

마케팅실행의 문화적 측면에 관한 고찰

— 마케팅파워의 문화적 존중과 특수성을 중심으로 —

A Study on the Cultural Aspects of Marketing

신왕우* · 김동훈** · 우기남***
(Wang-Woo Shin · Dong-Hoon Kim · Kee-Nam Woo)

< 개 요 >

본 연구는 문화를 통한 마케팅을 전개하는 기업의 마케팅 실사례와 문화인류학을 전공한 마케팅 석학들의 견해를 중심으로 소비자행동분석을 위해 문화변수를 활용하는 데 따른 지침을 제안하였다. 비교문화적 특성을 고려하여 마케팅에 성공한 기업의 사례를 분석하였고, 이를 무시하여 세계시장에서 마케팅실패를 경험한 기업들이 이를 극복하기 위한 마케팅 노력을 어떻게 전개하여 리마케팅(Remarketing)에 성공하였는가를 제안하였다.

끝으로 문화인류학을 전공한 석학들이 세계 각국 문화의 동향에 주목하면서, 글로벌 마케터에게 페이퍼를 통해 충고하는 시사점을 분석·정리하였다. 세계 각국의 문화는 균질화 되어 가는 추세에 있다. 그러나 마케팅의 세계에서는 여전히 마케팅 믹스의 차원별로 서로 다른 문화가 존재하고 있고 이를 적극적으로 니치마케팅(Niche Marketing)으로 활용할 것을 제안하고 있었다.

I. 연구의 필요성

설날이나 추석이면 우리나라는 “귀성전쟁”으로 몸살을 앓는다. 기업들은 이런 “문화현상”을 겨냥해 다양한 상품들을 내놓고 이른바 “귀성 마케팅”을 수행한다.

예를 들자면, 자동차의 뒷좌석 안전 놀이방, 허리쿠션, 아기 의자, 컵걸이 등 다양한 차량용품

- * 제주산업정보대학 관광경영과 전임강사
- ** 제주산업정보대학 관광경영과 겸임교수
- *** 제주산업정보대학 관광호텔경영과 겸임교수

들을 마케팅한다. 그리고 자동차, 정유회사들은 이러한 기간이 최대의 광고효과를 거둘 수 있는 적기로 판단하고, 전국 고속도로 서비스코너에서 무상 서비스를 실시하고 소모성 부품 무상교환은 물론 각종 오일류 점검과 보충을 해주는 등 자사 이미지 제고에 주력한다.

한국의 고유정서 또한 마케팅에 많이 활용된다. 향토색 짙은 소재를 이용한 광고가 단적인 예이다. 이들 광고는 제품자체의 특성이나 장점보다 소비자의 전통에 대한 애착과 의식을 제품과 연계시키고 있다. “아버님 댁에 보일러 놓아드려야겠어요”라는 카피로 유명한 경동보일러의 광고는 효를 보일러설치 행위와 연결시키고 있다. 제일제당 다시다 “고향의 맛” 시리즈는 전통적인 고향음식과 다시다를, 동양제과 오리온 초코파이 “정” 시리즈는 한국인의 마음을 초코파이를 나눠 먹는 행위와 각각 연계시키고 있다(임종원 외, 2000, p 357). 이와 같은 마케팅사실(Marketing Fact)은 “문화”를 통한 국내기업의 마케팅성공 예를 단적으로 보여주고 있다.

문화를 통해 마케팅전략을 수립하는 것과 관련해서, Hatch(1985)는 “문화는 인간의 삶의 방식”이라고 했다. 문화는 사고와 행동, 가치, 신념, 행위 규칙, 정치조직, 경제활동, 생물학적 계승에 의한 것이 아닌 학습에 의해 한 세대에서 다른 세대로 전해지는 것과 같은 것들을 포함한다. 또한 문화는 본능적 지성(raw intellect)에 의해서가 아니라 자체의 원리에 의해 좌우된다. 사람간의 차이점은 지성수준에 있어서의 차에 반영되지 않는다. 세상에는 많은 문화가 존재하는 것처럼, 사람들 사이의 차이점은 지성수준의 차이를 나타내지 않는다. 어느 정도는 한 국가에 다양한 문화가 존재할 수 있다(Swanson 1989).

경영학과 마케팅이론에는 문화적 변수가 자리하고 있다는 사실은 이미 널리 알려져 있다(Hofstede 1993 ; Tse et al 1988). 한 문화에서 마케팅은 여러 가지 문화에서의 마케팅과는 매우 다를 수 있다. 다른 문화에서 마케팅 활동을 개시하는 것과 관련해서 발생하는 다양한 문제를 이해하는 것은 중요하다. 마케팅실행의 측면에서 문화의 개념은 마케팅에 중요한 두 가지 시사점을 갖고 있다. 그 첫째가, 문화는 각국의 소비자행동패턴을 규정짓고 영향을 미치는데 가장 기본적인 가치가 무엇인가를 마케터에게 시사한다. 그리고 둘째, 각 국의 서로 다른 상이한 문화는 시장세분화나 마케팅기회를 제안하는 하위문화의 확인을 가능케 한다(황용철, 1998, p.129).

마케팅의 중요 관심사항은 시장수요를 개발하고 교환과정을 촉진시켜 소비자와의 영원한 관계를 구축하는 것이다. 따라서 현대 마케팅은 마케팅에 관계 및 참여하는 모든 분야나 이해관계자들에게 만족과 이익을 제공할 수 있어야 한다. “마케팅컨셉”, 즉 마케팅의 기본적 사상은 “소비자 만족은 조직의 목표를 이루기 위한 핵심적인 결정변수이다.”라는 철학적 신념에 바탕을 둔다. 소비자가 개인이든 조직이든, 소비자가 가까운 이웃에 있든 외국에 있든 마케터의 노력의 목표는

동일하다. 즉, 마케팅의 임무는 관계를 촉진시키고 소비자와 성공적 관계(win-win relationship)를 형성하는 데 있다. 마케터와 소비자가 동일 문화를 공유한다 하더라도 쉬운 일만은 아니다. 그렇다면, 마케터와 소비자가 동일문화를 공유하지 않는다면, 그 임무를 달성하는 데는 많은 어려움이 존재하기 마련이다.

본 연구에서는 다른 문화에서 마케팅에 관계된 문제 세가지를 살펴볼 것이다. 첫 번째, 한 문화에서의 마케팅 성공이 다른 문화에서도 재현될 수 있는가? 그렇지 않다면, 왜 그렇지 않은가? 그렇다면, 무엇이 성공의 필수요건인가? 두 번째, 한 문화에서의 마케팅 성공이 다른 문화에서도 재현되어야만 하는가? 이것은 첫 번째 질문 보다 더 근본적인 질문이다. 여기서는 마케팅활동의 도덕적인 문제를 검토해 본다. 마지막으로 문화들이 한데 모아질 수 있는가? 이것은 처음 두 질문 보다 더 근본적이다. 세계에 단 하나의 문화만이 존재한다면, 마케팅실행의 문화적 측면은 연구할 필요도 없을 것이다.

