

市場機會의 分析을 통한 海外市場選擇에 관한 研究

The Selection of Foreign Markets by the Analysis of Marketing Opportunities

朴 基 岸*

.....《目 次》.....	
I. 序論：問題의 提起	3. 市場選擇의 基準的 要素
II. 海外市場選擇을 위한 提案	4. 市場機會의 調査와 市場選擇 手段
1. 國際마케팅에서의 市場選擇의 課題	III. 結論：本考察의 結果와 앞으로의 研究를 위한 提案
2. 海外市場選擇의 難點	

I. 序論：問題의 提起

海外市場進出에 관한 研究에 있어서 國民經濟學的인 側面은 말할 것도 없으려니와, 經營學的인 側面, 그 중에서도 國際마케팅에 관한 많은 研究가 이루어졌다. 국제마케팅연구에 있어서 海外市場進出에 따른 介入戰略 및 마케팅믹스(Marketing Mix)戰略에 관한 연구는 많지만, 具體的으로 對象市場의 選定에 있어서, 選擇基準의 重點을 어디에 두어야 하는가에 대한 연구는 아직 未洽한 상태라고 본다. 특히 國際마케팅活動이 企業目標의 하나인 販賣機會의 增大 및 利用을 위한 販賣目標에서 기인한다⁽¹⁾고 볼 때, 採算性을 隨伴하는 海外市場選擇은 목표달성을 위한 優先的인 前提가 된다. 왜냐하면 販賣目標은 구체적으로 구분하자면 바로 企業의 市場開拓 내지는 浸透目標(販賣市場創造—새 市場에의 製品出市)와 市場擴張目標(市場地位의 確立—市場占有率의 提高)이기 때문이다.⁽²⁾

本稿는 海外市場選擇에 있어서 市場機會의 分析을 통하여 對象市場을 결정하는 몇 개의

* 崇田大學校 經營學科 助教授

(1) Ludwig Berekoven: Internationales Marketing, Wiesbaden 1978, p.53.

(2) Lothar Seiwert: Das Zielsystem der Unternehmung, in: WISU-Studienblatt 10, Oktober 1978.

方法을 提案하여 평가해 보고, 海外市場選擇에 관한 연구에 있어서 앞으로의 研究方向과 연구의 출발점을 제시하고자 한다. 특히 海外市場의 介入戰略의 代案에 따라서 그 對象인 市場機會의 評價基準은 그 重點이 달라질 수밖에 없고, 또 달라져야만 한다는 前提下에 本稿에서는 輸出活動을 위한 市場選擇에 관하여서만 論하고자 한다.

그 이유는 첫째로, 수출은 海外市場進入戰略中에서 가장 基礎的 戰略⁽³⁾인 까닭이고, 둘째로는 國際마케팅領域의 擴張은 그 展開의 始發이 輸出과 관련되었거나 혹은 수출활동을 補完 또는 支援하는 과정에서 生成되었다고 보기 때문이다.

II. 海外市場選擇을 위한 提案

1. 國際마케팅에서의 市場選擇의 課題

마케팅활동에 있어서 모든 기업은 장래의 收益을 추정하고자 한다. 특히 장래 企業活動의 對象市場은 어떻게 발전될 것이며, 어떻게 變動할 것인가를 예측하고자 한다. 가능한 한도내에서의 未來指向의인 行動은, 한편에서는 企業活動市場에 대한 조치를 취하는 준비를 하는데 있어서 時間이 걸리는 까닭이요, 다른 한편으로는 한 市場國家에서 早期의 市場適應은 市場의 可能性을 다른 企業보다 적절하게 利用할 수 있는 機會의 增大를 의미하는 까닭이다. 따라서 市場競爭에 있어서 各 市場國의 장래 狀況을 豫知할 수 있는 적합한 시장 선택으로 경쟁력을 提高하는 것은 마케팅 政策의인 경쟁력의 前提條件이 된다.

그러나 國際마케팅에 있어서의 市場選擇決定은 특히 企業경영에 있어서 가장 복잡미묘한 課題의 하나인 것이다. 왜냐하면,⁽⁴⁾

① 160개국 이상의 나라가 기업의 目標市場으로 등장한다.

② 企業構造에 따라 市場進入戰略의 代案(즉 輸出, 海外生産, 合作投資, 라이선싱 等)이 多様하다.

③ 相異한 開發水準과 個別市場國의 독특한 特性때문에 個別市場에 있어서 시장성있는 製品이 다양하다. 특히 흥미있는 觀點은 국내시장에서는 製品壽命週期(Product Life Cycle)의 末期에 처해 있는 製品들도 供給과 需要間의 時間遲滯(Market-Time-Lags)를 善用하면, 경우에 따라서는 해외시장에서 商品價値가 있는 경우가 많다. (本稿 Ⅱ, 4.의 b를 참조)

④ 有望한 (細分化된) 市場을 결정하는 것은 海外市場에서 기업이 성공할 수 있는 基本的 要因이다. 따라서 이 문제에 있어서는 計量可能 여부, 目標達成可能性 여부, 그리고 最小

(3) 潘柄吉: 國際마케팅論, 全訂重版, 서울 1981, p. 31.

(4) Gunter Stahr: Marktselektionsentscheidung im Auslandsgeschäft, in: ZfbF 1980, p. 276.

市場潛在力を 알아 본다는 것이 重要하다.

⑤ 선택된 개별국마다 細分化된 시장의 特性에 適當한 마케팅戰略이 수립되어야 한다. 마케팅믹스(Marketing Mix)의 결정에서는 각 개별국의 구매자들의 社會·文化的 그리고 心理的 相異性이 고려되어야 한다.

⑥ 새로운 市場國別 戰略은 전체적 企業戰略컨셉트(concept)와의 統合下에 이루어져야 한다.

이에 따라 市場選擇決定의 過程은 企業의 상이한 제품을 위한 市場代案을 發見하며 市場 多元化的의 機會와 危險을 자세히 分析하는 데 있다. 市場選擇決定은 세계시장을 分析하는 일로 시작이 되어서 有望한 시장을 선택하는 것으로 끝나게 되는 것이다.

2. 海外市場選擇의 難點

海外市場選擇에 앞서 國際市場分析에 있어서 일반적으로 두 가지 基本的 業務, 즉 ① 現存市場의 크기를 評價하는 것과, ② 장래市場의 크기를 예측하는 것에 있어서는 國內市場 分析과 별 차이가 없는 것이다. 다만 國際마케팅의 경우 첫째로, 많은 相異한 시장은 각기 明確한 特性을 가지고 있어서 一般化하기가 어렵다. 둘째로는 많은 海外市場중 특히 開發途上國市場에 대한 신뢰할 만한 統計데이터가 稀少한 것이다.⁽⁵⁾

각각의 特性을 지닌 시장이라는 것은 相異한 慣習, 味覺, 審美眼, 感識力, 또는 交易의 規制, 統計資料 等の 相異性을 말하는 것으로서 一般性을 지니지 못하므로 共同分析이 아닌 個別的인 시장분석을 필요로 하는 것이므로, 市場分析의 복잡성을 더해 주는 것이다.

