

# 이메이션 코리아의 CD-R 제품 관계마케팅 전략

신 건 철 \*  
이 장 우 \*\*

이메이션(Imation)사는 혁신적인 기술 제품으로 널리 알려진 미국의 3M에서 1996년에 분리, 독립된 회사이다. 이 사례는 이메이션의 주력 제품인 CD-R 전략, 특히 이메이션의 한국 현지법인 이메이션 코리아가 어떠한 전략과 과정으로 치열한 경쟁시장에서 후발주자의 약점을 극복하고 시장우위를 점할 수 있었는가를 보여준다.

이메이션 코리아는 그 동안 여러 혁신적 제품을 시장에 성공적으로 진입시키기 위하여 많은 노력을 기울여 왔으며, CD-R도 여러 혁신적 마케팅전략을 통해 시장 1위의 브랜드로 성공할 수 있었다. LG, SK, 삼성 등 대기업군과 군소 경쟁기업 등 경쟁이 치열한 성숙기 제품인 CD-R 제품 시장에서 매출액과 시장점유율 1위 브랜드로 확고하게 자리잡도록 하기 위하여 이메이션 코리아는 보다 효과적인 성장전략을 구상해 오고 있다. 이 사례는 기술중심의 성숙기 시장의 제품에 대한 시장확장과 지속적 경쟁우위확보 전략을 관계마케팅 측면에서 분석하였다.

▶ 주제어 : 혁신, 경쟁환경, 시장세분화, STP, 관계마케팅

## I. 서론

오늘날 기업의 경영환경은 정보기술과 과학기술의 급격한 발달로 한치 앞을 내다보기 힘들만큼 어려워지고 있다. 특히, 첨단기술제품시장에서는 기술변화속도의 급변, 신제품의 다량출시, 고객욕구의 다양화와 개성화의 진전, 글로벌화한 시장, 인터넷의 확산에 따른 낮아지는 진입장벽과 다양한 경쟁모델의 창출로 인해 그 어느 때보다 경쟁이 치열해지며 기업의 생존마저 위협받고 있다. 이러한 환경의 변화가 기업에게 매력적인 사업기회와 함께 때로는 경쟁의 격화로 인한 수익성악화를 초래하는 경우도 있다. 소비자들이 흔히 말하는 공시디(이하 CD-R)시장이 바로 그 대표적 예라고 할 수 있다.

\* 경희대학교 경영대학 교수(제1저자)

\*\* CEO, Imation Korea(공동저자)

과거 소수의 경쟁자가 시장을 과점하며 상대적으로 초기 고가격 전략에 힘입어 매출액과 수익성측면에서 특특히 효자노릇을 했던 CD-R제품은 현재 용산 전자시장 등에서 최저 장당 3-400 백원의 낮은 가격에 판매되고 있을 만큼 수익성을 기대하기 힘든 제품으로 전략하고 있다. 현재 이 제품은 대만의 공급업체들로부터 국내 물량의 80%이상을 수입에 의존하는 실정이며, OEM방식의 수입업자와 제조업자를 포함하여 경쟁자의 수만 하더라도 대략 100개사가 넘는 것으로 파악된다.

이처럼 경쟁이 치열한 시장에서 (주) 이메이션 코리아(Imation Korea)는 매출액과 시장점유율, 그리고 수익성에서 두드러진 성과를 올리고 있다. 혁신적인 기업문화로 유명한 3M에서 분사한 이메이션 코리아는 3M의 기업문화와 전통 그리고 더욱 강화된 시장지향적 마케팅전략의 수립과 집행으로 작은 규모에도 불구하고 업계의 골리앗인 S사, L사 등 메이저 제조회사를 능가하는 실적을 올렸다. 특히, 이메이션 코리아는 유통업자와의 장기적이고 지속적인 관계마케팅전략을 도입하고, 경쟁자의 가격변화 등 시장변화에 민첩히 대응하는 시장지향적 마케팅전략을 수립, 실행함으로써 2001년 4월을 기점으로 업계에서 시장점유율 1위에 오르게 되었다.

## II. 이메이션 코리아 소개

### 1. 3M

이메이션은 1996년 3M(www.3m.com)의 이미지와 정보 사업 분야가 분사하여 탄생된 회사이므로, 그 모체인 3M을 간략하게 살펴보는 것이 이메이션의 마케팅 전략을 이해하는 데 도움이 될 것이다. 포스트-잇(Post-It)으로 일반에게 널리 알려진 3M은 1902년 미국 미네소타(Minnesota)주에서 광산 개발업으로부터 시작하여 연마제, 접착제, 표면처리 등의 세 가지 기술을 핵심으로 하여 사업분야를 늘려 왔다. 대표적인 제품으로는 포스트-잇 외에도 스킨치 브라이트 수세미, 스킨치 테이프 등이 있으며, 현재 6만여 가지 제품을 생산하고 있다. 한국에는 1977년 3M과 두산그룹이 6대4비율의 지분을 갖는 합작회사로 한국3M이 진출하였고, 2002년 현재 6,000여 가지의 제품을 국내에 공급하고 있다. 3M은 위에서 언급한 세 가지 핵심 기술을 바탕으로 하여 정보기술 산업분야로도 사업 범위를 넓혔는데, 데이터 저장제품, 인쇄 및 출판사업, 의료화상 시스템 및 포토 제품, 고객 기술 지원 등의 네 분야가 여기에 속한다. 이 사업부는 1995년에 세계적으로 22억불의 매출을 기록하였으며, 이에 힘입어 3M은 Fortune 500대 기업 리스트에 오르기도 하였다.

이미지와 정보 사업 분야는 빠른 속도로 발전하는 하이테크 산업으로 3M의 다른 제품들과는 제품의 개발시스템과 마케팅 전략을 달리할 필요가 대두되었다. 이는 기존 3M의 제품 개발시스템으로는 시장의 급격한 변화에 즉각 대응하는 데에 한계가 드러났기 때문이다. 3M은 정보 기술 산업에 속하는 네 분야의 사업을 묶어 분리하기로 결정하였는데, 이로 인하여 1996년 탄생한 독립

회사가 바로 이메이션이다.

## 2. 이메이션 : 3M의 혁신정신으로 탄생

이메이션(www.imation.com)이라는 회사명은 3M이 추구하는 핵심적인 가치인 '상상력(imagination)'과 '혁신(innovation)', 그리고 핵심 사업 분야인 '이미지(imaging)'와 '정보(information)'의 뜻과 소리를 반영한 합성어로 회사의 성격과 방향을 함축하고 있다. 이메이션은 한국을 포함한 전 세계 60여 개국에서 1996년 7월에 독립 회사로서의 운영을 시작하였고, 한국에서는 3M과 두산그룹이 각각의 지분을 정리한 뒤인 1996년 12월에 (주) 이메이션 코리아(www.imation.co.kr)가 설립되었다. 독립하게 된 가장 큰 동기는 여러 제품이 섞인 대형업체보다 특화된 전문업체가 경쟁력이 더 있을 수 있기 때문이었다. 당시 3M에는 스카치테이프 접착형 메모지(포스트잇), 의료용장비등 6만 여종이 넘는 제품이 함께 있어 컴퓨터 관련제품만의 특성을 살리기 어려웠다. 분리당시 22억달러 수준이던 이메이션의 매출규모는 1년만인 1997년 말 20% 상승한 26억달러로 늘었다. 라이프사이클이 1~2년에 불과한 컴퓨터 관련제품과 몇 십년동안 팔리는 내구성 소비재는 접근방식부터 달라야 한다는 전략이 주효했던 것이다.

이메이션은 완전히 분리된 독립회사가 되었지만 제품과 품질은 3M의 그것이 그대로 이어지는 것에 반하여 이메이션이라는 생소한 이름으로 인해 매출이 감소될 우려가 있었다. 따라서 양측은 소비자 인지도가 높은 3M의 이름을 1996년 7월 1일부터 2001년 7월 1일까지 5년 동안 이메이션 브랜드와 병행 표기하도록 하는 것에 동의하고 계약을 맺었다. 이는 소비자들이 이메이션과 3M과의 관계를 이해하여 3M의 품질과 이메이션의 브랜드를 함께 나타내도록 한 것인데, 이 기간은 다시 3단계로 나뉘어 3M 표기의 비중을 점차로 줄여 나가면서 3M의 브랜드 이미지와 고객을 이메이션이 고스란히 계승하도록 하려는 전략이었다.

3M내에서는 서로 분리돼 독립적으로 운영되어졌던 이미지와 정보 사업 부분들은 이메이션으로 분사된 후 통합 운영됨으로써 이들 사업 분야간에는 오히려 독립 후에 시너지 효과를 보이고 있다. 이메이션은 업계 1위를 유지하던 의료 화상 사업부를 1998년 12월 코닥(Kodak)에 매각하고, 현재에는 데이터저장 및 정보관리 사업본부를 중심으로 미디어만을 생산, 판매하는 글로벌 전문기업으로 도약하고 있다. 여기에는 표준 1.44MB 3.5인치 플로피 디스크, 슈퍼디스크 드라이브와 미디어, CD-R/RW를 포함하는 개인용 데이터저장제품을 비롯하여 네트워크용 데이터 저장제품, 기업용 데이터 저장제품 등이 포함된다.

세계적으로나 국내에서나 이메이션은 저장매체 부문 시장점유율 1~2위를 지키며 전문업체로서의 입지를 굳히고 있다. 기술력 있는 전문업체라는 이미지는 새 제품을 내놓을 때 특특히 발휘되었다. 일례로 이메이션 코리아가 1998년 12월 한국시장에 CD-R 드라이브를 처음 출시했을 때 보름간 하루 평균 2천대씩 팔렸다(한국경제신문, "[비즈니스 인 코리아] '이메이션 코리아'. 저장매체부문 최고," 1999). 이 제품은 대개 하루에 5백대도 판매하기 힘든 품목이었다. DLT(DIGITAL LINEAR TAPE)도 1998년 10월 시판 두 달만에 시장점유율 10%를 기록했다.

