

輸出 마아케팅 戰略論

——特히 우리企業의 立場에서 ——

韓 義 泳

目 次

- I. 問題의 提起
- II. 輸出 마아케팅 基本論
- III. 輸出 마아케팅 戰略論
- IV. 우리企業의 輸出마아케팅 向方

I. 問題의 提起

마아케팅(Marketing)을 가리켜 가령 「商品 내지 씨어비스를 製造業者로 부터 中間商을 거쳐 最終消費者에게 移轉, 流通케 하는 企業活動」이라고⁽¹⁾ 일컬은다면 輸出마아케팅이란 分明히 輸出을 하기 위한 企業活動임엔 틀림은 없다. 다만 內國마아케팅(혹은 國內마아케팅)의 경우 이러한 企業活動이 그 企業이 屬해 있는 一國의 國民經濟的 領域內에서만 始終하는 데 反하여, 輸出마아케팅의 그것은 他國經濟的 領域에까지 擴大되기 마련이다. 따라서 輸出마아케팅은 外國市場을 그 活動의 對象으로 삼기 때문에 國外마아케팅, 海外마아케팅 혹은 外國마아케팅이라 呼稱되기도 한다.

결국 이러한 類의 마아케팅은 國際間의 貿易에 關한 마아케팅이라는 뜻에서 흔히 貿易마아케팅 혹은 國際마아케팅이라 別稱되기도 하지만, 嚴密한 뜻에서는 輸出마아케팅과 (또는 이와 類似한 國外마아케팅이나 海外마아케팅 혹은 外國마아케팅과) 貿易마아케팅 내지 國際마아케팅과는 判異하게 區別됨이 보통이다. 왜냐하면 輸出마아케팅은 自國의 商品이나 씨어비스를 他國의 消費者에게 移轉・流通케하는 一方的인 企業活動임에 反하여 貿易마

筆者：서울大學校 商科大學 附設 韓國經濟研究所 研究員，서울大學校 商科大學 副教授。

(1) The Definitions Committee of the American Marketing Association의 概念과 P.D. Converse, H.W. Huey & R.V. Mitchell, *Elements of Marketing*, 1958, pp. 4~5의 定義에서 取捨・選擇된 適宜概念。

아케팅이나 國際마아케팅의 그것은 他國의 商品이나 씨어비스를 거꾸로 自國의 消費者에게 移轉・流通케 하는 (말하자면 輸出마아케팅의 逆流現象) 輸入마아케팅까지도 包含한 双方間의 企業活動을 뜻하기 때문이다. 그러한 뜻에서는 貿易마아케팅이나 國際마아케팅은 輸出마아케팅이 아니라 이른바 輸出入마아케팅과 對應되는 概念으로 看做되어야 옳을 것이다. ⁽²⁾

어쨌든 어떠한 形態의 마아케팅이던 그것이 마아케팅인 以上 顧客志向性을 그 第一義의 基盤으로 삼는 企業活動이기 때문에 輸出마아케팅과 이와 類似한 가지각색의 其他 마아케팅들이 國內마아케팅의 경우 (國內顧客에의 志向) 와는 달리 오직 外國顧客을 志向하고 있다는 點에서는 根本的인 「카테고리」 上의 混線은 없다. 따라서 輸出마아케팅을 흔히 顧客志向性이라는 觀點에서 한마디로 「外國顧客의 創造」나 「外國市場의 創造」, 혹은 「外國需要의 創造」活動이라고도 일컬어 지기도 하는 것이다. 그런데 輸出마아케팅이건, 혹은 그 어떠한 形態의 마아케팅이건 간에 第二義의 基盤으로 으례 現代企業의 特徵인 企業의 採算性내지 收益性을 隨伴해야 하기 때문에 正確한 表現을 빌린다면, 輸出마아케팅이란 實은 「採算性을 隨伴하는 外國市場(外國顧客)의 創造」活動이라고 덧붙임이 安當할 것이다.

그러한 뜻에서는 輸出마아케팅은 輸出과 不可分의 關係에 있으며, 輸出이 增大한다는 事實은 곧 輸出마아케팅의 德澤이라는 飛躍的인 解釋을 내릴 수는 있으나, 그러한 論法의 바탕에는 반드시 採算性이 隨伴되는 輸出의 增大라는前提가 存在해야지, 그렇지 않고 採算性이 隨伴치 않는 單純한 輸出額이나 輸出量의 增大를 가지고 輸出마아케팅의 德澤이라 盲信함은 크나 큰 잘못이다. 採算性이 해마다 全혀 隨伴치 않거나 (이를테면 出血輸出의 連續), 도리어 해마다 下落傾向을 더듬는 (이를테면 外貨稼得率의 暫落) 그러한 輸出의 增大는 古典經濟學의 意味에서의 貿易活動일 뿐이지 決코 現代의 個別經濟學의 意味에서의 마아케팅活動은 아닌 것이다. ⁽³⁾

결국 이러한 緩曲한 表現이 이렇듯 登場치 않을 수 밖에 없는 理由는 한마디로 우리企

(2) 嚴密한 뜻에서는 貿易마아케팅과 國際마아케팅 間에도 概念의 大差가 있음은 물론이다. 이를테면 貿易마아케팅이 主로 商品과 씨어비스의 輸出入에 關한 마아케팅임에 反하여 國際마아케팅은 商品과 씨어비스뿐만 아니라 技術, 資本 그리고 企業自體 (企業의 進出入)의 輸出入에 關한 마아케팅까지도 包含한 이른바 國際經營學의 立場에 立脚한 廣範圍한 마아케팅이지만 어찌까지나 國際間의 貿易에 關한 마아케팅이라는 點에서 同一한 概念이다.

(3) 이 대목은 在來의 貿易(Trade)과 現代의 輸出마아케팅(Export Marketing)을 區別하는 觀點의 하나에 採算性의 隨伴與否에 따른 觀點이 있음을 시사한 것이다. 그렇지 않아도 現代마아케팅理論에서는 되도록 貿易(Trade)이라는 表現을 避하고 輸出마아케팅 내지 國際마아케팅(International Marketing)이라는 表現을 즐겨 驅使하는 것도 그 까닭에서이다.

業에게는 아직도 輸出마아케팅活動이 不在여서 그렇다는事實을 立證하기 위해서이다. 말하자면 우리의 輸出企業들이 量的인 輸出의 增大라는 數字上의 實績만을 가지고 輸出企業自體의 輸出마아케팅活動의 得失이라 盲信함이 매우 어리석은 錯覺이라는 表現과도 같다는 意味에서이다.

勿論 韓國經濟가 그 동안 「輸出·增產·建設」이라는 一大「슬로간」을 내 세우면서 1次와 2次의 5개년 經濟開發計劃을 立案했던 當事者自身들도 미처豫見치 못했을 정도로 엄청난高度成長이 이룩된 것은 사실이다. 더구나 우리의 輸出이 年平均 40%라는 未曾有의伸張率을 갖고 이미 10億臺의 輸出高地를 占領한지도 오래며, 계속 그 實績이 上昇一路만을 치닫고 있는 것도 사실이다. 그러나 輸出이 增大하면 할 수록 奇妙하게도 輸出企業들의 輸出採算이 해마다 下落하거나, 企業에 따라서는 出血輸出이 잇달다 못해 그 赤字幅이 넓어 지기만 한다는 奇現象이 繢出하는 것으로 미루어 보아 아무래도 우리에게는 아직도 輸出마아케팅이 下在여서 그렇다고 看做할 수 밖에 없다. 왜냐하면 輸出마아케팅이란 採算性이 隨伴하는 輸出活動임에도 長期化한 出血輸出이나 赤字輸出은 바로 輸出마아케팅이 아니기 때문이다.

一例로 아래 表와 같으¹ 1966年부터 1970年까지의 輸出實績과 外貨稼得率⁽⁴⁾을 比較해 볼 때 輸出의 增大에도 不拘하고 해마다 그 稼得率은 相對的으로 下落一路만을 더듬고 있다는 사실은 分明 輸出마아케팅이 不在에서 그렇다는 낙인이 찍혀지지 않을 수 밖에는 없을 것이다.

〈表 1〉 輸出實績과 外貨稼得率의 比較表(1966~1970)⁽⁴⁾

區分 年 度	輸出實績 (1,000 \$)		外貨稼得率 (%)		輸出效果海外漏出分 (1,000 \$) (輸出額과 稼得額의 差額)
	輸出實績額	增加率 (%)	稼得率 (%)	增減率 (%)	
1966	255,751		70.1		76,470
1967	358,592	40.21	66.4	-3.7	120,487
1968	500,408	39.55	65.4	-1.0	173,141
1969	702,811	40.45	58.8	-6.6	289,558
1970	1,003,808		56.0	-2.8	441,976
平均增減率	+40.76			-3.5	

資料：商工部, 韓銀, 貿協의 諸資料에서 作成

더구나 國內市販에서는 能히 그 採算性이 保障되고도 남음이 있는 듯한 商品이면서도 일

(4) 이 外貨稼得率은 原資材部分만을勘査한 것인만큼, 借款에 依한 施設材導入의 元利金償還, 減價償却費, 燃料等間接資材와 工具, 備品等까지도 包含한다면 實際 稼得率은 더욱 낮아 진다는 計算이다.

단 輸出되기만 하면 採算性뿐만 아니라 外貨稼得率 自體도 이렇듯 下落할 수 밖에 없다는 奇現象은 아무래도 그 原因이 상당히 幅 넓은 政府의 各種 輸出支援政策에 있다고 해석할 수 밖에 없다. 말하자면 우리의 輸出企業들이 輸出立國을 標榜하는 政府「슬로간」의 遂行을 위해서 「덤핑」이라는 唯一한 價格競爭으로 손쉽게 輸出을 敢行했다가 海外市場에서의 「마이너스」分 만큼을 有形·無形의 各種 政府輸出支援手段⁽⁵⁾으로 國內에서 다시 「커버」하고 있다는 表現과 같은 것이다.

이러한 消極的이며 被動的인 輸出에는 全혀 輸出마아케팅이 介在할 餘地는 없다. 採算性이 無視된 輸出은 出血輸出이며, 出血輸出의 마아케팅을 우리는 적어도 輸出마아케팅이라 呼稱하지는 않는다. 輸出마아케팅이란 어데까지나 採算性이 土臺가 되는 海外市場의 創造라는 點에서 우리는 우리의 輸出은 다시 한번 輸出마아케팅이라는 點에서 심증히 再考하여 적어도 70年代 우리의 輸出은 輸出마아케팅活動이 併行하는 그런 알찬 輸出로 轉換되어 나가야 할 것이다.

더구나 政府의 有形·無形의 莫重한 輸出支援策도 이제는 그 飽和點에 다다른 것 같은 느낌인데도 輸出이 계속 增大하기만 한다면 國내에서 다시 「커버」될 海外市場에서의 「마이너스」分도 자연 그 限度가 있게 마련일 것이다. 그렇지 않아도 요사이 政府主導型의 經濟體制에서 民間企業主導型의 經濟體制로 移行함을 希願하는 環境이 暫次 무르 익어가는 企業風土下에서는 輸出역시 政府主導에 依해서가 아니라, 民間企業體 스스로가 輸出을 開拓하는 企業的 輸出마아케팅이 하루 속히 模索되어야 마땅할 것이다.

이러한 뜻에서 이제 우리의 輸出企業들이 時急히 模索해야 할 輸出마아케팅 本質의 把握을 위해서 첫째 輸出마아케팅의 根本理念을 描寫하고, 둘째 輸出마아케팅活動의 具體化를 위해서 必然發生的으로 隨伴해야 할 輸出마아케팅의 一般戰略論에 言及하고, 셋째로 우리 企業이 追求해야 할 輸出마아케팅의 向方을 提示함이 실은 이 小論의 目的이자 그 以外의 아무 것도 아니다.

II. 輸出마아케팅基本論

輸出마아케팅이 輸出과 不可分의 關係에 있고, 따라서 輸出마아케팅 없이 輸出의 伸張

(5) 이를테면 有形의인 輸出支援手段으로 ① 輸出入金融을 비롯한 9種의 金融上의 諸支援, ② 輸出用原資材의 關稅減免을 비롯한 4種의 關稅上의 諸支援策, ③ 法人稅減免을 비롯한 5種의 稅制上의 諸支援策 및 ④ 其他 外換 및 輸出入管理上의 諸支援等이 있는데다가 高率의 「로스率」策定에 따른 이론 바 技術所得의 自由處分權을 筆頭로 한 無形의인 輸出支援手段에 이르러서는 실로 가지각색이다.

