

원브랜드샵 토니모리(TONYMOLY)의 마케팅 차별화 전략에 관한 사례

유 창 조*
정 혜 주**

2000년대 화장품 시장에는 중저가 화장품을 중심으로 한 원브랜드샵이라는 새로운 개념의 매장이 등장하여 화장품 사업에 큰 변화가 시작되었다. 원브랜드샵은 다양한 브랜드의 제품을 취급하는 기존의 화장품 전문매장과는 달린 브랜드의 제품만을 판매하며 가격대비 성능이 우수한 중저가의 화장품을 취급하는 새로운 유형의 유통 매장이다. 계속되는 경기침체와 합리적이고 실용적인 소비를 추구하는 소비자의 소비패턴 변화로 원브랜드샵 시장은 고속 성장하였고, 이는 미샤, 더페이스샵, 토니모리와 같은 신규 화장품 브랜드를 대거 배출하였다. 비슷한 컨셉의 비슷한 제품으로 무장된 브랜드들의 경쟁이 갈수록 치열해진 가운데, 시장 진출 초기 고전을 면치 못한 토니모리는 새로운 시장을 발굴하고, 브랜드 리뉴얼을 통해 경쟁자들과는 차별화된 브랜드 컨셉과 마케팅 전략으로 중저가 화장품 시장에 획기적인 바람을 일으키며 시장에서 확실한 입지를 구축하였다.

토니모리는 30대 40대가 아닌 20대 초반의 젊은 여성을 위한 화장품 시장이 잘 형성되어 있지 않고, 화장하는 연령대가 낮아지는 점에 착안하여, 10대 후반 20대 초반의 젊은 여성을 토니모리의 메인 타겟으로 선정된 후 모든 마케팅 활동을 타겟에 기반하여 실행하였다. 여성미, 자연미를 강조한 일반적인 화장품 브랜드 컨셉에서 탈피하여 독특하면서도 타겟에 주효한 'New & Fun & Good(새롭고 재미있고 좋은)'의 컨셉을 도출하고, 컨셉에 걸맞은 화장품 패키지디자인을 특화하여 타겟을 공략하였다. 토니모리의 모기업이 화장품 용기 제작 전문 업체였던 만큼 패키지 제작에 강점을 갖고 있던 데다, 소비에서 이성적 가치보다 감성적 가치가 더 중시되는 사회적 트렌드가 잘 맞아떨어져 토니모리의 패키지는 업계에 큰 반향을 일으키며 화장품 시장에 새로운 영역을 개척하게 되었다. 뿐만 아니라, 대중매체를 이용하는 전통적인 커뮤니케이션 방식을 벗어나, 타겟의 미디어 생활과 변화된 타겟 특성에 기반을 둔 뉴미디어 커뮤니케이션 전략을 취하여, 비용 효율적이면서 효과적인 커뮤니케이션을 진행하였다. 중저가 화장품 시장에 기틀을 마련한 토니모리는 제자리에 안주하지 않고, 끊임없이 고품질의 히트상품 개발과 새롭고 진보된 방식의 마케팅 활동을 지속함으로써 국내에서는 물론 해외에서도 브랜드 파워를 인정받고 있다.

본 사례의 목적은 이러한 토니모리의 성공적인 마케팅 전략을 소개하는데 있다. 이를 위해 본 연구는 화장품 산업의 전반적 현황 및 원브랜드샵 유통채널의 태동과 성장과정을 살펴보고, 토니모리가 취한 브랜드 전략, 패키지 전략, 커뮤니케이션 전략 및 글로벌 진출 전략을 학문적 이론에 의거하여 재조명한 뒤, 마지막으로 토니모리가 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 논의해 보았다.

주제어: 원브랜드샵, 토니모리, 패키지디자인, 뉴미디어 커뮤니케이션

논문접수일: 2015. 10. 26.

게재확정일: 2015. 11. 17.

* 동국대학교 경영학과, 마케팅 교수(yoo@dongguk.edu), 교신저자

** 동국대학교 경영학과, 마케팅 박사과정(fruitworld80@naver.com), 제1저자

I. 서론

1990년대 말 IMF 사태로 대부분 소비재 시장은 정체현상을 보여 왔다. 그러나 이 시기에도 화장품 시장은 성장세를 유지해 왔고 최근 수년간의 경기 불황에도 불구하고 국내 화장품 시장은 매년 성장세를 지속하여 왔다. 2014년 국내 화장품 시장 규모는 11.8조원에 이르렀고, 2015년 추산된 시장규모는 12.6조원으로 전년 대비 7% 성장률을 기록할 것으로 업계는 전망하고 있다(신한금융투자 산업보고서 2015).

이러한 화장품 산업의 성장세 원인은 새로운 개념의 매장 출현에 있다고 볼 수 있다. 화장품 시장에 원브랜드샵(중저가의 하나의 브랜드 제품만 취급하는 매장)이라 통칭되는 신규채널의 등장은 화장품 시장의 유통 구조와 산업 구조를 개편하며 2000년대 화장품 시장의 성장을 견인하였다.

당시 원브랜드샵의 등장은 사회에 만연했던 양극화 현상에서 찾아 볼 수 있는데, 이 시기 경제적으로 어려움을 겪고 있던 소비자들은 실용적이면서 가치 있는 화장품, 즉 중저가 화장품을 원하고 있었다. 최초의 원브랜드샵은 2002년 에이블씨엔씨의 미샤(MISSHA)로 시작되었지만 곧 대기업의 시장잠식으로 2014년 기준 상위 3개 브랜드(LG생활건강 더페이스샵(THE FACESHOP), 아모레퍼시픽 이니스프리(Innisfree), 미샤(MISSHA))의 시장점유율이 55.7%에 달했으며, 아모레퍼시픽의 에뛰드(ETUDE)까지 합산하면 60%가 넘는 구조가 되었다. 하지만 신유통채널은 신생기업에게 기회를 주었고, 수혜를 입은 대표적인 기업이 바로 토니모리(TONYMOLY)이다. 대기업과는 비교하기 어려운 적은 자본으로 2006년 후발주자로서 시장에 진출하였지만, 차별화된 제품과 마케팅 노력으로 꾸준한 성장세를 보여 왔으며, 이제는 국내를 넘어 해외에

서까지 인정받는 브랜드로써 브랜드 파워를 강화해 나가고 있다.

본 연구에서는 이처럼 불리한 상황에서도 시장에 성공적으로 진출한 토니모리의 사례를 분석하면서, 먼저 화장품 산업의 현황과 토니모리의 설립과정을 살펴보고, 후발주자로서 토니모리가 채택한 차별화 전략들의 이론적 배경과 실행 전략을 분석한 후, 그에 따른 토니모리의 현재 위상을 짚어보고 향후 토니모리가 나아가야 할 방향을 제안하고자 한다.

II. 화장품 산업 시장현황과 토니모리 설립배경

2.1 화장품 산업 시장규모 및 특징

화장품 세계 시장은 경제적 수준의 향상과 여성의 경제 활동 증가, 소비계층의 확대로 꾸준한 성장세를 보이고 있으며 특히 화장품에 대한 필수재 인식이 강해지면서 경기변동에 크게 영향을 받지 않는 것으로 평가되고 있다(연구성과실용화진흥원 2014). 세계적으로 화장품 시장은 2001년부터 2012년 까지 약 4%의 꾸준한 성장세를 보여 왔고, 향후에도 4.4~4.8%의 성장률을 유지하여 2016년에는 3,088억 달러에 이를 것으로 전망하고 있다. 국가별 시장 중 미국이 가장 큰 시장을 형성하고 있으며 중국, 브라질, 인도는 급속한 경제 성장으로 인해 화장품 시장의 국가 순위가 해마다 상승하고 있다.

특히 중국 화장품 시장은 중국의 경제성장과 함께 국민소득이 늘고 미용에 대한 관심도 높아져 급속한 성장세를 보이고 있으며, 세계 시장에서 차지하는 비중도 매년 증가하고 있다. 반면, 미국은 세계 시장에서 꾸준한 성장을 보이며 부동의 1위 자리를 유지하고 있으나 다른 국가 대비 증가율이 낮아 시장 점

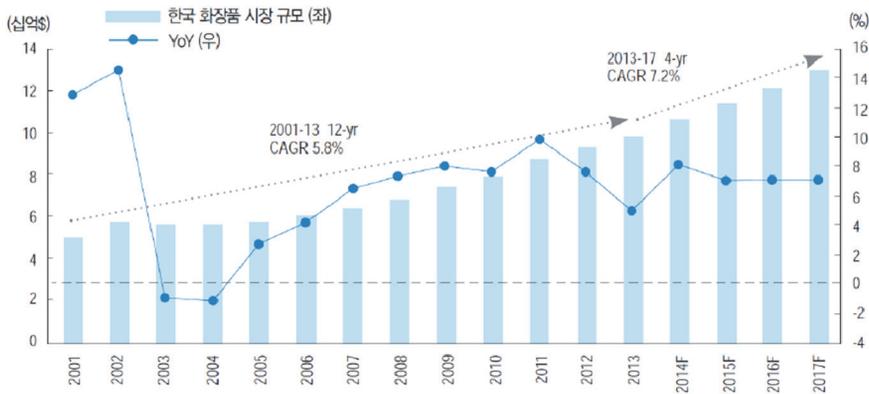
유율은 감소하는 추세를 보이고 있다.

국내 화장품 시장도 글로벌 화장품 시장과 비슷한 추세를 따른다. 국내 화장품 시장(생산+수입-수출)은 2009년 5조 5,342억 원에서 2013년 7조 6,242억 원으로 성장하였으며 2009년부터 2013년까지의 연평균 성장률은 8.3%를 기록하였다. 이후에도 국내 화장품 시장은 2017년 까지 연평균 약 7.2%의 성장률을 보일 것으로 전망되며 2016년부터는 12조원을 넘어설 것으로 예상하고 있다(화장품 산업동향 2014).

국내 화장품 시장의 동인은 내수와 수출에서 고르게 성장한 것으로 나타났는데, 내수시장 성장은 화장품에 대한 소비자의 인식 변화와 원브랜드샵의 성장에 기인하였고, 수출 성장에는 ‘한류’ 열풍이 직간접적인 영향을 미친 것으로 분석된다. 글로벌 화장품 시장에서 나타난 것처럼 국내 시장에서도 화장품은 전형적인 내수산업에서 2007년 이후 필수 소비재로 인식되며 경기변동에 비탄력적인 산업이 되었고, 원브랜드샵과 같은 새로운 유통채널의 등장과 성장이 국내 화장품 시장의 성장을 견인하였다고 볼 수 있다. 2000년대 초반 고품질과 저가를 차별화 요소로 설정해 등장한 원브랜드샵은 다른 유통채널

을 압도하는 성장세를 보였으며 상품 확대, 품질 향상, 히트아이템 증가로 수요 고객층을 넓혀가고 있다.

한편, 국내 화장품 시장은 일부 대기업들이 시장을 대거 잠식하는 구조로써, 2013년 전체 기업(103개) 가운데 상위 15개 기업 매출(8조 7,417억원)이 전체 매출(11조 5,787억원)의 75.5%를 차지한 것으로 나타났다. 상위 15개 기업 가운데 아모레퍼시픽(100대 기업 중 17위), LG생활건강(26위), 에이블씨엔씨(56위)는 2013년 세계 100대 기업에 포함될 만큼 강력한 기업들이지만 일부 기업을 제외한 나머지는 영세한 업체들로 이루어진 구조라 할 수 있다(한국보건산업진흥원, 2014). 주요 대기업들은 화장품 생산에 필요한 자체 R&D 설비를 갖추고 있지만 대부분의 경우 화장품 제조 및 생산은 외부 전문 업체 OEM(Original Equipment Manufacturing, 주문자가 요구하는 제품과 상표명으로 완제품을 생산하는 것), ODM(Original Development Manufacturing, 하청업체가 제품의 개발과 생산을 모두 담당하는 방식) 방식으로 이루어져 왔다. 따라서 OEM, ODM 업체들은 자신들만의 고유한 사업모델을 구축해 화장품 산업 내에서 중요한 역할을 수행하고 있으며 화장품 메이커들의



[출처: 국내 보건산업 최신 경영분석, 화장품 공시기업 경영분석, 2014년]

<그림 1> 국내 화장품 시장규모 및 전망

수요가 늘어나면서 생산 공장을 추가 신설, 증축하여 연간 화장품 생산능력을 향상시키고 있다. 특히 이러한 OEM, ODM 업체의 등장은 중소기업 화장품 메이커의 시장 진입을 보다 용이하게 해 주었다(정혜옥 2014).

