

美國市場에서 韓國自動車企業의 마케팅戰略에 관한 研究

文 元 錫*

目 次

- I. 序 論
- II. 美國自動車市場에서 마케팅管理戰略 特性
- III. 韓國自動車産業의 마케팅戰略의 課題
- IV. 美國市場에서 韓國自動車企業의 마케팅戰略上的 問題點과 改善方向
- V. 結 論

I. 序 論

自動車産業은 철강, 기계, 전자, 전기 등 關聯工業製品의 組立으로 이어지는 綜合機械工業으로서 關聯機械工業의 發展을 촉진시켜 産業構造變化에 촉매역할을 하는 基幹産業이다. 아울러 自動車産業은 技術集約的인 産業이며 規模의 經濟¹⁾가 증시되는 資本集約的인 産業이기도 하여 한나라의 經濟力과 技術水準을 평가해주는 尺度가 되기도 한다. 이에 世界各國은 自國의 自動車産業育成에 큰 關心을 기울이고 있다.

世界自動車産業은 '70年末부터 大型 및 中型車 중심에서 '80年代 중반이후에는 小型車 중심으로 消費者의 욕구가 變하고 關聯技術이 크게 발전했다. 또한 國家間 比較優位가 移轉함에 따라 構造改編의 過程에 있다.

先進國의 主要 自動車業界는 무역마찰을 해소하고 既存의 市場支配力을 잃지 않기 위해 相互 協力體制를 強化함으로써 自動車産業의 國際化가 보다 촉진되고 있다.

이러한 變化속에서 自動車 및 部品工業의 輸出産業段階에 접어든 韓國自動車企業의 戰略에도 매우 중요한 意義를 갖게 하는 것이다.

* 濟州大學校 經商大學 貿易學科 副教授

1) Michael E. Porter, *Competitive strategy*, The Free Press, N.Y., 1980, pp. 278~281.

본 주제에서 美國自動車市場을 대상으로 선정한 것은 單一市場으로서 全世界需要의 1/3정도를 점하는 廣大한 市場으로서, 美國市場에는 강력한 自動車企業인 Big 3(GM, Ford, Chrysler)가 존재하고 있으며, 또한 世界各國에서 세계정상의 自動車を 진출시키고 있기 때문에 美國自動車市場은 過當競爭狀態에 있고 價格과 品質 및 서비스면에서 고도의 競爭力을 갖지 못하는 自動車企業은 美國市場에서의 進出이 거의 불가능하다. 그러므로 世界 주요自動車生産企業은 美國市場을 標的市場으로 設定하고 성공적인 進出方法을 模索하고 있는 것이다. 그 理由는 美國의 自動車市場을 장악하지 않고는 世界の 어느市場에서도 競爭力을 지탱하지 못할 뿐만 아니라 自國內의 市場마저 競爭者에게 넘겨주게 될 危險이 內在하기 때문이다.

그런데 美國自動車市場은 '89년 이래 3年동안 경기침체에 따른 需要減退現象을 초래하여 현재까지 그 여파는 지속되고 있다.

따라서 韓國自動車企業들은 美國市場의 이와같은 상황변화로 인하여 他市場으로 進出하는 戰略은 止揚되어야 하고 오히려 美國市場을 더욱 강화하는 노력이 확대되어야 할 것이며 이 점에서 世界自動車産業에서의 우리나라 自動車産業의 장기적인 立地가 결정될 것으로 본다.

그리고 우리와 경쟁관계에 있는 日本自動車生産企業들이 급격한 增高現象을 극복하고 貿易摩擦을 최소화하기 위해 海外生産확대에도 박차를 가하고 있는 한편 서서히 中型車 및 高級車에 生産을 주력부문으로 삼고 있다. 이러한 好機를 韓國自動車産業의 장기적인 國際競爭力強化의 계기로 활용해야 할 것이다.

이와같은 觀點에서 경쟁력을 갖고 있는 韓國產 小型 乘用車로 한정하여 美國市場에서 마케팅 戰略을 논함에 있어서 기아와 대우는 현재까지 OEM輸出方式으로 북미시장에 進出하였기 때문에 이렇다할 마케팅 戰略이 없다. 그래서 독자판매망을 갖고 單獨市場進出을 행하고 있는 現代自動車を 중심으로 한 마케팅 戰略을 考察하고 그 改善策을 提示함으로서 獨自販賣網을 構築해서 美國市場에 進出하려는 企業에도 길잡이가 될 뿐만 아니라 韓國自動車輸出增進에 기여코자 함을 목적으로 하고 있다.

II. 美國自動車市場에서 마케팅管理戰略 特性

1. 美國의 自動車市場構造와 特性

1) 韓國自動車産業과 美國市場의 經濟的 重要性

韓國自動車産業의 歷史는 비교적 一淺하지만 (表 II-1)에서 보듯이 自動車産業은 '91年 全世界 生産의 2.7%인 150萬臺를 生産하여 世界 9位の 生産國으로, 交易量에 있어서도 '90年度 世界交易量의 2.1%인 34萬7천대를 輸出하여 世界 9位の 輸出國이 되었다.

<表 II-1> 世界 주요 自動車生産國

(단위: 천대)

순위	국명	생산 ('91)	수출 ('90)	등록 ('91)	보유 ('90)	자동차 1대당 인구
1	일본	13,242	5,963	7,525	57,698	2.1
2	미국	8,806	953	12,544	192,000	1.3
3	독일	5,015	3,054	4,713	32,698	1.9
4	프랑스	3,610	1,648	2,424	28,460	2.0
5	스페인	1,932	1,372	1,115	14,374	2.7
6	이태리	1,877	957	2,473	29,929	1.9
7	캐나다	1,876	1,699	1,273	16,774	1.6
8	소련	1,845	-	2,025	25,500	11.0
9	한국	1,498	347	1,054	3,395	8.7
10	영국	1,454	486	1,799	26,412	2.2

자료: OICA, MVMA, VDA, JAMA, ANFIA

韓國自動車の 輸出은 1976년에 始作되었지만 自動車の 輸出産業化의 기틀은 現代自動車가 포니엑셀을 獨自販賣網으로 1985年 11월 캐나다에, 1986年 美國市場에 진출함으로써, 또한 1987년에는 대우自動車が 르망을 合作投資先인 "GM社"의 販賣網을 통하여 "Pontiac"이라는 商標名으로, 기아자동차는 프라이드를 合作先인 "Ford"의 販賣網을 통해 "Festiva"라는 商標로 美國市場에 進出함으로써 이루어졌다.

韓國自動車 輸出實績을 (表 II-2), (表 II-3)에서 살펴 보면 1987년에 50萬臺 以上을 달성했고 1988年度는 韓國自動車の 總輸出臺數가 57萬6,134臺를 기록하여 현재까지 年度別 輸出實績으로서 가장 많은 物量으로 記錄되었으며 美國市場이 韓國自動車輸出에 얼마나 큰 비중을 차지하고 있는지에 대해 域別로는 美國에 83.5%인 48萬119臺를 수출하였다. 그러나 1989년에 접어들어 北美市場의 需要減少와 日本의 現地生産擴大 및 新興工業國의 進出로 販賣競爭激化 外에 모델변경시기의 지연, 급격한 內需增大에 따른 業界의 積極적인 輸出擴大勞力不足等이 輸出減少로 前年對比 38.2%가 줄어든 35萬6,040臺에 그쳤으며 이때 美國으로의 輸出은 前年度의 절반 수준도 못되는 23萬4,000臺로서 前年對比 48.5%의 수준에 머물렀다.

1991年度에는 前年對比 9.6% 증가된 39萬362臺를 輸出하여 2年만에 輸出增加勢로 반전되었으나 美國에 대한 輸出은 17萬1,213臺에 그쳐 總輸出比重은 43.9%로 떨어졌다. 1992年度에는 市場多邊化가 더욱 확대된 데에 힘입어 前年對比 16.9% 증가된 45萬6,153臺를 輸出했으나 美國으로의 輸出은 1988年度 實績에 약 1/5수준인 11萬9,467臺에 머물러 總輸出比重은 26.2%로 크게 떨어졌다.

〈表 II-2〉 地域別 自動車輸出 推移

(단위 : 대)

지역	연도	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
	아프리카	0	285	1,429	4,875	4,875	2,408	4,649	1,342	2,154	1,872	916	789	2,413	3,587	2,730
중동	31	466	1,747	5,827	5,827	5,531	2,068	2,790	6,647	2,193	5,220	11,332	12,630	11,717	5,723	
북미	0	0	1	1	1	0	6	16	2,508	32,219	103,874	268,485	474,400	513,415	277,232	
남미	0	235	5,584	8,384	8,384	9,932	9,112	2,523	837	2,330	3,524	6,451	12,672	8,395	6,868	
아시아	0	232	119	1,748	1,748	1,702	2,837	2,468	839	2,604	924	2,707	7,284	9,641	26,462	
유럽	0	25	211	5,42	5,412	5,644	7,441	10,815	11,250	9,692	8,050	12,028	28,327	21,104	25,185	
대양주	0	0	45	90	90	35	70	330	276	696	602	4,577	8,584	8,275	11,840	
계	31	1,243	9,136	25,337	25,337	25,252	26,283	20,284	24,511	52,326	123,110	306,369	546,310	576,134	356,040	
미국	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	14	203,610	442,737	480,119	232,193	

資料 : 자동차신문사, 「自動車 統計年鑑」, 1989.

한국자동차공업협회, 「자동차통계월보」, 1989. 12.

〈表 II-3〉 地域別. 業體別 輸出實績

區 分		'90	'91	'92
總 計	計	347, 100 (100)	390, 362 (100)	456, 153
	현기대	255, 393 (64. 9)	254, 555	282, 511
	대아우	85, 823 (24. 7)	80, 020	103, 021
	대아시	34, 160 (9. 8)	51, 253	54, 653
	쌍아용	805 (0. 2)	3, 116	9, 480
	대우조선	794 (0. 2)	1, 179	2, 613
대기	0 (0. 0)	0	3, 766	
	타	125 (0. 0)	239	109
미 國	計	195, 926 (57. 7)	171, 213 (43. 9)	119, 467 (26. 2)
	현기대	122, 282	106, 448	77, 011
	대아우	46, 627	36, 245	33, 620
	대기	27, 017	28, 331	8, 836
캐나 다		55, 253 (16. 3)	57, 732 (14. 8)	34, 703 (7. 6)
서 유 럽		유럽	55, 833 (14. 3)	109, 414 (24. 0)
동 유 럽		30, 304 (8. 9)	17, 662 (4. 5)	10, 894 (2. 4)
아프 리 카		기타	8, 351 (2. 1)	13, 386 (2. 9)
아시아, 태평양		58, 189 (17. 1)	52, 171 (13. 4)	73, 554 (16. 1)
중 동 지 역			14, 223 (3. 6)	44, 672 (9. 8)
중 남 미 지 역			13, 177 (3. 4)	50, 063 (11. 0)

資料 : 韓國自動車工業協會, 自動車會報각년호.

