brand

특 집 ||| 브랜드 관리 전략③

일단‘ 글로벌(Global) ’이란 단어를 우리가, 우리 기업들이 섭취하여 소화시키기까지 걸어온 역정을 거슬러 보고, 단어 자체가 담고, 풍기고 있는 미묘한 뉘앙스를 따져 진정한 글로벌 브랜드의 조건을 살펴보겠다.

글로벌 브랜드, 글로벌 기업의 조건

박재항 제일기획 브랜드연구소 국장

글로벌의 진화 과정

1960년대 이전의 외국은 구호품을 내려주고, 구원의 손길을 건네주는 시혜자이거나 불구대천의 원수로 양분되어 있었다. 경제활동의 상대라는 인식이 자리잡을 계제가 아니었다. 1960년대를 지나 1970년대까지‘ 수출한국 ’이란 구호가 아침 저녁으로 울려 퍼지고, 월남전 특수와 중동의 건설붐을 거치면서, 우리 경제의 영역으로‘ 해외 ’라는 단어가 뿌리를 내렸다. 그러나 당시의 해외란 수출시장으로 혹은 수입물자나 차관의 조달처로서의 의미만을 가지고 있었다. 그리고 그런 한정된 인식조차 현실화시키려 하는 것은 정부의 철저한 통제와 주도 속에서 이루어졌다.

수출 드라이브는 1990년대 중반까지 계속 되었지만, 정부의 간섭이 줄어들고, 수출을 통하여 자체 역량을 키운 기업들의 주체적 활동이 점차 늘어났다. 그리고 해외유학과 여행의 자유화, 수입품에 대한 시장 개방, 올림픽을 비롯한 해외와의 교류 증대 등 민간 차원에서의 해외에 대한 시야가 트이면서 1990년대 초에‘ 세계화 ’가 수출한국을 대체하는 구호로 등장하기에 이르렀다. 우리 기업들의 수출이 계속 주종을 이루기는 했지만, 수출물량과 상대 국가들이 늘어나고, 직접 판매지점이나 생산거점을 해외에 설립한 것도 바로 이 시기였다.‘ 세계화 ’자체는 이러한 외적, 양적인 성공에 힘입어 상당히 공격적인 성향을 띄고 태어났다. 당시 세계화는 공격적인 성향으로 활동을 벌일 국가의 지역사회나 문화와 융합하려는 노력이 부족한 상태로, 해당 국가 시장을 일방적으로 진출하여 공략할 대상으로 보았다는 데 가장 큰 문제가 있다. 그리고 그런 진출 자체도 시스템이 미흡하게 갖추어진 상태에서 임기응변, 각개약진, 또는 다른 기업의 진출에 덩달아서 나아가는 형태로 이루어진 경우가 많았다. 그런 일방적인 현지 사회와 겉도는 형태가 IMF 위기의 한 요인이라고 볼 수 있다.

시스템과 철학을 갖추고 세계 각국에서 활동

IMF사태 이후 경제계를 넘어서 우리 사회에서 새롭게 유행어처럼 대두한 말 중의 하나가 글로벌 스탠다드(Global standard)이다. 글로벌 스탠다드를 갖춘다는 것은 바로 세계 어디서나 통할 수 있는 외형적 시스템뿐만 아니라 정말 글로벌 기업, 브랜드로서 갖추어야 할 철학을 공유한다는 데 의미가 있다. 그런 시스템과 철학에 입각하여 세계 각국에서 활발한 활동을 벌이는 것이 바로 글로벌 브랜드의 제 1조건이라고 할 수 있다. 즉, 당연하게 세계 각국에서 외형적으로 판매만을 하는 것이 아니라, 현지 사회와 함께 호흡할 수 있는 능력이 있어야 한다는 것이다.

특히 요즘 기업의 사회적 책임과 사회의 일원으로서의 역할이 중시되는 지속가능경영이 기업경영의 화두로 떠오르면서, 상대적으로 현지 사회에서의 기반이 약한 외래 기업이 진정한 글로벌 브랜드로서의 성격을 가졌는가를 결정하는 요소로서, 어떤 곳이든 글로벌 스탠다드에 기반을 두면서, 현지와의 융합까지 만들어 낼 수 있는 철학과 시스템의 정비는 더욱 큰 의미를 갖는다 하겠다.

세계성을 포용하는 내부 능력

위의 첫 번째 조건은 자연스럽게‘ 세계성을 포용할 수 있는 내부 능력 ’이라는 두 번째 조건과 연결된다. 이 조건은 구체적으로 인력 운용과 지향 가치라는 두 가지 갈래로 해석할 수 있다. 먼저 인력 운용 측면에서 예전 우리 기업들의 해외 담당 인력 구성과 담당 업무를 들여다보면, 현지에서도 거의 대부분의 의사결정이 한국의 본사에서 이루어지고, 현지의 본사 파견인력은 본사의 결정사항을 집행하는 것을 지휘하는 역할을 맡았고, 현지 채용인들은 집행을 지원하는 아주 수동적인 역할에 머물렀다. 당연히 우수한 현지인들의 지원이 적었고, 설사 채용을 한다고 하더라도 기업 내에서 자신의 비전을 달성할 수 있는 동기 부여가 제대로 될 수 없었다. 그리고 현지의 인력들은 바로 현지에서의 해당 기업과 브랜드에 대한 평가에 큰 영향을 미친다. 다른 한편으로 현지 채용인들을 활용하여 글로벌 브랜드로서의 이미지를 갖춘 브랜드도 있다.

