

특집 : 한국 식품의 세계 수출을 위한 방안 및 전략

초코파이의 글로벌 마케팅 성공사례

김 준 신

(주)오리온 마케팅부문

A Case Study: Success of Choco Pie Global Marketing

Jun Shin Kim

Orion Co., Ltd., Seoul 140-715, Korea

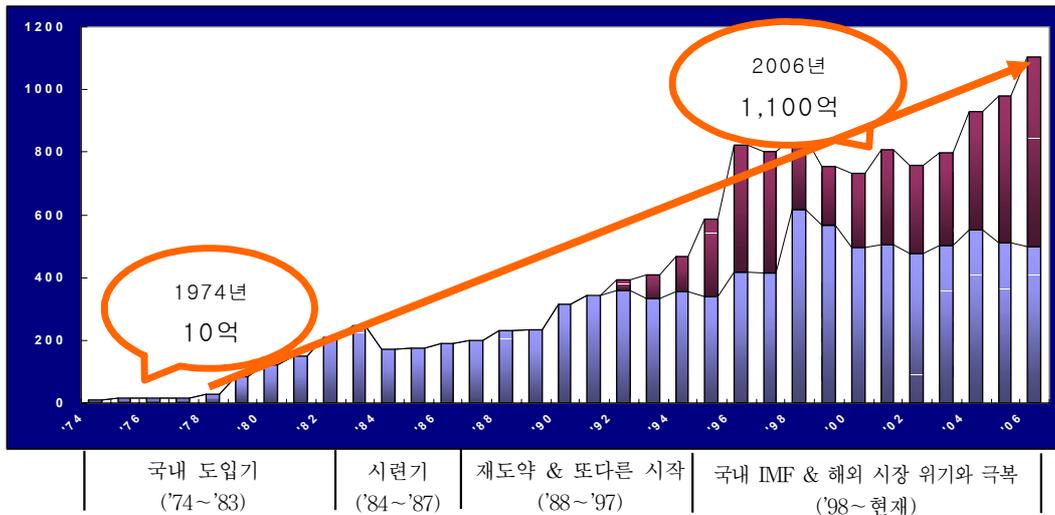
서 론

국내 시장에서의 브랜드 파워를 바탕으로 적극적인 세계화 전략을 통해 ‘한국을 대표하는 국민과자에서 세계적인 과자’로 자리매김하고 있는 오리온 초코파이 情의 오늘이 있기까지를 되짚어보고 세계화 전략의 성공요인을 소개하고자 한다.

오리온 초코파이는 1974년 4월 국내에 처음 출시돼 지난 33년 동안 121억개 이상이 팔렸다. 그동안 판매된 초코파이를 한 줄로 이어놓으면 지구를 25번이나 돌 수 있는 89만km에 이른다. 지금까지 들어간 초콜릿 양은 6,500만 톤. 오리온 초코파이는 지난 2003년 10월 제과 업계 단일 제품 사상 최초로 누적 매출 1조원을 돌파했다. 첫 출시 당시 50원으로 출발해 현재 가격이 200원인 점을 감안하면 티끌모아 태산을 이룬 셈이다. 한 해에도 수백개의 브랜드가 생기고 사라지는 가운데 30년 동안 ‘장수 브랜드’

로서 자리를 지키고 있는 것이다.

1. 국내 도입기('74~'83)
 - '74년 4월 출시(\50) : 출시 첫해 매출 10억 달성
 - '79년 Line 증설 및 경쟁사 Me-Too 제품 출시
 - * 74년 주요 물가 비교 : 자장면 \110 / 버스요금 \20원
2. 시련기('84~'87)
 - 미생물(곰팡이) 문제 발생
 - Me-Too 제품 등 경쟁심화로 Discount 경쟁
 - Premium 제품 → Discount 제품으로 전략
3. 재도약과 또다른 시작('88~'97)
 - '88년 “情 마케팅” 시작(Me-Too 제품과의 차별화 & Premium 강화)
 - '92년 국내 제과 시장 한계를 넘어 초코파이 해외시



오리온 초코파이 情의 오늘이 있기까지 국내 성공

<세계적 상품으로서의 기준 수입 초코파이 지수>

오리온은 세계 주요 국가 11개국에서 판매되는 초코파이 가격(12개들이 한 상자)을 미국 달러로 환산한 초코파이 지수를 발표했다. 초코파이는 세계적으로 품질과 크기, 재료 등이 표준화되어 있다는 점에서 초코파이 지수로 각국의 물가 수준을 가늠할 수 있다.

