

Deloitte Newsletter

2014년 4월



딜로이트 글로벌 리포트

Another billion

Overview

Author : Vikram Mahidhar and David Schatsky

지난 20년 간의 번영으로 글로벌 경제는 재편성되었으며, 그 여파로 인하여 부의 이동 및 불균형이 발생하였다. 그 중에서도 가장 주목할 만한 현상은 아시아, 중남미, 아프리카 등 제3세계의 소비자가 빈곤층에서 중산층으로 도약하는 움직임이다.

2020년이 되면 32억명의 인구가 “중산층”이 될 것으로 전망되는데, 이 같은 성장은 선진국이 아닌 제3세계에서 일어나며, 지금부터 5년 후면 10억 명의 새로운 중산층이 등장하여 전세계 수요 형성의 핵심을 담당할 것이다.

이들은 선진국의 중산층보다는 아직 더 가난하고, 필요한 제품과 서비스의 종류가 다르지만, 기업에게는 최고의 성장기회가 될 것이다.

기업들은 과거 성공한 제품과 서비스의 약식 버전을 비용 절감하여 생산한 후 적당한 가격으로 수출하는 전략으로는 충분치 않음을 알게 되었으나, 각각의 현지시장마다 맞춤화하는 것은 실용적이지 못하고 비용도 많이 든다는 사실도 알고 있다.

category(이하 “범주”), 문화, 보편성 등에 대한 새로운 접근과 새로운 사고방식이 필요하다.

What's behind this trend?

UN 개발프로그램(the United Nations Development Programme)과 OECD 모두 개발도상국의 수억의 인구가 가난에서 해방되고 수십억 이상의 인구가 전세계 중산층으로 편입된다는 전망에 견해를 같이 하고 있다. OECD는 2020년이 되면 전세계 중산층 대다수가 아시아인일 거라는 보고를 발표했다.

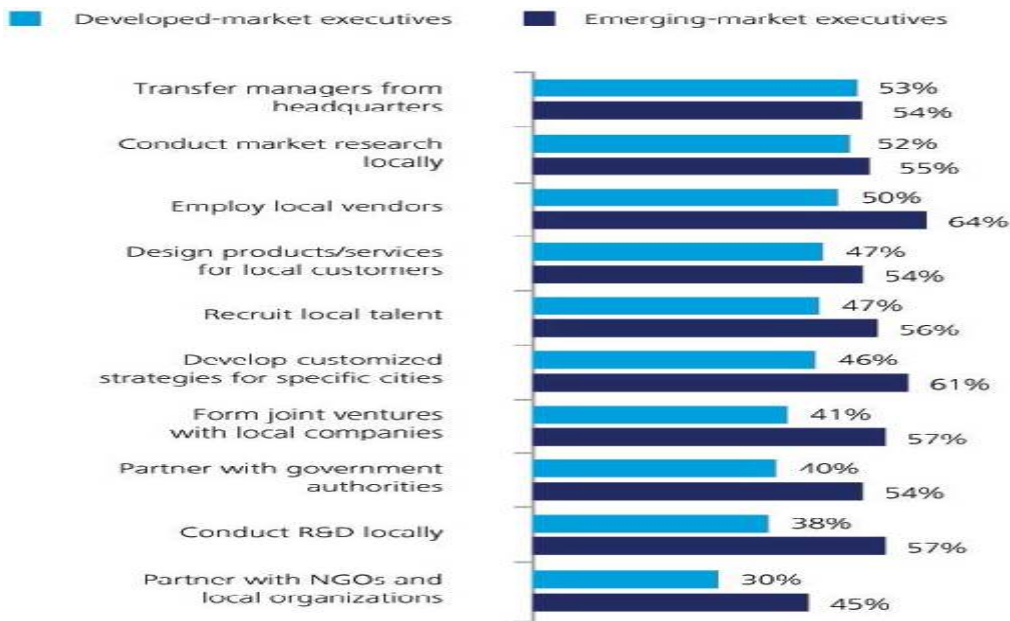
높은 도시화 비율 또한 차세대 10억 중산층 출현에 기여할 것이다. 신흥 시장 도시화가 향후 수십 년간 계속되면 부와 소비 역시 도시 지역에서 증가할 것이다.

차세대 10억 중산층이 급부상하면서, 주요 시장은 대도시부터 소도시까지 확대될 전망이다. 소도시 지역에서는 부상하는 중산층 소비자의 절대적 수가 너무 적어 현지화 및 그 동안 쏟아 부은 투자의 타당성 입증에 어려울 수도 있다. 이 때문에 새로운 접근이 요구된다.

