10-30-2007

동원참치의 브랜드관리를 통한 제품차별화 전략

Kang Ho Ahn

Chang Jo Yoo

Young Chan Kim

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

Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Ahn, Kang Ho; Yoo, Chang Jo; and Kim, Young Chan (2007) "동원참치의 브랜드관리를 통한 제품차별화 전략," *Asia Marketing Journal*: Vol. 9 : Iss. 3 , Article 6.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1202>

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.

동원참치의 브랜드관리를 통한 제품차별화 전략*

Product Differentiation Strategy of DONGWON F&B through Brand Management*

안 광 호(Ahn, Kangho)**

유 창 조(Yoo, Changjo)***

김 영 찬(Kim, Youngchan)****

오늘날과 같이 점점 더 치열해지는 무한 경쟁 환경에서 브랜드자산은 동원참치와 같이 시장을 개척하고 현재 시장을 선도하고 있는 기업에게 무엇보다 중요하게 관리되어야 할 대상이다. 해마다 수많은 유사 제품들이 시장에 쏟아져 나오는 상황에서 브랜드자산을 소홀히 관리하는 기업은 소비자와 투자자의 관심에서 멀어지게 되고, 후발주자들에게 추월당해 시장에서 선두자리를 빼앗기게 되는 것은 순간이기 때문이다.

1982년 대한민국에서 '참치캔'이라는 새로운 제품을 출시하는 것에서부터 3차에 걸친 경쟁업체와의 치열한 경쟁에서 시장선도자의 위치를 확고히 고수한 동원참치의 사례에서도 알 수 있듯이, 효과적인 브랜드관리를 통한 시장차별화 전략은 시장선도자의 위치를 사수하는 데 있어 큰 도움이 될 수 있다. 본 사례연구에서는 동원참치가 신제품 출시부터 현재의 성숙기 시장에 이르기까지 자사의 브랜드를 어떻게 관리해 왔으며, 이와 연관해 어떠한 차별화전략을 구사하여 변함없이 시장선도자의 위치를 고수하게 되었는지를 살펴본다. 동원참치의 효과적인 브랜드 관리를 통한 시장차별화 사례는 여타 기업들에게 브랜드관리에 대한 지침을 줄 수 있을 것이다.

핵심개념: 동원F&B, 참치캔 시장, 동원참치, 브랜드관리, 시장차별화

I. 서 론

김해관 사장은 '제 2의 도약, Growth 2 U' 추진을 선포하기 위한 기자회견을 갖고, 동원F&B의 미래 경영전략에 관하여 다음과 같이 언급하였다.

2006년 7월, 서울의 한 호텔에서 동원F&B의

* 본 연구를 위해 수고해 준 연세대학교 경영대학 김민정박사과정 학생에게 감사를 드립니다.

** 인하대학교 경영학부(ahnkh@inha.ac.kr)

*** 동국대학교 경영학부(yoo@dongguk.edu)

**** 연세대학교 경영학과(youngkim@yonsei.ac.kr), 교신저자

“지난 2005년, 동원F&B는 6,411억 원의 매출액을 달성했습니다. 그러나 우리는 이에 만족하지 않고 거친 파도를 헤쳐 나가는 마도로스의 열정과 도전 정신으로 ‘제 2의 도약’을 이루어내겠습니다. 이를 위해 동원이 참치캔을 출시하며 식품사업을 시작한 지 30주년이 되는 2012년에 현재보다 3배가 넘는 2조원의 매출을 올리는 것을 목표로 할 것입니다. 이를 위해 현재 1등 제품인 참치캔, 공치, 김, 보성녹차의 정상자리를 수성하는 것은 물론, 연내 출시하는 수산물 전문 브랜드인 ‘파시(PASI)’, 인삼 브랜드 ‘천지인’ 등을 키워 사업을 성장시킬 것입니다. 또한, 필요에 따라 매출액 1,000억 원 미만의 중소 식품업체에 대한 인수·합병에도 적극적으로 나설 것입니다.”

이날 김 사장이 선포한 동원F&B의 미래 경영전략은 2012년에 기존 사업에서부터 4,100억 원의 매출을, 그리고 신제품에서 2,500억 원의

매출과 신규 사업에서 3,400억 원의 매출을 올려 총 2조원의 매출을 달성하겠다는 야심찬 계획이었다(〈그림 1〉 참고). 이는 동원F&B의 재도약을 위한 경영혁신 전략으로 회사의 미래를 바꿔보겠다는 동원F&B 전 임직원의 야심이 깃든 것이기도 했다. 이를 위해서는 신제품 및 신규 사업에서의 성공도 중요하지만, 기존에 업계 1위를 고수하고 있는 동원참치의 절대적인 매출 신장이 뒷받침 되어야 가능한 일이었다. 1969년 4월 원양어업을 기반으로 출발한 ‘동원산업’을 모체로 하는 동원그룹은 2006년 말 현재 매출 1조 6천억 원 규모이며, 그룹 매출의 41%를 차지하는 동원F&B는 지주 회사인 동원엔터프라이즈를 중심으로 한 생활 산업군 12개 社의 주력회사로서 약 1,700여 종의 제품을 생산 및 판매하는 종합식품회사이다(〈그림 2〉 참고). 김 사장이 많은 기자들 앞에서 야심차게

〈그림 1〉 동원F&B 제 2도약을 위한 경영혁신 전략

〈그림 2〉 동원F&B 주요 연혁

1969.04	▶ 회사 창업 [원양어업을 기반으로 한 “동원산업” 출범]
1982.11	▶ 식품사업 진출 [동원 참치 통조림 국내 최초 출시]
1987.12	▶ 매출 1,000억원 돌파
2000.11	▶ 동원 F&B 분할 설립 [동원산업으로부터 분할] - 現 자본금 167억원 (보통주 313만주)
2001.04	▶ 창원, 진천, 성남, 광주공장 ISO9001 2000버전 인증(업계 최초 획득)
2002.12	▶ 동일냉동식품 흡수 합병
2003.06	▶ 전사적 자원관리시스템 (ERP) 구축
2004.12	▶ 거래처 윤리약정서 체결
2006.07	▶ 제 2 도약 “Growth 2 U” 추진 선포

선포한 이 날의 ‘동원F&B 제 2의 도약, Growth 2 U’ 선포는 종합식품회사로서의 동원F&B를 대표하는 브랜드, ‘동원참치’가 없었다면 불가능했을 일이었다.

