

유한킴벌리의 빨아쓰는 키친타올 스카트® 출시전략: “고객의 생활을 리디자인하다”

The Case of Market Launching Reusable Kitchen Towel Scott® in Korean Market: “Redesign Customers' Life”

이 유 재(Youjae Yi)*
이 동 일(Dong Il Lee)**
양 석 준(Suk Joon Yang)***

2005년 유한킴벌리는 자사의 키친타올에 대한 소비자 사용 실태 및 태도 조사에서 흥미로운 점을 발견하게 된다. 키친타올의 용도가 탄생 초기의 의도와는 달리, 한국에서는 주로 후라이팬의 기름기 흡수나, 튀김시 기름기 흡수 등 주로 기름기를 흡수하는 것에 한정되어 있다는 사실이었다.

소비자들은 행주 등 천 청소도구의 위생에 대해서 불안하게 생각했지만, 기존의 키친타올도 행주도 소비자들의 불안함을 채워주기에는 무엇인가 부족했다고 지적했다. 결국 유한킴벌리는 해결되지 않았던 이러한 소비자들의 불안을 해결하기 위한 새로운 시도가 필요함을 인식하게 되었다.

천 행주의 비위생성, 불편성에 비추어 볼 때, 키친타올의 상대적 열위는 내습성이 약하다는 점이다. 물기제거 과정에서 천 행주는 물기를 빨아들이고, 관리하는 것이 가능한 반면 키친타올은 종이 제품으로서의 인식으로 인해 물기제거에 많은 양이 사용되고 신뢰할 수 없다는 점이 부각되게 된 것이다. 따라서 키친타올 카테고리의 한계를 극복하기 위해서는 이러한 점에 대한 소비자 인식을 전환할 수 있도록 하는 보완이 필요하였다. 새로운 키친타올의 사용시간을 일회용에서 확장하여 1일 이내 수차례 사용으로 확장하는 방향이 필요하게 되었다. 따라서 고객의 주방생활을 리디자인할 필요가 있는 것이다.

여러 번 활용할 수 있는 새로운 키친타올의 브랜드는 킴벌리 클라크의 글로벌 전략과 일치시키기 위해서 스카트(Scott) 브랜드를 사용하는 것으로 결정하였다. 이미 남미에서 유사한 제품이 스카트 브랜드를 사용하고 있어 이에 일치시키기 위한 것이었다. 또한 기존의 키친타올과의 차이를

* 서울대학교 경영대학(youjae@snu.ac.kr)

** 세종대학교 경영대학, 교신저자(donlee@sejong.ac.kr)

*** 상명대학교 경영대학(yangsj@smu.ac.kr)

나타내기 위하여 “스카트® 빨아쓰는 키친타올”로 상품명을 결정하여 기존에 소비자들에게 친숙한 키친타올의 이미지를 활용하여 새로운 상품을 홍보할 수 있도록 하였다.

그 결과 소비자들의 청소에 대한 기존의 행동양식이 보다 위생적으로 청소를 하는 방향으로 변화되었으며, 이러한 소비자 변화는 결국 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 급격한 매출증가로 이어졌다.

핵심개념: 신제품 출시, 사용과 태도 조사, 글로벌 브랜딩, 사용행동변화

I. 서론

키친 타올은 미국의 Arthur Scott이 1900년 대 초에 초등학교 학생들의 감기 전염을 막기 위하여 1회용 종이 키친타올을 제안하고 사용하기 시작한 것이 그 시초이다(Sasser 2001). 1900년대 초 어느날 Arthur Scott은 자신의 의도와는 달리 생산된 기차한차 분량의 종이 제품을 받게 되었다. 원래는 화장실용 화장지로 만들고자 했으나 너무 두꺼워 화장실용 화장지로는 적당하지 않았다. 그때 그는 지방의 한 교사로부터 감기 전염에 대한 문제를 듣게 되었다. 당시 감기 전염의 주요한 원인중 하나가 감기든 학생이 화장실에서 코를 풀며 물로 손을 씻은 후 다시 손에 있는 물을 타올로 닦아낼 때 공용으로 사용했던 타올이 다른 학생들에게 감기 바이러스를 옮기는 문제가 있었다. Scott은 이를 막기 위하여 손을 씻고 물기를 닦는데 1회용 종이로 만든 타올을 사용할 것을 제안하게 되었다. 이후 그는 종이 키친타올을 개발하여 1931년 최초로 주방에서의 사용을 목적으로 한 키친타올을 판매하게 된다. 키친타올의 사용은 매우 편리하고 위생적이었지만 초기 확산은 그리 빠르지 않았다. 왜냐하면 기존의 천으로

만든 타올의 사용행동을 변화시키는 것은 쉽지 않은 일이었기 때문이다. 종이로 만든 키친타올은 빠르진 않았지만 아주 조금씩 사람들의 삶 속에 자리잡고 퍼져나가게 되었다.

주로 물을 닦기 위해서 개발되고 확산되었던 키친타올이었으나 2005년 유한킴벌리는 자사의 키친타올에 대한 소비자 사용 실태 및 태도 조사에서 흥미로운 점을 발견하게 된다. 키친타올의 용도가 탄생 초기의 의도와는 달리, 한국에서는 주로 후라이팬의 기름기 흡수나, 튀김기 기름기 흡수 등 주로 기름기를 흡수하는 것에 한정되어 있다는 사실이었다.

한국에 키친타올이 도입된 역사는 오래지만 원래 용도인 위생적인 물의 흡수 혹은 식탁이나 싱크대 혹은 거울을 닦는 등의 용도로의 확산은 제한되어 있었다. 이에 대한 주요한 이유는 행주와 걸레 등 천으로 만든 전통적인 청소 도구들이었다. 주로 물을 흡수하거나 물로 청소를 하는 경우 소비자들은 천으로 만든 전통적인 청소도구를 사용하고 있었다. 그러나 소비자 조사 결과에 따르면 재미있게도 소비자들은 자신들이 오랫동안 사용해왔던 행주 등을 별로 선호하지 않는다는 결과를 발견할 수 있었다. 행주에 대한 만족도는 3.2점(5점 척도)으로 중

간정도에 불과하였으며, 특히 위생적인 측면에 있어서는 전체 고객의 74%가 행주의 위생적인 측면에 대하여 불안하게 생각하고 있었으며, 59%의 고객이 항상 행주 등 천 청소도구에 대한 살균과 소독에 대하여 귀찮고 불안하게 생각한다는 사실을 알 수 있게 되었다.

소비자들은 행주 등 천 청소도구의 위생에 대해서 불안하게 생각했지만, 기존의 키친타올도 행주도 소비자들의 불안함을 채워주기에는 무엇인가 부족했다고 지적했다. 결국 유한킴벌리는 해결되지 않았던 이러한 소비자들의 불안을 해결하기 위한 새로운 시도가 필요함을 인식하게 되었다.

