12-25-2003

한국소비자관점의 시장구조 파괴에 의한 시장개척

주영 김

서일 채

필화 유

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>

Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

김, 주영; 채, 서일; and 유, 필화 (2003) "한국소비자관점의 시장구조 파괴에 의한 시장개척," *Asia Marketing Journal*: Vol. 5 : Iss. 4 , Article 4.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1115>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

한국소비자관점의 시장구조 파괴에 의한 시장개척*

Market Development via market structure destruction from consumer's point of view

김주영(국민대학교 경상대학 경영학부 부교수)

jkim@kookmin.ac.kr

채서일(고려대학교 경영대학 경영학과 교수)

schaiy@korea.ac.kr

유필화(성균관대학교 경영학부 교수)

phyoo362@hitel.net

웅진식품은 우리음료의 자존심을 지키는 세계적인 마실거리 문화기업으로의 기업비전을 바탕으로 제품개발을 해왔으며, 앞으로 우리의 음료를 가지고 서양음료중심의 세계시장에서 동양음료의 시장을 개척하고자 한다. 기존의 서양음료시장의 시장구조를 깨는 새로운 형태의 음료를 개발하는 제품전략을 가지고 있으며, 자체 유통망이 경쟁사에 비하여 약하기 때문에 대형할인점과 같은 신유통에서의 강점을 살리고자 노력하였고, 가격은 기존경쟁제품보다 약간 비싸게 형성하였다. 단순한 광고도 하지만 우리의 문화를 강조하는 여러가지 커뮤니케이션전략을 구사하고 있고, 우리음료의 세계화를 위하여 동남아시아를 우선적으로 공략할 예정이다. 지금까지 가을대추, 아침햇살, 초록매실등 많은 히트상품을 가지고 300명정도의 적은 인원으로 2500억의 매출을 올리고 있고, 중견기업으로의 성장을 위하여 필요한 시스템을 구축을 위해 ERP등의 프로세스 정비를 추진하고 있다.

* 사례접수 : 03. 09 게재확정 : 03. 12

1. 서론

마케팅이란 항상 소비자들에게 자신을 차별적으로 인식시키게 하는 끊임없는 노력이라고 할 수 있다. 차별적이게 인식시키기 위하여 신제품을 개발하기도 하고, 광고를 통해서 기업 이미지를 보다 바람직하게 느낄 수 있도록 하기도 하며, 제품의 품질 및 가격을 높여서 기존의 제품들과는 다른 고품격의 이미지를 만들기도 하며, 신선한 이벤트를 통하여 새로운 고객들에게 자신들의 제품 및 회사를 소개하기도 한다.

차별화의 궁극적인 목표는 기존의 경쟁시장판도에서 소비적인 경쟁을 피하고 나에게 유리한 새로운 경쟁구도를 만들어 가기 위한 것이라고 생각할 수도 있다. 하지만 우리회사의 전략을 차별적으로 인식시키는 것은 쉽지 않은 일이며, 새로운 경쟁구도를 만들어 나가는 일은 더욱 어려운 일이다. 대부분의 기업들은 품질이 조금 개선된 제품이나 인지도를 높이기 위한 광고나 가격경쟁, 혹은 새로운 유통망의 개설등을 공격적인 마케팅전략으로 많이 활용하고 있다. 처음에 시장에 진입하는 기업들이나 점유율들이 낮은 기업의 경우에는 경쟁구도를 바꿀 힘이 없기 때문에 기존의 시장질서를 따라서 영업을 하게 된다. 시장을 선도해나가는 대기업들의 경우에는 시장의 경쟁구도를 바꿀 수 있는 힘이 있지만 굳이 시장구조를 바꿀 필요성을 느끼지 않기 때문에, 한번 설정된 시장구조는 시장외부의 급격한 환경변화, 예를 들면 IMF나 정부규제의 변화 혹은 라면에서의 우지과동등과 같은 사건이 발생하기 전에는 계속되게 된다. 따라서 영세업자들의 경우에는 시장의 주도권을 잡을 수 있는 기회는 일반적으로 찾기 어렵다고 해도 과언이 아니다.

만약 어떤 이유에서든지 시장구조를 바꾸어서 차별화에 성공했다고 가정해도 여기서 얻어진 차별적인 우위를 유지하지는 어렵다. 최근에 벤처바람이 불면서 시장에서 한번 경쟁우위를 잡은 후에는 기업을 양도하여 주식의 차익을 보는 것이 가장 좋은 전략인것처럼 인식되던 시기가 있었다. 하지만 대주주가 바뀌더라도 계속된 경쟁우위를 유지하기 위해서는 새로운 차별적 우위요소를 계속해서 만들거나 자신이 만든 경쟁구도를 지속적으로 유지하는 전략이 필요하다. 이상적인 경우라면 한번 차별적인 우위를 만들고 난후에 회사 및 시장을 안정화해서 차별적 우위에 따른 이득을 취하고, 일정기간이 지난후에 다시 새로운 방법으로 차별적 우위를 만드는 것을 반복해야 한다. 하지만 시스템으로의 정착과 새로운 차별화를 통한 차별적인 우위의 유지는 두 마리의 토끼와 같이 한 기업에서 창조적인 파괴가 계속되지 않으면 달성하기 어려운 과제라고 할 수 있다.

