



Case(A) 농 심

뛰어난 상품과 제품 개발이 농심의 경쟁력입니다.

- 박준, CEO, 농심

라면산업

라면산업의 성장

한국 최초의 라면은 1963년에 탄생했다. 전중윤 삼양식품 회장이 1963년 9월 15일 정부로부터 자금을 지원받아 일본 묘조식품에서 기계 2대와 기술을 도입해 라면을 만들게 된 것이 그 시초다.

라면이 처음 시장에 선보였을 당시 국민들의 반응은 냉담했다. 라면은 밥과 국 위주의 식생활을 하던 한국인들에게 생소한 음식이었다. 이를 극복하기 위해 삼양식품 직원들은 직접 라면을 들고 거리에 나가 시식행사를 했고, 한 번 입소문을 탄 라면의 인기는 급속도로 치솟았다. 출시 3년 만인 1966년 11월에는 240만 봉지가 판매되었고, 1969년에는 1천 5백만 봉지가 판매되는 급격한 성장세를 보였다.

이후에도 국내 라면 시장은 꾸준히 성장을 거듭하여 처음에는 먹는 방법까지 알려야 했던 라면이 이제는 한 해 약 34억 8000만 개(2009년 기준)가 소비되고 있으며 이는 국민 한 명이 1년간 평균 71개의 라면을 먹는 것에 해당하는 수치이다. 또한 현재 라면 시장의 규모는 연간 1조 9000억원 정도로 추산되고 있다.

국내 라면 시장의 판도

라면이 성공적으로 한국에 자리잡고 난 후 삼양식품의 뒤를 이어 수많은 라면 업체들이 속속 시장에 등장했지만, 치열한 경쟁을 뚫고 현재 남은 기업은 농심, 삼양, 오뚜기, 한국야쿠르트 등 4개사이다. 라면 시장은 시장점유율 69.3%의 농심이 절대적 영향력을 가지고 있으며, 그 뒤를 이어 삼양식품(13.0%), 오뚜기(10.5%), 한국야쿠르트(7.1%)가 시장을 분할하고 있다. 특히 농심은 후발주자인 업계 2위로 시작하였으나 신라면 출시와 함께 1위를 차지한 이후 단 한 번도 그 자리를 놓친 적이 없다.

삼양식품은 라면업계의 선두주자로 1969년 83.3%, 1979년 64.2%까지 업계 1위를 유지하고 있었으나 1988년 27.4%, 1989년 19.9%, 1990년 14.5%로 계속 내리막을 걸었으며 심지어 우지파동 10년 후인 1999년에는 10.9%까지 시장점유율이 떨어지며 업계 2위 자리까지 오뚜기에게 내주기도 했다. 그러나 그 이후로는 업계 2위 자리를 안정적으로 유지하고 있으며 농심, 삼양, 오뚜기, 한국야쿠르트 순의 라면 시장 판도가 굳어진 추세이다.

새로운 도전 국면

그러나 최근 라면시장이 10% 이상 위축되면서 라면 회사들은 새로운 도전을 받고 있다. 라면시장의 위축에 의해 가장 큰 타격을 받은 것은 업계 1위이자 라면 중심의 사업 구조를 가진 농심이었다. 2010년 11월 9일 농심의 주가는 이 날 장중 한 때 19만 9,500원까지 떨어졌다. 농심의 주가가 장중 20만원 밑으로 하락한 것은 22개월 만의 일이었다. 삼양식품 역시 2010년 8월 24일 장중 최저가인 15,050원을 기록했는데 이는 같은 해 최고가였던 24,250원보다 무려 9,200원이나 낮은 가격이었다. 특히 2010년 한 해 동안 삼양식품의 주가는 20,000원을 넘긴 날이 눈에 띄게 감소했다.

라면 시장의 위축 원인에 대해서는 여러 분석이 있지만 과거에 비해 국민들의 삶의 질이 높아지면서 라면 소비가 줄었다는 것이 가장 큰 원인으로 지목되고 있다. 뿐만 아니라 수십 년째 천편일률적인 제품들이 출시되면서 소비자들의 라면에 대한 선호가 감소했다는 점도 중요한 원인으로 분석되고 있다. 즉, 서민들의 대표적인 먹거리였던 라면의 전반적인 인기가 하향곡선을 그리면서 다른 식품에게 시장을 서서히 잠식당하고 있다는 것이다. 햄버거, 피자과 같은 패스트푸드와 가장 큰 라면의 대체재로 주목 받고 있는데 실제로 2010년 같은 기간 패스트푸드 업체인 롯데리아와 피자헛의 매출이 18% 가까이 증가했다.

농심

농심의 역사는 크게 창업과 기반 구축(1965년 ~ 1977년), 국내 정상의 식품기업으로 성장(1978년 ~ 1989년), 변화와 내실 추구(1990년 ~ 1995년)등의 단계로 구분된다.

창업과 기반 구축: 1965년 ~ 1977년

롯데그룹 신격호 회장의 동생인 신춘호 농심 회장은 자본금 500만원을 가지고 1965년 농심의 전신인 롯데공업주식회사를 창업하였다. 라면 업계의 선발주자인 삼양식품보다 4년 뒤에 사업을 시작한 농심은 사업 초반 선발업체들의 견제와 극심한 경쟁으로 인해 많은 어려움을 겪었으나 1970년 10월 농심 최초의 히트제품인 ‘소고기라면’을 출시하면서 위기를 벗어나게 되었다. ‘소고기라면’의 성공으로 1971년 농심은 시장점유율 23%를 달성하였으며 1970년대 중반에는 시장점유율이 35%에 이르렀다. 1975년 10월에 개발된 ‘농심라면’은 농심의 성장에 더욱 가속도를 붙여주었고, 이를 계기로 1978년 3월 6일 롯데공업주식회사는 사명을 ‘농심’으로 변경하였다.

국내 정상의 식품기업으로 성장: 1978년 ~ 1989년

‘소고기라면’과 ‘농심라면’ 덕분에 사업이 정상궤도에 오른 후에도 농심은 라면 맛과 품질의 차별화를 꾀했고 이러한 노력은 곧바로 1982년 너구리, 1983년 안성탕면, 1984년 짜파게티의 히트로 이어졌다. 그 결과 1980년대 초 35% 수준이었던 농심의 라면시장 점유율은 1984년 40%대에 진입했고, 1985년엔 농심이 처음으로 삼양식품을 제치고 시장 점유율 1위에 올랐다.

그리고 1986년 10월 농심은 국내 라면 업계 최고의 히트작인 ‘신라면’을 출시했다. 신라면은 소고기를 주원료로 완전 진공 농축시킨 소고기 엑기스에 각종 천연 양념을 잘 조화시켜 가정에서 즐겨먹는 얼큰한 소고기맛을 재현한 라면이었다. 신라면은 개발되자마자 선풍적인 인기를 모았고, 농심의 라면시장 점유율은 1987년 46.2%, 1988년 53.2%, 1989년 58%로 급등했다. ‘신라면’의 성공은 농심을 라면업계의 명실상부한 선두주자로 끌어올렸다.

변화와 내실 추구: 1990년 ~ 1995년

1990년대에 들어서면서 농심은 신제품의 개발보다 기존 사업 역량의 강화에 경영의 중점을 두게 된다. 1990년부터 1995년까지 농심은 그룹 경영 체제의 확립, 정보화 강화, 직원 교육 강화에 힘쓰는 한편, 구미공장, 아산공장을 건설하는 등 생산시설을 확장하였다. 또한 1980년대 초에 설립된 공장들의 낙후된 시설 개선과 제품의 품질 향상을 위한 노력을 기울였다.

