는 구두를 골라주는 맞춤 서비스를 제공해 백화점 신발 매장을 찾는 고객들의 충성도를 높이고 일을 하고 있는 것이다.

신세계 백화점 숙녀화 매장의 슈피터인 신종윤 매니저 같은 이가 대표적 사례라 할 수 있다. 신 매니저는 1,000명이 넘는 고객의 취향과 신발 사이즈를 모두 외우고 있다. 이들의 라이프스타일을 알기 위해서도 노력하며 해외 패션 동향과 신상품 정보를 익히는 것도 게을리 하지 않는다. 고객별 라이프 스타일과 성향에 맞춰 새로운 스타일을 제안할 수 있는 능력을 갖추기 위해서다. 이처럼 맞춤 서비스는 고객의 니즈 · 선호 · 성향 정보, 즉 고객 DNA 정보를 파악하고 관리하는 것이 생명이라 할 수 있다.

이 외에도 속옷 코너에서 근무한 전문성을 살린 ‘ 란제리 피터 ’ 와 파티복을 연출해 주는

전문 ‘스타일리스트’, 볼 만한 공연이나 가고 싶은 여행상품을 기획해 예약까지 해주는 ‘버틀러’, 보석을 감정해 품질과 디자인까지 어드바이스 해주는 ‘보석 컨설턴트’, 좋은 와인 선택을 도와주는 ‘와인 컨설턴트’에 이르기까지 백화점마다 다양한 쇼핑 도우미를 두고 맞춤 쇼핑 서비스를 제공하고 있는 추세다.

이 같은 백화점들의 맞춤 서비스는 고객 충성도를 높여 매출을 획기적으로 증가시킨다. 갤러리아 명품관은 2004년 3월부터 최상위 500여 명의 VIP 고객을 대상으로 1년여 동안 고품격 1대1 맞춤 서비스를 실시해온 결과, 고객당 매출이 50% 가까이 증가하는 효과를 봤다고 한다.

필자가 브리티시 항공이나 국내 유명 백화점들의 맞춤 서비스 사례를 소개하면 가끔 이런 질문을 받는다. 그 정도의 서비스는 우리나라 호텔들도 이미 시행하고 있다고 말이다. 그러나 필자가 경험해 본 바에 의하면 우리나라 호텔은 브리티시 항공이나 백화점 같은 맞춤 서비스를 제공하려면 아직 멀었다고 생각한다. 필자가 우리나라의 많은 호텔을 이용해 보지는 못했지만 말이다.

필자는 매년 여름 휴가를 제주도에서 가족과 함께 보낸다. 금년 여름까지 13년째 국내 최고 수준의 서비스를 제공한다고 자부하는 한 특급 호텔을 이용했다. 필자는 이 호텔을 이용하면서 아직까지 단 한 번도 맞춤 서비스를 경험하지 못했다. 모든 고객에게 똑같이 제공되는 표준화된 서비스만을 경험했을 뿐이다. 체크 인 이나 체크 아웃 절차라든지, 룸에 과일 바구니를 준비해 준다든지, 종업원들이 친절하게 인사를 잘 한다든지 하는 등의 서비스만을 경험했다.

브리티시 항공이나 외국의 특급 호텔, 최근의 국내 백화점들의 VIP 고객을 위한 맞춤 서비스를 생각한 필자의 이런 기대는 매년 어긋났다. ‘왜 그럴까?’ 하고 필자는 생각해 보았다. 그리고 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째는 필자가 이 호텔이 중점 관리하는 VIP 고객이 아니기 때문일 것이다. 이 호텔에 한번 이상 투숙한 모든 고객들에게 맞춤 서비스를 제공할 수 있으면 좋겠지만 아직은 불가능할 것이라고 생각했다. ‘VIP 고객 정도에겐 맞춤 서비스를 제공 할 거야..’ 라고 생각하면서 말이다.

그러나 필자의 가족은 이 호텔의 멤버십 카드인 ‘OO OOO’ 회원이다. 그것도 13년째. 또 1994년부터 2006년까지 한 해도 빠지지 않고 여름 휴가를 보내기 위해 이 호텔에 투숙했다. 그것도 연중 가장 성수기라는 7월 말과 8월 초 사이에 3박 일정으로 말이다. 어떤 해는 3회나 투숙하기도 했다. 물론 이 호텔 고객 분류 기준상 VIP 고객이 아닐지 모른다. 하지만 이 정도면 브리티시 항공이나 국내 백화점에서와 같은 서비스를 제공받을 자격은 되지 않을까?

두 번째는 고객 DNA 정보가 입력되지 않고 업데이트되지 않기 때문일 것이다. 우리나라 대부분 기업들의 고민처럼 말이다. 아무리 비싼 돈을 들여 CRM 시스템을 구축해도 고객 접

점에 있는 종업원들이 고객 선호 · 성향등의 정보를 입력하지 않으면 무용지물이다. 이 호텔도 이런 면에서 볼 때 다른 기업들과 크게 다르지 않은 것 같다.

2003년에는 이런 일이 있었다. 호텔에 체크 인하고 나자 가족 사진을 찍어 준다고 즉석 카메라를 든 종업원이 방까지 따라왔다. 전에는 한 번도 없던 일이었다. 종업원은 집 사람과 딸 서은, 아들 서현 그리고 필자 등 4명을 모델로 사진을 2번이나 찍었다.

사진 한 장은 우리 가족에게 건네주었다. 그리고 우리 가족이 열심히 사진을 보고 있는 사이 나머지 한 장은 자기가 가져가도 좋겠느냐고 물었다. 그러면서 애들 이름이 뭐냐고도 물었다. 그냥 호기심으로 애들 이름을 알려는 것 같지는 않았다. 그래서 왜 이름을 알려고 하느냐고 질문을 했더니 사진을 고객 정보란에 붙여 놓고 가족의 이름을 적어 놓기 위해서라는 대답을 들었다.

그로부터 정확히 1년이 지난 2004년 여름에 우리 가족은 다시 이 호텔을 방문했고 체크인 할 때 작은 변화를 느꼈다. 매니저가 다가와서 우리 애들을 보더니 “ 니가 서은이니 ? 그럼 너는 서현이? ” 라고 이름을 불러 주는 것이었다. 11년 만에 애들 이름을 불러주는 걸 처음 경험하는 순간이었다. 필자의 아내는 예전보다 뭔가 대우를 받는 것 같은 느낌이 든다고 말했다.

그러나 2005년 여름에 다시 이 호텔을 방문한 필자는 크게 실망하고 말았다. 다시 예전의 모습으로 돌아갔기 때문이다. 체크인 할 때 반가워 하는 것 같았지만 오직 절제되고 사무적인 친절함 만으로 우리 가족을 대하는 것처럼 보였다. 아주 작은 것이라도 우리 가족만을 위한 무언가의 서비스를 기대하기에는 아직은 많이 부족해 보였다.

필자가 매년 휴가 때마다 이용하는 국내 모 호텔을 예로 들었다. 이 호텔의 경우, 표준화된 서비스는 분명 최고 수준급이다. 종업원들은 어딜 가나 항상 밝고 예의 바르며 친절하다. 체크인을 할 때나 식당을 이용할 때에도, 궁금한 것이 있어 전화로 문의할 때도 마찬가지다.

그러나 호텔 체크인하고 룸에 들어가면 지배인의 감사 카드와 과일 바구니가 12년 전이나 지금이나 똑같다. 모든 고객에게 보내는 것과 똑같은 것이다. 이러다 보니 필자의 아내는 이렇게 말한다. “ 내년에는 꼭 다른 호텔로 가보자 ” 라고 말이다. 로열티가 전혀 없기 때문에 언제든지 이탈할 준비가 되어 있는 것이다.

아직 국내 백화점들의 컨시어즈 서비스나 퍼스널 쇼퍼 서비스 등이 고객의 니즈나 성향을 완벽하게 충족시키는 맞춤 서비스라고 하기에는 부족함이 있다. 그러나 VIP 고객을 대상으로 이 같은 맞춤 서비스를 제공하여 VIP 고객 매출을 매출을 50% 가까이 증가시킨 백화점도 있다. 반면 제주의 한 호텔은 필자와 필자의 가족이 언제든지 다른 호텔로 가고 싶은 마음이 들도록 만들었다.

그렇다면 당신의 회사는 어느 쪽에 가까운가 ?

어쨌든 국내의 백화점이나 호텔 모두 차별화된 고품격 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 그러나 고객의 충성도는 차이가 많이 나는 것 같다. 이 같은 결과는 바로 맞춤 서비스 제공 능력의 차이에서 오는 것이 아닐까 ?

브랜드 로열티

어떤 고객은 '수백 만원짜리 명품 핸드백이나 수천 만원짜리 모피 코트는 주저 없이 사지만 가치가 없다고 생각되는 제품에는 단돈 몇 천원도 쓰지 않는다.' 필자가 VIP 고객의 소비 성향을 설명할 때 소개하는 내용이다. 그러나 명품이라고 무조건 구입하는 건 절대 아니다. 명품 브랜드 사이에서도 선호가 극명하게 달라지기도 한다. 다음과 같은 경우처럼 말이다.

서울 강남구 도곡동에 거주하는 박정은(41세, 가명) 씨는 명품 브랜드 에르메스 매니아다. 박씨가 에르메스 브랜드에 로열티를 갖는 이유는 OOOO 이나 AA 같은 명품 브랜드는 모조품이 많기 때문이다. 또, 다른 패션 관련 명품 브랜드는 비교적 대중화되어 스스로 브랜드의 가치를 떨어뜨리고 있다고 생각하기 때문이다.

이처럼 고객은 자신이 추구하는 가치를 충족시키는 브랜드에 대해서만 기꺼이 자신의 지갑을 연다. 그리고 반복적으로 재구매하거나 지속적으로 사용한다. 수백 만원을 호가하는 명품 브랜드든, 몇 천원 ~ 몇 백원대의 생활 용품 브랜드든 마찬가지다. 이런 상태를 브랜드 로열티라 한다.

왜 고객은 이처럼 특정 브랜드만을 고집하는 것일까 ? 브랜드가 자신이 생각하는 가치를 충족시켜 준다고 생각하기 때문이다. 뛰어난 품질과 기능, 디자인에 신뢰가 가고 희소 가치 등에 의해 사회적 지위를 높여 준다고 생각하기 때문이기도 하다. 소비자의 관여도가 높은 브랜드들이 주로 이에 해당된다. 특별한 이유없이 이전부터 지속적으로 사용했기 때문에 재구매하는 브랜드들도 있다. 관여도가 비교적 낮은 브랜드들이 대부분 이 범주에 속한다.

어쨌든 특정 브랜드에 충성하는 고객은 가격에 민감하게 반응하지 않는다. 경쟁 브랜드의 다양한 프로모션에도 반응하지 않고 이탈하지도 않는다. 기업들이 최고의 브랜드를 만들기 위해 노력하는 이유이다.

그러면 어떻게 하면 까다로운 고객으로부터 브랜드 로열티를 획득할 수 있을까 ? 고객의 브랜드 로열티를 획득하고 강화하기 위해서는 다음과 같은 3가지 방법이 있다.

- 1) 명확한 브랜드 가치 제안
- 2) 고객의 라이프 스타일 제안
- 3) 스토리 텔링

1) 명확한 브랜드 가치 제안

“ 성공한 사람들이 타는 차 ” 라는 브랜드 가치를 부유층에 소구하는 전략을 구사한 BMW 는 우리나라에서는 물론 전 세계적으로 럭셔리 카 브랜드로써 명성을 얻고 있다. 삼성의 디지털 TV 브랜드인 “ 파브 ” 역시 히딩크 감독이나 펠레 등 각 분야의 최고의 명사를 모델로 기용하여 “ 이 세상 최고의 브랜드는 당신입니다. ” 라는 광고 카피를 통해 고객들에게 최고라는 브랜드의 가치를 제안하고 있다.

이처럼 고객이 브랜드 로열티를 갖게 만들기 위해서는 브랜드가 상징하는 가치나 ‘ OO 브랜드 ’ 하면 떠오르는 연상 이미지를 명확하게 전달하는 것이 중요하다.

자동차든 디지털 가전이든 그 어떤 업종의 브랜드도 마찬가지다. 항상 고객들에게 명확한 브랜드 가치를 제안하여 이들을 충성 고객으로 만들어야 한다. 영국의 Virgin Atlantic 항공 eh 이런 노력을 하고 있는 회사 중 하나이다.

미국 모 대학 비즈니스 스쿨의 A교수는 영국 런던에 출장을 가면서 Virgin Atlantic 항공에 왕복 항공편과 런던에 머무를 호텔, 그리고 호텔까지 이동할 교통편까지 예약했다. 출장가는 날, 런던 공항에 도착한 A교수는 자신을 마중나온 안내인을 만나 안락한 리무진 승용차를 타고 런던 시내 호텔까지 갈 생각을 하면서 안내인을 따라 주차장으로 이동했다. 그러나 A교수의 이런 생각은 얼마 지나지 않아 산산 조각나 버렸다. 자신의 안내인이 주차되어 있던 오토바이 앞에 멈춰 서면서 ‘ 이 오토바이에 타시겠습니까 ? ’ 라는 말을 했기 때문이다.

고급 리무진 승용차를 예상했는데 난데없이 오토바이가 나타난 것이다. 2차 대전 전쟁 영화에서 독일군들이 가끔씩 타고 나오는 2인승 오토바이가 말이다. 독일군 병사들이 타던 오토바이가 아니고 할리 데이비슨의 2인승 오토바이여서 그나마 다행이라고 생각했다.

A교수는 너무나 황당한 상황에 잠시 화가 나기도 했지만 오토바이에 올라타면서 자신의 양무릎을 칠 수밖에 없었다. 그가 마케팅 교수였기 때문에 Virgin Atlantic 항공의 의도를 빨리 알아차릴 수 있었기 때문이다.

사연은 이렇다. Virgin Atlantic 항공은 자사의 VIP 고객들에게 어떻게 하면 자사 브랜드 가치를 명확하게 전달할 것인가를 항상 연구한다고 한다. 명확한 브랜드 가치를 VIP 고객들에게 제안 함으로써 이들의 브랜드 로열티를 강화하기 위한 목적에서다.

그래서 Virgin Atlantic 항공은 자사의 VIP 고객들이 Virgin Atlantic 비행기를 탑승할 때마다 고객들이 지금까지 한번도 경험해 보지 못한, 맨 처음 경험하는 이벤트를 제공하기 위해 노력한다. 왜냐하면 Virgin이라는 브랜드와 연상된 가치를 VIP 고객들에게 제공하기 위해서이다.

Virgin 이란 단어를 사전에서 찾으면 ‘ 처음, 처녀.. ’ 라는 뜻이 나온다. 그래서 자사 항공기를 탑승하는 고객들에게 한번도 경험해보지 못한 색다른 서비스를 제공하여 Virgin

Atlantic 브랜드에 대한 로열티를 높이려는 것이다.

당신이 공항에서 멋진 2인승 오토바이를 타고 호텔이나 집까지 이동한다고 상상해 보라. 한번 쯤은 경험해봐도 멋진 추억이 되겠다고 생각되지 않는가? 그리고 다음 번에 외국 여행을 할 경우에도 Virgin Atlantic 항공을 이용하고 싶지 않을까? 지금까지 한번도 경험해보지 못한 어떤 색다른 경험이 나를 놀라게 해줄 것인가라는 기대 때문에 말이다.

1990년 대 중반 이후에 출시된 우리 나라 A자동차 회사의 고급차 브랜드인 OOO 은 한때 조폭들이 타는 차라는 이미지가 강했다. 이런 부정적 이미지가 지속된다면 OOO 브랜드를 타던 고객들은 다음 번에는 절대 재구매하지 않을 것이다.

이처럼 브랜드가 상징하는 가치나 이미지가 부정적이어서는 브랜드 로열티를 높일 수 없다.

현대자동차는 2004년 ‘ 에쿠스(또는 새로운 럭셔리 브랜드) ’ 와 같은 대형 럭셔리 카를 중심으로 세계 시장에서 BMW 5시리즈와 메르세데스 벤츠 E클래스, 렉서스를 뛰어 넘을 최고급 브랜드로 만들겠다는 전략을 발표했다.

현대자동차가 성공하기 위해서는 럭셔리 카 브랜드로서의 품질 · 성능 · 안전성 · 디자인 등이 가장 기본적인 요소가 될 것이다. 그러나 위와 같은 요소가 충족된다고 현대자동차 럭셔리 브랜드가 세계 시장에서 성공할 수 있을까?

그렇지는 않을 것이다. 가장 중요한 전략 과제는 ‘ 에쿠스(또는 새로운 럭셔리 브랜드) ’ 하면 떠오르는 명확한 브랜드 가치와 연상 이미지를 만드는 것이다. BMW, 벤츠, 렉서스처럼 세계적인 명품 차라는 브랜드의 가치를 오랫동안 지속시키는 전략이 필요하다.

그렇다면 현대자동차의 럭셔리 브랜드는 전 세계 고객들에게 어떤 가치를 주면 좋을까?

현대자동차 럭셔리 브랜드의 명확한 가치 제안 컨셉에 대해 생각해 보자.

오른편 그림은 2004년 7월에 현대자동차가 발표한 브랜드 고급화 전략의 개념이다.

어찌 보면 렉서스의 미국 시장 진출 전략 초기 전략을 거의 유사하게 벤치마킹한 것처럼 보인다. 실제로 현대자동차는 2005년 말까지 몇 군데의 에쿠스 전용 판매 매장을 설치했다. 브랜드 고급화 전략을 실행하고 있는 것이다.

그러나 아직은 2%가 부족해 보인다. 우선 품질이다. 에쿠스의 품질이 BMW나 벤츠를 능가하는 것은 물론 최소한 렉서스와 동등하거나 능가할 수 있어야 한다. 그러나 아직은 초기 품질에서 최상위 평가를 받고 있으나 내구성 품질에서는 많이 부족해 보인다.

국내에서 중고차를 많이 취급하는 판매인들의 평가를 빌리면 현대차 중 에쿠스는 가장 실패

한 모델이라고 혹평을 하는 사람들도 있다. 신차 때는 품질과 성능이 좋은 편인데 3 ~ 4년 지나면 많이 떨어진다고 평가한다.

토요타 자동차가 그랬던 것처럼 럭셔리 모델을 북미 시장이나 유럽 시장에 출시하려면 품질과 성능면에서 세계 최고가 되어야 하는 데 아직은 내구성 품질에서 부족한 점이 많다는 것이다.

고객들에 제안할 명확한 브랜드 가치가 아직 뚜렷하지 않다는 것은 더욱 중요한 과제이다. 세계 시장에서 현대자동차는 ‘ 가격이 저렴하고 가격대비 품질 (특히 신차의 초기 품질) 이 뛰어난 차 ’ 정도의 브랜드 가치를 가진 것으로 평가되고 있다.

이런 브랜드 가치로는 럭셔리 카 시장에서 절대로 최고가 될 수 없다. 브랜드 가치를 높이지 못하면 높은 가격을 받지 못한다. 고객들의 가격 저항이 심할 수밖에 없기 때문이다.



현대자동차에서도 브랜드 경쟁력을 강화하기 위해 2005년 초에 ‘ 세련되고 당당한(Refined &Confident) ’ 이라는 컨셉으로 고객들에게 그 가치를 전달하겠다고 발표했다.

‘ 세련되고 당당한(Refined &Confident) ’ 이란 컨셉이 현대자동차 또는 현대자동차의 럭셔리 브랜드의 가치로써 적절하다고 생각되는가? 재구매하고 싶은 생각이 드는가?

아반떼나 소나타, 또는 그랜저 브랜드의 가치로는 모르겠지만 현대자동차의 럭셔리 브랜드로는 아닌 것 같다.

BMW의 헬무트 판케 회장도 현대자동차가 세계 시장에서 최고의 자동차 회사가 되기 위해서는 “ BMW나 렉서스, 벤츠 등 세계적 명차 브랜드들처럼 명확한 브랜드 가치를 고객들에게 줄 수 있어야 한다 ” 고 말했다. 아직은 ‘ 가격이 저렴하고 가격대비 품질이 뛰어난 차 ’ 라는 가치만을 주고 있다는 것이다.

다음은 BMW의 헬무트 판케 회장이 말한 럭셔리 카 브랜드별 미국 고급차 시장에서의 브랜드 가치와 이미지이다.

브랜드	브랜드 가치
B M W	다이나믹한 드라이브, 민첩하다
렉서스	고객이 걱정할 필요가 없는 차
벤츠	안전하다
에쿠스	?

BMW나 렉서스를 카피해 조금 싸게 파는 전략은 특히 럭셔리 브랜드에서는 통하지 않을 것이다. 이제는 정말 현대자동차 럭셔리 브랜드만의 브랜드 가치를 만드는 노력이 필요하다. 고객, 특히 VIP 고객들은 가치가 있다고 느끼는 브랜드에 대해서 기꺼이 지갑을 열지만 그렇지 못한 브랜드는 거들떠 보지도 않기 때문이다.

최근 원화 가치가 절상되면서 현대자동차의 수익성은 심각한 위기 상황에 직면해 있다. 이 위기를 극복하기 위해 현대자동차는 다양한 전략과 방법으로 노력하고 있다. 미국 앨라바마 공장에서의 생산을 확대한다든지, 원가 절감, 생산성 향상 운동을 적극 전개하는 것 등이 대표적이다.

그러나 ‘ 품질은 좋지만 가격은 저렴한 차 ’ 라는 브랜드 가치만으로는 이같은 위기를 근본적으로 해결할 수 없다. 우리나라의 경제적 위상이 강화될수록 원화의 가치 또한 지속적으로 절상될 수밖에 없기 때문이다.

그러므로 현대자동차의 럭셔리 카 브랜드는 기존의 그랜저 TG, 소나타, 산타페 등의 브랜드들과는 달라야 한다. ‘ 품질이 뛰어나면서도 가격도 비싼 차 ’ 로 포지셔닝 되어야 한다.

렉서스를 미국 시장에 런칭할 때, 토요타는 기업 브랜드를 배제하고 렉서스라는 개별 브랜드 전략을 선택했다. ‘ 토요타 렉서스 ’ 라는 브랜드로 비싼 가격에 판매하면 거센 가격 저항에 부딪힐 것으로 판단했기 때문이다. 기존의 토요타 차 브랜드에 대한 미국인들의 가치, 즉 ‘ 품질이 뛰어나고 경제적인 차 ’ 라는 이미지를 극복하기 위한 교육지책 이었던 셈이다.

현대자동차의 럭셔리 카 브랜드 역시 렉서스의 사례를 벤치마킹할 필요가 있다. 렉서스처럼 또는 렉서스를 능가하기 위해서는 품질 · 디자인 못지않게 새로운 럭셔리 브랜드 로써의 이미지와 가치가 중요하기 때문이다.

품질도 뛰어 나고 가격이 비싸더라도 전 세계의 부유층 고객들에게 선택 받을 수 있도록 만들어야 한다. BMW, 벤츠, 렉서스 등의 브랜드 가치를 뛰어 넘을 브랜드의 가치 제안이 반드시 필요하다. 우리 나라 디지털 가전 브랜드인 파브, 엑스캔버스, 지펠, 디오스처럼 말이다.

2000년대 초반까지 우리나라의 가전 제품은 삼성, LG라는 브랜드로 세계 시장에서 항상 2~3등 제품으로 포지셔닝 되었었다. 그러나 이제는 파브, 엑스캔버스나 지펠, 디오스 같은 개별 브랜드로 전 세계 디지털 가전 시장에서 No.1 브랜드로 포지셔닝 하는데 성공했다.

가격 역시 가장 비싼 가격에 팔리고 있다.

현대자동차의 럭셔리 브랜드도 렉서스나 BMW와 같은 럭셔리 브랜드의 전략을 벤치마킹 해야 한다. 그리고 파브나 엑스캔버스가 그랬던 것처럼 세계 최고의 자동차 브랜드로 성장할 수 있어야 한다.

브랜드	브랜드 가치
B M W	다이나믹한 드라이브, 민첩하다
렉 서 스	고객이 걱정할 필요가 없는 차
벤 츠	안전하다
에 쿠 스	?

현대자동차의 럭셔리 브랜드가 세계 최고의 자동차 럭셔리 브랜드가 되기 위한 가치 제안 컨셉으로 무엇이 좋을지 생각해 보자.

‘세련되고 당당한’

이 컨셉은 한번 더 생각해 보아도 럭셔리 브랜드 컨셉으로는 역시 맞지 않는 것 같다.

‘성공한 사람들이 타는 차’

BMW가 우리나라의 고객들에게 주는 브랜드 가치이자 이미지이다. ‘성공한 사람 = 사회적으로 성공한, 경제적으로 여유가 있는, 부유한’ 이란 의미를 느끼게 해준다.

그러나 현대자동차의 럭셔리 브랜드가 미국이나 유럽 등 세계 시장에서 이런 컨셉을 고객들에게 제안하기에는 무리가 있다. 우리나라뿐 아니라 세계 여러 나라 고객들에 이런 컨셉이 BMW의 브랜드 가치로 인식되고 있다. 그렇기 때문에 항상 BMW보다 한 수 아래의 브랜드로 인식될 소지가 있다.

그런 의미에서 본다면 렉서스의 ‘고객이 걱정할 필요가 없는 차 (품질이 월등해 차를 바꿀 때까지 고장 걱정을 할 필요가 없다는 의미)’, 벤츠의 ‘안전하다’ 라는 가치도 마찬가지로 지이다. 현재의 BMW, 렉서스, 벤츠 등의 브랜드 가치나 이미지는 물론, 이와 유사한 가치 컨셉도 현대자동차 럭셔리 브랜드에는 도움이 되지 않을 것이다.

그러면 어떤 브랜드 가치를 전 세계 고객들에게 제안하는 것이 좋을까? 후발 브랜드가 이래서 어렵다. 그러나 아무리 후발 브랜드라 하더라도 시장에서의 기회는 존재한다. 후발 브랜드들이 고전하는 이유는 시장 기회를 발견하지 못하거나 발견했다 하더라도 효과적으로 활용하지 못하기 때문이다.

현재의 자동차 럭셔리 브랜드가 전 세계 부유층 고객들에게 제안하는 가치는 대부분 차의 품질, 성능, 안전성, 디자인과 관련된 것들이다. 고객들이 어떤 제품이나 브랜드에 가치를 부여하는 첫 번째 요소는 물론 품질, 성능, 디자인, 안전함 등의 속성들이다. 이런 속성들이 고객에게 주는 가치를 이성적 가치라고 한다. 그러나 현대의 고객은 어떤 제품이나 브랜드가 가치가 있다고 느낄 때 이성적 가치에 의해서만 영향을 받지 않는다. 감성적, 정신적 가치에 의해서도 영향을 받는다.

스타벅스 커피점을 고객들이 매일 찾는 이유가 스타벅스의 커피 맛이 좋기 때문이라는 품질 요인도 있지만 매장 내의 분위기 등의 감성적 가치 요인 때문이기도 하다.

민들레 영토라는 우리나라의 토종 카페를 찾는 고객들도 마찬가지다. 커피 맛과 같은 이성적 가치보다는 저녁 늦게 공부하다 귀가한 자식에게 맛있는 저녁과 먹을 거리를 끊임없이 주는 ‘어머니의 사랑’과 같은 무한대의 감성적 가치를 체험할 수 있기 때문이다. 커피나 음료수를 마시고 싶은 만큼 리필해 주는 이러한 감성적 가치 속성들 때문에 열정적인 매니아가 되어 민들레 영토를 다시 찾는 충성 고객이 되는 것이다.

이제는 이처럼 이성적 가치보다는 감성적 가치가 브랜드의 가치를 높이는 데 더 효과적인 세상이 되었다. 특히, 품질이나 성능, 디자인 등 이성적 가치의 차별화가 어려운 제품 라인에서는 더욱 그렇다.

그런 의미에서 현대자동차 럭셔리 브랜드의 가치도 품질, 성능, 안전함 같은 이성적 가치보다는 감성적 가치 속성에서 컨셉을 도출하여 전 세계 VIP 고객들에게 소구하는 것을 생각해 볼 수 있지 않을까? 다음과 같이 말이다.

‘당신의 오감을 행복하게 해주는 차’라는 컨셉으로.

그러나 현대자동차 럭셔리 브랜드의 가치를 감성적 가치 속성에서 도출하면 차별적인 가치를 VIP 고객들에게 전달하지 못할 수도 있다. 왜냐 하면 BMW의 ‘다이나믹한 드라이브나 민첩하다’라는 컨셉은 이성적 가치 속성은 물론 감성적 가치 속성까지를 이미 고객들에게 브랜드의 가치로 제안하고 있기 때문이다.

그러므로 차별화 된 브랜드 가치를 고객들에게 주기 위해서는 새로운 접근이 필요하다. 즉, 감성적 가치 속성을 뛰어 넘을 새로운 가치 속성에서 브랜드 가치를 만들어야 한다. 이성적 가치와 감성적 가치를 뛰어 넘을 그 무언가의 가치 제안 속성이 있어야 한다. 예를 들면 ‘존경받는 사람들이 타는 차’, 또는 ‘가장 존중받는 사람들이 타는 차’로 말이다.

국내 은행들은 최근 몇 년 전부터 부자 고객들을 위한 Private Banking 서비스를 경쟁적으로 하고 있다. 다른 은행이나 기존의 부자 고객을 위한 금융 서비스와 차별화하기 위해 PB 센터라는 PB 전용지점을 개설하고 PB 브랜드 들도 도입했다.

Gold &Wise나 Two Chairs 같이 PB센터의 브랜드를 새롭게 브랜딩한 은행도 있고 WM센터, PB센터 등으로 부르는 곳도 있다. 이 같은 은행들의 부유층 고객 모시기 경쟁에서 가장 중요한 것은 어느 은행이 PB센터 브랜드에 대해 부유층 고객들의 로열티를 갖게 만드느냐 하는 것이다.

아직 대부분의 부유층 고객들은 은행이나 증권사의 특정 PB 브랜드에 로열티를 나타내지 않고 있다. 우리나라가 아직은 Private Banking 서비스가 초기인 이유도 있을 것이다. 또 부유층 고객들의 로열티를 얻기 위해 은행 간의 경쟁이 치열한 것도 주된 이유이기도 하다.

한 은행 PB센터에서 새로운 금융 상품을 선보이면 다른 은행에서도 바로 카피하여 상품을 내놓는다. 고객 서비스도 마찬가지다. 한 은행에서 지금까지 없었던 차별화 된 서비스를 내놓으면 경쟁 은행에서도 바로 카피하여 시행한다.

상품이나 서비스가 제조 브랜드에 비해 비교적 쉽게 카피가 가능하기 때문이다. 그러므로 부유층 고객 입장에서는 A은행이든 B, C은행이든 큰 차이를 느끼지 못한다. 부유층 고객들의 로열티가 낮을 수밖에 없는 이유이다.

로열티가 낮다 보니 다른 은행에서 0.1~0.5% 정도로 금리를 우대해 주면 뒤도 돌아보지 않고 이탈하는 고객들이 많다. 왜 부유층 고객들의 금융 브랜드에 대한 로열티는 낮은 것일까?

이유는 간단하다. 지금까지 은행이나 증권사는 회사 상호만 있었지 브랜드라는 게 존재하지 않았기 때문이다. OO은행, AA증권, KK보험처럼 회사 브랜드만 있을 뿐이었다.

금융 회사들은 자동차나 가전, 패션, 시계 등의 제조 브랜드에 비해 상품 브랜딩에 구조적으로 어려움이 있다. 그러나 PB 서비스는 다르다. 기존의 일반 금융 서비스와는 다르게 차별화할 수 있기 때문이다. 기존 금융 상품이나 서비스가 갖고 있던 이미지와 완전 분리시켜 새로운 브랜드 가치를 만드는 데 있어 훨씬 유리하다고 할 수 있다.

개별 브랜드 전략이 부유층 고객들의 로열티를 획득하는 데 있어 유리하기 때문이다. 렉서스나 파브, 엑스 캔버스나 지펠, 디오스 처럼 말이다.

그런 의미에서 볼 때 OOPB센터나 OOWM 센터처럼 은행이나 증권사의 기존 회사 브랜드와 같이 사용하는 것보다는 Gold&Wise나 Two Chairs, Fn Honors 같은 개별 브랜드가 유리할 것이다.

그러나 개별 브랜드 전략이 항상 유리한 것만은 아니다. 렉서스나 파브, Atlantic 항공처럼 브랜드가 갖는 명확한 가치를 고객들에게 제시하지 못하면 오히려 OOPB센터나 OOWM 센터처럼 은행이나 증권사의 회사 브랜드에 비해 훨씬 빨리 잊혀질 것이기 때문이다.

그럼 부유층 고객들의 금융 브랜드 로열티를 획득하기 위해서는 어떻게 해야 할까? 이 질문에 대한 답은 간단하다. 부유층 고객들에게 지금까지의 금융 서비스와는 완전히 다른 새로운 가치를 제공해 주어야 한다. 다음과 같이 부유층 고객들이 원하는 가치를 명확하게 충족시킬 수 있어야 한다.

부유층 고객들은 대부분 대우 받고 인정 받고 싶어 한다. 개인별 프라이버시도 절대 지켜지기를 원한다. 그렇기 때문에 자신의 담당 PB가 있어 1:1로 얼굴을 맞대고 상담하는 방식을 선호한다. 또 백화점의 원스톱 쇼핑처럼 자신의 담당 PB가 자산 관리에 대한 종합 솔루션을 제공해 주길 원한다.

이를 실현하기 위해서는 1인 당 담당 고객 수가 적으면 적을수록 유리하다. 1인당 담당 고객 수가 적어야 만 부유층 고객들의 니즈를 충족시킬 수 있고 로열티도 높일 수 있다. 그러므로 1:1마케팅이 절대적으로 필요하다. 1:1마케팅을 통해 고객의 니즈에 맞는 자산관리 서비스를 1:1로 완벽하게 제공하여 부유층 고객들의 욕구를 충족시키고 신뢰감을 줄 수 있어야 한다.

또한 고객이 원하는 것이 없다면 굳이 회사의 전략 상품 같은 것을 강요하지 말아야 한다. 자사의 상품보다 더 경쟁력이 있는 상품이 있으면 오히려 경쟁사의 상품이라도 추천해 주어야 한다. 때로는 회사와 자신의 수익 목표와는 정반대 되는 의사 결정도 내려야 한다. 회사와 싸워서라도 말이다. 고객의 자산 운용 성향을 100% 충족시킬 수 있는지를 생각하여 확신이 있을 때 추천해야 한다.

이처럼 단기적으로는 손해일 수 있더라도 장기적으로 신뢰감을 줄 수 있도록 해야 한다. 이 같은 내용을 글로 옮겨 놓거나 말로 하면 쉽다. 그러나 실행하는 것은 굉장히 어렵다. 우선 은행이나 증권사 대부분의 PB 1인당 담당 고객 수가 많다. 가장 이상적인 PB서비스를 위한 적정 고객 수는 50명 내외라고 한다. 아무리 많아도 절대 100명을 넘어서는 안된다고도 한다. 그러나 현실은 대부분 100명을 넘어 200~300여 명까지 담당하고 있다.

PB 1인당 담당 고객 수가 많다보니 우선 1:1 자산 관리 서비스를 제공하는 데 역부족이다. 물론 이런 조건하에서도 PB 개인별 능력과 역량에 따라서는 잘하는 사람도 있을 것이다. 그러나 이런 PB들이 소수라는 게 문제다.

그렇기 때문에 PB 브랜드에 대해 아직은 명확한 브랜드 가치가 부유층 고객들에게 제공되지 않는 것이다. PB 브랜드에 대한 명확한 가치가 정립되지 못하기 때문에 PB브랜드에 대한 로열티 또한 낮다.

은행, 증권사나 보험 등 금융 회사들만의 과제가 아니다. 부동산이나 여행 산업, 백화점이나 호텔 등도 필자가 보기에 마찬가지다. 농축산물 브랜드 역시 마찬가지다. 고객 중심 마케팅이라고 말만 했지.. 흉내만 내고 있을 뿐이다. 아직은 무늬만 고객 중심 마케팅인 것이다.

이밖에도 브랜드를 소유하는 것만으로도 자긍심을 느끼거나 자아를 실현할 수 있도록 만드는 것 역시 고객의 브랜드 로열티를 획득하고 강화하기 위해 매우 중요한 요소들이다. 이 같은 방법들 역시 고객들에게 자사 브랜드의 가치를 명확하게 제안할 수 있는 방법들이기 때문이다. 앞으로는 고객들에게 명확한 브랜드의 가치를 주는 기업만이 승자가 될 수 있을 것이다.

브랜드 로열티를 높이기 위한 두 번째 방법은 고객이 자신과 브랜드를 동일시 할 정도로 고객의 라이프 스타일을 제안하는 것이다. 가장 대표적인 회사가 지난 컬럼 10 에서 소개한 미국의 오토바이 회사 할리 데이비슨이다. 앞서 소개한 바대로 1980년 대 초반 파산의 위

기를 극복하고 미국의 제조업을 대표하는 회사로 성장할 수 있었던 핵심 역량이 할리 데이비슨 브랜드에 헌신적으로 충성하는 고객들을 확보할 수 있었기 때문이다.

‘ 오토바이 = 할리 데이비슨 = 미국적 가치, 자유, 남성 다움.. = 내 몸도 모터 사이클의 일부 ’ 라는 즉, 할리는 오토바이 브랜드가 아니라 곧 자신이라는 라이프 스타일을 끊임없이 제안했기 때문인 것이다. (세부적인 내용은 컬럼 10 참조)

브랜드 로열티를 높이기 위한 세 번째 방법은 **스토리텔링**이란 마케팅 방법이다. 스토리 텔링이란 ‘ 고객들이 상품이나 서비스를 이용하면서 느낀 경험이나 재미있는 스토리 때문에 지속적으로 이용하거나 주변 사람들에게 전파하는 현상 ’ 을 말한다.

사람들을 스토리에 빠져 들도록 만들거나 사람들 사이에 전파될 스토리를 만들어 내는 방법이 보편적이다. 기업이 전혀 의도하지 않았는데도 고객들이 스스로 주변 사람들에게 스토리를 전파시키기도 하지만 최근에는 기업이 의도적으로 사람들 사이에 전파될 스토리를 만드는 경향이 점점 높아지고 있다. 전자의 대표적인 예는 ‘ 오십세 주 ’ 와 ‘ 소백산맥 (소주, 백세주, 산사춘, 맥주를 혼합한 술) ’ 을 들 수 있고 후자의 경우들로는 광고 CF에서 전래동화나 우화, 소설 등을 테마로 하는 스토리 텔링 기법들이 많이 활용되고 있다.

입소문 마케팅이나 구전 마케팅, 바이러스 마케팅 등도 사람들에게 전파된다는 면에서 보면 스토리 텔링이라고 할 수 있다. 하지만 바비 인형 처럼 상품 자체에 스토리가 같이 전파된다는 면에서 보면 스토리 텔링이 입소문이나 구전마케팅보다 넓은 의미의 개념이라 할 수 있다.

스토리텔링을 통해 성공한 대표적인 상품들로는 곰 인형 테디 베어, 보석 브랜드 쇼메, 바비인형, 덤채 등을 들 수 있다. 테디 베어는 1903년 미국 루스벨트 대통령과 곰 사냥에 얽힌 일화가 사람들 사이에 구전을 통해 폭발적으로 판매가 이루어진 제품이다.

‘쇼메’ 라는 보석 브랜드도 프랑스 나폴레옹 황제의 젊은 장교 시절 목숨을 구해준 이야기가 사람들 사이에 전파되면서 유럽의 왕실과 귀족들 사이에 폭발적으로 판매가 증가하였다. 다음은 보석 브랜드 쇼메와 나폴레옹에 얽힌 이야기이다.