統計의 不充分함이란 특히 西歐나 北美地域以外的 市場國에 해당하는 것이다. 일반적인 경우 통계자료수집에 있어서 該當政府가 強調하는 分野가 相異하거나 모든 分野에서 完備한 資料를 얻을 수 없다는 데서 基因하는 것이다. 이밖에도 시장조사원의 혼란이 불철저하다든가, 市場調査資料를 제공하는 應答者들의 呼應度가 그 主된 原因이 되는 것이다.

以上の 두 가지 一般的인 어려움에 덧붙여서 두 가지를 연관시켜서 생각할 수 있는 것은 情報資料의 解釋問題라고 할 수 있다. 情報資料의 올바른 해석은 背景에 대한 지식을 필요로 하는 것이며, 단편적 지식으로 統計의 資料를 해석한다는 것은 오류의 가능성이 크다.⁽⁶⁾ 예를 들어, 소득수준이 높은 스위스의 가정에 전기세탁기의 보급율이 낮다고 하여(共同施設의 完備로 세탁기의 시장은 이미 充足狀態인) 스위스에서 販賣機會가 크다고 생각하면 잘못이다. 또한 年齡別, 階層別人口 및 階層別라이프-스타일(Life-style)이 각국에서 相異한

(5) Ludwig Berekoven: 前掲書, p. 54; R. Moyer: International Market-Analysis, in: H.B. Thorelli (ed.): International Marketing Strategy, Harmondsworth 1973, p. 162.

(6) Ludwig Berekoven: 前掲書, p. 54.

까닭에 통계상의 수치 해석에는 많은 오류가 따르기 쉬운 것이다.

이 문제와 관련지어서 생각되는 것은 各 個別市場國에 存在하는 實在的인 地域的 혹은 文化的 差異에 대한 質的인 理解인 것이다. 그밖에도 市場機會의 分析이 완전한 것이 되려면 海外市場政府의 輸入對替工業에 대한 態度라든지, 새로운 投資에 대한 誘因, 税金, 社會保障費用, 혹은 기업이 損益運營에 영향을 끼칠 品目들에 대한 考慮를 하여야 한다.⁽⁷⁾

특히 市場進入을 規制하는 行政規範의 變化도 重要的인 市場機會의 要因이 되는 것이다.

3. 市場選擇의 基準的 要素

마케팅機會와 潜在力은 海外地域市場, 國家市場을 對象으로 규명하고 평가되어야만 한다. 理論的으로는 모든 시장국에 대한 未來需要分析을 토대로 가능하겠지만, 좀더 現實的인 方法을 택하여 最大의 市場機會가 存在하는 지역과 國家市場의 選擇에 있어서는 多様な 事實에 근거를 둔 判斷機能에 의하여 분석해야 한다. 따라서 多様な 選拔基準에 따라, 特定한 市場國群이 상이한 그룹이 되거나 同質性格의 그룹의 集落(cluster)을 形成케 된다. 一例를 들어서 全世界國家群을 각각의 발전단계의 觀點에 따라 分類한다고 할 때 그 判斷基準은 文化的, 經濟的, 政治的, 社會間接資本投資의 側面 等等...多數의 要素로 만들 수 있다. 市場選擇의 判斷基準要素를 市場選擇 遂行過程에 따라 단계적으로 살펴 본다면 우선 政治的 狀況이나 法的인 規制를 들 수 있다. 단계적으로 보면 이에 의거하여 기업이 활동하기에 부적당하거나, 그 기업이 계획한 海外市場進出戰略의 對象市場으로서 가치가 없는 나라를 市場選擇 리스트에서 除外하는 것이다. 그 다음에는 人口數나 1人當 國民所得에 의거해 볼 때, 경제력이 弱하거나 작은 시장으로 인정되는 나라를 選擇對象國에서 빼는 일이다(이 경우에 해외시장介入戰略의 代案에 따라 除外對象國은 상이하하다). 이러한 선택단계에 비추어 볼 때 세계 80여개국 以上の 경우는 人口가 2千萬以下에다, 年平均 1人當 國民所得이 2千달러(U.S. Dollar) 以下로서, 一例를 들어 海外市場介入戰略의 여러 代案中에서 現地生産프로그램을 갖추는 海外投資段階의 對象이 되는 시장국으로서의 잠재력은 없는 것으로 보아야 한다. 따라서 企業活動國際化의 단계중에서 現地生産投資段階의 對象市場으로서 는 不適合하다고 分類되어야 한다.

이밖에도 자연적 條件에 의하여 品目別로 제품의 市場性(marketability)을 위한 前提條件을 充足시킬 수 없는 市場이 存在한다.

또다른 觀點에서 보면 具體的으로 優先市場을 選定하는 단계가 되면 販賣와 流通分配

(7) H.A. Lipson/D.F. Lamont: Marketing Opportunities and Marketing Infrastructure in the Less Developed Countries, in: H.B. Thorelli (ed.): 前掲書, p. 155f.

및 引渡의 前提條件이 基準이 되어 그 基準에 비추어 보다 合當한 쪽이 선택되는 것이다.⁽⁸⁾ 이러한 前提속에는 法的 販賣規制와 같은 輸入障壁을 비롯하여 취급하는 제품의 使用을 不可能하게 하는 가격의 장벽, 言語 및 氣候的인 불편함 등에 이르기까지 多樣的 장애가 포함된다.

그 다음 단계의 選擇基準으로서는 下限線이 되는 量的 크기의 形態인데⁽⁹⁾, 예를 들면 最少限의 住民數, 家口數 혹은 特定業種에 屬한 최소한의 업체數 등이다. 이밖에도 최소한 갖추어야 할 一人當 國民所得水準이나 平均的인 家口가 갖추어야 할 生活便宜機具의 供給度 내지는 分布度 등은 市場국으로서 최소한 갖추어야 할 流通機構의 發達水準과 더불어 市場 選擇에 있어서 基準的 要因이 되는 것이다.

이러한 下限線이 되는 量的 크기는 그 市場의 예상되는 需要가 規模의 經濟性을 얻을 수 있는 정도가 되어야 한다는 觀點에서 보는 것이다. 왜냐하면 미리 큰 工場을 세워서 상당한 기간 동안은 遊休施設(過剩生産能力)을 감수해야 하는 반면에, 시간이 흘러 需要가 증가한 때에야 비로소 規模의 經濟性을 實現할 수 있다거나, 혹은 이와 반대로 여러 개의 작은 工場을 建設할 경우에는 過剩施設에서 오는 浪費는 어느 정도 防止되나, 單位施設規模의 未達로 因한 原價上昇을 甘受해야 하는 까닭이다.

