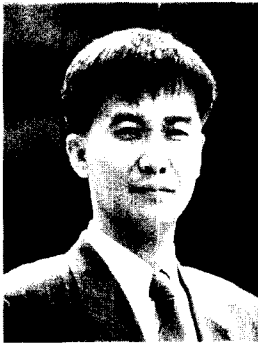


# 주류제품의 전략적 브랜드 관리

## I. 브랜드의 중요성



이진웅

〈서울산업대학교 산업경영학과 부교수〉

스웨덴 보드카인 앵솔루트(ABSOLUT)가 1979년 미국시장에 시판되어 한 해 동안 5000 상자를 팔았다. 10년 후인 1989년에는 2,500,000 상자를 판매하여 미국 수입 보드카 시장점유율 60%를 달성하는 성과를 거두었다. 보드카로 유명한 러시아의 스톨리흐나야(Stolichnaya) 등 강력한 경쟁자들을 물리치고 어떻게 이와 같이 놀라운 성과를 달성했을까?

뛰어난 유통망, 제품 품질의 우수성, 가격전략, 막대한 광고 등 일반적인 판매 수단으로는 이런 대단한 업적을 설명하기 어렵다. 앵솔루트가 처음 미국시장에 소개되던 70년대 말에는 보드카로 명성을 가진 러시아의 스톨리흐나야가 수입산 보드카 시장의 80%를 점유하고 있었다. 앵솔루트는 스웨덴이라는 보드카의 명성과 연결되는 원산지 효과와는 거리가 먼 국가의 제품이었고 브랜드명도 보드카의 이미지를 쉽게 전달하기 어려운 평범한 이름이었다.

수입 초기 앵솔루트의 성공을 짐치는 전문가는 거의 없었으나, 예술적이라고 부를 수 있을 만큼 창조적인 브랜드 이미지 구축 작업에 성공하여 이러한 성과를 거두었다. 보드카의 깨끗한 맛과 투명하다는 특징을 잘 이용하여 가식 없이 깔끔하면서도 수식 없이 디자인된 앵솔루트의 병으로 단순하면서도 가장 패션성

### ■ 目 次 ■

- I. 브랜드의 중요성
- II. 브랜드의 역할
- III. 브랜드의 가치 측정
- IV. 브랜드명 결정
- V. 브랜드 아이덴티티 시스템
- VI. 브랜드와 관련된 추세

이 뛰어난 이미지를 창출하였다. 가장 많이 사용한 광고는 투명한 애플루트의 병을 아주 간단한 배경에 소개하는 것이었다. 상점이나 바에서는 단순하고 깨끗한 병에 대문자로 ABSOLUT VODKA라고 표기하여 눈에 잘 띠게 하였다.

애플루트는 그 후 앤디 워홀(Andy Warhol), 케이스 하링(Keith Haring) 등 예술가들이 애플루트의 병을 디자인하도록 하여 이 작품들을 광고에 사용하였다. 또한, 최첨단형 패션 디자이너들이 넥타이 등 애플루트 패션소품을 제작하도록 하여 이벤트와 광고에서 활용하기도 하였다. 애플루트는 단순히 제품을 브랜드화한 것이 아니라 문화와 미적 감각을 브랜드로 형상화하였다.

애플루트 보드카의 예는 우리에게 주류제품에서 브랜드의 중요성을 실감하게 한다. 브랜드의 중요성은 수입품이나 고가품에 한정되지 않는다. 서민적인 성격이 강한 소주도 나름대로의 분위기와 낭만이 결부되어 있으며 종종 브랜드 이미지와 연결되어 있다. 모든 제품에서 브랜드 이미지의 중요성이 더욱 강조되고 있지만, 특히 주류제품들은 그 감성적 특징과 현실과는 떨어진 환상적인 특징으로 이미지의 중요성이 더욱 크다고 할 수 있다. 주류제품에서 브랜드의 이미지는 애주가들로 하여금 몇 들어진 분위기, 편안한 감정, 예술적인 감각, 서민적인 느낌, 해방감 등 여러 가지 느낌을 갖도록 한다.

브랜드의 이미지는 소비자들이 제품의 품질이나 특성을 받아들이는 데에도 크게 영향을 미친다. 알코올 도수에 상관없이 대부분의 주류제품에서 가장 중요한 속성 중 하나는 '부드러운 맛'이다. 마케팅 조사 담당자들의 흥미를 끄는 점은 부드러운 맛 때문에 한가지 브랜드만 마신다는 소비자들도 종종 자신의 선호 브랜드를 다른 것들과 구분하지 못하는 수

가 많다는 것이다. 브랜드의 객관적인 품질도 중요하지만 이미지에 의하여 고객들이 내리는 평가가 크게 달라질 수 있기 때문이다.

