10-30-2011

열정 + 혁신 + 마케팅 = 신시장 창출 『플무원 "자연은 맛있다"의 생라면 시장 개척 사례』

Kyoung Hee Chu

Doo Hee Lee

Seong Yeon Park

Yoo

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

Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Chu, Kyoung Hee; Lee, Doo Hee; Park, Seong Yeon; and Yoo (2011) "열정 + 혁신 + 마케팅 = 신시장 창출 『플무원 "자연은 맛있다"의 생라면 시장 개척 사례』," *Asia Marketing Journal*: Vol. 13 : Iss. 3 , Article 10. Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1294>

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.

열정 + 혁신 + 마케팅 = 신시장 창출
『풀무원 ‘자연은 맛있다’의 생라면 시장 개척 사례』

Passion + Innovation + Marketing
= A Successful New Market Development
『A Case of Pulmuone Fresh Ramen, ‘Jayeonun Masitda’』

주 경 희(Chu, Kyounghee)*
이 두 희(Lee, Doo-Hee)**
박 성 연(Park, Seong Yeon)***
유 시 진(Yoo, Shijin)****

이 사례는 종합식품회사인 풀무원이 ‘생라면’이라는 신시장을 열정과 혁신으로 개척한 내용을 담고 있다. 본문에서는 풀무원의 신시장 개척 사례를 보다 구체적으로 조명해 보기 위해 풀무원의 생라면 시장 도전의 역사, 신제품 개발 과정, 신시장 개척을 위한 마케팅 전략 및 마케팅 믹스, 시장성과 및 향후과제 등을 다루고 있다.

1995년 이후 꾸준히 기름에 튀기지 않은 생라면이라는 새로운 제품군을 개척하기 위해 노력해 온 풀무원은 마침내 2011년 ‘자연은 맛있다’라는 혁신적인 신제품으로 기존의 유탕면으로 대표되던 라면 시장에 웰빙 바람을 일으켰다. 건강과 영양을 중시하는 소비자군을 표적 고객층으로 정한 풀무원은 생라면과 유탕면을 ‘건강한 라면 대 건강하지 않은 라면’으로 경쟁구도화 하는 포지셔닝 전략을 구사하였다. 즉, 맛의 강도와 건더기의 양으로 구분되어 있었던 기존의 경쟁구도를 자연 재료와 인공 재료, 기름에 튀긴 면과 기름에 튀기지 않은 면을 양대 축으로 하는 경쟁 구도로 전환하고자 하였던 것이다.

이러한 풀무원의 신시장 개척을 위한 노력은 성공적으로 평가되고 있다. ‘자연은 맛있다’는 출시 이후 꾸준한 매출 성장세를 보이고 있으며, 소비자를 대상으로 한 조사 결과도 재구매율, 관능 만족도 면에서 긍정적인 결과를 보여주고 있다. 이러한 풀무원 생라면의 성공은 탄탄한 신제품 개발 프로세스, 기술적인 혁신, 성공적인 포지셔닝 및 일관된 커뮤니케이션 전략에서 기인했다고 볼 수 있다. 또한, 풀무원이 꾸준히 구축해온 자연친화적인 기업 이미지와 최고 경영자 이하 전 조직원의 뜨거운 열정도 중요한 성공요인이라고 분석된다.

핵심개념: 라면 시장, 신시장 개척 차례, 풀무원, 생라면

* 고려대학교 경영대학 박사수료(750202@korea.ac.kr)

** 고려대학교 경영대학 교수(dhlee@korea.ac.kr)

*** 이화여자대학교 경영대학 교수(sypark@ewha.ac.kr)

**** 고려대학교 경영대학 조교수(shijinyoo@korea.ac.kr), 교신저자

I. 서론

과거에는 기업이 한 두 가지의 성공적인 제품을 가지고 시장에서 존속하는 것이 가능했지만, 이러한 가능성은 점점 줄어들고 있다. 기업들이 당면한 경쟁은 점점 더 심화되고 있으며, 새로운 경쟁자들로부터 심각한 도전을 받는 경우가 늘어 났으며, 제품 수명주기는 짧아져 한 두 가지의 신제품이 기업의 성공을 오랫동안 보장해주지 않게 되었기 때문이다. 기업들이 이러한 환경 속에서 살아남기 위해서는 지속적으로 신제품을 개발하고, 신시장을 개척하는 데 노력을 기울여야 한다. 특히 신시장을 개척하는 것은 기업의 성장을 위해 매우 중요한데, 새로운 시장에서 선발자의 이점을 누릴 수 있기 때문이다. 기업이 신시장을 개척하는 데 성공하면 기업은 생산 단계에서 효율성을 누릴 수 있을 뿐 아니라 소비자에게 선택될 확률을 높일 수 있다. 선발자의 제품은 소비자들에게 준거점(reference)으로 작용하기 때문에(Carpenter and Nakamoto 1989) 선발자들은 소비자들이 준거점에 고착(lock-in)되는 효과를 통해 소비자 선택 상의 이점을 누릴 수 있게 되는 것이다. 이러한 이점 때문에 많은 기업들이 신제품과 신시장 개척에 뛰어들고 있으나 그 도전은 실패로 끝나는 경우가 많다. 신시장 개척에 있어서는 창의적인 혁신과 마케팅이 중요하고, 그 만큼의 열정과 인내가 요구되는데, 성공과 실패를 가늠하기 어려운 상황에서 강한 믿음으로 끈기 있게 도전할 수 있는 기업이 많지 않기 때문이다. 본 사례에서는 생라면이라는 신시장을 개척한 풀무원의 도전역사와 성공스토리를 통해 어떻게 한

기업의 열정이 창의적 혁신과 치밀한 마케팅을 만나 새로운 시장의 개척이라는 결과로 이어지게 되었는지를 구체적으로 살펴보고자 한다.

