

## 비영리단체의 마케팅 의사소통 - 기아대책 포항지부 사례

조대연(한동대 경영경제학부)

소성호(한동대 석사과정)

### I. 서론

비영리단체들에게 마케팅의 중요성이 점차 부각되고 있다. 마케팅은 개인과 조직의 목표를 달성하기 위하여 소비자의 필요(Needs)와 욕구(Wants)를 만족시켜줌으로 상호교환(Exchange)을 촉진하는 사회적 활동 또는 기능이다(Kotler 외, 2007). 영리단체의 소비자 교환비용은 경제적 비용인 것에 비해 비영리 단체의 교환비용은 경제적 비용뿐만 아니라, 옛 사상, 가치 그리고 세계관에 대한 희생비용, 오랜 행동 양식에 대한 희생비용, 시간과 에너지에 대한 희생비용 등 훨씬 복잡하다(Kotler 외, 2003). 그래서, 교환비용이 있는 복잡한 비영리단체의 마케팅에서 상호교환을 촉진하기 위해서는 효과적인 의사소통이 매우 중요하다. 의사소통은 상호 정보를 나누고, 이해하고 명확히 하는 쌍방의 과정이다. 비영리단체 경영진은 주요 소비자들의 필요와 욕구를 파악하여, 소비자들에게 비영리단체의 미션과 목표 그리고 제공 서비스를 충분히 이해시켜야 한다. 이러한 효과적인 의사소통을 통해 비영리단체는 서비스 수혜자와 후원자들로부터 상호교환이 촉진되어 조직의 미션과 목표를 이룰 수 있게 된다.

기아대책은 국내에서 최초로 설립된 해외원조 비영리단체로 해외, 국내 사업 등 다양한 사업을 추진 하는 단체이다. 다양한 서비스 수혜자들과 후원자들이 있어 그들과 효과적인 의사소통을 위한 필요가 높아지고 있다. 본 글은 전국 20개의 지역본부 중 포항지부의 서비스 수혜자 및 후원자와의 의사소통 분석을 통해 기아대책의 마케팅 의사소통을 위한 제언하고자 한다.

### II. 비영리단체의 마케팅 의사소통

#### 2.1 비영리단체의 마케팅 특징

미국 마케팅협회(AMA: American Marketing Association)에서는 마케팅 개념을 “마케팅은 개인과

조직의 목적을 충족시키기 위해 교환되는 재화와 용역 및 아이디어의 가격결정, 홍보, 분배를 계획하고 실행을 개념화하는 과정이다” 라고 정의한다. 급변하는 시장환경의 변화는 마케팅을 과거의 상품 중심적 마케팅(Product centered)에서 고객중심적 마케팅(Customer centered)으로 변화시켰다. 박성연(1998)은 마케팅 개념을 고객지향적이라는 점에서 판매자 위주의 생산 개념, 제품 개념, 판매 개념과 구별되며, 고객지향성, 관계지향성, 사회지향성의 특징을 가진다고 하였다. 고객지향성은 고객의 필요와 욕구에 의해 서비스를 개발함을 의미하며, 관계지향성은 서비스 공급자와 고객 간의 상호 이익이 되는 관계를 창조하며, 판매위주의 판촉개념에서 벗어나 경제적, 기술적, 사회적, 관계를 강화를 통해 고객을 깊이 이해하고 고객과의 장기적인 유대를 강화한다는 개념이다. 사회지향성은 정치, 경제, 사회적 이슈와 변화에 대한 수용을 의미하며, 사회전체의 장기적 이익을 추구한다는 것이다. Kotler 외(2007)는 마케팅을 소비자의 필요(Needs)와 욕구(Wants)를 만족시켜주기 위한 상호교환활동(Exchange)이라고 하며, 고객중심의 마인드, 고객리서치의 중요성, 상호교환을 위한 의사소통의 중요성에 대해 강조하였다. 고객리서치는 고객만족을 위한 필수과정이며, 상호교환을 위한 의사소통은 조직의 미션과 목표를 달성을 위한 매우 중요한 요소이다.

비영리단체의 마케팅은 새로운 개념이라기 보다는 영리단체와 많은 공통점을 가지고 있다. 뿐만 아니라, 영리단체의 마케팅 용어와 전략을 대부분 수용하여 적용할 수 있다. 그럼에도 불구하고 영리단체의 마케팅과 구별되는 비영리단체의 마케팅 특징이 있다.

첫째, 비영리단체의 마케팅은 최소한 두 종류의 주요한 대중들(서비스 수혜자와 후원자)과 상호작용을 해야 한다. 서비스 수혜자와 관련되어서는 자원배분의 문제가 제기되고, 후원자에 대해서는 자원동원의 문제가 제기된다. 이 두 집단 외에도 다른 수많은 이해관계자들(스텝, 후원자, 정보, 회원, 자원봉사자, 클라이언트, 기업, 지역사회 등)이 관련되어 있다 (이주희, 2004).

둘째, 영리단체의 마케팅 교환비용은 대부분 경제적 비용인 것에 비해 비영리단체의 마케팅 교환비용은 경제적 비용뿐만 아니라, 옛 사상, 가치 그리고 세계관 변화에 대한 희생비용, 오랜 행동 양식의 변화에 대한 희생비용, 시간과 에너지 투자에 대한 희생비용 등 훨씬 복잡하다. 어떤 경우에는 소비자에게 행동의 완전한 변화를 요구하기도 한다(Kotler 외, 2003).

