

애경산업의 세탁세제 "퍼펙트" 사례*

손 성 규 **

정 강 옥 ***

.....

애경산업의 세탁세제 퍼펙트 사례는 소비자 기업들이 당면하고 있는 전형적인 기업 경영 사례로서 주로 마케팅에 초점을 맞추어 사례가 작성되었다. 애경산업 세탁세제 사업부는 1990년대 초에 소비자 선호 제품 유형이 효소세제에서 농축세제로 전환되고 있는 시장 변화에 뒤늦게 대처하여 기존의 경쟁사인 LG화학의 한스폰과 신규 경쟁사인 제일제당의 비트에게 시장 선도자의 지위를 내주게 되었다. 이후에 애경산업 세탁세제 사업부는 와신상담하여 새로이 퍼펙트라는 초농축세제를 시장에 출시하여 나름대로 시장에서 자리를 잡아가고 있는 상황에서 IMF관리하라는 경제 상황을 맞이하게 되었다. IMF상황이라는 현실은 우리나라 소비자, 특히 가정주부들에게 소비 및 선호 제품 유형에 상당한 변화를 초래하였다. 이에 따라 세탁세제 시장에서도 가격위주의 저가형 세제 및 혼합형의 경제성 세제의 구매, 리필형 제품의 선호, 기존의 효소 세제의 선호도의 부활 등과 같은 변화가 나타나고 있다. 따라서 가정주부들을 주고객으로 하는 애경산업의 세탁세제 사업부 입장에서는 이러한 일련의 환경변화에 따른 경쟁 유형의 변화에 대한 대응이 필요하게 되었다. 본 사례는 우선 일반적인 마케팅 핵심 요소인 환경, 소비자, 경쟁, 4Ps(Product, Price, Place, Promotion) 등에 근거하여 우리나라 세탁세제 시장의 변천, 기업별 경쟁 상황, 제품 유형 및 브랜드, 애경산업의 세탁세제의 제품, 가격, 유통, 촉진에 대하여 다루었다. 후반부에는 IMF이후에 나타난 세탁세제 소비자행동의 변화, 이에 따른 애경산업 세탁세제 사업부 및 경쟁사의 대응, 그리고 향후의 전망에 대하여 다루었다.

.....

1. 서 론

1999년 7월 남들은 휴가 계획을 세우려, 언제 휴가를 가느냐로 일도 제대로 손에 잡히지 않고 들떠 있는 데, 애경산업 세탁세제 사업부의 이종미과장은 지난 10여년을 회상하면서 자신이 주도하여 개발, 출시시킨 "퍼펙트"의 향후 마케팅전략에 대하여 고심하고 있다. 1987년 대학졸업 후 애경산업에 입사하여 당시 남성들의 영역이었던 영업기획부에 일하면서 하루에 20여 곳의 판매현

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

** 연세대학교 경영학과 부교수

*** 연세대학교 경영학과 박사과정, 우송대학교 컴퓨터 디자인학부 초빙전임교수

장을 돌아다니며 판매 여직원들의 고충을 해결해 주던 일, 판매 여사원들의 의견을 제품 반영시키며 “언니노릇”하던 일, 그리고 그때의 경험이 밑거름이 되어 세탁세제사업부 팀장이 되던 일을 생각하면 자신도 모르게 만감이 교차한다. 이과장은 1991년부터 세탁세제 마케팅업무를 담당해왔는데, 그 당시는 자신이 입사하던 해인 1987년에 출시되어 효소세제 시장에서 시장점유율 선두권을 지켜오던 애경산업의 스파크가 경쟁업체들에 밀려 판매량이 급감하면서 애경산업 세탁세제사업부가 위기에 빠졌던 상황이었다. 당시에 LG화학의 한스푼과 제일제당의 비트가 농축세제로 출시되어 치열한 시장쟁탈전을 벌이면서 애경산업의 스파크는 점차 시장에서 밀려나고 있었다. 그때 애경산업은 사태의 심각성을 뒤늦게 깨닫고 부랴부랴 신제품 팩스를 개발하여 농축세제 시장에 뛰어들었지만 한스푼과 비트의 장벽은 너무 높았다. 이후에 이과장은 “초고농축 세제를 개발하여 하루빨리 시장에 도입하여 농축세제 시장을 깨뜨려야 한다”는 제안을 하였고 회사에서는 이과장의 제안이 받아들여 초고농축세제의 개발에 착수하였다. 약 1년간의 연구개발 끝에 1997년 4월에 경쟁사의 농축세제와 비슷한 가격대의 초고농축 세제인 퍼펙트를 출시하였다. 이때 이과장은 수차례 시장조사 전문기관에 의뢰하여 제품 시험을 했으며, 결혼한 친구들, 회사 동료들에게 시제품을 사용하게 하여 제품 점검(monitoring)을 했다. 그리고 자신이 직접 옷이 닳도록 밤새 세탁기를 수십 차례 돌리기까지 하였다. 다행히 퍼펙트가 “사용량이 적다, 세탁 후 잔류물이 적게 나온다, 수질오염을 적게 시키는 환경 친화적 세제이다”라는 점이 소비자에게 적중되어 1997년 4월부터 12월까지 150억의 매출을 기록하였으며 여러 소비자단체로부터 “올해의 히트상품”에 선정되는 공전의 히트를 기록했다. 그러나 호사다마라고 했던가? 1997년말에 불어닥친 IMF한파와 이어지는 1998년 및 1999년의 시장 상황이 이과장을 당혹하게 만들고 있다. IMF이후로 소비자들의 선호제품 유형이 농축세제에서 효소세제로 변하면서 1990년대 초부터 성장을 구가하던 농축세제 시장규모가 물량면에서 감소하기 시작했다. 소비자들은 세탁세제와 표백제를 결합한 혼합형 세탁세제를 찾고 있으며 경쟁사들의 무제한적인 경품 및 사은품 공세로 퍼펙트의 입지는 점점 악화되고 있다. 이에 따라 애경산업 세탁세제 사업부의 팀장인 이과장은 나름대로 빅모델을 이용한 광고 등을 통한 마케팅 전략을 수립하여 실행하는 방식으로 난관을 타개하여 나가려 하고 있지만 현재 시장에서의 소비자반응은 신통치 않아 이과장을 더욱 당혹스럽게 하고 있다.

2. 환경분석

1) 시장 상황

우선 본 사례의 주제인 세탁세제 “퍼펙트”에 대한 시장 상황을 살펴보기에 앞서서 우리나라 세탁세제의 시대에 따른 변천사와 이에 관련된 해당 기업과 브랜드에 대하여 살펴보고자 한다. 그 이유는 세탁세제 시장의 변천사를 이해하는 것이 본 사례에 대한 이해를 높이는데 도움이 되기

때문이다.

우리나라에 세탁세제 제품으로 비누가 처음 도입된 것은 1950년대 중반인데 이때 일반에 널리 알려진 빨래비누가 소개되었다. 이 당시는 세탁기의 보급이 전혀 이루어지지 않았던 시기로 소

[표 1] 우리나라 세탁세제 시장 변천사

연도	제품 유형	브랜드(업체)
1960년대 이전	젓물, 빨래비누	무궁화표(무궁화)
1960 ~ 1980	빨래비누, 가루비누	크린얼(애경산업), 하이타이(력키화학)
1981 ~ 1990	빨래비누, 가루비누, 효소세제	스파크(애경산업), 수퍼타이(력키화학)
1991 ~ 1996	가루비누, 효소세제, 농축세제	한스푼(LG화학), 비트(제일제당), 팍스(애경산업)
1997 ~ 현재	효소세제, 농축세제, 고농축세제	한스푼(LG화학), 비트(제일제당), 퍼펙트(애경산업)

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 2

비자들은 손빨래 형태로 세탁을 하던 시기였다. 그 이후 1960년대 중반에 분말세제 형태의 비누가 도입되었는데, 일반 소비자들에게는 “가루비누”라는 이름으로 알려진 합성세제이다. 일반적으로 세탁세제는 제품 제조시 사용되는 원료에 따라 제품 형태를 구분하는데, 비누는 천연 동/식물성 유지를 원료로 하여 제품을 제조하는데 비하여, 합성세제는 석유에서 나오는 추출물(계면활성제)로 만들어진다. 계면활성제는 옷에 묻어있는 단백질과 지방을 제거해주는 기능을 한다. 합성세제는 다시 제조시 사용되는 원료에 따라 경성세제와 연성세제로 나뉘는데¹⁾, 1970년대 말 이전까지는 경성세제가 주로 사용되었다. 그런데 1980년대 초부터 수질 오염, 환경 보호에 대한 문제가 제기되면서 연성세제로 바뀌었는데, 이것은 제조시에 사용되는 원료 중에 하나인 인산염의 사용량을 줄이거나 선형 계면활성제를 사용하면 가능하다.

1980년대 중반이후 우리나라 경제가 성장함에 따라 국민들의 생활방식도 크게 변하게 되었는데, 세탁세제 제품 및 시장도 이에 따라 변화하게 된다. 이것은 국민소득의 증가에 따른 각 가정에 세탁기의 급속한 보급에 기인한 것이다. 보통 세탁기에 의한 세탁은 찬물을 이용한 세탁을 하게 되는데, 기존보다 세탁횟수가 늘어나게 되고 손빨래에 의한 세탁보다 옷의 칼라나 소매와 같은 부분의 세척력이 떨어진다는 단점이 있다. 이러한 문제점을 해결하고자 하는 대안으로 나온 것이 효소세제이다. 효소세제는 옷에 묻어 있는 때의 주성분인 단백질이나 지방질에 의한 찌든 때를 특히 잘 분해하는 효소성분을 첨가한 세제이다.