이러한 사업 방향의 전환은 농심의 주요 경영지침의 변천에도 잘 드러나 있다. 1976년 “구태의연한 사고방식을 반성하고, 진취적이고 자주적인 자세를 확립하며, 창의성을 발휘하자.”나 1977년 “이제까지의 낡은 업무방식과 사고방식을 쇠신, 새로운 발전의 길을 열어나가자.”와 같았던 농심의 주요 경영지침이 1990년대에 들어서면서 바뀌게 되는데, 1994년의 “회사의 힘, 즉 상품력, 판매력, 기술력의 비교우위를 확보하자.”나 1996년의 “국제경쟁력은 세계수준에서만 가능하다. 기술수준, 상품, 광고, 영업, 관리 등 전 분야의 질적 수준이 세계수준에 도달해야만 세계 초우량 기업들과 경쟁할 수 있다.” 등이 대표적인 사례라 할 수 있을 것이다.

이후 농심은 내수 시장의 성장에 한계를 느끼고 해외 진출을 시도하고 있으며, 2000년대부터 여러 해외기업과의 제휴, 협력을 통해 새로운 시장을 개척하여 지속적인 성장을 이루고자 하고 있다.

물론 경영의 초점이 기존 사업 역량 강화로 바뀐 1990년대 이후에도 농심은 지속적으로 생생우동, 무파마탕면 등 신제품을 개발하고 출시하였다. 그러나 아이러니하게도 자사 제품인 신라면의 인기에 밀려 큰 성과는 얻지 못하였다. 그 결과 농심은 기존 제품의 용기면으로의 출시 등 기존 브랜드의 강화에 전략적 중점을 두었으며 신라면, 안성탕면 등 전통적 브랜드의 명성에 힘입어 20년이 넘는 기간 동안 라면업계 부동의 1위로 군림하게 된다. (Exhibit 1 참조)

이러한 농심의 역사에 대해 신춘호 회장은 자서전 『철학을 가진 장이는 행복하다』에서 “농심의 라면이 국민의 먹는 문제를 해결했다.”고 자평했으며, 『농심 40년사』의 발간사에서는 “농심이 국내의 라면과 스낵업계를 이끌어가는 위치에서 한국의 식품문화 발전에 큰 몫을 담당해왔다. (중략) 이런 가운데 세계적인 기업평가 기관과 국내의 유명 경제연구소들이 우리 농심을 모범적이 우량기업으로 선정하고 있다. 이렇게 본다면 불혹을 맞은 오늘의 농심은 국내 식품업계에서 나이에 걸맞은 얼굴값을 하고 있다고 할 수 있다.”고 자부하기도 했다.

농심의 경영구조

가족경영

라면업계 1위를 차지하고 있는 농심이지만 아직까지 가족과 특수 관계인들의 지분이 50%에 육박하면서 가족회사로서의 지배구조를 지니고 있다. 농심의 최대 주주는 지주회사인 (주)농심홀딩스이다. 농심홀딩스는 1,990,070주로 32.72%의 지분을 가진 최대 주주로 2003년 7월 설립된 이래 신춘호 회장의 세 아들인 신동원 씨, 신동윤 씨, 신동익 씨가 부회장직을 맡고 있다. 다음으로 신춘호 회장은 47만 주, 즉 7.4%의 농심 주식 지분을 보유하고 있으며, 율촌재단이 293,955주로 4.83%의 지분을, 신춘호 회장의 부인인 김낙양 씨가 32,897주를 보유하여 0.54%의 지분을 갖고 있다. 하지만 의결권을 가진 것은 신춘호 회장을 비롯한 김낙양 씨, 율촌재단, (주)농심홀딩스로 전체 발행주식 총 수인 6,082,642주의 45.49%의 지분을 신춘호 회장의 직계 가족이 가지고 있다.

최고의 라면 전문가 임원진

농심의 임원은 이사와 감사, 집행임원으로 구분하여 운영하고 있다. 주주총회에서 선임된 이사회회의 이사는 7명으로, 사내이사 5명(신춘호, 신동원, 이상윤, 박준, 유종석)과 사외이사 2명(윤석철, 성천경)으로 구성되어 있으며, 1명의 상임감사(신규태)를 두고 있다.

한편 회사 경영에 참여하는 집행임원으로는 회장(신춘호), 부회장(신동원), 사장(이상윤, 박준), 전무 6명, 상무 9명 등이 선임되어 있다. 이들은 모두 농심에서 20년, 길게는 30년 넘게 근무한 베테랑들로서 라면 업계에 대한 전문가들이다. 특히 이상윤 사장은 1971년 농심이 아직 롯데공업주식회사이던 시절부터 근무해 온 신춘호 회장의 최측근으로 농심의 국내 시장 경영을 총괄해왔으며, 박준 사장 역시 1981년부터 농심의 국제사업을 담당해왔다.

농심의 조직

농심의 라면, 스낵 등 각종 식품을 생산하는 대기업으로서 각 제품라인 별로 전문화된 조직 구조를 갖고 있다. 농심은 3개 부문의 총괄부사장(CBO; 사업총괄부사장, CCO; 마켓총괄부사장, COO; 지원총괄부사장) 체제를 근간으로 하여 회장단의 두뇌 역할을

하는 전략경영실, 전사 식품안전의 통합, 조정 역할을 하는 식품안전센터 등으로 구성되었으며, 각 총괄부사장 산하에 12개 본부 및 센터, 15개 사업부/공장, 110개의 부/팀, 138개의 지점/과(영업소) 등 총 275개의 세부조직이 편제돼 있다 (Exhibit 2 참조).

각 기능 조직은 생산 제품 별로 특화되어 있으며 각 조직은 그 분야의 최고 전문가들로 구성되어 있다. 예를 들어 마케팅본부의 경우 냉동식품마케팅실, 면마케팅팀, 스낵마케팅팀, 라이스마케팅팀으로 나누어져 있으며 각 실/팀이 담당 제품라인의 마케팅을 담당한다. 또한 기술개발본부는 제품 라인별 구분에서 더 나아가 면개발팀, 스프개발팀 등 제품의 구체적 소재 레벨에서의 전문화가 이루어져 있다.

농심의 의사결정

농심은 장기적으로 지속 가능한 경쟁우위를 누리기 위해 중장기 전사 전략을 수립한다. 중장기 전사 전략은 회장 직속 부서인 전략경영실의 주도로 5~10년간 회사가 어떤 방향으로 나아가야 할 것인가를 정립하는 것으로, 환경분석, 식품관련 산업분석, 선도 경쟁기업 분석, 회사의 위상분석 등을 통한 미래 사업 영역을 설정한다.

또한 매년 연도별 경영계획을 수립하는데 이는 먼저 기획조정팀이 사업별, 본부 및 센터별, 그리고 각 지원팀에 경영지침을 통지하여 이를 토대로 목표와 전략을 수립하도록 하고 다시 이를 취합하여 한 방향으로 정렬해 최고경영진의 승인절차를 거쳐 확정하게 된다.