현재 이메이션 코리아의 주력제품으로는 CD-R이 급성장하고 있다. 이메이션 코리아는 1999년 디스켓 시장을 대체하면서 새로운 개인용 저장미디어로 부상할 조짐을 보인 CD-R에 관심을 집중하게 되었다. 그러나 당시 이메이션 코리아는 기존의 유명 브랜드 제품들에 비해 후발업체라는 불리한 상황에서 시장에 진입했고, 다양한 시장 프로모션과 판매채널 확대를 통해 짧은 기간에 가장 대표적인 CD-R브랜드로 자리잡게 되었다.

이메이션 코리아는 여러 불리한 여건 속에서도 1999년 118만장, 2000년 398만장, 2001년 1220만에 이어 2002년에는 2080만장에 달하는 급속한 시장성장을 이룩하였다.

최근의 CD-R의 매출 추이를 보면, 전체 미디어 시장(2002년 예상 규모 총 750억원)에서 이메이션이 차지하는 비율은 35% 정도이다. PC용 플로피디스크, 700MB 용량의 CD-R /RW 미디어, 차세대 광저장매체의 표준으로 각광 받고 있는 DVD미디어 등 컴퓨터관련 정보저장매체 판매가 총 매출의 60%를 이룬다. 또한 이메이션 코리아는 외환위기에 지혜롭게 대처한 업체로 꼽힌다. 1997년 말 위기의 전조가 보이자마자 앞장서 긴축관리체제로 들어가 한때 자본금의 450%에 달했던 부채를 "0"으로 줄였다. 이런 노력에 힘입어 1998년 말부터는 오히려 여유있는 환경에서 공격 경영을 시작할 수 있었다.

### III. CD-R제품의 특성

PC용 저장미디어는 1970년대 초에 5.25인치 디스켓이 나오면서 그 사용이 일반화되기 시작하였다. 1980년대와 1990년대에는 안정성과 견고함이 5.25인치 디스켓보다 뛰어난 3.5인치 디스켓의 판매가 급증하여 현재 플로피 디스크의 표준형으로 자리잡았다. 그러나 이 3.5인치 디스켓도 9천만대가 팔린 1997년을 고비로 점차 그 수요가 줄고 있어 제품수명주기 상으로 볼 때 이제 성숙후기에 접어든 것으로 보인다.

플로피 디스크 드라이브(FDD) 역할이 축소되고 있는 원인은 디스켓의 수요가 없어진 때문이 아니라 용량이 1.44MB로 매우 작기 때문이다. 특히 최근 들어 사용자가 작성한 프리젠테이션 파일이나 다운로드 받은 동화상, 음악 등을 휴대하거나 백업하는 용도는 CD-RW 드라이브가 거의 대체하고 있는 실정이다. 최근 인터넷의 이용도 크게 늘기는 했으나, 가정에서 컴퓨터를 사용하는 사람들의 67%, 사무실에서 사용하는 사람들의 64%가 고용량 파일을 저장, 이동할 필요를 느끼는 것으로 나타나, 앞으로도 고용량 저장미디어의 수요는 지속적으로 늘어날 것으로 예상된다.

1993년 이후 플로피 디스크 드라이브의 컴퓨터 장착의 비율은 계속 감소하고 있으나, 컴퓨터 보급이 지속적으로 증가하고 있기 때문에 어떤 형태이든 저장매체의 절대 수요량은 앞으로도 계속 증가할 것으로 전망되며, 3.5인치 디스켓 사용자들이 점차 고용량 CD-R로 이동해 가는 추세임을 알 수 있다. 이에 따라 이메이션 코리아는 디스켓 시장에서 가장 큰 시장 점유율을 갖고 있지만, 이런 시장의 변화에 능동적으로 대처해 나가기 위해서 다양한 CD-R을 개발하기에 이르렀다. 여기에서는 PC용 저장미디어로서 가장 널리 쓰이고 있는 CD-R제품을 살펴보기로 한다.

## 1. CD-R제품이란?

간편하게 사용할 수 있는 CD-R(Compact Disk-Recordable)은 최근 미디어(저장할 수 있는 매체)의 가격이 400-800원 이하까지 급속히 떨어지면서 완전히 대중화됐다. 가격대비 저장 효율이 가장 좋은 매체이다. 현재는 CD-R 1장에 700메가바이트를 저장할 수 있으며 데이터CD는 물론 음악CD까지 만들 수 있다. 단 1번만 저장할 수 있는 것이 단점이지만 워낙 미디어 가격이 싸져서 고객들 입장에서는 큰 부담이 없다.

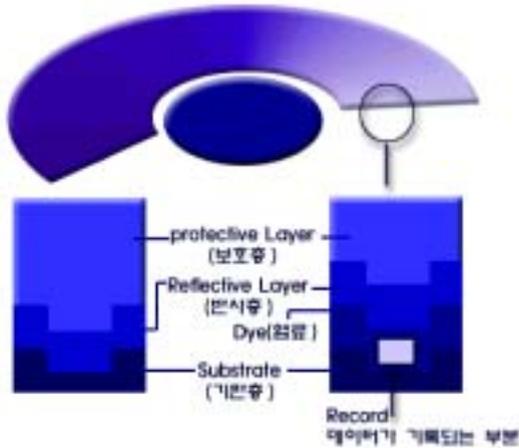
CD는 1980년 가전기기 시장의 주도권자인 소니와 필립스가 CD-DA 규격에 합의하면서 처음으로 등장해 기존의 LP와 테이프를 급속히 대체하고, PC에도 기록 장치로 사용되는 등 범용성 있는 미디어로 정착하게 되었다. 하지만 그 당시의 CD-ROM은 이름 그대로 Compact Disk-Read Only Memory라는 단점이 있었다.

이후 이 문제를 해결해 한 번 기록할 수 있는 CD-R(Recordable) 제품과 재기록이 가능한 CD-RW (ReWritable) 제품이 등장하게 되었다. CD-R은 초기에 비싼 CD-R 미디어(공 CD라고도 불린다) 가격 때문에 일반 사용자가 쉽게 구매하기 어려웠다. 초기 650MB CD-R 미디어의 가격은 장당 3,000원으로, 3만~4만원대를 호가하는 CD-RW나 PD, MO 미디어에 비해서는 저렴한 편이었지만, 부담스럽긴 마찬가지였다(1998년 1월 기준 가격). 하지만 CD-RW드라이브의 대중화에 힘입어 CD-R 미디어 시장이 급속히 확산되면서 일반 사용자들도 전혀 부담을 느끼지 않을 정도로 가격이 낮아졌다.

## 2. CD-R의 기술적 특징

CD는 일반적으로 프레스 방식과 CD-R 방식으로 나뉜다. 프레스 CD는 말 그대로 몰드(Mold)를 이용해 대량으로 찍어내는 방식이다. 공장에서 나올 때부터 데이터가 기록돼 나오기 때문에 기존의 데이터를 삭제하거나 나중에 데이터를 기록하는 등의 작업은 불가능하다. 읽기 전용인 프레스 CD는 예전에 많이 사용했던 LP와 제작과정이 동일하다. CD-R 미디어의 경우는 그림과 같이 데이터가 기록된다. <그림 1>은 CD의 단면 구조도다. 보통 CD의 경우 하단의 기관층(Substrate)과 중간층의 반사층(Reflective Layer), 가장 상단의 보호층(Protective Layer) 등 세 부분으로 나뉜다. CD-ROM 드라이브의 렌즈부에서 발사된 레이저는 하단의 기관부를 통과해 반사층에서 반사, 이를 렌즈부에서 수신해 데이터를 읽어들이는 간단한 원리를 가지고 있다.

상단의 보호층은 외부의 충격이나 긁힘 등에 반사층이 손상되는 것을 막는다. 기관층은 폴리카보네이트(Polycarbonate; 폴리탄산에스테르-합성수지의 일종)로 이뤄져 있고, 알루미늄으로 만들어진 반사층은 금이나 은을 많이 사용한다. 일반적인 CD와 달리 CD-R 미디어는 기관층과 반사층 사이에 염료층이 존재하는데, 이 염료층이 일반 프레스 CD를 기록이 가능한 CD-R 미디어로 바꿔준다. 레코더에서는 레이저를 이용해 이 염료층을 녹여 반사층에서의 반사율을 조정한다.



<그림 1> CD의 단면 구조도

### 3. CD-R의 세계시장규모 (전자신문, “세계 CDR시장 급속 팽창”, 2001년)

세계 데이터용 CD-R시장규모는 2003년에는 56억장을 돌파할 것으로 예상된다. 일본기록미디어공업회가 발표한 시장동향 보고서에 따르면 2000년 32억7000만장에 달했던 데이터용 CD-R의 세계 수요가 2003년에는 세계 수요가 56억3000만장에 이를 것으로 예측하고 있다. 고성장을 지속 하는 것은 그 동안 PC용 플로피디스크드라이브를 대체해왔던 CD-R/CD-RW 드라이브가 표준 탑재되며 사용이 크게 늘었기 때문으로 이 보고서는 분석했다(<표 1> 참조). 지역별 수요를 보면, 세계 최대시장인 유럽은 2000년 14억4000만장에서 올해는 19억장을 돌파하고, 2003년에는 22억5000만장에 달할 것으로 예측된다. 2000년 11억4000만장을 기록했던 북미는 2003년에는 18억장을 넘어설 것으로 예상되고, 일본은 2003년 5억장을 조금 넘어설 것으로 전망된다.

