

PLC모델 고착증세의 극복에 관하여

황 용 철*

目 次

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| 1. 논문의 개요 | 4. PLC모델 고착증세의 극복 방안 |
| 2. PLC모델 고착증세의 폐해사례 | (1) 마케팅 커뮤니케이션 시스템구축의
중요성 |
| (1) 제품부류와 제품형의 경우 | (2) 마케팅 커뮤니케이션 시스템구축을
위한 방법론 |
| (2) 브랜드의 경우 | |
| 3. PLC모델에 의존하지 않은 마케팅전략의
성공사례 | 5. 요약 및 결론 |

1. 논문의 개요

제품수명주기설(PLC : Product Life Cycle)은 마케팅관련 저술에서 너무나 자주 인용, 설명, 분석되어 왔으므로, 많은 경영진들의 사고속에 "고착화한(given)" 개념으로 자리하고 있는 것으로 보인다.

본 논문은 제품수명주기설에 관한 해석이나 분석적 측면의 연구가 아니라, 존재하는 PLC모델 바로 그 개념 자체에 대해 논박하고자 마련하였다.

더욱이 본 연구는 PLC모델의 응용과 활용 그 자체가 많은 기업들로 하여금 값비싼 비용을 치르고, 또한 유망한 마케팅기회를 간과하도록 하고 있음을 실제 마케팅사례를 들어 예증하고자 의도하고 있다.

예컨대, 만약 특정 상표에 대한 광고 또는 판매촉진의 지속여부의 결정, 그리고 지속한다면 그 방법을 실용적으로 결정하기 위해서도 상표의 PLC모델에 의존하기 보다는 상표에 대한 효율적인 마케팅정보 시스템을 이용하는 것이 타당함을 실증적으로 제안하고자 한다.

예를 들어 우리나라 사회에서 아이들의 돌잔치에 연필과 실이 어떤 문화적 의미를 지니고 의례적으로 소비된다면, 우리나라가 존속하고 후손들이 탄생하는 한 돌잔치라는 의례는 존속할 것이며, 연필과 실은 소비될 것이다. 그러므로 우리나라에서 돌잔치에 소비되는 연필과 실의 쇠퇴기란 있을

* 제주대학교 경상대학 경영학과 조교수

수 없다. 이러한 사실로부터 마케팅 관리자는 소비자들이 관여하게 되는 각종 의례와 관습에 대한 올바른 이해와 응용능력을 갖기 위해서는 재화와 용역에 대한 PLC모델에 전적으로 의존하는 마케팅 프로그램의 개발보다는 특정의 재화와 용역의 구매에 관여하고 있는 영향요인에 관한 시장으로부터의 현실적인 정보에 의존할 수 있는 마케팅정보 시스템의 구축이 중요함을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 PLC모델에 맹종하는 마케팅전략의 대안으로서 마케터들이 원하는 데이터를 제공할 수 있는 마케팅정보 시스템 구축의 중요성과 그러한 정보시스템 구축을 위한 마케팅 시사점을 제안하고자 한다.

본 연구의 출발을 다음의 실사례로부터 전개하고자 한다.

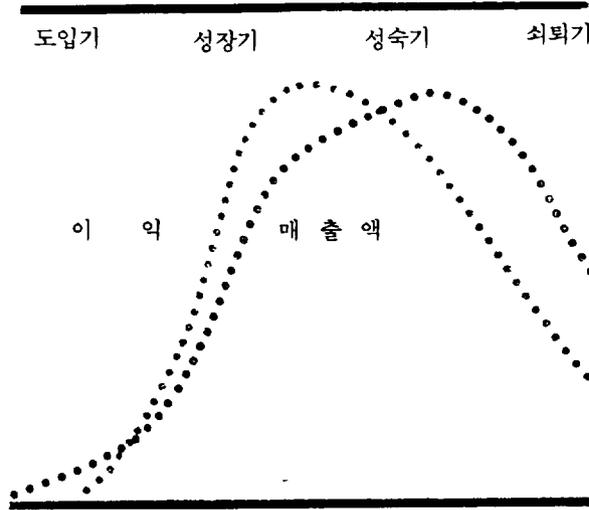
얼마전 한 유력기업이 왁스(floor wax)종의 특정 브랜드에 대한 판촉활동을 하고 있었으며, 그 브랜드는 일정한 성장시기를 거친 후 제품판매가 정점에 도달했다. 마케팅 리서치에 의하면 TV광고 등의 노력을 증가시키면 그 브랜드가 다시 활력을 얻는 데 도움이 될 것이라고 제시했다. 그러나 새로운 브랜드를 창출하는 데 자금을 쓰는 게 더 나을 것이라고 생각한 마케터들은 그러한 제안을 기각했다.

결과적으로 엄청난 시장지원에도 불구하고 새로운 브랜드의 제품은 기존제품을 대체하는 데 실패하였을 뿐만 아니라, 기존의 브랜드는 그것에 대한 판촉활동의 저하로 매출이 줄기 시작하여 결코 이전처럼 회복되지 못했다. 즉, 이 회사는 마케팅 리서치에 의한 정보에 의존하지 않은 결정으로 인하여 두 가지의 막대한 손실을 초래한 것이다.

이러한 사례들은 기업들 사이에서 드문 일이 아니다. 많은 경우 브랜드가 일정한 수명주기를 따르며 몇년의 판촉기간을 거친 후 결국 사장되는 것은 피할 수 없기 마련이라고 생각한다. 배후적이지만 검증되지 않은 경제학의 많은 이론과 마찬가지로 PLC개념은 두드러지게 지속되었고 많은 마케팅관련 저술에서 유창하게 확장되어 왔다. 사실 학술적인 논의에서 PLC개념을 사용함으로써, 마케팅이 과학(science)에 가까워져야 한다는 집요한 주장에 타당성과 신뢰감을 더해 주는 것처럼 판단되어 온 것은 부인할 수 없는 것 같다.

사실 대다수의 마케팅학자들과 실무가들에 의하여 지지되고 발전되어 온 PLC개념은 매우 단순하다. 기본적인 PLC개념에 의하면, 인간이나 동물처럼 시장에 출시된 모든 재화와 용역은 숙명적인 것으로 가정된다. 즉, 브랜드가 생기고 역동적으로 성장하여 성숙기에 접어들고, 그런 다음 쇠퇴기로 진입하며, 그후 조용하게 파묻혀 버리는 것이다. (그림 I)은 전형적인 PLC모델에서 주로 상정되는 이윤-매출관계를 보여준다.

(그림 I) 가장 일반적인 PLC패턴-매출액과 이익과의 관계



대략적인 분석으로도 이 그림의 문제점을 발견할 수 있는 데, 생물학적 세계에서는 주기상의 각 단계의 길이가 꽤나 세밀한 단위로 고정되어 있다고 할 수 있으며, 거스를 수 없는 추이로 한 단계가 다른 단계를 잇는다. 그러나 시장상황에서는 이렇게 특징지워질 수 없다. 각 단계의 길이는 제품이나 상표에 따라 달라지는 경향이 있으며, 어떤 제품은 거의 직접적으로 도입에서 성숙단계로 이동하여 성장기를 거치지 않기도 한다. 또한 갑자기 최고정점까지 이르러 일시적으로 머뭇거리다가, 그런 다음 재빨리 잊혀질 정도로 매출이 뚝 떨어져 버리기도 한다. 이런 경우 도입 및 성숙기가 거의 관측되지 않는다고 할 수 있다.

