

(주)다니엘컴퍼니의 시장 지향 K-Food 신제품 개발 전략: 17곡 미미뽕 개발 사례*

정 병 현**
고 영 희***

본 연구는 한계적인 상황 속에서도 시장 잠재력에 대한 인식과 혁신적인 제품개발을 통해 표적고객에게 새로운 가치를 제공하고 신시장을 창출할 수 있는 전략을 분석하고자 하였다. 이를 위해 (주)다니엘컴퍼니의 17곡 미미뽕 개발 사례를 분석하여 다음의 전략적 성공 요인을 도출했다.

첫째, 시장잠재력에 대한 안목으로 고객욕구를 충족하여 기존 제품과의 차별화로 접근한 신제품 개발활동은 신시장을 열고 신고객을 창출하는 성과를 도출했다. 오랜 국민간식으로서 건강한 먹거리에 대한 요구를 포착하고 이를 충족시켜 K-food로서 국내 시장을 넘어 세계시장까지 확대할 수 있을 것으로 기대했다. 이를 위해 주력 고객층을 키즈와 여성으로 재정의하고, 표적고객을 충족하는 수준의 제품을 개발했다.

둘째, 신소재와 신기술을 활용한 혁신으로 기술적 한계를 극복하고 새로운 제조 기술과 기기를 개발했다. 최적의 수분 값과 배합비율을 도출하는 한편, 신몰딩 기반 제조기술을 개발하여 국내의 최초 17곡 미미뽕을 탄생시켰고 첨가물 없이도 곡물 풍미의 맛과 식감을 구현해냈다. 혁신기술은 강력한 진입장벽을 만들고 안정적인 시장 확대를 주도하도록 만들었다.

셋째, 시장 기반 역량이 시장과 고객에 대한 정의, 신기술 적용, 디자인 개발 등 모든 일련의 과정에서 유기적으로 융합되면서 성과를 발휘했다. 신제품 개발과정에서 시장기반 역량이 고도화, 통합화되면서 초기 시장선점 및 지속가능한 경쟁우위를 확보하게 되었다.

본 사례는 스타트업들이 직면한 소규모 사업의 한계상황이 오히려 새로운 시장 창출의 기회요인이며 시장기반 역량이 고도화될수록 혁신적인 신제품기업 성과를 창출할 수 있다는 점을 시사한다.

주제어: 시장지향성, 기술지향성, 신제품 개발, K-Food, (주)다니엘컴퍼니

1. 서론

기업 활동을 하다보면 다양한 한계상황에 봉착하게 된다. 특히 스타트업과 소규모 기업들에게는 시장의 한계, 기술적 한계, 인적자원의 한계, 추진 동

력의 한계 등 여러 요인들이 산재되어 있다. 기존의 시장자체가 작게 형성이 되어 있는 경우, 시장을 보는 시각이 협소해지고 시장 크기에 대한 부정적인 시각이 고착되기 쉽다. 시각을 달리해 시장의 크기를 재정의해 볼 때 잠재시장이 보다 확대될 수 있다. 또한 신시장을 주도할 신제품이 필요한데, 그 제품

논문접수일: 2023. 03. 06. 1차 수정본 접수일: 2023. 05. 02. 2차 수정본 접수일: 2023. 05. 08. 게재확정일: 2023. 05. 09.

* 본 사례의 작성을 위해 인터뷰에 응해주신 (주)다니엘컴퍼니의 관계자분들께 깊은 감사의 뜻을 전합니다. 본 사례의 작성에 사용된 자료는 (주)다니엘컴퍼니 임원 및 관계자 심층 인터뷰와 업체 연구소 자료, 인터넷 자료 등과 같은 2차 문헌을 통해 수집하였고 최종 사례는 (주)다니엘컴퍼니의 내부적 검증을 거쳐 개발되었습니다. 본 사례는 해당 기업의 경영성적을 평가하기 위해서가 아니라 교육목적으로 작성된 것임을 밝힙니다.

** 서울과학종합대학원대학교 경영전문대학원 박사과정 (bh0527@empas.com), 제1저자

*** 서울과학종합대학원대학교 경영전문대학원 교수(yhko@assist.ac.kr), 교신저자

개발 과정에서 극복해야 될 기술적 한계요인들은 더욱 중요해진다. 따라서 스타트업과 소규모 기업들의 신제품 개발과 신시장 진입 전략에서는 정확한 목표 시장 분석과 신속한 문제해결을 통해 핵심 우위를 구축해 나가는 것이 중요하다고 볼 수 있다(Day, 1994; Kohli & Jaworskie, 1990; Narver & Slater, 1990; Gatignon & Xuereb, 1997).

변화는 시장을 보는 시각에서부터 시작될 수 있고 이러한 전환은 신시장을 여는 첫 열쇠이자 관문이다. 신시장에 대한 통찰력은 잠재 고객욕구, 기술적 요인, 시대 변화에 대한 민감한 예측에서 비롯된다. 신시장에서 누리게 될 소비자에 대한 새로운 정의가 필요하다. 또한 필요한 새로운 기술의 개발은 대체로 기본에서부터 시작되는 경우가 많다. 기본에 충실하게 집중하다보면, 사용하지 않았던 소재와 새로운 시도들을 모색하고 차분히 벽돌을 하나씩 다시 쌓아가면서 큰 기술적 진보의 실마리가 풀리는 경우가 많다. 이 과정에서 오래 축적된 노하우와 경험을 보유한 인력은 더욱 중요하다. 우수한 인적자원이 기업 속에 내재화되어 역량을 발휘하면서, 흩어진 자원들은 연결되고, 문제는 해결되어 성과로 돌아온다. 경영은 문제해결의 연속이다. 이후 제품이 개발되고 출시가 되면 더욱 중요한 본 게임이 시작되며 문제해결의 실력이 입증해진다. 여러 시장의 기술, 생산, 마케팅 이슈들을 신속히 해결하는 추진 동력은 매우 중요하고 기업의 지속적 발전과 성과에 필수적인 요소이다(Kohli & Jaworskie, 1990; Jeong et al., 2006; Cooper, 1984).

본 사례는 소규모 사업으로만 진행되던 한국의 전통 떡과자 시장의 여러 한계 상황 속에서 혁신적인 단일제품으로 시장 지향 신제품 개발 프로세스를 통해 성과창출을 일궈낸 사례이다. 떡과자(Rice pop) 제품은 예로부터 내려오는 대표적인 우리나라 전통 간식 K-food(Korean food, 한식)으로서 남녀노소 즉, 전 연령대를 아우르는 고객층을 보유한 제품이

다. 그동안 대부분 밀빵 위주의 제품군들이 주류를 이루고, 각종 첨가물, 즉 설탕, 사카린, 보존제를 첨가해 전통적인 건강식의 이미지가 실추되어 있었다. 곡물빵이 몸에 좋은 것은 알려져 있으나, 맛과 식감 그리고 성형구현에 어려움이 있었기 때문이다.

(주)다니엘컴퍼니는 시장기반 역량구축을 통해 기존의 불문율이었던 기술적인 한계를 극복하고 17곡 미미빵으로 곡물빵 시장의 새 지평을 열고 있다. 코로나 이슈는 오히려 높은 건강욕구를 불러일으켜 성장이 가속화되고 있다. 인구감소와 고령화로 인해 더욱 건강식에 대한 요구가 높아진 노년층에 인기가 좋을 뿐 아니라, 아이들의 먹거리에 더욱 예민해진 키즈맘들과 여성들에게도 폭발적인 호응이 이어지고 있다. 전통 K-food 먹거리 부문에서 오랜 부정적 인식과 기술적 한계를 극복하고 혁신적인 신제품개발 활동을 통해 코로나 상황에도 1년 이내 150개 매장을 열고 100만봉 매출을 달성한 17곡 미미빵 사례를 분석해 보고자 한다.

본 사례는 2021년 3월부터 2022년 11월 까지 해당 신제품 론칭과 제품 출시후의 프로세스를 집중 관찰했다. 관련 이론 및 선행연구를 고찰하고, 사례업체 연구소와 마케팅부서로부터 수집된 IR자료와 업계 동향 자료를 분석했다. 대표사 외 임직원 심층 인터뷰를 진행했고 수집된 자료들과 선행연구를 통해 도출된 분석 기준과 비교하였으며 최종 사례는 (주)다니엘컴퍼니의 내부 검증을 통해 신뢰성과 타당성을 확보하는 과정을 거쳤다.

II. 17곡물 미미빵 개발 사례

2.1 (주)다니엘컴퍼니의 설립과 성장

2.1.1 (주)다니엘컴퍼니의 창업과 주요 사업

(주)다니엘컴퍼니는 뽀로로, 타요 등 EBS 캐릭터

라이선스를 통해 전국 1,000여 곳의 캐릭터 라이더 프랜즈 입점 경험이 있고, 이를 토대로 틈새공간을 활용해 사업화하는 강점을 가지고 있는 벤처기업이다. 2016년에 창업한 (주)다니엘컴퍼니는 업계의 낙후된 비전문성과 유통관행들을 이겨내고 제대로 된 콘텐츠를 만들어 새 문화를 만들고자 했다. 고유의 유통 전문역량을 토대로 보다 바른 놀거리와 먹거리를 선도하는 기업으로서, 절대 신의, 한계를 향한 도전, 철저한 전문성, 그리고 배려와 존중을 주요 경영이념을 삼고 사업을 전개했다. 주요 창업 구성원으로 다양한 제품들의 유통에 전문성이 있는 김문범 대표와 여러 제품개발경험을 보유한 정병현 이사가 있다. 주요 사업 분야를 뽀로로, 타요 등 캐릭터 기반의 라이더프랜즈를 중심으로 액션 VR(Virtual Reality) 등 상상이 춤추는 퍼니카페, 17곡물 미미빵, 비건 도시락 등 미식의 가치를 추구하는 미미올리 등으로 확대해 나갔다.

창업 당시, 다양한 제품을 여러 채널을 통해 영업해온 경험과 풍부한 유통 노하우를 토대로 경쟁력과 운영 효율성이 높은 아이টে이 주목했다. 백화점이나 쇼핑몰에서 보게 되는 무인기반의 키즈라이더가 그것이다. 라이더프랜즈 키즈라이더란, 캐릭터 모양의 작은 기구물로서 동전이나 카드로 결제가 되면 2분 남짓 캐릭터 주제곡과 함께 상하좌우로 동작하는 기계이다. 최근 무인사업(self-service business)가

조명을 받고 있지만, 그보다 10년 전부터 그 가능성을 보고 시작하여 무인사업에 대한 오랜 경험과 노하우가 축적되어 있었다. EBS 캐릭터 키즈라이더 사업은 재료비와 인건비가 들어가지 않아 효율성과 수익성도 좋을 뿐 아니라 불황에도 강하고, 적은 공간에서 반복적인 구매가 일어나며 관리도 용이한 사업 모델이다. 무엇보다 독점적 라이선스로 경쟁상대가 없다는 강점이 있다. ‘키즈는 마르지 않는 샘물이다’라고 보고 처음부터 키즈와 여성을 표적고객으로 정의했으며 국내 최초 캐릭터기반의 독점 키즈라이더 시장의 잠재력을 보고 진입했다. 가장 표현하기 어려운 캐릭터의 얼굴, 입모양 등을 어색함과 부자연스러움 없이 구현하는 기술을 개발하여 특수재료를 활용한 캐릭터 원안 구현부터 몰딩 제작, 동작 설계와 상하부 조립 등 주요 8단계 제품 개발과 생산 프로세스를 국내 수작업으로 제작했다. (주)다니엘컴퍼니의 고유의 핵심 역량은 사업이 본격 궤도에 이르면서 제품개발, 고객소통, 현장관리 전 영역에서 구축되었다. 다양한 현장의 목소리와 고객의 피드백을 통해 수정하고 보완해 지금의 고도화된 기기에 이르렀다. 신세계, 롯데, 현대 등 주요 3개사를 비롯해 백화점, 마트, 복합몰 등에서 평당 효율이 우수하고 집객성과 몰입도가 높은 콘텐츠로 쇼핑몰의 머천다이저(MD: Merchandiser)들과 고객들의 찬사를 받게 되었다.