[그림 1 : 테디 베어]



[그림 2 : 쇼메]



[그림 3 : 아메리칸 걸]

“ 늦여름의 해가 지려는 어느 날 오후 늦은 시간. 프랑스 파리의 방돔 광장 뒤편에 있는 조그만 보석 가게에 젊은 장교 한 사람이 다급하게 뛰어 들었다. 그는 보석 가게 주인에게 자신을 숨겨 달라고 부탁했다. 자신을 잡으려는 병사들이 오면 자신을 보지 못했다고 말해 달라는 부탁과 함께.

다급하게 부탁을 하는 젊은 장교를 보석 가게 주인은 자신의 가게에 숨겨 주었다. 보석 가게 주인은 얼마 지나지 않아 수십 명의 병사들이 방돔 광장 주변 곳곳을 수색하고 다니는 것을 목격할 수 있었다.

얼마 후, 병사들이 보석 가게로 몰려와서 젊은 장교를 보지 못했냐고 물었지만 가게 주인은 반대 방향으로 가는 것을 보았다고 했다. 그러자 병사들은 보석 가게 주인이 가르쳐준 방향으로 우르르 몰려갔다. 병사들이 몰려가고 시간이 조금 지나자 방돔 광장엔 어둠이 깔렸다. 젊은 장교는 보석 가게 주인에게 목숨을 구해준 은혜를 꼭 갚겠다는 인사를 남긴 채 어둠을 이용하여 무사히 병사들의 포위망을 벗어 날 수 있었다. 이 젊은 장교가 누구냐 하면 나폴레옹이었다.

나폴레옹은 나중에 프랑스 황제가 된다. 황제가 된 나폴레옹은 젊은 시절 자신의 목숨을 구해준 보석 가게 주인에게 자신의 왕관과 보검, 자신의 왕비를 위한 목걸이, 팔찌, 반지 등을 만들도록 한다. 황제의 명을 받은 보석 가게 주인은 최고의 보석 제품을 만들어 프랑스 황실에 납품하였다. 당시 프랑스를 비롯한 유럽 사회는 왕실과 귀족 계층을 중심으로 파티가 성황을 이루던 시기였다. 황실이 주관하는 궁중 무도회 같은 파티에서 나폴레옹 황제와 왕비의 새로운 왕관, 목걸이 팔찌 등은 프랑스 귀족들의 관심과 흥미를 끌었다.

관심과 흥미로만 그치지 않고 황제와 왕비가 선보인 새로운 보석 제품들을 자신들도 구입하고 싶어 했다. 그리고 그들은 방돔 광장 뒤편에 있는 조그만 보석 가게(‘쇼메’라는 브랜드로 는 보석 가게의 사위가 경영을 하면서부터 불리어 지게 되었음)에서 만든 것이라는 사실을 알게 된다. 또 프랑스 귀족들은 나폴레옹 황제가 왜 보잘것없는 평범한 가게에서 만든 보석으로 치장하고 파티에 참석했는지도 알게 되었다.

‘ 황제께서 젊었을 때 목숨을 구해준 은혜에 보답하기 위해 황실 보석 제품 납품자로 지정했다는 군. 그랬었구나. 나도 황제처럼 은혜를 입으면 반드시 값을 줄 아는 신사야.. ’

이런 스토리는 프랑스 귀족들 사이에 빠르게 전파되었다. 프랑스 귀족들만이 아니라 유럽 각국의 왕실과 귀족들 사이에도 전파 되면서 보석 판매도 빠르게 증가하였다.

나폴레옹은 후에 권좌에서 물러났지만 쇼메라는 브랜드는 스토리 텔링 효과에 힘입어 오히려 유럽의 귀족들로부터, 귀족 계급이 몰락한 이후에는 전 세계 상류층들로부터 최고의 명품 보석 브랜드로 확고하게 자리 잡고 있는 것이다. ”

바비 인형도 단순한 여자 인형이라는 컨셉만으로는 46년이 넘는 긴 세월 동안 전 세계의 수많은 소녀들로부터 사랑받지 못했을 것이다. 바비가 유치원에 가고 친구를 사귀고, 멋진 옷을 입고, 파티도 하고, 남자 친구도 사귀는 등 인형에 스토리가 가미되었기 때문이다. 바비라는 똑같은 얼굴의 인형이 주는 지루함을 극복하고 세대와 국적을 뛰어 넘어 수많은 소녀들로부터 사랑을 받고 있는 핵심 가치이다.

최근 바비 인형의 판매가 정체를 보인다는 외신 보도가 있었다. 그 이유는 무엇까 ?

바비의 스토리가 최근에 미국 소녀들의 관심사를 재미있는 스토리로 연결시키지 못하고 있기 때문이다. 최근 미국 인형 시장에서 선풍적인 인기를 끌고 있는 ‘아메리칸 걸’이라는 인형 때문에 판매가 부진한 것이다. ‘아메리칸 걸’이라는 인형보다는 이 인형의 스토리가 바비 인형의 스토리보다 훨씬 다양하고 재미있기 때문이다. ‘아메리칸 걸’은 등장하는 주인공들부터 다양하다.

바비가 현대의 예쁜 백인 소녀의 컨셉인데 반해 아메리칸 걸은 미국의 시대별 소녀가 주인공이다. 독립 운동 당시의 소녀로부터 2차 대전 당시의 소녀 등 미국의 주용한 역사적 배경에 맞게 당시 소녀의 꿈과 희망을 스토리로 풀어가고 있다. ‘아메리칸 걸’을 가지고 놀았던 아이들에게 역사 속의 인물은 먼 존재가 아니라 자신의 어린 시절의 추억을 공유했던, 실제의 추억으로 존재하도록 만들고 있는 것이다.

주인공도 백인 여자 소녀로 국한되지 않는다. 인디언 소녀에서부터, 스페니스 걸, 흑인 소녀, 중국 및 아시아 계 소녀 등 미국내에서 살고 있는 전세계 다민족 소녀를 주인공으로 하고 있다.

스토리가 무궁 무진할 수 밖에 없지 않겠는가 ? 이런 아메리칸 걸의 다양한 스토리는 판매에도 그대로 영향을 미치고 있다. 바비 인형이 20달러 내외에 팔리는 데 반해 아메리칸 걸은 평균 100 달러에 판매되고 있다. 평균 25 달러하는 옷 한 두 벌과 액세서리를 구입하면 금방 200 달러 정도가 된다. 이렇게 고가임에도 2004년 매출액은 3.7억 달러를 기록했고 각각의 인형 이야기가 담긴 책은 무려 8,200 만권이나 팔렸다.

바비 인형도 스토리 텔링을 통한 브랜드 로열티 강화에 노력하고 있다. 바비가 날개잃은 요정 엘리나로 등장하여 친구를 위해 희생하고 마법을 사용한다는 내용의 ‘요정나라의 살아있는 바비’라는 뮤지컬 공연을 미 전역을 대상으로 개최하여 소녀들에게 바비의 새로운 브랜드 경험을 만들기 위해 노력하고 있는 것이다. 그러나 이같은 노력에도 불구하고 아메리칸 걸의 다양한 스토리에 밀려 바비 인형에 대한 브랜드 로열티는 계속 낮아지고 있다.

김치 냉장고 덩채도 출시 초기에 주부를 대상으로 스토리 텔링 마케팅을 시도하여 성공한 대표적인 마케팅 사례이다.

‘ 오십세주 ’ 라는 스토리가 애주가들 사이에 오르내리는 데 힘입은 백세주 역시 매출 증대는 물론 브랜드 파워를 높이는 효과를 톡톡히 본 브랜드 중 하나이다. 퇴근 후 술자리에서 동료들과 친구들과 어울리면서 가볍게 농담을 주고받으면서, “ 자, 오십세주 하면서 앞으로 50년간 행복하게 잘 삽시다! 건배! ” 할 수 있지 않을까? 이처럼, 오십세까지 만이 아니라 지금부터 50년간 잘 살자고 건배하는 사람들도 있을 테니까 말이다.

지금까지의 스토리 텔링의 사례에서 본다면 최근의 한류 열풍의 미래도 쉽게 예상해 볼 수 있다. 겨울 연가나 대장금 등을 능가할 재밌는 스토리가 개발되지 않으면 한류에 대한 로열티가 금방 낮아질 것이다. 한 때 우리 나라 극장가를 휩쓸었던 홍콩 영화들처럼 말이다.

‘ 투어 코리아 ’ 라는 브랜드도 마찬가지로 일 것이다. 한국을 찾는 외국인이 가장 관심을 갖는 것은 바로 한국다운 것을 체험하는 것이다. 그러나 ‘ 가장 한국적인 것 ’ 에 대한 스토리는 다양하지 못하다. 현재 한국의 모습과 과거 한국의 모습을 단편적으로 밖에 보여 주지 못하고 있기 때문이다.

한국의 전통 문화나 한국만이 갖고 있는 자연적인 것을 체험할 수 있는 일부의 관광 프로그램들이 있지만 역시 단순 체험에 불과한 실정이다. 이렇다 보니 외국인 관광객들이 볼게 없다는 평가가 나오는 것이 아닐까 ?

‘ 투어 코리아 ’ 라는 브랜드에 외국인 관광객들이 로열티를 갖게 만들려면 ‘ 아메리칸 걸 ’ 과 같이 한국 관광에 대한 스토리가 다양해지고 재밌게 구성되어야 할 것이다. 단순하게 경복궁이나 한국 민속촌 정도를 보여주거나 동남아인들을 대상으로 하는 스키 투어와 같은 단순한 투어 프로그램에서 탈피하여야 한다. 코리아의 시대별, 주요 역사 이벤트별 볼거리와 맛거리, 체험할 거리, 즐길거리 등을 가장 한국적인 스토리로 개발하지 못하면 바비 인형처럼 고전을 면치 못할 것이기 때문이다.

5. 로열티 프로그램

다수의 고객들은 지금까지 소개한 4가지 방법들, 즉 품질 · 성능 · 안전함.. , 가격 경험, Customization, 브랜드 로열티 등 상품이나 브랜드와 관련된 본원적인 속성에 충성한다. 그러나 어떤 고객들은 본원적 속성 이외의 또 다른 속성에 자신들의 충성스러움을 나타낸다. 더 매력적인 포인트나 마일리지, 캐쉬 백 등 자신에게 제공되는 각종 보상 프로그램에 이끌려 특정 상품이나 브랜드, 서비스, 매장을 지속적으로 사용하는 상태가 되는 것이다. 이같이 보상 프로그램을 활용하여 충성 고객을 만드는 마케팅 프로그램을 ‘ 로열티 프로그램 ’ 이라 한다.

로열티 프로그램이란 자사의 상품이나 브랜드, 서비스, 매장 등을 주기적으로 이용하는 조

건으로 고객에게 포인트, 마일리지, 캐쉬백 등 보상 프로그램의 사용 기회를 제공하고 고객 스스로 자신의 존재나 구매 관련 정보를 기업에 제공하게 만드는 마케팅 프로그램을 말한다. 주로 구매 빈도와 연관시키기 때문에 Frequency Marketing Program이라고도 한다.

로열티 프로그램의 효시로는 미국의 아메리칸 에어라인이라는 항공사에서 시행한 마일리지 제도를 꼽는다. 물론, 아메리칸 에어라인 이전에도 고객들의 구매를 보상해 주는 마케팅 프로그램이 없었던 것은 아니나 이 항공사가 1990년에 도입한 상용고객 우대 프로그램인 Flight Fund Program 서비스를 체계적인 로열티 프로그램의 효시로 보고 있다.

아메리칸 에어라인이 도입한 상용고객 우대 프로그램은 다른 항공사로의 이탈을 막기 위해 고객의 탑승 누적 마일리지별로 무료 탑승 권리를 주는 제도였다. 현재의 항공사 마일리지 제도와 크게 다르지 않다고 할 수 있다.

아메리칸 에어라인의 FFP 서비스는 도입 첫 해에 기존 고객들의 이탈 방지 이외에도 250여 만명이나 되는 신규 고객을 유치하는 효과를 거두기도 하였다. 경쟁 항공사에서 아무도 시행하지 않는 파격적인 서비스였기 때문이었다.

그러나 아메리칸 에어라인에 고객을 빼앗긴 다른 항공사들이 마일리지 프로그램을 도입하자 효과는 반감되기 시작하였다. 누구든 자신이 선호하는 항공사의 마일리지 제도를 이용할 수 있게 되었고 심지어 2곳 이상의 항공사 마일리지 서비스에 가입하는 고객들도 생겨났기 때문이다. 항공사 마일리지에서 시작된 마일리지 제도와 같은 포인트 프로그램은 이후, 재구매나 고객 유지율을 높이기 위한 최고의 마케팅 프로그램으로 인식되어 전세계의 다양한 업종과 기업들이 경쟁적으로 도입하고 있다.

이처럼 기업들이 고객 로열티를 얻기 위해 가장 보편적으로 활용하는 마케팅 방법이 로열티 프로그램이다. 우리나라에서도 항공사들의 마일리지 서비스를 시작으로 신용카드나 이동 전화 회사 등의 포인트 제도, 백화점의 캐쉬 백 프로그램에서 부터 피자 회사, 미장원, 자장면을 파는 식당에 까지 폭넓게 로열티 프로그램이 도입되어 실행되고 있다.

로열티 프로그램의 이같은 확산을 두고 어떤 이들은 포인트나 마일리지에 종속된 고객들까지 생겨날 정도라고 한다. 가히 로열티 프로그램의 전성 시대라 할 만하지 않은가? 로열티 프로그램으로 고객 충성도를 높이기 위한 방법을 소개하기에 앞서 우선 로열티 프로그램 자체에 대해 좀더 구체적으로 알아 보자.

로열티 프로그램을 넓은 의미로 정의하면 금전적 혜택을 주는 방법과 비금전적 혜택을 주는 방법으로 분류할 수 있다.

금전적 혜택을 주는 방법은 포인트, 마일리지, 캐쉬백 등과 같은 적립식 보상 방식과 할인 쿠폰, 할인 등 구매 시점에 보상을 해주는 방식으로 분류할 수 있다. 비금전적 혜택을 주는 방법은 정보 욕구나 자아 실현의 욕구를 충족시키기 위한 방식을 말한다. 그러나 일반적으로는 로열티 프로그램하면 금전적 혜택을 주는 것을 말한다. 그러므로 본 컬럼에서도 금전

적 혜택을 주는 방법을 중심으로 소개할 예정이다.

금전적 혜택을 주는 방법 중 적립식 보상 방식은 회원으로 가입한 고객을 대상으로 구매 금액에 따라 일정 비율의 포인트나 마일리지를 적립시키고 일정 수준 이상이 되면 보상을 해 주는 방식을 말한다. 우리나라 기업들이 고객 로열티를 높이기 위해 가장 일반적으로 활용하고 있는 방법이라 할 수 있다.

적립식 보상 방식의 가장 큰 장점은 포인트나 마일리지를 누적 관리함으로써 고객의 이탈을 최소화하고 지속적인 재구매와 교차 구매를 유도할 수 있다는 것이다. 구매 금액 이외에도 구매 빈도, 특정 품목의 구매 등 기업이 원하는 고객의 다양한 구매 행동에 대해서 포인트를 적립해 주는 방식으로 활용할 수는 점이 장점이다. 또한, 타 업체와 포인트 적립 및 보상 방법의 제휴가 가능하고 보상 방법도 다양하게 선택할 수 있다는 것 역시 적립식 보상 방식이 갖는 장점이다.

반면에 포인트의 지속적인 누적에 따라 비용이 지속적으로 증대된다는 점과 보상이 지연됨에 따라 고객이 로열티 프로그램의 효과를 즉각적으로 느끼기 어렵다는 점, 구매 시점 보상 방식은 고객이 구매 즉시 할인해 주기 때문에 직접적인 효과를 얻을 수 있는 장점이 있다.

그러나, 재구매를 통해 판매량을 증가시키거나 지속적으로 거래를 유지시키기 어려운 것이 단점이다. 할인 기간에는 판매가 증가하지만 할인이 종료되면 판매가 감소하는 것이 일반적이기 때문이다. 이같은 장단점을 고려하여 대부분의 기업들은 적립식 보상 방식의 로열티 프로그램을 선호하고 있다. 고객의 반복적인 재구매와 지속적인 이용을 유도하기 위해서다.

그러나 포인트, 마일리지 등의 적립식 보상 방식 로열티 프로그램도 기대했던 만큼의 성과를 가져다 주지 못하는 경우가 점점 더 많아지고 있다. 이유는 간단하다. 동일 업종내에서 한 회사가 도입하면 거의 모든 회사가 따라서 도입하기 때문에 차별화가 어려워 효과가 떨어진다.

또한, 아무리 포인트 사용시의 보상 혜택을 강조해도 포인트를 사용하지 않는 고객들이 상당수 존재하고 있어 이들에게는 효과가 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 로열티 프로그램을 선불리 도입했다가 낭패를 보는 경우도 발생한다. 충분한 검토없이 경쟁사를 따라 무작정 도입한 경우들이 이에 해당된다. 전략적 판단없이 도입한 로열티 프로그램은 대개 과도한 비용 지출을 야기시킨다.

그러나 비용 지출을 줄이고자 고객에게 지출하는 보상 수준을 낮춘다면 당장 고객 불만으로 이어지는 경우가 많다. 고객 로열티를 높이고자 도입한 로열티 프로그램이 고객 불만을 초래해 오히려 고객 이탈로 이어질 수 있는 것이다.

그렇다면 로열티 프로그램을 어떻게 설계해야 경쟁사와 차별화 할 수 있고 재구매율과 유지율도 높이며 비용 대비 효과도 극대화할 수 있을까 ?

어떻게 설계해야 로열티 프로그램을 차별화하여 비용 대비 효과를 극대화할 수 있을까 ? 다음과 같은 2가지 요인을 고려해야 한다.

첫째, 고객에게 부여할 보상의 평가 기준을 어떤 것으로 할 것인지를 잘 결정해야 한다. 일반적으로 적립식 보상 방식의 경우는 구매 금액과 구매 빈도를 기준으로 포인트나 마일리지 를 적립해 준다. 예를 들어 구매 빈도만을 기준으로 할 경우, 구매 금액 자체는 증가하지 않고 포인트만 적립시켜 주는 결과를 초래할 수 있기 때문이다.

반면 구매 시점 보상 방식은 구매 금액을 기준으로 하는 것이 일반적인 방법이다. 그러나 이 같은 방법은 단시일 내에 고객 유인 효과는 크지만 구매 즉시 할인해 주기 때문에 재구매율을 높이는 데 한계가 있다.

둘째, 로열티 프로그램은 고객별 보상 범위를 고려해서 설계해야 한다. 우리 나라에도 적립식 보상 방식의 로열티 프로그램에 대한 보상 범위를 축소한 기업들이 고객들의 빈축을 산적해 있었다. 항공사 마일리지 제도가 그랬고 카드사들이 포인트 적립 비율을 축소한다고 발표한 것 등이 좋은 사례들이다.

왜 이 같은 일들이 일어나는 것일까 ? 그것은 처음부터 로열티 프로그램의 보상 범위를 잘못 설계했기 때문이다. 고객별 보상 범위는 경쟁사의 보상 수준을 고려하여 결정하는 것이 일반적이었다. 재무적으로 여유가 있는 기업이 자사보다 높은 수준으로 포인트를 적립해 주면 더 높은 수준으로 적립해 주었던 것이다. 현실이 이렇다 보니 고객별 공헌 이익 범위를 초과해서 보상이 이루어지는 경우도 발생하게 됐고 경영에 부담을 줄 정도로까지 문제가 되었던 것이다.

그러므로 로열티 프로그램을 설계할 때는 고객별, 유지 기간별 공헌 이익을 고려해서 보상 수준과 범위를 결정하는 방식을 선택해야 한다. 신용카드 고객의 예를 들어 보자. 신용카드 A사의 고객 1인 유지 비용을 10만원이라고 하자. A사의 신규 고객 1인은 평균 5년 동안 다음과 같은 수익을 발생시켜 준다. (1년차 5만원, 2년차 7만원, 3년차 10만원, 4년차 12만원, 5년차 15만원)

이 고객은 2년 동안 이탈하지 않고 A사의 고객으로 남아 A사 카드를 사용해야 2만원의 수익을 발생시켜 준다. ($10-5+7 = 2$)

이 고객이 5년 동안 A사의 카드를 지속적으로 사용한다면 39만원의 수익을 발생시켜 줄 것이다. ($10-5+7+10+12+15 = 39$)

그러므로 이 고객에게 5년간 제공할 수 있는 보상 금액은 최대로 잡아 39만원을 초과해서는 안 된다. 물론, 5년 후의 인플레이션을 고려해서 할인율을 적용한다면 당연히 39만원 보다 적어야 한다.

고객별, 유지 기간별로 수익을 고려해서 보상 범위를 결정하지 않고 무조건 경쟁사 수준,

또는 경쟁사 보다 조금 더 높은 수준으로 설계하다 보니 전혀 신용카드를 사용하지 않는 고객에게도 보상이 돌아가도록 설계하는 우를 범했던 것이다. 1년 동안 신용카드 사용액이 제로여도 카드 소지 자체만으로 놀이 공원 무료 입장과 같은 혜택을 부여한 것이 대표적인 사례이다. 로열티 프로그램을 실행하는 궁극적인 목적은 고객이 이탈하지 않고 지속적으로 많은 금액의 재구매를 유도하고 고객 관계도 유지되도록 하는 것이다.

컬럼 32에서 소개한 아메리칸 에어라인의 사례처럼 다른 항공사들이 마일리지 프로그램을 시행하지 않을 때는 이 같은 로열티 프로그램이 위력을 발휘한다. 그러나 로열티 프로그램의 단점 중 하나가 경쟁자들이 쉽게 따라할 수 있다는 것이다. 경쟁자들이 따라하기 시작하면 효과가 반감되는 것은 물론, 기업에 비용 부담만 가중시키기도 한다.

그렇기 때문에 마케터들은 로열티 프로그램을 어떻게 차별화할 것인가 하는 문제를 항상 고려해야 한다. 어떻게 하면 로열티 프로그램을 차별화해서 효과를 극대화할 수 있을까? 재구매율과 고객 유지율을 어떻게 하면 극대화할 수 있을까? 비용대비 효과를 고려하면서 말이다.

포인트나 마일리지 등의 로열티 프로그램은 저가 비즈니스 모델의 대명사인 할인점이나 저가 화장품 업계는 물론, 백화점에서의 VIP 고객에 이르기 까지 광범위하게 시행되고 있다. 그러나 가장 큰 문제는 로열티 프로그램 본래의 시행 목적을 달성하기가 점점 더 어려워진다는 데 있다. 대부분 업계 2 ~ 3위 업체에서 고객 유지율이나 재구매율 높이기 위한 도입하면 다른 경쟁사들은 보다 더 큰 보상을 제공하는 방식으로 대응한다.

그러나 고객들은 여러 회사의 로열티 프로그램을 비교해 자신에게 더 많은 보상 메리트가 있는 회사를 선택하기도 하고 때로는 자신의 편의성 등을 고려해서 포인트나 마일리지를 적립한다. 항공사 마일리지 카드의 경우, 대한항공과 아시아나 항공의 마일리지 제도에 모두 가입했다가 자신이 편리한 시간 대의 항공편을 예약하고 마일리지를 적립 받는 것처럼 말이다. 이런 고객이 많으면 많을 수록 로열티 프로그램의 효과는 반감될 수 밖에 없다.

마케터들의 또 다른 고민은 아무리 광고를 하고 포인트나 마일리지를 사용하라고 해도 반응하지 않는 사람들이다. 이 같은 사람들의 비율을 낮추는 것 역시 마케터들의 과제이다.

로열티 프로그램을 차별화하기 위해서는 두 가지 관점에서 접근해야 한다. 하나는 로열티 프로그램에 반응하는 고객들의 유지율이나 재구매율, 점유율을 높이는 것이고 다른 하나는 반응하지 않는 고객들을 어떻게 반응하게 만들어 유지율 또는 재구매율, 점유율을 높이느냐 하는 것이다.

먼저, 로열티 프로그램에 반응하는 고객들에 대한 효과를 높이기 위한 방법이다. 첫째, 포인트나 마일리지, 또는 캐쉬 백 프로그램을 사용 시 고객이 직접 선택할 수 있도록 하는 방법이 있다.

대기업에 다니는 J 부장은 회사에서 비교적 멀리 떨어진 주유소에서 자신의 자동차에 휘발유를 주유한다. 이 주유소의 휘발유 가격이 싸기 때문이 아니고 친절해서도 아니며 자신과 친분 관계가 있기 때문도 아니다. 이 주유소의 휘발유 품질이 더 뛰어나다고 생각하기 때문은 더욱 아니다. 이유는 딱 한가지다. 자신이 적립한 포인트를 사용할 때 포인트에 해당하는 물건을 편의점에서 자신이 마음대로 선택할 수 있기 때문이다.

현대백화점의 VIP 고객을 위한 캐쉬 백 프로그램인 ‘톱 클래스 프로그램’도 마찬가지다. 구매 금액의 0.5%에서 최고 9%까지 적립해 주는 이 프로그램은 백화점 카드 이용 1,000원당 1점씩 부여하여 최고 30만점까지 부여한다.

30만점 이상 사용자들에겐 프로 골퍼와 동반 라운딩하는 골프 레슨권이나 문화공연 VIP석을 제공해 주거나 해외 여행을 직접 설계해 주는 럭셔리 맞춤 투어, 유명화가의 고급 미술 작품, 명품식기 중 한가지를 고객이 선택할 수 있는 것이 특징이다. 이밖에도 무료 열차여행, 식사 제공, 특산물을 싸게 구입할 수 있는 테마 열차여행 등의 서비스를 자신이 적립한 포인트 범위 내에서 선택할 수 있다.

적립한 포인트 내에서 현대백화점 내 모든 매장에 있는 제품들을 대상으로 자신이 마음대로 선택할 수 있게 한다면 더욱 효과적일 것이다.

둘째, 맞춤 포인트, 맞춤 캐쉬 백 등 고객별 맞춤 로열티 프로그램을 제공하는 방법이다. 앞서 현대백화점의 캐쉬 백 프로그램을 소개했지만 롯데나 신세계, 갤러리아 백화점 등 경쟁 백화점들 역시 환급 비율에 약간의 차이만 있을 뿐 거의 유사하게 캐쉬백 프로그램을 시행하고 있다.

차별화가 어려운 것이다. 만약 백화점들이 모두 캐쉬백 프로그램을 중단한다면 매출이 감소할까? 그렇지 않을 것이다. 그렇기 때문에 백화점 입장에서는 어쩌면 캐쉬백 부분만큼 마케팅 비용만 더 지불하고 있는지도 모르는 일이다. 또 경쟁 백화점이 캐쉬백 프로그램을 중단하지 않는 한 중단하기도 어려운 것이 현실이다.

이런 상황에서 차별화하기 위해서 맞춤 로열티 프로그램이 필요한 것이다. 백화점의 캐쉬백 프로그램을 예로 들어 보자.

앞서 말한 것처럼 현재 백화점에서 시행하고 있는 캐쉬백 프로그램은 백화점끼리 비슷하기 때문에 차별화가 안 된다. 굳이 차별화하려면 환급 비율을 높여 주든지, 사용할 수 있는 상품이나 서비스의 선택 폭을 다양하게 하는 정도이다.

즉, 적립과 환급 프로세스를 차별화해야 할 수 있는 것이다. 환급 비율을 높이게 되면 더 많은 비용이 지출되게 된다. 다행히 현재 백화점의 캐쉬백 프로그램들은 환급 프로세스 즉, 상품이나 서비스를 선택하는 프로세스에서는 맞춤의 개념을 적용하고 있다. 적립된 점수대로 고객 원하는 상품이나 서비스를 선택할 수 있도록 만들었기 때문이다.

그러므로 차별화하려면 이제는 적립 프로세스를 맞춤화해야 한다. 현재는 대부분 구매 절대 금액을 기준으로 포인트가 적립되는 구조다. 포인트 적립 방식을 이렇게 변경할 필요가 있다. 최근 6개월 또는 12개월 동안 고객별로 구매한 상품을 리스트 업 한 후, 가장 많이 구매한 상품을 일정 기간 안에 재구매하면 포인트 적립을 일정 비율만큼 더해 주는 방식처럼 말이다.

적립 비율을 고객별로 다르게 할 수도 있고 고객 한 사람이 구매한 상품 중에서도 구매액 순위에 따라서 적립 비율을 차등하게 적립해 준다. 예를 들어 A라는 고객이 최근 12개월 동안 10가지 상품을 구매했다고 하자. 1,000원당 1점을 적립해 주는 현재의 방식이다.

이 방식을 다음과 같이 바꾸면 어떨까? A 고객이 최근 12개월 동안 구매한 순위 1~3위 상품의 적립 비율은 1,000원당 1.5, 4~6위 상품은 1,000원당 1, 7~10위 상품은 1,000원 당 0.5를 적립해 주는 방식이다. 물론 7~10위 상품까지를 1,000원당 1점 적립해 줄 수도 있을 것이다. 또한, 어떤 상품을 전략적으로 판매해야 할 경우에도 해당 상품에 대해 1,000원 당 2점과 같이 적립해 줄 수 있을 것이다.

‘과연 이렇게 하면 어떤 효과가 있을까?’ 하고 생각하는 사람들이 있을 것이다. 고객들의 구입 빈도와 금액이 높은 상품의 적립 비율을 높여 주면 분명 효과가 발생한다. 20대 80의 법칙에 의해 고객들이 주로 1~3위로 구매한 상품이 전체 구매 금액의 80% 수준을 차지하기 때문에 영악한 고객들은 효과를 금방 알고 이전보다 더 자주, 더 많이 백화점을 이용하게 된다.

포인트 적립 비율을 일괄적으로 높인 것과 무엇이 다르냐고 생각하는 사람도 있을 것이다. 그러나 큰 차이가 있다. 적립 비율을 일괄적으로 올렸을 때보다 비용이 훨씬 적게 들고 고객들의 로열티는 더 높아지게 된다. 또 매출과 수익도 늘어나게 된다. 이런 이유들 때문이다.

고객들은 자신을 알아 주고 대우해 주는 것을 좋아한다. 자신이 자주, 많이 구매하는 상품에 더 높은 포인트를 적립해 주는 제도를 시행하면 ‘아! 이 백화점은 확실히 나를 우대해 주는구나.’ 라는 생각을 하게 된다. 그런 생각을 하고 나면 전보다 더 열심히 백화점에 들러 쇼핑을 하게 될 것이다.

백화점에 들러 열심히 쇼핑하다 보면 적립 비율이 낮은 7~10위의 상품들도 구매하게 된다. ‘이 상품들은 적립 비율이 낮기 때문에 다른 곳에 가서 사야지..’ 라고 생각하는 고객들도 있겠지만 대부분의 고객들은 당신의 백화점에서 7~10위의 상품들도 기꺼이 구매하게 된다. ‘에이~ 다른 곳에서 사려면 불편해..’ 라는 생각을 갖는 것이 인간의 보편적 심리이기 때문이다.

또 ‘고객별로 포인트 적립 비율을 다르게 하면 어떤 고객들은 불만을 갖고 떠날지 모르는데..’ 라는 생각을 하는 사람이 있을지도 모른다. 그러나 이것 역시 기우이다. ‘내가 대우 받고 있구나’ 라는 생각을 갖는 고객들이 더 많기 때문이다.

마지막으로 ‘고객별로 최근 구매 상품별로 어떻게 포인트 적립 비율을 다르게 적용해 주느냐..’ 하는 생각은 좋지만 ‘실행하기는 어려운 아이디어다’ 라고 생각하는 사람도 있을 것이다. 이런 생각을 갖는 사람이 있다면 빨리 자신의 생각을 바꿔야 한다.

왜 그 비싼 비용을 들여서 CRM 솔루션을 구축했는가? 바로 이런 마케팅을 하기 위한 것이다. 미국에서 두 번째로 큰 카지노 회사 중에 ‘하라스 카지노’라는 회사가 있다. 이 회사는 1997년부터 로열티마케팅을 도입하여 자사의 모든 고객을 충성 고객으로 만들겠다는 원대한 목표를 달성하기 위해 노력하고 있다. 자사의 모든 고객을 충성 고객으로 만드는 방법이란 다른 카지노로 절대 이탈시키지 않고 또한, 고객별 카지노 이용 점유율을 100%로 만드는 것을 말한다.

경이로운 사실은 이 회사의 고객 수가 2,500만 명이 넘는다는 것이다. 2,500만 명이 넘는 모든 고객을 충성 고객으로 만들기 위해 노력하고 있다고 하니 놀랄 만한 일 아닌가? 2,500만 명이 넘는 이 회사의 고객을 충성 고객으로 만들기 위한 전략 가운데 하나가 맞춤형 로열티 프로그램이다.

고객의 니즈와 카지노를 이용하는 성향별로 고객마다 다른 맞춤형 로열티 프로그램을 제공하는 것이 핵심이다. 물론 이 회사도 2,500만 고객 모두를 충성 고객으로 만들기 위해 CRM 시스템을 구축하여 운영하고 있다.

고객 수가 수천이든 수백만 이든 고객별로 맞춤형 로열티 프로그램을 시행하기 어렵다는 것은 핑계이다. 지금까지 몰랐다면 하루 속히 시행하기 바란다. 경쟁자와 확실하게 차별화할 수 있는 블루오션 전략이 될 수 있기 때문이다.

로열티 프로그램에 반응하는 고객들에 대한 효과를 높이기 위한 세 번째는 **로열티 프로그램의 사용 기회를 확대하는 방법**이다. 로열티 프로그램 사용자들에게 사용 기회를 더 많이 부여하는 방법으로 가맹점 수를 늘려 고객 접점을 확대하는 것과 마일리지를 통합해서 사용할 수 있도록 하는 방법이 대표적이다.

OK캐쉬백이 가맹점 수를 늘려 2005년 흑자 기반을 구축한 것이 좋은 사례라고 할 수 있다. OK캐쉬백은 가맹점 수를 지속적으로 늘려 온라인과 오프라인 모두 합해 5만개를 상회하고 있다. (2005년 기준)

통합 마일리지 사용을 위한 프로모션은 신세계가 적극적이다. 신세계는 백화점, 이마트, 온라인 쇼핑 물에서 별도 운영해 온 포인트 제도를 2006년 상반기부터 ‘신세계 포인트’로 통합하여 시행하고 있다.

통합 포인트 적립과 사용은 백화점, 80여 개 이마트 및 온라인쇼핑몰인 신세계몰 과 이마트몰, 전국 150여곳 스타벅스 매장에서 가능하다. 신세계는 또 OK캐쉬백과의 제휴 관계를 활

용해 SK엔크린, G마켓 등 5만여 OK캐쉬백 가맹점에서도 OK캐쉬백 포인트와 신세계 포인트를 함께 사용할 수 있다.

포인트 사용에 있어 최고의 범용성을 제공하고 있다고 할 수 있다. 신세계는 여기에서 그치지 않고 조선히텔, 신세계 푸드 시스템에서 운영하는 외식업체 등 다른 관계사들로도 통합 마일리지 제도를 확대해 나갈 예정이다.

로열티 프로그램 사용 기회를 제고하여 신세계 관계사를 이탈하지 않고 계속 사용하도록 만들기 위한 전략의 일환이라고 할 수 있다.

네 번째 방법은 **아예 먼저 혜택을 받고 나중에 포인트로 갚으라는 선할인 방식**이다. 현대카드의 세이브 포인트가 대표적이다. 세이브 포인트는 자동차를 구매할 때 최고 50만원을 먼저 할인 받고 이후 적립 포인트로 갚아나가는 방식이다. 고객들은 현재 M카드 출시 1년 만에 100만 명이 몰릴 정도로 폭발적인 반응을 보였고 2005년 8월에는 단일 신용카드 상품으로는 최초로 300만 회원을 달성하기도 했다.

삼성 카드와 신한 카드에서도 자동차 구입시 선 할인을 받고 나중에 포인트로 갚는 제도가 있다.

로열티 프로그램의 사용을 권장하여 충성도를 높이려는 이 같은 노력에도 불구하고 포인트나 마일리지, 캐쉬 백 프로그램을 전혀 사용하지 않고 있는 사람들도 많은 편이다. OK캐쉬백 같은 경우에도 가입자의 60% 정도 만이 포인트를 사용하고 나머지 40%는 사용하지 않고 있다. (2005년 기준)

이렇기 때문에 기업들은 로열티 프로그램에 반응하지 않는 고객들을 어떻게 반응하도록 만들 것인가에 대해 많은 노력을 기울이고 있다. 사용자가 늘어 날수록 고객 충성도 역시 높아질 것이기 때문이다. 사용하지 않는 포인트나 마일리지의 사용을 유도하기 위해 기업들은 다양한 노력을 한다.

TV나 신문, 인터넷에 광고를 하거나 캠페인을 통해 자사의 포인트 프로그램을 알리는 것은 고전적인 방법에 속한다. 삼성카드 같은 회사는 '포인트 연구소'를 설립하여 어떻게 자사의 고객이 포인트를 잘 사용할 수 있게 만들 수 있을지를 연구하기도 한다.

로열티 프로그램에 반응하도록 만들기 위한 방법은 대략 두 가지가 있다. 하나는 적립된 포인트를 누군가가 대신 사용할 수 있도록 하는 방식이다. 40대 ~ 60대 남성들의 경우 로열티 프로그램에 가장 반응율이 낮은 세대에 속한다. 이같이 포인트를 전혀 사용하지 않는 세대를 대상으로 포인트 사용을 강조하는 마케팅 대신 이들의 자녀들이 대신 사용할 수 있도록 하는 제도가 대표적이다.

두 번째는 적립된 포인트를 기부하는 방식이다. 카드사 들이 많이 활용하는 방법으로 LG카

드는 myLG 포인트를 운영하면서 아름다운 재단에 포인트를 기부할 수 있도록 했고 신한 카드 역시 자사의 기부 전용 사이트인 '아름인(www.arumin.co.kr)' 을 통해 적립된 포인트로 정치자금을 기부할 수 있도록 하는 서비스도 제공하고 있다.

6. 고객 커뮤니티 구성 및 지원

고객 커뮤니티를 활용해 충성도를 높이는 베스트 프랙티스는 앞선 컬럼10, 11에서 소개한 할리 데이비슨이다. 앞서 소개한 것처럼 할리 데이비슨의 HOG (Harley Owner's Group)라는 고객 커뮤니티는 미국은 물론, 전세계 128개국에서 1,400여 개나 된다. 또한 여기에 가입한 고객 수가 100만 명을 넘고 고객들의 충성도는 가히 환상적이라 할 수 있다.

할리 데이비슨은 2005년 매출, 5조 1,000억 원과 영업 이익 1조 3,000억 원을 냈다. 2005년 영업 이익율은 25.5%나 되고 지난 10년간 연평균 이익 증가율도 18%나 된다. 할리 데이비슨의 이 같은 고성장, 고수익의 원동력이 바로 HOG와 같은 충성 고객들이다.

할리 데이비슨은 회사 전체 예산에서 마케팅 비용이 차지하는 비율이 1.2% (2005년 6,600만 달러)에 불과하다. 경쟁 업체들과는 달리 스포츠나 이벤트 등에 일체 스폰서를 하지 않기 때문이다. 이익률이 높을 수밖에 없지 않은가.

이 회사엔 영업사원이 별도로 없다. 전 세계의 100만 HOG 멤버가 할리의 홍보맨이자 무보수 영업사원이기 때문이다. 100만 회원들이 친구나 친지에게 구입을 권유해 주로 판매가 이루어진다. 물론, 이들이 할리 데이비슨의 오토바이 판매를 주선했다고 해서 수당 같은 것을 주지는 않는다.

참으로 대단한 충성 고객들이라 할 수 있지 않은가 ?

