

# 현대자동차, 그리고 인도\*

하영명\*\*  
차태훈\*\*\*

본 사례는 최근 잠재력을 바탕으로 부상하는 신흥 시장인 인도지역으로의 진출을 위한 현대자동차의 현지 시장 진출방안에 대해서 알아보고자 한다. 또한, 해외의 직접 투자방식을 위한 현지시장조사와 현지시장에 적응하기 위한 현대자동차의 기업전략을 살펴보았다.

본 사례의 연구목적은 해외시장 진출에 있어서 신흥시장의 의미와 중요성을 인식시키며, 신흥시장으로의 진출 방식 및 시장 개발 전략을 구사함에 있어서 해외시장 진출방식의 선택과 진출시장에 대한 연구의 중요성을 파악하고자 함에 있다.

또한, 새롭게 부상하는 아시아시장에서 인도시장의 지역적인 중요성과 날로 경쟁이 치열해져 가는 해외시장에서 국내 자동차 기업의 시장 진출전략을 사례로 제시하고자 한다.

## 1. 인도, 새로운 시작

1994년 치열했던 인도의 여름, 현대 자동차 프로젝트팀은 인도의 더위보다 더욱 뜨거운 여름을 보내고 있었다. 며칠째 계속되는 인도 정부와 현대 자동차간의 줄다리기는 인도의 더위보다 더욱 현대 자동차 직원들을 지치게 했다. 벌써 며칠째 거절이었다. 인도에 진출하려거든 다른 기업들처럼 인도기업과의 합작투자로 들어오라는 것이었다. 어쩌면 그게 가장 쉬운 길인지도 모른다. 인도기업과 손잡은 현대자동차라는 이름이면 대성공까지는 아니라고 할지라도 실패는 하지 않을 것이라는 생각에 솔직히 마음이 전혀 흔들리지 않았던 것은 아니었다. 하지만 누구나 할 수 있는, 그리고 남들이 해 왔던 일을 하면서 그것을 도전이라고 부를 수는 없는 것이다. 또한 도전이 없다면 그 어떤 도약도 있을 수 없다. 현대자동차는 직면한 인도진출이라는 차원을 넘어서 지금 세계를 향한 새로운 도약을 준비하고 있는 것이다. 그것이 바로 협상에서 한 발자국도 물러설 수 없는

\* 본 사례는 한국국제경영학회의 연구비에 의해 지원되었음. 또한 BK21의 지원을 받았다.

본 사례의 작성에 있어서 자료의 수집 및 정리에 큰 도움을 준 한국의국어대학교의 박동주, 구진경, 김민성, 김성원, 박경진, 오은석, 정지범, 최주환 조교에게 감사드립니다. 또한 자료의 수집에 협조를 아끼지 않은 HML(Hyundai Motor India Ltd.)의 김양수 부사장과 김철환 과장에게도 깊은 감사를 드립니다.

\*\* 한국의국어대학교 상경대학 경영학과 교수

\*\*\* 한국의국어대학교 상경대학 경영학과 조교수

이유였다. 하지만 인도정부는 현대 자동차측이 절박한 심정으로 이 협상에 임하고 있다는 사실을 간파하고 자신들의 입장을 조금도 굽히려 하지 않았다. 사실이였다. 특히 지난번 현지 정부 규제 로 인해 중국 시장 진출을 유보해야만 했던 것이 현대 자동차에게는 큰 부담으로 작용하고 있었 기에, 인도 시장이 갖는 의미는 더욱 컸다.

인도는 내부적으로는 대규모의 증산층을 가진 탄탄한 시장이었고, 대외적으로는 서남아시아 진출의 교두보 역할을 할 수 있는 곳이다. 잠재력이 무궁무진한 이곳 인도...

현대 자동차는 지금 이 곳에서 100%지분 투자를 통한 직접 진출이라는 인도에서는 유례없는 일을 해 내려고 하는 것이다. 하지만 인도정부의 규제 또한 만만치 않았다. 아직 사회주의적 지배 체제의 한계를 벗어나지 못하고 있었을 뿐만 아니라 정부의 국가 전반에 대한 통제와 개입도 매우 강하였다. 뿐만 아니라 내부 산업에 대한 보호와 인도인들 나름의 국가적 자부심 또한 매우 강 했고, 그만큼 외국 기업에 대한 불신 또한 깊었다.

김 전무는 오늘도 인도 정부 관계자를 만나고 왔다. 무더운 인도 시내를 이곳 저곳 헤매고 다 니던 김 전무는 숙소의 창가에 서서 앞으로의 협상 전략을 머리 속으로 꼼꼼이 정리해본다.

“무엇이 문제일까? 왜 이렇게 어려운 것일까? 인도인들의 마음 속에 자리잡은 외국 기업들에 대한 적대감을 풀고 현대 자동차가 인도에 들어갈 수 있는 방법은 없을까?” 골똘히 창 밖을 응시 하고 있는 그 순간, 얼마 전 머리를 식힐 겸 찾아갔던 갠지스 강의 장면들이 호텔 창문에 오버랩 (overlap) 된다. 갠지스강에는 한 무리의 사람들이 죽은 이의 시체를 태워 강에 띄워 보내고 있었 다. 인도인들은 사람이 죽으면 다시 자연으로 돌아간다고 생각한다. 이곳의 사람들은 죽음도 삶의 일부이다. 자신의 육신조차도 자연에서 와서 자연으로 돌아가는 것이다. 그래서 그들은 주변사람 의 죽음을 슬퍼하기보다는 조용히 존재의 근원인 자연으로 죽은 이를 돌려보낸다. 그래서 갠지스 강은 신성하다. 인간의 삶과 죽음이 공존하는 곳. 그것이 바로 인도인들이 말하는 갠지스강의 의 미이다.

김 전무는 문득 생각했다. 하지만 나는 인도인들의 존재의 근원인 갠지스 강에 손을 넣어 본 적이 있던가? 죽은 이들의 시체가 썩어 가는 그곳은 나에게만 단지 혐오의 대상일 뿐이었다. 그들 의 입장에서 생각해 볼 때 썩어진 것은 인도의 강이 아니라, 그들의 깊은 내면세계에 대한 이해에 는 관심조차 없는 우리의 장삿속이었을 텐데 말이다.

“그래 나 자신 스스로가 이들에게 이방인이었다. 이런 마음으로 어떻게 그들이 우리들을 받아 들여 주기를 바랬던가.”

우리 정신의 몰락은 인도를 장사하기 좋은 커다란 시장으로만 치부해 버린 것이다.

‘그래 그들을 이해하자. 그리고 그들 속으로 들어가자. 이제껏 무에서 유를 만들었듯이 인도시 장에서도 그들을 위한 또 다른 가치를 만들어 내자.’ 현대자동차가 그들 안에 들어가기 위해서는 인도의 기업이라는 이미지를 심어주는 것이 필요했다.

다음날 김 전무는 또 다시 인도의 정부 관계자를 찾아갔다. 그리고는 인도정부의 관계자들에

게 약속을 하게 된다.

“현대는 다른 기업을 인수하며 자란 회사가 아닙니다. 항상 황무지에 공장을 세우고 그 곳에 사람들과 함께 땀을 흘리며 국민과 함께 자란 회사입니다. 인도에서도 현대자동차는 다르지 않을 것입니다. 우리를 믿어 주십시오. 우리는 한국에서 왔지만 인도의 기업이 될 수 있습니다. 협력이 아니더라도 인도의 기업으로 인도 땅에 공장을 세우고 인도인들과 함께 일하고 땀을 먹으며 현대 자동차를 키워 나갈 겁니다.”

그리고 김 전무는 작은 나사 하나를 꺼내 들었다. “이것은 자동차 안에 들어가는 작은 부품일 뿐입니다. 제가 지금 여러분에게 보여 드릴 수 있는 것은 이것뿐입니다. 하지만 불과 수십년 전의 한국에서도, 현대는 이 작은 나사 하나에 지나지 않았습니다. 우리는 이 작은 부품 하나에서 시작해서 조선소를 세웠고, 전 세계를 달리는 자동차도 만들었습니다. 저희가 인도에 가져온 것은 이 작은 나사 하나 뿐이지만 이 작은 나사 하나가 인도인들에게 또 다른 풍요로운 세상을 열어 줄 겁니다.”

인도인들의 눈은 사람의 영혼을 꿰뚫어 본다고 했던가. 정부 관계자들은 잠시 생각에 잠기는 듯 하였다. 그리고는 김 전무를 돌려보냈다.

그리고 현대자동차는 인도기업과 합작한 외국 기업이 아닌 직접투자방식을 통한 인도의 현대 자동차로 인도시장에 태어나게 된다. 현대자동차의 인도 진출은 이처럼 인도인들을 이해하는 것에서부터 출발했다. 이후에도 현대자동차는 인도에 진출한 다른 외국 자동차 회사들이 기존의 자사의 모델을 그대로 인도에 들여 온 것에 반해 인도인들을 위한 신차를 개발했다. 부품 업체도 함께 인도에 나가 공장을 세우고 인도에서 직접 완제품을 생산했다.

즉, 현대자동차가 거둔 값진 결실, 그 출발점에는 인도를 제품 판매의 시장으로만 여기지 않으며 그들만의 특성과 문화를 이해하고, 인도인들을 단순한 사업 파트너의 차원을 넘어 진정한 동반자로 인정하려는 마음이 존재했던 것이다. 머리로는 누구나 알고 있는 사실... 하지만 현대는 인도에서 이를 가슴으로 품어 또 하나의 기적을 이루어 낸 것이다.

## 2. 새로운 기회를 찾아서

현대자동차는 지난 1980년대 캐나다 진출 사업에서 뼈아픈 실패를 맞본 이후, 해외 진출 사업이 상당히 위축되어 있는 상황이었다. 하지만 세계 자동차 시장은 점차 치열한 글로벌 경쟁 구도로 접어들고 있었고, 국내 자동차 산업의 리더인 현대자동차도 이를 결코 간과할 수 없는 입장이었다. 현대자동차의 가장 큰 수출 대상은 역시 미국이지만 언젠가는 한계에 도달하게 될 시장에 현대자동차의 운명을 전적으로 맡길 수는 없는 일이었다. 따라서 현대자동차는 해외 수출 시장을 다변화할 필요가 있었고, 이에 현대자동차가 눈을 돌린 곳은 신흥시장이었다. 신흥시장은 아직 상

대적으로 경쟁의 치열함이 덜할 뿐 아니라, 풍부한 잠재 수요를 가지고 있어 진입에 성공할 경우 높은 성과를 기대할 수 있기 때문이다.

앞으로의 시장 규모 예측과 판매 잠재력을 중심으로 진출 대상을 검토하던 현대자동차가 가장 먼저 검토했던 지역은 중국이었다. 하지만 거대한 잠재 수요에도 불구하고 중국시장은 경직된 모습을 보이고 있었고, 중국 정부의 자동차 정책은 상당히 까다로웠다. 결국 현대자동차가 중국 시장 진출을 보류하고 새로이 눈을 돌린 곳은, 미래 자동차 시장을 주도할 수도 있는 엄청난 잠재력이 숨쉬고 있는 땅, 인도였다.

## 1) 인도 시장

### (1) 인도의 경제 전망

인도는 1947년 영국으로부터 독립한 이후 국가 주도의 경제 체제를 바탕으로 지속적인 성장을 추진하여 왔다. 그 결과 식민지 지배를 받던 20세기 초반 0.7%에 불과하던 경제 성장률은 1970년대에 연평균 3.5%로 상승했다. 특히 인도는 1991년 시장 개방과 경제 자유화를 골자로 하는 신경제정책을 도입한 이후 외국인의 투자가 급증하면서 인도의 소비 시장은 급성장하게 되었고, 경제 성장은 더욱 가속화되어 90년대 후반에는 아래 <표 1>에 나타난 것처럼 경제 성장률이 6%대에 이르게 되었다.

CMIE, EIU등 인도 국내 경제기관들의 전망에 따르면 2000/2001년 인도 경제는 실질 경제성장률 5.8% 내외, 소비자 물가 상승률 8% 내외, 외국인 직접투자 70억불, 수출은 전년 대비 17% 증가한 440억불, 수입은 전년 대비 18% 증가한 550억불 수준에 달할 것으로 예상된다. 2000년도 말 기준환율은 47루피 / 1 US\$ (1 루피 = 약 28원)를 기록할 것으로 전망된다. 다만 현재 GDP의 6%대에 달하고 있는 재정적자와 인프라 부족문제, 국영기업의 민영화 문제 등은 현정부에 대한 압박으로 작용하고 있다.

<표 1> 인도 경제의 개요

	95	96	97	98	99	'00(예상)
경제성장률(%)	8	7.4	5.4	6.8	6.2	5.8
물가상승률('95=100)	100	109	116.8	132.2	145.1	156.7
수출(억 \$)	312	336	343	341	376	440
수입(억 \$)	379	431	414	448	466	550
환율(Rs/\$)	31	32	35	36	41	47

( 자료 : IMF, International Financial Statistics 2000.11 )

(2) 인도 시장의 특성

인도는 주요 산업이 대부분 국유화되어 있고, 민간 경제활동도 정부의 통제를 많이 받고 있으며, 정부는 산업의 자국화 정책을 강력히 시행하고 있다. 인도의 1인당 GDP는 300불 내외에 불과하나 구매력으로 환산할 경우, 1,500불에 달하는 것으로 평가된다.

