

# 선진 기업의 마케팅 전략

장재영 · 현대경제사회연구원 연구위원

## 최근 기업 경영 환경과 OECD 가입

최근 기업의 경영 환경은 세계화·개방화·정보화 물결 속에서 무한 경쟁 상황으로 치달고 있다. 대외적으로는 OECD 가입 등으로 국내 시장의 개방이 가속화되고 있으며, 선진국의 보호무역주의 강화와 개발도상국의 급격한 추격이 벌어지고 있다. 더불어 대내적으로는 임금의 급격한 인상과 노동 파업, 기업의 감량 경영으로 고임금·저효율의 구조적 어려움에 봉착하고 있다.

이러한 상황에서 OECD 가입은 한창 찬반 양론에 크게 대립되었다. 즉, OECD 가입이 우리 경제·사회의 선진화를 촉진시키고 궁극적으로 우리 산업의 경쟁력을 제고시키는 데 크게 기여할 것이라는 긍정적인 면이 있는 반면, OECD 가입이 오히려 경제적인 부담을 가중시키고 회원국으로서 각종 의무를 준수해야 한다는 부정적인 논의가 한창 열띤 공방으로 이어졌었다.

그러나 이미 OECD에 가입되어 정회원국이 된 상황에서는, 이러한 부정적인 면도 직시

하여 대비함은 물론이고, 긍정적인 면을 보다 활용하여 적극적으로 대처하는 자세가 무엇보다도 중요하다. 따라서 이렇게 어려운 기업 환경일수록, 기업은 경영 환경의 변화를 면밀하게 검토하고 새로운 전략을 신속하게 수립함으로써 기업 경쟁력을 키워나가야만 한다. 이에 본 고에서는 기업의 마케팅 측면에서 경영 환경 변화를 살펴보고, 선진 기업의 마케팅 전략 방안들을 모색해보고자 한다.

## 미래 마케팅 환경의 변화 예측

기업 경영에 있어서 마케팅 전략은 장기적으로 마케팅 전략의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경영 자원의 획득·배분·활용을 계획하고 실행하는 것이다. 이는 미래의 마케팅 환경 하에서의 목적을 효과적으로 달성할 수 있는 방안이 되어야 하고, 기업이 보유하고 있는 핵심 역량(core competence)을 바탕으로 자기 약점을 보완하는 것이어야 한다. 따라서 미래 환경의 변화 추이와 그 영향을 살펴보는 것이 마케팅 전략의 수립에 필수적이다.

21세기를 눈앞에 둔 세계 기업의 마케팅 시스템은 전체적으로 변혁과 재편성의 단계를 밟고 있다. 특히 세계화·개방화·환경 문제 등과 전자 상거래의 대두, CALS의 정보 혁명 등은 향후 마케팅 환경을 거시적으로 변화시키게 될 것이다. 특히, OECD 가입에 따른 미래 환경 변화의 큰 트렌드를 전망해보면, 지구 환경 문제의 대두, 신기술의 발달과 정보화, 소비자의 의식 변화와 권리 확대, 개방화·세계화의 물결 등을 주요하게 예측해볼 수 있다.

#### 1) 환경 문제의 중요성 부각

기업의 마케팅 환경은 OECD 가입으로 지구 환경 문제의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 인류의 장래는 환경 문제에 달려 있다고 할 정도로 환경 문제의 심각성은 날로 심화되고 있다. 그동안 환경 문제가 기업의 의사 결정에 직간접적으로 영향을 주어왔던 것은 사실이나, 경영의 주요 변수로서 그 의미가 주목받기 시작한 것은 90년대에 들어서면서부터라고 할 수 있다. 80년대 품질과 원가 중심의 경쟁시대를 지나온 기업들에게 환경 문제는, 최종 오염의 규제 기준 준수에 따른 사소한 비용 발생 정도의 문제로밖에 인식되지 않

았었다. 즉, 기업에서 만들어지는 환경 부산물은 부수적인 원가 부담으로만 인식되어왔던 것이다.

