

브랜드 경영 진단 모델 연구
(결과보고서)

2002. 4. 30

주관기관 (사)한국브랜드경영협회

산업자원부

한국디자인진흥원

주 의

1. 이 보고서는 산업자원부에서 시행한 디자인기반기술개발 사업의 연구 개발 보고서이다.
2. 이 연구개발 내용을 대외적으로 발표할 때에는 반드시 산업자원부에서 시행한 디자인기반기술개발사업의 연구개발 결과임을 밝혀야 한다.

제 출 문

한국산업디자인진흥원장 귀 하

본 보고서를 “산업디자인기반기술 개발지원사업에 관한 연구 개발”
(사업기간 : 2001. 7 . 2 ~ 2001. 12. 31) 과제의 결과보고서를 제출
합니다.

2002 . 4 . 30

주관 기관명 : (사)한국브랜드경영협회

총괄책임자 : 김 성 제 ((사)한국브랜드경영협회 회장)

연구원 : 김 재 일 (서울대학교 경영학과 교수)

” : 김 주 호 (SK MRC본부 컨설팅팀 팀장)

” : 김 상 일 (Walt Disney Korea 영화사업부 사장)

” : 조 서 환 (KTF 마케팅 실장)

” : 하 민 회 (이미지 21 대표)

” : 임 채 원 ((사)한국브랜드경영협회)

” : 김 경 하 ((사)한국브랜드경영협회)

” : 이 지 용 ((사)한국브랜드경영협회)

” : 배 남 영 ((사)한국브랜드경영협회)

요 약 서 (초 록)

사 업 명	브랜드 경영 진단 모델 연구		
주 관 기 관	(사)한국브랜드경영협회	총 괄 책 임 자	김 성 제
총 사 업 기 간	2001 . 7 . 2 . ~ 2001 . 12 . 31 . (6개월)		
총 개 발 사 업 비 (천 원)	정부출연금 : 50,000 민간부담금 : 28,000 계 : 78,000		
참 여 기 간			
주 제 어 (6 ~ 10 개)	브랜드 경영 진단, 브랜드, 디자인, 브랜드 아이덴티티, 브랜드 매니지먼트, 브랜딩 전략, 브랜드 구조,		

1. 최종(당해) 개발목표

브랜드가 경영의 핵심이 되어 가고 있는 오늘날의 경영환경에서 브랜드 경영에 관한 입체적인 검증과 분석은 새로운 과학적 브랜드 경영 전략이다. 따라서 브랜드 경영 진단 모델 개발의 궁극적 목표는 브랜드 운영을 입체적으로 분석 평가하여 보다 효율적인 브랜드 경영을 위한 전략적 정보를 제공하는데 있다.

2. 연구개발의 목적 및 중요성

- 1) “브랜드 경영(brand management)이란 무엇인가”라는 브랜드 경영에 대한 정의를 정립하고 이에 대한 인식을 확산시키려 한다.
- 2) 브랜드 경영이란 일반 기업 경영과는 달리 기업 활동과 소비자와의 관계를 통합 구축하려는 일련의 균형유지 활동이므로 브랜드 경영진단이 외부 시장 환경 요인 특히 소비자 개념이 우선시 되는 입장에서 브랜드 경영을 보고자 한다.
- 3) 브랜드 경영의 내용과 브랜드 경영 과정에서 검증, 진단, 평가 되어야할 분야별 항목의 발굴을 통하여 브랜드 경영 진단 체크 리스트 즉 진단 모델을 개발하여 브랜드 매니저는 물론 일반 기업 특히 조직력이 취약한 중소기업들의 자체 진단을 가능케 하고자 한다.

- 4) 본 과제의 궁극적 목적은 브랜드 경영 진단의 틀을 개발하여 기업들이 스스로 브랜드 경영을 진단 평가할 수 있도록 하여 궁극적으로 브랜드 경영의 정착과 과학화가 이루어지도록 하고 이것을 통하여 한국 산업 발전에 기여하고자 한다.

따라서 본 과제는 브랜드 경영이 새로운 경영 패러다임이라는 브랜드 중심 경영 환경을 조성하고 보다 효과적인 브랜드 경영을 유도함으로써 경영의 선진화를 이룩하는데 기여하고자 한다.

