

# 세계 제일의 계육전문 회사,

## 마케팅 전략 (Corporate Marketing) ③

지난호에 이어...

### 해외 마케팅 (International Marketing)

현재 타이슨 푸드 제품은 아시아, 중미, 캐나다, 푸에르토리코, 버진 아일랜드에서도 팔린다. 하지만 거기에 국한하지 않고, 중동 지방과 유럽 지역에서도 판매 기회가 늘어날 때를 대비해 준비 중이다. 다른 제품 성공 때도 그랬지만, 타이슨 푸드가 해외 시장에서도 성공한 것은 의도적인 계획 못지 않게 자연 발생적 기회를 잘 간파했기 때문이다.

“우리가 계획을 세밀하게 잘 세웠기 때문이라고 믿고 싶습니다.”

타이슨 푸드 해외 담당 부사장 리처드 스톡랜드의 말이다. “하지만 다른 제품의 경우와 마찬가지로, 대개는 우연찮게 기회가 왔고, 누군가 재빨리 판단을 내려 성공을 거두었죠.” 하지만 1989년 월튼 소매 판매 연구소 주최로 열린 콘퍼런스에서 버디 레이가 언급한 바에 따르면 그보다는 좀더 체계적인 절차를 따르고 있다. 타이슨 푸드

# 타이슨 푸드

는 해외 진출 대상을 선정할 때 우선 미국 농림부가 닭고기의 생산보다 소비가 많다고 지목한 나라를 점찍는다. 그런 다음 그 나라의 무역장벽이나 노동력 이점, 지불 체계와 그 외 규제에 대해 검토한다.

해외 무역 계약은 외교적 감각과 유연한 마케팅 전략이 요구된다. 외국 정부가 가끔 엉뚱하게 법을 해석하기 때문이다. 스톡랜드는 코카콜라 사의 예를 들었다. 코카콜라 사는 중국 내 음료공장을 세우는 계약을 자기네가 독점으로 체결했다고 생각했다. 얼마 후, 펩시콜라 사도 중국에 음료공장을 세웠다. 코카콜라 사 관리가 중국 정부에 항의했지만, 중국 정부는 독점 계약은 여전히 유효하다며, 코카콜라를 독점으로 코카콜라 공장을 운영하고, 펩시는 독점으로 펩시콜라 공장을 운영하면 된다고 말했다.

“우리는 거의 대부분 원만하게 일을 처리해요. 왜냐하면 계약이 제대로 이행되지 않더라도 법정에 가봤자 아무 이득도 없을 테니까요.” 스톡랜드는 말한다. “원만하게 일을 해결하는 게

가장 좋은 방법이고, 사람들에게 잘 통하는 방법이거든요.”

수출 시장 개척과 창고형 대형 할인점 영업을 담당하는 해외 사업부는 타이슨 푸드가 기록적인 실적을 달성한 1989년도 매출액의 15% 정도를 차지했다. 해외 사업부는 1987년도에 아주 단순한 목

적으로 설립되었다. 그것은 미국내에서 받는 가격보다 유리한 가격에 제품을 판매하는 것이었다. 주요 수출 품목은 미국 소비자들에게는 비교적 인기없고, 가공 제품으로도 쓰임새가 별로 없는 다리살 부위였다.

미국인들이 가장 선호하는 계육은 가슴살을 포함한 흰살 부위인데, 일본이나 홍콩, 싱가포르 고객들은 가슴살 부위를 별로 좋아하지 않는다. 닭다리 부위를 좋아하는 아시아 사람들 입맛 덕분에, 타이슨 푸드의 제품은 균등히 나누어진다. 국내와 해외 시장 두 곳에서 소비자들이 선호하는 특정 부위를 균형있게, 그리고 대량으로 공급할 수 있기 때문이다.

냉동 상태로 팔리는 수출 제품은 서부해안까지 기차로 옮겨진 후 배에 선적되어 운송된다. 해외 시장은 나라마다 나름대로 고유한 특성이 있다.

홍콩에서 계육은 고층 빌딩 사이에 자리잡은 ‘재래시장’에서 팔린다. 싱가포르의 시장이 좀 더 잘 정비되어 있고, 미국 제품을 선호한다.

싱가포르에서는 맥케인 에릭슨 사가 1986년

이래 타이슨 제품의 광고를 담당하고 있다. 이 업체는 텔레비전과 라디오, 인쇄 매체 광고와 그 외 다채로운 판촉 행사를 통해 브랜드 인지도를 높인다.