그러나 90년대 중반에 들어서면서 환경 비용이 폭등하고 경영 전반에 걸쳐 환경 위험이 커지면서, 환경 문제는 기업의 중요한 변수로 다루어지지 않으면 안되게 되었다. 이제 OECD 가입으로 기업이 제품의 생산에서 사용·재활용·폐기에 이르는 전체 순환 과정에 대하여 훨씬 중대한 부담을 지게 되었다. 따라서 향후 기업 전략이나 마케팅 전략의 수립에 있어서도 환경 문제의 제약에 대한 고려가 필수적이다.

#### 2) 소비자의 의식 변화와 권리 확대

최근 소비자의 의식 변화는 인구의 질적인 특성 변화로부터 파악할 수 있다. 즉, 고령 인구의 증가, 여성의 사회 진출 증대, 개인주의화 경향뿐만 아니라, 국제간의 인구 이동 증가, 多민족화·多문화의 융합 추세를 보이고 있다. 또한 소득의 증가와 정보화 추세가 결합되어, 개성화·선택의 다양성·생활의 질을 중요시하는 방향으로 나아가고 있다. 이러한 변화는 기업 경영에 있어서 상품의 주기 수명(product life cycle)을 단축시키고 있

고, 시장의 세분화·상품의 다양화를 가속화 되는 추세에 있다.

한편, 이러한 가치관의 변화는 과거의 경우 제품이나 시장의 단순성으로 가격이 주요한 경쟁 요소였던 데 비해, 서비스, 품질, 스피드 등 소프트적인 요소가 중요한 경쟁 요소로 대두되게 되었다. 또한 OECD 정회원국이 됨에 따라 제조물책임제도(Product Liability: PL)와 리콜제도의 도입 등 소비자의 안전 확보와 권리가 강화되고 있는 추세이다.

### 3) 신기술의 발달과 정보화

최근 급속한 기술의 발달은 전반적으로 기업 경영과 마케팅 환경에 크게 영향을 미치고 있다. 이러한 변화 추세의 주요한 특징으로는 첫째, 신기술이 기업 경쟁 우위의 중요한 도구로 제공되고 있다. 둘째, 선진 기업은 경쟁 우위 확보를 위하여 신기술 확보에 소요되는 돈·인력·시간의 투입이 크게 확대되고 있다. 셋째, 신기술 확보가 기업 현장과 마케팅 전략에 채택 도입되는 데 걸리는 시간이 매우 빨라지고 있는 추세이다.

이러한 최신 기술의 확보와 정보의 전략적 활용은 마케팅 혁신에 매우 중요하게 되었다. 따라서 기업으로 하여금 마케팅시스템의 유

연성을 획기적으로 높이기 위해서는, 최신 기술의 신속한 도입과 기술·마케팅 전문 인력의 확보·활용이 절실하게 요구된다.

### 4) 개방화·세계화의 물결

한국은 WTO·OECD 가입 등으로 세계 경제로의 개방화 물결을 거스를 수 없게 되었다. 이제 과거와 같이 정부가 직간접적으로 시장 개입을 하거나 시장 진입 자체를 규제하기가 점차 어려워지고 있으며, 선진 기업들의 막강한 시장 진입을 막으면서 국내 기업들을 보호하던 폐쇄적인 시장을 유지하기가 어려워지고 있다.

하지만 긍정적인 측면에서 보면, 기업은 세계화로 인해 경영에 필요한 여러 생산 투입 요소, 인력, 자금 등을 보다 원활하게 세계 각 시장에서 조달할 수 있는 기회가 있게 되었다. 더불어 생산이나 마케팅 거점을 다국화(glocalization)시킬 수 있으며, 생산된 제품·서비스를 세계 시장에 내다 팔 수 있게 되었다. 즉, 시장의 영역이 넓어지고 시장 내에서 마케팅 요소의 이전이 용이하게 되었으며, 시장 정보에 대한 접근이 보다 쉽게 되었다. 이에 따라 마케팅시스템이 추구하는 효율성이 세계적인 수준이 되지 않으면 결국 어느

기업이든 도태될 수밖에 없는 무한 경쟁 환경으로 진입하였다. 이러한 개방화·세계화의 마케팅 전략으로서 네트워크 전략, 전략적 제휴(strategic alliance), 기업 인수 합병 전략(M&A) 등의 요구가 크게 늘어가고 있다.

