

# 커피로부터 배우다! 롱런 전략의 비밀 15가지



존 구어빌(John Gourville)은 혁신이 가져올 혜택의 크기와 고객의 행동 변화를 요구하는 수준이라는 두 가지 관점에서 4가지 상황을 만들었다. easy sells(잘 나가는 제품), sure failures(쪽박), Long hauls(장기전), 대박(smash hits)

로랜드 모리아티와 토머스 코스닉은 기술불확실성이 높은지 낮은지, 그리고 시장불확실성이 높은지 낮은지에 따라 마케팅 유형을 네 가지로 구분했다. 하이테크 마케팅, 로우테크 마케팅, 하이패션 마케팅, 베타 마우스트랩(Better Mousetrap) 마케팅이 바로 그것이다. 암 치료제나 비만 치료제 같은 제약업은 베타 마우스트랩 마케팅이다.

참신성 기준에서 신제품을 다양하게 유형화할 수 있다. 예를 들면 소비자 측면이나 기업 측면에서 모두 참신성이 높으면 혁신 제품이지만, 소비자 측면이나 기업 측면에서 모두 참신성이 보통 정도면 제품라인 추가에 해당된다. 또 기업 측면에서는 참신성이 높지만 소비자 측면에서는 참신성이 낮은 경우는 제품계열 확장에 해당된다. 새로운 사용 상황을 만들어가거나 새로운 용도를 개발하여 다른 고객을 공략하는 것은 재포지셔닝(repositioning)이라 한다. 미국의 쿠어스(Coors) 맥주가 칼로리가 높은 맥주에 이어 칼로리가 낮은 쿠어스 맥주(Coors Light)를 출시하여 큰 성공을 거두고 있는데 이는 제품라인 추가 신제품 유형

1978년에 우리나라에서 처음 선을 보이고 1978년부터 본격 확산되기 시작한 커피 자판기(vending machine)는 값싸고 편하다는 이유로 큰 인기를 끌었다. 자판기는 보통 벽에 붙어 있었기 때문에 벽다방이라는 별명도 붙었는데 자판기가 대성공을 이룬 이유 : 소비자의 편의성 요구 증가, 무인판매로 운영업자 비용 절감, 현금 판매로 빠른 자금회전

위기의 4가지 유형에 대한 설명 : 폭발적 위기는 즉각적인 충격을 주는 명확하고도 뚜렷한 사건이다.

즉각적 위기는 폭발적 위기와 비슷하지만 대처할 시간적 여유가 약간 있는 위기이다.

잠재적 위기는 사전 조사와 대처할 시간적 여유가 있지만 언제, 어떻게 폭발할 지 예측하기 어려운 위기이다.

만성적 위기는 표면에 나타나기까지 오랜 시간이 걸리는 경우로 대개 복잡하며 쉽게 사라지지 않는 경우이다.

신제품 컨셉의 구성 요소는 형태, 기술, 소비자의 편익이다.

최근 들어 기업 환경에서 사소함이 갈수록 중요해지고 있는 이유 : 과거에 비해 경쟁이 치열해졌다, 사람들이 소문을 전파시키는 미디어가 다양해졌다, 한 사람이 관장하는 일이 많아졌다

기업에 위기가 발생하면 기업이 이에 대처하여 위기관리를 어떻게 하느냐에 따라 기업 성과는 크게 달라진다. 기업에게 가장 바람직한 상황은 위기관리를 통해 많은 교훈을 얻어 훨씬 높은 성장율로 성장한다

향후 발생할 가능성이 있는 경우를 생각하고 각 경우에 대해 어떻게 대응할 것인지를 통해 경영하는 것을 시나리오 경영이라고 한다. 이처럼 불확실한 상황을 돌파하기 위한 시나리오 경영을 성공적으로 진행하기 위해 필요한 것은 : 세심한 관찰과 경청이 필요하다, 발 빠른 실행능력이 필요하다, 직원들과의 지속적인 커뮤니케이션이 필요하다

정상적인 상황에서의 계획이 아니라 비상 상황이 발생했을 때 어떻게 할 것인지에 대한 계획을 플랜 B라고 한다.

