

15

글로벌 마켓

학습목표

- ▶ 1 국제무역시스템과 경제적, 정치·법률적, 문화적 환경이 기업의 국제 마케팅 의사결정에 어떤 영향을 미치는지 토의한다.
- ▶ 2 국제시장 진출을 위한 세 가지 핵심적인 접근방법을 설명한다.
- ▶ 3 기업이 마케팅 전략과 마케팅 믹스를 국제시장에 적응시키는 방법을 설명한다.
- ▶ 4 국제 마케팅 조직의 세 가지 주요 형태를 비교하여 설명한다.

개관

지금까지 고객가치를 창출하고 지속적인 고객관계를 구축하기 위한 경쟁력 있는 마케팅 전략을 개발하는 방법을 학습했다. 본 장에서는 지금까지 학습한 내용을 글로벌 마케팅에 적용시킨다. 이미 전 장에서 글로벌 주제에 대해 토론했고, 적어도 국제적인 이슈가 포함되지 않는 마케팅 분야는 거의 없으므로, 본 장에서는 특히 기업이 그들의 브랜드를 전 세계적으로 판매할 때 직면하게 되는 고려사항을 중점적으로 다룰 것이다. 커뮤니케이션, 운송, 각종 기술의 발달로 인해 전 세계 시장이 더욱 좁아지고 있다. 이에 따라 오늘날 거의 대부분의 기업은 그 규모가 크든 작든 국제 마케팅 이슈에 직면하고 있다. 그러므로 본 장에서는 마케팅 관리자가 전 세계적으로 마케팅 활동을 하는 데 있어서 필요한 여섯 가지 주요 의사결정사항을 살펴볼 것이다.

글로벌 마케팅을 살펴보기 위해 스칸디나비아의 가구와 가정용품 소매점 IKEA를 살펴보자. IKEA는 50개국 이상에서 성공적으로 운영되며, 매우 다른 수단과 언어, 문화에 걸쳐 소비자들을 끌어들이는 데 성공했다. IKEA는 일반인들이 부담할 수 있는 저렴한 가격에 양질의 기능성 가구를 만들기 위해 고안된 고도로 표준화된 국제 운영 모델을 따르고 있다. 그러나 IKEA는 세계 시장에 있어서는 한 가지 크기가 모든 시장에 맞는 경우는 거의 없다는 것을 알게 되었다.

IKEA: 글로벌 표준화와 현지 시장 적응 사이의 딱 맞는 균형

세계 최대 가구 유통업체인 IKEA는 전형적인 글로벌 컬트 브랜드(Cult Brand, 고객이 집단으로 헌신을 바치는 브랜드)로 손꼽힌다. 지난 해, 쇼핑객들은 50여 개국에 있는 이 스칸디나비아 소매업자의 400여 개 지점을 9억 3,600만 번 이상 방문하여 470억 달러 이상의 수익을 창출했다. 이는 연간 점포당 평균 1억 달러가 넘는 것으로 Walmart의 점포당 평균 매출액의 두 배가 넘는다. IKEA는 현재도 규모가 크며 점점 커지고 있다. 지난 10년 동안 그들의 수익은 두 배로 늘었다.

IKEA는 글로벌 환경에서 비즈니스를 하는 방법에 대한 대표적인 표본을 제공한다. 단순한 대형 가구 판매점 그 이상으로, IKEA는 모든 국적과 문화를 가진 소비자들을 사로잡음으로써 세계적인 성공을 거두었다. 베이징에서 모스크바, 오히오 주 미들타운까지, 고객들은 유행을 따르지만, 심플하고 실용적인 가구들을 중심으로 저렴한 가격에 만들어진 IKEA의 라이프스타일에 끌린다. IKEA의 전 세계적인 임무는 “폭 넓은 종류의 잘 디자인 되어 있고 실용적인 홈퍼니싱 상품을 가능한 많은 사람들이 지불할 수 있는 낮은 가격에 제공하여, 많은 사람들에게 더 나은 일상을 만들어주는 것”이다.

IKEA는 글로벌 표준화와 현지 시장 적응 사이에서 적절한 균형을 이루며 세계적으로 성공을 거두고 있다. 세계 어느 곳에 있는 IKEA 매장에서 쇼핑하든, 거대한 가게, 친숙한 파란색과 노란색 브랜드 로고와 노선도, 다양한 종류의 현대적 스칸디나비아 디자인 가구들, 그리고 저렴한 가격을 발견할 수 있을 것이다. 동시에, IKEA는 방식과 언어, 문화가 매우 다른 해외 시장에서 고객들의 독특한 요구에 맞추기 위해 상품 분류, 매장 운영, 마케팅을 신중하게 조정한다.

IKEA 전략의 많은 측면들은 전 세계적으로 표준화되어 있다. 우선, IKEA의 모든 제품들은 스웨덴의 현대적인 디자인에 뿌리를 두고 있다. 유행을 타지 않고 단순한 디자인은 시대를 초월한, 거의 보편적인 매력을 가지고 있다. 낮은 가격은 IKEA의 세계 시장 공식에서 또 다른 변하지 않는 상수다. 하나의 기준점으로써, 모든 IKEA 제품은 유사한 경쟁 제품의 반값에 판매되도록 설계되었다. IKEA는 원가 절감에 집요하게 집중함으로써 가격을 낮게 유지하고 있다. 세계적으로 널리 표준화된 제품을 판매하는 것은 비용을 줄이는 데 도움이 된다. IKEA의 공간 절약적인 “flat-pack(플랫팩)” 접근법도 그러하다. “플랫팩”은 가정에서 고객들이 조립할 수 있도록 가구를 조각으로 파는 것이다.

전 세계 IKEA의 매장들은 표준화된 디자인을 공유하고 있다. 모두 거대하다. 평균 30만 평방 피트의 크기로, IKEA 매장의 평균 크기는 평균적인 Walmart 슈퍼센터의 크기보다 50% 더 크다. 이러한 거대한 규모를 상쇄하기 위해, 도처에 있는 IKEA 매장은 크게 세 부분으로 나뉜다. 전시장(Showroom)은 실제 방같은 환경에 가구를 진열하고, 마켓플레이스(marketplace)는 작은 물건들이 비치되어 있으며, 창고(warehouse)는 고객들이 그들만의 가구 부품을 담은 플랫팩 박스



» 당신이 세계 어느 곳에 있는 IKEA 매장에서 쇼핑하든, 당신은 거대한 가게, 친숙한 파란색과 노란색 브랜드 로고와 노선도, 다양한 종류의 현대적 스칸디나비아 디자인 가구들, 그리고 저렴한 가격을 발견할 것이다. 그와 동시에, IKEA는 그들의 머천다이징과 마케팅을 특정 해외 시장 고객들의 고유한 욕구에 신중하게 적응시킨다.

LIU JIN/Stringer/Getty Images

들을 끌어 계산대까지 운반하기 쉽도록 만들어준다. 세계 어느 IKEA 매장에서든 부모들은 IKEA Småland 놀이터에 아이를 내려놓고, 스낵이나 세끼를 해결할 수 있는 작은 식당 등에서 온 가족을 먹일 수 있어 몇 시간이고 돌아다니며 쇼핑을 할 수 있다.

IKEA는 운영을 최대한 표준화하기 위해 노력하고 있지만, 글로벌 마케팅에서는 한 가지 방식이 모두 맞는 경우는 드물다는 것을 알게 됐다. IKEA는 1980년대 초 필라델피아에 미국 1호점을 열고 유럽

에서 판매한 것과 같은 상품을 수입해 두었다가 이 같은 어려움을 알게 됐다. 미국인들은 큰 인상을 받지 못했다. 예를 들어, IKEA의 침대는 미국인의 취향에 비해 너무 작고 단단했다. 매출은 타격을 입었고, IKEA는 미국 시장에서 완전히 철수하는 것을 고려했다.

그 대신, IKEA는 새로운 모든 국제 시장으로의 확장을 위한 초석이 될 결정을 내렸는데, 그것은 시장을 집중적으로 연구하고 그에 맞게 적응하는 것이었다. IKEA의 연구 책임자는 “우리 문화에서 멀어질수록 이해하고 배우고 적응해야 한다.”고 말한다. 미국 소비자들에 대한 더 나은 이해에 의해, IKEA는 매트리스의 구성을 바꾸고 킹사이즈 침대를 추가했다. 점포 전체에 비슷한 변화가 온 후, 판매량이 증가했다. 미국은 이제 독일에 이어 IKEA의 두 번째로 큰 시장이 되었다.

세계에서 가장 큰
가구 소매업체인 IKEA는
글로벌 브랜드의 전형이다.
Walmart보다 더 많은 나라에서
운영을 하는 IKEA는 국제 시장에서의
글로벌 표준화 대 현지 시장 적응에
대한 모범을 보여준다.

IKEA는 이제 현지 소비자들의 뚜렷한 요구와 취향을 충족시키기 위해 전 세계적으로 제품 디자인과 종류를 정기적으로 조정한다. 예를 들어, 중국의 IKEA 매장들은 세계 다른 지역에서도 보이는 동일한 품목들을 많이 취급하고 있지만, 그들은 또한 밥솥과 젓가락에 대해서도 많은 아이템을 가져다 놓는다. 중국인들은 품질이 좋고 단단한 매트리스를 좋아하기 때문에, IKEA는 대부분 더 단단한 매트리스를 그곳에서 판다. 그리고 붐비는 중국 도시들의 평균 생활공간이 유럽과 미국보다 훨씬 작기 때문에, 중국 IKEA는 공간을 절약하고 가정을 꾸리는 데 적합한 소형 가전제품과 제품들을 갖추고 있다.

그러나 IKEA가 비용을 늘리지 않고 제품 디자인과 종류를 조정할 수 있는 데는 한계가 있다. 한 분석가는 “기억하세요, IKEA 모델은 물량, 물량, 또 물량입니다. 비용을 낮게 유지하기 위해서는 방대한 규모의 경제가 필요하며, 이는 가능한 한 자주 범용 가능한 솔루션을 만든다는 것을 뜻합니다.” 그래서 IKEA는 전 세계의 도매 제품에 변화를 주는 대신, 현지인들에게 IKEA의 표준 제품이 그들의 삶과 문화에 어떻게 어울리는지 보여주기 위해 종종 마케팅과 판매 방식을 조정한다. “IKEA는 동일한 제품이 서로 다른 지역의 거주자와 어떻게 맞물릴 수 있는지를 보여주는데 매우 능숙해졌다.”고 이 분석가는 말한다.

예를 들어, 일본과 네덜란드의 전시장은 동일한 침대와 캐비닛을 특징적으로 포함할 수 있지만, 네덜란드의 방은 비스듬한 천장을 포함하는 반면 일본의 전시장은 다다미 매트를 보여줄 수도 있다. 미국에서는 같은 침대들이 장식용 쿠션으로 덮일 것이다. 마찬가지로, 매우 많이 유통되는 IKEA 카탈로그(연간 2억 3백만 장 이상 인쇄)도 현지화된 설정으로 표준 IKEA 제품을 표시하도록 맞춤 제작된다. IKEA는 이 카탈로그를 32개 언어, 67개 버전으로 발간하고 있으며, 각 버전은 현지인의 취향과 선호도를 반영해 세심하게 준비한다.

IKEA는 디자인, 제품 구성, 판촉을 조정하는 것을 넘어, 현지의 문

화적인 미묘한 차이를 경쟁 우위로 바꾸기 위해 기본적인 매장 운영을 조정하는 경우가 많다. 예를 들어, IKEA의 중국 점포들은 유망한 중국 소비자들에게 큰 인기를 끌고 있다. 그러나 중국의 IKEA 고객들은 그 매장들로부터 그저 저렴한 스칸디나비아 디자인 가구 그 이상의 많은 것들을 원한다.

중국어로, IKEA는 Yi Jia라고 알려져 있다. 번역하면 “편안한 집”이라는 뜻인데, 매년 IKEA의 20개 대형 중국 매장 중 한 곳을 찾는 수백만 명의 소비자들이 이 개념을 문자 그대로 이해하고 있다. 한 관찰자는 “고객들은 당일치기 가족 여행을 하고, 전시된 침대로 뛰어들어 낮잠을 자고, 실내 장식과 함께 스냅 사진을 찍기 위해 포즈를 취하고, 에어컨과 무료 탄산음료 리필을 즐기 위해 몇 시간 동안 시간을 보낸다.”고 지적했다. 예를 들어, 전형적인 토요일 오후, 거대한 중국 IKEA 매장에 진열된 침대와 다른 가구들을 모든 연령대의 고객들이 게으름을 피우거나 심지어는 낮잠을 자면서 사용하고 있다. 한 중국 IKEA는 심지어 몇몇 결혼식을 주최하기도 했다.

이것은 미국이나 다른 서구 시장에서는 바람직하지 않은 배회로 여겨질 수 있는 반면, 중국의 IKEA 관리자들은 이러한 행동을 장려했다. 결국 매장에 대한 친밀함이 이후 쇼핑객들의 수입이 결국 그들의 열망을 충족시킬 만큼 증가할 때, 소비를 야기할 것이라 생각했기 때문이다. “아마 10년 동안 IKEA를 방문해 미트볼, 핫도그, 아이스크림을 먹어 왔다면, 소파를 구할 때 IKEA를 생각하게 될 것이다.”라고 이 회사의 아시아 태평양 지역 지부장이 말했다. 실제로, 사실인 듯하다. 이러한 문화적 이해와 경쟁력 있는 낮은 가격이 결합된 덕분에, 중국은 이제 IKEA가 가장 빠르게 성장하고 있는 시장이 되었다. 세계에서 가장 큰 IKEA 매장 10곳 중 8곳이 중국에 있다. 중국 소비자들은 스웨덴의 미트볼에 대해 어떻게 생각하는가? “그들은 그 미트볼을 사랑한다.”라고 IKEA China의 마케팅 이사가 말했다.¹

과거 미국 기업들은 국제 무역에 별 관심을 기울이지 않았다. 수출을 통해 추가 매출을 올릴 수 있었다. 그러나 큰 매출 시장은 국내에 있었으며 훨씬 안전했다. 관리자는 다른 언어를 배우거나, 변화하는 통화를 처리하거나, 정치적 및 법적 불확실성에 직면하거나, 고객의 요구와 기대에 맞게 제품을 조정할 필요가 없었다. 그러나 오늘날 상황은 매우 다르다. 코카콜라와 애플, 나이키부터 구글, Airbnb, 그리고 NBA까지 모든 종류의 조직이 세계화되었다.

저자 코멘트

빠르게 변화하는 글로벌 환경은 기회와 위협을 동시에 가져온다. 오늘날 마케터는 세계적인 발전에 의해 영향받지 않는 것을 찾기가 힘들다.

오늘날의 글로벌 마케팅

더 빨라진 디지털 커뮤니케이션, 수송, 금융흐름으로 세계는 급속하게 좁아지고 있다. 맥도날드 햄버거, Netflix 비디오 서비스, Samsung 전자, 자라(Zara) 패션, 캐터필러 건설장비, 독일의 BMW, Facebook 소셜 네트워킹과 같이 어떤 한 국가에서 생산된 제

품이 다른 나라에서도 적극적으로 받아들여지고 있다. 아마도 우리는 독일 기업가가 이탈리아제 옷을 입고 일본 식당에서 영국 친구를 만나고 집에 돌아와서는 러시아제 보드카를 마시면서 The Big Bang Theory TV프로그램을 시청하는 동시에 전 세계의 친구들이 올린 Facebook 게시물을 읽는다 해도 전혀 놀라지 않을 것이다.

이처럼 국제무역은 지난 30년간 계속 증가하고 있다. 1990년 이래로 세계 다국적 기업의 수는 세 배 이상 증가하여 10만 개 이상이다. 이 중 몇몇의 다국적 기업은 어마어마하게 큰 규모이다. 사실 세계에서 가장 큰 150개 기업 중 절반은 본국에서 수익을 내며, 나머지 절반은 다국적 기업이다. 세계에서 가장 큰 기업인 Walmart의 한 해 수익은 세계 25위권 국가의 전체 GDP를 능가한다.² 세계의 제품과 서비스 무역은 지난 해 20조 달러를 넘어, 전 세계 GDP의 25%를 차지했다.³

많은 미국 기업이 오랫동안 국제 마케팅에서 성공했다. 코카콜라, 맥도날드, 스타벅스, KFC, 나이키, GE, Apple, Google, 캐터필러(Caterpillar), 보잉(Boeing), 기타 많은 미국 기업들은 세계를 그들의 시장으로 만들고 있다. 그리고 미국에서 미국 브랜드가 아닌 도요타(Toyota), 삼성, 네슬레(Nestlé), 이케아(IKEA), 캐논(Canon), 아디다스(Adidas)와 같은 이름은 너무나 익숙한 이름이 되었다. 미국제품인 것처럼 보이는 다른 제품이나 서비스들도 실제로 외국 기업에 의해서 생산되거나 외국 기업의 소유이다. 이런 것들로는 밴앤제리 아이스크림(Ben & Jerry's ice cream), 버드와이저 맥주(Budweiser beer), 세븐일레븐(7-Eleven), 퓨리나 애완동물 사료(Purina pet foods), 유니버설 스튜디오(Universal Studios), 모텔 6(Motel 6) 등 상당수가 있다. 프랑스의 타이어 제조회사인 미쉐린(Michelin)은 현재 사업의 36%를 북미에서 행하고 있으며, 반창고, 베이비 샴푸와 같은 철저히 미국적인 제품을 만드는 J&J도 자사 사업의 50%를 해외에서 운영하고 있다. 그리고 미국인이 소유하는 캐터필러는 보다 더 넓은 세계로 뻗어나가, 미국 밖에서 올리는 매출이 53.5%를 차지한다. 한때 전형적 미국 기업이었던 맥도날드는 매출의 3분의 2를 해외시장에서 올리고 있고, KFC의 샌더스 대령은 아이다호의 보이스에 있는 것처럼, 중국 상하이나 일본 도쿄에서도 익숙하게 보인다. 그리고 전 세계적으로 4,100개 이상의 제품을 판매하고 있는 코카콜라는 현재 200개 이상의 국가에서 하루 19억 회 이상 “행복한 순간”을 판매하고 있다.⁴

그러나 세계적인 무역이 증가하는 만큼 세계적인 경쟁도 치열해지고 있다. 외국 기업이 새로운 해외시장에 공격적으로 진출하고 있으며, 국내시장도 이제는 더 이상 기회가 풍부하지 않다. 이제 거의 모든 산업이 외국 기업과의 경쟁을 피할 수 없다. 만일 기업이 국제화를 미룬다면, 서유럽과 동유럽, 중국, 환태평양 일대, 러시아, 인도, 브라질, 기타 다른 곳과 같이 성장하고 있는 시장에서 봉쇄당하는 위험에 처한다. 신중을 기하기 위해서 국내에 머무는 기업은 다른 시장에 진출할 수 있는 기회를 상실할 뿐만 아니라 국내시장도 빼앗기는 위험을 감수해야 한다. 외국 경쟁자들을 전혀 생각하지 않는 국내 기



▶ 많은 미국 기업들은 이제 세계를 그들의 시장으로 만들었다. KFC의 샌더스 대령은 아이다호의 보이스에 있는 것처럼 중국 상하이나 일본 도쿄에서도 친숙하게 보인다.

