

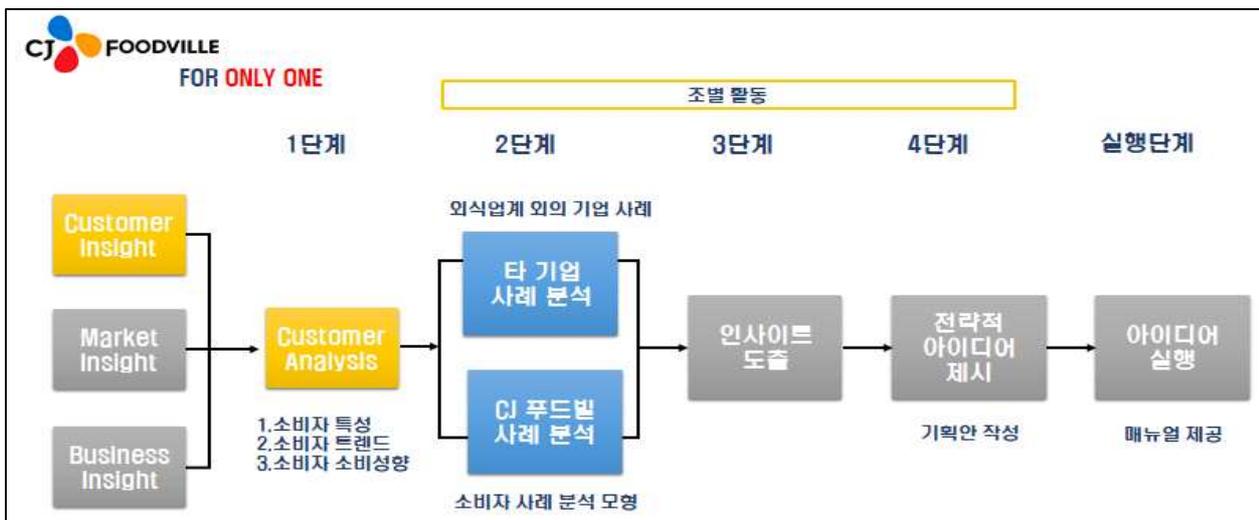
CJ 푸드빌 직장인 고객 대상 마케팅 인사이트 수업 청사진 개발

제출자: 박찬실

수업청사진 개발의 배경

CJ 푸드빌에서 80명의 마케팅부서 직원들을 대상으로 진행될 본 강의는 4차시에 걸쳐 직원들에게 고객 분석 및 마케팅 관련 새로운 아이디어를 창출할 수 있는 기반을 마련해 주고자 최초 기획되었다. 이에, 서울대학교 대학원생 4명으로 구성된 교육프로그램 설계팀이 수차례에 걸쳐 1) 직원 설문조사 2) 의뢰인 요구분석 3) 학습자 분석 4) 기업환경분석 5) 과제 분석을 2달여간 실행하여 프로토타입을 개발한 후 의뢰인과의 협의를 통하여 4차시 ‘마케팅 인사이트를 위한 고객분석 심화 과정’을 설계하였다. 총 4차시에 걸쳐 진행될 본 교육프로그램은 1) 직장인 고객 2) 시니어 고객 3) 연인 4) 3040 맘들을 대상으로 나누어 고객분석을 중심으로 교육이 진행될 예정이며, 각 차시별 고객군에 따라 교육프로그램을 위한 수업 청사진이 개발되었다.

CJ 푸드빌의 고객분석을 중심으로 설계된 본 수업의 청사진은 요구분석과 과제분석을 바탕으로 의뢰인의 요구에 따라 [그림1]푸드빌 마케팅 전략 아이디어 제시 모형이 개발되었고, 향후 마케팅 인사이트 교육뿐만 아닌 다양한 주제의 교육프로그램의 모델로 적용될 예정이다.

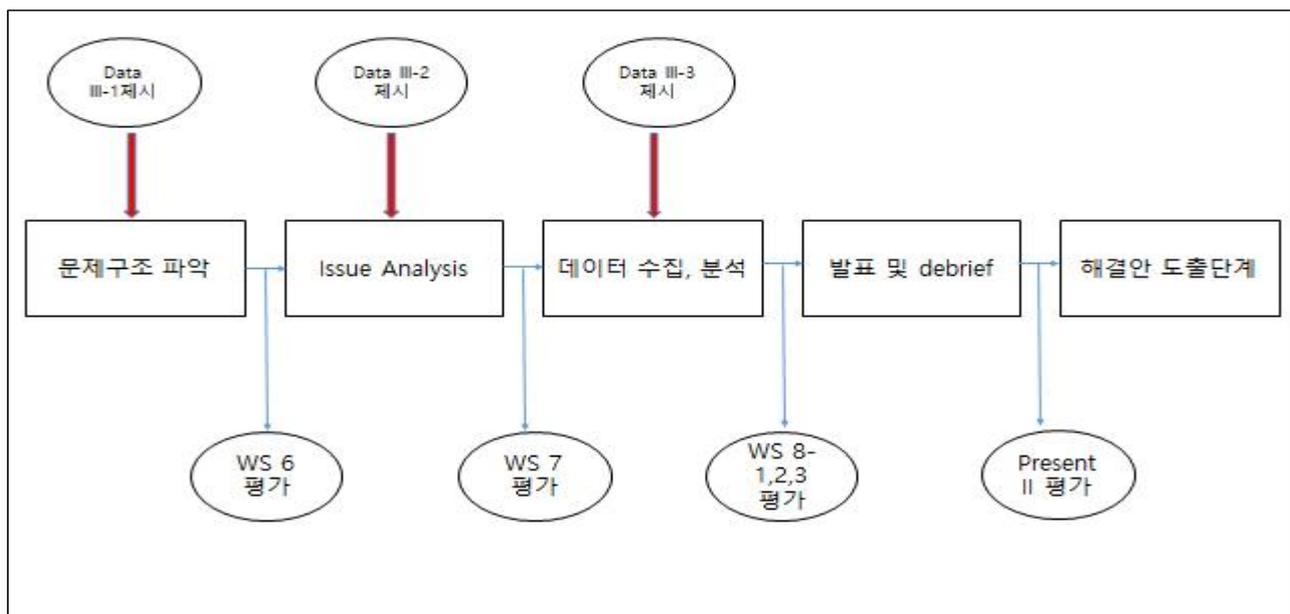


[그림1]푸드빌 마케팅 전략 아이디어 제시 모형

교안 개발의 논리 및 적용모델

본 수업에 참여하게 될 CJ푸드 빌의 마케팅 직원들은 마케팅실무 강화 교육프로그램과 팀별 Product 개발 프로젝트를 이수하였고 이에, 교육을 통해 습득한 마케팅 지식을 고객분석 사례를 통해 현업에 적용할 수 있는 방안을 마련해보고자 한다.

