

## 직접 판매방식을 사용하는 기업의 커뮤니케이션 전략에 관한 사례: 뉴트리라이트 광고캠페인을 중심으로

유 창 조<sup>†</sup>

동국대학교 경영학부

배 수 정

연세대학교 경영학과

암웨이는 한국에서 다단계판매라는 독특한 판매방식을 이용해 생활필수품을 소비자들에게 판매해 왔는데, 최근 뉴트리라이트라는 브랜드의 비전을 설정하고 이를 소비자들에게 전달하기 위한 광고캠페인을 전개해 왔다. 직접 판매방식만을 사용하고 있는 기업이 대중매체를 통한 광고캠페인을 전개하는 것은 매우 이례적인 일이다. 본 사례는 암웨이의 사업현황을 소개하고, 전략적 브랜드 관리 필요성을 식품시장 환경, 경쟁 환경 및 유통 환경측면에서 분석한 다음, 뉴트리라이트 브랜드비전 정립을 토대로 한 광고캠페인 전략을 소개하였다. 본 사례는 마지막으로 광고캠페인의 성과를 진단하면서 뉴트리라이트 브랜드전략의 미래 방향을 제시하였다.

주제어 : 직접 판매방식, 광고캠페인, 브랜드 비전

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 유창조, 동국대학교 경영학과, yoo@dongguk.edu

## 암웨이의 사업현황

### 글로벌 암웨이의 연혁과 한국 암웨이의 사업 현황

리치 디보스(Rich DeVos)와 제이 밴 앤델(Jay Van Andel)은 1949 제이-리 코퍼레이션(Jay-Ri Corporation)이라는 회사를 함께 운영해 오다가 'Person to Person' 마케팅이라는 독창적인 사업 아이디어를 고안한 후 이를 기반으로 암웨이라는 회사를 창립했다. 디보스와 밴 앤델은 창업 이념으로 자유(암웨이는 개인의 삶은 물론 비즈니스에서도 자유를 약속하고 지지함), 가족(암웨이의 모든 비즈니스는 가족을 존중하고 지원함), 희망(암웨이는 모든 사람들에게 내일의 희망을 주고 가능성을 열어줌), 보상(암웨이는 노력과 헌신을 존중하고 정당한 보상을 약속함)을 설정하고 있는데, 이러한 이념은 현재 암웨이 사업정신으로 이어져오고 있다. 요약하면 많은 사람들에게 보다 나은 삶을 살아가도록 도와주는 것이 암웨이의 기업 비전이다.

암웨이는 사업에 참여하는 구성원들에게 성공의 기회를 약속한다. 암웨이는 최고 품질의 제품을 생산 공급하면서 구성원의 독자적인 사업기회를 제공하고 이를 통한 사업자의 성장을 추구하는 것이다. 따라서 암웨이 사업은 독립사업자(independent business owners, 이후부터 IBO라고 칭함)에 의해서 이루어지고 있다. 일반적으로 소비재를 판매하는 회사가 도매상 및 소매상이라는 유통경로를 통해 제품을 판매한다면, 암웨이는 IBO가 제품을 직접 판매하는 방식을 사용한다. 암웨이에서 IBO는 소비자이면서도 회원이 되어 사업에 직접 참여하기도 하고 제품을 소비하기도 한다. 따라서

암웨이 제품을 구매하기 원하는 소비자들은 IBO를 통해서 제품을 구매하거나 IBO 회원으로 가입되어야 한다. 일반적으로 IBO 회원은 단계별로 회원들에 의해 확보되는 구조를 갖게 되는데, IBO회원은 신규 IBO 회원을 확보하면서 자신의 사업기반을 확장한다. 이러한 사업구조는 MLM(multi level marketing)이라고 불리는데, 1970년대 미국연방거래위원회가 직접판매 사업방식을 정식으로 인정하였고, 그 후 암웨이는 도약의 기회를 맞이하여 비약적인 발전을 이룩하게 된다.

암웨이가 미국 시장에서 기반을 잡으면서 글로벌 기업으로 발전하고 있고, 현재 전세계 58개국의 해외법인을 확보하면서 전세계 300만명 이상의 IBO를 확보하고 있다. 이러한 글로벌 전략에 따라 암웨이는 아시아 시장에 일본 다음으로 두 번째로 한국시장을 진출하였다. 암웨이는 1988년 국내 현지법인을 설립하였고, 1991년 사업을 정식으로 시작했다. 암웨이는 한국시장에 진출한 후 여러가지 어려움을 극복하고 국내 직접 판매업계의 선두주자 자리를 지키고 있고, 전국 13개 지역에 암웨이 플라자와 암웨이 브랜드 센터를 운영하면서 400여명의 임직원과 함께 1000여 종의 우수한 품질의 제품을 IBO를 통해 판매하고 있다. 한국 암웨이는 한국 시장의 시대적 상황에 맞춰 사업미션을 진화시켜 나가면서 국내 시장에서 우수한 성과를 내고 있다. 표 1은 한국 암웨이의 한국시장 진출 후 사업의 진화 과정을 요약한 것이다(유창조, 배수정 2011).

한국 암웨이가 한국시장에 진출했던 1990년대 초 한국 소비자는 외국의 우수한 품질을 갖고 있는 브랜드들에 대해 관심과 선호도를 가지고 있었다. 따라서 암웨이는 사업의 미션을 미국식 생활용품을 판매하는 것으로 정립

표 1. 한국 시장에서의 압웨이 진화단계

구분	핵심과제	핵심 아이덴티티의 진화	비고
1단계: 정착기 (1991-1996)	- 국내 시장에서의 판매 기반 구축	미국식 생활용품의 판매	1991년 한국 압웨이 설립 1995년 직접판매방식 인가
2단계: 유통기반 구 축기(1997-2001)	- 제휴마케팅을 통한 유통기반의 강화 - 제품다양화	미국식 생활용품의 판매	세계 파동 one for one project 2000년 매출액 1조 초과
3단계: 기업 비전 정립기(2002-2006)	- 제품 고급화 및 CRM 강화	미국식 웰빙용품의 판매 고객성공	건강식품 판매시작 2003년 TV광고 전개 압웨이형 CRM 개발
4단계: 브랜드 정립 및 차세대 마케팅전 략 수립기(2007-현재)	- 브랜드 관리를 통 한 이미지강화 - 차세대 시장기반 강화	모든 고객에게 윤택 한 생활의 기회 제 공	2007년 차세대 마케팅 전개 건강지킴이 캠페인 전개 2009년 뉴트리라이트 광고캠 페인 전개

자료원: 유창조, 배수정(2011)

하면서 사업의 기반을 확보하고자 노력했다. 이후 한국 압웨이는 “one for one project”를 통해 국내 기업과 제휴마케팅을 통해 다양한 제품을 판매하면서 IBO 사업을 지원해 왔다. 2000년대에 들어서면서 국내 소비자들이 눈높이가 높아짐을 간파하면서 생활용품 판매회사에서 웰빙용품 판매회사로 기업의 비전을 재정립하였다. 이 시기 압웨이는 건강기능식품을 국내에서 판매하기 시작했고, 압웨이형 CRM 시스템을 개발해 정착시킨 바 있다. 한편, 압웨이는 2000년대 후반에 들어서면서 경쟁의 범위가 넓어지고 제품의 판매경로가 다변화됨을 인식하고 또한 브랜드가 건강기능식품 구매의 주요 변수로 성장함에 따라, IBO 경쟁력을 더욱 강화하고 비즈니스 지원을 위하여 브랜드 자산관리를 강화하기로 하였다. 이와 같이 압웨이는 국내 시장에서 시장의 환경변화와 소비자의 욕구변화에 맞춰 사업의

비전을 적절하게 수정함으로써 다단계 판매업체 중 매출액 1위라는 확고한 위치를 확보하고 있을 뿐만 아니라, 지식경제부와 KOTRA가 주관한 성공적인 30대 외투기업으로 선정된 바 있다.

#### 압웨이 직접 판매방식의 개요

##### 직접 판매의 개념과 국내 도입현황

압웨이는 IBO를 통한 직접 판매라는 독특한 판매방식을 사용하고 있는데, 이는 다단계 마케팅(multi level marketing) 또는 네트워크 마케팅이라고도 불린다. 이 방식은 상점에서 물건을 파는 일반적인 제품 유통방식과는 다른 직접 판매의 일종으로 본부 회사가 독립된 가입자(판매원)를 확보하여 이들이 제품을 소비하거나 판매하는 방식이다. 따라서 회사의 매출 실적은 유능한 IBO의 확보와 이들의 판매성과

에 좌우된다고 볼 수 있다. 암웨이가 사용하는 직접 판매방식이란 IBO를 확보하는 단계가 여러 단계로 구분됨을 의미하는데, IBO가 연쇄적으로 다른 판매원을 판매조직에 가입시켜 차례로 조직 내의 상위 그룹으로 승진되는 형식으로 IBO를 확보하고 그에 따라 조직이 확대된다.

