

개해오면서 밀러맥주를 '탄수화물의 여왕'라고 놀리기 시작했다. 이에 밀러 측에서는 자신들은 '맥주의 대통령 (president of beer)'이 되길 원한다면서 "여기는 미국이다! 우리는 머리통에 왕관을 쓴 무리에게 비굴하게 절하지는 않는다!"라는 광고 메시지를 내보냈다. 그러자 안호이 저부쉬 측은 밀러는 '남아프리카 태생'이라고 맞받아쳤다. 밀러의 본사는 런던이지만 미국의 밀러 브루잉과 사우스 아프리카 브루어리지가 결합해 설립된 회사이다. 두 회사의 분쟁은 결국 법정까지 이어졌는데 밀러가 탄수화물의 여왕'이라는 메시지를 대상으로 소송을 걸었기 때문이다. 이후에 밀러는 고소를 취하였다.

### 신규 시장 진입하기

마케터들이 해결해야 할 또 하나의 과제는 바로 신규시장 진입에 가장 좋은 방법은 무엇이나 하는 것이다. 가장 흔한 방법이 그 지역의 회사를 사들이는 것이다. 사우스 아프리카 브루어리지가 했던 방법이다. 이는 여러 가지 운영상의 이점을 제공하는데 숙달된 노동자들, 이미 구축된 유통망, 그리고 높은 브랜드 인지도 등이다. 하지만 파우스트의 거래가 될 수도 있다. "과연 인수한 지역 브랜드가 글로벌 회사인 자신이 원하는 것을 제대로 수행해 낼 수 있을까 자문해 보아야 한다"면서 지역 브랜드는 여러 가지 경험을 할 수 있는 최고의 선택이다. 하지만 단순히 한 국가나 특정 지역만의 브랜드 비즈니스로 머무른다면 그 브랜드는 당신이 필요로 하는 일을 수행해 내지 못할 것이다"라고 워렌 부사장은 덧붙였다.

### 그곳에서는 '작통'도 전략!



세계 시장을 공략할 때 제품 이름이 그 제품의 태생지를 보여주는 유일한 수단은 아니다. 콜게이트 팔모리브 치약의 경우, 각 나라마다 라벨이 서로 다르다. 어떤 나라에서는 영어로 'Colgate'라고 되어 있고, 비영어권 나라에서는 그 나라말로 라벨을 제작하기도 한다. 하지만 어떤 언어로 쓰여 있던간에 전 세계 어느 나라를 가도 커다란 빨간 케이스의 콜게이트 치약을 만날 수 있다. 글로벌 오럴케어 부분 장기혁신

팀의 실비아 린 팀장에 따르면 소비자들은 제품명이나 숫자보다 색깔과 모양에 더 주목한다. "커다란 빨간 케이스가 어떤 말보다도 더 중요하다"고 그녀는 덧붙였다.

뉴욕에 본사를 둔 콜게이트는 칫솔도 판매한다. 중국에서 칫솔 매출을 끌어올리기 위해 한 가지 흔치 않은 전략을 사용했다. 이른바 '자기 자신과 경쟁하기' 전략인데 'Thinking globally, Acting locally'를 충실히 따른 것이다. "콜게이트는 중국에 전세계에서 가장 큰 칫솔공장을 가지고 있다. 우리는 콜게이트 브랜드 치약을 고가에 판매하는 한편 같은 공장의 다른 라인에서 원조 콜게이트 치약을 모방한 치약을 만들어 싼 가격에 새로운 브랜드를 붙여 판매한다. 미친 것처럼 들리겠지만 중국의 상황을 한번 살펴 보라. 중국에서는 어떤 제품이든 누군가가 진품을 모방해 시장에서 판매한다. 어차피 모방제품이 시장에 깔리는 것을 피할 수 없다면 우리 스스로가 우리 것을 모방해서 팔면 어떨까'라는 생각이 이 전략의 출발이다. 대부분의 사람들은 우리가 그 두 브랜드 모두를 생산하고 있다는 것을 알아채지 못한다"고 린 팀장은 말했다.

### 현지화 전략에 모범 답안은 없다



현지화 전략은 서너 가지 사례로 요약할 수 없다. 수없이 많은 형태와 전략이 존재할 수 있다고 액센추어의 파트너인 수잔 피오토르 스키는 말했다. 기업이 소비자에게 제공하는 제품과 어떤 미디어를 통해 소비자와 커뮤니케이션을 할 것인가에 따라 수많은 전략형태가 생겨날 수 있다. "어떤 나라에서는 트렌드보다 양이 더 중요하고, 다른 나라에서는 그 반대일 수 있다. 중국 사람들은 무선 핸드셋의 스타일을 매우 중요하게 생각한다. 따라서 모토로라나 삼성은 중국에서 재즈 스타일의 핸드셋 생산에 주력하게 될 것이다"고 수잔은 말했다.