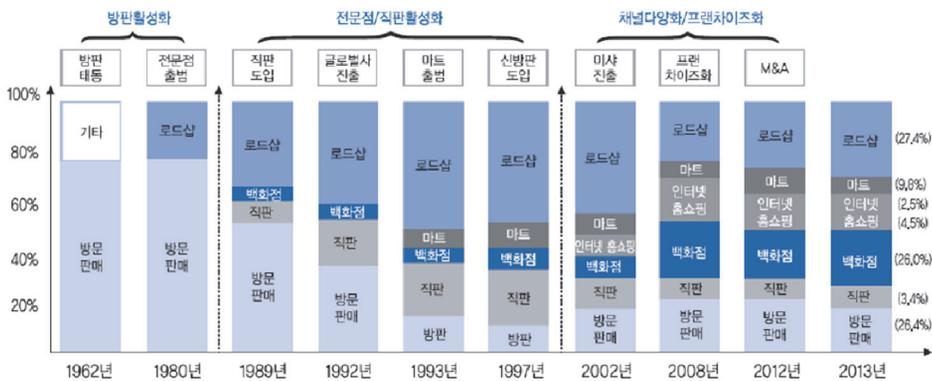
이와 같이 기업의 규모와 관계없이 다양한 메이커들이 화장품 시장에서 경쟁하게 되면서 각 사들은 고객지향적 마케팅활동을 통해 시장에서의 기반 확보를 위해 총력을 기울이고 있다. 최근 국내 화장품 기업들은 고령화 사회 진입, 미적 성향 추구 심화, 프리미엄 기능성화장품 수요 증가 등에 따라 성장 잠재력의 극대화 노력을 꾀하고 있다. 즉, 기술력을 바탕으로 자연주의, 한방 등 다양한 컨셉 차별화, 고가의 프리미엄 라인 강화를 통한 브랜드력 강화, 차별화된 마케팅으로 브랜드 인지도 확대, 그리고 기업 구조 자체의 질적 변화를 위해 사업 포트폴리오 다각화 및 고객사 다변화 노력 등을 시도하고 있다.

2.2 화장품 유통채널의 발달과정 및 특징

국내 화장품 시장은 1960년대부터 규모를 갖추기 시작하였고 과거의 유통채널은 백화점과 방문판매가

중심이 되는 구조로 그리 복잡하지 않았다. 1970년대 정부의 국내 산업 보호라는 정책에 따라 방문판매가 국내 화장품 판매의 주요 채널로 자리 잡아 왔다. 그러나 시간이 지나면서 소비자들의 화장품 구매와 관련된 다양한 욕구에 맞춰 화장품 메이커들은 화장품 전문점이라는 새로운 판매채널을 개발하였다(오세조 외 2003). 초기엔 재고물량을 소진하는 목적의 화장품 할인코너로 시작하였지만 이 시장이 급성장하면서 화장품 전문점으로 정착되고, 1990년대 55%이상의 시장점유율을 기록한 대표적인 유통채널로 성장하였다(김민숙 2014; 윤희선, 김홍배 2009). 화장품 전문점은 여러 브랜드의 제품을 한눈에 살펴보고 구매할 수 있는 장점뿐만 아니라 미용과 관련된 정보를 얻고 서비스까지 받을 수 있는 점에서 다른 채널과는 차별화 되었다.

그러나 IMF 이후 가격이 민감해진 소비자들에 대한 유치 경쟁이 치열해 지면서 화장품 전문점 간의 가격경쟁, 잦은 신상품 출시, 과잉재고, 과도한 촉진 등에 의한 매출 감소로 화장품 전문점은 점점 쇠퇴하기 시작하였다(김민숙 2014; 한성경, 황연숙 2012). 이와 더불어 소비자에게도 변화의 바람이 일었다. 계속되는 경기침체에 소비자들은 가격에 상당히 민



[출처: 전문가들이 바라보는 2014 보건산업 전망]

<그림 2> 국내 화장품 유통채널의 변화

감해졌고, 고가, 중고가 중심의 화장품 시장에서 저렴하면서도 질 좋은 화장품을 찾기 시작하였다. 여기에 90년대 인터넷 보급 확대로 젊은 층을 중심으로 한 글로벌화 확산에 따라 합리적인 소비, 가치 소비, 브랜드보다 목적성에 맞춘 소비문화가 형성되었다.

이러한 시장 환경 속에서 2002년 화장품 제조사인 에이블씨앤씨가 국내 저가 화장품 원브랜드샵 '미샤'를 선도적으로 오픈하며 화장품 시장에서 새로운 사업모델을 시도하였다. 화장품 브랜드샵은 단일 브랜드의 제품만 판매하는 원브랜드샵과, 한 기업의 여러 브랜드 제품을 판매하는 멀티브랜드샵으로 분류할 수 있으며(김민숙 2014; 이윤희, 박지연 2008), 2000년대 브랜드샵은 원브랜드샵을 중심으로 성장하였다.

이후 2003년에 '더페이스샵', 2004년에 '스킨푸드', 2005년 '에뛰드하우스', 2006년 '토니모리' 등이 원브랜드샵 대열에 가세하였다. 원브랜드샵은 화려한 패키지 비용과 유통구조를 단순화하여 유통마진을 줄임으로써 제품 품질은 유지하면서도 가격은 낮출 수 있는 유통채널이었다. 원브랜드샵 채널은 2000년대 화장품 시장을 이끄는 주요 채널로 성장하면서 매장형태에서도 진화를 꾀하였다. 기존 브랜드샵 형태에서 벗어나 지하철 역사와 마트, 백화점 등에 흡인숍 형태의 새로운 브랜드샵 형태들이 등장하였고, 2005년 중순부터는 아모레퍼시픽, LG생활건강 등의 대기업들도 본격적으로 원브랜드샵 시장에 진출하면서 급격한 양적 팽창이 이루어졌다(김민숙 2014; 이돈일, 김주연 2012).

원브랜드샵의 등장과 성장에는 경기불황과 함께 소비자들의 소비패턴 변화 및 저가상품에 대한 인식 변화가 주요한 역할을 하였다. 소비자들의 합리적 소비패턴은 트레이딩 다운(Trading Down)의 구매행태로 이어져, 고가 화장품을 소비하면서도 가성비가 우수하거나 트렌디한 화장품의 경우 중저가의 제품을 교차 구매하는 소비형태가 나타났다(정혜옥

2014). 또한 고가 화장품의 가격거품과 품질논란 그리고 저가 화장품의 품질 우수성을 다루는 뷰티프로그램들의 등장과 원브랜드샵 화장품 사용자들의 긍정적인 온라인 상품평 등을 통해 저가 화장품에 대한 인식 개선이 이루어졌던 것이다.

한편에서는 2000년대 소비 양극화에 따라 중산층 이상 및 20~30대 소비자의 고가 화장품에 대한 수요로 백화점 채널이 성장하기도 하였으나, 해외직구 및 온라인쇼핑몰 활성화에 따라 2012년부터 매출 감소세에 접어들게 되었다. 이 밖에도 2000년대에는 중국 관광객 수요로 급부상한 면세점, 시공간의 제약 없이 구매가 가능한 온라인채널, 다양한 브랜드의 제품 테스트가 가능한 드럭스토어 등 신규채널의 등장이 잇따랐다.

이처럼 화장품 유통채널 발달과정을 보면 2000년 이전에는 특정 유통채널이 화장품 시장을 이끌어 왔던 것에서, 이후에는 원브랜드샵을 중심으로 유통채널의 다각화가 진행되었다. 또한 원브랜드샵은 기존에는 잘 형성되어 있지 않았던 중저가 화장품 시장을 새로운 중심 시장으로 형성하여 화장품 시장을 확대하였으며, 동시에 90년대 유망한 기업들의 쇠퇴와 신생 기업들의 등장을 야기하여 화장품 시장의 구조 재편을 이끌었다.

2.3 원브랜드샵 토니모리의 설립과 발달과정

토니모리는 원브랜드샵이 화장품 중심 유통채널로 자리 잡고 중저가 브랜드샵 경쟁이 치열해진 2006년 7월 시장에 진출하였다. 토니모리는 영어로 멋진, 맵시 있는 이라는 의미의 'TONY'와 담는다라는 의미의 일본어 'MOLY'의 합성어로 '아름다움을 담은 곳'이란 의미의 글로벌 뷰티 코스메틱 브랜드로, 화장품 용기 전문 기업 태성산업의 배해동 회장에 의해 설립되었다. 시장 진출 당시 이미 '미샤'나 '더페이스샵'과 같은 선도 브랜드와 아모레퍼시픽 같은

대기업이 포진해 있던 상황이었지만 배해동 회장의 생각은 달랐다. 증거가 화장품 시장이 도입기를 지나 성장초기 단계라 진단하였고, 그 당시 진출해도 사업기반을 다지고 성장가능성을 확보할 수 있다고 판단하였다. 또한, 당시에는 원브랜드샵 등장으로 인해 기존 브랜드들의 쇠퇴와 새로운 기업들의 등장이 교차하며 시장이 재편되는 상황이었으며, 특히 원브랜드샵 채널은 진입장벽이 낮아 신생기업에게는 절호의 기회였다. 게다가 일부 대기업을 제외한 대부분의 화장품 기업들은 자체 생산방식이 아닌 OEM, ODM 방식을 이용하였기 때문에, 토니모리는 제품 생산을 위한 막대한 설비투자 없이도 신속하게 시장에 진출할 수 있었다. 즉, 진입장벽이 낮고 우수한 품질의 재료를 제공할 수 있는 회사들이 존재했기 때문에 원브랜드샵 사업을 시작할 수 있었던 것이다.

토니모리는 2008년을 기점으로 원브랜드샵이라는 증거가 화장품 시장에서 놀라울 정도로 성장하였

다. 한국사회의 전반적인 소비 감소 추세에도 불구하고 토니모리의 매출이익은 2009년 567억에서 2014년 2,052억 원으로 급증하였으며 무서운 속도로 매장을 늘려나가 2006년 1개였던 매장 수는 2015년 5월 600개에 달하였다. 뿐만 아니라 토니모리는 장기적인 안목으로 향후 글로벌 시장의 확산을 염두에 두고 2008년부터 글로벌 진출을 시도, 가까운 동남아시아부터 진입장벽이 매우 높은 중동아시아와 극동아시아까지 진출에 성공하여 2015년 6월 해외 매장 5,000점을 돌파하였다.

이러한 성장에는 토니모리만의 차별화 전략과 노력이 있었지만 가장 근간이 되는 것은 2009년 브랜드 리뉴얼이라 할 수 있다. 비슷비슷한 이미지와 제품으로 경쟁이 치열한 시장에서 브랜드 아이덴티티를 재구축하여 차별화된 제품과 이미지를 전달해야겠다는 전략 하에 시행된 리뉴얼 결과, 토니모리만의 독특한 컨셉(New & Good & Fun)이 구축되

연도	매출액	주요 연혁
2009	-	- 홍콩, 대만, 중국 수출 계약 체결 - 브랜드 리뉴얼
2010	567억	- 싱가포르, 말레이시아, 호주 수출 계약 체결 - 토니모리 브랜드샵 200호점 돌파
2011	1,014억	- Get it beauty 블라인드 테스트 헤어테닝에센스 1위 - 코스모폴리탄, 슈어뷰티어워드 아이리어너 부문 1위
2012	1,506억	- 2012년, 1,006억 달성 기업 선정, 중소기업청/벤처기업협회 - 2012 올해의 빅년 인물, 경영대상 - 제20회 마케팅 프론티어 대상, 고객만족부문 수상 - 고객감동 마케팅 대상 수상, 마케팅학회 - 대한민국 글로벌 CEO 선정, 중앙일보 - 코스모폴리탄, 슈어뷰티어워드 아이리어너 부문 2년 연속 1위 - 토니모리 브랜드샵 400호점 돌파
2013	1,703억	- 2012 대한민국 대표 우수기업 인증 - 배해동 회장 은탑산업훈장 수상 - 2013 최우수 경영대상, 창의적 신제품 개발 부문 대상 수상, 한국경영학회 - 러시아 진출
2014	2,052억	- 포브스 최고 경영자 대상 상생경영부문 배해동 회장 수상 - 현충묘지 엑스포, 2014 아시아 뷰티어워드 명품 브랜드상 수상 - 홍콩 단독 브랜드샵 20호점 돌파 - 뉴욕 맨하탄 및 풀러싱 단독 매장 오픈
2015	-	- 2015 소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 브랜드 화장품 브랜드샵 부문 수상 - Get it beauty 블라인드 테스트 헤어에센스 부문 2위 - 토니모리 브랜드샵 600호점 돌파 - 해외 매장 5,000점 돌파 - 홍콩시장 진출 - 유가증권 상장

[출처: 금융감독원 감사보고서, 토니모리 홈페이지]

<그림 3> 토니모리 연도별 매출액 및 주요 연혁

었고 더불어 새로운 표적 타겟(10대 후반 20대 초반 여성)을 설정하여 이후 일관된 브랜드 마케팅 전략을 구사할 수 있었다.

