

중소 식품 제조기업의 혁신적인 신제품 개발과 사업 전개 전략 - 예천 윤혜숙 참기름의 사례 -

김 현 수*
강 보 현**

최근 국내의 경제 수준이 향상되고 건강에 대한 관심이 높아지면서, 건강한 식생활과 안전한 식품이 주목을 받고 있다. 이러한 사회적 흐름 속에서 2007년 예천 윤혜숙 참기름이 직접 재배한 원재료로 착유하는 참기름과 들기름이라는 이미지로 제품을 출시하게 되었고 크게 성공을 거두었다. 선점 브랜드의 불안 요소를 보완하면서 혁신적인 신제품을 개발하게 되었고 그로 인해 시장에서의 입지를 크게 다질 수 있었다. 이러한 예천 윤혜숙 참기름의 성공요인을 살펴보면, 먼저 건강한 삶과 생활수준의 향상이라는 소비자의 니즈를 충족시키기 위해 예천이라는 지리적 이점을 활용하고 온라인 쇼핑몰을 통해 정보를 제공함으로써 제품에 대한 소비자의 신뢰를 향상시킬 수 있었다는 것이다. 또한, 자사의 위협이 되는 요인을 적절히 활용하여 그것을 자사의 강점으로 승화시켜 경쟁 제품과는 구분되는 차별화 요소로 삼을 수 있었다. 예천 윤혜숙 참기름의 사례는 후발 브랜드가 혁신적인 신제품을 개발함으로써 시장에서의 입지를 넓히고 성장해 갈 수 있다는 것을 시사한다. 또한, 앞으로의 발전을 앞두고 있는 예천 윤혜숙 참기름의 향후 과제를 제시하고 있다.

주제어: 고급화 전략, 식용유지류, 온라인 쇼핑몰, 중소기업, 혁신적인 신제품, 후발 브랜드

1. 서론

국내의 경제 수준이 향상되고, 건강에 대한 국민의 관심이 높아지고 있다. 유전, 운동량, 스트레스 그리고 식생활 등이 건강을 해치는 주요인으로 거론되고 있다. 이를 예방하기 위한 운동 방법과 생활방식이 주목을 받고 있으며 특히 일상 생활과 크게 관련이 있는 식생활 개선과 소비자들이 직접적으로 섭취하는 식품에 대한 관심이 커지고 있다. 식생활이 서구화되면서 식품에 대한 안정성과 기능성에 대한 수요가 증가하고 있으며, 건강한 식생활을 추구하는 시대적 흐름에서 우수한 식품을 유지하고 발전시키

고자 하는 기업 또한 늘어나고 있다. 외식이 보편화되면서 외식시장의 크기가 커지는 동시에, 식재료 시장의 규모도 점차 커지고 있다. 외식은 물론 가정 내에서 소비자들이 직접 다루는 식재료에 대해서도 크게 관심을 가지고 있기 때문이다(진현정과 최대환 2013). 업무용 식재료의 경우에도 2006년 19조원에서 2010년 23.9조원으로 성장하였으며, 2013년에는 30조원까지 성장할 수 있을 것이라 예상된다(김성훈과 김영수 2011).

기업이 직면하고 있는 환경은 끊임없이 변화하고 있다. 경제 성장과 통신 기술의 발달은 유통 구조와 소비자의 소비 행태에 많은 변화를 주었다. 기존 상거래 방식보다 편리하며 시간과 거리, 장소의 제한

논문접수일: 2014. 03. 19.

1차 수정본 접수일: 2014. 05. 29.

게재확정일: 2014. 05. 30.

* 경북대학교 경영학부 석사과정(hyeonsu_kim@naver.com), 제1저자

** 경북대학교 경영학부 교수(bohyeonkang@knu.ac.kr), 교신저자

을 적게 받고 소비자들에게 다양한 정보를 제공하는 동시에 훨씬 더 저렴한 가격으로 제품을 구매할 수 있기 때문에 인터넷 쇼핑몰을 이용한 전자상거래가 계속해서 확대되고 있다. 이러한 전자상거래 방식은 유통과정의 단순화를 통해 비용을 감소시킬 수 있고, 소비자와 직접적인 의사소통을 함으로써 광고 효과와 매출 증대 효과 등 여러 혜택을 얻을 수 있기 때문에 기업과 소비자 모두에게 있어서 매우 혁신적인 유통 시스템이라고 할 수 있다(남세현 2012). 이러한 인터넷 쇼핑 환경을 이용하는 사람의 수가 증가하면서 오프라인 판매가 주를 이루었던 식품 판매에서도 온라인을 이용하는 비중이 빠르게 증가하고 있다. 최근 5년간의 온라인 쇼핑몰 거래액 현황을 보면 매년 최소 11%의 증가율을 보이고 있고, 온라인 쇼핑몰 전체의 거래액에서 식품 구매의 비중 또한 지속적으로 증가하고 있는 추세이다(통계청 2013). 최근 닐슨(2012)의 조사에서 '향후 6개월 내 온라인으로 식료품을 구매할 의향이 있는가'에 대한 질문에 국내 소비자의 46%(전 세계 평균 22%)가 '구매할 의향이 있다'라고 응답하여 한국 온라인 쇼핑 시장이 앞으로도 꾸준히 성장해나갈 것이라 예상하고 있다.

끊임없이 변화하는 환경에서 기업이 살아남기 위해서는 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 새로운 제품을 계속해서 개발하고 그로 통해 시장성과를 얻을 수 있어야 한다. 신제품을 개발하는 데에는 많은 시간적·금전적 노력이 필요하지만, 그 시도가 언제나 성공하는 것은 아니다. 새로운 제품 아이디어 중 26.6%가 시제품으로 생산이 되고 12.4%가 시장에 소개되고 있으며 일반적으로 9.4%만이 성공을 거둔다고 한다(Page 1993). 더불어 국내 신제품의 실패율이 품목에 따라 62%에서 94%로 평균 80%에 달한다는 조사 결과도 나와 있다(매일경제 1999). 신제품 개발이 성공적으로 이루어진다면 해당 기업은 경쟁 우위 요소를 가지게 되는 것이지만, 신제품

개발이 실패하게 된다면 그 기업의 생존을 장담할 수 없게 된다. 즉, 신제품을 개발하는 것은 기업에게 있어서 생존에 영향을 미치는 위험한 도전이 되는 셈이다. 지금까지 연구되었던 신제품 개발은 주로 대기업을 대상으로 하고 있으며, 중소기업을 대상으로 하는 연구는 그리 많지 않다. 더욱이 중소기업 중에서도 식품 제조 기업을 대상으로 신제품 개발과 그에 따른 사업 전개 전략에 관하여 연구하는 것은 드물다고 할 수 있다.

본 논문은 식품을 제조하는 중소기업 '예천 윤혜숙 참기름'의 사례분석을 통하여 식품 제조 기업의 신제품 개발 및 마케팅 계획에 따른 사업 전개 전략이 구체적으로 어떤 것이었는지를 살펴보고자 한다. 먼저 '예천 윤혜숙 참기름'의 도입 과정을 알아보고, 식품 시장 중에서도 식용유지류 시장에서 더 나아가 참기름 들기름 시장에서의 '예천 윤혜숙 참기름'의 혁신적인 신제품 개발과 제품 차별화를 통한 포지셔닝 전략을 단계적으로 살펴보았다. 마지막으로, '예천 윤혜숙 참기름'의 신제품 성공이 나타내는 시사점을 알아보고, 앞으로의 발전을 위한 향후 과제를 제시하였다.

II. 예천 윤혜숙 참기름의 개요

'예천 윤혜숙 참기름'은 전통식품을 판매하는 중소기업인 '경상도 김실네'에서 파생되었다. '경상도 김실네'에서 판매되고 있던 참기름과 들기름을 특화시킨 브랜드이다.

〈표 1〉은 예천 윤혜숙 참기름의 간략한 연혁을 정리하고 있다. '경상도 김실네'는 경상북도 예천군에 위치해 있으며, 2007년 온라인 쇼핑몰을 통해 사업을 시작하면서 된장, 고추장, 청국장 등의 전통식품을 주되게 판매하였으며, 그와 더불어 참기름과 들

〈표 1〉 예천 윤혜숙 참기름의 주요 연혁

2002. 07	김실네 청국장 등록 (경상북도 예천군)
2006. 04	경상도 김실네 설립
2007. 10	예천군민체전 행사 참가
2007. 12	경상도 김실네 온라인 쇼핑몰 등록
2010. 08	예천 윤혜숙 참기름 온라인 쇼핑몰 등록
2011. 02	잡지 메종(Maison)에서 소개
2012. 07	김실네 영농조합법인 설립
2012. 08	예천 곤충 바이오 엑스포 참가
2012. 10	예천 농산물 축제 참가
2013. 08	2013 경상북도 식품제조업체 경영주 대상 교육 이수
2013. 04	경상북도 주관 전통가공식품 명품화 사업 선정
2013. 11	한국농수산식품유통공사 사장 수여

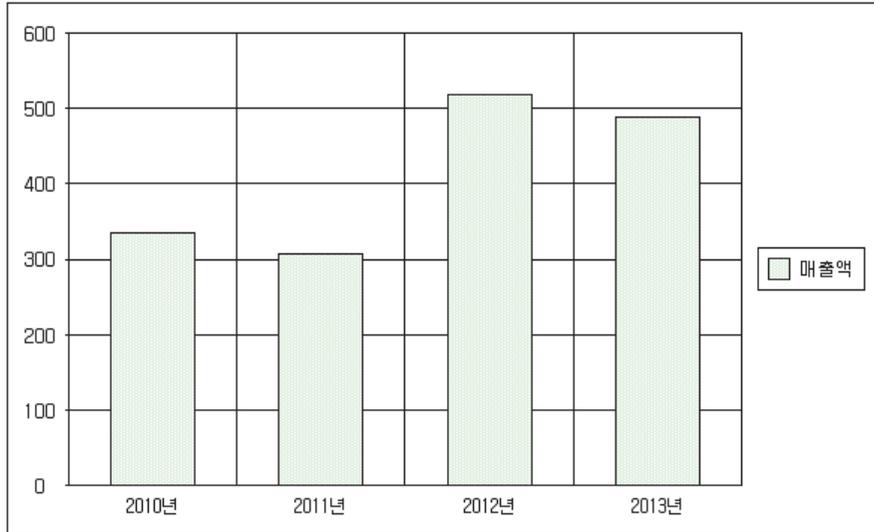
기름을 시장에 선보이면서 식용유지류 시장에 합류하였다. 개인 소비자들의 구매와 함께 2007년 국내 기업들의 대량주문을 시작으로 참기름과 들기름의 판매량이 증가하였고, 2009년에는 국내의 신라호텔과 거래를 하게 되면서 이를 기반으로 2010년 “예천 윤혜숙 참기름”이라는 독자적인 온라인 쇼핑몰을 만들어 참기름과 들기름을 전문적으로 판매하게 되었다.

