

비하면 상대적으로 가난하다. 따라서* 아시아 소비자들에게 중요한 것은 쓸만한가이다. 부담 없는 가격에 기본적인 기능을 제공하는지를 의미한다. 제품 크기는 선진국 시장의 제품과 비슷하지만 가격대는 훨씬 다양하다”고 마이크 브러커 베인앤컴퍼니 파트너는 말했다.

“ 물론 어떤 제품군이나에 따라 마케터의 접근방식은 달라진다. 일부 제품군은 좋은 조건이나 경품, 덤 등으로도 충분하지만 유아용 유동식이나 화장품 같은 제품의 경우는 미국이나 일본, 유럽에서처럼 제품 자체를 프리미엄급으로 내놓는다. 이런 제품은 계속 고가의 프리미엄 제품으로 남을 것이니 회사 입장에서는 가격을 싸게 매길 이유가 전혀 없다”고 브러커는 말했다.

현지 소비자의 입맛에 맞춰라

화장품이나 유아 유동식과 초콜릿을 비교해 보자. 많은 회사들이 저가 초콜릿을 선진국 시장에서 팔고 있지만 허쉬와 같은 유명 회사는 프리미엄제품 라인 구축에 힘쓰면서 소비자들을 끌어들이고자 노력하고 있다. 작년에 허쉬는 프리미엄 초콜릿 제조회사인 다고바 오르가닉 초콜릿을 인수했다. 하지만 아시아 개도국에서는 허쉬의 키스* 같은 주요 제품이 프리



미엄으로 인식되고 현지 업체들은 가격을 인하할 것이다. “ 인도네시아에서는 3센트짜리 초콜릿바를 살 수 있다. 그 정도가 적당한 가격이다. 다국적 기업에게 프리미엄 시장은 미미한 상태로 계속 남고 때가 되면 현지 초콜릿 제조 회사가 일년에 50억 달러를 버는 회사로 성장하게 될 것이다”고 브로커는 말했다.

한 전문가*는 “ 아시아 시장, 특히 중국 시장은 서구 마케터들이 생각하는 것보다 훨씬 다양성을 지니게 될 것이다” 라면서 예를 들어 상하이 사람들은 MP3와 휴대폰을 각각 별도로 구매하고 사용하는 걸 선호하지만 다른 도시에서는 MP3 기능이 들어간 휴대폰을 원한다. 상하이에서는 여러 개의 CD를 번갈아 가며 들을 수 있는 CD플레이어를 원하지만 남쪽지방에서는 CD 하나만 들어가는 플레이어만 족하다. 왜냐하면 그 편이 훨씬 싸기 때문이다”고 말했다.

베인의 브로커는 “ 많은 제조사들이 현지 사람들의 기호

에 맞추려고 노력하고 있다. 콜게이트는 녹차맛 치약을 내놓았고 요거트 회사들은 오이와 키위맛을 혼합한 제품을 출시했다”고 말했다.

방심이 화를 부른다

아시아 지역에 진출한지 수십 년이 된 콜게이트 팔라몰리브의 존 호프하이머는 자사가 아시아 지역 소비자들과 그들의 기호에 많은 경험과 지식을 보유한 회사라고 자부한다. 지금은 프리미엄 치약 시장의 선두주자지만 그 자리에 오르기까지 수많은 시련과 도전을 이겨내야 했다.

2004년에 콜게이트는 중국에서 큰 위기를 맞았다. 한 지역 언론사가 콜게이트의 치약에 암 유발 성분이 있다고

보도했기 때문이다. 일부 콜게이트의 제품과 경쟁사의 제품들은 ‘ 트리클루젠’이라는 항박테리아 화학물을 함유하고 있다. 중국 규제당국이나 다른 나라에서는 그것의 화학적 사용에 대해 문제 삼지 않았지만 미국의 한 대학에서 트리클루젠이 플루로이드와 결합할 때 암을 유발할 수도 있다는 연구 결과를 내놓았다. 콜게이트는 자체 조사와 타 기관에 의뢰한 연구 결과 때문에 그 제품은 안전하다고 확신하고 있었다.

“ 그 당시 업계 1위인 우리만 집중 공격을 받았다. 모든 주요 신문마다 콜게이트 암을 유발하다’ 라는 기사를 실었다. 처음에 우리는 “그것은 사실이 아니니 과민 대응하지 말자”는 정책을 폈다. 하지만 2주 동안에 매출이 25%나 떨어졌다. 그래서 우리는 공격적인 마케팅 캠페인을 시작했다. 정부로부터 어떤 도움도 받지 못했고 우리는 완전히 혼자였다”

콜게이트의 고난은 경쟁사에 의해서 더욱 가중되었다. 호프하이머는 “ 아시아에는 이른바 ‘ 푸쉬걸’이라는 마케팅 전략이 있다. 돈을 받고 고용된 젊은 여자들이 슈퍼마켓에서 소비자에게 접근해 상품을 권하는데 그들이 푸쉬걸이다. 그 푸쉬걸들이 소비자들에게 콜게이트는 암을 유발합니다’ 라는 메시지를 계속 전달했다”고 말하며, “ 당시 우리는 즉각 대응하지 못해서 나쁜 이미지가 계속 남았고 정부와의 관계 정립에도 충분한 투자를 하지 않았다. 그 사건을

계기로 앞으로는 위기상황시 즉각 대처할 것이다 라고 덧붙였다.