이처럼 고객의 커뮤니티를 구성하고 지원해 주는 마케팅은 충성 고객을 만들 수 있는 아주 유용한 전략적 수단이다. 그러나 우리 기업들은 이 같은 커뮤니티 마케팅에 아주 소극적이다.

초기의 할리 데이비슨 HOG처럼 우리 나라에도 고객들이 자발적으로 다양한 커뮤니티를 만들어 활발하게 교류하고 있다. 디카 동호회에서부터 인라인, 산악 자전거, 코란도, 뉴아반떼, 수입차 오너 동호회까지 말이다.

물론 일부 수입차나 명품 업체, 백화점에서는 골프 동호회 등을 통한 커뮤니티 마케팅에 정성을 기울이기도 한다. 하지만 아직도 대부분의 기업들에서는 이들 커뮤니티를 활용해 품질이나 디자인 등 불만 사항이나 요구 사항을 제품 개발에 반영하는 수준에 머무르고 있는 실정이다.

또 이들 커뮤니티 대부분은 고객들이 자발적으로 결성한 경우가 많다. 자신들이 특정 제품, 브랜드가 좋아 만들고 가입하고 교류하는 형태이다. 이들은 그물 안에 들어 온 고기와 같다고 할 수 있다. 자신들이 특정 회사, 특정 브랜드라는 그물이 좋아 자발적으로 들어 온 사람들이기 때문이다.

그물 안에 들어 온 고기들을 조금만 신경써서 케어해 주면 할리의 HOG 멤버들 못지 않은 충성 고객으로 만들 수 있다. 그런데도 대부분 기업들은 이들을 충성 고객으로 만들기 위한 시도를 전혀 하지 않는다. 참으로 안타까운 일이다.

기업 차원에서 보다는 마케터 개인 차원에서의 커뮤니티 마케팅이 오히려 활발한 편이다. 수입차나 명품 브랜드, 은행, 백화점 등 VIP 마케팅에 적극적인 기업들이 커뮤니티 마케팅으로 가장 활발하게 활용하는 방법은 골프 대회다. VIP 고객들 중 많은 사람들이 골프를 취미로 하고 있기 때문이다.

하지만 이 같은 골프 대회와 같은 커뮤니티 마케팅은 고객들의 로열티를 높이는 데 한계를 갖고 있다. 대부분의 참석 인원이 VIP 고객을 대상으로 하고 있어 전체 고객에 비해 규모가 작을 뿐만 아니라 매년 1~2회 정도만 개최하는 이벤트 성으로 끝나는 경우가 많기 때문이다. 그나마 전략적으로 VIP 고객들의 로열티를 강화하기보다는 VIP 고객에 대한 사은행사 정도에 진행하는 경우가 대부분이다.

반면, 금융권의 PB나 자동차 영업인, 부동산 중개인 등 개인들은 오히려 고객 커뮤니티를 활용하여 고객들의 로열티를 강화하고 결과적으로는 자신의 영업 성과도 높이는 경우가 훨씬 많다.

BMW 코리아의 딜러인 코오롱 모터스 강남지점에 근무하는 영업인 구승희 주임이 대표적인 사례이다.

“구 주임은 2004년에 급부상한 주인공이다. 2004년에 64대를 팔아 판매왕이 됐다. 2002년 3대 판매에 그쳤던 그는 2003년 38대를 팔아 판매왕이 될 가능성을 비치더니 드디어 2004년에 판매왕이 되었다. 물론 국내 자동차 업체의 판매왕에 비해 판매 대수는 적다. 하지만 BMW가 워낙 고가의 차량이다 보니 매출액은 웬만한 국내 자동차 업체의 판매왕을 능가한다.

특히 2004년 BMW 최상위 차종인 7시리즈만 28대를 팔았다. 2004년의 경기침체 속에서 불경기에 영향을 받지 않는 VIP 고객들을 집중 공략했던 것이 주효 했다. 불과 2년 전만해도 3대밖에 팔지 못했던 구 주임이 2004년에 64대를 팔아 판매왕이 될 수 있었던 비결은 무엇일까? 구 주임은 판매왕이 되기 위해 다양한 노력을 했다.

다음은 구 주임이 소개하는 몇 가지 세일즈 노하우다.

BMW 7시리즈 고객 중에는 법률, 금융, 병원 쪽에 종사하는 전문직들이 많아 이들만의 커

유니티를 형성해 준 것이 세일즈에 가장 큰 도움이 됐다고 한다. 골프 등의 동호회를 구성해 주고 이들이 즐길 수 있도록 해준 것이다.

물론 VIP 고객 눈높이에 맞춰 금융, 보험, 부동산의 지식을 갖추기 위해 꾸준히 공부한 것도 보탬이 됐다. 생일, 결혼기념일 등 사적인 일부터 비즈니스에 관련된 일까지 고객의 대소사를 발 벗고 나서 챙겨 주는 정성도 고객의 마음을 사로잡는 데 큰 도움이 됐다.

하지만 역시 가장 큰 노하우는 커뮤니티를 만들어 주어 고객이 인생을 맡기고 싶을 만큼 즐거움과 신뢰를 주는 것이었다고 한다.”

(* 출처 : 헤럴드 경제 2005.03.22)

부산의 한 보험 영업인은 요트 동호회를 적극 활용하고 있다. 자신의 VIP 고객 중 요트에 취미를 가진 사람들과 요트 동호회를 결성했다. 그리고 매월 또는 2개월에 한 번씩 요트를 타고 낚시도 하는 등 요트 동호회 활동을 통해 VIP 고객들의 로열티를 높일 수 있었다.

시간이 지나면서 이 보험 영업인의 고객이 아닌 사람들도 요트 동호회 회원으로 가입하게 되었다. 그리고 이들도 일정 시간이 지나자 자연스럽게 자신의 VIP 고객으로 만들 수 있었다고 한다.

P 생명보험의 보험 영업인 A씨는 ‘골프 동호회’를 3개나 운영하면서 의사, 변호사 등 고소득 전문직 종사자들을 고객으로 만들어 높은 성과를 올리고 있다.

이상의 사례에서 보듯 기업들보다는 오히려 개인 마케터들이 커뮤니티 마케팅을 활용해 충성 고객을 만드는 데 한발 앞서고 있다고 할 수 있다. 이제 개인 마케터는 말할 것도 없고 기업들 역시 커뮤니티 마케팅을 통해서 충성 고객을 만들어야 한다. 우선, 당신 회사의 고객들이 자발적으로 만든 커뮤니티부터 말이다. ‘커뮤니티에 가입한 고객 수가 몇 천 명에서 몇 만 명까지나 되는 데 그 많은 고객을 도대체 어떻게 케어하지?’ 라는 생각을 가진 사람이 있을지 모르겠다.

이런 생각부터 당장 바뀌어야 한다. 할리 데이비슨의 HOG 멤버는 100만 명이다. 하라스 카지노는 2,500만 명이 넘는 고객 전부를 충성 고객으로 만들겠다는 목표를 갖고 노력하고 있다. 이들 기업의 케어해야 할 고객 수에 비하면 당신 회사의 케어해야 할 고객 수는 아주 작은 규모라 할 수 있다.

당신 회사의 그물 안에 자발적으로 들어 온 고객들마저 충성 고객으로 만들겠다는 목표 자체가 없다는 것이 문제다. 이제부터 필자의 컬럼을 읽은 사람들 만이라도 반드시 할리 데이비슨과 하라스 카지노와 같은 목표부터 갖기를 바란다.

그럼 고객 커뮤니티를 활용해 충성 고객을 만들려면 어떻게 해야 할까 ?

기업 차원에서 고객 커뮤니티를 활용해 충성 고객을 만들기 위해서는 두 가지 방향에서의 접근이 필요하다. 하나는 이미 고객들이 자발적으로 만든 커뮤니티를 전략적으로 어떻게 지원할 것인가 하는 것이고 다른 하나는 커뮤니티를 만들어 고객들을 참여시켜야 한다는 것이다.

특정 제품이나 브랜드에 관심이 많은 고객들은 자발적으로 동호회를 만들고 자신들끼리 정보를 주고 받거나 모임을 갖는다. 특정 제품이나 브랜드를 좋아한다는 공통점 하나로 동질감과 같은 공감대가 형성되기 때문이다. 디카 동호회, 인라인 동호회, 티뷰론 동호회에서부터 나이키 동호회, 새우깡 동호회까지 이 같은 동호회는 아주 다양하게 구성되어 있다.

이 같은 고객 커뮤니티는 인터넷의 대중화로 인해 더욱 활성화 되었다. 커뮤니티 멤버들 사이에 커뮤니케이션과 정보 공유가 원활해져 공감대를 형성하기에 보다 유리한 여건이 만들어졌기 때문이다. 그러나 우리 기업들은 이렇게 자발적으로 만들어진 고객 커뮤니티를 전략적으로 활용하지 못하고 대부분의 기업들이 아주 기초적인 단계에 머무르고 있는 실정이다.

2003년부터 '3,300원, 초저가 화장품 미샤' 브랜드로 저가 화장품 시장을 개척한 에이블 씨엔씨도 마찬가지다. 뷰티넷이라는 온라인 커뮤니티를 통해 품질 평가 및 사용 후기를 올리도록 유도해 싸면서도 괜찮은 제품이라는 이미지가 전파되도록 했다.

롯데 백화점이 외부 포털 사이트에 만든 온라인 커뮤니티 '오피스 닷컴'도 이 같은 사례에 해당된다. 오피스 닷컴 커뮤니티에 가입하면 상품을 구입하기 전에 같은 상품에 대한 다른 사람의 의견도 참조하고 콘서트, 맛집 정보 등 생활 정보를 얻을 수 있다. 또 백화점별 주요 타겟 고객과 관련해서 직장인 관련 정보, 육아 관련 정보를 특화 시키기도 한다.

이처럼 대부분 회사들이 품질 평가나 사용 후기 등을 참조해서 제품 개선, 쇼핑 정보나 관련 정보 제공 등의 수준에 머무르고 있다. 자동차 회사들도 비슷한 현실이다.

“ 현대자동차는 최근 뉴아반떼의 차체 떨림 현상이 있다는 소비자들의 지적을 받고 곧바로 차량을 '자진 점검' 했다. 구동축과 바퀴를 이어주는 등속 조인트의 윤활유(그리스)가 부족해 진동이 생긴다는 걸 발견했다고 이달 초순 일반에 공개했다.

2006년 8월까지 팔린 1만6192대의 뉴아반떼 전량을 무상 점검해 주기로 한 것은 물론이다. 회원 1만3000여 명에 달하는 '뉴아반떼 동호회(www.newavante.com)'의 파워다.

이곳 회원 수백 명은 최근 '시속 50~100km로 주행할 때 떨림 현상이 있다'고 끈질기게 주장해 왔다. 동호회 관계자는 '수년 전만 해도 정부의 리콜 명령이 나오기 전엔 꿈적도 하지 않던 자동차 업체들이 동호회 지적에 부쩍 귀를 기울이고 있다'고 전했다. ”

(출처 : 중앙일보)

기아자동차는 조금 앞선 마케팅을 하고 있다고 할 수 있다. 기아자동차는 2006년 5월20일

과 21일 이틀간 충북 괴산에 위치한 청소년 수련원 ‘보람원’에서 열린 ‘스포티지 연합 동호회’전국 모임에 차량 정비 및 판촉 지원 등을 다음과 같이 실시했다.

“▲스포티지 클럽 ▲클럽 스포티지 ▲티지 클럽 ▲다음카페 스포티존 등 스포티지 인터넷 동호회가 연합체를 구성해 실시한 연합 동호회에는 스포티지 350대와 600여명의 회원들이 참가했다.

이날 전국 각지에서 모인 스포티지 연합 동호회원들은 ▲고속도로 로드쇼 ▲장기 자랑 및 캠프 파이어 ▲체육대회 등 친목 도모와 정보 교환의 시간을 가졌다.

기아자동차는 모임 참가자들을 대상으로 ▲무상점검 서비스 ▲일부 소모품 무상 교체 ▲엔진오일, 항균 필터 등 기념품 제공했다. 또 새롭게 선보인 스포티지 VGT와 스포티지 가솔린 모델을 시승차로 운영해 달라진 성능을 직접 체험해 보도록 했다.”

(출처 : 이데일리)

기아자동차의 이 같은 스포티지 연합 동호회 지원 이벤트는 지금까지의 우리 나라 대부분의 기업들이 선보인 커뮤니티 마케팅보다는 한 단계 더 진화한 마케팅이라고 할 수 있다. 커뮤니티 마케팅의 1단계가 품질 평가 및 사용 후기·제품 개선 시 반영할 사항 피드백을 받는 것이라면 기아 자동차가 스포티지 연합 동호회원들을 대상으로 지원한 서비스를 커뮤니티 마케팅의 2단계라고 할 수 있기 때문이다.

그러나 이 같은 1, 2단계 고객 커뮤니티 마케팅만으로 고객 충성도를 강화하기에는 부족한 면이 있다. 이런 정도로는 커뮤니티 회원들을 열렬한 지지자로 만드는 것이 어렵기 때문이다.

컬럼 10, 11에서의 할리 데이비슨 사례처럼 우리 기업들의 커뮤니티 마케팅도 한 단계 더 진화해야 한다. 커뮤니티 회원들이 정말 즐겁고 감동을 받을 수 있는 이벤트가 될 수 있도록 기획되고 진행되어야 열렬한 지지자들을 만들 수 있기 때문이다.

예를 들면, 스포티지 연합 동호회 회원들이 장기 자랑이나 캠프 파이어 같은 행사를 할 때 ‘평생 잊지 못할 정도의 추억을 만들어 준 이벤트 였다.. 너무 즐거웠고 감동적이었다. 기아 자동차라는 회사를 다시 보게 됐다..’라는 말을 하는 고객들을 많이 만들어야 하는 것이다.

그러나 충성 고객을 더 많이 만들려고 하면 이같이 고객들이 자발적으로 만든 커뮤니티를 지원하는 1, 2, 3단계 마케팅 만으로는 부족하다. 자발적으로 만들어진 커뮤니티이기 때문에 경쟁사나 경쟁 브랜드에도 비슷한 형태의 커뮤니티들이 만들어져 활동할 것이고 경쟁사들도 그 정도의 지원은 할 것이기 때문이다.

그러므로 충성 고객을 더 많이 만들기 위해서는 기업에서 의도적으로 새로운 고객 커뮤니티를 만들어 활성화 시켜야 한다.

고객들이 자발적으로 만든 커뮤니티만으로 충성 고객을 만드는 데는 한계가 있을 수 밖에 없다. 경쟁사, 경쟁 브랜드에도 비슷한 커뮤니티들이 만들어 질 것이기 때문이다. 그러므로 고객 커뮤니티를 전략적으로 새로 만들어야 한다. 다음의 G백화점과 H마트의 경우에도 마찬가지다.

G백화점과 H마트에서는 VIP 고객과의 관계를 강화하기 위해서 많은 노력을 하고 있다. 그 중 대표적인 활동이 전 임직원별로 10명 내외의 VIP 고객을 할당하여 생일이나 각종 기념일에 케익이나 선물(과일, 농축산물 등)을 직접 전달하는 것이다.

어떻게 생각되는가? 이렇게 하면 VIP 고객들의 충성도가 높아질 것 같은가? 두 회사 관계자들에 의하면 기대만큼의 효과가 나지는 않는다고 한다. 왜 그럴까?

최근 들어 고객들은 생일이나 기념일에 케익이나 선물을 보내는 것 정도에 별로 감동 받지 않는다. 6~7년 전에는 고객들이 감동을 받거나 아주 고맙다는 반응을 나타냈으나 요즘엔 무덤덤한 고객들이 많은 편이다.

고객들의 기대 수준이 점점 높아지는데 기업들의 서비스 수준이 따라가지 못하기 때문이다. H마트의 경우, 어떤 고객들은 필요 없다며 농산물 선물을 버리기도 한다고 한다. G백화점과 H마트 모두 VIP 고객들의 충성도를 높이기 위한 노력이 별 효과를 보지 못하고 있는 것이다.

G백화점과 H마트가 이렇게 하면 어떨까?

VIP 고객별 취미와 선호를 고려하여 커뮤니티를 만들고 정기적으로 참여하도록 유도하면 말이다. 예를 들면 골프, 테니스, 요트, 등산 등의 스포츠·레저 관련 동호회와 와인, 뮤지컬, 연극, 골동품 등의 문화·예술 동호회, 부동산 투자 전략 등의 재테크 연구회를 만들어 VIP 고객들을 참여 시키는 것이다. 또한 임직원들을 자신이 좋아하는 분야의 커뮤니티에 1~2명 정도 가입시켜 동호회별 총무 역할을 하도록 한다. '임직원 1인 1 동호회 갖기 캠페인' 정도라 할 수 있을 것이다.

그리고 동호회별로 한 달, 또는 두 달에 한 번 정도로 정기적으로 모임을 갖도록 하는 방법이다. 물론 동호회 활동에 필요한 예산은 회사가 전액 또는 일부를 지원해 줘야 한다. 이렇게 되면 G백화점과 H마트 내에 고객과 함께하는 동호회가 적어도 수 십~수 백여 개 만들어 질 것이다.

일정 기간이 경과하면 아주 활성화된 동호회와 그렇지 못한 동호회들이 나타날 것이다. 회사에서는 활성화된 동호회를 벤치마킹해서 기대에 못 미치고 있는 동호회들을 점진적으로 활성화시켜 나가야 한다.

활성화된 대부분의 동호회에서는 고객들의 생일을 축하해 주는 파티를 열기도 할 것이다.

이렇게 되면 사무적으로 생일날 케익과 선물을 전달해 주는 방법보다 즐거운 생일을 맞는 고객들이 훨씬 많아질 것이다.

회사에서는 이 같은 커뮤니티 마케팅을 통해서 ‘어떻게 하면 고객들이 정말 즐겁고 재미있는 시간을 갖도록 해주면 될까?’만을 생각하고 지원해 주면 된다.

충성 고객을 많이 만들기 위해서는 이처럼 새로운 고객 커뮤니티를 만드는 방법도 고려해야 한다. 고객들의 선호를 고려하여 회사가 주도적으로 커뮤니티를 만들어야 한다. 커뮤니티의 형태는 스포츠·레저·문화·예술·건강 관련 분야는 물론 봉사 활동 등의 사회 공헌 분야를 포함하면 좋을 것이다.

고객 커뮤니티 구성과 지원을 할 때 반드시 고려해야 할 요소가 있다. 고객의 삶을 정말 즐겁고 행복하게 해 준다는 목적만을 내세워야 한다. 회사 특정 브랜드 등의 판매 확산을 위한 마케팅 활동을 강조하다 보면 고객들의 반발을 불러 일으키기 쉽다.

정말 헌신적으로 고객의 삶을 즐겁고 행복하게 해주는 회사라는 이미지를 심어 주면 고객들은 자발적으로 충성을 나타내기 때문이다.

새로운 커뮤니티를 만들어 충성 고객을 만드는 또 다른 방법으로 연구회를 만드는 방법도 있다. 연구회는 재테크 연구회에서부터 경쟁력 강화 연구회까지 개인이든 기업이든 모든 고객을 대상으로 커뮤니티를 만들고 온·오프라인을 통해 정기적으로 교류하는 방법을 말한다.

지난 10월 검단 신도시 발표 이후, 수도권을 중심으로 부동산 광풍이 몰아쳤다. 과천 같은 지역은 10월 한달 사이에 아파트 가격이 10%나 폭등했다. 최근 발표된 통계에 의하면 서울의 아파트 전세값 평균이 1억 3천만원이라고 한다.

이런 뉴스를 접할 때마다 집 없는 서민들은 어떻게든 내 집 마련을 하기 위해 재테크에 관심을 갖는다. 은행이나 저축은행, 증권, 보험사 등은 충성 고객은 물론 신규 고객 확보에도 더 없이 좋은 기회라 할 수 있다.

그러나 이들 금융 회사들은 기존의 마케팅 방식에 안주하고 있는 편이다. 예금·펀드 판매를 통한 자금 유치와 아파트 담보 비율 내에서 대출 세일즈, 보험 판매 등에 주력하지만 대부분 찾아 오는 고객에 대한 대응인 경우가 많기 때문이다. 물론 이들 중에는 보다 적극적으로 인맥 만들기를 시도하고 재테크 관련 정보를 주기적으로 보내주는 등 적극적으로 노력하는 이들도 있지만 말이다.

반면 이 같은 시장과 고객의 니즈에 능동적으로 대응하는 기업들도 있다. 백화점들이 그렇다. 롯데·현대·신세계 등 주요 백화점들은 2005년부터 재테크 강좌 개최에 열을 올리고 있다. 현대백화점이 2005년에 개최한 부동산, 절세 관련 재테크 강좌는 5만원 ~ 25만원까

지의 유료 강좌들임에도 정원이 마감될 정도로 인기리에 진행됐다. 또 이들 백화점은 2007년 새해를 대비하여 부동산·주식·펀드 등의 재테크 강좌를 경쟁적으로 개최하고 있다. 이들 백화점에서 개최하는 강좌명도 다양하다.

‘2007년 새해 부자되기 프로젝트’(10회), ‘신혼 부부가 알아야 하는 부자가 되는 재테크 전략’(4회), ‘3040을 위해 적은 돈으로 시작하는 부자 되기 프로젝트’(6회), ‘인생 이모작 시대의 생애 설계와 자산운용’(6회), ‘종자돈 1억으로 시작하는 부동산 투자’(10회) 등이다. 백화점들이 재테크의 솔루션을 주는 곳으로 떠오르고 있는 것이다. 연구회 커뮤니티를 강조하면서 ‘백화점의 재테크 강좌 이야기는 왜 하는지 모르겠다’라고 생각하는 사람이 있을 것이다. 이유는 간단하다. 금융 회사들이 고객을 충성 고객으로 만들 기회를 스스로 잃어버리고 있기 때문이다.

오죽 재테크 관련 정보에 목말랐으면 백화점에서 하는 재테크 강좌에 사람들이 몰리는 것일까? 그것도 유료 강좌에 말이다. (전부 유료 강좌인 것은 아니지만) 물론, 은행 등 금융 회사들도 수 많은 재테크 강좌를 개최한다. 그러나 고객들의 욕구와 니즈를 충족시키지 못하고 있다. 여기에 시장의 기회가 있다고 할 수 있다. 첫 번째 시장 기회는 현재 실시하고 있는 재테크 강좌를 양과 질 면에서 획기적으로 늘리는 것이라고 할 수 있다.

그러나 재테크 강좌만으로 고객들의 마음을 잡기에는 역부족인 경우가 많다. 재테크 강좌에 참가한 고객 중 일부와는 좀 더 오랜 기간 동안 릴레이션십을 갖기도 하지만 대부분의 고객들과는 1~2회의 단기적 만남에 그칠 수 있기 때문이다. 또, 재테크 강좌는 경쟁사들도 양과 질 면에서 얼마든지 당신 회사를 능가할 수 있다. 고객들은 어쩌면 당신 회사에서 별다른 차별점을 발견하지 못할 수도 있다.

2005년 인가? 모 시중은행장은 연초에 점차 치열해지는 금융 전쟁에서 승리하기 위해서는 “결정적 신무기”가 필요하다고 역설한 바 있다. 재테크 강좌는 결정적 신무기가 될 수 없다. 경쟁사는 물론, 백화점들도 제공하는 서비스이기 때문이다.

시장 기회를 만드는 두 번째 방법, 즉 결정적 신무기는 재테크 연구회 일 수 있다. 재테크 강좌에 참가한 고객들을 대상으로 연구회를 만드는 방법 말이다. ‘실전 부동산 투자 전략 연구회’, ‘5년 안에 내 집 마련 연구회’, ‘해외 투자 연구회’, ‘적립식 펀드 연구회’, ‘일본 주식 투자 연구회’ 등 어떤 연구회라도 좋다.

기업 고객을 대상으로 하는 경우에는 연구회 마케팅이 더 큰 위력을 발휘할 수 있다. 요즘 우량 기업들은 현금을 쌓아 놓고 있다. 삼성전자는 7조원의 현금을 보유하고 있고 5대 그룹은 150조가 넘는 현금을 보유하고 있다.

금융권의 기업 고객 담당 부서는 ‘신 기업금융 연구회, 또는 파생 상품 투자 연구회’ 나 ‘프로젝트 파이낸싱 연구회’ 등을 만들 수 있을 것이다. CFO나 자금 담당 부서장·실무자들과 정기적으로 연구하는 모임을 만들어 교류하고 정보를 제공해 주면 이들 기업 고객의 충성도를 높일 수 있는 것은 물론 새로운 비즈니스 기회를 선점할 수 있기 때문이다.

최근처럼 원화 가치가 상승할 경우에는 ‘ 외환 리스크 매니지먼트 연구회 ’를 만들어 환율 변동에 취약한 중견 · 중소기업들에게 솔루션을 줄 수도 있다. 이처럼 당신 기업의 경쟁력 강화를 위해 필요하다면 어떤 주제라도 연구회를 만들 수 있다. 품질 향상 연구회든 원가 절감 연구회든 해외 시장 개척 연구회든, 업종과 고객에 관계 없이 말이다. 그러므로 ‘ 직원 1명당 1개 이상 연구회 운영하기 ’ 캠페인 같은 것이라도 해서 연구회를 많이 만들어야 한다.

다음은 연구회를 만들고 운영할 때 고려해야 하는 ‘ 연구회 마케팅 성공 7원칙 ’이다.

1. 고객의 문제를 해결해 줄 핵심적인 주제여야 한다.
2. 직원들이 연구회의 총무나 간사 역할을 맡아 헌신적인 열정을 보여 주어야 한다.
3. 연구회 가입 인원이 너무 많으면 곤란하다는 점이다. 원활한 커뮤니케이션이 가능한 범위여야 한다.
4. 한 달에 최소 1회, 많으면 주 1회씩 오프라인에서 모임을 갖는 것이 중요하다. 오프라인 모임을 통해서 연구회 주제와 관련된 내용에 대해 정보를 교류하고 전문가 초청 강좌를 듣고 토론도 하면 좋을 것이다.
5. 온라인을 통해서 정보를 지속적으로 보내주는 것은 물론 활발한 커뮤니케이션이 이루어지도록 해야 한다.
6. 연구회를 통해서 상품과 서비스의 판매에 대해 너무 노골적인 강요는 절대 바람직하지 않다. 고객들이 부담을 갖게 되어 연구회를 이탈할 가능성이 있기 때문이다. 연구회의 퀄리티가 최고가 될 수 있도록 헌신적으로 노력하는 모습을 보여주는 것이 필요하다.
7. 직원들의 성향이나 열정, 준비 정도 등에 따라 잘되는 연구회와 그렇지 못한 연구회가 나타날 것이다. 잘되는 연구회를 운영하는 직원에게는 상을 내려 동기 부여를 하는 것은 물론, 벤치마킹 할 수 있도록 해야 한다.

이와 같은 7가지 원칙들을 잘 지켜 연구회 마케팅을 활성화하는 기업은 그만큼 충성 고객을 많이 만들 수 있을 것이다. 연구회는 물론 엔터테인먼트 관련 각종 커뮤니티 마케팅이야말로 당신 기업은 물론 당신이 경쟁력을 확보할 수 있는 결정적 신무기라 할 수 있지 않을까?

7. 고객 참여

회사원 김명석(29세) 씨는 A 이동 전화 회사의 충성 고객이다. 김명석씨가 A사에 충성하는 이유는 지금까지 소개한 6가지 요인들과는 전혀 관련이 없다. 대학생 시절에 A사의 통화 품질 평가단의 품질 모니터 요원으로 1년간 참여했다는 오직 한가지 이유 때문이다.

김명석씨는 자신이 A사의 열렬한 충성 고객이 된 이유를 다음과 같이 말했다.

‘ 모니터 요원으로 1년간 활동하면서 정기적으로 통화 품질에 대해 모니터링 해주는 조건으로 1년 동안 이동 전화를 마음껏 사용했다. 통화 품질에 대해 모니터링 해주는 노력에 비해 이동 전화를 요금에 구매받지 않고 마음껏 쓸 수 있었던 것은 내게 너무 큰 혜택이었다.

너무 고마워서 품질 모니터 요원을 그만 두 이후에도 A사의 팬이 되었다. B나 C 사에서 단말기 보조금이나 유리한 요금 제도, 영화나 패밀리 레스토랑 할인 등의 혜택을 아무리 많이 제공해도 나는 A 사의 평생 고객으로 남을 것이다.. ’

이처럼 고객을 참여시키면 그 고객은 충성을 나타낸다. 상품이나 서비스 기획 단계든, 품질 평가 단계든 관계없이 말이다. 고객을 참여시켜 충성 고객으로 만드는 방법은 다음과 같은 3가지가 있다.

1. 상품, 서비스 기획 단계에 고객 참여
2. 고객 평가단으로 활용
3. 체험 기회 제공

상품, 서비스 기획 단계에 고객을 참여시키는 방법을 프로슈머 (Prosumer : 생산자를 뜻하는 Producer와 소비자를 뜻하는 Consumer 의 합성어) 마케팅이라 하고 이런 고객을 프로슈머라 한다. 이같은 프로슈머 마케팅은 휴대폰 단말기 등 IT 제품에서 부터, 식품, 화장품 등에 이르기까지 폭넓게 활용되고 있다.

VK 모바일도 그 중 한 회사이다. 상품 개발 단계에서부터 적극적으로 소비자 의견을 반영시킨 ‘ VK-X 100 모델 ’ 의 성공으로 이 회사는 일약 중견 휴대폰 단말기 제조업체로 성장할 수 있었다.

LG전자의 ‘ 초콜릿폰 ’ 역시 상품 기획 단계에서 부터 소비자의 의견을 적극적으로 반영해 성공한 상품이다.

삼성전자도 1999년부터 휴대폰 관련 인터넷 커뮤니티 회원들과 매년 4회 이상 정기 모임을 개최하며 새로운 아이디어와 최신 제품에 대한 의견을 교류하고 있다.

‘슬림 슬라이드 폰’에 있는 ‘ 통신 제한 ’ 기능이 프로슈머 마케팅의 사례라 할 수 있다. 삼성전자가 자체 개발한 새로운 기능을 회원들의 의견을 참고해 제품에 반영했기 때문이다.

또한 삼성전자는 인터넷 커뮤니티에서 활동하고 있는 애니콜 매니아 클럽 등 4개 커뮤니티 멤버들을 대상으로 ‘ 애니콜랜드 고객 초청 간담회 ’ 라는 참여의 장을 제공하고 있다.

그러나 ‘ 상품이나 서비스 기획 단계에 고객을 참여시키면 충성도가 높아지는가 ? ’ 라는 생각을 갖는 사람들도 있을 것이다. 다음과 같은 이유 때문에 고객을 참여시키면 충성 고객으로 만들 수 있다.

프로슈머들은 직접 참여할 기회를 통해 만족은 물론 성취감도 얻는다. 자신의 경험을 토대로 제안한 아이디어가 특정 상품이나 서비스에 반영되었다고 생각해 보라. 해당 상품과 서비스에 애착을 갖고 재구매하는 것은 물론 주변 사람들에게도 적극 추천하지 않을 사람이 어디 있겠는가 ?

또한, 이런 프로슈머들은 아무래도 얼리 어답터 (Early Adopter : 신제품을 다른 사람들에 비해 비교적 빨리 사는 사람들을 말함) 들이 많다고 볼 수 있다. 이들은 아주 열심히 주변 사람들에게 입소문도 낼 것이다.

이탈하지 않고 지속적으로 재구매하고 주변 사람들에게 적극 추천하며 입소문도 내는 사람들 ! 바로 충성 고객이라 할 수 있는 것이다.

그렇다면 모든 프로슈머를 충성 고객으로 만들 수 있을까 ? 반드시 그렇지 않을 것이다. 경쟁사들도 대부분 프로슈머 마케팅을 하고 있기 때문이다. 그러므로 프로슈머 마케팅으로 충성 고객을 만들기 위해서는 고객이 더 많이 참여할 수 있도록 해야 한다.

현재 대부분의 기업에서 실행하고 있는 프로슈머 마케팅은 고객들의 사용 경험을 상품 기획이나 개발 과정에 반영하는 수준에 머무르고 있다.

이같은 프로슈머 마케팅은 한계가 있을 수 밖에 없다. 그러므로 상품이나 서비스 기획 · 개발 단계는 물론 마케팅과 유통 단계까지 폭넓게 고객을 참여시켜야 한다.

이런 관점에서 본다면 Customization, 즉 맞춤형 상품이나 맞춤 서비스, 또는 DIY 상품들도 고객 참여를 통해 충성도를 높일 수 있는 방법이라고 할 수 있다.

B2B 비즈니스에서는 고객 참여의 기회를 더 많이 제공할 수 있다. 부품업체가 완성품 업체와 협력해서 상품을 개발하는 시스템을 구축하면 납기, 비용, 품질 등 측면에서 훨씬 유리한 고지에 오를 수 있기 때문이다.

대표적인 사례가 ‘ 내쇼날 세미컨덕터 ’ 이다. 내쇼날 세미컨덕터는 PC, 정보 가전, 모바일 가전 등 분야의 세계적 IT 부품업체로 주 생산품은 이동 전화용 증폭기, 조절기, 무선 소자에 서부터 디지털 카메라, DVD 플레이어, 셋톱박스 등 다양하다. 주요 고객은 휴대폰 단말기 제조사, 디지털 카메라 등 완성품 업체들이다.

이 회사는 휴대폰 단말기를 만드는 모토로라와 같은 회사의 설계 엔지니어들을 충성 고객으로 만드는 데 성공했다. 이들이 새로운 단말기를 설계할 때 자사 웹 사이트의 시뮬레이션에 참여하도록 만들었기 때문이다.

휴대폰으로 오래 통화하다 보면 단말기가 따뜻하다는 것을 당신도 가끔씩 느꼈을 것이다. 휴대폰을 오래 사용하면 단말기 내부에 복잡한 회로들의 상호 작용으로 인해 단말기가 뜨거워지기 때문이다.

그러므로 휴대폰 단말기 설계 엔지니어들은 자신이 설계한 새로운 단말기를 일정 시간 사용해도 뜨거워지지 않고 테스트에도 합격할 수 있는지를 알아야 한다.

설계 엔지니어들이 안고 있는 문제를 해결해 주기 위해 내쇼날 세미컨덕터는 자사 웹 사이트에 휴대폰 단말기 온도 테스트 용 ‘ 전력 공급 설계 시나리오 ’ 라는 소프트웨어 프로그램을 구축했다. 어떤 고객은 이 소프트웨어 프로그램을 이용해서 예전에 3개월씩 걸리던 설계 시간을 3일 이내로 단축시키기도 했다.

또, 내쇼날 세미컨덕터는 전력 공급 설계 시나리오를 시작으로 휴대폰 단말기 설계에 필요한 다양한 소프트웨어 프로그램들도 구축했다. 휴대폰 단말기 설계 엔지니어들을 참여시키기 위해서였다.

모토로라의 휴대폰 단말기 설계 담당인 마틴 폴크는 이렇게 말했다.

‘ 이러한 소프트웨어 프로그램 덕분에 전에 며칠이나 수십 시간씩 걸리던 설계 건들을 서너 번의 클릭만으로 시제품까지 만들 수 있다. 뿐만 아니라 내쇼날 세미 컨덕터는 부품 카탈로그에서부터 신속한 시뮬레이션 프로그램까지 모든 것을 제공해 주고 있다. 내가 내쇼날 세미컨덕터의 부품을 선택할 수 밖에 없지 않겠는가 ? ’

당신의 회사는 어떤가 ?

상품이나 서비스 기획 단계에 참여시켜 의견을 반영하는 수준인가 ? 아니면 마케팅이나 유통 과정에까지 폭넓게 참여시키는 수준인가 ?

프로슈머 마케팅에서 차별적 경쟁 우위를 확보하는 방법은 이처럼 고객을 더 많이 참여시키는 방법을 찾는 것이다. 고객을 최대한 많이 참여시키는 것이 충성 고객을 만드는 가장 확실한 방법이기 때문이다.

이베이는 지금까지 가장 성공적인 인터넷 비즈니스 모델로 평가 받고 있는 회사이다. 이베이는 어떻게 가장 성공적인 인터넷 회사로 우뚝 설 수 있었을까 ?

고객의 신뢰를 얻을 수 있었기 때문이다. 이베이 설립 초기에 CEO로 취임한 맥 휘트먼의 최대 고민은 ‘ 어떻게 하면 이베이라는 온라인 경매 사이트에 대해 고객의 신뢰를 얻느냐 하는 것이었다 ’ 고 한다.

이베이는 인터넷 경매 사이트여서 판매자와 구매자 사이에 제품을 사고 팔 수 있는 온라인 장터만 제공한다. 그렇기 때문에 자칫 판매자가 이베이 사이트에 팔려고 올린 제품을 실제보다 과장되게 소개하고 팔 가능성이 상존하고 있었다.

실제 가치보다 과장되게 소개된 제품을 보고 구매를 하게 되는 경우가 발생하면 회사 신뢰성에 심각한 문제가 될 가능성이 있다고 판단한 것이다.

구매자가 ‘속았다’라는 생각을 하게 되면 이베이란 회사를 불신하게 되어 다시는 찾지 않게 되는 것은 물론, 주변 사람들에게도 나쁜 소문을 전파할 것이기 때문이었다.

이런 문제를 어떻게 해결하여 고객들의 신뢰를 얻을 수 있을까?

이베이는 다음과 같은 아이디어를 실행에 옮겼다.

자사의 웹 사이트에서 구매자가 판매자를 평가할 수 있는 시스템을 만들었다. 판매자가 팔려는 제품에 대한 정보를 얼마나 정확하게 소개했는지, 구매 후에 자신이 어느 정도 만족했는지 등의 평가를 구매자가 직접 할 수 있게 만든 것이다.

고객이 고객을 평가하는 시스템이 운영되면서 이베이 사이트에서의 구매 고객들은 높은 신뢰를 갖고 구매할 수 있게 되었다. 고객들의 이같은 신뢰는 로열티로 연결되었다. 자신이 이베이에서 지속적으로 물건을 사고 파는 것은 물론, 주변 사람들에게 적극적으로 소개하는 전도사의 역할까지 하는 고객들도 많아졌다.

이같은 성과를, 이베이의 CEO 맥 휘트먼은 한 언론과의 인터뷰에서 다음과 같이 말했다.

“고객 로열티는 이베이의 성공비결 가운데서도 가장 중요한 요소이다. 이베이는 한 명의 고객을 유치하는데 드는 비용이 10달러도 안된다. 왜냐하면 이베이는 사람들의 입소문을 통해 추진력을 얻기 때문이다. 신규 고객의 절반 이상은 기존 고객의 추천을 통해 관계를 맺는다.”라고 말이다.

고객이 직접 평가하는 시스템은 그 어떤 방법보다도 고객의 신뢰를 쉽게 얻을 수 있기 때문일 것이다.

이처럼 모든 접점에서의 경험을 고객이 직접 평가할 수 있도록 하는 방법이 고객을 참여시켜 충성 고객으로 만드는 두 번째 방법이다.

이동 전화사들의 통화 품질 평가단이나 홈 쇼핑, 화장품, 식품, 생활용품 회사들의 고객 모니터 제도와 같은 방법도 여기에 해당된다고 할 수 있다.

CJ홈쇼핑은 ‘간고모’ (간간한 고객들의 모임), ‘해피 리더’와 같은 고객 모니터 제도를 운영하고 있다. 통상적으로 1,000여 명 정도의 고객을 선발하여 6개월 동안 참여시킨다. 물론, GS 홈쇼핑이나 우리 홈쇼핑도 CJ홈쇼핑과 유사한 고객 모니터 제도를 운영하고 있다.

