

애경산업 삼푸 브랜드의 전략적 관리*

손 성 규 **

조 성 도 ***

.....

애경산업은 1990년대 증반의 어려운 경영환경에도 불구하고 빅브랜드 전략, 수익성 위주전략을 통한 경영혁신으로 LG, 태평양, 제일제당과 같은 대기업과 대등한 경쟁력을 유지하고 있다. 이러한 상황에서 애경산업은 삼푸 브랜드에 대해 회사 전체의 전략 방향과 일치하는 브랜드 전략을 수립하려고 하고 있다. 삼푸시장은 겸용삼푸 세그먼트, 비듬 세그먼트, 영양모발 세그먼트로 구분되어 있는데 애경은 하나로, 센서블, 리앙뜨라는 브랜드를 각 세그먼트마다 보유하고 있다. 이중 하나로가 시장점유율 10%이상으로 빅브랜드로 자리잡고 있으며 센서블과 리앙뜨는 선전하고는 있으나 시장점유율이 미미하고 성장률도 기대에 미치지 못하고 있다. 그리고 겸용삼푸 시장은 축소되고 있으며 영양모발 세그먼트가 지속적으로 성장하고 있는 추세이다. 따라서 애경산업은 지난 10년간 빅브랜드 자리를 유지하고 있던 하나로를 향후 어떻게 끌고 나갈 것이며 세 브랜드에 대해 자원 배분과 포트폴리오 전략을 어떻게 수립해야 할 지에 대해 결정해야 할 시점에 놓여 있다. 그리고 센서블과 리앙뜨의 포지셔닝과 브랜드 이미지 제고를 위해 효과적인 마케팅전략, 특히 광고전략을 수립하고자 하고 있다. 또한 장기적인 브랜드 관리를 위해 상표자산 향상 방안 에 대해서도 관심을 갖고 있다. 본 사례는 증경기업의 브랜드 관리자들이 제한된 자원을 가지고 대기업들과 경쟁에서 이기기 위해 어떤 전략을 수립하고 자원을 할당해야 할 것인가에 대해 논의하고 있다. 그리고 소비자행동 분석, 시장조사, 시장분석, 경쟁분석, 포트폴리오 분석, 광고전략 분석 등을 통해 효과적인 마케팅전략을 수립하는 문제를 다루고 있다.

.....

1. 머리말

1999년 12월, 삼푸 브랜드 책임자인 박팀장은 쌀쌀한 날씨도 잊고 사무실로 급히 발걸음을 옮겨 팀원들을 불러 모았다. 긴장된 얼굴로 회의실에 모인 박팀장과 브랜드 관리자인 이○○씨, 조○○씨는 한동안 말을 않고 약속이나 한 듯 창밖을 보고 있었다. 깊은 생각에 잠겨있던 박팀장이 먼저 침묵을 깨는 말을 꺼냈다.

* 본 사례 작성에 협조해 주신 애경산업의 안용찬 사장님이하 임직원 여러분과 유익한 조언을 주신 이문규 교수님께 감사드립니다.

** 연세대학교 경영학과 부교수

*** 한국통신 연구개발본부 전임연구원

“여러분도 아시다시피 우리 회사 전체적으로 수익성 추구하고 빅브랜드 전략을 추구하고 있는 상황에서 개인용품 사업부 매출의 31%를 차지하고 있으며 이익도 상대적으로 높은 샴푸 브랜드의 성공적인 관리는 우리 회사가 직면한 큰 이슈중에 하나입니다. 지금까지 주요 경쟁자인 태평양, LG와 치열한 싸움을 벌여 왔으나 90년대 초 하나로가 샴푸시장 1위를 기록하는 등 나름대로 선전을 해왔습니다. 하지만 최근 샴푸시장은 P&G의 비달사순을 비롯한 새로운 경쟁자들이 영양모발 세그먼트 등에 진출하였으며 소비자들의 욕구도 점차 세분화되어 가고 있는 실정입니다. 나는 지난 10년간 샴푸 브랜드를 관리해 오면서 하나로를 비롯한 샴푸브랜드에 깊은 애착을 가지고 있어요. 그런데 지금은 과거 어느 때보다도 브랜드 관리에 치밀한 전략이 필요하다고 생각하고 있어요.”

조용히 앉아 있던 이○○씨도 발언을 했다. “현재 우리 회사가 보유하고 있는 샴푸 브랜드는 하나로, 리앙뜨, 센서블로 샴푸시장의 세 세그먼트인 겸용, 영양모발, 비듬에 하나씩 진출해 있습니다. 하나로는 겸용 샴푸로 1990년대 초에 출시되어 현재까지도 샴푸시장 3대 브랜드로 자리잡고 있는 빅브랜드입니다. 하지만 최근 들어 영양모발 세그먼트의 비중은 늘어나고 겸용 세그먼트의 비중은 줄어들고 있는 상황입니다. 그리고 저번 시장조사 자료에도 나타난 것처럼 하나의 이미지가 저가 제품으로 인식되어 있으며 수도권의 대형매장에서 고전하고 있는 상황입니다.” 조○○씨도 심각한 표정으로 현재 부딪힌 문제에 대해 이야기 했다. “우리 회사는 당장에 빅브랜드인 하나로를 향후 어떻게 끌고 나갈 것인지 결정해야 된다고 봅니다. 그리고 리앙뜨는 샴푸 시장에서 가장 큰 비중을 차지하고 있으며 지속적으로 성장하고 있는 영양모발 세그먼트를 대상으로 출시한 제품으로서 성공적인 제품으로 평가받고 있으나 성장속도가 늦다는 것이 문제점입니다. 비듬용 세그먼트를 겨냥한 브랜드인 센서블은 세그먼트내에서 2위를 고수하고 있었으나 경쟁사 브랜드인 노비드에게 추월당한 상황입니다. 앞으로 그동안의 시장추세와 실적 자료, 시장조사 자료, 마케팅 활동 자료를 세심하게 분석해서 브랜드 관리 방향과 마케팅 활동을 조속히 결정해야 된다고 생각합니다. 그리고 지금까지 장기적인 관점에서 브랜드 자산 구축에 대한 방안을 체계적으로 세우지 못했는데 이 사항도 더 미룰 수 없을 것 같습니다.”

모두들 현 상황은 공감하면서도 뚜렷한 대안은 내놓지 못하고 있었다. 그래서인지 회의실에는 다시 한 번 침묵이 흘렀다.

