

웅진식품의 신상품 기획전략과 CEO의 역할*

엄성민 · 정소진 · 이동훈
서울대학교 경영학과
손병오
부산대학교 경영학과

Prologue

‘... 그가 주도해 개발한 쌀음료 아침햇살은 시판 5개월만에 2,500만병이 팔리면서 음료시장 전체의 지각변동을 주도하고 있다. “전체 음료시장의 70%가량을 3대 메이저 회사가 점유하고 있던 시절 ‘전통음료’라는 틈새시장을 본 거죠. 유사 제품으로는 마케팅비용 때문에 경쟁이 불가능하고 소비자에게 어필할 수도 없다는 결론을 내렸습시다...(중략)...”

그가 제시한 명백한 방향성과 불도저 같은 추진력으로 웅진식품은 후발주자로 출발해 2조5천억원의 음료시장에서 1년 만에 20%의 점유율을 올리며 메이저업체들을 위협하는 존재로 성장했다.’

(2000. 7. 14. 동아일보)

“자네가 대표이사를 맡아줘야겠네”

웅진식품 주주총회가 열리기 하루 전인 지난 '99년 3월 25일, 윤석금 웅진그룹회장이 조운호 기획실장(당시 38세)을 불러 던진 말이었다. 조운호 사장은 '90년 입사 후 대리·최연소 과장·최연소 차장·최연소 부장까지 한 번도 놓치지 않고 특별승진을 도맡았던 경력의 소유자로 마침내 '셀러리맨

의 꽃'인 사장의 자리에 30대에 오르게 된 것이다.

조운호 사장은 이미 웅진그룹기조실 팀장으로 일하던 '95년 윤석금 회장의 '특명'을 받고 웅진식품으로 자리를 옮겨 '가을대추'를 히트시킨 전력이 있었다. 그로부터 2년 뒤 400억원 누적적자에 시달리던 웅진식품을 되살리기 위해 다시 부장의 직책으로 복귀하였고, 곧이어 38세의 최연소사장이 되었다.

1999년에 웅진식품의 새사령탑이 된 조사장은 곧바로 쌀음료 '아침햇살'과 매실음료 '초록매실'이 월 1백50억원어치 이상 팔리는 등 잇따라 '대박'을 터트렸다. 아침햇살은 내놓은 지 18개월 만에 4억병을, 2000년 12월 출시한 초록매실은 7개월 만에 1억병 판매를 돌파하는 기염을 토했으며, 2000년 한해동안 매출 3천억원을 달성했다. 웅진의 2000년 경영목표인 '국내 빅3진입, 2연속 히트상품개발'에 이미 성공하였고, 2001년 올해는 '국내 빅2진입, 3연속 히트상품을 성공하겠다'는 목표를 추구하고 있다.

“우리는 ‘가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것’이라는 대명제를 우리 음료를 통해서 구현시켜 나갈 것입니다.”

조운호 사장은 이제 눈을 세계로 돌려 우리 것을

*제3회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발경진대회 최우수상 수상작.

가지고 세계를 공략할 전략을 구상하고 있다.

의 히트음료와 그 아류제품들이 시장에서 크게 선전하였다.

1. 시장의 현황과 웅진의 시장진입

1.2. 웅진식품 신화의 사령탑: CEO 조운호

1.1. 음료시장의 현황

한국음료시장의 제품을 카테고리별로 보면 한국의 음료시장은 주스·커피·탄산음료·이온음료가 차지하는 비중이 월등히 높다. 특히 콜라나 사이다로 구성된 탄산음료 시장은 98년부터 2000년에 걸친 전기간동안 1위를 차지하고 있다.

후발 주자가 성공하기 힘든 한국의 음료산업에서 웅진식품의 성공은 시장의 흐름을 항상 현재의 관점에서만 보는 것이 아니라, 미래의 관점에서 장기적으로는 보고 또한 소비자의 needs를 적극적으로 반영한 결과였다. 조운호 사장은 더 이상 음료 시장에서의 웅진식품의 무대를 국내로만 보지 않는다.

주스와 탄산음료시장이 전체시장의 70%를 넘는 높은 비중을 차지하고 있다. 그러나 '98년에서 2000년에 이르는 추이를 살펴보면 소폭이긴 하지만 주스의 시장점유비율이 35.9% → 31.4% → 25.9%로 낮아지고 있음을 알 수 있다. 또 탄산음료 시장도 주스시장보다 더 미약하게나마 감소하고 있다.

“웅진식품은 10년 안에 20조원의 매출을 올려 현재 코카콜라 정도의 세계적인 음료 메이커가 될 것입니다.”

(2001. 8. 17. 뉴스피플)

아래의 (표 1)에서 특이할만한 변화를 이룬 카테고리는 전통음료 부문이다. 이 부문은 전통소재를 사용한 모든 음료를 포함한 것으로 '98년의 3.7%의 미미한 수준에서 '99년의 10.5%, 2000년의 20%에 이르기까지 매년 급신장 하였음을 알 수 있다.

음료업계에서 통하는 조사장의 별명은 '생각하는 불도저'로 통한다. 철저한 사전 리서치를 통한 확신이 있을 때만 사업계획을 추진한다. 즉, 철저히 현실을 고려해 이상을 잡겠다는 게 그의 경영 철학이다. 한 일례로 '99년 출시한 '아침햇살'이 이전 실패작들의 악성재고로 발목을 잡혔을 때 이를 모두 사들인 적이 있었다. 재고로 손실을 보더라도 신제품에서 더 큰 이익이 기대되면 이를 감수해야 한다고 생각한 것이었다.

탄산음료와 주스 시장의 소폭하락과 맞물려 전통소재 등을 이용한 신개념의 음료가 시장에 대거 등장하면서 제품의 다양화가 이루어지고 있는 것이다. 실제로 이기간 동안 기존의 탄산·주스·스포츠이온음료 일색에서 벗어나 웅진에서 출시한 아침햇살·초록매실·하늘보리와 같은 우리 소재

조사장의 이러한 근성은 유년기부터 있어 왔다.

표 1. 한국음료시장 제품별 매출 비교

(단위: 억원)

	1998년		1999년		2000년	
	매출규모	시장점유율	매출규모	시장점유율	매출규모	시장점유율
주스음료	863	35.9%	747	31.4%	667	25.9%
커피음료	100	4.2%	155	6.5%	100	3.9%
탄산음료	895	37.2%	951	39.9%	952	36.9%
기타음료	456	19.0%	278	11.7%	343	13.3%
합계	2,404	100%	2,381	100%	2,577	100%

법관이 되고 싶었지만 중학교 2학년 때 아버지가 돌아가시자 3남1녀의 장남인 그는 꿈을 버리고 상고를 선택할 수밖에 없었다. 하지만 가족의 생계를 위해 은행에 입사하면서 대학에도 진학했다. 항상 현실에 바탕하여 현실적 대안을 갖고 미래를 준비해 왔다. 주어진 여건 속에서 최선을 다해 얻어낸 성취감이 어떤 것보다 바꿀 수 없는 값진 것임을 그는 그 때 배웠다고 술회하며, 자신이 처해 있는 환경이나 역량을 탓하기보다는 그 속에서 어떤 것을 할 수 있는가가 더욱 중요한 것이라는 확신을 갖게 된 것이다.

<조운호 사장의 약력>

- ▶ '62년 전남 해남 출생
- ▶ '81년 부산상고 졸업, 제일은행 입사
- ▶ '88년 부산산업대(현 경성대) 회계학과 졸업
- ▶ '90년 웅진그룹 입사
- ▶ '95년 웅진식품 기획실장
- ▶ '96년 웅진그룹 기획조정실장
- ▶ '98년 웅진식품 영업부장
- ▶ '99년 웅진식품 사장
- ▶ 부인 이순련씨와 1남 1녀

2. 웅진식품 신화의 탄생

2.1. '웅진식품' 신화의 막이 오르다: "가을대추"

우리 음료 시장에 대한 가능성

'95년 봄이 막 지날 무렵, 기획조정실에 근무하던 조운호 차장은 그룹 총수인 윤석금 회장으로로부터 갑작스런 호출을 받았다. 그 자리에서 윤회장은 조차장에게 악화일로 걷고 있는 '웅진인삼'을 맡긴다. 웅진출판을 상장시키는 등 한창 그룹이 성장가도를 달리던 윤회장은 해마다 적자를 거듭하

는 웅진인삼으로 인해 심기가 매우 불편했다. 윤회장의 믿음을 저버리지 않고, 조차장은 그 자리에서 '1년 안에 히트상품 들고, 공장 앞에서 기념사진 찍게 해드리겠습니다' 라고 약속을 하였다.

그러나 막상 웅진인삼 기획실로 내려온 조실장 앞의 현실은 그리 간단치 못했다. 웅진인삼의 주요 수익원이었던 인삼음료는 약국에서나 팔리며 약인지 음료인지 구분조차 명확하지 않았다. 대추를 주 성분으로 하는 건강음료인 '대보원'은, '93년도 한 때 급신장의 기미가 보였으나, '대보원' 때문에 신축하는 생산공장이 완성되어가던 '95년 무렵에는 매출의 성장이 극히 미미한 상태였다. 생산공장의 외부 시설공사는 끝나가지만 내부 제조시설은 들어오지도 않은 상황에서 회사를 살리기 위해서는 새롭고 획기적인 사업 아이템이 필요하다는 결론을 내릴 수 밖에 없었다. 3개월 동안 그를 포함한 웅진인삼 기획실 직원들이 머리를 맞댄 결과 그들이 내린 결론은 음료사업이었다.

"회사는 살려야했고, 모험을 걸 수는 없었다. 몇 날 며칠을 생각해본 결과 음료사업 밖에 길이 없다고 생각했다. 제품마다 다른 기계가 필요한 과자나 빵은 무리가 있고, 음료제조설비는 표준화가 돼 있어, 캔과 병만을 표준화해 일단 투자 후에 채산성이 없으면 다른 품목으로 신속히 전환할 수 있어 risk를 줄일 수 있어서 음료사업이 가장 적격이라고 생각했다"

(9월 5일 인터뷰 중에서)¹⁾

이사회에서 사업제안을 승인받고 본격적으로 사업에 착수했으나 음료사업이 결코 웅진인삼에게 만만한 사업은 아니었다. 탄산음료·스포츠음료·주스음료 등의 시장은 기존의 대형업체들이 과점의 형태로 시장을 지배하고 있었다. 그들과 정면으로 대결하는 것은 불가능해 보였다. 조실장은 어떤 음료로 시장에 진출할 지를 고민하면서 시장을 조사하기 시작했다. 무역센터 도서관에서 국내·세

1) 이후 부분에서 인터뷰의 출처가 생략된 것은 2001. 9. 5. 웅진식품 본사에서 실시했던 조운호 사장과의 인터뷰임을 밝히는 바임.

