

보이지 않는 마케팅

*이 글은 뉴욕타임즈 롱 워커의 6.22일자 기사 "Marketing of No Marketing"을 발췌·정리한 것이다.

토요일 저녁 무렵, 문신에 귀고리를 한 백여명의 젊은이들이 오토바이를 타고 오레곤주 포틀랜드 북동쪽에 있는 앨버트 공원에 한꺼번에 모여들었다. 담은 없지만 철제 지붕이 있는 경기장 뜰에 모여 '바이크 폴로(bike polo)' 토너먼트를 시작했다. 남성호르몬이 넘치는 변두리의 문제아 이미지로 살아온 그들 중 대다수는 오토바이 메신저들이며 1/3 정도는 그 지역 출신이고 나머지는 시애틀과 샌프란시스코 등지에서 왔다. 하지만 그들에게는 기업 스폰서가 있다. 이날 공원의 파티는 웨스트 사이드 인바이트(West Side Invite)의 한 부분으로서 Pabst사가 1,750달러어치의 상품을 지원했다. 하지만 그에 대한 플래카드나 옥외광고물도 없고 Pabst의 직원도 찾아볼 수 없었다.

P.B.R.를 살린 마케팅 전략

Pabst Blue Ribbon사(이하 P.B.R.)은 불가능할 것 같았던 재기에 고무되어 있다. 1970년대 이래 계속 하락세를 보여 온 맥주 판매량이 2002년에 처음 5.3% 성장했다. 2003년 들어서도 4월20일까지 슈퍼마켓 맥주 판매량은 작년 대비 9.4% 증가한 상태이다. 상품 추천지인 힙스터 핸드북(Hipster Handbook)에도 그 맥주에 대한 추천 기사가 실렸고 미션 지구(Mission District)에서 동부 저지대 지역(Lower East Side)에 위치한 트렌디(trendy)한 술집들에서 가장 뜨고 있는 맥주다. 시카고에서의 판매량도 134%나 늘었다. 하지만 갖가지 종류의 맥주가 판매되는 것으로 유명한 소규모 맥주업자들의 천국 포틀랜드에서의 성장이 가장 눈에 띄는데 오토바이 메신저들이 P.B.R.의 전위대 역할을 해낸 곳이다. 지역 슈퍼마켓 판매량은 쿼스 라이트, 버드와이저, 버드라이트와 코로나의 뒤를 잇고 있다.

오토바이 메신저들이 마셔대는 맥주량 때문에 매출이 급성장한 것은 물론 아니다. 그렇다면 비결은 무엇인가? 일단 Pabst

의 직원들조차도 어리둥절해 있다는 것만은 먼저 알아두자.(Pabst사는 거의 20년 동안 광고를 하지 않았다) 어떤 이유든지 간에 미국에서 시장에 영향을 끼치는 트렌드는 그 영향력이 아무리 미세한 것이라 할 지라도 반드시 다음과 같은 두가지 현상을 불러온다. 첫째, 수많은 컨설턴트, 마케터, 저널리스트들이 관심을 갖고 트렌드의 성공 비결을 유추해내고자 많은 노력을 기울인다는 것과 둘째, 그 트렌드를 수익성과 연결시켜 유지하기 위한 노력들이 뒤따른다는 것이다.

그 중 흥미로운 이론은 P.B.R.의 팬들이 마케팅 활동과 협찬 등의 마케팅적 지원이 없음에도 불구하고 늘어나는 것이 아니라 오히려 그것이 없기 때문에 늘어난다는 것이다. 전체적으로 맥주 업계는 제품 판촉을 위해 1년에 대략 10억불의 돈을 쓰고 있다. 그 돈의 대부분은 엄청난 규모의 TV 캠페인과 로고 노출을 통한 이미지 구축 광고비로 대부분 지출된다. (몇 년 전 컨슈머 리포트(Consumer Report)에 따르면 엄청난 판매량을 보이고 있는 버드와이저나 밀러의 단골 고객들도 개별 맥주 맛을 구별해 내지 못한다고 하니 이미지 구축에 그만큼 돈을 쏟아붓는 것이 그리 놀랄 만한 일은 아니다) 오랜 시간동안 잊혀진 존재였던 P.B.R.은 이미지가 없었다. 그냥 존재할 뿐이었다.