2. 애경산업 현황

1) 애경산업 연혁

애경산업은 미국의 다국적 기업인 유니레버와 합작으로 1985년 4월 25일에 주식회사로 설립되었으며 세제, 비누, 샴푸, 치약, 칫솔, 화장품 등을 생산, 판매하는 애경그룹의 자회사로서 아직 성장되어 있지 않은 회사이다. 애경그룹은 생활용품 외에도 기초화학, 포장재, 레저와 유통산업을 거

느리고 있는 재계 100대 그룹에 들어가는 중견그룹으로 창업자 채몽인씨에 의해 1951년 대릉공업(주)으로 시작되었다. 창업자가 타계한 1972년 이후 부인인 장영신회장이 그룹을 이끌고 있으며 생활용품에 담당하는 애경산업이 대표기업이라고 할 수 있다. 애경산업이 주식회사로 설립된 것은 1985년이지만 애경산업의 역사는 1954년까지 거슬러 올라간다. 1954년 애경유지공업(주)을 인수하면서 시작한 애경산업은 1956년 1월에 한국 최초로 미향비누를 생산하였고 1958년에 미향비누 월 100만개 판매를 달성하기도 하였다. 이후에 1966년에 발매된 애경써니, 애경트리오, 1987년에 시판된 스파크 효소세제 등으로 애경산업은 우리나라 생활용품 시장의 대표적인 회사로 성장했다. 특히 애경트리오는 한국에서 '부엌으로부터 혁명'이라는 생활용품의 변혁을 가져온 제품이었다. 1990년대 제품으로는 하나로 삼푸, 퍼펙트 세제, 썰벌레, 2080치약 등이 있다. 이와 같은 애경그룹과 애경산업의 연혁을 요약해 보면 <표 1>과 같다.

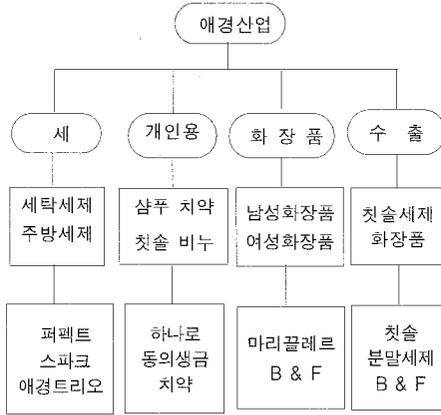
<표 1> 애경그룹 및 애경산업의 주요 연혁

연도	주요 연혁
1951.10.25	대릉산업(주)창립
1956. 1.	국내 최초 미향 비누 발매
1964. 9. 7	KS표시 허가 획득(애경화장비누, 세탁비누)
1996. 12	애경트리오 발매
1975. 7. 8	대전 합성세제공장 준공
1976. 5. 27	애경써니(액체 세탁세제) 발매
1982. 1. 29	유니레버사와 렉스비누 제조기술 협정 체결 국내 초유의 무공해 세제 원료 AOS 개발
1983.11. 11	화장품공장 준공(폰즈화장품, 로션발매)
1985. 4. 25	애경산업(주)설립
1985.	유니레버와 합작시작
1987. 4. 10	애경스파크(효소세제) 출시
1993. 10	애경백화점 개관
1996. 1.	애경그룹 홍콩 현지법인 애경 홍콩 유한공사 설립
1996. 2.	한국 마케팅 연구원 주최 마케팅 대상 수상
1996. 4.	애경산업 비전 2005 선포식
1996. 9.	마리플레르(여성화장품) 출시
1996. 11.	애경산업 도루코와 전략적 제휴
1997. 4.	퍼펙트(초고농축세제) 출시
1997.	트리트먼트삼푸 리앙뜨 출시
1998. 3.	B&F(여성화장품) 출시
1998. 3.	한국 마케팅학회 주최 마케팅 프론티어상 수상

자료원 : 애경산업 자료 모음집, 1998, 12.

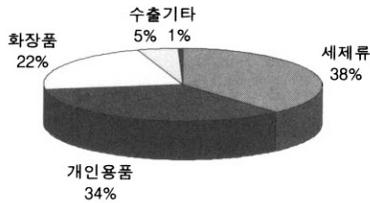
2) 애경산업의 사업 구조

애경산업의 사업부는 크게 세제 사업부, 개인용품 사업부, 화장품 사업부로 나눌 수 있다. 세제사업부는 퍼펙트, 스파크 등을 담당하고 있으며 애경산업의 주력이라고 할 수 있다. 개인용품 사업부는 삼푸, 치약, 칫솔, 비누 등을 취급하고 있으며 대표적인 브랜드로는 하나로 삼푸, 동이생 금치약이 있으며 최근의 제품으로는 삼푸인 리앙뜨가 있다. 화장품 사업부는 남녀 화장품을 취급하고 있으며 마리플레르와 B&F가 대표적인 브랜드이다.



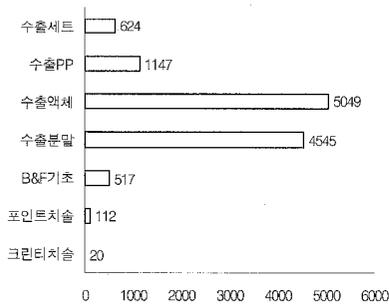
(그림 1) 애경산업 사업 현황

자료원 : 애경산업 내부자료, 1999. 2.



(그림 2) 애경산업 사업부별 매출 규모

자료원 : 애경산업 내부자료, 1999. 2.



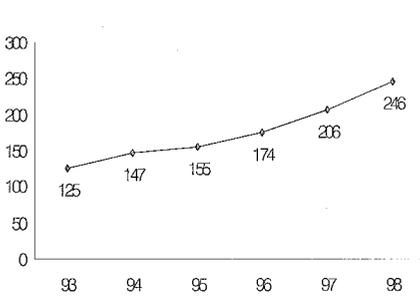
(그림 3) 애경산업 수출 현황 (단위 : 백만원)

자료원 : 애경내부자료, 1999. 4.