이란 있을 수도 없지만 그렇다고 그것이 그렇게 簡單한 마아케팅活動만은 아니다. 왜냐하면 輸出마아케팅活動 自體가 반드시 外國市場의 創造(外國顧客의 創造)와 採算性의 隨伴이 잇달아야 할 企業活動을 뜻하기 때문이다.

國內마아케팅의 경우에는 그 企業活動이 國內에 限定되어 比較的 國內市場의 創造와 國內顧客의 創造는 容易한 것이 事實이지만, 輸出마아케팅의 경우에는 으례 그 前面에 國內市場과는 전혀 次元이 다른 未知의 外國市場이 登場하기 마련이며, 또 그 未知의 市場形態가 사실 千差萬別이기 때문에 未知의 市場에서 未知의 採算性을 追求하기란 마치 하늘의 별따기와도 같을 뿐이다. 더구나 아직도 生產第一主義時代의 遺物을 쓴는 國內市場에서는 이른바 強壓的마아케팅手法를 驅使해서 強賣해온 商品들을 이미 販賣第一主義戰線을 形成한지도 오랜 外國市場에서 이른바 低壓的마아케팅手法반에 依해 弱賣(?) 치 않을 수 밖에 없을 때 國내에서 손 쉽게 거둬 드릴 수 있을 만큼의 收益이 果然 그러한 未知의 外國市場에서도 거둬 들일 수 있을련지는 하늘도 그 保障만은 못할 지경이다.

이렇듯 外國市場의 創造와 採算性의 隨伴이 國내市場의 그것과는 比較조차 할 수 없을 만큼 어려운 것은 外國市場自體가 未知의 世界에도 사리는 未知의 市場이기 때문이며, 그래서 輸出마아케팅이 王者 高次元의 마아케팅이라 일컬어 지는 것도 無理는 아니다. 그렇다면 이러한 未知의 外國市場을 國내市場의 그것처럼 周知의 市場으로 登場시키기 위해서는 아무래도 첫째, 外國市場自體의 形態와 둘째, 그 市場을 形成하는 諸狀況과 條件, 다시 말해서 그 市場을 둘러싼 諸環境을 우선 把握함이 일의 시작이어야 할 것이다. 이를 가리켜 海外市場調查⁽⁶⁾라 하지만 결국 海外市場調查란 輸出마아케팅의 基本的인 活動의 하나임엔 틀림 없다.

어떠한 種類의 經營活動이건 計劃이 그 始發點이야 함은 물론이다. 그런데 計劃이란 元來「未來를 위한 精神的인 活動」이기 때문에 計劃이 計劃대로 執行될지 안 될지는 아무도 모르며, 또 그 保障도 없다. 아무도 모를 無保障의 精神活動이 바로 計劃이지만 「덮어 놓고 짜 내는」 그러한 盲目的인 精神活動과 判然히 別別되는 것은 計劃이 合理的인 精神活動이라는 點에서이다. 이를테면 꿈이나 空想은 盲目的인 頭腦의 產物이지만 計劃은 合理的인 頭腦의 所產이다. 따라서

(6) 元來 市場調查란 「生產者로 부터 消費者에게 商品이나 サービス가 移轉・販賣되어 가는 過程과 關聯되는 諸問題에 關한 모든 事實을 蒐集, 記錄, 分析하는 經營活動」(American Marketing Association's Definition Committee, Definitions of Marketing Terms, 1956, p. 66)이거나 「目的市場의 環境이나 動向을 探究해서 企業에게 有利한 活動을 展開하게 하는 方策」(Rudolf Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels, 1961, 4. Aufl. S. 391)이건 間에 海外市場調查(내지 輸出市場調查)란 「輸出의 開拓과 增進을 目적으로 行하여지는 市場調查」(輸出마아케팅, 津田昇, 東洋經濟新報社刊 1968, p. 36) 임에 틀림 없기 때문에 그 目的是 ① 輸出開拓(즉 新市場開拓) ② 輸出增進(즉 從來의 市場擴大) ③ 長期 輸出體制의 確立에 있다 할 것이다.

計劃이 計劃대로 執行될 保障은 없으나 計劃은 合理的이기 때문에 그 確率만은 꿈이나 空想 따위에 比較될 性質의 것은 아니다. 그러나 計劃執行의 確率이 100%는 아니더라도 99.9%까지라도 들어맞기 위해서는 이른바 「計劃의 計劃」이 그前提條件이어야 한다. 이는『計劃의인 計劃』을 뜻하며 그하기에 計劃은 合理的이라는 뜻이다. 計劃을 위한 이른바 「計劃의 計劃」이 바로 計劃準備며 計劃準備는 市場調查가 그 基礎임은 물론이다.

그런데 우리의 輸出企業들이 外國의 그것과는 달리 훤히 盲目的이며 無計劃의라고 일컬어지는 까닭은 실은 이러한 計劃의 計劃인 市場調查를 소홀히 하거나, 소홀히 하지 않는다 하더라도 극히 非科學的(不合理的)이기 때문이다. 하기야 科學的인 市場調查를 遂行하기 위해서는莫大한 費用과 時間의 必然發生의 要因이 解決되어야 하며, 또 설마 해결되었다 손치더라도有能卓越은 고사하고 그래도 「쓸모는 있다」고 보여 질 만한 市場調查專門家의 缺乏에 허덕이는 것이 우리네 企業들의 딱한 실정이고 보니 갑작스레 그러한 科學的인 市場調查가 이룩될 性質의 것도 아니다.

그리나 우리의 格言인 「시작은 半」이라는 말은 바로 「計劃은 半」이라는 말과 꼭 같은 相通語인 셈이니 어떠한 手段과 方法을 쓰더라도 어느 程度의 科學的인 市場調查만은 遂行되어야 마땅할 것이다. 그래도 여러가지 理由로 해서 만일 企業自體의 힘으로 올바른 市場調查가 困難하다면 國내에 無數히 散在하는 市場調查機關을 利用하는 것도 一策이다. 그다지 費用을 들이지 않고도 時間과 人力을 節約할 수 있기 때문이다. 特히 國내의 著名大學들에 附設되어 있는 貿易研究所나 經營研究所는 그 누구를 위한 研究所도 아니다. 바로 한국의 企業을 위해서 있는 研究所인 것이다. 우리의 企業들이 앞을 다투어 그러한 研究所들을 利用하기 시작할 때 올바른 뜻에서의 計劃의 計劃(合理的인 市場調查)이 제대로 (그리고 비로소) 執行되었다고 看做하는 것은 한낱 어리석은 偏見만은 아닐 것이다.

물론 어떠한 마아케팅活動에 있어서도 市場調查가 그 先行條件이지만 특히 輸出마아케팅活動에 있어서만은 그 調查對象市場의 形態와 諸環境이 전혀 國內市場과는 判異하다는 점에서 海外市場調查는 바로 輸出마아케팅의 始作인 동시에 그 核心이라 할 것이다. 즉 編密한 海外市場調查는 後述하게 될 이른바 마아케팅·믹스(Marketing Mix)의 效率的인 投入을 위한 必須不可缺의 基盤이 된다는 뜻이다. 요약해서 輸出마아케팅이란 그 一段階의 活動이 海外市場調查에서 緣由되며, 그 第2段階가 「마아케팅·믹스」의 投入이라 본다면, 市場調查의 結果如何에 따라 輸出마아케팅의 成敗如否가 크게 판가름 지어진다고 해도 過言은 아니다.

이러한 뜻에서 海外市場調查라면 우선 市場形態와 그 環境, 換言해서 外國市場만이 지니는 다음과 같은 特色의 把握을 그 對象으로 함이 原則일 것이다.⁽⁷⁾

(7) 以下 小活字로 併記된 部分은 각자 特色들의 容易한 說明을 위한 補助的인 記述이며 이미 다음과 같은 文獻에 發表된 部分이다. (韓叢沫, 우리나라 企業의 輸出마아케팅戰略, 서울商大 韓國經營研究所刊 經營實務, 4권 1호 1970.3. pp.29~32)

① 市場構造의 特色

一般的으로 外國市場은 「다이나미」하게 變化하고 있음이 보통이다. 變化의 程度는 그 나라에 따라서 계各其 相異하지만 先進國과 後進國 間에는相當한 格差가 있게 마련이다. 後進國의 市場構造는 未成熟함이 태반이며 販賣組織, 販賣機構, 商慣習, 消費性向等이 初步的 開發段階에 놓여 있기 때문에 열핏 마아케팅活動이 比較的 容易한 것처럼 错覺되기 쉬우나 실은 後進國의 市場構造는 輸入制限, 外換統制, 高關稅等一連의 輸入制約이 앞을 가로막기로 例事에서 오히려 輸出마아케팅에相當한 活動의 制約를 惹起시킴이 보통이다. 反對로 先進國의 市場構造는 比較的 秩序整然한 樣相을 나타내고 있고, 또 大部分의 先進國家들이 輸入開放政策을 標榜하고 있기 때문에 그대로 輸出마아케팅活動이 容易한 것처럼 생각되기 쉬운 것은 사실이다. 그러나 이를테면 對美國販賣政策이 반드시 그대로 對歐洲販賣政策에 直結되지는 않는다는 점에서 先進國이건 後進國이건 간에 各國이 항상 獨特한 市場構造를 形成하고 있다는 事實은 결코 잊지 말아야 할 것이다.

② 言語・風習의 特色

可能한限 當該海外市場에서 通用되는 言語를 習得함은 輸出마아케팅의 前提要件이다.勿論海外市場에서 通用되는 共通語로는 主로 英語, 佛語, 西班牙語等이 使用되고 있지만, 當該國家의 國語도 어느 程度 習得해 둘이 일의 첨경임은 두말 할 나위도 없다. 그 까닭은 제 아무리 優秀한 品質과 性能의 商品이라 할지라도 그商品의 PR이나 企業의 PR, 혹은 販賣商品의 說明書, 使用上의 注意事項等이 各市場國의 國民大眾들이 使用하는 그 나라의 言語로 表現되지 않는 以上 마아케팅으로써의 價値는 자칫하면 半減되기 쉽기 때문이다.

또한 海外各國의 올바른 風俗의 把握도 輸出마아케팅의 前提條件의 하나다. 海外各國의 風俗은 各國의 自然的・社會的・歷史的環境의 相異에 따라서 千差萬別이 보통이다. 이를테면 우리에게는 거북이라는 動物이 재수 있는 動物로 浮刻되고 있지마는, 中國에서는 대단히 不吉한 動物로 看做되고 있기 때문에 만일 거북이의 그림이 「디자인」된商品은 적어도 中國에선 팔릴 까닭이 없다. 動物뿐만 아니라 色彩나 「디자인」의 嗜好度도 各國의 風俗에 따라서 千差萬別이기 때문에 商品의 色彩나 「디자인」에도 細心한 研究가 잇따라야 할 것이다,

③ 購買慣習의 差

무릇 購買行爲란 人間의 思考方式의 「패턴」내지 感情의 重要한 表現의 하나다. 따라서 一國의 購買慣習은 多分히 그 나라의 文化的 特質을反映한다고 보아야 할 것이며, 一國의 購買慣習이나 文化的 特質의 究明은 그러한 뜻에서 輸出마아케팅活動의 前提條件임은 물론이다. 購買決定은 도대체 누가 내리느냐에 따라서 우선 輸出마아케팅에 있어서의 販賣促進政策에 여러가지 變化가 오게 된다. 이를테면 어떤 나라에서는 男性이 絶對的인 購買決定權을 가지고 있다면 마아케팅活動은 主로 男性을 그 對象으로 해야 할 것이며, 大部分의 回教國처럼 主婦가 家庭의 經濟에 對해 대단히 큰 發言力を 갖고 있다면 그러한 나라에서는 主로 主婦에게 마아케팅活動의 影響을 미치게끔 해야 할 것이다. 美國에서는 보통 男便이 쇼핑을 하는 경우가 많으나 購買의決定은 으레 婦婦이 내리기 마련이며, 家族單位의 「쇼핑」에 있어서는 「틴·에이저」인 어이들의 發言力이 意外로 클 때가 많기 때문에 이럴 때의 PR과 廣告는 主로 婦婦이나 어린이들을 對象으로 한 것이어야 그 促進效果는 제법 크다 할 것이다. 또 消費財商品의 경우 南美나 아세아의 一部地域에서의 中流以上的家庭에서는 食母나 使用人으로 하여금 購買케 함이 보통이다. 따라서 購買場所는 그 나라의 經濟的 階層分布와 流通制度에 따라 다르기 마련이다. 이를테면 上流階級은 高級品만을 專門店에서自己가直接 購買하지만 其他 食料品과 같은 日常

品은 使用人으로 하여금 購買케 한다는 것도 바로 그一例이다. 더구나 南美諸國의 大部分의 「슈퍼·마아켓트」에서는 上流 내지 中流階級에게만 「어필」하는 商品만을 陳列하여 價格面에서 完全히 下層階級을 「컷·아웃」시키고 있는 것도 그 特色의 하나이다. 이렇듯 各國의 購買慣習은 複雜하고도 多樣하기 때문에 적극 該當國의 購買慣習이나 文化的特質을 綿密히 살펴 놓는다는 것은 輸出마아케팅의 极히 重要한 活動의 하나임에 틀림이 없을 것이다.

