

# The History of CROWN



# 2005 대한민국 경영전략 사례연구 공모전

∴ ‘ ’

Breakthrough



# INDEX

- 1 (주)크라운 제과의 환경분석
- 2 크로스마케팅에 대한 이론적 고찰
- 3 크로스마케팅 전략 수립과 실행
- 4 크로스마케팅 평가 및 현황
- 5 크로스마케팅의 유의사항

## (주)크라운제과의 환경 분석

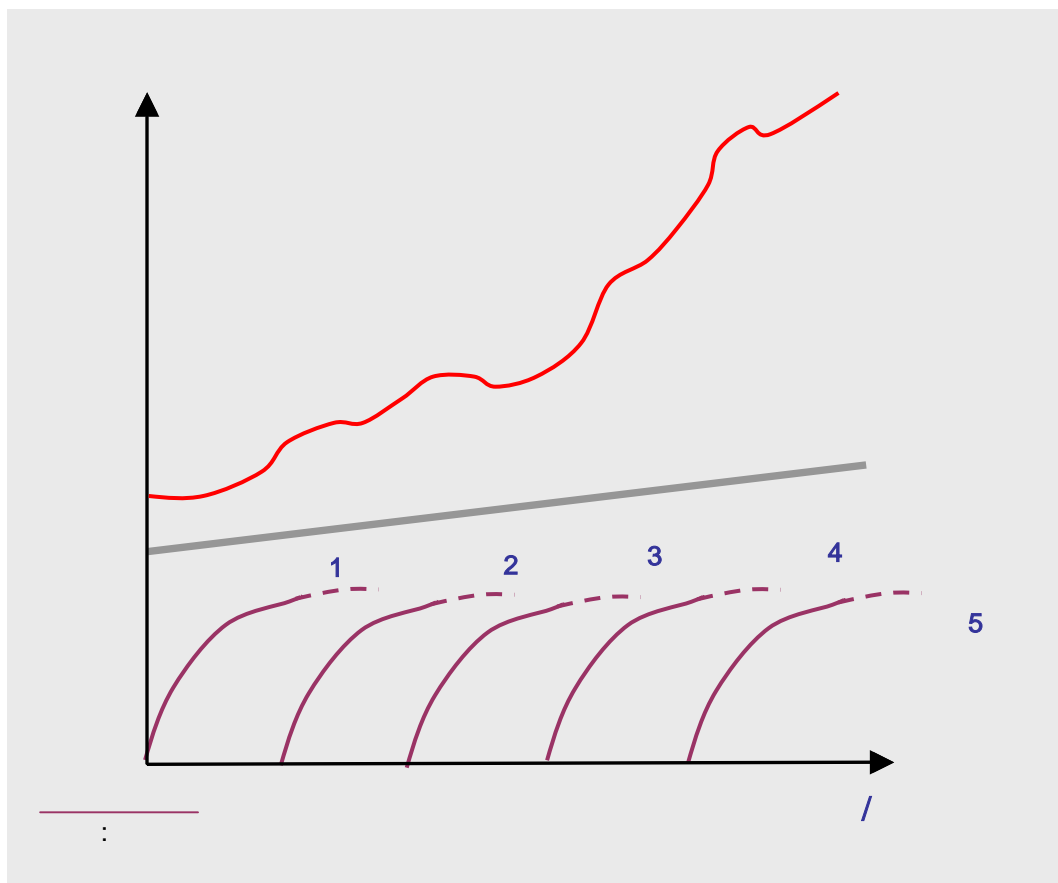


### CREATING RESOURCES FOR OPTIMIZING WELLNESS THROUGH NUTRITION \_ CROWN

크라운제과의 심볼마크는 건강을 최우선으로 지향하는 기업정신을 의미합니다.  
 으뜸정신, 바른마음, 감동경영을 추구함으로써 세계초일류 통합제과그룹으로  
 도약하겠다는 드높은 이상을 상징합니다.

&lt;

&gt;

1<sup>st</sup> 특성

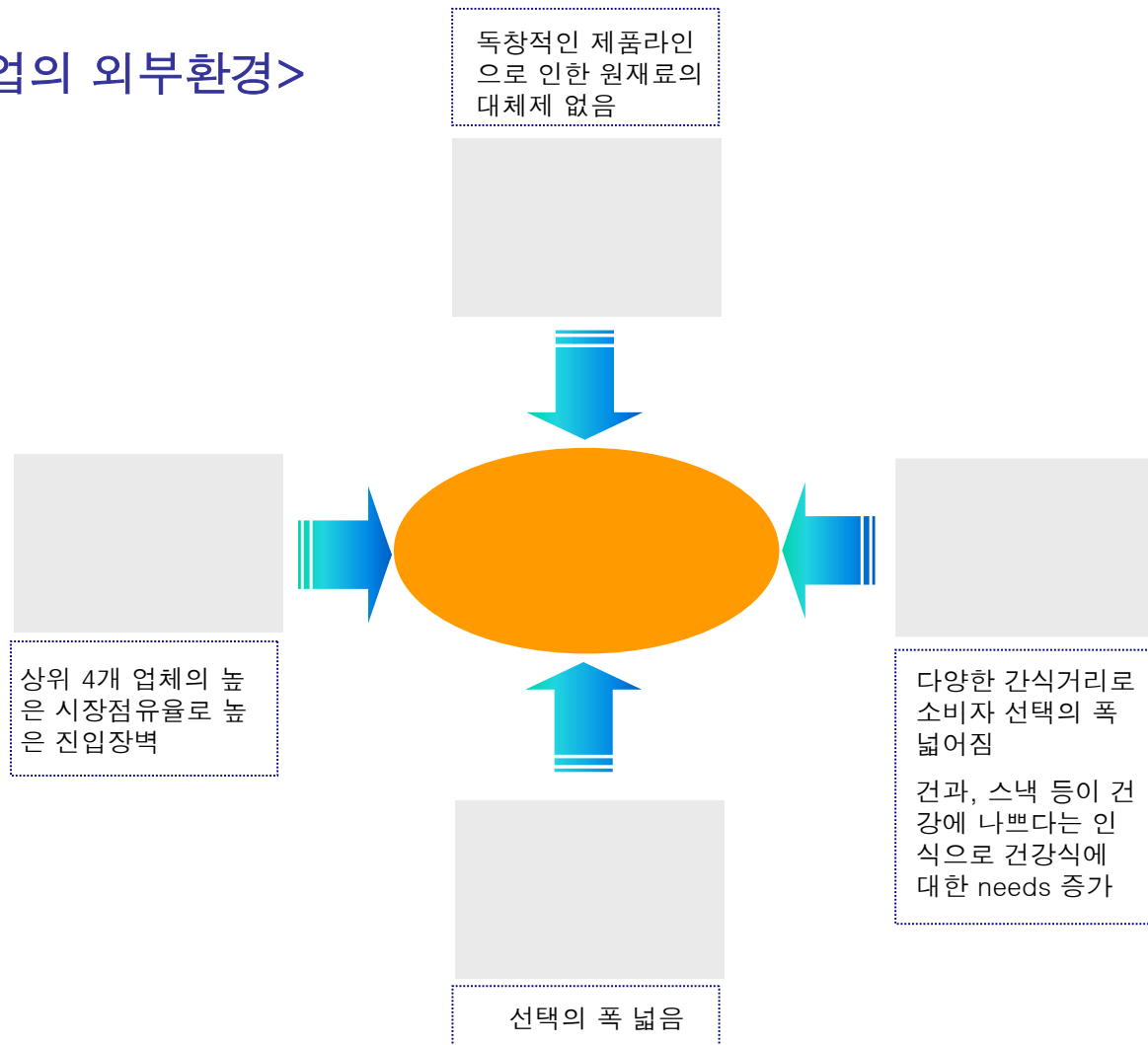
가 !

