10-30-2007

설화수의 글로벌 전략

Sang Man Han

Jae H. Pae

So Young Kim

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>

Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Han, Sang Man; Pae, Jae H.; and Kim, So Young (2007) "설화수의 글로벌 전략," *Asia Marketing Journal*: Vol. 9 : Iss. 3 , Article 7.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1203>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

설화수의 글로벌 전략

Global Strategy of Sulwhasoo

한 상 만(Han, Sangman)*

배 재 현(Pae, Jae H.)**

김 소 영(Kim, So Young)***

본 사례는 국내 최대 화장품 기업인 아모레 퍼시픽의 프리미엄 한방화장품인 설화수 브랜드의 탄생과 발전과정을 소재로 하고 있으며, 설화수의 브랜드 정체성 확립 전략과 글로벌 전략에 대해 다루고 있다.

설화수는 아모레 퍼시픽의 오랜 생약 화장품 연구의 결과로 탄생한 제품으로 현재 한방 화장품시장의 60%를 차지하고 있는 시장지배자일뿐 아니라 아모레 퍼시픽이 강력한 외국 기업들을 제치고 1위의 프리미엄 화장품 공급자로 등극하게 한 일등 공신이다. 설화수 브랜드는 시의 적절한 제품 컨셉과 탁월한 브랜드 정체성 확립으로 오늘과 같은 위치에 이를 수 있었으며, 문화 마케팅이라는 설화수의 브랜드 정체성과 잘 조화된 전략을 통해 후발 경쟁자들과의 간격을 더욱 크게 벌려 놓았다.

국내의 경쟁과 성공에 안주하지 않고, 글로벌 전략을 선택한 아모레 퍼시픽은 아시아 권을 중심으로 세계시장에서 괄목할 만한 성장을 이루었으며, 더 나아가 설화수는 아모레 퍼시픽의 프리미엄 브랜드로의 포부를 담고 2004년 홍콩에 진출한다. 잘 준비된 브랜드 구축 계획과 4P 전략으로 초기 안정된 시장안착을 달성하고 빠르게 성장하고 있는 설화수이지만, 국내와는 다른 낮은 경쟁기반과 국내에서 성공한 전략의 실행여부 등 새로운 도약을 위한 고민이 계속되고 있다.

핵심개념: 설화수, 브랜드, 세계화, 글로벌, 문화 마케팅, 아모레 퍼시픽, 홍콩, 전략

바쁜 걸음으로 엘리베이터에서 내려온 전진수 팀장은 다소 걱정스러운 마음으로 발걸음을 재촉하였다. 갑작스러운 이해선 부사장의 호출이 있었기 때문이다. 국내 최대 화장품 기업인 아

모레 퍼시픽에서 설화수 브랜드를 담당하고 있는 전 팀장은 최근 설화수의 브랜드 관리와 영업망 확충 등의 업무를 보느라 본사에 자주 들르지 못했는데, 혹시 그 사이 무슨 큰 일이라도

* 성균관대학교 경영대학원 교수(smhan@skku.edu)

** 이화여자대학교 경영대학 부교수(pae@ewha.ac.kr)

*** 숙명여자대학교 경영학부 조교수(kimsy@sm.ac.kr)

벌어진 것이 아닌가 걱정이 된 것이다. 하지만 일단 노크를 하고 사무실에 들어선 순간 이 부사장의 얼굴을 보니 그렇게 걱정할만한 일은 아닐 것 같아 보여 다소나마 안도의 한숨을 쉬었다.

상기되어 들어온 전 팀장을 맞이한 이 부사장은 우선 자리를 권해 앉힌 후 그녀를 부른 이유에 대해 이야기하기 시작하였다. 우선 프리미엄 브랜드로서 설화수의 성공에 대한 칭찬으로 말문을 연 이 부사장은 곧이어 이러한 설화수의 성공을 자세히 분석해 그 이유를 규명하고 지식화할 것과 앞으로의 장기적 발전방향을 제시해보라는 프로젝트를 지시하였다. 다시 말해 설화수의 지난 성공 과정에서 그 요인들을 살펴보고, 장기적 계획의 방향을 설정해보라는 것이었다.

오랜 시간 이 부사장과 회의를 마치고 나온 전 팀장은 이번 프로젝트가 정말 좋은 시점에 제기됐다고 생각되었다. 왜냐면 그렇지 않아도 그간 너무 바쁘게 경쟁하느라 장기적 시각을 잃어버리고 있는 것이 아닌가 하는 걱정을 자주 하고 있었기 때문이다. 이참에 차분하게 지난 시간을 돌아보고 현재의 시장상황을 분석해 볼 수 있다는 생각에 전 팀장의 발걸음이 다시 빨라지기 시작하였고, 자신의 사무실에 돌아와 우선 설화수의 지난 자료와 현황 등을 살펴보기 시작했다.

I. 회사개요

(주)아모레 퍼시픽은 지난 60여 년간 화장품 제

조 및 유통의 대표기업으로서 한국화장품 산업을 선도해 왔다. 1945년 '태평양화학공업사'라는 소규모 화장품 제조회사로 출발한 아모레 퍼시픽은 1954년 화장품업계 최초로 연구실을 개설하였고, 프랑스와 일본의 유명 화장품 제조회사와 기술 제휴를 통하여 국내 화장품 제조 기술을 발전 시켜왔다. 1962년에는 신대방동에 대규모 현대화된 생산설비를 갖춘 공장을 신축하고, 꾸준히 기술개발을 이루어 1987년 수원 공장으로 이전하기 전까지 한국 화장품 업계를 대표하는 상징물로 자리 잡았다.

또한 아모레 퍼시픽은 화장품 유통경로에 있어 방문판매라는 혁신적 판매경로를 구축하여 비약적인 성장을 이루어 1960년대 말에는 국내 화장품 시장의 약 70%를 점유하게 되었다. 화장품부분에서 현재도 방문판매 Chanel의 비중은 매우 높아 40% 가량의 매출이 이 같은 인적판매를 통해 이뤄지고 있다. 1990년대부터는 국내 시장뿐 아니라 해외 시장 진출을 위하여 화장품의 본고장인 프랑스에 유럽시장 공략을 위한 현지 법인 및 생산공장을 설립 하였고, 1994년에는 중국 심양에 현지 합작 법인을 설립하였다. 1990년대 초 구조조정을 통하여 뷰티와 헬스 분야에 핵심역량을 집중함으로써 지속적인 성장을 이루어 2006년 말 현재 자산 1조 1,000억 원 매출 1조 2,730억 원, 당기 순이익 1,618억 원의 기업으로 발전하였다. 2007년 1분기말 현재 매출 및 당기 순이익 또한 2006년 동기 대비 각각 7.7%, 16.1%가 증가하여 지속적으로 성장하고 있다. 이는 국내 화장품 시장의 34.2%에 달하는 것으로 수 많은 업체들이 난립하고 있는 상황에서 아모레 퍼시픽은 명실공히 국내 최대의 화장품 기업이 되었다.