HP는 프린터라는 대표 제품의 성공이 그늘처럼 드리워 사업분야의 다양함이 잘 인식되지 못하고, 순박했던 시절의 미국식 전통과 순혈주의를 중시하는 기업문화로 실제 그 사업 규모와 해외에서의 활동이 제대로 인식되지 못하고,‘ 미국 기업/브랜드 ’라는 인식이 미국내뿐만 아니라 해외 소비자들에게도 뿌리 깊게 박혀 있었다. 이런 인식을 깨트리는 데 절대적인 공헌을 한 것이 핀란드, 이태리, 홍콩, 미국 등지의 HP 직원들을 주인공으로 하여 2001년 3월부터 약 1억 달러의 예산으로 전세계에 집행한“ Inventors in HP ”캠페인이었다. 이 캠페인을 통하여 HP는 세계 각국에서, 각각 다른 분야에 근무하는 직원들의 서로 다르면서도, 무언가 새로운 것을 자기 맡은 분야에서 창조하려 노력하는 모습을 가벼운 유머 터치로 그려냄으로써, 자연스럽게 단순히 미국에서 만든 프린터를 판매하는 HP가 아니라, 정보통신, 즉 IT부문 전체를 아우르며, 글로벌 IT혁명의 주역으로 IBM와 비견되고 경쟁하는 브랜드로 올라서는 기틀을 마련하였다.

보통 경영이념, 영어로‘ 미션과 비전(Mission & Vision) ’등으로 표현되는 세계성을 포용하는 지향 가치의 대표적인 예는 삼성그룹에서 찾아 볼 수 있다. 원래 창업자인 이병철 회장 시절에 제정한 삼성의 경영이념은“ 사업보국, 인재제일, 합리추구 ”였다. 이 경영이념을 글로벌 시장에서 우뚝 서는 브랜드로 만들기 위한 초석으로서, 1993에 글로벌 버전으로 업그레이드 시킨 것이“ 인재와 기술을 바탕으로, 최고의 제품과 서비스를 창출하여, 인류사회에 공헌한다 ”는 현재의 경영이념이다. 국가라는 지역 단위에 머물렀던 지향 목표와 활동 무대가 글로벌, 전체 인류로 넓어졌다는 것을 뚜렷이 담고 있다. 그리고 이 새로운 경영이념을 공유하고, 그에 따른 개개인의 변화를 일구어내는 선도 역할을 한 것이 바로‘ 신경영 ’이었다.

세계적으로 균등한 브랜드 파워와 이미지

삼성의 경우 신경영이 글로벌 무대에서 꽃을 피워 진정한 글로벌 브랜드로 서는 데는 또 하나의 글로벌 브랜드가 갖추어야 할 조건에 미치지 못한, 극복해야만 하는 장애가 있었다. 바로 이미지 측면에서 보았을 때 세계적으로 일정 수준 이상의 균등한 이미지와 브랜드 파워를 갖추고 있는 것이 글로벌 브랜드의 조건 중의 하나인데, 1990년대 후반까지 삼성을 비롯한 해외에서 우리 브랜드들은 브랜드 파워와 이미지의 편차가 국가나 대륙에 따라 무척 심했다. 선진국 시장보다 개발도상국에서의 브랜드 인지도와 이미지 차이가 컸고, 개발도상국 중에서도 특정 소수 국가에 집중적으로 투자하여 성공사례를 억지로 만들어내는 전략이 주로 구사되어, 개발도상국가별로도 역시 이미지가 들쭉날쭉했다. 당연히 국가마다 목표고객의 속성과 라이프스타일이 달랐고, 시장에 진출한 제품에 따라 이미지가 결정되어, 일관된 브랜드 성격을 각인시키지 못했다.

제품 부문에서‘ 아날로그에서 디지털로 ’, 지역전략에서‘ 개발도상국에서 선진국 중심으로 ’, 목표고객을‘ 저가 선호 고객에서 브랜드와 가치 선호 고객으로 ’옮기면서 삼성은 선진국 시장에서의 이미지를 끌어 올리고 지역적인 균형을 맞추어 가며 글로벌 브랜드로서의 여건을 확실히 갖추어 왔다. 이들 전략적 전환 전에 경영이념을 바탕으로 삼성 브랜드의 성격을 명확히 하는 작업이 이루어졌기에 사실 이런 전환이 서로 어울려 상승효과를 일으키는 것이 가능했다. 요는 명확한 브랜드의 지향점과 성격의 설정이 어떻게 보면 바로 가장 근본적인 글로벌 브랜드의 조건이자 출발점이다.