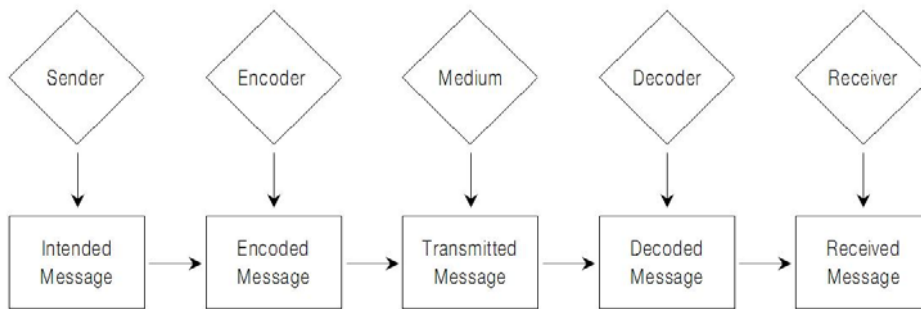
셋째, 비영리단체가 다루는 이슈들이 환경보호, 건강보호 등 매우 복잡하기 때문에 많은 정보들이 소비자들에게 전달되어야 하며, 충분한 의사소통이 필요하다. 에너지 문제, 온난화, 에이즈 등 소비자들 이 무관심한 사회적 이슈들에 대해서는 교육, 홍보를 통해 소비자들을 자각시켜야 하는 등 이중적 마케팅 비용이 든다(Kotler 외, 2003).

넷째, 영리단체와 달리 비영리단체에서 사용할 수 있는 2차 데이터(소비자들 특징, 행동, 선호도, 의식, 태도 등)가 부족하여 효과적인 마케팅 전략을 세우는데 어려움이 있다. 교환비용이 다양하고 복잡하기 때문에 수집된 데이터 역시 주관적이며, 일관된 마케팅 전략을 세우는데 어려움이 있다(Kotler 외, 2003).

## 22 비영리단체의 마케팅 의사소통

의사소통은 상대방의 생각이나 행동에 영향을 미치는 쌍방향의 과정으로 비영리단체 마케팅의 핵심적 요소이다. 일반적인 의사소통은 의사를 전달하고자 하는 전달자의 메시지를 전달매체를 통해 효과적으로 리시버에게 전달하고 이 메시지가 의도대로 잘 전달되었는지 평가하는 일련의 과정이다.

전달자(Sender)는 메시지를 전달하는 주체를 말한다. 인코더(Encoder)는 전달자가 의도한 메시지를 전달매체에 맞게 변형하여 표현한다. 전달매체(Medium)는 전달자가 컨트롤할 수 있는 최종단계로, 전달자와 리시버가 메시지를 공유한다. 디코더(Decoder)는 리시버가 전달매체를 통하여 메시지를 이해하는 과정이며, 리시버(Receiver)는 메시지를 전달받는 사람을 뜻한다. 마지막으로 피드백(Feedback)은 전달자의 메시지가 의도한 대로 리시버에게 잘 전달되었는지를 확인하는 과정이다.



<그림 1 - 일반적인 의사소통 과정>

모든 의사소통 과정에는 노이즈(Noise)가 발생한다. 노이즈는 전달자가 의도한 메시지가 여러 장애물로 인하여 리시버에게 정확하게 전달되지 못하도록 방해하는 것을 말한다. 보통 노이즈는 인코딩(Encoding), 전달매체(Medium), 디코딩(Decoding), 피드백(Feedback) 때 주로 발생하는 데, 인코딩은 전달자가 잘못된 단어를 사용했을 때나 광고대행업체들에 의해 메시지가 비껴갈 때 발생하며, 전달매체를 통한 노이즈는 전달자의 억양, 발음, 바디 랭귀지, 영상매체 등의 부적절성에서 발생된다. 또한 디코딩 때는 리시버들의 개인 역량, 분위기 등으로 전달한 메시지를 잘못 이해하거나, 피드백을 하는 개인 역량과 대행업체의 선입견 등도 노이즈를 발생하게 하는 원인이 된다. 이러한 노이즈는 중간전달자가 많을수록, 중간전달자들에 대한 피드백이 적을수록 더욱 심하게 발생한다. 그래서, 효과적인 의사소통은 메시지를 방해하는 노이즈를 얼마나 제거했느냐 하고 관련이 있다. 즉, 효과적인 의사소통을 위해서는 중간전달자를 줄이고, 피드백의 질을 높여야 한다.

비영리단체 마케팅 의사소통은 중요한 대중인 서비스 수혜자와 후원자들과의 소통이다. 영리단체에 비해 비영리단체는 교환비용이 복잡하기 때문에 상호교환을 촉진하기 위해서는 효과적인 의사소통이 필요하다. 효과적인 의사소통은 노이즈를 얼마나 제거했느냐 하고 관련이 있다. 먼저 서비스 수혜자에

대한 고객중심의 태도는 고객이 원하는 메시지와 선호하는 전달매체를 사전에 파악할 수 있기 때문에 인코딩, 전달매체 때 발생할 수 있는 노이즈를 줄일 수 있다. 그리고, 후원자와의 관계중심적인 태도는 후원자와의 지속적인 동반자적인 관계로 인하여 디코딩 때 발생할 수 있는 노이즈를 줄일 수 있다. 이렇듯 비영리단체의 효과적인 마케팅 의사소통을 위해서는 서비스 수혜자에 대한 고객중심의 태도와 후원자에 대한 관계중심의 태도가 중요하다고 할 수 있다.

