

# 용마전기: 인도네시아 진출 사례

김재일, 민상기, 박오수  
(서울대 경영대학 교수)

새 천년의 시작이 되는 2000년 1월 어느날, 경기도 군포시에 위치한 용마전기 사옥의 4층 회의실에서는 지난 1년간의 성과에 대한 평가와 앞으로 회사가 나아갈 방향을 이끌어갈 전반적인 전략 수립을 위한 회사 운영진의 열띤 회의가 열리고 있었다.

‘... IMF의 영향에서 거의 회복이 되었다지만 그렇다고 해서 마음을 놓을 때가 아닙니다. 그동안 고생하면서 우리가 인도네시아 시장에서 차지한 위치를 어떻게 해서든 지켜나가야 합니다.’

‘인도네시아 시장은 변하고 있습니다. 그들도 점차 IMF에서 회복되기 시작하면서 소득수준이 증가하고 있습니다. 점차 취향이 고급화되게 되면 필연적으로 일본의 고급 메이커들과 경쟁을 하게 됩니다. 이를 위한 준비를 미리 해야만 합니다.’

‘그러자면 현재의 저가 정책을 바꿔야 한단 말이지요?’

‘가격뿐만 아니라 광고전략, 브랜드 전략, 제품 전략 모두를 진지하게 검토해야 합니다.’

‘그래도 지난 해 했던 광고가 나름대로 효과가 있지 않았소?’

‘경쟁자인 남양에서 매우 공격적으로 나오고 있습니다. 적당하게 대응했다가 나중에 문제가 생길 수 있습니다.’

‘하지만 남양은 본사가 진출해 있는 것도 아니지않소. 기껏 해봐야 현지 에이전트들이 마케팅한다고 애쓰는 정도가 아니오?’

‘현지 에이전트들이 현지인들을 더 효과적으로 공략할 수도 있지요?’

‘흠...현지 이야기가 나온김에 말인데, 우리의 생산 시설을 장기적으로 봐서 인도네시아로 옮기

는 것도 고려해야 하지 않을까요?’

‘현재로서는 인도네시아에 생산 시설을 옮기는 것은 타당하지 않은 것 같습니다. 인건비가 싸다고는 하지만, 아직은 워낙 산업 인프라가 부족해서 말이죠. 부자재의 현지 조달이 힘들어 현지생산의 이점이 별로 없습니다. 오히려 중국쪽이 훨씬 긍정적으로 평가됩니다’

‘하긴, 일단 우리가 언제까지나 인도네시아 시장에서만 사업을 할 것은 아니니, 어느 방향으로 사업을 확장해 나가야 할 것인지를 먼저 확실하게 결정할 수 있을 문제 같군요.’

‘이거 참 생각해야 할 문제가 한두 가지가 아닙니다. 하루 아침에 결정이 날 문제들은 아닌 것 같네요. 하나씩 신중히 생각해 보기로 하고, 일단 잠시 휴식시간을 가지는 것이 어떻겠습니까? 좋 습니다. 4시에 다시 모이기로 하지요.’

사장실로 돌아온 용마전기의 마용도 사장은 마케팅 팀장인 스티브 김이 제출한 용마전기의 신년 현안에 대한 보고서를 읽으면서 깊은 상념에 잠겨 있었다.

돌이켜 보면 정신없이 앞만 보고 달려 온 지난 6년간이었다. 한국에서도 인도네시아에서도 아는 사람이 거의 없던 독자 브랜드 ‘용마’를 단 전기보온밥통 제품을 가지고 1994년 처음으로 인도네시아 시장에 진출한 이래, 아시아 전체가 경제위기의 소용돌이에 휩싸였던 98년 한해를 제외하고는 매년 꾸준한 매출신장을 보이면서 인도네시아 밥통시장을 공략해 왔다. 그리고 마침내 1999년, 거의 200만개에 달하는 전기보온밥통을 한해동안 판매하면서 인도네시아 전기보온밥통 시장 1위 자리에 올랐으며, 시장점유율은 무려 60%에 달

하게 되었다. 확고 부동한 시장의 선두주자가 된 것이다. 이 뿐만 아니라, 이제 막 생성되기 시작하고 있는 전기 밥솥 시장에서도, 판매 규모는 20만개 정도에 불과하지만 시장 점유율에 있어서는 선두를 달리고 있는 중이다.

그러나 이와 같은 성과에 아무런 장애가 없었던 것은 아니다. 특히 97년 아시아에 밀어닥친 경제위기는, 생산 물량의 거의 대부분을 인도네시아에 수출하는 용마전기에 있어 엄청난 시련이었다. 연말에는 생산라인 가동을 중단하기에 이르렀고, 설상가상격으로 주변에서 들려오는 회사에 대한 온갖 소문들은 더더욱 회사가 좌초할지도 모른다는 위기의식을 부추겼다.

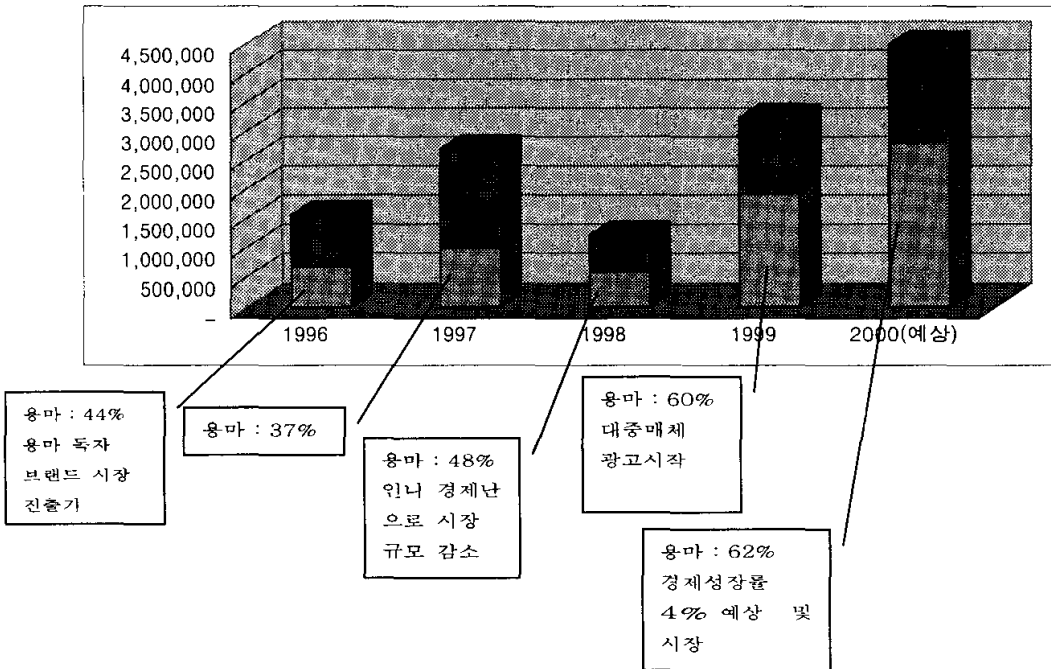
다행히도, 아시아 전체가 위기에서 점차 벗어나면서 인도네시아의 시장 상황도 IMF이전 수준으로 거의 회복되었다. 게다가 전기보온밥솥시장 자

체가 급속히 성장하고 있는 중이었다. 그러나 이와 같은 외부적 환경은 기업에 있어서 좋은 사업의 기회를 제공함과 동시에 그만큼 많은 경쟁사들과 시장에서 경쟁을 해나가야 한다는 것을 의미하기도 한다. 실제로 이미 많은 업체들이 이 시장에 참여하고 있는 상태이고, 시장의 여건을 보아 가면서 언제라도 진입을 고려하고 있는 잠재 신규 진입사들의 위협도 만만하지 않은 상황이다.

사장은 어떻게 해서든지 기존의 시장에서 지금 차지한 위치를 확보하면서 계속적으로 시장에서의 우위를 지켜나가야 할 필요성을 느끼고 있었다. 즉, 이제 인도네시아 전역에 걸쳐서 상당한 인지도를 올리고 있는 용마 브랜드를 소비자들의 마음속에 확실히 주지시키며 지속적인 성장을 유지해 나가고, 또한 이제 전기보온밥솥 시장은 어느 정도 정착된 만큼, 여기에서 쌓아올린 성과를 바탕

자료 1) 연도별 전기밥솥 시장 규모 및 경쟁사대비 점유율 현황

	1996	1997	1998	1999	2000(예상)
시장규모(수량)	1,564,966	2,689,691	1,216,727	3,241,146	4,500,000
용마 판매량	688,585	995,185	584,028	1,944,687	2,800,000
경쟁사 판매량	876,381	1,694,506	632,699	1,296,459	1,700,000
용마점유율	44%	37%	48%	60%	62%



으로, 이제 장기적으로 전기밥통을 대체할 제품인 전기밥솥시장의 개척에 힘을 쏟아야 하는 것이다.

그러기 위해서는 기존의 영업/마케팅 방식이외의 새로운 전략적, 기술적 검토가 요망되었다. 이는 경쟁전략, 수요와 시장의 향후 변화, 신제품 개발, 제품 정책, 가격, 유통, 서비스와 고객 관리, 판촉과 광고 등 모든 마케팅의 핵심 영역을 망라하는 작업이 될 것이었다.

