

CEO REPORT

고객을 이해하면 시장이 보인다

시장에서 영원한 강자도 영원한 약자도 없다. 그러나 시장에서 꾸준히 성과를 내는 기업들이 있다.

이들의 공통점을 분석해 보면 바로 고객의 눈으로 시장을 정의하고 이해한다는 특징이 있다.

고객의 눈으로 시장을 이해하기 위해서는 어떠한 노력과
비즈니스 시스템이 뒷받침되어야 하는지에 대해서 살펴보자.

허원무 책임연구원 wmhur@lgeri.com



시장을 정확히 이해하기 위해서는 고객 욕구의 본질을 파악할 수 있는 안목이 필요하다.

최근 주류시장에서 부드러운 저도수 소주 ‘처음처럼’이 각광을 받게 되면서 재미있는 마케팅 현상이 나타나고 있다. 부동산 업계1위인 진로가 크게 긴장하고 있음은 물론, 큰 상관없이 있을 것 같은 맥주 브랜드들도 당혹해 하고 있다고 한다. 과거 소주의 독한 맛에 거부감을 가졌던 여성들이 순한 소주에 만족하게 되었고, 맥주에 비해 포만감을 느끼지 않게 됨에 따라 저도수 소주로 이동했기 때문이라고 한다. 맥주기업에 있어 위협적인 대상은 경쟁 맥주 브랜드가 아닌 저도수 소주가 된 것이다. 이와 유사한 사례로 프랑스에서 TGV도입에 따른 프랑스 국내항공사의 쇠락을 들 수 있다. 프랑스 국내항공사들은 일반열차의 승객들이 TGV로 이동할 것이라고 생각하였으나, 정작 자사 고객들이 TGV로 옮겨가면서 궁지에 몰리게 되었다.

이처럼 기업들은 종종 경쟁구조를 잘못 이해함으로써 시장에서 큰 어려움을 겪기도 한다. 왜냐하면 고객의 시각에서 시장을 바라보지 못하고, 현재의 사업영역에만 초점을 맞추고 있기 때문이다. 이러한 시장에 대한 오판을 줄이고, 지속적인 성장을 이루기 위해서는 고객에 대한 끊임없는 성찰과 고민이 필요하다. 과연 고객의 눈으로 시장을 보기 위해서는 어떠한 노력들이 필요한지를 전략적 포인트와 선진기업의 사례들을 중심으로 살펴보자.

소비자 트렌드가 아닌 시장의 본질에 주목하자!
첫째, 소비자의 본질을 이해해야 한다. 본질을 이해한다는 것은 다분히 현상을 파악하는 것과

는 다르다. 최근 소비자들의 변화를 주제로 한 다양한 트렌드 관련 서적들을 보자. 이러한 서적들은 흥미로운 현상을 트렌드로 묶어 재미있게 구성하고 있지만, 그러한 변화의 이유를 적절히 짚어주지는 못하고 있다. 고객을 이해하기 위해서는 보다 핵심적인 이유, 즉 본질을 파악해 낼 수 있는 안목이 필요하다. 트렌드만을 쫓아서는 수박 겉 핥기식에 머무를 수밖에 없기 때문이다.

미국의 유명한 식품회사인 프리토레이는 매년 막대한 마케팅조사비용을 투자해서 소비자들의 변화를 파악하고 있다. 스낵시장 소비자들의 소비특성을 정기적으로 조사한 결과, 프리토레이는 점차 나이든 소비자들이 스낵을 좋아한다는 것을 발견하게 되었다. 성숙기 시장에서 중요한 성장의 원천이 될 것이라고 파악하고 실버세대를 위한 신제품을 개발하였고, 막대한 광고판촉비용을 들여서 마케팅 활동을 하였다. 그러나 프리토레이의 예상과 달리 시장에서 참담한 실패를 맛보게 되었다. 이러한 당혹스러운 결과가 발생한 이유는 나이든 소비자들이 스낵을 좋아한 것이 아니라, 스낵을 좋아했던 소비자들의 연령이 자연스럽게 올라갔기 때문이다. 즉, 1980년대 20대가 스낵의 주 소비층이라면 이들은 1990년대에는 30대로 이동하면서 자연히 30대의 스낵 수요가 증가하게 된 것이고, 2000년에는 40대가 주소비층으로 변화하게 된 것이다.

마케팅 사관학교로 불리는 P&G는 고객욕구의 본질을 이해하는데 많은 노력을 기울이는 기업으로 유명하다. P&G는 고객이해의 중요성

고객 가치를 극대화 시키기 위해서는
부서간 고객 정보의 공유와 활용을 활성화시켜야 한다.

