

“빨라엔 피죤하세요!” 도전과 원칙, 그리고 집중의 성공신화

Pigeon: The Success Story of Challenge, Principle, and Focus

류 강 석(Ryu, Gangseog)*

유 필 화(Yoo, Pil Hwa)**

이 학 식(Lee, Hak Sik)***

본 사례에서는 섬유유연제 시장의 장수·파워 브랜드인 피죤이 지난 25년간 수행해 온 마케팅 및 브랜드관리 활동들을 Keller가 제시한 고객기반 브랜드 자산 프레임워크(customer-based brand equity framework)를 바탕으로 현대적인 관점에서 조망해 보고자 하였다. 본 연구결과에 의하면, 첫째, 피죤은 브랜드 체계(브랜드 비전 - 브랜드 미션 - 브랜드 아이덴티티)의 구축과 브랜드 요소(브랜드 이름과 로고)의 선정, 이를 전달하고 실현하기 위한 구체적인 마케팅활동을 일관적이고 보완적으로 계획하고 실행한 것으로 밝혀졌다. 둘째, 피죤은 끊임없는 연구개발 노력과 세밀한 고객욕구분석의 결합을 통하여 고객들에게 최고의 품질과 탁월한 가치를 지닌 제품들을 지속적으로 제공할 수 있었다. 셋째, 피죤은 전략수립과 실행에 있어서 조사와 분석에 기반을 둔 과학적인 접근법과 경험과 직관을 바탕으로 하는 예술적인 접근법을 조화롭게 사용하여 왔다. 넷째, 최고경영자의 파워리더십과 인재에 대한 교육과 투자 역시 피죤의 성공에 중요한 기여를 한 것으로 분석되었다.

핵심개념: 고객기반 브랜드 자산 프레임워크, 일관성, 보완성, 연구개발, 고객욕구, 과학적·예술적 접근법, 파워리더십

I. 서론

1.1 연구의 동기와 목적

“無에서 有를 창조한 시장개척, 25년 동안 부

동의 시장점유율 1위, 장수 파워브랜드.” 이러한 표현을 접한 대부분의 독자들은 아마 국내 대기업이나 다국적기업을 떠올리게 될 것이다. 대기업과 다국적기업의 시장지배력이 유난히 강한 우리나라 경제의 역사와 특성을 고려해

* 고려대학교 경영대학 조교수(gryu@korea.ac.kr).

** 성균관대학교 SKK Graduate School of Business 교수(phyoo362@hitel.net).

*** 홍익대학교 경영학부 교수(hlee@hongik.ac.kr).

보면 지극히 당연한 추론이다. 하지만 우리의 시야를 조금만 넓혀보면, 전체규모는 작지만 자신이 속한 시장에서 강력한 시장지위를 유지하면서 장수하고 있는 순수 국내브랜드를 다수 발견할 수 있다. 섬유유연제시장의 신화적인 존재 '피죤'이 대표적인 예이다.

피죤(주)은 빨래비누와 합성세제를 사용하여 빨래를 할 수 있다는 사실에 대부분의 사람들이 흐뭇해하던 1978년에 국내소비자에게는 전혀 생소하였던 섬유유연제라는 새로운 제품범주를 최초로 도입하였다. 그리고 25년여가 지난 지금 우리나라 전체가구의 80%이상이 섬유유연제를 사용하는 결과를 가져왔다(이윤재, 2004). 섬유유연제가 인간과 환경에 유익한 제품임을 고려해 보면, 피죤이 우리생활의 질을 향상시키는 데 절대적인 공헌을 하였다는 사실은 누구도 부인할 수 없을 것이다. 또한, 첫 섬유유연제 제품이 출시된 이후로 대기업과 다국적기업을 포함한 무수한 경쟁자들의 도전을 받았지만, 피죤은 25년 동안 단 한 번도 1위의 자리를 빼앗기지 않았다. 섬유유연제가 서구에서 먼저 개발되었고, 식품이나 음료와 달리 문화차이의 영향을 거의 받지 않는 실용적인 제품임을 고려하면, 순수 국내기업인 피죤의 이러한 성과는 더욱 놀랄만한 것이다. 나아가 이 모든 업적들이 대기업도 아닌 2003년 현재 연간 매출액 1000억 규모의 중소기업이 일구어 내었다는 사실은 업계는 물론 학계의 관심을 끌기에 충분한 사건이다.

이러한 피죤의 성공은 특정 마케팅활동이나 전략에 의하여 단기간에 달성된 것이 아니라, 오랜 기간 동안 기업의 노력과 자원을 핵심역량에 집중하여 마케팅의 기본과 원칙을 충실히

수행한 결실이라는 것이 피죤경영진과 전문가들의 공통된 의견이다. 그래서 본 사례연구에서는 창업에서부터 지금까지 피죤이 걸어온 25년간의 발자취를 현대적인 관점에서 조망해봄으로써, 첫째, 제품에 대한 이해와 지식이 전혀 존재하지 않았던 상황에서 어떻게 시장을 개척하였는지, 둘째, 순수국내 중소기업으로서 어떻게 시장지위 1위를 달성하고 치열한 경쟁으로부터 흔들림 없이 그 자리를 지켜왔는지, 셋째, 대부분의 기업이 브랜드의 중요성을 전혀 인식하지 못하고 있던 상황에서 어떻게 파워브랜드를 구축하고 장수브랜드로 유지하였는지 등에 대해서 고찰해 보고자 한다.

1.2 연구의 방법과 범위

피죤의 사례를 분석하기 위하여 본 연구에서는 크게 관찰면접과 2차자료 활용의 두 가지 방법이 사용되었다. 먼저 본 저자들은 피죤이라는 기업과 브랜드가 지닌 현재의 모습을 생생하게 느껴보기 위하여 해당기업을 방문하여 기업문화와 시스템, 그리고 구성원들을 관찰하는 기회를 가졌다. 이 과정에서 경영진을 비롯한 다양한 관련자들과의 면담도 실시되었다. 또한, 외부의 관점에서 피죤을 이해하기 위하여 피죤 제품을 취급하고 있는 몇몇 소매점을 방문하여 제품관련요소와 고객들의 행동을 관찰하기도 하였다. 둘째, 피죤의 과거를 이해하고 시장과 경쟁, 환경변화 등 섬유유연제 시장의 전반적인 현황을 파악하기 위하여 피죤의 내부자료, 언론이나 잡지에 출간된 보도자료, 업계와 관련된 조사 및 통계자료, 그리고 경영자 인터뷰자료 등을 활용하였다.

수집한 1·2차 자료들을 탐색적으로 분석한 결과에 의하면, 피존의 경우 초기에는 많은 부분 직관적이고 경험적인 접근을 통하여 기업 및 마케팅활동을 수행하였고, 최근 들어 보다 체계적이고 과학적인 접근법을 사용한 것으로 나타났다. 이러한 특성을 고려하여 본 연구에서는 지금까지 피존이 수행한 다양한 활동과 성과들을 현재 사용되고 있는 마케팅개념이나 이론들과 연결시켜 체계적으로 분석해 보기로 하였다. 그리고 피존사례를 해석하고 분석할 틀로서는 Keller(1998)가 제시한 ‘고객기반 브랜드 자산 프레임워크(customer-based brand equity framework)’가 채택되었다. 그 이유는 첫째, 피존이 대표하는 섬유유연제는 최종소비자를 대상으로 하는 생활소비재 제품으로서 브랜드가 제품의 성공여부에 지대한 영향을 미치고, 둘째, 본 사례연구의 주요 목적이 장수·파워브랜드로 자리잡은 피존의 노력을 이해하는 데 있으며, 셋째, 이 분석틀이 피존경영진이 꼽은 피존의 성공비결(우수한 제품력, 고객지향적 마케팅, 체계적인 브랜드관리)을 잘 반영하고 있기 때문이었다. 한편 피존은 섬유유연제뿐만 아니라 다양한 제품의 기업브랜드로서 사용되고 있지만, 본 연구에서는 섬유유연제를 대표하는 제품브랜드로서의 피존을 분석단위로 설정하기로 하였다.

1.3 연구의 구성

본 사례연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 다음 절에서는 피존이 탄생하게 된 배경을 소개하고, 첫 제품이 출시된 후 발생한 문제점들을 살펴봄으로써 피존의 마케팅방향에 대한 기

초를 제공하고자 한다. 이어서 본 연구의 분석틀로서 사용될 ‘고객기반 브랜드자산 프레임워크’가 간략하게 설명될 것이다. 그리고 이 프레임워크에 의거하여 첫 번째 단계로서, 피존의 브랜드 체계 및 브랜드 요소의 결정, 피존이 실행한 구체적인 마케팅활동 및 브랜드관리 프로그램, 그리고 이러한 활동 및 프로그램이 성공적으로 실행될 수 있도록 지원한 요소들은 무엇이 있었는지 알아볼 것이다. 두 번째로 이러한 노력들이 고객이 형성하는 피존의 브랜드 인지도와 브랜드 연상에 어떤 영향을 주었는지 고찰한 다음, 나아가 피존에 대한 고객만족, 애착도, 충성도, 나아가 피존의 시장성과와는 어떻게 연결되었는지 살펴볼 것이다. 마지막 절에서는 피존사례분석을 통하여 얻을 수 있는 교훈을 정리하고, 현 시점에서 피존이 당면하고 있는 도전과 미래에 추구해야 할 마케팅과제를 제시해 보고자 한다.

