brand
특 집 ||| 브랜드 관리 전략④

기업은 새로운 브랜드를 런칭할 때마다 소비자들의 마음 속에 포지셔닝하려고 노력한다. 브랜드 매니저 혹은 마케터들은 그 브랜드에 대한 새로운 것, 경쟁 브랜드와 차별화된 어떤 것들을 소비자의 마음 속에 전달하고, 명확하게 자리매김하게 하는 임무를 지닌다. 일례로 소비자가 갈증을 느낄 때마다 코카콜라(Coca-Cola)는 커피, 생수, 맥주, 그리고 펩시를 제치고 코크(Coke)가 제일 먼저 머리 속에 떠올라 주기를 바랄 것이다. 코크가 소비자들의 머리와 마음 속에 보다 많은 인식의 공간을 차지하면서 독자적인 영역을 구축할 때 브랜드 포지셔닝이 잘 되었다고 평가받게 되는 것이다.

브랜드 리포지셔닝(Repositioning) 전략

민민식 오리콤 브랜드전략연구소 차장

브랜드 리포지셔닝의 필요성

하지만, 최초로 브랜드를 포지셔닝하고 시간이 지나면 대다수 브랜드들은 리포지셔닝에 대한 필요성을 느끼게 된다. 리포지셔닝을 해야 하는 필요성에는 여러가지 이유가 있다.

진-노엘 카페러(Jean-Noel Kapferer) 교수는 포지셔닝을“ 브랜드의 고유한 특성과 소비자들의 기대, 필요, 욕구가 모인 집합체를 서로 연결시키는 작업 ’이라고 정의하였다. 그렇지만 기존의 브랜드가 더 이상 소비자의 필요와 욕구를 충족시키지 못하는 경우가 있다. 이때 브랜드는 리포지셔닝에 대한 필요성을 느끼게 된다.

케빈 레인 켈러(Kevin Lane Keller)는 포지셔닝을 브랜드 차별성과 연관된 연상작용을 일으키는 것이라고 하였으며,‘ 차별점은 그 브랜드만이 가지고 있는 유일한 것이며, 그 차별점은 소비자들로부터 호감과 더불어 강력한 지지를 얻어야 한다 ’라고 주장하였다. 그러나 다양한 이유에서 브랜드가 보유하고 있는 고유한 차별점이 상실되는 경우가 발생하며, 이때 소비자들은 그 브랜드가 나쁘다고 생각하기 보다는 경쟁 브랜드에 비해 더 이상 매력이 없다라고 느끼게 된다. 그리고 이러한 경우에도 브랜드는 리포지셔닝에 대한 필요성을 느끼게 된다.

또한 브랜드의 목표시장이나 타깃이 변화가 없었음에도 불구하고 새로운 소비자들의 성향에 맞추어 포지셔닝을 조정하는 작업이 이루어지지 않은 경우에도 리포지셔닝이 필요할 것이다. 새로운 유행과 구매력을 가진 세대의 등장에도 불구하고 기존의 목표 시장과 기존의 고객만을 고집하는 것은 스스로 주어진 기회를 상실하는 것이다.

이렇듯 브랜드 리포지셔닝은 소비자의 니즈와 경쟁환경의 변화와 불일치로 인해 변화된 경쟁환경과 타깃 마인드에 맞는 새로운 레퍼런스(reference)를 제공하는 것으로 브랜드 리뉴얼, 브랜드 확장, 브랜드 인지도 제고 등과 더불어 브랜드를 재활성화하는 한가지 방법이기도 하다.

브랜드 리포지셔닝의 성공/실패 사례

우선 브랜드를 리포지셔닝 하기 위해서는 목표 시장을 옮기거나 표방하고 있는 가치에 대한 소비자들의 인식을 바꾸는 작업이 요구된다. 가치제안(value proposition)을 변화시키기 위해서는 가치제안의 근간이 되는 제품, 기술, 서비스, 그 밖의 품질과 관련된 명성(reputation) 등 가장 핵심적으로 내세웠던 부분에 대한 인식을 바꾸려고 시도할 것이다. 또는 소비자들이 브랜드를 구매하고 사용하면서 축적해 온 경험에 대한 인식을 바꾸려고 시도할 수도 있다.

1980년대 초반에‘ 자신을 특별하다고 여기는 사람들을 위한 전통적인 스타일의 대형 모터사이클 로 리포지션한 할리-데이비슨(Harley-Davidson)의 경우가 그와 같은 사례라고 볼 수 있다. 경제적으로 풍족해진 베이비붐 세대가 새롭게 형성한 신시장으로 목표 시장을 이동시키면서, 할리-데이비슨이 표방하는 가치제안과 관련

된 제반 요소들에 대하여 실질적인 변화를 가하였다. 소형 모터사이클 시장을 과감히 포기하면서 첨단기술 개발 의지를 표방하였고, 그와 더불어 품질에 대한 명성을 더욱 높여 갔으며, 유통망을 정비하고, 모터사이클 경주의 스폰서와 각종 이벤트를 개최함으로써 소비자 경험을 중시하는 노력을 보여주는 등 가장 핵심적인 제공 내용에 집중하여 리포지셔닝에 성공하였다.