II. 풀무원의 생라면 도전 역사

풀무원이 생라면 사업을 시작한 것은 1995년으로 거슬러 올라간다. 인간과 자연을 함께 사랑하고, ‘바른 먹거리 정신’을 고수해 온 회사인 풀무원의 CEO는 어느 날 이런 생각을 했다고 한다.

‘라면은 우리 나라 서민들의 대표 음식인데, 서민들의 대표 음식에서부터 바른 먹거리 정신을 실현해야 하는 것이 아닐까?’

서민들에게 ‘건강한 라면’을 선사하겠다는 목표를 세운 풀원은 기름에 튀기지 않은 생면을 개발하였고 ‘생라면’이라는 이름으로 라면 시장에 진출하게 되었다. ‘생라면’이라는 새로운 제품군을 구축하기 위한 첫 번째 시도였던 것이다. 당시 풀무원이 출시한 생라면은 소고기 맛과 해물 맛 두 종류로 라면시장에서 최고가인 1,000원에 판매되었으며, 건면의 형태를 띤 일반적인 라면과는 달리 냉장 유통 방식이 요구되는 생면의 형태를 취하고 있었다. 풀원은 “라면 교체,” “라면도 바뀔 때죠,” “라면의 새로운 선택 기준입니다” 등의 슬로건을 내세워 ‘생라면’이라는 새로운 카테고리를 만들기 위해 노력하였으나, 소비자들의 반응은 차가웠고 시대를 너무 앞서갔다는 자조적인 판단과 함께 1년 뒤인 1996년 냉장 생라면 시장에서 철수하였다. 그러나 풀원은 포기하지 않았다. 웰빙 트렌

드 등으로 인해 소비자들의 생라면에 대한 관심이 높아졌으며, 맛을 개선하여 소비자들에게 어필할 가능성이 높아졌다고 판단한 풀무원은 2005년 9월, '생가득' 생라면 순한 맛과 매운 맛 2종을 출시하면서 생라면 사업에 재도전하였다. 새롭게 출시한 풀무원의 생라면은 1,500원이라는 일반 라면 대비 2배 수준의 가격에도 불구하고 출시 후 4개월 동안 월평균 약 1억4천만 원의 매출을 달성하였다. 이후 풀무원은 시장의 확대를 도모하기 위하여 유통 확대, 품질력 강화, 가격 경쟁력 확보 등의 노력을 쏟았다. 전용 냉장고를 투입하여 SKU(stock keeping unit)를 확대하였으며, 2008년 12월부터는 가격을 990원으로 인하하기도 하였다. 그 결과 2009년에는 도입기 대비 3배에 달하는 월평균 약 4억3천만 원의 매출 실적을 올리기도 하였다.

그러나, 풀무원은 여기에서 만족하지 않았다. 지속적인 소비자와의 커뮤니케이션을 통해 소비자들이 생라면의 짧은 유통 기한과 보관 방법에서 불편함을 느끼고 있다는 것을 파악하였다. 이에 풀무원은 상온에서 보관이 가능한 생라면을 개발하여 진정한 신시장으로 개척하겠다는 목표를 수립하였고, 치열하면서도 치밀한 혁신 및 마케팅 프로세스에 돌입하게 되었다. 다음 장에서는 풀무원의 생라면 신제품인 '자연은 맛있다'의 개발 과정 및 마케팅 전략에 대해 보다 구체적으로 고찰하고자 한다.

III. 신시장 개척을 위한 신제품 개발

보통 신제품 개발은 산업에 따라 차이가 있으

나, 아이디어 창출 및 심사 → 컨셉 개발 및 테스트 → 마케팅 믹스 개발 → 사업성 분석 → 시제품 생산 → 시장 테스트 → 출시 등의 7단계로 이루어진다(박찬수 2010). 본 장에서는 풀무원이 라면 시장에 대한 전반적인 이해를 바탕으로 라면 시장의 소비자를 이해하고, '자연은 맛있다'의 제품 컨셉을 정립하고 도출하여 기술적인 혁신을 통해 제품화한 과정에 대해 살펴보기로 한다.