II. 마케팅실행의 문화적 측면

한 문화에서의 마케팅 성공은 다른 문화에서도 재현될 수 있는가? 마케팅 관련 종사자들은 소비자욕구의 변화에 매우 민감할 것이다. 소비자가 다른 욕구를 가지고 있다면, 마케터는 제공할 다른 제품을 생각해내야 한다. 만약 다른 문화의 소비자가 예상했던 대로 매우 다른 기호를 가지고 있다면 그들의 욕구의 차이를 인정하고 그 욕구를 다르게 충족시켜 주기 위해 노력하는 것은 중요하다. 그러나 그 동안 세계적인 마케터들은 다른 문화에서의 차이점들을 직시하는 데 민감하지 않은 않았는지도 모른다. Procter & Gamble(P&G)는 미국의 자존심이며, 마케팅 컨셉을 가장 잘 실천하는 대표적인 마케팅회사(Marketing Company)로 널리 알려져 있다. P&G는 마케팅 리서치를 통해서 그들의 경쟁사보다 소비자의 필요와 욕구에 적합한 상품을 개발해냄으로써 소비자만족을 극대화한다. P&G는 소비자욕구의 변화에 발빠르게 대응하면서 선도기업의 위치를 계속적으로 고수하기 위해서 “상표계열 관리시스템”과 “마케팅 리서치”를 어느 기업보다도 수준 높게 실시하고 있다. 새로운 액체합성세제 제조기술력과 마케팅 리서치에 기초하여 P&G는 1980년대 초에 유럽과 독일에서 Vizir라는 이름으로 새로운 의류세제 브랜드를 내놓았다. Vizir는 낮은 온도에서도 강력한 기름때를 제거하는데 뛰어난 성능을 발휘함으로써 완벽하게 주요 세제상품으로서 자리잡았다(Bartlett 1983).

Vizir는 유럽전역에서 좋은 출발을 보였고 세제품목에서 제1의 세제가 되었다. 그러나 1983년에 사업은 약세에 접어들었고 Vizir브랜드는 그 해에 판매량의 15%가 감소했다. 1984년에는 추가로 15%의 판매가 감소했다. P&G가 간과한 것은 그 당시의 유럽의 세탁기는 액체세제가 아니라 가루세제를 사용하도록 설계되었다는 사실이다. 액체세제를 가루 분배기에 넣으면 액체세제의 20%가량이 바닥에서 새버렸다. 결국 그 상품은 소비자의 기대를 충족시키지 못했다.

P&G는 Vizir의 사용방법을 소비자에게 보다 잘 설명하기 위해 포장을 바꿨으나 조사는 효과가 없음을 보여주었다. 그 후에 P&G는 유럽의 세탁기 생산업체들에게 액체세제용 세탁기를 고안할 것을 어떻게든 설득했으나 평균적으로 액체세제용 세탁기는 15년에 한번 교체된다는 점에서 P&G의 마케팅노력은 효과가 없었다. 그 다음 P&G의 시도는 기존 가루비누용 세탁기의 개조 시스템—기존의 가루비누와 함께 액체세제를 사용할 수 있는 액체세제의 샘을 방지할 수 있는 플라스틱 장치—을 개발하는 것이었다. P&G는 소비자에게 그 장치를 무료로 보내고 난 후에, 마케팅 테스트를 위해 주부들로 하여금 세척기의 모델번호를 알려줄 것을 부탁했다. 그러나 대부분의 유럽의 가전내구재들은 벽에 고정되어 있었으므로 모델번호를 볼 수 없었다. 주부들은 전달받은 세탁기의 세제분배기의 모델 번호를 알 수도 말할 수도 없었다.

결국, P&G 상품개발연구소의 프랑스인 한 기술자가 유일한 해결책을 발명해냈다. 즉, P&G는 Vizirette라는 “처방공(dosing ball)” 장치를 개발한 것이다. 소비자는 삼투성의 Vizirette “처방공”을 채우고 세탁기 안의 옷 위에 놓고 기계를 작동할 수 있었다. Vizirette는 낭비없이 세탁기의 작동시간에 따라 서서히 세제를 배분했다. Vizir와 Vizirette는 결국 한 시스템으로 소개되었다. (The Editor of Advertising Age 1989)

Vizir에 관한 마케팅 실사례는 모든 마케터에게 강한 시사점을 던져준다. 현지국 시장의 문화라는 변수는 특정 제품의 마케팅에 문제를 발생시킬 수 있다.

P&G의 예에서처럼 마케팅 컨셉을 철저히 실천한다 하더라도 즉, 특정 제품이나 마케팅전략이 소비자의 욕구를 완전하게 충족시킨다 하더라도, 한 문화에서 성공한 마케팅이 다른 문화로 자유롭게 이동하고 지속적으로 좋은 결과를 가져온다는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 미국과 독일에서의 Vizir 상표의 마케팅성공 및 실패사례와 더불어, 일본에서 P&G사가 어떤 마케팅경험을 했는지를 살펴보면 문화를 통한 마케팅실행이 얼마나 중요한가를 알 수 있을 것이다.

P&G는 1972~3년에 처음으로 일본시장으로 진출했다. 일본 소비자의 사고방식은 매우 특이하다. 패키지 상품의 주요 구매자는 주부였다. 일본 성인인구의 반인 여성은 일을 하지만 대부분의 일본 어머니들은 집밖에서 일하지 않았다. 아기의 양육은 일본여성에게 가장 중요한 일이었기

때문이다. 평균 집의 크기는 55평방 미터여서 보관장소가 부족하였기 때문에 일주일에 몇 차례의 쇼핑은 반드시 필요했고 보관장소의 부족은 또한 유통경로의 분포, 주부가 수집하는 시장정보 그리고 가게 주인과 주부와의 관계에 영향을 주었다. 따라서 시장구조는 매우 간접적이다.

1982년에 소매가계의 72.3%를 점유하는 소매판로(retail outlets)의 규모를 만들어냈다. 여기에도 역시 이웃가게 주인과 주부와의 밀접한 개인적 관계가 존재했다. 일본의 전형적인 고객은 상품에 대해서 매우 완고하며 우수한 질을 요구하고 가격보다는 상품의 확실성과 질, 성능에 명확히 가치를 두었다. 이러한 태도는 건강부문에는 더 확고했다. 따라서 일본의 모든 회사들은 전혀 결함이 없이 표준형의 실용적인 제품을 제조했다.

