

Three Rules

소비재 산업에서의 세 가지 법칙

(Three Rules In Consumer Products)

Redefining how to win



Steven Goldbach

- Principal (상무), Monitor Deloitte
- US Deloitte Consulting 소비자 부분 Chief Strategy Officer (CSO)
- 전문영역 : 전략, 마케팅 및 혁신 부분의 통합 성장전략



Rebecca Godecke

- Senior Manager, Monitor Deloitte
- 전문영역: 소비자 기업의 전사 / 사업부 / 브랜드 전략을 통한 성장 전략수립

서문

30년 전과 비교하여 오늘날의 소비자 산업은 3가지 측면에서 극적인 변화가 있었다. (1) 상품과 품목이 다양해졌고 (2) 소비자는 그들의 선호를 정확히 반영하는 상품을 요구하며 (3) 경쟁기업은 성공적인 혁신을 더 빠르게 모방하고 있다. 하지만 대부분의 기업이 전략과 접근법을 크게 바꾸지 못했고, 위에서 설명한 3가지 근본적인 경영환경의 변화에 발맞추지 못하고 있다. 우리 (저자, Steven Goldbach / Rebecca Godecke, US Deloitte Consulting)는 소비자 기업 클라이언트들로부터 그들의 모든 문제를 해결할 수 있는 'The next big thing'을 찾아달라는 요청을 종종 받는다. 하지만 극소수만이 문제 해결을 위해 어디서부터 시작해야 할지를 알고 있다. 본 기사가 이러한 'The next big thing'을 찾고 있는 한국 소비자 기업들의 잠재능력 극대화 및 시장에서의 성공에 도움이 되기를 바란다.

**Gillette의 성공비결은
지속적인 R&D 투자이다**

소비재 부문의 대표적인 성공 사례 - Gillette

Gillette의 전략은 소비자 산업 부분에서의 성공 비결의 교과서적인 사례로 꼽힌다. Gillette는 지속적인 R&D 투자를 통해 면도기 및 면도날 상품 시장을 선도하였다. 많은 다른 경쟁상품이 있는 시장에서 Gillette의 '최고상품 (Top of the line Product)'은 경쟁상품 대비 높은 가격에도 불구하고 2위와 많은 격차로 시장 점유율 1위를 유지하고 있다.

대부분 산업에서 Miracle Worker(최고 기업)와 Long Runner(우수 기업)은 지속해서 경쟁자에 비해 높은 ROA를 기록하였는데, 이는 뛰어난 브랜드마케팅과 함께 고품질, 혁신상품을 제공함으로써 '차별화'를 이룰 수 있었기 때문이다. 이례적으로 우수한 (exceptional) 기업들은 지난 40년 동안 강력하고 장기적인 성과를 가능케 하는 선순환 구조를 창출하였다. R&D와 마케팅 투자는 소비자들의 수요를 창출했고, 이에 따른 수익 증대는 지속적인 R&D와 마케팅 투자를 가능하게 만들었다.

상품은 선 순환 구조의 Hero이다

소비재 기업의 상품중심 선순환 구조

선순환 구조의 시작은 상품의 R&D 투자, 마케팅 방안의 수립, 고객에 대한 통찰력에서 시작된다. 이를 통해 고객을 만족하게 하는 상품을 개발하고 개선할 수 있으며, 고객 만족도의 향상으로 소비재 기업은 높은 가격의 상품을 팔 수 있어 적정수준의 마진을 확보할 수 있다. 그 결과 연구개발, 마케팅 및 고객의 니즈 파악을 위한 지속적 투자가 가능해져, 기업은 시장을 선도할 상품을 다시 개발할 수 있다. 이것이 저가보다는 고품질, 원가보다는 수익의 실현이다.



Figure 1. 소비재 기업의 상품 중심 선순환 구조 (Product Centered Virtuous Cycle)

지각변동 (A Changing Landscape)

아래는 소비재 산업을 변화시키고 있는 주요 동향을 설명하고 있다.

- (1) 소비재 산업에서 이루어진 M&A 건수는 2001년 530건에서 2011년 1,067건으로 10년 동안 2배로 증가하였다. 이는 시장의 집중도와 개별 기업의 규모가 커져 서로 비슷한 수준의 R&D 투자가 가능해졌다는 의미이기도 하다. 이제는 R&D가 경쟁우위 확보 차원이 아닌 생존을 위한 필수 요건이 되었다.
- (2) 많은 소비재 상품군에서 품목의 수가 크게 증가하였다. 1992년 15,700개였던 SKU (Stock Keeping Unit, 재고 관리를 위한 상품 식별 관리 코드)수가 2010년에는 47,700개로 늘어났다. 이는 소비자에게는 선택의 폭이 넓어져 좋은

일이지만 생산자 입장에서는 개별 품목의 시장 점유율이 낮아졌음을 의미한다.