본 연구에서는 (주)웅진식품의 마케팅전략을 소개하고자 앞으로의 방향에 대하여 토론해 보고자 한다. (주)웅진식품은 차별화를 시키기 위하여 시장구도를 변경하는 전략으로 마케팅전략의 기본에 충실하고 효과적인, 그러나 인내와 결단이 필요한 방법을 사용하였다. (주)웅진식품의 차별화전략은 소비자관점의 시장구조의 재정립에 따른 한국적인 음료시장의 개척전략이었다. 시장구조의 재정립을 이루기 위해서 중견기업으로의 한계점을 극복하기 위한 마케팅믹스 및 조직전략을 세웠으며, 또한 이를 계속하기 위하여 꾸준한 제품개발을 일관되게 펼치려고 노력했으며, 국내음료를 가지고 해외에 진출하고자 하는 노력을 하고 있다. 본 사례는 먼저 웅진식품 마케팅전략의 환경적인 요소로 자사의 특성과 음료시장의 현황을 알아보고 웅진식품이 전략을 펼칠수 있는 여러 가지 전략구축방안을 알아보고 실제로 구현된 전략을 확인하여 배울점들을 찾고, 앞으로의 웅진식품 전략의 잇슈들과 성과들을 토론하여 보겠다.

2. 웅진식품의 전략환경

2.1 웅진식품의 연혁

웅진식품은 1976년 설립되어 초기에는 인삼차와 인삼분말등 인삼가공식품을 판매하던 웅진인삼이라는 회사에서부터 출발하였다. 계속되는 누적적자의 규모가 50억원정도에 이르렀을 1995년에 현재의 조운호사장을 전격영입하여 재무팀에서 회사의 존폐를 검토하였다. 조사장은 이때 인삼의 판매대신에 가을대추라는 제품으로 음료시장에 진입하게 되었고, 사명도 웅진식품으로 변경하였다. 그 이후로 웅진식품은 아침햇살, 초록매실등 서양의 음료가 아닌 우리의 맛을 위주로 하는 제품을 시장에 내놓게 되었다.

현재 웅진식품은 360여명의 본사와 공장의 임직원을 가지고 충남공주시에 공장을 가지고 있으며, 160여개의 대리점 120여개의 특약점 및 730여명의 판매사원을 가지고 있다. 전국을 서울경인지역, 충청호남지역, 경북경남지역으로 나누어 물류센터를 운영하고 있으며, 자체 중앙연구소를 가지고 있다.

2.2 기업의 비전 및 철학

웅진식품이라는 회사가 탄생하게 된 시점부터 지금까지 매우 일관되고 철저한 기업이념 및 철학이 있다. 그것은 우리음료의 자존심, 세계속의 자부심을 지향하는 마실거리 문화기업이라는 것이다. 기업의 홈페이지[]에도 명확하게 나타나 있듯이 웅진식품은 우리나라를 대표하는 음료가 하나없는 음료시장에서 우리음료의 자존심을 세우고, 우리의 브랜드로 세계인에 사랑받는 마실거리 문화기업으로 회사의 미래상을 설정하고 있으며 의식주로 대변되는 생활문화의 중심인 마실거리를 생산하는 기업으로서 삶의 질을 높일수 있는 차원 높은 정신의 충만함을 느낄 수 있도록 하는 것을 기업이념으로 세우고 있다 (신철호 2002).

이러한 뚜렷한 비전은 1950년대부터 청량음료를 국내에서 생산하고 꾸준한 신제품 개발 및 외국사와의 판매제휴등을 통해서 가장 큰 음료매출을 올리고 있는 롯데칠성이 최고의 품질과 최고의 서비스로 고객만족을 이루어서 민족의 음료회사로 세계의 음료회사로 나아가겠다는 목표와는 의미있는 차별점을 보이고 있으며[<http://www.lottechilsung.co.kr/>], 1975년부터 국내에 천연과즙 주스음료를 본격적으로 내놓고 신제품개발에 힘쓰고 있으며, 최고의 품질을 만들고자 하는 음료전문기업이 해태음료와도 차별되며 [<http://www.haitaibeverage.co.kr/>]. 대표적인 다국적 음료기업인 한국 코카-콜라사는 코카-콜라와 관련된 모든분들에게 상쾌함과 혜택을 드린다는 사업기본원칙을 세우고, 소비자, 파트너, 고객들 에게 높은 가치와 즐거움을 제공하기 위하여, 환경과 소비자를 중시하고, 지역사회에 신뢰를 주겠다고 하는 것 과도 차별된다 [<http://www.cocacola.co.kr/>].

기업의 이념과 비전을 차별적이고 독특하게 만드는 것보다 훨씬 더 중요한 것은 이러한 비전과 이념이 실제 기업의 전략에 반영되는 것이다. 웅진식품의 경우, 최고경영자의 제품 개발철학과 마케팅전략의 기본방향에서 기업비전과의 일관성을 찾아볼 수 있다. 최고경영자의 제품철학은 '음료의 역사는 용기의 역사이다'라는 용기론과 '음료는 생명이다'라는 생명론과 '음료기업은 음료상품으로 존재한다'라는 존재론으로 요약될 수 있다. 용기론은 단순

한 외국음료의 도입변형이 아닌 자체개발을 통해서 우리 입맛과 정서에 맞는 독창적인 제품을 개발한다는 것이며, 생명론은 음료가 인간에게 필요로한 생명에너지원이 되어야 하며, 존재론은 음료라는 상품이 기업이 존재하는 이유가 된다는 것이다. 이러한 웅진의 제품에 대한 철학은 기업의 존재이유를 설명함으로써 이를 실현시키는 도구로 고객을 중요시하는 마케팅기본전략을 회사전략의 근간을 삼고 있다. 마케팅전략은 한마디로 '한발 앞서는 제품개발과 공격적인 마케팅구사'이다. 세부전략방향으로는 1) 고객니즈와 바람을 충족시켜야 한다; 2) 상품철학 및 사회적 기여도가 있어야 한다; 3) 혁신성 및 차별성을 가져야 한다; 4) 옛것을 살리면서 미래를 개척해 나간다; 그리고 5) 세계성과 민족성의 조화이다. 이러한 마케팅 중심의 기업철학은 기업전체의 모든활동의 가치판단의 기준을 제공해주고, 사회 및 고객과의 의사소통에서 일관된 모습을 유지강화시키는데 도움이 되고 있다. 즉, 우리의 먹거리라는 기업의 비전을 한국 고유의 음원개발과 마케팅으로 실현시키는 것을 위주로 한 경영전략과 해외로의 마케팅전략을 여러가지 어려움을 견디면서 실천해나가고 있다.

