

주류기업의 고수익 제품 전략



최 명 규
(한성대 교수/경영학 박사)

■ 目 次 ■

1. 서론
2. 차별화 전략을 통한 고수익 실현
3. 제품 고급화에 의한 차별화
4. 제품 차별화에 의한 고수익 창출
5. 디자인 차별화에 의한 고수익 창출
6. 이미지 차별화를 통한 고수익 실현
7. 서비스 차별화에 의한 고수익 실현
8. 원가 절감을 통한 고수익 실현
9. 결론

1. 서론

국내외적으로 주류 시장에서 경쟁이 점점 치열해지고 소비자들의 기호와 욕구는 다양화되고 있는 환경에서 우리의 주류 기업들은 매출 증대와 수익성 향상을 위한 전략을 개발하기 위해 노력하고 있다. 고수익을 창출할 수 있는 주류 사업이나 제품의 개발은 그러한 노력의 주요 목표가 될 수 있다. 주류기업의 고수익 실현 전략 개발은 세 가지 차원에서 이루어질 수 있다. 첫째 주류기업은 주류 관련 사업의 선택과 관련하여 고수익 창출 사업 전략을 개발할 수 있다. 이것은 사업 포트폴리오의 구성 및 운용 전략에 관한 것으로서 참여 사업의 선택 및 선택된 사업들 사이의 자원 배분의 최적화 및 효율화를 통하여 기업 전체의 차원에서 최대의 수익을 실현하려는 전략적 접근이다.

둘째 주류기업은 선택된 특정 사업 예컨대 전통주 제조 판매업에서 제조·판매하고자 하는 제품 종류의 선택과 구성 그리고 구성 제품들 사이의 자원 배분 및 전략의 조합과 관련하여 고수익을 실현할 수 있는 제품 포트폴리오 전략을 개발할 수 있다. 이 때 주류기업은 한정된 자원을 각 제품에 효율적으로 배분하여 각각의 제품 시장 특성에 적합한 전략을

수립하여 실행함으로써 특정 사업 전체 차원에서 고수익을 실현할 수 있다. 제품 포트폴리오를 구성하는 모든 제품에서 최대의 수익을 실현하는 것이 가능한 경우도 있겠지만 때로는 일부 제품 시장의 특성상 많은 초기 투자를 필요로 하는 경우에는 그 제품에서 일시적 수익을 실현할 수도 있다. 특히 신흥 성장 시장에서 제품을 출시할 때 그러할 수 있다.

마지막으로 주류 기업은 고수익을 창출할 수 있는 단일 상표 제품을 개발할 수 있다. 이 경우 고수익 실현 전략은 하나의 특정 제품을 위한 제품 개발, 가격 책정 및 관리, 유통, 광고 등 촉진 활동들과 관련되어 수립되고 실행된다. 본고에서는 이 마지막 차원에서의 고수익 제품 개발 전략에 대하여 논의할 것이다. 그러나 본고에서의 이러한 논의는 언제나 단일 제품 개발 수준에 국한되지는 않을 것이다. 경우에 따라서는 단일 제품 차원을 벗어나 사업 전체 또는 기업 수준에서의 그 제품과 관련된 고수익 실현 전략이 논의될 것이다. 왜냐하면 단일 제품에서의 고수익 실현은 제품의 매출 증대를 통한 수입 증가와 제품의 생산, 유통 및 판매 과정에서의 원가 절감을 통한 비용 감소의 결합으로 이루어지는데 이러한 매출 증대와 원가 절감은 때로는 사업 또는 기업 전체 수준에서의 노력으로 실현 가능하기 때문이다.

2. 차별화 전략을 통한 고수익 실현

일반적으로 주류 소비자들은 자신들이 스스로 판단해 볼 때 자신에게 가장 큰 가치를 제공하는 주류 제공물을 경쟁 제품들 중에서 선택하게 될 것이다. 여기에서 주류 제공물(offerings)이라 함은 단순히 주류 제품 그 자체만을 의미하는 것이 아니라 물리적인 형태

를 가진 주류 제품의 포장, 상표, 로고, 병 용기의 모양과 색깔, 제품의 가격, 제품을 위한 광고 등 촉진 활동, 제품의 유통 구조 및 유통기관의 활동, 제품 제조기업의 상호 및 이미지 등을 포함한다. 이러한 제공물의 모든 요소들은 각각 또는 다른 요소들과의 상호작용을 통하여 주류 소비자가 특정 주류 제조/판매 기업이 시장에 제공한 주류 제품에 대하여 느끼는 가치의 크기에 영향을 미친다. 물론 이때 주류 제품 구매자가 판단하는 제공물의 가치의 크기는 자신이 제공물에 대한 반대급부로 지불하는 모든 것과 비교하여 평가된다. 이때의 반대급부로 지불하는 모든 것에는 제품 가격으로 지불하는 금전적 대가인 가격뿐만 아니라 구매자가 특정 상표의 주류 제품을 경쟁 제품 중에서 선택하여 구매하기까지의 모든 노력도 포함된다. 예를 들어 어떤 주류 제품 구매자가 자신의 기호와 용도에 적합한 유형과 상표의 주류 제품을 비교·선택하기 위하여 상당한 정보 탐색 활동을 하였다면 주류 제품 구매에 투입한 노력은 상당한 것이 되고 그러한 상당한 노력을 충분히 보상해 줄 수 있는 가치를 가진 주류 제공물을 원할 것이다. 이렇게 충분한 보상 가치를 가지고 있는 주류 제공물이 고수익을 창출할 수 있는 제품 모델이 될 것이다.

주류 기업은 경쟁사들보다 더 높은 가치를 주류 소비자들에게 제공할 수 있는 제공물을 창조하고 판매함으로써 고수익을 실현할 수 있다. 그런데 경쟁사들의 주류 제공물들이 거의 모든 면에서 동등 또는 매우 유사하여 차이를 발견할 수 없다면 소비자들은 어떤 특정 회사의 주류 제공물에 대하여 더 큰 가치를 부여하지 않을 것이다. 물론 각각의 개별 소비자들은 주류 제품의 구매에 이르기까지 상이한 만큼의 사전 정보탐색 활동 등의 투입을

하였을 것이므로 그러한 상이한 투입에 비교되어 결정되어지는 경쟁 제품의 가치는 제품별로는 물론 각 구매자별로도 상이할 것이다. 그러나 한 사람의 구매자에 대하여 본다면 그의 투입(input)은 모든 경쟁 제품에 대하여 동일하다고 볼 수 있으므로 결국 그 구매자에게 가장 큰 산출(output)을 제공하는 주류 기업의 제공물이 선택될 가능성이 가장 크다. 이때의 산출은 주류 제품 자체의 맛 등 기본 효용은 물론이고 그 제품의 포장, 용기, 상표, 색깔 등 제품 자체, 가격, 그 제품을 위한 유통 및 촉진 활동, 그 제조기업의 이미지, 그 제품이 사용되는 장소의 특성 등과 관련된 모든 요소들에 대하여 구매자가 느끼는 가치들이다.