계 음료시장의 동향자료를 눈여겨보던 조실장에게 일본의 음료 시장이 눈에 들어왔다. 세계적으로 코카콜라를 필두로 하는 탄산음료가 강세를 보이는 시장에서 유독 일본만은 '차(茶)' 음료가 판매 1위를 달리고 있었던 것이다. 조운호 실장은 '국내에서는 왜 외국음료를 압도하는 한국적인 음료가 없는가?' 하는 의문을 갖게 되었다. 그런 그에게 있어 첫 제품의 컨셉이 '우리 전통음료'로 잡혔다. 외국 브랜드를 그대로 가져다 쓰거나 외국 상품을 그대로 베껴서 내는 관행이 판을 치던 음료업계에 '우리 전통음료'라는 컨셉으로 차별화하여 기존 시장의 틈새를 노리기로 했다. 과거 일화의 '맥콜'과 비락의 '식혜'가 한때 동일한 컨셉으로 성공한 것은, 충분히 웅진인삼의 대추음료에도 성공할 수 있다는 믿음을 주었다.

가을대추의 탄생과 성공

이제 '제품'이 문제였다. 그때 눈에 들어온 것이 웅진인삼의 '대보원'이었다. 출시 당시의 급성장과는 대조적으로 시간이 지날수록 밋밋한 성장세를 보였지만, 그래도 꾸준히 조금씩 성장해 가는 '대보원'을 두고 '저걸 건강음료가 아닌 본격적인 음료로 만들면 어떨까?' 하는 생각이 들었다. 조실장은 그의 개인적 생각이 과연 시장에서도 통할 수 있을지에 대한 가능성을 타진하기 위해 광고기획사를 통해 시장조사를 실시하였다. 모든 조사에서 나오는 결과들은 그의 희망을 확신으로 바꾸었다. 대추가 가진 일상적·서정적·서민적인 컨셉에, 건강에 좋은 약재라는 이미지, 그리고 30대 남성들에게 고향의 향수를 상기시킬 수 있다는 확실한 결론이 내려졌다. 제품 Naming을 두고 머리를 맞댄 결과, 대추의 약(藥)성과 서정성이 살아있는 '가을대추'란 이름을 선택하기로 했다.

후발업자로서 가장 쟁점이 되었던 것은 출시 시기였다. 출시의 모든 준비를 끝내놓고 보니 '95년 10월 1일이 잡혔다. 당시만해도 음료의 겨울출시는 금기였다. 회사 연구소 개발팀과 영업사원들부터 반발하고 나왔다. 일부 임원들은 '음료는 3~4월에 출시해야 한다는 기본도 모르는 사람'이라고

비난하고 나섰다.

"어차피 관행대로 사업하면 결과도 뻔하다고 생각했다. 우리에게 자신이 있는 '가을대추'란 제품이 있었다. 3~4월에 음료를 내놓으면 돈을 펑펑쓰는 롯데·해태 등 대기업과 광고싸움에서 이미 지고 들어간다. 모두가 쉬고 있을 때 광고를 넣으면 오히려 주목받을 수 있다. 그리고 비수기에 절반은 높고있는 업계 영업사원들을 대거 동원하면 오히려 기회가 될 수 있다."

조실장의 '모험'은 성공했다. 가장 정직하다는 시장의 반응에서 '가을대추'가 이룬 성과는 조실장의 기대 이상의 것이었다. 광고의 문구였던 '가슴을 적시는 음료'라는 유행어를 탄생시키며, 시장에 새로운 기류를 형성시키는데 성공했다. '95년 이전까지 1년에 매출액이 50억 안팎을 넘나들던 회사가 '95년 결산 매출액 70억원으로 성장했고, '96년에는 360억원으로 가파른 성장가도를 달렸다. 또한 '가을대추'는 '96년 음료업계 최고의 상품으로 선정되며, 한국 능률협회 선정 고객만족 최고상품 10대 상품상 수상, 대한민국 마케팅 대상과 함께 16개 언론사의 히트상품으로 선정되게 된다.

'96년 4월 8일 웅진인삼은 본격적인 음료시장 진출을 선언하면서 웅진식품으로 사명을 바꾸고, 급성장한 기업의 경영을 위해 해태제과 CEO 출신인 이용배씨를 전문경영인으로 맞이하게 된다. 그해 4월 27일 유구공장이 완성되면서 웅진식품은 자체적인 완전한 생산 및 물류·영업 시스템을 완성하였다. '1년 안에 히트상품 들고, 공장 앞에서 기념사진 찍게 해드리겠습니다'라던 조실장의 약속은 이때 지켜졌다.

2.2. 웅진 식품의 시련

웅진 식품 매출 적체

'가을대추'가 시장에서 돌풍을 일으키자 출시 3개월이 되던 '98년 초, 시장에는 50~60개에 달하는 유사제품이 등장하기 시작했다. 당시 시장 상황

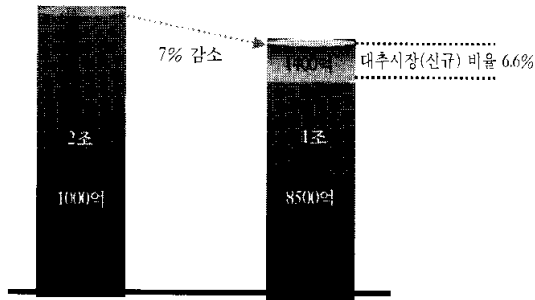


그림 1. 그림 가을 대추 이후 음료시장 판도(1996년 기준)

을 요약해보면 '96년의 전체 음료시장규모는 2조1천억원으로 '95년 대비 7% 감소하였고, 전체음료시장 중 대추음료 시장 6.6%(신규창출)²⁾였기 때문에, 규모의 경제가 달성되어있던 대기업들로서는, 새로이 창출된 대추음료 시장에서 이익을 보지 못한다면 회사 경상이익에 상당한 타격을 입을 수도 있었기 때문에 대추음료 시장에 전력을 다할 수밖에 없었다.

'가을대추'의 대성공에 한껏 고무된 웅진식품 기획실은 '96년 여름 '여름수박'이라는 신제품을 새로이 내놓으면서 성수기인 여름 시장을 공략하고자 했다. 그런데 시장의 반응은 냉담했다. '가을대추'처럼 수직상승하는 매출 곡선을 기대했지만, 매출은 지지부진했다. 여름에 절정의 성수기를 맞는 사이다. 콜라 등의 탄산음료와 직접적인 경쟁에서도 실패했고, 대기업들의 광고몰량전에도 당해 내지 못했다. '가을대추=건강전통음료'와 같은 명확한 positioning을 이끌어내는데도 실패했다. '여름수박'은 시장에 널리 알려지지도 못한채 조용히 사라져갔다. 이러한 '여름수박'의 쓴 경험은 조실장에게 후일 크나큰 교훈으로 자리매김한다.

"'여름수박'은 하늘 높은 줄 몰랐던 내 코를 납작하게 만든 참으로 값진 경험이었다."

('99.5.8. 조선일보)

경영진간의 갈등

밖으로 '가을대추'의 매출액 감소와 '여름수박'의 매출부진에 시달리던 웅진식품은 안으로도 결코 평탄하지 않은 상황이었다. 회사가 갑자기 커진 후 영입한 당시 이용배 사장(前 해태제과 사장)과 조운호 실장 사이의 갈등이 그것이었다. 조실장의 '우리가 시작한 전통음료 한 우물을 파야한다. 다른 카테고리에서 롯데 같은 대기업과 경쟁해서 우리가 이길 가능성은 없다'는 주장과 이사장의 '전통음료 시장은 가을대추처럼 경쟁기업의 베끼기와 견제가 너무 심하다. 탄산음료와 커피, 주스 시장은 크기 때문에 그 시장에서 1위를 못하더라도 선전하면 더 큰 이익을 낼 수 있다'는 주장이 맞았다.

시각이 다르니 제품 전략에서도 자주 의견 충돌이 일어났다. 내부에서는 의견충돌이 끊이지 않았고, 외부에서는 실적이 갈수록 떨어졌다. 결국 웅진그룹의 윤석금 회장은 웅진식품을 이사장에게 일임하고 조실장을 그룹 기획조정실로 다시 불러들인다.

"내가 너무 젊으니 어쩔 수 없다고 생각했다. 35살의 기획실장과 경험이 풍부한 전문경영인 중 누구를 더 믿겠나? 난 할 수 있다고 믿었고 자신도 있었지만 상사의 지시에 따라야한다고 생각했다."

조실장이 떠난 이후 웅진식품은 오히려 더 악화 일로를 걸었다. 기존의 '가을대추'와 같은 '우리음료'라는 신시장 개척 전략을 포기하고, 이용배 사장의 주장대로 기존 타기업 제품의 히트 상품을 모방하는 이른바 'Me-too' 전략을 채택하였다. 이런 맥락에서 신제품으로 내세웠던 '홍당무 100'·'빨간능금'·'겨울식혜'·'봄썩'·'해커스'·'마시는 송화가루'·'레드 토마토'·'솔의 꽃'·'데킬라' 등이 연이어 실패하면서, 점점 적자가 누적되어 갔다. 이용배 사장도 안간힘이었지만, IMF를 전후한 안팎의 사정이 좋지 않았다.

2) 서울대학교 농업생명과학연구원 발행 '식품음료신문' 식품정보란 참조

<http://agsearch.snu.ac.kr/thinkfood/foodinfo/drink/eocn1.htm>

'97년에는 히트 상품이었던 '가을대추'의 매출도 전년도의 50% 이하로 하락했다. 전통음료 시장이 전년도의 3,200억원(식혜 1,800억원+대추 1,400억원)에서 2,400억원(식혜 1,400억원+대추 1,000억원)으로 2/3 수준으로 감소한데다가(전체 시장점유율 13.1% 9.6%)³⁾, 대추음료 시장의 점유율까지 해태음료에 이어 2위로 추락했다.⁴⁾

조실장이 떠난 후 회사를 이끌던 이용배 사장은 1년도 안되어 회사를 떠났고, 새로운 경영진도 웅진식품을 회생시키는데는 역부족이었다. '98년 들어서는 매달 10억원씩 적자가 발생해 누적적자의 규모도 400억원에 달했다.

3. 웅진식품의 성장

3.1. 부활의 날개짓: '아침햇살'

곡물시장의 개척과 누적적자의 해소

『매달 10억원 적자, 누적적자 400억원』 '98년 7월 현재 웅진 식품의 모습이었다. 윤석금 회장은 조운호 당시 감사실장에게 웅진식품을 맡기기로 하였다.

