

# 관계마케팅의 개념과 실천에 대한 연구\*

이 유 재\*\*

## 《目 次》

- |                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| I. 서 론             | IV. 대(對)고객 관계마케팅                  |
| II. 부서간 관계마케팅      | 1. 대고객 관계마케팅의 중요성                 |
| 1. 부서간의 상호 의존성     | 2. 대고객 관계의 단계                     |
| 2. 협력의 장애요인        | 3. 대고객 관계마케팅의 특성                  |
| 3. 협력의 유도방안        | 4. 대고객 관계마케팅의 실천 방안               |
| III. 기업간 관계마케팅     | 5. 대고객 관계마케팅의 전략적 수단 - 데이터베이스 마케팅 |
| 1. 기업간 관계마케팅의 개념   | V. 결 론                            |
| 2. 기업간 관계마케팅의 중요성  |                                   |
| 3. 기업간 관계마케팅의 등장배경 |                                   |
| 4. 기업간 관계마케팅의 사례   |                                   |

## I. 서 론

최근 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로서 많은 관심을 끌고 있는 개념이 관계 마케팅(Relationship Marketing)이다(임종원 1987, 임종원, 김기찬 1990). 관계의 사전적 의미는 "사람과 사람, 사람과 사물 등, 둘 이상이 서로 걸리는 일"로 해석된다. 관계마케팅이란 이와 같은 「관계」개념을 도입한 마케팅의 접근방법을 의미한다.

과거의 마케팅은 1회적 거래(transaction)나 교환(exchange)중심이었다. 1회적 거래나 교환은 거래당사자 A, B가 있을 때 A가 B에게 무엇인가를 제공하고 이에 대해 반대급부로 무엇을 받는다는 개념으로 1회에 그치는 경우가 대부분이다. 이에 비해 관계마케팅이란 거래 당사자 A, B의 관계를 중심으로 이러한 거래나 교환이 장기적으로 지속되도록 해서 당사자 A, B 모두 이익을 보도록 한다는 개념이다. 즉, 관계마케팅이란 고객 등 이해관계자와의 강한 유대관계를 형성하고 유지하며 발전시키는 마케팅 활동을 말한다.

\* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원에 의하여 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 조교수

과거의 전통적 마케팅이 수렵형(狩獵形) 마케팅이라고 한다면 오늘날 관계 마케팅은 경작형(耕作形) 마케팅이라고 할 수 있겠다(이유재 1997a). 경제사로 볼 때, 경제발전단계에서 사냥을 중심으로 하는 수렵형 경제에서 한 곳에 정착하여 농사를 짓는 경작형 경제로의 전환은 엄청난 생산력의 증대를 가져와 인류발전에 기여를 하였다. 이와 마찬가지로 전통적 마케팅에서 오늘날 관계마케팅으로의 전개는 마케팅 발전에 신기원이 될 것이다.

본 연구는 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로서 관계마케팅의 중심개념과 이슈를 체계적으로 검토하여 학계나 업계에 전반적인 이해를 제공하고자 한다. 관계마케팅은 크게 기업내 부서간 관계마케팅, 기업간 관계마케팅 그리고 대고객 관계마케팅으로 나누어진다. 본 논문에서는 관계마케팅의 각 유형을 검토하지만 주로 대고객 관계마케팅에 초점을 두고 있음을 아울러 밝혀 둔다.

## II. 부서간 관계마케팅

여기서 관계란 기업내 마케팅부서와 다른 부서(생산부서, 재무부서, 인사부서, R&D부서 등)와의 관계를 말한다. 즉 기업의 마케팅 성과를 높이기 위해 마케팅부서와 다른 부서와의 관계가 좋을 필요가 있다(오태현 1995).

전사적 마케팅을 전제로 할 때에는 기업의 조직은 고객의 니즈를 파악하고 이를 경쟁사보다 더 효율적으로 충족시켜 기업의 매출로 전환시킬 수 있도록 기업의 모든 활동이 마케팅을 중심으로 통합되도록 만들어야 한다.

### 1. 부서간의 상호 의존성

기업내의 다양한 부서는 서로간에 밀접한 관련을 갖고 있으며 서로간에 정보제공과 행동의 측면에서 서로에게 의존하고 있다. 이러한 의존성은 크게 과업에 있어서의 의존성과 목표에 있어서의 의존성으로 나누어볼 수 있다.

#### (1) 과업 상호의존성

하나의 과업을 수행하기 위해 여러 부서의 활동은 상호 관련되어 있다. 이러한 상호 의존성은 시차가 있긴 하지만 쌍방향으로 발생한다. 즉, A부서의 산출이 B부서의 투입이 되고 B부서의 산출이 A부서의 투입이 되는 것이다. 예를 들어 생산부서에 의한 생산능력의 확장은 마케팅부서의 장기 수요계획에 근거하여야 한다. 시설배치나 공정기술은 제품의 수량 믹스,

잠재수요 등의 가정 하에서 이루어진다. 한편 마케팅부서의 가격결정, 제품 결정 등은 생산부서의 생산능력에 기초하게 된다. 일반적으로 상이한 부서들은 상이한 역할을 수행하고 그 부서의 구성원은 상이한 전문성을 가진 전문가들이지만 과업을 수행할 때는 유연성을 발휘하여 상호 의존하게 된다. 특히 과업의 상호 의존성이 증가할수록 각 부서들은 규칙, 계획, 예정표, 방침 등의 비인적 조정형태 뿐 아니라 개인간 의견교환이나 집단 토의 등 각종 커뮤니케이션 수단의 사용정도를 증가시키게 된다.

## (2) 목표 상호의존성

목표 상호의존성은 부서들의 성과에 지침이 되는 목표의 유형에 따른 부서간의 상호 연결성을 말한다. 목표는 크게 부서의 목표와 조직의 목표로 나눌 수 있다. 이 때 각 부서의 목표는 조직의 목표를 달성하기 위한 하위 목표로서 서로간에 밀접한 관련성을 지니게 된다. 그런데 부서의 목표는 그 부서의 개별적인 성과를 극대화시키는 전략을 선택하게 한다. 이러한 상황하에서 조직 구성원들은 부서들간에 갈등을 일으키는 경쟁지향성을 갖게 된다. 하지만 조직목표는 조직성과를 향상시키는 부서간 협력을 촉진시킨다. 과업 상호의존성에 일치하는 목표들은 구성원들의 동기유발을 자극하고 계획 수립에 영향을 미치기 때문에 부서간 조정을 개선시킨다.

## 2. 협력의 장애요인

상호 밀접한 의존 관계에 있는 기업내 부서들은 서로 협력하는 것이 당연한 것으로 간주되지만 실제로는 서로간의 협력이 잘 이루어지지 않고 오히려 갈등이 나타나는 것을 쉽게 발견할 수 있다. 이와 같이 부서간의 협력에 장애가 발생하는 것은 사회적 딜레마 상황으로 설명할 수 있다. 사회적 딜레마 상황이란 개인과 다른 사람들 모두가 단기적인 이익이 되는 행동을 하게되면 모두에게 장기적인 비용을 부담시킴에도 불구하고 단기적인 이익을 시도하는 상황이다. 이러한 딜레마 상황을 가져오는 요인으로는 크게 네 가지가 있다.

첫째는 자신의 자유를 유지하려는 개인의 욕망으로 사람들은 그들의 자유를 제한하는 정책들과 행위들에 반대하게 된다는 것이다. 즉 협력을 하게 되면 집단의 지시에 따라야 하기 때문에 개인의 자유가 제한될 수 있고 따라서 자신의 자유를 확보하기 위해 협력하지 않으려 한다.

둘째는 잘 속는 바보가 되는 것을 회피하려는 욕망으로 개인이 공동의 자원을 보전하기 위해 자발적인 희생을 했을 때 조직의 목표가 달성되지 못한다면 희생한 개인은 바보가 되는

것과 마찬가지로 때문에 그런 가능성이 있을 때는 협력을 거부한다는 것이다.

셋째는 협력으로 인한 사회적 성과가 부정적인 경우로 협력함으로써 얻게되는 사회적 보상이 개인의 기회주의적 행동에 의한 보상보다 적다고 인식되면 협력을 거부할 수 있다. 현실적으로 이 요인이 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다.

넷째는 타인에 대한 불신으로 불신이 있는 경우에는 다른 사람들이 협력하지 않을 것으로 믿기 때문에 혼자만 협력해도 별 효과가 없고 따라서 협력할 필요가 없다고 생각할 수 있다.

### 3. 협력의 유도방안

앞에서 살펴본 장애요인을 극복하고 협력을 유도할 수 있는 방안을 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 과업규정에 의한 해결

협력을 유도할 수 있는 규칙과 절차를 수립하는 것이다. 우선 각 부서간의 이해를 증진할 수 있도록 직무순환이나 팀교육 등을 실시할 수 있다. 다음으로 협력하는 사람이나 부서에는 선별적 인센티브나 부수적인 보상을 제공함으로써 부서간에 협력하는 것이 직접적이고 실질적인 이익이 된다는 인식을 심어줄 수 있다. 반대로 협력하지 않고 기회주의적인 행동을 할 경우에는 부정적인 규제를 사용하여 협력을 유도할 수 있다.

