

## 다이어트 건강기능식품 브랜드의 혁신적 제품개발을 통한 마케팅 커뮤니케이션 전략 - 아모레퍼시픽 에스라이트 슬리머 DX 사례 -\*

채 명 수\*\*  
김 민 숙\*\*\*  
정 갑 연\*\*\*\*

최근 사회적으로 비만과 다이어트에 대한 관심이 높아지고 있는 가운데, 다이어트를 위한 건강기능식품 시장의 성장이 지속되고 있다. 이에 아모레퍼시픽은 2008년 5월에 고기능성, 감성적 다이어트 건강기능식품 브랜드인 '에스라이트 슬리머 DX'를 출시하여 큰 성공을 거두었다. 다이어트 건강기능식품 시장에서 후발 브랜드인 에스라이트 슬리머 DX는 선발 브랜드의 약점과 전략적 실수를 기회로 삼아 혁신적인 신제품을 개발하고, 효과적인 마케팅 커뮤니케이션 전략을 바탕으로 성공할 수 있었다. 이러한 에스라이트 슬리머 DX의 성공요인을 살펴보면, 먼저 소비자들에게 감성적으로 소구하기 위해 간편하고 즐거운 다이어트 건강기능 식품이라는 브랜드 컨셉과 아이덴티티를 구축하였다. 둘째 혁신적인 제품 개발을 통해 고 기능성의 다이어트 소재를 개발하여 고품질을 확보하였다. 마지막으로 목표고객들에 전달될 수 있는 다양한 이벤트와 매체를 활용하여 브랜드의 친숙성 및 대중성을 확보하였다. 이러한 에스라이트 슬리머 DX의 성공 사례는 제품의 혁신과 전략상의 혁신을 통해 시장의 후발 브랜드가 선발 브랜드를 앞설 수 있다는 점을 시사해 주고 있다. 또한 새로운 도약을 준비하는 에스라이트 슬리머 DX의 향후 과제를 제시하고 있다.

주제어: 다이어트 건강기능식품 시장, 마케팅 커뮤니케이션 전략, 혁신적인 신제품 개발, 후발 브랜드, 브랜드 아이덴티티 개발

### 1. 서론

국내 경제수준의 향상, 보건환경, 의료서비스의 개선, 국민들의 건강에 대한 관심이 높아져 인간의 평균 수명과 노인 인구의 비율이 증가함에 따라 암, 고혈압 및 당뇨병 등과 같은 질병들의 양상이 과거와는 확연하게 달라지고 있다(김현구, 2006). 이러한 질병들은 식생활, 유전적 요인, 운동부족, 스트레

스 그리고 환경공해 등이 중요한 요인으로 지적되고 있으며, 이를 예방하는 차원에서 최근 많은 사람들이 식생활 개선의 보조식품으로 건강기능식품에 대한 관심이 높아지고 있다. 건강기능식품에 관한 법률에 의하면 '건강기능식품'은 인체에 유용한 기능을 가진 원료나 성분을 사용하여 정제, 캡슐, 분말, 과립, 액상, 환 등의 형태로 제조, 가공한 식품으로 정의하고 있다. 국내에서 건강기능식품이 공식적으로 도입되어 사용된 것은 '건강기능식품에 관한 법

논문접수일: 2011. 10. 05. 1차 수정본 접수일: 2012. 03. 05. 게재확정일: 2012. 03. 22.

\* 이 연구는 2011학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비의 지원에 의하여 이루어진 것임.

\*\* 한국외국어대학교 글로벌경영대학(mschae@hufs.ac.kr)

\*\*\* 한국외국어대학교 대학원 경영학과(positive.kms@gmail.com)

\*\*\*\* 한국외국어대학교 대학원 경영학과(kingkap@naver.com)

를'이 제정된 2002년 7월부터이며, 동 법률에 의거하여 제조, 판매, 유통된 건강기능식품 시장은 2009년에는 9천억 원 규모로 2008년 대비 19.7% 증가하여 매년 급격한 성장세를 보이고 있다.

최근 건강기능식품 시장에서는 다이어트가 주요한 트렌드로 인식되고 있다. 다이어트 건강기능식품 업계 1위인 CJ 제일제당의 'CJ 팻다운'은 2002년 처음 출시부터 매년 1,000만병씩 판매하여 연 매출 200억 원을 기록하고 있다. 이러한 성장에 자극을 받아 국내 여러 기업들은 다이어트 건강기능식품 브랜드를 출시하게 되었다. 이에 현재 CJ와 함께 다이어트 건강기능식품 시장을 양분하고 있는 아모레퍼시픽은 이 시장이 점차 성장할 것으로 예상하고, CJ 팻다운에 대응할 수 있는 '에스라이트 슬리머 DX (S'lite Slimmer DX)'를 2008년 5월에 출시하였다. 출시 100일 만에 100억 원의 판매를 기록하면서 2008년 최고 신제품으로 선정된 에스라이트 슬리머 DX는 CJ 팻다운이 독보적인 위치를 차지하고 있던 다이어트 건강기능식품 시장에서 매년 20% 이상 성장하면서 CJ 팻다운의 강력한 경쟁자로 급부상하고 있다.

일반적으로 후발 브랜드는 선발 브랜드와 비교하여 브랜드의 대표성이 약하고, 인지도가 낮으며, 이미지 역시 대체로 우호적이지 못하다(Carpenter and Nakamoto, 1989). 반면에 후발 브랜드는 선발 브랜드로 하여금 초기의 위협을 부담하도록 한 후, 선발 브랜드의 단점과 마케팅 전략에서의 실수를 관찰하여 보완할 수 있다는 장점이 있다(한상만, 하영원, 장대련, 2004). 반면에 후발 브랜드는 진입장벽을 갖추고 있는 선발 브랜드의 상대적 우위와 경쟁하여 단 시간 내 시장에서 선도적인 위치를 확보하기란 대체로 매우 어려운 일이다. 후발 브랜드가 선발 브랜드를 앞지를 수 있는 방안으로 고려할 수 있는 것은 제품의 혁신과 전략상의 혁신을 들 수 있다. 제품의 혁신은 제품 차별화를 통하여 선발 브랜드가 등

한시 한 우월한 제품 포지셔닝을 찾거나, 또는 아예 제품의 범주를 재정의 하는 것을 의미한다(조준상, 2011). 또한 전략상의 혁신은 후발 브랜드가 광고나 유통면에서 선발 브랜드보다 더 많은 예산을 투입함으로써 전략적인 차원에서 선발 브랜드와 차별화 시키는 방법을 의미한다(Shankar, Carpenter, and Krishnanurthi, 1998). 에스라이트 슬리머 DX는 이러한 전략들을 통해 선발 브랜드와 차별화에 성공한 사례라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 아모레퍼시픽의 에스라이트 슬리머 DX의 마케팅 사례 분석을 통해 후발 브랜드가 성공하기 위한 전략이 무엇인지를 구체적으로 살펴보고자 한다. 즉, 다이어트 건강기능식품시장에서 후발 브랜드인 에스라이트 슬리머 DX가 제품의 혁신과 전략상의 혁신 그리고 그 과정에서 실행된 통합마케팅 커뮤니케이션(Integrated Marketing Communication: IMC)을 통해 선발 브랜드인 CJ 팻다운과 어떻게 차별화에 성공하였는지에 대하여 살펴보고자 한다. 이를 위해 먼저 에스라이트 슬리머 DX의 도입과정, 브랜드 컨셉과 브랜드 아이덴티티 개발, 혁신적인 제품개발 그리고 이를 실행에 옮긴 마케팅 커뮤니케이션 전략을 단계별로 살펴보았다. 특히, 단계별 마케팅 커뮤니케이션에서 실행된 광고, 홍보, 판촉 등과 같은 전략을 체계적으로 분석하였다. 마지막으로 에스라이트 슬리머 DX의 성공요인을 통해 시사점을 알아보고 향후 과제를 제시하였다.

## II. 건강기능식품 시장과 아모레퍼시픽

### 2.1 건강기능식품 시장의 특성과 현황

건강기능식품은 2002년 8월 공포된 '건강기능식

품에 관한 법률'에 의거 정의되는 기능성 식품을 말한다. 건강 증진에 유용한 영양소 또는 기능 성분을 사용해 만든 '식품'으로 '의약품'과는 다른데, 과거에는 건강기능식품의 상당 부분을 제약회사에서 만든 비타민제가 차지하였다. 그러나 2000년대 들어 건강기능식품이 다양해지면서 시장 규모도 급속하게 성장하고 있다. 식품의약품안전청의 '2010년 식품 및 식품첨가물 생산실적' 통계자료를 살펴보면 건강기능식품 시장은 2009년에는 9천억 원 규모로 2008년 대비 19.7% 증가하였으며, 관련업계에서는 1조 2천억 원으로 좀 더 크게 추산하고 있다.

국내 건강기능식품 시장은 판매되는 품목에 따라 인삼/홍삼, 비타민/미네랄, 칼슘/철분, 알로에, 종합 영양제, 생식/선식, 다이어트 제품, 특정 성분/기능 제품류, 미용 제품, 스포츠 뉴트리션 등의 세분시장으로 나눌 수 있다. 이러한 건강기능식품 시장의 품목별 매출액을 2009년 기준으로 살펴보면, 인삼/홍삼제품이 4,995억 원으로 독보적인 1위를 기록하고 있으며, 알로에제품이 761억 원으로 2위, 종합 영양제 제품이 648억 원으로 3위를 차지하고 있다

(〈표 1〉 참조).

이처럼 건강기능식품 시장 규모가 커지고 제품이 다양해지면서 소비자들의 건강기능식품을 선택하는 방식도 변화하고 있다. 과거에는 어떤 재료로 만든 제품인지가 소비자들의 선택 기준이었다면, 최근에는 어떤 기능을 가지고 있는가가 중요한 선택 기준이 되고 있다. 특히 건강기능식품 업계에서 주목하고 있는 기능이 다이어트와 관련된 것이다. 과거와는 달리 마른 체형을 선호하고 동경하는 사회적 분위기가 만연되면서 사람들이 비만에 대한 두려움이 커지고 있어 다이어트 및 건강기능식품에 대한 관심이 증가했기 때문이다(〈표 2〉 참조).