<표 1> 세계 CD-R 수요동향

(단위 : 백만장, %)

지역	구분	2000년	2001년	2002년	2003년
일본	예측치	216	315	427	507
	전년비	202	146	136	119
	1999년비	202	294	399	474
북미	예측치	1,140	1,565	1,762	1,801
	전년비	189	137	113	102
	1999년비	189	260	292	299
유럽	예측치	1,444	1,945	2,243	2,252
	전년비	181	165	115	100
	1999년비	181	244	281	282

기타지역	예측치	470	675	908	1,070
	전년비	177	144	135	118
	1999년비	177	254	341	402
세계	예측치	3,270	4,500	5,340	5,360
	전년비	184	138	119	105
	1999년비	184	254	301	317

<자료> 일본 기록미디어공업회, 시장동향보고서, 2000.

#### IV. CD-R제품 3C분석과 STP전략

체계적인 마케팅전략의 수립과 실행을 위해서는 내외부환경분석이 선행되어야 한다. CD-R제품의 환경분석을 3C분석 즉, 고객환경(Customer), 경쟁환경(Competitor), 그리고 내부환경인 자사 환경(Company)의 분석을 통해 시장의 기회와 위협, 내부적 강·약점을 파악하기로 한다. 이러한 기초분석을 바탕으로 STP전략이라 불리는 시장세분화(Segmentation), 타겟팅(Targeting), 그리고 포지셔닝(Positioning)의 전략을 분석하기로 한다.

##### 1. 고객환경분석

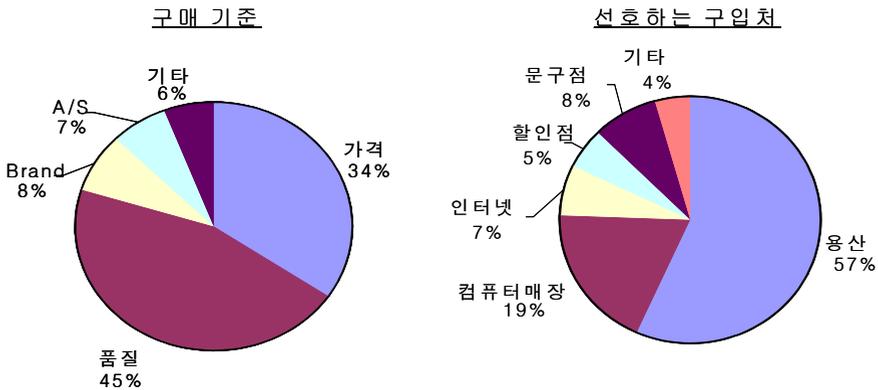
첨단제품의 구매자들을 자세히 살펴보면 그 시장이 어느 단계에 있는가에 따라 많은 차이를 보이고 있다. 첨단제품시장에서 최초진입단계에서는 기술지향적인 혁신자들(innovators)과 조기 수용자들(early adopters)이 대부분의 판매를 차지하는데, 수는 많지 않아도 이들은 심도 있는 제품 성능 분석을 토대로 주위 사람들에게 구매에 대한 의견을 제시하기도 하는 영향력 있는 집단이다. 그러나 CD-R제품은 시장이 2003년을 고비로 어느 정도 성장기를 지나 성숙기에 도달하였고 사용자층이 확대되고 있어 혁신자들이나 조기수용자층보다는 다량소비자(heavy users)군인 10-20대의 남자컴퓨터 사용자들을 표적고객을 설정하였다. 이들은 동영상, 음악파일, 자료저장, 프로그램백업 등 다용도로 다량 구입하는 핵심소비자집단으로 판단되었다. 특히, 용산전자상가 등 핵심유통경로 내 유통업자들의 공통된 견해가 이들이 전체 매출비중에서 80%이상을 차지하는 것으로 나타남에 따라 이메이션 코리아는 이들에게 적합한 마케팅전략수립에 착수하였다.

이를 위해 이메이션 코리아는 업계 조사, 소비자 조사, 유통경로조사의 마케팅 조사를 통해 시장의 현황을 분석하였다. 업계 조사는 마케팅부서가 담당하였고, 국내 PC 및 CD-RW드라이브 판매 동향 등의 자료를 수집, 분석하고 경쟁사의 제품, 가격, 유통, 촉진 전략을 분석하였다. 또한 소비자 조사는 마케팅 조사의 가장 중요한 분야로써 소비자의 월 사용량, 선호브랜드, 사용용도, 선호하는 구입처 등을 인터넷 설문조사 및 전자상가를 방문하는 고객을 대상으로 설문지법과 면접법을 병행하여 조사하였다.

구체적으로 지난 2000년 2월 15일에서 3월 31일까지 이메이션 코리아 홈페이지회원 1,500명의

응답자를 대상으로 한 인터넷조사방법으로 통한 소비자조사를 실시하였다. 조사의 목적은 구매 시 고려요인과 구매 장소를 파악하여 마케팅전략 수립에 활용하고자 하는데 있었다. 먼저 응답자들은 구매의 핵심고려요인으로 1위는 품질요인(신뢰성)으로 45%, 2위는 가격요인으로 34%, 3위는 브랜드요인 8%, 4위는 A/S요인으로 7% 그리고 5위는 기타요인으로 6%의 응답자비율을 보였다. 가격 지향적 소비자의 구매 장소로는 용산이 57%, 컴퓨터매장, 인터넷, 대형할인점, 문구점, 기타 순으로 나타났다(<그림 2> 참조).

이러한 소비자 조사의 주요 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. CD-R 브랜드는 50개 이상이며, 시장은 크게 브랜드 시장과 벌크시장으로 나눌 수 있다. 또한 가격에 민감한 소비자층을 제외하고는 어느 정도의 브랜드 인지도를 가지고 있으면서 소비자가 지불 가능한 중간 가격대의 제품군(acceptable-priced brand)을 가장 선호하는 것으로 조사되었다. 또한 국내 3사인 SKC, 삼성, LG가 전체시장의 60%이상을 차지하고 있고, 이메이션 코리아는 7%의 점유율을 보이고 있는 것으로 잠정 조사되었다.



<그림 2> 소비자조사결과

한편 유통 경로조사는 사내의 영업 및 마케팅 태스크 팀을 조직하여 3차에 걸친 유통업자 이벤트 당시 도매점, 소매점을 통해 선호 취급 브랜드와 그 이유, 유통업자 입장에서 보는 소비자 구매 행태 등에 대해 조사, 분석하였다. 유통업자를 대상으로 심층인터뷰결과, 특정 브랜드의 CD-R을 취급하는 핵심요인으로는 1위가 총 마진으로 26.5%, 2위는 안정적 유통가격보장이 22.5%, 3위는 브랜드인지도가 19%, 4위는 낮은 가격이 17.5%, 5위는 리베이트프로그램이 9%라고 응답하였다.

유통업자 조사를 통해 얻게 된 중요한 결론은 50개가 넘는 브랜드가 시장에서 경쟁하고 있기 때문에 구매시점에서 소비자가 특정브랜드의 제품을 선택하게 할 수 있는 유통업자의 영향력이 크다는 점이다. 소비자가 특정한 브랜드를 사겠다고 이미 정하고 오는 경우가 아니라면 유통업자가 원하는 브랜드를 구매하는 비중이 60%이상인 것으로 조사되었다.

## 2. 경쟁환경분석

경쟁환경분석시에는 경쟁자의 전략, 매출구조, 조직, 경쟁시장구조, 경쟁의 강도와 밀도 등을 다각도로 분석하게 된다. 이러한 경쟁환경분석시 반드시 염두해 두어야 할 부분은 역시 경쟁시장 구조라 할 수 있다. 특히, CD-R제품의 경우 가격 및 기타경쟁이 매우 치열한 시장이다. 과거 SKC, 웅진미디어, 도레미레코드, 태일 등 국내 4개사가 1997년부터 CD-R을 생산해왔으나 세계 시장의 80%를 점유하고 있는 대만업체들의 저가공세로 한때 50%에 달했던 국내업체들의 국내시장 점유율이 30% 미만으로 떨어지는 등 판매생산 활동이 크게 위축되고 있다(최인철, "SKC, 대만 CD-R업계 세소추진," 서울경제신문, 2001).

CD-R의 원천 특허를 보유하고 있는 네덜란드 필립스사가 대만 업체들에 대한 기술 라이선스 사용을 무더기로 취소했다. 필립스는 대만 업체들이 CD-R 라이선스 협상에서 로열티가 너무 높 다며 반발해 협상이 부진해지자 생산량이 비교적 적은 에이스 미디어 테크놀로지와 난야 플라스틱을 제외한 모든 CD-R업체들의 특허권 사용 자격을 박탈했다고 5월 11일 밝혔다(이규철, "대만 CD-R社 덤핑공세 제동," 내외경제신문, 2001년). 이는 이메이션 코리아의 경우, 향후 안정적인 저가공급선확보에 적신호가 켜진 것을 의미한다.

### (1) CD-R의 국내시장규모

도입기의 CD-R시장에서는 코닥, 다이오 유텐, 필립스 등의 브랜드가 소비자에게 강력하게 포지셔닝 되어 있었으며, 이메이션 코리아는 디스켓 시장에서의 절대적인 소비자 인지도와 기존 유통경로의 경쟁우위를 바탕으로 시장에 진출하였으나 성공적인 초기 시장진입에는 어려움이 많았다.

