

# SERI 경영 노트

2009. 9. 10. (제23호)

## 소비자와의 직접소통과 인터넷

### 목차

1. 중요해지는 소비자와의 직접소통	1
2. 인터넷 직접소통 전략	3
① 제품정보 제공	3
② 제품 관련 소비자 불만에 대응	5
③ 제품 관련 인터넷 口傳 확산	6
④ 부정적 이슈의 영향 최소화	7
⑤ 소비자와 친근감 강화	9
3. 시사점	10

작성 : 신형원 수석연구원(3780-8022)  
hyungwon.shin@samsung.com

감수 : 이범일 연구위원(3780-8180)  
bumil@samsung.com

## 《 요약 》

기업이 소비자와 중간매개체 없이 직접소통(Direct communication)하는 것의 효과와 중요성이 이미 널리 인정받고 있다. 특히 최근 들어 소비자와의 '무제한적인' 직접소통을 가능하게 해주는 전략무기로서 인터넷 직접소통이 주목받고 있다.

인터넷 직접소통이 효과를 발휘하는 핵심분야는 소비자를 대상으로 하는 제품 관련 '마케팅'과 일반 대중을 대상으로 기업의 이미지를 관리하는 '홍보'로 크게 나눌 수 있다. 따라서 각 분야별로 적절한 전략을 수립해야 한다.

마케팅 측면에서는 매스미디어로 전하기 어려운 구체적인 제품정보를 제공함으로써 구매 고려 단계에서 소비자의 신뢰를 증가시키는 한편, 인터넷을 상시적으로 모니터링하여 제품과 관련된 소비자의 불만을 조기에 발견, 대응하는 것이 중요하다. 또한 제품 관련 인터넷 口傳을 확산시키기 위해서 사용후기, 제품 리뷰 등에 호의적인 제품평이 실릴 수 있도록 노력하며 로열티 높은 커뮤니티 회원을 활용할 필요가 있다.

홍보 측면에서는 부정적 이슈 발생 시 문제의식에 대한 진정성을 담은 동영상 등을 통하여 신속히 입장을 표명하는 것이 중요하다. 소비자와의 친근감을 강화하기 위해서는 상업적 의도가 배제된 '소통의 場'을 마련하고 고객이 제공하는 콘텐츠가 다른 고객을 만족시키고, 나아가 새로운 고객을 유치하는 단계까지 활용되는 것이 궁극적 지향점이다.

마케팅과 홍보 분야에서 위력을 발휘하는 인터넷 직접소통의 핵심전략은 주목받을 수 있는 콘텐츠, 상시적 모니터링과 신속한 대응, 소비자가 주도하는 소비자 간 소통 활성화로 요약할 수 있다. 인터넷의 부작용을 두려워하기보다는 직접소통의 기회로 활용하는 발상의 전환이 요구되며, 직접소통의 활성화를 위해서는 CEO의 의지와 격려가 필요하다는 점을 명심해야 한다.

## 1. 중요해지는 소비자와의 직접소통

- 기업경영에서 직접소통(Direct communication)<sup>1)</sup>이란 기업이 고객의 니즈를 발굴하고 충족시키는 과정에서 매스미디어 등 중간매개체 없이 소비자와 직접소통하는 것을 의미
  - 재래시장에서 벌어지는 흥정에서부터 기업의 쿠폰 제공, 샘플 체험 등에 이르기까지 직접소통에는 다양한 형식이 존재
  
- 고유의 강점을 기반으로 한 직접소통의 효과성은 계속 입증되어왔으며, 지금까지도 그 중요성이 널리 인정받고 있는 상황
  - 개별고객의 상황과 성향까지 고려한 맞춤형(Customized) 서비스가 가능
    - 항공사 등 고객 접촉이 많은 서비스 업종에서는 고객의 특수상황에 유연하게 대응하는 현장직원의 소통능력이 기업의 로열티에 큰 영향을 미치는 것으로 판명<sup>2)</sup>
  - 번거로운 절차 없이 직원과의 직접소통을 통해 문제를 곧바로(즉시성) 해결함으로써 만족도가 제고됨
  
- 직접소통 과정에서 소비자는 판매자(기업)에게 人格을 부여하는 경향이 있기 때문에 제품속성 이상의 신뢰를 형성하는 것도 가능<sup>3)</sup>
  - 소비자와의 직접소통은 간접소통(매스미디어 광고 등)에 비해 제품에 대한 신뢰를 높여 구매를 늘리게 된다는 것을 입증한 연구가 多數<sup>4)5)</sup>

<sup>1)</sup> 기업과 소비자 간 직접소통의 정의는 다양하나 본 연구에서는 4대 미디어(TV, 신문, 라디오, 잡지)를 제외한 소비자와의 소통을 의미

<sup>2)</sup> Rafaeil, A. (1993). Dress and behavior of customer contact employees: A framework for analysis. *Advances in Service Marketing and Management*, 2, 175-211.

