

동양제과

ORION CHOCOPIE

세계로 진출하는 한국의 정

이 유 재

(서울대학교 경영대학 조교수)

담 철 곤

(동양그룹 부회장)

84년 12월 어느 날 동양제과 대회의실.

마케팅 담당자는 계속 브리핑을 이어 나갔다.

“월 매출 20억원대에서 10억원대로 감소가 계속 되고 있습니다. 이대로 간다면 수익성이 악화되는 것은 물론이며 M/S도 83년의 71%에서 올해는 54.8%로 떨어졌습니다. 영업 현장에서도 이제 오리온 초코파이 시대는 갔다는 의견이 지배적입니다.”

잠시 침묵이 흐른 뒤 보고가 계속되었다.

“결론적으로 말씀드리면 영업현장에서 치열한 경쟁이 전개되고 있음에도 불구하고 우리는 선발. 선두제품으로 너무 안주한 결과라고 봅니다. 첫째는 경쟁사의 가격할인정책이 파상적으로 펼쳐지고 있음에도 우리는 계속 100원을 유지하고 있어, 우리 제품이 비싸다는 것을 이유로 들 수 있으며, 둘째는 초코파이라는 상표명을 특별히 관리하지 않았다는데 있습니다. 마지막으로 품질이나 유통구조에서 개선이 없이 기본 틀을 유지해 왔다는 것입니다”

“그렇다면 대책은 뭐죠?”

브리핑을 잠자코 듣고 있던 담철곤(譚哲坤) 사장(현재 동양제과 대표이사 겸 그룹 부회장)은 질문을 던진다.

“초코파이를 대신할 새로운 제품을 생각해야 합니다.”

“10년 동안 소비자들의 사랑을 받아온 제품을 없애자는 얘기요? 다른 분들 의견은 어떻습니까?”

담철곤 사장은 주위를 돌아보았다.

회의 참석자 그 어느 누구 하나 쉽게 입을 떼는 사람이 없었다. 그도 그럴 것이 1974년 독창적인 제품을 개발하여 10년 넘게 꾸준한 매출증가를 보여온 초코파이였다. 그러나 잠시 동안의 침묵이 흐른 뒤 참석자들이 하나 둘 입을 떼기 시작하였다.

그들의 의견을 요약하면 이렇다.

“한 아이템으로 10년 넘게 팔았으면 많이 팔았다. 본래 제과업계 제품이 소비재라 제품 수명이 짧은 것이 당연하다. 초코파이는 평균 수명보다 더 길게 충성했다. 그리고 10년 넘게 먹은 소비자들도 질렸을 것이다.”

참석자들의 초코파이 회의론을 잠자코 듣고 있던 담철곤 사장은 한참을 생각하다 이윽고 입을 열었다.

“출시 후부터 지금까지 실제적인 의미의 마케팅은 존재하지 않았습니다. 왜냐하면 공급자 위주의 산업 구조였기 때문에 만들면 팔렸습니다. 이제부터 진정한 초코파이 마케팅이 필요합니다. 100년이 넘게 소비자들에게 사랑받아온 코카콜라는 ‘사람이 살기 위해선 매일 평균 64(약 1.9ℓ)온스의 수분이 필요하다고 합니다. 그런데 코카콜라가 전세계에 제공하는 양은 1인당 2온스(60ml)도 안된다고 합니다.’ 코카콜라의 마케팅은 바로 여기서 출발하고 있습니다. 아

직도 그들이 개척해야 할 시장은 무궁무진하게 남았습니다. 초코파이도 바로 여기서 출발하여야 합니다. 지금까지 대한민국 국민이 한 개씩의 초코파이를 먹었다면 이제부터 2개씩을 먹게 해야 합니다. 지금까지 한 달에 한 개씩의 초코파이를 먹었다면 이제부터 일주일에 한 개씩 먹게 해야 합니다. 궁극적인 우리의 시장은 사람의 위(胃)입니다. 위 내용물 중 초코파이가 차지하는 비율은 아직 턱없이 적습니다. 그런 만큼 우리가 개척해야 할 시장은 상대적으로 넓게 남아 있는 셈입니다. 이 위기를 다시 출발하는 계기로 만듭시다."

84년 '오리온 초코파이' (동양제과의 전 제품에 사용되고 있는 Brand Name은 'ORION'이다. 74년 동양제과는 '초코파이'라는 신제품을 만들면서 ORION과 초코파이를 합쳐 'ORION 초코파이'라고 제품명을 지었다.)는 출시 10년을 맞았으나 매출 급감이라는 최대의 위기를 맞고 있었다.

출시 이후 당시로서는 고가인 50원, 100원의 가격정책을 취한데도 불구하고, 소비자로부터 폭발적인 인기를 끌며 매출이 급신장, 동양제과의 이미지를 혁신시킨 초코파이가 이처럼 위기를 맞게된 것은 그 동안의 인기에 안주해온 동양제과의 책임이 큰 것이었다.

경쟁사들의 유사제품 출시는 독과점이었던 초코파이의 M/S를 분할하기에 이르렀고, Family 제품의 출시를 통한 변신 시도는 오히려 초코파이의 이미지를 흐려놓아 매출이 급락하는 악순환을 되풀이하고 있었던 것이다.

그러나 이날 회의에서 담철곤 사장(現 동양그룹 부회장)의 초코파이에 대한 강력한 의지에 힘입어 동양제과의 초코파이 살리기에 대한 노력은 그 활기를 찾아가기 시작했다. 이러한 과정 속에서 '89년 태어난 초코파이 情광고 시리즈는 다시 '오리온초코파이'의 인기를 회복하게 만드는데 큰 기여를 하며, 제2의 성장기를 맞게 했다.

1997년 현재 동양제과의 '오리온초코파이'는 제과사 2,000여 건과제품중 단일제품으로 최대인 월 50억원 이상의 매출을 기록하고 있다. 수출 또한 초창기인 '93년 10억원에 비해 30배에 달하는 3,100만불의 수출을 '96년도에 달성하며, 해

외시장에서 글로벌 제품으로 각광받고 있다.

초코파이의 역사

■ 제 1 성장기

• 독과점 시대

60년대 초부터 시작된 경제개발 5개년 계획이 성공리에 진행, 고도의 산업사회로 전환하는 과정에서 식생활이 변화되어 종래의 주식대용 식품으로서의 과자에 대한 인식이 기호식품 및 영양 보조식의 전강식품으로 서서히 변화되기에 이르렀다. 소비자의 이러한 변화에 대응하기 위해 제과업계는 제품의 다양함은 물론 제품의 질에 중점적으로 관심을 기울여 나가기 시작한다. 이러한 시장변화에 따라 동양제과도 미래의 시장수요를 창출할 수 있는 신제품개발에 착수하게 된다. 특히 초기 초코파이 개발에 관여했던 노필규(盧必圭) 현 오리온프리토레이 사장은 "70년대 초에 일본 제과업계에서 선풍적인 인기를 끌었던 '엔젤파이'의 출현이 상당한 자극이 되었다"고 전한다.

74년, 초코파이가 출시되자마자 소비자들로부터 큰 인기를 끌게 된다. 출시하는 그해 초코파이는 10억원의 매출을 기록하였으며 그 이듬해인 75년에는 16억원의 매출을 올려 약 66%의 신장율을 기록한다. 연간 매출 1억원을 넘기는 제품이 열 손가락을 넘지 않는 업계상황 속에서 출시되자마자 이같은 기록은 동양제과 초코파이 판계자들을 고무시키기에 충분했다. 마케팅 담당 김홍재(金興載) 이사는 초기 초코파이의 인기에 대해 다음과 같은 주석을 달아준다.

"첫 번째는 초코파이 제품 컨셉트가 그때까지 제과업계에서 볼 수 없었던 새로운 카테고리의 영역이라는 것이다. 기존의 비스킷과 초코렛을 믹스한 형태였다. 이런 독특함이 바로 매출의 독과점을 형성하게 되었다. 또한 새로움과 차별화를 우선하는 상류층의 수요를 고정적으로 확보하는 계기가 되었다. 초코파이의 가격정책도 상류층이 주소구대상이 될 수밖에 없는 필연성을 갖고 있었다. 왜냐하면 출시 당시 초코파이 개당 가격이 50원, 이 당시 짜장면 한 그릇 값이 110원, 한달 평균 근로자 임금이 3만 6천원인

것을 비교해보면 초코파이의 개당 가격은 고급제품에 속할 수밖에 없는 제품이었다.

두 번째는 생산이 곧 판매였다. 당시는 생산자 위주의 산업구조 시기였다. 초코파이의 경우, 유통업자들이 창고문을 열도록 서서 기다리는 상황이었다. 요즘에는 상상도 할 수 없는 광경이다. 솔직히 말해 판매가 아니라 배달이었다. 엄밀히 얘기하자면 배달도 아니고 고객들이 직접 와서 구매한 형태였다.”

김홍재 이사가 말하는 이 두 가지 요인은 초코파이의 매출을 급상승시켜 초코파이를 제과업계의 리딩 제품으로 자리잡게 해주었다. 하지만 이 두 가지 요인은 상대적으로 마케팅 개념을 도입할 여지를 주지 않았다. 그 중에서도 가장 큰 실수는 상표권에 대한 권리였다. 초코렛으로 만든 파이 제품이니까 당연히 초코파이로 이름 지었던 것인데 이것이 보통명사여서 누구나 쓸 수 있게 되었다. 상품출원에 대한 인식부재는 유사제품의 출시와 경쟁력을 간접적으로 도운 결과가 되었다.

• 경쟁사 참여 현황

78년 롯데제과가 코코아파이를 출시하면서 그 때까지 오리온 초코파이가 독과점하던 국내 파이 시장은 경쟁체제로 바뀌게 된다. 84년 크라운의 빅파이, 85년 해태의 오예스, 88년 롯데의 초코파이, 89년 크라운의 초코파이 등 3개사에서 5종의 경쟁 제품이 10년 사이에 오리온 초코파이를 포위하게 된다. 그러나 초코파이의 강점을 역시 리딩 제품이라는 사실이다. 경쟁 제품이 나오기 전 이미 ‘파이 하면 오리온 초코파이’라는 인식이 소비자들에게 강하게 심어져 있는 것은 큰 강점이었다. 그것은 마치 ‘조미료 하면 미원’이 대명사가 되어버린 것이나 ‘사이다 하면 칠성사이다’라고 인식하는 것과 같은 경우인 것처럼 말이다. 88년 롯데의 초코파이가 출시되었을 무렵, 제과 4사의 파이 시장점유율은 오리온이 66.7%, 롯데가 29%, 해태가 4.3%로 오리온이 절대 시장점유율을 가지고 있다.

최초로 경쟁제품이 출시된 78년 오리온 초코파이의 매출은 약 27억원의 매출을 기록하여 전년도의 17.1억원보다 무려 59%의 신장세를 보였

다. 경쟁이 심화되어 가는 79년에는 85억원을 기록하여 78년의 같은 기간과 비교해 315%의 기록적인 신장율을 보였다. 이 같은 매출 기록만으로도 리딩 제품으로서의 소비자 인지도가 마케팅에 있어 상당히 중요한 요소임을 알 수 있다. 특히 지금껏 없었던 새로운 제품은 그 제품이 곧 그 시장이 된다. 언젠가 담철곤 부회장은 이런 말을 한 적이 있다.