1990년대 초반에 낙동강폐놀사건으로 대표되는 하천오염, 환경보호가 사회적인 이슈가 되고

1) 경성세제와 연성세제는 모두 합성세제로서 2차 세계대전 중에 독일에서 비누원료인 유지의 조달이 어렵게 되자 석유계 탄화수소를 합성시켜 개발된 세제이다. 경성세제는 3차원의 화학구조를 가진 계면활성제를 원료로 사용하는 세제로 독성이 강하고 물속에서 미생물에 의한 자연분해가 잘 되지 않는 세제이다. 반면에 연성세제는 선형 화학구조의 계면활성제로 이루어진 세제로 미생물에 의해서 물속에서 경성세제보다 쉽게 분해되는 특징이 있다. 참고로 합성세제의 세척력을 증가시키기 위하여 인산염을 첨가하는 데 인산염은 하천의 부영양화 현상을 일으켜 물을 썩게 하는 작용을 한다.

하천오염의 주원인 중에 하나가 세제류의 무분별한 사용이라는 것이 밝혀짐에 따라, 기존의 합성 세제에 의한 수질오염을 줄일 수 있는 새로운 제품에 대한 필요성이 증대하였다. 이에 대한 대응책으로 세탁세제 업체들이 개발하여 시장에 내놓은 것이 농축세제이다. 농축세제는 기존의 효소세제의 사용량을 줄이기 위해 기존의 분말 형태의 효소세제를 농축하고 분해력과 세척력을 증대시키는 천연원료 등을 첨가제를 사용하여 세제의 성능을 향상시킨 제품이다. 그리고 세제사용량을 더욱 줄일 수 있는 초고농축 세제가 1990년대 중반 이후에 등장하여 현재까지 사용되고 있는데, 이것은 기존 농축세제 제품을 획기적으로 개선한 것이다. 이와 같이 우리나라 세탁세제 제품의 변천은 소득 수준의 향상, 세탁 방식의 변화, 세탁기의 보급, 세탁 하수에 의한 수질 오염, 환경보호, 정부의 규제에 대응하기 위한 세탁세제 업체들이 신제품 개발 및 기존 제품 개선, 경쟁사와의 경쟁을 통한 성장 등에 의하여 이루어진 것이다.

2) 우리나라 세탁세제 시장 규모

우리나라 세탁세제 시장은 세탁세제 제품 유형의 변화와 세탁기의 보급에 따라 시장 규모가 계속 꾸준히 증가하다가, 1980년대 말 이후에는 시장 성숙기에 진입하였다. 다음의 표는 1991년 이후 연도별 세탁세제 시장의 규모를 보여주는 표이다.

표를 요약하면 우리나라 세탁세제 시장은 1991년 낙동강 수질오염으로 환경 문제가 사회적 이슈로 등장하고 신제품 출시에 따라 물량 기준으로 초기에는 시장 규모가 감소하는 추세를 보이다가 1995년 이후 다시 증가하는 추세를 보이고 있다. 특히 1995년 이후부터는 농축세제가 일반화됨에 따라 이전보다 적은 양으로 세탁이 가능해 졌지만 물량은 감소하지 않았다. 이것은 세탁세제 시장규모가 양적 측면에서 감소될 것으로 예상되었으나 시장규모는 오히려 적게나마 조금씩 증가하는 반대 현상을 나타내고 있는 것이다. 그리고 금액에서는 1991년 낙동강폐놀사태가 일어난 직후를 제외하고는 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있으며 그 추세는 1995년 이후에 더욱 가속화되고 있다.

[표 2] 연도별 세탁세제 시장 규모

연도	구분	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
물량	물량 (톤)	155,426	155,724	129,165	123,351	124,791	127,714	133,416	114,847
	성장률 (%)	-1.0	0.2	-17.1	-4.5	1.2	2.3	4.5	-13.9
금액	백만원	200,810	227,358	210,468	209,890	218,570	230,995	254,089	259,866
	성장률 (%)	2.5	13.2	-7.4	-0.3	4.1	5.7	10.0	2.3

자료원: 애경산업 사내자료로 A.C. Nielsen이 제공한 자료 재인용, 1999. 3

3) 경쟁 상황

전체적으로 애경산업의 주요 경쟁사로는 LG화학, 제일제당 등이 있으며 외국기업으로는 생산성본부 조사 1998년 생활용품 부문 고객만족도 1위를 차지한 P&G가 대표적인 기업이다. 애경산업의 기존 경쟁사는 LG화학과 태평양이며 특히 LG화학은 세제부분에서 애경산업과 시장을 양분해 왔으며 태평양은 샴푸, 화장품 제품군에서 경쟁관계이다. LG화학의 1998년 매출액은 3조, 제일제당은 1조 5천억, 태평양은 6,000억 정도이다. 애경산업의 작년 매출액이 3,000억임을 감안할 때 애경산업이 대기업들과의 경쟁에서 선전하여 왔음을 알 수 있다.

1970년대 이전의 대표적인 세탁세제는 빨래비누로서, 럭키화학, 애경산업, 무궁화, 동산 등이

[표 3] 연도별 제품 유형에 따른 시장 규모: 판매량 기준(단위: %)

제품 유형	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
가루비누	7.9	5.8	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0
효소세제	91.9	81.4	63.8	54.0	52.0	54.0	57.0	60.0
농축세제	0.2	12.8	31.2	41.0	44.0	42.0	39.0	37.0

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 3

제품 생산업체였으며 동시에 경쟁사였다. 이 당시에는 브랜드, 광고 등과 같은 마케팅적 요소에 의한 경쟁보다는 비마케팅적 요소에 의한 경쟁이 주로 이루어졌다. 1960년대 말에 가루비누 형태의 합성분말세제가 출시되면서 점차로 마케팅적 요소에 의한 경쟁이 이루어지기 시작하였는데, 이 당시에 대표적인 브랜드는 애경산업의 크린업과 럭키화학의 하이타이었다. 그런데 이러한 제품들은 1980년대 중반 이후 출시된 효소세제로 인하여 시장규모가 급격히 감소하여 현재 거의 명맥만 유지하고 있는 실정이다.

[표 4] 세제 제조업체 브랜드별 시장점유율 및 인지도:
1991년 상반기 자료, 물량기준(단위: %)

브랜드(업체)	시장점유율	최초 인지도	비보조인지도
수퍼타이(럭키화학)	38.9	48.9	79.6
스파크(애경산업)	29.1	30.2	63.1
하모니(럭키화학)	6.5	4.6	23.3
항하이타이(럭키화학)	6.4	7.7	22.3
브라이트(무궁화)	3.4	0.8	7.1
파워크린(독시)	2.7	1.3	10.1
써프(애경산업)	1.3	0.4	2.3
바이오센(동산)	0.8	0.3	2.4

자료원: 박재복(1992), 모범적인 캠페인의 성공사례 '한스폰' 광고, 광고학 연구, 3호, <표1>, p 110

[표 5] 세탁세제 시장의 기업별 시장점유율 추이: 물량기준(단위: %)

기업	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
애경산업	34.1	29.4	27.3	25.0	22.9	22.2	22.0	24.3
LG화학	54.2	47.5	40.0	41.0	40.2	39.4	38.5	38.5
제일제당	0.0	6.4	13.6	13.7	15.1	16.0	15.4	14.8
태평양	0.1	5.2	5.9	6.7	7.3	7.2	7.7	6.7

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 3

효소세제는 1980년대 중반에 우리나라 시장에 처음 도입된 세제로서 세탁기용 세제라는 형태로 소비자에게 포지셔닝(positioning)되었다. 효소세제는 세탁기 보급률의 증가와 함께 폭발적으로 성장해 나갔으며 농축세제가 시장에 등장하기 이전까지 세탁세제 시장을 주도하였다. 1992년에 제일제당이 비트, 1993년에 태평양이 빨래박사라는 신제품을 가지고 세제시장에 진입하고 LG화학(당시에는 럭키화학)이 이에 대응하기 위해 한스푼이라는 농축세제를 개발하여 대규모의 마케팅 투자를 통한 제품 출시를 하였다. 때마침 낙동강오염으로 인한 수질오염 문제로 전국이 들끓게 되면서 세탁세제 시장은 급격하게 효소세제에서 농축세제로 이동하게 되었다. 우선 우리나라 농축세제 시장의 1990년대 이후의 경쟁 상황을 살펴보기에 앞서 1990년대 초반, 즉 LG화학의 한스푼과 제일제당의 비트가 도입되기 이전의 브랜드별 시장점유율을 살펴보면 다음과 같다.

우리나라 세탁세제 시장은 제품 유형별, 기업별, 브랜드별로 경쟁이 치열한 대표적인 시장중의 하나이나 1991년 이전까지는 경쟁사간의 브랜드별 경쟁은 강하게 나타났지만 기업별 경쟁은 전반적으로 안정적인 경쟁 구조를 지니고 있었다. 즉 1992년 이전까지는 럭키화학(현재의 LG화학)의 슈퍼타이와 애경산업의 스파크가 시장을 주도하는 대표적인 브랜드로서 과점적인 경쟁 형태를 띄고 있었다. 다음의 도표는 1991년 이후의 기업별, 주요 브랜드별 시장점유율 추이를 나타내 주는 표이다.

