

■ 특집/파워브랜드

1. 파워브랜드 측정과 관리방안 / 김주호

“ 아이보리는 100년 이상 '순수'를 팔고 있다 ! “

김주호 / 금강기획 마케팅전략연구소 팀장

최근에 타계한 소니의 모리타 아키오 회장은 여러 가지 면에서 존경받는 기업인이지만 일찍이 그는 브랜드에 관련하여서도 선각자와 같은 존재였다. 모리타 아키오 회장은 그의 자서전에서 “브랜드는 기업의 생명과 같은 것이고 상표나 회사명은 단순하게 고안해낸 것이 아니라 기업의 책임감이 깃들여 있다”고 말한 바 있다.

소니는 46년 설립된 도쿄무선통신공업주식회사가 원래 이름이지만 세계에 진출하는 데에 (단위:백만달러)

순위	기업명	브랜드가치
1	코카콜라	83,845
2	MS	56,654
3	IBM	43,781
4	GE	33,502
5	포드	33,197
6	디즈니	32,275
7	인텔	30,021
8	맥도날드	26,231
9	AT&T	24,181
10	말보로	21,048
11	노키아	21,694
12	메르세데스	17,781
13	넷스케이프	17,595
14	휴렛패커드	17,132
15	질레트	15,894
16	코닥	14,830
17	메릭슨	14,766
18	소니	14,231
19	아멕스	12,550
20	도요타	12,310

상표와 이름이 걸림돌이 되자 53년부터 모리타 회장이 직접 ‘소리’란 뜻의 라틴어인 소너스(Sonus)에서 따온 ‘소니(SONY)’로 바꾸었고, 그 후부터 소니를 톱 브랜드로 만들기 위한 철저한 노력이 시작되었다.

한번은 소니가 생산하는 트랜지스터 라디오 10만 개를 스위스의 유명 시계업체인 불로바의 이름으로 납품하라는 조건을 거절했는데, 당시 이 주문량은 소니 총자본의 몇 배에 해당하는 엄청난 것이었다.

소니라는 브랜드를 눈앞에 있는 경제적 이득보다도 중요한 이와 같은 경영주의 의사결정이 결국 40년이 지난 지금 소니를 세계적인 브랜드로 만들었다. 현재 소니의 브랜드 가치는 아시아 기업 중에서 가장 높은 142억 달러에 이른다.<표 1참조>

◀<표1> 브랜드 가치 20대 기업(인터브랜드, 1999년)

불황일수록 유명 브랜드 선호

우리나라는 최근 극심한 경제적 어려움을 치르며 두 가지 측면에서 브랜드 자산의 의미를 인식하기 시작한 것으로 보인다. 그 하나는 기업의 외자유치 혹은 기업의 인수합병 때 현재의 브랜드 값을 얼마 받아야 하는 고민에서 출발한다. 오랫동안 한 우물을 팠으니 이름 값을 받긴 받아야 하는데, 브랜드 자산에 대해 깊게 생각해 본 일이 없으니 얼마를 받아야 적당할까? 그런 고민이다.

또 하나는 접근은 요즘과 같은 불경기에도 유명 브랜드는 경기를 별로 타지 않아 마케팅 전략의 수단이 되기에 충분하더라는 얘기다. 소비자는 이제 제품 구입을 통해 생리적인 욕구 충족이라는 1차 욕구 충족에서 벗어나 심리적 만족, 사회적 욕구가 충족되기를 원한다. 더구나 불경기에는 자신의 구매에 대한 확신을 위해 유명 브랜드를 더욱 선호하게 된다.

브랜드는 단순히 소비자에게 기업의 제품을 다른 기업의 제품과 식별할 수 있게 하는 도구로 쓰이는 이외에 품질보장과 신분과시 등으로 쓰여 소비자의 제품에 대한 애호도(loyalty)를 높일 수 있다. 이러한 애호도는 기업의 제품판매 증진으로 이어지게 되며 이미 소비자에게 긍정적으로 인식된 브랜드의 경우, 판촉 등의 마케팅 비용을 절감하는 효과가 있다. 또한 기존 제품을 성장시킬 뿐만 아니라 브랜드의 확장을 통해서 신제품의 성공 가능성도 높일 수 있다.

1897년 처음 선보인 미국의 아이보리 비누는 100년이 지난 아직까지도 같은 브랜드를 쓰고 있으며, 깨끗하고 순수한 비누라는 브랜드 이미지를 시종일관 소비자에게 심어주어 1882년 이후 '아이보리 비누는 99.44% 순수하다'는 광고 카피를 지금도 효과적으로 사용하고 있다.

90년대 중반 미국에서는 환경에 대한 관심과 더불어 깨끗한 것에 대한 소비자의 욕구가 높아져 기업들은 이에 부응하기 위한 제품을 속속 시장에 내놓았다. 당시 펄시콜라는 소비자들이 '깨끗한 것은

투명하다'고 인식하고 있다는 사실에 착안하여 사이다와 같은 무색의 투명콜라를 개발하여 시판하였다. 그러나 콜라의 경우 소비자가 느끼는 속성에 대한 이미지가 너무도 강해 투명콜라를 콜라로 인식시키는 데에 실패하였지만, 이때에도 아이보리는 기존의 깨끗한 브랜드 이미지를 바탕으로 투명한 주방용 아이보리 세제를 내놓아 크게 성공하였다.

측정할 수 있어야 관리한다

같은 제품이라도 어떤 브랜드로 시장에 나오느냐에 따라 소비자의 구매행태는 전혀 달라질 수 있다. 미국 크라이슬러 자동차가 같은 공장, 같은 조립 라인을 통해 생산한 제품을 이글의 탈론, 크라이슬러의 레이저, 미쯔비시의 이클립스라는 각각의 브랜드로 판매했을 때, 1990년 한해 달러 당 레이저는 13대, 탈론은 18대, 이클립스는 100대를 팔았다. 또한 바이엘의 아스피린은 그것과 성분이 똑같은 제너릭 브랜드(Generic Brand)에 비해 2배의 고가로 팔리고 있다.

이와 같은 브랜드 경쟁력을 바탕으로 브랜드를 자산(equity)의 개념으로 인식하기 시작하였는데, 알렉산더 비엘(Alexander Biel, 1993)은 브랜드 자산이란 물리적 자산을 모두 배제한

브랜드의 경제적 가치를 말하며 브랜드 자산은 브랜드의 심상(Imagery)으로부터 유도된다고 말한다. 데이비드 아커(David Aaker, 1996)는 브랜드 자산이 소비자가 제품과 관련된 정보를 처리하고 분석하는 데에 도움을 줄 수 있으며, 인식한 제품의 질이나 브랜드 연상 이미지는 소비자의 사용 경험에 만족도를 높여 줄 수 있다고 말한다.

그런데 브랜드 자산이 소비자의 심리적 현신이나 심상에 근거한다 하더라도 브랜드의 실체를 파악하기 위해서는 이들의 상대적인 위치를 파악할 수 있는 노력이 필요하다. 흔히 측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다는 말을 한다. 브랜드 자산도 관리를 위해 다각적인 방법으로 그 측정을 시도하고 있는데, 그 큰 두 흐름은 재무적 접근과 마케팅적 접근이다.

재무적 접근은 브랜드를 기업의 자산 즉 유동성(Liquidity)으로 보고 그 재무제표상의 가치를 분석하고자 하는 방법이다. 이 방법은 브랜드를 사고 팔거나 기업의 인수·합병시 유용하게 쓰일 수 있고 그 중 대표적인 것인 영국의 브랜드 관련 전문 컨설턴트 다국적 기업인 인터브랜드의 조사가 있다.

인터브랜드는 매년 5대륙에 흩어져 있는 직원들이 추천한 1,200개 기업의 리스트를 작성한 후, 이 가운데 500개 업체를 선정해서 4가지 평가 항목으로 분리해 점수를 매긴다. 평가 항목은 각 브랜드의 시장점유율(가중치 35%), 연령 국적을 초월한 호소력(30%), 신뢰도(20%)와 신장성(15%) 등으로 나누어 각각에 가중치를 주어 계산한다.

그러나 이러한 브랜드의 기준 선정과 평가 방법이 지나치게 주관적이라는 비판이 있고, 회계 원리상 대차대조표는 이미 발생한 자산과 부채의 변동을 반영하여 브랜드와 같은 무형 자산에 대한 장래 가치를 측정해 자산 항목에 포함시키지 않는다는 비판이 있다.