3.1 라면 시장의 이해

풀무원은 생라면 시장의 개척을 위해 전체 라면 시장을 먼저 이해하려고 하였다. 라면은 중국이 종주국이나 일본을 거쳐 인스턴트 식품으로 다시 태어났으며 우리 나라에서는 1963년 9월 삼양 라면이 출시되면서부터 (당시 가격 개당 10원) 그 시장이 본격적으로 형성되었다. 2010년 현재 라면 시장은 1960년대의 도입기, 1970 - 80년대의 도약기를 거쳐 성장기에 있다고 할 수 있는데, 이는 아직 국내 라면 시장이 지속적인 매출 상승을 기록하고 있기 때문이다. 라면 시장의 전체 규모 및 제조사별 시장 점유율 현황에서 살펴볼 수 있는 것처럼 (<그림 1> 참조), 우리 나라의 라면 시장은 1998년 단일 시장 규모로 1조원의 시장을 형성한 이후, 2009년에는 전년 대비 12% 성장한 1조 9천억원의 시장 규모를 기록했다. 우리 나라 국민은 1인당 연평균 75개의 라면을 소비하고 있으며 연간 생산량은 34억 개에 달한다. 제품 또한 다양해서 200여개의 제품 브랜드가 경쟁하고 있다.

이러한 국내 라면 시장은 시장의 절대 강자인 농심(시장점유율 68%)을 필두로, 삼양식품(13%),

〈그림 1〉 라면 시장 전체 규모 및 제조사별 시장 점유율 현황

오뚜기(11%), 한국 야쿠르트(7%) 등이 분점하고 있었다. 2010년 7월에 실시한 자체 조사를 통해 풀무원은 소비자 인식 속에서는 1강/1중/1약의 구도로 라면 시장이 형성되어 있다는 것을 발견했다. 최초 상기를 보았을 때 농심(66%), 삼양(29%), 오뚜기(9%)의 순서로, 제조사별 시장 점유율과 유사한 구조를 보이고 있었다. 또한, 경쟁자 분석결과 우리 나라 라면 시장은 맛을 중심으로 소구하는 전략을 통한 경쟁이 진행되고 있다는 것을 알 수 있었다. 최근에 와서는 비 라면류 (예: 즉석 국수류)를 중심으로 건강과 웰빙을 컨셉으로 한 신제품들이 출시되고 있는 상황이었다.

3.2 소비자에 대한 이해

라면 시장의 소비자들을 고찰해 본 결과, 풀무원은 라면 소비에 대한 소비자 인식과 소비

자의 실제 구매 형태 간에 간극(gap)이 있는 것을 발견하였다. 2010년 7월에 실시한 풀무원의 소비자 조사 결과에 따르면, 소비자들의 인식 상에서 라면을 구입할 때 가장 중요하게 여기는 속성은 '영양' 및 '건강'과 관련된 속성이며, '맛'과 '신뢰' 등이 그 뒤를 잇는 중요한 속성인 데 반해서, 소비자들이 실제 구매에 있어서는 '습관'과 '맛'에 의한 구매 형태를 보였다. 즉, 소비자들의 인식과는 달리 라면을 살 때는, '항상 먹던 제품'이라는 이유 또는, '맛이 좋은 제품'이라는 이유로 구매하는 것으로 나타나, 전형적인 저관여 제품을 구매할 때 보이는 모습을 발견할 수 있었다(박찬수 2010). 이러한 현상을 통해 풀무원은 소비자들이 영양과 건강을 중시하는 라면을 원하지만 이것이 소비자들의 마음 속에 규범적인 욕구의 형태로만 존재할 뿐, 이러한 소비자의 욕구를 만족시켜줄 수 있는 제품과 브랜드가 없다는 것을 파악하게

되었다. 뿐만 아니라, 건강에 대한 관심도가 높아지면서 소비자들의 대다수가 ‘몸에 좋지 않다’는 이유로 일반 라면을 꺼리고 있는 추세라는 것 또한 알 수 있었다. 높은 나트륨 함량과 화학 첨가물, 동맥 경화의 원인이 되는 지방과 고칼로리 등 라면의 속성들이 라면에 대한 인식을 부정적으로 만들었다는 것을 알게 된 것이다.

동시에 풀무원은 기존 라면 시장에 대해 부정적 소비자 인식과는 다르게 생라면에 대해서는 긍정적인 소비자 인식과 기대 가치가 존재하고 있다는 사실을 인지했다. 풀무원은 생라면에 대한 자유 연상 조사를 통해 소비자들이 생라면을 떠올렸을 때 ‘맛’과 ‘건강’에 관련한 긍정적인 인식을 가지고 있다는 것을 파악했다. 대부분의 소비자들은 생라면의 특성인 ‘기름에 안 튀긴,’ ‘면발이 쫄깃한,’ ‘깔끔/담백한’ 등의 속성을 정확히 연상하고 있었으며, 오직 4%만이 부정적인 인식을 가지고 있었다고 한다. 소비자들의 생라면 인지율은 79%로 매우 높은 것으로 확인되었으며, 소비자들이 생라면에 대해 가지고 있는 연상의 폭이 넓어 생라면을 개별 제품이 아닌 제품 카테고리 인식하고 있다는 것을 발견하였던 것이다.

