

顧客成功과 連結마케팅共同體*

임 종 원**

《目 次》

- | | |
|---|--|
| <p>I. IMF 構造 調整期의 마케팅
戰略 課題</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 새로운 競爭組織을 編成하여야 한다. 2. 顧客滿足에서 顧客成功으로 마케팅 目標를 再定立하여야 한다. 3. 共同體 原理에 의한 產業組織으로 再編되어야 한다. <p>II. 競爭力 強化를 위한 마케팅
共同體의 組織 方向</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業의 目的에 따라 연결 마케팅 共同體의 次元이 달라지고 있다. 2. 競爭 手段에 따라 連結 마케팅 共同體의 組織이 달라진다. | <p>3. 나누어 가지는 對象에 따라 連結 마케팅 共同體의 組織도 달라진다.</p> <p>III. 競爭機關과 協力 機關의 把握
方法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客의 選擇 行動과 選擇 集合 2. 顧客의 使用 行動에 의한 마케팅 共同體의 把握 <p>IV. 마케팅 共同體의 連結 方法과
連結手段</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 資本的 連結 2. 人間 關係的 連結 3. 市場 關係的 連結 4. 情報的 關係化에 의한 連結 <p>V. 要約 및 結論</p> |
|---|--|

I. IMF 構造 調整期의 마케팅 戰略 課題

1960년대부터 지속되어온 성장의 시나리오가 막을 내리고 1998년부터 경쟁구조, 제품구조, 시장구조, 소유와 지배구조, 기술구조, 매출구조, 원가구조, 비용구조, 손익구조, 자본구조, 자산구조 등 전반적인 구조개혁이 추진되어 왔다. “고객은 王이다”라고 믿었으나, 최종 소비자의 연체와 지급 불능에 따른 고객 실패로부터 원부자재의 공급자로부터 최종 소비자에 이르기까지 가치사슬이 붕괴되어 왔다.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울大學校 經營大學 教授

이러한 구조개혁들의 궁극적인 목적은 무엇인가? 목적이 분명하여야 그 목적을 추구하는 수단과 과정의 정당성과 효율성을 평가할 수 있을 것이다. 구조개혁의 목적을 경쟁력 강화라고 한다면 누가 누구와 무엇에 대하여 어떤 수단으로 경쟁한다는 점이 분명하여야 할 것이다. 경쟁에서의 우열을 판단하는 곳은 시장기구이며 시장기구의 리더십은 궁극적으로 소비자가 가진다는 점을 인식하여야 한다.

지속적 경쟁 우위의 원천으로 집중화 전략, 차별화 전략, 원가 우위 전략, 시너지 전략 등이 제기되어 왔다. 이러한 경쟁 전략에는 누가 경쟁자인가? 경쟁자의 내부 조직과 외부 조직은 어떻게 구성되어 있는가에 대한 문제의식이 없다. 백화점은 다른 백화점과 경쟁하는 것보다 백화점은 할인점이나 전문점, 또는 카테고리 킬러와 경쟁하고 있다. 그 결과 동일 업태 내에서는 대대적인 합병과 동맹이 일어나고 있다. WTO시대와 IMF구조개혁 시대에 가장 중요한 점은 바로 새로운 경쟁 조직의 재편성에 있다고 할 수 있다.

학계나 업계에서는 전략적인 동맹(strategic alliance)이나 협력적 경쟁(copetition: cooperation과 competition의 합성어)이라는 개념으로는 새로운 경쟁 조직의 원리를 찾아내지 못하고 있다. 경쟁의 우위는 고객만족 지수로서 평가할 수 있다는 묵시적인 가정 하에서 고객만족이 높을수록 기업의 경영성과도 향상된다고 믿어 왔다. 그러나 IMF 시대에는 고객이 실패하고 있다. 과연 고객만족 운동을 계속해야 할 것인가에 대한 재검토가 필요하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 새로운 경쟁 조직을 어떻게 편성하여야 할 것인가? 고객 만족 운동에 대신하여 고객 성공운동이 새로운 대안이 될 수 있는가? 이 두 가지 질문에 대하여 이론적인 근거를 찾고자 하였다.

1. 새로운 競爭組織을 編成하여야 한다

(1) 개방화 시대의 국내 과당경쟁의 문제점

개방화와 세계화라는 기업환경 변화에 따라 한국 기업은 해외투자를 증가하여 왔었다. 미국과 유럽 및 거의 모든 나라들마다 외국 기업들의 투자 유치를 위한 각종 인센티브를 제시하며 한국 기업의 자국 투자를 환영하여 주었다. 세계시장을 장악하여 왔던 다국적 기업들이 M&A, 공동화, 대형화하면서 세계시장을 공급과정체제로 전환시켜가며 국내시장에 진출하는 반면에, 국내시장에서는 국내업계 상호간에 자유 경쟁 원리에 입각하여 자동차, 철강, 이동통신, 석유화학, 반도체 등의 전략 산업 분야에는 과당 경쟁과 과잉 투자에 따른 국제 경쟁

력 하락에 따라 심각한 경제위기를 초래하게 되었다. 국내산업이 국내 시장과 세계 시장을 장악해온 거대 기업들과의 원가경쟁과 품질경쟁에서 살아 남기 위해서 국내 기업들이 누구와 서로 뭉쳐야 할 것인가에 대한 산업 질서를 다시 편성하지 않을 수 없게 되었다.

조선시대에는 농민들이 생산한 부(wealth)를 배분하는 과정에 참가하는 정치세력들이 서로 싸우는 과정에서 당파 싸움이 계속 되었고 마침내 나라마저 외국에게 합병되었던 역사가 100년 전에 있었다. 유럽은 단일 통화를 선택할 만큼 하나의 유럽으로 뭉치고 있다. 우리 나라도 WTO 시대를 극복하고 100년 전의 역사가 반복되지 않도록 하기 위해서는 누가 진정한 경쟁자이며, 누구와 협력하여 새로운 경쟁 조직을 만들어야 하며, 무엇에 대하여 어떤 경쟁 수단을 이용하여야 할 것인가를 새롭게 모색하여야 할 것이다.

(2) New Path Breaking을 위한 협력조직

경쟁력을 업무의 우수성(operational excellence), 즉 개별 기업의 원가와 품질의 우월성에 초점을 두고, 기업내부와 외부의 업무 연결(business link)을 효율적으로 조정, 관리하여 공격적인 협력 전략의 중요성을 강조하는 연구가 많았다(Westney(1988)). 경쟁의 장소나 경쟁의 수단이 경쟁사와 근본적으로 큰 차이가 없는 경우나, 앞서가는 경쟁사를 모방하는 경우에 많이 선택되어왔다고 할 수 있다.

그러나 최근의 마케팅 환경은 근본적으로 큰 소용돌이를 치며 변화하고 있다. 새로운 국제 경제 질서가 계속 나타나고 있다. 과거의 소비패턴이나 공급구조, 경쟁구조 등이 근본적으로 변혁되고 개편되고 있다. 아날로그 방식에 의한 국내의 이동전화 시장을 장악하고 있던 모토롤라 회사와의 경쟁에서 살아 남기 위해서, 새로운 CDMA 방식에 의한 이동전화시장을 개척하고, CDMA 시장에서 삼성 전자와 모토롤라와 경쟁하게 되었다. 경쟁의 장소가 삼성전자에게 유리하게 되어 모토롤라는 국내 시장에서 경쟁우위를 상실하였다. 삼성은 모토롤라와 직접적인 경쟁을 하지 않고, 월컴, 한국통신, SK 텔레콤 등 CDMA개발의 협력자들, 즉 CDMA 마케팅 공동체를 조직하고 강화하였다. 새로운 협력조직을 통해서 세계적 기업과의 경쟁에서 승리하였다고 할 수 있다. 미국은 가트(GATT)나 우루과이 질서를 WTO 질서 체제로 개편시키고, 인터넷이라는 통신망을 중심으로 가상적인 마케팅 환경을 조성하여 새로운 국제 경제 질서를 이끌어 가면서 세계시장에서의 리더십을 강화하는데 성공하였다. 공급 구조의 변화(shift)과 아울러 수요 즉 소비 구조에서도 동시에 변화가 이루어 왔다(임종원(1987)). 미국의 마이크로소프트사는 고객과 함께 혁신과 변화(innovation and shift with customer)을 추진하는데 성공한 회사라고 할 수 있다.

