

이제는 마케팅이다

마진 위주의 제품개발 전략

오르막이 있으면 내리막이 있는 법. 성숙기에 접어든 것으로 평가되는 현재의 베이커리 시장에서 제품의 수명은 더욱 단축되고 있고 이에 따라 차별화 전략은 더욱 어려워지고 있다. 주력제품을 중심으로 한 품목 다양화와 저 투자 고 매출 제품 개발을 뼈대로 한 마진 위주 제품개발이 그 해답을 던져준다. <편집자주>

1. 성숙기에 접어든 베이커리업계의 판도
2. 소비자는 변하고 있다.
3. 맛의 개념이 바뀌고 있다.
4. 마진 위주의 점포개발 전략
5. 마진 위주의 제품개발 전략
6. 고객을 어떻게 유인할 것인가?

글 / 이정기

- 중앙대학교 식품공학과 졸업
- 87년 파리크라상 입사
- 영업, 물류관리, 점포개발, 인테리어, 마케팅 부서 근무
- 현 파리크라상 마케팅실 과장



‘지구촌’이라는 말이 요즘처럼 실감나는 시대가 또 있을까? TV나 위성방송을 통해 우리는 지구 반대쪽의 사람들의 삶을 시차없이 볼 수 있다. 지금 서울 하늘 아래에서 서구의 최신 패션이나 다국적 업체의 신제품 먹거리를 접하는 건 이제 하나도 새로운 일이 못된다. 말 그대로 지구촌이다. 세계는 지금 너무나 숨가쁘게 변화를 일궈내고 있다. 새로운 제품, 이전 끊임없는 현재 진행형이다.

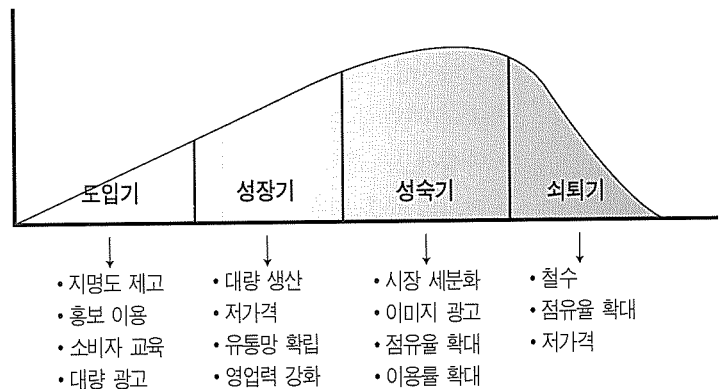
나는 얼마 전에 A사의 세탁판이 도는 신제품 세탁기를 보았다. 곧바로 B사의 세탁판과 세탁봉이 도는 신제품 세탁기를 보았다. 그리고 어제 나는 세탁통이 돈다는 또다른 신제품을 보았다. 비교적 첨단제품인 가전제품 시장에서도 신제품의 주기는 점점 짧아지고 있다. 이것은 곧 소비자의 기호 및 라이프 스타일이 천차만별로 다양하게 구사되고 있다는 말이 아닐까?

성숙기 시장에도 돌파구는 있다

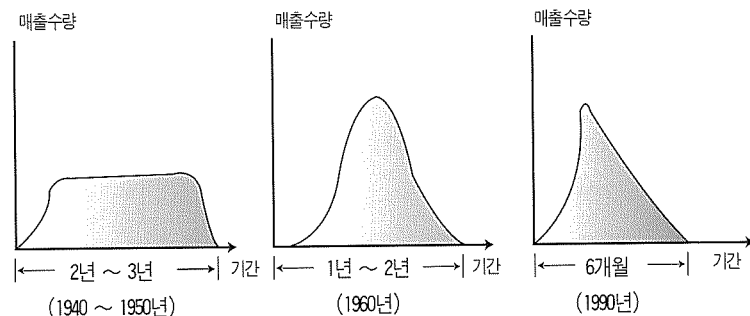
베이커리 시장도 소비욕구(Need, Want) 차원에서 볼 때, 이미 성숙시장에 돌입해 있다. 이는 소비자 입장에서 보면 자신의 구매제품과 경쟁하는 제품이 너무나 많다는 뜻이 되고, 베이커리 업계 입장에서 보면 차별화하기가 점점 어려워진다는 뜻이 된다. 이를 반영하듯 최근 베이커리 관련 전문점 및 외식전문점 출현이 가속화되고, 동종 업체간의 경쟁 격화 및 원부재료 상승에 따른 원가상승으로 손익문제가 대두되고 있다.