이러한 산출은 어떤 특정의 주류 제품이 경쟁 제품들과 비교하여 볼 때 차별적 우위를 가질 때 커질 수 있다. 주류 소비자들은 주류 제품의 맛뿐만 아니라 그 제품을 포함하는 제공물의 모든 요소에 대하여 차별적 가치를 느낄 수 있으므로 고수익을 발생시킬 수 있는 차별화는 이러한 모든 요소의 측면에서 실현될 수 있다. 즉 제품, 가격, 유통, 촉진, 서비스, 기업 이미지 등 아주 다양한 변수들이 고수익을 창출할 수 있는 차별화 요소로서 활용될 수 있다. 이러한 시각은 종전의 제품 위주의 경쟁 우위 확보 전략에서 진일보한 것으로서 좀 더 포괄적이고 거시적이다. 물론 일차적으로 주류 제품의 품질 또는 성능에서 차별적 우위의 확보가 고수익 창출의 출발점이 되어야 한다. 어떤 경우에는 품질 면에서 최소한 열위에 있지만 않는다면 예를 들어 효과적인 광고전략을 통하여 경쟁 제품보다 더 큰 가치를 고객에게 제공함으로써 시장에서 판매될 수도 있겠지만 우선 품질의 우위를 확보할 수 있다면 유리한 고지를 선점한 셈이 된다.

3. 제품 고급화에 의한 차별화

고객의 소득 증가, 기호의 변화 등 수요 측면에서의 변화와 함께 주류 시장에 있어서의 경쟁 제품의 유형 및 수의 증가 등 공급 측면에서의 환경 변화로 인하여 지금의 주류 소비자들은 맛이라는 주류 제품의 기본 기능에서 뿐만 아니라 색깔, 용기 모양, 상표 등과 관련된 측면에서 보다 나은 기능 및 편리성, 보다 멋진 스타일 등 부가적인 욕구를 충족시킬 수 있는 주류 제품을 원하고 있다.

이러한 고객 니즈의 고급화, 다양화는 특히 외국산 주류 제품의 국내시장 대거 침투의 영향도 받은 것 같다. 고품질, 고성능, 고품격에 대하여 일부 세분시장 특히 고소득 상류층 소비자들은 더 큰 가치를 부여하고 있는 것이다. 이러한 부가적인 욕구는 그 대부분이 새로운 것에 대한 욕구와 함께 나타나는 경향이 있는데 이러한 욕구들은 주류 제품의 맛이나 알콜도수, 향기, 냄새 등과 관련된 실용적 측면에서 가치를 느낄 수 있는 기본적 기능과 연관되어 있다기 보다는 심리적, 상징적 가치와 관련되어 있는 경우가 많다. 주류 제품의 사용을 통하여 자신의 위치와 성공을 나타내고 과시하기도 하고 자신이 바라는 어떤 이미지를 형성하거나 향상시키고자 한다. 이때의 이미지는 자신이 아직 속하지 않고 있지만 속하고 싶은 어떤 집단의 이미지일 수도 있고 자신과 남들을 구별시켜줄 수 있는 어떤 차별적 이미지일 수도 있다. 이러한 욕구는 자신의 이상적 자아 개념의 실현 욕구라고 볼 수 있다. 이때 어떤 주류 제품이 이러한 소비자들에게 바람직한 심리적/상징적 가치를 제공해 줄 수 있도록 경쟁 제품과 차별화될 수 있다면 그 제품에 대하여는 실용적 가치를 제공하는데 필요한 원가와와는 별도의 차원에서 높은 판매 가격을

부과할 수 있을 것이므로 제조기업은 고수익을 실현할 수 있을 것이다.

이러한 고품질, 고품격, 고가격 주류 제품의 기업 전체적 수익성은 이러한 제품을 선택하여 구매하는 세분시장의 크기에 달려있다. 이러한 세분시장의 규모는 언제나 한정되어 있는 것은 아니다. 소득 증가, 기호의 변화 등 고객 환경의 변화로 인하여 이 세분시장의 규모는 커지고 있을 뿐만 아니라 이러한 주류 제품을 마케팅하는 기업의 적극적인 전략 실행으로 소비자의 수요를 유도함으로써 시장이 더욱 커질 수 있다. 외국산 고급 주류 제품의 국내 시장 대거 침투도 이러한 세분시장의 규모를 확대시키는 데 크게 기여하고 있다. 최근의 외제 위스키와 와인 제품의 국내 시장에서의 매출액 증가는 그러한 현상을 잘 나타내 주고 있다.

그러나 고급 제품으로의 차별화를 통한 고수익 창출은 그렇게 쉬운 것이 아니다. 고급 주류 제품의 개발, 제조, 판촉, 판매 등은 많은 비용을 수반할 뿐만 아니라 투자의 위험성 또한 크기 때문이다. 또한 어느 수준까지 제품을 품질 및 기능 측면에서 고급화할 것인가의 의사결정도 쉽지 않다. 어떤 경우에는 오히려 중급이나 하급 품질의 주류 제품이 고급 제품보다 더 높은 수익성을 실현시켜 줄 수도 있다. 고급의 주류 제품은 일반적으로 소비자에게 높은 제품 혜택을 제공하지만 소비자가 부담하는 고가격 등 투입 증가분도 커지게 되어서 궁극적으로 소비자가 느끼는 가치는 감소할 수도 있기 때문이다. 그러므로 고급 주류 제품으로의 차별화를 통한 고수익 창출 전략은 소비자가 추가적으로 부담하는 비용 등 투입 증가분보다 고급화로 인한 품질 향상이 가져오는 산출 증가분을 더 중요하게 인식하고 큰 가치를 부여할 수 있을 때 그 정당성을 인

정받을 수 있다. 이러한 정당성은 흔히 소득 수준이 높은 고객들로 구성된 세분시장에서 보다 쉽게 확보된다. 잠재 고객들의 소득 수준이 낮아서 주류 제품의 가격에 대하여 매우 민감한, 즉 가격탄력성이 높은 경우에는 소비자들은 주류의 품질보다는 가격을 중요시하게 되므로 고품질, 고가격 제품은 시장에서 환영받지 못할 것이다. 당연히 고품질, 고가격 주류 제품의 수익성은 떨어지게 될 것이다. 그러므로 제품 고급화를 통한 고수익 실현 전략을 채택하고자 하는 주류 기업은 국내 시장은 물론 진출하고자 하는 해외 시장의 고객 소득 분포의 변화에 대한 관찰과 분석을 정확히 하여 그 수익성을 예측하고 충분한 수익성이 예상될 때에 그러한 전략을 실행에 옮겨야 할 것이다. 고소득층 소비자의 비율의 변화 등 간단한 인구통계학적 분석뿐만 아니라 소득 수준의 변화에 따른 주류 제품 소비 형태의 변화와 같은 과학적이고 수준 높은 분석을 동태적이고 장기적인 관점에서 수행할 필요가 있다.