### 1. 용마전기의 개관

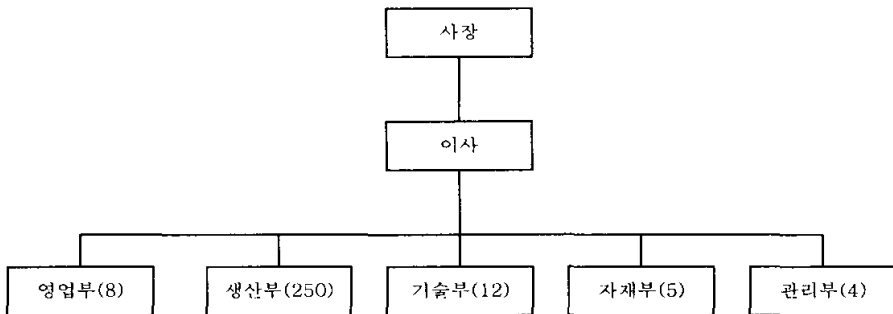
용마전기는 1979년 마용도 사장에 의해 설립되었다. '최고 품질의 제품 생산'이라는 사훈 아래 오직 전기보온 밥통 전문업체로서의 외길을 걸어왔다. 그리고 20여년이 지난 현재는 직원 250여 명에 연 매출액 4천만 달러를 올리고 있는 어엿한 중견 기업으로 성장하였다.(2000년 6월 말 현재)

인도네시아에는 94년부터 전기보온밥통과 전기밥솥제품을 독자 브랜드로 수출하기 시작했으며, 현재 자카르타에 지사를 운영하고 있다. 아직 현지 생산 시설은 두고 있지 않지만, 인도네시아 전역에 서비스를 제공할 수 있는 광범위한 A/S 망을 구축하고 있다.

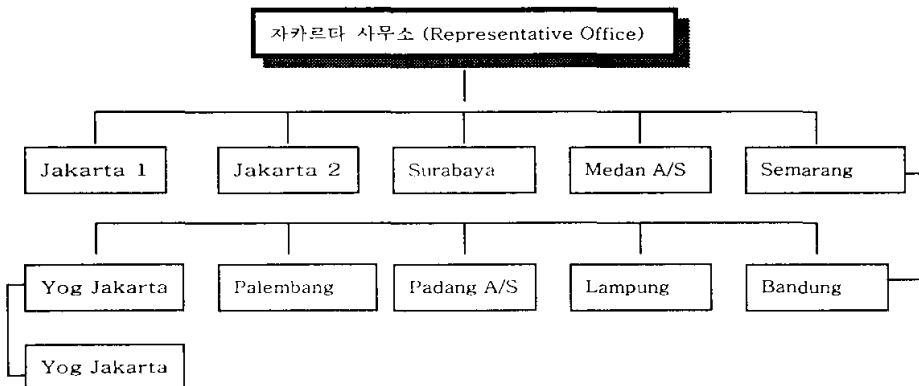
인도네시아에서의 용마제품 브랜드의 인지도는 실로 엄청나다. 인도네시아 진출 초기인 지난 94년부터 'YONG MA'라는 자가 브랜드를 고집하고 여기에 현지 소비자 취향에 맞는 디자인과 기능을 개발하면서 시장을 개척한 결과, 마치 Xerox가 '복사하다'라는 동사로 사용되는 것처럼, 현지에서 전기보온밥통 자체를 'YONG MA', 'Magic Jar(용마의 상표명)'라고 부를 만큼 높은 브랜드 인지도를 얻었으며, 이와 같은 브랜드 인지도는 97년 말 아시아전반을 덮친 경제위기에도 불구하고 용마 전기를 위기에서 벗어날 수 있게 만든 주요한

자료 2) 회사 조직

(1) 한국 본사 조직



(2) 인니 지사 및 A/S 조직



원동력의 하나로 작용하기도 했다.

마 사장이 이처럼 자가브랜드를 고집한 데는 남다른 이유가 있었다.

"79년에 회사를 만들었어요 그리고 계속 전기 보온밥솥만 만들었지요. 사업도 그런대로 괜찮았어요. 대우나 필립스 같은 대기업에 꾸준히 OEM으로 제품을 공급했었거든요. 그런데 이런 식으로 사업을 한 10년쯤 하다 보니까 이런 생각이 들었어요. 정작 회사 자체의 발전은 없이 그냥 대기업의 하청업체로 전락하고 마는 것은 아닌가 하는. 마침 그때쯤 되니 또 점차 국내 전기보온밥솥 시장이 포화되기 시작하고, 더 이상 신규 수요 창출도 어려워 보이더라구요. 이대로는 안되겠다. 무엇인가 해야겠다라는 생각을 계속 하고 있었어요."

이러한 상황에 대한 타개책으로 마용도 사장은 93년부터 구조 조정에 착수한다. 비능률인 OEM 및 내수생산을 중단하고 이와 관계된 부문은 모두 매각하거나 분사시켜 버렸다. 그리고 시야를 국외로 돌려, 무역부를 신설하고 해외시장 개척에 나섰다.

동남아와 러시아를 드나드는 보따리 상인들이 보온 밥통을 그렇게 많이들 사 간다고 하더군요. 가만히 생각해 보니 우리와 같은 쌀 문화권인 동남아시장에서 가능성을 발견 할 수 있을 것 같았어요. 그리고 그 중에서도 특히 인구로 보나 쌀 생산으로 보나 가장 큰 시장이라고 할 수 있는 인도네시아에 자연히 먼저 관심이 끌렸지요.

그리고 곧 마용도 사장은 인도네시아를 비롯한 동남아의 쌀 문화권 시장을 중심으로 현지 시장조사, 거래선 확보, 제품 홍보 등 수출을 위한 사전 공략에 적극 나섰다. 그 과정에서 동반 진출하자는 대기업의 유혹도 있었으나 당장에 매출이 없더라도 자가 브랜드로 수출해 보겠다는 마사장의 고집은 꺾지 못했다. 그리고 이러한 마사장의 고집은 용마가 자타가 공인하는 인도네시아 최고의 전기밥통 브랜드로 성장함으로써 마침내 그 화려한 결실을 맺게 된 것이다. 그러나 이러한 브랜드가

치도 제품의 품질이 뒷받침하지 않으면 결코 이룰 수 없는 법이다. 용마는 꾸준한 기술 개발로 98년에는 국내 업체로서는 처음으로 유럽 안전 규격인 CE, CB인증을 획득하고, 이 외에 호주의 QAS와 대만의 CNS, 중국의 CCIB 및 CCEE등도 받아 앞으로의 수출 지역 다각화를 위한 초석까지도 단단히 다져놓고 있는 상태이다.

단일 시장에 대한 의존도가 지나치게 높을 경우 위험할 수 있다는 것을 IMF때 뼈저리게 경험한 용마는, 현재 방글라데시, 베트남 등에서 현지 직원을 고용하여 시장조사/수입선 발굴 등의 수출 지역 다변화 계획을 추진 중이다. 그러나, 여전히 회사 매출의 대부분을 차지하는 핵심 시장은 인도네시아이고, 어느 정도 수출 다변화가 된다고 하더라도 인구 2억의 인도네시아 시장은 여전히 용마의 전략적 요충지일 수밖에 없다. 지금까지도 그래왔듯이 앞으로도 이 시장에서의 성패 여부가 곧 회사의 성패 여부에 직결될 것이다. 아직까지는 인도네시아 시장이 용마의 전부라고 해도 과언이 아닌 것이다.

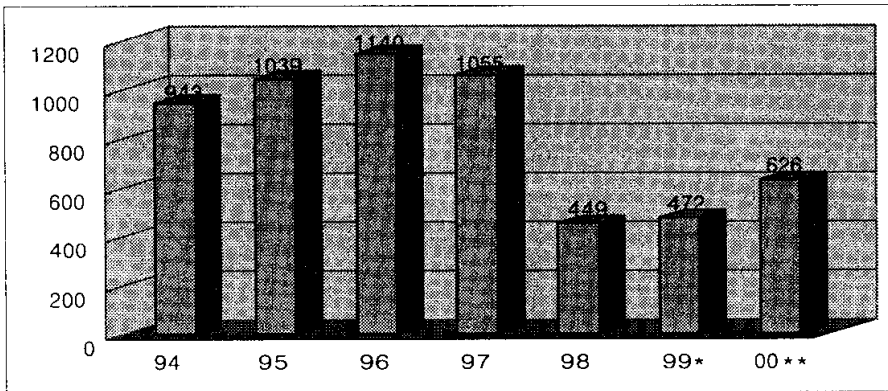
## 2. 인도네시아의 시장 상황

### 1) 거시적 환경

인도네시아는 한반도의 9배에 이르는 면적(190만평방킬로)과 2억 4백만명의 인구를 가진, 엄청난 잠재력이 있는 시장이다. Java, Kalimantan, Sumatra, Sulawesi, Papua 의 다섯개 큰 섬으로 이루어져 있으며, Java섬에 전 인구의 60%가 살고 있다. 현재 국민 총 생산은 913억달러(98년 기준), 1인당 국민소득은 626달러(2000년 인도네시아 정부 예측)로 상당히 낮은 수준이지만, 싼 노동력과 풍부한 천연자원을 바탕으로 97년 경제위기 전까지는 약 30여년간 연 평균 6.8%의 고도성장을 지속해 온 저력이 있는 국가이다. (96년 1인당 GDP 1140달러)

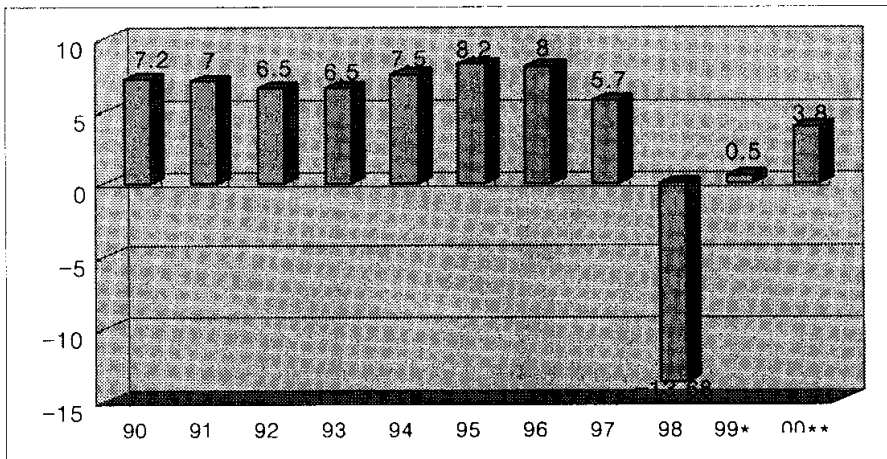
98년에는 경제적 위기 속에 국가 내 인종간 충돌로 인한 폭동까지 일어나고 사회범죄도 증가하여 사회적으로나 정치적으로 매우 혼란스러운 상황에

자료 3) 인도네시아 국민 총 생산  
GDP per Capita 1994-2000(US\$)



Source: IMF, \* Asiaweek, \*\* Indo. Govt.