④ 所得別階層의 特色

海外市場에는 또한一般的으로 심한 所得別階層의 差가 있는 것도 그 特色이다. 우선 그 나라의 有效需要의 內容을 決定하는 所得別의 階層이 어떤 形態를 나타내고 있는가를 살피는 것도 重要한 輸出마아케팅活動의 하나이다. 所得絕對額에서 본다면 美國의 2,000\$에서 印度의 60\$까지 가지각색이지만 輸出마아케팅의 立場에서 본다면 所得의 絶對額 以上으로 意味深長한 것이 바로 所得의 分布이다. 美國의 所得層分布는 中間所得層이 過半數를 차지하고 있으며, 이 階層들은 曰도날에서 부터 自動車에 이르기까지 幅넓은 購買力を 갖고 있음이 보통이다.

이에 反하여 이를테면 라틴·아메리카의 그것은 典型的인 低所得層의 그것이며, 最上部에 極히 限定된 高所得「그룹」이 있고, 이 「그룹」만이 어떠한 商品이든 購買할 能力이 있을 뿐이다. 따라서 對 라틴·아메리카 輸出마아케팅은 低所得層을 위한 마아케팅으로 一貫될 수 밖에 없으며 결국 對 라틴·아메리카의 輸出마아케팅은 對美輸出마아케팅보담도 훨씬 非能率의 임을 自認해야 할 것이다. 왜냐하면 幅넓은 中間所得層의 存在와 이에 對한 輸出마아케팅活動만이 實의이며 量의인 面에서 그 效果가 보다 急進的으로 倍加되기 때문이다.

美國처럼 中國所得層이 幅넓다는 事實은 教育의 普及度가 높다는 뜻이며, 教育의 普及度가 높을 수록 그 階層은 知的이며 物의인 向上意慾이 넘쳐 흐르고 있다는 表現과 같기 때문에 이러한 階層일 수록 더욱 文化的인 生活을 營爲하고 싶다는 慾求가 강하며, 또 사실 그런 강한 慾求들이 이러한 階層의 購買動機를 더 크게 刺激시키기 마련이다. 刺激된 購買動機는 차차 連鎖反應을 일으켜서 마침내는 더욱 深진 것, 더욱 훌륭한 商品으로 直結되며, 보다 深진 商品에의 慾求는 다시 多所得에의 意慾을喚起케하고 技術이나 能力의 向上을 通해서 그 社會水準의 「레벨·업」으로 결국 連結되기 마련이다. 그래서一般的으로 幅넓은 中間所得層이 存在하는 海外市場에 對한 마아케팅活動이 그 效果面에서 가장 效率의이라 일컬어 지는 것도 無理는 아니다.

그러나 低所得層이 幅넓게 布陣하는 後進國에 있어서도 國家全體의 工業化가 進展함에 따라서는 그러한 中間所得層이 比較的 빨리 成長하게 될 수도 있다는 觀點에서 제 아무리 對後進國 마아케팅活動이라 할지라도 그 積極性에 強弱을 둑이 없이 長期的인 眼目에서 꾸준히 마아케팅活動을 되풀이 할 것이며, 항상 그나라의 經濟動向에 留意함을 잊지 않는 그런 輸出마아케팅活動이 잇달아야 할 것이다.

⑤ 法體系의 特色

한마디로 先進國이라 하더라도 英國이나 美國의 法은 歐羅巴의 大陸法과는 달리 慣習法을 重要觀함이 보통이다. 더구나 世界各國의 法組織이나 商慣習, 혹은 諸般마아케팅法規들은 그 애말로 千差萬別의 樣態들이다.勿論 國際商慣習上最初로 體系化되었다고 看做되는 國際商業會議所에 依한 이른바 「Intercoms」와 같은 國際賣買에 關한 法規나, 이른바 荷物外換信用狀에 關한 國際規則 및 慣例(Uniform Customs and Practices for Documentary Credit)等의 統一的 國際法規들이 없는 것은 아니지만, 그 通用되고 있는 範圍란 사실 极히 限定되고 있는 實情이다. 또한 「萬國工業所有權條約」처럼 이미 成文化된 國際條約이 嚴密히 存在하는 경우에도 各國

의 特許法이나 實用新案法等의 國內法制는 依然히 區區雜多하기 이를 데 없으며, 그나마 大部分의 開發途上國엔 그런 法規조차 存在하지 않음이 例事이다. 그 以外에도 世界各國의 民法, 商法 혹은 產業法等의 諸法律의 體系와 內容도 判異하며 더욱 그 判決例도 제각기 相反됨이 보통이다. 따라서 輸出마아케팅에 있어서는 이렇듯 相異한 各國의 法體系와 그 內容을 詳細히 究明하는 것이 그 必須要件임을 두밀할 나위도 없다.

대중 간추려 羅列한 이러한 諸特色들에 關한 「데이터」와 「인포메이션」을 될 수 있는 한 緊密하고 正確하게 얻으면 얻을 수록 다음 段階인 「마아케팅·믹스」의 投入이 쉬워 지는 것은 물론이며, 따라서 外國市場의 特色들에 關한 情報가 蒐集·分析·評價된 다음에 이른바 「마아케팅·믹스」라고 일컬어 지는 마아케팅 諸手段이 該當外國市場에 投入되어야 하기 때문에 市場調查는 輸出마아케팅의 1次的인 機能이며 「마아케팅·믹스」의 投入이 2次的인 機能이 되는 셈이다.

그런데 흔히 마아케팅·믹스(Marketing Mix)를 가리켜 간단히 「마팅케팅 目的을 達成하기 위해서 動員되는 마아케팅 諸要素들의 結合⁽⁸⁾」이라 일컬어 지지만 實際上 「마아케팅·믹스」의 (有機的인) 結合(엄밀한 뜻에서는 融合)⁽⁹⁾과 投入처럼 까다로운 輸出마아케팅 上의 過程도 없다. 왜냐하면 제 아무리 緊密한 市場調查의 結果에 따라 投入되어 진다 할 지라도 「마아케팅·믹스」自體가 여러가지 異質的인 要素로 形成되고 있으며 또 그 有機的인 結合과 投入이란 그리 쉬운 意思決定의 對象이 아니기 때문이다. 더구나 「마아케팅·믹스」를 大別해서 企業內的인 것과 企業外的인 것으로 區分함이 보통인데, 輸出마아케팅의 경우에는 특히 企業內的인 「믹스」(즉 企業自體의 힘으로 얼마든지 管理可能한 마아케팅 諸要素)만 하더라도 그 自體가 벌써 상당히 複雜한 要素의 結合인데도 그 外에 더욱 複雜多端한 企業外的인 「믹스」(즉 企業自體의 힘으로는 管理不能인 마아케팅諸要素)까지도 으례 겹치기 마련이기 때문이다.

(8) 金元鉢, 經濟學事典, 法文社, 1971, p. 167

(9) 보통믹스(Mix)라는 말이 우리말로 「結合」이라는 뜻으로 表現되고 있지만 엄밀한 뜻에서는 (英語의 Mix라는 「뉴앙스」로 보아서도) 「混合」이나 「融合」으로 해석해야 옳을 것이다. 왜냐하면 「結合」에 해당되는 英語에 엄연히 Combine이라는 말이 있으면서도 Marketing Combine이 아니라 Marketing Mix로 불리워지고 있기 때문이다. 또 사실 Mix의 참 뜻이 「結合」에 있는 것이 아니라 「混合」이나 「融合」에 있다고 봄이妥當한 것이다. 가령 「因子 A 와 因子 B 를 Mix 한다」는 것은 A 와 B 를 融合시켜 A 도 아니며 B 도 아닌 一體化된 새로운 C 를 만든다는 것이지 결코 단순히 A 와 B 를 結合시키는 것은 아니다. 이를테면 「써어비스와 輸送을 Mix 한다」는 것은 단순히 써어비스와 輸送이라는 두개의 作業을 結合한다는 것이 아니라 어디까지나 「輸送이 즉 써어비스이며, 써어비스가 즉 輸送인 融合活動의 씨스템을 만들어 낸다」는 뜻이다. 따라서 마아케팅因子群(諸手段)의 「Mixture體」란 그리 한 因子群의 單純한 「Combination體」를 뜻하지 않음에留意해야 할 것이다. 다만 惰性的인 慣習上(?) 「結合」이라는 말을 使用하고 있을 뿐이지 Mix의 참 뜻은 어디까지나 「混合」이나 「融合」에 있음을 看過해 서는 안 될 것이다.

어쨌든 「마아케팅·믹스」가 마아케팅目的을 效率的으로 達成하기 위한 諸要素이지만, 그렇다고 그 要素들이 쉽게 羅列할 수 있도록 그렇게 簡單한 要素들은 아니다. 글자 그대로 複雜多端한 것이 바로 믹스(잡탕)이기 때문이다. 물론 「믹스」自體를 企業內의인 것과 企業外의인 것으로 大別하기는 쉽지만 그 「믹스」들을 일일히 列舉하기는 어렵다. 그 까닭은 企業活動의 全分野가 말하자면, 「마아케팅·믹스」의 對象이라 看做할 수 있기 때문이다. 더구나 近代企業들의 窮極의인 目的이 商品이나 써어비스의 販賣에 있다면 直接·間接으로 販賣와 聯關을 맺지 않는 要素 (혹은 手段)는 없을 것이다, 따라서 企業目的을 達成하기 위한 모든 手段은 바로 「마아케팅·믹스」가 될 수 밖에는 없다는 뜻에서이다.

그러나 이러한 식의 論法은 어디까지나 「마아케팅·믹스」를 廣義로 해석하려드는 論者들의 見解⁽¹⁰⁾이며, 사실은 俠義로 해석해서 販賣와 直接 聯關을 맺는 諸手段만을 恪別히 「마아케팅·믹스」라 일컬음이 妥當한 느낌이다. 그러한 뜻에서는 比較的 「마아케팅·믹스」의 羅列이 쉬워지는데 보통 企業內의인 「믹스」 가운데서 첫 손에 꼽혀 지는 代表의인 것

(10) 이를테면 Borden教授 (Neil H.Borden, *Advertising Management; Text and cases*, Irwin 1959, p.234)는 다음과 같은 것을 「마아케팅·믹스」의 代表의인 要素로 看做하고 있다.

- ① Merchandising-Product planning
- ② Pricing
- ③ Branding
- ④ Channel of Distribution
- ⑤ Personal Selling
- ⑥ Advertising
- ⑦ Promotions
- ⑧ Packaging
- ⑨ Display
- ⑩ Servicing
- ⑪ Physical Handling
- ⑫ Fact finding and Analysis

또 Frey教授 (Albert Wesley Frey, *Advertising*, 3rd., Ronald Press, 1961, p. 30)는 「마아케팅·믹스」를 크게 二大別하기는 했어도 역시 結果는 마찬가지이다.