경영 구조의 변화: 손욱 회장의 영입

2008년 3월 농심은 변화와 혁신의 필요성을 절감하고 있었다. ‘신라면’의 출시 이후 농심은 라면 업계 절대 강자라는 위치를 누리게 되면서 경영 혁신과 제품 개발보다 기존 역량의 강화에 힘써왔다. 뿐만 아니라 식품 업계의 보수적인 특성 역시 농심의 위험회피적 전략 선택을 부채질했다. 소비자들은 먹거리의 안전에 대해 매우 민감하기 때문에 식품 업체는 공정의 작은 변화조차 부담스러워한다. 게다가 라면 업계는 내수 지향성 산업이다. 즉, 농심을 비롯한 라면 업체들은 자국민의 입맛에 맞춘 식품을 우선적으로 개발해야 했으며 그 결과 혁신적 제품을 개발하는 데에 소극적일 수밖에 없었다.

하지만 2000년대 후반에 들어서면서 국내 식품 시장은 포화 상태로 접어들고 있었고 이러한 추세는 농심의 매출 악화로 이어졌다 (Exhibit 3 참조). 2010년 농심의 매출은 1조 8,951억 원에 머물렀다. 2008년 1조 6,758억 원이던 매출이 2009년에는 1조 8,455억 원으로 늘어났었지만 2009년 대비 2010년 매출은 담보 상태나 다름없었다. 2011년 상반기 매출과 영업이익은 더 부진했다. 매출은 9,974억 원으로 전년 대비 5.4% 늘어난 반면, 영업이익은 644억 원으로 전년 같은 기간보다 25.7%나 줄었다.

이러한 위기 상황 속에서 신춘호 회장은 손욱 회장이야말로 농심을 근본적으로 혁신시킬 적임자라고 판단했다. 손욱 회장은 삼성그룹에서 40년 넘게 근무하면서 신경영 혁신을 주도했던 인물로 ‘혁신맨’으로 통하고 있었다. 신춘호 회장은 2006년 처음 손욱 회장을 만난 후 그로부터 농심 그룹의 경영에 대해 자주 자문을 구했고 그의 경영 리더십을 마음에 들어 했다. 그 결과 2008년 3월 결국 신춘호 회장은 손욱 회장에게 회사 경영을

직접 맡기기로 결심한 것이다.

손욱 회장은 농심의 문제에 대해 한 언론 인터뷰에서 다음과 같이 말했다. “삼성은 주로 전자 산업을 중심으로 한 기업으로 상품 등 모든 부문이 글로벌 경쟁을 업으로 하기 때문에 처음부터 글로벌 경영이라는 문화를 갖게 됐습니다. (중략) 반면 식품 기업은 나라마다 먹거리가 다르기 때문에 내수 지향형입니다. 조직 문화도 내부 지향적으로 되고 벤치마킹도 안에서 하게 됩니다. 때문에 변화의 패러다임이 늦게 옵니다. 예를 들어 1980년대쯤에 있었던 삼성의 변화 같은 것이 농심에는 이제 느끼게 되는 것입니다.”

손욱 회장은 농심의 보수적인 체질을 바꾸기 위해 노력했다. 일단 지나친 성과중심주의와 상명하복식 일방 소통 문화를 바꾸려고 여러 가지 제도를 시행했다. 와우미팅이 가장 대표적인 예였다. 와우미팅은 잭 웰치가 GE를 이끌면서 사내에 도입했던 제도로 직원들이 자유롭게 자신의 의견을 얘기하고 소통하는 기회를 제공하는 제도였다. 이처럼 손욱 회장은 농심이 성장하려면 농심의 조직 문화부터 바뀌어야 한다고 생각했다.

“조직의 창조력은 조직원들 사이에 장벽이 없어지고, 서로 자유로운 지적 충돌이 일어날 수 있는 문화가 전제되어야 합니다. 조직원 한 명 한 명은 학습문화와 습관, 평생학습을 통해 역량을 키워나가고 그리고 다른 프로페셔널과의 네트워킹을 통한 지식경영활동, 사내기능횡단팀(Cross-functional Team), 프로젝트 팀 등의 활동을 통해 모두의 시너지를 창출하는 가운데서 실패를 두려워하지 않는 도전정신을 키워가고 지적 충돌에 의한 창조를 생활화하는 조직을 만들도록 노력하면 창조적 기업이 된다고 믿습니다.”

손욱 회장의 경질

2009년 12월, 손욱 회장은 그간 추진해왔던 여러 혁신의 실패를 뒤로 하고 취임 1년 8개월여 만에 사퇴 의사를 표명, 회장직에서 물러났다.

손욱 회장의 경질에 대해 취임 직후 ‘새우깡 쥐머리 사건’ 등 여러 예상치 못한 사건이 발생했다는 점이 지목되었지만 저조한 경영실적과 문화적 차이가 보다 근본적인 경질의 원인이라고 평가되고 있다.

손욱 회장이 취임한 해 여름 농심의 판매실적은 저점을 찍었다. 손욱 회장이 ‘새우깡 이물질 파동’을 견디며 잠시 경영실적이 오르기도 했지만 이는 손 회장의 리더십 덕분이 아니라 외부적인 요인 때문이라는 분석이 우세했다. 라면의 경우 불황기에 특수를 누리는 측면이 있는데다 최근 원재료 가격 하락으로 인해 반사이익이 발생했다는 것이다. 또 손욱 회장이 취임 후 나름 회사 내 개혁을 이끌었다는 평가를 받았지만 저조한 경영 실적을 메우기에는 다소 부족했던 것으로 평가 받았다.

또한 손욱 회장이 삼성에서 농심으로 자리를 옮기면서 농심의 기업 문화에 잘 적응하지 못한 것도 사퇴의 원인으로 지목되었다. 신춘호 회장은 대내활동에 주력하는데 반해, 손욱 회장은 외부활동이 활발한 편이었다. 이 같은 차이점은 삼성과 농심의 기업문화가 다르다는 데서 비롯되었다. 삼성은 대외활동을 지원한 반면, 농심은 대외활동보다 내실을 다지는 문화를 갖고 있다. 이런 문화적 차이가 결국 손 회장의 사퇴를 이끌어냈다는 것이다. 재계의 한 관계자는 “신춘호 회장과 손욱 회장은 경영 스타일에서 차이를 갖고 있어 종종 이로 인한 마찰을 빚어왔다. 신 회장이 외부활동이 거의 없는 은둔형 스타일인 반면 손 회장은 외부활동이 활발한 편”이라며 “신 회장은 대외활동이 빈번한 손 회장

에게 몇 차례 불편한 심기를 표출하기도 했다. 농심 개혁과 성장에 기대를 걸고 있었는데 대외활동에만 주력하며 이렇다 할 성과를 내지 못한 것을 못마땅해 했다”고 말했다.

박준 회장 체제

박준 회장의 취임

손욱 회장의 사퇴 후 농심의 새로운 CEO자리에는 박준 회장이 임명되었다. 박준 회장은 이전의 손욱 회장과는 달리 외부에서 영입된 인사가 아닌 내부에서 국제 진출 분야의 내실을 다지고 있던 농심의 임원이었다. 1984년 농심의 미국지사의 사장으로 임명되었던 그는 1991년에는 농심 국제담당의 이사직을 맡게 되었다. 그 이후로도 그의 해외 산업 분야에 대한 적극적 마케팅과 추진력은 2005년부터 박준 회장이 농심 국제사업총괄 사장으로까지 임명이 되는 데 큰 역할을 했다. 박준 회장은 2012년 1월 공식적으로 농심 대표이사 사장의 자리에 오르기까지 국제사업 총괄 사장으로서의 역할을 충실하게 다했다.

