

화장품의 새로운 카테고리 창출: 아모레퍼시픽 ‘아이오페 에어쿠션’

이 지 은*

2008년 아모레퍼시픽의 화장품 사업부인 아이오페는 ‘에어쿠션’이라는 혁신적인 제품을 출시하였다. 당시는 주 5일 근무제의 법제화에 따른 소비자의 여가시간 증가 및 현대 여성들의 라이프스타일 변화로 인해 선크림과 BB가 복합된 기능성화장품에 대한 수요가 높았으며, 화장품 업계는 이에 대응하기 위해 노력하였다. 이런 시장 환경에 발맞춰 아모레퍼시픽의 기술연구원과 아이오페 브랜드 사업부가 협력하여 기존 제품의 문제점을 해결하고 고객의 새로운 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 아이디어를 찾던 중 주차스텝프로부터 모티브를 얻어 혁신적인 쿠션형 화장품을 출시할 수 있었다. 본 사례는 화장품의 새로운 제품 카테고리를 만들어낸 ‘에어쿠션’이라는 혁신적인 제품의 개발과정과 마케팅 믹스 활동을 소개하고 그 성과에 대해 논의하고 있다.

주제어: 아모레퍼시픽, 화장품 시장, 아이오페 에어쿠션, 신제품 개발, 4P전략

1. 서론

2008년 3월 아모레퍼시픽의 아이오페 사업부에서 쿠션형 파운데이션인 ‘에어쿠션’을 시장에 출시한 이후 쿠션타입의 화장품은 BB(blemish balm)크림, CC(color control)크림과 함께 하나의 상품군을 구성하며 화장품 업계의 필수 아이템으로 자리 잡았다. 쿠션은 선크림과 메이크업 베이스, 파운데이션 등 기초 메이크업 제품을 특수 스펀지 재질에 복합적으로 흡수시켜 팩트형 용기에 담아낸 세계 최초의 아이디어 상품이다.

쿠션타입의 화장품은 편리함과 우수한 기능으로 바쁜 현대여성들의 화장 습관을 바꾸며 ‘혁신’이라 불리고 있다(권순머타임스, 2015a). 일반적으로 여성들은 기초화장 후 분말 형태의 파운데이션을 얼굴에 바르는 것을 통해 메이크업을 하게 된다. 하지만, 날

씨로 인해 피부가 건조해지면 파운데이션 위주의 화장이 들뜨는 경우가 발생하고 화장이 한번 들뜨기 시작하면 수정하기 힘들다는 단점이 있었다. 또한 당시는 물광 화장법이라 하여 피부가 축축하게 보이는 것이 화장 트렌드로 자리 잡으면서 파운데이션 중심에서 베이스 메이크업의 중요성이 부각되는 새로운 변화를 맞이하게 된다. 이러한 변화를 반영하여 파운데이션의 단점을 보완하고 피부가 축축해 보이는 효과를 위해 만들어진 것이 자외선차단제, 메이크업베이스 및 파운데이션을 결합한 BB크림이다. 그리고 BB크림의 인기가 사라져 갈 때쯤, BB크림의 장점을 수용하면서 소비자들이 느끼는 불편한 점들을 개선하여 혁신적인 신제품으로 개발한 것이 아이오페의 쿠션 화장품인 ‘에어쿠션’이다. ‘에어쿠션’은 새로운 원료나 소재 및 색채 트렌드를 통한 혁신이 아니라 일상 화장 생활에서 소비자들이 겪을 수 있는 불편함과 점점 바빠져 가는 소비자의 라이프

논문접수일: 2016. 08. 04.

1차 수정본 접수일: 2016. 09. 25.

게재확정일: 2016. 10. 04.

* 중앙대학교 경영학부 부교수(jlee114@cau.ac.kr)

스타일을 반영하여 소비자들의 관점에서 출발하여 원료의 배합 방식을 변화시키고 이에 맞는 용기, 펌프 등의 개발과 발견을 통해 여성들의 화장습관을 바꾼 사례라는 점에서 연구의 가치가 있다.

쿠션형 자외선차단제의 고유명사가 된 최초의 쿠션 제품인 아이오페 ‘에어쿠션’이 출시된 이래 에어쿠션은 전 세계적으로 1초에 1개씩 판매되고 있으며 2016년 4월 기준으로 누적 판매량 30,000만개를 달성하였다(중앙일보, 2016). 또한 국내 및 해외에서 143건의 특허 출원 및 14개의 특허 등록을 할 정도로 기술력을 인정받고 있다(쿠키뉴스, 2015). 이러한 매출측면의 성과뿐만 아니라, 쿠션형 화장품은 여성들의 화장품 관심군 중에서도 가장 높은 비율을 차지하며 화장의 필수 아이템으로 자리 잡았다(〈그림 1〉 참조). 아이오페의 ‘에어쿠션’이라는 쿠션형 화장품이 아모레퍼시픽이 최고의 기술력으로 세계인의 마음을 사로잡으며 ‘Korea beauty’를 확산시키는데 결정적인 역할을 하였다는 데는 이견의 여지가 없을 것이다.

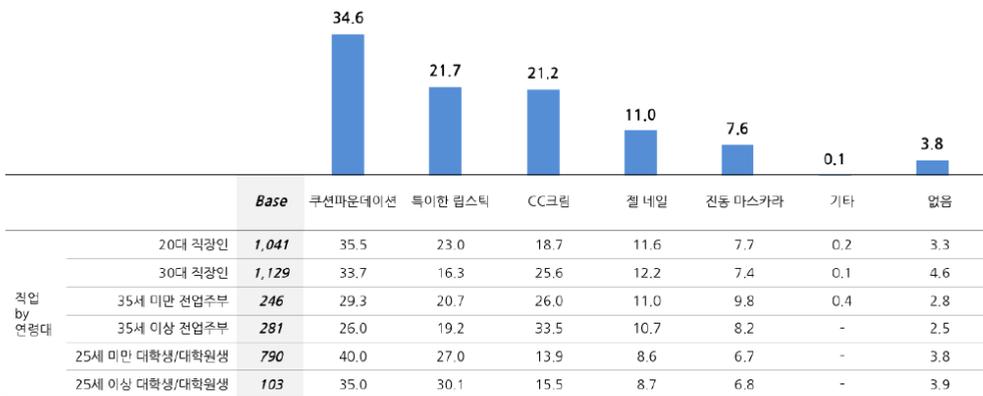
따라서, 본 사례에서는 한국을 넘어 세계인의 화장 트렌드를 바꾸면서 화장의 필수 상품군으로 자리 잡은 아모레퍼시픽 ‘에어쿠션’의 탄생과정을 살펴보

고, ‘에어쿠션’의 성공 요인을 환경 분석, 고객의 니즈에 근간한 신제품 개발 및 4P 마케팅전략을 중심으로 심층적으로 분석하였다. 또한 에어쿠션의 성공 요인을 바탕으로 시사점을 도출하고 향후 과제를 제시하였다.

II. 화장품시장 환경분석과 아모레퍼시픽

2.1 기능성 화장품시장 환경분석

한국보건산업진흥원의 ‘2008년 화장품산업 분석보고서’에 나타난 2007년도 화장품 유형별 생산실적을 보면 기능성 화장품의 생산 규모는 2006년 7,528억원에서 2007년 7,735억원으로 2.7% 성장하였고 전체 화장품생산에서 기능성 화장품이 차지하는 비중은 19% 정도였다. 기능성 화장품은 피부의 미백, 주름개선 및 자외선으로부터 피부를 보호하는데 도움을 주는 화장품을 의미한다. 기능성 화장품의 성장률은 2004년~2007년 기간 동안 17.8%로 나타나 높은 성장세를 보이고 있었다. 생산액은 2006



[단위 : %, 복수 응답, 메이크업 제품 구매자, n=4,263]

출처: 오픈서베이, 2014 뷰티 트렌드 리포트

〈그림 1〉 국내여성의 메이크업 관심 아이템 조사

년에 비해 2007년에는 복합유형(41.6%), 주름개선(28.9%), 자외선차단(18.1%) 등으로 나타나 기능성 화장품이 빠른 속도로 성장하고 있었다. 기능성 제품군의 세부유형별 점유율은 자외선차단(42.0%), 주름개선(28.4%), 미백(19.9%) 순으로 나타났다. 특히 2006년에 비해 2007년에 복합유형과 자외선차단유형 제품의 생산액이 63.3%와 10.8%로 크게 증가하고 있었다(<그림 2> 참조).

당시는 주 5일제 근무가 확산되면서 야외활동이 증가하고 소비자의 미에 대한 욕구가 증가함에 따라 기능성 화장품의 성장이 계속될 것으로 예상되었다. 하지만 기능성 화장품 중 자외선차단제는 시간이 지날수록 땀이나 유분기 때문에 효과가 미미해지며 저녁이 되면 다크닝(darkening)이라고 하여 얼굴이 회색빛으로 미묘하게 변하게 되는 치명적인 약점을 가지고 있었다. 또한 피부 보호를 위해 자외선차단제를 덧바를 경우 크림이나 로션의 특성을 지닌 자외선차단제를 손으로 펴 발라야 하는 불편함과 함께 위생적 문제 그리고 기존 화장이 지워지거나 흐트러지게 되는 단점에 노출되어 있었다.

복합유형의 기능성 화장품은 미백과 자외선차단의

기능이 합해진 BB크림 및 CC크림이 대표적 제품이라고 할 수 있다. BB크림은 수분 공급을 포함한 피부결 개선, 안티에이징 기능을 하면서 자외선 차단과 피부 톤을 밝게 해주는 커버력까지 갖춘 크림으로 묽은 제형의 질감으로 이루어져 있었다. 주로 튜브형태이지만 밤(balm)타입의 팩트형도 출시되어 있었다. 튜브타입은 발림이 좋아 빠른 시간 안에 쉽게 펴 바를 수 있는 반면, 손으로 발라야 하는 위생 문제와 불편함과 수정 메이크업이 되지 않는 단점이 있었다. 팩트 타입은 톡톡 두드리는 방식으로 여러 번 메이크업을 수정할 수 있고, 제형보다는 번들거림이 적은 것이 장점이나 수분이 쉽게 증발해 굳기 쉽다는 단점을 가지고 있었다.

아이오페 '에어쿠션'의 탄생은 2007년에 출시된 LG생활건강의 '이자녹스 선밤(sun balm)'이 가지고 있는 문제점에서 시작되었다. LG생활건강의 이자녹스가 출시해 자외선차단제 시장에서 단일품목으로는 최초로 출시 10개월 만에 150억 원을 돌파하며 화제가 되었던 이자녹스 선밤은 기존 튜브 타입 용기의 자외선차단제가 아니라 퍼프를 이용해 사용하는 독특한 제형의 자외선차단제로 메이크업베이스

(단위: 억원, %)

품목명	2004년		2005년			2006년			2007년			CAGR ('04-'07)
	생산액	점유율	생산액	점유율	YoY	생산액	점유율	YoY	생산액	점유율	YoY	
자외선차단	1,970	41.6	2,335	39.1	18.5	2,929	38.9	25.4	3,246	42.0	10.8	18.1
주름개선	1,027	21.7	1,868	31.3	81.9	2,293	30.5	22.8	2,200	28.4	-4.1	28.9
미백	1,474	31.1	1,355	22.7	-8.1	1,847	24.5	36.3	1,540	19.9	-16.6	1.5
복합유형	264	5.6	410	6.9	55.3	459	6.1	12.0	749	9.7	63.3	41.6
합계	4,735	100.0	5,968	100.0	26.0	7,528	100.0	26.1	7,735	100.0	2.7	17.8

주 : 점유율은 기능성제품에서 차지하는 비중

YoY는 전년도 대비 증감률(%)

CAGR은 연평균 성장률을 의미함(%)

자료 : 대한화장품협회, 2007년 화장품 생산 실적 자료, 2008년

<그림 2> 기능성 화장품 연도별 생산 추이

기능을 겸하고 있는 제품이었다. 손에 끈적끈적하게 섰크림이 묻어나지 않고, 메이크업을 한 상태에서 여러 번 덧바를 수 있으며, 매트하기 때문에 땀이랑 뉘범벅되지 않는다는 장점을 가지고 있었지만 크림 타입 제형이었기 때문에 섰밤에 먼지가 달라붙는다는 것, 덧바르면 하얗게 번지기 때문에 예뻐 보이기 싫다는 것 그리고 물이 전혀 안 들어간 오일제였기 때문에 시간이 지나면 얼굴이 번들거린다는 세 가지 문제점을 가지고 있었다.

