

# 디지털 경제하에서의 고객을 위한 가치창조와 매출 증대

## Revenue Management under Digital Economy: Creating Value for Customers

이 순 철 (Soon Chul Lee)    홍익대학교 경영학부

조 준 희 (Joon Hee Cho)    홍익대학교 석사과정

### 목 차

- I. 탑 라인 경영혁신의 사례
- II. 탑 라인 경영혁신의 발전
- III. 고객을 위한 가치창조의 방법론

- IV. 탑 라인 경영혁신의 구현
- V. 탑 라인 경영혁신의 기반 조성

**Keywords:** 디지털 경제 가치경영 고객서비스 매출증대

경영혁신을 시도하지 않고 있는 기업들은 없다고 할 정도로 많은 기업들이 경영혁신에 관심을 갖고 있다. 대부분의 기업들은 경영혁신의 대상으로 주로 원가 절감에 초점을 맞추고 있으나 매출액의 증대에 초점을 맞추어야 더 큰 효과를 창출할 수 있다.

예를 들어, 기업의 판매부서에서 매출원가를 줄이는 노력, 판매수량을 증가시키는 노력, 판매가격을 상승시키는 노력에 대한 효과가 <표 1>에 비교되어 있다. 매출액을 1000만원, 매출원가를 700만원, 판매 고정비를 50만원, 일반관리비를 50만원, 판매비를 100만원으로 가정한 경우에는 세전 당기순이익은 100만원이 될 것이다. 만약 판매비용을 10% 감축시킨다면 당기순이익은 110만원이 되어 10만원 즉, 10%의 증대 효과를 거둘 수 있다.

그러나 판매수량을 10% 증대시킬 수 있다면, 이에 따라 매출원가는 770만원, 변동비인 판매비가 110만원으로 늘어나나 당기순이익은 120만원이 되어 20%

의 증대 효과를 거둘 수 있다. 또한 더 나은 서비스를 모색하거나 니치시장에 집중하여 가격을 올릴 수 있다면 다른 비용은 그대로지만 매출액은 1100만원이 되며, 이에 따라 당기순이익은 200만원이 되어 100%의 증대 효과를 거둘 수 있다.

<표 1>과 같이 원가 감축을 시도하는 것보다 손익계산서의 첫 줄인 탑 라인(Top Line)인 매출액의 변경을 이룩하는 방안이 오히려 더 큰 효과를 거둘 수 있다. 손익계산서의 탑 라인인 매출액을 증가시키는 방안은 판매수량을 증대시키거나 또는 판매가격을 증대함으로써, 또는 양자를 다 이용함으로써 가능하다. 그러나 이러한 방안들이 진정한 효과를 거두기 위해서는 타 부문에 영향을 미치지 않아야 된다. 예를 들어, 판매수량을 증대시키기 위해서 가격을 할인하여 판매할 수 있으나 이 경우 다른 기업들도 가격을 인하하여 가격전쟁이 벌어질 수 있으며, 가격전쟁 이후의 시장점유율이 가격전쟁 이전과 비슷하게 된다면

〈표 1〉 손익계산서의 첫줄인 매출액 증대를 통한 탑 라인 경영혁신과 원가위주의 경영혁신과의 비교

	일반	판매비용 10% 감소	판매수량 10% 증대	판매가격 10% 증대
매출액	1000	1000	1100	1100
매출원가	700	700	770	700
매출총이익	300	300	330	400
판매고정비	50	50	50	50
일반관리비	50	50	50	50
판매비	100	90	110	100
세전 당기순이익	100	110	120	200
이익 증가율		10%	20%	100%

가격할인의 효과는 없어질 것이다. 또한 단순히 판매 가격을 올릴 경우, 매출이 떨어져 판매가격의 상승효과가 나타나지 않을 수 있다.

다른 부문에 영향을 주지 않고 손익계산서의 탑 라인인 매출액을 증대시키는 경영혁신은 고객에 대한 가치창조를 통하여서만이 가능할 것이며 이러한 경영혁신을 ‘탑 라인 경영혁신: 고객을 위한 가치창조’라고 명명할 수 있다(이순철, 1996). 디지털 시대에는 전자상거래, e-Business, 인터넷을 통해 원가감축을 시도하는 것도 중요하지만 매출의 증대를 꾀하는 ‘탑 라인 경영혁신: 고객을 위한 가치창조’가 본격적으로 이루어져야 한다.

### I. 탑 라인 경영혁신의 사례

동양화재는 고객만족 경영혁신활동으로 STAR 서비스 운동을 전개하고 있다. STAR 서비스는 Speedy 서비스(빠른 업무, 앞선 서비스), Top 서비스(국내 최고의 서비스), Attractive 서비스(매력적인 서비스), Renovation through 서비스(서비스를 통한 혁신)의 첫 글자를 딴 합성어이다. STAR 서비스의 운동을 분석하면 다음과 같이 고객에 대한 가치창출을 통한 매출 증대를 살펴 볼 수 있다.

첫째, 고객만족 마인드를 꾀하고 있다. 최고 경영

층이 현장의 소리를 직접 청취하고 경영에 반영하기 위해 핫 라인을 개설하였으며, 월간 소식지를 통해 고객만족 마인드를 확산하고 있다. 1996년 5월 1일 서울역 별관에 고객 프라자를 개설하여 고객에 관련한 종합 서비스를 수행함으로써 고객의 편의성과 신속성을 도모하고 있다. 월 1-2회 신세대 오찬회를 갖음으로써 최고 경영자와 신세대와의 격의 없는 토론과 대화의 장을 갖고, 현장의 소리를 청취하고, 고객 점점 직원의 고객만족 마인드를 향상시켰다.

둘째, 단골고객관리를 통해 평생에 걸친 거래를 유지하도록 하였다. 알라딘 서비스 팀을 결성하여 기존 고객에게 무료로 긴급출동 및 견인서비스, 무료 배터리 충전 서비스, 무료 잠금장치 해제 서비스, 무료 비상 급유 서비스, 무료 타이어 교체 서비스, 검사대행 서비스 등을 제공하고 있다.

셋째, 보험 상품 서비스의 세분화를 꾀하여 시장세분화를 추구하였다. 운전자 맞춤형보험, 세대별 맞춤형보험, 직업별 맞춤형보험, 업종별 맞춤형보험 등으로 다양한 상품개발을 통해 세분화된 고객의 욕구를 만족시킬 수 있도록 하였다. 또한 신세대를 겨냥하여 PC 지킴이 보험, 자유선언 보험 등을 출시하였다.

넷째, 다양한 상품으로 인한 의사결정의 어려움을 지원할 수 있도록 하였다. 신규회원을 확보하기 위해 보험상품을 구미에 맞도록 추천하고 각각의 상품에

대한 보험료를 산출하는 프로그램을 개발하여 고객의 개인적인 자료 몇 가지만을 통해서도 미리 보험료를 산출할 수 있도록 하였다. 상담시간을 축소하고 고객이 추천된 상품에 신뢰감을 가질 수 있도록 한 것이다.

다섯째, 소프트웨어를 통한 모델을 개발하여 상담 결과의 신뢰성을 증대하였다. 과거 상담원을 통한 긴 시간의 의사결정을 보험료 산출 프로그램과 다양한 상품 비교 프로그램을 통해 단축시켰다. 또한 보험과 관련된 다양한 정보를 데이터베이스화 함으로써 더 정확한 정보를 제공하게 하였다.

여섯째, 고객이 상품을 쉽게 선택할 수 있도록 하였다. 고객화의 증가 추세와 상품의 다양화로 인하여 고객이 보험상품을 선택하는 것이 어려워졌다. 그러나 동양화재는 맞춤형 보험 서비스를 통해 고객에게 적합한 상품을 제시할 수 있도록 하였다. 즉, 많은 상품과 대안들 중에서 고객에게 적합한 상품을 추천할 수 있도록 한 것이다.

일곱째, 보험사업과 관련된 다양한 정보와 컨설팅을 시행한다. 예를 들어, 기존 고객에게 증명서 발급이나 업무처리를 신속히 할 수 있도록 법률 서비스를 제공하고 있으며 회사의 위험정도를 자가 판단할 수 있는 위험관리 서비스를 제공한다. 건축, 기계, 전기 소방, 보험 분야의 전문가로 구성된 전문 위험관리 팀은 고객의 시설과 작업공정을 상세히 점검하여 예상되는 위험의 형태 및 규모를 파악하고, 위험요인의 사전제거, 사고발생시 손해 규모를 최소화할 수 있는 방재대책과 만일의 사고시 적절한 보상을 받을 수 있는 보험 설계서비스를 추천하고 있다. 또한 여행사나 항공사를 겨냥하여 상담서비스를 제공하고 있다.