3. 연구개발의 내용 및 범위

- 1) 브랜드 경영 이론 정립
- 2) 국내외 브랜드 경영 성공 사례 연구
- 3) 브랜드 경영 소비자 조사
- 4) 브랜드 매니저 조사
- 5) 브랜드 경영 진단 모델 개발

4. 연구개발 결과

본 연구의 결과를 요약해 보면, 브랜드 경영에 관한 선진국의 문헌 조사, 브랜드 소비자 조사, 국내외 30대 브랜드 경영 사례 조사 그리고 국내 기업 및 글로벌 브랜드사의 브랜드 매니저 41명에 대한 브랜드 경영이나 브랜드 전략에 관련한 세계적 석학들인 다트머스 대학의 케빈 레인 켈러 교수와 컬럼비아 대학 번트 스미트 교수와의 현지 방문 인터뷰를 통하여 브랜드 경영 진단 요인들을 발굴하였다. 이와 같은 각종 조사나 문헌 연구 또는 인터뷰를 통하여 중요한 브랜드 경영 진단 100 항목을 추출하였다. 또한 브랜드 경영 진단 100 항목을 각 주요 범주로 나누어 가중치를 설정하여 브랜드 경영 진단 모델을 개발하였다. 또한 개발된 모델에 대한 이해도와 활용도 등을 검증하기 위하여 '브랜드 경영 진단 모델 워크샵'을 실시 하였다. 워크샵 결과 '브랜드 경영 진단 모델'은 객관적이고 활용도가 높다는 결론을 얻었다.

5. 기대 효과

- 1) 브랜드 경영(**brand management**)이라는 새로운 경영 패러다임을 제시하고 있다. 즉 브랜드가 경영의 핵심 대상으로 기업 경영의 목표가 되고 있음을 시사해준다.
특히 한국 기업들에게 있어서는 브랜드 경영에 대한 이해와 이의 도입을 추진할 수 있는 모티브를 제공하고 있다고 본다. 브랜드 경영을 위한 조직의 개발 즉 브랜드 매니저 제도의 도입과 브랜드 매니저 육성 등 브랜드 경영을 위한 기본적 환경 조성이 가능할 것이다.
- 2) 브랜드 경영은 브랜드 조직, 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치 등 5개 부문이 핵심임을 시사해 줌으로써 구체적인 브랜드 경영의 영역을 제시해 주고 있다. 따라서 본 모델은 진단 평가의 결과 그 자체는 물론이지만 평가 항목에 대한 이해만으로도 브랜드 경영의 질을 높일 수 있다고 본다.
- 3) 브랜드 경영 진단을 통하여 브랜드 경영 목표를 5개 영역 별로 설정할 수 있다. 설정된 목표를 달성하려는 일련의 활동을 통하여 경영의 질을 높일 수 있다. 브랜드 경영에 대한 과학적 평가가 가능하며, 과학적 평가는 미래의 브랜드 경영 목표에 영향을 줌으로써 궁극적인 브랜드 경영의 질을 높일 수 있다.
- 4) 기업 스스로가 브랜드 경영 진단을 실시함으로써 직원들에 대한 브랜드 경영 마인드와 브랜드 관리의 과학화를 달성 할 수 있다.

목 차

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 -----	1
제 2 절 연구의 목적 -----	4
제 3 절 연구의 체계 -----	8

제 2 장 브랜드 경영 이론

제 1 절 브랜드의 정의 -----	11
제 2 절 브랜드의 중요성 -----	13
제 3 절 브랜드 경영의 정의 -----	20

제 3 장 한국 기업 브랜드 경영의 현황

제 1 절 기업 경영의 특징 -----	31
제 2 절 브랜드 경영 인식 -----	33
제 3 절 브랜드 체계의 문제점 사례 -----	36

제 4 장 브랜드 경영 사례 조사

제 1 절 사례 조사의 틀 -----	40
제 2 절 국내 브랜드 경영 사례 조사	
1. 하이트 -----	43
2. 진로 -----	50
3. 애니콜 -----	57

4. 쏘나타 -----	64
5. 빈폴 -----	70
6. 비와이씨 -----	77
7. 쌤지 -----	82
8. 트리오 -----	88
9. 로만손 -----	95
10. 에버랜드 -----	103

제 3 절 글로벌 브랜드 경영 사례 조사

1. McDonald's -----	109
2. Pizza Hut -----	116
3. Starbucks -----	122
4. Baskin Robbins -----	129
5. IBM -----	135
6. HP -----	142
7. Sony -----	148
8. Motorola -----	155
9. Philips -----	161
10. Yahoo -----	167
11. GM -----	176
12. Mercedes Benz -----	183
13. BMW -----	189
14. Lexus -----	195
15. Nike -----	205
16. Kodak -----	211