P&G사는 Nippon Sunhome사와 합작투자를 통해 일본으로 진출했다. 그들은 일본시장을 공략하기 위한 시작으로 타 브랜드를 따라잡기 위해 “Cheer”라는 세탁세제를 내세웠다. P&G는 1973년 물의 모든 온도에서 사용 가능한 가루 세탁세제로 Cheer를 시장에 내놓고 광고선전하기 위해 미국에서의 성공방식을 따라 적용했으며 광고캠페인을 뒷받침하기 위해 가격축진을 특징으로 했으며 직접적으로 주요 소매체인점을 통해 보급했다. Cheer는 시장점유율 확보에 성공했으며, 1979년에 세탁세제 시장의 12.6%까지를 점유해 냈다. 그러나 Cheer는 이익을 가져오지 못했다. 가격을 특징으로 하는 정책이 1979년에 중단되자, Cheer는 다른 경쟁브랜드인 Kao사의 Wonderful, New Beads, Zab Total, 그리고 Lion사의 Top Powder에 의해 시장을 잃어가고 있었다. 세 가지 온도의 세탁개념은 일본세탁 방식에 적절하지 않다는 것이 더 확실한 조사에 의해 명백해졌다. 여성들은 차가운 물에 세탁을 했고 가끔씩 겨울에 따뜻한 물을 이용하기도 했다. 과감한 가격파괴는 그 산업의 참가자 모두에게 손실을 보게 했다. 그 예로써, 한 박스에 800엔에서 850엔의 소매가격에 대해서 P&G는 물의 모든 온도에서 사용 가능한 Cheer를 두 박스에 555엔에 판매했다. Kao사의 New Beads는 큰 박스에 할인가격으로 700엔에서 750엔 하던 것을 400엔에 판매했다. 과감한 가격파괴는 모든 경쟁사에 반감을 샀고 게다가 주요 소매체인을 통한 유통정책은 일본에서 대량보급을 주도하는 도매상과 소규모 소매상에 반감을 샀다.

실질적으로, P&G사의 여타 브랜드는 시장테스트에 실패했거나, 아니면 P&G사의 24개월간의 시장테스트의 결과 보다 앞질러 경쟁사가 국내사업에 진출함으로써 경쟁사에 의해 우선적으로 시장을 점유 당했거나 둘 중 하나였다. 1981년에 사업에 착수해서 즉시 85%의 일회용 기저귀시장을 점유한 Pampers만을 제외하고는 말이다. 그러나 Pampers마저도 완벽한 성공은 아니었다. 일본에서 비교적 잘 알려지지 않은 회사인 Unicharm사는 1982년에 Moony를 선보였고 Moony는 Pampers의 가격의 40% 할인가에 판매되어 1983년에 시장의 40%를 점유했다. 그 사이에

Pampers는 1981년 90%의 높은 시장점유율이 1985년 6%의 낮은 수준까지 떨어졌다. P&G사는 더 이상의 환상을 가질 수 없었다. 그들은 일본고객의 변덕수준을 과소평가 했었다. P&G사는 또한 일본경쟁사의 경쟁력을 과소평가했다. 일본에서의 마케팅실행은 완전한 참패였다 (Yoshin and Stoneham 1990a).

1983년 P&G사는 미국에서의 성공이 일본에서 효과가 충분하게 나타나지 않는다는 것을 명확히 보여 주었다. 그것은 패키지 상품에 있어서 사실이다. P&G사는 일본에서 실패해서 물러난 General Foods, General Mills, Colgate와 같은 다른 패키지 제품사와 협력 할 수 있었다. 그러나 P&G사는 일본이 소비자 패키지 상품에서 주된 마지막 국가이며 세계적인 리더는 거기서 성공해야만 한다고 확신했다. 다른 선택이 없었다. P&G사가 일본회사들과 경쟁할 수 없다면, 결국엔 미국에서 그들과 경쟁해야만 할 것이다. 이 확신은 P&G사가 일본에서 결국 성공할 수 있도록 했고 이것은 마케팅 노력이 문화적 문제를 극복할 수 있음을 보여주었다(Yoshino and Stonham 1990b).

P&G사의 변화는 마케팅조사와 제품개발에 대한 마케팅사고의 전환과 함께 시작되었다. 그 시기에 P&G사는 미국과 유럽인의 추세는 도움이 되고 반면에 세계적 기술혁신의 중심은 일본인 소비자 그리고 경쟁이라고 믿었다. 따라서 일본의 R&D팀은 일본인 소비자의 욕구를 만족시키는 제품을 개발하는 데 열중했다. 오사카의 P&G사의 R&D 그룹은 일본의 Kao사의 2,000명의 인력과 비교했을 때, 60명의 인력만이 있어서, 썬시내티(Cincinnati)의 R&D그룹으로부터의 전적인 지원에 의존할 수 있었다. 기저귀 제품산업에 있어서 R&D의 경쟁은 도움이 되었다. P&G사는 Kao사와 Unicharm사와 제품의 질적 향상에 있어 앞서거나 뒤서거니를 반복했다. 실제적으로 P&G사의 썬시내티와 오사카의 R&D그룹은 공동으로 세계적으로 가장 얇고 흡수력이 좋은 기저귀를 개발해서 Unicharm사의 Moody와 Kao사의 Merries를 능가하여 당당한 승리자가 되었다. P&G사는 일본문화에서 조화의 중요성과 의사소통의 간접성으로 인해 일본광고에서 비교광고에 대해 방심했다. 광고의 분위기는 늘 친근하고 결코 공격적이지 않았다. 광고방송은 자주 배경음악을 사용했으며 유명인사를 출연시켰다.

1970년대 후반 일본에서 사용되는 P&G사의 광고방송과 1990년대 초반의 광고방송을 비교해보면 광고내용이나 인물이 상당히 다름을 알 수 있다.

예를 들자면, 이전에 Pampers 광고방송은 행복하지 못한 상황에서 행복하지 않은 아기를 특징으로 했다. 최근 광고방송에서는 행복한 상황에서 행복한 아기를 특징으로 했다. Cheer의 판매촉진을 위해 P&G사는 단지 미국 카피(copy)를 일본에 적용했다. 일본 주부들은 물의 온도에는

아무런 문제를 가지고 있지 않는 데도 말이다. 최근 광고방송은 제품의 잇점과 쓰레기·냄새제거에 초점을 맞추었다.

유통, 생산, 조직 분야에 동일한 변화가 생겨났다. 변화의 전체적 사항은 P&G사가 진지하게 다른 문화를 기꺼이 받아들이고 소비자의 욕구를 충족시키기 위해 재원을 투자하는 것도 받아들였다는 것이다. 뜻이 있는 곳에 길이 있으며 마케팅 노력은 문화적 문제를 극복할 수 있다.

Ⅲ. 마케팅 파워의 문화적 존중과 특수성

다른 문화에서 마케팅의 도덕적 윤리적 측면을 검토하는 것은, 문화를 통한 마케팅성공을 위해 매우 중요하다. 한 문화에서의 마케팅 성공이 다른 문화에서도 재현되어야만 하는가? 마케팅의 힘은 대단하나 한계 역시 존재한다. 제한의 필요성은 소비자의 저항에서 비롯되는 것이 아니라 사실상 그것은 시장에서 유능한 마케터와 무능한 마케터를 구별하는 데 중요하다. 그것은 유능한 마케터에게는 보답을 할 것이며, 무능한 마케터에게는 응징을 가할 것이다. 이 제한은 마케팅의 상호작용에서 현실적인 부분이다.

그러나 또 하나의 제한이 존재한다. 그것은 회사가 억제하는 것이 적절하다고 할 때 마케팅의 힘을 억제하는 회사의 노력에서 비롯된다. 소비자가 최선의 것을 선택할 수 있을 때 소비자의 권리는 자신의 것이 되며, 회사는 저항을 극복하는 마케팅의 힘을 발휘하는 데 자유로우며 사실상 소비자의 욕구를 만족시키고 거래를 성립할 수 있게 된다. 반면 소비자가 스스로 최선의 것을 선택할 수 없을 때 소비자 권리는 존재하지 않으며 공공이익을 위해 마케팅의 힘을 억제해야 하는 회사의 책임만이 있다. 제3세계의 유아식 판매의 경우는 주목할 만한 사례이다(Lee 1987).