자료 4) 인도네시아 경제성장률  
Economic Growth Rate 1990-2000(%)



Source: IMF, \* Asiaweek, \*\* Indo. Govt.

처했었지만, 99년 와히드 대통령의 선출 이후, 조당파적인 내각을 출범, 민심을 수습하고 분열된 국민여론의 통합을 도모하고 있으며, 대부분의 인도네시아 국민들도 선거 결과에 만족하고 있어 대체로 정치적 환경은 안정되고 있는 것으로 평가된다. 여기에는 무엇보다 경제상황의 호전이 크게 영향을 미치고 있는데, 97년 금융위기 이후 98년 말까지 루피화 가치 급락, 물가급등, 마이너스 성장, 실업자 양산, 은행의 기능 상실 등 전반적인 침체가 계속되었으나, 99년 들어 정부의 점진적인 정치/경제 개

혁조치와 국제사회로부터의 금융지원으로 경제상황이 호전되기 시작했으며, 특히 99년 선거 이후로는 주요 경제 지표가 현저히 향상되는 추세이다.

인도네시아 정부에서는 인도네시아 진출 외국 기업들이 내수 판매보다는 수출에 보다 많은 관심을 가져줄 것을 요청하고 있으며, 여타의 개발도상국가와 마찬가지로, 노동 집약 산업 위주의 투자에서 탈피하여 기술집약 산업에서도 투자를 확대를 요청하고 있는 실정이다. 인도네시아 정부는 외국인의 투자를 확대하기 위해 94년부터 외국인

의 100% 단독 투자를 허용하고 있으며 기업 활동에 있어서도 각종 우대 혜택을 주고 있는데, 여기에는 수입관세를 비롯한 각종 세제상 특혜를 비롯, 다양한 비관세장벽 철폐 및 완화, 외국 수출시 인센티브 부여 등이 포함된다.

그러나 인도네시아에 진출한 외국 기업에 있어서 무엇보다 매력적으로 보이는 것은 한국의 1/10에 불과한 저렴한 인건비이며, 현재 현지진출 한국 기업 중 노사분규로 어려움을 겪고 있는 업체도 거의 없다고 한다. 그러나 전 인구의 78%선이 초등학교 이하의 교육수준으로 노동의 질이 그다지 높지 않다는 점은 고려해야 한다.

이 밖에, 공무원, 경찰의 임금수준이 낮아 부정부패가 심하다는 점도 기업 활동에 있어서 장애 요인으로 작용한다. 또한, 진출 기업이 상당수가 도난 등 보안사고를 겪는 등의 피해가 보고되고 있으므로 경찰 등 관계 당국과 협조하여 도난사고 근절대책 및 화재예방대책은 철저히 강구할 필요가 있다.

인도네시아 시장 개척에 있어서 중요한 변수 중 하나는 전기에 관련된 문제이다. 전압은 220V를 쓰나, 한 집에 보급되는 전력 한도가 있어서 제한적인 전기 공급을 받는다고 할 수 있다. 따라서 와트수가 높은 전기제품은 쓰기 힘들며, 저전력 제품이 선호되고 있다. 또한, 전인구의 60%가 사는 자바섬에는 거의 전기가 보급되어 있지만, 그 외의 지역에는 아직 전기가 보급되지 않은 지역들도 있어, 향후 시장 확대에 걸림돌이 될 수도 있으며, 얼마나 빠른 비율로 전력이 전국적으로 확산되는가도 전기보온 밥통/밥솥제품의 판매에 영향을 미칠 것이다.

## 2) 기회의 발견- 시장의 전반적 특성 및 추이

### 1) 인도네시아인들의 밥짓는 문화

인도네시아도 여타의 아시아권 국가와 마찬가지로 쌀을 주식으로 하는 식문화가 형성되어 있다. 용마의 현지 조사 결과, 인도네시아에서는 일반적으로 밥을 '단당'이라고 불리는 재래식 솥으로 지으며, 한번에 많은 양의 밥을 지어서 상온에 방

치해 두고 끼니때마다 덜어 먹거나, 매끼 따뜻한 밥을 원하면 매끼 끼니때마다 재래식 솥에다 밥을 다시 해서 먹는다는 것을 알게 되었다. 바로 여기에서 마용도 사장은 시장을 찾아냈다.

*'따뜻한 밥을 먹고자 하는 니즈는 분명히 존재한다. 그러나 매끼 일일이 재래식으로 밥을 짓는 것은 너무 번거롭다. 그렇다고 한번에 많은 양의 밥을 짓자니 찻기를 제외하고는 계속 식은 밥을 먹어야 한다. 그럼 이 문제를 해결 시켜 줄 제품을 출시하면 될 것이 아닌가?'*

인도네시아 시장을 살펴보니, 밥을 요리하고 이를 장시간 따뜻하게 보관할 수 있는 기능을 가진 전기밥솥 제품들이 없는 것은 아니었다. 그러나 이것들은 모두 외국 수입산 제품들이었고, 일반 대중들의 소득 수준으로는 구매할 엄두조차 내기 힘든 수준의 가격대로 팔리고 있었다. 같은 쌀 문화권이라고는 해도 한국이나 일본, 대만과는 소비 수준의 격차가 아직 컸던 것이다.

*"이러한 상황 하에서 인도네시아의 현실과 상황에 부합하는 제품은 무엇일까? 그것은 바로 단순 보온기능만을 가진 제품이었습니다. 밥은 재래식으로 짓더라도 이 밥을 따뜻하게 보관만 할 수 있으면 되는 것이었죠. 보온 기능만 있으면 되므로 그만큼 전기밥솥에 비해 제품 제조 원가도 절감되고, 서민들이 쉽게 살 수 있는 가격을 제시하는 것이 가능했지요. 더군다나 이러한 개념의 제품이 당시까지 인도네시아에는 없었습니다."*

그리하여, 이와 같은 니치 마켓을 노리고 단순 보온기능만을 가진 전기보온밥통을 인도네시아에 출시를 하게 된 용마는, 향후 폭발적인 매출과 시장 확대에 힘입어 전술한 바와 같이 엄청난 성장을 하게 된다. 그리고 용마의 성공 이후 많은 인도네시아 내외의 경쟁사들이 경쟁에 참여하여 현재는 함께 성숙기에 접어든 시장을 이끌어 나가고 있다.

초기에는 요리가 완료된 밥을 일정 온도로 유지시키는 단순한 보온 기능만을 가진 제품만이 시

장에 출시되었으나, 점차 경쟁이 격화되면서 여러 가지 제품 기능이 보강되기 시작했다. 밥통에 스푼 보관 수납장을 장착한다든지, 밥 외에도 여러 가지 음식물을 동시에 보온할 수 있는 이중 내피를 설비한다든지, 그릇 등을 보관할 수 있는 수납장을 다는 등, 이제는 보온이라는 단순 기능 이외에 여러가지 부가적 기능을 겸비한 아이디어 제품들이 나오고 있으며, 이러한 부수적 기능들이 소비자들이 제품을 선택하는 중요한 기준 중 하나가 되고 있다.

## (2) 기회의 확대- 새로운 시장으로

아무리 밥통 시장에서 마켓 리더의 자리를 차지했다고 하더라도, 시장 자체가 부단히 변화해가고, 제품이 성숙기로 접어들면서 보다 장기적인 차원에서 회사의 나아갈 방향을 모색하지 않을 수 없는 것이 용마의 입장이었다. 마케팅 팀장인 스티브 김은 다음과 같이 이야기한다.

“사실 저희가 보다 중점적으로 마케팅을 하고자 하는 것은 전기보온밥통제품보다는 전기밥솥 제품입니다. 시장은 아직까지도 밥통제품이 훨씬 크지만, 인도네시아 국민의 소득 수준이 올라가고, 밥통 제품이 쇠퇴기에 들어서게 되면, 여차피 시장은 자연스럽게 현재의 전기밥솥시장에서 전기 밥솥 시장으로 옮겨갈 것이라고 생각합니다.”