이러한 노력의 결과 1995년 1,000억원이 넘는 누적 적자를 기록했으나 1998년에는 당기순이익 153억원을 실현했으며, 비상위험 준비금을 포함한 총이익은 128억원으로 업계 5위를 차지했다. 손해를 측면에서는 1995년 3월 108.8%였던 자동차 손해보험 손해율이 1997년 3월 74.1%로 급격히 감소하여 업계 최고의 개선도를 보였으며, 1998년 3월에는 64.1%를 기록하였다(동양화재 홈페이지; Csnct 홈페이지). 동양화재의

이와 같은 노력들은 원가를 감축하기보다는 고객에게 가치를 제공함으로써 매출을 증대시킨 탑 라인 경영 혁신이라고 할 수 있다.

## II. 탑 라인 경영혁신의 발견

과거에는 원가감축을 할 수 있는 부문이 주로 경영혁신의 대상으로 선정되었다. 예를 들어, 판매 부문의 경영혁신 대상을 선택하기 위하여 일반적인 기업에서는 먼저 판매사원의 수행업무를 나열한다. 각 수행업무들에 대하여 소요 시간과 비용들을 산출한 후, 개선할 경우의 원가감축이 어느 정도 이루어질 것인가를 추정한다. 이러한 원가감축의 규모에 근거하여 경영혁신의 대상을 선정하고 있다. 그러나 이러한 선정 방안은 주로 수익률의 계산에 의거하여 이룩되므로 계량적인 계산이 가능해야만 경영혁신의 대상으로 선택된다는 단점을 갖고 있다(Hindman and Sviokla, 1992).

원가감축은 계량화 하기 쉽고, 계산이 가능하지만 탑 라인 경영혁신은 매출 증대를 목표로 하고 있기 때문에 계량화 하기 어려우며, 가능하다고 하더라도 계산치의 신뢰성에 문제가 있어 경영혁신의 대상으로 선정되지 않는 경우가 많이 발생한다. 그러나 앞의 <표 1>에서 볼 수 있듯이 탑 라인 경영혁신의 효과가 원가 감축 효과보다 더 크므로 경영혁신의 대상을 선정할 때 과거의 관행에서 벗어나는 것이 절실하다.

고객을 위한 가치창조가 경영혁신 대상으로 선택되지 못하였던 또 다른 근본적인 이유로는 경영층이 고객에 대한 배려가 취약하였던 점에서 비롯되었다고 볼 수 있다. 즉, 경영층은 적절한 규모, 원가절감의 방법과 같은 내부 효율만을 주로 추구하고 고객이 경쟁적인 무기의 원천이라는 것을 간과한 점이다. 또한 단기적인 경제성만 추구하거나, 장기적인 우위를 추구하더라도 기술의 우위추구를 통하여 신제품 개발과 같은 방식으로만 접근한 것도 고객에 대한 가치창조의 경영혁신이 부족한 사유이다.

1990년 소프트웨어 개발회사로 창립된 (주) 한글과 컴퓨터는 창립 이래 아래 한/글을 주력상품으로 출시

하여 주목받는 기업으로 성장하였다. 그러나 1998년 6월에는 매출의 감소로 부도위기에 몰리게 되었다. 소프트웨어의 불법복제와 IMF로 인해 자금조달이 쉽지 않았던 것이 부도의 위기라고 할 수 있었으나 경영층을 새로 영입하면서 고객에 대한 가치창출을 통해 매출을 높임으로써 위기에서 벗어 날 수 있었다. 한글과 컴퓨터의 위기탈출은 다음과 같은 이유로 분석될 수 있다.

첫째, 고객의 욕구를 더 밀도 높게 파악하였다. 과거 한글과 컴퓨터는 워드 프로세싱에만 주력하였으나 인터넷 사업으로도 확장하였다. 우선적으로 1999년 당시 약 370만명의 회원을 확보하고 있던 인터넷 채팅 사이트인 하늘사랑(www.skylove.co.kr)을 인수하였다. 이를 통해 고객의 정보를 획득하고 고객의 욕구를 수집할 수 있었기 때문에 인터넷 기업으로의 확장을 꾀할 수 있었다.

둘째, 넷피스의 개발을 통해 고품질의 상품화를 꾀하였다. 넷피스는 워드 프로세싱을 포함한 각종 사무용 프로그램을 패키지로 한 제품으로 마이크로소프트의 오피스와 흡사한 제품이나 인터넷을 통한 서비스 지원과 리얼타임 서비스 제공까지 추가하였다.

셋째, 단순하게 제품을 판매하는 것에서 벗어나 토털 솔루션을 제공할 수 있도록 하여 부가 가치를 높였다. 워드 프로세스와 인터넷 채팅 서비스인 스카이라브만을 제공하는 것 뿐 아니라 네띠앙을 통해 모든 사이트를 하나로 묶을 수 있도록 하였다. 네띠앙은 종합 커뮤니티 포털 사이트로 개발되어 130만명의 회원을 확보하고 있었다.

넷째, 한번의 거래에서 벗어나 지속적인 거래가 될 수 있도록 관계 마케팅을 도입하였다. 예를 들어, 인터넷 사이트를 통해 업그레이드를 할 수 있도록 하였다. 또한 네띠앙을 이용하여 고객이 홈페이지를 개설할 수 있도록 하여 많은 고객들과의 지속적인 관계를 유지할 수 있도록 하였다(한글과 컴퓨터 홈페이지).

한글과 컴퓨터의 새로운 경영층이 시도한 이런 노력은 과거 일반화 되어 있었던 원가절감을 시도한 것이 아니라 고객에 대한 가치창출을 통해 매출과 이윤

을 높이는 전략으로 인식되어야 한다. 위험에 처한 기업이 원가감축을 수행하는 것도 한 방안이지만 고객에 대한 가치창출을 통해 매출과 이윤을 증대시키는 것을 추구하는 것도 구조조정의 새로운 방안이 되어야 한다.

### III. 고객을 위한 가치창조의 방법론

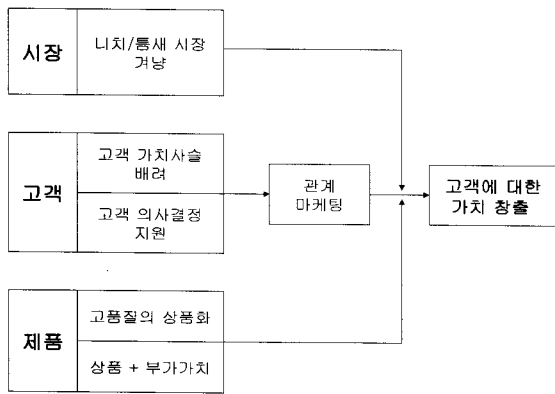
문헌조사, 저자의 경험, Harvard 대학, MIT 대학의 연구 조사들을 종합하면 다음과 같은 고객을 위한 가치창조의 전략들을 파악할 수 있다. 이러한 전략들은 힌드만과 스비오클라(Hindman and Sviokla, 1992)가 주장한 바와 같이 고객의 의사결정 증진의 세 가지 중요한 분야인 의사결정의 품질, 적시성, 신뢰성을 증대시킬 수 있는 공통점들을 갖고 있다.

고객을 위한 가치창조의 방법론은 크게 4가지로 나누어 볼 수 있다. 시장, 고객, 제품, 관계 마케팅이 바로 그것이다. 고객과 시장을 파악하여, 좋은 제품을 가지고 관계 지향적인 마케팅을 펼쳐 고객에 대한 가치 창출을 이룩하는 것이다.

#### 3.1 시장 전략: 니치/틈새시장을 겨냥

경쟁자보다 앞서 고객계층을 세분화하고, 만족되지 않고 있는 욕구를 파악하여 신제품이나 신서비스를 제공하는 것은 틈새 또는 니치시장을 먼저 선점할 수 있다. 더 나아가 고객이 언급하지 않으나 숨어 있는 욕구를 만족시킬 수 있다면 더 큰 시장을 창출할 수 있다.