#### (2) 구조적 방법에 의한 해결

서로 밀접한 관련이 있는 부서간의 갈등을 중재할 수 있는 연락 조정역이나 통합부서 등을 설치함으로써 갈등을 해소하고 협력을 촉진할 수 있다. 그리고 다기능 팀조직이나 태스크포스제 등을 도입하여 부서간 갈등의 여지를 원천적으로 봉쇄할 수도 있다. 또한 공동목표나 공동보상제 등을 도입함으로써 기존의 조직 구조를 그대로 유지하며 팀조직과 같은 효과를 거둘 수도 있다.

#### (3) 조직문화의 개선에 의한 해결

개방성, 조화, 신뢰의 분위기를 조성함으로써 상호 협력적 조직문화를 구축할 수 있다. 이를 위해서는 무엇보다 커뮤니케이션의 증대가 중요하므로 공식적 토의의 장을 마련할 뿐 아니라 비공식적 커뮤니케이션도 활성화시키도록 해야 할 것이다.

### Ⅲ. 기업간 관계마케팅

#### 1. 기업간 관계마케팅의 개념

제조업을 중심으로 볼 때 제품이 완성되어 소비자에게 전달되기까지 수많은 기업이 참여를 하나, 그 큰 흐름은 다음과 같다고 볼 수 있다.

원재료 공급업자 → 부품제조업자 → 제조업자(조립과정) → 유통기관 → 소비자.

기업간 관계마케팅에서의 관계란 우선 이러한 흐름상에서는 제조기업과 원재료 공급업자, 부품제조업자, 유통기관과의 관계를 의미하며 다음으로 이 흐름과는 별도로 제조기업과 다른 경쟁 제조기업과의 관계를 의미한다(김기찬 1992, 임종원 1987, 1992).

이 때 기업간 관계의 결합형태로는 크게 3가지가 있다.

첫째, 자본적 관계(capital relationship)로써, 이는 주로 어떤 기업이 다른 기업의 주식을 소유하는 경우를 말한다.

둘째, 거래적 관계(commercial relationship)로써, 이는 주로 두 기업이 상호의 제품에 대하여 구매자가 되는 경우를 말한다.

셋째, 개인적 관계(personal relationship)로써, 이는 주로 친구관계나 혈연관계에 의한 상호결합을 말한다.

기업간 관계마케팅의 목표는 개별기업의 행위보다는 기업간의 유기적 협조체제와 그에 따른 시너지 효과의 달성이다. 즉 이들 기업들간의 게임의 법칙은 어느 한 기업이 이익을 얻으면 다른 한 기업은 반드시 손해보아야 하는 제로섬(zero sum) 법칙이 아니라, 관계에 참여한 모든 기업들이 이익을 얻을 수 있어야 한다는 Win-Win의 법칙이라 할 수 있다.

#### 2. 기업간 관계마케팅의 중요성

1990년대의 경쟁상황을 무한 경쟁시대라고 하는데 이는 그 경쟁의 치열함을 잘 나타내주는 용어라고 할 수 있다. 과거의 경쟁이 단일 기업간의 경쟁이었다면, 오늘날은 기업군(group)들간의 경쟁으로 변모하고 있다. 이러한 경쟁시대에 승리하기 위해서는 좋은 기업간 관계가 필요하다. 즉 기업군내의 기업간에는 상호협력을 통해 유사 관련자원을 합치고 위험을 공동 부담함으로써 자원운용의 효율성을 높이고 위험을 줄이고 상호 파괴적 경쟁을 회피해야 한다. 또한 상호보완적인 관계에 있는 자원의 교환에서 분업의 효과(업무전문화) 및 시장개발력을 확대해야 할 것이다.

사람사이의 관계가 우호적으로 지속되기 위해서는 상호신뢰와 주고받는(give and take) 관계가 꼭 필요하다. 이것과 마찬가지로 기업간의 관계에서도 우호적 관계를 지속하려면 이와 같은 신뢰성과 주고받는 관계가 필요하다. 다른 기업과의 관계를 잘 활용하기 위해서는 대등한 위치에서 주고받을 수 있는 자신만의 경쟁력을 키워나가는 것이 필요하다고 하겠다.

미국의 아메리칸 항공사(American Airlines)가 두각을 나타낸 계기도 정보화 기술을 통해 여행사와의 밀접한 관계를 구축한 것에서 찾을 수 있다. 아메리칸 항공사의 세이버(SABER) 시스템은 전 세계 14,000개소의 여행사들의 소재지에 직접 연결된 세계 최대의 사설 컴퓨터 시스템으로 항공편 정보를 얻기 위해 단말기를 두드리면 먼저 아메리칸 항공사의 정보가 제시된다. 이로 인해 구축된 여행사와의 관계는 타 항공사들이 쉽게 뚫고 들어갈 수 없는 장벽을 형성하는 것이다.

### 3. 기업간 관계마케팅의 등장배경

#### (1) 제품수명주기의 단축

최근 기술은 급속하게 발전하고 있으며 이에 따라 그러한 기술을 바탕으로 한 제품의 수명주기(Product Life Cycle) 역시 급격하게 짧아지고 있다. 따라서 기업들은 많은 투자를 해서 개발된 제품이 수명을 마치기 전에 투자회수의 필요성을 느끼며 이를 위해 해당제품의 빠른 시장확산을 도모하고 있다. 이 때 어느 한 기업만의 힘으로는 시장확산이 어렵기 때문에 외부기업의 힘을 필요로 하게 된다.

#### (2) 연구/개발비의 상승

신제품개발이나 기술의 개발에 투입되는 R&D 비용이 크게 상승하고 있다. 자동차의 신모델 개발, 고집적 반도체의 개발, 신소재의 개발 등 차세대 제품을 개발하는데 소요되는 비용이 과거에 비해 엄청나게 증가했기 때문에 한정된 시장을 대상으로 개별기업의 한정된 기술, 인적자원, 자금으로는 연구개발 및 시설투자에 어려움이 따른다. 이런 문제를 해결하기 위해 기업들간의 협동이 필요하게 된다.

#### (3) 규모의 경제 필요성 증가

무한 경쟁시대에 기업간 경쟁에서 승리하기 위해서는 제품차별화 및 품질향상과 더불어 가격경쟁력이 있어야 한다. 특히 가격경쟁력을 높이기 위해서는 규모의 증대에 의한 고정비의 확산으로 원가우위(cost leadership)가 필요하다. 과거에는 이를 한 기업에서 생산량을 증

가시킴으로서 달성이 어느 정도 가능했으나, 오늘날에는 기업간 관계를 통해 이를 해결할 수 있다.

#### (4) 위험분산

만일 어떤 모험사업에 요구되는 기초 투자액이 매우 클 경우에, 기업은 독자적인 전략을 추구하길 꺼릴 것이다. 특히, 시장, 기술, 경쟁자 등의 반응 등이 불확실하고 이에 따라 그 사업의 수익성 또한 예측하기가 힘들어질 경우 위험분산의 매력은 더욱 커질 것이다.

#### (5) 보완자산의 공유

한 기업만으로는 자원이 부족하여 독자적으로 추구하기 힘든 사업의 경우, 한 기업은 기술을 제공하고, 다른 기업들은 생산능력 재능능력을 제공하여 상호보완적으로 결합함으로써 사업을 추진할 수 있다.

#### (6) 경쟁의 완화

두 개 이상의 기업이 파괴적인 가격경쟁을 시작하여, 광고 판촉, 고객서비스 등에서 지나친 경쟁을 야기할 수도 있다. 이와 같은 지나친 경쟁은 기업의 수익성에 매우 나쁜 영향을 미칠 뿐만 아니라 잘못하면 공멸의 길로 접어들 수도 있다. 개별 기업은 경쟁의 완화를 통해 과도한 마케팅 비용의 지출을 막고 상호이익을 얻을 수 있다.

#### (7) 시장으로의 진입

정치적 장벽 및 무역장벽들을 극복하고 보다 많은 시장으로의 진입로를 확보하기 위해서 상호보완적인 자원을 소유한 다른 나라 기업들과의 관계가 필요하다.

### 4. 기업간 관계마케팅의 사례

#### (1) 미니밴의 공동개발

미국이나 유럽에서 RV(Recreation Vehicle) 미니밴 시장은 빠르게 커져 결코 무시할 수 없는 규모로 성장했다. 유럽시장의 경우 90년부터 93년까지 미니밴 시장은 두 배 가량 성장하며 연간 수요 45만대 수준까지 커졌다. 하지만 이 정도의 시장 규모도 각 자동차 메이커들이 독자 모델을 만들어 팔기에는 부족하다. 즉 규모의 경제가 필요했는데, 이에 따라 유럽의 피아트, 란치아, 푸조, 시트로앵 등 4개 메이커가 합작해 만든 U60 이라는 미니밴은 피아트

올리스, 란치아 제타, 푸조 806, 시트로앵 에바시옹이라는 이름으로 판매된다. 이와 마찬가지로 포드와 폭스바겐이 함께 미니밴을 개발했는데, 이 새 미니밴은 포드 갤럭시, 폭스바겐 샤란으로 이름지었다. 두 차는 이름과 앞뒤 모습, 실내 디자인이 약간씩 다르지만 기본은 같은 차이다. 이들의 공격목표는 현재 유럽 미니밴 시장의 40% 이상을 점유하고 있는 르노 에스파스이다.