1920년대에 미국의 어느 여행보험회사 관리자는 산업 재해의 원인을 분석하던 중, 큰 재해가 발생하기 전에는 같은 이유로 29번의 작은 재해가 발생했고, 더 전에는 같은 원인으로 부상을 당할 뻔한 사건이 300번 발생했다는 사실을 발견했다. 이러한 것을 1:29:300 법칙이라고 하는데 이를 발견한 사람 이름을 따서 하인리히 법칙이라고도 부른다.

최근 들어 착한 기업 트렌드가 우리나라에 조금씩 정착되어 가고 있다. 착한 기업 트렌드가 자리를 잡게 된 이유 : 사람들이 기업을 투명하게 들여다 보고 있기 때문, 윤리의 중요성을 인식했기 때문, 기업이 착하게 행동하는 것이 길게 볼 때 맞다는 것을 인식하고 있기 때문

웰빙으로 자신의 건강을 유지하고 지속가능한 지구가 되도록 소비하는 소비자를 로하스 소비자라고 한다.

최근 들어 개발도상국의 노동자에게 정당한 임금을 주자는 공정무역(fair trade)의 바람이 거세지고 있다. 이러한 추세에 영향을 주는 요인 : 윤리적 소비자의 등장, 불공정한 무역체제에 대한 소비자들의 인식과 비판의식이 높아짐, 기업 이미지 강화를 위해 윤리적 기업이 되려는 기업 증가

커피 원재료 구입 시 공정거래의 목표와 해당 업무에 대한 설명으로 적절한 것 : 농민들이 가난에서 벗어나 지속적인 생산을 유도, 여성에게도 적정 노임 제공, 거래 당사자와 고객간에 서로 존경, 공정 거래를 위한 투명한 관리와 거래

착한 트렌드가 자리 잡게 된 원인 : 사람들이 똑똑해졌기 때문이다, 사람들이 어느 정도 여유로워져 윤리적인 이슈에 관심을 갖기 때문이다, 사람들은 착하다는 것이 장기적으로 도움이 된다는 것을 알게 되었기 때문이다.

최근 들어 무지개 경영(rainbow management)을 펼치고 있는 기업들이 늘고 있다. 무지개의 7가지 색깔처럼 기업의 사회적 책임을 강조하는 무지개 경영의 7가지 분야 : 공정거래, 지배구조, 지역사회, 환경, 인권, 노동관행, 소비자

미국의 유기농 식품 매장인 트레이더조스(Trader Joe's)을 비롯하여 그린 경영(green management) 기업들은 환경 경영을 하기 위해 3R을 외친다. Reduce, Reuse, Recycle이 바로 그것이다. 그린 경영으로 유명한 아웃도어 매장인 파타고니아(Patagonia)는 3R에서 한 발 더 나아가 Repair에서 Reimagine 포함하여 5R을 준수

필립 코틀러의 '마켓3.0'에 대한 설명 : 마켓1.0은 제품 중시 시대이다, 마켓2.0은 소비자 중시 시대이다, 마켓3.0은 가치 주도의 시대이다.

사회적 책임과 관련된 7가지 핵심 주제를 기업 경영의 핵심 동력으로 삼는 새로운 경영 패러다임으로, 환경을 강조하는 그린 경영을 한 차원 더 발전시킨 개념을 무지개 경영이라고 한다.

카페가 고객에게 제 3의 공간이 되어 수다를 떨며 스트레스를 해소하고, 새로운 아이디어를 얻을 수 있는 공간을 제공한 것은 커피 산업이 흥할 수 있었던 중요한 요인이다.