1999년 국내 CD-R 시장규모는 연간 500만장 정도였으나, 다양한 소프트웨어 및 애플리케이션의 고 용량화로 인해 새로운 미디어에 대한 욕구증가와 함께 CD-RW드라이브의 폭발적인 보급을 확대와 맞물려 2000년 5천만장, 그리고 2002년부터는 1억장 이상의 시장을 형성할 것으로 예상되며, 시장 팽창에 따른 출혈경쟁으로 인해 초기에 5천원이었던 CD-R 한 장 가격이 불과 3년 만에 1천원 이하로 떨어졌고, 50개가 넘는 브랜드가 치열한 경쟁을 펼치고 있다.

CD-RW드라이브 보급 현황을 보면, LG, 삼성의 공격적인 가격 인하로 CD-RW드라이브 성장세가 지속(2000년 대비 400% 성장)되고 있고, 10만원 초반의 가격대로 향후 CD-RW드라이브 장착 일반화가 예상되고 있다. CD-RW드라이브의 보급을 증가로 CD-R미디어 사용의 급격한 증가가 예상된다.

이러한 고객환경과 경쟁환경의 분석으로 통해 다음과 같은 시장의 기회와 위협요소가 파악되었다. 우선 소비자조사를 실시한 결과, 품질이나 가격요인이 구매의 결정요소로 차지하는 비중이 80%대에 육박하고 상대적으로 브랜드비중이 8%대로 나타났다. 기존의 우위를 보이던 SKC나 삼성 등의 경쟁자들에 대한 브랜드애호도 집단층이 두텁지 못하고, 우수한 품질이나 저렴한 가격 등의 요인을 집중 포지셔닝할 경우, 선발자의 우위가 사라지고 후발자의 혁신전략이 주효하는 시장 매력도가 높은 것으로 파악되었다. 이는 80% 이상의 CD-R제품이 대만으로부터 수입되고 있으며

대부분의 소비자가 이를 인식하고 있기 때문에 더 이상 객관적 품질을 통한 차별화전략을 수행하기 어려운 상황이었다.

또한 가격지향적 소비자의 구매장소는 용산이 57% 이상으로 나타남에 따라 용산상가 유통업자와의 긴밀한 관계유지전략이 요구됨이 파악되었다. 반면, 저가의 제품군이 다수 출시되어 가격교란이 심각하며, 유통업자들이 이에 대한 불만과 불안이 심각함도 파악되었다. 또한 소비자층의 가격민감도가 높아 저가공세를 지속하는 OEM업자들의 덤핑물량출시도 심각한 위협요소로 파악되었다. 이는 전체 시장의 경쟁구도를 자칫 저가격위주의 전략만이 통용되는 시장으로 전락할 위기를 초래할 지도 모르는 상황이었다.

## (2) 경쟁사 분석

2003년 현재, 국내 공CD 시장은 브랜드 시장과 저가 시장으로 양분화되어 있는 형국이다. 브랜드 시장에서는 이메이션, 다이요유덴, LG, SKC 등의 브랜드가 주도하고 있으며, 나머지는 장당 300원대의 저렴한 가격의 제품들이다. 각 브랜드 별 특징 및 장단점을 알아보도록 하자.

브랜드 시장을 형성하고 있는 주요 업체들 중, 다이요유덴은 유일한 일본산(Made in Japan) 제품으로써, 프리미엄 가격을 형성하고 있다. CD를 처음 개발한 업체로써의 장점과, 일본 제품 특유의 세련된 디자인 및 패키지를 무기로, 프리미엄급으로의 포지셔닝에 성공하였다. 그럼에도 불구하고, 상대적으로 비싼 가격으로 인하여, 시장의 전체 물량을 주도할 수 있는 위치는 아니며, 하위 브랜드적인 중저가격의 다이요유덴 B 등급 제품인 퓨전 브랜드와 중국, 인도 등지에서 수입한 싼 가격의 클릭 브랜드 등을 적절히 제공하여 브랜드 시장의 한 축을 이루고 있다.

국내 브랜드인 LG와 SKC는 이메이션과 함께 가장 큰 수량을 주도하는 업체로써, 국내 시장에서 탄탄한 입지를 구축하고 있다. 비록 브랜드 선호도에서는 일본산 제품들에 비해서는 떨어지지만, 상대적으로 저렴한 가격과 브랜드 인지도를 앞세워, 이메이션과 함께 브랜드 시장 3강 체제를 이루고 있다.

그러나 LG는 레코더 시장에서 만큼의 강력한 시장점유율 및 인지도를 미디어 시장에서 충분히 발휘하지 못하고 있으며, 하위 브랜드 제품들에도 LG로고를 그대로 사용함으로써, LG 고유 브랜드와의 차별화가 명확하지 않아서, 중저가로써의 포지셔닝 되어 있다.

SKC의 경우, 토종 저장장치 업체라는 전문기업으로써의 이미지를 통해, 초기시장부터 가장 강력한 영향력을 발휘해 왔으나, 국내 생산을 포기하고, 중국 등으로 소싱이 이전되면서, 입지가 약화되어 있는 상태이다. 현재는 오히려, 국내 CD생산라인을 DVD 미디어로 교체하여 생산하는 등 차세대 옵티컬 제품의 총아가 될 DVD쪽으로 무게 중심을 두고 있다.

저가 제품군은 브랜드의 수가 거의 100개에 도달할 정도로 많으며, 일반적으로 300원~400원대의 저렴한 가격을 무기로 하여, 전체 시장의 40% 이상을 차지할 정도로 큰 시장을 형성하고 있다. CD제품의 특성상, 제품간의 품질상의 큰 차별점이 없다는 것과, 한국에서만, 일대일 교환을 해주기 때문에 소비자들이 저가 제품을 쉽게 구매할 수 있다. 공CD 시장이 성숙기로 접어들면서, 많은 소비자들이 보존성 및 호환성에서의 작은 차이점들을 인식하기 시작한 이후, 좀 더 중요한

자료를 보관하는 경우에는 브랜드 제품을 사용하고, 쉽게 사용하고 데이터 중요성이 떨어지는 경우에는 저가 제품을 사용하는 경향이 나타나기 시작했다.

### 3. 자사분석

외부환경 분석을 실시한 후 자사의 내부환경분석을 실시하였다. 이미이션 코리아는 이러한 시장상황하에서 경쟁우위를 확보하기 위해 2000년 초에 기존 마케팅전략을 진단하였다. 먼저, 제품 전략에서 유통업자와 소비자의 낮은 브랜드인지를 높이기 위해 별달리 제품차별화를 시도하지 않았다는 점과, 가격전략에서 불안정한 시장가격으로 인해 도매시장에서 유통업자에게 안정적 마진을 보장해주지 못했다는 점, 유통전략에서 도매시장에서 유통업자와 밀접한 관계를 형성하지 못해서 관계마케팅이 소홀했다는 점, 그리고 촉진전략에서 핵심표적고객을 대상으로 지속적인 프로그램이 수행되지 않았음이 드러났다.

또한 조직구조면에서 볼 때 소규모 팀원(3-4명)이 전국을 상대로 영업한다는 것은 효율성과 효과성 측면에 문제가 있으며, 제한된 자원범위내에서 최대효과를 달성하기 위해서는 한정된 자원을 집중적으로 투입하는 집중화전략이 주효할 것으로 파악되었다. 따라서 이미이션 코리아는 다음과 같은 전략을 수립, 집행하게 되었다.

### 4. 시장 세분화 및 타겟팅

CD-R의 월 소비량이 600만장에 이르는 시장에서 CD-RW드라이브를 가지고 있는 소비자의 월 사용량이 시장을 세분화하는 중요한 기준으로 보고 이에 따라 전체 시장을 4개의 세분시장으로 구분하였다(<표 2> 참조). 먼저 세분시장 1은 월 사용량이 100장 이상 되는 초대량구매자(heavy user)시장으로 가격 또는 브랜드에 극단적으로 민감한 고객이 포함된다. 이들의 브랜드 충성도는 다른 세분시장에 비해 상당히 높다. 가격에 민감한 고객은 철저하게 벌크(bulk)제품을 대량구매하며, 브랜드에 민감한 고객은 철저하게 코닥(Kodak), 다이오 유덴 제품만을 선호한다.

세분시장 2는 월 사용량이 30~99장 사이에 있는 대량구매자(strong user) 시장으로 초대량구매자에 비해 브랜드 충성도는 떨어지는 편이고, 적절한 가격대의 품질이 안정된 브랜드를 선호하는 고객이 포함된다. 세분시장 3은 월 사용량이 10~30장 사이에 있는 보통량구매자(medium user) 시장으로 적절한 가격대의 브랜드 인지도가 있는 제품을 선호하는 고객이 포함된다. 마지막으로 세분시장 4는 월 사용량이 1~10장 사이에 있는 소량구매자(light user)시장으로 구매빈도가 높지 않으며 상대적으로 브랜드를 중요하게 여기는 고객이 포함된다.

<표 2> 시장세분화

월 사용량에 따른 시장세분화	세분시장 1 (Heavy User)	세분시장 2 (Strong User)	세분시장 3 (Medium User)	세분시장 4 (Light User)
1. 형태적 변수 - 월 소비량 - 추구편의 - 브랜드충성도	100개/월 이상 가격, 품질 높다	30-99개/ 월 적절한 가격, 품질 중간	10-30개/ 월 적절한 가격, 브랜드 중간	1-10개/ 월 브랜드, 품질 낮다
2. 인구통계적 변수	복사전문업자, CD동호회	10-20대 학생	10-20대 학생	20-30대 일반인
3. 선호브랜드	코닥, 벌크제품	브랜드, 벌크제품	브랜드, 벌크제품	브랜드
4. 선호구입장소	전자상가, 온라인	전자상가, 온라인	전자상가	문구, 할인점

출처 : 이메일선 자체 조사자료, 2002년

위의 시장 세분화를 기준으로 각 시장에 속해 있는 고객의 성향분석을 한 후, 자사의 시장 적합성, 경쟁의 정도, 시장의 매력도 및 경쟁사의 전략 등의 요인을 고려하여 이메일선 코리아가 집중해야 할 표적시장을 선정하였다(<표 3> 참조).