교육공학자인 가네는 그의 저서인 ‘학습의 조건’에서 특정 학습이 발생하기 위해서는 학습자의 내적 조건과 외적 조건이 충족되어야 하며, 학습에 본질적인 영향을 주는 조건으로 ‘선수학습(Prior learning)’과 보조적으로 영향을 주는 조건으로 ‘학습동기(learning motivation)’의 중요성을 강조한바 있다(임철일, 연은경 2015). 이에, ‘직장인 고객을 대상으로 한 마케팅 인사이트 강의’에서는 문제해결시나리오(PSS)모형을 적용하여 수업의 청사진을 개발하였다. [그림 2]PSS 모형의 원인분석의 절차를 반영하여 세부적인 수업내용을 구성하여 문제의 구조를 파악하고 팀별 활동을 통한 고객사례분석을 진행하고자 한다. 이때, PSS 모형은 문제구조를 파악하기 위한 사례를 중심으로 case study가 조별로 이루어진다. [그림1]의 고객분석을 중심으로 구성된 타 기업사례 및 CJ 푸드빌 사례가 여기에 속한다. 다음 팀별로 문제를 분석하고 이에 관련된 데이터를 수집하여 발표에 과정에 이르기까지 1) 팀별로 초기원인분석을 위한 자료(Data III-1)을 개인적으로 학습하고 자신의 의견을 팀 구성원과 토의하여 문제의 구조를 파악, 도출한다. PSS 모형에서는 팀별 Worksheet에 해당하는 WS 6에 작성하여 학습과정 촉진자에게 제출하며, 학습과정 촉진자는 즉각적으로 피드백을 제공하도록 되어 있다. 하지만 CJ푸드빌 업무 환경과 교육환경을 고려하였을 때 WS 6은 팀안에서 공유하고 Peer feedback 형식으로 진행되도록 구성하였다.



[그림1]PSS 모형의 원인분석의 절차

다음으로 팀별 문제구조를 파악하고 고객 사례분석을 실행한 후, 가설을 설정하는데 관련된 자료(Data III-2)가 제시된다. 이때, PSS모형 절차에 따라 교육 참가자들은 주어진 자료(사례)를 바탕으로 현재의 원인을 파악하기 위한 이론적 틀과 구체적 가설들을 설정하여 워크시트(WS7)에 팀별로 작성하게 된다. 위에서 설명한 바와 같이 이때, 교육 참가자들은 개별적인 연구와 팀별 토의에 관련하여 교육시간에 강사의 피드백을 받는다. 교육이 진행되고 교육 참가자들은 제공받은 사례에 대한 실증적인 자료 Data III-3을 강사의 강의를 통하여 발견하는 과정을 경험하고 자신들이 설정한 가설을 참고하면서 실증적인 자료를 활용하여 문제의 원인에 대한 구체적인 분석을 실시한다. 분석은 워크시트 8-1,8-2,8-3에서 제시된다. 이때 PSS모형과 본 교육안에서 이를 적용함에 있어 차이점은 PSS모형은 Data를 제공받지만 CJ푸드빌에서 적용하는 PSS모형은 Data를 교육자들에 의해 발견되도록 한다는 것을 다른 점으로 볼 수 있다. 마지막으로 교육 참가자들은 원인 분석을 위한 자신들의 학습활동과 그 결과를 정리하여 발표하는 시간을 갖게 된다. 'CJ 푸드빌 직장인 고객을 대상으로 한 마케팅 인사이트 강의'는 1) 직원들이 다양한 마케팅 사례를 접할 시간적 여유가 없다는 점과 2) 교육 참여자의 과반수가 마케팅 기획 및 프로모션에 있어 전문가라는 점을 감안하여 팀별 다른 사례들을 제공하여 다양한 사례를 공유할 수 있도록 하였다. 나아가, 다양한 사례학습 및 분석과정을 통해 고객 분석 마케팅 인사이트를 얻을 수 있도록 설계되었다는 점에서 업무에 적용 가능한 수업이라는 장점을 가지고 있다. 나아가, 직장인 고객들의 소비심리와 'needs and wants'를 중심으로 타 기업의 마케팅 성공 사례를 분석하여 CJ푸드빌 부서별 마케팅 전략에 있어 1) 직장인 고객 분석, 2) 성공 요인 분석 3) CJ 푸드빌 적용 여부 검토를 중심으로 전략적 사고촉진을 바탕으로 한 결과물을 도출하는 과정을 본 수업에 담고자 한다.

수업의 청사진

- ① 학습주제: CJ 푸드빌 직장인 고객마케팅을 위한 전략 방안 구축
- ② 교육 대상자: 마케팅 부서 80명(6개의 마케팅부서직원 약 50명)/상품기획, R&D, 영업, SC직원 중 희망자 포함
- ③ 학습시간: 4시간 + 선수학습 기간 2주일
- ④ 수업 수준: 상
- ⑤ 학습목표 1) 직장인 고객의 성향과 소비심리를 타 기업의 성공사례분석을 통하여 간접적 경험을 체험한다.
2) 팀별 다양한 Case Study 분석 방법 공유를 통해 문제해결 능력을 함양 한다.
3) 사례를 통해 도출된 마케팅 인사이트 전략을 바탕으로 CJ푸드빌에 적용할 수 있는 기획안 outline을 작성한다.
- ⑥ 평가방법: 기획안 아이디어 선발(아래 평가지 참조)
- ⑦ 교육방식: 강의식-실습
- ⑧ 교육용 Tool: 강사매뉴얼, 학습자 매뉴얼, 파워포인트, 동영상

Evaluation Sheet(평가지)

항목	세부내용	상 10~9	중 8~7	하 7~5	%
선수학습이해도	1) 교육전 배포한 사례를 이해하여 한 장으로 정리하였는가?				10%
Case study 사례 분석 능력	1) 적절한 Marketing tool를 사용하여 고객 분석을 실행하였는가? 2) 성공요인이 모두 도출되었는가?				20%
Team work	1) 팀원들이 모두 발표에 참여하였는가? 2) 팀원들의의견이 WS6,7,8-1,8-2,8-3에 반영되었는가?				10%
문제해결능력	1) 사례를 통한 문제해결안을 도출하였는가?				20%
적용 아이디어 도출	1)CJ 푸드빌에 적용할 수 있는 아이디어를 도출하였는가?				10%
전략적 아이디어 도출	1) 기획안 작성을 위한 전략적 아이디어를 제시하였는가?				30%
Comment					

본 교육에 대한 평가는 총 6개의 항목으로 나누어 진행됨.

- 1) 교육 2주전 배포할 case study를 팀별로 숙지하고 한 장으로 정리하여 발표를 체계적으로 진행하였다.
- 2) Case study 사례 분석을 적절한 marketing tool를 사용하여 사례에 있는 성공요인을 모두 발견하였다.
- 3) 팀원들이 참여하여 과제를 수행하였다.
- 4) 사례를 바탕으로 문제해결안을 도출하였다.
- 5) CJ 푸드빌에 적용할 수 있는 아이디어를 도출하였다.
- 6) 전략적 아이디어를 바탕으로 기획안 outline을 작성하였다.