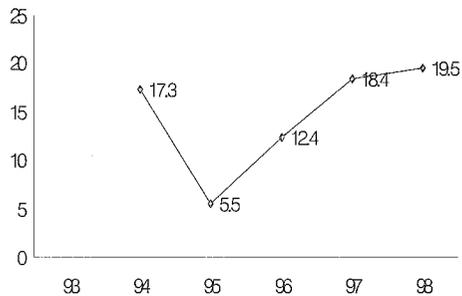
3. 90년대 애경산업의 구조조정과 경영전략

1) 90년대 경영위기와 구조조정

애경산업은 1993년 합작회사였던 유니레버(Unilever)와 결별하면서 매출이 절반으로 떨어져 재무구조가 급격히 악화되어 1995년에는 부채비율이 870%까지 치솟았다. 그러나 1995년 현재의 안용찬사장이 취임하면서 대대적인 구조조정을 단행하였다. 조직의 소수 정예화, 마케팅 강화, 빅브랜드 육성을 내세워 회사의 조직을 대폭 축소하여 현장중심으로 바꾸고 많은 권한을 현장 실무자들에게 이양하였다. 그리고 전략적 제휴, 공동마케팅 등을 통해서 수익성 중심 전략을 추구하여 1998년에는 부채비율을 320%까지 떨어뜨렸으며 향후에는 200%이하로 감소시킬 계획을 가지고 있다. 또한 1997년에는 '세계시장 1위 탈환, 화장품업계 5위 진입'을 골격으로 하는 "비전 2005" 선포식을 가졌다. 그리고 국내 생활용품시장의 한계를 인식하고 세계, 삼푸, 치약, 화장품 등을 일본, 중국에 수출하고 있으며 미국, 호주, 미얀마 등으로 수출대상을 다변화를 꾀하고 있다. 이와 같은 구조조정으로 인해 1998년 IMF상황에도 불구하고 전년대비 매출액이 20%나 상승하였으며 순수익은 두배나 증가하였다. 그래서 IMF한파 속에서도 직원들을 위한 98년 연말 보너스를 200% 지급해 화제를 낳기도 하였다.



(그림 4) 애경산업 매출액 추이(단위: 십억)
 자료원 : 애경산업 자료 모음집 1998. 12.



(그림 5) 애경산업 매출 성장률
 자료원 : 애경산업 자료 모음집, 1998. 12

2) 마케팅 중심 회사 지향

애경산업이 1995년 구조조정을 하면서 지향한 전략을 요약하자면 수익성 중심의 마케팅 전략이라고 할 수 있다. 생활용품, 화장품 등 주로 일반 소비재를 판매하는 회사의 성격상 마케팅이 무엇보다도 중요하다고 판단했기 때문이다. 애경산업은 매출을 늘리기 위한 무리한 투자를 하지 않고 가능성 있는 제품에 집중 투자하여 수익성을 올리는데 중점을 두었다. 이러한 전략의 구체적인 형태로 전략적 제휴, 공동마케팅, 빅브랜드 전략을 들 수 있다. 전략적 제휴를 통해 1996년 10

월 동원산업, 삼양사, 대한통운, 미쓰비시와 공동으로 “레스코”라는 물류회사를 설립하였다. 타회사와 제휴함으로써 많은 자본 투자를 하지 않고 경영효율을 높이겠다는 취지였다. 공동마케팅의 예는 1996년말 면도기 회사인 도루코와 제휴한 것이다. 외국 다국적기업들로 인해 고전을 면치 못하고 있던 도루코의 제품을 애경의 유통망과 마케팅력을 통해 판매함으로써 상당한 수익을 올렸다.

안용찬 사장의 취임이래 4년 이상 지속적으로 강조하고 있는 것은 마케팅 중심으로 회사의 역량을 집중하는 것인데 이것은 곧 빅브랜드 전략으로 이어졌다. 구조조정과정에서 마케팅을 강조하면서도 마케팅 인원을 대폭적으로 늘리지는 않았지만 소비자가 외면하는 군소브랜드는 과감하게 버리고 시장에서 1, 2위를 차지하는 브랜드에 집중적으로 힘을 실어주는 빅브랜드 전략을 추구하였다. 현재까지 애경이 내세울 수 있는 빅브랜드로는 스파크, 퍼펙트, 트리오, 하나로 샴푸, 2080 치약, 마리플레르 등이 있다. 결국, 과감한 구조조정, 마케팅의 강화를 통한 빅브랜드 전략의 결과로 1995년 이후 연평균 15%대의 고속성장을 계속하고 있으며 4년 연속 흑자를 기록하였다. 특히, IMF이후 다른 기업들이 원료수급의 어려움과 이로 인한 가격 경쟁력 상실이라는 위기에 있는 상황에서 애경산업은 석유화학, 포장재, 유통으로 이어지는 수직 계열화를 바탕으로 빅브랜드 전략을 통해 업계 1위를 LG, 제일제당, 태평양에 내주었던 자존심을 회복하려고 하고 있다.

4. 애경 개인용품 사업부의 현재와 빅브랜드 하나로

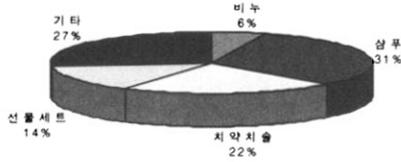
1) 개인용품 사업부 현황

개인용품 사업부는 애경산업 전체 매출중 1000억정도의 매출을 올리고 있으며 사업부내 제품라인 중에서 샴푸와 치약이 이익을 발생시키며 칫솔, 비누 등은 이익(profit)이 미미한 형편이다. 이런 측면에서 개인용품 사업부에서 샴푸와 치약의 중요성은 크며 회사 전체의 마케팅지향 및 빅브랜드 전략과 맞물려 지속적인 경쟁우위 확보와 시장점유율 증대가 필요한 상황이다.

2) 빅브랜드 하나로 성공사례와 향후 과제

(1) 출시후 성장추세

샴푸시장에서는 고객욕구의 변화에 대응해서 애경 빅브랜드의 위치를 굳건히 해야할 상황이다. 샴푸시장에서 애경을 대표할 수 있는 브랜드는 하나로인데 하나는 샴푸, 린스 겸용샴푸로서 편리성과 시간절약이라는 현 (그림 6) 개인용품 사업부 제품라인별 매출 비중



자료원 : 애경산업 내부 자료 1999. 3.

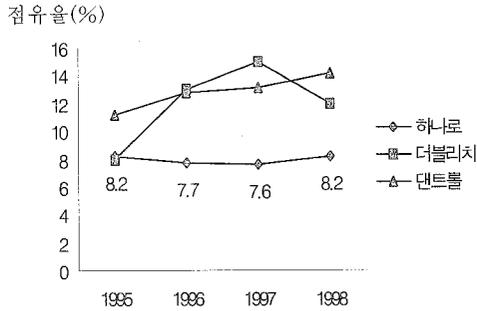
대인의 라이프스타일에 맞추는 제품개념(product concept)으로 90년 4월에 출시되어 겸용샴푸의 대명사로 불려왔고 90년대초 시장점유율이 16.1%까지 상승하여 샴푸시장 1위까지 기록하였으며 출시이후 샴푸시장 전체에서 3위 이내의 시장점유율을 유지했으며 겸용 세그먼트에서는 1위를 고수해왔다.