업무의 우수성(operational excellence)이 기존 도로에서의 속도 경쟁이라면, 마케팅의 거시환경이 급변하는 시대에는 누가 새로운 지름길(short cut road)을 먼저 발견하고 다양한 이해관계자들의 힘을 모아서 샛길을 개통하여 새로운 길로 통행량을 늘리느냐. 즉 누가 새로운, 더 효과적인 샛길을 만들어 내는가(new path breaking)에 따라 경쟁의 우위가 결정되게 되었다. 즉 새로운 제품과 새로운 서비스로 시장을 개척하고 이끌어 가는 리더십(new product and new service leadership)을 확보하기 위한 공동체 전략이 필요하게 되었다(임종원, 조호현, 박형진(1997), 임종원, 박형진(1998)). IMF 구조조정 과정에 있는 한국 기업들이 거대한 외국 기업들과 국내외 시장경쟁에서 이기기 위해서 업무의 우수성과 새로운 길의 개척을 먼저 실천하기 위해서 어떠한 경쟁 조직을 구성해야 할 것인가를 연구한 경우가 거의 없다고 할 수 있다.

2. 顧客滿足에서 顧客成功으로 마케팅 目標를 再定立하여야 한다.

(1) 고객 만족연구에서 Relationship Marketing 연구로 전환

고객이 상품을 구매하고 사용한 다음, 그 효과가 구매하기전의 기대보다 더 클 때, 고객 만족이 발생하며, 고객 만족이 크면 클수록 반복 구매(repeat purchase, customer loyalty)가 증가하게 된다. 반복 구매를 증가시키려면 과거 구매의 만족도 이외의 또 다른 변수들을 모색하는 연구가 진행되어 왔다(Levitt(1983), Perrian, Filiatraut and Richard(1992), Craig-Lees and Caldwell(1994), Aijo(1996)). 항공사의 마일리지 프로그램이나 신용 카드 회사의 누적 이용 점수에 대한 인센티브 프로그램 등은 반복 구매를 증가 시켜주는 고객 충성 프로그램(customer loyalty program)들이 개발되어 왔다. 고객과의 관계를 장기간(long term relationship with customers)에 걸쳐서, 서로 서로 유익한 관계를 강화시키는 마케팅(relationship marketing with customers)은 어떻게 개발되어야 하는가? 이러한 문제에 대한 해답을 모색하는 과정에서 고객의 만족/불만족 행동에 관한 연구에서 1980년대 말부터 Relationship Marketing의 연구로 큰 전환이 이루어져 왔다(임종원(1987), Webster, Jr.(1992), Takala and Uusitalo(1996)). 고객의 평생가치(life time value of customer)가 높기 때문에 고객에 대한 자료를 분석하여 고객에게 가장 적합한 마케팅 프로그램을 연구하는 마케팅 즉, Data based Marketing이나 customization에 대한 연구도 누적되었다(Shani and Chalasani(1993)).

(2) 고객 만족과 고객 실패

고객 만족 정책이 경쟁의 중요한 수단으로 선택되자 고객에 대한 서비스팀 (AS 센터, 고객 만족 조사팀)을 중심으로 고객과의 접촉 관계(contact quality)를 개선하여 왔다. 고객에 대한 친절, 예절, 청결, 신속한 서비스 등의 활동이 많았다. 고객들의 기대 수준도 점점 높아 가며 고객의 요구 사항도 점차 비용 증가로 나타나는 경우도 증가하였다. 외상매입대금의 지불기한을 연장시켜 달라, 고객회사에 인적 지원 서비스를 증가시켜 달라, 주문 후 제품 인도 기간을 단축 시켜 달라, 주문량은 줄이고 주문 빈도를 늘이는 것도 허용하여 달라, 등과 같이 무리한 고객의 요구도 받아 주어야 하는 과정에서 고객들은 본업이외에 신규사업 진출, 방만한 경영, 신시장과 신제품 개발 노력을 게을리 하기도 하였다. 그리하여 경영환경의 급격한 변화가 발생하는 경우 고객들의 지급 능력이 상실되는 경우도 증가하게 되었다. 고객들이 만족하도록 지원하는 것보다 매를 아끼면 자식을 망친다(spare the rod, spoil the child)라는 서양 속담처럼 고객이 장기적으로 성공하도록 채찍을 아껴서는 안될 것이다.

주택 저금에 가입하여 오래 동안 적금을 넣고 신규 아파트를 분양 받았으나 건설회사가 부도나서 언제 아파트가 준공될지 기다리는 고객들, 아파트 가격이 분양 가격보다 더 폭락하여 큰 손실을 본 신규 주택 구입자들, 증권 투자에 실패하여 증권시장에서 퇴출 당하는 고객들, 소비 지출관리를 잘못하여 신용카드의 대금을 연체하는 고객들, 돼지나 닭을 아주 효과적으로 사육하는데는 성공하였으나 가격이 폭락하거나, 갑작스런 전염병에 걸려서 사료대금을 약속한 기일이내에 상환하지 못하는 고객들, 이와 같이 고객들이 실패하여 시장에서 퇴출되고 나면 기업은 계속 존재할 수조차 없게 되었다. 자동차 조립회사에 기화기(연료와 공기)를 최적 상태로 혼합하는 장치)를 아무리 값싸고 품질 좋게 공급하여 자동차 회사와의 관계가 원만하게 계속되어 왔다고 하더라도 연료를 실린더에 분사시키는 부품, 즉 자동차의 연료 효율을 기화기보다 더욱 더 개선한 제품을 공급하는 회사를 공급회사로 선택하게 될 것이다. 아무리 연료 효율이 높은 부품을 공급하더라도, 자동차의 다른 요소가 나빠서 소비자들의 선호를 받지 못한다면 부품공급회사도 실패할 위험이 증가하게 된다. 그러므로 거래처의 실패 상황을 미리 방지하고 거래처가 성공하도록 지원하고 감독하며 조정하기 위해서는 다양한 이해관계 당사자들 상호간의 긴밀한 공생 관계(symbiotic relationship)를 구축하고 활용하여야 한다(Varadarajan and Rajaratnam(1986)). 고객 성공 없이 기업도 성공할 수 없다. 장기적인 측면에서 고객의 경쟁력을 강화하기 위해서 당사의 정책과 과제는 무엇인가를 연구하여야 할 것이다. 고객의 제품은 어떻게 이용되고 있는가? 당사의 제품을 활용하여 얻은 부가가치는 무엇인가? 고객이 당면하고 있는 문제는 무엇이며 해결하기 위해서 당사의 역할과

과제는 무엇인가? 이러한 문제들은 어느 한 기업의 노력만으로는 고객의 성공을 보장할 수 없을 정도로 고객 성공의 요인들도 다양하고 복합적으로 결합되어 있다. 고객이 성공하도록 하려면 여러 종류의 기관들이 서로 힘을 모아 공동체를 구성하여 공동체의 마케팅을 전개하여야 할 것이다.