같은 광고나 마케팅 캠페인에 대한 각 문화권의 반응도 매우 다르다. 심지어는 같은 문화권 안에서도 그룹에 따라 반응이 상이하다. "북미에서는 DM(Direct Marketing)의 역할이 매우 크다. 하지만 중국에서는 소용없다. 그런데 중국 상하이나 베이징에는 번쩍번쩍하는 멋진 전광판들이 많다. 하지만 미국에서는 타임스퀘어를 제외하면 그런 전광

판을 찾아보기가 힘들다." DM(Direct Marketing)은 우편배달 시스템의 신뢰성이 보장되고 전화 및 컴퓨터가 보편화돼야 하는데 이는 모든 나라에 다 해당되는 이야기는 아니다. 그리고 미국에는 지역별로 옥외 전광판에 대한 규제가 많은 편이다.

한 기업이 브랜드의 글로벌 마케팅을 진행하는데 있어 기술이나 법적인 문제만큼이나 문화적인 면도 매우 중요하다. 디즈니사의 상품 부문 매니저인 프란세스카 스토브는



아니다. 미국에서는 성별을 확실하게 해서 제품을 만들거나 마케팅 하지만 다른 나라에서는 중립적인 전략을 취해야만 한다"고 말했다. 정리 | 성윤호

## 글로벌 마케팅의 기대주 인터넷, 그러나 효과는?

인터넷은 맞춤 마케팅에 매우 유용한 매체다. 유니레버의 지역 브랜드 개발 매니저인 엘리자베스 폰은 "사람들은 당신의 브랜드와 서로 교감하고 주고받기를 원한다. 우리는 쌍방향 커뮤니케이션을 위해 인터넷 매체를 이용한다. 도브 크림 오일 캠페인의 경우, 소비자가 직접 광고를 만드는 콘텐츠를 개척했다. 그리고 수상작을 방송에 내보냈고 엄마들의 블로그도 만들었다"고 말했다. 마케팅 컨설팅사인 OMD의 디지털전략그룹 임원인 에린 매트는 인터넷은 마케터들에게 새롭고 무한한 기회를 제공하지만 마케팅 도구로서의 인터넷은 아직 걸음마 단계에 불과하다는 점을 주의해야 한다고 말했다. 인터넷은 수많은 클릭률을 기록하고 각종 다양한 방문자를 양산해 내지만 그것들이 아직까지는 큰 의미를 갖지 못한다고 덧붙였다.



맥킨지의 부사장인 마이클 램은 웹 기반 마케팅은 이미 자신의 제품을 알고 있거나 어떤 서비스인지 그 종류를 알고 있는 소비자에게 다가가는 일에는 탁월한 능력을 발휘한다. 하지만 제품 충성도가 없는 소비자들에게는 수퍼볼에 내보내는 광고와 같은 능력은 발휘하지 못한다. 그럼에도 구글의 검색광고는 놀라운 정도로 성공적이라고 그는 말했다.

### 온라인 동영상

일부 기업은 단순히 특이하고 재미있는 동영상을 제작해 그것이 널리 퍼지도록 하는 것 이상을 하고 있다. 도브의 경우처럼 소비자들이 직접 (광고, 마케팅)동영상을 제작하도록 하기도 한다. 펄시콜라의 스낵 부분 자회사인 프리트레이는 'Crash the Super Bowl'이라는 프로젝트를 진행했는데, 자사의 도리토스 토틸라 칩의 TV 광고제작 콘테스트를 열어 가장 많은 표를 얻은 소비자가 직접 제작한 광고를 수퍼볼 광고시간에 내보냈다. 하지만 소비자에게 이 같은 권한을 주기 위해서는 자신의 브랜드에 대한 강한 자신감이 필요하다"고 OMD의 에린은 말했다.



콘드넷의 부편집인 엘린 델로이에 따르면 소비자가 언제든 볼 수 있는 짧은 동영상이야말로 변화하는 미디어 소비습관에 딱 들어맞는다고 말했다. "요즘 사람들은 한 시간이고 지근하게 앉아서 신문을 읽기보다는 마치 간식을 먹듯이 미디어를 접속한다"고 덧붙였다.

### 결국 인터넷도 완벽하지는 않다

유저가 온라인에서 무언가를 할 때마다 마케터는 그것을 조사한다. 이는 새로운 마케팅이 가져다주는 희망이기도 하지만 동시에 매우 짜증나고 힘든 일 중 하나다. "조사/측정 문제가 온라인 마케팅의 발전 속도를 제한해 왔다. 사실 인터넷에서는 모든 것을 똑같이 쉽게 측정할 수 있는 기대가 많았지만 현실은 그렇지 못하다. 결국 전통 매체 시대 때부터 던져왔던 의문은 여전히 풀지 않았다.

"어떻게 하면 그놈의 관계'에 대해 측정할 수 있을까' 하는 오래된 난제가 그것이다.