보온기능뿐만 아니라 밥의 조리기능을 함께 갖추고 있는 전기밥솥제품은, 현재 해외 수입품을 중심으로 시장이 형성되어 있어, 인도네시아 일반 소비자에게는 아직 부담스러운 가격 수준이다. (전기밥통: 150,000-190,000 RP, 전기밥솥: 200,000-400,000 RP) 그러나, 이미 인도네시아의 경제성장 및 이에 따른 소득수준의 향상과 더불어 기존의 밥통 제품을 대체할 제품으로 예상되고 있다. 전기밥통 제품의 판매가 최고조에 달하여 성장이 지속되지 않을 때부터 대체품이라 할 수 있는 전기밥솥 시장이 본격적으로 형성되고, 궁극적으로는 현재의 밥통 시장이 밥솥에 의해 대체될 것

이다.

인도네시아에서의 밥솥 시장은 이전까지의 재래식 밥솥에서 온도 제어가 가능한 기계식 전기 밥솥으로 옮겨가는 중에 있으며, 일단 시장이 전기 밥솥제품 중심으로 형성된 이후에는, 지금 한국이나 일본 시장에서 보여지는 것처럼, IC(집적 회로)로 온도를 제어하는 퍼지기능, 압력기능을 가지고 디자인 등, 소비자들의 편의를 중심으로 기능성이 향상된 제품으로 시장이 발전해 나갈 것으로 예상된다.

결국, 장기적으로 보자면 밥솥 제품이 용마전기의 인도네시아 사업을 장기적으로 지속시킬 수 있는 가장 중요한 제품이라고 할 수 있다. 더군다나 인도네시아 바깥에 있는 고급 제품 시장에서 강력한 경쟁력을 가지고 있는 일본의 밥솥 메이커들은 퍼지기능이 달린 제품만 만들 뿐, 기계식 밥솥은 생산하지 않고 있다. 그러므로 장래의 잠재적 경쟁자인 일본제품이 들어오기 전에, 용마는 전기밥솥의 시장 도입 초기부터 시장의 주도권을 확실히 잡고서 인도네시아 사람들에게 용마에 대한 확실한 브랜드 이미지를 각인시켜 놓는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러므로 현재의 주요 마케팅 프로모션도 용마 전기밥솥을 중심으로 행해지고 있으며, 이러한 프로모션의 핵심은, 현재 이룩해 놓은 용마 밥통의 높은 브랜드 인지도를 어떻게 밥솥 제품까지 확대시킬 수 있는가에 놓여 있는 것이다.

## (3) 소비자들의 구매 특성

인도네시아는 국가 전반적으로 소비재 생산 기반이 취약하여, 인도네시아 국민들의 자국 제품에 대한 열등의식이 많으며, 많은 소비재 부문에서 수입품의 비중이 큰 편이다. 여기에는 전기보온 밥통과 전기밥솥 제품도 예외가 아니다. 마케팅 팀장인 스티브 김은 이렇게 이야기한다.

“인도네시아에서는 전기보온 밥통과 전기 밥솥 제품의 경우도 자국 브랜드가 있습니다. Maspion이나 Miyako같은 브랜드가 대표적이지요.

그런데도 시장조사결과, 외국산 제품, 특히 일본이나 한국 제품을 구매하고 소비해서 얻게 되는 만족감이 아주 큰 것으로 나오더군요. 특히나 이러한 외국 제품을 사용하면서 느끼게 되는 심리적 우월감이 큰 것 같습니다.”

이는 부유층과 서민의 구분이 확연한 인도네시아의 사회적 특징에도 기인하는 바가 크다고 볼 수 있다. 외국 제품에 대한 소비가 일종의 경제적 지위를 밝히는 시그널링 작용을 하고 있다고 볼 수도 있는 것이다. 아래의 표에서도 나타나는 바와 같이, 인도네시아는 부유층과 서민의 구분이 확연하여, 월 지출 기준으로 1000달러 이상을 쓰는 상류층이 10%, 500달러-1000달러를 쓰는 중류층이 25% 정도를 차지하고, 나머지 65% 정도는 월 지출이 500달러에 못 미친다고 한다.

상류층에 속하는 부유층(A1)은 백화점 및 신유통에서 비싼 값을 기꺼이 치르면서 제품을 구매하는 반면, 대부분의 서민층은 재래시장에서 제품을 구매하고 있다. 현재 용마의 주 타겟은 상류층(A1)과 중류층(A2,B)을 포함한 상위 35% 정도

의 계층이라고 할 수 있다.

주 타겟층을 대상으로 현지기관에 의뢰하여 조사한 소비자들의 제품에 대한 인식은 각각 다음과 같이 나타났다.

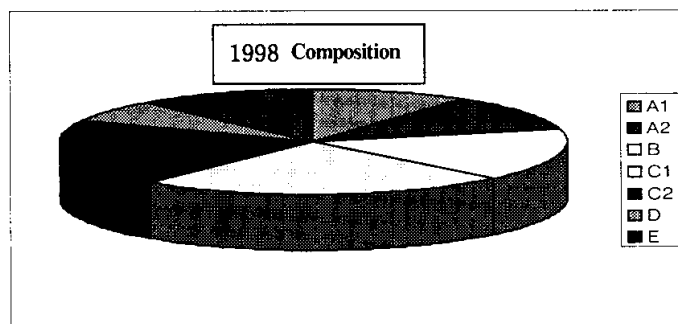
#### 전기보온밥통에 대한 소비자들의 인식

인도네시아 소비자들의 전기보온밥통에 대한 제품지식은, 이미 이 제품이 충분한 인지도를 획득하고, 또 폭넓은 이용자층을 가지고 있음에 따라, 매우 정확한 제품지식 및 브랜드 인지도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 전기보온밥통의 용도에 대해서는, 우선적으로는 주로 밥을 보온상태로 저장하기 위해 쓰이고, 부가적으로 반찬들을 따로 다른 용기에 넣어 보온상태로 보관하는 용도로도 쓰이는 것으로 알고 있었다. 이러한 전기보온밥통의 장점은 경제적이며 매일 밥을 할 필요가 없고 밥을 데우기 위해 시간을 낼 필요가 없는 등 실용적이라는 점을 주로 꼽았고, 그 이외에 모델과 색상이 다양하게 나와 있다는 점도 소비자들이 느끼는 장점 중 하나였다. 반면 단점으로는, 주로

자료 5) 월 소비수준으로 나눈 인도네시아 인구분포

월 소비수준	1996	1997	1998
A1: 1,000달러 이상	7.5%	9.2%	10.1%
A2: 700-1000달러	8.3%	9.6%	11.0%
B: 500-700 달러	19.5%	14.4%	16.4%
C1: 350달러~500달러	16.1%	22.8%	23.7%
C2: 250달러~350달러	23.4%	19.9%	20.6%
D: 200-250달러	11.3%	9.0%	6.9%
E: 200달러 미만	13.8%	15.2%	11.4%

Source: SRI Media Index





Maspion이나 Miyako 제품 사용자 및 전기밥통 제품을 사용하지 않는 사람들 사이에서 나온 의견으로, 밥맛이 오래 유지되지 않는다는 의견이 있었고, 또한 나이많은 사용자층에서는 손잡이가 없어서 운반이 불편하다는 의견도 있었다.

이처럼 전반적인 제품 지식이 충분히 알려져 있는 상태이고, 비교적 제품에 대한 호의적인 태도를 가지고 있는 것을 알 수 있었다.

#### 전기밥솥에 대한 소비자들의 인식

한편, 전기밥통과는 달리, 전기 밥솥에 대해서는 아직 제품에 대해 비교적 생소하게 느끼는 경향이 있다는 결과가 나왔으며, 제품에 대한 지식도 전기밥통만큼 충분히 가지고 있지 않았었다.

인도네시아 소비자 전반적으로 봤을 때, 비록 시간과 노력이 많이 들어가 비실용적이긴 하지만, 여전히 '단당'이라 불리는 커다란 철제 솥에서 밥을 짓는 전통적인 방식이 아직은 선호되고 있었다. 이는 단순히 전기 밥솥을 살 경제적 능력이 부족하다는 금전 측면때문이라기보다는, '단당'으로 밥을 만들 경우에 밥이 달고 찰지며 맛있을 뿐만 아니라, '단당'으로 만들 때만 나는 독특한 향기가 있어 이것이 식욕을 돋구기 때문이라고 한다.

현재 전기밥솥을 사용하고 있는 소비자들을 대상으로 한 조사결과, 전기 밥솥과 전기보온밥통을 매일 쓰는 사람은 비교적 소수이고, 전기밥솥을 가지고 있더라도, 밥을 만들 때는 '단당'을, 그리고 보관할 때는 전기보온밥통을 쓰는 경우가 많다는 것을 알게 되었고, 전기밥솥은 밥할 시간이 없거나 필요할 때만 쓰는 사람들이 많다는 결과를 얻게 되었다.

소비자들의 전기밥솥에 대한 제품지식과 제품에 대해 느끼고 있는 장단점은 다음과 같이 나타났다.

전기밥솥의 주용도는 밥을 짓는 것으로, 그 이외에 부가적 기능으로 물 끓일 때, 인스턴트 라면을 만들 때, 'bolu kukus' 라는 전통 음식을 만들 때, 명콩(mung bean)으로 죽을 만들 때 등에도 이용하는 것으로 알고 있었다. 전기 밥솥의 가장 큰 장점은 실용적이라는 것으로, 요리 시간

이 많이 걸리지 않는다는 점을 꼽았고, 그 이외에 비타민이 파괴되지 않는다면 여러가지 기능을 지원한다는 점등을 들었다.

