

B2B 마케팅의 특성과 성공 포인트

최근 B2B 마케팅의 중요성이 점차 강조되고 있다. 그러나 B2B 마케팅에 대한 연구나 방법론이 충분하지 않아 많은 기업들이 B2B 마케팅 역량 구축 및 수행에 어려움을 겪고 있다. B2B 마케팅의 특성과 성공 포인트를 알아 봄으로써 B2B 기업들의 마케팅 구축에 대한 시사점을 찾고자 한다.

오상준 연구위원 sjoh@lgeri.com

최근까지 뛰어난 제품과 엔지니어링 능력, 그리고 영업력만 있으면 B2B 기업은 충분한 성공을 거둘 수 있었다. 그러나, 시장이 세계화되고, 기술 발전이 가속화되며, 고객 니즈가 복잡, 다양해짐에 따라 경쟁이 심화되면서 점차 B2B 마케팅의 중요성이 강조되고 있다. 이에 많은 B2B 기업들이 마케팅 기능을 강화하고자 시도하고 있으나, 실제로 성공적으로 마케팅 역량을 구축하여 차별화된 마케팅을 수행하고 있는 기업들은 많지 않은 실정이다. B2B 마케팅이 성공적이지 못한 원인은 먼저 많은 기업들이 마케팅과 영업의 차이를 명확히 인식하지 못하고 단순히营업을 마케팅으로 이름만 바꾸거나 마케팅 부서를 설치하고도 실제 기능은 영업 관리를 수행하는 등 마케팅 본연의 기능을 못하기 때문이다. 또한 현재까지 마케팅에 대한 연구나 방법론 개발이 대부분 B2C 중심으로 이루어져 왔기 때문에 참고하거나 활용할 수 있는 B2B 마케팅에 관한 연구나 방법론, 서적들이 부족하다. 마케팅 인력을 또한 대부분 B2C 산업에서 경험을 축적한 경우가 대부분이어서, B2B 마케팅의 특성을 인식하지 못하고 단순히 B2C 마케팅 방법론을 적용하고 있다. 이 글에서는 B2B 기업에서 마케팅의 바람직한 역할과 B2B 마케팅과 B2C 마케팅의 차이를 살펴보고, 성공적인 B2B 마케팅을 수행하기 위한 성공 포인트를 제시하고자 한다.

B2B 기업에서의 마케팅 역할

B2B 기업에서의 마케팅의 역할은 B2C 기업에서의 역할과 유사하다. 즉, 시장 정보를 수집하고, 이를 기반으로 고객을 세분화하여 목표 고객을 정하고 고객을 공략하기 위해 어떤 가치를 제공할 것인가 하는 전략을 수립하는 것이다. 그러나, 다수의 소비자를 대상으로 하는 B2C 기업과 달리 B2B 기업에서는 소수의 고객을 대상으로 하기 때문에 상대적으로 목표 고객이 명확하고, 고객별 접근 방법은 해당 고객을 담당하는 영업부서에서 수립하다 보니 영업과 마케팅 기능 측면에서 혼란이 생기기 쉽다. 이 때문에 많은 B2B 기업들에서 마케팅 기능을 별도로 설치하지 않고 기존营업을 마케팅으로 개명하거나, 마케팅 부서가 영업 관리 역할을 수행하는 경우가 발생하고 있는 것이다.

그러나 B2B 기업에서도 마케팅의 역할은 영업과

B2B 기업에서 마케팅은 보다 넓은 시야와 긴 안목을 가지고 영업의 방향타 역할을 수행한다.

분명히 구분된다. 영업이 개별 고객 또는 일부 고객의 정보에 기반하여 해당 고객에 대한 전략을 수립하는 반면 마케팅은 전체 고객에 대한 정보에 기반하여 고객별 우선 순위를 정하고 자원의 투입 여부와 정도를 결정하고 공략 전략을 세운다. 또한 고객 정보와 더불어, 경쟁사에 대한 정보와 시장의 변화 추이 등을 분석하여 중장기적인 관점에서 고객 전략뿐 아니라 신제품 개발을 포함한 제품 전략을 수립한다. 즉 마케팅은 보다 넓은 시야와 긴 안목을 가지고 영업의 방향타와 같은 역할을 수행하는 것이다.