II. 한국의 키친타올 시장

키친타올은 종이제품으로 물에 약한 특징을 가지고 있다. 따라서 키친 타올은 특히 물 사용이 많은 한국의 주방환경에서 취약한 제품으로 인식되어 있다. 키친 타올의 사용침투율이 높은 서구시장에 비해 한국시장에서는 이러한 취약성으로 인해 키친타올은 전반적으로 소비자 사용시장 침투율이 낮고 기름을 닦아내는 등의 한정된 용도로만 사용되게 되었다. 뿐만 아니라 최근 소비자 환경의식의 강화로 인해 일회용

제품에 대한 인식이 전반적으로 낮아지고 있다는 점도 시장 확산에 장애요인으로 작용되고 있다. 키친타올의 경우는 경제림¹⁾에서 생산된 펄프원료를 사용하기 때문에 1회용품이라 할지라도 환경에 부정적인 영향을 미치지 않지만, 대부분의 소비자들은 경제림의 개념이나 펄프 원료가 경제림을 가꾸어 생산된다는 사실을 잘 모르고 있어 키친타올과 환경과의 관계를 오해하는 경우가 많다. 더 나아가 한국소비문화의 발전에 따라 서구적 생활문화를 무작정 모방하고 도입하는 것이 ‘선진화’라는 의식도 많이 희석된 상태이다. 따라서 서구적 생활방식이니까 키친 타올을 쓴다는 것도 소비자에게 어필하기 어려운 상황인 것이다.

그럼에도 불구하고 키친타올은 기존의 천 행주에 비하여 몇 가지 중요한 장점을 가지고 있다. 기존에 사용되던 천행주가 견고하고 장기간 재사용이 가능하다는 장점이 있다. 그러나 이러한 특성은 거꾸로 쉽게 세균에 감염되어 위생성이 크게 떨어지고 관리하기 어렵다는 단점이 될 수 있는 것이다. 또한 관리와 청결유지가 상대적으로 쉽지 않아 주부소비자의 가사노동시간을 더 늘리는 문제점이 있을 수 있다. 또한 AI, 신종플루 등 최근에 계속 이슈화 되고 있는 여러 가지 질병에서 오는 가정위생에 대한 경각심의 증대와 전반적인 주부의 가사노동의 편익성 증대라는 트렌드에 비추어 볼 때 키친 타

1) 경제림이란 농작물이나 축산물처럼 경제적 목적으로 인공조립된 수목지를 말한다. 펄프원료는 캐나다, 미국 등 산림 선진국의 경제림을 가꾸는 과정을 통해 생산된다. 유한킴벌리는 지속가능한 지구환경보전을 위해 FSC(FSC: Forest Stewardship Council)등의 산림인증 받은 업체로부터 펄프원료를 구입하고 있으며, 산림인증제도는 환경을 배려하고 사회에 기여하며 경제적으로도 지속성을 갖는 환경 보전형 산림경영으로 유도하기 위해 만들어진 제도이다. 이러한 산림인증제도는 소비자가 '사회적 책임을 다하는 기업'을 지원할 수 있게 해 주며, 산림인증을 취득한 업체는 과거의 목재 생산위주의 산림경영활동보다는 환경을 배려하고 사회에 기여하는 한편 경제적 지속성을 갖추는 경영활동을 중심으로 수행한다.

올 카테고리의 재조정을 통한 시장형성 가능성이 타진될 필요가 있었다.

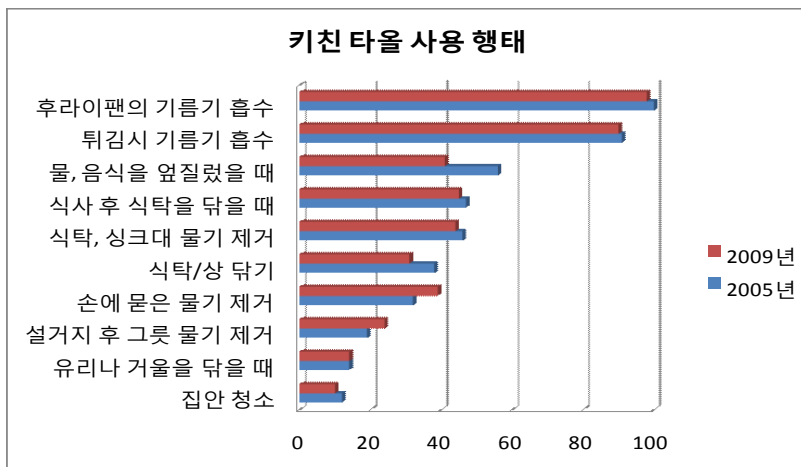
2.1 전환장벽: 생활 속에 침투하지 못한 키친타올

2009년 상반기의 조사 자료를 살펴보다도 키친타올은 소비자의 행주 사용 시장에는 침투하지 못하고 있었다. 2009년 3월 사용자 사용 행동 및 태도 조사(U&A study)결과를 볼 때 과거의 조사자료와 유사하게 대부분의 사용용도에서 키친타올의 사용율은 50% 미만의 반응율에 그치고 있었다. 특히 사용행동의 대부분을 차지하는 그릇과 주방의 물기제거에 있어서 키친타올의 사용율은 매우 저조한 양상을 보이고 있었다.

키친타올의 용도가 소비자에게 분명히 각인된 영역은 음식물이나 그릇, 주방용품의 기름기 제거용으로 나타나 이 분야에 있어서 사용자 용도의 주도권을 키친타올이 가져가는 것은 분

명하였다. 그러나 조리과정에서 식용유에 대한 의존도가 낮고, 상대적으로 육류 조리가 작은 한국 주방에서 키친타올의 용도는 제한적일 수밖에 없었다. 따라서 키친타올은 계절적으로 상대적으로 기름 조리가 많은 명절, 구매목적에서 선물용으로 시장이 한정되고 있다.

이러한 키친타올의 시장의 한계 밖에서 활용되고 있는 것이 천 행주였다. 천 행주가 주방의 물기제거용으로 용도를 차지하고 있는 것이다. 천 행주의 비위생성, 불편성에 비추어 볼 때, 키친타올의 상대적 열위는 내습성이 약하다는 점이다. 물기제거 과정에서 천 행주는 물기를 빨아들이고, 관리하는 것이 가능한 반면 키친타올은 종이제품으로서의 인식으로 인해 물기제거에 많은 양이 사용되고 신뢰할 수 없다는 점이 부각되게 된 것이다. 따라서 키친타올 카테고리의 한계를 극복하기 위해서는 이러한 점에 대한 소비자 인식을 전환할 수 있도록 하는 보완이 필요하였다.



(그림 1) 키친타올 사용 행태(유한킴벌리 2005년, 2009년 자체 소비자 조사 결과)

2.2 소비자 혜택: 키친타올은 무엇을 줄 수 있는가?