한국의 ‘국민식품’으로도 불리는 참치캔 시장은 첫 참치캔이 출시된 지 25여년이 지난 2005년 말 현재, 3,000억원대의 시장을 형성하고 있으며, 이 중 동원F&B의 ‘동원참치’의 시장점유

율은 2005년 말 현재 73.5%로 95년 이후로 큰 변화 없이 시장점유율을 평균 73% 이상 유지하며 업계 1위를 고수하고 있다. 또한 같은 해 3월, KMAC(舊 한국능률협회컨설팅)가 전국 12,000명의 소비자를 대상으로 156개 산업군의 2, 485개의 브랜드를 평가한 제 8차 한국산업 브랜드 파워조사(K-BPI)¹⁾ 결과에서 참치캔 산업군에서 동원F&B의 ‘동원참치캔’은 7년 연속

1) KMAC가 1999년 이후 매해 실시하고 있는 한국산업 브랜드 파워조사(Korea Brand Power Index: K-BPI)는 소비자의 관점에서 브랜드 파워를 측정한 것이다. 재무제표상의 정보를 활용해 브랜드를 평가하는 재무적 평가와 달리 소비자가 느끼는 브랜드에 대한 인지도와 충성도를 지수화 했다. 따라서 소비자가 브랜드를 평가한 만큼 소비자의 브랜드 구매 행동을 예측할 수 있고 향후 시장에서 성장성을 파악할 수 있는 장점을 지닌다. K-BPI는 브랜드 인지도에 70%의 가중치를, 브랜드 충성도에 30%의 가중치를 뒤 1000점 만점으로 평가한다. 통산 8번째인 이번 조사에서는 서울과 6개 광역시에 사는 만 15세 이상~60세 미만의 남녀 1만2000명을 무작위로 뽑아 일대일 개별 면접 방식으로 각 브랜드를 평가했다.

1위를 차지하였다. 비록 1982년 舊 동원산업이 처음으로 참치캔을 국내 시장에 선보인 이후 벌써 25여년이 지난 터라 참치캔 시장은 이미 성숙기에 접어든지 오래 되었지만, 동원참치의 브랜드 관리를 통한 시장차별화 전략 수립 및 실행이 없었다면 지금처럼 꾸준한 업계 1위 자리 고수는 힘들었을 것이다.

‘동원F&B 제 2의 도약, Growth 2 U’ 선포를 보며 동원F&B 마케팅팀의 000 팀장은 남다른 감회를 느꼈다. 하나의 제품에 불과할 수도 있는 참치캔 제품 ‘동원참치’가 한 회사의 미래 운명까지 책임질 수 있다는 것도 놀라웠지만, 그동안 꾸준히 실행해 온 동원참치 브랜드관리 노력이 결코 헛된 것이 아니었다는 자부심을 느꼈기 때문이었다. 한편, 앞으로의 회사 미래가 걸려있는 동원참치의 1위 수성에 대한 부담감도 묵적이 다가왔다. 1등을 하는 것은 쉬워도 그 자리를 유지하는 것은 살얼음판을 걷는 것과 같다고 생각한 000 팀장은 앞으로도 지속적으로 동원참치 브랜드 관리를 성공적으로 해 내기 위해서는, 그동안 동원참치 브랜드가 어떻게 관리되어 왔는지를 되짚어 봄과 동시에 브랜드 관리 전략의 성공 요인을 분석해 보는 것이 필요하다고 생각하였다. 000 팀장은 이러한 작업이 앞으로 동원참치 브랜드를 어떻게 관리해야 효과적인 시장차별화를 실현하여 꾸준한 매출 신장을 이룰 수 있을 것인지에 대해 해답을 제공해 줄 수 있다고 생각하였다.

II. 시장 상황별 동원참치 브랜드 관리 전략

2.1 참치캔 시장의 도입기 단계('82~'87)

1982년 12월, 국내 최초로 동원산업이 참치 통조림(이하 ‘참치캔’)을 출시할 당시만 해도 참치 통조림이 국민 식품으로 자리 잡을 줄은 아무도 예상하지 못했다. 당시 사람들에게 ‘참치’라는 생선은 매우 생소했으며, 더욱이나 그런 참치를 통조림 형태로 가공한 것을 구매한다는 것은 상상하기 힘든 일이었다. 그러나 동원그룹의 김재철 회장은 전 세계적으로 1인당 GNP가 2,000달러 이상인 국가에서 참치캔이 인기를 끈다는 사실에 주목하고, 82년 당시 한국의 GNP가 2,000달러에 육박해 간다는 점을 놓치지 않았다. 또한, 자신의 경영철학인 ‘의식동원(醫食同源: ‘좋은 음식이 곧 보약이다’)'에 입각하여 국민들이 영양가 높은 참치를 쉽게 먹을 수 있도록 통조림 형태로 공급하겠다는 각오 또한 확고했다. (<그림 3> 참고)

김 회장은 주변의 많은 반대와 만류에도 불구하고, 당시의 시장 기회와 자신의 경영철학을 바탕으로 과감하게 참치캔 제품을 출시하도록 진두지휘하였다. 먼저, 국민소득이 2,000달러에 육박하고 있다는 점과 이러한 소득 수준의 향상에 따른 국민들의 식생활 패턴이 서구화될 것이라는 시장기회를 포착한 후 동원산업이 행한 첫 번째 행동은 철저히 소비자의 관점에서 제품을 기획하는 것이었다. 비록 당시 오일쇼크에 따른 원양어업의 수익구조가 악화되었고 200해리 경제수역 선포에 따른 어장 규모의 축

〈그림 3〉 동원산업(現 동원F&B)의 경영철학 ‘의식동원(醫食同源)’

동원의 제품철학은 ‘醫食同源’입니다

동원F&B에서 생산하고 있는 모든 제품 포장지에는 ‘醫食同源’이라는 슬로건을 표시하고 있습니다.

이는 ‘좋은 식품은 곧 좋은 보약’이라는 뜻으로 그 동안 동원F&B가 식품사업을 영위하면서 모든 고객들에게 좋은 보약이 될 수 있는 식품을 정성스럽게 만들어 널리 공급한다는 정성과 신념으로 삼아온 제품철학입니다.

동원F&B의 전 제품은 이러한 의식동원이라는 제품철학을 바탕으로 생산해 왔으며, 앞으로도 동원F&B는 의식동원의 철학을 기초로 고객에게 좋은 제품을 공급하기 위해 최선을 다할 것입니다.

소라는 시장기회를 위협하는 시장위험 요소들도 다분히 존재하였으나, 육류와 어류의 장점만을 보유한 참치를 선진국에서는 이미 대중화된 형태인 캔 제품으로 도입하는 것은 충분히 승산이 있다고 판단하였다. 이에 동원산업은 대도시에서 거주하는 중상류층을 실 소비자로 규정하고, 참치캔에 부재료로 넣을 기름을 선택하기 위해 이들을 대상으로 면밀한 테스트를 하여, 콩기름/채종유/올리브유 등을 제외하고 한국인의 입맛에 가장 잘 맞는 면실유를 채택하였다.