회장 자리에 오른 박준 회장 역시 손욱 회장처럼 농심을 혁신할 필요성을 느끼고 있었다. 그러나 박준 회장의 개혁은 손욱 회장의 그것과는 상당히 다른 것이었다. 농심이라는 조직의 문화를 근본적으로 변화시키려던 손욱 회장의 개혁이 실패로 끝나는 것을 지켜본 박준 회장은 기존 농심의 기본 틀은 그대로 두되 그것을 더욱 강화하고 확장시키려 하였다. 이러한 노력들은 크게 매운 경영, 협력 경영, 글로벌 경영 등의 세 가지 경영방침으로 실현되었다.

매운 경영

박준 회장은 농심에서 근무한 기간이 길었던 만큼 대표이사직에 오르기 전부터 라면 산업 분야에 대한 경험도 많았고 감도 탁월했다. 이를 바탕으로 박준 회장이 대표이사직에 오르면서 시도했던 것들 중 하나는 라면 위주의 사업구조를 탈피하고 제품력에 대한 의존보다는 공격적인 마케팅을 해나가는 매운 경영이었다. 몇 가지의 한정된 상품군으로 시장점유율을 유지하고 수익을 올리는 방식으로 기업을 운영해온 농심에게 이러한 새로운 경영 방식이 항상 순탄했던 것은 아니었다. 박준 회장이 야심작으로 준비해왔고 해외 진출까지 염두에 두었던 쌀국수 외식브랜드 ‘뚝배기집’은 정부의 규제로 인해 대기업 중 최초 사업 철수 사례가 되기도 했다. 뿐만 아니라 2015년까지 100개의 매장과 쌀면을 이용한 신상품 계획은 정부의 대기업 외식 규제사항으로 무산되었다. 하지만 박준 사장은 여기서 멈추지 않았다. 일본식 커리 전문점 ‘코코이찌방야’의 점포를 늘려가면서 외식 사업에 다시 시동을 걸었던 것이다. 농심은 강남직영점을 시작으로 매장 수를 역세권과 쇼펍몰 등의 주요 상권을 위주로 늘려가고 있다. 이는 골목상권 침해 논란을 피함과 동시에 무리한 사업 확장을 자제하고 질적인 성장을 유지하려는 노력을 보여준다. 이처럼 박준 회장은 그가 몸담고 있었던 해외사업 진출에서의 경력을 바탕으로 농심의 사업 다각화를 위해 적극적인 전략을 펼치고 있다.

협력 경영

박준 회장이 농심을 글로벌 식품기업으로 이끌기 위해 실행했던 또 다른 노력은 협력 경영이었다. 협력 경영은 말 그대로 협력사와 상생의 관계를 유지해 나가면서 기업의 경영에 시너지 효과를 일으키는 것을 말한다. 그리고 이 때의 협력 경영은 크게 협력업체에 대한 ‘식품안전 컨설팅’과 ‘협력 업체 직원에게 직업과 기술 훈련 제공’의 두 가지로 나눌 수 있다. 농심은 식품 기업인 만큼 협력 업체로부터 납품 받은 1차 가공 식품의 품질에 따라 농심 상품의 품질 또한 좌우되는 경향이 있다. 따라서 박준 회장은 이 과정에서 1차 가공 식품에 대한 안전성 검사나 제조 과정, 유통 등에 대한 철저한 관리를 가능하게 하는 ‘식품안전 컨설팅’을 추진하였다. 이 제도로 인해 1차 납품업체뿐만 아니라 2차 납품업체까지 농심의 엄격한 기준에 따라 관리, 평가를 받으며 이를 통해서 농심 제품에 대한 안전성과 신뢰도가 높아지는 것을 목적으로 하였다.

한편 박준 회장은 협력업체 임직원의 자기 계발 측면에서도 다양한 지원을 아끼지 않았다. 농심은 임직원들을 대상으로 사내대학과 사이버대학 등을 운영하고 있고 이는 실제로 임직원들의 실제 업무에 긍정적인 영향을 미쳤다고 한다. 또한 협력업체 상생간담회의 개최와 ‘공정거래 및 동반성장 협약’의 체결을 통해 공동 발전을 위한 동반자적 관계를 형성하는 것에도 많은 노력을 기울였다. 이처럼 박준 회장은 취임 이래 계속해서 협력사와 상생의 파트너십을 구축해 나가려는 시도를 보이고 있다.

글로벌 경영

박준 회장은 그의 전문 분야였던 글로벌 시장 진출로의 노력도 소홀히 하지 않았다. 이를 보여주는 대표적 사례는 몽골 시장 점유율 40% 달성이다. 2002년 몽골에 진출한 농심은 10년 만에 700만 달러 수출에 시장점유율 40.5%를 기록했다. 몽골시장에서 가장 많이 팔린 라면 1, 2위는 각각 김치찌개라면과 신라면이었다. 농심이 이와 같이 괄목할 만한 성과를 낼 수 있었던 것은 박준 회장의 현장 중심 경영 덕분이었다. 몽골의 열악한 쇼핑 환경을 고려한 그는 그에 맞는 매대 진열과 시식 행사 등의 다양한 판촉활동을 통해 몽골에서의 시장점유율을 꾸준히 늘려나갔다. 박준 회장은 농심의 해외 생산을 인접 국가까지 확장하면서 시장점유율 50%를 향해 계속해서 나아갈 계획이다.

그 외의 노력들

라면은 한국인의 인식에 깊게 각인되어 있는 음식임에도 불구하고 서민 음식이라는 태생적 한계로 인해 가격인상의 측면에서 한계를 가진다. 또한 먹거리 안전에 민감한 국민들을 분노케 했던 농심의 여러 가지 사건들은 농심의 지위를 흔들기에 충분했다. 하지만 이러한 상황에서도 끈끌하게 도전 정신으로 무장한 채 앞을 나아가려는 시도를 하고 있는 것이 박준 회장이었다. 포화된 국내 시장에서의 성장이 더 이상 어려운 상황에서 영입되었던 박준 회장은 취임이 후 해외 시장 진출에 박차를 가하면서 가시적인 성과를 보이고 있다. 몽골 시장 점유율 40% 돌파, 중국 시장 누적 매출 10 억 달러 등 그가 보여준 성과들은 위기에 강한 승부사 근성을 보여 준다. 또한 박준 회장은 한국 식품업계 최초로 월마트와 직거래 계약을 맺고 미국 3600개 매장에 라면을 공급하고 있다. 뿐만 아니라 영국 4대 유통 회사인 모리슨과 스위스 최대 유통회사 미그로스 등과의 계약도 체결하는 등 앞으로의 농심의 글로벌 유통망 확보에 힘쓰고 있다.

한편 박준 회장은 직원들의 복지를 위한 분위기 조성에도 노력을 기울였다. 농심은 어린이집 개설, 임신 직원 탄력근무제 도입 등 여성 근로자에 대한 지원을 확대하고 있다. 여성 전용 황토 찜질방의 개설로 업무 스트레스의 해소와 선후배 간 소통의 공간을 제공하기도 하였다. 또한 남성 직원들에게도 가정에 충실할 수 있도록 야근과 회식을 금지하는 해피데이의 제정이나 연중 자율휴가 제도를 제공하고 있다. 이는 직원들에게 일과 가정의 조화로운 양립이 가능한 분위기를 조성하는 것을 목표로 하고 있다.