최근 브랜드 리포지셔닝을 통하여 브랜드 재활성화를 이끌어낸 푸마(PUMA)를 보면 리포지셔닝의 중요성은 더욱 부각된다. 푸마의 리포지셔닝 전략은 첫째, 기존 남성중심의 멀티고객이 대부분이었던 타깃을 여성고객과 10대 고객으로 초점을 맞추면서 패션에 민감한 젊은층 유동인구가 많은 명동, 신촌, 대학로, 코엑스 등 대형상권 위주로 전환하였다. 바로 핵심타깃과 유통망을 리포셔닝한 것이다. 둘째, 스포츠 의류도 점차 패션화되는 트렌드를 반영하여 기존의‘ 품질 에서‘ 디자인 ’을 강화하는 전략으로 선회하였다. 이에 따라 Xuly Bet, Jil Sander, Mihara 등 유명 디자이너들과 파트너십을 맺고 디자이너 슈즈를 선보였다. 최근 폭발적인 인기를 끌고있는 스니커즈 운동화는 힙합으로 대표되는 젊은층의 감성과 문화코드를 디자인으로 담아낸 결과물이라 할 수 있다. 이렇듯 골프, 축구, 모터사이클 등 스포츠와 패션과 라이프스타일을 디자인에 반영함으로써‘ Sports Life Style ’이라는 새로운 레퍼런스(reference)를 타깃 고객에게 전달한 것이다.

제록스(Xerox)의 사례를 통해 브랜드 매니저나 마케터들은 리포지셔닝을 통해 보다 다양한 소비자 계층을 만족시킬 수 있는 브랜드가 되는 기회를 발견하게 될 것이다. 제록스는 단순한‘ 복사기 제조회사 ’에서‘ The Document Company (유용한 정보를 읽힐 수 있는 형태로 작성, 보관, 전달, 출력하는 과정에서 필요로 하는 모든 솔루션을 제공하는 회사) ’를 표방하면서 비즈니스 영역을 확대하였을 뿐만 아니라 그들의 브랜드 포지셔닝을 확대 · 조정하는데 성공하였다.

이와 같이 브랜드 리포지셔닝으로 성공한 브랜드가 있는 반면, 밀러 라이트(Miller Lite), 리복(Reebok), 올즈모빌(Oldsmobile)과 같이 리포지셔닝에 실패한 브랜드들도 있다. 올즈모빌(Oldsmobile)의 경우,“ 아버지 세대의 올즈모빌이 아니다 ’라고 소비자에게 커뮤니케이션 활동을 전개하였지만 젊은 사람들에게 쉽게 다가가지 못하였다. 태생적인 문제라 할 수 있는 브랜드 네임‘ Olds ’에서 연상되는 오래된 자동차라는 느낌때문에 전혀 새롭게 달라진 브랜드로 젊은 소비자들의 인식 속에 리포지션 되기 어려웠던 것이다. 결국 GM은 2001년 올즈모빌 브랜드를 단계적으로 시장에서 철수하겠다고 결정하였다. 또한 리포지셔닝은 제품의 기본적인 문제점을 개선하지 않고 자극적인 광고 활동에만 의존한다거나 새로운 포지셔닝 내용의 설득력이 미약하거나 허황된 것으로 보일 경우 실패할 수 있다.

브랜드 리포지셔닝의 어려움과 성공 가능성

한번 포지션된 위치를 약간만 이동시키는데도 보통은 몇 년에서 수 십년이 걸리는 작업이 리포지셔닝이며, 포지셔닝은 백지상태의 소비자들에게 해당 브랜드의 어떤 점이 탁월하고 차별적인 것인지를 알려주기만 하면 되지만, 리포지셔닝은 먼저 그 브랜드가‘ 한물간 브랜드 ’라는 부정적인 생각 자체를 떠올리지 않도록 만드는 작업이 선행되어야 하며, 일정한 시간이 경과한 후에 리포지셔닝 작업으로 무엇이 달라졌는지를 소비자의 머리 속에 떠올려지게 해야 한다는 차원에서 어려운 작업이다. 이러한 점 때문에 리포지셔닝은 포지셔닝보다 훨씬 비용이 많이 들고 실패의 확률도 높다.

브랜드 리포지셔닝의 성공 가능성을 높이려면 그 브랜드의 근원을 이루고 있는 핵심 부문의 가치를 동시대의 사람들이 공감하고 선호할 수 있도록 조정하고, 새로운 가치제안을 모색하거나 시장 세분화를 통하여 포지셔닝을 완전히 이동시키려고 시도하기 보다는 원래의 가치제안을 일정부분 유지하면서 신규 시장이 아닌 기존 시장을 대상으로 소비자에게 전달하는 주요 내용이나 레퍼런스만 동시대에 부합하도록 조정하는 것이 리포지셔닝의 성공 가능성을 높이는 방안일 것이다. 끝으로 브랜드 리포지셔닝의 방향성에 광고, 홍보, 이벤트, 프로모션, 스폰서십 등 커뮤니케이션 일관성이 부합되도록 노력해야 할 것이다. KAA