

우리나라 수출마케팅의 현황과 강화방안*

— Export Marketing Practice and Strategy of Korean Firms —

鄭 求 鉉**

《 目 次 》

I. 序 論	6. 市場調查活動과 브랜드選擇
II. 研究의 模型	7. 製品開發能力과 브랜드選擇
1. 文獻調查	8. 廣告活動과 브랜드選擇
2. 研究의 模型	9. 綜 合
3. 假 說	IV. 實態分析 II : 海外調查
III. 實態分析 I : 國內調查	1. 調查의 方法
1. 調查의 方法	2. 調查對象現地法人의 特徵
2. 地域別 브랜드選擇	3. 管理面에서의 特徵
3. 企業規模와 브랜드選擇	4. 現地法人의 實績에 영향을 준 변수
4. 商品의 種類와 브랜드選擇	5. 輸出마케팅의 發展段階模型
5. 經路介入도와 브랜드選擇	V. 結 論

I. 序 論

기업은 고객의 욕구와 필요를 충족시키면서 그 목적을 달성하는 조직으로서, 마케팅기능은 바로 조직과 고객을 연결시키는 역할을 수행한다. 수출마케팅도 그 기본기능에 있어서

* 이 연구는 1981년도 산학협동재단의 연구비 지원을 받아서 이루어졌음.

** 연세대학교 상경대학 경영학과 부교수.

는 국내마케팅과 마차가지이겠는데, 단지 그 고객이 해외에 있다는 데서 차이가 발생한다. 이런 관점에서 수출마케팅기능을 정의한다면 “해외의 고객의 욕구와 필요를 알아내서 그것을 충족시켜주는 프로그램을 만들어내는 활동”이라고 할 수 있다. 여기서 프로그램이란 곧 마케팅 믹스를 가르킨다. 이러한 프로그램을 만드는 궁극적인 목적은 기업목표의 달성에 있음을 물론이다.

이렇게 볼 때, 우리나라의 수출마케팅의 현황을 살펴본다는 것은 결국은 우리기업들이 해외고객에 대한 마케팅 믹스활동을 어느 정도나 수행하고 있느냐하는 문제와 직결되겠다. 다시 마케팅믹스를 어느 정도 수행하느냐는 점은 海外市場에 대한 컨트롤을 얼마나 하고 있느냐는 점과 연결된다. 마케팅활동이 궁극적으로 추구하는 상태는 고객이 우리상품에 대해서 反復購買을 하도록 하는 商標忠誠의 상태이며, 이 忠誠의 정도는 바로 기업의 시장에 대한 컨트롤과 직결되게 된다.

한국기업들의 1960년대와 1970년대의 수출에 있어서의 比較優位는 低價에 있었음은 재론의 여지가 없다. 그러나 그간의 經濟成長의 격택에 한국의 국내임금은 많이 올랐고(따라서 生活水準도 向上되었고), 그 결과 전처럼 싼 물건만 量産해가지고는 수출에서 별로 좋은 收益을 기대하기가 어렵게 되었다. 이렇게 되니까 製品을 高級化해서 더 비싼 값을 받아야만할 입장에 처하게 되었다.

그러나 제품의 고급화나 技術開發이 단순히 研究室에서만 이루어지는 것은 아니고 海外및 國內市場으로부터의 市場情報에 근거해서 이루어져야 한다. 高級化나 技術開發의 方向이 여러 갈래인데 그 중에서 어떤 길을 택하느냐는 시장에서의 기대되는 성과에 근거해서 결정되어야 한다는 뜻이다.

다시 말하면, 현재 우리 기업들이 海外市場에서 처해 있는 여건은 지금까지 해왔던 수출 방식으로부터의 탈피를 요구하고 있다는 주장이다. 이러한 전제하에 이 調査研究는 첫째, 한국기업의 수출마케팅이 어느 단계에 와 있는지를 파악하고, 둘째, 1980년대의 국내외 여건을 감안하여 수출마케팅활동을 강화할 방안을 모색하는 것을 주 목적으로 한다.

본 조사를 위해서 세 방면으로 實態調査를 실시하였다. 첫째는 國內에서 輸出業體를 상대로 面談調査를 하였고(총 26개업체), 둘째로 美國과 日本에 소재하고 있는 海外現地法人과 支社를 직접 방문하여 面談調査를 하였으며(총 16개업체), 셋째는 日本의 綜合商社의 本社를 방문하여 面談調査를 하였다(총 6개업체). 첫째와 둘째의 調査結果에 대해서 Ⅲ, Ⅳ장에서 分析을 제시한다. 그러면 우선 다음 장에서는 이 연구의 모형을 더 자세히 설

정한 후에 실태조사의 분석을 하기로 한다.

II. 研究의 模型

1. 文獻調査

先進國에 있어서의 海外마케팅은 주로 多國籍企業의 海外現地法人에서의 마케팅 활동을 주 관심사로 하여왔다. 따라서 既存의 文獻을 보면 企業의 本社나 또는 다른 海外支社에서 이미 形成된 마케팅 믹스를 새로운 外國에서 어떻게 適用하느냐를 문제에 관심이 주어져 왔다. 그러니까 그 프로그램을 그대로 使用하느냐 아니면 새로운 환경에 맞추어 변경시키느냐하는 문제이다. 또한 해외현지법인의 마케팅 관리에 대해서 본사가 어느 정도나 개입하느냐하는 分權化의 문제에 대한 관심도 있었다.¹⁾

따라서 輸出마케팅에 대해서는 그다지 많은 外國文獻이 있지는 않다.²⁾ 다만 최근에 와서 선진국에서도 수출마케팅에 대한 관심이 높아지고 있으며, 아울러 수출마케팅을 효과적으로 수행할 무역회사등의 조직에 대한 관심도 커지고 있다. 한편 國內에서는 지금까지 輸出이라하면 너무 巨視的이거나 또는 너무 實務面만을 강조하여온 느낌을 준다.

巨視的인 쪽은 貿易政策(關稅 및 非關稅障壁 등), 그리고 輸出商品의 比較優位分析에 대한 研究들이 있어 왔다.³⁾ 한편 무역실무쪽으로는 政府의 輸出支援制度和 外換管理, 그리고 輸出人節次등에 관한 國內貿易實務에 관련된 조사들이 주류를 이루어왔다. 이렇게 볼 때 무역정책과 무역실무의 사이에 있는 貿易管理를 企業經營管理의 과정에서 분석하는

1) 예를 들면 Ulrich E. Wiechmann, *Marketing Management in Multinational Firms* (New York: Praeger Pub., 1976)가 있다.

2) Franklin Root, *Strategic Planning for Export Marketing* (Scranton, Pa.: International Textbook Company, 1967), C.G. Alexandrides and George P. Mochis, *Export Marketing Management* (New York: Praeger Pub., 1977), J. N. Sheth and H-M. Schoenfeld, *Export Marketing: Lessons From Europe* (Univ. of Illinois, 1981) 등이 있다.

3) 李榮善, 「우리나라 輸出商品의 比較優位分析和 展望」(국제경제연구원 연구총서 I, 1980)과 魚允大, 「韓國輸出商品의 國際競爭力分析」, 「國際經營」(高大 貿易研究所, 1980.7) 등이 그 예이다.

접근 방법이 미흡하였다.

이처럼 국내외의 수출마케팅 관리에 대한 문헌은 아직도 부족한 형편이며 앞으로 이 분야에 좀 더 많은 연구가 진행되어야만 하는 상황이다.⁴⁾

2. 研究의 模型

마케팅활동의 궁극적 목표는 고객으로 하여금 자사상품에 대한 브랜드認識도를 갖게 하므로써 자사제품을 경쟁사제품으로부터 差別化시키는데 있다. 따라서 輸出마케팅의 활발성을 측정하는 하나의 지표는 해외고객이 한국상품에 대해서 어떠한 ‘브랜드이미지’를 갖고 있는가를 測定하는 방법일 것이다. 그런데 여러가지의 상품에 대한 ‘브랜드이미지’를 측정한다는 것은 쉬운 일이 아니므로 우선은 누구의 브랜드를 사용하고 있느냐하는 것을 조사하는 것이 일차적으로는 쉬운 접근방법이 되겠다.

다시 말하면, 해외마케팅활동의 高度化를 측정하는 하나의 지표로서 누구의 브랜드를 사용하느냐는 것을 이용할 수가 있다. 외국의 중간상의 브랜드를 사용하는 경우는 일단은 해외시장의 최종고객을 콘트롤하려는 의도가 약하다고 하겠으며, 반대로 자사브랜드를 사용하는 경우는 그러한 의도가 있다고 보는 것이다.

