

■ 만나고 싶었습니다.

우리시대의 진정한 마케터 김용언 동서식품 사장



대담: 박효신 한국광고주협회 상무
일시: 2001년 2월 20일 오후 2시
장소: 동서식품 사장실

대부분의 사람들은 동서식품 하면 맥스웰 하우스, 맥심 모카골드, 커피믹스 등 시장점유율에서 1위의 제품들만을 떠올린다. 오늘날 동서식품이 생산하는 제품들이 시장에서 제1의 제품으로 성장할 수 있었던 데에는 무엇보다 마케팅 부문에 대한 과감한 투자와 지속적인 공을 기울인 결과이며, 그 중심에는 김용언 사장이 있었다.

1979년 동서식품 마케팅담당 모집에 지원, 1996년 동서식품의 CEO까지 오른 전문경영인 김용언 사장. 그를 만나보면 광고와 마케팅 부문에 대한 철학과 열정이 그대로 묻어난다.

‘경영자는 고단해야 된다.’는 믿음을 실천하며, 스스로를 마케터라 말하는 김용언 사장을 만나 광고와 마케팅에 대한 그의 철학과 동서식품의 비전에 대해 들어본다.

★ 사장님께서서는 전문경영인이십니다. 그동안 마케팅부문에서 오랫동안 일을 하셨는데 특별히 마케팅을 해야겠다는 생각을 갖게 된 특별한 계기같은 것이 있었나요.

대학다니때만 해도 국내에서는 판매관리라는 강좌는 있었지만 오늘날과 같은 의미의 마케팅을 강의하지는 않았어요. 유학을 가서 공부한 형님이 계셨는데 당시 미국에서는 마케팅의 역할이 기업에서 중요한 위치를 차지하고 있고, 기업의 중역도 모두 마케팅 출신이라는 이야기를 듣게 되었습니다. 그때 막연하게나마 향후 국내에서도 마케터가 대접받는 시대가 올 것이라는 것을 직감했지요. 하지만 초창기만 해도 마케팅 이론이나 사례들이 전무할 때였는데 다행히 동서식품의 경우는 이미 80년초반에 미국에서 마케팅을 전공한 전문 마케터를 이사로 영입해 선진국의 마케팅을 배우려는 의지가 강했고 82년부터 제가 동서식품의 마케팅 이사를 맡았습니다.

★ 동서식품은 경기부침에 큰 영향을 받지 않고 늘 한결같은 모습인 것 같아요. 사장님이 보시는 동서식품의 기업문화는 어떻다고 보십니까?

동서식품은 68년 설립되었고 70년부터 합작회사로 출발하였습니다. 국내에서는 동서식품과 삼성코닝 정도가 성공한 합작회사라는 평가를 받고 있습니다. 합작회사의 이점내지 기업문화라고 한다면 서구의 합리성이 기업경영의 곳곳에 스며있다는 것입니다. 합리성을 우선으로 하다보니 IMF를 맞아서도 비교적 큰 어려움 없이 넘길 수 있었다고 봅니다.

★ 사장님 말씀을 듣고 보니 동서식품이 부침이 없이 꾸준한 성장을 한 계기가 합리적인 기업문화의 영향인 것 같다는 생각이 듭니다. 최근 우리 경제를 보면 한편으로는 벤처열풍이 거세게 일었다가 거품 논쟁이 일고 있고 또다른 한편에서는 구조조정의 여파로 어려움을 겪고 있는데 동서식품은 본업 이외의 부문에 일체 투자를 하지 않아 이 어려운 시기를 잘 넘기고 있는 것이 아니냐 하는 생각을 하게 됩니다.

동서식품은 창립 이후 지금까지 본업이 아닌 것에는 전혀 한 눈을 팔지 않고 우리가 가장 잘 할 수 있는 것만을 해왔습니다. 핵심역량이 아닌 부문에는 일체 손대지 않았지요. 대신 소비자에게 가장 질 좋은 제품, 안전한 제품을 만들기 위해 노력해왔고 판매 및 거래 공급선에게는 정당하고 적절한 이윤을 보장해 동서식품과의 거래로 인한 손실이 없도록 최선을 다했습니다. 소비자와 협력회사를 상대로 꾸준히 쌓아온 신뢰가 큰 힘이 되었다고 생각합니다.