이와 더불어 풀무원은 회사의 라면 출시에 대한 긍정적인 소비자 인식과 기대 가치를 조사를 통해 확인하였다. 2010년 7월에 실시된 풀무원의 자체 FGI(focus group interview) 결과에 따르면, 소비자들은 풀무원의 라면 출시에 대해, “몸에 덜 해로울 것 같다,” “안전할 것 같다,” “신뢰할 수 있다”는 반응을 보였다. 또한, 따로 실시된 설문 조사 결과 신뢰도(3.8/5.0)와 구매 의향(3.7/5.0)에서 높은 점수를 보여, 풀무원의 ‘바른 먹거리’ 정신이 라면 시장에도 긍정

적인 후광 효과로 작용할 수 있을 것이라는 판단을 하게 되었다. 또한, 풀무원 생라면의 인지율은 44%로 현재의 브랜드 자산을 활용하는 것이 가능하다는 결론을 내렸다.

3.3 제품 컨셉 정립

풀무원은 ‘자연은 맛있다’의 제품 컨셉을 정립하기 위해 다음과 같은 질문에 주목했다. ‘시장의 강자(major player)들이 피하고 싶어 하는 이야기가 무엇일까?’ 즉, 기존 유탕 라면 사업의 근간을 흔들 수 있는 기존 업체들의 약점을 적극적으로 공략하면서, 풀무원이기 때문에 가능한 이미지 상의 우위를 활용하고 싶어 하였던 것이다. 이에 풀무원은 신제품의 컨셉을 기존 제품군에 진입하는 ‘Another Product’의 개념이 아니라 새로운 ‘Category Builder’로 설정하였다. 소비자들이 생라면을 새로운 제품 카테고리 인식하고 있었던 것처럼, 풀무원에서도 ‘자연은 맛있다’를 기존 시장에 진입하는 새로운 제품이 아니라 새로운 시장을 개척하는 제품으로 만들고자 하였던 것이다.

이러한 제품 컨셉을 구현하기 위해 풀무원은 제품의 핵심 속성으로 면과 국물이라는 2가지 속성 가치를 도출하였다. 기름에 튀기지 않으면서 쫄깃하고 탱탱한 면발과, 깔끔하고 개운하면서 시원한 국물이 그것이었다. 이러한 제품 컨셉에 대한 소비자 조사 결과, 소비자들은 새롭게 개발하고 있는 풀무원 생라면에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있었다. 긍정적인 구매 의향을 보인 소비자는 약 90%에 달했고, 기존 라면 시장의 대표 브랜드와 비교해 보았을 때 면의 쫄깃함에 대한 관능만족도가 높았다(<그림 2>

〈그림 2〉 풀무원 생라면의 컨셉 만족도 및 관능 만족도

참조). 또한, 풀무원 생라면의 컨셉은 ‘건강에 좋다,’ ‘좋은 재료를 사용한다,’ ‘기름에 튀기지 않는다,’ ‘열량이 낮다’ 등의 속성에서 높은 평가를 받고 있었다.

3.4 신시장 개척을 위한 혁신

풀무원은 제품 컨셉을 도출한 후, 제품을 실제로 구현하기 위한 노력을 기울였다. 무수히 많은 시행 착오 끝에 결국 풀무원은 트리플롤러, 바람건조, 발포라는 3가지 기술적 혁신을 통해 풀무원 생라면을 상온건면의 형태로 만들어 낼 수 있었다. 트리플롤러는 3개의 롤러로 치밀한 면대를 형성하는 기술로서, 이 기술을 이용하여 풀무원은 쫄깃하고 맛있는 면발을 만들 수 있었다. 바람 건조는 기름에 튀기지 않고

서도 갓 뽑은 생면 그대로를 고온에서 단시간에 건조하는 기술로, 이 기술을 이용하여 풀무원은 면발을 더욱 쫄깃하게 하면서도 상온에서 보관할 수 있도록 만들 수 있었다. 발포는 면 조직 내에 미세한 공극을 주는 것으로, 이 기술을 통해 풀무원은 식감을 더욱 부드럽게 하고, 스프 베임성을 향상시켰다.

IV. 신시장 개척을 위한 마케팅 전략

4.1 시장 세분화

풀무원은 신제품 컨셉에 맞는 시장 세분화와 표적시장 선정, 포지셔닝 전략을 수립하였다.