이들 홈쇼핑 회사들의 고객 모니터 제도는 초기의 단순 모니터링 중심에서 상품이나 프로그램

랭의 품질 평가, 지역별 택배 서비스 평가, 신상품 아이디어 제안 및 사전 테스트까지 폭넓게 활용되고 있다.

식품이나 화장품, 생활용품, 회사들도 고객을 적극적으로 평가단으로 참여시킨다. CJ는 주부의 마음을 읽기 위해 아예 반드시 자녀가 있는 결혼 10년차 내외의 주부들을 채용해 활용하기도 했다. 식품과 생활용품 등 CJ 주요 제품에 대한 소비자 반응을 살피고 평가하는 컨설턴트로 활용하기 위해서다.

백화점이나 할인점, 외식업체 등에서 위해서 실시하는 암행 감사와 같은 평가 방식도 궁극적으로는 고객 서비스 수준을 높여 고객 충성도를 제고하기 위한 방편이라고 볼 수 있다.

지난 컬럼 40에서 소개했던 김명석씨의 경우 처럼, 모니터 요원이나 평가 요원으로 활동하는 사람들 대부분은 회사와 브랜드에 대해 호의적인 상태가 된다. 또 대부분의 기업에서는 이들에게 적립금, 할인 쿠폰, 사은품 등도 제공한다. 이런 상태의 고객들은 더욱 로열티가 높아질 수 밖에 없게 된다.

그러나, 평가 요원으로 참여한 일부 고객들 보다는 앞선 이베이의 사례처럼 고객의 호의적인 평가가 사람들의 입과 눈과 귀를 통해 주변 고객들에게 전파되는 효과가 더 크다고 할 수 있을 것이다.

백화점이나 할인점의 식품 매장에 가면 식품 판매대 앞에 무료 시식 행사를 하는 것을 많이 볼 수 있다. 누구나 한 두번쯤은 시식해 볼 것을 권유받기도 했을 것이다.

왜 이처럼 무료로 먹어보도록 하는 것일까 ? 얼핏 보면 신규 고객을 유치하기 위한 마케팅 활동으로만 보일 수도 있다. 물론 맞는 말이다. 김치 냉장고라는 새로운 시장을 창출해 낸 위니아 만도의 덩채도 판매 채널이 전혀 구축되지 않은 초기에 중산층 주부들에게 3개월 동안 무료로 사용해 보라는 체험 마케팅을 통해 신규 고객 유치에 성공할 수 있었고, 정수기 회사들은 정수기나 비데기를 15일 간 무료로 사용해 보는 체험 마케팅을 통해, 인터넷 전화 회사들 역시 인터넷 전화 무료 사용 기회 제공을 통해 신규 고객을 활발하게 유치하고 있기 때문이다.

그러나 고객들에게 체험 기회를 제공하는 방법이 신규 고객을 창출하기 위한 목적에만 활용되고 있는 것은 아니다. 신용 카드사들이 고객의 충성도를 강화하기 위한 방법으로 포인트 사용 체험의 기회를 제공하는 것이 대표적이다. 신용 카드사들의 포인트 제도는 로열티를 확보하기 위한 유용한 프로그램이다. (앞선 컬럼 32 ~ 35 참조)

앞서 소개한 것처럼 문제는 신용 카드사들의 포인트를 사용하지 않는 사람들이다. 회사별로 차이가 있으나 50% 내외의 고객들은 포인트를 전혀 사용하지 않거나 소극적인 사람들이기 때문이다. 또한, 이들의 로열티는 낮을 수 밖에 없다. 이같은 고민을 해결하기 위해 신용 카드사들은 포인트 사용 기회를 제공하는 마케팅 활동을 전개했다.

신용 카드사 중에서 포인트만을 위한 별도의 체험단을 모집한 것은 비씨 카드가 처음이다. 비씨 카드는 2006년 6월에 TOP포인트 체험단을 모집했다.

포인트 체험단으로 선정된 고객은 10만점의 TOP포인트를 적립받아 사용할 수 있는 TOP가맹점에서 포인트를 사용해 보거나 사은품, 또는 주유 상품권 신청, 항공 마일리지로의 전환 등 다양한 방식으로 포인트를 사용해 보고 난 후 해당 체험 수기를 홈페이지에 게시하면 된다.

체험수기는 포인트 제도에서 개선해야 할 부분이나 타사 포인트 제도와 비교해 볼 때의 강·약점 등 어떤 내용도 무방하다.

이같이 포인트 사용에 무관심한 사람들을 대상으로 포인트 사용 체험의 기회를 제공하면 포인트 제도에 대한 효과를 인식하게 만드는 것은 물론, 만족과 불만족의 원인도 파악할 수 있다. 고객 로열티를 높일 수 있는 유용한 마케팅 수단으로 활용이 가능한 것이다.

플래그십 스토어(Flagship Store)도 고객에게 상품 체험 기회를 제공해 로열티를 강화하려는 대표적 방법 중 하나이다. 태평양의 플래그십 스토어 ‘디 아모레 갤러리(the AMORE Gallery)’ 같은 곳이 대표적이다.

‘디 아모레 갤러리’ 지하 1층 스킨 케어 센터에서는 편안하고 고급스러운 에스테틱과 스파 서비스를 받을 수 있고, 2층 맞춤 메이크업 존에서는 국내 최고 메이크업 아티스트들의 카운셀링과 함께 원하는 컬러, 향, 질감, 추출물을 선택해 세상에서 하나뿐인 나만의 화장품을 만드는 메이크업 블렌딩 서비스를 받을 수 있다.

이같이 고품격 뷰티 문화를 직접 체험할 수 있는 기회를 제공 하므로써 로열티를 강화하고 있는 것이다.

가전 업계도 체험 이벤트를 통해 고객 로열티 강화를 시도하고 있다. 김치냉장고 덤채의 체험 마케팅이 초기 고객 확보에 주 목적이 있었다면, 일렉트로닉스는 드럼세탁기(모델명 EW1480F)의 고객 체험단 150명을 모집해서 이들에게 제품 가격을 33% 할인해 주면서 최첨단 LCD 디스플레이와 인공 지능 세탁 시스템이 장착된 기능을 체험할 수 있는 기회를 제공했다.

세탁물 양에 따라 드럼의 움직임, 헹굼물량, 헹수 등이 자동 조절되며 울, 실크 등 민감한 섬유도 손상없이 손빨래한 효과를 얻을 수 있는지 등의 기능을 직접 체험해 보고 2회의 설문 조사에 참여하면 된다.

고가로만 인식되는 유럽 정통 드럼 세탁기를 저렴한 가격에 많은 고객들이 직접 체험하도록 함으로써 로열티 제고는 물론, 스토리 텔링 효과도 극대화하기 위한 마케팅 전략의 일환이라고 할 수 있다.

리콜 차량에 대한 개선 결과를 소비자가 직접 검증하는 데에도 체험 마케팅이 활용된다. 기아자동차의 리콜 차량 시승회가 대표적이다. 기아자동차는 2004년에 리콜 조치로 품질이 향상된 쏘렌토 자동 5단 변속기 시승 차량 168대를 운영하는 대규모 리콜 차량 시승 체험 행사를 진행했다.

리콜 실시 차량의 품질에 대한 신뢰도를 높여 리콜에 대한 국내 소비자들의 부정적인 인식을 없애는 것은 물론, 고객 서비스를 강화해 궁극적으로 로열티를 제고하기 위한 목적에서 실시한 것이다.

이처럼 고객에게 상품이나 서비스를 직접 체험하게 하는 방법은 신규 고객을 유치하기 위한 방법은 물론, 기존 고객들의 로열티를 강화하기 위한 방법으로도 폭넓게 활용되고 있다.

8. 고객과 마음을 나누는 친구, 인생의 동반자 관계 구축

영업인들이 최고의 성과를 올리기 위해서는 고객과의 관계를 좋게 만들어야 한다. 고객 접점에서 매일 매일 고객을 만나야 하는 사람들 (서비스 기사, 콜센터 상담원, 백화점의 퍼스널 쇼퍼나 VIP 룸 근무자, 금융권의 PB 등) 역시 마찬가지다. 많은 전문가들 역시 고객과의 관계를 향상시키라고 말한다. 그러면 어느 선까지가 적당할까 ?

필자는 고객과 마음을 나누는 진정한 친구, 더 나아가 인생의 동반자 관계로까지 발전시키라고 강조한다.

무언가를 팔거나 도움을 주기 위해 만나게 됐지만 고객과 판매인, 또는 서비스 맨이나 상담원의 관계를 뛰어 넘는 단계로까지 발전하면 어떤 결과를 얻을 수 있을까 ? 다음에 소개하는 사례들에서 그 답을 찾을 수 있다.

먼저, LG화재 김포 사업소 하나로 대리점 조 주환 대표의 사례.

“ 1958년 경기도 김포에서 태어나 학교까지 마친 조 대표의 처음 직업은 농업. 남들 앞에 나서기를 꺼리고 술 · 담배도 못하며 소극적인 성격의 조 대표에게 포도를 재배하고 한우를 사육하는 일은 어쩌면 천직일 수도 있어 보였다.

그러나 운명의 여신이 조 대표의 능력을 농사짓는 일에 묻혀 두기에는 너무 안타깝다고 생각했을까 ? 자동차 세일즈를 하던 형의 권유로 1992년에 LG화재 대리점을 개설한 후부터 그의 숨어 있던 능력이 빛을 발하기 시작했다.

1996년부터 2001년까지 6년 연속 LG화재 골드 멤버상을 수상했고 2002년에는 골드 멤버 마스터상을 수상했다. 남들 앞에 나서기도 꺼려했던 소극적인 조 대표가 어떻게 이런 놀라운 성과를 거둘 수 있었을까 ?

첫 번째는 자신을 완벽하게 변화시켰다는 것이다. 소심하고 소극적인 성격을 지녔던 그가 영업에 입문한 이후, 스스로를 적극적이고 도전적인 성격으로 개조했기 때문이다. 조 대표는 ‘ 이 분야에서 최고가 되겠다 ’ 는 목표를 세우고 그 누구에게도 지지 않겠다는 승부 근성을 갖기 위해 노력했다.

두 번째는 고객을 돕는 사람과 인맥을 만들었다는 것이다. 자동차 보험을 주로 판매하기 때문에 자동차 정비 공장 사장, 공장장이나 직원, 병원 사무장, 견인차 기사, 자동차 영업 사원, 119 구급차 대원등과 자주 식사도 하고 술자리도 함께 한다. 그들이 자신의 고객을 소개해 주는 사람들이었기 때문이다.

여기까지는 다른 사람들과 크게 다르지 않다고 할 수 있다. 조 대표가 다른 사람들과 다른 점은 다음의 세 번째 노하우이다.

조 대표의 세 번째 노하우는 고객을 자신의 분신과도 같이 만들었다는 것이다. 조 대표는 1년 365일 마르지 않는 샘이 있다고 한다.

150여 명의 동반자 고객들이 바로 그들이다. 조 대표는 이들과 내 것, 네 것을 따지지 않는 사이라고 한다. 무슨 일이 생기면 언제, 어디라도 총알같이 달려 간다. 고객을 넘어 친형제와 같은 관계라고 할 수 있는 고객들이기 때문이다.

얼마나 관계가 돈독하길래 친 형제와 같은 사이라고 할까 ? 조 대표에게는 이 150여 명의 동반자들과 일반 사람들이 이해하기 힘든 관계를 맺고 있다. 영업인이란 금기시 해야 할 것들까지 포함해서 말이다.

어떤 동반자들은 카드 막을 돈이 부족하니, 어음 막을 돈이 부족하니 하면서 돈을 좀 꺾달라고 한다. 이럴 때 조 대표는 돈을 빌려주기도 하고 어음을 할인해 주기도 한다. 물론, 그중에는 돈을 받지 못하는 경우도 있고 그로 인해 사이가 나빠지는 경우도 있다.

하지만 조 대표는 이렇게 말한다. ‘ 그런 일이 무서워 돈 빌려 주기를 겁내지 않는다. 혹 내가 손해를 보더라도 어려운 처지의 고객을 도와 주면 나중에 내가 얻는 것이 더 많을 때가 많더라.. ’ 라고 말이다.

이런 동반자 고객들은 1년 365일을 가리지 않고 조 대표를 위해 영업을 해주고 있다. 한번은 대리점 직원들과 회식을 마친 후, 음식점을 나오던 조 대표가 계단에서 발을 헛디뎠다. 다리 뼈가 부러지는 중상을 당한 적이 있었다. 조 대표는 2개월간 병원에 입원할 수 밖에 없었다.

그런데 조 대표 입원 기간 중에 회사는 판매 촉진 캠페인을 벌이는 것이 아닌가 ? 대표가 병원에 입원해 있었으니 조 대표의 대리점은 당연히 꼴찌를 달릴 수밖에 없었다.

이때 조 대표의 분신과 같은 동반자 고객들의 위력이 나타났다. 이대로 물러설 수 없다는

오기로 무장한 조 대표는 자신의 동반자 고객 150여 명 중 100명에게 다음과 같이 전화를 했다.

‘ 이번에 나온 상품이 아주 좋은 상품입니다. 제가 병원에 입원해 있어 어쩔 수 없이 전화로 설명 드립니다. 저를 믿고 보험에 가입해 주십시오. ’

어떤 결과가 나왔을 것 같은가 ? 조 대표의 전화 한 통화에 100명 중 64명이 캠페인 보험 상품에 가입했다. 덕분에 캠페인 종료 후 조 대표의 대리점은 본부에서 1위를 차지하였다. 또한, 동반자 고객들은 조 대표가 병원에 입원해 있는 동안 64건의 보험 외에도 20건의 장기 운전자 보험이라는 상품을 추가로 가입해 주었다.

물론 고객이 어렵다고 돈을 빌려 주고 하는 행위가 영업인으로써 바람직한 것은 아니다. 그러나 어떤 경우라도 고민과 어려움을 고객과 함께 하겠다는 조대표의 이같은 정신이 마음을 나누는 친구, 인생의 동반자 관계로까지 발전하게 만든 것이라 할 수 있다. ” (출처 : 한국을 뒤흔든 세일즈 마케터 김기영 저)

친한 친구, 친형제나 배우자보다도 더 마음을 나눌 수 있는 고객보다 더 충성스런 고객이 이세상에 또 있을까 ?

어떤 고객들은 친형제나 자신의 배우자에게도 말하지 못하는 고민을 자신이 접점에서 만나는 사람에게 털어 놓는다. 왜 이같은 현상이 나타나는 것일까 ? 친구나 친형제, 배우자에게도 차마 털어놓지 못할 고민들이 있기 때문일 것이다.

당신도 예기치 못한 일로 병원에 입원할 일이 생길지 모른다. 이럴 경우에 당신은 어떨까 ? 물론, 당신도 전화 한 통화에 흔쾌히 상품을 구매하거나 계약해 줄 그런 고객 몇 명 정도는 있을 것이다.

그러나 앞서 강조했듯이 경쟁자들도 이런 고객들 몇 명 정도는 있다. 그러므로 당신이 앞서려면 경쟁자보다 더 많은 동반자 고객을 확보해야 한다. 조 대표처럼 말이다.

기업 고객 영업에서도 고객과 친구, 인생의 동반자 관계를 얼마든지 만들 수 있다. S 은행 K 지점장의 사례처럼 한다면 말이다.

“ K 지점장의 강점은 고객과 절친한 친구, 때로는 그 이상의 관계를 구축하는 것이다. 특히 VIP 고객, 즉 전략적으로 중요한 고객들과는 더욱 긴밀한 유대 관계를 구축하고 있다. K지점장은 어떤 노하우가 있는 걸까 ? 술을 잘 마시는 걸까 ? 전화나 이메일, 문자 메시지도 자주 보내고 명절이나 기념일 때 선물도 잘 챙기는 스타일일까 ? 아니면 말 솜씨는 물론 친화력 또한 뛰어 나서 사람들을 끌어들이는 능력이 탁월한 걸까 ?

모두 아니다. K 지점장의 능력은 고객은 물론 고객 배우자의 취미까지 파악해서 같이 하려

는 마인드에서 비롯된다.

K 지점장의 핵심 고객 중 H社 CFO 가 있었다. K 지점장은 H社 CFO와 긴밀한 릴레이션쉽을 구축하기 위해서 그의 취미, 선호 등을 파악했으나 특이한 점을 발견하지 못했다. 그러다 보니 H社 CFO 와도 보통 이상도 이하도 아닌 상태를 유지하고 있었다.

그러던 어느 날, H社 CFO의 부인이 뮤지컬 매니아라는 정보를 얻게 되었다. K 지점장은 즉시 국내에서 개봉되는 유명 뮤지컬 티켓 2장을 구입해서 H社 CFO에게 주었다. ‘ 사모님과 꼭 같이 다녀오시라 ’ 는 말과 함께 말이다. 그와 동시에 K 지점장은 뮤지컬에 대해 공부하기 시작했다.

두 번째 뮤지컬 티켓을 전달하면서 K 지점장은 다음과 같은 말을 들을 수 있었다.

‘ K 지점장님, 지난 번 참 고맙습니다. 집 사람이 어찌나 좋아하던지.. 다음 번 뮤지컬 미스 사이공은 꼭 지점장님 사모님과 부부 동반으로 뮤지컬을 관람하십시오. 예약은 제가 하겠습니다. ’ 라고 말이다.

물론 K 지점장, H社 CFO는 부부 동반으로 미스 사이공을 관람하고 저녁 식사도 함께 했다. K 지점장에게 저녁 식사가 그날처럼 맛있었던 경우도 그리 많지 않았다. 그 동안 뮤지컬에 대해 공부한 지식을 바탕으로 대화를 리드하는 K 지점장의 모습에 H社 CFO, 그의 부인은 물론, 자신의 아내까지도 눈빛이 달라짐을 느낄 수 있었기 때문이었다. 이후에도 부부 동반 뮤지컬 관람은 주기적으로 이어졌고 관람 횟수가 늘어날수록 이들 부부는 더욱 친밀해지게 되었다. 결국에는 부부 동반 주말 여행, 가족 동반 여름 휴가도 같이 하는 절친한 사이로 발전했다.

당연히 비즈니스도 순조로웠다. H社 CFO는 일이 있으면 K 지점장을 가장 먼저 찾았다. 그 뿐만이 아니었다. 같은 그룹사 CFO를 4명이나 소개해 줘 새로운 비즈니스 기회도 창출할 수 있었다. ”

당신도 뮤지컬과 휴가를 부부 동반, 가족 동반으로 다녀올 고객이 있는가 ? 있다면 몇 명이나 되는가 ? 2007년엔 뮤지컬과 여름 휴가와 같은 이벤트를 부부 동반, 또는 가족 동반으로 함께할 수 있는 고객이 많아 지기를 기원한다.

그렇다면 고객과 마음을 나누는 친구, 인생의 동반자 관계는 어떻게 하면 만들 수 있을까 ?

인간의 타고난 성격은 모두 다르다. 사교적이고 친화력이 뛰어난 사람도 있고 그렇지 못한 사람도 있다. 아무래도 타고난 성격이 사교적이고 친화력이 뛰어난 사람이 유리할 것이다. 그러나 무언가를 팔아야 하는 사람들 모두가 사교적인 성격으로 태어날 수는 없다.

그렇다 하더라도 고객과 마음을 나누는 친구, 인생의 동반자 관계를 만들기 위해서 노력해야 한다. 충성 고객을 만드는 최상의 방법중 하나이기 때문이다. 고객과 친구, 인생의 동반자 관계를 구축하기 위해서는 다음과 같은 두 가지 방법이 있다.

먼저 사교적이고 친화력이 뛰어난 사람은 자신의 강점을 강화하면 된다. 영업이든 서비스든 접점에서 매일 고객과 얼굴을 맞대야 하는 사람들에게겐 하늘이 주신 최고의 선물이기 때문이다.

다만 이런 사람들이 명심해야 할 점이 있다. 반드시 성실함과 신뢰성이 뒷받침되어야 한다는 것이다. 사교적이지만 불성실하고 약속도 잘 지키지 않는다면 고객들이 점점 멀리할 것이기 때문이다.

사교적이고 친화력이 뛰어 나지 못하다고 생각하는 사람은 다음과 같이 두 가지 방법 중 하나를 선택해야 한다. 먼저, 자신의 성격을 바꾸는 방법이다. 필자가 만나는 영업인이나 고객 서비스 관련 업무를 담당하는 이들 중에 자신의 성격을 이야기하는 사람이 가끔 있다.

‘ 남 앞에 나서기를 꺼리고 말도 잘 안하고 소극적이어서 영업이나 서비스 직무로 대성하기는 어렵지 않겠는가.. ’라고 말하는 사람들이다.그럴 때마다 필자는 자신을 개조하라고 이야기한다. 컬럼 43에서 소개한 조주환 대표가 그랬던 것처럼 자신의 전부 또는 일부라도 바꿔야 한다고 강조한다.

조주환 대표는 소극적이고 술 · 담배도 못하던 성격을 최고가 되겠다는 목표를 달성하기 위해서 완전히 바꿨지 않은가. 지금으로부터 10여년 전에 삼성의 이건희 회장도 삼성이 최고가 되기 위해서는 가족과 친구 빼고는 모든 것을 바꿔야 한다고 강조했던 적이 있었다.

성격의 일부를 바꾸려고 노력하는 데도 잘 되지 않는 사람들은 어떻게 해야 할까 ? 다음과 같은 방법을 추천하고 싶다. ‘ 고객을 빛진 상태로 만들어라 ’ 고 말이다.

고객을 빛진 상태로 만드는 방법은 K 지점장처럼 유지컬 티켓을 보내고 관람도 같이 하는 방법도 있고 업무에 도움이 되는 솔루션이나 정보를 주기적으로 제공해 주는 방법도 있다.

어떤 사람들은 고객 또는 가망 고객을 빛진 상태로 만드는 데는 접대비 예산만 많이 주면 잘할 수 있다고 말한다. ‘ 접대비만 많으면 술이나 식사 접대, 골프 접대, 선물, 리베이트 등을 많이 줘서 고객을 쉽게 빛진 상태로 만들 수 있다. ’ 라면서 말이다.

그러나 이와 같은 방법들만으로는 고객을 빛진 상태로 만들 수 없다. 당신의 경쟁자들도 똑같이 시도하는 방법이므로 차별화가 어렵기 때문이다. 또한 접대비 예산을 경쟁사보다 두 세배 더 책정받을 수도 없지 않은가.

그러므로 남들이 하지 않는 당신만의 신무기가 있어야 한다. 구체적인 방법은 다음 컬럼 ‘ 고객의 문제를 해결하고 도움을 제공하라 ’ 에서 설명하겠다.

9. 고객 문제 해결, 도움 제공

하나은행과 신한은행에서는 매년 VIP 고객 자녀를 대상으로 맞선 이벤트를 개최하고 있다. 한 번에 60명~200여 명의 VIP 고객 자녀가 참가하는 이벤트를 하나은행은 6회째, 신한은행은 2회째 개최했다.

커플 매니저를 두기도 하고 결혼에 골인하는 커플이 나오면 은행장이 직접 주례를 서기도 한다.

1회성 행사로 끝나지 않도록 하기 위해 많은 노력도 기울인다. 참석한 VIP 고객 자녀들이 인터넷 카페 개설 등을 통해 커뮤니티를 형성하고 온-오프라인에서 지속적으로 교류할 수 있도록 해준다. 테마 여행, 소규모 모임 등을 지원하는 커뮤니티 마케팅을 추진하고 있는 것이다.

왜 은행들이 결혼 정보 회사도 아닌데 이같은 맞선 이벤트를 진행하는 것일까 ?

그것은 충성 고객을 만드는 아주 유용한 방법이기 때문이다.

사람들은 결혼을 인륜지대사(人倫之大事)라고 말한다. 말 그대로 인간이 해야 할 일 중 가장 큰 일이라는 뜻이다. 거의 모든 사람은 태어나고 결혼해서 자녀를 낳고 늙어 죽는다. 이 중 태어나고 죽는 것은 인간의 힘으로는 어찌할 수 없는 일, 즉 천륜(天倫)이다. 결혼만이 인간들끼리 할 수 있는 가장 큰 일인 것이다.

인륜지대사인 결혼은 누구에게나 가장 중요한 티핑 포인트다. 예로부터 결혼은 자신의 신분 상승을 위한 가장 효과적인 방법 중의 하나였기 때문이다. 주몽도 소서노의 도움이 없었다면 과연 고구려 건국에 성공할 수 있었을까? 바보라 불리던 온달도 평강공주와 결혼했기 때문에 장군이 될 수 있었지 않은가.

이처럼 결혼은 이전까지와는 전혀 다른 새로운 삶을 살 수 있는, 즉 인생반전의 기회를 준다. 어떤 배우자와 결혼 하느냐에 따라 남자든 여자든 자신의 삶 자체가 확 바뀔 수 있는 또 한 번의 티핑 포인트인 것이다.

이렇기에 이 세상 모든 부모들은 자녀들이 좋은 배우자와 결혼하기를 갈망하고 있다. 이런 점을 하나, 신한은행에서 간파한 것이다.

그리고 맞선 이벤트를 통해 ‘은행에서 내 자식들 결혼 문제도 이처럼 신경써 주는데, 다른 것은 말할 것도 없지 않겠는가 ..’ 라는 생각을 갖게 만드는데 성공했다. 물론 미래 고객이 될 VIP 고객 자녀들과의 릴레이션 쉽을 구축해 선점하려는 의도도 있다.

현재 우리나라의 모든 분야에 걸쳐 최고의 설득 수단은 감성적 가치를 자극하는 방법이다. 굳이 스타벅스나 지펠, 총각네 야채가게, 민들레 영토의 사례를 설명하지 않더라도 우리나라

라는 감성 마케팅 전성시대라고 해도 과언이 아니다.

감성 마케팅이 기업과 고객과의 관계에서만 통하는 것이 아니기 때문이다. 정치의 세계에서 감성 마케팅은 최고의 고객 설득 방법으로 자리잡았다. 지난 2002년 대통령 선거를 기억하는가? 노무현 대통령이 불과 몇 십만 표 차이로 대통령에 당선될 수 있었던 것도 감성 마케팅의 효과를 톡톡히 보았기 때문이다.

TV 광고를 통해 노무현 후보가 기타를 치는 모습을 본 당시 유권자들은 경쟁자였던 이회창 후보와 확연하게 차별화되는 메시지를 받을 수 있었다. 물론 이회창 후보 측에서도 감성적 광고를 시도했다. 하지만 노무현 후보가 훨씬 더 큰 효과를 봤다.

국민 의식 수준이 지금보다 한 단계 높아지기 전까지는 감성 마케팅이 최고의 고객 설득 수단으로 확고하게 자리잡을 것이다.

고객의 감성적 가치를 자극하는 마케팅 방법은 다양하다. 그 중 가장 보편적인 방법이 디자인이다. 고객은 언제나 좀더 멋진 디자인의 상품을 원하기 때문이다. 또 브랜드를 정서적 · 감성적 편익을 주는 것으로 포지셔닝 시키는 것도 훌륭한 감성 마케팅 방법이라 할 수 있다.

감성적 가치를 자극하는 또 다른 방법은 고객의 문제를 해결해 주는 것과 고객에게 즐거움과 감동을 주는 것이다.

화술이 뛰어나거나 차별화된 제안서를 만들고 뛰어난 프리젠테이션을 하는 것은 고객을 확보하는 유용한 수단임에 틀림없다. 그러나 고객의 마음까지 사로잡을 수 있는 방법이라고 할 수는 없다.

그렇기 때문에 고객의 문제를 해결해 주고 도움과 즐거움, 감동을 줄 수 있는 역량을 강화해야 한다. 고객들은 이런 속성에 호의적으로 반응한다. 수려한 말 솜씨나 제안서, 가격, 인센티브보다 자신을 대우해 주는 것에 더 높은 가치를 부여하는 속성이 있기 때문이다.

그런 의미에서 다음 컬럼부터 충성 고객을 만들기 위한 9 번째 방법으로 고객에 도움을 주거나 그들이 안고 있는 문제를 해결해 주는 방법에 대해 알아보도록 하자.

나는 모 이동전화 서비스를 10년 넘게 이용하고 있다. 그런데 내가 이 회사로부터 받은 것 중 기억에 남는 것은 매월 이동 전화 요금 고지서를 받는다는 것과 아이들 피자 시켜줄 때 할인 받는다는 것, 그리고 가끔씩(내 기억으로는 2~3개월에 한 번 정도) 콜센터로부터 전화 상담을 받는다는 것이다.

하지만 나는 콜 센터로부터 받은 전화 때문에 이 회사의 고객 관리 능력에 문제가 있다는 사실을 알게 됐다. 2005년 5월 경에 나는 이 회사 콜 센터 상담원으로부터 다음과 같은 전

화를 받았다.

“OOO고객님! 안녕하세요. 저희 TTT회사를 이용해 주셔서 감사합니다. 바쁘시지 않으시면 제가 잠깐 고객님의 좋은 정보 하나를 말씀드려도 괜찮겠습니까?”

이렇게 시작되는 멘트를 말이다.

상담원이 내게 전하고자 하는 메시지는 새로운 이동 전화 요금 제도를 소개하는 것이었다. 나는 이때 말고도 몇 번 이 회사 상담원들의 이런 전화를 받은 적이 있었다. 그러나 상담원이 한참을 설명하는 내용만으로는 나에게 과연 유리한지 어떤지를 판단할 수 없었다. 그래서 나는 상담원들에게 다음과 같은 질문을 하곤 했다.

“설명은 잘 들었습니다. 그런데 귀하가 추천한 요금 제도와 현재 나의 요금 제도를 비교할 때 어느 것이 유리한지 알 수가 없군요. 그러니 귀하가 제안한 요금 제도로 바꾸면 매월 전화 요금이 얼마나 절감되는지 간단하게 이야기해 주세요. 물론 이동 전화를 월별로 적게 쓰고 많이 쓰는 차이가 있겠지만 나의 최근 6개월 동안 이동 전화 사용 패턴을 기준으로 해서 말해 주면 고맙겠습니다.”

나의 이런 질문을 받은 상담원들은 모두 명쾌하게 답을 제시하지 못했다. 당연히 필자도 그때마다 상담원이 제안한 새로운 요금 제도로 변경하지 않았다.

그런데 2005년 5월에 전화를 한 상담원은 나의 이런 질문에 “잠시만 기다려 주십시오 고객님!” 이라고 하더니 “최근 6개월과 똑같은 패턴으로 사용한다면 현재보다 5천 원 ~ 만 원 정도 절감하실 수 있습니다”라고 말하는 것이 아닌가?

나는 상담원에게 “그렇다면 내가 망설일 이유가 없다. 지금 당장 귀하가 제안한 요금 제도로 바꿔달라”라고 말했다. 그러나 필자의 이런 기대는 다음 달 이동 전화 요금 고지서를 받고서 산산조각 나 버렸다. 전 월에 비해서 만 원 가까이 이동 전화 요금이 더 나왔기 때문이었다.

‘이거 속은 거 아냐?’ 라는 생각에 화가 났지만 필자는 다음 달 고지서를 받아 보기로 마음먹었다. 혹시 내가 최근에 사용한 것보다 이번 달에 이동전화를 더 사용했는지 모른다는 생각을 하면서 말이다. 그러나 이동 전화 요금은 다음 달도 그 다음 달도 이전에 비해 평균 만 원 가까이 더 청구됐다.

필자는 한국생산성본부에 강의를 자주 나가는 편이다. 생산성본부 세미나에 수강하러 온 수강생들에게 사례 연구 차원에서 필자의 사례를 이야기 했더니 다수의 사람들이 “소장님! 소장님만 경험 하신 게 아닙니다. 저도 소장님과 똑같은 경험을 했습니다. 그런 사람들이 주변에 제법 있습니다.” 라고 말하는 것이 아닌가.

내가 이용하고 있는 이동 전화 회사는 우리나라를 대표하는 기업 중 하나이다. 이 회사도 물론 고객 만족과 감동을 주기 위해 노력한다고 하고 있다. 많은 비용을 들여서 CRM도 하고 있는 회사이다. 물론 이들 부서에서는 고객을 만족시키고 로열티도 높이기 위해서 노력할 것이다.

그러나 다른 부서에서는 고객을 불만족시키고 쫓아내기 위해 열심히 노력하고 있는 것이다.

진정으로 고객을 위하는 회사라면 전화 요금 제도를 변경한 후에 필자에게 메시지를 보냈을 것이다. 다음과 같이 말이다.

“고객님! 한 달 전에 저희 회사 상담원이 추천한 요금 제도로 변경 하셨는데 불편함이나 불만족스런 점은 혹시 없으십니까?” 라는 메시지를 말이다. 전화든 문자 메시지든 이메일 이든 어떤 방법이든 상관없다.

전화 요금을 변경한 이후, 몇 개월 동안은 나의 매월 전화 요금을 분석하여 알려 주었을 것이다. 이전 요금 체계보다 요금이 더 나왔으면 왜 그런지 그 이유를 필자가 납득할 수 있도록 설명했을 것이다.

그러나 나는 이같은 메시지를 단 한 번도 받지 못했다. 고객이 안고 있는 문제를 모르고 있는지, 알면서도 회사가 이익이므로 모르는 척 하고 있는지 모를 일이다. 어쨌든 나는 이 일이 있고 나서부터 이 회사에 대한 로열티가 사라져 버렸다. 언제든지 번호 이동할 준비도 되어 있다.

그런데도 이 회사 콜센터로부터 이런 메시지는 계속해서 온다.

“고객님! 2006년 3월 27일부터 장기 가입 고객에게 단말기 보조금이 지급됩니다. 단말기 교체를 원하시면 저희 회사 대리점에 꼭 연락주시기 바랍니다.”

고객을 봉으로만 보는 회사, 돈 벌 궁리만 하는 회사로 밖에 판단되지 않는다.

고객 수가 수 백 ~ 천만이 넘는 데 어떻게 일일이 그렇게 고객을 관리할 수 있느냐고 말할 지 모른다. 그러나 고객이 아무리 많더라도 매출을 높이는 일이라면 이처럼 어떻게든 고객에게 메시지를 전한다.

‘고객만족, 감동, 행복을 위한...’ 이라는 이 회사의 슬로건은 그저 구호에 지나지 않을 뿐인 것이다. 이 회사만 그런 게 아니다. 많은 기업들도 이 회사와 크게 다를 바 없다. 그러나 은행, 백화점, 심지어 병원에서도 이런 회사들과는 전혀 다르게 고객을 대하는 곳들이 있다.

은행, 증권, 보험 등 금융 회사들이 금융 자산을 관리하는 것 이외에 고객을 위해 가장 신경을 쓰는 것 3가지가 건강, 자녀, 세금 문제다.

금융 회사들은 건강에 관심이 많은 VIP 고객들의 로열티를 얻기 위해 다양한 서비스를 제공하고 있다. 국내 유명 병원과 제휴하여 종합 검진을 받을 수 있도록 하는 것은 기본이고 VIP 고객을 대상으로 당뇨병·고혈압 등 주요 성인병에 대한 각 분야 전문의가 강연하는 건강 강좌를 정기적으로 개최하기도 한다. 또 존스 홉킨스나 메사추세츠 종합병원, UCLA 메디컬센터, MD앤더슨, 듀크대 메디컬센터 등 미국의 유명 병원과 제휴를 맺고 건강 검진 등

의 의료 서비스를 제공하기도 한다.

자녀들이 안고 있는 문제를 해결해 주기 위해 다양한 서비스를 VIP 고객들에게 제공하기도 한다. 컬럼 45에서 소개한 자녀 맞선 이벤트 이외에도 다양한 프로그램을 제공하고 있다.

고객 자녀에 대한 경제 교육이 대표적이다. 한국 씨티은행은 2004년 말 예금 1억 원 이상인 씨티골드 회원의 자녀를 대상으로 경제 교육을 했다.

조흥은행도 2006년 상반기에 VIP 고객의 2·3세를 대상으로 금융 경제·리더십 등의 강좌를 제공하는 ‘CHB PB 키즈 MBA’ 프로그램을 개최했다. 이 밖에도 해외 대학에 진학을 원하거나 조기 유학을 원하는 VIP 고객들을 위한 정보 제공 강좌도 개최하고 있다.

고객의 세금 문제를 해결해 주는 것도 충성도를 높일 수 있는 훌륭한 방법이다. 다음은 우리나라의 부자들이 세금 문제에 대해 얼마나 고민을 많이 하고 있으며 이런 고민을 해결해 줄 때 어떤 효과가 있는지를 잘 보여주는 사례다.

“ 단독 주택은 밀어버려라… ‘稅테크’ ”

1999년 서울 잠실에 있는 단독 주택을 5억 원에 매입한 고객 K씨. 그는 이 주택에서 살다가 2002년 분양받은 아파트로 집을 옮기고 단독 주택은 세를 냈다. 그러던 중, 상가 시행업자가 이 단독주택 자리에 상가를 짓고 싶다며 11억 원에 팔 것을 제안했다.

K씨는 흔쾌히 매도를 결정했다. 하지만 세금이 문제였다. K씨의 경우 현재 1가구 2주택자여서 양도 소득세 중과세 대상에 포함되기 때문이었다. 팔려는 집이 6억 원을 초과하는 고가 주택이기 때문에 실거래가를 기준으로 양도세를 내야 했다. 6억 원이라는 막대한 시세차익을 올릴 수 있었지만 1억 7천만 원이라는 거액의 양도세를 납부해야 했던 것이다. 고민하던 K씨는 자신의 담당 PB에게 양도세를 줄일 수 있는 방법에 대해 자문을 구하였다.

이런 퍼즐은 어떻게 풀어야 하는 걸까. 양도세를 줄이는 방법을 찾지 못해 며칠을 고민하던 L씨는 ‘ 단독 주택을 밀어버리고 나대지 상태로 매도하면 된다 ’ 는 기발한 방법을 생각해 냈다.

나대지로 기준 시가를 적용해 세금을 계산해 보자. 현재 이 땅의 공시 지가는 매입 당시(4억 원)보다 4천 2백만 원 정도 오른 4억 4천 2백만원이다. 따라서 기준 시가를 적용, 계산해 보면 3백 50만원의 양도세만 내면 된다는 결론이 나온다. 건물을 헐어내고 상가를 지을 계획인 매수자는 철거 비용(약 2천만 원)을 절약할 수 있어 좋고 집주인인 K 씨는 세금을 절약할 수 있는 일석 이조의 거래가 성사된 것이다.

1억 4천만 원 이상의 세금을 절약할 수 있게 된 K씨는 그 후, L PB의 말이라면 ‘ 팔으로 메주를 쏜다 ’ 고 해도 믿을 정도로 신뢰하게 됐다. ”

(*출처 : 한국경제신문 2003.05.18)

은행이나 금융권에서 흔하게 발생할 수 있는 사례다. 물론 이런 절세에 대한 고민을 우리나라 부자들만 갖고 있는 것은 아니다.

영국의 회계사, 세무사들도 그들의 VIP 고객인 부자들의 절세를 돕기 위해 기발한 아이디어를 생각해 낸다고 한다. 이들이 부자들에게 제안하는 절세 방법도 다양하다. 그 중 대표적인 방법이 부자 자신이나 가족을 세금이 적은 나라로 이주하도록 하는 방법이다. 모나코나 스위스 등으로 말이다.

스위스의 최고 부자는 스웨덴 가구업체 '이케아(IKEA)' 설립자인 잉그바르 캄프라드이고, 2위는 포장 생산업체 테트라 팩(Tetra-Pak) 소유자인 라우징 가문이라고 한다. 스위스 부자 순위 10위권에 스위스인이 5명인데 반해 나머지 5명은 스위스로 아예 이주한 외국의 부자들이다. 또한 스위스의 300대 부자 중 절반 역시 외국인이다. 이들이 스위스에서 사는 가장 큰 이유는 세금이 적기 때문이다.