추가적으로 위의 표에는 제시되지 않았지만 다른 세탁세제 브랜드의 시장점유율로는 옥시의 파워크린이 11.5%, 무궁화의 브라이트가 2.5%, IMF이후인 1998년에 제일제당이 출시한 이코노가

<표 6> 세탁세제 시장의 주요 브랜드별 시장점유율 추이:물량기준(단위:%)

브랜드(기업)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
스파크(애경산업)	29.1	24.6	21.8	18.9	16.6	16.8	17.0	19.8
팍스(애경산업)		0.1	3.1	5.2	5.7	5.1	3.5	0.5
퍼펙트(애경산업)							1.5	4.0
한스푼(LG화학)	0.2	10.1	12.0	17.2	19.4	19.2	18.9	14.8
슈퍼타이(LG화학)	38.9	32.3	21.4	18.7	17.5	17.2	17.2	19.4
비트(제일제당)		9.2	12.4	12.3	14.6	15.7	15.3	12.1
빨래박사(태평양)	0.1	5.0	5.1	4.4	5.5	6.6	6.5	6.0

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 3

3.4%를 차지하고 있다.

4) 소비자

세탁세제의 주요 고객은 가정주부이다. 특히 핵심 고객층은 20대부터 50대 가정주부들로서 이들은 세탁세제 구매자이면서 동시에 대량 사용자들이다. 이들은 대부분 세탁기를 이용한 세탁을 하며 1999년 현재 세탁기 보급률은 99%선이다. 주부들은 세탁시에 세탁세제를 사용하며 제품 구매시 구매 기준은 다음과 같다.

[표 7] 세탁세제 제품의 구매 기준

구매 기준	비율(%)	구매기준	비율(%)
세척력	65.5	향기	2.3
가격	12.5	제품디자인 및 포장	2.2
피부보호	6.7	주위권유	1.8
환경	3.7	표백효과	0.8
광고	3.0	기타	1.0

자료원: 에경산업 사내자료, 1999. 3

보통 우리나라 주부들은 세탁시에 세탁세제 사용량을 표준 사용량보다 과다하게 사용하는 경향이 있는데, 이것은 세탁세제를 많이 쓸수록 옷이 더 하얗게 되거나 깨끗하게 된다는 믿음을 가지고 있기 때문이다. 소비자들은 이것을 "전보다 덜 넣으면 뭔가 부족한 듯 싶어 더 넣는다"고 하여 특히 주부들은 지나칠 정도로 세척력이 좋은 제품을 선호한다. 소비자들은 이러한 현상을 "전보다 덜 넣으면 뭔가 부족한 듯 싶어 더 넣는다"고 한다. 주부들은 후시라도 빨래가 되지 않은 부분이 있거나 얼룩이 남아 있을 것 같아 더 넣는다는 의견을 피력하고 있다. 세탁세제 제품에는 사용량을 측정할 수 있는 측정도구(스푼)가 포함되어 있다. 소비자 조사에서 주부들이 측정도구를 이용하여 세탁세제를 넣는 비율(66%)이 눈대중으로 측정하여 세탁세제를 넣는 비율(34%)보다 높게 나타나고 있다. 그러나 실제 세탁시에 측정도구를 사용하는 비율은 매우 낮은 것(10%내외)으로 파악되고 있으며 주부들은 세제가 풀어지는 정도나 거품이 이는 정도에 의한 눈대중으로 세탁세제량을 조절하고 있다. 이와 같이 소비자 조사와 실제 행동상의 차이를 보이는 이유는 세탁세제 사용이 환경문제에 관한 사회적 이슈에 관련된 사항이므로 사회적 가치와 관련하여 소비자들은 사회적으로 바람직한 방향으로 응답하는 경향이 있어 이러한 차이가 나타나는 것으로 추측된다. 추가적으로 주부들의 세탁빈도와 관련한 세제사용량 조사에서도 세탁 횟수가 증가할수록 적게 세제를 사용하고 있다고 지각하고 있는 것과 일맥상통한다. 주부들은 세탁과 관련한 주요 행동 특성으로는 세탁시에 보통 세탁기 세탁을 주로 하며 보완적으로 손세탁을 하고 있으며 속옷이나 간단한 의류는 손빨래 형태로 하고 있다. 세탁 빈도는 거의 매일 세탁을 하고 있으며(하루에 1회-55%, 이틀에 1회-28%, 하루에 2회 이상-9%, 기타-7%) 연령대가 올라갈수록 세탁 횟수가 감소하는 경향(20대 주부의 하루에 1회 이상 비율이 73%인 반면에 40대 주부의 경우는 56%)이 있는 데 이것은 젊은 주부의 자녀(들) 빨래에 기인하는 것이다. 계절별로는 여름철에 세탁 횟수가 증가하며 여름철보다는 겨울철에 세탁기에 의존한 세탁을 더 많이(10회 세탁시 여름철에 세탁기 이용 횟수가 7회인 반면에 겨울철에는 8회) 하는 것으로 파악되고 있다.

세탁세제의 주소비자인 주부들을 대상으로 한 소비자 심층조사(Focus Group Interview, FGI) 결과, 세탁세제 시장 소비자들은 기존의 농축세제와 비교하여 사용량은 적으면서 가격은 동일하고 세척력은 기존 농축세제보다 최소한 같거나 우수한 제품을 원하고 있다. 그러나 실제 세탁세제는 더 많이 넣을수록 초기에 세척력은 증가하나 임계치가 넘으면 더 이상 세척력은 증가하지 않는 특성이 있다. 그리고 세탁기를 이용한 세탁이 과거보다는 편리해 졌지만 아직도 “빨래한다”는 개념이 남아 있어 주부들은 세탁을 귀찮으며 힘들고 번거로운 일로 여기고 있다. 보통 세탁세제 제품의 성수기는 4월인데 그 이유는 봄에 대청소나 해묵은 빨래를 할 때 다량으로 세탁세제를 구매하여 사용하거나 봄 이사철에 집들이 갈 때 선물용으로 구매하는 경향이 있다. 이에 따라 세탁세제 판매량의 20% 정도는 이사집 선물용으로 구매되는 것으로 알려져 있으며 이러한 소비자 구매 특성을 이용하여 기업들은 선물용 세탁세제나 세트형 제품을 내놓기도 한다.

세탁세제는 소비자 관여도가 낮은 저관여 제품으로 제품에 대한 광고와 경품제공, 사은품 행사 등과 같은 판매촉진, 가격할인, 그리고 매장내의 진열 등이 소비자 구매에 중요한 영향을 미치며 이러한 요소들에 의하여 주부들의 제품 및 브랜드 전환이 빈번하게 일어나고 있다. 참고로 주부들이 세제 구입시에 구입장소에서 브랜드를 결정하여 구매하는 경우가 69.7%이고 미리 브랜드를 결정한 후 구매하러 가는 경우는 30.3%인 것으로 나타났으며 세제 구매시 제조회사가 증시하는 경우가 4.7%, 브랜드를 증시하는 경우가 54.4%이고 나머지는 제조회사와 브랜드를 모두 고려하고 있는 것으로 조사되고 있다.

5) IMF이후의 소비자행동

1997년 12월 이후에 우리나라 소비자, 특히 가정 주부들에게 가장 큰 화두는 IMF이다. 이에 따라 가정 주부들의 제품 구매 및 소비 형태는 이전과 상당한 변화를 나타내고 있다. 가장 큰 변화로서는 주부들의 이전보다 가격에 민감해 졌으며 가격이 가장 중요한 제품 구매 요소 중 하나로 나타나고 있다. 그리고 세탁세제 제품을 생산하는 데 사용되는 원료의 90% 이상을 수입에 의존하고 있기 때문에 환율인상에 의하여 세탁세제의 평균가격이 25% 정도 상승하여 주부들의 이런 경향을 더욱 촉발시키는 역할을 했다. 어느 시장조사에 의하면 IMF이후 주부들이 가격할인 때문에 특정 브랜드의 세탁세제를 구매하는 비율이 35% 정도인 것으로 밝혀졌다. 또 다른 특징 중에 하나로는 저가형 세제의 판매가 증가하고 있다는 것이다. 이에 따라 소비자들이 선호 제품 유형이 농축세제에서 효소세제로 역행하는 추세를 보이고 있으며 심지어 시장에서 거의 자취를 감추었던 빨래비누가 다시 등장하여 판매되고 있는 실정이다. 보통 주부들은 세제 유형별 특징보다는 세제 사용량에 의한 판단을 함으로 그대로 대비 가격에서 세척력은 떨어지지만 저렴한 효소세제나 분말세제를 구매하여 사용하는 경향이 늘어나고 있다. 이에 반하여 합리성을 증시하는 소비자는 지속적으로 고농축세제를 구매하는 식의 제품 구매 유형이 양극화되는 현상이 나타나고 있다. 또 다른 구매 행동으로 세제 제품의 제품포장 형태는 플라스틱 포장 제품, 종이상자 포장 제품, 재사용 리필(refill) 제품 포장이 있는데, 저렴한 리필 제품을 구매하는 경향이 늘어나고 있다. 이전에 세탁세제 시장에서 리필 제품이 전체 매출에서 차지하는 비중이 1994년 이전에는 10%

정도였으나 IMF이후 비중이 증가하여 현재 판매되는 리필 제품의 비중이 제품 유형별 또는 브랜드별로 60% 정도를 차지하고 있으며 대용량 포장의 제품 구매가 증가하고 있는 추세이다.

IMF이후에 세탁세제 시장에서 달라진 새로운 특징은 환경오염 문제에 대한 관심이 약화되었다는 것이다. IMF이전까지는 소비자 단체 및 각종 환경 단체들에서 세탁세제에 의한 수질오염 문제를 끊임없이 제기하고 이것을 이슈화하곤 하였으며 이것이 세탁세제 업체들에게는 가장 해결하기 어려운 문제였다. 그런데 IMF이후 세제의 수질 오염에 의한 환경 오염 문제는 소비자의 가격 중시 경향에 의하여 뒷전으로 밀려나고 있는 실정이다.

