

편의점 삼각 김밥 도입과 소비자 만족을 지향한 원가절감 CASE STUDY

The Case Study of the Cost Down of the Samgak Gimbab for the Customer Satisfaction

김 희 삼, 조 재 립
경희대학교 산업공학과
Sang-June Park · Jai-Rip Cho
Dept. of Industrial Engineering, Kyung Hee University

Abstract

In this practical case study I studied the launching process of Samgak gimbab(the triangle type of rice), which is one of the best selling products to the young generation convenience store these days. And also explained how to down the cost of samgak gimbab to the level of customer's satisfaction. This case is related to "S" company's strategy. I studied also the generalization of marketing policy especially product development in the convenience store.

I. 서 론

편의점에 대한 정의나 설명은 여기서는 피하고자 한다. 단지 하나, 원래 편의점은 출점과 상품개발 상품판매의 3대 요소로 이루어져 있다는 점을 말씀드린다. 출점은 점포를 개설하는 작업이고 상품판매는 영업활동이다. 상품개발은 특정의 상품을 개발하는 과정인데 본 연구에서 다루고자 하는 것이 상품개발 과정에서 패스트푸드 개발, 그 중에서 삼각 김밥의 개발에 관련된 부분이다. 이것을 실무에서 사용하는 단어로 설명하자면;

출점은 DOMINANT SYSTEM으로,
영업활동은 TANPINKANRI 기법으로,
상품개발은 차별화 상품 개발로

접근해야 한다는 것으로 설명할 수 있다.

적어도 편의점의 효시인 S사에서 접근하는 기법은 그렇다. 편의점 도입 14년 동안 이 세 요소를 철저히 하는 편의점은 성공했고 등한시한 업체는 경쟁의 대오에서 이탈했다는 결과가 그 기법의 견고성을 말해준다.

일반론적 관점으로 말한다면 편의점에서 다루는 상품은 크게 NB상품과 PB 상품이다. NB상품은 공산품이 주종을 이루며 공장에서 대량으로 생산되어 편의점을 비롯한 백화점 할인점 슈퍼 구멍가게 등 다양한 유통 채널에 공급되는 상품이다. 그리고 PB는 해당 유통 업체의 독특한 브랜드를 부착한 차별화 상품으로서 자기의 조직에서만 판매하는 상품으로서 고유의 로열티와 차별성을 가지고 있다. 현재의 한국의 편의점을 평균적으로 대강하면 90% 이상이 NB상품으로 채워져 있다. 이 업체에 있는 상품은 저 업체에 가면 틀림없이 찾을 수 있고 저곳에 없으면 이곳에는 분명히 있게 되고 단지 선택의 문제로만 남게 된다. 이러다 보니 유흥가나 대학가 등 사람이 많이 모이는 곳에 위치한 점포에서는 당연히 활발한 매출이 일어나고 그렇지 못한 점포는 매출이 저조하게 마련이다. 이것은 일반인에게도 상식이다.

그러나 여기서 강조하고자 하는 것은 편의점은 반드시 입지의 우열에 의해서 승부가 나는 것이 아니라는 것이다. 입지가 좋은 것은 당연히 판매가 좋을 것이다. 그러나 많은 RENTAL COST가 소요된다. 주택가는 판매가 열악한 대신 렌탈 코스트는 싸다. 개인적으로 운영하는 소규모의 편의점이 아니고 기업 형식으로 운영하는 편의점이라면 구멍가게처럼 '먹고살기 위한' 차원을 넘어야 할 것인데 그렇다면 썩 COST에 많은 이익을 창출해야 할 것이

다. 그러기 위해서는 타 업체와 비교 차별성을 이루어야 하는데 똑 같은 판매방식이나 NB상품으로서는 피차간에 승부가 없다는 것이다. 이러한 이유에서 점포개발은 DOMINANT SYSTEM으로, 점포운영에서 TANPINKANRI SYSTEM(단품관리의 미국 Southland식 발음)으로, 상품개발은 PB 상품개발로 차별성을 강조해야 하는 것이다.