4. 제품 차별화에 의한 고수익 창출

주류 기업이 제품의 품질면에서 지속적인 경쟁적 우위를 확보하여 제품을 차별화하고 고수익을 창출하기 위해서는 해당 제품의 속성에 대한 철저한 연구와 분석이 필요하다. 우선 표적시장의 고객들이 경쟁하는 주류 제품들을 비교하여 평가할 때 중요하게 여기는 특성을 파악해야 한다. 이와 같은 특성은 일반적으로 맛, 알콜도수, 색깔, 숙성 기간, 냄새 등이 될 것이다. 물론 용기 모양, 병 색깔, 포장, 상표, 가격 등도 그러한 속성에 포함된다. 각각의 개별 소비자들이 각각의 속성에 대하여 부여하는 중요성의 정도는 상이할 수 있다. 그

러한 상이한 중요성을 가지는 속성들의 모든 조합에 해당하는 제품을 전부 제조할 수는 없다. 세분시장의 많은 고객들이 중요시하여 선호하는 속성들을 결합한 제품 한 두 개를 제조하여 마케팅하면 될 것이다.

고수익을 실현시킬 수 있는 주류 제품은 이렇게 고객들이 선호하는 속성들의 결합체가 되어야 하는 동시에 그러한 속성들에서 경쟁 제품들보다 우수해야 한다. 물리적인 기능과 품질에서 경쟁 제품보다 우수해야 하지만 결국 표적시장의 고객들이 이러한 우수성을 인지하고 인정해 주어야 한다. 실제로는 제품의 품질이 경쟁 제품보다 우수함에도 불구하고 마케팅 커뮤니케이션 활동을 통하여 그 우수성을 소비자들에게 제대로 전달하지 못하여 그 우수성을 인정받지 못할 수도 있다. 반면에 제품이 기능적으로 우수하지 못하지만 소비자들이 우수하다고 평가하도록 마케팅하는 경우도 있을 수 있다.

주류 제품의 종류에 따라 자사 제품의 차별적 우수성을 고객들에게 인식시키기 어려운 것도 있고 상대적으로 크게 차별화할 수 있는 경우도 있다. 소주나 맥주처럼 비교적 표준화된 제품의 경우에는 특정 회사 제품의 차별성을 고객들에게 인식시키기 어렵지만 고급 위스키나 와인 또는 전통 민속주 등의 경우에는 자사 제품의 품질면에서의 차별적 우위를 소비자들의 마음 속에 깊이 새겨두는 것이 비교적 용이할 것이다.

고수익을 실현할 수 있는 주류 제품 모델은 제품의 일관성과 신뢰성을 갖춘 제품이어야 한다. 여기에서 제품의 일관성이란 생산되어 판매되는 한 주류 기업의 동일 상표의 모든 제품이 일관된 품질을 유지하고 제품의 포장이나 표찰에 명시된 성능이 언제 어디서나 일관되게 실현되는 정도를 의미한다. 주류 제품

의 소비자들은 제품의 구매 및 사용시 이러한 일관성 있는 품질을 중요시한다. 동일 상표 주류 제품의 품질이 제품의 사용 장소나 시간에 따라 다르게 느껴진다면 제품 사용시 소비자가 지각하기에 충분히 실현되지 않는다면 소비자들은 그 주류 제품에 대하여 실망할 것이다.

우리의 주류 기업의 제품이 국내는 물론 전세계 해외시장의 어느 매장이나 사용 장소에서 동일한 맛과 분위기를 연출할 수 있다면 제품 품질의 일관성은 인정받게 되고 그렇지 않은 경쟁 제품보다 경쟁적 우위를 확보할 수 있어서 고수익 실현에 기여할 수 있을 것이다. 주류 기업은 균질의 원재료를 사용하고 표준화된 제조 공정을 활용하는 한편 제품 사용 방법에 대한 표준화된 매뉴얼을 제공함으로써 고객들에게 주류 제품 품질의 일관성을 확보하기 위한 노력을 하여야 한다.

일관성이 있는 주류 제품은 소비자들에게 신뢰성을 제공할 수 있다. 고객들은 신뢰성이 높은 제품에 대하여 경쟁 제품에 비해서 높은 가격을 지불할 수 있다. 따라서 일관성이 있는 주류 제품은 제조 및 판매 기업에게 고수익을 제공할 수 있다. 신뢰성은 주류 제품의 불량율, 변질을 등과 관련된 개념으로서 일관성과 일맥 상통한다. 왜냐하면 품질의 일관성이 있는 주류 제품은 변질 또는 불량화의 가능성이 거의 없어서 고객들이 언제나 믿고 마실 수 있기 때문이다. 이와 같은 일관성과 신뢰성은 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 주류 제품의 성과를 제공하기 때문에 자신의 기대와 제품 성과를 비교하여 만족/불만족을 경험하는 소비자들에게 만족을 제공해 줄 수 있다. 이렇게 소비자에게 만족을 제공해주는 주류 제품은 소비자의 반복 재구매 확률을 높여주고 고객 애호도를 형성하고 강화시켜 주며 긍정적이고

호의적인 구전효과를 창출해 줌으로써 주류 기업에게 고수익을 실현시켜 줄 수 있다.