일본에서도 브랜드 인지도를 높이는데 마케팅의 초점을 둔다. 일본 슈퍼마켓 500여 곳에는 타이슨 제품을 진열해 놓은 '타이슨 코너'가 있다. 푸에르토리코에서는 라탐이라는 광고 대행사가 텔레비전 광고를 만들어 내보낸다. 그 광고는 타이슨 치킨이 경쟁사 제품보다 기름기가 없다고 홍보한다.

## 일본

1988년에 일본에서는 13만6,080톤에 달하는 치킨 야끼도리가 팔렸다. 야끼도리 전문 술집은 닭 한 마리를 한 번에 한 부위씩 살코기와 내장, 연골 등으로 나누어 일정한 크기로 토막내어 제공한다. 야끼도리는 전통적으로 대나무 꼬치에 4개씩 꽂아 석쇠에 구워낸다.

스톡랜드에 의하면 타이슨 푸드는 전자레인 지용 완전 조리 식품인 야끼도리 제품을 선보일 계획이다.

일본은 현재 타이슨 푸드의 가장 큰 해외 시장으로, 이 나라에 수출되는 미국산 닭고기의 75%를 타이슨 푸드가 공급한다. 일본에 진출한 미국계 패스트푸드 점도 타이슨 계육으로 만든 제품을 판매한다. 일본 텔레비전에서 방영되는 타이슨 제품 광고에는 젊은 신세대 가수가 등장

한다. 일본내 우위를 유지하기 위해 타이슨 푸드는 세계 최대 규모의 무역회사로 손꼽히는 C. 이토 앤드 컴퍼니 사에게 유통을 맡겼다. 이토 사는 타이슨 브랜드 명으로 생닭과 가공 계육 제품을 판매한다.

타이슨 푸드는 일본에서 닭을 사육하는 데는 관심이 없다고 스톡랜드는 말한다. 늘어나는 닭고기 소비량이 주요 관심사인데, 날 생선이 가격이 감당할 수 없을 정도로 비싸지면 생선을 소비하는 소비자 식습관도 바뀔 날이 올 것으로 믿는다. 토지가 제한되어 있는 일본으로서는 새로운 수요를 감당하기 위해 농장을 신축한다는 게 불가능하므로, 닭고기 수입을 늘릴 것이다. 그때 되면 늘어날 수입 물량에 대응할 수 있도록 미리 준비를 하고 있다고 스톡랜드는 말한다.

## 멕시코

멕시코에 소재한 타이슨 푸드 업체 2곳의 주된 기능은 가공처리 공장이다. 이곳에서는 멕시코 시장과 수출용 닭을 처리한다. CITRA 사는 타이슨 푸드와 일본과 멕시코 회사를 포함하는 종합 무역 상사다. 자사 소유 부화장과 사육장, 처리공장 시설을 갖춘 이 회사는 멕시코 계육시장의 11%를 공급한다. 뼈를 제거한 닭다리 살과 야끼도리용 닭고기는 일본에 수출한다.

타이슨 푸드는 미국 내에서 키운 닭을 멕시코 공장에서 가공 처리한다. 중부 산악 지대인 토

리온에 위치한 메킬라 도라 공장은 600명의 직원을 고용하고 있다. 이 공장은 미국에서 닭다리살을 들여와 야끼도리용과 그 외 조리용으로 손질해 선박을 통해 일본으로 수출한다.

CITRA사와 메킬라 도라 공장은 타이슨 제품 마케팅에도 중요한 위치를 차지한다. 두 회사는 날로 성장하는 아시아 시장으로 통하는 연결구이며, 이 지역 사람들이 가장 선호하는 계육을 전달해주는 대가로 상당한 이익을 얻는다. 또한 미국 내에서 잉여분으로 남게 될 닭다리살을 처리해준다. 타이슨 푸드는 노동력을 절감하여 상당한 이익을 창출한다. 뿐만 아니라 멕시코 사업부를 통해 미국 회사가 진출하지 못하는 일부 나라에도 수출할 수 있다.

### 캐나다

타이슨 푸드는 업소용 제품 외에도 일반 소비자용으로 냉동 앙트레와 코니시 닭 제품을 수출한다. 미국 내 방송 광고는 이 지역 소매판매에 도움을 준다. 캐나다 국민의 80%가 미국 국경으로부터 100마일 이내에 살기 때문에 대부분 미국 텔레비전에서 방송되는 광고를 시청한다.