피터 드러커는 비영리조직이 제대로 활동하기 위해서는 네 가지가 필요하다고 하면서 그 우선순위를 제시했다. 계획 > 마케팅 > 사람 > 돈

강릉을 차별화된 커피도시로 만들기 위한 적절한 전략 : 강릉을 커피도시로 만드는 데 기여한 선구자들을 스토리텔링 하기, 커피 박물관을 조성하기, 국내 거주 및 한국에 관광하러 오는 외국인을 대상으로 홍보하기

강릉에서 커피 문화가 자리잡게 된 요인 : 소비자 생활과 모임에 익숙한 강릉의 여성들, 과거 상류층을 중심으로 '차 문화'가 형성, 풍부한 자연문화 자원으로 관광객이 많음

인간이 생태적 문화적 역사적 가치를 지닌 환경과 접하면서 느끼는 매력 쾌적함 즐거움이나 이러한 감정을 불러일으키는 장소를 어메니티라고 한다.

지속적인 성장을 유지해 온 일리가 이루어낸 업적 : 질소압축식 포장공법을 개발, '일레따(illetta)'라는 에스프레소 커피머신을 발명, 연구소를 세워 많은 발명을 했고, 특허를 취득

990년대와 2000년대 초중반에 걸쳐 급성장을 거듭했던 스타벅스는 2006년, 2007년 들어 내리막길을 걷게 된다. 스타벅스의 수익성 하락과 주가 급락의 원인 : 무리한 사업 확장, 새로운 경쟁자의 위협, 미국의 부동산, 금융 위기로 인한 경기 위축

하워드 슐츠는 2008년 1월 스타벅스의 CEO로 복귀하면서 사업 운영 상태 개선, 고객과의 정서적 유대감 강화, 경영 기초의 장기적 변화라는 세가지 전략을 내세우면서 7가지의 혁신 어젠다를 발표하여 이를 실행에 옮겨 성공을 거두었다.

스타벅스의 개혁을 결심한 하워드 쉘츠가 CEO 복귀시 발표한 전략에 대한 혁신 어젠다 세부 목표 : 논의의 여지가 없는 커피 권위자가 되는 것 , 고객과 정서적 교감에 불을 지피는 것, 윤리적 방식의 원두 구매를 지속하는 환경친화적 리더가 되는 것

프란체스코 일리가 회사를 설립하여 이루어낸 혁신에 대한 설명 : 로스팅된 커피의 포장법을 개선하여 커피의 산화를 방지할 수 있었다, 에스프레소 커피 머신을 발명하였다, 특유의 커피 포장법은 오늘날까지도 활용되고 있다.

한 나라에서 온 국민들로부터 사랑을 받으면 장수기업이 될 수 있다. 캐나다의 팀호튼 사는 국민 기업으로 인정받고 있는데 이에 해당되는 팀호튼의 활동은 : 창업자가 캐나다 대표 스포츠인 아이스하키 선수였다는 것을 강조한다, 다양한 메뉴를 부담없는 가격에 제공한다, 해외에 파견된 캐나다 군대의 군 기지에 팀호튼 매장을 개설한다.

영국에서 커피전문점에서 스타벅스를 제치고 시장 점유율 1위를 차지하고 있는 코스타커피가 구사하는 독특한 전술 : 기프트 카드, 셀프서비스 방식의 커피바(coffee bar), 드라이브 스루(drive thru)

길거리를 가다 보면 두 개 이상의 매장이 한 장소에 병합하여 있지만 자신의 상품은 각각제공하는 것을 볼 수 있다. 이러한 입점 전략은 프랜차이즈 업종에서 많이 볼 수 있는데 팀호튼 매장과 콜드스톤 크리머리아 이스크림 매장에서 이러한 것을 볼 수 있는데 이러한 전략은 코브랜딩이다.

커피전문점이 매장을 오픈하는 방식 중의 하나로, 별도의 독립된 매장을 개설하는 것이 아니라 기존의 다른 매장 안에 조그만 매장을 여는 방식을 샵인샵방식의 입점이라 한다.

과거에는 자신이 하고 싶은 말이 있더라도 자신의 말을 많은 사람들에게 표출할 수 있는 기회가 많지 않았다. 하지만 최근 들어서는 퍼스널한 소셜미디어가 다양하게 생기면서 자신의 깊은 생각은 물론이고 신변잡기, 갑자기 떠오른 아이디어, 느낌을 주변 사람과 잘 모르는 사람에게도 시시콜콜 모두 말하는 것이 가능해졌다. 이러한 사람은 텔을 제너레이션 부른다.