[그림 1] 웅진식품의 제품개발 철학

2.3 웅진식품의 마케팅관련 조직

웅진은 현재 연매출 약 2500억 정도의 회사로 본사직원은 300여명으로 본사직원 1인당 매출이 8천만원정도로 관리직원의 효율성이 높은 회사라고 할 수 있다. 최근에 경험으로 누적된 노하우를 시스템으로 구현하여 더 높은 효율을 얻고자 ERP나 SCM과 같은 과학적인 경영을 위한 조직들이 생겨났으며, 해외사업본부등도 국내음료를 본격적으로 알리기 위한 정책의 일환으로 역활이 커지고 있다.

마케팅 조직체계

[그림 2: 웅진식품의 마케팅관련 조직]

마케팅을 담당하는 마케팅본부는 약 25명의 인원이 5개의 팀으로 구성되어 있는데, Brand Manager 조직을 근간으로 하고 있다. BM팀은 곡물, 전통, 건강관련 브랜드와 매실, 과즙, 청량등의 브랜드를 별도의 manager들이 담당하고 있다. 신상품기획팀은 새로운 브랜드를 기획하고 개발, 추진하는 일을 맡고 있으며, 마케팅의 전반적인 기획이나 광고, 시장조사, 예산관리를 마케팅기획팀이 맡고 있다. 특이한 조직중의 하나는 기업문화팀인데, 앞에서 언급한 회사의 경영철학을 사내 및 사외에 홍보하고, 우리마실거리의 문화를 사회에 전파하며, 문화마케팅등을 기획하고 있다. 중견기업의 규모에서 가지고 있는 조직으로서는 많은 문화활동을 펴고 있다. 또 특이할 사항은 홈페이지에 대학생들을 위한 마케팅성공사례 보고서들을 공유할 수 있는 페이지를 운영하고 있으며, 매주 토요일마다 사내에서 담당직원의 사례보고회 및 사내자료 배포를 하고 있어서 대학생들의 마케팅실무교육에도 큰 일익을 담당하고 있다.

2.4 음료시장 개요

현대적인 의미의 국내의 음료시장은 20세기 초에 일본을 통한 서구문물의 전래와 함께 시작되었는데, 1930년대 초에 일본인 자본에 의하여 공장체제로 사이다라는 이름의 탄산음료가 생산되어 판매된 것이 효시라고 할 수 있다. 광복이후에는 한국자본에 의한 기업들이 서울, 금강, 삼성, 스타등의 사이다를 만들어 팔기 시작하면서 본격적인 음료시장이 시작되었고, 1950년에 칠성사이다가 시판되었다. 6.25이후에는 미군으로부터 펄시콜라와 코카콜라가 도입되면서 탄산음료의 시장이 커지기 시작하였고, 1968년에 코카콜라의 한국보틀링회사인 한양식품이 처음 영업을 시작하였다.

1970년대에는 탄산음료가 아닌 다양한 음료들이 등장하였으며, 이때 등장한 제품들이 썬니텐, 환타, 오란씨등이었고, 두유음료인 베지밀이 시작에 출현하였고, 1973년에 설립된 해태음료가 1976년에 처음으로 천연주스인 훼미리주스를 출시하였다. 1980년대에는 보리탄산

음료, 유탄산음료등 다양한 탄산음료가 선보이면서 탄산음료시장이 성장을 하였으며, 천연 주스도 썬키스트나 델몬트등 외국상표들이 국내기업들과 판매계약에 따라서 시장에 들어오면서 본격적인 과실음료시장을 열게되었다. 또한 제일제당의 게토레이나 동아오츠카의 포카리등을 중심으로 스포츠음료시장과 미에로화이바등의 건강,기능성음료가 시장에 나오기 시작하였다.

시기	특징
-1950년대	사이다를 위주로 한 탄산음료로서 음료시장의 시작
1960년대	본격적인 콜라등의 탄산음료시장
1970년대	다양한 탄산음료의 등장, 두유 및 과즙음료시작
1980년대	본격적인 과실음료시장, 더욱 다양한 탄산음료,
1990년대	스포츠, 섬유, 캔커피, 과채음료, 전통음료의 시장출시
2000년대	한국적인 맛, 기능성, 건강음료의 자리매김

[표 1: 음료시장의 성장특징]

1990년대에는 스포츠음료, 섬유음료, 캔커피, 다류, 과채음료등의 다양한 음료가 생겨났고, 신규업체의 등장 및 용기의 다양화, 판촉 이벤트등이 치열하게 전개 되었다. 이때 1995년에 웅진식품의 가을대추를 시작으로 전통음료인 식혜, 쌀음료들이 시장에 출시되었다. 2000년대에서는 기존의 음료군들의 판매는 등락이 있긴 하지만 일정수준의 완만한 성장세가 지속되지만 건강이나 숙취해소등의 기능성 음료시장이 자리를 잡아가고 있으며, 한국의 맛이 나는 매실과 같은 음료들도 시장에서 자리매김을 하고 있는 형편이다.

2.5 음료시장의 시장구도

음료시장은 흔히 현금장사라고 한다. 즉, 자금의 회전이 다른 제조업들에 비해서 매우 빠르고 이를 활용하면 금융이득도 볼 수 있는 조건을 가지고 있다. 이윤폭도 큰 편이어서 매출원가는 업계평균이 판매가의 55% 정도가 된다. 또 식품류중에서는 보관이 비교적 용이하기 때문에 소비시점이 여름철에 집중되어 있어도, 1년 내내 생산할 수 있기 때문에 공장효율성도 높은 편이다. 물론 판매량의 예측이 필요하긴 하지만 지금까지의 판매실적으로 보면 불확실성이 매우 큰 사업은 아니라고 할 수 있다.