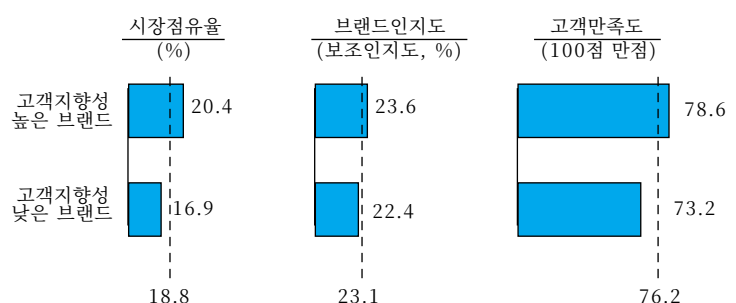
을 인식하고 1924년에 세계최초로 마케팅 리서치 팀을 출범시켰다. 이러한 P&G의 고객이해에 대한 진지한 노력과 문화는 우수한 마케팅 인력을 만들어냈고, 이들은 현재 다양한 비즈니스 영역에서 활발히 활동하고 있다. GE의 이멜트, MS의 발머, eBay의 휘트먼, 국내에서는 LG생활건강의 차석용 등이 대표적인 P&G출신 CEO이다. 마케팅 사관학교의 우등생인 이들은 자신들이 출발했던 생활용품 비즈니스 영역에서 벗어나 산업재, 하이테크, 인터넷 비즈니스 등 다양한 영역에서 성공적인 업적을 만들어내고 있다. 이와 같은 성과가 가능한 이유는 바로 고객의 입장에서 시장을 보는 안목이 있었기 때문이다. 예를 들어 GE의 이멜트는 사업부별 KPI에 소비자들의 구전효과 수치(NPI: Net Promoter Index)를 넣기로 결정하였다. 시장에서 소비자들의 구전이 기업 성과에 매우 중요한 역할을 미친다는 본질을 파악했기 때문에 가능한 의사결정이었다. 이 외에도 식품회사 나비스코 출신으로 IBM을 부활시킨 루 거스너도 취임하면서 종업원들에게 고객에 대한 이해를 맨 처음 주문한 것도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다.

고객지향적인 문화를
강화하자!

둘째, 고객지향적인 문

화를 제고해 나가야 한다. 많은 기업들의 비전과 슬로건을 분석해 보면 고객중심경영, 고객가치창조, 고객우선 등 고객을 내세우고 있음을 알 수 있다. 이러한 비전과 목표를 성취하기 위해서는 기본적으로 고객지향적인 경영시스템과 문화를 가져야 한다. 고객지향성은 고객가치창출을 위해 고객과 시장에 대한 정보를 얼마나 많이 창출하고 이를 효과적으로 공유하고 실제 활용할 것인가와 관련이 깊다. 그러나 이를 제대로 이해하고 실행하고 있는 기업은 많지 않다. 이 중에서도 조직간 고객정보의 공유는 매우 제한적인 것으로 나타났다. 국내기업의 마케팅 담당자들과 인터뷰를 진행해보면 고객가치창출을 위한 정보공유와 협업은 거의 수행하기 어렵다고 한다. 물론 조직간의 이해관계로 인해 이러한 정보공유와 협업이 이루어지기 어려울 수 있으나 시장에서 높은 성과를 내고 있는 기업들은 고객지향적인 문

<그림 1> 고객지향성과 성과



* 고객지향성의 세부요소인 부문간 정보공유와 성과간 상관관계는 0.67로 나타났다.

자료 : 허원무(2006), 마케팅 역량이 마케팅 성과에 미치는 영향

전략에 고객을 맞추지 말고 고객의 요구에 부합되는 전략을 개발하고 실행해야 한다.

화와 전통을 가지고 있다는 공통적인 특징이 있다. 고객지향적인 전통이 뿌리깊은 P&G의 경우 자사의 인트라넷을 통해 전세계 주요 브랜드에 대한 시장정보를 일목요연하게 파악할 수 있고, 이를 마케팅 활동에 효과적으로 활용한다고 한다.

<그림 1>에 나타난 국내 200여개 마케팅 조직에 대해서 시장지향성과 성과를 평가한 것을 보면, 시장지향성이 성과에 매우 중요하며 특히 부분간 정보공유가 성과에 미치는 영향이 큰 것을 알 수 있다. 따라서 기업들은 고객지향적인 가치관의 공유는 물론 실제 이를 실행할 수 있는 시스템 확보가 이루어져야 할 것이다.