<표 3> 표적시장선정

구분	세분시장 1 (Heavy User)	세분시장 2 (Strong User)	세분시장 3 (Medium User)	세분시장 4 (Light User)	중요도
시장의 매력도 (수익성, 매출액)	3	4	5	4	0.4
시장적합성 (경쟁우위)	3	5	4	4	0.3
경쟁의 정도	4	4	4	3	0.3
총점	10	13	13	10	1.0

출처 : 이메일선 자체 조사자료, 2002년

세 가지 요소를 기준으로 표적시장을 선정한 결과, 세분시장 3과 세분시장 2가 표적시장으로 선정되었다. 세분시장1은 수익성과 자사 경쟁우위 면에서 열세를 보이는 시장이며, 세분시장 4는 시장의 매력도 측면에서 만족스러운 시장이 아닌 것으로 분석되었다. 그러므로 이메일선 코리아 디스켓의 명성을 바탕으로 10~20대 초반의 학생 고객을 타겟으로 품질이 보증되는 적절한 가격대의 브랜드로 포지셔닝하는 것을 목표로 세분시장 2와 3에 마케팅믹스를 집중하는 집중마케팅전략을 수행하기로 결정했다.

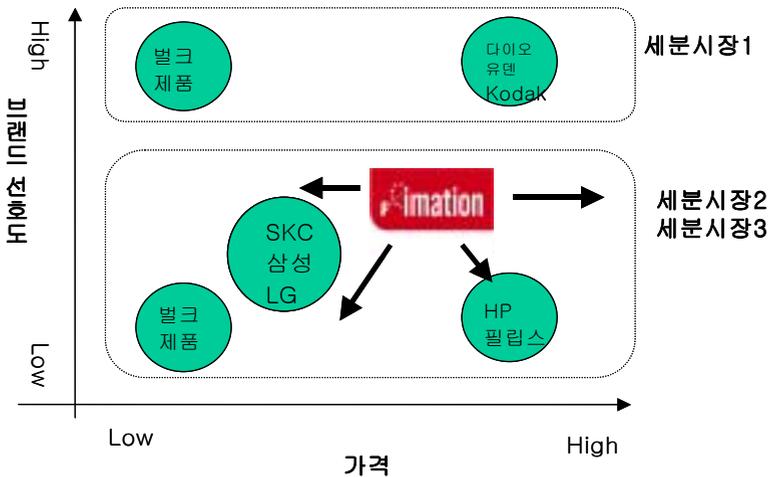
시장의 매력도 측면에서 세분시장2가 세분시장3보다 매력적인 이유는 잠재고객 수요에 더 큰 비중을 두었기 때문이다. 30장 이상 소비하는 층보다는 30장 미만으로 소비하는 고객층이 훨씬 다

양하고 아직 이미이션을 써보지 않은 층이 많은 것으로 파악하여, 추가 판매 기회가 더 많다고 보았기 때문이다. 시장적합성은 이미이션의 제품별 매출액을 살펴볼 때, Spindle 50pk의 비중이 가장 크므로 세분시장3보다는 세분시장2에 분포한 고객이 이미이션의 주 고객이라고 판단되어 세분시장2의 시장적합성이 더 우수하다고 할 수 있다.

### 5. 포지셔닝

제품은 세분시장 안에서 경쟁대상을 정확하게 정의하고 그것과 차별화를 함으로써 시장에서 성공적으로 성장할 수 있는데, 이미이션 코리아는 1차 경쟁상대로는 SKC, LG, 삼성 등을 겨냥하고, 2차적으로 저가공세를 펴고 있는 OEM업체들을 목표로 삼았다. 이는 안정된 품질의 적정가격대와 브랜드파워강화라는 3박자 포지셔닝 전략으로 구체화되었다.

당시 국내 3社(SKC, 삼성, LG)가 시장을 선도하고 있으나, 미디어 전문회사로써 확고한 이미지를 가지고 있는 경쟁사는 SKC 뿐이며, 국내제조기업이라는 한계성을 가지고 있다. 그러므로 디스켓의 후광효과를 극대화하면서 글로벌 미디어 전문회사가 만든 신뢰성 있는 CD-R제품으로 포지셔닝하였다. 즉, 기존의 디스켓의 명성을 CD-R에 호의적으로 전이시키고, 품질의 우수성을 강조하여 소비자의 신뢰를 확보하여 경쟁자와의 차별성을 시도하고, 탄력적인 수용가격 전략을 구사하여 소비자와 유통업자 모두에게 시장반응에 빠른 업체임을 부각하고자 하였다. 이러한 포지셔닝 맵(Positioning map)을 나타내면 <그림 3>와 같다.



<그림 3> 포지셔닝 맵

#### (1) 1단계 : 가치 포지셔닝 단계

CD-R을 구입함으로써 고객이 얻고자 하는 가치는 데이터의 안정적인 보관, 저장이기 때문에 이미이션 브랜드를 안정성의 가치로 포지셔닝하였다.

(2) 2단계 : 상표개성 포지셔닝 정립단계

상표의 개성(brand personality)을 확립하기 위해 새로운 C.I. 작업을 통해 경쟁 브랜드와 제품과 차별화하여 스토리지 전문기업의 전문성을 강조하였다.

(3) 3단계 : 혜택 포지셔닝 정립단계

소비자가 이메이션 CD-R을 소비함으로써 구체적으로 얻게 되는 편익(benefit)으로 적절한 가격대 제품으로 최대한 안전하게 데이터를 보관할 수 있는 만족감으로 포지셔닝하였다.

## V. CD-R제품의 관계마케팅 전략

이메이션 코리아는 기존 경쟁사와의 차별적 마케팅전략을 집행할 필요성과 경쟁우위의 핵심요소로 소비자와 유통업자와의 관계마케팅전략을 구사할 필요성을 절감하게 되었다. 특히, 고객의 다양성추구행동이 다른 시장보다 훨씬 심각하게 나타나는 이 시장의 특성과 가격과 마진에 민감하게 반응하는 유통업자의 이기적 행동을 최소화할 필요성이 관계마케팅전략에 관심을 두게 하였다.

### 1. 제품 전략

제품전략의 핵심은 3.5디스켓의 독보적인 기존 명성과 브랜드인지도를 고객들에게 자연스럽게 CD-R제품에 전이시키고, 우수한 품질과 내구성을 바탕으로 다양한 제품을 출시하는 전략을 수립하였다.

#### (1) 제품차별화 전략

초창기 CD-R 시장에서 제품 패키지 형태는 오직 일반 케이스 밖에 없었기 때문에 시장에서 중요한 요인으로 인식되지 못했다. 초창기 시장은 코닥, HP와 같은 막강한 외산 브랜드와 SKC, 웅진, 도레미와 같은 국산 브랜드간의 경쟁이었지만, 골드 염료를 사용하기로 유명한 코닥이나 PC 산업에서 막강한 파워를 자랑한 HP가 시장을 주도하는 형국이었다. 그러나 저렴한 ATAPI방식의 제품들이 출시되자 CD-RW드라이브가 급속히 일반 소비자 시장으로 확대되면서 상대적으로 기술의 진입장벽이 낮은 미디어 분야에서는 많은 경쟁자들이 등장하고 가격 하락을 부채질하게 되었다. 이에 따라 많은 양의 CD-R을 사용하는 일반 다량소비자들을 중심으로 제품 패키지에 대한 새로운 욕구가 등장했는데, 가장 대표적인 것이 스피들(Spindle)이라고 불리는 25장팩, 50장팩 제품의 출현이었다. 개별 포장을 한 일반 제품에서 케이스 비용을 뺐기 때문에 가격이 훨씬 저렴하여 지금은 CD-R 시장의 60% 이상을 차지하고 있는 대표적인 패키지 형태가 되었다.

우선 핵심표적고객층이 가장 많이 찾는 전자상가에서 이메이션 제품의 노출도 및 디스플레이 점유율을 높이는 전략으로 Jewel, Slim, Spindle(25, 50, 100pk), Neon Flip case 등과 Neon fancy제

품, Black, Mini CD-R 등의 다양한 제품을 출시하여 경쟁사의 단조로운 제품구색에 비해 다양하고 선택폭이 넓도록 배려하였다. 또한 다양한 이미이션 제품군의 매대 점유율을 극대화하기 위해 전자 상가의 주요 판매점에 “이미이션 CD Zone”을 설치하여 20%이상의 매출 증대 효과를 보았다.

CD-R의 제품 분류는 제품 패키지의 종류(케이즈박스, 슬림형, 10장들이 사각케이스, 벌크 등)뿐 아니라, 반사층의 종류(순골드, 골드, 화이트 골드, 블루, 다크블루) 저장용량(650MB, 700MB)등을 기준으로 상당히 다양화되었다. 각 제품들은 나름대로의 분명한 시장을 형성하였고, 각 제품군이 표방하는 소비자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 여러 가지 제품군의 보유 여부가 중요한 성공 요인이 되었다.