우리나라에서 직접 판매방식이 도입된 시기는 1980년대 중반인 것으로 알려지고 있다. 1986년 세계적인 화장품 회사인 일본 폴라사와 합작한 한국 폴라가 직접 판매방식을 국내에 처음 도입하였고, 1996년대 중반 뉴스킨, 허벌 라이프 등 외국기업들이 참여하기 시작했고, 2002년의 경우 국내 직접 판매방식 사업은 전국적으로 총 140여개사, 판매원 수 약 400만 명의 거대 산업으로 성장되었다. 한편 2000년대 들어서면서 풀무원, 진로, 웅진, 세모, 김정문 알로에 등 국내 유명기업들도 직접 판매방식을 도입한 바 있다. 제품 또한 초기 건강기능식품 등 일부에 한정되었던 것에 비해 화장품, 생활용품, 통신 등 서비스 상품으로까지 제품영역도 그 범위가 크게 확대되었다.

#### 암웨이의 시련과 IBO의 사업성공을 위한 노력

2000년대 초까지 고속성장을 견지해왔던 직접 판매산업은 2000년대 초반부터 매출액이 감소하고 성장이 둔화되기 시작했다. 직접 판매회사가 양적으로 팽창되어 경쟁이 치열해졌을 뿐만 아니라 타 산업으로부터 다양한 견제와 도전을 받게 된 것이다. 경쟁업체의 난립으로 회사간 회원모집 출혈경쟁이 심화되면서 직접 판매 사업은 급격한 변화를 경험하게 된다. 특히 IMF 사태 이후 국내 직접 판매시장

은 성장세가 더욱 둔화되기 시작했고, 이러한 환경은 한국 암웨이에게 새로운 과제를 던져 주었다. 따라서 암웨이는 사업기반인 IBO의 활동을 지원하기 위한 새로운 프로그램을 개발하게 된다. 당시 한국 암웨이는 기존의 IBO가 가지고 있는 고객정보를 보다 체계적으로 관리하기 위한 CRM 모델 개발이 필요하고 판단했다. 그에 따라 한국 암웨이는 기존 직접 판매조직의 강점과 IBO의 정보능력을 최대한 활용해 개별고객에 대한 분석시스템을 개발했고, 이를 통해 국내 IBO들에게 고객성공이라는 새로운 기업비전을 제시하게 된다.

암웨이 사업의 특징은 IBO들에게 자유, 평등, 안전 및 기회라는 비전을 제시해 줌으로써 이들은 사업 동반자로 여기는데 있다. IBO의 입장에서 보면 점포를 운영하지 않고 사업에 참여할 수 있고, 사업을 위한 시간과 노력을 자신의 상황에 맞춰 조정할 수 있으며, 자신의 목표를 스스로 설정할 수 있는 자유로움을 느낄 수 있다. 한국 암웨이는 모든 IBO들에게 노력과 성취에 따른 공정한 인정과 보상을 실시하여 IBO들에게 사업성공의 기회를 제공하고 있다.

#### 암웨이의 유통 시스템과 IBO 지원 시스템

암웨이는 중간상을 통해 제품을 판매하지 않고 IBO가 회사로부터 제품을 구입하여 소비하거나 소비자에게 제품을 전달하여 제품을 판매한다. 따라서 유통구조상 중간상에 대한 중간마진이나 중간상 관리차원의 비용이 절감될 수 있고, 이와 같이 절감된 비용은 IBO를 지원하기 위해 사용된다.

암웨이가 IBO를 지원하는 방식은 판매실적에 따른 수당(후원수당, 리더십 보너스, 기타 보너스), 사업성장 특별 보상 프로그램(실적의

성장에 따른 노력을 인정하고 보상하는 프로그램), 여행 및 세미나 프로그램(실적별로 차별화되어 있음), 창업자 성취상(그룹을 크게 성장시킨 리더에게 제공하는 특별 보너스)등으로 구분된다. 암웨이의 직접 판매의 핵심은 IBO 후원수당 시스템에서 발견될 수 있다. 기본적으로 IBO의 수입은 자신의 판매실적과 자신이 확보한 IBO들의 실적이 합산되어 평가된다. 한편 후원수당의 비율도 월간 판매실적이 높아질수록 비율이 높아지고 있어 IBO가 자신의 실적을 향상시키기 위한 노력을 유도하는 인센티브 구조를 갖고 있다. 따라서 IBO가 보다 많은 후원수당을 받기 위해서는 자신의 판매실적을 올릴 뿐만 아니라 새로운 IBO를 확보해야 한다. 왜냐하면 자신이 확보한 IBO가 높은 실적을 올리면 그들의 판매실적도 자신의 수당에 반영되는 구조로 되어 있기 때문이다. 암웨이 IBO의 핀 레벨은 판매실적에 따라 20단계 이상으로 다양하게 설정되어 있고 그 레벨에 대한 지원의 규모가 달라지게 설정되어 있다.

이와 같이 암웨이는 IBO 조직의 네트워크를 중심으로 제품 판매가 이루어지고 있고, IBO에게 제공되는 체계적인 지원시스템으로 직접 판매 업체 중에서는 2위, 다단계업체 중에서

는 독보적인 1위의 자리를 지켜오고 있다. 따라서 암웨이는 광고와 같은 대중적인 커뮤니케이션 활동을 전개할 필요성을 느끼지 못하고 있었다.

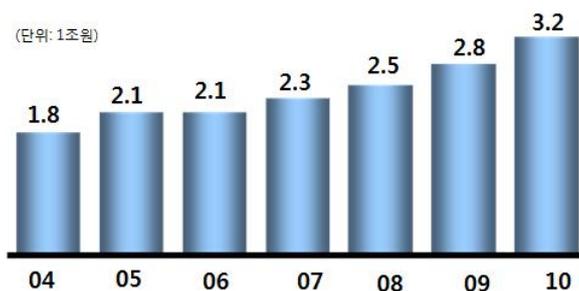
#### 직접 판매방식에서 브랜드관리의 필요성

직접 판매방식을 이용하는 암웨이가 브랜드관리를 위한 커뮤니케이션 활동을 적극적으로 전개하기로 결정한 배경은 환경변화에 있다. 시장환경, 경쟁환경 및 유통환경이 변화하면서 암웨이는 과거와는 달리 브랜드를 체계적으로 관리할 필요성을 인식하게 되었는데, 이하에서는 이러한 환경변화를 소개하기로 한다.

#### 환경의 변화

##### 건강기능식품 시장의 고성장

국내 시장의 경우 최근 웰빙과 건강에 대한 관심이 증가함에 따라 건강기능식품 시장은 매년 높은 성장률을 보이고 있다. 2010년도의 경우 건강기능식품 시장의 규모는 3.2조로 추산되고 있고, 이러한 성장 추세는 향후에도 지속될 것으로 전망된다. 이와 같은 시장성장의 원동력은 거시환경 측면에서 찾아볼 수 있



자료원: 식품저널

그림 1. 건강기능식품의 시장 성장 추세

다. 경제적인 요인에서 한국경제의 규모가 계속 커질 것으로 예상되고 있고, 사회문화적인 요인 측면에선 국민들의 건강에 대한 관심 증가가 주요인으로 작용하고 있으며, 인구통계적인 요인 측면에서도 고령화 추세로 건강기능식품에 대한 수요는 지속적으로 증가될 것이다.

한편, 건강기능식품 보급률 측면에서도 이 시장의 성장가능성이 확인될 수 있다. 한국의 경우 건강식품 보급률(정기적으로 건강기능식품을 섭취하고 있는 비율을 의미함)은 30% 수준인 것으로 파악되고 있다. 그러나 선진국의 경우 건강식품 보급률이 매우 높은 수준(미국의 경우 70%, 일본의 경우 50%)으로 추산되고 있다. 따라서 한국의 경우 향후 정기적으로 건강기능식품을 섭취할 가능성은 향후 계속 높아질 것으로 예측될 수 있다.