유아식은 선진국 기업들에 의해, 주요한 식품기업에 의해 개발되었다. 이 제품은 선진국에서는 모유의 대용으로 마케팅 되었다. 이유식인 경우 모유가 없을 때 유용하며 그것을 알맞게 이용하면 다른 모든 대안들 보다 훌륭했다. 미국과 같이 부유한 나라의 어머니들은 일반적으로 유아식을 살 여유가 있으며 위생적으로 그것을 이용하는 방법을 안다. 그들의 교육수준은 높으며 소비자의 권리는 자신들의 것이 될 수 있다. 최선의 선택으로써 모유를 장려하면 그만이다.

그러나 유아식은 그 자체에 문제가 있는 것은 아니나 위험한 조건에 있을 때 구매자에게 해로울 수 있다. 유아식 제조업자들이 개발도상국에서 적극적으로 마케팅 노력을 펼침으로써 선진국 식품제조 기업에 의해 개발된 유아식은 1970년에 심각한 문제로 대두되었다(Post 1986). 유아식

제조업자들이 잠비아(Zambia)와 같이 가난한 나라에서 적극적으로 상품판매를 촉진시키자 그 문제는 대두되었다. 여기에는 두 가지 실질적인 위험이 있다. 첫 번째, 가난과 무지로 인해 어머니들은 유아식을 오래 사용하기 위해 그것을 너무 묽게 하는 경향이 있다. 그 결과 아기들은 굶주려서 죽는다. 둘째, 열악한 위생상태는 심각한 문제를 낳는다. 이 산업에서 네슬레(Nestle)와 다른 회사들은 그들의 유아식을 이용하는 책임이 아닌 소비자를 발굴할 욕망과 의도는 결코 없다고 재삼 주장했다. 그러나 1978년 미상원에서 이들 회사대표들에게 누가 실질적으로 그들의 상품을 이용했는지를 알아보기 위해 어떤 조사 연구를 해왔는지 물었을 때, 모든 대표들은 자신들의 회사는 그런 조사를 하지 않았으며 실질적으로 누가 상품을 이용했는지 모르고 있었다.

기업은 자신의 마케팅 노력에 대한 책임을 져야 하는 것은 당연하다. 유아식 제품의 이용자는 그들의 안전에 대한 적절한 정보를 수집하고 판단력 있는 소비자에게 선택하도록 할 수 있게 하는 것을 책임지게 하기 위해, 기업은 제품에 관한 마케팅 노력을 중지하거나 심지어는 이들 나라로부터 제품의 회수가 필요하다.

대중 마케팅(Mass Marketing)은 확실히 이들 나라에서는 소비자 문화면에서 적절하지 못하다. 이 제품의 공급이 유익하도록 의도되려면, 의약적 시스템과 건강치료 시스템을 통해 상품판매가 촉진되는 것이 현명할 것이다. 전문가는 거기에서 그들의 견해를 제시하고 어머니들에게 조언해줄 수 있겠다. 네슬레의 유아식을 부분적 사례로 간주해서는 안된다. 제3세계에서 판매되는 모든 세계의 제품을 위해 설명되는 경우로 보아야 할 것이다. 상황을 재검토할 때에는 반드시 감수성이 비슷한 수준이어야 한다. 마케팅의 파워가 문화를 존중하는 것은 매우 중요하다.

지금까지의 마케팅실행의 문화적 측면에 관한 연구만을 보면, 마케팅은 정복자이고 문화는 항상 스스로를 방어하려고 애쓰는 인상을 주었을 것이다. 사실상 그럴 필요는 없다. 실제로 마케팅 캠페인은 소비자의 독특한 문화적 특성을 활용할 수 있으며 기업은 지속적으로 영향력을 발휘할 수 있다. 마케팅 프로그램이 독특한 문화에 정착되면, 그 마케팅 프로그램은 쉽게 경쟁적 우위를 누릴 수 있다. 어떤 상황에서는 회사가 다른 그리고 완전하게 양립할 수 있는 문화를 극복할 수 있다.

미국의 오토싸이클산업에서 Harley-Davidson의 180° 전환은 가장 대표적인 사례 중 하나이다. 1960년 이전, 미국의 오토싸이클 시장은 미국인 Harley-Davidson, BSA, Triumph and Norton of UK, 이탈리아의 Moto-Guzzi에 의해 주로 공급되어 왔다. Harley-Davidson은 1959년에 시장의 중심인물이었으나, 그 해의 혼다(Honda)와 야마하(Yamaha)가 미국시장에 진출했다. 일본 오토싸이클 산업은 2차 세계대전 이후 일본에서 값이 싼 운송수단으로 소비자의 욕

구를 충족시키면서 급속히 확산되었고 1959년 일본의 주요 생산업체인 혼다(Honda), 야마하(Yamaha), 스즈끼(Suzuki), 카와사끼(Kawasaki)는 약 450,000개의 모터사이클을 생산해냈다. 이는 미국에서의 소매판매 보다 10배나 더 큰 수이다. 혼다(Honda)는 이미 세계적으로 가장 큰 모터사이클의 생산업체가 되었다. 이런 일본의 생산업체들은 체계적인 방법으로 미국시장에 접근했다. 그들은 낮은 이윤으로 경량 모터사이클 틈새시장에 진출했다. 그들 모두는 시장점유와 판매량에 역점을 두었다. 일본 생산업체들은 그들의 성장목표를 실현하기 위해 미국 소비자의 욕구를 만족시키기 위해 상품을 새롭게 하거나 재고안 했다. 즉, 시장점유율 목표를 이뤄내기 위해 고안된 가격수준을 정하고, 필요에 따라 좀 더 가격을 낮추며 효과적인 유통과 네트워크의 유지를 위해 전임 딜러를 소집하고 잘 계획되고 훌륭한 광고캠페인을 펼치기 시작했다.

규모경제와 장기 전략계획으로 인해 1966년 혼다(Honda), 야마하(Yamaha), 스즈끼(Suzuki)는 함께 미국시장의 95%를 점유했다. 1974년 일본 생산업체와는 별개로 Harley-Davidson은 단지 6%의 시장점유율을 유지하면서 시장에 남아있는 유일한 회사였다(Buzzell and Purkayastha 1978). Harley-Davidson에게 남아있는 유일한 선택은 성숙된 시장에 틈새 마케팅을 적용하는 것이었다. Harley-Davidson은 오로지 초중량급 모터사이클 시장에 중점을 두었다. 그러나 적극적인 일본의 마케팅 노력으로 인해 그 틈새시장 공략으로 시장점유율이 1973년에 75%에서 1980년에 이르러 25%이하까지 떨어졌다. 그 때 모회사인 AMF는 Harley-Davidson에서 손실을 보고 있었다. 1981년 초에 Vaughn Beals와 다른 12명의 Harley의 임원들은 회사를 계속 경영하기를 바랬다. 그들은 더 낫은 일을 할 수 있으며 회사를 구할 수 있다고 생각했다. 그 후에 Harley-Davidson은 몇 가지 전략적 조치를 취했고 결국은 관세를 바꾸었다. 1983년 4월 엔진배기량 700cc 이상의 중량급 모터사이클에 대한 관세를 4년 동안 4.4%에서 49.4%까지 올리면서 레이건 대통령이 국제무역위원회(International Trade Commission)에 의한 추천을 승인했다. 국제무역위원회(ITC)의 추천은 국내산업을 보호하기 위한 것이었고 근본적으로는 Harley-Davidson사의 경영을 위한 것이었다. Harley-Davidson사는 생산공정의 쇠퇴를 위해 대단한 노력을 했다. 그들은 일본회사들로부터 “Just-In-Time” 제조 시스템을 습득했고 종업원을 격려하는 정책을 적용했다. 생산비용과 제품의 신뢰성은 눈에 보이게 향상되었다. 그러나 그 주요 변화와 성공의 비밀은 마케팅 측면에 있었다.

