

소비가 경쟁력이다



박 경 록 소장
한국MIT전략연구소

- 서강대학교 경영대학원(MBA)졸업(경영학석사)
- 건국대학교 대학원 경영학박사 과정
- KAIST(한국과학기술원) 조직/전략전문가과정 수료
- 성균관대학교 경영대학원 경영컨설턴트과정 수료
- 현 한국MIT전략연구소 소장
- 현 Joins H.R(주) 기업교육 컨설팅 이사
- 현 한국표준협회(KSA) MTP 및 리더십과정책임교수
- 현 KSA/KMA/KPC 수석전문위원

마케팅활동은 계획을 수립하고(plan), 실행(do)한 후, 실행 성과가 계획과 차이나는지를 평가하고 차이가 있으면 그 차이를 수정하는 활동, 즉 통제활동(see)을 기본과정으로 한다.

마케팅전략이 성공하기 위해서는 전략이 효율적으로 실행되어야 하는데 효율적인 실행은 측정이나 평가가 효과적으로 이루어져야 한다. 효과적으로 측정되지 않으면 효율적으로 실행되지 않고 잘못이 있어도 고쳐지지 않는다.

고객만족마케팅을 추구하는 경우에서도 측정은 매우 중요하다. 고객만족의 핵심요소인 서비스품질은 제품품질과 달리 고객접점(MOT)에서

치킨 마케팅의 성과평가와 차별화



품질이 결정되므로 사전 통제가 어렵다. 따라서 좋은 품질이 유지되고 관리되기 위해서는 측정이 현장에서 정기적이고 지속적으로 이루어져야 한다.

대부분 기업들이 고객중시 경영을 주장하면서도 평가지표는 매출액, 시장점유율, 생산성 등과 같은 재무적 시각에 초점을 맞춘 지표들을 사용하고 있다. 고객을 중시하라고 해도 많이 파는 것으로 상을 주게 되면 사원들은 고객을 생각하기보다는 속여서라도 많이 팔려고 할 것이다.

성과지표는 평가를 받는 사람들의 사고와 행

동의 지침이 된다. 직원들은 자신의 보상이나 처벌에 영향을 미치는 활동을 중시하게 된다. 고객만족경영 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 고객만족도와 관련된 지수들을 평가지표로 사용해야 한다.

경영자는 무엇을 측정할 것인가, 왜 측정하는가, 어떻게 측정할 것인가, 누가 측정할 것인가, 언제 측정할 것인가를 고려하여 측정을 해야 한다. 일반적으로 많은 기업들이 사용하고 있는 재무성과 지표는 기업의 궁극적인 목표인 이익을 가장 잘 설명해 줄 수 있는 지표임에는 틀림없다. 또한 측정이 용이하며 활용에도 편리하여 앞으로도 많이 사용될 것이다. 그러나 재무성과 중심으로 평가하는 것은 몇 가지 한계를 가지고 있다.

첫째, 재무적 성과는 과거 활동에 대한 실적이다.

매출액이 높았다는 것은 과거에 잘했다는 것이다. 과거실적이 좋았다고 앞으로도 좋을 것이라고 단정지을 수 없다. 측정지표는 과거 성과를 평가하는 것뿐만 아니라 미래 성과를 예측하는 것이 바람직하다. 그런데 재무지표는 미래 성과를 예측하는 지표로서는 바람직하지 못하다는 한계가 있다.

둘째, 재무성과 지표는 활동의 최종 결과만을 보여 줄 뿐이며 활동 과정에 대한 정보를 제공하지 못한다.

최종 성과는 프로세스 상의 모든 활동의 산물이다. 좋은 결과는 여러 과정 활동들이 효율적으로 수행된 결과로 나타나지만 환경이나 다른 요인에 의해서도 영향을 받을 수 있다.

매출액이 높았다는 것은 고객의 욕구에 맞는 상품을 개발하고 고객의 가치를 고려해 적절한 가격을 설정하며 효율적인 유통을 하고 효과적인 광고 및 촉진활동을 수행한 결과일 수도 있지만 경쟁사가 문을 닫는다거나 수요의 급증 등과 같은 상황요인 때문일 수도 있다. 광우병이나 조류인플루엔자에 의한 쇠고기, 닭고기 수요 기피 때문에 참치통조림이나 수산물에 대한 수요 급증으로 매출액 실적이 좋은 경우에 결과 성과인 매출액으로만 성과를 평가한다면 바람직한 성과 측정이라고 할 수 없다.

