

# 사회복지관의 마케팅 전략 분석: A복지관을 중심으로

김년희

계명대학교 사회복지학과

e-mail:younhee7108@hanmail.net

## A study on marketing process of social service agency: Focused on A welfare centers

Nyeon Hui Kim

Keimyung University

### 요약

본 논문에서 사회복지관을 중심으로 마케팅 전략을 분석하여 지속가능한 마케팅 관리를 알아보았다. A복지관을 중심으로 현재 마케팅 SWTO분석을 통해 현재 복지관에서 이루어지고 있는 마케팅전략의 실태를 파악하였다. 특히 기업을 대상으로 하는 후원자 발굴에 대한 논의와 인터넷 및 SNS 후원자 발굴을 위한 노력들을 볼 수 있었다. 즉 이러한 사회복지기관들의 치열한 경쟁 시대에 우리나라의 민간사회복지기관들의 후원자 발굴의 미숙한 단계에 많은 한계점들을 검토하는 노력들이 필요하다. 특히 서비스 패러독스가 원인을 이해를 통한 악순환의 고리를 끊는 노력이 필요하다.

비영리조직의 마케팅에 대한 중요성은 오랫동안 간과되어 왔으며, 수많은 공중을 대상으로 하고 상당량의 자금흐름을 수반하는 비영리조직은 그 동안 매우 비효율적으로 운영되어 왔다고 볼 수 있다.(정익준, 2005. p247)

### 1. 서론

현재 우리나라는 급변하는 사회의 다양한 사회문제 발생으로 사회복지에 대한 욕구의 필요성이 극대화 되고 있다. 특히 복지수요의 해결에 있어서 복지재원 조달문제에 놓여있다. 특히, 정무성(2000)은 우리나라 정부의 복지예산은 복지욕구를 충족하기에는 많은 어려움이 따른다. 따라서 민간복지재원을 활성화하는 노력을 기울여야 한다. 특히, 황창순(2004)은 개인기부수준은 전반적으로 낮고, 비정기적이며, 기부행동이 생활화되지 못하고 있음을 나타내주고 있다(이병렬, 최정규, 2006.p147).

우리나라의 사회복지의 욕구가 급증하면서 이러한 사회복지기관이 확대되고 이에 따른 경쟁이 높아지고 있는 것이 현실이다. 따라서 사회복지기관의 마케팅, 즉, 비영리마케팅에 대한 관심이 필요하다. 그렇지만, 아직까지도 우리나라의 민간사회복지기관들은 후원자의 개발이나 관리에 있어 매우 미숙한 단계에 있다. 따라서 사회복지기관에서 후원자 개발을 담당하는 사람들은 마케팅 기법에 관한 지식과 기술이 습득해야 함은 물론이고, 현실에 적합한 후원자개발 마케팅기법이 지속적으로 개발되어야 한다(이병렬, 최정규, 2006. p143).

본 연구에서는 비영리조직의 마케팅에 대한 선행연구 및 현재 성서복지관을 중심으로 마케팅현황을 분석하고 이를 바탕으로 마케팅활동의 전략과 개선방안을 통해 한국의 다른 사회복지조직의 마케팅 활동에 대한 시사점 및 함의를 주고자 한다.

### 2. 이론적 배경

마케팅 개념은 고객지향적이라는 점에서 판매자 위주의 생산 개념, 제품개념, 판매 개념과 구별되며 고객지향성, 관계지향성, 사회지향성의 특징을 가진다고 하였다. 고객지향성은 고객의 필요와 욕구에 의하여 서비스를 개발함을 의미하며, 관계지향성은 서비스 공급자와 고객 간의 상호 이익이 되는 관계를 창조하며, 판매위주의 판촉개념에서 벗어나 경제적, 기술적, 사회적 관계 강화를 통해 고객을 깊이 이해하고 고객과의 장기적인 유대를 강화하는 개념이다. 사회지향성은 정치, 경제, 사회적 이슈와 변화에 대한 수용을 의미하며, 사회 전체의 장기적 이익을 추구한다는 것이다(이해익 외, 2011,p.206)

현재 비영리조직은 정부 지원금의 감소뿐 아니라 기업과 다른 비영리조직에 대하여 경쟁적인 환경에 직면해 있다(이해익 외 2011,p211) 수많은 유사 비영리조직들의 생성, 관련 법과 세제의 부재, 조직의 정체성 혼돈, 회원확보 및 기금 모금의 어려움 등은 이제 보다 거시적인 관점에서 조직의 운영을 체계화하고 내부 역량을 충실히 하지 않으면 도태될 수밖에 없는 상황에 처해 있는 것이다.