풀무원은 생라면 시장을 라면에 대한 인식과 음식 소비 관련 라이프 스타일을 기준으로 크게 4개로 세분화 하였다. 그 결과 ‘건강과 영양을 중시’하는 소비자군, ‘맛을 중시’하는 소비자군, ‘저자극과 안전을 중시’하는 소비자군, 그리고 ‘저관여형’ 소비자군을 발견할 수 있었다. 가장 큰 세분시장인 ‘건강/영양 중시형’은 연간 소비 규모가 약 5,200억 원(전체 시장의 약 31%)으로 추산되는 시장으로, 좋은 재료 및 원료를 중요시 여기고 어린이도 안심하고 먹을 수 있는 라면을 중요하게 생각하였다. 두 번째로 큰 세분 시장인 ‘맛 중시형’은 시장 규모가 5,000억 원(전체 시장의 약 30%)으로 추산되는 시장으로서, 쫄깃한 면발과 깔끔한 국물, 그리고 가격 대비 가치를 중요하게 생각하였다. 세 번째 세분 시장인 ‘저자극/안전 중시형’은 시장 규모 4,300 억 원(전체 시장의 약 26%)에 달하는 시장으로서, 이 시장에 속한 소비자들은 칼로리가 낮고 신선하게 제조되었으며, 나트륨이 적은 제품을 선호하고 있었다. 더불어 이들은 어린이의 간식 대용으로 먹을 수 있는 제품을 중요시 하고 있었다. 마지막 세분시장은 ‘저관여형 시장’으로서, 라면은 가급적 먹지 않는 것이 좋다고 생각하는 소비자들이었다. 이들은 음식을 먹을 때 영양가를 고려하며, 맛에 까다롭고 미세한 맛의 차이를 잘 느껴서 라면에 대해 긍정적으로 생각하지 않는 특성을 가지고 있었다. 이 시장에 속한 소비자들은 유효 기간을 꼼꼼히 확인하고, 제조사 및 식품 첨가물 성분을 확인한 후 여러 제품을 비교 하여 구매하는 행동적 특성을 보이고 있었다.

4.2 표적시장 선정

풀무원은 라면 시장을 위와 같은 4 개의 세분 시장으로 나눈 뒤 ‘어느 세분시장이 생라면이라는 신시장을 개척하는데 있어 가장 매력적인가?’에 대해 고민하였다. 풀무원은 생라면이라는 신시장을 효과적으로 개척하기 위해서는 적절한 세분시장을 표적으로 선정해 공략해 나가는 것이 매우 중요한 일이라는 것을 알고 있었기 때문이었다. 이에 풀무원은 철저한 소비자 조사 및 분석을 통해 규모, 수익성, 성장성, 미충족 니즈 등을 고려한 후, 네 가지 세분시장 중 건강과 영양을 중요하게 생각하는 시장을 핵심 표적시장으로 선정하였다.

건강과 영양을 중요하게 생각하는 소비자군은 주로 30-40대의 건강을 중요하게 여기는 주부층으로 구성되었다. 이 세분시장에 속한 고객들은 좋은 재료 및 원료에 대해 관심을 가지고 있으며, 어린이도 안심하고 먹을 수 있는 라면을 구매하려고 하였다. 따라서, 식품 첨가물에 신경을 쓰며, 웰빙/천연 재료를 사용한 라면은 비싸도 구매가 가능하다는 태도를 보이므로, 풀무원 생라면에 대한 수용도가 높은 것으로 나타났다(<그림 3> 참조).

4.3 포지셔닝 전략

풀무원은 생라면과 유탕면의 경쟁구도를 창출하고, 생라면 시장의 개척자로 자리매김 할 수 있는 포지셔닝 전략을 수립하고자 하였다. 먼저, 풀무원은 기존 시장에 존재하는 제품들의 포지셔닝을 규정하는 축에 대해 규명한 후, 이를 무너뜨리기 위한 새로운 경쟁 축을 도출하

〈그림 3〉 '자연은 맛있다'의 핵심 타겟

였다. 풀무원 생라면 이전의 라면 시장은 맛의 강도와 건더기의 양으로 주로 구분되어 있었다. 풀무원에게 중요한 것은 이러한 경쟁구도를 '생라면과 유탕면의 경쟁 구도'로 바꾸는 것이었다. 이를 위해서 풀무원은 포지셔닝을 구성하는 새로운 축인 '자연 재료와 인공 재료', '기름에 튀긴 면과 기름에 튀기지 않은 면'을 제시하고자 하였다. 이를 통해 풀무원은, 소비자의 마음 속에 '풀무원 생라면 = 건강한 라면', '기존의 유탕면 = 건강하지 않은 라면'으로 각인시키고자 하였다(〈그림 4〉 참조).

풀무원의 이와 같은 포지셔닝 전략은 기존의 비교 축에서 경쟁사 보다 더 뛰어남을 "Points of Parity" 전략이 아니라 새로운 포지셔닝 축을 제시하는 "Points of Difference" 전략으로 구분할 수 있으며, 매년 수 백 개의 신제품이 나오는 식품 시장에서 새로운 시장을 개척하기 위해서는 반드시 취해야 할 포지셔닝 전략이라고 할 수 있다.