2<sup>nd</sup> 특성3<sup>rd</sup> 특성

가 !

!

## <제과산업의 외부환경>



시장 내외의 경쟁강도 지속적 상승

### <크라운제과 위기 당시 제과시장의 변화>

- 국내 **성장률 둔화**
- **치열한 경쟁**으로 신제품의 출시시기가 앞당겨지고 **제품의 수명주기 단축**
- **원자재 가격상승**으로 인한 원가 부담 상승
- 출산을 저하로 **10대 구매고객의 급격한 감소**

### <크라운제과 위기 당시의 경쟁자 상황분석>

- **건과**부분에서는 **롯데**, 크라운제과는 4위 수준
- **스낵**부분에서는 **농심**이 독보적 점유율

&lt;

&gt;

- 매출규모 면에서 **업계 4위**
- **장수브랜드 보유**(조리퐁, 산도 등)
- 소비자들의 인지도가 낮고 **낯고 정체된 기업이미지**
- 단순 매출 규모를 확대를 위한 **무리한 사업 다각화**

&lt;

&gt;





## 5

가급적 빠른 시간 내에 취급 **상품 수를 대폭 확대**

성수기와 비수기의 계절적 요인을 감안하여 **관련사업다각화 전략**을 수립

**비관련사업다각화** 를 위한 조직 확대 시도

**기존유통망의 취급 품목 확대**를 시도

생산규모확대를 위한 **새로운 공장 신설**

### <크라운제과의 차입현황>

(단위: 억원)

	1996	1997	1998	1999
매출액	2,388	2,366	2,430	2,446
차입금	698	1,179	1,261	1,720
부채비율(%)	750	394	465	307

Risk Factor

**Strength**

- 경영활동 노하우 및 연구개발 능력 보유
- 긴 역사와 장수브랜드로 정통성 확보
- 유일한 자체 영업조직을 보유
- 크라운제과의 의지

**Threaten**

- 출산을 저하에 따른 10대 구매고객 감소
- 경제난에 따른 소비지출의 감소
- 선두업체의 독주체제

**CROSS MARKETING****Weakness**

- 낡고 정체된 기업이미지
- 장수브랜드 이외 제품의 낮은 브랜드 인지도
- 크라운제과정체(크라운 베이커리 투자)
- 외형성장전략으로 인한 핵심역량 분산
- 외환위기에 따른 재무적 압박

**Opportunity**

- 경제난에 의한 장수브랜드들의 선호도 증가
- 구매력을 갖춘 20~30대 여성소비층의 대두

## 크로스 마케팅에 대한 이론적 고찰



“현대 기업은 기술 발전에서부터 제조 프로세스에 이르기 까지, 혹은 공장경영에서 마케팅과 유통에 이르기까지 수많은 분야에서 새로운 역량들을 때로는 동시다발적으로 그리고 아주 빠른 속도로 발전시켜야 한다. 한정된 자원으로 이런 역량을 발전시키는 것이야말로 핵심적인 경영자의 능력이다. 우리의 주요한 관심은 제휴를 통해 기업의 경쟁전략을 글로벌 시대에 부응할 수 있도록 효과적으로 재조정해야 한다는 것이다.

