

Chapter 6. Global Information Systems and Market Research

Information Technology for Global Marketing

IT는 정보를 생성(creating), 저장(storing), 교환(exchanging), 사용(using), 그리고 관리(managing)하는 조직의 공정(process)들을 가르킨다. 예를 들어 MIS(Management Information System)는 경영자와 다른 의사결정권자들에게 회사의 운영과 관계된 연속적인 정보의 흐름을 제공한다. MIS는 회사가 정보를 관리하기 위해 사용하는 하드웨어와 소프트웨어 시스템을 가르키는 일반적인 용어이다.

MIS는 적절한 정보를 수집(gathering), 분석(analyzing), 분류(classifying), 저장(storing), 검색(retrieving), 그리고 보고(reporting)하는 수단을 제공하여야 한다. MIS는 또한 고객과 경쟁자를 포함한 기업의 외부 환경에 대해서도 중요한 측면을 다룬다. Global competition은 효과적인 MIS의 사용이 필요함을 강조(intensify)한다. 많은 기업들이 IT에 많은 투자를 해왔다. *

이러한 투자는 보통 기업의 컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어를 업그레이드 하게끔 한다. 하나의 수혜자(Beneficiary)라면 Microsoft가 있다. (Window를 전세계적으로 사용하기 때문)

Intranet : Private network that allows authorized company personnel or outsider to share information electronically in a secure fashion without generating mountains of paper. *

인트라넷은 하루 종일 기업의 정보 시스템의 신경 역할을 수행한다. (Amazon이나 Dell과 같은 실시간 기업 {Real-time Enterprise}도 있다.)

RTE 모델은 무선 인터넷 접속이 보다 넓게 수용되면서 대중적으로 변하고 있다.

Boeing같은 경우는 Boeing Online Data와 같은 온라인 DB를 운영하고 있다.

Electronic data exchange(EDI) : Allows a company's business units to submit orders, issue invoices, and conduct business electronically with other company units as well as outside companies. *

EDI의 주요 특징 가운데 하나는 Transaction Format이 Universal 하다는 것이다. *

이는 다른 기업 간의 컴퓨터 시스템이 같은 언어로 이야기하도록 돕는다. (대표적인 예는 Wall-Mart)

Wall Mart의 경우는 Internet EDI 시스템으로 전환하면서 시간과 비용을 절약하고 있다.

질 낮은 운영 결과(Poor operating result)는 기업의 내/외부 사건에 대한 부족한 자료와 정보를 가져올 수 있다. (예를 들어 Adidas AG의 미국 지사에 새로 발명된 경영팀은 심지어 일반(표준?) 재고 회전율에 대한 정보조차 없다는 것을 발견해 냈다.) Benetton SpA는 MIS를 전략적 경쟁 도구로 사용하기도 했다. 모든 7-Eleven 매장은 다른 매장과 분산된 센터에 연결되어 있다.

세계화는 기업들이 가급적 많은 economies를 달성하도록 압력을 넣었다. IT는 도움이 되는 도구들을 많이 제공한다. 공급자(vendor)와의 EDI link는 소매상(retailer)들이 재고 관리 및 hot-selling product를 적시에(timely), 비용-효과적인(cost-effective) 방법으로 restock 하는 것을 가능하게 한다.

Efficient consumer response (ECR) : Joint initiative by members of a supply chain to work toward improving and optimizing aspects of the supply chain to benefit customers *

ECR 시스템은 소매상의 계산대 스캐너에서부터 얻어진 EPOS(Electronic Point of Sale)자료를 활용하여 제품 판매 패턴과 어떻게 각 지역별로 소비자 경향성이 어떻게 달라지는지를 식별할 수 있다.

이는 현재 미국에서만 유행하고 있지만, 점차 Europe에서도 사용되고 있다. RFID와 같은 Supply chain innovation도 ECR의 momentum을 증가시키고 있다.

EPOS, ECR 및 기타 IT 도구들은 기업들이 소비자를 선정하고 충성도를 증가시키는 능력을 증가시킨다. 소매상들의 최근 경향은 소비자 중심으로 personalize 및 differrentiate하는 전략을 개발하는 것이다. POS 스캐너 자료에 더해, electronic smart card와 같은 충성도 프로그램(loyalty program)은 구매 습관에 대한 중요한 정보를 제공한다.

Customer relation management : A new business model that helps companies collect, store, and analyze customer data *

현재 CRM에 대한 관점은 CRM이 기업과 소비자 사이에 양방향 커뮤니케이션(two-way communication)의 가치를 부여하는 철학이라는 것이다.

기업이 고객 및 다른 기업 고객과 가지는 모든 접촉점(Point of contact; touchpoint)자료를 수집하는 기회이다. CRM 도구는 어떠한 고객이 가장 가치있고(valuable), 적시에 고객의 필요에 가깝게 맞춰진 customized된 제품과 서비스를 제공하도록 한다. 제대로 이행되지만 한다면 CRM은 보다 직원들을 보다 생산성있게 만들고 기업의 이익을 증

대시킬 수 있을 것이다. 또한 고객에게 부가 가치 상품과 서비스를 제공하는 효익도 누릴 수 있을 거이다.

기업의 CRM 사용은 몇 가지 면에서 명백하다. 일부는 고객에게 보이고, 다른 것은 아니다. 일부는 최신의 IT를 많이 사용하도록 하고, 나머지는 아니다. 호텔 산업과 같은 경우 CRM은 프론트 데스크에서 반복 고객의 needs를 예측하고 반응하도록 할 수 있다. (또한 Amazon, TiVo의 예가 있음) 또한 CRM은 웹 방문자가 따라가는 click path에 기반을 두고 있다. 하지만 인터넷 사용자는 기업이 그들의 행동과 관심을 추적하고 있다는 사실을 알지 못한다.

한가지 challenge는 고객에 대한 완전한 사진을 가지도록 자료를 통합하는 일이다. 이는 때때로 "360-degree view of the customer"라고도 불린다. 이러한 challenge는 global market에서 복잡적이다. 세계 각지에 있는 자회사(subsidiary)는 가지 다른 소비자 자료 포맷을 사용하거나 모든 대상 언어를 지원하지 못하는 상업 CRM 제품을 사용할 수도 있다. 이러한 경우 산업 전문가는 global CRM 프로그램으로 이행하라고 조언한다.

가장 첫번째 단계는 sales force automation(SFA)와 같은 구체적인 과제에 초점을 두는 것이다.

Sales force automation : A software system that automates routine aspects of sale and marketing functions such as lead assignment, contact follow-up, and opportunity reporting. *

SFA 시스템은 매출 비용과 마케팅 캠페인의 효과성을 분석할 수도 있다. 어떤 SFA는 sales campaign의 다른 측면, 예를 들면 mass mailing and conference 혹은 convention attendee follow-up의 준비와 관리를 지원할 수도 있다.

CRM 시스템을 구현하는데 중요한 첫 과제는 SFA 소프트웨어를 활용하는 것이다. 이 단계에서의 CRM 노력은 전세계에서 인터넷 포털로 접속 가능한 sales representative를 제공하는 것이 될 것이다. 간단하게 하기 위해서 모든 매출 활동을 영어로만 기록하도록 요구하도록 할 수도 있다. 점차로 마케팅, 고객 서비스 및 다른 기능들이 시스템에 추가된다.

Privacy 이슈는 광범위하게 퍼져있다. EU에서 Directive on Data Collection이 1998년 이후로 활성화되었다. CRM을 사용하여 개인 소비자 자료를 수집하는 기업들은 각 EU 국가들의 규정에 맞추어야 한다. 또한 나란한 기업 공유에 대한 제한도 있다. 2000년 US Department of Commerce는 EU와 Safe Harbor 협정에 합의했는데, 이는 미국에서 유럽으로 정보를 전송하는 기업에 대한 개인 정보 보호 원칙에 대한 것이다.

Safe Harbor 내용 *

① The purposes for which information is collected and used and the means by which individuals can direct inquiries to the company

② An "opt out" option to prevent the disclosure of personal information to third parties

③ An agreement that information can only be transferred to third parties that are in compliance with Safe Harbor Principles

④ Individuals must have access to information collected about them and must be able to correct or delete inaccurate information

Data warehouse라고 불리는 데이터베이스가 CRM 시스템의 필수 요소이다. 이는 다른 기능들도 수행할 수 있다. 컴퓨터 전문가가 아닌 사람들도 일반 웹브라우저를 사용하여 data warehouse에 접근할 수 있다. 그러나 이러한 친숙한 인터페이스의 뒷면에는 선형 계획법(linear programming)이나 회귀 분석(regression)과 같은 복잡한 기법을 사용하여 다차원 분석(multidimensional analysis)을 수행하는 특수한 소프트웨어가 있다. 이는 경영자들이 마케팅 믹스 요소를 조정하여 변동하는 경영 환경에 반응할 수 있는 능력을 가지도록 해 준다.

Datamining : use of powerful computers, advanced statistical and other s/w to analyze large databases in order to discover hidden patterns in the data. *

인트라넷은 기업의 정보 처리를 혁명적으로 바꾸어 놓았다. 이러한 혁명을 늦게 인식하는 기업일수록 경쟁자에게서부터 떨어져 나갈 것이다. (성공적인 예: Mittelstand in Germany)

하지만 EDI, ECR, EPOS, SFA, CRM 과 IT의 다른 측면들이 마케팅 이슈를 간단화시키는 것은 아니다. 정보 시스템을 설계, 조직화 및 구현하는 작업은 기업의 전반적인 전략적 방향에 기여하며 일관성있게(coherent) 조정되어야 한다.

Information Subject agenda and Environmental Scanning Modes

결과적인 "Subject Agenda"는 기업의 구체적인 요구와 목표에 맞게 조정(tailored)되어야 한다.

이 framework는 2개의 근본적인 기준을 만족시킨다.

① It is all the information subject areas relevant to a company with global operations.

; ② The categories in the framework are mutually exclusive.

; Subject agenda가 결정되면 그 다음 단계는 실제적인 저음을 수집하는 것이다. 이는 감독(Surveillance) 혹은 검색(search)를 통해 이루어질 수 있다.

; Surveillance mode : The marketer engages in informal information gathering. ★

; 세계 시장에 초점을 둔 마케터는 전 세계에서의 잠재적인 기회와 위협에 대해 지속적으로 정보를 관측하여야 한다. 이들은 industry, business, marketplace, 그리고 customer에 대한 모든 것을 알기 원한다. 신문과 잡지를 살펴보는 것은 일반적으로 정보에 노출시키는 한가지 방법이다. 또한 global marketer들은 위성을 통해서 전세계의 뉴스 프로그램을 보는 습관을 길러야 한다. 이러한 일반적인 정보에 대한 노출은 관측(Viewing)이라고 불린다. 만약 기업에 대한 특별한 연관성이 있는 뉴스가 있다면 marketer들은 특별한 관심을 기울여 추적하게 된다. 이는 감시(monitoring)이라고 불린다.

; Search Mode : Characterized by more formal activity. It involves the deliberate seeking out of specific information.

; Search의 종류

; **Investigation** : 이는 상대적으로 제한되고 비형식적인 형태의 탐색이다. 때때로 조사는 특정 주제에 대한 상거래 출판물 등에서 기사를 읽거나 책을 살펴보는 것을 뜻할 수도 있다.

; **Research** : 특정한 목적으로 특정한 정보를 획득하기 위해 형식화되고 구조화된 노력이다.

; 한 연구 조사 결과는 75%의 정보가 탐색보다는 감독을 통해서 얻어졌다고 말한다. 하지만 viewing mode는 오직 13%의 중요한 외적 정보들을 생성하였고 monitoring은 60%를 생성하였다. 이 2가지 인자들은 viewing을 통해 생성된 정보가 결핍되어 있다는 것을 의미한다. 한가지는 명확하게 정의된 연구 과제에 포함되지 않은 정보에 노출되는 것에 대한 제한된 정도와 관련있다. (젠장 무슨 소리야) 모든 경영진은 직업이나 기업에 연관될 가능성이 높지 않은 정보에 노출되는 것을 제한한다. 이는 이성적이다.(rational) 한 사람은 가용적인 정보 중에서 몇 분 분량만을 흡수할 수 있다. 정보 자극의 노출(exposure)과 보유(retention)는 선택적이다.

; 그러나 전체로서의 조직은 중요한 것으로 명백하게 인식되지 않는 정보에 대해서도 수용적이어야 한다. 효과적이기 위해서 스캐닝 시스템은 기업에게 중요한 곳으로 나타날 수 있는 곳을 관측하여야 한다. IT의 혁신은 전송되는 정보의 속도를 증가시켰지만 동시에 그것의 기업에 대한 유용성의 수명도 단축시켰다.(?) 기술의 발전은 글로벌 기업이 획득된 정보에 대한 반응 시간을 단축하도록 만들었다. 전략적인 정보를 획득하고 분배하는 명시적인 책임을 지닌 full-time scanning unit을 만들 필요가 생기게 되었다.

; 이러한 모든 변화는 정보의 유용성(availability)에 영향을 끼쳤다. 아마도 문서적 및 전자적 정보의 폭증보다도 더 명백한 것은 없을 것이다

; Information overload : It occurs when executives and other company personnel cannot effectively assimilate all the information available to them. ★

; 하지만 많은 기업에서 스캐닝 활동을 조정하는 형식적인 체계를 갖추고 있지 않기 때문에 이러한 상황은 심각한 노력 증폭의 결과를 가져온다. 즉 경영진이 이미 같은 영역에 대해 언급한 다른 좋은 출판물이 있음에도 불구하고 특정 주제를 다루는 하나의 publication을 읽는 현상 말이다.

; 불필요한 증폭을 식별하는 가장 좋은 방법 : To carry out an audit of reading activity by asking each person involved to list the publications he or she reads regularly. 리스트의 통합(consolidation)은 감독(surveillance)의 범위(coverage)를 밝힌다.

; IT는 정보 과부하 문제에 대한 해결책을 줄 수 있다. SBC의 경우에는 내부적으로 생성된 문서의 80%가 간헐적/혹은 읽히지 않는다는 사실을 밝혀내고 Case-based Reasoning이라는 인공지능 기술을 사용하여 "know-how pool project"를 시작했다. 이 경우 시스템에 질문하면 컴퓨터는 자동으로 필요한 정보를 찾아준다. 또한 사용자의 프로파일에 맞는 새로운 정보를 "intelligent agent"가 찾아주기도 하였다.

; 전체적으로 Global organization은 다음을 갖출 필요가 있다.

; An efficient, effective system that will scan and digest published sources and technical journals in the HQ's country as well as countries in which the company has operations or customers.

; Daily scanning, translating, digesting, abstracting, and electronic input of information into a market intelligence system.

; Expanding information coverage to other regions of the world.

Sources of Marketing Information

; 많은 기업에서 마케터들은 Personal source에서 2/3의 정보를 얻는다. 외부 정보의 상당량은 기업의 자회사들(subsidiary), 계열사(affiliate), 지부(branch) 등에서 나온다.

; 정보 이주 노출은 국내 기업의 큰 약점 가운데 하나이다. 경영 범위 바깥에는 많은 매력적인 기회들이 존재하는데도, 그들은 국내 기업이기애 이러한 사실에 대해서는 무지할 수 밖에 없다.

; 또다른 중요한 정보 소스는 친구들(friend), 지인들(acquaintance), 전문적인 동지들(professional colleagues), 컨설턴트(consultant), 그리고 prospective new employee 등이 있다. 마지막이 중요한 이유는, 그들이 경쟁사에서 일했을 가능성이 있기 때문이다. (이런 정보와 관련된 문제는 때로는 때로 개인이 직업을 바꿀 때 윤리적 법적 문제를 야기시키기도 한다)

; rapport와 개인적 관계를 쌓기 위한 여행과 만남(contact)은 매우 중요하다. 인적 자원으로부터 얻은 3/4의 정보는 일대일 대면을 통해서였다. 왜/ 어떠한 정보는 다른 방법으로 전달하기에는 너무 애민한 것이기 때문이다. ★

; 1대1 커뮤니케이션의 중요성은 개인적 상호관계의 역학(dynamics) 위에 있다.

; Direct sensory perception(직접 감각적 지각?) : It provides a vital background for the information that comes from human and documentary sources.

; 이는 즉 직접 만나서 보는 것이 간접적으로 듣는 것보다 낫다는 것이다.

; 이러한 Direct perception은 기업의 국내 시장이 global player에 의해 독점되고 있을 때 중요하다. (MS가 Xbox를 출시하였을 때의 상황 예..)