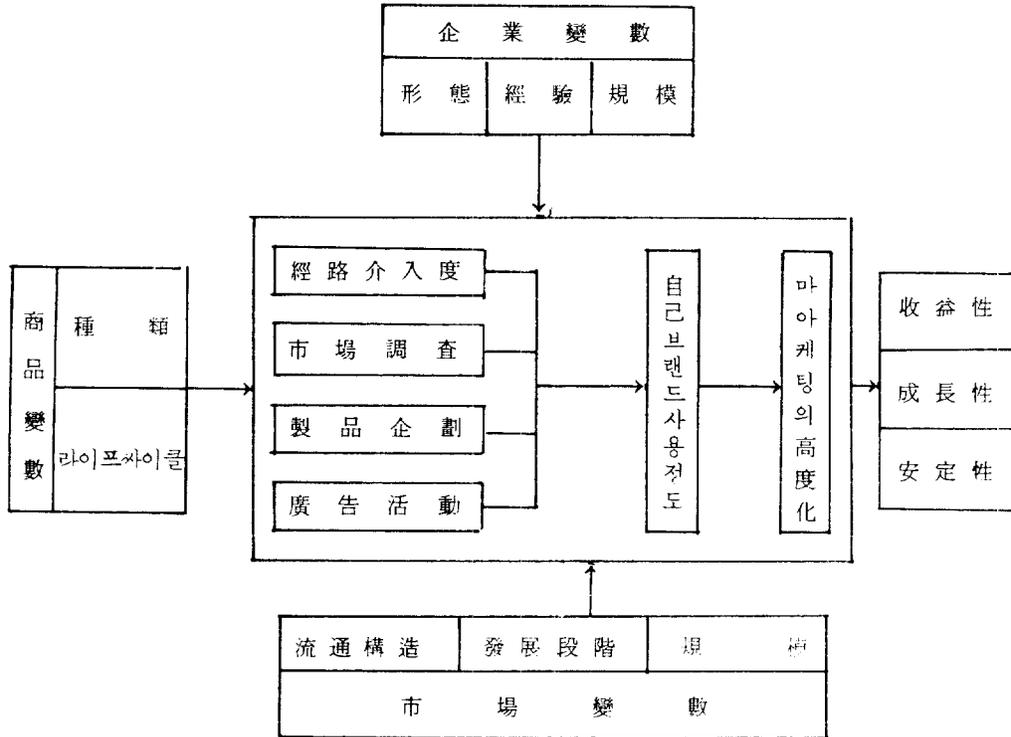
그러나 이 문제는 사실은 독립되어 있는 것이 아니고 다른 마케팅믹스, 그러니까 製品企劃能力, 經路介入의 정도, 廣告活動의 活發度, 市場調査의 活發度와 같은 변수에 의해서 좌우된다. 한편 마케팅활동의 고도화는 상품의 성격, 시장의 성격, 기업의 성격등의 세가지 外生的인 변수에 의해서 영향을 받는다. 이러한 여러 변수간의 관계는 <그림1>과 같이 나타낼 수 있다.

여기서 수출마케팅의 ‘高度化’란 수출마케팅 믹스의 기능중 어느 정도를 수출기업이 수행하느냐하는 개념으로서 해외시장에 대한 掌握力을 나타내는 척도이다. 예를 들어 어느 상품의 분서인도가격이 \$ 12.50이라고 하고, 해외시장에서의 平均消費者價格이 \$ 28.95이라고 했을 때 수출가격과 해외소비자가격의 차액인 \$ 16.45에는 여러 中間商機能을 수행하는 과정에서 발생하는 비용과 중간상의 이윤이 포함되어 있을 것이다.

수출마케팅의 고도화란 이 \$ 16.45의 중간유통비용의 일부를 한국기업이 차지하지는

4) 기타의 문헌에는 鄭義淑, 「輸出마케팅論」(博英社, 1979)와 俞重基, “우리나라 輸出企業의 輸出마케팅競爭分析”, 「産業과 經濟」(제 18권 1호, 1981.3) 등이 있다.

< 그림 1 > 수출마케팅고도화의 모형



뜻이다. 그런데 이를 차지하기 위해서는 단순히 그 기능을 수행하는 데서 끝나는 것이 아니고 그 기능을 효율적으로 수행해야만 의미가 있을 것이다. 다시 말해서 ‘마케팅고도화’란 본 논문에서는 “해외에서의 중간상의 기능의 일부 또는 전부를 효율적으로 수행하므로써 저기에서 추가적인 企業利潤을 확보하는 것”을 가르킨다.

앞의 그림에서의 변수간의 관계는 크게 세 그룹으로 분류가 가능하다. (Ⅰ) 마케팅외변수(시장, 기업, 상품)와 마케팅고도화의 관계, (Ⅱ) 마케팅믹스 변수와 마케팅고도화의 관계, (Ⅲ) 마케팅고도화의 기업실적과의 관계가 그것이다. 그리고, 마케팅高度化를 測定하는 指標로서 自己브랜드의 使用程度를 使用하다.

3. 假 說

이들 여러 변수간의 관계를 말로 표현해 보면 다음과 같다.

- ① 해외시장이 발달되어 있고 유통구조가 복잡하며 中間商의 기능이 강한 경우에는 海

外中間商의 自己브랜드 高집정도가 높다, 즉 先進國일수록 自社브랜드 사용이 어렵다.

- ② 기업의 규모가 크고 경험이 많을수록 自社브랜드 사용도가 높다.
- ③ 상품이 소비재일수록, 또 소비재중에서도 非耐久財일수록 中間商브랜드의 사용정도가 높아진다.
- ④ 經路介入率가 높아질수록 自社브랜드 사용도는 높아진다.
- ⑤ 市場調查活動이 강할수록 自社브랜드 사용도는 높아진다.
- ⑥ 製品企劃能力이 강할수록 自社브랜드 사용도는 높아진다.
- ⑦ 廣告活動이 활발할수록 自社브랜드 사용도는 높아진다.
- ⑧ 마케팅이 고도화될수록 수출의 안전성과 수익성이 좋아진다.

이상의 여덟가지假說을 염두에 두고 調査를 進行하였다. 첫번째의 國內實態調査는 具體的으로 이들 假說을 검증하기 위한 조사였으며, 두번째의 實態調査는 우리나라 海外現地法人의 實態를 파악하기 위한 探險的 調査였다.

Ⅲ. 實態分析 I : 國內調査

1. 調査의 方法

本調査의 內容이 質的인 問題이며 構造的인 성격이므로 調査의 方法으로는 面談이 使用되었다. 調査對象業體數는 총 26개였으며 이중 10군데는 中小企業, 나머지 16군데는 大企業이었다. 大企業 16군데중 7군데는 綜合貿易商社였고, 6군데는 製造會社, 그리고 나머지 세군데는 一般貿易會社였다. 中小企業은 모두 中小製造業體였다. 面談은 1981년 4월부터 7월사이에 실시되었다.

調査對象商品의 選擇은 우리나라 主要輸出商品중에서 消費財와 生産財가 고루 섞이도록 8個의 商品을 選擇하였다.

우선 耐久消費財로는 T·V와 玩具, 非耐久消費財로서 衣類와 신발類, 生産財중에서는 機械裝備類에서 工作機械와 船舶, 그리고 原料材로서 鐵器製品, 마지막으로 産業用타이어가 包含되었다.

商品別 企業規模別 標本들의 分布를 보면 < 표 1 > 과 같다.

이들 26개 기업에 대해서 가장 큰 시장을 中心으로 질문이 행하여졌다.

26개 기업중 下請(로칼)수출업체 2개를 빼 나머지 24개의 自社브랜드의 사용비율상의 분포를 보면 <표2>와 같다.

<표1> 조사대상업체와 상품

제 품	기 업	내 기 업	중 소 기 업
섬	유	3	3
신	발	2	-
전	자	2	2
완	구	1	1
기	계	2	2
선	박	2	-
철	강	2	-
타 이 어 / 고 무		2	2
계		16	10

<표2> 自社브랜드의 비율분포

輸出額中自社브랜드의比率	業 體 數	比 率
0 ~ 20 %	6	25.0 %
21 ~ 40 %	3	12.5 %
41 ~ 60 %	1	4.2 %
61 ~ 80 %	4	16.7 %
81 ~ 00 %	10	41.7 %
계	24	100.1 %

輸出額中 60%이상에 대해서 自社브랜드로 사용하는 경우가 全體의 58%로 나타남으로써 韓國輸出商品의 切半가량이 自社브랜드로 輸出되는 것으로 나타났다. 그러나 이 調査의 標本數가 적고, 또한 一部 自社브랜드 속에는 사실상 '노·브랜드'의 경우도 包含이 되어

있다고 보아야 하기 때문에 數字自體에 큰 意味를 부여할 수는 없다.⁵⁾ 그보다는 本調査에서 찾을 수 있는 意義는 標本業體에 대한 質的인 分析으로서 아래에 '항목별로 브랜드선택과 다른 變數와의 關係를 살펴본다.