정동극장은 고객의 편의를 위해 매표소를 뜯어 고쳤다. 일반극장과 같이 고객이 허리를 구부려 안을 들여다보면서 표를 사는 창구가 아니라 흰하게 열린 곳에서 표를 사도록 하였다. 표를 사는 동안 가방을 놓을 수 있는 무릎 높이의 받침대를 마련했다. 탁아소를 운영하여 주부까지 고객으로 확보할 수 있었다. 이런 고객만족 경영 외에 정동극장은 타 공연장에서 버려지는 시간인 점심시간이나, 오전시간 등을 잘 활용할 수 있는 방안으로서 니치시장을 겨냥하였다.



〈그림 1〉 고객을 위한 가치창조의 방법론

직장인들이 점심을 마칠 시간인 낮 12시 30분부터 1시까지 30분 동안 틈새시간을 활용하여 음료를 마시면서 발레, 창극, 또는 오케스트라를 볼 수 있는 공연을 2천원에 판매하는 ‘문화시음회,’ 인근 직장여성을 대상으로 1천원으로 모포까지 나눠주며 음악을 감상하게 한 ‘낮잠 음악회,’ 점심시간을 위한 티타임 공연인 ‘정오 예술무대,’ 공연 전 기다리는 고객을 위한 ‘미니 음악회’와 ‘미니 갤러리’ 등을 개발하였다. 공연장에서 버려지는 시간이나 다름없는 오전시간을 활용해서, 초, 중, 고등학교 학생들을 대상으로 1인당 6천원의 참가비만 받고 정동극장의 전통국악공연과 인근의 농업박물관, 궁중유물 전시관을 패키지로 묶어 판매하는 ‘문화특활’은 매출을 증대시키는 데 기여할 수 있었다. 이와 같은 니치시장과 틈새시장의 개발노력으로 정동극장은 4년만에 매출을 19배 이상 키울 수 있었다(중앙일보 1999, 강형구 2000).

철도청은 운임과 요금에 차등을 두고 다양한 상품을 개발하여 매출을 증가시킬 수 있었다. 경부선과 호남선에 월별로 바둑객차와 PC객차를 편성해 여행객의 지루함을 달랠으며, 청량라-추전(강원도) 눈꽃열차에는 객차 1량을 카페식으로 개조해 젊은 층으로부터 인기를 얻었으며(김명수, 1999), 자연, 역사, 문화, 관광 등을 접목한 ‘정동진 해돋이 관광열차,’ ‘환상선 눈꽃,’ ‘문경지구 관광,’ ‘남도 순환,’ ‘백암 및 부곡온천,’ ‘영덕 강구항 및 안동 하회마을,’ ‘백제문화 탐방,’ ‘어린이 국토기행,’ ‘사랑의 영화열차,’ ‘가족사랑

레크리에이션 열차’ 등 36개 철도상품을 개발했다. 이와 같은 니치시장의 욕구를 만족시킬 수 있는 신상품의 개발로 538억원의 매출을 증대시켰다(매일경제신문, 1999).

진로는 순한 맛을 찾는 소비자들의 취향을 겨냥하여 23도로 알코올 농도를 낮추고 대나무 숲 여과공법을 도입해 깨끗한 맛을 겨냥한 참진이슬로를 개발하였다. 독하지 않은 소주를 찾는 고객, 소주의 역한 냄새를 싫어하는 고객을 만족시킬 수 있는 상품을 개발한 것이다. 그 결과 1999년 11월을 기준으로 참진이슬로는 단일 브랜드로 수도권 전체 소주시장의 53.6%, 전국시장의 28.2%를 차지하는 매출 증대효과를 거둘 수 있었다. 진로는 1999년 하루 평균치인 1백만병의 무려 3배에 달하는 생산량이 필요하게 되었다(윤성민, 2000).

나드리 화장품은 규모가 증가하는 25-35세의 대졸 직장 여성집단을 핵심목표 집단으로 선정하고 20대 이상의 전여성을 2차 집단으로 선정하였다. 핵심목표 집단은 특징은 대학을 졸업하고 직장에 다니고 있으며 자기 소득이 높고, 색조화장을 많이 하는 계층으로 화장을 질게 하지 않고 자연스러우며 개성있는 화장을 선호한다. 이들을 겨냥하여 이노센스 트윈케이크를 개발한 후 화장품 용기까지 차별화하였다. 이노센스 트윈케이크는 1994년 350만개, 275억원의 판매로 업계 7위였던 나드리를 4위로 뛰어 오르게 하는데 공헌하였다(김정남).

제일제당은 포커스 그룹 조사를 통해 많은 여성들이 25세가 넘어서면서 잔주름 방지에 관심을 갖게 되고 30-40 대에는 대부분 잔주름 방지를 위한 기능성 화장품을 사용하고 있다는 것을 파악하였다. 또한 많은 여성들이 시중의 6-7만원 대의 비싼 잔주름 방지용 화장품을 구매하여 2-3일에 한번씩 아주 적은 양을 아껴가며 사용하는 것도 파악하였다. 이에 이 계층의 여성을 겨냥하여 합리적인 가격대의 기능성 화장품인 ‘데이스스’ 개발에 착수하였다. 합리적인 가격대의 상품이란 무조건 싼 상품이 아니라 상품의 성능과 가격을 비교하여 상대적으로 저렴한 상품, 즉, 상

대적으로 가격이 저렴하면서 품질은 괜찮은, 가치가 높은 상품을 의미한다. 슈퍼마켓으로 진출하여 셀프 판매를 선택함으로써 경쟁이 치열한 전문점 진출에 따른 마케팅 비용을 축소하였으며, 불합리한 유통마진, 사치스런 용기와 포장재에 투입되는 비용을 축소하여 합리적인 가격을 추구하였다(나종호, 1999).

니치 마케팅과는 반대되는 형태로 한 제품을 통해 여러 고객계층의 다양한 욕구를 만족시켜 매출을 증대시킬 수 있다. 덴탈크리닉 2080 치약은 다양한 연령층의 고객을 겨냥하여 개발된 제품이다. 어린이를 위한 불소함유, 신세대를 위한 미백효과와 구취제거, 중/장년층을 위한 풍치예방과 잇몸 질환예방의 기능을 한 제품에 포함하여 가족이 공동으로 사용할 수 있도록 한 것이다. '건강한 20개의 치아를 80대까지'라는 슬로건을 치약의 이름인 2080으로 정하여 출시된 이 제품은 줄무늬, 낮은 가격, 새로운 포장 디자인까지 추구하였다. 2080 치약은 98년 12월 판매 8개월 만에 치약시장 점유율을 7% 이상 차지한 것으로 나타나 단기간에 성공한 상품이 되었다(박형규, 2000).

### 3.2 고객 전략

#### (1) 고객의 가치사슬에 대한 배려

내부의 가치사슬을 효율적으로 만드는 것도 중요하지만 고객의 가치사슬을 조사하여 개선의 대상과제로 선택하는 것이 매출을 늘릴 수 있는 탑 라인 경영혁신에 더 가까운 방식이다. 적극적으로 고객의 가치사슬을 지원할 수 있다면, 고객을 우리기업에 묶어 다른 기업으로 구매선을 전환하는 것을 방지할 수 있다.

안양시에 있는 모심유치원은 유치원 교사와 원장과의 트러블로 인한 악성루머(원장이 원아를 구타한다는 등)가 퍼져 유치원 원아의 수가 68명으로 대폭 감소하게 되었다. 이를 극복하기 위해 모심유치원에서는 한 달에 한 번 원아의 하루를 세밀히 체크한 후 편지형식으로 학부모에게 송부하였다. 이 결과 편지를 보내기 시작한지 3달 후부터 원아의 입학 상담을 위해 찾아오는 학부모가 늘기 시작했으며, 이듬해

신규입학 때에는 원아의 수가 98명으로, 그 이듬해에는 132명으로 늘어났다. 간단한 편지 한 통으로 고객인 학부모가 파악하고 싶어하는 원아의 일상생활에 대한 정보를 제공함으로써 학부모의 가치를 증대시켜 원아수를 늘일 수 있었다. 즉, 원가절감이 아니라 학부모에 대한 가치창출을 통해 매출을 증대시킨 것이다.

삼성카드사는 서울시 시설관리공단과 가맹점 업무계약을 체결하고 6개의 견인 차량사업소에서 견인 및 보관비용을 카드로 결제할 수 있도록 했다. 견인된 차량을 되찾으려 갔을 때 현금이 부족해 시간이 걸려 불편한 경우를 카드결제를 통해 해소함으로써 고객의 가치사슬 지원을 통한 매출액 증대를 이룬 것이다(최인한, 1999). 고객이 현금이 없어 현금을 찾는 불편을 해소함으로써 고객에 대한 가치를 창출하고 매출을 증대시켰다.