당시 아이오페 사업부의 브랜드 매니저는 이러한 문제점에 착안하여 기존 LG 이자녹스 섰밤 제품에 물을 포함시키고 몇 가지 기능을 보완하여 산뜻하고 시원한 느낌의 쿨링 섰밤이라는 제품 개념을 고안하였다. 이를 통해 탄생한 제품이 여름에 적합한 아이오페 '화이트젠 쿨링 섰밤'이었다. '화이트젠 쿨링 섰밤'은 물이 함유되어 시원한 느낌을 주었고 몇 가지 부분이 보완되었지만 섰밤에 달라붙는 먼지문제를 해결하지 못하였고 당시 회사는 메이크업제품보다는 스킨케어제품에 치중하였기 때문에 추후 제품 개발로 이어지지 못하였다.

2.2 아모레퍼시픽과 기술연구원

아모레퍼시픽은 화장품, 생활용품(치약, 샴푸 등), 건강식품, 녹차 등을 생산, 판매하는 대한민국의 대표적인 화장품 기업으로, 아모레퍼시픽의 모태는 1945년 9월 세워진 태평양화학공업사이다. 아모레퍼시픽은 1932년 개성에서 서성환 회장(2003년 작고)의 모친인 윤독정여사(1959년 작고)가 동백기름을 가내 수공업으로 만들어 판매하면서 시작되었다. 서성환 선대회장은 윤독정 여사의 아들로 태평양을 설립하여 국내의 입지를 다진 인물이다. 특히 자연, 품질, 창의 제일주의의 원칙은 지금의 아모레퍼시픽의 경영철학이 될 수 있었다. 이로부터 국내최초 화장품 연구실을 설립하여 생산의 국산화를 추진하여 화장

품 산업의 성장을 이끌 수 있었다.

1959년 국내 화장품 업계 최초로 해외기업인 프랑스의 코티사와 기술제휴를 맺은 이후 서성환 회장은 세계적인 뷰티 기업인 크리스찬디올과 기술제휴를 맺으며 우리나라 화장품의 위상을 높였다. 또한 아모레퍼시픽은 1964년 방문판매라는 새로운 판매 경로를 구축하여 1962년 지정 판매소 운영과 1964년 여성 판매원의 가정방문 판매를 통한 가격정찰제 및 판매구역 준수 방식으로 새로운 유통 시스템을 개척하였다. 서성환 선대회장의 아들인 서경배 회장은 아모레퍼시픽의 세계화에 앞장선 인물이다. 서성환 선대회장으로부터 물려받은 국내의 화장품 생산 시설 및 연구기관을 바탕으로 화장품을 생산하고 세계화에 밑거름을 개척하였으며, 이는 쿠션화장품의 성공으로 이어질 수 있었다.

아모레퍼시픽은 화장품 사업부문과 MC&S(생활용품 및 녹차) 사업부문으로 이루어져 있다. 화장품 사업 부문의 매출 비중은 84.8%(2013년 기준)이다. 주요 브랜드는 아모레퍼시픽, 설화수, 헤라, 아이오페, 한울, 라네즈, 마몽드, 리리코스, 프리메라, 베리메, 미래과, 오딧세이 등이다(〈그림 3〉 참조). 2013년 매출은 3조 1천4억 원으로 화장품 매출 1위를 기록했다. 화장품뿐만 아니라 오설록이라는 차(tea) 브랜드를 론칭하여 아름다움뿐만 아니라 자연과 관련된 분야에 투자하고 있는데, 이를 통해 아모레퍼시픽의 화장품은 자연 친밀주의의 가치를 담을 수 있다는 이미지를 제고하며 시너지 효과를 내고 있다. 현재 아모레퍼시픽은 종합 뷰티기업으로 전국적인 화장품 유통망뿐만 아니라 연구시설, 농장, 그리고 생산시설까지 우리나라 최고의 화장품 기업을 넘어 아시아 속의 기업으로 거듭나기 위해 사업 활동을 영위하고 있다.

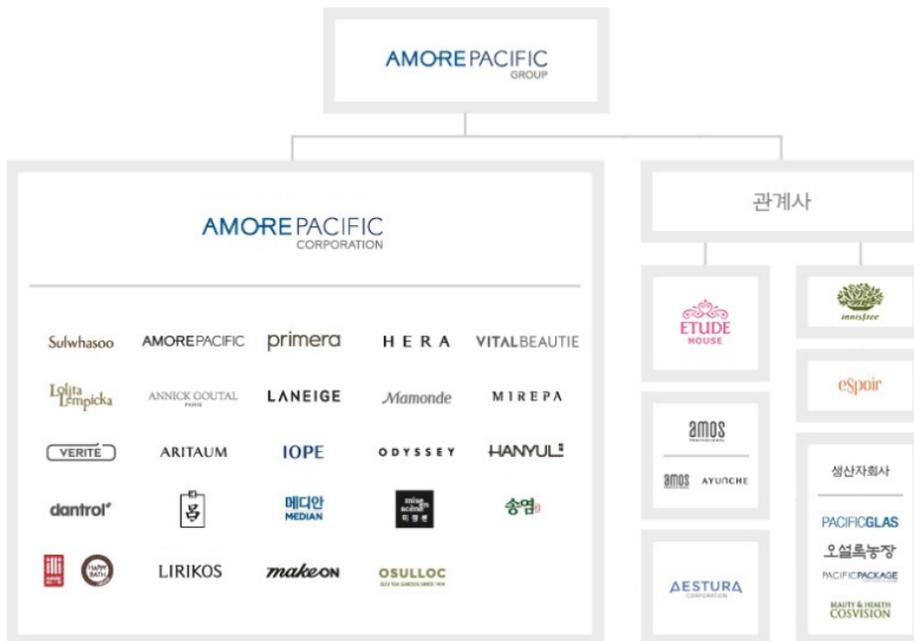
특히 아모레퍼시픽은 우수한 기술과 품질로 고객에게 인정받겠다는 신념하에 1954년 화장품업계 최초로 연구실을 개설했다. 1957년부터는 매년 연구원들을 유럽과 일본 등지로 파견해 선진 기술을 익

히도록 했다. 1990년대 중반부터 피부과학연구소에 집중적으로 투자했으며, 첨단 과학으로 완성된 아시안 뷰티를 세계에 널리 알릴 수 있도록 세분화된 연구 분야에 대한 집중적인 투자를 하였으며, 세계적 수준의 최첨단 연구공간인 아모레퍼시픽 기술연구원은 자연 유래 소재와 첨단 바이오 기술의 접목을 통한 아시안 뷰티 제품을 개발하고 지속가능한 R&D를 실현하고자 하는 비전을 세우고 기술혁신에 매진하고 있다. 한국뿐만 아니라 중국, 싱가포르, 프랑스 등 해외에도 연구소를 설립하고, 현지 연구원 및 연구기관과 함께 다양한 인종의 고객들에게 보다 안전하고 우수한 제품을 선사하기 위한 연구를 수행하고 있다. 연구 개발 분야는 스킨케어, 메이크업, 퍼스널케어, 미용장수, 피부과학, 바이오사이언스 및 메디컬뷰티 등이다.

III. 혁신적 제품의 탄생

3.1 아이오페 에어쿠션의 개발과정

화장품 업계의 최대 발명품으로 꼽히는 '쿠션' 제품은 아모레퍼시픽 기술연구원의 메이크업연구2팀장인 최OO 팀장과 아이오페 브랜드 사업부의 협업하에 개발됐다. '에어쿠션'의 개발자로 유명해진 최OO 팀장은 2007년 당시 화장품 업계에서 높은 성장률을 보이고 있던 복합기능성 화장품의 개발에 투입되었다. 기술연구원의 연구원들과 아이오페 사업부 브랜드 담당자들로 이루어진 T/F팀이 구성되었고 이들은 이전에 출시되었던 선밤 및 쿨링 선밤 제품의 한계점을 극복하여 소소한 장점이 부가된 안타성 제품이 아닌 소비자의 인식과 화장사용의 패턴 자체를 획기적으로 바꿀 수 있는 홈런형의 혁신적 제품



출처: 아모레퍼시픽 홈페이지

〈그림 3〉 아모레퍼시픽브랜드와 관계사

을 개발해 보기로 의기투합하였다. 제품의 아이디어는 기존 제품의 한계인 먼지 문제를 해결할 수 있고 액체를 함유할 수 있으며 산뜻함도 동시에 구현할 수 있는 기능성 제품을 개발하는 것이었다. 즉 섀크림과 메이크업 베이스 그리고 파운데이션 기능을 합쳐 어디서나 손쉽게 화장 및 수정화장을 할 수 있는 복합기능성 제품을 만드는 것이었다. 이는 당시 전 세계에서 최초로 시도되는 제품이었기에 어려움은 더욱 컸다.

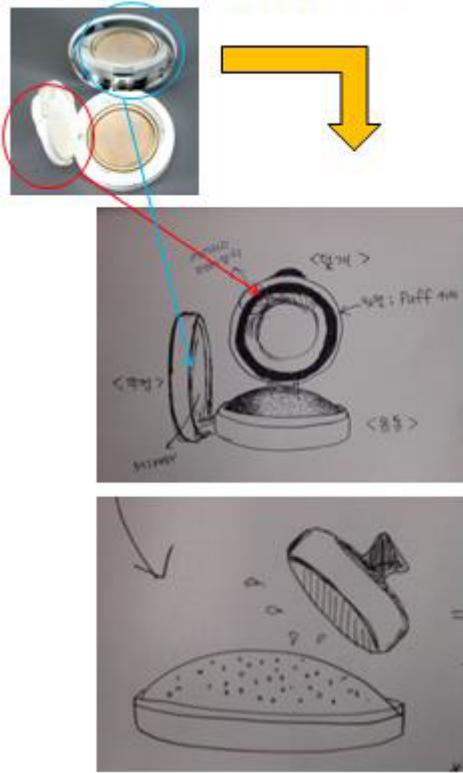
먼저 이들은 기존 제품의 한계점을 보완하고 고객의 니즈를 반영하기 위한 방법을 찾기 시작하였다. 이미 많은 여성들이 자외선이 피부 건강에 좋지 않기 때문에 자외선차단제를 수시로 덧바라야 한다는 점을 인지하면서도 실제 크림제형의 차단제를 덧바르기 쉽지 않다는 점에 착안하여 쉽게 덧바를 수 있는 장점을 가진 제형 개발에 집중하였다. 즉 기존 메이크업을 보완하는 자외선차단제를 언제 어디서나 쉽게 덧바를 수 있도록 하는 기술을 현실화 시키는 것이 핵심과제였다. 이를 위해 크림이나 로션 형태의 자외선차단제가 아닌 물이나 땀에 쉽게 씻겨나가지 않고 산뜻한 느낌을 주는 W/O(water in oil, 유중수형) 타입의 자외선차단제를 개발하기로 결정했다. 하지만 실제 W/O 타입은 사용감이 좋지만 제품성분들을 융합하기가 어렵고 내용물이 잘 마른다는 단점이 있었기 때문에 이러한 유형의 제형을 담을 수 있는 스펀지와 용기를 찾아야 하는 과제가 함께 해결되어야 했다.