2. 地域別 브랜드選擇

地域別 브랜드選擇을 보면 <표3>에서와 같이 先進國과 開發途上國 사이에 상당한 差異를 보인다. 開發國市場의 경우에는 모두 自社브랜드인 反面 先進國에서는 自社와 바이어브랜드가 半半의 分布를 보이고 있다. 이 경우 開發國市場은 4個會社밖에 되지 않아서 統計上의 信憑性이 問題가 된다.

<표3>

地域別 브랜드選擇

	美 國	其他 先進國	開發途上國
自 社 브 랜 드	7	3	4
바 이 어 브 랜 드	7	2	0
계	14	5	4

地域적으로 分布가 不均衡한 것은 各 會社別로 가장 큰 市場에 대해서 질문을 했기 때문이다.

開發國市場은 先進國市場에 비해 볼 때 많은 差異가 있다. 面談結果를 綜合해 보면 開發國市場은 不安定하다고 會社들이 認識하고 있으며, 따라서 長期的인 眼目에서 市場에 對고 드는 태도가 부족하다. 또한 開發國市場의 中間商은 先進國의 中間商에 비해서 市場掌握力도 弱하고 또한 海外로 購買의 순길도 變치지 않기 때문에 우리나라의 輸出企業들이 그야말로 '市場을 開拓' 하는 그러한 性格을 띠고 있다. 따라서 開發國의 바이어들이 自己들의 브랜드를 要求하는 경우가 적다.

5) 국내 764개 회사를 대상으로 조사한 바에 의하면 自社商標의 비율은 48%, 해외바이어브랜드 38%, 기타 14%의 분포를 보인다. (商工會議所, 「1980년도 輸出마케팅 實態調査報告」, 1980.12, P. 19)

브랜드의 使用程度는 市場의 發達段階과 密接한 關聯이 있는데, 開途國의 경우 브랜드를 부차하지 않은 상품(unbranded product)이 많고, 따라서 市場競爭도 非價格競爭보다는 價格競爭이 主流를 이루고 있다고 생각된다. 이렇게 볼 때 開途國에 대한 '自社브랜드'는 先進國에 대한 '自社브랜드'하고는 그 의미가 다르다고 보아야 할 것이다.

3. 企業規模와 브랜드選擇

"企業의 規模가 크고 經驗이 많을수록 自己브랜드使用比率이 높다"고 假說을 設定하였으나 그것을 뒷받침할 만한 뚜렷한 패턴을 발견하지 못하였다. 中小企業은 8個業體中 5個業體가 自己브랜드, 大企業은 16個業體中 9個가 自己브랜드를 使用하고 있어서 큰 差異를 찾아볼 수 없다.

大企業들만을 比較해 보아도 輸出規模와 브랜드選擇間의 關係는 찾아보기 힘들다. 결국 企業規模의 影響은 市場이나 商品의 影響에 가리워져 있기 때문에 현재의 標本을 가지고는 찾아볼 수 없게 되어 있다. 만약에 同一한 商品과 同一한 市場을 놓고 企業規模를 變數로 잡는다면 差異가 있을런지 모른다. 그러나 本研究者의 主觀的 判斷에 의하면 그러한 경우에도 반드시 규모가 크다고 自社브랜드選擇의 比率이 높아진다고 보기는 힘들 것 같다. 企業規模가 一定水準이 상단 되면 自社브랜드의 결정은 마케팅擔當者의 戰略的인 의사결정에 따라서 이루어지게 되며 반드시 기업규모가 커야만 그러한 의사결정이 내려진다고 보기는 어렵기 때문이다. 結論적으로 企業規模와 브랜드選擇間에는 특별한 關係를 발견할 수 없었다.

4. 商品의 種類와 브랜드選擇

非耐久消費財의 경우에는 바이어브랜드의 비중이 높고, 生産財의 경우에는 自社브랜드의 비중이 높은 것으로 나타났고, 耐久消費財에 대해서는 뚜렷한 패턴이 나타나지 않았다. 非耐久消費財의 경우 自社브랜드를 사용한다고 응답한 업체중 두 군데는 中京市場이 對象이므로 이를 除外하면 거의 모두 바이어브랜드를 사용하는 셈이다. 다시 말하면 先進國으로 輸出되는 非耐久消費財의 경우는 대부분이 바이어 브랜드를 使用하고 있다는 重要的 結論을 내릴 수 있다.

이러한 結果는 그러한 製品의 구매자가 대부분 先進國의 大型中間商이라는 이유에서 연유하는 것이다. 이들 中間商이 掌握하고 있는 市場이 워낙 크기 때문에 이들을 迂回하는 경우 莫大

한 輸出額의 減少를 작으려야 하는 입장에 처해있는 것이다.

非耐久消費財의 경우 2個業種이 各各 하나씩 自社브랜드와 바이어브랜드가 混合되어 있다. TV의 경우나 장난감의 경우나 우리나라 輸出業體가 브랜드를 선택할 여지가 있는 것으로 여겨지며, 따라서 기업전략에 의거 마케팅의 高度化가 可能한 品目이라고 판단된다. 이 문제에 대해서는 뒤에서 다시 論議하기로 한다.

〈표 4〉

商品種類와 商標選擇

	생 산 재	소 비 재	내구소비재	
			내구소비재	비내구소비재
自 社 브 랜 드	9	5	2	3
바이 어 브 랜 드	1	8	2	6

* $\alpha = 0.05$ 에서 통계적으로 有意함.

(주) 내구소비재 : T.V., 완구

비내구소비재 : 섬유류, 신발류, 고무제품

생 산 재 : 천강, 기계, 타이어, 선박, 자동차부품

生産財의 경우는 절대적으로 自社브랜드의 比重이 높다. 10개업체중 1개만이 바이어브랜드를 使用하고 있다고 응답하였다. 이 會社는 工作機械를 美國으로 輸出하는 綜合商社이다. 生産財의 경우는 自社브랜드의 意味가 消費財의 경우와 다른 것은 事實이다. 鐵鋼材의 경우 商標는 대개 會社의 商號를 製品에 表示하는데 (이를 “로고”라고 한다), 물론 이 製品이 最終顧客의 손에 들어가기 위해서는 加工되는 과정에서 商標의 意味가 없어지는 것은 事實이나 이들 商標가 製品의 品質을 분간하는 표시가 된다는 점에서는 商標의 役割을 충분히 하는 셈이다.

鐵鋼材의 경우 두 會社 모두 自社브랜드로 인하여 市場에서 어느정도는 價格差異를 나타낸다고 말하였다. 예를 들어 S綜合商社는 國內企業體인 P製鐵의 製品을 日本市場에 代行 輸出하고 있는데 적어도 特定製品카레고리안에서는 P製鐵의 商標가 다른 開途國競爭製品보다 더 비싼 가격을 받을 수 있다는 것이다.

타이어의 경우에는 消費財와 같은 意味의 ‘自社브랜드’로 해석할 수 있다. 여기서 타이어를 生産財의 범주에 넣은 이유는 우리나라 타이어輸出의 主流가 버스나 트럭 등의 대형 차량 또는 다른 특수차량의 代替市場을 目標로 하기 때문이다. 이 市場에서는 상당히 海外

中間商의 힘이 강한데 이 시장에서 自社브랜드를 使用한다는 것은 分明히 마케팅政策의 所産이다.

대형선박의 경우는 사실상 바이어브랜드가 있을 수 없다. 대형선박은 주문생산에 의해서 구매자의 자세한 指示에 따라서 생산된다. 그러나 소형선박(이 경우는 옷트)의 경우에는 주문생산이 아니고, 計劃生産이며 또한 商標의 重要性이 매우 크다. 本調査對象業體中 1개 업체는 옷트를 수출하고 있는데 최근에 바이어브랜드에서 自己브랜드로 마케팅政策을 바꾸었다.

自動車部品の 경우에는 사실상 '自己브랜드'의 의미가 별로 없다고 보아야 할 것이다. 마지막으로 工作機械의 경우는 브랜드의 選擇이 가능한 분야로서 調査對象 兩 業體中 하나는 全量 自社브랜드를 使用하고 나머지 70%는 바이어브랜드를 使用하고 있다.

종합하여 볼 때 生産財의 경우에도 大型선박과 自動車部品을 除外한 나머지 製品의 경우에는 분명히 브랜드의 意義가 있다고 판단된다. 生産財의 경우에 '自社브랜드'의 比重이 높은 이유는 첫째, '生産財 輸出'의 경우 外國中間商의 힘이 消費財의 경우보다 약하다는 점과, 둘째 製品의 性格上品質保證과 アフター서비스의 重要性이 크기 때문에 外國의 販賣經路에 어느 정도 進入해야 輸出이 가능하다고 하는 점의 두가지를 지적할 수 있다. 그런 점에서 볼 때 우리나라의 輸出商品의 構成이 非耐久消費財로부터 耐久消費財 및 生産財로 主宗이 바뀜에 따라서 지금까지와는 다른 마케팅政策이 必要하다고 결론지을 수 있다. '다른' 마케팅이란 지금까지 보다는 더 '經路介入度'가 높은 現地 마케팅을 의미하다.