회색시장 & eMarket

아시아 시장에서 서구 마케터들이 부딪치는 또 다른 도전은 ‘ 그레이 마켓’ 문제라고 에스티 로더의 엘런은 말했다. 명품 브랜드를 가진 유명 회사들은 신규시장 진입에 매우 신중하다. 가격, 포지셔닝, 유통 전반을 철저히 조사한 후 진입하고자 한다.

하지만 만약 그 기간이 너무 길어지고 진입시기가 늦어지면 현지 회사들이 슬금슬금 그들의 물건을 수입해 판매하기 시작한다. “ 인도의 예를 들면 우리는 인도에 정식 소매 마케팅 업체를 두지 못했다. 그런데 많은 사람들이 비공식 경로로 우리 물건을 사들여 판매하면서 이른바 ‘ 회색시장’이 형성되었다. 이론적으로는 불법이다. 하지만 개도국 법은 애매한 부분이 많고 단속도 부실하다”고 엘런은 말했다.

철저한 현지화 노력들

제품군이나 포지셔닝과 관계없이 서구 회사들은 아시아 지역에 대한 리서치와 소비자 기호 조사에 막대한 노력을 기울인다. 에스티 로더의 엘런은 시장 파악을 위해 반드시 많은 돈을 들여 컨설턴트를 고용할 필요는 없다고 말했다. 에스티 로더는 현지 고용인에게 많이 의지한다. 현지 고용인과 그의 가족, 친족을 통해 소비자 기호나 개인별 성향을 파악하고 기존 고객과 잠재 고객으로 이루어진 많은 포커스 그룹을 운영하고 있다.

그리고 아시아 지역에서 어떤 종류의 마케팅 활동을 펼치든 한 가지 확실히 해야 할 점은 영어와 현지어 둘다에 능숙한 사람들을 직원으로 뽑거나 능력이 검증된 통역사와 계약해야 한다는 것이라고 스웨인 투어의 영 팀장은 말했다. 그리고 현지에 내보낼 광고물이나 마케팅 제작물만큼은 그들이 직접 생각하고 만들게 해야 한다.

늘 줄타기하는 심정인 글로벌 브랜드 매니저들

존슨앤존슨의 마케터들은 모든 브랜드에 대해 각 브랜드



가 갖는 마음과 영혼*이 어떤 것인지 일일이 점검하고 확인하는 작업을 시작했다고 린다 웰리스 글로벌 헬스케어 담당 부사장은 말했다.

“ 그리고 우리는 그것을 언어나 음악, 이미지 등으로 표현해 내야 한다. 각 시장마다 소비자의 기호가 제각각이기 때문에 상당한 폭의 유연성을 부여해야만 한다”고 덧붙였다. 이 같은 유연성을 위해 존슨앤존슨의 마케터들은 특정 시장에서 한 제품의 포지셔닝이 기업이 앞으로 출시할 제품들에게 미치는 영향에 대해 심사숙고한다. “ 만약 각각의 시장에 맞지 않는 포지셔닝이 이루어질 경우, 후속 제품들도 그에



영향을 받아 적절하지 못한 포지셔닝이 될 것이고, 이는 비용 증가와 운영상의 문제를 유발하게 될 것이다”라고 웰리스 말했다. 존슨앤존슨이 절대 포기하지 않는 것이 유명 브랜드에 대한 고가정책인데, 이런 정책을 무조건 고집하지는 않는다. 예를 들어 반창고의 경우는 더 많은 나라에 그 제품을 팔기 위해 고가정책을 포기하기도 한다. “ 우리는 개발도상국에서는 마진을 낮추거나 양을 줄여 가격을 낮춤으로써 소비자들이 부담 없이 살 수 있도록 할 수 있다”고 웰리스는 말했다.



반면 영국의 맥주 및 생수 제조업체인 다이아지는 어떤 시장에서는 고가정책을 반드시 지킨다. “ 가격을 인하여 매출을 더 올리는 일은 하지 않는다”고 톱 워렌 글로벌 수석 부사장은 말했다. 신규시장 진입 때에도 가격인하 대신 조니워커와 같은 다이아지의 세계적인 브랜드를 사 마실 소비자에 대한 조사를 비롯해 철저한 준비를 한다. “ 당신이 마시는 것이 당신이 누구인가를 보여준다”고 지적하면서 “ 사람들은 더 나은 제품을 위해 지갑을 열 것이고, 이미지를 위해 더 많은 돈을 낼 것이다”라고 덧붙였다. 그래서 다이아지는 주류 제품을 세련된 이미지로 포장했고, 광고도 그에 맞추어 제작했다.

미국에서는 최근 안호이저부쉬와 밀러 사이의 분쟁에서 보듯이 맥주를 애국심과 연결시키기도 한다. 안호이저 부쉬는 오랫동안 버드와이저를 맥주의 왕*으로 마케팅을 전