예천 윤혜숙 참기름의 착유 기술과 정제 기술은 참기름과 들기름을 제품으로 생산하는 국내의 여러 기업들 중에서도 단연 앞선다고 할 수 있다. 특히 신라호텔과의 거래는 예천 윤혜숙 참기름의 착유 기술을 보여주는 대표적인 예가 된다. 신라호텔에서는 내부적인 행사에 사용할 참기름과 들기름을 선정하기 위해, 국내에서 생산되고 판매되는 모든 참기름과 들기름을 대상으로 자체적인 블라인드 테스트(Blind Test)를 실시하였다. 전국적으로 유통되고 있는 모든 제품을 대상으로 실시한 테스트인 만큼 품질에 대한 심사 조건과 기준이 무척 까다로웠다고 한다. 이렇게 실시된 신라호텔의 블라인드 테스트(Blind Test)에서 ‘예천 윤혜숙 참기름’의 참기름과 들기름이 모든 제품 중에서 1위를 차지함으로써 신

라호텔과의 거래를 권유받고 거래를 시작하게 되었다. 이를 기점으로 예천 윤혜숙 참기름은 신라호텔을 포함하여 대구백화점, 신한은행, 국민은행, ㈜온세메디칼, 리드코프, 서울시청, 경북교육청, 한국전력공사, 봉은사, 신전사, 생명의 공동체 등의 여러 국내 기업과 단체를 대상으로 거래를 하게 되었으며, 이를 통해 자사의 제품을 다양한 소비자들에게 제공할 수 있었다. 이러한 기업이나 단체와의 거래는 예천 윤혜숙 참기름의 총 판매량에서 약 38%를 차지하고 있다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 사업을 전개하는 과정에서 온라인 쇼핑몰을 통한 제품과 기업의 정보 공개를 바탕으로 하고 있다. 기업과 단체에서는 온라인 쇼핑몰에서 제시하고 있는 원재료의 생산 과정과 착유 방법에 대한 정보를 바탕으로 제품을 선정하여 자체적인 블라인드 테스트(Blind Test)를 거쳐 거래할 제품을 선정하게 된다고 한다. 이처럼 예천 윤혜숙 참기름이 여러 기업이나 단체와 거래를 하는 것은 예천 윤혜숙 참기름과 들기름이 높은 수준의 품질을 가지고 있다는 것을 보여주며, 이는 모두 온라인 쇼핑몰을 통한 투명한 정보 제공을 바탕으로 하고 있다고 할 수 있다.

2010년 경상도 김실네에서 분리된 예천 윤혜숙

(단위 : 백만원)



〈그림 1〉 예천 윤혜숙 참기름의 판매량

참기름의 매출액 변화는 〈그림 1〉을 통해 확인할 수 있다. 경상도 김실네에서 분리되어 참기름과 들기름으로 특화된 온라인 쇼핑몰을 운영함으로써 초기에는 이전의 경상도 김실네에서 기존에 가지고 있던 매출을 모두 끌어오지 못하였으나, 점차 성장해 안정적인 수익을 창출하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

또한, 2012년에는 예천 윤혜숙 참기름에서 사용하는 원재료인 참깨와 들깨를 직접 재배하던 기존의 작목반을 ‘김실네영농조합법인’으로 수정·설립하면서 원재료와 기업 조직을 전문적이고 체계적으로 관리할 수 있게 되었다.

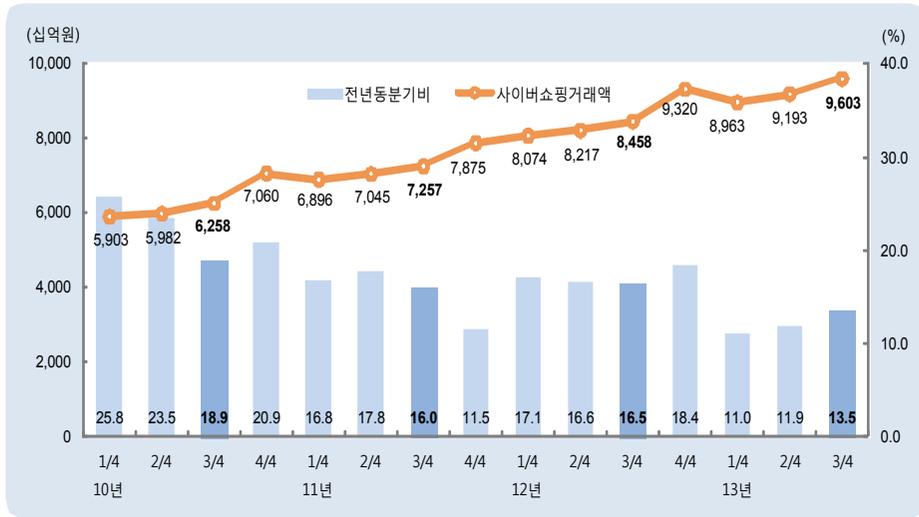
III. 식재료 시장과 예천 윤혜숙 참기름

3.1 온라인 식재료 시장의 특성과 현황

식재료는 음식을 만드는 데에 사용되는 재료를 일

컸는 말로 ‘식자재’라는 용어와 동일한 의미로 사용되고 있다. 기업을 둘러싼 환경이 급변하면서 최근 온라인 쇼핑몰을 사용하여 제품을 구매하고자 하는 소비자들이 급속도로 늘어나고 있다. 그에 따라, 오프라인에서 주되게 이루어졌던 식재료 매매도 점차 온라인 쇼핑몰을 통해 이루어지게 되었다. 소비자들의 생활환경과 인구통계학적 구조 또한 변화하였다. 여성들이 사회생활을 하게 되었고 1인 가구의 수가 증가하고 가족 구성원들이 가정 내에서 보내는 시간보다 가정 밖에서 보내는 시간이 훨씬 많아지면서, 시간과 공간의 제약을 받지 않는 온라인 쇼핑을 통해 소량의 제품을 오프라인보다 훨씬 더 저렴한 가격으로 구매하고자 하는 것이다(남세현 2012).

〈그림 2〉는 통계청에서 분석한 사이버쇼핑(B2C) 거래액과 전년동분기비를 나타낸 그래프이고, 〈표 2〉는 통계청에서 온라인 쇼핑몰을 통해 거래되는 상품군별 거래액을 조사한 표이다. 이 표에서 보는 것과 같이, 컴퓨터 및 주변기기, 소프트웨어, 가전·전자·통신기기, 서적, 음반·비디오·약기, 여행 및



출처 : 통계청, 전자상거래 및 사이버쇼핑 동향 (2013)

〈그림 2〉 사이버쇼핑(B2C) 거래액 및 전년동분기비

예약서비스, 아동·유아용품, 스포츠·레저용품, 생활·자동차 용품, 의류·패션 및 관련 상품, 화장품, 사무·문구, 그리고 농수산물과 음·식료품 모두 전자상거래를 이용한 온라인 쇼핑물 거래가 활발하게 이루어지고 있다는 것을 확인할 수 있다. 특히 식재료와 관련이 있는 농수산물과 음·식료품의 온라인 거래 규모가 모두 전년대비 증가하고 있는 것을 확인할 수 있으며, 이는 식재료 구매에 있어서 온라인 홈페이지를 통한 거래의 비중이 증가하고 있다는 것을 보여준다. 식재료는 소비자의 식생활과 직접적인 연관이 있기 때문에, 기존의 시장에서는 직접 눈으로 보고 확인할 수 있는 오프라인 구매에 의존했었다. 그러던 것이 환경이 변화하고 온라인 쇼핑이 발전하면서, 시간적·공간적 편리함을 추구하기위해 많은 소비자들이 온라인을 통한 전자상거래를 이용하게 되었다는 것이다.

하지만 다른 제품군과는 다르게, 온라인 쇼핑물을 이용한 식재료 구매는 아직 안정화되지 않았다. 기계화를 통해 생산되는 타제품군은 제품의 품질과 규격이 일정하고 그에 대한 소비자들의 신뢰가 높지

만, 식재료는 소비자의 식생활 더 나아가 개인의 건강과 삶에 직접으로 관련이 있기 때문에 소비자들의 신뢰를 단시간에 얻기에는 아직 부족한 부분이 많이 있다. 공정 과정의 위생과 관련된 생산 환경, 그리고 소비자에게 제품이 도달하기까지의 유통 과정과 관련 있는 배송 환경에 있어서 아직 많은 발전이 필요하다.

따라서, 온라인 쇼핑물에서 현재 소비자에게 제공할 수 있는 것이 무엇인지를 체계적으로 인식하고, 전자상거래를 통해 식재료를 구매하는 소비자들의 니즈가 정확하게 무엇인지를 파악하고, 그것을 충족시키고 소비자를 만족시키기 위해서는 무엇이 필요하고 추가적으로 어떠한 노력을 제공해야 하는지에 대한 분석이 필요하다. 특히, 온라인 쇼핑물을 통한 식재료 구매는 소비자의 건강 혹은 생활수준에 영향을 주는 식생활과 관련이 있기 때문에, 소비자에게는 구매하고자 하는 제품은 물론, 그 제품을 생산하는 기업에 대한 정보 또한 아주 중요할 것이다. 즉, 온라인 쇼핑물을 통한 식재료 판매에서는 오프라인에서와 마찬가지로 기업과 제품에 대한 정보를 고객

〈표 2〉 상품군별 전자상거래 규모

(단위 : 백만원)

구분	계	컴퓨터 및 주변기기	소프트웨어	가전·전자·통신기기	서적	음반·비디오·악기	여행 및 예약서비스	아동·유아용품	음·식료품
2001	3,347,067	846,300	74,348	704,091	183,404	54,291	214,613	85,300	80,341
2002	6,029,876	877,296	75,829	1,114,154	295,599	88,054	370,644	134,809	209,622
2003	7,054,817	913,216	73,573	1,290,743	344,352	99,368	524,020	192,135	281,052
2004	7,768,105	909,294	69,359	1,441,761	374,319	103,319	751,592	271,740	371,166
2005	10,675,595	1,026,997	98,472	1,785,916	495,666	94,752	1,603,830	406,365	531,085
2006	13,459,595	1,260,605	85,934	2,010,894	627,675	80,682	2,018,509	652,264	625,154
2007	15,765,573	1,542,048	109,909	2,325,681	744,207	93,208	2,416,323	868,297	730,555
2008	18,145,516	1,636,492	112,179	2,465,900	875,159	111,402	2,857,432	1,026,697	1,009,291
2009	20,642,979	2,035,332	129,703	2,683,130	1,029,780	135,753	2,670,405	1,246,612	1,352,181
2010	25,202,988	2,387,882	131,841	3,116,795	1,169,144	154,174	3,445,134	1,512,463	1,641,556
2011	29,072,463	2,808,232	92,986	3,238,228	1,274,274	152,229	4,065,637	1,539,248	2,142,273
2012	34,068,114	3,063,340	81,064	3,751,205	1,272,781	141,643	5,576,817	1,658,381	2,892,128

꽃	스포츠·레저용품	생활·자동차용품	의류·패션 및 관련상품	화장품	사무·문구	농수산품	각종서비스	기타
21,869	87,793	231,505	175,879	80,141	45,300	101,357	69,444	275,347
32,599	199,277	710,052	537,404	277,535	61,599	307,462	79,221	658,719
36,307	288,755	817,596	729,934	466,041	65,591	294,506	88,104	549,524
37,423	321,065	819,993	933,803	514,628	71,939	280,273	79,364	417,065
40,680	395,651	1,056,216	1,583,101	587,167	106,116	284,659	69,791	509,130
42,449	501,794	1,300,393	2,371,658	699,107	130,819	312,430	74,728	664,501
51,496	535,898	1,485,456	2,713,990	792,787	181,014	393,058	69,976	711,669
50,587	614,134	1,709,747	2,995,591	917,467	262,228	493,276	56,478	951,458
59,753	844,038	1,958,714	3,523,871	1,104,236	298,223	587,555	68,881	914,812
53,586	1,075,790	2,572,266	4,248,110	1,414,040	339,557	681,255	80,530	1,178,865
49,061	1,215,140	3,043,936	4,869,290	1,605,497	357,274	820,592	135,421	1,663,146
44,703	1,334,213	3,655,369	5,550,088	1,945,829	414,799	955,511	522,801	1,207,442

출처 : 통계청, 전자상거래 및 사이버쇼핑 동향 (2013)

에게 투명하게 제공함으로써 기업과 소비자 간에 신뢰를 형성하고 그것을 바탕으로 관계를 형성해야 한다는 것이다.