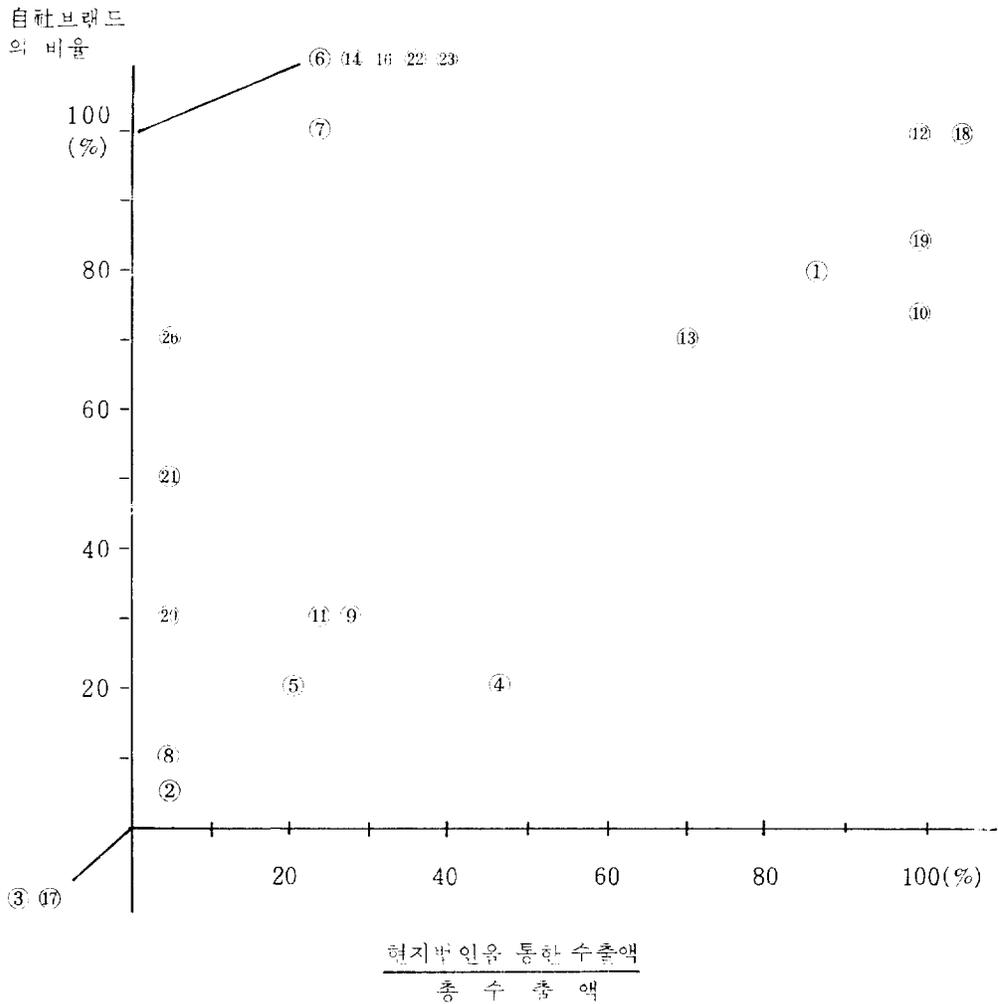
5. 經路介入도와 브랜드選擇

輸出經路는 상품에 따라서 매우 多樣한 유형을 보이는데 本調査에서는 海外支社나 現地法人을 통하는 경우와 外國의 수입상이나 국내에 주재해있는 外國수입상의 대리점을 통한 경우 등 셋으로 區分하여 질문하였다. 外國의 바이어가 한국에까지 진출하여 주문하는 경우 自己의 브랜드를 要求하는 것은 當然하다고 보아서, 自體브랜드와 輸出經路의 介入度에는 密接한 關係가 있으리라고 보았다.

총 수출액 중 海外의 支社나 現地法人을 통한 수출액의 비율을 독립변수로 잡고 自體브랜드의 비율을 종속변수로 했을 때의 兩變數間의 關係는 <그림 2>에서와 같이 나타났다. 몇가지 例外를 빼면 두 변수간에 正比例의 關係가 있음이 드러나 있다.

우선 例外의 경우를 살펴보면 Y軸을 이어서 나타나 있는 8개의 例外中 4개의 경우는 現地法人을 갖고 있지 못한 中小企業이다. 이들은 現地に 마케팅業體가 없지만 주로 專屬代理店 (sole agent) 을 통해서 판매를 하며 自體의 브랜드를 使用하고 있다. 나머지 4개 중 2개는 健康재로서 外國의 수입상을 통해서 팔지만 自體브랜드를 使用하고 있고, 또 두군데는 소형선박 수출업체와 타이어 수출업체로서 마찬가지로 輸入商을 통하여 수출을 하면서

< 그림 2 > 經路介入도와 브랜드選擇



(주) 두 변수간의 단순상관계수 (r) 는 0.31 이나, 수직축에 있는 8개항을 제외하고 나머지만으로 구한 상관계수는 0.96 이다.

自社브랜드를 사용하고 있다. 이 네가지 경우 모두 生産財임도 공통적인 사항이다.

따라서 中小企業, 一部生産財 그리고 開途國市場의 몇가지 例外를 除外하면 自社브랜드 선택에 결정적인 영향을 미치는 변수로서 海外市場에서의 販賣經路介入度를 지적할 수 있게 된다. 뒤집어 말하면 先進國市場에서 消費財를 自體브랜드를 使用하여 수출하려면 우선 外國의 輸入商의 役割을 대신할 마케팅조직을 설립해야 한다는 말이다.

<그림 2>에서 이 관계에 대한 例外가 모두 左上端에만 위치에 있는 점이 주목된다. 右下端에는 例外가 없다는 것은 現地法人이나 支社를 통한 수출액의 비중이 높을 회사치고 自社브랜드의 比重이 낮은 경우는 없다는 것으로 해석이 되며, 따라서 現地法人이나 支社의 設ける 自社브랜드 使用을 위한 하나의 充分條件이라고 하겠다.

6. 市場調査活動과 브랜드選擇

“市場調査活動이 강할수록 自社브랜드使用程度가 높을 것이다”라고 가설을 설정하였으나 뚜렷한 패턴을 찾지 못하였다. 우선 ‘강한’ 市場調査活動이 무엇이냐는 문제가 있긴 하나, 調査結果 海外에서 本格的인 市場調査를 하고 있는 업체는 거의 없는 것으로 나타났다. 여기서 本格的이라는 말은 外國의 市場調査專門機關을 活用하는 경우를 가르킨다. 26개업체중 外國의 市場調査機關을 이용한 적이 있다고 응답한 업체는 8개업체인데, 이들은 모두 그러한 것은 例外的인 경우라고 응답하였다.

우리나라企業의 경우 市場調査는 아직도 대부분이 不毛地帶라고 해도 과언이 아니다. 國內市場에서는 市場自體도 좁고 비교적 單純하였으며 지금까지 非差別化마케팅정책을 追求해왔기 때문에 市場調査에 그다지 신경을 써오지 않았다. 이러한 國內에서의 傾向이 外國에까지 그대로 전달되어서 생소한 해외시장에서도 市場調査를 본격적으로 하고있지 않다. 事實 外國市場의 경우에는 直接 市場調査를 하기가 상당히 어렵기 때문에 市場調査專門機關의 必要性이 더욱 큰 데도 利用度는 매우 낮은 것으로 나타나 있다.

한 신발류수출업체는 市場調査機關의 이용경험을 매우 효과적이라고 표현하였다. 독일시장에서의 수요 및 경쟁관계를 조사하기 위하여 약 2만달러를 지불하기로 하고 시장조사기관에 조사를 의뢰하였는데 매우 상세한 자료가 수집되어서 마케팅정책수립에 큰 도움이 되었다는 경험이다. 직원 한명을 常駐시키는 비용의 半정도면 매우 有用한 情報蒐集이 가능한 것이다.

7. 製品開發能力과 브랜드選擇

會社의 製品開發能力이 강하면 강할수록 自社브랜드의 使用程度가 높을 것이라고 생각하였는데 대체로 그러한 경향이 있는 것으로 나타났다. 製品開發이 自體에서 이루어졌다고 응답한 업체 13개 중 9개는 自社브랜드를 사용하고 있다. 한편 바이어에게서 제품개발의 아이디어가 나왔다고 응답한 업체는 총 8개였는데 그중에서 5개는 바이어브랜드를 사용하고 있다. 製品의 아이디어가 처음에는 바이어에게서 나왔으나 自社의 브랜드를 사용하는 경우가 재미있는데, 3개회사는 각각 공작기계제작회사, 소형선박제작회사, 그리고 완구제조회사이다. 특히 前者 2個會社는 수출초기에는 바이어의 브랜드로 수출하다가 중간에 브랜드政策을 바꾼 경우로서 우리나라會社들이 뒤쫓아야 할 패턴을 提示해 주고 있다.