셋째, 재무성과지표는 단기적이고 가시적인 성과 중심적이기 때문에 장기적인 성과를 측정하지 못한다. 재무성과는 단기적인 활동성과를 반영한다.

매출액은 일별, 월별, 분기별로 성과 차이가 달라지기 쉽다. 수산물의 예에서처럼 시장 상황의 변화에 따라 성과가 차이를 보인다. 따라서 구성원들이 근시안적으로 생각하고 행동하도록 하는 경향이 있다.

측정은 조직이 지향하고자 하는 방향으로 구성원들의 생각과 행동을 유도하는 데에도 목적이 있다. 따라서 조직이 나아가고자 하는 방향과 다른 지표를 사용하거나 지나치게 많은 지표

소비가 경쟁력이다

를 사용한다는 것은 직원들의 생각과 행동 방향을 분명하게 하지 못하게 하고 그 결과 구성원들의 의욕을 저하시킬 수 있다.

이러한 재무중심 성과지표의 한계를 극복하기 위해서 고객중심 성과지표가 등장했다. 고객중심 성과지표에서 가장 중요시하는 것은 고객유지율과 고객만족도이다. 고객만족도나 고객유지율은 과거 성과뿐만 아니라 미래 성과를 예측하는 지표로서 바람직하다. 고객만족도가 높거나 고객유지율이 높다는 것은 앞으로 매출액이 높을 것이라는 것을 의미한다.

고객만족도는 품질, 서비스, 이미지 등이 모두 반영되어 나타난 결과이다. 고객만족도를 높이기 위해서는 고객의 욕구를 파악해서 그 욕구를 충족시킬 수 있는 상품 및 서비스 개발, 생산 및 품질관리, 유통, 판매, AS에 이르는 전 과정이 효율적으로 관리되어야 한다. 즉, 과정 성과가 좋아야 고객만족도가 높아진다. 고객만족도는 재무성과가 반영하지 못하고 있는 과정성과를 반영하고 있다.

고객중심 성과지표는 재무성과지표가 가지고 있는 단기적인 성과지표의 한계를 극복하고 있다. 고객만족도나 고객유지율은 고객중심경영 전략을 수립하고 전략을 실행하기 위한 시스템을 갖추어야 하며, 구성원들의 고객지향적 마인드가 투철해져야 성과가 나타나는 지표이므로 매출액처럼 단기간에 성과를 높이기 어렵다.

고객만족도에 영향을 미치는 요인 중에서 구성원들의 마인드와 지식 또한 중요한 요인이다. 전략이 합리적으로 수립되고 시스템이 잘 갖추어져 있어도 전략을 실행하고 시스템을 운영하는 것은 결국 사람이다.

서비스품질이나 고객만족도를 결정하는데 가장 큰 영향을 미치는 것은 전략이나 시스템보다 바로 접점 서비스 사원들이다. 사원들의 고객지향도(COI : Customer Orientation Index)는 조직에서 고객들에게 약속한 내부서비스품질이 고객에게 실제 전달되는 고객서비스품질과 차이가 나지 않도록 수행할 수 있는지를 나타내는 척도이다. 고객에게 같은 수준의 서비스를 약속하더라도 기업에 따라 전달되는 서비스는 큰 차이를 보이는데 이는 대부분 사람들의 서비스마인드 차이 때문이다. 따라서 고객중심 성과지표에 사람들의 지식 및 마인드에 대한 측정지표가 포함되어야 한다.



1 맛있는 닭고기는 싫어요

“맛있는 닭고기는 이제 그만, 웰빙 깻잎에 싸먹는 쌈닭 드셔보셨어요?”

치킨·생맥주 전문점에서는 “치킨은 자장면·탕수육과 더불어 전국민이 가장 애용하는 외식 메뉴일 정도로 대중적인 음식이나 신세대의 미각을 사로잡기 위해 이색적인 메뉴 및 마

케팅으로 고객만족서비스에 나서야 한다.” 어떻게 하면 더 고급스럽고 맛있는 치킨을 만들 수 있을까 고민할 정도로 항상 닭 생각으로 가득 차 있어야 한다.

