





제 16 장

글로벌 시대를 위한 마케팅 전략



孫子兵法



知彼知己 百戰不殆 不知彼而知己 一勝一負
不知彼不知己,每戰必殆

손자병법 모공편 [謀攻篇]



적을 알고 나를 알면 백번 싸워도 위태롭지 않으며, 적을 모르고 나만 알면 한번은 이기고 한번은 지며, 적을 모르고 나도 모르면 매번 반드시 위태롭다.



제 16 장 목 차

I. 글로벌 마케팅전략의 정의

II. 글로벌 제품전략

III. 글로벌 가격전략: 5C 모형

IV. 글로벌 유통전략: 중간상의 선택

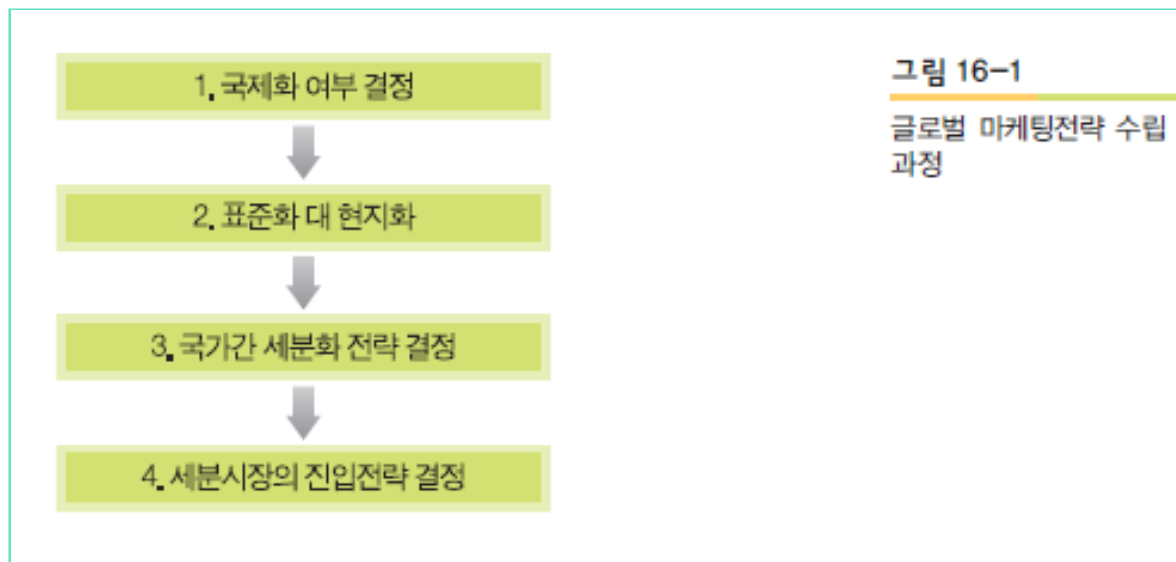
V. 글로벌 촉진전략: 5W 모형

VI. 글로벌 마케팅조직

1. 글로벌 마케팅전략의 정의

♣ 글로벌 마케팅전략의 개념

- 경영기능(function)과 글로벌 환경으로의 확장하는 배경(context)의 개념을 포함
- 다국적 환경에서 기업의 내부 여건과 외부 여건 간의 적합도를 이루는 과정
- "세분시장의 진입전략 결정" 이라는 기존 마케팅 전략에 앞에, '국제화 여부 결정', '표준화-현지화 수준의 결정', '국가간 세분화 전략 결정' 의 과정이 선행