商品의 壽命週期 (product life cycle) 를 국제적으로 적용시켜 볼 때, 우리나라는 국제적으로 外國의 新技術을 導入하여 이를 定着시킨 후에 이를 이용해서 다시 製品을 수출하는 패턴을 갖는다고 보겠는데, 위의 두 기업의 예에서는 뚜렷이 그러한 유형을 보여주고 있다.

〈표 5〉 製品開發의 아이디어源과 브랜드選擇

	自 社 브 란 드	바 이 어 브 란 드
자 체 개 발 製 品	9	4
바 이 어 제 시 製 品	3	5

* $0.25 < \alpha < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함

8. 廣告活動과 브랜드選擇

廣告活動이 活潑한수록 自社브랜드使用程度는 높아진다고 가설을 설정하였으나 만족할 만한 結果를 얻지 못했다. 우선 대상업체의 대부분이 廣告를 거의 하지 않는 것으로 나타났다. 26개 기업중 7개기업만이 '어느정도' 廣告를 하는 것으로 나타났는데, 여기서 어느정도란 대개 수출액의 0.1% 이상의 廣告를 가르킨다. 7개기업중 광고비가 매출액의 2% 수준이라고 응답한 업체가 2개, 1% 수준이라고 응답한 업체가 2개, 나머지는 1% 미만으로 나타났다.

이들 회사들이 廣告活動의 대상은 대개가 中間商이다. 최종고객이라고 응답한 업체는 1개

소였는데 이는 工作機械製作會社로서 최종고객이 生産業體임은 물론이다. 廣告活動의 程度와 브랜드選擇간에 뚜렷한 관계가 발견되지도 않았다. 7개 회사중 自體브랜드를 주로 사용하는 회사는 3개뿐이다.

우리나라 輸出會社들의 廣告活動의 不在는 바로 輸出마케팅의 未發展狀態를 그대로 나타내주고 있다. 대규모의 무역회사들의 現地法人이나 支社를 설치하여 輸入商의 기능을 代行시키고 있으나, 아직 經路의 介入은 그 단계에서 끝나고 있고 그 다음 단계의 中間商, 특히 最終消費者에게까지는 미치지 못하고 있다. 따라서 最終消費者를 상대로 하는 販賣促進이 있을 수 없다.

調査對象業體들의 主要 販促手段으로는 (1) 세일즈 맨의 파견, (2) 展示會나 박람회참석, (3) 販促物(포스타, P.O.P. 물등) 配布의 세가지가 그 순서대로 重要性을 갖는다. 우리나라 輸出企業의 販促믹스는 人的販賣와 其他의 販促이 主流를 이루고 있는 셈이다.

9. 綜 合

마지막 假說인 마케팅 高度화와 企業의 成果에 대해서는 綜合的인 集計가 困難하다. 調査가 企業의 特定商品과 特定市場에 대한 部分的인 것이기 때문에 그 부분에 대한 成果의 變化를 測定하기는 거의 不可能하다. 成果를 測定하기 위해서는 企業間의 比較보다는 一個企業의 브랜드政策變更前과 後를 比較해보는 것이 더 좋은 方法이겠으나 이러한 調査도 사실 거의 不可能하였다. 따라서 브랜드選擇이 企業의 收益性이나 成長性에 어떤 영향을 주었느냐에 대해서는 實證的인 資料의 수집이 어려워서 뭐라고 할 수 없다.

위에서 일곱개의 주요 변수와 브랜드선택간의 관계를 조사해 보았는데 이를 요약해 보면 아래와 같다.

- (1) 상표선택에 매우 큰 영향을 주는 변수 : 輸出對象地域, 商品의 種類
- (2) 상당한 영향을 주는 변수 : 輸出經路, 製品開發能力
- (3) 별다른 영향을 주지 못하는 변수 : 企業規模, 市場調査能力, 廣告活動

이들 중에서 영향을 주는 변수만을 다시 모아서 하나의 모형을 만들어 보면 <그림 3> 과 같다.

우선 우리나라 총수출액의 약 1/4 정도를 차지하고 있는 開途國地域에 있어서는 市場의 性格上 브랜드의 의미가 약하고 또한 그 地域의 中間商의 市場掌握力이나 購買力도 약하므로

<그림 3>

地域 商品別 商標選擇要約

	先 進 國 地 域	開 途 國 地 域
非 耐 久 消 費 財	<ul style="list-style-type: none"> · 대부분이 바이어·브랜드를 사용하고 있다. · 선진국 中間商의 市場掌握力이 매우 크므로 지나친 '自社브랜드' 정책을 추구하는 경우 시장을 잃게 된다. · 제품개발능력과 經路介入度를 높이면 어느 정도는自社브랜드 비중을 높일수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 우리나라 특수출의 약 $\frac{1}{4}$ 정도가 수출되는 개발도상국지역에는 商品의 種類에 관계 없이自社브랜드가 사용된다.
耐 久 消 費 財	<ul style="list-style-type: none"> ·自社브랜드와 바이어브랜드가 반반씩 섞여 있다. · 기업의 상표정책에 따라서 브랜드선택이 달라진다. · 제품의 기술수준향상과 經路의 참여를 도모하면 '自社브랜드'의 비중을 아주 많이 높일수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 그러나 이 경우의 '브랜드'는 市場의 특성으로 인하여 認知度가 매우 낮으며, 따라서 '노브랜드'에 해당하는 경우가 많다.
生 產 財	<ul style="list-style-type: none"> ·自社브랜드의 비중이 아주 높다. ·品質과 價格競爭위주이며 '브랜드'의 의의가 소비재의 경우보다 낮다. · 經路의 介入度가 낮아도 제품의 가격경쟁력만 있으면自社브랜드를 얼마든지 사용할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 기업의 입장에서 브랜드 선택의 문제는 거의 없다.

로 대부분의 경우自社브랜드를 사용하고 있다. 따라서 이 地域에서는 브랜드선택의 문제는 중요하지 않다.

다음으로 先進國地域의 경우는 다시 商品의 種類에 따라서 非耐久 및 耐久消費財, 그리고 生産財의 경우로 大別된다. 첫째, 非耐久消費財의 경우는 外國의 바이어의 購買의 손이 國內에까지 미쳐있고 또한 先進國市場에서의 그들 中間商들의 市場占有率이 워낙 높으며 商品自體도 流行商品인 경우가 많으므로 우리나라의 수출의 대부분이 바이어브랜드를 부착하여 수출되고 있다. 이 市場의 경우는自社브랜드를 고집하는 경우 자연히 市場을 잃게 될만큼

中間上의 힘이 強力하므로 自社브랜드의 비중을 높이는 것은 매우 어렵다.

다만 流行製品을 獨自의으로 계획하여 개발할 수 있고 海外現地法人의 活動을 強化하여 現地의 소규모소매상을 대상으로 직접 판매를 하는 경우에는 自社브랜드의 비중을 어느 정도 높일 수 있을 것이다.

耐久消費財의 경우는 非耐久消費財에 비해서 大型中間商의 힘이 상대적으로 약하고, 또 商品의 性格上 品質과 애프터서비스의 중요성이 상당히 크므로 輸出會社가 어느 정도까지는 海外經路에 介入하지 않을 수 없다. 耐久消費財의 경우 輸出企業의 商標選擇의 여지가 가장 많으며, 따라서 누구의 商標를 使用하느냐 하는 것은 企業의 海外마케팅 高度化에 의해서 직접적인 영향을 받는다. 製品의 技術水準이 向上되고 經路介入度가 높아짐에 따라 自社브랜드의 비중을 상당히 높일 수 있는 분야이다.

마지막으로 生産財의 경우에는 市場의 性格上 品質과 價格을 중요시하며 브랜드의 의미도 消費財의 경우와 약간 다르다. 製品差別化가 되지 않거나 되더라도 技術에 의해서만 되기 때문에 製品의 品質等級이 분명히 그어지며 商標란 그런 점에서 商品의 品質을 그대로 반영한다. 生産財의 경우에는 會社의 現地法人이나 支社가 없이도 自社브랜드로 輸出하는 경우가 많다. 여기서 가장 중요한 變數는 製品의 品質이며, 品質만 어느 정도의 水準에 이르면 自社브랜드로 얼마든지 수출할 수 있는 分野이다.

이렇게 볼 때 自社브랜드의 使用이 가장 용이한 分野는 生産財이고, 다음이 耐久消費財, 그리고 가장 어려운 商品이 非耐久消費財이다.