II. 창업과 첫 제품의 출시

2.1 창업계기

피존(주)의 창업자인 이윤재 회장이 섬유유연제 사업을 시작하게 된 계기에는 몇 가지 요인이 결합적으로 작용하였다. 이회장은 이미 전문경영인으로서 성공을 거두고 있었지만 현재에 만족하지 않고 새로운 사업에 도전해 보고자 하는 욕망을 항상 가지고 있었다. 그리고 그 대상은 평소 사업의 꽃이라고 생각하고 있던 소비재제품이기를 원하였다. 이회장은 20여 년간 화학회사에서 근무하면서 쌓은 경험과 지식을

바탕으로 다양한 사업기회를 탐색하던 중 우연히 외국출장에서 섬유유연제를 접하게 되었다. 이미 이 제품은 선진국에서는 50년대부터 널리 사용되고 있었지만, 70년대 중반 우리나라에서는 전혀 생소한 제품이었다. 이회장의 미래에 대한 통찰력이 발휘되는 순간이었다. 그 당시 우리나라는 급속한 경제발전의 조류를 타고 있었고, 우리 국민의 생활수준도 하루가 다르게 달라지고 있었다. 소비자들의 생활수준과 라이프스타일이 향상되면, 이에 맞추어 소비하는 제품과 서비스도 같이 변한다는 것은 너무나 당연한 이치였다. 이미 선진국에서는 세제와 더불어 가정용 생활필수품으로 간주되던 섬유유연제가 우리나라에서도 반드시 필요해질 것으로 예측한 것이었다. 또한, 자신이 섬유유연제의 원료로 사용되는 계면활성제 관련분야의 전문가였으니 시너지를 활용하기에도 적합한 선택이었다. 그 결과 1978년 이회장은 우리생활에 필요한 제품을 공급하여 조금이나마 소비자들의 욕구충족과 생활에 보탬이 되고자 “깨끗하고 아름다운 생활문화창조”의 가치를 내걸고 피죤(주)을 설립하게 되었다.

2.2 첫 제품의 출시와 문제점

수 년에 걸친 연구원들의 땀과 노력의 결실로 피죤은 1978년 6월 24일 미도파 백화점에 국내 최초의 섬유유연제를 선보였다. 피죤의 첫 제품은 피죤 Blue Bianca로 명명된 것으로서 세 가지 용량으로 출시되었으며, 가격은 다소 높게 설정되었다. 이미 예상하고 있었지만 소비자들의 반응은 냉담하였다. 빨래에 세제를 사용하는 것만 하여도 감사하게 생각하고 있던 대

부분의 소비자들은 섬유유연제가 무엇인지, 어디에 사용하는 것인지 알 리가 만무하였고, 이를 사용한다는 것은 단지 번거로운 일이 하나 더 추가되는 것으로 인식하고 있었다. 그나마 잘 알려진 대기업이 이런 제품을 도입하였으면 한 번 믿고 시험적으로 사용해 볼 수 있었으련만, 전혀 들어본 적도 없는 소기업이 생산하는 제품이었으니 문제는 더욱 심각하였다. 이러한 연유로 유통망을 확보하는 것도 거의 불가능하였다. 힘들게 소매점을 설득하여 제품을 공급하여도 판매가 이루어지지 않아 반포되는 일이 허다하였고, 이로 인하여 최전방에서 뛰어야 할 영업사원들의 사기는 저하될 수밖에 없었다. 설상가상으로 피죤이 첫 제품을 출시한지 6개월이 지나자 기존의 생활용품업체인 LG와 애경 등이 섬유유연제 시장에 진입하였다. 이들은 막강한 자금과 조직력, 기존의 유통망 활용, 공격적인 판촉활동, 그리고 저가정책을 무기로 피죤을 공격해 오기 시작하였다.

2.3 마케팅목표의 수립

대부분의 소비자들은 섬유유연제 제품범주에 대하여 아무런 지식이 없었고(시장요인), 소비자와 유통업체들은 막 창업한 소기업인 피죤을 전혀 믿으려 하지 않는(자사요인) 두 가지 만으로도 피죤의 입장에서는 감당하기 벅찬 과제였다. 이처럼 어려운 상황 속에서 강력한 경쟁자들마저 진입하였으니(경쟁) 피죤에게는 힘든 앞날이 예고된 것이었다. 이러한 시장-자사-경쟁상황을 고려하여 피죤은 첫째, 소비자가 섬유유연제를 이해하고 필요성을 느껴 사용할 수 있도록 경쟁자와 더불어 본연적 시장을 개척하

고, 둘째, 소비자와 유통업체들에게 피존에 대한 인지도를 높이고, 나아가 고객이 신뢰할 수 있고 경쟁제품과 차별화된 피존브랜드를 구축하여야 하는 두 가지의 기본적인 마케팅목표를 선정하게 되었다.

본 사례연구에서는 이러한 목표를 달성하기 위하여 피존이 수행한 노력들을 다음 절에서 소개되는 ‘고객기반 브랜드자산 프레임워크’를 바탕으로 현대적인 관점에서 재해석해 보고자 한다.

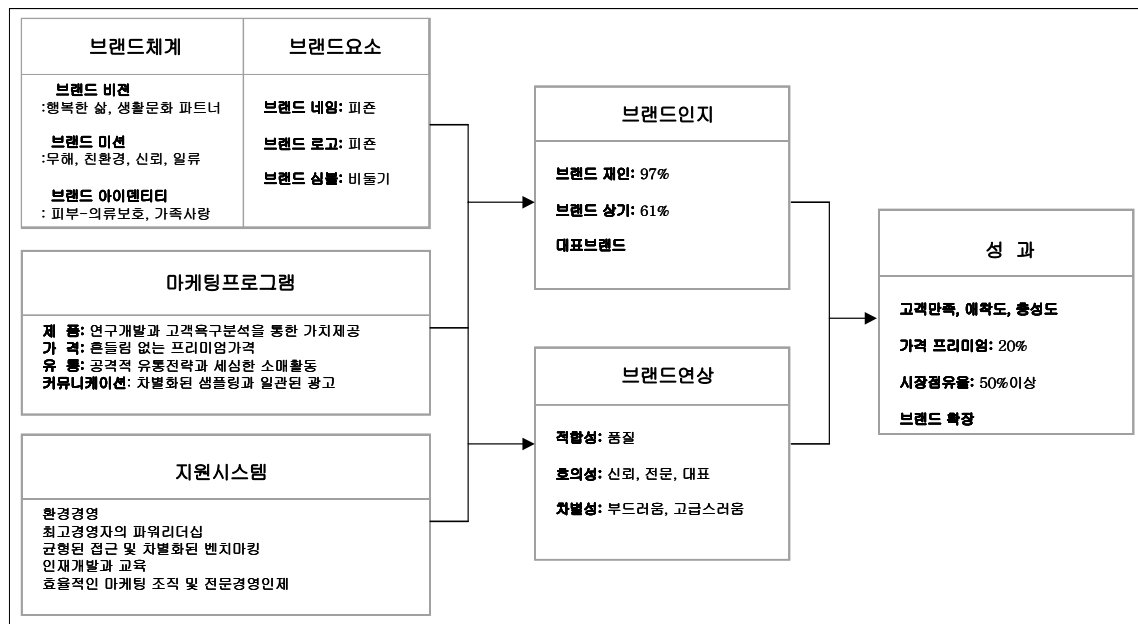
III. 고객기반 브랜드자산 프레임워크

브랜드연구의 대가로 꼽히는 Keller 교수는 1998년 발간된 저서 *Strategic Brand Mana-*

*gement*에서 고객기반의 강력한 브랜드자산을 구축을 평가하고 관리하기 위한 틀을 제시하였다. 이 프레임워크는 고객의 관점을 가장 중요시하여, 브랜드자산은 특정브랜드에 대하여 고객이 지니고 있는 지식체계에서 유래하는 것으로 가정하고 있다. 즉, 강력한 브랜드는 고객들로부터 높은 인지도를 누리고 있고, 강력하고 호의적이며 독특한 연상을 형성하고 있다는 것이다(프레임워크의 첫 번째 구성요소).

그러므로 강력한 브랜드를 구축하기 위해서는 기업은 먼저, 달성하고자 하는 브랜드비전과 미션, 그리고 브랜드 아이덴티티(브랜드 연상의 집합)를 설정하고, 이를 잘 전달할 수 있는 브랜드 구성요소(브랜드 이름, 로고, 심볼 등)를 결정하여야 한다. 그리고 모든 마케팅활동과 프로그램들은 이들을 중심으로 일관적이

<그림 3-1> 피존의 고객기반 브랜드자산 프레임워크



자료원: Keller, Kevin Lane(1998), ‘Strategic Brand Management’를 바탕으로 재구성

면서 상호보완적으로 계획되고 실행되어야 하는 것이다. 이 부분이 프레임워크의 두 번째 구성요소이다. 이러한 마케팅활동들은 브랜드 인지와 연상을 매개하여 프레임워크의 세 번째 구성요소인 고객만족과 충성도제고, 가격프리미엄 향유, 매출액증가, 수익향상, 그리고 브랜드 확장 등의 성과로 연결되는 것이다. 이처럼 모든 기업과 마케팅활동이 브랜드에서 출발하고, 항상 브랜드를 염두에 두어야 하며, 그 성과도 브랜드자산으로 평가되어야 한다는 점이 고객기반 브랜드자산 프레임워크와 기존의 마케팅프레임워크와의 차이점이라고 할 수 있을 것이다.

피존은 명시적으로 이러한 프레임워크를 사용한 것은 아니었지만, 사후적으로 분석한 결과에 의하면 마케팅활동의 많은 부분이 이 프레임워크와 일치하는 것으로 나타났다. 본 저자들은 이러한 체계적인 브랜드관리와 마케팅활동

이 피존으로 하여금 25년 넘게 장수하는 파워 브랜드로 자리잡고, 줄곧 50% 이상의 시장점유율을 유지할 수 있게 하는 첫 번째 요인이었을 것으로 판단하였다(<그림 3-1> 참조).