3.2 참기름과 들기름 시장의 특성과 현황

참기름과 들기름은 식품공전(2013)에 의해 “식용 유지류”의 하위 품목으로 분류되고 있다. 참기름은 참깨를 볶아서 짜낸 기름을, 들기름은 들깨를 볶아서 짜낸 기름을 가리키는 용어이다. 참기름에는 참깨를 압착하여 얻은 압착참기름 또는 이산화탄소(초임계추출)로 추출한 초임계추출 참기름과 참깨로부터 추출한 원유를 정제한 추출참깨유가 포함되어 있고 들기름에는 들깨를 압착하여 얻은 압착들기름 또는 이산화탄소(초임계추출)로 추출한 초임계추출 들기름과 들깨로부터 추출한 원유를 정제한 추출들깨

유가 포함되어 있다.

〈표 3〉를 통해 연도별 참기름과 들기름의 국내 생산 실적을 파악할 수 있다. 이를 살펴보면, 생산량과 출하량이 모두 등락을 반복하고 있지만 전체 연평균 성장률은 약 4%로 증가하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 즉, 참기름과 들기름 시장이 지속적으로 성장하고 있다는 것을 의미한다. 또한, 2012년도의 생산량 대비 생산액이 2008년의 생산량 대비 생산액보다 41.5% 증가하였다는 것을 알 수 있는데, 이는 참기름 시장이 시장잠재력을 지니고 있다는 것을 나타내고 있으며, 나아가 식품 판매에 있어서 참기름 시장을 절대로 간과하여서는 안 된다는 것을 의미한다.

들기름은 2005년과 2009년에 생산량이 일시적으로 증가하였고 전체적으로 미미하게 등락이 반복되고 있다. 참기름과 비교하였을 때, 들기름의 생산량은 생산액과 비례하고 있지 않은데, 이는 들깨의 재

〈표 3〉 참기름과 들기름의 국내 생산 실적

구분	참기름		들기름	
	생산량(톤)	생산액(천원)	생산량(톤)	생산액(천원)
1999	12,119	120,394,321	531	2,422,735
2000	12,303	109,027,929	506	3,162,975
2001	17,873	154,656,926	863	4,062,785
2002	18,057	156,887,187	854	3,895,428
2003	18,459	103,032,428	788	5,008,331
2004	16,408	101,474,414	992	6,138,757
2005	18,888	95,030,917	9,069	7,147,528
2006	16,218	94,923,571	2,215	16,421,369
2007	17,967	86,112,807	1,862	11,109,094
2008	69,661	166,987,528	3,294	24,163,172
2009	22,439	162,201,655	7,332	14,475,548
2010	16,571	178,193,707	1,526	15,900,297
2011	17,621	167,436,520	1,597	17,721,494
2012	20,435	133,889,205	1,789	20,355,587

출처 : 한국농수산물유통공사, 2013 가공식품 세분 시장 현황 (2014)을 바탕으로 재구성.

배 상황에 따른 원가의 변동 때문인 것으로 예상된다. 들깨의 가격이 참깨보다 더 크게 변동하지만, 전체적으로 보았을 때 들기름 시장은 등락을 반복하면서 점차 성장하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 또한 2009년 이후로는 점진적으로 그 생산량과 생산액이 증가하고 있다는 것을 보여준다. 이를 통해 현재 들기름 시장이 커다란 시장잠재력을 지니고 있다는 것을 알 수 있으며, 원재료의 안정적인 공급을 확보할 수 있다면 향후 들기름 시장 또한 그 크기가 확대되고 안정화될 수 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다. 참기름과 들기름은 일상생활에서도 많이 이용되고

있지만, 명절 선물로 이를 구매하는 소비자들이 많이 있다. 특히하게도 다른 가공식품들과는 달리, 제품의 브랜드보다는 제품을 생산하는 원재료의 원산지 와 맛(향)에 대한 구매고려도가 높은 품목이 바로 참기름과 들기름이다(한국농수산물유통공사 2014). 〈표 4〉는 참기름과 들기름을 생산하는 업체의 현황을 나타낸다. 2003년부터 2006년까지는 근로자 수가 5인 이상인 업체를 기준으로 조사를 하였고, 생산 업체의 수가 점차 증가하는 것을 확인할 수 있다. 2007년부터는 근로자 수가 10인 이상인 업체를 기준으로 조사하게 되었고, 그에 따라 집계된 업체의

〈표 4〉 참기름과 들기름 업체 현황

(단위 : 개)

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
참기름	66	67	65	72	39	32	30	28	29
들기름	26	33	27	31	15	11	9	8	9

출처 : 한국농수산물유통공사, 2013 가공식품 세분 시장 현황 (2014)을 바탕으로 재구성.

수가 크게 줄어든 것으로 나타난다. 하지만, 참기름과 들기름 시장의 생산량과 생산액이 매년 점진적으로 성장하고 있다는 것에 비추어 본다면, 참기름과 들기름을 생산하는 5인 이하의 소규모 제조업체의 수가 계속해서 증가하고 있다는 것을 유추할 수 있다. 현재 식품에 대한 많은 연구들이 참기름과 들기름을 다루고 있으며, 신문과 같은 여러 매체를 통해 참기름과 들기름의 효용이 소비자에게 전달되면서 제품에 대한 소비자의 관심 또한 점차 증가하고 있다. 특히 TV매체에 대한 소비자의 의존도가 다른 매체에 비해 높기 때문에, TV를 통해 이루어졌던 참기름과 들기름에 대한 정보 전달이 소비자의 인식에 큰 영향을 주었다고 할 수 있다(김남두와 강재원, 2012). 이러한 사회적 흐름을 바탕으로 많은 제조업체들이 참기름과 들기름 시장에 참가하게 되었고, 소비자가 원하는 것을 충족시켜주기 위해 많은 노력을 하고 있다.

즉, 참기름과 들기름 시장의 시장잠재력을 바탕으로, 원재료를 안정적으로 공급하고 믿고 먹을 수 있는 건강한 제품을 생산함으로써 성장해나가고 있는 참기름과 들기름 시장에서의 입지를 확보하고 나아가 그 영역을 넓힐 수 있도록 기반을 마련해야 할 것이다.

3.3 예천 윤혜숙 참기름의 도입과정

2007년 '예천 윤혜숙 참기름'이 '경상도 김실네'의 온라인 쇼핑몰을 통해 참기름과 들기름을 출시하였을 때에는 이미 많은 제조업체에서 온라인 쇼핑몰을 통해 참기름과 들기름을 판매하고 있었다. 즉, 식용유지류 시장에 처음 진입한 예천 윤혜숙 참기름은 후발 브랜드였던 셈이다. 일반적으로 후발 브랜드가 선점 브랜드로 인해 생겨난 진입장벽을 넘어서 주도적인 위치를 확보하는 것은 아주 어려운 일이다. 선점 브랜드는 해당 상품군에서 대표성을 띄고 있기

때문에, 후발 브랜드는 인지도가 낮고 브랜드 이미지도 또한 대부분 우호적이지 않다는 연구결과가 나와 있다(Carpenter and Nakamoto, 1989). 예천 윤혜숙 참기름의 브랜드가 경상도 김실네의 온라인 쇼핑몰을 통해 시장에 나왔을 때, 그 해의 매출액은 경상도 김실네의 총 매출액에서 큰 비중을 차지하지 못했다. 식용유지류 시장에 후발 브랜드로 진입하면서 선점 브랜드보다 우위에 설 수 있는 강점을 제시하지 못하였기 때문이다.

하지만 후발 브랜드가 언제나 불리한 것은 아니다. 선점 브랜드에 비해 이점을 얻을 때도 있다. 제품군에 먼저 진출한 선점 브랜드의 장점을 벤치마킹하고 단점을 자사의 제품에서 보완함으로써 소비자에게 더 나은 제품과 서비스를 제공할 수 있다는 것이다. 후발 브랜드가 진입장벽을 통과하기 위해서는 선점 브랜드보다 우위에 설 수 있는 혁신적인 신제품을 시장에 제시하는 것이 중요할 것이다. 혁신의 사전적인 정의는 묵은 풍속, 관습, 조직, 방법 따위를 완전히 바꾸어서 새롭게 하는 것이다. 이를 바탕으로 한다면, 혁신적인 신제품은 기존의 제품에 새로운 기술이나 새로운 개념과 인식을 더하여 기존의 제품과는 완전하게 달라진 새로운 제품이라고 할 수 있다. 예천 윤혜숙 참기름의 혁신적인 신제품은 Candy와 Tellis(1908)가 분류한 기술기반 혁신과 시장기반 혁신 중 기존 제품에 새로운 아이디어를 적용하여 기존 제품의 문제점을 보완하거나, 나아가는 연속적인 혁신을 추구하는 '기술기반 혁신'에 해당된다. 즉, 예천 윤혜숙 참기름은 기존의 참기름 들기름 제품과 식용유지류 시장이 가지고 있었던 문제점을 보완하고 지금까지 간과하였던 소비자의 니즈를 파악함으로써 선점 기업이 자리 잡고 있던 식용유지류 시장에서 입지를 굳혀나갈 수 있게 되었던 것이다.

이전까지의 식용유지류 시장에서의 주된 관심사는 참기름과 들기름의 원료가 되는 참깨와 들깨의 원산

지였다. 국산 참깨와 들깨로 짠 참기름과 들기름은 수입 참깨와 들깨로 짠 참기름과 들기름보다 그 향이 훨씬 더 고소하고 기호도가 높는데, 국산 참깨와 들깨는 수입 참깨와 들깨에 비해 값이 비싸고 생산량도 부족하여 상당량은 수입에 의존하고 있는 실정이었다(오명숙 외 2명, 1995). 시중에 유통되고 있는 참기름과 들기름의 상당량이 수입 참깨와 들깨로 짠 것이라 유추할 수 있으며, 많은 제조기업에서도 참기름과 들기름의 원산지 표기를 달아워하지 않았다. 이러한 상황에서 소비자의 참기름과 들기름 제품에 대한 신뢰도는 그리 높지 않았고, 국내산이라 표기한 제품에 대해서도 전적으로 신뢰하지 않았다.

