

엘지생건을 알리는 전시효과가 높고 이익도 많이 내는 제품은 후, 오휘, 이자녹스 등 화장품이야. 이런 제품을 ‘판매용’ 품목이라고 해.

한편 코카콜라나 에너지음료 몬스터, 조지아 커피가 엘지생건에서 판매하는 제품인지 모르는 사람도 많을걸. 엘지생건을 대표하는 제품은 아니지만, 알게 모르게 높은 수익을 가져다주는 ‘수익용’ 품목이야. 캐시카우cash cow로서 수익용 품목의 역할은 매우 중요해. 프린츠 커피처럼 플래그십 매장을 통해 호감도를 쌓은 후 B2B 원두시장으로 넓혀 매출을 높이기도 하고, 클라우드 맥주를 생산하는 롯데칠성음료가 자사의 브랜드와 상관없이 곰표 밀맥주의 위탁생산을 맡아 수익을 올리는 것이 그 예가 되겠지.

엘지생건의 구색/시험용 품목은 뭘까? 미래 시장을 개발하기 위해 탐색 중인 OTC(일반의약품) 제품들이 여기 속해.

엘지생건의 홈페이지를 열어보면 첫 화면에 “건강하고, 아름답고, 활기찬(healthy, beautiful, refreshing) 가치를 제공합니다”라고 세 가지 주요 사업내용이 나와. 2020년의 매출 비중을 보니 밸런스를 잘 맞추었더라. 홍보용 품목인 생활용품(healthy)이 19.4%, 판매용 품목인 화장품(beautiful)이 61.8%, 수익용 품목인 음료(refreshing)가 18.9%야. 영업이익률을 보면 이익 내기 어려운 생활용품도 8.5%, 수익성 좋은 화장품은 18.9%, 음료수가 10.5%더라. 교과서적인 밸런스지. 여름에는 화장품이 덜 팔리니 음료에 주력하고, 겨울에는 음료를 덜 파는 대신 화장품을 팔아 세발자전거처럼 안정감을 갖추니 시즌별 균형도 훌륭하고.

포트폴리오의 한번 짜두었다고 끝이 아냐. 구색/시험용 제품 중에 반응이 좋으면 홍보용으로 올리고, 홍보용 중에서도 매출이 늘면 판매용으로 옮기는 등, 포트폴리오 운용을 유연하게 해야 해.

또한 포트폴리오의 정답이 있는 게 아냐. 전략을 어떻게 짜느냐의 문제지. 이번에는 백화점의 포트폴리오를 보자.

백화점의 수익원은 수수료잖니. 보통 28~35%인데, 해외 명품 브랜드는 7~8%밖에 안 받아. 왜 그럴까? 백화점 1층에 들어갔을 때 양쪽에 루이비통이나 샤넬 같은 명품 브랜드가 떡 버티