초코파이 지수에 따르면 소비자 가격이 가장 높은 국가는 뉴질랜드(3.34달러)였고 사우디 아라비아(2.66달러), 인도네시아(2.62달러), 대만(2.39달러) 등이 뒤를 이었다.

이들 국가에서는 초코파이가 한국(1.99달러)에 비해 높은 가격에 팔리고 있다. 가격이 낮은 국가는 중국(1.39달러), 베트남(1.64달러), 러시아(1.77달러), 홍콩(1.89달러), 쿠웨이트(1.94달러), 미국(1.99달러) 순으로 나타났다.

장 탐색

- '97년 중국 량광공장 생산가동

4. 국내 IMF & 해외 시장 위기와 극복('98~현재)

- '98년 국내 IMF 시기에 초코파이 역대 최대매출 기록
- '98년~99년 러시아 Moratorium으로 해외시장 위축
- 현재 중국/러시아/베트남 거점별 시장 확대
- 06년 현재 1,100억 매출 달성

10년 후를 내다본 포석 Global Project

점차적인 국내 제과시장의 성장 정체 및 공산주의 국가 개방의 촉발 등 국제 환경 변화에 따른 세계화를 시작하게 되는 환경적인 기반이 구축되었다.

Global 전략을 수행함에 있어 오리온은 기타 해외 투자 법인과는 다른 철학을 가지고 접근하였다.

우선 기본적인 해외 개척 전략으로

1. First One & Best One

2. 문화

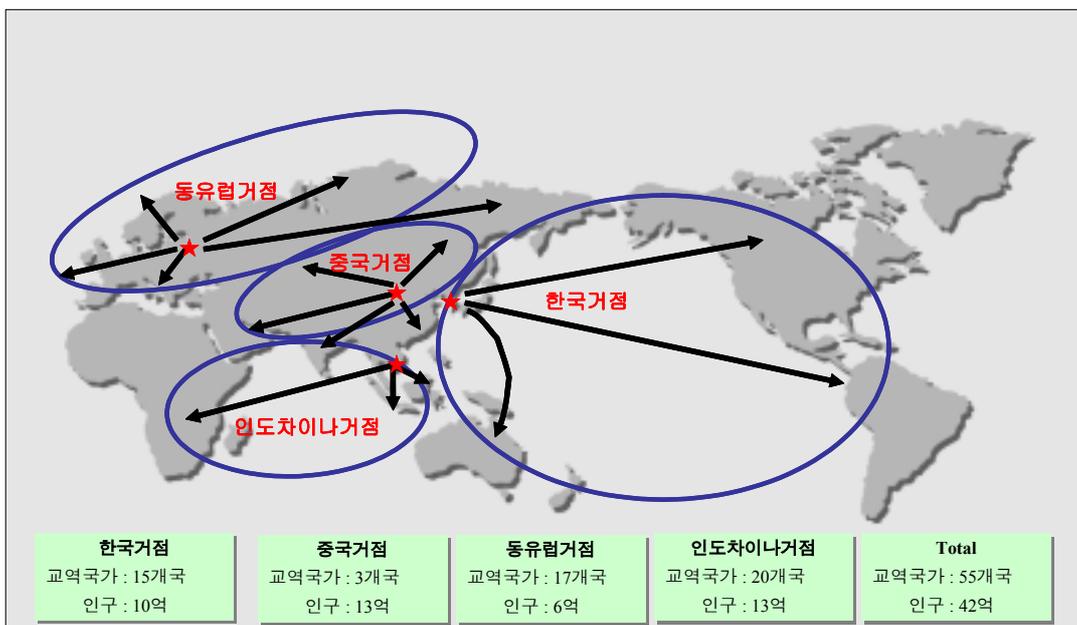
3. 현지화라는 3가지 기본 마케팅철학을 바탕으로 국가단위 중심에서 핵심지역 중심으로, 제품보다는 브랜드 중심으로, 수입상 중심 관리보다는 시장중심 관리로 기존의 Market Platform의 획기적인 변화를 모색했다.

마케팅 4P(Product, Price, Place, Promotion) 전략으로 는 상류층(대도시 거주가족의 Opinion Leader)을 target consumer로 지정하여, high price point 전략으로 고가제품 이미지를 심어 주었으며, 제품은 main 12 pack 외에 지역적, 매장유형의 특성에 맞게 6 pack, 4 pack을 생산하고 철저한 역할구분으로 간접 영업조직을 직접 조직화로 운영하였다.