<sup>3)</sup> Morgan, R. M. & Shellby, D. H. (1994). The commitment-Trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

<sup>4)</sup> Smith, R. E. & Swinyard, W. R. (1982). Information Response Models: An Integrated Approach. *Journal of Marketing*, 46(1), 81-93.

<sup>5)</sup> Wright, A. A. & Lynch, J. G. (1995). Communication effect of advertising versus direct experience when both search and experience attribute are present. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 708-718.

□ 직접소통의 효과성을 알면서도 대부분의 기업(특히 규모가 작은)들은 충분한 직접소통을 하지 못하는 것이 현실

- 소비자와의 직접소통에 드는 비용부담이 크고, 오랜 시간이 소요되며, 지역적으로 소통의 범위에 제한이 있기 때문
- "직접소통은 가장 효과적이나 가장 비싼 방식<sup>6)</sup>"(필립 코틀러, 켈로그 경영대학원 석좌교수)

**직접소통 vs. 간접소통**

	직접소통	간접소통
장점	소비자 개인별 맞춤형 소통 즉각적, 직접적 피드백 소비자와 높은 상호작용성	소비자 1인당 낮은 소통비용 시간적, 공간적 낮은 제약
단점	소비자 1인당 높은 소통비용 시간적, 공간적 높은 제약	일률적 소통 시간 지연, 간접적 피드백 소비자와 낮은 상호작용성

□ 최근 들어 소비자와의 '무제한적인' 직접소통을 가능하게 해주는 전략 무기로서 '인터넷 직접소통'이 주목받기 시작

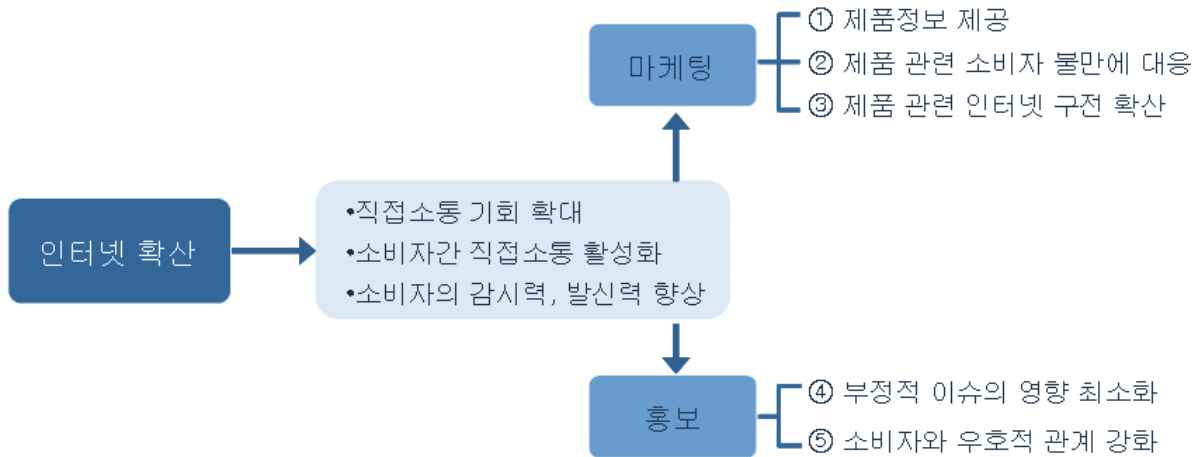
- 비록 '對面 직접소통'과 비교해 상호작용성이 다소 취약하다는 한계는 있으나, 직접소통의 단점인 高비용과 時·空間的 제약은 획기적으로 극복
- 기업의 리스크 관리 차원에서 매스미디어를 통하지 않고 인터넷을 통해 大衆과 직접 소통하는 것이 새로운 홍보전략으로 급부상(인터넷 직접소통의 特長점을 최대한 활용)

<sup>6)</sup> Cliffs, E. (1988). Marketing Management. NJ: Prentice Hall.