## 2.1 비영리조직의 마케팅 특징

비영리조직의 마케팅 특징은 첫째, 비영리조직은 특히 두 개의 시장과 상호작용을 해야 한다. 비영리기관이 서비스를 제공해주는 시장과 비영리기관의 활동을 지원하는 후원자 시장이다. 둘째, 비영리조직에서의 마케팅은 이윤추구보다는 그 조직체가 추구하는 목표를 얼마나 효과적으로 달성하는가에 중점을 둔다. 셋째, 비영리 마케팅의 대상은 일반제품이라기 보다는 무형의 서비스일 경우가 많다. 넷째, 서비스의 다양성과 복잡성이다. 다섯째, 비영리조직은 윤리적인 측면과 더불어 투명성이 더욱 강조되고 있다. 여섯째, 비영리조직의 서비스는 소멸성이 있다. 일곱째, 비영리조직들은 일반적으로 대중들로부터 철저한 평가를 받고 있다(이병렬, 최정규, 2006 pp145-146).

## 2.2 비영리조직의 마케팅의 필요성

비영리조직이 마케팅을 개발 활동 못하는 이유는 첫째, 마케팅부서에서 마케팅믹스활동이 잘 다루어지지 않고 있고, 둘째, 업무영역과 관련하여 분석을 제대로 하고 있지 않으며, 셋째, 광고대행사에 의뢰하기 보다 내부에서 광고를 다루며, 넷째, 마케팅조사회사나 마케팅자문을 이용하지 않으며, 다섯째, 총판매액에 대한 비율을 볼 때 마케팅비용을 적게 쓴다는 것 등이있다(정익준, 2006).

## 2.3 비영리조직의 마케팅의 극복방안

비영리조직의 서비스 특성 극복 방안으로 무형성의 유형화로 비영리 조직의 고객의 확실성을 높이기 위한 방법으로 첫째, 어떤 기구나 장치 또는 수단을 사용해서 서비스 유형성을 높이고, 둘째, 서비스의 특징보다 혜택과 효용을 강조해야 하며, 셋째, 서비스에 상표명을 붙임으로써 확신을 주고 시키고, 넷째, 명성을 의인화함으로써 확신감을 높여야 한다.

### 2.3.1 후원자 및 자원봉사 마케팅활동

한국의 경우, 대부분의 연구에서 기부 및 자원봉사활동과 관련한 시민들의 자발성은 잠재적으로 충분히 보유하고 있

나 이를 표현하는 방법이나 절차에 대한 정보를 보유하지 못하고 있는 점이 문제로 지적되고 있다. 특히 기부 및 자원봉사에 대한 각종 인센티브 제공 방안이 제도적 틀로서 마련되지 못하고 있거나, 심지어 이를 제약하고 있는 요소가 존재하고 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서는 크게 조세 혜택을 통한 인센티브 측면과 기부절차 및 방법의 합리화 측면에서 정책적인 노력이 필요하다. (정익준, 2006 p395) 후원자개발을 위한 마케팅과정은 첫째, 후원자개발 가능성의 분석, 둘째, 잠재적 후원자개발을위한 시장조사, 셋째, 마케팅 목표의 설정, 넷째, 후원자시장의 세분화 및 표적시장의 선정, 다섯째, 후원자개발 프로그램 수립 등으로 나눈다(이병렬, 최정규, 2006 pp149-151).

후원자관리를 위한 마케팅과정으로는 첫째, 후원자의 만족도조사, 둘째, 후원자의 욕구 및 동기 파악, 셋째, 후원자 관리 업무의 전산화, 넷째, 후원행위에 대한 보상 및 차별적 서비스의 제공, 다섯째, 소속직원에 대한 후원자서비스교육의 실시 등이 있다(이병렬, 최정규, 2006 pp152-154).

### 2.3.2 비영리조직의 삼위일체 마케팅활동

서비스 마케팅 삼위일체는 오른쪽은 외부마케팅이다. 이는 기업이 고객의 기대를 설정하고 고객에게 제공해야 하는 것과 관련된 약속을 위해 노력한다는 의미이다.

서비스마케팅 삼위일체의 아래쪽은 상호작용적 마케팅으로 점점마케팅이라고도 한다. 여기에서 서비스 기업의 직원들이 직접적으로 고객들과 접촉을 하면서 실제 서비스 제공이 이루어지게 된다.

서비스 마케팅 삼위일체의 왼쪽은 내부마케팅으로 고객에게 했던 약속을 직원이 이행할 수 있게 하는 마케팅 활동이다(정익준, 2006 pp49-50P)

### 2.3.3 비영리조직의 마케팅전략

포지셔닝의 또 하나의 목적은 경쟁제품, 브랜드와의 차별화를 들 수 있는데, 이러한 차별화는 외적 차별화와 내적 차별화로 구분하며, 내적 차별화는 기업이 내부적으로 가지고 있는 차별화 경쟁요소, 즉 제품, 가격, 유통, 촉진 등 기능을 통한 차별화 전략이고 외적차별화는 고객과 시장의 차별화를 의미한다. 포지셔닝의 구체적인 접근 방법으로는 제품에 대한 차별화된 정의(이미지, 개념, 위상, 특징)를 소비자에게 인식시킴으로써 시장을 창출해야 한다(이해익 외, 2011, p222).