(3) 고객 성공의 의미

(a) 고객이 추구하는 가치를 높여 주는 것이다

고객의 성공이란 고객이 추구하는 목적을 어느 정도 달성하였는가에 따라 성공의 정도를 측정할 수 있을 것이다. 사람마다 추구하는 가치가 다르며, 가치에도 종류가 다양할 뿐 아니라 가치들 상호간에는 어떤 위계(hierarchy of values)가 존재한다고 할 수 있다(이명식 (1992), 임종원 외(1994, pp. 464-476참고), Kahle, Lynn, Basil Poulos, & Ajay Sukhdial(1988)). 생존(survival)에 가장 우선적인 가치를 부여하는 경우도 있다. 자동차의 품질 기준으로서 인간의 생명을 보호하기 위한 기준이 있다. 경비를 최소화하는 경제성 기준도 있다. 그러나 안전 가치나 경제성 가치보다 사회적 가치를 더 중요하게 생각하는 고객들은 고급 승용차를 비싼 가격으로 구매한다. 이와 같이 고객들이 다르면 추구하는 가치도 다르며, 구매행동, 사용행동, 그리고 선택행동도 다르다. 그러나 소득 수준이 증가하고 문화 수준이나 정신 생활을 순화시켜 가는 과정에서 고객의 추구 가치나 추구 목적도 변화하며 발전하게 된다. 음악 교육이나 미술 교육을 전혀 받지 못한 상태에서 좋아하던 음악이나 미술 작품들도 예술 교육을 올바르게 받아서 예술에 대한 이해수준이 높아감에 따라 선호하는 예술작품이 달라지게 되며 예술 작품으로부터 얻는 즐거움도 더 높아가고 또 심화되어 간다고 할 수 있다. 예술 교육은 삶의 의미를 더욱 더 풍요롭게 하여 준다고 할 수 있다. 예술에 대한 이해 수준이 높은 소비자와 그렇지 못한 소비자들은 의류의 선택 행동에서도 큰 차이가 있을 것이다. 고객이 원하는 의류를 공급하는 것보다 고객에게 의류를 선택하는 능력과 안목을 향상시켜야 고객과의 발전적 관계가 더 오래 동안 계속되고 고객의 평생가치(life time value of customers)도 증가하게 될 것이다.

(b) 고객의 존재 가치를 높여 주는 것이다.

어머니가 안 계시는 상황에서 자라나는 어린이를 생각해보면, 어머니가 얼마나 어린이의 성장에 중요한 역할을 하는가를 알 수 있다. 어린이가 없는 가정을 보면 가정의 화목과 발전

에 어린이의 중요성을 느끼게 하여 준다. 어린이가 사회 발전에 더 큰 역할을 수행할 수 있도록 어머니는 자녀 교육에 모든 지혜와 정성을 투입하여야 할 것이다. 어린이가 스스로 존재의 가치와 의미를 인식하는 과정에서 그 어린이는 정신적으로 성장한다고 생각할 수 있다.

(c) 고객의 성장 한계를 확장시켜 준다.

모든 조직은 성장의 한계를 가지고 있다. 법적인 제약에 의한 한계, 기술적, 사회적 제약에 의한 한계, 등 여러 요인에 의한 한계가 있다. 가난한 학생이 사법 시험에 합격하도록 도와주었다면, 그 학생은 새로운 인생을 개척할 수 있게 된다. 우리나라와 같이 자연자원의 해외 의존도가 높은 나라에서는 인조 섬유, 인조 고무, 인조 다이아몬드 등 인간이 만든 새로운 생산 요소는 우리나라의 경제수준을 향상시키는데 큰 기여를 하였다고 할 수 있다. CDMA 기술이 상용화됨에 따라 이동 통신 업계의 시장 개발에 큰 기여를 하여 왔다. 고객의 잠재 능력(성장 한계)을 더욱 더 발휘하도록 도와주는 것도 고객 성공 활동이라고 할 수 있다.

(d) 고객의 경영 성과를 개선하여 준다.

경영 성과는 시장 점유율의 증가, 매출액 증가, 경쟁사에 비해서 원가 절감과 품질 개선을 통한 경쟁력의 증가, 자기 자본 이익률의 증가, 등으로 측정할 수 있다. 포항 제철(주)에서 저가격이며 고품질의 조선용 강판을 개발하였다면, 우리나라 조선 업계의 해외 수주 활동을 더욱 더 촉진시킬 수 있을 것이다. 세계에서 가장 값싼 전력을 생산하여 산업계에 공급하는 한국 전력(주)도 고객을 성공시키는 기업이라고 할 수 있다. A회사의 경영 성과(output)가 수많은 회사나 일반 소비자에게 아주 중요한 필수품(input)인 요소가 될 때, A회사의 사회적 존재 의미와 정당성(legitimacy)이 있다고 할 수 있다.

(4) 고객 만족에서 고객 성공으로의 단계와 과제

(a) 고객 만족과 Tailoring

고객만족은 고객이 원하는 품질, 기대수준, 선호를 파악하고 이를 충족시켜주기 위한 프로그램을 개설계하고 실시함으로써 달성될 수 있다. 고객만족은 긍정적인 구전효과, 명성증가, 현찰판매증가, 마진증가를 통해 고객애호도와 시장점유율의 증가를 가져다 줄 수 있다고 얘기되어 왔다(Churchill and Surprenant 1982). 그러나, 많은 기업들이 고객 만족도 조사

를 포함한 시장조사를 벌이고 있지만 경영의 성과를 가장 잘 반영하는 지표인 고객충성도는 달성되지 않았다. 1980년대에 고객만족운동을 벌였던 GM은 그 결과 고객만족 점수가 매년 증가하였지만 시장점유율과 이익은 오히려 줄어들었다. 포철은 98년 조사에서 전반적인 고객만족도가 전년대비 6.7% 포인트 증가하였지만 부실 채권은 훨씬 증가하였다.

Wiersema(1996)는 고객만족의 문제점을 Partial solution에 있다고 지적하고 고객이 처한 상황을 정확하게 이해함으로써 완벽한 해결책(solution)을 제시하는 것이 필요하다고 주장하였다. 그는 이를 위한 선행조건으로 Customer Intimacy를 주장하였는데 그것은 눈앞의 호의를 베푸는 것이 아니라 고객과의 연대를 통해 유용한 정보를 교환하고 좋은 결과를 얻기 위해 협력하는 것이다. 미국의 Microsoft나 CIGNA는 이를 잘 실천하는 대표적인 회사들이다.

Wiersema(1996)는 Tailoring을 Customer Intimacy로 가는 첫 번째 단계로서 설명하였는데 이는 고객의 문제를 정확하게 파악하고 그에 대한 적절한 해결책을 제공하는 것을 말한다.

그것은 고객의 변덕에 단순히 반응하는 것이 아니라 고객의 요구에 대한 완전한 해결책을 찾아내는 것이다. 그런 과정에서 고객의 필수적인 파트너가 되며 종종 고객과의 공동업무를 수행하기도 한다.

고객 친화적 기업들은 고객의 성과가 모든 것을 말해준다는 것을 잘 알고 있다. 그리고 성과는 정보의 공유와 신뢰의 구축에 기초한다.

고객 친화적 기업들은 완전히 새로운 시작을 가지고 있다. 그들은 숨어있던 문제들을 찾아내고, 미처 깨닫지 못한 잠재력을 일깨우며 고객과 함께 역동적 시너지를 만들어 낸다. 이러한 통합적 공동업무를 통해 단순히 유용하다는 인식을 넘어 없어서는 안되는 존재가 되는 것이다.

(b) 고객과의 신뢰성 구축

신뢰에 관한 연구들은 신뢰하는 자(party)의 확신은 상대방이 일관성 있고(consistent), 유능하며(competent), 정직하고, 공정하며, 책임 있고(responsible), 도와주고, 자비롭다는 특성과 관련된 믿을만하고 성실하다는 믿음으로부터 생겨난다고 주장한다(Dwyer and LaGace 1986).