그 결과 토니모리는 2011년부터 중저가 원브랜드샵 시장에서 중견기업으로 성장할 수 있었다. 토니모리가 브랜드 리뉴얼을 전개한 2009년도 이후 현재까지의 주요 성과가 <그림 3>에 요약되어 있으며, 이하에서는 토니모리의 성공적인 중저가 원브랜드샵 시장 개척을 가능하게 해준 브랜드 전략을 소개하기로 한다.

III. 토니모리의 마케팅 차별화 전략

3.1 토니모리의 브랜드 전략

신규 브랜드를 런칭할 때 장기적인 안목에서 신중하게 결정되어야 할 영역이 브랜드 계층구조(Brand Hierarchy)의 선택이다. 어느 계층구조를 선택하느냐에 따라 브랜드 아이덴티티와 브랜드 관리가 달라지기 때문이다. 기업은 하나의 이름을 갖지만 다수의 제품을 관리하는 경우가 대부분이고, 그에 따라 많은 브랜드를 보유하게 된다. 따라서 기업이 보유한 여러 브랜드들의 효과적인 관리를 위해서는 브랜드 계층구조를 이해하고 이를 바탕으로 기업이 처한 현실에 최적의 브랜드 아키텍처를 구상해야 한다.

브랜드 아키텍처는 파쿠아(Farquhar, 1992)에 의해 기업브랜드(Corporate Brand, 기업명을 대신하는 브랜드), 패밀리브랜드(Family Brand, 동일한 영역에서 복수의 브랜드를 갖거나, 상이한 영역에서 동질성을 갖는 브랜드), 개별브랜드(Individual Brand, 하나의 제품범주에 국한되어 사용되는 브랜드), 브랜드수식어(Brand Modifier, 개별브랜드를 보조하기 위한 전술적인 이름)의 4단계로 구분되며

(강우성, 유창조, 김대영 2015), 각 단계에 따라 해당 브랜드의 위상과 역할이 규정되고 이는 다시 브랜드 수준 간의 조합 정도에 따라 단일체형(Single Entity, 기업브랜드와 제품브랜드가 동일), 개별브랜드형(Brand Dominance, 개별브랜드 강조), 동등형(Equal Dominance, 기업브랜드와 개별브랜드를 동일 비중으로 강조), 기업브랜드형(Corporate Dominance, 기업브랜드 강조), 혼합형(Mixed Dominance, 일부 제품라인에서는 개별브랜드형을 다른 제품라인에서는 기업브랜드 전략을 적용)으로 유형화 된다.

이처럼 다양한 아키텍처 가운데 토니모리가 취한 전략은 기업브랜드 전략이었다. 토니모리는 OEM, ODM 방식을 활용하여 다양한 서브 브랜드(Sub-Brand) 제품 개발이 가능하였고, 이로써 제품 다양성은 확보하였지만, 신생브랜드로써 브랜드가 전혀 알려져 있지 않은 상황에서 개별 브랜드를 어필하는 것은 소비자에게 오히려 혼란만 남길 뿐 적절하지 않다고 판단하였다. 한편 토니모리는 기업브랜드이면서 원브랜드샵 매장 브랜드이다. 따라서 토니모리는 다양한 개별 제품 브랜드를 보유하고 소비자에게 제공하지만, 모든 커뮤니케이션은 토니모리로 일원화함으로써 원브랜드샵 토니모리를 소비자의 마음속에 강력히 심고자 하였다. 게다가 런칭 당시 대기업과는 견줄 수 없는 열세한 자본으로 마케팅 활동을 해야 했다. 이러한 여건 속에서 토니모리가 기업브랜드 전략을 취한 것은 현실적으로 가장 합당한 선택이었다.

이로써 토니모리는 모든 마케팅비용과 핵심역량을 토니모리 하나의 브랜드에 집중하였다. 게다가 원브랜드샵 채널 자체가 매장 안에서 자사 제품만을 취급하기 때문에 일관된 토니모리 브랜드 커뮤니케이션이 더해져 비용 효율적으로 짧은 기간 내 소비자들의 인지도를 확보할 수 있었다.

3.1.1 토니모리의 과감한 브랜드 리뉴얼

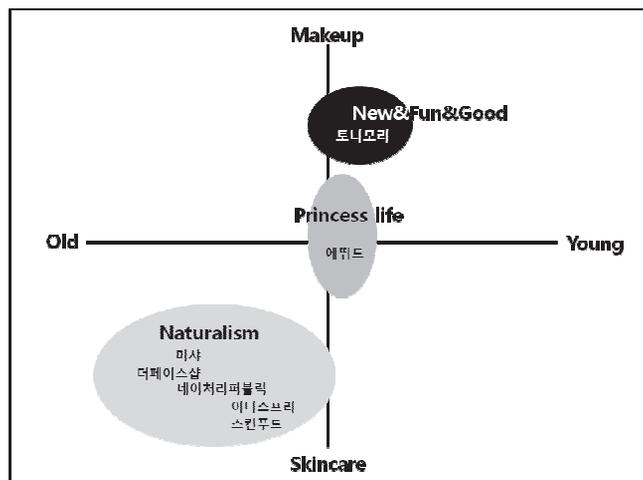
토니모리가 후발주자로서 시장에 진출할 당시, 중저가 원브랜드샵 시장은 온통 천연원료를 앞세운 자연주의를 강조하고 있었다. 그럴 수밖에 없던 것이 90년대부터 불기 시작한 웰빙 열풍은 2000년대에도 이어져 로하스(LOHAS, Lifestyles of Health and Sustainability) 소비문화로 확산되었고, 메이크업 트렌드 또한 자연주의, 내추럴 메이크업이 강세를 이어가고 있던 상황이었기 때문에 원브랜드샵 브랜드들은 하나같이 자연주의에 초점을 기울여 브랜드 아이덴티티를 설정하고 있었다.

토니모리도 시장에 처음 진출할 당시의 컨셉은 선도 브랜드들과 별반 다르지 않았다. 게다가 대기업의 후광효과를 기대할 수 없었고, 전혀 알지 못하던 중소기업의 신생브랜드로서 토니모리가 소비자들에게 인식되기란 쉽지 않은 일이었다. 제품력은 우수했지만 시장에서 전혀 차별화가 되지 않았고, 과당 경쟁으로 일삼은 할인정책은 급기야 토니모리 경영에 심각한 타격을 입히기도 하였다.

기로에 선 토니모리는 중저가 시장의 성장 잠재력, 그리고 어느 브랜드보다도 뛰어난 제품력과 모기업의 자산인 화장품 산업에 대한 노하우를 보유하고 있었기 때문에, 포기하지 않고 2008년 재도약을 위한 브랜드 리뉴얼을 과감하게 단행하였다.

기존 브랜드들과의 분명한 차별화를 위해 토니모리는 시장세분화(Segmentation)부터 다시 시작하였다. 여기서 여성을 위한 화장품이 무수히 많은 가운데 10대 후반 20대 초반의 젊은 여성을 위한 전용 화장품이 부재한 사실을 발견하였다. 그 시장은 전혀 주목받지 못한 시장이었지만, 화장하는 연령대가 20대에서 10대 후반으로 낮아지는 경향이 뚜렷한 점에 토니모리는 해당 시장의 성장 가능성을 높게 평가하여 10대 후반에서 20대 초반의 젊은 여성을 표적 타겟으로 삼았다. 주목받지는 않았지만 성장가능성이 높고, 경쟁이 치열하지 않은 집단을 표적 타겟으로 삼은 것은 훗날 토니모리의 성공 핵심 요인 중 하나가 되었다.

기존 브랜드들이 대부분 나이 구분을 두지 않고 폭넓은 연령대의 일반 여성을 타겟으로, 자연주의



[자료: 2자자료 재구성]

〈그림 4〉 토니모리 포지셔닝 맵

컨셉의 기초화장품 경쟁을 벌이는 상황에서 토니모리의 전략은 달랐다. 구체적인 표적 타겟을 선정하고 표적 타겟의 니즈(어른스러워 보이고 싶은)에 부합한 색조화장품, 특히 아이(Eye)와 립(Lip)메이크업 제품을 주력 아이템으로 삼아 타겟에게 어필하였으며 10대 소비자의 기호에 부합한 제품개발로 수용가능성을 높였다. 여기에 토니모리의 강점인 유니크한 화장품 용기 제작 기술과 젊은 여성의 기호, 경쟁 브랜드들의 컨셉을 고려하여 'New & Fun & Good(새롭고, 즐겁고, 좋은)'의 새로운 컨셉을 도출하였다.

이로써 토니모리는 기존 선도 브랜드들과 분명한 차별화를 이루었고, 이후의 모든 마케팅 활동은 새로 도출된 컨셉에 맞춰 일관되게 진행하였다. 그 결과 토니모리만의 고유한 브랜드 아이덴티티(독특하고 재미있으면서도 질 좋은 화장품)를 구축할 수 있었으며, 비록 증거가 화장품 원브랜드샵 시장 진입은 후발이었지만 젊은 여성을 대상으로 한 10대 후반 20대 초반 타겟의 화장품 시장에서는 선도 브랜드로써 독보적인 위치를 점하게 되었다.

3.2 감성시대 패키지 혁신을 통한 토니모리의 차별화 전략

토니모리는 화장품 시장에서 통용되어온 기존 방식을 그대로 고수하기보다 시대의 흐름을 어느 기업보다 예의주시하며 민첩하게 대응해온 기업이다. 토니모리는 패키지를 통해 기존 브랜드들과 확실한 차별화를 이루었는데, 토니모리가 취한 패키지 전략 내용과 토니모리의 패키지가 시대적으로 맞아떨어질 수 있었던 배경에 대해 알아보하고자 한다.

3.2.1 감성시대의 도래와 패키지 디자인

현대 사회는 문화가 다양해짐에 따라 소비형태도

다양해졌다. 소비자들의 소득이 증대되고 가치관이 다양해지면서, 필요에 의한 이성적인 소비가 아니라도 자기표현과 감성욕구 충족을 위한 새로운 형태의 소비가 등장하였다. 더욱이 시장에 비슷한 제품들이 과잉공급 되면서 구매시점 혹은 구매현장에서 심리적 요인이 하나의 핵심 구매 요인이 되는 감성사회가 도래하였다. 감성사회에 대해 뉴욕타임즈(Newyork Times 1999)에서는 “지난 50년간 경제의 기초는 생산에서 소비로, 합리성의 영역에서 욕구의 영역으로, 즉 객관적인 영역에서 주관적이고 심리학적인 영역으로 이끌려왔다”고 논한바 있다.

감성은 형체도 없고 비이성적이고 감상적이기까지만, 구매를 촉진하고 특정 브랜드에 집착하게 만드는 놀라운 위력을 발휘한다(Scott Robinette et al. 2003). 따라서 소비자는 상품광고를 보거나 실물을 만져보거나 점원의 설명을 듣는 등 다양한 자극을 거쳐, 다시 말해 감성이 움직여 최종적으로 구매하고 싶은 욕구를 느끼게 된다. 감성사회에는 가격 대비 성능이나 기능적인 부분을 뜻하는 이성적 가치보다 소유로 인해 생기는 즐거움, 자부심, 편안함 등과 같은 감성적 가치가 구매에 더 큰 영향을 미치게 된다(김재일, 조희영 2010). 따라서 감성사회의 기업들은 소비자들에게 감성적 가치 전달을 위해 제품에 특정 이미지나 개성을 부여, 혹은 제품 개발 이면에 흥미로운 이야기를 전파하는 등 독특한 개발 전략에 총력을 기울인다.

이처럼 감성시대가 도래하면서 화장품 시장에서는 제품 패키지의 중요성이 부각되고 있다. 감성시대의 패키지는 패키지 자체가 소비자와 대면하는 최종 커뮤니케이션 채널로써, 하나의 감성인 브랜드 이미지를 구축하는데 효과적이고 중요한 역할을 하기 때문이다(조희영, 김재일 2010; 이원호 2007). 특히 패키지디자인은 소비자로 하여금 다양한 경험과 함께 제품의 물질적 기능을 전달하는 중요한 매개체가기 때문에 감성시대에서의 중요성과 관계성이 더욱

높아져가고 있다(조희영, 김재일 2010; 박규원, 구진순 2003).