〈표 1〉 아모레퍼시픽 시장성장규모

(단위:억 원)

구분	2003	2004	2005	2006	2007/1분기
매출액	11,198	11,053	11,665	12,730	3,637
영업이익	1,882	1,949	2,182	2,322	979
당기순이익	1,867	1,499	1,662	1,618	727

(자료: 아모레퍼시픽)

〈그림 1〉 아모레 퍼시픽 세계 시장 현황

현재 아모레 퍼시픽은 “고객의 미와 건강을 위해 토탈케어를 제공하는 글로벌 기업 (Global Total-care Provider of Beauty & Health)”을 비전으로 국내 화장품 시장에서의 선도 기업 위치에서 나아가 해외시장 진출을 실행하고 있다. 2005년까지 해외 판매량은 1억 2천만 달러로 이 중 아시아 시장이 52%를 차지하고 있다. 앞으로 프랑스, 중국, 미국 등 3대 축을 중심으로 하고 있는 해외시장 확장을 보다 적극적으로 전개하여 2015년까지 5조원의 매출을 목표로 하고 있으며 현재 10% 수준인 해외 매출 비중을 30%까지 증가시킬 계획이다. 이러한 성장의 중심은 아시아가 될 것이다.

II. 설화수 (雪花秀) 탄생배경 및 성장과정

1990년대 중반 외국 명품 화장품의 시장점유율이 급격하게 증가하여 이에 대응하기 위한 브랜드 개발이 필요하게 되었다. 즉 해외 브랜드와 차별화 하기 위하여 ‘가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것’이라는 명제에서 출발하여 ‘설화수’라는 브랜드로 한방 화장품을 출시하기로 하였다.

당시 소비자 조사에서 한방 제품에 대한 니즈가 매우 강하다는 결과를 얻어 시장 성장 잠재

력에 대한 확신이 있었으나 한방 화장품 시장을 대표 하는 브랜드가 없었다. 이와 더불어 자연과 웰빙(Well-being)이 소비자들에게 각광을 받기 시작하였고 이러한 자연과 웰빙 컨셉을 동양적인 것에서 추구하는 경향이 나타났다. 웰빙의 일환으로 유기농 식품 문화, 경락 및 한방을 이용한 체질 개선 치료 등에 대한 관심도 증대 되었다. 따라서 화장품에서도 서구인들의 피부에 맞춘 수입 화장품 대신 한국인의 피부에 맞는 한방 화장품에 관심이 집중되기 시작하였다. 이러한 시장 상황에 맞추어 설화수는 한국인의 체질에 맞는 한약재료를 사용한다는 제품 특성으로 소비자들의 니즈를 만족시켜 시장 진입에 성공하였고 현재까지 지속적으로 성장하고 있다.

설화수는 아모레 퍼시픽이 정통 한방 의학에 근거하여 경희대 한의대와 공동 연구를 통해 개발한 한방 생약 화장품 브랜드이다. 설화수의 브랜드 네임은 “나이라는 가지 위에 빼어난 아름다움의 눈썹을 피운다”는 의미로 나이가 들어가는 여성들의 모습을 겨울철 앙상한 나뭇가지에 비유, 앙상해진 가지 위에 하얀 눈이 소복이 쌓여 있는 모습이 아름답듯이 나이가 들면서 거칠고 메마르게 되는 여성들에게 눈송이가 피어난 겨울나무와 같이 빼어난 아름다움을 드린다는 의미를 담고 있다. 이러한 브랜드 네임이 갖는 의미와 브랜드 철학에 기반하여 설화수는 “한국인의 미의식을 계승하고 처방에 대한 신뢰감을 주는 글로벌 명품브랜드” 라는 브랜드 비전으로 출시 되었다.

설화수의 성공은 시장환경 변화에 따른 고객 니즈의 충족을 위한 아모레 퍼시픽의 기술력에 바탕을 둔다. 아모레 퍼시픽은 1967년부터 ‘인

삼 중심의 한방미용법’ 연구를 시작하여 인삼을 화장품에 사용한 국내 최초 한방화장품 ‘진생삼미’를 출시하였다. 진생삼미는 세계 34개국에 수출되어 2,000만 달러의 수출실적을 올렸으며 이후 체계적인 연구를 거듭해 ‘삼미진’, ‘설화(87년)’ 브랜드를 출시하였고 1997년에는 경희대 한의대와 공동 연구를 통해 ‘자음단’, ‘자음보위단’ 등의 특허성분을 개발해 ‘설화수’ 브랜드를 출시하여 한방화장품 시장의 전성기를 열었다. 2002년 하반기에는 설화수의 자음생 크림(한방영양크림)이 ‘차세대 세계 일류상품’으로 선정되기도 하였다 (산업자원부). 한방 원료에 대한 끊임없는 연구 및 전통적인 우리의 아름다움에 대한 가치 창출 추구, 한방성분의 약리적 효능의 과학화, 기존에 아모레 퍼시픽이 보유하고 있던 기술력과 유통 경로 등으로 한국을 대표하는 한방브랜드로 성장한 것이다.

2.1 설화수 브랜드의 비전과 컨셉

설화수는 단순히 1997년에 탄생한 브랜드가 아니다. 한국의 대표적 한방 성분인 인삼에 대한 연구를 바탕으로 개발된 1972년 삼미, 삼미진, 사포란으로부터 짧게는 한방 원료들의 시너지 효과를 고려해 1987년 개발된 설화(雪花), 이를 보다 발전시켜 ‘한방(韓方) 이론’을 바탕으로 생약 성분들을 선정, 처방하고 과학적으로 그 효과를 증명한 것이 바로 설화수(雪花秀)로 (주)아모레퍼시픽 한방 화장품의 60년 전통의 결실인 것이다.

한국 고유의 화장문화를 계승해온 설화수의 철학은 “아름다운 얼굴은 아름다운 마음을 말한다”는 한국의 영육일치(靈肉一致)사상에서 출

〈그림 2〉 설화수의 Brand Platform

발한다. 예로부터 우리 민족은 내면과 외면의 아름다움은 하나이기에 정신을 다스리는 것만큼 외적인 아름다움도 중요하게 생각하는 미의식이 있었다. 즉, 설화수는 한국적인 미의식 세계를 표현하겠다는 것이 전체적인 브랜드가 갖고 있는 철학이다. 이러한 브랜드 철학아래 설화수 브랜드의 구조는 〈그림 2〉와 같이 나타낼 수 있다.