3.1 브랜드 체계 및 브랜드 요소의 결정

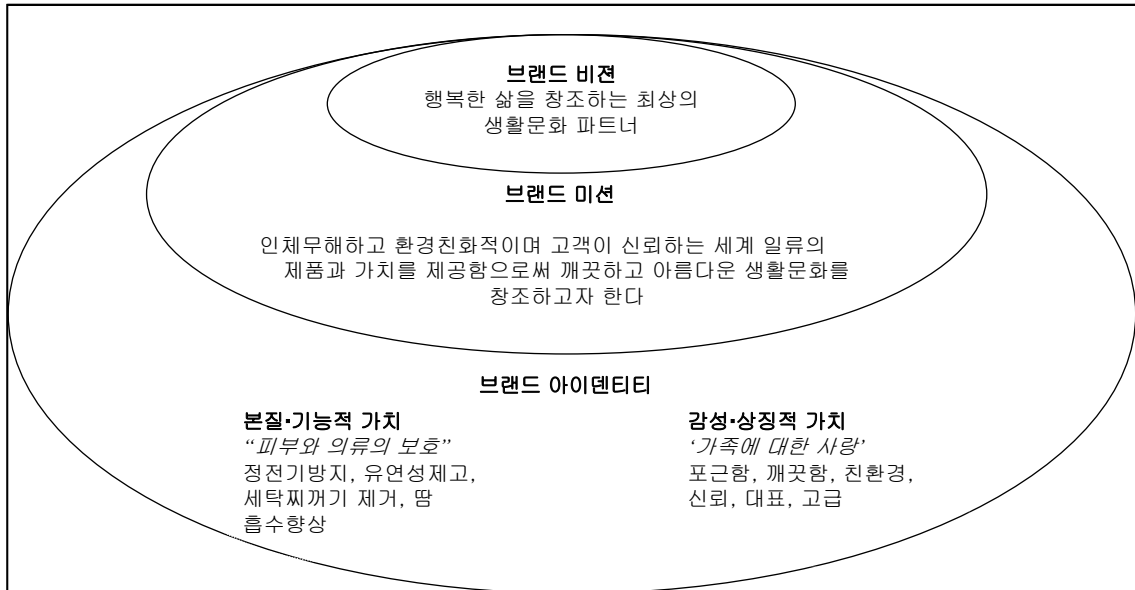
피존은 중소기업으로서는 드물게 일찍부터 브랜드의 중요성을 인식하여 초기에 이미 브랜드 체계를 정립하였고, 브랜드 이름과 로고 및 심볼 등 브랜드 요소들을 체계적이고 과학적으로 선정했던 것으로 나타났다.

3.1.1 브랜드 체계: 브랜드 비전

- 브랜드 미션 - 브랜드 아이덴티티

브랜드의 존재이유를 제공하고 브랜드의 전

<그림 3-2> 피존의 브랜드 체계



* 자료원: 서천일(2004), '기업브랜드 관리', Oricom Brand Journal, No.17을 바탕으로 재구성

략적 방향을 제시해주는 피존의 브랜드 비전은 ‘행복한 삶을 창조하는 최상의 생화문화 파트너’라고 할 수 있다(<그림 3-2> 참조). 즉, 피존은 의류와 관련되어 발생할 수 있는 고객의 문제를 해결하고 혜택을 제공함으로써 인간의 3대 기본생활 중 하나인 의생활 향상에 기여하고, 나아가 이를 통하여 인간이 추구하는 궁극적 가치인 행복한 삶을 실현할 수 있도록 돕기 위하여 존재하는 것이다. 이러한 피존의 브랜드 비전은 피존이 장기적으로 달성하고자 하는 브랜드 미션으로 연결된다. 피존의 브랜드미션은 첫째, 인체에 무해하고 환경친화적이며 고객이 신뢰할 수 있는 둘째, 세계일류의 제품과 가치를 제공함으로써, 셋째, 깨끗하고 아름다운 생활문화를 창조하는 것으로 표현할 수 있다.

브랜드 비전과 미션을 실천하기 위한 구체적인 방법으로서 피존이 확립한 브랜드 아이덴티티는 섬유유연제와 관련하여 피존이 소비자들에게 제공하고자 하는 두 가지 유형의 가치로 구성되어 있다. 즉, 피존이 제공하는 본질적이고 기능적인 가치는 ‘피부와 의류의 보호’라는 핵심요소를 중심으로 정전기방지, 유연성제고, 세제찌꺼기제거, 땀 흡수향상, 구김감소 등과 같이 제품의 혜택이나 속성과 관련되는 확장된 가치요소로 이루어져 있으며, 피존의 감성적이



고 상징적인 가치는 ‘가족에 대한 사랑’을 중심으로 깨끗함, 포근함, 친환경, 신뢰, 대표, 고급 등의 연상으로 구체화되어 있다. 이러한 피존의 브랜드 아이덴티티는 초기부터 섬유유연제와 관련된 고객의 욕구를 잘 반영하여 설정되었으며, 시간이 흐름에 따라 고객욕구와 기호변화에 맞추어 적절하게 진화되어 온 것으로 분석된다. 또한 경쟁브랜드의 아이덴티티와도 차별화되는 독특함을 갖추고 있었던 것으로 보여진다.

3.1.2 브랜드 이름과 로고 및 심볼

이러한 피존브랜드의 비전과 미션, 그리고 바람직한 브랜드 연상을 전달하기 위한 첫 번째 단계로서, 피존은 비둘기를 의미하는 ‘피존’을 브랜드명으로 선정하였다. 비둘기는 평화와 가정의 행복을 상징하는 동물로서 순하고 부드러우며 품위 있는 이미지를 가지고 있기 때문에 피존브랜드가 추구하는 비전·미션·연상과 일치하였다(일관성의 원리).

즉 피존은 이미 소비자에게 친숙한 단어를 선택함으로써 소비자의 기억 속에 존재하는 기존연상을 새로이 출발하는 브랜드의 연상으로 자연스럽게 전이하고자 하는 ‘상징적 의미기반’의 브랜드네이밍 기법을 사용하였던 것이다. 나

<그림 3-3> 피존의 브랜드로고와 심볼

초기	현재
	

아가 우리말 비둘기가 가지는 다소 강한 느낌을 완화하고, 외국 소비자들도 쉽게 발음하고 기억할 수 있도록 영문명 '피죤'을 최종 브랜드 이름으로 결정하였다.

브랜드명이 유발하는 언어적인 연상을 시각적으로 보완하고 강화시키기 위하여 피죤은 비둘기를 형상화한 모습을 브랜드 심볼로 선정하였다(보완성의 원리). 선택된 브랜드심볼은 전체적으로 곡선으로 구성되어 있어 피죤의 부드러운 이미지를 한껏 강조하고 있으며, 색상으로는 가장 많은 인구가 좋아한다는 파랑과 흰색을 사용하였다(<그림 3-3> 참조). 또한, 이 두 색상은 피죤이 추구하는 깨끗함과 순수함을 상징하며, 섬유유연제와 불가분의 관계에 있는 물과 자연을 암시하기도 한다.

3.2 마케팅 프로그램의 개발

3.2.1 제품전략

피죤의 제품전략은 한마디로 기본에 충실하였다고 표현할 수 있다. 즉, 고객의 관점에서는 욕구충족에 적합하면서 경쟁제품과 차별화되는 독특한 가치를 제공해주고, 또한 객관적인 기준에 의해서는 경쟁제품이 흉내낼 수 없고 세계에서 어디에 내놓아도 손색이 없는 품질을 갖춘 제품을 공급하는 것이었다.

3.2.1.1 연구개발: 최고의 품질을 위한 끊임없는 노력

인체와 환경에 무해하면서 섬유유연제의 본질적 가치(정전기 방지와 부드러움)를 제공하기 위한 피죤의 첫 번째 노력은 연구개발에서

찾아볼 수 있다. 창업 전 20년간의 사업경험으로부터 형성된 이회장의 두 가지 신념, 즉 제품력이 뒷받침되지 않으면 기업과 제품은 오래갈 수 없다는 확신과 세계최고의 품질을 가진 제품을 만들어보겠다는 욕망은 그 무엇보다도 연구개발을 중시하는 기업문화가 형성되도록 이끌었다. 이러한 기업철학과 기업문화의 영향으로 피죤은 어떠한 어려움 속에서도 지속적으로 매출액의 10%를 연구개발에 투자하고, 작은 기업규모에도 불구하고 독자적인 연구소를 설립하여 운영하고 있으며, 정기적으로 연구개발 인력들을 선진국에 파견하여 새로운 기술과 추세를 배울 수 있는 기회를 제공하고 있다. 이러한 끊임없는 노력의 결실로 피죤제품의 품질은 소비자뿐만 아니라 공인기관으로부터도 인정 받아 1988년에는 생활용품으로는 국내최초로 품질우수성 Q마크를 획득 하였다. 제품이 제공하는 본질적 가치의 핵심 요소라고 할 수 있는 피죤의 탁월한 품질은 경쟁제품의 저가정책과 '향' 등을 이용한 부가적 가치소구로부터 흔들림 없이 25년 동안 피죤을 지켜준 밑받침이라고 할 수 있을 것이다.

또한, 첫 제품 출시 이후 소비자의 욕구와 기호가 변화함에 따라 새로운 혜택을 제공하거나 새로운 기능이 추가된 다양한 신제품들이 요구되었다. 피죤의 연구개발은 독자적인 노력을 통하여 이러한 추세에 맞는 제품을 앞서 개발하거나 혹은 고객분석을 통하여 파악된 새로운 제품에 대한 아이디어를 늘 성공적인 신제품으로 전환하는 역량을 보여 주었다(<표 3-1> 참조). 특히 가장 최근에는 그 동안 미국과 일본 등 선진기업들이 독점해왔던 고농축 섬유유연제 기술을 피죤이 자체 개발함으로써 선진국과

<표 3-1> 피존의 연도별 신제품 출시현황

출시 연도	제품 및 브랜드
1978	피존, Blue Bianca: 첫 제품
1983	피존 스프레이: 정전기 방지를 위한 스프레이
1988	울트라 피존: 3배 농축 제품
1990	피존 Yellow Mimosa: 여름철 땀 흡수가 더욱 잘 되는 유연제 컨셉
1993	피존 Green Fresh: 행굼물이 맑은 섬유유연제
1994	종이팩 피존: 환경을 생각하는 새로운 포장재
1997	피존 Pink: 후로랄 핑크 컨셉
2000	피존 링클프리: 프리미엄 섬유유연제
2002	피존 White Daisy: White variant
2004	드림피존(러블리 오렌지, 스위트 드림): 드림세탁기 전용

* 자료원: 피존 내부자료

의 기술적 장벽을 완전히 제거하기도 하였다.