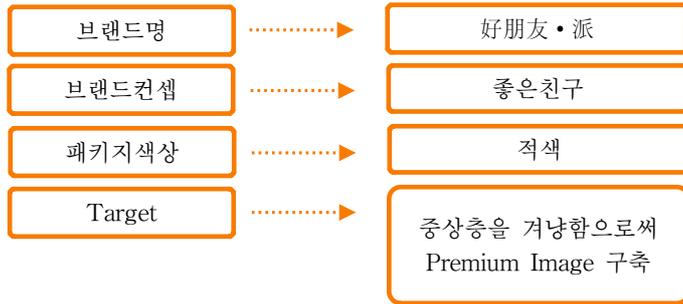
현재 4개의 해외 거점지역을 중심으로 총 55개국과 교역하고 있으며, 그 시작은 13억 인구의 거대대륙 중국에서 부터 출발하였다.

초코파이는 현재 중국내 '하오리여유'(好麗友·좋은 친구)라는 브랜드로 지난 90년대초 수출을 시작했다.

현재 연간 1억 개 이상이 팔리고 있는 초코파이가 중국



[World Best Choco Pie Road Map]



시장에 첫 선을 보인 것은 한중수교 다음해인 1993년이다. 수교직후에는 홍콩을 거쳐 수입 판매되었는데 94년 베이징 사무소가 설립되면서 본격적으로 진출하는 계기가 되었다. 그러나 중국 시장에서 성공을 거둔다는 것은 그리 쉬운 일이 아니었다. 철저한 시장 조사와 검증 거쳐 95년 초 본격적으로 마케팅을 시작하게 되었지만 첫번째 시식회 자리에서 중국인들의 차가운 시선과 외면을 경험해야 했다. 이는 중국인들의 문화를 제대로 파악하지 못한 결과였다. 그 당시 중국인들은 '시식회'라는 것에 대한 경험이 없었고 '공짜'에 대해 쉽게 믿지 못하였다. 게다가 오리온 초코파이는 생면부지의 제품이었고, 중국인들은 일단 맛을 보게 되면 결국 돈을 내야할 거라고 생각했기 때문이다. 이를 뼈저리게 느낀 오리온은 방향을 바꿔 제품

의 인지도를 높이는데 주력하게 되었다. 1년치 광고비를 한번에 과감하게 투자한 대형 입간판을 설치하여 더욱 많은 중국인들에게 오리온 초코파이를 노출시켰다. 이어 두번째 시식회를 열게 되고 첫번째 실패를 완전히 만회하였다. 번뜩이는 아이디어로 시식회장에 쓰레기통을 없애 참석한 사람들과 지나치는 행인들이 바닥에 쌓여있는 초코파이 포장지를 통해 한번 더 브랜드를 자연스럽게 인지하게 하였고 이를 통해 기억 속에 더욱 오래 남도록 하였다. 성공적인 두번째 시식회는 중국 소비자의 구전효과와 인지도 제고라는 두 마리 토끼를 오리온에 한꺼번에 안겨주었다. 그러나 이런 성공의 기쁨도 잠시 중국 진출을 포기해야 할지도 모를 커다란 문제에 봉착하게 되었다. 고온 다습한 기후와 8개월 정도 소요되는 물류시스템으로 인하

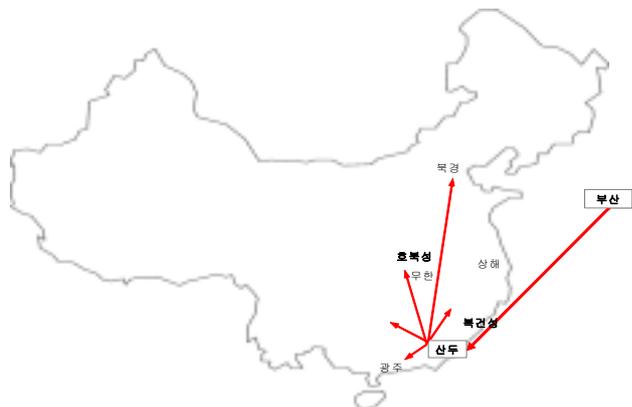
1단계

- 기간: 92~94.6 (2년 6개월)
- 영업체제: 단순수출
- 중심도시: 홍콩
- 판매형태: 단순수출
- 영업ACT: 북경사무소 설치 (93.2)