3. 애경산업과 애경산업의 세탁세제 사업부

1) 애경산업의 연혁

애경산업은 영국계 다국적 생활용품 기업인 유니레버(Unilever)와 합작으로 1985년 4월에 애경산업주식회사로 설립되었으며 세제, 비누, 샴푸, 치약, 칫솔, 화장품 등을 생산, 판매하는 애경그룹의 자회사로서 비상장 기업이다. 애경그룹은 생활용품 외에도 기초화학, 포장재, 레저와 유통산업을 거느리고 있는 세계 100대 그룹에 들어가는 중견그룹으로 창업자 채몽인씨에 의해 1951년 대륙공업(주)으로 시작되었다. 창업자가 타계한 1972년 이후 부인인 장영신회장이 그룹을 이끌고 있으며 생활용품을 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 우리나라 최초로 미향비누를 생산하였고 1958년에 미향비누 월 100만개 판매를 달성하기도 하였다. 이후에 1966년에 발매된 애경크린업, 애경트리오, 1987년에 시판된 효소세제 스파크 등으로 애경산업은 우리나라 생활용품 시장의 대표적인 회사로 성장했다. 특히 애경트리오는 한국에서 '부엌으로부터 혁명'이라는 생활용품의 변혁을 가져온 제품이었다. 1990년대 제품으로는 하나로샴푸, 퍼펙트 세제, 닥터살벌레, 2080치약 등이 있다. 이와 같은 애경그룹과 애경산업의 연혁을 요약해 보면 <표 8>과 같다.

[표 8] 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)
1966. 12	애경트리오 출시
1975. 7. 8	대전 합성세제공장 준공
1976. 5. 27	애경크림업(액체 세탁세제) 출시
1982. 1. 29	유니레버사와 렉스비누 제조기술 합정 체결 국내 최초의 무공해 세제 원료 ACS 개발
1983.11. 11	화장품공장 준공(폰즈화장품, 로션 발매)
1985. 4. 25	애경산업(주)설립
1985.	유니레버와 합작시작
1987. 4. 10	애경스파크(호소세제) 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(여성용 화장품) 출시
1996. 11.	도투코와 전략적 제휴
1997. 4.	퍼펙트(초고농축세제) 출시
1997. 10	트리트먼트샴푸 리인뜨 출시
1998. 3.	B&F(여성용 화장품) 출시
1998. 3.	한국 마케팅학회 주최 마케팅 프론티어상 수상

자료원: 애경산업 자료 모음집, 1998. 12

2) 애경산업의 사업구조

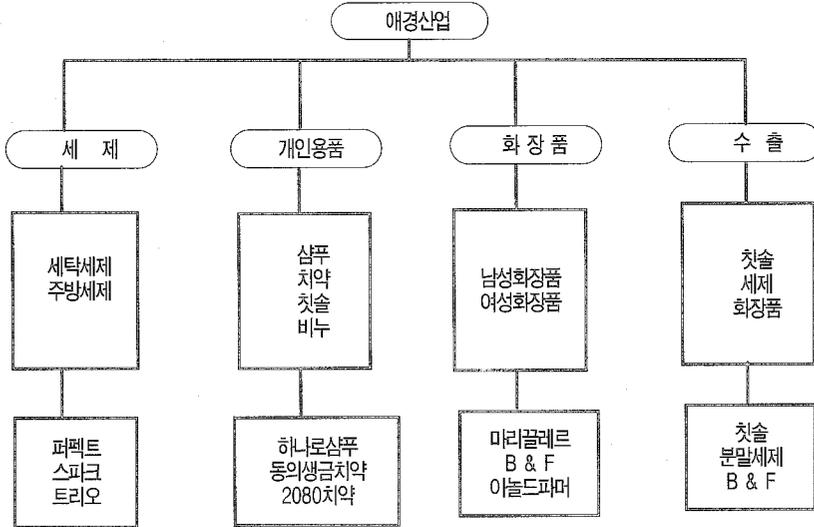
애경산업의 사업부는 크게 세제사업부, 개인용품사업부, 화장품사업부로 구분된다. 세제사업부는 퍼펙트, 스파크, 트리오 등을 담당하고 있으며 애경산업의 주력이라고 할 수 있다. 개인용품 사업부는 샴푸, 치약, 칫솔, 비누 등을 취급하고 있으며 대표적인 브랜드로는 하나로샴푸, 동의생금 치약이 있으며 최근에 출시한 리안뜨샴푸가 있다. 화장품 사업부는 남성용, 여성용 화장품을 모두 취급하고 있으며 마리플레르와 B&F가 대표적인 브랜드이다.

3) 1990년대 애경산업의 구조조정과 경영전략

(1) 1990년대 경영위기와 구조조정

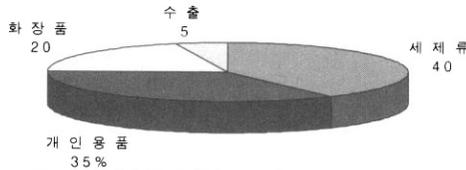
애경산업은 1993년 합작회사 파트너였던 유니레버와 결별하면서 매출이 절반으로 감소하고 재무구조가 급격히 악화되어 1995년에는 부채비율이 870%까지 치솟았다. 그러나 1995년 현재의 안용찬사장이 취임하면서 대대적인 구조조정을 단행하였다. 조직의 소수 정예화, 마케팅 강화, 빅 브랜드 육성을 내세워 회사의 조직 규모를 대폭 축소하고 조직을 현장중심으로 바꾸고 많은 권한을 현장 실무자들에게 이양하였다. 그리고 전략적 제휴, 공동마케팅 등을 통해서 수익성 중심 전략을 추구하여 1998년에는 부채비율을 320%까지 감소시켰으며 1999년에는 200%이하로 감소시킬 계획을 가지고 있다. 또한 1996년에는 '세계시장 1위 탈환, 화장품업계 5위 진입'을 골격으로 하는

[표 9] 애경산업의 사업 현황



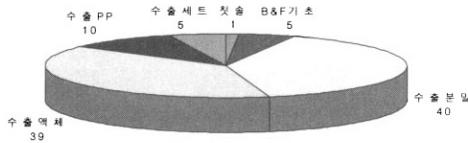
자료원: 애경산업 사내자료, 1992. 2

[표 10] 애경산업 사업부별 매출액 비율(단위: %)



자료원: 애경산업 사내자료, 1992. 2

[표 11] 애경산업 수출 현황 (단위: %)



자료원: 애경산업 사내자료, 1992. 4

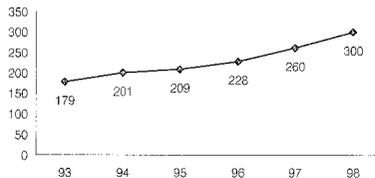
“비전 2005” 선포식을 가졌다. 그리고 국내 생활용품 시장의 한계를 인식하고 세제, 샴푸, 치약, 화장품 등을 일본, 중국에 수출하고 있으며 미국, 호주, 미얀마 등으로 수출지역의 다변화를 꾀하고 있다. 이와 같은 구조조정으로 인해 1998년 IMF상황에도 불구하고 전년 대비 매출액이 15.4%나 상승하였으며 순수익은 두배나 증가하였다. 그래서 IMF한파 속에서도 사원들을 위한 1998년 연말

보너스를 200% 지급해 화제를 낳기도 하였다.

(2) 마케팅 중심 회사 지향

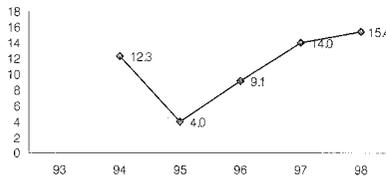
애경산업이 1995년 구조조정을 하면서 추구한 전략을 요약하자면 수익성 중심의 마케팅 전략이라고 할 수 있다. 생활용품, 화장품 등 주로 일반 소비재를 제조 및 판매하는 회사의 성격상 마케팅이 무엇보다도 중요하다고 판단했기 때문이다.

[표 12] 애경산업 매출액 추이(단위: 십억원)



자료원: 애경산업 자료 모음집, 1999. 3

[표 13] 애경산업 매출 성장률(단위:%)