Gary Armstrong

업은 자신의 시장에서 이들 경쟁자들을 갑작스럽게 발견하고 당황할 수밖에 없다.

아이러니하게도, 오늘날은 과거에 비해 해외로 진출해야 하는 필요성이 커지긴 했지만, 위협 또한 증가했다. 해외로 진출한 기업은 매우 불안정한 해외정부들과 해외통화, 정부의 규제 조치, 높은 무역장벽 등에 직면하게 된다. 최근 약화된 세계 경제 환경 또한 커다란 전 세계적 도전을 만들어내고 있다. 부패 또한 큰 문제로 대두되고 있는데, 몇몇 국가의 공무원이 최적의 입찰자가 아니라, 뇌물을 가장 많이 주는 기업에게 사업을 하도록 허가하기도 한다.

글로벌 기업(global firms)

둘 이상의 국가에서 운영함으로써 순수히 국내에서 운영하는 기업들이 이용할 수 없는 비용과 명성 면에서의 R&D, 생산, 마케팅, 재정적 이점을 얻는 기업

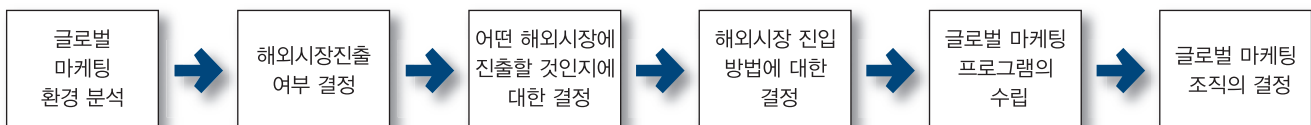
글로벌 기업(global firms)이란 한 국가 이상에서 활동함으로써 순수하게 국내시장에서 경쟁하는 기업이 이용할 수 없는 마케팅, 생산, 연구개발, 재무적 이점과 우위를 획득할 수 있는 기업을 말한다. 글로벌 기업은 세계를 하나의 시장으로 보고 있다. 이러한 기업은 국경을 중요하게 생각하지 않고, 글로벌 브랜드를 개발한다. 또한 기업이 최상으로 활동할 수 있는 곳이라면 어디에서든 자본을 끌어오고, 원자재를 조달하고, 생산하고, 판매한다.

예를 들어, 세계에서 가장 큰 엘리베이터 제조사인, 미국 기업 오티스 엘리베이터(Otis Elevator)는 미국 코네티컷주(Connecticut) 파밍턴(Farmington)에 본사가 있는데, 세계 200개국이 넘는 곳에 제품을 공급하고 있고, 매출의 80% 이상을 미국 밖에서 거둬 들이고 있다. 이 회사는 프랑스에서 엘리베이터 문 시스템을, 스페인에서 소형 기아 부품을, 독일에서 전자제품을, 일본에서 특수 모터 드라이브를 조달하며, 아메리카, 유럽, 그리고 아시아에서는 조립만 할 뿐이고, 미국, 오스트리아, 브라질, 중국, 체코, 프랑스, 독일, 인도, 이탈리아, 일본, 한국, 그리고 스페인에는 엔지니어링 및 테스트센터를 두었다. 결과적으로 오티스 엘리베이터는 세계 상업과 우주항공산업의 거인인 유나이티드 테크놀로지 코퍼레이션(United Technologies Corporation)이 100% 출자한 자회사이다.⁵ 오늘날 크든 작든 많은 글로벌 기업이 진정으로 장벽이 없어졌다.

이것은 모든 기업들이 성공하기 위해서 수십 개 국가들에서 활동해야 한다는 것을 의미하지는 않는다. 중소기업은 전 세계의 틈새시장을 노려야 할 것이다. 그러나 세계는 점차 좁아지고 있으며, 그 규모가 크든 작든 글로벌 산업에서 활동하는 기업은 세계시장에서 그들의 입지를 확보해야 한다.

기업이 글로벌화를 신속하게 실행하기 위해서는 몇 가지 기본적인 문제의 해결책이 있어야 한다. 그 국가에서, 그 국가가 속한 경제지역에서, 전 세계적으로 어떤 시장위치를 확립해야 하는가? 우리의 글로벌 경쟁자는 누구이며, 또 그들의 전략과 자원은 무엇인가? 어디서 제품을 생산하고 원료를 조달해야 하는가? 세계 곳곳에 있는 다른 기업들과 어떤 전략적 제휴를 형성해야 하는가?

▶▶ 그림 15.1 국제 마케팅의 주요 의사결정 사항



마케터에게 세계 시장은 크고 아름답지만 위험적이다. 미국의 대다수 기업들은 세계를 자신의 시장으로 만들었다. 예를 들어 전형적인 미국 기업 맥도날드는 이제 미국 밖에서 매출액의 66%를 거둬들이고 있다.

그림 15.1에서 보듯이 기업은 국제 마케팅을 수행하면서 여섯 가지 주요한 의사결정에 직면하게 된다. 본 장에서는 각 결정사항을 상세히 설명할 것이다.

글로벌 마케팅 환경 분석

어떤 기업이든 국제적으로 활동하기 위해서는 우선 국제 마케팅 환경에 대한 철저한 이해가 선행되어야 한다. 국제 마케팅 환경은 최근 몇 십년 동안 급격하게 변화했으며, 그 결과 새로운 기회와 문제가 대두되고 있다.

저자 코멘트

한 기업의 자체 틀 내부 운영은 어렵지 않을지라도 글로벌 운영의 경우 아주 복잡한 총위를 갖고 있다. 예를 들어 Coca-Cola는 수많은 국가에 제품을 판매하고 있다. 그래서 각 시장의 다양한 무역, 경제, 문화 그리고 정치적 환경을 이해해야만 한다.

국제무역 시스템

기업이 해외로 진출하기 위해서는 국제무역 시스템을 잘 이해해야 한다. 기업이 해외에 상품을 판매할 때, 국가 간의 무역에 대한 각종 규제에 직면하게 된다. 정부는 재정수입을 증가시키기 위해서 혹은 자국의 기업을 보호하기 위해서 특정 수입제품에 관세나 세금을 부과할 수 있다. 관세는 종종 무역 행위를 자국 기업에 유리한 쪽으로 타국 기업에 강제하기 위해 사용된다.

예를 들어, 미국은 3,750억 달러에 달하는 대중 무역 적자를 억제하기 위해 최근 수입 태양광 패널과 가정용 세탁기에 30%의 관세를 부과하기 시작했는데, 이 중 대부분은 중국산이다. 또 중국과 다른 몇몇 국가를 선정해 철강과 알루미늄에 수입 관세를 부과했다. 이에 대해 중국은 돼지고기와 콩, 와인, 비행기, 자동차 등 128개 미국산 제품에 대해 관세를 최대 28% 인상했다. 이에 미국은 1,300여 개의 중국 산업, 기술, 운송, 의료 제품에 대한 새로운 관세를 부과하며 보복했다. 국가들 간의 그러한 무역 공방은 광범위한 국제적 역학관계의 일부분이다. 그러나, 그들은 국경을 넘어 상품을 판매하려는 회사들에게 큰 어려움을 야기할 수 있다.⁶

정부는 쿼터(quota)를 실시할 수도 있는데, 이는 특정 제품군에 있어서 수입할 수 있는 수입제품의 양을 제한하는 것을 말한다. 쿼터의 목적은 자국의 외환보유고를 유지하고 자국의 산업과 고용을 보호하기 위해서이다. 그리고 외환통제(exchange control)에 의해서도 규제를 할 수도 있는데, 외환통제는 외환의 사용량과 환율에 제한을 가하는 것이다.

기업은 또한 외국 기업을 입찰에서 차별한다거나 외국 기업의 상품에 제한을 가할 수 있는 제품표준을 설정하거나 과도한 국내 규제와 같은 비관세장벽(nontariff trade barriers)을 맞닥뜨릴 수 있다. 예를 들어 진출국의 규제와 강제로 Aldi는 먼저 물리적인 오프라인 점포(bricks-and-mortar stores)를 차리는 대신 2017년 설립된 인터넷 상점(web shop)을 통해 중국 유통시장에 진출했다. 초기에는 한정된 종류의 제품만을 판매하고 있었지만, 유아용 식품을 포함한 유명 식품 스캔들이 잇따르면서 많은 중국 브랜드에 대한 소비자 신뢰 저하와 함께 급증한 국제 식품 브랜



▶▶ **비관세무역장벽:** 비록 중국 소매상장이 다국적 기업에 몇 가지 장애를 주지만, Aldi는 온라인상점과 현지 파트너인 Alibaba의 도움으로 그곳에서 확장을 계획하고 있다.

AKP Photos/Alamy Stock Photo

드에 대한 엄청난 수요로 인해 매력적인 시장을 공략하게 되었다. 중국의 전자상거래 시장은 이미 세계 최대 규모로 고속 성장을 이어가고 있다. 중국은 뛰어난 성장 기회를 약속하는 독자적인 생태계를 갖추고 있다. Aldi는 알리바바가 보유한 온라인 플랫폼을 운영하는 티몰글로벌 등 현지 파트너들의 도움을 받아 중국 내 성장을 목표로 하고 있다. 이 거대한 중국기업은 약 4억 4천 3백만 명의 중국 내 사용자들을 보유하고 있으며, 아마존을 훨씬 앞서고 있다.⁷

동시에 어떤 규제는 국가 간 무역에 도움을 주기도 한다. WTO(World Trade Organization)와 다양한 지역 간 자유무역협정이 그 예이다.

세계무역기구

1947년에 발효되고, 1994년에 재조정된 GATT(The General Agreement on Tariffs and Trade)는 관세를 인하하고 기타 국제무역장벽을 줄임으로써 세계무역을 촉진시키기 위해 마련되었다. 그리고 1995년에 GATT를 대체하여 GATT가 원안대로 이행되는지 감독하기 위한 WTO(The World Trade Organization)가 출범하였다. WTO와 GATT 회원국(현재 164개국)은 무역장벽을 재조정하고, 새로운 세계 무역 규칙을 만들기 위해 8번의 라운드협상을 가졌다. 또한 WTO는 세계적 무역 분쟁을 중재하며, 무역제재를 가한다. 이러한 활동은 생산적이다. 맨 처음 7차 라운드협상에서는 제조 상품에 부과한 세계 평균 관세를 45%에서 5%까지 인하하기도 했다.

그리고 WTO의 무역분쟁 메커니즘은 광범위하게 사용되어 왔다. 지난 20년간 회원국은 500건 이상의 분쟁을 제기했는데, 이 중 대부분은 WTO 틀 안에서 해결되었다.⁸

지역적인 자유무역지대

경제 공동체(economic community)
국제무역에 대한 규제에 대해 공동의 목적을 달성하기 위해 결성한 국가들의 집단

어떤 국가는 자유무역지대(free trade zone) 혹은 **경제 공동체(economic community)**를 형성하고 있다. 경제 공동체는 국제 무역규제에 있어서 동일한 목표달성을 위해 협동하고자 결성한 국가들의 집단이다. 일례로 유럽연합(EU: European Union)이 있다. 1957년에 결성된 유럽연합은 회원국 간에 제품, 서비스, 금융, 노동을 자유롭게 이동하



» **경제 공동체:** 유럽연합은 세계에서 가장 큰 단일 시장 중 하나를 대표한다. 현재 회원국은 5억여 명의 소비자를 포함하여, 세계 수출입 물량의 20%를 차지하고 있다.

Paul Grecaud/123RF

기 위해 장벽을 줄이고 비회원국과의 무역정책을 개발함으로써 하나의 유럽시장을 조성하기 위해 설립되었다. 오늘날, EU는 세계에서 가장 큰 단일 시장을 형성하고 있다. 현재 유럽연합은 거의 5억 명 가량의 소비자를 포함한 28개 회원국을 가지고 있으며, 세계 수출입 물량의 거의 20%를 차지하고 있다.⁹ 유럽연합은 미국과 비유럽계 기업들에 엄청난 무역 기회를 제공했다. 지난 20년 동안 19개 유럽연합 회원국들은 유로화를 공동 통화로 채택하면서 통합을 향해 중요한 걸음을 내디뎠다. 유로의 광범위한 채택으로 유럽에서의 경영활동과 관련된 많은 통화위험이 줄어들 것이며, 과거에 취약한 통화를 이용하던 회원 국가들이 더 매력적인 시장으로 부각되고 있다. 그러나 공동통화 채택에 따른 문제는 최근에 독일, 프랑스 같은 유럽의 경제 강국이 그리스, 포르투갈, 사이프러스 같은 경제 약국을 지원하기

위해 개입해야만 하는 상황이 생기면서 불거지기 시작했다. 최근의 이 “유로 위기”로 인해 유로 존의 붕괴 가능성을 예견하는 분석이 나오기도 했다.¹⁰

유럽연합이 2,000년의 전통을 깨트리고 “유럽 합중국(United States of Europe)”이 될 가능성은 거의 없다. 14개 이상의 서로 다른 언어와 각국의 독특한 문화로 이루어진 공동체는 완벽한 통합이 어려우며, 하나의 독립체로 활동하기도 쉽지 않다.

예를 들어, 2016년 국민투표에서 영국 국민은 유럽연합(EU) 탈퇴를 투표했다. 영국은 남은 EU 국가들과 브렉시트 이후 관계를 원활히 하기 위해, 21개월의 ‘전환 기간’으로 2019년 초 EU를 떠날 예정이다. 이른바 브렉시트(Brexit)가 유럽과 전 세계에 여진을 보내면서 유럽 경제와 정치 통합의 미래에 대한 우려가 커지고 있다. 그래도 브렉시트 이후의 연간 GDP가 15조 달러가 넘는 상황에서 EU는 여전히 강력한 경제대국으로 남아 있다.¹¹

1994년 북미 자유무역협정(NAFTA: North American Free Trade Agreement)은 미국, 멕시코, 캐나다 간에 자유무역지대를 설립했다. 이 협정은 매년 23조 5천억 달러 이상의 제품과 서비스를 생산하고 소비하는 4억 8,700만 명으로 구성된 단일 시장을 조성하였다. 지난 25년 동안, NAFTA는 3개국 사이의 무역장벽과 투자 제한을 제거해왔다. NAFTA 국가 간 전체 무역량은 1993년 2,880억 달러에서 한 해에 1조 2천억 달러 이상으로 거의 3배나 증가했다.¹²

NAFTA의 확실한 성공에 이어, 2005년 중미 자유무역협정(Central American Free Trade Agreement)이 체결됐는데, 이는 미국과 코스타리카, 도미니카공화국, 엘살바도르, 과테말라, 온두라스, 니카라과 간의 자유무역지대이다. 중남미와 남미 사이에는 또 다른 자유무역지대가 형성되었다. 예를 들어, 남미국가연합[Union of South American Nations(UNASUR)]은 EU를 모델로 하여, 2004년 창설되고 2008년 헌법 조약(constitutional treaty)을 체결했다. 12개국으로 이루어진 UNASUR는 4억 2,000만 명의 인구와 총 6조 5,000억 달러의 경제규모로 NAFTA와 EU 다음으로 가장 큰 무역 블록을 형성하고 있다. NAFTA, EU와 비슷하게, UNASUR는 국가 간에 모든 관세를 철폐하는 것을 목표로 하고 있다.¹³

두 개의 다른 주요 세계 무역 협정은 환태평양경제동반자협정(CPTPP)과 대서양횡단 무역투자동반자협정(T-TIP)이다. 최근 서명한 CPTPP는 11개 태평양 연안국들(호주, 브루나이, 캐나다, 칠레, 일본, 말레이시아, 멕시코, 뉴질랜드, 페루, 싱가포르, 베트남) 간의 무역장벽을 낮추고 경제협력을 증대시킬 것을 약속했다. 미국과 유럽연합(EU)의 T-TIP 협정은 여전히 협상 중이다. 이러한 주요 무역 협정은 때때로 논란이 되는 경제적, 정치적 영향을 미칠 것이다. 예를 들어, CPTPP 11개국은 NAFTA보다 많은 5억 명의 집단인구를 가지고 있으며, 세계무역의 13%를 차지한다.¹⁴

각국별로 반드시 이해해야 할 서로 다른 특성이 존재하기 마련이다. 따라서 외국 기업의 입장에서 진출국가의 상이한 제품과 서비스에 대한 수용수준과 시장 매력도는 그 국가의 경제적 환경, 정치·법률적 환경, 문화적 환경에 의해 결정된다.

경제적 환경

국제 마케팅 관리자는 반드시 각국의 경제상황을 파악해야 한다. 국제시장으로써의 특정 국가의 매력도는 그 국가의 산업구조와 소득분포, 이 두 가지 요인에 영향을 받는다.

한 국가의 산업구조(industrial structure)는 그 국가의 제품과 서비스에 대한 욕구, 소득수준, 고용수준 등을 결정짓는다. 예를 들어, 자급경제에서 대부분의 사람들은 단순 농업에 종사하고, 생산량의 대부분을 소비하며, 나머지 일부만 재화와 서비스로 물물 교환한다. 이들 경제는 시장 기회를 거의 제공하지 않는다. 많은 아프리카 국가들이 이 범주에 속한다. 또 다른 극단적 형태인 산업 경제는 공산품과 서비스의 주요한 수출국이자 수입국이다. 그들의 다양한 제조 활동과 많은 중산층은 그들을 모든 제품을 위한 풍부한 시장으로 만든다. 미국, 일본, 서유럽 국가들이 그 예이다.