한편, 동원산업은 ‘원양에서 직접 잡은 참치로 만든 선진국형 고급 참치 통조림’을 동원참치의 브랜드 가치로 규정하고, 참치가 숫구치는 모양을 제품 포장에 나타내어 생동감을 표현함과 동시에 소비자들의 인지도가 전무한 참치에 대한 긍정적 이미지를 형성하고자 노력하였다. 또한 한국 소비자들이 쇠고기를 선호한다는 것을 감안해 제품 명칭에 ‘살코기캔’이라는 말을 추가하여, 동원참치의 이미지를 호의적으로 유도하고자 했다. 이렇게 세밀히 기획된 브랜드 가치를 소비자들에게 제대로 전달하기 위해서 참치선망선과 헬리콥터를 내세우는 TV 광고를

방영하여 기존의 유사한 콩치 통조림과는 차원이 전혀 다른 제품이라는 점을 강조하였다. 이렇게 탄생한 동원참치는 1983년에 600만 캔, 이듬해엔 1,200만 캔이 팔리며 국내의 참치캔 시장을 개척해 나가기 시작했다.

동원참치의 노력으로 점점 참치캔 시장이 커져나가자 새로운 경쟁자들이 속속 참치캔 시장에 진입하기 시작하였다. 1983년 6월, 동아제분은 막강한 자금력을 바탕으로 광고 물량 공세를 펼치며 자사의 ‘동아 씨치킨’ 제품을 고급화하여 고가에 판매하는 전략을 펼쳤다. 또한 같은 해 7월, 해태그룹은 자사가 보유한 강력한 영업력과 높은 인지도를 앞세워 이를 강조하는 광고 공세를 펼치며 자사의 ‘해태 남태평양 참치’를 판매하기 시작하였다. 이른바 ‘제 1차 참치전쟁’이라고 불리는 이 삼파전에서 동원산업은 시장선도자로서의 방어 전략을 마련해야 하는 상황에 놓였다. 이에 동원산업은 참치캔 시장이 아직 도입기 단계에 있으므로, 소비자들이 참치캔 제품에 대한 지식이 제한적이고 참치캔에 대한 선호가 아직 충분히 형성되어 있지 않다는 점을 깨달았다.

이에 자사의 동원참치에 대한 브랜드 인지도 구축이 시급하다고 판단하고 동원참치의 브랜드 인지도를 높이는 작업에 돌입하였다. 동원참치의 브랜드 인지도를 높이기 위해 참치선망선과 헬리콥터를 내세우는 기존의 TV 광고를 유지하면서 판촉 활동에 있어 '원양어업전문기업이 만든 대한민국 대표 참치 동원참치'라는 슬로건을 앞세워 참치캔 시장의 선도자 위치를 강조함과 동시에 저가 공급을 시작하여 수요를 확대시켜 브랜드 인지도를 높이려 하였다. 또한 참치캔 소비 자체를 진작시키기 위해 전사적인 총력 영업 활동도 실행하였다. 영업직원들은 물론 김 회장 부부를 비롯한 관리직 직원들이 매 주말 서울 근교 등산로와 야구 경기장 등에서 참치캔 시식 판촉 활동을 하는 등의 판촉활동을 하였다.

동원산업의 치밀하고 조직적인 브랜드 마케팅 활동으로 인하여 약 2년간에 걸친 3파전에서 동원산업의 절대적인 우세로 정리되었고, 동시에 참치캔 시장 규모를 확대하는 결정적 계기가 되었다. 1987년에는 동원참치의 매출이 192억원으로 시장점유율은 90%에 육박하여 '참치캔=동원참치'라는 성공적인 결과를 얻어내었다. 그러나 제 1차 참치전쟁을 치르면서 동원산업은 참치캔 시장을 단순히 '하나의 제품브랜드' 관점에서만 접근해서는 앞으로 똑같은 상황이 발생하였을 때 지금처럼 성공적으로 대응하지 못할 수도 있다는 위기의식을 느꼈다. 이에 '동원참치'라는 브랜드를 전략적으로 육성 및 관리를 해야 할 필요성을 인지하게 되었다.

2.2 참치캔 시장의 1차 성장기 단계 ('88~'93)

1차 참치전쟁에서 절대적인 우세로 참치캔 시장에서 확고한 1위 자리를 지킨 동원참치는 1차 참치전쟁을 통해 브랜드 관리의 중요성을 깨닫게 되었다. 이에 소비자들이 '참치캔=동원참치'라는 인식을 할 수 있도록, 동원참치의 브랜드 인지도를 지속적으로 높이면서 동시에 강력하고 독특하면서도 호의적인 브랜드 연상을 가질 수 있도록 하는 방안을 모색하기 시작했다. 그 대안 중의 하나로 마침 우리나라에서 개최하게 된 1988년 서울 올림픽을 후원하면서 '88서울올림픽 공식 제품'이라는 매우 효과적인 브랜드 부차적 연상을 활용하기 시작했다. 당시 온 국민의 관심과 성원을 한 몸에 받았던 '88서울올림픽'의 공식 후원 제품으로 선정된다는 것은 타 경쟁업체 제품과는 비교할 수 없는 긍정적인 브랜드 연상을 만들 수 있는 결정적인 기회였다. 동원산업은 동원참치가 영양이 높은 매우 우수한 제품임을 알리는 TV 광고를 내보내면서 동시에 동원참치가 88서울올림픽 공식 후원 제품임을 또 한 번 강조했다. 당시 88서울올림픽에 대한 국민들의 관심은 매우 컸기에, 동원참치가 공식 후원 제품임을 내세우는 홍보 전략은 매우 적절하였다.

그러나 점점 늘어가는 참치캔 시장 규모에 기회를 포착한 새로운 경쟁기업들이 속속 경쟁에 뛰어들기 시작했다. 1988년 7월 사조산업은 '사조 로하이참치'를 출시하며 기존의 동원참치의 '살코기캔' 이미지에 대응하기 시작했다. 사조산업은 '저지방 고단백의 알칼리성 고급 참치캔'이라는 자사의 브랜드 가치를 앞세워 참치의

최대 성수기인 7~9월 동안 대대적인 TV 광고와 매장 내 판촉 활동을 실시하였다. (<그림 4>참고) 사조산업 이외에 1989년 9월에 오양산업의 '오양참치', 1989년 10월에 진주햄의 '진주 OK참치', 1990년에 한성기업이 '한성참치', 1991년에 제일제당의 '백설참치'가 속속 경쟁에 뛰어들면서 참치캔 시장은 평균 60-70% 대의 엄청난 성장을 함과 동시에 치열한 각축의 장이 되었다.