소비 특성을 살펴보면 인도 인구의 약 38%에 해당하는 절대 빈곤층이 존재하나, 유럽 수준의 생활을 하고 있는 것으로 알려진 부유층은 전체 인구의 15%인 약 1.5억 명에 달한다. 인도는 상위 생활 수준을 영위하는 인구수가 상당하고, 그 규모가 점차 확대되어 가고 있어 시장 잠재력이 큰 나라로 평가된다.

인도를 무궁무진한 잠재력을 보유한 시장으로 평가하는 큰 이유로는 저렴한 노동력과 풍부한 천연자원을 들 수 있다. 또한 이러한 면은 인도의 지리적 이점과 더해져 제3국으로의 우회 수출기지로써의 활용가치를 높게 평가받고 있다. 특히 무엇보다 최근 들어 인도의 투자 환경에 있어서 가장 주목할 만한 부분은 중앙 정부 및 주정부의 적극적인 투자 유치 시책이다. 인도는 투자 기업에 대해 특별로 경쟁적인 투자 인센티브를 제공하고 있다.

(3) 인프라

인도는 총 연장 3백만Km의 도로를 가지고 있는 나라이지만 도로 사정은 급속히 늘어나는 자동차 증가세를 따라가지 못하고 있다. 여름철 몬순 기간이 지나고 나면 거의 대부분의 간선도로가 심하게 파손될 뿐만 아니라, 파손된 도로에 대한 신속하고 적절한 보수작업이 이루어지지 않아 도로사정은 더욱 좋지 못하다.

이렇게 좋지 못한 도로 사정은 많은 외국자동차 기업들이 투자를 주저하는 주된 이유 중 하나이다. 그럼에도 불구하고 도로 보수작업과 적절한 도로망 확충이 이루어지지 못하고 있는 것은 정부의 열악한 재정 상태에서 그 원인을 찾아 볼 수 있다. 인도 정부는 이를 해결하기 위해 98년 '도로국가개발계획'을 인도 도로 공사에게 시행하도록 하였을 뿐만 아니라, 세원(稅源) 확충을 위해 99년 2월부터 디젤 1리터당 1루피의 세금을 부과하고 있지만 아직까지는 큰 성과를 거두지 못하고 있는 실정이다.

항만 시설로는 중소항구 148개, 중앙정부의 항만 트러스트가 운영하는 대형 항구 11개가 있다. 하지만 이들 항구만으로는 경제 개혁으로 늘어난 수출입 물량을 감당하기 어렵다. 이들 항구의 평균 체선 기간은 2~6일이나 된다. 긴 체선 시간으로 인한 물류비용의 증가는 인도 경제 발전에 큰 장애가 된다. 인프라 부족으로 인한 물류비의 증가는, 인도 자동차 시장에 있어서 높은 수입관세율과 함께 자동차 수입에 큰 방해 요인으로 작용하고 있다. 따라서 인도 내에서의 자동차 및 부품 생산은, 인도 진출 자동차 기업에 있어 매우 중요한 문제로 떠오르고 있다.

(4) 한국 상품 인지도

인도 시장에서 한국 제품은 일본 다음으로 인정받고 있으며 가격도 중간수준 정도로 인식된다. 인도인들은 대체로 한국 상품이 품질 대비 가격 경쟁력 면에서 싱가포르, 대만 및 말레이시아

산보다 우수하며, 선진국 수준에 버금가는 것으로 인식하고 있다. 이는 한국의 경제 발전에 대한 인도인들의 높은 평가와 최근 한국기업의 대인도 투자리시에 따른 경제협력 파트너로서의 한국에 대한 중요성 인식, 그리고 국내 가전제품 3사의 성공적인 인도진출과 지속적인 현지 홍보활동 등에 기인한 것으로 평가 된다. 이처럼 한국 제품에 대한 호의적인 태도는 좋은 품질과 가격대의 제품을 내놓을 수만 있다면 선진 외국 기업들과도 충분한 경쟁력을 가질 수 있다는 측면에서 긍정적으로 평가되고 있다.

## 2) 인도의 자동차 시장

인도의 자동차 산업의 본격적인 시작은 1930년대 GM과 포드(FORD)의 CKD조립(Complete Knock-Down: 최종 조립만을 남겨 놓은 완전 부품 상태로 수출하는 것)을 통해 시작되었으나, 인도 정부가 실시한 각종 규제(생산 능력 제한, 고율의 물품세 등)로 인하여 그 역사에 비해 발전 속도가 더딘 상태였다. 하지만 80년대 들어서 인도 정부의 산업근대화 정책과 자유화 정책의 추진으로 말미암아 각종 규제들이 완화되었고, 1991년 7월 라오 정권의 경제 자유화 발표로 자동차 시장 개방이 이루어지면서 본격적으로 세계적인 자동차 회사들이 인도 시장에 진출했다. 뿐만 아니라 1983년 인도 정부와 일본스즈키(Suzuki)가 합작하여 설립한 마루티(Maruti)는 국민차를 개발함으로써 인도의 자동차 산업은 눈부신 성장을 거두게 된다. 이후 92년 승용차 생산 사업에 대한 의무 조항 철폐와 97년 자동차에 관한 생산능력 제한 철폐 등과 같은 정부의 규제완화는 점차 자동차 시장에 대한 자유화의 바람을 불러일으키고 있다. 현재의 인도 시장에는 10여개가 넘는 자동차 회사들이 진출해 있으며 현대 자동차를 제외한 대부분이 외국 회사와 인도 회사의 합작 형태로 존재하고 있다. 인도 자동차 시장에 진출한 주요 업체들의 판매 추이와 시장 점유율은 아래 <표2>를 통해서 확인해 볼 수 있다.

<표2> 인도 자동차 시장의 주요 업체별 판매추이와 시장점유율 (승용차기준)

구 분	1997		1998	
	판매대수	점유율(%)	판매대수	점유율(%)
마루티(Maruti Udyog)	317,406	80.9	309,343	82.3
현대(Hyundai)	-	-	8,448	2.2
텔코(Telco)	-	-	-	-
대우(Daewoo)	10,663	2.7	10,033	2.7
힌두스탄(Hindustan)	23,845	6.1	20,082	5.3
포드(Ford India)	7,720	2.0	3,544	0.9
혼다(Honda-Siel)	-	-	8,258	2.2
피아트(Fiat)	3,089	0.8	7,404	2.0
제네럴 모터스(GM)	10,230	2.6	3,573	1.0
PAL	18,799	4.8	4,569	1.2
벤츠(Benz)	592	0.2	653	0.2
합 계	392,344	100.0	375,907	100.0

구 분	1997		1998	
	판매대수	점유율(%)	판매대수	점유율(%)
마루티(Maruti Udyog)	317,406	80.9	309,343	82.3
현대(Hyundai)	-	-	8,448	2.2
텔코(Telco)	-	-	-	-
대우(Daewoo)	10,663	2.7	10,033	2.7
힌두스탄(Hindustan)	23,845	6.1	20,082	5.3
포드(Ford India)	7,720	2.0	3,544	0.9
혼다(Honda-Siel)	-	-	8,258	2.2
피아트(Fiat)	3,089	0.8	7,404	2.0
제네럴 모터스(GM)	10,230	2.6	3,573	1.0
PAL	18,799	4.8	4,569	1.2
벤츠(Benz)	592	0.2	653	0.2
합 계	392,344	100.0	375,907	100.0

( 자료 : 세계 자동차 통계 2001, 해외자동차 산업동향 2001. 3 )

1995년을 기점으로 외국 자동차 업체들의 진출이 시작되면서 극심한 공급 부족 현상이 빚어질 정도로 수요가 급증했지만, 동남아시아 통화 위기의 영향과 신모델 출시 전의 구매 기피 경향에 의해 97년과 98년에는 성장세가 다소 주춤하는 모습을 보이기도 했다. 하지만 98년말과 99년초 신 모델이 출시되기 시작하면서 다시 시장은 활기를 되찾았고 그 결과 1996년 68만대 수준이었던 인도 자동차 시장은 2000년 83.8만대 규모로 증가했다.

특히 주목해야 할 부분은 승용차 시장으로 위의 <표 2>에 나타난 바와 같이 1997년 39.2 만대에서 2000년에는 58 만대로 증가, 연 평균 17%이상의 빠른 성장을 보이고 있으며 2005년에는 시장의 규모가 80 만대를 넘어설 것으로 예측되고 있다.

또 한가지 흥미로운 사실은 초기의 인도 승용차 시장은 마루티(Maruti)가 98년 82.4%의 시장 점유율을 기록하며 독보적인 위치를 점하고 있었지만, 그 후 99년 66.2%, 지난 2000년에는 56.0%를 기록하는 등 시장 점유율이 점차 하락하는 경향을 보이는 반면 현대 자동차와 텔코(Telco), 대우(Daewoo)등이 빠른 속도로 성장하고 있다는 점이다. 특히 2001년 이후에는 다양한 종류의 신차 출시가 예정되어 있어 그 변화가 더욱 가속화 될 것으로 예측되고 있다. 인도 시장에서 경쟁을 벌이고 있는 주요 자동차 업체들은 다음과 같다.

<표 3> 인도의 자동차 업체들

Maruti udyog	83년 인도 정부와 스즈키사가 50대 50의 합작투자로 만든 마루티(Maruti)는 인도 시장에 나올 당시 시장의 80%를 점유했고 지금까지 1위 자리를 고수하고 있다. 마루티(Maruti)는 인도의 자동차 시장을 크게 성장시킨데 공헌한 기업으로서 저가의 경차 시장을 공략해 인도의 국민차라는 확고한 위치를 자리매김 했다. 하지만 최근 현대나 텔코(Telco)와 같은 기업들의 경차 시장 진출로 인해 그 점유율이 점차 낮아 지고 있을 뿐 아니라 신모델 개발의 부진과 합작사 사장선임문제에 의한 인도 정부와의 불화로 인해 시장에서의 입지가 흔들리고 있다.
TELCO	독립체신으로 수익성을 명확히 하지는 취지에서 2000년 1월 승용차사업을 사내에서 분사했다. 인디카 (Indica)를 개발하여 인도 시장 내에서 현대와 함께 마루티(Maruti)를 위협하고 있다. 현재는 인디카 (Indica)를 기초로 스테이션 왜건 등을 개발하고 있다.
Honda -Siel	97년 90%의 지분으로 현재에 공장을 건설한 혼다(Honda)는 중형차 시장에 진출하여 혼다 시티(Honda City)를 내놓았으며 2004년까지 현지 조달율을 향상하고, 신모델 개발에 85억루피를 투자할 계획을 가지고 있다.
Ford와 GM	95년과 96년에 인도에 진출한 미국의 이 두 회사는 처음에는 상급 세단으로 시장에 진출했지만 이것이 저조하자 99년부터 2000년 초까지 40만~50만 루피 대의 중형차를 투입했다. 포드(Ford)는 99년 가을에 Ikon의 생산을 개시하였고 이를 위한 공장 건설에 추가로 자금을 지원할 계획에 있다. 한편 GM도 2000년 초부터 코르사(Corsa)를 생산하기 시작했는데 포드 아이콘(Ford Ikon)보다 가격 경쟁력에서 뒤떨 어진다.
Daewoo	95년 7월, 7만2천대 규모의 현지공장을 건설하며 인도시장에 진출한 대우는 현대에 비해 상대적으로 시장 확대는 늦었지만 98년 8,551대를 판매하여 23%의 시장점유율 4위를 달성했다. 2000년 3/4분기까지는 4만 6,690대를 판매하여 8.1%의 시장 점유율을 기록하였다. 99년부터 업체별 판매순위는 TELCO사에 뒤져 4위를 기록하고 있지만 절대적인 판매대수는 지속적으로 신장하고 있다.

현대자동차가 인도에 진출할 당시의 인도 자동차 시장은 인도 정부와 일본 스즈키(Suzuki)의 합작사인 마루티(Maruti)가 시장의 80%이상을 점유하고 있는 독점적인 시장 지배 형태를 보였고, 이에 따라 공급 부족 현상이 심화되어 대금 지불 후에도 6~12개월을 기다려야 하는 전형적인 판매자 중심 시장(Seller's Market)이 형성되어 있었다. 과거 자동차는 주로 큰 차가 주종을 이루는 부유층의 전유물이었으나, 마루티(Maruti)의 등장을 계기로 국민차 개념이 출현하게 되었고, 인도 승용차 시장은 이를 계기로 더욱 세분화하는 모습을 보이게 된다.

현재 인도 승용차 시장은 아래 <표 4>에서 보는 것처럼 크게 4개의 세분 시장으로 구분해 볼 수 있다.