II. 본 론

2.1 편의점과 FAST FOOD

S사 마케팅부에서 삼각 김밥에 주목을 갖게 된 시기는 1998년 3월경이다. 당시의 삼각 김밥의 APSD(일평균 점당 평균 판매)는 3개 내지 4개 정도. APSD란 편의점의 성적을 평가하는 척도 단위로서 Average Per Store Day의 약자이다. 이 3, 4 개라는 수치는 매우 미미하여서 전체 매출액의 0.3% 정도였다. 패스트푸드를 모두 합해도 전체 매출액의 2% 내지 3%정도였는데 그야말로 조족지혈이었던 셈이다. 어느 누구도 전체 매출 구성비 0.3%인 삼각 김밥이 속한 패스트푸드에 관심을 두지 않던 시기였다. 당시 일본 편의점의 패스트푸드 매출 구성비는 25%, 삼각 김밥의 판매 수량은 APSD 200개였었다.

일본의 대표적 편의점 SEJ에 대해서 간단히 설명하겠다. 이 회사는 별도로 길게 언급할 기회가 있겠지만 일본 이또요가도 그룹(IY GROUP)에서뿐 아니고 편의점 업계에서 최고의 이익을 창출하고 있는 업체로서 이미 '귀신 불은 회사'로 알려져 있는 불가사의한 회사이다. 일본 내 주식 가치 평가에서 자동차 업체를 제치고 항상 상위 5위 안에 포진되어 있으며 대학 졸업 시 가장 취업하고 싶은 회사의 하나로 선정되어 있다. 이미 미국 모기업인 SEI(SEVEN ELEVEN INC.)를 매수하였으니 아들이 아버지의 회사를 산 셈이다. SEJ의 성공 비결은 많은 사례집과 연구논문집 또는 논픽션 스토리로 발간되어 있다.

1998년 4월 이 SEJ의 경영자였던 한 분이 S사에 영입되었다. SEJ의 앞서가는 기술을 도입하기 위해서였는데 그것이 '삼각 김밥 경영'을 추진하게 되는 동인으로 작용하였다.

판매의 증가는 발주의 증가에 의해서 이루어진다는 말은 편의점 업계에 종사하는 사람들에게 격언이다. 그러나 그것을 실천하기는 대단히 어려운 일이다. 예를 들어 10개를 발주해서

6개를 팔았다면 점주는 다음에는 6개나 7개 정도밖에 발주하지 않으려 할 것이다. 그러나 6개 내지 7개를 발주하면 매출은 5개 이하로 떨어지고 만다. 그렇다고 40% 이상의 폐기를 감수하고 꾸준히 10개의 상품을 발주하는 점주는 많지 않을 것이다. 여기서 필연적으로 점주와 본사 간에 갈등이 발생하게 된다. 패스트푸드의 '발주증대'는 매출 증대로 가기 위한 험난한 과정인지 모른다.

아무튼 S사에서는 일본을 벤치마킹하는 차원에서 발주를 증가하였다. 차별화 상품 개발을 그 전제로 한 것은 물론이다. 차별화 상품을 개발하기 위해서 30억을 들여 한국 최초로 경기도에 패스트푸드 전용 공장을 세웠다. 생산 능력은 일 8만 식, 우선 수도권과 충청 전북을 커버하는 물량을 생산하기 시작했다. 그리고 관련 POP를 제작하고 상품전시회를 통해 고객에게 홍보하는 등 피나는 노력을 경주했다. 그러나 삼각 김밥의 판매 증가가 가시적으로 나타나기까지는 3년의 세월을 더 기다려야 했다.