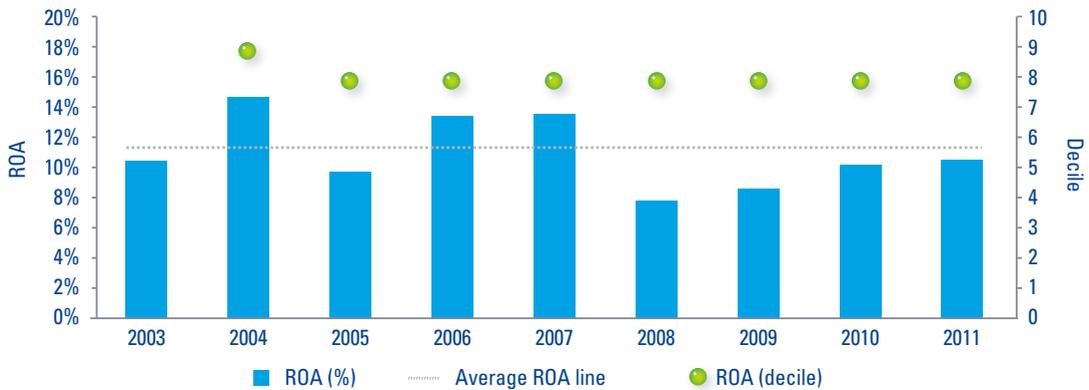
- (3) 유통업체가 대형화됨에 따라 소비자 선택 폭이 넓어졌다. 또한, 상품에 대한 접근성 (전자상거래 증가, 유통업체 수 증가 등)이 향상되어 타 상품과의 비교 및 대체상품의 탐색이 더욱 손쉬워졌다. 이는 소비재 기업이 각각의 개별 상품에 대한 이익 확보가 더 어려워졌다는 의미이기도 하다.
- (4) 마지막으로 기업들의 상품 모방을 통한 이익 창출이 더욱 빨라졌다. 특정 상품이 가지는 경쟁적 우위는 경쟁기업들의 복제로 인해 빠르게 잠식되고 있다. 특히 유통업체의 PB 상품의 품질이 브랜드 상품을 빠르게 따라잡고 있다. 또한, 3D 프린터의 등장으로 곧 소비자들이 직접 일반 시중 상품을 집에서 복제할 수 있을 것이다.

| BUSINESS CASE |

저가보다는 고품질(Better before cheaper) : Under Armour, Inc.

Under Armour는 운동선수를 위한 티셔츠 개발에 열정을 쏟았다. 운동선수 출신 CEO Kevin Plank는 면직물 셔츠가 운동 중 땀을 흡수하여 운동선수의 체온, 무게 등 여러 운동조건을 악화시키는 것을 발견하였다. 그래서 Under Armour는 특수 소재를 활용한 스포츠 티셔츠 개발에 집중해 성공하였다. Under Armour의 연구개발은 티셔츠에서 멈추지 않았다. 더 나은 상품 개발을 위해 한 번에 한가지 스포츠 분야에 집중하였다. 발을 지속해서 시원하게 하는 운동화를 2006년에 개발해 출시하자마자 23%의 시장 점유율을 기록했고, 이를 다시 업그레이드해 2012년에는 보다 가볍고 발목을 보호하는 신상품을 출시하였다. Under Armour는 'Make athletes perform better'라는 단순한 비전의 실행을 통해 연 20억 달러 이상의 매출을 기록하는 기업으로 성장하였고, 2003년부터 2011년까지 평균 10.99%의 높은 ROA를 기록할 수 있었다.

Under Armour는 개선된 상품을 지속적으로 출시하였다



SOURCE : Deloitte, The three rules exceptionalizer analysis, accessed August 30, 2013
(Decile : 미국 동종업계 상장기업의 ROA를 비교해 높은 순서대로 부여한 10분위수, 9점이면 동종업계 상위 10%에 해당)

Figure 2. Under Armour 실적 (2003년 ~ 2011년)

소비재 맥락에서의 'Three Rules'