고객을 고려하지 않은 전략은 재앙을 부른다!

셋째, 전략은 고객을 고려하여 수립되어야 한다. 그리스 신화에 ‘프로크루스테스의 침대’라는 이야기가 있다. 프로크루스테스라는 도둑은 행인을 잡아다가 자신의 침대에 눕혀서 행인의 키가 침대보다 길면 잘라서 죽이고, 작으면 늘여서 죽였다고 한다. 기업의 전략을 수립할 때도 많은 마케팅 담당자들은 프로크루스테스처럼 자사의 중장기전략에 맞춰 시장을 재단하곤 한다. 고객들의 요구가 자사의 중장기 전략이나 비즈니스 모델에서 벗어나면 그러한 요구는 무시하고, 외면한다. 또한 고객의 요구가 정당하다는 것을 이해하지만 자사의 역량이 이에 따라가지 못할 경우에도 이를 고객들의 일상적인 불만으로 치부한다. 이러한 현상은 B2C보다 B2B 분야에서 빈번하게 나타나고 있다. 최근 MRO(구매대행사업)서비스를 받고 있는 한

회사의 구매담당자를 인터뷰하게 되었다. 그 회사는 과거에 유명MRO와 거래를 했다. MRO 서비스를 받으면서 발생하는 여러 문제들에 대해서 의논하고 개선을 요청하였으나, 그 MRO 기업은 회사의 전략적 방향과 일치하지 않는다고 하면서 고객의 요구를 무시했다. 그 고객사는 얼마 후 지금의 MRO업체로 거래기업을 바꾸었고, 각 회사의 구매담당자들이 모이는 모임에서 과거에 거래했던 MRO업체에 대한 부정적인 구전활동을 한다고 하였다. 때로는 자사의 중장기전략과 고객의 요구와 일치하지 않을 수 있다. 이러한 경우 고객들을 이해시키고 설득하려는 진지한 노력이 병행되어야 고객들로부터 외면 받지 않을 것이다.

마케팅 인사이트를 육성하자!

넷째, 고객에 대한 매너리즘을 버리고 마케팅 인사이트(고객과 시장에 대한 창조적이고 논리적인 시각)를 길러야 한다. 특정 제품이나 분야에서 마케팅 전문가가 된다는 것은 동전의 양면과 같은 의미이다. 긍정적으로 보면 그 시장에 대해 잘 이해한다고 할 수 있다. 그러나 그 반대로 말하면 시장과 고객에 대한 매너리즘에 빠질 수 있다고 할 수 있다. 특히 직접 고객을 만나 고객의 소리를 듣기보다 마케팅 조사 등 각종 데이터를 통해서 고객을 이해하기 시작하면 이러한 매너리즘이 증폭된다.

선진기업들의 마케팅 담당자들은 고객과의 거리를 좁힐 수 있는 다양한 프로세스 개선에 힘쓰고 있다. 기네스 맥주로 유명한 영국의 디아지오는 마케팅 담당자들이 고객에 대한 새

마케팅 리서치만으로는 충분치 않다.
마케팅 인사이트로의 적극적 변화가 요구된다.

로운 인사이트를 높일 수 있게 마케팅 프로세스를 개선하였다. 다이 지오는 마케팅담당자들의 업무를 분석해 본 결과, 마케팅담당자들이 시장조사를 설계하고 데이터를 분석하는 부분에 시간을 많이 사용하는 반면 그 결과를 이해하고, 이를 통해 마케팅 인사이트를 창출하는 시간은 절대적으로 부족하다는 것을 파악하게 되었다. 이를 해결하기 위해 마케팅

조사나 분석하는 부분은 가능한 시스템화하고, 이에 대한 업무량을 낮춰주는 대신에 고객에 대한 이해를 할 수 있는 시간을 확대하였고, 이러한 활동이 지속적으로 수행될 수 있게 하기 위해 KPI도 변화된 프로세스에 맞춰 변경하였다(<그림 2> 참조).