한편, 단점으로는 우선 밥이 맛이 없고, 요리 후 윗부분은 건조하고 아랫부분은 질어 밥이 골고루 잘 되지 않으며, 바닥에 누룽지가 붙는 등, 전기밥솥을 이용해 조리되는 밥 자체에 대한 문제점을 들었으며, 그외 전기 소비가 심하다거나, 모델이 예쁘지 않다는 의견 등도 있었다.

그러므로, 인도네시아 전기 밥솥 시장을 개척하기 위해서는, 우선적으로 인도네시아 사람들이 원하는 밥맛을 낼 수 있는 제품의 개발과, 이전까지 인도네시아 소비자들이 가지고 있는 전기밥솥 제품에 대한 선입견을 없애버릴 수 있는 적절한 마케팅 활동이 함께 행해져야 한다고 볼 수 있다.

#### 인도네시아 소비자들의 제품구매특성

전기보온밥통 및 전기밥솥을 구매하는 인도네시아 소비자들은 구매시의 주요한 기준으로 가격, 브랜드, A/S, 품질 등을 삼고 있다고 하며, 제품 구매시 확실한 브랜드 파워가 있지 않는 한 점포주 혹은 점원의 권유에 의해 결정하는 경우가 많다고 한다. 따라서 현재로서는 용마 전기의 전기밥통 제품은 충분한 브랜드 파워를 지니고 있고, 이를 전기밥솥제품에까지 확산시키는데 온 힘을 쏟고 있지만, 이와 더불어 적절한 유통매장의 관리 역시 인도네시아 시장에서는 매우 중요한 기업 활동의 대상이 될 것이다.

#### (4) 경쟁상황

용마전기는, 93년 수출을 전담하는 무역부서를 별도로 설치하고, 95년에는 본격적인 제품 수출에 나서 6만 3천여대의 전기밥솥을 수출, 약 18억원의 실적을 올렸다. 그리고 바로 1년 후인 96년에는 전년보다 10배나 증가한 60여만대(약 1백 71억여치)나 수출하는 놀라운 증가세를 보였다. 또한, 연말에 IMF가 터졌던 97년에는 수출액이 300억에 도달, 수출 3000천만달러를 돌파하여 은탑 산업훈장을 받기도 했다. 특히, IMF영

향이 특히 극심하였던 98년도에도, 다른 품목들은 소비가 격감하여 였으나 밥통의 매출은 크게 영향을 받지 않았다. 그 이유는 밥통의 가격을 50% 가까이 인하한 탓도 있겠지만, 소비자들이 전기보온밥통을 필수품으로 인식하고 있었다는 데서 주 요인을 찾고 있다.

이와 같은 용마전기의 성공적인 인도네시아 시장 개척과 시장 점령과정은 국내 동종업체의 여러 기업들을 자극하는 결과를 가져와, 결국 지난 96년 6월 이후 국내 전기보온밥솥업체 8개가 인도네시아를 비롯, 동남아 일대에 동반 진출하는 결과를 가지고 왔다. 99년에 용마제품은 전체 시장(약 320만개)의 약60%까지 시장 점유율이 치솟았으나, 점차 신규 진입자들이 늘어나고 경쟁이 격해지면서, 2000년 6월 현재는 약 40-50%대로 시장 점유율이 다소 떨어진 상태이다. 그러나 무엇보다 강력한 브랜드 인지도를 바탕으로 변함 없는 업계 리더로서의 지위를 굳건히 지켜나가고 있다.

한국 업체 중 몇몇은 인도네시아 시장 내에서 용마전기와 경쟁 관계에 있는데, 특히 최근들어 분발하는 업체로 남양 키친 플라워, 신일 등이 있으며, 그 외 인도네시아 현지 업체로서 Miyako, Maspion, 그리고 일본회사 National 등이 현재

용마의 주요 경쟁자라고 할 수 있다. 이들 업체들의 밥통/밥솥 제품에 대한 현재의 시장점유율은 첨부된 자료와 같다.

이들 업체들은 시장 선도 기업인 용마와 일반적으로 유사한 전략을 답습해서 사용하는 경우가 많으며, 특히 용마의 제품명인 Magic Jar가 밥통을 칭하는 일반적인 명칭처럼 불리면서 현지 경쟁 회사들도 똑같은 이름을 자사 제품에 붙이고 있는 실정이다. 마케팅 팀장 스티브 김의 말이다.

“원래 Magic Jar는 용마의 제품명이었습니다. 그런데 다른 회사들이 너도 나도 모두 Magic Jar를 자기 제품에 붙여 쓰더군요. 그러다 보니 이제는 Magic Jar가 보온밥통을 칭하는 일반명사처럼 쓰이게 되었습니다. 지금 인도네시아 소비자의 대부분은 Magic Jar 를 Yong Ma의 제품명으로 인식하는 것이 아니라, Yong Ma가 최초로 Magic Jar를 시장에 들여온 회사라고 알고 있어요.”

이처럼, 인도네시아 소비자들에게 Yong Ma는 브랜드로 알려져 있지만 Magic Jar(전기 보온 밥통)는 제품 카테고리 인식되고 있다.

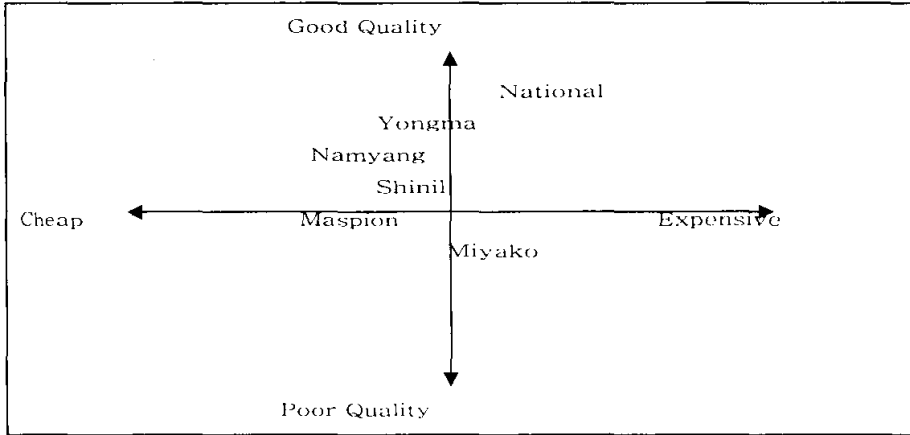
한편, 용마의 전기밥솥 제품은 'Magic Com'이

자료6) 시장점유 현황

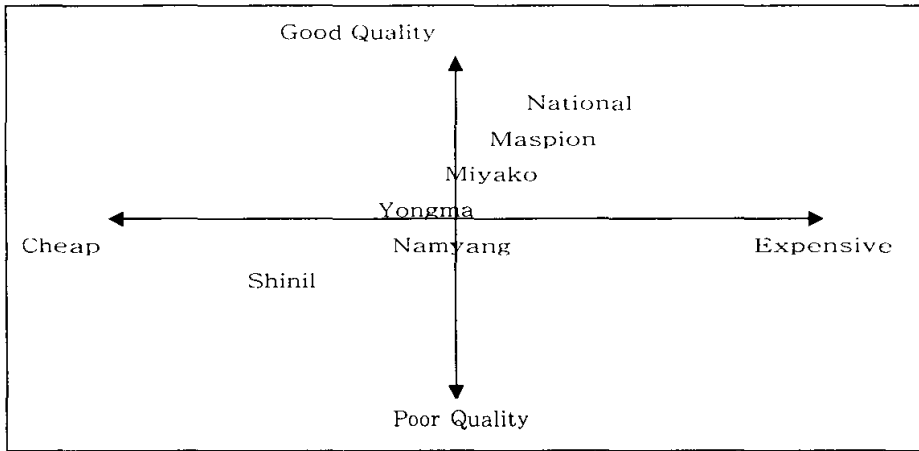
	밥통	밥솥
용마	43%	24%
미야꼬	16%	18%
남양	8%	6%
필립스	5%	0.5%
성광	3%	13%
신일	11%	
코스모스		33%*
내쇼날		0.5%
마스파온	5%	
사요타		
기타	9%	5%

\* 재래식 제품(자카르타 스넨, 자탕네가라, 글라독 등 3개시장 상점들의 2000년 6월 둘째주 조사 평균치)

자료 7) 전기보온밥통의 브랜드 이미지(사용자 대상)



자료 8) 전기보온밥통의 브랜드 이미지(비사용자 대상)



라는 이름을 붙여 내어놓고 있는데, Yong Ma Magic Com은 비교적 새로운 제품인지라 Yong Ma Magic Jar만큼 인도네시아 소비자들에게 높은 인지도를 얻고 있다거나 친숙하게 느껴지지는 않지만, 그럼에도 불구하고 타 경쟁사에 비해서는 높은 인지도를 보인다고 한다. 용마는 전기밥솥 시장에서도 Magic Jar의 신화를 한번 더 이룩함과 동시에 철저한 Magic Com 브랜드 파워 형성 및 관리를 해나가기 위해 신중을 기하여 전략을 세우고 있다. 그리고 전기밥솥제품을 중심으로 앞으로의 사업 방향을 잡겠다는 의지를 표명함과 동시에, 회사의 코스닥 상장을 앞두고 회사의 사명도 (주) 용마전기에서 (주)매직컴으로 바꾼 상태이다.

한편 용마는 전술한 바와 같이 전기보온밥통

시장에서 높은 브랜드 인지도를 구축해 놓고 있음에도 불구하고, 용마의 브랜드 이미지는 그다지 강력하게 만들어 놓지 못한 것으로 보이는데, 이는 용마의 브랜드 이미지가 사용자와 비사용자 각각에 있어서 매우 다른 양상으로 나타나고 있다는 점에서 유추해 볼 수 있다.