IV. 實態分析 II : 海外調査

1. 調査의 方法

海外의 現地法人에 대한 調査에서도 面談方法이 사용되었다. 면담대상이 된 기업은 이미 국내의 本社에서 면담을 한 무역업체들로서 美國에서 8개, 日本에서 8개의 업체를 대상으로 하였다. 총 16개 중 1개社를 제외하고는 모두 현지법인이었으며, 또한 16개사 중 12개社가 綜合商社의 現地法人이었고 나머지 4개社는 국내의 大規模製造會社였다. 美國에서의 面談은 1981년의 10월 중에 日本에서의 面談은 1982년의 1월과 2월에 실시하였다. 面談은 평균 두시간 정도 소요되었으며, 대상자는 現地法人의 社長 또는 實務者級(部課長)

이었다.

2. 調查對象現地法人의 特徵

15개 현지법인의 設立年度는 1975년 이전이 3개, 1976~1978년 사이가 10개, 1979년 이후가 2개로서 주류가 1976년부터 1978년까지의 3년 사이에 설립되었음을 알 수 있다. 1977년이던 우리가 수출 100억불을 달성한 해이다.

이 때를 중심으로 대기업들이 대거 해외현지법인을 세운 것을 알 수 있다. 우리나라 전체로 보더라도 1976년말에 98개이던 현지법인이 1980년말에는 294개로 집계되어 있다.⁶⁾ 그러니까 1970년대의 下半期에 集中的으로 현지법인이 설치된 것을 알 수 있다. 미국지역과 일본지역의 현지법인의 평균설립년도를 보면 각각 1976.1과 1973.3로서 미국에 대한 투자가 2년정도 앞서 있다.

이들이 수행하는 업무는 日本會社의 경우는 모두 對韓國 輸出과 輸入을 다 하고 있고, 美國의 경우에는 한국으로 수출만을 하는 업체가 2개, 한국으로부터 수입만을 하는 업체가 5개, 양쪽업무를 다 수행하는 업체가 1개로 구성되어 있다. 조사대상이 되었던 제품은 내구소비재(5개), 비내구소비재(4개), 생산재(6개)의 분포를 보였다.

< 표 6 > 면담대상 해외현지법인의 규모

매 출 액 *	주 재 원 수 **		
2억불이상	2개사	21인이상	1개사
1~2억불	3 "	16~20인	2 "
5천만~1억불	4 "	11~15인	1 "
2천만~5천만불	2 "	6~10인	7 "
2천만불미만	5 "	5인이하	5 "

* 수출과 수입액의 합계로서 총매출액임.

** 현지채용인은 제외.

6) 韓國貿易協會, 「海外支社運營現況과 活性化方案」, 調查資料 81-42, 1981.10, p. 45.

다음으로 이들 현지법인의 규모를 보면 <표6>과 같다. 수출과 수입을 합친 총 매출액의 구성은 2억불이상의 규모로부터 2천만불미만까지 다양한 분포를 보이고 있다. 주재원 수에 있어서는 최고 30인부터 최하 4인까지의 분포를 보이고 있다. 가장 많은 범위는 6~10인 사이이다.

이들 현지법인은 평균 9명의 본사파견직원과 13.5명의 현지직원을 채용하고 있다. 이들 인원구성을 지역별로 보면 <표7>과 같다.

< 표 7 > 현지법인 평균 직원수

	주 재 원 수	현 지 채용 인 수	합 계
미 국 지 역	7.8 인	16.6 인	24.4 인
일 본 지 역	10.2 "	10.5 "	20.8 "
평 균	9.0 "	13.6 "	21.6 "

주재원수에서는 미국지역이 더 적으나 현지채용인원수에서는 미국지역이 더 많음을 알 수 있다. 우리나라 현지법인의 전체를 평균한 주재원수와 현지채용인수가 각각 4.0인과 5.1인으로 집계되어 있는 것에 비교해 보면 이번에 면담했던 현지법인은 비교적 규모가 큰 업체들임을 알 수 있다. 7)

3. 管理面에서의 特徵

本社가 해외현지법인을 어떻게 관리하는가를 알아보기 위해서 本·支社間의 去來價格決定方法, 本社의 支社 컨트롤 방법, 의사소통의 방법, 대본사와의 관계에서의 문제점에 대해서 질문을 하였다.

本支社間의 移轉價格決定에 대해서 관련이 있는 업체 13개중 11개가 市場價格 (arm's length price) 을 使用하고 있다고 답변하였다. 日本에 소재한 1개업체는 현지시장에서의 價格競爭때문에 本社가 다른 지역보다 특별히 낮은 가격을 책정해주고 있다고 응답하였

7) 前掲書, p.15.

고, 美國에 위치한 다른 업체에서는 되도록 本社에 利潤을 많이 남기기 위해서 移轉價格을 시장가격보다 높게 책정하고 있다고 응답하였다.

여기서 市場價格이라함은 本社가 같은 시장의 다른 바이어에게 제시하는 가격을 가르킨다. 대부분의 업체들이 移轉價格을 操作하지 않고 있다고 응답하고 있는 것은 약간은 뜻밖이다. 그러나 美國의 경우 國稅廳(IRS)과 法務省의 獨占規制關係當局이 이전가격조작에 대해서 수시로 조사를 하고 있다는 점을 감안할 때 한편으로 수증이 가는 면도 있다. 수출제품이 대개 완제품이고 價格面에서 여유가 없기 때문에 價格操作의 여지도 적은 것이라는 추측도 가능하다.

다음으로 본사의 업적콘트롤방법에 있어서는 대부분의 회사가 報告制度와 本社의 最高經營陣의 訪問에 의존하는 것으로 나타났다. 報告年度는 月別, 分期別, 年次報告가 보통이며 週別, 半年別報告制度를 택하고 있는 업체도 있었다. 응답회사중 3개사는 本社에 의한 公式的인 統制시스템이 없다고 응답하였으며, 또 다른 회사들도 公式的인 統制手段을 별로 중요시 하지 않고 있는 반응이다. 회사에 따라서 차이는 있으나, 일상업무의 처리에 있어서는 本社가 깊이 介入하지 않고 현지에 일임하는 스타일의 관리가 주류를 이루고 있다는 인상이 다. 이는 한국기업이 國際化의 初期에 있으며, 아직 公式的 統制보다는 非公式的(人的)인 信賴와 忠誠에 의지해서 관리해나가고 있음을 나타내준다고 하겠다. 특히 公式的 統制가 약한 회사일수록 빈번한 방문과 전화/텔레кс등을 통해서 본·지사간에 상대적으로 더 빈번한 의사소통을 하고 있다.

이러한 느슨한 통제제도는 기업규모가 커지고 국제화가 더 진행되면서 바뀔 것이라는 推測도 가능하다. 일부 기업들의 해외현지법인에서 상당히 큰 사고가 나고 있으며, 이러한 경험이 통제제도를 강화하는 방향으로 본사정책을 유도할 가능성이 크다.

現地法人이 느끼는 對本社關係에서의 애로점으로 가장 자주 지적되었던 사항은 의사소통의 문제였다. “본사가 현지의 사정을 모른다.”, “우리가 수집해서 보내는 정보의 가치를 알아주지 않는다.”, “수출액의 신장에 과도한 요구를 한다.” 등의 지적을 하고 있다. 본사가 현지법인에게 기대하고 요구하는 바와 현지법인이 달성할 수 있는 것 사이에 격차가 있기 마련이며 이로 인해서 본지사간에 마찰이 생기는 것은 당연한 일일 것이다. 여기에 문제를 더 어렵게 만드는 것은 本社에 있는 직원들이 현지경험이 부족한 경우가 많아서 서로간에 理解가 부족한 상황도 많이 있다는 점이다. 이것도 해외진출의 初期에 있을 수 있는 현상중의 하나라고 보겠다.

그외에 지적된 사항으로는 본사에 의한 지나친 物量爲主의 수출드라이브정책이다. 실제로 적정량 이상의 수출액을 달성하기 위해서는 가격을 인하시켜주거나 또는 信用度가 떨어지는 중간상을 대상으로 판매를 하게 되며, 이로 인해서 收益性的의 惡化를 초래하고 있다는 주장이다. 이 문제는 우리나라의 輸出이 현재 안고 있는 가장 큰 문제라고 생각된다. 정부로부터 시작된 지나친 物量爲主의 輸出政策이 價格의 引下를 強要하고 더 나아가서 收益性的의 惡化를 초래하고 있다는 인상을 깊이 받게 된다. 수출마케팅의 高度化를 위해서 이 문제를 근본적으로 파헤칠 필요성이 크다.

4. 現地法人의 實績에 영향을 준 변수

해외현지법인을 대상으로한 면담의 주제는 그들의 마케팅전략과 믹스, 그리고 거기에 따른 成果에 대한 것이었다. 이들 현지법인의 實績을 評價하여볼 때 비교적 성과가 좋았던 업체를 4개, 매우 성과가 나빠서 기구를 축소했거나 심각한 어려움을 겪고 있는 업체를 5개, 나머지는 중간정도의 업체거나 또는 연륜이 짧아서 아직 成果를 평가할 수 없는 상태의 업체로 구분할 수 있었다. 주관적이거나 이들 업체의 성공 또는 실패의 주원인을 요약해 보면 다음과 같다.