### 2.3.4 비영리조직의 인터넷마케팅

인터넷마케팅으로는 첫째, 인터넷 특성은 쌍방향이다. 인터

넷을 활용한 쌍방향의 커뮤니케이션은 당사자간의 의사를 충분히 이해시키고 조정시키는 것은 물론이고, 나아가 새로운 여론의 형성도 가능하게 만들었다. 둘째, 인터넷의 특성은 정보의 무제한성을 제시할 수 있다. 특히 점차적으로 비용이 저렴해지고 정보의 사용방법도 용이하여 지면서 정보의 활용성이 매우 높아지고 있다. 셋째, 시간과 공간의 무제한성이다. 넷째, 개별성과 전체성을 동시에 갖는다. 이와 같이 인터넷을 활용한 네트워크의 형성이야말로 마케팅 집단을 형성하여 마케팅에서의 교환(exchange)과 마케팅믹스를 원활하게 해 주는 특성을 지니고 있다(이병렬, 최정규, 2006 p154-155).

### 3. 연구분석

#### A복지관 마케팅 SWTO분석

본 연구를 위해 지역복지관 중 A복지관의 지역조직화팀 담당자를 만나자 현 조직에서 이루어지고 있는 다양한 관점에서 비영리마케팅 전략에 대한 인터뷰를 하였다. 이를 통해 A복지관의 마케팅 자세를 알아보고 SWTO분석을 통해 현 복지관의 마케팅 발전방안을 모색하고 이를 통해 시사하는 점에 대해 논의하고자 한다.

면접장소: A복지관 상담실

면접일시: 2018월 6월 14일 목요일 1시~2시 30분 (1시간 30분 소요)

면접자: ○○○선임(지역조직화팀)

현재 네트워크 협약, 네트워크 연계활동, 자원개발사업 운영, 홈페이지 및 SNS운영, 실습지도, 사회복지요원관리 2015년 자원개발팀(B복지관), 이후 2016년(A복지관)이동 총 4년째 자원개발담당으로 활동 중임.

3년째 되던 시점부터 새롭게 자원개발하기 위해 생각을 바꾸는 계기를 마련함.

-최근 교육을 통해 만난 A대표의 교육을 통해 새롭게 거듭나게 한 내용

- ○○○대표는 첫째, 지역 자생하여 잘 살 수 있도록 돕기, 둘째, 각 단체별로 사업 번창하여 사회공헌하기가 필요하다.
- 못하는 기업은 더 인센티브를 주고 잘 하는 기관은 그 자체 영광으로 주는 것이 실제 필요하다.
- 무엇보다 더 살기 좋아지는 것과 어려운 사람들의 입가와 눈빛이 바뀌는 것이다.

[표 1] A복지관 후원자개발에 따른 SWTO분석

능력 있는 사회복지사	재원부족, 인력부족
성서공단 및 공공기관 후원자 발굴 달서구 인구 밀집지역	협력해야 할 지역복지관과의 경쟁에 몰림 굴직한 NGO의 지역자원 모금

위 [표 1] 은 A복지관 후원자개발을 위한 마케팅 활동에 대한 SWTO분석의 결과 환경은 ○○공단 및 공공기관 후원자 및 ○○구 인구 밀집지역으로서 후원자 발굴활동에 중심 지역이다. 단점은 재원부족과 인력부족이었으며, 위협은 지역 사회에서 서로 협력해야 할 지역복지관과의 경쟁에 몰리고 굴직한 NGO의 지역자원 모금활동을 들 수 있다. 이러한 상황에서 장점은 능력 있는 사회복지사를 키워내는 것에 한정되어 있다는 것으로 나타났다.

#### 3.1 기업을 대상으로 후원자 발굴

기업후원의 경우 실무자와 복지관담당자와 관계가 형성되도록 노력해야 한다. 또한 기업 실무자가 편하도록 제안서를 만들어 주어서 후원을 쉽게 할 수 있도록 이끌어 주어야 한다. 특히 공공기관의 경우 매년 공헌활동이 이루어져야 하기 때문에 적절한 안내를 통해 후원자 발굴을 하여야 한다. 기업의 경우 사회적 분위기(CSR, CSV)등으로 마지못해 해야 하는 영리기업의 경우 그들의 생리를 잘 이해하고 적절한 관심을 통해 그들의 욕구를 충족시켜주어야 한다. 예를 들어 달서구 자치단체 유공포상 시 기업쪽으로 많이 추천해 주어 그 기업의 다양한 행사에 후원 기업들의 흔적을 남겨주어야 한다.