겸용 샴푸로 처음 등장한 브랜드는 경쟁사인 LG의 랑데뷰였다. 하지만 하나로가 후발주자로 출시되어 성공적인 브랜드 관리와 마케팅 활동으로 랑데뷰를 제치고 겸용 세그먼트내에서 1위 자리를 차지하였다. 1995년말 부터는 하나로와 랑데뷰의 격차가 더 크게 벌어지고 있다. 하나로는 한 때 샴푸시장내 1위 브랜드가 되기도 하였다. 그러나 샴푸시장 전체로 볼 때 90년대 중반이후에 시장점유율이 하락하기 시작해서 1994년에 덴트롤에게 추월당하였고 1997년에는 더블리치에도 추월을 허용하였다. 하나로에 대한 10년간 마케팅활동을 되돌아 보면 덴트롤과 더블리치에 추월당할 시점에 적극적인 광고를 통한 브랜드 파워 강화가 아쉬운 점으로 남기도 한다. 그리고 지금은 다소 저가이며 오래된 브랜드라는 이미지를 가지고 있다.

(2) 지속적인 품질 개선과 차별화

하나로는 출시이후 소비자조사를 바탕으로 꾸준한 디자인개선과 품질개선으로 샴푸시장전체에서 시장점유율과 매출액이 지속적으로 상승, 유지되어 왔다. 하나로의 목표 소비층은 바쁜 아침 시간대를 가지는 도시생활자였으며 96년 9월에는 소비자의 새로운 욕구에 부응하여 옥토피아룩스를 함유한 비듬방지용 하나로 프러스를 출시하였다.

하나로 샴푸의 차별화를 위해 겸용샴푸라는 인식을 분명하게 전달하는 한편 토코페롤 등의 특수성분과 천연성분 등의 주성분을 추가하여 품질면에서 경쟁사 샴푸와 차별화하려고 하였다. 커뮤니케이션전략도 목표 소비층에게 맞추어 경제성과 편리성을 강조하였으며 유통채널은 소매점에서 대평슈퍼에 이르기까지 광범위하게 활용하고 있다. 그러나 지금 상황은 수도권지역에서의 시장점유율이 지방에 비해 떨어지며 대형매장에서의 매출이 상대적으로 저조한 편이다.

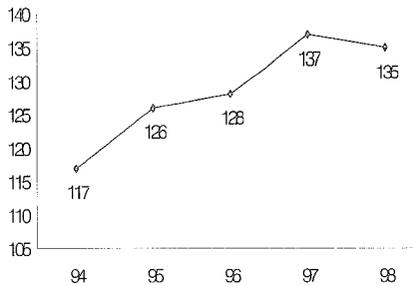


(그림 7) 대형 슈퍼에서의 하나로 시장점유율 (금액기준)
 자료원 : 애경산업 내부 자료, 1999.

5. 샴푸시장 현황과 경쟁상황

1) 샴푸시장 성장추세

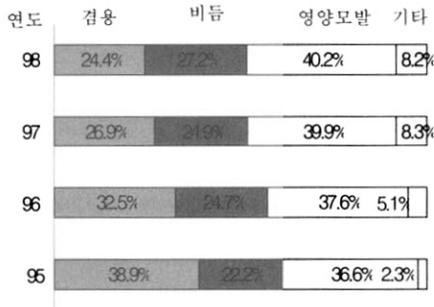
샴푸시장은 환경오염 문제 대두에도 불구하고 지속적으로 성장하고 있다. IMF이후 시장 크기가 다소 줄어들기는 했지만 다른 제품에 비하면 미미한 것이라고 볼 수 있다. 샴푸시장이 지속적으로 성장하고 있는 원인은 사용자의 수가 증가하고 있기보다는 빈도의 증가에 기인하고 있는 바가 크다.



(그림 8) 전체 샴푸시장 성장추세(단위 : 십억)
 자료원 : 닐슨 마케팅 조사 자료, 1998. 12.

2) 세그먼트별 시장 현황과 소비자 니즈 변화

(1) 세그먼트별 시장 현황



자료원 : 애경 내부자료 1998. 12.

샴푸시장은 크게 비듬제거용, 영양모발용(treatment), 검용, 기타로 나뉜다. (그림 8)에서 보는 바와 같이 비듬세그먼트는 지속적으로 성장하고 있으며 영양모발 세그먼트는 94년 이후 급격히 성장하였으나 다른 세그먼트에 비해 값이 비싼 이유로 IMF이후 시장이 다소 위축되었다. 검용 세그먼트는 시장점유율이 지속적으로 감소하고 있는 추세이다. 기타 세그먼트는 향을 비롯한 다양한 욕구로 구성되어 있다. 샴푸시장의 소비자 행동은 매우 유동적이다. 광고나 판매촉진활동에 의해 쉽게 브랜드 전환(brand switching)이 일어나고 각 세그먼트의 구분이 점점 모호해지면서 세밀하게 분화되어 가는 추세이다. 그리고 각 세그먼트별로 빅브랜드가 강하게 자리잡고 있으며 IMF 이후에는 환경친화적이면서도 가격이 저렴한 리필(refill)제품이 각광을 받고 있다.

(2) 소비자 니즈 변화

90년대 초반 소비자들의 주요 니즈는 모발의 윤기와 부드러움, 비듬/가려움증 제거, 트리먼트 효과에 지향되어 있었다. 그러나 최근에는 대학생 및 직장 여성을 중심으로 모발 염색이 유행되고 염모제 시장이 커지면서 손상된 머리에 대한 니즈가 커지고 있다고 여겨진다. 그밖에도 비듬방지, 영양공급 등 다양한 니즈가 발견되고 있다.

3) 샴푸시장 기업별 경쟁상황

연도	태평양	LG	애경	제일 제당 P&G
98	22.8	34.2	18.7	6.1
97	20.2	31.2	18.8	7.3
96	20.1	29.2	20.4	7.3

(그림 10) 기업별 시장점유율 (단위 : %)
 자료원 : 닐슨 마케팅 조사 자료, 1998. 12.