### 경쟁 환경의 변화

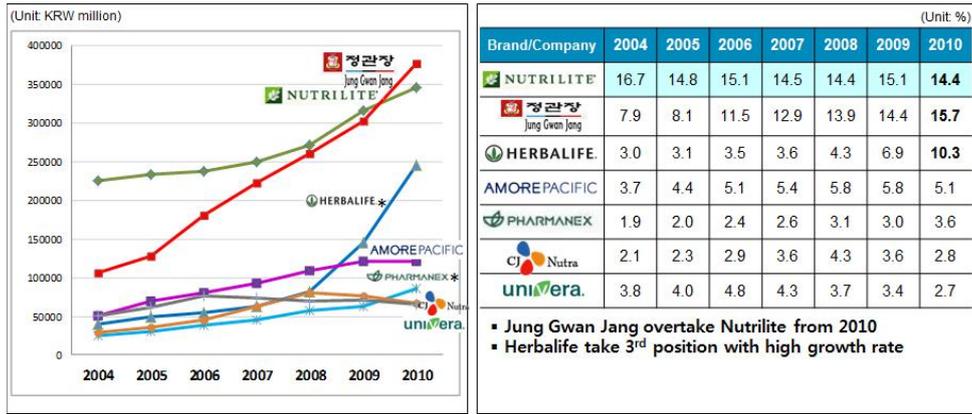
건강기능식품 시장의 고성장은 암웨이에게 새로운 기회를 제공해 주고 있다. 그러나 이

러한 변화는 관련 경쟁사에게도 중요한 사업 기회가 된다. 그 결과 여러 산업의 기업들이 건강기능식품 시장에 뛰어들고 있어 이들간 치열한 경쟁이 진행되고 있다. 과거엔 정관장과 같은 건강기능식품 전문업체들이 이 시장을 주도해 왔지만, 최근엔 그림 2에서 보는 바와 같이 제약업체, 식품제조업체뿐만 아니라 화장품업체까지도 이 시장의 경쟁에 참여하고 있다. 특히 이들 제약업체, 식품업체 및 화장품업체들은 각 산업에서 우수한 성과를 내면서 기업명성을 확보하고 있고 또한 이미 오랜 기간 고객들의 건강에 대한 연구에 많은 투자를 한 경험이 있어 이들 기업들이 제안하는 건강기능식품 브랜드는 소비자들로부터 호의적인 반응을 받을 수 있다. 이와 같이 다양한 업체들이 시장 참여로 건강기능식품 시장은 새로운 경쟁구도를 형성하고 있고, 이에 따라 새로운 게임의 법칙이 형성되고 있다.

이와 같이 여러 회사들이 건강기능식품 시장에서 경쟁하게 되면서 암웨이 뉴트리라이트의 매출액은 증가하고 있으나 시장점유율은



그림 2. 건강기능식품 시장에서의 새로운 경쟁구도



자료원: 뉴트리라이트 내부 마케팅 자료 (2010)

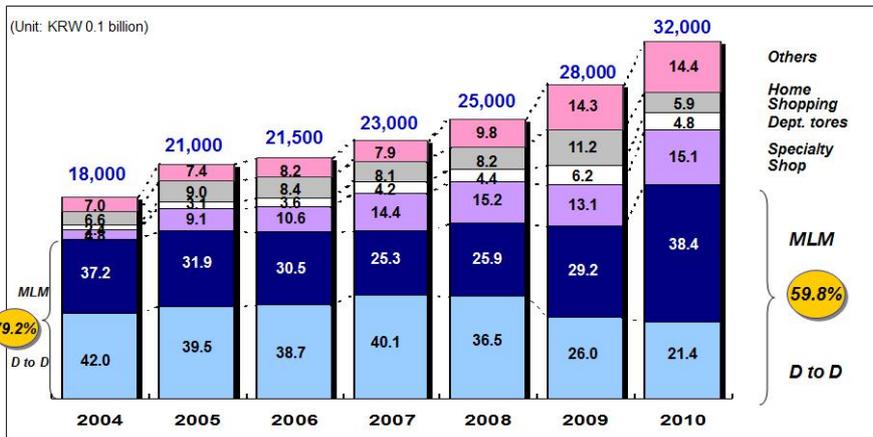
그림 3. 건강기능식품 시장에서의 시장점유율 변화추세

유지하는 수준에 머물러 정관장과 치열한 1위 싸움을 하게 되었다(2010년 뉴트리라이트 점유율은 14.4%임). 특히 정관장이 홍삼 카테고리의 급속한 성장으로 시장점유율이 2004년 7.9%에서 2010년 15.7%로 성장하고 있고, 신규 업체들도 시장점유율을 높여가면서 시장기반을 확대해 나가고 있다. 특히 아모레 퍼시픽의 경우 점유율은 아직 높지 않으나 높은 성장률을 기록하고 있어 관심을 기울일 필요

가 있다. 그림 3은 건강기능식품 시장에서의 시장점유율 변화추세를 보여주고 있다.

#### 유통환경의 변화

제약업체, 식품제조업체 및 화장품 업체가 건강기능식품 시장의 경쟁에 참여하면서 이 시장의 유통경로별 구성비도 빠른 속도로 변하고 있고, 이러한 변화는 암웨이에게 새로운 위협요소가 되고 있다. 과거 건강기능식품은



자료원: 암웨이 브랜드 성과분석 결과보고서(2010)

그림 4. 건강기능식품 채널별 판매비중

주로 다단계와 방문판매를 통해 판매되었지만, 최근 특판점, 백화점 및 홈쇼핑의 판매비중이 높아지고 있다. 특이한 점은 다단계와 방문판매를 통한 매출액은 크게 변하고 있지 않지만, 다른 유통경로를 통한 매출액이 증가하면서 암웨이가 사용하고 있는 직접 판매의 판매비중은 감소하고 있다. 예를 들어 2004년 다단계와 방문판매를 통한 판매비중은 79.2%였던 반면, 2010년 이들을 통한 판매비중은 59.8%로 감소하였다. 그림 4는 이러한 유통구조의 변화추세를 보여주고 있다.

이러한 변화추세에서 암웨이가 주목해야 할 점은 암웨이가 직접 판매에 전적으로 의존하고 있다는 점이다. 특히 제약업체, 식품업체 및 화장품업체가 소비자와의 적극적인 커뮤니케이션 활동을 전개하고 있어 브랜드에 대한 친숙도가 높고 호의적인 이미지를 형성하고 있기 때문에 향후 다른 유통경로를 통한 매출액은 더 빠른 속도로 성장할 가능성이 있다. 따라서 암웨이는 이러한 유통구조의 변화와 브랜드 이미지 측면에서의 문제점들에 대한 대책을 시급히 마련할 필요가 있는 것이다.

#### 브랜드 관리의 필요성과 브랜드 비전의 정립

앞서 설명한 바와 같이 건강기능식품 시장이 고성장하고 있고 다양한 업체들이 경쟁에 참여하면서 경쟁의 법칙이 변하고 있다. 건강기능식품 시장이 가지고 있는 가장 중요한 특징은 소비자들의 가장 중요한 제품선택 기준이 제품에 대한 신뢰성에 있다는 점이다. 그러나 암웨이 뉴트리라이트는 브랜드 관리 측면에서 심각한 문제를 직면하고 있었다. 왜냐하면 암웨이는 IBO의 판매네트워크에 의존하고 있기 때문에 암웨이 및 뉴트리라이트의 인

지도는 매우 낮은 수준에 머무르고 있고, 브랜드에 대한 이미지도 호의적이지 않기 때문이다. 최근과 같이 브랜드명성을 확보하고 있는 기업이 건강기능식품 시장에 참여하고 있는 상황에서 암웨이는 뉴트리라이트를 주력 브랜드로 키울 필요성을 인식하게 되었다. 암웨이는 지금까지 다양한 제품들을 판매해 왔지만, 최근 가장 높은 성장 가능성을 보여주고 있는 뉴트리라이트 브랜드 관리에 집중하기로 결정하고, 그에 따라 뉴트리라이트 미래 소비자들에 대한 욕구를 진단하게 된다.

#### 소비자의 미래 욕구에 대한 진단

암웨이가 뉴트리라이트를 회사의 주력 브랜드로 설정하면서 장기적인 브랜드 비전을 설정하기로 했다. 암웨이가 브랜드 관리를 위해 쓸 수 있는 예산은 한정되어 있기 때문에 유행성 캠페인을 전개하기 보다는 브랜드에 대한 장기적인 비전을 세우고 지속적이고 일관성이 있게 다양한 커뮤니케이션 활동을 전개하기로 한 것이다. 이러한 장기비전을 설정하기 위해 암웨이는 소비자의 건강기능식품에 대한 미래 욕구를 진단했는데, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 소비자들의 건강기능식품 주 구매자가 40대와 50대에서 20대와 30대로 확대되고 있었다. 특히 20대와 30대의 건강기능식품 소비지출 증가율이 20%내외를 기록하고 있고, 이러한 수치는 40-50대의 증가율인 15% 내외보다 훨씬 높은 수준이었다. 따라서 브랜드 관리를 위한 표적 고객층이 다변화될 필요가 있다고 판단했다.