게다가 제품이 “제 2의 삶(second live)”을 영위하는 현상도 드물지 않다. 현명한 판촉활동 덕분에 많은 브랜드는 성숙단계에서 쇠퇴기가 아닌 급속한 성장기로 가기도 하는 것이다. 본 논문의 후반부에서 이렇게 수명주기적 형태를 보이지 않는 몇몇 제품의 예를 분석해 보기로 한다.

비록 마케팅과 생물학적 세계 사이에 일치점이 별로 없다고 하더라도, PLC옹호자들은 여전히 그것을 신봉하고, 그들의 개념을 마케팅계획과 정책형성의 많은 영역에 광범위하게 적용될 수 있다고 주장한다. (표 I)에서는 PLC의 4단계에 대한 대략적인 견해와 그 각 단계에 있어 알맞다고 옹호자들이 주장하는 마케팅 활동유형이 제시되고 있다. PLC옹호자들 사이에 이런 패턴의 세세한 부분까지 절대적으로 일치하고 있지는 않지만, 기본적인 관계는 학자들 사이에 거의 동일하게 반복적으로 묘사되어 왔다.

(표 I) PLC응호자들이 주장하는 각 단계별 마케팅 활동유형

효과와 반응	P L C 의 계 단 계			
	도 입	성 장	성 숙	쇠 퇴
경쟁	중요치 않다	몇몇 경쟁자	파이의 작은 부분을 두고 많은경쟁자들이 경쟁	약한 멤버들이 재빨리 철수하여 수가 적다.
전체전략	시장설정 : 초기사용자들에게 그제품을 시험해 보길 권유	시장침투 : 전체시장이 그 브랜드를 선호하도록 설득	브랜드의 지위 방어, 영역침범여부의 체크	소멸을 대비, 그 브랜드의 가능한 모든 편익을 흡수
이윤	높은 생산 마케팅비용으로 미미	고가격과 수요의증대로 최고수준으로 도달	경쟁의 증대로 이윤마진이 깎이고 결국 전체이윤도 감소	생산감소로 비용상승(전체이윤이 사라질 정도로)
소매가격	과도한 도입비용을 어느 정도 커버할 정도로 높다.	소비자의 수요폭증의 잇점을 이용, 따라서 높다.	운송비를 충당할 정도 : 가격전쟁을 피할 필요성으로	재고가 빠르게 감소할 수 있도록 충분히 낮다.
유통	선택적 : 보급망이 천천히 형성되므로	집중적 : 딜러들이 비축해 두길 원하므로 약간의 거래디스카운트.	집중적 : 여분의 공간을 유지하기 위해 다량거래 허용	선택적 : 수지가 맞지 않아 서서히 철수
광고전략	초기사용자들의 요구를 겨냥	시장전체가 그 브랜드의 편익을 알 수 있도록	유사한 브랜드 중에서 차별화의 도구로 광고를 사용	재고량을 줄일 수 있도록 낮은 가격을 강조
광고정도	높게, 초기사용자들 사이에 흥미와 인식을 형성시킬 수 있도록	적당하게, 활발한 구전(word of mouth)에 판매가 편승할 수 있도록	적당하게, 대부분의 바이어가 브랜드의 특성을 알고 있으므로	그 제품을 단계적으로 철수시키기에 적당한 최소한의 지출수준
대소비자 판매촉진예산	강도높게, 목표집단에게 그 브랜드를 써보도록 유도하기 위해 샘플, 쿠폰 등을 수단으로 제공	완만하게, 브랜드선호를 창출키 위해(광고가 이 일에는 적격이다)	강도높게, 브랜드의 교체를 격려한다. 몇몇 구매자들이 단골로 바뀌길 기대하면서	최소한의 수준, 브랜드가 자연히 사라지도록 방치

대부분의 마케팅학자들과 실무자들은 PLC개념의 질적인 수준, 즉 어떠한 실증적인 뒷받침 없이 특정의 재화와 용역에 대한 마케팅 믹스의 조합수준을 결정함에 있어 가장 이상적인 모델로 수용하고 있는 것 같다. 또한 그들은 PLC모형을 적용함에 있어 제품부류(product class)와 제품형(product form), 그리고 브랜드(brand) 사이의 명확한 구분을 도출하는 데 실패하고 있음도

간과할 수 없다. 그러나 본 연구가 기존의 PLC모델의 마케팅 전략적 유용성을 논박함에 있어 이러한 점은 그다지 큰 문제가 되지 못하며, 다만 연구의 전개를 통해 우리는 지금까지의 주장과는 달리 PLC모델을 유용화시키는 것이 불가능하다는 사실을 알게 될 것이다.

2. PLC모델 고착증세의 폐해사례

(1) 제품부류와 제품형의 경우

많은 제품부류(product class)들이 인간의 예상수명인 70년을 훨씬 넘어서는 길고도 성공적인 성숙단계를 누렸고 또한 그럴 것이다. 스카치 위스키, 이태리産 백포도주, 프랑스産 향수가 좋은 예라고 할 수 있다. 이러한 제품부류들의 수명은 십년단위가 아니라 세기단위로 측정될 수 있을 것 같다. 거의 자동차와 라디오, 칫솔, 탄산음료, 기침약, 안면크림 등과 같은 제품은 여타의 다른 제품부류이상으로 그 생명력을 지속적으로 발휘하고 있다.

사실 기술적인 충격이 없는 상태에서는 많은 제품부류(class)들이 표준적인 수명주기의 압력에 영향받지 않는 것처럼 보인다(운송, 오락, 건강, 영양 등 어떤 기본적인 소비자의 필요와 욕구를 만족시킨다는 전제아래).