유명 전략 컨설팅 회사인 BCG의 수석 부사장인 이마무라 히데야키는 그의 저서 「BCG의 B2B 마케팅」에서 B2B 기업에서 마케팅의 역할이 원활하게 수행되지 않는 것을 일관된 마케팅 로직 결핍으로 표현하고 있다. 이 경우 근시안적인 시야/감, 경험, 배짱에 의존/모든 고객은 왕이라 착각/의리, 인정, 정신적 의존 등 인간 관계 중심의 영업/영업 사원 개인의 독자적인 능력에 의존/가격 조정에 실패 등 6가지 증상이 발생하며 이에 따라 영업 현장에서 고객 방문, 가격

결정 등이 마치 어두운 구름처럼 무질서하게 이루어지는 ‘암운(暗雲) 증후군’이 나타난다고 지적하고 있다(〈그림 1〉 참조).

다시 정리하면 B2B 기업에서 마케팅은 영업에서 수집한 고객 정보와 시장의 흐름, 경쟁사 동향 등을 종합하여 전체 고객 및 제품에 대한 전략을 수립하는 역할을 수행한다. 또한 수립된 전략이 일관되고 효율적으로 수행될 수 있도록, 영업과 연구 개발, 생산, 기획 등 타 부서와의 가교 역할을 수행한다.

B2B 마케팅과 B2C 마케팅의 차이점

그렇다면 B2B 마케팅은 B2C 마케팅과 어떤 차이가 있을까? 마케팅의 거장인 노쓰웨스턴 대학의 필립 코틀러는 그의 최근 저서인 「B2B 브랜드 마케팅」에서 B2B와 B2C의 차이점은 산업재의 복잡성, 산업 수요의 다양성, 현저히 적은 고객수, 고객당 대규모의 구매량, 그리고 공급자와 고객 간의 밀접하고 지속적인 관계 형성이라고 서술하였다(〈그림 2〉 참조). 코틀러가 지적한 B2B와 B2C의 차이점에 기반하여 각각의 마케팅에 있어서의 차이를 3 가지로 정리할 수 있다.

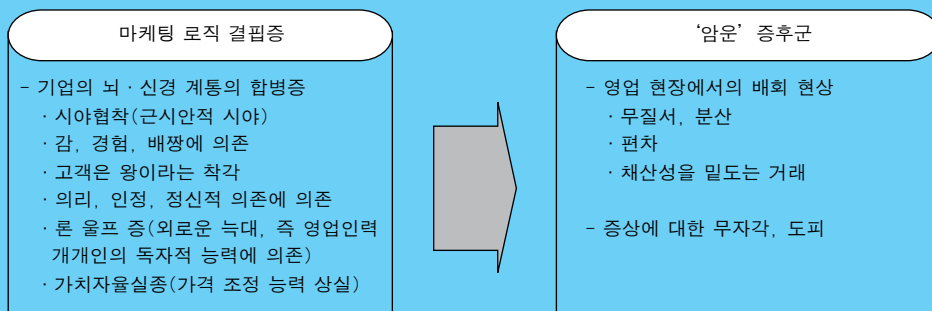
첫째, 기업과 기업간의 거래이므로 B2C 대비 의사 결정 구조가 복잡하고 전문 조직에의해 수행되므로, 고객의 의사 결정 프로세스 및 주요 의사 결정권자의 파악이 중요하다.

둘째, 제품의 복잡성이 상대적으로 높아 전문성이 요구되는 경우가 많으며, 고객 제품의 기능이나 디자인을 향상시키기 위한 부품이나 소재로 사용되는

경우 또한 많아 고객을 선도할 수 있는 기술 마케팅이 중요하다.