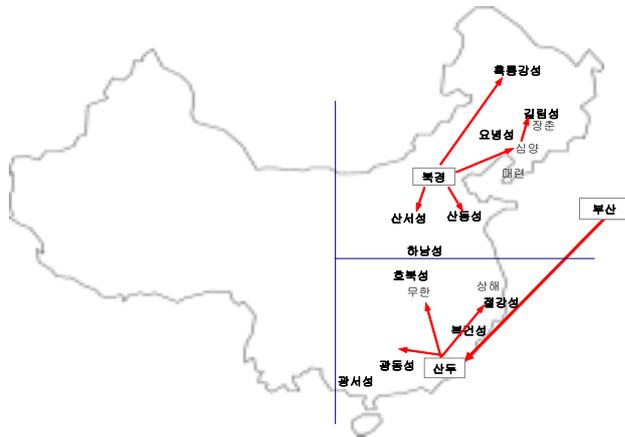
2단계

- 기간: 94.7~97.2 (2년 7개월)
- 영업체제: 총대리제
- 중심도시: 산둥
- 판매형태: 총대리유통



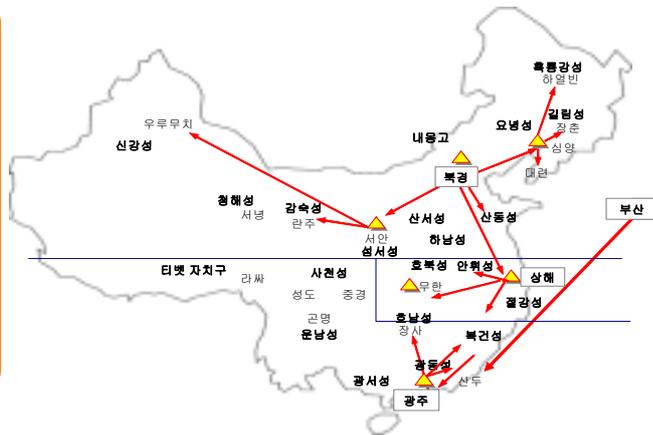
3단계

- 기간: 97.3~98.8(1년 4개월)
- 영업체제: 남북이원제
- 중심도시: 북부-북경
남부-산두
- 판매형태: 북부-대리점
남부-총대리(수입)
- 영업ACT: 북부 Focus, 유통망
및 영업관리 기본
Sys. 구축
: 상해사무소 설치
(96.8)
- 공장 : OFC가동(97.3)



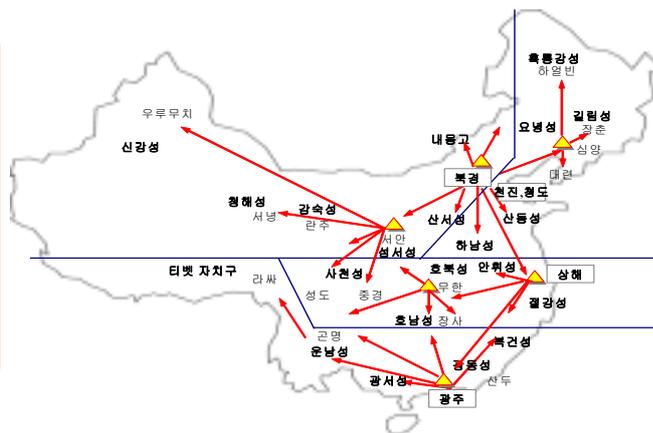
4단계

- 기간 : 98.9~01.12(2년)
- 영업체제: 북중남 삼원제
- 중심도시: 북부-북경
중부-상해
남부-광주
- 판매 형태: 북중부-대리점(내수)
남부-총대리(수입)
- 영업ACT: 중남부 Focus, 유통망
및 영업관리 기본 Sys.
구축
: 광주사무소 설치
(99.4)