Formal Market Research

; Market Research : Project-specific, systematic gathering of data in the search scanning mode. "The activity that links the consumer, customer, and public to the marketer through information" ★

; Global Market Research : Market research activity carried out on a global scale. ★

; 다만 여기에는 정보가 획득되는 방식에 영향을 주는 중요한 국가별 차이점들을 인식하고 반응하는 것이 필요하다. 여기에는 cultural, linguistic, economic, political, religious, historical, 그리고 market differences 등이 있다.

; International Market Research에 추가적으로 필요한 4가지 요소들 : ★

; ① Researchers must be prepared for new parameters of doing business.

; ② "Cultural megashock" may occur as company personnel come to grips with a new set of culture-based assumptions about conducting business.

; ③ A company entering more than one new geographic market faces a burgeoning network of interacting factors; research may help prevent psychological overload.

; ④ Company researchers may have to broaden the definition of competitors in international markets to include competitive pressures that would not be present in the domestic market.

; Marketing research를 하는 2가지 방법 :

; ① Design and implement a study with in-house staff.

; ② Use an outside firm specializing in Marketing Research.

; 글로벌일 경우에는 이 2가지를 조합하는 것이 좋다.

Step 1. Identify the Information Requirement (필요한 정보 식별)

; 예) 시장 조사를 나와서 그 곳 사람들이 신발을 하나도 안 신고 다니는 것을 보고 한 사람은 "여기는 시장성이 제로다. 들어가자" 라고 말한 반면 또다른 사람은 "여기는 시장성이 무한하다. 모든 사람이 잠재적 고객이다!" 라고 말하는 예화.

; Research는 대개 문제나 기회가 나타난 다음에 수행된다. 위의 사례에서 적절한 질문은 "잠재적인 고객이 실제 고객으로 바뀔 수 있겠는가?" 가 될 것이다. 사실 마케팅에 서 잘 정의된 문제는 받은 풀린 것이나 다름없다. 마케터가 물어야 할 2가지 질문은 "어떤 정보가 필요한가?"와 "왜 내가 이 정보를 필요로 하나?" 이다.

Step 2. Problem Definition - Overcoming the SRC (문제 정의)

; 한 사람의 가치와 신념이 다른 나라의 문화나 나라를 평가할 때 영향을 미친다면 Self-reference Criterion(SRC)를 고려하여야 한다. (Mattel이 Barbie를 일본에 도입하여 실패한 케이스/파리에 디즈니랜드 세웠을 때 실패한 케이스)

; 이러한 실패 사례에서 알 수 있듯 모국의 경험에 바탕을 둔 가정은 잘못된 것으로 판명되기 쉽다. Global market에 접근할 때에는 "eyes wide open"하는 자세를 가져야 한다. 특히 Marketer들은 SRC가 가지는 영향에 대해 잘 알고 있어야 한다.

; 여기에는 몇가지 장점이 있다. *

- ; ① It can enhance management's willingness to conduct market research in first place
- ; ② An awareness of SRC can help ensure that the research effort is designed with minimal home-country bias.
- ; ③ It can enhance management's receptiveness to accepting research findings--even if they contradict "tried and true" marketing experience in the home country.

Step 3. Choose Unit of Analysis (분석 단위 선택)

; 이는 세계의 어느 지역에서 기업이 business를 시작해야 하고, 해당 지역의 경영 환경에 대해서 최대한 많은 것을 알아내는 것과 관계된다.
; 분석 단위는 단일 국가(single country)가 될 수도 있고 Europe이나 South Africa가 될 수도 있다. 어떠한 경우 global인 segment에 관심있을 수도 있다. 모든 시장 진입 결정시에 국가적인 규모의 자료(country-wide data)가 필요한 것은 아니다. 오히려 분석 단위로는 특정 도시, 주, 지역 등이 적절한다. (예를 들어 중국의 경우에는 상하이에 초점을 두는 것이 좋다)

Step 4. Examine Data Availability (가용한 자료 조사)

; 이 단계에서 중요한 것은 자료의 가용성에 대한 것이다. 어떤 자료가 수집되어야 하는가?라는 질문에 대한 답을 하는 것이다. 즉시 사용할 수 있는 자료를 사용하는 것은 시간과 비용을 절약할 수 있다. 일반적인 마케팅 연구의 경우 많은 돈과 시간이 든다.
; **낮은 비용으로 마케팅 리서치 및 자료 수집 하는 방법은 우선 desk research에서부터 시작된다. "The key to creating a cost-effective way of surveying foreign markets is to climb on the shoulders of those who have gone before." ***
; **마케터가 특정 제품의 기본적인 시장잠재력을 평가하고자 할 때, 우선 2차 자료(secondary data)부터 시작하는 것이 좋다.**

; 예) Personal files, company or public libraries, online databases, government census records, and trade associations
; 이들이 secondary data라고 불리는 이유는 이들이 특정 연구 주제를 위해 수집된 자료가 아니기 때문이다.
; 이러한 자료를 수집할 수 있는 곳에는 NTDB(National Trade Data Base), STAT-USA, FCS(Foreign Commercial Service), VTC(Virtual Trade Commissioner), DFAIT, ... 등이 있다.
; 많은 국가들은 GNP, GDP, 소비(consumption), 투자(investment), 정부 지출(governmental expenditure), 가격 수준(price level)에 대한 자료를 제공한다. 인구 크기, 연령에 따른 인구 분포, 인구 성장률과 같은 인구통계적 기준들도 제시된다. Shipper's export declaration("ex-decs" or SEDS)에 기반한 수출 센서스 문서들도 존재한다.
; 또한 The Statistical Yearbook of the United Nation은 농업, 광업, 생산, 건설, 에너지 생산 및 소비, 내외적 무역, 철도 및 항공 운송, 임금과 가격, 의료, 주거, 교육, 통신 기반시설, 매스미디어 등에 대한 자료들을 담고 있다. 이외에도 CIA의 World Factbook, The Economist 및 Financial Times 등이 있다.
; 이러한 자료들은 어떻게 유용한가? 예를 들자면 이들을 통해 산업의 성장 패턴을 살펴보는 것이 될 수 있다. 이들은 시장 기회를 평가하기 위한 소비 패턴과 생산 패턴을 제공한다. (등등등 관련된 이야기들)

; **주의점도 있다 : Data are compiled from various sources, some of which may not be reliable ***
; 다만 2차 자료는 모국 바깥의 경영 기회를 찾는 데 도움을 줄 수 있지만, '인도네시아에서 우리 제품의 시장 잠재력은 무엇인가?' 와 같은 특정한 질문에 대한 답을 주지는 못한다.
; **Syndicated studies** 역시도 2차 자료의 원천이다. (예를 들어 MarketResearch.com 과 같은 경우 다양한 글로벌 경영 환경에 대한 리포트를 판매한다. 가격이 매우 비쌌!)

Step 5. Assess Value of Research (연구의 가치를 평가)

; 이미 출판된 통계나 연구자료에 자료가 없을 경우에 경영진은 이후의 연구를 해당 국가 시장, 지역, 혹은 글로벌 세분 시장에 대해 수행하기를 희망할 것이다. 하지만 자료 수집은 비용이 든다.
; **So the plan should also spell out what his information is worth to the company in dollars compared with what it would cost to collect it. ***
; 따라서 추가적으로 연구를 진행하기 이전에 비용 대 효과 분석(cost-effective analysis)을 수행할 필요가 있다. (다만 질 높은 결과를 생성하기 위한 정보를 생성하는데 드는 비용이 꽤 높은 것이 현실이다)
; 전 세계에 흩어진 작은 시장들은 또다른 특별한 문제를 야기시킨다. 작은 시장들에서의 낮은 수익 잠재력은 시장 조사시 modest한 비용 지출만을 허락하게 한다. 작은 시장을 조사시에 조사자는 최소한의 정보만으로 경제적/인구통계적

관계를 밝혀내야하는 압박을 받는다. 따라서 통계적 정확성을 희생하고라도 예산이 허용하는 범위 내에서 비용이 적게 드는(inexpensive) 설문 조사 방법을 사용할 필요가 있다.

Step 6. Research Design (연구 설계)

; 만약 2차 자료가 사용된다면 연구자는 바로 자료 분석 단계로 넘어갈 수 있다. 하지만 출간된 통계자료나 연구에서 자료가 존재하지 않은 경우가 있을 수 있다. 그런 경우 1차 자료를 수집할 필요성이 있다.
; **Primary data : Gathered through original research pertaining to the particular problem. *** (즉 Data on hand이다)
; **Secondary data : Data collected for some purpose other than the problem at hand ***
; **Advantage : Rapid and easy, Low cost, Short time. Sometimes they have the answer. ***
; **Classification: Internal Secondary data / External Secondary data {Published source(General business data; Nongovernmental Statistical Data; Census Data); Syndicated Source}**
; **Quantative vs. qualitative ***
; **Qualitative research : An unstructured, exploratory research methodology based on small samples that provides insights and understanding of the problem setting.**
; **Types : Focus group, Online Focus Group, In-Depth Interviews, Projective Techniques**
; **Small sample size.**
; **Adv : Insight, snowball effect, creative ideas.**
; **Disadv : Very subjective, groups can be polarized.**
; **Quantative research : A research methodology that seeks to quantify the data and typically applies some form of statistical analysis.**
; **Types : Survey{ Telephone; CATI; CAPI; .. }**
; **Large sample size is important. (To decrease the error; increases accuracy)**

; 자료 수집의 Guidelines *

- ; ① Use multiple indicators rather than a single measure. (단일 측정보다는 복수의 지시자를 사용할 것) 이는 의사결정권자의 불확실성(uncertainty) 정도를 감소시킨다. 이를 위해 Triangulation(삼각측정?) 법이 쓰인다.
; **Triangulation : A land surveyor can pinpoint the location of a third object given the known location of two objects ***
- ; ② Individual companies should develop customized indicators specific to the industry, product market, or business model.
- ; ③ Always conduct comparative assessments in multiple markets
; 이러한 접근법은 어떤 대안들이 우선권을 가지고 어떠한 시나리오들이 개발되어야 하는지에 대한 "portfolio"접근방식을 가능하게 한다.
- ; ④ Observation of purchasing patterns and other behavior should be weighted more heavily than reports or opinion regarding purchase intention or price sensitivity.

; Qualitative Research는 다음과 같은 경우 적절하다: *

- ; ① To provide consumer understanding; to "get close" to the customer
- ; ② To describe the social and cultural context of consumer behavior
- ; ③ Identify core brand equity and "get under the skin" of brands
- ; ④ To "mine" the consumer and identify what people really feel

Issues in Data Collection (자료 수집의 문제)

; **Existing market : Customer needs are already being served by one or more companies. ***
; 많은 국가에서 이러한 Existing market에 대한 자료들이 있다. 하지만 일부 국가에서는 자료가 적고 새로이 시장 조사를 수행해야 하는 경우도 있다. (중국에서의 자료 수집) 그런데 각기 다른 출처에서 수집된 자료들에는 일관성이 없을 수(inconsistent) 있다. (중국에서의 탄산음료 판매량 예측에 대해 각기 다르게 나온 결과 예제)
; 이러한 경우 우선 연구자들은 ① 시장 크기, 수요 수준(level of demand), 그리고 제품 구매 및 소비 비율을 예측해야 한다. 그리고 ② 제품 appeal, 가격, 유통, 프로모션의 범위와 효과성에 대한 관점에서 전반적인

기업의 경쟁력을 평가해야 한다. (미니밴/SUV 시장의 예제)

;**Potential market : No existing market to research ★**

;**(1) Latent market : An undiscovered segment. It is a market in which demand would materialize "if" an appropriate product were available.★**

; 여기서 제품이 공급되기 이전의 수요는 "0"이다.

; 잠재 시장에서 초창기의 성공은 기업의 경쟁력에서 기반을 두지 않는다. 이는 오히려 prime mover advantage(a company's ability to uncover the opportunity and launch a marketing program that taps the latent demand)에 기반을 두는 바가 더 크다.

; 때때로 전통적인 시장 조사 방법이 잠재적 시장을 발견하는 효과적인 수단이 되지 못할 수도 있다. (WSJ 피터 드러커 예제 - 미국에서 Fax 기계가 처음 도입되었을 때에는 구매할만한 요소가 많지 않았다.)

; 피터 드러커는 일본 회사들이 fax 기계의 선도 판매자가 된 것이 설문조사 결과에 의존하지 않았기 때문이라고 주장한다. 메인프레임 컴퓨터, 복사기, 휴대폰 등을 초기의 구매와 사용도 및 시장 수용도에만 근거하여 판단내리지 않았다. 이들은 지금 큰 성공을 거두지 않았는가? 이들은 기계 자체에 대한 시장보다는 팩스 기계가 제공하는 "benefit"에 시장의 초점을 두었다.

;**(2) Incipient market : Market that will emerge if a particular economic, demographic, political, or sociocultural trend continues. ★**

; 즉 trend가 뿌리내리기 이전에 이러한 초기 시장에 제품을 공급한다면 성공을 거두기 힘들다. 하지만 trend가 뿌리내리기 시작하면 Incipient → Latent → Existing market이 되어 나갈 수 있다. (예-인도네시아에 15세 이전의 사람들이 200m 있는데, 이들은 나중에 큰 담배 시장을 형성할 수 있다. 또한 수입 증가로 인한 자동차 수요 증가도 있을 수 있다. 중국의 고급차 시장이 폭발적으로 증가한 사례)

; 반면 어떠한 기업들은 중국이 현재 제한된 잠재력을 가지고 있다고 결론내리기도 했다. (UK기반의 Marks&Spencer가 상하이 중산층 인구의 부족으로 현재 사업을 접음)

Research Methodologies

;**Survey research : It utilizes questionnaires designed to elicit either quantitative data, qualitative data, or both. ★**

; 우편, 전화, 혹은 면담의 방법으로 설문지를 배분하여 자료를 수집한다.

; Global marketing의 경우 여러 문제가 있을 수 있다. 전화번호부가 없을 수도 있고, 도시 거주자와 시골 거주자 사이에 큰 격차가 있을 수도 있다. 개방형 질문은 응답자의 reference frame을 식별하는데 도움을 주는데, 일부 국가에서는 이러한 질문들을 대답하지 않거나 고의적으로 잘못된 답을 적어내기도 한다.

; 또한 SRC bias에 대한 문제가 있을 수 있다. SRC bias는 설문지를 설계할 때의 문화적 배경에서 비롯된다.

; **Back translation : After a questionnaire or survey instrument is translated into a particular target language, it is translated once again into the original by a different translator. (역 번역) ★**

; **Parallel translation : Two versions by different translators can be used as input to the back translation ★**

; 이러한 기법들은 광고 카피가 다른 언어에 적절한지를 확인하는데에도 쓰인다.

; 때로는 결과를 공표해야 하는 재정적 위험을 가진 기업에 의해 후원되는 설문조사의 경우 bias가 생길 수 있다. (프랑스 사람들이 외국인에 대해 그다지 '적대적이지는 않다'는 조사 보고서. 그런데 실제 응답자들은 프랑스에 가서 잘 놀다온 사람들이라서 그랬다)

;**Personal interview : It allows researchers to ask why and then explore answers ★**

; 직접 혹은 전화로 수행될 수 있다. 하지만 global market research인 경우 전화 면접이 자주 사용된다. 하지만 이 방법은 오직 1-2%의 인구만이 전화를 가지고 있는 emerging market의 경우에는 부정확한 방법이다. 또한 문화가 응답에 영향을 끼치기도 한다.

;**Consumer panel : Sample respondents whose behavior is tracked over time ★**

; Peoplemeter : A system consisting of a monitor unit that detects when a TV set is turned on and the channel to which it is tuned.

; 그런데 최근 18-34 살 사이에서 viewership이 감소되는 경향이 크다. 이들은 인터넷, 비디오 게임에 더 많은 시간을 보낸다.

; 이를 위해서 peoplemeter라 불리는 기계를 사용한다.

;**Observation : One or more trained observers watch and record the behavior of actual or prospective buyers. ★**

; 이 경우 실제로 그들을 관측하면서 관련된 정보들을 기록한다. (텍서스에서 양복 hook를 개량한 사례.)

; 문제점

; ① Sensitive to public concerns about privacy issues.

; ② Reactivity; the tendency of researcher projects to behave differently for the reason that they know they are under study.