몰입과 마찬가지로, 신뢰는 사회교환 연구에서 널리 연구되어왔다. 예컨대, 조직행위에서 "신뢰규범(norms of trust)"에 대한 연구는 경영이론과 조직 경제학(organizational

economics)을 구분짓는 한 특징으로 간주된다(Barney 1990). 서비스 마케팅에서 Berry and Parasuraman(1991)은 “고객-기업 관계는 신뢰를 필요로 한다”는 것을 발견하였다. 그들의 주장은 “효과적인 서비스 마케팅은 신뢰의 경영(management of trust)에 좌우되는 데 왜냐하면 소비자들은 일반적으로 경험해보기 이전에 서비스를 구매하기 때문이다.” 전략적 제휴에서, Sherman(1992)은 “제휴의 성공에 가장 큰 장애물은 바로 신뢰의 부족”이라고 강조하였다. 신뢰는 충성도(loyalty)의 기본이 된다. 위험과 보상을 공유하는 파트너십은 상호 신뢰를 강조하는 win-win game이다. 구매자-판매자 협상 환경에서 Schurr and Ozanne(1985)는 신뢰가 협력적 문제해결과 건설적인 대화를 달성하는 과정에 있어서 핵심적인 부분이라는 것을 발견하였다.

Morgan and Hunt(1994)의 연구에서는 신뢰가 관계몰입과 더불어 Relationship Marketing에서 핵심매개변수(KMV)가 된다고 밝혔다. 이는 관계파트너간의 신뢰는 기본적으로 과거의 경험과 미래의 예측을 연결함으로써 파트너간의 불확실성과 위험을 감소시키고, 높은 불확실성 하에서도 위험을 공유할 수 있도록 한다는 기타 연구들과도 같은 결과를 설명한다(Salmond(1994), Cravens and Piercy(1994)). 이러한 기본적인 기능에 따라 신뢰는 파트너들간의 관계에서 덜 정교한 안전장치를 사용할 수 있도록 함으로써 거래비용을 절감하고, 조정적 효율성(coordinational efficiency)을 증가시킨다(Madhok(1995), Chiles and McMackin(1996)).

(c) 고객에 대한 Coaching

고객에게 상품을 판매하고 고장이 났을 경우 애프터서비스를 질하는 것은 전통적인 마케팅 방법이었다. 그러나 대부분의 기업들은 고객이 자신들의 제품을 구매해서 효율적으로 잘 사용하고 있는지에 대해서는 거의 관심을 두지 않았다. 대부분의 미국 가정에는 녹화기능이 있는 VCR을 보유하고 있지만 비디오 가게에서 가장 잘 팔리는 품목은 다름 아닌 녹화테이프이다. 사람들이 꽃을 구매하는 경우는 아주 다양한 이유에서지만 자신의 구매목적에 맞는 꽃을 고르기는 쉽지 않다.

Coaching은 고객에게 더 좋은 결과를 가져다주기 위해 고객의 행동을 바꾸는 것이다.

Coaching에도 다음과 같은 세 가지 방법이 있다(Wiersema 1996). 첫째는 미활용되고 있는 제품이나 미충족된 시장의 문제를 해결하는 것이다. 이것은 비디오의 예약녹화를 어떻게 할 수 있는지 등의 교육을 통해 고객이 구매한 상품으로부터 최대한의 가치를 뽑아낼 수 있도록 하는 것이다.

둘째는 고객들이 제품과 서비스를 사용하는 패턴을 바꾸는 방법을 가르쳐주는 것이다. 다양한 사용상황을 보여줌으로써 고객이 느끼는 상품의 가치는 더욱 증가하게 된다.

셋째는 고객에게 새로운 비즈니스의 기회를 제공하는 것이다. 포철은 대한특수강의 생산구조를 300계열 제품에서 400계열 제품으로 변화시킴으로써 대한특수강의 고객을 부도율 20%이상의 영세고객에서 현대자동차로 바꾸게 하였다. 이로써 대한특수강은 안정적인 수요 확보는 물론 부실 채권이 없어지고 미국 등 신시장개척에도 나서게 되었다.

(d) 고객 관계의 즐거움(delight, fun, joy, flow)

쇼핑을 할 때 우리는 목적의식적으로 하기도 하지만 쇼핑을 경험하는 것 그 자체에서 우리는 가치를 느끼는 경우도 많다. 이때 소비자가 진열된 제품들과 상호작용하거나 판매원들과의 상호작용할 때 느끼는 Joy, Pleasure, Delight 등은 보다 주관적이며 개인적이다. Hirschman and Holbrook(1982)은 이를 Hedonic Value라고 불렀다. 따라서, Hedonic Shopping value는 제품을 구매하든 구매하지않든 느낄 수 있다.

Flow는 playfulness의 느낌을 공식화하고 확장하여, 하이퍼미디어 환경에서 소비자가 1) 상호작용을 통제(control)한다는 느낌을 지각하고, 2) 상호작용에 주의를 집중하고, 3) 상호작용이 즐겁다는 것을 발견하는 정도를 포함한다(Webster, Trevino, & Ryan 1993). Flow state에 있을 때는 관련 없는 생각이나 지각은 걸러지며 소비자의 주의는 완전히 상호작용에 집중된다. Flow는 이처럼 행위와 자각(awareness)을 융합하는 것을 포함하며 집중이 강하므로 어떤 다른 것을 고려할 주의가 거의 남아있지 않다. flow state에서 소비자의 행위는 “한 moment에서 다음 moment로의 통일된 flowing으로 경험되는데, 여기서 소비자는 자신의 행위를 통제하며, 자아와 환경간에, 자극과 반응간에, 또는 과거, 현재 및 미래간에 거의 구분이 없다”. 자아인식(self-consciousness)은 사라지며, 소비자의 시간에 대한 감각은 왜곡되며, 그 결과 심리상태는 매우 만족스럽다.

Hoffman & Novak(1995)의 연구에서는 Flow라는 개념이 핵심개념으로 사용되었는데 이들은 Flow에 미치는 영향요인으로서 네트워크 항해능력과 네트워크 항해에서의 흥미진진 함 간의 지각된 일치성, 상호작용성, 생동감, 관여도에 다른 주의집중을 제시하고 있다. 이들의 모형은 네트워크 항해과정을 정교화하는데 크게 기여하였으며 인터넷상에서 가상점포를 설계하는데 관한 시사점을 제시하고 있다.

(e) 고객과의 Partnering

Partnering은 동반자로서 고객과 함께 공동의 목표를 추구하여 일하는 단계이다. 그것은 위험과 이익을 고객과 함께 공유하는 것이다. 이것은 Tailoring이나 Coaching을 넘어선 단계로 이를 위해서는 상호간의 신뢰(Trust)가 구축되지 않으면 안된다. Partnering의 예는 고객과 함께 신시장개척, 고객과 함께 신제품 개발 등이 있다. 포철은 해외 철제가구 시장 개척을 위해 국내 9개의 가구업체들과 공동으로 두바이 가구전시회에 참가하여 현지 바이어와 수주상담을 벌이고 현지 시장정보를 수집하였다. GE Plastics는 GM의 부품회사인 Delphi-I와의 파트너십을 통해 60여개의 부품을 하나로 모듈화한 차세대 자동차 도어를 개발하는데 성공하였다.

Partnering은 판매자와 고객 모두에게 이익이 되는 사업이어야 장기적으로 지속될 수 있다.