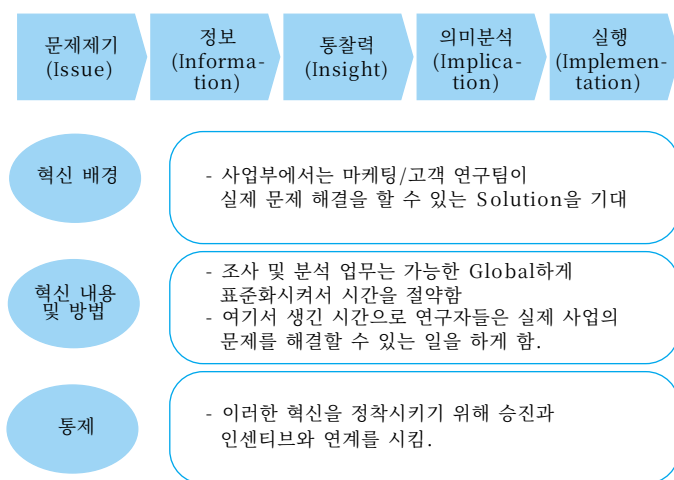
대표적인 하이테크 기업인 인텔은 다른 B2B기업에 비해 많은 광고와 마케팅 투자를 한 것으로 유명하다. 인텔은 새로운 기술이 개발되면 이 기술에 대해서 소비자들이 어떻게 인식하고 반응하는지에 대해 관심이 많다. 기술을 소비자들에게 강요하기보다 소비자의 입장에서 기술을 재해석하려고 노력하고 있다. 이러한 인텔의 노력은 'People and Practice Group'의 운영에서 잘 나타나고 있다. People

and Practice Group은 이러한 소비자들의 기술에 대한 적용과 반응을 정기적으로 분석해서 리포팅하는 인텔의 고객연구부서이다. 글로벌 비즈니스를 수행하고 있는 인텔은 자사의 기술들이 문화권과 소비자들의 기술이해수준에 따라 이질적으로 이해될 수 있다는 점에 착안해서 소비자들이 어떻게 새로운 기술을 이해하고, 이를 어떻게 활용하는지를 파악해서 그 결과를 제품개발과정에서 반영하고 있다.

현상의 기술이 아닌 새로운 고객이해 기법을 도입하자!

마지막으로 고객을 이해할 수 있는 새로운 마케팅 기법을 도입해야 한다. 마케팅 담당자들과 인터뷰를 해보면 공통적으로 나오는 이야기

<그림 2> 다이지오의 5'I'모형



자료 : The Market Research Event(2004)

고객의 소리는 문제 해결의 중요한 열쇠가 된다.

가 있다. 방대한 조사를 통해 소비자 및 고객의 욕구를 분석해보면 상식적으로 알 수 있는 수준의 결과만 나오며, 점점 고객을 이해하기 어렵다고 하소연을 한다. 특히 소비현상은 설명할 수 있지만 왜 고객들은 그와 같은 의사결정을 할 것인가에 대한 뚜렷한 해결점을 찾지 못해서 고민하는 경우가 많다고 한다.

대표적인 것이 식기세척기이다. 국내에 식기세척기가 도입된 지는 거의 10년이 지났다. 그러나 다른 국가와 달리 유독 국내에서는 식기세척기 시장이 활성화되지 못하고 있다. 마케팅 조사를 해 보면 세척력, 절수, 절전 등을 중요하게 생각하고 있으며, 기존 제품에 대해 불만이 많은 것으로 나타났다. 그러나 이러한 조사를 바탕으로 개선된 제품은 출시하였으나 시장은 10년째 정체를 보이고 있다. 최근 한 가전회사에서 소비자들을 심층적으로 분석한 결과 시장 확산의 저해 요인이 제품이 아닌 다른