; P&G의 사례

;**Focus Group : A trained moderator facilitates discussion of a product concept a brand's image and personality, advertisement, social trend, or other topics w/ a group comprised of 6 to 10 people. ★**

; 일반적인 FG는 기록 장치 및 고객 기업의 대표자들이 관측하는 단방향 거울이 설치된 방에서 진행된다.

; Projective technique를 사용하면 조사자는 주제에 대한 개방형 혹은 모호한 자극을 제시한다. 응답을 말하는 동안 무의식적으로 주제가 "project"(표현)된다. 이러한 응답을 분석하면서 조사자는 소비자들이 특정 제품, 브랜드 혹은 기업을 어떻게 인식하는지 알게 된다.

; 집단 구성원들 간의 상호작용은 시너지(synergy)효과를 낳아 직접적인 질문을 통해 얻는 자료와는 다른 매우 중요한 비계량적(qualitative) 통찰(insight)을 얻을 수 있다.

; 여기에서 생성되는 자료들은 가설을 확인한다기보다는 제시하는 곳들이다. 또한 질적 자료(qualitative data)들은 결정적(conclusive)이라기보다는 지시적(directional)이다. 이러한 자료들은 관측 및 다른 방법으로 측정된 자료들과 합쳐지면 탐색적 단계에서는 매우 중요하게 된다.

Scale Development

; Nominal scale

; Liker scale

;**Scalar equivalence : Two respondents in different countries with the same value for a given variable receive equivalent scores on the same survey item ★**

; 일반적인 자료 수집 기법에서조차 국가 간에 특정 기법을 적용하는 것은 차이가 있다. 이는 scalar bias 때문에 발생한다.

;**Scalar bias : Substantial differences in the way people use scales, and research data based on scales such as rating product usefulness on a scale of 1 to 10 is therefore frequently, cluttered with biased disguising the truth. (즉 미국인들은 10을 최고로 치는데 독일인들은 1을 최고로 친다) ★**

; Problem of "Directionality"

; "different country, different scale"

; Fixing method:

; ① Simply label them in Likert scale (strongly agree / strongly disagree)

; ② Transformation into real behavior. ex) How often do you...

; ③ Ask for them to rank in order

; ④ Analyze in a comparable Question[?]

; 자료를 수집할 때 해당 집단의 모든 사람들을 설문조사할 수는 없다.

;**Sample : A selected subset of a population that is representative of the entire population. ★**

;**"Larger the sample, Less the error!"**

; There is no relationship between your area and the size of population.

$$\mu = \bar{X} + Z \cdot \sigma_{\bar{X}}, \sigma_{\bar{X}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

; 샘플 크기를 결정하는 요인 : Money(constraint)

;**Probability samples : Generated by following statistical rules that ensure that each member of the population under study has an equal chance(probability) of being included in the sample. ★**

;**① Simple Random Sampling (단순 무작위 추출법)**

; A probability sampling technique in which element in the population has a known and equal probability of selection.

;**② Cluster Sampling (군집 추출법)**

; A two-step probability sampling technique. First, the target population is divided into mutually exclusive and collectively exhaustive subpopulation called clusters. Then, a random sample of clusters is selected based on a probability sampling technique, such as simple random sampling. For each selected cluster, either all the elements are included in the sample or a sample of elements is drawn probabilistically.

; Adv : feasibility; low-cost; good cost-effective method

; 이외에 Systematic Sampling, Stratified Sampling이 있음.

;**Nonprobability samples : Result cannot be projected with statistical reliability. ★**

; Nonprobability sampling does not meet this criterion and should be used with caution. Nonprobability sampling techniques cannot be used to infer from the sample to the general population. Any generalizations obtained from a nonprobability sample must be filtered through one's knowledge of the topic being studied. Performing nonprobability sampling is considerably less expensive than doing probability sampling, but the results are of limited value.

;**① Convenience sample** : Researchers select people who are easy to reach.

;**② Snowball sampling** : The first respondent refers a friend. The friend also refers a friend, etc.

;**③ Judgmental sampling** : The researcher chooses the sample based on who they think would be appropriate for the study. This is used primarily when there is a limited number of people that have expertise in the area being researched.

;**④ Quota sample** : Researcher divide the population under study into categories; a sample is taken from each category. The term quota refers to the need to make sure that enough people are chose in each category to reflect the overall makeup of the population.

Step 7. Analyzing Data (자료 분석)

;**①** The data must be prepared(cleaned) before further analysis is possible.

; 이는 중앙 데이터베이스에 기록되고 저장되어야 한다. 연구가 세계 각지에서 수행되었다면 이러한 자료들을 처리하는 것에는 어려움이 따른다. 표본들 간의 자료들이 다국가 분석이 수행될 정도로 비교 가능한가(comparable)? 어느 정도의 수정이 필요할 수도 있다.

;**②** Questionnaire must be coded.

;**③** Some data adjustment may be required.

; Tabulation : The arrangement of data in tabular form.

; 이를 위해서 다양한 사항들을 결정해야 한다: mean, median, mode; range and standard deviation; shape of the distribution, ...

; (Nielson의 비디오게임 조사 자료에서와 같이 남자/여자의 차이가 크다면 따로 분류해서 분석할 수도 있다)

; 또한 조사자들은 가설 검증(hypothesis testing), 카이 제곱 검증(chi-square testing) 및 분산 분석(ANOVA), 연관성 분석(correlation analysis), 회귀 분석(regression analysis) 등을 사용할 수도 있다.

;**만약 조사자가 변수들 간의 상호관계(interaction between variables)에 관심이 있다면 Interdependence technique(상호 의존성 기법)을 사용할 수 있다. ★**

;**(1) Factor analysis (인자 분석) ★**

;**Used to transform large amounts of data into manageable units**

; 특수한 컴퓨터 프로그램이 많은 설문 응답들의 기저에 있는 태도와 지각에 대한 의미있는 인자들을 "distilling out"하여 자료를 축소시킨다.

; 여기에서 변수들은 독립/종속으로 구분되지 않는다. 심리분석적 세분시장 연구(Psychographic

segmentation study)에 적절하다. 또한 지각도(Perceptual map)을 만드는데도 쓰일 수 있다.

; 분석을 하면 그 결과로 factor loadings이 만들어지는데 이는 편익(benefit)의 기초가 되는 2-3가지 인자들을 식별하도록 만들어준다. 또한 각 응답자에 대한 factor scores도 생성해준다.

;**(2) Cluster analysis (군집 분석) ★**

;**Allows the researcher to group variables into clusters that maximize within-group similarities and between-group differences.**

; 역시 변수들은 독립/종속으로 구분되지 않는다. 심리분석적 세분시장 연구(Psychographic segmentation study)에 적절하다.

; 이러한 유사도/차별도는 local, national, regional market in the world로 구분될 수 있기 때문에 매우 좋다.

;**(3) MDS ★**

;**지각도(Perceptual map)을 만드는 또다른 기법이다. 조사자가 MDS를 사용하면 응답자는 "유사도"의 기준에 비추어 한 번에 하나씩 제품을 비교하도록 주어진다. 그러면 조사자는 그 판단의 근거에 있는 차원을 이끌어낸다.**

; MDS는 많은 제품이 있어서 소비자들이 이들의 지각정도(perception)를 구술화하는 것이 어려울 때 많이 사용된다. 제대로 지도를 생성하려면 적어도 8개의 제품/브랜드는 필요하다.

; Dependence technique : Assess the interdependence of two or more dependent variables with one or more independent variables. ★

; Salient attributes : The relevance or importance that consumers attach to a product's qualities or properties ★

;**(4) Conjoint analysis ★**

;**Tool to use gain insights into the combination of features that will be most attractive to consumers; Features affect both perception and preferences.**

; 인덱스 카드에 여러 속성들의 조합을 인쇄하여 이들의 순위를 선호도에 따라 매길 것을 요구한다. 그러면 그 결과로 제품 특성의 다양한 수준의 value나 utility를 찍어서 보여준다. 지나치게 많은 수의 조합을 보여주는 것은 피로하도록 만들기 때문에 2개의 속성을 한꺼번에 고려하는 pair-wise approach를 사용한다.

Comparative Analysis and Market Estimation by Analogy

; Global marketing analysis의 특징적인 기회 가운데 하나는 다른 나라/지역적 시장들 간의 시장 잠재력이나 마케팅 퍼포먼스를 동시에 비교한다는 것이다.

; A common form of comparative analysis is the intracompany cross-national comparison.

; 만약 시장 환경이 유사한 나라들 사이에 인구당 판매량의 차이가 클 때, 마케팅은 그 이유에 대해 궁금해 할 수 있다.

; 개발도상국인 경우에 시장 환경에 대한 원하는 자료를 찾기가 힘들 수 있다. 그 경우 유추(analogy)할 수 밖에 없다.

;**Four possible approaches to forecasting by analogy: ★**

;**① Data is available on a comparable product in the same country.**

;**② Data is available on the same product in a comparable country.**

;**③ Data is available on the same product from an independent distributor in a neighboring country.**

;**④ Data is available about a comparable company in the same country.**

;**Time-series Displacement : An analogy technique based on the assumption that an analogy between markets exists in different time periods ★**

; 2개의 시장이 다른 수준의 개발 단계에 있다면 시장 분석에 있어서 시간을 제거하는 것이 보다 유용하다. (예를 들면 미국의 1964년 수준에 맞추어 러시아를 분석하기)

Step 8. Presenting the Findings (결과 발표)

; 만나올듯.

Headquarter's Control of Marketing Research

; 세계화 기업에 있어 중요한 문제 가운데 하나는 조직의 연구 능력(research capability)에 대한 통제를 어디에 둘 것이냐

하는 것이다.

- ; Multinational / Polycentric : Responsibility for research is delegated to the operating subsidiary. ★
- ; Global / Geocentric : Delegates responsibility for research to operating subsidiaries but retains overall responsibility and control of research as a HQ's function.
- ; 단일 시장 조사와 글로벌 시장 조사의 가장 큰 차이는 comparability의 중요성이다.

; Comparability : The results can be used to make valid comparisons between the countries covered by the research. ★

- ; 이를 위해 기업은 세계적인 관점에서 시장 조사를 통제하고 검토하도록 하여야 한다.

; Emic analysis : It is similar to ethnography in that it attempts to study a culture from within, using its own system of meanings and values. (기능적 관점?)

; Etic Analysis : "from the outside"; It is more detached perspective that is often used in comparative or multicountry studies. (비기능적 관점?)

- ; 특정 조사 연구에서 etic scale은 모든 국가에 걸쳐 같은 형태의 item들을 사용할 수 있다. 이는 비교성(comparability)을 증대시키지만 정확성은 오히려 된다. 반대로 emic study는 특정 국가에 맞추어 조정될 수 있다.

; 마케팅 조사는 기업의 어느 위치에서 수행되어야 하는가?

- ; Supplier / Client로 나뉘는데, Supplier = Marketing Research Firm / Client = MR을 수행하고자 하는 기업

; MR 부서의 위치 ★★

; (1) Ethnocentric

- ; Organization HQ is with MR home.
- ; Performing marketing research in other country is unnecessary.
- ; Centralized organization.

; (2) Polycentric

- ; Each organization have their own MR.
- ; Like Org1, Org2, Mr1, Mr2...
- ; Decentralized organization.

; (3) Geocentric

- ; There is organization HQ and MR home. Also each of the organization(org1, org2, ..) has their own MR(MR1, MR2, ..)
- ; The reason of why many MR exists is to keep concentrated the local needs and wants.
- ; 이 때 MR Home은 standardized되어야 한다. (to compare) 하지만 totally standardize 하기는 쉽지 않음. (because local competition and local adaptation have to be considered)
- ; Integrated organization.

; Two fixes [필기 자료에서 나왔지만 무슨 말인지는..]

- ; ① Eliminate bias
- ; ② Analyze your data in a competitive context.

The Marketing Information System as a Strategic Asset

An Integrated Approach to Information Collection

[Discussion Question]

1. Explain how information technology puts powerful tools in the hands of global marketers.
2. What are the different modes of information acquisition? which is the most important for gathering strategic information?

4. Outline the basic steps of the market research process.

5. What is the difference between existing, latent, and incipient demand? How might these differences affect the design of a marketing research project?

6. Describe some of the analytical techniques used by global marketers. When is it appropriate to use each technique?

Chapter 7. Segmentation, Targeting, and Positioning

; **Segmentation : Breaking market up based on wants & needs.**

Global Market Segmentation

; **Global market segmentation : Process of identifying specific segments whether they be country groups or individual consumer groups of potential customers with homogeneous attributes who are likely to exhibit similar responses to a company's marketing mix ***

; 1960년대에 유럽 시장은 3개의 범주로 나뉘었다 : {international sophisticate, semi-sophisticate, and provincial}

; 또한 20년전 다른 국가에서의 소비자들이 다양성을 찾는 경향이 증대되고 있다고 하였다. 그 결과 sushi, falafel, pizza 등이 전세계적으로 유행하게 되었다. 이는 pluralization of consumption 과 segment simultaneity로 불리며, 마케터들이 세계적인 범위에서 1개 혹은 그 이상의 세분 시장을 추구할 기회를 제공한다.

; 세계 시장 세분화(global market segmentation)는 기업들이 같은 needs와 desire를 공유하는 다양한 국가들의 소비자들을 동일시하려한다는(identify) 가정에 기초를 두고 있다. 하지만 전세계적으로 피자를 먹는 사람들이 많다고 하여 그들이 모두 똑같은 것을 먹는다는 이야기는 아니다. (도미노 피자, 프랑스와 대만에서 각기 토핑들이 다르다)

; A. Coskun Samli는 "conventional" 대 "unconventional" 지식의 비교 및 대조를 통해 세계 시장 세분화에 접근할 수 있는 유용한 방법을 개발했다. 예를 들어 전통적인 지식은 유럽과 라틴 아메리카의 소비자들이 월드컵 축구에 관심을 기울이는 동안 미국의 소비자들은 그렇지 않다는 것을 가정한다. 반면 비전통적인 지식은 미국까지도 포함한 많은 나라에서 "global jock" 세분시장이 존재한다고 한다. (인도나 중국에서도 보면 전반적으로는 가난하지만 분명 맥도날드나 subway를 사먹을 만한 여력이 되는 세분시장도 존재한다) *

; 오늘날 세계화 기업들은 전 세계적인 소비자 욕구와 필요를 식별하고, 정의하고, 이해하고, 반응하기 위해 시장을 세분화한다. 또한 글로벌 마케터들은 이러한 욕구와 필요를 가장 작 뒷받침할 수 있는 것이 표준화된(standardized) 마케팅 믹스인 지 적응된(adapted) 마케팅 믹스인지를 결정해야 한다.

(1) Demographic Segmentation (인구통계적 세분화)

; **Demographic Segmentation : Based on measurable characteristics of populations such as income, population, age distribution, gender, education, and occupation. ***

; 전 세계적인 인구통계적 경향(결혼 감소, 소가족, 여성의 역할 변화, 높은 수입 및 삶의 질(living standard))은 global market segment의 출현에 기여하였다.

; **Several key demographic facts and trends from around the world: ***

- ① A widening age gap exists between the older populations in the West and the large working-age populations in developing countries.
- ② In the EU, the number of consumers aged 16 and under is rapidly approaching the number of consumers aged 60-plus.
- ③ Asia is home to 500 million consumers aged 16 and under.
- ④ Half of Japan's population will be age 50 or older by 2025.
- ⑤ America's three main ethnic group--African/Black Americans, Hispanic Americans, and Asian Americans--represent a combined annual buying power of \$1 trillion.
- ⑥ The US is home to 28.4 million foreign-born residents with a combined income of \$233 billion.
- ⑦ By 2030, 20% of the US population will be 65 or older versus 13% today.
- ⑧ India has the youngest demographic profile among the world's large nations: More than half its population is under the age of 25.

; 이러한 인구통계적 변화는 시장 혁신의 기회를 제공해 줄 수도 있다. (프랑스의 까르푸 성공 사례)

Segmenting Global Markets by Income and Population

; 수입을 기준으로 분류할 때, 구매할 의사가(willing) 있고 가능한(able) 사람들로 시장을 구성한다. 많은 경우 수입은 중요한 시장 잠재력의 지시자였다. GNP의 75%가 Triad에서 나오지만, 오직 13%의 인구만이 Triad에서 살고 있다. 이러한 부의 집중은 글로벌 마케터들에게는 중요한 암시를 준다. 수입을 기준으로 시장을 분류하면 기업은 20개보다 적은 나라들을 타겟팅하게 된다. (EU, 미국, 일본) 하지만 이렇게 하게 되면 마케터는 나머지 90%

의 인구에는 도달하지 못하게 된다.