둘째, 소비자들은 건강기능식품을 구매함에 있어 안전과 신뢰도를 가장 우선적으로 고려하고 있었다. 이는 곧 브랜드에 대한 신뢰를

심어주어야만 소비자의 선택을 기대할 수 있음을 의미한다. 따라서 암웨이는 광고캠페인을 통해 고객들의 뉴트리라이트 브랜드에 대한 신뢰감을 높여야 한다고 판단했다.

셋째, 가정에서 자녀의 수가 감소하면서 부모들이 자녀의 건강과 조화로운 영양섭취에 대한 관심이 높아지고 있고, 그에 따라 차세대 소비자들에게 소구할 수 있는 캠페인이 필요하다고 판단했다. 특히 차세대 소비자들에 대한 마케팅 활동은 장기적인 측면에서 미래 효과가 높을 것으로 기대되었다.

넷째, 소비자들은 건강과 함께 미용을 함께 추구하고 있었다. 바로 이러한 점을 감안하여 화장품 업체들은 여성의 미용과 함께 건강을 소구하는 제품들을 활발하게 개발하고 있는데, 예를 들어 체중관리 및 피부건강을 위한 브랜드들이 대표적인 예라고 할 수 있다.

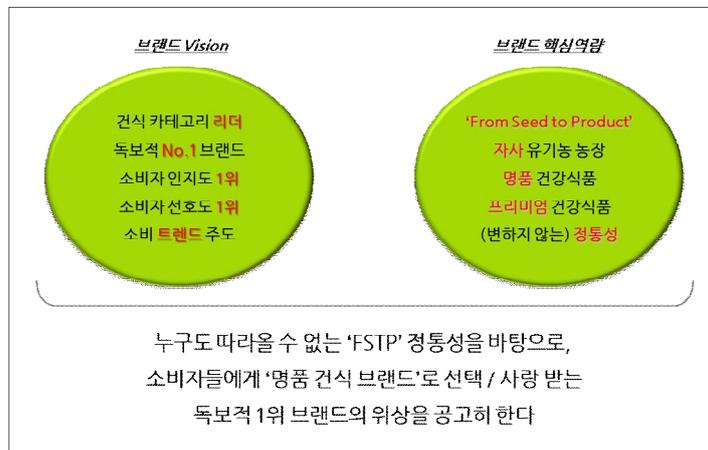
이를 종합하면, 소비자들의 건강기능식품에 대한 수요는 다양한 계층으로 확대될 것으로 예상되고, 소비자들의 연령대에 따라 건강의 욕구는 다르게 그리고 구체적으로 표출될 것

으로 예상된다. 따라서 뉴트리라이트는 특정 소비자층이 아닌 다양한 계층에게 소구할 수 있는 브랜드 비전을 설정할 필요가 있다고 판단했다.

### 뉴트리라이트 브랜드 비전의 설정

뉴트리라이트는 미래 소비자의 욕구변화를 예측하고 이에 적합한 중장기 브랜드 비전을 개발했다. 뉴트리라이트 브랜드 모형은 브랜드 비전과 함께 소비자들에게 전달할 핵심 아이덴티티 요소를 규정하고 있는데, 그 결과는 그림 5에 정리되어 있다.

뉴트리라이트의 중장기 비전은 건강기능식품 시장에서 확고한 리더로 자리매김하는 것이다. 뉴트리라이트는 지금까지 국내외에서 건강기능식품 시장을 선도해 왔는데, 건강기능식품 세계 1위 브랜드임을 소비자들에게 명확하게 전달함으로써 제품에 대한 신뢰도를 높이고자 한다. 이러한 중장기 브랜드 비전을 구현하기 위해 뉴트리라이트는 핵심 아이덴티티로 “from seed to product”(이후 FSTP라고 함)



자료원: 뉴트리라이트 브랜드 키 가이드라인

그림 5. 뉴트리라이트 중장기 브랜드 목표

라는 생산철학, 유기농 농장, 변하지 않은 정통성을 선정했고, 소비자들에게 제공하는 핵심가치로 명품건강식품, 프리미엄 건강식품이 선정되었다. 따라서 뉴트리라이트의 브랜드 비전은 누구도 따라올 수 없는 “FSTP” 정통성을 바탕으로 소비자들에게 “명품 건식 브랜드”로 선택받고 사랑받는 독보적 1위 브랜드의 위상을 확보하는 것이다(뉴트리라이트 브랜드 가이드라인 2009).

**브랜드관리를 위한 커뮤니케이션 활동:  
IMC 측면의 광고캠페인**

IMC 전략의 개요

뉴트리라이트가 일반적인 소비자들을 대상

으로 커뮤니케이션 활동을 전개하기로 결정함에 따라 다양한 커뮤니케이션 도구들의 전략적 역할을 명확히 설정하고 이를 통합적으로 관리하는 IMC 전략을 개발했다. IMC의 특징은 고객의 행동에 영향을 미침(이런 측면에서 장기적인 안목이 필요함), 다양한 고객접점의 확보, 고객관점에서의 메시지 전개, 고객과의 관계구축, 시너지 효과의 창출 등에 있다(안광호, 이유재, 유창조 2010). 이를 감안하여 암웨이는 뉴트리라이트 장기비전 구현을 위한 다양한 커뮤니케이션 도구를 활용하고 각 도구별 역할을 명확하게 설정하였는데, 표 2는 IMC 전략의 개요를 요약하였다.

표 2에서 볼 수 있는 바와 같이 뉴트리라이트는 건강기능식품 시장에서 확고한 선도 브랜드의 이미지를 확보하기 위해 사용할 커뮤니케이션 도구로 광고캠페인, UCC 공모전 및

표 2. 뉴트리라이트 IMC 모형의 개요

커뮤니케이션 도구별	표적 고객	전략적 역할	핵심 콘셉트/주요 전략
광고캠페인	3049 기혼여성	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 인지도 제고</li> <li>○ 정통성에 대한 이해수준 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정통성과 프리미엄</li> <li>==&gt; 브랜드 스토리를 통한 메시지 전달</li> </ul>
UCC 공모전	대학생	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 브랜드에 대한 지식 형성</li> <li>○ 브랜드 효능에 대한 확신 제공</li> <li>○ 학생들의 참여를 통한 브랜드 경험 제공</li> <li>=&gt; 미래의 고객으로 유도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뉴트리라이트의 정통성과 우수성</li> </ul>
건강지킴이	어린이	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 어린이 건강교육을 통한 호의적 이미지 형성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 초등학교와 함께 하는 사회공헌활동</li> </ul>
기타 - 웰빙체험단 - 마케팅교육 - 국가대표 서포터스 모집	젊은 층	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 차세대에 대한 인지도 및 브랜드 지식 강화</li> <li>○ 학생들의 참여를 통한 브랜드 경험 제공</li> <li>=&gt; 미래의 고객으로 유도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정통성에 대한 근거 제시</li> <li>○ 자연스럽게 브랜드에 대한 정보 제공</li> </ul>

건강지킴이 등 사회공헌활동에 대한 계획을 종합적으로 수립하고, 각 도구들의 역할을 전략적으로 설정함으로써 상호간의 시너지 효과를 낼 수 있도록 설계하였다. 광고캠페인의 전략적 역할은 소비자들의 브랜드에 대한 인지도와 제품의 정통성에 대한 이해수준을 높이는 것으로 설정되었고, 대학생들을 대상으로 한 UCC, 웰빙체험 및 마케팅 교육 프로그램은 상호 연계되어 진행될 뿐만 아니라 각 프로그램들이 모두 참여형 방식으로 기획되어 차세대 미래 고객들이 뉴트리라이트의 강점을 자연스럽게 경험할 수 있는 기회를 제공하였다. 한편 뉴트리라이트는 대학생들을 대상으로 한 차세대 마케팅활동과 함께 초등학교 학생들을 대상으로 한 건강지킴이 활동을 전개하여 어린이의 건강을 지켜주는 역할을 수행하고 있음을 전달하고자 했다. 이를 종합하면 암웨이는 뉴트리라이트를 위한 여러 가지 유형의 커뮤니케이션 활동을 전개하여 현재 및 미래 고객들이 뉴트리라이트에 대한 메시지를 접촉할 수 있는 기회를 다양하게 제공함으로써 뉴트리라이트의 정통성과 시장리더십을 전달해 오고 있다.