본 연구의 범위에는 벗어나지만 인체에 전혀 해가 없는 무공해 악취분해제거제인 ‘판실,’ 전신보습과 영양보존효과가 뛰어난 혁신적인 마프(저자극성 피부보호성분)성분의 바디클렌저 ‘마프러스,’ 국내 최초로 인체에 전혀 해가 없으면서 가정위생을 위협하는 50여종의 세균을 죽이는 살균과 세척력이 월등히 우수한 ‘무균무때’ 등은 연구개발을 통한 신제품개발의 연구성과로 평가 받고 있다.

3.2.1.2 고객욕구: 고객보다 반걸음 앞서 적합하고 차별화된 가치를 제공

피존과 경쟁자들의 노력으로 소비자들이 어느 정도 섬유유연제에 대한 기본적인 이해와 지식을 형성하여 시장이 확대되고 있던 80년대에도 피존은 현재의 모습에 안주하지 않았다. 이미 일부 소비자들은 섬유유연제의 기본적인 욕구 이외의 새로운 욕구를 느끼기 시작하였고, 시장에 새로이 진입한 경쟁자들도 새로운 기능

을 추가할 준비를 하고 있었다. 항상 고객 가까이에서 고객의 목소리에 귀를 기울이면서, 선진국 시장의 변화를 관찰하고 있던 피존은 언제 어디서나 편리하게 사용할 수 있는 피존 스프레이를 1983년에, 그리고 조금만 사용하여도 같은 효과를 낼 수 있는 3배 농축된 울트라 피존을 1988년에 출시하였다(<표 3-1> 참조). 이 두 제품의 공통점은 제품의 본질적 욕구는 그대로 유지한 채 제품사용과 관련되는 확장된 욕구를 충족시키는 것이었다.

이러한 발전을 거쳐오는 동안 피존이 늘 고민하고 있던 문제 중 하나가 매출의 계절적 변동이 심하다는 것이었다. 즉, 섬유유연제 시장은 정전기가 많이 발생하는 겨울은 성수기였지만 여름은 치명적인 비수기였다. 이러한 문제점을 극복하기 위하여 여름철에 발생할 수 있는 고객 욕구를 분석한 결과, 땀 흡수를 도와주고 냄새를 줄여주는 ‘옐로 미모사’ 피존을 개발하였고 이는 소비자의 마음을 꿰뚫는 피존의 결정적인 작품이었다. 또한 주부들이 싫어하는 집안일 중

의 하나가 다림질이라는 점에 착안하여 세탁 후 구김을 줄여주는 신개념의 ‘링클프리’ 또한 고객 욕구를 철저히 분석한 산물이라 할 수 있을 것이다. 가장 최근에 출시한 ‘드림 피죤’은 드림세탁기의 증가라는 세탁기시장의 환경변화에 적극적으로 대응하기 위한 선택이었다. 마지막으로 제품성능과는 직접적으로 관련되지 않지만 소비자들의 지각상의 문제를 해소해 주기 위하여 행굼물이 맑아지는 ‘그린 후레시’ 피죤을 개발한 것은 피죤의 고객에 대한 이해가 단지 제품의 본질적인 측면뿐만 아니라 소비경험 전체와 관련되는 포괄적인 접근을 하고 있다는 점을 보여 주는 것이다. 이처럼 피죤은 끊임없는 고객욕구와 환경분석을 바탕으로 소비자들에게 최상의 가치를 제공하고자 노력하여 왔으며, 지금도 변화하는 라이프스타일에 맞추어 고객들이 자신의 욕구를 실현할 수 있도록 최선을 다하고 있다.

3.2.2 가격전략: 흔들림 없는 프리미엄가격

피죤은 시장선점기업으로서 첫 섬유유연제를 출시하였을 당시 낮은 가격을 설정하여 제품의 빠른 확산을 도모하고 잠재적인 경쟁자의 진입을 막는 시장침투전략에 대하여 매력을 느꼈을 수 있었을 것이다. 하지만 피죤은 고가격을 추구하는 시장스키밍전략을 선택하였고 지금까지도 이러한 기초를 유지하고 있다(<표 3-2>와 <표 3-3> 참조). 피죤의 고가격전략이 성공할 수 있었던 이유로는 첫째, 섬유유연제는 출시 당시에는 소비자의 생활의 질을 높이는 고급제품으로 인식되었고, 시간이 지남에 따라 생활필수품으로 자리잡아 가격보다는 품질이 제품선택의 더욱 중요한 요인으로 고려되는 특징을 가지고 있었다. 둘째, 초기 피죤의 목표고객은 상대적으로 가격에 덜 민감한 고학력·고소득층이었고, 이들의 가계지출에서 섬유유연제가

<표 3-2> 피죤의 출시 당시와 현재의 가격

1978년			2004년		
규격	소비자 권장가	kg당 판매가	규격	소비자 권장가	kg당 판매가
260ml	700	2,692	1300ml	2,500	1,923
360ml	1,200	3,333	2100ml	3,600	1,714
1500ml	3,000	2,000	3500ml	5,250	1,500

* 자료원: 피죤 내부자료

<표 3-3> 피죤과 경쟁제품의 가격비교

	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년
피죤	1,714	1,548	1,590	1,543	1,510
LG	1,416	1,209	1,213	1,232	1,231
욱시	1,561	1,294	1,197	1,159	1,152

* 자료원: AC 닐슨 2003 CPS 자료

단위: 원/kg

차지하는 비율은 상대적으로 낮은 편이었을 것이다. 셋째, 피존의 가격이 높더라도 소비자들은 피존의 품질이 우수하다고 평가하고 있으므로 피존이 제공하는 순 가치는 여전히 큰 것으로 지각되었을 것이다. 이처럼 피존의 고가격 프리미엄전략은 제품전략을 포함한 다른 마케팅활동에 의하여 보완되었으며, 피존이 설정한 브랜드 아이덴티티와 일관된 특성을 띠는 것이었다. 또한 이러한 전략은 이후 등장한 무수히 많은 경쟁브랜드의 저가격전략과 차별화되는 중요한 요소로 작용하기도 하였다.

3.2.3 마케팅커뮤니케이션 전략

피존은 출시 당시에는 혁신제품으로 분류되었던 섬유유연제의 소비자수용과 확산을 촉진하기 위하여 샘플링을 주요수단으로 활용하였고, 광고와 PR은 다분히 보완적인 수단으로 사용했던 것으로 분석되었다. 그리고 소비자를 교육하고 유인하기 위한 풀전략뿐만 아니라 영업사원이 중심이 되는 푸쉬전략도 적절히 이용하였다. 시장이 어느 정도 개척된 이후에도 이러한 촉진활동의 기본적인 패턴은 그대로 유지되었지만, 경쟁자와 차별화된 피존의 브랜드 아이덴티티를 확립하는 것에 대한 비중이 높아져서 자연스럽게 광고의 역할이 증가되었다.

3.2.3.1 판촉전략: 샘플링 중심의 차별화된 판촉활동

피존이 섬유유연제를 처음 시장에 출시하였을 때, 섬유유연제는 대부분의 소비자들이 난생 처음 접하는 생소한 물건이었다. 즉, 섬유유연제가 무엇인지, 정전기는 무엇이고 왜 나쁜 것

인지, 섬유유연제를 사용하면 정전기가 얼마나 제거되는지 등에 관하여 당시의 소비자들은 전혀 모르고 있었고, 섬유유연제의 주요 혜택 중 하나인 의류를 부드럽게 하는 것 또한 소비자들이 쉽게 실감하기 어려운 상황이었다. 또한 제품의 사용과 관련해서는 원래 귀찮게 생각하고 있던 세탁과정에 유연제를 추가하여야 한다는 세탁이 더욱 번거로워질 것이라는 선입견을 가지고 있었다. 그래서 피존 경영진은 고민 끝에 소비자들이 느끼고 있는 이러한 장애요인을 극복하기 위해서는 소비자들에게 제품을 사용하는 과정을 직접 보여주고 그 효과를 몸소 경험하도록 하는 것이 가장 효과적인 방법일 것이라고 판단하여 국내 생활용품업계 최초로 샘플링을 실시하기로 결정하였다.

샘플링을 시행할 첫 번째 대상으로는 먼저 의류 및 가정관련 교수와 교사 및 여자대학생, 그리고 섬유유연제를 취급할 소매점주와 직원의 두 집단이 선정되었다. 첫 번째 집단은 새로운 아이디어나 제품에 대하여 수용이 빠른 혁신자와 섬유유연제의 목표고객인 주부층에 대한 영향력이 높은 의견선도자일 가능성이 높았고, 두 번째 집단은 유통고객 스스로가 제품에 대하여 확실한 이해와 신념을 가지고 있어야 최종소비자에게도 자신 있게 판매할 수 있을 것이라는 이유에서 샘플링 대상으로 선택되었다. 그 다음 이들을 대상으로 제품의 사용법과 효능을 보여주고 무료제품을 나누어주는 시연과 샘플링활동이 밤낮으로 수행되었다. 그 결과 이러한 경험을 한 소비자들은 점차 제품을 사용하기 시작하였고, 나아가 경험하지 못한 다른 소비자들에게 제품사용을 추천하고 입소문을 퍼뜨리는 효과가 발생하였다. 그 당시 소비자들

을 괴롭히던 합성섬유와 합성세제로 인한 정전기 발생을 줄여준다는 사실은 입소문의 소재가 되기에 충분하였다.

이러한 여파를 타고 피죤직원들은 여고동창회와 반창회 등 때와 장소를 가리지 않고 여성들이 모이는 곳이면 어디든지 달려갔고, 7년 동안 1톤 트럭 1200대 분량의 무료샘플을 뿌려 소비자의 마음속에 ‘빨래엔 피죤하세요’ 라는 인식을 심는 기틀을 마련하였다. 소비자의 체험을 중요시하는 피죤의 전통은 여전히 이어져 내려와 신제품이 출시될 때마다 대대적인 샘플링을 실시하고 있으며 지금도 연 천만개의 샘플을 배부하고 있다.