## (2) LG의 반도체 사업

LG는 AT&T와의 합작으로 LG반도체를 설립하여 반도체 산업에 진출하였다. 초기에는 비메모리 사업분야로부터 시작하였으나, 1989년 일본의 히다찌와의 1M DRAM 기술제휴 및 OEM 공급계약을 기점으로 본격적으로 메모리 사업에 참여하였다. LG는 선두주자인 삼성과 현대를 따라 잡기 위해서 자체개발보다는 기술 선두주자인 일본기업과의 제휴가 필요하였으며, 히다찌는 주 경쟁사인 토시바에 비해 1M DRAM 생산능력에 있어서 열세에 있었기 때문에 향후 경쟁의 중심이 될 4M DRAM에 주력하고 1M DRAM은 LG로부터 OEM으로 공급받는 전략을 택하였다. LG그룹은 이와 같은 1M DRAM 사업의 본격화에 따라 1989년에 LG 일렉트론(GoldStar Electron)사를 설립하였다.

얼마 전 LG일렉트론과 히다찌는 장차 수요가 급증할 것으로 전망되는 16M DRAM의 제휴에 합의하였는데, 히다찌가 16M DRAM의 기술을 제공하고 LG가 일정량의 제품을 OEM방식으로 조달하는 형태이다. 양사는 1M 및 4M에서도 같은 형태의 제휴를 한 바 있으며, 그 결과로 LG는 기술력을 높였다.

## IV. 대(對)고객 관계마케팅

### 1. 대고객 관계마케팅의 중요성

대고객 관계마케팅이란 기업이 고객과의 관계를 구축하기 위한 것이며, 장기간에 걸친 이익을 확보하기 위해 고객과의 대화를 창조하여 더욱 좋은 상품을 제공하기 위한 장치다. 이런 장치를 통해 고객과의 우호적 관계를 구축하게 되면 이익은 저절로 수반될 수 있을 것이다(이유재 1998).

관계마케팅이 기업에 주는 효익을 우선 개념적으로 살펴보도록 하자. 고객 1명을 잃는 비용이 얼마나 되는가를 기업들이 깨닫게 된다면 기업은 고객유지를 위한 투자를 아끼지 않을 것이다. 소비자가 한 기업에 오래 머문다면, 즉 충성고객이 된다면 그 고객은 해가 거듭될수

록 그 기업의 이익에 더 큰 기여를 하게 된다. 즉, 기업이 고객을 오랫동안 유지할수록 기업은 더 많은 이익을 낼 수 있게 된다.

기업이 신규고객을 획득하기 위해서는 광고비, 판촉비 등의 비용이 들게 된다. 신용카드 회사를 예로 들어 설명하면 신규고객을 유치하는데 평균 51달러의 비용이 든다. 이 신규고객은 첫해에는 신용카드 사용량이 많지 않고 따라서 기업의 수익 또한 크지 않다. 하지만 이듬해가 되면 이 고객은 신용카드 사용량을 늘리게 된다. 고객들이 신용카드 사용에 익숙하게 되고 신용카드회사가 제공하는 서비스에 만족하게 됨에 따라 카드 사용량은 늘어난다. 2년, 3년, 해가 갈수록 늘어나게 되고 기업 이익은 급격히 증가한다.

예를 들어 신용카드 회사에서 고객 1인당 이익이 1년째에 30달러임을 알게 되었을 때 만약 신규고객이 1년만에 이탈하게 되면 최초 고객확보 비용 51달러에서 1년째의 이익 30달러를 제한 금액인 21달러의 손해를 보게 된다. 만약 대부분의 고객들이 1년만에 떠나간다면 신규고객의 유치는 '밑 빠진 독에 물 붓기'가 될 것이다. 새로운 고객을 유치할 때마다 손실은 더욱 증가하는 것이다. 항아리에 구멍이 있다면 새로 물을 길는 것보다는 구멍을 막아 빠져나가는 물을 막아야 할 것이다.

그러면 새나가는 물을 막는 것, 즉 고객이탈을 방지하면 어떤 효과가 있는지 살펴보자. 만약 고객이 1년만에 떠나지 않고 계속 거래를 하는 단골이 되는 경우, 고객당 이익은 2년째 42달러, 3년째 44달러, 4년째 49달러, 5년째 55달러가 된다. 둘째 해부터는 각 고객으로부터 순이익을 얻게 되고 고객 1인당 이익은 증가할 것이다. 즉, 장기적으로 고객을 유지하면 할수록 기업의 이익은 증가하는 것이다. 따라서 고객과의 관계를 유지, 향상시키는 것은 기업의 장기적인 수익성 확보에 필수적이다.

또한 고객의 사용량이 증가함에 따라 운영비가 하락한다. 고객의 과거 신용조사, 고객자료의 데이터베이스화에는 비용이 많이 들지만, 이러한 것들은 한 번으로 족한 것이다. 기업들은 고객과의 경험이 축적됨에 따라, 고객을 효과적으로 대할 수 있게 된다. 예를 들어, 어느 재무문제를 상담해주는 컨설팅 회사의 경우 고객과의 관계를 기초로 사업을 하는데 둘째 해의 비용은 첫 해의 2/3에 불과했다. 왜냐하면 둘째 해에는 고객들이 컨설턴트로부터 무엇을 얻을 수 있을 것인지를 알고 질문 수를 줄였고, 게다가 컨설턴트들은 고객의 재무상황과 투자선호를 파악하고 있어 업무효율이 높았기 때문이다.

장기 고객으로부터 얻는 또다른 경제적 효익은 이들이 무료로 제공하는 광고효과다. 충성 고객은 여러 해에 걸쳐 자신이 애용하는 기업을 다른 사람에게 선전할 것이다. 즉, 만족한 고객은 최선의 광고로 볼 수 있다.

이처럼 여러 가지 비용절감과 추가적인 수익 때문에 기업이 고객과의 장기적 관계를 유지할수록 기업의 이익은 급격히 늘어간다. 그러면 이런 사실을 실증적으로 지지하는 연구 결과들을 살펴보도록 한다(이유재 1994c, 1998).

선진우량기업에서는 '고객의 생애가치(Customer Lifetime Value)'를 극대화할 것을 강조한다. 고객의 생애가치란 한 고객이 특정기업과 거래하는 기간동안 그 기업에게 얼마나 수익을 가져다주는가를 의미한다. 만약 한 고객이 2년간 거래한다면 그 고객으로부터 얻을 수 있는 첫 해의 수익과 둘째 해의 수익을 합계하는 데, 둘째 해의 수익은 인플레이션을 감안해 현재가치로 할인하여 합하게 된다. 즉, 고객생애가치란 한 고객이 평균적으로 기업에게 기여하는 미래수익의 현재가치라고 볼 수 있다.

과연 고객과의 관계유지가 기업의 수익성을 높이는가를 조사한 연구를 통해 살펴보자. 만족한 고객은 계속 구매할 것이기 때문에 이탈이 줄어들고 평균거래기간이 증가한다. 한 신용카드사의 경우 고객이탈률이 10%일 때 고객생애가치는 300달러였다. 즉 그 고객으로부터 향후 벌어들이는 수익을 현재화해 보면 300달러라는 것이다. 그런데 고객들이 만족하여 이탈이 줄게 되면 기업의 수익은 어떻게 변할까? 고객만족이 높아져서 이탈률이 5% 줄어들게 되면 고객의 생애가치는 300달러에서 525달러로 증가한다. 다시 말해 고객가치가 75%나 증가한 것이다. 고객만족을 통한 이탈방지가 기업의 미래 수익성에 막대한 영향을 미치고 있는 셈이다.

이처럼 고객과의 관계를 유지함으로써 고객이탈률을 5% 줄일 때 고객생애가치가 얼마나 증가하는지를 산업별로 살펴보았다 (Reichheld & Sasser 1990). 그 결과, 자동차서비스 체인은 30%, 보험회사는 50%, 그리고 은행지점은 85%의 증폭효과를 가져오는 것이 발견되었다. 따라서 기존고객의 유지를 제고를 통해 고객충성도를 높이는 것이 기업의 미래수익에 극적인 영향을 끼친다는 사실을 또 한번 입증한 셈이다.

최근에는 보다 구체적으로 고객만족도지수(CSI)를 1점 높이는 것이 얼마나 가치가 있는가를 분석한 연구가 있다(Anderson, Fornell and Lehmann 1994). 스웨덴의 일반적인 기업의 경우, 5년 동안 매년 CSI를 1점씩 높이는 경우 약 750만 달러의 순현가가 증가하는 것으로 나타났다. 조사된 기업의 평균수익을 고려해 보면 11.5%의 누적적 증가를 가져오는 셈이다. 이 결과를 비즈니스위크 1,000대 기업에 적용시켜 보면 매년 CSI 1점씩 향상시킬 때 9,400만 달러의 수익증가 또는 투자수익율의 11.4% 증가의 결과와 같게 되었다.

결국 관계마케팅을 위한 노력은 기업의 일방적인 희생이 아니라 궁극적으로는 기업의 수익성을 높이는 지렛대 역할임을 알 수 있다. 따라서 관계마케팅은 「고객만 좋고 기업은 괴로

운」 것이 아니라 「고객도 좋고 기업도 좋은」 다시 말해서 「누이 좋고 매부 좋은」 경영인 것이다(이유재 1997a).

## 2. 대고객 관계의 단계

기업과 고객의 관계는 계속된 만남을 통해 크게 5가지 단계로 발전한다고 볼 수 있다.

