

## (주)빙그레의 요플레 마켓 리더십 강화 전략

안 희 경\*  
김 자 연\*\*  
하 영 원\*\*\*

급격하게 변화하는 시장 환경 속에서 선도 브랜드가 그 지위를 유지하고 리더십을 강화하기 위해서는 끊임없는 마케팅 전략의 실행이 뒷받침되어야 한다. 본 사례연구에서는 환경의 변화와 치열한 경쟁에 직면하게 된 시장 선도 브랜드 요플레가 이에 대응하고자 수립 및 시행한 마케팅 전략을 살펴보고자 하였다. 구체적으로, 떠먹는 요구르트 시장의 선점 브랜드인 빙그레 요플레가 후발 브랜드들의 도전적이고 경쟁적인 마케팅 활동에 대응했던 방식, 시장에서의 리더십 강화를 위해 시행한 자기 혁신의 내용, 그리고 마케팅믹스 전략의 전개 방법 등의 측면을 상세하게 기술하였다. 또한 요플레의 판매 성과 분석을 통해 이러한 빙그레의 리더십 방어 전략이 어느 정도의 성과가 있었는지를 살펴보았다. 본 사례연구를 통하여 (주)빙그레가 구사했던 요플레의 시장 리더십 강화 전략이 성공할 수 있었던 요인들을 살펴보고자 하였으며, 아울러 이와 관련된 시사점 도출 및 향후 과제들에 대한 논의를 진행하였다.

주제어: 떠먹는 요구르트 시장, 선도 브랜드, 빙그레 요플레, 시장 리더십 강화 전략, 시장 방어 마케팅 전략

### 1. 서론

국내에서 떠먹는 요구르트로 불리는 호상 발효유가 1980년대 첫 선을 보인 후로 빙그레 요플레는 국내 호상 발효유 시장의 선점 브랜드로서 그 입지를 유지하며 시장의 성장을 주도적으로 이끌어 왔다. 그러나 2009년부터 남양유업, 다논, 매일유업 등이 떠먹는 요구르트 시장에 뛰어들면서 빙그레 요플레는 이전과는 다른 시장 상황에 직면하게 된다. 신규 경쟁 브랜드들의 공격적인 마케팅으로 인해 호상 발효유 시장은 2010년까지 그 규모가 확대되었지만, 시장점유율 40%로 절대적 지위를 누리던 요플레는 이 시기에 시장점유율의 하락을 경험하게 된 것이다. 뿐만 아니라 경쟁 브랜드들의 공격적인 제품 출

시와 판매촉진활동으로 인해 확대되어온 떠먹는 요구르트 시장은 기능성을 강조한 마시는 요구르트 시장이 상대적으로 다시 커지기 시작하면서 2011년부터 서서히 정체기를 겪게 되었고 시장 수요가 침체되는 양상을 보이게 되었다.

이러한 상황에서 빙그레 요플레는 시장 내에서 선도적인 위치를 유지 및 강화하기 위해서 다양한 노력을 기울였다. 우선 요플레는 소비자의 충족되지 않은 욕구에 기반하여 신규 수요를 개발하는 데 집중했다. 즉, 요플레는 변화하는 고객의 욕구에 대응하여 새로운 브랜드 라인을 지속적으로 개발함으로써 다양한 세분시장을 선점하고 시장 선도 브랜드로서의 자리를 지킬 수 있었다. 또한 경쟁 브랜드들의 공격적 마케팅으로 경쟁이 심화되었을 당시 요플레는 경쟁 브랜드들의 마케팅 활동에 주먹구구식 맛대

논문접수일: 2014. 04. 14.

1차 수정본 접수일: 2014. 07. 02.

게재확정일: 2014. 07. 04.

\* 한양대학교 경영대학 조교수(hkahn@hanyang.ac.kr), 제1저자

\*\* 서강대학교 경영전문대학원 박사과정(jayeon@sogang.ac.kr), 공동저자

\*\*\* 서강대학교 경영전문대학원 교수(ywha@sogang.ac.kr), 교신저자

응을 하기보다는 시장 상황에 대한 치밀한 분석을 통해 적절한 전략을 구사하여 경쟁 브랜드들의 시장 공략에 효과적으로 대응하였다. 이러한 요플레의 노력으로 인해 요플레의 시장 내 1위의 지위는 2009년 이후 심화된 경쟁 상황 속에서도 흔들리지 않은 것으로 보인다. 뿐만 아니라 빙그레 요플레는 선도 브랜드의 강력한 입지에 안주하지 않고 끊임없이 자기 혁신을 추구하는 데 힘을 쏟았다. 지속적인 연구 개발로 선도 브랜드로서의 제품력을 유지 및 강화하였고, 시장 성장성과 변화하는 소비자들의 욕구에 부합할 수 있도록 제품 라인업을 재정비하였다. 또한 빙그레는 광범위한 소비자 조사를 기반으로 하여 소비자와의 커뮤니케이션 노력을 지속적으로 경주함으로써 시장 1등 브랜드로서의 리더십을 유지 및 강화하고자 노력하였다. 그 밖에도 요플레는 소비자들과 감정적인 유대를 강화하기 위해 소비자 로열티 프로그램을 시행하였으며, 미래성장동력이 될 새로운 시장기회를 모색하여 미래를 위한 새로운 플랫폼을 준비하는데 노력을 기울였다. 이에 더해 원래 소디마라는 외국 회사의 라이선스 브랜드인 요플레는 국내 시장의 소비자 조사를 바탕으로 시장 상황에 적합한 마케팅 활동을 실행하는 현지화 전략을 실시하였다. 요플레는 이러한 다각적인 노력을 통해 시장의 변화 및 경쟁 상황에 대응하고 다양화되는 소비자들의 욕구를 충족시키는데 성공하였고, 이는 결국 빙그레 요플레가 후발 주자들의 끈질긴 도전에도 불구하고 선도 브랜드로서의 리더십을 유지하고 강화하는 결과로 나타났다.

본문에서는 떠먹는 요구르트 시장을 선점하고 있던 빙그레 요플레가 후발 브랜드들의 진입으로 인한 경쟁과 시장의 변화에 대응하기 위해서 취했던 수성 전략을 구체적으로 살펴보고자 한다. 또한 요플레 수성 전략의 성과를 분석함으로써 이러한 빙그레 요플레의 리더십 방어 전략이 매출 면에서 어느 정도의 성과를 거두었는지를 파악해 보고자 한다. 이를

통해 시장 선도 브랜드가 경쟁자들의 공격을 효과적으로 방어하고 자신이 선점한 시장에서 그 위치를 유지하며 리더십을 강화하기 위해서는 어떠한 전략을 구사하는 것이 효과적인지에 대해 시사점을 도출해 내고자 한다. 또한 2013년 현재 떠먹는 요구르트 시장 전반이 침체되고, 가격에 민감한 소비자는 저가 시장으로 이동하며, 새로운 욕구를 충족하고자 하는 소비자는 새로운 브랜드를 찾아 떠나는 현상을 보이는 상황에서 앞으로 요플레가 어떠한 전략으로 시장 1위 지위를 유지해나갈 수 있을 것인지를 생각해 보고자 한다.

## II. 국내 요구르트 시장과 요플레

### 2.1 국내 요구르트 시장의 특성과 현황

요구르트는 유산균을 이용하여 우유를 발효시킨 것으로서 인류가 우유를 먹기 시작한 지 수천 년이 지나서 요구르트를 섭취한 것으로 추측된다. 발효유는 제품의 유형에 따라 액상발효유와 농후발효유, 크림발효유, 농후크림발효유, 버터발효유로 구분하며, 우리나라에서는 액상발효유와 농후발효유가 주를 이룬다. 농후발효유는 성상에 따라 다시 떠먹는 형태의 호상발효유와 마시는 형태의 드링크 발효유로 나눈다. 국내에서 요구르트 하면 가장 먼저 떠오르는 것이 1970년대부터 가장 익숙하게 보아오고 마셔온 작고 귀여운 플라스틱 통에 담긴 한국야쿠르트의 제품이다. 한국야쿠르트와 이오 등은 액상 발효유에 속한다. 이는 주로 어린 아이들을 대상으로 한 제품이다. 액상요구르트에서 한층 더 발전하여 유산균 숫자를 늘리고 맛과 영양 기능을 발전시켜 만든 것이 호상 발효유다. 떠먹는 요구르트로 불리는 호상 발효유는 1980년대 국내에선 첫 선을 보였

으며 빙그레의 요플레나 한국야쿠르트의 슈퍼100 등이 출시되었다. 또한 1990년대 중반 이후 액상 발효유에 특별한 기능을 포함한 드링킹 발효유가 성장하기 시작했으며, 드링킹 발효유 시장 활성화의 계기가 된 것이 1995년 ‘생명 연장의 꿈’을 내세운 메치니코프이다. 현재는 호상 발효유와 드링킹 발효유가 액상을 제외한 국내 요구르트 총 시장 내에서 각각 42%와 58%를 차지하고 있다.

이처럼 지난 40년간 국내 요구르트 제품 시장에는 많은 변화가 있었다. 이와 더불어, 요구르트 시장 규모가 커지고 제품이 다양해지면서 소비자들의 요구르트 제품에 대한 선호도 다양하게 나타나고 있다 (<그림 1> 참조).

한편, 2013년 현재 국내의 대표적인 호상 요구르트 판매 기업들과 브랜드들을 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다.

## 2.2 떠먹는 요구르트(호상 발효유) 시장의 변화

액상을 제외한 전체 요구르트 시장에서 약 42%를 차지하는 호상 발효유는 2009~2010년 남양유업, 다논,<sup>1)</sup> 매일유업 등의 경쟁사 진입과 함께 시장이 점점 더 확대되고 있는 추세이다. 전통적으로 드링킹 발효유 카테고리의 강세 속에 호상 발효유는 오직 요플레만이 시장의 성장을 주도적으로 이끌며 8% 안팎의 신장세를 기록했으나, 2009년 남양유업, 다논, 매일유업 등 신규 진입자들의 공격적 마케팅으로 인해 기존의 호상 발효유 시장 규모가 10% 이상의 고 신장세를 보이며 2010년 그 구성비가 48%까지 늘어 떠먹는 요구르트 시장이 확대된 것이다. 하지만, 공격적 제품 출시와 판매 프로모션 및 ATL<sup>2)</sup> & BTL<sup>3)</sup> 투자 속에 확대되어온 떠먹는 요구르트 시장은 2011년부터 경쟁사들의 관심도가 상

	대중적 브랜드 추구	습관적 요플레 구매	이동/주부	플레인	기능성 편의 추구	식사대용	
규모	명수 기준	34.3%	23.3%	12.5%	10.8%	9.7%	9.3%
	용량 기준	23.7%	20.2%	21.3%	13.9%	10.6%	10.3%
취식형태 (TPO)	✓ 상큼한 또는 맛있게 뽀개 먹고 싶을 때	✓ 간식 Only	✓ 잠 건강 위해 / 간식 또는 맛있게 뽀개 먹고 싶을 때	✓ 디저트 / 피부미용효과	✓ 장 건강을 위해 / 피부미용효과 / 맛도 몸에도 좋은 것을 먹으려고	✓ 식사대용 / 간식	
라이프 스타일		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 브랜드에 따른 효능/효과 차이 없음</li> <li>✓ 신제품 출시 후, 주변에서 좋다는 입소문이 퍼지면 시도</li> <li>✓ 익숙한 상표만 계속 구입하는 편</li> <li>✓ 유행에 민감하지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 맛 없어도 건강에 좋으면 구입</li> <li>✓ 천연식품위주 구입</li> <li>✓ 맛있어도 직접 조리</li> <li>✓ 꼼꼼한 제품정보 확인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 비싸도 유명제품 구입</li> <li>✓ 천연식품 위주 구입</li> <li>✓ 브랜드에 따른 효능/효과 차이 존재</li> <li>✓ 다이어트 위해 낮은 칼로리 제품 취식</li> <li>✓ 신제품 시도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 브랜드에 따른 효능/효과 차이 존재</li> <li>✓ 다이어트 위해 낮은 칼로리 제품 취식</li> <li>✓ 꼼꼼한 제품정보 확인</li> <li>✓ 신제품 시도</li> <li>✓ 최신유행에 민감함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 편의성 때문에 가공식품 구입</li> </ul>	

출처: 빙그레 내부자료, 2012

<그림 1> 요구르트 제품에 따른 선호 유형

1) 2012년 8월 풀무원이 다논코리아 지분 50%를 인수, 조인트 벤처를 설립하여 유가공 사업에 진출함.  
 2) ATL(Above The Line): 일반적으로 TV, 라디오, 신문, 잡지 등 미디어 4대 매체를 이용한 광고를 말함. 최근에는 케이블 TV, 위성 TV 등으로 확장되고 있기도 함.  
 3) BTL(Below The Line): 판매촉진, 이벤트, 스폰서십, 옥외광고, DM, TM, PPL 등의 직접적인 마케팅 커뮤니케이션 활동을 의미함.