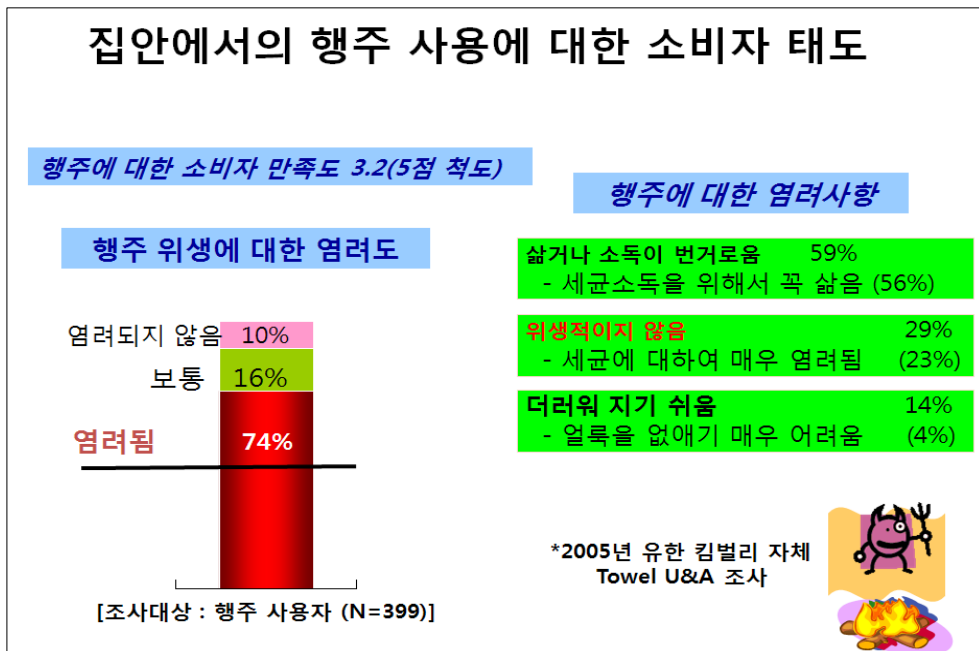
그렇다면 키친타올은 기존의 행주에 비해 어떠한 혜택을 소비자에게 줄 수 있는가? 우선 장기간 습기찬 상태로 건조되어야 하는 주방의 특성을 고려할 때, 발생할 수 있는 세균문제를 통제할 수 있다는 위생성이 강점으로 제시되었다. 또한 행주의 청결을 유지하기 위해 세탁하고 삶아서 소독하는 과정을 배제할 수 있다는 점에서 편의성이 부각될 수 있었다. 마지막으로 행주관리를 위해 세제를 사용할 필요가 없어져 환경오염원을 감소시킬 수 있다는 점도 제기되었다.

그러나 이러한 점들이 소비자에게 받아들여지기 위해서는 기름기 제거 뿐 아니라 기존 행

주의 사용영역에 키친타올을 대체하도록 하는 노력이 필요할 수 밖에 없다. 또한 새로운 키친타올의 사용시간을 일회용에서 확장하여 1일 이내 수차례 사용으로 확장하는 방향이 필요하게 되었다. 따라서 고객의 주방생활을 리디자인할 필요가 있는 것이다.

2.3 대체표적 소비자 행동

대체표적 행동으로 나타날 수 있는 것은 행주사용행동이었다. 그러나 이러한 점에서 소비자들은 이미 상당히 어려움을 겪고 있는 것으로 조사되었다. 또한 소비자 수용의 한계를 확인하기 위한 수차례의 초점집단면접(FGI)결과 소비자들은 키친타올에 대한 수용장벽으로서 다음과 같은 점들을 제시하였다.



〈그림 2〉 행주에 대한 기존 소비자의 인식

〈표 1〉 소비자들의 행주용도로서의 키친타올 수용장벽

· 수분과 물기에 약함	· 가격이 비쌌	· 실용적이지 않음
· 흡수력이 떨어짐	· 두께가 얇다	· 품질에 불만족함

따라서 위의 문제를 해결한 내습성이 강하고 신뢰할 만한 품질을 가진 신제품이라면 행주를 대체할 새로운 세분 시장을 형성할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 특히 주방 청소에 있어서 소비자의 청소 행동을 통한 사용 행태에 따른 시장 세분화 이론(이유재·박찬수, 2004)을 살펴본다면 기존의 기름 흡수를 위주로 하는 키친타올은 주방 청소 행태에 있어서 경(輕)사용 시장에 속하며, 행주를 대체하는 신제품은 주방 청소 행태에 있어서 중(重)사용 시장에 해당하여 키친타올보다 큰 시장을 형성할 가능성이 큰 것으로 나타났다.

Ⅲ. 하이드로넛 기술: 대체기술의 발굴과 도입

3.1 하이드로넛 기술의 발굴과 도입

소비자 조사 결과 기존의 키친타올에 대한 소비자의 상품의 물성적인 측면에서의 불만은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째 수분과 물기에 약하다. 둘째 물기 흡수력이 떨어진다. 마지막으로 두께가 얇다는 것이었다. 유한김벌리는 이 세 가지를 해결할 수 있는 기술의 존재여부를 우선적으로 검색하게 되었다. 우선적으로 모회사인 김벌리클라크의 상품 제조기술에 대한 데이터 베이스를 검색하였다. 그 결과 매우 유

사한 특성을 가진 제품이 이미 출시되어 있음을 발견하였다. 산업용으로 사용하던 타올 중 강한 내습성과 흡수력을 가진, 하이드로넛(HYDROKNIT[®])라는 기술이 한국 소비자의 욕구를 해결할 가능성이 있는 기술임을 발견하게 되었다. 하이드로넛 기술은 강한 내습성과 강도를 가진 종이제품을 만들기 위하여, 기존에는 키친타올을 생산할 때 사용한 펄프에 부직포를 섞어서 제품을 만드는 기술이었다.

이 하이드로넛 기술은 김벌리클라크의 특허 기술로 강한 수압을 이용하여 물리적으로 부직포와 펄프를 결합시켜 원단을 만들어내는 기술을 말하며, 부직포와 펄프를 결합하는 과정에 어떤 화학적 첨가제도 포함되지 않는 것이 특징이다. 이렇게 만들어진 하이드로넛 원단 키친타올은 습강력이 우수하여 물에 젖어도 잘 찢어지지 않아 2~3번 빨아쓰는 것이 가능한 원단이다. 이 원단을 사용하여 두꺼운 키친 타올을 만들면 소비자들이 기존에 불만을 제기했던 키친타올의 물성적인 특성이 해결될 뿐만 아니라, 여러번 빨아 쓸 수 있다는 특성으로 인하여 소비자의 전반적인 사용 비용을 떨어뜨릴 수 있다는 장점도 있는 것으로 파악되었다.

