

마케팅 성공기업사례 시리즈 II



마케팅 R&D의 필요성

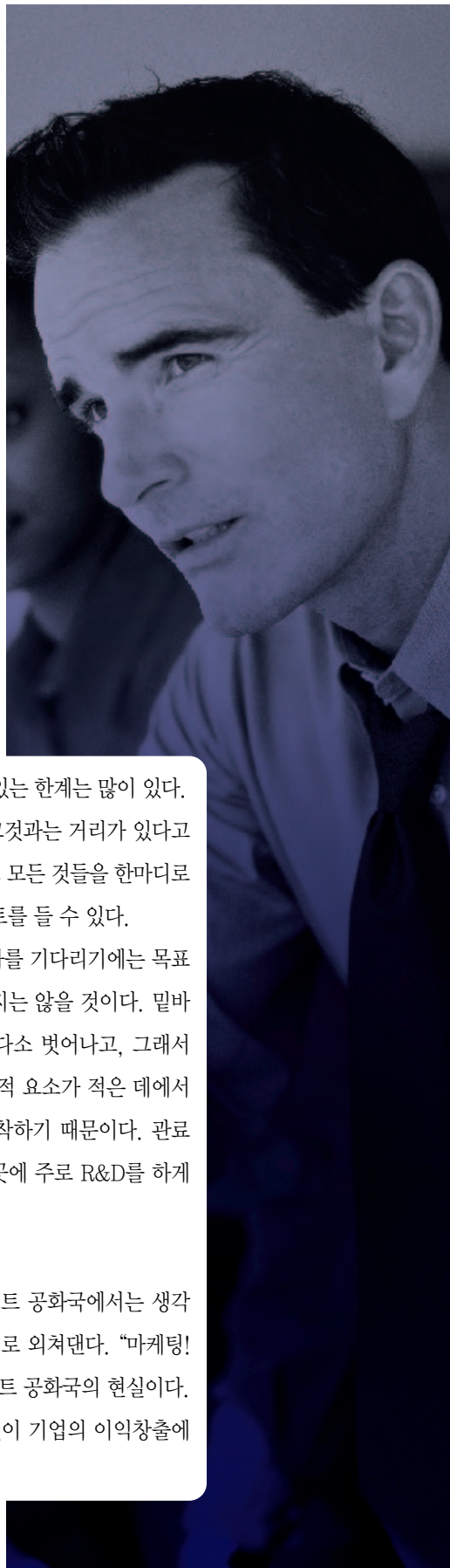
안호이저 부쉬(Anheuser-Busch)

마케팅 R&D는 선진기업으로 가는 길!

오랫동안 개발과 구휼의 논리 속에서 보호받고 자라온 우리 대기업들이 갖고 있는 한계는 많이 있다. 특히 R&D에 대한 우리 대기업들의 태도와 움직임은 아직도 선진형 기업의 그것과는 거리가 있다고 생각한다. 왜 이렇까 생각해 보면, 이러 저러한 이유들을 많이 들 수 있지만, 그 모든 것들을 한마디로 집약한다면, 이벤트의 정신을 갖은 사람들이 더 잘 생존하기 쉬운 우리의 풍토를 들 수 있다.

이벤트 공화국에서는 R&D가 무의미하다. 위험을 감수하며 돈을 쓰고 그 효과를 기다리기에 목표 이익 실현기간이 너무 짧기 때문이다. 속칭 “빨리 빨리” 문화도 이와 무관하지는 않을 것이다. 밑바닥을 벗어나 개발과 구휼의 필요성이 적어지면, 회사는 이벤트 공화국에서 다소 벗어나고, 그래서 어느 정도라도 R&D에 대한 투자가 발생한다. 그러나 그 투자도 대부분 위험적 요소가 적은 데에서 이루어진다. 물질은 있으되 정신이 아직 따라오지 못하고 그래서 물질에 집착하기 때문이다. 관료주의적 절차에 따라 매우 명확하게 돈을 쓸 수 있고, 결과도 매우 가시적인 곳에 주로 R&D를 하게 된다. 이것은 어떤 면에서 R&D라고 할 수도 없다.