한편, 건강기능식품에 대한 기능성이 명백해지고, 소비자들의 건강기능식품에 대한 신뢰성이 증대함에 따라 많은 기업들이 건강기능식품 시장에 진출하였다. 2010년 기준으로 국내의 건강기능식품 기업은 약 370 여개로 이들의 한 해 국내매출은 약 2조원 규모이며, 수출은 9700만 불을 달성하였다. 국내의 대표적인 건강기능식품 기업들을 살펴보면 아래의 〈표 3〉과 같다.

〈표 1〉 건강기능식품 품목별 매출액 현황(단위: 억 원)

순위	품목	2007	2008	2009
1	인삼/홍삼제품	3,284	4,184	4,995
2	알로에제품	604	531	761
3	종합 영양제품	797	639	648
4	비타민/미네랄제품	348	413	364
5	칼슘/철분제품	142	266	334
6	다이어트 제품	153	271	325
7	특정/성분 기능제품	174	190	254
8	미용제품	275	201	166
9	선식/생식 제품	159	145	154
10	스포츠 뉴트리션	146	179	126
소 계		6082	7019	8127
전 체(기타 품목포함)		7138	7886	9123

출처: 식품의약품안전청, 식품 및 식품첨가물 생산실적, 2010

〈표 2〉 소비자의 기능성 우선순위

순위	기능성	비율(%)
1	비만	38
2	면역력 증진	22
3	아토피	14
4	관절건강	11
5	혈행개선	5
6	위, 장 건강	3
7	항산화 작용	3
8	영양 공급	2
9	피부건강	2
	계	100

출처: 한국건강기능식품협회, 2010

〈표 3〉 대표적인 국내 건강기능식품 기업(단위: 억 원)

회사명	브랜드	2010년 매출	주요제품
대상	웰라이프	490	글로렐라, 홍의보감, 감마리놀렌산
CJ	CJ뉴트라	670	팻다운, 오메가, 디팻, 쏘팔메토
동원	천지인	340	홍삼, 비타민, 칼슘, 토코페롤
롯데제과	헬스윈	165	드림키드, 6년정성
LG 생활건강	청윤진	357	규화, 용상, 홍조십이화, 강본지율
아모레퍼시픽	V=B Program	1210	기토올리고당, 멀티비타민, 칼슘, 홍삼
풀무원	그린체	265	기초영양제품, 기능강화제품, 전통제품
압웨이	뉴트리라이트	3462	비타민, 무기질 등 영양공급 제품에 집중
유니베라	유니베라	652	유니베라 남양알로에 각 브랜드별 제품관리
한국인삼공사	정관장	6821	홍삼엑기스 및 홍삼 베리에이션 제품류
김정문알로에		170	알로에제품(베라겔리치), 영양기능식품

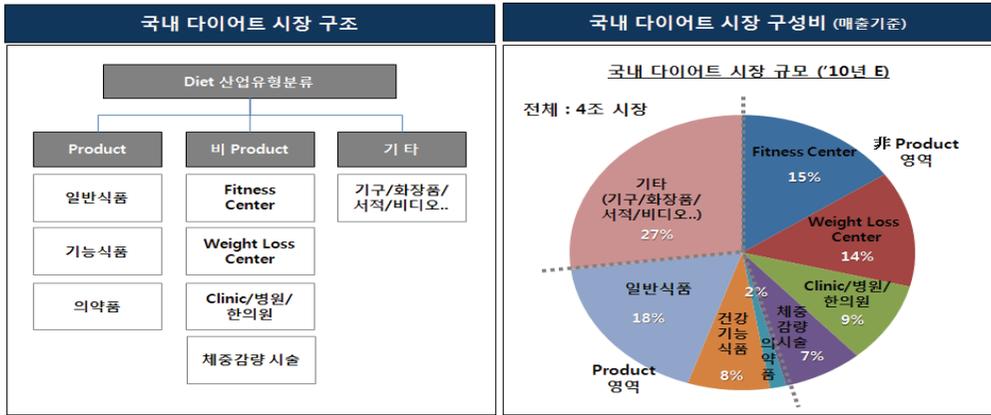
출처: 아모레퍼시픽 건강기능식품 시장동향분석, 2011

2.2 다이어트 건강기능식품 시장의 특성과 현황

국내 다이어트 시장은 몸짱 열풍과 사람들의 젊게 살고픈 욕구의 증가에 따라 매년 40%이상 성장을 하고 있다. 국내 다이어트 시장 규모는 2조원으로 간접비용까지 포함하면 연간 4조원에 육박하고 있다. 이 시장은 다이어트 제품, 비 다이어트 제품, 그리고 기타 등의 세 개의 큰 카테고리 와 여덟 개의 세

분시장으로 구분할 수 있으며, 이 세 개의 카테고리 중 비 다이어트 제품의 규모는 45%(1조 8천억 원)로 가장 큰 비중을 차지하고 있다(〈그림 1〉 참조).

다이어트 시장의 세분시장 별 성장 및 시장점유율을 살펴보면, 다이어트 건강기능식품 시장은 2010년 기준으로 다이어트 제품 카테고리에서 28%의 시장점유율을 차지하고 있으며, 전년 대비 14%의 고 성장을 보이고 있다. 또한 국내 건강기능식품에



출처: 삼성경제연구소, 시장동향자료, 2009

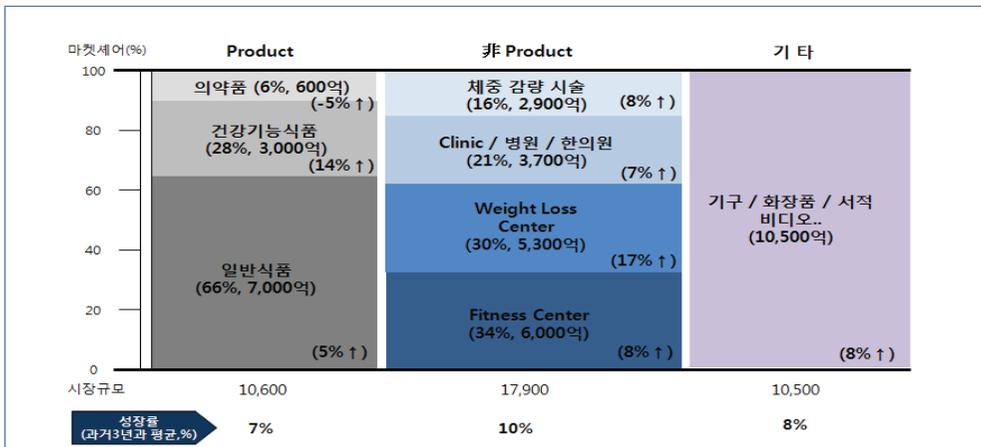
〈그림 1〉 국내 다이어트 시장 구조 및 시장 구성비

서 다이어트 건강기능식품이 가장 큰 성장세를 보이고 있으며, 다이어트 시장에서 건강기능식품의 규모는 3,000억 원 정도이다(〈그림 2〉 참조).

또한 소비자들은 다이어트를 위해 병, 의원, 시술 등의 극단적인 방법보다는 비교적 안전하고 접근이 용이한 다이어트 건강기능식품 영역으로 그들의 가치를 이동하고 있다. 국내 다이어트 건강기능식품 시장은 비만 인구의 폭발적인 증가와 외모 중시풍조에 의해 급격히 성장하고 있으며, 시장성도 좋아 많

은 건강기능식품 기업들의 경쟁관계 역시 더욱 치열해지고 있는 상황이다.

다이어트 건강기능식품 시장은 2008년 까지만 해도 CJ의 브랜드들이 독점의 형태로 시장을 장악하고 있었다. 그러나 다이어트 건강기능식품 시장이 급속하게 성장함에 따라 현재 시장 1위인 CJ 팻다운 이외에 많은 기업들이 '생활속 다이어트'를 키워드로 다양한 브랜드들을 출시하고 있다. 먼저 CJ 팻다운은 2002년에 '운동 전 마시는 휘트니스 드링크'



출처: 삼성경제연구소, 시장동향자료, 2009

〈그림 2〉 다이어트 세분시장 별 매출비중

라는 컨셉으로 출시하여, 첫 해 100만 병 판매를 돌파했으며, 매년 1000만병 이상 팔리는 한 해 평균 매출 250억 원을 달성하고 있는 국내 다이어트 건강기능식품 시장의 1위 브랜드이다. 또한 CJ는 CJ 팻다운에 이어 2005년에 ‘끓지 않고 식사와 함께 먹는 다이어트 제품’의 키워드로 ‘CJ디팻’을 출시하여 브랜드 확장을 이루었다. 이 두 브랜드는 2010년 기준으로 누적 매출액 2000억 원을 달성하여 다이어트 건강기능식품 시장의 선도 브랜드의 위치를 차지하고 있다.

한편 2008년 5월에 시장에 출시된 아모레퍼시픽의 에스라이트 슬리머 DX는 출시 100일 만에 100억 원의 판매를 기록하면서 2008년 건강기능식품 최고 히트제품으로 선정되기도 하였다. 에스라이트 슬리머 DX는 CJ 팻다운이 독보적인 위치를 차지하던 다이어트 건강기능식품 시장에서 매년 20% 이상 성장하면서 CJ 팻다운의 강력한 경쟁자로 급부상하고 있다. 또한 식품 기업인 대상은 2010년 체지방을 감소시켜주는 기능의 CLA 와 항산화 효과가 있는 CoQ10이 함유된 ‘대상 다이어트 CLA & CoQ10’ 을 출시하였으며, 롯데제과는 ‘건강 제일의 삶’이라는 컨셉으로 천연 허브성분이 함유된 ‘다이어트 마테’를 출시하여 시장에 뛰어들었다. 이외에도 해외 브랜드인 ‘슬립패스트’, ‘Weight Watchers’, ‘Jenny Graig’ 등이 시장에서 치열한 경쟁을 하고 있다. 이처럼 다이어트 건강기능식품 시장은 급속한 성장과 함께 기업들 간 경쟁은 가속화되고 있는 상

황이다(〈표 4〉 참조).