이러한 다양한 소비자 욕구를 충족하고 1위 브랜드로서의 입지를 굳히기 위해 이미이션 코리아에서는 기존의 일반 제품군(700MB 화이트골드)과 함께 네온 칼라를 사용한 다양한 제품들을 출시하여 타 브랜드와의 차별화를 가속화하였다. 현재 이미이션 코리아가 한국시장에 공급하고 있는 제품 종류는 총 20가지로 크게 일반 화이트골드 제품군, 네온, 블랙, 미니CD 그리고 CD-RW 등의 다섯 가지 카테고리 나눌 수 있다.

이는 3.5인치 플로피디스크시장에서 주효했던 전략으로 색상의 투명화, 케이스다양화 등 패키지의 차별화를 통해 제품차별화를 시도한 사례를 다른 제품군에도 적용시킨 것이라 볼 수 있다. 이러한 전략의 집행을 통해 이미이션 코리아는 주요 유통거점에서의 매출액 증대와 고객으로부터 호의적인 반응을 유도하게 되었다. 특히, 혁신적 기업이미지와도 부합되는 차별화된 제품전략은 제품의 혁신적 품질개선이 어렵다고 판단되어 패키지의 개선을 통한 차별화의 성공사례로도 볼 수 있을 것이다.

## (2) 디자인의 차별화

50개 이상의 브랜드가 난립해 있는 CD-R 시장 특성상 소비자가 구매 시점에서 자사의 브랜드를 선택할 수 있도록 하기 위한 디자인의 차별화가 필요했다. 이미이션 코리아는 강렬한 빨간색을 사용한 디자인을 채택하였고, 2000년 후반기에 그룹의 CI를 새롭게 변경함으로써 브랜드 포지셔닝을 한층 강화하였다.

## (3) 기술 차별화

CD-R시장에서는 CD-R을 공급하는 다수의 브랜드들이 대만의 제조업체들로부터 OEM을 받고 있다는 사실을 많은 소비자들이 알고 있기 때문에 기술적인 차별화를 이루기가 상당히 어렵다. 초창기 골드 제품을 가장 먼저 시장에 출시함으로써 상당한 브랜드인지도와 시장선점효과를 누렸던 코닥의 순골드 제품이나 일본의 다이오 유덴(Taiyo Yuden)의 제품 등이 소비자들에게는 프리미엄 제품군으로 인정을 받았고, 그 외 다른 회사의 제품들은 대부분 기술적인 차이를 인정받지 못하고 있다.

이미이션 코리아는 모든 CD표면에 UV코팅을 하여 안정성을 획기적으로 높였다는 점을 차별화 전략 포인트로 삼고 마케팅을 전개하고 있다. 대부분의 소비자들은 CD-R의 밑면이 데이터를

보존하는데, 중요하다고 생각해서, 레코딩되는 밑면에 지문이 묻거나 흠집이 나지 않도록 조심하는 편이지만, CD-R의 밑면은 90%가 보호층이고 데이터가 기록되는 부분은 실제로 윗부분이라는 사실을 잘 모르고 있다. 따라서 똑 같이 칼자국을 내더라도 밑면을 내는 것보다는 윗면에 상처를 내는 것이 데이터에는 더 치명적이기 때문에, 모든 CD표면에 UV코팅을 한 이메이션 코리아의 제품이 데이터 안정성과 보존성에서 더욱 뛰어나다는 사실을 알리는 기술 차별화를 선택한 것이다.

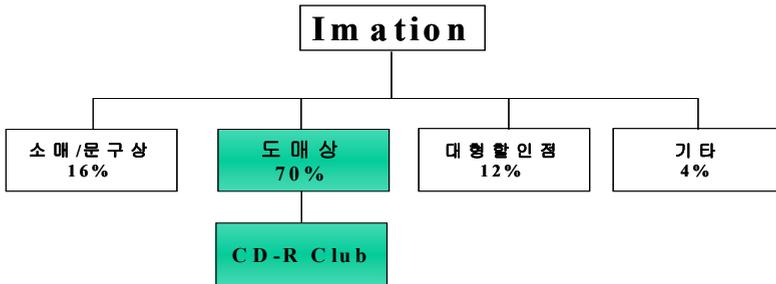
(4) 효과적 수급관리

한편, 효과적 수급관리와 정확한 수요예측을 위해, 주요 유통업자에 대한 주간 판매점검과 토론, 시의적절한 시장반응에 입각한 제품출시전략을 구사하였다. 국내에서는 아직 공급사슬관리(SCM)나 즉시반응(QR)시스템의 구축이 어렵고, 대다수 영세한 유통업자들이고 거래내역의 공개를 꺼려하는 관행상 시스템의 구축에는 한계가 있었다. 따라서 이러한 현실을 직시하여 주간 점검을 통해 유통업자들에게도 이러한 정보를 제공하고 주간의 판매실적과 향후의 판매물량수급에도 도움을 주었다.

2. 유통 전략

(1) 이메이션 코리아의 CD-R 유통경로

<그림 4>에서 보는 바와 같이 이메이션 CD-R의 유통경로별로 매출비율을 보면 주로 도매상이 70%이상의 비중을 차지하고 나머지는 소매상 및 문구상이 16%, 대형할인점이 12%를 차지하고 있다. 따라서 이메이션 코리아는 성공의 핵심관건으로 이들 도매상과의 관계개선과 장기적 관계유지에 초점을 맞추게 되었다.



<그림 5> 이메이션 코리아의 CD-R 유통경로별 매출비율

(2) 구체적 관계마케팅전략

유통전략은 CD-R의 가장 큰 핵심성공요인이라고 볼 수 있다. 특히, B2C측면의 관계마케팅보다는 제품특성상 B2B측면의 유통업자들과의 관계마케팅을 실시함으로써 기존 거래관행인 마진과 가격에 따른 갈등을 줄이고 이기적 행동을 자제하고 충성스런 유통업자관계를 구축하였다는 점이

시장점유율 1위 달성에 중추가 되었다. 이는 CD-R의 도매상 클럽시스템(Club system in Wholesale market)을 구축, 운영하여 채널주도권을 확보하고 강화하여 핵심고객에게 보다 빠르고 편리하게 다가갈 수 있는 경로를 설계함으로써 가능하였다. <표 4>에서는 이러한 이메이션 코리아의 관계마케팅 단계별 전략을 정리하였다.

① 고객 유치 단계

먼저 고객 유치 단계에서는 효과적인 유통업자 포트폴리오를 구성하기 클럽시스템(Club system) 구축을 통한 멤버십을 강화하였다. 여기서 이메이션 CD-R 클럽이란 “이메이션 CD-R을 주력으로 판매하는 딜러로서 대리점과 클럽약정서 체결을 통해 일정 판매목표를 달성하였을 경우 이메이션 본사로부터 인센티브를 받을 수 있는 자격을 가진 판매점”을 칭한다.

<표 4> 이메이션 코리아의 유통업자 관계마케팅 단계별 전략

구분	고객유치단계	고객유지단계	관계제고단계
시기	2001년 1월-4월	2001년 5월-12월	2002년 1월-12월
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 클럽시스템(Club system) 구축을 통한 멤버십강화</li> <li>- 유통가격안정성 유지</li> <li>- 인센티브프로그램운영</li> <li>- 딜러 DB구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 클럽의 핵심인물 접촉프로그램</li> <li>- 전국유통망 확대</li> <li>- 유통업자 촉진 지역확대</li> <li>- 딜러 DB 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 클럽의 C.I.(club identity)</li> <li>- 충성도프로그램(Loyalty program) 운영</li> <li>- 정기적 정보교류모임 (Regular Conference)</li> <li>- 새로운 시장기회 공동모색</li> </ul>

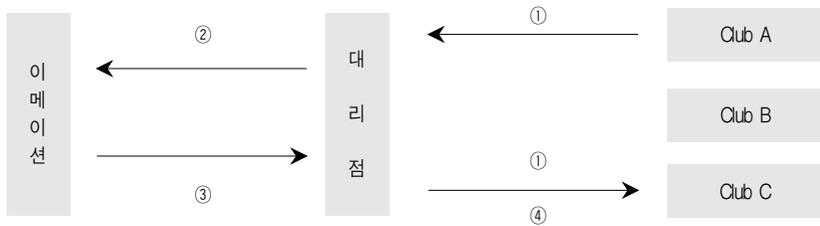
CD-R시장의 후발주자로서 단기간 내에 시장점유율을 높이기 위해서는 고객과의 접점에 있는 유통업자와의 관계강화가 절대적으로 필요하며, 또한 유통업자 시장조사 결과도 이들의 특정 브랜드에 대한 충성도는 안정적인 마진이 보장되는 제품이 첫 번째라는 점에 착안하여, 글로벌 미디어 전문기업이라는 프리미엄을 활용하여 경쟁사(SKC, 삼성, LG 등)보다 높은 시장가격을 유지하면서 이를 통해 확보되는 마진을 유통업자에게 매월 인센티브 개념으로 현금 지급함으로써 유통업자의 이메이션 브랜드충성도를 높이고 이를 통해 매출증대를 도모하고자 실시하였다. 한편 대리점의 하위채널을 명확히 하고 유통가격 안정화를 통해 유통업자 선호도를 증대하고자 하는 목적도 수립하였다. 구체적으로 2001년 1월에서 2월의 두 달 동안 클럽시스템을 구축하였으며, 대상으로는 이메이션 대리점(2개) 및 대리점의 하위채널(20개)을 1차 목표로 하였다.

이러한 멤버십 강화를 통해 장기적인 이익을 제공하고 기업과 고객 상호간에 지속적인 만족과 신뢰를 쌓아갈 수 있는 토대를 구축하였다. 특히, 가격안정성을 보장하고, 인센티브 프로그램을 운영하였으며, 유통업자 촉진의 일환으로 리베이트와 장려금을 지급하고 이들의 데이터베이스를 구축하였다.