전략적 활용에서 출발

마케팅적 접근방법은 재무적 접근법의 한계와 브랜드 자산의 전략적 활용에서 출발한다. 영앤루비컴 광고회사는 32항목으로 구성된 설문지를 이용하여 매년 8,000여 브랜드의 자산 가치를 측정하는데, 그들은 차별화(다른 브랜드에 비해 얼마나 다른가), 연관성(이 브랜드가 그에게 어떤 의미가 있는가), 평가(esteem, 지각된 품질 및 인기, 동급에서 품질의 상태), 브랜드 지식(브랜드를 이해하는 정도)의 4가지 차원으로 그것을 다시 '브랜드 강도 = 지각과 호감도 = 평가 × 브랜드 지식'의 차원으로 정리한다.

토털리서치(Total Research)의 이퀴트렌드(EquiTrend)는 매년 2,000여 명의 응답자들을 대상으로 처음에는 미국의 133개 브랜드로 시작했고, 1995년에는 199개 제품군의 700여 브랜드를 조사했다. 이 회사는 다음과 같은 3개의 차원에 대해 브랜드의 가치를 평가하는데,

그것은 첫째 제품의 특징(salience) : 브랜드에 대해 의견을 가진 응답자의 %로 이것은 단순히 브랜드의 인식이나 인지도의 상위개념으로 본다. 둘째 지각된 품질(perceived quality) : 이것은 브랜드에 대해 의견을 가진 사람들의 브랜드 품질에 대한 평가 점수다. 마지막으로 만족도(user satisfaction)는 브랜드를 많이 사용해 본 사람의 브랜드 품질에 대한 평균 점수다.

국내에서 최초로 개발된 브랜드 자산 측정지수는 금강기획 마케팅전략연구소의 DBPI(Diamond Brand Power Index)가 있다. DBPI는 브랜드 자산을 ① 가격프리미엄 ② 충성도 ③ 인지도 ④ 인지된 품질 ⑤ 리더십 ⑥ 지각된 가치 ⑦ 브랜드 개성 ⑧ 조직의 8가지 차원으로 보고 고객이 평가하는 브랜드 자산의 속성별 가중치를 도출하고 특정 브랜드에 대한 평가 점수를 가중치에 따라 계산하였고, 결과에 대한 확인은 회귀분석과 로직분석을 통해 그 타당성을 검증하였다. 조사에는 7개 제품군의 103개 브랜드가 조사되었는데, 제품별 상위 10개 브랜드는 <표2>와 같다. (97년 4월 현재)

<표2> 제품군별 브랜드 파워 순위(700만점)

순위	자동차	패스트푸드	맥주	고급시계	삼푸	치약
1	그린저(542.4)	KFC(476.2)	하이트(515.3)	로렉스(524.1)	비달사순(430.9)	죽염(483.4)
2	벤츠(527.3)	롯데리아(474.9)	OB리거(484.1)	오메가(469.3)	썬실크(414.4)	브렌다스(468.4)
3	쏘나타(521.1)	맥도날드(458)	카스(466.5)	세이코(453.1)	하나로(414.1)	인티프라그(459.6)
4	프라이드(489.2)	버거킹(394)	버드와이저(417.2)	사갈(443.5)	더블리치(413.3)	페리오(451.1)
5	아반떼(475.9)	파파이스(373.4)	OB넥스(403.6)	구찌(405.6)	람대뷰(412.4)	오복(436)
6	크레도스(455.9)	원디스(368.2)	키프리(394.6)	크리스찬디움(393.2)	던트론(406.4)	메디안(417.1)
7	프리스(454.8)	히디스(367.2)	칼스버그(385.2)	론진(363.2)	식물나라(394)	동의생금(410.9)
8	BMW(453.3)	서브웨이(295.1)	일러(368)	까르피에(317.5)	퀵틴(378.9)	소금치약(394.4)
9	포텐서(451.5)		하이베렌(345.8)	태그호이어(306.1)	비타민(377.2)	크로즈업(392.8)
10	ભભ(47.3)		라이브생(342.7)	오리스(269.6)	섹시마일드(364.1)	

흔히 '사회과학에서 절대적 척도란 존재할 수 없다'라고 말한다. 이미 살펴본 것처럼 브랜드 자산을 측정하는 '가장 훌륭한 한 가지 방법'이란 존재하지 않는다. 기업과 학자 모두 각자의 이론적 배경이 다르고 측정 목적 또한 다르며, 따라서 그에 따른 측정 방법도 다르다. 그러나 우리가 말할 수 있는 좋은 브랜드 자산의 측정 도구란 결론적으로 높은 타당성과 신뢰성, 유용한 마케팅 정보, 넓은 적용 가능성과 낮은 비용, 민감성 등을 가질수록 좋다는 것이다.

10억 달러 이상 브랜드 없어

선진국의 경우에서도 알 수 있듯 세계적인 톱 브랜드를 만든다는 것은 제품이 시장에 오래 있었다고 해서 저절로 얻어지는 것이 아니라 기업의 철저한 노력에 의해 이루어지는 것임을 간과해서는 안 된다. 한국은 현재 자산 가치가 10억 달러 이상 가는 브랜드가 하나도 없는 실정이다. 지금 우리의 관심은 궁극적으로 어떻게 하면 세계 시장에서 경쟁할 수 있는 톱 브랜드를 만드느냐 하는 것이라고 본다.

세계적인 브랜드를 만드는 데 필요한 첫째 조건은 소니의 경우에서도 보았듯이 경영주의 확고한 의지에서 시작된다.

둘째, 고객과의 신뢰 관계에 기초해야 한다.

어느 날 한 미국 관광객이 동경의 백화점에서 소니 라디오를 구입했는데, 관광을 하다 보니 호텔에 돌아와서야 그것이 불량품임을 알게 되었다. 놀라운 일은 그날 밤에 일어났다. 적잖이 실망을 하고 있던 그날 밤, 호텔로 소니의 부사장과 직원이 새 라디오를 들고 찾아온 것이다. 더욱 놀라운 사실은 이 관광객이 구입한 물건이 불량품이었노라고 물건을 산 곳에 신고하기 전이었다는 것이다. 소니는 제품을 판 직후 그것이 불량품임 알게 되었지만 고객이 이미 떠난 후라 어찌지 못하다가 시내 모든 호텔을 수소문하여 그를 찾아내고 제품을 바꿔 주기에 이른 것이다.

셋째, 장기적 안목의 브랜드 관리가 필요하다. 아이보리 비누가 시장에 나온 것은 100년이 훨씬 지났지만 지금까지도 아이보리 비누가 고객에게 던지는 메시지는 '순수하다'는 것이다. 하지만 우리는 어떠한가? 장기적으로 브랜드를 관리하기보다는 단기적인 시장점유율을 올리기 위한 한탕주위적 판촉 전략을 통해 고객의 관심을 유도하는 일과성 마케팅을 전개한 결과 시장에 오래 남아 있는 제품은 있어도 고객에게 뚜렷하게 남은 브랜드가 없는 것이 현실이다.

같은 맥락에서 기업의 조직도 브랜드를 중심으로 개편되어야 한다. 현재의 조직운영 체계는 조직을 운영하는 중역의 단기적인 성과에 대한 부담감으로 브랜드 포지셔닝을 수시로 바꾸기도 하고, 브랜드 자산을 구축하는 데에 장애요소가 되는 단기적 판촉활동을 불사하며 종종 가시적 효과를 위해서 앞선 사람이 만들어 놓은 브랜드를 수시로 갈아치우는 우를 범하기도 한다.

마지막으로 중요한 것은 브랜드를 고객에게 알리는 모든 마케팅 활동은 기업 전체의 모든 부서를 통해 통합적이고 일관되게 진행되어야 한다는 것이다. 고객에게 전하는 메시지는 고객사랑인데 실제로 회사에서는 일년내내 노사분규가 끊임이 없다거나, 자연보호에 앞장선다는 기업이 폐기물을 몰래 버리다 적발되거나, 고객은 왕이라는 사훈을 걸어두었지만 실제

매장의 직원과 서비스 직원이 통명하기 이를 때 없다면 경영주의 의지나 일방적인 광고 메시지도 허공에 날려버리게 될 것이다.