### 2.3 아모레퍼시픽 건강기능식품 사업부

아모레퍼시픽(구 태평양)은 1945년 사업을 시작한 이래 국내의 대표 화장품 브랜드인 ‘드봉’, ‘설화수’, ‘마몽드’, ‘라네즈’, ‘헤라’ 등을 보유한 국내 화장품 업계의 대표 기업으로 성장하였다. 이와 같은 아모레퍼시픽의 지속적인 성장은 3만 5천명의 ‘태평양 아줌마’로 대변되는 방문판매, 브랜드의 고급화 전략을 위한 백화점, 그리고 할인점 및 아모레퍼시픽의 프랜차이즈 전문점인 890개의 ‘아리따움’매장과 183개의 ‘이니스프리 허브스테이션’등의 다각화된 유통 채널 전략 때문이라 할 수 있다. 현재 아모레퍼시픽은 세계적인 경기침체로 인한 소비자들의 소비감소에도 불구하고 국내는 물론 중국 시장을 중심으로 한 해외에서도 높은 성장을 보이면서 명실상부한 글로벌 기업으로 발돋움하고 있다.

한편 아모레퍼시픽은 건강한 삶을 영위하고자 하는 소비자들의 트렌드에 맞춰 2000년에 건강기능식품 사업부를 만들었다. 대표 브랜드인 ‘비비프로그램’을 시작으로 최초의 피부보약 ‘자음보’, 안티 에이징 ‘이너베이스’, 고품격 홍삼 ‘예진생’ 그리고 국내 최초의 복부 지방감소 ‘에스라이트 슬리머 DX’ 등을 출시하였다. 다양하고 우수한 제품개발과 지속적인 마케팅 활동으로 인해 아모레퍼시픽의 건강기능식품 분야는 2002년 출시 이후 지속적인 성장세를 보이

〈표 4〉 주요 기업의 다이어트 건강기능식품 브랜드 현황

기업	브랜드	주요성분
CJ	팻다운, 디팻	가르시니아카ம்பोज아겝질추출물
아모레퍼시픽	에스라이트 슬리머 DX	APIC 개별인정형 원료 (아모레퍼시픽 독점 기술)
대상	대상 다이어트 CLA & CoQ10	공액리놀렌산, 코큐텐
롯데제과	다이어트 마테	클로로겐산

출처: 아모레퍼시픽 건강기능식품 시장동향분석, 2011

고 있으며, 2010년에는 2천 7백억 원의 매출을 달성하였다.

아모레퍼시픽 건강기능식품 사업부는 4개의 라인과 18개 제품으로 구성되어 있다. 첫 번째는 뷰티라인(Beauty Line)으로 10대부터 50대의 여성을 타겟으로 여성의 건강한 아름다움을 영양학적으로 지원해주는 라인이다. 이 라인의 제품들은 건강한 아름다움에 필요한 영양을 보충해주며 여성의 신진대사와 체질개선을 돕는데 사용된다. 두 번째는 바이탈라인(Vital Line)으로 30대부터 50대의 연령층을 타겟으로 한다. 이 라인은 가족의 건강과 활력을 체계적으로 지켜주는 기본적인 제품들로 건강에 필요한 영양성분을 골고루 함유하여 현대인의 생활에 에너지와 활력을 주는데 사용된다. 세 번째는 에스라이트 라인(S'Lite Line)으로 10대부터 40대의 연령층을 타겟으로 한다. 이 라인은 건강하고 아름다운 몸매를 가꿀 수 있는 토털 슬리밍 케어 제품들로 구성되어 있다. 네 번째는 예진생 라인으로 전 연령층을 타겟으로 한다. 이 라인은 한국의 홍삼을 바탕으로 독창적인 '천삼와' 기술을 사용하여 홍삼의

유효성분 함량을 높인 고품격 홍삼제품들로 구성되어 있다. 이러한 아모레퍼시픽 건강기능식품 사업부의 제품 포트폴리오별로 종합해서 살펴보면 다음의 <그림 3>과 같다.

### III. 에스라이트 슬리머 DX 의 마케팅 전략

#### 3.1 에스라이트 슬리머 DX의 도입과정

아모레퍼시픽은 10여개의 다양한 건강기능식품 브랜드를 보유하고 있었지만, 급격하게 성장하고 있는 다이어트 건강기능식품 시장을 주도할 브랜드를 가지고 있지 않았다. 이에 아모레퍼시픽은 새로운 다이어트 건강기능식품 전문 브랜드 출시의 필요성을 인식하였다. 그러나 이미 다이어트 건강기능식품 시장에는 다양한 브랜드가 출시되어 있었으며, 특히 CJ팻다운이라는 강력한 브랜드가 시장을 장악하고 있는 상황에서 신규 브랜드를 출시해서 성공시키는



출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2008

<그림 3> 아모레퍼시픽 건강기능식품 사업부의 제품 포트폴리오

것은 쉬운 일이 아니었다. 우선 아모레퍼시픽은 소비자와 경쟁사 분석을 통해 다이어트 건강기능식품 시장의 새로운 기회를 탐색하였다. 특히 업계 1위 브랜드인 CJ 팻다운과 어떻게 차별화 할 것인지에 초점을 맞추었다.

다이어트 건강기능식품 초기에 출시된 CJ 팻다운은 다양한 온, 오프라인 커뮤니케이션 전략을 병행하였다. TV 광고, 신문과 다이어트 잡지 홍보는 물론 전문가를 통한 CJ 팻다운과 병행할 수 있는 운동법 개발, 그리고 다이어트 워크샵 등을 통해 시장 확대에 주력하였다. 또한 CJ의 통합브랜드 사이트인 CJ온마트(www.cjonmart.net)에서 CJ 팻다운과 함께한 사진 첨부 등의 행사를 개최하여 제품을 알리는데 주력하였다. 이러한 결과로 CJ 팻다운은 빠른 시간에 다이어트 건강기능식품 시장을 장악할 수 있었다. 그러나 시장의 강력한 선두 기업도 분명히 약점이 있을 수 있을 것이라 판단한 아모레퍼시픽은 CJ 팻다운의 약점과 강점을 파악하기 위해 소비자 조사를 실시하였다.

그 결과 CJ 팻다운은 오랜 전통을 가진 다이어트 건강기능식품의 대표 브랜드라는 강점은 있지만 운동과 병행해야 하는 섭취상의 제한, 투박한 디자인 및 휴대가 불편한 다이어트 건강기능식품이라는 이미지가 있는 것으로 확인되었다. 특히, 20~30대 젊은 직장인 소비자들은 다이어트를 위해 건강기능식품을 사용하고 싶지만, CJ 팻다운은 운동할 시간적 여유가 없고, 직장회식과 친구모임이 많은 자신들에게는 맞지 않는다고 생각하는 경향이 많은 것을

발견하였다(<표 5> 참조).

특히, CJ 팻다운 구매고객의 상당 비중을 차지하는 20~30대의 이러한 불만은 아모레퍼시픽에게는 새로운 기회였다. 이에 아모레퍼시픽은 CJ 팻다운의 약점인 운동과 병행해야 하는 섭취상의 제한, 투박한 디자인 및 휴대가 불편한 다이어트 건강기능식품이라는 이미지를 공략해 20~30대 여성을 목표고객으로 이들이 선호할 수 있는 1일 1회 언제, 어디서나 간편하게 섭취할 수 있는 이미지로 포지셔닝하는 것이 효과적이라고 판단하였다. 또한 다이어트 기능에 대한 믿을 수 있는 효능에 대한 소비자들의 신뢰감을 적극적으로 활용함과 동시에 목표고객인 20~30대 여성들의 감성을 자극할 수 있는 맛있는 다이어트 건강기능식품이라는 이미지를 추구해야 한다고 결정하였다. 이에 아모레퍼시픽의 새로운 브랜드는 20~30대 여성 소비자들은 건강기능식품이 다이어트에 매우 좋다는 인식과 경험을 가지고 있기 때문에 다이어트를 위한 건강기능식품이라는 것을 더욱 강조할 필요가 있으며, 다른 건강기능식품에 비해 간편하고, 감성적이며, 맛있는 이미지를 내세워 그 효과가 차별적으로 우수함을 소비자들에게 각인시킬 필요가 있었다.

### 3.2 브랜드 컨셉과 브랜드 아이덴티티 개발

아모레퍼시픽은 시장조사결과를 토대로 브랜드 컨셉을 결정하는데 두 가지 전략적 원칙을 세웠는데, 첫째 목표고객들이 신규 브랜드가 다이어트 건강기

<표 5> CJ 팻다운에 대한 고객반응

“운동 전후로 섭취해야 다이어트 효과가 있다고 하던데, 회식과 야근에 운동을 할 시간이 없는 저 같은 직장인은 쓰면 안되는지...”
“병이 너무 투박해서 그림감이 좋지 않네요, 또 들고 다니다 깨졌어요.ㅠㅠ...”
“26세 직장인 여성인데 운동과 병행하지 않으면 진짜 효능이 없나요...”

출처: CJ 제품 상담 게시판

능식품인 것을 쉽게 인식할 수 있도록 만들어야 한다는 것과, 신규 브랜드는 CJ 팻다운을 뛰어넘는 이미지로 포지셔닝 되어야 한다는 것이었다. 먼저 아모레퍼시픽은 이러한 전략적 원칙에 부합하는 브랜드 컨셉을 만들기 위해 기존의 다이어트 건강기능식품 브랜드의 전략과 제품 상담원 조사, 전문가 자문, 소비자 수용도 조사 등을 종합적으로 분석하였다. 다양한 분석과 논의를 거쳐서 '내부에서 시작되는 건강한 아름다움을 추구하는 간편하고 즐거운 다이어트 건강기능식품'이라는 브랜드 컨셉이 가장 적절하다고 판단하였다.