## II. 브랜드의 역할

소비자들이 어떤 제품을 구매할 것인가를 결정할 때 브랜드가 대단히 중요한 역할을 담당한다. 예를 들어 어떤 소비자가 정장을 구입하고자 할 때 잘 알려져 있고 평소에 좋은 이미지를 가진 브랜드라면 가격이 어느 정도 높더라도 구입할 가능성이 크다. 처음 보는 생소한 브랜드라면 가격이 아주 저렴하거나 능숙한 판매원이 요령 있게 권하는 경우를 제외하고는 구매 고려 대상에 포함하지 않을 것이다.

구매행동에 브랜드가 담당하는 역할은 구소련 소비자들의 구매방식에서 엿볼 수 있다. 구소련에서 계획경제 체제가 무너지기 전에는 서구에서 수입되는 소수의 제품을 제외하고는 브랜드가 존재하지 않았다. 구소련 소비자들은 브랜드에 의존하지 않고 구매결정을 하여야만 했다. 브랜드 없이 구매결정을 하는 것은 대부분의 경우에 그렇게 쉬운 일은 아니다.

예를 들어 TV를 구매할 때에 화질이나 디자인은 진열된 제품으로 알 수 있지만 고장이 날 가능성이나, 난청지역에서 수신이 잘 되는지 등에 대해서는 쉽게 판단하기 어렵다. 구소련의 소비자들은 이러한 문제를 해결하기 위하여 제품 시리얼 넘버에 나타난 공장의 번호를 판단의 기준으로 삼았다. 좋은 품질의 제품을 생산하는 평판을 가진 공장 번호를 가진 제품을 찾아다녔다. 엄밀한 의미로는 브랜드가 존재하지 않았지만 구소련 소비자들은 공장번호를 브랜드로 이용했던 것이다.

브랜드는 소비자에게 뿐만 아니라 기업에도 중요한 역할을 담당하고 있다. 다음에서는 기업과 소비자에 대한 브랜드의 역할을 알아보

기로 한다.

## 1. 기업에 대한 브랜드의 역할

브랜드는 이를 보유하고 있는 기업에 대하여 다음과 같은 역할을 담당한다.

### 1) 법적 보호

가장 먼저 기업들이 브랜드에 대하여 관심을 갖게 되는 것은 법적 권리에 대한 것이다. 소비자들이 좋은 이미지를 가지고 있는 브랜드를 다른 업체가 모방한다면 브랜드 보유 업체의 매출 감소가 나타날 뿐만 아니라 품질이 조악한 모방품이라면 브랜드 이미지에 대한 손상이 크게 나타날 수 있다. 브랜드에 대한 법적 보호는 브랜드를 똑같이 위조하여 사용하는 경우와 완전히 같은 브랜드는 아니더라도 소비자가 혼동할 소지에 있는 경우에 대하여 적용된다.

국내에서 상표권에 대한 보호는 그다지 큰 관심거리가 되지 못하였으며 이태원 등 지역에서는 외국 유명 브랜드를 대량으로 복제하여 판매하는 전문업체까지 있었던 적도 있다. 최근 들어 외국 기업들이 국내에 직접 진출하거나 국내 합작 기업을 통하여 국내에 브랜드를 진출시키면서 단속이 강화되어 유명 브랜드 위조품이 크게 줄어들고 있다. 주류업계에서도 가짜 양주를 불법으로 제조하여 판매하는 사례가 적발되어 사회적 물의를 일으킨 적이 있다.

유사한 이름도 상표권 분쟁에 휘말릴 소지가 있다. 국내에서 코카콜라가 칠성사이다의 독주에 도전하면서 스프라이트를 시장에 내놓자 롯데에서 스프린트로 대응을 하자 법정소송을 제기한 적이 있다. 그 후 롯데는 제일제당이 보유하고 있던 등록상표인 스프린터의 사용권을 얻어 대응하면서 제품의 성분이 차

이가 있다는 점과 롯데 마크가 들어 있는 점을 강조하여 기각판정을 얻었다. 하지만, 동일한 제품성분이었다면 소송결과가 달라질 수 있다는 점을 명심할 필요가 있다. 비슷한 발음의 브랜드명을 사용할 때에는 법적 소송이 제기될 수 있는 등 상당한 위험부담이 따른다.

또한, 브랜드명을 결정할 때 일반적으로 널리 사용하는 보통명사를 브랜드명으로 사용할 때에는 상표권 등록이 어렵다는 점을 주의할 필요가 있다. 오리온에서 판매하고 있는 초코파이는 상표등록이 되질 않는다. 경쟁사들이 같은 이름의 제품을 시장에 내놓자 '情'이라는 테마로 광고를 하고 제품 패키지에도 이를 넣어 차별화를 꾀하고 있다. 비슷하게 LG 죽염치약에서 죽염도 상표등록이 되어 있지 않아 경쟁사가 같은 이름을 사용할 가능성을 배제할 수 없다. 오뚜기 식품도 그 당시 표준어였던 오뚝이(최근에는 오뚝이로 표준어가 바뀜)로 회사명을 정할 수 없어 부분적인 변형을 통하여 상표명을 등록하였다.