셋째, B2B 사업은 B2C 대비 고객수가 적고 고객별 구매 규모가 크기 때문에 고객별 전략 수립과 실행이 중요하다. 또한 고객 입장에서 공급사 교체에 따른 비용이 크기 때문에 상대적으로 오랜 기간 고

〈그림 1〉 마케팅 로직 결핍증



자료 : 보스턴컨설팅 그룹의 B2B 마케팅, 이마무라 히데야키, 비즈니스맨, 2007

객사와 공급사간의 관계가 지속된다. 따라서 고객과 밀접한 관계를 형성하고 유지하기 위한 관계 마케팅이 중요하다.

B2B 마케팅의 성공 포인트

이제 이상에서 살펴본 B2B 기업에서 마케팅의 역할과 B2C와의 차이점에 기초하여 B2B 마케팅을 성공적으로 수행하기 위한 방안을 살펴보도록 하자(그림 3) 참조).

B2B 마케팅의 성공 포인트는 첫째, 다양한 정보 수집 체계를 수립하고, 수집된 정보를 분석하여 숨어 있는 의미를 파악하는 것이다. B2B는 B2C와 달리 소수의 고객을 대상으로 하기 때문에 개별 고객의 니즈를 정확히 파악하는 것이 중요하다. 이를 파악하기 위한 가장 좋은 방법은 고객으로부터 직접 듣는 것일 것이다. 고객의 소리를 듣기 위한 가장 일반적인 방법은 영업 사원들을 활용하는 것이다. 그러나, 이 방법에는 몇 가지 문제점이 있는데, 먼저 영업 사원의 이해에 따라 고객의 소리가 왜곡될 수 있는 점이다. 영업 사원들은 자신이 담당하고 있는 고객을 유지하기 위해서 고객의 니즈를 과장 하거나 왜곡할 수 있다. 또한 고객의 니즈 청취가 특정 부서, 즉 구매나 개발 부서에 한정됨으로써 진실한 고객의 니즈가 아닌 특정 부서의 니즈에 한정될 수도 있다. 마지막으로 고객이 니즈를 명시적으로 표현하지 않을 수도 있다. 고객의 이해 때문에 가격 등 특정한 면을 과장할 수도 있으며,

B2B는 다양하고 복잡한 제품/서비스, 소수 고객의 대량 구매, 고객과의 밀접성, 지속적인 관계형성 등에서 B2C와 차이가 있다.

기술 변화나 고객의 고객, 즉 최종 소비자의 니즈에 대한 이해 부족으로 중요한 니즈를 전달 못 할 수도 있다. 따라서 B2B 기업은 영업 사원들을 통해 수집된 고객 니즈를 검증할 수 있도록 다양한 정보 수집 체계를 수립하여야 하며, 고객의 숨은 니즈, 잠재적인 니즈를 파악할 수 있는 분석 체계를 갖추어야 한다. 즉, 전문 조사 기관의 시장 전망 자료를 활용한 시장 트렌드의 파악, 최종 소비자의 현재 니즈 및 니즈 변화 파악을 통한 고객사의 니즈 변화 및 잠재 니즈 파악, B2B 기업의 소재, 부품 및 장비 공급사들을 통한 경쟁사 동향 파악 등의 정보 수집 체계를 구축하는 것이 필요하다.

둘째, 고객의 기여도 및 특성에 따라 고객을 분류하고 고객별 전략을 수립하여야 한다. B2B 기업들 중 상당수가 고객들이 자사에 주는 가치를 평가하고 이에 따라 우선 순위를 정하여 자원 배분을 수행하고 있지 않다. 대부분 단순히 매출 비중이 큰 고객을 중시하여 자원을 우선 투입하고 있는 실정이다. 그러다

〈그림 2〉 B2B와 B2C의 차이점

산업재의 복잡성	- 산업재와 서비스의 종류는 매우 광범위하고 복잡 - 산업재는 소비재와 달리 표준화되지 않고 개별적 솔루션 성격을 띠는 경우가 많음.
파생적 수요	- B2B 기업에 대한 수요는 최종재에 대한 소비자 수요로 인해 발생하는 파생적 수요 - 산업재 수요는 소비재 수요에 비해 변동폭이 심하고, 비탄력적
국제성	- 기능과 성능에 주안점을 두기 때문에 전세계에 걸쳐 유사 - 문화, 취향, 가치에 있어 국가간 차이가 영향을 끼치는 B2C와 달리 국가별 변형 불필요
개별 고객의 중요성	- B2B 기업은 B2C 기업 대비 고객 수가 현저히 적으며, 소수의 구매자들이 거래액과 판매량의 절대 다수 차지 - 고객과의 밀접하고 지속적인 관계 형성이 중요
조직 차원의 구매	- 산업재의 구매 결정 과정은 소비재에 비해 복잡 - 복잡성 때문에 조직내 다양한 부서가 구매 과정에 참여 - 전문적인 구매 조직 존재