## 2. 인터넷 직접소통 전략

- 인터넷 직접소통이 효과를 발휘하는 핵심분야는 (1)제품 관련 '마케팅' (소비자 대상), (2)기업 이미지 관련 '홍보'(大衆 대상)로 대별 가능

### 인터넷 직접소통의 핵심분야



#### ① 제품정보 제공

- '인터넷으로 정보탐색 → 오프라인(매장)에서 제품확인 → 가격비교 後 구매'의 패턴이 일반화됨에 따라 구매 고려 단계에서 구매자에게 제공하는 제품정보의 량과 質이 구매에 결정적인 영향을 끼침

- "소비자들의 인터넷 정보탐색이 일상화되면서 오프라인을 통한 정보 수집은 점차 사라질 것으로 전망<sup>7)</sup>"(로렌스 클라인, 라이스大 교수)

- 인터넷을 통한 제품정보 제공을 위해서는 투자가 필요하지만 그만큼 잠재적 가치를 보유

- GM(美)의 기업 블로그인 '패스트레인' 운영에 따른 비용-수익 분석 결과, 연간 28만 달러의 비용을 투입해 39만 달러의 가치를 창출한 것으로 판명<sup>8)</sup>

<sup>7)</sup> Klein, L. R. (1998). Evaluating the potential of interactive media through a anew lens: Search versus Experience goods, *Journal of Business Research*, 41(3), 195-203.

<sup>8)</sup> 컨설팅 업체인 포레스트 리서치(美)의 전,현직 부사장이자 『그라운드 스웰』의 저자인 쉘린 리와 조시 버노프는 GM의 기업 블로그인 '패스트레인'을 대상으로 한 사례분석을 일반화

□ 매스미디어를 통해 전달할 수 없는 정보를 제공함으로써 신뢰도를 향상

- 대형마트 체인인 이토요카도(日)는 식품 포장지에 있는 생산자 ID를 자사 홈페이지에 입력하면 생산자 정보, 유통과정 등을 알 수 있도록 공개

**한국관광공사의 관광정보 제공**

▷ 한국관광공사는 20代 일본인 관광객 유치로 목적으로 韓日연예인(이동건, 하루카) 간 가상 스캔들을 소재로 한 사이트(www.harukainlove.jp)를 개설



▷ '두 연예인이 함께 서울, 제주, 경주, 부산 등을 여행하고 파파라치가 이를 추적하는 과정에서 국내 관광지를 소개하는 방식'을 통해 사이트 방문자가 보다 객관적으로 관광정보를 얻는 느낌을 갖도록 유도

▷ 2008년 8월~12월간 70만 명 이상의 사이트 純방문자를 기록

- 20代 관광객 방문은 전년동기 대비 7.5% 증가해 전체 일본 관광객 증가율 3.2%의 2배 이상을 기록

(자료: 제일기획 (2009). "디지털 마케팅 커뮤니케이션". 『디지털 PR/마케팅 커뮤니케이션 포럼』, (p. 10), 3월 3일. 서울: 코엑스 컨퍼런스센터.)

□ 고객의 관심을 끌 수 있는 '톡톡 튀는' 콘텐츠, 인터페이스 등이 중요한 요소로 등장

- 인터넷 제품정보 제공의 중요성을 깨달은 기업들이 클릭 유치경쟁에 나서면서 소비자의 이목을 끌기 위한 노력을 경주

**블렌드텍(美)의 동영상**

▷ 믹서기 회사인 블렌드텍(美)은 믹서기 마케팅을 위해 하키스틱, 人造다이아몬드 등 엉뚱한 재료를(50달러를 들여 구입) 믹서기에 가는 동영상을 유튜브에 띄웠음



▷ 그 결과, '매우 황당하다'는 비판을 받기도 했으나, 무려 6,000만 이상의 조회 수를 기록하면서 마케팅 효과를 극대화

## ② 제품 관련 소비자 불만에 대응

□ 상시적인 인터넷 모니터링을 통해 제품과 관련한 단순한 고객불만에도 초기에 적극 대응

- 최근에는 소비자들이 인터넷을 통해 문제점을 지적한 후 기업의 대응 조치가 만족스럽지 않을 경우 재차 인터넷상에서 부정적인 여론몰이에 나서는 경향이 뚜렷함

· 델은 다양한 부서에서 선발된 인력으로 커뮤니케이션팀을 구성하고 블로그 등 인터넷상에서 제기된 문제점들을 原소속부서와 연결해 초기에 해결해주는 체제를 구축