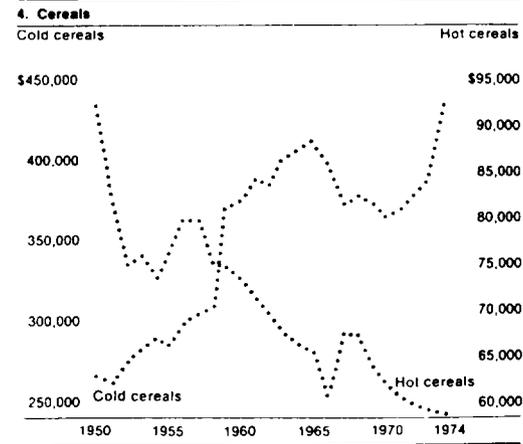
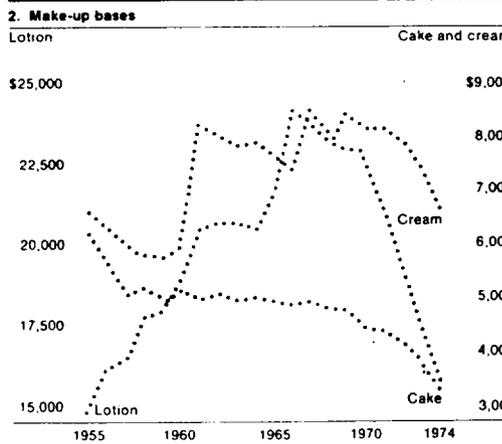
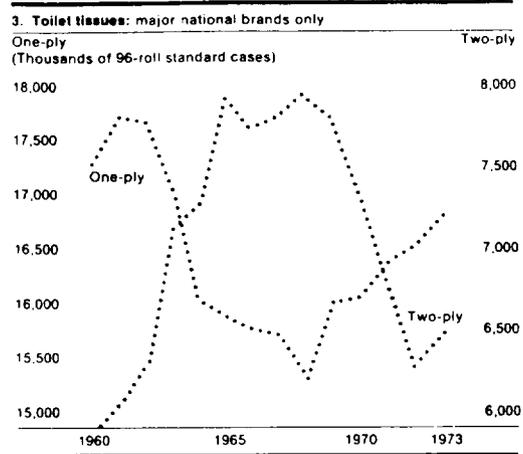
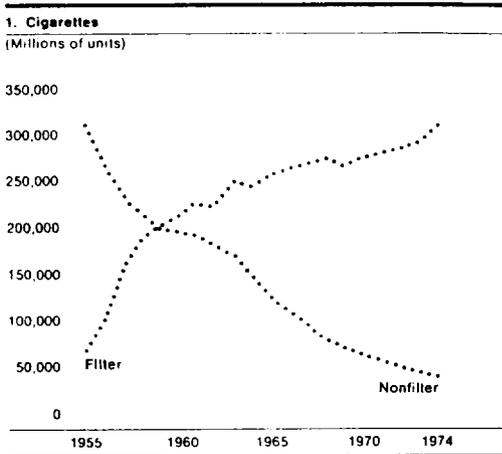
제품형(product form)의 측면에서는 제품부류(class)보다 덜 안정적인 경향이 있다. 제품형은 대부분의 PLC옹호자들이 “제품(product)”에 대한 일반화된 수명주기 패턴을 말할 때 염두에 두는 개념이요 용어인 것이다. 그러나 이러한 범주에서조차 PLC모델은 정밀한 형태를 견지하지 못하고 있는 것 같다.

이론적으로 PLC모델은 제품형의 한 단계에서 다른 단계로의 이동을 나타내는 어떤 법칙의 존재를 가정하고 있다. 그러나 역사적인 실제의 사건을 연구할 때 객관적으로 끄집어 낼 수 있는 법칙이 존재하지 않음이 명백해진다.

이러한 결론의 증거로 네 가지 다른 제품부류(담배, 메이크업 베이스, 화장지, 씨리얼)내에서의 제품형의 수명주기의 예를 나타내는 (그림 II)를 고려하자. 현실적인 그림을 제시하기 위해 비내구재에 대한 소비자지출(1년기준)이 달라진다는 관점에서 매출(화폐단위 또는 물량단위)이 공통된 단위로 조정되었다. 이러한 방법에 의해 인구증가, 인플레이 압력, 순환적인 경기변동과 같이 수명주기에 반영되지 않는 변화들을 제거할 수 있게 된다.

대부분의 경우에 있어 출생-사망을 완벽하게 묘사할 수 있을 정도로 충분히 거슬러 가는 것은 불가능하지만, 다음의 (그림 II)로부터 명백한 사실 몇가지를 알 수 있을 것 같다.

(그림 II) 4가지 제품부류내의 제품형의 PLC패턴



Sources: For 1, *Advertising Age*; for 2 and 4, *Supermarketing and Food Topics*; for 3, J. Walter Thompson research.

Note: Dollar sales figures are in thousands of dollars. Both unit and dollar sales are adjusted to a common base of consumer nondurable goods expenditures.

- * 필터없는 담배를 제외하고는 변동이 심하므로(해마다) 새로운 단계의 출현시기, 그 지속기간, 매출의 도달수준을 예측하는 것이 어렵다.
- * 종종 그 제품형이 어떠한 주기를 따르는지 정확히 판단하기 어렵다.
- * 이 네 가지 국면들이 명확히 나누어지지 않아 구분하기 어렵다. 어떤 시점에선 제품이 다음의 보다 큰 상승에 선행하여 성장국면에 있을 수 있으며, 단지 일시적인 정체기에 도달했음에도 성숙단계로 접어든 것처럼 보일 수도 있다.

제품부류와 제품형에 대한 PLC의 개념을 유효하게 하려는 가장 포괄적인 시도중의 하나가 몇년 전 마케팅 사이언스 협회(Marketing Science Institute)¹⁾에 의해 이루어졌다. 이 협회에서 연구자

1) R. Polli & V. J. Cook "A Test of the Product Life Cycle as a Model of Sales Behavior" Marketing Science Institute Working Paper, 1967. 11, p. 43.

들은 음식, 건강, 그리고 개인용품 분야에서 100가지의 제품부류를 설정하여 조사를 시행하였고, 그것들중 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴기라는 추이를 따르지 않는 많은 관측치들을 측정하였다. 그들은 이러한 실제로 불일치하는 관측치들과 난수들을 통해 형성된 동일한 길이의 시뮬레이션을 통해 형성된 추이를 비교하였다. 여기서 전개된 가설은 어떤 우연적인 모델보다 매출행태를 더 잘 설명할 수 있을 때만이 PLC개념이 그 나름대로의 존재가치를 가진다는 것이다.

이러한 검증의 결과는 실망스러운 것이었다. 제품부류의 관측된 추이의 17%, 그리고 제품형 추이의 단지 20%만이 우연과 명백하게 달랐을 뿐이다(99%의 신뢰구간에서). 동협회의 연구자들은 다음과 같은 결론에 도달하였다.