치열한 경쟁 속에서 시장선도자의 위치를 고수하기 위해 동원산업은 4P 믹스를 중심으로 한 브랜드 자산 구축에 나서기 시작했다. 우선 기존의 '살코기캔' 한 종류의 제품만을 생산하던 것에서 한 발 더 나아가 고추참치, 야채참치, 짜장참치 등 맛을 첨가한 참치 제품 개발을 통해 소비자들에게 '동원참치는 끊임없는 제품

개발 노력을 하고 있다'는 브랜드 이미지를 성공적으로 전달 하였다. 또한, 유통 채널에 대한 대대적인 정비를 통하여 기존의 '4부10'으로 편성되어 있던 영업조직을 '7부12'로 바꾸어 유통망을 확대하는데 주력하였고, 판매여사원을 기존의 400명에 선에서 1,200명 정도로 늘려 '언제 어디서나 쉽게 동원참치를 만날 수 있다'는 브랜드 이미지를 구축하려고 노력하였다. 그러나 갑자기 너무 많은 경쟁자들이 시장에 들어오고, 서로 각자의 제품 차별성을 강조하기 위한 무차별적 광고 정책을 펼치기 시작하면서 참치캔 시장에서의 경쟁 구도는 혼탁해지기 시작했다. 끝내는 유통망이 약한 사조산업이 기존 동원산업의 유통망에 침투하기 위해 모든 수단을 동원하기 시작하면서 상호 비방의 형태로까지 발전하게 되었다. 하지만 이런 사조산업의

<그림 4> 1988년도 동원산업 및 사조산업의 월별 광고비 (4대매체 기준) (단위: 백만원)

유통망 공략전략에도 불구하고 제 2차 참치전쟁은 동원참치가 80%의 시장점유율을 가지고 사조 로하이참치가 기타 업체와 더불어 시장점유율 20%를 가지고 경쟁하는 구도를 만들며 끝이 났다.

2차 참치전쟁을 치루면서 동원산업은 자사 동원참치의 브랜드 인지도는 어느 정도 확고하게 구축이 되었지만, 이러한 인지도에 기반을 둔 강력한 브랜드 연상 구축에는 실패를 하였다고 판단하였다. 동원참치 강력하고 독특하며 호의적인 브랜드 연상을 구축하여야만 동원참치의 브랜드 인지도가 매출로 이어져 안정적인 시장 선도자 위치를 점유할 수 있을 것이라고 생각했다. 이를 위해서는 선제방어전략을 구사하기로 하고, 이를 위한 기술력 개발에 매진하였다. 또한 안정적인 매출 성장을 위하여 동원참치 소비자들의 브랜드 충성도를 높이기 위한 방안들 또한 찾기 시작하였다.

2.3 참치캔 시장의 1차 성숙기 단계 ('94~'97)

성공적으로 경쟁기업의 추격을 따돌렸던 1차 참치전쟁 때와는 달리 기존의 90%에 육박하던 시장점유율이 80%로 내려앉으며, 많은 경쟁기업들의 공격을 받은 2차 참치전쟁은 동원산업이 앞으로 자사의 동원참치 브랜드를 보다 체계적으로 관리해야 할 필요성을 느끼게 해주었다. 기존의 TV 광고를 통해 동원참치의 존재를 알림과 동시에 저가로 공급을 하고 유통망을 확충하는 식의 마케팅 프로그램 개발만으로는 강력한 동원참치 브랜드 자산을 구축하기에는 한계가 있음을 깨닫기 시작한 것이다. 이에

기술력 개발과 더불어 동원참치 브랜드 충성도를 높이기 위한 방안들을 모색하기 시작한 상황에서 동원산업은 또다시 제 3차 참치전쟁을 맞게 된다.

1994년 오투기는 기존 자사의 식품회사 이미지를 앞세워 '오투기 참치'를 출시하여, 강력한 푸쉬(push) 전략을 구사하며 참치캔 시장에 뛰어들었다. 오투기는 전면적으로 동원참치를 공격하는 전략을 채택하여, 판매가 잘 되는 매장 위주로 단독 매대를 대여하고 동원참치와 유사한 제품 패키지를 적용하여 소비자들을 유인하고자 하였다. 또한, 동원산업의 매대 바로 옆에서 동시 행사를 운영하는 판촉 전략을 채택함과 동시에 자사의 '마일드 참치'를 저가로 판매하기 시작했다. 또한, '후레쉬참치'는 TV광고를 통해 '신선하다'는 브랜드 이미지를 전달하는데 주력하여 동원참치를 압박하기 시작했다.

이에 동원참치는 2차 참치전쟁에서 얻은 교훈을 바탕으로 신기술 개발에 매진한 결과 제품의 기존 가격은 그대로 유지하면서 제품의 신선도와 품질을 강화시킨 제품을 공급하기 시작했다. 또한, 이러한 신기술 개발을 자사의 브랜드 이미지와 결합하기 위하여 '직접 잡아 신선하게 만든 참치'라는 컨셉을 기존의 '살코기캔, 살코기 덩어리'라는 컨셉과 동시에 전달하여 소비자들이 동원참치를 소비하면 '신선한 참치를 살코기 덩어리째 먹을 수 있다'는 메시지를 전달하기 시작했다. 또한, 일본이 최초로 개발한 DHA 기술을 적용하여 'DHA 참치'를 개발하여, 참치 속의 DHA 성분이 두뇌활동을 활발하게 하는 데 도움을 주어 치매 예방에도 좋으며 무엇보다 자라나는 어린이들에게 좋은 식품이 바로 '참치', 즉 자사의 동원참치라는 점을 강조하

었다. 이는 기존 소비자들이 가지고 있던 '대한민국 첫 참치캔은 동원참치'라는 이미지에 더하여 '언제나 기술 개발에 힘쓰며 영양가 있는 제품을 공급하는 동원참치'라는 이미지를 소비자들에게 전달하기 위함이었다. 또한, 이렇게 형성된 브랜드 이미지를 바탕으로 TV광고를 비롯한 여러 마케팅 활동 등을 통해 동원참치만의 강력하고 독특하면서 호의적인 브랜드 연상을 구축하는 데 성공하였다. 그 결과, 동원참치의 시장점유율은 야심찬게 참치캔 시장에 진입한 오투기 참치의 공격에도 큰 타격을 받지 않을 수 있었다. 이는 동원참치의 브랜드 인지도가 실제 구매로 이어지는 동원참치 소비자들의 브랜드 충성도가 있었기에 가능한 일이었다.

3차 참치전쟁은 결과적으로 오투기 참치가 3위 이하의 브랜드 점유율만을 흡수하여 시장점유율은 상승하였으나 동시에 동원참치의 아성을 무너뜨리는 데는 실패하는 것으로 끝이 났다. 오투기의 야심찬 도전이 실패한 1995년 이후 참치캔 시장에서의 시장점유율은 큰 변화

없이 동원참치가 73% 이상 유지하며 시장선도자의 위치를 확고히 하게 되었다.