### 선진 기업의 마케팅 전략 방향

#### 1) 환경 친화 마케팅 전략

OECD 가입에 따라 기업은 환경 친화 마케팅 전략을 기업 전사적 관점에서 대처해나 가야 할 필요성이 크게 부각되고 있다. 환경 친화 마케팅 전략의 전개는 기본적으로 두 가지 전략을 고려해야 한다.

첫째, 환경 친화적인 생산체제를 통하여 제품을 개발 생산하는 전략이 선행되어야 한다. 유럽의 기업들은 환경 경영을 기존의 품질 전략 개념을 확대하여, 총체적 품질 환경 경영(TQEM: Total Quality Environment Management) 혹은 총체적 관리 경영(Total Care Management) 등을 준비하고 있다. 환경과 관련된 기술 개발의 예로 독일 Henkel社의 세제 물질에서의 인산염 대체, 미국 Du Pont社의 CFC 대체 물질, 미국 Proctor & Gamble社의 생분해성 기저

귀 등을 들 수 있다. 이러한 사례들은 마케팅에서의 환경 요소를 고려하여 소비자들의 환경에 대한 새로운 니즈를 충족시키는 전략인 것이다.

둘째, 이러한 제품을 소비자의 실제 구매 행동에까지 유도하기 위해서는 소비자들에게 알리는 광고·홍보 및 판촉 전략이 필요하다. 선도적으로 기업이 환경의 중요성을 인지시키고, 우리 기업의 정책·이념이 사회와 지구 환경에 공헌한다라는 점을 경쟁사보다 먼저 알리는 것이 필요하다. 이를 통하여 기업의 인지도와 신뢰도를 제고시킬 수 있게 되고, 궁극적으로는 소비자들에게 호의적인 이미지를 선도적으로 형성시키는 효과를 얻을 수 있다.

#### 2) 제조물책임제도(Product Liability: PL)와 리콜제의 대처

OECD 등으로 세계 시장이 개방화되어가고 사회·경제, 교육 수준, 소비 습관 등 소비 환경이 상이한 국가에서 제조된 상품의 국가간 교역이 증가되고 있다. 이에 안전성이 확인되지 않은 제품의 시장 유입을 우려하는 등 소비자 안전 문제가 더욱 중요한 관심사가 되고 있다. 미국 등 선진국에서는 일찍이 소비

자 관련 안전법을 제정하여 소비자 안전 문제를 체계적으로 다루고 있다. 또한 결함 제품에 대하여 사업자에게 무과실 책임을 지우는 제조물책임제도를 도입하여 소비자의 안전을 확보하고 있다. 그리고 이미 시중에 유통된 결함 제품으로부터 소비자의 안전을 확보하기 위한 효과적인 시정 조치 수단으로, 리콜 제도가 소비자의 안전할 권리 실현을 위한 중요한 제도로 운영되고 있다.

OECD 소비자정책위원회에서도 회원국에 대하여 안전성 결함 제품에 대한 소비자 안전 확보 수단의 일환으로, 리콜제도의 도입을 권고하고 있는 형편이다. 따라서 개방화의 물결에 따라 세계 시장에서의 경쟁이 가속화됨으로써, 품질·안전성 문제 등에 대한 규제가 정부 규제 형태에서 기업의 자율적 규제 형태로 맡겨지는 추세로 변화하고 있다. 더불어 기업의 사회적 책임에 대한 영역이 확대됨으로써, 결함 상품으로부터 소비자를 보호하는 것 또한 기업의 당연한 책임으로 여겨지는 등 사회적 분위기가 조성되어가고 있다. 따라서 소비자의 안전이나 권리를 소홀히 하는 기업들은 소비자의 불신을 면하기 어려울 것이다. 이제 기업은 제조물책임제도와 리콜제에 대한 대응과 전략이 필요한 때이다.