감성사회에 감성적 가치가 잘 표현된 패키지는 소비자들의 궁극적인 선택과 그들이 기꺼이 가격을 지불할 수 있게 해주며, 경쟁상품이 쉽게 모방할 수 없는 요소를 제공하여 시장에서 차별화된 강력한 포지셔닝을 가능하게 해준다.

3.2.2 감성을 담은 토니모리의 패키지디자인

토니모리는 감성을 담은 차별화된 패키지 전략으로 10~20대 젊은 여성을 사로잡은 것은 물론 'New & Fun & Good'의 브랜드 아이덴티티를 명확히 전달했을 뿐만 아니라 극심한 경쟁 상황에서 타사와는 확실히 차별화된 포지션을 차지하게 되었다. 토니모리의 모기업 태성산업은 화장품 용기를 만들어 랑콤, 에스티로더, 라프레리 등 세계 유명 화장품 업체에 납품하는 업체이다. 따라서 토니모리는 태생적

으로 독보적인 화장품 용기 제작 기술을 지니고 있던 셈이었다. 바로 이러한 강력한 브랜드 자산을 활용하여 천편일률적이었던 화장품 패키지에 차별화를 꾀한 것이었다.

토니모리가 타겟의 감성을 이끌어내기 위해 선택한 컨셉은 재미(Fun)였다. 한마디로 흥미와 재미를 판매 포인트로 삼고자 하였던 것이다. 이러한 결정은 브랜드 리뉴얼 과정에서 그들의 젊은 타겟 공략을 위해서는 톡톡 튀는 펀(Fun)컨셉이 유효하다는 토니모리 디자인 연구소의 분석결과에 따른 것이었다. 시장이 온통 자연주의를 추구할 때 이를 탈피하여 차별화된 펀(Fun) 컨셉의 패키지디자인을 승부수로 던졌고 이것은 적중하였다. 토니모리는 기존에는 볼 수 없었던, 다른 화장품 회사들이 카피하기 어려운 파격적인 패키지를 만들어 냈고 토마토, 커피잔, 바나나 등 다양한 디자인 제품을 통해 토니모리만의 것을 구축해 나아갔다. 그 중 '토마토스 브라이팅 마스크'는 독특하고 재미있는 패키지와 저렴한

<p>2009년</p>  <p>(토마토스 마스크 및 과일시리즈)</p>	<p>2010년</p>  <p>(에그포머시리즈) (라떼아트)</p>
<p>2011년</p>  <p>(과일풍췌 립글로스)</p>	<p>2013년</p>  <p>(키스키스립스틱) (백글 아이라이너)</p>
<p>2014년</p>  <p>(틸라이트 틴트, 립글로스)</p>	<p>2015년</p>  <p>(멀티컬러립밤) (대나무 수딩젤) (바나나핸드크림)</p>

[자료: 토니모리 온라인 쇼핑몰 <http://www.stonymoly.com>]

<그림 5> 토니모리 주요 Fun 패키지 히트 제품

면서도 고품질의 제품력이 맞물려 출시되자마자 입소문을 타기 시작해 폭발적인 판매를 이루었다. 이러한 인기를 꾸준히 이어가기 위해 톡스 시리즈라 일컫는 ‘애플톡스 스무드 마사지 펠링 크림’, ‘피치 안티에이징 핸드크림’, ‘텐저린 화이트닝 핸드크림’ 등 과일 시리즈 제품을 출시하였고 이들은 단순히 스테디셀러 반열에 오르며 토니모리의 브랜드 인지도 상승을 견인하였다. 또한 독특한 패키지에 매장을 찾은 고객들은 해당 제품 외 다른 제품의 추가구매로 이어져 시너지 효과도 누릴 수 있었다.

형상용기인 과일 시리즈 성공 이후 화장품 원료의 주성분과 용기의 컨셉을 매칭시켜 직관적이면서 연상적인, 그리고 감성적인 패키지 개발 작업을 꾸준히 진행한 결과, ‘에그포어 시리즈’, ‘라떼아트’, ‘입술 모양 립스크럽’ 등의 제품을 선보이게 되었다. 이를 통해 소비자들의 마음에 토니모리는 ‘독특하고 재미있는 패키지 화장품’이라는 강한 인식을 심어주었다. 토니모리의 패키지가 외형에만 치우친 것은 아니었다. 모든 패키지 개발에는 상품으로써의 사용편의성을 최우선 고려하여, 재미있으면서도 사용이 편리한 패키지를 제공하여 타겟의 마음을 확실히 사로잡을 수 있었다. 토니모리의 독특한 패키지는 자사의 인지도 제고 및 판매 증대를 이끌었을 뿐만 아니라, 더 나아가 원브랜드샵 시장에 패키지라는 새로운 영역을 개척한 셈이 되었다.

3.3 토니모리의 글로벌 전략

토니모리는 경쟁이 심화되는 중저가 화장품 시장의 내수 한계를 극복하고, 국내 소비자에게 토니모리의 브랜드 품질인식을 한층 더 제고시키기 위해 해외시장을 전략적으로 활용하였다. 토니모리가 취한 글로벌 전략의 큰 기조는 글로벌라이제이션(Glocalization)이다. 토니모리의 아이덴티티는 유지하되 현지상황을 반영한 단계적 진출로 현지인의

니즈를 충족시키고 현지에서 토니모리의 브랜드 이미지를 구축해 나아가는 것이었다. 또한, 처음부터 양적 성장을 위해 여러 국가에 자원을 고르게 분배하는 대신 핵심 거점 국가를 선택하여 이곳에 모든 마케팅자원을 집중하고, 그 곳에서의 성공을 발판으로 주변국으로 확산하려는 거점 확보 후 확산 전략을 취하였다.

토니모리는 미주지역과 유럽진출을 위해 미국을, 중화권, 아시아, 동남아 진출을 위해 홍콩을 거점 국가로 선정하였다. 세계 제1의 화장품 시장인 미국시장에서 인정받아야 글로벌 브랜드와 경쟁할 수 있고, 중국시장을 잡기 위해서는 홍콩에서의 성공적인 런칭이 선행되어야 한다는 전략적 판단에서였다. 홍콩은 중국의 축소판으로써 중국 진출의 테스트 마켓으로 여겨지는 곳이자 홍콩을 거쳐 중국 진출 시 중국에서 중·고가 이미지가 구축되는 등 다양한 장점을 지닌 곳이기 때문이었다(유은지 2014).

한편, 토니모리는 해외시장에서의 성공을 국내 마케팅에 활용하려는 고도의 전략이 깔려 있었다. 즉 해외 유명 매장의 진출은 플래그십(Flagship) 역할을 하여 국내 소비자에게 토니모리의 품질인식을 더욱 높여줄 수 있고, 강력한 커뮤니케이션 수단으로 활용할 수 있기 때문이었다. 뿐만 아니라 토니모리는 토니모리의 제품과 컨셉이 다양성과 개성을 추구하는 미국과 같은 해외시장에 오히려 더욱 적합할 수 있다는 판단과, 글로벌 진출을 위한 규모의 경제 실현을 위해 서둘러 해외 시장의 문을 두드린 것이었다.

이에 토니모리는 짜임새 있는 마스터 플랜을 갖고 2009년 홍콩에 해외매장 제1호점 오픈 후 공격적 마케팅활동 결과, 2015년 현재 일본, 중국, 대만 등 아시아지역을 비롯해 유럽, 중동, 미주지역까지 전 세계 20개국 5,000여 개 매장으로 확대할 수 있었다. 물론 토니모리는 외형적인 성장뿐만 아니라 해외 유명 유통점에서 먼저 찾는 브랜드가 될 만큼 질적인 성장도 이끌었다.

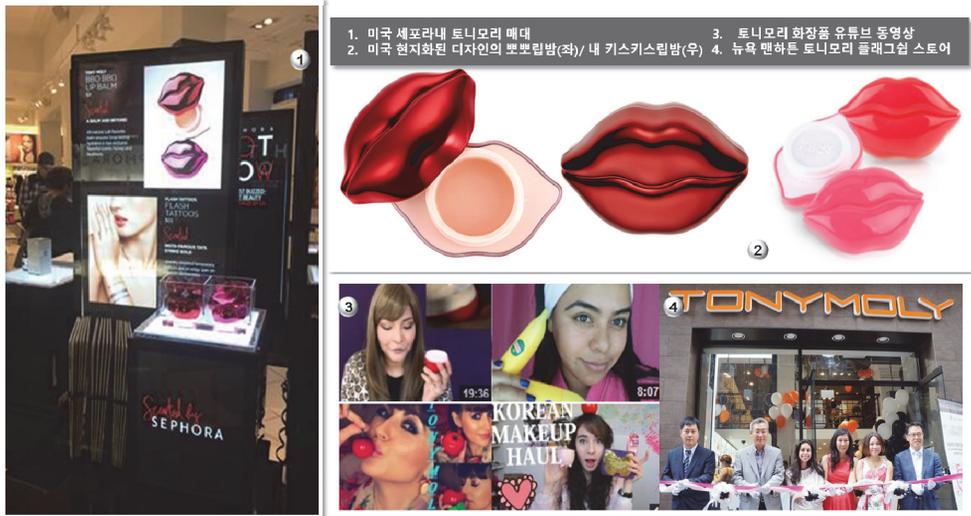
3.3.1 토니모리의 미국 진출 전략

토니모리는 2013년, 비버리힐스의 케이소호(K. Soho.Berveryhills, 425 N Beverly Dr, 국내 우수 브랜드들의 미주시장 진출 지원을 위한 정책매장)에 입점하며 미국시장의 본격적인 영업을 시작하였다. 미국 10~20대 타겟과 화장품 시장분석을 통해 토니모리 제품의 제품력과 브랜드 아이덴티티는 유지하면서 현지에 좀 더 맞춤형 제품을 시장에 내놓는 전략을 구사하였다. 시장분석 결과 미국의 10대는 특히 아이메이크업과 립메이크업이 필수라는 사실을 발견하였고, 해당 제품들에 강점을 지닌 토니모리는 유니크하고 실용적인 패키지의 아이메이크업과 립메이크업 제품으로 미국 10대들을 공략하였다.

토니모리는 해외 진출 성공을 좌우하는 유통채널 선택에도 심혈을 기울였다. 당시 미국에는 중저가 화장품 원브랜드샵 채널이 생소한터라 토니모리 단독매장 오픈 대신 각고의 노력 끝에 미국 현지 채널 어반 아웃피터스(Urban Outfitters)에 입점하였

다. 어반 아웃피터스(Urban Outfitters)는 미국 젊은 층 사이에서 매우 인기 높은 채널로써, 미국적인 트렌드를 지향하는 브랜드로 의류, 화장품, 신발, 액세서리 등을 전문으로 취급하는 연매출 약 31억 달러 규모의 유통업체이다(김수연 2015). 토니모리는 입점 채널을 선택함에 있어서도 다시 한번 선택과 집중 전략을 적용하였고 이 전략은 상당히 주효했다. 젊은 층 사이에서 토니모리에 대한 입소문이 돌기 시작하였고, 탄탄한 제품력에 독특한 패키지, 그리고 펀(Fun)한 스토리로 큰 인기를 끌자 2014년에는 국내 원브랜드샵 최초로 세계적 뷰티 유통라인 세포라(Sephora)에 입점하여 폭발적인 반향을 일으켰다. 세포라는 미국, 프랑스, 이탈리아 등 전 세계 29개국 1,900여 개 매장을 가지고 있는 연매출 4조원 대의 세계적인 코스메틱 편집샵으로 진입장벽이 상당히 높은 채널이다.

2014년 9월부터 세포라 매장에서 판매를 개시한 '뽀뽀 립밤(Bbo Bbo Lip Balm)'은 주당 1,000~1,300개씩 팔려 나가는 등 기록적인 돌풍을 일으켰



[자료: 토니모리 제공]

〈그림 6〉 미국 내 토니모리 마케팅 활동

으며 출시 이후 약 5개월 동안 ‘뽀뽀 립밤(Bbo Bbo Lip Balm)’의 누적 발주량은 허니, 블루베리를 합산해 약 12만 개로 집계되었다. ‘뽀뽀 립밤(Bbo Bbo Lip Balm)’은 국내에서 판매 중인 ‘키스키스립 에센스밤’과 동일 제품이었지만 미국 젊은 층의 취향을 고려해 패키지에 메탈릭 컬러를 한층 트렌디한 디자인으로 업그레이드한 후 시장에 출시한 것으로, 미국에서도 역시 토니모리는 미국 10대 들과 패키지를 통한 교감을 시도했고 그들은 이에 적극적으로 반응한 것이었다.