예천 윤혜숙 참기름에서는 이러한 시장의 위기를 기회로 활용하였다. 국산 깨보다는 수입 깨를 주되게 활용하여 제품을 생산하는 기존의 시장에 대한 이미지를 역이용한 것이다. 먼저 참기름과 들기름을 만드는 원재료인 참깨와 들깨에 대한 소비자의 신뢰를 얻고자, 깨로 유명한 '예천'이라는 지역적인 이점을 사용하여 예천 지역에서 작목반을 형성하였다. 작목반을 통하여 인근에서 재배하는 질 좋은 깨를 모두 수매하면서 국산 깨만을 사용하여 착유하는 국산 참기름과 국산 들기름이라는 이미지를 소비자에게 제공하고자 하였다. 그와 더불어 예천 윤혜숙 참기름에서는 소비자의 구매 의도에서도 기존 브랜드와의 차별화를 위해 노력하였다. 일반적으로 식용유지류 시장에서는 제품을 소모하기 위해 참기름과 들기름을 구매하는 경우가 대부분이었다. 소모품이라는 참기름과 들기름의 이미지에 고급화 전략을 활용하여 선점 브랜드와는 다른 예천 윤혜숙 참기름만의 이미지를 부각시켜 기존의 식용유지류 시장에서의 입지를 넓혀갔다.

3.4 예천 윤혜숙 참기름의 혁신적인 신제품 개발

국내의 경제 수준이 향상되고 국민들의 건강에 대

한 관심이 높아지면서, 식생활 개선과 안전한 식재료에 대한 소비자의 바람은 더욱 커져가고 있다. 단순히 맛과 섭취를 위해서 식품을 구매하던 것이 이제는 소비자의 건강과 생활수준을 향상시키기 위한 것으로 구매의 목적이 크게 달라지고 있다. 소비자는 구매하고자 하는 제품에 대한 정보는 물론 그 제품을 생산하는 데에 반드시 필요한 원재료에 대해서도 의문을 가지게 되었다. 나아가 해당 제품을 생산하는 제조업체에 대한 정보와 해당 기업의 이미지까지도 소비자 구매 활동에 영향을 미치는 중요한 요소가 되었다. 소비자는 사람이 먹기에 안전하고 자연친화적인 제품을 추구하게 되었으며, 그와 더불어 제조업체에서는 소비자의 안전한 식생활을 위하여 건강한 식재료와 식품을 만들고 더욱 발전시키고자 많은 노력을 하게 되었다.

예천 윤혜숙 참기름이 식용유지류 시장에 나오기 전, 소비자의 대부분은 제품을 소모하기 위해 참기름과 들기름을 구매하였다. 그렇기 때문에, 시장에 나오는 제품들은 착유 과정, 디자인 그리고 제품 포장에 중점을 두기 보다는 '100% 깨로만 착유한 제품인지', '원재료인 깨가 국산인지 아닌지'에 대한 내용에 무게를 실어 프로모션하였다. 이 때문에 포장 용기는 흑갈색 병 혹은 금속용기가 일반적이었으며, 착유 과정에서 자연스럽게 발생하는 앙금 또한 제품에 모두 함유시켜 생산하였다. <그림 3>은 예천 윤혜숙 참기름에서 제품을 출시하기 이전에 식용유지류 시장에서 주를 이루던 참기름과 들기름의 용기들이다. 기존의 시장에 출시되었던 모든 제품들은 착유 후 앙금을 거르지 않은 상태의 기름을 완제품으로 생산하여 판매하였다. 식용 기름의 판매 요인이 되는 앙금이 제품에 포함되어 있었기 때문에, 제품의 빠른 판매 진행을 막기 위한 대안으로 흑갈색 병이나 금속용기에 제품을 담아 제품을 생산하였다는 것을 확인할 수 있다.

건강한 식생활을 추구하는 사회적 흐름에 힘입어,



〈그림 3〉 예천 윤혜숙 참기름 제품 출시 이전의 일반적인 참기름 용기

예천 윤혜숙 참기름에서는 좋은 원재료로 건강한 제품을 만들어 소비자에게 제공하고자 많은 시도를 하였다. 기존의 식용유지류 시장에 출시된 제품들과는 다른 이미지를 소비자에게 심어주기 위해 기름의 품질, 디자인, 그리고 제품 포장 등 모든 분야에서 차별화를 하고자 노력하였다. 〈그림 4〉는 예천 윤혜숙 참기름에서 출시한 참기름과 들기름 제품이다. 제품의 품질에 있어서 참깨와 들깨로 유명한 예천이라는 지리적인 이점을 활용하여 제품의 원재료가 되는 깨에 대한 소비자의 신뢰를 높일 수 있었다. 깨를 생산

하는 데에 있어서도, 예천 지역 내에 작목반을 형성하여 좋은 품질의 참깨와 들깨를 직접 재배하고 관리함으로써 원재료에 대한 소비자의 의심을 해소시키고 믿을 수 있는 건강한 제품을 제공하고자 노력하였다. 또한 디자인과 제품 포장의 측면에서는 기존의 흑갈색 병과 금속용기가 아닌 투명하고 맑은 유리병에 착유한 기름을 담았으며, 그 대신 제품 내에 산패를 야기하는 양금을 모두 정제한 다음 맑고 깨끗한 기름만을 용기에 담아 제품으로 생산하였다. 즉, 예천 윤혜숙 참기름에서는 작목반을 통하여 재



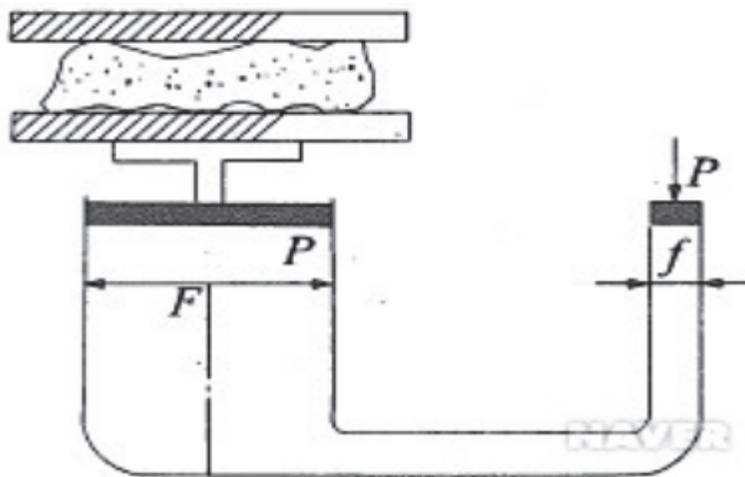
〈그림 4〉 2007년 출시된 예천 윤혜숙 참기름

배한 깨로 제품을 생산하여 제품의 품질을 향상시키고 소비자에게 신뢰를 제공하는 동시에, 참기름과 들기름을 담은 용기를 포함하여 포장에 있어서도 이전의 제품들과는 다른 이미지를 제공한다는 것을 확인할 수 있다. 투명한 용기에 참기름과 들기름을 담는다는 것은 착유하는 과정에서 생겨나는 앙금으로 인해 이전에는 시도할 수 없었던 발상이었다. 예천 윤혜숙 참기름만의 착유 기술과 정제 기술을 통하여 착유한 기름에서 앙금을 거른 후 맑은 기름만을 담아 제품으로 출시하였으며, 투명한 병에서도 제품의 보관 기간을 기존의 제품들과 동일한 수준으로 맞출 수 있었다.

예천 윤혜숙 참기름의 특징이라고 할 수 있는 부분은 앙금을 거르는 정제 과정과 더불어 깨를 볶고 기름을 짜는 착유 과정이다. 참기름과 들기름의 원재료가 되는 깨도 중요하지만, 깨를 어떻게 볶느냐에 따라 참기름의 품질이 좌우된다. 볶는 정도가 더해질수록 기름의 특유한 색과 향이 더 풍부해지고 고소한 맛이 강해지지만, 벤조피렌이라는 발암물질을 야기할 수 있다. 반대로, 볶는 정도가 약하다면

발암물질에 대한 걱정 없이 제품을 섭취할 수 있어 건강에는 훨씬 좋지만 그 특유의 색과 향이 떨어지고 고소한 맛도 약해진다. 그렇기 때문에 특정 시간과 특정 온도에 맞춰 깨를 볶는 것이 가장 중요하다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 자사만의 깨를 볶는 시간과 온도를 확보하였으며, 매년 자체적으로 제품의 품질 검사를 실시하여 소비자에게 안전하고 믿을 수 있는 제품을 제공하고자 하였다.

참기름과 들기름을 착유하는 데에는 ‘압착 방식’과 ‘분쇄 방식’ 두 가지가 있다. 전통적인 방법인 압착 방식을 통하여 착유를 하게 되면, 맑고 깨끗한 기름을 얻을 수 있지만 동일한 양의 깨로 기름을 짤 때 얻을 수 있는 기름의 양이 분쇄 방식에 비해 훨씬 적다. 반대로, 분쇄 방식을 통하여 착유를 하게 된다면 동일한 양의 깨로 부터 얻을 수 있는 기름의 양은 많아지지만 착유한 기름의 앙금 비율이 높아지고, 제품 내에 불순물이 많이 첨가된다. 그렇기 때문에 투명하고 맑은 참기름만을 담고자 노력하는 예천 윤혜숙 참기름에서는 분쇄 방식이 아닌 <그림 5>와 같이 예로부터 사용되어 온 압착 방식을 활용하여 기름을



출처 : 식품과학기술대사전

<그림 5> 압착 방식의 원리

착유하고 있다. ‘안전하고 건강한 먹거리’라는 시대적 과제를 해결하고 그 흐름에 발맞추기 위해 참기름과 들기름의 착유 방식을 포함하여 부는 정도까지도 모두 고려한 것이다.

3.5 사업 전개 전략 1단계

식용유지류 시장에서 기존의 제품들과는 다른 혁신적인 신제품을 생산하고 제품에 대한 이미지를 소비자들에게 효과적으로 전달하기 위해 2단계의 사업 전개 전략을 세웠다. 선점 기업이 자리 잡고 있던 시장에서 자사의 입지를 확보하기 위해 예천 윤혜숙 참기름은 우선 ‘경상북도 예천’이라는 지역의 지리적 이점을 활용하여 원재료에 대한 소비자의 신뢰를 얻는 동시에 시골스러운 이미지를 소비자에게 제공함으로써 소비자가 제조업체에 대해서 긍정적인 이미지를 갖게 하고자 사업 전개 전략을 실행하였다.