사람들이 왜 이런 점에 매력을 느꼈는가에 대해서는 쉽게 알아 낼 수 있다. 그보다는 그것을 어떻게 이용할 것인가가 어려운 문제였다. 그에 대해 P.B.R.사가 찾아낸 해답 중 하나는 난폭한 오토바이 메신저들에게 현금을 지급하는 것이다.

드러나지 않는, 드러내서는 안되는 마케팅

닐 스투어트가 27살에 부문 마케팅 매니저로 P.B.R.에 입사했을 때가 2000년 여름이었다. P.B.R.은 자체 공장을 폐쇄하고 맥주 제조를 밀러사에 넘기기 위한 협상 과정에 있었다. 그때 P.B.R.의 상황은 좋지 않았다. 2001년 판매량은 백만 배럴 이

하로 떨어졌고 이는 지난 10년 동안에 가장 낮은 판매량이며 전성기였던 1975년에 비해 90%이상 감소한 것이었다. 당시 새로운 고객층이 형성되고 있다는 미세한 신호들은 있었다. P.B.R 벨트를 맨 키드락(Kid Rock), 수퍼볼이 있는 일요일 유타에서 이른바 'Pabst Bowl'을 즐기는 일단의 스노우보더들. 하지만 P.B.R사는 여전히 충성도 높은 45세에서 60세의 연령층에 마케팅 초점을 맞추고 있었다.

그 때 "포틀랜드에 있는 한 영업관리 사원이 새로운 대안 고객층들이 점차 P.B.R 브랜드에 빠져들기 시작하고 있다는 것을 알아챘다"고 스투어트는 말했다. P.B.R은 여전히 그 그룹을 타깃으로 삼고 있지 않았다. "당시만 해도 그들은 그냥 브랜드 주변에 있는 한 그룹일 뿐이었다"

스튜어트는 포틀랜드로 가서 리드 칼리지(Reed College) 근처에 오토바이족들이 잘가는 루츠 타VERN(Lutz Tavern)과 애쉬 스트리트 살룬(Ash Street Saloon)을 방문했다. 여기서 그는 P.B.R 브랜드를 좋아하는 사람들이 마케팅 활동을 혐오하는 사람들이라는 사실을 알게 되었다. 그 사실이 그리 나쁜 뉴스는 아니었다. 그는 길거리 패션으로 차려 입고 술집으로 걸어 들어갔다. 그 어디에도 Pabst 로고는 없었다. 스투어트는 세인트 루이스에 있는 안호이저 부쉬의 마케팅부서에서 일한 적이 있었는데 술 마시는 사람들에게 직접 기념품을 뿌린 경험이 있었다. 하지만 포틀랜드에서는 기념품을 뿌릴 필요가 없었다.

업계에서는 P.B.R의 부상을 일종의 옛 멋을 다시 찾는 움직임의 일환으로 보고 있다. 물론 그런 유행이 새삼스러운 것은 아니다. 'White Trash(가난한 백인을 일컫는 말)' 이론에서는 P.B.R을 리바이스(최근 판매가 줄고 있다), 트럭 운전사들의 모자와 연관지어 해석한다. P.B.R을 마시는 사람들을 9/11테러 당시의 블루칼라 영웅들과 비교, 해석하기도 한다. P.B.R에 대해 많은 생각을 가진 사람 중 하나가 Napster나

DOC Martens와 같은 이들을 광고주로 가진 샌프란시스코 소재 마케팅 부티크 Plan B의 알렉스 와이퍼퍼스이다. 그는 마케팅이 아니라 소비자가 만드는 브랜드 정체성에 대해 각별한 관심을 가지고 있다. 작년에 P.B.R에 대해 약간의 컨설팅을 했었고 막 완성한 책 'Brand Hijack'에 P.B.R의 케이스도 포함시켰다. 와이퍼퍼스는 P.B.R이 비록 오랫동안 가꾸지 않은 브랜드이지만 부정적인 이미지는 갖고 있지 않다고 말했다.