따라서 단기적으로 가시적인 결과를 낼 수 없는 마케팅에 대한 R&D는 이벤트 공화국에서는 생각 하지도 못한다. 그런데도 역설적으로 이벤트 공화국은 마케팅을 매우 큰 소리로 외쳐댄다. “마케팅! 마케팅!” 하지만 아무도 마케팅 R&D에 투자를 하자고 말하지 않은 것이 이벤트 공화국의 현실이다. 이런 현실을 생각하면서, 긴 안목을 갖고 마케팅에 대한 R&D투자를 하는 것이 기업의 이익창출에 얼마나 중요한 것인지를 하나의 고전적 사례를 갖고 논의해 보기로 한다.



필자가 오래 겪어 본 바로는, 상당 수의 기업경영층이나 마케팅/광고담당자들이 광고문제를 관념적으로만 생각하고 있다. 심지어는 광고회사의 경영층에도 그런 사람들이 꽤 있다. 반면, 광고에 대해 별 전문적 지식이 없다고 여겨지는 영업일선의 종사자들은 그런 관념적 차원에서 광고를 보지 않는다. 때로는 광고가 자신의 영업활동에 아무런 영향을 주지 못하고 때로는 광고 때문에 영업을 하다가 짜증나거나 즐거운 일이 생기기 때문이다. 즉, 현실적으로 피부에 와 닿는 문제이기 때문이다. 전사적 차원에서 광고가 현실의 문제라 함은 광고가 매출, 비용, 이익 등을 좌우한다는 것을 의미한다. 광고를 현실의 문제로 보는 회사는 광고를 하기 전에 그런 것들이 광고에 따라 얼마나 어떻게 변했는지를 정확히 알고 그에 맞추어 광고를 한다. 따라서 이렇게 현실의 문제로 광고를 보는 회사는 먼저 광고에 따른 그런 변화를 알아보기 위해 막대한 투자의 R&D를 하게 된다. 그리고 이런 마케팅 R&D는 곧 경쟁력으로 이어지게 된다. 불행히도 이제나 저제나 우리는 아직도 이벤트 공화국에서 살고 있고 그래서 광고문제에 대해서도 매우 관념적이다.

관념적 사고의 문제

광고를 관념적으로 대하는 마케팅관리자는 늘 광고비를 올려 달라고 경영층을 조른다. 물론 광고를 늘리면 매출이 늘어난다는 자료를 내놓지 않고 챙기면서 그렇게 한다. 이에 대해 사실 경영층은 부정적인 답을 할 수 없게 된다. 왜냐하면 경영층은 광고에 대해 훨씬 더 관념적 인데다 많은 경우 광고문제는 경영층에게 사운을 걸만한 일도 아니기 때문이다. 우스개 소리로 교수나 외국계 컨설팅 회사를 들먹이면서 광고와 매출 간의 긍정적 상관관계를 들이대면 경영층은 별로 대항할 논리가 없다. 그래서 회사사정이 좋은 경우 거의 대부분 광고비 증액을 결재한다. 그러나 만약 회사사정이 좋지 않다면, 마케팅관리자에게 다음에는 광고비 증액을 전향적으로 고려해 보겠다고 사정 아닌 사정을 하게 된다.

개개의 기업차원에서 광고가 늘면 매출이 늘었다는 시

계열적 자료는 매우 오도적인 경우가 많다. 물론 전부 그렇다는 것은 아니다. 실제 많은 기업의 관행을 들여다 보면, 내년도 매출목표를 잡고 그에 따라 필요 광고비를 잡는 경우가 많다. 통상 기업의 매출예측은 생각보다 정확한 편이다. 특히 오래된 시장에서 선도적 위치를 갖고 오랫동안 조업한 기업의 경우, 그 매출예측은 상당히 정확한 편이다. 그러면 당연히 매출수준과 광고수준은 매우 정(+)의 상관관계를 갖게 된다. 그렇지만 이런 류의 상관관계 자료는 늘 광고비 증액의 명분을 세우는데 활용된다.