### III. 기아대책과 포항지부

1989년 대한민국 최초 해외원조 NGO로 설립된 기아대책은 비영리구호단체로 기독교 정신에 입각하여 기아와 재난으로 고통 당하는 국내외 사람들의 생존을 도우며, 지역의 발전을 도모하기 위해서 설립되었다. 2007년 6월 현재, 상근직원 약 2000명, 전국 20개 지부, 99개의 운영시설, 해외 60개국을 지원하고 있으며, 후원회원으로 약 13만 명의 회원을 보유하고 있는 한국의 대표적인 비영리단체라고 할 수 있다.

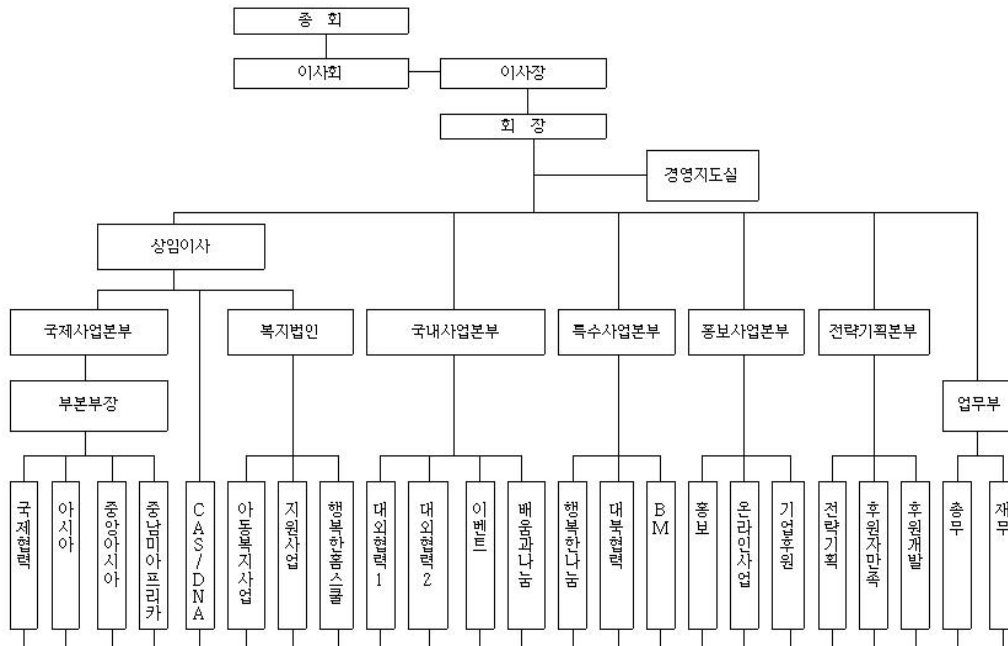
| 내용    | 1989년 설립당 시 | 2007년 6월   |
|-------|-------------|--|
| 이사    | 14명         | 1,269명   |
| 후원회원  | 780명        | 135,567명   |
| 자원봉사자 | 5명          | 3,300명   |
| 상근직원  | 1명          | 2,050명<br>(국내 560명, 기아봉사단 290명, 해외현지채용 1,200명)           |
| 사무국   | 서울사무국 개소    | 본부 외 전국 20개 지역본부<br>전국 71개 지역회                           |
| 운영시설  | X           | 99개소<br>(어린이집 6개소, 복지관 8개소,<br>행복한 나눔 22개소, 행복한 홈스쿨 63개) |
| 모금액   | 1억 8천만원     | 629억원(해외현지모금포함)  |
| 사업범위  | 7개국 15만불    | 해외 60여개국 / 국내와 북한  |

<표 1 - 기아대책 18년 비교 >1)

1) 2007년 6월, 기아대책 홍보 PPT에서 발췌.

기아대책은 국제사업본부, 복지법인, 국내사업본부, 특수사업본부, 홍보사업본부, 전략기획본부, 업무부서로 조직되어 있으며, 국제사업본부에서는 국제협력, 아시아, 중앙아시아, 중남미아프리카로 나뉘며 기아대책의 국제업무를 총괄한다. 복지법인은 아동복지사업, 지원사업, 행복한 홈스쿨을 하며, 어린이집 6개, 복지관 8개, 행복한 나눔 22개, 행복한 홈스쿨 63개 총 99개를 관리한다. 국내사업본부는 대외협력, 이벤트, 배움과 나눔 등의 사업을 하며, 지역본부 15개와 스태프들을 관리하는 부서이다. 특수사업본부는 행복한 나눔, 대북협력 등의 특수사업을 맡고 있고, 홍보사업본부는 홍보, 온라인사업, 기업후원 등 전략적인 마케팅을 통해서 홍보하는 부서이다. 전략기획본부는 전략기획, 후원자만족, 후원개발 등의 사업을 하며, 후원자 개발 및 만족을 위한 다양한 접근을 하고 있다.