"솔직히 미치겠더라. '96년에 회사 한창 잘 나갈 때 손 떼라하더니, 다시 거의 망해가는 회사 살리라고 하니... 그래도 그냥 주어진데서 최선을 다해야겠다는 생각이 들었다."

웅진식품으로 다시 돌아오기까지 2년 동안, 부실 계열사 "웅진월드"의 회생 작업이 그에게 주어진 임무였다. 당시 IMF 경제난을 맞아 해결의 개선안이 명확하지 않았던 "웅진월드"를 정리해버렸고, 다시 본사로 돌아온 그에게 주어진 자리는 그룹 감사팀장이라는 한직이었다.

"비록 2년밖에 안 되는 짧은 시간이었지만 그 동

안 20년 동안의 경험을 쌓았다고 생각한다."

웅진식품으로 돌아온 그에게 주어진 자리는 이전의 '기획실장'이 아닌 '영업부장'이라는 자리였다. 그동안 실패한 제품들이 워낙 많아서 재고가 쌓였던 상태라 급박한 회사 재정에 신제품은 만들 여력이 없었고, 남은 재고를 팔아서 회사를 살리라는 것이 그룹 경영진의 주문이었다. 그러나 도저히 지금의 제품으로는 길이 없어 보였다. 조운호 부장은 윤석금 회장에게 가을 대추와 같은 획기적인 신제품의 개발만이 도산위기의 웅진식품을 구할 수 있다고 보고하였다. 그러나 IMF위기를 겪고 있는 그룹의 사정을 감안하여, 윤회장을 비롯한 경영진들은 '돈도 쓰지 말고, 광고도 하지 말고...'를 전제로 조용히 출시할 것을 요구했다. 일단 이러한 조건하에 제품 개발을 승인받아 기획실장 자리로 다시 옮겼지만, 무엇을 만들어야 하는지가 문제였다.

"진달래 꽃차를 만들어볼까 생각도 했다. 처음부터 생각해보니 음료시장에서 성공하기 위해서는 남녀노소에게 오랫동안 사랑받을 수 있는 제품을 만들어야겠다는 생각이 들었다. 그러려면 우리 입맛에 맞는 것. '밥'과 같이 질리지 않는 음료를 만들어야겠다는 생각이 들었고, 그때 생각난 것이 '쌀음료'였다."

제품을 출시하기 전에 먼저 시장의 반응부터 철저히 조사하는 것이 급선무였다. 그룹에서 '돈을 쓰지 말고, 광고도 하지 마라'는 제한을 받아서 시장조사는 광고대행사를 이용하기로 결정했다. '제품이 출시하게 되면 광고는 맡기겠다. 대신 무료로 시장 조사를 해달라'는 그의 요구를 받아주는 광고대행사가 쉽사리 나타나지 않았다. IMF라 모두가 불황에 시달릴 때, 수천만원이 소요되는 시장조사와 샘플조사를 쉽게 맡으려는 회사가 없었다. 십수곳의 광고 대행사를 찾아갔는데, 그 중 한 곳에서

3) 출처: 웅진식품 내부 작성자료

4) 출처 상동

그의 요구를 수락했다. 제품의 이름은 부르기 좋고 기억하기 좋으면서 우리(동방의 해뜨는 나라) 쌀 음료로서의 통합적 이미지를 부각시키는 방향으로 '아침햇살'로 명명하였다.

'아침햇살'을 출시함에 있어 많은 전략적인 요소를 고려했다. 특히 취약해진 영업망에 대해 대대적인 정비에 들어갔다. '가을대추' 이후 이렇다할 히트작이 없어 적자만 누적되어 가던 회사를 보고 사기가 처진 영업사원들과 대리점주들의 사기를 다시 올리는 것이 급선무였다.

무엇보다 '회사에 대한 직원과 대리점 등 종사자들의 신뢰가 무너졌다'고 판단한 그는 영업사원 1천명을 한자리에 모은 뒤 '중대발표'를 했다. 월 25억원의 매출도 근근히 올리던 회사 입장에서는 큰 부담이 되었지만, 대리점 창고에 쌓여있던 5억원 어치의 약성재고를 모두 반품으로 받아들여줬다. 그리고 전국 100여개 대리점들을 일일이 돌아다니며 '할 수 있다. 이 제품을 믿어보라'며 설득했다. 그룹의 많은 임직원들이 쓸데없는 모험을 한다고 했지만, 재고로 손실을 보더라도 신제품에서 더 큰 이익이 기대되면 이를 감수해야 한다고 생각했다.

또한 제품에 있어서 기존의 제품에서는 시도되지 않았던 '쌀'을 소재로 만들었고, 가격 측면에서는 가을대추 출시후 경험한 50여종이 넘는 Me-too 상품들의 저가격 물량 공세에 대응해 최대한 제품 차별화를 통한 중·고가격 정책을 유지했다.

또 특징적으로 조부장은 '5P'의 신개념으로 마케팅을 실시했다. 기존 마케팅의 4P에 'Package'를 포함시킨 개념으로 '지관여' 제품인 음료수에 차별성을 부여하기 위해 동양적이며 은은한 색상을 사용하고, 실제 '서예가'의 작품을 디자인에 이용했다.⁵⁾

'아침햇살'의 출시도 '가을대추'와 마찬가지로 한겨울인 '99년 1월 18일로 잡았고 역시 제한적인

예산하에서 이는 성공적으로 소비자에게 어필할 수 있었다. 또한 '우리 고유의 먹거리'라는 제품 컨셉과 관련하여 출시 발표회에 문화관광부 초대 장관인 이어령 박사를 초청해 축사를 성공적으로 함으로써 아침햇살이 문화상품으로서 한국의 전통 곡물을 음료화했다는 의미를 극대화할 수 있었다.

조운호 부장의 확신은 현실로 나타났다. 아침햇살의 성과는 조부장의 기대치를 훨씬 넘어서는 것이었고, 가을대추의 기적조차 능가하는 것이었다. 첫달에 평균 월매출의 2배인 50억원의 매출을 올렸다. 가을대추가 '95년 10월 출시된 후 5년간 총 매출액이 400억원인 것에 비유한다면 아침햇살의 돌풍은 누구도 상상못한 기적이라고 말할 수 있었다.

"남들은 나더러 '한국 전통음료의 개척자'라느니, '전통음식을 살렸다'라느니 하면서 애국자라고 불러주지만, 이걸 철저한 사업의 영역이다. 내가 만약 미국에 태어났더라면 한국음료와 미국음료 중 어떤 음료를 선택했을까? 아마 나는 주저없이 한국의 음료를 판매했을 것이다. 왜냐하면, 미국 시장에서 더 이상 미국 음료로 시장에 진입한다는 것은 불가능하다. 동시에 한국적인 것, 즉 동양적인 것에 대한 신비감을 갖고 있는 미국인에게 동양의 맛을 소개한다면, 그것은 장사가 될 것이다. 즉, 소비자가 '곡물음료'라는 수요를 가지고 있었고, 나는 수요를 알고 시장을 만든 것뿐이다. 생각 외로 너무나 성과가 좋았다. 첫 달에 어떻게 평균의 2배인 50억원을 팔았는지 나도 모르겠다. 한 가지 확실한 것은 경쟁사 것을 따라 만드는 것보다, 소비자의 잠재된 수요를 찾아낸다는 것이 얼마나 큰 것인지 확인한 것이다."

아침햇살은 2000년 상반기까지, 꾸준한 성장세를 보이고 있다. 또한 국내 음료업계 사상 최단기

5) 이 부분에서 조부장은 포장에 들어갈 그림으로 소비자들이 '덜 질리는 것'에 초점을 맞추었다. 현대 서예가 황석봉씨의 작품과 일반 전문디자이너의 작품 2가지를 소비자 조사한 결과 20~30대에서는 전문 디자이너의 작품이 선호를 받았고, 10대와 40대에서는 황석봉씨의 작품이 선호를 받았다. 주 음용층인 20~30대에서는 선호도가 낮았으나, 10대와 40대에서 많은 선호도를 받은 황석봉씨의 디자인이 '더 한국적이고, 더 long-run할 수 있다'는 판단 하에 황석봉씨의 작품을 package 디자인으로 채용했다.

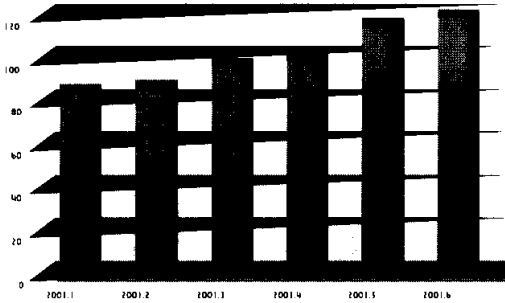


그림 2. 2000년 상반기 아침햇살 매출액 추이(단위: 억)

1억병 판매기록을 갱신하는 등 아침햇살의 출시후 하루하루가 '기록갱신'의 날이었다.

'99년 출시 이후 꾸준한 매출액 성장을 거둔 아침햇살은 지난 2년간의 적자를 해소하였다. 아침햇살은 웅진식품과 조운호 사장에게 적자 해소 이상의 의미를 갖고 있다. 즉, 곡물음료라는 새로운 시장을 발견하였고, 웅진식품이 그 시장의 선도자가 되었기 때문이다. 특히 조운호 사장은 아침햇살의 성공으로 인해 사장의 자리에 오르게 되었다. 아침햇살은 출시된 '99년 한해 370억원의 매출을 올렸고, 2000년 2월 1일에 후속제품인 '땅콩을 넣은 아침햇살'이 출시되었다.

3.2. '베길테면 베껴봐라': "Me-too전략⁶⁾"에 대한 대응전략

가을대추 때와 마찬가지로, 아침햇살 출시 3개월여 만에 역시 롯데와 해태를 비롯한 경쟁업체들의 Me-too 제품 50여개가 쏟아져 나왔다. 당장 롯데의 '별미별곡', 해태의 '백의민족' 등이 TV 광고와 저가 전략으로 견제에 나섰다. TV 광고에는 나오지 않았지만 수많은 중소 후발업체들이 앞을 다투며 다시 쌀음료 시장에 나섰다. 대표적인 Me-too제품을 열거하면 다음 표와 같다.

음료산업에서 Me-too 전략은 이미 상식화되어있는 전략이었다. 그 이유는 여러 가지가 있겠으나, 음료 시장의 전체 시장규모가 한정되어있기 때문이다. 즉, 시장자체가 비교적 대체적이기 때문

에, 만약 곡물음료가 시장에 새로 출시가 되면, 그 자체가 새로운 시장이 되는 것이 아니라, 기존의 다른 음료에 대한 수요의 일부가 곡물음료로의 수요로 이어진다. 따라서 기존 업체들에게 있어서 타사 제품의 성공은 자사 시장 점유율의 하락으로 이어지므로, 필사적으로 타사 제품을 공격하게 된다.