< OECD 조사에 따르면 2002년 기준 스위스 국내 총생산(GDP) 대비 세 수 비율은 31.3%로 주변국인 프랑스(44.2%), 오스트리아(44.1%) 이탈리아(41.1%), 독일(36.2%)보다 훨씬 낮았다. >

이 밖에도 부자들의 절세를 위해 성과급을 금이나 와인·모피 등의 현물은 물론, 해외 신탁 상품으로 지급하기도 한다.

세계 어느 나라나 부자들이 세금을 적게 내고 싶어 하는 것은 어쩔 수 없는 모양이다. 하기가 오죽했으면 아무리 부자라도 절대로 피해갈 수 없는 것 두 가지가 죽음과 세금이라고 했을까?

이처럼 고객들이 안고 있는 최대의 고민 중 하나가 세금 문제이다. 특히 2005년 정부의 8·31 부동산 종합 대책 발표 이후 1가구 다주택 보유자에 대한 양도 소득세 종과와 종합부동산세가 시행되면서 세금 문제에 대한 고객들의 관심이 폭발적으로 늘어났다.

자산 규모가 큰 VIP 고객들일수록 세금 문제에 관한 정보 질의와 상담, 정보 제공을 더 원한다.

그러므로 은행, 증권, 보험 등 금융회사는 자사의 고객이 안고 있는 세금 문제에 대한 솔루션을 줄 수 있어야 한다. 고객들의 세금 문제에 대한 솔루션을 주지 못하면 그들의 로열티도 얻을 수 없기 때문이다.

이런 면에서는 아무래도 금융 회사들이 한 발 앞서 나가고 있다. (구)조흥은행은 VIP 고객들의 세무 문제에 대응하기 위해 국세청에서 20년 가까이 근무한 40세의 직원을 역대 연봉을 주고 PB센터 부부장으로 영입했다.

은행 PB센터마다 회계사나 세무사 자격증을 가진 직원들은 여러 명씩 있지만, 국세청 근무자는 현장 경험이 많기 때문에 훨씬 해박하고 도움이 되는 조언을 해줄 수 있을 것으로 판단해 영입한 것이다.

모 대형 증권사도 PB팀에 국세청 직원 2명을 스카우트 했다. 삼성생명 VIP 고객 창구인 FP 센터에서도 삼성생명 VIP 고객들의 세금 문제에 대해 상담과 조언을 해주고 있다. VIP 고객 별로 상속과 증여 전략에 대해 컨설팅을 해주는 방식이다.

세금 문제를 해결해 주어야 하는 것이 금융 회사만의 문제는 아니다. 백화점, 자동차, 제약, 부동산 등 어떤 업종이라도 자신의 고객이 안고 있는 세금 문제에 대해 솔루션을 줄 수 있어야 한다.

개인 사업자들도 마찬가지다. 특히, 부동산 중개소를 운영하는 사람들은 부동산 관련 절세 방법에 대해서는 반드시 도움을 줄 수 있어야 한다. 상속과 증여 등 절세 전략 전반에 대해 도움을 줄 수 있다면 금상첨화일 것이다. 보험이나 자동차, 가전, 정수기 등을 판매하는 사람들 역시 마찬가지다.

고객들이 건강, 자녀, 세금 문제에 대해서만 고민을 하고 도움을 필요로 하는 것은 물론 아니다. 어떤 고객은 가족과 휴가를 가는데 도움을 필요로 할 것이다. 여행지는 어디가 좋고 숙박, 이동 교통편은 어느 곳에 예약하면 좋은지에 대한 정보가 필요할지도 모른다. 또 새로 이사 온 지역에 대한 정보가 필요할 수도 있다.

세미나는 신규 고객을 유치하기 위해서 활용되는 대표적인 방법이다. 은행의 ‘종합 자산관리, 절세 전략, 부동산 투자 전략’ 등의 재테크 세미나와 증권사들의 ‘주식 시황 설명회, 유망주 발굴 전략 세미나’ 등이 대표적이다.

IT나 솔루션 회사, 제약회사 역시 마찬가지다. 병원을 대상으로 의료 장비 및 재료 등을 판매하는 회사들 또한 세미나를 신규 고객 유치의 중요한 수단으로 활용한다.

그러나 세미나가 신규 고객 유치 수단으로만 활용되는 것은 아니다. 고객이 안고 있는 문제를 해결해 주고 도움을 주기 위해서도 아주 유용한 방법이다.

신한은행은 기존 VIP 고객을 대상으로 15 ~ 20여 명 단위의 소규모 재테크 세미나를 개최하고 있다. 시티은행 등 대부분의 은행들 또한 고객을 위해서 다양한 자산 관리 세미나를 개최한다. 그 뿐만이 아니다. 고객 자녀를 대상으로까지 경제 관련 세미나를 개최하고 있다.

최근에는 백화점들도 재테크 세미나를 자주 개최한다. 1일, 또는 2일 강좌가 대부분인데 주목할 만한 사실은 대부분 유료라는 것이다. 은행, 증권, 보험 등 금융 회사들이 재테크 관련 세미나를 자주 개최한다는 사실에 비추어 볼 때 다소 의외라고 할 수 있다.

시장 기회라는 관점에서 보면 금융 회사들이 너무 소홀한 것 아닌가라는 생각이 든다. 고객들이 백화점의 유료 세미나에 몰려들고 있으니 말이다.

금융 회사들은 기존 고객들이 안고 있는 재테크 관련 문제를 해결해 주기 위해서 재테크 관련 세미나를 더욱 활성화해야 한다. 고객 니즈를 세분화해서 지금보다 몇 배, 또는 몇 십배 더 많이 말이다. 세미나 개최 횟수가 증가하는 것과 비례해서 고객 로열티 강화는 물론 신 수요 창출의 기회 또한 증가될 것이다.

고객 문제를 해결해 주는 세미나 개최 방법이 금융 회사들에만 유용한 것은 아니다. 개인 고객을 대상으로 마케팅하는 회사들만이 효과를 볼 수 있는 것도 물론 아니다.

기업 고객을 대상으로 하는 기업들 역시 마찬가지다. 기업 고객들의 경쟁력 강화를 위해 필요한 문제들, 예를 들면 환율 · 원가 절감 · 생산성 향상 · 품질 향상 · 리더쉽 등 어떤 주제라도 세미나를 통해서 도움을 줄 수 있기 때문이다.

다음에 소개할 하나은행의 기업 살리기도 기업 고객의 문제를 해결하여 로열티를 높인 사례이다.

“ 2004년 1월 빙과류 제조업체 효자원의 정용택(鄭龍澤) 사장은 하나은행으로부터 뜻밖의 도움을 받았다. 외환위기 직후 1998년 말 서주 아이스 우유를 인수한 효자원은 직원 수를 4분의 1로 줄이는 등 강도 높은 구조조정을 했지만 2003년까지 5년 연속 적자를 기록했다. 그 결과 원리금 상환에 허덕여야 했다.

이런 상황에서 하나은행 컨설팅 팀은 효자원을 3주간 정밀 진단했다. 진단 결과는 ‘웰빙(well-being) 추세’에 맞춰 고급 아이스크림 시장을 겨냥한 새로운 브랜드 도입이 필요하다는 제안을 했다. 자금 문제는 하나은행의 결단으로 풀렸다. 원리금 상환기간을 유예해 주기로 하고 새로운 브랜드 도입에 필요한 자금도 추가로 대출받았다. ”

최근 들어 기업 살리기에 나서는 은행들이 늘어나면서 은행과 기업의 관계도 조금씩 변화하고 있다. 이 같은 움직임은 시장경제 발전에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대되고 있다. 시장경제가 발전하려면 기업과 은행의 건전한 파트너십이 필요하기 때문이다.

효자원의 정용택 사장은 “이제 새로운 사업에 진출하기 위한 경영전략을 짜고 있다. 기업을 살리기 위해 은행과 함께 고민하는 과정에서 하나은행을 신뢰하게 됐다”라고 말했다.

효자원에 대한 하나은행의 컨설팅은 기업의 부실 채권 관리방식을 ‘무조건적 회수’에서 ‘기업 회생을 통한 대출 건전화’로 바꾼 대표적 사례로 꼽힌다. 하지만 아직도 대부분 은행의 일반적 영업 관행은 여전히 기업이 죽든 살든 내 돈부터 받아내자는 것이다.

2004년 초 조류 독감으로 부도 위기를 맞았던 A닭고기 가공 업체의 사장은 “조류 독감보다 은행이 더 무서웠다”는 말을 했다. 사정이 좋을 때는 서로 돈을 빌려주겠다고 덤비더니 힘들어지니까 당장 우리 돈부터 내놓으라며 경쟁적으로 대출을 회수해 갔기 때문이었다. 이런

은행들의 행태는 기업과 은행 사이에 불신의 골만 깊게 남길 것이다.”

출처 <동아일보 2004. 03.30 >

효자원의 사례는 물론 아직 진행형이다. 효자원의 고급 브랜드 전략이 성공한다면 제 2의 태창기업이 될 것이다. 태창기업이 그랬던 것처럼 대를 이어서 하나은행의 열렬한 충성 고객이 될 것이기 때문이다.

설령 효자원이 어려움을 겪더라도 기업 고객 사이에서 하나은행에 대한 로열티는 높아질 것이다. 기업들은 형편이 조금만 나빠져도 제일 먼저 대출금을 회수해 가는 경쟁 은행에 비해 ‘진정으로 기업을 파트너로써 배려하는 하나은행’이라는 브랜드 가치를 구축하게 될 것이기 때문이다.

이런 관점에서 본다면 이제 기업 고객 마케팅도 지금까지의 컨셉을 완전히 바꿔야 한다. 단순한 기업과 고객 관계가 아닌 영원한 동반자 관계를 구축해야 하는 것이다. 영원한 동반자 관계를 구축하려면 기업 고객이 최고의 경쟁력을 가질 수 있도록 다양한 솔루션을 제공할 수 있어야 한다.

그 솔루션이 효자원처럼 경영 컨설팅일 수도 있고 인재 육성을 위한 교육 지원일 수도, 품질 향상이나 원가 절감일 수도, 또 다른 솔루션일 수도 있을 것이다.

고객의 문제를 해결해 주기 위해 중요한 것이 고객의 불편함이나 불만을 해결해 주는 것이다. 기업들은 대부분 고객을 유치하기 위한 마케팅에는 적극적이다. 그리고 고객을 유지하고 성장시키기 위해 차별화된 서비스를 제공하는 노력도 기울인다. 지금까지 소개했던 내용들이다.

그러나 고객의 불편함이나 불만을 해소시키기 위한 노력을 소홀히 하는 기업들은 의외로 많다. 무슨 소리냐고 강한 반론을 제기하는 사람들이 있을 것이다. 고객 만족을 넘어 고객 감동을 주기 위해 전 임직원이 혼연일체가 되어 노력하고 있다고 자부하는 회사들이 많기 때문이다.

물론 맞는 말이다. 하지만 소비자 보호원이나 금융 감독원 소비자 보호 센터, 공정거래 위원회 소비자 신문고 등에 접수되고 있는 고객 불만은 줄어들지 않고 오히려 증가하고 있는 추세다. 공정거래 위원회 소비자 신문고를 통해 불만 사항을 신고한 이용자 수가 좋은 예다. 소비자 신문고 이용자 수는 2005년 1만 2,065명으로 2004년 대비 22% 증가했고, 일일 평균 질문 수도 12% 늘어난 17.4건을 기록했다.

소비자 신문고를 통해 게재된 소비자 질문 중 33%가 통신에 대한 것으로 나타났고 전기 전자와 인터넷 쇼핑몰이 각각 14%로 이들 업종이 대다수를 차지했다. 이밖에 금융업 7%를 비롯해 자동차 5%, 출판·인쇄 5%, 섬유·화장품·의료 4%, 유통업 3% 순이다.

소비자들의 주요 불만사항을 살펴보면 통신업의 경우 ‘ 부당 요금 청구 ’ 와 ‘ 명의 도용 신규개설 ’, ‘ 무료기기 등 부당 고객유인 ’, ‘ 계약해지 곤란 ’ 등이다. 전기 전자 제품은 ‘ 하자있는 제품의 교환 ’ 이나 ‘ 환불이 곤란 ’ 하거나 ‘ 수리요금 과다 청구 ’, ‘ A/S 불만 ’ 등 이었고 자동차도 ‘ 제품 결함 ’, ‘ A/S 불만 ’, ‘ 중고차 환불 거부 ’ 등의 불만 사례가 신고됐다.

업종별 통계이므로 우리 회사는 다르다고 말하는 사람이 있을 것이다. 그러나 필자가 보기에는 별 차이가 없어 보인다.

왜, 고객 만족, 고객 감동을 위해 전사적으로 노력하고 있는 기업들이 많은데도 이처럼 고객 불만이 늘어나고 있을까 ? 여러가지 이유들이 있을 것이다.

그 중 임직원들이 재무적 성과 위주로 평가받는다는 점이 가장 큰 이유이다. 고객 만족 이전에 우선 재무적 목표를 달성해야 한다는 심리적 압박감이 고객 입장에서 생각하지 않고 항상 회사 입장에서 생각하게 만든다. (물론 고객을 만족시키기 위한 활동을 평가에 반영하고는 있지만 재무적 성과가 큰 비중을 차지하는 기업들이 대부분이다)

역지사지할 수 있어야 하는데 그럴지 못한 기업이 대부분인 것이다. 이처럼 모든 문제를 고객 입장에서 생각하지 않다 보니 고객 불만이나 고객이 안고 있는 문제를 잘 모를 수 밖에 없다.

당신의 회사는 고객의 불만을 얼마나 알고 있는가? 많이 알고 있는가 ? 고객 불만 처리 시스템이 잘 구축되어있는가 ? 그러나 고객 불만을 처리하는 능력은 사후적인 조치에 불과하다. 그러므로 미리 예방할 수 있는 시스템의 구축이 필요하다.

예방적 시스템의 구축을 위해 중요한 것이 고객이 안고 있는 문제를 사전에 아는 것이다. 고객 문제를 해결해 주고 도움을 줄 수 있는 능력이 고객 불만도 줄이고 로열티도 높일 수 있는 최상의 방법인 것이다. 그런 의미에서 다음과 같은 질문에 답해 보기 바란다.

지금까지 당신 (또는 당신 회사는) 은 몇 번이나 고객의 문제를 해결하고 도움을 주었는가? 고객의 문제를 해결해 주고 도움을 주기 위해서 어떤 노력을 하고 있는가 ? 고객의 문제를 어디까지 해결해 주고 있는가?

어떤 기업은 고객의 업무적인 문제만을 해결해 주기 위해 노력한다. 그러나 업무적인 문제만을 해결해 주는 일은 다른 경쟁자들도 노력하고 있다. 그러므로 고객이 안고 있는 개인적인 고민이나 문제까지도 해결해 줄 수 있어야 한다.

그런데 정작 중요한 것은 고객이 안고 있는 고민이나 문제를 잘 모르는 회사가 많다는 것이다. 정작 회사는 모르고 고객과의 접점에서 일하는 직원들만 알고 있는 회사들도 많다. 직원들만이 알고 있는 고객의 불만, 고민과 문제들을 이제는 회사도 알아야 한다.

그리고 고객들의 불만, 고민과 문제를 해결해 주고 도움을 주기 위해서 노력해야 한다. ‘ 회사가 여기까지 해주어야 하나? ’ 라고 생각도 버려야 한다.

하나은행과 신한은행은 VIP 고객 자녀 맞선 이벤트를 매년 시행하고 있다고 소개했다. 국내의 S 라는 생명보험사에서도 VIP 고객들의 자녀를 대상으로 맞선 이벤트를 개최해 주자는

안이 검토되었던 적이 있었다. 그러나 담당 임원선에서 부결 되었다. 부결시킨 임원의 변은 이랬다.

“우리가 VIP 고객 자녀들 맞선까지 주선해 주어야 하나? 결혼 정보 회사도 아닌데.”

그러나 하나은행과 신한은행의 생각은 다르다. VIP 고객이 안고 있는 문제라면 뭐든지 해결해 주어야 한다는 것이다. 은행이 비록 결혼 정보 회사는 아니지만 VIP 고객이 원한다면 맞선 이상의 이벤트라도 해주어야 한다고 판단했기 때문이다.

GS 홈쇼핑은 수도권 VIP 고객 3만 명을 대상으로 이들이 선택한 의류를 여성 택배 도우미가 들고 찾아가는 서비스를 하고 있다. 홈쇼핑 채널의 특성상 직접 입어보지 않고는 판단하기 어려운 고객의 문제를 해결해 주기 위한 서비스이다.

이런 관점에서 본다면 모든 기업은 고객이 안고 있는 문제를 해결해 주고 도움을 주기 위해서 지금보다 몇 배는 더 노력해야 한다. 고객의 업무적인 일과 개인적인 일 등 어떤 분야를 가리지 않고 말이다.

고객에 어떤 도움을 줄 수 있는가도 생각해야 하는 부분이다. 법규에 위반되거나 사회 규범적으로 부도덕한 일이 아닌 범위 내에서 고객에 도움을 줄 수 있는 일이라면 무엇이든 할 준비가 되어 있어야 한다.

고객이 안고 있는 문제를 많이 알지 못하면 경쟁사보다 더 좋은 솔루션을 절대로 줄 수 없다. 그러므로 고객이 안고 있는 불만, 고민, 문제와 도움을 줄 수 있는 것들을 지금부터라도 파악하라. 당신 회사의 고객 DNA 파일에 입력하고 매일, 매시간 업데이트 시켜라. 그리고 아주 작은 것부터라도 실행하라. 이 방법이 당신, 또는 당신 회사의 고객 로열티를 높일 수 있는 블루오션이 될 수 있기 때문이다.

10. 항상 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움, 감동 제공

고객의 감성을 자극하여 충성 고객을 만드는 또 다른 방법은 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움과 감동을 주는 것이다. 그것도 항상 즐거움과 감동을 줄 수 있어야 한다.

고객 만족 경영이 안고 있는 과제를 설명할 때 소개했듯이 고객들의 눈높이가 점점 높아지기 때문이다.

고객 생일 날 선물을 보내주는 마케팅이 좋은 예다.

지금부터 10여 년 전에는 자신의 생일 날 케익과 장미꽃을 받으면 고객들은 감동을 받기도 하고 대부분은 고마워했다. 그러나 지금은 그렇지 않은 경우가 의외로 많다. 생일에 케익과 축하 카드, 장미꽃이나 와인 등의 선물을 보내는 일이 기업이든 개인 영업인이든 이제 보편화된 이벤트가 되었기 때문이다.

이렇게 보편화 되다보니 받는 고객들의 반응도 가지각색이다. 고맙다는 생각을 갖는 고객들이 아직도 많은 편이지만 별로 달가워하지 않는 고객들도 많다.

실제로 이런 사례가 있었다.

한 백화점에서 고객 생일 날 케익과 장미 꽃다발을 배달했다. 그 고객은 이미 출근을 한 상태라 고객의 모친이 집에서 배달된 생일 선물을 받았다. 생일 선물을 받고 난 이 고객의 모친은 선물을 보낸 백화점에 다음과 같은 전화를 했다.

“선물을 보내 줘서 고맙기는 하다. 그러나 다음부터는 장미 꽃다발 같은 것은 보내지 않으면 좋겠다. 며칠 지나면 바로 시들어 버리기 때문에 재활용하기만 귀찮더라. 바로 시들지 않는 화분 종류를 보내든지 아니면 재활용 비용도 첨부해서 보내든지.” 라고 말이다.

생일 선물에 대해서 전혀 고맙게 느끼지 않는 것이다.

한 은행에서는 이런 사례도 있었다.

고객 생일을 맞아 역시 케익과 와인을 선물로 배달시켰다. 이 고객은 주부여서 집으로 배달 온 선물을 받을 수 있었다. 은행에서 생일 선물이 배달되었다는 이야기를 듣고 문을 여는 순간, 즐거워야 할 자신의 생일 기분을 망쳤다는 생각이 들었다. 고맙다는 생각을 갖게 만들기 위한 선물이 오히려 역효과를 낸 것이다.

사연은 이랬다. 자신의 생일 선물을 배달해 가져온 사람이 70대의 노인이었기 때문이었다. 생일 날 아주 기분이 좋은 상태로 집에 있는데 배달이 와서 문을 여는 순간 노인 분이 땀을 흘리면서 생일 축하한다는 말과 함께 생일 선물을 전달하더라는 것이다.

순간 이 주부 고객은 즐거웠던 기분이 싹 사라져 버렸다. 70대 노인 분이 땀을 흘리며 배달을 해주는 것을 보고 미안한 생각이 들었기 때문이기도 하지만 즐거워야 할 ‘ 생일 선물은 젊고 명랑한 사람이 배달해 주었으면 좋았을 텐데 ’ 라는 생각이 들었기 때문이다.

이처럼 고객들의 눈높이가 높아지고 있다. 그런데도 기업들은 과거에 했던 방식대로 한다. 고객은 날고 있는데 아직도 걸음마 단계인 기업들이 의외로 많은 게 현실이다.

그렇다면 나는 고객보다 더 빨리, 더 높이 날려면 어떻게 해야 할까 ?

항상 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움과 감동을 줄 수 있어야 한다. 그렇게 하지 않으면 오히려 주고 뺏기는 식의 역효과가 나기 쉽기 때문이다.

하나은행 압구정 지점에서 1990년대 중반에 있었던 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움과 감동을 준 사례를 소개해 보자.

“ 고객들에게 수준높은 서비스를 제공하기 위해서는 불편함을 해소시켜 주는 것도 중요하다고 생각한 지점에서는 ‘ 고객 불편함 해소시켜 주기 운동 ’ 같은 캠페인을 시행했다. 이렇게 해서 나온 아이디어 중 하나가 고객들이 ‘ 주민등록증과 도장을 분실하지 않도록 잘 챙겨드리자 ’ 라는 것이었다.

지금이야 은행에서 통장 발급 받을 때나 기타 업무를 볼 때 도장 대신 사인으로 대체하는 경우가 많지만 당시는 도장을 많이 사용하던 시기였다.

고객이 은행 지점에서 도장이나 신분증을 분실하는 것은 대부분 은행원들이 잘 챙겨주지 않기 때문이다. 그래서 하나은행 압구정 지점은 직원들의 업무 프로세스를 분석하여 개선하는 한편 여러 차례 교육도 시켰다.

이렇게 노력하는 데도 불구하고 고객이 도장과 신분증을 분실할 경우를 대비하여 ‘ 신분증 · 도장 보관함 ’ 이라는 것도 만들었다. 고객이 신분증과 도장을 은행에 두고 가는 만약의 경우에 대비하기 위해서였다.

어느 날 오후에, 한 고객이 인감 도장을 분실했다고 은행에 찾아 왔다. 오전에 들어서 업무를 봤던 고객이었다. 그 고객은 ‘ 오늘, 중요한 부동산 계약을 해야 하는데 인감 도장을 분실했다 ’ 라고 말했다. 그리고 자신이 아무리 생각해 보아도 은행에서 잃어버린 것 같다는 말도 덧붙였다.

그러자 은행 청원 경찰은 지점의 시스템을 설명하면서 은행에서 분실했을 리가 없다면서 고객을 돌려보냈다. 물론 업무를 담당했던 직원에게 확인하고서 말이다. 청원 경찰과 창구 직원의 설명을 듣고서도 고객은 자신의 고개를 가웃 거리면서 지점 문을 나섰다.

그런데 결국 그 고객의 도장은 하나은행 압구정 지점에서 발견되었다. 퇴근하기 위해 업무 정리를 하던 직원 책상 서랍 안에서 그 고객의 도장이 발견되었던 것이다. 그 고객이 도장을 잃어버렸다면 지점을 재방문 했을 때, 물론 그 직원도 확인을 했으나 그때는 발견하지 못하고 퇴근 때가 되어서야 발견한 것이었다.

직원은 고객에게 전화를 했다. 그리고 정중하게 죄송하다고 사과를 했다. 그러나 고객은 화가 많이 나 있었다. 도장을 챙겨주지 않은 것도 업무를 부주의하게 처리했기 때문이고 자신이 오후에 다시 방문했을 때도 은행에는 없다고 큰 소리 치더니, 더구나 중요한 계약까지 못하게 만들더니 이제 와서 미안하다는 말로 끝낼 수 있느냐면서 말이다.

고객이 너무 화가 나 있어 자신의 힘으로는 고객의 마음을 풀기 어렵다고 판단한 직원은 지점장에게 SOS를 쳤다. 이때 지점장은 유치를 위해 6개월째 공을 들이고 있던 VIP 고객을 만나러 외출 중이었다.

전화 연락을 받은 지점장은 자신이 6개월 짜 공을 들이고 있던 VIP 고객에게 지점에 빨리 들어가 봐야겠다고 말했다.

‘ OO사장님! 지점에 급한 일이 생겨서 지금 바로 들어가 봐야겠습니다. ’

지점장은 자초 지종을 간략하게 설명하며 양해를 구했다. 그러자 그 VIP 고객은 ‘ K 지점장! 지금 몇 신데 들어간다는 거야. 그 일은 직원한테 말기고 하던 이야기나 마저 끝내고 저녁이나 먹으러 가세 ’ 라고 말했다.

하지만 지점장은 ‘ OO사장님! 죄송하지만 저녁은 내일로 미루면 안 되겠습니까? 제 판단으로는 그 고객님을 오늘 만나서 사과드리지 않으면 저희 지점을 떠날 것 같습니다. 사장님은

내일 다시 볼 수 있겠지만 그 고객 분은 오늘 찾아 뵈지 않으면 다시는 볼 수 없을 것 같습니다..’

이렇게 말하고 지점장은 지점으로 돌아와 도장을 분실한 고객을 만나서 정중하게 사과를 드렸다. 지점장의 이런 신속한 대응으로 잔뜩 화가 난 고객의 마음을 어느 정도 누그러뜨릴 수 있었다.

그 다음 날! 하나은행 압구정 지점에 아주 반가운 손님이 찾아 왔다. 6개월 동안 유치를 위해 공을 들였던 VIP 고객이 은행 문을 연 아침 10시경 찾아 온 것이었다. 지점장실에서 차를 마시면서 이 고객은 자신이 지점을 찾아 온 이유를 말했다

‘ 지점장! 나 이제부터 여기 고객이 되기로 했네. 어제 나의 청을 뿌리치고 지점으로 들어가는 지점장이 처음엔 기분 나쁘게 생각 되었지만 집에 가면서 곰곰이 생각해 보니 ‘ 고객을 진정으로 위하는 사람이구나. ’ 라는 생각이 들더군.. ”

이상이 6개월 동안 유치하기 위해 노력했던 VIP 고객과 지점장이 나눈 대화이다. 말로만 고객 만족, 감동이 아닌 진정으로 고객을 위하는 마음과 정성을 보여준 사례이다.

그 후, 이 VIP 고객은 하나은행 압구정 지점의 최고의 고객이 되었을 뿐만 아니라 자신의 친구 여러 명을 지점장에게 소개해 주기까지 했다. ‘ 진정으로 고객을 위하는 지점장! ’ 이라는 말을 덧붙이면서 말이다.

직장인 김미경(가명, 당시 28세) 씨는 신용 카드를 사용할 때 삼성카드만 사용한다. 김미경씨가 이처럼 삼성카드의 충성 고객이 된 이유는 삼성과 관련된 회사에 근무하기 때문도 아니고 포인트 혜택이 메리트가 있어서도 물론 아니다. 다음과 같은 경험 때문이다.

2004년 12월 어느 날, 퇴근해 깊은 잠에 빠져 있던 김미경씨는 새벽 두시 경에 카드사로 부터 전화를 받았다.

‘ 여긴, 삼성카드데요. 김미경씨, 맞으시죠 ? ’

‘ 네, 그런데요. 무슨 일로 이 새벽에 전화를 한 거예요. 별일 아니면 내일 전화해도 될 텐데.. ’

김미경씨는 단 잠을 깨워버린 새벽 전화에 화가 난 목소리로 통명스럽게 말했다.

‘ 아 ~ 네. 죄송합니다. 꼭 확인드릴 일이 좀 있어서요... 혹시, 카드 분실하시지 않으셨습니까 ? ’

‘ 네 ? 카드요 ? ’ 라고 대답한 김미경씨는 서둘러 핸드백을 찾았다. 그리고 지갑을 찾았는데, 아뵐사.. 지갑이 없어져 버린 것이 아닌가 ?

‘ 이상하다 지갑이 어디 갔지 ? ’라는 생각을 하면서 김미경씨는 다시 한번 핸드백 안을 살살히 뒤져 보았다.

그러나 핸드 백 안 어디에도 지갑은 없었다.

전 날 입었던 코트 주머니에도, 방 안 어느 곳에도 지갑은 없었다.

‘네 ~ 카드를 잃어버린 것 같네요.’

삼성카드를 지갑 안에 넣고 다녔는데, 지갑이 없으셨으니까..’ 라고 김미경씨가 말하자 전화를 한 삼성카드 직원은 본인 여부를 확인한다며 카드 번호, 주민 번호를 묻고 난 후 다음과 같이 말했다.

‘지금 고객님의 카드로 결제 승인이 올라왔는데 지금까지 고객님의께서 한번도 가지지 않았던 곳, 아니 여자 분이 가기 어려운 곳이어서 본인 확인을 위해 전화를 드린 겁니다.’

‘승인 요청 금액이 얼마인데요?’ 라고 김미경씨가 묻자,

‘200만원입니다. 고객님의 ! 걱정하지 마십시오. 이 건은 승인하지 않겠습니다. 그리고 고객님의 카드는 이 시간부로 분실 카드로 처리 하겠습니다. 걱정마시고 꼭 주무시기 바랍니다..’

김미경씨는 놀란 가슴을 쓸어내면서 감사하다는 말을 연신 하면서 전화를 끊었다.

이 사건이 있는 후부터 김미경씨는 삼성카드의 열렬한 충성 고객이 되었다.

필자가 2005년에 게재한 ‘영업의 달인’ 컬럼 (44) 에서 소개했던 예치과 K 부장의 분실 경우와는 조금 다른 사례다.

중소 기업에 다니는 박석진 (가명, 당시 34세) 씨는 S사의 ‘OO 주유소’에서만 주유한다. 차에 휘발유가 떨어질 때가 되면 일부러 OO 주유소까지 가서 기름을 넣는다. 고속 도로나 먼거리에서 주유할 상황이 발생해도 소량만 주유하고 반드시 OO 주유소까지 가서 휘발유를 넉넉하게 주유한다. OO 주유소의 열렬한 충성 고객인 것이다.

박씨가 OO 주유소의 충성 고객이 된 사연은 이렇다. 2003년 여름 어느 날, 거래선을 둘러 영업 활동을 늦게 마친 박씨는 친구들 모임이 있어 회사에 들르지 않고 바로 퇴근했다.

다음 날 아침, 회사 출근 준비를 하던 박석진씨는 화들짝 놀랐다. 전 날 거래선에서 수금한 돈 6백 만원을 보관했던 가방이 아무리 찾아도 없었기 때문이다. 회사 공금을 잃어 버린 박씨는 출근한 후, 자신의 부장에게 사실을 말하고 전 날 자신이 다녔던 곳을 역순으로 다니면서 가방을 찾으러 나섰다.

친구들과 같이 갔던 식당, 노래방, 호프집 등에 들렀으나 돈 가방은 어디에도 없었다. 이제 박씨가 가 볼 차례는 OO주유소 였다. 급히 차를 몰아 달려 간 박씨에게 OO 주유소 사장이 빙그레 웃으며 물었다.

‘검정색 가방을 보지 못했냐고 ? 보긴 봤지. 그리고 잘 보관하고 있는데, 젊은이가 그 가방 주인이야 ?’ 라고 말이다.

‘네. 제가 그 가방 주인입니다. 그런데, 사장님 ! 가방 안에 돈이 들어 있을텐데요 ?’

‘워 ! 돈 ? 어 ~ 그래, 돈도 들어 있더라. 근데 자네가 그 가방 주인인지 아닌지 내가 어떻게 알아 ?’ 라고 말하는 것이 아닌가.

OO주유소 사장은 박씨에게 가방의 크기, 색상, 스타일과 가방 안에 들어 있던 물건들을 확

인하고 가방 주인이 틀림없다고 판단한 후, 박씨에게 가방을 돌려 주었다. 물론, 수금한 돈 6백 만원과 함께 말이다. 박씨는 너무 너무 감사하다는 말을 수 십번도 더했다. 그리고 OO 주유소 사장에게 한 가지 약속을 했다.

사장님, 앞으로 저는 평생 동안 사장님 주유소에서 기름을 넣겠습니다. ' 라고 말이다. 이처럼 고객이 기대를 뛰어 넘는 즐거움이나 감동을 받게 되면 순식간에 충성 고객이 된다.

지금까지 충성 고객을 만드는 방법으로 소개한 9가지 중 여덟 번째 까지의 방법 (컬럼 1 ~ 28) 들은 충성 고객이 되는 데 일정 기간이 경과해야 하는 방법들이다.

그러나 컬럼 29 ~ 35 에서 소개했던 ' 고객 문제 해결, 도움 제공 ' 방법과 컬럼 50부터 소개하고 있는 ' 항상 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움, 감동 제공 ' 의 방법은 고객을 감동 받은 그 순간부터 열렬한 지지자, 즉 충성 고객으로 만들 수 있는 방법들이다.

OO 주유소 사례같은 경우는 우발적으로 발생한 상황에 대해 고객이 감동을 받은 경우이다. 하지만 삼성카드 사례나 지난 컬럼 36에서 소개했던 하나은행의 ' 분실 도장 처리 ' 사례는 고객을 감동시킬 수 있는 시스템과 역량이 구축되지 않으면 불가능한 사례다.

그러므로 기업이든 개인이든 고객이 감동할 수 있는 역량과 시스템을 구축하는 것이 필요하다. 아니, 습관이 되게 만들고 조직 문화로 정착될 수 있도록 만들어야 한다.

다음 컬럼 38에서 어떻게 하면 이같은 역량과 시스템을 구축하고 조직 문화로까지 정착될 수 있도록 할 수 있는지, 사례를 중심으로 소개할 예정이다.

고객들에게 즐거움과 감동을 주기 위한 방법으로 기업들은 다양한 이벤트를 제공한다. 갤러리 투어, 뮤지컬이나 음악회 관람, 테마 여행, 프로 골퍼와의 라운딩 등 지금까지 여러 부분에서 소개했던 내용들이다.

그러나 필자가 강조하고 싶은 점은 누구나 하는 방식으로는 언제나 고객들에게 즐거움과 감동을 줄 수 없다는 것이다. 그러므로 항상 ' 어떻게 하면 고객들을 즐겁게 할 수 있을까? 감동을 줄 수 있을까? ' 에 대해서 아이디어를 모아야 한다. 그 다음엔 정성과 스토리가 담겨 있으면 더욱 효과를 얻을 수 있다.

비용이 많이 소요되는 대규모 이벤트여야만 즐거움과 감동을 줄 수 있는 것도 결코 아니다. 매년 봄이 되면 ' 나물캐러 가기 ' 이벤트를 통해 40 ~ 50대 주부 고객들의 소녀 시절 추억을 자극하는 방법으로 로열티를 강화하는 은행도 있고, 매일 매일 제공하는 커피나 차를 준비할 때 정성을 담아 효과를 보는 경우도 있다.

직접 원두를 갈아 라테를 만든 커피를 준다든지 고객이 특별히 선호하는 차를 준비 하였다가 제공하는 것 같은 방법으로 말이다. 무조건 값이 비싼 고급 커피나 차를 줬다고 감동을 받는 것은 절대 아니기 때문이다.

롯데백화점 명품관 애비뉴엘의 퍼스널 쇼퍼(Personal Shopper)인 Y팀장의 노하우도 정성과 세심한 부분까지 배려하는 것에 있다.

Y팀장은 자신의 고객이 선호하는 차를 별도로 준비하는 정도는 기본이고 차가 막혀 애비뉴엘까지 도착하는 데 시간이 걸릴 것 같다는 고객의 연락을 받으면 즉시 주차 요원을 그 고객에게 보낸다고 한다. 발레 파킹 정도가 아니고 애비뉴엘 주차장에 들어서기 전에 을지로 입구에서 고객이 전화를 해도 말이다.

이 정도로 자신의 고객들을 세심한 부분까지 챙기고 정성을 다하기 때문에 고객들은 로열티로 보답한다. Y팀장은 경쟁 백화점 명품관에서 근무하다 롯데백화점이 명품관 애비뉴엘을 개관할 때 스카우트 되었다. 경쟁 백화점의 위치가 강남에 있었기 때문에 Y팀장 고객의 대부분은 강남 거주자들이었다.

그럼에도 불구하고 이들 고객 중 상당수는 한강을 건너는 불편함까지 감수하면서 Y팀장을 따라 롯데백화점 명품관 애비뉴엘의 고객이 되었다.

시티은행 올림픽 선수촌 지점의 송창민 지점장도 이벤트를 통해 충성 고객을 만드는 데 탁월한 능력을 갖고 있다. 송 지점장은 2003년 5월 1일, 당시 31살이라는 젊은 나이에 지점장으로 발령받았다.

은행에서는 40 중반이나 후반이 되어 지점장 발령을 받는 게 일반적인데 어떻게 그는 31살이라는 약관의 나이에 지점장으로 발탁될 수 있었을까 ?

이유는 간단하다. 본점에 근무하면서 2002년에 소비자 금융 부문 아시아 · 태평양 1위, 기업 금융 부문 세계 3위라는 뛰어난 성과를 올렸기 때문이다.

입사한지 불과 6년이 조금 넘은 송 지점장이 이렇게 탁월한 성과를 올릴 수 있었던 비결은 무엇일까 ?

탄탄한 재력가를 친 인척으로 둔 덕분일까 ? 화술이 뛰어 나기 때문일까 ? 설득이나 협상에 탁월한 능력이 있어서일까 ?

모두 아니다. 두 가지 능력을 갖고 있기 때문이었다. 하나는 스포츠 · 레저 · 문화 · 예술 분야에 다양한 취미를 갖고 고객, 또는 가망 고객들과 즐기면서 지속적으로 새로운 인맥을 만들어 가는 능력을 갖고 있기 때문이다.

두 번째는 이벤트 마케팅 능력이다. 그는 지점장으로 부임한 이후, ‘고객의 삶을 즐겁게 해주는 것이야말로 최고의 마케팅’이라는 생각을 갖고 지점에서 실행하는 각종 이벤트에 적용하기 위해 노력했다.

송 지점장의 이런 노력으로 송 지점장이 부임한 후, 개최한 갤러리 투어에 참석한 한 주부 고객은 ‘내 생일보다 더 즐겁고 행복한 경험을 했다.’ 라고 말했다. 그 고객은 그 뒤 앞장서서 자신의 지인과 친구들을 은행으로 데리고 왔다.

은행, 백화점은 물론 많은 회사에서 고객들을 위해 다양한 이벤트를 개최한다. 그런데 문제는 이벤트를 위한 이벤트, 전년과 비슷한 컨셉의 이벤트, 경쟁사와 유사한 이벤트라는 데 있다. 고객들의 눈높이는 높아지고 있는데도 말이다.

마케터의 세계에서는 컬럼 37에서 소개했던 하나은행 K지점장, 롯데백화점 명품관 애비뉴엘의 Y팀장, 시티은행의 송창민 지점장과 같은 사람들이 있다. 그러나 이런 사람들을 회사 별로 꼽아 보면 몇 명이 되지 않는다.

그러므로 기업 입장에서는 마케터 모든 사람을 K지점장이나 Y팀장, 송 지점장과 같은 수준으로 만드는 것이 필요하다. 항상 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움과 감동을 주려면 말이다.