註 : ()안은 수출점유비중임.

이와같이 1992年度 輸出實績에서도 韓國自動車輸出의 全盛期였던 1988年度 實績을 회복하지 못한 것도 主力市場인 美國市場에서의 감소폭이 너무 심했던 것에 기인된 것이라 할 수 있다. 地域別로 (表 II-3)에서 보는 바와 같이 業界의 市場多邊化努力에 의해 어느 정도 成果를 보여 북미와 동유럽을 제외하고는 전지역에서 대폭 增加하여 前年에 비해 폭발적인 伸張勢를 나타내었지만 美國市場의 比重은 輸出이 최고 수준에 달했던 1988년에 83.3%에서 1990年 56.5%, 1991년에 43.9%, 1992年度에는 26.2%로 매년 큰 폭으로 감소되고 있는 데 美國에서의 輸出회복이 없는 한 其他地域에서 폭발적인 伸張勢가 있다 하더라도 큰 폭의 輸出伸張勢는 기대할 수 없을 것이다.

물론 輸出市場多邊化에 대한 努力은 더욱 확대되어야 하지만 美國市場이 험드니까 他市場으로 進出한다는 消極的인 戰略은 止揚되어야 하며 오히려 美國市場進出을 더욱 強化해야 할 필요성이 있는 것이다.

특히 韓國自動車産業의 2000年代 모습은 生産이 1992년 173萬臺에서 320萬臺로, 內需販賣은 127萬臺에서 200萬臺로, 輸出은 46萬臺에서 120萬臺로 증가할 것이라는 展望²⁾을 하고 있다. 한편 日本通商省이 1989년에 발표한 世界自動車需要展望值에 의하면 1990年~2000年度까지 世界自動車需要는 年平均 2.3%, 아시아 3.9%, 북미 1.0% 증가에 그칠 것으로 전망했다.

이와같은 상황에서 2천년대 韓國自動車輸出 120萬臺의 실현을 위해서도 市場規模로 볼 때 美國·유럽을 제외하고서는 큰 물량의 수출은 기대하기 어렵다고 판단되어져 美國市場에서 1988年度 水準인 50萬臺 이상을 소화해주어야 가능하리라 본다. 더우기 輸出市場多邊化의 擴大努力에 있어서도 치열한 경쟁을 벌이고 있는 美國自動車市場에서 잘 팔리는 車를 소개함으로써 他市場에 쉽게 침투될 수 있는 바, 美國市場은 規模자체도 중요하지만 自動車 본고장으로서 자동차 수준을 평가받는 상징적인 의미를 지니고 있기 때문에 美國市場에서 성패가 世界自動車市場에서 韓國自動車産業의 立地가 결정될 것이다.

한편 美國市場에 韓國自動車の 3대메이커에 의해 輸出된 乘用車는 대개 小型乘用車이다. 主要 競爭關係에서 보면 韓國自動車는 주로 日本輸入車와 美國內에서 生産되는 선택된 數의 小型級 모델과의 競爭인데 주요 경쟁차종은 Ford, Escort, Honda Civic, Saturn, Toyota Tercel, Nissan Sentra, Ford Tracer 등이다.

2) 美國自動車産業의 市場構造와 需要特徵

(1) 美國自動車産業의 市場構造

自動車製品은 技術的으로 복잡하고 정교한 제품과 産業工程技術을 要하는 바 여기에는 막대한 資金投資와 專門技術을 필요로 한다. 많은 資金投資所要量으로인해 최소한의 規模의 經濟量은 대규모인 傾向을 갖는다. 1950年代初 멕시(Maxcy) 등의 學者는 美國의 自動車産業을 對象으로 했을 때 自動車 한 모델當 年間 最少適正生産量이 10萬臺라고 주장했으나, 최근에는 生産設備

2) 韓國自動車工業協會, 자동차회보, 1993. 5, p. 14.

의 自動化에 따른 施設投資와 新製品開發에 따르는 研究開發費, 金型費, 工具費用 等の 增加로 規模의 經濟效果를 누릴 수 있는 年間 最少生産量은 30萬~60萬臺로 推定되고 있다.³⁾ 이처럼 自動車産業은 規模의 經濟가 크게 作用하기 때문에 大量生産體制를 유지할 수 있는 지속적인 市場擴大 및 新規需要의 創出이 중요시된다.

美國의 自動車市場은 小數獨占市場構造를 형성하는 GM, Ford, Chrysler의 3대 메이커에 의해 오랫동안 지배해 왔다. 日本會社를 포함한 外國自動車業體들이 美國市場에서 상당한 市場占有를 확보하게 된 것은 1960年 후반에서야 비롯되었다. 예를 들면 1965년에 輸入乘用車는 總販賣의 6%에 불과했다. 그러나 1970년에 수입된 乘用車모델의 市場占有率이 24%로 확대되어 輸入品市場占有率은 지금도 24%를 유지하고 있다.

1992年度 美國自動車市場의 總需要는 약 1,287萬3千臺중 乘用車의 需要는 (表 II-4)에서 보는 바와 같이 약 823萬7千臺 水準으로서 前年對比 0.3%의 伸張에 그쳤지만 이는 1988년부터 지난해까지 3年 연속 감소추세를 보였다가 景氣가 되살아나면서 增加勢로 반전한 것이다.

〈表 II-4〉 美國의 乘用車 販賣現況

區 分	1989	1990	1991	1992	前年對比 증가율	Share ³⁾
승용차합계	9,771	9,296	8,214	8,237	0.3	100.0(100.0)
미국산차계 ¹⁾	7,073	6,843	6,118	6,259	2.3	76.0(74.5)
(일본현지생산분)	(1,134)	(1,317)	(1,124)	(1,161)	3.3	14(13.7)
수입차계	2,698	2,453	2,096	1,978	-5.7	24.0(25.5)
일본산 ²⁾	1,911	1,721		1,342	-3.5	16.3(16.9)
한국산	297	229		156	-18.5	1.9(2.3)
기타	490	503		480		5.8(6.3)

자료: Crain Communications Inc., Automotive News, 1991, 1.14, 1.28, 10.14(1989~1990)

Wall Street Journal, 1/7 1992, 1/15/93 (1991~1992)

주: ¹⁾ 미·일합작기업인 Diamond-star 및 Nummy생산분 포함

²⁾ 미국내 현재생산분 제외

³⁾ ()는 91년 비중

美國産 車의 '92年度 販賣商況을 살펴보면 "Buy American"운동과 品質向上, 價格競爭力 회복에 힘입어 前年對比 2.3% 증가한 6,259.6천대를 기록한 반면 輸入車는 5.7% 감소한 1,977.8千臺를 기록하여 美國産車가 前年對比 1.5%만큼 市場세어를 확대하면서 76%의 市場占有率을 유지하고 있다. 美國産車중 Big 3(GM, Ford, Chrysler)가 前年對比 2.1% 증가한 5,098.6천대를 기록하여 61.9%의 市場점유율을 유지하고 있고 일본 Transplants가 前年對比

3) McGee, John S., "Economies of Scale in Auto Body Manufacture," Journal of Law and Economics, Oct. 1973, p.16.

3.3% 증가한 1,160.9천대로 14.1%의 시장점유율을 보이고 있다.

輸入車 가운데서 유럽産차는 (表 II-5)에서 보듯이 Peugeot, Sterling, Yugo 등의 시장철수로 인해 前年對比 2.5% 감소된 324.7천대로 3.9의 시장점유율을, 韓國車는 前年對比 18.5% 감소된 155.7천대로 1.9%의 市場占有率을 기록한 가운데 現代가 1.3%의 市場占有率을, 日本車는 前年對比 3.5% 감소된 1,341.9천대로 16.3%의 市場占有率을 보이고 있다.

〈表 II-5〉 美國市場에서의 乘體別 승용차 판매현황

(단위: 대, %)

구 분	'92연간	증가율	Share
승용차합계	8,237,335	0.3	100.0(100.0)
미국산차계	6,259,572	2.3	76.0(74.5)
GM	2,749,943	-1.2	33.4(33.9)
Ford	1,731,250	10.1	21.0(19.1)
Chrysler	617,412	-3.1	7.5(7.8)
Big3소계	5,098,605	2.1	61.9(60.8)
Toyota	341,498	2.7	4.1(4.0)
Nissan	144,588	28.2	1.8(1.4)
Mazda	79,267	2.5	1.0(0.9)
Honda	475,718	-1.3	5.8(5.9)
Mitsubishi	64,592	-7.1	0.8(0.8)
Subaru	55,116	11.7	0.7(0.6)
Suzuki	188	-72.5	0.0(0.0)
일본 Transplants소계	1,160,967	3.3	14.1(13.7)
수입차계	1,977,763	-5.7	24.0(25.5)
유럽차소계	324,765	-2.5	3.9(4.1)
한국차소계	155,737	-18.5	1.9(2.3)
현 대	108,549	-7.7	1.3(1.4)
기 아	33,828	-12.8	0.4(0.5)
대 우	13,360	-61.5	0.2(0.4)
일본차소계	1,341,973	-3.5	16.3(16.9)
도 요 타	418,661	2.3	5.1(5.0)
닛 산	268,871	-9.1	3.3(3.6)
혼 다	293,127	-8.8	3.6(3.9)
마 쯔 다	201,478	4.7	2.4(2.3)
미 쯔 비 시	90,980	-1.3	1.1(1.1)
후 지 중 공 업	49,687	-10.8	0.6(0.7)
이 스 쯔	7,823	-41.2	0.0(0.2)
스 즈 끼	6,098	25.8	0.0(0.0)
다 이 하 쯔	5,248	-15.4	0.0(0.0)
Captive Imports 소계	155,288	-14.2	1.9(2.2)
GM	80,557	-11.5	1.0(1.1)
Ford	12,557	-48.7	0.2(0.3)
Chrysler	62,174	-5.1	0.7(0.8)

주 1) ()는 '91년 비중

2) Captive Imports에 기아의 Festiva, 대우의 LeMan은 제외

資料: Wall Street Journal, 1/15, 93.