<표 4> 인도 자동차 시장의 세분시장 분류

시 장	배 기 량	대표 차종
최소형급(Segment A)	800cc	마루티800(Maruti 800)
소형급(Segment B)	1000cc	산트로(Santro), 마루티 1000(Maruti 1000) 등
중형급(Segment C)	1500cc	액센트(Accent), 아이콘(Ikon), 코르사(Corsa) 등
최고급형(Segment D)	2500cc 이상	벤츠(Benz) E-class

현대자동차 진입 이전에는 800cc 최소형급 시장(Segment A)이 전체 승용차 판매량 32만대 가운데 약 70%에 해당하는 23만대를 차지할 정도로 큰 비중을 차지하고 있었다. 하지만 1999년부터 1000cc 소형차 시장(Segment B)이 현대자동차의 상트로(Santro)를 비롯한 신차 출시를 계기로 전년 대비 2배 이상 성장을 보이며, Segment A 시장의 상당 부분을 대체하는 형태를 보이게 된다. 그 결과 현재는 전체 승용차 58만대 가운데 800cc 최소형급(Segment A)은 약 20만대 규모인 반면에 상트로(Santro)가 속해있는 1000cc 소형차 시장(Segment B)이 32만대 규모로 성장하는 등 시장의 모습이 과거와는 많은 차이를 보여주고 있다. 인도의 경제 수준이 발달해감에 따라 인도 승용차 시장의 고급화·대형화 추세는 더욱 가속화되어 2000년도에는 중형급(Segment C) 시장이 큰 폭으로 성장, 그 규모가 80,000대 수준에 육박하고 있고, 또한 2002년에 이르르면 현재의 중형급(Segment C) 보다 높은 수준의 차에 대한 수요가 15,000대 정도에 이를 것이라는 예측도 나오고 있다.

### 3. 他山之石을 통한 위험 요소의 배제

현대자동차가 해외진출의 타겟을 인도로 결정한 초기에 논의되었던 진출 방식은 포드(Ford)나 혼다(Honda) 등의 선발 업체들과 마찬가지로 현지 기업과의 합작이었다. 실제로 1995년 당시 현대 자동차 최고경영층이 인도를 방문해 인도의 기업과 합작계약을 거의 성사시키는 단계에 이르기에도 했지만 최종적으로 현대 자동차는 단독 투자방식을 선택했다.

인도 자동차 시장에 선례가 없고 위험도가 큰 단독투자방식의 외국 기업 진출은 분명 현대자동차에게는 커다란 모험이었음에 틀림없다. 과연 현대 자동차가 단독투자방식을 선택하지 않으면 안 되었던 이유는 무엇이었을까?

첫째로는 인도인들의 자부심 강한 국민성을 들 수 있다. 실제로 인도는 핵 기술과 우주 항공, 그리고 IT분야에 있어서 세계적으로 인정받는 높은 기술력을 가지고 있다. 하지만 자동차의 생산과 조립 기술 분야에 있어서 만큼은 현대 자동차를 포함한 외국 기업들에 비해 낙후되어 있는 실정이다. 따라서 만약 합작 투자로 진출할 경우 기술력이 앞선 외국 기업이 주도권을 잡고 경영을 해 나갈 필요가 있으며, 이럴 경우 외국기업과 합작기업, 정부와의 마찰이 우려되어진다. 또한, 자부심이 강한 국민성은 외국기업이 오래전에 출시된 구 모델을 인도 내에 들여와 판매할 경우 수익성만을 추구하는 기업으로 인식하여 오히려 배척하는 성향을 고려해야한다. 따라서, 이러한 국민성을 고려하여 새로운 제품을 인도에서 생산하고 있다는 인식을 심어주어야 하며, 그러기 위해서는 인도지역의 실정에 맞는, 인도인들을 위한 신제품 생산의 단독투자방식이 더 나은 대안으로 고려되었다.

이미 진출해 있는 기업들이 크고 작은 마찰을 통해 어려움을 겪은 사례는 현대자동차의 김전무와의 대화에서도 구체적으로 확인해 볼 수 있다.

“인도 자동차 시장에서 오랜 시간동안 독보적인 위치에 있었던 마루티(Maruti)는 합작사인 일본 스즈키(Suzuki)와 인도 정부 사이에서 발생한 크고 작은 마찰들로 인해 경영에 많은 어려움을 겪은 경험이 있습니다. 합작 기업간에 발생할 수 있는 이러한 의견충돌은 곧 의사 결정의 어려움으로 이어지기 마련이죠. 스즈키(Suzuki)와 인도 정부 양쪽 모두는 서로를 향한 불신과 불만들로 감정의 골이 점차 깊어져 갔고, 의사 결정을 위한 양측간의 협의에 걸리는 시간은 점점 길어져만 갔습니다. 이것이 마루티(Maruti)가 후발 업체들에게 시장 점유율의 상당 부분을 빼앗기는 결정적인 요인이 된 것도 사실이지요. 현대 자동차가 가장 우려한 부분도 바로 이러한 부분이었습니다. 즉 시작·준비 단계에서부터 유리한 조건으로 인도 현지 기업과 합작을 맺는다는 것이 매우 어려울 뿐만 아니라, 경영을 해 나감에 있어서도 의사결정에 차질이 생길 경우 새로운 기술의 즉각적인 도입이 어려워 질 것이고, 이는 곧 제품 경쟁력의 상실로 이어지게 될 것이 우려되기 때문입니다.”

다음으로는 단독 진출이 보장해 주는 신속한 의사 결정의 중요성을 생각해볼 수 있다. 흔히 우리나라의 반도체 산업이나 TFT-LCD 산업이 단기간 내에 급속한 성장을 거둘 수 있었던 요인 중의 하나로 신속한 의사 결정을 드는 경우가 많다. 한국 기업들은 신속한 의사결정과 과감한 투자를 한 반면에 미국 기업들은 주주를 비롯한 여러 의사 결정 주체간에 의견일치에 도달하는데 상대적으로 오랜 기간이 소요되었다. 물론 우리나라의 신속한 의사결정을 가능케 한 오너 중심의 의사 결정 체계가 반드시 바람직한 것만은 아니었다. 대우의 동구권 진출이나, 현대의 Maxter, 삼성의 AST, LG의 Zenith 등의 사례에서 볼 수 있듯이, 기업의 해외투자에서 오너 중심의 의사결정 오류가 기업의 해외진출에서 실패를 가져오게 하는 원인이 되기도 한다는 사실을 간과할 수 없다. 그러나, 급격히 변화되는 산업 분야와 새로운 시장에서 사업을 펼쳐나가는 데 있어서는 상당히 효과적인 것이 사실이다.

현대 자동차가 인도의 자동차 시장에 진출함에 있어서 집중적으로 공략하고자 한 부분은 바로 경차(소형차)시장이었다. 현대 자동차의 진출 당시 경차 시장은 전체 자동차 수요의 절반 이상을 차지할 정도로 비중이 절대적임에도 불구하고, 마루티(Maruti)의 독점적인 시장 점유 하에서 10년간 새로운 모델이 발표되지 않고 있었다. 따라서 현대 자동차는 변화하는 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 새로운 모델을 출시하고 이를 통해 경차 시장에 진입한다는 전략에 사활을 걸고 있었다. 이를 달성하기 위해서는 의사결정 시간을 최소화시킬 수 있는 기업 조직을 바탕으로, 필요에 따라서는 과감한 전략을 펴 나갈 수 있어야 했다. 현대 자동차는 이러한 목적을 달성하기 위해서는 합작보다는 단독 진출이 보다 유리하다고 판단했고, 상트로(Santro) 출시 2년이 채 지나지 않아 동급 시장 점유율 1위로 성장시킨 결과 등으로 미루어 볼 때 그러한 결정은 적절했던 것으로 판단해 볼 수 있다.

마지막으로 현대 자동차는 인도를 위한 기업이라는 이미지를 각인시키고자 하는 의도를 들 수 있다. 특히 이 부분에 현대 자동차는 세심한 주의를 기울였고, 현대 자동차 이 상무의 설명 속

에도 그 중요성이 잘 드러나 있다.

“현대 자동차가 우려했던 점은, 합작을 할 경우 인도인들이 이를 해외 기업의 인도 산업 잠식으로 이해하여 반감을 품거나, 나아가 소비에 있어서 거부감을 느낄 지도 모른다는 것이었어요. 따라서 현대자동차는 인도 현지 사회에 기여하는 기업이라는 이미지를 소비자에게 심어주기 위해 모든 노력을 기울였습니다. 다시 말해 현대 자동차의 인도 공장 이 아닌 인도의 현대 자동차 공장이라는 인식을 심어주고자 했던 것입니다.”

현대자동차는 단기간내에 이러한 이미지를 구축하기 위해 다양한 노력을 기울였고, 이는 특히 현대자동차가 진출 초기에 펼쳤던 촉진 활동과 밀접한 연관이 있다. 즉, 현대자동차는 특정한 상품의 홍보보다는 기업의 이미지 광고, 특히 현지 사회에 기여하고 있다는 모습을 보여주기 위한 전략에 총력을 기울인 결과 다른 업체들에 비해 인지도와 선호도 면에서 우위에 설 수 있었던 것이다.

물론 단독진출을 성공적으로 달성하기 위해서 고려해야 할 사항 또한 적지 않다. 그 중 특히 중요한 것은 현지 설립 기업의 조직 형태와 그를 통한 현지인들과의 융합 문제이다. 현대자동차의 김 전무의 설명을 통해 그 실례를 찾아보자.

“생각보다 아주 가까운 곳에서 그 예를 찾을 수 있었어요. 당시 같은 그룹 내에 속해 있었던 현대전자의 경우이죠. 현대전자는 미국에 단독진출방식으로 반도체 공장을 세웠다가 현지인들과의 잦은 불화와 마찰로 많은 어려움을 겪은 적이 있습니다. 현대자동차는 이러한 점을 상기하고 보다 합리적인 조직 형태를 구성함으로써 해서 현지인들과의 마찰을 최소화 시키려 노력했습니다. 그 결과 현재 저희 현대자동차는 단 45명의 한국인 인원을 통해 2500명에 이르는 인도인을 효과적으로 통제하고 있습니다. 최고직인 사장에는 현지의 명망 있는 인도인을 고용하고 바로 아래 실질적인 업무 책임자에 해당하는 공장장에는 한국인을 배치하여 고급 간부의 균형을 맞추었고, 이후 부장과 과장 등 임원진에 인도인과 한국인을 적절히 배치하여 상호간의 갈등을 최소화하였지요.”

이처럼 짜임새 있는 인사조직은 현지인들을 조직 속으로 자연스럽게 융화 시켜 주었고, 신속한 의사결정을 가능케 해서 업무를 더욱 효율적으로 처리할 수 있게 되었다.

## 4. 우리에게 상트로(Santro)가 있다.

### 1) 상트로(Santro) 와 액센트(Accent)

#### (1) 상트로(Santro), 국내명 비스토(Visto)

현대자동차가 진출할 당시에 인도 승용차 시장이 높은 성장률을 보인 것은 사실이나 그에 비해 경차 시장은 인도 시장의 높은 수요에도 불구하고 경쟁의 치열함의 정도가 비교적 덜했다. 당시 시장을 독점하고 있던 마루티(Maruti)를 제외하고는 이렇다 할 적수가 없는 상태였기 때문이다. 따라서 현대자동차는 마루티(Maruti)와의 경쟁에서의 승리가 곧 시장 주도권 확보와 직결된다

는 결론 하에, 철저한 사전 조사를 통해 인도 소비자들이 마루티(Maruti)에게서 느끼는 단점이 무엇인지를 자세히 파악했고, 이런 단점을 크게 보완한 상트로(Santro)를 주요 모델로 투입하게 된다. 특히 상트로(Santro)는 국내에서는 최소형급에 해당하지만 인도에서는 최소형 및 소형급 수요까지 충족시켜 줄 수 있었으므로 더욱 효과가 컸다. 상트로(Santro)를 통해 인도 자동차 시장에 성공적으로 진입하게 된 현대자동차는 액센트(Accent, 국내명 베르나)의 출시를 통해 상위 모델로의 점진적인 확장을 시도한다.

## (2) 액센트(Accent), 국내명 베르나(Verna)

현대자동차는 뒤늦게 시장에 뛰어들 후발 주자인 만큼 인지도와 신뢰성 면에서 기존 업체들에 비해 불리한 점을 가지고 있었다. 따라서 빠른 시간 안에 인도의 소비자들에게 현대자동차라는 회사의 이름을 알릴과 동시에 시장 수요를 조기에 확보하는 것이 무엇보다 중요했다. 현대자동차는 이를 위해 상트로(Santro)를 경쟁 차종에 비해 비교적 저렴한 가격으로 출시, 단기간 내에 수요를 확장하기 위한 Volume Car<sup>1)</sup>로 활용했다.

현대자동차의 이러한 전략은 적중했고 상트로(Santro)는 출시 2년이 채 되지 않아서 1000cc급 소형 차종의 시장 점유율 1위 자리를 차지하는 큰 성공을 거두었다. 현대자동차의 다음 전략은 상트로(Santro)의 부족한 수익성을 보강하기 위한 새로운 자동차 모델의 출시였다. 특히 진입 초기부터 강조해 왔던 첨단 기술과 고급화된 이미지를 더욱 공고히 하기 위해서 현대자동차는 상트로(Santro)보다 상위 모델인 액센트(Accent, 국내명 베르나)를 판매하기 시작했다. 액센트(Accent)의 출시는 Volume Car인 상트로(Santro)를 통해 인도 소비자들의 제품 인지가 충분히 이루어 졌다고 판단한 1999년 10월에 시작되었다.