신뢰받는 브랜드가 되기 위해서는 여러 구성 요소를 갖추어야 하는데 이에 해당하는 내용 : 진정성, 공감성, 지속성

조셉 루프트와 해리 잉햄은 자신이 자신에 대해 아는 것과 모르는 것, 그리고 타인이 자신에 대해 아는 것과 모르는 것을 기준으로 하여 네 가지의 창을 만들었다. 이를 조하리의 창(Johari's windows)이라 하는데, 이 네 가지 창에 해당하는 것 : 열린 창, 숨겨진 창, 미지의 창

사람들은 출세도 하고 명예도 추구하고 돈도 벌려고 하지만 결국 행복해지려고 한다. 따라서 기업은 소비자를 행복하게 하는 것이 매우 중요하다. 소비자에게 행복을 주는 방법 : 품질 좋은 상품을 소비자에게 부담스럽지 않은 가격에 제공한다, 소비자가 기업과 자유롭게 끈끈하게 소통할 수 있도록 한다, 소비자가 상품을 사용함으로써 건강을 해치게 하지 않는다

아프리카 치타와 영양은 서로 잡아먹고 잡히지 않으려고 달리는 속도가 같이 빨라졌다. 이같은 공진화 현상은 기업과 소비자간에도 나타난다. 더불어 진화 발전하는 것이다.

장수기업이 되기 위해 가장 중요한 요소는 신뢰이다. 기업은 고객, 협력업체로부터 신뢰를 얻기 위해 노력해야 한다.

미국의 사회학자 레이 올든버그는 그의 책 [The Great Good Place]에서 집도 아니고 회사도 아니지만 쾌적하고 편안함을 느껴 자주 가는 공간을 제3의 공간(the third place)이라고 했다. 제3의 공간의 특성  
대화를 나누는 공간, 평등주의적 공간, 접근하기 쉬운 공간

사람들은 예전에 비해 갈수록 제3의 공간에 대한 필요성을 많이 느낀다. 필요성에 해당하는 내용 : 호젓한 공간에서 자신만의 시간을 갖고 싶을 때가 있다, 스트레스를 수시로 풀 필요가 있다, 새로운 아이디어를 필요로 한다.

레이 올든버그는 제3의 공간이 가족과 함께 사는 집은 아니지만 집 같은 공간이라고 했다. 집에서 배우자나 배우자가 바가지를 긁을 때에는 제3의 공간은 피신처 역할도 하고 이 곳에서 스트레스를 풀 수도 있다. 그래서 레이 올든버그는 제3의 공간을 영어 구절로 'a home away from home'라고 표현했다.

## 아리 드 호이스 (Arie de Geus)의 저서에서 본 장수기업

장수 기업들의 공통적 특징 : 환경에 대한 민감성은 기업의 학습 및 적응 능력을 나타냄, 결속력과 정체성은 기업이 스스로 공동체와 인격체를 형성할 수 있는 내재적 능력의 측면임, 관대함과 그 당연한 귀결로서 분권화는 생태학에 대한 기업의 인식의 표시이자 조직의 안팎에서 다른 실체들과 건설적인 관계를 형성할 수 있는 기업의 능력임, 보수적인 자금조달은 아주 핵심적인 기업의 속성 중 하나이며, 기업의 성장과 발전을 효과적으로 통제할 수 있는 능력이다.

장수 기업의 4가지 공통 핵심 요인 : 장수 기업들은 환경에 민감, 장수 기업들은 강한 정체성과 결속력을 가짐, 장수기업들은 관대함, 장수 기업들은 자금 조달에 있어 보수적임.