예천 윤혜숙 참기름이 위치해 있는 ‘예천’이라는 지역은 예로부터 임금님께 깨를 진상한 것으로 유명한 곳이다. 지리적으로 낙동강의 상류에 위치해 있으며, 토양에 모래 성분이 많이 함유되어 있어 배수가 잘 되는 까닭에 깨 농사를 짓기 위한 이상적인 조건을 갖추고 있다. 깨를 재배하는 면적은 매년 전국에서 10위 내외를 하고 있으며, 깨 자체를 비교해 보았을 때 예천 깨의 크기가 타 지역의 깨에 비해 크

고 알차게 재배되어 그 품질이 월등하다고 한다. 여러 분야 중에서도 식품 제조업은 제품의 원재료에 큰 영향을 받는다. 즉, 품질이 좋고 건강한 참기름과 들기름을 생산하기 위해서는 그 원재료가 되는 참깨와 들깨의 품질 또한 아주 중요하다는 것이다. 그렇기 때문에 예천 지역에서 재배한 참깨와 들깨로 기름을 짠다는 사실이 소비자가 해당 제품을 구매할 때 많은 영향을 줄 것이라고 판단하였다.

예천이라는 지리적 이점을 적극적으로 활용하기 위해, 지역 내에 작목반을 형성하여 직접 깨 농사에도 참여하였다. 작목반을 통하여 원재료를 투명하고 안정적으로 제공받을 수 있으며 원재료에 대한 소비자의 신뢰를 높일 수 있었다. 또한, 직접 농사에 참여함으로써 소박하고 시골스러운 이미지를 제공하여 소비자의 향수와 정감을 자극하여 예천 윤혜숙 참기름에 대한 긍정적인 인식을 높이고자 하였다. 직접 농사를 짓는 과정을 온라인 쇼핑몰을 통하여 깨를 재배하는 모습, 수확 후 타작하는 모습, 그리고 기름을 짜는 모습 등을 모두 사진으로 공개하여 제품의 생산의 투명성을 높였다. <그림 6>과 <그림 7>은 예천 윤혜숙 참기름의 온라인 쇼핑몰을 통해 공개된 원재료의 재배 과정과 제품의 착유 과정을 보여주는 사진이다. 참기름과 들기름을 판매하는 것을 넘어, 원재료인 깨를 직접 재배하고 제품을 생산하는 모든 과정에서 활발하게 활동함으로써 ‘예천 윤혜숙 참기



<그림 6> 온라인 쇼핑몰을 통해 공개한 재배 과정과 타작 과정



〈그림 7〉 온라인 쇼핑몰을 통해 공개한 착유 과정

름은 직접 재배한 깨로 짠 믿을 수 있는 시골 참기름'이라는 평가를 받을 수 있게 되었으며, 소비자에게 믿을 수 있는 건강한 식재료라는 이미지로 자리매김을 하고자 노력하였다. 또한, 농사를 직접 한다는 시골스러운 이미지에 앙금을 거른 맑은 참기름과 들기름만을 소비자에게 제공한다는 사실이 '자식에게는 직접 농사지은 깨로 기름을 짜 그 중에서도 투명하고 맑은 부분만을 담아 자식에게 주었던 시골의 어머니'를 연상하게끔 만들었고, 이를 통하여 소비자가 예천 윤혜숙 참기름에 더욱 친근감을 느끼도록 유도하는 활동을 전개할 수 있었다.

이와 더불어, 예천 윤혜숙 참기름은 예천 지역에서 행해지고 있는 “곤충 바이오 엑스포”와 “농산물 축제” 등의 많은 행사에도 직접 참여하였다. 이렇게 지역 행사에 참여하여 자사의 제품을 전시하고 판매함으로써 지역을 방문하는 전국의 소비자에게 제품을 알릴 수 있는 계기를 마련하고자 하였다. 나아가, 지역에서 추진하는 행사를 통해 소비자에게 접근하는 것은 건강한 먹거리를 원하는 소비자에게 긍정적인 이미지를 심어주었으며, 지역의 행정기관과 연계되어 있다는 인식을 통해 제품과 기업에 대한 신뢰를 추가적으로 얻을 수 있었다. 이러한 활동과 함께 온라인 광고를 병행하면서 예천 윤혜숙 참기름의 기업 활동과 제품에 대한 정보를 많은 소비자에게 알리고, 믿을 수 있는 제품이라는 것을 어필하고자 노

력하였다.

1단계의 사업 전개 전략을 통하여, 기존 식용유류 시장에서 예천 윤혜숙 참기름은 원재료를 직접 재배하여 제품을 생산하는 제조업체라는 이미지를 얻게 되었고, 더불어 직접 재배한 국산 깨로 착유한 참기름과 들기름 제품은 경쟁 브랜드와 비교하였을 때 기능적인 부분은 물론 감성적인 부분에서도 소비자의 공감과 신뢰를 끌어낼 수 있었다. 이러한 과정을 기반으로 하여 매출 또한 꾸준히 상승하였다. 소비자들은 예천 윤혜숙 참기름에서 작목반을 결성하여 원재료를 직접 재배하고 그 깨를 착유하여 제품을 생산한다는 사실에 매우 만족하고 있다는 의견이 많았고, 기름을 착유하고 정제하는 제품의 생산 방식을 신뢰하고 있다고 말하는 소비자의 수가 늘어났다. 이러한 지리적·자연적 환경을 바탕으로 하였기 때문에, 예천 윤혜숙 참기름은 후발 브랜드임에도 불구하고 제품에 대한 자부심과 신뢰를 얻어 참기름과 들기름 시장에서 입지를 넓힐 수 있었다. 소박하고 정다운 시골의 이미지와 건강하고 믿을 수 있는 제품이라는 소비자의 신뢰성 그리고 성장하는 재무성과를 바탕으로 기존의 식용유류 시장에서 안정적으로 자리매김을 하였다 판단하고, 더 나아가 이를 기반으로 시장에서의 입지를 넓히기 위해 두 번째 사업 전개 전략을 수립하여 실행하게 되었다.

3.6 사업 전개 전략 2단계

예천 윤혜숙 참기름에서는 식용유지류 시장의 경쟁 제품과 차별화하기 위해 기존의 전략을 기반으로 추가적인 마케팅 전략을 수립하여 사업을 전개하고자 하였다. 자체적으로 제품을 검정하는 동시에, 블라인드 테스트(Blind Test)를 통해 예천 윤혜숙 참기름의 착유 기술과 정제 기술이 우수하다는 것을 입증하였다. <그림 8>에서 보는 것과 같이 2009년 신라호텔 그리고 대구 백화점과 거래를 하게 되었고, 이를 통해 예천 윤혜숙 참기름에 대한 이미지와 평가가 올라가기 시작하였다. 이러한 기회를 효과적으로 활용하는 동시에 지속적인 성장의 기반을 다지기 위하여 예천 윤혜숙 참기름에서는 새로운 사업 전개 전략이 필요하게 되었다. 예천 윤혜숙 참기름의 기존 사업 전개 전략을 '제품에 대한 긍정적인 이미지 재고와 소비자의 신뢰 확보'라고 한다면, 새로운 사업 전개 전략에서는 소모하기 위해 제품을 구매하였던 기존의 식용유지류 시장에서 고급화 전략을 사용함으로써 '제품에 대한 가치의 재고와 고급화 이미지 확보'라는 틈새시장을 공략하고자 하였다.

제품의 품질에 있어서는 1단계 사업 전개 전략과

여러 국내 기업의 자체 테스트를 통해 인정을 받았기 때문에 2단계 사업 전개 전략에서는 제품의 포장에 있어서 기존의 경쟁 제품과 차별화를 하고자 하였다. 경쟁 제품들은 모두 포장이 없는 상태에서 판매를 하거나 포장을 할 때에도 종이상자를 많이 활용하였다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 '예천 윤혜숙 참기름 선물세트'를 출시하면서 기존의 종이상자 케이스 이외에도 우드락 상자와 오동나무 상자를 사용하여 제품의 디자인과 포장 수준을 높였다. 종이상자의 선물세트는 개인이 직접 구매를 하여 선물을 전달할 때를 제외하고 화물이나 택배를 통하여 물건을 배송하게 되었을 때에는 파손의 위험이 크다. 예천 윤혜숙 참기름의 우드락 선물세트와 오동나무 선물세트는 선물세트로서의 고급스러움을 지닌 동시에 이러한 제품의 파손율을 최소화시켰다. 또한, 참기름과 들기름뿐만이 아니라 참깨를 선물세트에 포함시키면서 제품의 구성을 다양하게 하였다. <그림 9>에서는 예천 윤혜숙 참기름의 선물세트가 식용유지류 시장에 출시되기 이전의 경쟁 제품의 선물세트 포장이다. 흑갈색 병과 금속용기에 착유한 기름을 담아 종이상자에 포장을 하는 것이 일반적이었다. 기존의 식용유지류 시장에서는 대기업이 주를 이루



<그림 8> 대구 백화점과 신라호텔에서 만나는 예천 윤혜숙 참기름



〈그림 9〉 예천 윤혜숙 참기름 선물세트 출시 이전의 종이상자 선물세트

어서 참기름과 들기름을 판매하고 있었기 때문에, 미리 마련된 유통망을 통해 다량의 물량을 분산시켜 소비자들이 제품을 직접 보고 구매하는 비율이 높았다. 그렇기 때문에, 제품 포장 용기와 유통 과정에서의 제품 파손에 크게 중점을 두지 않았다. 하지만, 중소기업인 제조업체에서는 대기업에서처럼 다양한 유통망을 확보하기 어려울뿐더러, 다량의 제품을 한꺼번에 운반할 능력을 가진 중소기업의 수는 극히 적다. 그렇기 때문에 중소기업인 제조업체에서는 화

물 혹은 택배를 통하여 제품을 운반하고 배송하게 되는데, 소비자에게 제품이 전달되는 과정에서, 제품이 파손되는 경우가 종종 발생한다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 예천 윤혜숙 참기름에서는 외부의 충격을 완화시킬 수 있는 우드락 선물상자와 오동나무 선물상자를 사용함으로써 제품의 파손을 최소화시키면서, 그와 동시에 제품의 이미지를 더욱 고급스럽게 만들어 경쟁 제품과의 차별화를 시도하였다. 〈그림 10〉에서는 투명한 유리병에 양금을 거



〈그림 10〉 예천 윤혜숙 참기름 우드락 선물세트와 오동나무 선물세트

른 맑은 참기름과 들기름을 담아 우드락 상자와 오동나무 상자로 포장한 예천 윤혜숙 참기름의 우드락 선물세트와 오동나무 선물세트를 볼 수 있다. 즉, 2단계 사업 전개 전략에서는 제품의 파손이라는 위험요소를 제품을 포장하는 포장 용기를 통하여 문제점을 보완하고 그것을 활용하여 고급화 이미지라는 제품의 강점으로 승화시켰다. 이는 1단계 사업 전개 전략을 통해 얻을 수 있었던 제품에 대한 긍정적인 평가와 소비자의 신뢰를 바탕으로 하면서, 여러 국내 기업들과 거래를 통해 올라간 제품 평가와 인지도를 기회로 삼아 제품에 대한 가치의 높이고 경쟁제품과는 구별되는 고급화 이미지를 확보하는 계기로 활용하였다는 것이다.