Implications

2013년 딜로이트의 설문조사에서, 신흥 시장에서의 운영과 관련하여 가장 보편적인 전략이라고 답한 내용은 현지 협력업체 고용, 조인트 벤처 수립, 특정 도시 대상의 전략개발, 현지 시장 조사 실시, 경영자 현지 파견 등의 답변이 나왔다. (그림 1 참조).

Figure 1. Strategies used in emerging markets (percent used extensively)



딜로이트는 본 연구와 과거 고객 경험을 통해 신흥시장의 도전과제를 재정의하고 대처방법을 재고하기 위해 기업이 고려해야 할 네 가지 활동을 제안한다.

범주가 어떻게 진화하는지 완전히 이해하고 정형화하라

차세대 10억 중산층 때문에 새로운 시장기회가 클 것이라는 말은, 새롭게 부상 중인 낮은 범주 내의 경쟁을 새로 배워야 한다는 뜻이다. 그러나, 차세대 10억 중산층의 니즈는 대부분 선진국에서 성숙기에 이른 제품 범주와 관계가 있으므로, 서구기업의 경영자는 신흥 시장에서 제품 개발과 가격설정을 새로 하지 않고 기존 서구 브랜드에 조금만 변화를 줘서 자국의 중산층 구매자와 가장 낮은 소비자에게 어필하려 할 수도 있다. 글로벌 기업의 임원은 신흥시장의 소비자를 단지 “late adopter”로 여기는 경향이 대부분이다.

차세대 10억 신흥 중산층 시장에서 진정한 일인자가 되려면, 기업은 범주 개발에 실질적 투자를 감행해야 한다. 곧 다가올 세계화 전략의 방향을 찾으려면, 부의 증가가 어떻게 고객 행동을 변화시키는지, 어떻게 시장을 움직이는지, 그 과정을 완전히 이해해야 한다.

Sony 처럼 “하위 고객에게 대량판매, 상위 고객에게 가치판매(volume from the bottom, value from the top)”하는 전략은 더욱 보편화되겠지만, 이를 실행하려면 고객을 더욱 깊이 이해해야 하고, 다른 기업보다 타이밍과 실행이 정확해야 한다.

경영자는 구매 곡선과 제품 범주의 티핑 포인트(tipping point)를 정하는 경제학적, 인구구조적 요소가

무엇인지 연구하는 동시에, 가격과 판매량 사이의 민감한 균형점을 관리해야 한다.

세계적으로는 일관적이며 지역적으로는 적합한 세그먼트 고객

기업들은 세그멘테이션(segmentation) 및 표준화가 어떤 힘이 있는지 잘 알고 있다. 그렇기 때문에, 자국 시장에서 개발한 세그멘테이션 기법을 소비자, 기회, 글로벌 시장 진출 전략에 응용하는 기업이 많았다.

그러나 세그멘테이션은 보통 다른 지역에선 효과가 없다. 어떻게 해야 기업이 한가지 접근법으로 여러 지역에 적용할 때 생기는 위험을 겪지 않고, 글로벌 세그멘테이션에서 일관성을 유지하여 이익을 얻을 수 있을까?

몇몇 마케팅 전문가들은 많은 개발도상국 경제에 존재하는 공통점을 파악하기 위해, 기존의 세그멘테이션을 다시 고민 중이다. 동시에, 기업은 모듈식 접근을 통해 유연성을 강화하고 있는데, 모듈식 접근은 각각의 시장 유형에서 관계 있는 세그먼트를 사전에 선택하여 “맞춤용(made to assemble)” 세그멘테이션을 만들 수 있다.

유익미한 그리고 예측적인 문화의 유사성과 차이를 찾으려면 내면을 보라

기업은 전 지역에서 공통점을 찾아야 하는데, 공통점을 주어진 지역 내에서만 가정하지 않도록 주의해야 한다.

차세대 10억 중산층은 다문화 지역에 거주할 수도 있으므로, 기업은 소비자 행동의 원인, 소비자 그룹 포섭, 마케팅 및 판매 전략 구축을 위해 언어나 소득수준 등의 표면적 공통점을 초월하여 다양성을 관찰할 필요가 있다.

문화 요소는 소비자의 브랜드 인식과 활용에 막대한 영향력을 발휘하며 특정 소비자에게 효과가 있는 유형의 마케팅 메시지, 구매율 등 모든 요소에 영향을 미친다.

문화 요소가 소비자 행동을 어떻게 유도하는지 이해함으로써, 기업은 시장을 보다 전략적으로 선택할 수 있고, 아주 어려운 시장이라 해도, 유사한 문화적 동인을 가진 소비자에게 호소력을 가지는 맞춤형 마케팅 접근법을 여럿 개발할 수 있다.