〈표 1〉 (주)다니엘컴퍼니 연혁

연도	주요 내용
2016년	• 창업 및 퍼니카페 론칭
2017년	• 신세계 스타필드 외 주요 10개사 복합몰 업무협약
2018년	• 현대백화점, CGV 외 50여 곳 업무협약
2020년	• 미미빵 론칭
2021년	• 롯데마트, 홈플러스, 킴스클럽 등 주요 마트 3개사 업무협약
2022년	• 미미빵 150개 매장 및 100만봉 돌파

〈표 2〉 (주)다니엘컴퍼니 사업분야

브랜드	주요 이미지	주요 제품	내용
미미빵		미미빵 누룽지 외 6여종	17곡물 미미빵 무설탕, 무화학첨가물을 원칙 프리미엄 빵튀기, 참깨와 오곡 기반 미미빵 누룽지 등
미미올리		비건 도시락 외 9종	합리적이고 건강한 맛! 미식의 가치를 추구하는 체인형 오프라인 마켓 플레이스
퍼니카페		액션 VR 외 20여종	상상이 춤추는 퍼니카페라는 슬로건 아래 VR(Virtual Reality)등 다양한 아케이드 서비스를 제공하는 퍼니 플레이스
라이더 프랜즈		뽀로로, 타요 외 9종	뽀로로, 타요, 슈퍼윙스 캐릭터 기반의 키즈 아케이드

2.1.2 식음료(F&B) 사업기회 포착

이런 강점을 높이 산 덕에 2018년 5월 싱가포르 셰프인박스(Chef In Box) 측으로부터 한국총판 MOU 제의를 받게 된다. 셰프인박스 조셀린(Jocellyn)회장은 (주)다니엘컴퍼니가 가지고 있는 전국 핵심 상권에 관심이 많고 오랫동안 로케이션(Location)사업에 축적된 역량을 높이 평가했다. 셰프인박스(Chef In Box)는 무인기반의 자동밴딩머신 먹거리 사업으로, 5성급 호텔 저명한 셰프들의 최고급 요리를 첨가물 없이 급냉기술로 냉각시킨 후, 밴딩머신에서 가열하여 바로 섭취하는 즉석요리이다. 이미 싱가포르 내에서는 40여 곳에서 검증된 사업으로 한국에서 파트너를 찾고 있던 상황이었다. 식음료(F&B: Food & Beverage)사업에 관심을 갖고 있던 (주)다니엘컴퍼니에도 반가운 제안이었고 상호 방문을 통해 몇 차례 시식회와 품평회가 이어졌다. 미식가의 나라이기도 하고 이미 싱가포르 내에서 높은 만족도와 매출

로 검증되었기 때문에 그 평가결과들도 매우 좋았고 협의의 끝에 계약이 성사되었다. 그러나 곧 코로나 상황이 시작되어 국내 도입이 지연되고 있었다.

이 과정을 계기로 F&B 사업에 더욱 관심을 갖게 된 (주)다니엘컴퍼니는 자체적으로 개발할 수 있는 좋은 먹거리를 모색하게 된다. 다양한 식음료 회사들로부터 제안도 받게 되었다. 그러나 대부분 식음료 사업의 특성상, 손이 많이 가거나, 버리는 비용 등을 고려해 볼 때 운영성과 효율성이 현저히 떨어지는 것이 대부분이었다. 여타 즉석제조를 하는 콘텐츠의 경우, 물, 기름, 가스 등을 사용하는 번거로움이 많다. 뿐만 아니라, 인테리어 등 매몰 비용이 과다하게 발생하고 초도 비용, 원가율 등이 높은 반면 차별성이 약하고 경쟁이 심화되어 있었다.

(주)다니엘컴퍼니는 고유의 사업성 검토 매트릭스를 통해 주요 식음료 사업을 분석했다. 이를 토대로 초기 사업 구축의 핵심 요소인 운영성, 효율성 제고를 위한 요인들을 도출했고, 지속적인 사업 운영을 위

〈표 3〉 사업성 검토 매트릭스

핵심요소	이동	인테리어	재구매율	차별성
	보관	집기크기	마진율	고객층
	업무강도	공간크기	초도비용	진입장벽
	운영성	효율성	수익성	경쟁성

출처: (주) 다니엘컴퍼니

한 수익성, 경쟁성 요소를 분석하여 엄격한 검토를 통해 사업모델을 선정하는 프로세스를 구축했다. 소규모 창업기업으로서 자원과 역량이 충분하지 않은 상황에서 새로운 사업에 진입하기 위해서는 보다 성공 가능성을 명확하게 확인하고 필요한 역량을 도출할 수 있는 체계화된 전략 분석이 필수적이라는 인식이 있었기 때문이다.

이 매트릭스를 통해 분석한 결과 빵튀기를 중심으로 한 새로운 F&B 사업의 성공을 위해서는 운영성 이동, 보관이 용이하면서 업무강도가 낮고, 효율성 측면에서 인테리어를 최소화하고 집기나 공간을 적게 차지해야했다. 수익성 측면에서 재구매율은 높고 원가율과 초도비용은 낮아야 되고, 경쟁성 측면에서 차별화된 진입장벽, 폭넓은 고객층을 확보해야 한다고 판단했다.

2.2 미미뽕 신제품 개발 프로세스

본 연구는 신제품 성과에 영향을 주는 주요 요인으로 시장지향성과 기술지향성 측면으로 연구된 이론들을 토대로 고찰하여 사례를 분석했다. 시장지향성은 시장요구의 변화를 예측하고 대응하려는 기업의 노력으로 고객지향성과 경쟁자지향성으로 구분하였다(Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater, 1990; Gatignon & Xuereb, 1997; 강도규, 박성용, 2007; 지성구, 정강욱, 강민수, 2009). 고객지향성은 시장에 대한 잠재력과 고객욕구 및 경쟁전략에 대한 이해도로 분류하였다(Day, 1994; Narver

& Slater, 1990; Kohli & Jaworskie, 1990). 기술지향성은 신제품 개발을 위한 기술적인 토대를 지속적으로 확보하고자 하는 역량으로 최신 기술을 확보하고 활용하고자 하는 기술주도의 기술혁신활동과 신기술에 대한 전향성, 아이디어 창출로 이어지는 기술집약도로 구분하였다(Cooper, 1984; Gatignon & Xuereb, 1997). 신제품성과는 제품혁신, 시장확대, 고객만족으로 구분했다(Atuahene-Gima, 2005; Luca, De & Atuahene-Gima, 2007; Morgan et al., 2004). 제품혁신의 요소로 신가치, 비모방, 차별화, 품질로 구분했고(Atuahene-Gima, 2005; Luca, De & Atuahene-Gima, 2007, 정재희, 배준영, 2014), 시장확대는 매출, 점유율(Baker & Sinkula, 1999; 홍윤식, 이서구, 2009), 고객만족은 서비스에 대한 만족도로 정의했다(Morgan et al., 2004; Porter, 1980).

2.2.1 미미뽕 사업검토

1) 사업 아이템 포착

전통 스낵이라고 볼 수 있는 미미뽕 사업의 시작은 경영진들이 피니카페 등이 입점해 있는 대형 마트 한 칸에서 빵튀기 과자를 소량 생산해서 판매하는 점포를 방문하게 되면서 부터였다. 처음에는 눈에 띄지 않던 추억의 과자 정도의 빵튀기이었다. 빵과자가 눈에 들어오기 시작한 것은 이런 의문 때문이었다.

‘우리나라 대표적인 전통간식이자 주전부리인데 건강에 좋지 않은 과자류, 빵에 밀려 이런 모습일까? 왜 일반 로드에서 어디에서 어떻게 만들고 어떤 것을 넣었는지 모를 위생적이지 못한 저급 제품으로 인식되고 있을까?’ 라는 의문이 들었습니다. (김문범 대표 인터뷰)

가내수공업처럼 작은 점포 한 칸에서 제조를 하던 심재현 공장장과의 만남이 이루어지고 심층적인 대화를 거듭하게 되었다. 심공장장은 빵튀기 업계 초창기부터 오랜 경험과 기술이 축적된 그야말로 업계의 장인이었고, 보다 맛있고 건강한 먹거리를 만들고 싶은 강한 욕구를 가지고 있던 터였다. (주)다니엘컴퍼니도 좋은 사업 콘텐츠를 발굴하고자 하는 욕구가 있었기에 만남이 거듭될수록 빵튀기 업계에 새 지평을 열고자 하는 의기투합이 이루어졌다. 아이디어 회의와 사업성 검토가 급속도로 진전되었다. 이 과정에서 먹거리의 전문가와 유통사업의 전문가 사이의 시너지가 도출될 수 있었다.

‘그동안 사람에게 실망하며 살았지만, 만나면서 마음이 열렸고 가슴에서 뜨거운 것이 올라왔습니다. 무엇보다 목표가 같다고 느껴졌습니다. 다니엘컴퍼니라면 해낼 수 있을 것 같았습니다.’ (심재현 공장장 인터뷰)

2) 경쟁자 및 시장 환경

기존 시장은 대부분 밀빵 위주의 저가 제품들로 약 20-30개 영세업체들의 각축장이었다. 맛을 내기 위해 설탕, 사카린 및 각종 첨가물을 사용할 수밖에 없었다. 제품에 대한 인식이 좋지 않아 시장규모도 적고, 맛과 식감, 그리고 기술적 한계상황으로 고착되어왔다. 일부 곡물빵 제품들이 있지만 대부분 텅텅한 맛에 치아에 끼는 등 식감의 한계가 있고, 더욱이 복합 곡물은 성형자체가 어렵기 때문에 복합 곡물로만 제품을 만드는 것은 불가능한 영역이라는 것이 불문율이었다. 한편 코로나 시기 건강과 위생에 대한 높은 관심으로 인해 빵업계에도 식품위생법이 강화되고 모든 제조시설에 해썬인증(HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point)이 요구되고 있었다.

3) 미미빵 사업성 검토

아이디어회의가 여러 차례가 거듭되면서 가칭 ‘건강빵’으로 의견이 좁혀졌다. 그동안 금기시되었던 영역에서 10가지 이상의 곡물을 이용한 복합 곡물빵 제품을 개발해보고자 방향을 잡게 되었다.