이후 토니모리는 꾸준한 판매세로 세포라 내에서도 매출 ‘Top 10’에 선정되었으며 2015년부터는 토니모리 단독 매대로 입점을 확대하였다(방보경 2015). 토니모리는 2015년 1월, 세포라의 신진 및 유명 브랜드의 주목할 만한 아이템을 선정하는 ‘Scouted by Sephora’에 한국 화장품 기업 중 유일하게 초청되어 전 세계적으로 토니모리만의 유니크하고 재미있는 패키지 디자인과 가성비 높은 제품력을 인정받게 되었다.

미국에서의 세포라 입점 및 Top10 브랜드 선정은 미국 내 토니모리의 성공적인 안착의 의의를 넘어 토니모리의 브랜드 명성(Brand Reputation)을 높이는 역할을 한다. 브랜드 명성은 기업 성공을 좌우하는 핵심 요소이며, 훌륭한 브랜드 명성은 시장에서 기업에게 다양한 경쟁적 이점을 제공한다(송환웅, 여준상 2010; Fombrun et al. 1999). 잘 구축된 브랜드 명성은 소비자들과 제품 측면에 있어서 제품의 심리적 가치를 더해주며, 제품에 대한 외부 단서의 역할을 하여 소비자의 선택에 도움을 준다. 즉, 제품 정보가 부족할 때 브랜드 명성은 제품 품질 수준을 나타내는 하나의 신호로 작용하여 소비자의 선택에 영향을 주는 것이다(송환웅, 여준상 2010; Mitra and Golder 2006). 따라서 미국 시장에서 얻은 명성은 국내시장에서 적극적으로 커뮤니케이션 하였고, 이것은 국내 토니모리의 마케팅활동을 돕는

강력한 자산이 되었다.

3.3.2 토니모리의 홍콩 및 중국 진출 전략

홍콩시장 진출은 미국 진출에 앞서 2009년 이루어졌다. 홍콩 화장품 시장은 중국시장과 다르게 수입화장품 면세 정책과 외국 기업에 우호적인 비즈니스 환경을 제공하여 세계의 다양한 화장품 브랜드들이 각축을 벌이는 곳이다(유은지 2014). 토니모리는 브랜드 아이덴티티(New & Fun & Good)를 유지하되 제품라인 재구성을 통해 홍콩시장에 진입하였다. 홍콩은 항상 새로운 것을 추구하고 소비 트렌드의 변화가 빠른 지역적 특성과 습한 날씨 탓에 항상 에어컨에 노출되어 연령 불문하고 홍콩 여성들은 보습과 미백을 가장 중시한다는 점에 착안하여, 토니모리 특유의 컨셉과 함께 미백, 보습, 수분라인을 앞세워 홍콩의 여심을 사로잡았다. 아이메이크업과 립제품에 강점을 지녔지만 현지에 적합한 제품을 공급하고, 특히 제품 기획부터 용기 생산까지 신속한 원스탑 체제를 갖춘 토니모리는 끊임없이 새로운 기능의 제품과 재미 요소를 가미한 디자인 제품을 공급하며 홍콩 여성들의 욕구를 충족시킬 수 있었다. 또한 다른 국가에는 적용 중인 온라인 커머스를 홍콩 시장에는 적용하지 않았다. 홍콩은 땅이 좁고 상점 밀집도가 높다 보니 가격이 더 싸지 않은 이상 굳이 배송을 기다리면서 전자상거래를 할 이유가 없기 때문에 오프라인 판매점에 주력한 것이었다.

그 결과, 2009년 1개 매장으로 시작한 토니모리는 2015년 현재 단독 원브랜드샵 매장만 총 340여 개를 보유하여 홍콩에 진출한 국내 원브랜드샵 브랜드 중 최고의 시장점유율을 확보하게 되었다. 2014년에는 고급 화장품샵이자 홍콩 화장품 소비자가 가장 많이 집중되는 하버시티 페이스스(Harbor City Facesss)의 제안을 받아, 한국 원브랜드샵 브랜드로는 최초로 입점하는 영예를 누리기도 하였다. 이

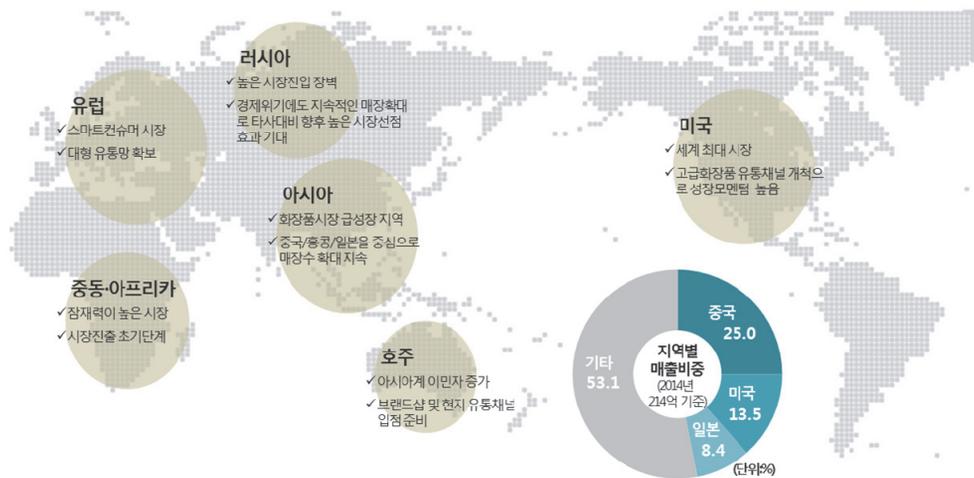
로써 토니모리는 더 큰 중국시장 진출을 위한 초석을 다질 수 있었다.

홍콩에서의 성공적인 안착에 따라 2014년 본격적인 중국 진출의 행보가 이어졌다. 토니모리는 홍콩에서의 노하우를 바탕으로 중국 시장을 접근하면서도 중국 시장만의 특색을 감안한 현지화 전략을 적용하였다. 먼저, 중국에서는 백화점과 주요 쇼핑몰을 공략 채널로 선정하였다. 통상 해외시장 진출 시 해당 국가의 화장품 전문유통점 혹은 원브랜드샵 중심의 진출을 해왔으나 중국은 예외였다. 시장분석 결과, 중국의 화장품 전문유통점에는 상당히 많은 브랜드 제품들이 깔려있어 아무리 독특한 패키지의 제품이더라도 소비자 눈에 띄기 어려운 구조였고, 중국의 로드샵은 한국의 로드샵과는 달리 주로 브랜드가 없는 저가化妆품을 판매하는 곳임을 알게 되었다. 또한 중국 소비자들은 화장품 구매 시 제품력보다 브랜드를 우선하였고, 중국 내 한국 중저가 화장품들을 브랜드가 아닌 제품으로 기억하는 편이어서 특정 제품이 히트하더라도 히트 제품만 기억할 뿐 브랜드는 잘 기억하지 못하는 행태를 보였던 것이었

다. 따라서 토니모리는 토리모니의 인지도 제고를 위해 백화점과 주요 쇼핑몰 입점에 총력을 기울였다.

토니모리가 한국에서는 중저가 제품이지만 동일가격 체계가 적용된 중국에서는 중고가 제품으로 포지셔닝되므로 백화점과 토니모리는 잘 어울리는 구조였다. 그 결과 2015년 7월 기준 35개의 단독 원브랜드샵을 오픈하였고, 오픈 예정 매장이 20개로 총 50개의 매장을 확보한 상황이다. 중국이 외국기업의 비즈니스에 녹록치 않은 환경을 제공하는 점과, 토니모리의 중국 진출 시기를 감안하면 짧은 기간 내 상당히 빠른 성장세를 보이고 있는 것이다.

또한, 토니모리는 거대하고 다양한 중국 소비자의 니즈를 충족시키고 신속한 제품 공급을 위해 중국법인과 현지 생산 공장을 구축하면서 현지화 전략을 취하고 있다. 중국은 한국에서 히트한 제품을 공급하고자 할 때 중국 화장품 위생법에 따라 최소 1년 뒤에야 중국 내 공급이 가능한 구조였다. 게다가 시장규모가 방대한 만큼 소비자 수요규모도 크기 때문에 어떤 히트 제품 발생 시 한국의 생산 설비만으로는 중국의 수요를 커버할 수 없다는 판단에서 이를



자료 토니모리, 유진투자증권

<그림 7> 토니모리의 해외 BIZ 포트폴리오

해결하기 위한 전략적 선택이었다. 이어서 토니모리는 한국 유가증권 상장 후 공모금액 중 300억원 가량을 중국에 투자하며 본격적인 중국 시장 공략을 준비하고 있다.

글로벌 진출의 레버리지를 높이기 위해 핵심 거점 국가에 집중한 토니모리는 이제 그 성장 여세를 몰아 유럽, 동남아는 물론 화장품 브랜드의 진입이 어려운 러시아, 중동에 이르기까지 해외 시장을 적극 개척하고 있다. 물론 진출한 시장이 어느 국가이든 유니크하고 재미있는 제품 패키지, 합리적 가격의 고품질 제품, 꾸준한 히트 상품 출시, 그리고 지역마다 지역의 특성을 고려한 현지화 전략에는 변함이 없다.

3.4 타겟을 겨냥한 임팩트 있는 뉴미디어 커뮤니케이션 전략

토니모리의 커뮤니케이션은 시대의 흐름과 타겟의 미디어 이용행태에 꼭 들어맞는 뉴미디어 커뮤니케이션 전략을 실행해왔다. 경쟁 브랜드들과는 달리 뉴미디어를 메인 미디어로 채택하고 전통미디어를

보조 수단으로 활용함으로써 비용은 절감하면서도 표적 타겟에게 원하는 메시지를 정확히 전달할 수 있었다. 토니모리가 뉴미디어 커뮤니케이션을 채택한 배경과 실행할 전략에 대해 알아보고자 한다.

3.4.1 뉴미디어 시대의 소비자 역할 변화 및 커뮤니케이션 전략

2000년대 뉴미디어의 등장으로 시장에서 소비자의 역할이 변화되었으며 그로 인해 기업과 소비자의 관계가 근본적으로 변화하였다(Seybold 2000; Sharma and Sheth 2004; 임종원, 양석준 2006). 뉴미디어는 웹사이트 혹은 여타의 디지털 커뮤니케이션 및 정보 채널로써 적극적인 소비자들이 참여하여 무언가를 행동하거나 다른 소비자가 행한 것을 다시 소비함으로써, 동시에 혹은 시차를 두고 장소의 제한 없이 활동할 수 있는 곳을 의미한다(임종원 외 2012; Hennig-Thrau et al. 2010). 따라서, 소비자는 뉴미디어 환경의 발전으로 마케팅 활동의 대상이었던 수동적 소비자에서 마케팅 시스템을 변

〈표 1〉 미디어 발달에 따른 소비자 시장참여 변화

구분	음료 미디어			뉴미디어			
	전통미디어			디지털미디어			
	언어	전자		웹1.0	웹2.0	웹3.0	웹4.0
미디어/서비스	신문	라디오	TV	홈페이지, 전자우편, 투블방/커뮤니티	블로그, 미니홈피 등 1인 미디어, UCC 등 참여 콘텐츠 미디어, 웹TV, IPTV	웹서브, 데스크톱 PC 모바일의 정교화, 시라진 미디어, 트위터 등 SNS 미디어	웹의 지능형 서비스, 소셜 미디어
대표기술	텍스트	음성	영상, 이미지	웹브라우저	브로드밴드	시맨틱 웹 → 강화	
시장주체	기업(Seller)			고객(Buyer) → → 고객참여의 심화			
커뮤니케이션 성격	일방향적 (기업 → 고객, 고객 → 기업)		군상방향적 (기업 ↔ 고객)	상방향적 (기업 ↔ 고객, 고객 ↔ 기업)			
이슈/여권다	Utilitarian → Hedonic + Experience						
시장참여행태	기업집배운, 시장정보회독, 소비자역문형성, 이슈설정		소비자드론	거시글락성, 댓글달기, 퍼나르기, 온라인 시장조사, 온라인 선호도조사, 온라인 동종구매 등 수요의 포획화, 온라인 기업 홍보, 기업 브랜드커뮤니티, 소비자 브랜드 커뮤니티 → → 심화			
A 장점여 특성	동시성, 정기성, 초집중	속보성	속보성, 편리성, 신뢰성	정보접근성, 다양성, 개인화	개방성, 협업성, 상호작용성, 신속성, 입상성	맞춤화, 3D 음성, 관계성, 휴대성, 비형식적, 입상적	유기적 지식 및 정보의 구조화, 심화
소비자 행동모델	AIDVA (Smuel Roland Hall, 1920)			AISAS (Ryuhai Akiyama, 2004)		SIPS (Dents, 2012)	

[자료: 임종원 외(2012) 자료를 보임]

화시킬 수 있는 능동적 소비자로 변화하였다(임종원 외 2012). 최근 소비자는 기업이 제공하는 제품을 단순히 사용하는 것에 그치지 않고, 자신의 욕구충족을 위해 개조 또는 수정을 통해 개성을 표현하고 새로운 창작물을 만들기도 하는 등 기업과의 쌍방향적인 관계에서 더 나아가 독립된 개체로서 정체성을 확립하기 시작했다(임종원 외 2012; 유창조 2010; 황유선 2014; Caru and Cova 2007; Sherry, Kazinets, and Borghini 2007). 즉, 소비자는 새로운 소비문화를 발현하는 주체가 되고 있다(유창조 2010).

