



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

이 성 근 교수 지도
석사학위 청구논문

몽골 맥주 APU 주식회사의
마케팅 전략에 관한 사례연구

2022

성신여자대학교 대학원
경영학과
척트바타르 에르덴투무르

몽골 맥주 APU 주식회사의
마케팅 전략에 관한 사례연구

이 성 근 교수 지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2022년 5월

성신여자대학교 대학원

경영학과

척트바타르 에르덴투무르

인 준 서

척트바타르 에르덴투무르의 석사학위
논문으로 인준함

2022년 5월

심사위원장 전 홍민 (서명 또는 인)
심사위원 이 성근 (서명 또는 인)
심사위원 홍성욱 (서명 또는 인)

성신여자대학교 대학원

논문개요

몽골이 민주주의사회로 전환한 지 30년이 흘렀고, 2001년에 Shunkhlai Group은 몽골 국내 최대의 보드카 및 맥주 생산업체인 APU 주식회사를 인수하였다. 이 연구는 매출의 30% 이상을 점유하고 있는 몽골의 대표적인 액상음료 기업인 APU 주식회사의 맥주 시장 경쟁, 해외시장 확대, 브랜드 마케팅 전략에 관한 사례연구다. 경제 상황이 개선되고 시장이 해외에 개방되면서 소비자 지식이 향상되고 제품 소비 트렌드와 선택이 변화하고 경쟁자가 증가함에 따라 브랜드 차별화 및 마케팅 전략에 대한 작업이 필요하게 되어 APU 주식회사는 브랜드 마케팅에 집중해야 했다.

맥주는 러시아에서 몽골시장으로 넘어온 지 얼마 안되어 역사가 길지 않다. 1990년까지 몽골은 사회주의 국가여서 브랜드 개발 좋지 않았으며, 당시에는 맥주를 생산하는 유일한 회사가 APU였다. 그러나 2000년대 초반 MCS LLC는 몽골에서 맥주를 생산하기 시작하여 Tiger, Heineken 등 세계적인 브랜드들이 몽골 국내 시장에 들어왔다. 이어서 2005년도부터 대한민국 맥주 Cass, Hite 브랜드가 몽골 국내 시장에 들어오면서 APU 매출이 급감했다. 강력한 경쟁자와 브랜드들이 등장함에 따라 APU 주식회사는 러시아, 체코, 독일의 전문가를 초청하고 포장 및 맛 등 제품 개발에 변화를 주면서 액상음료 공장에 막대한 투자를 하여 APU의 시대가 시작되었다. 이 연구는 몽골 최대의 맥주기업인 2차자료를 이용하여 APU의 성장과정과 마케팅 전략을 분석하는데, 그 목적이 있다.

목 차

논문개요

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구방법	2
제2장 몽골 맥주 시장	3
제1절 몽골 맥주 시장 현황 및 용량	3
1. 몽골 맥주 시장 및 생산 능력	3
2. 몽골 국내 액상 식품 생산업체	5
3. 유통업체	8
제2절 몽골 소비자의 행동	10
1. 몽골 소비자의 구조와 행동	10
2. 맥주 맛 선택	11
3. 구매 행동의 특징	13
제3장 APU 주식회사의 맥주 시장 상황	15
제1절 맥주 생산 기술 및 원료	15
제2절 맥주 생산 기술과 국제 무역	18
제3절 플랜트 용량 및 제품 품질	19

제4장 APU 주식회사의 마케팅 전략	21
제1절 APU 주식회사의 기원, 발전 및 역사	21
1. APU 주식회사 재무 상태	21
2. APU 주식회사 카테고리 기업 및 브랜드 협회	23
제2절 APU 주식회사의 SWOT 분석	24
제3절 STP 전략	27
제4절 맥주 시장 개혁	30
제5절 맥주 해외시장 확대	31
제5장 결론 및 요약	33

참고문헌

ABSTRACT

표 목 차

<표 2-1> 몽골 맥주 마켓	3
<표 2-2> 2018년 몽골 맥주 마켓 및 월간 매출	4
<표 2-3> 2019년 몽골 맥주 마켓 및 월간 매출	4
<표 2-4> 몽골 맥주 마켓의 구조	5
<표 2-5> 회사별 총 시장 점유율 (물량기준)	6
<표 2-6> 회사 별 총 시장 점유율 (금액기준)	6
<표 2-7> 2015-2018 수입맥주 브랜드별 매출	8
<표 2-8> 2016- 2019 수입맥주 브랜드별 매출	9
<표 2-9> 맥주 소비자 설문조사	11
<표 4-1> 주식회사의 SWOT 분석	25

그림 목 차

<그림 2-1> 2018년 몽골 소비자 구조	10
<그림 2-2> 소비자 맥주 선택 유형	12
<그림 4-3> 성인의 주량 및 선호하는 액상 음료의 종류	28

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

몽골은 1990년 민주화된 시장이 되어 20년 이상 자유 시장 경제 시스템으로 운영되고 있다. 몽골은 자유 시장의 발전, 식품 시장의 제품 개발, 생산 및 수입 시장의 비약적인 성장이 이루어 지고 있다. 맥주는 세계 시장에서 가장 진보된 제품 중 하나이며, 몽골은 1927년부터 맥주를 처음으로 생산하기 시작했지만 사회주의 사회의 영향으로 최근 30년 동안에야 비로소 경쟁 시장으로 발전해왔다.

APU의 몽골 맥주 시장에서의 전략 모델에 관한 연구는 APU가 몽골 맥주 시장을 주도하는 이유, 전략적 특징, 브랜드 개발 및 해외시장 확장에 기반을 두고 있다. APU 주식회사는 1927년에 설립되어 2000년까지는 국영기업으로, 2001년부터는 개방형 민간 기업으로 Shunkhlai Group으로 이전되었다. 지난 20년 동안 몽골 최고의 액상음료 산업은 기술, 기업 지배 구조 및 브랜드 개발에 대한 고부가가치 투자에 투자해 왔다. APU는 현재 8명의 계열사와 1개의 자회사를 운영하고 있으며, 몽골 전역에서 판매하고 있다. 또한, 중국과 러시아를 전략적 수출 시장 타겟으로 파악하고 있으며, 2019년에는 러시아 최고의 회사 Tatspirom과 무역 및 생산 협력 협약을 체결하여 성공적으로 수출 시장에 진출했다. 동시에 중국 시장에서 맥주 판매 확대가 본격화되면서 양국에 대한 총수출이 2020년 대비 6배 증가했다. 2017년에는 Heineken과 Shunkhlai 그룹이 액상음료 생산 및 유통 사업을 몽골에서 통합하면서 몽골의 액상음료과 역사에 전례 없는 합병이 이루어졌다. 합병 결과 APU 주식회사의 주식수는 1,064,181,553주로 변경되었으며, 세계 굴지의 맥주 회사인 하이네켄이 회사 주식의 25%를 소유하게 되었다. APU는 몽골국내 시장의 선두주자로서의 입지를 확고히 하는 것은 물론, 많은 국가에서 액상

식품의 주요 생산업체로 인정받고 있으며, 2021년 8월 몽골 주식 시장에서 최초로 고부가가치 기업이 되었다.

이러한 배경하에서 이 연구에서는 몽골 최고의 맥주기업인 APU 주식 회사의 맥주에 관련된 마케팅 전략을 분석하고, 시사점을 발견하고자 한다.
(www.apu.mn)

제2절 연구방법

이 연구는 기업의 마케팅 전략에 관한 사례연구로서, 사례 연구는 비즈니스 조직의 운영, 환경 및 조직 문제에 대한 명확한 분석을 위한 가장 적절한 연구 도구다. 이 연구에서는 몽골 APU 주식회사의 회사, 웹 사이트, 국제 연구팀 및 투자 보고서의 정보 및 인터뷰 데이터에 대한 과거 정보와 회사의 운영에 관한 정기적인 데이터를 기반으로 사례분석을 하였다.

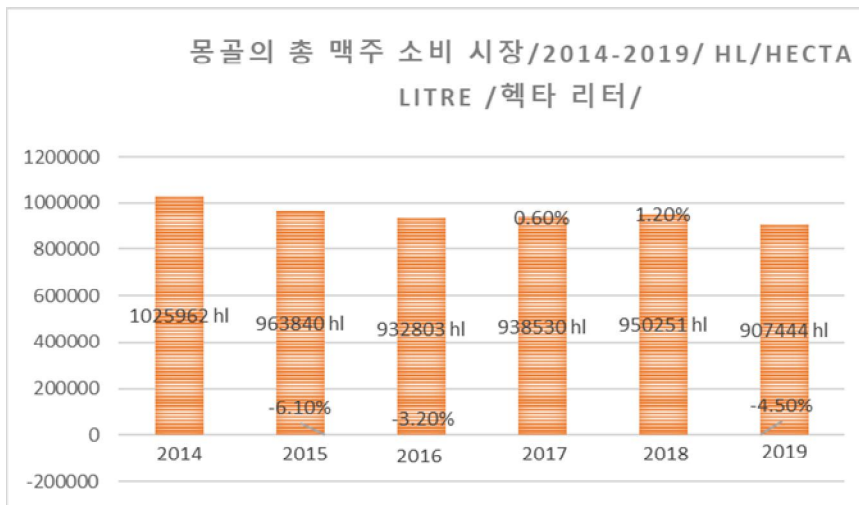
제2장 몽골 맥주시장

제1절 몽골 맥주시장 현황

1. 몽골 맥주 시장 및 생산 능력

몽골이 민주사회로 이행한 이후, 모든 제품의 시장은 자유시장 경쟁을 바탕으로 빠르게 발전했다. 몽골 최초의 주류 및 맥주 생산업체인 APU 주식회사는 1927년에 설립되었으며, 2005년 세계 최대 양조기업인 APB는 몽골 MCS 그룹과 자회사를 설립하여 맥주 시장에 진출했다. 몽골 맥주 시장의 용량은 해마다 감소하고 있으며 경쟁은 국내 생산자와 수입 경쟁자로 이동하고 있다.