자료원: 애경산업 자료 모음집, 1999. 3

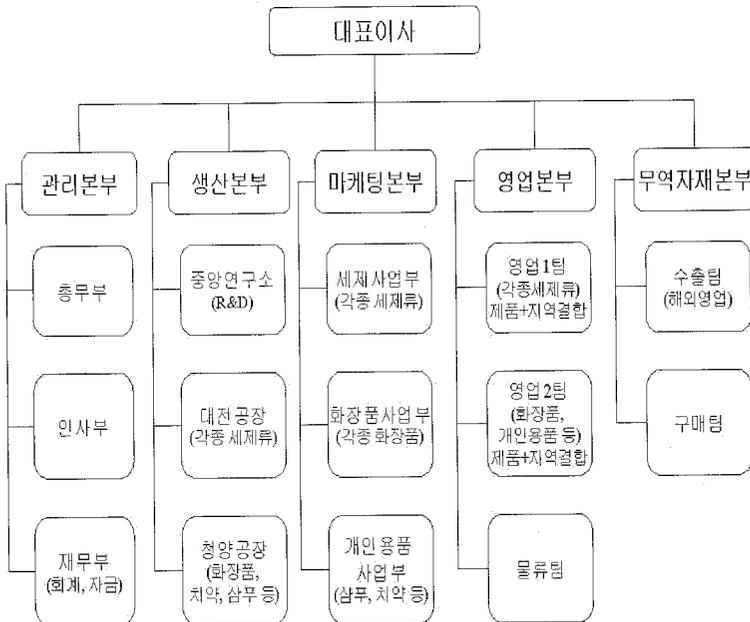
애경산업은 매출을 늘리기 위한 무리한 투자를 하지 않고 가능성 있는 사업이나 제품에 집중 투자하여 수익성을 올리는데 중점을 두었다. 이러한 전략의 구체적인 형태로 전략적 제휴, 공동마케팅, 빅브랜드 전략을 들 수 있다. 전략적 제휴를 통해 1996년 10월 동원산업, 삼양사, 대한통운, 미쓰비시와 공동으로 "레스코"라는 물류회사를 설립하였다. 이렇게 타회사와 제휴함으로써 많은 자본 투자를 하지 않고 경영효율을 높이겠다는 취지였다. 공동마케팅의 예는 1996년말 면도기 회사인 도루코와 제휴한 것이다. 외국 다국적 기업들로 인해 고전을 면치 못하고 있던 도루코의 제품을 애경산업의 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. 구조조정 과정에서 마케팅을 강조하면서도 마케팅 인원을 대폭적으로 늘리지는 않았지만 소비자가 외면하는 군소브랜드는 과감하게 버리고 시장에서 1, 2위를 차지하는 브랜드에 집중적으로 힘을 실어주는 빅브랜드 전략을 추구하였다. 현재까지 애경산업이 내세울 수 있는 빅브랜드로는 스파크, 퍼펙트, 트리오, 하나로, 동의생균, 마리끌레르 등이 있다. 결국, 과감한 구조조정, 마케팅의 강화를 통한 빅브랜드 전략의 결

과로 1995년 이후 연평균 15%대의 고속성장을 계속하고 있으며 4년 연속 후자를 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, LG화학, 제일제당, 태평양에 내주었던 자존심을 회복하려고 하고 있다.

이러한 구조조정의 일환으로 애경산업은 기존의 생산 및 영업위주의 조직을 마케팅을 중심으로 한 조직체제로 개편을 단행하여 현재에 이르고 있다. 애경산업의 조직은 마케팅본부, 영업본부, 무역자재본부, 생산본부, 관리본부로 이루어져 있으며 마케팅본부는 세제 사업부와 화장품 사업부, 개인용품 사업부로 이루어져 있다. 각 사업부는 사업부내의 제품 유형에 따른 여러개의 부서 및 브랜드를 관장하는 본부장이 있으며 본부장 아래에 각 브랜드별 팀으로 운영되고 있다. 각 브랜드 팀은 팀단위로 마케팅전략, 제품, 가격, 광고 및 촉진, 제품개발, 소비자 및 시장 조사 등의 제반 마케팅 업무를 담당하고 있다. 영업본부는 제품유형에 따라 팀이 구성되어 있으며 제품 유형과 지역별 결합 방식에 의한 영업 활동이 이루어지며 물류 업무까지 영업본부에서 관할하고 있다.

[표 14] 애경산업의 조직도



자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 7

4. 애경산업 세탁세제 사업부의 "퍼펙트"

1) 고농축세제 "퍼펙트" 도입 배경

애경산업이 스파크라는 효소세제로 LG화학의 슈퍼타이와 시장을 양분하던 1991년에 전국을 들끓게 했던 낙동강폐놀오염사건이 발생하여 국민들에게 환경오염 및 수질오염에 대한 경각심을 불러 일으켰는데, 이것이 가정주부들에게는 세탁세제에 의한 생활하수가 하천 수질오염의 주범이라는 문제를 인식하는 계기가 되었다. 이러한 시장 상황을 이용하여 경쟁사였던 LG화학에서는 한스푼이라는 농축세제를 시장에 내놓으면서 발빠르게 대처하였다. 세탁세제 시장에 신규진입자인 제일제당이 비트라는 농축세제 제품을 개발하여 대대적인 자원을 투입하며 시장에 진입하였다. 그러나 이러한 상황에서 기존 제품을 부분적으로 개선시킨 울트라 스파크(Ultra Spark)라는 제품으로 대응하였던 애경산업 세탁세제 사업부는 소비자들의 선호 제품 유형이 효소세제에서 농축세제로 이동하고 있다는 것을 뒤늦게 깨닫고 경쟁사들보다 1년 정도가 늦은 1992년 11월에 팍스라는 신제품을 시장에 내놓았으나 시기는 이미 늦었다. 팍스를 시장에 내놓을 당시 한스푼은 10.5%의 시장점유율을 점유하고 있었고 비트는 9.2%의 시장점유율을 보이던 시기였다. 이 이후에 애경산업 세탁세제 사업부에서는 신제품인 팍스의 시장점유율을 증대시키기 위하여 상당한 마케팅 자원을 투자하였으나 시장점유율과 매출액은 좀처럼 증가하지 않았다. 더구나 팍스는 1995년을 정점으로 하여 감소세로 돌아서고 있었는데, 이것은 팍스가 가정주부들의 기억속에 제대로 포지셔닝이 되지 못했기 때문이다. 이에 세탁세제 사업부의 팀장인 이종미과장은 팍스로는 강한 포지셔닝과 시장점유율 증진, 매출액 확대에 한계가 있다고 판단하고 새로운 대안을 모색하게 되었다. 이과장은 소비자들의 환경보호에 대한 관심 증대, 정부의 규제, 세탁세제 기술이 발전 등에 의하여 농축세제가 향후 시장을 주도할 것이라는 예상을 하게 되었고 이러한 환경변화를 대한 대처방안으로 새로운 컨셉의 신제품개발을 회사측에 제안하게 되었다. 회사측에서는 이과장의 제안을 받아들여 신제품개발에 착수하게 되었고 이에 따라 등장한 것이 퍼펙트이다.

2) 제품 개념(concept) 및 제품 개발

이과장은 신제품의 제품 개념을 "초고농축 세탁세제"로 설정하여 기존의 농축세제들과 차별화되면서 농축세제보다 보다 발전된 "완벽한(perfect)" 세탁세제라는 것으로 설정하였다. 그리고 이러한 제품 개념을 부각시키기 위해 "퍼펙트(Perfect)"라는 새로운 브랜드명을 개발하였다. 퍼펙트의 제품개념을 기존 세제와 비교하여 경제성 차원에서 가격을 동일하고 기존 세제보다 사용량을 줄이면서 세척력을 향상시킨 세제로 설정하였다. 그리고 퍼펙트 제품을 개발하면서 기준으로 정한 것은 기존 농축세제인 팍스를 획기적으로 개선, 발전시킨 제품이라는 개념하에 초고농축세제로 차별성을 포지셔닝시켜 나가기로 하였다. 이것을 통해 경쟁 제품인 한스푼과, 비트와 차별화시

켜 나가기로 하였다. 제품개발에서 제품 기술적인 측면은 애경산업의 자사 연구개발부서인 대전의 애경 중앙연구소에서 담당하였다. 기존의 농축세제가 음이온 계면활성제를 주성분으로 한 제조공정을 사용하는데 반하여 퍼펙트는 강력한 세척력을 가진 비이온 계면활성제를 주성분으로 하여 제

[표 15] 세탁세제 팩스와 퍼펙트의 제품 특징 비교

브랜드명	팩스	퍼펙트
가격	7,380/2.5kg기준	7,380/2.5kg기준
제품 디자인 및 포장	파란색의 사각형 포장 포장형태 - 종이상자, 플라스틱 상자, 리필(refill)용 40g짜리 스펀제공	노란색의 사각형 포장 포장형태 - 종이상자, 플라스틱 상자, 리필(refill)용 32g짜리 스펀제공
제품 성능	세탁시 물 30ℓ당 세제 20g	세탁시 물 30ℓ당 15g
기타		환경마크를 획득한 환경 친화적 세탁세제

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 3

조되었기 때문에 세탁시 필요한 세제의 양을 기존보다 대폭적으로 줄일 수 있고 기름 때, 찌든 때 제거에 탁월한 효과가 있다는 점을 주안점을 두고 제품 개발이 이루어졌다. 이에 따라 개발된 퍼펙트는 기존의 농축세제와 동일한 가격대이지만 농축세제보다 사용량을 25% 줄일 수 있고 이에 따라 사용횟수를 33% 증가시켰다는 점을 소비자들에게 제시하기로 하였다. 그리고 퍼펙트는 보다 강한 세척력을 가진 비이온 계면활성제를 주요 성분으로 하여 만들어진 세제로서 환경보호라는 측면에서 생화학적 산소요구량(BOD)을 40% 줄임으로서 수질오염을 덜 유발하는 효과가 있다는 것에도 주안점을 두었다. 이러한 뛰어난 제품력으로 퍼펙트는 일본시장에 "세이빙"이란 주문자상표부착생산방식(Original Equipment Manufacturing, OEM)으로 일본 유통업체인 다이에이에 수출되고 있다. 구체적인 제품 특징을 기존 제품인 팩스와 비교하면 [표15] 같다.

[표 16] 출시 당시 시판중인 농축세제 제품 비교(2.5kg기준)

브랜드(업체)	권장 소비자기격	표준 사용량	사용 횟수	1회 세탁비용	용기 스펀용량
퍼펙트(애경산업)	7,380원	15g	166회	44원	32g
팩스(애경산업)	7,380원	20g	125회	59원	40g
한스퐁(LG화학)	7,400원	20g	125회	59원	40g
비트(제일제당)	7,410원	20g	125회	59원	32g

자료원: 애경산업 사내자료, 1997. 4

3) 가격 및 원가

퍼펙트의 출시 당시의 가격과 주요 제품 특성을 경쟁사 제품과 비교하면 [표16]과 같다.