Harley-Davidson사는 1983년에 Harley Owner Group을 형성했다. HOG(Harley Owner Group) 약자는 Harley의 주자들에게 의해 그들의 모터사이클에 까지 붙여진 다정한 이름이다. 모터사이클은 종종 충동 구매되기 때문에 Harley의 가장 큰 목표 중 하나는 고객이 모터사이클을

사고 나면 그것이 새로운 고객을 다시 확보해 주는 것이다. HOG는 새로운 운전자에게 즉각적으로 동료를 제공해 준다. HOG는 1991년 700개의 세계적인 지부에 회원 155,000명 이상을 둔 열광하는 오토바이 조직이 후원하는 오토바이 산업에서 가장 큰 회사이다. 클럽회원들은 월2회 간행물(HOG 이야기)과 자동차 클럽형 여행센터, 오토바이 안전 코스를 위한 배상과 같은 특색들을 누린다. 주요 매력은 주(state), 지역적, 국가적, 국제적 대회에 있으며 수 천명의 HOG 회원들은 'Harley-Davidson의 삶의 방식 경험'을 규정짓는 분위기 속에서 주말에는 재미와 오락, 오토바이 행진, 그리고 동지애로서 회사 종업원과 하나가 된다. 거기에서는 또한 Harley의 임원들에게 소비자의 기호가 무엇인가를 알 수 있는 기회를 제공한다.

1988년 Harley의 창립 85주년을 맞이했을 때, 고객에게 가까이 다가가는 그들의 독특한 방식을 반영한 파티를 열었다. 이 이벤트에는 오토바이 선수들이 참여하도록 초대되었다. 그들 모두가 해야 할 일은 Harley-Davidson의 박애단체인 근이영양장애협회(Muscular Dystrophy Association)에 10불씩 기부하는 것이었다. 샌프란시스코(San Francisco)와 올랜도(Orlando), 플로리다(Florida)로 부터 출발해서 그룹의 바이크리스트들은 밀워키(Milwaukee)를 향했다. 회장 Vaughn Beals와 사장 Rich Teerlink를 포함해서 Harley-Davidson의 임원들이 각 그룹을 이끌었다. Harley의 수 천명의 회원들은 수 많은 성조기를 휘날리며 요란한 엔진소리와 함께 밀워키(Milwaukee)로 부릉 부릉 소리를 내며 들어왔다. 어떤 운전자들은 개를 안거나 다른 사람들은 그들의 아이를 안고 말이다. 운전자들은 다른 종류의 옷을 입고 있었으며 그들은 모두 성인이었다. 참가자들은 가벼운 경주와 같은 활동에 참여하면서 그날을 보냈고 Beals와 Teerlink는 물에 적시는 지시를 잘 따라 거기서 물 속으로 텀벙하고 빠졌다. 음악은 종일 울려 퍼졌다. 마지막 의식에서 2,400명의 운전자들은 두 개의 거대한 스크린에 방영되는 밀워키(Milwaukee)에서의 그들의 모습을 담은 비디오 테이프를 보았다. 운전자들이 그들의 그룹의 모습을 보았을 때 그들은 환호성을 쳤다. 수천명의 Harley 회원들은 일어나서 제품의 충성심의 표현을 터뜨렸다.

1989년에 Harley-Davidson은 미국의 초중량급 오토바이 시장의 60%가량을 점유해냈다. 이 여세는 1990년대까지 지속되었다. 자선 바자회와 애국심 프로그램은 회사의 이미지를 증진시키는 데 매우 도움이 되었다. HOG와 국토순례여행은 미국문화의 뿌리에서 비롯됐다. 다만 Harley-Davidson社가 그런 문화적 특수성을 활용할 수 있었고 애국심을 증진시킬 수 있었다. 혼다(Honda)는 HOG와 유사한 그룹을 형성하려고 노력했으나 이것은 예상대로 곧 사라져 버렸다(Fortune 1989).

광범위하게 인용되는 Levitt의 시장의 세계화에 대한 논문을 언급하지 않고 마케팅의 문화양상

을 논의하는 것은 적절하지 못하다(1983). 설득력 있는 Levitt의 논문에서 경영상태가 좋은 회사는 진보적이고 기능적이며 신뢰할 수 있으며 낮은 가격의 제품으로 소비자가 희망하는 아이টে를 세계적으로 표준 규격화하여 제공하는 데 역점을 둔다고 주장했다. 문화는 실제적으로 한점으로 모아지는가? 그렇다면 더 이상 마케팅의 문화양상을 검토할 필요가 없을 것이다. Levitt의 논문은 강력한 설득력과 기술의 견해에서 나왔으며 이것은 세계를 공통관심사로 이끌었다. 첨단기술 제품은 표준화되었다. 코카콜라, 리바이스 청바지, 레블론(revlon) 화장품은 제품들끼리 동일하다. Levitt에 의하면 세계적 기호 구조는 가차없이 균질화되는 것처럼, 어디에서나 모든 것에 있어서 그것 외에 다른 것과 더욱 동일화된다. Levitt은 세계적 기업은 중요한 하나의 것에 대하여 모두 알아야 한다고 예견했다. 그 기업은 국내에서와 마찬가지로 세계적인 토대에서도 경쟁을 위해 절대적인 욕구를 파악해야 하며 무엇을 팔든 어떻게 운영하든 표준화에 의해 가격을 낮추어야 할 것이다.

회사가 최고의 품목, 높은 이윤의 제품을 판다고 해도 이러한 사명과 가격경쟁 방식은 현대적 방식이다. 시장의 모든 것은 일반적으로 모든 것에 있어서 신뢰할 수 있고, 과감하게 낮은 가격에서 세계적으로 표준화된 현대식이기를 매우 희망한다. 1988년말에 Havard Business Review에 기고한 논설 중에서 그의 세계적 균질화의 이론을 보충하기 위해 '소비의 복수형'이라는 개념을 고안했다. 그의 선견에 따르면 전 세계는 하나의 시장으로 구성되며 그것은 복합적 기호를 가진 사람들, 다른 소비자의 새로운 사람들로 이루어진다고 한다.