또한 하이드로넛 기술을 국내에 도입한다는 것은 또다른 의미가 있을 수 있음을 유한김벌리는 지각하게 되었다. 김벌리클라크의 입장에서 전세계에서 한국법인은 가장 중요한 생산기지 중 하나로 여겨지고 있다. 만일 이러한 중요

한 생산기지에서 하이드로넛 기술을 활용한 키친타올의 생산을 할 수 있다면, 아시아 전체 시장을 공략하는 핵심기지로 한국이 자리잡을 수 있었다. 한국 소비자들의 불만과 불안으로부터 비롯되어 찾게 되었던 기술이지만, 하이드로넛 기술을 사용한 생산거점을 한국내에 확보하게 된다면 유한킴벌리는 국내 시장을 넘어서 아시아 시장에 대한 선점 또한 가능할 것으로 판단되었다.

3.2 핵심 사양 및 혜택

초기 하이드로넛 기술을 도입한 제품에 대한 검토를 하면서, 유한킴벌리는 하이드로넛 기술을 사용하여 키친타올을 만들 경우 지금까지 소비자가 키친타올 및 행주 등에 대해서 불안

해 하거나, 불만인 요소들을 모두 해결할 수 있을 것으로 전망하였다.

기존의 키친타올에 대한 불만요소들인 수분/물기에 약하다는 특성과, 흡수력이 떨어지고, 두께가 얇다는 특성을 새로운 기술로 보완이 가능하였으며, 새로운 기술의 도입으로 원가는 상승하지만 2~3번 물에 빨아서 쓸 수 있어 실제 3~4회 사용이 가능하다는 특성으로 인하여 전반적인 소비자 비용은 줄어든 것으로 예상되었다. 이런 여러 가지 특징으로 인하여 기존의 키친타올의 품질에 불만족했던 고객들의 문제를 해결할 수 있을 것으로 예상되었으며, 기름 흡수 외의 용도에서는 실용적이지 않다는 문제도 해결할 수 있을 것으로 예상되어 충분히 기존 행주를 대체할 수 있는 제품으로 변화할 수 있다고 판단하였다. 또한 3~4회 사용 후 폐기

새로운 키친 타올에 대한 고객 태도(예상)

- 수분/물기에 강함
- 저렴한 비용(3~4회 사용)
- 행주의 위생적 측면에 대한 우려 해결
- 흡수력 뛰어남
- 두께가 두꺼움
- 삶거나 소독을 할 필요가 없음
- 품질과 실용성이 뛰어난 제품
- 더러워지는 경우 폐기처분이 부담 없음

HYDROKNIT® Technology



- 물에 젖어도 풀림이 없는 강한 습강력
- 2~3번 물에 빨아서 재사용 가능
- 훨씬 넓고 도톰한 초강력 흡수력
- 순면느낌의 감촉과 엠보싱 패턴

기존 키친 타올에 대한 고객 불만

- 수분/물기에 약함
- 가격이 비쌌음
- 실용적이지 않음
- 흡수력 떨어짐
- 품질에 불만족함
- 두께가 얇음

기존 행주/걸레에 대한 고객 불만

- 행주의 위생적 측면에 대한 우려
- 삶거나 소독이 번거로움
- 더러워지기 쉬움

〈그림 3〉 하이드로넛 기술을 활용한 키친타올에 대한 고객 태도 변화 예상

하는 특성 때문에 기존 행주의 위생적인 측면의 문제나 삶거나 소독을 하는 것에 대한 번거로움, 더러워지기 쉽다는 특성에 대한 우려 등의 문제들을 완전히 해결할 수 있을 것으로 예상되었다<그림 4>.

기본적인 하이드로넷 기술의 적용 이외에도 기존 키친타올과 행주 사용자들의 불만을 해결하기 위하여, 기존 제품들과의 차별화를 보다 강화시키기 위하여 인체에 무해한 천연 항균 성분을 함유시키며, 포함된 항균 성분은 여러번 세척후에도 항균 효과를 낼 수 있도록 하며, 항균 기능을 연상할 수 있는 프린팅을 적용하고자 하였다.

3.3 출시 전 소비자 반응 조사와 대응전략

하이드로넷 적용 제품의 본격적인 출시에 앞서 우선 시제품을 대상으로 사전조사(pilot test)를 실시하여 소비자들의 반응을 살펴보게 되었다. FGD(Focus Group Discussion) 방법을 이용하여 조사한 결과, 행주사용자 들은 새로운 상품에 대하여 매우 긍정적인 반응을 나타내었다. 특히, 행주와 달리 세탁해야 하는 번거로움이 없으며, 행주에 비해 냄새 및 건조에 대한 우려가 적고 더 위생적이며, 쓰고 나서 버릴 수 있는 것에 대한 편리함, 더러워지면 찌든 때를 닦은 후 버릴 수 있는 다양한 활용도에 대한 만족, 두께에 대한 만족감 및 버릴 때에도 별로 아깝게 느껴지지 않는 정도의 가격에 대한 만족감 등 행주 대체 제품으로서 전반적으로 만족스러운 제품으로 평가하는 것을 살펴볼 수 있었다. 따라서 편리성, 견고성, 다용성, 위

생성 등이 행주 대비하여 강점으로 나타나고 있었으며 충분한 시장 개발 가능성이 있는 것으로 나타났다. 이러한 조사를 토대로 새로운 제품의 개발 및 하이드로넷 기술을 활용한 생산 공장의 한국내 유치를 통한 자체 생산 등을 결정하고 제품화를 시도하였다.

IV. 시장도입 전략: 고객의 생활을 리디자인하다

4.1 시장 개발 전략

여러 번 활용할 수 있는 새로운 키친타올의 브랜드는 김벌리클라크의 글로벌 전략과 일치시키기 위해서 스카트® (Scott®) 브랜드를 사용하는 것으로 결정하였다. 이미 남미에서 유사한 제품이 스카트® 브랜드를 사용하고 있어 이에 일치시키기 위한 것이었다. 또한 기존의 키친타올과의 차이를 나타내기 위하여 “스카트® 빨아쓰는 키친타올”로 상품명을 결정하여 기존에 소비자들에게 친숙한 키친타올의 이미지를 활용하여 새로운 상품을 홍보할 수 있도록 하였다.

유한김벌리는 새로운 상품의 시장 개발을 위하여 다음과 같은 구체적인 시장 개발 전략을 설정하여 시행하였다. 첫째, 고객에게 자사 상품의 노출 기회의 극대화 전략이다. 가능한 고객들이 새로운 상품인 ‘빨아쓰는 키친타올’을 많이 볼 수 있도록 하고, 많이 사용해 볼 수 있도록 하는 것을 목표로 하는 전략이다. 둘째, 기존에 유한김벌리 제품의 유통경로를 최대한

활용하는 전략이다. 기존 제품의 유통 경로와 협력하거나 혹은 제휴하여 새로운 제품을 판매하는 것은 비용 효율적 유통 전략이 될 수 있다. 셋째, 모든 매체를 동원하여 제품의 특성과 혜택을 알려내는 전략이다. ‘360도 커뮤니케이션’이라고 불리는 이 전략은 구매의 전 과정에서 나타나는 고객 경험을 단계별로 나누어서, 각 단계별 소비자 접점에서 커뮤니케이션 하는 방법이다(박홍수 외, 2009). 마지막으로 새로운 경로를 개발하는 전략이다. 제품이 가진 새로운 특성을 반영할 수 있는 새로운 유통 경로를 개발하는 전략이라고 할 수 있다.