이는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 성숙기에 접어든 시점과 <그림 2>의 제품 주기 단축화 경향에서도 나타난다.

<그림 1> 매출 변화 추이



<그림 2> 제품주기의 단축화 경향



그러면 성숙시장에서의 생존을 위한 대응방향을 알아본다. 성숙기 시장에서의 매출성장 전략은 크게 시장확대 전략과 제품개발 전략으로 나눌 수 있다. 시장확대 전략은 다시 기존 시장 내에서 매출액을 늘리는 시장침투 전략과 새로운 시장

의 진출을 통해 매출액을 증가시키는 시장개발 전략으로 나뉜다.

시장침투 전략은 기존시장 내에 자사 제품 비사용자 집단을 유인하는 방법 - 예를 들어 새로운 편익을 강조하는 적극적인 노력을 통해 구매를 유인하는 방법 - 과 새로운 용도개발 및 사용빈도의 확대를 통해 기존고객의 이용 빈도를 높이는 방법, 그리고 제품에 서비스를 부가, 제품가치를 높여서 객단가를 높이는 방법 등이 있다.

이런 시장침투 전략의 대표적인 예로는 KFC를 들 수 있다. 건강과 다이어트에 민감한 일부 고객의 부정적인 편견을 발견한 켈터키 후라이드치킨은 브랜드명을 KFC로 변경하고 저지방 저칼로리의 육류제품임을 강조하는 노력으로 구매를 유도했다.

이외에도 빵을 만드는 데 쓰였던 소다가 냉장고, 싱크대, 수영장의 냄새제거 등 새롭고 다양한 용도로 개발됨으로써 수요확대가 이뤄지고, 아침 식사용 음료로 인식되던 오렌지주스를 간식·저녁식사 후·운동 후 마시는 음료로 확대 홍보함으로써 수요증대를 일으키는 것도 볼 수 있다. 또 고객의 제품사용빈도나 사용량을 늘려 매출액 증대를 보인 예로는 저알콜, 저칼로리로 소비자를 공략, 음용률을 높인 '라이트 맥주'가 있다. 베이커리 내에서도 빵의 조리방법을 적은 책자 발간 등으로 빵의 사용빈도를 높이고 있다.

두 번째 매출성장 전략인 제품개발 전략은 기존 제품의 품질·특징·스타일 등을 개선하는 개량중심형 신제품 개발이 그 해답이라 하겠다. 커피시장을 보면 원두커피의 붐으로 활성화된 커피전문점이 한계점에 도달한 현재의 어려운 상황을 프렌치 바닐라 커피, 아몬드 초콜릿 커피, 헤이즐넛 커피 등과 같은 다양한 향의 프리미엄 원두커피의 개발로 이겨나가고 있다. 또 일반 콜라에서 다이어트 콜라, 무카페인 콜라 등 주력제품을 중심으로 군별 확장 전략을 사용하는 경우도 있다.

이러한 방법은 고객이 세분화되고, 주력제품이 다양화되면서 각종 전문점이 출현하는 등 어려운 상황에 처해있는 베이커리 시장 내에서도 적용할 방법으로 주목해야 한다.