예천 윤혜숙 참기름에서는 정직하게 생산한 고품질의 제품을 바탕으로 1단계 사업 전개 전략과 2단계 사업 전개 전략을 실시하였다. 이를 통해 제품에 대한 소비자의 신뢰와 높은 수준의 제품 가치를 얻을 수 있었으며, 제품과 기업의 고급화 이미지 또한 확보할 수 있었다. 나아가, 신뢰할 수 있는 제품과 고급화 이미지를 활용하여 기존 시장에서 형성되어 있던 참기름과 들기름의 판매 가격보다 훨씬 더 높은 가격으로 자사의 제품을 시장에 제시하였다. 이러한 고가 전략은 소비자의 신뢰를 바탕으로 전개되었기 때문에 시장에서의 입지를 확보하고 그 영역을 확장시키는 데에 효과적인 또 하나의 전략으로 활용할 수 있었다.

IV. 시사점 및 향후 과제

‘예천 윤혜숙 참기름’은 식용유지류 시장의 후발 브랜드로써 경쟁 제품의 단점을 보완하고, 중소기업인 제조업체에서 활용할 수 있는 사업 전개 전략을 사용하여 성공한 사례라고 할 수 있다. 해당 사례의

시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 건강과 안전한 식생활에 대한 관심이 커지고 있는 시대적 흐름에서 원재료에 대한 소비자의 신뢰가 제품을 구매하는 데에 있어서 얼마나 큰 영향을 미치는지를 확인하였다는 데에 의의가 있다. 여러 식재료 시장 중에서도 특히 식용유지류 시장에 그리고 더 나아가 참기름과 들기름 시장에 초점을 맞추어 본 사례를 자세히 소개하였다.

둘째, 소비자의 니즈와 사회적 흐름을 파악할 수 있었다. 기존의 시장에서는 ‘참기름과 들기름의 원재료가 되는 참깨와 들깨가 국산인가’ 혹은 ‘해당 참기름은 100% 깨로만 착유한 기름인가’에 초점이 맞추어져 있는 상황이었다. 이러한 환경에서 자사의 제품을 통해 얻을 수 있는 건강한 식재료의 소비와 생활수준의 향상을 강조함으로써, 단지 맛과 소모를 위한 구매를 넘어서는 소비자의 니즈를 파악하였다. 더불어, 예천 윤혜숙 참기름은 ‘국내산 원재료만을 사용하는 것이 당연하다’는 인식을 바탕으로 하였으며, 더 나아가 원재료를 생산하고 기름을 착유하는 과정을 온라인 쇼핑몰을 통해 투명하게 공개함으로써 소비자의 니즈를 충족시키고 신뢰를 확보할 수 있었다. 이러한 소비자 니즈를 기반으로 기존 시장에서는 찾아볼 수 없었던 혁신적인 신제품을 개발하고, 고급화 전략을 통해 차별화된 제품과 브랜드의 이미지를 확립할 수 있었다.

셋째, 자사에 위협이 되는 요소를 활용하여 그것을 강점으로 승화시킬 수 있는 마케팅 전략과 사업 전개 전략을 수립할 수 있다는 것이다. 기업의 활동 초기에는 도심이 아닌 지역에 위치해 있다는 사실이 제품의 유통과 광고에 있어서 불리한 요소로 작용하였지만, 온라인 판매를 시작함으로써 “예천”이라는 지리적 위치가 제품에 대한 신뢰성을 획득하고 소비자들의 향수를 불러일으켜 제품에 대한 친근한 이미지를 심어준다는 이점으로 작용하였다. 또한 유통과정에서의 위험요소가 되는 제품 파손을 우드락과

오동나무 상자를 사용하여 해결함과 동시에, 디자인과 제품 포장에서 고급화 전략을 사용하여 브랜드 이미지와 제품에 대한 소비자의 인식 수준을 높일 수 있었다. 그리고 기존에 출시되었던 제품들의 불안요소인 앙금을 깨끗하게 걸러 맑은 참기름과 들기름만을 완성품으로 생산함으로써 제품에 대한 긍정적인 이미지를 환기시킬 수 있었으며, 더불어 소비자에게 안전하고 건강한 식재료를 제공할 수 있었다.

넷째, 후발 브랜드로서 시장에 진입한 중소기업이 기존의 제품을 보완한 혁신적인 신제품을 개발함으로써 시장을 주도하는 역할을 할 수 있었다. 글로벌 경쟁에서 혁신이 어느 때 보다도 강조되고 있으며, 중소기업의 다양하고 독특한 사업 전개 전략과 혁신 방안이 중요한 쟁점으로 떠오르고 있다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 중소기업의 후발 브랜드로서 시장에 진입하였지만, 자체적인 2단계 사업 전개 전략을 사용하여 기존 시장에서 입지를 마련하고 더 나아가 그 입지를 넓힐 수 있었다.

다섯째, 작목반을 기반으로 한 영농조합법인을 활용하여 지역 농업 종사자들의 안정적인 작물 매매를 확보하여 지역의 농업 경제에 안정을 야기하는 동시에 소비자의 신뢰를 얻을 수 있었다. 매년 변동하는 작물 매매가가 판매량에 영향을 주어 지역 농업 종사자들의 소득이 안정되지 않아 농민의 생활을 어렵게 하였다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 예천 지역에서 영농조합법인을 설립하여 법인에 소속된 농민들의 안정적인 작물 매매가 가능하도록 환경을 조성하였고, 지역 농민들 또한 안정적인 환경을 바탕으로 하여 질 좋은 작물을 재배하여 예천 윤혜숙 참기름에 공급함으로써 상호 간의 윈윈(win-win) 효과를 얻을 수 있었다. 더불어 해당 기업이 영농조합법에 참여하여 지역 농민들과 함께 농사에 직접 참여한다는 사실은 소비자에게 시골스러운 느낌과 “직접 재배한 원재료로 만드는 건강하고 믿을 수 있는 제품”이라는 정직한 이미지를 제공하기 때문에 소비자

들이 해당 상품을 신뢰하게 되는 또 하나의 근거가 되었다.

여섯째, 지역의 중소기업과 지역 행정 기관이 동반성장할 수 있었다. 예천 윤혜숙 참기름은 “예천”이라는 지역적 이점을 활용하여 사업 전개 전략을 수립하였으며, 전략 실행 과정에서 자사의 제품 이미지를 긍정적으로 고취시키는 것은 물론 예천이라는 지역적 이미지도 긍정적으로 제고시킬 수 있었다. 또한, 지역 행정 기관과 함께 경상북도에서 주관하는 전통가공식품 명품화 사업에 참여함으로써 해당 기업 발전의 기초를 다질 수 있었으며 더불어 지역 경제의 발전에도 기여할 수 있었다. 예천 윤혜숙 참기름을 통해 지역의 일지리가 늘어나 농한기 지역 주민들의 인력을 적극적으로 활용할 수 있었고, 온라인 판매를 통한 지역 상품의 유통이 활발해지면서 지역 상품의 광고 효과를 얻는 동시에 지역 경제가 활성화되는 이점 또한 확인할 수 있었다.

예천 윤혜숙 참기름은 식용유지류 시장에 후발 브랜드로 진입하였지만, 혁신적인 신제품을 생산하게 되면서 중소기업임에도 불구하고 시장을 주도하게 되었다. 제품과 디자인에 대한 특허를 소지하고 있지만 예천 윤혜숙 참기름의 제품과 디자인을 모방하는 기업과 단체들이 하나 둘 씩 늘어나고 있다. 최근 동일 지역 내에서 그리고 전국에서 유사하게 모방된 제품으로 시장에 진입하는 중소기업들이 늘어나면서 시장의 경쟁이 더욱 더 치열해지고 있다. 이는 예천 윤혜숙 참기름에서 지금까지 활용하였던 사업 전개 전략 이외의 다른 전략이 필요하다는 의미이다.

이전까지는 시설의 규모가 그리 크지 않았기 때문에, 제품을 생산하고 유통하는 데에도 한계가 있었다. 그것을 보완하고자 예천 윤혜숙 참기름은 경상북도에서 주관하는 ‘전통가공식품 명품화 사업’에 참여하여 부족했던 생산 시설 부문을 보완할 계획을 가지고 있다. 현재 제품을 직접 사용하고자 구매하는 소비자들이 전체의 약 60%를 차지하고 있다. 민

고 먹을 수 있는 제품이라는 이미지와 더불어 지금보다도 더 체계적인 생산 시설을 확보하여 더욱더 다양한 유통 경로를 통해 소비자를 유인해야 할 것이다. 또한, 생산량에 한계가 있어 수요를 모두 충족시키지 못하고 있다는 현재 상황을 시설의 보완을 통해 타계할 수 있을 것이다. 나아가, 선물세트로 많이 활용되는 참기름과 들기름의 특성을 고려하여 다양한 선물세트를 구성해 참기름과 들기름 시장을 넘어 선물세트 시장까지도 공략할 수 있을 것이다. 이러한 기회를 통해 현재 확보하고 있는 식용유지류 시장에서의 입지를 강화하고 다양한 소비자의 니즈를 만족시켜 그 범위를 확대시킬 수 있는 계기로 삼아야 할 것이다.

예천 윤혜숙 참기름은 지금까지 자사의 제품을 접한 국외의 여러 현지인들에게서 해외에서 제품을 판매할 것을 여러번 권유받기도 하였다. 가공 시설을 더욱 강화하는 동시에 해외 시장을 개척하는 것 또한 예천 윤혜숙 참기름이 현재의 정체된 을 발전을 타파하는 하나의 방법이 될 수 있을 것이다. 현재 경쟁이 심화되고 있는 식용유지류 시장에서 그리고 참기름 들기름 시장에서, 예천 윤혜숙 참기름이 어떻게 현재의 입지를 유지하고 나아가 어떤 새로운 사업 전개 전략을 사용하여 시장을 보다 더 확대해나갈지에 주목해야 할 것이다.