“매출행태의 수명주기에 대한 초기검증을 완수한 후에, 우리는 가장 약하고 융통성있는 형태로 표현되더라도 그것의 일반적인 유효성에 관해 강한 의구심을 제기할 수밖에 없다. 실제의 판매자료에 상치되는 모델의 검증에 있어서 빈번하게 구매되는 소비재들의 넓은 범위에 걸친 객관적인 기준에 상치되지도, 확일적으로 수행되지도 않았으며, 또한 제품 매출총계의 각기 다른 수준에서 똑같이 수행되지도 않았다. 우리의 검증결과로부터 수명주기개념이 부주의하게 이론화되거나 명백한 검증 없이 사용될 때, 그것은 유용하다기 보다는 오도될 소지가 더 크다.”²⁾

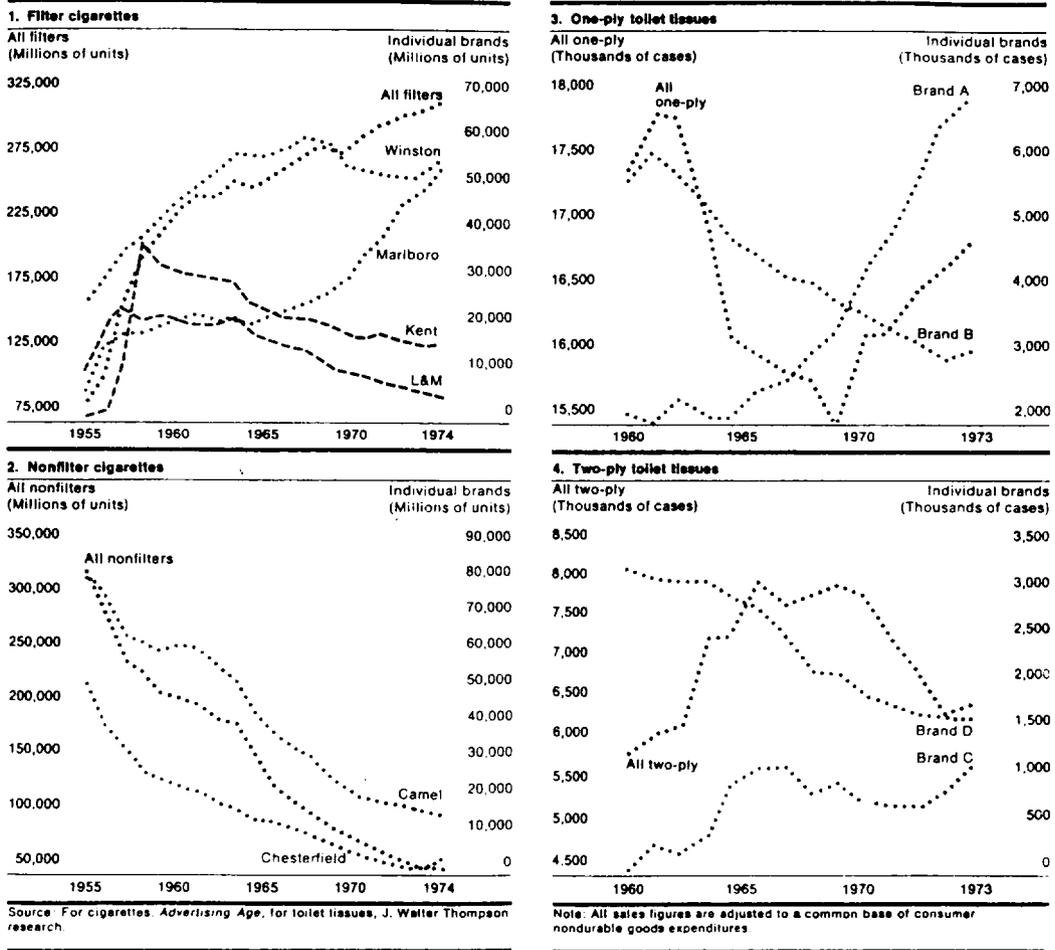
(2) 브랜드의 경우

브랜드에 적용될 때, PLC모델은 더욱더 유효하지 않은 것 같다. 부적절한 제품개발이나 현명하지 못한 시장계획들로 인해 잠재적으로 많은 유용한 이익기회들이 사라진다. 이 경우 설령 어떤 브랜드가 도입단계에서 살아남을 때라도 기대한 폭발적인 성장단계는 결코 오지 않을 것이다. 대부분의 경우 이 모델도 계획을 설정하거나 예측할 수 있는 도구로 사용될 수 없다.

(그림 Ⅲ)에서 앞에서 논의된 제품형내의 특정 브랜드가 가지는 수명주기 추이를 볼 수 있다. 여기에서도 PLC개념의 실증적인 증거는 미약하다고 할 수 있다. 필터없는 담배를 제외한 여타의 브랜드들은 서로 다른 매출패턴을 갖는 경향이 있으며, 제품형곡선들은 미래의 매출이 어떠한지 아무런 단서도 제공하지 못한다. 다만 여기서 주장할 수 있는 것은 제품형(에컨대 필터없는 담배)이 실제로 마지막 단계인 쇠퇴기에 있다면 브랜드(에컨대 체스터필드) 역시 그러한 추세를 거스르기 어렵다는 것이다. 그러나 PLC의 처음 3단계(도입, 성장, 성숙) 측면에서, 제품형곡선으로부터 브랜드 행태에 관해 어떠한 결론도 도출될 수 없다.

2) Poli & Cook의 동논문 p.61.

(그림 Ⅲ) PLC패턴의 비교-제품형과 상표의 경우



어떤 PLC 옹호자들은 각기 다른 상황에 맞는 다른 타입의 곡선들을 도입함으로써 그들의 이론을 추스리려 했다. 예를 들면 258개 법정 약품 브랜드를 연구한 연구자는 6개의 다른 PLC곡선들을 제시하였고 또 다른 사람들은 9개의 변이를 발전시켰는데, 그것은 마케팅特需品 (marketing specialties), 流行週期 (fashion cycle), 高學習製品 (high-learning product), 低學習製品 (low-learning product), 피라밋 週期 (pyramided cycle), 卽刻的 失敗 (instant bust), 導入失敗 (abortive introductions), 卽刻的 流行 (straight fads), 殘餘市場에서의 一時的 流行 (fads with significant residual market) 등으로 분류되는 제품들이다.

현실적으로 관측되는 이렇게 다양한 PLC 곡선들을 이러한 매출곡선의 몇가지 틀에 맞추려는

노력은 많은 문제를 노정시키며, 마케팅의 견지에서 볼 때도 이러한 시도는 별 의미없는 작업이다. 브랜드의 범주에서도 종합적으로 고찰할 때, PLC개념이 별로 유용하지 못하다는 사실을 인정하는 것이 나올 것이다. 명백히 PLC는 마케팅활동에 의해 결정되는 종속변수이지 기업들이 그들의 마케팅 프로그램에 적용시켜야 하는 독립변수가 아님을 제안하고자 한다. 또한 특정의 상표에 대한 마케팅관리 자체로써 브랜드 수명주기의 형태와 기간을 변화시킬 수 있음도 아울러 지적하고자 한다.

한 기업이 특정 상표의 성숙단계를 무기한으로 확장내지는 연장시킬 수는 없을 것이다. 브랜드가 판매에서 "정상을 넘어설 때(over the hill)" 어떠한 마케팅 전략도 효과적이지 못할 것이다. 그러한 매출감소는 소비자 기호와 가치의 변화 또는 사용자들이 그들의 선호를 새롭게 개선된 경쟁제품으로 옮겼다는 사실에 기인할 수도 있을 것이다. 이러한 경우 그러한 브랜드가 자연스럽게 시장에서 사라지도록 하는 편이 나올 것이며, 이러한 전략을 취함으로써 잉여적으로 발생하는 기업의 자본재원은 수지가 맞는 다른 투자계획에 사용됨이 훨씬 마케팅능률을 제고할 것이다.