한국적 고유의 가치를 제공하는 정통 한방브랜드라는 브랜드 미션, 내면과 외면이 조화된 아름다움을 추구하는 브랜드 가치, 품위 있고 우아한, 지적이고 윤기 있는 촉촉한 피부의 브랜드 개성과 카운슬링, 한방이론, 한방 생약 성분이라는 브랜드 속성 등을 토대로 한방효과와 원리를 담아서 처방에 대한 신뢰감을 고객들에게 계속적으로 전달하고 한국적인 신비한 이미

지를 통해서 한국인의 미의식을 계승하고, 전통적인 아름다움을 돋보이게 하여 한국적인 미와 감성을 전파하는 글로벌 문화브랜드로 육성하고자 하는 것이 설화수 브랜드의 비전이다. 다시 말해, 설화수가 제공하는 편익은 노화된 피부에 환경을 개선하고 정성이 깃든 선물을 받는 듯한 편익과 남보다 낫다, 선택을 받았다는 가치를 전달해주고 있으며, 설화수의 여성상은 기품 있고 은은한 멋을 가진 정적인 여성이다. 이러한 브랜드 철학을 토대로 설화수를 가장 한국적이면서도 글로벌 명품 문화브랜드로 만들겠다는 브랜드 비전을 갖고 있다.

노화가 되는 모든 원인은 음(陰)이 부족하기 때문이며, 음기의 부족은 모든 신체의 기능을 저하시키게 된다. 음이 부족한 현상을 보충해줌으로써 피부의 노화를 근본적으로 개선하는 것

을 자음(滋陰)이라 하며, 설화수는 경희대 한의대와 공동으로 이 자음단 성분을 연구·개발하였다. 설화수의 성분은 옥죽, 백합, 참작약, 연꽃, 지황의 5가지 한방생약을 약한 불로 18시간 이상 우려내어 만든 자음단을 기본으로 제품별로 인삼, 은행잎, 치마버섯, 감초, 대추, 대황 등의 한방생약으로 구성되어 있다.

설화수의 브랜드 컨셉은 신체의 내·외면에 음을 보충함으로써 피부노화를 근본부터 개선해주는 정통한방 화장품이다. 설화수 미용법 역시 '손'으로 직접 바르면서 '기(氣)'의 효과를 피부와 마음의 깊은 곳까지 전달하는 것으로 한방의 효능과 동양의 감성이 피부와 마음을 동시에 감동케 하여 피부와 마음이 하나가 되게 하므로 피부가 항상 균형을 유지하고 윤기 있으며 편안해지는 피부 이상향을 추구한다.

2.2 설화수의 STP전략

설화수는 제품중심의 시장세분화를 실시하였으며, <그림 3>과 같이 화장품 시장을 대중시장(Mass)부터 중간시장(Middle), 프레스티지 시장(Prestige) 및 프리미엄시장(Premium)으로 크게 4개로 세분화하였다.

설화수는 상품을 둘러싼 문화적 맥락과 배경은 첨단 기술력보다 더 위력적이라는 데 주목하여 프랑스, 미국, 일본 등 문화수출 대국의 브랜드에 대한 국내의 맹신을 타파하기 위한 키워드를 '우리 문화'에서 찾았다. 전통이라면 고루한 것으로 치부하는 왜곡된 편견 혹은 전통을 기업 이윤창출의 도구로만 생각하는 협소한 생각을 넘어, '우리 문화'에 대한 자부심을 바탕으로 서양의 입맛에 길들여져 있던 화장품에서 탈피해 '동양사상과 의학'에 근거한 전문화장품을 개발하고, 이를 수입 유명 화장품 브랜드와 경쟁하는 프리미엄 브랜드로 포지셔닝

<그림 3> 설화수의 Segmentation

〈그림 4〉 설화수의 Targeting

하고자 하였다. 이에 에스티로더, 랑콤, SKII, 시세이도, 시슬리 등이 경쟁하는 프리미엄시장을 표적시장으로 설정하였다.

이에 설화수는 교육수준이 높고 웰빙을 추구하며 한방처방에 대한 강력한 신뢰감을 갖고 있으며 우아하면서 사회적 지위가 높은 소비자를 표적시장으로 선정하였다. 특히 35세 이후의 경제적, 사회적 안정을 가진 고소득 중년 여성들을 핵심 표적시장으로 하였는데, 이는 일반적으로 여성들이 35세 이상이 되면서 부터 노화가 시작되므로 음의 기운이 부족한 현상을 보충해줌으로써 피부의 노화를 근본적으로 개선해주는 설화수의 브랜드 컨셉에 가장 적합한 여성 집단이 바로 이들이기 때문이다.

이와 같은 표적시장을 공략하기 위하여 설화수는 피부효과와 체질 개선 측면에 모두 도움이 되는 자연의 원리를 토대로 하는 브랜드로서 수입 유명 브랜드들과 대등하게 경쟁하는 프리미엄 브랜드로 포지셔닝하였다.

2.3 설화수를 향한 도전

2002년을 기점으로 출시 5년 만에 2,000억 원의 매출 성과를 거둔 설화수에 대한 폭발적 인기와 성공으로 인해 한방화장품시장 열풍이 생겨나면서 경쟁사별 무차별적인 한방화장품이 출시되었으며, 외국계 브랜드들까지 한방성분 함유제품들을 출시하기 시작하였다. 이는 세계 화장품 업계가 '자연', '환경'의 키워드에 이어 '오리엔탈리즘'에 주목하고 있는 현상과도 일치하는 것이다. 한국화장품 산심, 로제화장품 심장생에 이어 LG생활건강의 히스토리 오브 후와 수려한 등 경쟁사들은 앞다투어 한방화장품들을 출시하였다. 또한 LG 히스토리 오브 후는 초고가 크림 환유고를 출시한 반면 미샤와 더 페이스샵은 초저가 한방화장품으로 각각 미샤와 수향을 출시했고, 소망화장품의 할인점용 다나한 수, 코리아나의 자인, LG생활건강의 시판용 수려한을 출시하는 등 경로별, 타겟별 제품

〈표 2〉 국내 한방 화장품 시장 규모 변동 추이

(단위: 억 원)

년도	2002	2003	2004	2005	2006	2007(예상)
전체 화장품 시장규모	57,000	52,800	51,400	53,500	55,150	57,400
한방 화장품 시장규모	3,800	4,200	4,800	7,800	9,000	9,700
한방 화장품 시장비중	6.7%	8.0%	9.3%	14.6%	16.3%	16.9%

(자료: 아모레퍼시픽)

은 다양하지만 고급화와 대중화라는 상이한 컨셉의 브랜드들이 공존하면서 브랜드별 차별성이 떨어지고 이미지가 혼재되는 등 한방 화장품 시장의 경쟁이 가속화되고 있다. 이는 국내 화장품 시장이 제품수명주기에서 성숙기에 접어든 반면, 한방 화장품 시장은 해마다 10% 이상의 고성장을 거듭하면서 국내 화장품 시장의 성장 한계를 극복해 갈 새로운 성장 동력으로 주목 받고 있기 때문이다.