이처럼 피죤의 샘플링전략이 성공할 수 있었던 이유는 첫째, 섬유유연제는 출시당시 혁신제품으로서 구매위험이 높고 체험이 중요시되는 경험제적인 성격을 띠고 있었고, 둘째, 대상의 선정에서부터 구체적인 실행까지 피죤의 샘플링전략은 효율적으로 잘 수행되었으며, 셋째, 제품에 대하여 피죤의 우수한 제품력이 뒷받침되었고, 넷째, 샘플링은 피죤이 추구하는 브랜드 아이덴티티와 일관되면서 고가격전략 등 다른 마케팅활동과 상호보완적인 작용을 하였기 때문으로 판단된다.

피죤이 수행한 또 하나의 흥미로운 판촉활동은 다른 기업과의 공동마케팅이었다. 지금이야 다양한 수준에서 다양한 형태의 공동마케팅활동이 펼쳐지지만 780년대에는 아주 희귀한 현상이었다. 70년대 말 젊은 고객층을 공략하기 위한 방안을 강구하고 있던 피죤은 매년 수만 쌍씩 생겨나는 신혼부부들에게 관심을 두게 되었다. 그래서 그 당시에는 신혼 부부들의 혼수 물품 중 하나가 세탁기라는 점에 착안하여 세

탁기 제조업체인 삼성전자에게 매력적인 제안을 하게 되었다. 즉, 삼성에서 포장비용만 지불하면 세탁기를 구매하는 고객들에게 피죤제품을 무료로 제공하겠다는 것이었다. 대신 고객의 마음을 끌기 위하여 포장은 전통혼례복장을 한 신혼부부가 그려져 있고 반영구적으로 사용할 수 있는 고급스러운 것을 사용하기로 하였다. 삼성전자의 입장에서 이 판촉활동이 의미 있는 차별화요소로 작용할 수 있다고 판단되어 두 기업간의 공생마케팅은 빛을 보게 되었다.

3.2.3.2 광고 및 PR전략: 대표성과 차별성의 부각

중소기업으로는 예외적으로 피죤은 제품출시와 함께 TV, 신문, 라디오, 잡지 등 4대 매체를 이용한 광고를 실시하였다. 초기에는 샘플링을 보완하여 섬유유연제를 소개하는 것에 초점을 맞추었지만 점차적으로 광고의 비중은 섬유유연제 대표브랜드로서의 이미지와 피죤 고유의 브랜드 아이덴티티를 확립하는 것으로 옮겨졌다. 모든 광고는 피죤이 추구하는 브랜드 미션과 비전인 ‘깨끗하고 아름다운 생활문화창조를 통한 행복한 가정과 삶’을 공통적인 기반으로 하였고, 광고컨셉은 주로 피죤이 제공하는 두 가지 유형의 브랜드 가치(피부 및 의류의 보호와 가족에 대한 사랑)를 활용하였다. 또한 한번 선정된 광고모델이나 음악 등은 가능한 오랫동안 유지하였고, 새로운 광고가 출시되더라도 ‘빨래엔 피죤’ 혹은 ‘피죤하세요’와 같은 광고슬로건은 그대로 사용함으로써 섬유유연제 대표브랜드로서의 이미지를 확립하고자 하였다. 그 결과 일부 소비자들이 섬유유연제와 피죤을 동일시하는 브랜드의 제품명사화 현상이 발생

하기도 하였다.

광고활동과 상승작용을 유도하기 위하여 초기에는 섬유유연제와 직접적으로 관련된 정전기의 유해성을 기사화하기 위한 노력을 기울였으며, 그 이후에는 새로운 기술이 개발되거나 신제품이 출시될 때마다 언론 등을 통하여 소개하는 PR활동을 적절히 수행하였다.

3.2.4 유통 및 소매전략

3.2.4.1 공격적 유통

피존의 첫 제품이 미도와 백화점에서 독자적인 진열장을 사용하여 세상에 선보였다는 것은 몇 가지 암시점을 제공한다. 첫째, 출시 당시 국내에서는 섬유유연제가 한정된 수요를 가진 고급제품군으로 인식되었고, 둘째, 초기의 목표고객은 백화점을 이용할 정도의 고학력·고소득층이었으며, 셋째, 피존의 입장에서는 고급 브랜드의 이미지를 추구하고자 하는 의도가 있었을 것으로 추측된다. 반면 이러한 사실은 미래가 불확실한 제품을 생산하는 중소기업인 피존의 위상으로서 생필품이 유통되는 일반적인 유통망(수퍼마켓이나 동네가게)을 확보하기에 어려움이 있었음을 반증하는 것이기도 하다.

섬유유연제가 생필품임을 고려해 볼 때 시장 확대를 위해서는 유통망을 확보하고 소매입점률을 높이는 것이 필수적인 과제였다. 그래서 피존은 유통업체를 지원하고 고객들과의 관계를 유지하기 위하여 영업사원을 적극적으로 활용하였으며, 이러한 정책은 큰 성공을 거두어 이후에 대기업을 비롯한 경쟁업체가 시장에 진입했을 때, 이미 피존은 탄탄한 유통망을 확보하고 있었다. 지역적으로 피존은 시장규모가 큰

서울 및 수도권과 대구, 부산 지역부터 공략하였고, 점차 전국으로 대상을 확대하여 진출하였다. 그리고 초기에는 대리점과 직판(중대형 슈퍼) 및 백화점, 농협, 특판 등이 주 유통경로였으나, 최근에는 대형할인점의 비중이 50%에 육박하여 절대비중을 차지하고 있는 실정이다.

3.2.4.2 세심한 소매활동

좋은 제품을 생산하여 이를 고객에게 잘 알리는 커뮤니케이션뿐만 아니라 소비자가 실제로 제품을 접하는 매장에서 제품을 진열하고 제시하는 부분까지 피존은 세심한 노력을 기울였다. 이회장은 외국출장을 갈 때면 아무리 바쁘더라도 반드시 소매점을 들러 어떤 새로운 추세가 있는지, 그리고 다양한 제품들이 어떻게 진열되고 구성되어 있는지 살펴보고 이를 피존의 제품진열에 반영해왔다. 또한 피존의 영업사원들도 매장 내에서의 고객의 구매행동을 유심히 관찰하고 분석하여 자사제품이 고객행동에 가장 적합하게 제시될 수 있도록 노력을 아끼지 않았다.

3.2.5 서비스전략: 신뢰와 감동

피존은 고객만족과 관련하여 가장 엄격한 기준을 적용하여 왔다. 만약 고객의 불만이 발생하게 되면 짧게는 세 시간 이내에 아무리 늦어도 1일 이내에 처리하는 것을 원칙으로 삼고 있다. 이러한 방침은 고객뿐만 그 자체보다는 이를 제대로 대응하지 못하는 것을 더욱 심각한 문제로 간주하는 이회장의 신념에 기반을 두고 있다. 불만이 보고되었을 경우 정성을 다하여 올바르게 문제를 해결해주면 오히려 그

고객은 감동을 느껴서 더욱 충성스러운 고객으로 변화되고, 나아가 피죤에 대한 긍정적인 구전의 전도사로 탄생하게 된다는 것이다.

고객불만에 대한 회복전략뿐만 아니라 피죤은 소비자 모니터링을 비롯한 다양한 제도적 장치를 통하여 고객의 소리를 직접 듣고 있다. 예를 들어 피죤은 90년부터 주부 30명을 선발하여 자사와 경쟁제품을 사용한 경험을 비교·평가하는 제품평가단을 운영하고 있다. 그리고 정기적으로 2만 5천 점포를 대상으로 하루 600통의 전화를 하여 고객들의 불만사항을 확인하고 있으며, 전국 20여 곳에 설치된 영업지점 및 400여명의 영업 및 판촉사원들은 항상 고객 가까이에서 고객만족의 첨병으로서 최선을 다하고 있다. 이러한 피죤의 노력은 단기적인 이익을 얻기보다는 장기적인 관점에서 소비자의 신뢰를 확보하는 데 중요한 밑거름이 되었다.

3.3 마케팅 지원활동과 시스템

이상에서 논의된 피죤의 마케팅 프로그램들이 성공적으로 실행될 수 있었던 이면에는 다양한 지원활동과 노력이 숨어 있었다. 이 절에서는 이러한 요소들을 살펴보고자 한다.

3.3.1 환경경영

섬유유연제 제품은 소비자의 피부와 밀접한 관련을 가지고 있고, 섬유유연제가 사용된 물은 자연환경으로 돌아가기 때문에 피죤은 초기부터 인체에는 무해하고 환경에는 친화적인 제품을 생산하기 위하여 노력하여 왔다. 새로운 제품이 개발되었을 때 경영진의 가족이 먼저 사

용해보는 관례는 이러한 신념에 대한 이회장과 피죤의 헌신을 보여주는 단면이 될 것이다. 이처럼 제품뿐만 아니라 생산공정과 관련하여서도 피죤은 일찌감치 공장에 폐수정화시설을 갖추고 상시 가동체제를 구축하여 사용해오고 있다. 그 결과 피죤의 진천공장에서 나오는 물은 논으로 빠지게 하여 거기에 붓어를 키우는 정도로 환경보호를 위하여 최선을 다하고 있는 것이다. 이러한 인간과 환경에 대한 피죤의 관심은 피죤의 브랜드 미션과 브랜드 아이덴티티와 일치하는 것이다. 특히, 최근 들어 환경과 웰빙 라이프스타일에 대한 사회전반의 관심이 높아지고 있는 추세를 고려해 볼 때, 피죤의 이러한 정책은 지속되고 마케팅측면에서도 더욱 적극적으로 활용되어야 할 것이다.

3.3.2 균형된 시장조사와 차별화된 벤치마킹

피죤의 마케팅활동은 직관적이고 경험적으로 수행된 적도 많이 있었지만, 많은 경우 분석과 조사를 바탕으로 이루어졌다. 설립초기부터 지금까지 피죤은 고객욕구를 이해하고, 환경변화를 감지하며, 새로운 추세를 파악하기 위하여 다양한 방법을 사용하여 왔다. 먼저 중소기업으로는 예외적으로 전문기관을 활용하여 정기적인 시장조사와 브랜드감사 등을 수행하여 왔고, 필요할 때는 외부전문가의 자문을 받기도 하였다. 또한 이회장과 직원들은 기회 있을 때마다 국내·외 할인점과 대형유통점 등을 방문하여 추세를 파악하고 진열방법 등을 분석하였으며, 정기적으로 매장에 들러 고객행동을 관찰하여 문제점을 파악하고자 하였다. 또한 고객이 있는 곳이면 어디든지 달려가 고객과 대화하고 고객

을 이해하고자 하였다. 이러한 정성적인 방법을 통하여 피존은 정량적인 시장조사로서는 파악할 수 없는 고객의 세밀하고 심층적인 반응을 이해할 수 있었다.