; 따라서 여기에서 주의해야 한다. 수입(그리고 인구)에 대한 자료는 넓게 퍼져있고 접근하는데 별다른 비용이 들지 않는다는 이점이 있다. 하지만 경영진은 무의식적으로 그러한 자료를 너무 깊이 파고들 수 있다. 즉 시장 잠재력을 측정한다는 의미에서 이러한 거시적 수준의 인구통계적 자료는 시장 기회 존재를 찾아내는 것에는 적절하지 않을 수 있다는 의미이다. 특히 이는 조사되는 시장이나 지역이 Emerging 일 경우 사실이다.

; 이상적으로 GNP와 다른 국가적 수입 지수는 구매력 비율(purchasing power parities)로 계산될 수 있다. 이 중에서도 미국 시장의 위치는 독보적이다. 많은 비 미국 기업들이 미국 소비자들과 기업적 구매자들을 표적으로 선정하고 있다. (미쯔비시 등의 예)

; 저수입 국가에서 local currency의 실제 구매력은 환율에 의해 함축된 것보다 클 수 있다.

; 2003년 top 10 GNP 국가들을 보면 1, 2, 3위는 US, Japan, Germany 이다. 중국은 높은 실수입 성장률과 상대적으로 낮은 인구 성장률로 이후의 세계 경제를 이끌어갈 강력한 후보자이다. (중국은 2010년에는 4위가 될 것으로 예상되고 있다)

;**가격이 충분히 낮은 경우, 시장 잠재력을 결정하는 데에는 수입보다 인구수가 더 중요하게 된다. * (따라서 중국과 인도의 경우는 강력한 잠재 시장이 된다)**

; 또한 마케터들은 세분시장에 대한 수입이나 인구와 같은 거시적인 수준의 자료를 사용함으로써 지나치게 낙천적으로 되어서는 안된다. 중국과 인도에서의 자료들은 평균이라는 것을 기억해야 한다. 크고, 빠르게 성장하고 있는 고소득 세분시장도 분명 존재한다. 따라서 평균에 눈멀지 말라: 동질성(homogeneity)를 가정하면 안된다.

Age Segmentation

;**Global teens : Young people between the ages of 12 and 19. ***

; 이들은 fashion, music, youthful lifestyle, exhibit consumption behavior에 대한 관심을 공통적으로 소유하고 있는 세대이다. 전세계적으로도 이런 경향은 비슷하게 나타난다.

; 이러한 젊은 소비자들은 문화적 규범에 순응하지 않을지도 모른다.(혹은 거부할수도 있다) 이들의 공유된 공통적인 욕구, 필요, desire, fantasies등은 통합적인 마케팅 프로그램으로 전세계의 teen 세분시장에 도달하는 것을 가능하게 한다. 이들은 크기와 구매력 면에서 매우 매력적인 시장이다. (소니, 코카콜라, 베네통, Swatch, MTV, ...)

;**Global elite : Affluent consumers who are well traveled and have the money to spend on prestigious products with an image of exclusivity. ***

; 긴 경력을 통해 부를 축적한 노인들 말고도 상대적으로 젊은 나이에 큰 부를 이룬 영화배우, 뮤지션, 뛰어난 운동선수, 실업가 등이 포함된다. 이 세분시장의 필요와 욕구는 다양한 제품군에 넓게 퍼져있다 : 내구재, 비내구재, 재정 서비스 등.

Gender Segmentation

; 성별에 의한 시장 세분화는 의미있는 전략이다. 하지만 그렇다고 한쪽 성별에만 치중하는 전략은 옳지못하다. 비록 일부 기업들이 여성에게 특화된 시장에 집중하고 있지만, 대부분의 기업들은 양쪽 모두에 대한 제품군을 가지고 있다. (Nike, Levi Strauss, ...)

(2) Psychographic Segmentation (심리분석적 세분화)

;**Psychographic Segmentation : Grouping people in terms of their attitudes, values, and lifestyles. ***

; 대개 자료들은 일련의 진술들에 대한 동의 여부를 나타내는 설문조사를 통해 얻어진다.

; Nokia의 성공 사례 : {poseurs, trendsetters, social contact seeker, highfliers}로 구분함.

; Porsche AG의 성공사례 : {Top guns, elitists, proud patrons, bon vivants, fantasists}로 구분함.

; Honda의 사례 : 젊은 층에 어필하기 위한 광고를 했는데, 의외로 모든 계층에서 먹혀들었다. 이를 통해 나이가 같다고 꼭 같은 태도를 갖추라는 법은 없다는 통찰을 얻게 되었다. 때로는 특정한 연령 집단보다는 [mind-set]을 기준으로 시장을 나누는 것이 더 낫다.

; 하지만 이러한 이해에까지 다다른 것에는 비용이 따른다. 심리분석적인 시장 프로파일은 많은 소스에 걸쳐있지만, 이러한 연구를 수행하기 위해서는 많은 비용이 든다.

;**Euroconsumer의 4 Lifestyle group: ***

- ① Successful Idealists
- ② Affluent Materialists
- ③ Comfortable Belongers
- ④ Disaffected Survivors

- ; ①, ②는 elite들이고 ③, ④는 보편적이다.
- ; Russian의 경우 : {kuptsy, cossacks, students, business executives, and Russian soul}
- ; 또한 최근 러시아에서는 1998년 경제 위기 이후 "러시아에 대한 것"에 대한 욕구가 급증하기 시작했다.
- ; 기업에서 사용된 세분화와 타겟팅 접근 방법은 나라에서 나라별로 다르다.

(3) Behavior Segmentation (행태 세분화)

- ; **Behavior Segmentation** : Focuses on whether or not people buy and use a product and how much they use or consume. ★
- ; 다음과 같은 기준에 의해 분류된다.
 - ; **usage rates** = {heavy, medium, light, non-user}
 - ; **user status** = {potential users, non-users, ex-users, regulars, first-timers, users of competitors' products}
- ; **80/20 rule (law of disproportionality)** : 80% of a company's revenues or profits are accounted for by 20% of a firm's products or customers. ★
 - ; 예를 들면 맥도날드도 9개의 국가에서 수입의 80%가 나온다. 이는 경영상의 대안 질문을 던져주는데, 기업이 이미 알려져 있고 유명한 국가들에서 성장을 쫓아야 하는지 혹은 그렇지 않은 나라들에서 확장하고 기회를 찾아야 하는지에 대한 것이다.
- ; 행태적 시장세분화는 2개의 예제로 나타낼 수 있다
 - ; ① 전세계적으로 널리 쓰이지 않는 제품에 대한 것 : 예를 들면 전세계적인 여성의 tampon 사용이 있다. 전세계적인 tampon 사용을 가로막는 가장 큰 도전은 vaginal insertion을 근본적으로 금지하는 문화에 대한 종교적이고 도덕적인 잣대이다. (이런.. 섬에 안나오겠지 -, -a)
 - ; ② vodka 소비에 대한 것. 예를 들어 러시아는 매우 큰 보드카 소비를 보이고 있는데, 집에서 만들어먹는 보드카를 거의 마시기 때문에 수입 보드카 브랜드가 차지하고 있는 비율은 1% 밖에 되지 않았다. (어찌구 저찌구 이야기 나오는데 섬 안나올 것 같으니 생략.)

(4) Benefit Segmentation (편익 세분화)

- ; **Value = Benefit / Price**
- ; 예를 들어 Food marketer는 적은 시간을 투자하고도 영양있는 가족 식사를 만들 수 있는 제품들을 만드는 것에 초점을 맞춘다. 치약의 경우에는 충치 방지 기능을 첨가하는 것을 들 수 있다. 하지만 소비자들이 보다 미백 효과나 민감성 치아, 껌 공해 등 다른 문제들에 대해 관심을 기울이게 된다면 이러한 인지도 필요의 각기 다른 집합에 맞추어진 새로운 치약 브랜드를 개발해야 할 필요가 있을 것이다.
- ; 사례) Campbell, 유럽 시장에서의 네슬레 케이스

(5) Ethnic Segmentation (인종별 세분화)

- ; U.S.에서만 해도 {African/Black Americans, Asian Americans, Hispanic Americans}의 3인종이 존재한다.
- ; 마케팅의 관점에서 보면 이들 집단들은 큰 기회를 제공한다. 음식과 음료, 레저와 금융 서비스와 같은 다양한 산업 섹터별로 이들 세분시장에 맞는 마케팅 프로그램을 준비할 수 있다.
- ; 히스패닉을 잡기 위한 Honda, Toyota 등의 사례 및 Corona 사례

[강의] Needs-based Market Segmentation Approach ★

(1) Needs-based Market Segmentation

- ; Main objective is establishing M/S.
- ; To do that, resource, communication, undercut the price, cost reduction, improve the product...
 - ; In terms of Short-time VS Longterm
 - ; Understand current situation : Understand of competitors
- ; **Segmentation based on Wants and Needs**
- ; ex) Wants and needs of Fast-food
 - ; Convenience, taste, price, quality, ...

; Types of segment ★

- ; ① **Homogeneous** : All players are concentrated. Everybody want the same thing. Consumers are

tightly clustered. No additional segmentation is needed.

- ; ② **Diffused** : Wants and needs are spread. (예를 들자면 Subway 사례). In this case, best approach will be just position on the "middle".
 - ; If strong competitor exists on the middle, you will position by the middle. (Coke and Pepsi) Or your competence is relative low, you can position on the corner (Targeting niche market)
- ; ③ **Clustered** : There are clusters! (The segment will be popped out.)
 - ; Differentiate marketing
 - ; Standardize marketing (To reach all of the clusters)

(2) Segment Identification

- ; **Determine user behavior. Identify "Who they are"**
- ; {Male, female}, {Where do the live}, {What TV show do the watch}...
- ; How bigger is the segment? Which segment is attractive? Which are profitable? Is it large enough? What is the expected return? ...

; Segmentation common variables ★

- ; ① **Economics.**
 - ; It is in macro level, country by country.
 - ; **Grouping is needed like {low-income; middle-income; high-income}**
 - ; 돈이 없어서 냉장고가 없는 곳 등도 있을 수 있다. 따라서 이는 특히 Distribution channel 면에서 중요함. 해당 지역의 infra 혹은 system이 연관됨.
- ; ② **Demographics**
 - ; Family size, age, ...
- ; ③ **Values**
 - ; Fun-seeker; creative; technological, ...
- ; ④ **Ethnicity**
- ; ⑤ **Peer groups**
 - ; ex) Americanness; Levi's; Harley-davidson; ...
- ; ⑥ **Lifestyle**
 - ; Psychographic variables. Needs & wants.
- ; ⑦ **Benefits**
 - ; Value = Benefit / cost
 - ; Consistent positioning. ex) toothpaste (책의 예제 참고. 현 스티디 노트 내에도 있음)
- ; ⑧ **Usage**
 - ; 80/20 rule is applied
 - ; It is used in CRM. {heavy-user; light-user, ...}

(3) Segment Attractiveness

(4) Segment Profitability

(5) Segment Positioning

(6) Segment "Acid Test" (Test positioning)

(7) Marketing Mix Strategy

; Considerations of entering a new market:

(1) Points of Difference (PODs) ★

- ; Consumers associate with brands, how will you differentiate yourself from competitors?
- ; Core and central idea of the product.
- ; ⇒ "strong, favorable, unique"

(2) Points of Parity (POPs) ★

- ; Not necessarily "unique". (it may be shared among competitors)
- ; Category membership. "I also belong to this category"
- ; Mostly used when a new product is introduced to achieve "category benefit". Company tries to communicate with customer.

- ; Competitive points of parity
 - ; To break even w/ competitors, "I'm as good as they are" motto are used.
 - ; ex) Miller Light
 - ; "Great taste, less feeling"

POP POD

Assessing Market Potential and Choosing Target Markets or Segments

; 1개 혹은 그 이상의 기준으로 시장을 세분화 한 다음, 식별된 각 세분시장의 매력도(attractiveness)를 평가한다. 이 단계는 emerging country marketing이 잠재적 표적으로서 성장하고 있을 때 특히 중요하다.

; 다음과 같은 것에 주의하도록 한다: ★

; ① There is a tendency to overstate the size and short-term attractiveness of individual country markets, especially when estimates are based primarily on demographic data such as income and population.

; 즉 장기적인 관점에서 진출해야 한다. P&G의 라틴아메리카 진출 실패 사례, 맥도널드의 러시아 성공 사례.

; ② Target a country because a shareholders or competitors exert pressure on management not to "miss out" on a strategic opportunity.

; 21세기는 '인도의 시대'가 될 것이라는 말 등등에 현혹되지 말라.

; ③ There is a danger that management's network of contacts will emerge as a primary criterion for targeting.

; 즉 그 결과 철저한 시장 분석에 따른 것 보다는 편의(convenience)에 기반한 시장 진입이 될 수 있다.

Current Segment Size and Growth Potential

; 현재의 세분시장 크기가 기업에 이익을 가져다 줄 기회를 제공할 만큼 충분히 큰가? 그 대답이 "아니오"라면 기업의 장기적 전략이라는 측면에서 충분한 매력력을 가진 성장 잠재력이 있는가?

; 전 세계적으로 세분시장을 타겟팅하는 것의 이점은, 한 시장에서의 세분 시장의 크기가 작다고 할지라도 몇개의 나라에 걸쳐있다면 이익을 만들어 낼 수 있다는 것이다. (MTV Generation 의 사례)

; 호의적인 인구통계 및 라이프 스타일 관련적인 고객 needs로 인해 미국은 해외 자동차 생산 기업들에 있어 매우 매력적인 시장이 되어 왔다. (SUV의 사례)

Potential Competition

; 강한 경쟁 특성이 나타나는 세분시장이나 국가의 시장은 피해야 하는 세분시장이다. 하지만 그 경쟁이 가격이나 질적 결점에 취약하다면, 새로운 시장 진입자가 중대한 잠식을 이루어 낼 수도 있다. (미국의 자동차 시장에서 일본의 Honda, Toyota와 같은 기업들이 이루어 낸 것들)

Feasibility and Compatibility (편리성과 호환성)

; 마지막 결정은 기업이 시장을 목표로 하느냐는 것이다. 다만 특정 세분시장을 타겟팅하는 가능성은 여러 요인에 의해 부정적으로 영향받을 수 있다. 예를 들어 시장 진입을 가로막는 각종 규제가 나타날 수 있다. (특히 중국에서) 기업은 문화적 장벽을 만날수도 있다(Tambrand-여성용 tampon 회사) 다른 마케팅-세부적인 문제점도 일어날 수 있다. 예를 들어 인도에서는 효과적인 유통 채널을 생성하는데 3-5년 가량이 걸린다. 이는 인도가 그 큰 인구의 잠재력에도 불구하고 꺼리는 이유가 되는 것이다.

; 결정을 내리기 위해 다음과 같은 점들을 고려하여야 한다: ★

- ; ① Will adaptation be required? If so, is this economically justifiable in terms of the expected sales volume?
- ; ② Will import restrictions, high tariffs, or a strong home country currency drive up the price of the product in the target market currency and effectively dampen demand?

; ③ Is it advisable to source locally? In many cases, reaching global market segments requires considerable expenditures for distribution and travel by company personnel. Would it make sense to source products in the country for export elsewhere in the region?

; 마지막으로 특정 세분시장을 선정하는 것이 기업의 전체적인 목표, 브랜드 이미지 혹은 생성된 경쟁 우위의 원천들과 호환이 되는지의 여부를 고려해 보아야 한다.

A Framework for Selecting Target Markets

; 신흥(emerging) 국가의 시장을 평가할 때 formal tool이나 framework를 사용하는 것이 도움이 된다. (Market Selection Framework)을 참조하여 계산한다. 여기에 들어가는 변수는 Market size, Competitive advantage, Market Access가 있다.

; 물론 이 표는 실제 시장 잠재력을 평가하는 면에서 완벽한 것은 아니다.

; Anold's framework ★

; 수입이나 인구 자료와 같은 "Top-down" 형태의 세분화 분석을 하는 것보다는 product-market 수준에서 시작하는 "Bottom-up" 방식이 보다 적절하다.

; Product-market : A market defined by a product category

; ex) luxury car market, SUV market, minivan market.. (다만 Russian market, Indian market은 그 냥 국가 시장을 가르킨다)

; Arnold's framework에는 2가지 중요한 개념이 있다: ★

; ① Marketing model driver : Key elements or factors required for a business to take root and grow in a particular country market environment.