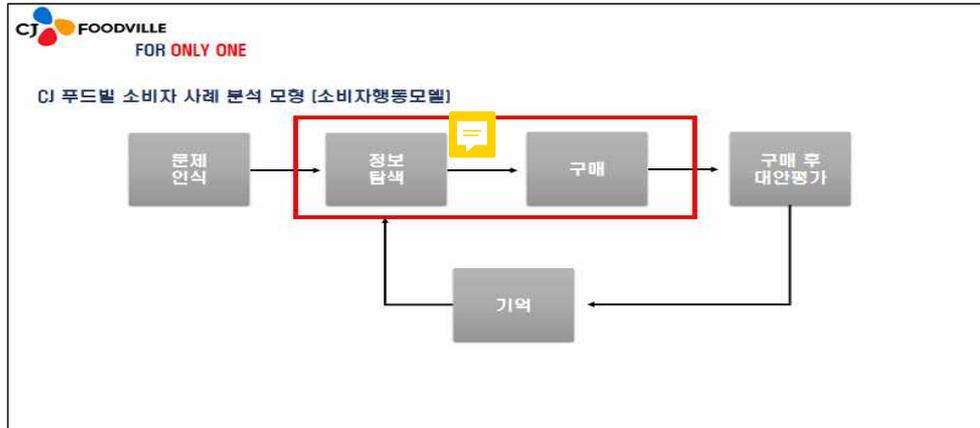
▶ 평가지는 CJ 푸드빌 직장인 고객 분석을 통한 마케팅 인사이트 도출 강의에 사용된 PSS모형과 마케팅 전략 아이디어 제시 모형을 기반으로 개발됨

[소비자 사례분석- 절차 수업: 직장인 공략 마케팅전략]

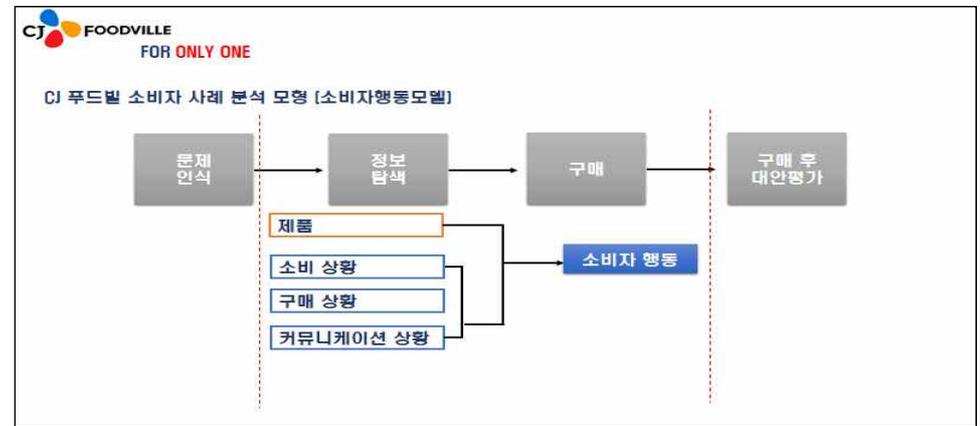
청사진

방법	실행 내용
I. 제시	
사전과제	- 교육 2주전 사전 과제 배포 및 안내(직장인 고객마케팅 성공 사례 팀별 배포) - 팀별 사례 제공(스타벅스, 던킨도너츠, 파리바게트, 커피빈, 맥도널드, 메리어트, 허츠,윈드햄 호텔 앤드 리조트, 구몬,CU 등 다양한 영역의 직장인 마케팅 성공사례) ▶ 사전 과제: 각 팀별 case study 사례를 읽고 내용을 한 장으로 정리한다.
1. 주의력 환기 및 동기유발	- 선수학습으로 제공된 각 팀별 성공사례를 ppt로 흥미롭게 소개한다. 예시: 구몬 학습지가 장수 프랜차이즈로써 성공할 수 있었던 이유는 무엇일까요? 직장인들이 구몬학습지를 하는 이유는 무엇일까요? 1) 직장인들의 현 소비 트렌드를 동영상으로 보여준다(1~2분) 2) 직장인 교육생들이 공감할 수 있는 예시를 안내하여 공감 및 교육의 동기유발을 유도한다. (주의 및 참여기법으로 공감할수 있는 사례 제시) ex) CJ 푸드빌 마케팅 직원 여러분들이 구매를 하게 되는 가장 큰 선택의 조건은 무엇입니까?
2. 목표제시	수업목표 1) CJ 푸드빌이 직장인 고객분석을 통해 새로운 아이디어를 창출할 수 있도록 한다. 2) 다양한 타 기업의 성공사례를 분석해 봄으로써 프랜차이즈 업계의 트렌드와 동향을 읽을 수 있다. 3) Case study를 통하여 도출된 내용을 바탕으로 고객 분석을 통해 CJ에 적용 가능한 아이디어를 도출할 수 있다. 4) 새롭게 도출된 문제해결안을 적용하여 마케팅 기획안을 작성한다.
3. 기존 지식 회상 및 사전 지식 확인	- 각 팀별 사례에 관련된 내용을 각 팀별 2분에서 3분간 발표한다.(각 팀별 어떤 사례를 분석할 것인지에 관해 나누는 시간임으로 질문은 생략한다) - 강사는 사례내용을 팀별로 숙지했는지 한 장 정리된 내용과 발표를 토대로 확인한다. (평가 반영자료)
4. 절차 제시	- 각 사례별 교육생들이 고객 분석을 진행할 수 있도록 CJ 푸드빌 소비자 사례분석 모형을 제시/설명한다. - 강사는 교육생들이 접하지 않은 새로운 사례를 예시로 보여주고 고객마케팅 모델을 활용한 분석을 실행했을 때, 기존 분석틀 혹은 분석 없이 글을 읽었을 때와의 차이점을 ppt로 보여준다. - 문제를 인식하는 과정과 정보를 탐색하여 고객심리 및 소비성향을 알아보는

방법에서 구매에 이르기까지의 과정적 모델과 구매 후 Product에 대한 평가

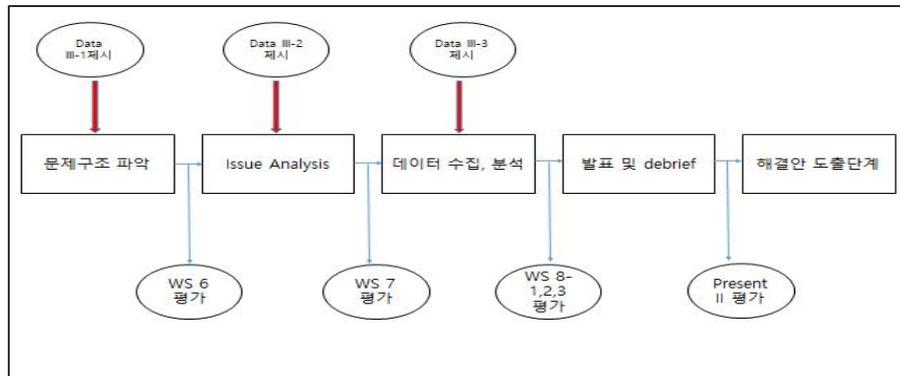


의 중요성에 대해 안내한다. (소비자 행동 모델 참조)



5. 교육에 대한 안내

- 수업 목표를 달성하기 위한 수업의 절차를 다시한번 제시하고 진행방법을 모델로 제시하여 교육생들이 수업의 절차-학습의 절차를 이해할 수 있도록 한다.