2.2 삼각 김밥으로 차별화 시도

APSD 2~3개의 삼각 김밥이 20개 이상의 판매로 나타나게 된 것은 2000년 12월경이었다. 피나는 마케팅 노력은 영업부서의 TANPINKANRI 기법에 힘입어 결과로 나타났는데 한 마디로 '발주 증대에 따른 매출 증가'였다. 그러나 본 상품의 매출을 결정적으로 올린 견인차는 '원가절감'이었다. 원가 절감과 동시에 판매가도 인하였는데 원매가 동시 인하였다. 지금부터 900원짜리 삼각 김밥을 어떻게 판매가를 인하였는지 그 「상품의 원가 변경」을 설명하고자 한다.

삼각 김밥은 밥이라는 내용물과 밥을 둘러싼 김, 김을 둘러싼 필름, 그리고 라벨로 이루어져 있다. 원가 요소를 보면 내용물인 밥이 153원, 김 및 필름이 130.00원, 라벨이 6.58원 합계 289.60원이다. 이렇게 해서 적정 이윤을 붙인 548.00원이 공장의 제조 원가인데 이것을 S사에서는 세금 포함 900원에 판매하였다. S사의 상품마진율(gross profit)은 33.0%였다.

여기서 A라는 협력회사를 통해 김의 원가 절감을 시도했고 그룹 계열 회사를 통해 라벨과 필름의 원가를 조정하였다. 그 과정에서 선진 일본의 기술력을 지원 받은 것은 물론이다. 그래서 필름 및 김을 130.00원에서 80.00원으로 인하시켰는데 이에 힘입어 제조 원가를 445.00

원으로 인하시킬 수 있었고 S사에서는 소비자 가격을 900원이 아닌 700원으로 책정할 수가 있었는데 그때가 2001년 1월 1일이었다. S사에서 업계 최초로 200원 인하된 삼각 김밥을 판매하게 되자 업계는 촉각을 곤두세웠고 경쟁업체인 L사, F사 부랴부랴 원가절감에 착수하게 되었다. 그러나 국내 기술로는 이런 원가 절감을 시도 할 수 없었던 것이 S사에게는 행운이었고 경쟁업체에게는 핸디캡이었다.

당시 경쟁 업체의 삼각 김밥 판매량은 APSD 2개 내지 3개, 그들은 ‘갖다 놓고 입지만 좋으면 팔린다’는 소위 말해서 생산자 중심의 마케팅을 펼치고 있었다. 이에 반해 S사는 상품을 진열해 놓되 소비자의 눈에 쉽게 띄어 ‘팔리게 되는’ 소비자 중심의 마케팅을 실시하였다. 경쟁업체가 생각하지 못하는 방법으로 차별화를 시도하였던 것이다.

2.3 마케팅 및 원가절감 전개 과정

2001년 1월 1일 이후의 본 상품 판매량 증대는 그야말로 일취월장이었다. 2001년 1월 21.9개를 필두로 시작한 판매량은 3월에 26.0개로 매월 신기록을 수립하게 된다. 경쟁업체의 판매량을 이때도 10개 미만, 그러나 결정적으로 경쟁업체가 따라올 수 없을 정도로 만든 사건이 4월 1일에 벌어졌다. 바로 삼각 김밥 TV CF 방영이다. 텔런트 김용진과 김상학을 등장시켜 만든 다소 어색하지만 웃기는 이 CF 덕분에 삼각 김밥의 인식이 조금씩 확산되기에 이르렀고 판매량이 급한 직선을 그리면서 상승하기 시작한 것이다. 4월은 평균 37.1개로 급성장했고 6월에는 마침내 80개 선으로 진입했다.

이 판매 개수가 많은 숫자인지 적은 숫자인지 의아해 하는 독자를 위해 요즘 잘 나가는 롯데제과의 XYLITOL 껌의 예를 들겠다. 선풍적인 인기를 끌며 월 매출액 60억을 넘기고 있는 롯데제과의 XYLITOL 껌의 APSD는 13.3개다. 롯데제과는 국내 껌 시장의 70%를 점유하고 있고 그 70%의 65%가 XYLITOL 껌이다. 이것을 보면 삼각 김밥의 APSD는 큰 수치라는 것을 알 수 있다. 또 코카콜라의 APSD는 15개이고 롯데 칠성에서 만들어 전 인구의 98%를 인지시킨 피력의 “2%”라는 음료의 APSD는 21.3개다.