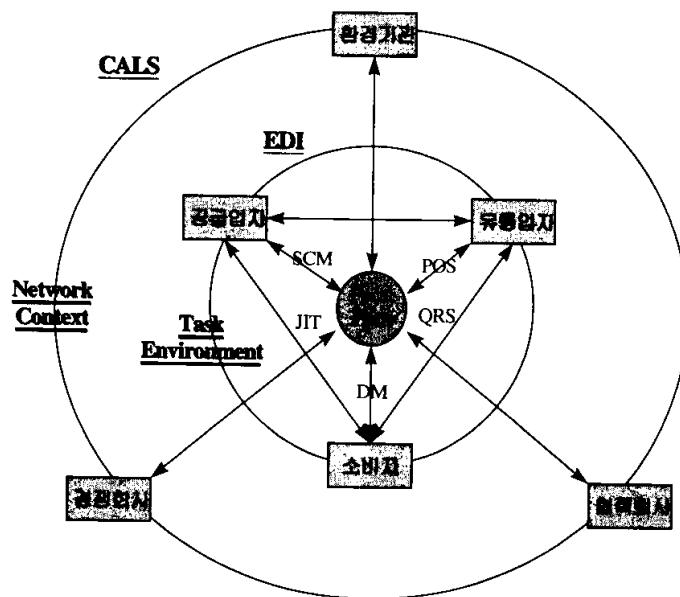
(f) 새로운 마케팅 공동체(relationship marketing community)의 조직

「공동체」는 인간이 자신의 동료들과 촘촘하게 짜여진 의미 있는 네트워크에 자신이 짜여져 있다고 느끼는 상태를 말한다.(임종원 외 1997) Armstrong & Hagel III(1996)는 전자적 공동체를 거래공동체(communities of transaction), 이해공동체(communities of interest), 환상공동체(communities of fantasy), 관계공동체(communities of relationship)로 나누었다. 그는 관계공동체에 대해, 사람들로 이루어진 집단들은 관계공동체에서 종종 매우 열정적이고 깊은 인적 연결을 형성할 수 있는 어떤 생활경험의 중심으로 모이려는 욕구를 충족시킨다고 한다.

임종원 외(1997)는 경제적 이해관계를 중심으로 관계를 형성함으로써 연결이익을 얻고자 하는 공동체를 연결마케팅공동체(relationship marketing community)로 정의하고 이는 정보기술의 발달에 따라 참가자(기업, 소비자, 유통업자, 환경기관 등)의 모든 관계가 동시적, 상호작용적으로 이루어지게 됨으로써 가능하게 되었다고 주장하였다.

상호작용적 커뮤니케이션 체계에서는 수동적이고 반작용적인 행동에서 벗어나 능동적인 주체가 된다. 또한 결과에 대해 모든 참가자들이 즉각적으로 알 수 있기 때문에 기회주의의 가능성이 줄어들어 공정성이 증가할 것이고 이에 따라 신뢰가 증가되고 참여자들은 더욱 더 관계에 몰입하게 될 것이다.

〈그림 1〉 연결마케팅공동체 - 평면도 (임종원 외 1997)



3. 共同體 原理에 의한 產業組織으로 再編되어야 한다.

IMF 이후의 구조 조정 과정에서 핵심 역량(core competence), 외부 조달(outsourcing), 그리고 네트워크 조직(network organization)이라는 개념이 널리 사용되어 왔다. 과거의 수직적, 수평적 계열화 조직보다 핵심적 전문성이 있는 사업이외에는 외부화하면서 효율적인 시장경쟁에서 성장하는 기업들과 서로 연결 조직하는 방향으로 협력 조직을 재편성한다는 의미가 내포되어 있다(Thorelli(1986), Gomes-Casseres(1994, p. 70), Klein(1995)). 그러나 과연 누구와 운명 공동체적인 동반자(partner) 관계를 구축해야 하는가에 대한 해답을 제시하지 못하고 있다.

기아 자동차가 현대에 매각되는 결정이 나자, 삼성전자의 주식가격이 상승하였다. 이자율이 하락하게 되자 증권시장과 부동산 시장에까지 강한 영향을 미치고 있다. 국내 자동차 회사들(현대, 대우, 기아, 쌍용, 삼성, 아시아, 현대정공)이 서로 경쟁하는 과정에서 분리와 통합의 과정을 계속하면서, 현대를 기본 축으로 하는 자동차 회사와 대우가 기본 축이 되는 회사로 재편성되는 과정이 지속되고 있다. 핵심 역량(core competence)이 아닌 부분은 외부화(outsourcing)하게되어 분야별 전문성이 고도화되는 만큼 상호의존도도 심화되고 있다(Quinn and Hilmer (1994)).

PCS의 세 회사들도 무리한 경쟁이 얼마나 국가 경제에도 나쁜 영향을 미쳐 왔는가에 대한 반성과 공급구조 개혁의 논의가 제기되기 전에 협력관계를 국내외 회사들과 구축하려고 노력하고 있다. IMF의 다양한 구조 조정 과정에서 과거의 경쟁구조가 붕괴되고 새로운 경제운영 체계 하에서 *Mega-competition*이 전개되고 있다. 산업계와 경제계의 소용돌이치는 구조개혁의 방향을 제시해주는 연구가 부족하다고 할 수 있다. 외자유치라는 측면에서 국내 기업이나 산업을 매각하거나, 적과의 동침이라는 단어로 제휴(alliance)의 중요성이 제기되고, 빅딜(big deal)이란 주제로 대형화 또는 통폐합이 이루어지고 있다. 그러나 과연 누구와 운명 공동체적인 동반자(partner) 관계를 구축해야 하는가에 대한 해답을 제시하지 못하고 있다.

II. 競爭力 強化를 위한 마케팅 共同體의 組織 方向

1. 企業의 目的에 따라 연결 마케팅 共同體의 次元이 달라지고 있다.

유통업계에도 프랑스, 네덜란드, 미국의 대표적인 할인점 체인이 국내에 진출하고 있다. 세계적인 업체의 한국시장 진출에 대한 대응책은 무엇일까에 대한 방향도 새롭게 분석할 필요가 있다. 롯데백화점의 경쟁자는 미도파, 신세계, 현대 백화점이 아니다. 롯데는 미도파와 신세계와 더불어 명동상권을 강화하도록 협력하여야 한다. 명동이라는 서울의 도심상권을 세계화시켜 외국관광객들을 유치하여 롯데의 외화매출비중을 전체 매출액의 40퍼센트 이상으로 증가시키려면 어느 기관들과 새로운 협력관계를 구축하여야 할까? 서울을 목적지로 하도록 하는 각종 기관들의 도움이 필요할 것이다. “서울을 세계로, 세계는 서울로”라는 국가적인 세계화추진조직도 아주 중요한 협력기관이 될 것이다. 이와 같이 롯데백화점의 경영목표를 어디에 두는가에 따라 경쟁업체가 아니라 운명을 함께 하는 공동체관계로 변화함을 알 수 있다. 롯데의 힘은 롯데와 목적을 함께 하는 기관들의 다양성과 관계강도에 따라서 큰 영향을 받게됨을 알 수 있다. Business Leadership을 강화하기 위해서는 함께 나누어 가질 수 있는 목표(Super Goal)를 어떻게 설정하느냐에 달려 있음을 알 수 있다.

IMF 구조조정기를 극복하기 위하여 저가격 소구에 의한 시장점유율 경쟁을 시도한다면 제품이나 서비스가 표준화될수록 가격경쟁이 심화될 수밖에 없다. 그러므로 롯데백화점은 저원가 소매업태와 원가경쟁을 통한 가격경쟁을 하여야 한다. 백화점 업태로는 할인점업태보다 판매 고정비와 간접비의 비중이 크므로 가격 경쟁을 해서 실패한 사례가 많다.

백화점 상호간의 매출액을 비교하는 경쟁에 몰입한다면 수익성이 악화되고, 백화점은 전문점과의 품질경쟁에서 경쟁력을 상실하고, 가격경쟁에서는 할인점에게 패배해야 하였던 미국

의 전례를 따라 가게될 것이다. 예를 들어 롯데 백화점이 경쟁의 차원을 전문점이나 할인점과의 경쟁, 즉 소매업태 상호간의 경쟁에서 벗어나, 서울의 도시공간에서 명동 상권을 강화하려고 한다면, 롯데는 미도파와 신세계와 같은 도심 백화점뿐만 아니라 명동 상가, 남대문시장 등 재래시장과 같은 서로 다른 형태의 소매점들과 더불어 명동상권을 강화하도록 협력하여야 한다. 상권이 활성화 될 수록 부동산 가격이 상승하여 각종 세수입이 증대될 것이므로 중구청이나 서울 시청도 도심상권 강화를 위한 강력한 마케팅 공동체 기관이 될 수 있다. 명동이라는 서울의 도심상권을 세계화시켜 외국관광객들을 유치하여 롯데의 외화매출비중을 전체 매출액의 40퍼센트 이상으로 증가시키려면 어느 기관들과 새로운 협력관계를 구축하여야 할까? 여행사, 항공회사, 호텔, 관광 공사, 국제 회의 유치 단체 등 서울을 목적지로 하도록 하는 각종 기관들의 도움이 필요할 것이다. “서울을 세계로, 세계는 서울로”라는 국가적인 세계화추진조직도 아주 중요한 마케팅 공동체 기관이 될 것이다.