농심의 신라면 블랙

배경

라면의 국내 시장 포화 현상에 따라 라면 생산 업체들은 매출 부진에 대한 해결책을 마련해야 했다. 그러던 중 2011년 3월 방영되었던 한 예능 프로그램에 등장한 꼬꼬면은 많은 라면 생산 업체들의 관심을 받게 되었다. 기존의 빨간 국물 라면과는 색다른 맛과 외관을 가지고 있는 꼬꼬면은 맛과 상품성을 두루 갖춘 기대주로 급부상하였다. 많은 라면 업체 중 가장 먼저 꼬꼬면의 상품화를 기획하였던 것은 한국야구르트였다. 반면 농심은 꼬꼬면의 생산 기회를 잡기보다는 농심의 주요 상품인 신라면의 내실을 다지기를 원했다.

농심의 신라면 블랙 선택의 이유

농심은 2011년 4월에 신라면 블랙을 출시하기로 하였다. 꼬꼬면에 대한 언론과 대중의 관심이 급부상하는 가운데 농심이 굳이 신라면 블랙 생산을 택한 이유는 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 첫 번째로 농심은 신라면의 고급화의 필요성을 느꼈다. 농심의 신라면은 출시 이후 25년간 한국 라면 시장의 강자로 군림해왔다. 이를 보다 차별화하기 위한 방안으로 농심은 신라면의 고급화를 택했던 것이다. 이 당시 농심의 포부는 설렁탕한 그릇에 맞는 맛과 영양을 갖춘 라면을 출시하는 것이었다. 이러한 포부와 맞물려 농심은 사골육수를 토대로 한 프리미엄 라면인 신라면 블랙을 생산하기로 결정한 것이다. 또 다른 이유는 농심이 가지고 있던 빨간 국물 시장에서의 자신감이었다. 농심은 빨간 국물 시장에서의 강자로, 닭 육수를 사용한 삼양라면의 아성을 무너뜨리고 쇠고기 육수로 라면시장을 군림해왔다. 그러한 농심이 이제와 닭 육수 라면을 만들 이유는 없었다. 농심의 지위는 농심이 새로운 시장 진출의 필요성을 느끼지 못하도록 하였다. 즉, 빨간 국물 시장에서의 자신감이 하얀 국물 시장으로의 진출을 막았고, 그 자신감의 결과물이 신라면 블랙이었던 것이다.

신라면 블랙의 실패와 농심의 고민

2011년 말, 농심의 신라면 블랙은 한국야쿠르트의 꼬꼬면과 정반대로 대실패로 이어졌다. 장기간 연구개발 과정 끝에 탄생한 프리미엄급 라면이라는 내용의 대대적인 광고와 홍보에도 불구하고 결과는 참혹했다. 농심의 라면 시장점유율은 대폭 하락하였고 출시 4개월 만에 신라면 블랙 생산을 중단하기에 이르렀다.

반면 꼬꼬면을 필두로 한 하얀국물 라면은 급성장을 거듭했다. 꼬꼬면의 성공을 지켜

본 삼양이 곧바로 나가사키 짬뽕이라는 하얀국물 라면을 출시했고, 오뚜기 역시 기스면을 출시하여 하얀국물 라면 경쟁에 뛰어들었다. 꼬꼬면 역시 성공을 이어가 대형 유통업체에서의 매출만으로는 꼬꼬면의 매출이 신라면을 제쳤다는 통계자료까지 발표될 정도였다.

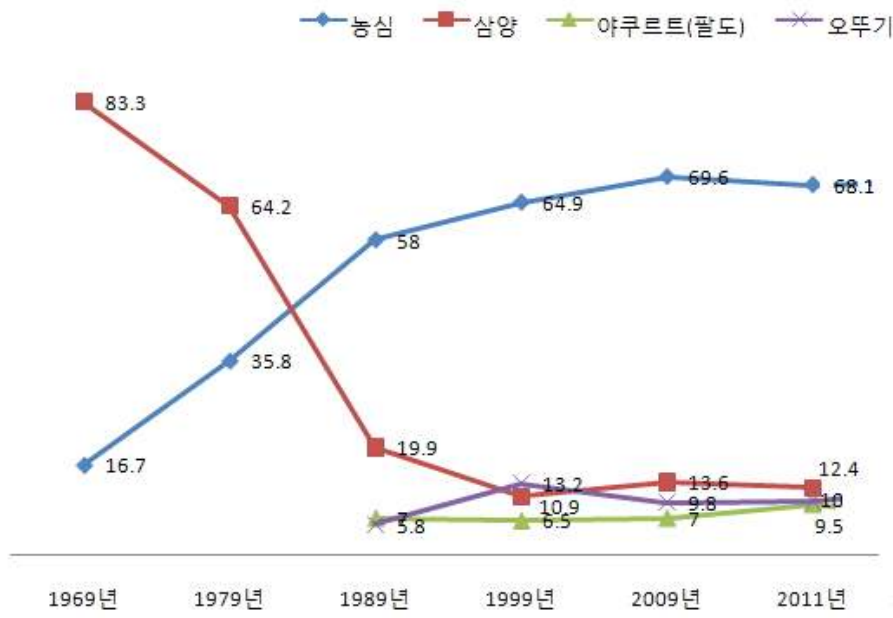
이러한 상황 속에서 농심은 신제품 개발 및 출시를 놓고 심각한 고민에 빠졌다.

농심이 하얀 국물 라면을 개발하여 출시하기로 할 경우, 당장 줄어든 시장 점유율을 회복할 수 있으리라 기대되었다. 만일 농심이 하얀 국물 라면 시장에 뛰어들다면 비록 후발주자가 되기는 하나 농심의 막대한 자본과 기술력, 그리고 브랜드 이미지를 고려할 때 경쟁사들의 하얀 국물 라면을 금세 추월할 수 있을 것이라는 예측이 지배적이었다.

반면 농심의 하얀 국물 라면 출시에 대해 반대하는 목소리도 만만치 않았다. 우선 하얀 국물 라면의 성공이 빠르게 지나갈 유행에 지나지 않는다는 주장이 제기되었다. 이 주장에 따르면 실제로 빨간 국물 라면의 틀에서 벗어난 제품들이 과거 수 차례 출시된 적이 있었으나 이들은 모두 얼마 지나지 않아 실패하였고, 꼬꼬면 역시 이러한 전철을 밟을 것이라는 전망을 내놓는 전문가들이 상당수 존재했다. 뿐만 아니라 하얀 국물 라면의 출시로 농심의 명성과 이미지가 훼손될 가능성이 있었다. 20년 넘게 빨간 국물 라면으로 업계 1위를 지키고 있던 농심이 하얀 국물 라면을 출시한다면 농심이 한국야쿠르트와의 경쟁에서 밀렸고, 더 이상 라면 업계의 절대강자가 아니라는 인식이 생기게 될 우려가 있었다. 마지막으로 개발중인 빨간 국물 라면이 있다는 점도 하얀 국물 라면 시장 진출의 걸림돌이 되었다. 농심은 ‘진짜진짜라면’이라는 이름의 빨간 국물 라면 상품의 개발을 2년째 추진하고 있었는데 이 프로젝트를 폐지하거나 지연시키는 것이 큰 손실을 야기할 가능성이 있었다.