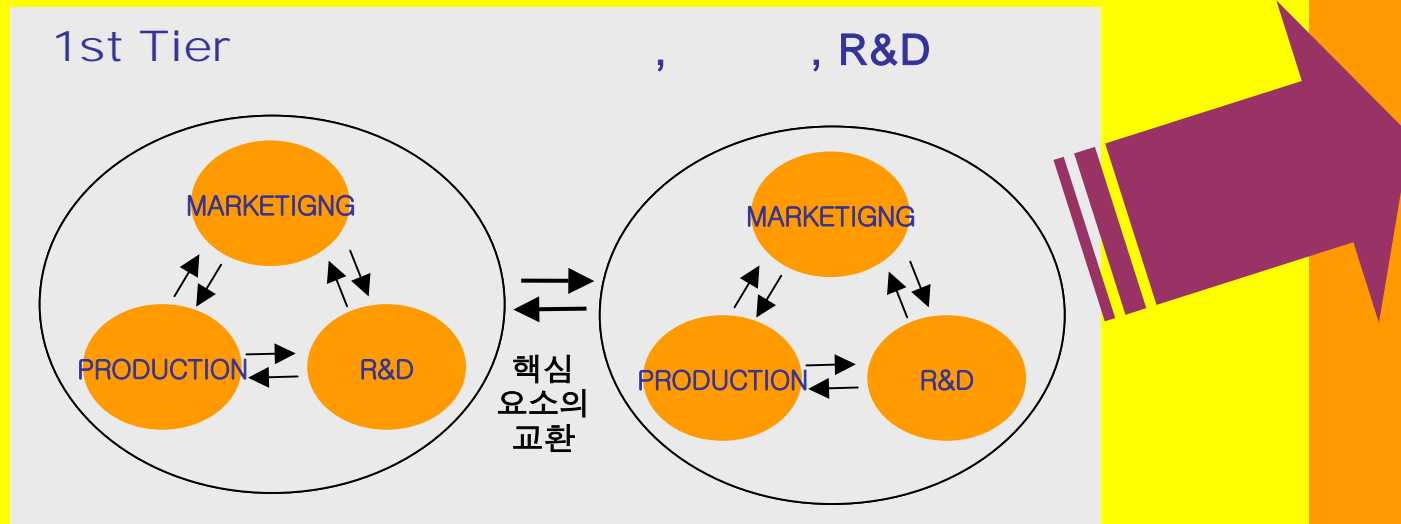
-마이클 요시노 하버드대 경영대 교수

## &lt;Cross Marketing Three Tiers Model&gt;

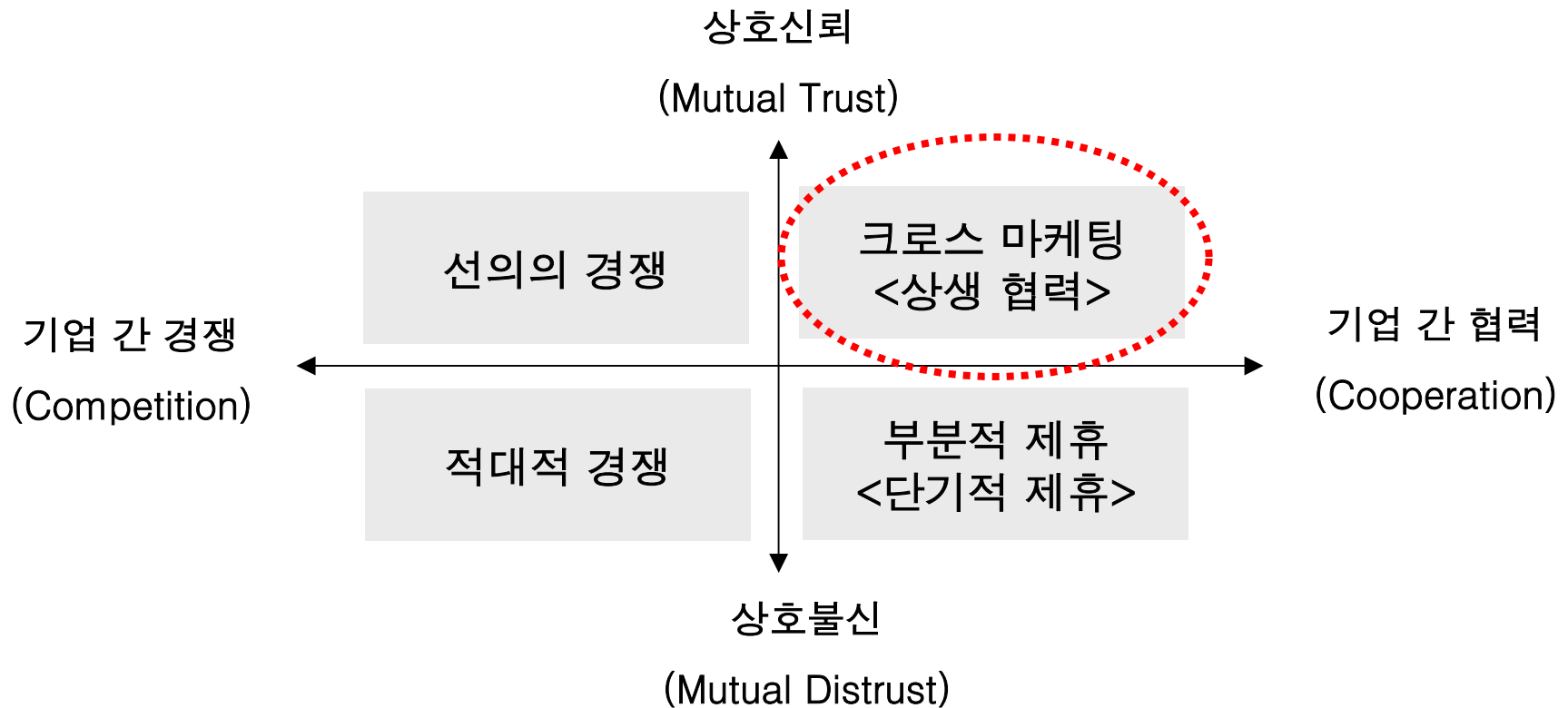
3rd Tier

2nd Tier

1st Tier



**바로 이것이 Cross-Marketing의 목표이자 전략적 제휴와의 차별점!!**  
파트너 간의 신뢰를 바탕으로 재무분야를 제외한 모든 분야를 전사적 공유를 이룬다!!



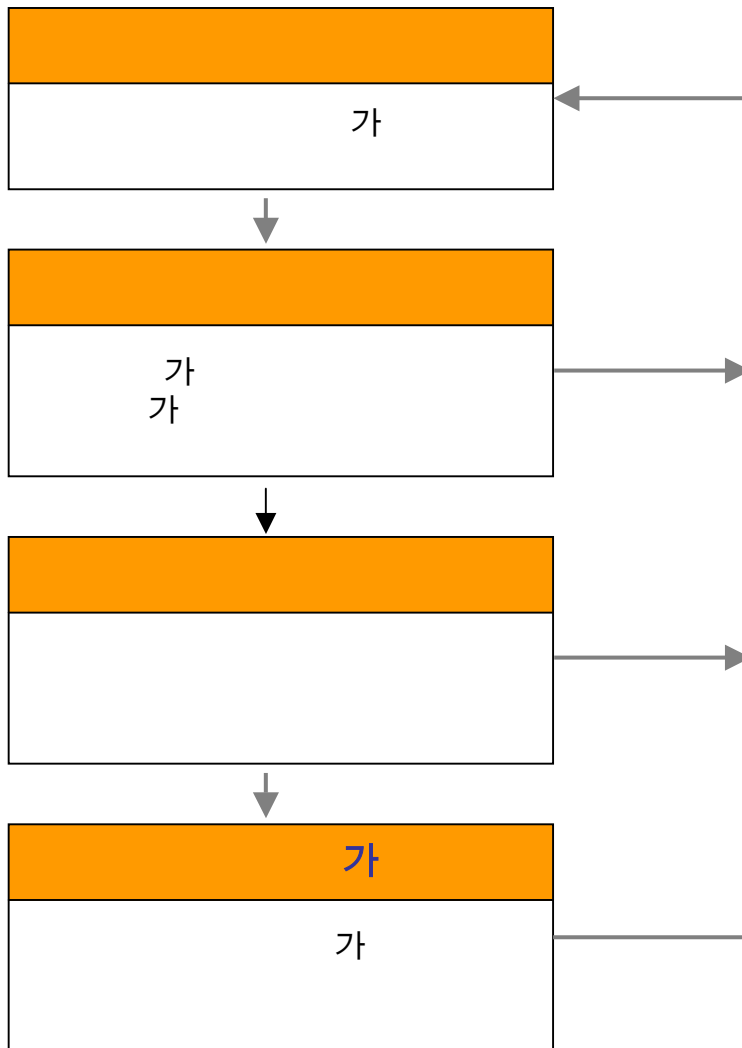
신뢰와 경쟁수준이 모두 높은 경우에는 선의의 경쟁 관계, 신뢰와 협력의 수준이 높은 경우에는 크로스 마케팅 관계, 신뢰가 낮은 반면 경쟁 수준이 높은 경우에는 적대적 경쟁, 신뢰가 낮으며 협력 수준이 높은 경우에는 단기적, 부분적 제휴관계에 그치게 된다.