기아대책 포항지부는 1992년 경주지역회의 개소로 시작되었으며, 2007년 7월 기준, 본부장 1명, 대리 1명, 사회복지사 3명, 보육교사 2명, 수시 자원봉사자로 구성되어있다. 사업으로는 모금사업, 사회복지 사업을 하며, 대부분의 업무는 아동복지, 복지운영 지역아동센터인 홈스쿨에 집중되어 있다. 모금사업으로는 기아설명회, 모금용 저금통, 후원자 개발, 사전전, 백화점 바자회, 자선콘서트, 자선 달리기 등을 하며, 사회복지사업으로는 국내이동결연사업, 결식아동지원, 빈곤결손가정아동의 자이존중감 향상을 위한 집단프로그램 진행, 포항극동방송에 결연아동 사연소개 및 결연후원자 발굴을 위한 프로그램 진행, 지역아동센터 행복한 홈스쿨, 사랑의 약 전달 서비스, 동계월동비 지원 등을 하고 있다.



<그림 2 - 기아대책 조직도>

## IV. 포항지부 서비스 수혜자와의 의사소통

### 4.1 서비스의 종류

포항지부의 제공 서비스는 사회복지사업과 관련된 업무로 국내아동결연사업, 결식아동지원, 빈곤결손 가정아동의 자아존중감 향상을 위한 집단프로그램 진행, 포항극동방송에 결연아동 사연소개 및 결연후 원자 발굴을 위한 프로그램 진행, 지역아동센터 행복한 홈스쿨, 사랑의 약 전달 서비스, 동계월동비 지원 등의 서비스를 제공하고 있다.

| 제공 서비스 내용                     | 설명   |
|-------------------------------|--|
| 국내아동결연사업                      | 지역내 결손, 결식아동들이 전인격적으로 바르게 성장하도록 돕기 위해 후원자와 1:1로 결연하여 지원하는 서비스  |
| 결식아동 지원사업                     | 지역내 결식아동들에게 점심 급식비를 지원함으로써 건강한 신체로 공부할 수 있도록 돕는 서비스  |
| 빈곤결손가정아동의 자아존중감 향상을 위한 집단프로그램 | 빈곤 결손가정 아동들의 가족기능을 보완하고 집단 프로그램을 통해 가족구조 및 자신들의 빈곤한 환경에 대한 현실적 인식을 가지며, 긍정적인 자아발달과 사회적응력 향상을 통해 자아존중감을 향상시킴으로써 건전하게 육성되도록 하는 서비스 |
| 포항극동방송 프로그램 진행                | 포항극동방송 “주님의 사랑 온누리에” 프로그램을 통해 매주 결연아동 사연소개 및 결연후원자 발굴  |
| 지역아동센터 행복한홈스쿨                 | 포항동부교회와 기아대책 경북지역본부, 그리고 지역사회자원과 협력하여 포항시 남구내 저소득결손가정아동들의 학습지도, 특별활동 및 집단활동을 통한 정서적 지원, 급식을 통한 영양개선. 이를 통해 아동의 전인적 케어를 도모하는 서비스  |
| 사랑의 약 전달 서비스                  | 메디칼 한솔약국 후원 월1회 가정상비 조제약 결연아동 조부모 전달하는 서비스   |
| 기타 지원 사역                      | 동계월동비, 가전제품, 의류 등을 직접 지원 혹은 개인, 기업체 등의 후원을 얻어 지원하는 서비스   |

<표 3 - 포항지부 사회복지서비스 유형>

### 4.2 서비스 수혜자와의 의사소통 방법

포항지부의 서비스 수혜자는 단연 포항일대의 결손, 결식아동들이다. 포항지부의 경우 서비스 수혜자와의 의사소통뿐만 아니라, 수혜자를 선발하기 위한 공공 기관들과의 의사소통도 중요하다. 먼저, 서비스 수혜자를 선발하는 의사소통은 관공서, 학교, 교회 등의 기관을 통해 정기적인 공문 발송 및 추천

에 의해 이루어진다. 추천된 아동들은 직원의 가정 방문 및 전화 인터뷰를 통해 최종 선발되며, 만 20세 성인이 되면 서비스가 중단된다. 현재 포항지부가 관리하는 아동은 약 400명이라고 한다.<sup>2)</sup> 공공기관들로부터의 서비스 수혜자 선발을 위한 의사소통은 정기적인 업무들이어서 원활히 진행되고 있음을 알 수 있다.

포항지부의 서비스 수혜자와 가장 적극적인 의사소통방법은 지역아동센터인 홈스쿨을 통해서이다. 홈스쿨은 동부, 건천제일, 양포 3곳에서 실시되고 있으며, 사회복지간사를 통해 정기적인 영어, 수학 등의 수업을 지도하며, 다양한 행사에 참석하며, 아동들이 문화체험을 할 수 있는 서비스를 제공해준다. 경주전통문화 체험, 아이스링크 체험, 신라도자기 축제 체험, 돌로스 선교체험, 곤충탐험전 등 아동들에게 다양한 채널을 통해 서비스를 제공하고 있다. 이렇듯 아동들을 대상으로 하는 서비스가 주를 이루므로 서비스 수혜자와의 의사소통은 일방적이라고 할 수 있겠다. 하지만, 결손 아동들의 필요와 상황에 따른 서비스를 제공함으로써 서비스 수혜자인 아동의 만족은 높은 것으로 판단된다. 3명의 사회복지간사가 각각 지역의 홈스쿨을 담당하고 있는 것도 아동들과의 의사소통의 질을 높여준다고 할 수 있다.