이상의 판매실적을 국별로 보면 1992년에는 美國車의 浮上和 輸入車의 退潮가 분명하게 對照를 이루고 있는 데 이러한 現象은 美國産車의 競爭力이 向上된 데다, 輸入車의 대부분을 차지하는 日本車의 價格이 '92年中 政治的 要因과 美國車購入(Buy American) 운동에 따른 消費者들의 반감을 고려하여 美國車에 비해 높게 책정된 데 기인한 것이다. 더우기 日本業體들은 당분간 美國市場內에서의 日本車에 대한 반감을 완화하기 위해 무리한 市場占有率擴大를 시도하지 않을 것으로 보여 현재와 같은 약 30%의 비중을 유지할 것으로 전망된다.

乘用車細市場 중에서는 일반적으로 서브 컴팩트급이 景氣에 가장 민감한 것으로 알려지고 있는데, (表 II-6)에서 보는 바와 같이 이 급에서는 GM의 세턴만이 큰 증가를 보였을 뿐 기타 모델은 1991년과 비슷한 수준을 보였다.

〈表 II-6〉 美國市場에서의 동급별 승용차 판매

區 分	1990	1991	1992
Ford Escort	288,727	247,864	236,622
Honda Civic	220,852	204,719	206,890
Saturn	1,881	74,493	196,176
Toyota Corolla	228,211	199,081	196,118
Nissan Sentra	159,054	146,618	158,909
Toyota Tercel	90,808	102,043	96,173
Geo Metro	94,897	90,380	94,995
Dodge Shadow	73,384	77,191	87,074
Geo Prism	109,631	98,433	74,346
Mazda Protege	47,404	53,473	73,038
Plymouth Sundance	65,590	53,818	66,734
Mercury Tracer	34,493	45,602	43,127
Hyundai Excel	100,590	66,376	42,324
Ford Festiva	52,520	42,080	33,831
Subaru Loyale	21,100	29,918	33,088
기 타 (Hyundai Elantra)	281,906	223,244 (3,867)	202,504 (32,042)
Mini/Sub compact	1,871,058	1,755,334	1,842,799

資料：INDUSTRY ANALYSIS REPORT (HMAI/수입차 포함)

1993年度 美國市場은 본격적인 회복국면으로 접어들어 乘用車需要는 그동안 대체수요가 계속 연기되어온 점을 감안할 때 前年對比 약 7% 증가한 880萬臺에 달할 것으로 展望"하고 있다.

乘用車需要를 市場區分別로 보면 區分間에 급격한 比重變化는 나타나지 않을 것으로 보이나

4) 기아경제연구소, 1993. 자동차 산업전망(해외편) 1993.1. p.17.

美國車가 점차 서브컴팩트市場에서 退出함에 따라 美國車의 同市場占有率이 크게 하락하고 컴팩트 이상의 車種의 比重이 증가될 것으로 보인다. 또한 日本의 高級車 進出과 需要의 高級化趨勢에 따라 高級車市場의 擴大가 예상되는데 (表 II-7)에서는 이러한 특징적인 變化의 方向을 보여주고 있으나 2000년까지 서브컴팩트部門 美國車比重이 이 보다는 조금 더 감소할 것으로 보이나 燃費規制가 강화되어 石油危機 등이 발생하면 小型車部門이 급성장 하게 될 것으로 展望하고 있다. 따라서 日本業體들이 수익성 악화와 대미수출물량의 계약으로 인해 고급화 전략이 불가피함에 따라 생길 것으로 보이는 소형차 부문의 공백을 우리 업체들이 메울 수 있는 여건이 조성되고 있다고 할 수 있다.

<表 II-7> 美國 乘用車市場의 區分別 比重展望

(單位：%)

區分		1990		1995		2000	
		美國車	輸入車	美國車	輸入車	美國車	輸入車
Sub-Compact	보통車	14.4	39.7	14.3	39.4	12.2	38.5
	특별사양車	1.2	2.6	1.1	2.8	1.4	2.7
Compact	보통車	13.5	20.9	13.6	19.7	14.1	19.8
	특별사양車	18.5	16.4	18.6	16.7	19.4	10.5
中型車	보통車	21.7	9.0	21.9	8.4	22.0	8.8
	특별사양車	7.9	3.0	7.9	3.5	8.6	4.1
大型車	大型車	13.3	0.0	12.9	0.0	13.7	0.0
高級車	보통車	7.2	6.4	7.2	7.0	7.2	6.9
	특별사양車	2.3	2.1	2.4	2.6	2.7	2.7
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：Univ of Michigan, Delphi V.

(2) 美國自動車市場의 需要特徵

美國에서 自動車는 제품수명주기(Product life cycle)상의 成熟段階로서 그 需要의 特徵을 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 美國市場에서의 自動車需要는 주로 代替欲求를 추구하고 自動車需要의 폭발적인 成長은 일어날 것 같지 않다. 미시간대학의 앙케이트조사결과 美國의 乘用車需要는 '90年代에 걸쳐서 年間 1.1%의 낮은 증가율을 유지할 것으로 추정되는 가운데 輸入車는 年間 2.1%, 美國產車는 0.5% 증가에 머무를 것으로 展望⁵⁾하고 있는데 이는 新規進入者들이 既存業者들의 희생위에

5) Automotive Parts Int'l, 5/3/'92.

市場을 占有해야 한다는 것을 의미한다.

둘째, 自動車는 耐久財로 分類되고 高價品目이다. 이는 장래의 經濟 및 財政狀態에 대한 상대적인 確信을 가질때 까지 購買決定을 연기할 수 있기 때문에 自動車에 대한 需要는 利率과 個人所得水準과 같은 거시경제적 조건들의 變數要因을 가지는 경향이 있다.

셋째, 自動車는 그것을 購入하고 유지하는 비용에 비해서 소비자의 대부분이 충분한 商品知識을 갖고 있지 않거나 또는 商品知識을 얻기 힘들다. 이는 自動車가 技術的으로 복잡한 품목이기 때문에 대부분의 소비자들은 그들이 購入하는 製品의 質을 판단할 技術的인 숙련을 갖고 있지 않음을 의미하므로 製品의 質과 信賴性에 관한 判斷은 專門家들에 의한 判斷에 근거하는 경향이 있다. 따라서 質의 이미지와 商標忠誠度는 구매결정에 중요한 역할을 한다.

넷째, 自動車는 消費者에 따라 相異한 意味를 갖는다. 이는 어떤 消費者에게는 自動車가 단순히 필요한 운송서비스를 제공하는 手段으로서, 어떤 消費者에게는 그들의 명성, 지위, 개성의 상징으로서의 의미를 갖기 때문에 自動車가 心理的인 면에서 또는 사회적인 地位面에서의 견해인지 여부에 따라 購買行動은 달라질 것이다. 그러므로 이 두개의 기본적으로 相異한 그룹에 접근하는 戰略은 差別化 되어야 할 것이다. 小型車市場部門에서 실리적인 면이 보다 지배적으로 그에 따른 마케팅戰略이 강구되어져야 한다.

다섯째, 自動車需要는 動態的인 變動패턴을 따르는 경향이 있는데 1973年 오일·쇼크가 있기 전에는 대부분의 購買者들이 大型 또는 최소한 中型車를 선호했지만 1973年末 오일·쇼크이후 消費者들의 選好는 小型車로 전환했다. 또한 최근에는 1980年代 중반 이후의 油價安定에 따라 美國消費者의 嗜好는 보다 성능이 향상된 中·大型의 高級車로 이전되고 있다. 아울러 미니밴, 스포츠카 등 特殊自動車에 대한 需要가 크게 늘고 있다.

(3) 美國市場에서의 購買決定基準

① 製品의 디자인과 모델변경

自動車品質을 결정하는 개념은 性能, 安全度, 디자인을 총괄하는 개념으로 파악되어지는데 오늘날에는 自動車의 生産面에서의 技術向上으로 性能은 별 차이를 보이지 않음으로 인해서 디자인이나 스타일로 선호도가 이전되어져가는 추세를 보이고 있다. 따라서 製品스타일과 모델디자인은 購買決定에 있어서 중요한 선택기준이 된다.

美國市場에서 경쟁하는 기존 自動車企業들은 그들의 競爭手段으로서 製品스타일과 모델변경을 매우 효과적으로 사용해 왔다. 가장 古典的인 예는 Ford의 "T"型的의 單一車種모델戰略에 대해서

GM은 경쟁상 消費者의 欲求에 따라 相異한 디자인과 모델들을 제공하는 製品差別化戰略을 사용함으로써 現在에 이르기까지 全世界 自動車市場의 왕좌적 位置를 고수할 수 있었다.⁶⁾ 최근에는 販賣促進을 위해서 技術上의 特徵보다는 디자인이나 스타일 변경을 年例的으로 행해지고 있고 또한 주요 모델변경은 적어도 2~3년내에 이루어지고 있다. 미시간대학이 '90년대 美國自動車業界에 관한 앙케이크調查 結果에 의하면' '90년대 말의 新車開發의 Lead time은 미국에서 36개월, 일본은 28개월이 될 것이라고 보고 있다.

消費者의 觀點에서 購入된 新車는 지난해의 것과 동일한 車보다는 오히려 새로운 모델처럼 보여져야 한다는 것이 중요하다. 그러나 주요 競爭者들간의 스타일의 차이는 그다지 심하지 않다. 왜냐하면 合作投資, 技術協定 등을 통한 주요 國際自動車業體들간의 最近의 協力協定은 디자인과 스타일의 差異를 많이 감소시켰다.

한편 新모델개발에 있어서도 安全度가 또한 중요한 요소로 작용하고 있는데 최근 美國消費者들은 안전장치인 에어백의 설치여부가 자동차 구매결정에 중대한 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁷⁾

② 價格

價格은 모든 製品의 購買決定에 있어서 중요한 선택기준이 된다. 그러나 自動車製品에 있어서 는 高價이고 耐久期限이 최소한 7년에서 10년 걸리는 긴 기간이기 때문에 훨씬 더 복잡하다.

첫째, 自動車가 所得에서 차지하는 比重이 크기 때문에 需要의 價格彈力性이 커 일정한 級 (특히 小型車)의 自動車범주에서는 價格의 變化에 민감한 반응을 보인다. 이는 代替品間의 價格競爭이 훨씬 중요하다는 것을 의미한다.