2.4 3차 참치전쟁 후의 위기('98~'00)

3차에 걸친 참치전쟁을 성공적으로 방어한 이후 동원산업은 새로운 시련을 맞게 된다. 동원참치 및 다른 주력제품들의 성공적인 판매에도 불구하고 동원산업은 경영상의 난관을 겪고 있었기 때문이다. 이에 2000년 11월 동원산업은 자사의 주력제품인 참치캔이 속한 식품 사업 및 음료 사업을 분리하기로 결정하고 동원 F&B를 분할 설립하게 된다. 이는 회사의 한정된 자원을 보다 효과적으로 사용하기 위함이고, '종합식품회사'로서의 전문 기업의 모습을 소비자에게 천명하겠다는 의지의 표현이기도 하였다. 이렇게 설립된 동원F&B는 '고객에게 기쁨을 주는 경영', '사람을 존중하는 경영', '새로운 가치를 창조하는 경영'이라는 경영 이념을 앞세워 21세기 식생활 문화를 선도하는 전문 중

〈그림 5〉 동원F&B의 경영이념

◆ 경영이념

! 고객에게 기쁨을 주는 경영

고객은 회사의 사업기반이며, 동원F&B의 존재근거입니다. 동원F&B는 항상 고객과 생각을 같이 하고 고객의 입장에서 의사결정을 합니다. 고객을 항상 기쁘게 하여 고객과 함께 발전하겠습니다.

! 사람을 존중하는 경영

조직의 구성원을 하나의 독립된 인격체로 존중합니다. 구성원이 일을 통하여 성장할 수 있도록 지원하여 우수한 인재로 육성하겠습니다.

! 새로운 가치를 창조하는 경영

동원F&B는 사회에 끊임없이 새로운 가치를 제공할 것입니다. 조직역량을 강화하여 보다 높은 이상과 탁월함을 추구하고 실현하는 도전적이고 혁신적 경영을 해나가겠습니다.

합식식품회사로 발전할 것을 천명함과 동시에 고객에게 가장 좋은 식품을 제공하고, 고객에게 끊임없이 좋은 가치를 제공할 것을 약속하였다.(<그림 5> 참고)

동원F&B의 분할 설립은 매우 성공적이어서 만성 적자에서 허덕이던 동원산업 때와는 달리 분사 1년 만에 경상이익을 기대하게 되었다. 당시 동원F&B의 사장인 박인구 사장은 다음과 같이 언급하였다.

“상호 의존하는 경향에서 벗어나 핵심역량에 집중하는 것이 IMF를 겪고 난 후 치열한 경쟁에서 살아남는 길이라고 판단해서 동원F&B를 분리하였습니다. 아시다시피 동원산업은 수산업에 관한 한 세계 1, 2위를 다투는 정도의 기업이므로 큰 문제가 없지만 저희 회사는 이익이 박하고 경쟁이 치열한 식품전문회사라 분사할 때 잘될 수 있을까 하는 우려를 많이 했던 것이 사실입니다. 그러나 동원F&B는 분사 후 올 2001년에 만성적자에서 벗어나 200억 원의 경상이익을 바라보고 있습니다. 물론 동원F&B는 식품회사로서의 어려운 점도 가지고 있습니다. 식품회사는 제각각 다른 소비자의 입맛을 맞춰야 하고 또 재료에 따라 맛도 조금씩 달라지므로 완벽한 제품을 만들기 쉬운 일은 아니기 때문이지요. 또한 식품산업은 소비자의 허끝을 만족시켜야 하는 첨단산업이므로 고도의 긴장과 기술을 요구합니다. 그래서 혼신의 힘을 다하고자 노력하고 있습니다.”²⁾

성공적인 동원F&B의 출범과 함께 동원참치 또한 동원F&B의 경영 이념에 발맞추어 새로운 브랜드 자산을 구축할 계획을 세우게 된다. 세 번에 걸친 참치전쟁에서 시장선도자의 위치

를 고수하는데 성공한 까닭이 바로 동원참치 브랜드 관리를 통한 제품개발에 있다고 판단한 동원F&B는 미래의 동원참치의 성공 여부를 위해서는 동원참치 브랜드 관리만이 그 해답이란 결론을 내렸다. 당시 동원참치의 매출액은 소폭 하락하고 있었는데, 이는 당시 서서히 일기 시작한 삶의 가치를 중시하는 친환경적 라이프스타일의 확산으로 일반 소비자들의 유기농 식품에 대한 선호도가 높아짐과 동시에 가공식품에 대한 선호도가 급격히 하락하고 있었기 때문이다. 이에 동원F&B 마케팅팀은 긴급 회의를 소집하게 된다.

동원F&B 마케팅팀 000 팀장은 2000년 말 현재 동원참치의 매출액 하락이 최근 들어 등장하기 시작한 친환경적 라이프스타일에 기인한다고 보고, 동원참치가 가지고 있는 근본적 한계인 캔 제품으로서의 동원참치에 대한 소비자의 반응을 점검해 볼 필요가 있다고 생각하였다. 또한 소비자 반응 조사를 토대로 동원참치의 브랜드관리 전략을 새로 수립하기로 하였다. 이는 1991년 이후 뚜렷한 성장세를 보이지 않는 참치캔 시장 상황 하에서 캔 제품으로서의 근본적 한계를 타파하고 시장 규모를 확대하기 위해서는 1982년 첫 출시 이후 꾸준히 지켜온 동원참치의 브랜드자산을 강화하고 변화하는 소비자의 입맛에 적합한 제품을 출시하는 것만이 해답이라는 결론을 내렸기 때문이다.

2) 신동아, 2001년 12월호, “떠오르는 한국경제 간판 CEO 열전-박인구 동원F&B사장”.

2.5 참치캔 시장의 2차 성장기 단계 (’01~’05)