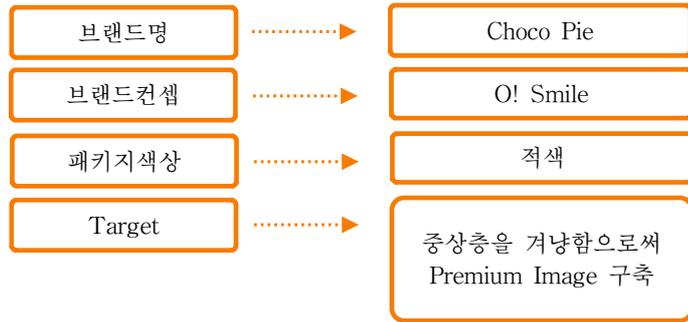
5단계

- 기간: 02.1~현재
- 영업체제: 전중국 4본부제
- 중심도시: 북부-북경, 청도
남부-상해, 광주
- 판매형태: 전중국 대리점제 구축
- 영업ACT: 전중국 주요지역 유통
망 완비(125개 도시)
단순대리점관리→
시장관리
- 공장 : OFS 가동(02.9)



여 제품이 변질되는 아주 중대한 문제가 발생하였다. 이 때문에 중국 도매상들과 그 사이 쌓았던 신뢰가 한 순간에 무너지고 중국 소비자들의 거센 항의를 받게 되었다. 이를 해결하기 위해 대대적인 리콜(recall)을 감행하게 되었다.

또한 그 근본 원인을 해결하기 위해 포장재질을 변경하였고 이를 계기로 중국 현지 생산이 가속화되었다. 결국 물류 및 생산 등의 안정과 철저한 현지화 전략으로 오리온 초코파이는 서서히 중국인의 입맛을 매료시키게 되었다.



중국 CCTV/인민일보 선정 5년 연속 인지도 1위, 중국 내 파이시장 60% 점유, 연간 판매량 2.9억개, OFC(북경 량팡)/OFS(상해) 생산 현지화를 완성하였으며, 현금거래 원칙을 고수하고 있다. 결혼식 답례품으로 사용될 정도로 고급이미지를 하였으며, 초코파이의 성공으로 20여종의 Me-Too 제품들이 나오기도 하였다.

개, 생산현지화를 위해 OFV(호치민, 2006. 8월) open하였다. 베트남에서는 ‘코리아는 몰라도 초코파이는 안다’고 할 정도로 인기가 높고, 베트남인 제사상에 오르고 절과 사당에 봉양하는 최상의 식품으로 인식되고 있으며, 중국과 마찬가지로 20여종의 Me-Too 제품들이 출시되고 있다.

인도차이나-Global 전략의 본격적 시동

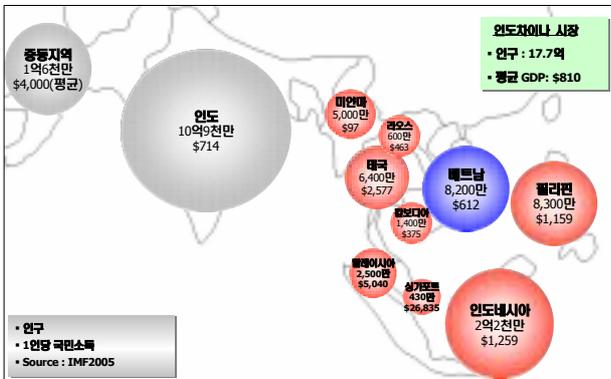
중국에서의 성공으로 얻은 자신감과 경험을 바탕으로 Global 전략의 본격적 시동을 가하기 위해, 多인구 아시아 지역의 거점 생산기지를 확보하려는 것이었다.

베트남 내 파이시장 점유율, 84%, 연간 판매량 84백만

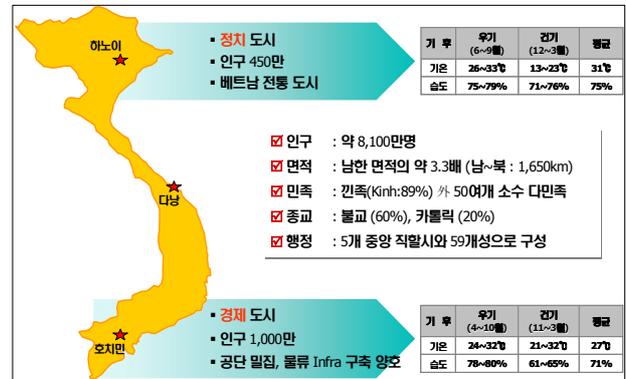
러시아-야심찬 프로젝트

‘유럽시장’ 진출의 교두보를 확보하고, 프리미엄 유럽 지역의 거점 생산기지를 확보하기 위해 러시아를 중심으로 한 극동지방으로 전략적 진출을 도모하게 되었다.

