

## ■ 제언

### 불황기 마케팅, 97년을 되새겨야

이준경 / 식스맨파인더 이사

지난해부터 시작된 불황의 그림자가 경제 전반을 어둡게 드리우고 있다. 저성장, 저주가, 고실업율이라는 경기침체의 복합적인 측면들이 현실로 나타나고 있는 것이다. 소비와 투지 심리는 급격하게 위축되고 있으며 실물지표 또한 뚜렷한 하강세를 보이고 있어 외환위기 때와 같은 위기감에 휩싸이게 하고 있다. 심지어 일부 경제학자들 간에는 남미형 위기반복론이나 일본형 잠기침체론까지 대두되고 있는 실정이다.

정부에서는 금융구조조정이 완결되는 올 하반기 이후를 경기 재상승기로 보고 있지만 이에 대한 의견 또한 분분하며, 경제불황에 대응하는 정부의 청사진(Vision)도 국민들의 경제불안 심리 확산을 막지 못하고 있다. 불확실성의 심화는 이러한 위기감과 불안심리의 확산을 가져오고 있으며 이는 소비심리를 얼어붙게 만들고 있어 기업들의 고민은 날로 깊어만 가고 있다.

최근 경총 조사에 의하면 국내 최고경영자 10명 중 8명이 올해 투자계획을 축소하거나 동결할 것이라고 답할만큼 올해 소비시장을 보는 기업들의 시각은 어둡기만 하다.

### 불황기 세가지 마케팅 전략

그렇다면 이러한 경기침체와 저성장기를 돌파할 수 있는 마케팅 전략은 무엇인가. 이의 해답을 얻기 위해서는 무엇보다도 지난 97년 외환위기의 경험과 10여년의 장기불황을 겪고 있는 일본의 위기극복 사례에서 많은 시사점을 찾을 수 있을 것 같다.

IMF 시기 기업들이 전개한 마케팅 전략을 살펴보면 다음의 몇가지로 요약될 것 같다.

**첫째는** 집중화 전략이다. 새로운 상품보다는 기존 인지도가 높은 브랜드 상품 중심으로 마케팅 활동을 집중화 했다는 것이다. 이는 불황의 어려움 속에서 경쟁사들을 제치고 시장점유율을 높이는 효과를 가져와 호황기 시장에서도 대표 상품으로 성장할 수 있는 기반을 만들었다. IMF전 습기제거제 시장의 81%를 차지하고 있던 모 회사는 경쟁사들이 마케팅비용을 축소하는 데 반해 자사의 타 상품 마케팅비용을 줄이고 자사 브랜드 중 효자노릇을 하는 브랜드에 집중적 마케팅 활동을 펼쳐 시장점유율을 94%로 확장할 수 있었다.

**둘째는** 소비자들 조차 인지하기 어려운 여러 기능들을 생략하고 기본 기능만을 강조한 기본 충실 전략이다. 이를 통해 소비자에게 명확한 이미지를 부여할 수 있으며, 가격 경쟁력을 제고해 저가상품을 선호하는 불황기 소비행태에도 부합할 수 있는 것이다.

다음은 철저한 틈새시장 전략이다. 고객 세분화와 철저한 시장분석을 바탕으로 고객의 니즈에 부합하는 상품을 개발하는 것이다. 틈새시장 전략은 소주시장을 변화시킨 프리미엄급 소주나 대추, 배, 매실 등 과실음료시장의 성장, 미용시장에 돌풍을 몰고온 저가의 남성 컷시장의 성장 등에서 쉽게 찾아볼 수 있다.

### MPR의 적극적 활용

지난 98년 에이씨닐슨코리아가 주최한 경기침체 시 효과적 마케팅을 위한 선행전략과 선진 기법 세미나에서 에이씨닐슨 베이스스의 부회장인 린 박사는 한국 소비자들의 구매성향이 미국이나 서구의 경기침체시 소비성향과 유사하다면서 불황기의 전형적인 소비성향을 3가지로 소개한 바 있다.

**첫째**는 소비자들이 가격변화에 대단히 민감해 제품가격이 구매패턴에 중요한 요인으로 등장한다는 점이다. **둘째**, 질적 차이가 크지 않은 제품들은 상대적으로 가격이 저렴한 PB상품들로 대체하거나 저가의 대체상품으로의 구입경향이 커진다는 것이다. 한편으로는 값이 비싸더라도 오래 쓸 수 있는 고품질의 제품 구입경향도 나타나는데 이는 품질에 대해서는 다른 대체품이 없다는 소비 행태의 반영이라고 설명하고 있다.

그러나 97년과 비교해 우리의 경제상황이나 소비자들의 소비행태는 많은 부문 다른 양상을 보이고 있다. 대형 할인점 위주로 유통구조가 바뀌고 있으며, 인터넷에 기반한 전자상거래 또한 아직은 미미하지만 소비시장을 변화시키고 있다.

따라서 시장조사를 더욱 철저히 하여 리스크를 줄이는 노력과 함께 집중화 전략을 통해 한정된 자원을 효율적으로 활용하는 지혜가 필요하다.

한가지 덧붙이자면 마케팅과 PR을 연계한 마케팅PR을 유용하게 활용하라는 것이다. 최근의 PR활동은 마케팅을 지원하는 PR, 즉 마케팅PR(MPR)의 다양한 기법들이 소개되고 있으며, 이의 중요성이 강조되고 있다.

특히 PR활동은 투입 자원이 부족할 때 아주 유용하게 활용할 수 있어, 불황기 마케팅 활동에 PR은 큰 위력을 발휘할 수 있다. 마이크로 소프트의 윈도우98 출시나 IBM의 컴퓨터와 세계 체스 챔피언과의 시합 등 많은 마케팅PR의 해외 성공사례는 쉽게 접할 수 있다. 그러나 국내 기업들의 성공사례를 찾기로는 쉽지 않은 것이 우리 기업들의 현실이다.

최근 언론에서 이미 많은 기업들이 비용절감 차원에서 광고 등 마케팅 비용의 대폭적인 축소를 실시하거나 계획하고 있다는 보도를 심심찮게 접할 수 있다. 그러나 우리는 97년 외환위기 때의 마케팅 전략을 반면교사의 교훈으로 생각해 볼 필요가 있으며, 정부가 공짜로

상품권을 나눠주어도 쓰지 않는 일본의 국민성 때문에, 경기가 침체를 거듭해 왔지만 그래도 히트상품은 꾸준히 나왔다는 점을 명심해야 할 것이다.

일방적인 마케팅 비용의 축소는 장기적으로 기업에게 또 다른 어려움을 안길 수 있다. 지금의 불황기야말로 광고를 늘려야 할 때라는 마케팅 전문가들의 주장을 다시 한번 되새겨볼 필요가 있다.

경쟁사들이 위축되어 있을 때는 적은 비용으로도 시장점유율을 높일 수 있다. 그렇기 때문에 불황기에 광고 등 마케팅 비용을 줄인 기업은 호황기를 준비할 수 없으며, 광고를 비용으로 보지 않고 장기적인 투자로 생각하는 인식의 전환, 그리고 무엇보다 불황을 오히려 역전의 발판으로 삼을 수 있다는 발상의 전환과 철저한 검토가 필요할 것 같다.