“기업이 나갈 방향은 남들이 안 하는 것을 하고, 남들이 하는 것은 안 하는 것이다. 이것은 밀가루 스낵이 주종을 이루고 있을 때 우리는 옥수수로, 감자로 스낵을 만들 수 없을까 생각하며 개발해 나가는 정신이다. 먼저 해보겠다는 각오, 남들과 다르겠다는 생각이 그래서 필요한 것이다.”

초코파이는 바로 남들이 하지 않는 시장을 뛰어들었다. 바로 이 점이 오늘날의 초코파이를 있게 만든 가장 큰 원동력이 된 셈이다.

■ 위기시대

• 초코파이 회의론

초코파이는 경쟁사 유사제품의 계속적인 출시에 따라 급기야 오리온 초코파이의 매출이 급감되기 시작하였다. 83년 246억원의 매출을 보였던 초코파이는 그 이듬해인 84년 172억원으로 무려 마이너스 30%의 역 신장세를 보인다. 마케팅 담당자들은 모두들 ‘이제 초코파이 시대는 갔다’며 고개를 내젓기 시작한다. 특히 84년 크라운의 빅파이의 등장으로 83년 71%까지 점하고 있던 M/S가 54.8%로 떨어졌다. 이듬해인 85년에는 해태의 오예스의 등장으로 명실상부한 제과 4사의 경쟁체제로 돌입하였다.

초코파이 담당자들은 원인 분석에 들어갔다. 왜 이렇게 초코파이가 팔리지 않느냐. 아니 팔리지 않는 것이 아니라 왜 오히려 반품이 늘어가는지 그 원인을 찾기 시작했다.

그 당시 마케팅 담당자들이 찾은 원인은 첫째, 가격 정책이 잘못되었다는 점을 꼽았다. 74년 출시 당시 50원 하던 것을 76년 100원으로 인상한 것이 소비자들에게 가격지향을 가져왔으며, 경쟁사의 가격할인정책이 이를 부채질했다. 둘째, 소

비자들이 초코파이에 식상했다는 것이다. 제과업계의 속성상 제품 수명이 짧게는 3개월, 길게는 3~5년을 가지 못하는 현실 속에서 초코파이는 너무 장수했다는 말이었다.

• Family 제품의 실패 — '다랑', '두세르', '세이영'

초코파이의 가격이 너무 비싸서 소비자들이 초코파이를 찾지 않는다. 그 결과 초코파이의 매출이 마이너스를 기록하였다라는 일련의 주장을 보완하기 위해 초코파이의 Family 제품을 만들어 출시하기 시작한다.

첫 번째, 크라운의 빅파이를 모방한 제품을 출시하여 비싸다는 초코파이 가격정책을 보완하고자 했다. 기존의 초코파이는 100원이었던데 반하여 다랑은 50원으로 가격을 책정하여 다양한 가격정책으로 소비자들을 흡수하겠다는 의도였다. 그러나 같은 예상은 완전히 빗나갔다. 다랑이 출시되자마자 초코파이는 초코파이대로 매출이 떨어지고 다랑은 다랑대로 매출이 격감하기 시작했다. 마케팅 담당자들의 의견대로 하면 같은 이원화된 가격정책은 당연히 성공할 수밖에 없는 일이다. 하지만 소비자의 마인드는 예상과는 다른 것이었다.

두 번째, 초코파이의 제품 밀도가 강해 케익보다는 상대적으로 좀 딱딱하다는 느낌을 준다는 시장조사가 강하게 대두된 적이 있었다. 또 이 시기에 경쟁사에서 '오예스'라는 초코파이보다 부드러운 파이를 출시하였다. 마케팅 담당자들은 맛의 기능을 이원화하여 다양한 맛으로 소비자의 입맛을 불잡아 두는 동시에 경쟁사의 제품을 견제하여 궁극적으로는 초코파이의 기존 시장을 수성(守城) 할 수 있다는 생각에 '두세르'라는 제품을 시판하였다. 두세르는 제품의 밀도가 거의 케익에 가까워 굉장히 부드러운 느낌의 맛을 가지고 있는 제품이었다. 이 경우 역시 예상대로라면 초코파이 매출의 격감현상은 없어야 하며 두세르의 매출도 상승곡선을 그어야 했지만 두세르의 경우도, 현실은 예상과 정반대로 나타나 결국 실패를 하였다.

세 번째, '세이영'의 실패였다. 세이영은 1992

년 초코파이로만 파이 시장을 지키기 힘들다고 판단하여 만들어진 제품이었다. 초코파이가 모든 세대가 다 좋아하는 제품이라, 상대적으로 10대 후반과 20대 초반의 젊은 층이 초코파이를 즐겨 찾지 않는다는 점에 착안하여 젊은 파이라는 제품 컨셉트를 특징으로 틈새시장(Niche)을 공략할 작정이었다. 또 100원의 초코파이에 비해 가격도 200원으로 고가(高價)화 했으며 제품도 고급화하였다. 이렇게 세이영은 '주소구층 차별화', '제품 차별화', '가격 차별화'를 내걸었지만 결국 이 또한 일년을 버티지 못하였다.

• Family 제품 실패의 원인 및 소비자 반응

기존 제품의 가격이 비싸다는 점 때문에 제품을 이원화하는 가격정책과 초코파이 맛에 식상했다라는 판단은 결국 실패와 오판을 놓고 말았다. 이의 원인은, 결론부터 이야기하면 진정한 소비자의 의식을 파악하려고 노력하지 않고 단지 단편적인 이론에만 충실한 것에 그 원인이 있다. 어느 시장조사에서나 오리온 초코파이에 대한 선택이 90% 이상을 차지하고 있으나 실제 구매는 50%밖에 되지 않는다. 이러한 결과는 동양제과 자신의 얘기와 자신의 논리에만 충실한 탓이다.

첫째, 3종류에 달하는 Family 제품의 실패는 분명히 소비자의 의중이 무엇인지 정확히 알지 못한데서 비롯된 것이다. 사후적으로 아주 면밀한 시장조사를 해보니 50원 짜리 제품은 소매점 점주들이 거스름돈 내주기가 귀찮아서 아예 팔지 않았다는 것이었다. 또한 제품의 맛과 틈새시장을 겨냥한 제품은 더싼 기존 제품이 있는데 굳이 200원을 주고 새로운 제품을 구매하지 않는다는 사실이었다. 또 젊은 층들 역시 식사 대용이 아니면 파이류를 먹지 않는다는 것이다. 다시 말해 평상시에는 비스킷이나 스낵 종류를 즐겨 먹는다는 사실이었다.

둘째, 초코파이의 맛이 질렸다라는 판단 역시 소비자들을 제대로 파악하지 못한데서 출발하고 있다. 코카콜라, 피자헛, 맥도널드 햄버거 등 세계적인 장수식품들은 거의가 100년이 넘게 전 세계인들로부터 사랑을 받고 있는 제품들이다. 이

에 반해 초코파이는 이제 겨우 10년을 조금 넘긴 것에 불과하다. 제품수명이 다 했느니, 맛이 질렸다느니라는 판단은 계속적인 품질개선을 계울리 한 변명밖에 될 수 없다. 식품산업이란 사람의 입을 대상으로 하는 것이다. 똑같은 배합과 똑같은 원료로 생산하더라도 맛은 틀려진다. 초코파이 같은 경우도 바로 이같은 맛의 끊임없는 개선으로 승부를 봐야 한다. 일시적이고 방편적인 마케팅 개념으로는 어렵없는 일이다.

“우리는 혼히 고객 지향이라는 말을 자주 한다. 고객지향을 위해 어떻게 해야 한다고 말한다. 그러나 가만히 살펴보면 자기 지향이지 절대 고객 지향이 아니다. 우리의 모든 문제의 답은 고객이 가지고 있다. 고객에게 물어보아야 한다. 묻고, 그 해답을 알았으면 실행해야 한다.”

담철곤 부회장의 고객지향에 대한 의견이다.

• 광고전략의 실패

초코파이를 선호하는 소비층은 상당히 두텁다. 그럼에도 불구하고 1989년 이전까지 초코파이 광고의 주소구대상층은 어린이였다. 그것도 국민학교 학생들을 대상으로 하였다. ‘초코파이 탐험 시리즈’라는 연속적인 광고였다. 어린이들의 모험심에 착안한 ‘초코파이를 찾으러 가자’라는 내용이었다. ‘정글탐험’ 편과 ‘비행기 탐험’ 편, ‘얼음나라’ 편 등 어린이들이 초코파이를 찾으러 모험을 나선다는 스토리였다. 하지만 이 광고는 소비자 층이 두터운 초코파이를 어린이용으로 국한시키는 우(愚)를 범한다.

• 대책

다시 출발하는 초코파이는 두 가지 점에서 새롭게 출발해야 했다.

첫째, 초코파이의 이미지 변신이었다. 기존 어린이 대상의 편협한 이미지에서 전 세대를 망라 할 수 있는 범계층적인 이미지로의 전환이 필요했다. 이미 초코파이는 전 세대가 즐겨 찾는 국민의 과자로 인식되어지기 시작했기 때문이었다.

둘째, 판촉전략을 차별화해야 한다는 점이었다. 기존의 판매방식으로는 매출의 급격한 증가를 담보할 수 없었고 경쟁제품과의 판매방식과 똑같아서는 리딩 제품으로서의 입지를 굳힐 수

없다는 판단에서였다.

■ 제 2 성장 시대

• 쌍방향 커뮤니케이션 (Two-Way Communication) : 情 개념 도입

물질문명의 발달은 인간에게 생활의 풍요를 제공했지만 사회의 부정적인 요소를 형성시켜 온 것도 무시할 수 없는 사실이다. 인간 경시 현상과 도덕성 상실, 인간 고유 가치 상실 등이다. 이러한 현상들이 인간을 서로 소외시키며, 청소년 문제 및 노인 문제 등 사회전반에 걸친 문제들을 노출해 왔다.

이러한 현실 속에서 오리온 초코파이 情시리즈 광고는 한국의 정서(情緒)인 情을 주제로, 내면적인 아름다움을 되살려 놓고 있다. 즉 휴머니즘을 강조하여 넘쳐나는 광고의 홍수 속에서 독특한 이미지를 구축해 성공적인 판촉 효과를 거두었다. 그리고 情시리즈 광고는 바로 쌍방향 커뮤니케이션을 특징으로 한다. 쌍방향 커뮤니케이션을 할 때만이 情 컨셉트를 제대로 나타낼 수 있다. 쌍방향 커뮤니케이션의 가장 큰 미덕은 소비자가 원하는, 소비자가 듣고 싶어하는 얘기를 한다는 점이다. 담철곤 부회장은 情 광고를 도입하면서 다음과 같은 말을 덧붙였다.

“광고가 기억에 남는 것은 소비자와 커뮤니케이션이 되느냐 안 되느냐에 달려 있다. 지금까지의 광고는 일방향 커뮤니케이션(One-Way Communication)이었다. ‘우리 것 맛있다. 우리 것 먹어라’ 그런데 소비자는 굉장히 비판적이다. ‘얼마나 나빴으면 저렇게 좋다고 아우성일까’ 하는 것이 소비자다. 이것이 일방향 커뮤니케이션의 가장 큰 맹점이다.