본 연구에서는 Levitt의 주장을 전적으로 수용하고 있다. 따라서 Levitt의 주장을 거부하는 데에는 반드시 특수성이 존재해야 한다. P&G사와 같이 세계적인 마케터가 유럽과 일본에서 명백한 문화적 문제에 부딪혔다면, 가장 발전한 나라에서도 시장이 균질화되지 않았다는 것이 분명해진다. 네슬레의 유아식의 경우는 더욱 설득력이 있다. 남과 북 사이의 경제적 차이는 매우 분명하다. 제3세계의 사람들에게 제1세계의 사람들과 같은 방식으로 접근하는 것은 불가능하다. 이것이 충분하지 못하다면, Harely-Davidson은 세계에서 가장 발전한 시장인 미국에서 문화와 그것의 중요성은 마케팅의 핵심적 역할에 있다는 것을 분명하게 보여준다. Harley-Davidson사는 시장의 틈새를 공략하면서 문화적 마케팅에 의존하고 있다. 일본회사는 미국소비자에게 있어서 동일한 문화적 충격을 모방해낼 수 없다. Hofstede(1984)의 문화에 대한 근본연구의 토대는 국가이다. 국가적 경계가 존재하는 한, 국가 사이의 차이점을 강화하는 한 문화적 충격은 남아있을 것이다.

코카콜라는 아마도 세계에서 가장 잘 알려진 브랜드이다. 세계에 전세계적으로 표준제품이 있

다면, 바로 코카콜라가 그것 중 하나일 것이다. 그러나 코카콜라사가 중국에서 그들의 제품을 적극적으로 팔기 시작했을 때 전형적인 수용이 있었다. 중국에서 기대에 반하여 코카콜라(Coca-Cola)의 두 번째 브랜드인 스프라이트(Sprite)는 코카콜라보다 더 많이 팔리고 있었다. 또한 전 세계적인 광고 카피는 중국에서 잘 받아들여지지 않았다. 결국 이것은 중국을 위한 특별한 광고 제품을 필요로 했다. 1992년에 시작된 새로운 상업광고에서는 가족의 연계, 결혼식, 중국의 설날과 같은 중국의 이미지를 볼 수 있었다. 이 문화적 주제는 분명히 중국과 중국인의 특성이었다. 본토에서 가장 인정받는 대만 출신 가수가 이 상업광고를 위한 테마노래를 작곡하고 부르도록 결정되었다. 이것은 소비자가 균질화 되지 않았다는 증거이다. 문화충격이 머물러 있음이 여기에 있다.

IV. 세계문화의 균일화 경향과 역동성

가까운 미래에 문화는 한데 모아지거나 하나의 세계문화가 형성될 것 같지는 않지만, 이것은 문화의 충격은 머물러 있지만 문화가 정체된 것을 의미하지 않는다. 문화 그 자체는 역동적이고 변화적이다. 특유의 경제문화가 변화되는 것은 회사와 브랜드가 호재에 편승할 수 있도록 하는 마케팅의 노력의 변화에 대해 더 자주 상응하는 것은 아니다. 중요한 변화를 통해 지속해 온 홍콩의 경우가 좋은 예일 것이다.

홍콩은 90년 이상 영국의 식민지였다. 문화적으로 홍콩은 늘 중국사회였다. 공산당이 중국본토에서 권력을 막 잡으려 할 시기에 섬유산업의 중국산업경영자들이 홍콩으로 왔다. 그들은 좋은 기술과 기사와 함께 돈과 최고의 장비를 가지고 왔다. 1950년대와 1960년대에 홍콩은 섬유와 의류에 튼튼한 기반으로 급속도로 제조업 중심지로 성장했다. 그 당시에 전형적인 노동의 윤리관은 근검이었으며 이것은 농업사회에서 비롯된 것이었다. 지속적인 성장과 변영으로 인해 홍콩은 1970년대에는 매우 풍요해졌고 1980년대에 들어서는 부유해졌다. 그러는 동안에 홍콩 사람들은 근면하다기 보다 더 억척스럽게 일했다. 그들은 더 이상 가난하다고 느끼지 않았으며 비록 실제로 그들이 가난하더라도 바로 내일 그것을 이루게 된다면 그들은 부자가 될 수 있다고 생각했다.

1997년 식민지의 종결문제는 홍콩에서는 매우 중요한 문제였으며, 이러한 문제는 1982년말부터 시작되면서 여전히 매일 매일의 뉴스 부문으로 남아있다. 홍콩사람들은 그들의 주체성을 반영하기 위해 노력해 왔다. 1997년의 문제는 현실로 다가왔으며, 홍콩사람들은 그것에 대한 생각을

거부해왔고 스스로를 중국인이라고 여겼다. 1997년의 변화가 현실로 다가왔을 때, 홍콩사람들은 홍콩인의 주체성과 중국인의 주체성간에 차이가 있다는 것을 알기 시작했다. 비록 홍콩사람들 역시 중국인이지만, 대만이나 본토 사람들과 같은 동일한 중국인이 아니다. 그러한 발전은 점진적이지만 현실이며, 마케팅 캠페인에 대해 암시를 준다. 이것은 홍콩의 청량음료에 대한 광고주체의 개발을 검토하는데 도움이 될지도 모른다. 청량음료는 대중사회의 기호를 잘 반영하기 때문이다.

다음의 마케팅 사례는 홍콩에서 개발된 두유인 Vitasoy 상표에 관한 것이다(Lai 1991).

Vitasoy의 마케팅사례는 획기적 아이디어와 소량의 콩으로 시작되었다. Vitasoy는 물과 설탕과 함께 콩으로 만들어진 우유 대용품이다. 이것은 1940년대에 “가난한 사람들의 우유”로써 시작되었다. 주테마는 낮은 가격으로 충분한 영양을 공급한다는 것이었다. 그들은 사람들의 키와 힘이 더 커진다는 것과 건강해진다는 것을 약속했다. Vitasoy는 코카콜라와 같은 청량음료의 가격 수준의 대략 두 세 번째에서 항상 판매되었다. 사람들은 갈증해소와 건강에 좋기 때문에 Vitasoy를 선택했다. Vitasoy 한 병은 두가지 종류의 욕구를 만족시켰다. 이 상표는 가난하고 검소한 사람들에게 호소했다. 제품의 위치는 1950년과 1960년에 계속 잘 유지되었다.

그러나 1970년대에 이 광고주체는 효과가 없게 되었다. 홍콩사람들은 더 이상 스스로를 가난하고 영양이 부족하다고 생각하지 않았다. 1974년에 Vitasoy는 철저한 변화와 제품의 광고방법을 바꿀 것을 결정했다. 그들은 새로운 이미지 창출과 식료품가게 보다 소매 판로가 더 중요해지기 시작했기 때문에 슈퍼마켓에서 제품을 이용할 수 있도록 하기 위해 용기의 형태를 바꾸었다. 그들은 제품의 가격수준을 유명한 청량음료의 가격수준까지 끌어올렸다. 가격은 더 이상 소비자들 사이의 관심사가 아니기 때문이었다. 판매수익의 증가는 회사가 더 적극적인 마케팅 캠페인을 할 수 있도록 했다. 광고주체는 “단순한 청량음료 보다 그 이상”인 것으로 변화되었다. 새로운 주체는 “재미있는 이미지”와 동시에 “영양/건강 이미지”를 유지했다. 이것은 다른 청량음료와 Vitasoy를 차별화 하는데 매우 도움이 되었다. 그 광고는 10년 이상이나 잘 진행되었다. 1988년에는 다른 새로운 주제인 “당신은 아름다운 아이였음에 틀림이 없습니다.”를 적용했다.