- ① The Offering
 - 1) Product
 - 2) Package
 - 3) Price
 - 4) Service
- ② Methods and Tools
 - 1) Distribution Channels
 - 2) Personal Selling
 - 3) Advertising
 - 4) Sales Promotion
 - 5) Publicity

이렇듯 「마아케팅·믹스」를 擴大 해석할 바에야 차라리 清水教授의 다음과 같은 分類가 오히려 合理의인 느낌이다 (清水晶, 新經營學全集, 마아케팅, 青林書院, 1965)

들이 이른바 4p로 要約되는

- | | |
|---------------------|-----------------|
| ① 製品 혹은 品質(product) | ② 價格(price) |
| ③ 經路 혹은 場所(place) | ④ 促進(promotion) |

들이다.⁽¹¹⁾ 이러한 마아케팅要素(믹스)들은 企業自體의 힘으로 얼마인지 自由自在로 統制할 수 있으며, 要素들의 結合度나 投入量도 企業自體의 能力如何에 따라 左右된다는 뜻에서 이런 「믹스」를 企業內的인 「믹스」라 일컫는다. 이런 企業內的인 「믹스」가 外國市場에 投入될 때 비로서 輸出마아케팅이라는 이름의 「믹스」로 둔갑을 하며, 따라서 4p로 要約되는 那 가지 要素들도 각각 輸出商品(品質), 輸出價格, 輸出經路, 輸出促進으로 變名하게 됨도 물론이다.

그런데 輸出마아케팅의 경우에는 大體的으로 「믹스」의 比重이 輸出經路나 輸出促進보다도 輸出商品의 品質과 價格에 더 놓여 짐이 보편적이다 特히 우리와 같은 輸出立國을 표방하는 開發途上國에서는 오직 品質과 價格의 有機的인 結合과 投入에만 온 神經을 곤두세워야 할 것이다. 그렇지 않아도 요새 우리의 輸出이 年平均 40%라는 놀라운 趨勢로伸張하고 있음에도 不拘하고, 어쩐 일인지 해마다 採算性이나 外貨稼得率이 低落一路를 거듭할 뿐만 아니라, 品質不良에 起因하는 「클레임」들이 增加一路를 치닫고 있다는 現象은 아무래도 싸구려 價格에 依한 싸구려 品質一邊倒의 輸出政策 때문이라고 풀이할 수 밖에

〈表 2〉 마아케팅·믹스의 構成要素

	大分類	中分類	小分類
提供商品	製品믹스 (Product Mix)	製品라인의 擴張과 縮少, 製品라이프·사이클, 價格믹스	包裝, 商標, 價格, 라벨, 品質
手段方法	促進의 믹스 (Promotional Mix)	廣告믹스 販賣促進믹스 싸어비스·믹스	各種廣告媒體, 販賣員配置, 陳列, 實演, 캠페인, 콘테스트, 프레시엄, 展示會, 쇼오, 見本市, 會合, 協議會, 特賣, 스포츠 팀, 工場見學, 소비자教育, 保證, 아프터·싸어비스
	經路믹스 (Channels Mix)	販賣經路믹스 콤ью니케이션·믹스	販賣經路의 選定, 팝프렛

(11) E.J. McCarthy, *Basic marketing, a managerial approach*, Irwin 1964, pp. 38~40)

없다. 이것은 다시 말해서 品質과 價格의 輸出「마아케팅·믹스」의 投入이 제대로 執行되지 않아서 그렇다는 證據의 하나일 수 밖에 없기 때문에 적어도 現時點에서는 品質과 價格의 「믹스」에만 온갖 努力이 傾注되어야 마땅할 것이다. 그러한 意味에서 分明히 우리의 輸出「마아케팅·믹스」는 品質과 價格의 「믹스」以外의 그 아무것도 아닌 것이다. 따라서 이른바 4p들을 가령 빅·믹스 (big mix)라 假稱한다면 品質과 價格만을 따로 떼어 特別히 「스몰·믹스」(small mix)라 해도 相關은 없을 것이고, 이 「스몰·믹스」야 달로 우리에게는 우리가 集中的으로 擇해야 할 輸出「마아케팅·믹스」의 核心이어야 할 것이다.

이런 것들이 大體로 企業內的인 「믹스」임에 反하여 企業外의인 「믹스」란 企業自體의 힘으로는 도저히 統制나 管理가 不能인 「믹스」를 두고 하는 말이다. 이를테면 各國의 獨自의 關稅障壁이나 輸入抑制政策, 異質的인 法體系나 商慣習이 바로 그것인데, 이러한 企業外의인 「믹스」들은 國家나 公共團體 내지 業界共同體의 水準에서만 解決될 수가 있는 것이지 결코 企業自體의 힘으로는 도저히 解決해 낼 수 있는 性質의 것은 아니다. 그래서 흔히 效率的인 輸出마아케팅은 企業團體나 國家機關等 多數의 共同的, 協調的인 마아케팅의 綜合的인 實施를 必要로 하는 경우가 많으며, 특히 業界가 共同的으로 執行하는 이른바 產業輸出마아케팅이 輸出마아케팅 가운데에서도 가장 強力한 마아케팅으로 登場하기 시작한 것도 無理는 아니다.

그러나 一企業의 輸出마아케팅活動이 結局 그러한 共同마아케팅活動의 活力素가 된다는 뜻에서는 제 아무리 管理不能인 企業外의인 「마아케팅·믹스」라 할지라도 적어도 그러한 「믹스」의 蒐集과 分析, 評價만은 企業自體의 힘으로 제대로 執行되어 나가야 할 것이다. 말하자면 企業外의인 「믹스」의 結合과 投入은 共同마아케팅의으로 執行되어야 함이 上策이지만 그 「믹스」投入의 基礎가 되는 市場調查, 즉 管理不能한 環境과 條件을 確認하는 것은 어디까지나 企業自體의 任務이어야하는 것이다. 다시 말해서 海外市場調查는 어디까지나 輸出마아케팅의 第一步며, 또 되도록 企業自體의 힘으로 解決되기를 願하는 對象임을 잊지 말아야 할 것이다.

III. 輸出마아케팅戰略論

이렇듯 海外市場調查와 輸出「마아케팅·믹스」의 結合이 決定되면 企業의 輸出마아케팅

은 이제 그 活動이 本格化하기 마련이다. 【輸出마아케팅活動】 本格化하기 시작한다는 것은 바로 輸出마아케팅戰略이 實際로 驅使되어 진다는 뜻과 같다.

그런데 한마디로 「戰略」이라고 일컬어지는 概念에 對해 識者間에는 여러가지로 意見이 区區하여 아직 統一된 그 어떤 概念規定이 浮刻되고 있지는 않지만, 적어도 戰略(Strategy)과 政策(policy), 그리고 戰術(Tactics)의 3者사이에는 嚴然한 개념의 差가 도사리고 있는 것만은 事實이다.⁽¹²⁾ 이를테면 마아케팅戰略은 經營者의 마아케팅政策에 立脚하여 樹立되며, 또 그 戰略을 實現하기 위한 個別의이며 具體的인 活動을 위해서 마아케팅戰術이 驅使된다고 보는 것이 그 한 예이다.

혹은 다른 觀點에서 마아케팅政策은 그 말이 지닌 「뉴앙스」로 미루어 보아 長期間에 걸쳐 繼續的으로 持續되어져야 할 마아케팅活動의 方向 내지 計劃으로 指稱됨이 보통이기 때문에 아무래도 靜的인 活動이 그 對象이 되며, 反對로 마아케팅戰略은 動的인 活動이 그 核心이라고 喝破하는 것도 그 特例이다. 즉 政策이 靜的인 活動임에 反하여 戰略은 「어떻게 마아케팅活動을 推進하느냐」에 그 核心이 놓여 진 活動的(dynamic)이며 能動的(active)인 計劃이라는 뜻이다. 사실 長期間에 걸쳐 마아케팅活動의 方向 내지 計劃만을 靜的으로 模索만 하고 있어서야 오늘과 같은 激甚한 自由競爭主義戰線의 突突破口를 찾을 땐 애써 動的으로 模索하는 能動의이며 活動의인 機能의 發揮가 아쉬워져 자연히 마아케팅戰略이라는 動的인 表現이 登場하게 되었을련지도 모른다.

어쨌든 戰略이란 大部分의 特殊 마아케팅用語들이 그렇듯이 元來 軍事用語의 一種인 것만은 사실이다.⁽¹³⁾ 軍事用語에서 말하는 戰略은 戰爭의 綜合的인 準備, 計劃 및 運用의 方策을 뜻하며, 戰術이란 다만 戰爭實施의 方策만을 뜻하고 있는 것이다. 결국 이러한 軍事用語가 그대로 마아케팅에 導入되어 戰略이니 戰術이니 呼稱되어 使用되고 있는 것이기 때문에 그 概念도 軍事用語의 概念이 그대로 適用되고 있다고 봄이 옳고, 마아케팅에서 말하는 戰略도 戰術보다 次元이 높은 概念으로, 말하자면 戰略이 大局의이며 長期

(12) 그런데 아직도 大多數의 마아케팅學者들이 戰略과 政策을 同一視하는 傾向이 있는 것도 事實이다. 이를테면 Phillips 와 Duncan 教授(Charles F. Phillips & Delbert J. Duncan)는 그들의 著書 「Marketing Principles and Methods」의 第6章에 特別히 「Marketing Policies and Practices」라는 題目으로 論述되고 있는 內容이 마치 政策과 戰略를 混同 내지 同一視하고 있는 것 같은 印象만 짙게 하고 있을 때를 것이다.

(13) 元來 「戰略」(Strategy)이란 複雜語로 「Stratēgos」라고 불리워 지며 그 語源은 戰爭에 있어서의 軍隊指揮上의 謀略내지 謂計에서 派生되었다고 믿어 지고 있다. 말하자면 戰爭遂行上의 計略을 뜻하는 것으로써 그 本質은 어찌 까지나 人間의 知慧에서 由來된 물론이다. 따라서 힘으로 勝利를 獲得하는 것이 아니라 知慧로 勝利를 얻어 目的을 達成할려는 것이 바로 戰略이라 看做해야 옳을 것이다.

의 임에 反하여 戰術은 그 보다도 次元이 낮은 局部的이며 短期的인 것으로 看做해야 마땅할 것이다. 그러한 意味에서는 가령 우리가 古來로 부터 즐겨 써 오는 「商術」이란 말도 오늘날의 마아케팅時代에 있어서는 되도록 「商略」으로 昇華시켜 使用해야 타당할 것이다. 그래서 마아케팅에 있어서도 흔히 戰術보다도 戰略이라는 用語가 자주 즐겨 驅使되는 것도 戰略의 이러한 大局的이며 長期的인 特性(혹은 能動的(active)이며 活動的(dynamic)인 特性)이 그 방대한 마아케팅이라는 企業의 一特性과 곧 잘 「어필」하기 때문일 것이다.

결국 그렇다면 마아케팅戰略을 가령 「항상 變化하며豫測하기 어려운 競爭의in 環境·條件下에서 自己의 市場을 擴大하고 企業의 成長을 圖謀하는 綜合的이며 長期的인 마아케팅方策⁽¹⁴⁾」이라 일컬어도 相關은 없을 것이다. 또 사실 그래야만 마아케팅戰略은 항상 계속의이어야 한다는 原則이 틱겨져 나오는 것이며, 적어도 일단 戰略이樹立된 以上에 계속의으로 그 戰略을 밀고 나감이 실은 現代마아케팅의 骨子이기도 한 것이다. 따라서 戰略이란 어디까지나 長期的이며 계속의in 活動이기 때문에 어떠한 마아케팅活動 以前에 미리樹立되어 있어야 함이 常識 以前의 常識이다. 그렇다면 輸出마아케팅 역시 이미 海外市場調查活動 以前에 存在하는 概念으로서 把握되어져야 할 것이다.

그러한 뜻에서는 輸出마아케팅戰略은 海外市場調查 以前에 내려져야 할 輸出企業의 意思決定段階까지도 包含한다고 보아야 하며, 또 사실 海外市場調查活動을 벌리기 以前의 對象市場의 選擇에 關한 意思決定이 바로 輸出마아케팅戰略의 始作이라 봄이 보통인 것이다. 그러한 普遍的인 見解에 따르면 결국 輸出마아케팅戰略은 대충 다음과 같이 4大別되어 成立되고 있다고 볼 수가 있을 것이다. 즉 輸出마아케팅戰略은

첫째, 企業이 攻擊할 目標市場을 選擇하고 (企業의 意思決定)

둘째, 그 市場性格을 確認하는 것이며 (市場調查의 執行=보통 첫째와 둘째를 둑어 一段階戰略으로 看做)

셋째, 實際로 「마아케팅·믹스」를 그 選擇·確認된 市場에 適用시키는 일이며 (「마아케팅·믹스」의 結合과 投入=二段階戰略)

넷째, 企業自體의 힘으로는 管理不能인 餘他 「마아케팅·믹스」에 對한 對策을樹立(企業外의in 「믹스」에 對한 對策=三段階戰略)

하는데 있는 것이다.