그리고 대기업과 똑같이 하거나 선진기업을 무작정 모방하는 것은 그들을 영원히 따라잡을 수 없다는 신념을 바탕으로, 선진사례를 벤치마킹하는 경우 기본아이디어는 유지하되 반드시 피존의 상황을 반영하여 차별화된 방식으로 적용하고자 하였다.

3.3.3 최고경영자의 파워리더십

많은 전문가들은 피존이 체계적이고 일관된 마케팅활동 및 브랜드관리를 수행할 수 있었던 가장 중요한 이유로 창업자 이회장의 파워리더십을 꼽는다. 이회장의 파워리더십은 책임감, 경쟁심, 신속성으로 구성되어 있으며, “최고이기보다는 최선을 다할 수 있는 마음가짐과 성실함”, “최고가 아니면 만들지 않는다는 책임감” 같은 신념으로 표현될 수 있다. 항상 경쟁제품의 가격, 패키지구성, 디자인, 사후 서비스까지 꼼꼼하게 살피고, 반드시 할인점을 들러서 이들의 진열위치까지 확인한다는 것은 파워리더의 전형적인 행동이라 할 수 있다. 이처럼 고객과 시장을 기다리지 않고 스스로 찾아 나서는 특징은 경쟁이 치열한 생활용품 시장에 매우 적합한 리더십 스타일이라고 할 수 있을 것이다.

또한 이회장은 경영에 있어서 ‘무엇을 하는가 보다는 어떻게 할 것인가’를 먼저 생각한다. 즉, 여러 가지 일을 벌여서 ‘수박 겉핥기’식으로 되고 마는 허약한 경영보다는 우선해야 할 일, 정말로 중요한 일에 집중하고 최선을 다하는 것

이 튼튼한 경영을 위한 진정한 경영인의 길이라고 믿고 있다. 이회장의 이러한 경영철학이 작지만 강한 기업을 키운 원동력이 되었다.

3.3.4 인재의 개발과 교육

인력채용과 관련하여 피존은 첫째, 우수한 인재의 확보라는 결과뿐만 아니라 절차의 공정성을 중요시하여 창업 후 지금까지 공채를 고집해오고 있으며, 둘째, 인재가 기업의 자산이라는 인식하에 당장 필요하지 않더라도 우수한 인재에게는 항상 입사의 기회를 제공하고 있다.

나이가 피존은 직원들의 자질을 개발하고 능력을 향상시키기 위하여 투자를 아끼지 않았다. 먼저 직원들을 해외에 파견하여 전문을 넓히고 선진경영기법을 습득할 수 있는 기회를 꾸준히 제공하고 있다. 특히 1990년대 초부터 10년 동안 직원을 매년 미국 피츠버그대학에 파견하여 3개월 동안 마케팅전문교육을 받게 한 것은 교육에 대한 피존의 열의를 보여주는 대표적인 예이다. 또한, 이러한 단기성의 집중적인 프로그램과 더불어 다양한 형태의 정기적이고 지속적인 인력개발노력을 수행해오고 있다. 경영독서제를 실시하여 정보습득의 기회를 갖게 하고, 직급별 학점 이수제를 운영하여 고도로 전문화된 인재양성을 꾀하고 있으며, 세계화의 핵심과제는 언어습득이라는 인식 하에 외국어교육에 대한 대폭적인 지원도 실시하고 있다.

3.3.5 효율적인 마케팅조직과 전문경영인제

피존은 급변하는 시장환경에 능동적으로 대응하기 위하여 90년대 중반에 포스트중심의 조

직을 과업중심의 네트워크형 팀제로 개편하였다. 또한, 통합적이고 일관적인 브랜드관리를 위하여 선진 소비재기업에서 활용하고 있는 브랜드매니저 제도를 도입하였다. 그리고 중소기업의 특성상 내부의 노하우가 부족한 상태에서 전문가의 조언을 통하여 빠른 의사결정을 수행하고, 경영에 관한 권한을 대폭 이양하기 위하여 일직감치 전문경영인 체제를 도입하여 성공적으로 정착시켰다. 피존의 이러한 조직구조는 마케팅활동을 효율적이고 효과적으로 실행하는데 중요한 기초가 되었을 것이다.

3.4 고객의 브랜드지식 확립

3.4.1 브랜드 인지도

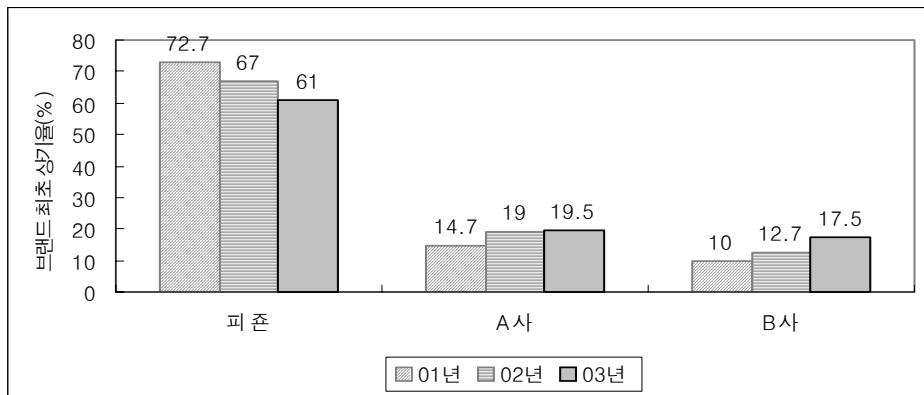
이상에서 논의된 마케팅노력과 지원활동의 결과로 첫 제품이 출시된 이후 피존의 브랜드 인지도는 지속적으로 상승하였다. 가장 최근에

조사된 결과¹⁾에 의하면, 첫째, 소비자의 60% 이상이 섬유유연제를 생각했을 때 피존을 떠올리는 것으로 나타났으며(최초상기율), 둘째, 단서를 제공한 경우 피존을 알아보는 소비자의 비율은 거의 100%에 접근하였다(보조인지율). 경쟁브랜드의 최초상기율이 20% 정도에 불과한 것으로 고려해 보면, 피존의 이러한 성과는 피존이 섬유유연제를 대표하는 브랜드로 자리 잡고 있음을 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 하지만 피존의 최초상기율은 최근 들어 젊은층을 중심으로 다소 감소하고 있어 이 부분에 대한 피존의 주의가 요구된다고 할 것이다.

3.4.2 브랜드 연상

피존브랜드에 대하여 소비자가 가지고 있는 연상과 신념 또한 지난 25년 동안 지속적으로 진화되어 왔다. 2004년 초를 기준으로, 피존을 접한 소비자들이 자유롭게 떠올린 피존브랜드

<그림 3-4> 섬유유연제 브랜드의 최초 상기율



* 자료원: 2004년 피존 브랜드 감사자료(제일기획)

1) 이 절과 다음 절에서 제시된 조사결과는 이를 바탕으로 구성되었다.

의 연상으로는 제품과 관련하여 ‘부드럽다’ ‘향이 좋고 오래간다’ ‘산뜻하다’ ‘정전기 방지’ ‘포근하다’ 등이 있었고, 브랜드와 관련하여서는 ‘오랜 전통을 자랑한다’ ‘친근하다’ ‘대표적인 브랜드이다’ ‘고급스럽다’ 등이 주류를 이루었다. 또한 소비자를 대상으로 구매기준별로 브랜드 평가를 실시한 결과에 의하면, 피존은 모든 기준에서 경쟁제품보다 우수하게 평가되었다. 구체적으로 살펴보면, 제품의 본질적인 가치와 관련하여서는 ‘정전기방지’ ‘섬유유연효과’ ‘옷감 부드러움’ ‘신뢰성’ ‘농도질은 제품’ 등에서 특히 우수하였고, 제품의 감성적인 가치와 관련해서는 ‘전문적인’ ‘친근한’ ‘고급스러운’ ‘부드러운’ 등에서 뛰어난 것으로 보고되었다.

이러한 연상들은 피존이 설정한 브랜드 아이덴티티와 일치하는 것들로서 첫째, 섬유유연제를 통하여 고객이 충족시키고자 하는 욕구와 밀접한 관련을 가지며(적합성), 둘째, 경쟁브랜드가 가진 연상(주로, 향이나 가격)과도 차별화되는 특성을 보이고 있는 것으로 평가된다.

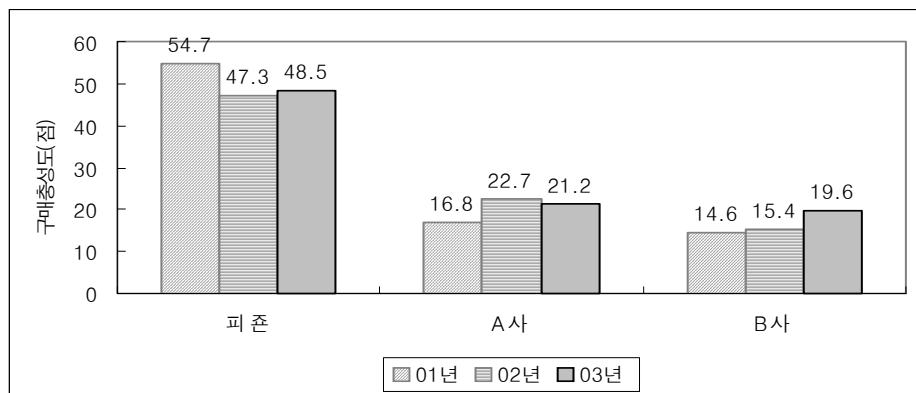
3.5 브랜드 및 시장성과

피존에 대하여 소비자들이 형성한 높은 인지도와 적합하고 차별화된 연상으로 인하여 소비자들은 피존에 대하여 높은 가치를 지각하며, 호감을 보이고, 구매한 후에도 만족을 느끼며, 나아가서는 강력한 애착과 충성도를 가지게 되었다. 이러한 고객수준에서 실현된 강력한 브랜드의 효과는 기업수준으로 확대되어 피존이 프리미엄가격을 누리고, 시장에서 지배적인 지위를 차지할 수 있으며, 다른 제품으로 영역을 확장할 수 있는 성과를 가져오게 되었다.