쌍방향 커뮤니케이션은 이와 다르다. 상대방이 듣고 싶은 것을 이야기해 주는 것이다. 상대방이 물에 대해 관심이 많으면 물에 대해서 이야기 해주는 것이다. 그러면 소비자는 관심을 갖게 마련이다. 즉 내가 생각하고 있던 것을 이야기 해주니까, 내가 생각하고 있는 것을 맞다고 해주니까 기분이 좋다. 소비자가 느끼고 싶은 것을 느끼게 해주어야 한다.”

• 도입배경

동양제과에서는 89년초, 새로운 초코파이 이미지가 나올 때까지 초코파이 광고를 중단했다. 왜

냐하면 실제로 초코파이의 구매층은 확산되고 있었고 情 시리즈 이전 광고는 어린이를 주타겟으로 하는 장난스러운 것이었다. 이러한 제품광고는 유치원 어린이부터 노인에 이르기까지 선호하는 제품의 확실한 이미지를 형성시킬 수가 없었다.

실제로 가게에 나가 조사해보니까 어린이들이 사는 것보다 어머니들이 케이스 단위로 산다는 것을 알게 되었다. 또 이들 주부들의 구매단위는 크다. 어린이들의 그것과 비할 바가 아니었다. 간식을 준비해주는 어머니와 주로 소비를 하는 어린이가 함께 설득력을 가지는 그런 광고를 제작해야 했다. 자연히 광고 내용은 한국 정서를 대표 할 수 있는 情을 통해, 그리고 그 情도 어린이와 어른이 함께 공유할 수 있는 내용을 소재로 하여야 했다.

한편 오래된 제품과 우리의 전통적인 정서(情緒)는 쉽게 결합될 수 있으리라는 판단도 작용하였다. 또 초코파이의 경우, 제품 싸이클이 긴 제품이라 제품의 이미지를 확실히 하고 제품의 가치를 높이기 위해서는 이러한 장기적인 차원에서의 제품 아이덴티티(Product Identity)가 필요했다. 그리하여 소재도 사회에서 귀중한 일을 하지만 무관심으로 그 고마움을 잊고 소홀히 했던 어른들을 어린이 눈에 비추어 감사함을 전달하는 내용에서 찾기로 했다.

• 情 광고 전개

초코파이의 이미지를 바꾸면서 담诘꾼 부회장은 다음과 같은 말을 한다.

“우리의 문화는 恨의 문화이다. 恨은 부정적 이미지로 받아들여진다. 이 恨의 반대가 情이다. 情이 뭐냐. 한마디로 설명하기 어렵다. 그러나 대한민국 국민이면 다 안다. 情은 굉장히 한국적이고 동양적인 것이다. 한국은 아주 情이 많은 민족이었다. 그러나

점점 情이 매말라갔다. 급격한 산업화에 따른 결과였다. 과거에 있었던 情, 과거에 느낀 情, 과거에 우리가 이웃에 느꼈던 情, 바로 이런 것을 오리온 초코파이에서 느끼게 해주고 싶었다. 그래서 절대 빅모델 쓰지 마라. 보통 사람들, 아니 우리 모두가 공감할 수 있는 얘기여야 한다”

88년 11월 겨울 시즌에 ‘선생님’ 편이 방영되면서 시작되었다. 선생님 편은 장난꾸러기 학생과 선생님의 따뜻한 정을 표현하고 있다. 90년에는 이사가는 날 편, 군대 가는 삼촌편, 할머니 편이 제작되었으며 91년에는 2편의 情시리즈 광고를 제작, 건널목 역무원 아저씨와 전학 가는 학생의 애틋한 사연을 담고 있다. 92년에는 아빠 힘내세요 편과 오누이 정을 그린 소나기 편 그리고 집배원¹⁾ 아저씨에 대한 감사함을 그렸다. 93년에는 선생님 생일날 편, 94년에는 Social Marketing의 일환으로 초코파이 수익금 중 매년 1억원을 출연하여 5년간 도서벽지의 낡은 책상을 교체해주는 책걸상 교체 캠페인을 벌이고 이에 대한 광고도 제작하였다. 이 광고는 초코파이를 국민의 과자로 인식시키는 결정적 계기가 된다. 95년에 이사 편은 이웃간의 情을 나타내는 광고로 제작됐다.

최근에는 과거 감정에 소구하는(Emotional) 情에서 이성에 소구하는(Rational) 情으로, 이미지로 스며들어가던 情에서 구매시점에서 막강한 힘을 발휘하는 情이란 주제로, 96년부터 세계의 情을 그리고 있다. 첫 편으로 러시아의 매서운 추위를 情으로 녹인다는 러시아 편과 사회주의를 녹이는 중국의 情, 에스키모편, 이흔한 아빠에 대한 부자간의 정을 그린 캐나다 편 등 한국의 情을 세계로 진출하는 큰 情으로 표현하고 있다. 이는 초코파이의 글로벌 제품으로서의 이미지를 동시에 나타내는 광고전략이다.

1) 집배원 편. 1992년 제작.

「“말하지 않아도 알아 그냥 바라봐도~”라는 잔잔한 CM송이 백그라운드 뮤직으로 깔린다. 집배원 아저씨가 주택가의 한 집에 편지를 전달해주고 돌아서자 어린아이가 초코파이를 살며시 집배원 아저씨의 손에 올려놓는다. 서로 고맙습니다란 인사를 한다. 끝길까지 나와 집배원 아저씨를 배웅하고, 아저씨는 자전거를 끌고 가며 연신 뒤돌아보며 손을 훔든다. 이어지는 멘트 ‘아파트촌에 다닥다닥 붙은 우체함에 쑥 집어넣고 가는 편지가 아니라 우체부 아저씨의 정이 담기고 체온이 남아있는 감사의 편지를 접하는 기회가 그리운 요즘, 반가운 소식도 전해주시고, 우리 어린이도 보살펴 주시는 마음 착한 집배원 아저씨. 생각할수록 고마운 분이세요」

담칠곤 부회장은 모 대학 특강에서 다음과 같이 언급한다.

“소비자들은 복잡한 것을 싫어한다. 광고 메세지는 정확하고 간단명료하면서 확실하게 짚어주어야 한다. 그리고 바로 소비자 자신의 이야기여야 한다. 초코파이는 일관되게 소비자가 주인공인 광고를 만들어 왔다. 어느 독일 심리학자에 의하면 사람은 자기가 기억한 것을 24시간이 지나면 80%를 잊어버리게 된다고 한다. 단지 20%의 기억만이 24시간을 넘길 수 있다고 한다. 하루에 일반인들이 접할 수 있는 광고는 대략 360편 정도라고 한다. 주말에는 평일보다 조금 많은 420편이다. 광고가 성공하려면 이 20%의 기억용량 속에 들어가야 한다.”

뿐만 아니다. 엄청난 매스미디어의 양 때문에, 인공위성 방송까지 등장하면 500개가 넘는 채널이 소비자를 향하게 될 것이라고 한다. 소비자는 그야말로 정보의 홍수 한가운데 놓여져 있을 것이다. 바로 이런 소비자의 마인드 속으로 들어가기 위해서는 소비자 자신의 이야기를 해주어야 한다는 사실이다. 초코파이 광고가 매출에 바로 영향을 끼칠 수 있는 이유가 바로 여기에 있다.”

실제로 情 광고를 본격적으로 한 90년 초코파이는 315억원의 매출을 올려 89년의 235억원에 비해 34%라는 놀라운 성장세를 보였다. 또한 시장점유율도 65.1%로 경쟁사인 롯데의 26.3%, 해태의 4.4%, 크라운의 4.2%에 비해 압도적인 시장상황을 여전히 연출하고 있다. 情 광고를 통한 초코파이에 대한 이미지나 선호도가 곧바로 매출과 직결돼 나타난 것이다. 실제 94년 KRC의 조사자료에 따르면 초코파이 광고상표 인지도율이 74.3%에 달했으며, 광고선호도는 7점척도에 5.78을 나타내 경쟁사보다 월등한 광고선호도를 나타냈다. 이러한 이유로 소비자들은 ‘훈훈한 情 이 느껴진다’, ‘내용이 호소력 있다’, ‘순수함을 느끼게 한다’는 것을 들고 있다.

• 판촉의 차별화

초코파이 판촉을 차별화하기 위해 마케팅의 기본 이론인 4P(Price, Promotion, Product, Place)부터 재점검하기 시작했다. 그 결과 참 재미있는 결과를 발견할 수 있었다. 국민학교 학생들이 국민학교 시절에는 초코파이를 열심히 먹다

가 중학교, 고등학교에 들어가면 초코파이에서 다른 제품으로 구매 의욕이 바뀐다는 것이다. 왜냐하면 초코파이는 어린이 제품으로 인식하기 때문이었다. 사춘기에 접어든 그들로서는 국민학교와 뭔가 다른 차별화를 지향하고 싶어한다. 초코파이는 바로 이런 소비자의 계층 이동에 따른 판매 방법을 생각해 내었다.

우선 판매방식의 전환이다. 100원 짜리 12개 든 케이스를 만들어 1,200원에 시중에 내놓았는데, 한 개 100원이라는 의식이 상당히 없어지는 것이었다. 그때까지 초코파이는 어린이들이 먹는 것이니까 어린이들이 가게에서 품돈으로 구매하는 것으로 굳게 믿고 있었다. 그런데 간식용으로 제작된 초코파이는 주부들이 케이스 단위로 구매를 한다는 사실을 알았다. 케이스로 구매를 해서 냉장고 등에 보관하면서 애들에게 하나씩 준다는 것이다.

이 사실은 간단한 사실에 불과한 것이지만 이 간단한 사실이 판매방식에 일대 변화를 가져온은 물론 매출의 급상승을 보여주었다. 케이스 포장 단위의 판매는 우선 낱개보다 12배의 매출신장을 약속한다. 둘째로 선물용으로도 손색이 없어 이용도의 매출을 불러올 수 있다. 세번째로 케이스는 진열하기가 용이해 소비자로 하여금 구매의욕을 자극하여 매출의 상승을 가져다주었다.

파자는 원칙적으로 충동제품이다. 소비자들은 어느 회사 초코파이가 중요한 것이 아니라 초코파이면 된다. 실제 가게에서 오리온 초코파이인 줄 구매했다가 집에 가서 보면 타사 초코파이인 경우가 왕왕 있다. 그래서 오리온 초코파이 팩키지에는 情의 표식을 넣어 타사 제품과의 차별화를 유도하고 있다.

• 동양제과 소개 및 경영철학

담칠곤 부회장은 情을 통한 인간경영을 강조하고 있다.

“우리 경영의 첫째는 情을 통한 인간 경영실천이다. 이것은 결국 사람 중심의 경영을 강조한 것이다. 기업은 사람을 중심으로 한 하나의 거대한 메카니즘이고, 이 연결구조들이 조화롭게 맞물리면서 운영될 때 유연하고, 상황 대처 능력이 뛰어난 조직이 된다. 공

문을 발송하기보다는 한 통의 전화를, 한 통의 전화보다는 직접 만나서 이야기하라. 사람 사이의 미묘한 문제들을 서류나 기계가 대신해 줄 수 없다. 情은 신뢰의 기초이다. 情을 통한 약속은 계약을 넘어서 언약이라고 할 수 있다. 결국 경영은 사람으로부터 출발해 사람에게서 끝이 난다.”