## 크로스마케팅 전략수립과 실행



“제휴는 글로벌 경쟁에서 커다란 부분을 차지하고 있으며 게임에서 승리하기 위한 결정적인 요소이다. 글로벌 경쟁에서 승리하는데 가장 큰 걸림돌은 한 기업이 모든 것을 스스로 다 할 수 있다고 생각하는 것이다.”

-잭 웰치 GE 회장 1987. 10



- Yoshino & Rangan(1995) 이론은 운영상 업무특성에 따라 4단계로 분류
- 제휴의 발전단계로 고려되어야 할 전략적 규범을 제시
- 다른 이론들보다 상대적으로 설득력을 가짐

### Breakthrough's Goal

- Yoshino & Rangan(1995) 의 전략적 제휴 관리 모형에 따라 크로스 마케팅 경영전략 프로세스 정리
- 이론적 고찰을 바탕으로 향후 크라운 제과의 발전 전략을 모색

## 1) 전략적 활동의 재평가 - 선택과 집중!!

1

,

2

가

3

4

5

## 2) 제휴의 역할

■ :PLC 가

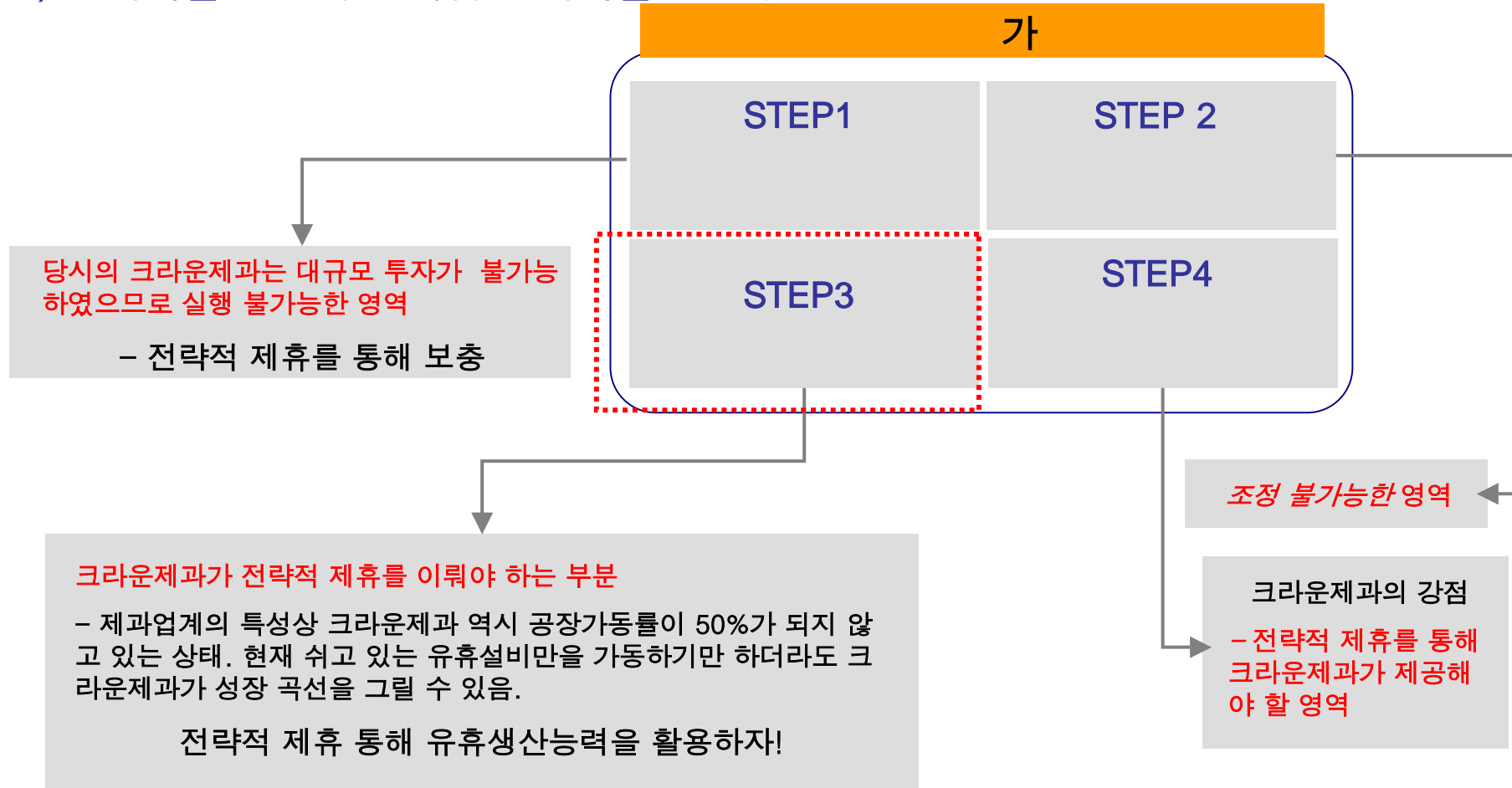
無



전략적 제휴를 통한 신제품 개발의 필요성 대두 !