- 본 교육이 PSS의 원인분석 모형을 활용하여 사례를 분석하는 기본적인 틀을 마련함과 동시에 학습의 절차가 수업의 절차와 어떻게 연결되어 문제해결안을 도출할 것인가에 대해 안내한다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 본 교육을 통해 어떻게 평가될 것인지 위에 제시한 평가지를 교육생들에게 안내하고 %별 중요도 및 평가 기준에 대해 안내한다.
II. 연습	
<p>1. 1단계- 연습 가 (쉬운 예와 낮은 난이도로 시작)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 각 팀별 제시된 사례를 바탕으로 프랜차이즈 기업이 직장인 공략에 있어 성공한 요인들을 발견한다. (파리바케트 마케팅 성공 사례 참조) - 각 팀별 제시된 사례 안에 어떤 마케팅 전략을 사용했는지 분석해 본다. (강사는 팀원들이 진행하는 사례가 아닌 새로운 사례를 예시로 제시하여 요인 분석, 고객심리분석, 현 트렌드 분석, 타 기업 마케팅 전략을 도출하는 방법을 제시하여 보여준 후, 팀별 과제에 돌입할 수 있도록 한다. 이때 분석 절차 모델을 활용한 분석방법을 예시로 사례분석을 실행한다.) - Data III-1제공/WS 6제 - WS 6에는 1) 사례에서 제시한 성공요인이 무엇인지 고객분석 틀을 활용해서 분석해 보세요.2) 당시 트렌드는 무엇이었습니까? 등의 문제를 제시한다. - DataIII-1 내용으로는 사회적, 영역별 External 분석에 필요한 자료를 제공한다)
<p>2단계- 연습 나(1) 타기업 사례분석</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 타 기업 사례분석을 진행하며, 성공마케팅 전략의 결정적인 요소들을 도출해 본다. - Data III-2제공/WS 7제공 (WS 7 00프랜차이즈 기업이 직장인 마케팅에 성공할 수 있었던 결정적인 요소들은 무엇입니까? 그 이유는?) - Data III-2 고객 심리, 직장인 심리 및 소비성향에 관련된 자료 제공
<p>연습 나(2) CJ 푸드빌 사례 분석 및 적용가능성 검토</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 타 기업 사례분석을 바탕으로 CJ 푸드빌이 마케팅 전략에 실패 혹은 성공한 이유들과 유사한지 찾아본다. - Data III-3 CJ 푸드빌 마케팅 전략 사례 및 분석 결과 자료 제공 - WS 8-1 1) 타사의 성공사례가 CJ 푸드빌에서 적용가능한가? - WS 8-2 2) CJ 푸드빌은 왜 다음과 같은 마케팅 전략을 세우지 못했는가? - WS 8-3 3) CJ 푸드빌화 하여 다음의 성공 전략을 적용한다면 어느 부서 및 어떤 영역에 적용할 수 있는가?
<p>3단계 연습 다 성공 마케팅 전략모델 구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 각 팀에서 발표할 자료 최종 취합을 위한 질문 및 팀 최종 토론 진행 1) 직장인 고객 분석을 위한 marketing tool은 어떻게 사례분석에 활용되었는가? 2) 직장인의 소비심리는 각 프랜차이즈별 어떻게 다르게 나타나는가? 3) 직장인 고객들의 성향 및 현 트렌트 공략을 위한 전략적 접근 방법은? 4) CJ 푸드빌에 다음의 마케팅 전략이 적용될 수 있다면 그 이유는? 적용될 수 없다면 그 이유는? 5) 고객분석을 바탕으로 현업에서 적용할 수 있는 직장인 고객마케팅 전략 모델을 도출해 본다.

<p>2. 다양성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ‘연습가’ internal & External Analysis를 통한 직장인 고객분석 및 성공 요인 도출 - ‘연습 나’ 타 기업의 마케팅 전략의 결정적 성공 요인 도출 및 직장인 고객 심리 파악 - ‘연습 다’ 타 기업의 성공 사례를 CJ 푸드빌에 적용가능여부에 대한 검토 및 적용모델 구축 ▶ 팀별 다른 사례를 분석하고 다른 아이디어를 도출함으로써, 본 교육을 통해 교육생들은 프랜차이즈 직장인 고객마케팅 성공사례와 각기 다른 요인 및 마케팅 전략에 대해 알 수 있다. ▶ 연습에 있어 단계별 WS과 Data를 제공받음으로써 다양성을 유지한다.
<p>III. 피드백</p>	
<p>1. 동기화</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 팀별 발표 순서를 정한다. - 팀별 제시된 과제 및 연습이 원활히 종료되었는지에 대해 검토한다. - 평가지를 배포하여 강사뿐만 아니라 팀별 평가를 실행할 수 있도록 한다.
<p>2. 발표 및 평가 / 유도</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 팀별 연습에 제시하 문제들의 답변을 토대로 작성된 기획안 outline 발표를 듣는다. - 평가 문항의 내용을 충족한 팀에게는 칭찬을 아끼지 않고 평가 문항의 내용을 충족시키지 못한 팀에 대해서는 적절한 피드백을 제공한다. - 다른 팀이 평가지에 기록한 Comment를 약 30초가량 들어본다. 이때, 발표를 정한 순서대로 Comment를 1팀당 1개의 Comment를 듣는다.
<p>칭찬 및 기획안 선정</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 발표를 끝낸 후 점수를 취합하여 가장 높은 점수를 받은 팀 3개의 팀을 골라 시상한다. - 부서별 팀장들이 기획안 작성을 위한 아이디어 선발에 참여하도록 한다. - 높은 점수를 받지 못하였더라도 각 부서별 팀장이 팀의 아이디어를 활용한 기획안을 받아보기를 원하면 기획안 outline으로 선정하도록 한다.

참고문헌

박성익, 임철일, 이재경, 최정임(2017). 교육방법의 교육공학적 이해. 파주: 교육과학사

양철용(2011). 수업의 조건. 파주: 교육과학사

이학식, 안광호, 하영원(2015). 소비자행동-마케팅전략적 접근. 서울: 집현재.

임철일(2012). 교수설계 이론과 모형. 파주: 교육과학사.

임철일, 연은경(2015). 기업교육 프로그램 개발과 교수체제설계. 파주: 교육과학사.

Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O.(2014). *The systematic design of instruction(8th ed.)*. Addison - Wesley Educational Publishers. Inc.