5. 디자인 차별화에 의한 고수익 창출

주류 기업은 자신의 제품의 스타일 또는 디자인을 고객의 기호에 맞게 개발 또는 개선하여 경쟁 제품과 차별화하고 그 차별화된 스타일 또는 디자인이 고객들의 마음속에 긍정적/호의적으로 깊이 각인되게 할 수 있다면 그 제품으로부터 고수익을 실현할 수 있을 것이다. 제품의 개념을 확대하여 제품을 핵심제품, 유형제품, 그리고 확장제품으로 이해할 수 있다. 이때 핵심제품은 특정 제품이 그 사용 고객들에게 제공할 수 있는 핵심적이고 기본적인 혜택 또는 성능과 관련되어서 인식되는 제품 부분이다. 주류 제품의 경우에는 그 사용 고객의 기분 전환, 스트레스 해소, 분위기 조성/전환, 사교를 위한 커뮤니케이션, 의식의 진행 등의 혜택을 제공해주는 액체로서의 술 자체의 성능을 의미한다. 유형제품은 핵심제품이 그 본래의 성능을 발휘할 수 있도록 형체를 갖추고 그 형체를 담고 보호하며 표시해주는 기능을 수행해 주는 제품 부분이다. 주류 제품의 경우에는 액체의 술 자체, 술을 담고 있는 용기, 포장, 표찰, 상표 등이 유형제품을 구성하는 요소이다. 확장제품은 유형제품의 유통, 판매, 촉진, 판매 후 서비스 등과 관련된 제품 부분이다. 제품을 위한 보증, 외상 조건, 배달, 설치, 사후 서비스 등이 확장제품을 구성하는 요소이다. 주류 제품의 경우 고객 또는 중간 유통상을 위한 외상판매 조건, 배달, 사후 서비스 등이 확장제품에 해당된다. 기업은 핵심제품, 유형제품, 확장제품의 세 가지 차원 모두에서 제품을 차별화하여 고수익 모델을 창출할 수 있다. 주류 제품의 스타일이나 디자

인 개발/개선을 통한 제품 차별화는 유형제품 차별화에 해당된다.

주류 제품의 스타일 또는 디자인이란 특정 주류 기업의 주류 제품이 고객들에게 보여지고 느껴지는 방식을 의미한다. 소비자들은 일반적으로 자신이 좋아하거나 자신의 마음에 드는 스타일 또는 디자인의 제품에 대하여 경쟁 회사의 제품에 비하여 더 높은 가격을 지불한다. 고객들에게 긍정적/호의적으로 어필할 수 있는 스타일 또는 디자인은 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없을 때 고수익 모델이 될 수 있다. 물론 우수한 스타일 또는 디자인의 제품이 반드시 높은 품질 또는 성능을 보장하지는 않지만 그러한 제품은 품질/성능이 우수하지 않을 경우에도 차별화된 제품으로 포지셔닝할 수 있다.

국내외 시장에서 주류 제품에 대한 경쟁이 치열해지는 반면에 각 경쟁 기업들의 능력 향상으로 기술과 가격 측면에 있어서의 우위의 확보가 어렵게 되는 환경에서는 디자인은 기업의 제품을 차별화하는데 있어서 강력한 무기가 되고 있다. 과거에는 주로 가격으로 경쟁하였고 현재에는 주로 품질로 경쟁하고 있지만 미래에는 주로 디자인으로 경쟁할 것이라고 예측하는 사람들이 많다. 앞으로 디자인은 주류 기업들이 변화하는 환경 속에서 지속적 경쟁 우위를 확보하고 고수익을 실현하는데 있어서 주요한 요인으로 작용할 것이며 주류 소비자의 욕구가 다양화, 고급화 되어감에 따라 그 중요성은 더욱 커질 것이다. 소비자의 주류 제품의 비교, 평가에서 가격이나 품질보다 제품의 심리적 가치가 더 중요시된다면 주류 기업들은 그러한 가치를 창출할 수 있는 디자인 개발에 더 많은 투자를 해야할 것이다.

주류 제품의 스타일이나 디자인은 핵심제품 차원보다는 유형제품 차원에서 차별성있게 개

발되어야 한다. 즉 용기, 포장, 표찰, 상표 등에서 차별화된 제품이 개발되고 그것이 고객들에게 광고 등의 촉진 활동을 통하여 효과적으로 전달되고 기억되어야 한다. 국내 한 주류 기업의 위스키 제품인 뉴 원저의 새롭게 디자인된 패키지의 실루엣이 광고에서 현관문 또는 여자의 가슴선 및 뒷모습과 연결되어 그 의미를 효과적으로 고객에게 전달한 사례는 포장 용기 디자인의 성공적인 차별화를 보여주고 있다. 물론 이 사례는 기존의 위스키 광고에서 볼 수 없었던 크리에이티브 전략으로 광고 차별화를 성공시킨 캠페인을 보여주고 있지만 그것은 독특한 디자인의 병 모양을 통한 이미지 차별화의 성공 사례라고도 볼 수 있다.

6. 이미지 차별화를 통한 고수익 실현

주류 기업은 차별적인 기업 이미지나 상표 이미지를 구축함으로써 자신의 주류 제품을 차별화할 수도 있다. 일반적으로 소비자들은 경쟁하는 기업들이 동일한 제품을 시장에 제공하더라도 각 기업의 기업 이미지나 상표 이미지가 상이하다면 각 기업의 제품들을 매우 다르게 인식하는 경우가 많기 때문이다. 주류 기업이 사용하는 로고, 심볼 또는 상표는 기업 이미지 차별화를 위한 전략 수단으로 활용될 수 있는데 이런 것들은 기업이나 상표의 독특한 차별성을 소비자들에게 인상깊게 전달할 수 있다. 성공적인 상표, 심볼, 로고 등은 그 소유 또는 사용 기업에게 상당한 자산적 가치를 부여하여 줌으로써 그 자체로서 기업의 가치를 증가시켜 주는 한편 그 기업의 주류 제품을 차별화시켜 매출액을 증가시킴으로써 고수익 실현을 가능하게 해준다.

기업 이미지나 상표 이미지는 단순하고 뚜

렷하여야 하며 그 기업의 차별적인 제품이 고객에게 제공하는 주요 편익/혜택과 포지셔닝을 잘 표현하고 전달할 수 있어야 한다. 고수익을 창출할 수 있는 주류 제품의 상표는 로고와 함께 독특한 이미지를 가진 심볼이나 캐릭터를 가질 필요가 있다. 이러한 심볼이나 캐릭터는 고객의 기억을 용이하게 하며 친근감을 불러일으키게 한다. 독특하고 친근감이 있는 심볼은 제품의 이미지를 형성하고 심어가는데 큰 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라 제품의 특성에 관한 긴 설명을 대신해 줄 수 있다.