2. 파워 브랜드 육성을 위한 제언 / 디자인네트워크

“ 끓는 물에서 3분이면 익는 파워 브랜드는 없다 ! ”

디자인네트워크 / 프로젝트 릴리즈

국가별로 그 나라를 대표하는 느낌이 있다. 예를 들어 미국은 자유의 나라, 프랑스는 예술의 나라, 영국은 신사의 나라 등과 같은 것이다. 기업의 브랜드 역시 이런 국가의 이미지를 통하면 상승효과를 볼 수 있다. 시계 브랜드 하단에 '메이드 인 스위스(Made in Swiss)'라는 한 줄이 얼마나 엄청난 신뢰와 품질을 표현하는 것인지는 새삼 언급하지 않아도 되리라 믿는다.

그렇다면 과연 대한민국의 정부는 기업의 경쟁력을 위해 어떤 도움을 주고 있는가? 일류 브랜드로 만드는 것은 기업이 할 일이라 치더라도 제값마저 못 받게 되는 싸구려 인식은 국가적 차원에서 변화시켜야 한다. 국가적 신뢰도를 높이는 일까지 기업에게 모두 맡긴다는 것은 너무도 안이한 정책이라 할 수 있다. 기업과 정부가 손발이 맞을 때, 우리의 브랜드는 세계 속에서 경쟁력을 가질 수 있고 이러한 경쟁력이 일류 브랜드를 만들어 낼 수 있는 힘이 된다.

죽음의 미학

하이트 출시 이전, 크라운맥주의 브랜드는 오비맥주에 뒤져 매년 2위에 머물러 있었다. 소비자의 인식 속에 크라운맥주는 오비맥주보다 쓴맛이 강하다라는 브랜드 이미지가 강해 아무리 다른 이미지의 홍보 전략을 통해서도 소비자의 기호는 변화되지 않았다. 그만큼 한 번 결정된 브랜드 이미지는 쉽게 변화하지 않기 때문이다.

그러나 하이트 맥주의 출시와 동시에 크라운이란 익숙한 브랜드명을 포기하고 새로운 느낌을 전면 강조함으로써 업계 선두를 탈환할 수 있었다. 브랜드를 '크라운 하이트 맥주'라고 했다면 결과는 무척 달랐을 것이다. 썩어가고 있는 부위는 깨끗하게 절단해야 나머지 온전한 부위가 기능을 다할 수 있는 것처럼, 브랜드 역시 경쟁에서 승리하려면 과감하게 버려야 할 때도 있다. 하나가 죽음으로써 여럿이 행복해 질 수 있는 죽음의 미학이 브랜드 속성에도 존재하는 것이다. 전문가의 관점에서 평가를 받아볼 때 희생 가치가 있는 브랜드라면 모를까 단순히 경영자의 아집 때문에 필요 없는 마케팅 비용을 지출하고 있다면 죽이지 못한 브랜드 때문에 기업이 죽게 될 가능성이 많다.

너무도 달콤한 유혹, OEM

과거 한국의 경제 개발이 박차를 가하던 무렵에는 수출 드라이브 위주의 정책으로 브랜드 가치보다는 매출 규모에 중점을 두던 시절이 있었다. 당연한 귀결인지 모르지만 이러한 정책으로 기업의 규모 및 순이익은 높아진 반면 자체 브랜드를 성숙시키지 못하는 결과를 가져왔고, 더 이상 주문자생산방식(OEM)의 장점을 지키지 못한 한국의 경제상황 속에서 주문자들은 또 다른 값싼 먹이(?)를 찾아 떠나갔고, 홀로 서기를 해야 하는 국내 브랜드는 세계 시장 속에서 선진국의 첨단 기술력에 밀리고 신흥 개발 도상국의 저가 공세에 치이는 현상을 띠고 있다.

물론 최근에 들어서 국내 재벌기업에서 자사의 브랜드를 알리기 위한 노력을 강구하였으나, 이 또한 브랜드보다는 기업의 이미지를 먼저 알리려는 과거지향적 마케팅 전략을 선택하여 큰 낭패를 보고 있는 것이 사실이다. 일례로 전세계 공항에서 볼 수 있는 삼성과 엘지그룹의 카트(cart)광고를 보며 국내인들은 뿌듯해 할지 모르지만, 세계인들의 인식 속에 삼성과 엘지는 카트 제조회사쯤으로 알려지는 것이 현재의 실상이다.

많은 마케팅 비용과 시간을 투입한 결과에 비해 그 효용성은 너무나도 미약한 정책 결정이었다고 볼 수 있다. 고유 브랜드의 가치를 미리 짐작하고 조금씩 준비해왔더라면 효율 낮은 비용낭비와 시간소비는 없었을 것이다.

돈 버는 것은 기업 아니라 브랜드



일류 브랜드의 이미지는 기업의 신뢰도나 제품의 품질을 굳이 홍보하지 않아도 이미 소비자의 인식 속에 기본적으로 존재하기 때문에 보이지 않는 경영자의 역할을 하게 된다. 시간과 수고를 아끼

지 않고 브랜드 자산(Brand Equity)을 차근차근 성장시킨 결과는 막강한 파워를 가져온다. 특히 매출이 낮아지는 불황기에 있어서는 더욱 힘을 발휘하게 된다. 브랜드 자산이 높은 브랜드는 소비자로부터 높은 브랜드 충성도(Brand Royalty)를 유지하게 함으로써 출혈을 감수하는 세일이나 가격할인을 시도하지 않아도 되는 이유로 매출이나 수익성에서 타격을 덜 받게 된다.

우리는 흔히 보이는 것에 집착하여 보이지 않는 것에 무심한 경우가 왕왕 있다. 아마도 이 부분에 있어서는 한국에 국한되는 것이 아닌 아시아의 신흥 개발국에서는 모두가 안고 있는 맹점이라 생각된다. 그동안 일반적으로 기업을 평가할 때는 기업의 외형이나 매출, 생산설비 또는 인적자원을 기준으로 삼아왔다. 하지만 지금은 브랜드 파워가 제4의 자산으로 급부

상하고 있다. 이른바 보이지 않는 것이 돈으로 평가가 되는 시대가 도래한 것이다. 다국적 기업인 미국의 필립모리스가 식품회사인 크래프트(Kraft)를 외형자산의 6배가 넘는 129억 달러에 매입했다. 크래프트의 고정자산은 불과 13억 달러였지만 '크래프트'라는 보이지 않는 무형의 자산에 대해 무려 116억 달러를 추가로 지불한 것이다.

이는 국외에서 일어나는 꿈 같은 이야기만은 아니다. 지난해 로케트전기는 국내 상표권과 영업권 일부를 7년간 미국 듀라셀 건전지에 임대하는 조건으로 약 815억원을 챙겼다. 이 엄청난 액수 중에 660억원이 바로 '로케트'라는 브랜드 평가가치다. 또한 올 초 기업부도로 인해 살충제 사업부분을 한국존슨에 매각한 삼성제약도 매각 대금 387억원 가운데 '에프킬러'라는 브랜드 가치가 무려 297억원을 차지하고 있다. 앞으로 기업이 세계경쟁 속에서 가져야 하는 무기가 무엇인가를 보여주는 단적인 예다.

브랜드는 인스턴트 식품이 아니다

단순히 브랜드만 만들어 놓고 품질이 좋으니 소비자들이 많이 선택하게 되면 브랜드 파워가 형성될 것이라는 주먹구구식의 계산을 하고 있는 국내 기업은 각성해야 할 것이다. 한국 기업들이 세계 시장을 이겨내기 위해서는 잠깐의 노력을 투자하거나, 혹은 겉보기에 그럴싸한 몇 가지 디자인만을 가지고 브랜드가 만들어지기를 기다릴 것이 아니라 전략과 전술을 바탕으로 하는 브랜드 아이덴티티를 확립해야 할 것이다.

이렇게 확립된 브랜드 아이덴티티를 통해 세계의 소비자들은 브랜드 인지와 브랜드 연상을 하게 된다. 그래야 브랜드 충성도와 구매를 높일 수 있고 기업은 이익을 얻게 된다. 그래서 생긴 브랜드 가치는 결국 기업의 핵심자산으로 남게 되는 것이다. 우리 기업은 이제 최우선적으로 장기적인 브랜드 아이덴티티를 생각해야 할 것이다. 브랜드는 끓는 냄비 속에 넣어 3분이면 만들어지는 인스턴트 식품이 아니기 때문이다.