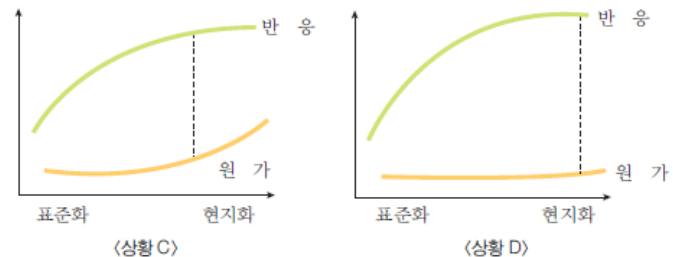
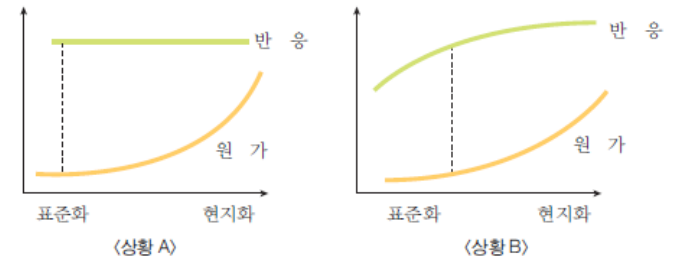
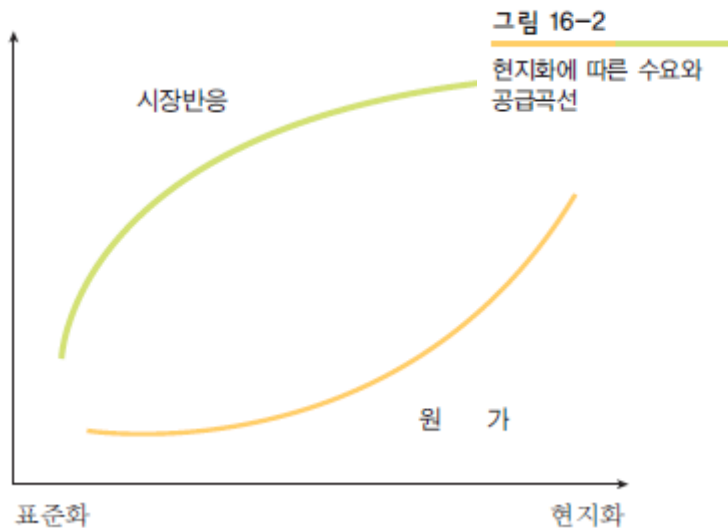
1. 글로벌 마케팅 전략의 정의

♣ 글로벌화 여부 결정

- 회사의 여러 여건과 역량에 따라 국내시장을 고수할 것인지, 해외로 진출할지 결정
- 맹목적인 글로벌화는 지양해야

♣ 표준화 대 현지화

- 현지화 수준에 따라 높아지는 시장반응과 원가 사이에서 적절한 조합을 선택해야
- 상황에 따라서 가장 효과를 극대화할 수 있어야

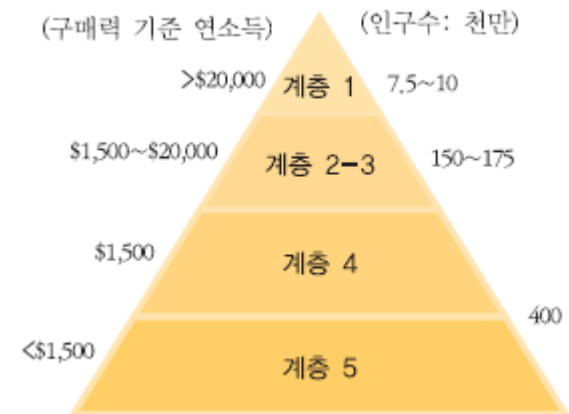
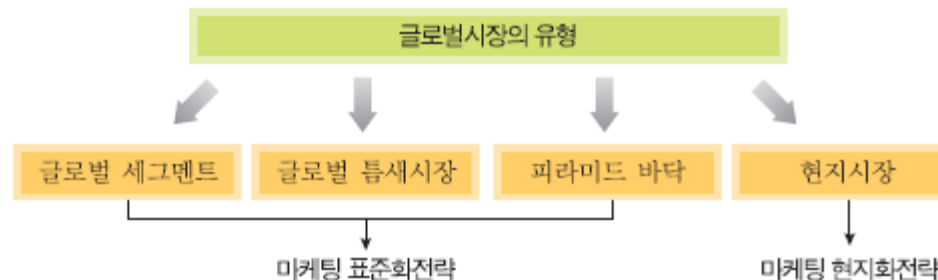