Exhibit 1

업체별 라면 시장 점유율, 1969-2011

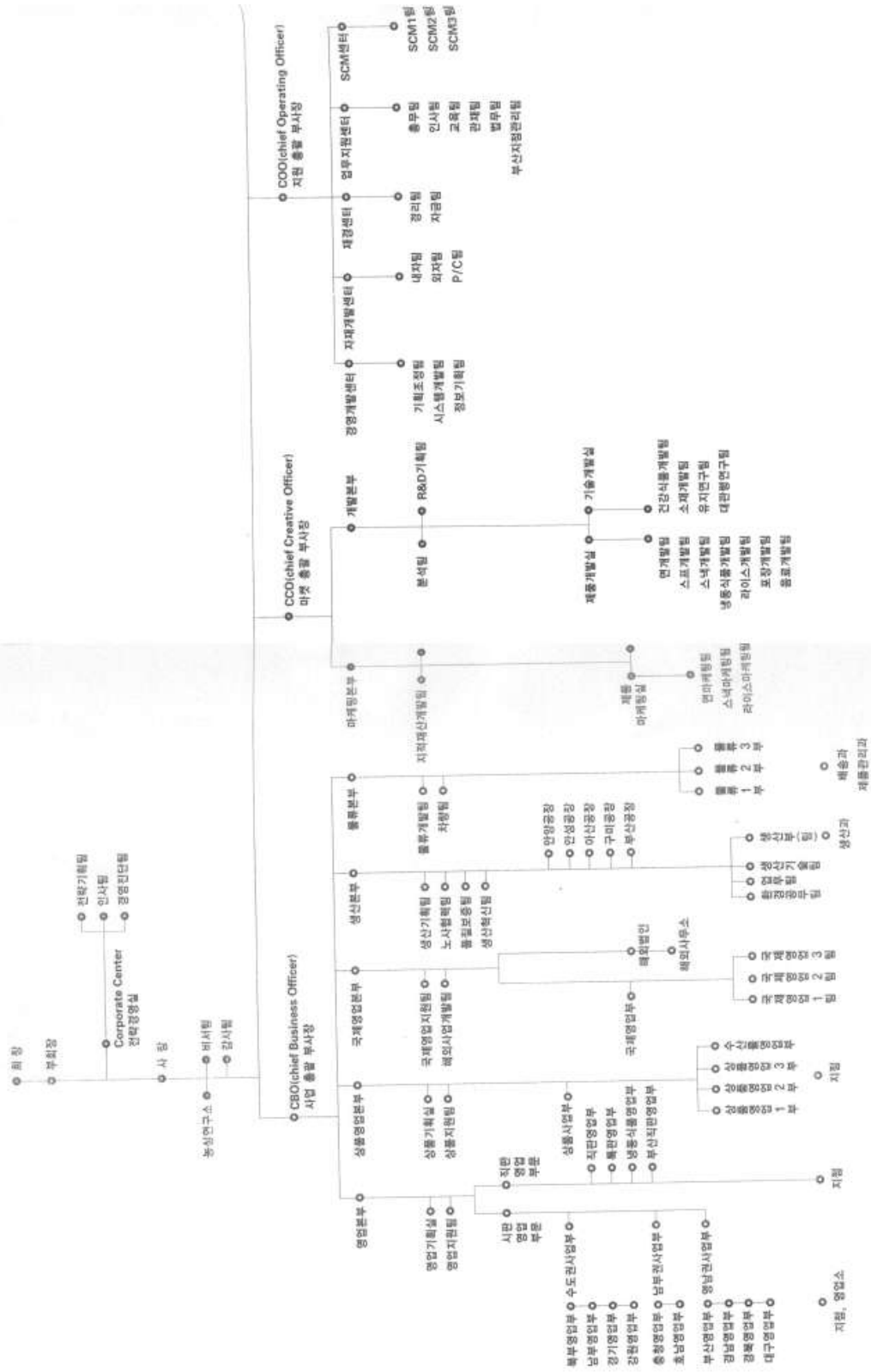


출처: 1969-1999, 업계추정치. 2000-2011, AC 닐슨.

Exhibit 2

농심 총괄조직도

농심 총괄조직도 (2006.1.1)



출처: 농심 사십년사

Exhibit 3

농심 요약 손익계산서

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
----	------	------	------	------	------	------	------

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
매출액	15,818	15,101	16,758	18,456	20,086	20,934	20,957
매출원가	10,334	10,527	11,996	13,439			
매출총이익	5,484	4,575	4,763	5,017	5,409	5,069	5,241
판매비와 관리비	3,993	3,436	3,751	3,966			
영업이익	1,491	1,138	1,012	1,051	1,018	982	1,396
영업외수익	514	419	602	743			
영업외비용	423	134	547	230			
세전이익	1,582	1,423	1,066	1,564	1,769	1,279	340
당기순이익	1,129	1,034	785	1,275	1,367	862	2

출처: 농심 애뉴얼 리포트



Case(B) 한국야쿠르트

직감적으로 꼬꼬면의 상품성을 느꼈어요.

- 최용민, 마케팅 팀장, 한국야쿠르트

꼬꼬면의 등장

2011년 3월 13일, 3월 20일 그리고 3월 27일. 3주에 걸쳐서 방영된 KBS 2TV ‘남자의 자격’에서는 라면요리 대결이 펼쳐졌다. 출연진들은 갖가지 아이디어와 개성을 담은 라면을 만들어 내려고 노력했지만 그 중에서도 가장 주목을 받았던 것은 개그맨 이경규가 내놓았던 꼬꼬면이었다. 닭 육수와 계란 그리고 청양고추를 넣어 기존의 라면과는 다른 외양과 맛을 추구했던 꼬꼬면은 당시 심사위원이었던 요리사 에드워드 권, 농심, 삼양라면, 한국야쿠르트 등의 라면 업계 관계자들에게 대단한 호평을 받았다. 또한 방송 이후에는 언론과 대중들의 관심이 급부상하였다. 이러한 상황 속에서 기업들은 이슈가 되고 히트 상품의 가능성이 보이는 꼬꼬면을 직접 상품화할 것인가에 대해 고민하기 시작하였다.

한국야쿠르트

한국야쿠르트의 역사

한국야쿠르트는 1969년 5월 청계천 7가에서 윤덕병 회장에 의해 삼호유업이라는 이름으로 창업되었다. 이후 6개월 만인 1969년 11월 26일 ‘한국야쿠르트유업주식회사’가 정식으로 탄생하였다. 창업 초기 한국야쿠르트는 기술적 한계를 극복하기 위해 일본야쿠르트사와의 협력을 통해 제품 기술을 도입하고 판매 노하우를 배우는 등 사업의 기틀을 다졌다. 이후 생산 시설의 확충 및 R&D를 통한 독자 기술 개발로 1970년대 한국야쿠르트는 유산균발효유 음료의 선두주자로서 굳건한 입지를 다지게 되었다.

한국야쿠르트의 라면 사업 진출

1980년 초반 한국야쿠르트는 유산균 발효유의 성공에 따른 튼튼한 재무구조와 기술을 바탕으로 새로운 사업 분야로의 진출을 꾀한다. 한국야쿠르트가 관심을 가지고 있었던 분야는 바로 라면산업이었는데 당시 라면 시장의 연간매출액이 약 1천 500억원~1천 600억원 규모로 상당히 큰 편이었으며, 또한 수 차례 검토를 한 결과 라면 산업의 호황

이 계속될 것이라고 예측되었기 때문이다. 뿐만 아니라 기존 주요 라면 업체가 삼양, 농심, 청보 등 3개에 불과하다는 점 역시 매력적으로 생각되었다.

그러나 한국야쿠르트는 라면 시장 진출의 위험성 역시 분명히 인지하고 있었다. 우선 삼양과 농심 두 회사가 20여 년 동안 라면 시장의 양대 산맥으로서 시장을 지배하고 있다는 점이 가장 큰 장애물이었다. 또한 유산균발효유 업체가 전혀 분야가 다른 라면사업에 진출한다는 것은 그 자체가 하나의 모험이었다. 라면 시장의 후발업체로 성공하기 위해서는 기술력, 유통조직과 같은 약점을 어떻게 극복하느냐가 중요하였다.