3. 파워 브랜드, 이렇게 구축했다 / 애니콜

“ 애니콜 / 상징적 가치 유입 통해 세계적인 브랜드로 육성한다 ! ”

김재인 / 삼성전자 마케팅팀 과장

지난 98년 4월에 발표된 한 연구조사(고려대학교 박찬수 교수와 스탠퍼드 대학교 스리니바산 교수의 공동연구에 의한 '세계 상품브랜드 연구조사 결과' 논문)에 의하면, 애니콜의 가치를 금액으로 환산하는 경우 약 4억 달러(5,244억원)에 달한다고 한다. 이는 애니콜이 가지고 있는 이른바 '브랜드 파워'를 단적으로 보여주는 한 예다.

브랜드 파워 핵심은 통화품질

애니콜은 94년 9월부터 98년 6월까지 '한국지형에 강하다!'라는 컨셉트로 캠페인을 전개했다. 이동통신 분야의 세계적인 기업 모토로라가 약 70%의 시장점유율을 기록하면서 국내의 휴대폰 시장을 완전히 장악하고 있는 상황에서 런칭된 것이다. 애니콜을 성공적으로 런칭시키기 위해 필요한 것은 소비자들에게 '애니콜은 통화 성공률이 탁월하다'는 것을 확신시키는 일이었다.

이러한 전략은 성능에 대한 소비자들의 확신이야말로 당시의 휴대폰 시장을 장악하고 있었던 모토로라의 아성을 무너뜨리는 유일한 길이라는 믿음으로부터 비롯되었다. 이와 함께 애니콜의 성능을 가장 효과적으로 알릴 수 있는 슬로건이 요구되었는데, 이를 위하여 다음과 같은 다섯 요소가 고려되었다. 첫째, 외국산대비 기본통화 성공률 우위를 '구체적으로' 알릴 것. 둘째, 국내의 중계시설상 전파의 세기가 약한 지역이 많다는 점. 셋째, 국내 지형의 70% 이상이 산악으로 구성되어 있다는 점. 넷째, 외국 휴대폰의 성능이 주로 평야가 많은 지역에서 검증되었다는 점. 다섯째, 소비자들의 불만사항과 니즈를 반영할 것.

이와 같은 고민 끝에 탄생한 것이 바로 '한국지형에 강하다'라는 슬로건이었고, 이런 애니콜의 성능을 입증시키기 위한 입체적인 통합마케팅커뮤니케이션(Integrated Marketing Communications, 이하 IMC) 활동이 이루어졌다. 이른바 '한국지형 캠페인'으로 한국의 대표적인 명산 및 바다, 섬 등에서 무료통화 시연회를 실시하였는데, 한국의 온 산하와 명사들이 애니콜의 통화 성공률을 입증한 것이었다.

일차적으로 현장에서의 실증을 통해 애니콜의 통화 성공률을 성공적으로 입증한 후, 애니콜의 통화우수성을 가능케 하는 실체를 제시하는 작업에 착수하였다. 즉, 골드컨넥터 안테나, 주파수 검색기능, 우수한 접속 소프트웨어 등의 기술적 요소가 애니콜을 한국지형에 강한 휴대폰으로 만든다는 점을 소비자에게 알린 것이다. '한국지형을 통한 성능의 입증'과 '기술적 근거의 제시'라는 두 방향으로 실시된 일련의 캠페인을 통해 애니콜은 1995년 700%의 급신장을 기록하였으며, 95년 8월 시장점유율 52%를 기록하면서 드디어 모토로라를 2위로 끌어내리는 개가를 올리게 되었다.

작은 소리에 강하다!

97년 10월 1일 한국통신프리텔, 한솔PCS, LG텔레콤 등 3사에 의해서 PCS 서비스가 본격적으로 시작되면서 휴대폰 시장은 새로운 전기를 맞이한다. 사업자들의 무한 판촉경쟁에 의해 시장은 폭발적으로 팽창해 나갔으며, 통화품질에 대한 소비자의 욕구가 분화하기 시작했다. 즉, '통화음질'이라는 속성을 '통화성공율'이라는 속성과 분리시켜 생각하기 시작했다는 것이다.

PCS라는 새로운 서비스에 대응하기 위해서는 성공률에서 입증된 기술력이 애니콜PCS의 통화음질에까지 이어진다는 점을 소비자에게 알릴 필요가 있었다. 애니콜PCS의 본격적인 런칭은 '작은 소리에 강하다'라는 슬로건과 함께 이루어졌다. 기존의 '한국지형에 강하다'라는 슬로건이 산악이 많은 한국지형에서도 통화가 잘 된다는 점을 강조하는 것이라면, '작은 소리에 강하다'라는 슬로건은 미세한 소리까지 놓치지 않고 잡아내는 우수한 통화음질을 강조하는 것이었다.

이 슬로건을 소비자의 가슴속에 깊이 자리잡게 하기 위하여 ARS를 활용한 '목소리 편지' 등 다양한 IMC 전략이 구사되었으며, PCS의 주요 타깃인 젊은층에게 상당한 호응을 받음으로써 단기간 내에 시장에 안정적으로 진입하였다. 소비자 조사 결과 애니콜이 '통화성공율'과 '통화음질'이라는 통화품질의 두 요소에서 모두 경쟁사 대비 절대적인 우위를 점하고 있음을 알 수 있고, 이것은 애니콜PCS가 '작은 소리에 강하다'라는 슬로건과 함께 지속적으로 '통화음질'을 강조함으로써 이 부분에 대한 소비자들의 믿음을 끌어낸 것이라고 하겠다. 또한, '통화성공율'을 강조하였던 기존의 애니콜 디지털에 대해서도 '통화음질'이 뛰어나다는 인식을 가지게 함으로써 브랜드 확장에 의한 이중의 효과를 얻고 있음을 알 수 있다.

내 손안의 더 큰 세상



애니콜은 수년에 걸친 일관된 커뮤니케이션 전략을 통해 통화품질에 관한 소비자들의 믿음을 쌓아왔다. 그러나 통화품질에 대한 소비자들의 믿음이 애니콜의 브랜드 파워를 모두 설명한다고는 볼 수 없다. 모토로라의 경우 애니콜과 유사한 정도의 '속성지각'을 보이면서도 전체적인 브랜드 파워에서 애니콜보다 떨어지는 것은 브랜드 파워를 결정하는 데에 통화품질 이외의 요소, 즉 '상품 비속성 이미지'가 작용한다는 것을 말해준다.

'상품 비속성 이미지'는 브랜드 가치 확장 작업을 통해 쌓여왔는데 연령과 성별, 계층, 지역을 초월하여 가지고 다닐 가치가 있는 한국인의 휴대폰이라는 이미지를 한 마디로 정의한 '언제 어디서나 한국인은 애니콜'이라는 슬로건을 바탕으로 한 다양한 고객접점 활동이 뒷받침되었다.

애니콜 에티켓 캠페인, 마케팅 아이디어 공모, 캐릭터 공모, 애니콜 에피소드 공모, 애니콜 찾아가는 서비스 등 소비자 참여 프로그램을 통해 및 애니콜의 브랜드 로열티를 제고시켰으며, 여기에 세계적 골퍼 박세리를 애니콜의 사용자로 등장시킨 광고를 통해 세계적인 애니콜로까지 그 지위를 격상시켰다.

최근, 휴대폰 사용자 2,000만 명 돌파 및 통신 환경의 급변에 따라 제품의 기본 성능을 바탕으로 소비자의 다양한 욕구가 반영된 진일보한 애니콜의 모습이 필요했다. 이러한 변화가 반영된 것이 '내 손안의 더 큰 세상'이다. 최근 애니콜은 제품 측면에서 스피커폰, 인터넷폰, MP3폰, 워치폰 등 소비자의 발전된 욕구를 충족시키는 다양한 제품을 한 발 앞서 개발해왔다. 특히 통신시장 전반에 걸쳐 주된 이슈가 되고 있는 인터넷 기능은 '휴대폰으로 모든 것이 가능한 세상'이라는 장기적 컨셉트를 구체화시키는 데에 기본이 되는 제품으로 '내 손안의 더 큰 세상'이라는 슬로건의 실체라고 할 수 있다.