크든 작든 대부분의 사람들은 선물을 받으면 좋아한다. 돈이나 좋은 물건이라면 부족한 것이 없을 것 같은 기업의 오너 회장이나 CEO들도 선물을 주면 좋아한다. 앞서 Customization을 언급할 때 소개한 내용이다.

이처럼 부의 많고 적음, 신분의 높고 낮음을 떠나 선물을 받고 좋아하는 것은 모든 인간의 보편적 심리이다.

왜 사람들은 선물을 받고 좋아하는 것일까 ?

대부분의 선물에는 주는 사람의 정성이 담겨 있기 때문일 것이다. 물론 선물의 범위를 벗어나 뇌물의 성격을 띠는 경우도 종종 있지만 말이다.

특히 개인 고객을 대상으로 무언가를 파는 사람들에게 선물은 고객의 마음을 사로잡을 수 있는 훌륭한 수단 중 하나다. 그렇다고 기업 고객을 대상으로 하는 경우에도 선물이 효과가 없는 것은 아니다. 기업 고객에서 의사 결정을 하는 고객들 역시 사람이기 때문이다.

최근에는 윤리 경영을 내세워 선물 안 받기 운동을 벌이는 기업들도 물론 있다. 기업 고객 대상 마케터들은 선물에 대한 부담이 줄었다고 좋아할 지도 모르겠다. 그러나 이런 기업들조차 선물을 원천 봉쇄하지는 않는다.

' 몇 만 원 이상은 가능하고 몇 만 원 이상은 안 된다. 회사에 신고해라. ' 는 식이다.

또 주로 설이나 추석, 연말 등에 이런 규정을 엄격하게 적용하는 편이다. 뇌물 수준이 아닌 선물을 기업 고객에게 평소에 주면 효과가 더 좋은 경우가 대부분이다.

이처럼 잘 활용한다면 선물은 개인이든 기업 고객이든 고객 충성도를 높일 수 있는 훌륭한 매개체가 될 수 있다.

필자가 자주 받는 질문도 ' 고객에게 어떤 선물을 하면 좋겠느냐 ' 라는 것이다.

" 명절 때만 되면 고객들에게 어떤 선물을 보내야 좋을지 고민이다. 고급스런 선물을 보내도 반응이 별로더라. " 라고 말들을 하면서 말이다.

지금부터 이런 고민을 잘 나타내고 있는 몇가지 사례를 소개한다. 잘못하고 있는 경우와 잘 하고 있는 상반된 사례들이다.

한때 은행이나 증권사 PB센터에서 고객들에게 선물주기가 유행한 적이 있었다. PB센터를 방문하는 고객들에게 고급 와이셔츠나 와인, 골프 공, 식기 등 선물을 제공하면서 서비스를 차별화할 목적으로 시행했었다.

하지만 고객들의 취향이 워낙 고급이라 웬만한 것으로는 만족시키기가 어려웠다고 한다.

한 은행의 PB는 " 한번은 VIP 고객분께 선물을 드렸더니 ' 이런 거 밖에 없어?' 라며 핀잔을 들은 적도 있다 " 라고 하면서 선물을 하려면 " 손가락 하나도 명품으로 선물해야 한다. " 고 하소연을 하기도 했다.

그 PB는 " 정말 곤란한 것은 선물을 하지 않으면 섭섭해 하고, 한다고 해도 별로 고마워하지 않는다는 것 " 이라며 고객의 취향을 맞추기가 무척 어렵다고 호소한다.

하지만 굵지 않은 시선을 볼 일만은 아닌 것 같다. VIP 고객들은 고급 서비스와 선물을 까다로울 정도로 원하지만 자신이 만족스럽다고 느끼면 이에 대한 대가를 100% 지불하기 때문이다. 모 은행 PB는 "돈이 많다는 것과 돈을 쓰는 것은 별개이다"라면서 " VIP 고객들은 쓸모없는 것과 가치 있는 것을 확실히 구분한다. 그렇기 때문에 그들의 가치를 충족시켜주기 위해 노력해야 한다. " 라고 말했다.

심지어 식당에서 식사 한끼를 하더라도 음식과 서비스가 마음에 들 경우에는 팁을 넉넉하게 주지만, 그렇지 않을 경우에는 아주 짜다고 하니 말이다.

< 출처 : 머니투데이 2005.12.17 >

반면 고객이 인식하는 가치를 충족시키려는 선물을 제공하여 고객들로부터 좋은 평가를 받은 사례도 있다. 하나은행과 현대 백화점의 사례이다.

몇 년 전 하나은행 PB지원팀도 똑같은 고민을 했다고 한다. 설날과 추석에 고객들에게 선물을 보내는 데 우선, 어떤 선물을 보내야 하는 것이 첫 번째 고민이고 보낸 후 반응이 좋아야 하는 것이 두 번째 고민이다.

초기에는 주로 갈비 세트와 굴비 세트 등을 보냈다. VIP 고객을 A, B, C 등급으로 나눠 20만 원, 15만 원, 10만 원 상당의 갈비나 굴비 세트를 백화점에 일괄 주문, 배송하는 방식이다.

그런데 상당한 비용을 들여보낸 명절 선물의 효과가 별로라는 문제가 발생했다. ' 왜 별로 고맙다고 생각하지 않는 것일까? ' 라는 답을 얻기 위해서 PB지원팀 직원들은 원인을 분석했다. 결과는 이랬다.

" 명절 때는 고객 집의 냉장고가 대부분 꽉 차 있어서 은행에서 보내 준 갈비 세트가 들어갈 공간이 부족하다. 그러다 보니 집에 파출부 아줌마나 운전 기사에게 선물이 돌아가는 경우도 있더라. 그보다 더 근본적인 것은 매년 명절 때마다 선물을 보내주니까 이제는 당연하

다고 생각하더라. 이러다 만약 선물을 안주면 오히려 역효과가 날 것 같다."

선물이란 받는 사람이 고마움을 느낄 수 있어야 한다. 하나은행에서 보낸 선물을 PB 고객들은 별로 고맙게 생각하지 않았던 것이었다.

고민을 하던 PB지원팀에서 다음 번에는 도자기와 갈비 세트를 같이 포장해서 보내자는 아이디어가 나왔다. 집의 거실이나 안 방, 또는 서재 등에 두고 볼 수 있을 정도의 도자기에 최고급 한우 갈비를 소량으로 넣어 보내자는 것이었다.

이 아이디어는 그대로 실행됐고 고객들의 반응은 기대 이상이었다.

또 한 번은 된장을 선물한 적도 있었다. 은행에서 고객들에게 ' 왜 된장 선물 ? ' 이라고 생각하는 사람들도 있을 것이다. 그러나, 그냥 된장이 아니었다. 된장 등 전통 발효 식품을 연구하는 부부가 청학동으로 내려가서 청학동 계곡의 맑은 공기, 햇빛 등 대자연의 정기를 담아 발효시킨 이른바 ' 신토불이 청학동 된장 ' 이었다.

신토불이 청학동 된장만을 예쁘게 포장해서 보냈을까? 아니다. 새로운 아이디어가 추가되었다. 청학동 된장과 함께 카드를 같이 보냈다. 카드에는 이런 내용이 적혀 있었다.

OOO 고객님, 안녕하세요.

저희 하나은행을 계속 이용해 주셔서 감사 합니다.

.....

.....

저희가 고객님의 건강을 생각하여 이번에 된장을 보내드리게 되었습니다.

이 된장은 그냥 된장이 아니고 우리나라 전통 발효 식품의 최고 전문가 중 한사람으로 평가 받고 있는 ***부부가 청학동으로 내려가

신토불이 청학동 웰빙 된장입니다.

부디 맛있게 드시고

안녕히 계십시오.

대략 이런 내용이 적힌 카드를 고객에게 된장과 함께 보낸 것이다. 그냥 된장이 아니라 스토리가 있는 된장인 것이다. 고객들의 반응은 어땠을까? 폭발적이었다. "청학동 된장, 참 맛 있더라, 더 좀 구할 수 있느냐... 추가 구입 비용은 당연히 내가 낼 것이다 " 라는 반응들이 대부분이었다.

선물 비용은 갈비 세트 등에 비해 1/5~1/10이면서 10배~20배 이상의 효과를 본 것이다. 스토리 선물의 위력 때문이다.

현대 백화점에서도 ' 스토리 된장 ' 을 보낸 적이 있다. 다음과 같이 말이다.

" OOO 고객님께.

오곡 백과로 마음이 풍성해지는 우리의 명절, 한가위가 다가오고 있습니다.

.....

.....

여기 보내드리는 자연송이 된장은 최고의 식품 전문가들이 전국 방방 곡곡을 직접 돌며 찾아낸 최고의 신토불이 된장으로 강릉 순흥 안씨 집안 대대로 이어져 내려오는 장 만드는 비

법으로 만들어진 명가 된장입니다. 순흥 안씨 집안에서는 국산콩을 사용한 재래식 메주, 자연송이, 청국장 가루에 보리쌀로 밥을 띄워 6개월간 숙성시켜 장을 만듭니다.

그래서 메주의 영양소가 간장으로 빠져 나갈 염려없이 그대로 보존되며 숙성 과정에서도 다른 된장에 비해서 소금을 적게 넣게 때문에 건강에도 좋은 진정한 신도불이 웰빙 된장입니다...

.....
.....
.....

가족의 정이 한가위 만큼이나 넉넉하게 넘쳐나시길 기원합니다.

현대백화점 임직원 올림 "

이처럼 선물에도 스토리가 가미되면 그 효과가 배가된다. ' 그냥 선물이 아니다 ' 라는 스토리가 흔해 빠진 선물이 아니라 고객들의 가치를 충족시켜 주는 그런 선물이 되는 것이다. 더구나 아래의 그림처럼 조리법까지 소개한다면 더욱 맛있어 보여 보낸 사람의 정성에 더욱 고마움을 갖게 될 것이다.

한번은 필자에게 국수를 선물하고 싶다며 어떻게 하면 좋겠느냐고 자문을 구한 마케터가 있었다. 필자가 어떤 국수냐고 물었더니 이런 국수였다. 첫째, 강원도 평창에 전통 국수를 만드는 국수 명인이 만든다. 둘째, 중국이나 외국에서 수입한 밀로 만든 국수가 아니다. 평창에서 유기농 방식으로 재배한 국산 밀을 가지고 만든 신도불이 국수이다.

훌륭한 스토리이다. 우리나라에서 손꼽히는 전통 국수의 명인이 평창에서 직접 수확한 밀로 만든 ' 신도불이 명품 국수 ' 인 것이다. 명품이란 원래 뛰어난 장인이 직접 손으로 만든 제품을 말한다. 두말할 필요 없는 신도불이 명품 국수인 것이다. 다만 마케팅을 잘못해서 알려지지 못했을 따름이다.

필자는 이 마케터에게 국수만 선물하지 말고 카드에 신도불이 명품 국수의 스토리를 써서 같이 보내라고 조언했다. 국수만 선물로 보냈을 때보다 고객들이 그 가치를 10배~20배 이상 느낄 것이기 때문이었다.

필자의 집에 2003년에 한 은행으로부터 멸치가 선물로 배달된 적이 있었다. 멸치를 보내줘서 좋기는 했는데 고맙다는 마음이나 선물의 가치도 별로 느끼지를 못했다.


왜 그랬을까? 포장을 뜯어 보니 멸치 상자와 생일 축하 카드만 있었기 때문이었다. 선물로 보낸 멸치가 어떤 멸치인지 전혀 알 길이 없었다. 시장에서 1~2만 원 정도 주면 살 수 있는 건지, 아니면 몇 십~몇 백만 원한다는 최고 족방 멸치는 아니더라도 백화점에서 파는 고급 멸치쯤은 되는지 말이다.

멸치를 선물하든 고구마나 감자를 선물하든 참기름을 선물하든 스토리와 정성이 가미되면 고객들은 그 가치를 반드시 인정한다. 그리고 반드시 기업에 로열티로 보답한다. 재구매나 추가 구매, 또는 주변 고객을 데려오는 등의 방식으로 말이다. 값비싼 선물만이 고객의 마음을 사로잡을 수 있는 것은 결코 아닌 것이다.

< 그림 >

자연송이 된장 이렇게 조리해 보세요.
한가위 깊은 맛이 느껴집니다.

Club Jasmin



깊게 우려나는 원장맛 - 자연송이 된장찌개(4인기준)
가. 재료 : 송이된장 2큰술, 두부 1/3모, 굵은멸치 약간, 마늘, 호박1/5개, 양파 반개, 팽이버섯 2봉, 오이2개, 파, 매운 풋고추 5개(매운 고춧가루약간), 무우 반쪽

나. 만드는 법
① 된장을 끓이기 전에 준비한 멸치, 다시마, 무우를 넣고 약한 불에 1시간가량 푹 끓여 건더기는 건지고 육수를 분리해서 뚝배기에 담는다.
(간단하게 끓일 때는 육수대신 생드물을 이용해도 된다.)
② 호박, 양파, 두부, 오이, 팽이버섯을 적당한 사이즈로 잘라 놓는다.
③ ①의 육수에 ②의 재료를 넣고 끓인 후 송이된장을 넣고 간을 맞춘다.
④ 취향에 따라 매운풋고추, 매운고춧가루를 넣어준다.
* 송이된장은 다른 된장에 비해 염도가 낮으므로, 조리시 간을 보시고 된장양을 조절하시기 바라며 양양소 보존을 위해 된장을 나중에 넣습니다.



어머니의 손맛 - 배추나물 송이된장무침
가. 재료 : 배추 반통, 송이된장 15~2큰술, 풋고추, 홍고추각 1/2개씩, 다진파 1큰술, 들깨가루, 들기름, 각 1/2큰술씩, 다진마늘 1/2작은술, 소금1/2 작은술, 매운 고춧가루 약간, 설탕, 참깨 각1/2큰술씩

나. 만드는 법
① 배추를 다듬어 끓는 물에 소금을 넣고 파랗게 데친다.
② 데친 배추는 물기를 꼭 짰 후 먹기 좋은 크기로 썰어 놓는다.
③ 홍고추, 풋고추는 굵게 다진다.(고추씨는 뺀다)
④ 송이된장을 불에 담고 다진파, 다진마늘, 다진풋고추, 홍고추, 깨소금, 들기름을 넣어 조물조물 버무린다.
⑤ 완성된 그릇에 담고 그 위에 싹고추를 올려낸다.

소중한 고객을 위해 6개월 ~ 1년 전부터 선물을 준비하는 마케터들도 있다. '6개월 ~ 1년 전부터 준비해야 하는 선물이 과연 있을까? 또는 과연 그렇게 까지 할 필요가 있을까?'라는 생각을 하는 사람도 있을 것이다.

아주 특이한 농산물이나 장인이 직접 손으로 만드는 물건같은 경우는 미리 계약해야 자신이 원하는 시기에 확보할 수 있다. 이같이 어렵게 마련한 선물을 스토리로 포장된 선물을 받고 고마움을 느끼지 않을 고객이 과연 있을까?

맞춤 선물을 보내는 방법도 고객 로열티를 강화할 수 있는 방법이다. 고객마다 니즈, 선호, 성향이 다르기 때문에 ‘당신만을 위해 이 세상에서 단 하나밖에 없는..’ 이라는 가치를 가진 선물을 보내는 방법이다.

이 세상에서 단 하나밖에 없는 선물을 받은 고객이 과연 경쟁사로 이탈할 수 있을까 ?

물론 이같은 선물을 모든 고객에게 보내는 것은 무리일 것이다. 그러나 아주 소중한 소수의 VIP 고객들에게는 얼마든지 가능한 방법이다

이제, 선물 보내는 일에 새로운 고민을 해야 할 것이다. ‘어떻게 하면 고객이 원하는 성향별로 맞춤 선물을 줄 것인가, 스토리가 있는 선물로는 무엇이 좋을까, 회사의 정성을 담아 보낼 수 있는 선물은 어떤 선물이 좋을까?’를 고민해야 하기 때문이다.

고민의 차원이 다르기 때문에 분명 고객들로부터 잔잔한 감동을 불러일으킬 수 있을 것이다.

고객에 즐거움과 감동을 줄 수 있는 방법에는 기념일, 경조사 마케팅도 있다. 기념일 마케팅이란 생일, 결혼 기념일 등의 기념일과 경조사를 챙기는 것을 말한다. 기념일 마케팅 역시 선물과 마찬가지로 고객의 마음을 얻기 위해 시도되고 있는 영원 불변의 마케팅 방법 중 하나이다.

대부분의 기업, 마케터들은 고객의 경조사를 챙긴다. 기념일도 마찬가지이다. 그렇기 때문에 효과를 얻기 위해서는 ‘경쟁사들보다 더 열심히 찾아 다니든지, 아니면 경쟁사들에 비해 차별화 시키든지..’해야 한다.

경조사나 기념일 마케팅을 차별화하려면 어떻게 하면 될까 ? 다음과 같은 방법이 있다.

첫째, 연락 받은 즉시 가능하면 제일 먼저 찾아갈 것.

둘째, 경조금을 낼 때는 봉투에 반드시 간략한 메시지를 남길 것.

셋째, 경사보다 조사는 반드시 챙길 것.

넷째, 기념일 선물이나 이벤트는 항상 고객의 기대를 뛰어 넘을 수 있도록 준비할 것.

다섯째, 고객의 직계 존·비속의 기념일을 챙기는 것이 때로는 더 효과적이라는 것을 항상 염두에 둘 것 등이다.

첫째 ~ 셋째 방법은 부연 설명이 필요 없을 것이다. 또한 넷째 방법은 ‘컬럼 39’에서 이미 소개한 바 있다. 따라서 이번 컬럼에서는 다섯 번째 방법에 대해서 소개하고자 한다.

다음은 (구)조흥은행 구미 기업 고객 지점에서 있었던 사례이다.

“기업 고객사의 키맨들 (어떤 회사는 재무 담당 임원이나 부서장, 규모가 작은 회사는 사장 등)을 감동시킬 수 있는 방법을 고민하던 지점장은 어버이 날에 고객사 키맨의 부모들에게 직접 카네이션을 달아 드렸다.

이후, 지점에는 작은 변화가 일어났다. 평소에는 주로 전화만 하고 지점을 잘 찾지 않던 키맨 고객들이 지점까지 직접 찾아 온 변화였다. ‘자신의 부모님들이 참 좋은 은행’이라며 너무 좋아하시더라는 인사를 전하러 들렀기 때문이다.”

이처럼 경조사나 기념일 마케팅의 효과를 극대화하기 위해서는 항상 고객의 기대를 뛰어 넘

을 수 있어야 한다. 물론 이걸 모르는 기업이나 마케터는 없을 것이다. 그러나 현실에서는 작년, 또는 바로 지난 달에 했던 방식이나 경쟁사가 했던 방식과 비슷하게 실행한다.

이런 기업들은 높아지는 고객의 기대 수준을 충족시키기 어렵다. 이런 일이 더 이상 반복되는 것을 막기 위해서는 다음과 같은 두 가지가 필요하다. 하나는 기업 문화를 바꾸는 것이고 다른 하나는 시스템을 구축하는 것이다.

기업 문화 자체가 ‘고객에 즐거움을 주는 것’ 인 기업이 있다. ‘컬럼 5 가격 경험 제공’ 에서 소개했던 사우스웨스트 항공같은 기업이 대표적이다. 사우스웨스트 항공은 미국의 대표적인 저가 항공사지만 항공 서비스 품질과 수익성 면에서도 미국내에서 가장 뛰어나다.

1976년 출범한 후발 항공사인 사우스웨스트 항공이 미국의 가장 우량 항공사가 될 수 있었던 원동력은 두 가지다. 하나는 컬럼 5에서 소개했던 낮은 가격을 무기로 고객을 확보하는 역량이고 다른 하나는 최고의 서비스 품질로 고객 로열티를 강화한 것이다.

컬럼 5의 내용을 다시 인용해 보자.

“ 2004년 4월 5일 발표된 제14차 연례 항공품질평가(AQR) 연구에 따르면 제트블루 항공사가 1위, 사우스웨스트 항공사 3위, 아메리카 웨스트가 4위를 하는 등 저가 항공사들이 고객 불만과 정시 도착 및 수화물 처리 등 이번 평가에서 선두권을 유지했다.

사우스웨스트는 고객 불만 비율이 10 만명 당 0.14명으로 항공 업계에서 고객 불만 비율 최저의 자리를 고수한 반면 컨티넨탈과 노스웨스트 항공은 0.95명으로 고객 불만이 가장 많은 축에 속했다. ”

이처럼 가격이 싸면서도 서비스 품질이 좋고 안전한 항공사 (사우스웨스트 항공사는 창사 이래 현재까지 단 한건의 인명 사고도 없는 항공사 임.) 를 더 많이 이용하지 않을 고객은 그리 많지 않을 것이다.

항공료를 싸게 하기 위해서 기내식을 없애고 인터넷 발권만 할 수 있는 사우스웨스트 항공이 고객들로부터 불편하다, 불만족스럽다는 평가대신 서비스가 뛰어나다는 평가를 받는 이유는 무엇일까 ?

이유는 간단하다. 고객을 즐겁게 해주기 위해 전 임직원이 항상 노력하기 때문이다. 사우스웨스트 항공의 이같은 노력은 직원 채용에서 부터 출발한다.

이 회사는 유머 감각이 있는 사람을 채용하는 것이 직원 채용의 제 1 조건이다. 고객을 즐겁게 해주기 위해서는 무뚝뚝한 사람을 교육시키는 것보다 원래 유머러스한 사람을 채용하는 것이 훨씬 효과적이라는 경영 방침에서 비롯된 채용 원칙이다.

유머러스한 직원을 채용하는 것 만으로 고객을 즐겁게 해줄 수 있는 것은 아니다. 개인의 능력이나 감정 상태에 따라 편차가 있을 수 있기 때문이다. 이런 요인을 고려해서 사우스웨스트 항공이 낸 아이디어는 고객을 즐겁게 해주는 시스템을 구축하는 것이다.

이를 위해서 사우스웨스트 항공은 ‘ 어떻게 하면 고객을 즐겁게 해 줄 것인가 ? ’ 에 대해 다양한 아이디어를 내고 실행한다.

기내 금연 방송같은 것도 이런 고민이 녹아 든 사례라 할 수 있다. 다른 항공사들의 금연 안내 방송은 아주 오피셜하다. 그러나 사우스웨스트의 금연 안내 방송은 다르다. ‘ 저희 비행기 안에서는 금연입니다. 그래도 담배를 피우고 싶으신 분은 비상구 문을 열고 나가셔서 바람과 함께 사라지다라는 영화를 관람하시면서 피우시기 바랍니다.. ’

금연 안내 방송일 지라도 ‘ 어떻게 하면 딱딱하지 않고 유머러스하게 할까 ? ’ 라는 고민 끝에 나온 아이디어이다.

사우스웨스트 항공은 국경일이나 공휴일에 승무원들이 휴일의 성격을 고려한 복장을 하는 것으로도 유명하다. 크리스마스에는 산타 복장을, 추수감사절이나 독립 기념일에는 이에 어울리는 복장으로 고객들에게 즐거움을 선사하기 위해서다.

고객에 즐거움을 주기 위해 깜짝 이벤트 같은 것도 예고없이 선 보인다. 모든 비행기 좌석 위에는 손 가방같은 것을 넣을 수 있는 선반이 있다. 통상 탑승이 시작되기 전, 승무원들은 선반을 모두 열어 놓는다. 승객들이 탑승하면서 선반에 빈 공간이 채워지면 고객이나 승무원이 달을 수 있도록 하기 위해서다.

사우스웨스트 항공은 이런 프로세스도 깜짝 이벤트의 소재로 활용한다. 특정 좌석 주변의 선반을 일부러 달아 놓는 방식이다. 자신의 좌석에 온 고객이 가방을 넣으려고 선반을 열면 놀랍게도 선반안에 사람이 웅크리고 있도록 준비한다.

이 광경을 목격하고 놀라지 않을 사람은 많지 않을 것이다. 특히 여성 고객들 경우는 깜짝 놀라 비명을 지를 것이다. 사우스웨스트 항공이 노리는 효과는 바로 이 점이다.

화들짝 놀란 비명 소리에 비행기 안에 있던 모든 고객들의 시선이 집중되면 선반위에 웅크리고 있던 사람이 훌쩍 뛰어 내린다. 그 순간 사람들은 선반에서 뛰어 내린 사람을 주목하게 될 것이다. 뛰어 내린 사람이 우스꽝스런 광대 복장을 한 사람이라는 것도 알게 된다. 모든 일이 눈깜짝할 사이에 벌어진다.

광대 복장을 한 사람은 짧은 시간을 이용해서 우스꽝스런 제스처와 행동으로 놀라 비명을 지른 사람은 물론 주변에 있던 모든 사람들이 한바탕 웃을 수 있도록 만든다.

두루마리 화장지 돌리기 시합도 한다. 기내 통로 쪽에 앉은 고객들을 대상으로 두루마리 화장지를 뒤로 전달했다가 맨 앞 좌석의 고객에게 가장 빨리 전달하는 줄이 승리하는 시합이다. 1등한 줄의 고객들에게는 사탕이나 작은 기념품 같은 것을 선물로 주기도 한다.

‘ 웬 두루마리 화장지 시합이나 광대놀이 같은 깜짝 쇼를 하는지 모르겠다.. ’ 라는 생각이 나 그렇게 까지 해야 하나 라는 생각을 갖는 사람들도 물론 있을 것이다.

하지만 사우스웨스트 항공은 이처럼 아주 사소한 분야에서도 어떻게 하면 고객을 즐겁게 해 줄 수 있을까를 고민한다. 마치 개그 맨이 어떻게 고객을 웃길까 하며 고민하는 것 이상으로 말이다.

사우스웨스트 항공은 이런 노력들을 결집해서 기업 문화 자체를 고객에 즐거움과 감동을 주는 기업으로 승화시키려고 끊임없이 노력하고 있다.

고객 불만 비율이 10만명 당 0.14명으로 미국 전 항공사 중 1위를 차지하는 등 항공 서비스 품질 최상위권 평가를 받을 수 있는 비결이 이같은 노력의 결과라는 사실을 임직원들 모

두가 인식하고 있기 때문이다.

고객에게 최상의 서비스를 제공하는지를 측정하기 위한 방법 중 하나가 전화 응대 모니터링이나 현장 암행 감사와 같은 방법이다. 미션을 부여받은 암행 감사 요원이 마치 암행어사처럼 고객 서비스 수준을 측정하는 방법이다. 백화점·할인점은 물론 은행·보험·이동전화 등 다양한 업종에서 활용되고 있다.

미국의 ‘커머스뱅크’라는 은행도 암행 감사 제도를 통해 최고 수준의 고객 서비스를 제공하는 시스템을 구축한 사례이다.

‘커머스뱅크’는 1973년 미국 뉴저지 주에서 설립된 은행이다. 후발 은행·작은 은행이라는 약점을 극복하고 ‘커머스뱅크’가 기라성 같은 대형 은행들의 틈바구니에서 생존할 수 있었던 이유는 미국에서 ‘가장 편리한 은행, 고객을 정말 즐겁게 해주는 은행’이라는 평가를 받을 수 있었기 때문이다.

가장 편리한 은행이 되기 위해서 ‘커머스뱅크’는 다양한 아이디어를 도입해 실행하고 있다. 그 중 하나가 ‘Open 7 Days’, ‘7 Day Branch Banking’ 개념이다.

주택가에 출점한 지점은 고객들이 주말에 이용할 수 있도록 토·일요일에도 문을 열고, 맨하탄과 같은 사무실 밀집 지역의 지점은 샐러리 맨들이 퇴근 후에도 은행 업무를 볼 수 있도록 저녁 시간까지 문을 여는 방식이다. 은행을 이용하는 데 전혀 불편함을 느끼지 않도록 하기 위한 컨셉이다.

항상 고객들에게 즐거움과 감동을 주기 위해서도 다른 은행들과는 근본적으로 다른 접근을 한다. 우선 직원 채용 절차부터 다른 은행들과 조금 다르다.

‘커머스뱅크’가 신입 행원 채용시 가장 중요하게 평가하는 요소가 인성이다. 사우스웨스트 항공이 유머러스한 사람을 채용 제 1조건으로 하는 것처럼 명확한 원칙이 있는 것이다.

왜냐 하면 ‘은행도 결국, 서비스 업이다’라는 컨셉 때문이다. 최고의 서비스를 제공하려면 직원들이 ‘따뜻하고 봉사하기 좋아하는 성향’을 가지고 있어야 한다는 것이다. 이렇게 채용된 직원들은 ‘Commerce University’에서 철저한 친절 교육을 받는다.

매 주 금요일에는 지점마다 ‘친절 직원’을 선정해서 격려하는 이벤트를 개최한다. 물론 이런 이벤트는 국내에서도 매 주, 또는 매월 실행하는 기업들이 많이 있다. 그러나 ‘커머스뱅크’가 다른 점은 이벤트에 고객들도 같이 동참하도록 한다는 점이다.

또한 ‘커머스뱅크’ 역시 최고의 고객 서비스를 제공하기 위해 암행 감사 제도를 실행하고 있다. ‘커머스뱅크’가 다른 기업들과 다른 점은 암행 감사의 질과 양 면에서 근본적으로 차이가 있다는 점이다.

먼저, 우리 나라 은행의 사례를 소개하겠다. I 은행 K 지점장은 지점별 CS 평가에서 아주 낮은 평가를 받았다. 본점의 CS 관련 부서로 부터 지점 직원들 CS 교육을 지점장이 직접

시키라는 미션을 부여받은 K 지점장은 CS 관련 교육을 시켰다고 한다.

전화 응대에서 부터 항상 웃는 얼굴로 상냥하게 고객을 응대하라는 내용 등을 강도높게 교육시켰다. 교육 실시후, 측정한 CS 평가에서 K지점장의 지점은 높은 평가를 받았다고 한다. 그런데 몇 개월 지나고 나서 다시 평가한 결과는 K 지점장을 실망시키는 수준이었다. 다시 처음에 받은 낮은 수준으로 원위치 되었기 때문이다.

‘ 커머스뱅크 ’ 는 이런 점을 고려하여 암행 감사를 대대적으로 실시하는 것으로 유명하다. 2001년에 14,000 여 번이나 CS 암행 감사와 모니터링을 실시했다. 2001년에 ‘ 커머스뱅크 ’ 의 미국 내 지점 수는 185개다. 지점별로 평균 75 ~ 76 회 정도씩 암행 평가를 실시한 것이다.

우리 나라 기업에서 이렇게 많이 암행 평가를 실시했다면 아마도 노조에서 노조원들의 사생활이 침해될 정도로 감시가 심하다며 반발했을지 모를 일이다.

어쨌든.. ‘ 커머스뱅크 ’ 가 이렇게 많은 암행 평가를 실시한 이유는 무엇일까 ?

딱 한가지 이유이다. 최고의 고객 서비스를 제공하기 위해서는 습관이 되어야 한다고 판단했기 때문이다. 국내 I 은행 사례처럼 암행 평가나 모니터링 기간 중에는 긴장해서 잘하다가 평가가 끝나면 원위치되는 시행 착오를 반복하지 않도록 하기 위해서인 것이다.

항상 고객의 기대를 뛰어 넘는 즐거움과 감동을 주기 위해서 ‘ 커머스뱅크 ’ 는 ‘ Dr. WOW ’ 라는 제도도 운영하고 있다.

커머스뱅크를 이용하면서 감동적인 서비스를 체험한 고객이 있으면 가상의 Dr. WOW 라는 인물에게 감동받은 서비스 내용을 적어 보내도록 하는 제도이다. 편지나 우편 엽서, 이메일 등 어떤 수단을 이용해서든 상관없이 말이다.

감동 사연을 적어 보내는 고객에게는 물론 소정의 선물을 배달해 준다. WOW 라는 미는 ‘ 야 ~ , 와 ~ 대단하다 ! ’ 라는 뜻을 지닌 감탄사다. 감동받은 사연을 적은 레터가 한 달에 평균 150여 건이나 Dr. WOW 에게 전해진다고 하니 정말 대단하지 않은가 ?

필자가 수차례 강조했지만 고객의 기대 수준은 갈수록 높아진다. 전에 감동을 받은 서비스 일 지라도 다음 번에는 감동을 받지 않을 가능성이 높다.

그러므로 항상 감동을 줄 수 있는 서비스를 개발해야 할 필요가 있다. Dr. WOW 제도와 같은 시스템을 구축해 활용한다면 훨씬 효과적일 것이다.

11. 모든 접점을 통합해서 일관된 고객 경험 제공

어떤 회사든 CEO는 물론, 고객 접점에 있는 직원들까지 말로만 고객 만족 · 감동을 부르짖지는 않는다. 그럼에도 불구하고 사람들은 말로만 고객 만족이고 고객 감동인 회사가 많다고 인식하는 편이다.

왜 그런 것일까 ?

가장 큰 이유는 접점에 있는 직원들이 재무적 성과 위주로 평가받기 때문이다. 이같은 회사들은 직원 평가 기준으로 매출과 수익을 가장 중요하게 반영한다. CEO는 재무적 목표도 달성하고 진정으로 고객을 만족시키고 감동시키라고, 즉 두 마리 토끼를 다 잡으라고 독려하지만 직원들은 그럴지 못한 경우가 대부분이다.

직원들의 최우선적인 관심 사항은 재무적 목표를 달성하는 것이 될 수 밖에 없다. 고객의 이익과 배치되든 고객을 속이든 관계없이 말이다. 우선 자신들에게 주어진 목표를 달성해야 하기 때문이다.

또 다른 이유는 고객 접점이 통합되지 못했기 때문이다. 앞서 컬럼 32에서 소개한 이동 전화 회사처럼 대부분의 회사에서 각 부서들의 미션은 다른 경우가 많다.

CS, CRM 관련 부서에서는 고객을 만족시키기 위해서 노력한다. 하지만 대부분의 콜센터 상담원들은? 하루에 몇 명의 고객과 통화해서 몇 명을 새로운 요금 제도로 변경시켰는지 등과 같은 기준으로 평가받는다.

이같은 미션을 부여받은 상담원들은 고객의 불만같은 것은 안중에도 없을 수밖에 없다. 오직 새 요금 제도로 몇 명의 고객을 바꿨느냐가 중요하기 때문이다.

온·오프라인 접점간의 고객 관련 업무가 제대로 통합되지 않은 회사들도 많다. 2000년 A 캐피탈 회사에서 신학기 초에 오프라인 담당 부서 주관으로 학자금 대출 캠페인을 한 적이 있었다.

학자금 대출을 받으려던 고객들이 A 사의 웹 사이트에 접속해서 대출 관련 내용에 관해 질문을 하기 시작했는데, 당시 온라인 담당 부서는 캠페인 내용을 전혀 모르고 있었다. 부랴 부랴 오프라인 담당 부서에 캠페인 내용을 파악한 후에야 고객들의 질문에 대응할 수 있었다.

이럴 경우에 대부분의 회사에서는 담당 부서로 고객을 토스해 버린다. 그러나 고객 입장에서는 ‘ 왜 한 회사에서 이리 저리 전화를 돌려가며 불편함을 줄까 ? ’ 라고 생각한다. 심지어 어떤 경우에는 담당 부서, 담당자를 찾느라고 7 ~ 8 번 정도나 전화가 돌아가기도 한다.

이 정도되면 고객은? 머리끝까지 화가 날 것이다. 고객에게 회사 내부의 부서간 담당 업무 차이 같은 것은 중요하지 않기 때문이다. 고객은 어떤 접점으로 커뮤니케이션하든 자신이 얻고자 하는 솔루션에 대해서 즉각적인 결과를 얻길 원한다.

그러므로 모든 고객 접점을 통합해야 한다. 그리고 고객들에게 일관된 경험을 제공할 수 있어야 한다. 제품을 구매하는 프로세스든, 정보를 탐색하는 프로세스든, 반품을 하는 프로세스든.. 그 어떤 프로세스라도 말이다.

찰스 슈왑이라는 미국의 증권사는 오프라인 지점의 주식 중개 영업인들이 담당하는 고객이 따로 없다. 우리 나라 같으면 상상도 할 수 없는 일이다. 담당 영업인이 없으면 고객들도

불편함을 느낄 것이다. 어떤 업무 처리를 원하는 그 때마다 새로운 사람에게 자신이 원하는 바를 새로이 설명해야 하기 때문이다.

그러나 찰스 슈왑의 고객들은 전혀 불편함을 느끼지 않는다고 한다. 어떤 영업인에게 어떤 방식 (전화든 직접 대면이든) 으로 업무 처리를 부탁 하더라도 아무런 불편함을 느낄 수 없기 때문이다.

어떻게 이런 일이 가능할까 ? 방법은 의외로 간단하다. 찰스 슈왑의 모든 오프라인 지점 영업인들은 어떤 방식 (전화, 직접 대면 등) 으로 커뮤니케이션 하더라도 반드시 상담 내용을 기록하도록 하고 있다.

이런 데이터는 찰스 슈왑의 모든 영업인들이 전화든 직접 대면이든 자신이 상담할 고객에 대해 바로 직전까지 커뮤니케이션 했던 모든 내용을 단말기에서 확인이 가능할 수 있게 해 준다. 바로 한 시간 전의 일이든 한 달전, 1년 전의 일이든 말이다.

이같은 시스템은 찰스 슈왑의 어떤 영업인이더라도 대 고객 관련 업무를 완벽하게 처리할 수 있도록 해 준다.

최근 우리 나라 기업의 콜 센터들도 아주 똑똑해져서 고객이 언제, 어떤 내용으로 전화를 했는지 정도는 알고 있다. 콜 센터로 고객이 전화를 하고 나면 곧바로 오프라인의 담당자에게 메시지를 보내는 기업도 있다.

‘ OOO 고객님의 몇 년, 몇 월, 몇 시에 어떤 용건으로 전화를 했었다.. ’ 이런 메시지를 알려주는 시스템이다. 이같이 전화와 오프라인 이라는 접점이 통합되면 오프라인 담당자도 고객에 대해 더 많은 정보를 알게 된다. 그렇게 되면 콜 센터에서 설명했던 회사의 방침과 똑같은 내용으로 고객에게 설명할 수 있을 것이다.

만약, 이런 시스템이 구축되지 않았다면 오프라인 담당자는 새까맣게 모르고 있다가 콜 센터와는 다른 엉뚱한 솔루션을 고객에게 제시할 것이다. 앞서 소개했던 A 이동 전화회사나 A 캐피탈이 점점 부서별로 따로 국밥처럼 응대했듯이 말이다.

콜 센터와 관련해서는 우리 나라 기업들도 투자를 많이 해서 상당한 수준에 오른 곳이 많다. 그러나 고객 접점 부서들에서는 아직도 많이 부족한 실정이다.

규모가 작은 분식집 주인은 단골 고객은 물론 전에 왔던 고객들까지 기억해서 반갑게 맞이한다. 얼굴만 기억하는 게 아니라 어디에 살며 무슨 일을 하는지, 음식에 대한 취향은 어떤지 등도 상세하게 알고 있는 경우가 대부분이다.

그러므로 라면 하나라도 고객의 취향에 맞게 끓인다. ‘ OO 고객은 계란을 넣고 면발은 퍼지지 않게 적당히 익힌 라면을 좋아한다. ’ 라는 취향을 알고 있기 때문이다.

이처럼 고객별로 좋아하는 라면 맛의 경험을 일관되게 제공하는 능력이 충성 고객을 만드는 비결인 셈이다 .

분식집과는 달리 아직도 일관된 고객 경험을 제공하지 못하고 있는 기업들이 대부분이다. 한쪽에서는 고객을 위해 다른 쪽에서는 고객에 태클을 거는 기업들이 많은 것이다. 백화점

이나 할인점, 가전 판매점 등 규모가 큰 점두 판매업체들 역시 여기에 해당된다.