1956년 창업한 동양제과는 1989년 12월 담철곤(譚哲坤) 대표이사의 취임으로 ‘전환과 도약’을 선언. 당시 업계에 팽배해 있던 생산 공급자 위주의 사고방식을 일신. 소비자 위주의 경영방침을 적극적으로 실천하고 있다. 1993년 이후 시장 침체와 개방 가속에 대응, 그동안의 양적 성장 정책에서 탈피. 경영다각화와 함께 수익성에 모든 경영역량을 집결하고 있다.

한편 동양제과는 영업활동 및 핵심브랜드정책(core brand poliay)을 통해 수익성을 제고하고 개선된 수익성을 바탕으로 사원만족, 고객만족, 회사만족의 3F²⁾경영을 실현하여 ‘식품업계 최고의 회사’를 목표로 고품질경영(High Quality Approach)을 실행하고 있다.

■ 성숙기

• 업계현황

이미 예고된 상황이었지만 80년대 후반부터 90년대 초까지 두 자리수의 고성장을 구가하던 제과업계는 93년부터 전반적인 경기침체와 함께 한 자리수의 저성장으로 돌아섰다. 제과업이 성숙산업으로 들어서면서 시장이 포화상태에 다다랐기 때문이다. 이와 더불어 과자의 주소비층인 저연령층의 인구감소, 페스트푸드와 외식산업의 확산 등도 제과업이 저성장을 겪는데 일조를 하면서 제과업의 미래는 점점 불투명해 보이는 듯했다.

국내의 제과시장은 알려져 있듯이 동양, 롯데, 해태, 크라운 등 4대 메이저가 시장의 80% 이상을 차지하고 있는 상황에서 1,400여 군소기업이나마지 20%의 시장을 분할하고 있다. 시장규모

는 1조원을 약간 상회하고 있는 정도. 여기서 4대 메이저는 나쁘게 말하면 이전투구의 양상마저 떠며 제살깎아먹기식의 경쟁을 벌이고 있다고 해도 과언이 아니었다. 선진국제품의 카피가 유행하고, 히트제품에 대한 경쟁사의 모방(Me Too) 전략으로 유사품이 난립해 제품개발의욕은 점점 더 기대하기 힘들었다.

이러한 와중에도 제과업계의 비전과 가능성은 볼 수 있었던 것은 상황을 인식한 제과업계의 자구노력이었다. 가능성 제품에 대한 새로운 인식을 토대로한 건강기능성 제품들에 대한 자체연구 개발, 소비자 니즈를 바탕으로한 새로운 아이템 상품의 출시, 제품 패키지와 디자인의 변화로 소비자에게 더 가까이 다가가려는 노력을 각 기업들이 게울리 하지 않았던 것이다.

이와 더불어 업계가 눈을 돌린 것이 해외시장이었다. ‘작은 밥그릇 가지고 아웅다웅하지말고, 더 큰 밥그릇을 찾아 선의의 경쟁을 하자’는 것이었다. 이러한 Mind의 변화는 업계에 새로운 돌파구로 해외시장을 제시하게 되었다. 어떻게 보면 90년대 중반 국내제과 시장의 불황과 과다경쟁은 국내 제과업계가 해외로 눈을 돌리는 기회가 되고 있었던 것이다.

• 성숙기로의 전환

—새로운 전략의 도입

80년대 초반 침체일로를 걷던 동양제과의 초코파이는 89년부터 시작된 초코파이 情 광고를 토대로 92년까지 제2의 성장기를 맞으며 비약적인 성장을 거듭하고 있었다. 그러나 93년에 들어서면서 초코파이는 서서히 성숙기를 맞이하며 성장둔화의 양상을 나타내기 시작했다. 이에 동양제과는 내수시장의 활성화를 위한 광고·판촉활동 강화, 情 광고 시리즈의 계속적인 유지, 품질 강화 정책 전개, 초코파이 수익금 중의 일부를 출연해 도서벽지 초등학교의 책·걸상 바꿔주는 캠페인을 실시하는 등 주력제품인 초코파이의 내수시

2) 3F Management는 동양제과의 경영철학으로 Fair, Future, Fun Management를 말한다.

Fair Management : 올바른 경영

Future Management : 남을 흉내내지 않고 한 발 앞선 미래경영

Fun Management : 일의 게임화, 프로화를 지향하는 게임경영

장을 활성화시키기 위해 끊임없는 변화를 시도해 나갔다. 그러나 330~350억원의 초코파이 연간 매출은 제자리걸음을 벗어나지 못했고, 이에 경영진은 '이제 초코파이시장은 성숙기에 도달했다'는 판단을 하기에 이르렀다. 성숙기 초코파이에 대한 전략의 재정립이 요구되고 있었던 것이다.

동양제과는 이에 따라 초코파이에 대한 전략을 새롭게 수립하고, 성숙기 시장에서의 탈출을 모색했다. 전략은 크게 두 가지로 요약됐다. 첫째 국내적으로는 초코파이를 차별화 한다. 둘째 국외적으로는 초코파이의 세계화와 현지화를 추진한다는 것이 그것이었다. 90년대 중반 동양제과의 초코파이는 성숙기 시장을 맞아 이 두 가지 큰 축을 토대로 새로운 변신을 시도하기 시작했다.

—가격인상을 통한 초코파이 차별화

'95년 동양제과는 초코파이 전략 재수립에 따른 「초코파이 소비자 인식 조사」를 실시했다. 이 자료는 '리딩 제품으로서 초코파이가 시장을 계속해서 확보하고, 선점해 나가기 위해서는 수익 구조 개선도 중요하지만 더 나은 소비자 니즈를 충족시키는 품질을 제공해야 한다. 따라서 초코파이에 대한 가격인상이 필요하다'는 분석자료를 내놓았다. 이것은 '현재 초코파이는 가격(Price) 보다 가치(Value)가 높은 수치를 나타내고 있다. 현재의 초코파이 소비자는 가치(Value)로 봤을 때 개당 120원의 가격요건을 가지고 있다'는 것을 토대로 한 것이었다. 이러한 기초자료를 바탕으로 동양제과는 '96년 초 국내 초코파이시장 차별화에 들어갔다. 첫째는 가격인상을 통한 유사제품과의 차별화였다. '소비자들의 초코파이 구매는 시장 성숙에 따라 한계상황에 직면했다. 따라서 현재의 100원의 가격으로는 더 이상 매출 증대가 불가능하고, 회사의 수익구조 개선에 부담만 가중한다'는 이유 때문이었다. 그러나 초코파이 가격정상화(동양제과의 입장에서)는 처음부터 난관에 부딪혔다. 대부분의 경영진이 가격인상 반대를 주장했다. 당시 초코파이 가격인상을 제안했던 김홍재 이사(당시 마케팅부장)는 당시 상황을 이렇게 설명하고 있다.

"주력제품인 초코파이 가격 인상은 소비자 이탈을 가속화시켜 경영악화를 가져올 것이다. 따라서 회사에 치명적인 초코파이 가격인상은 신중하게 판단해야 한다는 것이 경영진 대부분의 의견이었습니다. 그런데 이 신중하게 판단하자는 것은 가격인상을 하지 말자는 것입니다. 최고경영자도 그렇지만 사실 당시에는 아무도 설불리 가격인상을 주장할 수 없는 상황이었습니다. 회의는 계속되었지만, 토론은 갈등과 고민이 거듭되는 상황으로 초코파이 가격인상이 불러올 파장에 대해 누구나 두려워하고 있었습니다."

사실 소비자 조사 결과에서 나타난 가격인상 후 소비자 이탈율은 30-40%로 나타났고, 다른 제품의 동반 판매 하락도 심각할 것이라는 예상이 계속해서 제기되고 있었다. 그러나 이 회의에 처음부터 끝까지 참석한 담철곤 부회장은 가격인상에 마침표를 찍는 과감한 결정을 내렸다.

"해보자. 해보고 나서 다시 생각하자. 내가 생각하기에는 초코파이는 아직 상당한 여력이 있다. 가격을 올린다고 매출이 떨어진다고 생각하는 것은 상당히 소극적인 생각이다. 왜 초코파이를 믿지 못하는가? 소비자에게 그렇게 자신이 없는가? 이제는 정말 차별화 해야 한다. 소비자는 가격이 비싸더라도 최고의 품질을 선택하고 있다. 가격을 올리는 대신 철저한 품질유지로 최상의 제품을 공급하면 된다. 이것이 오히려 더 시장을 확대할 수 있다."

담부회장의 확고한 의지에 따라 20년만에 처음으로 초코파이의 가격인상을 결정한 동양제과는 다시 한번 '그럼 초코파이 가격을 얼마로 할 것이냐'는 문제에 봉착하게 된다. 가격인상 결정만큼이나 중요한 적정가격 결정은 앞으로 소비자 흡수를 가능하게 할 수도 이탈을 가속화시킬 수도 있는 아주 중요한 문제였다. 첫 번째로 제시된 가격은 「초코파이 Pricing 관련 소비자 보고서」에 따른 개당 120원(1,500원/Box)이었다. 그러나 이것은 국내 소매점 유통패턴으로 볼 때, 환전의 번거로움이 따르고, 20%의 가격인상폭으로는 기존품질을 높이기 어렵다는 점에서 재고의 소지가 있었다. 두 번째로 제시된 가격은 개당 150원(1,800원/Box)과 200원(2,400원/Box)이었다. 가격결정을 위한 회의는 계속되었지만 결과는 쉽게

나오지 않았다. 개당 200원은 소비자 구매의향 23.1%로 소비자 이탈이 너무 크다는 결정에 따라 폐기되었다. 남은 것은 150원, 그러나 이 가격을 곧바로 적용할 수는 없었다. 동양제과는 여기서 다시 발상의 전환을 시도했다. 150원으로 가격을 책정하되 이를 보완하는 각종 아이템과 전략을 수립하고, 진행해 나가기로 한 것이다. 첫째, 최고의 원·부재료를 통한 품질력 강화, 둘째, 기존 31g에서 41g으로 중량변경, 셋째, 이웃간의 情광고에서 세계의 情광고로 하는 情컨셉의 변화로 초코파이 이미지 제고(Up Image) 등을 전개해 나가기 시작했다. 결과적으로 품질과 중량을 개선하면서도 동양제과는 가격인상을 통해 10%의 원가구조를 개선할 수 있었다. 그리고 이 10%의 원가절감 만큼 각종 소비자 니드를 충족시키는 전략을 추진함으로써 소비자이탈이 아니라 소비자 흡수를 유도해내게 되었다. 각종 유사제품으로부터 한 걸음 앞선 초코파이 차별화전략은 이렇게 시작됐다.

동양제과는 '96년 1월, 초코파이의 대폭적인 가격인상에도 불구하고 전년보다 23%나 증가한 419억원 어치의 초코파이를 96년도 매출로 기록하게 된다. 이는 담부회장의 초코파이에 대한 의지가 새로운 마케팅 전략을 수립토록 하고, 이를 통한 소비자 심리분석이 주효했기 때문이다. 또한 영업부문의 85% 이상 거래처에 초코파이 진열, 세계의 情을 컨셉으로 한 광고전략 등도 초코

파이가 가격을 인상하면서도 M/S를 확대할 수 있는 요인으로 작용했다(표 1 참조).