그밖에 企業의 特定한 사정에 맞추어 市場國을 選擇하는 데 있어서 市場國評價의 우선적 인 문제점은 市場을 평가하는 選擇基準의 定立이며, 이에 附加되는 문제로는 이 選擇基準 들의 比重을 定하는 것이다.⁽¹⁰⁾

그러나 일반적으로 말할 때, 業種別, 品目別로 統一的으로 적용될 수 있는 選擇基準을 定한다는 것은 不可能하다. 왜냐하면 첫째로, 選擇基準은 業種別 혹은 製品別로 相異하고, 둘째로 市場介入戰略의 代案이 多様하기 때문이다.

以上の 諸前提를 度外視하면 市場評價의 基準要素를 ① 巨視的인 觀點에서의 基準要素와 ② 微視的인 觀點에서의 基準要素로 大別해서 생각할 수 있다.

前者의 경우는 해외시장의 介入戰略에 따라, 예를 들면 輸出(直接輸出이나 또는 第3國에서의 現地生産프로그램에 의한 輸出)의 形態를 통하여 意圖한 市場國에 浸透하는 데 있어서는 다음의 條件을 市場評價의 基準要素로서 생각할 수 있다.⁽¹¹⁾

① 輸入條件(貿易시스템, 關稅障壁, 非關稅障壁),

(8) Wolfgang Seelig: Die internationale Standortwahl als Teil der Marktstrategie, in: ZfbF, Sonderheft 7/77, Anlagen-Marketing, hrsg. v. W.H. Engelhardt/G. Laßmann, p. 83.

(9) Ludwig Berekoven: 前掲書, p. 130.

(10) Gunter Stahr: 前掲書, p. 281.

(11) Gunter Stahr: 前掲書, p. 281f.

㉞ 販賣條件(製品戰略에 대한 法的 規制, 製品에 대한 價格水準, 流通戰略에 대한 規制, 廣告條件).

㉟ 販賣機會(각국의 輸出占有率, 國內市場供給에서의 輸入占有率, 全世界輸入量中的 占有率, 國內市場供給, 自體調達供給度, 競爭者의 市場占有率).

㊱ 危險度(政治的危險 및 經濟的危險).

㊲ 市場의 動的인 面(市場要因의 成長度, 市長潛在力의 成長率, 장래의 販賣潛在力).

以上에서 열거한 評價要因은 바로 海外市場을 巨視的으로 평가하는 基準要素가 된다.⁽¹²⁾ 後者의 觀點에서 特定製品에 상응하는 市場의 變數로 생각할 수 있는 것들로는⁽¹³⁾ 特定水準의 國民所得, 工業水準段階(特定제품생산 가능성), 유사한 同種의 상품 존재여부, 特定한 自然環境, 國民所得패턴, 國民生活意識, 國民生活構造 등을 열거할 수 있다.

製品別 事情에 있어서는(각 特性에 맞는 圖表를 上記의 諸變數에 의거 그에 합당한 순서로 評點을 매긴다. 즉, 製品別로 볼 때) 각 제품을 구매하는 所得層은 각각 다르다. 예를 들어서 高所得層이 選好하는 製品이 있는 反面에, 中產層 혹은 低所得層이 選好하거나 혹은 그 계층에서 보다 合目的的으로 쓰일 수 있는 物件이 있는 것이다(이는 소득에 따른 地

(12) 各 要素의 特性(j)은 評點(Kj)으로 구별하게 된다. 우선 海外市場別로 성공할 수 있는 여부를 評價하기 위하여, 個別部分要因의 相對的 意義를 알아둘 필요가 있다. 그 다음에는 部分要因(1)의 比重을 매기는 일이다. 따라서 다음의 순서로 個別市場國의 評價가 이루어진다.

—每下位要因(1)의 主觀的 確率(Pj1)을 추정하고, 이로써 特定한 特性(j)을 알아낸다.

—이 크기를 기초로 每部分要因의 期待值(EW1)을 算定한다.

$$EW_1 = \sum_1^n K_{1j} \cdot P_{1j}$$

—이 期待值을 部分要因 比重值(w1)와 곱한다.

—이 下位要因을 要因그룹別價値에 더한다(FWb).

—一個別要因그룹別價値를 比重值(wb)와 곱한다.

$$FW_b = \sum_1^k EW_1 \cdot w_1$$

여기에서 1은 그룹別要因의 下位要因 指數를 나타낸다. 要因 그룹은 市場選擇에 있어서의 의미에 따라 순서를 정해야 한다. 각각의 選擇基準에는 최소한 일개국에 의하여 도달하여야 하는 最少價値(MWb)를 부여해야 한다. 만일 이가치에 미달하는 나라는 시장으로서의 가치를 상실하는 것이므로 더 이상의 분석에서 제외된다. 따라서 각각의 選擇基準의 최소한의 要件(FWb ≥ MWb)을 충족시킨 나라들이 계속하여 市場選擇 過程에서 고려된다.

—한外國 市場國의 전체점수(GZ)는 加重值를 곱한 要因그룹의 價値를 追加함으로써 계산할 수 있다.

$$GZ = \sum_1^m FW_b \cdot w_b \quad (0 \leq w_b \leq 1 \text{ 과 } \sum_1^m w_b = 1)$$

評點모델에 의한 豫備選擇方法은 海外市場國의 優先順位를 결정하는 것으로 끝나게 된다. 그러나, 上記의 방법은 可能市場侵透 方法으로서 단 한가지의 海外市場介入戰略 즉 內國에서의 輸出만을 고려하고 있는 것이다.

(13) Ki-An Park: Die Preis- und Werbepolitik beim Export in Comeconländer, Köln 1977, p.9f und 24.

域消費先導隔差(Regional Lead Lag)의 技法에서 類推할 수도 있다).

모든 製品에 對한 가장 合當한(市場變數에 의거한 圖表를 假定해 볼 때 評點이 제일 높은) 시장이라고 해서 所得水準이 반드시 높다거나 經濟發展水準이 반드시 높은 지역은 아니다.

따라서 특정지역을 相異한 製品別 市場으로서 製品別로 評價分析하면, 同一한 地域市場이 상이한 製品에 따라 각각 다르게 評價되어 分類된다.