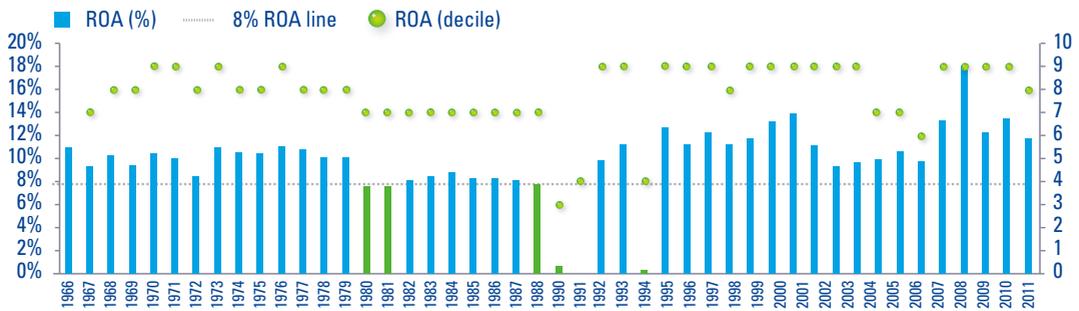
'저가보다는 고품질 (Better before cheaper)'이라는 법칙을 소비재 산업에 적용하기 위해 더 나은 (Better) 상품을 '상품 그 이상' (Beyond the product)이라는 광범위한 의미로 정의해야 한다. 다음은 어떻게 'Better'를 구현할지에 대한 몇 가지 예시이다.

- 향상된 유통채널을 통해 상품에 대한 접근을 쉽게 만들 (예 : 많은 소비재 상품이 Amazon.com이나 제조사의 홈페이지를 통한 온라인 구매 가능)
- 향상된 사후 고객 서비스 제공 (예 : Vitamix의 장기 보증서비스 및 반품 정책)
- 구매경험 만족 및 배달서비스 제공 (예 : 온라인 식품 회사인 Fresh Direct는 값싼 상품을 집까지 배달해 주며, 고객 정보를 온라인으로 저장하여 선호하는 식품과 알레르기 식품까지 구별해 줌)
- 고객의 상품 접근성과 구매력을 높이는 다양한 비즈니스 모델의 도입 (예 : Rent the Runway사는 유명 디자이너 상품 의류를 차상위 소비계층에게 대여)
- 소비자와 감성적으로 연결되는 주목 받는 브랜드 개발
- 이외에 소비자의 상품에 대한 물리적, 감정적 접근성을 높이는 모든 방안

| BUSINESS CASE |

“Better” beyond the product : The Campbell Soup Company

Campbell Soup은 Deloitte가 정의한 Miracle Worker (최고 기업) 중 하나이다. 1966 ~ 2012년간의 평균 ROA는 9.7%로 매우 높다. 기업역사 45년 동안 8% 미만을 기록한 연도는 매우 적었다. Campbell은 다양한 상품을 출시하여 고객의 니즈를 충족시켰다. 예를 들어 1969년에 출시한 Chunky 수프 상품군을 2009년에 개량하여 당시 화두였던 건강식품 관련 소비자 선호에 부합시켰다. 또한 100% 자연산 수프, 아시아 수프, 멕시코 수프 등 상품 라인을 다양화하여 틈새 고객 수요까지 충족시켰다. Campbell의 'Better'의 핵심은 '이노베이션'에 있다. Hand Soup이라는 전자레인지용 수프 도입을 시작으로 혁신을 시작하였다. 수프의 패스트푸드화는 이전에 생각하지 못했던 새로운 상품군이었다. 이러한 Campbell의 기술혁신은 수프에 대한 고객체험을 다르게, 그리고 더 낫게 (Better) 만들고 있다.



SOURCE : Deloitte, The three rules exceptionalizer analysis, accessed August 30, 2013
(Decile : 미국 동종업계 상장기업의 ROA를 비교해 높은 순서대로 부여한 10분위수, 9점이면 동종업계 상위 10%에 해당)

Figure 3. Campbell Soup Company 실적 (1966년 ~ 2011년)

‘저가보다는 고품질 (Better before cheaper)’의 연장선에 있는 ‘원가보다는 수익 (Revenue before cost)’ 법칙을 적용할 때, 소비자재 기업은 빠르게 변하는 경영환경에 맞추어 비즈니스 모델을 지속해서 재개발하여야 한다. 예를 들어, 패션 리테일 기업인 ZARA는 빠른 프로토타이핑 (Prototyping, 양산에 앞서 미리 제작하는 기법)을 위한 기준을 설정하였다. ZARA는 전 세계 매장 매니저를 통해 고객의 피드백을 수집하고 패션 트렌드를 결정한다. 이를 바탕으로 디자인과 생산을 시작해 2~3주 이내에 전 세계

매장에 배송을 완료한다. 그 결과 ZARA 매장은 일주일에서 두 번 신상품을 소규모로 전달받는다. (대부분의 경쟁사는 약 6주에 한 번 신상품을 받는다) 또한 ZARA는 고객 수요가 높아져도 이를 처리할 수 있는 유연성을 가지고 있다. 더욱 놀라운 점은 Spain Galicia 본사에 디자인, 생산 및 유통 역량을 집중시켜 유연성 확보에 집중하였다는 것이다. 경쟁사들이 개발도상국에 아웃소싱을 늘려 원가절감에 주력하는 것과는 달리 ZARA는 본사 중심의 역량결집을 통해 원가절감 이상의 경쟁 우위를 달성하였다.