### (1) 예상고객(Prospect) 단계

이 단계는 고객이 아직 기업과 첫 거래를 하지 않은 상태에서 상품구입 가능성이 높은 단계이다. 이때는 개인적 접촉, 우편, 텔레마케팅 등을 통해 첫 거래를 성사시킬 수 있다.

### (2) 고객(Customer) 단계

고객단계는 예상고객이 첫 거래를 한 이후의 단계이다. 이 단계에서 고객은 주로 금전적 인센티브(예를 들어 수량할인) 등에 의해 재구매동기를 갖게 된다. 이 단계에서는 구매빈도에 따라 제공되는 할인 쿠폰이나 상용고객 우대제도 등이 효력이 있다. 그러나 이 전략은 경쟁사가 쉽게 모방할 수 있고 고객을 빼앗기기도 쉽다.

### (3) 단골(Client) 단계

고객단계까지의 고객은 동일한 상품을 여러 점포에서 구매하거나 동일한 제품을 여러 브랜드를 구입할 수 있다. 그러나 단골단계가 되면, 불만이 생기지 않는 한 동일한 점포나 동일한 브랜드를 이용하는 성향을 보이게 된다. 이 때 기업은 고객과 금전적 거래 이외에 사회심리적인 유대감을 통해 장기적인 관계를 구축할 수 있다. 고객상호간의 유대관계도 단골로 발전하는 주요 동기가 된다. 이런 현상은 헬스클럽, 교회 등에서 자주 나타난다. 따라서 기업의 입장에서는 고객 상호간의 관계 심화를 유도하는 것이 좋을 것이다.

### (4) 옹호자(Advocate) 단계

이 단계의 고객은 상품의 지속적 구입을 넘어서 다른 사람에게 적극적으로 사용을 권유하게 된다. 예를 들어 좋은 구전을 전파함으로써 간접적인 광고효과를 발생시키기도 하고 경쟁사의 고객을 끌어오기도 한다. 게다가 이탈하려고 하는 고객이나 이미 이탈한 고객을 다시 불러오기도 한다. 심지어 기업이 재무적 어려움이나 여론의 지탄을 받게 되는 경우에도 기업을 변호하고 옹호하는 역할을 한다.

(5) 동반자(Partner) 단계

동반자 단계는 기업과 고객이 함께 완전히 융합된 상태이다. 고객이 기업의 의사결정에 참여하고 함께 이익을 나누는 발전된 단계이다.

3. 대고객 관계마케팅의 특성

관계마케팅은 기존의 마케팅과 비교해 다음과 같이 여러 측면에서 차이가 있다 (이유재 1995b, 최우열 1998, Peppers & Rogers 1993).

첫째, 고객을 보는 시각이다. 기존의 마케팅에서는 일단 팔고 보자 식의 판매와 판매극대화에 목표를 두기 때문에 고객이란 단지 자사제품을 팔아야 하는 대상일 뿐이다. 반면 관계마케팅에서는 고객과의 장기적 관계를 유지함으로써 자연스럽게 수익이 창출될 수 있도록 하므로 고객을 기업과 함께 하는 동반자로 본다. 따라서 단기적 거래실적보다는 장기적인 고객생애가치에 중점을 둔다.

〈표 1〉 기존마케팅과 관계마케팅의 비교

	기존 마케팅	관계마케팅
고객을 보는 시각	판매의 대상	동반자
고객과의 의사소통	일방적	쌍방향
경제 패러다임	규모의 경제	범위의 경제
마케팅 성과의 지표	시장 점유율	고객 점유율
차별화 및 관리의 초점	상품	고객

둘째, 기업과 고객간 의사소통의 방향이다. 기존 마케팅이 매스미디어를 통해 기업으로부터 고객으로의 일방적 메시지 전달에 의존했다면, 관계마케팅은 다양한 수단을 통해 쌍방향 커뮤니케이션(Two-way Communication)을 강조한다. 기업이 제공한 정보에 대해 고객이 직접 반응할 수 있으며 기업과 고객의 직접 커뮤니케이션이 가능하다. 따라서 고객으로부터의 정보 흐름이 중요시되며 고객에 대한 서비스 차별화의 기초가 된다.

셋째, 규모의 경제(Economy of Scale)에서 범위의 경제(Economy of Scope)로의 전환이다. 기존에는 주로 가능한 한 많은 고객에게 많은 제품을 판매하는 대량생산, 대량판매에 이한 규모의 경제를 지향했다. 반면 관계마케팅은 한 고객에게 다양한 제품을 판매하거나 거래기간을 장기간 유지하는 범위의 경제를 도모한다.

넷째, 마케팅 성과 측정의 지표가 시장 점유율(Share of Market)에서 고객 점유율(Share of Customer)로 바뀐다. 고객점유율은 한 고객의 생애가치 중에서 특정회사가 차지하는 비중을 의미한다. 종래에는 볼특정다수의 고객을 하나의 동질적 시장으로 보고 이 시장에서의 점유율을 높이는 것이 주 목표였다. 따라서 상품을 가능한 한 많은 수의 고객에게 판매하는 것을 강조했다. 그러나 관계마케팅에서는 고객 개개인을 하나의 독립된 시장으로 보고 개별 고객당 관련 부문 지출액에서 자사 상품 매출의 비중, 즉 고객 점유율 또는 지갑 점유율(Share of Wallet)을 높이려고 한다. 또 시장전체를 대상으로 할 필요가 없기 때문에 마케팅비용을 줄일 수 있다.

다섯째, 차별화나 관리의 초점이 상품뿐만 아니라 고객으로 확산된다. 이제 상품차별화 못지 않게 고객을 차별화 하는 것이 중요해지고 상품만이 아니라 고객을 관리해야 한다. 기업의 이익은 상품에서 나온다기 보다는 고객에서 나오기 때문이다. 예를 들어 어떤 제품의 부품이 고장난 경우 제품관리자는 그 손상된 부품을 교체해주는 것에만 신경을 쓸 것이다. 그러나 고객관리자는 부품을 교체해 주는 것은 물론 그 고객의 만족도나 재구매가능성을 유지하고자 노력할 것이다. 즉 손상된 부품 못지 않게 손상된 고객의 마음을 수리한다는 관점이 필요해진 것이다.

#### 4. 대 고객 관계마케팅의 실천방안

##### (1) 판매후 후속작업(follow up)을 통한 관리

새로운 고객에게 100달러 어치 물건을 판매하는데 소요되는 마케팅비용은 기존 고객에게 100달러 물건을 파는 비용의 몇 배가 된다는 분석이 있다. 따라서 광고나 판촉 등을 통한 신규고객의 유치도 필요하지만 이보다는 오히려 기존 고객과의 우호적 관계를 잘 유지하는 것이 기업의 이익에 도움이 될 것이다. 이를 위한 방법으로 자기회사 제품을 구입해준 고객의 성명, 전화번호를 물어 후속작업을 철저히 할 것을 권한다. 이처럼 판매시점도 중요하지만 판매후의 관리가 매우 중요하기 때문에 소위 애프터 마케팅(After-Marketing)이 강조되고 있다 (Vavra 1992). "제품을 구입한 후 마음에 들었습니까?", "물건사용상 불편한 점이 있으면 저희 상담센터로 전화주세요", "고장은 없습니까?" 등의 전호를 받은 고객은 그 기업을 우호적으로 평가할 것이고 그 기업의 단골이 될 가능성이 높다. 이와 같이 한 번 거래한 고객과의 신뢰를 확립하면 고객의 이탈을 방지하여 고정 고객이 될 확률이 높다.

보험의 경우를 예로 들어보자. 여러 보험 세일즈맨들이 많은 노력을 기울이는 것에 비해 성과가 그리 크지 못한 편이다. 그 이유는 관계 마케팅을 하고 있지 않기 때문이다. 대개의

보험 세일즈맨들은 기존 고객을 관리하기보다는 계속해서 새로운 사람을 만나서 보험 세일즈를 하고 있는데 이는 많은 노력과 시간이 소요되는 일이다.

이런 유형은 고지정복식 판매라고 할 수 있는데 마치 어렵게 산을 올라가 고지를 정복하고 나면 그 산에 대한 매력을 잃어버리는 것과 같다. 마찬가지로 일단 계약을 체결하고 나면 그 고객에 대해 관심을 두지 않고 다른 고객을 찾아 나서는 것이다. 그러나 고객은 계약 체결후 그 세일즈맨에 대한 관심이 커지고 많이 기대하게 된다. 만약 세일즈맨이 이런 고객의 관심과 기대에 부응하지 않으면 고객은 실망하고 다른 고객을 소개해 줄 의향을 가질 수 없게 된다. 이와 같은 일회적인 거래중심의 판매로는 보험 해약율도 높게 될 것이다.

최근 보험업계 일부 전문 생활설계사들이 애프터 마케팅을 효율적으로 하고 있는 것은 매우 고무적인 일이다. 일단 판매로 관계를 맺은 고객과의 관계를 지속적으로 관리함으로써 고객을 감동시키면 그 고객은 자연스럽게 다른 고객을 소개시키게 되므로 상대적으로 적은 노력으로 높은 성과를 얻게 된다.