"그런데 한국적인 Me-too 전략은 같이 죽자는 '논개작전'이다. 음료시장은 대체제 시장이기 때문에 수요는 크게 늘어나지 않는다. 따라서 불귀신 작전으로 경쟁사를 죽여야지 규모의 경제를 달성하고 있는 대기업들이 수익구조를 그나마 지켜갈 수 있는 것이다."

중소업체들이 대기업의 이른바 '논개작전'에 피해를 보는 경우가 허다하다. 대기업의 입장에서는 전체 시장에서 신규시장의 비율이 적으므로 그 분야에서 손해를 보더라도, 자신의 기존 시장을 지키는 것이 더 이득이 된다. 이것이 바로 거대기업들이 논개작전도 불사하는 이유이다. 대기업들의 논개작전 하에서는 웅진식품도 동일한 위협에 놓여 있었다.

"대기업들이 관행적으로 하는 '베끼기 전략'만 생각하면 머리가 아프다. 그렇지만 그게 시장원리니 어쩔수 없이 따라야하니 방법이 없다. 특히라는 게 있기는 하지만, 성분비율이 0.1%만 달라져도

표 2.

판매원	제품명	판매원	제품명
롯데	별미별곡	일화	밝은햇살
해태	백의민족 천하일미	한미	굿모닝
동원	오곡음료 상쾌한아침	한일종합 식품	햄살나라
코사마트	좋은아침	고려식품	해뜨는아침
미네랄	건강한아침	상아제약	아침마을

6) 일반적인 한국음료 대기업들이 실시하는 '모방제품 출시' 혹은 '따라하기 전략'을 지칭

특허가 적용이 안되니 있으나마나 한 것이다.

정당한 Me-too라면 받아들이겠다. 선발주자가 부족한 부분을 보완해서 더 좋은 제품으로 시장에 나온다면, 선발주자인 우리도 더 좋은 제품을 내야되니 더 좋은 발전이 이루어질 수 있을 것이다. 그동안 일화와 비락의 실패사례들을 연구해보다 보니, 가격인하 대응전략에 맞불을 놓는다는건 어마어마한 마케팅 비용 때문에 승산이 없다는걸 알았다. 어렵지만 유일한 길은 꾸준하게 신제품을 만들어 내는 것이다."

조사장의 시장 방어전략은 확고했다. 가을대추 때는 후속 브랜드의 실패로 '97년에 해태에 대추음료 시장을 절반 가까이 잠식당했지만, 조사장은 다시 하나의 야심찬 신제품의 기획에 들어간다.

3.3. 2000년 최고의 히트상품: '초록매실'

아침햇살의 판매고가 수직 상승하고, 예상대로 경쟁업체들의 Me-too 제품들이 쏟아져 나오던 '99년 7월초, 신제품 개발을 위해 이리저리 아이디어를 짜내던 그에게 매실 음료라는 컨셉이 떠올랐다.

"매실이 피로회복과 체질개선, 소화불량 등에도 치료효과가 있다는 얘기를 들었다. 매실로 음료를 만들면 어떻게 생각하던 중에 모 방송사의 '청매실 농장' 편을 보고 가능성이 있다고 느꼈다."

(2001. 2. 21. 매경 이코노미 표지기사)

조사장은 그의 후임으로 기획부를 맡은 두진우 부장과 함께 매실 원액을 찾기 위해 광양 매실영농조합과 청매실 농원에 내려갔다. 하지만 매실 생산량이 적어 가격이 높았다. 결국 국내에서 공급처를 찾을 수 없어 외국으로 발벗고 나섰다. 매실 맛이 좋고 대량 생산된다는 일본, 대만 중에서 값이 싼 대만산 매실농축액을 선택하기로 했다.

문제는 뽕고 신맛을 어떻게 가공할지가 문제였다. 매실 맛을 최대한 상큼하게 내는 비결은 무엇

일까? 조사장은 연구진에게 그 방법을 찾아보라고 지시했다.

가을대추와 아침햇살의 은은하고 상쾌한 맛을 개발했던 응진식품 연구개발팀⁷⁾은 금방 비결을 찾아다녔다. 연구팀의 답은 매실의 뽕고 신맛을 달게 하기 위해 설탕·구연산 같은 화학 첨가제보다, 사과 과즙을 매실과 배합하면 시원하고 자연스러운 맛이 난다는 사실이었다. 조사장은 사과 과즙을 배합한 매실 맛을 보면서 '바로 이맛이야'라며 무릎을 쳤다.

지난번 히트 제품인 '아침햇살'에서의 전체적인 마케팅 전략방안을 대체적으로 유사하게 적용했다. 소비자 시장에서 고급음료(건강음료)로 인식되어 가격적 저항이 없다는 점을 이용하여 고가격 정책을 유지했다.

'5P' 중 더욱 역점을 둔 것은 'Package'였다. 경쟁업체의 Me-too 제품과의 차별성을 강조하기 위해서, 음료업계 최초로 용기 겉면에 기획·개발·영업·생산·디자인 책임자를 명기하여 소비자에게 제품에 대한 자신감을 appeal하였으며, 이는 현재까지도 타 업체에서 도용하지 못하는 차별성을 유지하고 있다. 초록매실 이후에 아침햇살을 포함한 응진의 모든 제품은 '제품 실명제'를 실시했다.

예상은 했지만 초록매실의 성과는 가히 폭발적이었다. 과즙음료는 '오렌지'라는 시장의 고정관념을 깨뜨리며, 음료시장에 '매실 신드롬'을 불러일으켰다. 특히 '99년말~2000년초 공전의 시쳇들을 기록한 MBC의 월화드라마 '허준'에서 매실의 효험이 자세히 소개되면서, 산업외적인 호재를 만나 매실음료 시장은 폭발적인 성장세를 기록한다.

초록매실이 세운 기록을 열거하면 다음과 같다.

- 2000년 6월 월 100억원(106억원) 매출,
- 2000년 7월 단일제품 최단기 1억명 판매기록(180ml병 환산)을 7개월로 단축
- 2000년 12월 2000년 한 해 1000억원 매출

7) 부록 참조

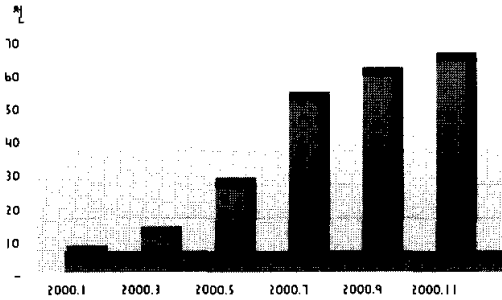


그림 3. 초록매실 매출액 추이

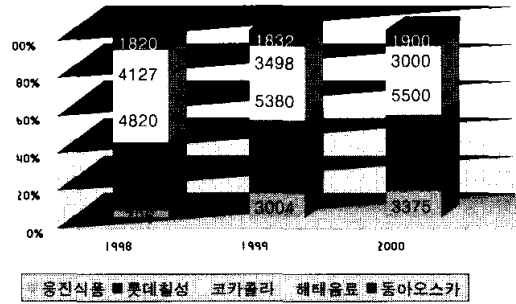


그림 4. 아침햇살, 초록매실 출시 이후 시장 변화

아침햇살과 초록매실 출시 효과

아침햇살과 초록매실의 연이은 히트로 '98년까지 매달 10억 적자, 누적적자 400억원에서 '99년 총매출 706억원에 당기순이익 56억원, 2000년 총매출 2,670억원에 당기순이익 270억원을 기록했다.

이러한 성과를 근거로 2001년 4월 발표된 매일 경제신문 선정 2000년 한국 1,000대 기업에 선정되

었고, 전체 1,000대기업 중 매출액 증가율 264.2%로 10위에, 매출순위에서 '99년 1,005위에서 460위로 뛰어오르게 된다.

아침햇살과 초록매실의 선전으로 기존 한국 음료시장에서의 메이저 업체들의 위상에 많은 변화가 발생하게 되었다. 음료업계는 롯데·해태·코카콜라의 메이저 3사의 과점현상이 두드러지게 나타났다는데 특히 롯데칠성의 경우 30%가 넘는 점유

표 3. 한국음료시장 주요음료회사 매출비율 비교

(단위: 억원)

회사	'97년 매출액(점유율)	2000년 매출액(점유율)	주요제품(제품군)
롯데칠성	8,500 (33.6%)	8,800 (34.1%)	· 칠성사이다(탄산) · 넬몬트(주스) · 2%부족할때(미과즙)
해태음료	6,440 (25.5%)	3,500 (13.6%)	· 썬키스트웨미리(주스) · 콤비콜라(탄산) · 갈아만든배(과즙)
코카콜라	4,960 (19.6%)	4,950 (19.2%)	· 코카콜라(탄산) · 환타(탄산) · 파워에이드(스포츠)
동아오츠카	2,030 (8.0%)	1,650 (6.4%)	· 포카리스웨트(스포츠) · 데미소다(탄산) · 화이브미니(기타) · 오란씨(탄산)
합계	22,330(88.2%)	21,600(83.8%)	

을을 유지하며 업계 1위 자리를 굳건히 유지해 오고 있다.

'97년도에 롯데칠성·해태음료·코카콜라 3社の의 시장점유율이 78.7%에 달했지만 2000년에는 66.9%로 '97년에 비해 11.8% 감소하였다. 이런 시장 점유율 변동의 이면에는 웅진의 약진이 자리잡고 있다.

웅진식품이 '97년에는 연간 400억 매출로 시장의 1.6%만을 점유했던데 비해 2000년에는 2,700억 매출로 10.5%의 점유율을 보이고 있다. 불과 3년간 약 8배에 달하는 급격한 외형적 성장을 아침햇살과 초록매실과 같은 히트상품으로 인해 이룰 수 있었던 것이다.

4. 새로운 도약

조운호 사장은 '아침햇살'과 '초록매실'의 성공을 발판으로 하여 지속적인 신제품 개발을 통해 세계를 향해 도약할 준비를 하고 있다. 세계로 진출하기 위한 웅진식품의 전략은 '우리의 것' 즉, 한국적인 소재로 새로운 미각적 즐거움을 제공한다 는 것이다.

웅진의 조운호 사장은 그동안 줄곧 추구해왔던 문화기업으로서의 기업철학과 정체성을 확고하게 뿌리내리려 하고 있으며, 이를 바탕으로 세계 시장을 향하여 나아가갈 준비에 분주한 나날을 보내고 있다.