V. 마케팅 믹스 전략

상품의 기본 속성이 결정되어 있는 상태에서 풀무원이 가장 고심한 부분 중의 하나는 상품명을 정하는 일이었다. 풀무원은 풀무원 생라면이 다른 제품과 차별화 될 수 있는 3가지 가치인 자연 지향적인 풀무원의 브랜드 아이덴티티 (brand identity), 맛있는 라면, 그리고 프리미엄 라면이라는 점을 담아내기 위해 고심하였다. 생라면 개발의 초기 단계에는 맛이 절대적으로 강조되는 라면 시장에서 '자연'이라는 컨셉이나 '풀무원'을 이야기하는 것이 옳은 것인가를 고민하여, 맛을 부각시키는 상품명을 주로 고려하였다. 생면의 쫄깃한 질감을 강조한 '쫄깃한 라면', 국물의 매콤하고 얼큰한 맛을 부각한 '매탕면' 등 맛을 표현하는 데 집중한 후보안들을 주로 논의하였다. 그러나 제품이 완성되면서, 풀무원 내부에서 맛에 대한 확신과 자부심을

〈그림 4〉 풀무원 생라면의 포지셔닝

갖게 되었고, 그 이후부터는 라면 시장 내에서 차별성을 제고하기 위하여 ‘풀무원이 만든 맛있는 라면’이라는 컨셉을 전달하는 방안에 주안점을 두었다. 풀무원의 브랜드 아이덴티티를 연계하는 ‘원작라면(풀무원의 작품이라는 의미),’ ‘바를正라면(풀무원의 정신인 바른 먹거리를 연계)’ 등을 후보로 거명하였고, 최종적으로 논의된 2가지 안은 ‘Mr.풀무원라면’과 ‘자연은 맛있다’였다. 풀무원은 ‘자연은 맛있다’가 맛과 건강을 모두 고려한 프리미엄 라면의 특성을 담고 있으며, 문구(phrase) 형태의 네이밍으로 기타 풀무원 브랜드들과 잘 조화된다고 판단하여, ‘자연은 맛있다’로 제품 브랜드 명을 확정하였다(〈그림 5〉 참조). 또한 풀무원은 ‘생라면’이라는 제품 카테고리명을 ‘자연은 맛있다’라는

제품 브랜드 앞으로 가져갔는데, 이는 라면 시장에서 생라면이라는 새로운 시장을 개척하기 위해서는 ‘생라면’에 대한 소비자들의 인지를 높이는 것이 중요하다고 생각했기 때문이었다. 이러한 제품 패키지 및 브랜드 명과 ‘이제는 생라면 시대!’라는 캐치프레이즈를 통해 기존 유탕 라면과의 차별화를 도모하고, 라면 시장의 패러다임을 바꾸고자 하였던 것이다.

앞서 언급한 바 있듯이, 풀무원의 ‘자연은 맛있다’는 유탕면이라 불리는 기름에 튀긴 보통라면과는 달리, 갇 뽑은 생면을 고온에서 단시간에 건조한 제품이다. 풀무원은 바람 건조 공법을 통해 쫄깃한 면발을 구현하였으며, 기름에 튀기지 않았기 때문에 시판 중인 다른 라면보다 개당 열량이 100kcal 이상 낮다. 또한 소고

〈그림 5〉 ‘자연은 맛있다’ 패키지 디자인

기 맛 분말, 향미 증진제 등 일부 시민 단체와 학계에서 지속적으로 유해성을 지적해 온 국물 맛을 내는 화학첨가물을 사용하지 않고 마늘, 무, 양파, 표고버섯 등으로 맛을 냈다. 생면이지만, 상온에서 150일 가량 보관이 가능한 것 또한 ‘자연은 맛있다’가 가지고 있는 큰 특징 중에 하나다.

‘자연은 맛있다’의 가격을 설정하기 위해 풀무원에서는 라면 시장의 제품 평균 가격과 소비자가 인식하는 적정 평균 가격을 조사하였다. 2010년 7월 실시한 조사를 통해 풀무원은 일반 유통 라면 시장에서 제품 평균 가격은 680원인데 비해 소비자가 인식하는 적정 평균 가격은 730원임을 발견하였다. 반면 프리미엄 라면 시장 (예: 생생 우동, 등지 쌀국수 뚝배기, 바지

락 칼국수 등)의 제품 평균가격과 소비자가 인식하는 적정평균가격은 1,200원이었다(〈그림 6〉 참조).

풀무원은 ‘자연은 맛있다’를 기존의 일반 유통 라면에 비해 고가이지만, 프리미엄 라면시장 대비해서는 적정 평균가격으로 포지셔닝 하고자 하였다. 이에 풀무원은 ‘자연은 맛있다’의 소비자 가격을 1,200원으로 결정하였다(프리미엄 시장의 대표적 라면이라고 할 수 있었던 신라면 블랙의 초기 가격은 1600원이었다. 신라면 블랙은 소비자들의 가격 저항을 이기지 못하고 비싼 라면에 대한 거부감으로 인해 2010년 9월 현재 생산이 중단되었다.)