뉴미디어의 등장은 소비자의 역할 변화와 함께 광고패러다임의 변화를 초래하였다. 기존의 대중매체에서 보여진 송신자에서 수신자로 이어지는 단선적인 광고패러다임에서 벗어나 상호작용성에 기반을 둔 새로운 형태를 요구하고 있다. 새로운 형태는 광고의 개념이 일방향이 아니라 쌍방향적으로의 전환을 의미하며 이 과정에서 기존 광고의 역할이나 기능, 그리고 광고제작형태도 근본적으로 변화되고 있다(이경렬, 목양숙 2012).

뉴미디어 시대 매체수용자들은 원치 않는 정보는 회피하고 관심 있는 정보에만 선택적으로 접근하며 시공간을 초월하여 언제 어디서든 즉각적인 피드백이 가능해졌다. 따라서 뉴미디어 커뮤니케이션은 소비자들로 하여금 적극적으로 정보탐색을 통한 브랜드 체험의 기회를 제공하고, 시험구매를 유도하거나 구매 후 인지부조화를 감소시키는 등 능동적 정보처리의 기회를 증가시켜야 한다.

한편, 뉴미디어 시대에는 기존의 대중매체와 같은 페이드 미디어(Paid Media)와 기업 자체의 보유 채널 온드 미디어(Owned Media) 외 바이럴(Viral)과 같은 제 3자를 통해 획득된 언드 미디어(Earned Media)가 새롭게 추가되어 효과적인 3가지 미디어 믹스 전략이 요구된다(Andrew T. Stephen et al. 2012) 소비자들은 주로 언드 미디어를 통해 제품에

대한 평판을 확산시키므로 미디어에 대한 신뢰도가 높고, 제품의 판매에 많은 영향을 준다. 따라서 뉴미디어 시대에는 페이드 미디어와 온드 미디어를 효과적으로 활용하여 언드 미디어를 최대화 하는 커뮤니케이션 전략이 요구된다.

3.4.2 토니모리의 뉴미디어 커뮤니케이션 전략

이처럼 뉴미디어 시대에 걸맞게 토니모리는 커뮤니케이션 활동에서도 기존 브랜드들과는 확연히 다른 전략을 구사하였다. 미샤, 스킨푸드, 더페이스샵 같은 주요 경쟁자들이 일반 대중을 상대로, 잠재고객 확보를 위한 전통매체에 크게 의존한 반면, 토니모리는 철저히 타겟 기반의 뉴미디어 커뮤니케이션 전략을 실행하였다. 토니모리의 주 고객층은 10대 후반 20대 초반 여성들이다. 이들은 1990년대 태어난 디지털세대로서 이들의 메인 미디어는 모바일이다. TV 콘텐츠도 모바일을 통해 시청하고 모바일을 통해 인터넷과 SNS 접속한다. 이들은 일반적 광고 내용에 좌우되지 않고 친구들이나 파워블로그의 온라인 리뷰에 더 귀를 기울인다. 이에 따라 토니모리는 전통적 방식의 커뮤니케이션 방식을 과감히 탈피하고 타겟 기반의 뉴미디어를 선택, 이들의 최적화된 믹스를 통해 소통하는 전략을 펼쳤다.

토니모리의 대표적인 커뮤니케이션 활동은 바이럴(Viral)이다. 토니모리가 취한 바이럴 전략은, 먼저 타겟층에서 인지도와 영향력 높은 인스타그램 파워유저나 네이버 포스트 파워유저를 선정하였다. 이들을 통해 토니모리 제품에 대한 1차 콘텐츠를 모바일로 생산하였고, 이것은 곧 1차 콘텐츠에 대한 타겟들의 상호작용으로 이어져 자발적인 2차 콘텐츠 양산, 기하급수적으로 확대된 2차 콘텐츠는 토니모리를 주요 포털사이트(네이버, 네이버)의 메인 페이지에 자동으로 노출될 수 있게 해주었다. 결국 타겟에서 시작하였지만 잠재 고객인 일반 대중에게까지 자

연스럽게 노출을 유도한 것이다. 실제 'Party Lover' 켈 아이라이너 제품 출시 후 토니모리는 메이크업 아티스트나 파워블로거를 선정, 이들에게 자신들의 제품과 값비싼 수입화장품 제품을 비교 사용하도록 요청하였다. 제품에 있어서도 토니모리는 자신이 있었기에 가능한 결정이었다. 결과는 기대 이상의 호평을 받았고, 이는 곧 전문가와 파워블로그들의 리뷰글과 입을 통해 온/오프라인으로 퍼져나갔다. 그 후, 'Party Lover' 켈 아이라이너는 1,000% 이상의 폭발적인 매출고를 올렸으며 현재까지도 꾸준히 히트, 스테디셀러로 판매되고 있다. 토니모리의 바이럴(Viral)활동은 여기에 그치지 않았다. 업계에서 잘 통용되지 않는 사전 바이럴 활동을 통해 립메이크업 제품인 '갯잇틴트'는 제품출시 전 소비자 기대감을 높였고 제품에 대한 소비자들의 폭발적인 반응으로 '인생틴트(내인생에 감격적인 틴트)'라는 소비자들이 만들어준 닉네임까지 얻기도 하였다.

토니모리의 또 다른 성공적 커뮤니케이션 전략은

주요 방송사의 다양한 프로그램을 통한 PPL활용이었다. PPL은 프로그램 상에서 자연스럽게 제품을 노출하는 광고기법이지만 지나친 노출은 브랜드에 대한 부정적 인식을 형성하므로 적재적소에 거부감 들지 않는 자연스러운 노출을 유도하는 것이 관건이다. 토니모리는 이에 적합한 PPL 활동을 전개하였다. 특히 썬블락(자외선 차단 크림)과 정글담험 프로그램의 매칭처럼 제품의 강점이 부각될 수 있는 프로그램을 이용한다거나, 타겟의 선호 프로그램 혹은 10~20대 대상의 뷰티 정보전달 프로그램을 집중 공략하였다. 물론 이러한 전략은 광고 제품의 인지도 상승 및 판매고 증대로 이어졌다.

토니모리는 기존 전통매체를 통한 커뮤니케이션 활동도 병행하였다. 하지만 이는 보조적 수단일 뿐 주요 채널은 아니었으며, 전통 채널이어도 상당히 혁신적인 방식으로 채용하였다. 1년 1회 2~3개월 가량 케이블TV 전파광고를 집행하는 토니모리는 경쟁사들과 구분되고 타겟 주목도와 몰입도 증대를 위



[자료: 토니모리 제공]

<그림 8> 토니모리 2015 뉴미디어 커뮤니케이션 활동

해 업계 최초 푸티지(Footage Advertisement) 광고를 과감히 집행하였다. 푸티지 광고는 드라마나 예능 프로그램의 영상을 광고장면으로 활용하는 신기법의 광고이다. 제작비를 낮추면서 배우나 프로그램에 대한 호감도가 제품 및 브랜드로 전이되는 장점을 갖지만 프로그램 장면과 제품 컨셉이 적합해야 하므로 커뮤니케이션 담당자의 예리한 판단과 신속한 의사결정이 중요한 광고기법이다.

토니모리는 2015년 주력제품인 '산양유 크림'을 케이블TV 프로그램 '삼시세끼'의 푸티지 광고로 온에어 하였다. 청정 뉴질랜드 북섬 단일목장의 프리미엄 산양원유로 만든 수분미백크림 '산양유 크림'을 오염되지 않은 강원도 정선의 자연을 그대로 보여주는 '삼시세끼'라는 프로그램 장면을 활용하여 '산양유 크림'의 청정하고 맑고 깨끗한 이미지를 극대화시킨 것이었다. 또한 전시, 이벤트 행사도 기존의 방식에서 탈피하여 기자, 파워블로거 등 오피니언 리더를 대상으로 한 제품 런칭 컨퍼런스를 개최하였다. 이 또한 업계 최초의 시도였으며 오피니언 리더들의 호의적인 반응과 함께 제품은 홍보되었고, 토니모리는 선도적인 브랜드라는 인식을 부가적으로 구축할 수 있었다.

이 외에도 다양한 방식을 통해 전방위적 커뮤니케이션 활동을 수행해온 토니모리의 커뮤니케이션 전략은 10~20대 핵심 타겟의 주요 미디어(모바일)와 플랫폼(인스타그램, 블로그, 피카케스트, 뷰티톡, 뷰티프로그램, 매장 등)을 이용하여 표적타겟에게 제품과 브랜드를 혁신적인 방법으로 임팩트 있게 전달하였고, 이는 브랜드 인지와 선호를 높여 구매로 이어지게 하였다. 마케팅의 기본이지만 모든 마케팅 활동을 타겟 기반으로 한다는 것이 실상 쉬운 일이 아니다. 하지만 토니모리는 그들의 타겟을 철저히 분석하여 타겟 기반의 전방위적 마케팅 활동을 수행하였다. 물론 아무리 효과적인 커뮤니케이션 활동이더라도 제품력이 담보되지 않으면 일회성에 그치지

마련이나 토니모리는 탄탄한 제품력이 뒷받침되어 커뮤니케이션 효과를 배가시킬 수 있었다.

IV. 결론 및 토니모리의 미래과제

4.1 토니모리의 성공요인 요약

시대가 변화하면서 시장 환경 그리고 소비자 또한 변화하기 마련이다. 2000년대 들이닥친 경기침체와 IT 기술발달로 이러한 변화는 가속화 되었고 기존과는 전혀 다른 새로운 환경이 도래하였다. 화장품 업계에는 신체널이 탄생하였고 뉴미디어의 등장으로 소비자 역할이 변화하였으며 소비자 욕구는 다원화되었다. 이에 맞춰 기업들의 마케팅활동 또한 점차 고도화 되었다.

후발 브랜드의 시장 진입 시 차별적인 우위요소를 확실하게 전달하지 못할 경우, 구매자는 그 브랜드에 대한 선택을 주저할 수 밖에 없다고 하였다(유창조 외 2014). 2006년, 원브랜드샵 후발주자 토니모리는 레드오션 상황에서 시장에 뛰어들었지만 명확하고 차별화된 브랜드 아이덴티티와 경쟁력 있는 제품, 그리고 혁신적인 제품 패키지와 커뮤니케이션 전략으로 시장진입에 성공한 후 안정된 모습으로 꾸준히 성장세를 이어가고 있다. 해외에서까지 명성을 쌓아가고 있는 토니모리의 성공요인을 다음과 같이 정리할 수 있겠다.

첫째, 마케팅의 기본원칙 중 하나인 시장세분화, 즉 타겟세분화를 통해 기존 중저가 화장품 시장에서 10대 후반~20대 초반 여성이라는 아직 활발히 개발되지 않은 성장잠재력이 높은 타겟을 발견하였고, 이들을 메인 타겟으로 공략하였다. 당시 대부분의 원브랜드샵 브랜드들이 폭넓게 일반 대중을 타겟으로 했던 것과는 확연히 다른 세분화된 타겟이었다.

둘째, 명확하고 차별화된 브랜드 아이덴티티를 구축하였다. 대부분의 경쟁 브랜드들이 자연주의 컨셉을 어필하고 있을 때, 토니모리는 자사의 메인 타겟에 유효한 'New & Fun & Good(새롭고, 재미있고, 좋은)' 컨셉의 아이덴티티를 수립하였다. 그들은 20~30대가 갖는 피부에 대한 고민보다 어른스럽고 예뻐 보일 수 있는 포인트 메이크업에 더 관심이 가기 마련이었고, 이러한 욕구를 채워주는 저렴하고 재미있는, 질 좋은 토니모리 제품에 열광하게 되었다.

셋째, 소비자의 욕구가 다원화되고 이성적 가치보다 감성적 가치가 중시되는 감성시대에 부합한 감성 마케팅을 제품 판매에 접목시켰다. 제품의 본질을 함축하면서도 독특하고 재미있는 패키지로 타겟에게 어필하였고, 감성적인 패키지 전략은 판매로 연결되었을 뿐만 아니라 화장품 시장에 패키지라는 새로운 영역을 개척한 결과를 낳았다.