기업 매출의 극대화에서 상권의 강화로, 외국 관광객의 도심 쇼핑의 극대화로 기업이 추구하는 목적의 위계를 향상함으로서 그 목적을 공유하려는 이해기관들이 다양하게 증가하며, 경쟁기관이나 규제기관들도 강력한 협력 기관으로 변화하게 되어 새로운 Super-organization이 업종의 경계를 초월하며 조직되고 있음을 알 수 있다. 전체의 이익을 극대화시킬 수 있는 Super-Goal을 제시하며 새로운 사업조직을 구축함으로서 Business Leadership을 행사하는 전략을 개발하여야 할 것이다. 새로운 목적을 공유하는 이질적인 기관들이 운영공동체로 뭉쳐서 협력한다면 개별 기관의 미시적인 목적을 개별적으로 추구하는 것보다 더 효율적으로 전체의 목적이 빨리 달성됨에 따라 개별적인 목적도 성취할 수 있는 공동체를 관계(연결) 마케팅 공동체(Relationship Marketing Community)라고 정의 할 수 있다.(임종원, 조호현, 박형진(1997), 임종원, 박형진(1998))

2. 競爭 手段에 따라 連結 마케팅 共同體의 組織이 달라진다.

IMF 구조조정기의 극심한 수요 감소 현상을 극복하기 위하여 저가격 소구에 의한 가격경쟁과 시장 점유율 경쟁을 시도한다면 업계의 모두가 함께 몰락할 위험이 많다. 특히 제품이나 서비스가 표준화될수록 가격경쟁이 심화될 수밖에 없다. 백화점 업계가 할인점과 같은 저원가 소매업태와 원가경쟁을 통한 가격경쟁을 하는 것이 불가능하다. 소비자들은 한 두 가지의 상품을 구매하는 경우보다 구매 목적에 따라서 여러 가지의 상품과 서비스의 구색을 필요로 한다. 할인된 가격으로라도 판매하려는 공급업체들은 할인점과 뭉쳐서 가격경쟁으로 백화점업계와 경쟁하려고 노력할 것이다. 백화점은 가격 경쟁보다 구색경쟁을 하는 것이 더 유리

할 것이다. 구색은 단순히 백가지 종류의 상품 디파트먼트뿐만 아니라 고객들이 숙박하고 각종 행사에 참석하고 여가를 즐길 수 있도록 백가지 종류의 업태를 결합시켜 고객매력 정도를 강화하고 있다. 백화점 업계가 살아남기 위해서 경쟁의 수단을 가격 경쟁에서 구색 경쟁으로, 구색도 단순한 상품들의 구색에서 다양한 업태의 구색으로 결합함으로써 상권 지배력을 강화하고 있다.

롯데월드에서는 지하철, 호텔, 어린이 놀이 공원, 민속 박물관, 영화관, 음식, 문화, 스포츠, 전문점 체인, 할인점인 창고 매장 등 다양한 업태의 서로 다른 기관들이 한곳에 모여 다른 소매기관들과 경쟁하며 멀리 일본에서부터도 고객(일본인 관광객)들을 유치하고 있다.

3. 나누어 가지는 對象에 따라 連結 마케팅 共同體의 組織도 달라진다.

어떤 자원이나 대상을 서로 나누어 가지는 기관이나 조직들이 모여서 공동체를 형성하게 된다. 나누어 가지는 대상의 중심성이 강하면 강할수록 연결의 강도(tie strength)와 상호 작용의 화학적 반응 효과를 기대할 수 있을 것이다.

(1) 고객을 공유하는 연결 마케팅 공동체 조직

어린이를 목표 고객으로 공유(customer sharing)하며, 각종 재화나 서비스를 공급하는 이업종들도 뭉쳐서 연결 마케팅 공동체(relationship marketing community)를 구축할 수 있다. 아기가 필요한 상품, 의료 서비스, 교육 서비스, 정신적 신체적 성장을 도와주는 서비스 등을 제공하는 기관들이 협력함으로서 새로운 종합 서비스를 공급하는 사업 조직(super-organization)도 구상할 수 있다. 시장에는 고객을 공유하는 다양한 제품이나 서비스를 공급하는 상업기관들이 모여 있는 곳이라고 할 수 있다.

(2) 기능을 공유하는 연결 마케팅 공동체 조직

식품 업계에서는 물적 유통 경비를 절감하기 위하여 전문 물류기관을 이용하는 경우가 많아지고 있다. 운송기능을 전문으로 하는 기관은 운송 기능을 수행하는 기업 내부 기관보다 운송 효율이 더 높기 때문이다. 정보 통신망이 효율적으로 연결되어 각종 자료(data)가 전자적으로 상호 교환(electronic interchange)이 가능하게 되어 동일 기능의 집중화, 전문화, 공동화 현상이 보편화되고 있다.

(3) 가치를 공유하는 연결 마케팅 조직

건강이라는 가치를 실현시키는 기관으로 병원, 약국, 스포츠 레저 기관, 등을 쉽게 연상할 수 있다. 행복(happiness)이란 모든 인간이 추구하는 가장 중요한 가치라고 할 수 있다. 세탁기는 세탁소에서는 청결 기능을 수행하는 수단이라 할 수 있다. 그러나 가정 주부가 가족들의 건강과 사회 생활을 도와주기 위해서 사용함으로써 가족에 대한 사랑하는 주부의 정성 이 세탁물을 통해서 전달될 수 도 있다. 청결의 대상은 의류뿐만 아니라 얼굴, 화장실, 부엌, 건물, 도로 등 수없이 많다. 깨끗함이 없다면 질병을 예방할 수 없다. 그래서 건강도 증진 할 수 없으므로 청결은 건강이란 가치의 하위가치라고 할 수 있다. 건강도 행복의 수단이므로 행복의 수단가치(instrumental value)라고 할 수 있다. 동일한 가치를 실현하기 위해서 서로 다른 업종이나 기업들이 공동으로 마케팅 전략을 추진할 수 있을 것이다(임종원 외 (1994, pp. 465-467참고)).

편리성(convenience)이라는 가치를 아주 효율적으로 실현하는 소매업체로서 편의점 (convenience store)이 있다. 위치(location)는 고객들이 아주 편리하게 접근할 수 있는 곳에 있다. 하루 종일 영업하고 있으므로 영업시간도 아주 고객에게 편리하다. 일상 생활에 편리한 상품들(convenience goods)을 제공하고 있다. 간단한 음식도 값싸게 즐길 수 있고, 커피나 차를 즐기며 친구들과의 만남의 장소로도 편리하다. 간단한 민원 서류를 동사무소에 가지 않고 편의점에서 신청할 수도 있을 것이다. 자동 입출금 기계(automatic teller machine)가 설치되면 24시간 금융 기관의 역할도 할 수 있다. 컴퓨터가 있어서 판매사원들은 커피 한잔하면서 본사에 영업보고까지 할 수 있을 것이다. 고객들에게 편의성을 제공하는 여러 종류의 업체들(소매업, 음식점, 다행, 금융업, 공공기관, 사무실 등)이 한곳에서 모여있기 때문에 고객들의 선호도가 높아가고 있다고 할 수 있다. 이업종들이 하나의 마케팅 공동체를 형성한 사례라고 할 수 있다.