〈표 1〉 2013년 국내 호상 요구르트 시장 브랜드 현황

구분	일반 과일 요구르트	무첨가	디저트 컨셉	라이트	아동용	그릭	기능성
빙그레 요플레	오리지널 딜라이트	클래식 퓨엔 (네이처 플레인)			짜먹는 키즈 떠먹는 키즈		
남양 떠먹는 불가리스	오리진	트루	생크림 크리 스피 초코볼		베이비 짜먹는 이오		
매일	바이오 더블 후르츠	퓨어		퓨어 제로팻			
서울	요하임 목장 요구르트		비요뜨 생크림 요거트		짜요 짜요		
푸르밀	돌 프리미엄		생요구르트				떠먹는 비피더스
동원 F&B	동원 요러브 덴마크 요거트	덴마크 요거트	동원 생크림 덴마크 디저트				비피더스 명장
다논							액티비아 아이러브요거트
한국 야쿠르트	슈퍼100			슈퍼100 저지방			
일동						그릭 요거트	
부산우유	요네뜨						

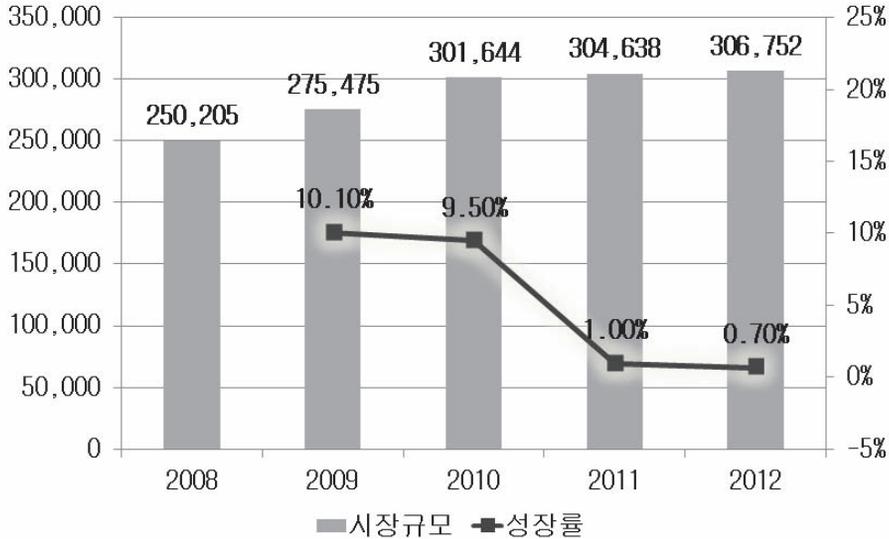
출처: 빙그레 내부자료, 2013

대적으로 약화된 드링킹 시장으로 일부 재전환 됨에 따라(한국경제 2010a) 2012년 현재 정체기에 다 다르게 되었다. 이러한 모습을 알기 쉽게 그래프로 살펴보면 다음의 〈그림 2〉와 같다.

떠먹는 요구르트 시장의 다양한 제품들은 크게 6가지 정도로 그 종류를 구분 지을 수 있는데, (1) 일반 과일 요구르트 제품(Fruit Regular), (2) 무첨가 제품(Simplicity), (3) 디저트 컨셉 제품(Indulgent), (4) 기능성 제품(Functional), (5) 체중관리 제품(Weight Management/Light), (6) 아동용 제품(Kids/Baby)이 그것이다. 일반 과일 요구르트 제품은 과일과 요구르트가 어우러진 떠먹는 과일 요구르트이다. 남녀노소 온 가족을 주요

대상으로 삼고 있는 제품으로서 주요 브랜드로는 빙그레의 요플레 오리지널이 있다. 무첨가 요구르트 제품은 과일이나 인공 재료 등이 첨가되지 않은 건강지향 요구르트이다. 주로 젊은 여성이나 주부들을 대상으로 한 제품으로서 주요 브랜드로는 빙그레의 요플레 네이처, 매일유업의 퓨어가 있다. 디저트 컨셉 요구르트 제품은 맛을 강조한 디저트 컨셉의 요구르트이다. 대상은 주로 10~20대 학생이나 젊은 여성으로, 대표 브랜드로는 서울우유의 비요뜨, 동원 데어리푸드의 요러브 생크림 요거트가 있다. 기능성 요구르트 제품은 기능성이 강화된 떠먹는 요구르트로서, 예를 들어 장 건강에 도움을 주는 요구르트와 같은 형태로 출시되었다. 주요 표적 소비자층

떠먹는 요구르트 총 시장 현황  
(단위: 백만 원)



출처: Nielsen Retail Index Data (2008~2012)

〈그림 2〉 떠먹는 요구르트 총 시장 현황

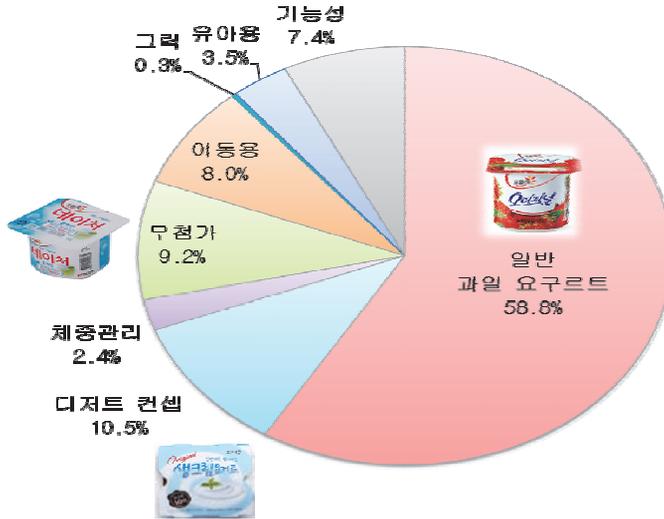
은 성인 남녀이고 대표 브랜드로는 다논 액티비아가 있다. 체중관리 요구르트 제품은 저지방 저칼로리 등 라이트한 특징을 가진 요구르트로서 20~30대의 다이어트를 주로 하는 젊은 여성이나 주부들을 대상으로 하고, 대표 브랜드로는 매일유업의 퓨어 제로 팩이 있다. 마지막으로 아동용 요구르트 제품은 0~미취학 아동을 중심으로 하여 어린이들의 건강한 성장을 위해 영양성분이 강화된 특징을 가지고 있고, 대표 브랜드로는 남양유업의 불가리스 베이비와 요플레 키즈가 있다.

떠먹는 요구르트 시장은 시장의 절반 이상을 1983년도에 출시된 일반 과일 요구르트 제품들이 차지하고 있다. 하지만, 2012년도를 기준으로 살펴보면 호상 요구르트 내 세분시장 중에서 일반 과일 요구르트 시장의 점유율은 감소세에 있다. 이 같은 일반 과일 요구르트 세분시장의 점유율 감소세는 무첨가, 디저트 컨셉 등의 신규 세분시장이 새롭게 등

장하며 호상 발효유시장이 점차 분화되고, 이에 따라 소비자들의 소비 형태가 다변화된 영향으로 분석할 수 있다. 한편, 디저트 컨셉이나 아동용 등의 준프리미엄급(Semi-premium) 제품 군은 증가세이나 체중관리나 기능성 제품 군의 시장은 축소세에 있다(〈그림 3〉 참조).

### 2.3 빙그레의 떠먹는 요구르트 요플레와 시장 경쟁 현황

호상 발효유인 요플레는 1967년 프랑스 파리에서 태어나 전세계 40여 개 국가에서 소비되고 있는 세계적으로 알려진 요구르트 상표명이자 대표적인 발효유 브랜드이다. 국내에 들어 온지는 약 30년이 되었는데 빙그레가 프랑스의 소디마사와 기술 제휴하여 판매하고 있다. 주로 타 국가에서는 요플레가 1등을 하지 못하는 시장 상황과는 달리, 국내에서는



출처: 빙그레 내부자료, 2012

〈그림 3〉 호상 요구르트 세분시장 별 매출 비중

요플레가 가장 먼저 널리 보급된 호상 발효유로서 현재까지도 1위의 시장 지위를 유지하며 많은 사랑을 받고 있다. 특히, 국내에서는 소비자들이 상표명인 요플레를 떠먹는 요구르트의 일반적인 명칭, 즉 원형(Prototype)으로 사용하는 경우가 빈번할 정도로 높은 인지도를 보이고 있다(Carpenter & Nakamoto 1989).

이러한 요플레의 압도적인 호상 발효유 시장 점유율은 2009년부터 요플레를 타깃으로 한 남양유업 등 경쟁사의 신제품라인 시장진입과 함께 새로운 도전에 직면하게 된다. 우선 남양은 떠먹는 불가리스로 모든 제품 군을 갖추어 상품을 출시하고(Full Line-up), 매일은 향, 색소, 안정제를 첨가하지 않은 무첨가물 컨셉의 'Pure'브랜드를 출시한다. 그리고 다논은 액티비아 브랜드로 한국시장 재진입을 꾀하였다.<sup>4)</sup> 이들은 초기 유명한 모델들을<sup>5)</sup> 활용한 강

력한 ATL(Above The Line) 및 BTL(Below The Line) 촉진 지원과 더불어 공격적인 판매촉진 전략을 구사하면서 시장에 진입함으로써 2009년 이래적으로 호상 발효유 시장 규모가 10% 이상 성장하는 결과를 가져왔다(동아일보 2009; 이투데이 2009b; 이투데이 2009c). 이 시기에 호상발효유 시장점유율 40%의 절대적 시장 지위를 보이던 요플레는 경쟁의 심화로 시장 점유율이 일부 하락 하였으나 경쟁제품들의 도전에 바로 응전하는 것을 자제하고 경쟁제품들의 마케팅 열기가 잦아들기를 기다린 후, 2010년부터 본격적으로 요플레 브랜드 강화를 위한 다양한 전략을 구사하였다. 즉, 빙그레는 2009년도에 경쟁 상황에 즉각적 맞대응을 자제하는 대신 시장 트렌드 및 경쟁 환경에 대한 치밀한 분석을 토대로 효율적인 대응 전략을 모색해 나갔고, 그 시기 공격적 ATL 및 BTL 비용 투자를 앞세운 경쟁사들과

4) 사실 다논은 1996년에 두산과 손잡고 한국 요구르트 시장에 진출하였으나, 요플레 등에 밀려 몇 년 만에 한국시장에서 철수한 바 있음  
 5) 경쟁사 광고 모델 현황: 남양 떠먹는 불가리스: 문근영(2009~2010) 아이유(2011~현재), 매일 퓨어: 김연아(2009~현재), 다논 액티비아: 이승기(2010~2012) 한혜진(현재)

는 달리 유통 현장의 탄력적 방어 및 시장 내 요플레 브랜드 점유율 관리에 집중하면서 구매 접점에서 요플레 브랜드를 강화해 나가는 전략을 수행하였다. 다음에서는 빙그레가 어떻게 경쟁자들의 공격적인 마케팅에도 불구하고 흔들리지 않는 호상 발효유 시장의 1위를 수성할 수 있었는지에 대하여 마케팅 전략적인 관점에서 기술하고자 한다.

### III. 요플레의 수성 전략: 도전에 대한 응전

#### 3.1 소비자의 충족되지 않은 욕구에 기반한 신규 수요 개발

요플레는 비교적 오랫동안 떠먹는 요구르트 시장에서 선도적인 위치를 점유해 왔다. 그러나 앞서고 있는 상황에 만족하여 변화하는 고객의 욕구에 적절히 대응하고자 하는 노력을 지속적으로 기울이지 않았다면 끊임없이 시장을 차지할 기회를 노리던 많은

경쟁자들에게 결국 시장 선도 브랜드의 자리를 내어 주고 말았을 것으로 판단된다. 요플레는 시장 리더십 강화를 위해 Full Line-up 전략하에 첫 출시 후 30여 년 간 변화하는 소비자의 욕구를 기반으로 한 다양한 신규 세분시장을 개발하고 선점함으로써 세분시장의 분화를 통한 시장 확대 전략을 펼쳐왔다. 즉, 빙그레는 체중관리, 기능성, 아동용 등, 표적 소비자의 특성에 맞춰 신규 브랜드 라인을 지속적으로 개발했다(이투데이 2009a; 이투데이 2010; 이투데이 2011; 동아일보 2011). 요플레가 최초 시장 진입을 시도한 다양한 제품 군들을 살펴보면 아래의 <그림 4>와 같다.

이처럼 다양한 제품 라인의 개발과 확장을 통해 빙그레 요플레는 빠르게 변화하는 소비자의 욕구를 만족시키는 앞서가는 브랜드의 이미지를 지속적으로 유지할 수 있었다고 판단되며, 이는 후에 진입을 시도한 후발 경쟁 브랜드들의 다양한 시도에도 불구하고 성공적으로 선두 브랜드의 위치를 지킬 수 있는 요인으로 작용했다고 평가해볼 수 있다.