우리나라의 음료시장은 칠성사이다를 시작으로 한 롯데칠성의 선도로 이루어져 있다고 해도 과언이 아니다. 현재 롯데칠성은 제일제당의 게토레이사업부의 인수 및 지금까지 롯데칠성을 강하게 견제하여 오던 해태음료의 3대지주가 되면서 부동의 1위를 굳히고 있다. 롯데칠성의 시장점유율은 40% 이상이라고 추정되며, 그뒤로 법정관리에서 벗어난 해태음료, 코

카콜라, 웅진식품, 동아오츠카, 범양(건영)식품 등이 시장의 대기업들이라고 할 수 있다.

롯데칠성은 칠성사이다, 델몬트주스, 게토레이등으로 음료시장의 큰 부분을 대부분 장악하고 있고, 기본적으로 유통망이 매우 강한 회사로서 최근에 생산공정 관리 정보시스템, 유통망 관리 정보시스템, 모바일 영업 시스템 등을 구축하여 효율성을 배가했으며, 유통조직을 재정비하였다. 해태음료는 헤미리주스, 갈아만든배등 주스음료에 강점을 가지고 주로 새로운 제품을 개발하는 능력이 뛰어나다. 코카콜라는 처음에는 원액을 가져다가 독립된 보틀링 업체들을 통하여 제품을 만들어 판매하다가 직접 보틀링을 하게 되고 최근에는 본격적으로 한국에 맞는 특유의 제품들도 다양하게 시장에 내놓고 있다.

음료의 시장은 크게 탄산음료, 주스(과실: 오렌지, 포도)음료, 그리고 기타음료군으로 스포츠, 두유, 캔커피, 국산과실, 곡류, 기능성음료, 물대용음료, 등으로 구분할 수 있다. 계속해서 시장이 변하고, 특정음료군의 매출이 커짐에 따라서 시장구조는 변하고 있다. 전체의 시장규모는 1999년도에 2조 2700억정도에서 2002년에는 3조 1000억, 그리고 올해인 2003년은 3조 정도를 예상하고 있다.

	탄산	주스	매실	야채주스	알로에	스포츠	캔커피	곡물	두유	생수	미과즙	차류	합계
1999	9442	6145	4	1127	0	2456	1313	250	900	1034	0	0	22671
2000	9713	5435	1213	826	0	2128	1499	1474	1100	1143	1139	76	25746
2001	10004	5548	2527	566	104	2021	1707	1229	1600	1356	1241	207	28110
2002	10518	6088	2318	500	752	2222	2292	1174	2000	1773	1127	359	31123
2003	9466	5906	1854	490	767	2333	2406	998	2500	1862	902	370	29854
합계	49143	29122	7916	3509	1623	11160	9217	5125	8100	7168	4409	1012	1E+05

[표 2: 음료시장의 매출추세]

한국음료시장 구도의 또 다른 측면은 외국브랜드의 시장장악현상이다. 롯데칠성, 해태음료, 동아오츠카등 국내 주요음료회사들을 중심으로 외국브랜드들을 많이 들여와서 전체 국내음료시장중에서 80%에 해당하는 매출을 올리고 있다.

	국내브랜드	외국브랜드
탄산류	칠성사이다, 815콜라, 오란씨, 씨니텐	코카콜라, 펩시콜라, 콤비콜라, 세븐업, 데미소다, 환타, 스프라이트, 마운틴듀
주스류	제주감귤, 고칼슘, 썬업, 과일존Ca	델몬트, 썬키스트, 헤미리, 하이C, 돌, 웰치스,
기타	2%, 렛스비,	포카리스웨트, 게토레이, 화이브미니, 네스카페, 미스틱

[표 3: 음료시장의 브랜드들]

3. 기본 제품전략

3.1 마케팅전략의 수립 방법들

기업이 전략을 구축하는 방법은 매우 다양할 수 있다. 대부분의 마케팅에서 학문적으로 가르치는 방법은 환경분석후에 목표를 세우고 시장세분화를 하고 목표시장을 정하고 포지셔닝전략을 세우고 그에 따라 제품, 가격, 유통, 촉진전략을 세우는 것이다 (채서일 2000; 유필화의 2003). 웅진식품의 마케팅전략에서 특이한 점은 이러한 순서대로 전략을 세웠다고 보다는 시장조사와 기업이 정신을 통해서 새롭게 시장을 보는 방법을 바꿨다고 할 수 있다.

기업이 마케팅전략을 세우는 방법은 크게 관리적인 방법과 감각적인 방법 그리고 완성적인 방법이 있을 수 있다 (이수동의 2000). 관리적인 방법이란 [그림 3]에 나타난 바와 같이 분석을 통해서 STP(segmentation, targeting, positioning)전략을 세우고 그에 따라 마케팅믹스 전술을 세우는 것을 말한다. 반면에 감각적 방법이란 모든 분석을 먼저하고 전략을 짜고, 또 전략을 수립한 후에 전술을 짜는 것이 아니라 환경적으로 기업에게 주어지는 것, 예를 들면 정부의 가격규제를 결정한다던가 혹은 기업가적인 경험과 정신에 따라서 논리적인 설명이 안되는 상태에서라도 유통망의 결정이나 출시제품을 결정하는 것을 말한다. 물론 감각적인 방법들에 의한 결정이 논리적이거나 옳바르지 못하다는 의미가 아니라 순서대로 단계를 밟아나가지 않고 결정되며, 많은 경우에 관련 마케팅담당자들 모두의 이해를 얻어서 결정 된다고 보다는 일부 전략수립자들에 의해서 신속하게 결정되는 경우가 많다.