III. 競爭機關과 協力 機關의 把握 方法

1. 顧客의 選擇 行動과 選擇 集合

10만원을 갖고 있는 고객의 선택 대안은 무엇일까? 내집 마련을 위해 적금하는 대안, 친구들과 술 한잔하는 대안, 부족한 지식을 습득하기 위해 서적을 구입하는 대안, 필요한 상품을 구입하는 대안 등 여러 가지 대안들 중에서 선택하여야 한다. 10만원의 소득에 대해서 저축, 유통 오락, 교육, 쇼핑 등의 서로 다른 산업들이 경쟁하고 있다.

소비자들의 구매시점에 어떤 산업이 선택의 집합 속에 포함되는가는 그 소비자가 추구하는 가치가 무엇인가에 달려 있다고 할 수 있다. 소비자들은 자신의 마음속에서 어떤 가치를 선택할 것인가에 대한 가치 상호간의 경쟁이 발생하고 있다고 할 수 있다. 소비자들의 미래 발전을 실현한다는 측면에서는 저축기관과 교육 기관이 서로 공생적 협력관계가 형성되어야 할 것이다. 유흥, 오락, 그리고 쇼핑은 단기적인 레크리에이션의 활동이므로 서로 결합함에 따른 시너지효과를 기대할 수 있다. 롯데월드에는 이러한 레크리에이션 기관들이 한곳에 모여 있기 때문에 고객들을 끌어당기는 힘이 더욱 강화 될 수 있을 것이다. 절약과 검소를 추구하는 소비자들은 어떤 선택 기준을 중요하게 생각할까? 저가격도 중요하겠지만 내구성도 중요하며 사용효율이나 사용효과(benefit)의 증대와 지출비용의 최소화를 고려하여 제품이나 점포를 선택하게 된다. 가격이 2000원인 일회용 우산보다 20회 이상 사용할 수 있는 20.000원 짜리 양산이 더 경제적이라 할 수 있다. 가난한 소비자는 2만원이 없으므로 값싼 우산을 선택 할 수밖에 없을 것이다. 고급 양산을 담보로 하여 만원을 대출해주거나 매월 2000원씩 적금 넣는 조건으로 2만원을 대출해주는 기관이 있다면 소비자들이 더 현명한 선택을 할 수 있을 것이다. 저가격을 소구하는 할인점과 경쟁하기 위해서 소비자 금융기관과 공동 마케팅을 개발할 수 있을 것이다. 컴퓨터가 갖고 있는 효용을 최대한 이용하지 못하는 소비자들에게는 가격할인보다 컴퓨터 교육서비스가 주어지는 컴퓨터 판매점을 더 선호할 것이다. 가격경쟁은 상호 파멸적인 결과로 마침 위험이 아주 높다. 비가격 경쟁에서 이기려면 어떤 협력기관이 더 필요한가를 연구하여야 할 것이다.

편이성(convenience)을 추구하는 소비자들을 위한 편의점(convenience store)에는 여러 가지의 형태가 복합되고 있다. ATM(자동 예금 입출금기계)가 설치되어 있다면 미니 금융기관의 성격이 있으며, 라면이나 햄버거, 커피와 차를 즐길 수도 있는 식당기능과 찻집 기능도 수행하고 있다. 컴퓨터 터미널이 설치되어 있다면 외근 영업 사원들이 매일 근무성과를 본사에 보고하는 사무실로도 사용될 수 있을 것이다. 공공요금도 납부하고, 골프장까지 골프클럽도 우송하여 줄 수도 있다. 편이성이란 매력도를 증가시키기 위하여 소매업, 금융업, 택배업, 식당업, 사무실 임대업, 데이터 통신 서비스업, 등 여러 형태가 결합되고 있음을 알 수 있다.

국내 시장이 세계적인 기업들에게도 개방됨에 따라, 경쟁의 대상도 국내 기업들 상호간의 경쟁에서 국내 기업들과 국내에 진출하려는 세계적 기업들과의 경쟁으로 전환하게 되었다. 국내 기업들이 뭉쳐서 원가 절감과 품질 향상을 통해서 가격 경쟁력을 강화하기 위하여 경쟁업체 상호간에도 공동화, 협력화를 추진하고 있다. 회사들마다 물류 기능을 과거에는 계열화

또는 내부화 하였으나, 정보적 연결에 의한 규모의 이익을 얻기 위해서 공동화에 의한 물량 확보(critical mass)와 전문화에 의한 생산성 증대를 실현하기 위하여 최근에는 물류 전문 기업에게 외부화(outsourcing)하고 있다. 예를 들면 식품이나 생활용품 제조회사들은 거래처(슈퍼)가 동일하므로 경쟁업체들 상호간에 공동 수주, 공동 배송, 공동 결제, 공동 저장 등을 통해서 유통 비용을 절감시키고 있다.

2. 顧客의 使用 行動에 의한 마케팅 共同體의 把握

외국인들은 호텔을 어떻게 이용하고 있나를 살펴보면 호텔과 함께 마케팅하는 것이 유리한 공동체를 찾아 볼 수 있다. 외국인 이용자들에게 가장 적은 비용과 최소의 시간으로 방문 목적을 성취할 수 있는 프로그램이 매력적이라면 외국인들의 이용률이 증가할 것이다. 내국인과 상담도하고 여러 곳의 관광지도 구경하며 선물도 구매하는 경우가 많다. 호텔은 남대문 시장, 이태원 등의 상가들, 민속촌, 경복궁 등 관광지, 여행사, 항공사, 한국 관광 공사, 공항과 연결되는 운송회사, 렌터카 등의 기관들과 공동 마케팅 프로그램을 개발하여 패키지 가격으로 외국에서 한국으로 방문하도록 공동 마케팅을 하기도 한다. 호텔은 각종 연회의 장소로도 사용되며, 특히 결혼식장으로 이용되기 때문에 예식장 업계와도 경쟁하고 있다고 할 수 있다. 미국의 라스베가스는 오랜 세월이 지나면서 자연적으로 형성된 도시가 아니라 인간이 사막 위에 건설한 도시이다. 각종 국제 무역 박람회가 유치되고 있으며, 박람회에 참가하려는 사람들이 필요한 여러 종류의 산업들이 몽쳐서 세계적인 도시로 발전하여 왔다. 이와 같이 목표고객들이 필요한 또는 선택하는 대안들의 집합(choice set)을 구성하는 요소(element)가 바로 마케팅 공동체의 구성원으로 선택될 수 있을 것이다.

IV. 마케팅 共同體의 連結 方法과 連結 手段

1. 資本的 連結

공동체 기관들간에 주식소유를 통해 상호 연결되어 있는 경우를 말하며 이는 기업간 관계화 양식들 중에서 가장 강력한 방법이다(조호현 1995). 기본적 연결은 주식의 소유수준과 지배의 정도에 따라 자회사, 관계회사, 합작회사 및 공동관계회사로 분류된다. 기본적 결합이 일어나는 이유는 운영의 불확실성을 감소시키고, 거래비용을 감소시키며, 상호보완적인 기능을 통합하여 시너지 효과를 얻기 위해서이다.(Arndt 1979)

2. 人間 關係的 連結

인적교류관계는 기업들이 그 직원을 나누기도 하고 합치기도 함으로써 생기게 된다. 2개 이상의 기업에서 이사를 겸임하는 겸임이사제도가 대표적인 인적교류의 예이며 두 기업에서의 지위가 내부이사인가 외부이사인가에 따라 강력한 겸임, 일차적 겸임, 느슨한 겸임으로 나뉘어 진다.(김기찬 1992)

3. 市場 關係的 連結

계약에 의한 관계를 말하며 이산적 거래와 관계적 거래로 나뉘어진다. 전자는 명확한 합의에 의해 시작과 종료가 명시된 거래관계이며 후자는 동일한 거래주체간에 거래 특정적, 관리적, 계속적 특성을 가진 계약을 말한다.