신흥경제는 급속한 경제성장과 산업화를 경험하는 나라들이다. BRICS 국가(브라질, 러시아, 인도, 중국, 남아프리카공화국)와 MENA 국가(중동, 북아프리카 지역)를 예로 들 수 있다. 산업화는 전형적으로 새로운 형태의 상품과 서비스를 요구하는 새로운 부유층과 성장하는 중산층을 만들어낸다. 더 발전된 시장이 정제되고 점점 더 경쟁이 치열해지면서, 많은 마케터들은 이제 신흥 시장에서 성장 기회를 노리고 있다.

두 번째 경제적 요인은 각 국의 소득분포이다. 산업화된 국가는 저, 중, 고소득층이 공존하는 반면에 자급경제 국가는 대부분의 가구들이 소득 수준이 매우 낮은 편이다. 한편 몇몇 다른 국가는 소득수준이 매우 낮은 저소득층과 소득수준이 매우 높은 고소득층만이 존재하기도 한다. 심지어 빈곤 또는 신흥경제 국가도 모든 종류의 제품들에 있어서 매력적인 시장이 될 수 있다. 최근, 약화된 세계 경제가 국내 시장과 신흥 시장 모두의 성장을 둔화시키기 때문에 소위 “경제 피라미드의 하부” – 가장 가난한 소비자들로 구성되어 있는 미개척 시장 – 라 불리는 새로운 타겟으로 눈을 돌리는 기업들이 많아졌다(Marketing at Work 15.1 참조).

오늘날 자동차에서 컴퓨터 그리고 청량음료 산업에 이르기까지 기업들은 점점 더 많이 자급 경제와 신흥 경제의 중산층이나 저소득층을 타겟으로 하고 있다. 예를 들어, Coca-Cola는 북미와 유럽에서의 판매율이 저하됨에 따라 야망적인 성장 목표를 채울 수 있는 또 다른 곳을 알아봐야 했다. 그래서 이 기업은 장기적인 성장 기회가 약속되는 아프리카로 눈을 돌렸다.



▶ 성숙시장에서 매출이 정체되면서, Coca-Cola는 그들의 야심적인 매출성장 욕구를 충족시키기 위해 Africa 같이 성장하는 신흥시장을 바라보고 있다. 그들의 Africa 유통 네트워크는 후진적이지만 효과적이다.

John Wollwerth/Shutterstock

많은 서구 기업들은 아프리카를 최종적인 야생지, 즉 가난, 정치적인 부패와 불안정, 신뢰할 수 없는 운송수단, 신선한 물과 그 밖의 필수자원의 부족 등으로 어려움을 겪는 일종의 위험지대로 여긴다. 그러나 Coca-Cola는 아프리카에서 그러한 위험을 상쇄할 수 있는 많은 기회를 보았다. 아프리카는 인구가 증가하여 13억 명 이상이며 중산층도 이제 막 드러나기 시작했고 GDP가 3조 3천억 달러에 이르며 구매력도 갖고 있다. 세계에서 가장 빠르게 성장하는 10개의 시장 중 5개는 아프리카에 있다.¹⁵

Coca-Cola는 1992년부터 아프리카에서 사업을 해왔고 아프리카와 중동에서 29%의 시장점유율을 기록하는 데 비해 Pepsi는 15%에 그치고 있다. 그러나 아프리카에서 Coca-Cola가 성장할 여지는 여전히 많다. 예를 들어, Coke와 기타 다른 음료수의 연간 소비량은 북미보다 아프리카에서 13배가 적다. 물론 아프리카에서의 마케팅은 선진국

MARKETING AT WORK

15.1

국제 마케팅: 최하위 소득 계층(BOP; Bottom Of the economic Pyramid)을 노리다

많은 기업들이 이제 충격적인 통계에 눈을 떴다. 지구상의 70억 명 이상의 사람들 중 30억 명 이상이 하루에 2.50달러 미만으로 살고 있다. 최하위 소득 계층(BOP; 피라미드의 바닥)으로 알려진, 세계의 빈곤층들은 유망한 시장처럼 보이지 않을 수도 있다. 그러나, 그들의 보잘것없는 수입에도 불구하고, 집단으로서 이 소비자들은 연간 5조 달러의 엄청난 구매력을 나타낸다. 게다가, 이 거대한 영역은 대부분 개발되지 않았다. 세계의 빈곤층은 종종 더 부유한 소비자들이 당연하게 여기는 가장 기본적인 상품과 서비스에 거의 또는 전혀 접근할 수 없다. 기업들은 최하위 소득계층이 새로운 성장 기회를 주리라 믿고 점점 더 기대를 걸고 있다.

하지만 어떻게 회사가 빈곤 수준 이하의 수입을 가진 소비자들에게 이윤을 남기고 팔 수 있을까? 우선 가격이 적당해야 한다. 그리고 이 경우에 한 분석가는 “적당하다”는 것은 “상상할 수 있는 것보다 더 낮다”는 것을 의미한다고 말한다. 이런 점을 염두에 두고, 많은 회사들은 더 작은 크기의 패키지로 현 제품에서 좀 더 수준이 낮은 기술을 사용한 형태들을 제공함으로써 그들의 제품을 더 저렴하게 만들었다. 예를 들어, 나이지리아에서 P&G는 Gillette 면도기를 23센트에 팔고, Ariel 세제의 1온스 패키지를 10센트에 팔고, 10개의 Pampers 밤기저귀 패키지를 2달러 30센트에 팔고 있다. 페니 한 개에 팔리는 제품 마진은 크지 않지만 P&G는 대규모 물량을 통해 성공을 거두고 있다.

Pampers에 대해 생각해보자: 나이지리아는 단독으로 매년 약 600만 명의 신생아를 배출하는데, 이는 그 인구의 두 배가 되는 미국보다 거의 50% 많은 것이다. 나이지리아의 놀라운 출산율은 P&G의 가장 잘 팔리는 브랜드인 Pampers 기저귀를 위한 거대한 미개발 시장을 만들었다. 그러나 전형적인 나이지리아인 어머니는 생활비로 한 달에 총 약 5,000 나이라[naira(약 30달러)]만 쓴다. P&G의 임무는 Pampers를 이 어머니에게 알맞은 가격으로 만들어 주고 Pampers가 그녀의 부족한 지출에 얼마만큼의 가치가 있는지를 그녀에게 납득시키는 것이었다. 나이지리아와 같은 시장에서 비용과 가격을 낮게 유지하기 위해 P&G는 기능이 적은 흡수성 기저귀



» 세계의 빈곤층에게 판매하다: 단돈 88달러에, Godrej의 ChotuKool(“little cool”)은 가장 기본적인 기존 냉장고의 반값으로 인도의 저가 소비자들의 필요를 충족시키는 일을 더 잘 해냈다.

Courtesy Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.

를 발명했다. 비록 훨씬 덜 비싸지만 기저귀는 여전히 고기능을 발휘했다. P&G의 한 R&D 매니저는 이렇게 합리적인 가격의 신제품을 만들 때 “기쁘게 하라, 약화시키지는 마라”고 말한다. 즉, 그 기저귀는 가격이 저렴해야 하지만 다른 값싼 기저귀들이 하지 못한 것을 해야 했다. 그것은 아기가 12시간 동안 편안하고 건조하게 유지하도록 하는 것이었다.

알맞은 가격에 제대로 된 기저귀로도, 나이지리아에서 Pampers를 파는 것은 도전을 나타냈다. 서양에서 아기들은 전형적으로 하루에 수많은 일회용 기저귀를 거친다. 그러나 나이지리아에서는 대부분의 아기들이 천 기저귀를 차고 있었다. P&G는 Pampers를 나이지리아 사람들에게 더욱 더 저렴한 가격에 제공하고 더 인정 받기 위해서 이 기저귀를 1일 사용 용품으로 판매했다. 회사 광고에 따르면, “Pampers 1개는 보송보송한 하룻밤과 같다.” 이 캠페인은 엄마들에게 밤에 아기들을 건조하게 두는 것이 아기들의 숙면에 도움이 되었고, 이는 결과적으로 아기들이 성장하고 성취하는 데 도움을 주었다고 말했다. P&G 연구원들은 이 메시지가 자녀들이 그들보다 나은 삶을 살 것이라는 나이지리아인들의 깊은 감정에 다가갔음을 발견했다. 따라서, 합리적인 가격 정

책, 고객의 니즈를 충족시키는 제품, 그리고 적절한 포지셔닝 덕분에 Pampers의 판매량은 호황을 누렸다. 나이지리아에서 Pampers라는 이름은 기저귀와 동의어가 되었다. 그리고 최근 수많은 경쟁제품이 등장했음에도 불구하고 P&G의 Pampers는 여전히 그곳에서 지배적인 브랜드로 남아 있다.

P&G가 배운 것과 같이, 대부분의 경우 최하 소득 계층에게 이윤을 남기고 파는 것은 단지 1회용 패키지나 매우 낮은 가격 정책을 개발하는 것 이상의 것을 필요로 한다. 그것은 가격을 낮출 뿐만 아니라 빈곤한 사람들에게 그들이 지불한 돈 그 이상을 주는 새로운 상품을 생산하는 광범위한 범위의 혁신을 요구한다. 또 다른 예로 인도의 가전업체 Godrej & Boyce가 어떻게 고객 주도형 혁신을 사용하여 인도의 저가 냉장고 시장을 성공적으로 공략했는지 생각해 보자.

구입하고 운영하는 비용이 비싸기 때문에 전통적인 압축기 구동식 냉장고는 인도 시장의 18%밖에 침투하지 못했다. 그러나 Godrej는 고급 냉장고에서 기본적인 기능만 남겨놓고 싸게 생산하기 보다는 냉장고가 부족하거나 없는 인도 소비자들의 요구를 연구할 팀을 배정했다. 연구팀이 관찰한 준도시·농촌의 사람들은 통상 월 5,000~8,000루피(약 125~200달러)를 벌어들였고, 4~5명의 가족들이 단칸방에서 생활하며 수시로 주거지를 바꿨다. 재래식 냉장고를 살 여유가 없어서, 이 소비자들은 공동 냉장고로 임시변통했는데, 이것도 보통 중고 냉장고들이었다. 그러나 공동 냉장고들조차 대개 몇 개의 물건들 밖에 보관할 수 없었다. 그것들을 사용하는 사람들은 매일 쇼핑을 하고 적은 양의 야채와 우유만 사는 경향이 있었다. 더구나 전기가 불안정해서, 그들이 냉장 보관을 하고 싶어 하는 적은 음식조차 위험에 빠뜨렸다.

Godrej는 저가 고객 부문은 기존의 고급 냉장고가 거의 필요하지 않으며 근본적으로 새로운 제품이 필요하다고 결론지었다. 그래서 Godrej는 사용자가 하루나 이틀 동안 신선함을 유지하고 싶어 하는 몇 가지 물건들을 위한 공간을 가지고 있는 생생한 빨간색에, 상부 개폐형의 휴대성이 높은 소형 크기의 장치인 ChotuKool을 발명했다. 이 소형 장치는 압축

기와 냉매가 아니라 전류가 흐르면 식히는 칩을 사용하며 뚜껑이 열리는 상부개폐형의 구조가 찬 공기를 유지시킨다. 전체적으로 ChotuKool은 평범한 냉장고의 절반도 안 되는 에너지를 사용하며 시골마을에서 흔히 볼 수 있는 정전 속에서도 배터리로 작동할 수 있다. 가장 좋은 부분은 이 “약간 차가운 것”(Chotukool은 힌두어로 little cool—약간 차갑다는 뜻을 의미한다.)은 가장 기본적이고 전통적인 냉장고의 절반 가격인 단돈 88달러에 살 수 있기 때문에 저가 소비자들의 요구를 더 잘 충족시켜 준다. Godrej는 2년 만에 10만 개의 ChotuKool을 팔았다.

그러므로 최하 소득 계층은 적절한 가격으로 적절한 제품을 개발할 수 있는 회사들에게 아직 개발되지 않은 큰 기회를 제공한다. 그리고 P&G와 같은 회사들은 이러한 기회를 잡기 위해 공격적으로 움직이고 있다. P&G는 아시아와 아프리카의 개발도상국에서 새로운 고객을 확보하기 위해 아주 높은 목표를 세웠다. 그러나 이러한 새로운 개발 중인 시장에 성공적으로 진출하려면 단순히 더 저렴한 버전의 기존 제품을 내놓는 것 이상의 것이 필요할 것이다. “우리의 혁신 전략은 단순히 하위 계층 고객을 위해 상위 계층 제품을 희석시켜 하위 호환 제품을 만드는 것이 아니다.” P&G의 CEO가 말한다. “그 경제 곡선에 있는 모든 소비자들을 위해 전에 없던 혁신을 해야 하고, 그렇게 하지 않으면 실패할 겁니다.”

출처: See “Co-Creating with Rural Consumers Helps Achieve Inclusive Growth,” Innosight, www.innosight.com/client_impact_story/godrej/, accessed July 2018; Purvita Chatterjee, “Godrej Appliances to Go Rural to Get Growth Back Post-Demonetization,” Hindu Business Line, February 22, 2017, www.thehindubusinessline.com/companies/godrej-appliances-to-go-rural-to-get-growth-back-postdemonetisation/article9555646.ece; Erik Simanis and Duncan Duke, “Profits at the Bottom of the Pyramid,” Harvard Business Review, October 2014, pp. 87–93; Matthew J. Eyring, Mark W. Johnson, and Hari Nair, “New Business Models in Emerging Markets,” Harvard Business Review, January–February 2011, pp. 89–95; Mya Frazier, “How P&G Brought the Diaper Revolution to China,” CBS News, January 7, 2010, www.cbsnews.com/8301-505125_162-51379838/; David Holthaus, “Health Talk First, Then a Sales Pitch,” April 17, 2011, Cincinnati.com, <http://news.cincinnati.com/article/20110417/BIZ01/104170344/>; Danielle le Clus-Rossouw, “Baby Diapers in Nigeria,” Nonwovens Industry, January 5, 2018, www.nonwovensindustry.com/issues/2018-01/view_features/baby-diapers-in-nigeria; and “The State of Consumption Today,” Worldwatch Institute, www.worldwatch.org/node/810, accessed October 2018.

에서의 그것과는 여전히 다르다. Coca-Cola는 단순히 아프리카 대도시에서의 전통적인 경로마케팅을 떠나 더 많은 풀뿌리 전술을 갖고 작은 공동체를 공략하고 있는 중이다.

작은 매장들은 Coca-Cola가 아프리카에서 성장하는 데 큰 도움을 준다. 대륙 전역의 수많은 가난한 동네에서는 사람들이 봄비는 거리에는 코카콜라가 빨간색으로 칠해진 가게들이 늘어서 있고, Coca-Cola의 저렴한 음료수들을 냉장고에 넣어 놓고 판다. 이러한 상점들은 미숙하지만 효율적인 Coca-

Cola 유통업자 네트워크에 의해 상품을 공급받는데, 이들은 Coke 제품들을 담은 상자를 손수레로 옮기거나 심지어 머리에 이고 가져오기도 한다. 낙후된 도로는 교통이 혼잡하기 때문에 손으로 운반하는 것이 가장 좋은 방법이기도 하다. 이 기업의 첫 번째 규칙은 제품을 ‘차갑게 그리고 가깝게’ 두는 것이다. “만약 제품을 트럭에 싣고 먼 거리를 이동할 도로가 없다면, 우리는 보트, 카누, 손수레를 이용할 것입니다.”라고 Coca-Cola 남아프리카 지역 대표가 설명한다. 예를 들어, 라고스 늪 위에 미로 같은 수상가옥이 있는 나이지리아의 마카코 지역에서는 여성들이 지역주민에게 직접 Coca-Cola를 팔기 위해 카누를 타고 수로를 종횡으로 움직인다.

정치·법률적 환경

국가마다 정치적·법률적 환경은 큰 차이가 있다. 특정 국가에서 사업을 할 것인지 여부를 결정하기 위해서는 해당 국가의 해외구매에 대한 태도, 정부의 관료주의, 정치적 안정, 정부의 통화규제와 같은 요인을 고려해야 한다.

외국 기업에 대해 매우 호의적인 국가가 있는가 하면, 비호의적인 국가도 있다. 예를 들어, 인도정부는 수입 할당제, 통화규제, 그 밖의 각종 제한들로 외국기업들의 경영활동을 힘들게 하고 있다. 이와는 대조적으로 싱가포르, 베트남, 태국과 같은 아시아 이웃 국가들은 외국의 투자자들을 적극적으로 유치하고 있으며, 또한 인센티브와 유리한 기업운영 조건을 외국 투자자들에게 쏟아 붓고 있다. 정치 규제 안정성(Political and regulatory stability) 또한 중요한 문제이다. 예를 들어, 러시아는 정부가 통제하기 어렵다고 판단한 부패와 관료주의에 의해 잠식되었다. 최근 유럽, 미국, 그리고 다른 국가들과 충돌하고 있는 이 나라의 국제 정책은 러시아와의 사업을 더욱 어렵고 위험하게 만들고 있다.¹⁶

기업은 해당 국가의 통화규제를 고려해야 한다. 수출기업은 그들에게 가치 있는 통화로 이익을 실현하려고 한다. 이상적으로 수입업자들은 판매자 국가의 통화 혹은 세계적으로 통용되는 통화로 구매대금을 지불할 수 있다. 그러나 이러한 통화로 대금지불을 할 여건이 안 될 경우, 수출기업은 봉쇄통화(blocked currency)로 대금을 받을 수도 있는데, 봉쇄통화란 수입국으로부터의 화폐이동이 수입국 정부에 의해 규제되는 통화이다.

그러나 수출기업은 수입국에서 그들이 필요로 하는 다른 재화를 구입할 수 있거나 다른 국가에 판매해 필요한 통화를 획득할 수 있을 때만 봉쇄통화를 받아야 할 것이다. 통화제한조치만이 아니라, 변동환율제 또한 수출기업에게 높은 위험부담을 준다.