동양제과의 이러한 성공을 예의 주시하던 경쟁사에서도 96년말 초코파이의 동반상승을 노리며 가격인상 정책에 합류했다. 그러나 실패였다. 가격인상전 20억원내외에 달하던 매출이 10억원에도 미치지 못하며, 나머지 부분을 고스란히 동양제과측에 넘겨주어야 했다. 그러나 이미 동양제과는 초코파이의 가격을 인상하면서 경쟁사에서도 그대로 따라올 것을 예상하고 있었다. 그러나 리딩제품으로서의 우위와 브랜드 이미지에서 동양이 앞서있으며, 동양은 이미 오래 전부터 가격인상을 준비해 왔으나 경쟁사에서는 그렇지 못해 바로 따라올 수 없을 것이라는 확신, 따라올 때쯤이면 동양은 벌써 자리를 확고히 잡고 있을 때라 걱정이 없다는 판단을 했다. 경쟁사의 실패를 미리 내다보고 있었던 것이다.

동양제과의 초코파이 가격인상은 아주 성공적인 마케팅 전략의 선례가 되었고, 동양제과가 다시 국내 초코파이시장에서 주도권을 확고히 할 수 있는 계기가 되었다. 또한 여기서 동양제과는 이러한 초코파이의 우위를 바탕으로 해외진출을 전략적으로 추진할 수 있는 계기를 마련했다. 이제 남은 것은 초코파이의 세계화와 현지화였다.

• 해외시장의 형성

국내제과업계의 해외 수출은 이미 20여년 전부터 계속되고 있었다. 중동, 대만, 홍콩, 일본 등지로 캡류, 캔디류, 비스킷류 등이 큰 물량은 아니지만 지속적으로 수출되고 있었던 것이다. 그러나 대부분이 OEM방식처럼 주문자의 요구에 따라 제품명, 패키지 등을 맞추는 아주 소극적인 방식이었다. 때문에 원가코스트도 국내보다 높아 수출은 자연적으로 등한시 될 수밖에 없는 상황이었다. 다시 말하면 수출의 전략지역도 없고, 전략상품도 없는 단기적이고, 시의적인 수출상황이었다. 여기에 기여를 한 것이 그때까지 국내시장의 여력을 통한 제과업계의 고성장이었다.

그러나 이러한 고성장이 일단락되고, 불황이 찾아들자 업계는 해외시장에 대한 인식을 새롭게 하게 되었다. 해외시장의 전략적인 조성이 불가

〈표 1〉 '95년~'96년 제과4사 초코파이 M/S 현황
(단위 : 억원)

구 분	1995	1996
동양	판매	340
	M/S	46.8%
롯데	판매	213
	M/S	29.3%
해태	판매	93
	M/S	12.8%
크라운	판매	81
	M/S	11.1%
		127
		16.9%

피하게 된 것이다. 해외시장의 형성은 여기서부터 출발되었다.

• 수출의 시작

동양제과 수출의 역사는 20여년전인 1970년대 중반, 이란을 중심으로한 중동지역의 껌 수출로부터 시작된다. 5매의 껌이 들어있다고 해서 '5매껌'이라 불린 계피, 커피, 박하, 레몬 향을 참가한 껌들이 주종을 이루었으며, 이 껌들은 지금도 중동 및 중국 등지에 수출되고 있다. 중동을 중심으로 한 껌수출은 90년대 초반 초코파이 수출이 본격적으로 추진되기 전까지 동양제과 수출의 대부분을 차지했다.

일부지역과 일부품목에 한정돼 큰 의미를 갖지 못하던 동양제과의 수출이 그 중요성을 인식하며, 세계를 무대로 눈을 돌린 것은 소련을 비롯한 공산주의체제가 붕괴되면서 좌·우의 이념대립이 무너지던 90년대 초반부터였다. 당시 부산을 중심으로한 러시아 보따리 상인들의 초코파이 구매붐의 일기 시작한 것을 기화로 93년 9월 러시아에 초코파이를 첫 직수출한 동양제과는 이 시점을 분기로 본격적으로 수출을 강화하며, 세계시장으로 눈을 돌린 것이다. 담철곤 부회장은 수출에 대한 자신의 견해를 이렇게 표현하고 있다.

"수출은 제과산업의 새로운 열쇠다. 우리회사도 20여년 전부터 중동시장의 껌 수출을 중심으로 수출을 하고는 있었으나 그렇게 많은 물량도 아니었고, 주력하지도 않았었다. 그러나 90년대에는 주변환경이 달라졌다. 수출은 생존을 위한 전략이 되고 있는 것이다."

• 해외마케팅의 강화

—정책의 변화

FOCUS 정책의 전개

동양제과 수출전략의 변화는 1993년 8월 주병식 해외사업본부장(당시 기획부 부장)이 들어서면서부터 시작됐다. 동경사무소 근무를 마치고 본사 기획업무 및 수출업무를 담당하게 된 주병식 이사는 수출의 중요성을 인식하고, 지금까지의 수동적 수출전략에서 능동적이고, 공격적인 수출 마스트플랜을 수립했다. 그 첫째가 수익우선의 단기적 수출전략에서 투자개념으로의 장기

적 수출정책으로의 전환이었다.

"우리에게도 '리츠크래커'나 '스낵커키' 등 세계 유명제과 제품과 경쟁할 수 있는 '오리온초코파이'라는 브랜드가 있다. 세계를 다니다 보면 초코파이가 안깔린 곳이 없고, 품질 면에서도 각국의 유사한 제품이 있지만 월등히 차이가 난다. 또한 국제경쟁력의 주요소인 원가, 공급능력 면에서도 우리가 훨씬 앞서 있다. 우리는 그 동안 우리제품에 대한 자신감이 없었다. 품질에 대한 자신감, 그리고 수출로 얻는 부수적인 효과는 엄청나다"

동양제과는 이러한 기본정책에 따라 '94년 수출 Focus정책을 펼쳐나간다. '주력시장과 주력제품에의 집중화'라고 말할 수 있는 이 정책은 국내 1위의 경쟁력을 갖고 있는 초코파이를 전략상품으로 선정하고, 본격적인 초코파이 수출 강화에 들어가게 했다. 이에 따라 러시아, 대만, 중국을 주력시장으로 각종 시설회, 판촉행사, 광고 등의 마케팅 전략을 강화해 나가기 시작했다. 또한 기존 'CHOCOLATE-PIE' 'ORION CHOCO-PIE' 등으로 다양하게 주문되어 제작, 수출되던 초코파이의 명칭을 'ORION CHOCO PIE'로 통일했으며, 패키지도 내수용과 같은 BLUE 계통에서 RED 계통으로 MAIN COLOR를 변경해 단일 디자인을 도입했다. 또한 표기도 기존 영어와 아랍어에서 중국어, 러시아어를 추가로 제작 표기하기 시작했다. 이와 함께 제품도 12개입 1종에서 6개입 및 10개입으로 2종을 추가해 각국의 요구에 부응하는 다양화 정책을 펴나갔다. 당해년도 따라 93년 139만 불에 불과했던 초코파이 수출실적이 94년 1·4분기에만 116만 불을 넘어서게 되었다.

GLOBALIZATION

94년까지 초코파이의 수출 성공 가능성을 모색한 동양제과는 95년에 들어서면서 초코파이에 대한 글로벌 전략을 본격적으로 추진하기 시작한다. 동양제과의 당해년도 수출기본 전략은 첫째, Sole Agent System(By Different Country& Item), 둘째, Direct Business(With Local Distributor), 셋째, Long Term Business (Based On Mutual Credibility)로 요약된다.

이러한 기본전략에 따라 동양제과는 수출코스트를 낮추어 가격경쟁력을 강화하고, 바이어 관리에 성공적으로 대처하는 한편, 물류의 단일체제를 구축함으로써 초코파이의 글로벌화 전략을 단계적으로 추진해 나가기 시작했다.

우선 동양제과는 '95년 초코파이 수출규모를 '94년 478만 불에서 '95년 741만 불로 55%를 증대시켰다.(실제 95년 초코파이 수출은 1,400만 불에 달했다) 수출국가도 10개국에서 20개국('95년말 기준 32개국)으로 늘리며 잠재적 유망 신시장을 적극적으로 개척해 나가기 시작했다. 또한 지역전문가를 양성, '지역팀제'를 구축하며, 언어권별 인력을 보강해 나가는 한편, 무역업무의 자동화 시스템을 구축해나갔다.

동양제과는 이러한 기본 글로벌라이제이션 전략과 함께 초코파이의 인지도 제고를 위한 광고판촉 또한 계속해서 강화해 나갔다. 94년 12월 모스크바TV에 초코파이 광고를 시작한데 이어 95년 3월에는 북경 천안문 광장에 초코파이 대형 입간판을 설치하는 한편, 모스크바, 베트남, 미얀마 등지에서 초코파이 시식회를 개최하는 등 초코파이 인지도를 높이는 데 주력한 것이다. 이러한 동양제과의 노력은 '오리온초코파이'의 해외시장 점유율을 60% 이상으로 끌어올렸고, 수출비중 60%(1,400만 불)를 차지하며 점차 주력화되어 갔다. 그러나 이 해 동양제과는 중국에서 '초코파이' 상표등록을 경쟁사에 빼앗김으로써 그 동안 널리 알려져 있던 '오리온초코파이' 상표를 '오리온파이(好麗友派)'로 바꿔야 하는 뼈아픈 실수를 했다. 이러한 중국에서의 실수는 동양제과가 다른 나라에서 같은 실수를 되풀이하지 않도록 하는 좋은 교훈이 되었다.

96년도에 들어서도 동양제과의 초코파이 글로벌라이제이션 기본 전략은 바뀌지 않는다. 담칠 곤 부회장이 임원진에게 초코파이 세계화를 당부하는 말에서 이것은 잘 나타난다.

"세계화를 해야 하는 것은 일시적이고, 일과성이 아닌 숙명의 과제다. 우리에겐 초코파이를 세계화해야 하는 분명한 숙제가 있다. 이것을 성사시키지 못하면 결국 우리는 도태되고 만다"

이에 따라 동양제과는 더욱 근본적인 초코파이 글로벌라이제이션에 천착하기 시작한다. 기존 도쿄와 뼈이징에만 있던 해외사무소를 상하이, 모스크바, 호치민 등에 새로 설립하는 한편, 중국 하북성의 랑방경제기술개발구에 현지 초코파이 생산공장을 세우기로 한 것이다.(초코파이 현지화 참조)

'96년 동양제과는 초코파이 하나의 제품만으로 3,100만 불에 달하는 수출실적을 기록했다. 수출국가도 30여 개국에 달해 세계적인 제품으로 인정받게 됐다. 이러한 초코파이 세계화의 성공은 기본적으로 경영진의 의지와 일관된 사업전략, 우수한 품질력에서 나왔다고 할 수 있다. 여기에 회사의 철저한 A/S와 수출담당자들의 서비스 정신도 한 몫했다. 그러나 이와 함께 간과할 수 없는 것이 하나 있다. 그것은 바로 수출 주력지역과 초코파이 아이템을 결부시킨 것이다. 초코파이가 국내에서 가장 잘 먹혀들었던, 우리의 70년대 경제상황과 비슷한 국가를 수출 중점지역으로 선택한 것이다. 개발도상국에 진입해 있거나 강대국이지만 경제적으로 선진적이지 못한 나라들 예를 들면 중국, 러시아, 동남아, 몽골, 동구 등과 같은 나라를 주요 타겟으로 잡았다는 것도 초코파이가 세계화 제품으로 자신감을 가지는데 큰 기여를 한 것이다.