기존 시장의 맛과 식감의 한계를 넘는 건강식으로서의 K-food의 우위를 구축하기 위해 곡물 자체만

〈표 4〉 17곡 미미빵 사업성 검토 매트릭스

핵심요소	이동	인테리어	재구매율	차별성
	1500×600 소형 매대기반 이동성 매우 용이	매대 자체가 인테리어효과, 추가 비용 없음	키즈맘, 노년층 높은 재구매율 예상	최초 17곡물 제조 맛과 식감 한계 극복
	보관	집기크기	마진율	고객층
	1년 이상 보관가능 (100%수분 제거)	1500x600 소형화 단독, 샵인샵 가능	70%이상 원칙	남녀노소 특히, 키즈맘, 여성표적
	업무강도	공간크기	초도비용	진입장벽
물, 기름, 가스 무사용 오직 전기, 손실율 최소화	반평 공간	기존 창업비용 대비 10%수준	배합 기술 제조 기술	
	운영성	효율성	수익성	경쟁성

출처: (주) 다니엘컴퍼니

으로 맛을 내고자 했다. 한마디로 불가능에 도전하는 실험적인 시도였다. 아이디어 단계의 구상된 제품을 기반으로 진행된 사업성 평가에서 전 영역 최고수준의 평가를 보였다. 과다한 초도 비용을 줄이고, 작은 매대 구조로 이동도 용이하고 기동성을 두어 어느 장소이든지 잘 어울리는 형태로 기획했다. 제조 공정으로 보더라도 물, 기름, 가스 등을 사용하지 않고 오직 전기만을 사용해 편리하고, 제품의 특성상 수분을 날려 1년 이상 보관도 용이하면서, 그에 따르는 손실도 거의 없는 구조였다. 맛과 식감을 성공적으로 구현해낸다면, 재구매율이 높을 것으로 판단했다. 점주 및 운영자들이 쉽게 접근할 수 있도록 초도 비용도 최소화하고 마진율도 70%이상을 원칙으로 정했다. 제품의 특성상 고객층이 넓고, 건강 이슈가 대두되고 고령화가 진행될수록 전망이 있었다. 기존의 넘을 수 없었던 기술적인 한계를 극복한다면, 국내를 비롯한 해외에서의 성공도 가능할 것으로 판단했다. 더불어 즉석 제조의 모든 장점을 최대한 살리고 특히 현장성, 즉 소리가 나고 향기를 풍겨 오감을 열게 한다면 더욱 제품의 매력도 상승이 이루어질 것으로 기대할 수 있었다.

2.2.2 시장지향 개발 프로세스

1) 시장잠재력 분석

뽕과자는 대한민국 전통 간식으로 전 연령대가 즐기는 주전부리이므로 기존의 한계를 극복하기만 하면 시장 잠재력은 매우 우수하다고 판단했다. 기존 제품들은 일반 시장과 로드에서 대부분 각종 첨가물을 넣고, 식별이 어려운 유통기한, 검증되지 않은 위생의 이슈들로 점철되어 있었다. 기존 제품과 차별화되는 건강하면서 맛과 식감이 우수한 제품으로서 프리미엄급 먹거리로 브랜딩화 되면, 대한민국의 국민 간식으로 새로운 시장형성이 가능하다고 보았다. 최근 한류의 급부상으로 인해, K-pop(Korean popular

music, 한국대중가요), K-drama(Korean drama, 한국드라마), K-movie(Korean movie, 한국영화)에 이어, K-food 또한 성장기류를 통해 대한민국을 넘어 해외 시장 확대가능성이 매우 클 것으로 보였다.

2) 새로운 고객 욕구

기존 제품들은 여러 한계에 봉착해 있었다. 일단 대부분의 제품들에는 각종 첨가물, 설탕, 사카린, 보존제를 사용하여 핵심 소비층인 키즈와 여성의 욕구에 부합하지 못했다. 일부 곡물빵의 경우, 첨가물을 사용하지는 않았으나, 맛과 식감의 한계로 큰 소비로 이어지지 못했다. 건강에 대한 이슈와 잠재적 욕구가 높아지고 있지만, 그에 충족하는 좀 더 맛있고 건강한 먹거리의 부재였다. 건강하면서 맛있는 제품을 만들기 위해서는 극복해야 할 여러 한계점들이 있었다. 극복한다고 하더라도, 새로운 재료와 기술, 그리고 신제조방식을 사용하게 되면 기존 제품보다 가격이 높아질 수밖에 없어서 가격저항력이 생기거나, 기존 제품들 수준의 단가로 맞추기에는 원가율이 상승해 수익성이 나오지 않는 구조였다. 이를 극복하고 건강식으로서의 새로운 고객 욕구를 충족할 전략이 필요했다.

3) 경쟁전략

본격적인 제품개발의 여정이 시작되었다. 이 과정에서 건강식으로서 뽕과자의 새로운 고객 욕구를 충족하기 위해 집중했다. 기술적으로는 20가지 이상 곡물도 가능할 것으로 예상되었으나, 17곡물로 정했다. 17곡이 부르기도 좋고, 17(십칠)의 어감이 '감칠맛 난다'의 느낌과도 어우러질 것으로 판단했다. 제품명은 제품을 상징하고 인식시키는 매우 중요한 요소이다. 여러 거론된 이름 중에 '미미뽕'으로 결정되었다. 한자 쌀(米)이 주는 곡물의 순수한 이미지로 첨가물 없이 곡물만의 맛과 식감이 부각될 수 있는 이미지이기도 했다. 그리고 주요 에너지원으로

〈표 5〉 17곡 미미뽕 제품기획 과정

핵심요소	미미뽕	BI(Brand identity)	여성과 키즈	5,000원
				한봉지 5000원! 17곡을 곱게 담은 미미뽕!
	한자 쌀(米)의 순수함, 건강함 첨가물 없이 된 곡물만의 맛과 식감 이미지	키즈와 여심을 겨냥한 레트로 감성	핵심 소비의 주체 건강한 먹거리 타깃 과자와 뽕 기존 간식과의 차별성	기존제품대비 20~25% 상승 대용량 버전으로 가격저항력 최소화
	네이밍	BI	타깃	가격수준

출처: (주) 다니엘컴퍼니

서 건강한 이미지가 담겨 있기 때문이다. 또한 한글의 어감으로서 아름답다, 이쁘다의 이미지로 17가지 곡물의 다채로운 색감, 음악으로 비유할 때 17가지 악기의 오케스트라를 연상케 했다. 주요 목표 고객은 키즈와 여성으로 초점을 맞추었다. 남녀노소 폭넓은 고객층을 형성하는 제품이지만, 보다 정교한 타겟팅을 위해 고객을 세분화 했고, 핵심 소비주체를 키즈와 여성으로 정의했다. 대체적으로 아이들과 가족의 건강에 관심이 높고, 소비의 핵심적인 의사결정 주체이기 때문이다. 특히 아이들을 위한 기존 간식이나 주전부리와 다른 차별화된 대체재로서 명확한 포지셔닝이 될 것으로 예상했다.

한편 브랜드 아이덴티티(BI: Brand Identity)는 보다 직관적인 브랜딩 이미지로 타깃 고객에게 보다 시각적으로 어필할 수 있는 요소이다. 17곡 미미뽕의 BI로는 키즈와 여심을 겨냥해, 아이들에게도 주목이 될 수 있는 재미있는 카툰의 느낌이면서, 레트로 감성을 자극하도록 디자인했다. 가격은 기존 뽕과자의 가격 대비 20~25% 상승된 가격 수준을 맞추고자 했다. 기존 가격에 익숙해져 약간의 가격저항력이 있을 것도 대비해 최대한 대용량 버전으로 구성했다. 다소 가격이 높다고 하더라도, 건강을 위해 보다 고품질의 가치가 높은 프리미엄 제품을 기꺼이

선택하리라고 판단했다. (주)다니엘컴퍼니는 기존의 경쟁기업들과 차별화된 포지셔닝을 위해 기술개발 과정을 통해 핵심 우위를 구축해 나가고자 했다.

2.2.3 기술지향성 분석

1) 기술주도

제품 기획에 어느 정도의 틀을 만든 후 세부적인 개발 절차에 착수했다. 먼저 과연 이론적으로만 검토된 17곡물뽕으로서 맛과 식감 구현이 가능한지 기술적인 검토가 필요했다. 그러기 위해서는 기존 기계로는 불가능하고 17곡 전용기계가 필요했다. 시중에 개발된 기계들은 대부분 단일 밀 전용 기계들이고 곡물뽕으로 개발된 일부 기계도 있었으나, 내구성이 약하고 만족스럽지 못했다. 특히 뽕기계가 소형화 되어 기술적인 메커니즘은 대동소이하고 구동기술 자체는 높은 수준으로 개발되어 있었으나, 뽕과자의 성형과 직접적인 관련이 있는 몰딩 기술이 문제였다. 기존의 몰딩소재와는 달리 다양한 종류의 혼합 곡물이 안정적으로 성형이 되고 오랫동안 고온제조를 하더라도 내구성을 유지하기 위해서는 보다 개선된 소재와 구현 기술이 필요했다. 17가지 곡물 중에는 곡물의 구조적인 특성으로 인해 성형시, 들러 붙거나

찢어져버리는 곡물들이 있기 때문에 보다 안정적으로 제조가 될 수 있는 몰딩이 필요했다. 기존 스틸구조의 함유량, 그리고 특수코팅과 열처리 온도와 시간의 차이를 다양한 입력 값으로 테스트를 시도했다. 어느 정도의 최적 범위를 찾아내긴 했으나 곡물의 배합비율과 곡물마다의 수분량에 따라, 이율을 알 수 없는 편차가 발생했다. 결국 곡물마다의 수분량을 측정하기 위해 수분측정기를 도입해 수분량을 정량화하여 보다 정교하게 데이터 값으로 활용했다. 배합비율 또한 각 곡물의 측정된 무게를 기반으로 배합량을 비율로 환산해 정량화시켰다. 실험 후에는 각 담당자들이 모여 시식회와 품평회를 심도있게 진행했다. 어느 정도 맛과 식감이 완성도를 찾아가기 시작했다. 최적 수분량과 비율로 구성된 샘플을 기반으로 다시 몰딩값을 찾기 시작했고 시험을 거듭할수록 더욱 완성도 있는 맛과 식감을 구현해 내는 최적값을 도출하기에 이르렀다. 업계 전문가들도 불가능하다고 치부했던 영역에서 기술적 한계를 극복하는 쾌거였다. 기계 벽체도 15mm 구조로 뒤틀림 없이 미세한 진동저감기능을 탑재해 안정성과 내구성을 높였다. 어떠한 첨가물 없이도 자연의 풍미로만 맛과 식감을 구현해 내는데 성공했다. 자연 당분이 높은 자색고구마, 옥수수, 단호박 곡물들을 작황시기별로 엄선하여 수급해 최대한 자연의 풍미의 맛과 식감을 유지하도록 노력했다.