비록 아직 격차가 크지만 대표적인 경쟁사로 는 LG생활건강을 들 수 있다. 1990년대 말 출시된 설화수가 2000년대 초에 들어서 까지 크게 성장하고 있을 때 LG생활건강은 2003년 '후'와 '수려한'을 각각 3월과 8월에 한방 화장품 브랜드로 출시하였다. 프리스티지 브랜드로서 '후'는 백화점과 방문판매 유통으로 고가정책의 브랜드이고 '수려한'은 매스브랜드로서 상대적으로 저가의 한방화장품 브랜드이다. 2003년 3월 출

〈그림 5〉 한방시장 경쟁상황

시한 후는 표적 소비자와 제품, 유통 전략 등이 설화수와 유사함에도 불구하고 한방화장품 시장의 급속한 성장과 더불어 출시 3년 만에 시장점유율 12.2%로 업계 2위에 자리하고 있다. 수려한 설화수와는 달리 중저가 제품으로서 30대 이상뿐만 아니라 2,30대 젊은 소비자를 표적으로 기존 한방화장품의 인삼향을 없애고 상대적으로 저가 및 전문 판매점 유통 전략으로 성장하고 있다.

Ⅲ. 명품 문화브랜드 설화수를 위한 마케팅 믹스 전략 (문화마케팅)

이 같은 시장환경에서 설화수의 정통성 강화 노력이 필요하게 되었으며, 무엇보다 설화수의 한방 화장품 이상의 브랜드 가치를 구축하기 위한 새로운 브랜드 전략이 필요하게 되었다. 이미 국내 최고의 한방 화장품으로 자리 잡은 설화수는 시장요인의 변화로 큰 영향을 받지 않았지만 다른 한방 화장품과는 차별화된 브랜드 위상을 확립할 필요가 있었고, 또한 해외 시장진출에 대비해 글로벌 브랜드와의 경쟁을 위한 한국의 미를 대표하는 명품 한방 화장품으로서의 마케팅전략이 필요하게 된 것이다. 이에 설화수는 브랜드 전략의 방향을 명품 문화브랜드로서의 설화수 브랜드로 그 위상을 강화하는 것으로 설정하였으며, 본격적인 문화 마케팅을 실시하게 된다.

설화수는 한국적 감성에 바탕을 둔 문화마케팅 활동을 통해 명품 브랜드로서의 차별적이고 확고한 브랜드 위상을 구축해나가고자 하였다.

이를 위해 설화수는 4Ps를 통해 일관되고 통합적인 문화마케팅 전략을 실시하였다. 제품전략은 한방이론에 근거한 엄선된 한방 원료, 한국의 전통적 아름다움을 재현하는 한국적 감성디자인 컨셉을 토대로 촉진전략 역시 중요무형문화재로 지정된 장인들의 누비한복, 자기, 공예품 등과 함께 짝은 제품 위주의 잡지광고와 문화계 인사의 모임인 설화클럽 후원과 설화클럽 예술가의 제품 디자인, 프로모션 디자인 협조로 이어지는 상생마케팅, 한국의 미와 감성을 전파하는 명품 문화브랜드라는 설화수의 컨셉에 의해 형성된 프리미엄 브랜드에 적합한 프리미엄 가격 책정과 제품의 높은 품질과 문화브랜드 컨셉을 설득하는데 유리한 방문판매와 백화점을 통해서만 판매하는 유통전략까지 통합적인 마케팅믹스전략을 통해 설화수의 문화브랜드로서의 가치를 확립할 수 있었다.

3.1 제품

설화수는 1997년 경희대 한의대와 공동연구를 통해 수천 가지가 넘는 한방 원료 중 피부에 좋은 것만을 골라 서로의 효능을 보호, 보완할 수 있으며, 한방 원료 서로간의 상승효과도 극대화될 수 있는 원료들을 엄선하였다. 또한 자연계의 흐름에 순응하도록 기본인 자음단계와 선택인 보완, 개선단계로 구분되어 각 제품의 목적에 알맞으면서도 제품들 간의 상승효과가 극대화되도록 처방되었다. 동의보감에 기초하여 효능이 우수한 원료들을 최대의 상승효과를 낼 수 있도록 최적의 조합체로 만든 자음단과 치마버섯에서 생산해낸 피부활성촉진 다당체의 개발은 특허를 받기도 하였다.

설화수의 디자인에는 한국인의 미의식, 시대적 트렌드 및 고품격 이미지를 반영하고 있다. 한복치마와 연꽃의 절제된 선과 모양을 형상화시킨 용기, 동의보감 처방전을 응용한 단상자, 포장재, 서예 대가인 해정 송경식 선생의 친필로 쓰여진 설화수 로고, 세월의 깊이를 느끼는 호박의 아름다움을 표현한 용기의 재질과 번짐 기법을 통해 한방의학의 신비로움을 표현하고 동시에 투명성을 가미하여 현대적인 트렌드를 반영한 색상에 이르기까지 한국의 전통적이고 품격 있는 아름다움을 재현하고자 하는 설화수의 컨셉이 디자인에 잘 담겨있다.

3.2 가격

설화수의 제품가격은 설화수의 고품격 명품 이미지에 부합하도록 만들기 위해 수입 유명 브랜드와 비슷한 수준의 프리미엄 가격으로 책정하였다. 특히 2006년 1월에는 프리미엄 라인인 진설(眞雪)을 출시하여 프리미엄 브랜드로서의 위상을 제고하고자 하였으며, 이에 진설 크림과 진설 에센스의 경우 60ml 용량에 각각 38만원과 30만원의 높은 가격을 책정하기도 하였다.

3.3 프로모션

문화 마케팅 전략의 실행에 있어서 가장 중요한 도구는 그 특성상 프로모션이 되었다. 우선 설화수의 커뮤니케이션전략은 한국의 문화가 담긴 명품 문화브랜드라는 설화수의 브랜드 정체성을 광고, 판매촉진 및 대고객 커뮤니케이션 활동에서 일관되게 전달하는 통합적 문화커뮤

니케이션 방식으로 전개되었다. 설화수는 출시 초기에는 '설화수=한방화장품'이라는 메시지를 전달하는 광고 캠페인을 진행하면서 한방 화장품 1등 브랜드로 자리잡았다. 그러나 신규 한방 화장품들이 대거 출시되면서 한방 화장품 시장 경쟁이 가속화되기 시작했고 설화수도 한방 화장품 이상의 브랜드 가치를 구축하기 위한 새로운 광고 캠페인이 필요하게 되었다. 이에 설화수는 모델 없이 제품을 부각시킬 수 있도록 시리즈화 하였으며, 제품소구와 함께 한국의 아름다운 문화와 정신을 표현하는 광고 전개를 통해 한국의 문화와 제품의 이야기를 연결 지은 광고 비주얼을 표현하였다. 이렇게 해서 2004년부터 시작된 광고캠페인을 통해 설화수는 한국의 문화브랜드로 한 단계 도약할 수 있게 되었다. 이미 국내 최고의 한방 화장품으로 자리잡은 설화수는 시장요인의 변화로 큰 영향을 받지는 않았지만 다른 한방 화장품과는 차별화된 브랜드 위상을 확립할 필요가 있었고, 또한 홍콩과 일본 시장 진출로 인해 글로벌 브랜드와의 경쟁을 위한 한국의 미를 대표하는 명품 한방 화장품으로서의 커뮤니케이션이 필요하게 되었다. 이에 2004년 '설화수와 장인의 아름다운 한국 이야기' 캠페인을 시작으로 2005년에는 '정중동(靜中動)' 캠페인, 2006년에는 '기(氣)의 발견'이라는 캠페인을 전개하게 되었다.