현대자동차는 차종의 선택뿐만 아니라, 선택한 제품의 현지화에도 상당한 노력을 기울였다. 즉, 인도인들의 운전 습관, 도로 상황 등 제반상황을 충분히 고려한 후, 인도시장에 적합하도록 수정한 모델들을 출시해 왔다. 이러한 제품의 현지화는 현대 자동차가 인도 시장에서 성공할 수 있었던 가장 중요한 부분이라고 할 수 있으므로, 이 부분을 보다 자세히 다뤄보도록 하겠다.

## 2) 인도에서 달릴 수 있는 차가 되자

일반적으로 국내에서 검증된 제품이 해외에서도 성공하는 사례가 적지않지만, 이는 양 국가간의 환경이 비슷한 경우에만 해당된다. 국내외간에 소비자 욕구와 기업 환경에 현저한 차이가 있을 경우는 제품의 수정이 필요하고, 포지셔닝(Positioning)이 달라져야 한다. 특히 제품의 목표시장, 해당 국가의 거시 환경, 정부 규제, 그리고 국가별 경쟁양상이 달라짐에 따라 수정이 필요하다.

즉, 현대자동차가 인도 시장에서 성공할 수 있었던 가장 큰 요인은 자사의 기존 제품 그대로 시장에 진입한 것이 아니라 인도 현지 사정에 적합한 인도형 모델을 새로이 개발하여 진입했다는 사실에서 찾아볼 수 있다.

1) 본 사례에서 Volume Car란 수익성보다는 점유율 증대를 주목적으로 하는 차를 의미한다. 즉 단위당 이익은 낮지만 빠른 시일내의 시장성장을 통한 물량확보가 주요 관심사이다.

예컨대, 인도 현지에서 상트로(Santro)라는 모델명으로 팔리고 있는 차는 국내에서는 비스토(Visto)라는 이름으로 잘 알려져 있다. 이 차는 현대자동차가 기존의 아토스(Atoz)를 인도형 모델로 수정, 개발하여 인도에서 판매하다가, 역으로 국내에 도입, 현재 비스토(Visto)라는 이름으로 판매하고 있을 정도이다.

현대의 제품전략을 소비자 지향과 현지 지향이란 두가지 관점에서 살펴보자.

### (1) 소비자 지향형의 접근

현대자동차는 선발 업체들이 비용 절감 등을 이유로 기존의 생산 모델을 투입하는 관행을 보였지만, 이러한 전략이 인도 국민의 정서상 오히려 많은 부작용을 낳고 있다는 점에 주목하고, 인도에 적합한 현지 모델의 개발에 힘을 기울였다. 앞에서 언급했던 것처럼 인도인들은 자신들이 IT분야, 핵 기술 및 우주 항공 산업에서 괄목할 만한 발전을 이룩한데 따른 자존심이 강한 편이다. 이러한 인도인들의 자존심은 외국 기업이 오래 전에 출시된 구 모델을 인도 내에 들여와 판매할 경우 수익성만을 추구하는 기업으로 인식, 오히려 배척하는 성향을 보일 것을 우려한 것이다. 현대 자동차는 진입 초기에 국내에서 생산되고 있었던 경차 모델인 아토스(Atoz)를 그대로 출시하려고 했지만, 아토스(Atoz)의 벤 스타일의 디자인이 인도인들에게 호응을 얻지 못했고 엔진과 각종 부품들도 기후, 운행 습관에 맞게 변화시킬 필요성을 인지해서 이러한 점을 개선·보완한 전혀 새로운 모델로 출시하게 되었다.

### (2) 현지 지향형의 접근

인도의 자동차 연료는 질이 좋지 않아 엔진에 무리가 갈 소지가 있었다. 엔진은 자동차의 핵심 부품에 해당하기 때문에 이 점은 반드시 고려되어야 할 부분이었다. 실제로 인도 시장에 먼저 진출한 대우자동차의 경우, 마티즈(Matiz)차량을 출시해서 디자인면에서 후한 점수를 받으며 초기에 호평을 받은 바 있지만, 6개월도 채 지나지 않아 엔진 관련 문제들이 발생하기 시작하면서 판매의 상승세에 제동이 걸린 사례가 있었다. 현대는 이를 교훈 삼아 현지 상황에 맞게 제품을 수정하기 위하여 10만 킬로미터 이상의 로드 테스트(Road-test)와 소비자 조사를 통해 수집한 결과를 바탕으로 1년여 동안 인도형 엔진 사양을 개발하였다. 이 외의 제품 현지화를 몇가지 측면에서 알아보자.

#### ① 기후적 측면

인도의 날씨는 한여름엔 최고 섭씨 48도까지 다다를 정도로 매우 덥고 습기 또한 많은 편이다. 이는 엔진의 과열로 이어질 수 있으므로 엔진 쿨링 기능을 보다 강화하고 에어컨디셔너의 성능에도 신경을 기울였다. 또한 많은 강우량과 배수가 잘 되지 않는 열악한 도로사정을 감안하여 자동차의 방수 능력을 보완하였다.

#### ② 운행 습관

인도인들의 평균 주행 속도는 시속 40~60킬로미터 정도이고 대체로 단거리 중저속 운행이

많다. 하지만 추월 시에는 엄청난 가속을 하는 등 비교적 거친 인도인들의 운행 습관을 고려하여, 가속능력에 비중을 둔 파워 트레인(Power Train)을 적용하였다.

### ③ 도로 상황

인도의 도로 상황은 매우 열악한 편이다. 고속 도로라고 해도 중앙선 없는 2차선 도로에 불과하며, 시내에서는 보행자들의 무단 횡단이 빈번하고, 종교적 특성상 차도로 소가 지나 다니기도 하는 등 운전자에게는 각별한 주의를 요한다. 이러한 무질서한 도로 상황을 감안하여 경적(Horn)과 브레이크의 기능을 크게 보강하였다.

### ④ 승차 형태

한국인들은 경차를 탈 때 좁다는 생각 때문에 주로 앞좌석만을 이용할 뿐, 뒷좌석에까지 승객을 태우는 경우는 많지 않다. 그러나 인도에서는 경차에도 좌석이 꼭 차도록 승객을 태우고 다니는 것이 일반적이며 7~8명씩 타는 경우도 드물지 않다.

이처럼 정원초과가 빈번하여 과적 비율이 높은데다가, 도로 포장률이 높지 않은 점도 고려하여 서스펜션(Suspension)의 보강에도 역점을 두었다.

### ⑤ 인도 소비자 고유의 디자인

차체 디자인의 수정에 있어서도 인도 소비자의 기호를 반영시켰다. 당시에 마루티(Maruti)의 예는 특별히 경쟁할 만한 모델이 없었고, 대체로 소비자들은 디자인적인 측면에 있어서는 큰 불만이 없다는 사실에 근거하여 마루티(Maruti)의 디자인과 큰 차이를 보이지 않도록 수정했다. 상트로(Santro)의 Tailgate와 C-Pillar부분, 그리고 라디에터 그릴(Radiator-grill)은 인도 소비자의 기호를 분석하고 그것을 반영한 결과이다.

### (3) 보증 기간

상트로(Santro)의 경우 판매 초기에는 1년 기간의 무한 보증(Unlimited Warranty)을 실시하였으나, 그 후 인도 고객들의 호응을 얻어 판매량이 증가하게 되면서 “고객 서비스 증대” 차원에서 무상 보증 기간을 2년으로 확대하였다. 상트로(Santro)에 뒤이어 출시된 액센트(Accent)모델은 현재 1년 기간의 무한 보증을 적용하고 있다.

## 5. 인도風으로

### 1) 지속적이고 차별화된 가격 전략

현대자동차는 차량 가격 설정의 측면에 있어서도 인도인들의 특성이 반영될 수 있도록 신중을 기했다. 인도인들은 한번 차량을 구매한 후 재구매까지 걸리는 시간이 7년 이상으로 다른 나라

에 비해 상당히 긴 편이고, 차량 구매 시에도 경제적인 이유로 중고차를 선호하는 비율이 비교적 높은 편이다. 제조업체 또한 이러한 시장 특성상 중고차량의 판매가격(resale value)이 높게 유지될 수 있도록 하는 것이 중요했고, 시설·설비에 대한 관세 비율이 비교적 높은 인도의 특성상 신모델의 잦은 출시는 많은 부담으로 작용하게 된다.

하지만 시장에 새로이 진입하는 현대자동차는 이러한 부분에 있어서의 부담감이 상대적으로 덜했으므로, 고객들에게 차량의 품질에 합당한 합리적인 가격이라는 인식을 심어주는데 총력을 기울이게 된다. 특히 현대자동차는 과거 포드(Ford)가 고가 정책을 실시했다가 판매에 어려움을 겪으면서 점차 저가 정책으로 전환했던 것을 교훈으로 삼고자 했다. 이에 초기에는 경쟁사 대비 싼 가격으로 차량을 출시해서 보다 많은 소비자를 확보한 후, 고객들의 현대자동차 품질에 대한 믿음과 고객 충성도가 어느 정도 형성된 후에 납득할만한 수준에서 점차 가격을 높여가는 전략을 펼쳐갔다. 여기서 이에 대한 이해를 돕기 위해 상트로(Santro)와 액센트(Accent)를 모두 구입한 인도인 라자(Rajat)씨의 말을 들어보자.

(인도에는 경제적 여유가 있는 사람들이 고급차에서 일반 소형차, 스쿠터와 같은 오토바이까지 모두 보유하고 있는 비율이 상당히 높다는 독특한 특성이 존재한다.)

“음... 사실, 구입한 차량의 가격이 시간이 채 얼마 지나지 않아 하락하게 되면 구매자 입장에서 상대적 손실감을 느끼게 되지요. 특히 우리 인도인들은 이러한 성향이 더욱 크다고 생각합니다. 반면에 현대는 제품의 가격을 점점 높이고 있기 때문에 구매자로 하여금 제품 구입에 따른 심리적인 손해를 줄이고, 뿌듯한 느낌마저 주어 현대에 대해 호의적인 느낌을 갖게 하지요.”

한 제품의 가격을 설정하는 과정은 그 제품의 출시 의도와도 밀접한 연관을 가지고 있다. 즉, 기업의 입장에서는 그 제품의 출시를 통해 얻고자 하는 것이 인지도와 매출의 증대인지, 혹은 높은 수익의 창출인지, 혹은 단순히 현상 유지인지를 분명히 하고, 그러한 목적에 적합한 가격 정책을 펼쳐 나가야 함은 자명한 일이다.

현대자동차는 상트로(Santro)와 액센트(Accent)의 출시 과정에서 이러한 의도와 목표를 분명히 하고 각 제품에 대해 차별화 된 가격 정책을 펼쳐 나갔다는 측면에서 높이 평가 될 수 있다.

#### (1) 상트로(Santro) — 매출 증대를 위한 Volume Car

앞에서 잠시 언급한 것처럼 현대자동차는 상트로(Santro)에 경쟁사 대비 낮은 가격을 책정하여 매출증대를 주 목적으로 하는 volume car로 내세울 의도를 가지고 있었다. 후발 업체로서의 불리한 점을 단기간에 극복하기 위해서는 역시 단기간에 대량 판매를 통해 공장 가동률과 제품 인지도를 향상시키는 것이 급선무였기 때문이다. 덧붙여 상트로(Santro)는 경쟁 차종인 마루티 쟈(Maruti Zen)을 타겟으로 삼고 경쟁을 펼쳐나간다는 구체적인 목표를 설정하고 시장에 진입했다. 따라서 인도인들의 심리 가격 저항선이 300,000 루피 선이었음을 고려하여 경쟁 대상인 마루티 쟈(Maruti Zen) 보다 5% 정도 싼 가격을 책정해서, 상대를 압박해 나간다는 전략 하에 299,000루피(US\$7,666)로 설정했다.

현대자동차는 지난 1986년 미국 진출 시에 같은 수준의 중고차 가격이 \$5,000 수준인 것에 착

안, \$4,999을 넘지 않도록 가격을 책정하여 성공을 거둔 바 있다. 상트로(Santro)의 가격 책정 과정 속에는 현대자동차가 오랜 세월 쌓아온 경험과 노하우(know-how)가 밑바탕에 깔려 있었던 것이다.

특히 현대자동차는 주요 부품 업체들의 동반 진출을 통해 부품의 현지화를 이루고, 이렇게 단가를 낮춘 부품을 상트로(Santro)에 활용하면서 가격 경쟁력을 갖추어, 싼값에 차를 판매하면서도 판매 딜러들에게는 경쟁사인 마루티(Maruti) 이상의 마진을 확보할 수 있게 한 측면은 높이 평가할만 하다.