<표 2-1> 년도별 몽골 맥주 마켓

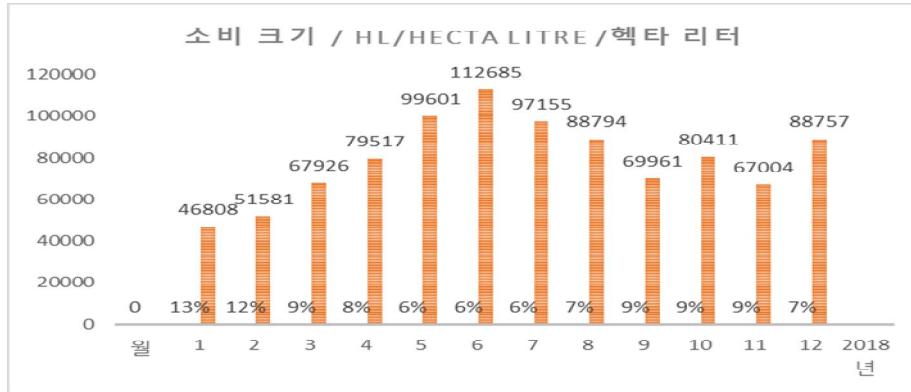


출처: 2019 APU 총 맥주 시장 조사, MMCG Company

2019년 한 해 기준 맥주 시장은 전년 대비 4.5% 감소했다. 감소 폭은 최근 몇년 중에서 가장 적이며, 소비자 구매는 작년부터 급격히 감소했다.

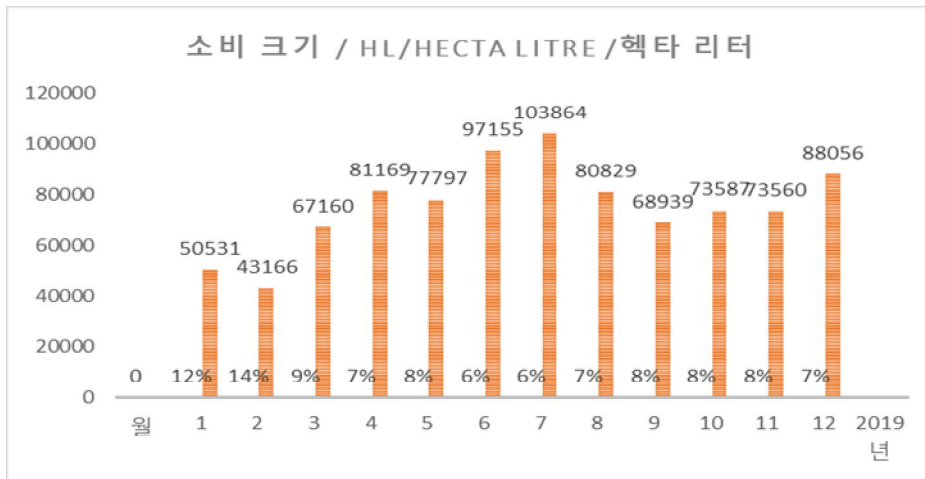
2019년 기준 맥주 시장은 금전적 기준으로 2018년에 비해 4.3% 성장하여 총 2,784억 투그릭(몽골 통화)의 제품이 시장에 공급되었다.

<표 2-2> 2018년 월별 몽골 맥주 마켓 및 월간 매출



출처: 2017 APU 총 맥주 시장 조사, MMCG Company

<표 2-3> 2019년 몽골 맥주 마켓 및 월간 매출



출처: 2019 APU 총 맥주 시장 조사, MMCG Company

2018년부터 2019년까지의 월간 매출은 지난해 같은 기간보다 0.8% 감소했고, 연말 기준 헥타 리터(hecta liter)4.5% 감소했지만, 수익은 8.8% 증가했다. 전체 판매는 감소했지만 전체 몽골 시장의 인플레이션으로 인해 상품 가격이 상승하여 총 판매가 증가한 것으로 나타났다.

〈표 2-4〉 몽골 맥주 마켓의 구조(국내 생산 및 수입 공급)



출처: 2019 APU 총 맥주 시장 조사, 계약자 MMCG Company

2019년 첫 10개월 동안 수입은 맥주 시장의 5.6%, 금액 측면에서 8.3%를 차지했다. 전제 수입 경쟁국 중 러시아가 40% (16,540 TL), 한국이 34% (14,105 TL) 26% (10,506 TL)를 차지한다.

2. 몽골 국내 액상 식품 생산업체

몽골 맥주 시장에는 국내 생산업체들이 가장 판매량이 많을 뿐만 아니라 경쟁도 그만큼 격화되고 있다. 몽골에는 Gem International과 Barley Root라는 두 개의 주요 양조장이 있다.

〈표 2-5〉 회사별 총 시장 점유율(물량기준)

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019
other	0.7%	0.7%	0.7%	1%	0.9%	1.2%
gem international	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%	0.2%
import(수입)	11%	7.2%	5.90	3%	3.9%	3.4%
arvain undes Barley Root	5.8%	5%	2.1%	3.8%	3.5%	3.3%
apu company+ shunkhlai group	82.2%	86.9%	91.1%	91.9%	91.3%	92%
mongolian beverage company /mbc/	23.2%	26.7%	31.1%	30.3%	37.6%	43%
apu company	58.9%	60.2%	6%	61.6%	53.7%	48.9%

출처: 2019 APU 총 맥주 시장 조사, MMCG Company

〈표 2-6〉 회사 별 총 시장 점유율(금액기준)

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019
other	0.7%	0.7 %	0.7%	1%	0.9%	1.2%
gem international	0.2%	0.2 %	0.2%	0.3%	0.6%	0.4%
import(수입)	13.9 %	9.4 %	7.1%	4%	6.4%	4.6%
arvain undes Barley Root	5.8%	5%	1.5%	2.8%	2.35 %	1.9%
apu company+ shunkhlai group	79.4 %	84.8 %	90.4%	92%	89.8 %	91.9 %
mongolian beverage company /mbc	25.1 %	28.4 %	33.5%	34.1 %	40.9 %	47.1 %
apu company	54.3 %	56.4 %	56.9%	57.9 %	48.9 %	44.8 %

출처: 2019 APU 총 맥주 시장 조사, MMCG Company

2019년 APU의 맥주 매출은 전년 대비 3.8% 감소했지만 시장 점유율은 0.7포인트 상승했다. 전체 시장의 92%를 차지하다. Gem International은 몽골의 식품 산업을 새로운 수준으로 발전시킨 현대 식품 생산자의 선두 대표자로 1999년 식품 알코올 생산 및 국내외 무역 분야에서 사업을 시작했다. 오늘의 Gem International은 고급 알코올, 보드카, 생맥주 및 천연 미네랄 워터의 생산 및 판매를 영위하고 있다.

설립 이래 우선순위와 최고의 보증 틀 내에서 제품의 맛과 품질을 개선하기 위한 기술을 점진적으로 개발해 왔으며, 이미 만들어진 품질을 최신 보안기술로 지켜오고 있다. 국제 표준 ‘품질 경영 시스템 ISO 9001: 2008’에 따른 기업 지배 구조 및 관리 개선을 성공적으로 구현했다.

Gem International은 2006년 독일의 기술자, 보리새싹과 야생화를 기술로 만드는 특별한 레시피로 양조장 켐 드래프트 맥주 공장을 설립하였다. 식물에는 비타민이 들어 있으며, 천연유기물을 현대식 유통기술인 Mobile Refrigerated Tank를 거치지 않고 여과 없이 고객에게 유통한다는 점에서 여타 양조장과 다른 점이다. 이는 소비자가 술집과 레스토랑에서 생맥주를 소비할 뿐만 아니라 슈퍼마켓 및 주류 매점에서도 구매 가능하게 되었다.

Barley Root는 2009년 Altan Joloo 그룹의 투자로 보드카 및 담수 공장을 개조하여 국내 최대 규모의 식품 공장을 설립되었다. 보드카 및 담수 공장은 세계적으로 유명한 보드카 생산에 사용되는 최신 여과 기술, 러시아 Technofilter 회사의 Tsagaan Altan, 은도금 및 금도금 필터를 도입하여 세계적 수준의 브랜드 제품을 생산하고 있다.

Barley Root는 몽골인을 위한 세계 품질, 기준에 부합하는 식품, 음식 및 음료 샘플 행사, 몽골리안, 밀, 보드카, 보리, 우르구와 같은 브랜드 제품을 시장에 출시하였다. 그리고 독일 기술로 만든 Khurkhree, Arvain Soyolj, G-LIGHT, Brat, Bolshaya Medved 맥주 및 생수 등 다양한 제품을 생산하였다.