| BUSINESS CASE |

원가보다는 수익 (Revenue before cost) : Tumi

Tumi는 여행 가방 제조업체로 1970년대 후반 소박한 캐리올백 (Carry-all bag)의 판매로 사업을 시작하였다. 그러던 중 1982년 불황이 닥치자 레저와 여행 산업은 침체하였고 상품에 대한 수요도 줄어들었다. 그러나 Tumi는 상품의 가격을 내리는 대신 수요가 안정적인 비즈니스 여행자에 집중하여 상품군을 새롭게 만들었다. 상품의 원료, 디자인의 고급화로 가격은 상승하였지만 “원가보다는 수익”이라는 규칙을 고수하여 성공할 수 있었다. Tumi는 2011년 기업공개 이후 지속해서 아래와 같은 확장전략을 시행하고 있다.

- 고객군 확장 (Expanding the consumer base)
- 판매지역 확장 (Expanding geographies)
- 판매채널 확장 (Expanding channels)

수익 창출 동력 투자는 위기에도 지속되어야 한다

크로넛 (Cronut) 이야기는 소비재 산업에서 상품의 생명주기가 얼마나 짧은지를 잘 보여주는 사례이다. 크로넛은 크로와상과 도너츠의 합성어로 미국의 Dominique Ansel이라는 요리사에 의해 개발되었다. 독특한 맛과 풍미로 인해 출시되자마자 전 세계적으로 선풍적인 인기를 끌었다. 그러나 2013년 5월 상표등록에도 불구하고 불과 3개월 만에 복제상품 (Doissant, CroNot 등)이 출시되었다.

외부 환경 때문이든 회사 자체결정 때문이든, 기업 경영의 장애물은 존재하기 마련이다. 성장기에는 신규 비즈니스와 기술혁신에 투자하는 것이 쉬울 수 있지만 어려움이 시작되는 징후가 보이면 수익 창출 동력 (소비자 연구, 기술 혁신 연구소, 전문가 고용 등)에 투입되는 비용을 줄이려는 유혹에 빠지기 쉽다. 그러나 지속해서 경쟁자에 비해 높은 성과를 나타내는 기업은 성장이 저하되는 상황에서도 끊임없는 투자의 필요성을 이해하고 있다.

경쟁이 치열한 소비재 산업에서 기업의 생존을 위해서는 수익추구 방안을 지속적으로 개발해야 한다. 이는 아래와 같은 방법으로 실현할 수 있다.

- 신규 혹은 인접 소비자군에 어필하는 상품 확대
- 소비자가 보다 쉽게 구매할 수 있도록 판매 채널 확장
- 상품 재구매나 시험 사용을 촉진하기 위한 비즈니스 모델 개발 (고객 충성도 프로그램, 구독 모델 (Subscription model), 타 브랜드와의 공동 판촉 등)

Three Rules의 세 번째 법칙이 '이외에 다른 규칙은 없다.'임을 기억해야 한다

Three Rules의 세 번째 법칙은 '이외에 다른 규칙은 없다.'이다. 소비재 기업들은 지속해서 고객을 만족하게 하는 방법을 연구해야 한다. 만약 소비재 기업이 저비용만을 추구한다면 장기적으로 그들의 위치를 지키기 어려울 것이다.

소비재 산업에서 Miracle Worker(최고 기업)가 되려면 다음 두 가지를 명심해야 한다.

첫째, 이례적인 성과는 '더 나은 (Better)'의 의미에 대한 지속적인 확장을 요구한다. 이는 상품 자체뿐만 아니라, 뛰어난 고객서비스, 개선된 유통방안, 새로운 구매방법 개발 (예 : 저소득층에게 소규모 금융지원), 보완상품의 확대, 호소력 있는 브랜드의 구축 등 다양한 방안을 포함한다는 것을 알아야 한다.

둘째, 소비재 기업들은 초기에는 더 높은 원가구조가 필요하더라도 신규 비즈니스 모델, 신규고객 세분화 및 신규시장에 투자할 필요가 있다. 이는 첫 번째 법칙인 '저가보다는 고품질 (Better before cheaper)'과 두 번째 법칙인 '원가보다는 수익 (Revenue before cost)'의 교차점이기도 하다. '더 나은 (Better) 상품을 개발하는 것만으로는 충분하지 않고, 확장된 의미에서의 '더 나은 (Better) 이라고 말할 수 있는 상품군 확대, 유통채널 확보 및 마케팅 등 새로운 수익을 창출할 기회에 투자해야 한다.