수업자료 개발- Case study

CJ 푸드빌 경쟁업체 마케팅 성공사례

▶ 파리바게트의 글로벌 마케팅 전략과 성공의 원인 및 나아가야할 방향성

베이커리 프랜차이즈 업체인 SPC 파리바게뜨는 중국과 동남아에서의 성공 경험을 바탕으로 2013년 말부터 본격적으로 미국 뉴욕 진출을 시도했다. 300종이 넘는 메뉴를 구비하고 그중 20~30%를 현지인 입맛에 맞는 것으로 구성했다. ‘스스로 집게를 들고 빵을 고르는 방식’과 ‘카페테리아형 매장’은 현지인들에게 신선하게 다가왔고 큰 성공을 거뒀다. 파리바게뜨의 성공에서 주목해야 할 점은 ‘현지화 전략’을 완전히 새로운 그 무엇으로 생각하고 ‘현지화 성공 공식’을 찾는 데 시간을 낭비하지 않았다는 것이다. 파리바게뜨는 오히려 ‘경영과 마케팅의 기본’이 무엇인지를 항상 먼저 생각하면서 그 기본 원리와 원칙을 해외 진출 과정에서 적용하는 방식을 썼다. Needs와 Wants를 제대로 구분했고, 고객경험관리에 집중했다.

Case Study

한손에는 베이글과 다른 한 손에는 스타벅스 커피를 들고 출근하는 패션 피플.

전 세계 사람들에게 각인된 세련된 ‘뉴욕커’의 이미지다. 그런데 한국의 제과제빵 프랜차이즈 업체 하나가 뉴욕의 이 풍경을 조금씩 바꿔나가고 있다. 한국식으로 변형된 페이스트리빵을 한 손에 들고 바로 그 빵집에서 사든 원두커피와 함께 출근길에 나서는 뉴욕커. 불과 10여 년 전만 해도 상상하기 힘들었던 일이 실제로 일어나고 있다. SPC 파리바게뜨가 미국 뉴욕 내 한인타운(32번가)이 아닌 뉴욕 타임스퀘어 인근(40번가)에 현지인과 관광객을 대상으로 한 매장을 처음 낸 건 2013년 10월, 사무실 밀집지역에 현지 직장인을 대상으로 한 직영점1 을 만든 게 다음 달인 2013년 11월이다.

그리고 약 1년7개월이 지난 지금 ‘가장 서구적인 메뉴’인 ‘빵과 커피’로 뉴욕 사람들의 입맛을 사로잡았다. 현재는 고급 주택가이자 중소 사무실 밀집지역인 어퍼웨스트 사이드 70번가와 96 번가에 각각 두 개의 점포를 더 내면서 한인타운 지역까지 포함하면 총 6개의 매장을 운영하고 있다.

우선 각 매장마다 하루에 약 1000명이 방문하고 매출액도 원화 기준으로 1000만 원을 훌쩍 넘어서는 곳도 있다. 한국에서 보통 '잘된다'고 하는 파리바게뜨 매장도 일 매출이 300만~400만 원 수준인 걸 감안하면 놀라운 성적이다. 뿐만 아니라 비싸기로 유명한 뉴욕 매장 임대료 때문에 쉽게 흑자 전환하기가 어려울 것이라는 예측이 지배적이었지만 2010년 문을 연 한인타운 매장부터 불과 두 달 전 문을 연 96번가 매장까지 모두 흑자를 기록하고 있는 상황이다. 이미 10여 년 전부터 중국과 동남아 등 지역에 진출하며 성공 스토리를 써 온 SPC 파리바게뜨였지만 '세계 트렌드의 심장부'인 뉴욕에서까지 이 같은 성공을 거두리라는 예상을 한 이들은 많지 않았다. 식품업체로서는 드문 현지화 성공 사례로 분류되는 파리바게뜨의 성공전략을 DBR이 취재했다.

중국과 동남아 공략에서 얻은 교훈: 현지화 제품 비율

파리바게뜨가 '글로벌 진출'을 모색하기 시작한 건 1990년대 후반부터다. 한국 내수시장만으로는 성장의 한계가 너무도 명확해 보였고 중국과 동남아 등 신흥시장 소비자들의 입맛은 서구화되고 있었다. 그러나 한국에 서구 음식인 빵이 들어와서 한국식으로 변형돼야만 했듯 그들에게도 자신들에게 맞는 스타일의 빵이 필요했다.² 이미 '서양식에서 한국식으로' 바꾸면서 '변형'의 노하우를 체득했던 파리바게뜨에는 경쟁력이 있었다.

중국, 베트남 등지에 현지 주재원을 파견하면서 시장조사를 했고 2004년 중국을 시작으로 베트남, 싱가포르 등지에 매장을 내면서 글로벌 진출과 현지화, 이른바 'glocalization'의 기본 전략으로 '고급화, 다양화, 고품질화'를 내세웠다. 최근 한 논문³에 따르면, 파리바게뜨는 진출 초기부터 구매력이 높은 상류층 소비자를 대상으로 한 프리미엄 브랜드로 차별화하고 실제로 고급 쇼핑물, 백화점을 중심으로 출점했다. 때마침 중국은 놀라운 경제성장을 보이며 중산층 이상의 소비자가 급증하던 중이었고 다양한 '먹거리 안전 이슈'가 터져나와 중국 내 중저가 브랜드 식료품과 음식 전반에 대한 불안이 팽배해 있는 상황이기도 했다. 이 같은 '고급화'(입지 및 브랜딩 측면)와 '고품질화'(맛과 원료 및 유통 안전 측면)를 축으로 '다양화' 전략도 이어졌다. 한국의 다양한 빵을 소개하는 것을 넘어 현지인 입맛에 맞는 빵까지 출시했고 이는 파리바게뜨의 입지를 더욱 탄탄하게 만들었다. 특히 고기를 좋아하는 중국인들의 식성을 반영해 빵 위에 소고기 가루를 가득 얹어 출시한 '육송 빵' 등은 중국인들 사이에서 선풍적인 인기를 끌었다. 한국형 소보루빵을 만두를 좋아하는 중국인의 입맛에 맞게 변형한 게 주효했던 셈이다.

베트남과 싱가포르는 각각 중국과 비슷하면서도 달랐다. 베트남은 이미 한류 바람으로 한국 브랜드 자체가 '고급' 이미지를 획득하고 있었지만 한국 기업 입장에서는 중국보다 정보가 적은 시장이었다. 철저한 연구조사를 통해 구운 고기와 현지의 각종 향채를 넣어 만든 '반미

(Banh mi) 바게뜨' 등의 현지 메뉴를 개발했다. 반면 싱가포르는 매우 국제화된 도시였기 때문에 '고품질' 이미지를 특히 강조할 수밖에 없었고 이 과정에서 단단한 빵보다는 촉촉하고 부드러운 빵을 선호하는 현지인 특성에 맞게 '포카차' '칼조네' 등의 메뉴를 개발해 성공을 거둔다.

2004년부터 시작된 중국, 동남아 진출 과정에서 파리바게뜨는 우여곡절과 시행착오 끝에 빵집 프랜차이즈업의 경우 해외 진출 메뉴 구성을 8(본국메뉴):2(현지메뉴)에서 7대3 정도로 맞추는 것이 적절하다는 걸 깨닫게 된다. 8대2 비율을 기본 원칙으로 하되 같은 나라라도 소비자의 구성(인종이나 민족, 출신지역 등)이 다양할 경우에는 7대3 정도로 한국형 메뉴와 현지화 메뉴의 비율을 조정해야 한다는 걸 알게 됐다. 이는 세계 트렌드의 심장부인 뉴욕 시장에 진출할 때에도 큰 도움을 줬다.