자료 : B2B 브랜드 마케팅, 필립 코틀러, 발데마, 피르치, 비즈니스맨, 2007

B2B 마케팅의 성공을 위해서는 다양한 정보 수집체계를 갖추어야 하며, 고객의 기여도 및 특성에 따른 전략 수립이 필요하다.

〈그림 3〉 B2B 마케팅의 성공 포인트

- 1 다양한 정보 수집 체계를 수립하고, 수집된 정보를 분석하여 숨어있는 의미를 파악하라
- 2 고객의 기여도 및 특성에 따라 고객을 분류하고 고객별 전략을 수립하라
- 3 고객의 구매 의사 결정 구조와 주요 의사 결정권자를 파악하고 공략 방안을 수립하라
- 4 고객들에게 제공하고 있는 가치를 평가하고 지속적인 차별화를 추진하라
- 5 기존 고객과의 밀착도 강화에 주력하라
- 6 일관된 마케팅 전략 추진을 위해 타 부서, 특히 영업과의 효과적인 협업 체계를 구축하라

보니 매출 규모는 크지만 수익성이 나쁜 고객은 중시되고, 매출은 상대적으로 높지만 많은 이익을 주는 고객들은 경시되는 경우까지도 발생한다. 고객이 자사에 주는 가치가 무엇인지를 정확히 평가하고 이에 따라 고객별 우선 순위와 접근 방법을 달리 함으로써 성과를 극대화할 수 있는 전략의 수립이 필요하다. 또한 B2B의 경우, 고객수가 상대적으로 적다 보니 고객 특성별로 고객을 분류하고 이에 따라 전략을 수립하기 보다는 개별 고객의 요구에 따라 그때 그때 대응하는 경우가 많다. 그러다 보니 일관된 전략 방향 없이 무원칙한 고객 대응으로 자원의 낭비를 초래하고 있다. 고객의 특성 즉, 품질에 대한 요구 정도, 맞춤형 제품에 대한 니즈, 가격 민감도, 납기에 대한 요구 정도, 기술적 서비스나 지원에 대한 요구 등 고객의 구매 특

성에 따른 전략 수립 및 일관된 적용이 필요하다.

셋째, 고객의 의사 결정 구조와 주요 의사 결정권자를 파악하여 공략 방안을 수립하여야 한다. B2B 사업은 기업간의 거래이고, 거래 품목들이 고객 제품의 품질, 디자인, 가격에 중요한 영향을 주는 경우가 많다. 따라서 상대적으로 복잡한 의사 결정 구조와 전문화된 구매 조직이 존재한다. 따라서 고객의 의사 결정 구조와 주요 의사 결정자를 파악하고 이에 따라 고객 전략을 수립하는 것이 매우 중요하다. 고객에 따라 구매 조직에서 공급사와 물량을 결정하는 경우도 있고, 연구 개발에서 결정하는 경우도 있으며, 관련 조직들이 공동으로 의사 결정을 하는 경우도 있다. 또한 의사 결정 과정에서 이외의 다양한 조직의 의견이 반영될 수도 있다. 주요 의사 결정자와 그들의 공급사 선정, 가격 산정 기준 등이 무엇인지 파악하는 것은 B2B 마케팅의 핵심 성공 요소 중의 하나이다.