### 3) 데이터 베이스 마케팅 전략/마케팅 정보시스템 구축

정보화시대에 있어, 마케팅 전략의 새로운 경쟁 우위 전략으로서 데이터 베이스 마케팅 전략 도입이 필요하다. 일례로서, 아메리칸항공사는 기업 매출의 80%가 20%의 고객에 의해 달성되는 것을 파악하여, 20% 우량 고객의 데이터 베이스화를 집중적으로 실시하였다. 그 후 마케팅 전략의 일환으로 'Advantage' 라는 프리퀀시 프로그램(Frequency Program)을 제공하였다. 이를 통하여 고급 서비스를 제공하는 등 차별화된 전략을 실행함으로써, 고객 충성도를 제고시켰으며 고객 시장 점유율을 크게 확장시키는 효과를 보였다.

이러한 데이터 베이스 마케팅 전략은 양질의 고객 데이터 베이스를 바탕으로 과학적 마케팅을 적용하여 효율적 마케팅 전략을 수행하는 것이다. 이는 고객과 친밀한 관계를 고객의 평생 동안 지속적으로 유지함(relation-ship marketing)으로써, 장기적이고도 효율적으로 회사 이익을 창출하는 데 있다. 따라서 데이터 베이스 마케팅 전략의 목표는 고객 평생 가치의 최대화, 마케팅의 고부가가치화, 고객 가치 창조를 위한 적극적인 고객지

향주의라고 할 수 있다.

더 나아가 정보화시대에 있어, POS시스템, 전자정보교환(EDI), 부가가치통신망(VAN) 등의 마케팅정보시스템의 구축과 전략적이고 과학적인 활용이 필요하다.

#### 4) 제휴 유통 전략/전자 상거래 시대 대비

선진 기업들은 유통 전략을 독자적으로 수행하기 보다는 각기 활용할 수 있는 기관들과 통합하거나 제휴하는 훨씬 강력한 전략을 이용하고 있다. 현재 국내의 유통시스템은 제조업자-도매상-소매상의 단순한 시스템을 지니고 있으나, 향후에는 제조업자, 도소매상, 금융기관, 정보기관, 물류업자 등 마케팅 전략에 필요한 각 기관들과 강력한 연대의 네트워크(Network) 유통 전략이 요구된다.

또 다른 유통 환경의 변화로서, 미국의 어떤 유통 전문가는 앞으로 2000년대에는 미국에서 50% 정도의 소비자는 점포에 가지 않고 집에서 제품을 구입할 것이라고 예측하고 있다. 이는 제조업자·소비자 사이의 직접 마케팅을 독립 유통업자가 시행해주는 것이라고 볼 수 있다. 즉, 인터넷 등 컴퓨터를 통한 온라인 쇼핑(On-line Shopping), 케이블 TV 판매, 카탈로그를 이용한 우편 주문

(mail-order 등의 통신 판매나 직접 마케팅(direct marketing)이 확산될 것으로 예상된다. 따라서 우리 기업은 전자 상거래·CALS시대의 신속한 대응이 필요하며, 적절한 직접 마케팅의 활용도 필요한 때이다.

#### 5) 서비스 전략/고객 만족 경영 전략

지금까지의 성공적인 기업은 주로 하드웨어적 요소를 중심으로 생각해왔지만, 이러한 하드웨어적 요소를 다루기 위해서는 조직원들이 제공하는 서비스가 더 중요하다. 서비스 능력에는 기업에서 필요로 하는 중요한 내외부 정보를 제공할 수 있는 능력, 판매·마케팅을 향상시킬 수 있는 능력, 고객의 요구에 바로 대응할 수 있는 능력 등이 포함된다. 즉, 서비스 전략은 하드웨어적 요소들을 다루는 서비스의 내용을 보다 효과적이고 합리적으로 만듦으로써 결과적으로 하드웨어적 요소의 성과가 향상되게 하는 전략이라 할 수 있다.