	오리저널	큰래식	네이처	키즈 (떠먹는 요구르트)	키즈 (유브형)	0%	바이오플레
							
세분시장	일반 과일 요구르트	무첨가	무첨가	이동용	이동용	체중관리	기능성
출시	1983	1998	2006	2009	2000	2008	2008
용량	85g, 90g, 200g	85g	85g	80g	40g	100g	85g
특징	국내 최초 과일 요거트	개발 발효된 홈메이드 스타일 요거트	설탕/색소/향 무첨가의 natural 요거트	성장기 어린이를 위해 영양 성분을 강화한(갈수록, 열선, 우유 등) 어린이용 요거트		무지방, 저칼로리의 Light 요거트	장기능 활성화를 위한 떠먹는 요거트
최초 시장진입	○	○	○	○	○	○	○

출처: 빙그레 내부자료, 2012

<그림 4> 요플레가 최초 시장 진입을 시도한 다양한 제품 군

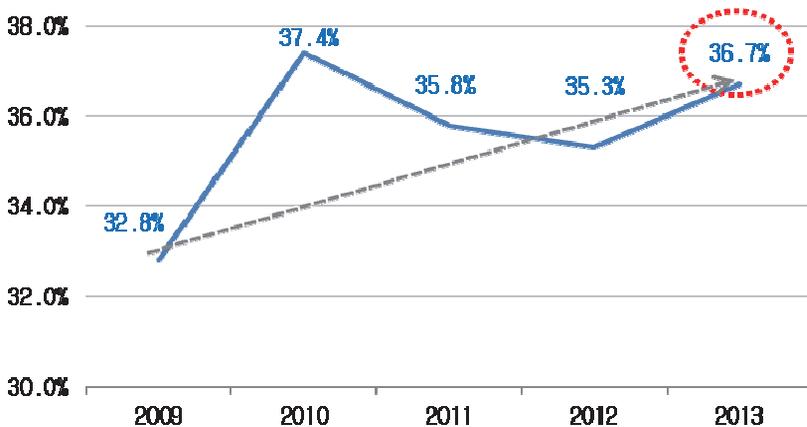
### 3.2 경쟁자의 공격적인 시장 공략에 따른 대응

2009년 경쟁사들의 유명인들을 활용한 POSM(Point Of Sales Material), 패키지 및 ATL 과 BTL로 호상 발효유 시장 내 경쟁 과열 현상이 발생했을 때, 독보적이던 빙그레 요플레의 아성도 흔들리기 시작했다. 이 시기 빙그레 요플레는 일 평균 약 70만개가 판매된 한편, 남양유업의 '떠먹는 불가리스'는 출시된 이후 일 평균 약 50만개가 판매되며 단숨에 업계 2위로 올라섰다(서울경제, 2009). 그러나 빙그레는 2009년 당해 년도 요플레의 시장 점유율 하락을 감수하면서도 경쟁 열기가 가라앉기를 기다린 후 2010년부터 본격적으로 대응 마케팅 전략을 구사하기 시작하였다(〈그림 5〉 참조). 아마도 2009년 당시 빙그레가 요플레의 시장 점유율 하락을 방지하기 위해 경쟁사들의 촉진 위주의 공격적 마케팅에 단기적으로 맞대응하는 전략을 구사했다면 많은 예산을 소모적이고 비효율적인 촉진 경쟁에 투자하는 결과를 가져왔을 것으로 판단된다. 경쟁사의 시장 공략에 맞선 빙그레의 대응 방법은 크게 다섯

가지 정도로 나누어 살펴 볼 수 있다.

우선, 빙그레는 시장 점유율 추이에 대한 집중적인 분석을 통해 시장에 대한 이해와 체계적 대응 전략을 도출해 내었다. 마케팅 전문가들은 시장에서 점유율이 감소하고 있을 때 요플레가 한시적이고 즉각적인 대응만을 고집했다면 시장 상황과 점유율 하락에 대한 근본적인 분석과 이해가 뒷받침될 수 없을 뿐만 아니라, 일관성 있는 요플레 브랜드 관리를 저해하는 결과를 가져올 수 있어, 결국 고객들 중 상당부분이 타 제품으로 이동해버리는 일이 일어났을 가능성이 매우 높다고 보고 있다. 또한 시장 선도 브랜드인 요플레가 후발 브랜드들의 공격에 직접적인 맞대응을 할 경우, 이는 소비자들로 하여금 요플레와 후발 브랜드 제품과의 비교를 가능하게 만들 수 있다(Hoch & Deighton 1989; Hoch & Ha 1986). 따라서 점유율이 감소하는 상황에서 철저한 분석과 준비 없이 한시적인 맞대응을 하게 되면 소비자들이 제품 비교를 통해 브랜드 간 차이를 느끼지 못하고 결국 경쟁 제품을 선택하게 되는 부정적인 결과를 야기할 수도 있다. 하지만 빙그레는 이러

요플레 시장점유율



출처: Nielsen Retail Index Data 2009~2013 (가정 배달 물량 제외)

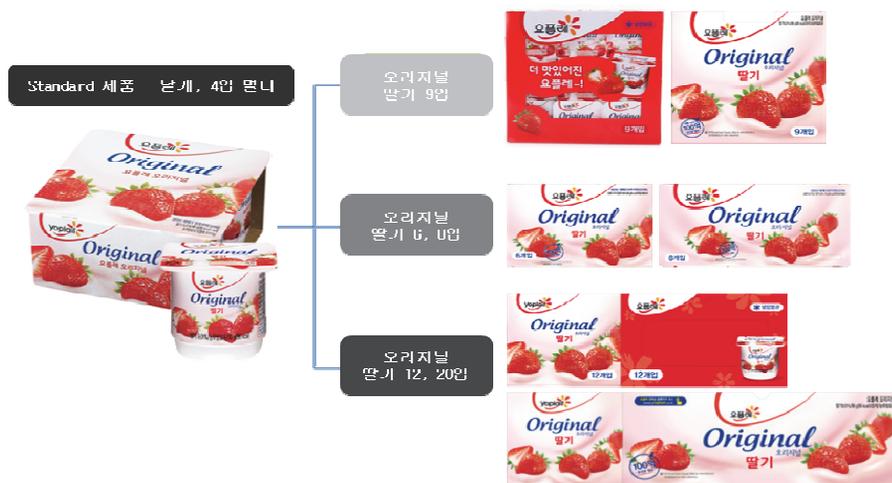
〈그림 5〉 요플레 시장 점유율 변화

한 상황에서 바로 대응을 시작하기보다 한 템포 쉬어가면서 시장 이해를 바탕으로 한 체계적 대응 전략을 만들어 갔다. 경쟁 브랜드들의 도전에 바로 대응하지 않았다는 점에서 이는 경쟁 브랜드들의 공격적인 마케팅 전략에 어떠한 대응 행동도 하지 않은 한시적인 '무반응 전략'으로 볼 수 있으며, 이러한 빙그레 요플레의 대응은 시장의 반응을 일단 지켜보며 시장 상황을 살펴본 후에 대응 전략을 결정하려는 의도로 해석할 수 있다(한상만, 하영원, 장대련 2011). 이처럼 장기적인 시야를 갖고 대응을 해나가면서 단기적인 시장 점유율 하락에도 흔들리지 않았던 것이 요플레가 다시 시장 점유율을 원래대로 회복하는데 결정적 역할을 한 것으로 보인다.

둘째로, 요플레는 시장에서 가장 큰 구성비를 차지하는 일반 과일 요구르트의 중심 브랜드이자 요플레의 주력 브랜드인 요플레 오리지널의 마케팅 활동에 역량을 집중하였다. 빙그레는 떠먹는 요구르트를 국내에 처음 들여온 기업으로서 높은 시장 점유율과 함께 소비자들의 거의 절대적인 신뢰와 믿음을 가지고 있었기에 요플레가 주변의 변화에 흔들리지 않고

중심을 잡을 수 있었다(Carpenter & Nakamoto 1989; Lane 1980; Robinson 1988; Robinson & Fornell 1985; Urban et al. 1986, 한민희 외 1996). 만약 시장점유율의 구심점이 되는 중심 브랜드만이 아닌 다른 제품 군들의 마케팅에도 동시에 신경을 썼다면, 한정된 자원을 가지고 효과적인 마케팅 활동을 해야 한다는 측면에서 요플레 마케팅 활동의 효과가 상당 부분 희석 되었을 가능성이 높았을 것으로 보인다.

셋째로, 변화하는 소비 환경에 맞춘 탄력적 가격 책정과 패키지 다양화 전략이다. 요플레는 표적 소비자 별로 세분화한 패키지를 운영하였다(〈그림 6〉 참조). 예를 들어 가족을 위한 요플레나 아이들을 위한 요플레가 그것이다. 그리고 요플레가 강점으로 가지고 있는 다양한 제품을 소비자 본인의 취향대로 조합하여 구매하고자 하는 욕구에 착안하여 골라 담기 행사 도구를 개발하였고 이를 통해 요플레 추가매대를 확보할 수 있었다. 뿐만 아니라 빙그레 요플레는 경쟁상황에 맞춘 탄력적 가격 전략을 구사하기도 하였다. 이러한 탄력적 가격 전략 및 패키지 다양



출처: 빙그레 내부자료, 2012

〈그림 6〉 경쟁 상황에 맞춘 탄력적 패키지 변화 내용

화 전략은 시장 내 경쟁 심화 환경 속에서도 요플레 브랜드가 지속적으로 경쟁력을 유지하며 소비자들의 구매를 이끌어 낼 수 있었던 주요 요인이었던 것으로 보인다.

넷째로, 빙그레는 소매 점포에서의 마케팅 활동(Retail Marketing)을 강화하였다. 요플레가 구사한 소매 마케팅의 핵심은 요플레 매대 확대 등을 통해 소비자들이 구매 접점에서 경쟁 브랜드들과의 비교를 최소화하여 많은 생각을 하지 않은 채 요플레를 선택하도록 유도하는 '소비자 탐색 극소화 전략'이었다(Hoch & Deighton 1989; Hoch & Ha 1986). 이 같은 방법의 활용은 소비자들이 호상 요구르트를 구매하는 순간 깊은 생각을 하지 않고도 많은 브랜드들 중에서 빙그레 요플레를 선택하게 하는데 도움을 주었다.

마지막으로, 빙그레 요플레는 제품 혁신을 위한 전략을 도출해 내었다. 이는 요플레가 단지 눈앞에 보이는 경쟁자들만을 생각하지 않고 장기적으로 높은 시장 점유율을 확보하기 위해 미리 앞서서 소비자들의 욕구를 파악하고 그에 대처하기 위한 전략이었다고 볼 수 있다.

즉 빙그레 요플레의 경우, 이와 같은 방법들이 효과적으로 잘 어우러지면서 큰 시너지 효과를 낼 수 있었고 경쟁자들의 공격적인 시장 공략에 효과적으로 대응하고 시장에서의 선도적 위치를 고수하는 결과를 가져왔다고 하겠다.

### 3.3 브랜드 리더십 강화를 위한 자기 혁신

앞서 빙그레가 경쟁자의 공격적인 시장 공략에 효과적으로 대응하면서 요플레의 시장 1위 지위를 지켜내기 위한 마케팅 노력들을 살펴보았다. 이에 더하여 요플레가 1위 자리를 지켜낼 수 있었던 가장 큰 원동력 중의 하나는 브랜드 리더십 강화를 위한 끊임없는 자기 혁신 노력이었던 것으로 보인다. 특

히, 빙그레는 요플레의 브랜드 에센스인 'Joy of Life'를 소비자들의 생활에서 구현하기 위한 자기 혁신의 과정을 통해 시장에서의 요플레 브랜드의 리더십을 강화하고자 노력하였다. 이에 본 장에서는 빙그레가 요플레 브랜드 에센스인 'Joy of Life'를 강화하기 위해 요플레 오리지널 제품의 리뉴얼을 시행했던 과정과 소비자 조사를 기반으로 하여 소비자 커뮤니케이션 전략을 도출했던 과정을 살펴봄으로써 요플레의 1등 제품력 유지 및 브랜드 강화 방법에 대해 구체적으로 알아보려고 한다.

#### 3.3.1 일등 제품력 강화를 위한 오리지널 제품의 리뉴얼

요플레는 브랜드가 지향하는 핵심가치인 'Joy of Life'라는 브랜드 에센스를 강화하기 위해 이러한 브랜드 에센스의 실체가 되는 제품력을 증진시키고 자기 혁신의 노력의 기울였다. 먼저 빙그레는 이러한 자기 혁신의 일환으로 오리지널 제품을 리뉴얼하기 위해 2년의 기간 동안 10여 차례의 소비자 정량 조사를 실시하였다. 그 과정에서 빙그레는 제품 세부 속성별 장단점을 파악하고, 제품의 맛을 개선하기 위해 지속적인 연구개발을 병행하였다. 이 때 경쟁제품에 비해 뒤쳐진 요소를 발견하면 적극적으로 극복 방안을 모색하는 노력을 보였다. <그림 7>은 각 브랜드별 제품의 이미지 매핑(Image Mapping) 결과를 보여주고 있다.