이러한 심볼은 어떤 그림으로 표현되는 형상일 수도 있고 단어나 짧은 문구일 수도 있다. 진로의 두꺼비는 형상이고 하이트 맥주의 '지하 150m'는 언어적 심볼이다. 이러한 형상이나 언어는 곧바로 진로 소주나 하이트 맥주 등의 관련 제품을 연상시켜 준다. 심볼이나 캐릭터 등 독특한 상징을 갖지 못한 주류 상표는 소비자들의 기억에서 사라지기 쉽다. 그러므로 소비자들의 기억 속에서 자사 상표를 오랫동안 살아있게 하기 위해서는 소비자들에게 브랜드만을 주입시키는 것보다는 상징물과 함께 묶어서 기억시키는 광고 등 커뮤니케이션 전략을 수행하는 것이 좋다. 브랜드와 심볼이 함께 오랫동안 고객들에게 제시되면 고객들은 심볼을 브랜드와 동일시하게 되고 소비자들은 그 심볼만 별도로 보거나 듣더라도 그 브랜드를 연상하게 되고 그 브랜드가 전달하는 메시지를 마음속에서 느끼게 되는 것이다. 우리나라의 소주 애호가들은 두꺼비 그림만 보아도 진로 소주를 연상하게 되고 그 소주를 마시면서 즐거운 시간을 가지는 모습을 상상하게 된다. 이러한 연상이나 상상은 그 소주를 마시고 싶다는 구매 욕구를 자극하게 되는 것이다.

그러나 한때 성공적이었던 주류 제품의 심볼이나 로고라 할지라도 세월이 흐르고 경쟁

환경이 변화하면서 그것이 시대의 특성에 부합하지 않게 될 때에는 그것을 바꾸어서 환경의 변화에 적응시켜줄 필요가 있다. 예를 들어 최근까지 대단히 성공적이었던 진로 소주의 심볼은 시대가 지나갈수록 진부하다는 느낌을 주게 되어서 그 상징적 가치가 감소하게 되고 그 결과 그 심볼의 상표 자산적 가치는 떨어지게 되었다. 이러한 현상은 진로 소주의 매출 감소로까지 이어질 수 있었던 것이다. 진로에서 소주 제품의 표찰에서 두꺼비 그림을 축소 처리함으로써 부정적인 이미지를 극복하려는 노력을 하고 있는 것은 시대 환경의 변화에 따라 제품의 심볼을 적응시켜 나가는 좋은 사례로 볼 수 있다.

7. 서비스 차별화에 의한 고수익 실현

주류 기업은 주류 제품의 품질이나 성능이 중심이 되는 핵심제품 차원이나 스타일, 디자인, 상표, 심볼 등의 유형제품 차원에서의 차별화를 통하여 고수익을 실현할 수 있지만 배달, 보증, 사후 서비스, 외상 조건 등이 중심이 되는 확장제품 차원에서도 차별화를 통하여 고수익을 창출할 수 있다. 물론 이러한 확장제품 차원에서의 서비스 차별화를 통한 고수익 실현은 주류 제조 기업보다는 주류 제품 유통 및 판매 기업에게 더 적합한 전략일지 모른다. 그러나 주류 제조 기업의 입장에서는 주류 제품 유통 과정에서 도·소매상 등의 중간상에 대하여 이러한 전략을 수립하여 실행할 수 있다.

주류 제품의 물리적 특성 이외에 제품의 유통 및 판매 과정에서 수행되는 서비스에 대하여 차별화를 실행함으로써 실현될 수 있는 고수익은 오히려 물리적 특성의 차별화 전략을 통하여 실현될 수 있는 고수익보다 더 규모가

클 수 있다. 즉 서비스 차별화와 서비스 품질의 향상은 유형제품의 차별화보다 더 강력하고 효과적인 지속적 경쟁 우위 요소가 될 수 있다. 왜냐하면 서비스 차별화는 핵심제품이나 유형제품의 차별화보다 모방하기가 더 어렵기 때문이다. 주류 제품의 유통 및 판매 과정에서 필요한 부가적 서비스로서 차별화를 실현할 수 있는 요소는 대단히 많다. 주류 제품의 운반 및 배달, 고객에 대한 제품 사용 방법에 대한 교육, 제품의 교환 등 제품 자체와 관련된 서비스와 종업원의 제품 지식, 친절성, 예의성 등 인적인 서비스 등이 있다. 이러한 다양한 서비스 요소 모두에서 또는 중요한 몇 가지 서비스 요소에서 차별적 우위를 확보함으로써 제품의 독특한 포지션을 구축하고 고수익을 실현할 수 있다.

서비스 차별화를 통한 고수익 실현 전략은 주류 기업간의 기술 모방이 비교적 쉽게 이루어질 수 있어서 제품 차별화가 그다지 중요한 의미를 갖지 못하는 주종의 경우에 특히 효과적인 경쟁력 우위 확보 전략이 될 수 있다. 경쟁 기업에 비하여 안전하고 신속하게 주류 제품을 판매처나 사용 장소에 배달해줄 수 있는 유통 경로의 확보와 그 운용은 유통 서비스의 차별화로서 경쟁력을 증가시킬 수 있게 한다. 주류 제품의 판매 및 소비를 위한 정확한 유통 서비스는 배달 시간의 신속성, 정확성, 제품의 안전성, 제품의 변질이나 도난으로부터의 보호 등을 포함한다. 주류 제품의 정확하고 신속하며 안전한 유통은 중간상이나 최종 고객의 신뢰를 증대시켜 브랜드 충성도를 강화시킬 수 있게 하므로 매출 증대 및 고수익 실현에 기여할 수 있다. 그러므로 주류 기업은 자신의 제품을 위한 유통 경로 구조를 설계하고 확립하여 운용함에 있어서 최소의 비용으로 가장 정확하고 신속하게 제품이 유통될 수 있

도록 하여야 한다. 이와 같은 효율성이 높은 유통 경로의 확보와 운용은 과학적인 분석을 통한 다양한 경로 대안에 대한 비교를 기초로 이루어질 수 있다. 여러 대안 중에서 선택되어 확립된 유통 구조의 운용은 자동화되고 컴퓨터화된 주문 및 배송 시스템을 기반으로 할 때 유통 경로 전체의 효율성을 높이고 비용 절감 및 매출액 증대에 크게 기여할 수 있을 것이다.