광고전략: IMC활동의 중심 캠페인

**직접 판매회사의 광고캠페인 필요성 진단:  
광고캠페인의 기대 효과**

전통적으로 대중적인 매체를 통해 전개되는 광고캠페인은 소비재를 판매하는 회사에 의해서 전개되고 있고, 암웨이와 같이 IBO를 통한 직접 판매방식을 사용하는 기업들은 소비자들에 대한 커뮤니케이션을 IBO의 대면을 통한 커뮤니케이션에 의존하는 것이 일반적이다. 그러나 암웨이는 앞서 설명한 시장 환경의 변

화에 따라 브랜드 관리의 필요성을 인식하게 되었고, 그에 따라 광고와 같은 대중적인 커뮤니케이션 활동을 심각하게 검토하게 되었다. 따라서 암웨이는 광고캠페인으로부터 기대되는 효과를 검토해 보았다. 일반적으로 광고캠페인을 통해 기대하는 효과는 크게 매출효과와 커뮤니케이션 효과로 구분된다. 일반적으로 업계에서는 매출증대를 광고캠페인을 전개하는 궁극적인 목표로 보아야 한다는 관점과 커뮤니케이션효과의 창출을 IMC목표로 보아야 한다는 관점이 공존하여 왔는데(안광호, 이유재, 유창조 2010), 이러한 두가지 관점에서 암웨이의 광고캠페인 효과에 대한 진단결과를 소개하면 다음과 같다.

**매출효과.** 많은 마케팅실무자들은 커뮤니케이션 활동을 수행하는 궁극적 목적이 판매증대에 있다고 본다. 일반적으로 마케팅 목표는 매출을 중심으로 설정되므로 커뮤니케이션 활동도 궁극적으로는 매출에 영향을 주어야 한다는 관점이다. 그러나 매출을 기준으로 한 광고의 기대효과 분석은 마케팅관리 측면에서 여러 가지 문제점을 갖는다. 예를 들어 커뮤니케이션활동을 효율적으로 수행하지 못했음에도 불구하고 다른 마케팅믹스 활동(제품의 질, 패키지, 유통, 가격, 판매촉진 등)의 지원에 의해 매출액이 증가한 경우, 커뮤니케이션 활동이 커뮤니케이션목표(즉 매출목표) 달성에 어느 정도 기여했는지를 정확히 판단하는 것이 쉽지 않다. 마찬가지로 매출액 증가는 이루어지지 않았지만 소비자의 브랜드에 대한 인지도와 선호도가 커뮤니케이션활동으로 인하여 상승한 경우(이는 장기적으로 매출증대에 기여함)도 커뮤니케이션 목표 달성여부를 평가하기가 애매해진다.

앞서 설명했듯이 암웨이는 IBO를 통한 직접 판매방식을 사용하고 있기 때문에 광고캠페인을 전개하여 매출액을 증가시키기 위해선 광고가 IBO의 판매활동을 지원해 주어야 한다. 즉, 암웨이의 매출액이 증가되기 위해선 IBO당 판매실적이 증가하는 경우와 새로운 IBO가 확보되는 경우로 구분될 수 있으나, 일반 소비자들을 대상으로 한 커뮤니케이션 활동이 이에 미치는 영향을 검토하는 것은 간단한 일이 아니다. 따라서 광고캠페인이 IBO에 미치는 영향은 커뮤니케이션 단계별 효과를 고려할 필요가 있다.

**커뮤니케이션 단계별 효과.** 커뮤니케이션 관리자들은 마케팅커뮤니케이션활동이 구매행동에 바로 영향을 미치기보다는 브랜드에 대한 인지, 지식 및 선호도 형성에 먼저 영향을 미치므로 광고캠페인 효과도 단순하게 매출만을 기준으로 분석하기 보다는 광고 캠페인을 통한 소비자 반응의 각 단계에 근거하여 분석되어야 한다고 주장한다. 커뮤니케이션 단계별 효과는 계층적 효과모형(hierarchy of effects)에 그 토대를 두고 있다(Colley 1981; Lodish 1986; 김익태 1999). 이 모형에 의하면 커뮤니케이션효과는 인지형성단계, 태도형성단계, 구매의도 형성단계, 구매행동 단계로 구분된다. 따라서 표적고객이 현재 자사제품의 특성을 아는 인지적 단계에 머물러 있다면 커뮤니케이션효과 창출의 관점에서 본 광고의 기대효과는 인지형성단계로부터 표적고객들이 자사제품에 대한 호의적 감정을 갖는 태도형성단계로 끌어올리는 것이 될 것이다. 계층적 효과모형에 따른 광고효과는 매출증대를 궁극적인 목표로 보는 관점과 대립되지 않는다. 왜냐하면 계층적 효과모형의 마지막 단계가 구

매행동(즉 매출증대)이기 때문이다. 이와 같이 광고의 기대효과를 계층단계별로 분석한다면, 광고캠페인의 전개를 통해 기대되는 효과가 나타나기 위해서는 오랜 시간이 걸릴 수도 있다.

따라서 암웨이가 광고캠페인을 전개하여 기대하는 효과는 광고활동이 IBO의 판매가능성을 높여주는데서 찾아볼 수 있다. 즉 광고캠페인을 전개해 브랜드 인지도, 호감도가 높아지고 이미지가 호의적으로 형성된다면 그만큼 IBO의 제품 판매 가능성이 높아진다고 볼 수 있다. 따라서 암웨이가 광고캠페인을 전개하기로 결정한 배경에는 커뮤니케이션 단계별 효과를 기대하였고 그러한 효과는 장기적으로 IBO의 제품판매가능성을 높여줄 것으로 기대한 것이다. 또한, 광고캠페인의 전개는 암웨이에 대한 이미지를 호의적으로 형성하게 해 줄 수 있고, 그에 따라 암웨이는 새로운 IBO의 확보가 더 용이해 질 것으로 판단했다. 그간 암웨이는 직접 판매의 특징으로 소비자들은 약간의 부정적인 인식을 갖고 있었는데, 광고 캠페인을 통해 판매방식의 진정성을 전달하게 되면 그러한 부정적 이미지를 개선할 수 있고, 그에 따라 더 많은 소비자들이 IBO로 참여할 수 있을 것으로 기대한 것이다.

종합하면, 암웨이는 일반소비자를 통한 광고 캠페인을 전개함으로써 브랜드 인지도, 선호도 및 이미지를 개선시켜 IBO의 판매활동을 지원해 줌으로써 매출증가를 기대할 수 있다고 판단하게 되었다.

#### 광고전략의 개요

암웨이는 직접 판매라는 독특한 유통경로를 사용하고 있지만 브랜드관리를 통한 회사이미

지 개선을 위해 대중 매체를 이용한 광고 캠페인인 전개하기로 결정하고, 2009년도부터 연간 일정 금액 이상(2009년: 53억원, 2010년: 64억원, 2011년: 70억원 예상)의 광고비를 지출하고 있다.

뉴트리라이트는 광고캠페인을 개발할 당시 회사의 독특한 사업방식을 고려하여 다음과 같은 광고전략을 수립하였다. 첫째, 뉴트리라이트 광고캠페인은 회사의 진정성을 전달해야 한다고 판단했다. 이는 뉴트리라이트의 인지도가 매우 낮은 수준이고 암웨이의 판매방식에 대한 일부 소비자의 의구심이 존재하고 있음을 고려한 것이다.

둘째, 메시지의 진정성을 전달하기 위해 광

고의 핵심 주제를 소비자의 건강을 최우선적으로 고려하는 암웨이의 기업철학에서 선정하였다. 예를 들어, 뉴트리라이트는 최고의 건강기능식품을 소비자들에게 제공하기 위해 끊임 없는 제품개선으로 건강기능 식품산업을 선도하고 있고, “씨앗에서 완제품까지”, 유기농 농장 운영, 변하지 않은 정통성 등과 같은 생산철학을 전달하여 소비자들로부터 브랜드의 신뢰성을 확보하고자 했다. 이는 최근 소비자들이 건강과 웰빙에 높은 관심을 보이고 있기 때문에 제품에 대한 신뢰성을 확보하는 것이 무엇보다도 중요한 것으로 판단되었기 때문이다.