4.1. 한국을 대표하는 음료: '하늘 보리'

"진정한 음료의 세계화는 이 땅에 뿌리내린 외국브랜드 속에서 우리 브랜드를 자리잡는 일부터 시작해야 한다는 소명의식을 가지고 음료사업을 시작했습니다."

(2001. 1. 1. 월간 현대경영)

조운호 사장은 웅진식품이 국내 시장 제패는 물론 세계 시장에서 한국을 대표하는 종합음료기업으로 당당하게 자리매김하는 것을 꿈꾸어 왔다. 그에게 한국을 대표하는 기업은 한국에서 시장 점유율이 가장 높은 기업을 의미하는 것이 아니라, 한

국을 대표하는 맛을 소비자에게 제공할 수 있는 기업을 의미한다. 즉, 가장 한국적인 것이 가장 세계적인이라는 간단한 원리를 그가 경영하는 기업의 제품을 통해 실현시키기를 원했다.

단순한 음료가 아닌 문화적 차원에서 접근한다는 입장을 다시 한번 확인이라도 하듯 2000년 5월에 조운호 사장은 '아침햇살'과 '초록매실'에 이어 '하늘보리'라는 보리차제품을 출시하였다.

"우리나라 사람들은 매일 보리차를 끓여서 물대신 마시고 있지 않습니까. 이것을 금액으로 환산해 보니 연간 10조원어치입니다. 미국은 콜라, 일본은 차, 한국은 보리차가 대표음료 아닙니까. 보리차의 수요와 가능성은 충분합니다. 단지 아직까지 보리차를 사먹는 것에 익숙치 않을 뿐이죠."

(2001. 1. 1. 월간 현대경영)

오랜동안 한국의 많은 가정에서 보리차를 끓여 마시면서 보리차는 일상적인 음용수의 역할을 해 왔다. 우리민족에게 보리차는 미국 사람들의 콜라, 독일 사람들의 맥주, 일본사람들의 우롱차와 같은 의미를 지닌다. 조운호 사장은 보리차의 대표성과 일상성 속에서 시장의 잠재력을 발견하였다. 지금의 대부분의 가정에서는 티백으로 된 보리차제품을 이용하여 보리차를 끓여먹고 있으나 몇 년 전만 해도 상품으로 생각되지 않던 생수와 같이 상품화의 가능성이 충분하다고 판단하였다. 뿐만 아니라 음식점과 같은 대중업소의 수요와 보리차가 한국의 대표적 음료로 소개될 수 있는 세계시장에서의 수요에 대해서도 낙관적으로 전망하였다.

실제로 과거 가을대추를 출시하기 위해 실시했던 해외 시장 조사 결과를 살펴보면, 일본 음료 시장에서는 코카콜라와 같은 탄산음료를 누르고 '차(茶)' 음료가, 전체 시장의 20%를 상회하는 점유율을 기록하며, 1위를 달리고 있었다. 일본인들은 화산활동으로 인한 식수의 문제를 '차(茶)'를 통해 해결하였던 것이다. 조사장은 일본 사람들이 식수처럼 마시는 '차(茶)'가 음료시장의 1위라는 것은 우리 나라의 음료시장에도 시사하는 바가 크다고 생각했다.

'하늘보리'는 출시 당해에 20억의 매출액을 기록하였고, 전체 음료 시장의 0.2%의 점유율을 기록하였다. 더욱이, 세계적인 항공사인 '케세이 퍼시픽 항공(Cathay Pacific Airway)사(社)'의 기내 제공 음료 중 한국인을 위한 음료로 하늘보리가 선정되는 개가를 올렸다. 이에 웅진식품은 새로운 판로 개척보다 한국대표음료로서의 보리차의 위상이 세계시장에서 인정받게 되었다는 것에 더 큰 의미를 부여하고 있다.

4.2. 세계를 향한 야심찬 도약: '초록사이다'

쌀·매실·썩 등 국산 곡물을 원료로 사용한 음료를 출시, 시장의 trends를 변화시켜왔던 웅진은 이제 '초록사이다'라는 제품을 출시하여 탄산음료시장에 본격 진입하였다.

"지금까지 줄곧 새로운 시장을 개척하는데 주력했다면 앞으로는 기존시장에의 진입에도 적극 나설 것이다."

(2001. 8. 13. 서울경제)

지난 5년이 음료시장에서 살아남기 위해 매출과 생산규모를 늘리는 시기였다면 앞으로는 시장선도 업체로서 자리매김 하는데 주력할 방침이다.

'초록사이다'는 '한국적인 소재로 국내시장은 물론 해외시장을 공략한다'는 전략적 차원에서 접근한 제품이다. 사이다는 200년 전 유럽에서 개발된 탄산음료로 1백년 전 일본으로 건너갔고, 해방 이후 국내에서 본격적으로 생산이 되기 시작했다. 사이다는 탄산가스에 상큼한 레몬라임향을 가미해야한다는 선입견으로 인해, 거의 모든 기업들이 기존의 레몬라임 사이다로 시장에 진입하기 때문에 대기업의 독점적 아성에 무너지고 마는 것이라고 조운호 사장은 지적하고 있다.

200년 전 탄산음료에 레몬라임향을 첨가한 것이 최초의 사이다였다면 100년 뒤 코카콜라를 넣은 것이 콜라였고, 이제 다시 100년이 지난 지금 동양

과실인 매실을 첨가함으로써 새로운 탄산음료의 장을 열고자 하는 것이 웅진의 기대이다. 매실은 특유의 청량감으로 탄산수와 어울려 상큼한 맛을 내며 소화작용을 도와 건강상의 이점도 있다고 웅진식품은 설명하고 있다.

"'초록사이다'의 런칭은 일단 성공적인 것으로 보인다. 국내최대 할인점인 E마트에서 페트병 기준으로 하루 평균 3,000개가 팔리면서 일평균 4,000개 팔리는 '칠성사이다'를 맹추격하고 있다. 또한 편의점인 훼미리마트에서도 '초록사이다'는 각 점포당 하루 4개 이상 판매되면서 특A상품으로 분류되고 있다.⁸⁾"

두진우 웅진식품 종합기획실장은 기존의 레몬라임향이 아닌 매실향의 색다른 맛이 좋은 반응을 얻고 있는 것 같으며 인기요인을 분석하고 있다. 웅진은 '초록사이다'로 음료시장에서 가장 높은 비중을 차지하는 탄산음료시장에서 10~50%의 시장 점유율을 달성하고 나아가 세계적 브랜드로 성장시킨다는 포부를 가지고 있다.

해외진출 성과와 향후 계획

웅진의 해외진출은 이미 '99년 '아침햇살'을 일본과 홍콩에 수출한 것을 시작으로 이제 적극적으로 해외시장을 공략하는 단계에 이르고 있다. 현재는 미국·중국·일본·홍콩·대만·싱가폴·호주 등의 세계 15개국에 '아침햇살'·'초록매실'·'가을대추'와 같은 기존상품을 수출하여 좋은 반응을 얻고 있다. 아직 적극적인 해외시장개척에 나서지 않은 채 시험적 판매를 통해 거둔 수익만 이미 100만 달러를 달성하였다.

국내의 많은 음료기업들이 해외의 브랜드를 들여와 국내에서 생산·판매하는 사업을 하고 있기 때문에 해외로의 진출이 사실상 쉽지 않다. 실제로 국내의 음료제조 기업들은 해외로의 진출이 법적인 제약 때문에 거의 미미한 것이 현실이다. 이런

8) 편의점에서는 일반적으로 일평균 1개 이상이면 A군 상품으로 분류된다.

표 4. 외국브랜드 도입현황

주스류	델몬트 · 썬키스트헤미라 · 하이C · 썬업 · 돌(Dole)
탄산류	코카콜라 · 펩시콜라 · 마운틴듀 · 데미소다 · 환타 · 스프라이트 · 미스틱
기호류	포카리스웨트 · 게토레이 · 하이브미니 · 네스카페 · 맥스웰 · 네슬레

측면에서 웅진식품은 고유의 브랜드와 자기의 생산기술력을 바탕으로 하고 있기에 앞으로의 해외 진출에 있어서 훨씬 우위에 있음에 틀림없다고 할 수 있다.

또한 국내 식음료 시장에서 해외브랜드들이 득세하고 있는 현실을 감안할 때 순수한 국내기획 · 기술 · 브랜드이미지로 이만큼의 실적을 올렸다는 것은 '우리음료의 세계진출'에 대해 무한한 가능성을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 미국의 FDA, 일본의 JAS등 까다로운 각 국의 위생검사절차를 거쳐야 가능하기 때문에 국내독자기술을 세계적으로 인정받았다는 의미도 있다.

"과일이나 곡물은 동양인에게 친숙한 음식이기 때문에 얼마든지 성공가능성이 있다. 미국이 콜라와 오렌지를 수출하듯이 우리도 동서양 모두에 토종음료를 팔 수 있다."

웅진은 올해부터는 본격적으로 외국영업망을 확대하거나 로열티를 받고 OEM으로 납품하는 등 적극적인 해외시장공략정책을 펼 계획이다. 해외시장 개척을 위한 지사설립을 이미 추진 중에 있으며, 중국이나 동남아와 같이 물가가 낮은 지역에 대해서 필요하다면 현지공장을 건설할 의향도 있다고 조사장은 밝혔다. 특히 2002년 월드컵을 우리음료 홍보의 기회로 삼아 세계인을 대상으로 마케팅을 펼칠 계획을 가지고 있다. 조사장은 당장의 수출성과에 만족하지 않고 철저한 시장조사와 지역별 특화 전략으로 세계시장을 파고들겠다고 강조하고 있다.

이제 웅진은 3년간의 급성장의 신화를 이어 기존시장과 해외시장에까지 영역을 확대함으로써 적극적인 수익달성과 기업입지확대를 꾀하고 있다.

웅진에게 있어 다시 새로운 도약이 시작된 셈이다.

4.3. 웅진의 경영지원활동

웅진은 '99년 조운호 사장의 취임이래 연간 수백%의 급성장을 이루어왔다. 매출규모면에서도 2000년도에 2,700억원의 매출을 올려 국내음료업체 중 주요업체로 주목받게 되었다. 이는 '98년의 연매출 420억원과 비교해볼 때 매우 괄목할만한 성장이다. 웅진은 단기간에 회사가 양적 · 질적 팽창을 이루면서 조직을 재정비하고 기업시스템을 효율적으로 재편할 필요를 느끼고 2000년 10월에 대대적인 조직개편을 단행하였다. 이미 '99년 아침햇살의 히트, 또 조운호 사장의 취임과 동시에 이루어졌던 조직개편이 기존의 영업망을 정비하고 대리점주에게 3%의 파격적 인센티브를 제안함으로써 능동적 영업을 유도해낸 것이라면, 2000년도의 그것은 초록매실을 통한 3,000억원에 가까운 매출을 올리는 회사에 맞는 시스템을 구축하는 작업으로 볼 수 있다.