대부분의 업체들이 동영상 광고와 택배리는 영업 방식을 고수하고 있는 반면, 대구의 지역 홈쇼핑업체인 TV백화점은 직원이 직접 제품을 들고 고객을 방문하여 자세한 제품 설명을 곁들임으로써 고객으로 하여금 상품을 확인한 후 대금을 지불하도록 하는 방식을 채택하고 있다. 홈쇼핑 업계에서 많이 발생하는 반품과 관련된 마찰과 이에 따른 부정적 이미지를 해소 위해 고객에게 선택권을 부여한 것이다. TV백화점은 이를 통해 제품구입 상담전화의 95% 이상이 실구매로 이어지는 성과를 이룩하였다(김태용, 2000).

포항제철은 조선용 철강제품의 수주-생산-출하시스템을 고객중심으로 바꿔 조선업체들로부터의 수주량을 늘렸다. 지금까지 철강제조 공기에 맞춰 제품을 공급해오던 생산자 중심 판매방식을 조선업체의 선박 건조 작업단위인 블록별로 생산해 고객중심으로 전환했다. 이에 따라 조선업체들은 불필요한 재고를 보유할 필요가 없어졌고 포항제철도 고객만족에 따른 판매량 증가로 인해 윈윈(win-win) 경영을 실현하게 되었다. 내부적으로는 제품재고 보유기간이 늘어나 원가 상승요인이 생기고 있으나, 납기 적중률이 크게 높아지면서 전체적인 경쟁력은 더 강화되었다. 즉, 조선업체의 보유해야 되는 재고를 포항제철이 대신 보

유하여 고객에 대한 가치를 증대하여 매출을 더 늘릴 수 있었다(이동주, 2000a).

케이웨더(www.kweather.co.kr)는 자체 개발한 날씨 정보 관련 소프트웨어를 이용해 각 회원사의 환경에 맞게 맞춤형시스템을 구축하여 인터넷을 통해 날씨정보를 정기적으로 공급하고 있다. 케이웨더의 회원사인 보광 훼미리마트는 전국 편의점에 설치된 POS시스템에 케이웨더에서 인터넷을 통해 실시간으로 들어오는 기상정보를 분배하는 시스템을 구축하여 날씨에 따라 품목별 수요예측을 한다. 이를 통해 제품주문에서부터 재고관리까지 효율적으로 운영할 수 있다(이계진, 2000). 그저 단순하게 날씨에 관한 정보를 제공하는 것이 아니라, 회원사에 맞는 형태와 내용의 날씨정보를 제공함으로써 고객의 의사결정에 활용할 수 있도록 하여 매출을 증대시킨 사례이다.

한솔제지는 CNRP(고객유구해결과정)이라는 새로운 시스템을 도입하였다. 이는 전문요원이 고객을 직접 인터뷰해 애로점을 파악하고 조치를 취하는 고객밀착형 서비스이다. 서울 인현동 인쇄골목에 있는 한 업체는 중형트럭으로 종이가 배달되다보니 골목까지 들어오지 못해 물건을 받는데 어려움이 많다는 불평이 접수되었다. 이에 즉각적인 대안으로 트럭 대신 오토바이를 이용한 배달을 실시하여 고객의 불만을 해소할 수 있었다. CNRP 시스템을 도입한 이후 한솔제지는 매출이 급증하였다(김낙훈, 1999).

생활시스템 가구업체인 일룸은 대리점 무창고 무재고제를 도입했다. 대리점이라는 내부고객에 대한 서비스가 곧 소비자에 대한 서비스로 이어진다는 관점에서 실시한 것이다. 이 제도를 통해 대리점은 금융비용을 줄일 수 있게 되었고, 영업에만 전념할 수 있게 되어 매출이 매월 두 배씩 증가하게 되었다(김낙훈, 1999).

## (2) 고객의 의사결정을 지원

고객의 까다로운 의사결정을 지원하여 고객이 필요성을 느끼게 하거나, 제품을 선정하거나, 제품을 사용하는 방식을 지원하여 고객에 대한 가치를 창조함

으로써 고객에게 신뢰받는 파트너가 될 수 있다.

금융업체의 경우 고객의 투자계획을 돕는 것도 고객의 가치를 증대시키는 방안이 될 수 있다. 개별 고객들은 개인적인 소비와 투자의 취향을 가질 수 있다. 한국투자신탁은 그들의 데이터베이스에 고객에 관한 정보를 저장하여 고객의 투자성향과 투자규모에 맞는 제안 상품을 텔러의 단말기에 자동 출력되도록 함으로써 고객 상담시 유연하게 권유할 수 있도록 하였다(류승범, 2000).

고객이 인터넷을 통해 쇼핑을 할 때 이용하고 있는 쇼핑몰이 다른 쇼핑몰에 비해 할인율은 어떤지, 결제방법이나 탁송방법 등이 까다롭지 않은지 등에 대해 생각을 하지만, 실제로 다른 쇼핑몰을 전부 방문할 수 없기 때문에 불이익을 볼 수 있다.

Omi(www.omi.co.kr)는 인터넷 쇼핑몰을 이용하는 고객이 좀 더 싼 가격으로 물건을 구입할 수 있도록 쇼핑몰들의 가격, 결제방법, 탁송방법 등을 비교할 수 있는 가격 비교 사이트이다. 고객이 인터넷 쇼핑에서 합리적이고 경제적인 의사결정을 용이하게 할 수 있도록 하여 고객에 대한 가치를 창조한 것이다(내외경제신문, 1999).

사이버 여행사인 3W투어는 월드투어(www.worldtour.co.kr) 사이트를 개설한 후 매달 100%의 매출이 증대되었다. 이 사이트는 기본적인 여행정보와 예약 이외에도 주문형 맞춤여행 서비스를 제공하고 있다. 주문형 맞춤여행 서비스는 고객이 자신이 원하는 여행지, 숙박형태, 교통편, 숙박일, 출발일 등의 내용을 기입하면, 그에 따른 가장 저렴한 여행상품을 추천하는 것이다. 3W투어는 이와 같이 고객의 의사결정 지원 및 다양한 서비스로 매출의 증대를 꾀한 것이다(이방실, 1999).

인터넷 쇼핑몰 분양 전문업체인 i3shop(www.i3shop.com)은 99만원만 내면 누구나 자신의 도메인을 갖고 쇼핑몰을 만들어 운영할 수 있도록 전자상거래 솔루션을 지원한다. 회사측은 80여개의 공급사와 2천여 종류의 상품을 확보해 두고 있으며 회원은 원하는 품목만을 골라 자신의 쇼핑몰에서 판매하면 된다. 이와

같은 서비스로 인해 입점회원이 6개월만에 2천 명이 넘어섰다(정규득, 2000). 쇼핑몰을 운영해보고 싶었으나 방법을 몰라서 운영할 수 없던 고객에게 전자상거래 솔루션을 제공하여 고객이 의사결정을 쉽게 내릴 수 있도록 지원하여 매출을 높일 수 있었던 사례이다.

단순히 고객의 의사결정을 돕는 것을 뛰어 넘어 의사결정의 품질을 향상시켜 구매의욕을 증대시키거나 새로운 기회를 창출하는 것은 잠재적인 고객을 실제 고객으로 전환하여 매출 증대를 늘릴 수 있는 방안이다. 특히 모델을 이용하여 고객의 의사결정에 대한 영향을 분석하여 고객이 자신감 있게 의사결정을 하여 구입하도록 유도하는 사례가 많이 발생하고 있다.

다양한 상품이 많이 개발됨에 따라 고객의 선택이 더욱 어려워지고 있다. 보험회사나 이동통신 회사에서는 고객에게 가장 알맞는 보험상품이나 요금제도를 정보기술을 통해 자동으로 고객에게 추천하는 모델을 개발하여 고객이 신뢰성을 갖게 하여 매출을 증대시키고 있다. 즉, 모델을 통해 추천된 상품이나 요금이 고객에게 가장 적합하다는 신뢰성을 증대시켜 매출을 증대시킨 것이다.

우리나라의 한 건설회사에서는 짜투리 땅에 빌딩을 짓는 데 필요한 공사경비와 예상수익을 계산하는 프로그램을 개발하여 즉석에서 고객에게 제시할 수 있도록 하였다. 고객은 프로그램을 통해 경비와 예상수익을 바로 확인할 수 있게 되어 짜투리 땅에 대한 공사에 관심을 갖게 되었으며 동시에 신뢰도를 갖게 되어 매출로 연계되는 경우가 증가하였다.