주류 제품에 대한 중간 유통상이나 최종 고객들의 주문을 용이하게 하고 그러한 주문에 신속하게 대응하는 서비스 시스템의 확립도 경쟁 우위 확보의 한 방법이다. 구매 고객들이 용이하게 원하는 주류 제품이나 그에 관련된 서비스를 주문할 수 있도록 해야 한다. 주류 제조 기업은 자신의 주요 거래처가 되는 중간상이나 대형 소비업소에 컴퓨터 네트워크를 설치하고 그들이 온라인을 통해 직접 주문을 할 수 있도록 하고 그러한 주문에 대하여 조치 내용을 우선 컴퓨터를 통하여 알려줄 수 있도록 할 필요가 있다. 물리적인 배송이 곧 뒤따라야 함은 물론이다. 주류 기업은 이러한 컴퓨터 네트워크를 통하여 자사의 제품, 서비스 또는 기업에 대한 정보를 신속하게 전달함으로써 고객들이 스스로 원하는 정보를 쉽게 탐색하고 그 탐색 정보를 바탕으로 주문을 할 수 있도록 할 수 있을 것이다. 오늘날 일부 소비자들의 쇼핑 행태가 변해서 슈퍼마켓 등 쇼핑 현장에 가지 않고 식료품 등을 가정에서 온라인을 통해서 구매하는 소비자들이 늘고 있는데 이와 같은 환경의 변화는 더욱 더 온라인화된 주문 및 배송 서비스를 요구하고 있는 것이다.

주류 제품의 올바른 사용 방법에 대한 대고객 교육 서비스도 경쟁 기업과 자사를 측면에서 차별화시킬 수 있는 분야이다. 고객

이 자신의 용도에 맞는 종류의 주류 제품을 정확히 선별하여 구매하고 구매한 제품을 올바르게 사용할 수 있도록 정보를 제공하고 교육하는 주류 기업은 그렇게 하지 못하는 경쟁 기업에 비하여 경쟁 우위를 확보할 수 있을 것이다. 최근 주류의 종류가 아주 다양해지고 있고 아직 우리에게 익숙하지 않는 외국산 주류 제품이 속속 국내시장에 등장하고 있어서 많은 소비자들은 각 종류의 주류에 대한 올바른 사용법을 잘 모르고 있다.

특히 사용할 수 있는 경우가 특이한 주류 제품이나 제대로의 맛을 내려면 특별한 카테일 기술이 필요한 양주 등의 경우에는 대고객 사용 방법 교육 서비스의 중요성이 더욱 커진다. 대고객 사용 방법 교육 서비스는 적극적인 측면에서 고객에게 특정의 주류 제품의 사용 가능 기회와 방법을 올바르게 교육시킴으로써 고객들이 제때에 제대로 주류 제품을 사용할 수 있게 한다. 이렇게 되면 고객 만족도는 증가하고 반복 구매가 촉진되어 주류 기업의 매출액은 증가하게 된다. 이것은 고수의 실현을 가능하게 한다. 반면 소극적인 측면에서 볼 때 고객들에 대한 주류 제품 사용 방법에 관한 교육 서비스는 과음이나 폭음 등 바람직하지 않은 음주 행위를 예방하고 적합하지 않은 사용 상황에서의 소비를 줄임으로써 낭비를 방지하는 긍정적인 효과가 있다. 이와 같은 긍정적인 효과는 비뚤어진 음주 문화를 바로 잡는데 기여할 수 있어서 사회적인 측면에서도 바람직한 것이다.

주류 기업은 주류 제품에 대한 교육 서비스와 함께 대고객 상담 서비스를 제공할 수도 있다. 특히 주류 제품의 사용상의 오류는 개인적, 가정적, 국가사회적 문제를 발생시킬 가능성이 있으므로 이러한 문제의 예방 및 치유를 위한 상담 서비스의 성공적 제공은 기업의 이

미지를 개선하고 기업에 대한 신뢰를 향상시키게 될 것이다. 특히 비뚤어진 음주 문화가 발생시킬 수 있는 여러 가지 개인적, 경제 사회적 병폐를 치유하는 프로그램을 개발하고 후원하는 자세는 주류 기업의 이미지 차별화에 기여하게 될 것이다. 이러한 이미지 차별화는 기업에 대한 사회와 고객의 신뢰와 사랑으로 이어지고 결국은 매출 증대와 수익성 향상으로 연결될 수 있을 것이다.

8. 원가 절감을 통한 고수익 실현

고수익을 창출할 수 있는 주류 제품은 판매 측면에서 매출액을 증가시킬 수 있는 제품 즉 잘 팔리는 제품이어야 함은 물론이다. 지금까지의 논의는 이러한 잘 팔릴 수 있는 제품의 차별적 개발 및 판매를 뒷받침할 수 있는 서비스와 기업 이미지의 차별화에 관한 것이었다. 그러나 어떤 주류 제품에서의 고수익의 실현은 판매의 증가와 함께 그 제품의 생산 및 유통 그리고 일반적 관리 과정에서의 원가 절감이 실현될 때 더욱 더 가능해진다. 특히 대부분의 주류 제품의 경우처럼 시장이 성숙기에 처해 있는 경우에는 저원가 포지션을 유지하고 실행하기 위한 각종 전략을 활용해야 한다. 이러한 전략은 높은 시장점유율을 확보하고 있는 시장선도기업 뿐만 아니라 시장점유율이 낮은 주류 기업들도 사용할 수 있는 보편적인 전략이다. 시장선도기업은 높은 매출액을 뒷받침할 수 있는 대량 생산이 가져오는 규모의 경제나 경험곡선 효과에 의해 저원가의 실현이 상대적으로 용이하다. 이런 점에서 상대적으로 불리한 위치에 있는 저점유기업들은 제품이나 지역 또는 표적시장을 특화하는 집중 전략이나 틈새전략을 활용할 수 있으나 저원가 달성을 포기할 필요는 없다.

저원가를 통한 비용 우위 전략은 여러 가지 구체적 방법으로 실행될 수 있다. 이러한 방법은 주류 제품의 생산, 유통, 촉진, 연구개발 등 기업 내외부의 모든 가치 창출 활동에서 발견될 수 있다. 원가를 형성하는 제반 활동 및 과정에서 그 절감을 위한 방법을 찾아내어 활용해야 한다. 이러한 노력을 위하여는 이른바 가치사슬 분석이 큰 도움이 될 수 있다. 가치사슬(value chain)이란 고객을 위한 가치를 창출하는 기업의 모든 활동이 연결된 체계를 의미한다. 이러한 체계는 본원적 활동과 보조 활동으로 구성되는데 본원적 활동은 주류 제품의 물리적 변화와 직접 관련된 기능을 수행하는 활동으로서 내부 물류, 생산, 외부 물류, 마케팅 및 판매, 서비스 활동을 포함한다. 보조 활동은 본원적 활동을 보조하는 활동으로서 기업 하부 구조, 인적 자원 관리, 기술 개발, 조달 활동을 포함한다. 이러한 보조 활동은 본원적 활동의 각 단계에 걸쳐 영향을 미친다.