특히 스카트® 빨아쓰는 키친타올에 대한 시장 개발을 위해서 집중한 점은 제품의 사용방법을 고객에게 알리는 것이다. 도입당시 소비자 조사결과 3~4번 빨아쓸 수 있다고 하는 것보다 어떤 용도로, 어떤 요령으로 쓰면 되는지를 알려주었으면 좋겠다는 소비자의 목소리를 들을 수 있었다. 이에 따라 구체적으로 어떻게 빨아쓸 수 있는 것인지, 또 빨아쓸 수 있다고 하는 특성이 소비자에게 어떤 혜택을 줄 수 있는지를 알려내는 것이 가장 신제품의 시장 개발 전략의 핵심이라고 판단하였다. 따라서 구체적인 용도와 빨아쓰는 요령을 알려주는 것을 중심으로 고객에 대한 360도 커뮤니케이션 전략을 수립하게 되었다.

4.2 고객 생활의 터치포인트 개발

새로운 상품인 빨아쓰는 키친타올을 보급하기 위해서는 고객의 기존 청소 행동을 바꾸어 주어야만 했다. 기존의 청소 방식은 천행주나

걸레로 청소를 한 후 빨아서 말리는 방식이었다. 이 행동을 스카트® 빨아쓰는 키친타올을 활용한 행동으로 바꾸는 데에는 몇 가지 문제가 존재했다. 가장 큰 문제는 기존의 키친타올과의 용도의 차이점을 인식시키는 일이었다. 기존의 키친타올은 주로 기름기를 흡수하는 용도로 사용되었는데, 기름기 흡수 용도로 사용된 키친타올은 빨아서 재사용하기는 어려웠다. 즉, 기존의 용도로 사용된다면 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 고유한 장점을 살릴 수 없게 되는 것이다. 기존의 키친타올 용도가 아닌 새로운 용도, 즉 물기 흡수나 행주 용도로 사용될 때만이 재사용이 가능한 것이다. 따라서 고객들에게 새로운 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 용도가 기존의 키친타올과는 다르다는 것을 인식시키는 것이 최우선적인 과제였다.

이를 위해서 다양한 경로를 통하여 고객들의 생활과의 터치 포인트를 개발해 내었다. 공중파나 케이블 TV를 비롯하여 파워블로그, 잡지광고, 신문 광고 등이 활용되었으며, 보다 자세한 설명을 고객에게 전달하기 위하여 홈쇼핑 방송이 활용되기도 하였다.

공중파 TV와 케이블 TV에서는 일반적인 광고 뿐만 아니라 다양한 이벤트, 필러광고, PPL 등을 통하여 고객들에게 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 인지도를 높이고자 노력하였다. 가정생활 프로그램인 수퍼맘 다이어리와 연계 이벤트 프로모션 등을 활용하여 ‘빨아쓰는 키친타올’의 활용법과 용도를 소비자들에게 알려내기도 하였으며 TV 요리 스타인 빅마마가 소개하는 위생적인 주방 관리 방법 프로그램을 필러광고로 제작하여 방영하기도 하였다.

신문에서는 주로 고객이 처한 상황별로 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 유용한 활용방법의 제시를 통하여 보다 가깝게 고객에게 접근하고자 하였다. 예를 들어 추석 연휴 기간 직전 ‘많은 음식준비와 주방 청리로 바쁜 추석 연휴에는 2~3회 빨아쓸 수 있는 행주 대체 제품을 쓰면 편리하다. 유한킴벌리 키친타올 스카트®(3롤 8700원)는 2~3회 빨아쓴 후 버리면 되기 때문에 기존 행주에 비해 위생적이다’(중앙일보, 2009년 10월 1일)라는 기사를 내어 추석기간에서의 소비자의 고민을 풀어주려 노력하기도 하였다. 직장인 주부를 위해서는 직장인 주부를 위한 다양한 생활 아이디어를 제공하는 기사 속에 ‘유한킴벌리가 내놓은 빨아 쓰는 ‘키친타올’. 이례적으로 행주를 사용하는 국내 주부들의 이용 행태를 반영, 일회용 대신 2~3차례 빨아서 사용할 수 있도록 만들었다. 이 제품은 따로 행주를 삶은 시간이 없는 직장 여성과 워킹맘들에게 인기를 끌며 전년 동기 대비 매출이 96% 성장했다’(동아일보, 2009년 10월 13일)는 기사를 삽입하여 직장인 주부가 보다 편리하고 위생적으로 주방 생활을 관리할 수 있는 아이디어들을 상황에 맞추어 제시하기도 하였다. 전업 주부를 대상으로 한 신문 기사 가운데 ‘유한킴벌리의 ‘스카트® 빨아쓰는 키친타올’은 식탁이나 주방을 정리하기 위해 행주를 자주 사용하는 국내 주부들의 사용 행태를 반영한 다회용 멀티 키친타올이다. 하이드로넛 공법을 스카트®에 적용, 행주를 자주 소독해야 하는 한국 주부들의 번거로움을 해소시켰다.’(포커스, 2009년 11월 24일)는 내용을 삽입시켜 전업주부들에게도 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 새로

운 용도를 알려내기도 하였다.

대중매체 외에도 파워 블로거 등을 활용하여 대고객 커뮤니케이션 활동을 진행하기도 하였다. 파워블로거들에게 스카트® 빨아쓰는 키친타올을 보내준 후 이에 대한 평을 블로그에 올리도록 유도하였다. 대부분의 블로거들이 긍정적인 평가 함께 제품의 활용방법을 소개하는 내용의 글을 작성하여, 보다 신뢰성 있고 친근하게 고객들에게 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 용도와 활용방법을 전파할 수 있었으며, 파워블로거들의 생생한 제안도 받아볼 수 있게 되었다(<http://blog.naver.com/aristata73?Redirect=Log&logNo=110085246578>).

홈쇼핑을 통하여 홍보를 진행하기도 하였다. 새로운 고객의 생활방식을 제안해야 하는 제품이었던 때문에, 짧은 TV광고나 신문/잡지 등의 광고를 활용하는 것은 아무래도 한계가 존재하였다. 홈쇼핑 채널은 고객들에게 스카트® 빨아쓰는 키친타올을 활용한 보다 구체적인 생활방식을 이해시키기 위한 채널이 될 수 있다고 판단하였다. 이에 유한킴벌리에서는 5개 홈쇼핑사에서 연간 30회 정도의 방송을 진행하여 새 제품에 대한 소비자의 인지도를 고취시켰을 뿐만 아니라, 보다 구체적으로 소비자들에게 행주를 사용하는 것보다 보다 위생적인 생활 방식을 보여주기도 하였다.

