

있던 우위를 상실함으로 인해 브랜드 파워가 약해진 것에 주목했다. 너프가 집안에서 금지된, 이를테면 공 던지기 같은 놀이를 가능하게 해준다는 생각과도 결별을 고했다. 우리는 당시 스포츠 부문에서도 우위를 잃어버린 상태였다”

존은 포커스 그룹과 필드조사를 병행해 8세~12세 사이의 이른바 ‘끼인’ 연령대의 숨은 생각을 관찰을 통해 알아냈다. 이는 일반적인 문항들의 설문조사로는 결코 알아낼 수 없는 귀중한 자료였다. “우리는 전국에 걸쳐 끼인 연령대로 패널을 구성했고 집중조사를 통해 그들로부터 광고초기 시안에 대한 아주 사적이고 귀중한 통찰력을 얻을 수 있었다”고 샤론 존은 말한다.

이처럼 하스브로는 위기로부터 벗어나기 위해 ‘끼인’ 연령대 패널의 피드백을 바탕으로 상품라인을 새롭게 꾸몄고 너프 로고를 새롭게 디자인 했으며 혁신적인 광고 캠페인을 내보냈다. 그 후 너프 라인의 2006년 1~3분기 매출은 2005년 동기에 비해 86%나 증가했다.



지 정확히 알고 있어야 한다. 이에 대해 렌도 (Landor)사의 로스는 50년 된 브랜드인 파나소닉이 어떻게 성공적으로 변신했는지를 그 예로 들었다. “파나소닉 브랜드와 상품에는 ‘실용적인 영감’이라는 이미지가 있었는데 브랜드 가치가 이미 매우 높은 상태였다. 하지만 파나소닉은 새로운 고객층에게 자신의 브랜드-실용적인 영감-를 알릴 필요가 있었다” 렌도사와 파나소닉은 ‘ideas for life’로 끝을 맺는 광고캠페인을 전개했다. 파나소닉은 그들이 전개하는 모든 사업에 이 ‘ideas for life’라는 컨셉을 심기를 원했다. “파나소닉은 ‘ideas for life’라는 것을 실행에 옮길 강한 의지를 가지고 있었고 소비자들이 파나소닉의 브랜드와 마주칠 때마다 ‘ideas for life’를 느끼게끔 만들었다”

소비자와의 약속 지키기

브랜드 트러스트의 트레비스는 마케팅 리더는 소비자가 자신의 브랜드와 마주치고 브랜드를 느낄 수 있을 만한 모든 영역과 장소 - 설사 직접적으로 관리하거나 통제할 수 없는 영역이나 장소라 할지라도, 이를테면 콜센터나 소매점 등과 같은 장소에 영향력을 행사해야 한다고 생각한다. “마케터는 말보다는 행동이 더 중요하다는 것을 인식하고 있어야 한다. 예를 들어 말로는 더 나은 서비스를 외쳐냈지만 실제 서비스가 개선되지 않았다면 그 브랜드는 매력을 잃게 되고 소비자와 더 깊은 관계로 나아가지 못하게 된다” 많은 마케터들이 하나의 브랜드 메시지 깃발 아래 전 회사가 뿔뿔 뭉치는 것이 얼마나 중요한지 잘 알고 있지만 실제로 그것을 실현하는 것은 여전히 쉽지 않다.

“CMO의 수명이 짧은 이유는 간단하다. 소비자와의 약속을 지키기 위한 권한과 힘이 없기 때문이다. CMO는 더 나은 상품, 더 나은 서비스를 약속하지만 정작 그 약속을 현실로 만들어 줄 수 있는 회사 직원들에게 영향력을 행사하지 못 한다”



소비자에게 말한 것을 실천으로 옮기는 회사가 실제 있을까? 트레비스는 “너무 분명하지 않나요? 스타벅스!”라고 답한다. “스타벅스는 커피를 판매한다. 하지만 그 이상이다. 스타벅스는 가장 선호하는 직장이다. 직원들은 스타벅스에서 일하면서 얻는 경험과 느낌을 고객들과 함께 나눈다. 그들은 이야기를 나누는 훈련이 되어 있다. 반면에 보험 회사들은 어떤가? 마치 개 사육장 같은 사무실에 앉아 훈련도 제대로 받지 못한 사람들로 하여금 고객 서비스를 담당하게 하고 있으니 도대체 그들이 고객들에게 무엇을 줄 수 있단 말인가?”