★ 마케팅 업무를 수행하며, 여러 경험이 참 많을텐데요. 그중에서 기억나는 일화나 또는 아쉬움이 남는 것이 있다면 한가지만 말씀해 주시지요.



마케팅 업무를 수행하면서 여러 제품을 시장에 선보여 제1의 제품으로 만들었지만 성공한 제품보다는 시장에서 실패한 제품에 대해서 많은 반성을 합니다. 그중에서도 1980년 시장에 진출한 분말주스 제품인 '탱'에 대한 아쉬움이 가장 큼니다. 당시 제품에 대한 소비자 인식의 부족과 비합리적인 세제 정책, 경쟁업자의 불공정한 상거래 그리고 잘못된 마케팅 전략이 어우러져 1985년 시장에서 철수한 제품입니다. 우리나라에서는 비싼 100% 자연주스를 수입에 전적으로 의존하게 된 것이 국가경제면에서도 막대한 손해라는 점에서 많은 아쉬움이 남습니다.

★ 그럼 이번에는 광고 이야기를 해보도록 하겠습니다. 동서식품의 광고 역시 컨셉이 일관되고 꾸준하다는 생각이 듭니다. 안성기씨가 오랫동안 동서식품의 모델로 활동하고 있고, 제일기획과도 약 20년 넘게 파트너 관계를 유지하고 있는데 최근 광고를 보면 조금은 변화는 있는 것 같아요. 혹시라도 기존의 패턴화된 광고를 바꾸고 싶지는 않는지요. 또한 광고에 대해 어느 정도 관여하시는지가 궁금합니다.

광고는 누구나 일가견을 가질 수 있고, 만약에 광고제작에 참여할 위치에 있는 사람이면 영향을 주고 싶어합니다. 그러나 이것은 광고주로서는 마케팅담당 이사, 대행사로는 크리에이티브 디렉터의 몫이라고 생각합니다. 물론 저는 마케팅담당 임원 출신이지만 광고제작에 관여하지 않는 것을 신조로 삼고 있으며, 아울러 광고제작에 관여해서는 안 될 부서나 사람의 영향력을 없도록 해주는 것도 중요한 한 직무라고 생각합니다.

대신 광고예산이 적정하게 책정되고 집행되고 있는가, 다른 마케팅 비용과의 균형은 유지하고 있는가, 광고가 이유없이 일관성을 잃고 있지는 않는가, 그리고 담당자들이 소비자와는

동떨어진 마케터들만이 만족하는 광고를 제작하지는 않는가 하는 점 등에 대해서는 관여를 합니다. 저는 개인적으로 포지셔닝 이론에 입각한 광고와 크리에이티브를 살리는 광고를 시안으로 제출해 선택하라면 전자의 것을 고르겠습니다.

중요한 것은 광고가 브랜드 파워를 가질 수 있도록 일관성있는 광고전략을 펼치는 것이 중요합니다. 그러기 위해서는 광고주가 명확하게 문서로써 광고주의 광고전략을 대행사에게 알려주어야 한다고 생각합니다. 그리고 대행사는 이를 바탕으로 최고의 크리에이티브를 발휘해서 광고시안을 마련하는 것이 중요하다고 생각합니다.

★ 커피 하면 맥스웰 하우스, 맥심 모카골드라는 고유명사가 일반명사화 될 정도로 브랜드 파워를 구축하고 있는데 최근 외국의 커피전문점이 진출하고 있는데 위협은 없는지요? 또한 사업 다각화 차원에서 계획하시는 것이 있으시면 말씀해 주시기 바랍니다.