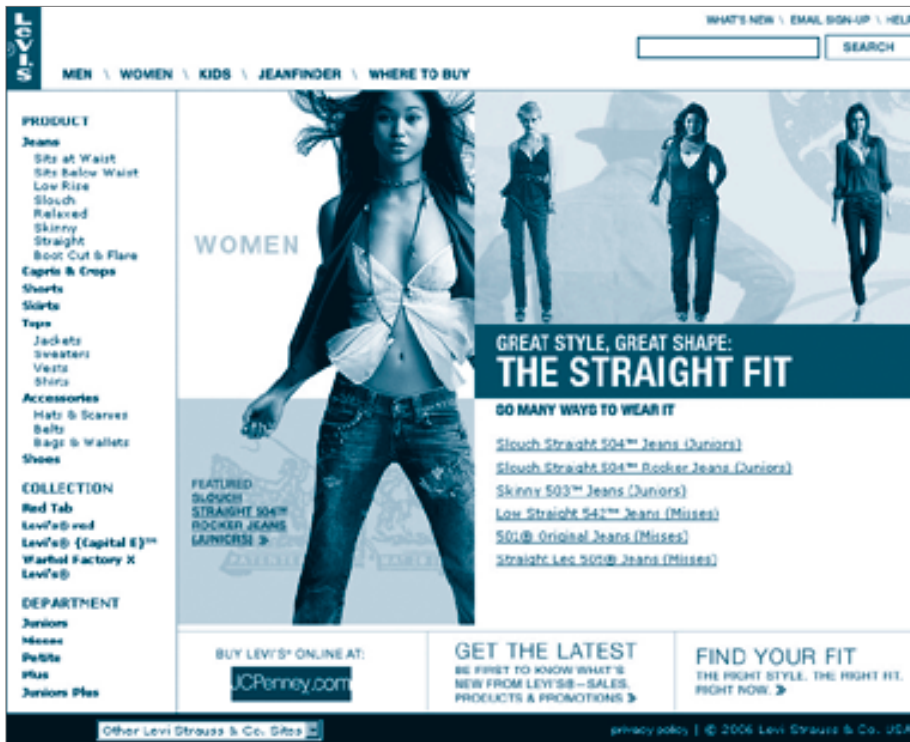
곳에 있는 것을 발견하였다. 식기세척기가 국내에 처음 도입되었을 때 사치가전으로 인식되었고, 식기세척기를 사용하는 주부는 게으른 주부 등의 부정적인 인식과 관련이 있다는 것을 발견하였다. 심지어 부모님들이 사용하지 않고 자신들이 먼저 보유할 경우 도덕적인 부담감을 가지게 된다. 게다가 다른 가전제품과 달리 식기세척기는 그릇의 배열이나 사용법에 일정부분의 학습이 필요하기 때문에 주부들에게 있어서 이는 심리적 장벽으로 다가왔다. 이러한 문제들은 피상적인 마케팅 조사를 통해서 밝혀지기 어렵다.

따라서 선진기업들은 최근 고객을 이해하기 위한 다양한 기법, 특히 정성적인 기법들을 도입하고 있다. 현재 많이 이용되고 있는 FGI, 심층면접 등은 대부분 고객들의 이야기에 의존하고 있으나 실제 고객들의 욕구 중에서 언어로 표현되는 부분이 일부라는 것이 밝혀짐에



식기세척기 확산 저해의 주범은 제품이 아니라 고객의 심리적 거부감에 있었다.

시장에서 승자가 되기 위해서는 고객의 눈높이에서 시장을 바라보는 겸손한 자세가 필요하다.



Levi's는 에스노그래피를 통해 목표 고객의 욕구를 파악, 신제품 개발에 성공하였다.

적 디자인에 대해 거부감을 가지고 있다는 것을 발견하게 되었다. 이러한 양쪽의 욕구를 모두 만족시킬 수 있는 수준의 디자인을 개발하게 되었는데, 특히 배꼽의 노출 정도를 10대 소녀와 부모 모두 양쪽에서 가장 중요하게 생각하는 노출의 기준이라는 것을 발견하고, 이에 초점을 둔 디자인을 개발해서 성공을 거두었다. 이러한 Levi's의 성공사례는 국내 교복시장에 적용해 볼 수 있을 것이다. 엄격한 교칙과 개성과 스타일을 추구하려는 10대 청소년들에 부합되는 디자인을 개발하는 방법에 활용할 수도 있을 것이다.

따라 새로운 방법들이 시도되고 있다. 하버드 경영대학의 잘트만 교수가 개발한 ZMET이 최근 유행하고 있으며, 고객들의 행동을 심층적으로 관찰하는 에스노그래피(Ethnography)를 이용한 사례도 늘어나고 있다. 최근 미국의 마케팅연구의 주요한 이슈 중 하나도 이러한 다양한 소비자들의 비언어적 자료를 활용해서 고객을 이해하는데 있다. 이러한 새로운 접근으로 성공한 사례가 Levi's의 '여성용 청바지'이다. Levi's는 10대 여성들의 취향에 맞는 디자인 개발에 고심이 많았다. 미국의 10대 여성들은 자신의 몸매를 표현할 수 있는 섹시한 디자인을 원하는 반면, 그들의 부모들은 이러한 개방

고객에 다가가는 길

지금까지 고객의 눈으로 시장을 분석하고 이해할 수 있는 방법과 사례들에 대해서 살펴보았다. 고객의 시각과 기업의 시각이 일치될 때 사업기회는 창출된다. 최근까지 각광을 받고 있는 블루오션 이론의 핵심도 결국은 고객의 입장에서 시장을 재정의함으로써 시장에서 새로운 사업기회를 모색할 수 있다는 것이다. 고객에 대한 이해는 고객에 대한 겸손함으로부터 나온다. 항상 고객의 눈높이에서 고객이 무엇을 원하는지에 대한 열린 마음으로 수용해야 시장에서 영원한 승자가 될 수 있을 것이다. www.igeri.com