타이슨 푸드는 캐나다의 아그리몽사와 합작으로 캐나다에서 사육한 닭을 처리하는 공장 3곳을 운영한다. 그 중 한 군데는 장차 가공 제품을 만드는 공장으로 전환할 계획이어서 타이슨 푸드는 좀더 많은 품목을 캐나다에 수출하게 되는 셈이다.

### 회원제 창고형 대형 할인점과 미군기지

회원제 창고형 대형 할인점은 가장 최근 미국에서 각광받기 시작한 새로운 시장 형태이다. 이런 대형 할인점은 원래 식당 경영자나 소규모 외식 사업체 운영자들이 창고에서 직접 물품을 구매하여, 식자재 구매 대행업체에 지불하는 운송비와 인건비를 절감케 하자는 취지에서 설립되었다.

대중들의 반응은 뜨거웠고, 대형 할인점 판매용인 대용량 냉동 제품의 시장이 급속도로 부상했다. 타이슨 푸드에서는 해외 사업부가 대형 할인점 마케팅을 담당한다. 생소한 시장 형태일 뿐 아니라 모든 부서가 그 일을 꺼려하기 때문이다. 타이슨 푸드는 현재 대형 할인점 닭고기 판매액의 75%를 차지하며, 전국 280곳 대형 할인점 가운데 233곳에 제품을 납품한다. 판매 규모는 향후 5년간 2배 증가할 것으로 전망한다.

해외 사업부에 대형 할인점 사업을 맡긴 이번에는 의도적인 경영전략이 작용했다. 소매업과 외식사업 시장 구분이 점점 모호해져서 새로운 조직 체계가 필요했기 때문이다. 버디 레이에 의하며 대형 할인점은 두 사업 분야의 특성을 모두 지녔다.

“주요 소매업자들은 대형 할인점이 자신들의 영업을 훔쳐 간다며 싫어합니다. 하지만 그렇지 않습니다. 소매업자들이 잠자고 있다가 시대 흐름을 보지 못했을 뿐이죠. 식자재 구매 대행업

자들 또한 대형 할인점이 자신들 사업을 가로챘다고 생각합니다.” 버디 레이는 말한다.

“다양한 사업 형태와 거래하는 우리로서는 어느 한 편을 들다가 다른 고객을 빼앗기지 않도록 각별히 조심해야 합니다. 해외 사업부 직원이 창고형 할인점 거래처에 가게 되면 소매업 현황은 우리 소관이 아니라서 잘 모른다고 솔직하게 말할 수 있어야 하죠.”

전 세계 걸쳐 퍼져 있는 미군기지 또한 해외 사업부가 다루는 시장이다. 해외 주둔 미군기지 양계시장의 95%를 차지하는 타이슨 푸드는 이 영역에서 연간 4천만달러의 매출을 올린다. 비록 최근에는 정부 예산 삭감에 따른 영향을 받기는 하지만, 신제품을 꾸준히 선보이면 현재 판매 수준은 유지할 것으로 스톡랜드는 믿는다.

타이슨 푸드는 새로운 해외 시장을 계속 찾고 있다. 최근 회사 관계자가 러시아와 중국을 방문해 패스트푸드 점과 무역 업체와 연계해 합작 기회를 모색했다. 이러한 노력 결과 타이슨 푸드는 1990년 1월, 소련과 루마니아로 수출되는 닭다리 4만5,000톤의 선적분 중 절반을 공급하

기로 했다고 발표했다. 이 수출 협약은 1980년 지미카터 대통령이 수출 금지 조치를 내린 이후 처음으로 미국 계육이 소련에 수출된다는 점에서 특별한 의미를 지녔다.

타이슨 푸드는 네덜란드 무역회사와 동업으로, 중동과 사우디아라비아에도 새롭게 제품을 판매할 계획이다. 또한 앞으로 있을 유럽시장 변화로 생겨날 잠재적 기회도 잘 안다.

스톡랜드에 의하면 1992년에 유럽 공동 연합체 12개국이 회담을 가질 예정이라고 한다. 수출입과 관련된 규제를 풀어 국가 간에 물품이 자유롭게 운송되게 할 예정이다. 이런 이유로 타이슨 푸드가 유럽 공동체 국가내 합작 회사를 설립하는 건 중요하다.