최근 이러한 일례로서, 고객 만족 경영 전략은 신제품의 성공적인 개발이나 신규 시장의 원활한 진입과 같은 마케팅 부문만의 업무로 보지 않고, 쏠사적인 측면에서 고객 만족을 경영 목표로 실천하는 기업이 늘어나고 있

다. 즉, 고객 만족 경영 전략을 기업 혁신 전략으로 설정하고, 품질 혁신, 관리 혁신, 기업 문화 혁신 등 전사적 혁신 운동으로 확산시키며, 고객만족센터를 운영하여 모든 고객의 소리를 수렴하고 데이터 베이스화함으로써, 고객 만족이라는 서비스 전략을 기업 전략으로서 실천하고 있다.

한발 더 나아가 서비스 전략의 중요성은 하드웨어적 마케팅 요소에 정보, 기술, 금융 등 서비스 부가의 전략적 활용이 늘어남에 따라 더욱 커지고 있다.

#### 6) 글로벌 마케팅 전략/고유 브랜드 개발

글로벌 마케팅 전략은 원칙적으로 세계 시장 확보의 가능성을 바탕으로 하고 있다. 특히, 마케팅은 세계화를 추진해나가기 위해 요구되는 중요한 경쟁력의 원천으로 부상하고 있다. 현재와 같이 제품의 잉여·공급 과잉의 시대에는 아무리 좋은 물건을 생산한다 할지라도, 마케팅력이 뒷받침되지 않으면 지속적인 판매나 생산조차도 곤란해진다. 더욱이 경제의 국제화·세계화의 진전으로, 국내보다는 전세계를 대상으로 하는 적극적인 마케팅 활동이 중요하게 되었다.

글로벌 마케팅 전략의 핵심은, 진입할 나

라의 시장 환경에 어떻게 적합한 글로벌 마케팅 전략 옵션(option)을 개발해내느냐가 관건이 된다. 우선적으로 글로벌 시나리오와 자기 기업의 경쟁 입지에 대한 분석을 통해 전략적 비전을 설정해야 한다. 이러한 비전은 확고한 목표 설정에 근거한 시나리오를 계획할 수 있게 하며, 따라서 글로벌 전략의 옵션의 범위 안에서 적절하게 시장 공략과 마케팅 활동들을 수행하는 것이 핵심적인 의사 결정인 것이다. 또한 최근에는 글로벌 마케팅 전략을 효율적으로 전개하기 위한 방법으로, 그룹사 내부 및 해외 우수한 회사들과의 공동 마케팅·전략적 제휴(strategic alliance)·네트워크 전략·아웃소싱(outsourcing) 전략 등을 활발히 활용하고 있다.

또한 국내 임금 인상으로 더 이상 중저가 제품의 대량 생산에 의한 수출 확대에는 한계가 있다. 이제는 시장 분석, 소비자 정보 조사 등의 마케팅력을 기반으로 한 고부가가치 제품 수출로의 전환이 요구되고 있다. 특히, 고유 브랜드의 개발과 독자적인 유통망 확보에 의한 시장 지배력 확보가 중요하게 되며, 이를 기반으로 안정적인 경영 기반을 구축시키고 기업의 국제화 능력을 배양해나가야만 한다.

## 7) 스피드 경영 전략

마케팅 부문에서 시간의 중요성은 매우 크다. 특히, 패션 상품·계절 제품과 같이 시장에서의 시간이 중요한 경우도 많지만, 산업용 시스템 제품의 경우에도 제품 및 부품의 납기가 매우 중요하다. 예를 들어, 100억 원 제품에 들어가는 100만 원짜리의 부품이 공급이 늦어져 전체 제품이 완성되지 못한다면 시간에 의한 손실은 엄청나다.

이러한 스피드 경영 전략의 핵심은 바로 소비자들의 요구에 대한 대응 시간의 단축이다. 따라서 스피드 경영 전략의 구체적인 목표는 제품 개발·연구 개발의 리드타임 단축, 물류의 리드타임 단축, 마케팅 프로세스의 개선, 고객 요구의 응답 시간 단축 등이 될 수 있다. 이러한 시간 요소의 단축을 위해서는 POS 및 마케팅정보시스템 구축, 마케팅 정보의 전문적 활용 인재 확보, 마케팅 관리 기법의 고도화 등이 필요하다.