사실 그 당시 해외 기업에 인주와 비슷한 스펀프 쿠션이 있었지만 내용물이 100% 기름 성분이어서 화장 성분들의 합침은 가능하지만 사용감이 나쁘다는 단점이 있었다. 반면 수분이 함유된 내용물은 사용감이 좋지만 내용물의 합침이 잘 되지 않는다는 단점이 있었다. 이 두 가지 내용물의 단점을 없애고 장점만을 취하기 위해서는 기존 제품의 장점에 대한 모방과 새로운 창조가 필요한 시점이었다. 아이디어

회의와 논의를 수차례 거듭한 끝에 쿠션 제작에 투입된 연구원들은 액체가 흐르지 않고 균일하게 티켓에 찍히는 주차 확인 스펀프에서 모티브를 발견하게 되었다. 최OO 팀장은 당시 액체가 흐르지 않고 균일하게 찍히는 주차도장의 스펀프에서 도장을 찍으면 잉크가 묻어 나오는 원리를 발견하고 '바로 이거다'라는 생각을 하고 이를 활용할 계획을 세우게 되었다고 한다. 이를 바탕으로 하여 제품에 대한 개략적인 제품 스케치보드(product sketchboard)가 탄생하였다(〈그림 4〉 참조). 개발의 주인공인 아모레퍼시픽 기술연구원 메이크업 연구2팀장의 인터뷰 내용을 인용하면 다음과 같다.

"제품을 개발할 때는 현실엔 없지만 생기면 편리한 게 무엇이 있을까 항상 고민합니다. '에어쿠션'도 마찬가지입니다. 개발 당시에 휴대와 화장 방법의 편의성이 뛰어나면서도 메이크업의 기능이 충실한 멀티기능 제품이 인기를 끌 것으로 예상했었습니다. 그러나 기존의 화장품 만으로는 이를 현실화 하는데 제한적인 부분이 있었지요, 덧바르기도 편하고 메이크업 선택어 기능이 뛰어난 제품을 어떻게 구현할 수 있을까 고민하던 중 인주가 스펀지에 담겨있는 것을 보고 아이디어를 얻어 개발했습니다." (아시아 경제, 2013)

하지만 기존에 화장품에 사용되던 일반적인 스펀지는 물을 흡수하지 못하였으므로 수분을 흡수할 수 있는 스펀지를 찾기 위해 수십 군데의 스펀지 공장을 찾아다녔다. T/F 팀은 W/O 타입의 자외선차단제 내용물을 담아낼 수 있는 최적의 스펀지를 찾아내기 위해 스펀프 제조업체, 목욕용 스펀지 제조업체, 사인펜 제조업체 등을 찾아다니며 모든 재질의 스펀지를 확보했다. 수분함량이 높아 점도를 낮춘 자외선차단제의 내용물을 만든 후에 이 성분을 스펀지에 침투하게 하는 테스트를 200여 가지가 넘는 스펀지를 대상으로 3600번 이상 진행했다. 그 결과 80여만 개의 구멍을 갖고 있는 발포 우레탄 스펀지가 가장 효과적이라는 사실을 알아냈다. 이 과정에서



출처: 아모레퍼시픽 사내 자료

〈그림 4〉 제품 Sketchboard

R&D, 영업팀, 구매부서 등 부서간의 협업이 아주 잘 이루어져 시간을 많이 단축할 수 있었다.

다음 과제는 이 내용물을 안정적으로 담을 수 있고 휴대성이 용이한 새로운 밀폐용기의 개발이었다. 기존의 선밤 제품은 충전만 하면 될 정도로 용기가 단순하게 만들어질 수 있는 반면에 ‘에어쿠션’ 용기의 경우 스펀지가 움직이지 않도록 고정하는 링이 있어야 했고, 내용물이 날아가지 않도록 팩트를 원형 틀에 딱 맞춰 끼우는 기술을 개발해야 했는데 이는 쉽지 않은 과제였다. 이 과정에서 디자인팀의 반대도 심했다. 과거에 개발된 에어타이트 팩트 용기가 불완전해서 내용물이 수축되고 증발하는 문제로 폐기된 사례가 있었기 때문에 더욱 신중하게 접근하

였다. 여러 가지 가능성과 문제점 등을 아이디어 회의 를 통해 치열하게 고민한 끝에 의견이 수렴되었고 최종적으로 변경된 디자인을 바탕으로 금형 개발에 들어갔다. 이후 밀폐력과 반응성을 중심으로 용기 테스트를 수없이 거듭한 후에 내용물을 컴팩트 타입의 용기에 담아 제품으로 완성할 수 있었다.

여기에 그치지 않고, 특수한 형태의 에어셀(습식 우레탄) 퍼프(파운데이션을 얼굴에 바르는 도구)를 사용해 제품력을 높일 수 있었다. 3중 구조로 되어 있는 퍼프는 상단부의 필름막이 오염을 방지해 주며, 중단부의 쿠션층이 공기를 머금어 피부에 부드럽게 밀착되도록 했으며, 하단부의 밀착층은 미세 셀 구조로 되어 있어 내용물이 뭉치지 않고 얇고 균일하게 피부에 발릴 수 있도록 해 주는 역할을 했다(권 슈머타임스, 2015b). 화장품을 흡수시킨 발포 우레탄 스펀지를 담은 컴팩트 타입의 화장품에 에어셀 퍼프를 더해 제품력을 높일 수 있었다. 특히 이 에어셀 퍼프는 기존의 합성 라텍스 퍼프보다 1.6배 더 많은 보수력을 갖고 있어, 소비자들이 얼굴에 적어 바르는 것을 편리하게 해주었으며, 향균 처리를 가미해 더욱 위생적으로 사용할 수 있도록 했다. 특히 에어셀 퍼프를 통해 스펀지에 침투되어 있는 내용물을 발랐을 때에는 최초 대비 피부 온도가 3도나 떨어지는 쿨링 효과를 거둘 수 있었다(〈그림 5〉 참조).

험난하고 치열한 개발 과정을 통해 마침내 액체를 안정화하는 제형 기술과 제품을 스펀지에 담는 기술 등이 담긴 ‘에어쿠션’이 탄생하였다. 이는 발포 우레탄 폼의 스펀지를 내장해 내용물의 흐름성을 낮춰 주고, 이것을 팩트에 담아 휴대성을 높인 최적의 조합으로 아모레퍼시픽 기술연구원은 이를 ‘셀 트랩(Cell Trap)’이라 명명하였다(뉴시스, 2015). 〈그림 6〉은 인주 타입에서 아이디어를 얻은 후 “인주 타입”이라는 핵심 컨셉만 남기고 기존 화장품의 내용물, 스펀지, 밀폐용기 등을 모두 변경하여 혁신적인 신제품을 개발하는 과정을 도표로 보여주고 있다.



〈그림 5〉 발포 우레탄 스펀지와 퍼프

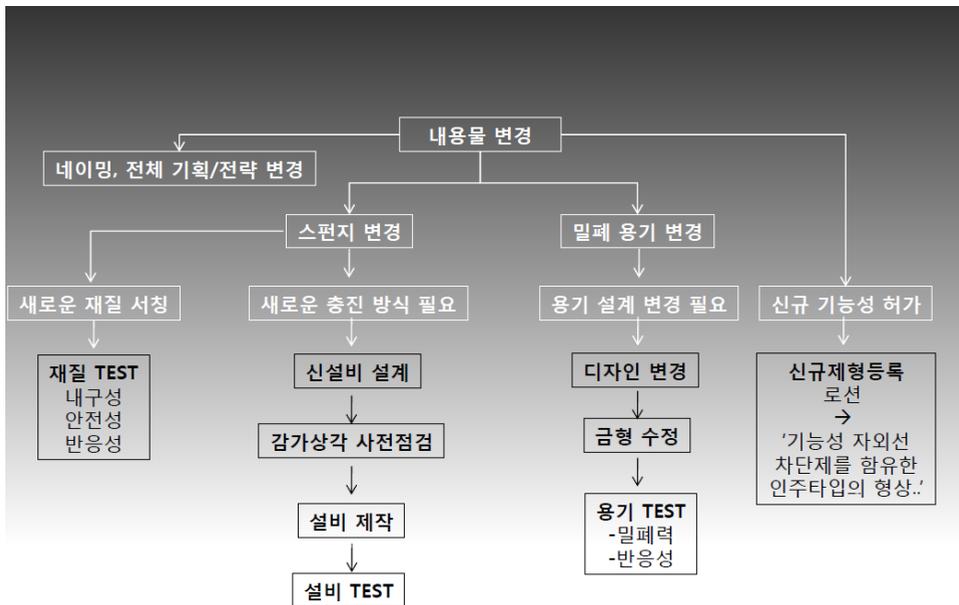
개발과정에 대한 최OO 팀장의 인터뷰 내용을 인용하면 다음과 같다.

“W/O 제형은 이전에는 어디에도 없었던 최초의 제형이었기 때문에 참고할 수 있는 기존 자료가 거의 없었습니다. 스펀지에 내용물을 효과적으로 넣는 방법, 담지체와 분리되지 않으면서도 자외선 차단효과가 우수한 저점도의 내용물을 만드는 것, 최적의 공함이 있는 맞는 퍼프를 개발하는 것 등 처음부터 끝까지 생소하고 어려움의 연속이었습니다. 밀폐력이 있는 새로운 용기구조를 설계

하는 것도 만만치 않은 일이었지요. 이 모든 것에 있어서 최적의 조합을 찾고 개발하는데 1년에서 6개월 정도의 준비기간이 필요하였습니다.” (아시아 경제, 2013)

T/F팀의 일원이었던 당시 아이오페 사업부의 브랜드 매니저는 개발과정에 대해 다음과 같이 이야기하고 있다.

“‘에어쿠션’이 화장품 업계에서는 기계적 혁신제품으



출처: 아모레퍼시픽 사내 자료

〈그림 6〉 제품 개발 과정

로 통하기는 하지만 개발 당시에는 이것이 성공할 것이라는 가능성을 예측하기 위해 비교할 만한 기존 제품이 없었고 평가기준도 없었습니다. 확신을 가지고 제품을 진행하는데 많은 불안감이 존재하였고 사내에서는 시제품이 장난감 같다는 비판도 있었습니다. 하지만 제품이 고객의 라이프스타일에 부합한다고 믿었기 때문에 혁신이 반드시 성공하리라고 믿었습니다. 모든 T/F 팀 구성원들은 제품에 대한 확신과 자부심을 가지고 이를 밀고 강력하게 추진해 나갔습니다.” (내부 인터뷰 중)

3.2 신제품 컨셉 개발과 컨셉 테스트

제품에 대한 아이디어가 도출된 후 소비자의 반응을 평가하고 제품 컨셉의 적합성을 판단하기 위해 소비자들을 대상으로 컨셉 테스트를 진행하였다. 제품의 컨셉은 '스텝 타입의 신개념 선블록 제품으로 수시로 덧바를 수 있으며 '미백, 쿨링, 자외선차단, 및 메이크업'의 4 in 1 멀티 아이템'이었다. 이러한 제품 컨셉 하에 신제품의 장점을 어떠한 방식으로 입증하고 전달할 것인지에 대한 개략적인 마케팅 전략을 수립하였다. 특히 기존 제품의 문제점이 보완된 부분에 대해 소비자들이 이를 믿을 수 있는 근거(RTB: reason to believe)를 제시할 필요가 있었다. 먼저 쿠션이라 먼지가 묻지 않는다는 주장에 대해 실제 쿠션이 수분을 함유한 특성을 설명하고 쿠션을 확대하여 보여주기로 하였다. 둘째, 자외선 차단뿐만 아니라 파운데이션 기능을 강하게 원하는 소비자의 니즈를 충족시키기 위해 메이크업 기능을 추가하고 색상을 다양화하기로 하였다. 메이크업베이스 겸용제품 하나와 2가지 색상 중 선택할 수 있는 파운데이션 겸용의 제품으로 세분화하였다. 셋째, 오일감 없는 산뜻한 수분제형의 쿨링 효과라는 혜택을 실제 수분을 35% 함유하고 있음을 구체적인 수치로 제시하였다. 마지막으로 '안개처럼 고운 입자감'을 강조하여 멍침 없이 얇게 발려 수정화장이 가능함을 믿을 수 있도록 하였다.