먼저 지금까지 비교적 성과가 좋았던 현지법인의 경우에 그 원인으로 지적된 항목은 ① 판매경로의 확립 (4사지적), ② 제품의 우수함 또는 가격경쟁력 (3사지적), ③ 우수한 시장정보수집 (1사지적)으로 나타났다. 현지마케팅의 초기에 단순한 마케팅믹스변수는 製品力과 經路管理인 셈이다.

성과가 나쁘게 나타난 주요 원인으로서는 ① 스톡·세일 (stock sale)의 실패, ② 경기침체로 인한 수요감퇴, ③ 가격경쟁력약화, ④ 제품개발능력부족, ⑤ 지나친 조직과 인원의 팽창등이 고르게 나타나 있다. 이들 변수중 두번째의 경기침체는 기업으로서는 統制不能變數이나, 나머지는 통제가능변수인 점이 눈에 띈다.

이들 현지법인이 갖고 있는 문제는 이들이 1970년대 하반기에 해외에 진출하게 된 背景과 연관이 있다. 대부분의 현지법인이 1976년이후에 설립되었다는 것은 이미 위해서 지적하였다. 1977년이면 우리의 수출이 100억불의 실적을 처음으로 돌파한 해로서 기록되어 있지만, 그 즈음의 수출에는 실적을 올리기 위한 무리한 수출이 많았다. 100억불달성자체가 정부의 그해의 至上目標였기도 하려니와, 기업들도 目標輸出額을 달성하기 위해서 실적을 사기도 하고 기타의 무리한 방법으로 실적을 올리기에 급급하였다.

이 때 대대적으로 나타난 것이 소위 스톡·세일 (stock sale) 이었다. 해외현지법인을 수입상으로 하여 일단 물건을 해외의 창고에 갖다 놓고 그 때부터 판매를 하겠다는 착상이다. 치밀한 계획에 의해서 하였다면 모르겠으나, 수출실적을 올리기 위해서 市場性을 따져 보지도 않고 신적해버린 물건이 세대로 전될 리가 없다. 이렇게 해서 쌓인 不良在庫와 不良外上賣出金은 그 후 수년간 여기업인의 資金事情과 收益性에 압박을 주었으며, 이는 물론 본사에게도 영향을 주었음을 당연하다.

이렇게 볼 때 상당수의 한국기업의 현지마케팅을 위한 진출은 잘 계획된 치밀한 전략에 의해 서라기 보다는 수출실적제고를 위한 하나의 수단으로 추진되었다. 그로 인해서 해외마케팅이 요구하는 市場에 대한 새로운 접근방법이 강구되지 않았고 국내에서 하던 수출관행을 그대로 답습한 것이다. 구체적으로 現地金融, 外上賣出金管理, 中間商管理, 애프터·서비스 등의 마케팅 기능에 대한 준비가 되어있지 않았던 것이다.

그러나 그 와중에서도 成功的이었던 몇몇의 기업은 제품의 경쟁력에 바탕을 두고 販賣經路管理에 신경을 써서 어느 정도는 市場浸透에 성공하고 있다. 이러한 사실은 개별기업이나 제품/시장단위의 마케팅전략을 수립할 필요성과 그렇게 했을 때의 성과를 말해주는 증거이다.

5. 輸出마케팅의 發展段階模型

수출은 국내의 제조회사로부터 해외의 최종고객에 이르는 사이의 中間商機能을 누가 수행하느냐에 따라서 네 단계로 구분할 수 있다. <표8>에서 보는 바와 같은 이 분류의 기준

< 표 8 > 輸出마케팅의 發展段階

	下請輸出	直輸出	現地마케팅	現地生産/마케팅
製品計劃	外國바이어	外國바이어	自體計劃	自體計劃
輸出經路	國內進出外國바이어	外國의 輸入商	外國의 國內 中間商 또는 製造會社	外國의 國內 中間商 또는 製造會社
販賣手段	거의 없음 (바이어접대)	通信 - 其他의 販促	人的販賣 + 廣告	저販促믹스
애프터·서비스	덜 중요	약간 중요	매우 중요	매우 중요
現地金融	덜 중요	덜 중요	매우 중요	매우 중요
핵심전략	價格/品質/納期	價格/品質/納期 + 販賣能力	製品計劃 - 經路管理	마케팅 믹스
失敗의 主要原因	1) 價格競爭力喪失 2) 勞務管理失敗	1) 바이어維持失敗 2) 價格競爭力喪失	1) 中間商 管理失敗 2) 資金不足 3) 製品力 不足	1. 差別的 우위 喪失 2. 環境의 變化

은 특히 輸出의 經路에 따라서 나누었을 때 비교적 確然한 區別이 가능하다. 모든 段階理論은 다 恣意的인 면이 있기 때문에 이 區分도 絶對적인 것은 아니나, 企業戰略樹立上 참고가 될 수 있다고 생각된다.

수출마케팅기능의 거의 전부를 다른 중간상이 담당하는 경우를 下請輸出이라고 부른다. 製品計劃으로부터 수출경로의 설계, 판매촉진, 금융등의 기능은 외국의 중간상이 담당하고, 하청기업은 주문에 의해서 제품을 제 때에 만들어 주기만 하면 된다. 이 단계에서는 價格과 品質 및 納期의 세가지 기능을 어떻게 잘 수행하느냐에 기업의 성패가 달려있으며, 노무관리에 실패하거나 가격경쟁력을 상실하면 수출에 크게 타격을 입게 된다.⁸⁾ 하청수출은 엄밀한 의미에서는 수출이라고 보기가 어렵다.

외국의 수입상을 찾아서 판촉활동을 하여 그들과 거래하는 수출이 보통 말하는 수출로서, 여기서는 이를 直輸出이라고 부른다. 海外에 소재한 고객을 대상으로 서신등에 의한 販促을 하고, 또한 무역박람회등에 참가하기도 하고 단기간이나마 외국의 바이어를 방문하여 人的 販賣도 수행한다. 信用狀, 선적서류와 기타 요구되는 수출실무를 수행해야하기 때문에 무역에 대한 지식이 요구되며 또한 그만한 조직과 인력이 필요하다. 이 외에도 또한 외국어능력이 필요하게 되므로 상당수의 하청중소기업은 직수출을 처음부터 포기하기도 한다.

이러한 추가적인 능력이 필요하긴 하나 신용위험은 신용장에 의해 어느 정도는 보호되므로, 사업자체가 크게 위험부담이 많은 편은 아니다. 이 단계에서도 계속해서 價格 / 品質 / 納期가 중요하며, 추가적으로 海外의 바이어에 대한 販促能力이 요구된다. 바이어의 요구를 제대로 충족시키지 못하거나 전체적인 가격경쟁력이 약화되면 직수출에 의존하는 기업은 存立이 흔들리게 된다.

직수출에서 한걸음 더 나아가서 해외의 수입상의 위치에 自社の 現地法人을 세우게 되면 이는 단순한 수출을 넘어서서 現地마케팅의 단계가 된다. 이 단계가 되면 대부분의 수출기능은 수출기업이 담당하게 되고, 현지의 中間商(local middlemen)과는 현지의 商慣習에 따른 현지장사를 하게 된다. 이 단계의 사업은 사실상 수출과는 그 성격이 판이하게 다르기 때문에 전혀 새로운 接近方法이 요구된다.

우선 장기적으로 경쟁력이 있는 상품이 있어야만 이러한 시장에 대한 장기적인 투자가 가능하

8) 朴琮熙, "우리나라 輸出中小企業의 成長要因分析", 『産業과 經營』, 제 18 권 2 호 (1981년 8월), pp. 93 - 105.

다.⁹⁾ 일단 시장에 介入되게 되면 現地中間商管理가 중요한 과제로 등장한다. 現地商慣習에 따라 外上去來를 해야하는 경우 中間商의 信用調査와 外上賣出金管理가 필요하게 된다. 이와 더불어 現地金融을 이용하여 운전자본을 확보하여야할 필요성이 생긴다. 시장이 크고 중간상의 수가 많아짐에 따라 物的流通이 중요시되고 상품에 따라서는 全國的인 아프터·씨어 비스網을 형성해야할 필요성이 생긴다.

앞 절에서 본 바와 같이 한국의 일부 수출기업이 새로운 사업형태가 요구하는 이러한 기능에 대한 충분한 준비없이 해외시장에 뛰어드는 시행착오를 경험하였다. 현지마케팅은 상당한 投資와 리스크가 수반되며, 무엇보다도 마케팅관리능력과 商品知識, 그리고 外國語能力를 갖춘 有能한 국제경영인을 요구한다.