셋째, 뉴트리라이트는 글로벌 건강기능식품

표 3. 뉴트리라이트 광고캠페인 전략의 개요

구분	내용
전략적 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 브랜드 인지도 제고/ 브랜드 이미지 개선</li> <li>o 목표: 브랜드에 대한 신뢰도 확보</li> </ul>
표적 고객	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 1차 고객: 3049 기혼여성</li> <li>o 2차 고객: 전 연령대의 여성</li> </ul>
핵심 주제	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 브랜드의 정통성(세계 1위 건강기능 식품 브랜드)</li> <li>o 프리미엄 브랜드</li> </ul>
소재	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Heritage</li> <li>o From Seed To Product</li> <li>o 최고의 직원</li> <li>o 건강 상식 A, B</li> <li>o Power of Color</li> <li>o 77년 건강기능식품 전문가 농부 / 과학자편</li> <li>==&gt; 뉴트리라이트 제조과정의 엄격성을 보여주는 소재를 순차적으로 선정하였음.</li> </ul>
표현 기법(mood & tone)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 브랜드 스토리(핵심소재 기반)를 통한 진정성 전달</li> </ul>
특이 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 서로 연관된 소재들을 선정하여 이를 중심으로 한 스토리를 개발하여 스토리텔링 기법으로 표현함으로써 브랜드에 대한 신뢰도를 제고하고자 함.</li> </ul>

시장에서 확고한 1위의 시장점유율을 차지하고 있음을 전달하기를 원했다. 소비자들로부터 제품에 대한 신뢰성을 확보하기 위해선 기업철학뿐만 아니라 객관적인 자료(세계 1위 건강기능식품 브랜드)도 전달할 필요가 있다고 판단한 것이다.

마지막으로 뉴트리라이트는 핵심주제를 표현하는 기법으로 스토리텔링기법을 선택했다. 이는 광고의 기업철학이나 정통성 등과 같은 이성적인 메시지를 전달할 경우 소비자들이 메시지에 대한 관심이 낮을 수 있음을 우려해 메시지에 스토리를 담아 전달함으로써 소비자들의 메시지에 대한 관심을 유도하고자 했다. 이러한 뉴트리라이트 광고캠페인의 전략을 요약하면 표 3과 같다.

뉴트리라이트는 2009년 런칭부터 2011년 봄까지 모두 7편의 광고를 제작하여 방영하고 있다. 이들 6편은 공통적으로 뉴트리라이트의 생산철학을 소재로 선정하여 이를 이야기형식으로 전달하고 있다. 따라서 모든 광고의 시작은 “뉴트리라이트 스토리”라는 장면과 자막으로 시작하고, 마지막엔 항상 뉴트리라이트가 건강기능식품의 베스트셀러임을 언급하면서 건강기능식품 세계 1위라는 메시지를 자막으로 전달하고 있다. 한편, 뉴트리라이트는 TV광고를 장기적인 관점에서 캠페인으로 운영하기 위해 년도별로 광고 주제를 전략적

로 선택하여 운영하여 왔다. 뉴트리라이트가 3년간 전개한 광고에서 연도별로 선정한 주제는 “Heritage”, “Best of Nature”, “Best of Science”로 이들은 서로 연관성을 가지면서 뉴트리라이트가 건강기능식품의 최고임을 전달하고 있다. 여기서 눈여겨볼 점은 이들 7편을 연결시키면 바로 뉴트리라이트의 스토리가 된다는 점이다. 즉, 7편의 모든 광고가 연도별 특정 주제를 중심으로 하나의 핵심 메시지가 표현됨으로써 광고캠페인의 효과가 극대화된 광고 캠페인 사례라고 하겠다. 이들 세가지 시리즈의 내용과 기획의도를 간략히 소개하면 다음과 같다.

뉴트리라이트 2009년 런칭 광고 “Heritage”편은 뉴트리라이트 창시자 칼렌보그의 기업철학을 표현하고 있다. 이 광고의 목적은 뉴트리라이트에 대한 신뢰도를 확보하는데 있었다. 뉴트리라이트는 기업 창시자의 사업철학을 소개함으로써 회사의 오랜 역사와 세계 시장에서의 성과를 전달하기 원했고, 이러한 메시지는 과거 암웨이에 대한 일부 부정적인 인식을 불식시켜 줄 것으로 기대했다. 이 광고는 기업의 창시자 칼렌보그는 채소를 주로 섭취하는 사람들이 더 건강하다는 사실을 발견하고 식물 영양소를 연구한 끝에 뉴트리라이트를 개발하게 되었고 이후 뉴트리라이트는 세계인의 건강상식이 되었다는 스토리를 차분한 톤



그림 6. 뉴트리라이트 2009년 런칭광고 “Heritage” 편



그림 7. 뉴트리라이트 2009년 런칭광고 “from seed to product”편

과 매너로 전하고 있다. 즉, 뉴트리라이트의 오랜 역사와 함께 건강을 중시하는 창시자의 기업철학을 전함으로써 소비자들로부터 기업과 브랜드에 대한 관심을 유도하고 이를 통해 기업과 브랜드에 대한 믿음을 유도하고 있는 것이다.

뉴트리라이트의 두 번째 시리즈는 “Best of Nature”라는 주제를 담고 있는데, 모두 4편의 광고가 제작되었다. 이 시리즈에서는 믿음만한 원료를 얻기 위해 농장을 직접 운영하는 뉴트리라이트 75년 철학(2009년 기준; 2011년 현재 77년의 역사를 갖고 있음)을 전달하면서 “Heritage 편”과 연관성을 확보하면서도 그 철학을 실천하는 경영방침을 전달하고 있다. 이 시리즈의 첫 번째는 “from seed to product”편인데, 뉴트리라이트는 좋은 씨앗을 직접 재배하여 이들에 있는 영양소를 과학적 제조과정을 통해 제품에 담은 토털 제조시스템을 갖고

있다고 강조하고 있다. 뉴트리라이트 광고의 “Heritage 편”과 “from seed to product” 편은 2009년도에 집행되었다.

2010년도의 광고는 “Best of Nature” 시리즈의 구체화 작업이라고 보면 된다. 뉴트리라이트는 2009년 두 가지 소재를 가지고 브랜드가 오랜 역사를 가지고 있고 건강에 대한 확고한 철학을 가지고 있음을 전달하고자 했다. 당시 뉴트리라이트의 광고비는 경쟁사에 비해 많지 않았기 때문에 광고의 도달범위나 평균도달횟수는 정관장과 같은 경쟁사에 비해 높지 않은 상황이었다. 이런 상황에서 뉴트리라이트는 광고의 메시지 전달 가능성을 높이기 위해 일관성있는 메시지를 지속적으로 전달할 필요가 있다고 판단했다.

2010년 뉴트리라이트 광고는 2009년에 비해 소재는 다르지만, 제조공법과 같은 근거가 확실한 이야기 소재를 확보하고 이를 표현하는



그림 8. 뉴트리라이트 2010년 광고 “최고의 직원”편

실행스타일도 전편과 같은 방식을 택함으로써 정통성이 있는 브랜드라는 이미지를 강화시키고자 했다. 뉴트리라이트 세 번째 광고 “최고의 직원”편은 뉴트리라이트만이 갖고 있는 유기농법을 소개하고 있다. 뉴트리라이트가 운영하는 농장에서는 양이 잡초를 담당하고, 무당벌레가 해충문제를 해결하고, 지렁이가 땅을 일구고 있으며, 깨끗한 물과 햇살이 건강한 영양소를 키우고 있음을 표현하면서 뉴트리라이트만의 고유한 판매 제안을 차분한 톤으로 전달하고 있다. 즉, 이 광고는 자연 그 자체가 뉴트리라이트의 직원이라는 은유적인 기법을 통해 원료에 대한 신뢰성을 표현하고 있는 것이다.

뉴트리라이트 네 번째 광고는 “건강 상식” 편이다. 이 편은 A, B 두 편으로 제작되었는데, 뉴트리라이트 브랜드를 정확하게 인지시키는데 목적이 있었다. 뉴트리라이트는 유기농 농장을 갖고 있고, 씨앗에서 완제품까지 직접 관리하는 시스템을 갖고 있어 세계인의 건강상식이 되어가고 있음을 강조하면서, ‘뉴트리라이트’ 브랜드를 3번 이상 언급하고 있다.

뉴트리라이트 다섯 번째 광고는 “Power of Color”편으로 뉴트리라이트의 색깔을 보면 원료를 추측할 수 있음을 전달하고 있다. 예를 들어 식물의 아버지 알팔파에 녹색 잎이 보이

고 비타민이 풍부한 아세로라 체리가 보인다고 언급하면서 원료에 색과 향을 살리고 있는 뉴트리라이트만의 농축기술을 표현하고 있다. 뉴트리라이트는 이 광고를 통해 소비자들에게 원재료의 신뢰성과 함께 농축기술의 우수성을 전달하고자 했다.