이러한 브랜드 컨셉을 장기적으로 실현하기 위한 목표인 브랜드 비전으로 '한국 최고의 고기능성 감성 브랜드로 육성할 것'을 설정하였다. 소비자들이 에스라이트 슬리머 DX를 통해서 즐겁고 간편하게 여성들이 사용하는 다이어트 건강기능식품이라는 감성적 가치와 신뢰할 수 있는 효능과 맛있는 건강기능식품이라는 이성적 가치를 동시에 누릴 수 있는 가치를 제안하였다. 또한 이러한 브랜드 컨셉, 비전, 가치를

형상화할 수 있는 브랜드 아이덴티티 체계를 구축하였다(〈그림 4〉 참조).

먼저 브랜드 네임은 세련됨과 기능성을 표현하기 위해 영어로 표기하기로 결정하였다. 아름다운 몸매를 상징하는 'S라인'과 가벼운 느낌의 'lite', 몸매를 슬림하게 해주는 전문가의 이미지를 부각시킨 'Slimmer', 그리고 몸의 나쁜 독소를 제거해주는 디톡스의 약어인 'DX'를 결합하여 소비자들이 다이어트 건강기능식품임을 쉽게 이해할 수 있게 하였다. 둘째, 제품의 용기 디자인 역시 브랜드 네임에 맞게 슬림함을 지향하였다. 세로모양으로 날씬한 몸을 형상화하여 여성의 손에 밀착감을 주는 최적의 사이즈로 휴대하기 편리하게 디자인 하였다. 이외에도 로고와 색상은 고 기능성과 여성의 감성 이미지를 표현할 수 있는 것으로 디자인하였다. 브랜드 로고는 아모레퍼시픽의 전용체인 '아리따체'를 바탕으로 감성적인 여성의 아름다운 S라인 몸매를 표현하였다. 또한 고객의 식감을 자극하는 레드계열 색상을 이용하여 즐겁고 맛있는 제품임을 나타냈다.



출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2008

〈그림 4〉 에스라이트 슬리머 DX 아이덴티티

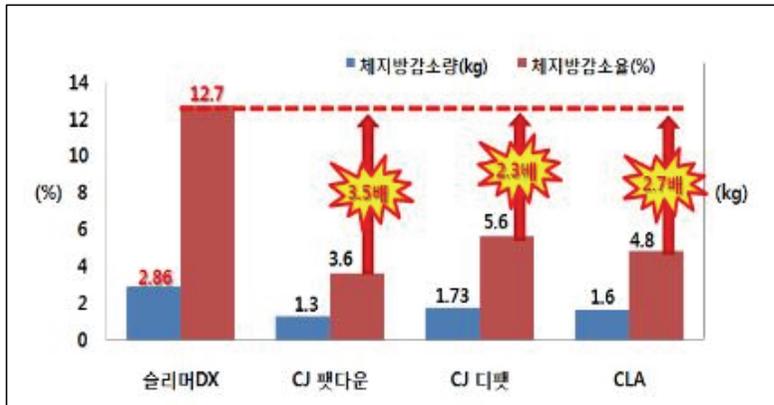
### 3.3 혁신적인 제품 개발

다이어트 시장의 소비자들은 대체로 다이어트와 관련된 욕구와 필요성은 높으나 중도에 포기하는 경우가 많은 것이 특징이다. 이는 다이어트 시장의 제품 수명이 짧고, 절대적인 다이어트 효능, 효과가 있는 기술이 없어 소비자들이 만족을 못하기 때문이다. 이에 아모레퍼시픽은 2006년 7월부터 2007년 11월까지 전문가 조사 및 소비자 조사를 통해 소비자들의 다이어트 건강기능식품에 대한 욕구를 확인하고 분석하였다. 그 결과 소비자들은 다이어트 건강기능식품에 획기적인 체중 감량을 요구하는 것이 아니라 특정 부위를 확실하게 감량시켜 줄 수 있는 믿을 수 있는 효능을 원하고 있었다. 또한 꾸준하게 하기 어려운 다이어트를 손쉽게 간편하게 할 수 있게 해주는 제품을 원하였다. 아모레퍼시픽은 이러한 소비자들의 니즈를 충족시켜줄 수 있는 구체적 효능을 제시하는 즐거운 다이어트를 위한 건강기능식품 개발을 시작하였다.

먼저 아모레퍼시픽은 비만을 조절할 수 있는 유전자인 CPT1을 발굴하여, 이 유전자를 바탕으로 비만 조절 소재인 APIC를 개발하였다. 그러나 APIC

의 유효성분이 인간의 몸에서 흡수되는 양이 매우 낮음을 확인하고, APIC의 유효성분이 몸에 잘 흡수될 수 있는 수용화기술(NDS)도 개발하였다. 이 기술을 접목한 결과 APIC의 유효성분 10%만으로도 100%의 비만 조절효과를 본다는 것을 발견하였으며, 임상실험을 통해 한 번 복용으로도 비만 조절에 효과를 높일 수 있다는 것을 확인하였다. 이러한 아모레퍼시픽의 연구노력의 결과로 언제, 어디서나 간편하게 복용할 수 있는 국내 최초의 20ml 앰플형 액상 제품인 에스라이트 슬리머 DX를 개발하였다. 이렇게 개발된 에스라이트 슬리머 DX는 세브란스 병원, 인제대학교백병원 등의 국내 유수의 종합병원의 전문가들과 함께 차별화된 임상효능 실험을 거쳐 경쟁제품보다 복부비만 감소의 효능에서 우위가 있음을 확인하였으며, 다이어트 영역의 새로운 카테고리를 창출하였다(〈그림 5〉 참조).

아모레퍼시픽이 개발한 비만 조절 소재인 APIC는 2007년 6월에 식품의약품안전청으로부터 ‘국내 최초 복부지방 감소기능을 획득한 국내에서 개발한 유일한 다이어트 건강기능식품 기능성 소재’로 인정을 받았으며, APIC의 효능과 실험결과는 국외 논문 6편과 국내 논문 1편에 게재되었으며, 복부비만, 체



출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2008

〈그림 5〉 임상실험 결과 경쟁제품과 효능비교



출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2008

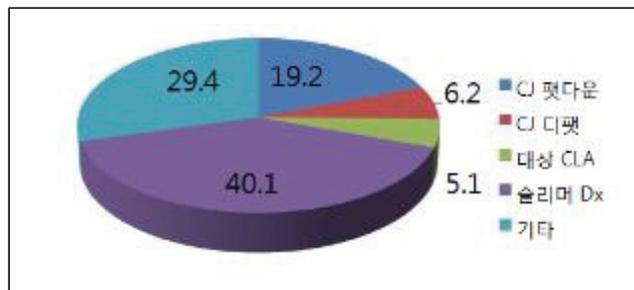
〈그림 6〉 아모레퍼시픽 APIC 소재 효능 인증서

지방 감소를 위한 다이어트 소재로 국내외 해외에 특허를 인정받기도 하였다(〈그림 6〉 참조).

국내, 외적으로 효능을 인정받은 에스라이트 슬리머 DX는 출시된 첫 해인 2008년 동안 180억 원의 매출과 함께 같은 해 다이어트 건강기능식품 시장점유율 1위를 기록하기도 하였으며, 식품업계 최초 장영실상 수상, 스트롱브랜드 및 ABC 대상을 수상하였다(〈그림 7〉 참조).

이렇게 에스라이트 슬리머 DX가 출시 첫해에 기

존의 경쟁제품을 넘어서는 성공을 거둘 수 있었던 이유는 혁신적인 신소재 개발을 통해 국내외 인증기관으로부터 제품의 기능을 검증받음으로써 자사만의 차별화된 다이어트 제품라인을 구축했기 때문이라 할 수 있다. 또한 간편하게 언제, 어디서나 복용할 수 있는 복부지방 감소기능을 검증 받음으로써 다이어트 제품의 한계로 여겨졌던 여름에만 다이어트 제품이 필요하다는 소비자들의 인식을 극복할 수 있었기 때문이다.



출처: 기능식품신문, 통계자료, 2008. 10

〈그림 7〉 에스라이트 슬리머 DX 매출성과와 시장점유율(2008년)

### 3.4 1단계 마케팅 커뮤니케이션 전략 (2008년 5월~2009년 12월)

고기능 감성 이미지의 혁신적인 제품과 이를 소비자들에게 효과적으로 전달하기 위해 마케팅 커뮤니케이션 전략을 세운 후에 2008년 5월 에스라이트 슬리머 DX는 시장에 출시되었다. 에스라이트 슬리머 DX는 초기 정착을 위해 커뮤니케이션 1차 목표 고객을 20대 여성으로 설정하였다. 이는 일종의 소비 편승효과(Band Wagon Effect)를 활용하기 위해서였다.

아모레퍼시픽의 건강기능식품 브랜드 담당자들은 에스라이트 슬리머 DX의 브랜드 아이덴티티를 소비자들에게 명확하게 전달하기 위해 소비자들이 브랜드 아이덴티티와 브랜드가 제공하는 가치에 대해 충분히 공감할 수 있게 해야 한다고 판단하였다. 따라서 마케팅 커뮤니케이션 전략도 소비자들의 공감대를 이끌어내는데 초점을 맞추었다. 특히 고기능 감성적 가치를 전달하는데 초점을 맞추어 다음과 같은 커뮤니케이션 활동을 전개하였다.

첫째, 온라인 광고를 통해 여성이 꿈꾸는 S라인몸매를 시각적으로 부각시켜 차별화된 커뮤니케이션을 실시하였다. 에스라이트 슬리머 DX의 메인 모델인

‘윤은혜’의 바디라인을 부각시키는 온라인 광고를 통해 이를 접한 20대의 여성들이 ‘윤은혜’와 같은 몸매를 가지고 싶다는 공감대를 형성함과 동시에 유명 전문가로 하여금 브랜드의 특성을 설명하게 함으로써 브랜드의 효능에 대한 신뢰도를 높였다(〈그림 8〉 참조).