빈곤결손가정아동의 자아존중감 향상을 위한 집단프로그램은 결손아동들의 필요를 채울 수 있는 효과적인 프로그램이다. 특히, 지난 여름방학을 통하여 '희망만들기' 멘토링 프로그램을 실시하였는데, 10명의 자원봉사자를 모집하여 10명의 아동들과 연결시켜주어 아동의 '자아인식'으로의 변화라는 목표로 7월부터 12월까지 매월 2회 학습지도와 매월 1회의 문화체험 프로그램을 제공하고 있다. 이를 위해서 자원봉사자와의 내부 의사소통도 1일 오리엔테이션을 통해 기아대책 비전 공유 및 세부 프로그램 소개, 주의사항 등 자원봉사자의 기본소양을 훈련하였다. 이들은 담당간사를 통해 지속적으로 피드백을 받고 관리된다. 아동결연사업으로 관리되는 아동과의 의사소통 내용은 아동관리현황시스템에 의해 관리되며, 결손아동 후원자, 아동 방문시기와 횟수, 방문시 활동내용 등이 기록된다.

## V. 포항지부 후원자와의 의사소통

### 5.1 후원의 종류

기아대책의 후원은 정기후원, 일시후원, 사랑의 밥그릇 저금통, 물품후원, 기업후원, 유산쌓기 후원, 기도후원, 행복한 장미구니 등으로 구분할 수 있다. 정기후원은 일반후원과 어린이후원(국내, 해외 1:1 결연), 선교후원 등으로 나뉘며, 일시후원 방법으로 휴대폰, 신용카드, 계좌이체, ARS전화 등이 있다. 기업후원의 차원에서 참여프로그램으로 개발프로젝트, 임직원 참여, 공익연계마케팅, 행사협찬, 긴급물품후원, 온라인 제휴 등이 있다. 기아대책의 대표적인 모금활동은 다이렉트 메일링, 해피콜 메신저, 글

2) 포항지부 담당자와의 인터뷰 내용

로별 시민교육과 사랑의 밥그릇 등이다. 다이렉트 메일링은 매월 13만 5천여 회원에게 발송되는 소식지이며, 해피콜 메신저는 20명의 자원봉사자에 의해 매일 후원자들과 직접 상담을 통한 관계를 형성하여 관리하며, 글로벌 시민교육을 통해서 세계기아의 실태 등을 알리면서, 후원자를 모집한다. 사랑의 밥그릇은 초, 중, 고등학교나 지역교회에 배부되어 분기 혹은 반년마다 회수하는 사업이다. 이 밖에도 한톨자선달리기, 최경주 자선골프대회, 행복한 나눔 자선콘서트, 희망코리아 국토대장정, 모금 만찬 등 다양한 이벤트를 통해 모금활동을 하고 있다. 모금액은 2007년 6월 기준 629억원(해외현지모금분 포함) 정도가 된다고 한다. 포항지부가 실시하는 모금사업은 글로벌 시민교육(기아설명회), 사랑의 밥그릇(모금용 저금통), 후원자 개발, 사진전, 기타 모금사업 등이 있다.

| 모금 사업                | 설명   |
|----------------------|--|
| 글로벌 시민교육<br>(기아설명회)  | 세계의 기아(飢餓) 현황, 그들을 도와야 하는 이유와 방법들을 영상 자료 등을 이용 해 교회와 학교, 각종 단체들에게 알리는 사업 |
| 사랑의 밥그릇<br>(모금용 저금통) | 실생활에서 적은 부담으로 기아(飢餓)를 도울 수 있도록 대, 소형 저금통 배부 및 회수 사업                      |
| 후원자 개발               | 일반후원자 및 국내, 해외아동 결연 후원자를 발굴하고 관리하는 사업                                    |
| 사진전                  | 제작된 사진 자료를 활용하여 학교, 교회, 각종 행사시 기아(飢餓)현황을 알리고 돕는 방법을 제시하는 사업              |
| 기타 모금 사업             | 정기적인 사업은 아니지만 필요에 따라 실시하는 사업으로 백화점 바자회, 자선 콘서트, 자선 달리기                   |

<표 3 - 포항지부 모금사업 유형>

## 5.2 후원자외의 의사소통 방법

기아대책의 13만 5천명의 회원과의 의사소통은 후원자 관리시스템 을 기초로 이루어진다. 먼저 후원자 관리리는 본부에서 일괄적으로 이루어지며, 포항지부에서 모집된 후원자에 대한 관리 절차는 다음과 같다.

- ① 포항지부 후원자 발생
- ② 지부에서 관리시스템을 통해 입력
- ③ 매주 단위의 피드백 (이름, 주소, 후원금액 확인)



- ④ 후원자 개발팀에서 최종확인
- ⑤ 후원자 만족팀에서 관리

우선, 포항지부의 후원자 모집은 글로벌 시민교육(기아설명회), 사진전, 선교예배 등을 통하여 모집된다. 후원카드 작성을 통해 모집된 후원자 신상은 간사에 의해 관리시스템에 입력된다. 입력된 정보는 본부의 후원자 개발팀에 의해 매주 엑셀파일로 지부로부터 피드백을 받는다. 최종적인 검증이 끝나면 후원자 만족팀에게로 넘겨서 해피콜 서비스 등 후원자 만족을 위한 다양한 서비스가 제공된다. 특히, 해피콜 상담원을 통해 상담된 현황은 관리시스템에 저장되는데, 그 내용은 주소 및 전화 변경, 신규감사, 고액감사, 신규개발안내, 해외이동문의, 해외이동카드, 국내이동문의, 국내이동카드, 일부미납, 장기미납, 캠페인 참여, 행사참여 안내 등의 카테고리에 따라서 세밀하게 관리된다. 뿐만 아니라, 본부에서는 효과적인 모금을 위해 전국 모금전략회의를 매 분기마다 열어 구체적인 모금전략과 방안에 대해 논의하고 있다.