### 마이클 델의 질타?, 격려!

▷ 회장인 마이클 델의 지시에 따라 블로그를 오픈하자마자, 첫 번째 게시글부터 배터리 폭발사고 등 그간의 문제에 대하여 불만이 표출된 수많은 비난 댓글이 쇄도하자 델의 커뮤니케이션팀 담당자들은 매우 긴장

▷ 그러나 마이클 델은 블로그 책임자에게 "아주 일을 잘하고 있습니다. 이렇게 블로그가 활기를 띠는 것을 보니 좋습니다" 라는 격려 메일을 보내어 독려

- 지속적인 인터넷 직접소통을 추진한 결과 18개월 만에 비난 댓글이 49%에서 20% 이하로 감소

□ 상시적 인터넷 모니터링을 할 여력이 없는 중소기업의 경우 소비자들이 주로 찾는 주요 인터넷 커뮤니티 및 인터넷 쇼핑몰에 있는 게시판이나 댓글을 통해 고객과 소통하는 것도 효과적

- IT제품 전문 쇼핑몰인 다나와닷컴(www.danawa.com)에서는 중소기업 제품 구매자가 쇼핑몰 게시판에 불만을 제기하면, 기업 측 담당자가 이에 댓글을 다는 방식으로 의사소통

### ③ 제품 관련 인터넷 口傳 확산

- 제품 사용후기, 전문 파워블로거의 제품 리뷰 등 인터넷 口傳의 源泉을 중심으로 호의적인 제품평이 실리도록 노력
  - 소비자는 기업이 일방적으로 제공하는 정보보다 같은 소비자 입장에서 제공하는 정보를 더욱 신뢰한다는 점을 고려
    - 인터넷 구매 이용자의 45%가 제품구매 결정 시 다른 사람들의 평가, 사용후기에 영향을 받는다고 응답<sup>9)</sup>
    - 마이크로소프트는 인터넷상의 오피니언 리더를 전 세계에서 매년 100명씩 선발하는 MVP(Most Valuable Professional) 제도를 통하여 자사 제품에 긍정적인 설명 및 평가를 유도
- 새로운 경쟁제품이 출현해도 쉽게 선택을 바꾸지 않는 브랜드 커뮤니티를 확대하고 인터넷 口傳을 촉진
  - "사람들은 친구를 결정하듯 브랜드를 선택한다" (피에르 마르티노, 브랜드 개성 연구의 창시자이자 前 『시카고 트리뷴』 紙 편집장)

#### 사춘기 소녀들의 고민상담소, 비잉걸닷컴

▷ P&G는 사춘기 소녀들이 모여 서로의 고민을 상담하고 해결책을 얻을 수 있는 비잉걸닷컴([www.beinggirl.com](http://www.beinggirl.com)) 사이트를 운영



- 사춘기 소녀들이 性과 관련된 정보 등 남에게 드러내고 물어보기 어려운 질문을 공유하는 場을 마련하는 동시에 생리대 등 여성용품을 간접광고
- 2008년 현재 200만 명이 넘는 회원이 가입하고 있으며, 인기 상승에 힘입어 운영지역을 미국에서 유럽, 아시아, 남미 등 46개 국가로 확장

(자료: 리, 쉘린 & 버노프, 조시 (2008). 『그라운드 스웰, 네티즌을 친구로 만든 기업들』 (이주만 역). 서울: 지식노마드.)

<sup>9)</sup> 한국인터넷진흥원 (2007). "2007년 상반기 정보화 실태 조사."

- 커뮤니티 회원들이 자사 제품을 활용해 각자의 개성에 맞는 콘텐츠를 제작하도록 독려하고 제작된 콘텐츠의 확산을 지원

**커뮤니티 회원을 통한 口傳효과 : 쿠쿠홈시스**

- ▷ 회원을 대상으로 매월 '쿠쿠미션'이라는 요리주제를 제시하고, 자사 제품을 활용한 요리과정 콘텐츠를 공모
- ▷ 자사 제품의 사진 등이 포함된 콘텐츠를 네이버, 다음 같은 포털 사이트에 게시하도록 하고 우수한 콘텐츠에는 경품을 제공함으로써 지속적으로 콘텐츠를 축적
- ▷ 소비자들이 특정 음식의 요리법을 포털 사이트에서 검색하면 자연스럽게 자사 제품을 이용한 요리법을 검색하게 되고 네티즌에 의하여 확산되는 효과