2004년 캠페인의 경우 단순한 '기능 소구' 대신 설화수만의 '스토리'를 부여하고자 하였으며 이를 위해 채택된 컨셉이 '한국의 아름다운 문화와 정신'을 소개하는 것이었다. 중요 무형 문화재인의 까다로운 재료 선정과 정성을 다해 작품을 만드는 그들만의 장인 정신은 까다로운 한방 재료 선정과 한방의 원리를 통해 정성을

〈그림 6〉 2004년 설화수 광고 캠페인

설화수 윤조 에센스 '사기장 백한 김정옥' 설화수 섬리안 크림과 '악기장 고흥곤'

〈그림 7〉 2005년 설화수 명의초 에센스 광고 2006년 설화수 진설크림 광고

“얼굴에 맑은 기운이 가득하니 그 마음은 갓 피어난 꽃망울이구나” “아무에게나 드릴 수 없는 보배로운 氣이기에”

들여 제품을 만드는 설화수의 브랜드 철학과 일치한다. 중요 무형문화재로 지정된 장인들의 아름다운 예술혼, 예술작품(누비한복, 자기, 공예품 등)과 제품을 연계하는 광고 캠페인을 통해 설화수는 한국을 대표하는 문화 브랜드로서 거듭나게 되었다. 다시 말해 설화수 제품에 한국적 미를 대표하는 아름다운 예술혼과 이미지를 채화시킴으로써 설화수의 차별적인 이미지를 구축해낸 효과적인 문화 커뮤니케이션 활동이라 볼 수 있다.

2005년에는 설화수의 내면과 외면이 조화되는 이상적인 미(美) ‘마음의 미학’을 컨셉으로 내세우며 정적인 가운데서 느껴지는 다이내믹한 한국미를 표현한 ‘정중동’ 캠페인을 진행하였다. 2006년에는 광고 캠페인 역시 한 차원 더 높은 고급감과 신비로움을 주고, 명품만의 자부심을 확연히 드러내어 여타 한방 제품 및 수입 명품 브랜드와의 더 큰 격차를 벌이기 위해 보다 근원적이고 정신적인 가치, 즉 기(氣)를 전달하고자 하였다. 이에 ‘기의 발견’ 캠페인에서는 생명

〈그림 8〉 공예작가와 함께 개발한 설화수 선물세트

을 다스리는 자연의 기를 피부에 전하는 설화수의 기를 스스로 본연의 힘을 발휘하는 기의 움직임을 통해 표현했다.

또한 설화수는 공예작가가 만든 복 주머니, 비단매듭, 노리개, 조각보, 자수 등을 판촉물로 포함시킨 기획제품을 개발하는 등 공예작가와 함께 전통의 아름다움을 재현한 선물세트를 만들었다. 이렇게 공예작가와 함께 한국의 미를 재해석한 다양한 제품들을 개발함으로써 설화수를 전통적 아름다움을 담은 한국적인 문화상품으로 거듭나게 만들었고, 소비자에게도 설화수의 명품 문화브랜드로서의 이미지를 명확하게 전달할 수 있었다.

이와 같이 전통을 현대적으로 해석한 활동들은 더욱 심화되어 2003년 6월 각계 문화인사 35인으로 구성된 설화클럽을 창단하고 이들의 전시회 기획 및 후원 작업을 통해 한국의 미를 지키고 널리 알리는 문화메신저로서의 브랜드 차별성을 강화하고자 하였다. 설화클럽 회원의 전시장에 작품과 함께 설화수 제품을 같이 전시하고 전시회에 온 사람들에게 설화수 제품을 증정하기도 하며, 설화클럽의 문화인사로부터는 설화수 선물세트나 제품 디자인 등에 대한 아이디어

어를 얻기도 하고 각계각층의 문화인사들과 설화수 제품을 연계한 홍보활동을 통해 실시하기도 하였다. 이렇게 기업과 문화예술의 아름다운 만남인 문화마케팅을 통해 기업과 문화예술 모두 윈윈(win-win)하는 성과를 거둔 것이다.

이외에 고객 중심 클럽으로는 설화 메이븐 클럽이 있다. 이 클럽은 연간 설화수제품을 100만 원 이상 구매하는 우량고객에게 회원자격이 주어지며, 이들 고객은 대부분 재구매율이 50%가 넘는 충성도 높은 고객들로 구성된다. 이들 회원들에게는 활동실적에 따라 마일리지 적립되며, 회원들은 온라인을 통해 이 마일리지로 상품을 수령하거나 마일리지를 한국문화후원금으로 적립할 수도 있다. 이렇게 적립된 후원금에 설화수 판매이익금을 더해 한국문화 후원사업과 회원들을 위한 전통문화강좌를 진행함으로써 설화수 고객들에게 화장품 구매와 함께 자연스럽게 한국문화를 후원하게 되는 특별하고 신선한 경험을 갖게 만들고 다양한 전통문화를 체험하고 교육받을 수 있는 기회도 제공해주는 것이다.

이렇게 형성된 커뮤니티는 단순한 일회성 이벤트가 아니었으며, 지속적인 모임과 전시회 그

〈그림 9〉 유통경로별 실적

리고 예술인과의 연계활동으로 강화되어왔다. 또한 전통을 담은 감각적 잡지인 'Sulwhasoo'를 통해서도 지속적인 커뮤니케이션을 실시하고 있다.

3.4 유통

고품격의 브랜드 이미지를 위해서 유통판매망도 카운슬러 서비스를 함께 받을 수 있는 백화점, 면세점과 방문판매를 통해 판매하고 있다. 특히 설화수의 경우 한방 원리에 의한 처방 등 품질로 고객을 설득하는데 가장 유리한 수단이 방문판매라는 판단하에 면대면 방문판매에 초점을 맞추었다. 〈그림 9〉의 설화수 유통경로별 실적을 보더라도 2000년부터 2006년까지 방문판매 매출이 백화점 매출을 크게 상회하는 것을 알 수 있으며, 연평균 방문판매 매출이 78%, 백화점 매출은 22%를 차지하는 것으로 나타났다. 아모레퍼시픽 방문판매의 경우 3만여 명의

방문판매 사원 중 2만여명의 방문판매 사원들은 개인휴대단말기(PDA)를 갖고 다니며 고객의 구매시기, 선호제품, 기념일 등을 챙긴다. 특히 VIP 마케팅에 주력해 연 100만원 이상을 방문판매나 백화점에서 구매하는 우량고객에게 별도의 문화잡지를 보내주는 등 다양한 혜택을 제공한다.