본원적 활동의 하나인 내부 물류 활동은 주류 제품의 생산을 위해 필요한 원재료 관리와 관련된 가치 창출 활동으로서 공급업자로부터 원재료를 공급받아 제조 공정으로 넘겨주는데 관련된 여러 활동들이다. 생산 활동은 넘겨받은 원재료를 가공하여 완제품을 만들어내는 활동이다. 외부 물류 활동은 생산된 완제품의 재고 관리, 주문 처리 및 중간상 등 구매자의 인도 등 완성된 주류 제품의 물적 유통과 관련된 가치 창출 활동이다. 마케팅 및 판매 활동은 주류 소비자에게 제품 정보를 제공하여 그들로 하여금 주류 제품을 구매하도록 유도하여 판매하는 활동들을 포함한다.

보조 활동으로서의 기업 하부 구조 활동은 주류 제품의 개발, 생산, 유통 및 판매를 보조하는 일반 관리, 기획, 재무, 회계, 공중 관계, 품질 관리 등과 관련된 활동이다. 인적 자원

관리는 기업의 제반 활동에 필요한 인적 자원의 채용, 교육 훈련, 인력 개발, 보상 등과 관련된 활동이며 기술 개발은 주류 제품 및 그 제품의 생산을 위한 공정의 개선 등을 위한 제반 가치 창출 활동이다. 조달 활동은 주류 기업의 제반 활동에 필요한 원자재 및 용품의 구매를 위한 활동이다.

가치사슬을 구성하는 이러한 다양한 본원적 활동과 보조 활동들은 주류 기업이 고객에게 제공하는 주류 제품물의 가치를 형성하고 증대시키는데 필요한 활동들이다. 그런데 이러한 활동들은 각각 한편으로 가치를 창출하지만 또 한편으로는 원가를 발생시킨다. 그러므로 이러한 가치사슬은 원가 측면에서의 경쟁우위 분석을 위한 도구로 활용될 수 있다. 각각의 가치사슬 활동들이 얼마만큼의 부가가치를 창출하며 동시에 원가를 얼마나 발생시키는가를 파악하고 이것을 경쟁기업의 경우와 비교할 수 있다. 특히 경쟁 기업에 비하여 고객들이 중요시하는 부분에서 더 높은 가치를 상대적 저원가로 창출하는 핵심 부분을 찾아내어 이를 핵심 역량 강화 요소로 발전시킬 수 있다. 각각의 가치사슬 활동별로 자사의 가치 및 원가를 경쟁 기업의 그것과 비교하여 분석함으로써 자사의 가격 경쟁력의 원천은 어디에 있으며 어느 활동 부문에서 원가를 절감할 수 있고 또 절감해야 되는가를 이해할 수 있게 된다. 이러한 이해를 바탕으로 주류 기업은 어떻게 종합적인 원가관리를 수행함으로써 주류 제품별로 고수익을 실현할 수 있는가를 파악할 수 있다. 이러한 가치사슬 분석은 제품의 개발 또는 생산 이전에 수행되어서 고수익 제품 모델을 개발하는데도 활용될 수 있다.

주류 기업은 가치사슬 분석을 통하여 주류 제품의 생산 및 판매에 포함된 총원가 중에서 각각의 가치사슬 활동들이 원가상 차지하는

비율을 분석할 필요가 있다. 각각의 활동 수행에 필요한 비용이 총원가에서 차지하는 구성비율을 파악하게 되면 경쟁 기업에 비하여 그 구성에 있어서의 장·단점을 알게되고 그에 대한 효과적인 대처 방안이 모색될 수 있을 것이다. 이러한 분석은 주류 제품 유형별로 수행되어서 최고의 수익성을 실현시켜줄 수 있는 제품 모델을 선택하는데 활용되어야 한다.

생산 활동에서 저원가 제품을 생산할 수 있는 전략 중의 하나는 기본형 주류 제품을 생산하는 것이다. 제품 자체 및 관련 서비스에서 과다한 추가 사양을 생략하는 것이다. 물론 추가되는 사양이 그 소요 원가 이상의 가치를 창출하는 경우는 다르겠지만 그렇지 않은 경우에는 고객의 욕구 충족에 필요한 기본 사양만 생산함으로써 원가를 절감하고 절감된 원가가 매출을 증가시키도록 하는 전략이 바람직하다. 이러한 기본형 중심의 원가 절감 전략은 반드시 생산 과정에서만 활용 가능한 것은 아니다. 주류 제품의 유통 및 판매 과정에서도 활용될 수 있다. 이러한 과정에서도 추가적 부대 서비스 중에서 중간상이나 고객이 스스로 수행할 수 있는 서비스는 그들에게 맡기고 필수적인 기본 활동만 주류 기업이 직접 수행함으로써 원가를 절감할 수 있다.

그러나 기본형 제품 생산 또는 서비스 제공을 통한 원가 절감은 제품 또는 서비스의 차별화를 통한 고수익 실현 전략과 상충되는 측면이 있다. 특히 차별화된 다양한 기능과 서비스를 지닌 제품의 생산 및 판매를 통하여 시장을 선도하고 있는 주류 기업들은 주류 소비자의 높은 기대 수준을 충족시켜주기 위하여 기본형 제품/서비스 전략의 활용을 망설일 수 있다. 이러한 시장선도 주류 기업은 적절한 시기에 자신의 고급 주류 제품의 가격을 일시적으로 낮추는 전략을 사용함으로써 경쟁이 되

는 기본형 제품만을 생산하는 도전 기업 또는 추종 기업들로 하여금 기본형 제품의 생산을 포기하도록 할 수 있다. 결국 기본형 제품 생산을 통한 원가 절감과 추가 사양을 갖춘 차별화된 고가 제품의 생산을 통한 고수익 실현 사이의 선택이 문제될 수 있다.