2000년 10월의 회사조직개편을 통해 미래경영상황 예측과 업무조정을 수행하는 종합기획실이 신설되었고, 전략적 마케팅기획의 필요성에 따라 마케팅 기획부가 강화되었다. 또한 영업조직에 있어서는 기존의 판로 중심에서 지역중심의 영업을 구사하여 저인망영업이 가능하도록 영업본부를 통합 및 확장하였다. 회사의 매출과 수익규모가 급격히 성장한데 따라 재경부를 독립 · 강화하였으며, 전산팀을 정보시스템부로 승격시킴으로써 기존의 ERP, SCM시스템을 기반으로 한 회사내 · 외적 통합업무를 원활히 하였다. 그리고 회사의 이미지 관리와 기업문화 구축의 일환으로 종합기획실 내에 문화팀을 신설 · 발족하였다.

웅진은 영업력의 부족으로 제품의 수요에 제대로 부응하지 못하는 것에 대비하여 자체확보에 차질이 없도록 하는 한편 지속적으로 영업망을 확대하고 장비와 인력을 지원하고 있다. 용기부족으로 판매에 어려움을 겪었던 만큼 용기를 충분히 확보한다는 방침 하에 용기 제조업체들과 탄탄한 협력 관계를 구축하고 있다. 영업력 지원사항으로는

2000년 3월에 차량지원을 포함한 영업력 강화에 40억원을 투자한데 이어, 2001년 3월에는 영업차량 200여대와 냉장고 등의 영업장비 2,000대를 각 대리점에 배포하였고 6월에는 다시 215대의 영업차량을 지원한 바 있다. 웅진은 제품력보다는 이를 뒷받침할 영업력의 부족이 시급한 문제임을 파악하고 장비와 인력의 지원을 강화에 더욱 힘쓰고 있다.

조운호 사장을 비롯한 웅진의 경영진은 제도적 정비 외에도 사내화합분위기 조성 과 근무의욕을 진작시키기 위한 여러 가지 정책을 고안해내었다. 웅진은 판매목표를 초과하면 초과분에 대해서는 사장을 비롯한 모든 직원이 똑같이 나누어 갖는다. 회사의 이익을 모든 종업원과 함께 나누고 조직의 비전을 공유함으로써 특별한 동아리 의식을 공유하는데 그 목적이 있다.

웅진식품만의 특이한 행사로는 '칭찬 릴레이'가 있다. 매주 화요일 두 명씩 칭찬을 이어가면 한 달에 10명이 뽑히는데 그 중에서도 한 달에 한 명씩 칭찬왕을 뽑아 쌀 반가마를 집으로 보내준다. 작은 선물이지만 직원들은 스스로를 자랑스럽게 여기게 되고 그렇게 받은 쌀의 일부로 떡을 빻어 나눠먹으면서 직원들간에 가족 같은 화합을 다지기도 한다. 그런가 하면 주야 24시간 풀가동하며 애쓰는 공장 직원들을 위해 인근 한의원 과 제휴하여 15만원짜리 한약쿠폰을 지급한 일도 있었다.

조사장은 '배풀줄 아는 회사', '함께 나누는 회사'를 실천함으로써 전직원을 하나로 묶고 그들이 신바람나게 일할 수 있는 분위기를 조성하기 위해 애쓰고 있다. 아무리 좋은 상품을 기획한다 하더라도 능동적이고 화목한 조직이 없으려는 좋은 성과를 낼 수 없음을 알고 있기 때문이다. 1인당 연간 매출액 10억원의 맨파워는 직원을 아끼는 조직풍토에서 비롯된 것이다.⁹⁾

5. 21세기의 CEO상

지금까지 웅진식품의 발전 모습을 살펴보았다.

웅진식품의 발전은 조운호 사장의 경영능력과 무관하지 않았다. 조운호 사장은 도산 직전의 회사를 21세기 세계 시장에서 한국을 대표하는 음료 제조 기업으로 성장시켰다. 조사장이 보여준 여러 가지 행동과 의사결정의 과정에는 경영자가 갖추어야 할 세 가지의 자질이 드러난다. 그것은 '창의성' 과 '도전 정신', 그리고 '적응력'이다. 그는 웅진식품을 일으키는 과정에서 21세기, 디지털 시대가 요구하는 경영자상을 잘 보여주었다.

5.1. 창의성(Creativity)

조운호 사장의 창의적인 경영자로서의 모습은 타성에 젖어있던 많은 종업원들에게 새로운 활력소를 제공하고, 기업 전체의 분위기 형성에 큰 역할을 하였다. 패배감에 빠져있던 사원들에게 할 수 있다는 신념을 갖게 하였다.

"음료는 외국의 것이라는 고정관념을 버리고, 모두가 사용하는 용기에 다른 내용물을 담아내는 것, 구체적으로 우리의 음료를 담아내는 것을 통해 우리 음료의 세계화를 달성할 수 있다 도전적인 생각을 갖는 것이다."

(웅진식품 홈페이지의 'CEO 칼럼')

조운호 사장은 창의적이다. 그는 다른 사람들이 보지 못하는, 생각하지 못하는 기발한 아이디어를 실행하여 기업을 회생시켰다. 그가 주장하는 '용기론' 과 '행주론' 등은 그의 창의적인 아이디어와 가치관이 잘 드러나는 그의 이론이다.

용기론(容器論)

조운호 사장은 서양 음료가 세계 시장을 제패한 원인을 음료 즉, 맛에서 찾는 것이 아니라, 음료를 담고 있는 용기라고 말하고 있다. 이른바 조운호 사장의 용기론이다. 그가 주장하는 용기론은 콜롬버스의 달걀과 같이 기발하면서도 단순하다. 그의

9) 파이낸셜 뉴스 2000. 6. 23.의 기사에 의하면 제조업의 종업원 1인당 평균 매출액은 1억원으로 평가하고 있다.

용기론은 '만약 한국에서 알루미늄 캔이나 페트(PET) 병이 개발됐어도 용기안에 탄산음료나 오렌지 주스를 넣었겠느냐?'는 엉뚱한 생각에서 출발한다. 서구인들이 용기를 개발한 뒤 자신들이 평소에 먹던 여러 가지 음료를 용기에 넣어보면서 실험을 거듭한 결과, 현재의 음료 산업이 형성됐고 이를 수출하면서 다른 나라 사람들은 '용기'와 '내용물'을 같이 수입했다는 것이 조운호 사장의 주장이다. 이런 생각이 음료시장을 고민하던 조운호 사장의 문제제기였다면, '한국이 세계에서 처음으로 음료 용기를 개발했다면...'이라는 가정을 세워서 실마리를 찾고자 했던 것이 그의 해답이었다. 조 사장은 서구인들이 평소에 먹던 커피, 오렌지 등의 음료를 용기에 넣었듯이 우리 민족도 우리에게 친숙한 쌀·매실·대추 등을 용기에 담았을 것이라고 생각했다.

조운호 시장의 용기론은 일종의 발상의 전환이었다. '음료는 외국의 것'이라는 고정관념을 버리고, 모두가 사용하는 용기에 다른 내용물을 담아내는 것, 구체적으로 우리의 음료를 담아내는 것을 통해 우리 음료의 세계화를 달성할 수 있다 도전적인 생각을 갖는 것이다.

행주론

조운호 사장의 행주론은 간단하다. 잠재적 수요가 존재하고 그것을 상품화 할 경우 엄청난 이윤을 누릴 수 있다는 것이다. 가령, '60년대 우리의 가정에는 다 쓴 낡은 러닝셔츠를 사용하여 행주로 사용하였다. 그러나, 시간이 지나고 가구의 소득이 증가하면서 사람들은 더 이상 러닝셔츠를 사용하지 않았다. 이 즈음에 나온 것이 1회용 행주이다. 행주에 대한 시장의 반응은 폭발적이었다. 여기서 알 수 있는 것은 1회용 행주가 나오기 전까지는 행주 시장이라는 것이 존재하지 않았다는 것이다. 1회용 행주가 시장에 나오고 나서야 비로소 행주 시장이 형성되었고, 많은 부가가치가 창출되었다. 잠재적인 수요를 파악하고 그것을 상품화하는 것을 빗대어 조운호 사장은 행주론이라고 명명하였다.

이런 그의 창의성은 이론에만 그치지 않고, 실제

에서도 크게 빛을 발한다. 그는 '95년 가을대추를 출시할 당시 출시 시기를 정할 때에 사람들이 반대하는 가운데, 10월 1일을 출시일로 정했다. 음료를 겨울에 출시하는 것은 금기사항이었지만, 그의 비수기 출시는 후발업체로서의 약점을 보완하고, 유휴 노동력을 적절히 활용할 수 있는 묘안이었다. 그리고 그의 예상대로 매우 큰 효과를 거두었다.

5.2. 도전정신(Challenge)

경영자의 도전정신은 기업 전체의 진취적 마인드 형성에 매우 큰 영향을 미친다. 더 큰 시장, 더 넓은 시장을 향해 그리고, 자신의 비전을 실현하기 위해서 위험을 무릅쓰고 도전하는 강한 조직으로 거듭나게 된다.

"웅진식품은 10년안에 20조원의 매출을 올려 현재 코카콜라 정도의 세계적인 음료 메이커가 될 것입니다."

(2001. 8. 17. 뉴스피플)

조운호 사장이 한 주간지와와의 인터뷰에서 밝힌 내용이다. 그는 웅진식품에 부임할 당시부터 우리의 음료를 세계에 널리 알린다는 비전을 세웠다. 그리고, 그것을 위해 노력하고 있다. 국내 1위는 물론이고, 세계 유수의 음료 제조업체가 되는 것은 그의 꿈이다. 그는 그 첫 시발점을 한국시장으로 정하였다. 그에게 한국시장은 결코 극동의 작은 음료시장이 아니다. 전세계의 내노라하는 브랜드의 음료가 각축전을 벌이는 '세계 음료 박람회'장인 것이다. 세계의 거의 모든 음료가 소비자의 입맛을 사로잡기 위해 치열한 경쟁을 벌이고 있는 한국시장에서 성공한다는 것은, 달리 생각해보면 한국시장에서 성공한 우리상품을 가지고 외국에 나갔을 때 좋은 반응을 얻을 수 있다는 가능성을 말해주는 것이다. 한국인의 정서와 문화를 담은 음료로 국내에서 새로운 시장을 개척하여 대대적인 성공을 거둔 웅진은 이제 그 무대를 세계로 넓히려 하고 있는 것이다. 그것은 처음부터 웅진이 남의 것이 아

닌 '우리 것'으로 승부를 걸었기에 가능한 것이었으며, 처음부터 의도된 진정한 웅진의 꿈이다. 단순한 음료의 판매가 아니라 우리문화의 보급이라는 제품철학을 안고 시작했기 때문이다. 그리고 이것은 '가장 한국적인 것이 가장 세계적이다'라는 간단한 명제를 확인시켜주는 또 하나의 시험대가 될 것이다.