4. 情報的 關係化에 의한 連結

앞에서 언급한 3가지 유형의 연결은 참가자 상호간의 개방성, 다중성, 상호작용성 측면에서 한계가 있었다. 인터넷이라는 새로운 연결수단이 보편화됨에 따라 기업간 연결에 있어서도 연결의 장과 연결의 질에서 이전과는 다른 모습을 띠게 되었다. 여러 이질적인 기업 또는 기관들이 공동의 Super Goal을 달성하기 위해 정보적 관계화를 통해 연결의 장이 확대되고 있으며 정보적 관계화의 특성인 개방성, 다중성, 중심성의 확대로 연결의 질이 높아지게 되었다. 정보적 관계화에 의해 연결된 전자적 공동체는 공통의 관심사를 가진 공동체가 전자적 커뮤니케이션을 통해 이루어진 것을 일컫는다(곽진민 1997). 전자적 공동체의 정보특정성과 편리성, 공유가치(Shared value) 그리고 상호작용성이 공동체에 대한 참가자의 신뢰와 몰입수준을 증가시키는 것으로 나타났다.(곽진민 1997)

마케팅 시스템에서 정보기술의 효과는 커뮤니케이션 비용을 절감시켜주는 전자커뮤니케이션효과, 탐색과 처리비용을 감소시켜주는 전자증개효과 그리고 시간절약, 수요증대, 진입장벽 구축 등의 전자통합효과가 있는 것으로 주장된다.(조호현 1995)

V. 要約 및 結論

IMF의 위기는 WTO시대를 맞아 한국 시장으로 진입하려는 거대기업(global giant)에 대항할 수 있는 경쟁조직을 신속하게 구축하지 못하고 오히려 국내시장에서 국내기업들이 외국

의 대기업들과 협력하여 대리 전쟁을 수행하는 과정에서 자원배분이 효율적으로 이루어지지 못하였다고 할 수 있다. 세계의 기업들은 정보적 관계화를 수단으로 업무의 효율성 (operational excellence)을 추구하며, 지적 재산권(TRIPs, trade related intellectual properties)을 통해서 제품과 시장의 리더십을 확보하고 초과 이익을 추구하였다. 1980년대 중반 이후 고객만족이라는 단어는 학계에서 사라지고 고객과의 장기적 관계를 상호 발전적으로 구축하려면 어떤 변수들이 중요한가를 연구하여 왔다.

본 연구에서는 고객을 성공(customer success)시킬 수 있는 기업들의 조직, 즉 고객이 추구하는 가치를 가장 효율적으로 실현시킬 수 있는 서로 다른 업종들의 연결 조직이 공동체의 정신으로 마케팅 활동을 추진할 때 진정한 경쟁 우위가 지속적으로 확보될 수 있음을 지적하였다.

그러나 고객성공지수를 어떻게 측정하여야 하며, 연결 마케팅 공동체의 관리 방향 등에 대해서는 오직 개념적인 연구에 그치고 있다고 할 수 있다. 이 분야의 미래 연구가 지속적으로 보완되어야 할 것으로 생각된다.

参考文獻

- 곽진민(1997), “전자적 공동체가 대고객 관계에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문
- 김기찬(1992), “기업간 관계모형의 개발에 관한 연구: 마아케팅 전략적 유효성을 중심으로”, 서울대학교 대학원 박사학위 논문
- 이명식(1992), “라이프 스타일에 대한 체계적 고찰과 확장된 이론적 틀”, 마아케팅 연구, 제 7 권 제 1 호, 51-64.
- 林鍾沅(1987), “Relationship Marketing의 導入과 展開에 관한 研究”, 「經營論集」, 第 21 卷 第 2 號, 서울大學校 經營大學 經營研究所, pp. 52-69.
- 林鍾沅 외(1994), 소비자행동론, 서울: 경문사.
- 林鍾沅, 曹皞鉉, 朴亨晋(1997), “情報技術과 連結마케팅共同體 戰略,” 韓國마케팅 學會 春季 學術 發表會 發表論文集.
- 林鍾沅, 朴亨晋(1998), “連結마케팅共同體를 통한 持續的 競爭優位 確保方案에 關한 研究,” 「經營論集」, 第 32 卷 第 1 號, 서울大學校 經營大學 經營研究所, pp. ~.
- 曹皞鉉(1995), 마케팅시스템 關係化에 關한 研究: 情報技術의 影響을 中心으로, 서울大學校

大學院 博士學位 論文

- Aijo, Toivo S.(1996), "The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing : Environmental factors behind the changing marketing paradigm", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 8-18.
- Arndt, J.(1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, 43(Fall), 69-75
- Armstrong, Arthur and John Hagel III (1996), "The Real Value of On-line Communities", *Harvard Business Review*, May-June, 134-141
- Barney, Jay B.(1990), "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics", *Academy of Management Review*, 15 (3), 382-94
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services*, New York: The Free Press.
- Chiles, Todd H. and John F. McMackin(1996), "Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 73-99.
- Churchill and Surprenant, "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research* 19 (November 1982), pp.491-504
- Craig-Lees, Margaret and Mary Caldwell(1994), "Relationship Marketing : An Opportunity to Develop a More Viable Marketing Framework". In Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing : Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Business School of Emory, Atlanta.
- Cravens, David W. and Nigel F. Piercy(1994), "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 39-53.
- Dwyer, F. Robert and Rosemary R. LaGace (1986), "On the Nature and Role of Buyer-Seller Trust", *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, T. Shimp et al. eds. Chicago: American Marketing Association, 40-45
- Gomes-Casseres, Benjamin(1994), "Group versus Group : How Alliance Networks Compete", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 62-74.

- Hirschman, Elizabeth C. and Morris B. Holbrook (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, 46 (Summer), 92-101.
- Hoffman, Donna L., and Thomas P. Novak (1995), "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations", Working Paper No.1(1995) in Project 2000: Research Program on Marketing in Computer-Mediated Environments, Owen Graduate School of Management and Interval Research Corporation
- Kahle, Lynn, Basil Poulos, & Ajay Sukhdial(1988), "Changes in Social Values in the United States during the Past Decade", *Journal of Advertising Research*, February-March, 38-39.
- Klein, Stefan(1995), "A Conceptual Model of Interorganizational Networks - A Parsonsian Perspective", *Paper for the ESF Conference*. : Forms of Inter-Organizational Networks, pp. 1-31.
- Levitt, Theodore(1983), "After the sale is over.....", *Harvard Business Review*. September-October, pp. 87-93.
- Madhok, Anoop(1995), "Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures : A Trust-based Approach", *Journal of International Business Studies*, pp. 117-137.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Perrian, Jean, Pierre Filiatrault and Line Richard(1992), "Relationship Marketing and Commercial Banking : A Critical Analysis", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, No. 7, pp. 25-29.
- Quinn, James Brian and Frederick G. Hilmer(1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Salmond, Deborah(1994), "Refining the Concept of Trust in Business-to-Business Relationship Theory, Research & Management", In Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing : Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlanta.

- Shani, David and Sujana Chalasani(1993), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 58-66.
- Sherman, Stralford(1992), "Are Strategic Alliances Working?", *Fortune* (September), 77-78
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne (1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", *Journal of Consumer Research*, 11 (March), 939-53
- Takala, Tuomo and Outi Uusitalo(1996), "An alternative view of relationship marketing : a framework for ethical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 45-60.
- Thorelli, Han, B.(1986), "Networks : Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.
- Varadarajan P. Rajan and Daniel Rajaratnam(1986), "Symbiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2, January, pp. 7-17.
- Webster, Jr., F. E.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp. 1-17.
- Webster, J., L.K. Trevino, and L. Ryan (1993), "The Dimensionality and Correlates of Flow in Human-Computer Interactions", *Computers in Human Behavior*, 9(winter), 411-426
- Westney, D. Eleanor(1988), "Domestic and foreign learning curve in managing international strategies", In F. J. Contractor and P. Lorange(eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Toronto: Lexington Books, pp. 339-346.
- Wiersema, Fred(1996), "Customer Intimacy", *Knowledge Exchange*, 1299 Ocean Avenue Santa Monica, California