가장 오래된 장수기업 '곤고구미' : 578년에 설립된 일본의 '곤고구미', 사원 건축회사로 일본에서 가장 오래된 사찰 '시텐노지'를 지음, 우리나라 백제인 '유중광'(일본명: 곤고 시게미쓰)에 의해 설립됨, 1995년 7.2규모의 한신 대지진에서 곤고구미에서 지은 대웅전만이 견뎌내며 위상을 높임, 사찰, 성 중심의 전통적인 건설 사업으로 40대째 가업을 이어가다가 아파트, 빌딩과 같은 건축사업에 진출하였으나, 일본의 장기 불황을 견디지 못하고 2006년에 회사 소유권이 곤고가문에서 다카마쓰건설로 넘어갔다가 결국 파산 신청을 함. (지속적인 적자로 자금 조달에 애로사항을 겪으며 파산)

장수기업 모임 '레제노키앙(Les Henokian)' : 1981년 프랑스에서 설립, 200년 이상의 역사를 지닌 전 세계 7개국의 33개 회사들로 구성, 구성원 중 가장 오래된 기업, 일본의 '호시(Hoshi)'



큐잉이론 (Queuing Theory, = 대기행렬이론) : 기업은 한정된 자원을 가지고 있으며, 이를 통하여 매출을 극대화 해야 하기 때문에 대기고객을 없애기 위하여 종업원이나 테이블의 수를 무한정으로 늘리는 것은 불가능하다. 때문에 경영학에서는 고객의 기다림을 관리하기 위하여 대기자 수와 대기 시간의 관계를 수학적으로 분석한 이론이다.

심리적 측면에서 대기 관련 사항 : 아무 일도 하지 않고 있는 시간이 뭔가를 하고 있을 때보다 더 길게 느껴짐, 구매 전 대기가 구매 중 대기보다 더 길게 느껴짐, 근심은 대기시간을 더 길게 느껴지게 함, 무턱대고 기다림은 얼마나 기다려야 하는지를 알고 기다리는 것보다 더 길게 느껴짐, 원인이 설명되지 않은 대기시간이 더 길게 느껴짐, 불공정한 대기시간이 더 길게 느껴짐, 서비스가 더 가치 있을수록 사람들은 더 오랫동안 기다릴 것, 혼자 기다리는 것이 더 길게 느껴짐.

### 심리적 측면에서의 대기 관리 방법

- (1) 시각적 방법 : 롯데월드의 '매직패스' : 고객은 기다리지 않고 다른 일을 할 수 있는 만족감을 얻음.
- (2) 청각적 방법 : 콜센터의 현재 대기인원과 예상소요시간 고지, 클래식 음악제공, 기업 또는 상품설명제공.
- (3) 미각적 방법 : 웨이팅 푸드 제공
- (4) 촉각적 방법 : 회전 전열기 비치, 손난로 제공
- (5) 후각적 방법 : 향기 마케팅 : 향기를 기업의 매출에 이용하는 마케팅 기법
- (6) 대기시간이 길어지면 그 원인을 설명해주기
- (7) 총예상 대기 시간을 알려주기
- (8) 서비스가 시작되었다는 느낌을 주기

### 고객의 진화 과정

구매가능고객 -> 가망고객 -> 최초구매고객 -> 반복구매고객 -> 단골고객 -> 회원고객 -> 옹호고객 -> 파트너고객 (중간에 고객이 떠나면 이탈고객)

## 가격결정방법

- (1) 원가 기반 가격 결정 : 가장 많이 사용하는 방법으로 원가에 일정 마진을 추가하여 가격을 책정하는 것을 의미한다. 고객으로부터 가격저항을 줄이기 쉬운 방법이다.
- (2) 순수 묶음 상품 가격 책정 방법 : 여행사 패키지 관광상품처럼 여행사가 비행기, 버스, 호텔, 식사, 관광지 입장 등 여러 상품의 가격을 고객에게 따로 부과하지 않고 전체 서비스에 대한 가격을 하나로 부과하는 방법이다.