## (2) 우량고객의 관리

마케팅에는 20/80의 법칙이 있다. 기업의 순이익 증대 및 가치창출에 기여하는 고객은 전체 고객중 20%에 불과하고 이 20%의 고객이 전체 가치 창출의 80%를 차지한다는 법칙이다. 가치창출에 기여하는 이 20%의 고객을 보통 '우량고객'이라고 부른다. 이 법칙에 따르면 기업이 이익을 증대시키기 위해서는 우량고객을 찾아내 이들의 충성도를 높이는데 우선적으로 노력을 기울여야 한다.

미국 주요 은행의 경우를 살펴보자. 1995년 First Manhattan 컨설팅 그룹이 실시한 조사에 따르면 평균적으로 상위 20% 고객이 전체 매출액의 60%를 차지하며 이익의 100%를 기여하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 하위 60% 고객은 매출액의 24%를 차지하고 있으나 이익은 오히려 잠식하고 있는 것으로 나타났다. 미국이 극심한 불황을 겪고 있던 80년대 후반에는 전체 은행 고객의 75%가 적자를 끼치는 고객이었다고 한다. 씨티은행 한국지사의 경우를 보면 개인고객의 경우 은행에 대한 기여도에 따라 씨티골드뱅크, 씨티뱅크, 일반의 3등급으로 구분하고 있다. 씨티골드뱅크 고객의 수는 전체 고객수의 약 6%에 불과하지만 은행 수익의 65%를 차지하고 있다. AT&T의 경우에도 상위 10%고객이 전체수익의 절반 이상을 점하고 있다.

이처럼 '고객이라고 다 같은 고객은 아니다.' 기업에게 많은 이익을 가져다주는 고객이 있는 반면 별 도움이 안되거나 오히려 손해를 끼치는 고객도 있다. 예를 들어 홈쇼핑의 경우 수시

로 반품을 요구하는 고객의 경우 물건을 판매해 얻는 이익보다는 주문처리, 배달, 반품 등에 드는 비용이 훨씬 클 수 있다. 통신회사의 경우에도 몇 개월씩 요금을 지불하지 않는 이용자는 기업에 손해를 미친다.

따라서 무조건 고객이 많으면 많을수록 좋다는 생각보다는 고객의 구성 즉 고객 포트폴리오(Customer Portfolio)를 최적으로 구성하는 것이 중요하다 (이유재 1994a). 특히 우량고객의 확보, 유지 및 관리가 중요하다. 이처럼 우량 고객의 관리가 중요함에도 불구하고 실제 실행은 소홀한 것이 우리 나라 대부분 기업들의 실정이다. 따라서 우량 고객의 효과적 관리를 위한 시스템의 구축이 필요하다. 이하에서는 이를 위해 다루어야 할 몇 가지 과제들과 관련된 이슈들을 살펴보도록 한다.

첫 번째 과제는 우량고객에 대한 명확한 선별기준을 설정하는 것이다. 국내 한 지방은행의 경우 고객 수익성 분석을 실시한 결과 재미있는 사실을 발견하게 되었다. 우량고객에 대한 기존의 인식과는 완전히 다른 결과가 나왔기 때문이다. 과거 이 은행의 임직원들이 우량고객으로 대우해온 고객들은 단기 거액 수신 고객들이었는데 이익 기여도에 대한 새로운 분석결과 이들의 대부분이 실제로는 적자 고객인 것으로 나타났다. 한편 과거에는 무시했던 소규모 기업이나 자영업자들이 이익 기여도가 높은 우량고객으로 나타났다. 정작 소중히 대해야 할 우량고객들은 소홀히 한 반면 기여도가 낮은 고객은 많은 대우를 함으로써 마케팅 자원의 사용이 비효율적이었던 셈이다.

이처럼 아직도 많은 기업에서는 우량 고객을 선정할 때 고객들의 실질적 기여도보다는 매출액이나 거래액, 잔고규모 등 양적 지표만을 사용하고 있다. 그러나 진정한 우량고객을 가리기 위해서는 이러한 양적 지표에서 탈피하여 이익 기여도에 따른 질적 평가로의 전환이 필요하다. 한편 항공사와 같은 경우 서비스가 비교적 단순하기 때문에 이익 기여도를 적용하지 않고도 고객의 이용실적(탑승거리)이라는 양적 지표를 사용할 수 있다. 또한 이익 기여도만으로 우량고객을 판단하기 어려운 경우가 있다. 예를 들어 신용카드사나 보험사와 같이 리스크에 대한 고려가 중요한 업종에서는 우량고객의 선정기준으로 이익 기여도 뿐 아니라 리스크도 동시에 고려해야 할 것이다.

이익 기여도를 평가하는 경우에도 고객의 기여도를 현재 시점에서의 기여도로 볼 것인가, 아니면 미래의 잠재적 기여도까지 포함시켜 볼 것인가 하는 문제가 야기된다. 이미 실현된 고객의 이익 기여도를 사용하는 방식은 기준이 명확하고 보상이 직접적이라는 장점이 있으나 잠재적으로 우량성이 높은 고객을 효과적으로 관리할 수 없다는 단점이 있다. 반면 잠재적 기여도까지 고려하는 방식은 우량고객의 선정기준을 정하는 것이 어렵게 된다. 잠재적 기여

도를 정의하는 것이 간단하지 않기 때문이다.

잠재적 기여도를 나타내는 변수로는 소득, 자산규모 같은 인구통계적 속성, 최근 거래일, 거래 빈도, 거래 기간(Recency, Frequency, Monetary Value: RFM) 등의 이용속성, 로열티, 리스크 등이 있다. 고객의 잠재적 기여도 평가는 궁극적으로 고객 생애가치(Customer Lifetime Value)에 관련된 것이다.

두 번째 과제는 우량고객의 규모와 관리기간 단위를 결정하는 것이다. 우량고객의 규모를 너무 크게 규정하면 관리비용이 많이 든다. 반면 우량고객의 규모를 너무 작게 제한하면 전체 수익에서 우량고객이 차지하는 비중이 낮아져 우량고객 관리의 의의가 줄어들는다. 따라서 여러 비용을 감안하여 관리할 우량고객의 적정 규모를 결정해야 한다.

우량고객을 어떤 기간단위로 평가하고 관리할 것인가도 중요하다. 일년 단위로 고객을 평가할 것인가? 아니면 분기별로, 혹은 월 단위로 평가할 것인가? 평가기간이 짧을수록 우량고객들의 거래실적 변화를 신속히 파악하여 이탈 가능성이 있는 고객을 대상으로 효과적인 유지전략을 실행할 수 있다는 장점이 있다. 반면 기업입장에서는 관리비용이 높아지고 고객입장에서는 너무 단기간에 우량고객의 지위가 바뀌어 혼란스럽다는 단점이 있다. 반면 평가기간이 길어지면 관리비용이나 고객의 혼란은 줄게 되지만 시장상황변화에 대한 신속한 대응이 어렵다. 이런 장단점을 고려하여 적절한 기간단위를 결정해야 할 것이다.

세 번째 과제는 우량고객에 대한 차별적 보상 프로그램을 설계하는 것이다. 우량고객의 효과적인 관리를 위해서는 고객이 가치를 느끼는 보상 프로그램을 설계해야 한다. 효과적 보상 프로그램을 설계하기 위해서는 우선 고객이 가장 선호하는 혜택이 무엇인지를 정확히 파악해야 한다.

어떠한 혜택을 제공하는 것이 효과적인가는 업종에 따라 다를 것이다. 현재 우리나라의 대한항공, 아시아나 항공을 비롯한 대부분의 항공사가 상용고객 우대제도를 실시하고 있다. 즉, '비행적립거리가 2만 마일을 초과하면 동남아 왕복 항공권을 준다'는 내용으로 자사의 비행기를 자주 이용하는 사람에게는 특별한 대우를 하여 한 번 자사를 이용한 고객이 타사의 비행기를 이용하지 않도록 하는 것이다. 증권사의 경우는 우량고객을 위해 정보지의 제공, 상담을 위한 VIP룸의 설치, 개인자산의 관리 등 여러 가지 편의를 제공하는 것이 효과적일 수 있다. 또 같은 우량고객이라도 고객유형에 따라 선호하는 보상 프로그램이 다를 수 있다. 따라서 몇 개의 보상 프로그램을 개발해 고객이 원하는 것을 선택케 하는 방법도 유용할 수 있다.

물론 고객이 선호하는 혜택이라고 해서 비용에 관계없이 무제한적으로 제공할 수는 없다.

우선 기본 프로그램은 큰 비용을 들이지 않고도 여러 고객으로부터 호응을 얻을 수 있는 것으로 하되, 비용이 많이 들어가는 추가 프로그램은 제한된 범위의 우량고객을 대상으로 제공해야 할 것이다. 이를 위해서는 고객의 기여도에 대한 경제성 분석이 요구된다.

또 효과적 보상 프로그램은 물질적 보상뿐만 아니라 심리적 보상도 포함해야 한다. 의외로 많은 고객들이 물질적 보상 못지 않게 심리적 보상을 중요시하기 때문이다. 예를 들어 시어즈 백화점의 SBC (Sears Best Customer) 프로그램은 연간 구입액 1천달러 이상이며, 네 개이상의 제품범주를 구입하고 여섯 차례 이상 내점한 고객을 대상으로 한 우량고객 프로그램이다. 이들 우량고객들을 대상으로 여러 차례에 걸쳐 조사한 결과 시어즈사는 우량고객들이 단순한 경제적 보상보다는 의외로 작은 배려에 더 많은 관심을 가지고 있다는 것을 발견했다. 즉 할인 혜택이나 무료 쿠폰보다는 수리 우선권 부여 등 서비스의 차별화에 더 높은 가치를 부여하고 있었다. 따라서 시어즈사는 경제적 보상과 심리적 보상을 결합한 보상 프로그램을 개발하여 운영함으로써 고객 유지율을 11%나 증대시킬 수 있었다.