[그림 3: 관리적인 마케팅전략 구축]

완성적 방법이란 감각적방법에 의해서 몇 개의 의사결정들이 먼저 결정된 후에 [그림 4]에 나와 있는 다른 부분들을 추후에 하나씩 다시 검증해서 완전한 전략체계를 구축하는 것을 말한다. 감각적 방법에 의한 경우에는 대부분 중요하다고 생각되는 부분만 결정하고 다른 부분은 기존의 방법 그대로 진행되기 때문에 전략전체의 일관성과 균형이 잘 안맞을 수 있지만 전략의 수립부터 실행까지 걸리는 시간은 가장 빠르다고 할 수 있다.

3.2 웅진의 마케팅전략 수립방법

웅진식품의 마케팅전략 수립방법은 초기에 가을대추등을 출시할때에는 감각적인 방법을 사용하였다가 그 이후 회사체제를 정비할 때는 완성적인 방법을 사용하고, 앞으로는 관리적인 방법을 사용하려고 하고 있다.

1995년에 인삼관련제품으로 존폐가 걱정되던 웅진식품으로서의 기존의 제품과 시장으로서의 나아가야 할 방향이 보이지 않았다. 가을대추라는 신제품은 우리음료원을 활용하여 새로운 시장을 개척하였다. 이러한 제품전략은 고객분석과 경쟁자분석을 통해서 STP라는 과정을 거쳐서 도출되었다기 보다는 시장을 읽는 새로운 시각을 가졌기 때문에 가능했던 일이다. 당시 조운호사장은 여러 가지 시장조사를 하였는데, 결정적인 생각을 굳히게 되었던 것은 일본의 상황이었다. 일본은 120년의 음료시장의 역사를 가지고 있는데, 100년동안은 우리나라와 같이 서구의 음료들이 주종을 이루고 있었으나 최근 20년동안은 일본고유의 차를 활용한 음료들이 많이 선보이고 있었다. 당시 일본의 전통음료를 활용한 시장의 크기는 약 25% 정도였으며, 우리나라는 거의 전무했다고 보아도 좋았다. 이러한 생각이 우리나라의 전통차 중에서 대표적인 대추와 맞물려서 가을대추라는 제품이 탄생하였다. 이러한 것이 감각적인 방법이라는 것은 소비자조사나 국내경쟁업체의 조사와 기존의 세분화방법에서는 나올 수 없는 전략이기 때문이다.

가을대추이후에는 이를 체계화시키기 위한 완성적인 전략방안들이 강구되었다. 즉, 소비자들을 보다 정확하게 세분화하고 타겟팅했으며, 가격전략이나 유통전략들을 음료시장의 후발업체로서 취할 수 있는 효율적인 방안들을 마련했다. 이러한 완성적인 방법의 전략수립은 계속된 마케팅전략의 성공을 하는데 필수적이다. 감각적방법은 한번의 성공은 가능하지만 그 다음에도 성공할 확률은 매우 떨어지게 된다.

이제 웅진식품은 최신의 경영관리기법들인 ERP나 SCM등을 도입하여 체계적이고 어느 정도는 자동화된 마케팅전략을 펼치려고 하고 있다. 이것은 관리적인 전략수립방법으로서 의사결정의 영역이 국내뿐만 아니라 세계적으로 확대해감에 따라서 통제 및 관리가 힘들어지기 때문에 택하여야 하는 방법이다. 하지만 초기에 만들었던 신선한 기존 시장구조의 파괴는 관리적인 전략수립만으로는 다시 이루어내기가 힘들다.

3.3 시장구도의 변화와 제품전략

웅진식품의 성공은 경쟁사들의 참여를 일으켜서 많은 대추음료가 시장에 출시되었으며, 계속된 한국적인 곡류음료인 아침햇살 및 초록매실도 출시되자마자 기존 대형음료회사들의 유사제품이 많이 출시되어서, 시장의 구도가 변하게 되었다. 경쟁사의 제품들로는 상쾌한아침, 아침햇살, 참매실, 모메존매실, 생매실등이 있다 (동아일보 2000).

음료산업에서 일반적으로 인식하고 있는 시장의 구조는 [그림 4]에서 볼수 있듯이 과거에는 주스-탄산음료라는 큰 축과 잘알려진 상표인지 혹은 잘알려지지 않은 매출이 적은 상표인지의 축으로 구분되었다. 즉, 주스군과 탄산군은 명확히 구분되고, 다른 축은 회사나 제품의 유명도에 따라서 구분이 되었다.

[그림 4: 전통적인 시장구조]

[그림 5: 새로운 시장구조]

이러한 시장군은 가을대추, 아침햇살, 갈아만든 배등과 같은 국내에 음원을 가지고 있는 음료들이 시장에 생겨나면서 국내건강군이라는 새로운 제품군을 가지게 되었고, 그에 따라서 유명회사와 그렇지 못한회사라는 시장구도의 축이 국내건강과 외국의 전통적인 음료라는 군으로 변경되게 되었다. 위의 시장구조는 소비자조사에서 나온 것이 아니라 음료시장의 전문가들의 의견을 종합한 것으로 소비자 직접조사를 통한 검증이 필요할 수 있다.

[그림 6]에서 보듯이 실제로 매출추이를 보면 새로운 군의 판매추이가 계속 증가하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 시장구도의 변화는 웅진식품의 선도적인 제품전략과 그의 성공에

따른 국내 유명기업들의 국내음료 제품의 개발에 근거한 것이다. 웅진식품이 지금까지 개발 해온 제품들은 국내음료가 주요 이미지 상품으로 포진해 있고, 기존의 음료들도 같이 존재하고 있다. 시장구도 개편과 관련된 웅진식품의 제품개발 추이를 보면, 년도마다 대표적인 국내건강군 음료를 개발하여 새로운 음원시장을 개척하고, 그중에서 성공적인 제품들의 변형제품들을 주로 개발하고 있다. 변형제품은 웅진의 제품들이 탄산음료가 약하여 음료시장의 큰 고객들인 어린이를 위주로 개발하고 있다. 또한 음료회사로서 전체 음료군을 커버하기 위하여 웅진의 맛을 살린 제품들을 포진시키고 있다 (칼슘시리즈).