3. 유통업체

수입 회사들은 2000년부터 몽골 맥주 시장에서 활발하게 활동해 왔으며, 러시아 맥주가 고가에 팔 때 한국 맥주는 2005년과 2006년에 고가에 팔렸다. 그러나 2017년 몽골 국내 맥주 생산업체들이 통합되었으며, 그것으로 인해 국내 시장에서 수입 유통업체의 경쟁에 강한 영향을 미쳤다. 몽골 맥주 시장에서 전 세계적으로 부드럽고 맛있는 저알코올 맥주에 대한 관심이 높아짐에 따라 HITE, CASS, TSINGTAO 및 KIRIN과 같은 아시아 맥주의 소비는 몽골에서 해마다 증가하고 있다.

〈표 2-7〉 2015-2018년 수입맥주 브랜드별 매출

주류	연간 점유율							
	물량				금액			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
hite	13.9%	11%	24.8%	33.1%	9.3%	11.6%	19.7%	33.8%
essa	8.9%	11.6%	17.1%	12%	10.1%	9.8%	13.5%	10.7%
kloud	0%	0%	0%	7.5%	0%	0%	0%	6.2%
cass	26.7%	29.5%	18.9%	6.8%	37.1%	31.1%	21.9%	5.5%
bloshaya krushka	19.9%	12.1%	0.9%	5.8%	8.2%	12.8%	0.3%	2.8%
tsingtao	0.8%	1.4%	3.4%	4.7%	1.75%	1%	3.8%	4.8%
kirin	0%	0%	1.8%	4.4%	0%	0%	1.8%	4.1%
budweiser	2.2%	2.7%	5.8%	3.9%	5.4%	3.1%	7.2%	5.5%
bavaria	1.8%	1.7%	3.1%	3.7%	2%	2.2%	3.3%	3.8%
carlsberg	0%	0%	0%	2.1%	0%	0%	0%	3.3%
harbin	0%	0%	0%	1.8%	0%	0%	0%	2.1%
11 degree premium	0%	1%	1.3%	1.5%	1%	0%	1.1%	9%
eiltnoe	2.5%	1.7%	0.4%	1.1%	0%	0%	0.4%	1.4%
kozel	0.2%	0.3%	0.9%	1.1%	0.2%	0.2%	0.6%	0.6%
ice	5%	2.6%	1.7%	1.1%	0%	0%	1.6%	1.1%
super dry small	0.2%	0.3%	0%	1%	0%	0%	0%	3.1%
redd's	1.9%	1.5%	1.3%	0.9%	2.7%	2.9%	2.2%	1.1%
corona	0.6%	0.8%	0.8%	0.8%	0%	2.4%	1.5%	2.1%
other/다른	15.7%	21.8%	16.4%	4.5%	19.6%	18.6%	20%	6%
총계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

출처: 2019 APU 총 맥주 시장 조사, MMCG Company

〈표 2-8〉 2016-2019년 수입 맥주 브랜드별 매출

주류	판매 점유율							
	물량				금액			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
essa	11.6%	17.1%	12%	14.45%	10.1%	13.5%	10.4%	12.8%
kloud	0%	0%	7.5%	1.7%	0%	0%	6.1%	1.9%
cass	29.5%	18.9%	6.8%	17%	37.1%	21.9%	5.4%	16.1%
bloshaya krushka	12.1%	0.9%	5.8%	0%	8.2%	0.3%	2.7%	0%
tsingtao	1.4%	3.4%	4.7%	6%	1.7%	3.8%	5.6%	6.2%
kirin	0%	1.8%	4.4%	9%	0%	1.8%	5.7%	10.3%
budweise r	3.7%	5.8%	3.9%	2.9%	5.4%	7.2%	5.3%	3.7%
bavaria	1.7%	3.1%	3.7%	4%	2%	3.3%	3.7%	2.8%
carlsberg	0%	0%	2.1%	0%	0%	0%	3.2%	0%
harbin	0%	0%	1.8%	6.5%	0%	0%	2.1%	9.3%
11 degree premium	1%	1.3%	1.5%	1.6%	1%	1.1%	0.9%	0%
eiltnoe	1.75%	0.4%	1.1%	0%	1.3%	0.3%	0.7%	0%
kozel	2.6%	0.4%	1.1%	0.5%	1.4%	0.8%	0.5%	0.3%
ice	0.3%	0.9%	1.1%	0.5%	0.2%	0.6%	0.6%	0.3%
super dry small	0%	1.1%	1%	0%	0%	1.6%	1%	0%
redd's	1.5%	1.3%	0.9%	0.6%	2.7%	2.2%	1.1%	0.8%
corona	0%	0.8%	0.8%	1%	0%	1.5%	2%	3.1%
other	21.8%	16.4%	4.5%	9.9%	19.6%	20%	5.9%	13.2%
총계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

출처: 2019 APU 총 맥주 시장 조사, MMCG Company

(1) Zebra International Distribution LLC

Zebra International Distribution LLC는 세계 최고의 맥주 시장인 AB Inbev Corporation과 러시아 기업인 Sun Inbev의 공식 유통업체로 2012년부터 국내외 무역 분야에서 활동하고 있다. 현재 영국, 독일, 라트비아, 러시아, 중국, 베트남 등 6개국 10개 기업의 유통업체이다. 현재 최고 매출인 기린 이치반, 칭다오, 칼스버그 등 브랜드를 소유하고 있으며 프리미엄 맥주의 매출 성장이 가장 높은 기업이다.

(2) Cass town Mongolia LLC

1999년 국내외 무역 및 레스토랑 분야에서 설립되었다. 현재는 매년 국가기업으로 선정되는 몽골 TOP-100 기업으로 성장하였다. 이 회사는 세계 맥주 생산의 선두주자인 AB InBev Group의 몽골 공식 유통업체로 활동해 왔으며, 세계 수준의 고품질 맥주를 몽골 시장에 공급하고 있다.

제2절 몽골 소비자의 행동

1. 몽골 소비자의 구조와 행동

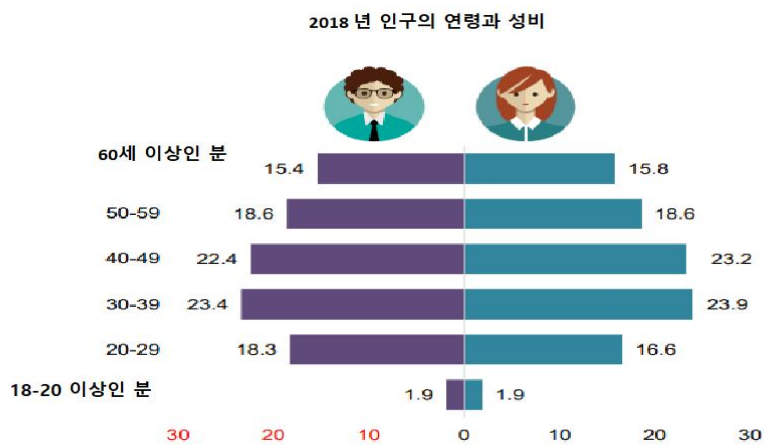
2018년 조사에 따르면 인구의 연령과 성별은 30~49세 남성의 45%, 30~49세 여성의 47%이다. 남성의 15%가 60세 이상이고 여성의 16%가 60세 이상이다.

2001년에 B.Davaasuren 박사가 몽골 소비자 구매에 영향을 미치는 그룹의 영향을 연구했다. 소비자 및 서비스에 대한 사회 집단의 영향은 다양하다. 예를 들어 내구성 비식품 품목에서 밀가루, 육류 및 생활용품을 선택하여 사회 집단이 구매에 미치는 영향에 대한 연구에서 다음과 같은 결론을 도출했다. 재화와 서비스 구매에 가장 큰 사회적 영향을 미치는 것은 가족임이 분명하다. 설문에 의하면, 가정식품 외 물품 구매할 시 응답한 세대주 중 48.2%는 같이 결정하고, 28.3%는 혼자서 결정한다. 반면에 주부 중 54.7%는 가족의 의사결정에 따르고, 25.5%는 혼자서 결정한다. 자녀의 경우 63.1%는 부모 결정에 따르다고 한다. 가정식품 구매 시 세대주 55.1%, 주부는 35.3% 결정권이 있다고 나왔으며 자녀의 경우 74.7%는 부모 결정에 따른다고 한다.

소비자 행동의 가장 중요한 지표 중 하나는 소비자가 좋아하고 싫어하는 색상의 선택이며 이는 문화적 요인이다. 색상의 선택은 소비자의 환경, 관습 및 종교적 관습과 밀접하게 연관되어 있으며, 이는 상품 및 서비스 구매

및 소비자 광고 수신에 대한 소비자의 인식에 강한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 많은 연구자들은 소비자의 색상 선택을 연구하는 것이 중요하다고 생각한다. 몽골인 들은 흰색(유제품, 모유, 순결의 상징)과 파란색 (영원한 푸른 하늘의 상징)을 만물의 기본 색상으로 소중히 여기다. 그러나 일부 책에서는 검은 색이 흰색의 반대색이기 때문에 별로 선호하지 않는다고 한다.