샴푸시장의 기업별 경쟁상황을 한 마디로 요약하면 빅 3사의 시장점유율이 지속적으로 커지고 있다는 것이다. 특히 98년에는 LG와 태평양의 약진이 두드러진다. 업계의 1위는 LG가 지속적으로 유지하고 있으며 LG는 영양모발 제품인 더블리치를 축으로 비듬세그먼트의 신제품 노비드의 성장에 힘입어 지속적으로 시장 점유율을 증대시켜오고 있다. 태평양은 전체 시장 점유율 1위인 투웨이 덴트를 계열 제품을 중심으로 비듬세그먼트에서 선두를 달리고 있으며 영양모발 세그먼트에서는 비타민과 비타민 헤어팩을 출시하여 샴푸시장 선두 탈환을 노리고 있다. 애경은 곁용 세그먼트의 하나로가 지속적으로 시장점유율 10%이상을 유지하고 있다. 센서블은 비듬 세그먼트에서 나름대로의 위치를 지키고 있으나 과거 상륙 초기에 비해 시장점유율이 떨어진 상황이며 리앙뜨는 성장세를 보이고 있으나 그 속도가 다소 느린 편이다.

<표 2>에서 보는 바와 같이 샴푸 시장 전체에서 애경 제품은 최근 3년 동안 시장점유율이 하락하는 추세이다. 하나로는 LG의 더블리치에 역전당했으며 센서블은 LG의 노비드에 추월당했고 리앙뜨는 다른 영양모발용 샴푸에 비해 시장점유율이 미미한 상황이다.

<표 2> 샴푸 시장 10대 브랜드와 리앙뜨 시장 점유율 (단위 : %)

브랜드명	1996년	1997년	1998년	1998년 11월-12월	1999년 11월-12월
1. 태평양 투웨이 덴트를 계열	14.4	13.3	14.4	15.1	14.8
2. LG 더블리치	8.9	12.6	13.2	12.8	12.4
3. 애경 하나로	11.1	10.9	10.4	10.6	10.3
4. LG 노비드	0	2.1	4.8	5.2	6.9
5. P&G 비달사순	3.7	5.2	5.0	5.8	6.3
6. LG 령대뉴	9.5	8.6	9.0	7.5	5.9
7. 태평양 비타민 헤어팩	3.4	4.1	5.6	6.9	5.7
8. 애경 센서블	6.2	5.6	4.7	3.9	4.7
9. 제일제당 식물나라	1.1	1.6	2.6	4.1	3.7
10. 애경 리앙뜨	0	0	2.2	2.5	3.6

자료원 : 닐슨 마케팅 조사 자료, 1999. 12.

4) 삼푸시장 브랜드별 경쟁상황

<표 2>에서 보는 바와 같이 애경 브랜드 중에서는 하나로가 가장 높은 점유율을 나타내고 있으며 센서블이 8위, 리앙뜨가 10위를 차지하고 있다. 하나로는 덴트를과 더블리치에 역전당한 상황이지만 지속적으로 판매되고 있는 상황이며 센서블과 리앙뜨는 '98년에 비해서는 순위가 올라간 상태이지만 여전히 해당 세그먼트의 경쟁사 브랜드에 뒤져있는 상황이며 성장속도가 빠르지 못한 상태이다.

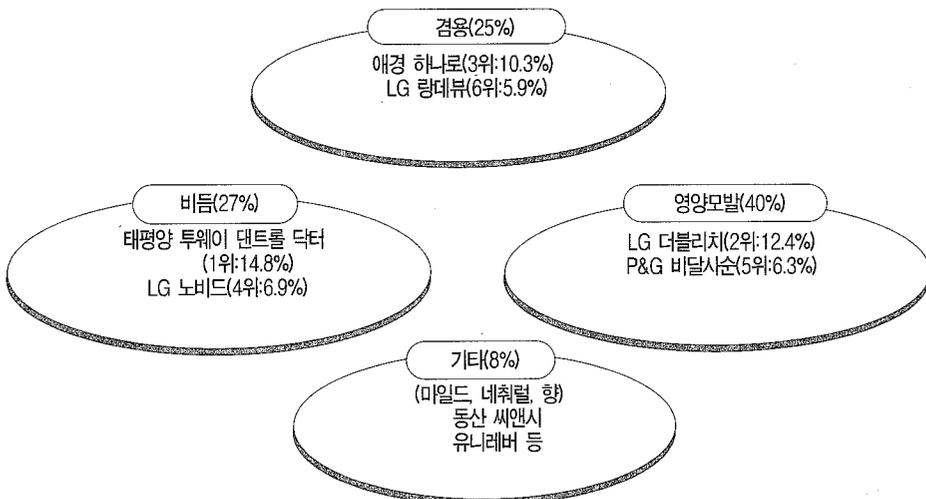
<표 3> 기업별 삼푸시장 시장점유율 추이 (금액기준)

자료원 : 애경산업 내부자료, 1999.

연도	92	93	94	95	96	97	98
애경	14.4%	19.5%	21.4%	21.1%	20.4%	18.8%	18.7%
LG	41.8%	32.6%	30.1%	28.5%	29.1%	31.2%	34.2%
태평양	23.9%	21.3%	18.7%	18.5%	20.0%	20.2%	22.8%
Major 3사합	80.1%	73.4%	70.2%	68.1%	69.5%	70.2%	75.7%
세일제당	7.1%	12.6%	10.2%	8.6%	7.3%	7.0%	6.1%
동산	0.0%	0.0%	0.8%	5.9%	6.3%	7.1%	4.8%
국내사합	87.2%	86.0%	81.2%	82.6%	83.1%	84.3%	86.6%
P&G	0.6%	6.2%	10.2%	8.9%	7.5%	7.3%	7.1%
Unilever	8.9%	5.6%	5.9%	6.7%	7.6%	7.0%	4.7%
외국사합	9.5%	11.8%	16.1%	15.6%	15.1%	14.3%	11.8%

6. 세그먼트별 시장상황 경쟁상황

1) 검용 세그먼트



(그림 11) 세그먼트별 빅브랜드 현황

검용세그먼트에서는 애경의 하나로가 1위를 고수하고 있다. 그러나 검용 세그먼트는 최근 몇 년동안 지속적으로 감소해 왔는데 IMF이후 약간 회복세로 돌아섰다. 이 세그먼트에서 애경의 경쟁자를 굳이 들자면 LG의 랑데뷰 정도이다. 다른 경쟁기업에서는 검용 세그먼트에 치중하지 않고 영양모발이나 비듬용 샴푸의 빅브랜드의 한 아이템으로 판매하고 있다. 예를 들어 LG의 더블리치는 영양모발 샴푸인데 검용 샴푸도 동시에 판매하고 있다. 태평양의 투웨이드 마찬가지로이며 LG의 랑데뷰도 비듬용과 검용을 동시에 판매하고 있다. 애경 하나로도 비듬용을 출시하고 제품라인을 확대했다. 검용 세그먼트는 다른 세그먼트와 경계가 모호해 지는 상황이다.