1. 글로벌 마케팅전략의 정의

♣ 국가간 세분화전략 결정

- 글로벌 세그먼트: (욕구/수요에 있어) 국가간 차이가 없거나 수요가 집결되는 시장. 타사대비 선점하여, 미래 마케팅의 발판을 마련해야
- 글로벌 틈새전략: 범국가적으로 존재하는 비슷한 소수시장. 예) 명품시장
- 피라미드 바닥: 가난한 국가에 존재하는 하위층. 적정기술을 활용하여 이익을 취할 수 있는 가능성이 존재
- 현지시장: 국가간 시장결합이 불가능한 경우, 해당 국가의 전체적인 소비 시스템을 이해하여 접근

그림 16-4
글로벌시장 세그먼트



1. 글로벌 마케팅전략의 정의

♣ 세분시장의 진입전략 결정

- 소유 우위, 현지 우위, 내부화 우위를 고려해야
- 소유 우위: 자본력을 통하여 현지시장에서의 자산과 역량을 갖출 수 있는 우위. 기업규모, 다국적 경험, 제품차별화 능력
- 현지 우위: 현지시장의 일반적인 평가로, 시장의 잠재성과 투자위험에 따른 기대수익성
- 내부화 우위: 거래비용의 개념으로, 기업이 통제할 수 있는 범위 수준에 따른 우위
- 이상의 우위에 따라 수출 - 라이선싱 - 단독현지투자 - 합작현지투자를 결정할수도

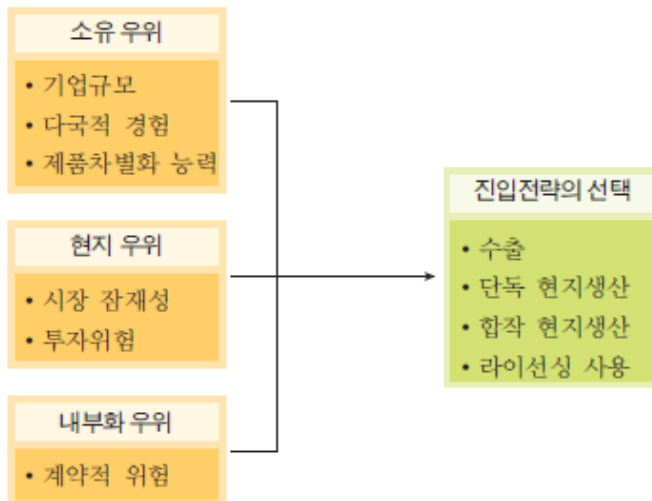


그림 16-6

진입전략을 결정하는
Agarwal과
Ramaswami의 모델

진입방법	여러 우위 상황		
	소유 우위	현지 우위	내부화 우위
수출	낮을 때	낮을 때	높을 때
라이선싱	낮을 때	낮을 때	낮을 때
단독현지투자	높을 때	높을 때	높을 때
합작현지투자	높을 때	높을 때	낮을 때

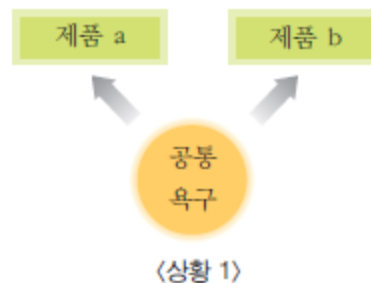
2. 글로벌 제품전략

♣ 제품

- 제품은 주어진 소비자의 욕구와 필요를 충족시키는 수단과 능력
- 따라서 해당국가의 사용여건과 사용욕구가 다른 시장과 유사성을 가지는지를 고려해야
- 환전 표준화: 사용여건과 사용욕구가 모두 같은 경우. 표준화를 통한 원가절감
- 축진의 현지화: 사용여건은 같으나, 사용욕구가 다른 경우. 국가별 포지셔닝을 달리해야
- 제품의 현지화: 사용여건은 다르나, 사용욕구가 같은 경우. 제품의 수정이 요구
- 완전 현지화: 사용여건과 사용욕구가 모두 다른 경우, 현지의 문화를 고려해야