<그림 2-1>2018년 몽골 소비자 구조



출처: “소비자실태조사”, www.1212.mn 몽골 국가 통계청

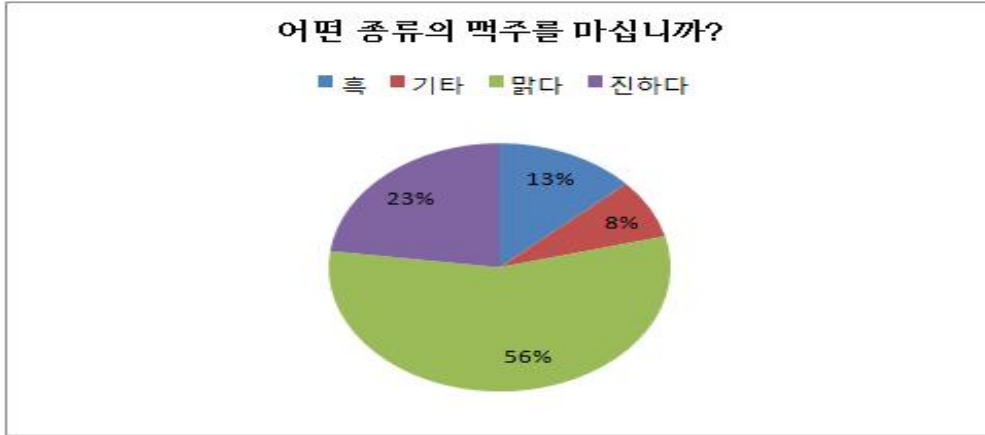
2. 맥주 맛 선택

소비자의 맥주 맛 선택에 대한 조사 결과에 따르면 다음과 같은 결과를 볼 수 있다.

<표 2-9> 맥주 소비자 설문조사

순위	답변의 변형	답변의 빈도	점유율
1	맑은 맥주	59	56,1
2	진한 맥주	24	22,9
3	흑맥주	14	13,3
4	기타	8	7,7
	합계	105	100%

<그림 2-2> 소비자 맥주 선택 유형



출처: “소비자실태조사”, www.1212.mn 몽골 국가 통계청

설문 조사에 따르면 응답자의 56.1%가 맑은 맥주를 더 선호한다고 나왔다. 이것은 몽골 맥주 시장의 대부분의 생산자들이 맑은 맥주를 생산하기 때문이다. 조사 대상자의 22.9%는 여과되지 않은 맥주를 마셨다. 이 맥주에는 유통 기한을 연장하기 위한 물질이 포함되어 있지 않다. 2007년 여름, 쥘 생맥주는 주요 슈퍼마켓에서 판매되기 시작했다. 소비자들은 가능한 한 여과되지 않은 맥주를 구매하기 시작했으며, 이는 회사가 시장에서 발판을 마련하는 데 중요했다.

다음으로, 응답자의 13.3%가 흑맥주를 마신다고 답했다. 흑맥주를 선호하는 사람이 많지 않는 데에는 이유가 있다. 국내 회사 중에 APU 주식회사만 유일하게 Khar Khorin 흑맥주를 생산하기 때문이다. 흑맥주는 수입되어 고급 레스토랑에서만 주로 판매한다. 흑맥주는 맑은 맥주보다 쓴맛이 강해 소비자들이 자주 사용하지 않는다.

유통기한도 모르고 수입맥주를 판매하는 무책임한 판매자들이 많다. 그 결과 소비자들은 이제 유통 기한이 만료되었는지 확인하고 있다. 그리고 늘 신선한 맥주를 즐겨 마시는 소비자들이 그 타이밍을 지켜보고 있다. 그 뒤

를 이어 20.3%, 13.3%가 포장 크기와 알코올 도수가 소비자에게 중요하지 않다고 답했다. 일반적으로 맥주에는 알코올이 많이 포함되어 있지 않다.

전체적으로 응답자의 29.5%가 Sengur 맥주에 투표했다. 소비자들이 익숙하게 사용하는 맛의 질이며, 제품 포장 형태가 상대적으로 큰 영향을 받은 것으로 추정된다. 수입 맥주의 점유율은 4위이며, 소비자 수가 감소하고 있다.

3. 구매 행동의 특징

몽골인의 구매행동에 영향을 미치는 마케팅 요인 기업의 마케팅 요인은 각 제품이나 서비스에 대해 소비자가 다르게 인식하는 것이 분명하다. 따라서 B.Davaasuren 의 ‘몽골 소비자 행동의 특징’ 조사는 비식품 품목에서 기성복을 선택하고 식품에서 일용품 품목을 선택하고 마케팅 요인이 소비자의 구매에 미치는 영향을 조사했다. 설문 조사에 따르면 전체 소비자의 46%가 소비재 및 서비스를 구매할 때 가격 수준에 따라 선택하고 대다수 또는 3분의 1이 빈곤 또는 극빈 상태에서 살고 있다. 1998년 생활 수준 조사에서는 인구의 62.6%가 빈곤하고 저소득인 것으로 나타났고, 2001년 마케팅 조사에서는 같은 수준의 소비자 소득이 낮은 것으로 나타났다. 소비자 구매 행동에 대한 마케팅 요인의 영향은 일반 소비재 범주에서 볼 수 및 비식품 제품 경우 소비자에게 해당 가격대 이후의 디자인 32%, 외관 29%, 제품 유형 26%의 순으로 나타났다.

설문 조사에 따르면 비식품 제품을 구매할 때 전체 소비자의 14%가 광고를 사용하고, 10%는 판촉 및 식품을 선택하고 13%는 광고를 선택하고 12%는 판촉을 선택한다. 이 중 10명 중 1명은 회사의 판촉 정책 시행의 영향에 따라 상품 구매를 선택한다고 가정하는 것이 합리적이다. 1998년 조사(4.1%)와 비교하여 동기 부여가 소비자 구매 결정에 미치는 영향은 8%포인트 증가했고 한편으로 기업은 마케팅 기법에 의해 인도되고, 반면에 시장에서 상

품과 서비스의 범위는 상대적으로 증가했으며, 증가된 제품 공급은 소비자에게 가격 및 비가격 옵션의 더 넓은 선택을 제공했다. 몽골 소비자 구매에 대한 마케팅 요인의 영향은 세계 다른 지역의 소비자와 비슷하다.

제3장 APU 주식회사의 맥주 시장 현황

제1절 맥주 생산 기술 및 원료

맥주는 세계에서 가장 오래되고 가장 널리 소비되는 알코올음료 중 하나이다. 주로 보리를 발효해서 만들기도 하지만 밀, 옥수수, 수수도 자주 사용한다. 그들 중 대부분의 맥주에는 풍미와 에센스를 더하고 보존성이 홉꽃을 함유하고 있다. 맥주는 일반적으로 4-6% (100ml당 4-6ml)의 알코올을 함유하고 있으며 최근에는 1% 미만 (운전에 영향을 미치지 않음) 및 20% 이상의 알코올을 함유하고 있다. 맥주 양조의 고대 방법은 현대와 매우 유사하다. 완성된 맥주에는 침전물 (불완전하게 용해된 곡물 슬래그) 이 많이 포함되어 있으며 삼키지 않도록 대나무 튜브를 통해 빨아들인다. 역사적 출처에 따르면 수메르인과 이집트인은 양조 방법을 다른 민족에게 퍼뜨렸으며, 이는 이 민족의 문명 퇴치 문화와 직접적인 관련이 있다. 우리 시대에 맥주는 유라시아에서 가장 인기 있고 인기 있는 음료 중 하나가 됐다. 맥주의 주요 원료인 홉 꽃은 동부 핀란드인과 타타르인이 처음 사용했다고 알려져 있다. 맥주의 이름은 라틴어 biber 또는 biberis - drink에서 파생된 것으로 믿는다. 이 단어는 고대 독일어로 레오(Reo), 비오르(Bior), 피어 (Pier) 라고 불렸다. 중세 시대에 양조와 음주의 창시자는 독일과 프랑스를 비롯한 유럽 전역의 수도원으로 여겨졌던 반면, 맥주는 고대부터 아메리카 대륙에서 인기를 얻었다고 판단된다. 예를 들어, 콜롬비아가 신대륙에 도착했을 때 현지 인디언들은 맥주 맛이 나는 옥수수 한 잔을 제공했다. 역사적으로 많은 국가에서 현지 원료에 맞게 유사한 음료를 양조했다. 1924년 가을, 러시아 명장의 지휘 하에 10명의 몽골 노동자들이 Bogd Khaan¹⁾ 의 실크 군사 막사에서 몽골 보드카를 생산하기 시작했다. 곧, 몽골 맥주 공장에서 보리

1 Bogd Khaan-당시 몽골의 황제

밀로 만든 Pibo라는 맥주를 생산할 것이라는 소문이 몽골인들 사이에 퍼졌고, 1937년에는 Tuul²⁾ 강 유역에 작은 양조장이 설립되었다. 첫 번째 양조장은 체코 공화국의 전문가에 의해 운영되었는데, 그의 노동자들은 강에서 물을 가져와 큰 가마솥 아래에서 불을 지피고 긴 양동이로 맥주를 양조했다. 손으로 운영하지만 작은 양조장은 나무 통에 맥주를 양조하여 Tuul 강의 얼음이 늘어선 지하실에 저장했다. 몽골인에게 맥주를 소개하기 위해 집으로 맥주를 무료로 제공했다. 오늘날 몽골인들은 다양한 외국 및 국내 맥주를 소비하는 데 익숙하며 세계의 다른 사람들과 함께 제품에 대한 지식과 문화적 소비가 발전하고 있다.