넷째, 전통적인 커뮤니케이션 전략 대신 타겟 특성을 고려하여 바이럴(Viral), PPL, 푸티지광고 등 뉴미디어 커뮤니케이션 전략을 실행하였다. 뉴미디어 커뮤니케이션 활동은 제품과 브랜드 인지도 제고 뿐만 아니라 브랜드에 대한 소비자의 신뢰를 공고히 해주었다.

마지막으로, 무엇보다 본질적이면서 중요한 요인은 제품력이다. 합리적 가격이지만 고가 수입브랜드 제품과 견주어도 오히려 더 좋은 평가를 받았다는 사실은 소비자들의 마음을 사로잡기에 충분하였다. 이러한 토니모리의 강점은 글로벌 진출에도 바탕이 되었다. 글로벌 진출을 위한 전략 국가를 선정하고, 토니모리의 강점을 유지한 채 지역별 특색에 맞게 현지화 전략을 가미한 것이 지금의 글로벌 코스메틱 브랜드를 있게 한 것이다.

시장에 처음 진출할 당시 토니모리는 소비자들에게 알리고, 구매를 유도하는데 총력을 기울였지만, 이제 토니모리는 소비자와 세계 유수의 유통채널에서 먼저 찾는 글로벌 코스메틱 브랜드가 되었다. 막

대한 마케팅 자본을 투입하였거나 히트상품 하나로 일시에 성장한 브랜드가 아닌, 거품 없이 시장에서 탄탄한 입지를 다지며 꾸준히 성장하였다. 이는 매출액 변화로 여지없이 드러난다. 지난 5년간 연평균 40%의 성장률을 기록하며 2010년 매출액 567억에서 2014년 2,052억으로 급증하였고, 원브랜드샵 화장품 기업으로 2014년 매출액 기준 국내 7위를 차지하였다. 매출액으로만 보자면 더페이스샵이나 이니스프리와 같은 1, 2위 기업의 절반 수준에 불과하지만, 대기업이 잠식해버린 시장상황에서 중소 신생기업이 후발주자로서 다양한 차별화 전략을 통해 지금의 위치에 오른 것은 마케팅의 성공사례도 보아도 무방할 것이다. 이러한 성장과 저력으로 지난 2015년 6월, 유가증권 주식시장에 성황리에 상장할 수 있었다고 여겨진다.

4.2 토니모리의 미래과제

토니모리는 올해 화장품 사업을 시작한지 10년이 되었고, 주식시장 상장을 마친 현재의 시점은 기업 재도약의 출발점이 된다. 주식상장을 통해 해외 시장 진출에 더욱 속도를 내고, 국내에서도 상위권 진입을 위한 재도약에 박차를 가하고 있는 토니모리는 롱런 브랜드(Long-run Brand)가 되기 위하여 다음의 사항들을 염두에 두어야 할 것이다.

첫째, 패키지 핵심역량을 자산화 하여 이에 대한 연구개발을 강화하여야 할 것이다. 토니모리에게 있어 패키지는 단순한 차별화 수단이 아닌 남들이 흉내 내기 어려운 강력한 차별화 수단인 것이다. 하지만 아무리 강력한 자산이라 하더라도 시대적 변화를 반영하지 못한다면 과거 많은 기업들(코닥, 소니, 소망화장품, 코리아나화장품 등)이 그랬듯 시장에서 도태되기 마련이다. 따라서 시대적 트렌드, 소비자의 취향, 감성 변화를 반영한 토니모리만의 패키지 연구개발은 영속되어야 한다.

둘째, 소비체험 강화를 위한 프로그램과 소비자 참여를 유도하는 플랫폼 개발을 고민하여야 한다. 그 동안 토니모리는 시장을 선도하는 뉴미디어 커뮤니케이션 활동을 효과적으로 잘 진행해 왔다. 하지만 새로운 10대의 유입 확대 및 기존 고객의 본딩(Bonding) 강화를 위해서는 한층 더 정교한 적극적인 전략이 필요하다. 소비체험은 제품의 효용을 느끼는 과정을 넘어 브랜드를 총체적으로 느끼는 경험으로써, 환상(Fantasy), 감성(Feeling) 및 즐거움(Fun)에 대한 추구에서 나온다고 하였다(Holbrook et al. 1982). 이는 토니모리가 추구하는 컨셉과도 일치한다. 즉, 즐거움과 독특함, 새로움을 주는 토니모리만의 소비체험은 제품의 우수함을 경험하면서 자연스럽게 토니모리의 아이덴티티를 체화(體化)할 수 있게 할 것이다. 또한 새로운 10대의 유입을 위해서는 지금보다 더 다양한 소비자 참여유도 플랫폼의 개발이 반드시 필요하다. 뉴미디어 사용의 최전선에 위치한 10대는 뉴미디어 시대 다른 연령대와 또 다르게 변화된 소비자 특성이 가장 강하게 발현됨을 잊지 말아야 한다.

셋째, 기초라인의 차별화 요인 개발이 필요하다. 토니모리는 색조라인에 강점을 갖고 있는 브랜드이지만, 화장품 소비자는 점점 더 기초라인을 중시하는 경향을 보이고 색조라인으로 유입된 고객의 연계 구매 확대를 위해서는 기초라인 보강이 필요하다. 실상 토니모리의 기초라인도 제품력은 우수하지만 아직 시장에서 토니모리만의 기초라인 차별요소가 강하게 떠오르지는 않는 상황이다. 향후 매출증대를 위해서도 기초라인의 차별화 요소 개발은 꼭 필요하다.

마지막으로, 브랜드 진화 개념에서 미래지향적인 브랜드 아이덴티티 조정이 필요하다. 'New & Fun & Good' 컨셉으로 시장에서 차별화된 아이덴티티를 구축하였지만, 향후 브랜드 성장과 고객층 확대를 감안한다면, 기존 아이덴티티의 근간은 유지하되 좀 더 미래지향적인 의미를 담고 더 넓은 고객층을

아우를 수 있는 브랜드 아이덴티티 수립이 필요하다고 할 수 있겠다.

참고문헌

- 강우성, 유창조, 김대영(2015), "브랜드에 대한 부정적 기사내용이 브랜드 평가에 미치는 영향: 브랜드 전략 유형과 선호 정도에 따른 차이를 중심으로," **마케팅 관리연구**, 20(3), 65-100.
- 공정거래위원회(2011), **화장품 산업과 경쟁정책**, 12월.
- 김민숙(2014), "화장품 브랜드숍의 브랜드 경험제공수단이 브랜드 사랑에 미치는 영향에 관한 연구," 한국외국어대학교, 박사학위논문.
- 김수연(2015), "2015 세계 뷰티시장이 주목하는 트렌드 한국화장품," **KOTRA 해외시장정보**, 1월.
- 박규원, 구진순(2003), **브랜드 패키지 디자인**, 한양대학교출판부, 44.
- 방보경(2015), "美 화장품 시장 속 독창성과 차별화로 선전하는 국내기업," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 5월.
- 스캇로보넷 외(2003), **감성마케팅**, 김앤김복스, 23.
- 송환웅, 여준상(2010), "브랜드 명성이 심적시물레이션 효과에 미치는 영향 연구," **광고학연구**, 21(1), 85-97.
- 연구성과실용화진흥원(2014), "화장품 시장동향," **S&T Market report**, 24.
- 오세조, 권순기, 김상덕, 박정아, 조현진(2003), "화장품 전문점 유통경로의 경쟁력 강화방안." **한국경영학회, Korea Business Review**, 7(1), 26-44.
- 유은지(2014), "토니모리 홍콩 화장품 시장 진출 사례," **KOTRA 해외진출속보**, 6월.
- 유창조, 이상준(2010), "뉴미디어 환경에서 소비자의 역할 인식 변화에 관한 심층연구: 이동통신 사용시 새로운 소비가치 발현자로서의 10대 소비자," **소비자학 연구**, 21(1), 245-272.
- 유창조, 송윤화, 권혁민(2014), "저가항공시장 개척을 위한 제주항공의 브랜드전략에 관한 사례." **한국경영학**

- 회, *Korea Business Review*, 18(3), 195-212.
- 윤희선, 김홍배(2009), "화장품 브랜드샵의 VMD 전략에 관한 연구: 사례연구를 중심으로," *기초조형연구*, 10(6), 285-297.
- 이경렬, 목양숙(2012), "뉴미디어 광고에 대한 소비자 정보 처리과정과 광고패러다임의 변화에 관한 탐색적 고찰: 인터넷광고, 모바일광고, 양방향TV광고, 그리고 페이스북광고를 중심으로," *조형미디어학*, 15(4), 111-118.
- 이돈일, 김주연(2012), "화장품 브랜드샵 디자인에 있어서 스토리텔링 기업에 관한 연구," *한국공간디자인학회 논문집*, 7(3), 121-130.
- 이윤희, 박지연(2008), "국내 화장품 브랜드샵에 나타난 VMD 디자인 특성 연구," *디자인학연구*, 21(3), 43-55.
- 이원호(2007), "소비자의 감성을 자극하는 고급화 패키지 디자인에 관한 연구," *정보디자인학연구*, 제10권, 133-148.
- 임종원, 조호현, 이정훈(2012), "21세기 새로운 현실에서 Relationship Marketing의 진화: 디지털 뉴미디어 환경의 보편화와 고객 참여의 고도화를 중심으로," *한국마케팅저널*, 13(14), 105-137.
- 정혜옥(2014), "원브랜드샵의 성장에 따른 구내 화장품 시장의 변화," *NICE Credit special report*, 12월.
- 조희영, 김재일(2010), "감성마케팅 시대의 패키지디자인에 적용된 컬러에 관한 연구," *브랜드디자인학연구*, vol.8.
- 한국보건산업진흥원(2014), **2014년 화장품산업 분석 보고서**, 12월.
- 한상훈(2014), "전문가들이 바라보는 2014 보건산업 전망: 화장품 산업," *한국보건산업진흥원 보건산업 동향*, vol.26, 12-15.
- 한성경, 황연숙(2012), "화장품 브랜드샵에 나타난 Brand Identity 색채 분석," *한국실내디자인학회 학술발표대회논문집*, 14(3), 193-196.
- 황유선(2014), "페이스북을 활용한 미디어 기업의 뉴스 콘텐츠 제공 전략과 소비자 반응." *한국경영학회, 경영학연구*, 43(6), 2091-2115.
- Andrew T. Stephen, Jeff Galak(2012), "The Effect of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microleading Marketplace," *Journal of Marketing Research*, 49(5), 624-639.
- Caru, Antonella and Bernard Cova(2007), "Consuming Experiences: An Introduction," *Consuming Experience*, edited by A. Caru and B. Cova. London, UK: Routledge, 3-16.
- Henning-Thrau et al.(2010), "The Impact of New Media on Customer Relationships," *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330
- Herbert Muschamp(1999), "Seductive Objects with a Sly Sting," *New York Times*, 2th July.
- Kotler, P.(2003), *Marketing Management*, 11th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Mitra, D. and P. N. Goder(2006) "How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short Effect, Long-term Effect, and Asymmetrics," *Marketing Science*, 25(3), 230-247.
- Sherry, John F., Rovert V. Kazinets, and Stefania Borghini(2007), "Agents in paradise: experiential co-creation through emplacement, ritualization, and community," *Chapter 2 in Consuming Experience*, Edited by Antonella Caru and Benard Cova, 17-33.

Case Study on TONYMOLY's Marketing Strategy to Differentiate in One Brand Shop Market

Chang Jo Yoo* · Hye Ju Jeong**

Abstract

In 2000, a new channel called One Brand Shop appeared in the cosmetics market, forming a new middle-low price cosmetics mark and reshaping the structure of cosmetic companies. In contrast to the existing cosmetic specialty stores which provide products of various brands, One Brand Shop sells only one brand of products with excellent price-performance ratio. It is a new type of cosmetics distribution channel. As recession goes on and consumers pursue rational and practical values, One Brand Shop has rapidly grown, and as a result, many new cosmetics brands such as MISSA, THE FACE SHOP and TONYMOLY entered the market. TONYMOLY suffered in the early stages of market entry due to severe competition among brands armed with similar products and similar concepts. But they built a solid presence in the market through exploring a new niche market and renewing brand concepts and marketing strategies to differentiate the brand from those of rivals.