② 고객 유지 단계

관계 마케팅을 위한 준비 단계가 끝나고 고객과의 관계를 구축하게 되면 반드시 시간의 흐름에 따라 관계의 질을 모니터링하고 평가해야 한다. 이를 위해 이메이션은 CD-R클럽의 핵심인물

과 정기적으로 접촉하고 업체들의 불만과 반응을 정기적으로 조사하여 불평 모니터링(complaint monitoring), 이탈 고객 조사(lost-customer survey) 등을 실시하였다. 또한 유통업자 촉진지역을 확장하여 전국적으로 프로그램을 실시하고, 데이터베이스의 확장을 도모하였다. 이러한 고객유지를 통해 이 시스템의 장점과 매력이 알려지면서 영향력있는 유통업자들의 상당수를 시스템으로 내부화할 수 있었다.



<그림 6> 클럽운영 프로세스

- ① 대리점과 합의한 목표수량을 달성한 해당 클럽의 거래명세표를 대리점에서 매월 취합한다.
- ② 대리점은 대리점 및 해당 클럽의 거래명세표를 취합하여 이메이션에 제출한다.
- ③ 이메이션은 대리점의 매출수량을 기준하여 대리점 인센티브를 매월 지급한다.
- ④ 이메이션은 목표 수량을 달성한 클럽에게 대리점을 통하지 않고 직접 인센티브를 매월 지급한다.

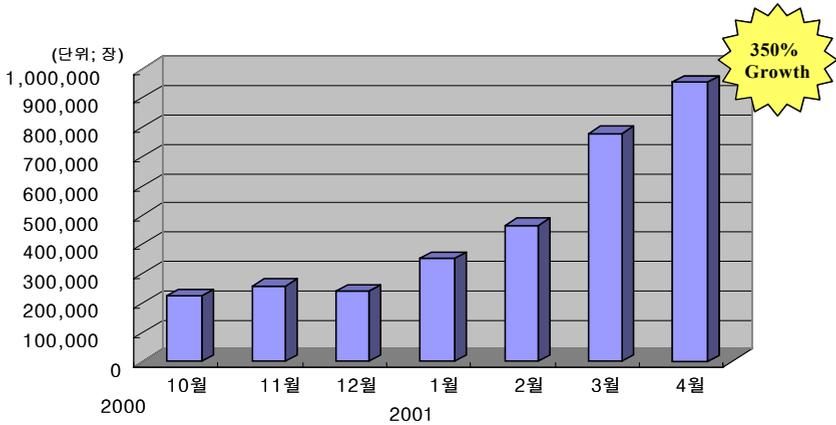
구체적으로는 <그림 6>에서 나타난 바와 같이 기존 대리점 리베이트 프로그램을 상향조정하여 운영하고, 클럽충성도를 제고하기 위해 “클럽 인센티브 프로그램(Club Incentive program)을 추가적으로 운영하였다. 또한 비수기 시점인 6-7월에 별도의 인센티브 프로그램을 추가적으로 운영하여 클럽충성도를 지속화하였다.

또한 유통가격 책정에 있어, 대리점은 클럽가격/비클럽 가격으로 유통 가격을 이원화하고, 비클럽 가격은 클럽가격보다 높은 가격으로 최대한 유도하고, 클럽은 대리점에서 공급받은 원가보다는 높은 가격으로 시장가를 형성하도록 하여 유통가격 안정화를 통한 적정마진을 보장해주었다. 한편, 이러한 계약을 어길시 본사 방침에 따라 제재하였다. 구체적 제재 방안을 보면, 클럽이 가격을 어길 경우, 해당 대리점 및 클럽의 인센티브를 지급하지 않고, 동일한 클럽이 3회 이상 가격을 어기면, 클럽에서 제외시키는 등 제재조치를 확실히 함으로서 유통가격 안정화를 유도하였다.

### ③ 관계 제고 단계

이 단계에서는 우량 고객의 확보 유지 및 관리가 특히 중요한데 이메이션사는 ① CD-R 클럽의 C.I(club identity)를 통해 자부심과 협력의 강조, ② 충성도프로그램(Loyalty program) 운영을 통한 인센티브강화와 매출의 증대, ③ 정기적 모임(Regular Conference)을 통한 유통업자만족도의 모니터링, ④ 지속적인 신제품 출시를 통해 새로운 시장기회 공동모색 등을 달성하였다.

이러한 관계제고는 곧 시장에서의 비약적 성장의 결과를 가져다주었다. 이러한 관계마케팅의 성공과 마케팅믹스전략의 성공으로 2000년 12월 대비 2001년 4월에는 매출이 350% 신장한 1백만 장이라는 기록을 세우게 되었다. 또한 2002년 4월에는 국내 최초로 월 200만장 매출 기록을 달성함으로써 명실상부한 1위 자리를 확보하고 있다. 이는 <그림 7>에서 나타났다.



<자료원> 이미이션 코리아(2000-2001) 내부자료를 정리함.

<그림 7> 관계마케팅에 따른 매출액 증대효과

### (3) 판매촉진 전략

이미이션 코리아는 1990년대 말에는 주로 소비자들에게 회사의 브랜드를 알리는 전략을 실천해 왔으나 2000년부터는 제품을 알리는 것으로 전략을 바꾸었다. CD-R의 판매는 브랜드를 강조했을 때보다 제품을 강조했을 때 더욱 성장하였다. 이미이션 코리아에서는 주로 제품 정보 광고와 구매접점(POP: point-of-purchase) 판매촉진으로 판매 증가를 유도해 왔다. 본격적인 광고는 1999년 3월 이후 시작되었는데, 「PC line」, 「PC 사랑」, 「How PC」, 「Micro Software」 등 컴퓨터 실사용자와 일반 구매자를 독자층으로 하는 컴퓨터 활용자를 중심으로 이루어졌다. 광고 이외에도 이들 잡지에는 CD-R의 제품 관련 기사가 꾸준히 게재되는데, 특히 2001년 1월에는 「PC line」에서 특집으로 CD-R 기사를 소개한 바 있다.

또 1999년에는 전자상거래 홈페이지(www.imation.co.kr)를 구축함으로써 온라인상에서 다양한 마케팅 활동을 벌여 인터넷상에서의 판매를 촉진할 뿐 아니라 회사와 고객을 직접 연결하여 의견을 수렴하는 장으로 활용하고 있다. 또한 사용자들의 사용기를 올려놓아 이용해 본 사람들의 경험을 직접 들어볼 수 있는 기회를 제공함으로써 구전효과를 유도하고 있기도 하다. 특히 10만 명의 CD-RW 드라이브 소유자를 핵심고객으로 보고 이들의 DB를 구축하여 이메일마케팅 등을 실시하고 경품과 신제품시용의 기회를 확대하였다. 그리고 PC관련 전시회인 Kieco, KES, Comdex Korea 등에서 직접 고객들에게 제품을 전시, 설명하여 호의적 반응을 유도하였다.

한편, 컴퓨터 주변 기기 유통의 중심이 되는 용산 대리점과 테크노마트의 10개 점포에서 정기적인 가두 이벤트를 벌여 제품의 노출빈도를 높이고, 동시에 간단한 설문지를 통해 소비자의 성향을 정기적으로 조사하였다. 설문에 응한 사람들에게는 다양한 경품을 제공하고 추첨을 통해 CD-R를 주기도 했다. 매장에서도 제품노출을 늘리고 판매를 촉진하기 위하여 매장내 전시물 등을 꾸준히 만들어 전시했다. 또한 2001년 2월에서 3월경까지 고객들에게 “이메이션을 보면 유럽이 보인다!”라는 유럽배낭여행 이벤트형 직접반응판촉을 실시하여 호의적 반응을 유도하였다.

이는 이메이션 CD-R를 구입한 후 제품 패키지에 있는 이메이션 로고를 오려서 우편으로 응모하면 추첨을 통해 유럽 배낭여행을 비롯한 다양한 선물(MP3 CDP, 스테레오, CD-RW 드라이브 등)을 제공하는 이벤트로, CD-R 시장 세분화 결과, 핵심고객인 대학생을 비롯한 학생층이 여행선호지 1위로 선정된 유럽을 대상으로 실시하였다. 용산전자상가에서 2001년 2월 19일에서 5월 31일까지 학생층을 대상으로 현장판촉을 실시함으로써 적극적인 이벤트 참여 유도를 통한 브랜드인지도 및 판매 증대를 동시에 달성하고자 하였다. 구체적으로 도우미를 활용하여 유동인구가 많은 용산 전자상가 및 테크노마트 등 포스트를 거점으로 하여 이벤트를 알리는 이벤트 카드를 배포하면서 행사 소개 및 참여를 유도하였고, 12개 이메이션 CD-R 클럽에 현장 응모함을 비치하고 CD-R을 구입하면, 이벤트 응모권을 제공하여, 현장에서 이벤트에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 응모율을 높였다.

또한 “10+1 promotion” 즉, 이벤트 기간 중 CD-R를 구매하는 고객을 대상으로 이메이션 CD-R 10장을 구매하면 1장을 보너스로 더 주는 행사를 실시함으로써 판매 증대를 도모한 결과, 총 3천명이 이벤트에 응모하였고, 실제 10만장을 판매하는 성과를 올렸다. 경쟁사에서는 주로 광고를 통한 촉진에 초점을 맞추고 있으나, 이메이션 코리아는 철저한 현장 중심의 판촉 행사에 마케팅 자원을 집중하여, CD-R를 사용하는 소비자가 가장 많이 방문하는 용산전자상가 및 테크노마트 등 인구밀집지역에 판촉 부스를 설치하고 직접적인 게릴라식 마케팅 전략을 일관성있게 반복적으로, 실시함으로써 브랜드 인지도 및 고객점유율을 극대화하고자 하였다.