- 이미 소비자 간에 활발한 소통이 이루어지는 커뮤니티 등 인터넷채널이 존재할 때는 기업이 주도하는 새로운 소통채널을 만들기보다는 기존의 채널을 존중하고 지원하는 것이 보다 효과적

- 대개의 경우 '기업의 간섭이 있을 것'이란 거부감 때문에 커뮤니티를 전환하지 않으며, 채널만 분산되어 기업 입장에서는 非효율적
  - 레고의 경우 자사 제품의 열성팬들이 자발적으로 만든 커뮤니티인 <www.lugnet.com> 회원 중에서 홍보대사를 뽑아서 회원 간의 결속과 자사와의 가교역할을 부여

**④ 부정적 이슈의 영향 최소화**

- 안전사고, 품질사고 등 기업과 관련된 치명적 문제 발생 시 인터넷을 통해 기업의 입장을 신속하게 수시로 발신
  - 인터넷상에서 정보를 신속히 업데이트해 제공함으로써 정보 부족으로 인해 발생할 수 있는 악의적 루머 및 편향된 시각의 확산을 차단

- "소통을 중앙으로 집중시키고 말해줄 수 있는 건 무엇이든, 가능한 빨리 말하라<sup>10)</sup>"(폴 아르젠티, 다트머스大 교수)

- CEO 등 책임자가 동영상 등을 통해 피해확산 방지에 최선을 다하고 自社의 잘못은 어떠한 책임도 회피하지 않겠다는 진정성을 피력

- 2007년 마텔의 바비인형에서 납 성분이 검출되자 CEO 로버트 애커트는 사과 메시지와 재발방지 노력 등의 메시지를 담은 동영상을 홈페이지에 게시



- 홈페이지에 정보를 단순히 게시하는 수준을 벗어나, 커뮤니티 회원, 이웃블로거, 트위터의 팔로워(follower) 등이 쉽게 '정보 퍼나르기'를 할 수 있도록 조치해 '우호적인 정보 확산'까지도 추진

□ 기업의 모든 활동을 수많은 네티즌이 모니터링하고 있다는 점을 주지

- 부정적인 이슈가 발생했을 경우 순간을 모면하기 위해 사실을 축소, 왜곡하는 것은 금물이며 문제의 소지가 있는 사안은 결국 밝혀진다는 인식이 필요

### 인종차별로 망신당한 마이크로소프트

▷ 미국 웹사이트 온라인 광고 사진의 중앙에는 흑인 남성이 있었으나 폴란드 웹사이트에 올린 사진에서는 흑인 남성의 얼굴을 삭제하고 그 위에 백인 남성의 얼굴을 합성한 것이 들통나 인종차별 논란이 확대




- 블로거가 이를 먼저 발견해 인터넷상에 확산되었고 이후 CNN, BBC 등 공중파에도 보도되어 망신

<sup>10)</sup> 포먼, 재니스 & 아르젠티, 폴 (1998). 『기업홍보의 힘』. 서울: 커뮤니케이션 북스.

## ⑤ 소비자과 친근감 강화

- 상업적 의도가 배제된 상태에서 기업과 고객 간, 고객과 고객 간 소통의 場을 마련함으로써 고객과 감정을 공유하는 직접소통을 통해 기업에 대한 친근감을 향상
  - 소비자와의 친근감은 부정적 사안 발생 시 우호적 여론을 형성하는 데 도움이 될 뿐만 아니라 장기적인 수익으로도 연결
- 고객이 제공하는 콘텐츠가 다른 고객을 만족시키고 나아가 새로운 고객을 유치하는 단계까지 활용되는 것이 궁극적인 지향점
  - 고객과의 친근감을 오랫동안 유지, 강화하기 위해서는 기업의 관여를 최소화하고 고객 간의 소통을 활성화시키는 것이 중요
  - 젊은 층은 非對面관계에 익숙하기 때문에 對面 직접소통보다는 인터넷 소통을 할 때 더욱 솔직할 수 있어 보다 긴밀한 관계형성이 가능