뉴욕, 'self selection'과 '카페테리아형 매장'의 결합으로 승부를 걸다

뉴욕은 그 어떤 소비재를 생산하는 기업에도 공략이 쉽지 않은 시장이다. 패션, 전자제품, 요리 등 모든 세계 최첨단 트렌드가 만들어지는 도시 중 하나이기 때문이다. 그렇기 때문에 글로벌화를 원하는 많은 소비재 기업들에는 두려움의 땅이면서도 반드시 도전해보고 싶은 시장이기도 하다.

한국에서 독보적 1위를 차지하고 중국 시장에서도 하오리라이, 브레드토크 등의 여러 업체와의 경쟁 속에서 120여 개의 직영점을 전국적으로 운영 중인 파리바게뜨 역시 뉴욕 시장 진출은 신중할 수밖에 없었다. 먼저 경쟁업체들에 대한 분석을 시작했다. 뉴욕시장은 저가형 브랜드 파네라 브레드(Panera Bread), 고가형 브랜드인 메종 케제르(Maison Kayser), 그리고 한국에서의 파리바게뜨와 비슷한 포지셔닝을 갖고 있는 글로벌 대형 프랜차이즈 오봉팡(Au Bon Pain) 등이 시장을 나누고 있는 구조였다.

2010년에 한인타운인 32번가에 직영 매장을 낸 이후 끝없이 뉴요커들을 관찰하고 현지인들의 구매 행태와 빵 소비 행태를 분석했다.

이 같은 연구를 토대로 한국에서 출시됐던 기본 제품 70%, 현지에 맞게 변형하거나 새롭게 출시한 메뉴 30%로 메뉴를 구성하되 전혀 다른 차별화 포인트를 찾고자했다.

오랜 시간의 관찰과 분석 결과, 다음과 같은 전략이 도출됐고 곧바로 실행이 이어졌다.

1) 새로운 경험을 제공한다: 카페형 매장과 '집계'

뉴욕은 세계 최대의 용광로라 불리는 도시다. 관광객, 유학생, 전 세계에서 모여든 금융가들과 기업인, 외교대사들, 그리고 다양한 인종구성과 출신 성분을 가진 현지인으로 구성돼 있다. 모두 입맛도 다르고 생활패턴도 다르다. 따라서 중국이나 베트남, 싱가포르처럼 '토착 음식'이나 '식재료' 한두 개를 뽑아서 특별한 상품을 만드는 건 의미가 없어보였다. 뉴욕이 가진 다양성만큼이나 다양한 메뉴를 제공하자는 게 파리바게뜨의 판단이었다. 이미 한국인들의 까다로운 입맛과 치열한 내수시장 경쟁으로 인해 확보한 수백여 가지의 메뉴를 갖고 있었다. 문제는 '한국형 메뉴'이든, 아니면 '뉴욕 현지 메뉴'이든 300가지 가까운 메뉴를 현지인들이 어떻게 알고 주문하느냐였다. 이 문제를 가장 한국적인 방식으로 해결했다. 대부분의 뉴욕 유명 빵집은 기껏해야 수십여 가지의 정해진 메뉴 중 소비자가 선호하는 메뉴를 줄을 서서 주문하고 받아가는 방식이었다. 일단 한국의 일반적인 파리바게뜨 매장보다 더 많은 메뉴를 구비한 상황에서는 매장에 들어서서 집계를 들고 바구니나 봉투에 자신이 먹고 싶은 빵을 담아 계산대로 가는 한국식 빵집의 시스템을 도입할 수밖에 없었다. 이 시스템은 '뉴욕'들에게는 완전히 새로운 경험이었다. 각 빵마다 달려 있는 친절하고 자세한 재료 설명과 칼로리 표시 등에 뉴욕 사람들은 열광했고 신기한 마음에 이것저것 사 먹어보면서 현지화된 메뉴는 물론 한국형 빵의 다양한 맛을 체험하기 시작했다.

또한 한국의 카페형 매장 스타일 역시 현지인들의 마음을 사로잡았다. 뉴욕의 대부분 빵집은 앉아서 먹을 수 있는 자리가 마련돼 있더라도 한국의 카페형 빵집처럼 빵과 커피향이 뒤섞인 세련된 장소를 제공하진 않았다. 그건 철저히 커피점의 몫이었다. 파리바게뜨가 이게 가능했던 이유는 다른 경쟁업체와 달리 실제 매장에서 빵을 구워 팔고 커피 역시 그 자리에서 주문대로 제작해 내놓는 시스템이었기 때문이다. 여유를 즐기고 싶은 사람들은 앉아서 커피와 함께 추가로 빵을 더 골라가며 시간을 보낼 수 있었고 바쁜 직장인들은 고품질의 커피와 식사 대용이 가능한 빵 몇 개를 골라 들고 나갈 수 있었다.

2) '시간의 니치'와 '맛의 니치'를 찾다

파리바게뜨는 24시간 각양각색의 사람들이 움직이는 뉴욕의 도시 특성에 철저히 맞춰 앞서 언급한 '300가지 메뉴'를 직접 고를 수 있는 카페형 매장의 장점을 철저히 살렸다. 사무실 밀집 지역 52번가점의 사례는 이 같은 파리바게뜨의 전략을 완벽하게 보여주는 곳이다. 시간대별로 아침 출근시간에는 주문 받는 대로 직접 내리는 에스프레소와 미국인들이 좋아하는 페이스트리 빵을 위주로 팔되 빵을 고르고 주문하는 동선 역시 테이크아웃 중심으로 만들었다. 출근시간대가 지나면 다시 공간을 활용해 샌드위치와 스프를 판매하고 사실상 식사가 가능한 구조로 만들었다. 다시 저녁시간대가 되면 퇴근하는 사람들을 위해 식빵과 케이크를 팔았다. 각 매장마다 베이킹 도구와 장비를 설치하는 '한국형 빵집'의 장점을 최대한 살렸다는 얘기가 다. 대부분의 뉴욕 베이커리들이 '아침 출근시간대 판매'에 집중할 때, 한국형 빵집의 특성을 살려 '시간의 틈새'를 잡아낸 것이다. 또한 파리바게뜨에서 판매하는 '한국형 메뉴'들은 그 자체가 새로운

경험이자 일종의 ‘맛의 니치’를 공략할 수 있는 무기였다. 한국형 빵들은 애초에 ‘샌드위치용’이나 ‘메인메뉴와 곁들이는 주식’의 개념이 아니고 간식이나 디저트의 개념이 강했기 때문에 맛과 종류가 다양했고, 이 중에서 간단한 아침식사용, 디저트용, 간식용을 자유롭게 고를 수 있었다. 고급 식당의 디저트용 메뉴부터 전형적인 식사 대용 빵까지 다양하게 갖춰져 있고, 맛의 질 역시 높다 보니 ‘한국형 빵의 맛’ 또한 현지인들에게 어필할 수 있었다.