차이점 창조는 곧 생존·번영의 열쇠

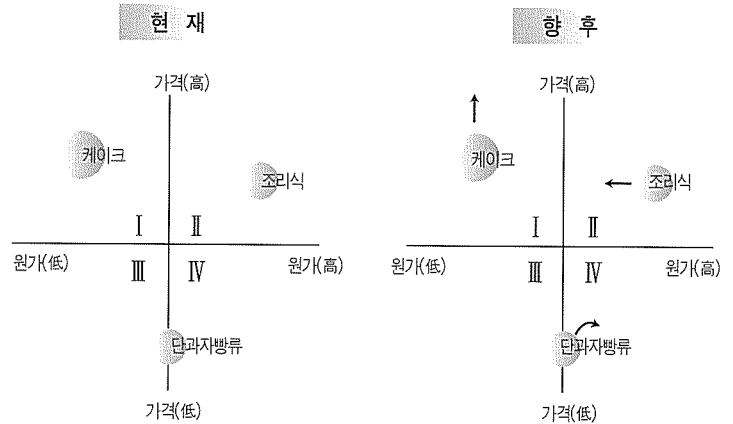
그럼 본격적으로 마진 중심형 제품개발에 대해 논해보자.

<그림 3>에서 보는 바와 같이 현재 베이커리시장의 제품구성은 대중개념의 소비자에 대응하기 위한 유형별 제품구성으로 많은 계층의 고객을 끌어들이기에는 적합하나, 소비자가 다양화되는 현재의 소비자에 대응하기에는 미흡하다.

이를 보완하기 위해서는 <그림 3>의 '향후'에서 보이듯 주 고객층 중심의 주력제품을 중심으로 한 품목 다양화가 이루어져야 하며, 이는 저투자 고매출의 등식을 만족시킬 제품개

발이어야만 한다. 각 4분면의 제품별로 개발방향을 살펴보면, 화살표 방향대로 먼저 단과자빵류는 제품개량 및 오감(五感)매치로 가격상승을 꾀해야 한다. II 부문(조리빵 위치)의 제품군은 고원가, 증가가격의 시장상황을 종류의 다양화로 수요와 매출 모두를 높이는 방안이 필요하다. 케이크가 위치한 I 부문의 제품은 지속적인 투자가 필요한 그룹이다. 단 적정 투자를 통한 신제품 개발로 매출확대를 꾀하는 전략적 제품개발을 하고 제품구색의 안배로 손익중심의 제품개발로 변화되어야 한다.

<그림 3>



이상의 것을 실현하는 필수 전제조건은 '차별화'다. 외국의 경우 제품수명 주기와 제품시장 주기는 우리나라보다 길다. 심지어는 100년이 넘는 수명을 가진 제품도 많다. 그러나 국내 소비자들은 끊임없이 새로운 것을 선호하는 강도나 빈도가 매우 높다. 이에 비해 베이커리 내 차별화의 시도는 부족하다고 보여진다.

차별화를 위해서는 같은 제품이라도 편리·간소화, 합리화해 가격경쟁의 우위를 점유하고, 무조건적인 신제품개발에 앞서 기존 제품에 다른 새로운 특징을 계속 덧붙여서 차이점을 만드는 것이 중요하다.

하이트맥주가 왜 물이라는 신선도에서 온도계맥주라는 과학적인 관점으로 옮겨갔는지를 살펴보면, 경쟁 제품과의 지속적인 차별점 창조만이 제품의 수명 주기를 연장시키는 방법이라는 해답을 얻을 수 있지 않을까?

차별화는 제품의 가격, 디자인, 형태, 특징 등으로 창조될 수 있다. 그중 가장 중요한 것은 소비자 관점에서 경쟁제품과 비교되는 가장 결정적이고 핵심적인 그 무엇이 필요하다.

소비자는 이제 각각의 개인으로 파악되어야 한다. 제품개발 역시 많은 대중을 겨냥한 유형중심의 개발에서 주력제품 중심의 제품 다양화로 다양한 성향의 소비자, 개인을 위한 제품개발이 필요하다. 이것이 성숙기에 접어든 베이커리 시장에서 생존, 번영할 수 있는 열쇠라고 할 수 있다. **III**