대부분의 국제거래는 현금거래를 수반한다. 그러나 많은 국가는 그들이 외국에서 구매한 제품에 대해 지불할 경화(hard currency)를 거의 보유하지 못하고 있다. 따라서 현금 대신에 다른 품목으로 대금을 지불하기를 원한다. 바터(barter)는 상품과 서비스의 직접적인 교환을 의미한다. 예를 들어, 인도네시아는 최근 러시아에서 온 군용기에 대해 커피, 차, 고무, 야자유 등을 교환했다. 그리고 한국은 급증하고 있는 커피 수요와 사과 잉여의 균형을 맞추기 위해 베트남에서 커피와 사과를 교환했다.¹⁷

문화적 환경

각 국가마다 그들 나름대로의 풍속, 규범, 금기사항이 있다. 따라서 기업은 글로벌 마케팅 프로그램을 수립할 때 각 국가의 문화가 소비자 반응에 어떻게 영향을 미치는지 검

토해야 한다. 또한 그들의 전략이 현지문화에 어떻게 영향을 미치는지도 알아야 할 것이다.

문화가 마케팅 전략에 미치는 영향

판매기업은 마케팅 프로그램을 수립하기 전에 각국의 소비자가 특정 제품에 대해 생각하고 이를 사용하는 방식을 이해해야 한다. 가끔은 놀라울 정도의 차이가 있다. 예를 들어, 평균적인 프랑스 남성은 부인보다 화장품과 미용 보조품을 두 배 가량 많이 사용한다. 독일인과 프랑스인은 유명 브랜드의 포장된 스파게티를 이탈리아인보다 더 즐겨 먹는다. 시계는 서구사회에서는 아주 좋은 선물이지만, 중국에서는 죽음이나 장례와 관련이 있기 때문에 부적절한 물건이다. 대부분의 미국인 여성은 잠 잘 때에 머리를 풀고 화장을 지우는데 반해, 일부의 중국인 여성은 잠 잘 때에 머리를 세팅하고 심지어 화장을 한다.¹⁸

문화적 규범과 문화적 차이를 무시하는 기업은 엄청난 비용을 감수하며, 황당한 실수를 범할 수 있다. 여기에 두 가지 예가 있다.¹⁹



» 문화와 마케팅 전략: Marriott는 최근 자사의 웹사이트가 티베트, 홍콩, 마카오, 대만을 “국가”로 등재하면서 중국에서 힘든 시간을 보냈다. 중국 정부는 Marriott 중국 홈페이지와 앱을 일주일 넘게 폐쇄했다.

Imagine China/Newscom

나이키(Nike)는 NBA 스타 르브론 제임스(LeBron James)가 문화적으로 숭배 받는 수많은 중국 형상들을 부수는 쿵후 주제의 텔레비전 광고를 했다가 의도하지 않게 중국 공무원들의 감정을 상하게 했다. 중국 정부는 이 광고는 국가존엄을 지키고 “모국의 문화”를 존중해야 하는 규정을 위반했으므로 수백만 달러가 들어간 그 광고의 방영을 금지한다고 밝혔다. 망신당한 나이키는 중국에 공식 사과했다.

Marriott International은 최근 자사의 웹사이트가 티베트, 홍콩, 마카오, 대만을 “국가”로 등재하면서 중국에서 힘든 시간을 보냈다. 공식적으로는 처음 3곳은 중국의 ‘자치구’로 홍콩과 마카오가 ‘특별행정구’로 돼 있다. 그리고 중국은 대만을 불법 정부가 통제하는 ‘탈북성’으로 간주하고 있다. Marriott가 124개의 대형 부동산을 운영하고 있는 중국에서 무고한 실수처럼 보이는 행동이 가혹한 처벌로 이어졌다. Marriott가 사과하고 오류를 바로잡았지만, 중국 정부는 Marriott 중국 홈페이지와 앱을 일주일 넘게 폐쇄해 중국 내 온라인 판매와 예약을 막았다.

상관습과 상행위 또한 국가마다 큰 차이가 있다. 예를 들어, 미국 경영자들은 바로 요점으로 들어가서 빠르고 강경하게 대면협상을하기를 좋아한다. 그러나 일본이나 다른 아시아 사업가들은 종종 이런 행동을 공격적이라고 여긴다. 그들은 협상 시 예의상 가벼운 대화로 시작하고, 직접적인 표현을 사용하는 일이 거의 없다. 또 다른 예로 대부분의 서구 나라에서 굳은 악수는 평범한 인사다. 그러나 몇몇 중동지역 나라에서 악수는 제안을 거절하는 것이 될 수 있다. Microsoft의 설립자 Bill Gates는 한국의 대통령과 오른손으로 악수하면서 왼손을 바지 주머니에 넣고 있었다는 이유로 국제적으로 논란을 불러 일으켰다. 한국 사람들은 이를 엄청난 결례라고 생각한다. 몇몇 나라에서 식사를 즐길 때, 모든 음식을 비우지 않는 것은 음식이 별로 맛이 없었다는 것을 나타내는 의미이기도 하지만, 반대로 다른 나라에서는 마지막까지 깨끗이 먹어 치우는 것은 충분한 양의 음식을 주지 않았다는 것을 보여주는 것으로 주인에게는 다소 모욕적인 것으로 받아

들여질 수 있다.²⁰ 미국 사업가들은 다른 국가에서 사업을 하기 전에 이와 같은 미묘한 문화적 차이를 이해할 필요가 있다.

이와 마찬가지로, 문화적 차이를 이해하는 기업은 국제적으로 제품을 포지셔닝할 때 문화적 차이를 자사의 강점으로 이용할 수 있다. 예를 들어, 영국의 의류 소매점인 Marks & Spencer가 첫 독립형 란제리와 미용실을 열기로 결정했을 때, 놀랍게도 그 가게는 파리, 런던, 뉴욕을 건너뛰고 대신 사우디아라비아를 선택했다. 그런데 사우디아라비아에서 운영하려면 중요하지만 가치 있는 문화적 조정이 필요하다.²¹

사우디 소매시장은 호황을 누리고 있으며 사우디는 빠르게 성장하고 있고 부유한 소비자층을 보유하고 있다. 하지만, 보수적인 이슬람 왕국은 특히 여성들에게 소매업을 하는 것을 포함하는, 제한적인 문화적, 종교적 규칙의 끝이 없다. 사우디아라비아에서 여성들은 공공장소에 나갈 때 아바야(abaya)라고 불리는 긴 길이의 검은 망토로 몸을 가리며, 보통 친척인 남성 보호자를 동반해야 한다. 하지만 그들은 일반적으로 집에서나 해외여행을 갈 때는 서양 옷을 입기 때문에 서양식 패션 매장은 여전히 매우 인기가 있다.

사우디 여성들에게 팔 때, Marks & Spencer는 엄격하게 집행된 종교적, 문화적 엄격함을 고수해야 한다. 예를 들어, 정부 법령에 따라 란제리 가게는 독점적으로 여성 판매 직원을 고용해야 한다. 여성의 얼굴을 보여줄 수 없고 특정 공공복장이 금지되어 있어 Marks & Spencer는 매장 내 마케팅 사진과 별도 사진 촬영이 필요한 영상 디스플레이를 사용한다. 사우디 쇼핑몰과 상점에서는 음악이 금지되어 있어 Marks & Spencer는 일반적인 배경음악을 삭제했다. 이것들과 많은 다른 문화적 적응들 덕분에, 사우디아라비아는 Marks & Spencer에서 가장 많은 수익을 올리는 신흥 시장들 중 하나가 되었고, 그곳에서 운영하는데 드는 추가 비용도 충분히 가치가 있다. Marks & Spencer는 현재 사우디아라비아에 6개의 란제리와 미용실을 가지고 있으며 16개의 백화점이 있다. 심지어 머리 없는 여자 마네킹이나 얼굴 없는 여자 마네킹으로 란제리를 전시하기도 했다. Marks & Spencer 마케터 한 명은 “불행히도 마네킹조차 얼굴을 보여줄 수 없다.”고 말한다.

따라서 문화적 전통, 선호도, 구매행동 등을 이해함으로써 기업은 황당한 실수를 피할 수 있으며, 또한 비교 문화적(cross-cultural) 기회를 이용할 수 있게 된다.

마케팅 전략이 문화에 미치는 영향

어떤 마케팅 관리자는 자사의 글로벌 마케팅 전략에 문화가 미치는 영향을 염려하는 반면에, 다른 마케팅 관리자는 마케팅 전략이 전 세계 문화에 미치는 영향에 대해 생각한다. 예를 들어, 사회 비평가들은 맥도날드, 코카콜라, 스타벅스, 나이키, 구글, 디즈니, 페이스북과 같은 많은 미국의 다국적 기업이 그들의 브랜드를 “글로벌화”한 것이 아니라, 전 세계문화를 “미국화”했다고 주장한다. 미국 문화의 또 다른 요소들은 이제 전 세계로 스며들었다. 예로, 미국에서보다 더 많은 사람들이 중국에서 영어를 공부한다. 만약 브라질, 독일, 중국에서 온 사업가들을 모아 놓으면, 그들은 아마도 영어로 거래를 할 것이다. 한 관찰자는 이렇게 쓰고 있다. 세계의 십대들을 글로벌 커뮤니티로 묶어놓을 수 있는 것은 “몇 가지는 음악, 할리우드 소식, 전자 게임, 구글, 페이스북, 미국 소비자 브랜드와 같은 미국 문화일 것이다. 그... 나머지 세계는 [심지어 더욱 더] 우리와 비슷해지고 있다. 좋은 쪽으로든 나쁜 쪽으로든.”²²

비평가들은 전 세계의 국가들이 “맥도날드 지배(McDomination)” 아래에서 개별 국가의 문화적 정체성을 잃고 있다고 우려한다. 터키의 10대들은 MTV를 시청하고, Facebook과 Twitter를 통해 전 세계에 있는 다른 사람들과 소통하며, 그들의 부모에게 더 서구적인 옷과 미국 팝 문화와 가치관의 상징물을 사달라고 한다. 유럽의 작은 시골마을에 사는 할머니들은 이제 더 이상 저녁식사 준비를 위한 재료를 사려고 아침마다 그 지역의 정육점, 빵집, 상품 시장(produce market)을 돌아다니느라 시간을 낭비하지 않는다. 이제 그들은 월마트(Walmart) 슈퍼센터에서 쇼핑한다. 사우디아라비아 여성들은 미국 영화를 보고 그들의 사회적 역할에 대해 이익을 제기하며, 자국 내에 증가하고 있는 빅토리아시크릿(Victoria's Secret) 부띠끄에서 쇼핑을 한다. 또한 스타벅스가 중국시장에 들어오기 전까지 대부분의 중국 사람들은 결코 커피를 마시지 않았다. 그러나 현재 중국 소비자는 스타벅스가 새로운 타입의 라이프스타일을 보여주는 상징이기 때문에 그곳으로 몰려가고 있다. 이와 유사하게, 중국에서 맥도날드는 5년 내 2,500개에서 4,500개로 확대할 계획이며 중국 아이들의 절반가량이 맥도날드 체인이 국내 브랜드라고 알고 있다.²³

때로는 이 같은 우려들이 미국의 글로벌화에 대한 격렬한 반발을 만들어 내기도 한다. 유명한 미국 브랜드들은 몇몇 국제시장에서 불매운동과 항의의 표적이 되고 있다. 미국 자본주의의 상징인 코카콜라, 맥도날드, 나이키, KFC와 같은 기업은 특히 반미감정이 최고조일 때 전 세계 분쟁지역 시위자의 반글로벌화(antiglobalization) 대상이 되고 있

다. 예를 들어, 러시아 정부는 크림반도 합병 뒤 이어진 서구의 조치에 대한 대응으로 McDonald's의 매장(러시아인 소유가 대다수임에도 불구하고)에 대한 규제를 시작했고 불분명한 이유로 폐업 명령을 내리기까지 했다. 모스크바에 있던 McDonald's 대형 매장은 러시아 식품안전청에 의해 수주간 폐쇄당했다. 크림반도에 있는 3개의 McDonald's는 셔터가 내려졌고 그 중 하나는 Rusburger라는 국내 체인 아울렛이 되었는데, 여기에서는 “셰자르 치즈버거”를 판매하며 쿼터 파운더 치즈는 계속 공급되었다.²⁴

이러한 문제에도 불구하고, 글로벌화 옹호자들은 미국화에 대한 우려와 미국 브랜드가 주는 잠재적인 피해는 과장된 것이라고 주장한다. 미국 브랜드는 국제적으로 매우 성공하고 있다. 밀워드 브라운(Millward Brown)이 가장 최근에 내놓은 글로벌 소비자 브랜드의 브랜드 가치 조사에서 상위 25개 중 21개 브랜드가 미국인 소유로, 그 중에는 Google, 애플, IBM, Microsoft, McDonald's, Coca-Cola, GE, Amazon.com, Walmart와 같은 거대 기업이 포함되어 있다.²⁵

많은 상징적인 미국 브랜드가 전 세계적으로 번창하고 있다. 예를 들어, 많은 국제 시장들이 미국의 패스트푸드를 탐내고 있다. 일본 시장에서 KFC를 살펴보자. KFC가 아주 이상한 Double Down 샌드위치 - 두 개의 튀긴 치킨 패티 사이에 베이컨, 녹은 치즈, “비법 소스”가 들어간 - 를 일본의 한 매장에서 출시했을 때, 팬들은 줄을 길게 서고 인도에서 잠을 잤다. “마치 iPhone



▶ 다른 문화 속의 미국 브랜드: KFC는 샌더스 대령이 일종의 산타클로스로서 서 있는 가운데 일본의 대표적인 크리스마스 저녁식사 전통 중 하나가 되었다.

Anthea Freshwater

같았어요.”라고 KFC 인터내셔널의 CMO는 말한다. “사람들은 열광적이었지요.” 이 한시적 품목은 온라인에서 엄청난 반응을 불러일으켰고 그 이후로 캐나다와 호주, 그리고 필리핀과 말레이시아까지 전 세계적으로 견잡을 수 없는 성공을 이루었다. 더 광범위하게 KFC는 일본에서 문화적 관습이 되었다. 예를 들어, 그 브랜드는 상징적인 샌더스 대령이 일종의 산타클로스로 서 있는 가운데 일본의 대표적인 크리스마스 저녁식사 전통 중 하나가 되었다.²⁶

일본의 KFC 크리스마스 전통은 이 기업이 일본에서 브랜드의 성장을 돕기 위해 “크리스마스를 위한 켄터키” 광고를 내보낸 40여년 전부터 시작되었다. 이제 Kentucky Fried Chicken을 먹는 일은 이 나라의 가장 대중적인 명절 전통이 되었다. 각 KFC 매장은 실물 크기의 샌더스 대령 모형에 모피로 장식한 빨간 옷과 산타 모자를 씌워 전시한다. 한달 전부터 일본의 고객들은 크리스마스 특별식 – 치킨, 와인, 케이크로 구성된 40달러짜리 – 을 주문한다. 미리 주문하지 못한 사람들은 뱀처럼 길거리를 둘러싸고 있는 줄에 서서 기다리거나 모두가 먹고 싶어 하는 11가지 허브와 양념이 들어가지 않은 치킨을 사야 한다. 일본의 KFC는 크리스마스 이브에 연중 가장 성공적인 판매율을 기록하며 12월에는 다른 달보다 10배 더 많은 판매량을 보인다.

더 근본적으로, 문화적 교류는 쌍방향으로 진행된다. 즉, 미국이 문화적 영향을 줄 뿐만 아니라 문화적 영향을 받기도 한다는 것이다. 할리우드가 전 세계 영화시장에서 우위를 차지하고 있는 것은 사실이지만, 영국 TV는 아메리칸 아이돌(American Idol), 스타와 함께 춤을(Dancing with the Stars), 지옥의 식당(Hell's Kitchen)과 같은 히트작품을 미국화했다. 중국과 러시아의 젊은이들이 NBA 슈퍼스타의 셔츠를 걸치고 있지만, 미국의 축구 인구가 계속 늘어나는 데에는 국제적인 뿌리가 깊어지고 있다.

심지어 미국인의 유년기는 유럽과 아시아에서 유입되는 문화에 점점 더 영향을 받고 있다. 대부분의 아이들은 헬로키티(Hello Kitty), 포켓몬(Pokémon), 또는 닌텐도나 세가의 게임 캐릭터에 대한 모든 것 등 수입품에 대해 잘 알고 있다. 그리고 J.K. 롤링(J.K. Rowling)의 해리포터 책은 해리포터의 마력에 빠진 수백만 미국 노인은 말할 것도 없고, 미국 어린이 세대의 사고를 형성시키고 있다. 또한 영어가 여전히 사이버 공간에서 지배적인 언어이기 때문에, 웹을 이용한다는 것이 제3세계 젊은이들이 미국의 인기 있는 문화를 보다 더 많이 접할 수 있음을 의미한다. 그러나 그와 동시에, 이러한 기술은 미국에서 공부하는 동유럽의 학생들이 폴란드, 루마니아, 벨라루스의 인터넷 뉴스 방송과 음악을 들을 수 있게 하기도 한다.

따라서 글로벌화는 양방향 도로이다. 만일 글로벌화가 빅맥을 먹고 코카콜라를 마시는 거라면 삼성 휴대폰으로 통화하는 것, 이케아(IKEA)에서 가구를 구입하는 것, 도요타(Toyota)의 캠리(Camry) 자동차를 운전하는 것, LG OLED TV로 영국 쇼를 보는 것도 역시 글로벌화이다.

해외 진출 여부 결정

모든 기업이 생존하기 위해서 위험을 무릅쓰고 국제적인 시장에 진출할 필요는 없다. 예를 들어, 대부분의 지역 사업체는 오직 그 지역시장에서만 사업을 잘 수행할 필요가 있

다. 국내에서 사업을 하는 것은 더 쉽고, 안전하다. 즉, 경영자는 다른 국가의 언어와 법률을 학습할 필요가 없다. 또한 불안정한 통화를 다룰 필요가 없으며, 정치·법률적 불확실성에 직면할 필요도 없고, 상이한 고객의 기대를 충족시키기 위해 제품을 변경할 필요가 없다. 그러나 자신의 글로벌 포지션이 특정 시장에서의 전략적 포지션에 강력한 영향을 미치는 글로벌 산업에서 경영활동을 하는 기업이라면, 그들이 성공하기 위해서는 전 세계적으로 경쟁해야 한다.