1961년 어느 때 버드와이저(Budweiser) 맥주를 제조하는 안호이저부쉬(Anheuser-Busch)사의 회장인 부쉬(August A. Busch, Jr.)는 해마다 되풀이되는 일을 겪게 되었다. 마케팅담당 부사장이 광고비 증액을 요구해 온 것이다. 물론 광고비를 증액하면 매출도 더 오른다는 전망과 함께 그런 요구가 들어 왔다. 그 해에 안호이저부쉬사의 광고예산은 15,000,000 달러였다. 그런데 1,200,000 달러의 증액을 요구했고, 이 증액분은 198개의 지역으로 분할한 전국 시장에서 12개 지역에 사용할 계획이라는 것이었다. 해마다 반복되는 이런 요구에 부쉬는 대부분 승인을 해주었다. 그러나 이 번에는 과연 그런 광고비 책정이 회사에 도움이 되는지 알고 싶었다. 즉, 광고문제를 관념적으로만 보지 않고, 구체적으로 광고가 매출에 주는 변화를 정확히 알고자 하였다.

부쉬는 그 동안 자사를 오랫동안 컨설팅 해 주던 애코프(Ackoff)와 임샤프(Emshoff)를 만나, 광고에 돈을 쓰면 그만큼 소득이 있는지 알아볼 수 있느냐고 물어 보았다. 그래서 애코프와 임샤프는 광고비 증액이 계획되었던 위의 12개 지역들을 대상으로 간단한 수요예측모형 분석을 해 보았다. 물론, 이 같이 간단한 분석이 부쉬 회장의 물음에 충실히 답하기에는 부족한 점이 많았지만, 당장 마케팅부서의 광고비 증액 제안서를 대대적으로 검증하여 마케팅부서를 불편하게 하는 것도 바람직하지 않았기에 일단 그렇게 간단한 모형분석을 해보기로 하였다.

즉, 이전에 애코프와 임샤프는 안호이저부쉬사를 위해 광고나 기타 마케팅 변수들에 따라 각 지역의 수요를 예측하는 모형을 개발하였다. 이 모형을 활용하여 광고비 증액이 매출신장에 얼마만큼 기여하는지를 예측해 보았다. 광고비 증액계획에 해당된 12개 지역들 중 6개를 뽑아, 이 6개 지역에는 애초 증액요구 액수 1,200,000 달러의 반인 600,000 달러를 증액하여 광고를 한 것으로 하였고, 나머지 6개 지역에는 광고비를 증액하지 않고 원래의 예산대로 광고를 한 것으로 하였다. 상기 모형에 따라 분석한 결과, 그 같은 광고비 증액은 4%의 매출증가를 가져오는 것으로 평가되었다. 그런데 당초 마케팅 부서가 부쉬 회장에게는 보고한 광고증액에 따른 매출증가 예측치는 4%를 초과하는 것이었다. 이에 부쉬 회장은 모형분석 결과를 실제로 검증해 보기로 하였다. 그리하여 1961년 후반 6개월 동안에 모형분석에서와 같이 12개 지역을 6개의 광고증액 지역과 6개의 그렇지 않은 지역으로 나누어 광고를 집행하고 그 매출결과를 살펴 보았다. 이 매출결과를 분석한 결과 광고증액 지역과 그렇지 않은 지역 간의 매출차이는 없는 것으로 나타났고, 매출증대가 꼭 광고증액에 따른 것이라고 말할 수도 없다는 것이 밝혀졌다.