2.5.1 참치캔에 대한 소비자 반응 조사

2001년 가을, 동원F&B 마케팅팀에서는 한국 리서치에 의뢰하여 표적 집단면접(Focus Group Interview: FGI)을 실시하기로 하였다. 이를 위해 8명씩 5개 집단을 대상으로 참치캔에 대한 연상이 어떠한지를 조사하였다. 그 결과, 전반적으로 참치캔에 대해서는 ‘김치찌개’에 대한 연상이 강하고, 영양적인 측면과의 관련 연상은 약한 편이며, ‘사용용이성’과 ‘간편성’에 대한 연상은 매우 강한 편이었다. 좀 더 자세히 살펴보면, 중학생 자녀를 둔 주부 집단의 경우 ‘DHA 성분’에 대한 연상이 가장 높게 나타났다. 이는 2차 참치전쟁 이후, 동원참치가 내세운 브랜드 이미지가 아직도 강하게 남아 있는 것으로 해석할 수 있었다. 또한, ‘올리브유로 만든 참치캔’이라는 연상도 높아 이 집단에게는 동원참치의 영양학적 측면이 크게 작용한 것으로 파악되었다. 한편, 자녀가 없는 주부 집단의 경우, ‘간편함’과 ‘맛있음’에 대한 연상이 강하게 나타나는 것을 볼 수 있었다. 이는 앞서 언급한 중학생 자녀를 둔 주부 집단의 경우와는 대비되게 영양학적인 측면보다는 쉽게 사용할 수 있는 편리함을 높이 평가하는 것으로 동원참치가 내세우는 ‘고급 품질의 참치를 쉽게 먹을 수 있도록 공급한다’는 메시지와는 차이가 나고 있음을 알 수 있었다. 한편, 독신 미혼 여성 집단의 경우 ‘생선 대용 식품’이라는 연상이 강하게 나타나는 것으로 미루어보아, 참치캔에 대한 영양학적 측면에는 긍정적 반응을 보이고 있음을

알 수 있다. 하지만, ‘식상함’이라는 연상 또한 다른 집단에 비해 높아 참치캔에 대한 부정적 반응을 보이고 있어 이 집단을 대상으로 한 마케팅 활동이 필요함을 알 수 있었다. (<그림 6>참고)

2.5.2 참치캔 시장상황 및 자사에 대한 분석

앞서 실시한 표적 집단면접 결과를 토대로 하여 참치캔 소비자 반응 조사를 마친 동원F&B 마케팅팀은 2001년 참치캔 시장상황에 대한 기회와 위협, 그리고 자사의 강점 및 약점에 대한 조사를 바탕으로 SWOT 분석을 실시하였다. 2001년 당시 서서히 일기 시작한 친환경적 라이프스타일 추구의 영향으로 소비자들이 수산물에 대한 관심이 증대되고, 바쁜 현대 생활 탓에 간편함을 좋아하면서도 건강을 지향하는 소비 형태는 참치캔 시장이 앞으로 더 규모를 확대해 나갈 수 있는 기회라 파악이 되었다. 그러나 이미 참치캔 시장은 성숙기 단계에 이르러 시장이 정체되어 있는 상태였으며, 25여 년 첫 출시와는 달리 경쟁사별 제품력의 차이는 크게 두드러지지 않고, 저관여 제품이라는 시장 위협이 존재하였다. 하지만, 동원참치의 끊임없는 기술 개발로 인한 제품 품질의 개선 노력과 동원참치가 갖는 시장선도자로서의 위치가 주는 강력한 브랜드 파워는 여타 경쟁업체가 쉽게 모방할 수 없는 동원참치만의 경쟁우위라 판단하였다.

이에 앞으로 참치캔의 용도 확장을 통한 참치캔 시장 규모를 확대하고, 꾸준한 기술 개발을 통해 품질을 개선하며 자사의 브랜드 파워를 활용한 고가격 전략을 통해 동원참치에 대한

〈그림 6〉 표적 집단별 참치캔에 대한 연상

〈그림 7〉 동원참치의 마케팅 전략방향 도출

의 브랜드 자산을 공고히 하는 전략을 채택하기로 하였다. (〈그림 7〉 참고) 이러한 마케팅 전략을 구체화 시키는 행동 계획을 수립하는 와

중에, 동원참치는 일본에 참치캔 50만 달러어치를 수출하는 계약을 체결하게 되는 쾌거를 이룩했다.³⁾ 참치 소비의 근거지라 할 수 있는 일

3) 파이낸셜뉴스, 2003년 9월 9일자, '동원참치 日 대량 수출'

본으로의 수출은 동원참치의 맛과 품질이 국제적으로 인정받게 됨과 동시에 동원참치 브랜드 가치를 한결 높일 수 있는 절호의 기회였다. 동원참치는 50만 달러어치 수출을 시작으로 2004년 말까지 700만 달러 매출을 올리는 것을 목표로 하고 있음을 밝혀, 국민에게 동원참치의 브랜드 가치를 상기시켰다.

2.5.3 동원참치의 표적시장 선정

SWOT 분석에 의해 도출한 전략의 방향대로 동원참치는 시장세분화를 실시하여, '가족에 대한 헌신형:10대 자녀를 둔 주부', '패션/미용/개성 중시형: 20~30대의 여성', '자신의 건강 중시형: 40대 이후의 장년층'을 자사의 표적시장으로 선정하였다.

가족에 대한 헌신형 집단의 경우 식품을 구매할 때 맛, 가격을 고루 고려하며 영양을 생각하는 수산물에 대한 호감도가 높다는 점에 착안하여, 동원참치 브랜드가 갖고 있는 'DHA 함유 참치캔'이라는 이미지를 적극 활용하기로 하였다. 이를 위해서는 DHA 성분이 두뇌활동을 활발하게 하는데 도움을 주며, 아이들 성장 발육에 큰 도움을 줄 수 있다는 기존의 동원참치 브랜드 메시지를 적극 활용하기로 하였다. 이들 집단의 경우 기존의 동원참치 브랜드 이미지를 재확인 시키는 차원에서 접근하는 것이 가장 효과적이라 판단하였고, 이를 위해 '아이들 영양식단'이라는 메시지를 광고 및 판촉 활동을 통해 강조하기로 하였다.

한편, 패션/미용/개성 중시형 집단의 경우 식품을 구매하는 경우 여타 다른 패션 제품을 구매할 때와 유사하게 스타일과 안정성을 추구하

며 자신의 세련미를 돋보일 수 있는 '유행을 따라가는 식품'을 선호하고, 브랜드네임 가치를 중시하는 점을 착안하여 이들의 욕구를 참치캔이 어떻게 충족시켜 줄 수 있을지에 대해 고민하였다. 그 결과, 참치캔이 저지방 저칼로리의 제품임을 강조하여 다이어트에 효과적인 식품임을 부각시키기로 하였다. 또한 이를 피부 미용과도 연관시켜 '다이어트와 피부미용에 도움이 되는 식단'이라는 메시지를 광고 및 판촉 활동을 통해 강조하기로 하였다.