3.5 설화수의 시장성과

설화수는 2002년 11월 4일을 기점으로 출시 5년 만에 연 매출 2,000억 원을 돌파하는 기록을 세웠으며, 외국 브랜드 각축장인 백화점 매장에서도 랭콤, 에스티로더, 샤넬의 실적을 압도하는 연 매출 1,000억 원을 이미 달성하기도 하였다. 이러한 실적은 설화수가 국내 한방화장품의 으뜸이라는 것과 함께 세계적인 명품 브랜드 대열에 서있다는 사실을 알려주는 결과이기도 하다. 그리고 2002년 이후 4년 만에 거의 2배

〈그림 10〉 매출

〈그림 11〉 Brand Equity Index

가까운 성장을 기록하여 2006년 기준으로 약 4,500억 원이라는 커다란 성과를 거두었다. 화장품 전체 시장이 1조 5,000억 원 규모로 추정되는 점을 감안할 때, 설화수 단일 브랜드가 화장품 전체 매출의 약 30%를 차지하는 것으로

나타났다.

한방화장품 시장에서의 실적을 보더라도 설화수가 소비자가 기준으로 6,737억 원을 기록하고 있어 2위와 3위인 LG의 후와 수려한의 매출을 합한 금액보다도 3배가 넘는 실적이며, 전체 한

〈표 3〉 한방화장품 브랜드별 매출현황(2006년 기준)

(단위: 억 원)

순위	회사명	출시연도	브랜드 명	취급경로	매출액*
1	아모레퍼시픽	87	설화수	방판/백화점	6,737
2	LG	03	후	방판/백화점	1,148
3	LG	03	수려한	시판	842
4	정산생명	03	퓨어스노이	방판	300
5	코리아나	03	자인	직판/백화점	206
6	아모레퍼시픽	06	스텝난	시판/홈쇼핑	200
7	한국	01	산심	방판/백화점	166
8	로제	02	십장생	시판	131
9	코리아나	00	한방미인	방판	79
10	코리아나	06	비취가인	시판/홈쇼핑	72
11	참존	05	지안	시판	18
12	한국	03	명방선	시판	14

* 소비자가 기준 매출액임 / 소비자가 기준으로 한방 화장품 시장규모는 10,000억 원 수준임.

〈그림 12〉 한방화장품 시장점유율(매출액 기준)

(자료: LG 생활건강)

방화장품 시장(소비자가 기준)의 69%를 점유하고 있다.

브랜드 자산의 관점에서도 설화수의 브랜드 자산은 1점 대에 맴도는 업계평균에 비하여 2~3배에 이르는 결과를 보이고 있어 현재의 성과뿐 아니라 장래에 있어도 밝은 전망을 가지게 하고 있다.

IV. 세계화 전략

이 같이 과거와 현재를 되짚어본 전 팀장은 이 부사장에게 최종 프로젝트 보고를 하기에 앞서 새로운 장기 발전 전략의 선택을 두고 고심하고 있었다. 설화수의 장기 전략으로 전 팀

〈그림 13〉 프리스티지 화장품 시장 점유율(백화점, 2005년)

(자료: LG 생활건강)

장이 고려하고 있는 것은 크게 두 가지로 우수한 브랜드 정체성을 보유한 설화수의 강점을 살려 현재의 시장을 심화·확대하는 '시장확대 전략'과 새로운 시장을 개척하는 'Globalization (세계화) 전략'이다. 장고 끝에 전 팀장이 이 부사장 앞으로 보고하기 위해 들고 간 것은 바로 '세계화 전략'안 이었다. 오늘날 아모레 퍼시픽 전체의 성장 방향은 물론 프리미엄 브랜드로서 설화수의 정체성도 세계화 전략을 지지한다고 판단되었기 때문이다. 전 팀장의 보고를 경청한 이 부사장 또한 전 팀장의 전략 제안에 동감을 표하고, 2003년 본격적인 설화수의 세계화 전략에 착수하게 된다.

4.1 홍콩진출

2006년 기준으로 설화수는 6,737억에 이르는 매출을 올렸으며, 국내 한방 화장품시장의 69% (소비자가 기준)를 점유하는 놀라운 성장을 기록한다. 하지만 지속적으로 증가하는 경쟁제품의 공세는 설화수 브랜드에게 새로운 영역으로

의 발전을 부추기고 있었다. 후발 경쟁제품들과 대립각을 세울 경우 기존에 형성해온 설화수의 Prestige brand 이미지가 손상될 수 있었기 때문이다. 이에 따라 설화수는 경쟁상대를 에스티로더 같은 고급 해외 브랜드로 설정하고, 2004년 아모레 퍼시픽의 글로벌 비전 선포를 계기로 본격적인 Global prestige brand로의 변신을 준비하게 된다.

1990년 프랑스 파리 지사를 설립으로 본격화된 아모레 퍼시픽의 Global 전략은 전통적으로 중요한 시장인 미국과 유럽으로까지 확대되었다. 하지만 아시아권의 급속한 발전과 더불어 지리적 근접성과 인종, 문화적 유사성의 관점에서 아시아는 제2의 국내시장으로 불릴 만큼 중요한 시장으로 떠오르게 된다. 더욱이 때마침 불어온 한류열풍은 아모레 퍼시픽의 세계화 전략에서 아시아 시장의 성공가능성을 더욱 높여주게 된다. 이렇게 시작된 아시아 공략은 2000년대 본격적인 성장을 하게 된다.

1993년에 이미 중국 심양 지사를 설립하여 시작된 아시아 공략은 2002년 홍콩에 아모레 퍼

〈그림 14〉 국가별 매장수

(자료: 아모레퍼시픽)

시픽의 대표적 브랜드인 라네즈가 런칭되는 것으로 이어져서 그 결과 2006년에는 매장 당 월 평균 1억 원이 넘는 매출을 올리는 성공적인 브랜드로 자리잡게 된다.

홍콩은 국제무역과 금융의 중심지이자 거대한 관광 소비도시로서 이미 수많은 브랜드들이 들어와 경쟁하고 있는 시장이다. 뿐만 아니라 동서양이 뒤엉켜있는 이 독특한 역사의 도시는 중국시장으로 들어가는 관문이자 유럽과 미국이라는 세계로 건너갈 수 있는지를 시험해볼 수 있는 '테스트 베드'라고 할 수 있다. Global prestige brand로 거듭나고자 목표하고 있는 설화수로서는 가장먼저 공략의 대상이 될 수 밖에 없는 시장인 것이다.