4. 市場機會의 調查와 市場選擇手段

a. 市場機會의 評價—既存市場中의 重點目標 市場選擇

現存하는 市場狀況은 한 時點에서 自生된 것이 아니고, 과거의 연속인 셈이다. 따라서 과거, 현재, 미래를 하나의 連續 發展하는 개념으로 인식할 때, 현재는 이런 連續過程의 한 부분이므로 지금까지의 市場狀況을 分析해 보면, 未來市場에 대한 計劃에 寄與手段이 된다. 따라서 既存市場中에서 앞으로 力點을 두어야 할 시장을 선택한다는 의도는 이러한 觀點에서 출발한다고 볼 수도 있다. 既存市場國들과의 交易에서 어느 특정 기업체가 그 기업체가 속한 나라의 全輸出高 中에서 차지하는 平均占有率에 비하여, 어느 個別市場國에서의 輸出占有率이 낮다고 가정할 때, 그 市場國에 對하여는 아직도 輸出市場國으로서의 機會가 存在한다고 추측할 수 있겠다.

이러한 假定的 “市場의 餘力”을 F. Wissel은 통계적 자료의 도움으로 아래와 같이 例를 들어 설명하고 있다. (14)

5개의 상이한 시장을 <表 1>과 같이 가상해 볼 때, 가장 販賣機會가 많은 시장은 어느 것인가 하는 문제이다.

a기업의 輸出占有率을 A국의 全輸出額과 對比해 본다. 예를 들어 I 시장에서는 A국의

<表 1>

輸出市場	A國의 全輸出額		a企業의 輸出占有率		
	② 絕對額	③ 絕對額의 %	④ 絕對額	⑤ 絕對額의 %	⑥ 平均과의 差異
I	20,000	10	4,000	20	-5
II	30,000	15	7,500	25	0
III	40,000	20	12,000	30	+5
IV	50,000	25	20,000	40	+15
V	60,000	30	6,500	10.8	-14.2
合 計	200,000	100	50,000	平均 25	

(14) F. Wissel: Marktreserven im Export, zitiert aus: Reinhold Henzler: Außenhandel: Betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961, pp. 125-128.

絶對額 20,000中 a기업이 4,000을 차지한다. 평균적으로 볼 때, A국의 全輸出額중 a기업이 차지하는 비율이 I 시장에서 V 시장에 이르기까지 평균 25%이다.

각 市場別로 볼 때, III, IV 시장에서는 平均以上으로 점유율이 높고, I, V 시장에서는 平均이하로 낮다. 이 차이는 ⑥項에 기술되어 있다. 평균과의 차이는 %로 表現되어 있기 때문에 그것은 販賣市場의 의미에 相當하게 필요한 測定值를 얻기 위하여 加重值로서 調整하여야 한다. 우선 <表 1>의 ⑥項에 있는 차이를 각 시장의 相異한 의미에 따라 比重을 매긴다. 加重值로서는 <表 1>의 ③項에 있는 각 市場國의 百分率數字를 쓰게 되는데, 이 숫자는 A국의 總輸出高의 테두리속에서 販賣市場의 의미를 表現한 것이다.

<表 2>

輸 出 市 場	平均과의 差異	加 重 值	測定值(a 企業)
①	(表 1의 ⑥項) ②	(表 1의 ③項) ③	(②項×③項) ④
I	-5	10	-50
II	0	15	0
III	+5	20	+100
IV	+15	25	+375
V	-14½	30	-425
合 計		100	0

예를 들어 <表 2>에 의하면 A국의 총수출의 테두리안에서 V 시장은 I 시장보다 더 큰 비중이 있기 때문에 販賣地域으로서의 V 시장은 <表 1>에서 나타난 것 以上으로 I 시장보다 市場潛在力이 더 크다고 보겠다. 그러나 이상 2개의 圖表에서는 全世界輸出의 테두리속에서 차지하는 시장 I 부터 V 시장까지의 比重이 고려되지 않고 있다. 따라서 <表 3>에서는 A국-a기업의 관계로 限定시킬 것이 아니라 A국 以外에도 다른 국가들이 I-V 지역에 수출하는 것을 고려해서 I-V 시장국에 대한 全世界의 輸出額과 A국의 輸出額을

<表 3>

輸出市場	I-V 市場에의 全輸出量		A국의 輸出占有率		
	② 絶對量	③ %	④ 絶對量	⑤ 2項의 %	⑥ 平均과의 差異
I	300,000	15	20,000	6⅔	-3⅓
II	240,000	12	30,000	12½	+2½
III	640,000	32	40,000	6¼	-3¼
IV	320,000	16	50,000	15⅝	+5⅝
V	500,000	25	60,000	12	+2
合 計	2,000,000	100	200,000	평균 10	

對比해 본다.

〈表 1〉의 A국 對 a기업의 輸出比較와 비슷한 방법으로 이 〈表 3〉에서는 A국이 각개 輸出市場에 平均이하 혹은 平均이상으로 輸出比率을 차지하고 있는 지가 나타난다. 이에 의하면 I 과 III 市場國에서는 A국에 의한 수출이 平均이하가 되며, II와 IV 시장에서는 반대로 平均이상인 셈이다. 평균과의 차이는 다시 〈表 3〉의 ③項의 %數値의 加重値로써 調整된다(表 4).

이 加重値계산에서 두 列의 計測數列을 얻는다. 〈表 2〉의 ④項에서 나온 첫째의 計測數列은 a기업에게는 A국의 全輸出額의 分布로 計算해 볼 때 어느 시장이 가장 큰 潜在豫備力을 지니고 있는지를 말해 준다(결과: V 시장).

企業의 觀點에서 보건데 V 시장이 가장 큰 潜在豫備力을 지니고 있는 셈이다. 이 정보는

〈表 4〉

輸 出 市 場	平均과의 差異	加 重 値	A국의 計測數
①	(表 3, 6項) ②	(表 3, 3項) ③	(2項×3項) ④
I	-3½	15	-50
II	+2½	12	+30
III	-3¼	32	-120
IV	+5⅞	16	+90
V	+2	25	+50
合 計		100	0

또 〈表 4〉의 ④項의 測定値의 제 2 列을 통하여 相對比較를 시도할 수 있다. 이 測定値는 全世界 全輸出量의 分布에 비추어 볼 때 A국에게는 어느 시장의 潜在豫備力이 큰 시장이 될 수 있는가를 알려준다(결과: II 시장).

I ~ V까지의 시장중에서 어느 시장이 A국 a기업에게 가장 큰 輸出機會를 주고 있는가

〈表 5〉

輸 出 市 場	a기업의 計測數	A국의 計測數
①	(表 2의 4項을 ¼로 축소) ②	(表 4의 4項) ③
I	-12.5	-50
II	0	+30
III	+25	-120
IV	+93.75	+40
V	-106.25	+50

를 확인하기 위하여 두 數值列의 조합을 이루어 보아야 할 것이다(表 5).