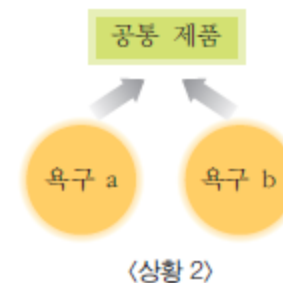
		사용욕구의 유사성	
		고	저
사용여건의 유사성	고	완전 표준화	축진 현지화
	저	제품 현지화	완전 현지화

그림 16-8
글로벌 제품-축진 복합
분석 틀

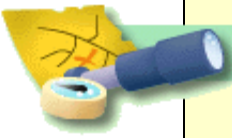


<상황 1>

그림 16-7
제품개념의 상황



<상황 2>



2. 글로벌 제품전략

♣ 글로벌 품질

$$\text{고객가치} = \frac{\text{세계적 품질} + \text{현지 속성}}{\text{가격}}$$

- 단기적으로 생기는 현지속성과 세계적 품질의 차이: 장기적으로 극복해야 할 대상
- 현지 속성이 결정하는 수준에 따라, 표준화-현지화의 수준이 결정될 수도

♣ 디자인

- 국가간 상충할 수 있는 예술적인 측면
- 상징적 의미, 색상의 매력과 의미로 인한 국가간 상충관계의 문제를 고려해야 함

2. 글로벌 제품전략


♣ 브랜드

- 제품을 표기하는 구체적인 방식으로 브랜드의 자산가치와도 관련
- 국가간 호환성, 타 마케팅 믹스와의 조화, 세분화/포지셔닝과의 일관성을 기준으로 관리
- 특히 글로벌 마케팅에 있어서는 국가간 호환성이 중요한 이슈

표 16-2

인터브랜드 2010년
글로벌 브랜드 가치

Rank	Previous Rank	Brand	Country of Origin	Sector	Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
1	1		United States	Beverages	70,452	2%
2	2		United States	Business Services	64,727	7%
3	3		United States	Computer Software	60,895	7%
4	7		United States	Internet Services	43,557	36%
5	4		United States	Diversified	42,808	-10%
6	6		United States	Restaurants	33,578	4%



2. 글로벌 제품전략

♣ 원산지

- 제품을 만든 국가의 이미지도 중요 = 국가의 브랜드
- 원산지 효과: 소비자가 제품을 평가할 수 있는 정보나 능력이 없을 때, 원산지가 중요한 평가 요소가 되기도
- 원산지가 부정적일 경우 다른 긍정적인 외적 단서를 제공해야