시제품(prototype)(〈그림 7〉 참조)과 마케팅 전략 초안에 제품에 대한 선호도와 구매 장애 요인을 파악하고자 소비자 조사를 실시하였다. 당시 아모레퍼시픽은 소비자 패널을 운영하고 있었는데 7~8명으로 구성된 소비자 패널 두 팀을 대상으로 이들의 제품에 대한 피드백을 받아 보기로 하였다. 제품이 마음에 든다고 응답한 고객과 그렇지 않다고 응답한 고객이 50대 50으로 나누어졌다. 선호고객의 반응으로는 “신유형이 재미있다”, “손에 안 묻어서 좋을 것 같다”, “시원해서 좋다”, “사용감도 산뜻해서 좋다”라는 호평이 주를 이루었다. 한편 비선호 고객들은 “그냥 특이하기만 하다”, “스펀지랑 퍼프가 축축해서 비위생적으로 보인다”, “양이 너무 적을 것 같다”, “내용물이 날아가서 마르지 않을까 걱정된다” 등의 반응을 보였다. 이러한 반응에 대해 T/F 팀은 새로운 유형의 제품에 대한 선호가 50%이고 선호와 비선호의 이유가 뚜렷하므로 비선호 요인을 제거하고 선호요인을 강화하면 시장에서 기회가 충분하다고 판단하였다. 비선호 소비자의 반응에 근거하여 비선호 요인을 제거하기 위한 프로젝트에 착수하였다. 먼저 ‘스펀지와 퍼프가 비위생적’일 것이라는 우려에 대해서는 3개월간의 퍼프 서칭 및 폼핑기간을 통해 내용물의 흡수율이 낮은 향균 퍼프를 사용하기로 하였으며 안전성 연구팀과의 협력을 통해 미생물 검사를 진행하여 사전 미생물 검사를 완료하였다. 둘째, ‘빨리 쓸 것 같다’라는 우려에 대해서는 본품에 리필을 내장하기로 하였다. 용량을 ‘더’주는 것이 아닌 소비자 사용주기에 맞추기 위해 본품을 2개로 나눠 포장한 개념으로 접근하고 소비자 교육을 실시하기로 하였다. 셋째, ‘내용물이 마를 것 같다’라는 구매 장애 요인에 대해서는 8개월에 걸쳐 자사 최초 밀폐 내용기를 개발하고 포장재기술 개발팀과 협업하여 4개월간의 밀폐 시험 기간을 가졌다. 또한 용기 내에 ‘꼭 닫지 않으면 유효성분의 증발 우려가 있다’라는 경고 스티커를 부착하기로 하였다.

제품 컨셉 개발 단계부터 실제 개발 및 허가 단계까지 모든 개발 과정이 새로운 영역이었고 국내외에 참고할 만한 사례가 거의 없었기 때문에 상용화에는 또 다른 걸림돌이 존재하고 있었다. 먼저 쿠션이 인체에 안전함을 보여 줄 수 있는 입증 자료가 필요하였다. 식품의약품안전처도 처음 보는 제품이기 때문에 안전성을 담보할 수 있는 서류를 많이 요구했다. 또한 새로운 충전 방식이 필요하였기 때문에 제품 생산 라인도 새롭게 갖추어야 했다. 시장에서 성공이 확실하지 않은 제품에 대해 신규 생산라인을 증설하고 인적자원을 투자한 것은 아모레퍼시픽 경영진의 확신이 없었다면 어려운 일이었다.

이와 같은 어려움을 극복하고 성공할 수 있었던

배경에는 경영진의 실패에 대한 용인이 있었기 때문이다. 2005년 최OO 팀장은 쿠션과 비슷한 제품이었던 헤라 모이스처 케익 파운데이션 제품을 만든 적이 있지만 이 제품은 문제점이 있어 1년 만에 단종되었다. 이에 대한 최OO 팀장의 의견을 인터뷰한 내용을 인용하면 다음과 같다.

“과거에 헤라 모이스처 케익 파운데이션이라는 제품 실패를 회사가 용인하였기 때문에 에어쿠션이 탄생할 수 있었습니다. 아모레퍼시픽은 실수는 용납하지 않아도, 뭔가 해보고 실패하는 것은 용인되는 문화가 있습니다. 그런 기업문화가 혁신으로 이어지는 것입니다.” (포브스 코리아, 2015)



출처: 아모레퍼시픽 사내 자료

〈그림 7〉 제품 프로토타입 이미지(Product prototype image)

IV. 아이오페 에어쿠션의 마케팅 전략

4.1 네이밍 전략

새롭게 개발되는 제품이므로 네이밍은 매우 중요하였다. 브랜드네이밍은 효과적인 마케팅 전략의 수단이 될 수 있으므로(Rooney, 1995), 신제품의 특징점을 최대한 부각시키면서 쉽게 기억될 만한 느낌의 네이밍이 필요하였다(이지은, 2007). 이를 위해 제품의 속성과 혜택을 잘 전달해 줄 수 있는 수많은 키워드들을 나열하여 조합하는 작업을 진행하였다. 후보 단어들은 쿠션, 패드, 실크, 쿨, UV, 선, 에어, 베이스, 소프트, 터치, 바이오등이 있었고 조합을 통해 처음에는 네이밍 후보로 쿨링 선 패드, 쿨링 선 쿠션, UV 쿨링 패드 등이 제안되었다. T/F 구성원과 마케팅 담당자들의 아이디어를 모은 결과, '공기처럼 가볍게 발린다'는 의미로 에어(air)라는 단어가 선택되었고 폭신한 스펀지를 의미하는 쿠션이 합쳐져 '에어쿠션'으로 결정되었다. 에어는 가벼운 무게와 쾌적함(수시로 덧발라도 멍치지 않음), 사용하기 편안함, 친환경의 이미지를 강조하게 되어 소비자들에게 좋은 반응을 얻을 수 있을 것으로 예측되었다.

4.2 가격전략

'에어쿠션'은 베이스 메이크업과 자외선차단제 그리고 파운데이션을 복합한 제품이라는 점에서 세 가지를 각각 따로 구매하는 가격을 기준으로 가격을 책정하였다. 아이오페에서 처음 쿠션제품을 출시했을 때 가격인 35,000원은 세 가지 제품을 따로 구매할 때를 기준으로 하여 이보다 저렴한 가격으로 책정하였다. 또한 쿠션의 출시 당시 여성들은 화장수정 제품으로 케익이라는 제품을 사용하고 있었

며, 아이오페와 비슷한 수준의 브랜드인 LG생활건강 오희의 케익제품이 48,000원에 판매되고 있다는 점에서도 저렴하다고 볼 수 있었다. 리필이 가능한 쿠션의 특성상 가격 경쟁력은 당시의 어떤 화장수정제품보다 높았다고 할 수 있다. 또한 '빨리 쓸 것 같다'라는 소비자들의 구매 장벽을 제거하기 위해 본품에 리필을 내장하기로 하였으므로 가격은 본품(리필포함)과 리필 가격으로 나누어 책정되었다. 일반적으로 종속제품 가격전략에서 기본제품은 가격을 낮게 책정하고 종속제품에 대해서는 고가격을 책정하는 가격전략을 흔히 사용하는데(안광호, 하영원, 박홍수, 2014), '에어쿠션'의 경우도 본 제품보다는 종속제품의 가격을 높게 책정하였다. 리필제품의 가격은 본품(본품과 리필로 구성) 가격의 60% 수준으로 책정하였고 퍼프는 별도로 구매할 수 있게 하였다.

4.3 마케팅커뮤니케이션 전략

4 in 1 멀티 기능의 혁신적인 제품을 소비자들에게 효과적으로 전달하기 위한 마케팅 커뮤니케이션 전략이 수립되었다. 커뮤니케이션 전략의 목표는 쿠션의 특징을 알리고 쿠션이라는 새로운 유형을 만져보고 느끼게 하는 것이었다. 쿠션의 특성을 알리기 위해서는 광고와 홍보 등의 수단을 활용하고 제품의 우수성 체험과 경험을 위해서는 이벤트와 홈쇼핑을 적극적으로 활용하기로 하였다. TV 광고보다는 고객들에게 제품의 체험을 높이는데 중점을 두고, 아리따움, 마트, 홈쇼핑 등 다양한 경로를 통해 고객 접점을 확보하고자 하였으며, 특히 홈쇼핑을 통해 모델들이 제품을 사용하는 방법과 그 효과를 직접적으로 보여주는 방식을 사용하였다(컨슈머타임즈, 2015c). 구체적인 커뮤니케이션 활동은 다음과 같다.

첫째, 2008년에 제품 출시 초기에는 아리따움 매장에서 무료로 배포되는 미용지인 아리따움지를 통해 제품을 알리기 시작하였다(<그림 8> 참조). 이와



〈그림 8〉 아이오페 에어쿠션 아리따움지 광고

함께, '이나영'을 활용한 TV 광고, 잡지 광고, 온라인 광고를 통해 '에어쿠션'이 자외선 차단, 미백, 쿨링 효과, 베이스/메이크업 기능의 4가지 기능을 하나로 담은 4차원의 혁신적인 선블락 제품이라는 효능을 알리고자 하였다. 아이오페 '에어쿠션'의 초창기 광고들은 대부분 미적인 부분의 강조와 함께 사용법에 대한 광고 내용이 함께 포함되었다(〈그림 9〉 참조).