참고문헌

- 김남두, 강재원(2012), “매체 의존도에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구-매체속성에 대한 수용자 인식과 매체 이용수준,” **한국언론학보**, 56(4), 236-264.
- 김성훈, 김영수(2011), “식재료 산업 발전을 위한 연구,” 한식재단.
- 남세현(2012), “구매속성에 따른 인터넷 쇼핑몰과 TV 홈쇼핑 식품이용 행태 분석,” 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 식품의약품안전처(2013), 식품공전.
- 오명숙, 이중희, 손숙미(1995), “국산 참깨와 중국산 참깨로 제조한 참기름의 풍미 비교,” **Family and Environment Research**, 33(2), 143-150.
- 진현정, 최태환(2013), “식재료시장의 구매특성과 직거래요인 분석 -대기업식재료 MD의 실태를 중심으로-,” **식품유통연구**, 30(1), 1-21.
- 한국농수산식품유통공사(2014), 2013 가공식품 세분 시장 현황.
- 한국식품과학회(2008), **식품과학기술대사전**, 서울, 광일문화사.
- Carpenter, G. S. and K. Nakamoto(1989), “Consumer preference formation and pioneering advantage,” **Journal of Marketing Research**, 26(3), 285-298.
- Chandy Rajesh K. and Gerard J. Tellis(1998), “Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize,” **Journal of Marketing Research**, 35(11), 474-487.
- Michael J. Etzel, Bruce J. Walker and William J. Stanton(2007), **Marketing**, 14th Edition.
- Page, A.(1993), “Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms,” **Journal of Product Innovation Management**, 10(4), 273-290.
- 매일경제(1999), 신제품 10개중 8개 실패, 1999.11.08.
- 닐슨, <http://nielsen.com>
- 예천윤혜숙참기름, <http://yhsoil.kr>
- 통계청, <http://kostat.go.kr>

Innovative new Product Development and Development Strategy of Small-sized Food Manufacturing Firms

- Case of Yecheon YunHyesuk Sesame Oil -

Hyeonsu Kim* · Bohyeon Kang**

Abstract

Recently, developed domestic economies and high concerns for health have been drawing our attention to healthy dietary life and safe food. In 2007, 'Yecheon Yun Hyesuk Sesame Oil' launched its first product emphasizing the main and only ingredient of hand-made sesame oil. In order to supplement unstable ingredients of preoccupying other brands, Yun Hyesuk Sesame Oil developed innovative products that it could considerably consolidate its position in the vegetable oil market. To fulfill customers' needs for healthy life, it made the best use of its geographical advantage because Yecheon is the major sesame-producing area in Korea. It improved customers' trust in its products through its online web site as well. Furthermore, it recognized its threats and eventually sublimated them to new opportunity that customers can distinguish its products from those of competitors. The case of Yecheon Yun Hyesuk Sesame Oil shows that the second mover can expand its business to an upper phase and strengthen its position distinctively in a market. This study also shows the future tasks of Yun Hyesuk Sesame Oil for its further improvement.

Key Words: High-quality strategy, Edible oil, Online shopping mall, Small and medium industry, Innovative new product development, Late mover

* master student of marketing, Kyungpook National University, first author

** assistant professor of marketing, Kyungpook National University, corresponding author

〈Teaching Note〉

중소 식품 제조기업의 혁신적인 신제품 개발과 사업 전개 전략 - 예천 윤혜숙 참기름의 사례 -

1. Synopsis

본 연구는 예천 윤혜숙 참기름의 사례를 통하여 식품을 제조하는 중소기업에서 어떠한 사업 전개 전략을 통하여 시장에서의 입지를 확보할 수 있는지를 파악하고 있다.

최근 웰빙과 건강한 삶에 대한 소비자들의 관심이 높아지고 있다. 그로 인해 건강을 지키기 위한 여러 방법들 주목을 받고 있는데, 그 중에서도 일상생활과 직접적으로 관련이 있는 식생활과 안전한 식품이 주된 관심사이다. 나아가 제품뿐만 아니라 제품을 생산하는 기업에 대한 정보 또한 중요하게 여기지는 현대 사회의 시장 환경에서 식품을 생산하는 중소기업을 대상으로 제품을 개발하고 그 제품을 유통시키기 위해 어떠한 사업 전개 전략을 사용하였는지, 그리고 해당 사업 전개 전략을 통해 어떠한 효과를 얻을 수 있었는지에 대한 연구는 찾아보기 힘들다.

예천 윤혜숙 참기름은 2010년 기존의 경상도 김실네에서 분리되어 독립적인 브랜드로 시장에 출시되었고, 중소기업임에도 불구하고 기존의 제품들과는 다른 혁신적인 신제품을 개발하여 식용유지류 시장에서 특히 참기름 들기름 시장에서 입지를 다질 수 있었다. 중소기업 제조 기업인 예천 윤혜숙 참기름의 성공 요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 건강과 안전한 식생활에 대한 시대적 흐름을 파악하여 원재료에 대한 투명성을 높이면서 소비

자들의 신뢰를 확보하였다는 것이다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 지역에서 영농 조합 법인을 설립하여 제품을 생산하는데 필요로 하는 원재료를 직접 생산하고, 그 과정을 홈페이지를 통해 공개함으로써 원재료에 대한 소비자의 신뢰성을 확보할 수 있었다.

둘째, 경쟁 제품과는 다른 혁신적인 신제품의 개발을 들 수 있다. 참기름과 들기름은 착유 기술과 정제 기술에 따라 제품의 품질이 크게 차이난다. 착유하는 방법에 따라 제품의 벤조피렌 수치가 달라지고, 정제 기술을 통해 산화의 요인이 되는 앙금의 비중이 줄어들게 된다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 기존의 제품들과는 구별되는 방법으로 제품을 생산하였고, 여러 기업의 자체 테스트를 통하여 예천 윤혜숙 참기름의 착유 기술과 정제 기술이 인정을 받음으로써 제품에 대한 기술성과 품질은 인정받을 수 있었다.

셋째, 소비자의 니즈와 사회적 흐름을 파악하였다는 것이다. 자사의 제품을 통해 얻을 수 있는 건강한 식재료의 소비와 생활수준의 향상을 강조함으로써, 단지 맛과 소모를 위한 구매를 넘어서는 소비자의 니즈를 파악하였다. 이러한 소비자 니즈를 기반으로 기존 시장에서는 찾아볼 수 없었던 혁신적인 신제품을 개발하고, 고급화 전략을 통해 차별화된 제품과 브랜드의 이미지를 확립할 수 있었다.

마지막으로 지역의 중소기업과 지역 행정 기관이 동반성장을 할 수 있었다는 점을 들 수 있다. 예천 윤혜숙 참기름은 “예천”이라는 지역적 이점을 활용하

여 사업 전개 전략을 수립하였으며, 전략 실행 과정에서 자사의 제품 이미지를 긍정적으로 고취시키는 것은 물론 예천이라는 지역적 이미지도 긍정적으로 제고시킬 수 있었다. 나아가 온라인 판매를 통한 지역 상품의 유통이 활발해지면서 지역 상품의 광고 효과를 얻는 동시에 지역 경제가 활성화되는 이점 또한 얻을 수 있었다.

이러한 성공 요인들을 바탕으로 식품을 제조하는 중소기업으로서 후발브랜드로 시장에 진이하였음에도 불구하고 큰 성과를 얻을 수 있었다. 그러나 상품과 디자인에 대한 특허를 소지하고 있음에도 예천 윤혜숙 참기름의 제품과 디자인을 모방하는 기업들이 늘어남에 따라 추가적인 사업 전개 전략을 필요로 하는 새로운 국면에 접어들고 있다. 예천 윤혜숙 참기름이 어떻게 현재의 입지를 유지하고 나아가 어떤 새로운 사업 전개 전략을 사용하여 시장을 보다 더 확대해나갈지에 주목해야 할 것이다.

2. Teaching point

본 사례에서는 식용유지류 시장 특히 참기름과 들기름 시장의 후발 브랜드인 예천 윤혜숙 참기름이 기존의 제품들과는 다른 혁신적인 신제품을 시장에 선보임으로써 어떠한 사업 전개 전략을 통하여 시장에서의 입지를 확보할 수 있었는지를 살펴보고자 한다. 본 사례를 이용해서 강의를 할 경우 다음과 같은 점들을 고려하여 진행할 수 있다.

- 1) 중소기업의 신제품 개발 과정에서 나타날 수 있는 마케팅 이슈들에 대해 살펴보고 이해한다.
- 2) 기업의 신제품 개발과 새로운 시장 개척을 통한 성장 전략에 대해 이해한다.

3) 식용유지류 시장의 현황을 설명하고 소비자 특성에 대해 토론해본다.

4) 예천 윤혜숙 참기름의 사업 전개 전략의 변천 과정 및 활동에 대해 알아본다.

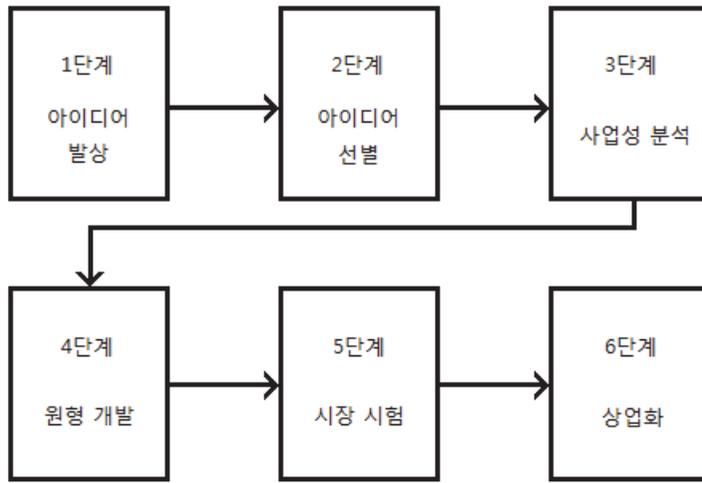
5) 선발 브랜드를 통해 시장에 진출한 기존의 제품에 대한 불안 요소들을 없애고 소비자를 만족시키는 차별화 전략이 후발 브랜드의 중요한 성장요인이 될 수 있는지를 논의한다.

6) 향후 현재의 시장에서의 입지를 유지하고 나아가 시장을 확대하기 위한 새로운 사업 전개 전략에 대해 생각해 본다.

3. Assignment Question and Analysis

1) 후발 브랜드로 시장에 진입한 중소기업의 신제품 개발의 강점과 약점은 무엇인가?

본 사례의 신제품 개발 과정과 마케팅의 일반적인 신제품 개발 과정의 차이를 이해하고, 신제품 개발 과정에서 필요한 것이 무엇인지에 대해 토의해 본다. 시중에서 판매되고 있는 마케팅 교과서에서 제시하고 있는 일반적인 신제품 개발 과정은 총 6단계로 이루어져 있다 (Michael, Bruce and William, 2007). 다음의 <그림 11>은 그것을 나타낸 것이다. 신제품 개발은 아이디어 창출, 아이디어 선별, 사업성 분석, 원형 개발, 시장 시험 그리고 상업화 순서로 진행되지만, 예천 윤혜숙 참기름의 신제품 개발 과정에서는 사업성 분석의 단계가 부분적으로 생략되어 있다. 사업성 분석의 단계에서는 제품의 속성을 규명하고 시장의 수요 크기, 경쟁, 그리고 제품



〈그림 11〉 신제품 개발 과정

수익성을 추정하고 제품 개발을 위한 프로그램을 수립하고 제품 상용화 가능성을 심층 연구하기 위한 책임 담당자를 임명하게 된다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 사업성 분석 단계를 자체적으로 실시하였지만, 이론에서 제시한 것과는 달리 정확하고 수리적인 수요의 크기와 경쟁의 정도를 측정하는 데에 많은 어려움이 있었고 추가적인 책임 담당자를 따로 임명하지 않고 기업의 경영인이 신제품을 개발하는 과정의 모든 것을 담당하여 제품을 개발에 참여하였다. 이는 새로운 제품을 개발하는데 투자할 수 있는 비용이 제한되어 있고, 시장을 분석하고 전문적인 마케팅 전략을 수립하는 인력이 부족하였기 때문이다. 또한, 예천 윤혜숙 참기름은 여느 중소기업들과 마찬가지로 외부 환경에 의해 많은 영향을 받고 있기 때문에, 개별 제품에 대한 체계적인 마케팅 전략 수립이 어려웠다. 이러한 한계를 극복하기 위해, 기업의 내적 자원을 보충하거나 혹은 외적 자원을 효율적으로 활용할 수 있어야 할 것이다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 현재 아웃소싱과 자문을 통하여 이러한 부문을 보완하고자 노력하고 있다.