기업이 국제적인 활동무대로 진출할 수밖에 없는 요인에는 여러 가지가 있다. 세계적인 경쟁기업이 더 좋은 제품이나 더 낮은 가격으로 국내시장을 공격할 수 있다. 그러면 국내시장의 기업은 그들의 자원을 뺏기지 않기 위해서 국내시장에서 해외 경쟁기업을 반격하려고 한다. 기업의 고객이 해외로 활동범위를 확장하여 국제적인 서비스 제공이 필요할 수도 있다. 또는 더 가깝게는 국제 시장이 단지 성장을 위한 더 나은 기회를 제공할 수도 있다. 예를 들어, 이 장의 앞 부분에서 살펴보았듯이, 코카콜라는 최근 몇 년간 미국 음료 매출의 정체 또는 감소를 상쇄하기 위해 국제적인 성장을 강조해왔다. 오늘날 미국 외 지역에서 Coca-Cola의 판매는 총매출의 80%를 차지한다. 그리고 중국, 인도, 아프리카 대륙 전체와 같은 신흥 시장 90곳을 대대적으로 공략하고 있다.²⁷

해외시장으로 진출하기에 앞서 기업은 여러 가지 위험의 정도를 측정하여 자사가 전 세계적으로 경영활동을 할 수 있는 능력이 되는지 진단해야 한다. 다른 국가의 소비자에 대한 기호와 구매행동을 이해할 수 있는가? 매력적인 제품을 다른 기업에 비해 경쟁력 있게 제공할 수 있는가? 다른 국가의 경영문화에 적응하고 외국 기업과 효과적으로 거래할 수 있는가? 자사의 경영자에게 필요한 국제적인 경험이 있는가? 경영자가 다른 국가의 규제와 정치 환경에 의한 영향을 고려하고 있는가?

진출할 해외시장 선정

해외시장으로 진출하기에 앞서 기업은 국제 마케팅의 목표와 정책을 설정해야 한다. 먼저 기업은 자사가 원하는 해외매출의 크기를 결정해야 한다. 대부분의 기업이 진출 초기에는 해외매출의 크기를 작게 설정한다. 심지어 어떤 기업은 자사사업에서 해외사업의 비중을 작게 여겨서 해외매출을 계속해서 작은 크기로 계획한다. 그러나 어떤 기업은 해외사업을 국내사업과 동등하게 혹은 더 중요하게 생각하여 해외에서의 매출 크기를 국내보다 더 크게 계획한다.

다음으로 기업은 얼마나 많은 국가에 진출할 것인가 결정해야 한다. 기업은 진출 국가의 수를 너무 적게 설정하거나 혹은 성급하게 너무 많은 국가에서 경영활동을 함으로써 자사의 능력을 초과하는 일이 없도록 주의해야 한다. 다음으로 진출할 시장 국가의 유형을 결정해야 한다. 특정 국가의 매력도는 제품과 지리적 요인, 소득수준과 인구, 정치적 환경, 기타 다른 고려사항 등에 의해 결정된다. 최근 많은 새로운 주요 시장이 부상함에 따라 기회와 동시에 위협적인 도전과제도 발생하고 있다.

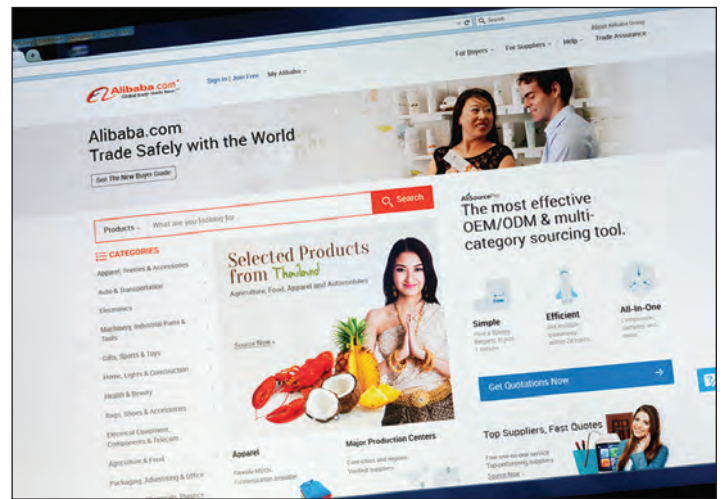
기업은 진출 가능한 국제시장을 파악하고, 각 국가를 신중하게 평가해야 한다. 그리고 각 국가를 평가할 때는 많은 요인을 고려해야 한다. 예를 들어 Alibaba가 유럽으로 확대하기로 한 것은 너무 쉽게 결정한 것처럼 보인다. 전자상거래, 소매, AI, 기술을 전문으로 하는 이 다국적 대기업은 종종 “동양의 Amazon”으로 불리며 쇼핑객들과 투자

자들 모두에게 계속해서 깊은 인상을 주고 있다. Amazon이 마지막으로 신고한 3억 1,000만 고객 계정과 비교해 5억 5,200만 고객(중국 기준)을 자랑하는 온라인 마켓플레이스이다. 2018년 2분기 중 이들 고객은 Alibaba 전년 동기 대비 61% 증가한 98억 달러의 매출을 올리는 데 일조했다. 중국 전역의 수만 명의 상인과 소매업자들에게 Alibaba의 서비스 네트워크는 그들 사업의 생명줄이 되었고, Zalando, ASOS와 같은 많은 유럽의 온라인 소매업 대기업들은 중국의 전자상거래 거대 기업이 전 세계를 위해 무엇을 계획하고 있는지 주시하고 있다.

Alibaba는 성장을 지원하기 위해 영국과 이탈리아에 지역 사무소를 설립한 이후 계속해서 유럽에 개설했다. 이들 국가는 고품질의 국제제품, 서비스, 글로벌 브랜드를 찾는 거대하고 성장하는 중국 소비자 계층에 접근하려는 현지 브랜드, 소매업체, 정부 파트너를 위한 허브 역할을 하게 된다. 독특한 브랜드와 고품질의 제품을 다양하게 갖춘 유럽은 당연히 논리적인 첫 걸음의 대상이다. Alibaba는 유럽 시장을 정복하려는 두 가지 주요 목표를 가지고 있다. 한 가지 목표는 유럽의 더 많은 기업과 브랜드를 중국의 소비자와 연결하는 것이다. Alibaba는 최근 분기별 실적에서 스웨덴 의류 대기업 H&M, 이탈리아 명품 패션 레이블 Marni, 일본 스포츠 장비 대기업 Yonex를 자사 플랫폼을 통해 현재 중국에서 판매되고 있는 최신 명품 브랜드로 꼽았다. 아시아에서는 Alibaba의 고객이 5억 5,200만 명으로 지난해 3,700만 명 증가해 영국 전체에서 볼 수 있는 소비자들보다 많다. Alibaba의 두 번째 전략적 목표는 현지인들을 위한 것이 아니라 중국 여행자들을 위한 더 많은 서비스를 그곳에 배치하는 것이다. 중국에서 가장 빠르게 성장하는 결제수단 중 하나가 QR코드를 통한 모바일 결제다. 중국에서 5억 2,000만 명의 사용자를 자랑하는 Alibaba의 '알리페이(Alipay)'는 유럽 대부분에서 받아들여지지 않지만, Alibaba와 유럽 파트너들은 이를 바꾸기 위해 노력하고 있다. Alibaba는 이미 Harrods, Selfridges, The Body Shop 등 영국 전역의 여러 지역과 상점에 알리페이를 도입하는 데 성공했다. 마찬가지로 Alibaba의 여행 및 호텔 예약 앱인 Fliggy도 중국인 이용자가 2억 명 안팎에 이르는 것은 영국 기업들이 도착하기도 전에 중국인 관광객을 유치할 수 있는 또 다른 기회다. Alibaba가 Fliggy에 올라와 있는 영국 사업을 한다면, 사람들은 런던 아이와 같은 관광지 티켓 뿐만 아니라 비행기 티켓과 호텔도 예약할 수 있다.

마윈 Alibaba 창업자는 2020년까지 1조 달러, 2036년까지 20억 명의 고객을 확보, 사실상 세계 5위의 경제대국이 돼 세계 5명 중 1명에게 팔 계획이다.²⁸

시장 크기, 시장 성장률, 사업비용, 경쟁우위, 위험수준 등 여러 가지 기준을 토대로 진출 가능한 세계 시장의 순위를 매겨야 한다. 즉, 표 15.1에서 제시하는 지표를 이용하여 각 시장의 잠재력을 파악하는 것이 목표다. 그 다음으로 마케팅 관리자는 장기적으로 가장 큰 투자 수익률을 가져다 줄 시장을 선택해야 한다.



▶ 새로운 세계 시장예의 진출: Alibaba는 유럽 시장에 진출하겠다는 결정을 쉽게 내린 것으로 보인다. 그러나 거대한 시장 잠재력에도 불구하고 유럽은 Alibaba에 엄청난 어려움을 안겨주었다.

sjscreens/Alamy Stock Photo

표 15.1 시장잠재력 지표들

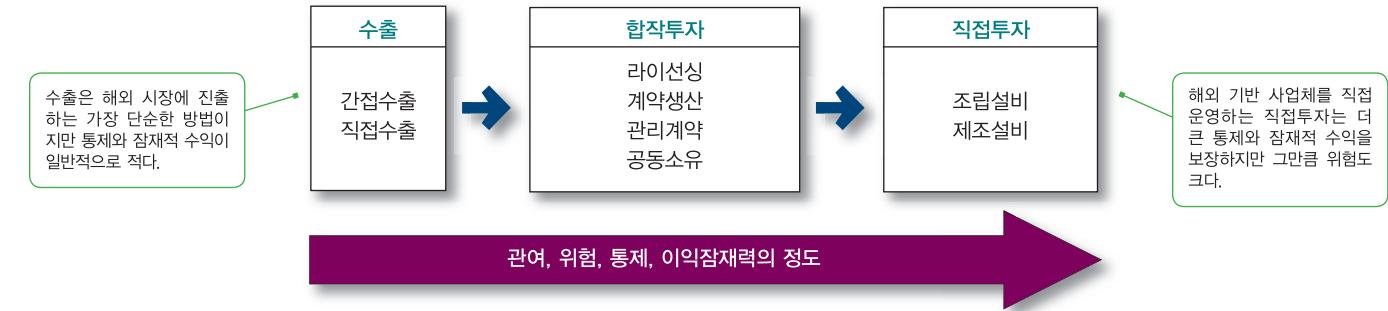
인구통계적 특성	사회문화적 요인
교육수준 인구 규모와 증가율 연령구성	소비자 라이프스타일, 신념, 가치관 사업 규범과 접근방식 문화적, 사회적 규범 언어
지리적 특성	정치·법률적 요인
기후조건 국가크기 인구밀도 – 도시, 지방 수송구조 및 시장접근성	국가정책적 우선순위 정치적 안정성 국제무역에 대한 정부의 태도 정부의 관료주의 통화 및 무역 규제
경제적 요인	
GDP규모와 성장률 소득분포 산업인프라 천연자원 재무적, 인적 자원	

저자 코멘트
기업은 제품의 단순한 수출부터 해외에 기반을 마련하기 위해 해외 기업과 협력하는 등 세계 시장에 진출하기 위한 선택지를 많이 갖고 있다.

해외시장 진입방법에 대한 결정

일단 기업이 자사의 제품을 해외시장에 판매하기로 결정했으면, 최적의 시장진입 방법을 결정해야 한다. 진입전략에는 수출, 합작투자, 직접투자가 있다. 그림 15.2는 세 가지 진입전략과 각 진입전략별 구체적 대안을 보여준다. 그림에서 보는 바와 같이 수출, 합작투자, 직접투자 순으로 통제정도와 잠재적 이익뿐만 아니라 개입의 정도와 위험도도 높아진다.

▶▶ 그림 15.2 시장진출전략



수출

해외시장으로 진출하는 가장 단순한 방법은 수출(exporting)이다. 기업은 때때로 잉여 생산물을 소극적으로 수출하거나 특정시장으로 수출을 확대하기 위해 적극적으로 개입하기도 한다. 어느 경우든 기업은 자국에서 모든 제품을 생산하는데, 제품을 수출시장에 맞도록 수정할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 수출의 경우, 기업의 제품라인, 조직, 투자, 사명 등을 거의 변경하지 않는다.

일반적으로 기업은 독립적인 국제 마케팅 중개상을 통한 간접수출(indirect exporting)로 수출을 시작한다. 간접수출은 기업이 해외 마케팅 조직이나 네트워크를 갖출 필요가 없으므로 투자 비용이 적다. 또한 간접수출은 해외 진출에 따르는 위험도가 낮는데, 그 이유는 국제 마케팅 중개상이 모든 노하우와 서비스를 제공하므로 판매자가 범할 수 있는 실수를 감소시켜 주기 때문이다. 판매자는 결국 그들 자신이 수출을 담당하는 직접수출(direct exporting)을 하게 된다. 이 전략에서는 투자비용과 위험이 다소 커지지만, 그만큼 잠재적인 수익도 증가한다.

합작투자

해외시장으로 진출하는 두 번째 방법은 합작투자다. 합작투자(joint venturing)는 외국 기업과 협력하여 제품이나 서비스를 생산 혹은 판매하는 것을 말한다. 합작투자는 해외에서 제품을 판매하기 위해 현지 파트너와 합작관계(joins with)를 형성한다는 점에서 수출과 다르다. 그리고 해외에 있는 그 누군가와 제휴(association) 한다는 점에서 직접 투자와 다르다. 합작투자의 유형에는 라이선싱, 계약생산, 관리계약, 공동소유의 네 가지 유형이 있다.

라이선싱

라이선싱은 제조업자가 국제마케팅에 참여하는 비교적 단순한 방법이다. 라이선싱(licensing)은 기업(licensor)이 외국 시장에 있는 기업(licensee)과 계약을 맺는 형태로, 공여기업(licensor)이 자사의 제조공정, 등록상표, 특허권, 거래비밀 또는 기타 가치 있는 자산에 대한 사용권을 수여기업(licensee)에게 제공해주고 그 대가로 로열티를 받는 것이다. 따라서 공여기업은 낮은 위험부담으로 시장에 진출할 수 있고, 수여기업은 생산의 전문성 혹은 유명한 제품이나 브랜드를 자체 개발 없이 이용할 수 있다는 이점이 있다.

일본에서 버드와이저(Budweiser) 맥주는 기린(Kirin) 맥주 공장에서 나오고, Mizkan이 썬키스트(Sunkist) 과일 주스, 음료, 후식 식품을 생산한다. 도쿄 Disney리조트는 Walt Disney Company로부터 라이선스를 받아 Oriental Land Company가 소유하고 운영한다. 이 45년짜리 라이선스로 Disney는 라이선스 수수료, 입장료의 일정 비율, 그리고 음식과 상품 판매 중 일부를 받게 된다. 그리고 코카콜라는 전

수출(exporting)

기업이 자국에서 생산한 제품을 별로 수정하지 않고 판매하는 방식으로 해외시장에 진출하는 것

합작투자(joint venturing)

외국기업과 협력하여 제품이나 서비스를 생산 혹은 판매함으로써 해외시장에 진출하는 것

라이선싱(licensing)

기업이 해외기업과 라이선스 계약을 맺음으로써 해외시장에 진입하는 것



▶▶ 국제 라이선싱: 도쿄의 Disney Resort는 The Walt Disney Company로부터 라이선스를 받은 Oriental Land Company(일본 개발 회사)가 소유하고 경영한다.

David Harding/Alamy Stock Photo

세계의 음료 제조사에 라이선스를 주고 제품 생산에 필요한 원액을 제공하는 방식으로 국제적으로 장사를 한다. 사우디아라비아의 코카콜라 보틀링 컴퍼니(Coca-Cola Bottling Company)에서 아프리카의 맥주 제조사 SABMiller와 유럽의 코카콜라 헬레닉(Coca-Cola Hellenic)에 이르기까지, 전 세계 음료 제조 협력사들은 이탈리아, 그리스, 나이지리아, 러시아에 걸쳐 28개국에서 6억 명에게 136개의 코카콜라 브랜드를 생산 판매하고 있다.²⁹

그러나 라이선싱도 잠재적으로 단점이 있다. 우선 공여기업이 경영활동을 독자적으로 하는 것 보다 통제력이 약해진다. 더욱이 수여기업이 성공해서 많은 이윤을 획득해도 공여기업은 그 이윤을 포기해야 하고, 계약만료 시 그들이 새로운 경쟁자로 등장할 수도 있다.

계약생산

계약생산(contract manufacturing)
해외시장에서의 제조업체와 계약을 맺고 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 방식의 합작투자

또 다른 선택은 **계약생산(contract manufacturing)**인데, 해외시장에서의 제조업체와 계약을 맺고 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 것이다. 예를 들어, P&G는 인도 전역의 9개 계약 제조업체 공장의 도움으로 6억 5천만 명의 소비자에게 서비스를 제공하고 있다. 그리고 폭스바겐(Volkswagen)은 러시아 최대 자동차 제조업체인 GAZ그룹과 계약을 맺고 러시아 시장을 위한 폭스바겐 제타를 만들고, 자회사인 슈코다(VW의 체코 자회사)의 옥타비아와 예티 모델도 현지에서 판매한다.³⁰ 계약생산의 단점은 제조 공정에 대한 통제력 저하와 제조를 통한 잠재적 이익의 손실이다. 이점은 더 적은 리스크로 더 빨리 시작할 수 있는 기회와 나중에 현지 제조업체와 파트너십을 맺거나 인수할 수 있는 기회를 가지는 것이다. 계약생산은 또한 공장 투자, 운송 및 관세 비용을 절감하는 동시에 개최국의 현지 제조 요건을 충족시키는 데 도움을 줄 수 있다.