[그림 6: 4개 제품군의 매출추이]

[표 4]는 지금까지 출시되었던 웅진의 제품들을 보여주고 있는데 제품의 종류중에서 업계의 최초로 나온 신제품이 동종음료중에서의 점유율이 상당히 높은 편이고 성과도 좋은 편이며, 각 제품군에서 처음에 출시된 제품들이 경쟁사보다 나중에 진입한 유사제품들이라 할지라도 대표적인 제품들의 성과는 좋은 편이라고 할 수 있다 (웅진식품 2003a, 2003b). 하지만 각 제품군에서 성과가 좋은 편이어서 추가적으로 생산하였던 확장제품들은 성과가 그다지 좋은 편은 아니었다. 따라서 추가적인 확장제품들의 출시는 좀더 많은 전략적 사고를 필요로 한다고 볼 수 있다.

제품군	상표	출시	국내건강군/ 혼합군/ 외국음료군	신제품/ 유사제품/ 확장제품	동종음료중 에서의 시장 점유율	웅진식품 에서의 판 매비중	이윤
인삼군	장쾌삼골드	1988	국내건강군	유사	중	중	대
	용홍삼	1999	국내건강군	확장	중	중	중
	레치놀골드	1999	국내건강군	확장	소	소	소
	꿀홍삼	2002	국내건강군	확장	중	중	중
대추군	가을대추	1995	국내건강군	신제품	대	소	중
	영지가을대추	1997	국내건강군	확장	소	소	중
	당귀가을대추	1997	국내건강군	확장	소	소	중
당근군	홍당무100	1995	국내건강군	유사	중	소	소
토마토군	웅진토마토	1998	국내건강군	유사	대	중	대
매실군	초록매실	1999	국내건강군	신제품	대	대	대
	매실청	2001	국내건강군	확장	대	소	소
	초롱이(3종)	2002	국내건강군	확장	중	중	중
쌀군	아침햇살	1999	국내건강군	신제품	대	대	대
	땅콩아침햇살	2000	국내건강군	확장	시장철수		
	아침햇살(바나나, 딸기)	2002	국내건강군	확장	대	대	대
보리군	하늘보리	2000	국내건강군	신제품	대	소	중
쭈군	쭈의 향기	2000	국내건강군	신제품	대	소	소
탄산군	초록사이다	2001	혼합군	유사	소	소	소
일반쥬스	고칼슘오렌지	2001	외국음료군	유사	대	대	대
	후레시업오렌지	2002	외국음료군	유사	소	소	소
	고칼슘알로에	2001	외국음료군	유사	중	중	중
	고칼슘포도	2001	외국음료군	유사	중	중	중
	피앙세(4종)	2001	외국음료군	확장	시장철수		
팔군	빛고은팔	2002	국내건강군	신제품	대	소	소
콩군	우리두리콩	2003	국내건강군	유사	소	소	소
유자군	내사랑유자C	2003	국내건강군	신제품	대	중	중
망고군	매사랑망고	2003	국내건강군	유사	소	소	소

[표 4: 웅진의 제품들]

3.4 제품 개발단계

웅진식품의 실제 제품의 개발단계를 보면 먼저 [그림 7]에 나타난 바와 같이 소비자의 욕구로부터 신제품의 기회를 찾아서 전사적 자원배분관점에서 아이디어를 선별하고 컨셉을 개발하여 시장조사를 한 후에 상품을 개발하고 수익성분석을 하여 출시한 후에 관리하게 된다. 이를 기존제품의 확장 혹은 변형제품에도 적용할 수 있도록 프로세스를 개선하고 있다.

신제품개발 Process-Gate에 기반한 단계적 정립

[그림 7: 신제품 개발단계]

[그림 8: 제품관리 단계]

상품이 개발되고 난후에는 [그림 8]에서 볼 수 있듯이 마케팅전략을 세우고 집행한후에 닐슨의 조사를 포함해서 꾸준한 시장조사와 판매사원들의 정보를 가지고 기존상품의 보완 및 신제품개발을 하는데 활용한다. 제품관리의 기본방향은 제품수명주기라고 할 수 있다. 음료도 식품과 마찬가지로 장수하는 상표가 있는 반면에 수명주기가 짧은 상표도 많고 그 시기의 유행을 타는 것도 있기 때문에 수명주기 관리는 시장의 흐름을 빨리 읽고 이에 대처하는 것이 필요하다. 하지만 서론에서도 언급되었지만 시장구도를 바꾸기 위해서는 약간의 매출부진이 있다고 해도 꾸준히 추구하는 시장군을 키우기 위해서는 유행을 타는 제품들이 회사의 주축이 된다고 보다는 웅진이 키운 우리음료들이 회사의 주상품이 되어야 하며, 이 때에는 수익이나 매출보다도 기업철학이나 비전이 판단의 기준이 되어야 한다.

3.5 마케팅 전략관리 체계

웅진의 마케팅전략의 핵심은 기업의 비전에서부터 시장구도의 변환을 가져온 제품전략에 있으며, 이것을 수립하는 것은 관리적인 측면의 전략수립이라기 보다는 감각적인 차원의 전략수립방법이다. 하지만 그이후의 마케팅전략은 제품전략과 비전에 맞추어서 논리적이고 합리적으로 수립되어야 하는 완성적방법을 따라야 한다.

웅진의 마케팅전략관리의 큰 목표는 고객의 수익성과 제품의 수익성이다.

[그림 9: 마케팅관리 전략]

회사의 비전이 고객의 관점으로 본 시장을 만드는 것이기 때문에 수익성도 고객, 혹은 시장단위의 수익성과 제품기준의 수익성으로 구분하였다. 일상적으로 사업부나 제품단위의 수익성만 평가하는 것에서 고객중심의 철학에 기초한 관리방법이라고 할 수 있다.