둘째, 同一級에 속하는 自動車內에서의 需要의 價格彈力性이 크기 때문에 그 市場에서의 주요 競爭者들은 끊임없이 價格先導-價格追從이 이루어졌다. 그 패턴은 價格先導者에 의한 自動車價格의 引上 또는 引下는 그 市場에서의 競爭業體들에 의한 즉각적인 반응이 행해졌다. 이러한 近接한 價格追從 때문에 同一級에 속한 主要 경쟁상표의 自動車 價格이 仝一化의 傾向을 보여 주고 있다. 그러므로 價格競爭을 통한 市場占有率을 확대하려는 어떠한 시도도 더 어렵게 되어가고 있다.

셋째, 自動車 價格은 최초의 購買價格뿐만 아니라 금융비용, 연료절약 및 수선비용과 같은 운영비를 포함한다. 이는 그 市場에서의 價格競爭이 相異한 形態를 많이 취할 수 있다는 것을 의미한다.

6) Alfred D. Chandler, Jr., Giant Enterprise: Ford, GM and the Auto Industry, The John Hopkins Univ., 1964. pp.20~29.

7) 韓國自動車工業協會, 前掲書, 1992.12. p.89.

8) 上掲書, 1993.6. p.102.

③ 事後 管理 (After service)

自動車는 交通의 手段으로서, 그 耐久期間도 7~10年이 걸리기 때문에 故障이 날 때에는 즉시 수선에 응할 수 있는 서비스 조직망의 확보여부가 販賣에 중요한 영향을 미치기 때문에 自動車購買에 또 하나의 중요한 選擇基準은 購買후 애프터서비스의 利用可能性和 質이다. 또한 自動車는 技術的으로 복잡한 製品이기 때문에 대부분의 購買者들은 自動車維持機能을 수행하는 技術的인 熟練을 갖고 있지 않다. 그러므로 필요할 때 애프터서비스의 利用可能性和 質은 매우 중요한 마케팅要素이다.

美國市場에서의 購買者들은 近處의 딜러들, 주유소, 정비소를 통해 修理用役 및 修理部品の 일반적인 利用에 익숙해 있다. 제공된 A/S의 質과 信賴性은 現地水準에서 決定된다.⁹⁾ 이는 딜러들의 評判, 質에 관한 機械的인 評價, 그리고 保證期間과 品目이 製品의 質과 信賴性에 대한 중요한 指針이 되기 때문에 自動車 A/S體系의 確立이 곧 장기적인 收益性을 보장하는 길이라 할 수 있다.

더우기 1993년 2월 美國의 自動車專門調査機關인 J. D 파워사가 조사한 자료¹⁰⁾에 의하면 自動車顧客의 再購買 意圖는 딜러의 서비스 水準에 결정적인 영향을 받는 것으로 나타난 바 美國市場에서 製品力 強化못지 않게 顧客에 대한 철저한 사후관리를 통한 고객의 만족이 각 메이커의 市場占有率 變化와 밀접한 관련이 있는 것이다.

④ 利用 가능한 딜러·네트워크

美國에서 自動車製品은 성숙단계에 있음으로 購買時點에서 自動車의 즉석이용가능성이 購買決定에 매우 중요한 要素가 된다.

美國市場에서의 自動車의 流通은 各 製造業體의 公認된 딜러들에 의해 주로 취급된다. 딜러들은 전형적으로 顧客들, 廣告 및 促進, 整備所와 其他 顧客關係人들과 직접 접촉을 한다. 딜러들은 또한 그들 자신의 在庫品을 운송하는 것은 물론 그들 자신의 특수 옵션을 가지고 싶어 하는 顧客들을 위한 모든 특별주문을 취급한다.

딜러판매망은 또한 整備業務의 利用可能性和 信賴性을 決定한다는 것을 유의해야 한다. 딜러판매망은 販賣者와 買受人間의 접촉점으로서 기여를 한다. 동시에 購買者의 觀點에서 보면 유능한 딜러망의 構築은 市場開拓을 위해서 가장 중요한 要素中의 하나이다. (表 II-8)에서는 미국 시장에서 경쟁하는 주요 自動車業體들을 위한 딜러數를 보여주고 있다.

9) Chan K. Hahn, Manufacturing Strategies and International Competitiveness, 1989.

10) J. D. Power and Associates, Vehicle Performance Study, 1993.

〈表 II-8〉 美國內 販賣網 比較

메 이 커	승 용 차 판매점포수	점포당		
		순위	승용차 판매대수	자동차 판매대수
GM	19,566	1	175	237
Chrysler	10,802	2	76	160
Ford	8,801	3	193	295
Toyota	1,310	4	608	727
Honda	1,274	5	600	600
Nissan	1,193	6	363	442
V. W	1,085	7	115	119
Mazda	876	8	262	405
Subaru	732	9	146	146
Isuzu	591	10	10	191
Mitsubishi	500	11	327	417
Hyundai	423	12	368	368
M. Benz	408	13	191	191
Volvo	407	14	220	220
BMW	377	15	165	165

자료: Source: Automotive News 1991. 3월

(주) 일본업체는 현지 transplant 포함.

⑤ 廣告와 促進

효과적인 廣告計劃은 自動車業體들에 의해 사용되는 중요한 마케팅戰略要素로서 앞서 지적했듯이 自動車는 技術적으로 복잡한 제품이며 그리고 그들의 購買決定에 있어서 製品 및 브랜드 이미지에 크게 의존한다. 그러므로 廣告와 促進프로그램은 브랜드이미지를 고객의 마음속에 심어 그들의 특색있는 디자인 또는 스타일의 특징으로 영향을 미칠 수 있도록 꾸며져야 한다.

美國市場에서의 廣告는 市場規模와 전형적으로 이용되는 매스·미디어 때문에 비용이 매우 비싼 경향이 있다. 美國市場에서의 주요 自動車業體들이 廣告計劃으로 판매된 自動車 1臺當 평균 廣告費는 260달러를 소비했다. 自動車業體들간에 廣告費의 상당한 차이를 보이는 것은 規模의 經濟를 나타낸 것인데 (表 II-9)에서 보는 바와 같이 GM은 절대금액에서 가장 많이 지출한 會社이지만 自動車 1臺當 평균 廣告費는 238달러를 지불하여 대규모 業體로서 廣告效率이 가장 높은 順位로서는 5번째 랭크되어 있다. 이는 효과적인 廣告캠페인을 벌이기 위해서는 어떤 최저판매량이 필요하다는 것을 의미하는 것이다.

〈表 II-9〉 '91모델년도 메이커별 광고비 지출 규모 및 효율

메이커명	'91년도 광고비 (단위: 천불)	증감율	'91년도 판매실적 (단위: 대)	자동차 1대당 평균광고비		대 당 광고비 증감율 (%)
				'91	'90	
Maserati	17	-71.3	240	71	248	-71.3
Alfa Romeo	419	-34.9	3,478	121	185	-34.8
Ford	427,442	-5.6	2,907,113	147	136	8.0
Chrysler	349,276	-9.2	1,569,406	223	221	0.6
GM	1,046,777	8.7	4,392,402	238	197	21.2
Honda	222,608	0.9	815,542	273	260	5.1
Mitsubishi	66,008	-6.6	184,443	358	334	7.2
Suzuki	8,548	90.5	21,413	399	202	98.0
Mazda	139,834	-14.1	346,659	403	451	-10.5
Nissan	243,519	-25.2	583,933	417	508	-17.9
Toyota	430,588	10.7	1,011,755	426	373	14.1
Volvo	30,351	-4.3	71,100	477	332	28.5
Volkswagen	53,523	-48.1	119,148	449	641	-29.9
Isuzu	73,911	26.5	124,239	595	440	35.1
Subaru	67,842	-23.8	109,647	619	828	-25.3
Hyundai	83,312	-4.6	127,588	653	620	5.4
Daiatsu	6,448	-11.5	9,661	667	433	54.3
Saab	21,235	24.6	26,445	803	656	22.4
Porsche	5,337	-42.6	5,544	963	1,006	-4.3
BMW	70,069	4.2	55,736	1,257	1,092	15.1
Mercedes-Benz	91,777	8.7	66,158	1,387	1,124	23.4
Peugeot	10,672	38.7	4,211	2,534	1,662	52.5
Range Rover	16,296	-29.6	3,309	4,925	5,052	-2.5
Rolls-Royce	3,266	-4.5	610	5,355	2,849	88.0
합 계	3,469,076	-2.7	12,599,780	276	256	7.8

- 주) 1. 각 모델년도(10/1일~익년 9/30일) 및 자동차(트럭 포함) 기준
 2. 증감율은 전년대비
 3. 딜러들에 의한 광고비는 제외
 4. 광고비는 다음 9가지 미디어 수단을 포함
 신문, 잡지, Network/Spot/Syndicated/Cable TV, Network/Spot Radio,
 Outdoor(옥외) 광고

2. 美國市場에서의 도요다의 마케팅戰略

"마케팅의 도요다"라 불리울 정도로 마케팅면에서 강점을 갖고서 美國市場에서도 큰 成功을 거둔 도요다의 마케팅戰略을 살펴보기로 한다.

(1) 製品戰略

도요다의 市場進出戰略開發段階에서의 製品戰略은 美國市場에서 製品의 消費者受容도를 높이기 위해서 自動車모델을 美國車보다 小型化시키고 性能을 改善해 美國消費者들의 嗜好에 맞는 車를 生産하는 것이었다. 코로나는 이러한 面을 充足시킨 品質信賴性, 維持性を 지닌 車였다. 또한 市場引受戰略段階에서는 市場占有率擴大戰略을 取했는데 이때 製品戰略은 日本車의 價値에 대한 受容도를 增加시키기 위해 美國自動車業體들이 선택사양으로 取扱하는 品目を 기본 모델에 장착시키는 등 계속해서 製品改善과 品質向上을 꾀하는 것이었다. 그리고 市場占有率維持戰略段階에서의 製品戰略은 스타일이나 속도보다는 經濟성과 安全性 등을 선호하는 消費者들의 嗜好를 調查, 파악하여 이를 반영한 自動車를 生産하는 것이었다.

(2) 價格戰略

도요다는 美國市場에 성공적인 進出을 위하여 浸透價格戰略(Penetration pricing)을 사용하였는데, 輸出量이 增加하자 限界價格戰略을 채택하였다. 이는 大量生産에 따른 規模의 經濟에 의한 生産費의 減少였는데 저렴한 維持費用과 적극적인 價格戰略에 의해 도요다는 우수한 品質이면서 經濟的이라는 이미지를 構築하게 되었다.