풀무원은 ‘자연은 맛있다’의 출시 초기 위험을 최소화 하고, 이를 장기적인 주요 제품으로 성

〈그림 6〉 라면 시장 제품 가격 현황

장시하기 위해 단계적인 입점 확산 전략을 수립하였다. 할인점은 서울과 수도권을 중심으로 상위 10%에 우선적으로 입점한 후 단계적으로 확대하였고, 농협과 백화점도 서울과 수도권에 먼저 입점한 후, 지방까지 단계적으로 확대하는 전략을 실시하였다. 슈퍼마켓은 전점 입점으로 확대하되, 매대 전시(display)를 통해서 '자연은 맛있다'의 컨셉을 명확히 알리는 작업을 진행하였다. 할인점에는 번들과 박스 제품을 입점시켰으며, 슈퍼마켓과 백화점에는 번들과 날개 제품을 입점시켰다. 풀무원의 '자연은 맛있다'가 각 유통 채널에서 라면의 대표브랜드들 옆에 위치하도록 유도하였고, 하단으로부터 3~4단 눈높이에 위치하여 소비자들의 이목을 끌고자 하였다. 또한, 2차 매대 개념의 라면 존(zone)을 구

성하여, 지속적인 노출을 통한 소비자 인지도 제고를 도모 하였다.

대고객 커뮤니케이션 전략에 있어서는 '자연은 맛있다'를 출시한 2011년 상반기에는 풀무원 생라면의 인지도 확대를 위해 우선 주력하였다. 강남과 분당 지역의 미취학, 초등학생 자녀를 둔 아이 엄마와 건강에 대한 관심이 높은 주부층을 대상으로 '이제는 생라면 시대!'라는 슬로건으로 라면 시장의 패러다임을 바꾸자는 커뮤니케이션을 진행하였다. 소비자의 주목도를 제고하기 위해 매대용 쇼카드와 가격 POP(point of purchase)를 제작하였고, 매장 맞춤형의 생라면 존(zone)을 구성하였다. 2011년 하반기에는 인지도 제고와 제품 속성의 이해도 제고를 목표로 삼고 통합적 마케팅 커뮤니케이션을 수

〈그림 7〉 '자연은 맛있다'의 매장 디스플레이 예시

행할 계획이다. 지역 거점 매장을 중심으로 집중 홍보 전략을 펼칠 것이며, 점내 판매촉진 (in-store promotion)과 외부 샘플링을 병행할 계획이다. 라면과 같이 취식이 가능하면서, 풀무원의 대표 제품인 두부나 계란, 어묵 등의 제품과 교차 프로모션 또한 실시할 계획이며, 가격 할인보다는 증정 위주의 프로모션을 실시할 계획이다. 잡지 광고 등의 매체 광고를 병행함으로써, 다양한 커뮤니케이션 요소를 통합적으로 고려하여 생라면이라는 제품 카테고리를 개척하려고 노력하고 있다.

VI. 시장 성과

‘자연은 맛있다’는 출시 이후 꾸준한 성장세를 보이고 있다. 2011년 6월 현재 월간 약 5만 개

를 판매하여 약 13억 원의 월매출을 이루었다. 이는 과거 전체 생라면 시장 규모가 1995년 기준 연간 약 25억 원(월간 약 2억 원), 2009년 기준 연간 50억 원(월간 약 4억 원)에 비하면 괄목할 만한 성과이다. 소비자를 대상으로 한 만족도 조사 결과도 주목할 만 하다. 라면 시장의 대표 브랜드와 비교했을 때 상대적 품질 지수(relative quality index)의 결과가 1.1로서, ‘자연은 맛있다’에 대한 관능적 만족도가 높은 것으로 확인되었다. 또한 기존 냉장 생라면의 ‘스프 베임성 부족,’ ‘국물의 진한 맛 부족’ 등의 관능적 문제를 해결한 것으로 평가되었다. 구매자를 대상으로 구매 2개월 후에 실시한 조사에서도 긍정적인 결과를 얻었다. 재구매를 하겠다고 응답한 사람이 84%로 높게 나타났으며, 전반적으로 맛과 면에 대한 만족도가 높게 나타났다. 무엇보다도, ‘자연은 맛있다’가 주요 타겟 연령층인 30-40대에서 만족도가 가장 높게 나타났다.

〈그림 8〉 ‘자연은 맛있다’ 소비자 만족도 성과

Ⅶ. 성공 요인 및 향후 과제

‘자연은 맛있다’를 성공으로 이끈 요인은 무엇일까? 먼저, 탄탄한 신제품 개발 프로세스를 꼽을 수 있다. 철저한 소비자 조사를 통해 고객의 니즈에 부합하는 상품을 개발하였으며, 두 번에 걸친 과거의 실패에 대해 철저히 분석하고, 개선 과제를 도출하여 신제품을 개발하였기 때문에 얻을 수 있는 성과였다. 둘째, 기술적인 혁신을 들 수 있다. 3가지 혁신 공법인 트리플롤러, 바람 건조, 발포 라는 기술적인 성취를 통해 풀무원의 생라면이 상온에서 만들어 질 수 있었다. 셋째, 포지셔닝의 성공과 일관된 커뮤니케이션 전략을 들 수 있다. 풀무원 ‘생라면’은 생라면과 유탕면의 대결 구도를 통해 생라면 시장을 새롭게 창출했다. ‘이제는 생라면 시대!’라는 슬로건으로 새로운 시장을 창출하려는 포지셔닝을 시도하였으며, 명확한 포지셔닝을 바