애니콜이 파워 브랜드가 되기까지는 탁월한 제품력, 세심한 브랜드 전략, 실제적 가치를 중심으로 소비자에게 다가가는 효과적인 IMC 활동이 상호보완적으로 작용하였다. 이제 애니콜은 기능적 가치 보완뿐 아니라 시대상을 반영한 상징적 가치의 유입을 통한 브랜드 파워 확장으로 한국인의 애니콜에서 세계인의 애니콜로 거듭날 것이다.

4. 파워 브랜드, 이렇게 구축했다 / 청정원

“ 청정원 / 브랜드 매니지먼트 시스템 통해 1등 브랜드 만든다 ! “

장영학 / 대상 마케팅팀 과장

미원이 1960년대 이후 우리나라의 마케팅 수준을 한 단계 끌어올린 좋은 사례였다면, 청정원은 취약한 우리나라 브랜드 마케팅의 또 하나의 모범 사례가 되었다. 청정원이 97년 '한국마케팅 대상'을 수상하게 된 가장 큰 이유도 한국의 마케팅 발전에 공헌했다는 공로를 인정받았기 때문이라 생각한다.

미원은 분명 우리나라에서 몇 안 되는 훌륭한 브랜드라는 데에 의심할 사람은 아무도 없을 것이다. 과거 미원은 회사명으로도 그리고 제품명으로도 사용하는 데에 큰 무리가 없었다. 아니 단일제품으로 경쟁하기에는 더 좋은 브랜드 전략이었다. 그러나 소비자의 니즈는 급변하고, 내·외부적인 환경은 하루가 다르게 변하는 시대에 새로운 이미지와 차별화된 이미지의 브랜드 전략이 절실히 요구되고 있다.



브랜드 아이덴티티 전략 추진 필요

특히 회사 내적으로 다양한 식품군을 취급하면서도 소비자의 마인드에는 미원의 고착화된 조미료 이미지가 강해 마케팅 전략을 실행하는 일은 물론이고, 종합식품회사를 추구하는 식품사업 미션 실현에 큰 장애요인이 되고 있었다. 이런 여러 가지 대내·외적인 환경에 적극 대응하고, 고착화된 조미료 이미지를 탈피하기 위해 1995년부터 식품사업 브랜드 아이덴티티 전략이 추진되었다. 즉

이제까지 각각의 브랜드에 분산되던 마케팅 자원의 한계를 없애고 제품특성에 맞는 제품군을 분류하여 브랜드 이미지 구축, 신뢰와 정직이라는 이미지를 유지하면서 조미료라는 이미지를 탈피하고자 한 것이다.

브랜드 아이덴티티의 첫 단계는 제품군별로 그 특성에 맞는 통일된 이미지를 부여하여 브랜드 중심의 효율적인 마케팅 전략을 추진하는 일이다. 따라서 자사의 제품을 일반식품, 냉동식품, 커피, 기타식품으로 구분하여 제품군별로 이미지 목표를 설정하고, 신규 패밀리 브랜드를 도입하여 포장을 새롭게 하고 각 제품군별로 상품전략을 추진하는 것이다. 패밀리 브랜드란 마케팅 자원의 배분 및 효율화를 추구하기 위하여 동질 또는 유사 상품군에 선정된 하나의 대표 브랜드를 말하는 것이다. 이런 전략을 바탕으로 대상은 청정원(일반식품), 쿡앤조이(Cook&Joy, 냉동식품), 로즈버드(커피), 미원(기타식품) 등 4가지로 구분하여 브랜드 전략을 실행하게 되었다.

'정성'이라는 핵심 아이덴티티 구축

청정원은 대상의 브랜드 이미지 구축 전략의 일부분이다. 청정원의 브랜드 개념은 정직과 신뢰를 바탕으로 '본연의 맛과 참다운 제품'으로 구성된 식품 패밀리 브랜드다.

청정원 브랜드 심볼에 신경을 많이 썼는데, 심볼은 찬란한 햇살, 아름다운 산, 깨끗한 물, 푸른 녹음이 어우러진 우리의 자연이 빚어낸 맛이라는 이미지를 담으려고 하였다. 이로 인해 청정원 제품은 깨끗하고, 다채로우며, 싱그러운 자연의 맛깔을 정성으로 담아낸 것이라는 의미를 다양한 색상과 정확한 선의 요소를 통해 표현한 것이라 할 수 있다.



브랜드 아이덴티티는 간단하다. 청정원은 일반식품이므로 '정성'이라는 핵심 아이덴티티를 구축하였다. 이 핵심 아이덴티티를 가지고 소비자에게 정직과 신뢰, 신선함을 전해주고자 하였다. 그래서 청정원의 슬로건은 '신선한 맛의 세계로, 자연에 정성을 더합니다'라고 하였다. 이러한 청정원의 아이덴티티를 더욱 강화하기 위해 전제품 관능검사 정례화, 양질의 최상위 원료 사용, 생산공정 및 위생관리 철저 등을 기반으로 하고 있다.

한편, 고객과의 커뮤니케이션은 대상의 일반식품인 '청정원'이라는 패밀리 브랜드 이미지를 고지하면서(미원에서 전이) 정직과 신뢰와 신선함과 깨끗함이라는 청정원 가치 제안을 하였다. 또한 제품 속성은 정성을 다해 만든 가공식품이라는 것을 강조하였다.

텔레비전 광고에서는 신선한 맛(1차)과 정성을 다한 이름(2~4차)이라는 컨셉트를 연계하여

최종적으로 청정원하면 '자연에 정상만을 더한다'는 이미지를 인식시키고자 하였다. 신문과 잡지 광고는 청정원 심볼의 의미를 중심으로 단계적으로 표현하면서 청정원 가치 제안에 주력하고자 하였다. 표현전략은 텔레비전 광고와 연계하면서, 자연을 소재(심볼의 의미)로 한 바다, 산, 들 등을 단계적으로 표현하면서 청정원의 약속(본연의 맛, 참다운 제품)을 표현하고자 하였다.

홍보에서도 다양한 활동을 하였다. 특히 사외 홍보도 중요하지만 사내의 활동 또한 중요하다고 판단, 사내에 청정원을 알리기 위해 노력했다. 새로운 브랜드가 나오면 전체 사원을 대상으로 사내교육을 실시, 이메일을 통해 사내 홍보를 지속적으로 실시하고, 전사업장 및 영업부서에 홍보용 액자를 제작하여 배포하였다.

사외활동은 문화방송 주부가요열창, 문화방송 신인탤런트 선발대회, 여성교양강좌, 예술인 큰잔치, 고양시 꽃박람회 등에 적극적으로 참여하여 홍보 활동을 했다. 또한 스마일팀이라는 50명의 홍보 전문요원을 운영하여 청정원 이름표 달기, 제품 샘플링 등 각종 홍보 활동을 전개하였다.

대상의 가장 큰 자산

대상의 식품 대표 브랜드 청정원은 우리뿐만 아니라 외부적으로도 많은 변화를 가져왔다. 첫째, 브랜드 파워 구축의 기본이 되는 브랜드 인지율 측면에서도 조사결과 약 96%의 소비자가 인지하고 있는 것으로 조사되었다. 또한 인지도와 비례하여 브랜드 회상율도 높아 소비자가 청정원 브랜드를 구매하는 데 결정적인 요소로 작용하고 있다. 브랜드 이미지에서도 자연, 신선, 깨끗함, 고급, 세련 등으로 평가되고 있었으며, 청정원의 핵심 타깃인 고학력, 중·고소득, 대도시, 젊은 소비자에게 상대적으로 좋은 반응을 보이고 있어 청정원 브랜드 전략이 성공적으로 소비자에게 접목되고 있음이 증명되었다.

둘째, 영업현장에서 일하는 영업사원에게 새로운 자신감과 긍지를 심어 주었다는 것이다. 소비자가 가지고 있는 청정원의 좋은 이미지는 매장에서 곧바로 구매와 연결되고 소비자의 그런 반응이 영업현장에서 일하는 영업사원에게는 큰 힘이 되고 있다. 패밀리 브랜드의 중요한 특징인 후광효과가 청정원 전제품군에 영향을 미쳐 직접적인 마케팅 투자가 없었던 제품들도 매출증대 및 기타 시장 경쟁력 향상에 많은 도움을 주었다.