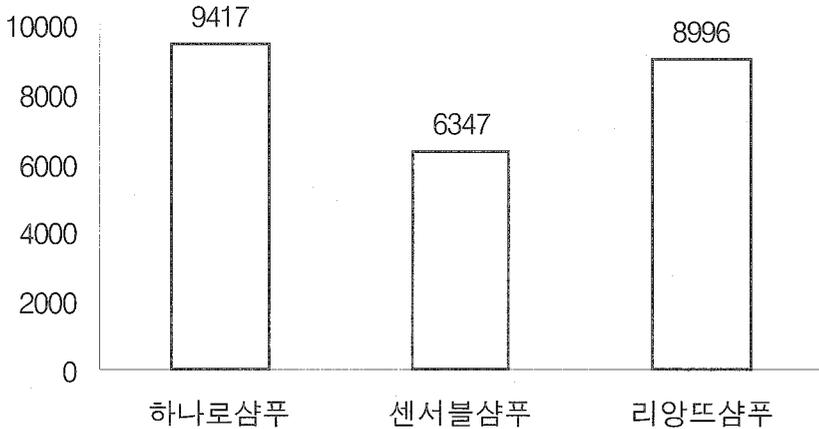
2) 비듬 세그먼트

비듬 세그먼트에서는 샴푸시장 1위인 태평양의 덴트롤이 강력하게 자리잡고 있으며 97년에 출시한 LG의 노비드가 급성장하였다. 노비드의 성장은 LG의 강력한 광고, 판촉활동에 기인한 것으로 보이며 애경의 센서블이 노비드에 추월 당해 비듬 세그먼트 2위 자리를 내주고 말았다. 비듬 세그먼트는 지금까지 샴푸시장 전체에서 일정 비율 이상의 점유율을 계속 유지해 왔으며 앞으로 고정적인 수요가 있을 것으로 예상하고 있다.

3) 영양모발 세그먼트

영양모발 세그먼트는 다른 세그먼트 제품에 비해 상대적으로 고가이며 현재 LG의 더블리치와 P&G의 비탈사순이 대표적인 빅브랜드이다. 태평양에는 비타민, 비타민 헤어팩, 애경은 리앙뜨를 보유하고 있는데 리앙뜨의 시장점유율은 상대적으로 미약한 수준이다. 영양모발 시장은 1993년 5월 LG화학의 '더블리치 트리트먼트' 샴푸 출시후 P&G의 '펜틴프로 V(93.8)', 유니레버의 '썬실크벌티 V(93.10)'가 가세하면서 샴푸시장에서 새로운 세그먼트를 형성하였다.

1994년 들어서는 태평양의 '비타민(94.10)', 동산의 '트리시스(94.10)'가 차례로 가세하면서 시장규모 200억, 점유율 18%를 차지하여 경쟁이 과열되는 양상을 보였으나 선발제품인 LG '더블리치 샴푸'가 시장을 주도해 왔다. 1995년에는 P&G의 '비탈사순'과 유니레버의 '오가닥'이 추가로 출시되면서 규모 350억(성장을 63%), 점유율 27.8%이 시장이 되어 선발제품인 LG '더블리치'가 위협을 받게 되었다.



(그림 12) 애경 샴푸 브랜드별 매출 현황(단위 : 백만원)

자료원 : 애경 내부자료 1999. 4.

1996년에 접어들면서 형성된지 3년만에 영양모발 제품들이 샴푸시장 전체를 주도하게 되었고 시장규모가 400억을 넘어서고 점유율도 31.7%에 이르러 성숙기에 접어들게 되었다. 또한 LG의 '더블리치'가 겸용과 비듬용을 라인확장하고 초기 제품들이 정체 현상을 보이면서 '더블리치'와 '비달사순'이 시장을 이끌어 가게 되었다. 그러나 97년 들어 LG가 '더블리치 하이 트리트먼트'로 리뉴얼하려고 했고 비달사순도 높은 성장률을 나타냈지만 제품에 대한 명확한 컨셉부족과 IMF로 인해 성장이 둔화, 정체 상태에 놓이게 되었다. 또한 세그먼트 자체가 갈라머리용, 손상된 머리용 등 점점 더 세분화 되어가는 추세이다. 그리고 시장조사 결과에 의하면 P&G의 비달사순이 선호도, 향후 사용 의향에서 선두를 달리고 있으며 2위는 더블리치, 3위는 하나로로 나타났다. 또한 비달사순은 '98 생산성본부 조사 고객만족도에서도 애경, LG, 태평양을 앞서서 가장 높은 점수를 기록했다. 특히, IMF 사태에서 국내 경기가 회복되면서 비교적 고가인 영양 모발 세그먼트가 성장하고 있는 추세이다.

7. 샴푸시장의 소비자 행동 패턴과 인식

1) 샴푸의 관여도 수준과 성격

샴푸는 화장품류의 하나로 인식되고 있는 추세이지만 전통적인 화장품에 비해서는 관여도가 적은 편이다. 하지만 세탁세제나 주방세제와 같은 습관성 제품에 비해서는 관여도가 높은 편이다. 따라서 애경산업 전체 상품을 놓고 비교할 때 샴푸의 관여도는 세제에 비해 관여도가 높고 화장품과 같은 코스메틱 제품에 비해서는 낮다고 할 수 있다.



(그림 13) 애경 샴푸 브랜드에 대한 소비자 연상

자료원 : 동서리서치, 1999. 4.

그리고 샴푸는 화장품에 비해서 개인 제품(personal product)의 성격이 적지만 습관적으로 구매하는 세제에 비해서는 개인의 개성(personality)이 강하게 작용하는 제품이다. 따라서 브랜드의 수에 있어서도 세제시장에 비해 많은데 이는 각 브랜드가 존재하는 이유가 있다는 뜻이며 다양한 세분화가 가능하다고 평가할 수 있다. 다시 말해 각각의 브랜드에 독특한 개성(personality)이 부여될 수 있음을 의미한다.