탕으로 일관된 고객 커뮤니케이션을 실시하였다. 무엇보다도 이러한 성공의 근간에는 풀무원의 그 동안 쌓아 올린 긍정적인 브랜드 이미지와 최고 경영자 층의 의지와 지원이 있었다. 풀무원이 가지고 있는 ‘신선한’, ‘천연의’, ‘신뢰하는’ 등의 강력한 브랜드 이미지가 긍정적인 후광효과(halo effect)로 작용하였던 것이다. 또한 풀무원의 ‘바른 먹거리’ 정신을 라면 시장으로까지 확장하고자 하였던 최고 경영자 층의 확고한 의지 또한 성공의 핵심 요소라 할 수 있는데, 풀무원은 생라면 시장에 진출하기 위해 최고 경영자 층의 지원 아래서 5년 동안 태스크포스 조직을 운영하였다. 15명의 전문 인력이 생산, 연구, 마케팅, 영업의 4개 조직을 전담하여 상품 개발과 원가 절감, 생산 설비, 영업 활동 등의 업무를 꾸준히 진행하였다. 이처럼 풀무원의 ‘자연은 맛있다’는 풀무원의 의지와 끊임없는 인내가 만나 이루어진 결실이라 하겠다. 풀무원은 ‘생라면’이라는 새로운 시장을 개척

하고, 성공적인 첫발을 디뎠지만 이러한 성공을 지속하기 위해서 많은 과제가 남아 있다. 우선 경쟁사에 대한 대비 전략이 수립되어야 할 것이다. 1995년 풀무원의 생라면 시장 개척 이후 국내 시장에서는 2006년에 삼양이 ‘안튀긴 면’을 출시하였고, 앞으로 주요 경쟁 기업들이 튀기지 않은 생라면 시장에 진입하려 하고 있다. 풀무원이 선도자 이점(pioneer advantage)를 누리기 위해서는 이러한 경쟁자의 도전에 효과적으로 대응할 수 있는 마케팅 전략을 수립해야 할 것이다. 둘째, 제품 측면에서의 꾸준한 후속 개선이 필요하다. 면조리 과정에서 탄력성 개선, 조리 시간 단축, 조리 탄력성 확보 등의 후속 혁신이 뒤따라야 신시장 개척을 완성할 수 있을 것이다. 또한, 소비자들이 조리법을 숙지하지 않아 최적의 맛에 접근하지 못하는 문제를 해결하기 위해 효율적인 커뮤니케이션 전략을 수립하는 것 또한 필요하다. 이 외에도 맛의 다양화나 용기라면 출시 등과 같은 제품 라인의 확장도 모색해야 할 향후 과제라고 할 것이다.

풀무원이 지속적인 혁신과 치밀한 마케팅을 통해 이루어 낸 생라면이라는 신시장 개척 사례는 ‘혁신과 마케팅이 만나고 여기에 열정이 더해지면 기업의 지속적인 성장을 이루어 낼 수 있다’라는 문장을 참의 명제로 만드는 훌륭한 증거가 될 것이다.

참고문헌

- 농수축산신문(2010), 한국식품연감. 2010-2011
박찬수 (2010), 마케팅 원리, 법문사, 제 4판.
Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto (1989),
“Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage,” *Journal of Marketing Research*, 26 (3), 285-298.

Passion + Innovation + Marketing = A Successful New Market Development 『A Case of Pulmuone Fresh Ramen, ‘Jayeonun Masitda’』

Chu, Kyounghee*
Lee, Doo-Hee**
Park, Seong Yeon***
Yoo, Shijin****

Abstract

This case illustrates a story of passionate and innovative new market development by Pulmuone, a fresh food provider in Korea. The company has been successfully developing a new market by introducing a (non-frying) fresh ramen, ‘Jayeonun Masitda - The Nature Is Tasty’ in the packaged ramen market dominated by fried ones. In this case, a detailed new market development process by Pulmuone will be investigated including: company overview, a new product development process, marketing strategy formulation, marketing mix implementation, market performance, and future directions.

Pulmuone has been making efforts to create a new product category by marketing non-frying ramens since 1995, but with a modest success. In 2011, Pulmuone finally succeeded to develop an innovative product, ‘Jayeonun Masitda’ that brought more health and nutrition conscious consumers’ attention in the ramen market. The company intended to change the current competitive structure in the ramen market, i.e., from the strength of taste and the amount of ingredient to fried/non-fried and the freshness of ingredient. By this new positioning, Pulmuone aimed to reshaping the ramen market into competition between healthy and unhealthy ramens.

Pulmuone has been successful in developing a new market. Sales revenue of ‘Jayeonun Masitda’ has been continuously increasing, and customers are found to be highly satisfied with the product resulting in a high repeat purchase rate. The company’s successful new market development can be

* Doctoral Student, School of Business, Korea University

** Professor, School of Business, Korea University

*** Professor, School of Business, Ewha Womans University

**** Assistant Professor, School of Business, Korea University, corresponding author

attributed to a faithful new product development process, innovative technology, an appropriate positioning strategy, and consistent marketing communication. In addition, Pulmuone's eco-friendly corporate image and the organization's passion to grow are also important factors for success of this new market development.

Key words: New market development, Pulmuone, Ramen, Fresh ramen