### 2) 브랜드 이미지와 애호도 구축

브랜드는 제품에 대한 이미지를 구축하는 중심이 된다. 이 때 브랜드는 브랜드명뿐만 아니라 로고나 디자인, 상징물 등을 모두 포함한다. 맥도널드의 경우 맥도널드라는 브랜드명뿐만 아니라, 붉은 색 맥도널드 로고 아치형의 상징물, 입구의 인형 캐릭터 등을 모두 포함한다. 국내에서도 삼성, LG 그룹 등은 CI작업을 통하여 브랜드명뿐만 아니라 로고도 포함하는 CI 프로그램을 통하여 통일된 이미지를 주기자 노력하고 있다.

브랜드에 대한 이미지는 제품과 직접 관련이 있는 속성이나 품질이 그 구성요소가 될 수 있다. 벤츠나 BMW는 우수한 기능과 고급스러운 이미지를 가지고 있다. 소니는 지속적인 연구개발을 통한 첨단기술력의 요소를 소

비자들에게 잘 전하고 있다. 풀무원은 환경친화적이고 건강에 좋은 제품의 이미지를 전달하며 이를 좀더 효과적으로 전달하기 위하여 전체적인 색상도 초록색으로 통일하였다. 하이트 맥주는 깨끗한 물, 깨끗한 맛이라는 이미지를 효과적으로 전달하여 시장에서 큰 성공을 거두었다.

브랜드 이미지는 제품과 직접적으로는 관련이 되지 않는 내용이 중심적인 구성요소가 될 수 있다. 말보로 담배는 원래 여성용 담배로 출시되었으나 그다지 주목을 받지 못하여 대부분의 흡연가들도 잘 모르는 브랜드였다. 그 후 카우보이와 말보로 컨츄리라는 남성적인 이미지와 잘 연결하여 성공적인 이미지 변신을 수행하였다. 오비라거는 보리가 좋은 맥주라는 제품과 직접적인 관련이 있는 속성을 강조하다가 칼랄랄 춤으로 상징되는 즐거운 분위기와 잘 연결하여 효과적인 커뮤니케이션을 달성한 바 있다.

브랜드 이미지는 그 구성요소가 직접적으로 제품과 관련이 되는 것이나 그렇지 않은 것이나 잘 전달되어 소비자들이 호감을 갖게 되면 브랜드에 대한 애호도가 형성될 수 있다. 브랜드 애호도가 형성되면 소비자들이 좋아하는 브랜드를 지속적으로 사용하기 때문에 해당 기업으로서의 가격인하 경쟁에 휘말리지 않고도 지속적으로 프리미엄 가격을 유지할 수 있거나, 비슷한 가격이라면 브랜드 이미지가 잘 구축되지 않은 브랜드에 비하여 월등한 시장 점유율을 확보할 수 있다.

### 3) 시장세분화

소비자들의 취향이 다양해지면서 소비자 전체를 단일시장으로 보고 동일한 제품과 동일한 마케팅 믹스로는 더 이상 경쟁하기가 어렵게 되었다. 같은 제품군내에서도 다른 브랜드 이미지를 전달하기 위하여 여러 개의 브랜드

를 사용할 수 있다. P&G사는 같은 제품군내에 서로 각기 다른 이미지를 가진 여러 브랜드를 출시하고 있다. 예를 들어 비누시장에 아이보리(Ivory), 카메이(Camay) 등 다른 이미지를 가진 브랜드들을 출시하고 있다. 승용차 시장에서도 현대, 대우는 아카디아, 체어맨, 다이너스티, 마티즈, 아토즈, 티코 등 각기 다른 여러 브랜드로 시장을 공략하고 있다.

복수 브랜드 전략이 항상 바람직한 것이 아니라는 점에 주의할 필요가 있다. 브랜드가 많아 제각기 차별화된 이미지를 잘 전달하지 못하면 오히려 역효과가 날 수 있다. 또한, 복수 브랜드전략은 각 브랜드마다 서로 명확히 다른 이미지를 구축하기 위하여 엄청난 마케팅 비용이 소요되는 문제가 있다.

### 4) 제품관리

브랜드를 중심으로 마케팅활동을 수행하면 제품관리의 방향이 명확해진다. 브랜드가 추구하는 이미지에 따라 광고, 판매촉진뿐만 아니라 제품의 패키징이나 디자인, 혹은 애플루트 보드카의 예처럼 매장진열을 어떻게 수행할 것인가가 명확해진다. 따라서, 한 기업이 여러 브랜드를 보유하고 있을 때에는 브랜드별로 각각 제품관리를 수행하여 효율성을 높일 수 있다.