—해외시장개척

초창기의 어려움

'바이어를 만날 때는 물건을 파는 것보다 인간적인 신뢰를 쌓는데 더 주력한다'는 이 말은 동양제과 수출담당자들의 신조다. 초기 부산항을 중심으로 한 보따리 장사들의 초코파이 구매로 시작된 수동적 수출상황에서 능동적, 공격적 수출전략을 수립하면서 문제로 다가온 것이 경험부족에 따른 시장개척의 어려움이었다. 수출초창기 시장개척을 담당했던 수출팀의 윤상용 과장은 이렇게 말하고 있다.

"아무런 기초자료도 없는 상황에서 무작정 해외 식품전시회나 박람회 등에 명함과 카탈로그, 초코파이를 들고 나갔습니다. 그리고 "이거 한 번 먹어봐라" "이런 제품 본 적 있느냐" "맛은 어떠냐"는 식으로

카탈로그를 보여주고, 초코파이를 시식시키고, 명함을 주었습니다. 그리곤 연락이 올때까지 기다리는 한 편, 다른 곳에서 또 그렇게 반복하는 식이었습니다. 시장조사는 더욱 힘들었습니다. 지금이야 초코파이를 모르는 사람이 없지만 그때만 해도 초코파이를 거의 모르고 있었기 때문에 길거리를 지나가는 사람에게 시식시키기도 하고, 중개상을 수소문해 초코파이에 대한 시장성, 구매가능성을 일일이 탐진했습니다. 정말 맨땅에 헤딩하는 식이었습니다."

초코파이가 좋은 제품이라는 자부심은 강했지만 해외 소비자에게 정확히 알리는 홍보의 경험이 수출부의 직원들에게는 없었다. 때문에 '無에서 有를 찾는다는 마음으로 무작정 수입상의 명단을 입수한 후 현지시장으로 가 접촉하는 수밖에 없었다'는 말은 초창기의 막막한 시장개척의 현실을 보여주고 있다. 게다가 수출에 대한 회사내의 공감대를 형성하는 것도 무척 힘든 일이었다. 회사 전체 입장에서 아직 수출이 큰 비중을 차지하지 않고 있기도 했지만, 당시만 해도 해상운송 서비스가 좋아지기 전이라 초코파이와 같이 무게에 비해 부피가 큰 화물은 큰 운송비용 부담으로 원거리 공급이 어려웠기 때문이다.

이밖에도 수출 초창기의 어려움은 많았다. 전반적인 제과류가 그러하듯이 초코파이 또한 라이프 싸이클이 짧아 바이어를 설득하기가 힘들었고, 초코파이를 접해 본 기회가 없는 바이어들은 단지 생소한 제품이라는 이유로 구매를 꺼려했다. 각국의 수입장벽도 수출의 큰 장애물로 다가왔다. 관세, 표기사항, 검사제도 등 수입품들에 대한 각종 법규들이 강화되면서 수출과 내수 사이의 경제적 부가가치도 내부적으로 거론되었다. 그러나 이중에서 특히 초창기의 어려운 점은 경쟁사들의 과다경쟁이었다. 애써 시장을 개척해놓으면 가격 덤펑으로 시장을 혼란시키기 일쑤였고, 이러한 가격dump은 초코파이에 대한 이미지 손상으로 다가와 바이어들의 구매의욕을 감소시켰다.

그러나 동양제과의 초코파이가 수출 주력상품으로 떠오르는 데는 오랜 시간이 걸리지 않았다. 우선 우수한 품질이 뒷받침되기도 했지만, 발로뛰는 시장조사와 이를 토대로 한 체계적 수출전

략 정책이 적중해 나가기 시작했기 때문이다. 처음 뚫기가 힘들지 한 번 뚫고나면 모든 것은 쉬워지기 마련이다. 동양제과는 한 번 개척한 시장은 절대 놓치지 않는다는 기본 마인드를 토대로한 'Long Term Business' 전략으로 바이어에 대한 서비스를 철저히 지켜나갔다. 이러한 바이어들이 점점 시장을 넓혀나가는 데 큰 기여를 한 것은 두 말할 필요가 없다.

전략적 시장개척

동양제과는 초창기의 어려움을 극복하고, 점차 시장개척에 전략적으로 대응하기 시작했다. 각종 식품전시회에 참가해 제품 알리기에 주력하는 한편, 자체적으로 초코파이 시설회를 개최하며, 적극적인 시장개척을 추진한 것이다. 또한 현지문화에 대한 이해가 시장개척에 절대적이라는 방침에 따라 '문화감수성 교육'이라는 자체개발 교육 프로그램을 실시하기 시작했다. 이 교육은 그 나라의 역사, 문화, 생활방식, 관습, 종교, 언어 등을 총망라한 교육내용으로 현지문화를 이해하는데 필요한 모든 사항을 교육시키고 있다. 담칠관부회장은 현지문화를 기초로 한 해외전문가 양성에 대해 다음과 같이 강조하고 있다.

"우리회사는 지난 94년 중국 하얼빈에 '오징어땅콩' 공장을 계획했다가 실패한 적이 있다. 이는 중국의 현지사정도 모르고 무모하게 투자를 추진하다 당한 뼈아픈 경험이었다. 중국에 대한 해외전문가가 없었기 때문이다. 우리의 상황만 고려하고, 그들의 말을 검증할 수 있는 정보의 부재, 문화에 대한 이해의 부족 등이 하얼빈 프로젝트를 실패하게 했다.

해외전문가는 단지 그 나라의 말만 능숙해서는 안 된다. 또 투자정보나 경제, 정치 동향만 알아서도 안 된다. 그 나라의 역사를 알고, 문화를 알고, 지리, 유행을 아는데 최대의 노력을 기울여야 한다. 우리회사는 지금 중국, 러시아, 베트남, 미주 등지에 대한 해외전문가를 양성하고 있다. 이는 우리의 해외진출을 더욱 확실하고 완벽하게 하기 위해서다. 앞으로 우리의 해외전문가는 프로로서의 자부심을 가지고 일해야 한다. 남보다 한 단계 높은 전문능력, 각오, 월급 이상의 일을 한다는 마음자세가 해외전문가에게 필요하다."

시장개척에는 필수적으로 많은 비용이 발생한

다. 동양제과가 시장개척에 성공한 것은 이러한 비용에 충분한 지원을 아끼지 않았다는 데 있다. 해외마케팅을 강화하기 시작한 94년부터 동양제과는 많은 시장개척 비용을 투자했다. 결국 그것이 나중에는 다시 돌아올 것을 확신했기 때문이었다. 96년 12월 동양제과는 그 동안 러시아에서 수출이 편중된 극동지역의 한계를 넘어 모스크바를 중심으로 한 시베리아, 동구 쪽으로의 시장확대를 위해 모스크바 TV에 초코파이 광고를 시작했다. 95년 2월엔 중국 천안문 광장에 초대형 초코파이 입간판을 설치했으며, 뼈이징 중심가의 대형슈퍼를 통해 시식회도 자주 가졌다. 또한 동남아시아의 베트남, 미얀마, 인도네시아 등지에서도 각종 박람회 및 전시회에 참가하며 초코파이 알리기에 주력했다. 이제 이 나라 어디를 가도 초코파이를 볼 수 있게 되었으며, 모르는 사람이 없게 되었다.

이러한 광고판촉을 통한 시장개척과 함께 장기 전략으로 추진된 것이 해외사무소의 설립이다. 동양제과의 해외사무소는 90년에 설립된 도쿄사무소와 93년에 설립된 뼈이징사무소가 있었으나 해외마케팅이 강화되기 전의 이들 사무소는 일종의 중개역할을 하는 곳에 지나지 않았다. 그러던 것이 전략적으로 수출을 강화하면서 이들의 역할도 크게 달라졌다. 이제 해외사무소는 수출의 최첨병이 되어야 하기 때문이었다. 따라서 해외사무소들은 자체적인 사업을 꾸려나가야 했다. 제품 시식회의 개최, 각종 광고판촉 행사 실행, 시장조사 및 정보수집, 경쟁사 현지동향 분석, 정치동향, 현지 투자분석 까지 해외사무소는 능동적으로 수행해야 했다. 이러한 기본전략을 토대로 동양제과는 시장확대와 전략거점화를 위해 상하이, 호치민, 모스크바 사무소를 잇따라 개설하기 시작했다. 또한 본사의 수출담당자들도 권역별로 해외시장 개척에 충력을 기울여 나갔다. 이에 따라 94년 10여개국에 불과하던 수출지역이 아프리카, 남미, 오세아니아까지 확대되며 96년말에는 30여개국으로 확대되어 수출지역 다변화 정책을 충실히 이행할 수 있게 되었다. 다음은 해외사무소에 대한 담철곤 부회장의 말이다.

“우리의 해외사무소는 충분히 독립적으로 본사의 역할을 해내야 한다. 본부나 본사의 지시를 이행하는 것도 중요하지만 그보다는 현지의 시장을 분석하고, 흐름을 예측하여 사업을 기획하고, 주체적으로 업무를 추진하는 추진력을 가지고 있어야 한다. 우리가 해외사무소를 두는 근본적인 이유도 여기에 있다. 때문에 해외사무소의 대표는 스스로를 사장이라는 마음 자세로 일해야 한다.”

이러한 모든 것을 동양제과는 초코파이 글로벌 라이제이션이라는 장기전략에 중점을 두고 추진해나갔다. 모든 것들을 하나의 전략에 중심을 두고, 집중화시킴으로써 시너지효과를 얻는다는 것이었다.

물류·영업망의 구축

동양제과는 해외마케팅을 지속적인 전략으로 펼쳐나가면서 판매의 기본이 되는 영업망 구축에 큰 노력을 기울였다. 그 1단계는 93년부터 94년 까지의 약 1년 동안의 기간으로 ‘해외시장 침투’를 목적으로한 수출, 수입상을 통한 간접유통판매 전략의 실천이었다. 이 시기는 해외시장에 본격적으로 뛰어들기 위해, 기존 시장에 보다 많은 수출 루트를 통해 진출하는 것이 관건이었다. 그러나 보니 Open Market을 지향, 다(多)바이어 전략을 채택할 수밖에 없었다.

94년말부터 96년말까지 동양제과는 강력한 시장 확대전략인 Master Sole System 전략을 구사하며 2단계의 영업망 구축에 들어갔다. 이것은 국가별, 품목별 총대리점을 지정하여 안정적인 수출물량 확보는 물론 해당국가내 초코파이의 가격안정, 시장안정을 추구하는 전략이었으며, 해당지역의 물류 및 유통을 현지 학습화함으로써 중국 같은 경우 대도시를 중심으로 한 Route Sale 개념을 도입한 직·간접적인 방식으로 현지 유통을 직접 운영한다는 것이었다. 이러한 Master Sole System 전략은 동양제과가 수출 전략을 추진하는 데 있어 안정된 수급망의 확보, 일관된 가격정책을 유지해 제품의 이미지를 높혀 수출을 지속적으로 확대하는데 큰 기여를 했다.