## (2) 액센트(Accent) - 수익성의 극대화 추구

상트로(Santro)의 가격 정책이 매출과 인지도 확대를 목표로 했던 것에 반해, 액센트(Accent)는 상트로(Santro)를 통해 상승한 현대의 인지도와 고객 충성도를 바탕으로 해서 수익을 극대화하는 것이 주요 목표였다. 상트로(Santro)는 최소형급에 해당하는 차종이기 때문에 판매 가격이 높지 않고, 전략적으로 저가 정책을 펼쳤기 때문에 수익 창출에는 많은 어려움이 있었다. 따라서 현대자동차는 상트로(Santro)보다 높은 수준의 상위 차종으로 자연스러운 제품라인 확장을 시도해 이러한 어려움을 극복해 나간다는 전략을 세웠다. 이를 위해 현대자동차는 목표원가 개념에 입각하여 개발된 신형 액센트(Accent, 국내명 베르나)를 도입했고, 가격 설정에 있어서도 수익성의 극대화를 최우선시했다.

액센트(Accent)의 가격 설정에도 역시 다른 제품과의 경쟁이 중요한 영향을 미쳤지만 그 방법은 상트로(Santro)의 그것과는 조금 달랐다. 액센트(Accent)의 가장 강력한 경쟁 상대는 마루티(Maruti)의 이스팀(Esteem)이었는데, 저가 정책을 펼쳤던 상트로(Santro)와는 달리 경쟁 차종과의 같거나 오히려 약간 높은 500,000루피(US \$12,820)로 가격을 책정하였다. 이는 액센트(Accent)가 이스팀(Esteem)보다 성능면에서 크게 앞서는 신모델이라는 사실에 대한 자신감의 표현이기도 했다.

현대자동차는 같은, 혹은 조금 높은 가격이라 할지라도 그 기능과 품질면에서 이스팀(Esteem)보다 액센트(Accent)를 선택하는 것이 훨씬 합리적이라는 점을 소비자들에게 알리는데 총력을 기울였다. 각종 매체를 통해 기자들의 시승기를 발표하고 각종 모터 쇼(motor show)에 적극적으로 참여 해왔던 것도 모두 이러한 노력의 일환이었다.

## 2) 젊고 활기찬 딜러들

한 기업이 해외로 진출하는데 있어서 겪게 되는 가장 큰 어려움 중 하나는 바로 유통 경로의 확보라고 할 수 있다. 특히 현대 자동차는 직접 투자 방식을 통해 인도시장에 진출했으므로 유통 경로의 확보는 진출의 성패를 좌우하는 결정적인 요인이라고 해도 과언이 아니다.

현대자동차가 유통 측면에서 고려한 부분은 크게 두 가지라고 할 수 있다.

첫번째는 현지에서 차량을 생산할 공장의 입지 선정 측면이다. 당시 공장 입지 후보지로 검토된 곳은 남부의 첸나이(Chennai)지역과 북부의 델리(Delhi) 지역으로 각각 특유의 장,단점을 가지

고 있었다. 북부 Delhi 지역은 판매 수요가 가장 많은 지역에 근접해 있다는 장점을 가지고 있었지만 해안과 멀리 떨어져 있어 물자의 수송이 어렵다는 것이 단점으로 보였다. 특히 인도의 운송 체계가 매우 낙후된 상태여서, 아주 가까운 거리는 차량으로 운반이 가능하지만 원거리는 철도 이외에 다른 운송 수단의 활용은 기대하기 어려운 실정이었다. 결국 싼 임금에 근면한 노동력을 공급받을 수 있고, 전력 공급 능력과 항구를 갖추고 있는 장점을 지닌 남부의 첸나이(Chennai)로 결정하게 되었다.

다음은 지역 판매망과 유통 경로의 확보에 관한 내용이다. 현대자동차는 소비자의 접근 용이성과 물류비 최소화라는 두 가지 측면에 중점을 두고 지역 판매 거점을 구축해 나갔다. 이를 위해서 인도의 동서남북으로 4개의 지역거점을 세우고 이를 중심으로 자동차의 판매가 이루어질 수 있도록 했다.

실질적인 자동차의 판매는 딜러(dealer)를 통해서 이루어졌는데 현대자동차는 타 기업과 차별화된 메가 딜러(Mega dealer)방식을 채택했다. 메가 딜러 방식(Mega dealer system)은 이미 현대자동차가 북미 시장을 공략하는 과정에서 사용한 바 있는 판매 방식이다. 인도도 북미 지역과 마찬가지로 통제해야 하는 지역이 워낙 크고 넓기 때문에 작은 규모의 딜러를 많이 두는 것보다는 거점별로 비교적 규모가 큰 딜러를 중점적으로 육성해 나가는 것이 유리할 것으로 판단한 것이다.

현대자동차의 딜러 모집 방식은 과거 마루티(Maruti)가 시장에 진입할 때 취한 딜러 선정 방식과는 큰 차이가 있었다. 과거 마루티(Maruti)가 시장에 진입하던 시기는 극심한 수요 초과 상태였으므로, 딜러가 되는 것은 곧 경제적으로 큰 성공을 이룰 수 있음을 의미하는 것이었다. 따라서 마루티(Maruti)는 입찰 방식으로 딜러를 모집하여 돈을 많이 내는 사람을 딜러로 유치하는 방식을 택하였었다. 하지만 현대자동차가 진입할 당시의 시장 상황은 마루티(Maruti) 상황과는 다른 시장 상태이었기 때문에 판매 능력이 있는 사람을 선별해서 딜러로 선정할 필요가 있었다. 특히 현대자동차는 젊고 열정 있는 딜러가 보다 참신하게, 그리고 보다 적극적으로 고객 서비스를 펼칠 수 있는 분위기가 만들어지도록 노력했다. HYUNDAI MOTORS INDIA LTD의 김전무는 이 부분에 대해 다음과 같이 설명을 하고 있다.

“인도 상인들은 확신이 안 서면 투자를 잘 안 해요. 그래서 차를 보여주고, 공장으로 데리고 가서 딜러를 모집하였죠. 그리고 우리는 제일 먼저 출근하고 제일 나중에 퇴근하는 술선 수범하는 모습을 보여주고, ‘열심히 일하면 그 만큼의 대가를 얻어 성공할 수 있을 것이다’는 확신을 주며 현지인들을 교육시켰습니다. 또, 딜러를 모집할 때에 40세 이상이면 뽑지 않았습디다. 그러자 당연히 젊은 딜러들 중에서 높은 판매 순위를 차지하는 결과가 나왔고, 이는 딜러들에게 더욱 고무적인 효과를 발휘했죠. 딜러 망에 있어서도 현대 자동차는 직영 딜러를 만들어 딜러들에게 직접 자동차 판매 기술을 가르쳤습니다. 쇼룸과 부품 창고를 같이 운영하도록 하였으며, 쇼룸 위치, 레이아웃, 정비소 장비 등을 현대에서 지정해 준대로 짓게 하였지요. 그 결과, 현재 105개의 딜러망을 갖추고 있으며, 80개의 지정 전용 정비소를 보유하고 있습니다. 장소도 자동차 운행 시에 눈에 잘 들어오는 길목에 자리잡고 있지요. 앞으로 2001년 말까지 120개의 딜러로 확대될 계획입니다.”

한편, 요즘 들어서는 딜러간 경쟁이 대단히 치열한 편이며 이는 앞으로 더욱 심화될 전망이다.

이는 현재 델리에서 Samara Hyundai를 운영하고 있는 Rajnish Wadhwan (Director)과 Nivedita Barotra(Sales Manager)의 얘기를 들어보자.

“인도에서는 현대자동차의 평판이 좋기 때문에 기본적으로 현대차를 사려고 오는 고객들이 많습니다. 즉, 브랜드는 이미 정해진 거고 어느 딜러에게서 구입하느냐의 문제만 남은 셈이지요. 따라서 딜러들은 보다 많은 고객을 유인하기 위해 제품 구매시 딜러가 차량 용품을 무료로 제공하기도 하지요. 이처럼 딜러 역할의 중요성이 적지 않으므로, 한편으로는 자동차 회사간의 경쟁 이상으로 딜러간 경쟁이 매우 치열하다고 봅니다. 2001년 7월 현재 델리에만 7개의 딜러 매장이 존재하고 있으며, 앞으로 더욱 늘어나겠지요.”

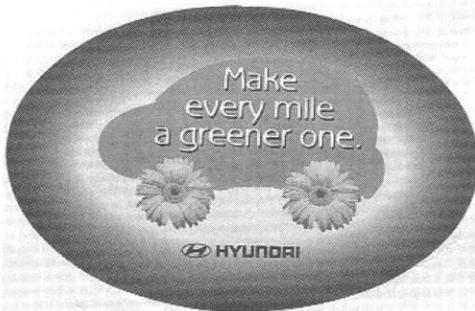
이처럼, 현대자동차의 딜러매장이 증가하고 딜러간의 경쟁이 심화되어짐에 따라, 딜러를 모집하고 그들을 교육하는 것 이상으로 딜러들을 관리하는 것이 중요한 문제점으로 대두되었다. 자사 딜러들의 과당경쟁으로 인하여 브랜드 이미지에 악영향을 가져올 수 있으며, 내부 다툼으로 인하여 타 경쟁업체들에게 시장을 빼앗길 수 있는 빌미를 제공해 줄 수도 있는 어려운 문제점을 안고 있다.

### 3) 영혼을 사로잡는 꿈

현대자동차의 진출 당시 인도에서 현대자동차의 인지도는 지금보다 몹시 낮은 상황이었다. 따라서 현대자동차의 입장에서는 경쟁에서 승리하기 위해서는 뛰어난 제품 경쟁력과 가격 경쟁력의 확보 이상으로 효과적인 프로모션이 절대적으로 필요한 상황이었다. 현대자동차가 인도 시장 진출에 있어서 펼친 프로모션 전략은 PR과 광고의 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

#### (1) PR (Public Relations)

현대자동차가 판매촉진(promotion)전략에서 가장 중요시 한 부분은 바로 적극적인 PR을 통해서 현대자동차, 그리고 더 나아가 한국에 대해서 좋은 인상을 가질 수 있도록 하는 일이었다. 현대자동차는 이미지 전략을 특히 다음의 3가지 측면을 강조하고자 노력했다.



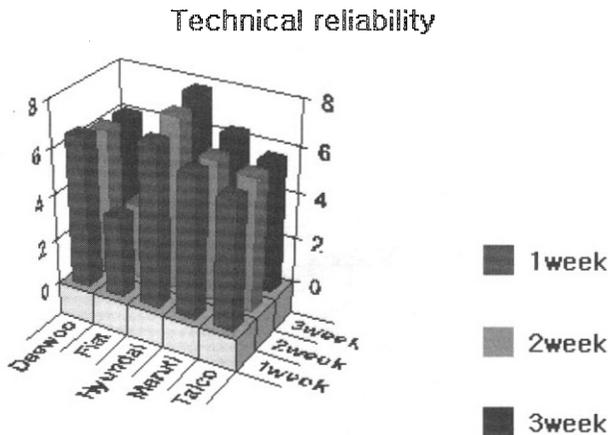
<그림 1> 현대 자동차가 고객에게 배부한 환경 캠페인 스티커

첫째, 인도의 경제, 그리고 지역사회 발전에 이바지하고 있다는 기업 차원의 이미지  
 둘째, 신기술/고품질의 이미지  
 셋째, 고객과 한 번 약속한 것은 무슨 일이 있다고 해도 반드시 지켜가겠다는 정직/신뢰/투명 경영의 이미지

실제로 현대자동차는 이를 달성하기 위해 적극적인 노력을 펼쳐나갔다. 우선 현대는 인도 사회에 공헌하고 있다는 좋은 기업

이미지를 심어주기 위해서 각종 사회활동에 적극적으로 참여했다. 인도/파키스탄 전쟁과 서부 인도에서 발생한 지진 등에 관련된 기부 행사에 참여하고 공장 주변 의료봉사활동과 학교지원 등 기존에는 찾아보기 힘들었던 독특한 행사를 실시해서 인도 국민들로부터 좋은 반응을 이끌어 냈다. 뿐만 아니라, 현대자동차는 옆의 <그림 1>과 같은 공해검사 캠페인(Pollution Check-Up Campaign) 스티커를 고객들에게 나누어주는 등 환경 보호 운동을 적극적으로 실시하여 단순히 제품 생산이나 이익 추구의 차원을 넘어서 환경과 공익을 생각하는 기업의 이미지를 만들어 내고자 노력했다. 이러한 노력은 점차 결실을 맺어 현대자동차의 인지도는 시간이 지남에 따라 점차 상승해 갔다.

신기술 / 고품질의 이미지 부분 또한 현대자동차가 많은 노력을 기울인 부분이다. 실제로 현대자동차의 진출 이전 인도의 자동차 시장은 선진국 기업들이 이미 자국에서 판매하고 유행이 지난 구형모델을 생산해 내는 형태를 보이고 있었다. 당시까지 인도의 자동차 시장은 공급 부족 현상을 보이고 있었으므로 먼저 진출한 기업들은 제품 차원에 있어서 큰 노력을 기울이지 않아도 판매량을 늘려갈 수 있었다. 하지만 현대자동차는 시간이 흘러감에 따라 공급이 수요를 초과하는 공급 초과 시장에서도 좋은 성과를 올리기 위해서는 제품 경쟁력의 확보가 관건이라는 판단을 내리고 최신 기술을 적용한 우수한 품질을 지닌 제품의 생산에 총력을 기울였다. 실제로 현대자동차는 인도 시장을 겨냥해 샤프트로(Santro)라는 신모델을 개발하고, 고객들에게도 이러한 사실을 알리는데 노력했다.