당시 러시아 시장은 다농, 네슬레 등 다국적 기업과 프뮈쥬다, 볼세빅 등 100년이 넘는 러시아 전통 제과기업들



[인도차이나 시장 인구 및 GDP]



[베트남 시장 현황]

☑ 총 10개국 : 필리핀, 말레이시아, 싱가포르, 인도네시아, 타이, 브루나이 (선발 6개국)
: 베트남, 라오스, 미얀마, 캄보디아 (후발 4개국)

☑ 인구 : 총 5억명

☑ '92 : AFTA (ASEAN Free Trade Area) 창설 합의

☑ '99 : 선발 6개국 (2010년), 후발 4개국 (2015년) - 관세 철폐

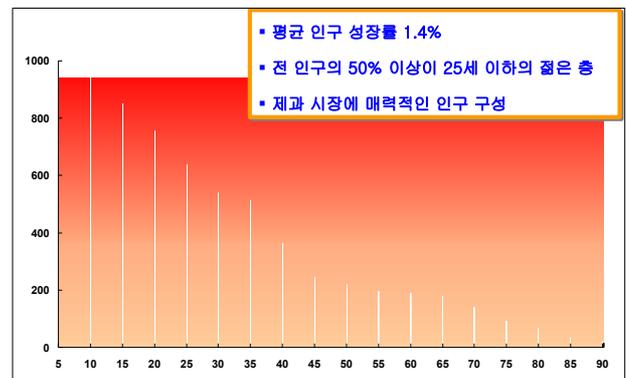
☑ '02 : 선발 6개국 관세 인하 개시 (예정보다 6년 앞당겨 실시)

☑ 관세비교

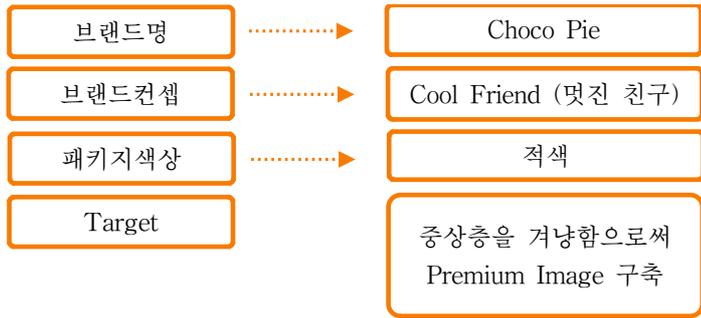
Packaged Food	03Y	04Y	05Y	06Y	07Y(F)
ASEAN	50%	15%	10%	5%	0%
CHINA / KOREA	50%	50%	50%		• FTA 협상 중

※ '05 이후 동남아산 제품 베트남 시장 진입 가속화

[인도차이나 시장 개요]



[베트남 시장 현황]



<p>▪ 지역별 산업 동향 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moscow / NorthWest : 군수산업, 중화학 공업 - South / Volga : 농업, 식품제조 - Ural : 석유·가스개발, 비철금속 - Siberia : 제철, 전력 생산 - Far East : 수산업, 농업, 임업 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인구분포 : 서부(1.1억), 동부(0.4억) ▪ 기 후 : <ul style="list-style-type: none"> - Moscow / NorthWest : 북부 해양성 기후 - South / Volga : 온난 해양성 기후 - Siberia / Far East : 한냉 대륙성 기후
---	--