이와 같은 뉴트리라이트 스토리 캠페인의 효과로 뉴트리라이트는 건강기능식품 시장에서 화제가 되었는데, 이러한 사실은 경쟁사들의 광고에서 확인될 수 있다. 경쟁사들이 뉴트리라이트 광고와 같은 방식으로 원재료, 유기농, 역사들을 강조하기 시작한 것이다. 이는 뉴트리라이트 광고가 소비자들에게 건강기능식품 평가의 기준을 성공적으로 제시했다고 볼 수 있고, 그런 측면에서 과거 2년간 뉴트리라이트 캠페인은 성공적이었다고 평가될 수 있다.

이러한 성공을 바탕으로 뉴트리라이트는 “Best of Science”를 세 번째 시리즈의 주제로 선정하였다. 즉, “Best of Nature”, “Best of Science”를 두 개의 독립된 주제를 합쳐 ‘Science for Nature’ 라는 개념을 도입한 것이다. 뉴트리라이트의 과학은 ‘자연’을 최대한 담아내려는 노력이라는 의미로 ‘농부’ 편과 ‘과학자’ 편으로 표현되는데, 뉴트리라이트가 건강기능식품의 전문가임을 강조하면서 브랜드에 대한 신뢰성을 높이는 것이다. 이러한 방식의 목적

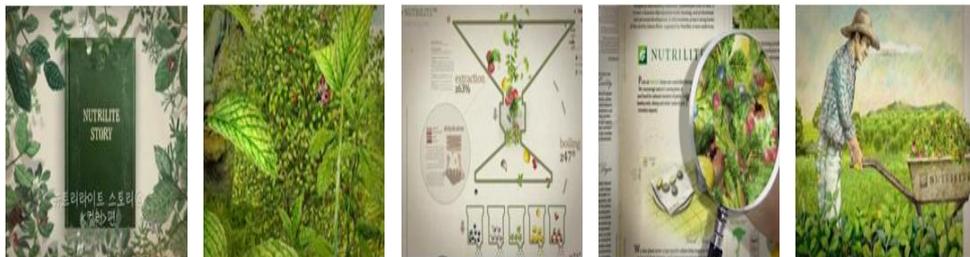


그림 9. 뉴트리라이트 2010년 광고 “Power of Color”편



그림 10. 뉴트리라이트 2011년 광고 “농부”편 / “과학자”편

은 2009년 “Heritage 편”과 2010년 “Best of Nature 시리즈”와 연결점을 확보하면서도 뉴트리라이트의 전문성을 전달함으로써 소비자에게 브랜드에 대한 확고한 이미지를 심어주는데 있다. 그에 따라 2011년도엔 “농부 편”과 “과학자 편” 광고가 제작되었다.

이 두 광고에선 뉴트리라이트가 아세로라 체리를 익기 직전 아직 푸릇푸릇할 때 그리고 알팔파를 꽃피기 직전 잎부분 20센티만 수확하고 있다는 사실을 전달함으로써 최고의 원재료를 얻기 위해 최선을 다하고 있음을 표현하고 있다. 그리고 ‘과학자 편’ 광고에서는 식물의 색깔을 연구하는 뉴트리라이트 과학자 이야기가 그려지면서, 과거 아무도 주목하지 않았던 식물영양소를 연구하는 뉴트리라이트 과학의 선구자적인 모습을 보여주고 있다. 특히 광고의 마지막엔 뉴트리라이트가 77년 건강기능식품 관련 노하우를 갖고 있는 전문가임을 강조하고 있다.

### 뉴트리라이트 광고캠페인 성과와 미래 과제

#### 광고 캠페인의 성과

뉴트리라이트 광고캠페인의 성과는 다양한 측면에서 평가될 수 있다. 앞서 직접 판매방식을 사용하는 암웨이가 광고캠페인을 전개하기로 결정했을 때 커뮤니케이션 단계별 효과와 함께 IBO들의 판매지원 효과를 기대했음을 언급한 바 있다. 과거 3년간 전개해 온 뉴트리라이트 광고캠페인의 성과를 브랜드관리 성과 측면과 IBO 판매활동 지원 측면에서 정리하면 다음과 같다.

#### 브랜드 관리 성과측면

광고캠페인이 브랜드 성과에 미치는 영향은 브랜드 인지도, 호감도, 구매의향 등 커뮤니케이션 효과 단계별로 진단될 수 있다. 이를 위해 암웨이는 뉴트리라이트 광고캠페인을 전개

한 2009년 5월부터 2개월 단위로 브랜드 성과를 진단하기 위한 정기적인 조사(모두 15차례)를 실시해 왔다. 이러한 조사결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 광고캠페인이 전개된 이후 인지도(최초 상기율, 보조인지율), 브랜드 호감도 및 제품 구매의사등과 관련된 변화추세는 표 4에 정리되어 있다.

표 4에서 알 수 있는 바와 같이 브랜드 인지도의 변화는 매우 긍정적인 것으로 나타나고 있다. 뉴트리라이트 브랜드에 대한 최초 상기율은 광고를 전개하기 시작할 때 0%의 수준에서 1년이 지나면서 45% 수준으로 상승

했고 그 후엔 유지하는 양상을 보이고 있고, 비보조인지율도 초기 3% 수준에서 1년 정도 경과하면서 11-13% 수준으로 증가하다가 휴지기동안 잠시 감소했다가 다시 11-12% 수준을 유지하고 있다. 한편, 보조인지율은 초기 55%에서 83%로 지속적으로 상승하고 있다. 한편, 브랜드에 대한 호감도와 구매의사는 광고캠페인이 전개된 후 상승하다가 정체되는 현상을 보여주고 있다.

이러한 광고캠페인의 결과로 뉴트리라이트의 인지도 수준은 정관장(그간 오랫동안 대중적인 광고캠페인을 전개해 왔음)에 비해선 아직 낮은 수준이나 섀트룸과는 비슷한 수준에

표 4. 광고캠페인에 따른 브랜드관련 지표의 변화

	브랜드 인지			브랜드호감도 (5점 척도)	브랜드 구매의사
	최초인지	비보조인지	보조인지		
W2	0%	3%	55%	2.17	3.12
W3	4	8	61	2.89	3.28
W4	3	7	68	3.43	3.40
W5	1	4	64	3.36	3.33
W6	3	8	71	3.42	3.36
W7	5	12	73	3.53	3.43
W8	5	13	78	3.55	3.46
W9	3	8	77	3.40	3.34
W10	3	8	77	3.38	3.27
W11	4	9	81	3.49	3.33
W12	4	11	79	3.51	3.34
W13	4	12	83	3.47	3.35
W14	3	10	81	3.48	3.27
W15	4	11	83	3.44	3.34

\* 광고 캠페인이 전개된 후 2개월 간격으로 설문조사를 실시한 결과임

자료원: 암웨이 뉴트리라이트 UCC 공모전 결과보고서(2010)

도달하고 있다. 특히 경쟁사에 대한 브랜드 인지도가 정체되고 있는 상황에서 뉴트리라이트의 인지도 증가추세는 고무적이라고 하겠다. 이는 일관성을 중시한 과거 3년간의 뉴트리라이트 광고캠페인이 기본적인 브랜드 인지도에 호의적인 영향을 미치고 있으며 이러한 효과는 앞으로도 지속될 것으로 기대된다.

이와 함께 뉴트리라이트 이미지도 조사에서 파악되었는데, 그 결과도 대체로 만족스러운 수준을 보여주고 있다. 조사결과 뉴트리라이트는 환경 친화적이고, 최상의 유기농 재료로 제품을 만들고 있으며 자사소유의 유기농 농장에서 완제품을 생산하는 것으로 평가되고 있고, 이러한 요인들에 대한 평가는 경쟁사보다 높게 나타나 상대적인 강점으로 인식되고 있었다. 한편, 오랜 전통 및 철학의 브랜드라는 이미지는 앞의 요인보다는 낮은 수준이었으나 경쟁사와 비교시 상대적으로 높게 나타났다. 이러한 결과는 과거 뉴트리라이트 광고에서 사용한 소재들이 소비자들에게 효과적으

로 전달되고 있음을 보여주고 있으나 이미지 평가요소가 아직까지 확실하게 인식된 것으로 평가되기는 어렵다.