기존 금융전문사이트가 정보를 모아 비교하는 가이드 역할에 그치는 반면 매경금융정보(fm.mk.co.kr)는 일반 금융정보를 비롯해 개인별 자산수준에 맞는 자산 설계와 관리, 상담을 서비스하고 있다. 매경금융정보는 종합자산관리사이트 네오머니와 제휴해 맞춤형 재테크 컨설팅 등 실용적이고 구체적인 금융종합정보를 제공하고 이용자가 참여하는 쌍방향 콘텐츠로 구성했다. 모델포트폴리오는 직장 새내기, 신혼기, 자녀성장기, 자녀결혼기, 노후생활기로 나뉘 주택소유, 위험선호, 금융자산액수를 입력하면 최적의 포트폴리오

를 추천한다. 또 정해진 정보를 입력하면 적금 예금 보험 대출 연말정산 등을 자동으로 계산하는 금융시뮬레이션으로 이자소득, 세금, 세후만기지급액을 한눈에 확인할 수 있다(황형규, 2000). 즉 모델을 통해 고객의 의사결정에 대한 성과를 보여줘서 의사결정의 품질을 높일 수 있도록 한 것이다.

고객화가 증가됨에 따라 반대로 고객이 선택을 하기 어려운 경우들도 발생할 수 있다. 이런 경우 어려운 선택을 고객을 대신하여 수행하는 것도 원가를 축소할 수는 없지만 고객에 대한 가치창조로서 매출을 증대시키거나 매출단가를 높일 수 있는 가치창조가 될 수 있다. 이와 같이 다양한 요소들에서 선택을 할 경우, 고객의 예산, 성취도, 기대도 등을 고려하여 추천하여야 하며, 요소 취합에 문제가 없도록 특별히 배려하여야 한다.

한국의 음반시장에서 팝 시장은 그 규모가 작았다. 여러 가지 이유가 있었지만, 그 중 하나는 수많은 팝 앨범 중 어떤 것을 선택해야 할지 몰라서 선택을 하지 못하고 구매를 포기하는 경우가 많았던 것이다. 이에 소니(sony)와 이엠아이(EMI)가 손잡고 나우(Now)라는 편집 앨범을 발표했고, 그 결과 매출증대 및 팝 시장 확대를 이룰 수 있었다. 즉, 고객에게 최신 유행의 곡을 소비자 대신에 선곡하여 편집함으로써 고객이 느끼던 의사결정의 부담감을 해소시켜 매출을 증대시킨 것이다(박은석, 1996).

전통적인 투자 포트폴리오도 주식, 채권, 예금, 부동산 등의 요소들로 이루어져 있으며 각 요소들도 많은 대안들이 있을 수 있다. 예를 들어, 주식도 전자주, 기계주, 금융주, 무역주 등이 있을 수 있다. 투자 포트폴리오는 이러한 많은 대안들 중에서 고객에게 맞는 선택을 대신하여 권고하는 서비스인 것이다.

고객 개개인의 구매 이력과 성향을 분석해 개인별로 차별화된 서비스를 실시간으로 제공해주는 '인공지능' 쇼핑몰인 퍼지몰은 지능형추천시스템(SRS: Smart Recommendation System)이란 특수 기능을 갖추고 있다. 지능형추천시스템은 주민등록번호를 기초로 고객을 성별 연령별로 세분화하고 상품을 구매한 이력을 바



탕으로 구매 성향을 분석, 고객이 원하는 표적 상품을 빠르고 정확하게 추천해 준다(이훈, 2000). 이 시스템은 인공지능기술과 공동필터링(collaborative filtering), 규칙기반필터링(rule-based filtering) 등 첨단 기술이 접목된 시스템으로, 각각의 전자상거래 회원에 대해 인구조통계학적 자료, 선호 콘텐츠에 대한 자료, 지금까지 구매내역 등 3가지 요소의 데이터를 근거로 고객의 선호에 부합하는 상품을 자동으로 추천해 준다(조소연, 2000). 즉, 고객이 인터넷에 접속한 데이터를 입력해 놓고 있다가 이 데이터를 성별, 연령, 구매 이력 등의 요소를 바탕으로 분석하여 고객의 선택을 보다 용이하게 하게 할 수 있는 것이다.

### 3.3 제품 전략

#### (1) 고품질의 상품화

탁월한 품질을 제공하는 사업이 더 높은 투지수익률과 판매수익률이 높은 것은 많은 마케팅 연구에서도 증명되고 있는 사실이다. 그러나 단순하게 기존 제품의 품질의 증대보다는 기획적으로 제품의 품질을 증대시켜 매출의 성장을 꾀하는 방안이 더 적극적으로 모색되어야 한다.

1993년 맥주시장은 OB 맥주가 장악하고 있었다. 그러나 하이트 맥주가 출시되면서 국내 주류업계 최초 4년 연속 히트상품으로 선정되면서 하이트 맥주의 시장점유율은 50%가량으로 성장하였다. 하이트 맥주는 맥주의 90%가 물이라는 것에 착안하여 물의 고급화로 맥주를 개발한 것이다. 하이트 맥주는 '지하 150m의 100% 천연수로 만든 순수한 맥주'를 컨셉으로 하여 기존 맥주와의 차별점, 즉, 암반 천연수를 원료로 한 점을 부각시켰다(하이트 맥주 홈페이지).

웅진식품은 기존의 콜라와 같은 탄산음료가 주축인 시장에서 고급화된 건강음료를 통해 매출을 증대시킬 수 있었다. 1996년에는 '가을대추'라는 이름으로 대추를 이용한 음료를 개발하여 성공하였다. 1999년에는 쌀이 주식인 우리 국민에게 매력적으로 느껴질 수 있도록 100% 국산 쌀과 현미 추출물로 만든

쌀 음료인 '아침햇살'을 개발하여 다시 성공할 수 있었다. '아침햇살'은 달지 않으면서도 부드러운 맛을 갖고 있으며, 설탕이나 방부제를 사용하지 않았다. 즉, 건강을 중요시 여기는 계층을 목표로 고급화된 음료를 개발하여 매출증대에 공헌할 수 있었다. '아침햇살'은 '가을대추'와 달리 젊은 층에게까지도 인기가 있는 것으로 파악되고 있다(김영규, 1999).

남양유업은 기존의 이유식 제품인 아기사랑의 후속 제품으로 상대적으로 비싼 아기사랑 '수'를 출시하였다. 제품의 사용자가 유아이므로 최고의 제품을 사용하려는 이유식 시장의 특성상 거의 모든 경제계층을 불문하고 선호되었다. 이에 따라 시장 점유율이 증가하였다.

최근 들어 등장한 첨단 아파트는 초고속인터넷과 각종 첨단 주방 기기 등을 도입하고 내장재료와 외관, 시설 등을 고급화하였다. 삼성물산은 '사이버 아파트'라는 개념으로 초고속 멀티미디어 통신환경을 갖춘 선진국형 주거단지로서 기존의 광케이블을 단지까지 끌어들이는 수준을 넘어 초고속 인터넷과 영상전화기까지 무료로 설치했다. 삼성중공업은 맞춤형 아파트인 '쉐르빌'을 내놓아, 입주자가 원하는 대로 설계할 뿐 아니라 주문에 따라 특정 인테리어로 마감해준다. 이들 아파트는 고객의 욕구에 맞게 고급화, 첨단화를 이루었기 때문에 거의 100%의 분양률을 보이고 있다. 이는 아파트 건축비용의 원가절감을 하기 보다는 고품질의 아파트로 매출단가를 상승시켜 매출액의 증가를 가져온 사례이다(조재우, 1999).

노트를 생산하는 문구업체 미코는 학부모들이 자녀들의 위생문제에 관심이 높은 데 착안하여 항균노트를 내놓아, 신학기의 매출액을 약 20배 가까이 증가시켰다(유진권, 1997).

한샘과 에넥스에서 시도하고 있는 것과 같이 상품의 복합화를 꾀하여 고객의 토털 서비스에 대한 욕구를 만족시키는 가치창조를 꾀할 수도 있다. 이들 주방업체들은 단순히 고객의 디자인대로 주방을 설치하는 것이 아니라 고객의 욕구, 예산의 정도, 부엌의 형태를 바탕으로 하여 고객에게 주방기기에 대한 대

안을 제시하며 더 나아가 냉장고, 오븐까지 포함하는 부엌 시스템 전체를 설계하여 판매함으로써 매출액을 증대시키고 있다(조영호, 1994).