<그림 2> 인도 자동차 업체별 기술력에 관한 신뢰도 조사

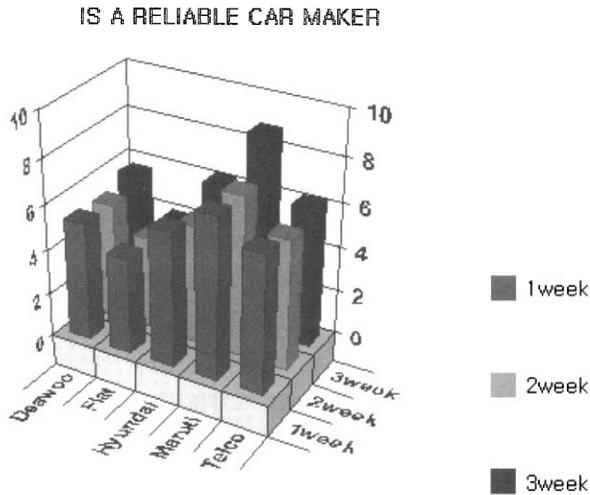
(자료 : Ad Effectiveness Study, June 1999, 조사 지역 : 델리, 첸나이, 뭄바이, 캘커타)

그밖에도 델리, 뭄바이, 첸나이등 인도 국내에서 열리는 각종 모터쇼에 본사 차원에서 적극적

으로 참여하면서 이를 홍보의 기회로 삼고, 더 나아가 낡은 기술을 판매하는 것이 아니라 언제나 최신 기술을 가진 제품만을 세계 시장에 진출시킨다는 신뢰를 형성해 나갔다. 뿐만 아니라 'Think Genuine' 프로그램을 만들어 정품 사용 교육을 실시하기도 했다. 위의 <그림 2>는 고객들이 현대자동차의 기술력을, 다른 자동차 기업들과 비교 할 때 얼마만큼 신뢰할 수 있는가를 조사한 표이다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 현대자동차는 인도 시장에서 자동차의 기술에 관한 소비자들의 인지도 조사에서는 1위 기업으로 인지 되고 있다. 뿐만 아니라 조사기간 내에서도 그 신뢰도는 꾸준히 상승하고 있다. 특히 경쟁사인 마루티(Maruti)나 대우(Daewoo) 보다 기술력에 있어서 높이 평가 받고 있는 점은 앞으로의 시장 전망이 더욱 밝다고 할 수 있다.

정직 / 신뢰 / 투명 경영에 대한 이미지 확보에 있어서 가장 중요한 것은 고객과의 약속을 반드시 지킨다는 소비자 위주의 사고 방식이었다. 현대자동차는 제품 출시 전부터 각종 매체를 통한 광고를 이용해 자사를 적극적으로 알리는 노력을 했고 공장 건설에서부터 제품의 양산까지, 고객과 약속한 것은 반드시 지켜가겠다는 확고한 믿음을 심어주기 위해 노력했다. 고객과의 약속인 정확한 배달 시간을 지키기 위해 Delivery Time Tag을 만들었고, 'true friendship' 프로그램을 만들어 고객이 새 차를 구입하고 이용하는데 편리함을 도모하기 위한 세심한 배려를 했다. 사소한 부분까지 세심하게 배려한 현대 자동차의 이런 작은 노력들은, 구매자들로 하여금 고객과의 약속을 지키는 기업이라는 신뢰감을 갖게 했다.

또한 이러한 믿음을 확보하기 위해서 현대 자동차는 혁신적인 판촉활동도 도입했다. 다른 업체들은 일요일에 딜러들의 전시장을 개방하지 않았던 반면, 현대자동차는 일요일에도 전시장을 개방할 뿐만 아니라 손님에게 음료수를 제공해주는 등 각종 고객의 편의를 제공하면서 차별화된 서비스를 누릴 수 있도록 했다. 그 결과 인도 내에서 현대자동차에 대한 인식은 매우 긍정적으로 변해 가게 되었고, 그러한 양상은 다음과 같은 조사 자료를 통해서 확인되어 진다. 다음 <그림 3>은 소비자들이 현대자동차라는 기업에 대해 얼마만큼의 신뢰를 가지고 있는지를 조사한 자료로 현대자동차는 인도에 진출한 해외의 여러 유명 자동차 업체들보다, 인도 국민들에게 더 믿을 만한 회사로 인식되고 있음을 알 수 있다. 즉 다음 <그림 3>에서 볼 수 있듯이 3차례의 조사결과를 보면 시장진입 초기인 1999년에 기존 강자이던 마루티에 이어 2위 그룹을 형성하고 있음을 알 수 있다.



<그림 3> 인도 자동차 업체에 대한 신뢰도 조사 결과

(자료 : Ad Effectiveness Study, June 1999, 조사 지역 : 델리, 첸나이, 뭄바이, 캘커타)

현대자동차가 이렇게 기업의 신뢰도를 높일 수 있는데 큰 기여를 한 것은 현대자동차의 독특한 PR활동이다. 현대자동차의 이런 PR활동에서 두드러지는 것이 바로 고객관리부서(Customer Relations Dept)이다. 이러한 고객관리 부서는 효율적인 고객관리와 딜러를 통한 사전 PR활동, 그리고 새로운 고객과의 지속적인 관계 유지 활동이 원활하게 이루어 질 수 있도록 노력하고 있다.

현대자동차가 인도시장에서 단기간에 기업의 이미지를 높이고 시장 내에서 급속한 성장을 이룰 수 있었던 중요한 이유 중 하나는 고객과의 관계를 우선적으로 고려하는 노력이 있었기 때문이다. 고객 한명, 한명과의 약속을 소중히 여기고 세심한 배려와 지속적인 관계유지를 통해 꾸준한 관계마케팅을 펼치고 있는 것이다. 현대자동차는 이를 위해 다양한 고객관리 프로그램을 만들어서 제공했다. 우선적으로 고객을 가장 가까이서 대면하는 딜러를 대상으로 체계적인 교육을 매년 실시함으로써 해서 변화하는 고객의 요구에 부응하는 높은 수준의 서비스를 제공하기 위해 노력했고, 고객의 불만이 빠르게 피드백 되어 제품에 반영될 수 있도록 하기 위해서 신문고 제도(Talk to us Program)를 실시하고 있다. 이를 통해 판매와 AS과정의 불만 사항들에 대해 고객의 의견을 수렴하는 적극적인 활동을 펼친다. 뿐만 아니라, 정기적으로 테스트 드라이브(Test Drive), Focus Group Discussion 등을 실시해서 고객의 의견을 수렴하고 이를 적극적으로 반영시키려고 노력했다. 그리고 구매에도 고객들에게 지속적으로 뉴스레터와 생일카드, 연하장 등을 발송하고, <그림 4>와 같이 차 구입일 1주년 기념 카드를 보내는 등 세심한 배려를 하고 있다. 그리고 여기서 한발 더 나아가 현대의 자동차를 구매한 고객과 현대는 한가족이라는 공동체 의식을 심어 줄 수 있는 여러 고객 초청행사를 개최한다.

이밖에도 엔진 오일이나 타이어와 같은 각종 소모품 교환·관리 서비스 일자의 상기 목적과 고객 교육의 일환으로써 service reminder letter를 지속적으로 발송하고, 서비스를 이용하는데 도움이 될 수 있도록 기본적인 정보가 담긴 차량 관리 책자를 만들어서 배포하는등 구매 후에도 고객을 향한 지속적인 관심과 책임을 보여 준다. 그리고 고객이 갑작스러운 어려움을 겪었을 때 도움을 요청할 수 있는 24시간 긴급 구조 서비스(emergency road service)를 실시하여 호평을 받기도 했다.



<그림 4> 상트로 구입 1주년 기념 카드

현대자동차는 이런 활동들 외에도 여러 가지 고객 서비스 프로그램과 딜러 교육 프로그램을 개발·시행하고 있다. 이런 활동은 고객과의 좋은 관계를 지속적으로 유지시켜 주고 이는 곧 잠재적인 수요로 이어질 확률이 높아진다는 측면에서도 바람직한 일임에 분명하다.

특히 현대자동차의 이런 다양한 PR활동에 있어서 주안점을 두고 있는 점은 세심한 관심과 배려를 통해 고객의 만족을 극대화 시켜주는 각종 서비스 프로그램 개발이다. 현재까지 현대 자동차가 펼쳐오고 있는 다양한 프로그램들의 내용을 살펴보면 아래와 같다

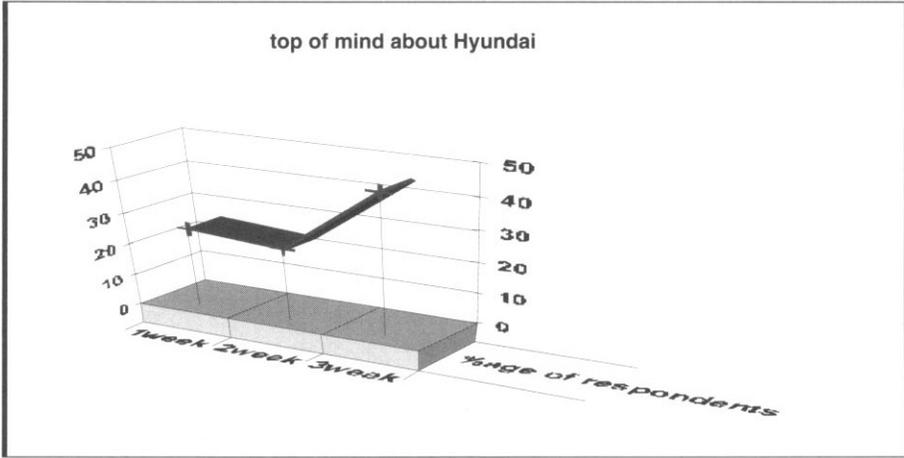
<표 5> 현대자동차의 다양한 서비스 프로그램

Customer follow-up 프로그램	서비스 상기 카드, 상트로(Santro)와 엑센트(Accent)의 구입 기념일 카드, 긴급 구조 서비스 스티커
고객 교육 프로그램	연료절감운행 요령 책자, 자가정비교육, 자동차 신기술과 고객 불만사항을 담은 뉴스레터 발송, 자동차 부품 정품 사용 교육, 'True Friendship' 프로그램
서비스 프로그램	여름동안의 에어컨디셔너 정비 캠페인, 몬순 대비 정비 캠페인, 공해 체크 캠페인
고객과의 관계 정립 활동	Mie & Smie rally, Hunt on wheels rally, 고객미팅, 이 달의 럭키 현대인(딜러 대상), 'Face to Face' 프로그램
기타 사항	더러움 방지매트 제공, delivery time tag, "we advice" & "get more" 포스터.

## (2) 광고

진출 초기 적극적인 PR 전략으로 성공을 거둔 현대자동차는 광고에 있어서도 기존과는 차별화된 시각으로 접근하여 많은 성과를 얻을 수 있었다. 현대자동차는 후발 주자였기 때문에 경쟁사에 비해 브랜드 인지도 측면에서 불리한 점을 가지고 있었다. 따라서 광고의 초점을 현대자동차라는 기업과 제품의 브랜드 인지도 향상에 두었다. 또한 시장에 뒤늦게 뛰어드는 후발 주자로서의 불리한 점, 낮은 점유율과 인지도를 감안, 초기 광고에 예산을 집중적으로 편성하여 진행시켜 나갔다. 현대자동차가 광고에 있어서 가장 심혈을 기울인 부분은 TV CF 부분이다. 특히 현대 자동차는 단순히 제품력을 강조하는 기존의 방식을 탈피해서 보다 흥미를 유발시킬 수 있는 TV CF를 제작했다는 측면에 주목해 볼 필요가 있다. 종교적인 특성으로 인해 인도인에게 있어서 영화는 국민들의 욕구 해소를 위한 거의 유일한 방법이라고 할 수 있을 정도로 그 영향력이 굉장하다. 매년 1000편 이상의 영화가 제작되고 있다는 사실을 통해서도 인도인들의 영화에 대한 관심도를 알 수 있다. 현대는 영화가 인도인들에게 이토록 커다란 영향을 주고 있다는 측면에 착안하여 현지에서 최고의 영화 배우로 평가 받는 사루칸을 섭외하고 그를 중심으로 스타 마케팅을 펼쳐나가기 시작했다.