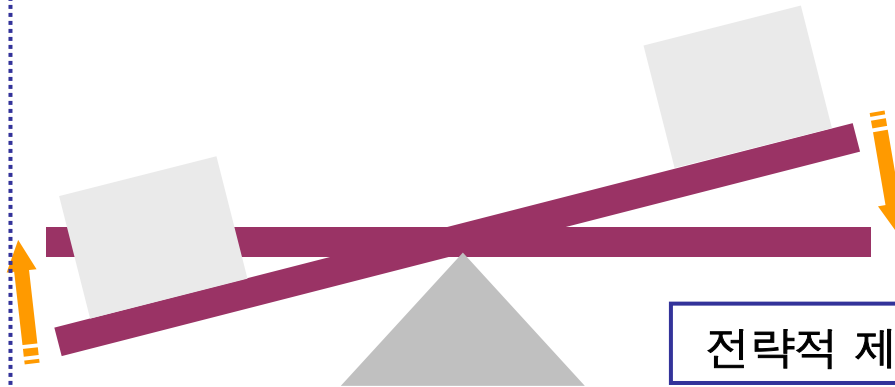
## 1) 가치사슬의 분해와 핵심 가치사슬의 재구성



기존의 유휴생산능력을 제휴를 통해 제공한다면 대규모 투자비용 없이 신규생산라인 확보 가능

## 2) 내부자원과 파트너 자원의 레버리지

1. 장수브랜드 有
2. 직접유통망 보유  
- 경쟁사와 비교하여 유통망 관리에서 통제 용이



1. 낮은 브랜드 파워
2. 낮은 시장점유율

전략적 제휴를 통해 균형을 이루자!

강점인 직접 유통망을 공유

크라운제과가 부족한 강한 브랜드 자산과 제품력을 제공



브랜드 자산과 제품력을 강화하고, 신제품 출시를 통해 시장점유율을 높여 규모의 경제를 실현할 수 있는 협력 관계가 필요

## 1) 구조의 중요성

전략적 제휴

수평적 제휴

수직적 제휴

크라운제과는 상호 호혜적인 수평적 제휴를 원함

-쌍방향 OEM 방식의 구체적인 제휴 방안을 착안!

이를 실행하기 위해서는 양 파트너간의 자원이 비슷해야 하고  
신뢰가 전제되어야 하기 때문에 실행하기 위해서는 제반 문제가  
수반되는 방식

크로스 마케팅의 탄생- 파트너간의 거래는 제품과 대가의 교환이 아닌 제품과 제품, 대가 대 대  
가라는 '동급의 쌍방교환'이라는 구조를 유지하는 것. 따라서 제휴 마케팅보다 포괄적 개념으로  
접근하고 있으며, 업계에서는 이를 '크로스 마케팅'으로 명명 (後 자세한 설명)

## 2) 구조의 틀

&lt;파트너 선정 기준&gt;

1

2

3

4

5

## 크라운 제과 파트너 선정 HISTORY1

## STEP 1. 국내 기업들과의 제휴 타진!

- 양 기업 간의 신뢰를 기본 전제로 해야 하지만 치열한 경쟁 상황 속에서 자신의 약점을 모두 공개하며 제휴를 맺는 것은 너무 위험한 일이기 때문에 크로스 마케팅 성사 안 됨

## STEP 2. 해외로 눈을 돌리자!

- 크라운제과는 해외로 시야를 넓혀 우리나라와 비슷한 시장 환경을 가진 대만에 주목

## 2) 구조의 틀-파트너 선정과정

일본에서의 수출은 상당히 힘든 일이고, 중국은 수출 자체가 힘든 시기였습니다.

그러나 대만 시장은 물론 시장의 크기는 좀 차이가 나더라도 시장환경이 우리와 비슷했습니다.



### 크라운 제과 파트너 선정 HISTORY2

- ① 크라운제과가 화의상태인 점
- ② 문화의 이질성으로 선호 제품이 다름
- ③ 크로스 마케팅 아이디어를 불확신

마침내 2000년 대만의 제과업체인 '왕왕'과 제휴관계를 성립함과 동시에 쌀과자인 '참쌀선병'과 '참쌀선과'를 출시하게 됨

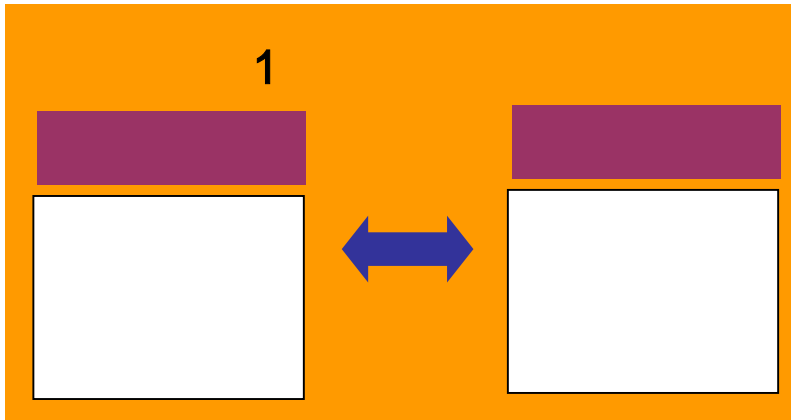


- 왕왕과의 크로스 마케팅 결과 국내 제과업계 쌀과자 부분에서 시장 점유율 1위를 달성
- 어느 정도의 경쟁력도 회복

Win - Win

## 2) - 이메이와 크로스 마케팅 실행

-대만 1위 기업인 이메이도 크로스  
마케팅에 긍정적인 반응을 보임



&lt;

JO.IN&gt;

## 3)

1. 자사의 유희생산요소 상황을 정밀하게 파악해야 한다.
2. 보유하고 있는 생산요소에 대해 **투명하게** 상호 공개해야 한다. .
3. 직접 확인 작업 또한 필요



&lt;

)

1)

!

-크라운제과와 이메이는 점차 교류의 폭이 넓어져 모든 경영자원의 교차활용 단계를 눈 앞에 두고 있음.

-이러한 성과를 가장 먼저 보여준 것이 마케팅 전략의 공유로 두 기업 모두 성장한 Win-Win전략임.