둘째, 소비자들을 제품에 동참시켜 공감을 이끌어 내어 그들의 구전효과를 활용하기 위해 다이어트가 필요한 소수의 소비자들을 대상으로 제품을 체험하게 하고, 그 결과를 통해 제품의 우수성을 전달하는 워크숍을 진행하였다. 에스라이트 슬리머 DX의 출시 한 달 전 ‘다이어트가 필요한 사연’을 응모한 후 10인의 소비자들을 선정하여 체험을 하게하고 그 결과를 언론에 공개하였다(〈그림 9〉 참조).

셋째, 소비자들의 에스라이트 슬리머 DX에 대한 관심을 이끌어 내기 위해 출시 한 달 전 전국 8개 대도시의 550명의 20대 여성들을 대상으로 체험 이벤트를 실시하였다. 또한 아모레퍼시픽의 대표적인 유통채널인 전국의 방문판매 상담원들을 대상으로 브랜드에 대한 철저한 교육을 통해 소비자들에게 보다 더 쉽게 에스라이트 슬리머 DX에 대해 설명할 수 있도록 하였다. 그리고 에스라이트 슬리머 DX가 출시된 5월에 20대의 젊은 여성들이 많이 모이는 명



〈그림 8〉 에스라이트 슬리머 DX 온라인 광고



〈그림 9〉 에스라이트 슬리머 DX 소비자 체험

동, 종로, 강남 등에서 현장 이벤트를 실시하여, 소비자들의 제품 경험 사례를 공유하는 프로모션과 에스라이트 슬리머 DX의 메인 모델인 윤은혜의 실제 키와 똑같은 판넬과 전신 비교 거울을 현장 이벤트에 배치하여 소비자들이 직접 모델과 자신의 몸매를

비교해 봄으로써 에스라이트 슬리머 DX 사용에 대한 공감대를 가질 수 있도록 하였다(〈그림 10〉 참조). 이외에도 소비자들에게 에스라이트 슬리머 DX의 다이어트의 효능에 대해 쉽게 전달하기 위해 키워드 화법을 개발하였다. 이는 목표고객들에게 에스라이



출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2008

〈그림 10〉 에스라이트 슬리머 DX 현장 이벤트

트 슬리머 DX를 4~6주 복용했을 때 바나나 우유 한 통의 복부지방을 감량시켜 준다는 간단한 키워드를 제시하여 브랜드에 대한 효능을 소비자들이 쉽게 인지할 수 있게 하는 마케팅 커뮤니케이션 전략을 실행하였다.

이러한 통합 마케팅 커뮤니케이션 활동 후, 에스라이트 슬리머 DX는 2009년 12월에 브랜드 진단을 실시하였다. 분석결과 소비자들은 경쟁 다이어트 건강기능식품 브랜드보다 에스라이트 슬리머 DX를 차별적으로 인식하는 것으로 나타났다. 포커스 그룹 인터뷰(F.G.I)에서도 소비자들은 기존 다이어트 건강기능식품 브랜드에 비해 에스라이트 슬리머 DX가 복부지방 감량에 효능이 있고, 사용하기 간편하며, 여성적인 이미지를 연상하는 것으로 밝혀졌다.

소비자들은 에스라이트 슬리머 DX가 복부 체지방 감량에 효능이 있고 사용이 용이하여 만족한다는 의견이 많았으며, 향후 재 구매의도와 추천의도도 상당히 높은 것으로 확인되었다. 매출도 출시 첫해인 2008년도에 180억 원 다음해인 2009년도에는 250억 원을 달성하는 등 호조를 보였다. 이러한 브랜드 진단 결과를 통해 아모레퍼시픽은 에스라이트 슬리머DX가 경쟁사 브랜드에 비해 고기능 감성적 이미지와 제품에 대한 신뢰와 우수한 재무성과를 모두 확보한 것으로 판단하고, 이를 기반으로 시장 확대를 위한 2차 마케팅 커뮤니케이션 전략을 수립하였다.

### 3.5 2단계 마케팅 커뮤니케이션 전략

(2010년 1월~현재)

아모레퍼시픽의 에스라이트 슬리머 DX의 적극적인 시장 공략에 자극을 받은 경쟁 브랜드들은 시장 방어를 위해 공격적인 마케팅 커뮤니케이션 활동을 수행하기 시작하였다. 특히 2010년 1월에 CJ 팻다운은 시장의 지위를 확대하기 위해 20~30대 남성을 목표로 'CJ 팻다운 움므'를 출시하였다. 이러한

경쟁 브랜드들의 마케팅 활동에 효과적으로 대응하는 동시에 지속적인 성장을 하기위해 에스라이트 슬리머 DX는 새로운 전략이 필요했다. 이에 아모레퍼시픽은 에스라이트 슬리머 DX 출시 초기 1단계 마케팅 커뮤니케이션 전략의 목표가 소비자들의 브랜드 인지도를 높이는 것이었다면, 2단계 전략의 목표는 지속적인 성장을 위한 고객 확대로 결정하였다. 이러한 목표를 실현하기 위해 아모레퍼시픽은 채널별 통합마케팅 커뮤니케이션 전략을 추구하였다.

먼저 TV와 인쇄광고는 에스라이트 슬리머 DX가 하루 한 병 간편하게 마시는 앰플로 복부지방과 체지방을 감소시켜 여성의 완벽한 바디라인을 가꾸어주는 다이어트 건강기능식품임을 강조하는 컨셉에 초점을 두었다. 이를 위해 2009년 미스코리아 진출신인 '김주리'를 광고모델로 내세웠다. 미스코리아 출신을 광고모델로 내세운 이유는 미스코리아의 세련되고 아름다운 이미지가 에스라이트 슬리머 DX의 이미지에 적합하다고 판단했기 때문이다. TV광고는 살이 빠져 그 동안 옷이 커져서 못 입게 되기를 바라는 여자들이 공감하는 상황과 옷의 지퍼가 날씬한 허리라인을 따라 매끈하게 올라가는 장면을 통해 소비자들에게 완벽한 S라인 몸매를 만들어주는 제품의 효능에 대한 기대감을 형성하는데 초점을 맞추었다. 또한 인쇄광고는 고기능 감성적인 이미지를 강조하기 위해 제품의 효능인 S라인의 선을 활용해 브랜드를 표현하는 전략을 실행하였다(〈그림 11〉 참조).

둘째, 브랜드 홍보는 단계별로 진행하였다. 먼저 메인 모델인 '김주리'를 통해 제품과 효능에 대한 상세한 정보를 소비자들에게 제공하였으며, 그 다음에는 모델 뿐 아니라 오피니언 리더인 3명의 방송인들의 체험기를 통해 제품의 효능에 대한 소비자들의 신뢰성을 높이는데 초점을 두었다. 마지막으로 소비자들의 제품에 대한 체험기로 효능에 대한 소비자 전반의 공감을 확산시키는 데에 주력하였다(〈그림 12〉 참조).



〈그림 11〉 에스라이트 슬리머 DX의 잡지광고



〈그림 12〉 비비프로그램 에스라이트 슬리머 DX의 홍보

셋째, 온라인에서는 팝업 광고, 브랜드 검색, 키워드 검색 광고를 강화하여 브랜드 노출과 소비자들 사이트로의 유입을 확대하는 전략을 실행하였다. 또한 자체 브랜드에 대한 마이크로사이트<sup>1)</sup>를 제작하여 소비자들이 제품 정보를 제공받고, 체험기회를 확대할 수 있게 하였다. 파워블로거 운영, 다음 카페 체험단 이벤트, 그리고 네이버 지식검색 등 다양한 온라인 콘텐츠를 강화하여 소비자층의 확산을 모색하였다(〈그림 13〉 참조).

마지막으로 아모레퍼시픽 전문점에서는 소비자들

의 제품에 대한 주목을 향상시키고, 제품의 효능에 대한 신뢰를 부여하여 구매로 유도하는 전략을 실행하였다. 이를 위해 S라인을 통해 다이어트 건강기능식품을 강조한 VMD<sup>2)</sup>로 다른 건강기능식품과의 차별화를 꾀하였다. 또한 아모레퍼시픽 대표 브랜드인 '헤라'와의 매장 내 공동 디스플레이를 강화하여 시너지 효과를 창출하고자 하였다.

1) 마이크로사이트란 홈페이지 자체에서 일부 분리되어 독립적으로 사이트를 선전하는 인터넷 웹 디자인, 어떤 브랜드 사이트에 접속했을 때 팝업으로 또 다른 작은 미니사이트를 말함  
 2) 시각에 소구하는 머천다이징 정책으로서 브랜드와 점포의 컨셉을 점두에서 고객이 한눈으로 알기 쉽게 표현하는 수단이 되며 이는 곧 매장의 아이덴티티(Shop Identity)를 구축하게 됨.



출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2010

〈그림 13〉 에스라이트 슬리머 DX의 온라인 활동

#### IV. 시사점 및 향후 과제

아모레퍼시픽의 에스라이트 슬리머 DX는 다이어트 건강기능식품 시장의 후발 브랜드로 선발 브랜드인 CJ 팻다운의 약점과 전략적 실수를 간파하여 이를 기회로 삼아 성공한 사례라 할 수 있다. 본 사례의 시사점을 간략히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 사례는 최근 건강에 대한 관심이 높아지고 있는 사회적 트렌드에 발 맞춰 기존 사례연구에서 제시하지 않았던 건강기능식품 시장의 현황과 특성을 확인하였다는데 의의가 있다. 특히 이 시장 중에서도 다이어트 건강기능식품 시장이라는 세분화된 시장을 자

세히 소개하였다.

둘째, 시장의 트렌드와 소비자의 니즈에 대한 체계적인 시장조사를 들 수 있다. 에스라이트 슬리머 DX는 시장 진출초기에 기존 브랜드의 약점을 파악하고 이를 기회로 삼기 위해 변화하는 시장의 트렌드와 소비자의 니즈를 체계적인 시장조사를 통해 파악하였다. 이러한 시장조사의 결과를 토대로 혁신적인 신제품 개발, 명확한 브랜드 컨셉 구축 및 효과적인 마케팅 커뮤니케이션 전략을 수립할 수 있었다.