3.5.1 브랜드에 대한 고객의 반응

2004년에 실시한 조사에 의하면, 소비자들은 첫째, 피존제품의 가치를 매우 높게 지각하였고(94/100; 경쟁브랜드 86), 둘째, 품질에 대한 높은 만족도를 보여주었으며(4.28/5; 경쟁브랜드 3.8), 셋째, 브랜드에 대하여 높은 애착도를 형성하고 있는 것으로 나타났다(76/100; 경쟁브랜드

<그림 3-5> 섬유유연제 브랜드의 구매충성도



* 자료원: 2004년 피존 브랜드 감사자료(제일기획)

드 70). 마지막으로, 경쟁브랜드와 비교한 상대적 구매충성도 지수도 피죤은 48을 획득하여 21 점을 받은 경쟁브랜드보다 압도적으로 높게 나타났다. 또한, 피죤은 2003년과 2004년 연속하여 한국능률협회 선정 고객만족도 및 브랜드 파워 1위 제품으로 선정되어 강력한 브랜드자산을 구축하고 있음을 대외적으로도 확인할 수 있었다.

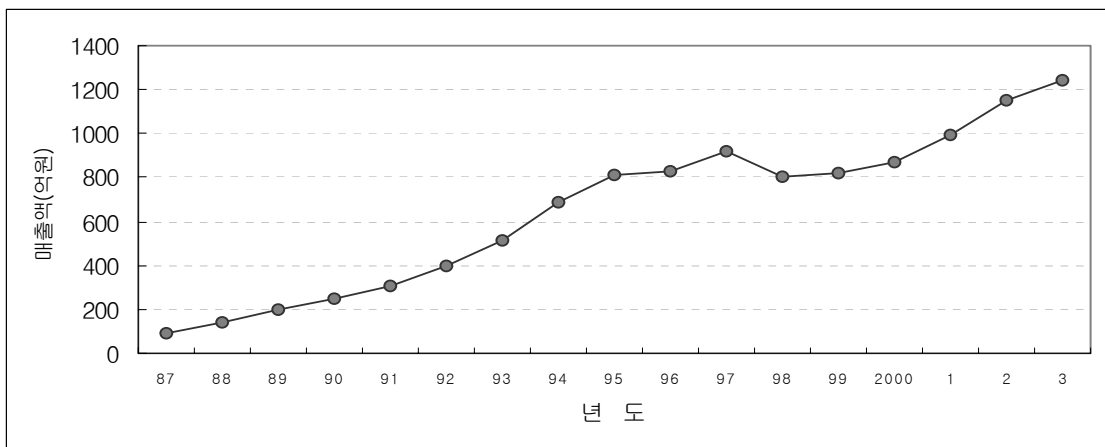
3.5.2 가격 프리미엄

이러한 피죤의 강력한 브랜드자산으로 인하여 소비자들은 피죤제품에 대하여 프리미엄가격을 지불할 의향을 가지게 되었고, 그 결과 피죤제품은 경쟁제품보다 Kg당 20% 정도의 높은 가격에도 불구하고 25년 동안 시장점유율 1위의 위치를 지킬 수 있었다. 하지만, 경쟁브랜드들의 공격적이고 지속적인 저가격정책과 판촉활동, 리필과 대용량제품의 증가, 할인유통망의 증가 등의 이유로 전반적인 가격수준은 감소되고 있는 추세이다.

3.5.3 시장점유율

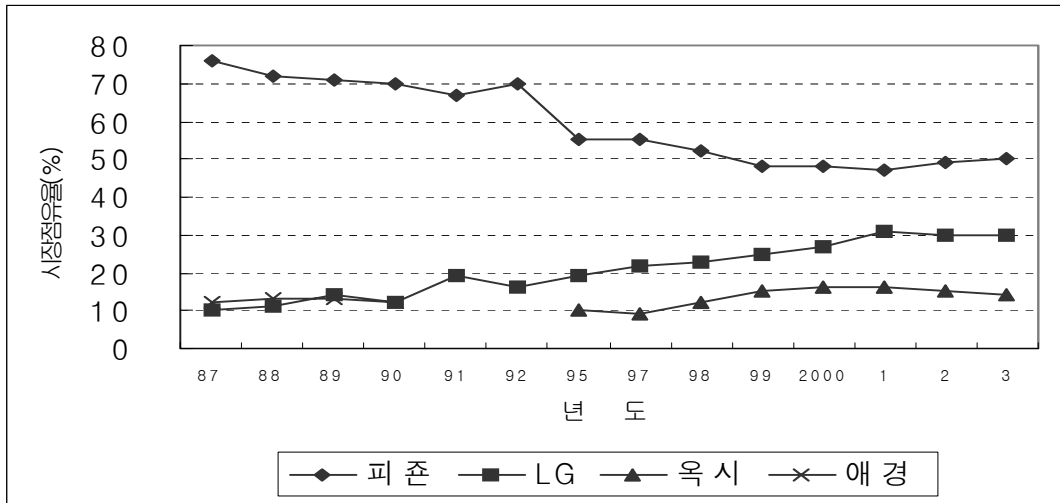
피죤이 국내 섬유유연제 시장을 개척하고 확대하는 데 주도적인 역할을 하였다는 것은 누구도 부인할 수 없을 것이다(<그림 3-6> 참조). 나아가 피죤은 자신이 개척한 시장 내에서 25년 동안 단 한 번도 시장점유율 1위를 빼앗기지 않았다. 피죤의 시장점유율은 초기부터 90년대 초반까지는 70%대를 기록하였으며, 최근에도 50% 정도를 유지하고 있다(<그림 3-7> 참조). 시장선점 브랜드라는 우위가 있었지만, 섬유유연제 시장이 고객의 욕구와 기호가 하루가 다르게 변화하고 대기업과 세계적인 다국적 기업이 끊임없이 도전하는 시장이었음을 고려해 볼 때 일개 중소기업의 성과로는 경이로운 결과로 기록될 것이다. 피죤의 이러한 성과는 섬유유연제 시장뿐만 아니라 일반 생필품브랜드와 비교하여도 주목할만한 것으로서, 10년 동안 E-마트가 취급한 많은 생활용품 중에서 피죤이 단일품목 판매 1위로 최근 선정되기도 하였다.

<그림 3-6> 섬유유연제 시장규모의 변화



* 자료원: AC 닐슨 CPS 자료

<그림 3-7> 섬유유연제 브랜드의 시장점유율 추이



* 자료원: AC 닐슨 CPS 자료

3.5.4 브랜드확장

소비자들이 피존에 대하여 형성한 강력한 브랜드지식은 피존이 다른 제품범주로 확장하는 기반을 제공하였다. 피존은 첫 섬유유연제 제품에서 출발하여 신제품이나 새로운 기능이 추가된 제품이 출시될 때마다 피존브랜드를 사용하는 브랜드 라인확장전략을 성공적으로 수행할 수 있었다. 또한, 피존은 제품뿐만 아니라 기업 브랜드로서 사용되어 자사가 진출한 다양한 사업, 즉 섬유탈취제, 제습제, 표백제, 세탁세제, 다림보조제, 주방세제, 살균세정제, 바디케어, 헤어케어, 락스류, 치약과 치솔, 유아용품 등에 직·간접적으로 사용되고 있다.

IV. 교훈과 도전

이 사례연구를 통하여 우리는 지난 25년 여 동안 이루어진 피존의 활동과 업적을 살펴보고자 하였다. 저자들의 능력부족과 다양한 제약요인으로 인하여 누락되거나 올바르게 분석되지 못한 부분이 많지 않을까 염려된다. 이러한 한계를 인정하면서 이 절에서는 피존사례를 통하여 마케팅학과 실무에서 배울 수 있는 교훈을 정리해 보고, 나아가 사례분석과정에서 발견된 피존의 향후과제를 제시해 보고자 한다.

4.1 과거로부터의 교훈

4.1.1 순수국내 중소기업의 자부심과 자신감

흔히 시장점유율 1위, 파워브랜드, 장수브랜드는 대기업이나 다국적기업의 전유물로 인식되어 왔다. 하지만 피존사례를 통하여 국내중소기

업들도 도전정신을 가지고 핵심역량을 집중하여 전문화된 분야를 개척하면 자신이 속한 시장 내에서 장수 파워브랜드를 구축할 수 있다는 자신감을 가질 수 있을 것이다.

4.1.2 고객기반 브랜드자산 프레임워크

본 저자들은 피죤사례를 분석하면서 직관과 경험에 의하여 이루어진 피죤의 많은 마케팅활동들이 최근에 개발된 마케팅이론(고객기반 브랜드자산 프레임워크)에 적합하다는 사실에 매우 놀랐다. 이를 통하여 마케팅의 이론과 경험은 늘 함께 하는 것이며, 세월이 흐르고 상황이 바뀌어도 기본과 원칙을 지키면 반드시 성공한다는 피죤 창업자의 신념을 다시 한 번 실감하게 되었다. 특히 브랜드 미션 및 아이덴티티와 브랜드 요소를 먼저 결정하고, 이에 따라 마케팅활동을 일관되고 보완적으로 수행함으로써 시너지를 극대화하였던 것은 25년 전 상황을 고려해 볼 때 획기적인 일이라 아니할 수 없을 것이다. 큰 그림을 바탕으로 작은 그림을 그려가는 이러한 체계적인 접근의 결실로 피죤브랜드와 마케팅활동의 일관성이 유지되어 왔다고 해도 과언이 아닐 것이다. 더불어 이러한 프레임워크의 출발점으로서 피죤이 선정한 브랜드 비전과 미션, 브랜드 아이덴티티는 고객의 관점에서 볼 때 매우 적합하고 차별화되는 것으로서 피죤의 성공에 중요한 기틀이 되었던 것으로 평가할 수 있을 것이다.