여기서 S사는 인지도 확산과 인식 변화를 위해 또 한 번의 비장한 ‘제품 설계’를 감행하는

데 20% 원매가 판매가 그것이다. 이것은 다소 무리한 측면도 있어서 제조 메이커의 희생을 강요할 것으로 예상되었지만 결과적으로는 높은 판매량에 의해 매출이 증대되었고 이익 창출에 기여하였다.

원매가 20% 할인 판매는 2001년 6월 4일 전국적으로 일제히 시작되었다. 보안 유지를 위해 기습적으로 실시되었다. 이 기간의 판매량을 보면 6월 4일 79.1개, 6월 10일 99.0개, 6월 16일 112.2개로 치솟았는데 용인의 패스트푸드 공장에서는 생산 물량이 넘쳐 발주 중단을 요구하기도 했다. 이 공장의 하루 생산량은 8만 개가 최대. 그러나 6월 12일부터는 하루 발주량 12만 개를 넘어 생산 BOTTLE NECK 현상이 발생하였다.

2.4 전 후 비교 분석

사실 900원에서 700원으로 매가를 다운했다면 28%만 더 신장하면 이익은 할인 전과 동일하다. 즉 BEP는 128%라는 것이다. 그러나 이 경우는 할인 전에 비해 2배가 신장했으므로 할인 전의 이익은 충분히 넘은 셈이다. 여기서 주목해야 할 점은 그 원매가가 과연 효율적으로 이루어졌느냐의 문제이다. 즉 “원매가를 인하해도 인하 전에 비해 품질이나 맛 등에 대해 전혀 변동이 없느냐”인데 본인이 알아본 바에 의하면 전혀 손색이 없다는 것이다. 필름과 김은 연구개발에 의해 인가가 가능했는데 다시 부연 설명하면 이렇다. 김은 A사의 제품인데 일본인이 개발한 특수 공법에 의해 처리되어 자동화 및 인력 성력화가 이루어졌고 필름은 그룹 계열사에서 보유한 오랜 기술력의 산물이었다. 이 두 부분에 대해 상세한 원가 계산서를 본고에다 첨부할 수 없는 것이 유감이다.

III. 결 론

3.1 고객의 인식 변화

삼각 김밥의 경우 한국인에게는 다소 저항감을 주는 식품임에 틀림없다. 이유는 두 가지, 첫째는 ‘어찌 양반이 손으로 음식을 직접 잡고 먹을 수 있느냐’는 것이고, 6.25 전쟁의 가난했던 추억을 자꾸 떠올리게 만든다는 것이 두 번째 이유이다. 그러나 이러한 인식이 바뀌고 있음을 일본 산경 신문은 서울 발 기사로 다루고 있다. S사에서 자체 조사한 설문조사의 결과에

의해서도 비슷하게 나타나 있다. 그것을 보면;

(1) “편의점 식사”하면 생각나는 것은 햄버거 4% 도시락 17% 삼각 김밥 37%였다. 37%는 다소 후한 점수인 것 같지만 어쨌든 경향의 단면을 보여주고 있는 것 같다.

(2) 중요한 질문인데 앞으로 식사나 간식시 무엇을 구매할 것이냐는 질문에 응답자의 62%가 놀랍게도 삼각 김밥을 구매할 것이라고 대답했고 햄버거는 4%, 빵은 8% 도시락 기타는 26%로 나타났다.