이러한 2단계의 Master Sole System을 토대로 3단계의 시장을 완전히 확보하겠다는 Area

Sole System 유통전략이 확립됐다. 이는 2단계의 전략을 통해 확대된 해당 국가내 문화적, 지리적 차별화된 시장을 거점으로 세분화하여 궁극적으로는 현지화 전략을 구사, 거점 시장에서 우위를 확보하겠다는 전략이었다. 동양제과는 향후 2005년까지 해외에서의 장기적 물류 및 영업정책으로 자체 직조직인 판매전문회사와 같은 형태를 지향, 이의 구축을 위해 최대의 노력을 집중한다는 전략이다.

—비약적 성장

앞에서도 말했지만 동양제과의 해외마케팅 기본전략은 초코파이의 글로벌화이다. 그리고 모든 힘을 궁극적으로는 여기에 맞추고 실행해나갔다. 단기적으로는 그때그때 신속하게 대응하지 못해 손해를 보는 경우도 있었지만 장기적 비전 실현을 위해 그것은 감수해야 하는 것이었다. 이러한 기본전략의 지속적인 추진을 통해 동양제과의 초코파이 수출은 비약적으로 성장했다. 본격적인 수출을 시작한 93년 139만 불에 불과하던 초코파이 수출은 96년 3,100만 불의 실적을 기록하며, 30배에 가까운 성장을 이루어 냈다.(표2 참조)

• 현지화 전략

—현지화 배경

동양제과는 이전 중국 하얼빈에 ‘오징어땅콩’ 공장 설립을 위한 투자에 실패한 적이 있었다. 현지사정에 밝지 못했고, 기초자료마저도 완전하게 준비되지 못한 상황에서 무리하게 투자를 진행한 것이 그 이유였다. 때문에 동양제과는 중국에 대한 어떤 미련을 버리지 못하고 있었다. 그것은 중국은 비전이 있다는 담철곤 부회장의 확신이기도 했다.

“중국은 무한한 가능성이 있는 나라다. 13억의 인구, 성장가도를 달리고 있는 경제 등은 반드시 식품 산업을 동반하게 되었다. 그러나 단지 이것 뿐만은 아니다. 최고의 제품인 우리의 초코파이를 세계화 시

〈표 2〉 '93년~' 96년까지 초코파이 수출액

(단위 : 만 US\$)

연도	1993	1994	1995	1996	계
수출액	139	483	1,400	3,100	5,122

켜야 한다는 사명을 우선 중국의 현지화서부터 시작해 보고 싶다.”

'95년에 들어서면서 동양제과의 초코파이 수출은 비약적으로 증가하고 있었지만 문제가 없었던 것은 아니었다. 그때까지 러시아가 초코파이의 최대 시장이긴 했지만 중국이 최대시장으로 부각될 것이라는 것은 이미 예상되고 있었고, 수출물량이 늘어나면서 국내생산으로의 제품공급과 물류, 현지바이어 관리에 점차 부담이 가중되고 있었다. 답은 현지생산 거점을 확보해야 한다는 것이었다. 그리고 경쟁사들이 이미 현지화에 채찍을 가하기 시작했다는 것도 시장선점의 유리한 고지를 차지해야 한다는 심리적 압박으로 다가오고 있었다. 담철곤 부회장의 ‘나가서 현지화 해야 한다’는 의지는 확고했다. 그러나 자금조달문제와 언제, 어떻게, 어디로 진출할 것인가 하는 것은 95년 상반기까지 확정되지 않고 있었다. 그러나 빨리 결정해야 했다. 그리고 그것이 옳은 방향이었다.

—현지투자 결정

업계현황

동양제과가 중국에 초코파이공장 설립을 검토하고 있을 때 이미 중국에는 롯데제과와 일본 롯데, 중국 사통집단공사 등이 합작으로 설립한 뼈이징의 ‘낙천사통식품유한공사’가 '95년 10월부터 초코파이 라인을 가동, 제품을 생산하고 있었다. 또한 해태제과도 중국 불산가화식품과 합작으로 ‘해태불산가화식품유한공사’를 설립, 연간 2,500톤의 껌을 생산할 수 있는 체제를 갖추고 11월부터 박하껌을 양산하기 시작하고 있었다. 그러나 해태의 현지공장은 껌생산 라인이기 때문에 동양제과의 초코파이 투자는 무관한 것이었고, 롯데 측의 초코파이 생산도 ‘오리온초코파이’의 중국내 인지도가 위낙 높아 동양제과에서는 크게 걱정하고 있는 상황은 아니었다.

중국 제과시장 현황

중국 제과시장은 한국처럼 국내 브랜드가 성장한 후에 외국 브랜드가 진출한 것이 아니라 브랜드 개념이 없던 계획경제의 잔재가 없어지기 전에 이미 개방되어 있었다. 따라서 이 시기는 외국

〈표 3〉 개방이후 중국제과 시장 발전단계

제1기 1979-1988	<ul style="list-style-type: none"> · 계획경제 말기의 제과시장 · 국영 유통체제 유지 · 일부 극소수 외국수입제품이 홍콩 등지의 무역상을 통해 수입되어 경제특구를 중심으로 소개 되기 시작 · Brand 개념 미형성 · 지역별 국내업체가 벌크포장 위주로 공급
제2기 1989-1991	<ul style="list-style-type: none"> · 정체기 · 천안문 사태 이후 긴축경제 시행으로 제과시장 담보상태
제3기 1992-1995	<ul style="list-style-type: none"> · 급성장기 · 제과업 관련 계획경제체제가 붕괴되면서 제과시장 재편 시작 · 자영상 유통체제가 자생적으로 급성장 · 앞선 외국업체의 투자진출 · Brand Image 형성 초기 · 벌크포장 판매에서 소매단위 포장단위로 대체
제4기 1996년 이후	<ul style="list-style-type: none"> · 정돈기 · 법체제 강화 · 수입증가율 둔화 · 현지진출 기업의 Brand Power 형성 · 유통업 경쟁치열 시작

브랜드가 진출하여 모든 업체들이 동일 출발선 상에서 경쟁을 시작한 그야말로 세계시장이라 할 수 있는 상황이었다. 물론 아직도 제과시장 형성 초기라고는 할 수 있지만 '79년 개혁·개방 이후로 지금 까지 네 시기를 거치면서 급속하게 발전해 오고 있었다. (표 3 참조)

12억 인구를 가진 중국제과시장은 개혁·개방 덕분에 세계 모든 브랜드에게 엄청난 기회를 가져다주었다. 동시에 세계 모든 업체간의 브랜드 파워 각축장이 되었으며, 자국 브랜드의 성장기 없이 단숨에 가장 치열한 시장으로 변해가고 있었다. 놀랍게도 전세계 30여개국에서 중국시장의 문을 두드리며, 각 업체마다 자신의 브랜드 파워를 키우기 위해 전력투구하고 있는 상황이었다. 이에 따라 품목별로 앞선 브랜드들은 하나씩 자리를 잡아가고 있었고, 이 경쟁에 참여하지 못한 업체는 어쩔 수 없이 더욱 어려운 경쟁상황을 극복해야 하거나 중국시장 밖에서 관망할 수밖에 없게 되었다.

이러한 중국제과시장의 특이성 속에서 한국업체의 중국내 수입비중은 92년부터 비약적인 성장

을 보이다가 '96년을 분기점으로 하락세를 맞게 된다. (표 4 참조) 이는 수출 위주의 해외마케팅 전략에 중대한 변화가 발생한 것이며, 수출실적이 높다고 해서 이것이 계속적인 브랜드 파워와 연계되지 않는다는 것을 보여주고 있다. 한국은 브랜드 파워를 통한 시장진출이 아닌 기업의 파워를 통한 단기적 수출에 주력하고 있었던 것이다. 동양제과 뼈이징사무소 대표인 김동건 과장은 중국시장에서의 브랜드 파워의 중요성에 대해 다음과 같이 말하고 있다.

"과자는 어느 나라, 어디에서나 쉽게 접할 수 있는 상품이지만 유명한 과자는 많지 않다. 또한 과자업체가 아무리 유명해도 그 회사에서 생산되는 과자보다 유명할 수 없다. '오리온초코파이'가 동양제과 보다 유명하며, M&M's 초코레이가 Mars사보다 유명한 것과 같은 이치다. 이는 과자가 소비자에게 어떤 이름으로 인상지워지느냐가 그 과자를 생산하는 실체 보다 더욱 강력한 의미를 지닌다는 것이다."

"제과업체의 경쟁력은 한 마디로 '브랜드 파워'다. 강력한 브랜드 몇 가지 가지고 있느냐가 그 회사의 운명과 규모를 결정한다고 해도 과언이 아니다. 이러

(표 4) 5년간 중국의 제과 수입통계

(단위 : 만 달러)

	1992	1993	1994	1995	1996
1위	홍콩 729	홍콩 1226	홍콩 2385	한국 1083	홍콩 1020
2위	필리핀 293	한국 360	말레이 716	홍콩 933	한국 527
3위	한국 243	미국 247	한국 639	말레이 496	말레이 463
기타	31개국 655	35개국 938	34개국 1297	37개국 1545	32개국 1428
합계	1920	2771	5037	4057	3438

주 1) 출처 : 중국 해관총서 수입통계

2) 위의 수치는 전체상황을 반영하는 정도의 의미를 가지며, 실제 수입금액은 위의 수치보다 5-8배 높아야 할 것으로 추정.

한 파워 브랜드(Power Brand)는 수출 보다 현지투자를 통해 더욱 강화된다. 중국에서는 브랜드 이미지가 형성되어 있지 않기 때문에 이것이 더욱 중요하다."

'96년도 수출의 감소는 이러한 제과업의 특성이 자연스럽게 반영된 것이었다. 업계는 이에 수출보다도 투자진출이 브랜드 파워를 강화하는데 효과적이라는 것을 인식하기 시작했다. 이에 따라 이 시기를 기점으로 업계의 중국에 대한 직접 투자가 활기를 띠기 시작했다. 여기에 업계의 직접투자를 재촉한 것은 중국의 급속한 변화상황이었다. 중국의 경제상황은 정부의 거시경제 조절정책과 긴축, 그리고 국영기업 개혁을 시도하면서 성장속도가 둔화되고 있었으며, 이에 따라 국영기업체가 정리, 또는 도산하여 최저임금만이 지급되거나 실업자가 늘어 전반적인 소매, 소비 경기의 침체를 맞게 되었다. 중국정부는 각종 법률을 정비하여 법체계를 강화함으로써 그 동안 법의 통제를 받지 않고 활성화되었던 많은 경로에 제재를 가하기 시작했다. 관세, 부가세, 식품포장표기규정, 식품검열필증 등 사항들이 수입장벽의 역할을 하기 시작했던 것이다. 따라서 지금 까지 수출실적이 높았던 상품이라 하더라도 현지에 빨붙이고, 빠른 정보수집과 생산단계에서의 수정보완이 있어야만 했다. 유통경쟁력 유지와 브랜드 파워의 강화를 이끌어 내는 가장 최선의 방법으로 현지투자가 대안으로 제시될 수밖에 없었다. 다음은 김동건 과장의 말이다.