2) 샴푸 선택시 고려하는 중요 속성과 소비자 인식

박티장과 팀원들이 소비자 조사를 통해 알아 본 바에 의하면 소비자들이 샴푸를 통해 기대하는 중요속성은 세그먼트별로 약간의 차이는 있었지만 '머리를 부드럽게 해준다', '머리에 윤이 나게 해준다', '비듬을 제거해 준다', '머리에 영양을 공급해 준다', '비듬을 없애주는 효과가 강하다', '사용후 시원한 느낌이 든다', '자극적이지 않고 순하다' 로 나타났으며 상대적으로 '유명상표이다', '주위 사람들의 평판이 좋다', '온가족이 사용할 수 있다'는 크게 고려되는 속성이 아니었다. 그리고 1999년 4월에 일반 소비자들이 하나로, 센서블, 리앙뜨에 대해 느끼는 연상내용을 조사한 결과는 (그림 13)과 같았다. 박티장과 샴푸 마케팅팀은 이러한 결과를 바탕으로 센서블의 비듬 제거용 이미지, 리앙뜨의 영양보탈용 이미지 강화를 위해 노력해 왔다.

<표 4> 샴푸 브랜드별 인지도 (단위 : %)

	비탈 사순	하나로	노비드	덴트롤닥터	더블 리치	식물 나라	센서블	리앙뜨	비타민헤어 팩
보조인지	99	95	91	91	98	89	85	53	63
비보조인지	60	65	39	29	53	35	19	10	8
최초상기	18	14	14	13	10	5	5	3	3

자료원 : 애경산업 내부자료, 1999.

그리고 소비자들의 각 삼푸 브랜드에 대한 인지도는 <표 4>와 같다. 비달사순과 하나로가 높은 인지도를 나타냈으며 더블리치, 노비드, 덴트를 닥터, 식물나라가 중간정도 수준이었다.

3) 삼푸 구매 행태

애경 삼푸 마케팅팀에서 소비자 조사를 한 결과, 소비자들이 삼푸 구매를 결정할 때는 매장에서 결정하는 경우가 50%, 사전에 결정하는 경우가 50%로 나타났다. 그리고 사전결정시에 가정내에서 사용할 때는 본인이 직접 결정하는 경우가 95%, 가족의 의견에 의해 결정하는 경우가 5%였다.

그리고 구입하는 장소에 있어서는 일반 사용자, 가정내 사용자 모두 대형 슈퍼마켓이 65%, 70%로 가장 높았으며 대형 할인점에서 구매하는 비율이 11%, 13%였다. 하지만 가정내 사용용으로 주부들이 구매할 때는 소형 슈퍼에서 구매하는 비율이 19%로 두 번째로 높았다. 결국, 대형 슈퍼마켓에서의 구매가 압도적으로 높다는 것을 알 수 있었다.

또한 1999년 4월을 기준으로 주요 브랜드의 브랜드 충성도를 비교해본 결과 이전에 구입하고 다시 재구매한 비율이 <표 5>와 같이 나타났다.

<표 5> 주요 브랜드의 브랜드 충성도

상표	덴트를 닥터	하나로	노비드	더블리치	센서블
재구매율 (%)	57	11	63	35	44

자료원 : 애경산업 내부자료, 1999.

8. 애경의 삼푸 시장 마케팅 활동

1) 광고 및 판매촉진

삼푸광고는 경쟁사들과 애경 모두 TV광고에 초점을 맞추고 있다. 브랜드 관리자들은 검증된 시장조사 자료는 없지만 유동성이 심한 삼푸시장에서 TV광고의 효과가 가장 크다고 생각하고 있다. 그리고 빅브랜드의 경우 TV광고를 집중적으로 실시하는 주기를 3년정도로 보고 있다. 예를 들어 한해 집중적으로 TV광고를 했으면 2년정도 휴지기에 들어가는 경향이 있다. 애경의 삼푸 브랜드의 광고현황을 살펴보면 다음과 같다.

리앙뜨는 1997년 12월부터 1년동안 텔런트 송승헌을 모델로 해서 브랜드 인지도를 높이는데 주력해 왔다. 리앙뜨의 목표 시장이 중고대학생 초반이었기 때문에 당시 이 세그먼트에 인지도가 높았던 송승헌을 선발하였다. 이러한 출시 광고전략을 통해 '과일 삼푸'라는 인식을 소비자들에게 심는데 성공할 수 있었다. 하나로는 제품 리뉴얼(renewal)전략으로 제품 디자인 개선과 함께 98년 8월부터 김규리를 광고에 등장시켰고 '부드럽다'는데 어필하였다. 하나로의 광고 카피를 보면 다음과 같다.

아 부드러운데 달라졌어
비결이 뭐죠
셋 하나
7가지 성분으로 부드럽게
여자는 하나로
부드러워진다
새로워진 하나로 샴푸
린스 따로 한 것 같아오

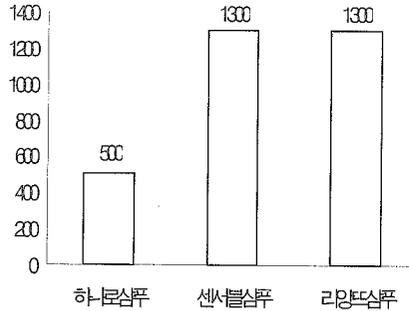
센서블은 1997년 3월 15일부터 상반기 동안 윤희하를 통해 TV광고를 하였으나 1998년에는 광고를 하지 않았다. 1997년에 사용했던 광고 카피는 다음과 같다.

털어서 먼지 안나는 사람 없다
털어서 비듬 안나는 사람 없다
센서블 샴푸
비듬 빙지는 물론 린스까지 한 번에
센서블 샴푸
털어봐

경쟁제품인 LG의 노비드는 1998년에 한선교 아나운서를 모델로 해서 속비듬 제거에 어필하는 광고를 했다. 태평양의 텐트를 닦는 유머광고에 초점을 두고 있다. 경쟁사의 광고전략을 살펴보면 빅브랜드를 중심으로 광고로 지원하는 브랜드를 기간에 따라 바꾸고 있는 것을 볼 수 있다. LG는 1998년에 더블리치와 노비드에 초점을 두었는데 노비드에 더 비중을 두었다. 태평양은 텐트를 닦고 비타민 헤어팩에 비중을 두었다.