카페라떼 지수 = 빅맥 지수 = 초코파이 지수

- (1) 특정 브랜드가 글로벌하게 판매되면 그 브랜드의 특정 상품의 가격으로 그 나라 물가 수준을 측정하는 지수로 활용
- (2) 특정 상품의 가격으로 그 나라 물가 수준을 측정하는 지수로 활용
- (3) 구매력 평가환율 지수 : '스타벅스지수' 산정하고, 각국 물가와 구매력을 반영해 가격조정

## 상품의 유형

- (1) 상품의 유형을 가격, 브랜드가치, 희소성 관점에서 구분하였을 때,  
범용품<대중상품<매스티지<프리미엄<럭셔리
- (2) 컬트상품은 가격이 가장 높지는 않지만 일부 사람들에게 열광적인 인기를 끄는 상품이다.

## 럭셔리가 되기 위한 조건

- (1) 다양한 조건들이 있다.
- (2) 대를 이어 사용하는 탁월한 품질
- (3) 세월을 뛰어넘는 유구한 디자인
- (4) 오랜 역사와 전통
- (5) 희소 가치가 있는 고가 브랜드
- (6) 전 세계를 아우르는 탁월한 고객 서비스
- (7) 완벽한 이미지 관리
- (8) 원산지 효과와 아우라 효과
- (9) 짝퉁의 존재

## 럭셔리와 프리미엄 상품의 차이

- (1) 럭셔리 상품이 프리미엄 상품에 비해 일반적으로 가격이 더 높고 희소성이 높다
- (2) 럭셔리 상품이 소비자의 감성에 더 호소한다.
- (3) 그러나 반드시 럭셔리 상품이 더 뛰어난 것은 아니다.

고객이 매장에 자주 오게 하기 위하여는 매장이 단순히 상품만 파는 공간이 아니라 쉴 수도 있고 편안함을 느낄 수 있어야 한다. 그래야 고객이 부담을 느끼지 않기 때문이다. 매장을 제3의 공간처럼 만드는 방법

- (1) 어린아이가 놀 수 있는 공간을 마련한다
- (2) 원두커피를 부담 없이 마실 수 있는 조그만 카페 공간을 마련한다
- (3) 백화점에 오기를 꺼려 하는 남성들을 위해 여성이 쇼핑하는 동안 TV를 볼 수 있는 공간을 마련한다

스토리텔링 마케팅에 대한 기업들의 관심이 계속 늘어나고 있다. 관심이 늘어난 이유

- (1) 상품 간에 품질 차이가 많이 줄어들었다.
- (2) 입소문의 중요성이 늘어나고 있다.
- (3) 상품 정보가 많아져 소비자 두뇌의 저장 능력이 한계에 부딪힌다.

커뮤니케이션을 하는 방법에 대한 문장으로 이런 것이 있다. Tell me a fact and I'll learn. Tell me a truth and I'll believe. But tell me a story and it will live in my heart forever.

우리는 감각, 감정, 감성을 혼동하여 사용하는데 사실은 차이가 있다. 같은 꽃일지라도 출근 길에 본 꽃은 활짝 피어 보이거나 퇴근 길에는 꽃들이 축 늘어져 보이는 것처럼 대상은 그대로인데 자신의 느낌에 따라 상대방이 달라 보이는 것은 감성이다.

소비자를 이성적인 존재가 아니라 감성적인 존재로 보아 상품이나 매장 분위기를 직접 느끼게 하는 체험 마케팅은 보다 구체적으로 보면 감각 마케팅, 감성 마케팅, 인지 마케팅, 행동 마케팅, 관계 마케팅으로 구성되어 있다.

기업이 프로모션을 하는 수단은 다양한데 거기에 해당하는 것으로 광고, 인적판매, 판매촉진

캐나다의 팀호튼이 판매촉진 차원에서 고객이 음료를 구매했을 때 종이 컵의 상단에 말려있는 부분을 열어 경품 당첨 여부를 알도록 하였는데 고객의 참여도가 매우 높아 성공적인 판촉활동이 되었다. 이 판촉 캠페인은 Roll up the rim to win 마케팅 부른다.

기업이 우편물(DM)이나 전화(TM), 문자메시지(SM) 등을 통해 소비자들과 직접 교신하고자 하는 것을 다 이렉트 마케팅이라 한다.