주요 경쟁사들과 비교해 본 용마의 브랜드 이미지는 자료 7) 및 자료 8)에 나타난 바와 같다.

자료에서 보여지는 바와 같이, 전기보온밥통의 사용자들 사이에서는 용마 제품이 가격도 비싸면서 좋은 품질을 지닌 제품으로 인식되고 있는 반면, 비사용자들을 대상으로 한 조사에서는 Miyako나 Maspion과 같은 인도네시아 브랜드보다 가격도 싸고 품질도 떨어지는 제품으로 인식되고 있었다.

따라서 용마에 대한 브랜드 이미지는 광고나 기타 촉진 수단에 의한 것이라기보다는 직접적인 사용을 통해 형성되고 있다는 것을 알 수 있다.

인도네시아 시장에서의 주요 경쟁자들은 각각 다음과 같은 특징을 가진다.

Miyako: 현지 업체로서 폭넓은 유통망과 영업망을 무기로 도전하고 있으나 현지 제품에 대한 국민들의 반감으로 인해 별다른 성과를 내지는 못하고 있다. 항상 용마보다 5%정도 낮은 가격으로 시장 가격을 형성하고 있으며, 매체 광고를 행하고 있다.

Maspion: 현지 종합가전 업체로써 많은 광고와 판촉활동을 행하고 있으나, 제품력이 뒷받침되지 못하며, 전반적으로 Miyako와 비슷한 위치에 있다.

남양키친플라워: 모든 면에서 매우 공격적인 경쟁사이며, 1999년에는 매체 광고도 시작했다. 2000년 6월 들어 꾸준한 판매 상승속에 기존 밥솥 시장의 우위를 보였던 용마, 미야꼬, 코스모스 3사의 점유율을 하락 시키면서 향후 시장점유 상황의 변화를 시도하고있다. 6월 초 용마 판매량의 3-4%에 불과하던 판매량이 6월 말에 와서는 거의 절반 수준까지 따라와 매우 위협적으로 시장 점유율을 높이고 있다. 그러나 남양은 자사 판매망이 아닌 현지 agent 를 통해 기업 활동을 하고 있으므로 체계적인 판매 및 마케팅 활동을 할 수 없다는 한계를 가지고 있으며, 이로 인한 유통 및 진열의 열세와 미미한 판촉 활동이 취약점이다.

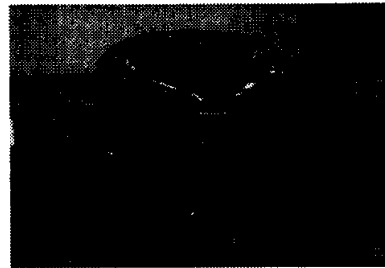
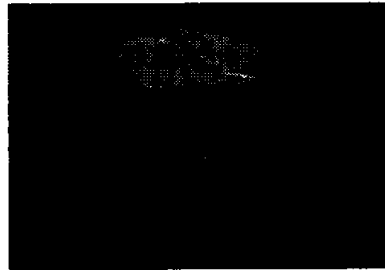
성광: 시장의 흐름을 소극적을 따라가며 환경에 적응하는 성격이다.

National: 최고급수준으로 인식되는 제품을 생산하고 있지만, 높은 가격으로 폭넓은 구매자층을 가지지는 못한다. 장기적인 관점에서 매우 강력한 잠재적 경쟁자이다.

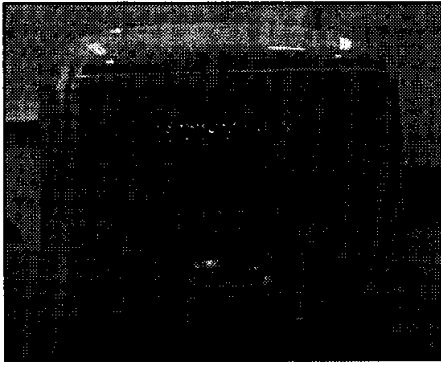
용마는 위의 경쟁자들과 경쟁을 하며 기존의 마케터의 위치를 지켜나가야 하며 동시에 이러한 위치를 이용, 앞으로 급성장할 것으로 예상되는 전기밥솥시장을 선점해 나가야만 한다.

### 3. 마케팅 전략

#### 1) 제품 전략



처음 인도네시아 시장에 진출했을 때 용마의 제품은 요리된 밥을 일정 온도로 유지시키는 단순 보온 기능만을 갖춘 전기 밥통이었지만, 시장이 커지고 경쟁이 격화됨에 따라 여러가지 방향으로 제품을 발전시켜 나갈 필요성이 생겼다. 실제로 현재 시장에 나와있는 전기밥통 제품들은 밥의 보온기능이라는 기본적인 기능에 수납기능, 동시보온기능 등, 여러 가지 부가 기능을 겸비하고 있으며, 이러한 부가 기능이 밥통 제품을 선택하는 하나의 기준이 되기에 이르렀다. 현재 주 판매 품목은 70%정도가 기계식 제품으로서 중저가 제품이며 (가격 한화 5-9만원 정도), 나머지 30%정도가 전자식 제품(가격 10-20만원 정도)이다. 보온 밥통의 내용연수는 사용 정도에 따라 5-10년이 될 것으로 추산된다.



그러나 현재의 전기밥통시장은, 인도네시아의 경제 성장에 따른 소비자 구매력 증가와, 여기에 수반되는 욕구의 다양화 및 편리성 추구에 따라 4-5년 안에 전기밥솥 시장으로 변천해 갈 것으로 예상되고 있다. 전기 밥솥 제품은 보온 기능 외에 취사 기능을 함께 갖추고 있는 제품으로서, 용마의 제품 정책은 우선 이와 같은 가장 기본적인 취사 및 보온의 기능을 보유한 제품에 대한 지속적인 판촉을 함으로써 향후 밥솥시장의 주도권을 밥통으로부터 계속 연장해 나가자는 것이다.

용마의 신제품 개발 방향을 보면, 무엇보다도 제품 구색의 다양화를 위해 다각적으로 힘을 쏟고 있다. 전기보온밥통 제품에 있어서는 소비자들의 다양해지는 취향에 소구하기 위해 주로 다양한 제품 디자인 및 칼라의 개발에 중점을 두고 있으며, 브랜드 가치 향상을 위해 고급 컨셉의 밥솥 제품

을 개발하는 방향도 함께 고려중이다. 이러한 전략의 하나로 2000년 8월 중에는 옥을 넣은 제품이 출시 예정에 있다.

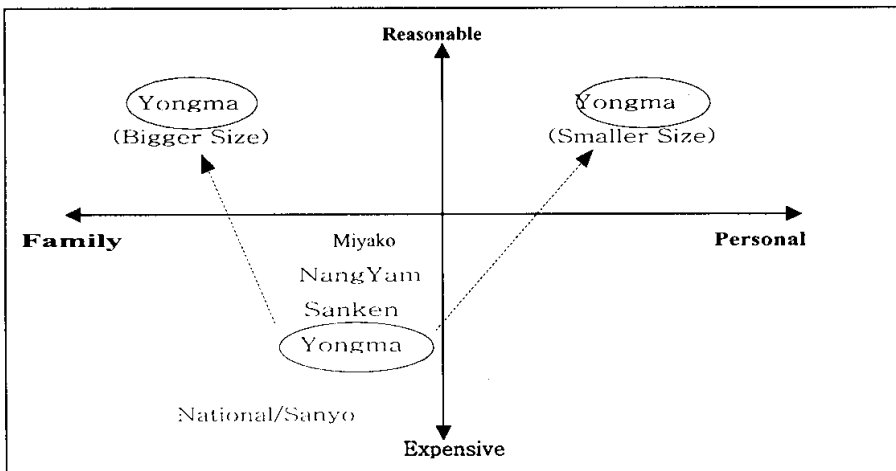
제품 다양화의 방향은 디자인과 색깔에만 국한된 것이 아니다. 현재의 전기보온밥솥/전기밥통 제품들은 대부분 가족단위로 쓸 수 있는 2 리터짜리가 주종을 이루고 있다. 그러나 현재 신흥부부나 독신자를 위한 1리터짜리 제품이나, 식당이나 공장에서 쓸 수 있는 3리터짜리 제품으로의 제품 확장도 시도하고 있으며, 또한 밥을 만드는 밥솥이나 보온밥통에서 벗어나, 고기나 달걀 조리를 위한 믹서나, 과일/야채를 가는 과즙기까지도 인도네시아에 공급하는 종합 주방가전회사로서의 이미지를 만들어 나가고 있다. 아래의 그림은 현재의 제품 포지셔닝에서 용마가 앞으로 나아가고자 하는 방향을 나타내고 있다.

한편, 용마는 주요 수출 제품인 전기 밥통과 전기 밥솥 외에도, 용마의 브랜드파워를 이용하여, 해외에서 OEM으로 생산한 가습기, 선풍기, 정수기 등의 소형 가전용 전기제품도 함께 수출, 판매를 하고 있으나, 전반적으로 그렇게 큰 비중을 차지하고 있는 것은 아니다.