4.2 진출전략

홍콩시장에 설화수를 출시하기로 결정한 아모레퍼시픽은 우선 명확한 브랜드 목표를 수립한다. 이때부터 설화수는 '고급스러운 이미지의 제품과 체험을 제공하는 초일류 한방 기능성 브랜드(Most Prestigious oriental herbal medicine brand with superior image, product and "total experience")'로 포지셔닝을 확정하고 이를 달성하기 위한 마케팅 전략을 가동하기 시작한다.

국내에서는 이미 출시한지 10년이 넘고 최고의 인지도를 자랑하는 설화수였지만, 2004년 홍콩에 처음 출시된 SulWhaSoo는 이제 갓 등장한 브랜드일 뿐이었다. 비록 라네즈가 이 시장에서 큰 성공을 거두었지만, SulWhaSoo는 라네즈에 비해 고품격의 제품으로서 자리매김해야 했기에 아모레 퍼시픽으로서는 새로운 도전일 수 밖에 없었기에 최우선적인 도전과제는 어떻게 인지도 부족을 극복하고 강력한 신뢰도를 구축할 것 인가였다.

〈그림 15〉 Marketing Plan

이러한 부담 속에서 수립된 Creative launch angle은 기존의 설화수 브랜드가 가지고 있는 Brand equity를 최대한 활용하는 것이었다. 한류로 인해 형성된 Cool Korea의 이미지에 힘입어 '대한민국 베스트셀러 고급 한방 기능성 화장품'이 전세계 최초로 홍콩에 출시된다는 것을 강조한 것이다. 하지만 진입초기 지나친 광고와 판촉의 집행은 Prestige brand의 위상을 깎아먹을 수 있기에 지양하고, 대신 대규모 PR 이벤트와 언론보도를 통해 '대한민국 베스트셀러 고급 한방 기능성 화장품'이 전세계 최초로 홍콩에 출시된다는 것을 알렸다.

〈그림 16〉 Central building boutique

또한 Prestige brand로서 위상을 굳건히 하기 위해 가격을 경쟁 고급 브랜드와 유사한 400~1600홍콩달러 사이에서 결정하는 Me too pricing

전략을 선택하고, 유통채널을 고급 핵심상가 지역과 1급 백화점으로 제한하여 2004년 9월 홍콩 센트럴빌딩에 부티끄(boutique) 형태의 독립매장을 시작으로 2006년까지 4개의 매장을 차근차근 확장해나갔다. 이것은 명사들에게 브랜드 체험의 기회를 제공하고 direct marketing을 실시하기 하기 위함이었다. 고급 브랜드로서 반드시 필요한 고객 CRM을 구축하고 입소문을 확산시키기 위해서는 이러한 명사들이 모여들 수 있어야만 했다. 그리고 바로 그들이 정보를 나누는 고급여성잡지에 광고를 실시함으로써 관심을 끌고 방문해 보고자 하는 동기가 일도록 프로모션을 진행했다. 이 광고들은 역시 한국문화적 특성과 기능성 한방제품을 효능을 강조한 기품 있는 것들이었다.

더 나아가 오피니언리더라고 할 수 있는 잡지사 편집진을 초청하여 이들이 설화수의 제품과 한국적 미용을 체험해볼 수 있는 기회를 제공하고 Buzz 효과를 일으키려 하였다.

그리고 방문한 고객들에게는 Prestige experience를 줄 수 있도록 최상의 VIP 마케팅 전략을 준비했다. 고객과의 카운셀링이 가능한 전문직원의 배치는 물론 고객 로열티 프로그램을 가동하고, 핵심 고객들에게 특전을 제공할 수 있도록 준비했다. 특히 국내에서 큰 호응을 얻었

〈그림 17〉 Print Ad

〈그림 18〉 Star products

던 마사지서비스와 자선바자회 등을 한정된 고객들에게 제공하여 좋은 반응을 얻었다. 또한 무엇보다 브랜드 위상에 걸맞은 검증된 기능성 한방 화장품 크림라인을 우선적으로 들여와 제품의 우수성을 고객들이 직접 체험해볼 수 있도록 하였다.

는 놀라운 기록을 달성한다. 이로서 Global prestige brand인 설화수의 가능성이 입증되었을 뿐 아니라 훌륭한 교두보를 가지게 되었다.

V. Challenges

4.3 성과

이와 같은 브랜드 전략은 성공적으로 목표고객들에게 수용되었고 설화수는 2006년 기준으로 약 1,890만 홍콩달러(245만 US\$)를 판매하

지만 세계시장은 그렇게 만만한 곳이 아니었다. 설화수의 성공이 비록 인상적이었지만 아직은 애초의 브랜드 목적에 이르는 발판을 마련한 수준일 뿐 아니라 산적한 문제점들이 쌓

〈그림 19〉 홍콩매출

〈그림 20〉 Shiseido의 Sinoadove

여있었기 때문이다. 설화수의 해외 사업팀은 지금의 성과가 사장되지 않도록 하기 위해 더 많은 고민들을 요구 받게 되었다.

5.1 낮은 경쟁기반

설화수의 초기 성공에도 불구하고 아직 설화수가 이 시장에서 차지하고 있는 점유율은 아직 낮은 수준이다. 국내 최대 기업으로 막강한 유통력과 자본력을 가진 아모레 퍼시픽 이지만 해외 시장에서는 이러한 이점을 누릴 수 있는 경쟁기반이 아직은 거의 없거나 아주 취약한 상황이기 때문이다. 세계 속에서 전세계 기업과 경쟁하기 위해서는 이러한 경쟁기반의 확보가 절실한데, 이를 구축하는 방법으로는 우선 점진적 확산을 통한 방법과 동시대량 확산의 방법이 있다. 점진적 확산의 방법은 장기적으로 세계시장에 대한 적응도를 높이고 탄탄하고 확실한 기반을 쌓을 수 있는 장점이 있는 반면에 동시대량 확산의 방법은 아직은 기회가 남아 있는 시장을 재빠르게 선점할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 이는 거꾸로 전자가 시의성을 놓칠 수 있으며, 후자가 막대한 비용 위험을 감

수 해야 한다는 단점을 내포하고 있어 선택에 신중함이 요구된다.

이같이 아직 낮은 경쟁기반 수준을 지닌 설화수가 활로를 모색하는 와중에도 다른 기업들 또한 기존의 경쟁기반 우위에 만족하지 않고 새로운 경쟁을 계속하고 있으며, 세계시장에서 한방기능성 화장품 분야의 경쟁도 점차 증대되기 시작하고 있다. 특히 세계시장에서 Top5안에 드는 일본 화장품 기업인 Shiseido(自生堂)의 움직임이 눈에 띈다. Shiseido는 Ayura 브랜드를 통해 약용 식물 엑기스를 사용한 기(氣) 순환촉진을 내세우고 있으며, 2004년 말경 중국 의학을 본격 차용해 여성의 미와 건강을 해치는 기혈의 고임을 풀어줄 수 있다는 시노아도아(sinoadore) 브랜드를 출시하였다.