관리계약

관리계약(management contracting)
기업이 자본을 제공하는 해외기업에게 경영 노하우를 제공하는 방식의 합작 투자로서, 제품이 아니라 경영서비스를 수출함

관리계약(management contracting)은 기업이 자본을 투자하는 외국 기업에게 자사의 관리 노하우를 제공하는 것이다. 즉, 기업은 제품이 아닌 관리 서비스를 수출하는 것이다. 힐튼(Hilton)은 세계 각 국에 호텔을 운영하는 데 이 방법을 사용하고 있다. 예를 들어, 이 호텔 체인은 영국, 이탈리아, 페루, 코스타리카, 중국, 러시아, 탄자니아 등 각 국에서 더블트리 바이 힐튼(Doubletree by Hilton)을 개점했다. 자산은 현지에서 소유하되, 힐튼은 세계적으로 잘 알려진接客 전문성을 바탕으로 호텔을 운영한다.³¹

관리계약은 해외시장에 진출하는데 위험부담이 적은 방법이며, 초기부터 수익이 발생된다. 이 방법은 기업이 나중에 현지기업의 주식의 일부분을 매입할 수 있는 권리가 부여된다면 특히 매력적이다. 그러나 기업이 희소한 관리능력을 더 나은 용도에 더 잘 활용할 수 있거나 독자적으로 투자를 하여 더 큰 이익을 얻을 수 있다면, 관리계약은 좋은 방법이 될 수 없다. 또한 계약 기간 동안은 현지기업이 자체적으로 그 사업을 할 수 없다.

공동소유

공동소유(joint ownership)
기업이 해외투자자와 결합하여 현지 국가에 기업을 설립하고 소유와 통제를 공유하는 것

공동소유(joint ownership)는 기업이 해외투자자와 결합하여 현지 국가에 기업을 설립하고 공동소유와 통제로 운영하는 형태이다. 기업이 현지기업의 주식을 매입하거나 두 기업이 하나의 새로운 기업을 신설하기도 한다. 이 방법은 경제적 혹은 정치적 이유 때

문에 이용되는 경우가 있다. 기업이 단독으로 투자하기에는 자금이나 자원 또는 관리능력이 부족할 수도 있다. 혹은 현지국가의 정부가 공동소유를 시장진출의 허용조건으로 내세우기도 한다.

Disney의 홍콩 디즈니랜드와 상하이 디즈니랜드는 모두 중국 정부 소유의 상하이 센디 그룹과 공동소유 벤처다. Disney는 상하이 리조트의 43%를 소유하고 있으며 상하이 센디 그룹은 57%를 소유하고 있다.³²

가끔 기업은 서로 상호보완적인 강점을 합쳐, 글로벌 마케팅 기회를 개발하기 위해 공동소유 벤처기업을 설립하기도 한다. 예를 들어, Walmart가 인도의 대표적인 온라인 마켓플레이스업체인 플립카트(Flipkart)의 지분 77%를 매입한 것은 미국에 본사를 둔 이 소매업자가 인도의 엄격한 외국인 투자 규제를 헤쳐 나가는 데 도움이 되었다. 이 협정은 또한 Walmart가 인도에서 시장 점유율과 온라인 소매 분야에서 Amazon보다 크게 앞서게 했다. 결국 플립카트도 Walmart의 자금력과 유통 경험에서 이익을 얻는다. 마찬가지로, 공동 소유 벤처들은 Kellogg가 서아프리카의 신흥 시장으로 빠르고 강하게 진출하는 것을 도왔다. 예를 들어, Kellogg는 나이지리아와 가나의 대표적인 포장식품 제조업체인 톨라람아프리카식품과 이들 나라 최대 식품 유통업체인 멀티프로의 지분 50%를 매입했다. 공동소유 투자는 Kellogg가 서아프리카 소비자들을 더 잘 이해하고 이 지역의 복잡한 유통 환경을 마스터하는 데 도움이 될 것이다.³³

공동소유는 몇 가지 단점이 있다. 투자, 마케팅, 기타 정책에 있어서 두 기업이 의견이 일치하지 않을 수 있다. 또한 많은 외국 기업은 성장을 위해 수익을 재투자하기를 원하지만 현지기업은 수익을 벌어들이는 것만을 선호한다. 또한 외국기업은 마케팅에 큰 비중을 두는 반면에 현지기업은 판매에만 의존한다.

직접투자

해외시장에 뛰어드는 가장 공격적인 형태는 **직접투자**(direct investment)다. 해외에 조립 또는 생산 설비를 두고 사업을 전개하는 방법이다. 예를 들어, Intel은 중국에서의 공동소유에 더해 이미 그곳에 있는 자체 제작 및 연구 시설에 상당한 투자를 했다. 최근에는 중국 중심부에 있는 창두시에 십여 년 된 칩 공장을 개선하는 데 16억 달러를, 그리고 중국 북동쪽의 항구도시 다롄에 새로운 공장을 짓는 데 25억 달러를 투자했다. “중국은 우리의 시장 가운데 가장 빠르게 성장하고 있습니다.”라고 Intel의 CEO는 말한다. “그리고 우리는 미래의 성장이 우리의 고객들에게 더 나은 서비스를 제공하는 데 이 투자가 아주 중요하다고 생각합니다.”라고 그는 덧붙였다.³⁴

기업이 수출을 통해서 많은 경험을 축적하였고 해외시장의 규모가 충분히 크다면, 해외에 생산시설을 갖추는 것은 많은 이점이 있다. 우선 기업은 현지시장의 저렴한 노동력과 원자재, 외국정부의 투자 인센티브, 운송비 절감 등을 통해 비용을 줄일 수 있다. 그리고 현지 국가에서 고용을 창출하기 때문에 기업 이미지를 제고할 수 있다. 일반적으로 기업이 현지의 정부, 고객, 현지 공급업자와 유통업자 등과 밀접한 유대관계가 형성되어, 현지시장에서 제품을 더 잘 적응시키는 데 도움이 된다. 마지막으로, 기업은 투자에 대한 완전한 통제력을 갖기 때문에 자사의 장기적인 국제 목표에 부합되는 제조 및 마케팅



▶ **공동소유:** Walmart가 인도의 대표적인 온라인 마켓플레이스업체인 플립카트에 공동소유 지분을 가진 것은 인도의 엄격한 외국인 투자 규제를 헤쳐 나가는 데 도움이 된다.

grzegorz knec/Alamy Stock Photo(Walmart); Farbentek/123RF(Flipkart)

직접투자(direct investment)

해외에 조립 또는 생산설비를 개발하여 해외시장에 진입하는 것

전략을 개발할 수 있다.

직접투자의 주요 단점은 통화보세나 평가절하, 시장악화 또는 정부의 변화와 같은 많은 위험에 직면할 수 있다는 것이다. 경우에 따라서는 기업이 현지국에서 경영활동을 하려면 이러한 위험을 감수하는 것밖에는 달리 대안이 없기도 하다.



개념 연결하기

여기서 잠깐 McDonald's의 글로벌 마케팅에 대해 생각해보도록 하자.

- McDonald's는 중국 시장을 어느 정도까지 표준화할 수 있는가? 어떤 마케팅 전략과 프로그램 요소가 미국이나 다른 서구 시장에서 쓰인 것들과 유사할 수 있는가? 구체적으로 생각해보라.
- McDonald's는 전략, 제품, 그리고 캐나다 시장을 위한 프로그램을 어느 정도까지 표준화할 수 있는가? 어떤 요소들이 표준화될 수 있으며 어떤 것들을 적응시켜야 하는가?
- McDonald's의 “세계화” 노력들은 어느 정도로 전 세계 국가와 문화의 “미국화”에 영향을 미치는가? 이러한 문화적 발전의 긍정적인 부분과 부정적인 부분은 무엇인가?

저자 코멘트

주요 글로벌 마케팅 프로그램의 수립은 보통 아래와 같이 요약된다. 기업은 마케팅 전략과 프로그램을 얼마만큼 지역 시장에 적응시켜야 하는가? 이 맥락에서 Boeing과 McDonald's의 차이점은 어떠한가?

표준화된 글로벌 마케팅

(standardized global marketing)

전 세계에 걸쳐 동일한 마케팅전략과 마케팅믹스 프로그램을 사용하는 것

현지화 글로벌 마케팅

(adapted global marketing)

마케팅전략과 마케팅믹스요소를 각 해외표적시장에 맞추는 것으로, 비용이 많이 들지만 시장점유율과 수익은 증가함

국제 마케팅 프로그램의 수립

하나 혹은 그 이상의 해외시장에서 경영활동을 하는 기업은 자사의 마케팅 전략과 프로그램을 현지상황에 어느 정도 적응시킬 것인가를 결정해야 한다. 극단적인 방법으로, 전 세계적으로 동일한 마케팅 전략 접근법과 마케팅 믹스를 사용하는 **표준화된 글로벌 마케팅**(standardized global marketing) 전략이 있다. 다른 극단적인 방법은 마케팅 믹스 요소를 각 표적시장에 맞추는 **현지화 글로벌 마케팅**(adapted global marketing) 전략인데, 이 전략은 비용이 많이 들지만 시장 점유율과 수익이 증가하게 된다.

마케팅 전략과 프로그램을 현지화하느냐 혹은 표준화하느냐 하는 문제는 최근 수년 동안 많은 논쟁거리가 되고 있다. 어떤 글로벌 마케팅 관리자는 기술의 발전으로 세계가 점차 좁아지고 있으며, 이에 따라 소비자의 욕구는 전 세계적으로 더욱 비슷해지고 있다고 생각한다. 이러한 생각이 글로벌 브랜드와 표준화된 글로벌 마케팅을 만들어낸다. 글로벌 브랜딩과 표준화를 통해서 기업은 더 강력한 브랜드 파워를 구축하고 규모의 경제를 통한 비용절감 효과를 누릴 수 있다.

한편 마케팅 콘셉트는 마케팅 프로그램을 각각의 표적 고객집단의 독특한 욕구에 맞추출 때 그 프로그램이 효과적일 수 있다고 제안한다. 만일 이 콘셉트가 한 국가에서 적용된다면, 이것은 국제적인 시장에서 더 많이 적용되어야 한다. 전 세계의 집중화(global convergence)에도 불구하고, 서로 다른 국가의 소비자는 아직도 매우 다양한 문화적 환경 속에 있다. 따라서 여전히 각 국의 소비자는 그들의 욕구와 요구, 구매력, 제품 선호도, 쇼핑패턴에서 상당한 차이를 보이고 있다. 이러한 것들은 쉽게 변하지 않기 때문에 대부분의 마케팅 관리자는 각 국의 소비자의 욕구에 그들의 제품, 가격, 유통, 촉진을 맞추고 있다.

그러나 글로벌 표준화는 표준화를 하느냐 하지 않느냐 하는 선택의 문제가 아니라 정

도의 문제이다. 많은 국제 마케팅 관리자는 기업이 “생각은 세계적으로, 행동은 지역적으로(think globally, act locally)” 해야 한다고 말한다. 즉 글로벌 브랜드 인지도를 활용하지만 특정 시장에 적합한 마케팅과 운영방식을 적용하며 표준화와 현지화 간의 균형을 추구해야 한다는 것이다. 세계 최대 화장품 제조사인 L'Oréal을 생각해보자. L'Oréal과 그 브랜드들은 진정으로 세계적인 범위와 매력을 가지고 있다. 이 회사의 잘 알려진 브랜드는 프랑스(로레알 파리, 가르니에르, 랑콤), 미국(메이벨린, 키엘, 소프트썬-카르손, 랄프 로렌, 어반 디케이, 클라리스, 레드켄), 영국(바디샵), 이탈리아(조르지오 아르마니), 일본(슈에무라) 등 6개 이상의 문화권에서 유행했다. 그러나 이 기업의 엄청난 국제적 성공은 국제-지역 간의 균형을 잡은 것으로부터 비롯된다. 즉 글로벌 효과를 최적화하기 위해 세계 시장 전체에 걸쳐 브랜드들을 통합시키는 동시에, 지역적 요구에 즉각적으로 대응할 수 있도록 브랜드를 적응시키고 차별화하는 것이다.³⁵

L'Oréal은 가정 방문에서부터 첨단 기구를 갖춘 ‘화장실 실험실’에서의 관찰에 이르기까지 모든 것을 통해 얻은 연구 통찰력으로 세계 각지의 소비자들에게 아름다움이 무엇을 의미하는지를 알기 위해 깊이 파고든다. 중국 여성은 아침 미용 습관에 몇 분이나 할애하는가? 방콕에서 사람들은 머리를 어떻게 감을까? 일본 여성이나 프랑스 여성이 마스크라를 칠할 때 쓰는 붓놀림이 많은가? L'Oréal은 그런 세부적인 통찰력을 이용하여 현지 시장에서 제품과 브랜드를 위한 포지셔닝을 만들어낸다. 예를 들어 260명 이상의 과학자들이 L'Oréal의 상하이 연구소에 근무하고 있으며, 중국인의 취향에 맞게 립스틱부터 허브 클리너, 오이 토너에 이르는 제품들을 맞춤 제작하고 있다.

L'Oréal은 또한 브랜드 포지셔닝과 마케팅을 국제적인 요구와 기대에 맞게 조정한다. 예를 들어, 20여 년 전 그 회사는 미국의 메이크업 제조사 Maybelline을 구입했다. 브랜드 재활성화와 글로벌화를 위해 사업부 본사를 테네시에서 뉴욕시로 옮기고 레이블에 ‘뉴욕’을 추가했다. 결과적으로 도시적이고 스마트한, 빅애플 이미지는 전 세계적으로 실용적인 메이크업 브랜드의 미들 프라이스 포지셔닝과 잘 어울렸다. 이 개조작업으로 Maybelline은 곧 서유럽에서 시장점유율 20%를 차지하게 되었다. 젊은 도시 포지셔닝은 트렌디한 ‘뉴욕’ Maybelline 브랜드가 프랑스 화장품 대기업 소유라는 사실을 깨달은 여성이 거의 없는 아시아에서도 적중했다. L'Oréal의 CEO는 “우리는 글로벌 브랜드를 가지고 있지만, 우리는 그것을 지역의 필요에 맞게 조정해야 한다.”고 회사의 글로벌 접근 방식을 요약한다. 전직 CEO가 한때 유네스코 회의에서 연설했을 때, L'Oréal을 “The United Nations of Beauty”라고 묘사할 때 아무도 눈 하나 깜짝하지 않았다.

종합적으로, 지역 브랜드는 여전히 압도적으로 소비자 구매의 다수를 차지하고 있다. 대부분의 소비자들은 어디에 살든지 간에 아주 지역적인 삶을 영위하고 있다. 그래서 글로벌 브랜드는 문화를 존중하고 그의 일부가 되면서 지역적 수준에서 소비자들의 관심을 끌어야 한다. 예를 들어, 7-Eleven은 단지 “편의성”이 의미하는 것에 대한 현지의 정의가 크게 다른 것에 맞춰 각각의 세계 시장에서의 영업을 완전히 적응시킴으로써 세계 최대의 편의점 체인이 되었다.



▶▶ **글로벌-현지 균형:** 화장품과 미용업계의 거대기업 L'Oréal은 국내 브랜드 대응력과 글로벌 브랜드 임팩트의 균형을 맞춰 ‘The United Nations of Beauty’를 만들었다.

Marc Piasecki/Stringer/Getty Images

삼성: 세계와 지역의 기술 시장을 연결하다

삼성은 1969년 설립 이후 73개국으로 확산돼 39개 생산현장을 보유하고 있다. 이 조직의 재무보고서에 따르면 2017 회계 연도에는 팔목할 만한 수익을 기록했으며, 9월 30일에 종료된 2018 회계연도 3/4분기의 재무기록에 따르면 그룹 전체의 분기별 매출액은 65조 4,600억 원으로 전년 대비 5.5% 증가했다. 그에 따라 분기별 영업이익은 20.9% 증가했다. 많은 경쟁사들이 불안정한 글로벌 마케팅 환경의 격동에 대처하기 위해 고군분투하는 동안 삼성은 어떻게 번창할 수 있었을까?

삼성의 제품으로는 가전제품(CE), IT·이동통신(IM), Device Solution(DS) 등이 있으며, 특히 Business Wire의 조사에 의하면, 이 조직은 마케팅 믹스의 요소나 문화, 사회적 요인 등 각기 다른 나라에서 이러한 제품들에 대한 사람들의 결정에 영향을 주는 다양한 요소에 대해 잘 알고 있음을 보여주고 있다. 따라서, 삼성은 대상 국가 혹은 국가 그룹에 적합한 표준화 및 적응 전략을 통해 이러한 소비자에게 가치를 창출하고 전달하는 데 중점을 둔다.

그들의 마케팅 전략과 관련해, 삼성은 고객 간 차이에 대한 감수성과 창의성을 결합했다. 이 조직은 미국에서 가장 높은 시장 점유율을 가지고 있으며, 2016년 이후 AddWash 세탁기, WindFree 에어컨, FamilyHub 냉장고 등의 제품을 출시했을 때 아시아 전역에서 판매량의 증가를 보였다. 비슷한 성공 사례가 유럽, 한국, 북미의 프리미엄 가전 시장을 중심으로 전개된다. 보고서에 따르면, 중국에서 상당한 규모로 증가하는 이미지 센서 수요를 보이고 있는데, 이 수요가 삼성

의 대규모 통합 사업에 관한 전반적인 소득에 기여하고 있다. 이것은 스마트폰 제조사들의 고해상도 센서뿐만 아니라 멀티플 카메라에 대한 인기와 채택 때문이다. 삼성은 글로벌 마케팅에서 전략적 선택의 유연성은 경시할 수 없다는 점을 이해하고 있어, 5G 모뎀 기술의 도움으로 2019년 SoC 칩 중대를 통해 미국과 중국 고객사를 다변화할 계획이다. 마찬가지로 2019년에는 OLED 사업이 기술적으로 저명한 제품을 구매자에게 제공하는 방식으로 신제품 종류를 특별히 포함하도록 확대되어 보다 폭넓은 고객 부문에 진출할 예정이다.

가전제품 부문의 세계적인 성공에 대한 공헌은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 삼성의 가전제품 수익은 75인치 TV나 고급 특대형 스크린 TV 그리고 OLED 제품의 매출에 관련하여 눈에 띄게 개선되어 왔다. 이동 통신 부문의 조직 전체의 수입에 대한 기여도 이와 흡사한 형태로 진행되어 왔다. 삼성은 스마트폰의 프리미엄 모델과는 별도로 중저가 제품 라인업을 제공해 글로벌 마케팅 환경에서 보다 폭넓은 시장에 어필할 수 있도록 하고 있다. 흥미롭게도 이 스마트폰 시장도 2019년 프리미엄 부문과 관련해 더욱 성장할 것으로 전망된다.