## 2. 소비자에 대한 브랜드의 역할

### 1) 쇼핑의 효율성

소비자들은 자신들이 사용하여 만족한 경험을 가지고 있는 브랜드, 혹은 광고나 다른 사람의 추천에 의하여 호감을 가지고 있는 브랜드를 기억하여 쉽게 쇼핑을 수행할 수 있다. 앞에서 언급한 구소련 소비자들의 쇼핑행태를 생각해보면 브랜드가 쇼핑의 효율성을 얼마나 높여주는지 알 수 있다. 만약 우리가 브랜드가

없는 상태에서 슈퍼마켓에 쇼핑을 한다고 할 때 얼마나 많은 시간을 소비해야 하는가를 상상해보자.

## 2) 과시 효과

브랜드는 종종 자신을 과시하기 위한 목적으로 사용된다. 고가의 의류는 자신의 로고가 눈에 잘 띠도록 디자인되어 있는 경우가 많아 배지 브랜드라고 불린다. 고급 패션 소품들도 로고나 디자인 자체가 특이하여 쉽게 브랜드를 구별할 수 있도록 되어 있다. 품격을 자랑하는 향수는 독특한 냄새로 다른 브랜드와 구별되고자 한다. 고가 승용차를 타고 다니면 호텔 등에서 좋은 대접을 받는 수가 많다는 생각을 가진 사람들이 많다. 디스코 텍에서도 고가의 양주를 테이블이 올려놓고 마시면서 자신들의 부를 과시하고자 한다. 브랜드는 자신의 경제적 능력이나 신분을 표출하는 데에 상당한 역할을 담당한다.

## 3) 자아 이미지 표현

소비자들은 과시적인 목적이 아니더라도 자신의 이미지를 다른 사람들에 표출하기 위하여 브랜드를 사용한다. 젊은 세대들은 기성세대와는 다른 패션품, 힙합 바지, 튀는 디자인의 넥타이 등의 브랜드를 사용하여 자신들을 구분하고자 한다.

최근에는 맥주 등 주류 브랜드에도 비슷한 성향이 나타나고 있다. 카프리, 엑스필, 레드락 등 감각적인 디자인의 프리미엄 맥주를 좋아하고, 일부는 밀러 라이트 등 외제 맥주만을 추구하는 성향도 나타나고 있다. 소주 브랜드도 오래된 것보다는 새로운 느낌을 주는 신제품 브랜드에 더욱 관심을 갖기도 한다.

## 4) 브랜드와 관계 설정

소비자들은 자신이 좋아하는 브랜드와 적절

한 관계를 설정하기도 한다. 어떤 소비자들은 의류 등 패션품 브랜드를 자신의 미적 감각을 도와주는 동반자로 받아들인다. 또한, 어떤 주부들은 휘슬러 등 잘 알려진 주방용품 브랜드를 자신의 요리 보조역을 맡기고 자신이 가족의 식사, 더 나아가서는 가족의 건강에 관심이 많은 사려 깊은 역할을 담당하는 도우미로 받아들인다.

브랜드와의 관계가 더욱 발전하면 감정적인 요소가 상당히 개입된다. 자신에게 어울리는 패션품과 연인관계로 발전하기도 하고, 자동차 광들은 자신의 승용차를 친구이상으로 여기기도 한다. 장기간 애용한 진로나 오비 등 소주나 맥주 브랜드를 오랜 친구 관계로 설정하기도 한다.

## Ⅲ. 브랜드의 가치 측정

최근 브랜드 가치에 대한 기사가 신문에 자주 실리면서 사람들의 화제거리가 되고 있다. 1998년 인터브랜드사가 발표한 1997년 현재 브랜드 가치를 조사한 자료에 의하면 코카콜라가 1위로 500억 달러이고 그 다음을 말보로 담배, IBM, 맥도널드, 디즈니, 쏘니, 코닥 등이 뒤따르고 있다. 유형자산이나 기타 무형자산의 가치를 제외한 코카콜라의 순수 브랜드 가치는 한화로 60조원이 넘어 국내 상장주식 총가치의 거의 절반 수준에 달하는 놀라운 수준이다. 주류 중에서는 미국 브랜드인 버드와이저의 브랜드가치가 120억 달러(약 15조원) 정도로 추산되었다.

국내에서는 1998년에 매일경제, 중앙리서치, 브랜드밸류 등이 국내 브랜드들의 가치를 평가한 적이 있다. 이 조사에서 가장 높은 가치가 측정된 브랜드들은 삼성 애니콜(3,278억원), 현대 소나타(2,826억원) 등으로 외국 유명 브랜드에 훨씬 못 미치는 수준이었다.