(3) 流通戰略

도요다의 美國市場進出初期의 流通戰略은 部品과 서비스의 적절한 提供이 美國內 輸入品車의 成功에 중요하다고 판단하여 消費者에게 즉각적이고 효율적인 서비스를 제공할 자신의 部品과 강력한 서비스망을 구축했다. 그리고 細分된 地域市場인 캘리포니아에 그들의 販賣勞力を 集中시켜 이곳에서 美國市場에 대한 情報, 딜러를 관리하는 方法을 학습할 수 있었고, 여기를 중심으로 地域擴大戰略을 채택해서 한지역을 일단 構築되면 他地域市場으로 擴大할 수 있었다.

市場引受·占有率維持手段에서는 딜러점과 서비스代理店을 擴大하는 과정에서 딜러들을 선별적으로 모집, 철저한 敎育과 訓練을 통해 資質向上을 기함으로써 製品의 供給과 서비스의 提供을 원활히 할 수 있었다.

(4) 廣告 및 販賣促進戰略

도요다의 市場進出初期의 廣告 및 販賣促進戰略은 標的市場(Target market)을 대상으로 한 集中廣告로 시작되었다. 처음 美國市場에 내놓은 廣告는 1965年度の TV廣告였는데 그 당시 다른 外國自動車業體들이 TV廣告를 하지 않는 관계로 輸入小型乘用車部門에서 廣告優位를 지킬 수 있었다. 또한 도요다는 美國市場에서 廣告의 效率性を 높이고 이를 통해 市場占有率을 擴大하기 위한 막대한 廣告費를 지출했다.

Ⅲ. 韓國自動車産業의 마케팅 戰略的 課題

1. 韓國自動車企業의 國際마케팅戰略과 그 成功要因

1) 韓國自動車企業의 國際마케팅戰略

美國市場에서 기아와 대우의 自動車는 그들의 合作先인 GM과 Ford의 販賣網을 통해 취급되어 왔기 때문에 이렇다할 마케팅 戰略이 없고 現代는 독자販賣網을 構築하여 마케팅 戰略開發에 적극적으로 개입해 왔기 때문에 現代自動車를 중심으로 美國市場에서의 마케팅 戰略을 살펴보고자 한다.

(1) 製品戰略

現代가 美國市場에 進入할 당시 최초 進入品目으로 小型乘用車인 Excel을 선정하였다. Pony는 캐나다 정부에서 요구하는 각종 테스트規定에 합격했지만 美國市場에서는 美國技術規制에 못미치는 관계로 대신 美國의 自動車規制에 합격할 수 있는 Excel을 내놓게 되었다. 美國市場은 공해 및 安定規定 때문에 세계에서 가장 까다로운 技術水準을 요구하는 바 前輪驅動方式의 새모델인 Excel은 이러한 規定을 통과했고 前輪驅動方式은 미국市場에서 일반적인 新모델이었다.

美國市場에서 現代自動車는 小型乘用車인 Excel에 이어 중형차인 Sonata, 소형 승용차인 Elantra, Sports coupe인 Hyundai coupe로 製品을 多樣化했다.

(2) 價格戰略

海外市場에 進入할 때 日本은 거의 浸透價格戰略을 사용하고 있는데 이는 市場이 안정되어 있고 價格에 대한 需要의 彈力性이 높을 때 이용된다.

韓國自動車企業인 現代도 같은 等級인 競爭者보다 品質에 비해 낮은 價格을 設定함으로써 標的消費者들에게 價格으로 訴求하는 “高品質 低價格”戰略을 선택하고 있다. 특히 小型乘用車의 경우 需要의 價格彈力性이 높기 때문에 小型乘用車의 購買者들은 經濟性을 중시하므로 역셀의 高品質 低價格戰略은 成功한 케이스로 자주 거론되고 있다.

(3) 流通戰略

製品이나 價格이 아무리 우수해도 제품을 購買할 消費者에게 유통될 수 없다면 팔릴 수 없을 것이다. 產品의 流通經路는 海外市場의 進入·浸透初期에 중요한 戰略選擇이 된다.

現代의 경우 美國市場에서 장기적인 營業活動을 위해 獨自流通網 構築戰略을 取했다. 보통 流通經路選定에서 獨自的인 딜러網의 構築은 우수한 딜러의 모집여부에 그 성패가 좌우되는 바 現代는 딜러의 모집과 선정에 量보다 質을 선정기준으로 해서 상당히 우수한 딜러들을 확보했 을 뿐만 아니라 專屬特約占(Single Point Dealership)을 채택하여 딜러들에게 現代車만을 販賣

하는 別個의 판매·서비스店舖를 갖추도록 하고 반대급부로 딜러수를 제한하여 他車種딜러보다 더 많은 販賣利益을 누리게 함으로써 당시 그 市場에서 딜러당 가장 많은 販賣量을 보여 流通經路戰略에서 상당히 成功을 거두었다고 할 수 있다.

(4) 廣告 및 販賣促進戰略

現代는 美國市場에서 캐나다와 마찬가지로 集中的인 廣告政策과 판촉캠페인을 실시했다. 現代는 美國市場에 進入할 때 美廣告會社인 Baker & Spielvoge社와 契約을 맺고 同會社를 통해 처음에는 現代가 신뢰할만한 企業임을 강조하는 企業廣告에 초점을 두었고 그 후 Excel은 저렴한 價格과 주행信賴性을 강조하는 "Cars that make sense"라는 형태의 製品廣告로 이행하였다. 또한 販促戰略에서도 리베이트(Rebate)의 金額을 크게 하여 충분한 物量을 確保하기 위해 損失을 감수했다.

2) 韓國自動車の 美國市場 進入 成功要因

韓國自動車인 Excel이 최초로 美國市場進入에 成功하는데 기여했던 要因들은 外部的 要因과 内部的 要因으로 나누어 검토할 수 있다.

外部的 要因으로서의 첫째, 需要增加를 들 수 있다. 美國市場은 1981年~1983年기간의 景氣 침체에서 벗어나고 있었고 많은 消費者들이 그들이 낡은 乘用車를 代替할 購買주기에 있었다. 또한 성공적인 經濟政策으로 인해 그 期間에 낮은 利率이 新車販賣를 자극했다고 볼 수 있다.

둘째, 小型車에 대한 市場開放을 들 수 있다. 1980年代初에 日本車가 自律規制에 묶여 보다 利潤이 높은 中·高級車市場으로 主市場을 전환하려는 움직임을 보임으로써 美國 小型乘用車市場은 คว้า 계약이 없는 韓國自動車企業들에게 유리한 市場機會를 제공했다.

셋째, 美國메스컴의 韓國自動車에 대한 반응이 좋았다는 점을 들 수 있다. 韓國自動車が 現地市場에 導入되었을 때 美國메스컴이 開途國인 韓國의 自動車が 캐나다市場에서 成功을 거둔 것에 대한 好感을 갖고 "Value Car"로서의 現代自動車の 이미지 構築에 결정적인 일조를 해 주었다.

넷째, 政府의 강력한 自動車産業育成 및 輸出支援政策을 들 수 있다.

한편 成功에 기여했던 内部的 要因을 보면 첫째, 低原價戰略을 들 수 있다. 수년에 걸쳐 韓國自動車産業은 특히 現代의 경우 內需市場을 위한 小型乘用車를 생산해 온 결과 그 회사들은 충분한 經驗을 축적해왔고 1988년까지 韓國自動車産業은 심한 노동문제를 가지지 않았기 때문에 저렴한 노동비용으로 生産한 乘用車의 生産費가 낮아서 韓國自動車が 他國産 自動車에 비해 價格競爭力을 가질 수 있었다.

둘째로 信賴性있는 製品性能을 들 수 있다. 韓國産小型乘用車는 대부분 단순한 機械構造를 갖춘 低煙費型이므로 故障이 적고 유지관리가 쉬워 美國消費者들에게 세컨드카(Second car)로

쉽게 어필할 수 있었다는 점이다.

셋째로, 해외진출決定時期의 적중을 들 수 있다. 成功의 주요 要因은 의사결정시기와 관련되었는데 現代의 주요 의사결정들은 環境條件들과 時間的으로 잘 맞아 떨어졌다.

以上の 要因들에 의해 韓國自動車産業의 發展과 성공적인 美國市場進入에 促進要因으로 작용했다고 볼 수 있다.

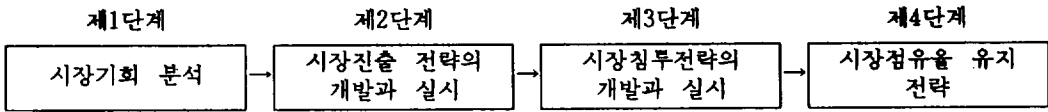
2. 韓國自動車産業의 마케팅戰略의 課題

消費者 指向性(consumer orientation)은 마케팅活動 및 戰略의 根幹이다. 美國企業이 競爭과 市場의 原理를 존중하는 競爭體制下에서 消費者의 必要와 欲求를 競爭企業보다 먼저 把握하여 그 必要와 欲求를 효과적으로 充足시킬 수 있는 企業들만이 치열한 競爭에서 살아남을 수 있다는 점은 체험을 통해서 잘 알려진 사실이다. 치열한 競爭을 벌이고 있는 美國市場에서 消費者指向性이 훨씬 앞선 美國이나 他先進國企業들을 대상으로 하여 競爭을 하지 않으면 안되는 韓國自動車企業들에게 있어서 消費者指向的인 經營體制를 構築하는 일이 제일 급선무일 것이다. 오랫동안 市場需要가 供給을 초과하는 市場與件과 독과점상황에 익숙해온 韓國企業들에게 이는 결코 용이한 일이 아닐 것이다. 自社の 立場이 아닌 消費者의 立場에서, 製造업자의 立場이 아닌 流通業者의 立場에서 매사를 생각하고 분석할 수 있어야 消費者가 원하는 바를 파악할 수 있으며 소비자의 欲求를 충족시켜줄 수 있기 때문이다. 市場調査機能의 強化, 消費者의 必要와 欲求, 製品컨셉트에 대한 반응, 상표 및 제품에 대한 認知度, 제품이미지, 廣告效果, 小賣店매출 추이, 고객의 구성, 需要의 價格彈力性 등에 의한 情報는 효과적인 마케팅戰略의 樹立을 위해서는 반드시 필요한 요소가 되며 이들 정보는 면밀한 市場調査를 통해서만 가능하다. 海外市場에 進出할 때나 既存市場에서의 製品의 位置를 전환하고자 할 때 1차資料 및 2차資料¹¹⁾를 통해 市場情報, 業界動向 및 政策推移 등에 관한 情報를 공동으로 수집 활용하는 기구(Pool System)를 이용하여 적정한 價格, 엄격한 品質, 다양한 Design과 Style, 企業製品의 이미지向上을 위한 신속한 配達과 철저한 사후관리(After service)로 顧客을 創出해야 할 것이다.