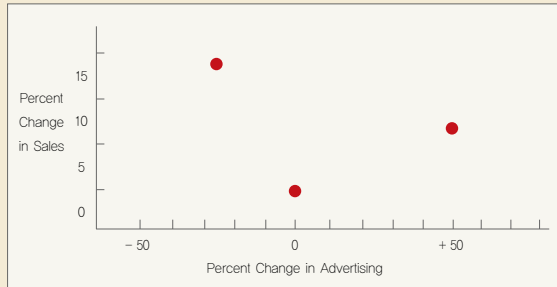
마케팅 R&D

이 같은 내용에 고무된 부쉬 회장은 더 본격적인 조사를 하여 광고와 매출 간의 관계를 정확히 알아 보기로 하였다. 이에 대대적인 현장실험조사를 승인하였다. 그렇지만 부쉬 회장은 1962년 당시 시장의 8.14%를 차지하고 있는 버드와이저의 큰 성공동력 중의 하나는 광고라고 생각하였고, 그래서 시장이 큰 지역은 현장실험조사 대상에서 빼기로 하였다. 이렇게 하여 18개 지역을 대상으로 한 현장실험조사가 진행되었다. 이 현장실험조사에서 영업비와 POP 비용도 실험변수로 사용되었다. 그리고 18개의 실험지역은 광고비가 늘어나지 않은 지역, 광고비가 25% 줄어든 지역, 광고비가 50% 늘어난 지역으로 세가지로 구분되었다. 애초에 애코프와 임샤프는 50%의 광고비 감소를 제안하였다. 그러나 부쉬 회장은

50%로 광고비를 감소하면 혹시라도 생길 피해를 복구 하는데 많은 노력이 들 것이라고 우려하였고, 이에 따라 25%의 광고비 감소로 결정되었다.

1962년 내내 실행된 이 현장실험의 결과는 매우 흥미로웠다. <그림 1>에서 나타난 바와 같이 소위 V자 효과가 나타난 것이었다. 광고비가 증액이 되지 않은 곳에 별로 매출에 변화가 없거나 50%증액된 데에 7%의 매출증가가 있었다는 것은 누구나 수긍할 수 있는 것이지만, 광고비를 25%나 줄였는데 매출이 14%나 올랐다는 것은 선뜻 받아들이기 어려운 것이었다. 그렇지만 이것은 매우 흥미롭고 마케팅관리에 유용할지도 모르는 발견이었다. 이 광고감소와 매출증가의 이유를 곰곰이 따져보면 여기에도 다 이유가 있는 것으로 판단되었고 이런 이유는 마케팅관리에 매우 시사하는 바가 큰 것으로 여겨졌다. 아무튼, V자 효과가 있다면, 마케팅담당 부사장의 요구에 끌려 다닐 필요는 없었던 것이었다.

<그림 1> 첫 번째 실험결과 (1962년)

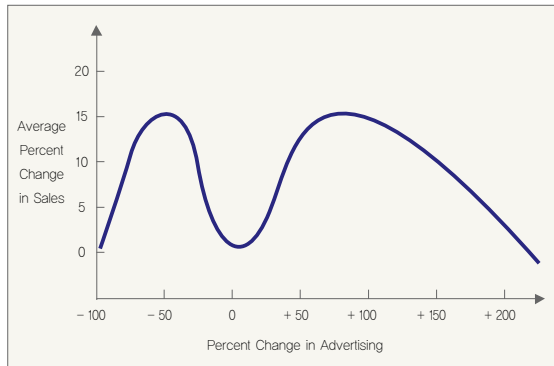


자료원 : Ackoff, Russel L. and James R. Emshoff (1975), "Advertising Research at Anheuser-Busch, Inc.," Sloan Management Review, Winter pp. 1-15.