포항지부는 7명의 스태프에 의해 운영이 되며, 본부장과 대리를 중심으로 후원관련 모금사업은 이루어진다. 주로 교회를 중심으로 모금활동을 하며, 선교예배를 통해 1:1 이동결연 후원자를 모집하는 방식을 취한다. 특별히, 기아설명회와 선교예배 때에는 본부에서 제공하는 기아영상과 PPT를 통해 효과적으로 전달하며, 세부적인 후원방법에 대한 전달은 기아대책 팸플릿을 통해 이루어진다. 선교예배를 원하는 교회의 신청을 받아 설명회를 열기도 한다. 또한 사랑의 밥그릇이라는 모금용 저금통을 포함, 경주 일대의 초, 중, 고에 배포, 정기적으로 수거하여 후원금을 모은다. 포항지부의 후원자와의 의사소통은 신규후원자 모집만 직접적인 관련이 있고, 후속적 관리는 기아대책본부의 후원자 만족팀에서 이루어진다. 후원자 만족팀에서는 다이렉트 메일링과 해피콜 메시지를 통하여 전국 후원자들과 의사소통을 하며, 특히, 해피콜 메시지는 후원자와 지속적인 관계를 맺는 통로이다.

## VI. 기아대책의 마케팅 의사소통을 위한 제언

기아대책은 다양한 이해관계자들과 의사소통을 한다. 이해관계자들이 다양하기 때문에 그들의 필요와 욕구에 맞게 다양한 방법으로 의사소통을 해야 한다. 본 제언 부분은 일반적으로 적용될 수 있는 효과적인 의사소통 방법을 살펴본 후, 기아대책의 이해관계자들 중 서비스 수혜자와 후원자와의 의사소통을 위한 제언을 하고자 한다.

### 6.1 효과적인 의사소통 방법

일반적인 의사소통 과정을 통해 기아대책의 효과적인 의사소통 방법을 찾을 수 있다. 일반적인 의사

소통 과정은 전달자, 인코더, 전달매체, 디코더, 리시버, 피드백으로 이미 살펴보았다. 효과적인 의사소통을 위해서 메시지 전달자는 먼저, 의사소통 목적을 분명히 설정해야 한다. 어떤 목적으로 의사소통을 하려고 하는지 분명한 목적을 세워, 목적에 맞는 의사소통을 하는 것이 중요하다. 둘째, 전달 메시지를 다양하게 작성한다. 전달 메시지를 다양하게 작성하기 위해서는 우선 리시버에 대한 조사가 필요하다. 대상이 누구인지, 지적, 감정적, 도덕적 수준은 어떠한지 등은 중요한 기본 자료가 된다. 그래서, 리시버의 다양한 측면을 고려하여 메시지를 작성해 볼 수 있다. 또한, 광고대행업체 등 전문가 그룹과의 상의나 내부의 브레인 스토밍을 통해서도 작성할 수 있다. 셋째, 적절한 전달매체를 선정한다. 전달매체는 개인적(Personal), 대중적(Impersonal)인 것으로 구분된다. 개인적인 전달매체로는 전달자의 억양, 빠르기, 음색, 비디오키투지, 시선 등이며, 대중적인 전달매체는 현수막, 포스터, 브로셔, 영상매체 등이다. 메시지를 가장 효과적으로 전달할 수 있는 전달매체가 무엇인지를 평가하여 선택한다. 넷째, 메시지들을 평가하여 최종 선택한다. 가장 효과적인 메시지를 다양한 측면에서 평가하여 선택한다. 다섯째, 노이즈를 제거한다. 중간전달자의 수를 줄이고, 피드백의 질을 높여서 노이즈의 발생을 최소화하는 것은 중요하다. 여섯째, 의사소통 과정을 피드백하여 평가한다. 메시지를 잘 선택하여 리시버에게 의도한 대로 잘 전달되었는지 평가한다. 피드백을 할 때 메시지 전달자는 결코 리시버가 메시지를 정확히 받았다고 가정해서는 안 된다. 또한, 리시버의 메시지 수용 정확성을 높이기 위해서 피드백의 질을 높여야 한다. 만일 의사소통이 제대로 되지 않았다면, 어디에서 문제가 발생했는지 그 원인을 찾아 수정하는 것이 중요하다.

효과적인 의사소통 방법을 따라 효과적인 의사소통을 해내는 능력은 매우 중요하다. 하지만, 성공적인 의사소통은 전달자의 행동 뒤에 숨어 있는 올바른 태도로부터 기인한다. 상호 신뢰, 상호 공감, 관용 등은 의사소통의 전제조건이며(김성자, 2005), 특별히 비영리단체인 기아대책에게 있어서는 다양한 이해관계자들에 대한 올바른 태도는 다양한 기법보다 더 중요하다고 할 수 있다.