지금까지 청정원은 성공적으로 자리를 잡아가고 있다. 그렇지만 현재의 수준에서 만족하지 않고 청정원의 기본 브랜드 개념인 '본연의 맛, 참다운 제품'을 소비자에게 제공함으로써 소비자의 가치를 향상시키고 더욱 친숙한 생활 속의 브랜드가 되기 위해 노력할 것이다. 이를 위해 대상은 독창적인 브랜드 매니지먼트 시스템을 개발하고, 완성된 시스템에 의해 브랜드를 관리해 나가고 있다. 이제 대상은 청정원을 세계의 1등 식품 브랜드로 만들기 위해

더욱 노력할 것이다.

5. 파워 브랜드, 이렇게 관리한다 / 피자헛

“ 피자헛 / 브랜드 백서 활용한 지속적인 컨셉트 관리 “

김기태 / 한국피자헛 마케팅팀 실장



‘피자헛’하면 생각나는 것이 무엇일까? 일부는 피자를 생각하고 또 일부는 빨간 지붕을 생각할 것이다. 또한 피자헛 간판이 있는 레스토랑을 연상하는 사람도 있을 것이다.

그렇다면 피자헛 브랜드의 실체는 무엇인가? 피자헛에서 규정하는 피자헛 브랜드의 실체는 ‘맛있는 피자’다. 여기에는 ‘맛있는’이라는 다소 추상적인 개념과 ‘피자’라는 눈에 보이는 실물이 결합되어 있다. 이는 인위적으로 만든 개념이 아니라 오랫동안 브랜드를 구축하기 위한 여러 가지 노력에 의해 자연스럽게 소비자들에게 생성된 결과다.

정기적인 브랜드 이미지 조사

피자헛은 세계 최고의 피자 체인으로 전세계 84개 나라에 걸쳐 1만 2,300여 개의 매장과 24만여 명의 종업원이 하루 수백만 개의 피자를 제공하고 있다. 국내에서 피자헛은 1985년 이태원에 1호점을 개설함으로써 본격적인 영업을 시작하였고, 그동안 전국에 150여 개의 점포를 열고 ‘함께 즐겨요! 피자헛’이라는 슬로건을 중심으로 적극적인 마케팅을 펼쳐 현재의 피자헛이라는 강력한 브랜드를 갖고 피자업계의 리더로 자리잡게 되었다.

그렇다면, 피자헛을 이렇게 강력한 브랜드로 만든 원동력은 무엇인가? 첫째, 앞서서도 언급했듯이 브랜드의 실체라 할 수 있는 ‘맛’에 대한 투자를 계속함으로써 고객의 입맛에 가장 잘 맞는 피자를 개발한 것이 결국 ‘맛있는 피자’를 만들었고 이것이 바로 ‘피자헛’으로 연결된 것이다.

신제품을 개발할 때마다 수 차례의 테스트를 거치고 일단 개발되어 출시된 제품에 대해서도 혹시 고객의 입맛이 변하지 않았는지 지속적으로 추적조사(Tracking Test)를 하고 있다. 이를 고객만족 추적조사(CEM:Customer Experience Monitor)라 하여 매달 실시하고 있다. 고객만족 추적조사에서는 맛 등의 제품적인 측면 외에 서비스 측면도 계속 추적하고 있다.

둘째, ‘함께 즐겨요 피자헛’이라는 슬로건을 중심으로 ‘함께 나눔(Sharing)’이란 컨셉트를 지속적으로 유지함으로써 그 바탕 위에서 강력한 브랜드를 만들 수 있었다. 여기에서도 브랜

드가 소비자 마음속에서 어떻게 유지되고 있는지 파악하기 위해 매달 정기적으로 브랜드 이미지 조사(BIT:Brand Image Tracker)를 실시해 오고 있다.

셋째, 체계적인 브랜드 관리 시스템이 있어서 피자헛이라는 브랜드가 일관된 이미지를 갖도록 광고, 프로모션, PR, 인적판매 등 마케팅의 기본 요소 외에 레스토랑 비즈니스만이 갖는 독특한 고객 접점인 레스토랑, 종업원, 서비스 등에서 철저하게 관리해 온 것이 또 하나의 이유라 할 수 있다.

브랜드 백서를 통한 관리

이처럼 효과적인 관리를 위해 브랜드에 대한 모든 것을 규정해 놓은 것을 피자헛에서는 브랜드 백서(Brand White Paper)라 한다.



오랜 기간 일관된 마케팅과 브랜드 관리를 통해 파워 브랜드로 자리잡은 피자헛이지만, 고객의 성향은 수시로 바뀔 수 있다는 점을 잘 알고 있기에 계속 브랜드의 건강함을 체크하고 더욱 강한 브랜드가 되기 위해 브랜드 백서를 통한 브랜드 관리를 게을리 하지 않고 있다. 브랜드 백서는 5가지 분야로 되어 있다.

1)브랜드 포지셔닝(Brand Positioning) : 브랜드의 핵심 가치(Brand Essence)가 무엇이며(피자헛의 경우는 '맛'으로 규정), 브랜드가 소비자에게 제공하는 이점(Brand Benefit)은 무엇이며, 브랜드가 갖고 있는 특성(Brand Personality)이 무엇인지를 규정하고 있다.

2)브랜드 이미지(Brand Image) : 여기에는 로고, 트레이드마크, 아이콘, 사인 등 피자헛을 시각적으로 대표하는 모든 요소들의 정확한 사용법을 규정하고 있다.

3)목표 소비자층 : 피자헛을 자주 이용하는 주 소비 계층이 어느 층이며 2차 소비 계층은 어디인지를 규정하고 있다. 또한 그 계층의 세부적인 특성과 그들에게 효과적인 프로그램이 어떤 것인지도 규정하고 있다.

4)브랜드 액세스(Brand Access) : 이는 피자헛이 시장과 고객에게 어떤 것을 제공해 줄 것인가에 대한 약속을 의미한다. 피자헛의 약속은 '우리의 장소가 바로 당신의 장소(Our place and yours)'로 고객에게 가장 편안한 경험의 장소를 제공한다는 의미다.

5)브랜드 서비스(Brand Service) : 이는 피자헛에서만 독특한 것으로 고객이 레스토랑에 와서 드시는 경우(Table Service), 고객의 집으로 배달해서 드시는 경우(Home Service), 포장

해 가시는 경우(Carry-out), 백화점 식품 매장에 있는 피자헛(Express) 등에서 어떻게 서비스해야 하는지에 대한 가이드 라인을 규정하고 있다. 이런 서비스에 대한 지침이야말로 피자헛이 브랜드를 일관적으로 관리해 주는 중추적인 역할을 한다.

파워 브랜드는 만들어 나가는 것

이런 브랜드 백서에서 규정하는 것이 제대로 지켜지고 있는지 계속 측정하기 위한 방법 가운데 하나로 피자헛에서는 챔프(CHAMPS)라는 제도를 운영하고 있는데 이는 C(Cleaness: 청결성), H(Hospitality:환대), A(Accuracy:정확성), M(Maintenance:관리), P(Products:제품), S(Speed: 속도) 등의 머릿글자를 딴 것으로 제품과 서비스 측면에 초점을 맞춰 지속적으로 브랜드를 관리해 나가고 있다.

또한 강한 브랜드로 키워 나가는 데 있어 중요한 요인 중에 하나가 바로 사람이다. 고객과의 접점에서 있는 매장 직원으로부터 위로는 최고 경영자까지 우리 브랜드에 대해 잘 이해하고 있어야만 브랜드를 효과적으로 관리할 수 있다. 아무리 광고를 통해 '함께 즐겨요 피자헛~'을 외치더라도 서비스를 담당하고 있는 최일선의 우리 직원이 이에 걸맞은 서비스를 제공하지 못한다면 우리 브랜드에 대한 이미지는 긍정적으로 유지되지 못할 것이다. 또한 최고 경영자의 마인드가 단기적으로 매출을 올리는 데에 우선 순위를 두게 되면 장기적으로 시장에서 살아 남는 강한 브랜드를 만들기는 매우 어려워진다.

결론적으로, 강한 브랜드가 되기 위해서는 브랜드의 핵심이라 할 수 있는 뛰어난 제품 및 서비스, 이를 관리하기 위한 제반 시스템, 그리고 이 시스템을 효과적으로 운영할 수 있는 마인드와 능력을 갖춘 사람 등의 3가지 요소가 적절하게 조화를 이루어서 상승 효과를 얻어야 하는 것이다.