결국 이것은 퍼펙트가 경쟁사 제품과 비교시 가격은 거의 동일하게 유지하면서 세척력은 향상시켰다는 것을 의미한다. 추가적으로 농축세제의 브랜드별 원가를 살펴보면 다음과 같다.

보통 세탁세제 업체들의 원가구조는 거의 비슷하기 때문에 직접적인 가격경쟁을 피하고 경품이나 사은품 증정과 같은 비가격 경쟁을 주로 한다. 세탁세제 제조시 필요한 원료는 대부분 석유

정제 과정에서 나오는데, 이 원료의 대부분을 수입에 의존하고 있고 제조공정이나 과정이 거의 유사하고 표준화되어 있기 때문에 가격이나 원가에서 상대적 경쟁우위를 갖는 것이 산업 특성상 어렵다.

[표 17] 출시 당시 시판중인 농축세제 제품 비교(2.5kg기준)

브랜드(업체)	공장도가 (VAT별도)	유통상 마진(%)
퍼펙트(애경산업)	5,390원	19.7
팍스(애경산업)	5,390원	19.7
한스푼(LG화학)	5,400원	19.7
비트(제일제당)	5,410원	19.7

자료원: 애경산업 사내자료, 1997. 4

4) 퍼펙트의 마케팅 전략 및 실행

이과장은 퍼펙트의 마케팅 전략으로 소비자들의 세탁세제 주요 구매시기인 1997년도 4월을 신제품 출시(launching) 시점으로 정하고 이 시기에 대규모의 마케팅 자원을 집중 투자하여, 조기 침투를 통한 확산 전략을 시행하였다. 그리고 장기적으로 소비자의 세탁세제 선호 제품유형을 초고농축 세제로 전환시켜 나갈으로서 새롭게 창출되는 초고농축 세탁세제 시장의 선도 브랜드로 퍼펙트를 포지셔닝시켜 나가기로 하였다.

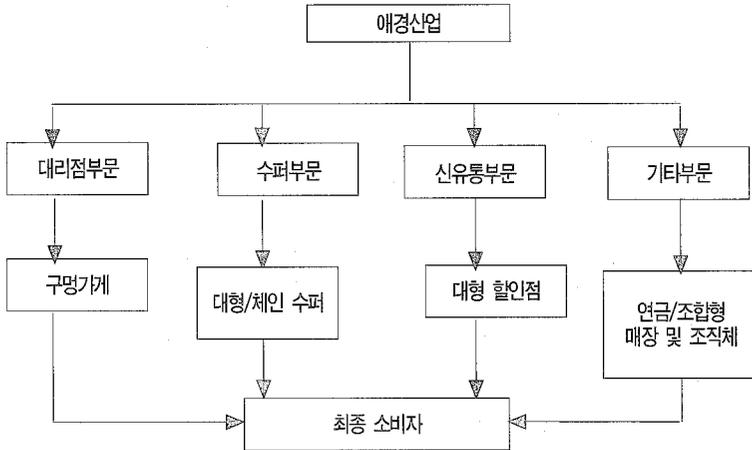
5) 유통

세탁세제의 유통 방식은 세탁세제 제조 및 마케팅을 담당하는 기업들이 직접 보유하거나 거래하고 있는 판매점이나 대리점, 백화점, 대형 할인점들에 제품을 공급하여 판매하는 방식으로 이루어지고 있으며 애경산업의 세탁세제 유통경로는 다음과 같다. 유통경로별 매출 비중을 살펴보면 1998년도 매출량 기준으로 대리점 부문을 통한 판매가 50%, 대형 및 체인수퍼를 통한 수퍼 부문 판매가 28%, 신유통 부문이 12%, 기타 부문이 10% 내외를 차지하고 있다

6) 촉진

세탁세제 업체들이 제품 촉진에 주로 사용하는 촉진 수단은 광고, 판매촉진, 판매사원을 통한 인적판매, 홍보 등이다. 이과장은 기존에 팍스가 경쟁 제품인 한스푼이나 비트에 비하여 상대적으로 시장에서 성공적이지 못한 원인중에 하나가 팍스에 대한 촉진이 전체적인 계획 아래 통합적으로 이루어지지 못하고 그때 그때의 상황에 따른 임기응변식의 대처에 있었다는 기본적인 문제인식 하에 이번에는 통합적 마케팅 커뮤니케이션(Integrated Marketing Communication, IMC)을 계획하고 이것을 일관성있게 추진하여 나갔다. 그리고 이전의 팍스 사례에서처럼 경쟁사의 촉진 전략에 말려 들지 않는 일관성있는 촉진전략을 시행하였다.

[표 18] 애경산업 세탁세제의 주요 유통경로



자료원 : 애경산업 사내자료, 1999.4

(1) 광고

일반적으로 세탁세제 업체들은 전체 세제 매출액 중에서 대략 5% 정도를 광고비로 사용하고 있으며 주로 이용하는 매체 형태는 TV이며 광고비의 90% 정도를 TV광고에 사용하고 있다. 이외에 보완적으로 라디로나 인쇄 매체인 신문, 잡지에 광고를 하고 있다. 주요 3사의 세탁세제 광고의 일반적인 유형은 유명인(celebrity)을 모델로 기용하여 이들이 제품의 장점이나 특징을 설명하는 유형으로 퍼펙트의 경우는 채시라, 한스폰의 경우는 김희애, 비트의 경우는 김혜자를 기용하고 있다. 다음의 자료는 1997년도의 세탁세제 3사의 광고비 집행 내역을 보여주는 표이다.

이과장은 LG화학과 제일제당의 빅모델을 이용한 광고 전략에 퍼펙트로 정면 대응하기로 하였다. 이에 따라 제 1차 광고 캠페인시 채시라를 모델로 내세워 "기존 농축세제보다 50회나 더"라

[표 19] 세탁세제 주요 3사 및 1998년 애경산업의 광고비 집행내역 (단위: 백만원)

1997년	TV	Radio	신문	잡지	합계	비율(%)
전체	10,234	1,073	1,271	99	12,677	100
애경산업 퍼펙트	3,692	113	1,212	2	5,289	41.7
LG화학 한스폰	2,835	336	1	0	3,172	25.0
제일제당 비트	1,201	211	0	0	1,412	11.1
기타	2,236	413	58	97	2,804	22.2
1998년 애경산업 퍼펙트	1,940	55	594	1	3,180	

자료원: 애경산업 사내자료로 한국광고공사 자료를 재인용, 1999. 2

는 슬로건을 전면으로 사용하여 경제성 측면에서의 제품우위를 강조한 캠페인을 전개했다. 광고분

구를 “기존 세제보다 세척력에서나 환경 친화적 측면에서 단연 월등한 품질의 세제를 같은 가격에 수십 회나 더 오래 사용할 수가 있는데 합리적인 소비자라면 왜 퍼펙트를 쓰지 않겠는가?”라는 다소 공격적인 내용으로 하였으며 제품 특징인 세척력을 강조하기 위하여 “잘 빠졌다”라는 자극적인 문구를 사용하였다. 다음으로 IMF이후인 1998년 전반기에는 “대한민국에서 가장 적게 쓰는 세제”라는 슬로건으로 제 2차 광고캠페인을 전개하였고 1998년 후반기에 “대한민국에서 가장 경제적인 세제”라는 제 3차 광고 캠페인을 시행하였다. 그리고 제 4차 광고캠페인으로 1999년 1월 부터는 기존에 세탁세제 모델이 여성이어야 한다는 기존 관념을 뛰어넘어 참신한 아이디어로 당시에 젊은 주부들에게 인기있는 남성 모델을 기용하기로 하였다. 이에 따라 소비자조사를 거쳐 박상원을 모델로 하여 퍼펙트는 강하게 농축한 초고농축 세제로서 “때보다 강한 세제”라는 개념(concept)추가와 광고를 제작하고 이에 따른 광고캠페인을 전개하였다. 부록에 애경산업 및 주요 경쟁사의 세탁세제 광고를 참고자료로 제시하였다.

(2) 인적판매

주요 세탁세제 업체들은 각 400에서 700명 사이의 판촉 여직원들을 보유하고 있는 데 애경산업은 인적판매에서 주요 경쟁사에 비해 불리한 입장이다. 퍼펙트의 성공적인 시장 진입을 위해 이 과장은 자신이 이전에 영업기획부 판매사원 담당이었던 경험과 판매사원들과의 긴밀한 관계를 적극 활용하기로 하고 500여명의 판매 여직원들에게 퍼펙트의 제품 홍보 및 신제품 교육을 통해 적극적인 인적판매를 시행하여 나갔다. 그리고 자신이 직접 판매 현장들을 돌아다니면서 고객들의 목소리를 청취하여 나갔으며 현장 판매사원들에게 매장에서 퍼펙트에 대한 적극적인 제품 선전 및 시용 권유, 사용 유도를 주소비자인 주부들에게 하도록 독려하는 식으로 판매사원을 통한 대인 밀착형의 인적판매를 시행하였다.

(3) 홍보

이과장은 기존의 팩스가 시장에 후발 진입했음에도 불구하고 너무 소극적인 홍보전략을 사용했다는 판단 아래 퍼펙트의 적극적이고 공격적인 홍보전략을 시행하여 나갔다. 우선 신문, 방송 등과 같은 다양한 홍보 매체에 퍼펙트란 제품에 대한 자료 제공, 홍보를 하였으며 다양한 제품 안내 및 홍보 행사에 적극적으로 참여하였다. 이러한 노력으로 1997년 연말에 제품이 출시된 지 8개월만에 퍼펙트는 제품 포장에 있어 “아시아 스타상”을 수상하였고, 한국능률협회, 중앙일보 등과 같은 10여개 단체 및 기관들로부터 올해의 히트상품에 선정되는 홍보효과를 누리게 되었다.