- 크로스 마케팅의 성공적 실행을 소개

1. 이메이의 패밀리 브랜드 JO.IN의 큰 성공
2. 이메이의 전략을 공유한 크라운제과의 美 in Black의 성공 - 패밀리 브랜드 전략과 블랙 마케팅
3. 크라운제과가 제공한 웰빙-건강 마케팅 전략으로 이메이의 김치 콘칩의 성공

**Win - Win System**

1.



이메이가 판매하고 있는 크라운제과의 제품- 패밀리 브랜드 JO.IN이란 이름 아래 여러 종류의 제품이 판매되고 있다.

**장 피엔칭(이메이 마케팅팀):**

이메이가 가장 마케팅적으로 전략을 기울였던 부분은 JO.IN을 선택한 후 시리즈로 상품을 낸 것이다.

JO.IN은 샌드제품이므로 시리즈 브랜드에 부합된 제품의 마케팅 전략이 성공하였다고 본다.

JO.IN의 경우 선택했을 당시부터 샌드형이라 어느 정도 대만 시장에서의 성공을 예상하고 있었다.



## 2. 美 in BLACK

## • 美 in BLACK Brand Managemet

## 1. (Family)

-

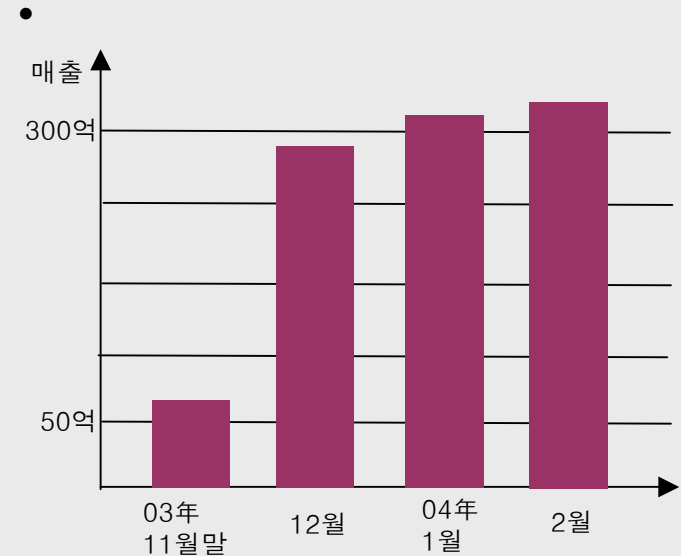
## 2. Brand Identity

- Character, **Black** Naming, Package,

## 3.

-

力



!

&lt;같은 이름, 다른 형태의 제품의 美 in Black&gt;

:ROLL 화이트 롤 또는 레몬 화이트 크림을 넣은 롤



▶ 대형 포장 가격 : 5,000원, 중량 : 200g  
▶ 소형 포장 가격 : 1,000원, 중량 : 50g

:SAND COOKIE

고소한 맛의 화이트 크림을 넣은 샌드 쿠키



▶ 대형 포장 가격 : 3,500원, 중량 : 400g  
▶ 소형 포장 가격 : 1,000원, 중량 : 100g

:PUFF

습 식감의 BLACK/ 화이트 크림을 넣은 퍼프



▶ 대형 포장 가격 : 5,000원, 중량 : 180g  
▶ 소형 포장 가격 : 1,300원, 중량 : 90g

:FRENCH COOKIES

프랑스풍 화이트 크림을 넣은 쿠키



▶ 대형 포장 가격 : 3,500원, 중량 : 180g  
▶ 소형 포장 가격 : 1,500원, 중량 : 90g

:CRUNCH CANDY

입안에서 녹아내리는 화이트 크림을 넣은 캔디



▶ 대형 포장 가격 : 2,500원, 중량 : 200g  
▶ 소형 포장 가격 : 1,000원, 중량 : 80g

:TWIN+NA

치즈와 화이트 크림을 넣은 트윈+나



▶ 대형 포장 가격 : 5,000원, 중량 : 200g  
▶ 소형 포장 가격 : 1,000원, 중량 : 80g

## 3.

- 2003년 전 중국지역에 사스(SARS)가 유행
- 사스에는 김치가 좋다는 설과 함께 실제로 김치판매량이 높아지고 있었음
- 크라운제과가 **김치콘칩의 출시를 제안함**

아이디어 교환으로 파트너 기업을 진심으로 배려하고 있다는 신뢰를 구축해 나감



## c.f

## Brand Management

크라운제과의 美 in Black 마케팅전략에 모태가 되었던 이미지의 “흑현” 시리즈

이미지가 실행했던 Family Brand와 블랙마케팅 전략은 웰빙열풍으로 Black Food의 열풍이 불었던 국내에서도 큰 성공을 거둠

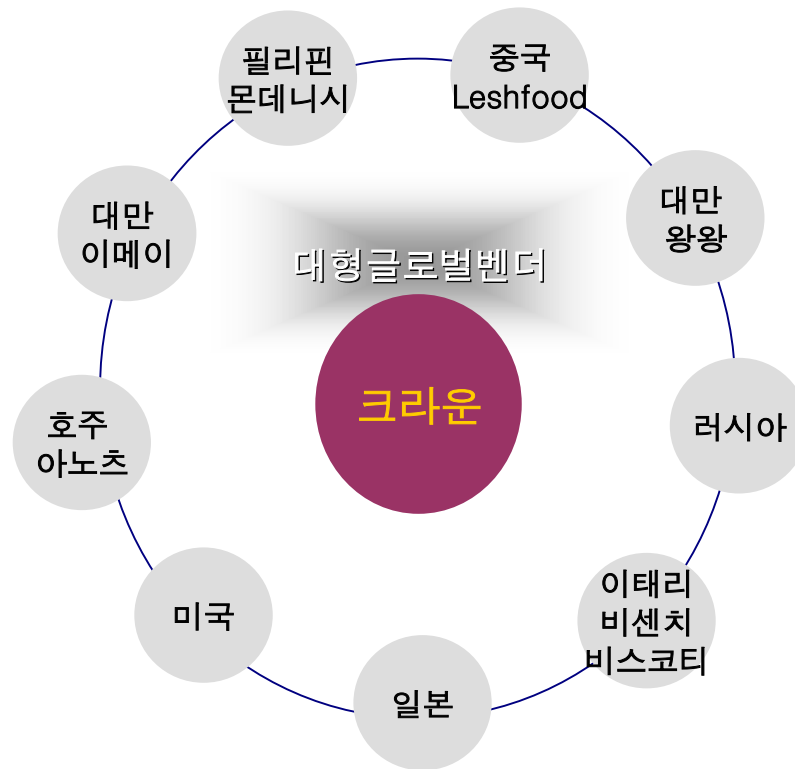




2)

- 
- 
- 공동경영의 일환으로 세계장악을 위한 초석

가 .