전화기는 거의 모든 가정과 사무실에 보급되어 있기 때문에 전화기 시장은 성숙되어 있으며, 전화기 제조업체는 성장을 피하기 어렵다. 그러나 YTC 텔레콤은 소형 핸드스 프리(Hands Free) 전화기를 출시하여 1997년 매출 2억 6천만원에서 1998년 매출 33억 3천만원으로 12배가 넘는 성장을 이룰 수 있었다. 전화기는 고장이 거의 없으므로 대체 수요도 적은 편이다. 전화기를 새로 구매하는 계층은 자신의 전화를 따로 보유하려는 청소년층이므로 YTC 텔레콤은 청소년들이 게임이나 채팅을 하면서 동시에 전화를 사용하고 싶어하는 욕구를 겨냥하여 아이폰을 개발한 것이다. 즉, 손을 자유롭게 하고 전화를 사용할 수 있도록 한 것이다. 그 결과 청소년 층 뿐 아니라 용산 경찰서와 같은 관공서에서도 전화를 받으면서 다른 업무를 진행할 수 있다는 측면에서 YTC 텔레콤의 전화기 사용을 추천하게 되었다. 또한 탁월한 디자인을 추구하여 큐피드의 화살을 연상시키는 외관과 선택의 폭을 넓힌 다양한 색상으로 감수성이 예민한 청소년들이 아닌 중장년 층에게도 구매욕구를 일으키게 하였다(송영규, 1998; 정종태, 1999a).

## (2) 상품을 부가가치로 포장

톰 피터스는 현대는 상품을 파는 것이 아니라 상품에다 플러스 알파를 파는 시대로 접어들었다고 주장한다(Tom Peters, 1987). 알파는 정보, 경영의 노하우 등이 될 수 있다. 과거의 상품이나 서비스를 싼값으로 제공하는 것을 본원적 상품의 판매라고 보면, 정보나 경영의 노하우로 상품과 서비스를 포장하여 판매하는 것은 부가가치 창출 판매라고 볼 수 있다. 이런 판매는 원가의 감축을 유도하는 것이 아니라 고객에 대한 가치창조를 통하여 매출을 늘리거나 가격을 상승시킬 수 있다.

한국안센은 과거에는 약을 싸게 공급하는 방법과 같이 원가감축을 모색하였지만 이제는 약을 환자에

맞게 제공하는 것과 같이 고객에 대한 가치창출에 초점을 두고 있다. 예를 들어, 단순히 먹는 무좀약을 판매하는 것이 아니라, 즉석 카메라를 활용하여 약을 복용하기 전부터 외종 완치까지의 발의 상태를 차례로 사진에 담아 누구라도 쉽게 치료효과를 눈으로 확인할 수 있도록 하여 매출 증대를 꾀했다. 이런 노력의 결과로 약을 찾는 환자가 급증하여, 무좀약 한 제품으로 250억 원이 넘는 매출을 올렸다. 즉, 약을 판매하는 것 뿐 아니라 약과 관련된 효과를 고객에게 제공함으로써 1998년 제약업계의 평균 매출액 성장률이 마이너스 7%이었으나 한국안센은 29.5%의 매출을 증대시킬 수 있었던 것이다(이봉호, 정혁훈, 1999).

고객이 주문을 한 후 이에 대한 처리상황의 정보를 제공하는 기업이 증가하고 있다. 페더럴 익스프레스가 소포의 추적정보를 제공하는 정보기술을 개발한 이후 이런 시스템을 통한 정보제공이 우리나라 기업에도 증가하고 있다. 39쇼핑은 과거의 배달업무에 정보를 이용하여 부가가치를 창출하고 있다. 바코드를 활용한 배송추적시스템과 신정보시스템을 구축함으로써 고객이 상담원을 통하지 않고도 자신이 주문한 상품의 배송 상태, 거래내역, 적립금 등을 확인할 수 있다. 현대물류는 인터넷을 통한 화물 자동추적 시스템을 도입하여, 고객이 자신이 의뢰한 배달물이 어디쯤 오고 있는지 알 수 있게 하여 택배라는 상품에 부가가치를 더했다. 현대물류는 전자상거래의 호황이라는 시장환경에 이와 같은 부가가치가 더해진 상품을 판매함으로써 월 취급량이 100%이상 상승하였다(조희제, 1999).

조선맥주 마케팅팀은 시각장애인을 위해 점자(點字)표기를 한 하이트 캔맥주를 내놓았다. 이 제품은 단순한 캔맥주라는 상품에 점자라는 부가가치를 첨가시킨 것으로, 출시 이후 기업이미지 제고와 더불어 예년에 비해 매출이 약 20% 상승하였다(유진권, 1997).

유명 백화점들이 한 평이라고 더 상품판매를 위한 공간으로 활용하기 위해 노력하고 있음에도 불구하고, 분당의 삼성플라자는 매장의 20%를 문화회의시설에 할애하고, 연중 무료로 수준 높은 이벤트를 제

공하였다. 그 결과 40%의 매출 신장을 기록할 수 있었다(최인한, 2000). 분당 삼성플라자는 단순히 상품만을 파는 곳인 백화점을 넘어서, 이에 덧붙여 고객에게 이벤트 및 문화행사라는 부가가치라는 알파를 제공함으로써 매출을 증대시킬 수 있었다.

SK주식회사는 40여년간 정유 및 석유화학공장을 운영하면서 쌓은 노하우를 상품화해 온라인상으로 판매하고 있다. 이를 위해 SK는 종합기술포털사이트를 포함해 4개의 부문별 사이트를 개설해 서비스를 시작했다. 4개 사이트는 SK텍솔루션닷컴(www.sktechsolutions.com), 에너지 절감(www.skenergysave.com), 설비(www.skms.com)과 시험분석사이트(www.sklabzone.com) 등이다. 이 사이트는 주로 기업들을 고객으로 하지만 학계, 기술 전문가도 이용할 수 있으며 웹사이트 상에서 원하는 기술관련 콘텐츠를 검색할 수 있고 기술자문을 의뢰하면 24시간 내 응답을 받을 수 있다(이동주, 2000b). 기술 지원을 받고 싶으면 이 사이트를 통해 직접 기술지원 신청을 할 수 있으며, SK는 회원들에게 기술 관련 토털 솔루션을 제공해 준다(SK주식회사 홈페이지, 2000). 즉, 상품만을 판매하는데서 벗어나 자문까지 판매할 수 있도록 한 것이다.

### 3.4 거래에서 관계 마케팅으로의 전환

고객과의 판매는 한번의 거래로써 끝나는 것이 아니다. 지속적인 거래가 이루어질 수 있도록 관계정립이 필요하다. 관계정립을 위한 기법으로 흔히 많이 사용되고 있는 방안들은 단골 고객 관리 프로그램, 고객과의 사업을 쉽게 하는 방안, 판매 후의 고객에 대한 지원 등이 있다. 특히 무료 선물 포장, 고객에게 쇼핑장소까지 수송 서비스 제공, 고객에게 배달하는 것과 같은 방안은 단기적으로는 비용이 부과되지만 장기적으로는 고객과의 관계를 정립시킬 수 있어 매출을 상승시키는 효과를 가져올 수 있다.

한국투자신탁은 데이터베이스 마케팅 시스템인 드림스(DREAMS)를 자체 개발하여, 고객을 등록시킴으로써 고객과의 모든 접촉 이력 및 고객에 대한 다양

한 정보를 종합적으로 조회할 수 있게 했다. 시스템의 타겟팅(targeting) 기능을 이용해 장기방치 고객의 활성화나 만기 대상고객 및 이탈고객의 재유치 등의 전략을 구사할 수 있게 되었으며, 고객별 기여도를 평가해 판촉물을 차별적으로 제공하는 포인트업 서비스를 도입하여 고객 만족도를 향상시킬 수 있었다.

또한 계정계와 정보계를 통합해 고객이 전국 어느 지점에서 거래하던 고객정보사항이 창구직원에게 출력되어 고객이 어떤 창구직원과 대화하더라도 고객에 대한 모든 정보를 바로 파악하여 크로스 셀링(Cross Selling)을 수행할 수 있게 되어 매출액을 높일 수 있었다. 새로운 시스템을 도입하여 고객과의 관계 마케팅으로 전환함에 따라 2년만에 1인당 관리고객수가 약 3배로 늘었고, 관리고객 이탈율이 절반으로 줄었다. 또 고객 1인당 평균저축고가 33% 향상되는 성과를 달성했다(류승범, 2000).