주류 제품 중에서는 맥주가 조사 대상에 포함되었는데 하이트 1012억 8천만원, 오비라거 831억 5천만원, 카스 388억 6천만원 등이었다. 카프리, 엑스필, 레드락 등 프리미엄 맥주와 버드와이저, 밀러 등 외국 브랜드는 5~30억원 정도로 브랜드 가치가 아직은 상당히 낮은 수준으로 조사되었다.

다음에서는 브랜드 가치가 측정되는 의의와 구체적인 측정방법들을 살펴보기로 한다.

## 1. 브랜드 가치 측정의 의의

브랜드 가치를 측정하는 것은 여러 가지 측면에서 의의가 있는데, 크게 재무적인 목적과 관리 및 전략, 평가의 목적으로 나누어 볼 수 있다.

먼저, 기업의 인수나 합병을 수행할 때 브랜드 가치를 측정하는 것이 중요한 의미를 갖는다. 기업의 인수 합병에는 유형자산의 가치뿐만 아니라 브랜드 가치, 유통조직의 능력, 기술개발력, 특허권 등 다양한 무형자산의 가치가 산정될 필요가 있다. 특히 강력한 브랜드를 보유하고 있는 기업의 평가에는 브랜드 가치를 어느 수준으로 추정하느냐에 따라 기업 총가치의 평가에 상당한 영향을 미치게 된다.

말보로 등 상당수의 유명 담배 브랜드를 보유하고 있는 필립 모리스(Philip Morris)사는 금연운동이 확산되면서 담배 소비가 줄어들기 시작하자 그 때까지 벌어들인 이익금으로 사업다각화를 꾀했다. 치즈 등 낙농제품 시장에서 좋은 평가를 받고 있는 크래프트(Kraft)사를 인수하면서 129억달러를 지불하였는데 이 금액은 장부가가의 6배가 넘는 수준이었다. 장부가를 초과하는 금액의 대부분은 소비자들에게 좋은 평판을 받고 있는 크래프트 브랜드에 대한 가치를 프리미엄으로 지불한 것이었다.

국내에서도 해태그룹이 1994년 인켈을 인수하면서 200억원을 지불했는데 이는 주식가격으로 산정한 총가치에 30% 정도 프리미엄이 붙은 금액이었다. 프리미엄을 지불한 가장 중요한 이유는 오디오업체로 평판이 좋은 인켈 브랜드에 대하여 추가적인 가치를 부여한 것이었다.

브랜드의 가치를 측정하는 것은 재무적인 목적이 아니라도 브랜드의 관리방안 및 전략수립, 그리고 평가를 위한 목적으로도 이용된다. 관리 및 전략, 평가의 목적으로 브랜드 가치를 측정할 경우에는 재무적인 목적일 때와는 달리 반드시 화폐적인 가치로 평가할 필요는 없으며, 브랜드 가치를 구성하는 요소들이 구체적으로 무엇인가를 분석하는 질적인 평가도 중요한 의미가 있다.

하지만, 이 때에도 화폐적인 가치로 평가하는 것은 나름대로의 장점이 있다. 성격이 다른 사업 영역에 속한 브랜드에 대한 평가 및 비교가 수월하여 사업부간에도 브랜드 성과를 비교할 수 있으며, 화폐단위로 표시되어 커뮤니케이션이 용이하다.

## 2. 브랜드 가치의 측정방법

브랜드 가치를 측정할 때 보통 소비자가 부여하는 순수한 브랜드 가치를 측정하는 것으로부터 출발한다. 소비자 조사를 통하여 고객들이 브랜드에 의하여 추가적인 선호도가 생기거나, 추가적인 매출이 발생하는 부분을 추출해낸다.

이 때에 여러 가지 분석방법이 사용될 수 있는데 그 중 한 가지는 통계적인 분석기법인 컨조인트 분석이다. 이 방법을 이용하면 제품이 가지고 있는 여러 가지 속성과 브랜드가 각각 소비자의 선호도에 어느 정도 기여하고 똑같은 품질과 특성의 제품이 브랜드를 부착하지

않은 채 소비자들에게 평가될 때 어느 수준의 선호도를 보일 것인가를 알 수 있다. 예를 들어 어떤 브랜드가 100점 만점에 선호도 90점의 평가를 받았는데 컨조인트 분석 결과 브랜드를 부착하지 않고 평가될 때에는 80점의 평가가 내려질 것이라는 결과가 나올 수 있다.