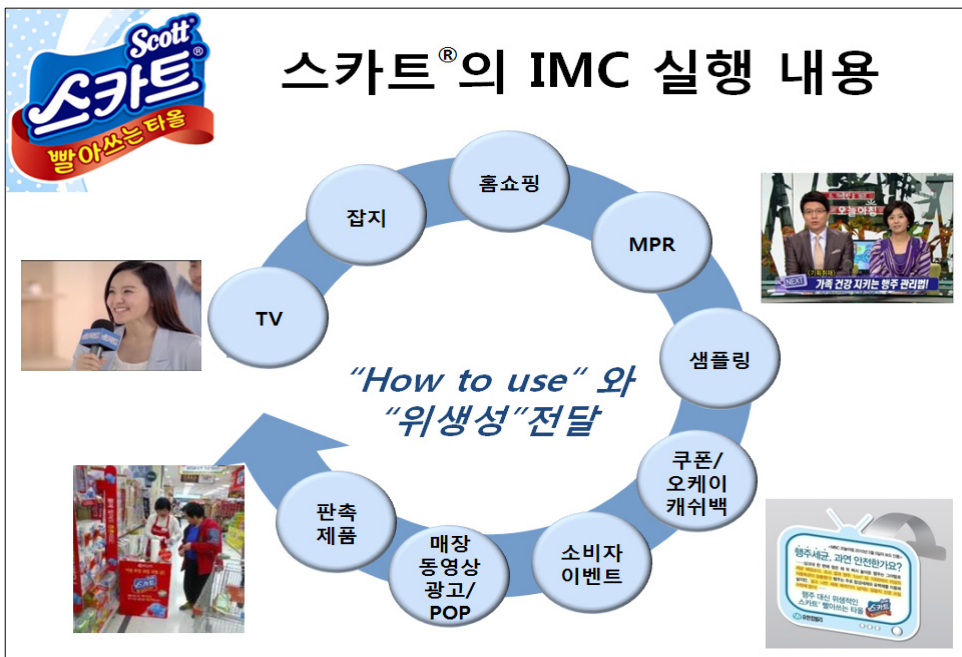
IMC 전략을 활용하여 통합적이고 일관적인 커뮤니케이션이 될 수 있도록 하였으며, 핵심적 커뮤니케이션의 목표로 사용용도(How to use)와 위생성의 전달이 선정되었다. 사용 용도를 전달하기 위해서, ‘빨아쓰는 키친타올’을 계속적으로 기존의 키친타올이 아닌 행주와 비교하는

커뮤니케이션 전략을 사용하였다. ‘행주 아웃’, ‘빨아쓰는 키친타올이면 행주도 세균도 모두 아웃’ 등의 광고 문구를 사용하여 소비자들이 ‘빨아쓰는 키친타올’을 행주와 비교할 수 있도록 유도하였다. 할인점 등 판매 접점에서의 행주 교환행사, 빨아쓰는 타올 시연 행사 등을 통하여 사용방법과 행주보다 위생성이 높음을 고객에게 커뮤니케이션하였으며, 특히 행주 교환 행사의 경우 호응도가 높아서, 행사기간 동안 평소 매출의 12배라는 높은 매출 성장을 기록하기도 하였다.

이렇게 TV, 잡지, 홈쇼핑, MPR, 샘플링, 쿠폰/오케이 캐쉬백, 소비자 이벤트, 매장 동영상 광고, 매장 POP, 판촉 제품 증정 등 모든 고객 생활에 있어서의 터치포인트를 개발하고 일관적으로 커뮤니케이션을 실시하였다.

4.3 재사용 키친 타올에 대한 소비자 반응

고객의 생활을 보다 위생적으로 리디자인 하기 위하여 새로운 상품으로 새로운 용도에 도전했던 스카트® 빨아쓰는 키친타올은 출시 이후 매우 성공적인 반응을 보였다. 과거 소극적인 형태로 해외 생산 제품을 들여와 시험적으로 판매할 때에 비하여, 적극적인 고객 커뮤니케이션으로 돌아선 2009년 이후 폭발적인 매출 성장이 일어났다<그림 6>. 유한킴벌리는 2009년 5월부터 원단의 국내생산을 시작하여 시장에 본격적인 커뮤니케이션을 실시하였는데, 2008년 대비 2009년 83%의 성장의 이룩하였으며, 2010년에는 100%의 매출 성장을 예상하고 있다. 이는 기존 키친타올이 연평균 10% 내외의 성장률에 멈추고 있는 것에 비하여 매우



<그림 4> 스카트의 IMC

빠른 성장률이라고 할 수 있다.

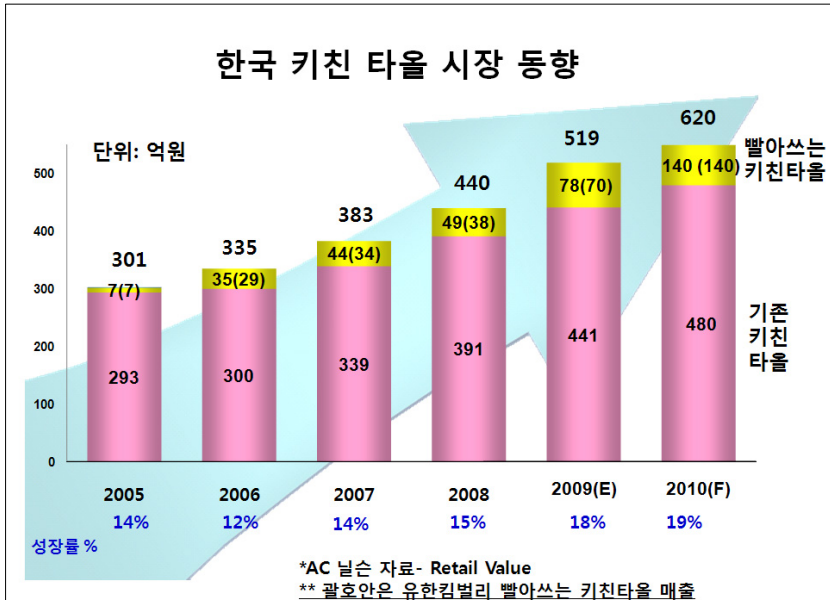
그러나 ‘빨아쓰는 키친타올’의 폭발적인 매출 성장세보다도 더욱 긍정적인 신호는 소비자들의 제품 사용 행동의 변화이다. 2009년 실시된 빨아쓰는 키친타올의 사용자의 사용행동 조사 결과, 사용자들의 ‘빨아쓰는 키친타올’의 사용행동이 기존의 키친타올 사용행동과는 완전히 달라졌음을 알 수 있다<그림 7>. 기존의 키친타올이 주로 기름을 흡수하거나, 기름을 닦는 용도로 쓰였던 것에 반하여 새롭게 출시한 ‘빨아쓰는 키친타올’의 경우 과거와는 다른 소비 행동을 보였다. 120명의 사용자를 대상으로 조사한 결과 소비자들이 가장 많이 사용하는 ‘빨아쓰는 키친타올’의 용도는 식탁이나 싱크대의 더러움이나 물기를 제거하기 위하여 사용하였으며, 다음으로 식사 전후의 식탁 청소, 가스레인지의 더러움이나 찌든 때 제거, 물이나 음식을

옆질렀을 때 사용하고 있었다. 이러한 용도를 살펴보면 소비자들이 대부분 행주의 용도로 사용하고 있음을 발견할 수 있다.