파워 브랜드는 저절로 얻어지는 것이 아니라 만들어 나가는 것이다.

6. 파워 브랜드, 이렇게 관리한다 / 나이키

“ 나이키 / 공든탑도 관리하지 않으면 무너진다 ! “

김영국 / 나이키 브랜드마케팅팀 부장

브랜드 빌딩, 즉 브랜드 이미지를 어떻게 구축하느냐에 따라 기업의 흥망이 결정된다는 사실은 종전에 가졌던 영업과 유통에 대한 중요성에 대비해 커다란 비교가 된다. 자기 표현에 갈수록 민감해지는 소비자들의 기호를 만족시키는 방법으로써 브랜드의 퍼스낼리티(Personality)가 더 없이 중요해지고 있기 때문이다.



브랜드 퍼스널리티를 초기 도입부터 구축하는 것도 중요하지만 건물을 지은 뒤 관리가 중요한 것처럼 브랜드 매니지먼트는 기업의 유지 발전에 갈수록 중요한 요소가 되고 있다. 브랜드 매니지먼트는 많은 요건과 상황에 따라 다양한 전략과 방법이 필요하지만 여기서는 가장 보편, 타당하리라 보여지는 몇 가지 고려사항을 점검해본다.

분명한 목표 설정

우선 중요한 것이 명확한 목표를 설정하는 일이다. 소비자의 나이, 성별, 라이프 스타일 등에 따른 분명한 정의가 필요하다. 욕심내어 폭 넓은 소비자층을 겨냥하면 두 마리 토끼를 다 놓칠 가능성이 크다. 처음 설정한 전략이 잘 먹힌다고 타깃을 확대한다면, 그에 앞서 신중한 검토가 필요하다. 그 다음은 브랜드 퍼스널리티를 유지하는 것이다. 목표 설정과 마찬가지로 분명하고 구체적인 인격과 개성을 설정한다. 설정된 퍼스널리티가 꾸준히 유지되도록 모든 종류의 브랜드 표현에 신경 쓴다.

전방위 관리

소비자가 브랜드를 접하는 세 가지 시점에서 동일한 퍼스널리티가 전달되도록 통합마케팅(Integrated Marketing)을 전개한다. 마케팅이 광고, 홍보, 이벤트 등의 미디어를 통해 간접적으로 소비자에게 한 약속이 브랜드 퍼스널리티다. 브랜드 퍼스널리티가 분명하게 형성될 때 수요창출과 구매자극이 생기고 나아가 충성 고객이 생긴다.



구체적이고 분명한 목표 설정, 타깃이 흡모하게 될 브랜드 퍼스널리티의 분명한 설정 및 전달, 이후 타깃의 반응 점검을 통해 꾸준히 하고도 지속적인 마케팅이 중요하다. 장기적 계획 아래 단기적 목표 설정에 따라 목표달성 여부를 따지는 관리가 필요하다.

한편 수요 자극과 창출의 최초 동기 부여를 잘한다고 브랜드 관리를 잘하는 마케팅이라고 볼 수 없다. 매장에서는 소비자에게 직접적으로 제품과 함께 브랜드 퍼스널리티를 전달하는 역할을 하게 된다. 구매욕구를 느낀 소비자가 다음 취하는 행동 시점, 즉 판매점 방문시가 브랜드 관리의 또 다른 축이다. 이때 마케팅이 소비자에게 전달한 약속이 매장에서 동일하게 지켜지고 전달되어야 한다.

대개 매장·판매점들은 브랜드 전달보다는 매출 증대에만 신경을 쓰기 때문에 이 같은 약속 지키기가 잘 이루어지지 않는다. 본사의 마케팅 조직은 이를 보완키 위해 소위 '채널 마케팅'이라는 기능을 통해 판매점의 브랜드 이해를 돕고 소비자에게 한 약속을 잘 지키도록 장

려하기도 한다.

마케팅을 통해 이룩한 수요 창출 효과가 제대로 소비자의 구매로 연결되도록 구매시점의 매장 역할을 강조하지 않을 수 없다.

마지막으로 중요한 것이 애프터서비스다. 제품의 하자 보수는 애프터서비스의 극히 일부분이다. 고객 만족도 최우선을 목표로 한다면 사용 후의 만족도 체크를 하거나 제품 외의 다양한 혜택을 줌으로써 브랜드 퍼스널리티를 더 좋아하는 충성 고객으로 만들고 판매점에서의 재방문 기회를 갖도록 한다.

브랜드 성숙도에 따른 관리

브랜드 도입기 관리의 중점사항은 인지도 제고라 할 수 있다. 브랜드 이름과 어느 종목(예를 들어 의류, 식품 등)에 속한 브랜드 인지 중점적으로 알려야 하기 때문에 질보다는 양이다. 짧은 기간에 많은 사람들에게 알리는 것이 급선무다.

이 때 금기사항은 무리하게 메시지 전달하려는 태도다. 낮은 인지도에 비해 성급하게 앞서 나가는 메시지 전달은 무리다. 또한 타깃을 소그룹화하여 인지율이 높은 타깃 그룹에 대한 메시지 전달은 바람직하지만, 매스 미디어를 통한 광고에 많은 부하를 주면 비용낭비다.



브랜드 성숙기 관리의 중점사항은 메시지 전달에 주력하는 것이다. 감성적 공감대 형성, 즉 느낌으로써 브랜드 퍼스널리티를 호의적으로 받아들이는 강도가 지속되도록 한다. 금기사항은 이미지 희석에 주의해야 한다는 것이다. 브랜드 노출 기회가 좋다고 해서 브랜드 성격과 관련이 없는 상황일 때 브랜드가 표현된다면 브랜드 퍼스널리티의 분명함이 희석된다. 공짜로 브랜드가 노출된다는 기회라 하더라도 이는 브랜드 파워를 오히려 약화시키는 결과를 줄 가능성이 크다. 나이키의 경우 스포츠 이벤트가 아니면 브랜드 노출을 하지 않고 있다.

7. 파워 브랜드, 해외사례 / 새턴

“ 새턴 / 고객 중심의 브랜드 아이덴티티 구축 ”

김주호 / 금강기획 마케팅전략연구소 팀장

새턴이 등장한 80년대 말, 두 차례의 오일 쇼크와 승용차 복수소유 세대의 증가로 미국 소비자들은 연비가 높은 소형차를 선호하였으나, 빅3는 이에 대응하지 않고 수익위주의 대형

차 생산에 집착하여 소비자 불신을 가져오게 되었다. 이때 높은 연비, 세련된 디자인으로 인식된 일본차가 서서히 시장을 공략하면서 미국 소비자들은 '미국 자동차는 안 된다'는 인식을 갖기 시작하였다.

순위	초기품질조사 1994년	딜러만족도 1994년	구입만족도 1995년
1	렉서스(54)	새턴(157)	새턴(160)
2	도요타(69)	렉서스(140)	인피니티(150)
3	인피니티(75)	재규어(124)	캐딜락(149)
4	링컨(76)	도요타(117)	렉서스(149)
5	새턴(78)	물보(117)	볼보(148)
6	머큐리(86)	BMW(113)	벤츠(147)
7	벤츠(91)	벤츠(111)	아우디(145)
8	뷰익(91)	인피니티(109)	링컨(141)
9	혼다(92)	혼다(107)	BMW(140)
10	닛산(99)	닛산(107)	재규어(140)

자료: J.D. Power & Associates, The Power Report(초기품질조사는 출시 후 90일간 100대당 고장건수임)

1985년 제너럴모터스의 로저 스미스(Roger Smith) 사장은 미국 자동차의 장기적인 경쟁력 달성, 성공을 위한 프로젝트로 세계적 수준의 품질, 고객만족을 목표로 하는 목적의 새턴사업부 설립을 발표하게 된다.

새턴을 성공한 브랜드라고 말하고 그 사례가 자주 인용되는 것은 놀라운 판매량뿐만 아니라 고객 만족도에서 성공을 거둔 제품이기 때문이다. 새턴은 중소형의 승용차로 우리나라 엘란트라와 경쟁차종인 가격 1만~1만 3,000달러 대의 승용차다. 그런데 <표1>에서 나타난 것과 같이 고객만족의 차원에서 그보다 가격이 5배 이상 되는 차종과의 경쟁에서도 더 높은 점수를 얻고 있음을 알 수 있다.