또한 일본 통신판매업체에서는 YUXIA라는 브랜드가 중국의학을 바탕으로 한 케어를 표방해 여드름 치료효과가 있는 것으로 포지셔닝하면서 큰 인기를 끌고 있으며, 전세계적으로는 웰빙 열풍을 타고 각광받고 있는 천연화장품 기업(Sysley, Aveda, Origins, Bodyshop)들이 언제라도 한방 시장으로 뛰어들 가능성을 가지고 있다.

이와 같은 경쟁심화는 이들이 동서양의 만남이라는 배경이 유사하고, 일본이나 미국, 유럽이라는 우수한 시장을 통해 쌓아 올린 제품의 품질이 높으며, 이미 국제화된 경쟁자라는 점에서 아모레 퍼시픽의 설화수에는 새로운 도전으로 여겨지고 있다. 이에 따라 설화수 브랜드가 이러한 직접 혹은 잠재 경쟁자들을 뛰어넘을 수 있는 차별화 전략이 절실히 요구되고 있다.

5.2 Culture marketing

또 다른 고민은 설화수의 브랜드 포지셔닝 강화를 위한 'Culture marketing을 실행할 것인가'한다면 '어떻게 해야 할 것인가'이다. 초기 한국의 대표브랜드로 포지셔닝하여 성공한 설화수이지만, 본격적인 Culture marketing에 관해서는 의견이 갈리고 있다.

국내에서의 Culture marketing은 설화수의 브랜드 구축과 강화에 많은 기여를 한 전략으로서 'Sulwha cultural night'같이 한국적인 미의 재발견을 할 수 있는 다양한 문화행사를 주최하거나 후원하는 형태로 이루어졌으며, 이러한 활동은 광고활동으로 까지 이어져 각 제품의 특성에 맞는 한국의 명장들과 그의 작품을 선정하여 광고에 활용해 큰 호응을 얻기도 하였다. 하지만 이러한 문화적 접근이 과연 한국 밖에서도 통할 수 있는가에 대해서는 의문이 존재할 뿐 아니라 한국문화에 대한 지나친 강조가 오히려 브랜드의 잠재력을 제한해버리는 결과를 초래할 수도 있기 때문에 선불리 결론을 내리기 어려운 것이다. 초기 아모레 퍼시픽의 아시아 성장에 한류의 긍정적 영향도 한 몫을 했는데, 이것이 앞으로 언제까지 계속될지는 아

무도 확신 할 수 없으므로 한류에만 의존하는 프로모션 전략은 위험하다는 최근의 시장상황과도 유사하다고 할 수 있다. 또한 그 실행방법에 있어서도 한국적인 방법으로만 진행할 것인지 아니면 현지와 한국의 혼합적인 방법을 채택할 것인지도 향후 설화수 브랜드 포지셔닝에 중대한 변화를 가져올 수 있으므로 쉽게 답을 낼 수가 없다. 그리고 유럽이나 미국과 같은 경우에는 문화를 통한 마케팅보다도 한방이라는 제품 컨셉부터 알려야 할지도 모르는 등 시장의 다양성과 편차가 매우 크다는 점도 쉽게 판단할 수 없는 복잡한 문제로 남아있다.

설화수의 홍콩 진출 성과에 대한 보고를 준비하기 위해 이상의 성과와 도전사항에 대한 자료제공을 홍콩지사에게 전화로 요청한 전 팀장은 설화수팀에게 내일 있을 회의에 대한 준비를 지시하고 창 밖을 내려다보고 있었다. 생각해 보면 홍콩진출의 결정과 그 실행이 마치 엇그제 일어난 일처럼 생생하게 느껴졌다. 하지만 창에 비친 책상 위 홍콩관련 서류와 메모들은 이미 그것이 지난 역사이고 자신이 새로운 시작점에 도달해있음을 말해주고 있었다. 한국적인 것이 세계적이라는 구호와 같이 지극히 한국적인 브랜드 전략으로 한국 화장품 산업의 Global prestige brand의 서막을 화려하게 장식한 설화수에게는 아직 그 클라이맥스에 이르기까지 더 많은 도전거리들이 남겨져 있는 것이다.

지금까지는 설화수가 가진 한국적 경쟁우위가 홍콩시장에서도 현지의 사정에 맞게 잘 적용되어 성공적인 초기진출을 이루었지만, 이제는 진출의 시점을 지나고 본격적인 성장을 해야 하는 전혀 새로운 게임을 준비하게 된 것이다. 한

방 화장품이라는 해외에서는 아직 미개화된 새로운 시장의 포지션을 다른 영역과 경쟁자들로 부터 사수하기 위한 새로운 차별화가 필요하고, 도약을 위한 해외 경쟁기반 확충방식의 전략수립이 필요하며, 한국에서 설화수 성공의 중요한 역할을 담당한 Culture marketing을 해외에서도 사용할 수 있는 것인지에 대한 판단과 세부적인 전술 계획도 준비되어야만 한다.

쉽 없이 떠오르는 문제와 질문, 그리고 결정들로 복잡해진 전팀장의 눈에 해지는 거리에서 발걸음을 재촉하는 여성의 모습이 창 밖 풍경에서 눈에 띄었다. 어디 좋은 곳으로라도 가는 지 경쾌하게 걸으면서도 눈은 콤팩트 안의 작은 거울에 비친 자신을 살펴보고 있었다. 아마도 오랜만에 남편 혹은 애인과 저녁이라도 먹으러 가는 모양인 것 같았다. 행복해 보이는 모습에 자신도 모르게 입가에 미소가 번진 전팀장은 세계 어디에서나 아름다운 자신을 꿈꾸는 여성이 있다는 것을 새삼 깨달으며 갑자기 힘이 나기 시작했다. 한국의 여성들이 설화수를 통해 그 꿈에 조금 더 가깝게 다가가고 작은 행복을 누리게 될 수 있었듯, 전세계 여성들에게도 동일한 기여를 할 수 있을 것이라는 확신이 생긴 것이다. 이 부사장의 확인을 거쳐 실행될 전 팀장과 설화수팀이 내리는 결정들이 바로 그런 일의 시발점이 될 것이라는 생각에 마음이 밝아진 전 팀장은 다시 의자를 돌려 책상 위 업무로 빠져들었다.

〈논문 접수일: 2007. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2007. 09. 30〉

참고문헌

- 안광호, 한상만, 전성률(2006), **전략적 브랜드 관리 이론과 응용**, 학현사
- 한상만, 하영원, 장대련(2007), **마케팅 전략**, 박영사
- 유피화, 로버트 돌란, 헤르만 지몬(1998), **가격 경쟁전략**, 한언출판사
- 번 슈미트, 알렉스 시몬슨(1999), **미학적 마케팅**, 한언출판사
- 아모레 퍼시픽 내부자료