두 計測數列을 비교하고자 a기업의 計測數를 a기업의 A국에서의 輸出占有率에(예: 25%) 해당하는 率로 축소하여야 한다. a企業의 計測數가 不變이라 가정하면 이 계측수는 A국에 對한 計測數列과 비교하는 데 있어서 그 比重이 커질 것이다. 가장 큰 차이(-)差異, 다시 말해서 가장 큰 市場豫備力은 III 시장에 있다는 計算이 나온다. III 시장에 대하여 a企業은 이미 다른 시장에 비해 平均이상으로 수출해 온 바이나, 이 지역으로의 全世界 輸出量에 비교해 볼 때 상대적으로는 미약한 占有率을 차지하고 있다고 본다(비교: 表 3의 ⑤項). 따라서 아직도 가장 큰 餘力이 있다고 볼 수 있다. 反面에 <表 1>과 <表 2>로 一瞥해 볼 때 가장 많은 市場餘力이 있는 것으로 보이는 V 시장에는 A국이 이미 平均이상으로 수출하고 있는데, V 시장에 대한 A국의 수출에서 平均이하의 占有率을 차지하고 있는 a기업에게는 더 큰 시장으로서의 希望이 없는 것이다. 그러나 이 數字的 資料는 A국의 重點的 輸出市場과 a기업의 輸出市場이 同一하다는 假定일 때에 有效性이 立證될 수 있다고 보겠다.

이러한 方法論은 限界가 있으므로 補充點이 필요하다고 하겠다. 왜냐하면 한 나라가 國家的 次元에서 비중을 크게 둔 수출국이 반드시 그 나라에 있는 모든 수출기업의 重點的 市場국이 될 리도 없고, 또한 한 기업이 比重을 크게 두는 시장국과 그 企業이 存在하는 국가의 次元에서 보는 결과가 同一할 필요는 없는 것이기 때문이다. 그밖에 기업에서 취급하는 제품의 業種이 커다란 變數로 作用한다.

또 한가지, 輸出企業이 그의 販賣努力을 強化할 시장을 찾는 手段으로 細分化된 販賣市場의 費用계산을 들 수 있다.⁽¹⁵⁾ 이것은 一種의 經濟性分析의 方法으로서, 이 방법은 개별적인 해외시장에서 얻게 되는 收益과 그곳에서 招來되는 비용의 精確한 推定을 근거로 하고 있다. 이에 屬한 것으로서는 損益分岐點 分析이나 이에 언급하는 限界費用計算 등을 列擧할 수 있다. 細分化된 販賣市場의 費用計算에서는 각 수출시장이 공간적으로 서로 分離된 시장이라는 前提가 있어야 한다. 기업은 각 시장에 있어서 어느 정도 肯定的이거나 혹은 否定的인 限界費用을 계산할 수 있는가를 評價해야 한다.

첫 순서로 각 시장에서 收益이 적은 시장을 除外시키기 위하여 收益을 검토해 보는 것이다.

두번째 순서는, 판매노력에 대한 收益效果를 구하는 것이다. 이 경우에는 細分化된 각 시장에서의 收益高에 대한 것이 문제가 아니고, 각시장에서의 投資된 財貨와 그 결과에 대한 관계에 관한 것이다.

販賣目標의 달성을 위한 費用은 시장 I, III에서 가장 크다.

(15) Ludwig Berekoven: 前掲書, p. 138.

〈表 6〉

	시 장 I	시 장 II	시 장 III
販 賣 額	200	240	260
— 投 資 財 貨	-170	-210	-220
限 界 費 用 I	30	30	40
— 直 接 販 賣 費 用	-5	-6	-8
限 界 費 用 II	25	24	32
限 界 費 用 II 의 合		81	
— 간 접 관 매 費 用		-47	
限 界 費 用 III		34	

〈表 7〉

	시 장 I	시 장 II	시 장 III
限 界 費 用 I	30	30	40
— 販 賣 履 行 費 用(運送費)	2	3	4
產 出	28	27	36
— 販 賣 目 標 達 成 을 위 한 費 用(廣 告 等)	4	3	4
販 賣 努 力 의 成 果 比 率	28 : 4 = 7	27 : 3 = 9	36 : 4 = 9

限界로서는 追加的인 販賣促進을 위한 財貨投入은 各各 相異한 수출시장에서 어느 정도 效果가 있는가에 대한 해답이 용이하지 않다는 點이다.

b. 市場分析—新市場選擇

b.1. 品目別 市場선택—마케팅次元에서 觀點을 달리해 보면, 각 시장국별로 開發水準이 상이하거나 個別市場國 特有의 特性때문에 各各 상이한 產品이 판매되는 것이다. 開發段階에 따른 財貨의 相異性, 즉 開發水準에 따라 需要되는 財貨가 다르므로 特定지역에서의 人氣品目 혹은 소요되는 종류가 다르다.⁽¹⁶⁾ 또한 產品 자체가 國內시장과 유사한 환경속에서 상이한 필요성을 충족시키거나 상이한 용도로 쓰이는 수가 많다. 따라서 產品 자체의 必須用途, 一般用途 혹은 特殊用途別로 그 市場에서의 “새 用途의 創造” 등이 市場性(marketability)에 영향을 끼치는 수가 있다.⁽¹⁷⁾ 특히 흥미로운 것은 國內시장에서 製品壽命週期の 끝 段階(市場退去段階)에 屬해 있는 產品도 需要와 供給간의 時間遲滯(Market-Time-Lags)를 잘 이용함으로써 해외시장에서 販賣機會를 얻을 수 있다는 점이다.⁽¹⁸⁾ 각 시장에서의

(16) P. Stone: The massive Market for Simplicity, in: H.B. Thorelli: 前掲書, p. 206.

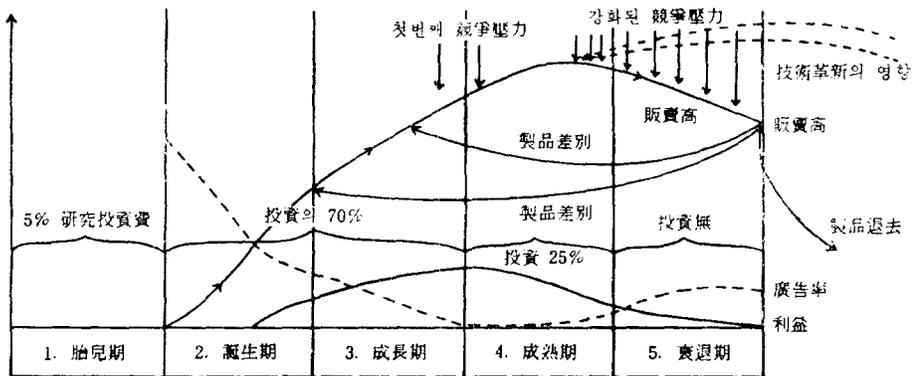
(17) W.J. Keegan: Five Strategies for Multinational Marketing, in: Thorelli: 前掲書, p. 198.