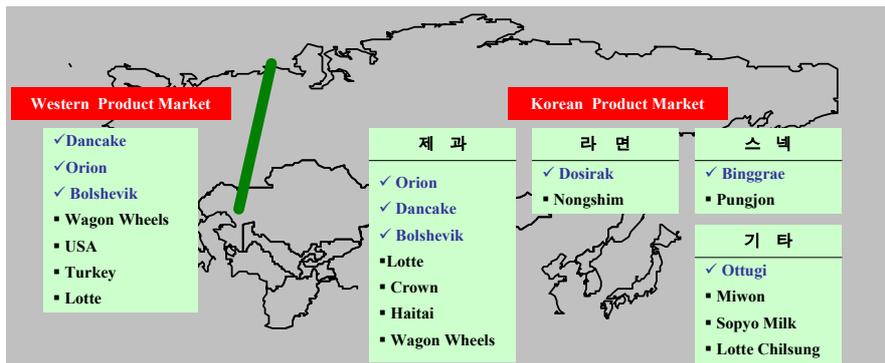
러시아 Market 개요

의 각축장이었다. 오리온의 전략적 선택은 서진정책. 한국에서 가까운 블라디보스토크를 시작으로 서쪽으로 시장을 확대해 나가는 것이었다. 96년 모스크바 사무소를 열면서 본격적으로 서부 시장 개척을 시작했다. 모스크바 중심가와 주요 유통센터에서 대규모 시식회를 통해, 초코파이 품질에 대한 가능성을 확인했다. 당시 몰려드는 인파로 인해 경찰이 출동한 적이 있을 정도로 고객들과 직접 만나는 길거리 마케팅은 성공을 거뒀다. 97년에는 본격적인 TV광고를 실시하면서, 현지 조사를 통해 빨간색으로 포장 통일하고 포장에 영어와 러시아어를 병기해 소비자들의 제품 이해를 도왔다. 유통채널별로 포장유형도 달리 했다. 이러한 소비자 중심 마케팅은 러시아에서는 생소한 것이었고, 오리온 초코파이 인기는 그만큼 높아졌다.

초코파이에도 위기는 있었다. 98년 러시아가 모라토리엄을 선언하면서, 오리온 초코파이의 판매도 잠정 중단됐다. 당시 러시아에 진출해있던 한국 기업들이 대부분 철수

했지만, 오리온은 모스크바 사무소를 유지하면서 영업활동을 지속했다. 소량이라도 초코파이를 계속 공급하면서, 브랜드 인지도를 유지하자는 생각이었다. 대형 유통망을 통한 제품판매가 힘들어지면서 나온 방식이 지금도 사내에서 회자되고 있는 ‘트럭영업’이다. 현지에 상주한 직원들이 트럭에 초코파이를 싣고 바이어들을 찾아다니며 현금을 받고 초코파이를 공급했다. 각 기업들이 러시아로의 수출을 중단하면서 당시 모스크바에선 외국산 제과류를 보기가 힘들었다. 이때 오리온이 모라토리엄 이전 가격으로 초코파이를 공급하자, 바이어들은 물론 소비자들로부터 신뢰를 얻는 결정적 계기가 됐다.

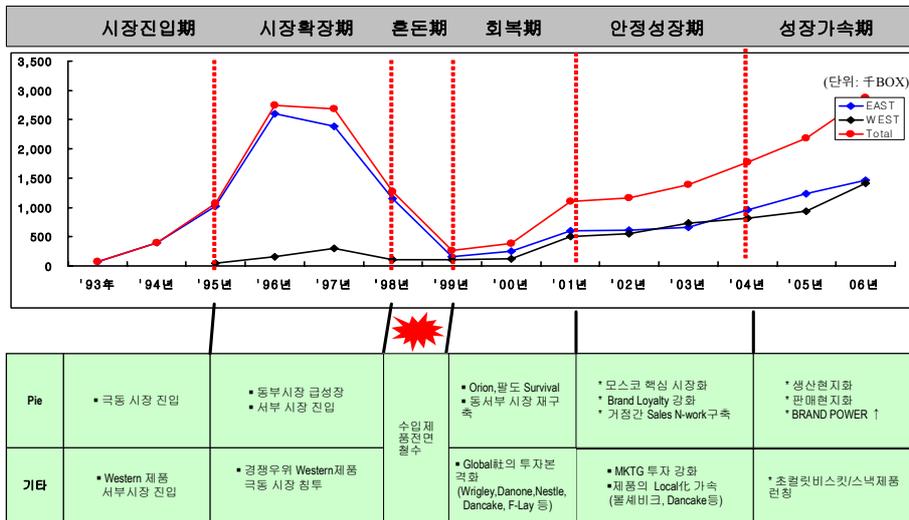
이러한 노력들의 결과로 러시아 내 파이시장 90%를 점유하고 있으며, 브랜드 인지도는 75%에 달하며, 연간판매량은 2억 7천만개, OFR(모스크바) 생산 현지화를 구축하였고, 러시아의 대표적인 간식으로 자리잡고 있으며, 세계적인 식품회사인 네슬레에서도 Me-Too 제품을 출시하였다.