물론 이들 업체들은 저마다 고품격 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 그러나 노력에 비해 성과는 미흡한 실정이다. 노력하는 데도 왜 이같은 결과가 나오는 것일까? 첫 번째 이유는 점점별로 고객을 식별하지 못하기 때문이다.

백화점의 예를 들어 보자. 백화점들은 최근 몇 년 사이, VIP 마케팅에 공을 들이고 있다. 할인점이나 인터넷 쇼핑몰 등의 공세에 대응하기 위해서는 고급화를 통해 구매력이 높은 고객에 집중해야 하기 때문이다.

백화점들은 VIP 고객의 마음을 잡기 위해 발레 파킹, 컨 시어즈나 퍼스널 쇼퍼 서비스 같은 다양한 서비스를 제공하고 있다. VIP 고객을 마치 귀족처럼 모시겠다는 취지에서다.

만족과 감동은 ‘내가 대우받고 있구나..’라는 느낌을 받을 때부터 시작된다. 그래서 일까? 대부분의 사람들은 대우받는 것을 좋아한다. 백화점을 가든 식당을 가든 마찬가지다. 그러나 백화점처럼 규모가 큰 점두 판매 업체들의 고민은 대우해 주고 싶은 고객을 점점에서 식별하기가 어렵다는 데 있다.

백화점의 예를 들어 보자. VIP 고객을 대우해 주기 위해 주차를 해주는 프로세스나 MVG라운지·자스민 룸 같은 VIP 고객 전용 휴게 공간에서는 고객 식별의 문제가 발생하지는 않는다. VIP 고객을 인식할 수 있기 때문이다.

그러나 문제는 주로 매장안에서 나타난다. 매장내의 입점 업체별 판매사원이 VIP 고객을 알아보지 못하기 때문이다. 물론, 특정 VIP 고객이 자주 가는 브랜드의 판매사원은 최대한 예우를 한다. 하지만 처음가는 샵에서는 그런 예우를 받지 못한다.

실제 모 백화점에서는 한 VIP 고객이 불만족스런 경험을 체험하고서 관련 부서에 크게 화를 낸 적이 있었다. ‘다음 번에도 이렇게 불친절하게 대하면 다시는 오지 않겠다.’는 말과 함께 말이다. 사연은 이랬다.

“수수한 옷차림으로 평소에 잘 들리지 않는 샵에 들어서 구경하고 있던 OOO씨! 그런데 이 샵의 판매사원이 자신을 단순히 아이 쇼핑만 하려는 고객으로 판단해서 자신을 홀대하는 것에 기분이 좀 상했다. 시간이 조금 지나자, 판매사원이 자신을 멸시한다는 느낌마저 들 정도로 흘깃 흘깃 바라보는 시선에 그만 화가 폭발해 버렸다..”

‘뭐 그까짓 것 가지고 화까지 낼 필요가 있을까?’라고 생각하는 사람도 있을 것이다. 물론 그럴 수도 있다. 그러나 고객은 저마다의 기대 수준을 갖는다. 평소에 자주 가던 샵에서 경험했던 대우를 그 고객은 다른 샵에서도 기대하게 된다. 그렇지 않은 고객도 물론 있겠지만 일반적으로는 그렇다.

‘다른 샵에서는 나를 아주 잘 대우해 주는데..’라는 생각이 충분히 들 수 있는 것이다.

고객들은 백화점 내부 입점 회사별로 판매사원이 다르다는 것 같은 것은 인정하려 하지 않는다. ‘나는 그 백화점을 보고 간 것이지, 입점한 회사를 보고 간 것은 아니다.’라는 생각을 하기 때문이다.

여기에 백화점들의 고민이 있다. 백화점에서는 VIP 고객을 특별히 더 우대하려고 노력하지만 입점 업체별로 서로 다른 경험을 주고 있는 현실 말이다.

고객들이 명찰이나 인식표를 달고 다니는 것이 아니기 때문에 식별하는 것 자체가 어려운 점이 첫 번째 이유인 것이다. VIP 고객이든 일반 고객이든 마찬가지다. 백화점 카드나 신용 카드로 계산을 할 때에야 식별이 가능한 백화점들이 대부분이다. 현금이나 상품권으로 결제하는 고객은 누구인지 식별하기도 어려운 게 현실이다.

현실이 이렇다 보니 고객들은 입점 업체별로 각기 다른 경험을 제공받게 된다. 당연히 로열티도 낮아질 수 밖에 없는 것이다.

고객에게 일관된 경험의 제공을 통해서 지속적으로 로열티를 높이려는 기업도 있다. 미국의 의류업체인 Michell's of Westpot 이란 곳이다. 이 의류 판매 전문점은 고객이 매장을 방문하면 우선 식별할 수 있는 능력을 갖도록 판매사원들을 훈련시킨다.

이 회사 판매사원들은 '먼저 고객이 누구인지를 식별한 후, 단말기를 통해 이 고객이 어느 매장에서 언제 · 어떤 제품을 구매했는지 등을..' 를 파악한 후에 고객을 응대하도록 교육 받는다.

이같은 노력으로 인해 이 회사의 고객들은 미 전역에 있는 Michell's of Westpot 매장 어느 곳을 가더라도 자신을 알아 보고, '지난 번에 구입한 브랜드가 맘에 드셨는지, 지난 번 구입한 옷과 여기 진열된 이 옷이 아주 잘 어울립니다.' 와 같은 이야기를 들을 수 있다. 자신을 알아 주고 멋진 옷을 구입했다는 칭찬을 듣는 등의 즐거운 경험을 일관되게 제공받는 것이다.

델 컴퓨터나 HP 같은 회사도 모든 접점을 통합한 일관된 고객 경험의 제공을 통해서 로열티를 높이려는 회사들이다. 이들 두 회사는 고객 경험 개선 위원회라는 것을 운영하고 있다.

고객이 자사의 제품을 구매하기 위해 정보를 탐색하는 과정에서부터 제품 구매 과정, 제품을 인도 받는 과정, 사후 서비스를 받는 과정 등에서 최고의 경험을 할 수 있도록 회사의 모든 프로세스를 개선하는 것을 주요 업무로 하는 조직이다.

물론 우리나라 기업들에도 이와 유사한 기능을 하는 조직이 있다. 주로 CS나 고객 서비스 관련 부서에서 고객의 불편함이나 불만 사항을 개선하는 업무를 담당한다. 그러나 아직은 많이 부족해 보인다. 고객 접점 부서간 업무가 완벽하게 통합되지 않았기 때문이다.

롯데 백화점 명품관인 에비뉴엘도 고객에게 일관된 경험을 제공하기 위해서 노력하고 있다. 고객이 매장안으로 들어 오면 누구인지를 식별해서 최대한 예우를 하기 위해 노력한다. 현금이나 상품권으로 결제를 하더라도 구매 내역이 통합 관리될 수 있는 시스템도 구축했다.

그러나 차량을 통해서가 아니고 걸어서 들어 오는 고객은 누구인지 식별하지는 못한다고 한다. 입점 업체마다 조금씩 다른 경험을 제공하는 것도 개선해야 할 과제다.

에비뉴엘이 명실 상부한 최고의 명품 백화점이 되려면 모든 접점을 통합해서 일관된 고객

경험을 지속적으로 제공할 수 있어야 하지 않을까 ?

12. 공익 마케팅

최근 들어 기업들은 왜 공익 마케팅을 활발하게 전개하는 것일까 ? 기업 이익의 사회 환원 차원일까 ? 아니면 가진 자들의 도덕적 의무라는 ‘ 노블리스 오블리주 ’ 를 실천하기 위해 서일까 ? 다른 기업들이 하니깐 할 수 없이 따라 하는 것일까 ?

아마도 대부분 기업들은 그럴 것이다. 동물 실험 금지와 환경 보호 등의 공익 마케팅으로 유명한 영국의 화장품 회사 ‘ 더 바디샵 ’ 도 초기엔 화장품 용기 부족을 메꾸기 위한 수단으로 ‘ 용기 재활용 캠페인 ’ 을 시작했더니 말이다.

시작하게 된 동기야 어쨌든 공익 마케팅은 이제 기업 경쟁력 강화를 위한 필수 요소로 자리 잡아 가고 있다. 왜냐하면 고객이 진화하고 있기 때문이다.

고객이 진화한다고 ? 그렇다. 기업들이 신기술과 첨단 소재 · 디자인 등으로 제품과 브랜드를 진화시키듯이, 새로운 서비스를 지속적으로 선보이듯이 고객 역시 끊임없이 진화한다. 어쩌면 고객이 진화하기 때문에 기업들 역시 고객의 눈높이를 맞추기 위해 제품과 서비스를 진화시킬 수 밖에 없는지도 모른다.

그렇다면 고객은 현재 어디까지 진화했는가 ? 충성 고객 중에는 어떤 조건 때문에 충성하는 이들이 많다. 가격, 더 유리한 포인트 제도나 거래 조건, 더 이용하기 편리함 때문에 충성하는 고객들이 바로 그 들이다. 주로 자신의 이익을 생각하는 고객들이다.

그러나 특정 기업이나 브랜드에 충성하는데 특별한 이유를 갖는 고객들이 있다. 환경 보호나 소외 받는 계층을 위해 기업이 얼마나 노력하는지를 생각하는, 즉 자신의 이익보다 사회적 이익을 생각하는 고객들이 바로 그 들이다.

이런 성향의 고객은 뛰어난 품질이나 기능, 더 멋진 디자인, 더 낮은 가격, 더 경쟁력 있는 포인트 프로그램 등에는 선뜻 자신의 지갑을 열지 않는다. 즐거움과 감동을 제공 받는다고 해도 역시 마찬가지다.

하지만 이들은 환경 보호나 소외받는 계층을 위한 나눔 · 봉사 등의 사회 공헌 활동에 적극적인 기업이나 브랜드에 대해서는 기꺼이 지갑을 연다. 가격이 다소 비싸거나 자신에게 돌아오는 혜택이 적은 것은 물론, 줄을 서서 기다리는 불편함도 기꺼이 감수한다.

컨슈머도 프로슈머도 아닌 소슈머(Sosumer : Social과 Consumer의 합성어) 즉, 사회적 소비자들이 탄생하고 있는 것이다. 소슈머들은 이성적 · 감성적 가치보다 사회적 가치에 충성한다. 이런 트렌드가 앞으로 21세기를 지배하게 될 것이다.

지난 컬럼 30에서 현대자동차의 럭셔리 브랜드가 성공하기 위해서는 이성적 · 감성적 가치를 뛰어 넘을 그 무언가의 새로운 가치 제안 속성이 있어야 한다고 했다.

그런 의미에서 현대자동차의 럭셔리 브랜드도 이러한 트렌드를 선점하면 어떨까 ? 예를 들면 현대자동차 럭셔리 브랜드가 전세계 고객들에게 ‘ 존중(또는 존경)받는 사람들이 타는

차’, 또는 ‘ 환경을 생각하는 차 ’ 라는 가치를 제안하는 것으로 말이다.

우리나라에서 최근 언론에 자주 보도되는 뉴스가 양극화 문제이다. 변호사나 의사 · 회계사 등 고소득 전문직 종사자나 고소득 자영업자들의 소득 축소 신고에 따른 세금 탈루 가능성 등도 계속 보도되고 있다.

우리나라 국민은 부자들이 건전하게 부를 형성했다라고 보지 않는 편이다. 부동산 투기나 세금 탈루, 정경 유착 등에 의해서 부를 형성했다고 보는 사람들이 많다. 또한 우리나라 국민들은 부자들의 부를 이루기 위한 노력은 인정하지만 그들을 존경하지는 않는다. 다음과 같은 이유들 때문이다.

포브스 코리아라는 잡지에서 2006년 2월에 전국 19세 이상 남녀 1천 명을 대상으로 실시한 ‘ 한국인의 부자관 ’ 에 대한 설문조사를 실시했다. 설문 결과에 의하면, 부자하면 떠오르는 단어는 고급 승용차가 64.1%로 단연 1위이다.

또한 89.2%가 부자를 존경하지 않는다고 응답했다. 부자들이 부의 사회 환원을 제대로 하지 않고(93.2%), 부에 걸맞은 세금을 내지도 않는다(87.8%)는 것이 이들 보통 사람들의 인식이다. 가진 자로서의 도덕적 의무, 이른바 노블레스 오블리주를 다하지 않는다 라고 생각하는 사람도 응답자의 75.8%나 된다.

존경하지 않는 이유가 세금을 적게 내고 부동산 투기나 정경 유착 등 비정상적인 방법으로 부를 축적 했으면서도 기부나 사회 공헌 등 도덕적 의무는 소홀하기 때문이라고 생각하는 것이다.

그렇기 때문에 ‘ 성공한 사람들이 타는 차 ’, ‘ 한번 사면 평생동안 (품질을) 걱정할 필요가 없는 차 ’ 가 아니라 ‘ 존중(또는 존경)받는 사람들이 타는 차 ’ 로 럭셔리 브랜드의 가치를 제안하는 것이 필요하다.

그렇다면 어떻게 하면 현대자동차의 럭셔리 카 브랜드를 ‘ 존중(또는 존경)받는 사람들이 타는 차 ’ 로 포지셔닝 시킬 수 있을까 ?

먼저 럭셔리 카를 구매하는 사람 명의로 차 값의 일정 비율을 회사에서 기부하는 방법이 있을 것이다. 일정 비율은 차 값의 0.1% 도 좋고 1%도 좋다. 또 럭셔리 카를 구매하는 사람에게 회사가 기부하는 비율만큼 기부를 권하는 것도 한 방법이다.

럭셔리 카를 구매한 고객이 재구매 하거나 다른 고객을 소개하여 그 고객이 럭셔리 카를 구매할 때는 기본 기부 비율보다 2배 정도 더 기부하는 것도 좋은 방법이다. 이렇게 하면 회사 입장에서 재구매율도 높이고 새로운 고객도 유치하는 등의 효과도 얻을 수 있을 것이다.

차 구매시 1회성 기부로 끝나면 효과가 적을 수도 있다. 또 일부 사람들로부터는 생색 내기 용이라는 비난을 받을 수도 있다.

그러므로 이런 기부 이벤트는 지속적으로 시행하는 것이 좋다. 카드사나 정유사와 제휴해서 휘발유를 주유할 때마다 일정 비율을 기부하는 것도 한 방법이 될 수 있고, 엔진 오일이나 에어 필터를 교환하거나 차량의 A/S, 고장 수리 등을 위해 현대자동차 서비스 센터를 이용할 때마다 일정액을 기부하는 것도 방법일 것이다.

현대자동차 럭셔리 브랜드를 구입한 고객들을 다양한 사회 공헌활동에 참여할 수 있도록 하

는 것도 좋은 방법이 될 수 있다.

이 경우에는 지속적으로 고객들과 커뮤니케이션하는 것이 절대 필수적이다. 인간은 망각의 동물이므로 고객별로 기부된 금액이 언제, 어떤 용도로 사용되었는지를 지속적으로 피드백해 주지 않으면 관심을 덜 갖게 되고 끝내는 잊어버리기 때문이다.

연말 불우 이웃돕기나 태풍 피해 이재민 돕기 성금 등이 어떻게 사용되었는지를 전혀 알리지 않는 것처럼 진행해서는 효과가 적을 것이다.

이런 노력들이 지속된다면 현대자동차의 럭셔리 카는 ‘ 존중(또는 존경)받는 사람들이 타는 차 ’ 라는 이미지의 브랜드 가치를 가진 차로 명확하게 포지셔닝 될 수 있지 않을까 ?

자신이 타는 자동차로 인해서 존중받을 수 있다는 자부심을 갖게 만들 수 있기 때문이다. 또한 어려운 사람들을 위해 조금이나마 도움을 주었다는, 주고 있다는 사실에 자긍심을 느끼는 사람들도 많을 것이기 때문이다.

이들 소유머들은 자신들이 가치가 있다고 인식하기 때문에 현대자동차의 ‘ 존중(또는 존경)받는 차 ’ 브랜드가 비싸더라도 기꺼이 지갑을 열 것이다. 이것이 바로 고객이 인식하는 사회적 가치이다.

‘ 환경을 생각하는 차 ’ 라는 가치 역시 마찬가지다. 대기 오염의 주된 이유 중 하나는 자동차 배기 가스이다. 그러므로 배기 가스를 줄여 대기를 깨끗하게 만들기 위해 진정으로 노력하는 자동차 회사라는 이미지를 갖게 만들어야 한다.

물론, 이미 현대자동차가 환경 보호를 위해 노력하고 있다 라고 얘기할 수도 있을 것이다. 무공해 전기 차나 전지 차, 수소 차 등을 개발하고 있다면서 말이다. 또한 대기 오염을 줄이기 위해서도 다양한 방법으로 노력하고 있다라면서 말이다.

하지만 현재 정도의 공익 마케팅 활동으로는 많이 부족해 보인다.

‘ 우리 나라에서 가장 환경을 생각하는 기업은 어떤 회사라 생각 하십니까 ? ’ 필자가 강의 중 만나는 사람들에게 자주 던지는 질문이다. 당신은 어느 회사라고 생각하는가 ?

대부분의 응답자들은 유한 킴벌리를 꼽는데 주저하지 않는다. 이 외에도 유한양행이나 SK, 삼성을 꼽는 사람들도 물론 있다. 그러나 이들의 비율은 10%를 넘지 않는다.

왜 사람들은 유한 킴벌리를 떠올리는 것일까 ? 유한 킴벌리가 사회 공헌 활동을 가장 활발하게 하기 때문일까 ? 관련 비용을 가장 많이 지출하기 때문일까 ?

아니다. 삼성이나 현대, LG, 포스코 등 대기업들의 사회 공헌 활동은 기업 규모에 걸맞게 유한 킴벌리를 훨씬 능가한다. 그렇다면 많은 사람들이 유한 킴벌리를 떠올리는 이유는 ? 그건 유한 킴벌리가 공익 마케팅을 전략적으로 전개했기 때문이다.

유한 킴벌리가 이렇게 좋은 이미지를 갖게 된 것은 1984년 부터 우리 산에 나무를 심기 시작하면서 ‘ 우리 강산 푸르게 푸르게 ’ 라는 캠페인을 하면서다.

유한 킴벌리는 1984년 ~ 2004년 까지 우리 강산에 약 2,500만 그루의 나무를 심었다고 한다. (나무를 심는 데 들어간 비용도 약 50억원 정도)

그런데 재밌는 사실은 경쟁사인 H 제지도 1966년 부터 2004년 까지 우리 강산에 약 4,500만 그루 정도의 나무를 심었다는 것이다. 사람들은 ‘ 환경 보호.. ’ 하면 유한 킴벌리를 떠올린다. 2,000만 그루나 더 많은 나무를 심은 H 제지를 떠올리는 사람은 거의 없다. 이유는 간단하다. H 제지는 공익 마케팅을 전략적으로 전개하지 못했기 때문이다.

그럼 이제부터 고객 충성도 강화를 위한 공익 마케팅 방법은 어떤 것들이 있는지 알아보고 어떻게 실행해야 효과를 극대화할 수 있을지에 대해서도 생각해 보자.

공익 마케팅의 방법에는 다음과 같은 3가지가 있다.

1. 자선 단체에 기부
2. 특정 자선 단체와 제휴하여 기부
3. 기업 스스로 공익 마케팅 활동 전개

과거에는 아름다운 재단과 같은 자선 단체에 돈이나 물품을 직접 기부하거나 제휴를 통해서 기부하는 비중이 높은 편이었다. 그러나 최근 들어서는 점차 기업 스스로 공익 마케팅을 전개하는 비중이 높아지고 있다.

공익 마케팅의 성과를 높이기 위해서는 다음과 같은 5가지 요인들을 고려해야 한다.

1. 전략적이고 장기적인 접근이 필요
2. 상품이나 브랜드와 고객이 연관되는 분야에 집중
3. 사회적 리더쉽과 연계
4. 고객을 공익 마케팅 활동에 참여 시켜라
5. 공익 마케팅 활동을 고객과 양방향 커뮤니케이션 하라

먼저, 공익 마케팅은 장기적이고 전략적으로 추진해야 성과를 높일 수 있다. 일반적인 마케팅 캠페인들은 단기간에 효과를 볼 수 있지만 공익 마케팅은 그렇지 않다. 특정 상품이나 브랜드를 직접 팔기 위해 소구하는 것이 아니기 때문이다.

피부 · 모발 보호 화장품으로 유명한 영국의 ‘ 더 바디 샵 ’ 역시 장기적이고 전략적으로 공익 마케팅을 추진해 성공한 대표적인 사례라 할 수 있다.

‘ 더 바디 샵 ’ 은 회사 창립 직후인 1976년 부터 환경 · 동물 보호 · 인권 · 여성 문제 등 각종 사회 문제들을 이슈로 한 캠페인을 전개했다. 영국은 물론, 아프리카의 나이지리아 · 가나에서, 아시아의 인도 · 네팔, 남미의 멕시코 · 브라질 등 전세계 어느 지역이라도 가리지 않았다.

‘ 더 바디 샵 ’ 의 대표적인 공익 마케팅 활동 중 하나인 환경과 동물 보호 캠페인에 대해 알아 보자.

‘ 더 바디 샵 ’ 은 1976년 회사 설립 때부터 환경 보호 캠페인, 즉 용기 재활용 캠페인을 시행했다. 초기에는 부족한 용기를 충당할 목적으로 시작했지만, 이후에도 환경 보호 운동과 관련된 캠페인들을 지속적으로 전개함으로써 ‘ 환경을 생각하는 작지만 큰 실천을 하는 브랜드 ’ 라는 이미지를 심어 줄 수 있었다.

용기 재활용 캠페인 이후에 지속적으로 전개된 ‘ 더 바디 샴 ’ 의 환경 보호 캠페인은 다음과 같은 것 들이다.

1986년 그린피스와 공동으로 ‘ 고래 살리기 운동 ’ 캠페인, 1987년에는 산성비에 대한 경각심 캠페인, 1989년 브라질 열대우림 보호운동 캠페인, 1994년 가정용 에너지와 쓰레기 줄이기 운동, 1995년 프랑스의 태평양 핵실험 반대 운동, 1990년대 화장품 업계의 ‘ 동물 실험 반대 캠페인 ’ 등..

‘ 더 바디 샴 ’ 이 이같은 캠페인을 전개하자 수 많은 기업들이 동참했다. 1997년에는 영국, 네덜란드, 독일에서 동물 실험 금지 법안을 통과시키는 성과를 올리기도 했다.

그러나 환경 보호 캠페인에서 가장 큰 성공을 거둔 기업은 역시 ‘ 더 바디 샴 ’ 이다. 다른 기업들도 많이 동참했지만, ‘ 환경 보호 하면.. 더 바디 샴 ’ 을 떠올리는 고객들이 대부분이었기 때문이다. 유한 김벌리처럼 말이다.

보다 더 큰 성과는 환경 문제와 같은 캠페인에 지지를 보내는 고객의 수가 지속적으로 증가했다는 것이다. 이들 고객의 상당수는 물론, ‘ 더 바디 샴 ’ 의 열렬한 충성 고객이 되었다.

이들은 ‘ 더 바디 샴 ’ 의 제품을 구입하기 위해 줄을 서서 기다리는 불편함이나 조금 비싼 것 쪼은 기꺼이 감수한다. 포인트나 마일리지나 경쟁 브랜드보다 적게 적립되는 것 역시 신경쓰지 않는다.

‘ 더 바디 샴 ’ 브랜드를 재구매하고 주변 사람들에게 추천해 주는 것이 ‘ 더 바디 샴 ’ 의 환경 보호 캠페인을 적극 지원하는 것이라 생각하기 때문이다.

반면, 공익 마케팅에서 성과를 얻지 못하는 기업들은 대부분 단기적인 캠페인에 머무르는 경향이 강하다. 캠페인의 주제도 일관성이 결여된 경우가 많다.

이처럼 전략적이지 못하고 장기적인 안목도 없는 상태에서 그 때 그 때의 사회적 분위기나 오너, 또는 경영자의 일방적 지시에 의해 실행되기 때문에 성과가 낮은 것이다.

공익 마케팅에서 성과를 올리기 위해 고려해야 할 두 번째 요인은 고객과 자사 상품과 서비스의 관련성이 높은 분야에 집중해야 한다는 것이다.

여성 의류 업체인 ‘ 리즈 클레이본 ’ 이 ‘ 여성 폭력 예방 캠페인 ’ 을, ‘ 에이본 화장품 ’ 이 ‘ 여성 유방암 예방 캠페인 ’ 을 전개해 좋은 성과를 올린 경우가 이에 해당된다고 할 수 있다.

그러므로 학생들을 대상으로 상품과 서비스를 판매하는 회사라면 ‘ 학교 폭력 예방 캠페인 ’, 대기 오염과 관련된 자동차나 정유사들은 ‘ 대기 오염 방지 캠페인 ’ 과 같은 공익 마케팅을 전개하는 것이 효과적이다.

세 번째 요인은 사회적 리더쉽과 연계되어야 한다는 것이다. 2006년에 삼성과 현대자동차가 8,000 억원과 1조원을 사회에 기부하겠다고 발표했었다. 그러나 당시 대부분의 국민들

은 순수성을 의심하면서 별로 탐탁하게 생각하지 않았다.

바른 사회 공헌 포럼이 2006년 5월에 성인 남녀 705 명을 대상으로 ‘ 기업 사회공헌 활동에 대한 시민의식’ 을 조사해서 발표한 결과에 의하면, 응답자의 7.7%만이 기업들이 사회 공헌 활동을 잘하고 있다고 답했다.

삼성, 현대차 등 대기업의 기부금 출연에 대해서는 ‘ 법적 처벌을 면제받기 위해서 ’ (34.7%) 또는 ‘ 사회적 비난을 누그러뜨리기 위해서 ’ (29.9%) 라고 답하는 등 응답자의 65%가 기부 동기의 순수성에 의문을 제기했다. 반면 기업의 이익을 사회에 돌려주기 위해 기부한 것이라는 응답은 6.5%에 불과했다.

다른 재벌 기업들에 대해서도 다음과 같은 생각을 많이 갖고 있을 것이다. ‘ 과거에 정경 유착이나 탈세 등의 방법으로 부를 일궈거나 능력이 검증되지 않은 상태에서 2 ~ 3세에게 기업을 승계시킨 기업이다. 더구나 기업을 물려 주고 받는 과정에서 온갖 편법이 다 동원된 기업도 있다. ’ 라고 말이다.

기업이 아무리 공익 마케팅을 전략적으로 전개하더라도 순수성을 의심하면서 호의적인 태도를 갖게 만들지 못하는 요인들이다.

최근 한화 그룹 김승연 회장의 폭력 사태가 연일 이슈가 되고 있다. 아마도 사건이 마무리 단계가 되면 어떤 형태로든 김승연 회장의 후속 대책이 발표될 것이다. 삼성, 현대차 처럼 기부금 출연일 수도 있을 것이고 두산 그룹처럼 깨끗한 물 · 환경 보호와 관련된 것일 수도 있다.

그러나 돈을 아무리 많이 사회에 환원한다고 발표하더라도 국민들은 그 순수성을 의심할 것이다. 사회적 리더십을 회복하지 못하면 아무런 효과가 없기 때문이다.

그렇다면 한화 김승연 회장이 국민들로부터 신뢰를 회복하려면 어떻게 해야 할까 ? 아마 김 회장 자신이 ‘ 폭력 예방 캠페인 ’ 을 활발하게 전개해야 하지 않을까 ?

가정 폭력에서 부터 학교 폭력, 학원 스포츠 폭력 등 우리 나라 사회 전반에 만연돼 있는 폭력을 예방하고 아예 추방하기 위해 노력하는 모습을 보여야 할 것이다. 재벌 회장님이면 폭력 예방 전도사라는 또 하나의 직함으로 불릴 정도로 진정으로 노력한다면 지금의 비난 대신 찬사와 존경을 받을 수 있지 않을까 ?

그렇게 된다면 김 회장 개인에 대한 신뢰 회복으로 그치지 않고 한화 그룹에 대해서도 신뢰를 보내는 수많은 고객들이 나타날 것이다.

공익 마케팅의 성과를 높이기 위한 네 번째 요인은 고객을 공익 마케팅 활동에 참여시키는 것이다. 고객을 상품 기획단계 부터 참여시키거나 평가단계 참여시키는 등의 프로슈머 마케팅처럼 고객을 기업의 다양한 공익 마케팅에 참여시켜 소슈머 (Social과 Consumer 의 합성어) 를 많이 만들수록 공익 마케팅의 성과도 비례할 것이기 때문이다.

공익 마케팅의 성과를 높이기 위한 다섯 번째 요인은 공익 마케팅 활동을 고객과 양방향 커뮤니케이션 해야 한다는 것이다.

인터넷에서 각종 커뮤니티가 활성화되는 이유는 멤버들간 커뮤니케이션이 활발하기 때문이다. 오프라인 커뮤니티들도 마찬가지다. 오프라인의 어떤 커뮤니티든 총무나 회장을 맡은

사람들이 전화나 문자, 이메일 등으로 자주 커뮤니케이션 하는 곳은 활성화된다.

공익 마케팅 역시 마찬가지다. 고객을 공익 마케팅 활동에 참여시키고 그들과 활발하게 커뮤니케이션 할 수 있는 장을 만들어야 한다.

컬럼 35에서 카드사들의 기부 카드를 소개한 적이 있다. 아름다운 재단에 포인트를 기부할 수 있도록 LG카드의 myLG포인트와 신한카드의 기부 전용 사이트인 ‘아름인’ 등이 대표적이다.

이같은 기부 카드들이 성공하기 위해 필요한 핵심 요인이 기부 참여자들과 양방향 커뮤니케이션을 활성화하는 것이다. ‘개인별, 월별 기부한 포인트를 어느 곳, 또는 누구에게 어떻게 사용했다..’ 라는 식으로 말이다.

전체 기부 포인트를 어떻게 사용했다는 식은 효과가 적을 수 있다. 매스 마케팅 방식이기 때문이다. 개인별로 1:1로 커뮤니케이션 할 수 있다면 금상첨화가 될 수 있을 것이다.

연말 불우 이웃 돕기나 수재민 돕기 성금 모금, 헌혈 캠페인 등도 마찬가지다. 성금을 낸 사람이나 헌혈한 사람들에게 성금의 사용처나 수혈한 사람 등을 일일이 통보해 주고 성금이나 헌혈을 해 주셔서 감사하다는 인사 정도의 커뮤니케이션만 하더라도 훨씬 효과적일 것이다.

13. 메세나 활동

브랜드 가치를 높여 고객의 충성도를 높일 수 있는 마케팅으로 메세나 활동도 최고의 방법이 될 수 있다. 메세나라 기업의 문화·예술 지원활동을 말한다. 뮤지컬 관람이나 음악회 초대, 갤러리 투어 등 기업에서 고객들을 위해 시행하는 문화마케팅과는 다른 개념이다.

메세나 활동을 제일 먼저 시작한 나라는 미국이다. 1967년부터 시작된 미국의 메세나 활동은 183개 문화 예술 단체와 53개 대기업이 참여하고 있고 미 전역 80개 지역에 독립된 협회가 운영되고 있다.

1976년 본격적인 활동을 시작한 영국에서는 167개 문화 예술 단체, 344개 기업이 참여하고 있고 프랑스는 1979년, 일본도 1990년부터 메세나 활동을 시작했다. 우리나라에서도 최근 들어 기업들의 메세나 활동이 점차 활발해지고 있다.

문화마케팅이라면 몰라도 메세나 활동이 비용만 많이 들뿐 ‘과연 브랜드 가치를 높여 고객의 브랜드 로열티를 높일 수 있을까?’, 또는 ‘기업의 사회적 책임 입장에서 해야 할 의무이기 때문에..’ 라는 생각을 갖는 사람들이 많을 것이다.

이런 의문을 갖는 사람들을 위해 미국과 우리나라 은행의 사례를 비교해 설명하겠다.

1996년에 미국의 케미컬 은행은 체이스 맨해튼 은행을 흡수 합병하면서 당시로서는 미국 최대 은행이 되었다. 두 은행의 합병이 발표된 후 많은 사람들은 은행 명은 틀림없이 캐미

컬 은행이 될 것이라고 생각했다.

하지만 새롭게 탄생한 은행의 상호는 흡수당하는 쪽의 이름을 딴 ‘ 체이스 맨해튼 ’ 은행으로 결정되었다. ‘ 왜 이 같은 결정이 내려졌을까? ’ 라고 많은 사람들은 의아해 했다.

그러나 그들은 왜 그런 결정이 내려졌는지를 아는 데는 그리 오랜 시간이 필요하지 않았다. 체이스 맨해튼 은행이 미국인들에게 ‘ 예술을 진정으로 사랑하는 기업 ’ 이라는 브랜드 가치를 갖고 있었기 때문이었다.

전임 회장이었던 데이비드 록펠러가 1959년부터 시작한 체이스 맨해튼 은행의 ‘ 예술품 컬렉션 ’ 이 양적, 질적인 면에서 당시 세계 최고 수준을 자랑하고 있었다.

현재에도 이 은행의 전세계 지점과 사무실 곳곳에는 그 나라의 유망 미술가들이 만든 1만 5,000여 점이 넘는 예술 작품이 전시되어 있다. 세계적 작가의 작품은 일부러 배제한다. 비용의 문제도 있겠지만 세계적 작가의 작품보다는 그 나라의 예술 작품을 전시함으로써 글로벌 금융 자본이라는 각 나라의 배타적인 정서를 극복하기 위한 고도의 마케팅 전략에서 나온 아이디어다.

두 은행의 합병이 있는 4년 후인 2000년에 체이스 맨해튼 은행은 JP모건 앤드 컴퍼니와 다시 합병하게 된다. 합병한 후 은행명도 ‘ JP모건 체이스 은행 ’ 으로 변경, 체이스라는 브랜드를 유지했다. ‘ 체이스 ’ 라는 브랜드가 예술을 사랑하고 예술의 발전을 진정으로 지원하는 은행이라는 가치를 가지고 있기 때문이었다.

2006년 2월, 신한은행과 조흥은행의 통합이 마무리 되었다는 발표가 있었다.

통합 과정에서 신한과 조흥, 두 은행 간에 여러 가지 쟁점들이 문제가 되었다고 한다. 그중 조흥은행과 조흥은행 노조에서 강력하게 주장한 것이 통합 은행의 브랜드로 조흥은행을 사용해야 한다는 것이었다.

조흥은행과 노조 측에서는 ‘ 한국에서 가장 오랜 전통을 가진 최고의 은행 ’ 이라는 브랜드 이미지와 가치를 살려야 한다고 주장했다.

그러나 결론은 신한은행이라는 브랜드를 사용하는 것으로 내려졌다. 조흥은행 직원들과 노조는 강력하게 반발했지만 결과를 뒤집을 수는 없었다.

조흥은행이라는 브랜드가 대한민국에서 가장 오랜 전통을 가진 은행이라는 브랜드 가치 외에 ‘ 대한민국의 문화 예술의 발전을 지원하고 사랑하는 최고의 은행 ’ 이라는 이미지와 가치로 포지셔닝 되었다면 어떤 결과가 나왔을까?

충성 고객 만들기 성과 측정

고객 충성도 측정 방법

고객 만족 경영의 성과를 평가하는 방법으로 가장 보편적인 방법이 고객 만족도 (

Customer Satisfaction Index) 를 측정하는 것이다.

통상적으로 품질, 성능, 기능, 디자인 등 제품의 속성에서 부터 주문, 배송, 반품 등의 프로세스와 고객 서비스 속성 등에 대해 고객이 얼마나 만족하는지를 평가한다.

면접, 전화, 이메일, 또는 우편 조사 등의 방법을 사용하며 측정 결과는 보통 100점 또는 1,000점 만점으로 지수화하기도 하고 5점 만점 중 몇 점인지 등의 형태로 나타내기도 한다.

우리 나라에서는 한국생산성본부와 한국능률협회컨설팅에서 국가 고객 만족도 (N-CSI) 와 한국 산업의 고객 만족도 (K-CSI) 측정 모델을 만들어 매년 산업별, 기업별 고객 만족도를 측정하여 발표한다. 대부분의 기업들 또한, 주기적으로 자사의 고객 만족도를 측정한다.

그러나 본 컬럼 첫 부분 (컬럼 2와 4) 에서 언급했듯이 고객 만족도는 여러가지 문제점들을 안고 있다. 그럼에도 불구하고 우리 기업들 대부분은 고객 중심 경영의 성과와 고객 관계 품질을 측정하는 지표로 아직까지 고객 만족도에만 매달리고 있다.

어쩌면 다음과 같은 고객 만족도라는 함정에 빠져 있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

1. 고객 만족도1위나 ‘ OO 고객 만족상 수상 ’ 등을 광고나 홍보를 위한 마케팅 수단으로 활용하기 위한 목적이 더 큰 기업들이 많다. 또한 경쟁사 대비나 전년 동기 대비 고객 만족 지수가 몇 포인트 높아졌다는 것 자체가 목적인 기업들도 많다. 그러나 고객 만족도 몇 포인트 올라갔다고 매출과 수익, Cash Flow 등 재무적 성과도 높아지지는 않는다.

2. 일부 기업들은 고객 만족도를 높이기 위해 왜곡된 활동들을 하고 있다. 모니터링이나 앙행 감사 등의 고객 만족도 측정 기간에만 좋은 평가를 받기 위해 노력하는 경우나, 고객 만족도 측정에서 높은 점수를 받기 위한 방법을 미리 알려주는 것 등이 이런 경우에 해당된다.

3. 최근 필자는 모 생명보험사로부터 고객 만족도 설문 조사지를 받았다. 설문지의 분량만 15 페이지이고 설문 항목은 정확히 50 문항 (자료 분류형 질문 6개 항목은 별도) 이나 된다.

대부분의 고객들이 필자처럼 너무 많은 설문 조사에 너무 많은 질문들에 응답해 주기를 강요받고 있다. 이처럼 설문지를 받는 순간, 전혀 만족스럽지 못한 상태가 되는 고객들이 많다. 고객의 입장을 전혀 고려하지 않는 고객 만족 경영의 대표적인 사례라 할 수 있다.

4. 임의 표본 추출 방식으로 선정된 설문 조사 참여자들이 해당 기업 고객의 가치를 제대로 반영하지 못하는 경우가 대부분이다. 은행과 백화점의 예를 들어 보자. 은행과 백화점은 상위 10 ~ 20 % 의 고객이 매출과 수익의 대부분, 즉 80% 내외를 차지한다.

그러나 임의 표본 추출에 의해 선정된 설문 조사 참여자들은 이같은 기업 (상위 20% 이내의 고객들이 매출과 수익의 대부분을 차지하는) 들의 고객 가치를 제대로 반영하지 못한다. 당연히 고객 만족도와 매출, 수익 등 재무적 성과의 상관 관계가 낮아질 수 밖에 없는

것이다.

5. 실제 고객이 아닌 사람들도 만족도 조사에 참여하는 것도 문제가 된다. 고객 만족도는 원래 해당 기업의 고객들만을 대상으로 조사되어야 한다. 그러나 일부 조사들, 특히 산업군 별로 대대적인 고객 만족도를 측정하는 경우에는 해당 기업의 실제 고객이 아닌 사람들도 설문 조사에 참여하게 된다.

물론, 설문지에는 해당 기업의 제품과 서비스를 체험한 사람만 응답하도록 하고는 있다. 하지만 조사 회사의 리서치 패널들에게 설문 조사에 응답시마다 포인트를 적립해 줄 경우나, 응답 표본 수를 채우기 위해 무리수를 둘 경우 등에는 실제 사용자가 아닌 사람도 설문에 응답하는 일들이 자주 발생한다. 특정 기업의 제품과 서비스를 전혀 체험하지 않은 사람들도 인기 투표 형식으로 조사에 응하는 심각한 문제들도 발생하고 있는 것이다.