이 주체는 공동의 주체성을 강화시켰고 또한 다른 나라에서 들어온 모든 청량음료와 차별화할 수 있게 했다. 그들의 주체성에 대해 확신을 가지기 시작했고 이 광고 주체는 시기적으로 적절했으며 효과적이었다. Vitasoy는 계속해서 성공해 왔고 그 시기에 적용했던 광고 주체는 홍콩에서 문화변화와 보조를 맞추어 왔다. 이러한 사례분석의 결과가 암시하는 것은 문화와 마케팅이 역동적인 방식에 있어 함께 간다는 강력한 증거를 시사하고 있다는 것이다. 충분한 관심이 문화적 측면에 쏟아지지 않는다면 효과적인 마케팅은 존재하지 않을 것이다.

V. 결 론

해외시장에서 “마케팅의 성공과 실패”는 지역시장에 어떻게 효과적으로 적응하느냐에 달려있음을 “문화를 통한 마케팅 성공과 실패의 사례분석”을 마감하면서 결론을 내리고자 한다.

따라서 글로벌 마케터는 첫째, Levitt이 마케팅학계에 보고한 “세계시장 동질화 가설”에 따라 코카콜라, 맥도날드, 그리고 코닥 등과 같이 문화에 상관없이 표준화 마케팅전략을 전개할 것인지 둘째, Nestle사의 경우처럼 현지국 시장의 지역별 선호에 따라 60개 이상의 Nescafe 제조방식을 개발하였던 것과 같이, 현지국 시장의 상황이나 소비자선호에 맞도록 차별화된 현지 적응화 전략으로 마케팅승부를 낼 것인지 아니면 셋째, 앞서의 두 가지전략을 모두 사용하는 이른바 혼합전략으로 승부를 낼 것인지를 신중하게 고려하여 문화가 서로 다른 시장을 공략하는 대안전략을 결정하여야 하겠다.

특히 1990년대부터는 대다수의 기업이 혼합전략 즉, 범세계화전략과 현지 적응화 전략을 절충하는 방식을 채택하고 있는 것으로 보고되고 있다. 이 전략에서는 모기업이 전반적인 마케팅전략을 수립하고 전략실행은 지역관습과 국가별 특성을 잘 알고 있는 현지시장 담당자에게 위양한다. 즉, 모기업에서는 제품의 전반적인 포지셔닝만을 계획하고, 현지국의 담당자는 광고, 매체계획, 퍼블리시티, 판매촉진활동을 자율적으로 수행할 책임을 부여한다. 이러한 문화를 통한 마케팅전략은 한 마디로 “세계시장 지향적으로 생각은 하되 마케팅실행은 각국 시장의 문화적 차이를 고려하여 현지시장에 적응하는 마케팅전략(Think Global, Act Locally)”을 도입하는 것이다. 세계적인 상표인 Phillip Morris사는 카우보이가 등장하는 말보르광고를 전세계에 사용하는데 있어서 어떤 나라에는 외국 사람이나 동물을 광고에 보일 수 없도록 규제하기 때문에 말안장이나 카우보이 신발 등을 통해 말보르 이미지를 환기시키는 혼합전략을 실행하고 있다. Levi Strauss사도 같은 청바지를 세계시장에 마케팅하지만 광고전략은 국가마다 다르게 하고 있다.

이와같이 마케팅 이론은 문화 영역내에 있음은 이론의 여지가 없다. 마케팅의 성공 역시 문화라는 변수가 결정함에도 재론의 여지가 없다. 한 회사가 어떤 문화에서 성공적인 마케팅 방식을 발전시켜 왔을 때, 규모경제를 누리려 하고 이것을 다른 문화에 적용하려 하는 것은 당연하다. 그러나 동일한 마케팅의 성공을 재현하기 위해서는 조건이 존재한다는 것에 유의해야 한다. 그렇지 않으면 마케팅의 실패의 대단한 비용손실을 초래할 수 있다. Vizir의 P&G 이야기는 매우 교훈적인 예이다. 반면에 일본에서의 P&G의 최후의 승리는 위안을 준다. 좋은 마케팅 노력은 심지어 다른 문화에서도 결과가 나타날 것이다.

마케팅은 단순한 이익을 얻고자 함이 아니다. 회사가 다른 문화에서 마케팅 프로그램을 시작할 때 첫 번째 질문은 회사가 현지국 문화를 존중할 것인지 아닌지에 대한 물음이다. 제3세계에서의 네슬레의 유아식의 경우처럼 특별한 상황에서는 마케팅의 성공에 있어서 디마케팅(demarketing)의 다양한 수단들을 적용하는 것이 적합할지 모른다. 회사가 문화를 존중하는 것을 배울 때 마케팅 노력은 결과가 나타날 것이다. 마케팅 프로그램과 문화가 밀접하게 함께 관계를 이룰 때, 지속될 수 있는 경쟁적 잇점이 보증된다. 앞서 살펴본 사례 즉, Harley-Davidson사의 마케팅성공이 이 사실을 세상에 증명해 보이고 있다.

비록 한데 모아지는 세계문화의 Levitt의 선견에는 공로가 있지만, 그 선견은 가까운 미래에 현실화 될 것 같지는 않다. 따라서 마케팅의 문화적 측면을 검토하는 것은 계속해서 중요하게 여겨질 것이다.

점차 많은 기업들이 세계시장에 진출하고 있고 우리나라의 마케팅활동 또한 본격적으로 국제화하는 추세에 있다. 국내 기업이 외국으로 마케팅활동을 확대하면서 상이한 관습, 가치체계, 태도 등의 문제에 직면하는 경우가 많다. 이러한 문화적 충격은 해외시장에서의 실패에 가장 큰 원인이 되고 있다. 비교문화분석은 자문화 중심적인 사고에서 벗어나, 현지국 문화를 이해하고 그 문화가 수용할 수 있는 마케팅전략을 개발하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

이러한 관점에서 보면, Levitt의 연구는, 문화는 발전하고 변화하고 있다는 설득을 강화시킨다. 회사가 같은 곳에서 운영을 해오고 있다 하더라도 마케터가 지속적으로 마케팅의 문화적 측면을 연구하는 일은 중요해진다. 문화는 발전되고 변화되어 가기 때문에 심지어는 국내문화도 시간이 경과함에 따라 매우 다르게 변화될 수 있다.

이와 관련된 국내에서의 좋은 사례로 칠성사이다가 본보기가 되고 있다. 1970년대 후반 난방설비가 좋은 아파트가 한참 보급될 때에는 “겨울에 마시는 칠성사이다 역시 좋습니다.”라는 메시지를 통하여 겨울철 비수기 시장 확대 캠페인을 펼쳤고, 1981년 국내 처음으로 컬러TV가 방영되기 시작할 때에는 “모든 것이 컬러화되고 있지만 음료는 역시 칠성사이다가 좋습니다.”라는 광고를 통해 사회환경변화에 대응하였다.