셋째, 연구개발의 중요성을 제시할 수 있다. 아모레퍼시픽은 지속적인 연구개발을 통해 국내 최초로 복부비만과 체지방 감소에 효능이 있는 원료소재를 개발하였다. 이 원료는 식약청 및 학계의 인정을 받

은 것으로 에스라이트 슬리머 DX는 이를 기반으로 탄생되었다. 이렇게 만들어진 혁신적인 신제품은 시장 진입초기에 소비자들이 느낄 수 있는 기술적 불확실성을 감소시켰으며, 고기능성 다이어트 건강기능식품이라는 브랜드이미지를 창출하여 시장의 확장을 이룰 수 있었다(이지은, 2007).

마지막으로 브랜드 아이덴티티와 이를 뒷받침 할 수 있는 체계적인 IMC 전략의 조화를 들 수 있다. 에스라이트 슬리머 DX는 고기능 감성적 다이어트 건강기능식품 브랜드라는 브랜드 아이덴티티를 설정하고 이에 맞는 IMC 전략을 구축하면서 목표고객들에게 소구할 수 있는 각종 이벤트와 다양한 매체를 이용하여 브랜드의 친숙성 및 대중성을 확보할 수 있다.

그러나 출시 이후 꾸준한 성공을 거둔 에스라이트 슬리머 DX는 현재 새로운 국면에 접어들었다. 새로운 광고 및 신제품 개발의 출시가 늦어짐에 따라 2010년 후반부터 판매량이 감소하기 시작하였고, 신규고객의 창출되지 않아 시장 확장이 늦어지게 된 것이다. 이는 기존에 에스라이트 슬리머 DX가 실행한 전략과는 또 다른 새로운 전략이 요구되는 것이다. 점차 성장하고 있는 다이어트 건강기능식품 시장에서 에스라이트 슬리머 DX가 선도 브랜드의 위상을 확고히 할 수 있을지 귀추가 주목된다.

## 참고문헌

김현구(2006), "국내 기능성 식품의 현황," **원예과학기술지**, 24(1), 33-44.  
 삼성경제연구소(2009), 다이어트 시장 구조 및 향후전망, **삼성산업정보**, 74(1), 14-21.  
 이지은(2007), "신제품 개발을 통한 신시장 창출 전략: 삼성전자의 'Slim CRT' TV 사례," **KBR**, 11(1), 57-75.

식품의약품안전청(2010), 건강기능식품 통계자료, 식품 및 식품첨가물 생산실적.  
 조준상(2011), "프랜차이즈 기업의 신제품 개발 및 마케팅 전략: 파리바게뜨 사례," **KBR**, 215-250.  
 한국건강기능식품협회(2010), 건강기능식품 시장의 소비자 동향 및 유통채널 분석.  
 한상만, 하영원, 장대련(2004), **마케팅전략**, 서울, 박영사.  
 Carpenter, G. S. and K. Nakamoto(1989), "Consumer preference formation and pioneering advantage," *Journal of Marketing Research*, 26(3), 285-298.  
 Shankar, V., G. Carpenter, and L. Krishnanurthi(1998), "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35(2), 54-70.

# Marketing Communication Strategy of Diet Health Functional Food Brand Using Innovative New Product Development - The Case of Amore Pacific's S'lite Slimmer DX -

Myung-Su Chae\* · Min-Suk Kim\*\* · Gap-Yeon Jeong\*\*\*

## Abstract

The diet health functional food business is rapidly growing. However, a detailed analysis of success factors and the marketing strategies of this business seems to lack in operators. Amore Pacific launched innovative new diet health functional food brand 'S'lite Slimmer DX' in 2008. 'S'lite Slimmer DX' was involved in the late-mover to the market, but could be differentiated from pioneer brands by using high functional, emotional oriented marketing communication strategy. Success factors of 'S'lite Slimmer DX' are summarized as follows. First Amore Pacific in-depth analyzed consumer dissatisfaction factors of rival brands and adopted the research results in reflecting new brand concept. Second, brand concept, brand identity, and brand performance were managed systematically. Third, it secured a new diet material using innovative product development. Finally, it used various marketing communication program based on media consuming behavior and lifestyle of target customer. Success case of 'S'lite Slimmer DX' implies valuable insights and implications for many late-mover brands that are planning to take the lead for their own business.

Key Words: Diet Health Functional Food Business, Marketing Communication Strategy, Innovative New Product Development, Late-Mover, Brand Identity Development

---

\* Hankuk University of Foreign Studies College of Business, Professor

\*\* Hankuk University of Foreign Studies College of Business, Doctoral Student

\*\*\* Hankuk University of Foreign Studies College of Business, Doctoral Student

## 〈Teaching Note〉

# 다이어트 건강기능식품 브랜드의 혁신적 제품개발을 통한 마케팅 커뮤니케이션 전략 - 아모레퍼시픽 에스라이트 슬리머 DX 사례 -

### 1. 사례 목적

본 사례에서는 다이어트 건강기능식품 시장의 후발 브랜드인 아모레퍼시픽의 에스라이트 슬리머 DX가 제품의 혁신과 전략상의 혁신을 통해 선발 브랜드와 차별화하였던 방안을 살펴보고자 하였다. 즉, 에스라이트 슬리머 DX의 제품개발, 브랜드 컨셉의 도출, 브랜드 아이덴티티 개발, 그리고 이를 뒷받침해 준 마케팅 커뮤니케이션 전략을 체계적으로 분석하고 지속성장을 위한 전략 방향을 설정하는데 필요한 토론을 이끌어 내기 위해 작성되었다. 본 사례를 이용해서 강의를 할 경우 다음과 같은 점들을 고려하여 진행할 수 있다.

- 1) 다이어트 건강기능식품 시장의 현황을 설명하고, 소비자 특성에 대해 토론해 본다.
- 2) 다이어트 건강기능식품 시장의 후발 브랜드인 에스라이트 슬리머 DX가 기존의 브랜드들과는 다른 마케팅 활동을 선택할 수밖에 없었던 배경에 대해서 살펴본다.
- 3) 에스라이트 슬리머 DX의 마케팅 커뮤니케이션 변천과정 및 활동에 대해 알아본다.

4) 후발 브랜드의 혁신적인 신제품 개발과 마케팅 커뮤니케이션 활동이 기존 브랜드를 앞서는 전략인지에 대해 토론한다.

5) 선발 브랜드에 대한 고객의 불만사항에 기울이고, 이를 만족시키는 차별화 전략이 후발 브랜드의 중요한 성장 요인인지 논의한다.

6) 신제품 출시에 따른 브랜드 전략에 대해 논의한다.

7) 향후 기존 고객의 유지와 신규고객의 확보를 위한 새로운 마케팅 전략에 대해 생각해 본다.

### 2. 사례 요약

최근 웰빙 트렌드와 사람들의 비만에 대한 관심이 높아짐에 따라 다이어트 및 건강기능식품에 대한 사회 전반적인 관심이 증가하고 있지만, 다이어트 건강기능식품의 성공요인을 분석한 사례연구는 찾아보기 힘들다. 에스라이트 슬리머 DX가 출시되기 전 다이어트 건강기능식품 시장은 CJ의 'CJ 팻다운'이 독보적인 위치를 차지하고 있었다. 2008년 5월에 다이어트 건강기능식품 시장의 후발 브랜드로 진출

한 아모레퍼시픽의 '에스라이트 슬리머 DX'는 소비자의 감성을 담은 차별화된 브랜드 컨셉과 혁신적이고 기능적인 신제품 개발 그리고 소비자의 니즈 및 욕구에 기반을 둔 마케팅 커뮤니케이션 전략을 추진하였다. 이에 에스라이트 슬리머 DX는 후발 브랜드의 약점을 극복하고 고속성장을 이루어 2년 만인 2010년에는 시장의 대표적인 선도 브랜드로 성장하였다. 이러한 에스라이트 슬리머 DX의 성공요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 소비자의 니즈와 욕구를 만족시키는 차별화된 브랜드 컨셉 개발을 들 수 있다. 에스라이트 슬리머 DX는 선발 브랜드인 CJ 팻다운에 대한 소비자들의 불만사항에 주목하여 그들의 욕구를 적극적으로 실현하는 데 주목하였다. 에스라이트 슬리머 DX는 CJ 팻다운이 운동과 병행해야 하는 섭취의 비효율성, 용기가 투박한 모양의 병으로 되어있어 휴대하기 불편하고, 깨지기 쉽다는 약점을 파악하였다. 이러한 경쟁 브랜드의 약점을 기회로 이용하여 운동을 할 시간이 없는 바쁜 직장인과 여성들을 위해 휴대가 편리한 건강기능식품이라는 브랜드 컨셉을 바탕으로 차별화된 전략을 추구하였다.

둘째, 경쟁 제품과는 다른 혁신적이고 기능적인 신제품개발을 생각할 수 있다. 에스라이트 슬리머 DX는 다이어트 시장의 소비자들이 획기적인 체중감량은 아니더라도 복부와 같은 특정부위의 감량이 지속되고, 언제 어디서나 편리하게 이용할 수 있으며, 맛이 있는 제품을 원한다는 것을 확인하였다. 이러한 소비자들의 욕구를 반영하여 오랜 연구 끝에 국내 최초로 복부비만, 체지방 감소에 효능이 있는 원료소재인 APIC를 자체적으로 개발하였다. 이 원료소재는 식약청 및 해외 국내 우수 논문에 게재되고 특허를 인정받았으며, 이 원료가 첨가된 에스라이트 슬리머 DX는 소량으로도 복부비만 및 체지방 감소에 효능이 있는 실용적이고, 기능적인 브랜드라는 차별적인 인식을 소비자들에게 심어주었다.