이 회사의 탄탄한 글로벌 및 현지 마케팅 전략과 소비자의 요구에 대한 대응은 눈에 띄지 않을 수 없었다. 삼성은 최근 갤럭시 노트9, 삼성 갤럭시 탭 S4, 삼성 갤럭시 워치, 삼성 DeX 그리고 SmartThings Tracker를 포함한 많은 제품에 대한 뛰어난 디자인과 공학 기술로 30개의 CES 2019 혁신상을 수상했다. 예를 들어 갤럭시 노트9은 대용량 저장장치, 블루투스, 저에너지 연결과 함께 현재까지 삼성의 가장 발달된 인공지능카메라를 제공하는 것으로 널리 인정받는 신형 S펜 스마트폰이다. 그것이 전 세계적으로 좋은 평가를 받은 것은 놀랄 일이 아니다. 삼성 갤럭시 워치는 LTE 연결을 갖췄으며 39개 이상의 운동 및 활동 기록으로 소비자들이 건강과 웰빙에 대해 파악할 수 있게 돕는다. 장소 효율, 시간 효율, 그리고 소비 효율을 제공하는 방식으로, 삼성은 고객들이 이러한 제품들을 특히 디지털 마케팅이 번창하는 영역에서, 어디서든 가능한 온라인으로 바로 살 수 있게 했을 뿐만 아니라, 다양한 다른 맥락에서 소비자들이 그들의 상품을 이용할 수 있도록 유통 점점 종업원들의 서비스를 이용했고, 그럼으로써 그들의 유통 전략을 모든 현지 상황에 적용했다.



▶▶ 삼성은 표준화 및 적응 전략을 그들의 글로벌 마케팅 전략으로 사용한다.

imageBROKER/Alamy Stock Photo

삼성은 또한 전 세계 수백만 고객들 간의 연결을 용이하게 하기 위한 노력을 통해 국내 시장과 세계 시장을 연결한다. 이를 달성하는 방법 중 하나는 삼성 기기와 상호작용을 할 수 있는 인공지능 인터페이스로 출시된 가상 비서 빅스비(Bixby)를 통해서다. 삼성은 제3의 개발자가 그들의 제품과 서비스를 핸드폰과 텔레비전부터 가전제품과 다른 삼성 제품에 적용시키는 것뿐만 아니라 자사 제품과 서비스를 빅스비와 사물인터넷 스마트싱스(Smartthings) 플랫폼에 통합하도록 지원을 제공한다. 삼성은 또한 빅스비에 대한 지원을 스페인어, 독일어, 영국 영어, 프랑스어, 이탈리아어 등 5개 새로운 언어로 확대하여 전 세계 소비자들의 요구에 더 잘 부응하고 있다. 고동진 IM(IT 및 이동통신) 부서 사장 겸 CEO에 따르면, 이번 개발은 특히 AI와 사물인터넷 관련하여 그들의 운영에 있어 역사적인 새로운 장을 의미한다고 하였다.

디지털 미디어의 이런 저런 발전들은 SNS상에서 혁신적인 추종을 받았지만, 그러나 삼성은 그들의 메시지가 올바른 목표를 달성하도록 하기 위해 여전히 다양한 나라에서 판촉, 홍보 등 전통적인 의사소통 도구의 일부를 이용한다(14장의 첫 번째 부분인 “삼성전자: 소셜 미디어 마케팅을 통한 전 세계

고객 참여시키기” 참조). 예를 들어 1997년 Columbia에서 영업을 시작한 이래, it Columbia는 특히 스마트폰과 TV와 관련해 시장 선두주자로 자리매김해 왔다. 그럼에도 불구하고 2018년 12월 4일, 삼성은 삼성 뉴스룸 Colombia를 현지 언론 및 소비자들과 신제품 출시 등 운영에 대한 정보를 공유하는 플랫폼으로 출범시켰다.

삼성의 세계적 연결성은 무선 통신 및 컴퓨팅 장비(현재 증강현실 및 5G 포함)의 전 세계 올림픽 파트너라는 영예를 안았다. 이 파트너십은 20년 이상 지속되어 왔으며 현재 2028년까지 연장되었다. 쓰네카즈 다케다 IOC 선수위원장은 삼성이 올림픽의 가치에 대해 잘 이해하고 있으며, 장벽을 허물고 새로운 관객들을 참여시키는 방식의 기술과 마케팅 커뮤니케이션을 통해 이를 홍보하고 있다고 밝혔다. 실제로, 소비자들이 어디에 있든 흥분시키고 기쁘게 하기 위한 세계적인 경쟁에서 삼성은 확실히 몇 번이나 그 자신을 증명했다.

출처: “SDC18: Samsung Reveals Breakthroughs in Intelligence, IoT and Mobile UX,” Samsung Global Newsroom, November 8, 2018, <https://news.samsung.com/global/sdc-2018-samsung-reveals-breakthroughs-in-intelligence-iot-and-mobile-ux>; Samsung Global Newsroom, <https://news.samsung.com/>; Samsung UK website, <https://www.samsung.com/uk/>.

제품

글로벌 시장에서의 제품과 마케팅 커뮤니케이션 전략은 다섯 가지가 있다(그림 15.3 참조).³⁶ 우선 세 가지 제품전략을 살펴보고 그 다음에 두 가지의 커뮤니케이션 전략을 논의하기로 한다. **단순제품확장**(straight product extension) 전략은 제품을 전혀 변경하지 않고, 해외시장에 판매하는 것을 의미한다. 최고경영자는 마케팅 담당자에게 “제품을 그대로 가지고 가서 그 제품에 맞는 고객을 찾아라.”라고 말한다. 그러나 이 전략의 첫 번째 단계는 현지 소비자들이 그 제품을 사용할 것인지 여부와 어떤 형태를 선호하는지를 파악해야 하는 것이다.

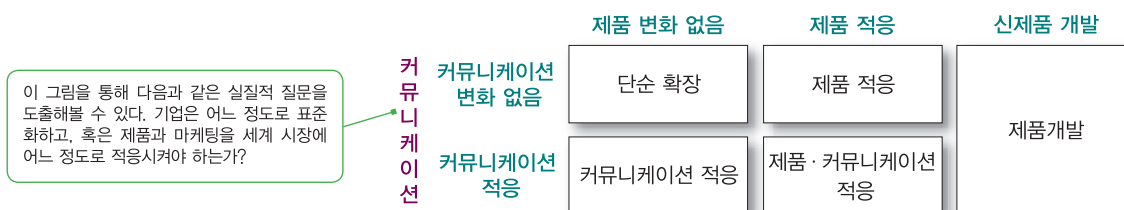
단순제품확장 전략은 경우에 따라서는 성공할 수도 있지만 실패한 예도 많이 있다. 애플(Apple) 아이패드(iPad), 질레트(Gillette) 면도기, 블랙앤데커(Black & Decker) 공구는 모두 동일한 제품 형태로 전 세계에서 성공적으로 판매되고 있다. 그러나 제너럴 푸즈(General Foods)는 표준화된 파우더형 젤-오(Jell-O)를 영국시장에 도입했다가 뒤

단순제품확장

(straight product extension)

제품을 크게 변경하지 않고 해외시장에서 마케팅함

▶▶ 그림 15.3 다섯 가지 글로벌 제품 및 커뮤니케이션 전략



늦게 영국 사람들은 딱딱한 웨이퍼형 또는 케이크형을 선호한다는 사실을 알게 되었다. 마찬가지로, 필립스(Phillips)는 일본에서 좁은 일본의 부엌에 맞추어 크기를 줄이고, 면도기도 일본인의 작은 손에 맞게 작게 만든 후에야 수익을 올릴 수 있었다. 그리고 중국에서 Panasonic의 냉장고 매출은 중국의 좁은 부엌에 맞춰 넓이를 15% 줄인 바로 다음 해 열배로 증가했다.³⁷ 단순제품확장 전략은 제품 개발비, 제조설비 변경비, 새로운 촉진비와 같이 부가적인 비용이 발생하지 않으므로 매력적으로 보이지만, 그 제품이 특정 글로벌 시장에서 현지 소비자를 만족시키지 못한다면 장기적으로 값비싼 대가를 치를 수 있다.

제품적응(product adaption)

제품을 현지시장의 상황이나 요구에 맞추어 변경하는 것

제품적응(product adaption) 전략은 제품을 현지의 필요나 상황, 요구에 맞추도록 변경하는 것이다. 예를 들어, 미국에서는 Amazon의 Echo 기반 가상 음성 비서 Alexa가 부드럽고 정확한 미국식 영어를 구사한다. Alexa는 독립기념일이 7월 4일이고 미국인들은 추수감사절에 칠면조를 조리하는 것을 매우 좋아한다는 것을 안다. 하지만 Alexa가 세계화되면 무슨 일이 일어날까? Amazon의 Echo 스피커와 Alexa는 새로운 세계 문화의 세부 사항에 신중하게 적응해야 한다. 인도에서 Echo를 생각해보자.³⁸



▶ **제품 적응:** Amazon은 Echo 기반의 가상 음성 비서 Alexa를 각각의 새로운 세계 문화에 조심스럽게 적응시킨다. 인도에서 Alexa는 힌디어와 영어가 혼합된 Hinglish를 틀림없는 인도 억양으로 구사한다.

Zapp2Photo/Shutterstock

인도에 Alexa를 소개하기 전에 언어학자, 화술 과학자, 개발자들로 구성된 팀이 그녀에게 확실히 지역적인 변화를 주었다. 인도에서 Alexa는 힌디어와 영어가 혼합된 Hinglish를 틀림없는 인도 억양으로 구사한다. “그녀는 독립기념일이 7월 4일이 아닌 8월 15일이라는 것을 알고 있으며, 청취자들에게 ‘행복한 디왈리와 번영하는 새해!’를 기원한다.”라고 한 경제 기자는 말한다. 그는 “그녀는 거실을 ‘그리기방(drawing room)’이라고 부르기도 하며 쇼핑 목록에 제라(쿠민), 할디(터머리카), 아티(꽃)를 추가할 수 있다.”고 말했다. Alexa의 많은 “skills”은 인도의 다양한 관심사를 다루고 있으며, 또 다른 기자는 “귀뚜라미 애호가들을 위한 구호, 가야트 만트라 암송, 매일 별자리, 발리우드 쿼츠, 인도 플루트 음악, 심지어 고인이 된 유명인 요리사 탈라 달랄의 요리법을 바탕으로 한 요리 지침서까지”라고 지적했다.

Hinglish를 마스터하는 것은 매우 중요하다. 비록 많은 인도인들이 영어와 힌디어 모두를 이해하지만, 그들은 그들처럼 들리는 Alexa와 더 편안함을 느낀다. Amazon이 인도의 대도시를 넘어 확장함에 따라 Alexa가 Hinglish와 현지

하위문화권의 뉘앙스를 이해하게 하는 것은 특히 중요하다. 시골 인도인의 다수는 힌두어나 다른 지역 언어만 말할 수 있고, 문맹률이 낮다는 것은 더 많은 사람들이 타이핑보다는 음성통제를 선호한다는 것을 의미한다. Amazon의 인도 컨트리 매니저는 “Alexa는 며칠 동안 인도에 왔다가 돌아가는 방문 미국인은 아닐 것”이라고 말한다. “그녀는 인도인 그 자체라고 할 수 있다.”

제품개발(product invention)

해외시장에 맞게 새로운 제품을 만들어내는 것

제품개발(product invention) 전략은 특정 국가의 소비자 요구를 충족시키기 위해 새로운 제품을 만들어내는 것이다. 시장이 세계화됨에 따라, 가전제품과 자동차 제조업체에서 사탕과 청량음료 제조업체까지 다양한 기업들은 개발도상국의 저소득 소비자의 특별한 구매욕구에 맞는 제품을 개발해왔다.

예를 들어, 중국 가전 제품 제조업체 Haier는 아프리카, 인도 그리고 다른 신흥 시장의 시골 사용자들을 위한 세탁기를 개발했다. 농부들이 옷뿐 아니라 야채도 씻기 때문

에 종종 진흙으로 막히는 경량 세탁기밖에 없었기 때문이다. 그리고 태양광 제조업체 d.light Solar는 합리적 가격의 가정용 태양광 시스템을 개발했는데, 이는 소매 전력을 사용할 수 없는 수많은 개발도상국 사람들을 위한 것이다. d.light의 전등과 휴대용 랜턴에는 태양 이외의 다른 에너지원이 필요치 않으며 한 번 충전으로 15시간까지 유지된다. 이 기업의 제품은 이미 62개국에서 2,000만 명이 사용하고 있으며, 향후 1억 명에 이를 것으로 예상된다.³⁹⁾

촉진

기업은 자국시장에서 사용하던 커뮤니케이션 전략을 동일하게 사용하거나 각각의 현지 시장에 맞게 변경할 수 있다. 광고 메시지를 생각해보자. 몇몇 글로벌 기업은 전 세계 각지에서 표준화된 광고 주제를 사용한다. 예를 들어, 코카콜라는 “Taste the Feeling” 테마를 중심으로 세계적인 광고를 통합한다. 물론, 고도로 표준화된 커뮤니케이션 캠페인에서도 언어와 문화적 차이에 대해 일부 조정이 필요할 수 있다. 코카콜라의 “Taste the Feeling” 캠페인의 광고는 전 세계적으로 비슷한 모습을 띄고 있지만, 다른 세계 시장에서 현지 소비자, 언어, 유명인사, 그리고 행사들을 특집으로 다루도록 각색되어 있다.

많은 글로벌 기업은 언어장벽을 넘는데 어려움을 겪고 있다. 언어장벽으로 인해, 기업은 당황스러운 경험을 하거나 심지어 철저한 실패를 맛보기도 한다. 겉보기에는 아무렇지 않은 브랜드명이나 광고문구가 외국어로 번역되고 나면 예기치 못했던 숨겨진 의미를 가질 수도 있다. 예를 들어, 프로작(Prozac)과 아큐라(Acura) 같은 잘 알려진 브랜드를 만들어낸 인터브랜드 오브 런던(Interbrand of London)사는 최근 “수치의 전당(Hall of shame)” 리스트를 공개했는데, 이 리스트에는 현지 크로거(Kroger) 슈퍼마켓에서 이제는 볼 수 없을 것 같은 크랩(Krapp) 화장실휴지(덴마크), Plopp chocolate(스칸디나비아), 크랩시 프루트(Crapsy Fruit) 시리얼(프랑스), 푸(Poo) 카레가루(아르헨티나), 프쉬트(Pschitt) 레몬에이드(프랑스)와 같은 이런 저런 외국브랜드가 포함되어 있다. 마찬가지로 광고 주제도 가끔 번역 과정에서 잘못되는 경우가 있다. 중국에서는 KFC의 슬로건 “손가락을 빨만큼 맛있다.”가 “손가락을 뜯어먹어라”로 잘못 해석되었다. 모토로라(Motorola)의 헬로모토(Hellomoto) 벨소리는 인도에서 “안녕, 똥보(Hello, Fatty)”로 들린다.

마케터는 이러한 실수를 하지 않고, 그들의 브랜드 이름과 메시지를 특정 글로벌 시장에 현지화할 때 주의를 아주 많이 기울여야 한다. 중국과 같이 문화가 다른 국가에서 중요한 것은 적절한 이름을 찾아내야 브랜드를 알릴 수 있다는 점이다.

하루의 긴 일과를 마친 평균적인 상류층 복경인은 집에 달려가서, 내구성과 끈기를 겸비한 편안한 한 장의 레이스를 두르고, 상큼한 통조림 캔의 뚜껑을 열고, 전력 스피드로 달려서 친구들과 함께 서릿발 같은 행복의 힘을 마시기 위해 동네 선술집으로 향한다. 번역이요? 중국에서는 그것들은 각각 Nike, Coca-Cola, Mercedes, Heineken을 뜻하는 브랜드명이다. 서양인들에게 이런 이름은 꽤 바보같이 들리지만 중국에서 사업을 하는 브랜드에는 웃을 일이 아니다. 아마도 세계 어느 곳보다 중국의 브랜드 이름들이 깊은 의미를 지니고 있을 것이다.

이상적으로는 글로벌 일관성을 유지하기 위해서는 중국 이름이 원문과 비슷하게 들리면서 동시에 브랜드의 장점을 의미 있는 상징적 용어로 전달해야 한다. Nike의 중국 브랜드 네임인 Nai ke는 이것

을 잘 표현한다. 중국어로 발음할 때도 같은 소리가 날 뿐 아니라, '인내와 끈기'라는 개념은 Nike 브랜드가 전 세계에 걸쳐 확보한 'Just Do It'이라는 에센스를 강력하게 캡슐화하였다. 마찬가지로 P&G의 'Tide'는 중국에서 '흙을 빠라'는 뜻의 'Taizi'로, 강력한 성능 세제의 완벽한 모니커다. 한 브랜드의 본질을 전달하면서 중국인들의 귀에 잘 어울리는 다른 이름으로는 Lay의 스낵 음식인 Le shi("행복한 일"), Reebok-Rui bu("빠른 걸음"), Colgate-Gau lu jie("우수한 청결함") 등이 있다.⁴⁰

커뮤니케이션 적응

(communication adaption)

광고 메시지를 현지시장에 완전히 적응시키는 글로벌 커뮤니케이션 전략



» 커뮤니케이션 적응: 놀이에 대한 부정적인 중국인들의 고정관념에 대항하기 위해, Mattel은 바비와 함께 노는 것이 어떻게 소녀들을 더 자신감 있고, 창의적이고, 감정적으로 지적인 사람으로 만들었는지를 보여주는 캠페인을 만들었다.

AP Photo/Eugene Hoshiko

기업은 그들의 광고를 전 세계적으로 표준화하기보다, 광고 메시지를 현지시장에 완전히 적응시키는 커뮤니케이션 적응(communication adaption) 전략을 수행한다. 예를 들어, 미국과 대부분의 서구 국가들에서 부모들은 놀이를 어린이 발달과 창의력에 이로운 것으로 본다. 하지만, 중국 부모들은 놀이를 부정적으로 보는 경향이 있는데, 이것은 학습과 발전에 기여하지 않는 학교 공부로부터 주의를 산만하게 한다고 생각한다. 그 결

과 중국이 미국 인구의 거의 5배에 달하지만 중국 부모들은 미국 부모들이 장난감에 쓰는 돈의 절반에도 못 미친다.