고객에 대한 총체적인 제공가치로 차별화

넷째, 고객들에게 제공하고 있는 가치를 평가하고 지속적인 차별화를 추진하여야 한다. B2B 기업의 많은 고객들은 제품/서비스를 구입하면서 제공 가치와 자사에 제공하고 있는 가치를 평가한다. 따라서 효과적인 마케팅 수행을 위해서는 B2B 기업들도 자사가 고객에게 제공하고 있는 가치가 무엇인지, 그 가치가 고객 니즈에 부합하는 지, 그리고 제공 가치가 고객의 성과 향상에 얼마나 기여하고 있는 지를 확인하고 경쟁사가 제공하고 있는 가치와의 차별화를 지속적으로 추진하여야 한다. 이 때, 제공 가치는 판매 가격뿐 아니라, 총체적인 제공 가치 즉 TCO(Total Cost of Ownership) 측면에서 평가되어야 한다. 이는 자사 제품의 가격이 비싸더라도 우수한 품질, 서비스 등으로 고객의 관련 프로세스를 효율화하거나 고객 제품의 매출 증대에 기여한다면 가격 보다 더 큰 가치를 제공하는 것이기 때문이다. 또한 고객에게 제공하고 있는 가치에 대한 평가를 자사 제품 및 서비스의 차별화 추진에 반영할 뿐만 아니라, 고객들에게 지속적으로 커뮤니케이션 함으로써 고객과의 협상 포인트로 활용하는 것이 필요하다.

다섯째, 기존 고객과의 밀착도 강화에 주력하여

야 한다. B2B 기업에 있어서 신규 고객의 확보도 중요하지만 기존 고객의 유지 및 관계 강화는 더욱 중요하다. 고객의 수가 상대적으로 적고 고객별 구매 규모가 크기 때문에 하나의 고객을 상실하는 것이 B2B 기업의 성과에 큰 영향을 미칠 수 있다. 따라서 고객 밀착도를 강화하여 고객이 지속적으로 자사의 제품 또는 서비스를 사용하도록 하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 제품의 공동 개발이나 전문성을 통한 기술 선도, 고객의 수요 변화에 따른 안정적인 대응 등을 통해 고객의 공급선 변경 비용을 증가시키고 자사와의 밀착도를 강화하는 것이 중요하다. 또한 신규 고객을 확보하는 것보다 기존 고객에 대한 매출 확대가 일반적으로 비용 대비 효과가 크므로 자사 고객들에게 자사의 다른 제품이나 서비스를 구매하도록 하는 교차 판매 (Cross Selling)에 노력하여야 한다.

일관된 마케팅 전략 추진

마지막으로 일관된 전략 추진을 위해 타 부서와의 협업 체계 구축이 중요하며 특히 영업에 대한 효과적인 커뮤니케이션 체계를 수립하여야 한다. 수립된 마케팅 전략이 실행되기 위해서는 관련 조직들이 마케팅 전략의 의미를 이해하고 실행하도록 전달, 전파 되는

마케팅 조직은 일관된 전략추진을 위해 타부서, 특히 영업과의 효과적인 협업체계를 구축하여야 한다.

것이 필요하다. 이를 위해서는 마케팅 조직이 타 부서의 기능을 정확히 이해하고 설득력 있게 마케팅 전략을 전달하는 것이 필요하다. 특히 영업은 고객의 소리를 수집하고 마케팅 전략을 실행하는 조직으로, B2B 마케팅의 성공이 전적으로 달려 있다 해도 과언이 아니다. 따라서 올바른 정보의 수집과 마케팅 전략의 실행을 위해서는 영업 현장의 활동을 정확히 파악하고 이를 제어하는 것이 필요하다.

이상에서 B2B 마케팅의 역할, 특성 및 성공 포인트를 살펴 보았다. 사업 환경이 빠르게 변하고 경쟁이 심해짐에 따라 B2B 기업들에게 마케팅의 중요성이 커지고 있다. 이제 B2B 기업들도 마케팅 중심의 전략적인 접근 없이 영업 중심의 접근 만으로는 좋은 성과를 창출하는 것이 어렵다는 것을 인식해야 할 것이다. www.lgeri.com



일본 정보전자 부품기업인 Nitto Denko는 고객의 고객인 LCD TV 기업의 니즈 파악을 위한 정보수집 체계를 운영하고 있다.