(18) 本稿 II의 1.에서 언급.

제품수준의 차이는 個別市場國에 따라 동일한 제품에 별개의 相異한 製品壽命週期가 적용된다는 點이다.⁽¹⁹⁾ 따라서 品目別 市場選擇의 과제는 우선 현재 시장에 공급되고 있는 각종 제품의 종류를 제품의 壽命週期에 의하여 명확히 분류해 보는 일이 포함된다.⁽²⁰⁾ 이 분류에 의거하여 그 市場國에서의 商品 具色의 客觀的 尺度를 찾아낼 수 있는 것이다.

취급하는 주요제품을 浸透시킬 수 있는 가능성의 정도를 알기 위하여 제품의 壽命週期를 풀어 보면 <그림 1>과 같다.⁽²¹⁾

<그림 1>



*Recycle 및 새 用途 포함(예: 黑白 T.V. 수상기가 퍼스컴의 모니터로 쓰이는 경우)

한 기업에서 생산하거나 취급하는 제품이 이 圖表에 비추어 볼 때 대략 1, 2, 3의 단계에 屬하는 시장이 유망한 시장이다. 첫 단계(胎兒期)의 경우는, 이에 해당하는 제품이 아직 그 시장에 도입이 안되어 있는 경우이다. 다시 말해서 ① 그 기업에서도 新製品인 동시에 그 시장에서도 新製品인 경우, ② 기업 자체로는 既存製品에 해당하는 것이지만, 그 시장에서는 新製品인 경우이다.⁽²²⁾ 따라서 이 경우에는 물론 새 제품에 대한 광범한 技術的이고 販賣經濟的인 調査가 뒤따라야 한다. 예를 들어서 이 新製品으로 ① 실제적인 시장을 개척할 수 있는가, ② 소비자들에게 장기적으로 유용성이 있는가, ③ 이 새 시장에서 利潤을 낼 수 있는가가 검토되어야 한다. 물론 自社製品이라는 관점에서 낙관적인 평가를 할 것이 아니고, 객관적인 평가가 重要하다. 두번째 단계(誕生期)의 경우는 시장에

(19) Product-Cycle-Theory: "Vernon-Hirsch-These" (G. Heiduk: Theorie der internationalen Arbeitsteilung, WISU-Studienblatt 5, Mai 1977).
 (20) 대한상공회의소가 764개 수출업체를 대상으로 우리나라 수출상품의 life-cycle을 분석한 예가 있음(한국마케팅연구원: 경영과 마케팅 1981. 4. pp. 68-71).
 (21) Theodore Levitt: Exploit the Product Life Cycle, in: Harvard Business Review, Reprints of selected articles, "Product policy for consumer goods companies", p. 94ff; Albrecht J. Fischer: Erfolgreiche Techniken im Export-Marketing, München 1973, p. 143.
 (22) Warren J. Keegan: Multinational Marketing Management 2. ed., Englewood Cliffs 1980, p. 281.

서 그의 斬新性으로 돋보이게 되는 것이다. 이러한 新製品의 경우, 일반적으로 수요가 크므로 충분히 限界費用을 커버(cover)할 수 있다.

그러나 이 경우는 항상 漸增하는 競爭品을 염두에 두어야 한다. 왜냐하면 일반적으로 이 단계에 있는 新製品은 出市되자마자 模造品인 新製品이 경쟁자로 登場할 수 있기 때문이다. 1단계(胎兒期)와 2단계(誕生期)에 屬한 제품은 그 시장에 있어서 尖端 産業分野가 된다.

3단계(成長期)의 경우도 역시 收益性있는 製品이 되기 때문에 純利益도 크지만, 이 단계에 屬한 제품에는 계속되는 새로운 競爭製品으로 인하여 價格上의 많은 압력은 각오해야 한다.

취급제품이 4, 5, 단계(成熟期와 衰退期)에 屬한 시장에는 市場機會가 없다고 판단되므로 이 시장에서의 製品出市는 의미가 없다. 따라서 그 品目에 관한 國際마케팅活動의 市場으로서의 가치가 없겠다. <表 8참조>

<表 8> 製品壽命週期 段階와 市場狀況²³⁾

	① 胎 兒 期	② 誕 生 期	③ 成 長 期	④ 成 熟 期	⑤ 衰 退 期
販 賣 目 標	販 賣 計 劃		②③단계의 제품으로 판매액의 60%	판매액의 35%	판매액의 5%
販賣(增加)額	0	年 9%以上 증가	年 3~9% 증가	年 0~2% 증가	감소
利 益	0	판매액의 4%까지 이익	판매액의 10%~15%가 이익	판매액의 10%以下 이익	비용 커버 혹은 손실
市 場 狀 態	市 場 調 査	購買者 支配시장	購買者 지배시장에서 販賣者 지배시장으로 전환	市 場 充 足	퇴조하는 시장
市 場 擴 大	새제품에 대한 만족	수요의 증대	수요>공급	수요=공급	공급>주문
販 賣 價 格	算 定 中	비슷한 제품보다 가격이 훨씬 높다	아직도 유리한 가격	가격에 對한 압력	가격에 對한 壓力 增大
製 品 政 策				製品差別化	製品退去 製品除去
販 促 및 廣 告		일반사항 認知 시킴	이미지 광고	이미지 광고와 더불어 서비스 增大	서 비 스
競 爭 狀 態	경쟁자의 제품보다 우수	無 競 爭	경쟁자의 모조품의 시장 침입	증가하는 경쟁 압력	상호파멸적 경쟁 상태
市 場 侵 透 度		15% 정도	15~60%	60~80%	80~100%
費 用	研究費用	市場導入費	市場維持費用	市場確保費用	市場解散費用

b. 2. 需要패턴과 輸入對替彈力性에 의한 市場分析⁽²⁴⁾—需要패턴을 熟知하기 위한 우선적인 방법은 해당 市場國의 工業成長 패턴에 대한 인식이다. 製造業 生産의 경향은 市場需要

(23) Albrecht J. Fischer: 前掲書, p. 145.

(24) R. Moyer: 前掲書, p. 164ff.; Gunter Stahr: 前掲書, p. 282.