◀ <표1>브랜드별 승용차 소유자의 만족지수 비교

기존 방식과 완전히 다른 접근

새턴의 성공요인은 우선 노사가 함께 경영을 책임지는 전혀 새로운 방식의 조직구조와 생산 방식을 취하였고, 최고의 품질을 지향하며 고객중심의 마케팅을 펼친 것 등 여러 가지 다양한 요소가 있지만 그 중에서도 특히 주목받는 이유는 과거 그 어떤 경쟁사도 시도한 적이 없는 독특한 광고전략으로 브랜드 자산을 키웠다는 것이다.

새턴은 기존 자동차의 속성에 소구한 일상적인 광고와 신차들이 으레 그러하듯이 각종 가격할인 프로모션에 의존하지 않고 이벤트, 인터넷, 다이렉트 마케팅 등의 새로운 대고객 커뮤니케이션 매체를 이용하였다.



또한 새턴은 자동차를 만드는 회사, 그 이상의 기업과 그것을 만드는 사람까지 소비자에게 알리며 소비자와의 관계를 맺고자 하였다.

조사에 의하면 새턴 고객의 70%는 새턴이 아니었으면 제너럴모터를 구매하지 않았을 것이라고 대답했고, 그 가운데 50%는 일제차를 구입했을 것이라고 대답한 것으로 나타났다.

새턴의 목표는 미국 국민에게 새로운 출발을 의미하며 고객을 최우선으로 하는 기업의 추구이고, 그것이 바로 전달하고자 하는 커뮤니케이션의 목표다. 그래서 새턴이라는 브랜드에 고객과의 관계를 맺는 모든 기업활동이 심어지도록 노력하였던 것이다. 이와 같은 목표를 달성하기 위한 새턴의 마케팅 믹스에 대해 알아보자.

제품 : 제품과 관련하여 새턴은 많은 기술적 투자를 하였고, 구입 후 30일 이내 또는 1,500마일 이내에 차가 마음에 들지 않으면 다른 차로 교환 또는 환불해주는 머니백(money back) 정책으로 품질에 대한 자신감을 나타냈다. 리콜도 정부의 명령이 아닌 자발적으로 진행했다. 예를 들어 리콜을 처리하는 방식도 고객을 야구장에 초대하고 고객이 경기를 즐기는 동안 고장난 부분을 수리하는 등 리콜을 이벤트화하여 말끔하게 처리했으며, 리콜 이후에 고객 만족도는 오히려 높아졌다.

가격 : 기존 업계의 관행인 리베이트나 각종 할인제도를 배제하고 정찰제를 실시하여 고객이 가장 꺼리는 것으로 알려진 딜러와의 가격 흥정을 없앴다.

유통 : 근접지역에서 같은 브랜드의 많은 딜러들이 경쟁하는 것을 막기 위해 인근 지역을 모두 책임지는 딜러망을 구축하였고(MAA 방식) 브로슈어, 쇼룸 등의 디자인에도 일관성을 유지하였다. 또한 딜러에게 자동차의 설계철학부터 자동차 특징에 대해 완벽하게 숙지시켜 소비자에게 신뢰를 주고 새로운 브랜드 건설 첨병으로서의 자부심을 부여하였다.

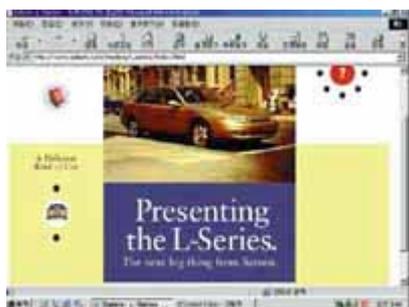
프로모션 : 기존 회사와 전혀 다른 차원의 프로모션을 여러 다른 수단을 통해 전개하였다.

광고 : 주로 가격이나 단기적 판촉에 의존하는 딜러의 광고가 일반적이고 모기업은 이미지 광고를 한다거나 광고회사가 자주 바뀌는 것이 미국 자동차 광고의 일반적인 흐름인데, 새턴은 할리니숍(Hal Riney Shop)이라는 하나의 광고회사를 통해 광고정책의 일관성을 유지하였다. 뿐만 아니라 IMC를 통해 하나의 표정, 하나의 목소리로 다양한 커뮤니케이션 형태를 개발하고 실행하였다. 새턴 광고의 특징은 우수한 품질의 제품이지만 제품의 속성과 가격에 전혀 무관한, 차를 만드는 사람 그리고 그 사람이 일하는 회사의 가치와 문화, 그 제품을 쓰는 소비자를 보여줌으로 정서적 의미를 부여하였고, 고객중심의 브랜드 아이덴티티를 구축하였다.

다이렉트 마케팅 : 딜러를 통해 고객의 데이터베이스를 확보하였고, 그것을 기반으로 한 일대일 데이터베이스 마케팅을 전개하였다. 또한 리콜 같은 경우에도 이미 확보된 데이터베이스를 이용하여 더욱 빠른 시간에 많은 차량을 처리할 수 있었다.

세일즈 프로모션 : 여러 가지 세일즈 프로모션이 있었지만 경품이나 할인과 같은 단기적인

판촉 행사는 피하고 장기적인 충성고객의 확보에 필요한 전략을 구사하였다. 예를 들어 '10만 마일 클럽'과 같은 경우는 새턴 자동차의 마일 수가 10만이 넘으면 가입되는 클럽으로 새턴은 각종 혜택을 제공하여 새턴 자동차 성능의 우수성을 알리는 동시에 고객을 보호하는 이미지를 알릴 수 있었다.



PR : 이미 앞서 살펴본 제이디파워인덱스(J.D Power Index)와 같은 공신력 있는 기관의 소비자 만족도 등을 널리 알리는 동시에 지역 자선활동도 활발히 전개하였는데, 새턴 어린이왕국(Kid's Kingdom)과 같은 프로그램으로 불우한 지역에 어린이를 위한 운동장을 건설하여 지역사회 발전에 도움을 주는 일 등을 전개하였다.

이벤트 : 이벤트의 주목적은 고객과 기업의 관계가 더욱 깊어지는 계기가 될 수 있는 것이었는데, 예를 들어 홈커밍데이와 같은 것은 마치 흩어진 가족이 명절에 만나듯 새턴공장이 있는 테네시의 스프링힐에 10만여 새턴 소유자를 초대하여 다채로운 행사를 하였다. 이날은 고객과 새턴을 만든 기능공의 만나는 날인 동시에 연예인도 참여한 다양한 행사와 바비큐 파티 등을 벌여 고객과 기업이 하나가 되는 장을 연출하였다.

사이버 : 새턴이 고객과 함께 한 여러 접착점 중에서 가장 첨단 기술을 응용한 부분은 바로 컴퓨터의 사이버 공간을 활용한 활동인데, 고객간의 긴밀한 연계와 기업과 고객간의 교류가 이곳에서 수시로 이루어졌다.

구전 : 일반적으로 기업이 간과하기 쉽거나 통제가 어렵다고 간주하는 것 중에 하나가 바로 구전이다. 새턴은 각종 차별화된 고객 서비스와 딜러들의 모습으로 많은 고객에게 호응을 받았는데, 이것들이 곧 새로운 고객을 유인하게 되었다. 새턴 그루피(Saturn Groupie)와 같은 것은 고객 스스로 PC통신 등에 만든 새턴동호회로 이들은 서로 정보를 교환하기도 하고 새턴과 함께 찍은 사진을 전시하는 등 새턴에 대한 애정을 표출하였고 이것이 결국 긍정적 구전효과로 이어지게 되었다.

새턴은 큰 성공을 거두었다. 물론 이와 같은 성공을 지속적으로 이어가자면 설비투자나 판매망 확충 등 지속적인 투자가 이어져야 한다는 점에서 제너럴모터스에게는 부담으로 작용할 수 있고, 자금 배분 등의 문제로 다른 제너럴모터스 디비전의 견제를 받고 있는 것도 사실이다.

그러나 우리가 여기서 이해해야 할 부분은 브랜드 자산을 구축하기 위한 기업의 노력과, 그것이 기업과 소비자에게 무엇을 가져다주었으며 진정 소비자가 오늘날 기업에게 원하는 것

이 무엇인지를 새턴 사례를 통해 다시 한 번 확인할 수 있었다는 것이다.