다음 단계는 위와 같은 선호도의 차이가 기업의 실적, 그리고 브랜드의 가치에 미치는 영향을 추정하는 것이다. 가장 기본적인 방법은 브랜드에 의하여 미래에 발생할 추가적인 이익과 비용의 차이를 측정하여 이를 현재가치로 환산하는 것이다. 추가적인 이익과 비용을 추정하는 것은 상당한 자료를 요하는 까다로운 작업이 될 때가 많다.

#### IV. 브랜드명 결정

브랜드명에 대한 관심이 높아지면서 브랜드명 선정을 담당하는 브랜드 네이밍 전문기관이 늘어나고 있다. 브랜드명 전문기관들은 과거에 브랜드명을 주먹구구식으로 적당히 결정하던 관행을 바꾸는 데에 상당히 기여했다고 평가할 수 있다. 이 전문기관들은 부르기 쉽고, 기억하기 쉬우며, 좋은 느낌을 줄 수 있는 브랜드 이름을 체계적이고 과학적으로 결정하는 계기를 마련하였으며, 하나은행, 웅가네 등의 브랜드명 작업을 담당하였다.

어떤 브랜드명을 선택할 것인가를 결정하기 전에 반드시 거쳐야 할 작업이 브랜드명에 대한 전략을 점검하는 것이다. 해당 기업이 선택할 수 있는 방안은 공동브랜드전략, 개별브랜드전략, 그리고 혼합브랜드전략이 있다.

공동브랜드전략은 일정 범위 혹은 전체적인 제품군에 대하여 기업명 혹은 이와는 별도의 공동 브랜드를 사용하는 것으로 벤츠사나 GE 등이 이 방식을 기본적인 전략으로 채용하고 있다. 이 방식은 개별 브랜드에 투여되는 마케팅

비용을 크게 줄일 수 있어 좋은 이미지를 구축하고 있는 기업이나 강력하게 자리잡고 있는 공동브랜드를 보유하고 있는 기업에 적절한 방법이다.

개별브랜드전략은 각 제품에 대하여 별도의 브랜드명을 사용하는 것으로 그 중에서도 같은 제품군내에서도 여러 개의 브랜드를 사용하는 방식을 복수브랜드전략 혹은 다상표전략이라고 한다. P&G사는 복수브랜드전략을 사용하는 전형적인 기업이다. 비용이 많이 소요되지만 각 브랜드별로 개별적인 이미지를 구축할 수 있고, 일부 브랜드가 너무 구식으로 평가되더라도 다른 개별 브랜드에 의존함으로써 피해를 어느 정도는 줄일 수 있다.

최근에는 두 가지 형태의 혼합형인 혼합브랜드전략을 많이 사용하고 있다. 삼성 애니콜, LG 싸이언 등 대부분의 기업이 이러한 방식을 채용하고 하고 있다. 두 가지 전략의 장점을 모두 활용하기 위한 목적으로 많이 이용되지만 잘못 사용할 경우에는 단점만 나타날 수도 있다.

국내 주류업계에서도 브랜드명 전략이 관심사로 떠오른 적이 있다. 맥주시장에서 하이트가 출시되면서 공동브랜드로 사용하여 왔던 크라운이라는 브랜드를 사용하지 않았다. 그 때까지 사용해왔던 공동브랜드전략을 포기하고 개별 브랜드로 큰 성공을 거두었다.

그 당시 경쟁사인 OB맥주는 하이트의 강세에 대응하기 위하여 개별브랜드전략, 그 중에서도 복수브랜드전략을 채용하여 아이스, 넥스, 오비라거, 카프리 등 여러 브랜드를 출시하였다. 이러한 전략은 그다지 성과를 거두지 못하였고, 나중에 과거 공동브랜드로 사용했던 오비라는 명칭을 포함하는 오비라거로 시장점유율을 어느 정도 회복하였다.

이 예를 가지고 국내 맥주시장에서 공동브랜드전략이 개별브랜드전략보다 더 적합한 방

법이라는 평가를 내리기는 어렵다. 그 시점에서 오비맥주는 시장 자체가 작은 카프리를 제외하고는 각각의 브랜드를 그다지 잘 차별화하지 못하였고, 그 결과 매출을 주도하는 주력 브랜드가 없었다. 더구나, 복수브랜드전략은 엄청난 마케팅 비용이 소요된다는 사실을 경시한 면이 있었다.

복수브랜드전략을 전형적으로 채용하고 있는 P&G사는 현재시점에서 볼 때 동시에 여러 브랜드를 보유하고 있는 것으로 보이지만, 이는 각각의 브랜드에 오랜 기간 엄청난 마케팅 비용을 투자하여 강력한 이미지를 구축한 결과이다. OB에서는 이와는 달리 너무 단시일에 여러 브랜드를 시장에 정착시키고자 하였던 것으로 평가할 수 있다.