소련의 도움으로 최초의 보드카 및 맥주 공장이 완성하고 테스트 완료되었으며 1972년 12월 31일 몽골 인민 공화국 정부의 법령으로 가동되었고 Niislei 맥주 브랜드를 처음으로 출시했다. 그 후 보드카와 맥주 공장은 APU 주식회사로 개편되어 전체 주식의 51%를 국가에 남겼고 49%는 증권 거래소에서 거래되어 주식 회사가 되었다. 1976년부터 보드카 및 맥주 공장은 5년 연속 국가 선도 기업으로 선정되었으며 최고의 국가 상 ‘Altan Gadas’³⁾를 수상했다. 같은 해에 우주에서 처음으로 몽골인이 고품질의 Bolor보드카를 생산하여 소비자에게 전달하기 시작했다. 2001년 11월, 몽골 기업의 민영화와 회사 국유 주식의 51% 경매를 통해 APU는 몽골의 주요 주식 회사 중 하나가 되었다. 액상음료 산업에 새로운 기술과 표준을 도입한 새로운 양조장과 창고 표준을 발전시킨 완전 자동화된 APU 물류센터를 설립했다. 또한, Orgiluun 탄산수 브랜드는 담수 부문에서 처음으로 몽골 시장에 도입되었다. 첫 번째 맥주인 몽골의 유명 맥주인 Borgio가 맛과 포장 면에서 전면 리뉴얼해 소비자들에게 큰 호평을 받으며 맥주 시장에 새로운

2 Tuul- 강 이름

3 ALTAN GADAS"-몽골에 지대한 공헌을 한 개인 및 단체에 수여

혁명을 일으키고 있다. 사회경제적 변화와 소비 트렌드로 인해 맥주 판매량은 2014년 1,888억 1,000만 리터에서 2015년 1,926억 리터로 2% 증가했다. 지리적으로 아시아 태평양 맥주 소비는 크게 증가하여 전체 시장의 34.8%를 차지했으며 중국이 전체 맥주 소비에서 선두를 달리고 있다.

맥주는 맥아즙으로 발효시켜 영양과 알코올을 함유한 독특한 향과 맛으로 갈증을 풀어주는 음료이다. 맥주의 맛은 사용된 원료의 품질에 달려 있다. 따라서 다음과 같은 기본 원료가 맥주 생산에 사용되며 맥주 생산에 사용되는 원료에 대한 고품질 요구 사항이 있다. 여기에는 보리 새싹, 미나리아재비, 자산 및 물이 포함됐다.

2000년대 초반에는 수입맥주가 국내시장을 장악했지만 2015년에는 정반대였다. 국내 맥주 생산 능력의 급속한 발전, 제품 개발 및 마케팅, 증가하는 경쟁에도 불구하고 APU의 맥주는 여전히 다음 맥주 브랜드에서 최고의 선택이었다.

Borgio는 몽골 소비자들의 오랜 지인인 몽골 맥주의 역사의 원점이며, Borgio브랜드는 1927년 처음 생산되어 1940년 Borgio로 알려지게 되었다. 고전적인 독일 기술로 제조된 이 브랜드는 꽃과 보리 맥아의 놀라운 균형을 결합한 생생한 풍미와 함께 고전적인 캠프형 맥주 풍미를 제공한다. Borgio 브랜드의 놀라운 맛은 몽골 소비자는 물론 2011년 세계 맥주 어워드에서도 수상했다.

Seruun Light는 새로운 세대의 맥주 사용자와 새로운 세대의 젊은 세대의 소비를 대표하는 브랜드로 2015년 5월부터 APU 회사에서 생산되었다. 2013년 새로운 양조장 업그레이드의 일환으로 APU는 브랜드의 상쾌한 부드러운 맛의 비결인 Seruun 브랜드의 기능인 Seruun 여과 시스템을 사용하여 자체 양조장에 막대한 투자를 했다. 현대 세계 트렌드와 소비자

기대에 맞춰 개발된 이 브랜드는 다양한 포장 선택이 가능하며 부드러운 맥주를 선호하는 사람이라면 누구나 선택할 수 있다.

Kaltenberg 브랜드는 독일의 바이에른 왕자로부터 물려받은 비법으로 생산되었으며, 2013년 APU 회사에서 처음 런칭한 몽골 최초의 밀맥주이다. 몽골 사람들 알고 있는 캠프 맥주는 보리 맥아로 발효시킨 것인데, 이 맥아는 밀 맥아로 만드는 것이 더 부드럽고 진한 맛이 난다. 출시 이후 몽골 소비자들에게 잘 알려진 브랜드로 순수 독일 맥주의 역사적 범칙에 따라 발효됐다. 상부 발효 효모는 일반적으로 발효 중에 24~35° C의 온도에서 산화됐다. 맥주 효모의 균주는 표면 발효와 침층 발효로 분류됐다.

제2절 맥주 생산 기술과 국제무역

APU 주식회사는 국제 기업 Heineken의 모범 사례를 소개하고 식품 안전 및 제품 품질 표준에 특별한 관심을 기울인다. 몽골에서 처음으로 APU는 ISO 9001 품질 관리 시스템, ISO 14001 환경 관리 시스템 및 FSS 22000 식품 안전 시스템 인증 표준을 함께 도입하여 제품 품질 및 안전에 중점을 두고 기존 생산 장비 및 환경을 혁신하였다. APU는 제품의 품질을 존중하고 국제 표준에 맞는 제품을 고객에게 제공하기 위해 공장의 모든 단계에서 품질 관리 시스템을 효과적으로 구현하다. 양조장 역사상 가장 최근의 양조장인 New Brewery Project는 2012년 최첨단 완전 자동화 설비를 갖춘 세계 최고의 액상음료 장비 제조업체인 Krones의 출범과 함께 시작되었다. 이 플랜트는 친환경적인 생산 요구 사항에 따라 에너지 효율적인 조리 탱크에서 보일러의 증기 에너지를 재활용하다. Equiterm 기술을 도입하여 혼합 보일러 가열 공정에서 초과 뜨거운 물을 사용하여 증기 소비를 약 30% 절감하였다. 탱크가 설치되어 있고 재사용 가능하다. 세계 최고의

액상음료 장비 제조업체이자 몽골에 최초로 아시아에서 몇 안 되는 기업 중 하나인 Krones는 가장 현대적인 장비를 개발하여 APU 브랜드가 성공적으로 국제 시장에 진출하고 정착할 수 있도록 도왔다. 이는 몽골이 이웃 국가인 러시아와 중국 시장에 성공적으로 진출하고 매년 수출을 늘리고 있다는 사실에서 알 수 있다. 최근 몇 년간 러시아 326개 매장, 중국 138개 매장 및 온라인으로 판매하고 있다. 코로나-19로 인한 힘든 시기에도 불구하고 2020년에는 러시아에서 45%, 중국에서 7%의 매출이 증가했다. 2021년 상반기 중국 매출은 전년 동기 대비 6배, 러시아 매출은 2배 늘었다. 또한 향후 5년간 매출의 20%를 수출로 창출하는 것을 목표로 하고 있다.

제3절 플랜트 용량 및 제품 품질

2011년에는 몽골의 선두기업으로서 ‘ISO 22000’ 과 ‘식품안전시스템’ 을 최초로 도입하였다. 이 표준 그룹은 원자재 수령에서 소비자에게 도달하는 것까지 광범위한 범위를 다룬다. 생산 공정은 식품의 화학적 성능에 따라 알파, 추수 감사절, 특별 및 높음으로 분류됐다. 밀, 블루베리 및 알파 클래스 증류주 만이 혼합물로 생산되어 많은 국가에서 최고 품질과 최고 품질의 제품을 생산하는 데 사용됐다. 이 회사의 모든 브랜드는 Natur Agro산업에서만 생산되는 순수한 알파급 알코올음료를 생산하여 다른 제조업체와 구별됐다. Natur Agro 주류 공장은 2008년 10월에 완전히 활용되었으며, 독일 슈미트가 완전히 자동화하고 컴퓨터를 구동하는 현대적인 첨단 장비를 갖추고 있었다. 이는 하루에 38 톤을 제조하는 강력한 제조업체이다. 알파 클래스 영혼의 기본 성분은 몽골의 토양에서 재배되는 밀이다.

제4장 APU 주식회사의 마케팅 전략

제1절 APU 주식회사의 기원, 발전 및 역사

1. APU 주식회사 재무상태

APU는 “특권 보드카 공장“으로 몽골 정부의 결정에 의해 1924년에 설립되었다. 1992년 주식회사로 전환해 49%의 주식을 몽골증권거래소에서 거래했다가 2001년 완전히 민영화했다.

APU는 1924년 인민정부 제7차 회의에서 “국고에 술에 대한 독점권 부여에 관한“ 헌장을 승인하고 수도에 14명의 직원을 둔 최초의 보드카 및 보드카 제품 공장을 열었다. 1927-1961년에는 체코 공화국의 도움으로 맥주 생산 사업을 확장하고 소련의 도움으로 양조장, 장비 및 파이프라인을 건설했다.

1992-2001년에는 보드카 및 맥주 공장은 APU 주식회사로 이름이 변경되었으며 주식의 51%는 국유였으며 49%는 증권 거래소에서 거래되었다. 2년 후인 2001년에는 민영화 바람이 불면서 국유 지분의 51%가 APU 주식회사로 완전히 이전되었다.

2003-2014년에는 향후 10년 동안 유리 및 강철 통에 담긴 2천만 리터의 맥주를 생산할 수 있는 공장과 우유 및 과일 주스 공장이 설립되었다. 또한 새로운 양조장인 Natur-Agro, 액체 식품 부문의 신기술 양조장 및 완전 자동화된 APU 물류 센터가 건설되었다.