分析과 직결된다. 예를 들어 在庫의 變化量과 純輸入, 輸出을 고려해서 생산되는 모든 財貨의 量을 합하면 소비된 財貨의 量을 가늠할 수 있는 것이다. 따라서 下記의 모델을 가정해 볼 때 즉 $S_i = i$ 財貨의 供給, $D_i = i$ 財貨의 需要, $O_i = i$ 財貨의 國內生産, $M_i = i$ 財貨의 輸入, $X_i = i$ 財貨의 輸出, $F_i = i$ 財貨의 國內最終消費, $I_i =$ 다른 生産業者에 의한 i 財貨의 中間消費라고 할 때, 다음과 같은 等式이 성립된다.

$$S_i = D_i$$

$$S_i = O_i + M_i, \quad D_i = I_i + F_i + X_i$$

따라서 $O_i + M_i = I_i + F_i + X_i$

$$O_i = I_i + F_i + X_i - M_i$$

또한 $O_i - X_i = S_i$ (國內販賣)

S_i (國內販賣) + $M_i =$ 이론적인 S_i (國內市場供給)

이론적 S_i ± 在庫變動 = 실질적 S_i (國內市場供給)

해외시장국의 潛在的 販賣機會의 평가를 위해 특별한 意義가 있는 것은 국내시장 공급에 있어서의 輸入占有率이다.

$$\text{輸入占有率} = \frac{i \text{ 製品의 輸入}}{\text{實質國內供給}} \times 100$$

$$\text{자체공급율} = \frac{i \text{ 제품의 국내생산}}{\text{실질적 국내공급}} \times 100$$

自體供給率이 낮다면 시장공급에 있어서 輸入의 높은 率을 의미하는 것이므로 國內生産이 國內需要에 합당치 못한 것을 나타낸다.

그러나 예외적으로 외국제품이 특히 競爭能力이 뛰어났을 경우에는 높은 自體供給率에도 불구하고 輸入占有率이 높을 수가 있다.

일반적으로 볼 때 絕對量的 水準에 있어서는 一致될 수 없다 할지라도 生産의 추세는 需要의 추세로 看做하는 것이며, 수출시장기회의 평가에 있어서 基準이 되는 것이다.

덧붙여서 말한다면 完製品 이외에도 제품생산에 소요되는 半製品내지는 原資材 및 機械類의 수요도 이에 따라 평가되는 것이다. 生産패턴이나 輸入의 構造는 일반적으로 國民의 所得水準이나 工業構造의 타입에 따라 달라진다.⁽²⁵⁾

一例를 들어서 “대다수가 低所得層”인 所得構造를 가진 나라의 경우는 대부분의 소비 제품은 국내에서 생산되는 반면에 “대부분이 中產層”인 所得構造를 가진 나라에서는 넓은

(25) Philip Kotler: Marketing Management, 4. ed., Englewood Cliffs 1980, p.665.

법주의 有標商品이나, 重要家電便宜기구 및 자동차를 소유할 수 있는 것이며 이런 제품의 생산이나 수입경향이 짙어진다.

工業構造의 타입에서 보더라도 “工業化過程”의 경제구조를 가진 국가에서는 제조업이 증가함에 따라서 纖維原資材, 鐵鋼, 重機械의 수입에 보다 重點을 두며, 完製섬유제품이나, 종이제품, 자동차類의 수입을 소홀히하게 되는 반면에 “工業化된 先進經濟”의 公營구조를 가진 국가에서는 원자재 및 半製品의 수입 이외에도 모든 제품의 생산에 따른 交借의 輸出・輸入을 併行하게 된다. 相異한 公營화 단계나 국민소득수준에 따라 여러 財貨의 수요패턴이 변화되므로, 생산내지 수입에 있어서의 相對의 重要性이 변화하는 것이다.

소득수준이 높은 나라의 수요패턴은 그보다 소득수준이 낮은 시장대상국의 장래의 수요패턴에 대한 豫告的 役割을 한다. 즉, 보다 나은 몇 나라에 있어서 事件의 경과를 다른 나라에서의 수 년후의 일을 앞서 시사해 준다(예: 所得에 따른 地域 消費先導隔差—Regional Lead-Lags).⁽²⁶⁾

所得에 따른 地域消費先導隔差의 관계는 대비되는 두 나라의 經濟, 社會, 文化的 類似性을 전제로 하면서 時間的인 分離만을 조건으로 삼을 때 훨씬 信憑性이 강한 것이다. 이 방법에 따른 分析戰略은 특히 경제발전이 있어서 時間的 差異가 나는 비교될 만한 시장에 적합한 것이다. 이상의 시장선택방법, 즉 需要패턴으로 市場性을 평가하는 上記한 방법의 限界는 다음과 같다: 企業全體的, 또는 국가적인 觀點에서 潛在力의 추정은 可能하나, 業種別 혹은 品目別 市場으로서의 潛在力은 추정하기 어렵다는 점이다. 그 까닭은 특정 국가나 그 국가의 企業全體의 客觀的인 觀點에서 보는 시장의 潛在力과 業種別 혹은 品目別 觀點에서 보는 市場機會가 반드시 일치하지 않는다는 데 있다.

III. 結論: 本考察의 結果와 앞으로의 研究를 위한 提案

本考察에서 제기된 市場機會의 분석을 통한 市場選擇決定의 기준이나 방법은 ① 個別企業이 취급제품을 근거로 한 시장선택의 결정기준을 確定할 때와, ② 個別目標市場의 의미에 따라 加重值를 두게 될 때의 基準的 要素를 提示했다고 본다. 그밖에 ③ 市場調査資料의 選別基準으로 利用할 수도 있다.

本考의 觀點, 즉 “相異한 市場介入戰略에 따른 相異한 市場選擇基準”에 비추어 볼 때 尙後의 국제 마케팅전략으로서 市場浸透戰略, 市場開發戰略, 新製品開發戰略, 多樣化

(26) W.J. Keegan: 前掲書, p. 218f.

戰略 혹은 해외직접투자를 통한 多國籍企業化戰略等⁽²⁷⁾과 같은, 각 시장을 同一視하는 구분은 現實感覺이 없다. 따라서 市場介入戰略에 따라, 해외 각 시장을 相互聯關性이 없는, 相異한 獨立的 因子로 구분하는 구체적이고 세분화된 전략의 區分이 요구된다. 다시 말하면, 마케팅戰略은 業種別(더 나아가서 品目別), 市場介入戰略의 代案別로 나누어 각각의 특징과 더불어 相異한 海外市場環境(文化的 差異, 政治的 危險, 法的 側面 等)의 특징을 고려해야 한다. 왜냐하면 기업활동의 성과는 業種의 多樣性 또는 市場介入戰略의 代案에 따라 같은 환경조건에서도 상이한 결과가 초래되기 때문이다. 또한 시장으로서의 餘地는 海外市場 介入戰略의 代案에 따라 相互 相關關係가 없다. 예를 들면 수출시장으로서 부적당한 시장국이 다른 國際經營戰略의 代案(예: 合作企業)의 시장국으로서는 더 적합할 수도 있는 것이다. 이를 테면 自國産業保護를 포방하여 輸入을 제한한 특정국가가 國際市場 進入戰略의 一部(예: 合作投資等)를 自國의 工業化의 手段으로서 선택할 수 있는 까닭이다. 따라서 海外市場進入의 各 戰略에 합당한 시장을 선택하는 전제가 없이는 上記의 各 市場을 同一視하여 세운 戰略은 무의미한 구분이 된다. 業種別(또는 品目別), 市場介入戰略別로 특정 시장국의 環境條件을 고려한 市場選擇基準에 대한 연구가 요망된다.