독특한 소스의 ‘바베큐치킨’, 생한방약재를 첨가한 ‘후라이드치킨’, 일본 나고야의 명물 ‘닭날개요리’ 등을 선보이고 있는 업소도 있다. 고객에게 감동을 주는 요리 개발을 위해서는 선진국이든 경쟁사의 메뉴개발 벤치마킹을 철저히 해야 한다.

2 치킨 전문점 간판 세대교체



치킨은 대한민국의 대표 창업 아이템이라 할 수 있다. 안정적인 수요 기반을 지니고 있는 반면 소자본으로 쉽게 창업할 수 있고 복잡한 조리 기술을 요하지 않기 때문에 경쟁이 치열한 분야이다.

연간 4조원 규모로 추정되고 있는 치킨 시장에서 치킨 전문점은 저마다 독특한 아이디어를 내세워 시장을 공략하고 있다. 1~2년 전에는 매운맛을 전면에 내세운 ‘불닭’ 과 한 마리 5,000~6,000원에 팔던 저가치킨이 시장을 주도했다면, 이제는 웰빙 컨셉트를 접목한 치킨과 주류를 함께 판매해 매출을 보완하는 치킨호프가 인기를 끌기도 한다.

치킨도 웰빙이 대세이고 소비자 입맛을 따라

잡기 위한 치킨 조리 방법은 10년을 주기로 변화하고 있다고 한다.

70년대 이전의 전기구이 통닭에서 80년대 프라이드치킨, 90년대 양념치킨이 시장을 주도해 왔다. 이후 KFC, 파파이스 등 해외 브랜드 전성시대를 지나 2000년대에 들어서면서 비교적 탄탄하게 성장하고 있는 시장이 숯불바베큐치킨과 마늘간장소스치킨이다.

이후 경기 불황이 이어지면서 ‘가격파괴’ 치킨점과 함께 ‘불황 때는 매운맛이 인기’ 라는 속설처럼 매운 불닭이 인기를 끌었다. 불닭 열풍도 한풀 꺾이면서 치킨 시장에도 차별화·다양화 바람이 불어오고 있다. 메뉴 개발과 아이디어로 승부하는 업체가 많아졌기 때문이다.

주요고객층도 어린이와 가족 고객에서 20·30대 젊은층으로 이동하고 있다.

최근 들어서는 웰빙 요소를 가미한 치킨 전문점이 눈에 띄게 늘어났다. 어떤 치킨 프랜차이즈는 튀김용 기름으로 식용유 대신 올리브유를 사용한 ‘올리브유 치킨’을 내놓아 웰빙 치킨 트렌드를 주도하기도 한다. 올리브유는 동맥경화의 원인이 되는 나쁜 콜레스테롤(LDL) 수치를 낮춰주는 불포화지방산 함량이 높고 비만의 원인이 되는 트랜스지방산 함유량은 제로에 가깝다는 것이다.

또한 부위별로 먹기 좋게 토막내 염지한 닭에 갖은 양념이 들어간 가루를 입혀 자체 개발한 ‘스마트그릴’에 구워내는 방식으로 닭을 조리하기도 한다. 스마트그릴의 맥반석에서 나오는 원

소비가 경쟁력이다

적외선으로 속살까지 골고루 익으면서 기름은
속 빠져 부드럽고 쫄깃쫄깃한 맛을 내는 것이
특징이다.

밀가루 대신 쌀가루를 입힌 치킨도 등장했다.
쌀가루는 탄수화물이 많아 소화가 잘되며 밀가
루로 튀긴 닭보다 더 바삭바삭하고 고소하다는
것이다.

와인에 재운 삼겹살처럼 와인에 재운 닭고기
도 나왔다. 또한 닭을 백포도주와 허브로 만든
양념에 12시간 동안 재우는 방법으로 자연 숙성
시켜 닭고기 특유의 냄새를 없애고 육질을 부드
럽게 만드는 것도 특징이다. 부드러운 육질에
향긋한 와인향이 배어 입맛과 풍미를 더해준다.

주류와 함께 판매해 수익 늘리는 요즘은 맥
주 등 주류 판매를 함께 하는 치킨호프 전문점
도 인기다. 치킨 외에 다양한 안주 메뉴를 갖춰
먹을거리 파동에 영향을 덜 받고 주류를 판매
해 높은 수익성을 확보할 수 있다는 것이 장점
이다.