스타 마케팅은 그 스타의 이미지가 곧 기업의 이미지로 직결되므로 많은 위험 부담을 안고 있는 것이 사실이다. 따라서 대중적으로 많은 인기뿐만 아니라 가정적이고 성실함을 바탕으로 사람들에게 신뢰를 줄 수 있는가를 중요한 선정 기준으로 삼았다. 이렇게 해서 선정된 사루칸을 광고에 등장시키고 인도에서는 최초로 총 6편으로 이루어진 시리즈 형태의 영화식 CF를 제작, 방영함으로써 해서 인도 내에서 커다란 호응을 불러일으킬 수 있었다. 특히 현대 자동차는 상트로(Santro)의 출시 전에는 제품을 등장시키지 않는 독특한 방식으로 광고를 제작해서 소비자들의 호기심을 유발시켜 효과를 극대화하는 전략을 펼쳤다. 현대 자동차는 이렇듯 성공적인 프로모션 전략을 통해 짧은 시간에 인지도를 급격히 향상시킬 수 있었다. 현대 자동차가 처음 인도 시장에 진출하여 프로모션 활동을 벌일 당시만 해도 현대는 상위 5개사로 인식되지 못하였다. 당시에는 마루티(Maruti)가 인도 시장내에서 가장 높은 인지도를 가지고 있었고 그 뒤를 대우가 뒤따르고 있었다. 하지만 TV CF 를 통한 적극적인 홍보 활동을 펼친 이후 아래 <그림 5> 에서 보여지는 것처럼 현대 자동차의 브랜드 인지도가 급속히 상승했음을 알 수 있다.



<그림 5> 초기 TV CF 방송 이후 현대자동차의 브랜드 이미지 상승 추이

(자료 : Ad Effectiveness Study, June 1999, 조사 지역 : 델리, 첸나이, 뭄바이, 캘커타)

이러한 프로모션 활동에서의 성공은 판매개시 2년이 채 되지 않는 짧은 시간 안에 판매 리더의 자리를 차지하는데 중요한 토대가 되어주었다.

## 6. 제품라인의 확장

인도의 자동차 시장은 상트로(Santro)가 속해 있는 소형차 시장과 액센트(Accent)가 속해 있는 중형차 시장에 전체적인 수요가 집중되어 있는 편이다. 인도의 최고 부유층들은 벤츠(Benz)나 BMW와 같은 최고급 수입 외제차를 구매하는 성향을 보이고 있었으므로 중형차시장과 최고급 시장의 중간 부분에는 사실상 시장이 존재하고 있지 않는 양상을 보이고 있었다. 현대 자동차는 틈새 시장이라고 할 수 있는 고급차 시장에 새로운 모델을 투입, 포지셔닝(positioning)시키고, 최고급 차량을 구매하기에는 부담을 느끼지만 중형차 보다 상위 수준의 차량을 구매하고자 하는 계층을 주요 타겟으로 삼아 시장을 확대시켜 가겠다는 전략을 세웠다. 상트로(Santro)를 통해 인도 시장 진출을 성공적으로 이루어 내고, 액센트(Accent)로 그 입지를 더욱 확고히 해 온 현대 자동차는 이러한 고급차 시장을 위해 이미 국내 소비자들에게 오랜 세월동안 그 우수성을 검증 받은 소나타(Sonata)를 내세웠다.

인도 최초의 소나타(Sonata)의 출시는 2001년 7월 18일 뉴델리에서 이루어졌다. 인도 현지에서 판매되고 있는 소나타(Sonata)는 국내에서 New EF Sonata 라는 이름으로 판매되고 있는 모델이다. 소나타(Sonata)는 출시와 동시에 상트로(Santro)의 광고 모델이기도 했던 인도 최고의 영화 배우 사루칸을 비롯하여 정·재계의 유력 인사에게 호평을 받으면서 많은 주문을 받아내는 산

뜻한 출발을 하였다. 단지 무한한 가능성이 점쳐질 뿐 시장의 규모나 형태조차 아직 정확히 드러나지 않은 고급차 시장을 개척하기 위해 뛰어난 현대 소나타(Sonata)의 미래는 혹시라도 인도의 도로 사정 만큼이나 덜덜덜덜 흔들리는 험난한 여정이 되는 것은 아닐까?

### 1) 새로운 시장의 개척

우선 소나타(Sonata)의 출시는 변해가는 시장 상황에 대응하기 위한 필연적인 선택이었던 것으로 판단된다. 앞서 인도 자동차 시장 분석에서도 살펴본 바 있듯이 현대자동차가 인도에 처음 진출했을 당시에는 소형차(Segment A)가 전체 시장에서 차지하는 비율은 50%를 훨씬 상회하고 있었다. 하지만 경제가 성장과 더불어 소비자의 욕구 수준이 상승해 감에 따라 현재는 상트로(Santro)가 속해 있는 소형차(Segment B)시장이 주류를 이루고 있고, 배기량 1500cc 이상의 중형급(Segment C)시장의 규모도 빠른 속도로 커져가고 있다. 현대자동차는 이러한 시장의 변화 추이에 주목하고 중형급(Segment C)과 최고급 승용차(Segment D) 사이 틈새 시장에 소나타(Sonata)를 투입, 고급차 라는 새로운 시장을 개척하고, 향후 발생하게 될 잠재 수요층을 선점해 나간다는 전략을 수립하게 된다.

고급 승용차를 판매할 경우 상트로(Santro)와 액센트(Accent)에 비해 훨씬 큰 이익을 얻을 수 있음은 물론이고, 모델 라인업(line-up) 내에 이러한 고급차가 포함되어 있다는 사실만으로도 소비자에게 기술력과 품질에 대한 믿음을 심어줄 수 있어 전체적인 이미지 상승 효과 또한 적지 않을 것으로 보여진다. 하지만 아직 고급차 시장에는 여러 자동차 메이커들이 출시 계획만 세우고 있을 뿐 실제로 현지에서 직접 출시된 모델은 별로 없었다. 후발 주자로서 시장에 뛰어난 현대자동차에게 아직 뚜렷한 경쟁자가 존재하지 않는 프리미엄급 고급차 시장은 매력적이지 않을 수 없었다. 또한 주요 고객으로 예상되는 부유층의 인구수 등 각종 수치 자료를 통해 미루어볼 때도 실로 커다란 잠재력이 내재되어 시장이라고 할 수 있다. 특히 시간이 지나 인도의 경제가 발전해 감에 따라서 고급차 시장의 성장 가능성과 중요성은 더욱 커질 것으로 예측되는 만큼 현대자동차로서는 위험 부담을 안고서라도 경쟁사보다 한발 앞서 빠른 선점을 하고자 했던 것이다.

현재 소나타(Sonata)가 속해 있는 고급차 시장내의 유일한 경쟁자라고 할 수 있는 것은 혼다 어코드(Honda Accord)로, 이 모델도 소나타(Sonata)가 출시되기 불과 3주전에 출시되었다. 모두들 그 가능성만큼은 인정하지만, 시장 개척자가 갖게 되는 위험 부담 때문에 진입을 망설이고 있던 다른 업체들도 현대자동차와 혼다(Honda)가 중형차 시장을 겨냥한 제품을 출시하면서, 이 새로운 시장에 본격적으로 뛰어들 준비를 서두르고 있다. 우선 출시가 가장 가시화되고 있는 것이 포드(Ford)의 몬데오(Mondeo)이다. 몬데오(Mondeo)는 이미 미국에서 베스트 셀러 차로 수 차례 선정된 바 있으며, 우리 나라를 비롯한 아시아 국가 진출용 모델로 이미 여러번 활용된 바 있다. 이 외에도 4년 연속 미국 내 최다 판매 차량이라는 명성을 지닌 토요타 캠리(Toyota Camry)도 고급차 시장 공략에 합류할 예정이고, 텔코(Telco)는 마그나(Magna), 폴크스바겐(Volkswagon)는 스코다(Skoda)를 각각 투입할 계획을 밝혔다. 또한 인도 내에서 주로 최고급 시장 판매에 주력

해왔던 벤츠(Benz)도 고급차 시장에 해당하는 차종인 C-class를 도입, 라인업(line-up)을 확장하고 CLK와 같은 컨버터블, 스포츠 쿠페 스타일과 M-class와 같은 SUV(sport utility vehicles)분야에 까지 제품을 확장, 출시할 계획을 세우고 있는 것으로 알려져 있다.

이처럼, 아직은 수요가 많지 않은 고급차 시장으로 많은 외국의 유명 자동차 기업들이 앞다투어 출시할 준비를 갖추고 있다. 고급차 시장의 확대와 유명 외국 자동차들과의 격심한 경쟁이라는 어려움을 동시에 안고 있는 현대의 소나타가 소형차 시장에서의 상트로(Santro)의 영광을 재현할지는 두고 볼 일이다.

## 2) 소나타의 길

소나타(Sonata)의 목표 고객은 첫째, 소형차 시장을 대체하며 빠른 속도로 성장해 가고 있는 중형급의 차량을 소유하고 있으나 보다 상위 수준 차량의 구매를 원하는 소비자층, 그리고 둘째, 최고급 이상의 럭셔리카(luxury car)를 이미 소유하고 있으나 그와 비슷한 수준의 차를 한대 더 장만할 계획을 세우고 있는 소비자층으로 분류해 볼 수 있다.

실제로 인도인들은 경제적 여유가 있는 경우 고급차에서 일반 소형차, 스쿠터와 같은 오토바이까지 모두 보유하고 있는 비율이 상당히 높은 것으로 조사되고 있기 때문에 후자에 속하는 소비자 수도 적지 않을 것으로 기대해 볼 수 있다. 목표로 삼고 있는 소비층은 기업가와 전문직종 종사자이고 현재 고급차 시장의 소비자는 약 14,000명 수준으로 추산되고 있다.

현대자동차 상트로(Santro)와 액센트(Accent)의 출시를 통해 얻은 인도 시장에서의 경험을 바탕으로 소나타(Sonata)의 출시에 있어서도 현지화된 제품, 가격 정책을 펼쳐 또 한번의 성공을 거둔다는 전략을 세우고 있다.

소나타(Sonata)는 프리미엄 고급차들 중에서는 상대적으로 저가를 유지하면서도 고급스러운 브랜드 이미지를 구축하는데 전력을 기울이고 있다. 현재 소나타(Sonata)의 출시 가격은 120만~130만 루피로 혼다 어코드(Honda Accord - 150~160만 루피)보다 약 30만 루피 정도 저렴하게 책정되었다. 출시를 앞두고 있는 포드 몬테오(Ford Mondeo)도 가격이 약 150만~170만 루피, 그리고 벤츠(Benz)는 약 200만 루피 선에서 가격이 책정될 것으로 알려지고 있어 소나타(Sonata)는 동급 고급차 시장 내에서 가격 경쟁력을 얻을 수 있을 것으로 보여진다. 하지만 이러한 낮은 가격대가 결코 제품 품질의 열세를 극복하기 위한 저가 정책을 의미하는 것은 아니다. 이것은 앞에서 언급한 부품 공급과 생산의 현지화를 통해 얻어진 결실인 것이다. 또한 현대 자동차는 소나타(Sonata)에 럭셔리 카(luxury car)를 능가하는 최고급 이미지를 담아 내고자 했고, 이러한 전략을 철저한 마케팅 전략과 세심한 노력으로 이어지고 있는데, 이는 홍보용 브로셔(brochure)의 제작과 같은 아주 작은 부분에서도 잘 드러나고 있다. 현재 최대 경쟁자인 어코드(Accord)는 8페이지의 브로셔에 단순히 차의 겉 모습과 내부만을 보여 주고 있는 반면에 고급 코팅지 28페이지 분량으로 구성된 소나타(Sonata)의 브로셔 안에는 소나타(Sonata)에 적용된 최첨단 기술과 각종 안전 장치에 대한 설명이 매우 상세하게 설명되어 있다. 이 뿐만 아니라 브로셔에서 찾아볼 수 있는 큰

특색 중의 하나는 아래 사진에서 확인할 수 있듯이 소나타(Sonata)가 여러 건축물, 혹은 자연과 조화를 이루고 있는 예술적인 사진이 곳곳에 배치되어 있다는 점이다. 이는 단순히 소나타(Sonata)가 우수하다는 긴 설명보다, 어느 것 하나 뒤지지 않는 최상의 차라는 이미지를 심어 주는 데 큰 기여를 하고 있다.