[그림 10: BM중심의 사업운영]

[그림 11: 마케팅정보관리]

웅진은 일찍부터 브랜드매니저(brand manager)제도를 채택해서 상표를 관리하고 있다. BM이 모든 시장조사와 영업, 재무회계 및 신상품기획, 연구소등을 통합관리하여 자신의 상표의 수익성분석과 성과관리 및 전략수립을 하게 되어 있다.

브랜드매니저는 매달 사업성과를 보고 그 원인을 파악하고 필요하다면 전략을 수립하여 보고, 집행하게 된다. 이때 필요한 정보들은 마케팅정보들을 데이터베이스화해서 관리한다. 마케팅정보들은 그 특성상 ERP에서 제공되는 사내정보들만으로는 부족하기 때문에 소비자의 반응관련된 시장조사 정보와 영업, 매출, 재무정보를 상표별로 묶어서 관리하는 것이 필요하다. 웅진은 이런면에서 매우 이상적인 자료관리를 하고 있는 것으로 판단되며, 이를 더욱 효율화하려고 노력하고 있다.

4. 마케팅세부전략

4.1 후발주자의 마케팅전략 대안들

웅진은 50년이 넘어가는 한국의 음료시장의 후발주자이다. 모기업이 식품회사도 아니며, 유통망도 처음부터 시작하는 기업이었다. 후발업체가 할 수 있는 마케팅전략들은 매우 한정적이라고 할 수 있다. 후발업체의 전략은 추종자전략(follower)이거나 니치전략(niche)이다(이두희 윤희숙 2000). 추종자전략은 대기업이 하는 것을 그대로 따라서 하면서 가격을 싸게 하거나 혹은 특수한 유통망을 가지고 대기업의 유통망이 커버하지 못하는 시장에서 판매를 하는 것이다. 니치전략은 소비자시장중에서 특이한 욕구를 가지고 있는 시장만을 공략하는 것이라고 할 수 있다. 고가품일 수도 있고, 특정 산업에만 적용되는 application들일 수도 있다. 이들은 자신나름대로의 독자적인 전략을 구축할 수 있다. 그 외에도 해외시장을 개척한다던가 혹은 지역적으로 떨어져서 존재하는 시장을 공략할 수도 있다.

웅진식품이 취한 방법은 니치시장전략의 변형이라고 생각할 수 있다. 니치시장의 공략에서 대기업이 될 수 있는 방법은 크리스탈전략이라고 해서 여러개의 니치시장을 공략해서 어느순간에 니치시장을 모아놓은 크기가 원래의 시장의 크기에 견줄만한 시장이 되는 것이다. 하지만 웅진식품의 전략은 전통적인 니치전략이 아니라 적은 규모의 회사이지만 니치시장의 크기를 크게 해서 시장구도전체를 바꾸는 전략이라고 할 수 있다. 서론에서도 언급하였지만 이러한 일은 쉽게 성공하기 힘든전략이지만 추종자들이 1위 기업이 되기 위한 가장 바람직한 방법이다.

이러한 전략이 성공하기 위해서는 대기업들의 방어전략을 효과적으로 피해가는 마케팅믹스전략이 필요하다. 실질적으로 웅진식품이 성공하게 된 배경에는 철학과 제품전략도 훌륭했지만 대기업의 방어전략을 피할 수 있었던 믹스전략의 성공이었다고 할 수 있겠다.

4.2 웅진식품의 믹스전략

웅진식품 마케팅믹스의 가장 큰 목표는 효율성과 경쟁우위라고 할 수 있다. 후발업체로서 대기업과의 직접경쟁을 피하고 수익성을 만들 수 있는 효율적인 전략이어야 한다. 웅진식품의 조직은 매우 적은 편이다. 그이유는 핵심인력만을 빼고는 모두 전문가들을 아웃소싱하고 있다. 현재 마케팅본부에는 24명의 직원이 있지만 10개의 부분에 20개의 외부단체와 연계망을 조직하여 전체 마케팅업무를 수행하고 있다.

[그림 12: 마케팅업무 네트워크]

웅진식품의 마케팅믹스전략의 특징을 가장 잘 알아볼 수 있는 전략이 유통전략이다. 음료 산업에서 전략적 비중이 가장 큰 마케팅믹스는 유통이라고 할 수 있는 그것은 유통점마다 들어가는 냉장고와 자판기에 대한 초기투자가 매우 크며, 소규모 유통망까지 관리하기 위해서는 경험과 전통 또 비용이 많이 들어가기 때문이다. 웅진식품의 경우 이것을 해결해준 것은 김스클럽, 이마트등의 할인점이었다. 할인점은 마진은 적게 보일지 모르지만 새로 시작한 유통망이었고, 기존 음료업체들이 가지고 있던 많은 장점들이 별로 효과를 발휘하지 못했었다. 또한 할인점은 성장속도가 무척 빨라서 웅진이 초기에 사업을 안정화 시키는데 지대한 공헌을 하였다. 웅진은 초기의 사업을 할인점을 통해서 안정화 시키고, 기존의 슈퍼등은 풀(pull)전략을 중심으로 운영하였으나, 아직도 전통유통점에서는 대형음료업체들에 비하여는 열세라고 할 수 있다.

또 다른 웅진식품의 차별적인 마케팅믹스전략은 가격전략이다. 웅진식품은 유통이 약한 편이기 때문에 저가격으로 가기에 한계가 있다. 일반적으로 유통망이 강한 회사는 저가격으로 대량판매를 하여야하기 때문이다. 우리나라 고유의 음원으로 신제품을 만들어서 소비자들이 집안에서 흔히 먹을 수 있는 제품에 높은 가격을 지불할 것인가에 대한 우려가 있기도 했지만 서양의 음료에 비하여 건강이라는 장점을 내세워서 고가격으로 책정했으며 이것은 성공적인 성과를 낳았다. 물론 할인점을 초기에 많이 활용한 것도 고가격과 잘 맞지 않는 전략일 수 있었지만 유통점마진을 제외한 후의 이윤도 적당했으며, 할인점 고객들도 건강이라는 것과 우리음료라는 것 그리고, 초기 할인점 고객들의 생활수준과 교육수준이 높았다는 것등에서 시장의 반응이 좋았다.