그런데 우리의 輸出企業들은 왕왕 이런 輸出마아케팅戰略의 段階別要領을 忘却하기가 일쑤이며, 설사 제대로 攻擊할 目標市場을 選擇·確認한다 하더라도 (市場調查가 제대로 잇달았다 할지라도) 「마아케팅·믹스」를 適期·適時에 投入치 못하고 그대로 물려나는

企業이 수두룩하고, 특히 管理不能의 「마아케팅·믹스」에 부딪치면 덮어 놓고 後退만을 일삼는 消極的인 企業態度가 태반이다. 이러한 現象과 態度들은 아직도 우리의 輸出企業들이 곁으로는 輸出마아케팅戰略을 驅使하는듯 하면서도 속으로는 올바른 戰略概念의 把握조차 없이 그저 되는 대로 輸出마아케팅에 臨하고 있다는 證據일 뿐이다.

거듭 強調되어야 하지만, 輸出마아케팅이란 長期의이며 계속의인 活動이기 때문에 始終一貫되어 일단 戰略이樹立된 以上엔 앞서 말한 4段階의 戰略단은 中途下車하는 일이 없이 꾸준히 그리고 끝까지 遂行되어야 하는 것이다. 결국 4段階의 輸出마아케팅戰略을 다시 大別한다면, 輸出市場調查戰略(目標市場의 選擇과 確認戰略)과 輸出「마아케팅·믹스」戰略(企業內·外의 「믹스」의 結合과 投入戰略)의 2大戰略으로 要約되어지는 셈이다. 그러나 엄밀한 뜻에서는 輸出市場調查戰略과 輸出「마아케팅·믹스」戰略은 서로가 계속적이며 反複의인 概念을 内包한 戰略이어서 이 兩者사이에 그 어떤 뚜렷한 限界나 範圍를 그어 둘 수 있는 性格의 것은 아니다.

물론 輸出市場調查戰略은 輸出「마아케팅·믹스」戰略의 시작임에는 틀림은 없으나 戰略自體가 長期의이며 계속적인 개념인 이상 어떠한 戰略이건 그 戰略에 시작은 있어도 끝은 없는 법이다. 말하자면 輸出市場戰略은 輸出「마아케팅·믹스」戰略의 全過程에 걸치는 계속적인 戰略으로 看做되어 그런 뜻에서는 輸出「마아케팅·믹스」戰略도 마찬가지이다. 단지 輸出市場調查戰略이 輸出「마아케팅·믹스」戰略에 先行한다는 것 뿐이지 일단 戰略이 執行되는 過程에 있어서는 兩者は 항상 重複(혹은 反複)되는 戰略인 것이다. 이를테면 輸出「마아케팅·믹스」의 結合이나 投入過程에 있어서도 恒時 輸出市場調查는 계속적으로 잇달아야하는 것이며 反對로 輸出市場調查過程에 있어서도 輸出「마아케팅·믹스」의 結合과 投入에 關한 考慮(意思決定)단은 늘 계속되어야 할 性質의 것이지, 결코 兩者は 어에서 어데 까지가 어느 戰略의 領域이라고 딱 짤라서 說明할 수 있도록 그렇게 單純하고 獨立의인 것은 아니다. 가령 「마아케팅·믹스」의 投入후에도 輸出市場調查의 「네이터」와 「인포메이션」의 分析結果는 늘 「컨트롤」되어야 하며, 단일 企業內·外의 마아케팅與件이 急變함으로써 「마아케팅·믹스」의 投入量調整이 不可避할 때, 으례 市場調查戰略이 再編成되어야 한다는 것은 그 一例이다.

그렇지 않아도 그 어떤 戰略論이든 市場環境이나 市場條件이隨時로 變動할 수 있는 諸要因을 미리 豫測해 두어서 이른바 「未知의 對應策」을 여러 모로 講求해 둠이 실은 戰略論骨子의 第

一章이기도 한 것이다. 이러한 未知에의 對應策을 講求하기 위해서 즐겨 動員되는 것이 바로 數學的手法을 應用한 이론과 數理的戰略인 것이다.

특히 相對國市場의 自然的條件과 密接한 關聯을 맺는 輸出商品일 수록 이러한 類의 數理的戰略이 驅使됨이 보통이다.

가령 一例를 들어 暖房器具類의 輸出「메이커」가 自己의 輸出品生產量을 相對國市場調查의 「데이터」와 「인포메이션」만으로 意思決定을 내린다고 믿는다면 錯覺이다. 왜냐하면 暖房器具의 需要가 左右되는 「겨울」이라는 自然的條件 (혹은 環境)에 關한 市場調查만은 人爲의으로는 도저히 解決해 낼 수 있는 性質의 것은 아니기 때문이다. 寒冬의 경우도 있고 暖冬의 경우도 있게 되니 만일 덮어놓고 寒冬이라豫測했다가 暖冬의 경우에 그만 輸出不振과 과잉生產으로甚大한 打擊을 받기가 고작일 것이다. 그래서 意思決定의 手段으로 이럴 때 흔히 數理的戰略이 登場하기 마련인 것이다.

이제 그 簡單한 例를 든다면⁽¹⁵⁾ 가령 輸出市場의 自然的環境의 變化에 寒冬의 경우 (n_1)와, 暖冬의 경우 (n_2)가 있다고 치자.

이 環境의 變化에 對應하는 輸出「메이커」의 意思決定에 暖房器具를 增產하는 경우 (a_1)와, 減產하는 경우 (a_2)의 두가지가 있다고 또 치자.

그렇다면 일어 날 수 있는 경우는 4 가지이다. 따라서 輸出「메이커」의 立場에서는

$$\text{增產해서 寒冬이 된 경우의 損失은 } L(a_1, n_1)=0$$

$$\text{增產해서 暖冬이 된 경우의 損失은 } L(a_1, n_2)=5$$

$$\text{減產해서 寒冬이 되 경우의 損失은 } L(a_2, n_1)=2$$

$$\text{減產해서 暖冬이 된 경우의 損失은 } L(a_2, n_2)=1$$

이며, 長期豫報의 正確度(내지 確率)는 過去의 結果로 미루어 보아 각각

$$\text{寒冬을 올바르게 寒冬이라고豫測하는 確率이 } P(x_1, n_1)=0.7$$

$$\text{暖冬을 그르게 } " " " P(x_1, n_2)=0.4$$

$$\text{寒冬을 그르게 暖冬이라고豫測하는 確率이 } P(x_2, n_1)=0.3$$

$$\text{暖冬을 올바르게 } " " " P(x_2, n_2)=0.6$$

인 것이 判明되었다고 하자. 이 경우 意思決定者는 위의 두가지 情報에 依據해서 어떤 決定을 내릴 것인가? 물론 意思決定者가 探擇할 수 있는 戰略은 理論的으로는 다음의 하나 4가지 중 어느 하나일 것이다. 즉

S_1 (豫測이 寒冬이건 暖冬이건 間에 增產하는 手法)

S_2 (豫測이 寒冬이면 增產, 暖冬이면 減產하는 手法)

S_3 (豫測이 暖冬이면 增產, 寒冬이면 減產하는 手法)

S_4 (豫測이 寒冬이면 暖冬이건 間에 增產안하는 手法)

이라면 意思決定者的 平均의 期望損失은 각각

$$S_1 \text{ 的 手法을 驅使해서 結果가 寒冬일 경우 } L(S_1, n_1)=0 \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 0.0$$

$$S_2 \quad " \quad " \quad " \quad L(S_2, n_1)=0 \times 0.7 + 2 \times 0.3 = 0.6$$

$$S_3 \quad " \quad " \quad " \quad L(S_3, n_1)=2 \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 1.4$$

$$S_4 \quad " \quad " \quad " \quad L(S_4, n_1)=2 \times 0.7 + 2 \times 0.3 = 2.0$$

$$S_1 \text{ 的 手法을 驅使해서 結果가 暖冬일 경우 } L(S_1, n_2)=5 \times 0.4 + 5 \times 0.6 = 5.0$$

(15) 林 周二, 上揭書, p. 129~131 參照.

S_3	"	"	"	$L(S_2, n_2) = 5 \times 0.4 + 1 \times 0.6 = 3.6$
S_4	"	"	"	$L(S_3, n_2) = 1 \times 0.4 + 5 \times 0.6 = 3.4$
S_2	"	"	"	$L(S_4, n_2) = 1 \times 0.4 + 1 \times 0.6 = 1.0$

이다. 이것을 하나의 표로 總合해 보면 다음과 같아진다.

〈表 3〉 自然條件의 變化에 對應하는 戰略表 ①

決定者의 戰略	S_1	S_2	S_3	S_4
自然條件의 變化				
n_1	0.0	0.6	1.4	2.0
n_2	5.0	2.6	3.4	1.0

結局 上記表에서 S_3 와 S_4 에 關한 限 각기 $0.6 < 1.4$, $2.6 < 3.4$ 임으로 戰略 S_2 는 戰略 S_3 를支配하게 된다는 사실이 判明해 진다. 따라서 戰略 S_3 는 意思決定者가 驅使할 수 있는 戰略「리스트」에서 脱落하게 되며 남아지 戰略인 S_1 , S_2 , S_4 만이 남게 된다. 그러나 그 3者中 어느 것이 戰略으로써 더 支配的(優秀的)인가는 이 結果만으로는 速斷하기가 어려워 진다. 그래서 必要하게 되는 것이 그 어떤 戰略基準의 設定이지만 흔히 알려진 것이 아른바 「mini-max戰略」基準과 「Bayes 戰略」基準이다.

「Min-Max 戰略」이란 最大的 期望損失을 極少化하는 戰略이기 때문에 이 基準에 따르면 輸出마아케팅上의 損失을 最少限으로 防止할 수 있는 利點이 있다고 해서 흔히 引用되는 戰略基準이다. 이를테면 上記 〈表 3〉에서 各列의 最大值를 擇하면 〈表 4〉가 된다.

〈表 4〉 自然條件의 變化에 對應하는 戰略表 ②

S	S_1	S_2	S_3	S_4
n_1				
n_1 가운데의 最大值	5.0	2.6	3.4	2.0

따라서 期望損失을 極少化하기 위해서는 戰略 S_4 를 擇하게 됨은 물론이다. 즉 「寒冬이건 暖冬이건 間에 増產하지 않는 手法」을 驅使한다면 事態의 어떠한 悪化에도 不拘하고 期望損失은 2.0 以上의 것으로는 進展하지 않게 되는 것이다.

하기야 이러한 「Mini-Max戰略」만을 驅使한다면 輸出企業의 現狀維持는 그래도 어느 程度 保證한다고 할지라도 輸出企業의 成長이라는 點에서는 至極히 靜的이며 受動的의 戰略일 수 밖에 없다. 더구나 利潤의 極大化가 企業成長의 要件이며, 또 戰略自體가 政策과는 判異한 性格의 概念인 以上 (즉 政策이 靜的이며 受動的인 것에 反하여 戰略은 動的이며 能動의이라는 點에서 더 進一步한 戰略이 模索되어 질 수도 있을 것이다. 그러한 뜻에서 登場하게 되는 것이 바로 아른바 「Bayes 戰略」인 것이다. 이 戰略이 구태여 「Mini-Max 戰略」보다도 더 進一步한 戰略이라고 일컬어지는 由緣은 그 戰略基準에 別途로 어떠한 補助情報 to be used 으로 삼고 있기 때문이다. 제 아무리 企業은 冒險이라 하드래도 十中八九의 可能性이 있을 때 그 冒險을 敢行해야 한다는 것이 「Bayes 戰略」의 基本理念이며 또 그 冒險을 敢行하기 위해서는 되도록 正確한 情報 (이 경우 自然條件에 對한 「데이터」와 「인포메이션」 즉 自然環境에 對한 市場調查)가 그 必須要件이기도 한 것이다.