4.1.3 연구개발과 고객욕구의 결합

많은 기업들에서 흔히 발견되는 약점이 연구

개발과 고객욕구지향 중 한 요소에 역량이 치우쳐 있거나, 혹은 두 요소간에 단절이 존재한다는 것이다. 먼저, 피죤은 두 가지 부문에서 모두 강점을 가지고 있었다. 매출액의 10%를 매년 연구개발에 투자하고, 독자적인 연구소를 운영하며, 우수한 연구인력의 확보와 훈련을 위하여 지원을 아끼지 않는 것이 모두 피죤의 제품력을 향상시키는 밑거름이 되었다. 또한 고객지향적 경영이념과 창업자를 비롯한 직원들의 고객욕구파악을 위한 부단한 노력은 항상 고객보다 반걸음 앞서 나가는 제품을 개발하여 고객에게 적합하고 차별화된 제품을 제공할 수 있게 해주었다.

둘째, 피죤은 두 부문을 유기적으로 통합함으로써 시장지향적 철학에서 강조하는 ‘부문간 조율’의 개념을 잘 실천하여 왔다. 예를 들어, 연구개발은 혁신적인 제품을 개발하고 지속적인 품질개선을 통한 제품의 본연적 가치를 증진하기 위하여 주도적인 역할을 수행해왔을 뿐만 아니라, 고객욕구분석을 통하여 발견된 아이디어를 제품으로 실현시키는 데에도 유연하면서 뛰어난 역량을 발휘하였다.

4.1.4 과학과 예술의 조화

피죤은 제품개발과 마케팅활동을 위하여 논리적이고 분석적인 방법(과학)과 직관적이고 감각적인 방법(예술)을 적절히 활용하였던 것으로 보여진다. 중소기업으로서는 예외적으로 연구원과 관리자들을 해외연수와 교육에 참가시켜 선진기법을 습득하게 하고, 전문기관을 통하여 정기적으로 소비자와 브랜드, 그리고 마케팅관련 조사 및 진단을 받는 등 전략수립과 실

행을 위하여 다양한 과학적인 접근을 시도하여 왔다. 반면에 기회가 있을 때마다 매장을 방문한 고객의 반응을 관찰하고, 다른 나라와 다른 업계에서 발생하는 유행이나 추세를 정성적으로 파악하는 예술적인 접근법 또한 보편적으로 사용하여 왔다. 이러한 두 가지 방법을 서로 보완적으로 사용함으로써 피존은 고객욕구와 행동을 넓고 깊게 파악할 수 있었고, 그 결과 더욱 효율적이고 효과적인 마케팅활동을 수행할 수 있었던 것으로 판단된다.

4.1.5 경영자의 리더십과 인재에 대한 투자

성공한 중소기업에서 공통적으로 발견되는 특징이 최고경영자의 절대적인 역할이다. 피존도 예외는 아니었다. 뛰어난 감각과 미래를 보는 통찰력, 고객지향·품질·브랜드관리에 대한 확고한 신념, 목표달성을 위하여 몸소 실천하는 모습, 일흔이 넘은 지금도 도전하고 있다고 스스로 이야기하는 정열, 기본과 원칙을 가장 중시하는 정도 경영, 피존의 창업자인 이운재 회장은 이상적인 경영자에게 요구되는 많은 특성을 가지고 있는 것으로 보여진다. 또한 우리나라 중소기업의 본연적인 약점으로 꼽히는 우수한 인재의 육성을 위하여 교육과 훈련에 투자를 아끼지 않고 자기계발을 적극적으로 지원하는 기업문화 또한 오늘의 피존이 있게 한 중요한 원동력이었을 것이다.

4.2 새로운 도전

지난 25년 간 피존의 노력은 놀랄만한 결실을 맺었다. 하지만 본 저자들은 피존이 여기서

그치지 않고 50년, 100년 후에도 아니 영원히 장수 파워브랜드로 남기를 바라면서, 피존의 새로운 도전을 위한 몇 가지 마케팅과제를 제시하고자 한다.

첫째, 피존이 여전히 강력한 시장지배력을 유지하고 있는 것은 사실이지만, 최근에 조사된 여러 가지 지표에 의하면 그 지위가 점진적으로 약화되고 있는 것으로 나타났다. 약화 정도가 아직 염려할 수준은 아니지만, 이러한 현상과 원인에 대하여 철저히 분석함으로써 미리 준비할 필요가 있을 것이다.

둘째, 브랜드 연상 조사결과를 보면, 피존은 제품의 본질적이고 기능적인 가치와 관련하여서는 호의적이고 적합한 연상을 확고히 형성하고 있지만, 최근 들어 중요시되고 있는 제품의 감성적이고 상징적인 가치와 관련하여서는 상대적으로 약한 연상을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 또한 제품사용자와 관련해서도 다소 오래되고 중년 이상의 연상을 강하게 가지고 있으며, 새롭고 젊은 연상은 부족한 것으로 나타났다. 피존의 이러한 브랜드 연상은 다른 요인과 함께 작용하여 피존이 새로이 시장에 진입하는 신규소비자를 확보하는 데 다소 어려움을 겪고 있고, 다양한 세분시장 중에서 젊은 연령대에서 상대적으로 약한 시장지위를 보여주는 결과를 야기하였을 것으로 추측된다.

셋째, 기술의 발전으로 인하여 제품의 본질적 가치인 품질이 많이 향상되어 제품 간 품질차이가 줄어들고 있고, 경쟁브랜드들은 지속적으로 공격적인 저가격전략과 판촉활동을 구사하고 있다. 이러한 영향으로 인하여 가격이나 판촉활동에 의하여 구매를 결정하는 소비자의 비

율이 최근 들어 급속하게 증가하고 있다. 또한 유통망으로서 대형할인점의 지배력이 커짐에 따라 피존의 입장에서는 마케팅비용이 증가하고 수익성이 악화되는 등의 위험이 발생하고 있다.

넷째, 섬유유연제와 보완적인 역할을 하는 세탁기시장에 새로운 유형의 세탁기(세제가 필요 없는 세탁기, 드럼세탁기)가 등장하고, 섬유유연제 시장에서도 농축제품의 비율이 증가하는 등의 새로운 추세가 나타나고 있다. 또한 차별적인 우위를 확보하기 위하여 경쟁브랜드들은 제품선택의 새로운 기준을 지속적으로 도입하고 있다. 섬유유연제 시장에서 피존이 주목하고 전향적으로 고려해야 할 새로운 변화가 발생할 가능성이 점차 높아지고 있는 것이다.

다섯째, 피존은 섬유유연제를 대표하는 브랜드로서의 입지를 확고히 굳힌 것으로 분석되었다. 하지만 이처럼 브랜드가 하나의 제품범주와 너무 강력하게 연결되어 있거나 특정상을 너무 좁고 강하게 가지고 있는 경우에는 이 브랜드를 다른 제품군으로 확장하거나 재포지셔닝하는 데 어려움이 발생할 수 있을 것이다. 나아가 피존(주)은 섬유유연제 이외에도 다양한 제품과 브랜드를 가지고 있으며 직·간접적으로 피존브랜드와 관련을 맺고 있는 것으로 나타났다. 피존(주)이 보유하고 있는 다양한 제품과 브랜드들에 대한 브랜드 체계와 포트폴리오를 정리해야 할 시점이 도래한 것으로 판단된다.

마지막으로, 피존은 해외시장진출을 위하여 꾸준한 노력을 수행하여 왔고, 어느 정도 결실도 맺고 있다. 하지만 국내시장과 비교해 보면 그 수준은 아직 미미한 편이다. 피존의 새로운

도약을 위해서는 해외시장은 피할 수 없는 선택일 것이다.

<사례 접수일: 2004. 9. 14>

<게재 확정일: 2004. 10. 11>

참고문헌

- 김영사, **섬유유연제 업계의 작은 거인 피존**, 1993. 8.
- 매일경제, 무역회사 다니며 사업 눈떠, 2001. 11. 15.
- 매일경제, 환경친화제품 성공 지름길, 2001. 11. 26.
- 매일경제, 소비자불만 당일에 해결, 2001. 11. 29.
- 서천일(2004), “기업브랜드 관리,” *Oricom Brand Journal*, No. 17.
- 이운재(2004), “마케팅 선도기업 사례특강,” 고려대 경영대학.
- 제일기획(2004), 피존 브랜드 진단결과 보고서.
- 한국경제, 한경에세이, 2004. 1. 6.
- 한국일보, 섬유유연제 피존 첫 도입. 생활용품분야 판매 1위 일귀, 2003. 12. 3.
- 현대경영, 잘하는 경영 잘되는 기업, 1996. 6.
- 현대경영, 그린경영, 2000. 11.
- 현대경영, 20년을 외쳤다. ‘빨래엔 피존,’ 2002. 2.
- Keller, Kevin Lane(1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Pigeon: The Success Story of Challenge, Principle, and Focus

Gangseog Ryu*
Pil Hwa Yoo**
Hak Sik Lee***

Abstract

Using Keller's customer-based brand equity framework, we attempt to understand and analyze marketing efforts that Pigeon has made to build the most valuable brand in the fabric softener marketing over the last 25 years. Our analysis revealed that first, Pigeon has developed and executed its brand system, brand elements, and marketing programs in a consistent and complementary way. Second, Pigeon's dedication to R&D as well as to customer needs has enabled it to offer a series of successful products with high quality and great value. Third, Pigeon has made good use of both scientific and intuitive approaches in the strategic management process. Lastly, the power leadership of the top management and its emphasis on personnel made a significant contribution to the success of Pigeon.

Key words: customer-based brand equity framework, consistency, complementarity, R&D, customer needs, scientific and intuitive approach, power leadership.

* Assistant Professor of Marketing, Korea University Business school.

** Professor of Marketing, SKK Graduate School of Business.

*** Professor of Marketing, Department of Business Administration, Hongik University.