LG수퍼마켓은 마일리지 카드를 발행하여 단골고객 확보를 통한 매출증대를 달성하였다. 고객이 쇼핑에 쓰는 비용에 비례하여 보너스를 제공하여 단골 고객을 묶어버리는 전략이다. 조사결과, 보너스카드 고객의 이용실적이 전체매출액에서 차지하는 비중이 60%를 넘었다. 한 번 쇼핑시 지불하는 대금도 보너스카드 회원이 비회원의 2배 이상인 것으로 분석되었다(김도경, 1999).

안동병원은 무료가정 방문간호제도를 실시하고 있다. 퇴원한 환자를 대상으로 직접 가정을 방문해 건강상태를 체크하고, 주민들의 지속적인 건강관리 서비스를 제공하기 위해 연 3,000여 가구를 방문하였으며, 환자들의 진료편의와 만족도 제고를 위해 야간진료와 휴일진료를 실시하였다. 이와 같은 안동병원의 전략은 지역주민이 40%나 감소하였음에도 불구하고 10배의 매출액 신장을 달성할 수 있었다(이봉호, 1999).

## IV. 탑 라인 경영혁신의 구현

앞의 전략들을 개별적으로 추구할 수도 있으나 중

합적으로 구현할 수도 있다. 예를 들어, 최근 큰 성공을 거둔 SK 텔레콤의 TTL 마케팅은 앞의 전략을 총괄하여 이룩한 사례라고 할 수 있다. 18-23세를 대표하는 의미로 개발된 TTL은 The Twenties Life, That's The Life, Try To Legend, Time To Love와 같이 여러 가지 뜻을 의미한다. TTL은 기존 고객의 사용시간을 늘리기보다는 신규고객을 유치하여 매출액을 증가시켰다. 과거에는 청소년층의 휴대폰 보유비율이 20%에도 못미쳤으나 TTL을 통해 신세대 층의 신규고객의 비율을 40%까지 이르게 할 수 있었다. TTL의 사례를 분석하면 다음과 같은 전략을 엿볼 수 있다.

첫째, 젊은 층이라는 특수 고객계층을 겨냥하고 이들의 욕구를 만족시켰다. SK 텔레콤은 가입자 구성 중 10-20대의 비중이 낮은 것을 해결하고자 젊은 층의 욕구를 파악하였다. 이들이 SK 텔레콤에 가입하지 않은 이유는 품질의 문제가 아니라 가격과 이미지의 문제라는 것이라고 판단하였다. TTL은 젊은 세대, 즉, N세대 고객에게 맞는 서비스로 개발되었다. 주요 활동지역 한 곳을 설정하여 그 곳에서 할인서비스를 받을 수 있는 지역요금 할인제, 친구나 연인 등 자주 통화하는 번호 3개를 지정하여 그 번호에 대한 통화료를 할인하는 지정번호 할인제, 두 사람을 하나의 요금체제로 묶어 두 사람간의 통화시 무료 통화를 제공하거나 할인하는 커플 요금, 학교 수업종료 시간에 맞추어 할인 서비스를 제공하는 스쿨요금 등의 맞춤형 서비스를 통해 고객의 요구사항을 반영할 수 있도록 하였다.

둘째, SK 텔레콤은 고객과의 1대1 상담을 통해 직업, 통화 빈도수, 주 통화지역을 고려하여 개인에 맞는 요금을 제안해 주고 있다. 각 이동통신 업체의 다양한 요금제도를 분명하게 파악하고 있는 고객은 적은 편이므로, 고객이 자기에 맞는 요금제도를 선택하는 것을 지원하는 것은 신속하게 가입자가 될 수 있도록 만들어 줄 수 있다.

셋째, 모델의 개발로 고객의 신뢰도를 증대시켰다. TTL을 가입하고 요금제도를 선택하는 시점에서 SK 텔레콤은 몇 가지 시나리오를 제시한다. 예를 들어,

하루에 평균 5통의 전화를 걸고, 주로 낮 시간대에 학교에서 이용하는 경우, 혹은 방과 후 밤 시간에 집이나 특정지역에서 전화를 쓰는 경우 등으로 구분하거나, 같은 지역적, 시간적 조건에서 통화량이 달라짐에 따라 유리한 조건의 요금제도를 비교해 준다.

넷째, 상품의 부가가치를 증대하였다. 가입자간의 만남의 장소를 제공하여 그 곳에서 음악감상, 인터넷 검색 등의 혜택을 누릴 수 있는 TTL 존을 제공하고 있으며, 게임과 퀴즈를 제공하는 TTL 아카데미를 운영하며, 고객이 자주 가는 패스트푸드, 영화관, 스키장 등에서의 할인 서비스를 제공하고 있다. 또한 대학생을 겨냥한 'TTL'이라는 잡지를 발행하여 정보를 제공해 준다.

끝으로, TTL 포인트를 통해 고객과의 관계정립을 시도하였다. TTL 포인트로 OK 캐시백 서비스를 제공하며, 사이버 상에서 학점관리라고 하여 TTL 사이트에 많이 접속하거나 사이버 상에서 게임, 채팅, 정보 조회 등을 하면 포인트를 적립시켜 주었다. 즉, 고객에게 지속적인 관계를 형성하여 기존 고객 유치에 도움이 될 수 있도록 한 것이다(정종태, 1999b; TTL 홈페이지).

## V. 탑 라인 경영혁신의 기반 조성

탑 라인 경영혁신은 근본적으로 효과를 신뢰성 있게 계수화 하기 어렵기 때문에 원가절감이나 관리효율만을 고집하는 회사에서는 탑 라인 경영혁신을 착수조차 하기 어렵다. 따라서 앞에서 언급된 전략들을 수행하기 위해서는 과거와는 다른 다음과 같은 경영 기반들이 확립되어야 한다.

첫째, 니치/틈새 시장을 정확하게 겨냥할 수 있도록 고객 계층을 세분화하여 이들의 욕구사항을 파악하여야 한다. 어떤 고객은 저가격을 원하고 있으며, 어떤 고객은 기술의 우위를 원하며, 다른 고객은 품질을 원하며, 또 다른 고객은 시간의 단축을 원할 수 있다. 최종 고객 외에도 중간 고객들이라고 할 수 있는 유통업체의 욕구도 파악하여야 한다. 씨티은행은

이러한 고객 세분화를 하는 도중 주택 구매자보다는 부동산 중개인을 실질적 고객으로 간주하고 이에 대한 서비스를 강화한 결과 주택 저당 대출업에서 지위를 1위로 높일 수 있었다. 미국의 여행의 90% 이상을 통제하는 8개 항공사도 승객보다는 유통업자인 여행대행사를 주요고객으로 간주하는 방침을 전개하고 있다(Band, 1991).

둘째, 고객의 가치사슬에 대한 파악을 통해 고객관리 프로그램을 창출한다. 흔히 많은 기업들이 단골고객들을 위하여 보너스 제도들을 갖추고 있으나 이러한 보너스 외에도 고객들이 기업과 거래가 편리하게 할 수 있는 방안들이 모색되어야 한다. 상품과 서비스에 대한 정보를 얻기 쉽게 하며, 거래가 원활하게 되게 하며, 판매후의 고객 서비스를 증대시키는 방안들이 계속적으로 검토되어야 한다.

셋째, 고객의 의사결정에 대한 라이프사이클 분석이 이루어져야 한다. 고객의 의사결정 라이프사이클은 고객이 필요성을 감지하여 제품과 공급업체를 조사한 후에 제품을 주문, 인수하여 제품의 폐기에 이르는 일련의 의사결정의 국면을 의미한다. 기업에서는 이러한 고객의 의사결정 라이프사이클을 추적하여 고객을 대신할 수 있는 시스템적인 접근 방식으로 고객의 서비스를 증가시키는 방안을 꾀할 수 있다(이순철, 1993).

넷째, 단순한 1회성 거래에서 벗어나 효과적인 고객과의 관계를 확립하여야 한다. 경쟁자의 가격인하가 고객을 즐겁게 하지 못하도록, 고객을 기쁘게 할 수 있는 서비스와 상품이 무엇인가를 알기 위해 노력하는 관계가 적립되어야 한다. 이러한 방법론으로는 고객과 회사와의 모든 접촉점을 확인하여 고객과 우리 기업의 접촉과정을 서비스 고리화하는 방법이 있다(Albrecht, 1990). 칼 알브레히트가 주장한 바와 같이 고객이 한 기업들의 많은 부서들과 거래시, 기업은 그 과정을 하나의 관련 경험들의 흐름으로 생각하지 못하므로 기업에 편리하게 상품과 서비스가 제공되고 있으나 향후에는 고객에게 편하게 고객의 입장에서 이러한 일련의 과정이 원활하게 이루어져야 한다.