APU는 사업을 확장하고 2017년 세계에서 두 번째로 큰 맥주 생산량을 자랑하는 154년의 역사를 가진 유명한 하이네켄 회사의 몽골 소유 회사를 합병했다. 그는 몽골의 액상식품산업을 이끌어갈 기업의 기반을 다질 수

있었다. 합병 결과 9,400만 달러의 대출금이 예정보다 앞당겨 상환되면서 주요 국제적 문이 열렸다.

현재 APU 주식회사는 새로운 제도를 도입하고, 포괄적인 인적 자원 정책을 구현하고, 국제적으로 전략적 파트너십을 강화하고, 새로운 최고의 브랜드 제품을 세계에 소개한다는 비전 있는 목표를 가지고 있다.

APU는 2020년 기준 상위 10개 기업에 선정되었으며 국제 품질 표준 ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 및 FSSC 22000을 도입했다. APU는 현재 알코올, 맥주, 물, 음료, 주스, 우유 및 유제품을 생산하고 있으며 총 883명의 직원이 있다. 2009-2013년에 총 1940억 MNT가 양조장 2개, 자동 창고, 낙농 공장 및 품질 표준 구현과 같은 대규모 투자에 투자되었다. 따라서 APU 주식회사는 연간 9000만 리터의 맥주, 4500만 리터의 우유 및 유제품을 생산할 수 있는 생산 능력을 확장했으며 3,000m² 면적의 자동 창고를 보유하고 있다. 이 투자를 위해 EBRD(European Bank for Reconstruction and Development)와 Credit Sessions Bank에서 총 9400만 달러를 빌렸으며 나머지 5200만 달러는 상환해야 한다. 투자의 일환으로 생산 능력이 증가하고 제품의 범위와 크기가 증가했다.

APU는 2001년에 주식회사로 전환되었고 Shunkhlai 그룹 소유로 확장되었으며, 몽골 탄산음료 시장의 3%, 수입 주류 시장의 10%, 우유 및 유제품 시장의 31%, 맥주 시장의 91%, 화이트 보드카 시장의 83%를 차지하고 있다. APU는 여러개의 관계사를 보유하고 있으며, 그 중 MBU Asia Pacific은 APU 주식회사의 자회사인데, 최초의 국제 브랜드 Tiger 맥주를 수입 공급했으며, 2007년에는 연간 300,000헥토리터 또는 30,000,000리터 용량의 양조장을 시작했다. 그 결과 타이거 맥주 브랜드가 몽골에 런칭되었다. 2021년에는 세계 최대 양조장 중 하나인 하이네켄이 국제 브론즈 기준을

충족하며 기술, 품질, 생산성 면에서 높은 성과를 입증할 예정이다. 이 회사는 현재 Tiger, Sengur 및 Borgio 맥주를 생산하고 있다. APU 주식회사의 자회사인 MBU Asia Pacific LLC는 시간당 15,000캔의 생산 능력을 갖고 있으며 ISO 22000 - 식품 안전 관리 시스템에 따라 운영된다.

2. APU 주식회사 카테고리 기업 및 브랜드 협회

Alcohol Bal Buram Company 는 1943년 Selenge도의 Zuunkharaa 시에서 “Alcohol Factory“라는 이름으로 설립되었으며 추후 1973년에 “Alcohol Bal Buram“으로 이름을 바뀌어 더 확장되었다. 공장은 1992년 국영기업인 Alcohol Bal Buram으로 전환되었고 1998년에 완전히 민영화되어 MCS Group의 자회사가 되었다. Alcohol Bal Buram LLC와 SBB Trade LLC)는 APU JSC의 자회사가 되었다. Spirit Bal Buram LLC는 보드카 공장에서 백금과 은 필터의 조합을 사용하는 완전 자동화 공장이다. 2009년 식품 산업은 국제 품질 표준 ISO 22000을 충족했으며, 2010년 이탈리아 전자동 액화 탄소 생산 시스템의 도입으로 공장이 확장되어 하루 15톤의 알코올, 시간당 6,000병의 보드카를 생산하게 되었다.

Spirit Bal Buram Trade LLC는 2001년에 설립되었다. APU 그룹의 숙련된 영업 관리 팀이 회사 제품의 판매를 책임지고 있다. 몽골 정부와 몽골 상공회의소가 매년 선정하는 몽골 100대 기업 중 하나다. Spirit Bal Buram Trade LLC는 독점권을 가지고 울란바토르에서 Spirit Bal Buram LLC 제품을 최초로 판매 및 유통했다. 전체적으로 우리는 5,000개 이상의 매장에 제품과 서비스를 제공한다.

APU Dairy LLC는 2012년에 설립되었다. 몽골은 가축국이지만 당시에는 유제품 회사가 없었다. APU JSC는 2008년부터 음료 공장에서 UHT 기술로 테트라팩 우유를 생산하고 있다. 2012년부터 몽골 전역의 수출 시장에

중점을 두고 동물성 액체 우유 제품을 생산하는 몽골의 목동 및 농부와 협력하고 있다.

APU Trading LLC는 2007년에 설립되었다. 숙련된 영업 관리 팀이 APU 그룹 제품의 판매 및 유통을 담당한다. 몽골 정부와 몽골 상공회의소가 매년 발표하는 몽골 100대 기업 중 하나다. 현재 이 회사는 몽골의 도시와 농촌 지역에 있는 10,000개 이상의 도매 및 소매 매장에 제품을 공급하고 있다.

Grand LLC는 APU JSC의 100% 투자로 러시아 연방 법률에 따라 2012년에 설립되었다. Grand LLC는 러시아 크라스노야르스크에 위치하고 있으며 APU 제품을 유통, 소매 및 도매업체에 판매 및 공급한다. 현재 APU JSC의 제품은 러시아 20개 도시 약 500개 매장에서 판매되고 있다.

제2절 APU 주식회사의 SWOT 분석

2001년에 설립된 MCIES Group의 자회사인 MVC Asia Pacific LLC는 APU의 가장 큰 경쟁자였으며 두 회사는 매년 몽골 시장에서 TOP 1,2를 차지했다. 2014년과 2017년 사이에 Shunkhlai Group과 MCS Group은 미래의 전략적 목표에 따라 비즈니스 협회를 구성하기로 결정했다. Msies Group은 알코올 사업을 APU JSC와 합병하고 Shunkhlai Group은 광산 사업을 MCS Group에 매각했다. 이 대기업 컨소시엄은 몽골 비즈니스 부문에서 가장 큰 규모가 되었고, 몽골 액상음료 부문(주류 시장의 93%, 맥주 시장의 87%)에서 독점 기업이 되는 기반을 마련했다.

사업 합병 절차는 독립된 한국 기업이 주도했고, 합병 후 관리는 양사 경영진이 공동으로 진행했다. APU 경영진은 처음에 컨소시엄이 몽골의 주요

제조업체와 함께 국제 시장에 진출하고 세계적으로 유명한 하이네켄 시스템을 APU에 도입하여 국내 시장에서 비용을 절감하고 효율적으로 운영할 것으로 예상한다고 발표했다. 합병한 지 5년이 지났고 5년 만에 회사 주가가 2배 이상 뛰었고 회사의 수익성, 해외 수출 및 규모가 확대됐다. 현재는 국내 시장보다 해외 시장에 집중하고 있으며 수출량 및 매출 증가로 인해 고객 수도 마찬가지로 증가하고 있다. 하이네켄 그룹의 관리와 국제 기업 거버넌스의 시행은 인적 자원을 새로운 수준으로 발전시켜 몽골 비즈니스 부문을 위한 숙련된 기업과 인적 자원을 준비시켰다.

몽골의 불리한 정치, 정부 정책 및 불리한 경제 상황은 APU뿐만 아니라 해당 부문의 다른 회사에도 불확실성과 위험을 초래할 수 있다. 본 연구에서 예로 사용된 APU는 자신의 활동이 아닌 외부 요인으로 인해 여러 가지 새로운 위험에 직면해 있으며, SWOT는 다음의 <표 4-1>과 같이 정리될 수 있다.

<표 4-1> APU 주식회사의 SWOT 분석

<p style="text-align: center;">“S”강점</p> <ul style="list-style-type: none"> -국내외 시장에서 대중적으로 인정받는 브랜드 -다년간의 경험 -제품의 품질이 소비자에게 알려짐 -몽골 시장에서 가장 높은 유통망 -제품을 국제적으로 수출 -액체 식품 시장의 독점 -좋은 사회의 책임 -우리는 최첨단 장비로 공장을 개조하고 있음 -소비자 신뢰가 높아지고 있음. 	<p style="text-align: center;">“W”약점</p> <ul style="list-style-type: none"> -독점으로 인해 내부 경쟁자는 그다지 중요하지 않음. -도매 또는 소매 활동이 적기 때문에 시장을 완전히 덮지 못함 -제품의 가격이 상대적으로 높음 -상품 가격은 상품 가격으로 인해 상승하는 경향이 있음 -인적 자원 부족
---	---

-몽골 10대 기업 중 하나 유일한 액체 식품 회사	
<p style="text-align: center;">“O” -기회</p> <ul style="list-style-type: none"> -가격 정책의 적절한 준수 -제품 마케팅 프로그램의 세그먼트에 대한 조정 -주요 제품 외에 다른 유형의 제품을 효과적으로 홍보 및 판촉 -유통 및 보증 개선 -핵심원료를 활용한 제품 다변화 -더 많은 기술 혁신으로 더 적은 인력으로 더 많은 제품을 생산할 수 있음 	<p style="text-align: center;">T“hreats- 위협</p> <ul style="list-style-type: none"> - 인플레이션은 2020-2021년에 증가할 것으로 예상. 이는 소비자 물가 지수에 영향을 미치고, 결국 소비자 구매에 부정적인 영향을 미치는 경향이 있음 -최근 인기로 인해 시장에 진입하는 모조품 -상품 가격 상승 -환율 변동은 부정적인 결과를 초래할 수 있음 -음료의 범위를 늘리지 않으면 이 지역에서 운영하기 어려울 것임

출처: 회사 내·외부 정보를 바탕으로 분석

SWOT 분석 결과에 따르면 APU 주식회사는 생산 및 운영에 SO 강점 약점전략을 사용해야 하며 이점을 사용하여 생산 및 제품을 개선할 수 있다.