## 크로스 마케팅 평가 및 현황



### CREATING RESOURCES FOR OPTIMIZING WELLNESS THROUGH NUTRITION \_ CROWN

크라운제과의 심볼마크는 건강을 최우선으로 지향하는 기업정신을 의미합니다.  
 으뜸정신, 바른마음, 감동경영을 추구함으로써 세계초일류 통합제과그룹으로  
 도약하겠다는 드높은 이상을 상징합니다.

크로스 마케팅 실행 이 후

		97	98	99	00	01	02	03
매출액(a)		2,366	2,430	2,446	2,472	2,580	2,727	2,826
당기순이익		-124	-221	-96	1	96	179	199
실 적	이메이	-	-	-	-	-	-	299
	왕왕	-	-	-	43	128	128	299
	소계(b)	-	-	-	43	128	128	401
(a)/(b)*100		-	-	-	1.7	5.2	4.7	14.2

\* 대만측 파트너들에 관계한 정보 접근이 현실적으로 어려웠음

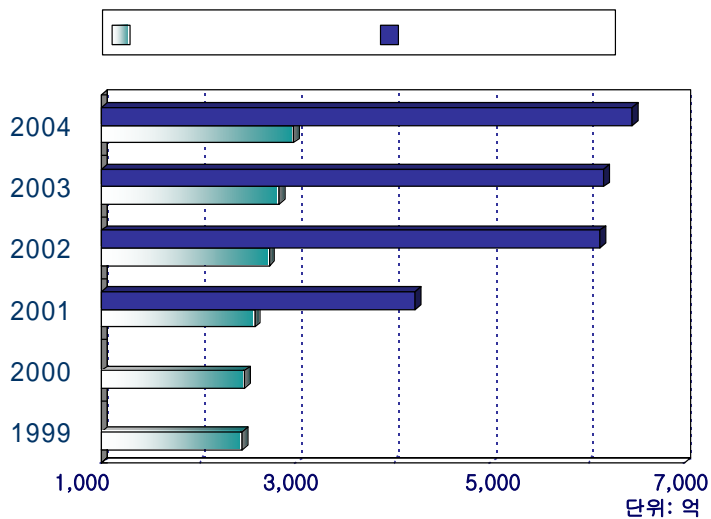
!

- 성공적인 크로스마케팅 이후 경쟁력을 확보한 크라운제과는 올 초 **해태제과를 인수**
- 시너지 효과로 크라운제과와 해태제과의

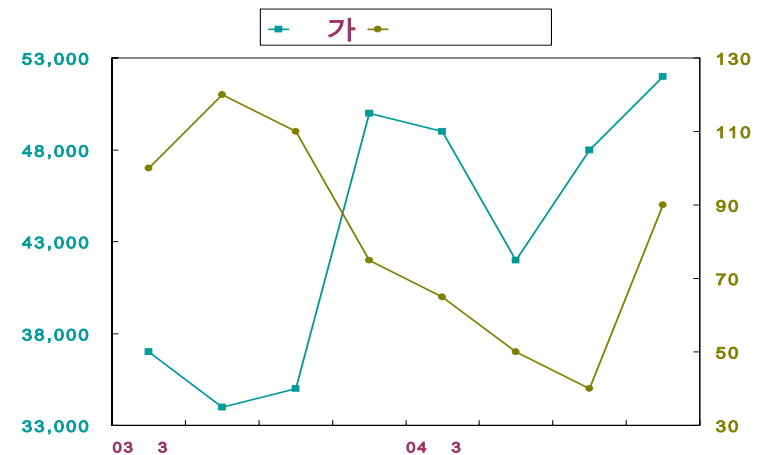
① **시장점유율이 업계 1위 롯데제과와 3% 미만으로 줄고,**

② **통합구매 및 물류를 통한 비용절감,**

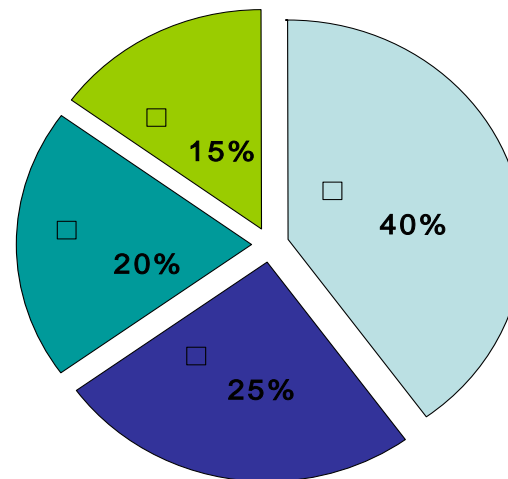
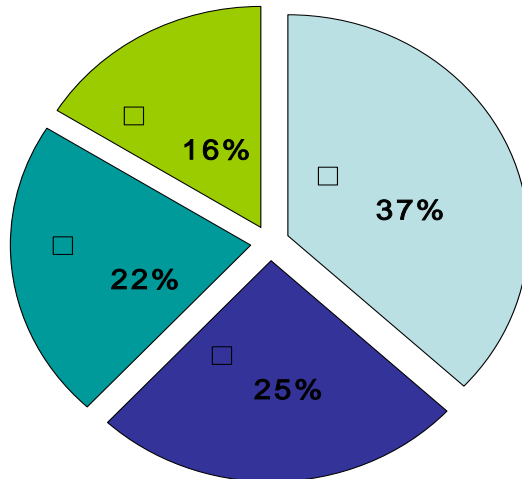
③ **교차판매에 따른 매출증가 효과가 각각 140억원과 200억원에 이를 것으로 전망**



<합병 전 양사 연간 매출액>



## 현재 제과업계의 점유율



2 !