네 번째로 이와 같은 우량고객의 관리를 위해서는 고객에 대한 데이터베이스의 구축이 필수적이다. 고객에게 제공하는 상품이 복수인 경우에는 고객별 종합적 기여도를 평가하기 위해 상품별 거래실적이 고객별로 통합이 가능한 데이터베이스 구축이 필요하다. 많은 국내기업의 경우 고객의 거래실적이 상품별로 관리되고 플랫폼 파일로 되어 있어 고객별 종합적 거래실적의 집계가 어렵다. 따라서 고객 데이터베이스를 관계형 구조로 재 구축하는 것이 필요하다.

고객 DB는 개인별 거래실적뿐만 아니라 가구단위별 거래실적을 평가할 수 있도록 설계하는 것이 바람직하다. 이는 특히 금융기관처럼 가구단위로 관리하는 것이 적절한 경우나 우편이나 전화 등 DM의 중복비용이 발생하는 경우에 효과적이다. 대부분의 선진 금융기관들의 경우 가구단위로 고객정보 파일을 구축하고 있다. 예를 들어 씨티은행의 경우 가구별 DB를 원칙으로 하고 있으며 따라서 고객의 자녀도 부모와 같은 등급을 부여받는다.

고객 DB를 활용한 DB마케팅은 사실 우량고객의 관리뿐만 아니라 판매후 후속작업의 관리 등 관계마케팅을 실천하는 중요한 수단이다. 따라서 이하에서 보다 구체적으로 살펴보기로 한다.

## 5. 대 고객 관계마케팅의 전략적 수단- 데이터베이스 마케팅

### (1) 데이터베이스 마케팅의 의의

과거와 같이 수요가 공급을 초과하고 고객의 니즈가 본질적으로 동일하던 시장상황에서는 대량생산/대량판매로 특징 지워지는 매스마케팅(Mass Marketing)의 시대였다. 매스마케팅

에서는 불특정 다수의 고객에 공통적으로 존재하는 하나의 니즈에 맞춘 상품을 개발하여 대중매체광고를 활용해 판매를 극대화하고자 하였다. 그러나 이제 공급이 수요를 초과하고 소비자의 기호가 다양해지면서 시장의 주도권은 기업에서 고객으로 넘어가게 되었다. 특정 고객 한 사람, 한 사람의 욕구를 충족시켜 줌으로써 고객 개인과의 지속적인 관계를 유지하려는 관계마케팅(Relationship Marketing)의 시대로 바뀐 것이다. 관계마케팅을 실현하는 중요한 수단으로서는 고객 데이터베이스를 구축하고 이를 전략적으로 활용하는 데이터베이스 마케팅(Database Marketing)을 들 수 있다 (이유재 1995b).

데이터베이스 마케팅은 “고객에 대한 여러 가지 정보를 컴퓨터를 이용하여 데이터베이스화하고 고객 개개인과 장기적인 릴레이션 구축을 위한 마케팅전략을 수립하고 집행하는 제 활동”으로 정의된다 (박찬욱 1996). 한 번이라도 이용해 준 고객에 관한 여러 가지 자료를 활용하여 더 좋은 제품이나 서비스를 시기 적절하게 제공할 수 있도록 한다. 즉 “적절한 고객(The Right Person)”에게 “적절한 시점(The Right Time)”에 “적절한 장소(The Right Place)”에서 “적절한 상품(The Right Offer)”를 제공할 수 있는 것이다. 결국 데이터베이스 마케팅은 고객과의 관계를 심화시켜 관계마케팅을 실현시켜 주는 수단인 셈이다.

일반 마케팅에 비해 데이터베이스 마케팅은 다음과 같은 특징을 지닌다. 첫째, 데이터베이스 마케팅은 일반적으로 컴퓨터에 의한 고객 정보의 데이터베이스 구축을 전제로 한다. 고객에 대한 정보는 이름, 주소, 나이 등 인구통계학적 정보뿐만 아니라, 취미, 라이프스타일 등 사회심리학적 정보와, 구매기록 등 거래정보가 포함된다. 고객 데이터베이스를 구축할 때에는 장기적 비전을 고려하고 기초 데이터의 정확성을 확보하는 것이 중요하다. 또 다각적 분석 및 활용이 가능해야 하며 필요한 정보를 신속하게 갱신하고 검색할 수 있도록 해야 한다.

예를 들어 현대자동차의 판매왕으로 수년간 뽑힌 K차장은 자신과 한 번이라도 접촉한 고객의 자료에 대해서는 모두 데이터베이스화했다. 이 자료를 활용하여 고객들과 취미생활을 같이 한다든지, 생일이나 결혼기념일 등에는 축전을 보낸다든지 하여 고객을 감동시킴으로써 자동차 판매왕이라는 자리를 몇 년째 차지할 수 있었다. 이와 같이 데이터베이스를 구축하는 것은 고객과의 관계를 관리하기 위한 전제조건이다.

둘째, 데이터베이스 마케팅은 고객과의 일대일 접촉을 통해 개별 욕구를 파악하고 충족시킴으로써 개별고객과의 장기적 관계를 유지하고자 한다. 이를 통해 고객의 충성도를 창출하고 고객이 기업에 기여하는 생애가치를 극대화하고자 하는 것이다. 이런 점에서 데이터베이스 마케팅은 관계마케팅이 지향하는 바를 실현시키는 수단이라는 것이다.

리츠칼튼호텔에서는 고객의 과거 주문사항과 개인적 취향을 데이터로 철저히 관리해 딱딱

한 배개를 원하는 고객에게는 사용할 망의 배개를 미리 교체하는 등 개별고객에 맞춘 서비스를 제공한다. 미국의 Nordstrom 백화점도 고정고객에 대한 개별화된 서비스를 제공하는 것으로 유명하다. 모든 직원들은 자신이 관리하는 모든 고객들의 정보를 기록할 수 있는 개인 고객 수첩을 갖고 있다. 여기에는 이름이나 주소 등 기초 정보 이외에도 신체 치수나 이전 구입품, 메이커 선호도, 취향 등의 사항이 기록되고 이를 바탕으로 고객별로 차별화된 서비스를 제공한다. 이런 간단한 고객 DB의 활용으로도 Nordstrom은 미국 내에서 매장 단위 면적 당 매출액이 가장 높은 백화점으로 꼽히고 있다. 이처럼 고객 DB의 활용을 통해 기업은 점점에서 고객별로 차별화된 가치를 제공할 수 있다.

셋째, 데이터베이스 마케팅은 쌍방향 커뮤니케이션을 특징으로 한다. 고객과 기업간의 커뮤니케이션을 통해 기업은 고객의 반응을 즉각적으로 파악할 수 있고 이 정보를 기업의 마케팅 활동에 적시에 반영할 수 있다. 미국의 비디오 대여체인인 블록버스터사는 고객이 대여한 비디오의 데이터를 활용하여 대여점을 찾은 고객에게 고객의 취향에 맞는 비디오 리스트를 제공한다. 고객이 비디오를 손쉽게 고를 수 있도록 도와줌과 동시에 더 많은 비디오가 대여될 수 있는 기회를 창출하는 셈이다.

일반적으로 데이터베이스 마케팅은 다음과 같은 경우 유용할 수 있다. 첫째, 고객과의 관계가 장기적으로 유지되는 산업으로 출판, 통신, 언론매체 등이 여기에 해당된다. 둘째, 교차판매가 가능한 업종을 들 수 있다. 예를 들어 전화가입자를 확보하고 있는 통신회사가 무선호출기나 무선전화를 판매하는데, 고객명단을 확보하고 있는 금융기관들이 다른 금융상품을 판매하는데 데이터베이스마케팅을 활용할 수 있다. 셋째, 고객관리와 상품판매에 돈이 많이 드는 업종이 해당된다. 예를 들어 컴퓨터를 팔기 위해서는 매장이나 전문상담요원이 상주해야 하기 때문에 많은 비용이 든다. 그런데 미국의 델(Dell) 컴퓨터사는 매장이나 상담요원을 두는 대신 예상고객에게 DM을 보내는 방식으로 영업해 크게 성장하였다.

## (2) 데이터베이스 마케팅의 기본 전략

데이터베이스 마케팅의 기본 전략은 크게 기존 고객을 대상으로 한 전략과 잠재고객을 대상으로 한 전략으로 나누어 볼 수 있다(김형곤 1996). 그러나 기존고객이 잠재고객에 비해 마케팅비용도 적게 들뿐만 아니라 구매량도 많기 때문에 대부분의 전략은 기존고객을 대상으로 펼쳐진다. 기존 고객이란 일정 기간내 자사의 상품을 구매한 적이 있거나 현재 이용하고 있는 고객을 말한다. 기존 고객을 대상으로 한 데이터베이스 마케팅 전략에는 고객 활성화, 고객 충성도 제고, 고객 유지, 교차 판매 등이 있다.