〈그림 9〉 아이오페 에어쿠션 잡지 광고

둘째, 소비자들의 '에어쿠션'에 대한 관심을 유도하기 위해 체험 이벤트를 실시하였다. 에어쿠션 홍보 동영상 공모 이벤트 및 '에어쿠션'을 꾸를 수 없는 이유에 대한 사용 후기 이벤트를 실시하여 제품에 대한 입소문 마케팅을 유도하였다(〈그림 10〉 참조). 온오프라인 구전효과가 확산되면서 블로그나 뷰티 커뮤니티, 홈쇼핑 정보, 지인의 추천 등을 통해 제품을 구매하는 소비자가 크게 늘어났다

셋째, '에어쿠션'의 인지도가 점점 높아지고 매출액이 초반 구전효과로 인해 커짐에 따라 아이오페 사업부는 홈쇼핑 채널을 이용하기 시작하였다. 에어쿠션은 신제품이고 화장법이 변화할 수 있는 제품이었다. 따라서 단편적인 홍보보다는 사용자들의 경험 측면이 더욱 중요하다고 생각했기 때문에 홈쇼핑을 통한 제품 체험에 중점을 둔 점진적 홍보를 선택했다. 제품의 사용경험이 중요할 때는 단순 TV광고나 마케팅 보다 소비자들이 직접 혹은 간접적으로 체험할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 홈쇼핑은 매체의 특성상 사용방식과 효과를 부각하여 보여줄 수 있기 때문이었다(Stephens, Hill, Bergman, 1996). 홈쇼핑에서는 화장품 중 메이크업 카테고리가 가장 뚜렷한 성장세를 띠는 편인데 이는 시연하는 모습 등 비주얼 효과가 다른 카테고리에 비해 높아 홈쇼핑



〈그림 10〉 에어쿠션 UCC 이벤트

특성에 적합하기 때문이다(킨슈머타임즈, 2015c). '에어쿠션'도 홈쇼핑 채널을 통해 제품의 사용 방법, 사용 전후 비교, 자외선 차단 효과 등을 상세하게 소비자들에게 전달하였으며(〈그림 11〉 참조), 실시간

으로 소비자의 반응을 소개할 수 있었다. 홈쇼핑 방송이 방영되고 실제 사용고객들의 후기가 다양하게 쏟아졌다. 제각각 사용법은 달랐지만 긍정적인 반응들이 이어졌다. 다양한 후기들을 통해 여성소비자들



〈그림 11〉 아이오페 에어쿠션 홈쇼핑 활용

사이에서 자연스럽게 구전효과가 발생하였으며 아이오페 사업부는 큰 비용을 들이지 않고 ‘에어쿠션’에 대한 소비자들의 폭발적인 반응을 얻을 수 있었다. 이후부터는 홈쇼핑이 TV 광고를 대체하는 역할을 하게 되었다. 이처럼 홈쇼핑을 통해 소비자들에게 제품의 성능과 편리함을 인식하도록 하여 비용대비 큰 성과를 낸 것은 에어쿠션의 초기 커뮤니케이션 활동으로부터 얻을 수 있는 시사점 중 하나라 할 수 있다.

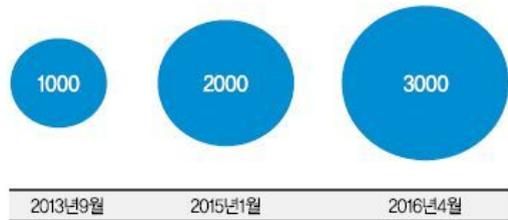
넷째, 제품 판매가 이루어지는 매장에서는 제품에 대한 주목을 향상시키고 제품에 장점과 효과에 대한 신뢰를 부여하여 구매로 이어지게 하는 전략을 실행하였는데 이를 위해 VMD(Visual Merchandising)를 적극 활용하였다. VMD는 시각에 소구하는 머천다이징으로 고객에게 한 눈에 알기 쉽게 제품의 특징점을 표현하는 수단이 되었다(채명수, 김민숙, 정갑연, 2012).

V. 출시 후 소비자 반응 및 성과

아이오페 ‘에어쿠션’은 적은 예산의 마케팅비용으로 시작했지만 구전효과를 통해 초창기부터 큰 인기를 얻었고 현재까지 꾸준히 성장해 오고 있다. 출시 1년 만에 38억원의 매출을 올렸으며 특히 2013년 9월 기준 단일품목으로 누적 판매 1000만개의 판매량을 돌파하였다. 지속적인 제품 개선을 통해 2014년 판매 수량 기준, 4초에 1개씩 판매된 것으로 파악될 만큼 높은 성과를 기록하였으며 2013년 1000억원 및 2014년 2000억원의 매출을 돌파하였다. 아이오페 ‘에어쿠션’의 매출은 2014년 기준 아이오페의 전체 매출 중 30% 이상으로, 기초 화장품 주력 브랜드 역사상 팩트 매출로는 최고 성과이다. 이러한 성장세는 단기간에 그치지 않고 1세대에서 4

세대까지 진화하면서 2016년 4월 기준으로 누적 판매량 30000만개를 돌파하였다(헤럴드 경제, 2016) (<그림 12> 참조). 이처럼 아이오페 ‘에어쿠션’이 꾸준한 사랑을 받는 비결은 고객의 목소리를 바탕으로 한 혁신적인 제품 개발 및 지속적인 제품 개선 때문이다. 매출측면에서의 성과뿐만 아니라 2012년 대한민국 기술대상 우수상 및 대한민국 기술혁신 경영대상 수상, 2013년 차세대 세계 일류상품 선정, 2014년 IR52 장영실상 수상 등을 통해 쿠션의 혁신성도 인정받았다(퀸슈머타임스, 2015c). 또한 쿠션제품은 국내외에서 162건의 특허가 출원됐고, 24건의 특허가 등록됐다.

아이오페 에어쿠션 누적 판매량 추이 (단위:만개)



<그림 12> 아이오페 에어쿠션 누적 판매량 추이

쿠션시장 전체로 보았을 때 아모레퍼시픽은 아이오페 ‘에어쿠션’을 시작으로 다른 브랜드까지로 쿠션 제품의 라인을 확장하고 있다. 설화수 퍼펙팅쿠션, 헤라 UV 미스트 쿠션, 라네즈 BB쿠션 등 13개 브랜드로 출시되고 있는 쿠션 제품의 누적 판매량은 2015년 2월 현재 5000만 개를 돌파했다. 이는 전 세계에서 1.2초에 한 개씩 판매된 것이다. 2014년 한해 국내외에서 아모레퍼시픽의 쿠션 제품은 2600만개 이상 판매되었고 9000여억 원의 매출을 올렸다. 쿠션은 세계 시장에서 K-Beauty의 저력을 보여 준 첫 사례로 꼽힌다.

이러한 탁월한 매출 실적과 더불어 ‘에어쿠션’은 브랜드 인지도 면에서도 높은 평가를 받았다. 2015

년 TNS Korea가 한국 여성 800명을 대상으로 진행한 조사 결과에 따르면 여성의 75%가 쿠션 사용 경험이 있으며, 이들 중 65%가 아이오페 '에어쿠션'을 사용해 본 적이 있다고 답하였다. 또한 쿠션 화장을 알고 있다고 한 응답자들 중 47%의 여성이 쿠션하면 최초로 떠오르는 브랜드가 아이오페라고 응답하였으며 38%의 응답자들이 가장 선호하는 쿠션 제품으로 아이오페 '에어쿠션'을 선택하였다. 아이오페의 '에어쿠션'은 쿠션형 자외선차단제의 고유명사가 되었다. 또한 김난도 교수의 '2015 트렌드 코리아'에서 10대 히트 상품으로 선정되며 불과 출시 5년 만에 최고의 자리를 차지하게 되었다.

나아가 쿠션화장품은 소비자들의 화장방식을 바꾸는 결과를 가져왔다. 100%의 여성들이 쿠션으로 인해 메이크업 시간이 기존 13분에서 7분으로 단축되었다고 답하였으며 응답자 55%가 쿠션 제품 사용 후 휴대 화장품 개수가 줄어 파우치가 가벼워지는 변화를 경험했다고 응답하였다.

이처럼 '에어쿠션'은 해외시장에 아모레 퍼시픽의 기술력을 바탕으로 한 K-beauty를 알리고 한국 화장품이 세계 최고, 최대, 최초임을 보여주는 계기가 되었다. 2014년 300만개의 제품을 수출하며 수출효자품목의 역할을 담당하며 아모레퍼시픽의 서경배 회장은 금탑산업훈장을 수여 받기도 했다. 뿐만 아니라, 2015년 6월 세계적인 명품 화장품 브랜드인 크리스찬디올은 아모레퍼시픽에 기술전수를 위한 MOU를 체결하는 등 해외 유수의 화장품 브랜드들은 아모레퍼시픽의 쿠션제품의 상품성을 높이 평가하고 있다. 현재 국내외 특허 출원과 특허 등록이 이루어진 상황에서 해외수출 및 기술전수를 통한 개런티수입 또한 증가할 것으로 예상되고 있다.

VI. 시사점 및 향후 과제

본 사례는 다음과 같은 시사점을 제공해 주고 있다. 첫째, 업계 최초 팩트형 자외선차단제가 다소 생소할 수 있었던 소비자들의 마음을 사로잡은 이유는 '고객의 아이디어와 함께 진화해 나가는 제품화'를 내세우고 제품을 계속 발전시키는 데 노력하였기 때문이다. 직접 사용해 본 소비자들이야말로 더 나은 제품을 만들기 위한 최고의 아이디어를 제공해 줄 수 있다고 생각하고 제품에 대한 소비자의 솔직하고 다양한 의견을 경청하고 이를 즉각적으로 제품에 반영하였다. 고객이 가지고 있는 불편함, 니즈 및 이를 해결하기 위한 노력으로 탄생한 '에어쿠션'은 대한민국을 넘어 세계 여성들의 라이프 스타일을 바꿨다. 가지고 다니기 편하고, 자외선 차단까지 가능한 '찍어 바르는 제품'으로 인해 여성들의 메이크업 시간은 크게 단축됐다.

둘째, 화장품의 혁신이라 하면 원료적 특성의 혁신을 떠올리기 쉬우나 새로운 원료의 개발이 아니라도 '에어쿠션'은 화장방식의 혁신을 이루어내며 차별화된 가치를 소비자들에게 제공할 수 있었다. 거창한 혁신이 아닌 내용물 충전 방식, 스펀지와 퍼프의 새로운 조합 등의 작은 혁신으로도 소비자에게 참신함(newness)을 제공하며 시장의 호응을 얻을 수 있었던 것이다.

셋째, 연구 개발과 협업의 중요성이다. 아모레퍼시픽은 지속적인 연구개발을 통해 세계 최초로 쿠션형 파운데이션을 개발하였다. 위험을 감수하고 혁신을 통해 새로운 카테고리를 창출함으로써 위대한 브랜드로 탄생할 수 있었다(Kelly, Silverstein, 2005). 이에 그치지 않고 제품에 대한 지속적인 제품 혁신을 위해 아모레퍼시픽은 2015년 7월에 기술연구원 내 C-Lab(쿠션 랩)이라는 독립 연구소를 설립했다. 메이크업연구2팀 산하에 있던 쿠션개발팀이 쿠션 제

품 개발에 집중할 수 있게 한 것이다. 또한 제품 개발 과정에서 기술 연구원과 브랜드 담당자, 디자인 개발자, 구매, 영업 등의 협업을 통한 시너지 창출이 중요함을 보여주었다.

넷째, 신제품을 출시하면 보통 광고를 통해 제품을 알리며 많은 비용을 투자한다. 하지만 '에어쿠션'은 초창기 사용경험을 소비자들에게 인식시키는 것이 중요하다 판단하여 홈쇼핑을 통해 제품 판매와 함께 홍보를 실시했다. 홈쇼핑은 저렴한 비용으로 마치 TV 광고의 효과를 보여주었다. 신기한 제품일수록 보여주는 것이 중요하기 때문에 이런 특성상 홈쇼핑은 유용한 채널임을 알 수 있었다.