물론 고객 만족 경영의 성과 측정 지표인 고객 만족도의 성과를 부인할 수는 없다. 그러나 이상과 같은 문제점들이 있기 때문에 고객 관계 품질을 측정할 수 있는 새로운 방법이 필요하다고 할 수 있다.

이런 의미에서 본다면 고객 관계 품질을 측정하는 방법으로 고객 충성도가 새로운 대안이 될 수 있을 것이다.

이번 컬럼에서는 고객 충성도 측정 사례에 대해 알아 보자.

고객 충성도를 정기적으로 측정하는 기업들은 많지 않다. 그렇기 때문에 고객 충성도를 측정하는 대표적인 모델 또한 아직은 정립되지 않은 상태다.

그러나 HP, 테스코, 볼보 자동차 같은 회사들은 고객 충성도 측정 모델을 만들어 정기적으로 측정하고 있다. 각 사별 측정 모델과 측정 방법은 다음과 같다.

< HP의 고객 충성도 측정 >

HP 에서는 다음 5가지 측정 항목별로 자사의 고객 충성도를 5점 척도로 측정하고 있다.

1. 이번 일에 만족하십니까?
2. 원하던 결과를 얻었습니까?
3. 이일을 다음에 또 하시겠습니까?
4. 우리 제품을 재구매 하시겠습니까?
5. 이것을 친구나 동료에게 추천하시겠습니까?

예를 들어 ' 우리 제품을 재구매 하시겠습니까 ? ' 측정 항목에 반드시 재구매 (5), 재구매 (4) 보통 (3), 재구매하지 않겠다 (2), 절대로 재구매하지 않겠다 (1) 과 같은 방법으로 설문에 응답하도록 하는 것이다.

HP에서는 홈 페이지를 방문하는 고객들이 위 5가지 측정 항목에 대한 설문에 응답할 수 있게 만들어 실시간으로 자사 고객들의 충성도를 측정할 수 있다고 한다.

가령, ' 2005년 6월 15일 기준 고객 로열티 3.8 ' 과 같이 말이다.

< 테스코의 고객 충성도 측정 >

영국의 할인점인 테스코는 보다 심플한 측정 모델을 가지고 고객 로열티를 측정한다. ' 기회가 되면 테스코가 아닌 다른 곳에서 쇼핑을 하시겠습니까 ? ' 라는 하나의 측정 항목을 가지고 ' 예, 아니오 ' 로 응답하도록 하는 방식이다.

' 기회가 되면.. ' 이라는 의미는 경쟁사에서 더 낮은 가격이나 할인 쿠폰, 더 유리한 포인트 적립 등의 조건을 말한다. 이용하기 편리한 할인점이 가까운 곳에 출점했을 경우 등도 이같은 조건에 해당된다고 할 수 있다.

측정 결과를 보면, 1998년에는 ' 75%의 고객들이 그래도 테스코를 이용하겠다 ' 라고 응답하여 비교적 높은 충성도를 나타냈다. 그러나 1999년에는 70%로 고객 충성도가 조금 낮아졌다. 이는 경쟁 업체들이 할인 쿠폰, 포인트 제도 등을 경쟁적으로 제공하기 때문에 소매 업체들에 대한 고객 충성도가 점점 낮아지고 있기 때문이다.

< 볼보 자동차의 고객 충성도 측정 >

볼보 자동차는 테스코나 HP에 비해 약간 다른 방법으로 고객 로열티를 측정하고 있다. 측정 항목으로 볼보 자동차 재구매, 볼보 자동차 보험 가입, 볼보 휘발유 카드 사용, 긍정적인 구전 등을 활용하고 있다.

언뜻 보면 HP의 고객 로열티 측정 모델과 유사해 보이지만 큰 차이가 있다. 볼보 자동차 재구매 외에도 보험이나 휘발유 카드 사용 등 자사의 다른 상품, 즉 교차 구매에도 얼마나 적극적인지를 로열티 측정의 중요한 기준으로 삼고 있는 것이다.

은행이나 보험, 백화점 등 판매하는 상품이 다양한 회사들은 고객이 교차 판매에 얼마나 적극적으로 참여하느냐 하는 것을 로열티 측정의 중요한 기준으로 해야 한다는 것을 보여 주는 사례라 할 수 있다.

HP의 측정 모델은 고객이 설문지나 전화, 웹 등을 통해 응답해야만 측정이 가능한 모델이다. 그러나 볼보 자동차의 측정 모델 중 긍정적인 구전 항목을 제외한 3가지 측정 항목은 고객이 응답하지 않아도 회사내의 데이터를 가지고 측정이 가능하다.

이러한 차이가 고객 만족도와 고객 로열티를 측정하는 중요한 차이점이 된다. ' 고객 만족도와 고객 로열티가 다른 점 ' 에서 추가적으로 설명할 예정이다.

< 보석 등 평생에 한 두번 정도 구입하는 제품의 고객 충성도 측정 >

결혼 예물용 보석 등은 평생 한 두번 정도 구매에 그치는 경우가 대부분이다. 이런 제품의 충성도는 언제일지 모르지만 자신이 해당 제품에 대해 구매하게 될 경우의 구매 의향과 주변 사람들에게의 추천 의향으로 파악한다.

< 소매점, 대리점, 협력업체의 고객 충성도 측정 >

제조업체의 소매점에 대한 충성도는 재거래 의향, 향후 구매 계획, 자사의 제품을 최종 고

객에게 얼마나 적극적으로 판매할 의향이 있는지 등의 항목으로 측정할 수 있다. 대리점이나 특약점, 딜러, 협력업체 등도 마찬가지다.

< 고객 충성도 측정의 또다른 방법, NPS (Net Promoter Score) >

로열티 경영의 대부라 불리는 프레드 라이켈트와 베인 & 앤 컴퍼니라는 전략 컨설팅사의 그의 동료들은 최근 아주 간단한 고객 로열티 측정 모델을 개발했다. NPS (Net Promoter Score) 즉, 추천 고객 스코어라는 개념이다.

고객들에게 ‘ 거래 회사를 친구나 동료에게 추천할 의향이 있으십니까 ? ’ 라는 질문을 하고 매우 높으면 10, 전혀 없으면 0 에 응답할 수 있도록 10점 척도로 측정한다.

이렇게 응답한 고객들 중 10과 9 에 응답한 경우 ‘ 추천 고객 ’, 8과 7에 응답한 경우는 ‘ 중립 고객 ’, 6과 0 사이에 응답한 경우는 ‘ 비추천 고객 ’ 이라고 정의한다. 스코어는 추천 고객의 수에서 비추천 고객의 수를 뺀 다음 전체 응답자 수로 나누어 산출한다.

이같은 방식으로 미국 기업들의 NPS를 산출한 결과, 평균 NPS는 5 ~ 10% 수준이라고 한다. 그러나 USAA라는 보험사는 82%, 할리 데이비슨 81%, 코스트코 79%, 아마존 닷컴 73%, 사우스웨스트 항공 51%, 커머스 банк 50%, 델 컴퓨터 50% 등 평균에 비해서 고객 추천 의향이 아주 높은 기업들도 나타났다.

이들 기업의 공통점은 한결같이 수익성과 성장성에서도 순항하고 있는 기업들이라는 데 있다.

베인 앤 컴퍼니는 2006년 8월 우리 나라의 금융, 유통, 이동통신 등 11개 산업 63개 기업의 총 4,715명의 국내 소비자를 대상으로 NPS를 조사했다. 우리 나라 주요 기업, 업종의 NPS는 다음과 같다.

“ 르노 삼성(고급 차종)이 NPS 51%를 기록해 1위를 차지했다. 이 밖에 한국씨티은행(16%), 현대카드(15%), 키움증권(11%), 푸르덴셜 생명(4%), 현대화재(3%)가 각각 업종별 1위에 올랐다.

할인점, 백화점, 편의점 등 업종에서는 0% 이상의 NPS를 받은 업체가 없어서 1위를 따로 선정하지 않았다.

베인의 프레드릭 라이켈트 대표(고객충성도 부문)는 “ 한국의 11개 전체 산업의 평균 NPS는 마이너스 11%로 고객들의 충성도가 매우 떨어진다. ” 며 “ 외국의 경우, 애플, 코스트코 할인점, 이베이 등의 기업은 보통 50~80% 사이의 NPS를 받는다.”고 말했다.

이번 조사에서 우리나라는 이동통신(-27%), 편의점(-29%), 생명보험(-23%) 업종이 낮은 평가를 받았다. ”

이제부터 고객 충성도를 측정하기 위해 필요한 측정 항목 · 가중치 · 측정 기준 · 측정 대

상 · 측정 주기 및 측정 방법에 대해서 알아 보자.

가. 고객 충성도 측정 항목

HP, 테스코, 볼보 자동차의 사례가 시사하는 것처럼 자사의 고객 충성도를 측정하기 위해서는 비즈니스 모델별로 고객 충성도의 속성을 잘 측정할 수 있는 항목의 선정이 중요하다.

고객 만족도는 비즈니스 모델별로 만족도를 측정하는 항목들이 크게 차이가 나지 않는다. 은행, 백화점, IT 제품, 이동전화, 병원 등 어떤 업종이든지 상품의 품질, 성능, 디자인, 가격, 서비스 수준 등에 만족하는지를 측정하면 되기 때문이다.

그러나 고객 충성도는 업종에 따라서 측정하는 속성이 다를 수 밖에 없다. 자동차 같은 업종은 자사의 자동차를 계속 재구매 했는지가 가장 중요하다.

반면, 이동전화 서비스 가입자는 가입후 이탈하지 않고 계속 사용하는 것이, 은행이나 백화점은 고객의 지갑 점유율이, 보석이나 결혼 예물 등 평생 1~2회 구매하는 상품들은 구매 의사나 추천 의향 등이 충성도를 측정하는 가장 중요한 속성이기 때문이다.

고객 충성도 측정 항목으로 많이 선택되는 항목들은 다음과 같은 것 들이다.

- 반복적으로 재구매가 이루어지는 비즈니스 모델 : 재구매(실적), 재구매 의향, 점유율, 고객 추천 수나 의향
- 가입후 지속적으로 사용해야 하는 비즈니스 모델 : 가입후 유지 기간, 유지 의향, 점유율, 고객 추천 수나 의향
- 소매점과 같은 비즈니스 모델 : 재거래 의사, 향후 구매 계획, 고객에게 자사 제품에 대한 적극적인 판매 의향

공통적인 측정 항목으로 구매 총액 (또는 가입 금액/서비스 이용 총액..), 전반적인 만족 수준 등을 포함시키는 경우도 있다.

위와 같은 충성도 측정 항목들은 크게 두 가지 속성으로 분류가 가능하다. 하나는 과거로부터 현재까지의 특정 상품 · 브랜드 · 기업에 대한 구매 행동 (재구매나 이탈하지 않고 머무른 기간과 지갑 점유율 등) 이다.

또 다른 속성은 미래에 대한 태도 (재구매나 계속 이용 의향, 추천 의향, 판매할 의향 등), 즉 의향이다.

구매 행동은 결과치 이므로 기업 내부의 데이터로도 측정이 가능하지만 미래에 대한 태도는 고객에게 설문 조사 형식으로 물어 봐야 측정이 가능하다.

프레드 라이켈트와 그의 동료들이 개발한 NPS 를 보자. NPS는 현재까지의 충성도를 반영하고 있지 못하고 미래의 고객 추천 의향만을 나타내고 있다는 단점이 있다.

아마도 고객 만족도를 측정하는 모델들이 지나치게 설문 항목이 많고 복잡하기 때문에 단 하나의 설문으로 단순화하려 한 것처럼 보인다.

그러나 충성 고객이라면 자신의 주변 사람들에게 적극적으로 추천하려는 의향 못지 않게, 자신도 재구매하거나 지속적으로 이용하면서 고객을 실제로 추천해야 하고 지갑 점유율도 높고 지갑 점유율 제고 의향 또한 높아야 한다.

이같은 관점에서 본다면 고객 충성도를 측정하는 모델은 구매 행동 결과 지표인

1) 재구매율이나 고객 유지율 2) 고객 추천율 3) 고객 지갑 점유율과

미래 구매 태도 지표인

4) 재구매나 거래 지속 의향, 지갑 점유율 제고 의향 5) 고객 추천 의향 등이 반영되어야 할 것이다.

나. 가중치

측정 항목이 2개 이상 복수이면 가중치를 결정해야 한다. 예를 들어, 측정 항목을 재구매 (실적), 재구매 의향, 지갑 점유율, 고객 추천율, 추천 고객 수 (또는 고객 추천 의향) 등의 5가지로 결정했다면 측정 항목별로 가중치를 정해야 한다.

5가지 항목별로 균등하게 20%의 가중치를 주는 방법도 있을 수 있다. 그러나 대부분 자사의 고객 충성도를 나타내는 가장 중요한 속성 순으로 가중치를 부여한다.

자동차 회사의 경우를 예로 들면 ' 재구매 실적 (30%), 재구매 의향 (30%), 점유율 (고객이 보유 자동차가 2대인 경우나 부부, 가족 등의 자동차 점유 형태를 말 함 : 10%), 고객 추천율 (10%), 추천 의향 (20%) ' 등의 방법으로 가중치를 부여할 수 있을 것이다

다. 측정 기준

측정 항목별로 가중치를 결정하고 나면 측정 기준과 평점 기준을 결정해야 한다. 이동 전화 단말기 제조 회사의 재구매 항목의 예를 들어 보자. ' 자사의 단말기 최초 구입시부터 재구매 횟 수가 5회 이상이면 (5), 4회 이상 (4), 3회 이상 (3), 2회 이상 (2), 1회 (1) ' 과 같은 방법으로 평점 기준을 정하는 것을 말한다.

즉 측정 항목별로 어느 수준이면 몇 점을 평점할 수 있는 지, 그 기준을 만드는 것을 말한다. 글로벌 베스트 수준이나 국내 최고 수준이면 5점 만점, 평균 수준이면 3점과 같은 기준을 만들어 측정할 수 있다.

라. 측정 대상

측정 대상을 결정하는 방법은 측정 항목을 결정하는 것과 연관이 매우 깊다고 할 수 있다. 즉, 고객에게 설문 조사 등의 방법으로 묻지 않아도 되는 측정 항목만으로 구성 되었다면 자사의 모든 고객들에 대해 고객별 충성도를 측정할 수 있기 때문이다.

그러나, HP와 같이 고객에 설문 조사를 해야 하는 항목들로 측정 모델이 설계 되었다면 표

본 추출 방법을 통한 고객들을 대상으로 하든지, 자사 웹 사이트를 방문하여 온라인 리서치에 응답하는 고객들만을 대상으로 측정할 수 밖에 없다.

또한, 최종 고객이 아니더라도 소매점과 대리점과 같은 중간 단계의 고객들도 충성도를 측정하는 대상에 포함시켜야 한다.

마. 측정 주기 및 측정 방법

측정 주기 역시 측정 항목 결정과 연관이 있다. 자사의 재무적 데이터나 온라인을 통해 고객 충성도를 측정할 수 있는 모델을 설계했다면 매월, 매주 등 실시간으로 고객 충성도를 측정할 수 있다.

반면 면접이나 우편, 이메일 등을 통해 고객에게 설문 조사하는 방식의 고객 충성도 측정 모델을 설계했다면 1년, 반기, 또는 매 분기별 등의 주기로 측정할 수 있을 것이다.

또한 자사의 재무적 데이터를 통해 측정할 수 있는 모델이라면 자사가 직접 전사, 지점별, 지역별, 담당별로까지 고객 충성도의 측정이 가능하다.

그러나 설문 조사 등에 의한 측정 모델이라면 자사에서 직접 측정하던지, 아니면 외부 전문 기관에 용역을 의뢰하는 방법도 고려할 수도 있을 것이다.

가. 고객 만족도와 고객 충성도의 차이점

고객 만족도와 고객 충성도는 다음과 같은 점에서 차이가 난다.

첫째, 고객 만족도는 거의 모든 산업에서 측정 항목이 비슷하다. 고객 만족도는 소비재, 산업재, 금융과 서비스 등 모든 업종에서 품질 · 성능 · 기능 · 디자인 등 상품의 본원적 속성에 대한 만족 수준과 주문 · 배송 · 반품 · A/S · 고객 접점별 친절함 등의 서비스에 대한 만족 수준을 측정한다.

그러나, 고객 충성도는 앞서 설명한 것처럼 충성도를 나타내는 속성에 따라서 산업별로 측정 항목이 서로 다르다.

자동차 회사의 경우는 재구매율, 이동 전화나 보험업은 고객 유지율, 은행이나 백화점 등은 재구매율 · 고객 유지율 외에 고객 지갑 점유율이 충성도 측정의 중요한 속성이 되기 때문이다.

둘째, 고객 만족도는 인터뷰, 전화, 우편, 온라인 등의 방법으로 고객에게 설문 조사를 해야 측정이 가능하다.

그러나, 고객 충성도는 측정 모델에 따라서는 고객에게 묻지 않고 자사의 재무적 데이터만으로도 측정이 가능하다. 재구매율 · 유지율 · 지갑 점유율 등은 고객에게 직접 묻지 않더라도 측정할 수 있다. 전사, 조직 단위별, 또는 고객별 충성도까지 실시간으로 측정할 수 있다.

물론, 고객 충성도를 측정하는 항목 중 재구매나 거래 지속 의향, 추천 의향등은 고객에게 설문 조사를 해야만 측정이 가능한 속성들이다.

셋째, 고객 만족도는 품질, 성능, 디자인 서비스 수준 등에 대한 만족 수준을 지수로 나타낸다. 예를 들어 100점 만점에 75점 이라든지, 5점 만점에 3.7 과 같은 방식이다.

그러나, 고객 충성도는 고객 만족도처럼 지수화하는 방법 외에도 재구매율 75%, 고객 점유율 50%, 고객 추천 비율 81% 대 10% 등의 절대 통계치로 측정하고 비교 평가할 수 있다.

나. 고객 충성도와 충성 고객 유형과의 관계

지난 컬럼에서 고객이 특정 기업 · 상품 · 브랜드나 사람에 충성하는 데에는 다 그만한 이유가 있기 때문이라고 설명했다. 가격이나 로열티 프로그램, 편리함, 연고 등 상황적 요인 등 어떤 조건에 충성하는 고객들이 있다고 말이다.

가장 이상적인 충성 고객은 위와 같은 어떤 조건에 충성하지 않고 열정적인 지지를 보내는 프리미엄 충성 고객이다.

기업이든 개인적으로 비즈니스를 하는 사람이든 정치인이든 프리미엄 충성 고객을 많이 확보하는 것이 중요하다. 충성 고객을 많이 만들면 어느 정도 성공할 수 있지만 프리미엄 충성 고객을 많이 만들면 위대한 성공을 쟁취할 수 있기 때문이다.

그렇다면 프리미엄 충성 고객이 많고 적은지를 어떻게 하면 측정할 수 있을까 ? 두가지 방법이 있다.

첫 번째는 고객들에게 충성하는 이유를 묻는 방법이다.

예를 든다면 ‘ 특정 기업이나 상품, 브랜드, 서비스를 반복해서 이용하는 7가지 이유 ’ 에 해당하는 것을 모두 선택하라고 하는 방식이다.

< 예 >

1. 상품이나 서비스의 품질, 성능이 우수해서
2. (품질 대비) 가격이 저렴하기 때문에
3. 포인트, 마일리지, 할인 쿠폰, 경품 등의 인센티브 프로그램 때문에
4. 지리적으로 이용하기 편리하거나 이전부터 (특별한 이유없이) 습관적으로 이용해 왔기 때문에
5. 특정 회사의 상품이나 서비스가 독과점적이기 때문에 선택의 여지가 없어서
6. 자신이 그 회사 또는 같은 그룹사 소속이거나 친인척 등의 연고 관계인이기 때문에
7. 특정 회사의 브랜드나 서비스, 특정한 (세일즈 맨, 콜센터 상담원 등) 이 마음에 들어 열정적인 지지를 보내기 때문에

응답자 중 1 ~ 6 번 항목에 응답한 사람은 조건에 충성하는 고객이고 7번 항목에 응답한 사람만이 프리미엄 충성 고객, 또는 진정 최고의 고객이라는 의미로 알파 고객이라 할 수 있다.

전체 응답자 중 7번에 응답한 고객의 비율을 보면 당신 회사나 당신의 고객 중 프리미엄 충성 고객, 즉 알파 고객의 비율을 파악할 수 있을 것이다.

두 번째는 고객별로 알파 고객인지 아닌지를 아는 방법이다. 이 방법은 고객별로 측정된 충성도 지수로 판단하는 방법이다.

필자가 영업인들을 대상으로 Work Shop 등을 통해 검증한 바에 의하면 5점 만점에 4.5, 즉 10점 만점에 9점 이상인 고객들은 거의 100% 알파 고객이다.

앞선 컬럼 63에서 소개했던 베인 앤 컴퍼니와 프레드 라이켈트의 NPS 역시 10점 만점에 9점 이상이면 추천 고객이라 했다.

이제부터 고객 충성도를 정기적으로 측정하라. 당신 회사나 당신의 알파 고객이 전체 고객 중 몇 % 인지도 반드시 측정하라. 프리미엄 충성 고객, 즉 알파 고객만이 진정한 블루슈머이기 때문이다.

고객 충성도와 재무적 성과

우리 나라 기업들 대부분이 고객 만족 경영의 울타리를 벗어나지 못하는 이유 중의 하나가 고객 로열티를 높이면 정말 재무적 성과도 높아질 것인지에 대한 확신이 없기 때문이다.

몇 년전, 필자의 고객 로열티 마케팅 세미나에 보험사 임원이 참석한 적이 있었다. 이 보험사의 CEO 역시 똑같은 생각을 갖고 있다는 것 이었다.

‘ 유지율을 높이고 지갑 점유율도 높이기 위해서는 고객 로열티를 높이는 것이 회사의 가장 시급한 경영 현안 과제다. ’ 라고 CEO한테 보고해도 CEO는 ‘ 그러다 우리 회사 망하는 것 아니냐 ? 유지율과 지갑 점유율을 높이는 것을 최우선 전략 과제로 설정하면 자칫 신규 고객 유치에 소홀해 지기 쉽고, 유지율과 지갑 점유율은 기대만큼 올라가지 않을 수 있다... ’ 라고 말 하더라는 것이다.

CRM 업무를 하는 사람들도 마찬가지다. CRM 활동을 통해서 재무적 성과에 어떤 기여를 했는지를 명확하게 증명해 주지 못하기 때문에 계측과 같은 처지가 된 경우들이 제법 많다. 어떤 기업이든 매출과 수익은 신규 고객과 기존 고객에 의해 발생한다. 신규 고객에 의한 비중이 높은 기업도 있고 반대인 경우도 있다.

그러나 신설 회사나 신규 사업으로 시장에 진입한 회사를 제외한 대부분 기업들은 기존 고객이 매출과 수익에의 공헌 비중이 높은 편이다. 그럼에도 불구하고 대부분 기업의 마케팅 활동과 광고 예산은 불특정 신규 고객을 유치하기 위해 사용되어 진다.

CRM 활동도 마찬가지다. 대부분 기업들은 CRM 목표 자체가 명확하지 않다. 신규 고객을 유치하기 위한 마케팅 캠페인 같은 활동을 자주 실행하고 있다. 스스로 무덤을 파고 있다고 봐야 하지 않을까 ?

이렇다 보니 ‘ CRM은 뭐하는 곳이냐.. 돈 많이 들여 시스템을 구축해 줬는데 이젠 뭔가 아

웃 뜻을 내 놓아야 하는 것 아니냐.. ’ 등과 같은 비판을 받게 되는 것이다.

CRM의 궁극적인 목표는 기존 고객의 충성도를 높여 재무적 성과를 높이는 것이어야 한다. ‘ 현재 기존 고객의 재구매율, 유지율, 지갑 점유율, 추천 의향 등이 어느 수준인데 내년에는 어느 수준까지 높이겠다 ’ 와 같은 목표를 설정해야 한다.

‘ 고객 충성도 제고 목표를 달성해서 기존 고객에 의해 매출과 수익이 얼마 만큼 증가했다 ’ 라는 것도 입증할 수 있어야 한다.

그러므로 ‘ 고객 충성도를 어느 수준까지 높이기 위해서 CRM에서는 어떤 마케팅 활동을 언제까지, 어떻게 하며 예산은 얼마를 사용할 것이다 ’ 라고 자신있게 말할 수 있어야 한다.

로열티의 대부라 불리는 프레드 라이켈트는 고객 유지율을 5% 높이면 재무적 성과가 25% ~ 85%까지 증가한다고 주장했다. 라이켈트는 최근의 연구를 토대로 앞서 소개한 NPS (Net Promoter Score) 가 평균 12 포인트 증가하면 회사의 성장세가 2배 증가한다고 발표하기도 했다.

고객 유지율이나 NPS, 어떤 지표를 사용하든 상관없다. 충성도를 높이면 재무적 성과가 높아진다는 사실을 증명할 수 있어야 하는 것이다.

백화점의 예를 들어 보자. A 라는 백화점의 2006년 매출액을 6,000억, 영업 이익을 900억 이라고 하자.

A 백화점의 2006년 매출액 6,000은 신규 고객과 기존 고객에 의해 실현됐을 것이다. 예를 들면 신규 고객에 의한 비율이 20%, 기존 고객이 80% 와 같이 말이다.

최근 5년 간 A 백화점의 매출 구성비를 보면 신규 고객의 비율과 신규 고객의 수, 객단가 등도 산출할 수 있을 것이다. 이같은 데이터를 근거로 하면 2007년에도 신규 고객 몇 명이 얼마의 매출을 올릴 수 있을 것이라는 사실을 예측할 수 있다.

예를 들면, 신규 고객 20만 명 X 80만원 = 1,600 억과 같이 말이다.

기존 고객에 대해서도 최근 5년간 유지율과 객단가를 산출할 수 있을 것이다. 이같은 데이터를 근거로 하면 기존 고객에 의한 2007년 매출을 예측할 수 있을 것이다.

예를 들면, 기존 고객 80만명 X 2007년 예상 고객 유지율 80% X 2007년 예상 객단가 100 만원 = 6,400억 과 같이 말이다.

여기서 기존 고객 유지율을 30% 높이게 되면 이탈할 고객 160,000 명 중 48,000 명을 유지시킬 수 있다. 이렇게 되면 48,000 명 X 100만원 = 480억의 추가 매출을 올릴 수 있다. 2007년 예상 매출 8,000 억의 6% 에 해당한다.

여기에 기존 고객들의 지갑 점유율을 10% 높이게 되면 688,000명 X 110만원 = 7,568억 이 된다.

이 매출은 최근 5년간의 평균 고객 유지율과 예상 객단가를 적용했을 때 예상되는 6,400억 대비 1,168억 (18%) 나 증가된 수치이다.

이렇게 고객 유지율이나 지갑 점유율을 얼마 높이면 재무적 성과가 어떻게 증가하는지를 산출해야 한다.

그리고 고객 유지율 30%, 지갑 점유율 10%를 높이기 위해서, 즉 고객 충성도를 높이기 위해서 어떤 마케팅을 어떻게 실행할 것인지, 이에 따른 예산은 얼마나 소요될 것인지 등의 구체적 데이터를 가지고 보고한다면 반신 반의할 CEO는 단 한 명도 없을 것이다.

물론 백화점의 고객 충성도와 재무적 성과의 상관 관계를 그렇게 간단하게 산출할 수 없다고 생각하는 사람들도 있을 것이다.

이런 생각을 하는 사람들은 우선 매출부터 문제가 된다고 말한다. 이들은 매출을 신규 고객과 기존 고객으로 구분하는 일이 거의 불가능하다고 말한다. 백화점 카드가 아닌 다른 신용 카드나 상품권, 현금 등으로 구매한 경우는 분류가 불가능하기 때문이다.

그러나 필자가 알기로 어떤 백화점은 고객이 어떤 형태의 지불 수단을 사용하더라도 매출을 구분하고 있다. 이같은 고민을 하는 백화점이나 기업들은 매출을 분류하는 시스템부터 구축해야 할 것이다.

시스템이 구축되기 전까지 분류가 가능한 고객 매출 분만 가지고 적용하는 방법도 있을 수 있다. 예를 들어 백화점 카드 사용분이 전체 매출액 중 70% 라면 이 70%를 100으로 해서 산출하는 것도 한 방법이 될 것이다.

백화점의 예를 들었지만 다른 기업들도 마찬가지다. 재구매율이든 고객 유지율이든 고객 충성도와 관련있는 속성을 얼마 높이면 매출, 수익 등의 재무적 성과를 얼마까지 증가시킬 수 있다는 점을 명확히 설득할 수 있어야 한다.

에필로그

지금까지 총 52회 차에 걸쳐 고객 로열티와 충성 고객 만들기 컬럼을 연재했다. 첫 번째 컬럼부터 일관되게 고객 만족과 감동을 뛰어 넘어 충성 고객을 만들어야 한다고 강조했다. 그렇다면 충성 고객을 진정한 블루슈머라 할 수 있을까? 반드시 그렇지 않다. 충성 고객 역시 다음과 같은 3가지 딜레마를 안고 있기 때문이다.

1. 충성 고객도 이탈한다
2. 모든 충성 고객이 반드시 높은 수익을 주지는 않는다.
3. 불만족하면서도 충성하는 고객들이 존재한다.

여기서 충성 고객에 대한 정의를 다시 한번 리뷰해 보자.

충성 고객이란 ' 특정 상품이나 브랜드, 서비스를 반복적으로 재구매하거나 지속적으로 이용하면서 지갑 점유율도 높고 주변 사람을 적극 추천하거나 추천할 의향을 가진 고객 ' 을 말한다.

충성 고객의 정의에 의하면 사망이나 이민 등 자연적인 경우를 제외한 충성 고객의 이탈은 있을 수 없는 일이다. 또한 충성 고객은 언제나 기업에 높은 수익을 발생시켜 주어야 한다.

재구매나 계속 사용하는 상태이면서 지갑 점유율도 높기 때문이다.

그런데 문제는 반드시 그렇지는 않다는 데 있다. **충성 고객 역시 이탈하기 때문이다.** 또한 충성 고객 중에는 수익을 주기는 커녕, 일반 고객들에 비해 수익 기여도가 더 낮은 고객들도 많은 편이다.

왜 이같은 일들이 일어나는 것일까? 이유는 간단하다. 이들 대부분이 ‘어떤 조건’에 충성하기 때문이다. 컬럼 6과 7에서 필자는 ‘충성 고객도 6가지 유형이 있다.’라고 강조했다.

1. 낮은 가격에 충성하는 가격 로열티 고객
2. 포인트나 마일리지·캐시 백 프로그램 등에 충성하는 인센티브 로열티 고객
3. 이용하기 편리함이나 특별한 의미없이 과거부터 사용 습관에 충성하는 관성·편의적 로열티 고객
4. 독·과정적 로열티 고객
5. 연고 관계나 물리적·환경적 요인에 충성하는 잠재적 로열티 고객
6. 프리미엄 로열티 고객

등이 이에 해당된다. 고객이 특정 상품이나 브랜드, 또는 기업에 충성하는 이유를 분석해 보면 위 6가지 요인 중 1가지, 또는 2~3가지 요인 때문인 경우가 많은 편이다.

낮은 가격(또는 높은 금리) 등에 충성하는 고객은 경쟁사가 더 낮은 가격으로 유혹하면 미련없이 이탈해 버린다.

이용하기 편리함(집이나 직장에서 가깝거나 이용하기 편리한 백화점, 은행, 주유소, 할인점 등)에 충성하는 고객들 역시 마찬가지다. 더 가까운 곳이나 더 이용하기 편리한 곳에 새로운 백화점, 주유소, 약국 등이 출점하면 기존 점포를 이탈해 버린다. 그러곤 이들 새로운 점포의 편리함 등에 충성하기 시작한다.

연고 관계나 물리적·환경적 요인에 충성하는 잠재적 로열티 충성 고객들 역시 마찬가지다. 자신의 연고인이 특정 회사를 그만 둔다든지와 같은 물리적·환경적 요인이 제거되면 자신이 사용하던 상품이나 브랜드를 선택하는데 있어 아무런 미련을 갖지 않게 된다.

이처럼, 고객이 특정 상품이나 브랜드, 기업 등에 충성하는 이유가 어떤 조건 때문인 경우들이 많다.

충성 고객이 반드시 높은 수익을 주지 않는다는 이유 역시 마찬가지다. 너무도 당연한 이야기지만 충성했던 어떤 조건으로부터 자유로워져 이탈한 고객들은 더 이상 수익을 주지 않는다.

하지만 이탈하지 않고 계속 충성 고객으로 남아 있는 고객들 중에도 수익 공헌도가 일반 고객들에 비해 오히려 낮은 고객들이 있다.

인센티브 로열티 고객과 가격 로열티 고객의 일부 고객들이 이에 해당하는 고객들이다. 우리 나라 기업들이 고객의 충성심을 얻기 위해 활용하는 마케팅 방법 중 가장 대표적인 것

이 포인트나 마일리지 · 캐쉬 백 프로그램 등의 로열티 프로그램이다. (지난 컬럼 32 ~ 35의 로열티 프로그램 참조)

로열티 프로그램이 모든 고객의 이익 기여도 범위내에서 시행된다면 더할 나위 없이 좋은 방법임에 틀림없다. 그러나 고객이 공헌하는 범위를 초과해서 지출하는 경우들이 발생하는 것이 문제다.

이같은 사실을 제대로 모르고 시행하는 기업도 있고 알면서도 경쟁 관계 때문에 어쩔 수 없이 시행하는 기업들도 물론 있지만 말이다.

어쨌든 이런 방식은 빚줄은 개살구와 같다고 할 수 있지 않을까 ? 재구매하거나 계속 이용하도록 만들기 위해서 고객이 기여하는 수익 한도를 초과해서 지출하기 때문이다.

가격 로열티 고객 역시 마찬가지다. 고객의 충성을 얻기 위해 무리하게 가격을 낮게 책정하면 충성도는 높지만 수익은 낮은 모순이 발생하기 때문이다.

이런 경우들이 발생하기 때문에 ‘ 충성 고객이 수익을 준다고 ? 절대 그렇지 않다.. ’ 라는 반론을 제기하는 사람들이 있다. 그들의 주장 역시 틀린 것이 아닌 것이다.

마지막으로는 **만족하지 않으면서도 특정 상품이나 브랜드, 서비스, 기업 등에 충성하는 고객들이 존재한다는 사실이다.**

특정 상품이나 브랜드에 불만족하면서도 왜 재구매하거나 거래 관계를 지속하는 고객들이 있을까 ? 이유는 간단하다. 다른 대안이 없기 때문이다. 경쟁 상품이나 브랜드로 이탈하고 싶지만 이들 상품이나 브랜드가 품질 · 성능 · 디자인 등의 본원적 속성은 물론 서비스 수준 등에서 오히려 더 떨어지기 때문이다.

또 다른 이유는 자신이 이용하던 상품이나 브랜드를 바꿨을 때 얻는 이익보다는 잃는 것이 더 많기 때문이다. 마케팅 용어로 전환 비용이 많이 들기 때문에 불만족하지만 남는 고객들이 존재하는 것이다.

독점은 아니지만 독점적 지위를 확보하고 있는 상품이나 브랜드 등에 이런 고객들이 비교적 많이 존재한다.

그렇다면 이제 어떻게 해야 하나 ? 충성 고객도 이탈하니 말이다. 결론은 알파 고객을 잡아야 한다는 것이다. 경쟁 상품이나 경쟁사의 어떤 조건에도 휘둘리지 않는 고객, 즉 지속적인 성장과 수익 창출에 공헌하는 충성 고객을 잡아야 한다. 그런 고객을 필자는 프리미엄 로열티 고객, 또는 ‘ 알파 고객 ’ 이라 부른다.

우리 사회 곳곳에서 여성 파워가 거세다. 판 · 검사 임용 대상자 중 절반 이상이 여성이고, 대학 수석 졸업의 영예 역시 대부분 여성들이 차지한다.

이같은 여성 파워는 우리 나라만의 현상이 아니다. 전 세계적인 하나의 트렌드다. 이같은 트렌드를 반영한 신조어가 ‘ 알파 걸 ’ 이다. 공부 · 운동 · 리더십 등 다방면에서 월등한 능력을 발휘하는 여성들을 일컫는 말로 ‘ 첫째가는 여성, 최고의 여성 ’ 이란 뜻에서 ‘ 알파 걸 ’ 이라 부른다.

고객의 세계에도 ‘ 알파 고객 ’ 이 존재한다. 어떤 산업이라도 다양한 고객 중에는 반드시 ‘

첫째가는 고객, 최고의 고객'이 존재하기 때문이다. 그렇다면 최고의 고객, 즉 '알파 고객'은 어떤 고객을 말하는 걸까?

'알파 걸'일까? 아니면 '20대 아침 사양족', '피곤한 직장인', '이동족', '무서워하는 여성', '3050 일하는 엄마', '살찐 사람' 등 새로운 소비계층으로 급부상할 것이라는 통계청에서 말한 '블루슈머'라 불리는 사람들일까? 모두 아니다. 이들도 결국엔 어떤 조건에 따라 이탈할 수 있는 고객들이기 때문이다.

알파 고객은 다음과 같은 성향을 가진 고객이다.

1. 특정 기업, 상품이나 브랜드, 매장을 이탈하지 않고 지속적으로 이용하거나 재구매한다.
2. 지갑 점유율이 아주 높다.
3. 주변 사람들에게 자신이 이용하는 상품이나 브랜드, 기업을 적극적으로 추천한다.
4. 가격, 포인트·마일리지 등의 로열티 프로그램, 편리함, 연고 관계 등의 상황적 요인에 절대로 영향받지 않는다.
5. 자신의 평생 동안은 물론, 대를 이어 충성하는 열성적인 지지를 나타내는 고객이다.

이같은 알파 고객이야말로 최고의 블루슈머라 할 수 있지 않을까?

알파 고객이 많은 기업을 꼽으려면 단연, 미국의 오토바이 회사인 할리 데이비슨을 꼽을 수 있다. 할리 데이비슨의 고객 중에는 자신의 몸에 이 회사의 로고를 문신으로 새기고 다는 사람들이 많다. 또한 수당같은 것을 주지 않는 데도 자신의 주변 사람들에게 할리 오토바이의 구매를 적극적으로 추천하는 고객들도 많기 때문이다.

이젠 알파 고객을 잡아야 한다. 지속적 성장과 수익 창출을 위한 핵심 역량이기 때문이다. 그렇다면 어떻게 해야 알파 고객을 잡을 수 있을까?

다음과 같은 방법들이 있다.

- 품질·성능·기능·디자인·안전성 등 상품의 본원적 속성에서 최고가 돼야 한다.
- 상품이 아니라 고객이 인식하는 가치를 지속적으로 충족시켜야 한다.
- 알파 브랜드를 키워야 한다.
- 고객과 마음을 나누는 친구, 인생의 동반자 관계를 구축해야 한다.
- 항상 고객의 기대를 뛰어넘는 즐거움과 감동을 줄 수 있어야 한다.

우리 기업들은 이제 겨우 글로벌화의 첫걸음을 디딘 상태라고 할 수 있다. 단순히 고객 만족이니, CRM이니, 브랜드파워를 높이는 것만으로는 성장은 물론 생존마저 보장받기 어렵다.

어떤 기업, 어떤 브랜드라도 충성 고객과 알파 고객은 존재한다. 그러나 충성 고객에 비해 알파 고객이 아주 소수라는 사실이 문제다.

진정한 고객 중심 경영이란 고객 만족은 물론, 충성 고객 만들기마저 뛰어넘어 알파 고객을 만들기 위해서 어떻게 할 것인지, 마케팅의 목표와 전략 과제들을 새롭게 정립하고 이를 실천하는 것이라 할 수 있지 않을까?