### IBO 활동지원 측면

암웨이는 광고캠페인이 IBO의 판매활동을 어느 정도 지원해 주고 있는가를 평가하기 위해 2010년 말 IBO를 대상으로 인터넷 설문조사(표본수 200명)를 실시한 바 있다, 그 결과 광고캠페인은 IBO에 의해 매우 긍정적으로 평가되고 있음이 확인되고 있는데, 표 5는 그 결과를 요약한 것이다.

표 5에서 알 수 있는 바와 같이 뉴트리라이트 광고캠페인은 IBO의 판매활동에 매우 긍정적인 영향을 미치고 있었다. IBO는 광고캠페인으로 소비자들 접촉하기 용이해졌고, 제품 설명시 설득가능성이 높아지고 제품설명에 필요한 시간이 단축되고 있다고 평가하고 있었으며, 자신들의 매출액 상승에서 광고캠페인이 기여한 비율이 38%나 차지한다고 응답하

표 5. 뉴트리라이트 광고캠페인이 IBO의 판매활동에 미치는 영향

구분	결과
소비자 접촉시 광고 활용 빈도	10명 중 7.2명이 광고를 적극적으로 활용하고 있다고 응답함.
브랜드 이미지 향상에 대한 기여도	IBO의 98%가 광고가 브랜드 이미지 향상에 큰 도움이 되었다고 평가함. - 특히 친환경적인 요소와 품질 및 신뢰도 측면이 향상되었다고 평가함.
IBO 사업에 대한 기여도	IBO의 98%가 광고가 IBO 활동에 큰 도움이 된다고 응답함. ==> 광고를 본 소비자는 IBO의 설명에 더 수용적인 자세를 보이고 있음.
기타	광고활동으로 소비자의 접촉이 용이해졌고, 제품 설명시간이 단축되었다고 응답함
매출 성장 기여도	IBO가 평가: 뉴트리라이트 광고가 2010년 매출성장에 기여한 비율의 평균값은 38%인 것으로 나타남.

고 있었다. 또한, IBO들은 자신들의 판매활동 시 광고캠페인을 적극적으로 활용하고 있었다.

#### 암웨이의 미래과제

암웨이는 직접 판매방식을 사용하고 있음에도 불구하고 대중적인 매체를 이용한 광고캠페인을 전개하여 좋은 성과를 내고 있다. 일반 매장에서 제품을 판매하고 있지 않는 회사가 광고캠페인 전개를 결정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 이는 암웨이가 시장의 변화 추세를 정확히 파악하고 있고 이러한 변화가 가져다주는 기회를 활용하고 위협요인을 우회하기 위해선 브랜드에 대한 체계적인 관리가 필요함을 잘 인식하고 있기 때문이다. 향후 암웨이가 뉴트리라이트 브랜드를 보다 체계적으로 관리하기 위한 미래과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 뉴트리라이트는 광고캠페인의 핵심주제를 일관성있게 전개하기 위한 다양한 소재를 개발할 필요가 있고, 그 소재가 제공하는 속성 중심의 메시지 전달에서 고객에게 제공하는 혜택 및 가치로 발전시키기 위한 아이디어를 개발하여야 한다. 조사결과에 따르면 건강기능식품 구매자들은 제품의 효능과 효과에 더 많은 관심을 가지고 있고 효능과 효과는 구매시 핵심적인 고려요소인 것으로 파악되고 있다. 따라서 지금까지 개발한 광고소재들이 고객에게 가져다주는 효능이나 효과 측면을 보다 설득력있게 전달할 수 있는 크리에이티브 아이디어 개발이 필요한 시점이다. 이런 측면에서 수단-목적 사슬 모델(Gutman 1982)이 활용될 수 있다.

둘째, 광고 캠페인이 IBO의 판매활동에 미치는 영향을 보다 구체화하고 이를 지원하기

위한 프로그램을 개발할 필요가 있다. 광고를 접하게 됨으로써 가망고객은 IBO 가입의향이 높아질 수 있고, IBO의 제품설명에 더 수용적인 자세를 보일 수 있으며, 구매량을 늘릴 가능성도 있다. 과거 광고캠페인이 IBO와 같은 판매사원의 활동에 미치는 영향을 분석한 연구가 거의 없는 실정에서 이와 관련된 연구모형을 개발해 새로운 지표를 만들어 보는 것은 학술적으로나 실무적으로 많은 시사점들을 제공해 줄 것이다.

셋째, 뉴트리라이트는 광고캠페인 외에도 다양한 고객층을 대상으로 다양한 커뮤니케이션 활동을 전개하고 있다. 초등학교 학생들을 대상으로 한 건강지킴이 캠페인, 차세대 소비자들(대학생을 포함한 젊은 소비자 계층)에 대한 UCC 및 체험 프로그램 등이 좋은 예들이다. 이와 같이 다양한 소비자층을 대상으로 커뮤니케이션 활동을 전개하고 있는 상황에서 이들 활동에 대한 장기적인 로드맵을 기획하여 장기적인 비전을 보다 구체화할 필요가 있다. 그런 측면에서 뉴트리라이트 브랜드 비전도 향후 보완되어야 한다.

넷째, 암웨이는 회사에서 판매하고 있는 브랜드들에 대한 위계구조를 체계화할 필요가 있다. 암웨이는 뉴트리라이트 외에도 ‘아티스트리’, ‘Limetree’, ‘정기품’, ‘뉴트리’ 등과 같은 다양한 브랜드를 판매하고 있다. 이러한 브랜드들에 대한 구조설계는 빠르면 빠를수록 바람직하다고 하겠다. 또한, 암웨이라는 기업브랜드와 뉴트리라이트라는 개별 브랜드의 관계도 정립될 필요가 있다. 향후 암웨이가 뉴트리라이트 같은 개별 브랜드 중심의 커뮤니케이션을 지속할지 또는 이를 기업브랜드와 동등한 수준에서 비중을 두어 전개할 것인가(브랜드 아키텍처 상의 문제임)에 관한 의사결정

은 향후 전개될 장기적인 브랜드 전략의 핵심 요소가 될 것이다.

### 참고문헌

- 김기찬, 최윤승 (2009). 모두가 행복한 공간, Armway Platform. 서울과학종합대학원 경영사례 연구집.
- 김익태 (1999). 커뮤니케이션 목표달성법. 제일 커뮤니케이션즈, 1월호. 6-10.
- 안광호, 김동훈, 유창조 (2008). 촉진관리. 학현사.
- 안광호, 이유재, 유창조 (2010). 광고관리. 학현사
- 암웨이 내부자료 (2009), 뉴트리라이트 브랜드키 가이드라인.
- 암웨이 내부자료 (2007-2010). 2007, 2008, 2009, 2010 뉴트리라이트 UCC 공모전 결과보고서.
- 여준상, 유창조, 송환웅 (2010). 뉴트리라이트 광고캠페인의 전략적 역할과 브랜드 관리 전략: 배경, 전략, 성과를 중심으로. 광고학연구, 21권 4호. 227-242.
- 유창조, 박홍수, 강성호, 권계은, 배수정 (2010). 한국 암웨이 대의명분 마케팅. 한국마케팅 저널, 11권 3호. p.203-224.
- 유창조, 배수정 (2011). 차세대 고객을 위한 뉴트리라이트 마케팅활동의 성과와 미래과제: 대학생 UCC 공모전을 중심으로. 광고학연구, 22권 2호.
- Colley, Russell H. (1984). *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*. New York Association of National Advertisers.
- Gutman, Jonathan (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, Spring. 60-72.
- Lodish, Leonard M. (1986). *The Advertising and Promotion Challenge: Vaguely Right or Precisely Wrong?* New York Oxford University Press.
- 원 고 접 수 일 : 2011. 10. 31.  
수정원고접수일 : 2011. 11. 24.  
게 재 결 정 일 : 2011. 11. 26.

## **Case of Communication Strategy by Company with Direct Selling System Only: Focused on Nutrilite's Advertising Campaign**

**Changjo Yoo**

School of Business, Dongguk University

**Su-Jung Bae**

Department of Business, Yonsei University

While Amway has sold daily necessities using unique selling method such as multi-level selling, it has recently developed the brand vision for Nutrilite and conducted the advertising campaign to communicate its vision to potential consumers. It is very unusual case that a company using a direct selling system is conducting advertising campaigns through mass media. This case introduced the overview of Amway business, analyzed the strategic rationale for brand management from environmental change perspective(overall market environment, competitive situation, and distribution channel), and summarized the advertising strategy based on its brand vision. Finally this case evaluated the results of the advertising campaign and provided the directions for future brand management.

*Key words : Direct Selling Method, Advertising Campaign, Brand Vision*