## V. 브랜드 아이덴티티 시스템

높은 브랜드 가치를 얻기 위해서는 강력한 브랜드 이미지를 추구할 필요가 있다. 강력한 브랜드 이미지는 쉽게 얻어지는 것이 아니라 브랜드에 대하여 오랜 기간 체계적인 관리를 수행한 결과로 구축되는 것이다.

최근에는 브랜드를 소비자들에게 인지시키고 좋은 이미지를 구축하기 위하여 엄청난 양의 광고, 판매촉진 등 마케팅 활동이 수행되기 때문에 좀처럼 기업이 원하는 이미지를 구축하기가 어려운 형편이다. 예를 들어 부드러운 술맛이 소비자들이 구매결정을 하는 데에 중요한 기준이라고 해서 부드럽다고 광고에서 외쳐보아야 그러한 이미지가 소비자들에게 잘 자리잡게 되는 것은 아니다.

브랜드 이미지를 구축하는 체계적인 작업은 브랜드 아이덴티티 시스템 개발, 포지셔닝, 이미지 구축 등 3가지 단계로 수행된다. 브랜드 아이덴티티 시스템은 이미지를 구축하기 위한 기업입장의 계획이고, 포지셔닝은 브랜드 아이

덴티티의 일부를 소비자들에게 전달하기 위한 수단이다. 이러한 과정을 거쳐 비로소 소비자들이 브랜드 이미지를 구축하게 된다. 기업에서는 브랜드 이미지를 지속적으로 점검하여 원하는 아이덴티티가 제대로 구축되었는가를 평가하고, 앞으로 브랜드전략을 유지할 것인가 아니면 변경할 것인가를 결정하는 잣대로 삼을 필요가 있다.

브랜드 아이덴티티를 체계적으로 관리한 예로 미국 자동차 시장의 새턴을 들 수 있다. 새턴이 출시되기 전 미국 자동차업계는 일본 자동차와의 경쟁에서 고전을 면하지 못하고 있었다. 포드사는 토러스의 성공으로 어느 정도의 입지를 유지하고 있었으나 업계 1위의 매출 실적을 가지고 있던 GM사는 상당한 고초를 겪고 있었다.

GM사는 기존에 공동브랜드로 사용해왔던 슈보레(Chevrolet), 올즈모빌(Oldsmobile), 뷰익(Buick), 캐딜락(Cadillac) 등과는 별도로 새턴 사업부를 발족하고 새턴 브랜드를 시장에 내놓았다. 가장 중요한 브랜드 아이덴티티로는 세계적인 수준의 품질과 고객을 친한 친구로 대하는 것이었다. 브랜드 아이덴티티에 맞추기 위하여 기업의 모든 활동을 이에 집중하였다.

세계적인 수준의 품질을 달성하기 위하여 광고를 이에 집중한 것은 물론 생산관리 시스템도 획기적으로 변경하여 실제로 좋은 품질의 승용차가 생산될 수 있도록 노력하였다.

고객에 대한 만족도를 높이기 위하여 기존 유통망에 의존하지 않고 별도 조직을 구축하였다. 소수 정예를 원칙으로 엄격한 심사과정을 통하여 선별한 딜러조직에 넓은 영업지역을 보장하였다. 특히 승용차에 대한 정찰제를 실시하여 고객과 딜러간의 갈등의 소지를 없앴다.

미국 승용차 시장에서는 생산업체와는 별도의 딜러조직으로 운영되고 있는데, 가격에 대



한 자율권 때문에 같은 모델이 달러마다 천차 만별이었고 고객과 달러간의 가격협상으로 모두 상당한 시간과 노력을 투여할 뿐만 아니라 서로 불신하는 출발점이 되었다. 가격 정찰제는 불신과 갈등의 가능성을 줄여 줄뿐만 아니라 달러들이 고객만족을 위하여 봉사하고 노력할 수 있는 시간과 에너지를 비축할 수 있는 강력한 수단이 되었다.

또한, 달러나 본사직원들이 고객만족을 위하여 서로 접촉할 수 있는 다양한 프로그램을 개발하였다. 한 예로 특정 모델에 대한 리콜 서비스를 할 때에 구매고객들에게 야구장 티켓을 보내어 지루하게 기다리지 않고 경기를 관람하는 등의 프로그램을 시행하였다.

이러한 여러 가지 노력의 결과 다른 GM 자동차들과는 달리 새턴은 놀랄만한 실적을 올릴 수 있게 되었다. 새턴 브랜드의 정착을 위하여 명확하고 적합한 브랜드 아이덴티티를 구축하였고, 광고뿐만 아니라 유통조직, 리콜 서비스, 가격 정책 등을 모두 동원하여 소비자들에게 이를 전달하고자 하였다. 새턴은 원하는 이미지를 고객들에게 구축하여 강력한 브랜드로 자리잡게 되었다.