이처럼 아모레퍼시픽의 '에어쿠션'과 쿠션 타입의 화장품은 세계 최초의 제품으로 시장에서 리더십을 유지하고 있지만 최근 유사 제품들이 국내의 기업에 의해 대거 등장하고 있다. 2015년 세계적인 화장품 업체인 로레알 그룹의 계열사인 랑콤은 '미라클 쿠션'이라는 제품을 출시하였으며 2016년에는 랑콤이 두 번째 쿠션 제품인 '블랑 엑스퍼트 쿠션 콤팩트'를 출시하였을 뿐 아니라 에스테로더 그룹에서도 쿠션 제품들을 출시하고 있다. 랑콤과 같은 세계적인 화장품 기업들은 다양한 인증들을 타겟으로 하여 훨씬 더 세분화되고 다양화된 색상의 쿠션제품을 출시하고 있다(매일경제, 2016). 다행히 '에어쿠션'의 경우 특허권의 보호를 받고 있지만 이를 변용한 '미투(me too)제품'은 지속적으로 아모레퍼시픽의 '에어쿠션'의 지위를 위협할 것이다. 특히 해외 선진 기업들이 쿠션 제품을 출시하면서 '에어쿠션'만의 차별화된 강점이 사라질 가능성이 있다. 과거 한국에서 유행이 시작된 'BB크림', 'CC크림'이 해외 화장품 기업에서 출시된 후 차별성이 없어진 사례가 쿠션 화장품에서도 발생할 수 있으므로 아모레퍼시픽은 '에어쿠션'에 대한 특허권 보호뿐만 아니라 불가피하게 등장하는 유사제품들 속에서도 아모레퍼시픽의 '에어쿠션'이 원조임을 강조하여야 한다. 둘째, 기존 제

품의 성능이 지속적으로 개선된 제품들이 출시되고는 있으나 아직까지 쿠션 화장품의 한계점이 존재하고 있다. 스펀지와 퍼프가 수분을 내포하고 있어 사용감이 산뜻하다는 장점이 있는 반면 축축한 퍼프가 비위생적이라고 여겨 사용을 주저하는 소비자들이 여전히 존재하고 있다. 위생적인 측면이 더 강화된 제품개발과 함께 퍼프의 주기적 교체 및 세척과 관련된 소비자 교육이 필요하다. 셋째, 이미지와 성능 측면에서의 차별화된 포지셔닝을 통해 시장의 위협에 대응해야 할 과제를 안고 있다. 특히 해외시장에서 현지 브랜드들과 경쟁하기 위해서는 품질력만으로는 한계가 있을 수 있으므로 현지 소비자에 대한 충분한 이해를 바탕으로 현지화되고 차별화된 마케팅 전략 개발이 필요하다는 과제에 직면하고 있다.

혁신적인 제품의 개발 못지않게 향상된 후속 제품들의 출시 또한 중요하다. 시장에 혁신제품이 출시되면 유사제품들이 뒤이어 출시되며 시장과 제품의 매출은 지속적으로 성숙된다. 아모레퍼시픽 또한 이런 시장의 흐름을 인식하고 남성용인 '맨 에어큐션', 주니어용 쿠션제품 등을 출시하며 제품의 라인업 확장에 노력하고 있다. 제품의 라인업 확장과 함께 또 다른 혁신제품의 개발이 필요하다. 기술연구원 산하 C-Lab에는 최OO 팀장을 포함해 11명의 연구원이 쿠션 제품 개발을 하고 있는데, 다양한 협업을 통해 새로운 차원의 쿠션 제품 개발이 이루어질 필요가 있다. 이처럼 아모레퍼시픽은 향후 안정적인 성장을 보이고 있는 '에어쿠션'에 안주하지 않고 지속적인 혁신을 위해 노력해야 할 것이다. 앞으로도 아모레퍼시픽이 효과적이고 효율적인 마케팅 전략의 구사와 소비자의 니즈에 근간한 끊임없는 제품 혁신으로 쿠션 시장의 독보적 지위를 유지해나갈 수 있을 것 인지 관심을 가지고 관찰해볼 필요가 있겠다.

참고문헌

- 김난도, “트렌드코리아 2015” 2014.11.10.
- 뉴시스, “쿠션열풍’ 아모레퍼시픽...” 끊임없는 기술 혁신의 결과” 2015.02.26.
- 매일경제, “화장품업계 글로벌 ‘쿠션’ 전쟁” 2016.02.13.
- 아시아경제, “여자피부만 생각하는 남자” 2013.8.19.
- 안광호, 하영원, 박홍수(2014), **마케팅원론**, 학현사.
- 오픈서베이, 2014 뷰티 트렌드 리포트.
- 이지은(2007), “신제품개발을 통한 신시장 창출 전략: 삼성 전자의 ‘Slim CRT’ TV사례,” **Korea Business Review**, 11(1), 57-75.
- 중앙일보, “혁신경영 신시장 개척하다. 에어쿠션 불티... 글로벌 코스메틱 시장 선도” 2016.7.29.
- 채명수, 김민숙, 정갑연(2012), “다이어트 건강기능식품 브랜드의 혁신적 제품개발을 통한 마케팅커뮤니케이션 전략,” **Korea Business Review**, 16(2), 63-87.
- 컨슈머타임스(2015a), “[기획특집]화장품의 혁명 ‘쿠션’의 모든 것 1-쿠션 화장품 시장현황” 2015.03.10.
- 컨슈머타임스(2015b), “[기획특집]화장품의 혁명 ‘쿠션’의 모든 것 2-탄생스토리, 성공요인” 2015.05.13.
- 컨슈머타임스(2015c), “[기획특집]화장품의 혁명 ‘쿠션’의 모든 것 8-아모레퍼시픽 브랜드별 현황” 2015.03.31
- 쿠키뉴스, “[구기자의 화장대] 아모레 히트상품 ‘쿠션’은 어떻게 생겨났을까?” 2015.07.04.
- 포브스코리아, “아모레퍼시픽 기술연구원 C-LAB 최경호 상무 실장” 2015.09.25.
- 한국보건산업진흥원, “2008년 화장품 산업보고서”
- 헤럴드 경제, “‘아이오페 에어쿠션’ 화장품사 새로 쓰다” 2016. 6. 13.
- Kelly, F. J., and Silverstein, B.(2005), *The Breakaway Brand: How Great Brands Stand Out*, McGraw-Hill Companies.
- Rooney, J.A.(1995), “Branding: A Trend for Today and Tomorrow,” *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 48-55.
- Stephens, D. L., Hill, R. P., and Bergman, K. (1996), “Enhancing the Consumer-Product Relationship: Lessons from the QVC Home Shopping Channel,” *Journal of Business Research*, 37(3), 193-200.

인터뷰 및 웹사이트

아모레퍼시픽 아이오페 에어쿠션 브랜드 담당자 인터뷰 2016.5.13.

구글 이미지 검색페이지: <http://www.google.co.kr>

아모레퍼시픽 홈페이지: <http://www.amorepacific.com>

New Category Creation in Cosmetics: Amore Pacific's IOPE Air Cushion

Jieun Lee*

Abstract

The cosmetic market for functional products, such as sunblock, whitening, multi-functional products, was rapidly growing due to the growth of leisure time and the consumers' increasing need for anti-aging and beauty. Amore Pacific's IOPE SBU launched an innovative multi-functional product called "Air Cushion" which combines sunblock, makeup base, and foundation in 2008. This case study covers how Amore Pacific was able to create a new product category called "Cushion" with the launch of an innovative product, carrying out systematic market research activities based on consumers' need and subsequent effective 4P strategy. This case study focuses on the success factors that enabled the creation of new product category in terms of synergy between R&D and marketing in the process of new product development and it discusses the implications and future tasks that Amore Pacific is facing.

Key Words: Amore Pacific, Cosmetic Market, IOPE's Air Cushion, New Product Development, 4P Strategy

* Associate Professor (jlee114@cau.ac.kr), School of Business Administration, Chung-Ang University

〈Teaching Note〉

화장품의 새로운 카테고리 창출: 아모레퍼시픽 '아이오페 에어쿠션'

1. Synopsis

2008년 아모레퍼시픽의 아이오페 사업부에서는 '에어쿠션'이라는 혁신적인 제품을 출시하였다. 당시는 주 5일 근무제의 법제화에 따른 소비자의 여가시간 증가 및 현대 여성들의 바쁜 라이프스타일로 인해 선크림과 BB가 복합된 기능성화장품에 대한 수요가 높았으며, 화장품 업계는 이에 대응하기 위해 노력하였다. 이런 시장 환경에 발맞춰 아모레퍼시픽의 기술연구원과 아이오페 브랜드 사업부가 협력하여 기존 메이크업 제품의 문제점을 해결하고 고객의 새로운 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 아이디어를 찾던 중 주차스탬프로부터 모티브를 얻어 혁신적인 쿠션형 화장품을 출시할 수 있었다. 쿠션은 선크림과 메이크업 베이스, 파운데이션 등 기초 메이크업 제품을 특수 스펀지 재질에 복합적으로 흡수시켜 팩트형 용기에 담아낸 세계 최초의 아이디어 상품이다.

이제 쿠션타입의 화장품은 BB(blemish balm)크림, CC(color control)크림과 함께 하나의 상품군을 구성하며 화장품 업계의 필수 아이템으로 자리 잡았다. 쿠션타입의 화장품은 편리함과 우수한 기능으로 바쁜 현대여성들의 화장 습관을 바꾸며 '혁신'이라 불리고 있다(권슈머타임스, 2015a). '에어쿠션' 사례는 새로운 원료나 소재 및 색채 트렌드를 통한 혁신이 아니라 일상 화장 생활에서 소비자들이 겪을 수 있는 불편함과 점점 바빠져 가는 소비자의 라이프

스타일을 반영하여 소비자들의 관점에서 출발하여 원료의 배합 방식을 변화시키고 이에 맞는 용기, 퍼프 등의 개발과 적용을 통해 여성들의 화장습관을 바꾼 신제품 개발이라는 점에서 연구의 가치가 있다.

2. Teaching Point

본 사례는 급변하는 환경변화 속에서 기존 제품의 문제점을 보완하고 소비자의 니즈에 기반을 둔 '에어쿠션'이라는 혁신적인 신제품을 출시함으로써 '쿠션' 시장이라는 새로운 시장 카테고리를 창출하는 과정의 밑바탕이 된 환경분석, 소비자분석, 신제품 개발 과정, 4P 등의 마케팅 전략 및 마케팅 활동을 소개하고 그 효과 및 성과에 대한 토론을 유도하기 위해 작성되었다. 본 사례의 강의 시 다음과 같은 점들을 고려하여 진행할 수 있다.

- 1) 2007년 당시 화장품 시장의 트렌드 및 기존 기능성 화장품에 대한 소비자의 불만 사항과 니즈는 무엇이었는지 토론해 본다.
- 2) '에어쿠션'이 기존의 제품과 차별화되는 점은 무엇인지와 아모레퍼시픽이 이러한 제품을 개발하게 된 배경은 무엇인지를 소비자 수요 측면에서 분석한다.

- 3) '에어쿠션'의 신제품개발프로세스 및 성공요인에 대해 분석한다.
- 4) '에어쿠션'의 마케팅커뮤니케이션 전략과 활동을 파악한다. 특히 시장에서 검증되지 않은 혁신적 신제품에 대한 소비자들이 느끼는 기술적, 정서적 불확실성을 감소시키기 위해 효과적인 마케팅커뮤니케이션 활동들은 무엇이었는지를 분석한다.
- 5) 국내외 화장품 브랜드들이 '에어쿠션'과 유사한 '미투 (me too) 제품'들을 출시하고 있는데, 아모레퍼시픽이 이에 대응하고 시장에서의 선도적 지위를 지속적으로 유지하기 위한 향후 전략에는 어떤 것이 있을 수 있을지에 대해 논의한다.