고객 활성화(Customer Activation) 전략은 고객과의 거래를 지속적으로 기록하고 구매량에 따라 인센티브를 제공함으로써 자사 상품의 구매빈도를 높이는 전략이다. 흔히 기존의 우량고객을 우대하는 것에 중점을 두는 것이 보통이다. 이 전략은 항공사, 호텔 등과 같이 고객 개개인을 상대하면서 고객의 거래기록이 업무 수행과정에서 자연스럽게 축적되는 업종에서 적극 활용되고 있다. 대한항공의 스카이패스나 아시아나 항공의 ABC와 같은 마일리지 프로그램이 그런 예로 볼 수 있다.

고객 활성화 전략의 대표적 성공사례로는 매리엇 호텔의 'Honored Guest Awards'라는 우량고객 우대프로그램을 들 수 있다. 이 프로그램은 고객 점수를 바탕으로 하고 있는데 매리엇 호텔에 묵는 것은 물론 호텔내의 시설(레스토랑이나 바)을 이용해도 점수가 가산된다. 이러한 가산점수가 일정 수준이 되면, 전세계 매리엇 호텔체인 중 어느 곳에서도 주말 무료 숙박권이 주어진다. 이 프로그램은 고객들이 호텔을 다시 찾아오도록 하며 호텔에 묵는 동안에는 호텔 내 시설을 이용하도록 유도하고 있다.

고객 충성도 제고(Loyalty Enhancement) 전략은 고객이 다른 기업의 상품으로 전환하는 것을 막기 위한 전략으로, 고객과의 장기적인 관계 유지를 강화하여 자사 상표에 대한 충성도를 높이는 것이 목적이다. 고객에게 물질적 혜택뿐만 아니라 정신적 혜택을 제공하여 고객과의 유대 강화를 통해 충성도를 제공하는 것이다.

시어즈에서는 우량고객을 대상으로 할인 등의 물질적인 혜택을 주는 것이 시어즈에 대한 충성도를 증진시키는데는 도움이 되지 않는다고 판단하였다. 따라서 우량고객을 대상으로 '24시간 내 서비스요청 해결 보증' 등과 같은 질적인 혜택을 제공해주는 'Best Customer' 프로그램을 도입하였다. 이 프로그램의 결과 고객유지율이 11% 이상 증가하였고 6600만 달러의 수입증가를 올릴 수 있었다.

고객 유지(Customer Retention)는 구매후 자신의 결정에 불안감을 느끼는 고객에게 여러 가지 정보를 제공해 줌으로써 재구매를 유도하는 전략이다. 가전제품이나, 자동차, 컴퓨터 처럼 구매빈도가 낮고 인지 위험이 커 고객들이 구매후 일종의 인지 부조화(Cognitive Dissonance)를 겪기 쉬운 제품에서 많이 활용된다. GE사는 120개 품목 8500개 모델에 대한 방대한 자료를 데이터베이스로 축적하고 응답센터(Answer Center)를 통해 고객의 어떠한 문의에도 즉각적인 처방을 제시함으로써 기존고객이 계속 자사의 고객으로 남아 있도록 유도한다.

교차판매(Cross-selling)는 기업이 여러 가지 상품을 취급하고 있는 경우 한 상품의 고객으로 하여금 다른 상품을 구매하도록 하는 것이다. 이는 동일 상품에 대한 반복구매가 거의

일어나지 않는 경우 유용할 수 있다. 양질의 고객 데이터베이스를 보유하고 있는 은행 등 금융기관에서도 자주 사용된다. 즉 자사의 금융상품을 보유하고 있는 고객의 특성을 분석한 다음 가장 가능성이 큰 고객을 대상으로 다른 금융상품을 구매하도록 유도하는 프로그램이 가능하다.

후지은행은 94년 다이얼센터라는 고객정보 수비조직을 만들었다. 특정 금융상품에 가입할 가능성이 높은 고객을 찾아낸 후 TSR(Telephone Sales Representative)이라고 불리는 중년 주부들이 전화를 건다. 물론 그들 앞에 있는 컴퓨터 화면에는 상대방의 연령, 주소, 직업등의 데이터가 표시되어 있어 교육이나 주택상담을 하며 자사 금융상품을 판매한다. TSR 멤버는 대부분 파트 타이머이며 자녀양육이 끝나 주택문제, 노후문제 등을 고객과 똑같은 입장에서 상담할 수 있다. 상품판매가 실패하더라도 전화대화로 알게된 새로운 정보는 그 자리에서 컴퓨터로 입력된다. 예를 들어 자녀의 학교명, 가족의 취미 등이 추가되고 이는 다음 마케팅 활동에 이용된다.

한편 데이터베이스 마케팅은 잠재고객을 대상으로도 이루어 질 수 있다. 잠재고객이란 자사의 상품을 구매하거나 이용한 적이 전혀 없는 고객과 과거에는 구매한 경험이 있지만 최근 일정기간 동안에는 구매하지 않은 고객을 의미한다. 잠재 고객을 대상으로 한 데이터베이스 마케팅 전략에는 신규 고객 확보, 과거고객 재활성화 등이 있다.

신규고객 확보(Customer Acquisition)는 자사의 상품을 구매해 본 경험이 전혀 없는 잠재고객을 자사 상품의 구매자로 유도하는 전략이다. 설문조사, 직접반응광고, 타사의 고객 데이터 베이스 등을 이용해 신규고객 리스트를 확보할 수 있을 것이다. 프로모션을 통해 관심을 가진 잠재고객들로부터의 반응을 이용하는 것도 전형적인 방법이다.

과거고객 재활성화(Reactivation)는 과거에는 이용했지만 최근에 이용하지 않는 소위 휴면고객을 다시 고객으로 전환시키는 전략이다. 고객휴면의 이유를 분석하고 대처함으로써 과거고객을 재고객화하는 것이다. 카드회사도 개인정보를 활용해 휴면카드 활성화에 성공을 거두고 있다. 이를 위해서는 구매빈도, 구매액수, 최근 구매시기 등 과거의 거래 실적이 관리되고 있어야 할 것이다.

예를 들어 백화점에서 보석품 전시 판매회를 개최하는 경우 과거 악세사리류, 고급 의류용품 등을 구입한 고객들이 흥미를 보일 가능성이 크다. 일본 긴테츠백화점은 이런 방식으로 고객들의 과거기록에 근거한 DM을 보내 효율성을 제고시켰다. 백화점 DM에 의한 내점비율이 5%에 달하면 성공이라고 말해지는데 이것이 10-25%로 상승했기 때문이다.

〈표 2〉 데이터베이스 마케팅의 기본 전략

대상 고객	기본 전략
기존 고객	고객 활성화(Customer Activation)
기존 고객	고객 충성도 제고(Customer Loyalty Enhancement)
기존 고객	고객 유지(Customer Retention)
기존 고객	교차 판매(Cross-Selling)
신규 고객	고객 확보(Customer Acquisition)
과거 고객	재활성화(Reactivation)

### (3) 정보 기술의 활용

정보화 시대에 있어서 컴퓨터와 정보 기술의 진전은 고객과의 관계를 공고히 해준다. 기업이 방대한 고객 정보를 경제적이고 효과적인 방법으로 수집, 축적, 가공하고 검색할 수 있게 되었다. 1980년대 후반부터는 데이터 웨어하우스(Data Warehouse)나 데이터마이닝(Data-mining)등의 새로운 개념이 등장하면서 고객 정보의 체계적인 활용에 많은 관심이 모아지고 있다(Berry and Linoff 1997). 데이터마이닝이란 기업들이 데이터베이스에 축적된 고객자료를 다양한 방법으로 분석하여 고객들의 행위로부터 일정한 법칙을 추출해 이를 활용하는 기법으로 미국과 일본에서는 널리 사용되고 있다.

우리 나라에서도 1996년부터 신용카드, 보험, 유통, 통신 업계를 중심으로 데이터 웨어하우스의 구축이 시작되고 있다(박진영 1998). 대형 데이터 웨어하우스를 갖춘 은행, 보험, 백화점등이 목표고객에 대한 합리적인 마케팅을 수행하기 위해 데이터마이닝 시스템의 구축에 많은 관심을 보이고 있다. 그러나 성공적인 데이터마이닝 시스템의 구축 및 운용을 위해서는 전산, 통계등 기술부문과 비즈니스문제에 대한 지식을 겸비한 데이터마이너(Dataminer)를 확보해야 한다. 이런 점에서 관련전문인력을 양성하는 것이 시급히 요구된다.

미국의 월 마트가 소매업계에서 선도적인 위치를 차지한 것은 일찍부터 컴퓨터 및 커뮤니케이션망 구축에 막대한 투자를 한 결과로 볼 수 있다. 다른 소매점포를 찾는 고객들은 신용카드 조회를 위해 30초 이상 기다려야 하지만 월마트의 고객들은 6초밖에 기다리지 않는다. 이것은 별 차이가 없는 것 같지만 연말 등 피크 타임 때 고객들이 한꺼번에 물리는 경우 대금지불을 위해 줄을 지어 대기하는 모습을 상상해 보면 그 차이가 중요하게 느껴질 것이다. 리바이스(Levi Strauss)는 약간의 추가 비용만 부담하면 개인 체형과 신체 치수에 맞게 청

바지를 맞추어 준다. 컴퓨터 통신 판매로 유명한 델(Dell) 컴퓨터사는 천 여종이 넘는 컴퓨터 사양을 갖추고 고객의 취향과 예산에 맞는 컴퓨터를 즉시 조립해 준다. 이처럼 정보기술은 개개인의 니즈를 충족시키는 데 있어서 경제성과 기술 측면의 제약을 제거해 줌으로서 개별 고객과의 관계를 보다 긴밀하게 해준다.