우리 自動車企業의 海外市場進入時 進入時點과 生産·販賣立地를 결정한 다음 자신의 顧客基盤과 市場支配를 확고히 하기 위한 시장침투전략으로 經營活動을 변화시켜야 한다. 일단 市場支配력을 확보하게 되면 市場地位를 유지·방어할 戰略을 선택하여야 하는 데 이러한 일련의 마케팅戰略樹立過程은 (그림 Ⅲ-1)에서 보는 바와 같다.

11) 自動車 관련 2차資料중의 권위있는 美國의 Consumer Union에서 발행하는 Consumer Report誌는 美國에서 自動車에 관한 品質, 性能 등의 評價에서 가장 권위있어 美國消費者 自動車購買에 미치는 영향은 지대하다.

(그림 II-1) 企業의 戰略的 마케팅管理過程



資料源 : Philip Kotler and Others, The New Competition, Prentice-Hall, Inc., N.J., 1985, p. 62.

1) 市場機會分析과 目標市場의 選定

目標市場으로 선정된 다음 그 시장에 침투하기 위해 효과적인 進入戰略을 구사하여야 하는데 이를 위해서는 標的市場에서 自社가 제공하는 諸마케팅 mix에 關係 소비자가 어떠한 반응을 보이는지에 關係 情報의 獲得이 필요하다.

海外市場에서 본격적인 마케팅活動에 앞서 수행해야 할 市場調査의 패턴은 크게 美國式과 日本式으로 나누어 살펴볼 수 있는데 美國式은 計量方法에 의해 情報를 얻는 조사패턴인데 반해 日本式은 流通經路상의 都賣商이나 小賣商으로 부터 직접 얻은 情報를 더 信賴하고 있다.¹²⁾

그러므로 個別企業의 次元에서는 日本의 現場을 확인하는 式의 調査를, 協會와 研究機關은 自動車産業構造, 需給構造, 環境의 變化에 關係 調査를 分擔해야 할 것이다. 既存製品에 關係 서도 現地의 消費者團體나 品質檢事機關 등에서 발표한 資料源을 피드백시켜 改良·改善해 나가야 한다. 여기서 設問調査인 경우도 自動車를 실제로 構入 또는 使用해 본 經驗이 있는 顧客들을 상대로 하여야 할 것이다.

토요타는 小型車를 美國市場에 進入함에 있어서 그 당시 美國의 小型車市場에서 成功的인 競爭業體인 VW(폭스바겐)을 연구했다. 토요타는 美國마케팅調査會社에 用役을 주어 VW自動車의 所有者와 면담을 통해 그들의 選好度를 조사했다. 이와같이 토요타는 市場을 정확히 파악하고 主要 競爭業體를 분석하여 가치있는 自動車를 市場에 出市함으로써 美國의 小型車市場에서 VW를 제치고 1위를 차지했던 것이다.

2) 新製品開發能力의 提고

美國市場에서 성공하기 위해서는 지속적인 新製品의 開發 및 供給이 필요하다. 하나의 아이디어가 성공적인 製品이 되기까지는 아이디어의 創出, 심사, 新製品컨셉트의 개발, 마케팅戰略方案의 開發, 事業性分析, 製品의 製作, 試驗販賣, 본격적인 상품화에 이르는 各단계별 활동이 체계적으로 이루어져야 한다. 韓國自動車의 이미지 강화, 구축하고자 하는 品質의 이미지 결정,

12) Johansson Johny K., and Ikjiro Nonaka, "Market Research The Japaness Way", Harvard Business Review, 1987.

브랜드의 포지셔닝 등은 固有商標의 개발과 관련하여 주요한 결정사항이 된다. 아울러 적절한 廣告 및 促進活動, 品質 및 價格政策, 顧客 서어비스 등으로 일관성 있는 상표이미지를 構築하는 노력이 경주되어야 한다. 製品 差別化, 品質, 디자인, 性能, 價格, 流通, 이미지 등의 면에서 競爭製品과 무엇인가 차이가 나며 그 차이로 인하여 消費者의 欲求充足度가 증가될 수 있는 方案을 지속적으로 추구하는 努力이 강구되어야 할 것이다.

3) 유통경로관리 강화

製造業者로부터 最終顧客에 이르기까지의 商標 및 서어비스의 흐름을 원활하게 하기 위한 經營組織間의 協力體制인 流通經路(Marketing Channel) 管理는 아무래도 한국기업들의 가장 취약한 부분일 것이다. 한편으로는 個別經路構成員別로 그들이 담당하는 마케팅機能과 그에 상응하는 보상의 조화를 이루어 각 經路構成員의 動機 및 滿足感을 유발할 수 있도록 하여야 할 것이며 다른 한편으로는 구매소요시간, 입지, 가격 등의 면에서 顧客의 便宜를 極大化하여 전체 유통경로(Marketing Channel System)의 效率性이 높게 나타날 수 있도록 유통경로를 관리하는 일이 시급한 課題이다.

IV. 美國市場에서 韓國自動車企業의 마케팅戰略上の 問題點과 改善方向

1. 美國市場에서 韓國自動車企業의 마케팅戰略上の 問題點

現代自動車가 美國市場에 進入時 최초의 成功에 기여했던 國內外的 要因들이 時間의 經過함에 따라 변하여 美國市場에서 1989년 부터 韓國自動車の 販賣量이 상당히 내리막길을 걷고 있는 것이다. 그러므로 韓國自動車業界가 직면한 마케팅의 戰略上の 問題點을 要素別로 간단히 考察하면 다음과 같다.

1) 製品戰略

製品이 美國市場에서 팔리기 위해서는 市場과 製品이 상호 적합되어야 한다.

韓國自動車の 경우 첫째, 美國小型車市場에서 주경쟁자인 日本의 小型車에 비해 낮은 價格이지만 性能上の 열위에 있는 車種을 내놓고 있다. (表 IV-1)에서 보는 바와 같이 走行性能部門은 日本車와 거의 동등하고 美國車보다는 약간 우수한 반면 衝突保護性能에서는 日本, 美國에

비해 다소 떨어지는 것으로 評價되고 있다. 또한 J.D. Power社가 매년 美國市場에 판매되는 차를 대상으로 해당 모델년초에 新車를 구입한 消費者의 所有 첫 90일간 품질과 관련된 사항을 설문조사하여 100臺當 缺點數를 表示한 新車品質評價에 의하면 (表 IV-2)에서 보는 바와같이 韓國產自動車の 缺點數가 많고 그에 따라 修理頻度도 높아 주요 競爭車種인 日本車와의 상대적 격차가 커져 消費者의 評判이 낮아지는 원인중의 일부를 제공한다고 할 수 있다.

〈表 IV-1〉 세계 주요메이커별 주행 및 충돌보호성능

구 분	토 요 다	포 드	현 대
	터셀 1.5	에스코트 1.9	엑셀 1.5
주행성능	3.9	3.3	3.8
충돌보호성능	4.3	5.0	3.7

(주) 평점은 1~5까지 단계별 평가, 점수가 클수록 우수함.

자료: Consumers Report('90. 4)

〈表 IV-2〉 주요국의 업체별 신차 품질평가

(100대당 신차 결점수)

구 분	한 국	일 본		미 국		독 일
	현 대	토요타	혼 다	G M	포 드	벤 츠
1989	178	117	113	160	149	103
1990	235	90	111	134	127	99
1991	193	83	106	136	129	-

(주) 신차구입후 90일동안 발생한 결점수를 기준으로 함.

자료: J.D Power & Associate

둘째, 최근에 美國市場에서 모든 自動車製品의 평균수명주기가 굉장히 짧아져가고 있는 바 自動車産業은 변화하고 있는 市場條件에 빨리 反應할 수 있어야 하는 데 韓國自動車産業은 제품수명주기의 시의성 상실로 輸出減少로 이어진 경우가 있다.

셋째, 끝마무리 기술이 (表 IV-3)에서 보는 바와같이 競爭國 특히 日本自動車業體에 비해 상당히 뒤지고 있음을 알 수 있다. 이러한 끝마무리의 부족이 消費者에게 韓國製品이미지에 좋지 않은 인상을 심어주게 된다.

〈表 IV-3〉 미국소비자에 대한 주요국 자동차 설문조사 결과

구 분	한 국 차	일 본 차	미 국 차	독 일 차
전반적인 품질	3.80	5.75	4.55	5.56
마무리기술	3.83	5.76	4.28	5.52
서 비 스	3.43	4.91	4.91	4.68
경 제 성	4.58	5.75	4.79	4.21

(주) 미국소비자 (중부소도시 150명)에 대한 설문조사 결과로서 점수가 높을수록 우수함.
(7점평가)

자료: Journal of International Business Studies

2) 價格戰略

韓國自動車業體들이 美國市場에서 原價中心의 高品質·低價格戰略을 취해 왔다. 低價戰略은 韓國의 보다 저렴한 勞動費用에 근거한 것이다. 그러나 韓國自動車の 경우 노동비의 우위성은 임금인상과 작업시간 단축에 대한 보다 강력한 要求로 인해 빠른 속도로 사라지고 있기 때문에 전반적인 原價中心의 低價戰略을 유지하기 위해 韓國自動車企業들은 그들의 生産原價를 어떻게 統制해야 하는 問題를 안고 있다. 또한 美國市場에서 韓國產自動車の 中古車價格이 낮아 對美輸出增大에 걸림돌이 되고 있는데 반해 日本產自動車는 高價임에도 인기를 끌고 있는 것은 중고차가격이 높다는데 이유가 있다. (表 IV-4)에서 보는 바와같이 '92年 對美輸出 주요 乘用車 모델의 新車에 대한 中古車의 價格比가 '91年型이 63~68%, '89年型이 41~45%로 일본경쟁모델과 비교할 때 아주 낮은 수준이다. '91년형 소형승용차급의 價格比를 보면 엑셀GL은 67%로 競爭車인 혼다 Civic DX보다 20% 가량 낮은 수준이고 國產車과 日本車간의 절대금액차이를 살펴 보면 '89년모델의 경우 혼 Civic Dx와 현대 엑셀GL간의 新車價格差가 1,000달러 정도였는데 약 3년이 지난 후의 중고차의 價格差는 2,500달러 정도로 벌어지고 있는데 이러한 中古車에 대한 評價는 自動車の 性能, 狀態 등 전반적인 品質에 대한 간접적인 評價指標로서 실제로 新車販賣에 큰 영향을 미치고 있다.