3. Assignment Questions

- 1) 2007년 당시 화장품 시장 트렌드 및 기존 기능성 화장품에 대한 소비자의 불만 사항은 무엇이었는가? 아모레퍼시픽은 어떠한 점에서 시장의 기회를 포착하였는가?
- 2) '에어쿠션'은 어떤 유형의 신제품에 해당되는지를 생각해 보고 '에어쿠션'이 성공하게 된 이유를 신제품의 성공요인에 근거하여 설명해보시오.
- 3) '에어쿠션' 신제품 개발 프로세스에 대해 설명하고 일반적인 신제품개발 프로세스와 비교하여 어떤 차이가 있었는지를 설명해 보시오.
- 4) 시장에서 검증되지 않은 혁신적 신제품에 대한 소비자들이 느끼는 기술적, 정서적 불확실성을 감소시키기 위해 아모레퍼시픽이 선택한 마케팅커뮤니-

케이션 전략과 활동에 대해 논의하시오.

- 5) 국내외 화장품 브랜드들이 쿠션의 '미투(me too) 제품' 들을 출시하고 있는데, 이에 대응하고 시장에서의 선도적 지위를 지속적으로 유지하기 위한 향후 전략에 대해 생각해 보시오.

4. Analysis

- 1) 2007년 당시 화장품 시장 트렌드 및 기존 기능성 화장품에 대한 소비자의 불만 사항은 무엇이었는가? 아모레퍼시픽은 어떠한 점에서 시장의 기회를 포착하였는가?

2007년 당시의 화장품 시장 상황 및 소비자의 숨은 니즈를 요약하면 다음과 같다. 2007년 당시는 주 5일제 근무가 확산되면서 야외활동의 증가하고 소비자의 안티에이징 및 미에 대한 욕구가 증가함에 따라 기능성화장품에 대한 수요가계속해서 성장하고 있었다. 하지만 기능성 화장품 중 자외선차단제는 시간이 지날수록 땀이나 유분기 때문에 효과가 미미해지며 저녁이 되면 다크닝(darkening)이라고 하여 얼굴이 회색빛으로 미묘하게 변하는 치명적인 약점이 있었다. 또한 피부 보호를 위해 자외선차단제를 덧바를 경우 크림이나 로션의 특성을 지닌 자외선차단제를 손으로 퍼발라야 하는 불편함과 함께 위생적 문제, 그리고 기존 화장이 지워지거나 흐트러지게 되는 단점에 노출되어 있었다.

복합유형의 기능성 화장품은 미백과 자외선차단의 기능이 합해진 BB크림 및 CC크림이 대표적 제품이라고 할 수 있다. BB크림은 주로 튜브형태이지만 밤(balm) 타입의 팩트형도 출시되어 있었다. 튜브 타입은 발림이 좋아 빠른 시간 안에 쉽게 퍼 바를 수

있는 반면, 손으로 발라야 하는 위생 문제와 불편함과 수정 메이크업이 되지 않는 단점이 있었다. 팩트 타입은 톡톡 두드리는 방식으로 여러 번 메이크업을 수정할 수 있고, 제형보다는 번들거림이 적은 것이 장점이나 수분이 쉽게 증발해 굳기 쉽다는 단점을 가지고 있었다.

아이오페 ‘에어쿠션’의 탄생은 이러한 기능성 화장품의 문제점과 함께 2007년에 경쟁사에서 출시된 LG생활건강의 ‘이자녹스 선밤’(sun balm)의 문제점 분석에서 시작되었다. 자외선차단제 시장에서 단일품목으로는 최초로 출시 10개월 만에 150억 원을 돌파하며 화제가 되었던 이자녹스 선밤은 기존 튜브 타입 용기의 자외선차단제가 아니라 퍼프를 이용해 사용하는 독특한 제형의 자외선차단제로 메이크업 베이스 기능을 겸하고 있는 제품이었다. 손에 끈적 끈적하게 선크림이 묻어나지 않고, 메이크업을 한 상태에서도 여러 번 덧바를 수 있으며, 매트하기 때문에 땀이랑 뒤범벅되지 않는다는 장점을 가지고 있었지만 크림타입 제형이었기 때문에 선밤에 먼지가 달라붙는다는 것, 덧바르면 하얗게 번지기 때문에 예뻐 보이지가 않는다는 것 그리고 물이 전혀 안 들어간 오일제였기 때문에 시간이 지나면 얼굴이 번들거린다는 세 가지 문제점을 가지고 있었다. 이에 아이오페 사업부의 브랜드 담당자는 이러한 문제점에 착안하여 “산뜻하고 시원한 느낌”의 쿨링 선밤이라는 제품 개념을 고안하였으나 제품개발로 이어지지 못하고 실패하였다. 이러한 시행착오에 근간하여 아이오페 사업부의 브랜드 담당자와 기술연구원의 메이

크업연구소가 협업하여 새롭게 탄생하게 된 제품이 ‘에어쿠션’이다. 학습자들에게 당시의 시장 환경, 경쟁상황, 소비자 니즈와 관련하여 추가적으로 토의하도록 한다.

2) ‘에어쿠션’은 어떤 유형의 신제품에 해당되는지를 생각해 보고 ‘에어쿠션’이 성공하게 된 이유를 신제품의 성공요인에 근거하여 설명해보시오.

(1) 신제품의 정의 및 유형

아이오페의 ‘에어쿠션’이 어떤 유형의 신제품인지를 학습자들에게 질문한 후 신제품의 정의와 신제품 유형을 설명한다(〈표 1〉 참조). 소비자의 입장이나 기업의 입장에서 참신성(newness)이 추가되는 제품은 모두 신제품에 범주에 해당된다고 볼 수 있다. 참신성의 정도에 따라 신제품을 분류(Booz, Allen, Hamilton, 1982) 할 수 있는데, 〈표 1〉에 의하면 기업과 소비자 측면에서의 참신성 정도에 따라 신제품은 혁신제품, 제품계열 확장, 제품개선, 비용절감, 기존 제품라인 추가, 제품 리포지셔닝 등으로 나누어질 수 있다. 학습자들에게 ‘에어쿠션’은 어떤 유형의 신제품에 해당되는지에 대해 생각해 보게 한다.

(2) 신제품의 성공요인

학습자들에게 자유롭게 ‘에어쿠션’의 성공요인에 대해서 팀별로 토론하게 한 후 기존 연구들(Urban and

〈표 1〉 참신성에 의한 신제품 분류

		소비자 측면 참신성		
		낮음	중간	높음
기업 측면 참신성	높음	제품계열 확장	n.a.	혁신제품
	중간	제품개선	기존 제품라인 추가	na
	낮음	비용절감	제품 리포지셔닝	na

Hauser, 1993)에서 제시하고 있는 신제품의 성공 요인에 대해 설명한다(〈표 2〉 참조). 또한 이들 연구들에서 제시하고 있는 성공요인들 중 아모레퍼시픽의 ‘에어쿠션’의 경우에는 어떤 것들이 해당되는지를 사례의 내용을 바탕으로 팀별로 정리하게 한다.

사례의 내용에 근거하여 볼 때 ‘에어쿠션’의 성공요인은 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 업계 최초 팩트형 자외선차단제가 다소 생소할 수 있었던 소비자들의 마음을 사로잡았던 것에는 ‘고객의 아이디어와 함께 진화해 나가는 제품화’를 내세우고 제품을 계속 발전시키는 데 노력하였기 때문이다. 직접 사용해 본 소비자들이야말로 더 나은 제품을 만들기 위한 최고의 아이디어를 제공해 줄 수 있다고 생각하고 제품에 대한 소비자의 솔직하고 다양한 의견을 경청하고 이를 즉각적으로 제품에 반영하였다. 고객이 가지고 있는 불편함, 니즈 및 이를 해결하기 위한 노력으로 탄생한 ‘에어쿠션’은 대한민국을 넘어 세계 여성들의 라이프 스타일을 변화시켰다. 가지고 다니기 편하고, 자외선 차단까지 가능한 ‘찍어 바르는 제품’ 덕에 여

성들의 메이크업 시간은 크게 단축됐다. 둘째, 화장품의 혁신이라 하면 원료적 특성을 생각하기 쉬우나 새로운 원료의 개발이 아니라도 ‘에어쿠션’은 화장방식의 혁신을 이루어내며 차별화된 가치를 소비자들에게 제공할 수 있었다. 거창한 혁신이 아닌 내용물 충전 방식, 스펀지와 퍼프의 새로운 조합 등의 작은 혁신으로 시장의 호응을 얻을 수 있었던 것이다.

셋째, 연구 개발과 협업의 중요성이다. 아모레퍼시픽은 지속적인 연구개발을 통해 세계 최초로 쿠션형 파운데이션을 개발하였다. 이는 Breakaway 브랜드의 요건인 위험 감수와 혁신을 통해 새로운 카테고리를 창출한 것(Kelly & Silverstein, 2005)이라 볼 수 있다. 이에 그치지 않고 제품에 대한 지속적인 제품 혁신을 위해 아모레퍼시픽은 2015년 7월에 기술연구원 내 C-Lab(쿠션 랩)이라는 독립 연구소를 설립했다. 메이크업연구2팀 산하에 있던 쿠션개발팀이 쿠션 제품 개발에 집중할 수 있도록 한 것이다. 또한 제품 개발 과정에서 기술 연구원과 브랜드 담당자, 디자인 개발자, 구매, 영업 등의 협업

〈표 2〉 신제품 성공요인

신제품 성공요인	Booz, Allen, Hamilton	de Brentani	Cooper, Kleinschmidt	Duerr
고객니즈에 부합	√	√	√	
고객에게 높은 가치 제공		√	√	
혁신성			√	√
기술적 우위	√		√	
성장잠재력		√	√	√
유리한 경쟁환경	√			
기업 내부 강점	√	√	√	
부서간 의사소통		√	√	
최고경영자의 지원	√		√	√
정열적 주창자				√
신제품 친화적 조직	√			√
신제품 개발과정	√		√	√
위험 관리		√	√	

을 통한 시너지 창출이 중요함을 보여주었다. 넷째, 신제품을 출시하면 보통 광고를 통해 홍보하며 많은 비용을 투자한다. 하지만 '에어쿠션'은 초창기 사용 경험을 소비자들에게 인식시키는 것이 중요하다 판단하여 홈쇼핑을 통해 제품 판매와 함께 홍보를 실시했다. 홈쇼핑은 저렴한 비용으로 마치 TV 광고의 효과를 보여주었다. 새로운 제품일수록 시연과 체험이 중요하기 때문에 이런 특성상 홈쇼핑은 유용한 채널임을 알 수 있었다. 이외 사례내용과 기사 등을 통해 성공요인에 대해 추가적인 논의가 가능하다.

3) '에어쿠션' 신제품 개발 프로세스에 대해 설명하고 일반적인 신제품개발 프로세스와 비교하여 어떤 차이가 있었는지를 설명해 보시오.

'에어쿠션'의 신제품 개발 프로세스에 대해 생각해 보게 한 후 각 단계에서 실행된 활동을 설명하게 하고 활동 중 잘된 점과 보완되었으면 하는 부분은 무엇인지에 대한 질문을 한다. 또한 1단계: 아이디어 관리, 2단계: 컨셉 개발 및 테스트, 3단계: 사업성 분석과 마케팅 전략 수립, 4단계: 제품 개발 (prototype 및 실제 제품 개발 단계, 사용자 test, 제품의 수정 및 보완), 5단계: 시장 출시(박홍수, 하영원, 우정, 2005)로 이루어진 일반적인 신제품 개발 프로세스에 대해 설명한 후 일반적인 신제품 개발 프로세스와 비교하여 '에어쿠션'의 신제품 개발 프로세스에서의 차이점이 무엇인지와 이러한 차이가 나타나게 된 이유를 화장품 산업의 특성이나 소비자, 기업 문화, 기술, 및 경쟁상황과 관련된 요인들을 중심으로 생각해 보게 한다.