(4) 판매촉진

판매촉진(sales promotion)은 세탁세제 업체들이 촉진에서 광고 다음으로 빈번하게 사용하는 촉진수단이다. 일반적으로 주부 소비자들은 세탁세제 구입시 사전에 구입하려는 제품 유형 및 브랜드까지 미리 정하고 매장을 방문한다. 그러나 매장에서 제품을 판매하는 판매원의 권유나 제품 구입시 할인혜택, 추가 경품 제공, 제품 진열 등에 의하여 영향을 받아 매장에서 브랜드 전환에 의한 타브랜드 제품을 구입하는 비율이 매우 높게 나타나고 있다. 그리고 매장에서의 판촉사원들의 제품 안내, 권유 등이 특정 브랜드 제품 구매에 매우 중요한 요소로 작용하며 보통 판매촉진비

[표 20] 세탁세제 업체들의 대상별 주요 판매촉진 수단

대 소비자 판매촉진 수단	대 유통업자 판매촉진 수단
I. 제품 포장에 핀촉물을 삽입하는 방법 -자사의 제품 삽입 -고객의 구매를 유도하는 제품 예: 주방세제, 표백제 등 II. 경품 III. 보너스 IV. 무료 견본(sample) 증정 -매장 방문 고객에게 제공 -거리에서 견본 나눠주기 -자사의 다른 제품 구매를 구입 한 고객에게 견본 제공 V. 가격 할인 행사 VI. 이벤트 -시연회 -소비자 행사(블링대회) VII. 쿠폰 행사 등	I. 판매 장려금 제도 -매출 장려금 -입금 장려금 -진열 장려금 -근속 장려금 -지녀 장학금 -추가 보너스 제품 제공 II. 유통업자 장비 및 선물 제공 -제품 진열 장비 제공 -유통업자 선물: 기전 제품 등 -POP물(Point Of Purchase material) 제공 -해외 유통업체 견학

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 3 및 매일경제신문 1999년 4월 19일자 기사 참조

가 매출액에서 차지하는 비중은 3%에서 5%선이다.

이과장은 퍼펙트 출시시 주요 소비자인 주부들이 주로 이용하는 점포인 대형 할인점 및 체인 슈퍼마켓 등에서 제품에 대한 시험 구매와 경쟁사 소비자의 브랜드 전환을 유도해 나간다는 기본 계획 아래 광범위하고 적극적인 판매촉진을 실시하였다. 그리고 애경산업은 경쟁사인 제일제당과 LG화학에 비해 취약한 유통망을 적극적으로 다양한 유통업체 지원 및 혜택 제공을 통하여 유통 경로를 넓혀 나갔다. 추가적으로 정상 제품보다 가격이 10%정도 저렴한 리필(refill) 제품을 다양한 형태로 내놓아 경제성을 지향하는 주부들을 대상으로 한 제품 판매를 증진시켜 매출, 판매 성장률을 신장시켜 나갔다. 그리고 상대적으로 유통업자를 대상으로 한 판매촉진보다는 일반 소비자인 주부들을 대상으로 한 판매촉진에 초점을 두었는데, 주방세제 애경트리오와 같은 다른 제품들과 연계시킨 판매촉진을 실시하였다. 이과장은 우선 판매촉진 슬로건으로 "주부님들에게 직접 심판 받겠습니다"라는 다소 도전적인 문구를 설정하고 전화 한통화로 주부 소비자들에게 2.5kg짜리 실제 제품을 무료로 제공하는 제품 출시 이벤트를 실시하여 퍼펙트라는 새로운 브랜드에 대한 관심을 갖게 하였다. 후속적으로 "애경 퍼펙트배 전국 여성 블링대회"를 후원하였다. 다음으로 이과장은 퍼펙트가 어느 정도 시장에 안정적으로 진입했다는 판단 아래 "퍼펙트 히트히트 대잔치"라는 행사를 통하여 "적은 양으로 강한 세척력을 발휘하는 환경 친화적 세제"라는 퍼펙트만의 차별적인 요소를 소비자들에게 전달시켜 나갔으며 계속적으로 시장점유율을 확대하여 나갈 수 있도록 하였다. 1998년도 4월에는 제품 출시 1년을 기념하여 "퍼펙트 탄생 1주년 기념 소비자 사은 대잔치"를 실시하여 IMF하의 소비자 욕구에 적합한 제품이 바로 퍼펙트라는 점을 경쟁사와 차별화시켜 나가기 위하여 "대한민국에서 가장 적게 쓰는 세제"라는 캠페인을 진행하였다. 이에 따른 행사로 제품 탄생 1주년 기념 고객 사은 행사, 우리나라 세제업체 최초의 제품 환불보장제도, 전국적인 규모로 "무료견본(sample) 나누어 드리기" 행사를 통하여 지속적인 매출 신장세를 유지시켜 나갔으며 퍼펙트가 소비자들에게 지속적으로 확산되어 나가도록 하는 것에 주력하였으며 1998년

말까지 상당한 성과를 거두었다.

[표 21] 1999년 7월 주요 농축세제 시장 현황

브랜드명	퍼펙트	비트	한스폰	기타
제품 사진				
권장 소비자가격	9,740원	9,730원	9,750원	7,960원
무게	3kg기준	3kg기준	3kg기준	3kg기준
시장 점유율 (물량기준)	7.0%	11.5%	12.8%	8.6%
기타	제품 포장 규격의 다양화	IMF이후 양면작전으로 초고농축세제 비트플러스와 알뜰 세제 이코노 출시	제품 포장형태를 다양화 및 지속적인 광고	표백제와 세탁세제를 결합한 혼합형 제품 출시

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 5

5. 향후 과제

1999년 7월 시점에 시장에서 판매되고 있는 주요 농축 세탁세제와 세탁세제 전체시장에서의 각 브랜드별 시장점유율 및 주요 특징을 정리하여 제시하면 <표 21>과 같다.

1) 새로운 기회와 위협

(1) 유통 차원

1998년말을 기준으로 우리나라에는 전국에 90여개의 대형 할인점이 있으며 이곳을 통하여 판매되는 세탁세제 제품은 전체 판매량의 25%내외를 차지하고 있는데, 매년 그 비중이 증가하고 있다. 1998년 중반에 기준에 할인업체인 한국마크로를 인수하여 우리나라 시장에 본격적으로 진출한 월마트에서는 마케팅전략의 일환으로 할인점에서 가장 인기있는 제품인 농심의 신라면과 제일제당의 비트를 로스 리더(loss leader: 고객들을 끌어들이기 위한 유인형 제품)로 선정하여 1998년 7월말에 기존 납품가에 15%를 할인한 가격에 납품하라고 농심과 제일제당에 일방적으로 통보하면서, 만약에 이것을 받아들이지 않으며 거래를 중단하겠다고 선언하였다. 월마트에서는 이에 대한 제일제당측의 반발을 무마하기 위하여 제일제당에 거래조건, 대금결제 방식을 보다 좋은 조건으로 하겠다는 추가적인 사항을 제시했지만 세탁세제를 주요사업으로 하는 애경산업에게는 이 사건이

충격으로 받아 들여졌다. 그리고 이러한 방식이 점차 일반화되고 있는 추세이다. 시장에서 대형 할인점을 통한 매출 비중이 커지고 있는 상황에서 에경산업의 입지는 점점 약화되고 있다. 대형 할인점은 시장점유율 1위 또는 2위 브랜드 제품을 주로 납품 받아 판매하고 있는데, 그 이유는 대량 구매를 통해 할인점은 납품가를 낮추어 판매가를 낮출 수 있으며 이것을 통하여 소비자들 자기 매장에 끌어들이 수 있고 시장 선도 브랜드를 취급한다는 인상을 소비자에게 심어줄 수 있기 때문이다. 현재 퍼펙트는 농축세탁세제 시장에서 3위의 위치로 대형 할인점의 이러한 전략에 피해를 볼 수도 있는 입장에 놓이고 있다. 또한 어떤 대형 할인점은 자신들의 브랜드를 사용한 유통업자 자체 브랜드(private brand)의 형태로 에경산업의 세탁세제 제품을 납품하기를 요구하는 사례가 발생하고 있다. 현재까지 확인된 바로는 세탁세제를 생산하는 동산, 무궁화 등과 같은 군소업체에서는 이들 유통업체들과 협력하는 방안을 적극적으로 모색하고 있는 것으로 알려져 있다.

(2) 새로운 경쟁사의 출현 가능성

우리나라와 일본의 세탁세제 시장은 현재까지 다국적 생활용품업체가 본격적으로 진출하지 못하고 있는 소비재 시장 중의 하나이다. 그 주요 원인으로는 우리나라 소비자들의 특징과 시장 요인, 자연 요건 등이 들 수 있다. 암웨이가 1990년대 초에 환경 친화적인 기업 및 브랜드 이미지와 다단계 판매방식을 통해 주방세제 시장에서는 상당한 위치를 차지하고 있고 점차로 그 영역을 넓혀 나갔으며 세탁세제 시장에도 진출하였다. 그런데 암웨이는 우리나라 소비자 단체 및 환경 단체들과의 다단계 판매 방식과 환경 오염 문제로 인한 논쟁에 휘말려 시장에서의 지위가 약해졌다. 이에 따라 암웨이는 아직 세탁세제 시장에 본격적인 진입은 시도하고 있지 못하고 있는 실정이다. 이전에 암웨이에서 SA8이라는 고농축 세탁세제를 출시했지만 일반 농축세제에 비하여 가격이 3배 정도 비싸고 다단계 판매방식으로 인한 소비자 단체들의 불매운동에 부딪혀 현재 지지부진한 상황이다.