3. PLC모델에 의존하지 않은 마케팅전략의 성공사례

불행히도 많은 경우에 있어 거스를 수 없는 소비자의 가치나 기호의 변화가 아니라, PLC이론의 기초하에 마케터들이 특정의 브랜드가 쇠퇴기에 접어들었다고 믿기 때문에 특정 브랜드에 대한 마케팅활동이 중단되기도 한다.

사실 이러한 판단은 자기도취적인(self-fulfilling) 예측의 결과라고 할 수 있다.

어떤 브랜드가 소비자들의 기호에 맞지만 다른 요인 예컨대 저조한 광고, 주요 체인점의 외면, 또는 모방(me-too), 경쟁상품의 진입 등에 의해 몇년간 매출이 저조했다고 하자.

이와같은 마케팅상황에 직면하여 대부분의 마케터들은 상황을 종합적으로 고려함이 없이 PLC모델의 고착중에 빠져 그 브랜드가 쇠퇴기에 접어들었다고 느끼기 시작한다. 그리하여 판매 촉진예산으로부터 자금을 빼내어 새로운 아이템에 대한 연구개발에 충당한다. 다음 해에 그 브랜드의 사정은 더욱 악화되고 절망감이 증가하며 새로운 제품이 합당한 마케팅 검증없이 경솔하게 도입된다. 놀랄 것도 없이 새로운 제품의 대부분은 실패한다. 즉 경영진은 오로지 PLC개념에만 의존하여 스스로를 설득하여 그 브랜드가 쇠퇴기에 접어들었다고 믿어온 것이다.

경영연보를 보면 한 때 강력하고 유망한 제품이었지만 최고경영진의 PLC에 대한 맹종으로 인해, 조금이라도 정체현상을 보이거나 폭발적인 성장을 보이지 않았을 경우 사장되었을 많은 예들이 나타난다.

좋은 예가 Ipana의 경우이다. 이 크림치약은 새로운 브랜드로 대체된 1980년까지 포장제품

(package-goods)으로 우수한 기업에 의해 판매되었다. 1969년초에는 두명의 미네소타 사업가가 Ipana라는 명칭을 패키지는 그대로 변화시키지 않은 채 새로운 형식으로 조합하여 사용하였다. 판매촉진도 거의 없었음에도 불구하고 Ipana에 대한 수요는 놀랄만한 수준을 보여, 처음 7개월동안 25만불이나 팔려 나갔다.

1973년 Target Group Index가 행한 조사자료는 저조한 배포율에도 불구하고 그 크림치약이 152만명의 성인에게 사용되어지고 있음을 보여주었다. 기업소유자가 가진 자원에 한계가 있음을 고려할 때, 만약 원래 기업에서 판매가 계속되고, 적당한 마케팅지원이 있었다면, 그 브랜드는 좀 더 강력한 위치에 있었을 것이다.

다른 일련의 생각에서 PLC를 무시하고 상상력을 발휘한 시장전략에 의해서 커다란 성공을 달성한 몇몇 회사의 경우가 있다. 1940년대와 1950년대의 고전적인 예는 듀폰사의 나일론이다. 원래 군사용(낙하산, 로프 등)이었던 이 제품의 경우 기업이 그 제품의 매출곡선이 하락하는 것을 보고 쇠퇴기에 있다고 믿었다면 이 제품은 점차적으로 사람들의 기억속에서 잊혀졌을 것이다. 대신에 경영진은 대담하게 변동이 심한 소비자 직물시장에 뛰어들기로 결정했다.

먼저 여성들을 실크에서 나일론 스타킹으로 바꾸도록 유도하였고 후에 침대와 침대 이하에게 양말을 신도록 유도함으로써 시장은 더욱 확장되었다. 색깔과 양식을 다양화한 양말을 도입하고, 양말을 단순한 액서사리에서 패션의 중요한 요소로 전환함으로써 판매는 더욱 증가하였다. 여기 현명한 계획수립으로 몇 세기에 걸쳐 생산적인 수명을 영위했던 또 다른 브랜드들이 있다.

* Listerine Antiseptic이라는 뿌리는 청정제는 극심한 경쟁압력과 막강한 지원하의 새로운 브랜드의 도입에도 불구하고 구강세척제 시장에서 최고의 시장점유율을 유지하는데 성공하였다.

* 말보로는 똑같은 기본테마-오로지 그 제품의 여러가지 변이를 개발하는 것(only developing different variations of it)-에 초점을 맞춤으로써 단시간에 고도로 세분화된 필터담배시장에서 선두에 접근하고 있다.

* 세븐-업은 혼합음료라는 강한 인상때문에 그 성장세가 방해받았었지만, 이제는 코카콜라(Coke)와 펩시(Pepsi)에 대항한 "비콜라(uncola)"라는 지위를 획득한 결과로써 좀더 판매를 확장시킬 여지를 가지고 있다.

위의 리스트는 훨씬 더 많이 확장될 수 있을 것이다. 다음에는 오래되었음에도 불구하고 훌륭한 마케팅으로 여전히 왕성한 생명력을 지니고 있는 10개의 주요 브랜드를 제시한다: 애너신 진통제(Anacin Analgesic), 버드와이저 맥주(Budweiser Beer), 콜게이트 치약(Colgate

4. PLC모델 고착증세 극복 방안

PLC개념의 마케팅에 있어서의 주된 해악은 최고경영층으로 하여금 신상품의 도입을 지나치게 강조하게 한다는 것이다. 이러한 경향은 매우 위험하다. 경험적으로 신상품계획은 다른 어떠한 것보다 많은 문제점과 고통을 노정하며, 또한 그것으로 많은 시간과 돈을 낭비하게 된다.

사실 통계수치상으로 이러한 결과를 보이긴 어려우나 경기변동(business cycle) 측면에서, 신제품이 성공하는 가능성은 25%도 채 안되는 것으로 인식되고 있다. 마치 집에 둔 갓난아이처럼 기존의 브랜드가 잊혀질 때까지 모든 주의를 신상품에 집중해야 하는 것이다.

이러한 논지는 신상품개발에 대한 중단을 말하고자 함이 아니다. 두 말할 필요도 없이 신상품이 미래에 있어 생명력을 가지고 있으므로 이러한 작업은 지속되어야 한다.

그러나 기업에 지금 당장 필요한 이득은 현상품의 판매에 달려 있는 것이다. 기업이 한 브랜드에 대한 소비자의 호감(good-will)을 쌓기 위해 수백만 달러를 투자하고 그 브랜드를 다시 포기하고 또다시 소비자 프랜차이즈(consumer franchise)가 전혀 없는 새로운 브랜드에 수백만 달러를 소비한다면 이처럼 어리석은 일은 없을 것이다.

오늘날의 인플레이션, 물자부족, 느린 경제성장이라는 상황으로 지나친 브랜드 과다(brand proliferation) 현상을 형성하는 시스템을 기업으로서는 감당할 수가 없다. 그러므로 오늘날 경영의 과제는 시장의 분기현상(market fragmentation)을 피하고, 건실하고 훌륭한 마케팅지원(marketing support)을 통해 주된 몇 브랜드의 국제적인 프랜차이즈를 키우는 것이라 할 수 있다.