마지막으로 체계적인 통합 마케팅 커뮤니케이션 전략(IMC)의 활용을 들 수 있다. 에스라이트 슬리머 DX는 명확한 전략적 브랜드 컨셉을 바탕으로 두 단계에 걸쳐서 마케팅 커뮤니케이션 전략을 수행하였다. 1단계에서는 에스라이트 슬리머 DX가 고기능 감성 이미지를 가진 혁신적인 제품이라는 것을 소비자들에게 효과적으로 전달하기 위한 마케팅 커뮤니케이션 전략을 하였다. 이를 위해 소비자들에게 적극적인 체험 기회 제공, 판촉, 그리고 현장 이벤트 등을 실시하였다. 2단계에서는 지속적인 성장을 위한 고객확대에 초점을 맞추고 전략을 실행하였으며, TV, 인쇄광고, 홍보, 온라인 광고, 그리고 공동 브랜드 전략 등을 실행함으로써 선발 브랜드를 앞서고 시장에서 선도의 위치를 차지할 수 있었다.

이러한 성공요인들을 바탕으로 후발 브랜드임에도 불구하고 에스라이트 슬리머 DX는 단기간에 큰 성공을 거두었다. 그러나 에스라이트 슬리머 DX는 새로운 광고와 신제품의 출시가 늦어짐에 따라 새로운 국면에 접어들고 있다. 이에 에스라이트 슬리머 DX의 향후 신규고객 창출과 시장 확대를 위한 전략에 주의를 기울여야 할 것이다.

### 3. 토의 주제

#### 1) 다이어트 건강기능식품을 이용하는 소비자 특성은 무엇인가?

다이어트 건강기능식품 시장의 소비자들은 대체로 다이어트와 관련된 니즈와 필요성에 대한 인식이 높은 편이다. 특히 웰빙에 대한 관심이 많은 젊은 20~30대가 주를 이루고 있다. 그러나 이들은 다이어트와 건강에 대한 인식이 높지만, 바쁜 생활과 스트레스로 인해 불규칙하게 다이어트 건강기능식품을

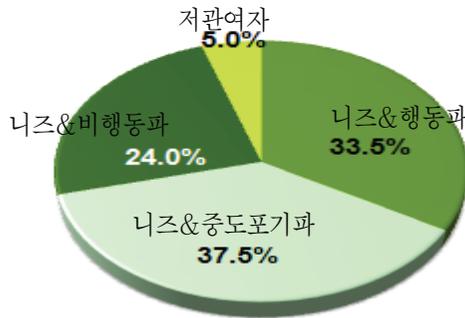
이용하며 중도에 포기하는 경우가 많다.

일반적으로 다이어트 건강기능식품 시장은 소비자의 다이어트 관여도에 따라서 네 개의 소비자들로 세분될 수 있다. 첫째, 니즈&행동파로 이들은 다이어트에 대한 니즈와 실행력이 매우 강한 소비자들이다. 이들은 다이어트를 항상 해야 하는 것으로 인식하고 있어 비타민, 홍삼류, 영양제 등 한 두 개의 다이어트 건강기능식품을 지속적으로 이용한다. 이들은 시장에서 33.5%의 비중을 차지하고 있다. 둘째, 니즈&중도포기파로 이들은 몸매관리의 필요성을 느끼고, 시도도 자주하지만 대다수 중도에 포기하는 소비자들이다. 이들은 다이어트를 위해 한 가지의 건강기능식품을 이용하나 상시적인 이용을 하지 않는 편이다. 이들은 시장에서 37.5%의 비중을 차지하고 있다. 셋째, 니즈&비행동파로 이들은 다이어트와 몸매관리에 대한 필요성은 인식하고 있지만, 실행은 거의 없는 소비자들이다. 이들은 TV 프로그

램이나 주변인들과 같은 외부자극요인이 있을 때 다이어트의 필요성을 인식하고 시작하지만 다이어트를 위해 건강기능식품을 많이 이용하지 않는 편이며, 이용한다고 해도 빨리 포기한다. 이들은 시장에서 24.0%의 비중을 차지하고 있다. 넷째 저관여파로 이들 소비자들은 다이어트에 대한 필요성이 낮고, 시도도 하지 않는다. 이들은 5.0%의 시장 비중을 차지하고 있다. 이를 그림으로 나타내면 다음의 <그림 1>과 같다.

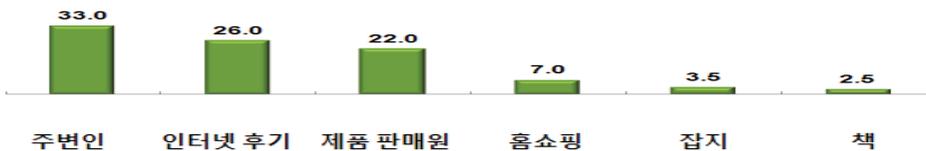
한편 다이어트 건강기능식품 시장의 소비자들은 제품과 관련된 정보를 주변인과 인터넷 후기를 통해 가장 많이 접하며, 제품 판매원을 통해서도 정보가 많이 얻는 것으로 확인되었다. 이를 종합해 보면 다음의 <그림 2>와 같다.

이처럼 소비자들은 다양한 경로를 통해 다이어트 건강기능식품에 대한 정보를 탐색하고 있다. 그러나 소비자들은 주로 방문판매, 인터넷 쇼핑물 그리고



출처: 아모레퍼시픽 건강기능식품 시장동향분석, 2011

<그림 1> 다이어트 건강기능식품 소비자 비중



출처: 아모레퍼시픽 건강기능식품 시장동향분석, 2011

<그림 2> 다이어트 건강기능식품 정보 경로

TV 홈쇼핑을 통해서 구매를 한다. 이러한 유통채널을 통해 소비자들은 다이어트를 위한 건강기능식품을 자주 접함으로써 건강기능식품이 의약품과는 반대로 가볍게 접근할 수 있는 식품으로 소비자들의 의식이 전환되고 있음을 반증하는 것이라 생각할 수 있다. 따라서 다이어트 건강기능식품 시장의 기업들은 고가의 제품을 만들기 보다는 좀 더 편하게 소비자들이 접할 수 있는 식품 스타일의 제품을 지속적으로 개발해야 할 것이다.

## 2) 후발 브랜드인 에스라이트 슬리머 DX가 선발 브랜드와 차별화되는 요소는 무엇인가?

후발 브랜드가 기존의 선발 브랜드가 구축하고 있는 진입장벽이 있는 시장에서 경쟁하여 단 기간 내에 선도위치를 확보하기란 매우 어려운 일이다. 그렇다면 후발 브랜드는 항상 선발 브랜드에 뒤처져야 하는 것인가? 이러한 사항에 의문을 가진 연구들에서는 후발 브랜드가 선발 브랜드를 앞지를 수 있는 전략으로 제품의 혁신과 전략상의 혁신을 제시하였다.

먼저 후발 브랜드는 선발 브랜드가 가지고 있지 않은 혁신적인 제품의 차별화를 통하여 상대적으로 우월한 제품 포지셔닝을 구축하거나 또는 새로운 제품군을 형성할 수 있다. 에스라이트 슬리머 DX는 소비자 니즈 조사를 통해 선발 브랜드에 대한 불만 사항을 수렴하고 이를 제품 개발에 반영하였다. 이는 선발 브랜드의 약점을 기회로 삼아 소비자들의 욕구를 충족시키는데 초점을 맞추어 운동할 시간이 부족한 바쁜 직장인들이 간편하게 휴대하면서 다이어트 효과를 누릴 수 있는 다이어트 건강기능식품으로의 제품 포지셔닝을 구축할 수 있었다. 또한 소비자들이 복부비만 및 적당한 체지방 감소를 위해 다이어트 건강기능식품을 이용한다는 조사결과를 바탕으로 혁신적인 신제품을 개발하였다. 특정 부위의 다이어트에 효과적인 기능성 원료소재를 개발하여

해외 및 국내의 우수 논문에 게재하고, 식약청 인정과 특허를 받음으로써 혁신적인 기능성 다이어트 건강기능식품이라는 차별적 인식을 소비자들에게 전달할 수 있었다.

또한 후발 브랜드는 전략상의 혁신을 통해 선발 브랜드를 압도하거나, 광고나 유통면에서 선발 브랜드보다 더 많은 예산을 투입함으로써 전략적인 차원에서 선발 브랜드와 차별화 시킬 수 있다. 에스라이트 슬리머 DX는 가격을 낮추는 전략 대신에 혁신적인 마케팅 커뮤니케이션 전략과 기존 아모레퍼시픽이 구축하고 있는 다양한 유통 채널을 이용한 전략을 실행하였다. 먼저 에스라이트 슬리머 DX의 마케팅 커뮤니케이션 전략은 2단계 걸쳐 실행되었는데, 1단계에서는 소비자들에게 적극적인 체험 기회 제공, 판촉, 그리고 현장 이벤트 등과 같은 BTL (Below the Line Promotion) 전략을 통해 브랜드 인지도를 향상시켰으며, 2단계에서는 TV광고, 인쇄광고 등의 매체 광고를 중심으로 한 통합 마케팅 커뮤니케이션 전략(IMC)을 통해 브랜드이미지 제고와 매출확대의 두 가지 성과를 이루었다. 또한 '태평양아줌마'로 대변되는 3만 5천명의 방문판매 직원과 아모레퍼시픽의 매장을 중심으로 한 공동 브랜드 전략과 같은 유통전략은 단 기간에 에스라이트 슬리머 DX의 브랜드인지도 상승을 이끌어 낼 수 있었다.

이처럼 에스라이트 슬리머 DX는 후발 브랜드가 취할 수 있는 제품의 혁신과 전략상의 혁신을 실행함으로써 시장에서 기존의 선발 브랜드와 차별화할 수 있었으며, 이는 시장에서의 선도적 위치를 차지하는 요인이 되었다.