그리하여 부쉬 회장은 2차 현장실험조사를 해보기로 하였다. V자 효과를 입증하기 위해서였다. 광고비 변동과 관련해 애코프와 임샤프는 실험대상지역을 7개로 구분하자고 제안하였다: -100%(광고를 하지 않음), -50%, -25%, 0%(광고비를 변화시키지 않음), +50%, +100%, +200%. 그리고 각 구분마다 6개 지역시장들을

넣자고 제안하였다. 양 극단의 (-100%와 +200%에 해당하는) 시장숫자를 좀 줄이는 것으로 해서 1963~1964년의 12개월 간 실험은 집행되었다. 결과는 <그림 2>와 같이 광고수준 변화율이 “-“에서 “+”로 됨에 따라 매출 변화율이 오르락 내리락 하는 두 개의 봉우리 형태를 나타내고 있다. 일정 구간에서 V자 효과가 나타났으며, 광고를 지나치게 많이 해도 효과가 그만큼 따르지 않고 오히려 떨어진다는 것도 나타났다. 이 결과에서 가장 받아들이기 힘든 것은 광고를 하지 않은 경우(-100%의 경우)와 광고를 늘리거나 줄이지 않고 이전 수준대로 한 경우(0%의 경우) 사이에 매출변화율의 차이가 없다는 것이다.

<그림 2> 두 번째 실험결과 (1963년)



자료원 : Ackoff, Russel L. and James R. Emshoff (1975), "Advertising Research at Anheuser-Busch, Inc.," Sloan Management Review, Winter pp. 1-15.

이상의 결과는 광고비를 적게 쓰고도 매출을 올리거나 유지할 수 있음을 시사하고 있다. 이에 고무되어 부쉬 회장은 조사연구를 계속 하도록 하였다. 특히 얼마 동안이나 광고를 줄이거나 안하거나 줄이고도 매출을 유지하거나 상승시킬 수 있는지, 그러다가 만약 매출감소가 발생하면 그 감소율은 얼마이고 얼마나 쉽고 빠르게 회복할 수 있는지 등에 초점을 맞추어 조사연구가 진행되었다.

R&D의 효과

1964년 중반, 부쉬 회장은 광고비를 줄여 다른 긴요한 데에 투자코자 하였다. 그래서 애코프와 임샤프, 그리고 전락

기획 담당인 보겔(Vogel)에게 어떻게 했으면 좋겠냐고 물어 보았다. 이들은 조사연구 결과에 따라 25개의 지역 시장에서 광고비를 15% 정도 줄일 수 있다고 답하였다. 물론 이 지역시장들은 작은 규모의 것들이다. 큰 규모의 시장에서 광고비를 줄이다 만약이라도 피해가 발생하면 그 회복이 어렵기 때문에 그렇게 작은 시장들을 택하였다. 그렇게 광고비를 15% 줄이면 5%의 매출증가가 있을 것이라고 부쉬 회장에게 보고되었다. 그리고 물론 이 수치는 1964년 말에 현실적으로 달성되었다.

그 이후 광고비 삭감정책은 계속 되어 광고비를 삭감한 지역시장은 25개에서 50개로 늘었다. 결국, 상기의 연구조사가 시작될 무렵인 1962년에 안호이저부쉬사는 맥주 1배럴(barrel) 매출 당 1달러 89센트를 광고비로 썼으나 1968년에는 단지 80센트를 광고비로 쓰게 되었다. 그렇지만 이 기간 동안(1962~1968) 버드와이저의 매출은 대략 7백5십만 배럴에서 1천4백5십만 배럴로 늘어났다. 시장점유율로 보면, 8.14%에서 12.94%로 늘어났다.

7~8년에 걸쳐 꾸준히 진행되어 온 마케팅 R&D는 결국 회사에 막대한 이익을 가져다 주었다. 특히, 맥주와 같이 시장이 성숙된 곳에서는 신제품개발을 위한 가시적 R&D도 생존에 중요하지만, 위와 같은 마케팅 R&D가 가져다 주는 소득은 더욱 크다고 확신한다.

현용진, 카이스트 경영대학 교수