구체적으로 기업의 마케터들이 PLC모델에의 고착적 의존경향을 탈피하여 특정 브랜드에 대한 종합적인 마케팅안목을 갖고 브랜드의 생명력을 유지할 수 있는 현실적인 대안을 모색하여 제안하면 다음의 제점으로 요약할 수 있을 것 같다.

(1) 마케팅 커뮤니케이션 시스템구축의 중요성

그 같은 마케팅지원(marketing support)이 어떻게 이루어 질 수 있을까? 기업의 마케팅 관리자들이 PLC고착증을 극복하여 특정 브랜드의 경쟁력과 생명력을 유지하는데 유효한 마케팅 프로그램의 개발을 위해서는 대중의 광범위한 세분화된(segment) 소비자집단내에 브랜드가 자리잡도록 도와줄 수 있고, 다른 대안들을 평가하고, 직면해 있는 위험과 기회를 예측하는데 유효하게 일조할 수 있는 일련의 접근방법이 필요하며 그 같은 접근방법은 전략적 연구(strategic research)와 마케팅 커뮤니케이션 모델들에 의한 추적연구(tracking studies)를 병합함으로써 구성될 수 있을 것 같다.

이제 스낵음료산업의 한 예를 통해 이러한 접근방법이 어떻게 형성될 수 있는지 살펴보도록 하자.

혼합음료는 그것의 강하고 쓴 맛을 좋아하는 소규모의 선택적인 선택그룹을 갖고 있다. 그러나 한동안 그 매출은 점차 줄어들어 왔다. PLC지향의 마케팅 컨설턴트들의 조언에도 불구하고 경영자들은 생산라인의 감축과 새로운 아이템개발에 반대하였으며, 그 대신에 대규모의 비사용자(비선호자) 사

이에서 프랜차이즈를 증가시키기 위한 방안을 찾기 위해 세분시장에 대한 연구(segmentation study)를 시작하였다. 그 결과 브랜드는 가족의 건강과 안녕의 보호자역할을 하는 주부들의 세분시장에서 최고의 자리를 점하게 되었다.

광고전에는 전혀 언급이 안되었음에도 불구하고, 그 브랜드의 특 쓰는 씩스한 맛이 천연원료의 첨가때문이라고 부각시켰다. 그러한 잇점은 독특하고도 차별적인 것이었고 모든 제품부류에 일반적인 것은 아니었다. 따라서 그 회사는 타사와의 경쟁에 있어서 분명한 경쟁력을 갖게 되었다.

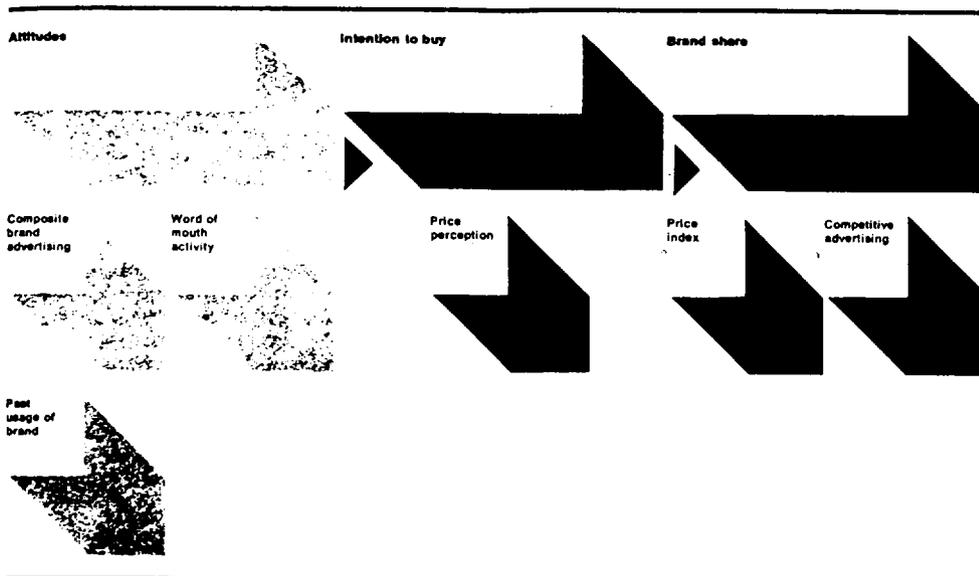
이제 새로운 광고는 영양, 인체에 대한 유익성, 천연원료의 첨가에 초점을 맞추게 되었다. 동시에 원래의 사용자를 붙들어 두기 위하여 강한 맛을 강조하는 옛날부터 해온 30초짜리 TV광고를 계속하였다.

연구측면에서 그 결과는 소비집단과 브랜드에 대한 "마인드공유(share of mind)", "시장점유율의 분기별 추적연구(tracking studies)" 정보로부터 도출되었다. 추적조사(tracking research)에 있어서 강조점은 목표집단(target group)에 있었는데, 즉 (1) 맛을 좋아하는 주부집단과 (2) 맛에 대해서는 중립적이지만 건강을 고려하는 주부집단이었다.

3년 정도가 지나서, 기업은 관련된 변수(통제가능 또는 통제불가능한 변수들 모두)를 설득력있고 단일화된 체계로 이끌 수 있는 마케팅 커뮤니케이션모델을 구축하기에 충분한 자료들이 수집된 것으로 판단하였다. 이러한 체계를 활용해서 기업의 마케터는 위의 두 핵심적인 목표 소비자집단에 대한 마케팅정책의 효과를 점검할 수 있었다.

이 모형의 기본적인 형식은 (그림 V)에서 대강 볼 수 있으며, 수학적인 세부사항들은 다음의 제2절에서 부분적으로 논의가 될 것이다.

(그 립 V) 상표사용률의 영향인자 구성모델



만일 이 시스템을 가동시킬 수 있다면, 기업에 의해 계획된 어떤 행동들의 결과로서 있을 법한 매출의 변화들을 예견하는데 자주 활용되었을 것이다. 예를 들어 다음 분기의 예산을 준비할 때, 마케팅 관리자는 만일 그가 가격을 그대로 놔둔 채 광고 예산을 \$3.30million에서 \$3.55million으로 증가시킨다면 어떻게 될지 알고 싶어한다.

다음의 제2절에서 기술된 것처럼, 모델에 의하면 이만한 증가가 이론적으로 0.3%정도 해당 브랜드의 점유율을 증가시킬 것이며 또한 마케팅 믹스에서 보이는 다른 유형의 변화들을 위해 유사한 계획들이 만들어질 수 있을 것이다.

이 모델은 또 다른 측면에서 유용한 가치가 있는 모델이라고 사료된다. 한 실험에서 실제와 추정된 태도변화 사이에 차이가 나타나기 시작했는데, 더 높은 광고수준이 방정식에 의해 예측되어진 것처럼 더 나은 평가(혹은 신용도, attitudinal ratings)를 이끌어낼 수 없었다. 이 시스템의 어떤 부분은 잘못된 것이 명백하며, 게다가 조사를 통해 광고 캠페인이 지루하고 빈약하다고 밝혀졌는데, 이 문제는 동일한 기본적인 전략으로 세워진 새로운 프로그램을 개발함으로써 해결되었다.