마지막 마케팅 믹스 전략은 촉진전략이다. 웅진식품도 제품이 나올때 마다 유명연예인들을 이용해서 이미지를 알리는데 힘썼다. 일반적인 광고등은 당시 최고의 연예인을 이용해서 광고량보다는 질에 신경을 더 썼다는 것 외에는 대기업들과 크게 차별점이 없다. 또한 초록매실과 같은 경우에는 당시 허준이란 드라마의 영향이 크다고도 볼 수 있었다. 웅진식품 촉진

진전략의 진정한 차별점은 문화마케팅이다. 홈페이지를 위주로 해서 우리나라의 문화를 알리고 전통과 음료를 접목시키려는 노력들을 꾸준히 해오고 있으며, 앞서도 언급했지만 대학생들의 웅진성공사례 준비에 대한 전폭적인 지원들도 효과가 오래가는 촉진활동이라고 할 수 있다.

5. 이슈들

지금까지 웅진식품이 새로운 시장을 열게 된 이유와 방법들에 대하여 알아보았다. 기업철학이라는 것의 중요성과 후발업체로서 비전을 실제전략에 옮기는데 필요했던 관리방법과 전략은 경제환경뿐만 아니라 경영자와 담당자들의 꾸준한 의지가 필요한 것이다.

사례를 마치면서 앞으로 웅진식품의 미래에 대한 궁금증을 몇 개 들어보고자 한다.

첫 번째는 과연 웅진식품이 국내 업계에서 1위가 될 수 있을까? 어떻게 하면 그렇게 될 수 있을 것이며, 1위가 된다면 전략에서 변화되어야 하는 부분은 또 무엇일까?

모든 성공하는 기업은 물론 1위가 될 수 있다. 하지만 1위가 되는 것이 기업비전이나 철학과 맞는지도 생각해보아야 할 문제이다. 새로 진입할때의 전략과 1위가 되는 전략은 달라져야 할 것이다. 또한 1위가 된후에 이제 방어하는 입장에서의 전략도 달라져야 할 것이다.

두 번째 토론 이슈로는 해외시장 개척이다. 웅진은 1999년 일본과 홍콩에 아침햇살을 수출하기 시작하여, 초록매실, 가을대추, 고갈슘 알로에 등 국내 빅히트 상품으로 미국, 일본, 중국, 싱가포르, 말레이시아, 호주 등 세계 시장을 적극 공략하고 있으며, 2002년 대만 나이스그룹의 AGV사와 MOU와 계약을 하여 현지시장 적극공략하고 있다. 2003년 1월 현재 수출대상국이 20개국을 넘어서고 있으며, 지금까지 300만불의 수출을 달성하였다. 웅진의 기업목표를 달성하기 위해서는 우리음료로 해외시장에 나가는 것이 필수적이라고 할 수 있다. 농촌생활연구소의 조사에 따르면 음료는 우리식품중에서 3번째로 세계화가 가능한 품목이다. 그렇다면, 현재 웅진의 경쟁력이 해외시장에서도 경쟁력으로 작용할 수 있을 것인가? 아시아권에서 필요한 경쟁력과 서구시장에서 필요한 경쟁력은 무엇일까?

이러한 질문들에 대한 답변이 웅진식품의 비전이 실제로 달성되는데 필요할 것으로 보인다. 앞으로 웅진식품의 전략변화와 성과가 어떻게 되는지 관심있게 지켜보면서 질문들에 대한 정답을 같이 생각해보기로 하자.

지식지술항목*	상품화 가능성	경제성	과학성	종합점수
김치	4.9	4.6	4.8	4.8
장류	4.7	4.5	4.7	4.6
음청류(식혜, 수정과)	4.6	4.3	4.3	4.5
전통주	4.4	4.2	4.4	4.3
한과류	4.4	4.0	4.1	4.2
구이류	4.2	4.1	4.0	4.1

* 총13개 항목평가 (떡류, 건조분말류, 밥류, 장아찌, 젓갈, 산채나물, 전류등)

** 농촌생활연구소 '농촌생활과학' 2000, 하계호, 삼성경제연구소의 한국음식의 상품화국제화전략(2003년 5월 22일, 민동원)에서 재인용

[표 5: 한국음식의 세계화 가능성 조사]

<참고문헌>

- 동아일보 (2000) “음료-주류특집/건강음료 입소문 ... 매실 돌풍 거세다.” 동아일보 특집
5판 기획연재, 7월 15일, 47면
- 민동원 (2003) 한국음식의 상품화국제화전략, 삼성경제연구소 연구보고서
- 신철호 (2002) “파워브랜드의 구축사례: 웅진식품-가장 한국적인 것이 세계적인 것이다.”
광고계동향, www.ips.or.kr
- 웅진식품 (2003a) Woongjin Foods: Dedicated to the culture of beverages, Brochure
- 웅진식품 (2003b) 웅진식품 상품안내, 팜플렛
- 유필화, 김용준, 한상만 (2003), 현대마케팅관리론, 5판, 박영사
- 이두희 윤희숙 (2000) 웅진식품의 공격적 마케팅을 통한 새로운 음료시장 개발과 음료문화
창조, 한국소비문화학회, www.kconsumer.org
- 이수동, 박상준, 김주영, 이형재 (2000), 전사적관점의 마케팅, 학현사
- 채서일 (1997), 마케팅, 학현사
- 기타 웅진식품 사내자료들