마지막 표적시장은 자신의 건강을 중시하는 집단으로 주로 40대 이후의 장년층으로 이들이 식품을 구매할 때 가장 중요하게 생각하는 요소가 건강을 유지하고 강화하는데 도움이 되고, 성인병 예방에 도움이 되는 식품을 주로 구매하는 점에 착안하여 참치가 갖는 영양학적인 측면을 강조하되 앞선 두 집단과는 달리 참치 속의 '오메가 3' 성분을 강조하였다. 오메가 3 성분은 혈류를 깨끗하게 하여 심장병을 비롯한 여러 성인병을 예방할 수 있다고 알려져 있으므로, 이 성분이 참치에 포함되어 있다는 점을 강조하면 이 집단의 호응을 충분히 끌어낼 수 있다고 판단하였다. 따라서 이 표적시장을 대상으로 '성인병 예방식단'이라는 메시지를 광고 및 판촉 활동을 통해 강조하기로 하였다. (<그림 8> 참고)

2.5.4 동원참치의 브랜드 가치 재수립

동원참치의 세 가지 표적시장 선정을 마친 후 동원F&B 마케팅팀은 여러 번의 회의를 거듭한 끝에 기존의 '원양에서 직접 잡은 참치로 만든 선진국형 고급 참치 통조림'이라는 동원참치

〈그림 8〉 동원참치의 표적시장 선정 및 키 메시지 도출과정

의 기존 브랜드 가치를 새롭게 조명해야 할 것이라 판단하였다. 이에 동원F&B 마케팅팀은 ‘바다에서 온 건강’이라는 동원참치의 새로운 브랜드 가치를 수립하고, 이를 효과적으로 각 표적시장에 전달할 수 있는 방법을 모색하게 된다. (〈그림 9〉 참고)

우선 ‘아이들 영양식단’이라는 메시지를 전달해야 하는 가족에 대한 헌신형 집단에는 안심하고 먹을 수 있는 최고 품질의 참치캔을 생산하고 있음을 우선적으로 알려야 했다. 이에

우선적으로 동원F&B는 동원참치를 생산하는 동양 최대의 수산물 가공공장인 창원공장이 2002년 1월 까다로운 HACCP⁴⁾(해썹, Hazard Analysis Critical Control Points, 식품위해요소 중점관리기준)인증을 획득한 것을 각종 언론매체를 통해 홍보하여 ‘동원참치는 최신설비와 완벽한 위생처리를 거쳐 생산되고 있음’을 소비자들에게 널리 알렸다.⁵⁾ 또한, 패션/미용/개성 중시형 집단을 위해 저지방 저칼로리 제품을 기획하고 이 제품들을 활용한 요리법을 광고를

4) ‘해썹’ 또는 ‘해십’이라 부르며 우리나라에서는 1995년 12월에 도입하면서 식품위생법에서 ‘식품위해요소중점관리기준’이라고 한다. HACCP은 최종 제품을 검사하여 안전성을 확보하는 개념이 아니라 식품의 생산 유통 소비의 전 과정을 통하여 지속적으로 관리함으로써 제품 또는 식품의 안전성(Safety)을 확보하고 보증하는 예방차원의 개념이다. 따라서 HACCP은 식중독을 예방하기 위한 감시활동으로 식품의 안전성, 건정성 및 품질을 확보하기 위한 계획적 관리시스템이라 할 수 있다. HACCP은 NASA(미항공우주국)의 요청으로 1959년 필스버리(Pillsbury)사가 우주식에 적합하게 개발한 것으로, 무중력 상태에서 병원균 혹은 생물학적 독소가 전혀 없는 식품을 만들기 위한 것이었다. HACCP은 위해분석(HA: Hazard Analysis)과 중요관리점(CCP: Critical Control Point)으로 구성되어 있다. HA는 위해 가능성이 있는 요소를 전 공정의 흐름에 따라 분석·평가하는 것이고, CCP는 확인된 위해 중에서 중점적으로 다루어야 할 위해요소를 의미한다. HACCP는 전 공정에서 CCP를 설정하여 각 CCP의 지점에서 설정된 기준에 따라 이를 관리하여 해당 위해를 사전에 예방하며 식품의 안전성을 확보한다.

5) 파이낸셜 뉴스, 2004년 10월 24일자, ‘파워브랜드 동원참치: 시장 70% 점유...부동의 1위’

〈그림 9〉 동원참치의 표적시장에 따른 브랜드 관리 전략

통해 소비자들에게 전달하고 매마침 열린 2002 월드컵 행사 내용을 광고에 포함시켜 기존의 '참치캔은 식상하다'는 연상을 타파하고자 하였다(〈그림 10〉 참고). 또한, '오메가3 참치', '포도씨유 참치' 등의 제품 개발을 통하여 건강을 중시하는 집단의 니즈를 충족시키고자 하였다.

2.5.5 동원참치의 성공적인 브랜드 리뉴얼

동원참치의 새로운 브랜드 가치 정립 및 브랜드 가치 전달 노력은 하락 추세였던 동원참치 매출액이 점차 증가하는 것으로 그 빛을 발하였다. 동원참치의 판매금액 점유율은 꾸준히

〈그림 9〉 동원참치 TV광고

73% 이상을 유지하였다(〈그림 11〉 참고). 이는 1982년 첫 발매 이후 누적 발매량이 약 33억 캔으로, 이를 일렬로 늘어놓으면 지구를 6.2바퀴나 돌 수 있고 서울과 LA를 14번이나 왕복할 수 있는 길이에 해당되고, 우리나라 국민 한 명당 65캔의 동원참치를 먹고 살았다는 놀라운 계산이 나올 만큼 경이로운 기록이었다.⁶⁾

동원F&B는 2006년 현재 21개의 참치캔 제품을 판매하고 있다. 기존의 DHA참치, 고추참치, 야채참치, 짜장참치를 필두로 라이트 스탠다드, 프리미엄 참치, 마일드 참치, 김치찌개용 참치, 오메가3 참치, 핫스파이시 칠리 참치, 핫스파이시 토마토 참치, 물담금 참치, 해바라기유 참치, 카놀라유 참치, 포도씨유 참치, 올리브유 참치, 불고기 참치, 양념치킨맛 참치, 라이트 튜나, 프

리미엄 라이트 튜나, 슈나페 등을 판매하고 있다. (〈그림 12〉 참고) 이는 동원F&B가 목표로 한 세 가지 표적시장을 효과적으로 공략하기 위한 것으로, 기존의 동원참치가 갖는 브랜드 가치는 손상시키지 않되 변화하는 소비자의 니즈를 최대한 충족시키고 있다. 자녀를 둔 주부 집단을 공략하기 위한 기존의 DHA 참치는 그대로 유지하되 식상한 느낌이 들지 않도록 TV 광고 등을 통하여 세련된 브랜드 이미지를 전달하고자 노력하고, 건강을 중시하는 소비자들을 공략하기 위하여 기존의 면실유 대신 건강에 좋다고 알려진 해바라기유, 카놀라유, 포도씨유, 올리브유 등을 사용한 제품을 출시함으로써 소비자들의 다양한 니즈를 충족시키고 있다. 또한, ‘참치캔은 식상하다’는 생각을

〈그림 11〉 동원참치의 판매금액 점유율 (단위:%)
(출처: AC 닐슨 NRI자료 기준)

6) 서울경제신문, 2005년 9월 5일자, ‘할인점 1위 브랜드 30: 동원 F&B 동원참치’

〈그림 12〉 동원F&B에서 생산 중인 참치캔 제품

지난 20~30대 여성 소비자들을 겨냥하여 기존의 '마일드 참치' 외에 지방 함유량을 줄인 '라이트 튜나', '프리미엄 라이트 튜나' 등을 출시하여 참치캔이 풍부한 영양을 섭취하면서도 다이어트에도 도움이 된다는 점을 내세워 공략하였다. 이처럼 동원참치의 효과적인 브랜드 관리를 통한 시장차별화 전략은 동원참치 브랜드의

성공적인 리뉴얼을 가능하게 함과 동시에 침체기에 빠져있던 참치캔 시장을 다시금 활성화 시키는데 큰 몫을 담당하였다.