따라서, 경영이 시장자체에 의해 발신되는 신호를 포착하는 어떤 장치를 가진 셈이며, 매출의 급격한 하락이 있기 전에 구체조치들을 착수할 수 있는 위치에 있었던 것이다.

이러한 유형의 모델은 또한 돌이킬 수 없는 매출 감소와 마케팅노력을 통해 조절할 수 있는 매출 감소를 구별할 수 있도록 경영진에게 도움을 줄 수 있다. 어떤 브랜드가 관심 및 반응(태도)수치의 지속적인 감소와, 소비자조사에서 소비자 취향과 가치에서의 근본적인 변화가 함께 나타나는 돌이킬 수 없는 악조건에 직면했다고 가정하자. 그러면 그 브랜드를 포기하고 이윤이 있으리라 생각되는 다른 사업에 착수하는 것이 현명하다.

만일 PLC개념에 대한 맹목적인 신념에 근거하기보다 시장자체에 대한 신중한 연구에 근거한다면 그러한 파격적인 행동은 정당화될 수 있을 것이다.

(2) 마케팅 커뮤니케이션 시스템 구축을 위한 방법론

여기서는 앞서 살펴본 마케팅 커뮤니케이션 모델에 의한 마케팅정책의 효과를 스넥음료산업을 예로 사용하여 대략적으로 살펴 보기로 한다. 마케팅과 소비자행동분야에서의 모델링은 복잡하며, 초기단계에서는 연구할 변수들간의 참된 인과경로를 결정하기 위해서는 각 개별 변수별로 시차조정된(cross-lagged) 편상관관계(partial correlation)를 이용하는 것이 바람직하다.

그렇게 형성된 방정식들에서 다중공선성(multicollinearity)과 자기상관(autocorrelation) 같은 바이어스(biases)를 체크해야 한다. 만약 연립방정식 모델을 전개하였다면 파라미터들은 2단계 최소자승법(Two Stage Least Square Estimation : 2SLS) 또는 제한된(혹은 완전정보하의)

최우법(Maximal Likelihood Estimation : MLE)으로 추정되어야 할 것이다.

이 단락의 목적은 수학적인 세부사항까지 파고드는 것이 아니라, 경영진이 모든 통계적 필요사항이 만족되었다고 가정할 때, 이러한 모델을 이용하는 방법을 보이고자 함이다.

예를 간단히 하기 위해, 본문에서 논의된 스낵음료 브랜드에 대한 방정식들이 선형이라고 가정한다 (비록 실제로는 비선형이고, 상호작용관계를 상정하는 것이 보다 현실적이나). 여기 고유한 마케팅 커뮤니케이션 모델에서의 3개의 방정식이 있다.

$$ATT_t = -3.49 + 1.05ADV-BR_t + 1.50WOM_t + 0.88BS_{t-1}$$

$$INT_t = 5.13 + 0.74ATT_t - 0.44PR - PER_t$$

$$BS_t = 129.57 + 1.03INT_{t-1} - 0.94PR - IND_t - 0.90ADV - COM_t$$

이 방정식들의 변수는 아래에서 정의한다. 각 변수에 대한 데이터 출처는 괄호에서 밝힌다(TS는 추적조사(Tracking Research), AA는 광고대행사를 의미한다).

ATT (TS)

태도(영양, 자연재료, 맛의 선호도에 대한 인기도의 합)

ADV-BR(AA)

브랜드에 대한 광고지출(백만달러 단위, 합성수치)

WOM(TS)

구전정도(word of mouth) (사람들 사이에서 회자되는 정도
친구들, 이웃, 친척들에게 그 브랜드에 대해 말한다는 응답자의 비율)

BS (CP)

해당브랜드의 시장점유율

INT (TS)

다음 구매시기에 그 브랜드를 사려는 의도

PR-PER (TS)

가격인지도(그 브랜드의 가격이 비싸다고 여기는 응답자의 비율)

PR-IND (CP)

모든 경쟁브랜드의 평균가격에 대한 해당 브랜드의 가격비율
(100은 경쟁상대들의 평균과 같음을 의미)

ADV-COM (AA)

주요 경쟁자들의 광고지출(백만달러 단위)

t, t+1

시간대로서, t는 현재분기, t+1기는 다음 분기를 나타낸다.

ADV-BR(첫번째 방정식)을 제외하고 광고의 시차적 효과를 고려한 변수들은 자기설명적(self-explanatory)이다. 모델링의 최초단계에서 영향의 80%가 즉각적으로 감지되고, 20%는 그 다음의 분기에서 감지된다는 것으로 알려진다. 이러한 가중치는 합성수치(composite figure)를 산출하는데 이용된다.

다음 설명은 브랜드 점유율의 앞으로의 변화를 예측하는 데 모델이 어떻게 이용될 수 있는가를 보여준다. 마케팅 관리자가 다음과 같은 문제에 직면해 있다고 가정하자.

즉, 가격은 변화시키지 않되 1분기와 2분기의 광고배분을 3.3 million\$로부터 3.55 million로 변화시켰을 경우 2분기의 브랜드 점유율의 증가는 어느 정도이겠는가? 이 경우 2분기의 투입치는 $3.55 \times 0.8 + 3.3 \times 0.2 = 3.5$ million\$가 된다. 대부분의 경우에 있어서 기업의 통제권 밖의 네 변수를 예측하는 데 있어서의 정확도가 중요하다(WOM, PR-PER, PR-IND, ADV-COM).

마케팅 관리자가 과거의 추세, 그리고 관련분야의 전문가의 의견에 기초하여 다음의 추정치를 내놓을 수 있다고 가정하자.

WOM (2 분기)	6.5%
PR-PER (2분기)	11.6%
PR-IND (3분기)	105.5
ADV-COM (3분기)	437.4 million

이제 모델내의 세 방정식으로 2분기 앞의 브랜드의 시장점유율을 예측할 수 있다. 계산은 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 ATT_{t+1} &= -3.49 + 1.05ADV-BR_{t+1} + 1.50WOM_{t+1} + 0.88BS_t \\
 &= -3.49 + (1.05)(3.5) + (1.50)(6.5) + (0.88)(12.2) = 20.67 \\
 INT_{t+1} &= 5.13 + 0.74ATT_{t+1} + 0.44PR-PER_{t+1} \\
 &= 5.13 + (0.74)(20.67) - (0.44)(11.60) = 15.32 \\
 BS_{t+1} &= 129.57 + 1.03INT_{t+1} - 0.94PR-IND_{t+2} - 0.90ADV-COM_{t+2} \\
 &= 129.57 + (1.03)(15.32) - (0.94)(105.5) - (0.90)(37.4) = 12.52
 \end{aligned}$$

따라서 다음분기의 \$250,000만큼의 계획된 광고지출의 증가로 12.52%라는 2분기 앞의 해당브랜드의 예상 시장점유율이 도출되며, 12.2%라는 현재분기의 점유율과 비교된다.