제3절 STP 전략

STP 마케팅 모델은 시장을 세분화하고, 선호도에 따라 마케팅 캠페인을 위해 선택한 고객 세그먼트를 타겟팅하고, 그들의 욕구와 기대에 따라 위치를 조정할 수 있음을 의미하다. 시장 세분화는 유사한 요구, 특성 및 행동에 따라 소비자를 그룹화하는 것을 나타낸다. 이러한 그룹에 속한 고객의 각 세

그먼트에 적합한 마케팅 패키지를 개발해야 한다. 비슷한 요구, 특성 및 행동을 가진 소비자 그룹을 시장 세그먼트 라고한다.

시장은 여러 기준으로 분류될 수 있지만 모두가 동등하게 효과적인 것은 않다. 세분화를 사용하면 더 넓은 시장에 마케팅 노력을 집중하는 대신 제품에 진정으로 관심이 있는 고객 그룹에 집중할 수 있다. 올바른 고객과 올바른 관계를 구축하기 위한 전략을 개발해야 하다. 여기에는 시장 세분화, 대상 시장의 하나 이상의 세그먼트 선택, 궁극적으로 선택한 시장에 맞춤형 마케팅 패키지로 제품 혁신 개발이 포함된다. APU의 고객 및 마케팅 전략은 브랜드 정책 문서에 따라 포괄적인 브랜드 정책을 정의하고 구현을 모니터링 하며 안정성을 유지하고 다양한 마케팅 기법을 사용하여 최종 사용자에게 브랜드를 홍보하는 것이다.

몽골은 술의 사용과 생산을 제한 및 규제하고 있다. 알코올 중독의 예방 및 통제에 관한 국가 프로그램은 2003-2012년에 승인 및 시행되었다. 몽골 인구의 대다수가 울란바토르에 거주하고 있으며, 무역 및 서비스의 집중으로 인해 주류 판매 및 서비스 매장 수가 2008년에서 2017년 사이에 1.4배 증가했다. 그러나 2019년 말과 2020년 초 전 세계적인 발병으로 인해 이러한 매장의 수가 급격히 줄어들어 경제가 파산하고 많은 매장이 폐쇄되었다. 2013년 통계청이 실시한 사회지표 조사에 따르면 15~49세 남성 2명 중 1명(52.4%), 여성 15명(25.9%)이 최근 1개월 동안 술을 마신 적이 있다는 연구결과가 있다. 성인 1인당 1인당 월 평균 소비량은 일반 포장 크기 순으로 2018년 기준 성인이 평균 술 2병(0.5리터), 맥주 6캔(0.5리터), 소주 100ml를 소비한 것으로 집계됐다. 한 달에 와인. 술의 경우 지난 11년간 성인 1인당 연간 평균 맥주 소비량은 2배, 술 소비량은 1.6배, 와인 소비량은 6% 감소했다.

<그림 4-1> 성인의 주량 및 선호하는 액상 음료의 종류



출처: 2008-2021 소비자 설문 조사 APU 회사

성인의 연간 평균 소비량을 소비재 및 서비스 바구니에서 선택한 제품의 연간 평균 가격과 비교하면 가격이 꾸준히 상승하고 소비가 증가했다. 이는 물가상승에도 불구하고 소비가 감소하지 않고 있다는 것은 산업과 공급에 의존하지 않는 사람들의 소비가 증가하고 있음을 의미한다. 시장 세분화는 소비자 소비 증가, 소비자 교육 증가, 인구 통계, 지리 및 교육과 같은 요인으로 인해 많은 그룹으로 나뉜다. APU JSC는 몽골 맥주 시장에서 경쟁자가 거의 없다. 모든 시장 세그먼트를 특성에 따라 선택하고 각 세그먼트에 적합한 제품을 개발하여 소비자에게 제공한다. 세분화는 지리적, 인구 통계학적, 행동적 및 심리적 요인을 기반으로 정의됐다. APU 주식회사는 맥주 시장을 5개 부문으로 구분하여 제품 브랜드를 개발하고 있다. 몽골은 큰 나라이지만 울란바토르는 인구 집중도가 높아 전체 소비자의 50-60%가 울란바토르에 살고 있다. APU 주식회사에 의뢰한 국제 리서치 회사인 Kantar Group에서 진행한 Brand Guidance System 연구와 맥주 브랜드 건강 추적기 연구를 바탕으로

APU 주식회사의 다년간의 국내 시장 조사를 바탕으로 한 맥주 시장의 브랜드. APU 주식회사는 가격별로 제품 세그먼트를 정의하고 제품 구매 능력을 기반으로 고객 그룹에 맞는 마케팅 프로그램을 개발하였다.

Super Premium (슈퍼 프리미엄) : 마케팅 세분화 그룹에서 프리미엄 카테고리 그룹은 2개의 카테고리로 나뉘고 APU JSC⁴⁾는 3개의 카테고리로 나뉘며 중간에 저렴한 프리미엄 세그먼트가 포함됐다. 두 개의 주요 프리미엄 세그먼트는 가격 면에서 상당히 다르기 때문에 중간 브랜드를 개발하는 것이 중요하다. 프리미엄 세그먼트 제품의 가격은 클래스 평균보다 20~70% 더 비싸고 슈퍼 프리미엄 이니셔티브는 클래스 평균의 2배 이상이다. 슈퍼 프리미엄 부문은 하이네켄, 칼텐베르그, 기린, 하얼빈 및 보석 공예와 같은 시장 리더와 함께 전체 시장의 4.9%를 차지한다. 이들 브랜드 중 APU 주식회사는 슈퍼 프리미엄 부문에서 71.4%를 차지한다. 소비자는 25세 이상이며 구매력이 좋으며 가정 및 서비스 기관에서 널리 사용됐다.

Premium (프리미엄) : 프리미엄 세그먼트는 평균 제품보다 50% 더 비싸고 전체 시장의 6.9%를 차지하며 Tiger, Altangobi, Chinggis craft, Essa 및 Cass와 같은 시장 점유되어 있다. 세그먼트 브랜드 중 APU 주식회사의 Tiger 및 Altangobi 브랜드가 56.5%를 차지한다.

제4절 맥주 시장 개혁

APU 주식회사는 항상 브랜드 개발에 관심을 기울이고 있다. APU 주식회사는 고객의 요구에 집중하고 몽골의 특성에 맞게 소개되어 있다. 회사의 주요 목표는 제품의 모양과 느낌을 최고, 최고 품질로 만들고 동기를 부여하고 고객을 만족시키는 것이다. 회사 경영의 중요한 역할은 브랜드를 개발하고 계속되는 브랜드를 혁신하는 것이다. 브랜드 개발에는 크게 두 가지

4) JSC- Joint stock company

영역이 있으며, Visual Identity 추상적인 인상과 상상을 창조하는 것이다. 우리는 누구인가? 우리는 무엇인가? 그 질문에 대한 두 번째 대답은 행동 정체성이 브랜드 또는 회사와의 장기적인 관계에서 소비자가 제공하는 모든 개인행동 경험을 정의한다는 것이다. 요즘은 경쟁이 치열해지면서 브랜드 전략이 더욱 정교해지고 시장의 차별화를 위해 노력하고 있다. APU JSC는 오랫동안 다음 두 가지 전략을 사용해 왔다.

APU 주식회사는 라인확장전략을 많이 사용하였는데, Borgio 및 Sengur 와 Seruu 같은 브랜드에 새로운 라인 유형이 추가되고 있다. 소프트 타입, 가벼운 경도 유형 등 풍미를 확대하여 브랜드를 확장하고 있다. Borgio 브랜드는 1927년 처음 생산되어 1940년 Borgio는 이름으로 대중화되었다. 고전적인 독일 기술로 제조된 이 브랜드는 야생화와 보리 문화의 풍미를 결합하여 고전적인 순수 맥주의 맛을 구현하다. 2011년에는 몽골 소비자뿐만 아니라 세계적으로 유명한 World Beer Awards에서 세계 최고 순도 맥주 상을 받았다. 젊은이들이 즐겨 사용하는 울란바토르 브랜드는 1972년부터 생산되어 원래는 울란바토르 맥주로 알려졌다. 브랜드는 2010년에 재설계되었으며 역사적인 수도의 모습으로 소비자에게 다가갔다. 울란바토르 브랜드는 라인을 확장하여 현재 이 브랜드로 4가지 유형의 포장과 3가지 맛을 생산하고 있다.