이런 변화는 3억3,000만명의 인구 규모인 전체 유럽 시장에도 영향을 미친다. 1960년대 타이슨 푸드는 수출 물량 대부분을 서유럽 국가에 의존했다. 하지만 미국 제품에 대한 제재 조치가 내려지면서 시장을 잃었다. 현재와 같은 무역 관세 여건에서는 특정 지역만을 상대로 제품을 공급하는 소규모 양계처리 공장이 효과적이다. 하지만 앞으로는 유럽 시장도 미국내 타이슨 푸드 복합 공장 단지만큼 대규모로 운영되는 시설을 필요로 할 전망이다.

타이슨 푸드는 외국 회사와 동업 관계를 맺어 미국 계육 제품의 시장 진입을 금지하는 외국 정책을 어느 정도 극복한다. 또 해외 파트너는 외국 정부가 자국내 계육 잉여 생산 분을 헐값에 해외 시장에 내다 팔게 하고, 대신 양계산업 종사자



에게 보조금을 지급하여 가격질서에 일대 혼란이 오는 경우에도 도움이 된다.

타이슨 푸드는 미국 정부가 주는 'T' 기금을 받아왔다. 이 기금은 회사가 해외 광고에 지출하는 액수만큼 정부에서 보조해주는 제도이다. T 기금 덕분에 타이슨 푸드는 해외 시장에 진출할 수 있었다. 하지만 정부 보조는 1990년 끝난다.

타이슨 푸드는 여느 단일 외국 국가보다 더 많은 계육을 생산한다. 하지만 규모만으로는 자국 양계산업을 보호하려는 외국 정부의 의지를 극복할 수 없다. 특히 실질적인 경제적 측면보다 국가주의적 차원에서 농가를 보호하려 할 때 더욱 그러하다. 예를 들어 일본의 경우 부지값이 비싸고 수입 사료에 의존해야 함에도 불구하고 계육 소비의 85%를 자체 공급한다. 단 타이슨에 의하면 일본에서 계육 제품을 생산하는데 드는 총 단가는 미국의 두배나 된다고 한다.

타이슨 푸드와 맞먹는 해외 경쟁 상대인 브라질은 값싼 사료와 부지, 노동력 등을 이용한 효율적 공정으로 일주일에 2,200만 마리의 닭을 가공 처리한다. 이러한 자원적 이점 때문에, 결국 브라질이 해외 양계시장을 석권하게 될 거라고 단 타이슨은 믿는다.

지은이 : 마빈 슈와츠

옮긴이 : 차상협

펴낸곳 : 한국능률협회출판(주)

'리더쉽과 미래'부터  
다음호에 계속...

**Tip. 타이슨 푸드 어록**

"제조업자로서 내가 결코 해선 안될 일은, 제품을 훌륭하게 만들어 고객에게 배달했는데, 고객이 그것을 부엌에 들고 가서는 어떻게 요리해야 할지 몰라서 찢찢매게 만드는 것이다"

- 단 타이슨, '계육과 계란마케팅' 중에서, 1988년 4월

"외식사업체 운영자들은 수많은 신제품 홍수 세례를 받는다. 그들에게 자신이 취급하는 품목을 써보도록 만드는게 영업자의 몫이다"

- 웬디 얼스

"일단 정상에 올랐다 하더라도, 방어적인 태도로는 언제까지나 그 자리에 머물 수 없다. 산을 정복할 수는 있지만, 산은 다시 당신을 넘어설 것이다"

- 버디 레이

"타이슨 푸드는 어떻게 신제품을 개발하는가? 일단 제품에 대한 시장 반응을 주시한다. 성공적인 제품이 나오면, 이제 그 제품을 활용할 방안을 논의한다"

- 릴랜드 몰렛, 타이슨 푸드 연례 보고서, 1978년

"우리는 일찍부터 판매 증개인과 식자재 구매 대행 업체들에게 우리 회사 제품을 판매하고, 그들이 고객 의견에 귀 기울이고 고객의 요구에 응대하도록 교육시켜야 한다는 사실을 터득했다"

- 밥 워맥

"타이슨 푸드의 마케팅 방식은 도로를 건설해서 가능하면 빨리 많은 자동차를 운행시키는 것이다"

- 밥 노블

"해외에서는 미국 내에서 하던 방식대로 사업할 수 없다는 사실을 깨달았다. 그들이 원하는 바를 제시하면 우리는 그 요구에 맞춰 제품을 생산해야 한다"

- 리처드 스톡랜드