No! Logo!

저널리스트인 나ومی 클레인이 지은 이 책(2000년 발간)은 대중의 삶에 '끼어' 드는 브랜딩과 마케팅, 그리고 '끼어' 든다는 느낌을 갖는 대중 속에 숨어있는 욕심 많고 공격적인 심리 상태, 주로 젊은 사람들을 중심으로 마케팅에 등을 돌리고 있다 주장에 대한 증거 등에 대해 이야기하고 있다. 저자는 이같은 트렌드가 반(反)기업 활동가들의 밑천이 되고 있다는 것이고 스투어트의 시각은 이 책에 많은 마케팅 아이디어가 숨어 있다는 것이다. 그는 "이 책은 정말 사람들의 감정을 잘 묘사하고 있다. 그들은 실제로 모든 마케팅에 싫증을 내고 있다. '이제 그만해' 라고 말하고 있다"고 말했다.

P.B.R은 중립적인 위치에서 언제나 사회의 희생자의 역할을 해왔다. 이 맥주를 깔본다고 하더라도 염려할 필요가 없다. 왜냐하면 이 맥주를 마시는 사람들 사이에서는 부정적인 말들이나 의견들이 오히려 신뢰성을 높여주는 역할을 하기 때문이다. '저항으로서의 소비'를 하고 '불평불만의 라이프 스타일'을 가진 구매자들은 자유와 중산층을 거부하고 P.B.R을 일종의 자신들의 상징과 동료 불만분자로서 여기게 된다. 이 모든 것이 마치 블랙 코메디가 갖는 풍자성을 띠게 되지만 중요한 점은 이 같은 경향이 P.B.R로서는 전략적으로 크게 나쁠 것이 없다는 것이다.

마케팅 조직의 생리상 아무것도 하지 않는 것은 쉽지 않다. P.B.R의 경우, 가능한 한 마케팅 활동을 하고 있다는 티를 내지 않는 것이 매우 중요하다. 얼터너티브 락 을 주로 방영하는 지역 방송국에 내보내던 광고도 내렸고 키드락의 매니저가 협찬 관련 계약을 위해 접근 했을 때에도 P.B.R은 그 제안을 거부했다. 또 유명 스노우보드 대회나 극한 스포츠 선수를 후원할 기회가 있었는데도 포기했다. 심지어 브랜드의 향후 5개년 계획에 TV광고 집행계획은 아예 들어있지도 않았다.

소비자가 주도하는 브랜딩

스튜어트는 '소비자가 주도하는 브랜드'에 대해 끊임없이 이야기했다. Pabst와 고객간의 재미줄같은 관계들이 어떻게 형성되어 왔는가를 알게 되면 놀랄 것이다. 스텐어트씨는 포틀랜드의 오토바이 메신저들에게 먼저 접근하거나 비위를 맞추려는 노력은 하지 않았다. 오히려 그들 중 하나가 먼저 스텐어트씨에게 다가왔다. 후원을 위한 노력을 하지 않은 것이 오히려 후원 기회를 늘리고 네트워크를 확대시켰다.

