3. 브랜드 파워를 키우자 - 「대상」의 동남아 진출 사례

최형식·대상 마케팅 3팀장

미원(Miwon) 상표로 국내 조미료 시장을 선도하여 왔던 대상(구 미원)은 1970년대 접어들면서 국내시장에서 경쟁업체인 제일제당과 치열한 경쟁을 벌이고 있었다. 또한 전량 수입에 의존하던 조미료의 주 원료인 당밀(Molasses)의 국제가격이 폭등하기 시작함으로써 일본과 영국의 대기업들이 전세계적으로 거의 독점하고 있던 당밀시장에서 물량확보에 많은 어려움을 겪고 있었다.

이와 같은 내외적인 환경변화에 따라 대상은 주 원료인 당밀의 안정적인 확보와 해외시장 개척, 장기적으로는 원료 거점을 중심으로 세계 MSG 시장에서 경쟁력을 제고시키고 기업의 국제화를 도모할 목적으로 해외진출 전략을 고려하게 되었으며 이에 따라 1970년 3월에 해외조사단을 동남아 현지에 파견하였다.

해외시장 조사 대상국으로는 당밀이 많이 생산되는 태국, 필리핀, 인도네시아, 말레이지아 등이 있었으나, 시장조사결과 인구도 많고(1억 8천만명) 인건비가 저렴하고 정치적으로도 안정적인 인도네시아를 최적 투자 대상국으로 선정하였다.

1973년 수도 자카르타에서 700Km 떨어진 수라바야 5만평 대지위에 연건평 5천평 규모로 연간 6,000톤 생산의 MSG 공장을 착공하여 1975년 완공하였으나, 기존업체(아지노모토, 사사)의 방해공작과 현지에 대한 이해부족으로 많은 어려움을 겪다가 진출 5년만인 1978년 완전한 조미료 생산/판매 허가를 획득하게 되었다.

당시 인도네시아는 대만계의 사사와 세계 최대 조미료업체인 아지노모토가 양분하고 있었는데, 대상이 진출하자마자 정부 및 관청을 통한 방해공작이 대단하여 대상은 시장을 뚫을 수 있는 마케팅 전략이 필요하였다.

이에 대상은 별도의 전문 판매법인을 설립하고, 대리점 제도를 도입하고, 한국에서 파견된 과장급 영업직원이 인니 전역을 호별 방문하는 등 차별화된 마케팅 전략을 구사하였다. 또한 제품측면에서는 열대성기후에 적합하고 현지 소비자들이 선호하는 굵은 입자의 조미료를 개발하여 일회용 설탕봉지 크기의 포장으로 제품을 다양화하였고, 고가정책을 통하여 최고급 품질 이미지를 구축하였다.

이러한 마케팅/영업활동의 결과로 80년대 접어들면서 인도네시아 조미료시장은 대상, 아지노모토, 사사가 삼분하게 되었고, 80년대 후반부부터 현재에 이르기까지 대상은 시장점유율 1위를 기록하고 있다.

이와 같이 대상이 성공할 수 있었던 것은 차별화된 마케팅 전략 외에도 현지에 파견된 한국이 솔선수범하였고, 언어/종교/사고방식이 다른 인도네시아인 들에 대한 꾸준한 교육과 현지인 중간관리자를 양성하여 이들에게 권한과 책임을 부여하는 현지화 정책이 주요했기 때문이다. 아울러 지역사회에 대하여 학교 및 회교사원의 건립/기증, 전기시설의 설치, 도로개설 및 보수공사, 방역사업 지원, 환경보호 등을 통하여 지역사회의 일원으로써 그 역할을 다했기 때문이다.

이러한 노력의 결과로 인도네시아 초기의 해외현지법인인 P.T MIWON INDONESIA는 98년 현재 약 6,500만 달러의 매출액과 종업원 800명을 거느리는 기업으로 성장하였고, 베트남, 미얀마 등에 자회사를 설립하여 동남아 지역을 총괄하는 동남아 총괄 체계를 구축하여 이 지역에 대한 사업을 적극적으로 추진하고 있다.