정보 기술은 개별고객의 욕구를 보다 정확히 충족시켜 줄뿐만 아니라 기업의 마케팅 효율성 제고에도 도움을 준다. 예를 들어 편의점 업체인 세븐 일레븐은 장바구니 분석(Market Basket Analysis)이라는 데이터마이닝 기법을 통해 기저귀와 맥주가 같이 판매되는 경우가 많다는 것을 발견하였다. 언뜻 보면 전혀 관련이 없어 보이는 제품들이었지만 사실은 부인 대신 기저귀를 사러오는 많은 남편들이 온 김에 맥주를 함께 구입하기 때문이었다. 이 사실에 착안하여 세븐 일레븐은 맥주와 기저귀를 비슷한 위치에 배치함으로써 판매를 극대화할 수 있었다.

## V. 결 론

기업 경영환경이 변화함에 따라서 마케팅의 초점이 거래(transaction)에서 관계(relationship)로 변화하게 되었다. 관계마케팅은 기업이 이해관계자와의 관계를 구축하고 유지 발전 시킴으로써 더 좋은 상품을 제공하며 장기간에 걸친 이익을 확보하고자 하는 것이다. 본 논문에서는 관계마케팅을 크게 부서간 관계마케팅, 기업간 관계마케팅, 대고객 관계마케팅으로 구분하고 각 유형의 개념 및 관련된 이슈를 살펴보았다. 그러나 본 논문은 주로 대고객 관계마케팅에 초점을 맞추어 졌다는 점을 다시 지적하고자 한다. 다른 유형의 관계마케팅에 대해 보다 더 관심있는 독자는 여기에 대해 잘 정리된 다른 논문을 참조하기 바란다 (김기찬 1996, 임종원 1987, 임종원 김기찬 1990). 이론적 연구와 실증적 연구를 검토한 결과 관계마케팅이 기업의 지속적인 성장과 수익성 확보에 필수적이라는 점을 확인하였다. 그러나 관계마케팅의 연구가 아직 초기단계에 있는 실정으로 앞으로 보다 구체적이고 심층적인 연구가 요구된다고 할 수 있다.

## 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 김기찬 (1992), "기업간 관계모형의 개발에 관한 연구", 서울대학교 경영학 박사학위 논문.
- 김기찬 (1996), "마케팅 파라다임의 변혁과 관계마케팅," 마케팅포럼, 7(3), 4-24.
- 김형곤 (1996), "다이렉트마케팅에서 데이터베이스 마케팅으로," Cheil Communications, 5월호, 33-37.
- 박진영 (1998), "데이터의 전략적 활용, 데이터마이닝," 삼일저널, 봄호, 28-38.
- 박찬욱 (1996), 데이터베이스 마케팅, 연암사.
- 송용섭, 황병일 공역(1995), 관계마케팅, 법문사.
- 신종철(1997), "Relationship Marketing 전략의 효율화방안에 관한 연구 - 시장자산을 중심으로," 서울대학교 경영학 박사학위논문.
- 오태현 (1995), "마케팅 부서와 타부서와의 협력에 관한 연구", 서울대학교 경영학 박사학위 논문.
- 윤운락 (1997), "네트워크시대의 마케팅 혁명," 기업경제, 10월호, 112-119.
- 이유재 (1994a), 서비스 마케팅, 학현사.
- 이유재 (1994b), "고객만족의 결정변수에 대한 이론적 고찰," 경영논집, 제28권 1·2호, 90-123.
- 이유재 (1994c), "고객만족의 결과변수에 대한 이론적 연구," 경영논집, 제28권 3·4호, 201-232.
- 이유재 (1995a), "고객만족의 정의와 측정에 관한 연구," 경영논집, 제29권 1·2호, 145-168.
- 이유재 (1995b), "관계마케팅을 통한 경쟁우위에 관한 연구," Marketing Communication Review, 제1권, 19-30.
- 이유재 (1997a), 울고 웃는 고객이야기, 연암사.
- 이유재 (1997b), "고객만족형성과정의 제품과 서비스간 차이에 대한 연구," 소비자학연구, 제8권 1호, 101-118.
- 이유재 (1998), "고객가치증대를 위한 고객만족경영," 한국소비자학회 정기학술회의 발표논문

문집.

- 이유재, 김주영, 김재일 (1996), "서비스산업의 현황에 대한 실증연구," 소비자학연구, 제7권 2호, 129-157.
- 임종원 (1987), "Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구", 경영논집, 제21권 제 2호, 서울대학교 경영연구소.
- 임종원(1992), "Relationship Marketing and Relationship Merits," 마케팅 연구, 제3권, 195-217.
- 임종원(1994), "기업간 관계구조와 Relationship Merits에 관한 연구," 한국중소기업학회지, 16권, 27-46.
- 임종원, 김 기찬 (1990), "기업간 관계구조의 Relationship Marketing 전략적 활용에 관한 연구," 경영논집, 제24권 제3호, 서울대학교 경영연구소.
- 임종원, 김 재일, 홍 성태, 이 유재 (1994), 소비자 행동론, 경문사.
- 조호현 (1995), "마케팅 시스템 관계화에 관한 연구", 서울대학교 경영학 박사학위 논문.
- 최우열(1998), "매스 마케팅의 한계 릴레이션십마케팅으로 넘자," LG주간경제, 1998.4.15., 40-47.
- 최종학, 김영구 (1998), "우량고객, 이렇게 관리하라," LG주간경제, 1998.5.20., 40-47.
- 황병일 (1994), "고객유지를 위한 전략적 방안-관계마케팅 접근," 광고연구, 겨울호, 51-76.

## 2. 외국문헌

- Achrol, Ravi S.(1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, 55 (4), 77-93.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, & Donald R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Finding From Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Berry, M.J. and G. Linoff (1997), *Data Mining Techniques for Marketing, Sales and Customer Support*, Wiley Computer Publishing.
- Clee, M. and R. Wicklund (1980), "Consumer Behavior and Psychological Reactance," *Journal of Marketing*, 6 (March), 389-405.
- Crosby, Lawrence A. and Nancy Stephens (1987), "Effects of Relationship

- Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, 26(November), 404-411.
- Curren, Mary T. and Valerie S. Folkes (1987), "Attributional Influences on Consumers' Desires to Communicate About Products," *Psychology and Marketing*, 4 (Summer), 31-45.
- Dawes, Robyn M. (1980). "Social Dilemmas," *Annual Review of Psychology*, 31, 169-93.
- Engel, James F. and Roger D. Blackwell (1982), *Consumer Behavior*, New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Folkes, Valerie S. (1988), Susan Koletsky, and John Graham (1987), "A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport," *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 534-39.
- George, William R.(1990). "Internal Marketing and Organizational Behaviour: Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Gronhaug, Kjell and Gerald Zaltman (1981), "Complainers and Noncomplainers Revisited: Another Look at the Data," in *Advances in Consumer Research*, Kent B. Monroe, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 83-7.
- Hughes, Arthur M. (1994), *Strategic Database Marketing*, Chicago, IL : Probus.
- Jackson, Barbara B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationship*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Kohli Ajay K. & Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- McKenna, Regis (1991), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison Wesley.
- Miller, Gray J. (1992), *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*, New York, Cambridge University Press.
- Millman, A.F. (1982), "Understanding Barriers to Product Innovation at the

- R&D/ Marketing Interface," *European Journal of Marketing*, 16 (5), 22-34.
- Morgan, Robert M. and Shelby Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Nash, Edward L. (1993), *Database Marketing: The Ultimate Marketing Tool*, McGraw-Hill.
- Oliver, Christine (1990), "Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol.15., No.2.
- Peterson, Lisa, R. C. Blattberg, and Paul Wang (1993), "Database Marketing: Past, Present, and Future," *Journal of Direct Marketing*, 7(3), 27-43.
- Reich, Robert B (1987), "Team as Hero," *Harvard Business Review*, 65(3), 77-84.
- Reichheld, F.F. and W.E. Sasser (1990), "Zero Defection Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 9-10.
- Ross Robert H. & Robert F. Lusch (1982), "Similarities Between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel", *Journal of Business Research*, Vol. 10., 257-250.
- Shani, David and Sujana Chalasani (1993), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 8(4).
- Sibley, Stanley D. & Donald A. Mickie (1982), "An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel", *Journal of Retailing*, Winter, Vol. 58., No. 4, 23-45
- Varadarajan P. "Rajan" & Daniel Rajaratnam (1986), "Symbiotic Marketing Revisited," *Journal of Marketing*, 50 (1), 7-17.
- Vavra, Terry G. (1992), *After-Marketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*, Irwin.
- Weitz, Barton A. and Sandy Jap (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 305-320.
- White Paul E., Sol Levine and George J. Vlasak (1975), "Exchange as a

Conceptual Framework for Understanding Interorganizational Relationships : Application to Nonprofit Organizations", in Anant R. Negandhi(ed.), Interorganization Theory, The Comparative Administration Research Institute, 1975, 182-195.

Yi, Youjae (1990), "A Critical Review of Consumer Satisfaction", in *Review of Marketing 1990*, V.A.Zeithaml ed., Chicago, IL : AMA, 68-123.