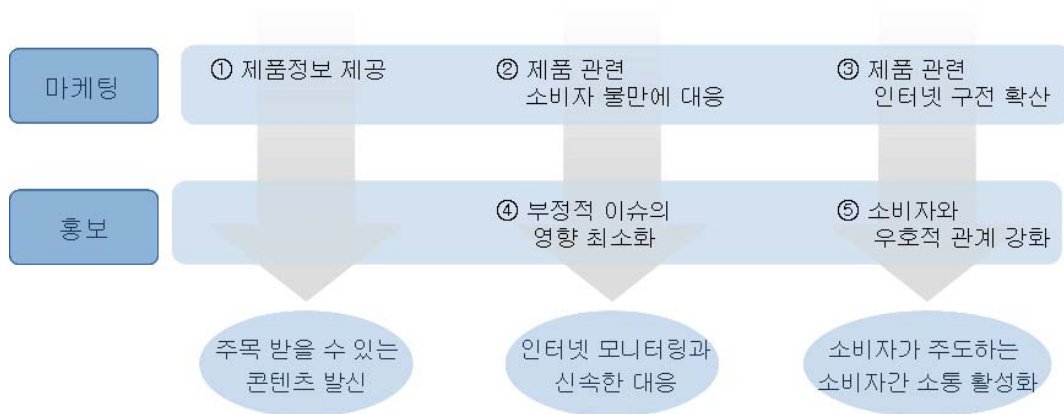
### 영삼성닷컴([www.youngsamsung.com](http://www.youngsamsung.com))

- ▷ 삼성은 20代 젊은 층을 주 대상으로 하는 非영리 사이트 영삼성닷컴([www.youngsamsung.com](http://www.youngsamsung.com))을 운영
 
- ▷ 회원들이 사이트의 콘텐츠를 직접 만들고 필요한 서비스에 대한 아이디어를 운영자에게 제안하여 실현하는 방식
  - 활발한 활동을 하는 회원들로 선발된 '열정 운영진'이 취재 및 기고 활동을 하는 등 실질적 운영기획 업무를 수행하며, 기업의 역할은 측면지원에 국한
- ▷ 회원 수 240만 명에 일평균 7만 명의 純방문객을 보유해 국내 유사 커뮤니티 중 최대 규모로 성장

### 3. 시사점

- 마케팅과 홍보 분야에서 위력을 발휘하는 인터넷 직접소통의 핵심전략은 주목받을 수 있는 콘텐츠, 상시적 모니터링과 신속한 대응, 소비자가 주도하는 소비자 간 소통 활성화로 요약 가능(아래 그림 참조)

#### 인터넷 직접소통의 핵심전략



- 인터넷 직접소통에서는 기업이 '나서야 할 때'와 '나서지 말아야 할 때'를 명확히 구분해 대응할 필요

- 제품에 대한 고객불만, 악의적인 루머 등에 대해서는 조기에 적극 해결 및 대응함으로써 악영향의 확산을 억제(나서야 할 때)
- 인터넷 공간에서는 고객 간의 자연스런 정보소통을 촉진해 외연을 확대하는 以客取客(고객이 고객을 늘린다) 전략을 추구(나서지 말아야 할 때)

- 인터넷의 부작용을 두려워하기보다는 직접소통의 기회로 활용하는 발상의 전환이 요구되는 시점

- 인터넷에 이미 익숙해진 고객들이 직접소통을 요구함에도 불구하고 이를 수용하지 못하는 기업은 이미 '절반의 실패'를 한 셈

- 인터넷 직접소통은 거스를 수 없는 메가트렌드이므로 기업의 무형자산을 축적한다는 자세로 접근
  - 운영관리에 비교적 부담이 적은 마이크로블로그, 블로그 등과 같은 소통부터 시작하여 순차적으로 성공경험을 축적

□ CEO의 의지와 격려가 인터넷 직접소통 성공의 요체

- 인터넷 소통에서는 CEO가 소비자의 불만사항을 직접 확인할 수 있기 때문에 조직 내부에서는 직접소통을 주저하는 경향이 잔존
  - CEO는 '소비자의 불만이 많다는 점'을 질책할 것이 아니라 '소통이 잘 이루어지고 있음'을 칭찬함으로써 소통의 중요성을 임직원에게 인식시킬 필요(마이클 델을 벤치마킹)

□ 고객과의 직접소통이 확대되면서 홍보부서와 마케팅부서 간 업무중첩을 조율하는 것이 필요

- 투자자, 언론 등 특정 접점에 국한되었던 홍보부서의 업무가 불특정 다수(大衆)와의 직접소통으로 확대되면서 마케팅부서의 對고객 소통과 중첩될 소지
- 글로벌 선진기업의 경우, 커뮤니케이션 부서를 두어 전담 운영케 하고 마케팅, 홍보, 기술(AS)부서가 소통에 참여하는 방식으로 운영
  - SAP는 35명, 스타벅스는 6명, 도요타는 3명으로 구성된 인터넷 소통 전담팀을 운영 중