## 3) 혁신적 신제품은 시장에서 검증되지 않았기 때문에 소비자들은 기술적, 감정적 불확실성을 느끼게 되는데, 이러한 불확실성을 감소시키기 위한 마케팅 커뮤니케이션 전략에는 무엇이 있는가?

기업들은 제품에 새로운 특성 및 혁신적인 특성을 개발함으로써 자사의 제품을 경쟁자들의 것과 차별화 할 수 있다. 새로운 특성을 지닌 혁신적인 신제품은 기술적 불확실성을 지닌 제품으로 이것은 소비자에게 기능적 불확실성과 감정적 불확실성을 주기 때문에 이들 불확실성을 효과적으로 줄일 수 있는 차별화된 마케팅 커뮤니케이션 전략이 필요하다. 이에 에스라이트 슬리머 DX는 소비자들의 혁신적 신제품에 대한 불확실성을 줄이기 위해 공인된 기관으로부터 받은 특허와 논문 게재, 그리고 소비자들이 체험을 통해 제품을 파악할 수 있도록 하는 BTL (Below the Line Promotion) 전략을 실행하였다.

일반적으로 기업들은 혁신적 신제품과 관련한 정보들을 다양한 마케팅 커뮤니케이션 방법을 통해 소비자들에게 전달하는데, 소비자들은 이들 정보를 제품에 대한 혜택 지각의 단서로 활용한다. 특히, 이들 정보 중에서도 소비자들의 기술적 불확실성을 효과적으로 줄일 수 있는 가장 좋은 방법은 공인된 기관으로부터 기술적 인증을 받았다는 사실을 소비자들에게 전달하는 것이다. 소비자들은 이와 같은 정보를 접했을 때, 제품에 대한 면밀한 분석 없이도 제품이 자신에게 긍정적인 혜택을 줄 것이라고 이해하는 경향이 있다. 이러한 전략의 일환으로 에스라이트 슬리머 DX는 소비자들의 욕구를 반영하여 오랜 노력 끝에 국내 최초로 복부비만, 체지방 감소에 효능이 있는 원료소재인 APIC를 자체적으로 개발하였다. 이 원료소재는 식품의약품안전청으로부터 특허를 받고, 유수의 해외 저널 7편, 국내 저널 1편에 논문이 게재될 정도로 그 기능성과 안전성을 인정받았다. 에스라이트 슬리머 DX는 이러한 사실을 소비자들에게 적극적으로 알림으로써 신제품에 대한 소비자들의 기술적 불확실성을 완화시킴과 동시에 경쟁제품과 차별되는 고기능성 제품이라는 인식을 소비자들에게 심어 줄 수 있었다.

또한 혁신적 신제품에 대한 소비자들의 감성적 불

확실성을 줄이기 위해 소비자와 함께하는 이벤트와 같은 BTL 전략을 실행하였다. 감성을 동반하는 제품의 경우에는 이벤트와 같이 소비자의 체험이 매우 효과적이기 때문에 특히, 후발 브랜드는 이를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 시장에서 후발 브랜드 또는 시장 지위가 열위에 있는 브랜드들은 선발 브랜드나 시장 지위가 우위에 있는 브랜드들에 비해 마케팅 자원의 여력이 적은 경우가 많다. 이러한 상황에서 ATL(Above the Line Promotion)으로 대표되는 4대 매체 중심으로 장기간 소비자들에게 소구하는 것은 매우 어려운 일이다. 에스라이트 슬리머 DX는 명확한 전략적 컨셉을 바탕으로 소비자들의 신제품에 대한 감성적 불확실성을 완화시킴과 동시에 브랜드 인지도를 높이기 위해 적극적인 체험 기회 제공, 판촉, 그리고 현장 이벤트 등과 같은 BTL을 중심으로 통합 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 전략을 펼친 결과 시장 진출 초기에 감성적인 브랜드로 소비자들에게 소구되어 브랜드 인지도를 확산시킬 수 있었다.

이와 같은 차별화된 마케팅 커뮤니케이션 전략은 에스라이트 슬리머 DX에 대한 소비자들의 불확실성을 줄임과 동시에 경쟁제품 보다 기능적으로 우수하며 감성적인 제품이라는 인식이 확산되어 시장에서 선도적인 위치를 차지할 수 있었다.

#### 4) 다양한 마케팅 커뮤니케이션 전략을 통해 단기간에 시장에서 큰 성공을 거둔 에스라이트 슬리머 DX의 마케팅 성과는 어떻게 측정할 수 있는가?

마케팅 성과를 무엇으로 볼 것인지에 대한 논의는 아직까지 명확하지가 않다. 최근 광고나 판촉 등에서 논의되는 마케팅 성과 측정의 쟁점은 측정의 정확성과 수익과의 적합성으로 보고 있다. 예컨대 소비자의 태도변화는 측정하기가 용이하여 정확성은 높지만 수익과의 적합성이 떨어지는 문제가 있고,

매출은 수익에 근접하여 적합성은 높지만 여러 가지 요인에 의해 영향을 받기 때문에 정확성이 떨어지는 문제를 안고 있다.

이에 에스라이트 슬리머 DX는 마케팅 성과 측정의 정확성을 반영하기 위해 브랜드 인지도, 고객만족도 등을 포함하는 고객성과 그리고 수익과의 적합성을 높이기 위해 매출로 나타내는 재무성으로 측정하였다. 먼저 에스라이트 슬리머 DX는 고객성과를 브랜드인지도와 브랜드이미지로 측정하였는데, 브랜드인지는 2008년 5월 0.5%에서 2010년 9월에는 32.1%로 급성장하였다. 2008년 출시 때 CJ 팻다운에 비해 1/60에 불과했던 브랜드인지도가 2010년 하반기에는 거의 동등한 수준으로 추격한 것이다. 또한 브랜드이미지 측면에서도 신뢰성, 편리함, 여성적 이미지를 연상하고 있는 것으로 나타나 강력한 브랜드 포지셔닝을 확보한 것으로 확인되었다(〈표 1〉 참조).

또한 에스라이트 슬리머 DX는 직접 제품을 사용한 고객들로부터 받은 평가인 고객만족도, 재구매의도, 그리고 추천의도 점수를 바탕으로 고객성과를 측정하였다. 그 결과 경쟁 브랜드인 CJ 팻다운과 거의 대등한 수준인 것으로 나타났으나, 고객만족도와 재구매의도 점수에 비해 추천의도는 상대적으로 약간 낮게 나타났다. 이는 향후 소비자의 추천의도를 개선하는 노력의 필요성을 보여주고 있다(〈표 2〉 참조).

마지막으로 에스라이트 슬리머 DX는 수익과의 적합성을 확인하기 위해 매출을 바탕으로 한 재무성으로 측정하였는데, 이 또한 급성장 하였다. 2008년 220억 원에서 2010년에는 450억 원으로 3년 간 2배 이상의 매출성장을 달성하였다(〈표 3〉 참조).

이러한 성과를 종합해서 볼 때 에스라이트 슬리머 DX의 브랜드 출시와 마케팅 전략은 성공을 거두었다고 평가할 수 있다.

〈표 1〉 브랜드 인지도

성과	2008년 5월	2009년 3월	2009년 12월	2010년 1월	2010년 9월
슬리머DX	0.5	12.6	20.7	27.8	32.1
CJ 팻다운	29.7	32.3	34.4	33.0	33.3

출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2011

〈표 2〉 고객만족도 성과(100점 만점 기준)

항목	슬리머DX	CJ 팻다운
전반적 만족도	79.3	79.8
재구매의도	78.9	79.8
추천의도	74.3	77.4

출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 건강기능식품 고객만족도 조사, 2011

〈표 3〉 매출 성과

연도	2008년	2009년	2010년
매출	220억	360억	450억

출처: 아모레퍼시픽 내부자료, 2011

5) 단기간에 큰 성공을 거둔 에스라이트 슬리머 DX는 새로운 광고 및 신제품 출시가 늦어짐에 따라 새로운 국면을 맞이하게 되었는데, 이를 극복하기 위한 향후 전략에는 무엇이 있겠는가?

트 건강기능식품 이미지를 확대할 계획이다. 이러한 전략을 바탕으로 에스라이트 슬리머 DX는 2015년에 1,000억의 매출을 기대하고 있는데 이것이 성공할 수 있을지 향후 행보가 주목된다.

에스라이트 슬리머 DX는 새로운 광고 및 신제품 개발의 출시가 늦어짐에 따라 2010년 후반부터 판매량이 감소하기 시작하였고, 신규고객이 창출되지 않아 시장 확장이 늦어지게 되었다. 이제 에스라이트 슬리머 DX는 향후 성장을 위해 두 가지 도전과제를 고려해 봐야 한다. 첫째, 제품라인의 확장이다. 즉 향후 제품라인의 확장을 통해 시장의 양적 성장을 모색할 것인지, 만약 이것이 가능하다면, 어떠한 전략을 실행해야 하는지에 대해서 고민을 해 봐야 한다. 이를 위해 에스라이트 슬리머 DX는 제품라인의 확장을 두 단계로 나누어 개발하려고 하고 있다. 먼저 2011년 전략으로 비타민 성분이 함유된 분말과 음료 상품을 개발하여 제품라인을 확장하려고 한다. 또한 2012년부터 2015년까지 제품라인을 집중슬리밍, 유지관리형, 그리고 부분관리형 세 개의 카테고리 구분하여 확장할 계획을 가지고 있다. 또한 임신부 고객을 목표고객으로 이들의 임신 및 출산 관리용 제품을 개발하려고 계획하고 있다.

둘째, 새로운 마케팅 커뮤니케이션 전략의 실행이다. 초기 에스라이트 슬리머 DX는 브랜드인지도와 시장 정착을 위해 BTL과 ATL을 이용한 IMC 전략을 바탕으로 시장에 무난히 진입하고 선도의 위치까지 차지할 수 있었다. 그러나 더 큰 시장 확대와 신규고객 확보를 위해서는 소비자들과 접촉할 수 있는 새로운 마케팅 커뮤니케이션 전략이 필요하다. 이에 에스라이트 슬리머 DX는 피트니스 센터와의 연계를 통해 제품 홍보 및 판매를 할 예정으로 2011년 4월에 서울에 있는 4곳의 헬스센터를 시범운영하고, 그 범위를 전국으로 확대할 방침에 있다. 또한 전문 미용병원과의 연계를 통해 전문적인 고기능성 다이어