4) 시장에서 검증되지 않은 혁신적 신제품에 대한 소비자들이 느끼는 기술적, 정서적 불확실성을 감소시키기 위해 아모레퍼시픽이 선택한 마케팅커뮤니케이션 전략과 활동에 대해 논의하시오.

아이오페 '에어쿠션'의 커뮤니케이션 전략의 목표는 쿠션의 특징을 알리고 쿠션이라는 새로운 유형을 만져보고 느끼게 하는 것이었다. 쿠션의 특성을 알리기 위해서는 광고와 홍보 등의 수단을 활용하고 제품의 우수성 체험과 경험을 위해서는 이벤트와 홈쇼핑을 적극적으로 활용하기로 하였다. 전체적으로는 TV 광고보다는 제품 경험을 강화하는데 중점을 두고, 아리따움, 마트, 홈쇼핑 등 최대한 다양한 경로를 통해 고객 접점을 확보했으며, 특히 홈쇼핑을 통해 제품의 사용 방식과 그 효과를 직접적으로 보여주는 방식을 택했다. 구체적인 커뮤니케이션 활동은 다음과 같다.

첫째, 2008년에 제품 출시 초기에는 아리따움 매장에서 무료로 배포되는 미용지인 아리따움지를 통해 제품을 알리기 시작하였다. 이와 함께, '이나영'을 활용한 TV 광고, 잡지 광고, 온라인 광고를 통해 '에어쿠션'이 자외선 차단, 미백, 쿨링 효과, 베이스/메이크업 기능의 4가지 기능을 하나로 담은 4차원의 혁신적인 선블락 제품이라는 효능을 알리고자 하였다.

둘째, 소비자들의 '에어쿠션'에 대한 관심을 유도하기 위해 체험 이벤트를 실시하였다. 에어쿠션 홍보 동영상 공모 이벤트 및 '에어쿠션'을 끊을 수 없는 이유에 대한 사용 후기 이벤트를 실시하여 제품에 대한 입소문 마케팅을 유도하였다. 온라인 바이럴은 상상 이상의 효과를 가져왔다.

셋째, '에어쿠션'의 인지도가 점점 높아지고 매출액이 초반 구전효과로 인해 커짐에 따라 아이오페는 홈쇼핑 채널을 이용하기 시작하였다. 에어쿠션은 신제품이고 화장법이 변화할 수 있는 제품이었다. 따라서 단편적인 홍보보다는 사용자들의 경험측면이 더욱 중요하다고 생각했기 때문에 홈쇼핑을 통한 제품 체험에 중점을 둔 점진적 홍보를 선택했다. 제품의 사용경험이 중요할 때는 단순 TV광고나 마케팅보다 소비자들이 직접 혹은 간접적으로 체험할 수

있도록 하는 것이 중요하다. 홈쇼핑은 매체의 특성상 사용방식과 효과를 부각하여 보여줄 수 있기 때문이었다(Stephens, Hill, Bergman, 1996). 홈쇼핑에서는 화장품 중 메이크업 카테고리가 가장 뚜렷한 성장세를 띠는 편인데 이는 시연하는 모습 등 비주얼 효과가 다른 카테고리에 비해 높아 홈쇼핑 특성에 적합하기 때문이다(컨슈머타임즈, 2015b). 에어쿠션도 홈쇼핑 채널을 통해 제품의 사용 방법, 사용 전후 비교, 자외선 차단 효과 등을 상세하게 소비자들에게 전달하였으며, 실시간으로 소비자의 반응을 소개할 수 있었다. 홈쇼핑 방송이 방영되고 실제 사용고객들의 후기가 다양하게 쏟아졌다. 제각각 사용법은 달랐고 긍정적인 반응들이 이어졌다. 다양한 후기들로부터 여성소비자들 사이에서의 구전효과로 에어쿠션은 큰 비용을 들이지 않고 시장에 안정적으로 정착할 수 있었다. 사용자 입소문의 위력은 놀라웠다. 소비자들이 편리함을 인식하도록 하여 비용대비 큰 성과를 낸 것은 '에어쿠션'의 초기 커뮤니케이션 활동으로부터 얻을 수 있는 시사점 중 하나라 할 수 있다. 이와 함께 다른 제품군의 경우에서 홈쇼핑의 효과를 극대화하기 위해 인포머셜 광고를 제작하여 제품의 효용과 사용방법을 알린 락앤락(LOCK & LOCK)의 사례(김현정, 최지은, 2015)를 참고할 수 있다.

넷째, 제품 판매가 이루어지는 매장에서는 제품에 대한 주목을 향상시키고 제품에 장점과 효과에 대한 신뢰를 부여하여 구매로 이어지게 하는 전략을 실행하였는데 이를 위해 VMD(Visual merchandising)를 적극 활용하였다. VMD는 시각에 소구하는 머천다이징으로 고객에게 한 눈에 알기 쉽게 제품의 특징점을 표현하는 수단이 되었다(채명수, 김민숙, 정갑연, 2012). 이상의 다양한 마케팅커뮤니케이션 활동들은 '에어쿠션'에 대한 소비자들의 불확실성을 줄임과 동시에 기능적으로도 우수한 제품이라는 인식을 확산시켜 성공적인 결과를 가져올 수 있었다.

최근에 들어 아이오페 '에어쿠션'은 기발하며 신선한 아이디어를 통한 영상 캠페인을 지속적으로 진행하면서, 메이크업 트렌드를 변화시킨 '에어쿠션'이 가지는 혁신성을 고객들에게 자연스럽게 전달하고 있는데 특히 유튜브를 통해 영상이 확산되면서, 국내뿐만 아니라 해외에서도 아이오페 '에어쿠션'을 알리는 계기가 되었다. 특히 아이오페의 영상 캠페인은 흥미로운 주제로 소비자들에게 재미를 제공하고, 영상을 관람한 고객들의 공감대 형성이 시너지 효과를 내어 브랜드와 제품에 대한 긍정적인 반응을 이끌어내면서, 인지도와 호감도 상승 및 구매 연계에 큰 기여를 했다(컨슈머타임즈, 2015c). 이외에 고객의 경험이 중요한 화장품군에서 신제품이 출시될 때 어떤 새로운 유형의 마케팅커뮤니케이션이 가능하며 효과적일지에 대해 토의하도록 한다.

5) 국내외 화장품 브랜드들이 쿠션의 '미투(me too) 제품'들을 출시하고 있는데, 이에 대응하고 시장에서의 선도적 지위를 지속적으로 유지하기 위한 향후 전략에 대해 생각해 보시오.

아모레퍼시픽의 '에어쿠션'과 쿠션 타입의 화장품은 세계 최초의 제품으로 시장에서 리더십을 유지하고 있지만 최근 '미투(me too)제품'들이 국내외 기업에 의해 대거 등장하고 있다. 2015년 세계적인 화장품 업체인 로레알 그룹의 계열사인 랑콤은 '미라클 쿠션'이라는 제품을 출시하였으며 2016년에는 랑콤이 두 번째 쿠션 제품인 '블랑 엑스퍼트 쿠션 콤팩트'를 출시하였을 뿐 아니라 에스테로더 그룹에서도 쿠션 제품들을 출시하고 있다. 다행히 에어쿠션의 경우 특허권의 보호를 받고 있지만 이를 변용한 '미투(me too)제품'은 지속적으로 아모레퍼시픽의 에어쿠션의 지위를 위협할 것이다. 특히 해외의 인지도가 높은 선두 기업들이 쿠션 제품을 출시하면서 에어쿠션만의 차별화된 강점이 사라질 가능성이 있

다. 과거 한국에서 유행이 시작된 'BB크림', 'CC크림'이 해외 화장품 기업에서 출시된 후 차별성이 없어진 사례가 쿠션 화장품에서도 발생할 가능성이 있으므로 아모레퍼시픽은 에어쿠션에 대한 특허권 보호뿐만 아니라 불가피하게 등장하는 '미투(me too) 제품'들 속에서도 아모레퍼시픽의 '에어쿠션'이 원조임을 강조하는 이미지 차별화 커뮤니케이션 활동을 전개할 필요가 있다. 특히 이미지와 성능 측면에서의 차별화된 포지셔닝을 통해 시장의 위협에 대응해야 할 과제를 안고 있다. 해외시장에서 현지 브랜드들과 경쟁하기 위해서는 품질력만으로는 부족할 수 있으므로 현지 소비자에 대한 충분한 이해를 바탕으로 한 차별화된 마케팅 전략 개발이 필요하다.

혁신적인 제품의 개발 못지않게 향상된 후속 제품들의 출시 또한 중요하다. 시장에 혁신제품이 출시되면 '미투(me too)제품'들이 뒤이어 출시되며 시장과 제품의 매출은 지속적으로 성숙된다. 아모레퍼시픽 또한 이런 시장의 흐름을 인식하고 남성용, 주니어용 쿠션제품, 계절용 세분화 제품 등을 출시하며 제품의 라인업 확장에 주력하고 있다. 또한 제품의 라인업 확장과 함께 에어쿠션의 뒤를 이을 수 있는 또 다른 혁신제품의 개발이 필수적이다. 기술연구원 산하 C-Lab에는 최 팀장을 포함해 11명의 연구원이 쿠션 제품 개발을 하고 있는데, 다양한 협업을 통해 새로운 차원의 쿠션 제품 개발 및 쿠션을 뛰어넘는 제품 개발이 이루어질 필요가 있다. 이처럼 아모레퍼시픽은 향후 안정적인 성장을 보이고 있는 '에어쿠션'에 안주하지 않고 지속적인 혁신을 위해 노력해야 한다. 이렇듯, 지속적인 제품력 향상과 라인업 확장을 통한 추가 세분시장 개척 및 현지화된 마케팅 전략을 적절히 활용한다면 향후 아시아를 넘어 세계적인 글로벌 브랜드로 확고한 위치를 구축할 수 있을 것이다. 이외 사례내용과 제품, 경쟁자, 소비자 트렌드와 관련된 현재의 시장상황에 대한 정보들을 바탕으로 추가적인 전략에 대한 논의가 가능하다.

참고문헌

- 김현정, 최지은(2015), "성장전략에 기반한 혁신," *Korea Business Review*, 19(2), 161-180.
- 박홍수, 하영원, 우정(2005), *신상품마케팅*, 박영사.
- 채명수, 김민숙, 정갑연(2012), "다이어트 건강기능식품 브랜드의 혁신적 제품개발을 통한 마케팅 커뮤니케이션 전략," *Korea Business Review*, 16(2), 63-87.
- 컨슈머타임스(2015a), "[기획특집]화장품의 혁명 '쿠션'의 모든 것 1-쿠션 화장품 시장현황" 2015.03.10.
- 컨슈머타임스(2015b), "[기획특집]화장품의 혁명 '쿠션'의 모든 것 8-아모레퍼시픽 브랜드별 현황" 2015.03.31
- 컨슈머타임스(2015c), "[인터뷰]" 화장문화를 바꾼 혁신템" 아이오페 에어쿠션 BM 구현정, 2015.3.31.
- Booz, Allen, and Hamilton(1982), *New Products Management for the 1980s*. New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.
- Kelly, F. J., and Silverstein, B.(2005), *The Breakaway Brand: How Great Brands Stand Out*. McGraw-Hill Companies.
- Stephens, D. L., Hill, R. P., and Bergman, K. (1996), "Enhancing the Consumer-Product Relationship: Lessons from the QVC Home Shopping Channel," *Journal of Business Research*, 37(3), 193-200.
- Urban, G. L., and Hauser, J. R. (1993), *Design and Marketing of New Products*, 2nd edition, Prentice Hall.