## 2) 광고 및 촉진

인도네시아의 총 광고 시장 규모는 98년 현재

자료 9) 용마의 제품확대 전략



자료 10) 인도네시아 주요 광고주별 광고비 지출 자료 (98년)

광고주	1998년	1997년
Unilever	\$7,924,000	\$40,607,000
Procter & Gamble Co.	\$6,079,000	\$4,376,000
Iklan Layanan Masyarakat	\$5,877,000	\$6,684,000
Visitel-Telemedia Service	\$5,197,000	N/A
Antave	\$5,195,000	\$10,145,000
Djarum Super Filter Clove Cigarette	\$4,349,000	N/A
Asitelindo Data Buana	\$3,282,000	N/A
SCTV-PP	\$3,035,000	10,565,000
RCTI-PP	\$2,658,000	N/A
Clear Anti Ketombe	\$2,647,000	\$7,800,000

\$1,314,000,000로 추산되고 있다.

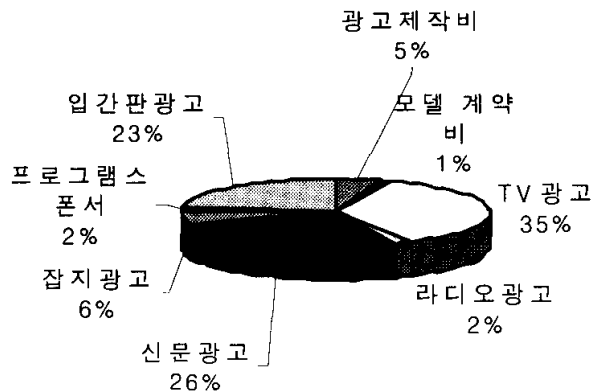
이중 주요 광고주로서는 Unilavar, P&G 등을 들 수 있다. 이들 광고주들의 과거 광고비 지출액은 자료 10)에 나와 있는 바와 같다. 98년의 광고비 지출은 IMF의 영향으로 인해 전반적으로 규모가 줄어

들기는 했지만, 현재는 빠른 회복세를 보이고 있다.

용마는 1999년에 기존의 용마 소비자 인지도를 보다 강화하고 소비자 선호를 보다 확고히 다지는 것을 주 목적으로, 보다 구체적으로는 불특정 다수에 대한 브랜드 인지도는 70%까지, 소구

자료 11) 99년도 매체별 광고비 지출액

항목	금액	방영횟수
광고제작비	\$40,000	
모델계약비	\$8,000	
TV광고	\$300,000	363
라디오광고	\$16,000	3,452
신문광고	\$216,000	16
잡지광고	\$48,000	27
프로그램폰서	\$16,000	3개월
입간판광고	\$192,000	3곳
합 계	\$836,000	



대상에 대한 브랜드 인지도는 100%까지 향상시키는 것을 목표로 미화로 약 836,000불에 해당하는 광고를 실시하였다. 이는 인도네시아 시장에서 적지않은 광고비 지출이었는데, 각 매체별 광고비 지출은 자료11)에 주어진 바와 같다.

광고의 주요 소구대상은 30세에서 50세까지의 가정 주부로 잡았으며, "A Touch of Magic Everyday"라는 슬로건 하에 따뜻하고 화목한 가정의 분위기를 바탕으로 가정주부를 '매직'이라는 컨셉과 결부시키는 광고를 만들었다. 현재 용마의 상표명인 Magic Jar가 밥통제품의 대명사로 부각되자 많은 경쟁사에서 Magic Jar를 자사 상표명으로 사용하고 있는 실정이므로, 용마 제품이 진짜 Magic Jar라는 인식을 시키기 위해 '용마 = Magic Jar'라는 일관된 메시지를 TV, 라디오, 신문, 잡지 외에도 입간판에 이르기까지 다양한 수단에 걸쳐서 전달하려 하였다.

그러나 위와 같은 방식의 광고를 통해 인지도와 선호도는 다소 향상되었다 하더라도, 전반적인 평가는 그다지 호의적이지 않았다. 현지 조사전문

업체인 Chuo Senko Indonesia의 1년간 용마의 TV광고 및 인쇄광고에 대한 평가는 다음과 같다.

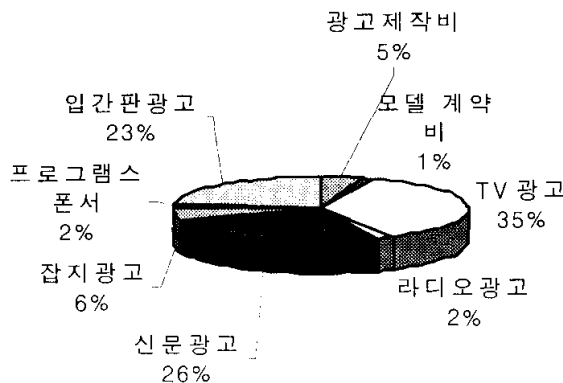
우선, 용마의 TV 광고는 제품 기능이 명확하게 드러나지 않아서, 이것이 밥을 만드는 제품인지 요리를 만드는 제품인지가 애매하며, 또한 젊고 이쁜 벨런트들을 광고 모델로 씬으로써, '어머니', '가정적'인 분위기가 제대로 살아나지 못했다는 지적을 받았다. 반면, 경쟁사 중 TV광고를 실시하고 있는 Miyako사의 광고에서는, 제품 기능과 범위가 매우 명확하게 나와있을 뿐만 아니라 광고 자체도 재미있으며, 제품 이미지에 맞는 적절한 배우를 기용하고 있었다. 게다가 친숙한 음악을 서서 기억하기도 쉽게 만들었다.

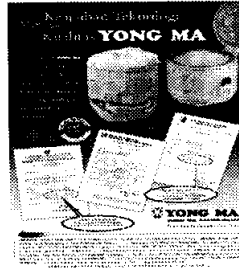
한편, 용마의 인쇄 광고역시 비슷한 평가를 받고 있는데, 무엇보다 모델들이 너무 어려 보인다는 점과, 전달하고자 하는 메시지가 불명확하다는 점이 주된 지적 대상이었고, 광고 카피가 너무 많다는 점과 전반적인 색상이 그다지 밝지 못하다는 점도 문제점으로 평가되었다.

마케팅 팀장 스티브 김은 이렇게 이야기한다.

자료 12) 2000년도 매체별 광고비 예산

항목	금액	방영횟수
광고제작비	\$102,085	
모델비	\$13,570	
TV광고	\$705,279	1,904
신문광고	\$148,850	146
잡지광고	\$46,855	59
합 계	\$1,016,639	





“1999년의 광고 집행에 대해 나름의 평가를 하자면, 물론 여러가지 부적절했던 점도 없잖아 있었습니다만, 우선 광고의 주안점이 소비자 인지도 향상에 초점을 맞추었으므로, 일단 이 목적 자체는 어느 정도 달성이 된 것으로 보고 있습니다. 문제는 이 다음 단계이지요. 2000년에는 상표에 대한 인지 단계를 넘어서서, 소비자들의 상표에 대한 선호를 보다 높이고 소비자에게 용마의 브랜드 가치를 보다 확고히 심는 것을 광고전략의 주요 목표로 삼고 있습니다.”

그러므로 우선 1999년의 광고 집행의 성과를 검토하고, 이를 기반으로 한 새로운 전략의 수립을 모색해야 한다. 즉, 기존의 광고 카피, 매체, 광고 예산들에 대한 전반적 검토 및 성과에 대한 평가 후, 보다 나은 전략을 수립해야 하는 것이다.

99년 광고의 성과와 평가를 바탕으로 현재 입안중인 2000년도의 광고 계획의 목표는 '용마 브랜드 가치의 향상'이다. 소구대상은 변함없이 30세에서 50세까지의 가정 주부로 잡고 있으며, 'Yong Ma the Magic in Life'라는 슬로건 아래 '용마는 종합 주방가전 전문 업체'라는 메시지를 전달하려고 하고 있다. 매체별광고 예산은 자료

12)에 나타나 있는 바와 같다.

한편, 8월부터는 옥을 넣은 신제품 출시와 더불어, 이를 홍보하는 광고를 따로 계획하고 있다고 한다.

### 3) 가격정책

현재 판매중인 용마 제품의 가격대별 판매 현황은 다음과 같다.

현재 밥통 제품은 서서히 생활 필수품으로 자리잡아 가고 있으며 다른 가전 제품에 비해서는 가격 탄력성이 비교적 낮은 편이다.

밥통 제품의 한계 효용 가치는 현지 구매력에 비추어 볼 때, Rp.180,000-Rp.190,000 (US\$ 25.70 - 27.14) 정도로 추정되며, 99년의 가격대는 대략 Rp.160,000 정도로 형성되어 있었으나 용마에서는 충성 구매자층이 확산되고 있다는 판단에 따라, 브랜드 가치 상승과 수익성 향상을 위해 2000년도의 타겟 가격대를 Rp.180,000 정도로 올렸다. 이로 인한 약간의 시장 점유율상의 손실은 예상하고 있지만, 보다 나은 수익을 올릴 수 있다는 예상을 하고 있기 때문이었다.