<表 IV-4> 미국내 경쟁차종의 신차가격. 중고차가격 추이''

			신차가격			중고차가격		C/A	D/A
			91년형	91년형 (A)	89년형 (B)	91년형 (C)	89년형 (D)		
서브 컴팩트 트급	미국	포드 에스코트 LX	9,055	8,602	7,684	6,596	3,948	76.7	51.4
	일본	혼다 시빅 DX	9,850	9,005	8,445	7,790	5,490	86.5	65.0
		닛산 센트라 E	9,900	9,175	8,809	7,466	4,665	81.4	53.0
	한국	현대 엑셀 GL	8,499	8,405	7,424	5,614	3,032	66.8	40.8
		기아 페스티바 GL	7,980	7,745	-	4,850	-	62.6	-
		대우 트망LE ³⁾	-	-	7,356	-	3,278	-	44.6
컴팩트 트급	미국	크라이슬러 스피리트 LE	13,530	13,370	11,620	8,059	5,586	60.3	48.1
	일본	도요다 캄리 LE	17,498	15,295	14,913	12,329	8,936	80.6	59.9
		혼다 어코드 LX	16,100	15,355	14,180	12,720	9,025	82.8	63.6
		마쓰비시 갤럭트 LS	15,239	14,307	13,844	10,789	7,124	75.4	51.5
		마쓰다 626 LX	16,120	14,208	13,468	10,634	7,477	74.8	55.5
	한국	현대 쏘나타 GLS	13,995	13,450	11,970	9,150	5,033	68.0	42.0

자료: Ward's Automotive Yearbook, Automotive News, Automotive Market Report 각호

- 주: 1) 서브컴팩트급은 해치백 2-도어형(닛산 센트라 및 현대 엑셀은 세단 4-1도어형), 컴팩트급은 세단 4-도어형 기준 가격임.
 2) 1992년 8월의上品 기준 가격으로 全國의 평균치임.
 3) 92년형은 SE 모델의 가격임.

3) 流通經路

現代自動車는 美國市場에서 專屬特約店(Single Point Dealership)을 채택함으로써 딜러의 數를 제한하고 그들 成果의 質을 강조하는 戰略을 취해 왔다. 그러나 이 戰略은 製品과 修理用 役의 일반적인 利用可能性을 제한하는 短點을 갖는 데 이는 본질적으로 딜러의 質과 利用可能性 間의 상쇄적인 關係를 갖는다.

더우기 獨自販賣網構築面에서 美國內 딜러수를 비교할 때 '92년 1월 1일 기준으로 現代는 495개로 도요다 1,193, 닛산 1,103개로 일본 경쟁업체의 절반 이하의 水準을 나타내고 있다. 이는 消費者가 部品이 필요할 경우 가까운 部品店이나 修理店 등에서 購入할 수 없는 데 이 경우에 消費者에게 큰 불편을 주어 韓國自動車에 대한 이미지가 실추되게 된다. 또한 딜러 1인당 販賣實績에서 輸入車 部門에서는 총 29곳의 수입판매망 가운데 現代는 '86(1,431대), '87(1,369대), '88(1,053대)년까지만 해도 1,000대 이상 판매하면서 수위자리를 지켰는데 '91년에는 前年の 368대에서 14% 감소한 256대를 판매하여 9위로 전락하였다. 이는 그 市場에서 주요 競爭者들이 그들의 製品의 質과 코스트를 개선하기 때문에 韓國產自動車의 價格메리트가 저하되면서 딜러들의 적정이운을 취하는 것이 어려워지고 있다.

4) 廣告 및 販賣促進戰略

現代自動車の 경우 現地市場에서 集中的인 廣告戰略을 取하고 있다. 물론 廣告戰略의 핵심은 저렴한 價格 때문에 品質水準에 대한 消費者의 의욕을 불식시키는데 중점을 두고 있다. 그런데 廣告投資만큼 효과가 있었는지 의심스럽다. J. D. Power & Associates가 '92모델新車를 購入하고 1年이 경과된 乘用車所有主 3,400명을 대상으로 실시한 消費者滿足指數(CIS) 結果報告에 의하면 전반적으로 新車의 品質 및 對顧客서비스가 향상되고 있는데 반해 同結果와 관련해 평균점 이하의 브랜드의 점수는 발표하지 않았지만 "USA Today"에 의하면 제일 하위인 10개 브랜드 가운데 韓國車가 제일 좋지 않은 것으로 밝혀졌다.¹³⁾

1臺當 평균 광고비는 (表 II-9)에서 보듯듯이 '91모델년도중 총 83.8백만 달러를 광고비로 지출하여 前年對比 4.6% 감소하였지만 대당 광고비는 620달러에서 653달러로 5.4% 증가함으로써 廣告效率이 그만큼 떨어졌다. 그리고 現代自動車が 美國市場進入時 언론에서 好感을 갖고 Value Car로서 現代自動車の 이미지를 構築하는데 일조를 했지만 販賣下落이 시작되자 이번에는 消費者들의 여론을 나쁜 방향으로 이끌어 가는 것이 美언론의 자세임을 인식해야 할 것이다.

한편 韓國 小型乘用車의 購買者는 저소득층으로 할부판매에 따른 자금회수상의 위험부담이 커 융자금리가 높은 수준인 바 이는 販賣增大에 걸림돌이 되고 있다.

2. 美國市場에서 韓國自動車企業의 마케팅戰略上の 改善策

美國市場에서 '88年度 水準을 회복하기 위해서는 韓國自動車企業의 패턴은 現在の 戰略에 근거하여 새로운 戰略으로 擴大되어야 한다. 이점에서 韓國自動車企業은 美國市場에서 韓國車의 이미지를 충분히 개발하지 못했고 美國市場에서 계속적인 韓國車의 이미지 構築은 우리 輸出增大에 매우 중요한 것이다. 그러므로 韓國自動車가 美國市場에서 직면한 마케팅戰略上の 改善策을 살펴 보고자 한다.

1) 製品戰略

韓國自動車企業의 美國市場에서 製品戰略上の 改善策으로서, 첫째, 美國市場에서 韓國自動車企業들이 販賣伸張을 계속 실현하려면, 주도 면밀한 市場調査를 통해 제품에 어떠한 問題가 있는가를 판단하여 재빨리 製品改善·改良을 해야 할 것이다. 그러나 역셀이 1989년 美國市場에서 급격히 販賣가 감소한 원인중의 하나가 品質競爭力의 악화였다. 이는 現地の 消費者들이 現代 역셀에 대해 품질면에서 불만을 가지고 口傳을 통해 전파되어 역셀에 대한 選好도가 급격히 감소한 때문이다. 이를 타개하기 위해서는 新車故障率減小과 衝突保護性能의 向上에 노력을 기울여야 할 것이다. 製品의 고장율은 自動車販賣不振의 주요인으로 작용하는 바 무엇보다도 製品故障率을 줄여 消費者들로부터 製品에 대한 信賴感을 심어주어야 한다. 또한 消費者가

13) Crain Communications Inc., Automotive News, 1992. 7. 6.

品質·安全性 등의 製品機能에 불만이 있는 경우에 재구입을 하지 않기 때문에 消費者가 요구하는 製品의 機能, 특히 安全性에 관심을 가져야 한다. 왜냐하면 요즘 美國市場에서 自動車代理店과 業界에 의하면 自動車를 購入時 안전장치인 에어백 설치여부를 물어 이미 소유한 乘用車를 팔고 에어백이 설치된 新型車를 구입하는 事例도 늘어가고 있다고 한다.¹⁴⁾ 自動車の 안전장치인 에어백 설치여부가 구매결정에 중요한 요인으로 작용하기 때문에 購買패턴에 능동적으로 대처하기 위해 消費者 嗜好에 맞는 現地딜러들의 옵션장착을 제고가 바람직하다.

둘째, 新모델과 스타일變更 등을 신속하게 도입할 能力을 개발해야 하겠다. 이는 고객의 욕구는 항상 변하기 때문에 새로운 消費者들의 欲求를 충족시키지 않는 한 경쟁대열에서 밀려나기 때문에 제품디자인능력을 개발하고 idea단계에서 市場에 도입하는 데 요하는 lead time은 Ⅱ章에서도 언급되었듯이 '90년대 말에 新車開發의 lead time은 美國에서는 36개월, 일본에서는 28개월이 될 것으로 전망하고 있다.

셋째, 品質과 서비스가 결합된 製品을 제공해야 할 것이다.

이는 部品과 서비스의 적절한 提供이 美國市場에서 輸入車의 成功에 중요한 요인으로 작용하고 있는 바 消費者에게 즉각적이고 효율적인 서비스를 제공할 자신의 部品과 서비스망의 관리를 강화해야 할 것이다.

2) 價格戰略

韓國自動車企業은 첫째, 低價戰略을 유지하기 위해 生産原價를 적절히 統制해야 할 것이다. 韓國自動車가 노사분규의 영향으로 品質競爭力과 價格競爭力을 상실하여 지난 4년간 美國市場에서의 販賣가 급격히 감소되는 부진을 면치 못한 것을 價格面에서 볼 때 그동안 이러한 노사분규, 임금인상 등으로 美國市場에서의 競爭國들과의 自動車價格差異이가 크게 줄었다는 의미이다. 그러나 '92년 봄 일본의 미국과의 貿易摩擦을 해소하기 위해 價格을 인상함에 따라 韓·日 同級自動車の 價格差가 '91년의 720달러에서 '92년 1,505달러로 폭이 넓어져 價格競爭力이 다소 회복되었다. 그러나 앞으로 우리의 比較優位인 勞動費用의 메리트가 사라져 가고 있기 때문에 勞賃이외의 다른 새로운 方法을 찾아야 하는데 그 分野로서 自動化를 통한 勞動生産性을 向上시켜야 할 것이다. 또 한분야로서는 原資材分野에서의 原價節減이다.