이메이션은 이러한 고객중심적인 행사를 해 본 경험을 토대로, 단순히 10+1에 그치는 것이 아니라, 테마를 정하여 색다르게 고객에게 접근하는 방법을 사용하였는데, 이러한 행사들은 타사가 모방하기에 상당히 어려운 이메이션만의 고유한 노하우가 녹아 있었다. 예를 들면, 겨울에는 스노우보드를 주는 스키프로모션, 공각기동대 영화 개봉에 맞춘 영화마케팅, 날씨가 더워짐에 따라 상큼한 오렌지와 디지털 홈씨어터 시스템을 선물로 주는 행사 등, 이메이션의 핵심 고객이 가장 좋아하는 부분을 공략한 적절한 게릴라 마케팅 전술이다. 또한 소비자 대상 설문을 통해 CD-R구매시 50% 이상이 용산, 테크노마트 등의 집단상가를 이용한다는 자료를 토대로 딜러 인지도 향상에 1차적인 프로모션 방향을 맞추었다. 일단 판매자가 이메이션을 알아야 소비자에게 권할 수 있기 때문에, 용산과 테크노마트 그리고 국제전자센터 등의 집단상가에서 CD-R 소매판매를 하는 딜러를 대상으로 이메이션 브랜드 인지도를 향상시키는 프로모션을 행하였다.

CD-R을 주로 판매하는 소매상과의 관계를 형성하는 프로모션을 실시하여 소매상들의 데이터베이스를 구축하였다. 지속적인 관계 유지를 위하여 매월 1회 이상 프로모션을 실시하여 딜러들

이 이메이션을 지속적으로 기억할 수 있도록 했고, 딜러가 필요로 하는 각종 자료 등을 “CD-R도 역시 이메이션”이라는 단어를 인쇄하여 제작 배포하는 등 실제 판매와 밀접하게 유착된 프로모션을 실시하였다. 딜러 인지도 향상 프로모션을 실시하여, 주요 딜러들을 이메이션 CD클럽으로 가입시키는 등의 가시적인 효과가 나타나기 시작했다.

디스켓 시장 점유율 70%라는 위치를 이용하여 디스켓을 소비하는 많은 소비자들이 디스켓을 구매할 때마다 “CD-R도 역시 이메이션”을 한번씩 더 기억할 수 있도록, 디스켓 패키지에 스티커를 붙이는 “디스켓 버그라벨” 프로모션을 실시하였다. 소비자는 스티커에 “CD-R도 역시 cccc”이라는 퀴즈문제를 보고, 답을 작성한 후, 이메이션으로 보내면 추첨을 통해 상품을 받는 프로모션이다. 많은 소비자들이 이메이션 디스켓을 구입하면서도, 3M이라는 이미지가 너무 강해서 실제로 이메이션을 기억하지 못하는 경우가 많았기 때문에, 이메이션을 최대한 기억시키고, 이메이션이 CD-R을 만들고 있다는 것을 알리는 2가지 효과를 가져오는 상당히 성공적인 프로모션이다.

시장을 도매상(용산, 테크노마트), 문구(Stationary), 할인점, 온라인 등의 4가지 큰 카테고리 나눈 후, 각 시장 특성에 맞는 판촉전략을 실시하였는데, 특히 이마트(E-Mart)와는 모든 이메이션 CD-R 제품 패키지에 “이마트와 이메이션이 함께 하는 즉석복권 행운대잔치”라는 복권 스티커를 붙이는 프로모션을 실시하여 성공적인 반향을 일으켰다. 소비자가 즉석에서 복권 당첨 여부를 확인할 수 있어서 구매시점에 소비자 영향력을 증대시키고, 소비자 친화적인 프로모션을 실시함으로써 이마트에서의 매대 점유율도 높일 수 있었다. 또한 최근에는 이메이션 디지털 콘텐츠를 개최하여, 여러 가지 디지털 라이프를 통해서 생성되는 각종의 데이터를 가장 간편하게 저장할 수 있는 친근한 이미지를 높이는 계기가 되었다.

문화마케팅도 소비자 인지도를 증대시키는 중요한 방법으로 인식하고, 영화사들과 공동프로모션을 전개하여, 개봉영화를 스폰서하고 영화의 포스터를 이용한 판촉물을 제작하여 지속적인 브랜드 인지도를 높이는 작업을 실시하였다. 그리고 온라인상에서 인터넷퀴즈이벤트를 실시하였고 핫트랙이나 아이피스([www.hottracks.co.kr](http://www.hottracks.co.kr), [www.iffice.co.kr](http://www.iffice.co.kr))와 공동판매를 실시하였고, 젊은 표적고객들에게 매주 지속적으로 용산과 충무로 등에서 이벤트카드를 배포하였다.

#### 4. 가격 전략

이메이션 코리아는 CD-R의 핵심전략중의 하나로 가격전략을 염두해 두었다. 제품의 구매요인조사결과에서도 나타났듯이 소비자의 30%이상이 가격을 제1의 원인으로 꼽고 있어 그만큼 가격전략은 고민거리일 수 밖에 없었다. 우선 가격전략의 목표를 안정적 마진이 보장되는 탄력적 가격대운영에 맞추었다. 특히, CD-R 유통업자들의 안정적 마진보장이 클럽운영의 핵심요인이었고, 또한 이들에게 충성도 프로그램을 운영하기 위해서는 리베이트를 보장해주어야 했으므로 가격전략은 매우 중요한 이슈일 수 밖에 없었다.

따라서 이메이션 코리아는 탄력적 가격전략을 구사하고 주간, 월간 가격전략의 수정을 민첩하게 실시하였다. 이렇게 함으로써 거대기업들과의 경쟁에서 보다 발빠르게 앞설 수 있었고, 군소

업체들과의 경쟁에서도 뒤처지지 않는 결과를 초래하였다. 이러한 마케팅전략의 수립과 실행의 결과로 CD-R시장에서 1위라는 놀라운 성과를 달성할 수 있게 되었다(<표 5> 참조)

<표 5> CD-R시장에서의 시장점유율변화

구분	2000년 M/S	2001년 1/4 M/S	비 고
총시장규모	US\$ 20,800,000	US\$ 6,300,000	현재 2002년 5월에는 18%로 비약적인 시장점유율 상승을 나타내며, 확고한 시장점유율 1위를 유지하고 있음
Imation사	8%	13%	
S1사	35%	15%	
S2사	15%	10%	
L사	12%	12%	
H사	6%	3%	
P사	3%	3%	
기타	21%	44%	

<자료원> 이메이션 코리아 내부자료(2001).

## VI. 미래 시장 전망

현재 CD-R의 월간 소비량은 약 1,000만장 수준이며, 이는 지속적으로 증가하리라 예상된다. CD-RW드라이브의 가격 하락과 함께 PC 탑재 비율이 증가하면서, 2002년 상반기에만 60만대 이상의 CD-RW드라이브가 신규 보급되었다. 이처럼 하드웨어의 빠른 보급율과 맞물려 소모품 개념의 CD-R 시장 또한 지속적인 성장세를 유지하리라 본다.

또한 시장이 성장기를 지나 성숙기로 접어들면서 400~700원대의 낮은 소비자 가격을 형성하고 있기 때문에 기업의 수익성을 위해서는 규모의 경제에 의한 대량매출 매출이 이루어지는 브랜드만이 시장에서 살아남을 것으로 예상되며, 최소한 월 5,000만장 규모의 생산과 판매가 이루어지지 않는 기업은 채산성악화를 초래하여 CD-R사업의 지속성을 유지하기가 어렵다고 본다.

이런 점에서 향후 가격에 민감한 소비자층을 겨냥한 저가의 CD-R(주로 Bulk 형태)과 대량매출에 의한 규모의 경제 효과를 기대할 수 있는 브랜드 제품만이 시장에 살아남을 것으로 예상된다. 이런 점에서 이메이션 코리아는 글로벌 미디어 전문기업의 노하우(know-how)와 프리미엄 브랜드 이미지를 바탕으로 디스켓 시장에서의 브랜드 이미지를 효과적으로 CD-R시장으로 전이함으로써 글로벌 미디어 전문기업으로의 포지셔닝을 더욱 굳건히 할 것으로 예상된다.

## 참고문헌

- 이유재, 서비스마케팅, 제2판, 학현사, 1999.  
내외경제신문, 2001년 5월 11일자.  
서울경제신문, 2001년 4월 3일자.  
이미이션 코리아 내부자료 (2001).  
일본 기록미디어공업회, 시장동향보고서, 2000.  
전자신문, 2001년 5월 4일자.  
한국경제신문, 1999년 2월 22일자.

## Relationship Marketing Strategies for Imation Korea's CD-R

Geon-Cheol Shin \*  
Jang-Woo Lee \*\*

### <Abstract>

Imation Corp., spun off from 3M in 1996, is a global technology company that supplies a variety of products and services worldwide, specializing in data storage and information management, color management and imaging solutions. This case study mainly deals with Imation's strategy for its core product, CD-Recordable media in Korea and shows how Imation Korea Inc. succeeded in taking the leading market position overcoming latecomer's disadvantage.

Imation Korea introduced innovative products successfully to the markets and succeeded in taking the No. 1 market position of CD-R as well with differentiated and innovative marketing strategies. Currently this company is developing growth strategy to position Imation strongly as a leading brand. This will be helpful for readers to understand how technology-oriented and matured products could expand the market coverage from relationship marketing perspective.

▶ Key words : Innovation, Competitive Environment, Marketing Segmentation, Relationship Marketing

---

\* Kyunghee University

\*\* CEO, Imation Korea