한국야쿠르트의 노력 - 시장조사

한국야쿠르트는 1981년부터 기획관리실을 중심으로 주도면밀한 시장조사를 실시하였다. 그 결과 그 동안 삼양과 농심 라면 맛에만 길들여져 있던 소비자들은 새로운 라면을 바라고 있다는 것을 알게 되었다. 당시 시장을 지배하고 있던 삼양과 농심 라면은 저가 상품으로서 일반 소비자들을 대상으로 한 판매가 주를 이루고 있었다. 한국야쿠르트는 두 회사의 라면과는 차별화된 고급 라면을 출시함으로써 틈새시장을 공략해야 승산이 있다고 판단했다. 영업 전략 역시 틈새시장을 공략해 신규 시장을 창출하는 것을 원칙으로 삼았다. 즉, 기존 저가 라면을 즐기는 소비자들을 빼앗아오는 것이 아닌, 고급 라면을 선호하는 새로운 소비자층을 형성한다는 전략이었다.

이러한 시장 조사 및 전략을 바탕으로 한국야쿠르트는 라면사업을 제 2의 주력사업으로 설정하고 1982년 삼양과 농심에서 경력사원을 대거 영입함으로써 라면 부문의 조직구성과 사업 기반을 다져나갔다.

한국야쿠르트의 노력 - 기술력

한국야쿠르트는 기존 라면과 차별화된 맛을 내기 위해 혁신적 스프의 개발에 많은 노력을 기울였다. 1982년 한국야쿠르트는 일본의 이찌방식품과 3년간의 기술도입 계약을 체결하였다. 이찌방식품은 일본에서도 가장 오랜 전통과 기술을 자랑하는 스프 전문 제조업체였다. 뿐만 아니라 한국야쿠르트는 이찌방식품으로부터 라면용 기술, 면류의 제조법 및 특허, 면의 보존법, 해조류의 가공 이용 방법, 레토르트 식품 제조기술 등을 습득하였다.

1983년 한국야쿠르트는 ‘팔도라면’을 출시했다. 팔도라면은 쇠고기, 크로렐라, 참깨 등 세 가지 맛으로 출시되었는데 기존 라면과는 확연히 다른 라면의 출시에 소비자들의 호응은 뜨거웠다. 기존 라면과의 차이로 인해 소비자들의 거부감이 있을 것이라는 우려와 달리 팔도라면의 초기 시장 진입은 성공적이었다. 특히 라면도 건강식으로 개발해야 한다는 취지에서 개발된 팔도라면 크로렐라는 플랑크톤의 일종인 클로렐라를 라면에 첨가한 ‘녹색라면’으로 건강식이라는 인식 하에 중장년층 사이에서 큰 인기를 누렸다.

1980년대 후반 한국야쿠르트는 라면 자체에 대한 개발뿐만 아니라 라면 용기의 개발에 착수한다. 라면업체의 후발주자였던 한국야쿠르트는 라면 사업 진출 초기부터 기존 라면과의 차별화를 위해 라면 용기에 많은 관심을 갖고 꾸준히 개발해 왔는데 그 첫 번째 성공작이 팔도 도시락이었다. 당시 용기면 시장에는 사발 모양과 컵 모양, 두 종류의 용기만이 사용되고 있었는데 팔도 도시락의 사각용기는 새로운 모양과 맛으로 일대 혁신

을 일으켰다. 바닥 부분이 협소해 뜨거운 물을 붓고 쏟아질까 불안했던 용기에서 벗어나, 별도의 뚜껑이 있는 사각 모양의 팔도 도시락은 소비자들의 큰 호응을 받았다. 이처럼 새로운 타입의 용기는 한국야쿠르트가 후발업체임에도 시장을 리드할 수 있는 계기가 되었다.

또한 1990년 8월 한국야쿠르트가 출시한 대형 용기면 팔도 왕뚜껑 역시 대성공을 거둔다. 1990년대 들어 300원대의 용기면은 원가 및 부자재가의 상승, 고임금, 과도한 물류비용 등으로 사실상 이익을 내는 품목이 아니었기에 기존 라면 업체들은 500원대의 용기면을 조심스레 내놓고 있었는데, 이는 소비자들에게 외면당하고 있는 실정이었다. 팔도 왕뚜껑은 경쟁 업체들이 용기의 크기를 조금 키워 양을 늘리고 가격을 올린 데 반해, 대접 모양의 완전히 새로운 타입의 용기를 사용하였다. 게다가 양념스프, 야채스프 등을 별도로 첨부함으로써 보관기간을 늘려 물류비용을 감소시킬 수 있었다.

한국야쿠르트의 노력 - 유통망

기존 라면 유통망과 차별화된 팔도라면의 유통 방식 역시 팔도라면의 성공요인이었다. 한국야쿠르트는 대형 매장을 통한 유통판매뿐만 아니라 기존 야쿠르트 판매 조직을 적극 활용하여 방문 판매를 실시하였다. 야쿠르트 판매점들이 집집마다 방문하여 선주문을 받은 후 야쿠르트 아줌마들을 통해 배달하는 방식이었는데 이에 대한 소비자들의 반응은 매우 긍정적이었으며 기대 이상의 판매 실적을 올릴 수 있었다.

용기면의 성공을 바탕으로 한국야쿠르트는 Big-3라는 1,000원짜리 용기면을 개발하였고, 팔도 비빔면, 가락우동, 설렁탕면 등 새로운 형태의 제품을 개발하였다. 이들 제품 중, 고급면으로써 한국야쿠르트를 기존 라면 업체와는 다른 고급 라면 회사로 차별화시키는 데 크게 기여하였다. 그 결과 2000년대 들어 한국야쿠르트의 라면 사업은 빠른 성장을 이루었고, 2003년 전년대비 19%의 고성장을 달성하며 라면업계 2위에 오르게 된다.

한국야쿠르트의 조직

한국야쿠르트는 야쿠르트를 중심으로 라면, 스낵 등을 생산하는 다각화된 기업으로서 각 사업 영역 간의 구분보다는 기능 위주의 구분이 이루어진 조직 구조를 가지고 있다 (표 참조). 한국야쿠르트는 경영지원부문, 경영기획부문, 총무부문, 인사부문, 경리부문, 재무부문, 홍보부문, 정보기술부문, 마케팅부문, 해외 부문 등 총 10개의 부문으로 이루어져 있는데, 이들은 야쿠르트, 라면, 스낵 등 모든 제품에 관한 각 경영활동을 담당하고 있다. 예를 들어 홍보부문은 홍보팀과 고객만족팀으로 구성되어 있는데 이들이 한국야쿠르트에서 생산되는 모든 제품에 대한 홍보를 담당하는 식이다 (Exhibit 3 참조).

한국야쿠르트의 의사결정

상반기와 하반기에 각 1회 경영회의를 개최하여 연간 또는 반기의 회사운영 성과 점검 및 향후 주요사업 추진방향 등을 협의하고 공표한다. 임원, 팀장, 지점장, 공장장 전원이 참가하며, 사장이 회의를 주재한다.

또한 4월과 10월 연 2회에 걸쳐 부문장, 팀장, 지점장, 공장장 등이 참석하는 부문장, 팀장 확대회의를 개최한다. 사장이 회의를 주재하고 분기 단위의 경영성과 점검 및 주요사업 추진계획을 공유하고, 영업과 생산에서는 최우수지점과 최우수공장의 사례발표도 함으로써 Role Model로 활용 및 각 부문 간 아이디어를 공유한다.