; 이러한 driver는 기업이 어떠한 소비자나 산업 시장을 뒷받침하느냐에 따라 달라질 수 있다.

; ② Enabling condition : Structural market characteristics whose presence or absense can determine whether the marketing model can succeed.

; ③ First-mover advantage : Issue of timing! ★

; 대개 시장에 처음으로 진입하는 기업이 시장 선도가 될 가장 큰 기회를 잡게 된다.

; Adv : Becoming a market leader. Market leader may achieve "economic scale" because your price per unit will be lowest

; 다만 First-mover의 단점도 있다: 처음 시장에 진입한 기업은 마케팅에 많은 투자를 쏟아부은 반면 뒤늦게 도착한 경쟁자는 편의만을 거둬가는 경우도 있다. 또한 뒤늦게 진입한 기업들이 성공을 거두는 사례도 많이 있다. 이것이 가능한 이유는 이미 진입한 기업들을 벤치마킹하고 그들을 능가(outmaneuver) 하기 때문이다. 즉 후발주자도 혁신적인 비즈니스 모델을 개발함에 따라 성공할 수 있다.

; Disadv: Risky. Competitor comes after you, Totally new categories, Require substantial investment.

Product-Market Decisions

; 다음 단계는 세분 시장에 대한 현재 및 잠재적인 제품 공급이 국가 시장이나 세분시장에 적합한지를 검토하는 일이다.

; ex) Lexus 사례 (넵 많다. 그냥 읽기만 하자..;)

Target Market Strategy Options

(1) Standardized Global Marketing ★

; Standardized Global Marketing : Analogous to mass marketing in a single country. Creating the same marketing mix for a broad mass market of potential buyers. Known as "undifferentiated target marketing"

; 이 경우 product adaptation은 최소화되며, 유통에 집중하여 제품이 고급질 많은 소매 매장에서 제공되도록 한다.

; 장점 : 낮은 생산 비용.

; ex) Revlon International

(2) Concentrated Global Marketing ★

; Concentrated Global Marketing : Devising a marketing mix to reach niche. Used to identify segment that exist in many places.

; Niche : Single segment of the global market.

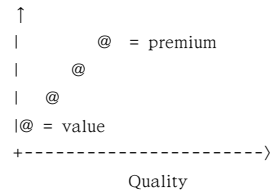
- ; ex) 화장품 업체들.
- ; 집중 세계화 마케팅에는 대개 숨은 승리자들이 많다. 많은 국가들에 존재하는 틈새 시장을 공략하여 성공하였기 때문에 대부분의 사람들에게는 알려져 있지 않은 것이다.
- ; ex) 독일의 Winterhalter (식기세척기)

(3) Differentiated Global Marketing ★

- ; **Differentiated Global Marketing : Represents a more ambitious approach than concentrated target marketing. Known as "multisegment targeting".**
- ; 이 전략은 기업이 보다 넓은 시장 도달 범위(coverage)를 달성할 수 있도록 한다. **"Wider market coverage"**
- ; ex) Rover. 그 외에도 많은 사례들이 언급됨.

Positioning

- ; **Positioning : The act of differentiating a brand in customers' minds over and against competitors in terms of attributes and benefits that the brand does and does not offer. ★**
- ; 혹은 positioning is the process of developing strategies for "stalking out turf" or "filling a slot" in the mind of target customers.
- ; 포지셔닝 전략에는 여러 가지가 있는데, 여기에는 **attribute or benefit, quality and price, use or user, and competitor**가 있다. 또한 Global marketing에는 3가지의 요소가 더 추가되는데 그것은 **global consumer culture positioning, local consumer culture positioning, and foreign consumer culture positioning** 이다.
- ; **Result of successive positioning : Successive customer-focused value propositions. Central idea of "Why do I buy that product?" ★**
- ; GRAPH



(1) Attribute or Benefit

- ; **Economy, reliability, and durability are frequently used attribute/benefit positions ★**
- ; ex) Volvo - "safety" ⇔ BMW - "ultimate driving machine"
- ; **Foreign consumer culture positioning : It may be deemed important to communicate the fact that a brand is imported.**

(2) Quality and Price

- ; **Continuum from high fasion/quality and high price to good value at a reasonable price. ★**
- ; ex) Stella Artois beer 광고 사례
- ; **Transformation marketing : Advertising that seeks to change the experience of buying and using a product to justify a higher price/quality position.**

(3) Use or User

- ; **How a product is used or associates the brand with a user of class of users. ★**
- ; ex) Lord of the rings 의 duracell 배터리 광고

(4) Competitor

- ; **Implicit or explicit reference to competitors can provide the basis for an effective positioning strategy. ★**
- ; ex) Bodyshop 과 Bath&Body Works 이 싸워서 BodyShop이 패배한 사례

(5) Global, Foreign, and Local Consumer Culture Positioning

- ; **① Global Consumer Culture Positioning : A strategy that identifies the brand as a symbol of a particular global culture or segment. ★**
- ; 이는 특히 global teens, cosmopolitan elites 등에 효과적이다.
- ; ex) Sony의 "My First Sony", Philips의 "Let's make things better", Benetton의 "United Colors of Benetton"

; 또한 높은 사용자 연관도를 요구하고 사용자 사이에서 공유된 "언어"를 갖추는 High-tech 및 High-touch 제품들도 이에 포함된다.

- ; **High-tech product : sophiscated, technologically complex, and/or difficult to explain or understand.**
- ; 대개 제품의 목적보다는 성능으로 평가받는 경향이 있다. MP3 player, 휴대폰, PC, 가정용 AV, 고급 자동차, 금융 서비스 등등.
- ; 구매자들은 대개 기술적 정보들을 이미 소유하고 있다.

- ; **High-touch product : Consumers are generally energized by emotional motives rather than rational ones.**

- ; 대개 성능은 주관적이고 심미적인 관점에서 평가되지 객관적이고 기술적인 관점에서 평가되지 않는다.
- ; 하이터치 제품들은 지성적인 것보다 감성적인 것에 호소한다.
- ; 여기에는 고급 향수, 디자이너 패션, 고급 샴페인 등이 포함된다.

- ; **① A brand's GCCP can be reinforced by the careful selection of the thematic, verbal, or visual components that are incorporated into advertising and other communications.**

- ; High touch의 경우 Leisure, romance, materialism 이 중요하다.
- ; High tech의 경우 Professionalism, experience가 중요하다.

- ; 그런데 가끔씩은 "양극" fashion을 달성하는 경우도 있다. (즉 high tech이자 high touch인 경우)
- ; ex) Apple의 iMac 컴퓨터

- ; **② 또한 english가 국제적 비즈니스, 매스 미디어, 인터넷의 주요 언어이기 때문에 영어의 사용은 GCCP를 달성할 수 있는 또 다른 방법이다. Benetton의 "United color of benetton"은 세계 어느 나라 광고를 보아도 영어로 적혀 있다.**

- ; **③ To use brand symbols that cannot be interpreted as associated with a specific country culture.**
- ; **② Foreign consumer culture positioning : Associates the brand's users, use occasions, or production origins with a foreign country or culture.**

- ; 이는 때때로 자동차 광고에서 쓰이기도 한다. (독일 이름을 그대로 씀) 하켄다즈도 그 예 가운데 하나.

- ; **③ Local consumer culture positioning : Strategy that associates the brand with local cultural meaning, reflects the local culture's norms, portrays the brand as consumed by local people in the national culture, or depicts the product as locally produced for local consumers.**

- ; ex) Budweiser의 미국 광고.

[Questions]

1. Identify the five basic segmentation strategies. Give an example of a company that has used each one.
2. Explain the difference between segmenting and targeting.
3. Compare and contrast standardized, concentrated, and differentiated global marketing. Illustrate each strategy with an example from a global company.
5. What is positioning? Identify the different positioning strategies presented in the chapter and give examples of companies or products that illustrate each.
6. What is global consumer culture positioning? What other strategic positioning choices do global marketers have?
7. What is a high-touch product? Explain the difference between high-tech product positioning and high-touch positioning. Can some products be positioned using both strategies? explain.

Chapter 8. Importing, Exporting, and Sourcing

Organizational Export Activities

Exporting stages: ★

- ① The firm is unwilling to export; it will not even fill an unsolicited export order.
- ② The firm fills unsolicited export orders but does not pursue unsolicited orders.
- ③ The firm explores the feasibility of exporting
- ④ The firm exports to one or more markets on a trial basis.
- ⑤ The firm is an experienced exporter to one or more markets.
- ⑥ After this success, the firm pursues country- or region-focused marketing based on certain criteria.
- ⑦ The firm evaluates global market potential before screening for the "best" target markets to include in its marketing strategy and plan.

기업이 한 단계에서 다음 단계로 옮겨갈 가능성은 다른 요인에 의존한다. 하지만 기업의 국제적인 방향에 대한 가장 중요한 측면은 commitment이다. 기업이 4번 단계에 다다르기 전에 unsolicited export order를 받고 반응할 필요가 있다. 경영진의 질 및 역동성이 이러한 요청을 이끌어내는 중요한 요인이다. 7 단계에 이른 기업은 global opportunity에 global resource를 연결할 줄 아는 성숙된, geocentric enterprise이다.

최근의 한 연구에서는 수출 절차의 숙련도와 충분한 기업 자원이 성공적인 수출에 필요하다고 밝히고 있다. 하지만 심지어 경험 많은 수출가(exporter)도 선적 조정(shipping arrangement), 지불 절차(payment procedures) 및 규정(regulation)에 대한 지식의 자신감 부족을 토로하곤 한다.

또한 이익도(profitability)가 수출로 기대되는 가장 큰 편익이지만, 증가된 유연성(flexibility), resiliency, 자국 내 매출 변동(fluctuation)에 대한 통제 능력 등도 장점으로 꼽을 수 있다. 수출 기업이 기업의 크기를 늘릴 가능성이 있지만, 수출 집중(intensity)이 기업 크기와 연관되어 있는지는 확실하지 않다.

National Policies Governing Exports and Imports

수출과 수입이 세계 국가 경제에 끼치는 영향은 간과할 수 없다. 예를 들어 1997년 처음으로 미국의 총 상품 및 서비스 수입이 \$1 trillion을 넘어섰는데, 2003년에는 벌써 \$1.5에 달하게 되었다. 중국의 pace-setting 경제 성장률은 수출과 수입 경향에 영향받고 있다. 1979년 이후 중국은 광복할 성장을 거두었고, WTO에 가입한 이후 더욱 빨라지고 있다. 역사적으로 중국은 자국의 생산자들을 2차 및 3차 수입 관세를 부과함으로써 보호했다. 이는 중국이 WTO에 가입하면서 점차 사라지고 있다. 따라서 미국의 furniture, textile, apparel 산업 기업들은 중국 진출에 큰 관심을 기울이고 있다.

이러한 예제가 말하듯, 수출과 수입에 대한 국가적 정책은 한마디로 요약될 수 있다 : 모순적이다(contradictory). 즉 수출은 권장하고 수입은 제한한다. (Government encourages export and discourages import) ★

Government Problems that Support Exports

정부가 수출을 권장함으로써 나오는 결과를 보려면 일본, 싱가포르 및 남한과 "대 중국" 혹은 "China Triangle"(China, Hong Kong, Taiwan)을 보면 된다. 일본은 MITI에 의해 고안된 수출 전략의 직접적인 결과로서 세계 2차 대전 이후의 패배로부터 완전히 회복하여 경제적 superpower를 갖추게 되었다. 4대 사자(싱가폴, 남한, 대만, 홍콩)은 중국의 경험으로부터 배워서 강력한 수출-기반의 경제를 스스로 세웠다. 통제되지 않은 성장의 결과로 1997년 아시아의 "경제 거품" 폭발이 있는 이후 일본과 4개국은 보다 moderate한 속도로 21세기를 나아가고 있다. 중국은 여러 기업들(DaimlerChrysler, HP, GM)로부터 투자를 유치하여 local sale을 지원하거나 세계 시장에 수출하는 등의 생산 시설을 세우고 있다.

무역 적자 혹은 경제 개발에 관련된 정부는 수출로부터 얻는 잠재적 이익에 대해 기업들을 교육하는데 초점을 두어야 한다.

Governments commonly use three activities to support export activities of national firms: ★

① Tax incentives treat earnings from export activities preferentially either by applying a lower rate to earnings from these activities or by refunding taxes already paid on income associated with exporting.

미국에서는 Foreign sales corporation이라는 법이 있어 tax incentive를 주었다. (15%의 세금 감면) 하지만 2000년 WTO가 수출에 대한 tax break가 위법이라고 규정지었다.

따라서 현재 많은 미국의 기업들은(GM, P&G, WalMart, ..) 해외에 공장이나 retail operation을 가지고 있다.

② Provide outright subsidies, which are direct or indirect financial contributions that benefit producers.

이러한 보조금은 덜 경쟁적이지만 보조금을 받은 생산자가 세계 시장에서 경쟁 제품을 몰아낼 때, 무역 패턴을 크게 망가트릴 수 있다. 농업 보조금은 특히 논쟁의 여지가 크다. EU는 Common Agricultural Policy(CAP)의 재검토에 들어갔다. 어떤 경우, CAP는 아무 작물도 생산하지 않는 농부에게도 돈을 지불한다.

가기예다가 조지 부시가 최근 \$118bil의 돈을 농장 지원 보조금에 쓰기로 서명한 일도 있었다.

③ Governmental Assistance to exporters.

기업들은 시장의 위치와 신용 위험에 대한 정부의 정보적 도움을 받을 수 있다. 이러한 지원들은 수출 프로 모션을 향해서도 이루어 질 수 있다.

Governmental Actions to Discourage Imports and Block Market Access

Tariff, import control, host of nontariff barriers는 inward flow of goods를 제한하기 위해 설계된 것이다.

3R - The ways of how government restricts import: Rules, rate schedules(duties), and regulations of individual countries. ★

Tariff : A tax on foreign goods. When a ship arrives in port a customs officer inspects the contents and charges a tax according to the tariff formula.

Duties : Taxes that punish individuals for making choices of which their governments disapprove. ★

Harmonized Tariff System(HTS) ★

Importers and exporters have to determine the correct classification number for given product or service that will cross borders.

Harmonized Tariff Schedule B(HTS-B)에서 임의의 수출 항목에 대한 수출 분류는 수입 분류 번호와 같다. 수출기업은 통관을 위해 품목에 HTS-B 번호를 붙여야 한다. \$2,500 이하의 가치를 가진 HTS는 수출 시에 계수되지 않는다. 하지만 모든 수입은 그 가치에 관계없이 계수된다.

UR이나 GATT에서의 미국의 주된 목적은 미국 기업들이 주된 미국 교역국에의 시장 접근성을 개선하도록 하는 것이다. 1993년 말에 미국은 EU, 일본, EFTA, 뉴질랜드, 남한, 홍콩, 및 싱가포르의 11개 품목에 대한 관세를 철폐 혹은 감소시키기로 하였다.

관세 부과(administering tariff)는 큰 문제이다. 수출입에 종사하는 사람들은 자기 다른 분류를 정확히 적용하는 것에 익숙해 있어야 한다. 수천개에 달하는 항목들도 모든 제품을 명확하게 묘사하지는 못한다. 새로운 제품이나 새로운 자재(material)들은 새로운 문제를 야기시킨다. 때때로 관세를 부과하기 위해 어떻게 항목이 사용되는지를 평가하거나 주된 구성품을 판별하는 것도 필요할 수 있다. 2개 이상의 대안적인 분류도 고려하여야 한다. (예를 들어 중국제 X-man 액션 피겨는 인형인가 장난감인가? 인형에는 12%, 장난감에는 6.8%의 관세가 붙기 때문. 사람 형태를 닮은 것은 인형, 아니면 장난감으로 분류하나? 어쨌든 6년간의 법정 투쟁 끝에 X-man 액션 피겨는 인간이 아니라는 것을 판별받았다. -.a)

Nontariff trade barrier : Any measure other than a tariff that is deterrent or obstacle to the sale of products in a foreign market. Also known as "hidden trade barrier". ★

여기에는 quota, discriminatory procurement policies, restrictive customs procedures, arbitrary monetary policies, and restrictive regulation 이 포함된다.

① Quota : A government-imposed limit or restriction on the number of units or the total value of a particular product or product category that can be imported. ★

State trade control : The practice of monopolizing trade in certain commodities. ★

예를 들어 스웨덴의 경우에는 주류 및 담배 수입에 대해 통제하고 있고 프랑스에서는 석탄 수입을 통제하고 있다.