따라서 上例의 경우를 예로 들면,

「暖冬은 10年동안에 3년의 比率로 오게 되며, 寒冬은 10年동안에 7년의 比率로 오게 된다」라는 補助材料가 있다고 假定한다면,

S_1 의 手法을 騙使할 때의 損失은	$0.7 \times 0.0 + 0.3 \times 5.0 = 1.5$
S_2 " "	$0.7 \times 0.6 + 0.3 \times 2.6 = 1.2$
S_3 " "	$0.7 \times 1.4 + 0.3 \times 3.4 = 2.0$
S_4 " "	$0.7 \times 2.0 + 0.3 \times 1.0 = 1.7$

이 되기 때문에 「1.2」가 最少損失이 되는 셈이며 結局 「寒冬이豫報된다면 増產하고, 暖冬이豫報되고 있다면 減產한다」라는 手法을 騙使하는 것이 「Bayes 戰略」의 骨子인 것이다.

어쨌든 輸出市場調查란 이 렇듯 輸出마아케팅戰略 騙使上의 必須不可缺의 要件이며, 戰略의 實際 執行上에 있어서는 市場調查戰略과 「마아케팅·믹스」戰略이 서로 重複되는 戰略들이지만, 體裁上으로는 결국 두 戰略으로 兩大別될 수 밖에는 없을 것이다.

그런데 輸出市場調查戰略에 對해서는 이미 「輸出마아케팅基本論」에서 그 大部分의 骨字와 要領이 既述된 대로이다. 즉 國內市場과는 全히 判異한 海外市場의 諸特色들을 正確하게 確認하는 것이 그 大要이다. 그러나 그 確認의 正確度는 輸出市場調查의 形態와 方法如何에 달려있다는 사실만은 결코 잊혀지지 말아야 할 것이다. 보통 輸出市場調查의 實施形態로는 이른바 直接的인 市場調查와 間接的인 市場調查⁽¹⁶⁾로 大別되지만一般的으로는 대략 다음과 같은 여러 方法 가운데서 「때와 경우에 따라」 어느 하나나 그 중 몇개가 取捨選擇됨이 보편적이다.

- ① 單獨出張調查方法
- ② 共同出張調查方法去
- ③ 去來處에 依한 調查方法
- ④ 在外公館에 依한 調查方法
- ⑤ 在外專門調查機關에 依한 調查方法
- ⑥ 其他情報나 資料의 机上式分析 調査方法

물론 이 以外에도 더 追加시킬 수 있는 調査方法이 따로 없는 것도 아니나 嚴密히 따지고 보면 그 모두가 이 6個方法의 어느 하나에 歸屬되어 지기 마련이다. 例를 들어 가령 흔히 舉論되어 또 흔히 추천되기 일쑤인 우리의 貿易振興公社의 海外駐在網을 通한 市場調查方法은 말하자면 ⑤項의 在外專門調查機關에 依한 調査方法의 하나이며, 其他 海外廣告代理店이나 各國의 商工會議所를 通한 調査方法도 其實 그런 種類의 調査方法일 뿐이다

(16) Rudolf Seyffert, a. a. O., S.393

다만 ①項과 ②項이 直接的인 市場調查 (즉 市場實查)임에 反하여 그 以外의 各項들이 間接的인 市場調查인 것이 그 特色이다.

따라서 教科書의in 表現을 빌면 市場調查의 正確度는 市場實查일 경우(①②項의 경우) 市場實查가 아닌 경우 보다도 높으며, 하나의 方法보다도 두개 以上의 方法이 並行될 경우, 즉 調查方法이 多樣하면 多樣할수록 그 正確度는 그 多樣度에 正比例한다는 原則이 浮刻되기 마련이다. 그러나 實際上으로는 그러한 原則이 實證되기가 어려운 것이 市場實查일 경우 實查가 아닌 경우 보다도 (혹은 調查方法이 多樣하면 할수록) 調查費用이라는 名目的 投資額이 正確度의 正比例量을 훨씬 超過하는 線에서 오히려 幾何級數의으로 累增되기 때문이다. 그래서 「때와 경우에 따라」 어느 하나나 그중 몇개가 取捨・選擇될 수 밖에 없는 「디лем머」에 부딪히게 되는 것이다. 이를 「市場調查의 디лем머」라 일컬지만 제 아무리 調查費用의 投入을 極少化시키지 않을 수 밖에 없는 「딜лем머」에陷入한다 할지라도 적어도 ⑥項의 海外市場情報와 資料의 審集・分析・評價라는 最少限의 이른바 机上式市場調查法方만이라도 追求되어야 함이 상식이다. 어쨌든 어떠한 形式의 輸出市場調查方法 이든 調查結果의 正確度에는 差度가 있을지언정 그 調查對象品目이나 內容의 選擇・確認에는 그例外는 없다. 즉 既述한 輸出市場의 諸特色은 어떠한 方法에 依하든 事前에 確認되어야 하는 것이며, 그 첫 確認對象은 아무래도 國內市場과는 全혀 다른 海外市場自體의 市場構造나 市場環境 내지 購買慣習과 같은 經濟的인 諸特色이 그 對象으로 登場하지 않을 수 밖에 없다.

이상 대충 간추린 것이 輸出市場調查戰略의 极히 重要的한 것중의 몇 가지에 不過하지만 그렇다는 調查戰略이 그것으로써 끝장이 난 것은 아니다. 오히려 市場調查戰略의 「파이크」는 열핏 調查가 대충 끝나게 된듯 보이는 순간서 부터 시작되기 마련이다. 그것은 市場調查結果에 따라 으례 兩者擇一할 수 밖에 없는 意思決定上의 問題가 深刻해 지기 때문이다.勿論 그러한 深刻한 意思決定은 비단 市場調查結果의 把握 후에만 있게 되는 것이 아니라 輸出「마아케팅·믹스」의 結合과 投入戰略過程에서나 혹은 市場調查以前에도 때와 경우를 가리지 않고 있게 됨이 보통이다. 말하자면 意思決定問題란 輸出마아케팅戰略의 全過程에서 빈번히 惹起되는 問題라고 理解하면 그만이다. 그렇지 않아도 戰略이란 어떤 것이건 既述한대로 계속的이며 長期的인 것인 以上, 市場調查戰略과 「마아케팅·믹스」戰略 사이에 그 어떤 限界나 範圍를 엿대로 그어 놀 수는 없으며, 자연 이 兩戰略이 서로 複合되거나 反復하는 概念으로서 이른바 意思決定戰略이라는 表現을 登場시킨다면 意思決定

戰略이야말로 輸出마아케팅戰略의 全部라고 해도 決코 過言은 아닐 정도다.

어쨌든 許多한 意思決定問題 가운데서도 특히 輸出市場調查結果에 對한 兩者擇一的인意思決定은 가장 慎重을 期해야 할 것중의 하나임은 사실이다. 이를테면 市場調查의 結果 「마아케팅·믹스」를 그 外國市場의 慣習에 그대로 따라서 投入할 것인지, 혹은 果敢하게도 그러한 慣習을 打破하는 新機軸은 앞장 세워 投入할 것인지는 市場調查結果를 最終的으로 評價하는 最高經營層에 달려 있는 것이지 거기에는 科學的이거나 神秘스러운 「모델」은 없다. 물론 日本의 「아지노모도」처럼 東南亞地域의 오랜 刺戟性調味料市場을 完全히 打破해서 오늘날엔 그 市場을 化學性一色의 調味料市場으로 席捲한 實績이라든지, 美國의 「코카·콜라」가 오늘날엔 全世界의 「코카·콜라」로 變貌하였듯이 말하자면 在來의 市場慣習에 逆行하는 新機軸을 내 세워서 大成功을 거둔 意思決定의 成功例도 있기는 하지만 相對市場의 慣習을 無視하는 그러한 새로운 試圖는 되도록 피하는 것이 原則이다. 하기야 企業이란 都是 收益의 極大化를 위해 存在하며 그래서 企業을 冒險이라 하지마는 아예 相對市場의 慣習을 無視하면서 까지 危險千萬한 冒險을 強行해야 한다는 理論이야 이른바 「亡 캠팅(亡할 마아케팅)」學엔 있을지 모르나 적어도 現代마아케팅理論에는 없다.

이렇듯 輸出마아케팅戰略에 있어서의 兩者擇一的인 意思決定問題란 元來 重大하기 이를 데 없는 性質의 것이지만, 특히 市場調查結果와 直結되는 意思決定을 내리기 위해선 企業 스스로가 어떤 種類의 外國市場을 지금 相對로 하고 있는가를 正確히 그리고 항상 알아 두어야 하는 것이다. 그렇다고 특히 눈에 띄는 어떤 나라의 그 어떤 「그룹」의 特徵을 그대로 그나라 全體의 類型으로 看做하거나, 혹은 極端的인 例를 들어 우리 나라의 知識만으로 外國市場을 類推한다는 것은 극히 危險千萬한 오류임은 물론이다. 쉬운 例로 가령 가지고 다니기에 便利한 「트랜지스터·라디오」나 「포오터볼·텔레비죤」과 같은 小型製品은 그것이 簡便하고 輕便하기 때문에 우리나라나 美國에서는 날개가 돋힌듯 팔리고 있는 것은 사실이지만 가령 東南亞地域에서도 반듯이 그렇게 날개가 돋힌듯 팔릴 것이라고 믿는다면 그것은 크나큰 誤算이다. 왜냐하면 東南亞地域에서는 라디오나 텔레비죤等 其他이와 類似한 大部分의 電氣製品들이 一種의 家具나 誇示用 貴重品으로 取扱되기 일쑤이며 무게가 있어보이는 大型製品이나 날개가 돋하지 「포오터볼」 따위의 小型要品에는 그다지 큰 關心을 나타내지 않기 때문이다. 따라서 輸出마아케팅戰略이란 우선 그 나라의 全體市場을 正確히 把握(그리고 類推)함이 그 첫 要件이며, 다음에 그 全體市場을 때에 따라서 몇개의 小市場으로 區分해서 마아케팅戰略을 올바르게 驅使하는 過程이 잇따라야 하

는 것이다.⁽¹⁷⁾ 大體로 어떠한 企業이든 全市場을 相對로 戰略을 擴大한다는 것은 첫째, 莫大한 經費가 들며, 그 莫大한 經費에 比해 둘째, 成果는 그다지 神通하지 못함이 常例이기 때문에 全體市場을 正確히 把握하면서도 實質的으로는 自己의 製品의 힘이 充分히 닿을 수 있는 市場 「세그멘트」를 意識的으로 選擇해서 集中的으로 「마아케팅·믹스」를 投入하는 것이 가장 效率의 임은 두말 할 必要도 없다.

대충 간추려 言及된 이런 類의 市場調査를 土臺로 兩者擇一의 意思決定이 내려 지게 되면 드디어 輸出「마아케팅·믹스」가 結合, 投入되어 으례 輸出마아케팅戰略은 이제 本格化하기 마련이다. 그러나 실상 이 「믹스」戰略처럼 까다롭기 한이 없는 戰略中의 戰略도 없다. 왜냐하면 제 아무리 第1段階의 市場調查戰略이 그 極致를 이루었다한들 第2段階의 믹스戰略(믹스의 結合과 投入戰略)이 신통하지 못하거나 아예 形便이 없어질 때 全體의 輸出마아케팅戰略은 자칫 잘 못하면 散散 조각 나 버릴 수도 있기 때문이다. 더구나 이미前述한 바도 있지만, 「마아케팅·믹스」自體가 여러가지 異質의 要素로 形成되고 있음으로써 그 有機의 結合과 投入自體가 어렵고, 또 그 結合과 投入過程에 잇따라야 하는 意思決定이 실은 더욱 複雜多端하기 이를테 없기 때문이다. 말하자면 이 輸出「마아케팅·믹스」戰略은 複雜多端한 믹스自體의 結合, 投入戰略과 역시 複雜多端한 意思決定戰略이 그 애말로 「믹스된 믹스戰略」이어서 더욱 複雜多端해 지는 戰略이라는 뜻이다. 따라서 이 戰略은 決코 羅列式으로라도 그렇게 쉽게 簡記할 수 있는 性質의 戰略은 아니다. 다만 許多한 (혹은 複雜한) 「마아케팅·믹스」 가운데에서도 特히 核心的인 「믹스」만을 간추려서 그러한 「믹스」의 結合과 投入過程에 併行되는 意思決定은 輸出調查戰略의 要領을 따른다고 假定한다면 說明이 제법 쉬워질 따름이다.