한 예로, 요플레는 낯선 주관으로 시행된 '경쟁 제품 대비 요플레의 상대선호도 블라인드 테스트(Blind Test)'를 통해 도출된 개선점을 바탕으로 오리지널 제품을 리뉴얼하여 경쟁 제품보다 뛰어난 맛의 제품으로 발전시켰다. 과거 요플레가 오리지널 리뉴얼을 하기 전만 하더라도 소비자 선호도 블라인드 테스트에서 요플레는 경쟁 제품 대비 낮은 선호도를 나타내기도 하였다. 스포츠 서울이 2009년 3월 '브랜드



출처: 2012 닐슨 Blind Test 결과 보고서, 빙그레 사내 자료 2012

〈그림 7〉 각 브랜드별 제품의 이미지 매핑

열진' 평가 대상으로 떠먹는 요구르트를 선정하여 평가를 실시한 결과, 요플레는 4개의 브랜드 중에서 가장 낮은 4위의 결과를 기록했다. 10점 만점인 평가 기준에서 요플레는 '맛'과 '과일 또는 야채의 맛과 향' 그리고 '농도'부문에서 각각 8.0점, 7.2점, 6.6점이라는 최저의 점수를 받았다. 각 브랜드별 비교 평가 결과는 <표 2>와 같다(스포츠서울 2009).

이후 빙그레는 원가를 10% 이상 인상하면서까지 제품 개선 의지를 보였다. 요구르트 속 딸기 함유량을

증대시키고 딸기 본연의 아삭한 식감을 제고하였으며(FFT공법 특허 출원번호 10-2012-0062542), 요플레 만의 단독 유산균을 사용하여 요거트 본연의 부드러운 맛을 보강하였다. 또한 더욱 진한 농도를 구현하여 소비자들의 기대치에 부응하고자 하는 노력을 보였다. 그 결과, 오리지널 제품 리뉴얼 후 실시한 2012년 10월 상대선호도 결과에서 요플레는 62.5%의 소비자 선호도를 얻어 37.5%의 소비자 선호도를 얻은 경쟁제품을 멀찌감치 따돌리는 데 성

〈표 2〉 2009년 떠먹는 요구르트 각 브랜드별 비교평가

\* 10점 만점 기준

기준 제조사 및 제품명	맛	향	과일 & 야채의 맛과 향	농도	영양성분	용기 디자인	가격대비 만족도	평균
빙그레 요플레	8.0	8.2	7.2	6.6	7.6	8.0	8.8	7.77
남양유업 떠먹는 불가리스	8.8	8.4	8.2	8.6	8.4	9.0	9.0	8.63
매일유업 바이오거트	8.4	7.6	8.6	8.6	7.0	8.2	7.4	7.97
서울우유 요텔리퀸	8.4	8.4	8.2	8.0	7.6	7.4	7.9	7.99

공했다. <그림 8>은 철저한 준비 끝에 2012년 5월에 선보인 New 요플레 오리지널의 광고 이미지를 보여주고 있다.

### 3.3.2 소비자 조사를 기반으로 한 커뮤니케이션 전략 도출

빙그레는 요플레의 1등 리더십을 강화하기 위한 전략으로 철저한 소비자 조사를 기반으로 한 소비자와의 커뮤니케이션 노력을 지속적으로 경주해왔다. 우선, 떠먹는 요거트 시장의 주 고객인 30대 주부를 겨냥하여 1등 브랜드와 연계된 긍정적 정서를 이끌어내고자 하였으며, 요플레를 떠먹는 요거트 카테고리의 대표주자로 성공적으로 자리매김 하고자 했다. 이에 빙그레는 소비자들이 요플레를 부담 없는 간식이자 떠먹는 요거트가 가지고 있어야 할 기본 편익인 '상큼한 기분 전환'을 가장 잘 전달해주는 브랜드로 받아들일 수 있도록 커뮤니케이션 방향을 설정하였다(아시아경제 2009).

또한 빙그레는 요플레의 핵심 브랜드 에센스인 'Joy of Life' 즉, 건강하고 행복한 요플레만의 커뮤니케이션을 지속적으로 진행해왔다. 특히 2010년에는 광고모델인 한효주가 경쾌하고 중독성 있는 '요플레 송'에 맞추어 노래를 부르고 춤을 추면 주변의 친

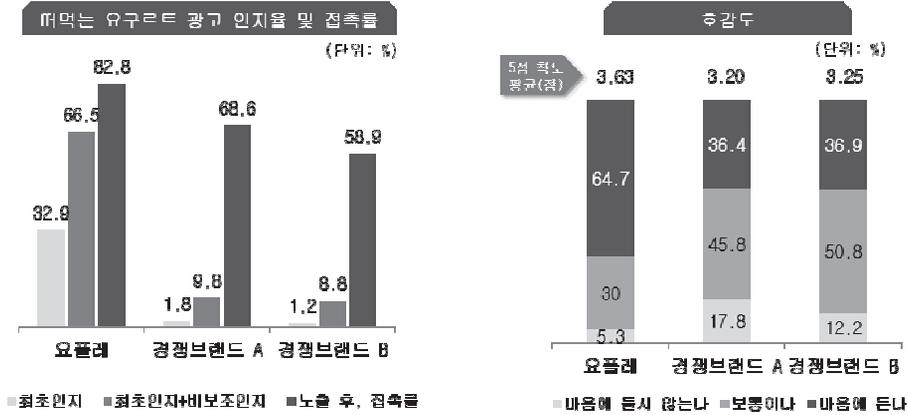
구들이 모두 따라 하게 된다는 컨셉의 광고를 진행하여, '맛있는 요플레로 건강해진다'는 메시지와 함께 상큼한 이미지와 일상생활의 즐거움을 전달하였다(한국경제 2010b). 그 결과 요플레는 한국경제신문과 한국CM전략연구소가 지난 2010년 4~6월 3600명의 소비자들을 대상으로 실시한 광고 호감도 조사에서 음료 부문 광고 중 소비자 최선호 광고로 선정된 바 있다(한국경제 2010c). 또한, 빙그레는 2012년 이후 최근까지 업그레이드된 요플레의 더 진하고 상큼해진 맛을 강조하기 위해 밝고 상큼한 이미지로 주목 받는 텔런트 이벤트를 기용하여 신규 TV 광고를 선보였다. 2012년 Macromill Korea 광고효과 조사 결과에 따르면 요플레 광고는 경쟁사 대비 상기율 및 접촉률은 물론, 광고 호감도, 브랜드 이미지 변화, 구입 의향 전반에 걸쳐 경쟁사 대비 가장 높은 것으로 드러났다. <그림 9>는 Macromill Korea에서 실시한 광고효과 조사 결과를 보여주고 있다.

이 밖에도 빙그레는 요플레 브랜드 에센스를 강화하기 위해 전 방위적인 마케팅 활동을 통해 고객과의 커뮤니케이션을 시행해왔다. 특히 2012년에는 오리지널 제품의 리뉴얼을 효과적으로 알리기 위해 TV 광고, 온라인광고, 매대 광고로 나누어 전 방위적인 마케팅 활동을 시행한 바 있다. TV 광고의 경

한층 더 업그레이드된 품질의  
NEW 요플레 오리지널



<그림 8> 요플레 오리지널 광고 이미지의 변화



출처: 2012 Macromill Korea

〈그림 9〉 2012 Macromill Korea 광고효과 조사 결과

우, 오리지널 리뉴얼 메시지 및 시즐감에 초점을 맞춰 광고를 했으며, 2013년 광고에서는 1등 장수 브랜드의 '다양한 맛과 기분'을 강조하여 소비자와의 감정적 유대감을 형성하고 요플레를 통한 일상생활의 즐거움을 전달하기 위해 노력했다. 또한, TV 광고와 연계하여 오리지널 리뉴얼 메시지를 확산시키기 위한 다양한 온/오프라인 이벤트도 진행했다. 그 예로, 다음 절(3.4 감정적 유대 강화를 위한 소비자 로열티 프로그램 제공)에서 보다 구체적으로 설명할 요플레 핑크리본 캠페인을 중심으로 한 소비자 참여형 프로모션과 타깃 대상 Blog 및 SNS 등을 활용한 바이럴 마케팅을 통해 소비자들의 브랜드에 대한 관심을 제고하였다. 마지막으로 구매 접점에서 오리지널 리뉴얼 제품을 효과적으로 알리기 위한 Zoning 작업, LCD 광고, POSM 및 제품 구매 유도를 위한 시식 행사 등도 진행하였다. 이처럼 빙그레 요플레는 광고, 온/오프라인 이벤트, 다양한 프로모션 등의 전 방위적인 마케팅 활동으로 브랜드 에센스인 'Joy of Life'와 '더 진하고 상큼한'이라는 요플레 오리지널 리뉴얼 메시지를 일관성 있게 전달하는 통합 마케팅 커뮤니케이션(Integrated Marketing

Communications: IMC) 전략을 통해 시장에서의 리더십 강화를 꾀하고 있음을 알 수 있다.

### 3.3.3 제품 라인업(Line-up) 재정비

시장 성장성 및 변화하는 소비자 욕구에 기반하여 제품 라인업을 효율성 있게 재정비한 것 또한 빙그레 요플레의 1등 리더십 강화를 위한 자기 혁신의 노력 중 빼놓을 수 없는 부분이다. 빙그레는 라인업 재정비를 위해 강점인 오리지널 제품을 소비자 기호에 맞춰 보다 다양한 과일 맛의 제품들로 확장하고, 프리미엄 라인 제품인 딜라이트를 개발하였다(이데일리 2013). 이와 반대로 체중 관리 부문 '0% 무지방'과 기능성 부문 '바이오플레'는 시장 수요 감소세 부문임을 고려하여 지난 2012년 운영을 종료했다. 한편, 각각 시장 구성비 9.2%, 2.4%를 차지하는 무첨가 부문과 아동용 부문은 지속 성장 부문과 미래성장동력 부문으로 선정하여 지속적인 개발과 지원을 보장했다. 이러한 제품라인업 재정비 노력은 요플레가 고객의 수요를 반영하여 비중 있는 제품라인 만을 보유하고 판매하는 데 기여한 것으로 분석

가능하다. <그림 10>은 요플레 제품 군 전반에 대한 분석 결과를 보여준다.

### 3.4 감정적 유대 강화를 위한 소비자 로열티 프로그램 제공

앞서 온/오프라인 마케팅의 예로 요플레 핑크리본 캠페인에 대해 언급한 바 있는데, 이는 소비자와의 감정적 유대감을 형성하기 위한 소비자 로열티 프로그램의 일종이라고 할 수 있다. 빙그레는 경쟁 기업의 공격적인 시장공략에 대응하여 2008년부터 2013년 현재까지 지속적으로 핑크리본 캠페인을 진행하고 있으며, 이는 표적 소비자인 여성 고객층과의 심리적 공감대를 확대하고 요플레 브랜드의 사회 공헌적 이미지를 제고하는 데 기여하고 있는 것으로 평가된다. 이 때, 요플레 핑크리본 캠페인의 일환으로 한정 기간 동안 판매되는 요플레 핑크리본 에디션 제품의 판매 수익금 중 일부는 유방암 예방 및 치료를 위해 한국유방건강재단에 매년 기부되고 있다(뉴스웍 2010). 이와 더불어 빙그레는 일반인을 대상으로 핑크모델을 선발하여 소비자가 제품의 주인이

되는 특별행사를 진행하였고(경제투데이 2009), 참여형 캠페인 핑크모델에서 확대된 컨셉으로 일반인을 대상으로 '요플레이디 홍보대사 그룹'을 선발하여 요플레의 다양한 브랜드 활동에 참여할 수 있는 기회를 제공하였다(한국경제 2010c). 또한, 제품 체험 기회를 확대하고 소비자와 브랜드 간 거리를 좁히기 위해 요플레 키친 클래스도 운영해오고 있다. 이러한 일련의 활동은 빙그레가 소비자와 정서적 공감대를 형성하고 친밀감을 강화하는 데 기여한 것으로 평가된다.

### 3.5 미래를 위한 새로운 플랫폼(New Platform) 준비

앞서 요플레의 1등 리더십 강화를 위한 자기 혁신 과정에서 제품 라인업(Line-up)을 재정비한 결과 프리미엄 라인 제품인 딜라이트를 개발하였다고 설명한 바 있다. 요플레 딜라이트는 빙그레가 갈수록 치열해지는 요구르트 시장에서 떠먹는 요구르트 본연의 가치를 높이고 요플레 브랜드 가치를 제고하고자 2013년 개발한 신제품으로서, 한 개 먹기에는 부



세분시장	일반 과일 요구르트	두유가	채소관리	아농용	기능성
시장 구성비	58.8%	9.2%	2.4%	8.0%	7.7%
성장률(y)	-0.5%p	0%p	-0.3%p	-0.2%p	-0.5%p
이미지					
현황	주인 시장 당사 경쟁 세분시장	지속 성장 세분시장	지속 감소 세분시장 시장 규모 소	미래 성장 동력	지속 감소 세분시장
빙그레 전략	- 소비자 기호에 맞춰 다양한 향료 확장 & 프리미엄 라인 제품(딜라이트) 개발 - 마케팅 역량 집중	- 늘어나는 소비자 수요에 맞춰 클래식, 네이처 리뉴얼 진행 - 요플레 플레인 개발을 통한 시장내입	- 감소세 세분시장 - 운영 종료(2012)	- 미래 성장 동력으로 키우기 위해 브랜드 리뉴얼 진행(2010) - 지속 강화를 위한 표적 소비자 조사 및 스펙 지속 개발	- 지속 감소 세분시장 - 운영 종료(2011)

<그림 10> 요플레 제품 군 전반에 대한 분석 결과

족하고 두 개 먹기에는 많았던 애매한 양을 개선하고자 중용량(120g)으로 출시되었다. 요플레 딜라이트의 특징으로는 플레인과 과일이 분리되어(2-Layer) 과일의 신선함이 유지되면서도 소비자의 취향에 따라 먹는 방식을 선택할 수 있도록(DIY용) 배려했다는 점, 더 진하고 식감이 뛰어난 요거트와 아삭아삭하고 상큼한 과일로 만들었다는 점, 120g의 중용량으로 개발한 만큼 아침 대용으로 먹을 수 있다는 점 등을 들 수 있다. 다시 말해, 빙그레는 여러 차례의 소비자 조사를 통해 발견한 소비자의 충족되지 않은 욕구(Unmet Needs)를 만족시킬 수 있는 제품을 개발함으로써 신규시장기회를 모색하고 새로운 미래 성장동력 자원을 마련했다고 볼 수 있다. <그림 11>은 2013년 신제품 딜라이트의 이미지를 보여준다.

빙그레는 앞으로도 요플레의 시장 지배력을 유지하기 위해 경쟁 기업들의 공격적 마케팅에 효과적으로 대응하고 브랜드 로열티를 강화해 나갈 계획을 가지고 있다. 우선, 시장 수요를 떠먹는 요구르트 카테고리 유인하기 위해 요플레의 차별적인 강점에 초점을 맞추어 핵심 브랜드인 오리지널 제품의 리더십 강화를 꾀할 예정이다. 이와 더불어 성장 시장에서의 지위 강화 및 신규 시장 개척 노력의 일환으로 프리미엄 가치를 제공할 수 있는 신제품 개발 활동도 계속해 나갈 예정이다. 다음으로, 소비자와의 정서적 연대감을 강화하기 위해 핑크리본 캠페인과 같

이 소비자와 함께 하는 다양한 참여마케팅을 진행할 예정이다. 이 모든 마케팅 활동은 다양한 마케팅 활동과 더불어 시너지 효과를 노리고 있다.

### 3.6 프랜차이즈 내 마케팅 활동 현지화 전략의 모범사례

빙그레의 요플레 시장 리더십 강화를 위한 마지막 전략으로는 프랜차이즈 내 마케팅 활동 현지화 전략을 꼽을 수 있다. 특히 빙그레 요플레가 한국 시장에서 장기간 시장 점유율 1위를 지켜온 사실은 그 동안 요플레의 한국 시장 현지화가 매우 효과적으로 이루어져왔음을 말해주는 결과라고 할 수 있겠다. 빙그레 요플레의 현지화 전략의 세부 내용을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 요플레의 현지화 전략은 한국 소비자를 이해하는 것에서부터 출발한다. 빙그레는 초점집단 면접(Focus Group Interview: FGI)과 CLT(Central Location Test)를 비롯하여 정성·정량 조사를 여러 차례 진행하였고 브랜드 건강도 검진을 위한 연간 트래킹(Tracking) 조사를 시행함으로써 한국 소비자를 보다 깊게 이해하려는 노력을 보였다. 다음으로, 한국 소비자의 기호를 반영한 제품을 개발하였으며 맛, 용량, 패키지 등을 모두 현지화 하였다. 그 이후에 국내 트렌드를 지속적으로 반영하여 국내



<그림 11> 요플레의 2013년 신제품 딜라이트

시장 취향에 맞춘 커뮤니케이션을 도출하였고, 요플레 브랜드 이미지 관리를 통해 1983년 출시 이래 지난 30여 년간 시장 1위 브랜드로서의 지위를 유지해왔다. 현재 40여 개 프랜차이즈 국가 중 한국만이 요플레가 오랜 시간 동안 시장 1위 지위를 유지한 국가이며, 요플레는 국내 소비자들 사이에서 한국의 로컬 브랜드로 오인 받을 만큼 깊숙이 현지화되어 있다.

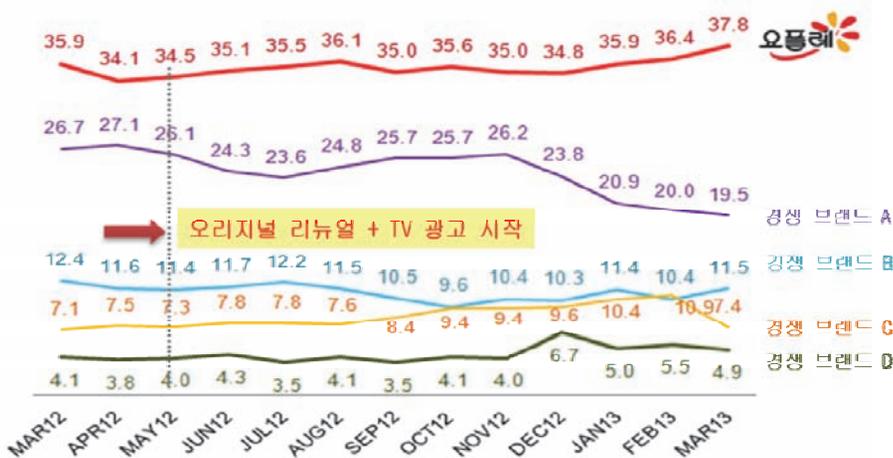
#### IV. 요플레 판매 성과

요플레 매출 실적은 다양한 마케팅 전략에 힘입어 2008년 이래 꾸준히 성장해왔다. 특히 2010년 플래그십(Flagship) 브랜드인 오리지널 리뉴얼 제품에 마케팅 역량을 집중하고, 세부시장에서도 브랜드 지위 강화를 위한 효과적인 마케팅 전략을 구사한 결과 약 20% 이상의 매출액 성장을 기록했다. 이는 2009년 경쟁사들의 공격적 시장 공략으로 치열해진 경쟁 시

장 상황을 극복한 결과이기 때문에 빙그레의 입장에서는 더욱 고무적인 일이라고 할 수 있다. 2012년에 들어서도 오리지널 리뉴얼을 통해 제품 경쟁력을 강화한 이후 시장 지배력이 한층 강화되어 내부 실적 기준 1000억을 훨씬 뛰어넘는 매출액을 기록하였고, Nielsen Retail Index 지표에 따르면 치열한 경쟁 환경에서도 현재 약 40% 정도의 시장 점유율을 나타내어 시장 1위 브랜드로서의 지배력을 더욱 강화한 것으로 평가된다. 또한 2위 브랜드와의 시장 점유율 격차 또한 꾸준히 벌어져 현재는 16% 이상의 차이를 보이며 1위 브랜드로서의 강력한 입지를 유지하고 있다. <그림 12>는 Nielsen Retail Index에서 발표한 떠먹는 요구르트의 최근 시장점유율 추이를 보여주고 있다.

이러한 탁월한 매출 실적과 더불어 요플레는 브랜드 인지도 면에서도 상당히 높은 평가를 받았다. 2012년 인사이트 코리아에서 실시한 브랜드 Tracking 조사 결과에 따르면 요플레 브랜드는 최초인지 66%, 비보조인지 98%로 가장 높은 인지도를 보였으며, 2013년 한국능률협회가 주관하는 브랜드 파워 KBPI

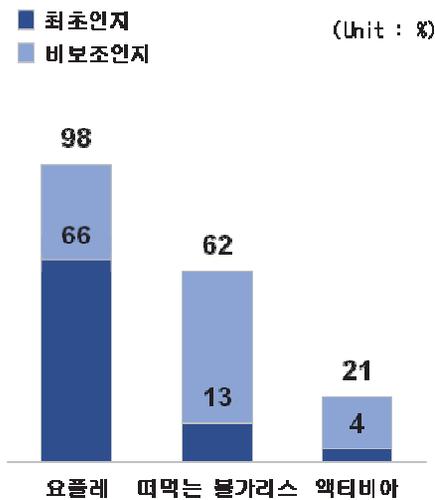
떠먹는 요구르트 시장점유율 추이(%)



출처: Nielsen Retail Index (2012~2013)

<그림 12> 떠먹는 요구르트의 최근 시장점유율 추이

(Korea Brand Power Index)에서 떠먹는 발효유 부문 7년 연속 1위에 선정되며 그 강력한 브랜드 충성도를 대내외적으로 인정받기도 하였다. 또한 요플레는 지난 2011년 2년 연속 국가브랜드위원회가 후원하는 대한민국 명품브랜드 대상을 수상하였다. 요플레의 수상은 빙그레 요플레가 그동안 체계적인 브랜드 관리를 통해 소비자들에게 끊임없는 만족을 제공하여 브랜드 가치평가의 시장점유율, 브랜드 인지도, 브랜드 선호도, 품질 만족도의 네 가지 방면에서 모두 긍정적인 평가를 받은 결과물로 판단된다. <그림 13>은 지난 2012년 인사이트 코리아에서 실시한 브랜드 Tracking 조사 결과를 보여준다.



출처: 인사이트 코리아 2012

<그림 13> 브랜드 Tracking 조사 결과

## V. 시사점 및 향후 과제

비록 현재 빙그레 요플레가 떠먹는 요구르트 시장에서 점유율 1위의 리더십을 유지하고 있지만, 지난 2009년 경쟁기업들이 공격적 마케팅을 앞세워 호상

발효유 시장을 공략한 것처럼 경쟁자의 강력한 도전이 언제 어떻게 닥칠지 알 수 없기에 빙그레 요플레는 현재 상황에 안주하기 보다는 내부 역량을 갈고닦는 노력을 통해 브랜드 가치를 더욱 강화하는 작업을 지속적으로 진행해 나가고 있는 것으로 보인다.

현재 빙그레의 가장 큰 고민은 시장 경쟁은 과열되어 있지만 호상 발효유 시장의 전체적인 수요가 정체되어 있다는 것이라 할 수 있다. 경쟁이 치열하다 보니 저가 제품이 난무하고 있으며, 요구르트 맛의 차이에 크게 민감하지 않거나 경제적 여유가 없는 소비자들의 경우 브랜드 가치를 따지지 않고 저가제품을 선호하는 경향을 보이고 있다. 이와 동시에 상대적으로 경제적 여유가 있는 소비자들의 경우 자신들의 새로운 욕구를 만족시키기 위해서 요구르트 본연의 가치를 강조하거나 프리미엄 요소를 제고한 신제품을 찾는 양상을 보이고 있다. 또한 이들 중 일부는 요플레 브랜드가 전통을 기반으로 한 친근한 브랜드지만 다소 진부하다고 인식하고 있고, 요플레가 일반 과일 요구르트를 중심으로 무첨가 제품, 아동용 제품 등 다양한 요플레 브랜드 라인을 보유하고 있음에도 불구하고 오직 과일 요구르트만 존재하는 것으로 오인하는 경우도 있다. 이처럼 점차 증가하는 다양한 제품에 대한 소비자 욕구를 충족시키고 치열한 경쟁 상황에 대응하기 위해 요플레는 브랜드 경쟁력의 지속적인 강화라는 과제에 직면하고 있다.

앞으로의 시장상황이 어떻게 전개될지 불확실성이 큰 현 상황에서 요플레가 나아가야 할 방향은 분명한 것으로 보인다. 즉, 현재까지 그래왔듯이 1등 리더십 강화를 위해 제품 개발과 마케팅 전략 면에서 끊임없는 자기 혁신을 시도하는 것이 그것이다. 이를 위해, 미래의 고객인 젊은층을 유인하기 위해서 경쟁력 있는 맛과 품질의 제품을 지속적으로 개발해 나가고, 요플레의 브랜드 에센스를 바탕으로 시대적 트렌드 및 표적 고객층을 고려한 소비자 커뮤니케이션을 통해 요플레 브랜드 이미지를 지속적

으로 강화해 나가는 것이 중요하다. 또한, 소비자들의 트렌드를 읽어내기 위해 소비자 정량 조사를 지속적으로 실시하는 노력 또한 필수적일 것이다.

지난 2009년 경쟁 기업들의 공격적 마케팅에도 불구하고 요플레가 효과적 대응 전략과 제품 혁신, 커뮤니케이션을 통해 부동의 시장 1위 지위를 굳건히 지켜냈던 것처럼, 앞으로도 요플레가 효과적이고 효율적인 마케팅 전략의 구사와 끊임없는 내부혁신으로 국내 호상 발효유 시장의 독보적 지위를 유지해나갈 수 있을 것인지 주의 깊게 관찰해볼 필요가 있겠다.

## 참고문헌

- 경제투데이(2009), “빙그레 요플레, 1등 브랜드 우뚝... ‘일반인 모델의힘’, (2009. 10. 27)”
- 뉴스핌(2010), “빙그레, 요플레 핑크리본 에디션 출시, (2010. 09. 15)”
- 동아일보(2009), “‘떠먹는 요구르트’ 2500억 시장 각축전, (2009. 06. 05)”
- 동아일보(2011), “빙그레, 떠먹는 요구르트의 대명사 ‘요플레’, (2011. 08. 25)”
- 서울경제(2009), “시장점유율 1%의 기적, (2009. 05. 27)”
- 스포츠서울(2009), “(브랜드얼전) 떠먹는 요구르트, 뭐가 맛있나?, (2009. 03. 05)”
- 아시아경제(2009), “빙그레 ‘요플레’ 새 CF ‘UP & UP 스타일’ 선보여, (2009. 03. 11)”
- 안희경(2012), “고객의 인식 흔들어 선두 잡아라, 펙시처럼,” *Dong-A Business Review*, 102(1), 84-90.
- 이데일리(2013), “[이거 먹어봤니?] 빙그레 ‘프리미엄 요거트’는 이런 것’, (2013. 03. 27)”
- 이투데이(2009a), “[기획-떠먹는 요구르트 전쟁] (2) 요플레, (2009. 06. 15)”
- 이투데이(2009b), “[기획-떠먹는 요구르트 전쟁] (3) 매일유업, (2009. 06. 15)”
- 이투데이(2009c), “[기획-떠먹는 요구르트 전쟁] (4) 남양유업, (2009. 06. 15)”
- 이투데이(2010), “[식품업계웰빙바람] 빙그레 요플레, 국내 최초 떠먹는 요구르트, (2010. 11. 10)”
- 이투데이(2011), “[식품료특집] 빙그레 ‘요플레’, (2011. 10. 18)”
- 하영원, 서찬주(1999), “후발진입상표가 시장개척 상표를 앞지르는데 있어서 광고의 역할에 관한 연구,” **광고학연구: 일반**, 10(2), 9-38.
- 한국경제(2010a), “떠먹는 요구르트 전쟁, ‘마시는 전쟁’으로, (2010. 04.26)”
- 한국경제(2010b), “[고객감동방송광고] 빙그레·한효주처럼 상큼하게 ‘요플레 덴스’, (2010. 07. 14)”
- 한국경제(2010c), “[고객감동방송광고] 시원한 반전, 따뜻한 감동 마음이 먼저 느껴졌다, (2010. 07. 14)”
- 한국경제(2010c), “[고객감동방송광고] 빙그레·건강하고 아름다운 여성과 함께 심리적 공감대 확대 주력, (2010. 07. 14)”
- 한민희, 이상혁, 황인석(1996), “시장 선도 이점에 대한 소비자 관점의 연구,” **소비자학연구**, 7(1), 127-145.
- 한상만, 하영원, 장대련(2011), **마케팅전략**, Chapter 12, 박영사.
- Carpenter, G. S., and Nakamoto, K. (1989), “Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage,” *Journal of Marketing Research*, 26, 285-298.
- Carpenter, G. S., and Nakamoto, K. (1990), “Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand,” *Management Science*, 36(10), 1268-1278.
- Hoch, S. J., and Deighton, J. (1989), “Managing What Consumers Learn from Experience,” *Journal of Marketing*, 53, 1-20.
- Hoch, S. J., and Ha, Y. W. (1986), “Consumer Learning: Advertising and The Ambiguity of Product Experience,” *Journal of Consumer Research*, 13, 221-233.

- Lane, W. J. (1980), "Product Differentiation in a Market with Endogeneous Sequential Entry," *Journal of Economics*, 11, 237-260.
- Robinson, W. T. (1988), "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries," *Journal of Marketing Research*, 25, 87-94.
- Robinson, W. T. and Fornell, C. (1985), "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research*, 22, 305-317.
- Shankar, V., Carpenter, G. S., and Krishnamurthi, L. (1998), "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35, 54-70.
- Urban, G. L., Carter, T., Gaskin, S., and Mucha, Z. (1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis of Strategic Implications," *Management Science*, 32, 649-659.

## Binggrae's Reinforcement Strategies for their Market Leader Brand: The Case of Yoplait

Hee-Kyung Ahn\* · Ja-Yeon Kim\*\* · Young-Won Ha\*\*\*

### Abstract

A leading brand in the market needs to continuously implement creative marketing strategies in order to defend its status and reinforce its market leadership in a rapidly changing market environment. In this case study, the authors examine how Binggrae's leading brand 'Yoplait' formulated and implemented its marketing strategies in the Korean yogurt market in the face of strong challenges from its competition. Specifically, this case deals with how Yoplait responded to the competitors' provocative marketing activities, how Binggrae renovated its own marketing mix strategies to defend Yoplait's market leadership, and how it developed marketing communication strategies. Furthermore, the authors analyze the performance of Yoplait's marketing strategies in terms of sales. The analysis revealed that Yoplait's defense strategies were successful in protecting its market leadership from its competition. This case focuses on the success factors that enabled Yoplait's defense of market leadership, and it discusses the ensuing implications and related problems that Binggrae is facing.

Key Words: Korean yogurt market, leading brand, Binggrae's Yoplait, market leadership reinforcement strategies, defensive marketing strategies

---

\* Assistant Professor, Hanyang University(hkahn@hanyang.ac.kr), First Author

\*\* Doctoral Student, Sogang University(jayeon@sogang.ac.kr)

\*\*\* Professor, Sogang University(ywha@sogang.ac.kr), Corresponding Author

<Teaching Note>

(주)빙그레의 요플레 마켓 리더십 강화 전략

Synopsis

전통적으로 국내 떠먹는 요구르트(호상 발효유) 시장은 그동안 요플레만이 압도적으로 시장의 성장을 주도하고 있었다. 그러나 2009년 요플레를 타깃으로 한 남양유업 등의 경쟁사가 신제품라인으로 시장에 진입하기 시작하면서 요플레는 새로운 도전에 직면하게 되었다. 이 시기에 호상 발효유 시장점유율 40%의 절대적 시장 지위를 보이던 요플레는 경쟁의 심화로 시장점유율이 일부 하락하였다. 그러나 요플레는 이러한 경쟁 상황에 즉각적인 맞대응을 자제하고 대신 시장 트렌드 및 경쟁 환경에 대한 철저한 분석을 토대로 효율적인 대응 전략을 모색하였다.

한편, 남양유업, 다논, 매일유업 등 신규 진입자들의 공격적인 마케팅으로 인해 호상 발효유 시장 규모는 2009년 10% 이상의 고 성장세를 보이며 확대되었지만, 2011년부터 경쟁사들이 상대적으로 약화된 드링킹 시장으로 일부 관심을 전환시킴에 따라 호상 발효유에 대한 전체적인 수요는 정체기에 다다르게 되었다. 특히 무첨가 제품, 디저트 컨셉 제품 등 신규 세분시장이 새롭게 등장하며 호상 발효유 시장이 점차 분화되고, 이에 따라 소비자들의 소비 형태가 다변화되면서, 호상 발효유 시장의 절반 이상을 차지하던 일반 과일 요구르트 세분 시장의 점유율은 2012년도를 기준으로 감소세를 보이고 있다.

빙그레는 이처럼 과열되는 경쟁 상황과 정체기에 접어든 시장의 변화에 대응하고 요플레의 선도적인 위치를 강화하기 위하여 다양한 측면에서의 전략적 노력을 기울여 왔다. 변화하는 소비자들의 욕구를 기반으로 하여 다양한 제품 라인을 개발 및 확장함으로써 신규 세분시장을 선점하였고, 경쟁자들의 공격적인 시장 공략에는 즉각적인 대응을 하기보다는 시장에 대한 치밀한 분석을 기반으로 하여 효과적인 마케팅 활동에 역량을 집중하였다. 아울러 빙그레는 시장에서의 선도적인 위치를 강화하기 위해 끊임없는 자기 혁신의 과정을 거쳤으며, 소비자 로열티 프로그램 제공·미래를 위한 새로운 플랫폼 준비·마케팅 활동의 현지화 등 전략적 노력을 기울여 왔다.

빙그레 요플레 사례는 시장을 선점하고 있던 1등 브랜드가 후발 브랜드들의 진입으로 인한 경쟁과 시장의 변화에 대응하기 위해 취했던 구체적인 전략들을 보여주는 좋은 사례이다. 본 사례연구를 통해 시장 선도 브랜드가 경쟁자들의 공격을 효과적으로 방어하고 자신이 선점한 시장에서 그 위치를 유지하며 리더십을 강화하기 위해서는 어떠한 전략들이 사용될 수 있으며 효과적인지를 생각해 볼 수 있을 것이다. 또한 시장 경쟁 과열로 호상 발효유 시장 전반이 침체되고, 가격에 민감한 소비자는 저가 시장으로 이동하고 새로운 욕구를 충족하고자 하는 소비자는 새로운 브랜드를 찾아 떠나는 현 상황에서 요플레가 부동의 시장 1위 지위를 계속 유지해 나갈 수 있을 것인지를 함께 생각해보고자 한다.

## Teaching Points

1. 현재 떠먹는 요구르트(호상 발효유) 시장이 구체적으로 어떻게 구성되어 있는지와 빙그레 요플레가 각 세분시장을 공략하기 위해 유지하고 있는 제품 라인들은 무엇인지를 파악하고, 호상 발효유 시장이 어떻게 변화하고 있는지를 분석한다.
2. 2009년 이후 떠먹는 요구르트 시장에 진출한 다양한 브랜드들로 인해 빙그레 요플레가 새롭게 직면하게 된 경쟁상황에 대해 이해한다.
3. 빙그레 요플레가 선도 브랜드로서 후발 브랜드들의 공격적인 시장 공략에 효율적으로 대응하고 시장 1등 리더십을 방어할 수 있는 전략 및 구체적인 활동들을 모색한다.
4. 빙그레 요플레가 시장에서의 리더십을 강화하기 위해 시행했던 자기 혁신의 내용을 파악하고, 이를 통해 선도 브랜드에게 있어서의 자기 혁신의 의미와 그 중요성을 이해한다.
5. 빙그레 요플레가 선도 브랜드로서 추진하고 있는 마케팅 커뮤니케이션 전략을 파악한다. 구체적으로, 요플레가 전달하고자 하는 브랜드 에센스 및 마케팅 커뮤니케이션 메시지와 이를 효과적으로 전달하기 위해 활용한 마케팅 활동들은 무엇이었는지를 분석한다.
6. 현재 정제기에 다다른 시장 상황에 대응하고 점차 다변화된 소비자들의 욕구를 충족시키기 위해 빙그레 요플레가 새롭게 주목해야 하는 시장 기회를 모색한다.

## Assignment Questions

1. 현재 떠먹는 요구르트(호상 발효유) 시장이 어떤 세분시장들로 구성되어 있는지 살펴보고, 각 시장을 공략하기 위해 빙그레 요플레가 어떠한 제품 라인들을 개발 및 확장하였는지, 그리고 이와 관련하여 어떠한 전략들을 취하여 왔는지를 설명하십시오. 또한 요플레가 선도 브랜드로서의 입지를 유지하기 위해 앞으로 주목해야 할 시장기회에 대하여 논하십시오.
2. 요플레가 경쟁 브랜드들의 공격적인 시장 공략에 대응한 방법을 살펴보고, 시장에서의 선도 브랜드가 후발 브랜드들의 공격적인 마케팅 활동으로 인한 치열한 경쟁으로부터 리더십을 방어할 수 있는 전략들에 대하여 논하십시오.
3. 요플레가 시장에서의 리더십 강화를 위해 추진한 자기 혁신의 내용들을 살펴보고, 선도 브랜드에게 있어 자기 혁신이 가지는 중요성에 대하여 논하십시오.
4. 빙그레 요플레가 시장의 선도 브랜드로서 추구하고 있는 마케팅 커뮤니케이션 방향은 무엇인지 설명하십시오.

## Analysis

1. 현재 떠먹는 요구르트(호상 발효유) 시장이 어떤 세분시장들로 구성되어 있는지 살펴보고, 각 시장을 공략하기 위해 빙그레 요플레가 어떠한 제품 라인들을 개발 및 확장하였는지, 그리고 이와 관련하여 어떠한 전략들을 취하여 왔는지를 설명하

시오. 또한 요플레가 선도 브랜드로서의 입지를 유지하기 위해 앞으로 주목해야 할 시장기회에 대하여 논하시오.

현재 떠먹는 요구르트(호상 발효유) 시장은 크게 6가지의 세분시장으로 구분할 수 있다. 먼저 일반 과일 요구르트 제품은 과일과 요구르트가 어우러진 떠먹는 과일 요구르트로서, 남녀노소 온 가족을 주요 대상으로 삼고 있다. 무첨가 제품은 젊은 여성들이나 주부들을 대상으로 한, 과일이나 인공 재료 등이 첨가되지 않은 건강지향 요구르트이다. 디저트 컨셉 제품은 맛을 강조한 디저트 컨셉의 요구르트이다. 기능성 제품은 성인 남녀를 주요 표적 소비자층으로 하는 기능성이 강화된 떠먹는 요구르트이다. 체중관리 제품은 20~30대의 다이어트를 주로 하는 젊은 여성이나 주부들을 대상으로 하는 제품으로, 저지방 저칼로리 등의 특징을 가지고 있다. 마지막으로 아동용 제품은 어린이들의 건강한 성장을 위해 영양성분이 강화된 제품이다.

빙그레는 Full Line-up 전략 하에 지난 30년 간 변화하는 소비자의 욕구를 기반으로 하여 다양한 신규 세분시장을 개발하고 선점함으로써 세분시장의 분화를 통한 시장 확대 전략을 펼쳐왔다. 즉, 체중관리, 기능성, 아동용 등 응용하는 대상의 특성에 맞추어 신규 브랜드 라인을 지속적으로 개발해온 것이다. 이와 같이, 규모 및 수익성 부문에서 중요성을 지니는 세분시장들을 먼저 개발하고 선점하는 전략은 시장 선도 브랜드의 강력한 경쟁우위 요소가 된다. 선도 브랜드가 각 세분시장을 먼저 선점하게 되면, 이 선도 브랜드는 이후 소비자들이 경쟁 브랜드들을 평가하는 데 있어 비교기준(Standard of Reference)으로 작용하게 된다. 따라서 뒤늦게 시장에 진입한 후발 브랜드들은 선두 브랜드에게 익숙한 소비자들을 설득하기가 쉽지 않게 되는 것이다 (한상만, 하영원, 장대련 2011).

한편, 요플레는 이중 2012년을 기준으로 시장에서 58%를 넘는 구성비를 차지한 일반 과일 요구르트 시장의 중심 브랜드이자 요플레의 주력 브랜드인 요플레 오리지널의 마케팅 활동에 역량을 집중하였다. 특히 제품의 라인업을 재정비하기 위해 강점인 오리지널 제품을 소비자 기호에 맞춰 보다 다양한 과일 맛의 제품들로 확장하고, 프리미엄 라인 제품인 딜라이트를 개발하였다. 반면에, 체중관리 부문의 '0% 무지방'과 기능성 부문의 제품인 '바이오플레'는 시장 수요 감소세 부문임을 고려하여 지난 2012년 운영을 종료했다. 각각 시장 구성비 9.2%, 2.4%를 차지하는 무첨가 부문과 아동용 부문은 지속 성장 부문과 미래성장동력 부문으로 선정하여 지속적인 개발과 지원을 보장했다.

그러나 현재 떠먹는 요구르트 시장은 경쟁은 과열되어 있지만 전체적인 수요는 정체되어 있다는 점이 문제로 떠오르고 있다. 경쟁이 치열하다 보니 저가 제품이 난무하고 있고 가격에 민감한 소비자들은 이러한 저가 제품을 선호하는 경향을 보이고 있다. 한편, 상대적으로 경제적 여유가 있는 소비자들의 경우 새로운 욕구를 만족시키기 위해서 요거트 본연의 가치를 강조하거나 프리미엄 요소를 제고한 신제품을 찾는 양상을 보이고 있다. 이러한 상황에서 빙그레 요플레가 먼저 주의를 기울여야 하는 것은 현재 요구르트 맛의 차이에 민감하지 않거나 또는 가격 측면에 민감한 소비자들을 타깃으로 하는 시장의 저가 제품들이 저가 시장을 형성할 수 있다는 점이다. 요플레는 탄력적인 가격정책을 활용하여 이러한 저가시장이 형성되는 것을 방어하거나, 효과적인 마케팅 커뮤니케이션을 통해 자사에 유리한 제품 선택 기준을 제시하고 경쟁 브랜드와의 차별화된 제품력을 강조하여 소비자들이 가격 요소에 의해 경쟁 브랜드로 이탈되는 것을 막을 수 있다. 또는 요플레 역시 가격에 민감한 세분시장을 타깃으로 하는 제품을 가지고 시장에 새롭게 진입할 수도 있다. 하지만 이

는 요플레 브랜드들 간의 자기잠식 효과를 가져올 가능성이 매우 크며, 그 동안 요플레가 장기적으로 구축해 놓은 브랜드 이미지에 부정적인 영향을 미칠 가능성 역시 있기 때문에 이러한 위험요소에 대한 많은 고려가 필요하다고 하겠다.

한편, 현재 시장 수요 감소세에 있는 체중관리와 기능성 제품은 운영을 종료하였지만, 시장 수요 증가세를 보이고 있는 디저트 컨셉 세분시장을 타깃으로 하는 제품 역시 부재하기 때문에 요플레는 이에 대해서도 고민을 해보아야 한다. 소비자의 욕구가 다양화되는 추세 속에서 디저트 컨셉 시장은 이러한 다양성을 충족시켜줄 수 있는 여러 가지 기회를 제시할 수 있다. 또한 이 밖에도 시장의 변화와 소비자 분석을 통해 주목할 만한 새로운 시장기회를 찾을 수 있다면 세분시장의 확대를 통한 시장 확대가 가능할 것으로 보인다. 특히 프리미엄 가치를 제공할 수 있는 신제품 개발을 통해 신규 시장을 개척하는 것은 정체기에 접어든 호상 발효유 시장으로 수요를 더 유인할 수 있는 좋은 대안이 될 것으로 판단된다.

## 2. 요플레가 경쟁 브랜드들의 공격적인 시장 공략에 대응한 방법을 살펴보고, 시장에서의 선도 브랜드가 후발 브랜드들의 공격적인 마케팅 활동으로 인한 치열한 경쟁으로부터 리더십을 방어할 수 있는 전략들에 대하여 논하시오.

Carpenter와 Nakamoto(1989)에 따르면, 선도 브랜드는 해당 제품 카테고리에서 원형(Prototype)의 위치를 부여 받기 때문에 소비자들로부터 비교적 호의적인 평가를 받는다고 하였다. 또한 이런 선도 브랜드와 유사한 편익을 제공하는 경쟁 브랜드가 있다고 하더라도 소비자들은 이들 브랜드를 선도 브랜드에 비해 열등한 브랜드로 지각하게 된다고 하였다(Carpenter and Nakamoto 1990). 빙그레 요플레는 국내에 들어온 이후 선도 브랜드로서 압도적인

1위의 시장 지위를 계속 유지해 왔다. 그러나 2009년부터 경쟁사들이 이러한 요플레를 타깃으로 하여 떠먹는 요구르트 시장에 진입하게 된다. 남양은 떠먹는 불가리스로 모든 제품 군을 갖추어 상품을 출시하였고, 매일은 향, 색소, 안정제를 첨가하지 않은 무첨가물 컨셉의 'Pure'브랜드를 출시했다. 그리고 다논은 액티비아 브랜드로 한국시장 재진입을 꾀하였다. 이들 경쟁사는 초기 유명한 모델들을 활용한 강력한 ATL과 BTL 지원과 함께 공격적인 판매촉진을 앞세워 진입하여 2009년에는 호상 발효유 시장 규모가 10% 이상 성장하는 결과를 가져왔다.

이러한 경쟁 브랜드의 행보에서도 볼 수 있듯이, Shankar et al. (1998)은 후발 진입자가 선도 브랜드를 앞지를 수 있는 전략으로 다음의 방법들을 제시하였다. 그들은 후발 진입자가 시장 개척자 자신의 게임에서 이기거나, 제품 또는 전략상의 혁신에 의해 시장 개척자를 앞지를 수 있다고 주장하였다. 구체적으로 이들은 후발 진입자가 시장 개척자 자신의 게임에서 이기는 방법으로 (1) 시장 개척자보다 우월한 제품 포지션을 발견하거나 (2) 저가 전략에 의해 시장 개척자를 압도하거나 (3) 광고나 유통 면에서 시장 개척자보다 더 많은 예산을 투입하는 방법을 들었다. 한편, 후발 진입자가 혁신을 통해 시장 개척자를 앞지르는 경우는 후발 진입자가 제품이나 전략상의 혁신에 의해 제품 카테고리를 재정의하는 것을 의미한다. 하영원, 서찬주(1999)는 이러한 개념의 틀 속에서 광고의 역할을 다음과 같이 정리하였다. 즉 (1) 후발진입상품의 광고가 시장개척상품보다 더 우월한 포지션을 찾아내어 선도 브랜드를 능가하는데 기여를 할 수 있고 (2) 시장개척상품을 압도하는 광고노출을 통해 후발진입상품이 시장개척상품을 앞지를 수 있으며 또한 (3) 혁신적인 광고 전략을 통해 시장을 재정의함으로써 후발진입상품은 선두주자를 능가할 수 있고 (4) 광고가 제품, 유통, 가격전략의 효과를 증폭시켜주는 보조적인 역

할을 수행할 수 있다는 것이다.

이처럼 후발 브랜드가 취할 수 있는 전략에 관한 연구를 보면, 당시 요플레의 경쟁자들은 주로 광고나 판매촉진 부문에 많은 예산을 투입하여 시장 선도자인 요플레에게 도전하였음을 알 수 있다. 그러나 요플레는 이러한 도전에 단순히 같은 방식으로 즉각적으로 맞대응하지 않고 시장과 경쟁 환경에 대해 치밀한 분석을 한 후 이를 토대로 효율적인 대응 전략을 모색하였다. 요플레가 경쟁 브랜드들의 도전에 바로 대응하지 않았다는 점에서 이는 경쟁 브랜드들의 공격적인 마케팅 전략에 어떠한 대응 행동도 하지 않은 한시적인 '무반응 전략'으로 볼 수 있으며, 이러한 빙그레 요플레의 대응은 시장의 반응을 일단 지켜보며 시장 상황을 살펴본 후에 대응 전략을 결정하려는 의도였다고 해석이 가능하다(한상만, 하영원, 장대련 2011).

만일 경쟁자들의 도전에 요플레가 한시적이고 즉각적인 대응을 했다면 시장 상황과 점유율 하락에 대한 근본적인 분석과 이해가 뒷받침될 수 없고 일관성 있는 요플레 브랜드 관리를 저해하는 결과를 가져올 수 있어 마케팅 활동에 있어서 효율적인 대응이 되지 못했을 가능성이 클 뿐더러, 선도적인 지위를 가진 요플레가 경쟁사들과 비교됨으로써 소비자들에게 경쟁사와 비슷한 위치로 인식되는 문제를 야기했을 가능성도 있다. Hoch와 Deighton(1989)은 소비자들의 학습 과정을 소비자들이 제품 경험 전 갖는 사전 기대나 믿음이 가설 생성 → 증거에의 노출 → 증거 입력 → 증거와 사전 기대의 통합의 네 단계를 거쳐 조정되는 것이라고 보았다. 일반적으로 제품 군에 대한 사전 지식이나 친숙성은 선도 브랜드에게 유리하게 작용하는데, 소비자들이 사전 기대를 새로운 제품을 통해 수정 또는 변경하는 것에 관심이 없으면 관성적으로 지배적인 브랜드에 대한 기대에 근거해 제품을 선택할 가능성이 높다. 그러나 소비자들이 학습에 대한 동기부여가 높아 언젠든 경

험을 통해 기대를 수정 및 변경할 준비가 되어 있는 경우, 선도 브랜드는 제품이 이미 친숙하고 제품 간 차이가 애매모호하면 소비자들이 정보에 노출되는 것을 막음으로써 자사 브랜드를 계속 소비할 수 있게끔 해야 한다. 한편, 소비자들이 제품에 대해 친숙성이 낮고 제품 간 차이가 애매모호한 경우에는 시장을 선도하고 있는 브랜드가 만든 규칙을 강화할 수 있는 전략이 필요하다. 이 경우 소비자들에게 브랜드 명성을 강화하는 광고를 통해 다른 브랜드와의 비교가 일어나는 것을 막을 수 있다. 그러나 제품에 대한 친숙성이 높은 낮은 제품 간 차이가 확실한 경우에는 선도 브랜드와 경쟁자들의 차별점을 확실히 설명함으로써 선도 브랜드의 지위를 유지 및 강화해나가야 한다(Hoch & Deighton 1989; 안희경 2012).

요플레의 경우 소비자들이 대부분 친숙함을 느끼는 제품이라고 할 수 있다. 그러나 제품력이라고 할 수 있는 맛에 대해 민감한 소비자들이 있는 반면, 브랜드 간 맛의 차이에 그다지 민감하지 않은 소비자들도 존재한다. 따라서 맛의 차이에 민감한 소비자들에게는 경쟁 브랜드와의 차별점을 확실히 설명하고 보여줌으로써 선도 브랜드에 대한 호의적인 기대와 믿음을 유지시켜 나가야 하고, 맛의 차이에 크게 민감하지 않은 소비자들에게는 정보가 노출되는 것을 막고 시장 1위의 브랜드 명성을 강화해 기존의 규칙을 따르도록 만들어야 한다. 따라서 요플레가 경쟁 브랜드들의 공격에 대응하여 자기 혁신을 통해 제품의 품질을 향상시키고, 1등 브랜드와 연계된 긍정적 정서를 이끌어내는 커뮤니케이션 전략을 사용하고, 구매 접점에서 다양한 마케팅 활동을 활용하여 소비자들이 자연스럽게 요플레를 선택하게 만들어 타 브랜드 제품을 경험하는 것을 방지한 점은 이러한 상위 브랜드가 취해야 할 전략과 잘 맞아떨어진 것이라고 볼 수 있다.

또한 요플레는 시장에 대한 집중적인 분석을 통해

유통 현장의 탄력적 방어 및 시장 내 요플레 브랜드 점유율 관리에 집중했다. 특히 요플레는 구매 접점인 소매점포에서의 마케팅 활동을 강화하였다. 구매 접점의 순간에 소비자들이 자사 브랜드의 제품을 선택하도록 표적 소비자 별로 패키지를 세분화하여 운영하거나, 골라 담기 행사 도구를 개발하여 요플레 추가 매대를 확보했고, 경쟁 상황에 맞춘 탄력적 가격 전략을 구사했다. 이와 같은 방법들은 경쟁이 심화된 환경 속에서도 요플레가 지속적으로 경쟁력을 유지하는데 많은 기여를 했다고 판단되며, 떠먹는 요구르트를 구매하는 순간 많은 브랜드들 중에서 깊은 생각을 하지 않고도 빙그레 요플레를 선택하게 하는데 도움을 주어, 앞서 설명한 것처럼 소비자들로 하여금 구매 접점에서 경쟁 브랜드들과의 비교를 최소화하게끔 만들었다고 할 수 있다(Hoch & Deighton 1989; Hoch & Ha 1986).

마지막으로 시장 선도 브랜드는 경쟁 브랜드가 어떠한 전략을 사용하느냐에 따라 이에 맞는 대응 전략을 구사할 수 있어야 한다. 앞서 기존의 연구를 통해 살펴보았듯이 시장 후발 진입자들은 선도 브랜드를 앞지르기 위해 다양한 전략을 사용할 수 있다. 시장 선도 브랜드는 시장 선도 브랜드로서 장기적인 관점으로 가져가야 할 전략뿐 아니라 후발 브랜드들이 선도 브랜드를 추월하기 위해 취할 수 있는 전략들을 파악하고 이를 예측함으로써 각각의 전략에 대응하는 방법 또한 세울 수 있어야 한다. 경쟁 브랜드들이 저가 전략으로 자사 브랜드를 압도하려고 한다면 탄력적인 가격 전략을 구사하거나 제품의 차별성을 강조하는 방법을 택할 수 있을 것이고, 경쟁 브랜드가 우월한 포지션을 강조하거나 혁신적인 광고 전략으로 시장을 재정의하려고 한다면 자사 브랜드의 POP(Point of Parity)로 경쟁 브랜드의 POD(Point of Difference)를 무력화시키거나 선도 브랜드의 지위를 활용하여 시장을 재정의하는 기준에 대한 반격을 시도해볼 수 있을 것이다.

3. 요플레가 시장에서의 리더십 강화를 위해 추진한 자기 혁신의 내용들을 살펴보고, 선도 브랜드에게 있어 자기 혁신이 가지는 중요성에 대하여 논하시오.

요플레는 시장 1위의 지위에 안주하지 않고 끊임 없는 자기 혁신의 과정을 이루어 왔다. 특히 이러한 자기 혁신의 과정은 요플레가 지향하는 브랜드 에센스의 강화를 통해 요플레 브랜드의 시장 리더십을 확고히 하고자 추진된 것이라 볼 수 있다. 먼저 요플레는 브랜드 에센스의 실체라고 할 수 있는 자사 브랜드의 제품력 강화를 위해 많은 노력을 기울였다. 빙그레는 요플레 오리지널 제품을 리뉴얼하기 위해 2년의 기간 동안 10여 차례의 소비자 정량조사를 실시하였다. 그 과정에서 제품 세부 속성별 장단점을 파악하고 제품의 맛을 개선하기 위해 지속적인 연구개발을 병행하였다. 요플레는 이 같은 과정을 거친 리뉴얼 작업을 통해 경쟁 제품보다 뛰어난 맛의 제품으로 발전할 수 있었다. 구체적으로, 빙그레는 원가를 10% 인상하면서까지 요구르트 속 딸기 함유량을 증대시키고 딸기 본연의 아삭한 식감을 재고하였으며, 요플레만의 단독 유산균을 사용하여 요구르트 본연의 부드러운 맛을 보강하였다. 또한 더욱 진한 농도를 구현하여 소비자들의 기대치에 부응하고자 하는 노력을 보였다. 이러한 제품 혁신 노력의 결과, 요플레는 오리지널 제품 리뉴얼 후 실시한 2012년 10월 상대선호도 결과에서 62.5%의 소비자 선호도를 얻는 결과를 기록했다. 그러나 과거 요플레가 오리지널 리뉴얼을 하기 전만 하더라도 소비자 선호도 블라인드 테스트에서 요플레는 경쟁 대비 낮은 선호도를 보이기도 하였다. 스포츠서울이 2009년 3월 '브랜드열전' 평가 대상으로 떠먹는 요구르트를 선정하여 평가를 실시한 결과, 요플레는 4개의 브랜드 중에서 가장 낮은 4위의 결과를 기록했다. 이를 통해 볼 때, 빙그레 요플레가 시장 1위의 지위에 안주하여 제품 혁신에의 노력을 기울이지 않

있다면 장기적으로 결국 소비자들이 경쟁 브랜드로 이탈되는 결과를 막지 못했을 것이라고 판단된다. 즉, 빙그레의 강력한 자기 혁신에의 의지가 부정적인 결과를 예방하고 시장에서의 리더십을 지속적으로 유지할 수 있도록 만든 중요한 원동력이라고 할 수 있겠다. 한편, 요플레는 시장 성장성과 변화하는 소비자 욕구에 맞추어 제품 라인업을 효율성 있게 재정비하였다. 오리지널 제품을 소비자 기호에 맞춰 보다 다양한 과일 맛의 제품들로 확장하고, 프리미엄 라인 제품인 딜라이트를 개발한 것이다.

또한 요플레는 1등 리더십을 강화하기 위해 제품의 혁신뿐만 아니라 철저한 소비자 조사를 기반으로 한 지속적인 소비자와의 커뮤니케이션을 통해서 브랜드 에센스와 마케팅 커뮤니케이션 메시지를 전달하는 데 끊임없는 노력을 기울였다. 특히 떠먹는 요구르트 시장의 주 고객인 30대 주부를 겨냥해 1등 브랜드와 연계된 긍정적 정서를 이끌어내고자 하였으며, 요플레를 떠먹는 요구르트 카테고리의 대표주자로 성공적으로 자리매김하고자 했다. 이와 더불어, 브랜드 에센스인 'Joy of Life'와 오리지널 리뉴얼 메시지를 전달하기 위해 TV 광고, 온라인광고, 매대 광고로 나누어 전 방위적인 마케팅 활동을 시행했으며, 소비자와의 감정적 유대감을 형성하기 위해 다양한 온/오프라인 이벤트도 진행하였다. 이러한 일관성 있는 통합 마케팅 커뮤니케이션을 통해 요플레는 시장에서의 1위의 지위를 강화할 수 있었다고 판단된다.

만일 요플레가 현재의 지위에 안주하여 선도 브랜드로서의 브랜드 이미지만을 내세워 광고 및 판매촉진 활동을 하였다면 이는 장기적으로 소비자들이 요플레와 경쟁 브랜드 간 제품 가치의 차이를 느끼지 못하고 결국 더 저렴한 가격을 내세우는 경쟁 브랜드로 이탈하는 결과를 초래했을 가능성이 크다. 그러나 빙그레 요플레는 단순히 우위 브랜드를 강조하는 광고 및 마케팅 활동에 그치는 것이 아니라 혁신

을 통해 소비자들에게 제공할 수 있는 실제 가치를 증진시키는 노력을 병행하여 시장에서의 리더십을 굳건히 할 수 있었다. 또한 요플레는 철저한 소비자 조사를 기반으로 하여 마케팅 커뮤니케이션 방향을 설정하고, 지속적으로 소비자와 커뮤니케이션을 하고자 했다. 이러한 노력을 통해 요플레는 시대적 트렌드와 타깃에 맞는 효율적인 수단을 통해 소비자들에게 긍정적인 정서와 메시지를 전달하여 1등 브랜드로서의 리더십을 강화했다고 판단된다.

선도 브랜드의 경우 경쟁 브랜드에 비해 소비자들의 마음 속에 강한 우위를 점하고 있기 때문에 단기적으로는 자기 혁신의 노력 없이 그 동안 구축해놓은 브랜드 이미지만으로 시장에서의 리더십을 어느 정도 유지할 수도 있다. 그러나 장기적인 관점에서 볼 때 선도 브랜드라고 하더라도 자기 혁신의 노력 없이는 빠르게 변화하는 시장상황과 소비자들의 다양한 욕구, 그리고 경쟁 브랜드들의 공격에 적절히 대응할 수 없고, 이는 결국 시장에서의 선도 브랜드의 지위를 흔들리게 만드는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 선도 브랜드 역시 자기 혁신을 통한 발전 없이는 결국 소비자들에게 외면 받을 수밖에 없다는 점을 명심하고 끊임없는 자기 혁신에의 노력을 기울여야 할 것이다.

4. 빙그레 요플레가 시장의 선도 브랜드로서 추구하고 있는 마케팅 커뮤니케이션 방향은 무엇인지 설명하십시오.

요플레는 시장 1등 리더십을 강화하기 위한 전략으로 소비자들에게 1등 브랜드와 연계된 긍정적 정서를 이끌어내는 방향으로 지속적인 마케팅 커뮤니케이션 활동을 하였다. 이를 위해 요플레는 소비자들에게 빙그레 요플레가 떠먹는 요구르트가 가지고 있어야 할 기본 편익인 '상큼한 기분전환'을 가장 잘 전달해주는 떠먹는 요구르트의 대표주자로 자리매김

하계끔 마케팅 커뮤니케이션 메시지를 설정하고자 하는 노력을 보였다. 이에 더불어 빙그레 요플레는 핵심 브랜드 에센스인 'Joy of Life' 즉, 건강하고 행복한 요플레만의 커뮤니케이션을 지속적으로 진행해왔다. 지난 2010년에는 '맛있는 요플레로 건강해진다'는 메시지를 전달했고, 2012년 이후에는 업그레이드된 요플레의 더 진하고 상큼해진 맛을 강조하기 위해 텔런트 이연회를 기용하여 신규 TV 광고를 선보였다. 요플레는 이러한 마케팅 커뮤니케이션 메시지를 효과적으로 전달하기 위한 방법으로 TV 광고뿐만 아니라 온라인 광고 및 매대 광고를 진행하였으며, 요플레 핑크리본 캠페인과 같은 다양한 온/오프라인 이벤트도 시행했다. 이처럼 요플레의 마케팅 커뮤니케이션은 기본적으로 브랜드 에센스를 전달 및 강화하는 바탕 위에서 1등 장수 브랜드로서의 긍정적인 정서를 이끌어내는 방향으로 일관성 있게 유지되어 왔음을 알 수 있다. 이러한 마케팅 커뮤니케이션 전략을 통해 요플레는 소비자들에게 시장 선도 브랜드로서의 친근감을 효과적으로 어필할 수 있었다고 판단된다.

뿐만 아니라, 요플레는 미래의 고객인 젊은층을 포함한 표적 소비자층을 타겟으로 한 소비자 커뮤니케이션을 통해 소비자와의 감정적 유대를 증진시킴으로써 요플레 브랜드 이미지를 지속적으로 강화하기 위해 노력하고 있다. 요플레는 앞서 언급한 요플레 핑크리본 캠페인과 같은 소비자 참여형 프로모션과 타겟을 대상으로 한 블로그 및 SNS 등을 활용하여 소비자들의 브랜드에 대한 관심을 제고하였고, 이중 특히 핑크리본 캠페인은 타겟인 여성 고객층과의 심리적 공감대를 확대하고 요플레 브랜드의 사회 공헌적 이미지를 제고하는 데 기여하고 있다고 평가된다. 또한 요플레는 '요플레이디 홍보대사 그룹'이나 '요플레 키친 클래스'를 통해 소비자가 빙그레 요플레 브랜드와 정서적 공감대를 형성하고 친밀감을 강화할 수 있도록 마케팅 커뮤니케이션 활동을 진행

했다.

정리하면, 빙그레 요플레는 'Joy of Life'라는 브랜드 에센스와 시장 선도 브랜드로서의 긍정적인 정서와 친밀감을 소비자에게 일관성 있게 어필하는 한편, 시대적 트렌드와 미래의 고객층을 고려한 마케팅 커뮤니케이션 전략을 활용하여 선도 브랜드 이미지를 강화하기 위해 노력하고 있다고 할 수 있겠다.