이들 분야에서 費用을 절감하지 않고는 韓國自動車企業은 아마도 低價戰略을 유지할 수 없을 것이다.

둘째, 효율적인 新車-中古車연계를 통한 中古車의 高價販賣戰略을 전개해야 할 것이다.

韓國自動車の 美國市場에서 中古車로서 價値가 계속 큰 폭으로 떨어지는 이유는 우선 品質競爭力低下에 있는데 특히 品質要素인 故障率에서 계속 나쁜 평가를 받아 競爭力이 크게 떨어져 美國市場에서 韓國車에 대한 이미지는 매우 낮은 상태이므로 故障率을 감소시키고 효율적인 新車와 中古車연계를 통한 中古車의 市場管理를 강화해야 할 것이다.

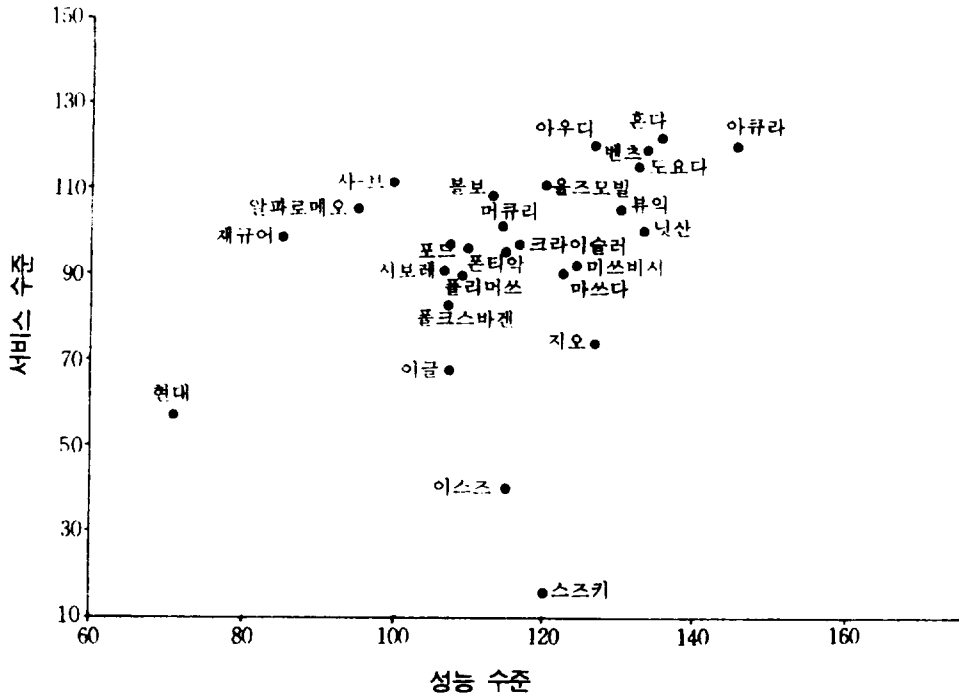
14) 韓國自動車工業協會, 前掲書, 1993. 6. p. 102.

3) 流通戰略

韓國自動車企業의 流通戰略上의 改善策으로서 첫째, 철저한 서비스를 통한 고객만족을 위해 A/S網의 擴大 및 管理強化가 바람직하다.

A/S網은 購買意思決定에 절대적으로 작용될 수 있는 것 중의 하나로서 아무리 저렴한 價格일 지라도 品質水準에 대한 확신이 서있지 않으면 消費者가 망설이는 것은 당연하다. (그림 IV-1)에서 보는 바와 같이 서비스質의 改善이 販賣量에 직결되어 美國市場에서 各 業體의 市場占有 率變化와 밀접한 관련이 있는 바 “낮은 性能, 낮은 서비스”群에 속한 韓國自動車企業은 A/S網의 열세로 인해 고객의 불만이 쌓여 市場占有率은 '89년에 1.9%에서 '92년에는 1.3%로 낮아졌다. 이를 打開하기 위해서는 據點地域을 중심으로 韓國自動車가 우세한 地域에 A/S센터를 建립하되 部品備蓄倉庫를 설치하고 A/S센터를 사용해 各種 自動車 및 部品の 展示와 販賣를 병행하도록 한다. 必要時 언제나 部品를 구입할 수 있고 A/S를 받을 수 있도록 하고 이 A/S센터에는 自動車技術要員을 배치시킨다. 이를 통해 훌륭한 소비자관계를 개발하고 소비자의 불만을 처리함으로써 韓國自動車이미지構築에 절대적인 要素로 작용할 것이다.

<그림 IV-1> 자동차 성능 및 서비스 수준에 따른 메이커의 분포



자료 : J. D. Power and Associates, Vehicle Performance Study, 1993.

둘째, 선정된 딜러들이 담당하는 마케팅기능과 그에 상응하는 補償이 조화를 이루어 딜러들에 대한 信賴度를 제고시켜야 할 것이다.

專屬特約店은 딜러들의 交渉力도 강화되어 인세티브에 대한 要求도 강해진다. 各種 인세티브 제도를 보면 미국의 Big 3는 딜러 및 소비자인세티브를 각각 제공하고 있으나 消費者인세티브에 비중을 두고 있는 추세이고 일본업체는 전반적으로 딜러인세티브를 선호한 반면 現代는 딜러 및 소비자인세티브를 모두 시행하고 있지만 일본차에 비해서 상대적으로 열세이다. 이에 대한 대책으로 韓國車 이외의 다른 等級의 車를 취급할 수 있게 하는 한편 現代의 美國 現地 割賦金融會社(HMFC)의 효율적인 운영을 통해 割賦信用貸出의 擴大로 딜러에 대한 信賴度를 제고시켜야 할 것이다. 또한 販賣店舖數도 일본에 비해 크게 부족함으로 적정판매점포수를 확보하도록 하여야 할 것이다.

4) 廣告 및 販賣促進戰略

韓國自動車企業은 完成車의 이미지 제고를 위한 廣告 및 販賣戰略活動의 강화되어야 할 것이다.

효과적인 廣告, 弘報 등의 販賣促進은 효율적인 A/S가 뒷받침되어야 한다.

韓國自動車の 경우 自動車 1臺當 廣告費用이 매우 높지만 韓國自動車에 대한 이미지가 형편 없이 나타난 것은 品質과 A/S에 문제가 있기 때문이라고 생각된다. 韓國自動車の 이미지構築을 위해서는 集中的인 廣告를 계속함과 동시에 最適販賣量을 나타내는 효율적인 廣告이어야 한다. 또한 日刊誌 또는 專門誌를 통한 지속적인 弘報活動도 강화하고 專門카탈로그 등을 製作配布하여야 하며, 이외에도 自動車專門展示場 및 博覽會에 적극 참여해야 할 것이다. 그리고 現地언론, 의회 및 정부 등 여러 利害集團들이 韓國自動車에 대한 좋은 이미지를 갖도록 계속 우호적인 관계를 지속하도록 노력해야 할 것이다. 廣告는 이미지 중심으로 戰略을 맞추어 나가되 저렴한 價格에 비해서 훌륭한 品質의 自動車를 부각시키는 廣告로 推進해야 할 것이다. 마지막으로 위촉되고 있는 美國市場에서의 市場占有率을 확보하기 위해 리베이트 등 各種 인세티브제도를 강화해야 할 것이다.

V. 結 論

以上에서 美國市場에서 韓國自動車企業의 마케팅戰略에 관해 중요시 되는 점을 여러각도에서 살펴보았는데 그 結果 여러 문제점이 존재하고 있음을 알 수 있다.

물론 이와같은 문제들은 국내외의 여러가지 유리한 여건이 작용하여 韓國自動車が 美國市場에 進入時 모든 사람의 期待를 훨씬 능가하는 成果를 거두었다. 그러나 최초의 成功에 기여했던

國內外的 要因들이 시간이 경과함에 따라 變하였고, 그 環境要因들의 變化에 대한 結果로 美國市場에서 1989년부터 韓國自動車의 販賣量이 급격히 감소되는 부진을 면치 못하였다.

최근 韓國自動車企業들이 輸出市場多邊化의 努力으로 輸出增大에 크게 영향을 주고 있지만 輸出市場多邊化가 海外需要의 安定的 確保라는 次元보다는 美國市場에서의 競爭力下落에 대처하기 위한 돌파구 模索이라는 점에서 문제점으로 지적될 수 있다. 그러나 美國市場은 앞에서도 언급했지만 市場規模는 물론 自動車の 技術水準을 評價받는 重要시장이다. 그러므로 韓國產車가 '88年水準 이상으로 시장점유율을 회복토록 해야 한다.

美國市場에서 '88年水準을 회복하기 위해서는 韓國自動車企業은 어떤 特定 패턴을 따라야 하는 바 일반적인 패턴은 現在의 戰略에 根據되어야 하고 그 戰略은 새로운 戰略으로 擴大되어야 한다.

따라서 韓國自動車企業은 美國市場에서 販賣增大를 크게 기대하는 方向에서 장단기적인 마케팅戰略을 재정비하고 이것은 어디까지나 綜合的인 마케팅·믹스의 부분으로 고려되어야 할 것이다.

本論文에서 다룬 諸問題도 結論的으로 韓國自動車企業이 價格競爭力을 바탕으로한 小型·低價車 중심의 戰略을 위주로 한 輸出增大 問題로 귀결되며 그 方法은 韓國自動車の 性能과 品質의 이미지를 지닌 商標忠誠心의 開發과 적극적인 弘報를 통한 既存市場의 深化와 이로 인한 市場의 擴大에 있다 할 것이다. 이러한 問題들은 앞에서 마케팅戰略要素別로 명백히提起되었고, 또 改善方向으로 提示되었다.

따라서 韓國自動車企業이 美國市場에서 販賣伸張을 계속 실현하려면 면밀한 마케팅調査와 앞의 改善方向에서 마련된 資料에 의해 마케팅·믹스의 전부를 종합적이고 효율적으로 일괄해서 目標市場에 投入해야 할 것이다. 이를 위해서는 自己評價에서 부터 시작하여 組織力, 資金動員力, 情報管理力, 市場開拓力 등을 철저히 검토해서 弱點을 보완하여 最適規模의 마케팅戰略을 재정립해야 하겠고 일단 戰略方向이 設定되면 이를 推進하기 위한 對備策과 아울러 마케팅活動을 집행키 위한 方針과 管理體制를 강화해야 할 것이다.