빠르게 변화하는 마케팅, 미디어 환경은 놀라운 기회를 제공한다

몇몇 사람들은 소비자의 마음은 그 깊이와 상관없이 여전히 오리무중이라고 말한다. ‘리빙브랜드’의 저자인 레이몬드 마케터들이 자신의 생각도 없고 변화에도 관심이 없는 사람들을 대상으로 소비자조사를 벌이고 거기서 얻은 데이터를 가지고 브랜드 포지셔닝에 활용하는 데에 문제가 있다고 지적한다. “정확도를 높이고자 한다면 상품개발 심지어 광고제작에까지 소비자를 직접 참여시켜야 한다”고 덧붙였다.


시스코의 글로벌 광고 책임자인 앨런 헬버그는 “시스코 시스템즈 같은 기업들은 소비자와 함께 한다”는 것을 직접 실천에 옮겼다. 기업들은 자신의 상품을 사용하며 기존의 상품을 완전히 새로운 것으로 변신시켜주는 소비자들과 긴밀하고 역동적인 협력관계를 유지해야만 한다. 이는 용도도 알 수 없는 물건을 미구 만들어내는 것과는 다르다”라고 말했다.

때때로 기업의 의도와는 아무 상관없이 소비자 스스로가

브랜드에 새로운 옷을 입히고 혁신을 이끌어내기도 한다. 대표적인 예가 Podcast인데 podcast는 iPod 사용자들이 음성대화를 녹음하고 업로드 하기 위해 개발했다. Podcasting은 애플사가 애초에 기획했던 것이 아니다. 하지만 결과적으로 iPod가 시장을 석권하는 데에 큰 역할을 했다. “이제 혁신이라는 것은 한 기업 혹은 소수가 독점할 수 있는 것이 아니다. 사람들에게 기회를 주면 당신의 브랜드는 더 많은 것을 얻게 될 것이다”라고 헬버그는 말한다.

그렇다고 마케터가 자신의 브랜드를 반드시 소비자에게 넘겨줘야 할 필요는 없다. 한 마케팅 전문가는 소비자에게 브랜드에 대한 정의를 내리는 권한을 너무 많이 넘겨주게 되면 그 브랜드는 오늘에만 안주하는 미래를 내다보지 못하는 브랜드가 될 위험성이 있다. 또 특정 소비자가 자신들의 취향에 따라 브랜드의 성격을 규정짓게 되면서 브랜드의 입지가 좁아질 수 있다. 하지만 이런 문제가 브랜드에 대한 고민이나 소비자에게 통제권을 넘겨주는 것에 대한 판단에 영향을 주어서는 안 된다.

하스브로는 수없이 브랜드를 혁신했지만 브랜드의 한 가지 핵심은 꼭 지키기 위해 특별히 노력했다. 그것은 Nerf 브랜드의 ‘foam’이었다. 어떤 변화를 주더라도 Nerf 라인 상품의 핵심은 바로 ‘foam’이었기 때문에 그것은 절대 변하지 않았다.

렌도사의 로스는 미디어 환경이 하루가 다르게 변화하고 복잡해진다 하더라도 리브랜딩 노력이 그 같은 변화에 좌지우지 되어서는 안 된다고 충고한다. “사실 기술의 발달에 따른 진보와 변화는 리브랜딩의 기회만 엿보고 있던 마케터들에게는 오히려 호재가 될 수 있다”면서 “지금의 마케팅, 미디어 환경이 매우 복잡하다는 것은 인정한다. 하지만 만약 당신(마케터)이 그것을 잘 활용할 수 있다면 매우 빠르게 기념비적인 변화들을 만들어 낼 것이다”고 말한다.  정리 | 성운호