## 6.2 서비스 수혜자와의 의사소통을 위한 제언

기아대책이 서비스 수혜자와의 의사소통을 위해 가져야 할 기본적인 태도는 고객중심의 태도이다. 고객중심의 태도란 서비스를 이용하는 고객들의 필요(Needs)와 욕구(Wants)에 따라서 마케팅 의사소통을 하는 것을 말한다(Kotler 외, 2007). 일반적으로 대부분의 비영리단체들이 소비자에 대한 고객중심의 태도가 중요하다는 사실을 인식하면서 고객중심보다 조직중심으로 서비스를 제공한다. 이러한 이유는 다음과 같은 몇 가지 오해들에서 기인한다 (Kotler 외, 2003).

첫째, 비영리단체가 제공하는 서비스와 제품은 대부분 소비자들이 꼭 필요로 하는 것들이기 때문에 소비자들은 다른 서비스나 제품으로 눈길을 돌리지 않는다는 오해이다. 일반적으로 비영리단체들이 제공하는 서비스와 제품은 정부나 기업이 제공하지 않는 특수 영역의 것들이 많기 때문에 이런 오해를

하게 된다. 하지만, 최근 정부나 기업이 비영리단체의 서비스나 제품으로 진출하는 비율이 많아지고 있다.

둘째, 비영리단체가 제공하는 서비스의 중요성과 가치를 소비자들이 모르고 있다 것의 이유를 소비자의 무지와 동기부족으로 돌리는 오해이다. 소비자들의 비영리단체에 대한 무지 때문이지 자신들의 태도와 노력의 결핍이라고는 생각하지 않는다.

셋째, 비영리단체는 고객에 대한 리서치가 부족하여 소비자의 필요와 욕구를 정확히 파악하지 못하고 있다. 이런 이유는 마케팅 리서치 비용이 많이 든다는 오해에서 기인한다. 고객이해를 위한 리서치는 저비용으로도 가능하다. 비용에 대한 문제보다는 고객리서치의 중요성을 인식하는 고객중심의 태도가 있느냐가 문제의 원인이라 할 수 있다.

넷째, 비영리단체는 소비자에 대한 구체적인 시장세분화를 하지 않고, 한두 가지의 전략으로 모든 소비자의 필요를 채우려고 한다.

비영리단체들은 이런 오해들을 버리고 고객중심의 태도를 가지는 것이 급선무이다. 비영리단체들이 직면한 주변환경이 끊임없이 변하고 있음을 인지해야 한다. 이런 고객중심의 태도는 자연스럽게 소비자의 필요와 욕구 분석을 위해 마케팅 리서치로 연결된다. 비영리단체들은 사회의 복잡한 문제들을 다루고 있기 때문에 다양한 이해관계자와 소비자에 대해 바른 이해를 가지고 의사소통을 해야 한다. 소비자에 대한 리서치가 끝나면, 의사소통 목적에 따라 메시지를 선택한다. 마지막으로 효과적인 전달매체를 선정하여 메시지를 전달할 수 있다.

기아대책의 주요 서비스 수혜자는 국내외의 아동들이다. 서비스 수혜자의 특성상 일반적으로 기아대책이 서비스를 제공하는 형태이기 때문에 고객들의 필요와 욕구가 무시될 경향이 높다. 고객중심의 태도보다 조직중심의 태도로 전략할 가능성이 높다. 기아대책은 효과적인 서비스를 제공하기 위해 국내외 아동들의 필요와 욕구에 대한 전문적인 마케팅 리서치를 실시해야 한다. 아동들에 대한 이런 고객중심의 태도는 아동들의 필요와 욕구에 대한 리서치로 연결되며 국내외 아동들의 필요들을 반영하여 기아대책은 서비스를 제공할 수 있다. 현재 기아대책의 다양한 제공 서비스 중 해외 어린이개발사업(CDP: Child Development Program)은 이런 리서치를 바탕으로 진행되고 있다. 어린이개발사업은 해외 아동들의 필요와 상황에 대한 분석을 통하여 후원자와 연결하여 제공하는 서비스이다.

### 6.3 후원자와의 의사소통을 위한 제언

모든 비영리단체에서 그렇듯이 후원자와의 의사소통은 기아대책에게 매우 중요하다. 대부분의 운영과 서비스 제공이 후원자들의 후원에 의해 이루어지기 때문이다. 일반적으로 후원자와의 의사소통 목적은 각 단체의 미션 성취를 위한 후원자 모집과 지속적 관리라고 할 수 있다. 하지만, 지금까지의 후원자 관리와 개발이 지나치게 상업적 접근방식으로 빠져, 단순한 상품 판매자와 소비자의 관계로 바뀌

었다. 이러한 상업적 관계는 타 비영리단체와의 불필요한 경쟁관계를 형성하는 등 여러 부작용을 발생 시키기도 하였다. 그래서, 상업적 관점에서의 의사소통이 아니라, 후원자와의 관계 중심적인 관점의 의사소통을 통한 후원금 마련 방식이 필요하다. 기아대책에게도 후원자와 관계 중심적인 접근이 필수적이다. 후원자 관계 중심접근이란 후원자 관리 및 개발에 있어서 후원자와의 신뢰를 중심으로 인격적인 관계 형성을 통한 접근 방식을 말한다. 기아대책은 후원자에게 미션의 성취를 위한 후원금의 필요성을 공유하고 후원자와 가치 실현에 있어 인격적으로 동등한 입장임을 분명히 해야 한다. 또한, 후원자들에게 감동을 줄 수 있고, 영감을 불러 일으킬 수 있어야 하며, 단순한 월 정기 기부가 아닌 후원자와의 잠재적이고 긴 여정임을 인식해야 한다. 이러한 관점에서 기아대책의 해피콜 메신저를 통한 관계형성 방법은 효과적인 후원자 의사소통 통로라고 할 수 있다. 추가적으로 후원자와의 관계 중심적인 접근을 위한 의사소통 방법으로 다음과 같이 제안한다 (김경희, 2004).