미국은 8000개의 다른 관세 분류를 가지고 있는데, 그 중에 절반은 쿼터나 다른 통제 수단으로 보호되고 있다.

② Discriminatory procurement policies (차별적 조달 정책) : The form of government rules and administrative regulations specifying that local vendors or suppliers receive priority consideration. ★

예) Buy American Act of 1933; Fly American Act

③ Customs procedures (세관 절차) : It is considered restrictive if they are administered in a way that makes compliance difficult and expensive. ★

; 예를 들어 US Dept of Commerce는 특정한 harmonized number에 따라 제품을 분류하는데, 캐나다 세관은 이에 대해 동의하지 않을 수 있다. 따라서 US 수출업자는 캐나다 세관 관료의 동의를 얻어야 할 것이다. 이러한 지연은 수입업자/수출업자 모두의 시간과 비용을 지출하게 한다.

; ④ **Discriminatory exchange rate policies (자별적 환율 정책) : It distort trade in much the same way as selective import duties and export subsidies. ***

; 한 국가가 수입업자들이 (이자없이) 수입한 항목 만큼에 해당하는 금액을 예치할 것을 요구할 수도 있다.

; Arbitrary monetary policy : It raises the price of foreign goods by the cost of money for the term of the required deposit.

; ⑤ **Restrictive administrative and technical regulation : It create barriers to trade. These may take the form of antidumping regulations, size regulations, and safety and health regulations. ***

; 이러한 규제 중 일부는 해외의 상품을 keep out하도록 되어있을 수도 있다. (예를 들면 자동차에 대한 미국의 안전 및 환경오염 규제. 폭스바겐은 이 때문에 디젤차 판매를 몇 년 동안 포기했음.)

Tariff Systems

; Single-column tariff : The simplest type of tariff; a schedule of duties in which the rate applies to imports from all countries on the same basis.

; Two-column tariff : Column 1 에는 "general" duty와 "special" duty가 있다. Column2에는 Non-NTR국가에 대한 duty가 있다. *

; Normal Trade Relation(NTR) : 이는 WTO의 framework에 있는 다른 모든 국가를 말한다. 따라서 Non-NTR국가는 이들 국가가 아닌 다른 나라들을 지칭한다.

; Harmonized system *

; Column A : Heading level numbers that uniquely identify each product. (6-digit)

; Column B : Country specific code

; Column C : Name, identification

; Column D : Yes/No to the additional description of Column C

; Column E : "General" duty (즉 NTR 내의 일반 국가)

; Column F : "Special" duty (NTR 내에서도 특수한 경우. EU라든지..) (free)

; Column G : Non-NTR

; 미국은 180여개국에 NTR 지위를 주고 있으나 예외가 있다 : North Korea, Iran, Cuba, Libya 가 그들이다. ** 즉 NTR은 경제적인 것이라기보다는 정치적인 도구이다. 과거에 중국은 인권 타압에 대한 문제로 NTR 지위를 잃을 뻔했다.

; Preferential tariff : A Reduced tariff rate applied to imports from certain countries.

; GATT 체제에서는 3가지 예외를 제외하고는 호혜 관세를 허용하도록 하고 있다. *

; ① **Historical preference arrangements such as the British Commonwealth preferences and similar arrangements that existed before GATT.**

; ② **Preference schemes that are part of a formal economic integration treaty, such as FTA or common market, are excluded.**

; ③ **Industrial countries are permitted to grant preferential market access to companies based in less-developed countries.**

; Transaction value : The actual individual transaction price paid by the buyer to the seller of the goods being valued. *

; 구매자와 판매자가 같은 계열사라면(related parties)(예를 들어 혼다의 US 지부가 일본에서 부품을 구입하는 경우) 세관청은 transfer price가 시장 가치를 제대로 반영하고 있는지 자세히 조사할(scrutinize) 권한이 있다. 만약 상품에 대해 이미 형성된 transaction value가 없다면, 세관 가치를 측정하는 다른 방법들이 있다(때로는 가치 증가 혹은 관세 증가를 가져옴)

; 미국은 상품이 의심스러울 경우 수출입 나라들을 조사할 권리와 의무를 원한다. 대개 2종류의 제품들이 이러한 조사의 대상이 된다.

; ① Exports of textiles, cosmetics, and consumer durables

; ② Entertainment s/w such as videotapes, audiotapes, and CD.

(1) Customs Duties *

; They may be calculated either as a % of the value of the goods (ad valorem duty), as a specific amount per unit (specific duty), or as a combination of both of these methods.

; It is based on transaction value which is actual transaction price provided by seller.

; 현재는 ad valorem duty로 나아가는 경향이 있다.

; ① **ad valorem duty(종가세) : A percentage of the value of goods. 이 때 custom value의 정의는 나라마다 다르다. ***

; 수출업자는 대상 국가의 제품에 적용되는 valuation practice에 대한 기밀 정보를 조언받는다. 이유는 간단하다

; To be price competitive with local competitors.

; GATT 체제의 영향을 받는다면 custom value는 landed cost, insurance, freight (CIF) amount at the port of importation이 된다.

; ② **specific duty : A specific amount of currency per unit of weight, volume, length, or other units of measurement ***

; 예) 50 cents U.S. per round, \$1.00 U.S. per pair, ...

; Transfer price : Price that company charges to another unit.

; 주어진 상품에 대해 ad valorem duty와 specific duty 둘 다 있을 수가 있다. 그 경우 대개 양이 높은 것이 적용된다.

; Customs authority monitors if the transaction is in fair market value. *

(2) Other Duties and Import Charges

; Dumping : The sale of merchandise in export markets at unfair prices. *

; 이러한 덤핑의 효과를 상쇄시키기 위해 guilty company에게 벌금을 부과하는 antidumping duty를 가지고 있다.

; Countervailing duties(CVD) : Additional duties levied to offset subsidies granted in the exporting country. *

; 이는 dumping에 대한 것과 비슷하다.

; Variable import levies : If prices of imported products would undercut those of domestic products, the effect of these levies would be to raise the price of imported products to the domestic price level. *

; Temporary surcharges : Provide additional protection for local industry and in response to balance-of-payments deficits. *

Key Export Participants *

; [Direct Exporting]

; Penetration into the target market directly.

; Useful of testing market. You can expect full revenue.

; Disadvantages:

; High Risk (require investment)

; Potential return [?]

; Advantage :

; Higher level of control

; Control of resource allocation, price, mechanism of information feedback.

; More message communication to the customer.

; [Indirect Exporting]

; Export with independent intermediaries that is domestic based.

; ex) Export merchant, export agent

; Advantages :

; ① Needs of investment decrease.

; ② Minimum risk. Intermediaries have experiences.

； ① **Foreign purchasing agents** : **buyer for export, export commission house, export confirming house. They operate on behalf of an overseas customer.**

； 이들은 때때로 정부, 공익사업 (utilities), 철도 등의 대표자일 수 있다.

； ② **Export broker** : **Receives a fee for bringing together the seller and the overseas buyer.**

； 이 때 fee는 주로 seller에 의해 지불되나, 때로 buyer가 지불하는 경우도 있다. 이 때 broker는 재정적인 책임을 지지 않는다.

； ③ **Export merchants** : **jobbers. They seek out needs in foreign markets and make purchases in world markets to fill these needs.**

； 이들은 때때로 브랜드 이름이나 생산자의 식별이 그다지 중요하지 않은 중요하고 (staple) 개방적으로 거래되는 상품들을 다룬다.

； ④ **Export management company (EMC)** : **An independent export firm that acts as the export department for more than one manufacturer.**

； 이들은 수출 시장에서 생산자 (manufacturer) - 고객 (client)의 이름을 가지고 운영되나, 자사의 이름만으로 운영되지는 않는다. 이들은 설정된 가격에 상품을 구매하고 재판매하여 이익을 남기는 독립적인 유통업자 (distributor)나 판매에 있어서 어떠한 이름이나 재정적 위험을 지지 않는 커미션 대표 (commission representative)로서 활동할 수 있다.

； ⑤ **Manufacturer's export representative** : **Combination export management firms. They act as export distributor or as export commission representatives.**

； Export distributor : Assumes financial risk. Have exclusive right to sell a manufacturer's products in all or some markets outside the country of origin.

； 상품에 대해 지불하고 해외 판매에 대한 모든 재정적 부담을 진다. 자사의 이름을 가질 수도 있다.

； Export commission representative : Assumes no financial risk. Sometimes called an "agent". (다만 법적 내포 의미 때문에 이 명칭은 사용되지 않는다.)

； 이들은 생산자에 의해 모든 혹은 일부 해외 시장에 할당된다. 생산자는 모든 account를 짊어진다. (대표사가 credit check와 finance arrangement를 제공하더라도) 이들은 생산자 혹은 자사의 이름으로 영업할 수 있다.

； ⑥ **Cooperative exporter** : **Sometimes called "mother hen", "piggyback exporter", "export vendor". Export organization of a manufacturing company retained by other independent manufacturers to sell their products in some or all foreign markets.**

； 이들은 대개 다른 제조사를 위한 export distributor처럼 운영되나, 때때로 export commission representative 처럼 운영되기도 한다.

； ⑦ **Freight forwarders** : **Licensed specialists in traffic operations, customs clearance, and shipping tariffs and schedules.**

； 즉 이들은 화물을 위한 여행사 (travel agent)로 생각할 수 있다. 이들은 화물을 운송하는 최적의 루트와 최적의 가격을 찾고, 수출업자들이 금액과 보험료를 결정하도록 돕는다. 이들은 또한 수출 패키징을 하기도 한다. 이들은 대개 화물을 수출항에서 수입항까지 관리한다. 또한 내륙에서 공장과 항구 사이, 항구에서 고객까지도 관리한다.

； 이들은 선적을 위해 예약된 공간만큼 brokerage나 rebate를 받는다.

Organizing for Exporting in the Manufacturer's Country

； 많은 기업들은 부서 내에 수출 조직을 운영하고 있다. 가능한 arrangement에는 아래와 같은 것들이 있다. *

； ① As a part-time activity performed by domestic employees

； ② Through an export partner affiliated with the domestic marketing structure that takes possession of the goods before they leave the country

； ③ Through an export department that is independent of the domestic marketing structure

； ④ Through an export department within an international division

； ⑤ For multidivisional companies, each of the foregoing possibilities exists within each division.

； 수출에 중점을 두는 기업은 기업 내에서 (in-house) 수출 업무를 관장해야 한다. 그렇다면 어떻게 효율적으로 관리할 것인가? 2가지가 있을 수 있다. ① Company's appraisal of the opportunities in export marketing ② Its strategy for allocating resources to markets on a global basis.

； 기업 내에 수출관련 부서를 운영하는 경우..

； 기업 외에서 수출 관련 서비스를 받는 경우

； Export trading companies (ETC), export management companies (EMC), export merchants, export brokers, combination export managers, ... 등등이 쓰일 수 있다.

； 하지만 라벨 등이 통일성없이 쓰일 수 있기 때문에 reader는 특정 독립적인 수출 기구에서 수행된 서비스인지를 확인해야 할 필요가 있다.

Organizing for Exporting in the Market Country

； 기업은 대상 시장 국가에서 제품을 어떻게 유통할지에 대해서도 준비해야 할 필요가 있다. 모든 수출 기관은 하나의 기본적인 결정에 직면하게 된다: 직접적인 시장 판매와 독립적인 중개상 (intermediaries)을 통한 판매 정도를 어느 정도로 결정해야 하는가?

； **Direct representation** *

； **Allows decisions concerning program development, resource allocation, or price changes to be implemented unilaterally.**

； Adv : 시장에 제품이 존재하지 않는 경우 제품을 판매하기 위한 마케팅자들의 투자가 확실하다는 것이다. indirect/independent representation에서는 이러한 노력과 투자가 반드시 있는 것은 아니다. 또한 시장으로부터의 반응과 정보를 얻을 가능성이 보다 증가한다는 것이다.

； Direct representation은 수출업자들이 소비자나 고객에게 직접적으로 상품을 판매한다는 것이 아니다. 대부분의 경우 Direct representation은 도매상 (wholesaler)이나 소매상 (retailer)에게 판매하는 것을 말한다.

； 작은 시장에서 direct representation을 한다는 것은 대개 가능하지 않은데, 낮은 판매량이 비용을 정당화시키지 않기 때문이다. 판매량이 적다면 independent distributor를 사용하는 것이 보다 효과적이다.

[This section will be omitted thanks to Sora!]

Sourcing (공급원)

； **Sourcing decision: Whether a company makes or buys the products it markets as well as where it makes or buys them.** *

； **Outsourcing: Shifting production jobs or work assignments to another company to cut costs.**

； **Global outsourcing/Offshoring: The outsourced work moves to another country.**

； 오늘날과 같은 시장 환경속에서 기업들은 비용절감에 대한 압박을 강하게 받고 있다. 이를 해결하는 방법 가운데 하나는 생산 및 다른 시설들을 중국, 인도 혹은 다른 저임금 국가에서 하는 것이다. 사실 많은 고객들은 자신이 사는 제품들이 어디에서 만들어졌는지 모른다. 또한 사람들은 대개 기업 및 브랜드 이름을 특정 국가와 짝짓기 못하는 경향이 있다. 하지만 미국에서 sourcing 이슈는 2004년 대통령 선거때 정치적 이슈가 되었다. 이러한 아웃소싱의 파도는 우선 call center에 가장 큰 영향을 끼쳤다.

； Sourcing decision에 영향을 끼치는 것들은 아래와 같다. *

(1) Management Vision

； 어떠한 경영진들은 자국에서 계속 생산하기로 결정하기도 한다. (Hayek의 사례 - 고급 시계를 만들기 위해 고임금 국에서 생산함. Canon도 유사한 케이스.)

(2) Factor Costs and Conditions

； **Factor cost : land, labor, capital cost.**

； 각 나라별 인건비가 다른 사례들.. 폭스바겐.

； 비 생산직에서의 인건비도 세계의 일부 지역에서는 낮은 편이다. (인디아의 Software engineer)

； 생산의 다른 요소들에는 land, material, capital 등이 있다. 이들 요소들의 비용은 그들의 availability와 relative abundance에 의해 영향받는다. 다만 때때로 인자 비용들간의 차이가 서로서로를 상쇄하여 결과적으로는 경쟁력있는 위치에 서게 되는 경우가 있다. 예를 들어 어떤 나라는 충분한 토지가 있고, 일본 같은 경우에는 충분한 자본이 있다.

； 진보된 컴퓨터 통제와 다른 새로운 생산 기술들의 적용은 자본에 대한 노동력의 비율을 상대적으로 감소시켰다. sourcing 기술을 사용할 때, 기업 관리자와 증역들은 총 생산 비용 중 직접 생산이 감소하는 중요성을 이해해야 한다. 많은 고임금 국가에서 값싼 노동력의 존재는 생산 시설을 결정할 때 최우선 고려사항이다. (이것이 중국이 '세계의 작업장'이 된 이유) 하지만 직접적인 생산 비용이 총생산 비용에서 상대적으로 작은 %를 차지하고 있을지도 모를을 고려해야 한다. 오히려 먼 곳에 생산 시설을 갖추므로서 증가하는 비용과 위험도에 대해서도 고려해야 한다.

； **Transportation cost** *

； **Time delay due to the transportation. It increases inventory size and cost associated with that. Country infrastructure and political risk can be an issue, too.**

(3) Customer Needs

; 때때로 고객들은 낮은 비용 외에 다른 것을 찾고 있을지도 모른다. (델 컴퓨터는 최근 인도의 기술지원팀들이 정형화된 대답을 제공하면서 복잡한 문제를 해결하는데 어려움을 겪자 일부 콜센터 일을 미국으로 다시 돌리기도 하였다.) 위의 경우 고객들을 만족시키는 것의 필요성이 모국에서의 고 비용 작업을 정당화한다.

(4) Logistics

; 일반적으로 제품의 소스와 타겟 시장 사이의 거리가 멀수록 운송에 대한 시간 지연과 운송 비용이 커진다. 하지만 혁신 및 새로운 운송 기술은 시간과 비용 모두를 절감시키고 있다.