그의 도전정신은 대기업에 대항하여 곳곳하게 맞서는 모습 속에서도 찾아볼 수 있다. 그는 신제품 개발 때마다 Me-too전략을 구사하는 국내 대기업과 대항하면서도 조금도 물러서지 않았다. 오히려 더 좋은 신제품을 개발하는 것을 전략으로 하여 대기업들의 추격을 따돌렸다. 나아가 제품 실명제를 실시하였다. 제품실명제란 제품의 기획, 디자인 등 신제품을 담당했던 사람들의 실명을 용기에 기재하여 Me-too전략을 사용하는 대기업들과 차별화를 시도하였다. 앞서 언급한 바와 같이, 조운호 사장은 정당한 Me-too는 받아들이겠다고 선언하였다.

조사장의 도전정신을 잘 나타내는 단어는 그의 별명인 불도저이다. 엄청난 추진력으로 그가 직면한 문제들에 도전한다. 사람들은 그를 '생각하는 불도저'라고 부른다. 그가 아무런 계획없이 주어진 문제에 저돌적으로 달려든다면, 오늘날 웅진의 성공은 불가능했을 것이다. 그는 불도저같이 추진하고 도전하는 것만큼 치밀하고 세밀하게 조사하고 분석하여 의사결정을 내린다.

5.3. 적응력(Change)

이러한 조사장의 적응력은 회사에 위기가 올 때 사원들로 하여금 신뢰를 부여하였다. 그리하여 사원 모두가 뭉쳐서 위기를 극복하도록 하는 역할을 하였다.

조운호 사장의 경영상의 특징 중 하나는 드러나지 않지만, 항상 환경에 대한 적응이 탁월했다는

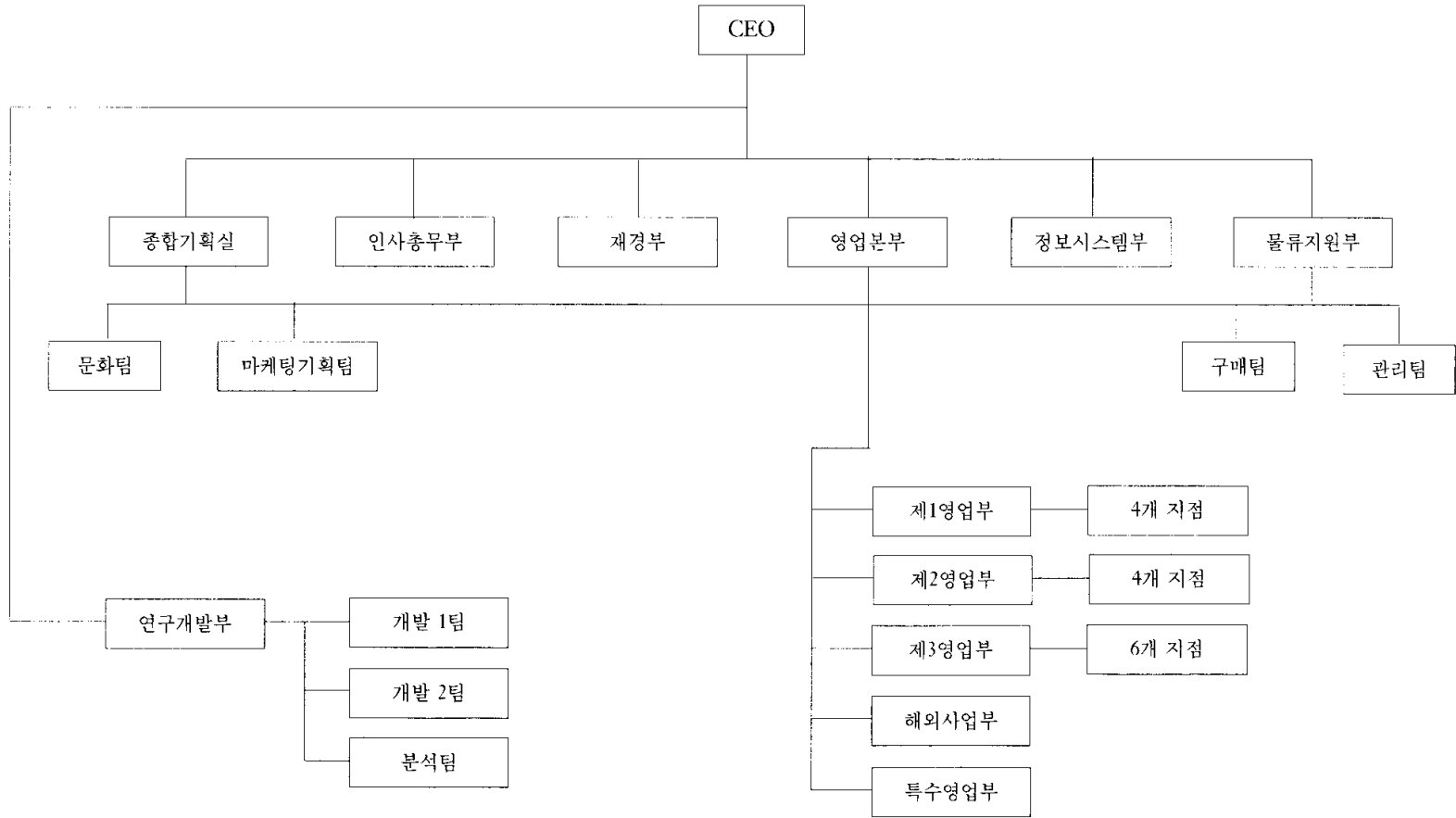
점이다. 신제품을 출시할 때도, 출시 당시의 환경과 기업 내부의 정황 등을 고려하여 접근하였다. '대보원'을 '가을대추'로 바꾸는 과정과 '아침햇살'을 새롭게 출시하는 과정은 사뭇 달랐다. '가을대추' 출시할 때에 후발업체로서 기존 업체를 게릴라적으로 괴롭히는 전략¹⁰⁾을 구사했다면, '아침햇살'을 출시할 당시에는 여러 가지 어려움을 무릅쓰고 정면으로 시장에 진출하였다. 또한 그가 처한 상황이 열악하여도 조사장은 주어진 여건 하에서 최선의 방법을 찾고 행동하였다. 웅진인삼 시절 처음 음료 사업에 뛰어들 당시와 2년 간의 공백기를 마치고 누적적자 400억원의 부실기업을 회생시키는 과정에서 우리는 조운호 사장의 적응력을 살펴볼 수 있다. 특히, 그룹 고위층의 지시로 인해 자금을 사용할 수 없는 상황에서 아침햇살의 시장조사와 출시까지의 제반 비용을 조달하여 성공하기까지의 스토리는 그의 적응력을 단적으로 보여주는 예라고 할 수 있을 것이다.

조운호 사장이 이렇게 끊임없이 변하는 환경에 적응하고 또 그를 넘어서 환경을 변화시킬 수 있는 원동력은 그와 그가 이끌고 있는 기업의 목표가 확실하기 때문이다. 그가 웅진식품의 경영인으로서 갖고 있는 우리 음료의 세계화라는 비전을 달성하기 위해서 그는 어떤 환경에도 적응하여 반드시 소기의 목적을 달성하여 왔다.

- 끝까지 읽어주셔서 대단히 감사합니다 -

■ 후기: 다음의 분들께 진심으로 감사드립니다.
일본 출장 와중에서도 CEO 인터뷰를 잡아주신 웅진그룹 윤석금 회장님
바쁘신 스케줄을 쪼개어 귀한 시간 인터뷰에 나눠주신 웅진식품 조운호 사장님
귀중한 자료 나눠주신 웅진식품 마케팅기획팀 황현준 대리님과 비서실 서근아 님

10) 비수기 출시 전략



* 참고: 2001년 9월 현재, 기타로 충남 공주시 유구동에 생산공장이 있음

[부록 2] 기업이념 및 비전

- 기업이념

“생활문화에서 정신문화까지 인류와 사회에 봉사한다”

의식주로 대변되는 생활 문화의 중심인 ‘마실거리’를 생산하는 기업으로서 단순한 음료를 생산하는 기업이 아니라 생활의 필수 요소인 마실거리를 통해 삶의 질을 높일 수 있는 차원 높은 정신의 충만함을 느낄 수 있게 한다.

- 기업 비전

“우리 음료의 자존심, 세계 속의 자부심을 지향하는 마실거리 문화기업”

우리나라를 대표하는 음료 하나 없는 시장 상황에서 우리 음료의 자존심을 지켜 가고, 우리 브랜드로 세계인에게 사랑받는 마실거리 문화 기업의 미래상을 설정하고 있다. 이를 위해 웅진식품은 국내는 물론 해외에서도 인정받을 수 있는 차별화된 우수한 제품을 개발, 생산하는 건강한 기업, 정직한 기업이 되고자 한다.

고객은 일상 생활에서 자신이 필요로 하는 제품만을 소비하려 하며, 기업은 고객의 내면에 잠재되어 있으나 스스로 발견해 내지 못하는 제품을 만들

어 고객의 필요성에 접촉하려 합니다.

만일 기업이 제품과 서비스를 통해 고객과의 합일점을 찾지 못한다면 기업은 고객에게 외면당하고 결국은 도태되고 말 것입니다.

끊임없이 변화하며 다양한 욕구를 가진 고객과 그 욕구를 충족시켜 영속성을 갖으려는 기업 사이에 형성된 필요성 충족 관계를 어떻게, 어느 지점에서 찾아내어 해소하는가에 기업의 운명이 걸려 있습니다.

- 제품 개발 철학

우리는 제품과 ‘문화’를 함께 서비스하는 회사입니다

커피·탄산·주스·차로 대별되는 음료 카테고리에 웅진식품은 쌀·보리 등을 원료로 한 곡물음료를 추가했습니다. 동서양을 막론하고 ‘곡물’은 인류의 역사와 함께 하며 삶의 에너지를 넣어 주고 그 속에서 문화를 가꾸어 왔습니다.

웅진식품은 곡물에서 ‘마시는’ 음료만 추출하지 않습니다. 그 속에 깃든 ‘문화적 의미’까지 고객과 함께 하고자 합니다.