한국야쿠르트의 GWP 도입

한국야쿠르트는 2007년부터 ‘좋은직장 만들기’사업의 일환으로 GWP(Great Work Place) 제도를 도입 및 추진해 나가고 있다. GWP의 도입 취지는 타성화된 조직운동을 바꿔 활력을 불어넣고, 자부심을 갖고 즐겁게 일하는 풍토를 만들어 기업의 현재 및 미래 가치를 극대화 해가는 조직상을 구현하고자 함이었다. 또한 전사적으로 추진해 나감으로써 빠른 기간 내에 소기의 성과를 거둘 수 있도록 하였다. 일과 삶의 균형 추구, 조직문화 및 풍토 개선, 갈등 예방시스템 추구, 우수 인재 확보 육성, 유연성 있는 보상체계 구축의 5단계로 구성되어 있다. 그 중 테마 2와 테마 3은 다음과 같다.

테마2: 조직문화, 풍토 개선

야근, 회의 방법 개선, 회식 관행 타파 등을 통하여 근무 분위기를 바꾸기 위한 근무 풍토 개선 캠페인을 진행한다. 또한 금연 펀드 도입, 건강 이상자 강제 휴직 시행, 산업 안전 관리자 전임제 등으로 사원들의 건강, 안전 관리에 만전을 기하는 산업 안전 캠페인을 실시하고 있다. 마지막으로 매주 수요일 전사 자율복, 야근, 회식 금지 등을 통한 유연근무시간제를 추진하는 것이 조직문화, 풍토 개선에 해당한다.

테마3 : 갈등 예방시스템 추구

의사소통채널 확대라는 대주제 속에서는 직원협의회 신설, CEO DESK, HR 고충 처리방, Junior Board 운영 등으로 의사소통의 원활화를 추구하고 있다. 또한 회사 복리 후생제도의 세부내역과 활용 프로세스를 널리 알려 이용자들에게 편의성을 제공, 타사의 복리후생 제도와 비교하여 개선점을 찾고 향후 제도 개선의 지표로 활용하고자 하는 인사 및 복지 정책의 홍보채널을 구축하고 있다.

한국야쿠르트의 꼬꼬면 선택

2011년 3월 27, KBS 예능 프로 『남자의 자격 : 라면의 달인』 편에서 개그맨 이경규가 ‘꼬꼬면’으로 준우승을 차지하는 모습이 방영되었다. 이 때 라면 업계 전문가들의 호평과 대중의 관심이 꼬꼬면에 쏟아졌다. 이 중 꼬꼬면을 출시하고자 이경규와 계약을 맺은 것은 한국야쿠르트였다.

라면의 달인에서 심사위원을 맡았던 한국야쿠르트 F&B마케팅 최용민 팀장은 꼬꼬면을 선택한 이유를 다음과 같이 설명하였다.

“기존의 라면 시장에 존재하던 라면들은 ‘라면’하면 떠오르는 빨간 국물 라면이 주를 이루었어요. 사리곰탕면과 같은 일부 제품을 제외한 상태이죠. 그런데 이 와중에 꼬꼬면은 흰 국물 라면으로 상당히 다른 미각을 자극했어요. 꼬꼬면은 새로운 맛일 뿐만 아니라 괜찮은 맛이었어요. 그래서 꼬꼬면을 눈 여겨 보게 되었습니다. 전 라면 연구개발원으로 오랫동안 근무해 왔는데, 심사 당시에 꼬꼬면에 대한 상품화 단계를 떠올려보았어요. 그러니까 직감적으로 꼬꼬면의 상품성을 느꼈다고 볼 수 있겠죠? 그래서 제품 출시를 서두르게 되었어요. 그리고 꼬꼬면의 브랜드와 컨셉트가 완벽하게 일치합니다. “이 라면의 이름은 ‘꼬꼬면’입니다.”라는 말을 들으면 이 라면이 무엇이라고 생각되나요? 꼬꼬면이라는 이름은 듣는 순간 꼬꼬면의 특성이 무엇인지 쉽게 알 수 있어요. 이러한 브랜드 네이밍은 흔치 않을뿐더러 만들기 쉽지 않은 게 업계 현실이에요. 때문에 마케팅 측면에서 다른 라면들 보다 수월할 것 같았습니다.”

꼬꼬면의 성공

한국야쿠르트의 꼬꼬면 출시는 대성공으로 이어졌다. 우선 맛과 제품 자체의 경쟁력이 꼬꼬면의 성공에 큰 역할을 하였다. 담백한 맛과 저염 라면의 개념이 다이어트 여성들에게 충분한 어필을 한 것이다. 또한 예능 프로를 통하여 수백억의 마케팅 비용을 절감할 수 있었다. 한국야쿠르트는 이렇게 절감된 홍보예산을 제품 개발 및 공정에 투자했고 그 결과 제품의 소비가치가 보다 높아지게 되었다.

꼬꼬면의 성공으로 라면 시장에서 70% 이상의 압도적인 비율을 차지하고 있던 농심의 시장 점유율이 하락하고, 7.1%를 차지하고 있던 한국 야쿠르트의 시장 점유율이 10%를 넘어서게 되었다. 그리고 한국야쿠르트는 꼬꼬면을 계기로 라면 사업부를 팔도라는 이름의 라면 회사로 독립시키도록 결정하기에 이른다.

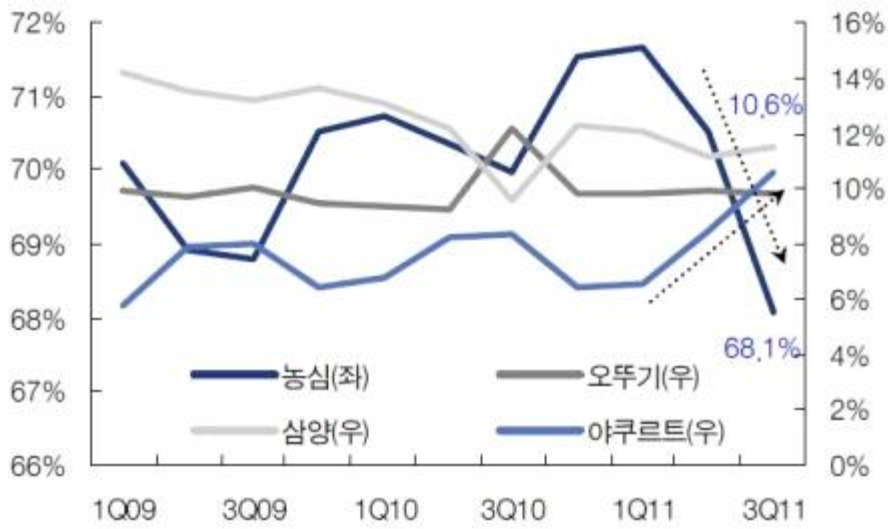
Exhibit 1

꼬꼬면 개발자 이경규



Exhibit 2

꼬꼬면 출시 전후 라면 시장 점유율



자료 : 농심 HMC투자증권

Exhibit 3

한국야쿠르트 조직도

면 한국야쿠르트는 왜 꼬꼬면을 선택했을까?

2. 농심은 하얀 국물 라면 시장에 진출해야 하는가?
3. 농심 손욱 회장과 박준 회장의 리더십은 어떠한 차이를 보였는가? 각각의 리더십은 농심의 경영 성과에 어떠한 영향을 미쳤는가?
4. 한국야쿠르트의 꼬꼬면이 성공한 원인은? 운이 작용한 부분은 없는가?