위에서 설명한 모델은 특정 기업에게 잘 들어맞는 것이며, 당연히 외부적 충격에 대한 기업노력의 성과는 제품부류마다, 그리고 브랜드마다 다를 것이다.

5. 요약 및 결론

본 논문의 목적과 논의된 내용의 대부분에 의할 것 같으면, PLC개념은 거의 현실적이지 못하고 타당성이 없는 마케팅모델로 논박해왔음을 부인할 수 없는 것 같다.

이러한 결론을 도출시킬 수 있는 가장 중요한 논거는 기존의 PLC 제품수명주기상의 각 단계에서 전형적으로 권고되는 일련의 마케팅전략들은 문제를 일으킬 것이다라는 사실에 입각하고 있다. 즉, PLC모델은 마케팅의 제 측면에서, 최고경영자로 하여금 기존 브랜드를 무시하고 새로운 브랜드를 지나치게 강조하도록 설득함으로써 기업경영에 이롭기보다는 오히려 해를 끼쳐 왔다.

1960년대는 값싼 에너지, 무한한 공급 등 점점 삶이 윤택해지는 시대였으며, 그와 함께 대중의 기대도 증가하는 시기였다. 이 10년간은 브랜드의 과다도입, 생산물의 등가성(product parity) 그리고 시장세분화(market segmentation) 등이 극단적인 수준까지 진행되었다. 그러나 이제 상황은 바뀌었다. 인플레이션, 자원부족 및 고갈 그리고 더딘 경제성장으로 1970, 80, 90년대를 특징지을 수 있으며, 결과적으로 무차별한 브랜드의 과다도입(brand proliferation)은 더이상 아무 의미가 없게 되었다. 새로운 "모방적인 생산물(me-too offerings)"을 쏟아내는 것이 아니라, 건전하고 탄탄한 마케팅지원(market support)을 통해 기존 브랜드의 생산적인 수명을 연장시키는 것이 강조되어야 할 것이다.

이러한 의미에서 마케팅 커뮤니케이션 모델은 현대의 마케터들에게 PLC모델에 대한 새로운 대안적인 방법론으로 자리매김을 할 수 있다. 그 모델들은 특정의 제품부류, 제품형 그리고 상표의 마케팅 위력이나 생명력에 위기가 발생하기 전에 구제조치들이 취해질 수 있도록 매출에 대한 다른 요소들의 영향을 수량적으로 측정하고, 다른 옵션에 대한 평가를 가능하게 하며, 예비경보신호를 제공한다.

그것들을 이용하는 경영자는 약간의 매출감소(이탈)가 있더라도 그 브랜드가 시장철수나 쇠퇴기에 접어들었다는 잘못된 믿음을 형성하지는 않을 것이다.

PLC모델에 대한 본 연구의 이러한 논리적 반론에 더하여 국내 학자들의 의견을 다음과같이 종합적으로 요약하여 제시함으로써 PLC모델에 대한 현대 마케팅적 의미에 대한 결론에 임하면서 연구를 마감하고자 한다. PLC모델이나 개념은 아직도 마케팅 분야에서 많은 인기를 누리고 있지만, 기업의 마케팅 관리자가 이 개념을 마케팅업무를 계획하고 통제하는 데 제대로 쓰려면 이 모델이나 개념의 문제점들을 확실히 알고 적용함에 유념하여야 할 것으로 판단된다.

첫째, 앞의 그림1에서 본 바와같이 전형적인 S자 모양을 하고 있지 않은 PLC곡선도 많을뿐더러, 어떤 제품은 아예 쇠퇴기에 접어들지 않을 것처럼 보인다. 70년 이상 시장에서 지도적인 위치를 차지하고 있는 "아스피린"이 그 좋은 예이다. 따라서 현대의 마케팅 관리자는 PLC의 각 단계가 고정된 순서로 전개되고 시간이 지나면 불가피하게 다음 단계가 온다는 고정관념을 버려야 하겠다.

둘째, PLC의 모양은 생태적으로 기업의 적극적인 마케팅 활동에 따라 크게 모양을 달리할 수 있는 성격을 갖고 있는 모델이라는 것이다. 환언하면, PLC는 각 단계에서 기업이 취해야 하는 마케팅전략을 제시해주는 독립변수가 아니라, 기업이 어떠한 마케팅 전략을 취하느냐에 따라 그 결과가 달라지는 종속변수로 보아야 할지도 모른다. 사실 기업의 판매량을 결정하는 요소에는 그 기업의 마케팅전략외에 경쟁사의 활동, 경기, 물가변동 등 여러 가지 다양한 변수가 있으므로 PLC와 마케팅전략은 독립변수적인 면과 종속변수적인 면을 모두 갖고 있다고 보아야 할 것이다.

셋째, PLC모델은 그 대상이 전체 제품부류(product class, 예 : 자동차) 나, 제품형(product form, 예 : 승용차) 이나, 아니면 특정 상표(brand, 예 : 그랜저, 캐피탈, 프린스) 나에 따라 그의 마케팅적 의미가 달라진다.

PLC에 관한 마케팅문헌은 대체로 제품부류를 대상으로 하여 각 단계에서의 마케팅전략을 논하고 있음을 알 수 있다. 그러나 기업이나 마케팅 관리자의 주요 관심대상은 제품형이나 자사상표를 위한 마케팅 전략이므로 제품부류를 전제로 대다수의 마케팅관련 문헌에서 처방하고 있는 마케팅전략을 그대로 적용할 수는 없을 것이다.

따라서 경영자는 PLC개념의 이러한 한계점들을 명확히 인식하고 그것을 실제 상황에 응용할 때는 각각의 제품이나 상표가 처해 있는 경쟁상황, 환경변수, 소비자행동 등의 특수한 상황을 종합적으로 충분히 고려하여 하겠다.

끝으로 특정의 상표나 제품에 대한 마케팅성과를 결과하기 위해 PLC모델에의 아집적, 편집적 고착중세를 경계하고 이의 극복을 위해서는 특정의 브랜드나 제품의 판매량과 시장점유율에 영향을 미치는 요인들을 판별해낼 수 있는 마케팅 안목(marketing insight) 과 이러한 요인들의 영향적 가중치를 계량적으로 산출해낼 수 있는 마케팅 정보 내지는 커뮤니케이션 모델의 구축과 정비에 현대적 마케팅 시각의 이전을 조심스럽게 개진해본다.

참 고 문 헌

1. 유필화, 김용준, 현대마케팅론, 박영사, 1994.
2. 임종원의, 소비자행동론 - 이해와 마케팅에의 전략적 활용 -, 경문사, 1995.
3. R. Poli & V. J. Cook, "A Test of the Product Life Cycle as Model of Sales Behavior", Marketing Institute, Working Paper, 1967. 11, p.43.
4. Nariman K.Dhalla & Sonia Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept!", Marketing Planning and Strategy Part 7, Harvard Business Review Number 4, 017, pp. 74-84.