TONYMOLY found the fact that there was nearly no cosmetics market for young women in the late teens and early twenties and the fact that the makeup age is falling, so they selected those women as their main target. After that, brand concept and marketing strategy have been established and run on the basis of the target. Moving away from the natural and/or feminine beauty, which is used generally as a cosmetics brand concept, they derived the unique 'New & Fun & Good' concept of effective to the target. And they targeted the market with unique and specialized packaging design products. Packages of TONYMOLY opened a new field in the cosmetics market and made a big impact on the industry. In addition, apart from the traditional communication methods using mass media, by taking new media communications strategy based on target customers' life and their changed characteristic, efficient and cost-effective communication are carried out. After TONYMOLY laid the groundwork on middle-low price

* Professor of Marketing, Dongkuk University Business School Seoul, Korea

** Ph.D Student of Marketing, Dongkuk University Business School Seoul, Korea

cosmetics market, they continuously developed high-quality hit products and advanced marketing activities. As a result, TONYMOLY's brand power is recognized overseas as well as domestic.

The purpose of this case is to introduce TONYMOLY's successful marketing strategies. To fulfill this purpose, we looked into the cosmetic industry's overall situation and the growth of One Brand Shop distribution channel, refocused on TONYMOLY's brand strategies, packaging strategies, communication strategies and global expansion strategies on the basis of academic theory, and then discussed the future challenges for TONYMOLY.

Key Words: One Brand Shop, TONYMOLY, Package design, New-media communication

〈Teaching Note〉

원브랜드샵 토니모리(TONYMOLY)의 마케팅 차별화 전략에 관한 사례

1. Synopsis

원브랜드샵의 등장과 함께 2000년대 형성된 중저가 화장품 시장에, 중소기업의 후발주자인 토니모리는 차별화된 브랜드 전략과 마케팅 활동으로 시장 진입에 성공하며 토니모리만의 입지를 공고히 하였다. 토니모리는 경쟁자들과 다르게 시장의 니치마켓을 공략하고, 차별화된 패키지 전략과 혁신적인 뉴미디어 커뮤니케이션 전략으로 시장에서 안정적인 사업기반을 구축하는데 성공하였다. 더불어 토니모리의 아이덴티티를 유지하되 국가별 현지화 전략을 통해 해외에서의 브랜드 파워도 가파른 상승을 보이고 있다. 토니모리의 사례는 레드오션 상황에서 기회를 잡고 입지를 공고히 하기 위한 중소 후발주자의 브랜드 및 마케팅 전략을 보여주고 있으며, 본 사례의 목적은 이러한 토니모리의 차별화 전략을 자세히 소개하는데 있다.

이를 위해 본 사례는 1) 화장품 산업의 전반적 현황과 원브랜드샵 유통채널의 등장과 성장과정을 소개하고, 2) 토니모리가 취한 브랜드 전략, 패키지 전략, 커뮤니케이션 전략 및 글로벌 진출 전략을 학문적 이론에 의거하여 재조명 한 후, 4) 토니모리의 성공요인과 미래과제를 논의하였다.

2. Teaching Point

치열한 경쟁 상황에서도 경영자의 정확한 분석과 예리한 판단, 그리고 차별적이고 혁신적인 마케팅 전략은 신규 기업이나 브랜드의 성공적인 시장 진입을 가능케 한다. 본 사례는 자금력이 약한 중소기업이, 대기업이 잠식한 원브랜드샵 중저가 화장품 시장에 후발주자로서 시장진입에 성공하고, 브랜드 파워 강화를 위한 마케팅 전략과 관련하여 많은 시사점을 제공해 주고 있다. 따라서 저자들은 독자들에게 토니모리의 브랜드 전략과 마케팅 활동을 통해 레드오션에 진입할 중소 후발주자들이 취할 수 있는 전략 등을 구체적으로 생각해 보는 기회를 제시한다.

3. Assignment Questions and Analysis

1) 화장품 시장에서 원브랜드샵의 등장과 성장과정에 대해 생각해 보자.

원브랜드샵 채널이란 고품질(가격대비 성능이 좋은)의 중저가 화장품을 판매하는 채널로써, 하나의 브랜드 제품만 취급하는 유통채널이다. 이는 90년대 방문판매, 백화점과 주류를 이루던 화장품 전문

매장(다양한 브랜드 제품 취급)과 유사해 보이지만 하나의 브랜드 제품만 취급하고 중저가의 화장품이라는 점이 차별된다. 원브랜드샵의 등장은 경기와 소비자의 소비패턴 변화와 직결된다. 지금은 화장품이 필수재의 성격을 띠게 되었지만, 2000년대 초반만 하더라도 화장품은 경기변화에 직접 영향을 받는 소비재였다. 계속되는 경기 불황에 소비자들은 좀더 저렴하고 질 좋은 화장품에 대한 욕구가 생기기 시작하였고, 생 수준 향상과 미디어 발달에 따른 글로벌화 확산으로 소비자들은 합리적인 소비, 가치 소비를 추구하기 시작하였다. 이런 시대적 상황에 원브랜드샵이 등장하였고, 이는 신규 화장품 브랜드들에게 큰 기회요인을 제공하였다.

원브랜드샵은 화장품 시장에 중저가 화장품 시장의 새로운 영역을 형성하며 신규 화장품 브랜드들의 런칭을 도왔고, 가성비(가격대비 성능)가 우수한 제품들, 계속되는 경기 불황, 소비자들의 화장품 소비패턴 변화로 인해 해당 시장은 급속도로 성장하게 되었다. 이러한 시대적 흐름에 따라, 화장품계 공통기업인 아모레퍼시픽과 LG생활건강도 본격적으로 원브랜드샵에 진출하여 시장은 점점 더 성장하게 되었다. 그 결과 원브랜드샵은 2000년대 화장품 산업 성장의 견인 역할을 하였으며, 백화점과 함께 핵심 유통 채널로 자리매김 하게 되었다.

원브랜드샵이 등장한지 10년이 더 지난 지금, 원브랜드샵 시장은 포화상태에 이르렀고 이에 관련 업체들은 신규수요 창출을 위해 글로벌 진출을 활발히 꾀하고 있다. 하지만, 국내에서 중저가 화장품 시장이 확실히 자리 잡았고, 소비자들의 소득 수준의 차이가 커지고, 가치소비에 대한 욕구는 강화되고 있기 때문에 원브랜드샵은 앞으로도 그 자리를 유지할 것으로 여겨진다. 다만, 소비자들의 구매방식(온라인/오프라인) 변화를 면밀히 파악하여 이에 대한 대비책을 반드시 필요할 것으로 보인다.

2) 감성시대와 패키지디자인 전략에 대해 생각해 보자.

현대 사회는 문화가 다양해짐에 따라 소비형태도 다양해졌다. 소비자들의 소득이 증대되고 가치관이 다양해지면서 반드시 필요에 의한 이성적인 소비가 아니더라도 자기표현과 감성욕구 충족을 위한 새로운 형태의 소비자 등장하였다. 더욱이 시장에는 비슷한 제품들이 과잉공급 되면서 구매시점 혹은 구매현장에서의 심리적 요인이 하나의 핵심 구매요인이 되는 감성사회가 도래하였다. 따라서 소비자는 상품 광고를 보거나 실물을 만져보거나 점원의 설명을 듣는 등 다양한 자극을 거쳐, 감성이 움직여 최종적으로 구매하고 싶은 욕구를 느끼게 된다.

이처럼 감성시대가 도래하면서 시장에서는 제품 패키지의 중요성이 부각되고 있다. 감성시대의 패키지는 패키지 자체가 소비자와 대면하는 최종 커뮤니케이션 채널로써, 감성의 하나인 브랜드 이미지 구축에 효과적이고 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 감성적 가치가 잘 표현된 패키지는 소비자들의 궁극적인 선택을 하게하며, 그들이 기꺼이 가격을 지불할 수 있게 해주며, 경쟁상품이 쉽게 모방할 수 없는 요소를 제공하여 시장에서 차별화된 강력한 포지셔닝을 차지할 수 있게 해준다. 이러한 관계성과 중요성으로 인해 감성시대 패키지디자인은 브랜드 아이덴티티는 유지하되 타겟 감성을 잘 표현하고 터치할 수 있어야 한다.

3) 10대 후반 20대 초반 젊은 층에게 효과적인 커뮤니케이션 전략을 생각해 보자.

커뮤니케이션 계획 수립을 위해서는 먼저 타겟의 미디어 이용행태를 파악하여야 한다. 현재 10대 후반 20대 초반 젊은 층은 뉴미디어 시대에 살고 있으며, 다른 연령대보다도 뉴미디어에 깊숙이 연계되어 있다. 뉴미디어는 웹사이트 혹은 여타의 디지털 커

뮤니케이션 및 정보 채널로써 적극적인 소비자들이 참여하여 무언가를 행동하거나 다른 소비자가 행한 것을 다시 소비함으로써, 동시에 혹은 시차를 두고 장소의 제한 없이 활동할 수 있는 곳을 의미한다. 따라서 소비자는 뉴미디어 환경의 발전으로 마케팅 활동의 대상이었던 수동적 소비자에서 기업이나 브랜드에 영향을 행사하는 능동적 소비자로 변하고 있다. 커뮤니케이션 측면에서도 기업이 제공하는 메시지를 일방적으로 수용하는 것이 아닌 기업의 메시지에 자신의 경험을 더하여 새로운 정보를 생산하고 이를 유통하여 기업은 물론 다른 소비자들에게까지 영향을 미치곤 한다.

한편, 뉴미디어 시대에는 기존의 페이드 미디어(Paid media)와 온드 미디어(Owned media) 외 언드 미디어(Earned media)가 등장하여 3가지 미디어를 융합한 확장된 미디어믹스 전략을 요구한다. 기업이 유료로 구매한 페이드 미디어와 기업이 보유한 온드 미디어를 효과적으로 활용하여 소비자에 의해 형성되는 긍정적인 콘텐츠의 온드 미디어를 최대화 하는 커뮤니케이션 전략이 요구된다.

따라서 10대 후반 20대 초반 젊은 층에게 유효한 커뮤니케이션 전략은 이들의 주요 미디어와 플랫폼(프로그램 단위)을 이용하되, 제품에 대한 매력적인 정보를 제공한 후, 이들 스스로 정보를 재생산 및 확산하여 또래 집단에 긍정적인 영향을 미쳐 태도변화를 기대할 수 있는 것이어야 하겠다. 전통매체를 이용할 경우 PPL, 푸티지 광고와 같은 신유형의 기법을 활용하는 것이 TV광고를 불신하고 새로운 것에 반응을 보이는 10대 후반 20대 초반의 젊은 층에게 효과적일 것이라 할 수 있겠다.

4) 원브랜드샵 시장에 후발주자로 진출한 토니모리가, 치열한 경쟁상황 속에서도 성공할 수 있었던 성공요인에 대해 분석해 보자.

토니모리의 성공 요인은 아래의 5가지 요인으로 요약될 수 있다.

첫째, 마케팅의 기본원칙 중 하나인 시장세분화, 즉 타겟세분화를 통해 기존 중저가 화장품 시장에서 10대 후반~20대 초반 여성이라는 니치마켓(Niche Market)을 발견하였고, 이들을 메인 타겟으로 공략하였다.

둘째, 명확하고 차별화된 브랜드 아이덴티티를 구축하였다. 대부분의 경쟁 브랜드들이 자연주의 컨셉을 어필하고 있을 때, 토니모리는 자사의 메인 타겟에 유효한 'New & Fun & Good(새롭고, 재미있고, 좋은)' 컨셉의 아이덴티티를 수립하였다.

셋째, 소비자의 욕구가 다원화되고 이성적 가치보다 감성적 가치가 중시되는 감성시대에 부합한 감성 마케팅을 제품 판매에 접목시켰다. 제품의 본질을 함축하면서도 독특하고 재미있는 패키지로 타겟에게 어필하였고, 감성적인 패키지 전략은 판매로 연결되었을 뿐만 아니라 화장품 시장에 패키지라는 새로운 영역을 개척한 결과를 낳았다.

넷째, 전통적인 커뮤니케이션 전략 대신 타겟 특성을 고려하여 바이럴(Viral), PPL, 푸티지광고 등 뉴미디어 커뮤니케이션 전략을 실행하였다. 뉴미디어 커뮤니케이션 활동은 제품과 브랜드 인지도 제고뿐만 아니라 브랜드에 대한 소비자의 신뢰를 공고히 해주었다.

마지막으로, 무엇보다 본질적이면서 중요한 요인은 제품력이다. 합리적 가격이지만 고가 수입브랜드 제품과 견주어도 오히려 더 좋은 평가를 받았다는 사실은 소비자들의 마음을 사로잡기에 충분하였다. 이러한 토니모리의 강점은 글로벌 진출에도 바탕이 되었다. 글로벌 진출을 위한 전략 국가를 선정하고, 토니모리의 강점을 유지한 채 지역별 특색에 맞게 현지화 전략을 가미한 것이 지금의 글로벌 코스메틱 브랜드를 있게 한 것이다.