; 이러한 모든 경향에도 불구하고 몇가지 문제들이 sourcing을 결정하는 것에 영향을 끼치고 있다. (대표적인 것은 미국의 9/11 테러 발생 이후)

(5) Country Infrastructure

; 매력적인 생산 운영 환경을 제공하기 위해서는 국가의 하부구조(infrastructure)가 생산 시설을 충분히 지원할 수 있느냐가 중요하다. 요구되는 인프라는 기업마다 다르지만 전력(power), 노동력(labor pool), civil order, effective governance 등이 있다. 또한 필요한 원자재 및 구성요소를 해외에서 살 수 있는 신뢰할만한 외환 접근성을 제공해야 하고 생산 및 소비자 선적이 안전하기 이루어질 수 있는 환경을 제공해야 한다.

; 값싼 노동력+충분한 인프라를 갖춘 나라들 : Hong kong, Taiwan, Singapore 등등. 러시아에서는 선적량이 증가되었을 경우 이를 처리하기가 쉽지 않다.

(6) Political Factors

; **A deterrent to investment in local sourcing.**

; 정치적 위험이 적을수록 투자가가 해당 국가나 시장을 피할 가능성은 줄어든다. 정치적 위험도를 평가하는 일의 어려움은 국가의 경제 발전 상태에 직접적으로 비례한다. 다른 모든 것들이 똑같다면 저개발 국가에서의 정치적 위험이 더 크다고 평가할 수 있다.

; 또다른 정치적 위험이 sourcing destination에 영향을 끼칠 수 있다. 예를들어 미국 상원에서 US Treasury와 Dept of Transportation이 해외 일꾼을 사용하는 사기업으로부터의 입찰을 받아들이지 못하는 법안을 보호주의자들이 통과시킨 경우이다.

; 시장 접근성(Market access)은 또다른 정치적 인자이다. 만약 국가나 지역이 local content law에 의해 시장 진입을 제한한다면 어떻게든 해당 국가내에서 생산 시설을 만들 필요가 있다. (일본 자동차의 미국 시장 진출 사례)

(7) Foreign Exchange Rates

; 오늘날 환율은 매우 변동이 심하다(volatile) 따라서 많은 기업들이 환 리스크를 제한하는 방법으로 global sourcing 전략을 택하고 있다. 어떤 시점에서는 매력적인 생산 지점으로 뽑히다가도 환율 변동 이후 덜 매력적으로 변할 수 있다. ; endaka ~ Strong yen. (엔화 강세) 2003년 환율이 Y122/\$1에서 Y107/\$1로 떨어진 이후 Canon의 경우 엄청난 수입 감소를 맞보았다.

; 만약 엔화든 달러든 심각하게 overvalued된다면 다른 지역에 생산 시설을 갖춘 기업이 다른 곳으로 생산 시설을 옮김으로 경쟁 우위를 얻을 수 있다.

6. What is the difference between a letter of credit and other forms of export-import financing? Why do sellers often require letters of credit in international transactions?

7. What criteria should company management consider when making sourcing decisions?

[Questions]

1. What is difference between export marketing and export selling?
2. Why is exporting from the U.S. dominated by large companies? What, if anything, could be done to increase exports from smaller companies?
3. Describe the stages a company typically goes through as it learns about exporting.
4. Governments often pursue policies that promote exports while limiting imports. What are some of those policies?
5. What are the various types of duties that export marketers should be aware of?

Chapter 9. Global Market Entry Strategies

- ; Level of market entry strategy
 - ; Exporting
 - ; Licensing
 - ; Joint venture
 - ; Direct investment

Licensing

; **Licensing** : A contractual arrangement whereby one company (the licensor) makes a legally protected asset available to another company (the licensee) in exchange for royalties, license fees, or some other form of compensation. ★

; 이 때 라이선스된 자산은 브랜드 이름, 기업 이름, 특허(patent), 기업 비밀, 혹은 제품 설계도(formulation) 일 수 있다. 라이선싱은 특허 패션 산업에서 널리 쓰인다. 디즈니, NBA, 코카 콜라등도 예 가운데 하나이다. 이들중 누구도 의복 생산업체는 아니다; 하지만 라이선싱 협정은 그들의 브랜드 이름을 차입(leverage)하고 실제적인 수익을 창출해낸다.

; **시장 진입시에 라이선싱이 가지는 2가지 장점** : ★

; ① Because the licensee is typically a local business that will produce and market the goods on a local or regional basis, licensing enables companies to circumvent tariffs, quotas, or similar export barriers.

; ② When appropriate, licensees are granted considerable autonomy and are free to adapt the licensed goods to local taste.

; 디즈니는 만화 캐릭터, 이름, 로고 등을 의류, 장난감, 시계 등에 라이선싱한다. 라이선싱은 디즈니가 핵심 테마파크, 만화 및 TV 사업에서 시너지를 생성할 수 있도록 해준다. licensee는 이를 지역에 맞추어 색채, 재료 및 다른 디자인 요소들을 변형시킬 수 있다.

; Sanofi-Aventis 의 라이선싱 사례; Pilkington의 라이선싱 사례

; **라이선싱이 가지는 단점** : ★

; ① Licensing agreement offer limited market control. (licensor는 licensee의 마케팅 프로그램에 참여하지 않기 때문에 이로 인해 잠재적 이익을 잃어버릴 수 있다)

; ② Agreement may have a short life if the licensee develops its own know-how and begins to innovate in the licensed product or technology area.

; 최악의 경우에는 licensee는 해당 시장에서 강력한 경쟁자가 될 수도 있다. 왜냐하면 이는 라이선싱이 기업이 다른 기업 자원을 "빌려올 수"(borrow) 있도록 하기 때문이다.

; 라이선싱과 관련된 가장 유명한 기회 비용(opportunity cost) 사례는 1950년대 소니가 AT&T의 벨 연구소에서 트랜지스터 라이선싱을 빌려온 것이다. Ibuka(창업자)는 이를 이용하여 작고 배터리로 동작하는 라디오를 만들었다. 또한 벨 연구소와 협조하여 hearing aid(이어폰)을 만들었다든지, high-frequency output을 개발하도록 했다든지 하는 일들이 있다.

; 반대로 라이선스의 기회를 잡는 것에 실패하는 것은 비참한 결과를 가져올 수도 있다. 가장 유명한 것은 Apple 의 사례이다. (기회를 잡는 것에 실패하여 OS 전쟁에서 실패하였다)

; 위의 사례들에서 이야기해 주듯 라이선싱을 통해 쉽게 얻은 돈은 사실 수익의 값비싼 원천이었음이 판명되는 경우가 있다. 일방적인 편익을 얻는 licensor-competitor 를 방지하기 위해 라이선싱 조약은 모든 parties에 걸친 cross-technology exchange를 제공하여야 한다. 적어도 비즈니스에 남고자 하는 기업은 라이선스 조약에 full cross-licensing(licensee가 licensor와 개발을 공유하는 것) 규정을 포함되도록 하여야 한다. 또한 라이선싱 전략은 현재의 경쟁 우위를 확실하게 하는 것이어야 한다.

; **How to solve the "potential competition problem"?** ★

; Set up some cross licensing

; Running up in the road

; Providing "needed" in the product (코카콜라의 원액 제공 등) so that the licensee is dependent to licensor.

; Best : Constantly innovate. develop so that the licensee continually dependent to you.

Special Licensing Arrangements

; **Contract manufacturing** : It requires a global company to provide technical specifications to a subcontractor or local manufacturer. ★

; Local ownership of production. Hire domestic manufacturer.

; 하위 계약자가 생산을 감독하게 된다.

; **장점**

; ① The licensing firm can specialize in product design and marketing, while transferring responsibility for ownership of manufacturing facilities to contractors and subcontractors.

; ② Limited commitment of financial and managerial resources and quick entry into target countries, especially when the target market is too small to justify significant investment.

; Less risky.

; Using specialized contractor.

; **단점**

; Companies may open themselves to public scrutiny and criticism if workers in contract factories are poorly paid or labor in inhumane circumstances.

; Brand equity can be eroded.

; **Franchising** : A contract between a parent company-franchisor and a franchisee that allows the franchisee to operate a business developed by the franchisor in return for a fee and adherence to franchise-wide policies and practices. ★

; 프랜차이즈는 서구 방식의 마케팅 테크닉을 배우고 적용하는데 관심이 많은 기업에 크게 어필할 수 있다.

; 예) 맥도날드 프랜차이즈

; 사실 프랜차이즈는 라이선싱이 비해 localization이 적게 드는 시장 진입 전략이다.

; 기업이 라이선스를 하기로 결정한다면 그들은 미래에 보다 광범위한 시장 참여를 기대아 한다.

Investment

; 기업이 수출과 라이선싱을 통해 모국 바깥에서 경험을 얻었다면 경영진은 보다 광범위한 참여를 희망하게 될 것이다. 모국 외에서 운영의 부분적 혹은 모든 소유권(full ownership)을 가지고자 하는 열망은 투자에 대한 결정을 이끌어낼 수 있다.

; **Foreign direct investment(FDI)** : Investment flows out of the home country as companies invest in or acquire plants, equipment, or other assets.

; FDI는 기업들이 핵심 시장에서 생산, 판매 및 지역적으로 경쟁할 수 있도록 한다.

; 21세기의 마지막은 cross-border merger and acquisitions(M&A)의 시기였다. 기업들의 투자 전략에는 아래와 같은 것들이 있다.

(1) Joint Ventures ★

; **Joint venture** : An entry strategy for a single target country in which the partners share ownership of a newly created business entity.

; **이 전략의 장점**:

; ① Sharing of risk. A company can limit its financial risk as well as its exposure to political uncertainty.

; ② A company can use the joint venture experience to learn about a new market environment.

; ③ Joint ventures allow partners to achieve synergy by combining different value chain strength.

; ④ A joint venture may be the only way to enter a country or region if government bid award practices routinely favor local companies, if import tariffs are high, or if laws prohibit foreign control but permit joint ventures.

; 많은 기업들이 일본 시장에 들어가려 할 때 어려움을 느낀다. (Anheuser-Busch의 사례. 일본 시장에서 성공하기 위해서는 유통 채널에 접근하는 것이 필수적이다. AB는 처음에는 라이선싱으로 들어갔고 후에 조인트 벤처를 설립하였다. 이는 성공적이었으나, 후에 M/S를 잃어가자 이를 해체하였다. 이 사례는 큰 투자를 하는 것보다 라이선싱 조약을 통해 지역 파트너의 통제권을 얻는 것이 낫다는 것을 보여준다.)

; BEMs에서의 조인트 벤처는 급속히 성장중이다. 중국도 한 예임. 중국에서는 P&G, IBM, Isuzu motors, GM 등등이 조인트 벤처를 설립하였다.

; 러시아에서의 조인트 벤처도 증가중이다. GM의 경우 조인트 벤처를 설립하였으나 가격이 비싸서 수요가 사라진 뒤 이를 해체하였다.

; Acquisition에 대한 원동력은? 세계화(globalization)이다.

; **Ownership에 대한 장점: ***

; +(joint venture의 모든 장점 포함)

; ① Access to markets

; ② Avoidance of tariff or quota barriers.

; ③ Permits important technology experience transfer

; ④ Provides a company with access to new manufacturing techniques.

Global Strategic Partnerships

; 현대의 글로벌 경영은 과거의 것보다 훨씬 복잡하다. 다양한 협동(collaboration)의 경향이 그것이다. 조인트 벤처 뿐만 아니라 cross-border alliance도 새로운 윤곽을 갖추고 보다 놀라운 player의 위치를 차지하고 있다.

; 오늘날의 경쟁 환경은 unprecedented degrees of turbulence, dynamism, and unpredictability로 요약될 수 있다. 세계 시장에서 성공하기 위해 기업들은 과거에 성공을 가져온 기술적 우위나 핵심 경쟁력에 더 이상 의존해서는 안된다. 그들은 유연한 조직적 능력을 개발하고 지속적으로 혁신하며 글로벌 전략을 개선하여 "기업적 세계화(Entrepreneurial globalization)"를 해야 할 필요가 있다.

The Nature of Global Strategic Partnerships

; Collaborate agreements, strategic alliances, strategic international alliances, and global strategic partnerships(GSPs) : Linkages between companies from different countries to jointly pursue a common goal. *

** (이들은 모두 같은 단어들이)

; Strategic alliance의 3가지 특성: *

; ① The participants remain independent subsequent to the information of the alliance.

; ② The participants share the benefits of the alliance as well as control over the performance of assigned tasks.

; ③ The participants make ongoing contributions in technology, products, and other key strategic areas

; 그렇다면 왜 GSP로 들어서는가? "A partnership is one of the quickest and cheapest ways to develop a global strategy" 이기 때문이다. 전통적인 조인트 벤처와 같이 GSP에는 몇가지 단점이 있다.

; GSP의 장점: *

; ① High product development costs in the face of resource constraints may force a company to seek partners.

; ② The technology requirements of many contemporary products mean that an individual company may lack the skills, capital, or know-how to go it alone.

; ③ Partnerships may be the best means of securing access to national and regional markets.

; ④ Partnerships provide important learning opportunities

; GSP의 단점: *

; ① Partners share control over assigned tasks, a situation that creates management challenges.

; ② There are potential risks associated with strengthening a competitor from another country.

; GSP는 앞에서 설명한 시장 진입 방법과는 크게 다르다. 왜냐하면 라이선싱 조약은 파트너간의 지속적인 정보나 기술 교환을 요구하지 않기 때문이다. 전통적인 조인트 벤처는 기본적으로 단일 국가 시장이나 특정 문제에 초점을 둔 연합(alliance)이라고 볼 수 있다. 따라서 GSP의 진짜 목적은 다르다. 이는 아래의 다섯가지로 설명될 수 있다.

; GSP의 특성: *

; ① Two or more companies develop a joint long-term strategy aimed at achieving world leadership by pursuing cost-leadership, differentiation, or a combination of the two.

; ② The relationship is reciprocal(상호의). Each partner possesses specific strengths that it shares with the other; learning must take place on both sides.

; ③ The partners' vision and efforts are truly global, extending beyond home countries and the home regions to the rest of the world.

; ④ The relationship is organized along horizontal, not vertical, lines. Continual transfer of resources laterally between partners is required, with technology sharing and resource pooling representing norms.

; ⑤ When competing in markets excluded from the partnership, the participants retain their national and

; 단점: *

; ① Joint venture partners must share rewards as well as risks. A company incurs significant costs associated with control and coordination issues that arise when working with a partner.

; ② Potential for conflict between partners.

; 이는 특히 문화적인 차이 때문에 발생하기 쉽다. (Converning Glass와 Vitro의 사례, 멕시코인과 미국인들의 문화적 차이.) 특히 이러한 문제는 여러 기업이 벤처를 설립하였을 경우 증폭된다. 또한 조인트 벤처가 third-country 시장에 대한 공급원일 경우에도 발생한다.

; ③ A dynamic joint venture partner can evolve into a stronger competitor. (problem of "termination")

; 개발 도상국, 특히 중국의 경우에서 이렇게 될 공산이 크다.

; 대우 자동차 사건(이눔 쉬기들.. 요런 얘기나 써놓고 -. -+)

; ④ Hard to split profits.

; ⑤ Hard to do long-term goals.

; ⑥ Cost associated with joint venture.

; Variations..

; Strategic Alliance

; Strategic Partnership

; Consortium

(2) Investment via Ownership or Equity Stake [Direct Ownership]

; Investment that results in majority or 100% ownership.

; ① Green field operations / green field investment : Start up of new operations *

; 또한 M&A를 통해서도 시작할 수 있다.

; 소유권은 큰 자본과 경영 노력이 필요하고 시장에 참여하는 최대한의 수단을 제공한다. 기업은 시장에서의 빠른 성장, 통제, 높은 이익을 달성하기 위해 라이선싱이나 조인트 벤처에서부터 소유권으로 옮겨갈 수 있다.

; Direct ownership *

; When market is large enough. This might be end-result of process.

; Government likes it. They may bring capital. But some countries don't like it.

; Advantages:

; ① Cost economies(cheaper labor, cheaper materials) which foreign country is providing.

; ② Cost saving which occurs when exporting one country to another country.

; ③ Creating jobs.

; ④ Deep relationships with local suppliers and distributors ⇒ You will know more about the market.

; ⑤ Full control of investment ⇒ You can develop long-term global interest.

; ⑥ Access to the market, ex) domestic content for certain product, ...

; ⑦ Profit potential is high.