(3) 세 번째 질문인 편의점 간식 문화가 햄버거나 빵에서 삼각 김밥으로 바뀔 것이냐는 질문에 그렇다가 8%, 공존할 것이다가 47%로 나타났는데 이 답변에서는 시사 하는바가 있다. 우리의 식생활 패턴이 햄버거 빵 라면 등과 삼각 김밥이 공존하는 시대가 도래 할 것이라는 견해인데 수긍이 가는 부분이다.

3.2 과제와 전망

볼품없는 먹을거리라고 여길 수 있는 삼각 김밥을 부각시킨 측면이 있어 다소 씩스럽다. 관점은 두 가지이다. 제품이 이익을 창출하기 위해서는;

(1)상품개발에 있어서 원가절감 및 판촉활동이 핵심이라는 의미이고,

(2)판매에 있어서는 특유의 판매 방식으로 불같이 밀어붙이라는 것이다.

앞의 것이 차별화 상품 개발이고 뒤의 것이 TANPINKANRI인데 이것이 마케팅의 알파이자 오메가이다. 지금까지 전자인 차별화 상품 개발에 대해서 사례를 알아보았다.

이 시점에 있어서 경쟁업체의 일일 삼각 김밥 판매량 20개를 넘기지 못하고 있다. 그것도 S사의 TV CF에 힘입어서. 재미있는 일화 한 토막을 소개하자면- S사가 6월 4일 20% 할인해서 560원 판매에 돌입했을 때 공교롭게도 L사 등 경쟁업체는 그때서야 900원에서 700원으로 매가 할인한다는 현수막이 붙여졌다는 사실이다. S사는 6개월 전에 이미 700원으로 판매가를 인하한 바 있다. S사의 20% 할인행사는 상대적으로 빛을 발했고 경쟁업체는 상대적으로 빛을 잃었다.

현재 삼각 김밥을 포함한 패스트푸드 매출은 아직은 전체 매출 구성비 10% 미만이다. 다른

품군의 매출 구성비를 보면 담배가 25% 음료가 15% 과자가 10% 주류가 10%이다. 10% 정도의 패스트푸드 구성비는 지금 시점에서 보더라도 결코 만만한 존재는 아님을 알 수 있다. 그리고 이것은 향후 급격히 매출 증가가 이루어지리라 보는 것이 업계 종사자들의 견해이다.

3.3 결론

지금까지 본고에서는 삼각 김밥이 어떻게 매출 신장하였으며 또 이익에 기여했는지를 실 사례를 통해 알아보았다. 방법은 두 가지였다. 상품을 원가 절감하여 가격을 경쟁사에 비해 비교 우위를 만들고 또 TANPINKANRI 기법으로 영업 활동을 한 것이었다. 그것에 의해 삼각 김밥이라는 상품이 편의점의 매출을 신장시킬 수 있는 주목할 만한 상품이라는 것을 알았고 나는 그것을 통해 이런 종류의 패스트푸드가 편의점을 비교 우위로 올려놓을 수 있는 강력한 주자라는 것을 강조하고자 했던 것이다.

삼각 김밥에 사용된 소재는 필름과 김이라는 단순하고 보잘것없는 것이다. 그러나 이런 간단한 것이 연구개발에 의해 원가가 절감되면 굉장한 효과를 낳는다는 것이다. 다만 이것을 보느냐 못 보느냐 즉 그러한 안목과 기술력이 있느냐 없느냐가 이런 문제를 해결해 나가는 관건이 되는 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강석호, "경영정보론", 박영사
- [2] 김희삼, (주)코리아세븐 기획과장, 편의점 대해부-고난도 경제난 시대의 탈출구 외, 체인스토어 8월, 9월, 10월, 11월, 12월, 1월호 이후 5권, 한국수퍼체인협회 발행, 1999-2000.
- [3] 송용섭, 현대 마케팅 론, 법문사
- [4] 안상형 외, "현대 경영과학", 학현사
- [5] 조성환, "신경제원론", 박영사
- [6] 이유재, "서비스 마케팅", 학현사