"지금까지 한국은 수출을 통해 많은 혜택을 보았다. 그러나 앞으로 얼마나 더 누릴 수 있을지는 미지수다. 걸어야 3년 정도 될까? 그 사이에 파워 브랜드를 육성해 경쟁력을 확보하지 못하면 다시 기회를 잡기는 어려울 것이다"

동양제과의 중국 현지화 배경에는 이러한 중국 제과시장의 직접적 상황이 크게 작용하고 있었다.

투자

1995년 7월 26일 드디어 동양제과 본사 대강당에서는 그 동안 준비해온 중국프로젝트에 관한 투자 타당성 검토 보고가 해외사업부의 주관으로 진행됐다. 여기서 중점적으로 보고된 것은 껌의 현지투자와 초코파이의 현지투자 두 가지였다. 결론은 껌 타당성 없음, 초코파이 진출 확정이었다. 이러한 결정의 배경에는 1, 2년 후에 진출할 경우 업종제한이나 세제 양등, 정치불안 등이 악제로 작용할 것이라는 점이 예상되고 있기 때문이었다. 또 초코파이를 현지화할 경우 이미 세계적인 제품으로 인지돼 가지고 있는 브랜드 이미지를 통해 고급과자에 대한 잠재수요로 시장확대를 기대할 수 있다는 점과 중국 내수시장 참여, 해외 거점기지 기능을 현지 초코파이 공장이 할 수 있다고 예상했기 때문이다.

1995년 12월 5일, 보고가 있고난 4개월 후 동양제과는 곧바로 중국현지 투자에 들어갔다. 너무 빨리 진행된 일이라 경쟁사들도 언론에 발표

되기 전까지는 전혀 눈치를 채지 못했다. 이날 발표에 따르면 동양제과는 1천4백만불을 투자, 중국 하북성 랑방경제기술개발구에 초코파이 생산 공장을 짓고, 이의 판매를 위해 오리온식품유한공사(好麗友食品有限公司 ORION Food Co., Ltd)라는 현지법인을 만든다는 것이었다. 합작사로는 그룹사인 동양시멘트, 동양글로벌, 홍콩의 AGH(Asia Global Holding Limited) 사 등이 각각 10%의 지분을 참여하고, 지분의 70%를 참여한 동양제과가 경영, 생산기술 도입 및 마케팅, 영업, 수출에 대한 실권을 행사하는 외에 1%의 로열티를 받는 것이었다. 이에 따라 동양제과는 '96년 3월부터 공장건설에 들어갔으며, 우선 1차적으로 초코파이 1개라인을 설치해 연간 2,000만불 규모의 초코파이를 생산할 것이라고 했다.

이것으로 초코파이 글로벌라이제이션을 위한 동양제과의 생산기지 현지거점화 전략이 드디어 그 모습을 드러내게 되었는데, 초코파이 현지공장이 들어서는 랑방경제기술개발구는 인구 2천3백만 명의 북경과 천진의 중간에 위치한 지역으로 제품 공급이 용이하고, 북경, 천진이라는 고소득 대형 소비시장을 근거리에 두고 있어 생산과 판매가 유리한 입지적 요소를 갖추고 있다. 또한 인구 1억명의 하북성을 근거로 향후 상해시장으로 진출하기 위한 교두보이기도 한 지역이다.

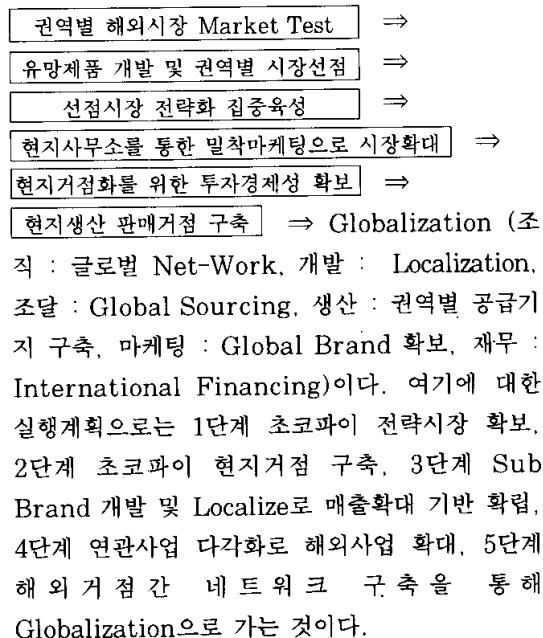
—생산거점을 통한 전략과 비전(Vision)

앞으로 동양제과는 랑방지역의 초코파이 현지 생산거점을 시초로 한국, 중국, 인도차이나, 동유럽을 중심으로 하는 권역별 초코파이 글로벌네트워크를 구축한다는 방침이다. 또한 거점간 제품, 원료, 부재료, 자금, 기술, 인력을 상호 이동함으로써 시너지효과를 창출함으로써 경쟁력을 최대 한으로 높혀 초코파이를 비롯한 (핵심 브랜드 (Core-Brand)를 글로벌 제품으로 키워나갈 계획이다. 코카콜라와 같은 최대의 글로벌제품으로 초코파이를 만드는 것은 결코 어려운 일이 아니라고 동양제과의 전 임직원은 생각하고 있다.

기본전략

동양제과의 국제화 전략은 국내시장 경쟁력을 기반으로 한 Multi-National화를 거쳐 궁극적

으로 Globalization을 추구하는 것이다. 여기에 대한 기본컨셉은



특히 권역별 거점화 및 글로벌 네트워크 구축 전략은 동양제과가 앞으로 국제화전략을 펼쳐나가는데 가장 중요한 요소로 작용할 것이다. 이 현지거점화 전략과 글로벌 네트워크 구축은 크게 4단계로 분류된다. 1단계, APEC을 권역으로 하는 한국거점, 2단계 중국을 권역으로 하는 중국거점, 3단계 AFTA를 권역으로 하는 인도차이나거점, 4단계 EU를 권역으로 하는 동유럽 거점을 통해 거점간 제품, 원료, 부재료, 자금, 기술, 인력을 상호 이동하는 4각 거점간 글로벌 네트워크를 구축하는 것이다. 또한 이를 토대로 각 거점별 특성을 살리는 해외투자를 지속적으로 추진해 나가는 것이다.

권역별 해외투자

동양제과의 해외투자는 거점을 중심으로 한 거점화 전략을 기본골격으로 하고 있다. 크게 4개의 거점을 나누어 세계시장을 공략한다는 이 전략은 거점간 상호 글로벌네트워크를 통해 계속적인 시너지효과를 기대하는 전략이다. 각 권역별 기본전략은 다음과 같이 요약된다.

APEC 권역 : 한국을 거점으로 동북아(극동/시베리아/몽골/북한/일본), 대만, 필리핀, 오세아니아,

NAFTA, MERCOSUR 등의 지역에 대한 종합제과 및 계열사업 추진.

CHINA권역 : 중국을 거점으로 중국(북부, 남부, 내륙)전역, 홍콩, 마카오 등 지역에 대한 초코파이 및 제과류, 관련부재료, 계열사업, 연관식품사업 추진.

AFTA권역 : 인도차이나를 거점으로 ASEAN 10개국, 서남아시아, 아프리카 등 지역에 초코파이 및 제과류, 관련원부재료, 연관식품사업 추진.

EU권역 : 동유럽을 거점으로 서러시아, CIS, 동구, ECO, 유럽 지역에 초코파이 및 제과류, 관련원료 사업 추진.

동양제과는 '97년~' 99년까지 1단계 해외마케팅 목표에 따른 세계화기반구축으로 중국, 러시아, 베트남을 전략지역으로 선정하고, 해외 판매 1위를 달성한다는 계획을 추진 중에 있다. 이에 이어 세계화를 위한 도약으로 권역별(4개 BLOCK) PIE-CATEGORY No.1 을 2단계로 추진 2002년까지 달성한다는 계획이다. 3단계로 2005년까지 궁극적인 목표인 세계화를 달성하는 WORLD PIE-CATEGORY No.1을 달성, 세계일류식품사로 도약한다는 해외경영 계획을 수립하고 있다.

국내 1위의 경쟁력을 기반으로 동양제과의 초코파이가 해외진출을 한 것은 실질적으로 4년이 채 못되는 기간이다. 그러나 이 기간 동안 초코파이의 수출규모는 30배 가까이 증가했다. 무엇이 이것을 가능하게 했을까? 첫째는 최고경영자의 초코파이에 대한 믿음, 혹은 의지였다. 이것이 초코파이 해외진출을 계속 가능하게 했고, 지속적인 투자를 가능하게 했기 때문이다. 둘째로는 일관된 초코파이 글로벌라이제이션이라는 전략의 지속적인 추진이었다. 이것저것 견드리는 것이 아니라 일관되게 한곳에 집중함으로써 축적되는 노하우와 이를 통한 브랜드 이미지의 제고로 계속적으로 시장을 확대해 나갈 수 있었던 것이다. 세 번째로는 수출 담당자들의 우수성을 들 수 있다. 이러한 우수성은 동양제과만의 특수한 '문화 감수성교육'과 같은 교육을 통해서도 이루어졌겠

지만 '제품을 파는 것이 아니라 신뢰를 쌓아간다'는 개개인의 철학이 지속적인 Buyer 관리를 가능하게 했고, 이들을 통해 초코파이가 더욱 신뢰를 쌓아갔기 때문이다. 그러나 가장 기본적으로 초코파이의 품질이 이 모든 밑바탕을 형성해 주었기 때문일 것이다.

맺음말

동양제과에 있어 초코파이는 배의 키와 같다고 할 수 있다. 초코파이가 방향을 어떻게 잡아주느냐에 따라 목표된 항로에서 얼마만큼 이탈하지 않고 직선거리의 짧은 운행을 할 것인가가 정해지기 때문이다. 초코파이는 지금까지 20년이 넘는 기간동안 어려운 항로를 잘 헤쳐 나왔고, 그럴 때마다 위기 속에서 조련된 솜씨는 순풍을 타는 노련함마저 보여왔다. 그러나 동양제과의 초코파이가 여기에 우쭐해 안주한다면 암초에 좌초할 위기는 항상 존재한다. 이것이 초코파이가 당면한 과제이다. 1위 제품으로서의 리드를 어떻게 지켜나갈 것인가. 동양제과는 최근 이러한 문제를 인지하고 초코파이를 통한 몇 가지 전략을 구상하고 있다.

그것은 국내적으로 초코파이의 情이미지를 어떻게 회사의 이미지로 연결시켜 情이 있는 회사로 만들어 가느냐 하는 것이고, 또 하나는 새로운 장르의 제2의 초코파이를 어떻게 만들어 소비자에게 신선하게 다가가 회사에 활력을 불어넣을 것인가 하는 것이다. 또한 국제적으로는 세계화의 첨병인 초코파이를 어떤 방법으로 '코카콜라'와 같은 지속적인 글로벌제품으로 만들어 글로벌라이제이션을 달성하느냐 하는 것이다.

쉽지는 않을 것이다. 그러나 동양제과의 모든 임직원들은 초코파이를 통한 미래는 자신들의 열정과 모험을 시험하는 기회라고 생각하고 있다. Only ORION, Only CHOCOPIE를 위한 그들의 믿음은 이미 마음속에서 세계를 덮고 있는 것이다.