; Disadvantages:

; ① Risks such as devaluation of currency

; ② Exit barrier : Barrier to flee the market (퇴출비용)

; ② Majority/minority Equity Stake: 정부가 해외 기업의 다수 혹은 100% 소유권을 금지한다면 투자 기업은 minority equity stake만을 가져야 한다. (러시아에서는 해외 기업이 49% 이상 가지는 것을 금지한다) 하지만 minority equity stake 상태에서도 기업의 경영 의사에 맞을 수 있다. (삼성과 같은 경우는 100%가 너무 위험하기 때문에 피한다고 함) 다른 말로는 투자 기업은 minority stake 상태에서 시작하여 점차 지분을 확대해 나가야 한다.

; 새로운 설비를 확충하는 수단의 대규모 직접 확장은(large-scale direct expansion) 매우 값비싸고 큰 경영적인 시간이나 에너지를 필요로 한다. 하지만 때로는 정치적 혹은 다른 경제적 요인들이 이런 접근방식을 지지하기도 한다.

; ③ Acquisition : Acquisitions can also happen through a hostile takeover by purchasing the majority of outstanding shares of a company in the open market against the wishes of the target's board. *

; 새로운 설비에 대한 greenfield investment에 대한 대안은 acquisition 이다.

ideological identities.

Success Factors ★

- ; 다음과 같은 6가지 요인들이 GSP 의 성공에 필요하다.
- ; ① **Mission** : Successful GSPs create win-win situations, where participants pursue objectives on the basis of mutual needs or advantage.
- ; ② **Strategy** : A company may establish separate GSPs with different partners; strategy must be thought out up front to avoid conflicts.
- ; ③ **Governance** : Discussion and consensus must be the norms. Partners must be viewed as equals.
- ; ④ **Culture** : Personal chemistry is important, as is the successful development of a shared set of values.
- ; ⑤ **Organization** : Innovative structures and designs may be needed to offset the complexity of multicountry management.
- ; ⑥ **Management** : GSPs invariably involve a different type of decision making. Potentially divisive issues must be identified in advance and clear, unitary lines of authority established that will result in commitment by all partners.

- ; 또한 성공적인 협력자(collaborator)는 아래의 4가지 원칙을 따른다: ★
- ; ① **Despite the fact that partners are pursuing mutual goals in some areas, partners must remember that they are competitors in others.**
- ; ② **Harmony is not the most important measure of success; some conflict is to be expected.**
- ; ③ **All employees, engineers, and managers must understand where cooperation ends and competitive compromise begins.**
- ; ④ **Learning from partners is critically important.**

Alliances with Asian Competitors

; 서구의 기업들은 아시아 경쟁사들과 GSP를 맺을 경우 몇가지 단점들을 발견하게 되는데, 특히 후자의 생산 기술이 매력적인 경우에 그렇다. 서구 기업들에게는 불행하게도, 생산적 우월성(manufacturing excellence)는 쉽게 옮겨지지 않는 다면적 경쟁력을 나타낸다. 비-아시아 경영진들과 엔지니어들은 보다 수용적이고 경청하는 자세를 배워야 한다. 또한 "not-invented-here" 신드롬을 극복하고 그들 자신을 교사가 아닌 학생으로 여겨야 한다. 동시에 특허 연구실(proprietary lab)과 엔지니어링 성공을 자랑하려는 것을 줄이는 법을 배워야 한다. 투명성을 제한하기 위해 어떤 기업들은 GSP에 "collaboration section"을 설립하기도 한다. 이 부서는 인적 자원과 정보가 오고가는 통로의 수문장 역할을 하며 요구되지 않은 흐름을 통제하는 역할을 수행한다.

; (McKinsey and Company 사례)

; 파트너 간의 문제는 성과 목표 수준에 대한 것보다는 상호간의 환멸(disillusionment)과 놓친 기회에 대한 감정에 대한 문제점인 경우가 많다.

- ; 문제점들 ★
- ; ① **Each partner had a "different dream"** : 일본 기업은 시장선도자가 되려 하는 반면 서구 기업들은 빠르고 위험부담 없는 이익을 원한다.
- ; ② **The balance between partners** : 각각에 대해서 같은 정도로 기여하고 동맹에 참여해야 한다. 가장 매력적인 파트너는 이미 경쟁력을 갖추고 새로운 기술적 능력을 갖춘 기업일 것이다. 하지만 장기적인 관점에서 최고의 파트너는 '딜' 경쟁력있는 기업이거나 산업 바깥의 기업이다.
- ; ③ **"Frictional loss" caused by differences in management philosophy, expectations, and approaches.**
- ; ④ **Short-term goals can result in the foreign partner limiting the number of people allocated to the joint venture** : 이러한 벤처들은 2-3년간의 할당된 과제만을 수행한다. 그 결과는 기업적 망각(corporate amnesia)이다. 일본에서 어떻게 경쟁하고 성장하는지에 대한 기업적 기억이 적거나 없게 되는 것이다. 새로운 경영진이 들어오고 나면 벤처의 원래 목적이 사라지게 된다.

CFM International, GE, and Snecma: A Success Story

; 성공사례임. 섬에는 안나오겠지..

AT&T and Olivetti: A Failure

; 실패 사례

Boeing and Japan: A Controversy

; <표 315> Evolution and Interaction of Entry Strategies

International Partnerships in Developing Countries

; 젠장. 스킵하자.

Cooperative Strategies in Japan : Keiretsu

; **Keiretsu : An interbusiness alliance or enterprise group that "resembles a fighting clan in which business families join together to vie for market share."**

- ; 이는 다양한 시장에 걸쳐 있으며, 여기에는 capital market, primary goods market, component part market 등이 있다. 이들은 커다란 주식의 은행 소유권과 기업간 주식의 교차-소유를 통해 시멘트처럼 엮여져 있다. 미국의 예를 들자면 GM, GE, USX, IBM이 서로 연결되어 있다고 생각해 보면 쉬울 것이다. keiretsu와 경쟁한다는 것은 단지 제품 사이의 경쟁만이 아니라 서로 다른 기업 지배 구조(governance)와 산업 조직 간의 경쟁을 의미하는 것이다.
- ; 예) Mitsui Group; Mitsubishi Group. (이들은 Sumimoto, Fuyo, Sanwa, DKB group과 함께 "big six" keiretsu를 이룬다. 이들은 때때로 horizontal keiretsu라고도 불린다) 이들은 일본 전체 기업 중에서 작은 비율만을 구성하고 있지만, 이들의 연합은 해외 공급업자들이 시장에 진입하는 것을 효과적으로 막아 높은 일본 소비자 가격을 낳고, 동시에 기업적 안정성, 리스크 공유 및 장기적 고용을 가져온다.
- ; Vertical keiretsu는 공급자와 소매상의 수직적 동맹을 의미한다. 여기에는 Matsushita가 있다.
- ; 또다른 형태의 제조 keiretsu는 자동차 생산자, 공급자 및 부품 제조사 사이의 수직 위계적 동맹관계로 구성되어 있다. (Toyota의 예)
- ; Keiretsu 시스템은 고품질의 부품들이 적시에 도착하는 것을 보장한다. 다만 현재 미국 및 유럽 자동차 제조사들은 질적 차이를 거의 따라잡았고 일본의 부품 제조사보다도 상대적으로 적은 가격에 생산하는 규모의 경제를 이루고 있다. 또한 toyota, nissan 등이 서로를 묶어두기 위해 가지고 있는 주식은 사실 제품 개발이나 다른 목적으로도 쓰일 수 있는 금액이다.
- ; Keiretsu가 반독점법을 어기고 있다고 주장하기도 한다.
- ; They can be competitive threat.

How Keiretsu Affect American Business: Two Examples

- ; 1980년대 초반 Nissan은 자동차 설계에 사용되는 슈퍼컴퓨터를 찾고 있었다. 이 때 Cray와 Hitachi라는 두 공급업자가 고려 대상이었는데, 실제로는 제품조차 없는 Hitachi가 선정되었다. 그 이유는 Nissan과 Hitachi가 같은 big six keiretsu의 구성원(Fuyo group)이었기 때문이다. 결국 미국이 압력을 넣어 Cray가 선정되기는 하였다.
- ; Keiretsu가 미치는 영향력은 광범위하기에 이를 잘 고려해야 한다.

Cooperative Strategies in South Korea: Chaebol

; 안 나올듯. 스킵.

Twenty-first Century Cooperative Strategies: Targeting the Digital Future

- ; 요즘은 digital keiretsu라는 말이 자주 언급되는데, 이는 말 그대로 컴퓨터, 신, 소비자 전자제품 및 엔터테인먼트가 변화 및 융합되는 것을 말한다.
- ; Sematech의 사례

Beyond Strategic Alliances

- ; 현재의 경향: ★
- ; **Relationship enterprise** : grouping of firms in different industries and countries, they will be held together by common goals that encourage them to act almost as a single firm.
- ; 이러한 형태의 연합은 기술적 변화 때문이 아니라 정치적 필요에 의해서 형성된다.
- ; **Virtual corporation** : Single entity with vast capabilities but will really be the result of numerous collaborations assembled only when they're needed.
- ; 글로벌적인 수준에서, 가상 기업은 경쟁력과 비용 대 효과성 및 대표성의 장점을 가진다. 이는 "mass customization"의 경향을 반영한다. digital keiretsu의 원동력이 가상 기업에도 똑같이 적용되어 있다.

; 왜 이것이 요즈음 언급되는가? 과거에는 자료 관리를 할 수 있는 기술이 부족했지만 현재는 분산 DB, 네트워크, 오픈 시스템과 같은 기술들이 개발되어 있다. 이러한 자료 흐름은 보다 높은 공급망 관리를 가능하게 해 준다.

Market Expansion Strategies

		Market	
		Concentration	Diversification
Country	Concentration	1. Narrow Focus	2. Country Focus
	Diversification	3. Country Diversification	4. Global Diversification

- ; ① **Country and market concentration** : Targeting a limited number of customer segments in a few countries. 이는 대부분의 기업에 있어서 시작점이다. 이는 기업의 자원과 시장 투자 필요를 맞춘다.
- ; ② **Country concentration and market diversification** : Company serves many markets in few countries. 이는 EU에서 보편적이다.
- ; ③ **Country diversification and market concentration** : Company seeks out the world market for a product. 세계 고객에게 공급하면서 기업은 다른 경쟁사보다도 더 축적된 양과 낮은 비용을 달성할 수 있다.
- ; ④ **Country and market diversification** : The corporate strategy of a global, multibusiness company such as Matsushita.

[Questions]

1. What are the advantages and disadvantages of using licensing as a market entry tool? Give examples of companies from different countries that use licensing as a global marketing strategy.
3. What is foreign direct investment(FDI)? What forms can FDI take?
5. What is meant by phrase global strategic partnership? In what ways does this form of market entry strategy differ from more traditional forms such as joint ventures?
6. What are keiretsu? How does this form of industrial structure affect companies that compete with Japan or that are trying to enter the Japanese market?
7. Which strategic options for market entry or expansion would a small company be likely to pursue? A large company?

Chapter 10. Product and Brand Decisions

Basic Product and Brand Concepts

; Skip

Product Types

; Skip

Brands

- ; **Brand** : A complex bundle of images and experiences in the customer's mind. It represents a promise by a particular company about a particular product. ★
- ; 즉 이는 일종의 품질 증명서(quality certificate)와 같은 것이다. 또한 브랜드는 소비자들이 특정 제품을 찾고 초점을 맞추는 것을 도우면서 시장 경험을 조직화할 수 있도록 한다.
- ; 브랜드의 중요한 기능은 특정 기업이 제공하는 것을 다른 기업에 대해 차별화(differentiate)하는 것이다. 제품과 브랜드에 대한 정보는 advertising, publicity, sales personnel, packaging 등과 같은 다양한 원천으로부터 온다.
- ; **Brand image** : The sum of impression. A single mental image about both the product itself and the company that markets it. ★
- ; **Brand equity** : The added value that accrues to a product as a result of a company's prior investments in the marketing of the brand.
 - ; Positive differential fact.
 - ; Core/central idea of targeting potential customer.
 - ; 이는 또한 장기간에 걸쳐 브랜드와 소비자 사이의 관계에 의해 형성된 가치를 표현하고 있는 자산(asset)으로 볼 수도 있다. The stronger the relationship, the greater the equity.
 - ; 예) 코카콜라와 말보로.
 - ; 강력한 브랜드 이름을 소유하고 있으면 그보다 덜한 브랜드의 소유주에 비해 높은 가격을 부과할 수 있다. 즉 강력한 글로벌 브랜드는 엄청난(tremendous) brand equity를 소유하고 있는 것이다.
 - ; Measurement of brand equity
 - ; **What do I actually measure BE?**
 - ; ① "Awareness" : 즉 우선은 사람들이 brand에 대해 알아야 함
 - ; ② "Attitude" : {좋아한다, 싫어한다}의 single dimension
 - ; ③ "Brand image/thought/belief"
 - ; **Results are:**
 - ; ① Actually look at behaviors
 - ; ② \$ premium
 - ; ③ Preference
 - ; ④ Loyalty

Local Products and Brands

- ; **Local product/Local brand** : One that has achieved success in a single national market.
 - ; 예를 들어 코카콜라는 일본에서 Sokenbicha라는 로컬 브랜드 음료를 만들었다.
- ; It represent the lifeblood of domestic companies.

International Products and Brands

- ; **International product/International brand** : They are offered in several markets in a particular region.
 - ; 예를 들어 "Euro brand"

Global Products and Brands

- ; **Global product** : It meets the wants and needs of a global market. It is offered in all world regions.
- ; **Global brand** : It has same name and a similar image and positioning throughout the world.
- ; **Combination/Tiered branding** : A corporate name is combined with a product brand name
 - ; ex) Sony Walkman

; 이는 신제품을 소개할 때 매우 유용할 수 있다.

; Cobranding/Dual branding : A variation on tiered branding in which two or more different company or product brands are featured prominently on product packaging or in advertising.

; 제대로만 하면 고객 충성도 강화와 시너지를 가져올 수 있지만 자칫하면 소비자를 혼란시키고 brand equity를 희석시킬 수 있다.

; ex) Intel의 Pentium brand 시리즈

; Brand extension : It entails using an established brand name as an umbrella when entering new businesses or developing new product lines that represent new categories to the company.

; ex) Virgin

Global Brand Development

; considerations:

; ① Managers must realistically assess whether anticipated scale economies will actually materialize.

; ② They must recognize the difficulty of building a successful global brand team.

; ③ Managers must be alert to instances in which a single brand cannot be imposed on all markets successfully.

; Global brand leadership

; Using organizational structures, processes, and cultures to allocate brand-building resources globally, to create global synergies, and to develop a global brand strategy that coordinates and leverages country brand strategies.

Local Versus Global Products and Brands: A Needs-based Approach

"Country of Origin" as Brand Element

; Country-of-origin effect : Perceptions about and attitudes toward particular countries often extend to products and brands known to originate in those countries. They become part of a brand's image and contribute to brand equity.

; 이는 긍정적일수도, 부정적일수도 있다. 긍정적인 면에서 '독일'은 질 높은 엔지니어링, '이탈리아'는 스타일, '프랑스'는 세련됨과 관계가 있다. 또한 산업이 글로벌화 되면 origin issue는 보다 복잡해진다. country-of-origin, country-of-manufacture, and country sources for parts 가 모두 의미있는 고려대상이 된다.

; 특정 국가의 생산 명성은 시간에 따라 변할 수 있다. 'Made in USA'는 'Made in Japan'에 비해 그 명성이 떨어지게 되었다. (한국은 삼성, 현대 등으로 인해 그 명성이 올라갔음!)

; Nokia의 성공으로 핀란드가 뜨기도 하였다.

; 이러한 국가 편견(Country stereotyping)은 주어진 시장에서 경쟁자에게 불이익을 주기도 한다. 오본 설문조사에서 '미국산'과 '대만산' 두가지를 주었을 때, 사람들은 '대만산'이 더 위험하게 느껴진다고 대답하였다.

; 만약 고품질의 제품을 생산하는 국가의 기업이 상대적으로 저품질의 제품을 만들어 냈을 때, 이를 인식하는 2가지 대안이 있다:

; ① To disguise the foreign origin. (즉 해외 것을 속인다고 생각한다)

; ② To continue the foreign identification of the product and attempt to change buyer attitudes toward the product.

; 어떤 경우 해외 제품이 국내 제품에 비해 우위를 가지는 경우가 있는데, 이는 단지 그들이 "foreign-ness"하기 때문이다. 미국에서의 수입 맥주가 그러한 사례이다.

[Questions]

5. How can buyer attitudes about a product's country of origin affect marketing strategy?