조직구조를 새롭게 정비하라

앞서 언급한 바와 같이 국내보다 외국에 공통점이 더 많은 경우가 종종 있다. 그러나, 세금 차이 및 규제 기관 때문에 기업은 조직구조에 해당 국가의 노선과 지역 노선을 반영해야 한다. 스마트한 기업은 국경을 초월하여 나라 간의 공통점에 집중할 수 있는 조직 솔루션을 찾아낼 것이다.

이는 많은 대기업들에게 어려운 일이다. 기껏해야 “아프리카는 10년 전의 라틴아메리카와 같다”는 논리로 경제발전 초기의 신흥시장을 여기저기 다니며 경험을 쌓았던 인력을 파견할 뿐이다. 그러나, 현지인이 섞여 있는 경영진을 구성하려는 단계에 있는 기업이 많아지고 있으며, 기업들이 신흥 시장에서 경험을 더 많이 쌓을수록, 보고체계 수립 및 다국적 전문가 팀을 늘리는 등 조직구조 관련 업무를 더 열심히 할 것으로 기대된다.

Looking ahead

일직선으로 쭉 올라가는 경제발전 전망을 따르는 경제성장은 거의 없다. 신흥 경제는 경기 침체와 불황의

시기를 겪을 테지만, 전반적으로 신흥 시장의 소비에서 규모 있는 성장이 계속될 것이고, 이 지역에서는 10 억명의 새로운 소비자가 중산층으로 진입하여 꾸준한 구매력을 보유할 것으로 예상된다.

일부 글로벌 기업은 표준화와 현지화 사이에서 적정 균형점을 찾을 것이며, 훗날 전례 없는 성장으로 보상받을 것이다. 그리고 이 시대에 뛰어나게 부각된 기업은 다음 성장기의 수요 충족에 있어 더욱 유리한 위치를 선점하게 된다.

기업이 맞춤형 마케팅 접근법을 연구개발한다면, 향후 여러 해 동안 기업에 도움이 될 뿐 아니라, 신흥 시장의 지속 성장으로 인하여 따라오게 될 차세대 10 억 소비자로부터 수익을 얻는데 견인차 역할을 할 것이다.

My take

Authors

Kishore Mahbubani(국립싱가폴 대학교의 리관유 공공행정대학원 학장 및 교수)

개발도상국의 중산층 증가에 관한 글은 최근 여러 해 동안 많이 나왔지만, 여러 아시아 사회에서 곧 보게 될 폭발적 성장은 정말로 전무후무한 일이다. 아시아와 많은 개발도상국이 새로운 성장과 번영의 시대를 향해 나아가는 이 현상을 사업가, 정부, 지식인 등 서구에서도 속도의 차이가 있으나 대부분 인식하고 있다. 새롭고 강력한 중산층에게 무엇을 기대할 수 있을까? 이전의 중산층이 부상할 당시, 서구 제품 소비의 붐이 일어났다. 그러나, 새롭게 등장할 아시아 소비자는 과거 중산층보다 세련된 안목으로 문화적으로 가치 있으면서 자신의 정체성을 드러낼 수 있는 제품을 찾을 것으로 보인다. 서구 기업은 이 점을 주목하기 시작했지만, 신흥 중산층의 니즈를 충족하는 제품을 만들려면 아시아 문화에 대한 지식과 이해를 위해 상당한 투자를 해야 할 것이다. '글로벌은 곧 아시아'라는 의미를 이해하면 미래의 신세계를 이끌 지도자가 될 것이며, 이해하지 못하면 몇 년 후에 그저 남들 따라잡기에 급급할 것이다.

The bottom line

신흥 경제에서 확대 중인 소비 계층은 마케터를 위한 흥미진진한 성장 영역이다. 경제성장 및 인구 증가로, 세계 소비자 수요는 신흥 시장을 향해 극적으로 이동해 왔으며 앞으로도 계속될 것이다.

그러나, 차세대 10 억 소비자에 주력하려면, 기업은 과거 성공한 제품 또는 서비스를 비용절감 생산하여 가격을 낮춘 약식 버전으로 수출하는 이전의 전략을 넘어설 필요가 있다. 그러나 각각의 현지시장마다 맞춤화하는 것은 실용적이지 못하고 비용도 많이 든다.

성공하기 위하여 기업은 시장과 소비자 모두의 공통점과 패턴을 찾아야 한다. 이런 공통점을 찾아내면 기업은 수용 가능한 수준의 비용과 투자로 "차세대 10 억 소비자"를 사로잡기 위해 필요한 학습과 전망의 경제를 얻을 수 있다. 차세대 10 억 소비자 접근에서 성공하려면 새로운 가능성에 투자해야 한다. 많은 기업이 무시하기에는, 기회가 너무나 많고, 성공에 대한 보상은 아주 오랫동안 지속될 것이다.

서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4 층~12 층

딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2014. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea