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 1〉 17곡 미미뽕 제조기계 (DR-210)



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 2〉 17곡 미미뽕 개발

2) 기술 집약도

또 하나 해결해야 할 이슈는 생산성이었다. 17가지가 되는 혼합 곡물의 적절한 맛과 식감을 위해서는 몰딩 내에서 굽는 시간이 기존 단일 곡물에 비해 오래 걸렸다. 생산구조는 1회 떨어뜨리는 양이 결정되면, 투하되는 곡물이 몰딩에 모이게 되고, 기계에 설정된 압력과 온도에 따라 압착을 진행하다가 자동으로 제조되는 형태이다. 너무 많은 양이 투하되면 압력과 온도를 그 만큼 올리게 되어 시간도 오래 걸리고, 적은 양인 경우는 적정크기에 미달된다. 1회 투하량은 압력과 온도의 설정 값과의 교차 조합에 의해 1회 제조 생산시간, 빵의 크기, 1봉 담는 개수, 시간당 제조봉수를 결정하는 요소가 된다. 우선 적정 빵의 크기를 목표값으로 설정하고 해당 크기에 굽기가 가장 적절한 투하량, 압력과 온도 설정값을 찾고자 했다. 생산성에 직결되는 것이 원가율인데, 판매대비 원부자재 포함 총원가율을 30%가 넘지 않기 위해서 실질 원료에 대한 원가율은 28%를 넘지 않는 것이 필요했다. 1회 투하량을 기준으로 전체 1포 20kg을 제조 했을 때, 전체 제조되는 총량이 나오고, 이를 1봉 기준 담는 개수를 설정해 전체 매출을 분석해 원료값과 비교하면 원가비율을 도출할 수 있었다. 여러 시도 끝에 1봉 기준 27개 내외를 담게 되면 작업준비 및 중간청소 시간들을 고려해 9~9.5초당 1개, 1시간당 14개 정도를 제조할 수 있고, 1포 재료비에 따라 매출 기준대비 원가율은

〈표 6〉 17곡 미미뽕 원가분석

재료비 수익분석 (미미뽕 기준)				
1포	242,000	* VAT 포함! 20kg 17곡물 기준		
포당 실질 제조량	18,000		총제조수량	5,000
1개	4	* g/개당		
1봉지	27	* 개수/봉지	1개 제조속도(초)	9.5
총봉지	185	* 제조전체량	1봉 제조시간(초)	257
			1시간 제조량(봉)	14.0
* 시식배포량에 따라 원가율이 다소 상이할 수 있음.				
판매분		원가분	총원가	원가비율
봉지당 판매가격	1포 기준 매출	1포		원가율
5,000	926,000	242,000	242,000	26.1%

출처: (주) 다니엘컴퍼니

약 26.1%로 맞출 수 있게 되었다. 충분한 시식과 기타 부자재 값을 더하더라도 원가율 30%이하로 유지되는 것이 가능했다.

2.2.4 제품 디자인 및 매대 개발

디자인 작업도 활발히 병행하면서 다양한 시안들이 도출되었다. 모든 디자인은 목표 고객층에게 직관적으로 어필하고, 건강하고 고급스러운 제품의 이미지와 매칭이 되는 디자인이 필요했다. 어떤 제한을 두지 않은 상태로 자유로운 스케치를 통해 열린 디자인을 모색했고 재미있는 결과물들이 나왔다. 빵과자를 형상화하는 둥근 도형이 도출되었고, 얼굴모양으로 입히니 더욱 재미있었다. 어떻게 보면 만화의 캐릭터 같기도 했다. 만화는 아이들이 좋아할 뿐 아니라 어른들에게는 깊은 향수를 자아내는 요소이기도 하다. 시안에 대한 내부평가는 매우 좋았다. 곡물빵을 들고 있으면서 다양한 표정들을 담은 여러 도안들을 그려내었다. 얼굴모양은 여성의 느낌이 좀 더 가미된 형태를 선택했다. 완전한 여성이 아닌 어떻게 보면 중성적인 느낌이지만, 눈코입만 여성의 느낌을 살짝 주는 형태로 디자인했다.

주력 고객인 여성에게 호기심을 유발시키는 느낌이기

도 하고, 중성적인 캐릭터로 여아, 남아 모두에게 충분히 어필이 될 것으로 판단했습니다. (김주호 디자인개발실장)

이미지 뿐만 아니라, 주목을 끄는 카피도 개발되었다. ‘쌀은 먹고 다니니?’의 경우, 한국인의 주식은 밥이지만 밥을 곡물인 쌀이라는 단어로 표현하여 곡물빵의 의미를 연동시켰다. 밥을 거르지 말자는 위안과 위로의 메시지 속에서 미미뽕의 따뜻하고 푸근한 이미지가 연상되게 했다. 곡물빵인 미미뽕이 식사대용이면서 식사만큼 중요한 대체적 상품으로서 각인되도록 했다. ‘뽕 아직도 팝콘이라니..’ 이 경우, 기존 서양에서 개발된 기름을 사용한 기존 제품과의 차별화된 제품으로서의 이미지를 부각하고자 했다. 입에서 즐겁지만 건강하지 못한 먹거리에 속박되어 있는 상황에서 새로운 탈출구로서의 곡물빵의 인식과 함께 충분히 건강하고 맛도 있는 제품이라는 메시지를 추구하는 메시지이다. ‘가을엔 말이 살찌는 거야!’의 경우, 반어법적인 표현으로 말은 살이 찌더라도, 미미뽕으로 충분히 다이어트를 성공할 수 있다는 메시지이다. 미미뽕은 첨가물 없이 만든 곡물빵이므로 다이어트 빵으로도 충분히 좋은 제품이라는 것을 어필하고자 했다.

다양한 디자인 스케치가 쏟아졌다. 매대에도 활용할 수 있는 크기로 구성해보기도 했고, 필요한 다양



출처: (주)다니엘컴퍼니

〈그림 3〉 17곡 이미빙 BI개발



출처: (주)다니엘컴퍼니

〈그림 4〉 17곡 이미빙 BI구성

한 연출물들을 POP(Point of purchase) 형태로 스케치했다. 추후 해외 시장진출을 고려해 영문으로도 스케치를 도출했다. 여러 카피 안들도 나왔고 그 중에서 '17곡을 곱게 담은 미미빙!'을 핵심 카피로 선정했다. 국내외 최초 17곡물 제품을 강하게 어필하고자 했고, 쉽게 만든 제품이 아니라 좋은 재료로 정성을 다해 만든 우수한 품질의 제품임을 강조하고자 했다. 또한 'Since 1990' 즉 30년 이상의 기술의 축적물임을 강조하고자 했다. 미미빙 핵심 기술 인력들의 업계 경력이 최소 30년 이상이고, 지속되어 온 기술적 한계를 극복했던 요인 또한 오랜 경험과 노하우가 토대가 된 결과물이기 때문이기도 했다.

미미빙을 위한 전용 매대도 별도로 제작하기로 했

다. 기존 매대들과는 달리, 깔끔하면서 고급스러운 이미지 연출을 위해 재료는 합판이 아닌 원목소재로 제작하여 보다 고풍스러우면서 고급스러운 느낌을 주고자 했다. 여러 콘셉트디자인을 토대로 전면엔 이미지들을 부각시켜 고객들에게 직관적으로 인지될 수 있도록 했다. 고객들이 미미빙의 핵심적인 특징점과 가격을 최대한 빠르게 인지될 수 있도록 디자인을 구성했다. 가로 1,500, 세로 900, 높이 2,000으로 반 평도 안 되는 작은 공간을 차지하는 아담한 사이즈를 선택한 것은 배치와 운영이 쉽도록 하기 위함이었다. 유동 흐름이 우수한 곳이라면 단독이든 샵인샵(shop in shop) 형태이든, 점주들이나 운영자들이 쉽게 도입할 수 있는 형태였다. 초창기 모델로



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 5〉 17곡 미미뽕 시안물 구성

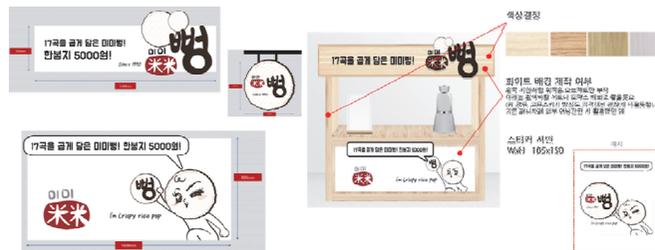
는 눈에 떨 수 있도록 기둥과 간판이 있는 형태로 구성했다. 기둥 옆에는 측면에서도 부각될 수 있는 원형 돌출 간판형태도 가미했다. 이동의 용이성을 위해 상하 분리되도록 했고, 바닥에 바퀴구조도 두었다. 현장에서 언제든지 이동이 가능하고, 외부로도 1톤 화물차에 최대 2세트 적재되어 상하차가 용이하도록 구성했다. 중요한 요소 중의 하나는 안정성이기도 했다. 1대 70kg, 2대면 140kg의 기계 중량과 제조 시 발생하는 진동을 고려해볼 때, 최대 150kg 이상의 하중을 충분히 견딜 수 있는 내부 구조가 필요했다. 오히려 합판형태로 구성하는 것이 더 안정적이긴 했으나, 원목구조이면서 안정성을 기하기 위해서는 앞판이 적정 두께 이상이고 그 뒷면에 촘촘한 리브(rib)들을 두어야 했다.



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 6〉 17곡 미미뽕 매대 1.0

매대 기획안을 위해 여러 회의 끝에 전면에 17가지 유리병을 두고 이름을 부착하고 각 17가지 곡물들을 넣어 보자는 좋은 아이디어가 나왔다. 고객관점에서 가장 시선이 머물 수 있는 위치이자, 직관적으



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 7〉 17곡 미미뽕 매대 개발 시안

로 17곡물을 알리는데 도움이 되는 형태로 만장일치로 채택되었다. 기성품 유리병 중에 17개가 배치되기에 적절한 크기를 물색하여 구비해 테스트했고 매대 자체에 약 10mm 정도의 17개 컷팅홀을 만들어 유리병이 보다 안정적으로 부착되는 형태로 진행이 되었다.

이후 포장지 디자인에 들어갔고 우선 테스트를 위해 기존의 기성 포장지에 스티커를 부착하는 방식으로 초도 출시를 준비했다. 원가와 적정 생산성을 위해 정해진 제품 개수만 맞추어 투입하면 되고 철근으로 묶는 일반적인 방식이었다. 스티커에 미미빵을 알리는 최소한의 디자인으로 테스트를 했다. 한편 테스트를 하는 동안 미미빵만의 포장 디자인을 다시 구상했다. 기존 동종 제품들이 대부분 저가의 비닐 포장지를 이용하고 철근을 묶는 방식이었고 이와 완전히 차별화되는 전혀 새로운 구조가 필요했다. 고심 끝에 폴리프로필렌(Polypropylene) 재질의 고급 기종을 사용하기로 하고 지퍼백 형태로 제품을 담고 즉시 밀봉이 되도록 했다. 식약처에 시험성적도 마친 안정적인 재질이였다. 해당 포장지 제조업체 관계자도 지금까지 동종 제품들 중에 이런 고급 재질에 지퍼백 구조를 사용하는 경우는 처음 봤다고 했다. 그러나 다소 포장지 원가가 높아진다고 해도, 제품의 고급스런 이미지와 최적의 조합이라고 판단했다. 특히 고객의 관점에 보면 집에 가져가서까지 계속 노출되기 때문에 홍보의 연장선상에서 매우 중요한 요소였다.



출처: (주)다니엘컴퍼니

〈그림 8〉 17곡 미미빵 초기 지퍼백

2.3 17곡 미미빵 시장진출

2.3.1 첫 출시

최초 샘플 제품을 출시할 곳을 물색하다가 결정한 곳은 김제의 한 쇼펍몰이었다. 기존 본사의 다른 사업부에서 운영하고 있는 퍼니카페 매장 내에 삽입샵으로 추가하는 형태이었다. 약 20평 되는 공간으로 정면에 고객센터가 있고 해당 쇼펍몰에서 유일하게 푸드코트 진입 동선 앞에 있는 매장이어서 퍼니카페 운영이 활성화 되어 있었고, 미미빵과의 콜라보 효과도 좋을 거라고 판단했다. 해당 지점 관리자도 새로운 콘텐츠에 대한 기대감으로 환영했다. 미미빵이 개발되고 국내 첫 출시되는 역사적인 순간이었다. 2020년 8월 본사의 임원들과 전국의 지사장들이 한 자리에 모였다. 첫 출시이기도 하고, 실제 현장에서의 운영교육, 영업교육을 포함해 전반적인 품평회를 위한 장이었다. 출시 현장에서 최초로 접하는 고객들의 생생한 피드백들을 눈으로 보고 들을 수 있는 기회이기도 했다. 공장장을 비롯해 공장의 핵심 관계자 및 마케팅 담당자 등도 함께 했다. 매대의 조립, 기계 운영, 제품 제조, 포장 그리고 판매에 이르는 전반적인 시범활동을 하면서, 개선점들을 수집했다. 고객의 반응은 좋았다. 특히 아이를 동반한 키즈맘들이 아이의 손에 이끌려 오는 경우가 많았다. 키즈맘들도 시식을 해보면서 매우 만족해했다. 주력 고객으로 집중했던 키즈와 여성들의 반응이었다. 주변 매장에서 일하는 근무자들에게서도 호응이 있었다. 식사가 불규칙하고 거르는 경우가 많은 터라 곡물 주전부리가 반가웠던 것이다. 직원들의 입소문으로 전층의 직원들에게 소개되었다. 아침에 출근하면서 사고 퇴근하면서도 식구들에 주고 싶다고 구매했다. 며칠을 지켜보니, 키즈맘들 사이에도 소문이 났고 소개받고 왔다는 고객들도 제법 있었다. 1주 이상의 기간이 지나면서 한번 샀던 구매자들이 아이들과 식구



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 9〉 김제점 입점

들이 잘 먹는다면서 여러 개를 구매하는 현상이 나타났다. 지퍼백이 적용되기 전의 상황이었음에도 불구하고, 기대 이상의 호응이었다.

2.3.2 강남 입점

첫 출시 이후, 마트의 대표주자인 김스클럽에서 관심을 보였다. 당시 서울경기권역 총괄 본부장과 실무진들이 주선한 미팅이 강남점에서 이루어졌다. 시식을 해본 관리자들은 이전에 없던 새롭고 건강한 컨셉의 제품에 매우 큰 기대를 나타냈다. 미팅 후, 강남점에 먼저 적용해보자는 입점제안이 들어왔다. 해당 위치는 계산대 앞이면서 고객센터 바로 앞 기둥을 등진 곳으로 유동이 집중되는 곳이었다. 좋은 위치임에도 불구하고 그동안 공간이 협소해 마땅히 입점할 만한 콘텐츠가 없었는데, 미미뽕이 제격이었다. 아담한 사이즈로 다른 추가 집기도 필요 없고 물, 기름, 가스 등의 부대시설이 필요 없어서 입점에 있어 저해요인 없이 신속한 결정이 이루어질 수 있었다. 적은 공간에서 소형집기로 간편하게 운영될 수 있도록 기획된 의도가 적중된 순간이었다. 강남점에서 어느 정도 반응이 나오면 전국 매장으로 확대하고 싶다고 했다. 강남점 입점이 좋은 기회이자 전국 확대를 위한 시험장이 된 셈이다. 강남점은 대표적인 향아리 상권으로 전국 매장 중에서 유동이 많은 편이었다. 첫 날부터 반응은 폭발적이었다. 입점일부터 매

출 120만원을 기록했고 그 매출이 유지되었다. 점내 최상위권 콘텐츠들 보다 앞선 기록이었다. 반 평이 안 되는 공간으로 이뤄낸 매출이어서, 평당 효율로 본다면 점내 1위 콘텐츠가 된 것이다. 기계 한 대만으로는 고객 수요를 맞추기에 역부족이었고 입점 당일 한 대의 추가 투입이 결정되었다. 줄을 서서 기다리는 고객들이 많아지고, 심지어 예약을 해두고 픽업하는 현상이 나타났다. 두 대로 제조를 해도 대기 줄이 생겼다. 김제점과 마찬가지로 키즈맘들의 반응이 가장 뜨거웠다. 새로 적용된 지퍼백이 첫 선을 보이는 자리기도 했다. 다양한 고객들의 피드백을 현장에서 청취하는 소중한 장이 되었다.

코로나가 한창이어서 시식도 공식적으로 어려운 시기였지만, 고객들은 신규 콘텐츠를 환영했다. 건강의 이슈가 높아졌고 좀 더 몸에 좋고 건강한 먹거리에 대한 욕구가 분출했다. 핵심 목표 고객으로 주목했던 여성 고객들이 실질적인 소비 주체로서 주류를 이루었다. 가족단위로 이동하는 형태 속에서도 여성 고객의 의사결정으로 구매가 이루어지는 경우가 많았다. 한편 환자 고객층에서도 호응이 컸다. 거의 매일 방문해서 1박스단위로 구매하기도 했다.

‘가족 중에 투병을 하시는 분이 있는데 잘 먹지도 못하고 먹는 것 마다 토해내고 힘들었는데, 미미뽕과 누룽지는 잘 드시고 소화도 잘된다.’ 면서 고객 중에 감사를 표했을 때 건강식으로 개발하고자 한 노력에 보람을 느꼈습니다. (김주호 마케팅부 실장 인터뷰)

강남점이 성공적으로 론칭되면서 전국에서 입점 요청이 쇄도했다.

의 피드백을 토대로 지속적인 제품과 기계의 개선을 통해 완성도가 높아졌고 사업 성장을 위한 역량이 구축될 수 있었다.

2.4 신제품 성과

2.4.2 시장 확대 및 고객만족

2.4.1 제품혁신

미미빵은 소규모 전통과자였던 빵과자를 새로운 가치의 신제품으로 개발하여 새로운 시장을 열었다. 주력 소비층을 구체적으로 정의하고 그들을 요구를 중심으로 한 제품으로 전 고객층에 이르기까지 높은 반향을 일으켰다. 건강하면서 맛도 있는 신제품에 빠른 반응이 이루어졌고 추천 릴레이가 이어졌다. 최적 수분량과 배합비율, 그리고 전용 복합곡물기계를 개발해 모방이 어려운 높은 진입장벽을 구축했다. 기존의 기술로는 도달할 수 없는 맛과 식감을 구현해 차별화를 꾀했다. 출시 후 고객들의 의견과 현장에서

미미빵에 대한 호평은 온·오프라인 동시다발적으로 이어졌다. 기존 마트와 백화점 상권중심에 시작한 오프라인은 음식점 등 일반 로드상권에 이어, 지하철상권, 휴게소, 유원지 등 특수상권까지 확대 되었다. 2020년 출시 이후 1년 만에 전국 150개 매장이 열리고, 온·오프라인 통합 100만봉의 매출이 달성되었다. 재구매율은 95%에 육박했다. 동종업계 1위 고객만족평가를 달성했고, 최단기간 2,000개의 생생한 고객 리뷰를 확보했다. 호주에 첫 수출도 이루어졌다. 호주와 뉴질랜드에서 식품사업을 오랫동안 했던 한인 대표는 우연히 한국 출장길에 미미빵을 먹어보



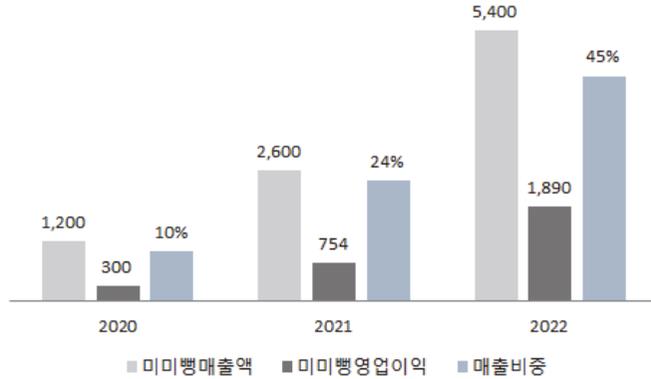
출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 10〉 강남점 입점



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 11〉 미미빵 성과



출처: ㈜다니엘컴퍼니

〈그림 12〉 미미빙 매출, 영업이익 및 매출비중 추이 (단위, 백만원)

고 본사를 찾았다. K-food가 인기가 좋은데, 기존 빵과자들과는 달리 건강하고 맛있는 제품이어서 호주 현지의 대형마트 울워스(Woolworths)에 납품을 하겠다고 했다. 울워스(Woolworths)는 호주 내에 상위 5개사 마트로 약 1,000여 곳에서 운영 중이고 이곳을 필두로 전역에 확대를 하고 있다. 또한 미국과 유럽, 동남아 현지에서 상담문의가 오기 시작했다. 한류를 타고 전세계로 K-food의 위상을 높일 기회가 온 것이다.

III. 결론

K-food로 발전할 수 있음에도 불구하고 전통 과자의 소규모 시장에 머물러있던 빵과자 제품을 시장 기반의 신제품 개발 프로세스를 통해 새로운 스낵제품으로 개발하고 성공적으로 진입시킨 ㈜다니엘컴퍼니의 17곡 미미빙 개발 사례를 분석해 보았다. 새로운 고객 요구에 부응하기 위한 개발과정을 통해 빵과자에 대한 부정적인 인식과 오랜 기술적 한계를 극복하고, 혁신적인 동적역량으로 신제품을 만들어 새로운 시장을 주도하며 1년 이내 150개 매장을 열

고 100만봉의 매출을 달성하는 성과를 이루어냈다.

스타트업과 소규모 기업들의 신제품 개발 전략의 경우 상대적으로 많은 역량과 자원이 구축되지 못한 상황을 극복하기 위해 직접적인 시장 접근을 통해 문제를 해결하고 역량을 구축해 나가는 프로세스가 효과적일 수 있다. 이러한 전략에 대한 사례나 연구가 많지 않은 상황에서 본 사례를 통해 이들 기업들의 시장 기반 신제품 개발 프로세스에 대한 보다 현실적인 전략을 제시할 수 있을 것이다.

㈜다니엘컴퍼니의 17곡 미미빙 제품 개발 프로세스에서 다음의 시장기반 제품 개발을 위한 핵심 성공 요인을 도출할 수 있을 것이다.

첫째, 시장잠재력에 대한 안목으로 고객 관점에서 고객욕구를 충족하여 기존 제품과 차별화로 접근한 신제품 개발활동은 신시장을 열고 신고객을 창출하는 성과를 도출했다. 오랜 국민간식으로서 건강한 먹거리에 대한 요구를 포착하고 이를 충족시켜, K-food로서 국내 시장을 넘어 세계시장까지 확대할 수 있다고 본 것이다. 주력 고객층을 키즈와 여성으로 재정의하고, 표적고객을 충족하는 수준의 제품을 개발했다.

둘째, 신소재와 신기술을 활용하는 한편 전문가와의 협업을 통해 기술적 한계를 극복하고 기존의 제조기술의 한계를 극복한 새로운 제조기술과 기계를

〈표 7〉 ㈜다니엘컴퍼니 미미뽕 제품 개발 프로세스와 성과

구분	핵심 요인	세부 요인	미미뽕 사례 분석 요약
시장 지향성	고객지향성	시장잠재력	대한민국 전통 주전부리, 전 연령 고객층, 한류급부상 국내의 큰 잠재력
		고객욕구	키즈와 여성 핵심 소비주체, 맛과 건강 동시충족 욕구
	경쟁지향성	경쟁전략	기존 밀빵위주 첨가물 사용, 맛과 식감의 한계, 신기술과 신제조방식필요
기술 지향성	기술주도	최신 기술 확보 및 활용	신소재 신기술의 전용기계 개발, 수분측정기와 맛측식 배합기기 도입, 곡물 수분적정량과 배합비율값 도출
	기술집약도	기술전향성, 아이디어창출	적정 크기, 투하량, 압력, 온도값 등 최적화된 제조기법으로 생산성 향상
신제품 성과	제품혁신	신가치, 비모방, 차별화, 품질	신가치로 신시장 창출, 모방이 어려운 기술적 진입장벽, 지속적인 개선으로 차별화
	시장확대	매출, 점유율	건강한 먹거리 대체효과, 동종 매출한계 극복, 1년 내 150개 입점 100만봉 매출, 4.9평점 달성
	고객만족	서비스	타깃 고객들의 추천릴레이, MD들의 추천입점, 2,000개 리뷰와 약 95%의 재구매율 달성

개발했다. 최적의 수분값과 배합비율을 도출해 냈고 신물딩기반 새로운 제조기술의 결과물로 국내의 최초 17곡 미미뽕을 탄생시켰고, 첨가물 없이도 곡물풍미의 맛과 식감을 구현해냈다. 혁신기술은 강력한 진입장벽을 만들고 안정적인 시장 확대를 주도하도록 만들었다.

셋째, 시장기반 역량이 시장과 고객에 대한 재정의, 신기술 적용, 그리고 디자인 개발 모든 일련의 과정에서 유기적으로 융합되고 통합되면서 성과를 발휘했다. 신제품개발과정에서 시장기반 역량이 고도화, 통합화 되면서 초기 시장선점 및 지속가능한 경쟁우위를 확보하게 되었다.

이와 같이 스타트업이나 소규모 기업들의 신제품 개발은 시장 기반 접근을 통한 프로세스를 통해 자원과 역량의 한계를 극복하고 전략적 기반을 마련할 수 있을 것이다. 특히 2022년 이후 호주를 시작으로 본격화되고 있는 해외 진출의 과정에서 스타트업의 한계를 극복하고 K-food로서 글로벌 진출과 사업 확대를 본격적으로 추진해 나가는 ㈜다니엘컴퍼니의 성장 과정을 앞으로도 주목해 볼 수 있을 것이다.

본 연구는 단일 기업의 사례로서 ㈜다니엘컴퍼니의

신제품 개발 프로세스를 심층 분석하여 선행 연구들에서 제시된 시장지향 및 기술지향 요인들과 제품 성과를 실제 사례를 통해 제시하고 실질적인 전략적 시사점을 도출한데 의의가 있다. 다만 단일 사례분석으로서의 객관성과 일반화의 한계가 존재하며 향후 더욱 다양한 스타트업과 산업에 대한 다중사례분석, 실증분석 등을 통해 검증과 발전이 이루어질 필요가 있다.

REFERENCES

Atuahene-Gima, K. (2005), "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation," *Journal of Marketing*, 69(4), 62-80.

Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Academy of Marketing Science Journal*, 27, 411-427.

Chang, T. Z. and Chen, S. J. (1998), "Market

- Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence," *Journal of Services Marketing*, 12(4), 248-260.
- Cooper, R. G.(1984), "The Strategy-performance Link in Product Innovation," *R&D Management*, 14(8), 249-256.
- Damanpour, F. and Evan, W. M.(1984), "Organizational Innovation and Performance: the Problem of Organizational Lag," *Administrative Science Quarterly*, 395-400.
- Day, G. S.(1994), "The Capabilities of Marketdriven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 39-46.
- Freeman, C.(1982), *The Economics of Industrial Innovation*, London: Frances Pinter, 3-24.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z. and Yim, C. K.(2007), "On What should Firms Focus in Transitional Economies? A Study of the Contingent Value of Strategic Orientations in China," *International Journal of Research in Marketing*, 24, 3-12.
- Gatignon, H. and Xuereb, M. M.(1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 34(2), 5-22.
- Han, J. K., Kim, N. W., and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organization Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, 62(4), 31-43.
- Jeong, I., Pae, J. H., and Zhou, D.(2006), "Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufacturers," *Industrial Marketing Management*, 35(3), 349-355.
- Kimberly, J. and M. Evanisko.(1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," *Academy of Management Journal*, 24(4), 692-710.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J.(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(1), 5-15.
- Luca, L. M. De. and Atuahene-Gima, K.(2007), "Market Knowledge Dimensions and Cross-functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance," *Journal of Marketing*, 71(1), 95-110.
- Morgan, N. A., A. Kaleka, and C. S. Katsikeas(2004), "Antecedents of Export Venture Performance : A Theoretical Model and Empirical Assessment," *Journal of Marketing*, 68(1), 91-104.
- Narver, J. C. and Slater, S. F.(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 20-27.
- Pelham, A. M and Wilson, D. T.(1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small Firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 29-42.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, Free Press, NY, 13-17.
- Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt.(2000), "New Product Performance: What Distinguishes the Star Product," *Australian Journal of Management*, 25(1), 19-40
- Schumpeter, J.(1961), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest and The Business Cycle*, Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Song X. M., and Parry M. E.(1997), "The Determinants of Japanese New Product Successes," *Journal*

- of Marketing Research, 34(1), 64-76.
- Spanjol, J., Qualls, W. J., and Rosa, J. A.(2011), "How Many and What Kind? The Role of Strategic Orientation in NewProduct Ideation," *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 238-245.
- Tidd, J., and Bodley, K.(2002), "The influence of project novelty on the new product development process," *R&D Management*, 32(2), 127-138.
- ### 국내참고문헌
- 강도규, 박성용(2007), "기술지향성의 의미와 기술지향성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구," *상품학연구*, 22(1), 15-23.
- 김영찬, 이한근(2018), "도전, 혁신, 열정, 끈기 그리고 플렉스피트: 벤처기업 성장과 기업가 정신," *Korea Business Review*, 19(1), 223-243.
- 노전표(1998), "시장지향성과 성과 : 객관적 성과 지표를 이용한 중단연구," *마케팅연구*, 13(2), 24-32.
- 다니엘컴퍼니 홈페이지
<http://www.daniel-company.co.kr/index.asp>
- 문지용, 고영희(2015), "미래나노텍(주)의 혁신기반 환경 대응을 통한 기술사업화 성공전략," *Korea Business Review*, 19(1), 121-155.
- 박근호(2007), "국내 벤처기업의 사업전략, 수출시장지향성, 수출성과간 관계에 관한 연구," *상품학 연구*, 25(4), 70-83.
- 양영익, 김창수(2008), "기술지향성과 환경요인이 제품창조성조에 미치는 영향," *경영학연구*, 37(2), 251-262.
- 이고운, 고영희(2021), "지누스의 핵심역량 기반 비즈니스 전환 전략: 미국 최대 매트리스 시장진출 사례," *Korea Business Review*, 25(4), 17-44.
- 이동석, 정락채(2010), "우리나라 중소기업의 기술혁신능력과 기술사업화능력이 경영성과에 미치는 영향연구," *중소기업연구*, 32(1): 69-84.
- 이승업, 박명호(2002), "신제품 개발과정에서 지식경영활동과 신제품 경쟁우위와의 관계," *경영연구*, 17, 255-270.
- 정기한, 장형휴(2002), "내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구," *마케팅과학연구*, 11, 43-54.
- 정재희, 배준영(2014), "중소기업의 경영자원과 기업가정신이 제품혁신성과에 미치는 영향: 대전지역 첨단기술 상용화 지원사업 수진기업을 대상으로," *중소기업연구*, 36(2), 4-16.
- 지성구, 정강욱, 강민수(2009), "벤처기업의 시장지향성과 기술지향성이 신제품과 기업성과에 미치는 영향," *벤처경영연구*, 12(4), 99-112.
- 허문구(2018), "한국기업의 경쟁력 강화 방안: 동적 역량관점," *Korea Business Review*, 22(2), 155-175.
- 황상돈, 이성환, 이운식(2018), "글로벌 기업의 시장지향성과 기술지향성이 기술혁신성과에 미치는 영향의 실증연구," *국제지역연구*, 22(4), 145-166.
- 홍윤식, 이서구(2009), "시장지향성과 혁신적 기술지향성이 신제품 성과에 미치는 영향에 관한 연구," *상업교육연구*, 23(2), 370-383.

Market-oriented K-Food New Product Development Strategy of Daniel Company Co., Ltd.: 17 Mimi Rice Pop Case

Byong Hyon Chong* · Young-Hee Ko**

Abstract

The purpose of this study is to present a strategy to provide new value to target customers and create new markets through awareness of market potential and innovative product development. The following strategic success factors were derived by analyzing the case of 17 Mimi rice pop development of Daniel Company.

First, new product development activities that were approached by differentiating from existing products by satisfying customer needs with an eye on market potential resulted in opening new markets and creating new customers.

Second, constant efforts using new materials and new technologies can overcome technical limitations and lead to innovation in manufacturing technology.

Third, market-oriented capabilities were organically integrated in all series of processes, including definition of markets and customers, application of new technologies, and design development, resulting in performances. As market-oriented capabilities were advanced and integrated in the process of developing new products, initial market dominance and sustainable competitive advantage were secured.

This case suggests that the limitations of small markets faced by startups are rather an opportunity factor for creating new markets, and that the more advanced market-oriented capabilities, the more innovative new product development and corporate performance can be created.

Key Words: Market-Oriented, Technology-Oriented, Dynamic Capability, New Product Development, K-food, Daniel Company Co., Ltd.

* PhD Candidate, Seoul Business School, aSSIST University, First Author

** Associate Professor, Seoul Business School, aSSIST University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

(주)다니엘컴퍼니의 시장 지향 K-Food 신제품 개발 전략: 17곡 미미뽕 개발 사례

Synopsis

본 사례는 전통 빵과자의 부정적인 인식과 오랜 기술적 한계를 극복하고, 적극적인 시장기반 제품 개발 프로세스로 신제품을 만들어 코로나 시기에 1년 이내 150개 매장, 100만봉의 매출을 달성한 17곡 미미뽕의 신제품 개발과정에서의 혁신적인 활동을 조명해보고 토론을 진행하기 위해 작성되었다. 본 사례의 강의 및 토론 시 아래의 몇 가지 핵심사항을 중심으로 진행할 수 있을 것이다.

첫째, 시장지향성 관점에서 시장잠재력, 고객욕구, 경쟁전략을 어떻게 포착하고 정의했는지를 토론한다. 신제품 개발 시 고객지향적 관점에서 고려해야 될 요소, 즉 시장잠재력에 대한 통찰력, 고객중심에서 고객욕구와의 부합성, 그리고 극복해야 될 기존 경쟁제품들의 한계요인에 대해 토론하고 시장지향성 관점의 이해도를 높이도록 유도한다.

둘째, 기술지향성 관점에서 최신 기술을 확보하고 활용하는 기술주도, 기술집약도를 어떻게 전개했는지 토론한다. 신제품 개발시 기술지향적 관점에서 고려해야 될 요소들에 대해 토론하고 이해도를 높이도록 유도한다.

셋째, 신제품 성과 즉, 제품혁신, 시장확대, 고객만족 측면에서 어떤 성과들이 있었는지 토론한다. 신제품 성과의 구체적인 사례를 통해 신제품성과에 대

한 이해도를 높이도록 유도한다.

스타트업과 소규모 기업들의 신제품 개발은 시장기반 접근을 통한 프로세스를 통해 자원와 역량의 한계를 극복하고 다음의 전략적 기반을 마련할 수 있을 것이다.

첫째, 여러 한계에 직면한 기업환경에서 위기가 기회가 되는 방안을 모색할 수 있다.

둘째, 주변에 좋은 소재와 기술을 활용하고 탐구하면서 기술적 한계를 극복해 나갈 수 있다.

셋째, 시장기반 역량이 사업기획부터 기술개발, 디자인개발 등 신제품개발 전반의 과정에서 전방위적으로 통합되고 융합된다면 성과를 극대화 할 수 있다.

Teaching Point

첫째, 스타트업인 (주)다니엘컴퍼니의 초기 사업 분야에서 성공 가능성을 제고하기 위해 활용한 사업성 검토 매트릭스의 핵심 요인은 무엇인가?

둘째, 17곡 미미뽕 제품개발 시 시장지향성 관점에서 고려했던 요소는 무엇이었는가?

셋째, 17곡 미미뽕 제품개발 시 기술지향성 관점에서 고려했던 요소는 무엇이었는가?

넷째, 17곡 미미뽕 신제품 성과는 무엇이었는가?

Assignment Question

1. ㈜다니엘컴퍼니가 개발한 사업성 검토 매트릭스의 요소와 의미를 설명하시오.
2. 17곡 미미뽕 제품개발 시 시장지향성 관점에서 고려했던 요소는 무엇이었는가? 시장잠재력, 고객 욕구, 경쟁전략 측면에서 구분해 보시오.
3. 17곡 미미뽕 제품개발 시 기술지향성 관점에서 고려했던 요소는 무엇이었는가? 기술주도, 기술집약도 측면에서 구분해 보시오.
4. 17곡 미미뽕 신제품 성과는 무엇이었는가? 제품 혁신, 시장확대, 고객만족 측면에서 구분해 보시오.

Analysis

1. ㈜다니엘컴퍼니가 개발한 사업성 검토 매트릭스의 요소와 의미를 설명하시오.

거시적 관점에서 사업성을 평가하고 그에 따른 전략을 수립하는 모델로서, 사업단위 경쟁력과 제품시장 매력도의 관점에서 시장의 기회와 경쟁력을 평가하는 GE매트릭스와 상대적 시장 점유율과 시장 성장률 측면에서 사업의 경쟁력과 사업이 속한 시장의

매력도를 평가하는 BCG매트릭스가 있다.

그러나 초기 진입하는 사업의 경우는 수익성 등 재무적 요소들과 시장의 잠재 성장성, 경쟁성 등 내·외부 환경측면 뿐 아니라 미시적 관점의 실질적인 운영이나 효율의 측면으로 보는 요소들도 중요한 부분이다. 특히 자원과 역량이 충분하지 않은 스타트업이나 소규모 기업의 경우 명확한 시장 기반의 사업성 분석과 필요한 핵심 우위를 도출하는 것이 새로운 사업 진출의 위험을 감소시키고 성공 가능성을 제고하는데 중요한 프로세스라고 볼 수 있다. 또한 업종의 특성상 우선시 되는 요소들이 다양하게 선정될 수 있다

㈜다니엘컴퍼니는 F&B시장의 특성과 함께 일반적인 유통형태 뿐 아니라 즉석제조형태까지 고려해 볼 때 운영성, 효율성, 수익성, 경쟁성 부분을 중요한 판단 기준으로 보고 고유의 사업평가모델을 만들었다.

첫째, 운영성은 업무강도, 보관 그리고 이동에 대한 것으로 소규모 F&B사업에서 필요한 핵심 요소로서 한정된 자원과 역량의 운영 용이성을 평가할 수 있다.

업무강도는 물, 기름, 가스 등 사용여부 및 사용량 정도, 그리고 사전 준비와 조리 작업에 투하되는 시간과 비용에 대한 정도이다. 운영자나 직원들의 업무만족도, 턴오버(turnover), 인건비를 포함해 직간접 부대비용과 관련이 있는 요소이다.

보관은 해당 제품이나 재료들에 대한 것으로 반제조 혹은 제조가 된 후 보관이 얼마나 가능한 지에 대한 것이다. 원재료나 완제품의 손실(Loss)을, 원가에 영향을 미치는 마진율과 관련이 있는 요소이다.

〈표〉 ㈜다니엘컴퍼니의 사업성 검토 매트릭스

핵심요소	이동	인테리어	재구매율	차별성
	보관	집기크기	마진율	고객층
	업무강도	공간크기	초도비용	진입장벽
	운영성	효율성	수익성	경쟁성

이동은 로케이션에 관한 것으로 영업장 및 영업플랫폼의 이동가능성 여부 및 이동의 용이성에 대한 정도이다. 로케이션 조성비용, 재활용성, 감가상각, 물류비용, 변화에 대한 유연성과 관련이 있는 요소이다.

둘째, 효율성은 인테리어, 집기크기, 그리고 공간 크기에 대한 것으로 F&B 사업을 확장해 나가는데 있어 소규모 점포로서 가장 효율적인 운영을 위한 범위를 명확하게 평가하는 것이 중요한 요인이다.

인테리어는 인테리어 유무 및 인테리어에 투자되는 시간과 비용에 대한 정도이다. 초기투자비용, 매물비용(Sunk cost), 감가상각 등과 관련이 있는 요소이다.

집기 크기는 제조나 운영에 필수적인 집기의 크기에 대한 것이다. 집기 셋팅 속도와 유연성과 관련이 있는 요소이다.

공간 크기는 해당 집기와 최소한의 운영공간이 차지하는 정도에 대한 것이다. 평당 효율성, 공간 맞춤성, 도입용이성(Shop In Shop 형태 등) 등과 관련이 있는 요소이다.

셋째, 수익성은 재구매율, 마진율, 초도비용에 대한 것으로 초기 수익성과 지속적인 수익 확대 가능성을 분석하여 새로운 사업으로부터 빠른 수익 실현과 지속적인 성장성을 확인하고 신사업 진입의 성공 가능성을 파악하기 위한 것이다.

재구매율은 지속가능한 수익이 창출되는데 직결되는 부분이다. 고객 타겟팅, 고객 만족도, 수익의 지속성 등과 관련이 있는 요소이다.

마진율은 원료, 부자재를 포함한 실질원가를 대비 회수되는 수익의 정도에 대한 것이다. 실질원가를, 실질마진율 등과 관련이 있는 요소이다.

초도비용은 사업초기 초도 투자되는 비용의 크기에 대한 것이다. 창업유입속도, 창업용이성, 회수율, ROI, BEP 등과 관련이 있는 요소이다.

넷째, 경쟁성은 차별성, 고객층, 진입장벽에 대한

것이다. 새로운 시장 포지셔닝을 위해 개발된 신제품이 지속적인 우위를 유지하고 성장을 해나갈 수 있는 핵심 요인들에 대한 분석과 이들 역량의 확대 가능성을 확보하기 위한 요소들로 볼 수 있다.

차별성은 동종 유사제품과의 맛과 식감에서의 차별정도 그리고 기술적 요소, 고객소통역량 등에 대한 경쟁우위의 정도에 대한 것이다. 핵심역량, 경쟁우위 등과 관련이 있는 요소이다.

고객층은 남녀노소 전 연령대 고객범위의 정도에 대한 것이다. 타겟 고객 구매지수, 매출, 수익성 등과 관련이 있는 요소이다.

진입장벽은 유사 제품으로 동종 시장에 진입할 수 있는 정도에 대한 것이다. 기술적 우위, 브랜드가치, 시장점유율 등과 관련이 있는 요소이다.

2. 17곡 미미뽕 제품개발 시 시장지향성 관점에서 고려했던 요소는 무엇이었는가? 시장잠재력, 고객욕구, 경쟁전략 측면에서 구분해 보시오.

신제품 성과에 영향을 주는 시장지향성의 주요 요인은 고객지향성과 경쟁자지향성으로 구분된다(Narver & Slater, 1990; Han, Kim & Srivastave 1998). Pelham & Wilson(1996)에 의하면 시장지향성이 신제품개발, 품질, 신시장 개척, 수익성에 영향을 준다고 보았다. 시장지향성이 기업성과에 미치는 관계에서 기업의 혁신성을 매개변수로 사용하기도 했다(Han et al.1998). 시장에 대한 통찰력이나 고객관계를 중시하는 기업의 문화가 중요하다(Day, 1994). 제조업과 서비스업의 경우, 시장지향성이 고객성과와 기업성과에 직접적인 영향을 미치며, 그 결과들이 혁신성과와 유의미한 관계가 있다고 보았다(노전표, 1998; 이학식 등, 1999). 시장지향성이 기업성과에 미치는 연구에서, 서비스 품질을 매개변수로서 영향을 준다고 보았다(Chang & Chen, 1998; 정기환, 장형유, 2002). 고객욕구에 대한 이해도가 높을수록

경쟁우위를 갖게 되고(Narver & Slater, 1990), 고객에게 더 나은 가치를 제공하면, 비교우위를 확보하게 된다(Kohli & Jaworskie, 1990). 저비용 전략과 차별화 전략이 시장지향성의 주요 요인인 고객지향성과 경쟁지향성 모두에게 영향을 준다고 보았다(박근호, 2007). 경쟁지향성은 경쟁사의 행동 유형을 분석하고 이에 대응하기 위한 의지와 능력을 갖는 것이다(Kohli & Jaworskie, 1990; Narver & Slater, 1990).

1) 시장잠재력

빵과자는 대한민국 전통 간식으로 전 연령대가 즐기는 주전부리이므로 시장 잠재력은 매우 우수하다고 보았다. 기존 제품들이 일반 시장과 로드에서 대부분 각종 첨가물을 넣고, 식별이 어려운 유통기한, 검증되지 않은 위생의 이슈들로 점철되어 있었다. 우수한 제품으로 재포지셔닝(Repositioning)이 되고 프리미엄급 브랜딩화가 이루어지면 대한민국의 국민 간식으로 새로운 시장형성 가능성이 매우 크다고 판단했다. 최근 한류의 급부상으로 인해, K-pop, K-drama, K-movie에 이어 K-food 또한 급성장 기류에 따라, K-food로서 해외 시장 확대가능성도 크다고 보았다.

2) 고객욕구

남녀노소를 모두 포함하는 고객층이지만, 키즈와 여성을 핵심 소비주체로 정의했다. 키즈와 여성의 욕구를 '마르지 않는 썸'이라 할 정도로 특히 먹거리 부분에서는 핵심 고객으로 보았다.

기존 제품들은 여러 한계에 봉착해 있었다. 일단 대부분의 제품들에는 각종 첨가물, 설탕, 사카린, 보존제를 사용하여 제조되어, 핵심 소비층으로 정의되는 키즈와 여성의 욕구에 부합하지 못했다. 일부 곡

물빵의 경우, 첨가물을 사용하지는 않았으나 맛과 식감의 한계로 큰 소비로 이어지지는 못했다. 건강에 대한 이슈와 잠재적 욕구가 높아지고 있지만, 그에 충족하는 좀 더 맛있고 건강한 먹거리가 부재한 상황이었다. 건강하면서 맛있는 제품을 만들기 위해서는 극복해야 할 여러 한계점들이 있었다. 극복한다고 하더라도 새로운 재료와 기술, 그리고 신제조 방식을 사용하게 되면 기존 제품보다 소비자 가격이 높아질 수밖에 없어서 가격저항력이 생기거나, 기존 제품들 수준의 단가로 맞추기에는 원가율이 상승할 수 밖에 없는 구조였다.

3) 경쟁전략

핵심 소비층의 욕구를 정교하게 분석하고 모든 제품개발과 관련 디자인들이 그 초점에 맞추어지도록 했다. BI, 브랜딩 전략도 그들의 소비심리를 자극하는 형태로 초점을 맞추었다. 특히 빵과자 고유의 향수를 이미지화 하고, 카툰형태로 형상화 하였다. 레트로 감성향수를 일으키는 컨셉이 직관적으로 재미요소도 있고, 어린 시절 향수와 감성을 자극하도록 했다. 판매 매대도 일반 매대와는 달리 좋은 품질의 원목기반으로 제작하고, 17가지 곡물 병(Bottle), 각종 세련된 POP(Point of purchase)들을 연출하여 건강하고 위생적이며 프리미엄급 제품의 이미지를 극대화 하였다. 원목 매대는 소비자 뿐 아니라, 현장 운영자의 작업성도 고려해 분리와 이동이 용이한 구조로 디자인했다.

3. 17곡 미미빵 제품개발 시 기술지향성 관점에서 고려했던 요소는 무엇이었는가? 기술주도, 기술 집약도 측면에서 구분해 보시오.

기술지향성이란 경쟁 기업들보다 앞서 우수한 기술 진보를 통해 고객을 보유하고자 하는 기업 활동이고,

기술확보에 대한 적극적인 대응, 최신 기술을 활용 하려는 조직적인 특성이 중요하며, 기술개발에 대해 보다 집약적으로 접근하고 기술 확보에 있어서도 적극적으로 대응하여 최신 기술을 활용하는 조직특성을 가진다(Gatignon & Xuereb, 1997). 기술지향성은 기술적으로 우수한 제품에 대해 고객의 선호도가 높을 것이라는 전제를 기반으로 기술혁신활동을 강화한다(Gao et al., 2007; 양영익, 김창수, 2008). 기술지향성이 높은 기업은 기술이 우수한 제품을 개발하기 위해 다양한 자원을 활용하고 보다 우수하고 혁신적인 제품을 제시하여 경쟁사로 하여금 쉽게 모방이 어렵게 하는 경쟁우위를 확보하고자 한다(Jeong et al., 2006). 또한 기술변화에 신속히 적응하여 변화를 주도하고 경쟁기업보다 빠른 신기술 습득속도로 기업성과를 이룬다(Gatignon & Xuereb, 1997). 기술지향성은 기술주도, 기술혁신 기반구축, 기술혁신활동 등의 개념으로 구성되며, 기술수용성, 기술집약도, 기술사업화 능력이 주요 요인이다(Gatignon & Xuereb, 1997; 지성구 등, 2009; 홍윤식, 이서구, 2009). 기술지향성은 신제품 개발을 위한 기술적인 토대를 지속적으로 확보하고자 하는 역량이고(Cooper, 1984), 신제품개발에 있어 정교한 기술사용, 신기술에 대한 통합속도, 신기술 개발 전향성, 그리고 신제품아이디어창출 등의 개념으로 구분되며, 연구개발지향적이고 신기술획득에 있어 미래지향적으로 노력한다(Gatignon & Xuereb, 1997). 기술지향성이 혁신적인 신제품 아이디어창출에 긍정적인 영향을 준다고 보고되었고(Spanjol et al., 2011; 이승엽, 박명호, 2002), 시장대응, 시장창출, 그리고 기술지향성이 신제품성과에 영향을 미치며, 기술지향성과 시장지향성 모두 높은 기업의 성과가 그렇지 못한 기업보다 우수하다고 보았다(양영익, 2007).

1) 기술주도 (최신기술 확보 및 활용)

곡물빵의 경우 기존 밀빵 기반의 단순한 기기로는 성형이 불가능하고 보완한다고 하더라도 내구성이 약했다. 복합곡물의 안정적인 성형이 되기 위해서는 새로운 소재와 새로운 기술이 필요했다. 각 곡물들의 구조들이 다양해서 몰딩에 들러붙기도 하고 터지기도 하기 때문에 곡물들의 수분량과 배합기술도 복합적으로 필요했다. 특수 코팅과 열처리로 내구성도 극복하고 복합곡물 성형도 가능한 몰딩기술을 도입했다. 복합곡물의 단순 배합으로는 성형 및 맛과 식감 획득이 어려웠다. 곡물마다 최적의 수분량 및 최적 배합비율을 오랜 시도와 노력으로 도출해냈다. 표준화된 황금 배합 비율의 제조를 위해 수분량 측정기를 도입했다. 최적 배합에 맞춤형 배합기기를 개발했다. 대부분의 관련 업계 전문가들도 불가능하다고 했던 영역에서 기술적 한계를 극복했다. 또한 건강하면서 맛은 없는 것이 그동안 건강한 제품들의 한계요인이었다. 자연당분이 높은 자색고구마, 옥수수, 단호박 제품들을 작황시기마다 엄선하여 활용하여 최대한 자연의 풍미로 우수한 맛을 구현하고자 노력했다. 첨가물을 전혀 사용하지 않고 맛과 식감의 구현에 성공했다.

2) 기술집약도(전향성)

생산성을 향상시키기 위해, 제조 생산시간, 빵의 크기, 1봉 담는 개수, 시간당 제조봉수에 요인을 주는 1회 투하량 대비 기계 압력과 온도값의 최적의 교차 조합이 필요했다. 적정 빵의 크기를 목표로 설정하고, 그에 맞는 1회 투하량, 압력, 온도값을 도출했다. 생산성에 직결되는 원가율을 28% 이상 넘지 않도록 최적값을 찾고자 했다. 결국, 1봉 기준 33개, idle타임 고려해 9초당 1개제조, 1시간당 12.1개를 제조하도록 했고, 26.1% 원가율로 맞췄고, 시

식과 기타 부자재비용을 더하더라도 30%를 넘지 않도록 했다.

미미뽕의 기술집약 개발 과정은 신제품 개발 성과를 위해 기술적인 토대를 지속적으로 확보하고자 하는 노력과(Cooper, 1984), 정교한 기술사용, 신기술에 대한 통합속도, 신기술 개발 전향성, 그리고 신제품아이디어창출 등 연구개발지향적 접근과 신기술 획득에 대한 미래지향적 탐구가 중요했다(Gatignon & Xuereb, 1997).

4. 17곡 미미뽕 신제품 성과는 무엇이었는가? 제품 혁신, 시장확대, 고객만족 측면에서 구분해 보시오.

신제품 성과는 주로 매출, 이익, 시장점유율의 재무적 성과와 경쟁제품에 대한 대응, 기술시너지의 비재무적 성과로 구분되고 있다(Song & Parry, 1997; Cooper & Kleinschmidt, 2000). 또한 재무적 성과, 제품개발정도, 품질로 구분하기도 했으며(Atuahene-Gima, 2005; Luca, De & Atuahene-Gima, 2007), 품질향상, 상용화, 생산성, 매출 등으로 구분하기도 했다(Atuahene-Gima, 2005). 기술혁신 성과의 경우 조직의 변화와 프로그램, 제품, 기술 등의 변화로 정의했고(Kimberly, 1981), 신기술이 신제품, 장치, 시스템, 프로그램, 서비스 등에 적용되어 조직변화를 가져오는 것으로 보았다(Damanpour & Evan, 1984; 이동석, 정략채, 2010).

혁신 성과의 형태로는 주요 연구자들이 제품, 공정, 신시장, 신소재, 산업의 재조직 등이 경제적인 생산 함수를 이동시키는 것이라 정의했다(Schumpeter, 1961; Freeman, 1982). 신제품 성과의 결과로 경쟁사 대비 시장점유율과 매출의 증가로 이어지고(Baker & Sinkula, 1999; 홍윤식, 이서구, 2009), 공정, 시장, 재료 및 생산수단의 새로운 결합을 통해 신제품과 서비스를 생산하고 마케팅 및 판매하는 활

동으로 이어진다고 보았다(Tidd et al., 2002). 신제품 성과를 경쟁사 대비 제품에 대한 기술지원, 사후 서비스, 품질 등으로 구분하기도 했다(Morgan et al., 2004; Porter, 1980).

1) 제품혁신: 신가치, 비모방(진입장벽), 대체불가(차별화), 품질

소규모 전통과자였던 뽕과자를 새로운 가치의 신제품으로 개발하여 새로운 시장을 열었다. 주력 소비층을 구체적으로 정의하고 그들을 중심으로 전고객층에 이르기까지 높은 반향을 일으켰다. 건강하면서 맛도 있는 신제품에 빠른 반응이 이루어졌고 추천 릴레이를 이어졌다. 최적 수분량과 배합비율, 그리고 전용 복합곡물기계를 개발해 모방이 어려운 높은 진입장벽을 구축했다. 기존의 기술로는 도달할 수 없는 맛과 식감을 구현해 차별화를 꾀했다. 고객들의 의견과 현장에서의 피드백을 토대로 지속적인 제품 및 기술의 개선이 이루어져 성장의 기반이 될 수 있었다.

2) 시장확대: 매출, 점유율

기존에 여타 과자, 빵 위주의 주전부리 시장에서 건강한 먹거리로의 대체효과를 거두었다. 기존 동종 제품으로 넘을 수 없는 매출의 한계를 극복했다. 단기간에 150개 입점이 이루어지고 100만개 이상 판매실적을 거두었다. 초기 마트 입점부터 시작해 백화점, 일반로드로 확대되었다. 오프라인에서 제품을 알리고 현장의 목소리를 토대로 제품과 제조기술의 고도화를 이룬 뒤, 온라인 시장에도 진출했다. 온·오프라인 동시 고객추천과 공동 품질관리대응체제로 시장은 확대되었다. 호주 첫 수주로 해외 수출의 길도 열렸다.

3) 고객만족: 서비스, 재구매율

타겟팅한 주력 고객층의 높은 구매력이 적중했다. 오프라인에서는 키즈와 키즈맘들의 발걸음을 멈추게 했고 온라인에서는 키즈맘들의 강력추천 릴레이가 이어졌다. 매장의 확대 또한 인위적인 마케팅이나 외부 컨설팅의 도움 없이 고객들이나 현장 MD들의 추천에 의해 이루어졌다. 추천 릴레이는 단기간에 2,000개의 리뷰로 이어졌고 약 95%에 이르는 높은 재구매율을 달성했다.