예천 윤혜숙 참기름은 중소기업으로서 기존의 신

제품 개발 과정의 이론과는 부분적으로 다른 점이 존재하였다. 하지만, 기업의 경영인이 신제품 개발 과정에 직접 참여를 하여 모든 것을 이끌어 가는 추진력이 있었기 때문에 혁신적인 신제품의 생산과 그 제품의 상업화가 아주 빠른 속도로 진행될 수 있었다. 또한, 담당자가 아닌 경영자의 주도로 추진된 신제품 개발이었기 때문에 개발 과정에서 발생할 수 있는 갈등들을 최소화시키고 기업 전체의 노력을 하나로 모을 수 있었다는 것에 있어서는 커다란 장점으로 작용하였다.

2) 예천 윤혜숙 참기름의 사업 전개 전략은 어떻게 변화하였으며, 당시 식용유지류 시장의 환경에 적합한 성장 전략이었나?

예천 윤혜숙 참기름이 식용유지류 시장에 진출하였을 때 참기름과 들기름을 구매하는 대부분의 소비자들은 맛과 소모를 위해 제품을 구매하였다. 시장의 환경이 변화하면서 소비자들은 안전하고 건강하게 먹을 수 있는 제품에 대한 필요성을 인식하게 되었고, 이러한 인식을 바탕으로 세대를 넘어 모든 사

람들이 안전하고 건강한 먹거리에 대해 크게 관심을 가지게 되었다. 제품을 구매하는 데에 제품의 효능에 대한 정보는 물론 제품을 생산하는 데에 필요한 원재료, 제품을 생산하는 기업과 그 기업이 추구하는 사회적 이념까지도 중요한 요소로 자리 잡기 시작하였다. 그러나 소비자들은 제품을 생산하는 기업에서 제공하는 정보만으로 해당 제품을 평가하고 판단하여 구매하기 때문에, 기업이 자사의 제품을 투명하게 공개하지 않는다면 소비자들은 해당 정보가 부족한 상태에서 제품을 구매하게 되는 것이다. 이러한 문제는 온라인 쇼핑몰이 대중화되면서 더욱 부각되었다.

1단계 사업 전개 전략을 실행하면서 예천 윤혜숙 참기름에서는 개로 유명한 예천 지역에 영농조합을 설립하여 제품의 원재료가 되는 개를 직접 생산하는 동시에, 자사의 홈페이지를 통하여 원재료 재배 과정, 제품 생산 과정을 공개하여 소비자들에게 투명한 정보를 제공하고자 노력하였다. 이러한 노력은 소비자들에게 “예천 윤혜숙 참기름과 들기름은 믿고 먹어도 되는 제품”이라는 인식을 심어주었으며, 제품에 대한 구매 욕구 또한 증진시킬 수 있었다. 제품에 대한 신뢰도가 높아지고 기업의 이미지가 긍정적으로 자리 잡음으로써 신라 호텔을 포함한 여러 국내 기업들과 거래를 하게 되었고, 이를 통해 제품에 대한 프리미엄 이미지를 추가적으로 얻을 수 있었다. 이러한 시장의 분위기에 힘입어 2단계 사업 전개 전략을 통해 기존의 제품을 고급화한 “예천 윤혜숙 참기름 선물세트”를 시장에 소개하여, 맛과 소도만을 위한 제품이 아닌 건강한 삶과 높은 생활수준을 얻고자하는 소비자들의 니즈와 사회적 흐름을 만족시키고자 노력하였다.

예천 윤혜숙 참기름은 1단계 사업 전개 전략을 통하여 식용유지류 시장 특히 참기름과 들기름 시장에서 소비자들이 원하는 것이 무엇인지를 빠르게 인식하고 그것을 충족시키고자 노력하면서 제품에 대한

긍정적인 이미지 재고와 소비자의 신뢰를 확보할 수 있었다. 시장에서 추가적으로 파생된 기회를 2단계 사업 전개 전략을 통해 활용함으로써 기업과 제품의 이미지를 고급화시키고 가치를 재고하는 발전의 발판으로 삼았다. 나아가 식품 제조 기업의 생산 시설 측면에서 주목을 받고 있는 HACCP(위해요소 중점관리기준)시설을 보완하여, 제품의 품질을 체계적으로 관리하고 소비자에게 제품에 대한 고도의 안전성과 건전성을 제공하고자 하는 노력이 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

3) 후발 브랜드인 예천 윤혜숙 참기름이 선발 브랜드와 차별화되는 요소는 무엇인가?

선발 브랜드가 먼저 진출한 시장에 후발 브랜드가 진입을 하고자 할 때, 기존 시장의 진입장벽을 뚫고서 자사의 입지를 확보하고 시장을 주도하는 것은 매우 어려운 일이다. 하지만 그렇다고 해서 후발 브랜드가 언제나 단점만을 가지고 있는 것은 아니다. 본 사례에서는 후발 브랜드가 선발 브랜드를 압도할 수 있는 여러 가지 방법 중 사업 전개 전략의 혁신과 제품의 혁신을 사용하였다.

후발 브랜드는 기존의 기업들과는 구분되는 사업 전개 전략을 사용하여, 자사만이 가질 수 있는 강점을 부각시켜 선도 브랜드와 차별화함으로써 선발 브랜드를 앞설 수 있다. 예천 윤혜숙 참기름에서는 해당 기업이 위치하고 있는 지리적 위치를 강조하고 활용하는 전략과 유통 과정에서의 위협을 자사의 기회로 활용하는 고급화 전략을 실행하였다. 예천 윤혜숙 참기름의 사업 전개 전략은 총 2단계로 구성되어 있는데, 1단계에서는 영농조합법인을 통하여 원 재료를 직접 생산하고 제품을 생산하는 과정을 소비자에게 공개함으로써 제품에 대한 긍정적인 이미지를 재고하고 소비자의 신뢰를 확보할 수 있었으며, 2단계에서는 중소기업의 유통과정에서 발생하는

위협요소를 제품의 포장을 통해 보완하면서 더불어 제품 포장의 고급화를 이끌어냄으로써 소모하기 위해 제품을 구매하였던 기존의 식용유지류 시장에서 제품에 대한 가치를 높일 수 있었고 기업의 고급화 이미지를 확보할 수 있었다.

또한, 선발 브랜드의 장점은 벤치마킹하고 단점은 자사의 제품을 통해 보완함으로써 상대적으로 우월한 제품 포지셔닝을 할 수 있으며 또는 새로운 제품 카테고리를 형성할 수도 있다. 예천 윤혜숙 참기름은 기존 시장에 출시된 제품의 약점을 인식하고 이를 보완하는 제품을 개발하고자 하였다. 제품의 원재료에 대한 소비자들의 불신을 해결하고자, 자사에서 직접 원재료를 재배하고 제품으로 전환하는 과정을 모두 온라인 쇼핑몰을 통하여 공개해 소비자에게 믿고 먹을 수 있는 시골 참기름으로 제품 포지셔닝을 할 수 있었다. 또한, 원재료를 다루는 과정에서 발생하는 발암 물질과 산화의 시발점이 되는 앙금을 완제품에 포함시키고 있다는 선발 브랜드의 위협요소를 자사의 제품에서 극복하고 소비자들에게 안전하고 건강한 제품을 제공하고자 예천 윤혜숙 참기름만의 착유 기술과 정제 기술을 사용하여 발암 물질에 대한 우려를 최소화한 맑고 깨끗한 기름만을 제품으로 생산하여 소비자들에게 제공할 수 있었다.

4) 예천 윤혜숙 참기름을 모방하는 기업이 늘어나 또 다른 차별화 전략이 필요한 시점이다. 이를 극복하기 위한 향후 사업 전개 전략으로는 무엇이 있을까?

예천 윤혜숙 참기름의 제품과 디자인을 유사하게 모방하는 기업과 단체들이 전국적으로 퍼져 있고, 그로 인해 2013년 중반부터 판매량이 감소하고 시장 확장이 정체되었다. 이에 예천 윤혜숙 참기름은 세 가지의 과제를 수행하여 현재의 상황을 타계하고자 노력해야 할 것이다. 첫째, 생산 시설의 보완이다. 즉, 향후 제품의 생산을 위한 체계적인 시스템을

도입함으로써 불합리적인 부분은 생략하고 필요한 요소가 있다면 추가하여 지금보다도 더 효율적인 생산 과정을 거쳐야 할 것이다. 2013년 경상북도에서 주관하는 전통가공식품 명품화 사업에 참여함으로써 생산 설비를 수정할 계획을 가지고 있다. 그렇기 때문에 생산 시설을 보완하고자 하는 노력은 현실 가능성 있는 향후 전략이 될 수 있을 것이다.

둘째, 새로운 사업 전개 전략의 실행이다. 참기름과 들기름 시장에서 예천 윤혜숙 참기름은 영농조합을 활용한 제품의 신뢰성 확보와 고급화 전략을 통하여 시장에 진입하고 시장을 주도할 수 있었다. 그러나 시장에서의 입지를 넓히고 새로운 고객층을 확보하기 위해서는 현재까지 활용하였던 1단계와 2단계 전략을 넘어서는 또 다른 사업 전개 전략이 필요하다. 예천 윤혜숙 참기름은 예천군에서 정기적으로 열리는 “예천 곤충 바이오 엑스포”와 “예천 농산물 축제”를 통해 이루어졌던 제품 홍보 및 판매를 확대하고, 나아가 지역 행정 기관과 연계하여 체험마을을 운영할 계획이다. 이를 통해 기업과 제품에 대한 소비자들의 친근하고 긍정적인 이미지를 심고자 하며, 소비자들이 직접 생산 과정에 참여하여 직접 경험함으로써 소비자의 신뢰 수준을 더욱 높일 수 있을 것이다.

셋째, 시장의 확장이다. 향후 시장의 확장을 통하여 시장의 양적 규모 확대를 유도할 수 있을 것이다. 예천 윤혜숙 참기름은 지역 행정 기관에서 주최하는 여러 행사를 통하여 국외의 바이어들에게 제품의 공급에 대한 문의를 여러 차례 받았다. 이러한 기회를 활용하여 제품의 판매 시장을 국내에만 한정시키지 않고 국외로 확대시키는 것 또한 앞으로의 기업 생존의 발판이 될 것이다.

그 밖에도 항상 변화하는 환경에 따라가기 보다는 여러 환경적 요인에 적극적으로 대처하면서 기업의 성과를 높이고, 주어진 환경을 활용하여 기회로 전환할 수 있는 사업 전개 전략을 능동적으로 찾아야 할 것이다.