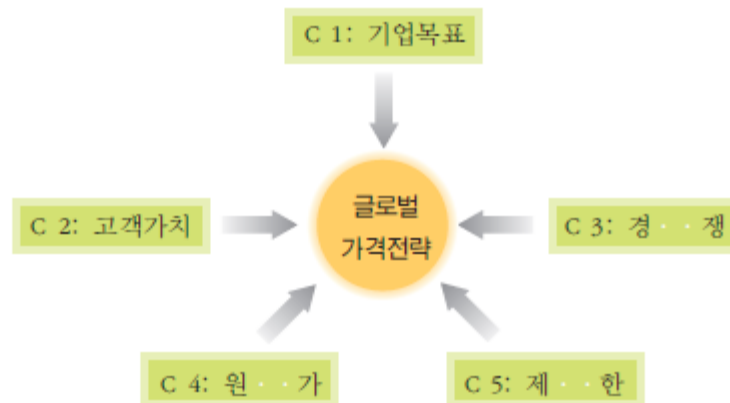
3. 글로벌 가격전략: 3C 모형

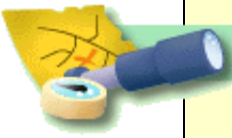
♣ 글로벌 가격경쟁

- 기업의 목표가 중시
 - 모국시장의 정책을 해외시장으로 연장(extend): 같은 가격을 적용
 - 현지시장에 적응(adapt): 시장의 경제 및 소비자 여건을 고려한 가격책정
 - 적합한 국제가격을 창조(invent)
- 고객가치: 소비자의 구매력과 (계층별) 지불의사가 가격의 구조를 고려해야 함
- 경쟁: 다른 글로벌 다국적 경쟁자 및 현지 경쟁자들의 가격수준을 고려
- 원가: 현지 상황, 현지화 수준에 따른 원가 수준에 대한 고려
- 제한: 현지 국가의 규제나, 관세/비관세 장벽에 대한 대응이 필요

그림 16-9

글로벌 가격전략:
5C 모형

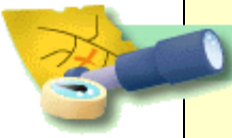




4. 글로벌 유통전략: 중간상의 선택

♣ 글로벌 유통전략

- 수요 측면과 공급 측면으로 구분할 수 있음
- 수요 측면: 유통을 통해 얻고자 하는 장소, 물량, 시간, 구색의 요구수준과 관련으로 문화/경제적 수준에 따라 요구 수준이 변하고 있음. 경제수준과 구매방식에 따라 선호될 수 있는 채널을 선택해야 함
- 공급측면: 유통기능을 수행하는 기업의 능력과 그 평가와 관련. 유통 기업의 규모와 노하우가 자사의 다른 마케팅 믹스와 관련이 있는지를 살펴보고, 이를 통해 전속유통의 여부, 유통기업의 재량권의 범위, 유통수단에 대해서 결정해야 함



5. 글로벌 촉진전략: 5W 모형

♣ 글로벌 촉진전략

- WHO: 커뮤니케이션의 주체인 광고주를 밝힐지의 여부. 브랜드가 가지는 상징성, 언어적 특성을 어떤 방식으로 소구할 것인가에 대한 방법과 연결되어 있음
- WHAT: 커뮤니케이션을 통해서 전달하고자 하는 핵심사항(메시지). 국가간 전달하고자 하는 메시지에 대한 표준화-현지화에 대한 결정이 있어야
- WHOM: 대화의 상대인 표적 청중. 타겟이 되는 소비자에게 얼마나 쉽게 다가갈 수 있는냐에 대한 정보
- WHICH MEDIUM: 어떤 매체를 선택하는지. 표적청중에 대한 도달률 및 미디어 믹스 문제와 관련되어 있음. 글로벌 매체, 지역 매체, 현지 매체에 대한 선택과 관련
- WHAT EFFECT: 커뮤니케이션의 목표와 그 달성에 대한 검증

6. 글로벌 마케팅 조직

♣ 글로벌 촉진전략

국제화 이전 조직

기능이나 제품을 중심으로 구성된 글로벌화 준비조직 (5%미만)

국제 부서 조직

글로벌 경영 효과를 높이기 위한 조정 부서 (10%내외)

모국 주재

외국 주재

지역 본부 조직

특정 지역에 대한 총괄적인 조직의 필요에 의해 구성 (20%내외)

글로벌 경영철학

국제화 조직

본사의 통제를 통한 글로벌 적인 조정을 담당하는 조직 (30% 이상 / 글로벌 기업)

글로벌 지향적

- 매트릭스 조직: 필요사항이 복합적일 때 효과적인 복합적인 조직. 기능 조직과 지역 조직의 유기적인 결합