그리고 TV, 라디오외의 광고는 애경뿐만 아니라 경쟁사들도 크게 비중을 두지 않고 있는 상황이다. 신문광고는 선발대회와 같은 행사에 맞춰서 하고 있으며 잡지도 TV광고에 비해 비중이 적다.

샴푸시장에서 판매촉진활동은 보너스, 가격할인이 사용되고 있으나 경쟁기업 모두 광고에 비해 큰 비중을 두고 있지 않은 상황이다. 보너스도 700g을 사면 150g을 주는 형태로 사용되고 있으며 가격할인은 광고가 집중적으로 노출되는 시기에 행해지고 있으나 두드러지게 활용되고 있지는 않다.



(그림 14) '99 브랜드별 광고, 판촉 예산(단위:백만원)
 자료원 : 애경산업 내부자료, 1999. 4.

<표 7> 삼푸시장 매체별 광고비 (기간:1999년 1월 - 12월) (단위: 천원)

상품명	TV	라디오	신문	잡지	계
LG노비드	2,389,217		65,593	56,000	2,510,810
더블리치 칼라업	241,895		14,895	12,600	449,390
더블리치 삼푸린스	1,238,263		20,685	55,400	1,314,348
광대류		853,179		32,600	885,779
LG전체	4,049,375	853,179	113,188	156,600	5,172,342
비달사순헤어케어	1,729,183			64,100	1,793,269
팬틴프로보이	653,940			41,800	695,740
팬틴프로비타민시스템	301,000	26,612		41,500	369,112
P&G전체	2,963,301	26,612		165,800	3,155,713
센서블	1,410,038	22,509		570	1,418,406
리앙뜨	1,485,095				1,485,095
하나로		3,036			3,036
애경산업 전체	2,896,133	25,545		570	2,922,248
유니레버코리아	1,270,470	16,793	42,543	146,700	1,476,481
비타민헤어팩삼푸사은			313,020		313,020
탠트플럭터	1,113,308			3,300	1,116,608
비타민헤어팩	99,687		291,888	4,200	1,288,775
태평양 전체	2,853,821		616,327	45,300	3,515,448

자료원 : (주)KAD 1999. 12.

2) 유통

애경의 삼푸 유통경로는 자체 대리점 50%, 백화점, 신유통업체, 본부유통, 대형슈퍼가 50%를 차지하고 있다. 이 중에서 본부유통은 해태유통, 한화유통과 같이 지역에 거점을 둔 유통업체에 일괄적으로 제품을 제공하는 형태이다. 특히 최근 큰 관심을 끌고 있는 신유통업체는 전체적으로 15%정도 활용되고 있으며 이 업체들은 계약제를 통해 가격인하를 강하게 요구하고 있다. 현재는 심각한 상황이 아니지만 점차적으로 유통경로의 협상력이 커져가고 있는 추세이다.

3) 가격

샴푸시장의 경쟁제품 가격은 세그먼트별로 구분되어 있는 상황이다. 영양모발 세그먼트는 비달사순과 같이 고가격 정책을 유지하고 있으며 애경의 하나로가 속해 있는 겸용세그먼트는 상대적으로 가격이 낮은 편이다. 텐트를 닥터, 노비드, 센서블 등의 브랜드가 있는 비듬 세그먼트는 영양모발과 겸용세그먼트의 중간가격을 유지하고 있다.

<표 8> 샴푸 브랜드별 가격 현황

브랜드	원제품 가격(원)
하나로 500g 완제품	3622
하나로 700g refill 제품	3764
센서블 500g 완제품	3961
센서블 550g refill 제품+보너스팩(150g)	3506
리앙뜨 500g 완제품	4662
리앙뜨 refill 제품 550g+보너스팩(150g)	4014
더블리치 500g 완제품	4500
더블리치 린스겸용 refill 제품 550g	4731
링데부 500g 완제품	3541
링데부 refill 제품 550g + 100g	2642
노비드 400g 완제품	3619
노비드 refill 제품 550g	3941
태평양 댄트를 닥터 완제품 500g	4164
태평양 댄트를 닥터 refill 제품 550g	3820
비타민 헤어팩 500g 완제품	4606
비타민 헤어팩 refill 제품 550g	4219
식물나라 500g 완제품	4439
식물나라 refill 제품 650g	4364
비달사순 650g 완제품	6502

9. 애경의 당면과제

1) 빅브랜드 하나로의 진로

현재 샴푸시장에서 가지고 있는 애경의 빅브랜드(점유율 10%이상)는 하나로밖에 없는데 하나로가 속해 있는 세그먼트는 감소추세이나 꾸준한 매출은 올리고 있는 상황이다. LG나 태평양은 겸용에 치중하지 않고 다른 세그먼트 제품과 병행해서 접근하고 있다. 애경으로서는 전통적으로 빅브랜드였던 하나로에 어떤 전략 방향을 수립하고 세부적인 마케팅활동을 수립할 것인지 고심하고 있다.

2) 각 브랜드 평가를 통한 브랜드 포트폴리오 전략 수립

애경의 3개 브랜드는 각 세분시장에 모두 성공적으로 진입하였으며 나름대로 시장에서 선전하고 있다. 해마다 3개 브랜드를 모두 광고할 형편은 아니기 때문에 제한된 예산을 가지고 중장기적으로 샴푸시장 전체에 대해 하나로, 센서블, 리앙뜨를 어떻게 끌고 갈 것인가에 관한 브랜드 포트폴리오 전략을 수립해야 할 상황이다. 따라서 샴푸 마케팅팀에서는 각 브랜드의 마케팅 활동을 평가해 보고 현 브랜드에 대한 어떤 식으로 자원을 할당하고 마케팅활동의 초점을 둘 것인가 고민하고 있다.

3) 브랜드 자산 측정과 향상 방안

그리고 애경 샴푸 마케팅팀은 지금까지 브랜드 자산을 체계적으로 측정하지 못했는데 어떤 체계와 방법으로 측정할 것인지 논의하고 있으며 장기적인 시장성파에 큰 영향을 미치는 브랜드 자산을 향상시키는 방안을 창의적으로 개발해야 할 필요성을 느끼고 있다.

참고 문헌

- 애경산업 자료 모음집, 1998. 12
- 애경산업 날슨 마케팅 조사 자료, 1998. 12
- 애경산업 동서 리서치 자료, 1999. 4
- 애경산업 (주)KAD 자료, 1999. 12