APU는 2015년부터 리얼 소프트 라이트 맥주를 생산하고 있으며, 이는 Seruun light의 젊은 소비자 세대를 대표하다. 2013년, Seruun은 기술 업그레이드 및 신규 공장 건설을 위한 대규모 투자의 일환으로 제품의 특징인 Seruun 여과 시스템을 사용하기 시작했다. 현대 세계의 트렌드와 소비자의 기대에 부응하여 개발된 브랜드로 다양한 포장재를 갖추고 있으며 부드러운 맥주를 원하는 소비자를 위한 제품이다. 몽골 산 맥주의 역사와 변화를 만들어온 홉앤몰트(Hops & Malt) 브랜드가 이제 APU 주식회사의 주요

고객들에게 공개 판매되고 있다. 브랜드는 썬 맥주의 기준과 규범을 재정의하다 소비자에게 새로운 맥주를 제공한다.

제5절 해외시장 확대

국내 시장에 고품질의 믿을 수 있는 제품을 제공하는 APU JSC는 2017년 기업 합병 이후 세계 시장 진출을 위해 본격적으로 노력하고 있다. 2017년부터 APU는 몽골에서 154년된 하이네켄 Heineken 소유 회사를 합병하고 국제 시장에 제품을 출시했다. 최근 몇 년 동안 APU 주식회사는 국내 액체 식품을 대신하여 중국과 러시아에 알코올 및 맥주 제품을 성공적으로 수출하여 326개의 러시아 매장, 138개의 중국 매장 및 온라인 매장을 통해 판매했다. 전염병에도 불구하고 2020년에는 러시아에서 45%, 중국에서 7%의 매출이 증가할 것이다. 2021년 상반기 중국 매출은 전년 동기 대비 6배, 러시아 매출은 2배 늘었다. 또한 향후 5년간 매출의 20%를 수출로 창출하는 것을 목표로 하고 있다. 최근 몇 년 동안 회사는 북미, 유럽 및 아시아 시장 조사에 막대한 투자를 했으며 올해에는 러시아 시장 진출 전략을 강화하여 러시아 17개 도시의 200개 이상의 매장에서 제품을 판매했다. 판매 시작과 함께 러시아 도시에서 제품을 소개하기 위한 일련의 이벤트가 조직되고 있다. APU 주식회사는 곧 중국 시장 진출을 시작할 예정이며, 5개 대륙으로의 수출이 회사 전략의 핵심 방향임을 강조하고 있다. APU의 수출 시장은 주로 러시아 및 중국이며, 테스트 시장으로 일본, 한국 및 유럽 연합을 활용하고 있다.

몽골은 수년 동안 광산에서 독립했다. 미래를 내다보면 다양한 제품을 수출하여 외환을 유치하는 것은 몽골 경제에 큰 영향을 미칠 것이다. 그러나 수출의 70~80%를 광산 제품이 차지하면서 그림은 바뀌지 않았다. 수출을 다각화할 수 있는 기회 중 하나는 APU가 액체 식품 시장에서 국제적으로

경쟁하는 것이다. 2022년 초, APU 주식회사는 제29회 Prodexpo 국제 전시회에 참가하여 수출 브랜드 제품을 세계에 소개했다. 매년 30여 개국에서 2,660개 이상의 대기업이 전시회에 참가하며 115개국 이상의 체인점, 기업체 및 맥주 애호가 대표가 시장 조사를 수행하고 글로벌 트렌드를 접하였다.

또한 모스크바에서 개최되는 러시아 최대 규모의 전시회로 러시아 액상식품 시장 동향, 규격, 도소매 시스템, 새로운 포장 기술 동향 등 세계 각국의 다양한 제품을 선보인다. APU 주식회사는 지난 10년간 수출 증대를 목표로 하고 있으며, 지난 1년간 러시아로의 수출이 220% 급증했다.

제5장 결론 및 요약

1927년부터 운영되어 온 APU 주식회사는 두 가지 주요 발전 단계를 거쳤다. 2003년 Shunkhlai 그룹의 민영화와 함께 경쟁적인 시장 사회로의 전환은 제품 개발, 새로운 판매 채널 및 협업을 개선하고 광범위한 혁신적인 기술과 제품을 시장에 도입했다. 두 번째 단계는 2017년이였다. 157년 된 Heineken Company가 APU의 지분 25%를 인수하고 국제적으로 인정받는 몽골 액체 식품 시장의 주주가 되었다. 증권 거래소에서 공개적으로 거래되는 주식의 발행은 회사의 운영 범위와 수출 시장 진출을 확대했다. APU 주식회사의 주식은 몽골 증권 거래소(MSE)에서 활발히 거래되고 있으며 증권 거래소의 1차 카테고리에 유동성이 높은 주식이 등록되어 있다. 2016년 2분기 기준 회사의 시가총액은 전년말 대비 11.8% 증가했다. 연구에 따르면 국내 알코올 소비가 감소하고 있음을 보여주고 있지만 APU 주식회사는 최근 몇 년 동안 우유 및 맥주 라인과 자동화 창고에 대한 투자의 결과로 용량을 늘리고 맥주 및 우유 시장에 더 진출하기로 결정했다.

이 회사는 최근 몇 년 동안 총 9,400만 달러를 투자하여 고정 자산을 1,991억 MNT로 늘렸다. 투자를 통해 생산능력을 늘렸지만 현재 전체 생산능력의 절반을 사용하고 있어 다시 매출을 늘려야 한다. APU 주식회사의 장점은 공장이 많아 한 제품의 생산량을 줄이고 대체품의 수를 늘려 회사에 유리하다는 것이다. 따라서 맥주는 APU JSC에게 전략적으로 중요한 카테고리이다.

2021년 맥주 시장은 물적 기준으로 전년 동기대비 950,251헥타르(+1.2%) 증가하여 금전적 기준으로 2,748억 MNT(+14.6%)에 도달했다. 전체 시장은 2022년에 약 1.4% 성장할 것으로 예상된다. 몽골은 성인 1인당 연간 평균 47리터 또는 1억 3,600만 781,000MNT의 맥주를 소비하며 2016년 이후 인

구 증가가 안정적이다. 국내 생산이 92.4%, 수입이 7.6%를 차지했다. 따라서 현지 기업은 제품 개발과 브랜드 개발에 집중해야 한다. 주요 임무는 세그먼트 간의 전환을 제한하고 무생물 제품을 최대한 빨리 판매하여 개발할 수 있는 제품에 집중하는 것이다. 또한 2018년 부터 시작되는 수출시장에 집중하여 해외 타겟시장에 맞는 제품을 개발하고, 마케팅 정책 측면에서 지역 소비자를 위한 마케팅 전략을 추진할 필요가 있다. 전 세계적으로 소프트 맥주의 소비가 증가함에 따라 제품 개발은 라이트 맥주에 중점을 두어야 한다. 우리 몽골의 민족사와 관련된 시장에서 맥주 브랜드의 확립이 세계의 모든 브랜드가 맥주의 발전을 무시하는 시장의 성공적인 발전으로 이어질 것이라고 확신한다.

참고문헌

보고서

1. 맥주 시장 조사, APU TRADING 내부 조사, (2019)
2. 몽골 통계청 (2018) 알코올 소비 및 생산 현황,
3. 소비자실태조사, (2019), 몽골 통계청, 소비자를 위한 공정한 경쟁
4. 투자 신청 보고서 APU 회사 (2016)
5. APU 연간 내부 보고서(2015)
6. Heineken onequite beer brand health tracker, (2018) , Mongolia, Kantar TNS
7. Heineken BGS Tracking Mongolia, (2019), Kantar

국제 논문

1. Oyuntuguldur Gan-Unur, Tselmeg Otgonbayar, Gantugs Ganbaatar, Onongoo Taivanjargal, Naran-Orgil Tsedendamba(2017) Issue 12, An analysis of APU Joint Stock Company' s Brand Value, *International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM)* 2, 10-13
2. Salah Hassan, Stephen H. Craft(2005) Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options, *Journal of Consumer Marketing* 22(2):81-89

웹사이트

1. <http://www.huvitsaa.mn/apu/>
2. https://lemonpress.mn/news/apu_special/
3. <http://oyunbaatar.blogspot.com/2018/02/mbc.html>
4. <https://ikon.mn/n/1614>
5. www.apu.mn
6. www.1212.mn
7. <https://zdocs.pub/doc/1346815886-xrpqmqk74w12>

ABSTRACT

Case Study on the Marketing Strategy of Mongolian Beer Company APU Co., Ltd.

TSOGTBAATAR ERDENETUMUR

Department of Business Administration

Graduate School of Sungshin Women' s University

This study is based on the marketing strategy of APU, a domestic liquid food manufacturer in Mongolia. The main players in this market, Shunkhlai Group (Apu LLC) and MCS Group, are Mongolia's partners. It controls 93% of the alcohol market and 87% of the beer market, and monopolizes the liquid food sector. Apu currently operates as a group company with 8 subsidiaries and 1 subsidiary, with sales of more than 10,000 customers throughout Mongolia. In 2017, the world-famous beer brand Heineken acquired a 25% stake in APU, becoming an internationally recognized major liquid food producer, and in August 2021 became the highest rated company on the Mongolian Stock Exchange. Valued at 1 trillion MNT. Based on APU's marketing strategy, APU's SWOT and STP strategies are based on market position and customer attitudes. The products and services of emerging

domestic manufacturing companies and youth-oriented services have had a significant impact, and the market position is growing rapidly. There is a risk of losing its position in the liquid food market based on simple things such as Mongolia's first liquid food industry with many years of experience. As competition in the liquid food and beer market increases, there is a need for continuous brand development and continuous innovation. This study is a theoretical study of the current state of the liquid food market, new opportunities, marketing strategies to expand domestic and foreign markets, and the way forward.