지난해 조류인플루엔자(AI) 주의보가 발동됐
을 때도 배달 치킨 전문점 매출은 30~40%가
량 떨어진 데 반해 치킨호프 전문점 매출은
10% 정도 하락폭을 보인 것으로 추정되고 있
다.

하지만 가격파괴형 점포가 인기를 끌자 후발
주자들이 너도 나도 뛰어들고 기존 업체들이 가
격 인하로 맞대응하면서 지역적으로 과열 경쟁
인 곳이 많아졌다는 것이 치킨업계 고질적인 문
제로 대두되고 있다.

3 색다른 메뉴로 승부해야



치킨 시장이 이미 포화상태에 이르렀다는 분석
이 나오지만 수요층이 폭넓기 때문에 앞으로도
꾸준히 성장할 가능성이 있는 업종 중 하나다.

경쟁이 치열한 치킨 시장에서 살아남으려면
색다른 메뉴 개발로 승부해야 한다. 차별된 맛내
기 노하우로 고객 입맛을 사로잡는 게 관건이다.
또 치킨 전문점은 프랜차이즈 가맹점 창업이 대
부분이므로 프랜차이즈 본사 선택이 중요하다.

치킨 전문점은 입지에 크게 구애받지 않으나
점포는 배달이 용이하고 홍보 효과를 높일 수
있는 주택가 1층 상가가 유리하다. 상권 특성에
따라서 주문 배달형 점포로 할 것인지 아니면
주류를 취급하며 내점고객을 겨냥한 점포로 할
것인지를 확실하게 결정해야 한다.

음식점 사업의 승패는 단골 고객을 얼마나 많
이 확보하느냐에 달려 있다. 맛과 분위기, 메뉴와
가격에서 자신이 생기면 단골 만들기에 주력해야
한다. 쿠폰이나 회원카드를 만들고 적립 포인트
에 따라 가격을 할인해주거나 사은품을 주는 등
다양한 마케팅 전략을 구사할 필요가 있다.

4 비수기 없고 매출도 꾸준



치킨 전문점은 예비 창업자가 친숙하게 접근

할 수 있는 사업 아이템 중 하나로 꼽힌다. 동네 상권에서도 높은 수익을 올릴 수 있고 비교적 적은 자본을 들여 창업이 가능하기 때문이다. 게다가 계절의 영향을 받지 않고 꾸준한 매출을 기대할 수 있다. 그러다 보니 골목마다 한 두 점포가 들어섰다 할 정도로 포화상태에 달했다. 이에 따라 소비자 성향을 파악해 메뉴를 다양화하고 서비스를 차별화해야만 경쟁력을 높일 수 있다.

80년대 말부터 90년대 초 사이에 등장한 1세대 치킨 전문점은 대부분 치킨과 호프를 겸하고 매장 판매와 배달을 함께 하는 형태였다. 90년대 중반 이후의 2세대 치킨 전문점은 맛의 차별화를 선언하고 어린이들을 적극 공략, 패밀리형 점포를 표방한 점이 특징이다. 2세대 전문점의 업그레이드형인 2.5세대 전문점은 기능성 강화, 아이디어 상품, 캐릭터 활용, 인테리어 차별

화 등으로 소비자를 사로잡았다. 최근에는 3세대 프리미엄급 치킨 전문점을 표방하는 업체들이 잇따라 등장하면서 치킨업계에 세대교체 바람이 불고 있다.

치킨 전문점은 어린이부터 어른에 이르기까지 수요층이 다양하고 간식 또는 야식으로 많이 찾는 만큼 주택가나 상가 밀집지역에서 창업하는 것이 유리하다. 일반 주택가의 경우 다세대 주택이 많아 서민층 주거 밀집도가 높은 곳이 좋다.

20~30대 직장인들이 많은 부도심 상권이나 주택가로 이어지는 역세권도 노려 볼만하다. 유사 점포가 난립해 있는 지역이 많기 때문에 청결한 매장 관리와 인테리어, 적극적인 마케팅 등 고객을 끌어들이 수 있는 차별화된 전략 수립이 필수인 것이다. 🐔