P.B.R은 점차 미국 젊은이들의 아웃사이드 문화 예술에 대한 작은 규모의 그러나 전국적 후원자처럼 인식되기 시작했다. 전략상 시작한 것이 아니었는데도 꽤 체계를 갖추어 갔다. Pabst사가 Pabst를 처음 받아들인 하위 문화들에 대해 직접 지원을 하면 이들이 새로운 기반으로 떠오르게 된다. 그리고 그 기반이 멋지게 그 역할을 다해 선호 브랜드는 없지만 화려한 브랜드라면 충성을 다할 준비가 되어 있는 유동적 맥주 구매자들에게 영향을 주면 더 바람 것이 없게 된다. 이런 기반이 없으면 전체 구조는 한꺼번에 무너져 내린다.

P.B.R 매니아

2001년 4월, P.B.R은 베네통의 CFO였던 브라이언 코발처를 새 CEO로 영입했고 마케팅 부서는 전면적인 개편에 들어갔다. 그리고 지난 7월 44세의 쿼어스 출신 베테랑인 앨런 윌

너를 새 마케팅 부사장으로 임명했다. 그 때 당시 한 제품이 선두 제품을 따라잡기 시작했을 때 흔히 마케터들이 하는 모든 것들을-예를 들어 제품 디자인을 확 튼는 것으로 다시 한 다든지 눈에 확 띄는 사람들로 가득한 광고를 내보낸다든지 하는-모두 해보고 싶은 유혹에 휩싸였을 것이 분명하다. 그러나 Pabst는 그 어떤 행동도 취하지 않았다.

물론 Pabst가 업계에서 큰 비중을 차지하는 회사도 아니고 마케팅 예산 역시 보잘 것 없는 수준이라는 것이 하나의 이유이다. 스텐어트씨는 키드락과 계약을 맺으려면 최소 50만 달러의 계약금에 관련 프로모션에만 백만 달러가 추가로 들게 될 것이고 그렇게 되면 마케팅 예산은 한푼도 남지 않을 것이라는 것을 알고 있었다.

맥주영업의 베테랑인 스코트 프록터는 바(Bar)를 고객으로 생각한다. 1999년 회사가 문을 닫을 때 까지 오레곤의 블리즈사에서 일했다. 오레곤 지역 영업 담당자로 Pabst에 들어 온 것이 불과 몇 달 전이다. 프록터씨가 기억하는 Pabst는 포틀랜드에 얼마되지 않는 고객들을 가지고 있다는 것이었다. 4년 전만 해도 겨우 41개 정도였다. 그런데 지금은 무려 10배에 달하는 고객(바, bar)을 확보했다. 프록터는 특이한 P.B.R의 고객층에 다소 당황해 했다. "이제까지 내가 접한 부류와는 다른 그런 고객들이었다"면서 "내가 먼저 마음을 열어야만 했다"고 말했다.

지저분한 애쉬 스트리트 싸롱에서 Pabst 로고를 등에 새기려고 문신 전문점을 4번이나 드나든 28세의 필 비렌을 만났다. "Pabst는 나만의 독자적 문화의 일부뿐이다"라면서 "내 마음 속에 맥주는 이거 하나뿐이다"라고 말했다. 그는 요리사인데 스케이트 보드를 즐기며 자신의 친구들을 '핑크라크'라고 부른다. 몇 주 전에 지역 얼터너티브 신문인 윌라메트 위크는 P.B.R을 마시는 한 남자의 사진과 함께 'P.B.R을 마시는 최

신 유행만 쫓는 대학교육을 받은 중산층 월급쟁이 라고 조롱하는 광고를 실었고 “전혀 인디락이 아니야! 이것 봐!”라며 밀러 맥주와의 연관성을 들먹였다. 바렌은 이에 대해 많이 생각을 했지만 결국 신경 쓰지 않기로 했다. “죽기 전에는 누구도 내가 Pabst를 마시는 것을 막을 수는 없다”고 말했다.

Bike-Polo족들은 Pabst 맥주의 인기가 올라가는 것이 싫지만 “브랜드가 무엇이든 상관없이 우리는 1달러짜리 맥주를 마실 것”이라고 말했다.