[부록 3] 응진식품의 분석 자료(2001. 9월 기준)

1. Market & Competition

a) 시장의 크기와 성장성(1998~2001년 청량음료 시장의 추이)

(단위: 억원)

분류	'98	'99		2000		2001(예상)	
	금액	금액	전년비	금액	전년비	금액	전년비
전체	24,044	23,818	-0.9%	25,898	8.0%	27,385	5%
탄산	8,950	9,510	6.3%	9,500	-0.1%	10,028	5%
사이다	2,270	2,670	17.6%	2,300	-16.1%	2,369	3%
콜라	4,910	4,830	-1.6%	5,250	8.0%	5,670	7%
기타탄산	1,770	2,010	13.6%	1,950	-3.1%	1,989	2%
과즙	7,100	6,170	-13.1%	6,500	5.1%	7,070	8%
천연과즙	3,800	3,760	-1.1%	2,800	-34.3%	3,000	7%
일반과즙	3,300	2,410	-27.0%	3,700	34.9%	4,070	9%
야채	1,529	1,300	-15.0%	1,200	-8.3%	1,218	1%
이온음료	1,750	1,820	4.0%	1,750	-4.0%	1,820	4%
캔 커피	1,000	1,548	54.8%	1,548	0%	1,594	3%
여성음료	715	500	-30.1%	600	16.7%	609	1%
곡물음료	0	430		1,200	64.2%	1,250	4%
두유	900	840	-19.0%	800	-0.5%	800	0%
기타음료	2,100	1,700	-6.7%	2,800	39.3%	2,996	7%

자료출처: 식품연감, A/C 닐슨 자료

b) 응진식품과 경쟁사들의 시장점유율

(단위: 억원)

회사	'99		2000		2001(예상)		
	매출액	점유율	매출액	점유율	매출액	점유율	전년대비
응진식품	706	3%	3,004	12%	3,375	12%	11%
롯데칠성	6,448	27%	8,595	33%	9,500	35%	10%
코카콜라	4,820	20%	5,380	21%	5,500	20%	2%
해태음료	4,127	17%	3,498	14%	3,000	11%	-17%
동아	1,820	8%	1,832	7%	1,900	7%	4%
전체	23,818	100%	25,898	100%	27,385	100%	5%

c) 국내 및 국외 경조사들에 대한 기술 및 전체 시장 환경

회사	내용
롯데칠성	<ul style="list-style-type: none"> ▶주력제품은 사이이다와 델몬트 주스, 펌시콜라, 최근 미과즙음료와 커피음료 category에서도 1위 브랜드 ▶영업조직 및 영업력, 영업장비의 강점/50년간 완벽한 영업 infra 구축 ▶2000년 해태, 2001년 제일제당 음료 사업부 인수로 독점적 우위 형성 ▶최근 주류 사업부문에 대한 투자 및 추후 주류사업을 주력사업으로 관리 예정
코카콜라	<ul style="list-style-type: none"> ▶1968년 이후 콜라·사이다·환타 등 탄산음료 category에서 1위 브랜드 ▶2001년 미과즙음료 신제품 쿠우(Qoo)의 선전 ▶영업조직관리와 신제품(미과즙음료, 생수) 확장/2002년 월드컵 특수 예상
해태음료	<ul style="list-style-type: none"> ▶해태그룹 부도 후 지속적인 하락세 ▶전체 음료 category에서 3~4위 브랜드 다수 확보 ▶1990년대 초반 이후 특별한 히트상품(신제품) 출시 없음
동아	<ul style="list-style-type: none"> ▶스포츠 이온음료 1위 브랜드/지속적인 마케팅 비용 지출로 시장 유지 ▶여성음료(섬유질 음료) 1위 브랜드
전체	<ul style="list-style-type: none"> ▶롯데칠성의 독점적 우위속에(영업적 우위) ← 공급자 논리 ▶웅진식품, 전영 등의 중견음료기업 지속성장(제품력, 개발력) ← 소비자 논리

d) 경쟁사와의 비교 : 단순 비교표

회사	비교내용						
	생산능력 (Box)	품질	가격	생산 & 판매	제품개발 (1년/회)	유통 판매망	기술적 노하우
웅진식품		고품질	중·고 가격	자가생산, 아웃소싱, 대리점	1년/4회 개발/선두	전국/소매 특수	추출방식 제조특허
롯데칠성			중·저가격	자가생산 영업소	Me-too	전국/소매 특수	Cold 체인
코카콜라			중·저가격	자가생산 영업소	3~4년/1회	전국/소매 특수	콜라원액 배합
해태음료			중·저가격	자가생산 대리점	1년/2회 Me-too	전국/소매 특수	
동아			중·저가격	자가생산 영업소	1년/1회	전국/소매 특수	

2. Product

a) 음료시장 및 각 제품의 수명주기(2000년 기준)

제품명	음료시장 category/ share	제품의 수명주기 및 성장가능성
아침햇살 年 1,000억 * 성숙기	곡물음료 전체대비: 4.3%	▶2000. 1. 18 출시(출시후 3년째) ▶현재 곡물음료 category 82% M/S 유지(A/C 넘삼) ▶'썩의향기' 등 line extension으로 시장 성장 중 ▶long-run 브랜드를 위한 소비자 조사 등 지속적 마케팅 활동으로 장수 브랜드화 계획/수출 확대 중
초록매실 年 1,500억 * 성장기	과즙음료 전체대비: 7%	▶1999. 12. 1 출시(출시 후 2년째) ▶2000년 과즙음료시장의 판도변화(매실과즙 급성장) ▶ 2001년 각종 확장제품 개발 출시로 양적, 질적 성장 예상(매출액, 소비자 인지도 급성장)/수출 확대 중
초록사이다 年 500억 * 초기(런칭기)	탄산음료 전체대비: 2%	▶2001. 7. 12 출시(출시 후 2년째) ▶할인점, 편의점에서 칠성사이다 매출량 육박 ▶탄산음료시장의 5% 시장점유 예상/수출가능 아이템
하늘보리 年 20억 * 초기(잠재기)	차음료 전체대비: 0.2%	▶케세이 퍼시픽 항공 기내식 입점 상품 ▶잠재수요 시장으로 폭발적 시장 확대 예상 ▶일본 차음료 시장/전체 음료시장의 20% M/S 유지

b) 제품군별 매출액 구성

제품명	category/ (식품법 분류)	2000 매출액 (백만원)	비고	판매경로 대리점:특수(%)
아침햇살	곡물음료(추출)	106,629		80 : 20
썩의향기	곡물음료(추출)	3,277	출시 1개월	80 : 20
하늘보리	곡물음료(추출)	2,073	출시 7개월	40 : 60
초록매실	과즙음료(과실)	101,440	출시 1년차	80 : 20
高칼슘 주스 3종	과즙음료(과실)	14,447		80 : 20
피양세	과즙음료(혼합)	5,492	2001 3개월 매출	80 : 20
초록사이다	탄산음료(탄산)	1,187	2001 1개월 매출	30 : 70

3. Research & Development

a) 연구개발팀의 규모, 실적 및 현재 개발 중인 제품

구분	세분	내용
연구원 구성 (총원:10명)	개발 1팀	총원 3명
	개발 2팀	총원 3명
	분석팀	총원 2명
연구개발 실적		<ul style="list-style-type: none"> ▶1995. 10 가을대추 개발(1996 대한민국 마케팅대상 수상) ▶1999. 1 아침햇살 개발(2000 대한민국 마케팅대상 수상) ▶1999. 12 초록매실 개발(2001 대한민국 마케팅대상 수상) ▶2000. 4 하늘보리 개발(국내 최초의 can 제품 보리차) ▶2000. 11 썬의향기 개발 ▶2001. 4 피양세 개발 ▶2001. 7 초록사이다 개발(출시 1개월 : 1,500만 can 판매) ▶2001. 4 아침햇살 대한민국 특허 획득 ▶2001. 7 아침햇살 미국 특허 획득(US 6,265,001 B1)
개발진행 제품		<ul style="list-style-type: none"> ▶곡물음료 확장 제품(호박음료) ▶과즙음료(청포도 주스, 알로에 주스) ▶곡물 탄산음료 ▶어린이 음료(캐릭터 제품) ▶귀족 마케팅 음료

b) 신제품 현황 및 히트 상품 구성

구분	내용
연간 개발 신제품 수	평균 4~5 Item
연간 개발 지속성 여부	<ul style="list-style-type: none"> ▶1995년 음료사업 이후 매년 2~3 Item 개발 지속 ▶1999년 조운호 대표이사 취임 후 3~5 Item 개발 출시
히트상품 출시 지속성	<ul style="list-style-type: none"> ▶1999년 이후 매년 1개 Hit 상품 출시 (히트상품: 연간 200억원 이상의 신규매출창출 상품) ▶1999년 아침햇살, 레티놀-골드(특수영양·미용), 용홍삼(건강) ▶2000년 초록매실, 하늘보리, 썬의향기 ▶2001년 피양세(4종), 초록사이다, 매실청, 매실청골드

4. Sales & Agency

a) 판매망(판매방식/형태)

구분	세분	거래점포	전국 영업지점 규모 및 거래점
대리점 유통 : 계약관계 Outsourcing		소매점, 슈퍼	— 전국 3개 영업부 14개 지점 — 제1영업부/서울, 수도권 (북부, 동부, 남부, 서부 지점) — 제2영업부/충청, 호남 (인천, 수원, 충청, 호남지점) — 제3영업부/영남 (대구, 경북, 서부산, 경남, 강원, 동부산 지점)
특수 유통 : 직영	할인점 유통	할인점	— E-마트, 까르푸, 월마트, 마그넷, 농협, 김스클럽 등
	편의점 유통	편의점	— 코리아세븐(세븐일레븐, 로손), 보광 웨미리 마트, 동양마트, LG25시 등
	해외사업	외국	— 미국, 중국, 일본, 홍콩, 대만, 싱가포르, 호주 등
	특수영업	특수도매상, 군, 관납, 홍익회	

b) 마케팅 Outsourcing

구분	Outsourcing 업체	연간규모 및 업무
광고	휘닉스 커뮤니케이션즈	▶연간 2백억원 규모 ▶마케팅 리서치 및 광고대행, 제작 업무
Research	A/C 닐슨	▶연간 4,200만원 규모 ▶시장조사(전국 소매점지수 조사)
	TNS Korea	▶연간 천만원 규모 ▶시장조사(소비자 심리 및 제품수용도 조사)
	DBM Korea	▶연간 1,600만원 규모 ▶신제품 출시時 소비자 수용도 조사
Design	폭스 & 홉스	▶연간 1억2천만원 규모 ▶제품 디자인