1) 파리바게트의 핵심 글로벌 마케팅 전략에 대해 서술하세요.

- 파리바게트의 글로벌 전략의 핵심은 고급화, 다양화, 고품질화, 현지화를 들 수 있다.

2) 파리바게트 Marketing 4p's를 분석하세요.

- 파리바게트의 4P 분석

1. 제품(Product)

① 신선함

BAKE-OFF시스템 도입과 1일 2회(생산제품은 아침, 냉동제품은 오후) 배송체제의 물류시스템으로 소비자들에게 갓 구운 신선한 빵을 제공한다.

② 제품의 다양성

파리바게트의 제품 분류를 보면 빵류, 케익류, 기타 상품류의 3가지 상품군을 기본으로 하여 빵류를 세부분류하면 간식용, 도우넛, 샌드위치, 식빵, 파이나 페스츄리, 프랑스빵 등으로 구분된다. 이처럼 총 410여가지 이상의 다양한 제품으로 제품라인의 폭과 깊이를 모두 충족하고 있다. 또한 지속적인 신제품 개발을 통해 소비자의 다양한 맛과 건강에 대한 욕구를 충족시켜 주고 있다.

③ 시장 선도형 제품 및 독특한 제품 개발방법

파리바게트는 90년대 초반 ‘생크림 케이크’와 ‘무스케이크’의 개발로 케이크시장의 새로운 변화를 주도하거나 ‘프리미엄 바게트(Premium Baguette)’의 개발로 30분 이내에 제작가능하며 더욱 신선한 식감을 느낄 수 있는 바게트의 출시하는 등 시장 선도형 제품개발에 앞장서고 있다. 또한 샌드위치 공모전을 통한 새로운 아이디어 도출을 유도, 케이크 실명제를 통해 품질향상은 물론 고객의 신뢰도를 높이는 노력을 통해 다양한 제품개발방법을 추구한다.

2. 가격(price)

① 가격의 이원화

파리바게트는 고품질의 베이커리 제품으로 고가격정책을 실시하고 있지만, 유인 상품과 전략 상품에 의한 가격 결정을 통해 유인상품을 통한 소비자 만족과 전략상품인 고부가가치 상품을 통해 이익창출효과를 얻고 있다.

② 제휴카드로 가격 경쟁 우위

대부분의 베이커리시장의 제품가격 차이는 크지 않다. 그리고 가격은 고객이나 상품별 차이를 두고 책정해야 하는 과정이기 때문에 저가격 책정이 매출을 늘린다고만은 볼 수 없다. 오히려 제품에 불신을 안겨줄 수 있기 때문이다. 하지만 소비자가 느끼는 가격차는 크게 존재할 수 있다. 때문에 파리바게트는 제휴카드의 할인을 통해 타사에 비해 가격 경쟁 우위에 있다.

3. 프로모션(promotion)

① 스타 마케팅 전략

파리바게트는 초창기 베이커리 시장에서의 새로운 이미지 제고를 위해, 즉 브랜드 네임을 대중화할 필요성으로 김희선, 정우성, 채시라 등 당시에 가장 영향력 있던 톱 스타들을 모델로 기용해 공격적으로 파리바게트 광고 전략을 펼치게 되었는데, 현재는 '현빈'에 이어 '이나영'을 모델로 파리바게트라는 브랜드 인지도를 유지하고 있다.

② 다양한 프로모션전략

어린이날, 화이트데이, 발렌타인데이, 크리스마스 등 다양한 기념일을 적극적으로 활용하여 고객과 함께하는 파리바게트라는 이미지 제고에 노력, 그 결과 또 다른 광고효과와 매출 증대라는 부가적인 실효를 거두고 있다.

그리고 문화행사 지원과 다양한 업체와의 Tie-In Promotion, 그리고 매년 독특한 제품 이벤트를 펼치고 이를 광고, PR기사 등과 연계하거나 고품격 프랑스퐁 최고급 베이커리임을 알리는 기술력, 제품력 중심의 PR 기사화를 통해 파리바게트라는 브랜드를 알리고 있다.

③ 다양한 판매 프로모션 시도

소비자의 라이프스타일 변화 및 요구변화 추세에 맞추어 "멀티숍"운영 및 점포 컨셉 변화를 통해 빵을 사가는 기존 테이크아웃(Take-out)형 대신 아늑한 카페 느낌을 주는 인테리어형 점포로 변화를 주고 있다.

④ 소비자 중심 마케팅전략

소비자 만족을 최대화하기 위한 차별화된 event 실시, 사외보 운영, 온라인 쇼핑몰 운영, 해피 포인트 카드 운영 등 고객에 대한 서비스 강화를 통한 고객 만족도를 증대하는 등의 마케팅을 실시한다.

4. 유통(place)

① 1일 2회 배송 체계

생산제품은 오전에 냉동생지는 오후에 배송하는 물류시스템으로 고객에게는 가장 신선한 제품을, 가맹 점주에게는 재고 부담을 없애고 높은 마진을 보장한다.

② 정보시스템 · 물류거점 투자 및 자동화 추진

물류거점 확보를 통해 배송의 어려움을 보완하며 ERP 도입과 POS 시스템 도입으로 빠른 배송과 불필요한 비용요소를 줄임으로 물류비절감을 구축하고 있다. 그리고 차량당 적재효율 증대, 기존 물류센터 효율적 운영, 물류 프로세스를 재검증 효율성을 높이는 방향 구축한다는 방침으로 자동화를 추진하고 있다.

③ 가맹점 가족화 전략

가맹점주 자녀 학비지원 제도 시행, 가맹점 종합보험 지원, 매출 부진 점포 지원 프로그램 진행, 우수 가맹점 해외 연수 기회 부여, 판매 장려금 지급, 신제품에 대한 반품 지원, 체계적인 점주 교육 등과 같은 시스템을 통해 지속적인 가맹점 관리를 가능하게 하며 가맹점주에게는 영업에만 몰두할 수 있는 분위기 조성 및 여건보장을 통해 결과적으로 가맹점 매출 증대와 본사의 발전을 꾀하고 있다.

3) 파리바게트의 성공전략은?

파리바게트의 성공요인

파리바게트는 「2004년 한국산업의 브랜드파워」 선정에서 제과·제빵점 부문 1위 브랜드로 선정됐다. 이로써 파리바게트는 4년 연속 업계 1위 브랜드로서의 입지를 다졌으며 2005년 한국 마케팅 대상과 브랜드 대상을 수상함으로써 그 입지를 굳혔다. 파리크라상의 가장 큰 성공요인이라 하면 철저한 경쟁사 분석을 통해 경쟁에 대처할 수 있는 경쟁제품과, 소비자조사를 통한 Needs 파악으로 구비한 개량제품, 그리고 해외기술 도입을 통한 혁신제품으로 경쟁사와의 차별화를 이루었다는 것이다. 제품전략 역시 경쟁사의 신제품 개발 동향과 소비자의 식생활 패턴의 변화를 고려하였다. 시장지배를 위하여 ① 저원가, 고마진 ② 향후 소비 패턴에 대비하

여 ③ 제품정예화 및 제품구색 다양화라는 세 가지 원칙하에 제품을 개발하였다. 우선 신선함과 다양화 전략의 신제품 개발의 출시일 것이고 그러한 고품질(냉동원료를 이용한 점포직접생산)과 지속적인 브랜드 관리, 혁신적인 마케팅으로 고객만족의 경영에 치중해온 결과이다.