이러한 도전에 대처하기 위해, 미국의 장난감 제조사들은 어떻게 놀이가 어린이들의 지식, 기술, 그리고 창의력을 향상시킴으로써 인생에서 성공하는데 도움이 되는지 강조하기 위해 중국용 커뮤니케이션 캠페인을 채택한다. 예를 들어, LEGO는 실리콘 밸리의 엔지니어인 아버지가 아들에게 수학 기술을 가르치기 위해 LEGO 벽돌을 사용하는 모습을 보여주는 위챗 게시물을 공유했다. Crayola 캠페인은 어린이들이 어떻게 성장할 것인가를 보여주는 가상 어린이 미술관이 “예술뿐만 아니라 아이디어, 제품, 과학적인 진보를 창조한다.”고 소개했다. 예를 들어, Mattel 캠페인은 핫휠이 아이들에게 물리학에 대해 어떻게 가르칠 수 있는지를 보여주면서 놀이의 가치를 재조명했다. 그리고 Mattel의 바비를 위한 아시아 비디오는 브랜드의 “You can be

anything” 테마를 바탕으로 바비와 함께 노는 것이 어떻게 소녀들을 자신감 있고 창의적이며 감정적으로 지적으로 만들었는지를 보여주면서 놀이가 시간 낭비라는 중국인들의 고정관념을 반박했다. 이 동영상은 750만 뷰를 기록했다.⁴¹

매체는 또한 국가마다 매체 이용 가능성과 규제가 다르기 때문에 국가별로 적응시켜야 할 필요가 있다. 예를 들어, 미국에서는 TV 광고에 대한 규제가 거의 없지만 유럽에서는 TV 광고 시간을 상당히 제한한다. 예를 들어 프랑스는 소매업체들의 TV 광고를 금지하며, 스웨덴은 어린이들에 대한 TV 광고를 금지한다. 그러나 휴대전화 광고는 미국보다 유럽과 아시아에서 더욱 폭넓게 받아들여지고 있다. 신문은 영국에서는 전국지로, 스페인에서는 지역지로 발간되고, 독일에서는 중심적인 광고매체이다. 인도는 거의 300개의 신문이 있다. 하지만 지면 부족때문에 6개월 전에 예약해야 한다.⁴²

가격

기업은 그들의 국제 가격설정에 있어서 많은 문제에 직면한다. 예를 들어, 마키타(Makita)는 자사의 공구(tools) 가격을 전 세계적으로 어떻게 책정할 것인가? 세계 각

지에서 동일한 가격을 매길 수 있지만, 그럴 경우 이 가격이 후진국에서는 너무 높은 가격이고 선진국에서는 너무 낮은 가격일 수 있다. 반대로 각 국가별로 소비자들이 부담할 수 있는 가격을 책정할 수 있다. 그러나 이 전략은 각 국가별 실제원가의 차이를 무시한 것이다. 마지막으로 모든 국가에서 자사의 비용에 표준 이윤폭을 적용할 수도 있다. 그러나 이 방법 역시 생산원가가 높은 몇몇 국가에서는 마키타(Makita) 가격이 지나치게 높게 책정될지 모른다.

기업이 제품가격을 어떤 식으로 책정하든지 그 제품의 해외가격은 아마도 국내가격보다는 높을 것이다. 미국에서 649달러에 판매된 Apple 10.5" iPad Pro는 영국에서는 888달러이다. 왜 그런 것일까? 애플은 가격의 급상승화(price escalation) 문제에 직면하고 있다. 즉 제품의 공장도 가격에 운송비, 관세, 수입상의 마진, 도매상 마진, 소매상 마진이 추가된 것이다. 이러한 추가 비용때문에, 기업이 국내와 같은 이익을 내기 위해서는 해외에서 2배에서 5배 높은 가격으로 판매해야 한다.

개발도상국의 저소득 소비자를 대상으로 판매하는 데 있어서 이 문제를 극복하기 위해, 많은 기업은 자사 제품을 저가에 판매할 수 있는 더 단순하거나 작은 버전으로 만들어낸다. 어떤 기업들은 신흥 시장에 새롭고, 보다 저렴한 브랜드를 출시하기도 한다. 예를 들어, Apple은 모토로라, 샤오미, 레노버, 삼성 등 다른 저가 경쟁업체들과 경쟁하기 위해 인도에서 여전히 구형 5S 모델을 250달러 미만에 온라인에서 판매하고 있다. 그리고 인도의 Apple 뮤직 서비스 구독 가격은 미국의 10달러보다 훨씬 싼 월 2달러에 불과하다. 마찬가지로 인도네시아, 인도, 파키스탄 등 신흥국의 저가 경쟁사와 경쟁하기 위해 삼성은 저가 갤럭시 J 라인을 개발했다. 가격이 150달러 미만인 J 모델은 갤럭시 이름과 스타일을 가지고 있지만 고급 기능은 거의 없다.⁴³

최근 경제적, 기술적 영향력이 세계적인 가격결정에까지 그 효과를 미치고 있다. 예를 들어, 인터넷은 국가 간의 가격 차이를 확연히 보여준다. 기업이 인터넷을 통해서 제품을 판매하는 경우, 고객은 다른 국가에서 얼마에 그 제품이 판매되고 있는가를 확인할 수 있다. 심지어 고객은 가장 낮은 가격을 제공하는 기업이나 판매상에게 직접 제품을 주문할 수 있기 때문에 기업은 더 표준화된 국제가격책정을 할 수밖에 없다.



▶ 국제 가격: 삼성은 신흥국 저가 경쟁사와 경쟁하기 위해 갤럭시 이름과 스타일을 탑재하면서도 고급 기능이 거의 없는 저가 갤럭시 J 라인을 개발했다.

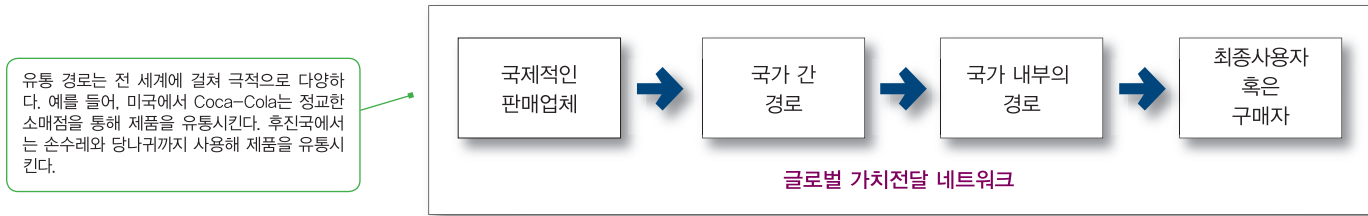
rawpixel/123RF

유통경로

국제적인 기업은 최종소비자에게 제품을 유통시키는 문제에 있어서 **전체 경로 관점**(whole-channel view)을 가져야 한다. 그림 15.4는 판매자와 최종소비자 간에 2개의 주요 경로단계가 존재함을 보여준다. 첫 번째 경로단계는 국가 간 경로(channels between nations)인데, 이 경로에서 기업은 생산 지점에서 제품을 판매할 나라의 국경까지 제품을 이동시킨다. 두 번째 경로단계는 국가 내부의 경로(channels within nations)인데, 시장 진입 단계에서 최종소비자에게 제품을 전달하는 과정이다. 전체 경로 관점은 전체적인 글로벌 공급망과 마케팅 경로를 고려한다. 국제적으로 잘 경쟁하

전체 경로 관점(whole-channel view)
효과적인 글로벌 가치전달 네트워크를 구축하기 위해 전체 글로벌 공급망과 마케팅 경로를 고려해 국제 유통경로를 설계하는 것

» 그림 15.4 국제마케팅의 전체 경로 개념



기 위해 기업은 반드시 전체적인 글로벌 가치 전달 네트워크(global value delivery network)를 설계하고 관리해야 한다.

일부 시장에서는 유통체계가 복잡하고 경쟁적이며 침투하기 어렵다. 예를 들어, 많은 서양 회사들은 인도의 유통 시스템을 탐색하기 어렵다고 생각한다. 대형할인점, 백화점, 슈퍼마켓 소매상들은 여전히 거대한 인도 시장에서 작은 부분을 차지하고 있다. 대신 대부분의 쇼핑은 키라나(kirana) 가게라고 불리는 작은 동네 가게에서 이루어지는데, 주인이 운영하고 있으며 개인 서비스와 신용을 제공하기 때문에 인기가 있다. 게다가 서구의 대형 유통업체들은 인도의 복잡한 정부 규제와 열악한 인프라에 대처하는 데 어려움을 겪고 있다.

개발도상국의 유통 시스템은 산재하거나, 비효율적이거나, 많이 부족할 수 있다. 예를 들어, 중국의 시골 시장은 고도로 분권화되어 있으며, 각각 고유한 하위문화를 가진 많은 뚜렷한 하위 시장으로 나뉘어져 있다. 그리고, 불충분한 유통시스템때문에, 대부분의 회사들은 부유한 도시에 위치한 중국의 대규모 인구 중 극히 일부만을 상대할 수 있다. 중국의 유통체계는 매우 세분화되어 있어서 포장, 묶음, 적재, 하역, 분류, 재장전, 운송에 드는 물류비용은 국내 GDP의 거의 15%에 달해 대부분의 다른 나라들보다 훨씬 높다(비교적으로 보면 미국 물류비용은 전체 GDP의 약 7.5%를 차지한다).⁴⁴



» McDelivery: 붐비는 거리와 높은 부동산 가격이 드라이브 스루를 비현실적으로 만드는 아시아와 아프리카의 대도시에서 McDonald's 오토바이 배달 기사단은 전화를 건 고객들에게 빅맥과 감자튀김을 나눠준다.

Sorbis/Shutterstock

때때로 현지 상황은 기업이 글로벌 시장에서 제품을 유통하는 방법에 큰 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 소비자들이 슈퍼마켓에 접근하는 데 한계가 있는 브라질의 저소득 지역에서는 Nestlé 제품을 냉장 카트를 가지고 집집마다 파는 자영업자 영업사원들의 유통을 통해서 보충한다. 그리고 붐비는 거리와 높은 부동산 가격이 드라이브 스루(drive-through)를 비실용적으로 만드는 아시아와 아프리카의 대도시에서는 McDonald's나 KFC와 같은 패스트푸드 음식점은 배달을 제공한다. 화려한 유니폼을 입은 오토바이 배달 기사단이 전화를 건 고객들에게 빅맥과 치킨을 나눠준다. McDonald's는 작년에 전 세계적으로 10억 달러 이상의 배달 매출을 올렸다.⁴⁵

그러므로, 국제 마케터들은 광범위한 채널 대안에 직면한다. 다양한 국가 시장들 사이에서 효율적이고 효과적인 채널 시스템을 설계하는 것은 어려운 과제이다.

글로벌 마케팅 조직의 구성

기업이 국제 마케팅 활동을 관리하는 방법에는 최소한 세 가지가 있다. 대부분의 기업이 처음에는 수출부서를 두고, 그 후 국제사업부를 설립하고, 마지막으로 글로벌 조직형태가 된다.

기업은 일반적으로 제품을 선적하는 단순한 활동으로부터 국제 마케팅을 시작한다. 만일 해외에서의 매출액이 증가하면, 기업은 판매 관리자와 몇 명의 사원으로 구성되는 수출부서(export department)를 조직한다. 매출액이 증가함에 따라 해외사업을 적극적으로 추진하게 되고, 수출부서는 다양한 마케팅 서비스를 제공할 수 있도록 그 규모를 확장시킨다. 만약 기업이 합작투자나 직접투자 단계에 이르게 되면, 이제 더 이상 수출부서만으로는 해외 마케팅 활동이 어려워진다.

그리고 기업은 수많은 국제시장을 대상으로 다양한 진출방식을 추구하게 된다. 즉 어떤 국가에는 수출을 하고, 다른 국가에는 라이선싱을, 또 다른 국가에는 합작투자를 하거나 해외에 자회사를 소유하는 직접투자를 할 수도 있다. 이렇게 되면 조만간 기업은 모든 국제활동을 담당하는 국제사업부(international division) 또는 자회사(subsidiary)를 설립한다.

국제사업부는 다양한 형태를 가진다. 국제사업부의 직원들은 마케팅, 제조, 마케팅 조사, 재무, 기획, 인사 전문가로 구성된다. 이들은 여러 영업단위별 계획을 수립하고 서비스를 제공하는데, 영업단위는 세 가지 방법 중 하나로 조직된다. 첫째, 지역적 조직(geographical organization)에서는 국가 관리자가 그들이 담당할 각 국가에 있는 판매원, 판매지사, 유통업자, 라이선스 수여기업을 관리한다. 둘째, 제품별 국제조직(world product group)의 형태를 가질 수 있는데, 각각의 제품별 국제조직은 자신이 맡은 서로 다른 제품그룹의 전 세계 판매를 관리한다. 마지막으로 국제 자회사(international subsidiary)의 형태를 가질 수 있는데, 각 자회사는 자신의 판매와 수익을 관리한다.

많은 기업은 국제사업부 단계를 넘어서 완전한 글로벌 조직(global organization)이 된다. 예를 들어, 앞에서 논의한 바와 같이, 프랑스 태생임에도 불구하고 L'Oréal은 더 이상 명확하게 정의된 국내 시장을 가지고 있지 않다. 홈 오피스 직원도 없다. 대신 이 회사는 여러 문화권 출신 매니저를 중심으로 글로벌 브랜드 팀을 꾸리는 것으로 유명하다. 전 세계의 L'Oréal 매니저는 마치 독일인이거나 미국인이거나 중국인이거나 혹은 세 명 다인 것처럼 자신의 브랜드에 다양한 문화적 관점을 가져다준다. 동남아시아에서 남성 스킨케어 라인을 론칭한 한 팀의 인도계 미국인이자 프랑스인인 감독은 말한다. “한 가지 방법으로는 생각할 수 없다. 다른 언어로 된 참고문헌들이 많이 있다. 영어, 힌두어, 그리고 프랑스어. 나는 3개 국어로 된 책을 읽고, 다른 나라 사람들을 만나고, 다른 문화의 음식을 먹는 것 등을 한다.”⁴⁶

글로벌 조직은 스스로를 오직 해외에 제품을 판매하는 국내 기업으로서가 아니라 범세계적인 기업으로 생각한다. 본사의 최고경영자와 스태프는 제조설비, 마케팅 정책, 자금 흐름, 로지스틱스 시스템을 세계적 관점에서 계획한다. 세계 도처에 위치한 영업단위는 국제사업부의 책임자를 거치지 않고 직접 최고경영자 또는 이사회에 보고한다. 경영자의 교육훈련은 국내적으로 또는 국제적으로 실시되는 것이 아니라 세계 도처의 영업단위에서 실시된다. 글로벌 기업의 관리자는 여러 국가에서 고용하고, 최소한의 비용으로

저자 코멘트

“자국”과 관계없이 많은 대기업은 이제 자신을 진정한 글로벌 조직으로 생각한다. 그들은 전 세계를 하나의 국경 없는 시장으로 보고 있다. 예를 들어, 보잉은 시카고에 본사를 두고 있지만 아메리칸 항공에 대한 것처럼 Lufthansa 또는 Air China에 비행기를 판매한다.

부품을 조달하고, 상품을 공급하며, 예상되는 수익이 가장 높은 시장에 투자한다.

오늘날 기업은 그들이 경쟁에서 살아남길 원한다면 보다 더 글로벌화 해야만 한다. 외국 기업이 그들의 국내시장에 성공적으로 진입해옴에 따라, 기업은 보다 더 적극적으로 해외시장으로 진출해야 한다. 기업은 국제적인 사업을 부차적으로 보는 태도를 버리고, 세계를 국경이 없는 단일 시장으로 보는 시각을 가져야 할 것이다.

토의문제

1. 해외시장의 잠재력을 고려할 때 기업이 무엇을 살펴보아야 하는지 설명하라.
2. 시장 진입 수단으로써 라이선싱이 의미하는 바를 설명하라.
3. 국제시장에 대한 기업의 시장진입 옵션을 설명하라.
4. 글로벌 기업들이 해외시장에 적응하기 위해 활용할 수 있는 두 가지 마케팅 전략을 제시하고 논의하라. 각 전략의 이점은 무엇인가?
5. 기업은 해외시장에서 표준화된 마케팅 전략이나 적응된 마케팅 전략을 언제 사용해야 하는가?
6. 글로벌 가치 전달 네트워크에서 판매자와 최종 구매자 사이의 두 가지 주요 링크를 설명하라. 기업의 유통 선택에 있어서 전체 채널(경로) 관점이 중요한 이유는 무엇인가?

비판적 사고 연습

1. McDonald's, IKEA, Amazon의 글로벌 마케팅 실태를 다룬 장이다. 추가 글로벌 기업 2곳을 선정해 시장 진입 전략을 파악하라. 자신의 입장을 주장해보라.
2. 지난 몇 년 동안 Procter & Gamble은 신흥 시장에서 상당한 성장세를 보였다. P&G 웹사이트(www.pg.com)를 방문하고, 글로벌 브랜드를 3개 선택하십시오. 그림 15.3을 사용하여 회사가 각 브랜드와 함께 사용하고 있는 5가지 글로벌 제품 및 커뮤니케이션 전략 중 유형을 파악하십시오. 당신의 결론을 설명해보십시오.
3. Lush는 전형적인 영국 브랜드다. 1994년에 결성된 이 회사는 신선한 뷰티 제품의 창조와 윤리적 소싱에 혁명적인 접근법을 가지고 있는데, 모두 손으로 만든 것이다. Lush는 오늘날 대부분의 소비자들이 구매하는 대량생산 화장품과 다를 바 없다. Lush는 급속한 글로벌 확장을 즐기고 있다. 이것이 어떻게 달성되고 있으며 핵심 메시지를 유지하면서 각각의 새로운 시장에 핵심 메시지를 어떻게 적용하고 있는지 연구해보십시오.