이러한 데이터로 미루어 볼 때 유한킴벌리의 360도 커뮤니케이션 전략 및 실행의 1차적인 결과는 성공이라고 판단해 볼 수 있었다. 고객의 생활을 새롭게 디자인 하여 보다 위생적인 생활 방식을 정착시키려 했던 유한킴벌리의 희망대로, 고객들은 생활양식을 변화시켰고 이에 따라 유한킴벌리는 고객들에게 보다 위생적인 생활을 제공함과 더불어 매출의 폭발적인 증대를 이루어 내게 되었다.

4.4 고객의 청소 행동 변화를 위한 새로운 시도

유한킴벌리는 1차적인 성공에 안주하지 않고 고객의 보다 위생적인 생활 방식의 정착을 위



<그림 5> 한국 키친타올 시장 동향

하여, 기존의 빨아쓰는 타올에 항균 기능을 추가한 제품을 2010년 7월 5일 출시하게 된다. 새 제품은 인체에 무해한 천연 항균 성분을 함유할 뿐만 아니라 여러 번 세척 후에도 항균 효과를 나타내는 등의 특징을 가지고 있다. 또한 이러한 특징을 고객에게 전달하기 위하여 포장의 프린팅도 항균 기능을 연상할 수 있도록 교체하였다. 항균 특징을 고객에게 알려내기 위하여 또 한 번의 360도 커뮤니케이션 전략을 사용할 예정이다. TV광고 뿐만 아니라 주요 할인점 매대에서의 동영상 광고, 실제 사용자들의 생생한 활용 아이디어를 모집/전파하여 소비자가 신뢰할 수 있는 메시지를 전달하도록 하는 PR, 주요 할인점에서 집안 행주의 위생상태를 측정하여 직접 소비자에게 보여주는 행주 위생상태 측정 이벤트, 다양한 회사와의 제휴를 통한 시험용 제품의 증정, 기존의 키친타올과의 차별화를 위한 행주매대/주방용품 매대의 추가 진열 및 스카트® 키친타올 zone 형성 작업을 동시에 진행할 예정이다. 새로운 제품의 360도 커뮤니케이션 전략을 통하여 유한킴벌리는 스카트® 빨아쓰는 키친타올과 기존의 키친타올과의 확실한 제품 차별화를 이루면서도 위생적인 행주로서의 인식 확산과 행주 대체 용도 사용을 가속화 시킬 예정이다.

V. 성과와 새로운 도전 과제

유한킴벌리는 시장조사에서 알게된 고객의 불만과 불안 요소인 행주의 위생성에 대한 문제를 해결하기 위하여 신기술인 하이드로넛 기

술을 사용한 신제품인 스카트® 빨아쓰는 키친타올을 개발하게 되었다. 스카트® 빨아쓰는 키친타올은 기존 키친타올의 문제점인 습강력이 약하다는 문제를 해결하면서 행주의 위생적인 측면의 불만과 불안을 동시에 해결해 줄 수 있는 제품이었다. 이 제품을 개발하고 판매하기 위하여 유한킴벌리는 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 핵심 기술인 하이드로넛 기술을 공장을 한국에 유치하였으며 이를 기반으로 본격적인 360도 마케팅 커뮤니케이션을 실시하였다. 그 결과 소비자들의 청소에 대한 기존의 행동양식이 보다 위생적으로 청소를 하는 방향으로 변화되었으며, 이러한 소비자 변화는 결국 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 급격한 매출증가로 이어졌다.

스카트® 빨아쓰는 키친타올은 행주 위생에 대한 고객의 불만과 불안을 분석하여 만들어진 제품이지만, 이 제품을 확산하는 것에 있어서는 사전적인 과제가 한 가지 존재하였다. 그것은 소비자의 위생성 향상을 위한 이 제품의 사용 방식이 과거 고객의 습관과는 다른 생활 방식이라는 점이었다. 소비자들은 기존의 키친타올을 주로 기름 흡수 용도로 사용하였지만, 유사한 모습을 가진 스카트® 빨아쓰는 키친타올은 주로 물을 흡수하는 용도로 사용하여 행주와 비슷한 용도로 사용하는 제품이었으며, 빨거나 삶아서 계속 사용하는 행주와 비교하여 봐도 기존 행주의 사용습관과 일치하는 것은 아니었다. 이 제품은 3~4회 사용 후 버리는 것을 전제로 오염이 적은 청소에서 시작하여 오염이 많이 될 수밖에 없는 청소로 마무리 하는 새로운 생활 습관이 필요했다. 소비자의 새로운 생

활습관을 정의하고 이를 보급시키는 것을 매우 어려운 일이지만 고객의 위생성을 한층 높여주어야 한다는 신념과 유한킴벌리의 효과적인 360도 커뮤니케이션은 스카트® 빨아쓰는 키친타올을 활용하여 상당 수 고객의 생활을 보다 위생적으로 리디자인하는 것에 성공했다고 할 수 있다.

그러나 소비자 조사결과를 살펴보면 아직도 많은 소비자들에 있어서 몇 가지 장벽이 존재하고 있음을 살펴볼 수 있다. 첫 번째는 쓰레기를 보다 많이 버리는 것에 대한 소비자의 죄책감에 대한 문제이다. 기존처럼 행주를 빨아서 말려쓰지 않고, 스카트® 빨아쓰는 키친타올을 서너번 사용한 다음에 버리는 것이 게으르다고 생각하는 것이다. 특히 이 문제는 연령대가 높은 주부일수록 강하게 나타났다. 과거 미국에서 인스턴트 커피가 출시되었던 초기에 일반 소비자들이 인스턴트 커피를 구매하는 주부들이 게으르고, 부주의하다고 지각한 사례(임종원·김재일·홍성태·이유재 2007, p62)와 유사한 현상이라고 할 수 있다. 두 번째는 빨아쓰는 키친타올을 기존의 키친타올과 오인하는 것에 대한 문제이다. 초기의 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 포장이나 롤 형태는 기존의 키친타올과 매우 유사했다. 다양한 커뮤니케이션이 있었음에도 불구하고 커뮤니케이션 자체에 둔감한 고객들은 단순히 겉모양만 보고서는 기존의 키친타올과의 차이점을 구별할 수 없었던 것이다. 빨아쓰는 키친타올의 경우 표면적인 가격은 기존의 키친타올보다 비쌀 수 밖에 없다. 따라서 기존의 키친타올과 혼동한 소비자들은 키친타올인데 가격만 비싸다는 불만이 제기되었고, 이렇게