첫째, 구걸하는 식의 후원모금이 아닌 합리적인 전략으로 기업의 생리를 잘 이해해야 한다. 둘째, 홍보마케팅을 위한 적절한 포장이 필요하며 후원자가 무엇을 원하는지 내가 저 후원자에게 무엇을 해 줄 수 있는지를 항상 염두하면서 후원자 발굴에 임해야 한다. 셋째, 최대한 노력하는 모습을 보여주는 것도 마케팅이다. 넷째, 기회를 잘 포착하고 준비된 자세를 가진다. 다섯째, 조직의 수평적인 조직문화가 지향하면 가치물들이 생겨난다. 여섯째, 지역자원개발을 위해서 사고가 유연해야 하며 담당자가 바라보는 자세와 개인역량, 관점을 어디에 두는지 중요하다. 일곱째, 영리기업처럼 실패비용을 두면서 투자가 필요하며 현재 사회복지조직의 경우 이러한 실패비용이 없어서 마케팅에 투자할 수 없는 한계를 극복하는 것 등 다양한 기업을 대상으로 한 후원자 발굴의 마케팅 방법을 제시하였다.

### 3.2 인터넷 및 SNS 후원자 발굴

인터넷마케팅의 최신화를 위해 노력하지만 한계에 부딪힌다. 특히 1년 보조금으로 지원받은 것은 인건비, 시설비 등으로 많이 소요된다. 현재 복지시설 새롭게 홈페이지 관리를 위해 700만원 가까운 비용이 들었으며 앞으로 계속적인 투자가 필요하다고 한다.

기존에 모금안내문, 소식지는 미개봉과 시일이 걸리므로 힘들지만 찾아가서 대면 접수하는 물품들이 많다. 이를 극복하기 위해 문자충전을 통해 장문으로 4번 보낼 수 있는 것을 활용하였다. 총 110000원을 투자하여 생일 및 알림문자를 통해 경로잔치 후 참여율을 높일 수 있었다고 한다. 또한 매년 자원개발과 후원자관리방안에 대한 많은 회의를 통해 직원들 간의 관심을 가지도록 한다.

## 4. 결론

사회복지기관도 치열한 경쟁의 시대에 진입하게 되었으며, 이에 따라 인적 및 물적 자원의 획득을 위하여 다양한 경쟁이 갈수록 치열하게 저내되고 있다. 이러한 상황은 사회복지기관에서의 마케팅기법의 도입을 필요하게 만든 계기가되었다.

그러나 아직까지 우리나라의 민간사회복지기관들은 후원자의 개발이나 관리에 있어 매우 미숙한 단계에 있다. 따라서 사회복지기관에서 후원자 개발을 담당하는 사람들은 마케팅 기법에 관한 지식과 기술을 습득할 필요성이 갈수록 커지고 있다. 즉, 각각의 실정에 맞는 후원자개발 기법들이 마케팅적인 방법을 활용하여 적극적으로 개발되어야 하며, 사회복지기관의 담당자들은 이러한 마케팅기법을 적극적으로 수용하고 활용해야 할 것이다.

서비스 패러독스의 원인으로 서비스의 확일화, 서비스의 인간성 상실, 기술의 복잡화, 일선 직원 확보의 악순환 등이 있다. 이러한 서비스 패러독스의 탈피를 위해 성의, 서비스, 스마일, 에너지, 혁신, 가치, 감동, 커뮤니케이션, 환대 등이 있다(이유재, 2013).

사회복지기관의 성패는 얼마나 많은 외부후원자들이 기관에 대해 호감을 가지고 있는가에 달려있다. 특히, 기관에 대한 불신이나 실망은 후원을 중단할 뿐만 아니라, 도미노 현상을 일으켜 다른 기관에게도 불신이나 부정적인 영향을 초래할 수도 있기 때문에 모든 비영리기관들이 후원자 및 지역사회에서 신뢰감을 쌓는 것이 무엇보다도 중요하다.

### 참고문헌

- [1]이병렬, 최정규. (2006). 사회복지기관의 마케팅과정에 관한 연구. 한국자치행정학보,20(2). p.181-205.
- [2]이유재. (2013). 서비스마케팅; 제5판. 학현사: 파주.
- [3]이혜익, 김정훈. (2011). 비영리조직 운영관리론. 양서원; 경기파주.
- [4]정무성. (2000). 비영리조직의 재정확보를 위한 바람직한 기부문화 활성화 방안. 시민운동지원기금 세미나자료.
- [5]정익준. (2006). 비영리마케팅. 형설출판사.
- [6]황창순. (2004). 개인기부의 현황과 과제. 사회복지공동모금회 조사연구.