市場介入戰略의 대안에 따라 市場選擇基準이 달라져야 한다는 관점에서 볼 때, 市場의 國際化過程의 論理的 段階도 수정되어야 한다. 즉, 기업의 國際企業化過程에 있어서 論理的 段階는 間接輸出에서부터 시작된다⁽²⁸⁾라기보다는 輸入⁽²⁹⁾에서 시작된다고 볼 때, 海外市場 介入戰略의 動機나 그 意味가 명확해진다.〈表 9참조〉

그 까닭은 一例를 들어 海外事業戰略中の 資源確保戰略의 문제가 수출품을 포함한 제품 생산에 필요한(또는 보다 生産條件에 유리한) 原資材, 半製品, 完製品을 수입하는 企業活動過程에서 生成되는 까닭이다.

이밖에 海外投資나 現地生産 등과 같은 해외사업으로서의 발전은 販賣市場으로서의 조건 이외에도 購買市場으로서의 市場性格에서 연유된다. 이런 觀點에서 보아 국제마케팅에 있어서 “輸入”行爲의 의미를 販賣目標의 준비단계로서 看做하면 海外購買市場의 선택문제도 研究對象으로 제기되어야 한다.

本稿에서는 海外市場介入戰略의 代案(예: 輸出)이 결정되었을 때에 야기되는 市場選擇問題를 고찰했다. 그러나 逆으로 市場選擇은 國際마케팅戰略면에서 볼 때 기업의 세계시

(27) 趙峰震: 國際化時代에 있어서 韓國企業의 마케팅戰略(韓國經營學會: 經營學研究 1983. 9.) pp. 171-173.

(28) 潘柄吉: 國際經營論, 重版, 서울 1982. pp. 98-103.

(29) Ernst Kulhavy: Nationales und Multinationales Marketing, in: Der Markt, 1973. Nr. 48. p. 95.

〈表 9〉企業活動의 國際化過程

1. 輸入			
2. 間接輸出	(國內마케팅)	
3. 直接輸出	輸出마케팅 (Export M.)	國際 마 케 팅
4. 海外子會社	個別國間的 마케팅 (Inter-national M.)	
5. 實質的 直接投資 (單純組立생산, 部品生産)	←	海外마케팅 (Foreign M.)	
6. 海外自體生産 (생산프로그램—현지국 시장사 경에 적용)	國際마케팅 (International M.)	
7. 協力契約, 海外라이선싱, 프랜차이즈契約, 合作投資	←	輸出마케팅 (Export M.)	
8. 第3國에서의 共同企業活動	海外마케팅 (Foreign M.)	
9. 超國境的 企業의 合併, 合同	←	
10. 多國籍企業의 形成	←	多國籍마케팅 (Multinational M.)	

참조 : Ernst Kuhlavy: Nationales und Multinationales Marketing, in: Der.Markt, 1973, Nr. 48. p. 95; 朴基岸 : 企業活動 國際化와 마케팅 (每日經濟新聞 1983. 8. 13. 經濟教室) p. 4.

장에의 介入 정도를 결정짓는다는 觀點에서 보면⁽³⁰⁾, 확정된 對象市場(國)에 합당한 介入戰略 혹은 그 戰略의 代案에 대한 研究도 또한 숙제로 남는다.

참 고 문 헌

1. 朴基岸 : 企業活動 國際化와 마케팅 (每日經濟新聞 1983. 8. 13. 經濟교실) p. 4.
2. 潘柄吉 : 國際經營論, 重版, 박영사 1982.
3. 潘柄吉 : 國際마케팅論, 全訂重版, 박영사 1981.
4. 趙峰震 : 國際化時代에 있어서 韓國企業의 마케팅戰略 (韓國經營學會 : 經營學研究, 1983. 9. pp.160-173).
5. Ludwig Berekoven: Internationales Marketing, Wiesbaden 1978.
6. Albrecht J. Fischer: Erfolgreiche Techniken im Export-Marketing, München 1973.
7. G. Heiduk: Theorie der internationalen Arbeitsteilung, WISU-Studienblatt 5, Mai 1977.
3. Reinhold Henzler: Außenhandel: Betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961.
9. Warren J. Keegan: Five Strategies for Multinational Marketing, in: H.B. Thorelli (ed.): International Marketing Strategy, Harmondsworth 1973, pp.195-203.

(30) Gunter Stahr: 前掲書, p. 276.

10. Warren J. Keegan: *Multinational Marketing Management* 2nd ed., Englewood Cliffs 1980.
11. Philip Kotler: *Marketing Management*, 4th ed. Englewood Cliffs 1980.
12. Ernst Kulhavy: Nationales und Multinationales Marketing, in: *Der Markt*, 1983. Nr. 48, pp. 93-102.
13. Theodore Levitt: Exploit the Product Life Cycle, in: HBR, Reprints of selected articles, "Product Policy for Consumer Goods Companies," pp.94-107.
14. H.A. Lipson/D.F. Lamont: Marketing Opportunities and Marketing Infrastructure in the Less Developed Countries, in: H.B. Thorelli (ed.): *ibid.*, pp.154-161.
15. R. Moyer: International Market Analysis, in: H.B. Thorelli (ed.): *ibid.*, pp.162-179.
16. Ki-An Park: Die Preis-und Werbepolitik beim Export in Comeconländer, Köln 1977. (D.A.)
17. Wolfgang Seelig: Die Internationale Standortwahl als Teil der Marktstrategie, in: *ZfbF, Sonderheft 7/77, Anlagen Marketing*, hrsg. v.W.H. Engelhardt/G. Laßmann, pp.73-85.
18. Lothar Seiwert: Das Zielsystem der Unternehmung, in: *WISU-Studienblatt* 10, Oktober 1978.
19. Gunter Stahr: Marktselektionsentscheidung im Auslandsgeschäft, in: *ZfbF* 1980, pp. 276-290.
20. P. Stone: The Massive Market for Simplicity, in: H.B. Thorelli (ed.): *ibid.*, pp.204-208.