다음으로 P&G와 유니레버(Unilever) 등과 같은 다국적 생활용품 기업들이 머지 않아 우리나라 세탁세제 시장에 진입할 것이라는 것이 지배적인 관측이다. P&G와 유니레버는 중국, 인도, 동남아시아 등 아시아 시장에서 타이드(Tide, P&G), 서프(Surf, Unilever) 등의 브랜드로 서로 경쟁하면서 현지 시장에서 상당한 위치를 점유하고 있는 상황으로 이들 기업들은 자신들이 보유하고 있는 뛰어난 마케팅력과 제품 개발력 등을 바탕으로 우리나라 생활용품 시장에서 입지를 넓혀 나가고 있다. 현재까지 알려진 정보로는 이들 다국적 기업들이 기존의 국내 세탁세제업체 및 사업부를 인수하려고 수차례 시도했으나 상호간의 이해관계 차이로 인하여 결렬되어 있는 상황이다. 이들 다국적 기업들은 현재 샴푸시장, 비누시장, 스킨케어(skin care)시장, 여성용품시장, 제과시장, 기저귀시장, 휴지 및 화장지시장에서 우리나라 업체들과 경쟁하고 있다. 그리고 이들 업체들은 국내 경쟁업체의 인수 및 합병, 제휴를 통해 우리나라시장에서 지위를 넓혀 나간다는 계획을 가지고 있다. 1998년에는 P&G가 국내 굴지의 화장지 업체인 쌍용제지를 인수하여 휴지 및 화장지시장에 일약 선도기업으로 도약하기도 하였다. 현재 세탁세제 시장은 제일제당, LG화학, 에경산업이라는

3개의 회사가 경쟁하는 체제이나 태평양, 옥시, 무궁화, 동산 등의 국내기업들도 호시탐탐 시장 기회의 확대 및 새로운 시장기회를 노리고 있다.

(3) 제품 및 브랜드 차원

현재 이과장이 가장 당혹하게 하고 있는 것 중에 하나가 세탁세제 시장에서 나타나고 있는 소비자들의 선호 제품 유형이 기존의 제품 유형 이행 방향과 역으로 나타나고 있다는 것이다. 1991년 출시된 이후 매년 시장 규모가 꾸준히 증가하던 농축세제 시장이 1998년에 역신장으로 돌아섰다. 이에 따라 애경산업 세탁세제 사업부의 경우에도 퍼펙트의 매출액은 주춤하고 있으며 기존에 매출이 감소하고 있던 효소세제인 스파크의 판매량이 조금씩 증가하고 있는 상황이다. 현재 이과장이 당면하고 있는 흥미로운 현상 중에 하나는 1997년 4월 출시 이후 꾸준히 시장점유율이 증가하던 퍼펙트가 IMF이후에 그 성장세는 둔화되었으나 꾸준한 성장을 통해 농축세제 시장에서 시장점유율을 넓혀 나가고 있다는 것이다. 1999년 5월 기준으로 고농축세제 시장에서 7.8%의 시장점유율(매출액기준)을 차지하고 있다. 1998년 중반에는 과거에 애경산업 세탁세제 사업부에 쓰러린 경험을 주었던 제일제당이 기존의 농축세제를 개선한 고농축세제 형태의 새로운 비트플러스를 내놓으면서 애경산업의 퍼펙트와 “누가 우리나라에서 가장 경제적인 세제”인지에 대한 소비자 관심을 불러일으키기 위하여 공정거래위원회에 제소하여 퍼펙트의 광고문구를 기존에 사용하고 있는 “우리나라에서 가장 적게 쓰는 세제”를 사용하지 못하게 하는 처분을 얻어냈다. 이에 이과장의 세탁세제 사업부에서는 제일제당을 철저히 무시하는 무대응 전략으로 일관하면서 기존 문구를 “우리나라에서 가장 경제적인 세제”로 바꿔서 사용하고 있다. 제일제당은 비트 브랜드의 라인 확장 차원에서 액체 비트, 바르는 비트 등을 시장에 새로 내놓고 있으며 IMF이후의 시장 상황을 이용하여 기존보다 저렴한 가격대의 알뜰 절약 세제로 포지셔닝시킨 “이코노”라는 세제(용기형 제품: 15,470원/6.5kg, 리필형 제품: 8,820원/4.2kg)를 시장에 새로 내놓으면서 양면작전을 전개하고 있다. 한편 다른 경쟁사인 LG화학의 경우에는 제품 전략적 차원에서 기존 제품을 부분적으로 개선한 썬더, 세척력 강화라는 컨셉으로 파워 한스푼이라는 제품을 시장에 출시하였다. 그리고 기존의 한스푼 제품에 새로운 포장 형태인 대용량 제품을 추가하여 기존에 자신들이 가지고 있거나 거래하고 있는 유통망 및 대형할인점에 공급하기에 적합한 제품을 늘려나가고 있다. 이에 대한 일환으로 한스푼에는 1999년 3월에 기존 모델인 김희애를 재기용하여 “금봤다!”라는 “한스푼 1억개 생산기념 사은대잔치”를 대대적으로 전개하여 나가고 있다. 그리고 IMF이후에 옥시의 파워크린이 시장에서 부상하고 있다. 옥시는 세탁표백제 시장에서 옥시크린이라는 브랜드로 90% 이상의 시장점유율을 보이는 기업으로 세탁세제 시장에서 파워크린이라는 효소세제를 90년대 중반에 출시하여 IMF이전까지 5%미만의 시장점유율을 차지하고 있던 제품이다. 그런데 옥시가 파워크린을 세탁 및 표백을 모두 할 수 있는 “표백형 세탁세제”라는 겸용세제로 제품을 포지셔닝하고 이에 따른 마케팅 전략을 시행하였다. 이것이 IMF이후 경제성이 높은 제품을 찾는 주부들의 욕구와 맞아 떨어져 파워크린의 시장점유율이 증가하고 있다. 옥시의 파워크린을 구매하는 소비자들은 파워크린이 기존에 세탁세제와 표백제를 각각 넣어서 사용하던 방식과는 다르게 한번에 세

[표 22] 세탁세제 시장에서의 주요 3사의 브랜드 및 브랜드 확장 현황

기업	모브랜드 (Original Brand)	하위브랜드 (Sub-brand)	비고
애경산업	퍼펙트		초고농축세제
	스파크		효소세제
LG생활건강	한스퐁	파워한스퐁	고농축세제
	슈퍼타이		효소세제
제일제당	비트	비트플러스 비트플로라 바르논비트 액체비트	고농축세제 기능형 농축세제 기능형 농축세제 기능형 농축세제
	이코노		경제형 농축세제

자료원: 애경산업 사내자료, 1999. 7

탁과 표백을 모두 해줄 수 있는 새로운 농축세제로 경제성면에서 아주 우수한 세제라고 인식하고 있다.

이러한 상황에서 이과장은 향후에 마케팅 전략 차원에서 제품 및 브랜드 전략을 어떻게 수립하고 전개하여 나갈 지에 대하여 난감한 입장에 놓이게 되었다. 그리고 어제 점심식사 시간에 1996년 이후에 자신과 세탁세제 팀에서 동고동락을 같이 해왔던 김대리가 한 말이 이과장을 더욱 당혹스럽게 하고 있다. “이과장님, 아직 확인된 소식은 아니지만 모경쟁사가 새로운 세탁세제 제품을 개발 중에 있으며 현재 새로운 브랜드를 개발할 지 아니면 기존의 브랜드를 확장해서 사용할 지에 대하여 고민 중에 있다고 합니다”. 이에 이과장은 우선 시장 상황을 제품 유형 및 브랜드 차원에서 정리하고 경쟁사별 마케팅 커뮤니케이션 전략을 다시 한번 검토한 후에 향후의 대응 전략을 수립하여 나가기로 오늘 오전에 김대리와 원칙을 정하고 업무를 분담하였다. 먼저 향후 전략 수립에 필요한 자료와 경쟁사 정보는 김대리가 수집하기로 하였으며 이과장은 이것을 토대로 향후의 세탁세제 사업부의 전략 대안을 도출하고 이에 따른 적절한 브랜드, 제품, 마케팅 커뮤니케이션 전략을 수립하기로 하였다. 이제 이과장은 자신이 몸 담았던 애경산업 세탁세제 사업부에서 지난 시절을 회상하면서 다가올 또 한번의 세탁세제 시장에서의 경쟁을 준비하고 있다.

“이번에는 누가 1990년대의 파스의 전철을 밟게 될 것인가?”

참고문헌

- 동서조사연구소, "우리나라 주부들의 세제 사용 실태", 광고정보, 6월호, 1994, pp.148-151.
- 동아일보, "한국의 명품", 10월 15일자 기사, 1999.
- 매일경제신문, "대리점주는 한 가족이지요" 4월 19일자 기사, 1999.
- 박재득, "모범적인 캠페인의 성공사례: '한스폰 광고', 「광고학연구」 제3호, 1992, pp.108-115
- 애경산업, 자료 모음집, 1999.
- 이용태, "통합적 마케팅 커뮤니케이션의 세탁세계 적용에 관한 연구", 서강대학교 경영대학원, 1998.
- 장대련, 한민희, 「광고경영론」, 학현사, 1994.
- 채서일, 「마케팅」, 학현사, 1993.
- 홍성태, 「보이지 않는 뿌리」, 박영사, 1999.
- 기타 애경산업 사내자료(1997, 1998, 1999)

<부록 1> 세탁세제 광고 자료 1 - 인쇄광고

애경산업

LG화학

제일제당

기타