그렇게 되고 보면 이 「믹스」戰略의 說明도 어차피 그런 便法을 驅使할 수 밖에 없으며 결국 既述한 이른바 4P로 要約되는 輸出品質(Product), 輸出價格(Price), 輸出經路(Place), 輸出促進(Promotion)이라는 輸出「마아케팅·믹스」(企業內의 믹스)에 關한 說明을 代表的으로 앞장 세울수 밖에 없다. 그렇지만 사실 이 4P의 「믹스」조차도 제 各己 따로 獨立시켜

(17) 市場細分化戰略(The Strategies of Marketing Segmentation)에 對한 자세한 内容은 特히 다음의 文獻들을 參照함이 有益할 것이다.

- 1) M.A. Carley, H.F. Fiorillo, J.F. Engel, "Segmentation; Its Place in Marketing Management" The Business Quarterly by the University of Western Ontario, School of Business Administration, (Spring 1971) pp. 64~75, (Summer 1971) pp. 43~65
- 2) H. J. (laycamp & W.F. Massy) "A Theory of Market Segmentation, Journal of Marketing Research, (Nov. 1968) pp 388~394

說明할 수 있도록 그렇게 간단한 것도 물론 아니다. 이를테면 4P 가운데에서도 보통 그比重이 큰品質과價格의 「믹스」만 하더라도 다른바 「品質과價格의 經濟學」이라는 學問⁽¹⁸⁾이 따로 마련될 수 있도록複雜한相互補完의 「믹스」이기도 하기 때문이다. 그러한 뜻에서는 「믹스」戰略에 關해서는 各個擊破의 羅列式說明은 無意味하며, 오직 그러한 「믹스」各個의 有機的인 (혹은 相互補完의) 結合과 投入에 그 焦點이 놓여져야 하며, 또 그런것이 사실 그대로 「믹스」(즉 混合)戰略이기도 한 것이다. 그렇다면 이 「믹스」戰略은 市場에 따라 (즉 市場調查의 結果를 土臺로 한 意思決定에 따라) 適切히 結合되고 投入되기 때문에 極端的인 表現을 빌린다면 결국 「믹스」戰略엔 그 어떤 形式的인 標準이나 「모델」은 없다는 뜻이며, 따라서 더 上의 說明이란 한낱 蛇足일 뿐이라는 表現과도 같다.

결국 輸出「마아케팅·믹스」戰略이란 따지고 보면 輸出市場調查結果를 土臺로 한 意思決定의 集大成이 集中的으로 投入되는 戰略, 바꾸어 말해서 輸出市場調查戰略과 意思決定戰略이 계속적으로 擴大되는 戰略으로 看做하면 그단이다. 따라서 窮極的으로는 兩者擇一格인 意思決定에 依해 그 어려운 戰略이든 左右되기 마련이며 설사 「믹스」戰略이라 해도 역시 그例外는 아니다.

그러나 이러한 式의 論法으로만 밀고 나간다면 결국 個別的인 「믹스」戰略에 關한 具體的인 要領과 骨子를 提示할 수 있는 길이 없어 짐이 유감이다. 그래서 一種의 便法으로라도 가령 「믹스」의 結合과 投入의 前後나 그 過程에서 빈번히 내려지지 않을 수 밖에 없는 意思決定 가운데서 극히 重要하다고 여겨지는 問題의 하나를 고집어 내서 그런 것이 말하자면 「믹스」戰略의 要領과 骨子인 양 어차피 代辯시킬 수 밖에는 없다. 그러한 뜻에서는 으례 첫손에 꼽혀 지는 것이 「믹스戰略 以前의 戰略」인 輸出方法에 關한 意思決定의 問題인데 그것은 바로 直接輸出이냐, 間接輸出이냐에 關한 兩者擇一의in 意思決定의 問題이기도 한 것이다.

물론 이러한 輸出方法 問題는 俠意로 把握할 때 4P 가운데의 「輸出經路」에 關한 問題로 看做할 수도 있으나, 4P에서 말하는 輸出經路는 어데까지나 서로가 同水準에 있는 輸出手段들의 하나를 뜻하며 그 보다도 (輸出手段보다도) 高次元에 있는 輸出方法은 이른바 手段戰略(즉 「믹스」戰略) 以前의 方法戰略, 말하자면 「믹스」戰略에 關한 意思決定戰略이라기 보다도 輸出마아케팅戰略 自體에相當한 影響을 끼치는 高次元의 意思決定戰略이라

(18) 사실 嚴密한 뜻에서는 學問이라기 보다 俗語化된 通俗의 學問의 別稱이다. 日本에서의 例를 들어 가령 一躍 50萬部의 「베스트·셀러」를 자랑했다는 冊의 題目이 이를테면 「品質과 原價의 經濟學」이다. (渡邊 陽, 品質과 原價의 經濟學, 白桃書房, 1966)

看做해야 옳을 것이다. 다시 换言해서 直接輸出이냐 間接輸出이냐의 兩者擇一의인 輸出方法에 關한 意思決定은例外없이 輸出企業의 「하이 레벨」에서만 決定되어야 할 性質의 것임으로 嚴密한 뜻에서는 「믹스」戰略이라기 보다도 輸出마아케팅戰略, 더 나아가서 차라리 輸出方針의 문제라고도 喝破해야 할 정도이다. 다만 輸出企業의 立場에서는 비록 「하이 레벨」線에 서라 할지라도 적어도 市場調查活動이 끝장 맷는 時點까지는 어느 輸出方法이 전兩者擇一할 수 밖에 없기 때문에 이 輸出方法戰略은 으례 輸出手段戰略(믹스戰略)을 先行하는 것으로 믿는 것 뿐이다.

어쨌든 어느 때 어느 경우이건 輸出方法中 어느 하나는 選擇되어야 하지만 그렇다고 그것이 그리 쉬운 作業은 아니다. 무릇 모든 意思決定이 그렇듯이 兩者擇一의인 意思決定對象에는 반듯이 長短點이 있게 마련이며, 輸出企業의 立場에서는 다만 그런 長短點을 綿密히 比較・檢討함으로써 그 企業體質에 알맞는 어느 方法 하나만을 擇하는 것 뿐이니, 따지고 보면 그 어떤 戰略이건 그런 것이 사실 그 要領과 骨子인 것으로 集約될 수 밖에 없는 것 같다.

물론 輸出方法의 경우에는

- | | |
|-----------------|--------------|
| ① 輸出商品의 種類 | ② 輸出企業의 規模如何 |
| ③ 海外駐在支社의 有無 | ④ 過去의 經驗 |
| ⑤ 市販額과 輸出額의 比重差 | ⑥ 將來의 企業輸出政策 |

等에 따라서 그 選擇基準이 달라 지지만 그러한 諸條件를 土臺로 해서 가령 輸出마아케팅의 教科書의인 表現⁽¹⁹⁾을 빌어 羅列하는 대략 다음과 같은 長短點을 따지게 되면 그린대로 輸出方法選擇의 指針만은 마련할 수 있을 것이다.

Ⓐ 直接輸出의 長短

① 直接輸出의 長點

- 가. 直接輸出去來處와의 市場情報交換의 容易性(市場調查의 正確性)
- 나. 中間「마진」의 排除・節約(企業收益性的 增大)
- 다. 「아프터・써어비스」내지 「프레・써어바스」의 徹底(「클레임」의 直接處理)
- 라. 따라서 企業信用度의 維持와 增進(對海外宣傳의 效果倍增)

② 直接輸出의 短點

(19) 이를테면 P.R. Cateora & J.M. Hess, "International Marketing," Irwin 1966. 津田昇, 既揭書參照.

- 가. 直接市場調查費用의 增大
- 나. 人的負擔의 增大
- 다. 海外駐在支社網設置로 因한 「코스트·업」
- 라. 直接輸出의 初期段階에는 으례 直接輸出費用이 上昇
(結局 間接輸出에 依한 中間 「마진」의 節約分 만큼을 「커버」할 수 없는 直接輸出은
오히려 企業採算面에 서 逆效果)

③ 間接輸出의 長短

① 間接輸出의 長點

- 가. 되도록 有名한 輸出綜合商社를 利用할 때 그知名度에 便乘한 輸出의 增大
- 나. 輸出業務에 精通한 輸出商社의 利用은 輸出企業에게 安穩感을 준다
- 다. 「클레임」의 解決容易 (왜냐하면 直接的인 危險負擔은 輸出商社가 지기 때문)
- 라. 諸般直接輸出經費의 節約
- 마. 때에 따라서는 輸出商社의 財政的支援受惠가 容易

② 間接輸出의 短點

- 가. 間接輸出로 因한 海外顧客과의 直接的인 意思疎通이 困難
- 나. 輸出商社와 輸出企業間에 理解가 對立될 때, 兩者間에 紛爭이 일어 나기 쉽다.
- 다. 「클레임」을 解決할 경우 輸出商社는 自己에게 有利하게, 輸出企業에게는 不利하게 處理할 때가 많다.
- 라. 輸出商社는 多品種의 商品을 取扱하기 때문에 專門的인 商品知識이 없어 絶好의 商談을 놓칠 때가 많다.
- 마. 輸出商社 間의 過當競爭으로 因하여 輸出企業이 損害를 볼 때가 많다.
- 바. 「아프티·써어비스」 대지 「프레·써어비스」의 不徹底.

以上 대략 간추린 것들이 大別해서 輸出市場調查戰略과 輸出「마아케팅·믹스」戰略 (結局 輸出마아케팅戰略)에 關한 大要였지만, 다만 이러한 즐거리는 어디까지나 이미 「마아케팅時代」에 접어든지도 오랜 先進國에 그 標準值가 높여 졌다는 사실만은 잊지 말아야 할 것이다.

VI. 우리企業의 輸出마아케팅의 向方

결국 先進國에 그 標準值가 놓여 진 輸出마아케팅戰略이 그런 것이었다면 우리와 같은 開發途上國에 있어서의 輸出마아케팅戰略은 形式上은 그러한 式의 要領과 骨子를 따른다 하드래도 戰略驅使上의 實際手法은 先進國의 그것과는 전혀 判異한 樣態를 當分間 쫓아야 옳을 것이다.

이를테면 비록 市場調查戰略은 그런 要領과 骨子를 쫓더라도 「믹스」戰略만은 아른바 「스몰·믹스」戰略에 그 重點이 놓여 져야 한다는 뜻이다. 왜냐하면 앞에서도 言及한 것처럼 우리의 輸出企業들이 採算性을 無視한 出血輸出만을 執行하고 있다는 事實은 4P中의 輸出價格에 그다지 神經을 쓰지 않고 있다는 證據이며, 어쩐 일인지 우리의 輸出商品에 對한 「클레임」이 줄어 들기는 커녕 해마다 幾何級數的으로 上昇만 하고 있다는 事實은 또 4P中의 輸出品質이 그 만큼 等閑視되고 있다는 證據일 뿐이기 때문이다.

一例로 다음 <表 5>는 輸出商品에 對한 最近 數年間 「클레임」發生件數와 그 內容이지만 해마다 「클레임」이 줄어 들기는 커녕 매양 增加一路에 있을 뿐이다. 가령 「클레임」中 品質과 直接的인 關聯이 있는 「品質不良」만을 例로 듣다 해도 11件의 「클레임」(이는

〈表 5〉 「클레임」發生件數 및 그 內容 (1966~1969)

區分 年 度	件 數	品質不良	規格違反	「콤비션」 未 拂	船積不履行	數量不足
1966	33 (100)	11 (33.3)	—	13 (39.4)	9 (27.3)	—
1967	83 (100)	29 (34.9)	4 (4.8)	37 (44.6)	10 (12.1)	3 (3.6)
1968	84 (100)	35 (41.7)	10 (11.9)	15 (17.9)	19 (22.6)	5 (6.0)
1969	134 (100)	61 (45.5)	15 (11.2)	30 (22.4)	23 (17.2)	5 (3.7)
1966~1969 合 計	334 (100)	136 (40.7)	29 (8.7)	95 (28.5)	61 (18.3)	13 (3.9)

資料：商事仲裁委員會 및 商工部의 資料에서 綜合作成

全體 「클레임」의 29.7%에 該當)이 1969年에는 無慮 61件(全體의 45.5%)으로 急激히 增加한 것을 알 수가 있을 것이다. 더구나 「規格相異」까지도 「品質不良」의 一種으로 看做한다면⁽²⁰⁾ 그 「피어 센테이지」는 더욱 急增하기 마련이다.