실제 동서식품에서 생산하는 대부분의 제품들이 그 제품군에서는 시장점유율 면에서 1위의 제품입니다. 커피전문점은 현재로서 운영할 계획이 없습니다. 사실 커피는 한 잔에 250원 하는 자판기 커피나 6,050원 하는 호텔 커피나 원가면에서 크나큰 차이는 없습니다. 문제는 소비자에게 어떻게 접근하는가 하는 서비스 가치인데 저희가 직접 운영하면 효율성이 떨어질 것으로 생각하기 때문입니다. 동서식품은 패키지화된 제품에 대해서 장점을 가지고 있는 만큼 앞으로 보다 제품군을 다양화 하는 방안을 강구하고 있습니다.

★ 오랫동안 문화활동을 지원해오신 걸로 알고 있습니다.

동서커피문학상은 이제 수상자들의 모임인 맥심문학회를 구성할 정도로 인기있는 커뮤니티로 발전하고 있고, 그 외에도 장학사업이나 문화계에 대한 지원을 하고 계신데 특별히 기대하거나 또는 목적하는 바가 계십니까?

커피는 제품 특성상 인간의 사고활동과 깊은 관련이 있어요. 특히 문학활동이나 음악 및 미술 등의 창작활동 또한

겨울스포츠와도 연관이 있지요. 우리 제품과 관련이 있는 부문에 대한 지원활동을 하는 것이지요. 물론 기업의 이익과 무관한 것은 아니지만 앞으로도 능력이 닿는 범위 내에서 문화활동에 대한 지원을 아끼지 않을 생각입니다.



★ 사장님은 평사원으로 입사해 CEO까지 오른 전문경영인입니다. 그런만큼 경영철학 또한 남다를 것 같은데 이 시대의 CEO의 역할은 무엇이라고 생각하는지요.

이 시대의 오프라인 기업의 CEO는 많은 어려움이 있습니다. 그것은 우리경제가 40년간 짧은 시대에 압축성장을 하는 과정에서 모든 가치관이 혼재되어 있기 때문입니다. 직장내에서도 유교적인 윤리의식이 강한 50~60대가 있는가 하면, 합리주의와 전문지식을 앞세우는 20대가 공존하고 있습니다.

게다가 아주 빠른 속도로 정보화사회로 이 전해 가고 있습니다. 그런 점에서 오늘날의 경영자는 고단해야 한다고 생각합니다. 특히 우리 회사 규모의 CEO라면 몸이 바빠야 한다는 생각이 듭니다. 지식경영은 물론 몸으로 직접 뛰어야 할 부분도 많다는 겁니다. 일을 하는 중에서도 과연 내가 CEO로서 업무를 잘하고 있나 많은 반성을 합니다.

★ 평소 건강관리와 취미생활은 어떻게 하고 계신지요.

본인의 건강을 잘 관리하는 것도 CEO의 중요한 한 덕목이라고 생각합니다. 특별한 운동보다는 가능한 시간을 짬짬이 내서 도보를 합니다. 취미생활은 가급적이면 독서나 음악감상 등을 즐깁니다. 책은 주로 전사를 읽으며, 음악은 고전음악 중에서도 바이올린 협주곡을 좋아합니다. 오케스트라 구성원이 한 사람을 Support 해주는 것이 매우 민주적이라고 생각되어 애착이 갑니다.

★ 끝으로 커피를 맛있게 마실 수 있는 비법을 좀 알려주세요.

첫째는 물을 충분히 끓이고 커피잔을 따뜻하게 해야 합니다. 다음은 순서인데 우선 데운 커피잔에 커피를 넣고 물을 부은 후 잘 저은 다음 설탕과 크림 순으로 넣으면 됩니다. 맛있는 커피를 마시기 위해서는 적당한 온도가 중요합니다.

김용언 사장 약력

1942년 서울 출생
1961년 서울사대부고 졸업
1970년 서울대 상과 졸업
1969년 ~ 1970년 선경산업 근무
1971년 ~ 1979년 서광산업 근무
1979년 동서식품 입사
1982년 마케팅 이사
1988년 마케팅 상무
1990년 마케팅 전무
1996년 사장 취임