Ⅲ. 결 론

3.1 동원사례의 시사점

동원참치의 효과적인 브랜드 관리를 통한 시장차별화 전략은 오늘날 기업들이 브랜드를 귀중한 자산으로 여겨야 하는 당위성을 보여주고 있다. 오늘날과 같이 점점 더 치열해지는 무한 경쟁 환경에서 기업들의 중요한 자산 중 하나로 꼽히는 브랜드는 동원참치와 같이 시장을 개척하고 시장을 선도하는 기업에게 무엇보다 중요하게 관리되어야 할 대상이다. 해마다 수많은 유사 제품들이 시장에 쏟아져 나오는 상황에서 브랜드 자산을 소홀히 관리하는 기업은 소비자와 투자자의 관심에서 멀어지게 되고, 후발주자들에게 추월당해 시장에서 선두자리를 빼앗기게 되는 것은 순간이기 때문이다(안광호와 이진용 2006).

동원참치의 사례에서도 알 수 있듯이, 강력한 브랜드가치는 소비자의 기억에서 가장 먼저 그 제품을 떠오르게 하는 장점을 가진다. 하지만, 동원참치가 2차 참치전쟁을 치루면서 얻은 교훈처럼 강력한 브랜드연상 또한 공격적인 시장 진입자로부터 시장선도자의 위치를 언제나 보장해 주지는 못한다는 것이다. 따라서 강력한 브랜드연상을 유지하기 위해서는 변화하는 시장상황에 따라 끊임없이 브랜드를 관리하는 전략을 세우고 제품차별화를 통해 해당 기업의 브랜드자산을 더욱 공고히 해 주는 것이 시장선도자로서의 위치를 보장해 줄 수 있다는 것이다. 이러한 측면에서 동원참치의 브랜드 가치 수립부터 브랜드를 소비자에게 알리기 위한 노

력, 강력하고 독특하며 호의적인 브랜드연상 창출 작업, 그리고 뒤이은 브랜드 가치 리뉴얼을 통한 변화된 시장에서의 적응 노력은 여타 기업이 참고로 해야 한다.

3.2 동원 참치의 미래 과제

앞서 설명한 바 와 같이 동원참치는 시장 선도자로서의 위치를 확고히 하기 위하여 브랜드 관리에 심혈을 기울여 고객의 기호 변화에 맞추어 브랜드를 끊임없이 개선시켜 왔고, 이러한 노력이 현재와 같은 시장 선도자 위치를 확고히 하게 된 원동력이라고 할 수 있다. 이러한 동원참치의 브랜드 관리노력과 함께 동원이 앞으로 해결해 나가야 할 많은 과제들이 있을 것이다. 이하에서는 동원참치의 미래 과제를 정리하였다.

첫째, 동원참치는 캔 제품이 갖은 한계점을 극복할 수 있는 방안을 개발해야 한다. 현대의 소비자들은 건강에 점점 더 많은 관심을 갖고 있고 그에 따라 천연 식품 및 유기농 식품을 선호하는 추세이다. 이러한 추세가 계속된다면, 동원이 새로운 식단을 개발하고 새로운 영양요소가 가미된 신제품을 계속 개발한다고 하여도 시장의 성장에는 한계가 있을 것이다. 동원참치의 과제는 시장선도자의 위치를 고수하는 것이 아니라 새로운 시장의 개척이 되어야 한다. 즉, 참치와 관련된 새로운 시장을 개척하여 소위 말하는 “blue ocean”을 발견해야 할 것이다. 이와 관련하여, 식품을 보관하고 저장하는 기술개발에 더 많은 투자가 필요하다고 하겠다. 새로운 기술을 개발을 통하여 현재의 캔 제품이 천연식품으로 자리매김될 수 있을 것이다.

둘째, 인구 통계적 요인의 변화 및 생활방식의 변화를 미리 예측하고 이에 대비하여야 한다. 저 출산 시대와 고령화 시대에 따라 현재의 표적 시장과 관련된 전략은 끊임없이 조정되어야 한다. 또한, 간편한 생활을 원하고 건강지향적인 삶을 추구하는 소비자들이 늘어나고 있기 때문에, 이에 대비한 신제품 개발이 계속 진행되어야 한다. 현재의 캔 제품을 보완할 수 있는 신제품, 캔 제품의 한계를 극복할 수 있는 신제품 등과 같이 다양한 방안들이 검토되어야 한다. 소비자의 생활방식이 급속도로 변화되고 있기 때문에, 현재의 스타 브랜드들이 계속 그 지위를 유지할 것을 기대하기는 어려운 상황이기 때문이다.

셋째, 동원 참치는 기존 제품을 대체할 수 있는 대체제의 출현 가능성에 보다 많은 관심을 기울이고 이를 능동적으로 대처해 나갈 필요가 있다. 시장에서 확고한 위치를 확보하고 있던 브랜드들이 경쟁력 있는 대체품의 등장으로 시장에서 고전했던 수많은 사례들이 있다. 이를 위하여 경쟁사 또는 관계 회사의 관점을 가지고 참치 캔을 대체할 수 있는 제품을 스스로 개발하려는 의지가 필요하다. 즉, 경쟁사의 제품에 대응하기 보다는 경쟁사보다 먼저 대체품을 개발할 수 있다면, 그것이 가장 현명한 전략이 될 것이다.

〈논문 접수일: 2007. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2007. 09. 30〉

참고문헌

- KMAC(한국능률협회컨설팅)(2006), “2006년 제 8차 한국산업의 브랜드파워(K-BPI) 조사 결과 발표”
- 동원F&B 내부자료(2007), “동원참치 마케팅 성공사례”.
- 박충환, 오세조, 김동훈(2004), **시장 지향적 마케팅 관리**, 박영사.
- 안광호, 이진용(2006), **비즈니스 리더가 알아야 할 브랜드의 모든 것: 브랜드의 힘을 읽는다**, 더난출판.
- 안광호, 김동훈, 김영찬(2006), **시장지향적 마케팅전략**, 학현사.