(✓ '98년 이후 Survival제품)

Item	C-Pie	라면	스넥	마요네즈	식용류	음료	분유	기타	계
금액	300	300	100	400	100	250	60	20	1,430

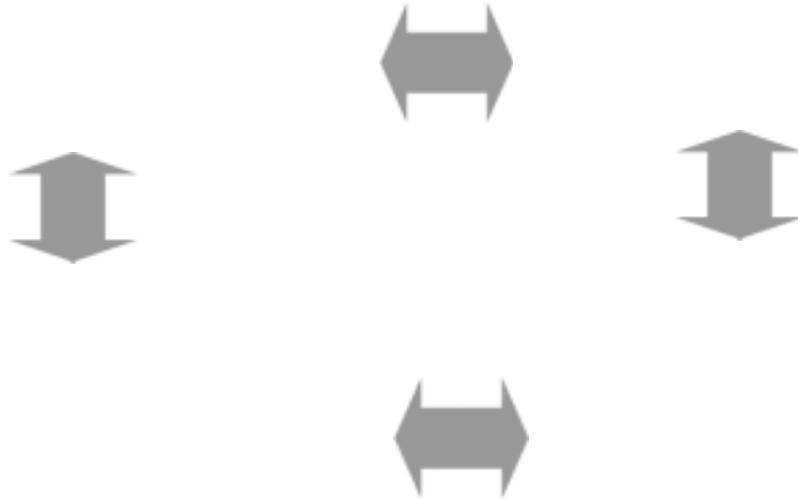
Moratorium 전·후 시장 변화



Choco-Pie Sales Review in Russia

러시아 시장개발 단계 1st Step & 2nd Step - Moratorium 이전

러시아 시장개발 단계 3rd Step - Moratorium 이후



ORION Sponsorship을 통한 마케팅 활동 배경

▶ 기간 : '04년 12월 ~ '05년 3월



ORION배 < Golden Puck > 리그

ORION 브랜드 인지 증대 / 기업 이미지 홍보

대회 소개



역사	40년 전통의 역사를 가지고 있으며, 국가 차원의 지원을 받고 있음.
구성	학교 연합 혹은 지역 연합으로 팀을 구성하며, 러시아 각 도시 별 대회를 운영하고 있음.
운영 방식	예선 경기 : 12월 - 1월 (3개 연령 별 진행) Semi-Final : 2월 (72경기 : 연령 별 24경기) Super-Final : 2월말 (각 연령 별 결승 : 3경기)

마케팅 ACT.

■ TV Broadcasting

	노출	비고
결승전 TV중계	• 생방송 26 Feb. • 재방송 1-3 Mar.	• 4시간 30분 3경기 중계 • ORION 108회 노출
중계 시 광고 노출	생방송 시 10회, 재방송 시 4회 (총 14회 노출)	재방송은 병 방학 중 방영

- 1> 결승전 생방송
Moscow 시민 45만 명 노출
: 4.5% Reach
- 2> 금액 가치: \$60,000



마케팅 ACT.

■ Event

- 24일·400명 =
총 9,600명 대상
- 1> Sampling
- 2> 결승 홍보 Flyer
2만장 배포

- T.A 1만 명 대상
- 스폰서 실 홍보 및
브랜드 인지 강화



마케팅 ACT.

■ Outdoor

	기간	수량
Billboard 3*6m	Jan.-Mar. (3개월)	100
City Screen	17-26 Feb. (10일)	1일당 285회
Poster 1.8*1.8m	17-26 Feb. (10일)	300

- 1> T.A (7-17/30-45세) 도달율 92%
- 2> 금액 가치: \$85,000



■ School Comm.

	기간	비고
학교 벽신문	• 20-25 Feb.. (5일간)	• 1,000개 학교 부착 • 약 90만 학생 노출
Ticket & Flyer	결승전 전 1주일	총 5,000 장 배포

- ▶ 1,000개 학교 벽신문 Sponsorship 고지
→ 90만 T.A에 노출
→ 향후 벽신문 고지의 적극적 활용
- ▶ 금액 가치: \$25,000



결론

지금까지 오리온 초코파이情的 세계화 전략과 이를 통해 세계속에 우리의 情을 심는 World Best Brand가 되기까지 과정을 통해 얻은 교훈은

1. 중장기적 관점에서 단계적 접근전략
2. 현지 문화에 대한 이해
3. Leadership 제품 운영
4. 마케팅에 대한 적극적인 투자로 브랜드 관리
5. 현지화에 대한 지속적인 노력으로 정리할 수 있겠다.