## 8) 포커스(focus) 전략

포커스(focus) 전략은 마케팅 및 경영 자원을 특정 제품이나 서비스·시장에 집중함으로써, 시장 세분화, 경험 효과, 규모의 경

제, 전문화 등 기업 경영 자원의 집중 효과를 얻고자 하는 전략이다. 즉, 기업의 한정된 마케팅·경영 자원을 핵심 역량(core competence)에 집중시킴으로써, 경쟁 우위 요소의 성과를 극대화시키자는 것이다. 이는 마케팅 활동 가운데서 부가가치를 가장 많이 증대시키는 부문에 대하여는 기업의 경영 자원과 능력을 집중하고, 부가가치의 증대가 적은 부문은 축소 내지 철수하는 전략도 포함된다. 포커스 전략은 전체적인 관점에서 불필요한 낭비를 제거시켜주며, 힘의 집중을 통한 핵심 역량 강화에 직접적으로 도움이 된다.

## 제언 및 맺음말

우리 기업의 마케팅력은 현재 체질적으로 약화되어 있음을 깨달아야 한다. WTO 출범, OECD 가입 등에 따라 경쟁이 더 심화되고, 정부가 더 이상 국내 기업들을 보호하면서 폐쇄적인 시장을 유지하기도 힘들어졌다. 이제 우리 기업 스스로가 자립하고 기업 체질을 강화하여, 세계 시장에 국제 경쟁력을 가지고 글로벌 마케팅을 펼쳐나가야 할 때이다.

이러한 상황에서 전술하였던 선진국의 마케팅 전략을 다시 한번 상기하면서, 이제 우



리 기업의 마케팅 전략 수립시 다음 사항을 염두에 두고, 기업의 특성에 맞추어 기업 경쟁력을 강화시켜나가야 할 것이다.

첫째, 마케팅 전략의 선택과 수립은 자기 기업의 제품·서비스에 대한 시장 특성, 구조 및 마케팅 활동 과정의 특성에 따라 달라지며, 또한 시장의 불확실성 정도와 제품의 복잡성 정도에 따라 전략 핵심 요소의 우선 순위가 달라진다.

둘째, 경영 내적으로는 경쟁 기업과 비교하여 기업이 보유한 마케팅 부문의 강점과 약점을 고려해야 한다. 동시에 제품이 속한 산업의 시장 경쟁·마케팅 기술 도입 동향·정부의 규제·환경 문제 등 경영 외적인 요소들을 고려해야 한다. 그리고 내외 환경 요인을 기반으로 하여 구체적인 목표와 전략을 설정해야 할 것이다. 이때 기업은 자신의 핵심 역량(core competence)을 우선적으로 파악하고, 기업의 한정된 자원을 마케팅 목표에 집중(focus)시킴으로써, 마케팅 전략 성과를 극대화시켜나가야 한다.

셋째, 마케팅 전략의 성패는 결국 사람에게 달려 있다. 마케팅 전략이 성공적으로 되기 위해서는 마케팅 관리의 원칙·시스템·조직·관리 절차가 적절해야 한다. 이러한 요소들의 우수성은 모두 사람에게 의하여 결정되

는 것이다. 즉, 마케팅 전략의 성과는 그 조직 내 사람들의 기술·능력·동기·지식 등에 의해 결정되므로, 인적 요소의 능력 향상을 위한 학습 조직(Learning Organization), 직무 교육, 동기 부여, 직무 확대 등의 노력이 필수적이라 하겠다.

한국 기업은 이제 21세기의 새로운 도약을 시작하고 있다. OECD 가입과 더불어 우리 기업은 위기 의식을 긍정적으로 활용하여, 우리 기업의 마케팅 체질을 새롭게 변화시키고 경쟁력을 강화시킴으로써, 오히려 기업의 비약적인 성장의 기회로 삼을 수 있는 지혜가 필요하다. 