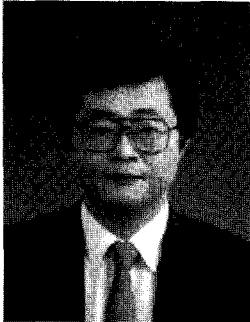
다섯째, 탑 라인 경영혁신의 대상은 예상외로 많다. 그러나 이익 증대와 개발의 용이가 쉬운 분야부터 착수하여야 한다. 과거 탑 라인 경영혁신이 어려웠던 점은 계량화하기 어렵다는 것 외에도 일반적으로 기업들이 대형 프로젝트를 선호하고, 기회창출보다는 현재의 위험에 대한 대처를 선호하였기 때문이다(Hindman and Sviokla, 1992). 그러나 상대적으로 쉬우면서도 효과가 높은 가능성이 있는 경영혁신을 먼저 시작하는 것이 훨씬 더 성공적인 구축으로 이끌 수 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

- 강형구, "정동극장 경영혁신 우수사례로 국무 회의 보고," *매일경제신문*, 2000. 2. 15.
- 김낙훈, "튀는 서비스로 불황 넘는다..한샘 등," *한국경제신문*, 1999. 4. 10.
- 김도경, "대형슈퍼마켓 발급 마일리지카드, 단골확보와 매출증대에 효과," *한국경제신문*, 1999. 3. 10.
- 김명수, "철도청, 공공부문 경영혁신 모범사례로 선정," *매일경제신문*, 1999. 12. 14.
- 김영규, "전통음료 시장공략" *한국경제신문*, 1999. 1. 25.
- 김정남, "이노센스 UV 트윈케이크-니치마케팅 성공 사례," *한국마케팅연구원 마케팅 자료실* <http://www.kmarketing.co.kr>.
- 김태용, "TV백화점의 황상진 사장," *내외경제신문*, 2000. 2. 26.
- 나중호, "국내 최초 수퍼용 기능성화장품 데이시스" *마케팅 7월호*, *한국마케팅연구원* 1999.
- 류승범, "CRM 구축과 활용 사례 차별화된 고객관리, 어떻게 할 것인가," *IT 비즈니스 제30호*, 2000, [www.itbiz.co.kr](http://www.itbiz.co.kr).
- 박은설, "편집앨범뽐/침체 빠진 음반업체들 교육책," *경향신문*, 1996. 6. 22.
- 박형규, "고객지향적인 상품개발 Process 전개 방안," *마케팅*, 2000. 1., pp.28-31.
- 송영규, "(주) YTC 텔레콤, 초미니 전화기로 고속성

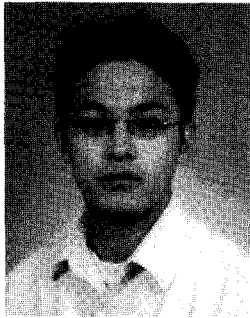
- 장,” *서울경제신문*, 1998. 11. 20.
- 유진권, “작은 발상이 히트상품 만든다,” *중앙일보* 1997. 1. 10.
- 윤성민, “참진이슬로 브레이크 없는 돌풍,” *한국경제신문*, 2000. 1. 29.
- 이계진, “[벤처벨리 리포트] 케이웨더, 날씨 정보 팔아 돈을 벌니다,” *매일경제신문*, 2000. 3. 5.
- 이동주, “포털 고객중심 판매로 조선업체들로부터 호평,” *매일경제신문*, 2000a. 2. 9.
- 이동주, “SK, ‘공장운영지식 팔아 연300억 번다,’” *매일경제신문*, 2000b. 8. 10.
- 이봉호, “99매경-부즈앨런 지식경영대상: 안동병원,” *매일경제신문*, 1999. 12. 16.
- 이봉호, 정혁훈, “한국안센...영업기법 공유,” *매일경제신문*, 1999. 2. 3.
- 이방실, “[벤처마당] ‘3W투어’..국내 첫 인터넷 여행사,” *한국경제신문*, 1999. 12. 2.
- 이순철, 비즈니스 리엔지니어링: 우리기업에 제시하는 리엔지니어링 원칙과 방법론, *명진출판* 1993.
- 이순철, “톱 라인 경영혁신: 고객을 위한 가치 창조” *신경영기법*, *매일경제신문사*, 1996, pp. 102-120.
- 이훈, “고객성향 맞춘 ‘인공지능 쇼핑몰’ 퍼지몰 16일 오픈,” *동아일보*, 2000. 3. 13.
- 정규득, “인터넷 쇼핑몰 분양 전문업체 등장,” *연합뉴스* 2000. 3. 7.
- 정종태, “정보통신/인터넷 관심주: YTC텔레콤,” *한국경제신문*, 1999a. 11. 24.
- 정종태, “한경 소비자 대상 이동전화/부동산: TTL,” *한국경제신문*, 1999b. 12. 18.
- 조소연, “온빛시스템, 지능형 전자상거래 솔루션 개발,” *매일경제신문*, 2000. 7. 3.
- 조영호, 질 위주 경영, 삼성정신문화연구소, *신경영연구 시리즈(8)*, 1994.
- 조재우, “초고속인터넷에 첨단주방 등 고급아파트 유행,” *한국일보*, 1999. 11. 9.
- 조희제, “宅配사업, 전자상거래 덕분에 大호황!” *이코노미스트 제 500호*, 1999. 8. 25.
- 최인한, “견인차 보관료 카드로 결제: 삼성카드-서울시 제휴,” *한국경제신문*, 1999. 6. 26.
- 최인한, “1등점포 이래서 강하다: 분당 삼성플라자.. 생활백화점,” *한국경제신문*, 2000. 1. 18.
- 황형규, “[매경인터넷] 증권.재테크 중심 새단장,” *매일경제신문*, 2000. 9. 13.
- 내외경제신문, “전국쇼핑몰 판매값 일목요연 소개,” 1999. 8. 13.
- 매일경제신문, “[고객만족대상] 철도청...항공기 수준의 수송서비스 추구,” 1999. 9. 15.
- 중앙일보, “체계도 놀란 정동극장 마케팅,” 1999. 5. 12.
- Albrecht, K., Service Within, Richard D. Irwin, (박영중 역, 보이지 않는 고객, 21세기 북스), 1990.
- Band, W. A., Creating Value for Customers, John Wiley & Sons, 1991.
- Hindman, S. P. and J. J. Sviokla, “Managing Top-Line Computer Applications,” *Harvard Business School*, 9-192-098, March 1992.
- Peters, T., Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, (노부호 역, 경영혁명, 한국경제신문사), 1987.
- 동양화재 홈페이지, <http://www.ofmi.co.kr>.
- 하이트 맥주 홈페이지, <http://www.hite.co.kr>.
- 한글과 컴퓨터 홈페이지, <http://www.haansoft.co.kr>.
- CSNet 홈페이지, <http://www.csnet.co.kr>, 한국능률협회 컨설팅 CS & Marketing Division.
- SK주식회사 홈페이지, <http://www.skcorp.com>, “공장운영기술도판매한다,” 보도자료, 2000. 8. 9.
- TTL 홈페이지, <http://www.ttl.co.kr>.

## ◎ 저 자 소개 ◎



이 순 철 (soonchul@wow.hongik.ac.kr)

서울대학교 산업공학과를 졸업하고, 한국과학기술원에서 산업공학과 석사, MIT에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. Boston University에서 교수를 역임하였으며, 미국의 100대 기업 연구를 IBM의 후원을 받아 수행하였다. 국내에서도 롯데쇼핑 등 39개 기업의 경영전략과 신경영에 관한 자문교수를 역임하였다. 현재 홍익대학교 경영학부 교수로 재직중이다. 관심 분야는 경영혁신, 신경영, 디지털경영, 지식경영 등이다.



조 준 희 (joonee12@naver.com)

홍익대학교 경영학과를 졸업하고, 롯데제과, 애경산업에서 신제품개발 프로젝트, 현대영어사에서 학습지 교사의 채용 및 유지에 관한 프로젝트에 참여하였다. 현재 홍익대학교 석사과정에 있으며, 홍익대학교 컨설팅팀 HIMISC의 팀장으로 활동 중이다. 관심 분야는 경영혁신, 신경영, 지식경영 등이다.