- 국내의 비약적 성공과 더불어 **글로벌 경쟁력을 확보**하는데 전사적 노력
  - 크라운제과가 최근 **중국 상하이**에 최초의 해외 현지 공장 설립
  - 조리품을 단일 생산 제품으로 결정, **글로벌 브랜드로 육성** 계획
- 조리품의 제품력을 '선택' 전략, 단일 품목 생산은 '집중' 전략으로 경쟁력 강화





## 크로스마케팅의 유의사항



### CREATING RESOURCES FOR OPTIMIZING WELLNESS THROUGH NUTRITION \_ CROWN

크라운제과의 심볼마크는 건강을 최우선으로 지향하는 기업정신을 의미합니다.  
 으뜸정신, 바른마음, 감동경영을 추구함으로써 세계초일류 통합제과그룹으로  
 도약하겠다는 드높은 이상을 상징합니다.

가

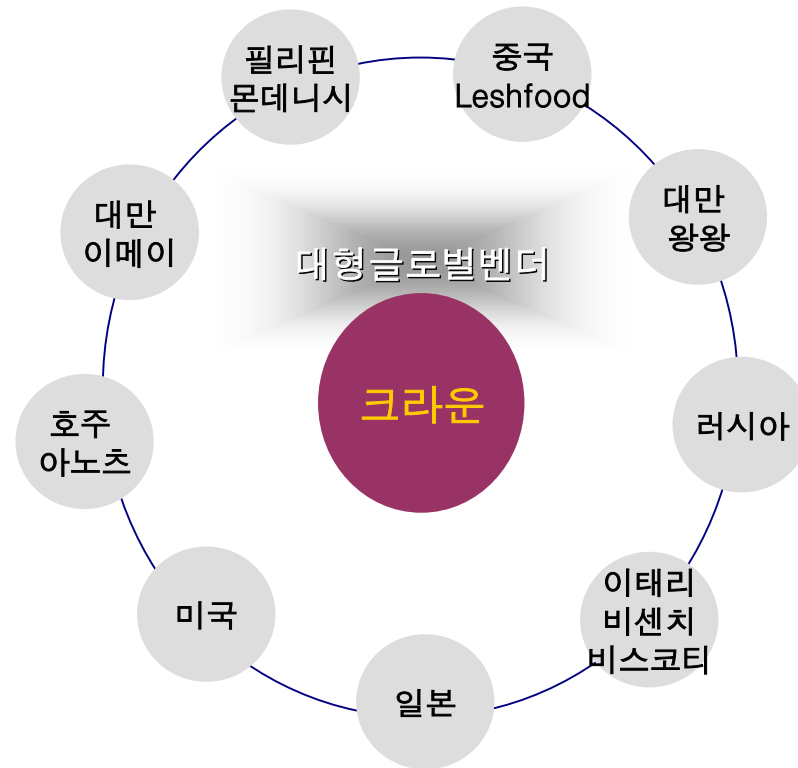
크로스 마케팅에 대한 안주로  
자체적인 신제품 개발 등한시할 우려

유의사항

향후 크로스 마케팅  
파트너의 선정 기준

파트너의 기회주의적  
행동에 대한 우려





- 현재 크라운 제과는 글로벌 밴더 형성을 현실화 하고 있음
  - 이미 대만을 비롯 중국, 이태리, 필리핀 등과 성공적인 크로스 마케팅을 실현하고 있음
  - 일본의 경우 : Shop in Shop의 형태로 ‘한국의 맛’과 “일본의 맛” Project를 진행하고 있음
  - 러시아의 경우 ‘한국 야쿠르트’를 통해 장수 브랜드인 “쥬리퐁”을 출시시켰음
  - 그 외 크로스 마케팅이 가능한 국가와 기업이라면 파트너 관계 성립 예정



오곡쿠키

<Leshifood(중국) -  
크라운의 설비와 기술력>



참링 크리미버터/버터레몬

<몬데니시(필리핀)-  
기술력과 마케팅>

- 빈센츠(이태리) : 사브야로 - 크라운 제과 : 죠리퐁
- 한국야쿠르트 : 샐러드 생생 - 크라운 제과 : 죠리퐁 (러시아 수출)

다양한 파트너와 협력을 통해 신제품을 출시하고 내부역량 분산을 억제  
하지만 자체 브랜드 또한 적절한 시기에 출시해야 함

크로스 마케팅을 통한 신제품 출시는 순조로우나  
자체 브랜드 생산 계획의 적극적인 실행이 미흡할 위험 존재

- 기회주의(Opportunism) : 거래상황에서 여러 가지 좋지 않은 방법들을 통해서 자신의 이익을 위해 정직성을 희생시키는 행위(Williamson, 1975), 교활하게 자신의 이익을 추구하는 것을 포함하여 거래에 있어 솔직함 이나 정직함이 결여된 상태를 의미 (James R. Brown, Chekitan S. Dev & Dong-Jin Lee, 2000)

## 기업 간의 Long-Term Relationship 을 중요시 해야 한다.



- 파트너 기업들간의 통합적 관계를 바탕으로 구조적인 안정 필요
- 지속적인 관계 재형성을 통해 선순환적 기업협력 필요.

1

일정한 시장규모가 되는 국가의 기업

2

직, 간접적으로 자국 내 유통에 영향력을 가지고 있어야 함

3

R&amp;D, 생산설비가 상호 동등한 수준으로 교차 사용할 수 있어야 함

4

마케팅 및 영업력 보유

5

상호 협력을 통해 제3국 시장 진출 가능성

특히 ⑤ 번이 앞으로의 크라운 제과의 크로스 마케팅에 주요 요인으로 간주  
크라운 제과는 파트너 기업 자국의 시장 뿐 아니라 파트너 기업의 전 영업지역을  
포괄하는 **글로벌 마인드와 영업력**이 필요  
이러한 전략은 크라운 제과의 글로벌 벤더 구축에 절대적인 역할을 할 것으로 예상

### <크로스 마케팅의 성공 요건>

1. 전략적 관계를 주도적으로 형성할 수 있는 행동력을 갖추어야 한다.
2. 기업의 핵심역량 확보에 주력해야 한다.
3. 파트너 기업의 역량에 대한 과도한 기대는 금물
4. 제휴를 위한 협약내용은 명확하고 구체적으로 작성해야 한다.
5. 제휴의 추진이 어느 정도 성숙기에 들어선 후에는 파트너의 핵심역량을 적극적으로 흡수해야 한다.
6. 원활한 크로스 마케팅 추진을 위해서는 기업 내 경영혁신운동을 동시에 추진해야 한다.