기존의 키친타올과 혼동한 고객들은 표면적인 가격이 비싼 스카트® 빨아쓰는 키친타올을 구매할 이유를 찾지 못했던 것이다. 마지막으로 제품의 특징과 용도를 모르는 소비자가 아직도 많다는 문제가 있다. 기존의 키친타올의 사용 용도였던 기름기를 흡수하거나 닦아내는 것에만 익숙해졌던 고객들은 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 장점인 빨아서 사용하는 것의 혜택을 이해하지 못하는 경우가 많았다. 기름기를 흡수하는 용도로 이미 사용된 키친타올의 경우 빨아쓰는 것이 거의 불가능하기 때문이다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 유한킴벌리는 새롭게 마케팅 전략을 수정하고 있다. 첫 번째 문제인 소비자의 죄책감에 대한 문제를 해결하기 위하여, 미국의 과거 인스턴트 커피의 사례와 유사한 전략을 계획하였다. 문제가 일어났던 당시 미국의 인스턴트 커피회사들은 인스턴트 커피에 대한 촉진 전략을 간편함을 강조하는 것에서 적합성을 강조하는 방향으로 바꾸었다(임종원 외 2007, p62). 인스턴트 커피를 구매하는 주부를 활동적이며 가족들을 더 잘 보살피는 주부로 묘사한 광고를 활용함으로써 문제를 해결하였다. 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 경우도 간편함 보다는 위생성을 중심으로 고객 커뮤니케이션을 실시하기 위하여 2010년 7월 5일부로 항균성분이 함유된 신제품을 출시하여 새로운 고객 커뮤니케이션을 시작하였다. 두 번째 문제인 기존의 키친타올과의 차이점을 이해하지 못하는 경우에 대해서는 보다 종합적인 전략들을 시도해 보고자 계획하고 있다. 우선 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 이름을 ‘스카트® 빨아쓰는 타올’로 변경하였다. 또한 할인점

등의 소매 매장에서 진열장소도 기존의 키친타올 옆에 같이 진열하는 것뿐만 아니라, 2010년 7월부터 행주매대, 주방매대 등에 동시에 진열하여 고객들에게 행주와 비교되는 제품임을 각인시키기 위하여 노력하였다. 이를 통하여 제품 차별성을 고객에게 인지시키며, 소비자가 일반적인 키친타올과 가격을 비교하여 스카트® 빨아쓰는 키친타올이 무조건 비싸다고 지각하는 것을 막고자 하였다<표 1>. 마지막으로 제품의 특징과 용도를 보다 효과적으로 알리기 위하여 2010년 7월 항균성분이 함유된 신제품의 출시에 발맞추어 소매 매장내 진열대에 매대 동영상 광고를 계획하고 있다.

유한김벌리의 최종 목표는 하이드로넷 기술을 활용한 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 생산과 판매에 있어 국내시장 뿐만 아니라 아시아 시장에서의 핵심적인 역할을 담당하는 것이다. 향후 국내 고객의 생활을 보다 위생적으로 리디자인 하는 것에 머물지 않고 아시아 시장 고객의 생활을 보다 위생적으로 리디자인하여 고객들에게 보다 건강한 삶을 제공하기 위하여 계속적으로 노력하고 있다.

참고문헌

- 김지혜(2009), ‘한국주부 간간한 입맛 맞춰라’, 포커스신문 2009년 11월 24일자 기사
- 김현진(2009), “‘고객님 취향을 이해해요’... 라이프덕트 인기’, 동아일보 2009년 10월 13일자 기사
- 박홍수, 최선미, 강성호, 권계은(2009), “제품 리포지셔닝을 통한 유한김벌리 <하비스 매직팬티>의 성공 전략,” **한국마케팅저널**, 11(3), 185-203.
- 이유재, 박찬수(2004), **신상품 마케팅**, 서울, 시그마프레스.
- 임종원, 김재일, 홍성태, 이유재(2007), **소비자 행동론**, 3판, 서울, 경문사.
- 최지영(2009), ‘추석음식 도우미들 너희가 효자 효녀’, 중앙일보 2009년 10월 1일자 기사
- Sasser, Sue Lynn(2001), http://fcs.tamu.edu/money/your_money/cdm/2001_2002/paper_towels_01_02.pdf
- <http://blog.naver.com/aristata73?Redirect=Log&logNo=110085246578>

<표 2> 기존 키친타올과 스카트® 빨아쓰는 키친타올의 소비자 사용 비용 비교

	크리넥스® 디럭스 키친타올	스카트® 빨아쓰는키친타올
포장단위	150-4롤	126-3롤
소비자가가격(원)	6,800	8,700
장당가격(원)	11	23
장당규격(mm)	230*114	270*123
장당면적(m ²)	0.0262	0.0332
동일면적당가격(원/m ²)	432	693
가격지수	100	160
1번빨아서사용시가격	100	80
2번빨아서사용시가격	100	53

The Case of Market Launching Reusable Kitchen Towel Scott[®] in Korean Market: “Redesign Customers' Life”

Youjae Yi*
Dong Il Lee**
Suk Joon Yang***

Abstracts

In 2005, Yuhan Kimberly found interesting points in the existing customers' U&A survey on the kitchen towel. The usage of Korean consumers is usually restricted to getting rid of the oil from the fans and the fried food. This usage limits could be the barrier to the diffusion of kitchen towel.

Although consumers were worried about the hygiene situations about the dishcloth, they also perceived that the existing paper kitchen towels were short of something to soothe their inconveniences. As a result, the company made a decision to seek out the solution for the consumers' worries.

The relative shortage of the paper kitchen towel compared to that of the unhygienic and inconvenient dishcloth was its lack of water-endurance. The dishcloth could be reliable in the wet environment which is very common in Korean kitchen, whereas the paper kitchen towel was perceived as very weak and unreliable in removing water from the dishes and the sink. To overcome the common sense of the consumers, it is important to shift the consumers' perception of the kitchen towel category. It is needed to expand the usage time from one time to several times in a day. So it is needed to redesign the customers' kitchen life.

The company adopted the brand “Scott[®]” to meet the global brand strategy of the parent company, Kimberley Clark. This brand was also adopted and made a successful launch of the similar product lines in Latin America. Furthermore, to make an emphasis on the

* Seoul National University, College of Business Administration

** Sejong University, College of Business, Corresponding Author

*** Sangmyung University, College of Business Administration

differentiation from the existing paper kitchen towels, the company made the slogan, “Scott® washable kitchen towel.” This slogan was designed to expand the familiar product image of convenient paper towels to water-resistance.

As a result, consumers show the changes in usage behavior of paper towels and apply them for more various purposes such as cleaning the decks and tables. This change results in the rapid sales increase of “Scott® washable kitchen towel.”

Key words: New Product Launching, U & A Survey, Global Branding, Usage Behavior Change