주류 기업은 제품을 표준화하고 유형제품 부분인 용기, 포장 등의 디자인을 단순화함으로써 원가를 절감할 수 있다. 또한 보조 활동인 조달 활동 과정에서 상대적으로 저렴한 원재료를 장기적이고 안정적으로 공급받을 수 있는 공급선을 선점하고 확보함으로써 원가를 절감할 수 있다. 주류 제품 제조에 필요한 새로운 원재료를 개발함으로써 제조 원가를 절감할 수도 있다. 새로 개발된 원재료를 사용하여 기존 제품과 동일 또는 유사한 제품을 생산하는 경우는 주로 원가 절감을 통하여 고수익 실현에 기여할 수 있지만 새로운 원재료를 이용하여 신제품을 개발하는 경우는 신제품의 고가격 판매를 통하여 더욱 효과적으로 고수익을 창출할 수도 있다. 주류 제품의 종류에 따라 시장의 가격 탄력성이 상이하므로 원가 절감을 통한 고수익 실현 전략은 가격 민감도가 큰 주종과 세분시장에 적합하고 신재료를 사용한 고가의 신제품 개발을 통한 고수익 실현 전략은 가격에 민감하지 않는 주종과 세분시장에 적합하다.

주류 기업이 제품 제조 과정에서 원가를 절감하여 고수익을 실현할 수 있는 또 하나의 방법은 생산 공정을 혁신하는 것이다. 혁신적인 생산 공정의 도입은 새로운 제조 기술, 제조 기계의 활용은 물론 제조 인력의 기술과 경험의 향상, 컴퓨터로 통제되는 자동화된 시스템의 도입 등을 통하여 달성될 수 있다. 효율적인 첨단화/자동화된 생산 공정의 도입을 통한 원가 절감은 자금력이 비교적 풍부한 시

장선도 기업에게 특히 중요하다. 이러한 기업은 공정 개선을 위한 연구개발, 신기술 및 기계의 도입 등을 위하여 지속적으로 많은 투자를 하여 저원가 생산을 더욱 촉진함으로써 저원가 방어형 사업전략을 성공적으로 수행할 수 있을 것이다. 주류 제품의 제조에 많은 인력이 투입되는 노동집약적 생산 과정은 값싼 노동력이 풍부한 지역으로 이전함으로써 원가를 절감할 수 있다.

주류 제품을 위한 효율적인 유통 경로의 확립은 주류 기업의 종합적인 고수익 실현 전략의 중요한 위치를 차지하여야 한다. 효율적인 유통 경로는 주류 제품을 신속하고 저렴하게 최종 고객에게 전달해줄 수 있는 유통 시스템을 말한다. 유통의 단계는 축소되어서 간단하여야 하며 단계별 유통 과정에서 제품의 가격에 부과되는 유통 마진, 수송 비용, 보관 비용 등 제 비용은 최소화되어야 한다. 주류 제품의 유통 과정에서 발생하는 물적인 거래 및 이동과 상적인 거래와 관련된 비용이 최대한 절감되어야 한다는 것이다. 또한 주류 제품의 유통이 정확하고 안전해야 한다. 유통 구조에 참여하는 모든 유통 기관들의 업무가 전문화되고 자동화되어야 하며 유통 기관들은 공통의 목표 아래 협력하여야 한다. 이러한 효율적인 유통 구조는 경쟁 회사가 쉽게 모방할 수 없는 지속적 경쟁 우위 요소로서 고수익 실현을 가능케 한다.

주류 기업의 인건비, 재고관리비, 감가상각비, 판매비 등 일반관리비는 가치사슬을 구성하는 본원적 활동으로서의 마케팅 및 판매, 서비스, 생산 활동 및 보조 활동으로서의 인적자원 관리, 기술 개발 등과 관련된 비용이다. 이러한 일반관리비에 대한 절감 노력은 특히 성숙기 시장에서 주류 제품을 판매하는 주류 기업이 성공적으로 저원가 전략을 유지

하기 위하여 필요하다. 얼핏 보면 이러한 일반관리비의 절감은 고수익 주류 제품의 개발 및 판매와 큰 관계가 없는 것 같지만 일반관리비를 절감할 수 있는 내부 시스템의 확립은 고수익 실현의 토대가 되는 것이며 이 또한 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 지속적 경쟁우위 요소이다.

9. 결론

고수익을 창출할 수 있는 주류 제품의 개발은 어떤 기발하고 특이한 아이디어나 전략 또는 새로운 원재료의 일시적 개발에 의존하여서는 안된다. 그러한 개발 전략이 한 때 성공적이었다 하더라도 그러한 성공은 지속적이지 못할 것이다. 지속적으로 고수익을 실현시켜줄 수 있는 제품 개발은 성공적인 제품 마케팅 전략 수립 및 실행을 위한 기본 원리로 돌아갈 때 가능하다. 변화하는 환경 속에서 다양화되는 주류 소비자들의 기호와 욕구를 충족시켜줄 수 있는 제품으로서 경쟁 제품과 차별화되어 고객들의 애호를 받을 수 있는 우수한 품질의 주류 제품을 개발하여 판매하는 것이 성공적인 고수익 제품 개발 전략의 기본이다. 그러한 제품의 개발, 생산, 유통 및 판매 과정에서 발생하는 원가가 절감되고 창출되는 가치가 최대화될 때 수익성은 극대화될 것이다. 그러므로 고수익의 실현은 주류 제품의 생산을 위한 연구개발, 원재료의 구입에서부터 판매 후의 서비스에 이르기까지의 모든 과정에서의 원가 절감과 매출 증대 및 고객 만족을 위한 전방위적·전사적 노력이 있을 때 가능

하다.

성공적인 고수익 주류 제품 개발 전략의 수립 및 집행을 위해서는 세 가지 차원의 제품 개념에 대한 정확한 이해를 통하여 차별화가 가능한 요소로서 지속적으로 경쟁 우위가 될 수 있는 제품 차원을 파악하여 거기에서 확실한 차별화를 이룩해야 한다. 그렇게 구축한 차별화를 광고 등의 대고객 커뮤니케이션 활동을 통하여 소비자들에게 분명히 주지시키고 기억하도록 할 필요가 있다. 이러한 포지셔닝은 경쟁 제품이 쉽게 모방할 수 없는 것이어서 장기적으로 수익 증대에 크게 기여할 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

1. 권익현, 임병훈, 안광호 (2000), 마케팅-관리적 접근, 경문사, 서울
2. 안광호, 김동훈, 김영찬 (2002), 시장지향적 마케팅전략, 학현사, 서울
3. 이장로 (2000), 국제마케팅, 개정판, 무역경영사, 서울
4. KOREA AD TIMES (2002), 1월호 (통권 29호), AD.COM (주), 서울
5. Aaker, David, A. (1998), Strategic Market Management, 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York: NY
6. Kotler, Philip (2000), Marketing Management, 10th ed., Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River: NJ
7. Porter M. E. (1985), Competitive Advantage, The Free Press, New York: NY