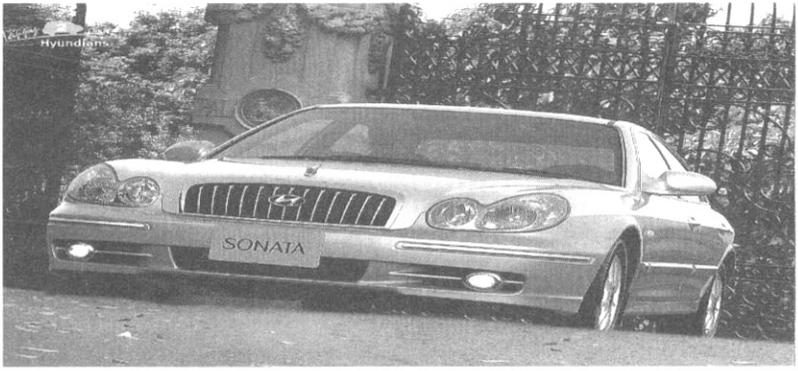
हुण्डई मोटर इंडिया लिमिटेड की नई लग्जरी कार सोनाटा को मुंबई में विजिती के लिए जारी किया गया। इस अवसर पर कार के साथ फिल्म अभिनेता शाहरुख खान तथा कम्पनी के प्रबन्ध निदेशक बड़े एर. कियर। फोटो सुदलभाई

**जयपुर में सोनाटा की बुकिंग अगले सप्ताह से**

जयपुर, 19 फरवरी (बि.)। हुण्डई मोटर इंडिया लिमिटेड की नई लग्जरी कार सोनाटा जयपुरी शी राज्य में भी उपलब्ध हो जाएगी। कम्पनी अगले सप्ताह से इसकी बुकिंग शुरू कर देगी।

कम्पनी की विजिती में बताया गया है कि सोनाटा 15 अक्स को मुंबाई नगर विभागी को-कम के लिए, हुण्डई ने हिन्दुस्तान हुण्डई पर विजिती के लिए जारी की जाएगी। कम्पनी ने यह कह पहाले की इसे कोरिया में विजिती के लिए जारी किया था। कारोबार में सोनाटा को दो माह पहले ही बाजार में कारा गया है। कम्पनी दिल्ली में यह कार विजिती के लिए उत्तर चुकी है। कम्पनी ने सोनाटा के दो सीकर, सिडलरस तथा जयपुरी के लिए यह है। यह कार जयपुर में उपलब्ध करवाई गई है। कम्पनी का कहना है कि इसकी किताबन बेहतर तथा आरामदायक है। कम्पनी ने सोनाटा कार का दिल्ली प्रवास को-कम शुरू कर दिया 21 हजार से 33 हजार तक अउर अपर मोडल किया है।

<그림 6> 소나타(Sonata)출시와 관련된 인도 현지 신문보도 기사-가운데가 인도 최고의 인기 배우이자 현대 자동차의 CF모델인 샤루칸이다



<그림 7> 인도 현지 브로셔에 실린 소나타(Sonata)의 사진 (궁전을 배경으로 고급스러움이 강조되어 있다.)

소나타(Sonata)를 표현하는 수식어들도 “차 밖은 당신의 제국입니다.” “차 안은 당신이 그 제국을 통치하는 곳입니다.” (Yes, Outside is your Empire, Inside the Sonata is where you rule it from.) “소나타(Sonata) 안은 당신의 궁전과 같습니다.”(Inside Sonata is like being inside your Palace) “제국의 호화스러움에 취하십시오.” (Cradle in Imperial luxury.) “당신의 소나타(Sonata)는 제국의 궁전입니다. 그것은 당신만의 보물입니다.” (Your Sonata is the Imperial Palace. Its a Treasure Trove.) 등 호화로움을 상징하는 단어를 주로 사용하고 있고, 브로셔 내부와 TV CF에서도 주로 궁전을 등장시켜 홍보 효과를 극대화하고 있다.

현대자동차가 펼치고 있는 소나타(Sonata)의 이미지 메이킹(Image making)은 단순히 아름다

운 그림과 화려한 수식어에 그치지 않는다. 최고급 승용차에 한발 더 다가가기 위해 제품 자체에도 변화를 주었다. 우선 인도에서 소나타(Sonata) 정도의 차를 소유한 사람들은 운전 기사를 고용하고 있는 비율이 높다는 사실에 근거하여 뒷좌석 시트와 편의장치를 그랜저 차종과 같은 것으로 장착, 고급화했다. 성능에 있어서도 최대 6000rpm으로 가격이 더 비싼 혼다 어코드(Honda Accord)의 5700rpm보다 높다. 또한 소나타(Sonata) 골드에는 공기 청정기를 장착시켰고, 휠(wheel)도 철강이 아닌 가벼운 합금을 사용하여 차의 주행감각을 한층 높임으로서 경쟁 차종과 차별화를 시도했다.

또한 현대자동차는 출시와 함께 각종 언론을 통해 소나타(Sonata)는 완성차(CBU)(Complete Built-up : 완제품 상태로 수출하는 것)를 단순 수입하는 방식이 아니라 현지에서 자체 생산한다는 사실을 강조하고 있다. 실제로 동급의 고급차를 판매하고 있는 다른 업체들은 아직 판매량이 많지 않다는 이유로 현지 생산을 전혀 하고 있지 않거나, 조립 판매 하는 수준에 그치는 등 현지화 비율은 매우 낮은 편이다. 하지만 현대 자동차는 약 3천만 달러를 투자해서 새로운 라인을 구축하고 40%의 현지화 비율을 기록하는 등 소나타(Sonata)를 현지에서 직접 생산해 내고 있고, 향후 현지화 비율을 60%선으로 끌어올릴 계획을 갖고 있다. 한국, 미국을 비롯해 세계적으로 인정 받는 차를 인도에서 직접 생산해서 판매하고 있다는 메시지를 통해 인도인들에게 보다 가까이 다가가고자 하는 의도를 엿볼 수 있는 대목이다.

### 3) 향후계획

현대 2001년이 가기 전에 약 1500대의 소나타(Sonata)를 판매할 목표를 세우고 있고, 나아가 향후 고급차 시장 부문에서 25% 이상의 시장 점유율을 확보할 계획이다. 아울러서 1000대의 차량이 팔리면 가격을 인상할 것이라고 밝히고 있다.

또한 Benz(벤츠)의 M-class 도입이 시작되는 등 SUV 차량에 대한 수요가 새로이 일어나고 있음에 주목하고 미국 등지에서 호평을 받고 있는 썬타페(Sante Fe)를 인도에 들여올 계획을 밝혔다. 현재 인도의 SUV 시장에는 타타(Tata)의 사파리(Safari)와 토요타(Toyota)의 켈리스(Qualis) 두 모델 만이 출시, 판매되고 있는 상황이지만, 인도의 열악한 도로 사정과 한꺼번에 많은 사람이 차량에 탑승하는 인도인의 운행 습관을 고려해 볼 때 SUV 시장은 큰 잠재력을 가지고 있다고 판단되어 진다. 이러한 시장 기회를 포착한 다른 업체들도 SUV 시장에 뛰어들 계획을 세우고 있는데, 힌두스탄 모터스(Hindustan Motors)는 일본 미쓰비시(Mitsubishi)의 파제로(Pajero)를 도입할 예정이며 제네럴 모터스(GM)도 시장 진출을 검토 중에 있는 것으로 알려 지고 있다. 현대자동차는 이미 인도의 저급 휘발유 품질에 적합한 썬타페(Sante Fe)용 엔진의 개발을 눈앞에 두고 있어 인도 시장 진출이 매우 희망적일 것으로 예상하고 있고, 또한 소나타(Sonata)의 이미지를 그대로 적용해서 SUV 시장에 진출하더라도 고급차 시장쪽에서만 진출 할 것임을 시사했다.

## 7. 완전한 하나를 위해... 그래, 이젠 날자

오늘은 현대자동차 구매 고객 자녀들의 미술 대회가 있는 날이다. 행사의 개최사를 마치고 행사장 이곳 저곳을 살피고 돌아온 김 이사는 휴게실로 돌아와 겨우 한숨을 돌린다. 그리고는 지난 5년 간의 시간을 돌아본다.

힘들고 늦은 시작. 현대자동차가 인도에 진출한지도 5년이라는 시간이 흘렀다. 작은 나라 하나를 걸고 한 약속이 절반은 지켜진 것 같다. 그리 짧지 않은 시간들이 마치 한바탕 번잡한 꿈을 꾸는 것만 같다. 힘든 만큼 우리에게는 눈부신 날들이었다. 공장을 세우고 사람들을 고용하고 자동차를 만들어 내고 인도의 거친 도로 위로 현대의 마크를 단 자동차들을 달리게 했다. 욕심이 지나 친게 아니냐는 소리도 들었고 현대 자동차 내부에서도 우려의 목소리가 컸던 게 사실이다. 하지만 우리는 이 파른 땅에 와서 참 많은 것들을 이루어 냈다. 현대자동차 입장에서 우리의 인지도를 높이고 시장 점유율을 높인 것들을 이야기 할 수 있겠지만 그 보다 더 큰 의미는 새로운 시작을 위한 발판을 만들었다는 점이다. 그 새로운 시작은 비단 현대자동차만을 위한 것이 아니라 인도를 위한 것이기도 하다. 자동차는 단순히 사람들은 빨리 움직일 수 있게 해준다는 것 이상의 의미를 지니고 있다. 그건 바로 사람들에게 삶을 누릴 수 있는 자유를 안겨 주는 것이다. 현대가 인도인들에게 줄 수 있는 것은 그 자유와 그것이 가져다 줄 여유와 풍요이다. 우리가 이곳 인도에서 그토록 많은 땀을 흘리며 노력한 것은 바로 그 때문이었다.

자동차 한 대를 파는 장사꾼이기보다는 그 자유와 풍요를 가져다 주는 동반자이고 싶었다. 그래서 그들의 기쁜 날을 함께 축하하고 우리의 기쁜 날을 함께 나누며 친구가 되기 위해 노력했다. 오늘의 행사도 현대가 인도인들에게 안겨주는 가족들의 소풍과도 같은 작은 여유이고 싶었기에 마련한 것이다.

얼마전 소나타(Sonata)를 인도 시장에 내 놓았다. 아직은 시작 단계이지만 상트로(Santro)를 시장에 내 놓았을 때보다는 순조로운 시작이다. 하지만 걱정이 없는 것은 아니다. 소나타(Sonata)가 들어간 시장은, 이전에는 존재하지 않았던 고급차 시장이다. 남들이 엄두를 내지 못하는 전혀 새로운, 미지의 시장의 개척... 남들은 그것을 가리켜 현대의 특기라고 하지만, 아무도 해보지 못한 새로운 것에 도전한다는 것은 항상 많은 부담을 안겨준다. 하지만 걸거나 뛰거나 가장 중요한 것은 걸음마의 첫발자국을 내 밟는 것이다. 현대자동차는 이미 인도에서 성공적인 첫발자국을 내딛었다. 언제나 첫걸음을 떼어놓으면 사람들은 걷기를 원하고 또 빨리 달릴 수 있기를 소망한다. 이미 경기는 시작되었다. 우리는 인도에 진출한 다른 자동차 회사들 보다 앞서 나아가기 시작했다. 사람들은 우리에게 빨리 뛰는 것을 넘어서 우리가 날기를 바라고 있을 것이다.

우리가 가진 모든 능력을 발휘해서 인도인들을 위한 차를 만들어 그들의 삶에 여유와 풍요를 가져다 주고, 현대자동차가 인도의 기업으로 더 나아가 그들과 완전한 하나가 될 그 날까지...

그래 이젠 날자.

## REFERENCE

### <인터뷰>

1. Delhi 에서 Samara Hyundai(Dealer)를 운영하는 Rajnish Wadhwan(Director)씨와 Nivedita Barotra(Sales Manager)씨와의 인터뷰  
일시: 2001년 7월 27일
2. Hyundai Motor India Ltd. 김양수 부사장과와의 면담  
장소: Hyundai Motor India Ltd. Chennai Plant  
일시: 2001년 7월 27일
3. Hyundai 구매자인 Mr. Rajat와의 인터뷰  
장소: Le Meridien Hotel  
일시: 2001년 7월 28일
4. Maruti 구매자인 Mr.Kirti와의 인터뷰  
장소: Essar Telephone 접견실  
일시: 2001년 7월 27일

### <발표 자료>

1. 현대자동차 이형근 상무의 전경련 국제경영원의 글로벌 마케팅 강좌 중 '현대자동차 인도 시장 진출 및 성공 사례'  
장소: 전경련 회관 제 3회의실  
일시: 2001년 6월 4일

### <신문 기사>

(국내 신문)

1. 조선일보 1995년 9월 26일자 중 '현대 그룹 최고 경영층 간담회'
2. 중앙일보 1995년 11월 23일자 25면

〈 인도 현지 신문 〉

1. Business Standard 2001.7.21 일자
2. Delhi Times 1999.6.21
3. Economic Times 2001.7.20 일자
4. Free Press Journal 2001.7.20 일자
5. Hindu Business Line 2001.7.19 일자
6. Hindu Business Line 2001.7.21 일자
7. The Telegraph 2001.7.21 일자
8. The Asian Age 2001.7.19 일자
9. The Hindu 2001.7.19 일자
10. The Statesman 2001.7.21
11. Times of India 2001.7.20 일자

〈 연표 및 통계 자료 〉

1. 건설교통부 [건설교통통계연보] 1997
2. 해외자동차 산업 동향 1996.12
3. 한국 수출 공사[아시아 편람] 1996.10
4. IRF [World Road Statistics] 1997
5. JAMA. [주요국 자동차 통계]/SMMT. World Automotive Statistics

## Hyundai Motor India Ltd.

Young-Myung Ha (Hankook Univ. of Foreign Studies)  
Taihoon Cha (Hankook Univ. of Foreign Studies)

### <Abstract>

This case deals with Hyundai Motor's entry strategy for Indian market which grew very fast recently. Since 90's Hyundai Motor tried to expand its markets beyond traditional areas such as the US and Europe. India is one of the most successful outcomes of Hyundai's continuous effort to explore new markets. More specifically, the case focuses on the importance of emerging markets, entry modes and market development strategies for emerging markets.