한 제품이 대중적으로 성공하려면 위에서 이야기한 독자 문화 혹은 하위 문화들만 가지고는 부족하다. 그래서 Pabst는 몇 가지 새로운 전략을 준비 중에 있다. 포틀랜드 음악 저작권 업체인 럼블피쉬는 두개 도시에서 P.B.R 편집 앨범을 내기 위해 인디 밴드들과 접촉중이다. 그들의 기존 발표곡과 신곡을 추가해 발매할 예정인데 저작권은 P.B.R측이 가질 예정이다. 유명한 아티스트의 후원자보다는 지역 음악의 후원자로서 자리 매김 하려는 P.B.R측의 생각에서 나온 전략이다.


Pabst는 네트워크의 폭을 넓히기 위해 시카고에 있는 리퀴드 인텔리전스라는 조그마한 마케팅 대행사와 계약을 맺었다. 시카고와 기타 4개 도시 대상 필드마케팅 대행사를 추가로 더 선정할 예정이다.

소비자들이 만드는 P.B.R의 미래

P.B.R 맥주 캔은 한쪽 면에 밀워키의 P.O BOX가 새겨져 있다. Pabst는 1844년 밀워키에서 설립되었다. 하지만 현재는 본사를 샐레토니오에 두고 있다. 맥주 제조업자이자 부동산 개발인 폴 칼마노비츠가 1985년 이 회사를 인수했다. 당시 대부분의 맥주 회사들은 전국적인 브랜드 인지도를 높이는 데에 주력한 반면 칼마노비츠는 다른 생각을 갖고 있었다. 칼마노비츠는 맥주 제조 관련 하청 업체들을 사들여 가격을 낮추고 그들의 수익율도 낮추도록 했다.

Pabst는 밀워키의 맥주공장을 정리하면서 250명 가까운 직원을 해고했고, 퇴직 근로자에 대한 연금 문제로 법적 다툼까지 벌이고 있다. 하지만 한편으로는 그 덕분에 Pabst가 운명적으로 부활할 수 있었다고 할 수 있다. 머켓 대학의 테니스 가렛 교수는 “그들(Pabst)은 밀워키에 있는 사람들을 철저히 버렸다”고 말했다. 2001년에 밀러와 아웃소싱 계약을 맺고 제조 시설 없는 맥주회사로 변신했고 공장 인력들을 모두 내보냈다. Pabst는 현재 166명을 고용하고 있고 그들 중 절반은 영업 부문에 투입되고 있고 나머지는 자택근무를 하고 있다.

이런 것들이 문제가 될까? P.B.R을 마시던 사람들이 회사 이력 문제 때문에 그 맥주를 더 이상 찾지 않을까? P.B.R은 ‘정치적 브랜드’이지만 극단의 이데올로기를 추구하는 60년대식 관점의 ‘정치적’인 것은 아니다. 이 정치학에서는 블루 칼라와의 일체감이 실제 매출로 이어진다 (실제로 도심지역에서의 성장율은 높아지고 있지만 밀워키의 농촌 지역에서의 점유율은 계속 줄고 있다)

그러나 P.B.R은 회사의 냉혹한 경영 방식에 대한 저항 보다는 공격적인 영업 방식에 대한 저항을 더 걱정해야 할 것이다. 또 (실제 맥주 제조는 밀러사가 담당하고 있다는) 밀러와의 연관성이 수백명의 연금 수혜자를 해고한 사실보다 회사 이미지에 더 큰 손실을 가져올 것이다. P.B.R의 정치학은 개인의 자유, 너무 나서는 것에 대한 거부 의 정치학이다. Pabst가 의도적으로 그 틈새를 파고들려 하지 않았지만 이를 잘 활용할 수 있는 브랜드로 자리매김하게 되었다. Pabst의 이 같은 이미지에 대해 소비자들은 불평하지 않을 것이다. 왜냐하면 소비자들이 직접 만들어 놓은 이미지가기 때문에... 

번역·정리: 성윤호 | 한국광고주대회 홍보팀대리