이 모든 것은 한마디로 말해서 舊態依然한 低品質의 고집이나 品質向上에 對한 無關心

(20) 사실 嚴密한 뜻에서는 「規格相異」는 品質의 未達이나 見本과의 差異에서 派生되는 것이기 때문에 「品質不良」과 同一視됨이 原則이다.

性에서 由來된 結果이며, 그저 덮어 놓고 싸구려 價格만이 輸出增大에의 法則인 양 錯覺 내지 盲信하는 우리의 輸出企業들의 前近代的인 思考方式의 탓이다. 싸구려 商品을 앞장 세운 價格競爭이란 비슷한 品質의 商品 가운데서야 비로서 그 威力은 發揮하는 법이지 워낙 뒤떨어진 品質의 商品을 가지고 價格競爭에서 이기겠다고 盲信하다가는 제 아무리 輸出이 增大되어도 赤字라는 이름의 「マイ너스」 輸出만이 겹치고 쌓이다 보면 마침내는 밀도 끌도 없이 그만 當해 버리게 된다는 사실만은 결코 잊지 말어야 할 것이다.

그렇지 않아도 언젠가 來韓한 바 있는 獨逸民間經濟使節團長인 니코라우스·파졸트 (Nicolaus Pazolt) 氏가 韓獨民間經濟人懇談會席上에서 하물 없이 늘어 놓은 다음과 같은 말은 결국 한국 商品의 品質이 한마디로 表現해서 形便 없다는 痛駁일 뿐이다.

「솔직히 말씀드려서 獨逸을 包含한 유럽의 輸入業者들에게는 韓國商品의 「이미지」는 그렇게 좋은 것은 아닙니다. 값이 싸고 비싸서가 문제가 아닙니다. 문제는 商品의 質입니다…」.

그 뿐인가, 「파졸트」氏는 韓國의 商品뿐만 아니라 韓國商人의 人品마저 슬그머니 酷評 했었다는 소식이다. 편지를 내도 對答이 없고, 「샘풀」을 注文해도 소식이 없다는 것이다. 無誠意와 할까 無責任이라 할까, 그럴 만한 弊習이 예나 지금이나 우리 周邊에 嚴然히 도사리고 있는 것은 事實이며, 商道德이 쓰레기통에서 아직도 잠자고 있어야 할 處地가 몹 씨 한심스럽기만 할 뿐이다. 그런 商道德의 缺乏은 결국 우리의 精神의 品質의 粗雜을 뜻하며 그런 精神으로 商品을 다루는限 그 商品 역시 粗雜한 商品일 수 밖에는 別道理는 없을 것이다.

우리의 輸出商品의 品質이 그 모양이니 하물며 輸出價格이 제대로 機能을 發揮할 까닭도 없다. 따라서 해마다 輸出採算性이 下落하고 있다는 사실은 우리의 輸出이 곧 이른바 「不等價交換」의 典型이어서 그렇다고 해석할 길 밖에는 없어 진다. 즉 一定한 資本과 努力이 投入되어 製造된 生產品이 實質價 以下로 輸出되고 있어서 그렇다는 뜻이다. 흔히 이 不等價交換은 輸出商品의 低質品質과 過多한 輸出競爭 (말하자면 싸구려 價格競爭)에 依해 惹起됨이 보통이라 일컬어 지지만, 우리의 경우는 바로 이 두 가지 要因이 겹치고 쌓이는 「모델·케이스(?)」로 看做해야 옳은 듯한 느낌뿐이다. 하물며 이른바 「모델·케이스」의인 不等價交換으로 말미암아 派生되는 輸出마아케팅戰略上의 弊害를 대강 간추리기만 해도 다음과 같은 諸項들이 浮刻되어 지기 마련이다. ⁽²¹⁾

(21) 津田昇, 既揭書, pp. 157~159 參照.

- ① 低質品質과 低價價格의 輸出戰略은 항상 出血輸出의 原因이며, 따라서 中小輸出企業일수록 構造的倒產의 慮慮가 크다.
- ② 出血輸出은 결국 輸出相對國으로 하여금 「購買者市場化」를 造成하게 하기 때문에 無理한 輸出契約條件上의 強要를 받게 됨이 보통이다. 따라서 船積遲延이나 契約不履行으로 因한 「클레임」이 頻發되기 마련이다.
- ③ 大體的으로 先進諸國들의 「바이어」들에게는 「高價면 優良品」, 「低價면 劣等品」이라는 先入感이 있어 어느 一國의 輸出商品이 제 아무리 品質面에서 他國의 輸出商品보다도 優秀했다 할지라도 價格面에서 低價면 으로 「싸구려品質」로 把握되어 짐이例事이다. 이를테면 우리의 輸出「와이 셔쓰」가例外없이 美國의 「디스카운트·스토아」나 百貨店의 廊下에서 大量廉賣되고 있다는 事實은 그 好例의 하나이다. 같은品質이면서도 佛蘭西製나 伊太利製(價格은 비싸지만)는 「소·윈도」나 「소·케이스」에 陳列되어 高級品으로 팔리고 있는 것도 그 까닭이다.
- ④ 海外로 부터의 韓國商品에 對한 批評은 「싸다」는 不平이 壓倒的이다. 그 結果 相對方의 同種企業을 刺戟해서 相對國內에 韓國商品에 對한 輸入制限運動이나 關稅引上運動을 展開시키기 마련이다.

이러한 結果를 빚어 내는 이른바 不等價交換의 테두리에서 脫皮하기 위해서도 우리의輸出企業들이 模索해야 할 輸出「마아케팅·믹스」戰略은 이른바 價格과 品質의 「스몰·믹스」戰略에 그 焦點이 놓여져야 마땅할 것이다. 더구나 先進國의 「믹스」戰略은 4P의 各要素들이 同水準을 維持하는 線에서 「믹스」되는 戰略이 驅使되고 있지만, 유독 우리의 輸出企業들이 輸出價格을 無視하며, 또한 輸出品質을 等閑視하고 있는 以上 其他の 「마아케팅·믹스」, 즉 輸出經路나 輸出促進을 제대로 效率的으로 模索하고 있다고는 도저히 믿을 수 없는 것이 바로 우리나라 企業들의 輸出戰略이라 酷評까지 해도 결코 어쩔 수 없는 일일 것이다.

물론 우리 企業의 輸出마아케팅이 아직도 日淺하며, 우리나라의 經濟體制가 아직도 開發途上國의 그것이기 때문에 4P라는 「마아케팅·믹스」의 全部를 先進國의 그것 처럼 綜合的이며 效率的으로 一括해서 外國市場에 投入할 수 있는 그런 立場이 아직 못 되어 그렇다고 우긴다면 적어도 價格과 品質이라는 相關關係의 調和에 만이라도 우리 企業의 輸出마아케팅戰略이 우선 集中的으로 傾注되더라도 해야 할 것이다. 말하자면 價格과 品質만이라도 우선 어느 程度 世界水準으로 이끌어 올리는 戰略이 우리 企業에는 切實히 要求되며, 또 몹시 아쉬워 진다는 表現과 같은 것이다.

하기야 輸出立國을 표방하는 우리와 같은 先發後進國의 立場에서는 어떠한 形態로 던지 輸出量이 해마다 急增한다는 사실은 곧 기꺼운 일일 수 밖에 없다. 그리고 우리와 같은 外貨不足國의 立場에서는 비록 採算性이 隨伴되지 않거나 海外市場에서의 赤字分이 國內에서 다시 「커버」되고 있다 한들 어떠한 形態로던지 外貨稼得率이 伸張되기만 하면 또 매우 기꺼운 일일 수 밖에 없다. 그러나 輸出採算性이 해마다 向上되기는 커녕 外貨稼得率이라는 것 自體가 또한 下落一路만을 더듬고 있으니 제 아무리 輸出이 量的으로 增大되어도 보나 마나 國際收支는 惡化一路만을 더 듬기가 고작이다. 따라서 이제부터는 싸구려 價格을 止揚하고 品質을 向上시킴으로써 제 價值을 받기 위한 努力이 잇달아야 하며 또 그러기 위해서는 徹底한 品質管理가 要求되며 名實共허 品質과 價格의 經濟學이 이따금은 ミク스戰略이 果敢히 模索되어야 할 것이다.

그러지 않아도 언제부터인가 韓國貿易協會가 主動이 되어 소위 「輸出商品 제 價值 받기 運動」이 大大的으로 展開되기 시작한 것도 사실 우리의 輸出商品의 價格이 形便 없는 「싸구려」價格 一邊倒였기 때문이다. 우리의 輸出이 增大했던 原因도 말하자면 國際水準以下の 싸구려 價格에 起因한다고도 할 수 있을 것이며, 低價格品은 依例히 低品質을 隨伴하기 때문에 이제 까지 輸出된 우리의 商品들은 大部分 國際水準以下の 低品質이었다고 우겨도 결코 억지는 아니다. 다시 말해서 우리의 輸出品이 低價格의 低質商品이 대半이었을 것이라는 推測에서 우리 企業에게는 이제까지 「마아케팅·ミクス」라는 이름의 戰略은 고사하고 마아케팅自體의 그림자 조차 도저히 찾아보기 힘들었다고 表現해도 한낱 過言은 아니다.

더구나 싸구려品質의 싸구려價格이 어느 限度에 到達하면 자연히 輸出은 줄어 들기 마련이다. 왜냐하면 (다시 不等價交換이 諸弊害를 登場시키지 않더라도) 低質品에도 다만 싸구려 價格에 魅惑된 「바이어」들이 한 두 차례의 購買는 敢行해도 依例히 消費者的 上質品指向性向(低質品使用에 依한 顧客의 抵抗)에 부딪치게 된 연후엔 그 商品의 價格이 더욱 싸구려化 하지 않는 以上 계속 購買해 주지는 않기 때문이다. 이러한 弊害를 짐작하면서도 國際水準以下の 品質과 價格으로 제 價值을 받을려고 욕심을 부리는 것 自體는 사실 크나큰 잘 못일 수 밖에 없다. 어처구니 없이 값싼 價格에 魅惑된 外國「바이어」들이品質의 向上이 뒤 따르지 않는商品에 선뜻 價值을 주리라 期待하는 것부터가 애당초 어리석은 일인 바에야 제 價值을 제대로 받기 위해서는, 제 價值을 받을 수 있는 品質의 形成이 그 첫 要件임은 두 말 할 나위도 없을 것이다.

결국 이러한 뜻에서는 現時點에 있는 企業이 애써 模索해야 할 第2段階의 輸出「마아케팅·ミク스」戰略은 先進國의 그러한 完全無缺한 「미크스」戰略이 아니라 品質과 價格面에만

置重하는 이른바 「스몰·믹스」戰略이 해야 할 것이다. 그러한 열핏 偏頗的이라고 여겨 질 「믹스」戰略이라도 우리나라의 現實情에서는 제대로 效率的으로 驅使되기만 해도 우리企業들에게는 크나 큰 戰略上의 收穫이라 하지 않을 수 밖에 없는 것이다. 우리와 같은 開發途上國의 立場에서는 品質과 價格의 「믹스」戰略만이래도 어느 정도 本軌道에 들어 서게만 된다면 그以外의 「믹스」戰略은 애써 執行되지 않아도 저절로 執行되어 지가 마련인 것이다. 왜냐하면 우리의 경우에는 「믹스」 가운데서 그 主導的役割을 品質과 價格이라는 要素가 큰 比重을 차지하고 있기 때문이다. 따라서 우리가 積極 檢索해야 할 우리의 輸出마아케팅戰略은 첫째 第1段階의 올바른 輸出市場調查戰略이며, 둘째로 第2段階의 「마아케팅·믹스」戰略中의 品質과 價格의 이른바 「스몰·믹스」戰略뿐이며 적어도 理時點에서는 그以外의 아무 것도 아니라고 喝破해도 만날 過言만은 아닐 것이다.