현지에 생산시설까지 갖추게 되면 명실공히 現地企業이 되고, 이제는 直接投資의 영역으로 넘어가게 된다. 이 단계에서는 물론 전 마케팅믹스가 적용되며, 거기에 덧붙여 生産活動에 수반되는 技術과 기타의 노우하우가 요구된다. 본 논문에서는 여기에 대해서는 깊이 다루지 않는다. 輸出마케팅의 단계를 나누는 이유는 모든 기업이 下請輸出로부터 시작해서 마지막의 해외투자에까지 단계적으로 발전해나간다는 주장을 하기 위해서가 아니다. 개개기업은 자기의 상품과 시장에 맞는 수출형태를 택하여 사업을 영위하면 된다. 다만 여기서 제시하고자 하는 것은 각 단계의 사업이 기업에 요구하는 능력과 자원 및 리스크가 각기 다르다는 점이다. 특히 한 형태의 수출에서 다음 단계로 넘어가는데 있어서는 더욱 더 큰 능력과 자원을 요구하게 된다. 이점이 수출마케팅단계모형이 제시하는 바이다.

V. 結 論

이 연구는 수출마케팅의 현황을 두가지의 각도에서 分析한 셈이다. 첫째는 1981년이라는 時點에서 한국수출마케팅의 현황을 商品, 市場과 마케팅믹스등의 변수를 가지고 보았다. 마케팅高度化라는 변수의 測定值인 自社商標使用程度를 위의 여러 변수와 연결해서 그 관계를 알아보았다. 商標選擇에 큰 영향을 주는 변수는 輸出對象地域과 商品의 種類로

9) 현지마케팅시스템만 확고히 확립되면 상품의 공급원은 본사가 아닐 수도 있다. 예를 들어 대만이나 홍콩에서 의류를 수입해서 현지판매를 할 수도 있다. 그러나 이는 해외마케팅경로가 확보된 후의 일이다.

나타났다. 그 다음으로 영향을 주는 변수는 輸出經路와 製品開發能力으로 나타났으며, 企業規模, 市場調查能力, 廣告活動은 별로 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

그런데 地域과 商品의 種類는 마케팅 믹스변수는 아니므로, 特定企業의 관점에서 수출마케팅을 高度化하기 위해서는 經路管理와 製品開發能力이 매우 중요하다고 결론지을 수 있다. 廣告는 현단계에서 어느 기업의 경우나 큰 비중을 차지하지 않기 때문에 제외된 것은 당연하다. 그러나 市場調查에 대해서는 다른 설명이 필요하다. 마케팅관리나 전략수립은 市場調查가 제대로 수행되지 않고서는 잘 계획되어질 수 없다. 그럼에도 불구하고 시장조사가 소홀히 되고 있는 이유는 이 부문에 대한 인식이 되어있지 않기 때문으로 보아야할 것이다.

수출마케팅을 보는 또하나의 각도는 시간의 흐름에 따른 변천이었다. 본 조사는 1976~8년을 한국 수출마케팅변화의 하나의 轉期로 보았다. 그 이유는 그 즈음해서 많은 수의 현지법인이 현지판매의 목적으로 세워졌기 때문이다. 그러나 그 때의 현지진출의 상당부분은 수출실적제고를 위한 便法으로 이루어졌기 때문에 많은 시행착오를 경험하여야만 했다. 그러한 시행착오를 거치면서 再整備 또는 後退를 하였으며, 이제는 좀 더 內實이 있는 現地마케팅이 시도되려는 시점에 있다. 그러나 失敗與否에 관계없이 1970년대 후반기는 수출마케팅의 하나의 轉期로 기록되리라 본다. 본문의 수출마케팅단계모형의 제3단계인 現地마케팅이 본격적으로 이루어지기 시작한 때이다.

1970년대 하반기의 와중에서도 비교적 성공적으로 현지마케팅을 수행한 기업들의 성공변수로서 중요하게 대두된 변수도 역시 販賣經路管理와 製品計劃能力으로 나타났다. 이 결과는 위의 國內調査의 결과와 一致하는 것으로서 수출마케팅의 高度化를 위해서 企業이 어디에 노력을 集中시켜야할 지를 보여주고 있다.

전체적으로 볼 때 상당수의 한국기업의 수출을 주도하고 있는 思考方式은 '生産的思考方式'이라고 할 수 있다. 國內需要를 超過하는 비교적 큰 규모의 生産施設을 하여 놓고, 그 시설의 가동을 극대화하기 위해서 '物량을 海外에서 消化해야하는' 그러한 活動이 영업부문에 강요되게 된다. 그렇게 되니 그 많은 量을 소화하기 위해서는 가격위주의 시장전략을 수립하지 않을 수 없게 된다. 이와 같은 '大量生産과 大量販賣'의 전략이 알맞는 商品도 있다. 그러나 그렇지 않은 상품에까지도 그러한 전략이 추구되다보니 해외시장에서 品質水準에 비해서 오히려 낮은 價格의 제품으로 인식되고 있는 실정이다.

1980년대의 시장여건은 국내외에서 생산중심적사고로부터 마케팅중심적사고로의 전환

을 요구한다. 마케팅중심적사고란 기업활동의 焦點은 시장, 즉 고객이라는 사고이다. 이는 “고객이 왕이다”라는 고객상위의 개념도 있지만, 그 보다도 기업의 생산시설, 연구개발활동, 마케팅활동등이 모두 市場狀況을 기반으로해서 이루어져야 한다는 생각이다. 그러기 위해서는 市場狀況을 體系的으로 파악할 수 있는 정보시스템의 확립이 필요하다.

이상의 결론이 실제 기업의 수출마케팅관리에 대해서 정책적으로 암시하는 바를 간추리면, 첫째는 개별시장과 상품에 알맞는 마케팅전략을 수립할 필요성, 둘째, 수출마케팅의 형태가 위의 단계별모형에서와 같은 변화가 있을 때 거기에 알맞는 준비와 능력을 갖추어야 할 일, 셋째 해외시장에 대한 정보수집기능을 강화해야 할 일의 세 가지로 집약된다.

한편 정부차원에서는 가장 중요한 문제가 현재까지나 絕對額爲主의 수출목표를 세워놓고 이의 달성을 위해서 개별상품과 개별기업단위로 독려를 하는 식의 수출정책을 견지할 것이냐는 점이다. 이미 지적하였듯이 1970년대하반기의 지나친 물량위주수출전략은 많은 부작용을 낳았으며, 이제는 이러한 정책을 수정할 단계에 와 있다고 믿는다.

마지막으로 이 연구는 探險的의 성격이 강하다는 점은 이미 지적하였다. 앞으로 더 많은 연구가 이 분야에서 나와 주어야만 하겠다. 첫째는 본 연구의 모형을 후진국지역과 기타의 선진국지역으로 擴大하고 조사대상 품목도 확대하는 방향으로 연구가 이루어져야만 하겠다. 둘째는 수출마케팅믹스변수와 수출고도화의 정도와 마케팅실적간의 관계를 규명하는 조사가 필요하다. 그 결과가 있을 때 매출액위주전략과 수익성위주전략에 따른 성과의 평가가 더 구체적으로 제시될 수 있겠다. 셋째로 수출을 주도할 업체의 형태와 또 이들이 전문화하는 것이 바람직한 상품의 종류에 대한 조사도 또한 하나의 유익한 연구분야라고 생각된다.

참 고 문 헌

- 金東基, “우리나라 輸出企業의 輸出마케팅 競爭力 分析”, 『産業과 經營』, 1981.3, pp. 93 - 138.
- 朴琮熙, “우리나라 輸出中小企業의 成長要因分析”, 『産業과 經營』, 1981.8, pp.93-105
- 潘柄吉, 『國際 마케팅論』 (서울:博英社), 1981.
- 商工會議所, 『1980년도 輸出마케팅 實態調查報告』, 1980.12.
- 李英徵·李榮善, 『우리나라 重化學工業製品의 輸出마케팅』, 國際經濟研究院, 特殊分析

제 88 호, 1980.6.

韓國貿易協會, 「海外支社 運營現況과 活性化 方案」, 1981.10.

韓義泳, 「輸出 마케팅論」 (서울: 博英社), 1979.

Alexandrides, C.G. and G.P. Moschis, *Export Marketing Management*, (New York : Praeger, 1977):

Keegan, Warren J., *Multinational Marketing Management*, (Englewood Cliffs N. J. : Prentice -Hall, 1980).

Root, Franklin R. *Strategic Planning for Export Marketing*, (International Textbook Co., 1966).

Sheth, J.N. and H.M. Schoenfeld (ed.). *Export Marketing : Lessons from Europe*, (University of Illinois , 1980).

Wiechmann, Ulrich E. *Marketing Management in Multinational Firms*, (New York : Praeger Pub. 1976).