## VI. 브랜드와 관련된 추세

다음에서는 브랜드와 관련하여 나타나는 몇 가지 추세들을 살펴보기로 한다.

첫째, 특히 국내시장에서는 전에 비하여 개별브랜드가 많이 사용되고 있다. 과거에는 기업명이나 이와외 별도의 공동브랜드가 많이 이용되었다. 하지만, 최근에는 개별브랜드가 많이 이용되고 있으며 혼합브랜드를 사용할 때에도 개별브랜드의 비중이 공동 브랜드 보다 커지고 있다. 삼성전자에서는 개별브랜드를 사용하더라도 삼성을 강조하는 방법을 지속해 왔으나 최근 대형 가전제품에는 지펠이라는

별도 브랜드를 사용하고 이를 주로 강조하고 있다.

주류업계에서도 전보다는 개별브랜드의 비중이 커지는 실정이다. 맥주업계에서는 두산은 OB를 주력으로 하는 공동브랜드전략으로 회귀할 가능성이 있고 하이트도 초기와는 달리 공동브랜드화 되고 있으나 개별브랜드를 강조하는 카프리, 엑스필, 레드락 등 프리미엄 맥주가 정착되고 있다. 적어도 전보다는 개별브랜드의 강세가 나타나고 있다. 소주시장에서도 개별 브랜드들이 서서히 자리를 잡기 시작하는 실정이다.

둘째, 브랜드의 세계화 경향이 두드러지고 있다. WTO체제가 정착되면서 각국의 무역장벽이 서서히 사라지고 있으며, 전세계적인 국제화의 추세에 의하여 외국 브랜드들의 국내 진출이 더욱 가속화될 것이다. 또한, 외국 할인점의 국내 진출로 인하여 과거보다 훨씬 용이하게 외국 브랜드가 진출할 수 있는 발판이 마련되었다. 아직은 외국 브랜드의 약진이 주류업계에는 크게 두드러지지 않고 있으나 이에 대한 대응책을 마련할 필요가 있다.

한편, 세계화, 국제화의 추세는 국내 브랜드가 외국시장에 진출하는 기회가 될 수도 있다. 진로가 일본시장에 진출하여 상당한 실적을 내고 있는 것은 크게 환영할 만하다. 다른 업체들도 한국적인 성격이 강한 민속주를 외국시장에 내놓는 방안이나 동양과 서양의 조화라는 테마를 가지고 다른 나라에 진출하는 방안을 검토할 필요가 있다.

셋째, 체계적이고 일관성 있는 브랜드 관리 체계가 더욱 요구되고 있다. 국내 주류업계는 브랜드 관리를 좀더 장기적인 안목을 가지고 수행할 필요가 있다. 단기적인 시장성과를 너무 중시하여 다른 업체들이 성공하면 비슷한 방향으로 쏠리고 또 시간적으로 지속되지 못하는 경향이 나타나고 있다. 모든 새로운 브랜

다가 성공하기 어렵고, 시장에서 거둔 성과와 소비자들의 반응이 브랜드전략의 방향설정에 중요한 기준임에는 틀림없다. 하지만 단기적인 시장의 반응에 지나치게 민감한 대응을 하고 브랜드에 대한 마케팅활동이 과도하게 단타적이다.

반면, 스스로의 체계적인 브랜드 관리방안을 마련하지 못하고 있는 수가 많은 것 같다. 수없이 시장에 나온 소주나 맥주 브랜드들이 어떤 의미와 이미지를 가지고 있고 앞으로 장기적인 관점에서 어떤 방향으로 브랜드 아이덴티티를 구축하고 이미지를 정착할 것인가를 고민할 필요가 있다.

마지막으로 판매촉진 및 가격할인의 확산을

들 수 있다. 미국 등에서 많이 사용하던 마케팅 활동이었던 판매촉진이 국내에서도 다양한 방법으로 사용되기 시작하고 있고 할인점이 확산되면서 가격인하의 압력이 커질 것이다. 이러한 상황은 가격 경쟁력의 확보를 핵심적인 경쟁력 구축의 수단으로 만들 것이다.

그러나, 브랜드 가치 증대는 여전히 중요한 마케팅 활동의 목적이 될 것이다. 가격이 할인 되더라도 강력한 브랜드는 할인폭이 적어도 상당한 성과를 낼 수 있으며, 비슷한 수준의 할인이 수행된다면 강력하지 못한 다른 브랜드보다 훨씬 그 성과가 높을 것이다. 판매촉진 프로그램이 수행될 때에도 강력한 브랜드는 그 만큼 높은 효과가 나타날 것이다.

Who lies for you will lie against you

너를 위해 거짓말하는 자는 너에게도 거짓말을 할 것이다.

- 보스니아 속담 -