자료 13) 1999년 업체별 모델과 가격

업체		MODEL	가격(RP)
용마	밥통제품	YJ-750	\$180,000
		YJ-820	\$182,500
	밥솥제품	MAGIC COM(201)	\$245,000
		MAGIC COM(121R)	\$210,000
		MAGIC COM(20MW)	
남양	밥통	KJ-870	\$175,000
	밥통	KJ-900	\$195,000
미야꼬	밥통	MJR-700	\$150,000
	밥솥	CFMR-508W	\$220,000
성광	밥통	SW802R	\$160,000
	밥통	SW801S	\$190,000
	밥솥	SRC101	\$200,000
	밥솥	SRC1011J	\$240,000
신일	밥통	SEJ-860DT	\$150,000
	밥통	SEJ-101	\$160,000
코스모스	밥솥	CJ20TS	\$210,000
	밥솥	CJ323TS	\$230,000

4) 유통정책

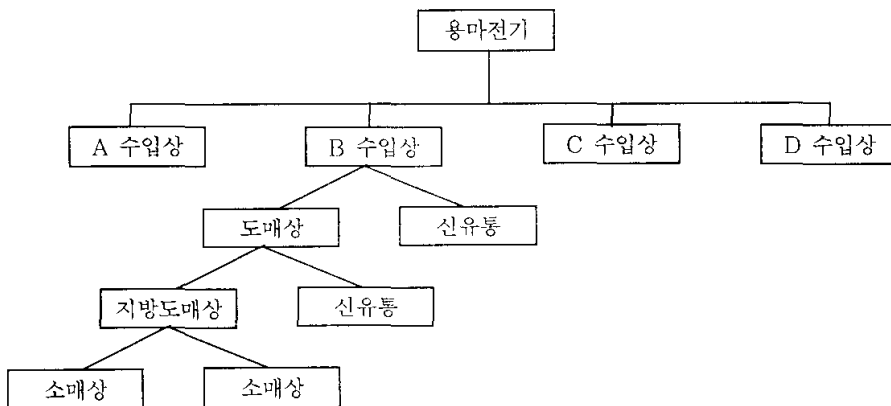
인도네시아 시장의 전반적인 유통 구조는 매우 단순한 편이다. 주로 수입상이 중간 유통업체를 거쳐 소비자에게 판매하거나, 대형 할인점과 같은 신유통업체를 통해 팔게 되는 경우가 있으며, 이와 별개로 대형 백화점이 직접 수입하여 소비자에게 판매하는 경우도 있다.

인도네시아는 재래시장이 전체 시장의 약 80%를 차지하며, 나머지를 백화점 및 대형 할인점과 같은 신유통업체가 채우고 있다. 그런데 재래시장

에서는 세금을 많이 깎을 수 있으므로 가격이 다소 싼데 비해, 신유통업체들은 외국 업체가 대부분인 탓에 세금을 100% 내야 하므로 management cost가 큰 편이고, 그래서 재래시장에 비해 약 5% 정도 비싼 가격으로 물건을 팔고 있다.

그런데 인도네시아의 소비자층은 부유층과 서민의 구분이 확연하여 중산층이 거의 없는 구조이며, 이러한 경제적 위치에 따라 매장이용 형태도 크게 다르게 나타나서, 부유층은 백화점 및 신유통에서 비싼 값을 기꺼이 치르면서 제품을 구매하는 반면, 대부분의 서민층은 재래시장에서 제품을

자료 14) 용마전기의 유통구조



구매하고 있다.

유통기관의 관리에 있어서 특히 중요한 점 중 하나는 인도네시아의 소비자들이 특별히 브랜드 파워가 강한 제품이 아니거나, 매우 높은 충성도를 갖고 있는 제품이 아닌 이상은 무엇보다 소매상의 의견이 구매에 많은 영향을 미친다는 점이다. 현재 대부분의 가전 제품이 재래식 시장을 통하여 유통되고 있는 실정을 감안한다면, 소매상의 적절한 관리가 매우 중요한 이슈 중 하나라고 판단할 수 있을 것이다. 한편, 이와 달리 대형 할인점과 같은 신유통 업체에서는 소비자가 자기가 가지고 있는 제품에 대한 정보에 전적으로 의존하여 구매를 하게 되는데, 아직 인도네시아에서는 구매 제품에 대한 소비자의 적극적인 정보탐색 행위가 정착되지 않은 상태이다. 그러므로 이때 빨리 브랜드를 안착시키기 위해 왕성한 광고 활동을 추진하고 있다.

#### 4. 용마전기의 주요 당면 과제

마 사장으로서 지금이 인도네시아 시장에서의 주도권을 확실히 장악할 수 있는 기회로 판단하고 있다. 마용도 사장은 향후 1년간 그리고 중장기적으로 어떤 전략을 활용해야 할 지 숙고하기 시작하였다.

‘현재의 제품 정책은 적정인가?’

‘브랜드 전략은 그대로 가져가도 좋을 것인가? 브랜드 가치는 어떻게 향상시킬 것인가?’

‘광고는 얼마나, 어떤 주제로, 어떤 매체를 중심으로 집행해 나갈 것인가?’

‘향후 가격정책과 유통망은 어떻게 전개해 나가야 할 것인가?’

‘장기적으로는 생산 시설을 인도네시아에 두어야 할 것인가?’

‘베트남 등 인도네시아 이외의 다른 시장에 대한 진출을 모색해야 할 것인가?’

‘현재 자바섬 위주로 되어 있는 판매 시장을 언제 어떤 식으로 더 확대시켜 나가야 할 것인가?’

‘소비자의 취향이 고급화 됨에 따라 필연적으로 경쟁해야 할 일본 메이커와의 향후 경쟁전략은 어

떻게 수집해 나가야 할 것인가?’

‘앞으로 밥통/밥솥 이외의 어떤 제품을 추가해 나가야 할 것인가?’

결정해야 할 수많은 문제들에 대한 생각들이 꼬리에 꼬리를 물고 마용도 사장의 머리속을 떠돌고 있었다. 어느새 다시 회의에 들어갈 시간이 되었다.

‘고려해야 할 수많은 결정 사항들이 있지만, 결국 최종적 목적은 회사의 수익성 향상과 용마 브랜드의 정착이야’

마용도 사장은 궁극적인 목적에 대한 방향성을 다시 한번 다짐하고서, 스티브 김의 보고자료를 챙겨 회의실로 향했다.

#### 그리고...2000년 8월

민선으로 당선된 압두라만 와히드 대통령은 집권 10여 개월 만에 최대의 위기를 맞게 된다. 선거 직후 국민화합을 이끌 지도자로 각광 받았었고, 사회/경제적 개혁을 실천해 나가면서 초기에는 인도네시아 내외에서 높은 평가를 받았으나, 일관성 없는 언행과 잦은 해외순방, 원칙없는 인사정책, 인종문제에 대한 무능력한 대처 등으로 국론 분열을 초래하고 결국 여론의 비판을 받기 시작했으며, 무엇보다 경제위기 극복을 위한 제도 개혁이 철저히 못해 구제금융을 댔던 IMF와 해외 투자자들로부터 외면 받으면서, 또다시 루피화가 폭락해 버렸다.

루피화는 지난해 말 (달러당 Rp. 8,100) 이후 폭락세를 거듭, 8월 12일 장중 한때 16개월만의 최저치인 달러당 Rp. 9,455를 기록했다. 2000년 들어 루피화의 가치가 무려 34%나 폭락한 것이다. 그리고 통화가치 하락으로 인한 수입물가 상승의 여파로 인도네시아의 7월 물가상승률은 1.3%를 기록했다. 97년 이후 외화유동성이 대폭 개선됐고, 대폭적인 무역수지 흑자를 기록하고 있으며, 동남아 증시에서의 자금 이탈 우려가 크지 않기 때문에 현재의 상황이 97년과 같은 외환위기로 연결되지는 않을 것이라고 전망되고 있으나, 당장에 수출을 하는 용마의 입장에서는 많은 타격

을 입을 수 밖에 없다.

이미 용마는 2000년 들어 수출가격을 Rp. 180,000로 예년에 비해 Rp.20,000정도 올린 상태이다. 그러나 제조원가는 그대로인 상태에서 환율의 변동은 그대로 회사 수익에 고스란히 반영이 될 수 밖에 없다. 게다가 99년 60%를 웃돌던 시장점유율도 이미 40%대로 떨어진 상황이다. 이 시점에서 용마는 과연 어떤 식으로 기존의 전략을 수정해야 할 것인가? 수익을 보전하기 위해서 가격을 높여야 할 것인가? 아니면 시장점유율을 확대하기 위해서 가격을 낮추어야 할 것인가? 새로운 제품 출시 전략은 어떻게 변경시켜 나가야 할 것인가?

통제할 수 없는 외부적 위험에 직면한 용마의 진로를, 마용도 사장은 어느 방향으로 이끌어 나갈 것인가?

#### 〈참고자료〉 용마전기 회사연혁

1979년 9월

\* 회사설립 (설립자 : 마용도) 서울시 구로구 독산동 300-23

1984년 4월

\* 회사이전 (반월공단)

1987년 10월

\* KS 마크 획득

- KSC-9310 전기밥솥 (보온 및 취사기능 no. 5547)

- KSC-9312 보온밥통 (Warming function, no. 5548)

1988년 5월

\* 자동화 생산라인 구축

1988년 7월

\* "폼" 마크 획득

1989년 7월

\* 자회사 설립

(위치 : 경기도 군포시 당정동 470-1)

1989년 10월

\* 가습기 제품 생산허가 취득

1991년 4월

\* 전기 선풍기 K.S. 마크 획득KSC-9310 (no. 8281)

1995년 5월

\* 전기밥통 및 밥솥제품 동남아 수출개시

1996년 1월

\* (주)용마전기로 개편

1996년 4월

\* 생산라인 확충

1997년 2월

\* 경기도 유망 중소기업 선정

1997년 11월

\* 제34회 무역의날 "은탑 산업훈장" 및 천만불 수출탑 수상

1998년 1월

\* 병역 특례업체 선정

1998년 3월

\* 정수기 생산라인 설치

1998년 5월

\* NCB 마크 획득 (밥솥, 밥통제품)

1998년 6월

\* CE 마크 획득

\* UL 마크 신청 (2000년초 획득예정)

1999년 8월

\* CCIB (중국) 마크 취득

2000년 7월

\*(주)매직컴으로 사명 변경