첫째, 후원자를 위해 무엇을 할 것인가에 초점을 맞추지 말고, 후원자의 후원의도, 필요 등 후원자가 무엇을 원하고 있는지에 바탕을 둔다. 후원자들의 기대를 충족시킴으로 신뢰를 형성하는 것이 우선시 되어야 한다.

둘째, 후원의 규모와 관계없이 모든 후원자들의 가치가 인정되도록 한다. 뿐만 아니라, 인격적인 관계를 형성하기 위해 후원자 개개인의 데이터베이스를 확보하여, 지속적인 관심을 보여준다.

셋째, 후원자들을 끊임없이 단체의 성과와 서비스에 연결시켜야 한다. 최고의 서비스와 인상을 줄 수 있도록 준비하며, 단체의 목표에 맞게 행동하며, 말한 것은 항상 지키는 것이 중요하다.

넷째, 후원자에게 각각의 개인에 맞는 적절한 반응을 하도록 한다. 후원자를 기다리게 하지 말고 신속하게 대처하며, 수 시간 내에 적절한 대응을 할 수 없다면, 2일 이내에 편지라도 받아 볼 수 있게 해야 한다. 후원에 대한 감사표시를 단체의 이미지와 예산에 맞게 하는 것도 좋다.

다섯째, 후원자들과 지속적인 만남을 가진다. 일반적으로 저녁 6-9시 사이에는 후원자들을 만날 수 있는 최적의 시간이다. 필요할 때에 후원자를 위해 기다려 주며, 후원자의 시간에 맞추어서 만남을 가지도록 한다.

여섯째, 혹시 일이 잘못되거나, 약속을 지키지 못했을 때에는 즉시 잘못을 인정하도록 한다. 신뢰의 핵심은 태도에 달려 있다. 정직함을 보여준다면 후원자들은 오히려 단체에게 호의를 가질 것이다.

## VII. 결론

마케팅은 상호교환을 통하여 소비자들로 하여금 구체적인 행동을 유발하는 사회적인 활동 또는 기능이다. 비영리단체의 상호교환은 경제적인 비용뿐만 아니라, 소비자의 사상, 가치, 시간, 태도 등 복잡한 교환비용이 든다. 이러한 상호교환을 하기 위해 쌍방간의 의사소통은 매우 중요하다. 효과적인 의사소통은 상호교환을 촉진시켜 소비자로 하여금 비영리단체의 미션을 성취하도록 한다.

기아대책 포항지부는 결손가정의 아동들을 대상으로 홈스쿨 등 사회복지서비스를 주로 제공하고 있다. 이러한 홈스쿨을 통해 결손가정의 아동들과 의사소통을 하며, 선발에서부터 관리에 이르기까지 다양한 기관, 관계자들과 의사소통을 하고 있다. 뿐만 아니라, 후원자와의 의사소통은 신규후원자 개발을 위해 글로벌 교육(기아설명회), 사랑의 밥그릇(모금용 저금통), 사진전을 통해 이루어지며, 후원자 관리를 위해 기아대책 본부에서 다이렉트 메일링, 해피콜 메신저 등을 통해 의사소통을 하고 있다.

기아대책의 마케팅 의사소통을 위해서 효과적인 의사소통 방법, 서비스 수혜자에 대한 고객중심의 태도, 후원자에 대한 관계중심의 태도를 제안하였다. 효과적인 의사소통 방법은 일반적인 의사소통 과정에서 의사소통 목적 설정, 다양한 메시지 작성, 효과적인 전달매체 선택, 노이즈 제거, 피드백으로 살펴 보았다. 고객중심의 태도는 기아대책이 주체가 아니라, 소비자가 주체가 되어야 하기 때문에 소비자들의 필요와 욕구 분석이 선행되며, 일방적인 서비스 제공이 아니라, 필요에 의한 서비스를 제공함으로써 상호교환을 촉진시킨다. 후원자 관계중심의 태도는 후원자에 대한 상업적 태도에서 벗어나 후원자로 하여금 기아대책의 미션에 대한 인격적인 동반자로서의 관계를 분명히 하게 하여 지속적인 관계를 유지하게 한다.

#### <참고자료>

김경희, “비영리조직 모금의 활성화 방안”, 사회복지실천, 제 4권, 2004.

김성자, “감마모델을 이용한 비영리단체에 관한 연구 - 한국여성생활연구원 중심으로”, 경희대학교 NGO 대학원 석사학위논문, 2005.

박성연, “마케팅 개념의 확장과 효과적인 비영리조직의 운영”, 이화경영논집, 제 16권, 1998.

이주희, “비영리조직의 경쟁력강화를 위한 마케팅전략 연구 - 한국여성민우회 생활협동조합을 중심으로”, 경희대학교 NGO대학원 석사학위논문, 2004.

Philip Kotler and Alan R. Adreassen, “Strategic Marketing for NPO, 6th”, Prentice Hall, 2003.

Philip Kotler and Gary Armstrong, “Principles of Marketing”, Prentice Hall, 2007