그리고 다음 성공요인으로는 본격적인 베이커리 시장 진입시 낮은 인지도를 극복하기 위해 변화하는 21세기 디지털 시대의 소비자 중심의 마케팅 전략을 채택하였다는 것이다. 수도권 주요 지역에 오피니언 리더와 유동인구가 운집한 지역, 그리고 생활수준이 높은 지역을 중심으로 Image Shop을 오픈, 이를 중심으로 그 지역에 점포 확산의 파급효과를 노리는 Mouth to Mouth효과를 통한 출점 전략을 폈다. 또한 개인 윈도우 베이커리와 타 F/C 가맹점의 파리바게뜨 전환으로 전략적인 출점전략을 펼쳐 경쟁우위를 확보하였다. 주요 지역은 미리 출점하여 시장을 선점하고, 인지도가 일정 수준에 이른 수도권은 대규모 확산을, 지방은 거점확보를 통한 확산으로 출점했다. 이와 같은 파리바게뜨의 진출 전략은 "소비자 중심의 마케팅 전략"으로 대표될 수 있다.

4) 파리바게뜨의 개선 및 보완사항에 대해 서술하세요.

- 보완점 및 개선사항

1. 장기적인 기술개발노력

제품 생산시 올리고사카리라이드, 전화당 같은 원료들의 사용은 제품의 보수력도 증가해 결국 노화가 지연되는 효과와 관련이 있는데 이는 베이커리 업체의 특성상 '재고 및 로스 발생으로 인한 마진률 감소를 줄여주는데 유리하다. 프랜차이즈 업체이므로 실제 소비자이전에 가맹점 주도 간접 소비자들이다. 그들이 느끼는 불편함을 먼저 헤아려 보완해야만 사업에 승산이 있을 것이다. 그리고 지속적인 소비자 욕구를 쫓는 제품개발도 요구된다. 최근 베이커리 트렌드가 천연, 유기농 등 건강 기능강화 쪽으로 발전하고 있어 국내 최초로 Low GI 식빵을 출시 등 변화하는 소비자의 요구에 대응할 수 있어야 한다.

2. 과학적 출점 전략

베이커리 전문점은 상권과 입지가 성공을 좌우한다. 따라서 지속적으로 과학적 출점 전략이 필요하다. 베이커리 포화시장에서 후퇴하는 기업으로 인해 시장의 공백이 형성되며 최근에는 중국·미국으로 해외진출을 도모하는 등 새로운 기회이자 지속적 성장의 발판이 되고 있다. 때문에 최적 입지의 점포를 찾아내는 것이 성공의 관건이다.

3. 다양한 프로모션 전략 추진

파리바게뜨는 여러가지 프로모션전략이 잘 갖추어져 있다. 하지만 경쟁사의 지속적인 시장진입 및 확대 시도에 대비 다양한 전략을 준비해야한다. 경쟁사와 비슷한 전략으로 대응하다보

면, 결국 브랜드간 과당경쟁을 초래 수 있으며, 이는 매출액 대비 마진률에 영향을 미칠 수 있어 이러한 요인은 점주에게 민감한 반응을 일으킬 수 있다. 좀 더 부가가치가 높은 케이크류와, 선물류, 아이스등 기타 상품에 대한 마케팅도 함께 보완할 필요가 있다.

4. 체험 마케팅의 강화

체험 마케팅은 소비자들의 직접체험을 통해 제품을 홍보하는 마케팅 기법이다. 고객은 단순히 제품의 특징이나 제품이 주는 이익을 나열하는 마케팅 보다는 잊지 못할 체험을 통한 마케팅에서 더욱 큰 영향을 받는다. 따라서 파리바게트에서도 다양한 체험 마케팅을 통해 고객에게 접근할 필요가 있다. 이외에도 고객의 사진을 담은 포스터의 제작 등을 통한 체험 마케팅의 강화가 필요하다.

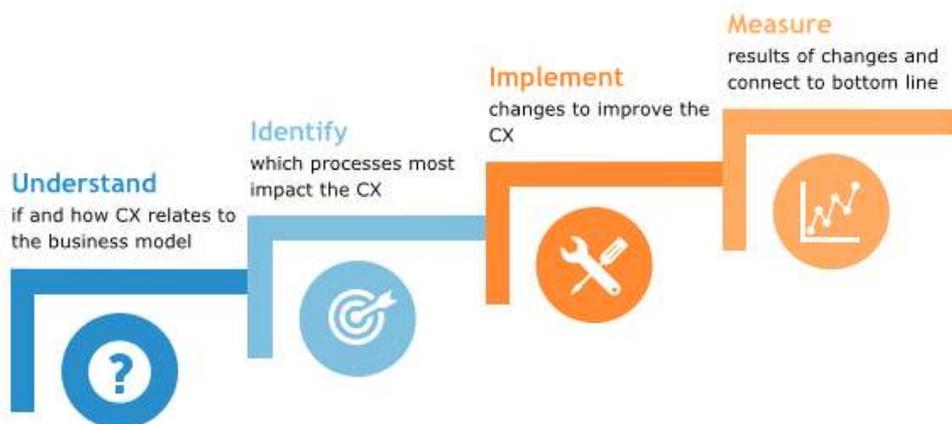
5. 젊은 층의 지속적 관심 촉진

최근 들어 샌드위치 전문점, 커피 전문점 등 스페셜티 샵이 증가하고 있으며 트렌디한 빵으로 젊은 고객층의 기호를 맞추고 있는 뚜레쥬르가 인기를 끌고 있다. 이는 젊은 소비자층에서 파리바게트의 입지를 좁아지게 만들 우려가 있다. 10~20대의 젊은 고객층은 장래에 주 소비 고객층이 된다는 점에서 매우 중요하며, 따라서 젊은 층의 지속적 관심을 촉진할 필요가 있다.

6. 해피포인트 카드의 활용을 통한 고객관리유지

현재 자사 홍보활동을 통해 해피포인트카드의 활용이 확대되었다. 카드의 활용은 가맹점 및 본사 입장에서는 타사와의 가격경쟁력 우위에 서게하며 고정고객확보가 유리해진다. 때문에 확보한 고객 데이터 베이스를 활용하여 자신의 점포를 찾는 고객의 분포 및 성향과 중요도를 점검하고 점포별 이벤트 및 프로모션 등에 유용하게 사용할 수 있어야 한다.

5. 파리바게트 현지고객마케팅 성공요인은?



교수설계체제 임철일 교수님

CJ푸드빌 마케팅 직원 교육: 직장인 대상의 마케팅 전략

- 파riba게트는 고객을 이해하고 고객을 파악하며 이를 통하여 새로운 변화를 창출하고 체계적인 현지화 시스템 구축을 통해 고객마케팅을 실현화함