그러나 특정 국가에서의 문화를 통한 마케팅의 성공을 위해서, 현지 국가의 고유한 정서를 자극하거나 전통을 계승하고 있다는 이미지를 쌓아가는 것만으로는 부족하다. 끊임없이 변화하는 문화환경을 살펴 이에 적절한 마케팅적 대응이 필요하다. 회사는 국내에서 운영하고 있든 해외에서 운영하고 있든 마케팅실행의 문화적 측면을 연구하는 것은 절대적으로 필요하다.

지금까지의 “마케팅실행의 문화적 측면에 관한 사례연구”를 요약하여 마케팅믹스의 구성요소별로 시사점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 제품전략을 수립 시에 문화가 제공하는 시사점은 지역적 관습이나 기호에 맞게 제품을 수정해야 한다는 것이다. 80여개국에 라면과 스낵류를 수출하는 농심은 세계 각국 소비자들의 입맛에 맞추어 제품을 개발하고 있다. 미국과 캐나다에 수출되는 라면과 스프에는 부드러운 고기맛이 나게 하며 중동지역에 수출되는 스프류에는 약간 매우면서 동양식 간장맛을 느끼게 개발하였다. 자동차의 경우 중동수출용 자동차는 페르시아만 6개국이 속도위반 경고장치를 의무화하기 때문에 이를 반드시 달아야 하며, 북유럽 수출용 자동차는 연간 5개월 이상을 눈 위에서 달려야 하기 때문에 철관의 부식을 방지하도록 처리를 강화해야 한다. 또한 자국의 상표명이 외국어로 어떠한 의미를 갖는지 세심한 주의를 기울여 상표명을 결정해야 하겠다. 우리나라의 대영자전거가 미국 시장에 진출하여 큰 낭패를 본 것도 상표명에 그 원인이 있음은 업계의 주지의 사실이다. 크게 번창한다는 뜻의 대영이 미국인들에게는 다이영 즉, 요절한다(이 자전거를 타면 젊어서 죽는다)는 뜻으로 이해되기 때문이다. 이름이 나쁘면 제품의 이미지에 영향을 미쳐 구매저항에 부딪친다는 마케팅사례를 반증하고 있다. 각 국가의 색상에 대한 문화적 이해도 제품전략에서 고려해야 할 중요한 변수이다. 아프리카의 여러 나라에 진출한 향수제품들이 실패한 이유가 향수의 색깔에 있었다. 노란색 향수에 소비자들은 동물오줌의 의미를 부여하고 있었다.

둘째, 광고 및 촉진전략 수립 시에 문화가 제공하는 시사점은 그 지역의 언어와 관습에 맞는 광고캠페인이나 촉진메시지가 개발되어야 한다. 자국내에서의 광고에 사용된 테마나 상징이 문화가 다른 나라에서는 수용될 수 없는 경우가 허다하다는 사실이 지적되고 있다. 미국의 Ultra Brite 치약을 벨기에 시장에 소개할 때 “귀하의 입에 성적 매력을”이라는 테마와 함께 섹시한 여자의 키스장면을 보여주는 광고가 벨기에 소비자에게 부정적 반응을 유발하였기 때문에 마케팅 실패를 가져왔다. 그리고 광고에서 색을 사용할 때, 색의 상징성이 문화마다 다름을 유의해야 하겠다. 흰색은 우리나라나 이웃 일본에서는 죽음에 대한 애도의 뜻으로 이해되지만, 미국에서는 검은 색상이, 다 그런 것은 아니지만 대다수의 라틴 아메리카에서는 자주색이 죽음에 대한 애도의 표시로 이해하고 있다.

끝으로 유통전략 수립 시에 문화가 제공하는 시사점은 각국 소비자들의 쇼핑습관이나 유통경로의 차이를 고려해야 한다는 것이다. 스위스에서는 슈퍼마켓이 상당한 인기를 누리고 있지만, 바로 그 이웃에 있는 프랑스 소비자들은 식료품을 구매할 때, 규모가 작지만 자신들과 친숙한 점포들을 선호한다. 소득수준이 낮고 물류 및 보관설비수준이 낮은 개도국 소비자들은 식료품을 한꺼번에 구입하기보다는 소량씩 매일 구매한다. 이 때문에 개도국에서는 대형 소매상이 발전하는 데에는 어려움이 따르는 것 같다. 미국에서는 대규모 소매체인들이 지배적이지만 개도국에서는 소규모 점포들이 지배적이다.

참 고 문 헌

- 임종원·김재일·홍성태·이유재, “소비자행동론—이해와 마케팅에의 전략적 활용”, 경문사, 2000. p. 357
- 황용철, 현대마케팅원론, 조원사, 1998, p. 129.
- Bartlett, Christopher A. “*Procter & Gamble Europe: Visir Launch*”, Boston, MA: Harvard Business School. 1983.
- Buzzell, Robert D. and Purkayastha, Dev “*Note on the Motorcycle Industry*” – Boston, MA: Harvard Business School. 1978.
- Fortune ‘How Harley beat back the Japanese’, “*Fortune*” 25 September: 93–6. 1989
- Hatch, Elvin ‘Culture’, in Adam Kuper and Jessica Kuper(eds) “*The Social Science Encyclopedia*”, London: Routledge. 1985.
- Hfstede, Geert “*Culture’s Consequences, International Difference in Work-Related Values*”, Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1984.
- Hofsteds, Geert ‘Culture constraints in management theories’, “*Academy of Management Executive*” 7(1), February: 81–94. 1993.
- Lai, Linda ‘Fortune built on a bean’, “*Hong kong, inc.*” 18, June: 26–47.
- Lee, Kam-Hon (1987) ‘The informative and persuasive functions of advertising: a moral appraisal – a further comment’, “*Journal of Business Ethics*” 6(1): 55–7. 1991.
- Levitt, Theodore ‘The globalization of markets’, “*Havard Business Review*” 61, May–June: 92–102. 1983.
- Levitt, Theodore ‘The pluralization of consumption’, “*Harvard Business Review*” 66, May–June: 7–8. 1988.
- Post, James E. ‘Ethical dilemmas of multinational enterprises: an analysis of Nestle’s traumatic experience with the infant formula controversy’, in W. 1986.
- Michael Hoffman, Ann E. Lange and David A. Fedo (eds) “*Ethics and the Multinational Enterprise*”, Lanham, MD: University Press of America, Inc.

- Rose, Robert L. 'Harley regains lead in big-bike market', "*Asian Wall Street Journal*", 7-8 September. 1990.
- Swanson, Lauren A. 'The twelve "nations" of China', "*Journal of International Consumer Marketing*" 2(1): 83-105. 1989.
- The Editors of Advertising Age "*Procter & Gamble, How P&G Became America's Leading Marketer*", Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books. 1989.
- Tse, David K., Lee Kam-Hon, Vertinsky, Ilan and Wehrung, Donald A. 'Does culture matter?' A cross-cultural study of executive' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing', "*Journal of Marketing*" 52(4), October: 81-95. 1988.
- Yoshino, Michael and Stoneham, Paul H. "*Procter & Gambler Japan*"(A), Boston, MA: Harvard Business School. 1990a.
- Yoshino, Michael and Stoneham, Paul H. "*Procter & Gambler Japan*"(C), Boston, MA: Harvard Business School. 1990b.