17. Levi's -----	217
18. 3M -----	224
19. Walt Disney -----	232
20. Nintendo -----	242
제 4 절 브랜드 경영 사례 조사 -----	249
제 5 장 브랜드 경영 진단 모델	
제 1 절 진단 모델 개발 개요 -----	252
제 2 절 브랜드 경영 요인에 대한 소비자 조사 -----	255
제 3 절 브랜드 매니저 조사 -----	265
제 4 절 브랜드 경영 진단 항목의 개발 -----	275
제 5 절 브랜드 경영 진단 모델 -----	284
제 6 절 브랜드 경영 진단 모델 워크샵 -----	291
제 6 장 결론 -----	295
부록 I. 브랜드 소비자 조사 설문지 -----	300
부록 II. 브랜드 소비자 조사 결과 -----	306
부록 III. 브랜드 경영 진단 모델 워크샵 설문지 -----	319
부록 IV. 참고문헌 -----	322
부록 V. 브랜드 경영 진단 워크샵 발표자료 -----	336

표 목 차

<표 2 - 1> 브랜드와 상표와의 관계 -----	12
<표 5 - 1> 브랜드 경영 진단 모델 개발 -----	254
<표 5 - 2> 소비자 조사의 인구 통계적 특성 -----	255
<표 5 - 3> 구매 의사 결정의 중요 요인특성 -----	257
<표 5 - 4> 응답자 특성별 구매 결정 요인 -----	258
<표 5 - 5> 브랜드 요소 요인과 브랜딩 믹스 요인 -----	260
<표 5 - 6> 브랜드 경영 요인의 중요성 -----	262
<표 5 - 7> 브랜드 구조에 대한 선호도 -----	263
<표 5 - 8> 브랜드 매니저 조사 참가자 -----	267
<표 5 - 9> 브랜드 경영 진단 100 항목 -----	278
<표 5 - 10> 진단 영역별 가중치 -----	286
<표 5 - 11> 워크샵 설문 응답자 특성 -----	291
<표 5 - 12> 워크샵 설문 응답 결과 -----	292

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

산업혁명은 제품생산을 촉발하였고 제조산업의 발전을 가져다 주었다. 세상에 없었던 물건들을 창안 발명함으로써 인간생활을 편하고 윤택하게 만들어 주었다. 이런 제조 중심의 산업시대에 있어서는 마케팅 활동이나 브랜딩 활동이 강조될 필요가 없었다. 제조하여 배급하면 되었던 쉬운 일방적 유통질서가 있었다. 그 후 제조산업에 동종 혹은 유사 업종의 여러 회사들이 비슷하거나 동일한 제품을 생산함으로써 시장경쟁의 시대를 맞게 되었다. 제조 중심의 경영체계에서 마케팅 중심의 경영 패러다임으로 전환되기 시작했다. 그리고 제품을 구매 사용하는 소비자의 중요성이 크게 인식되기 시작했다.

20세기에 접어들면서 마케팅 경쟁시대를 맞이하여 소비자에게 접근하는 전략들이 연구되기 시작했다. 코카콜라, 아이보리, 코닥, 버버리, 네슬레 등의 전통적 브랜드들이 마케팅 전략의 중심이 되기 시작했다. 이들보다 역사가 짧은 소니, 나이키 등이 20세기 말의 파워 브랜드로 등장하면서 소비자들에게 접근하는 마케팅 무기가 바로 브랜드라는 새로운 경영 패러다임을 정의하게 되었다.

1980년대 중반부터 M&A가 활발해지면서 기업 인수합병의 핵심부문이 브랜드이고 그 브랜드의 가치가 곧 기업 전체의 가치로 평가되기 시작했다. 예컨대, 1988년 KKR은 Nabisco 브랜드를 300억 달러에 사들였고 Philip Morris는 Kraft 브랜드를 129억 달러에 사들였는데 이는 장부가의 4배가 넘는 금액이었다. 뿐만 아니라 Nestle가 영국의 Rowntree 브랜드를 장부가의 5배가 넘는 45억 달러에 사들였다. 이와 같은 사실

들은 브랜드 가치가 곧 기업의 가치이고 브랜드가 기업의 미래 가치를 창출할 수 있는 핵심적 자산임을 입증하고 있다. 우리나라의 경우에도 미국의 존슨사가 삼성제약을 387억원에 인수하였는데 이 중 “에프킬러” 브랜드의 가치를 297억원으로 평가하였다.

이와 같이 브랜드 가치를 창출하고 브랜드 가치를 경영하고 브랜드 가치를 제고시키는 일련의 브랜드 경영이 새로운 패러다임으로 부상되고 있다. 아마존닷컴의 제프 베조스 회장이 “ 많은 사람들이 아마존에 몰리는 것은 아마존의 책 값이 싸거나, 구입이 편하기 때문이 아니라 그것이 아마존이기 때문이다”로 갈파하고 있듯이 브랜드는 이미 경영의 핵심주제로 각인되고 있다.

한편 우리나라의 경우, 브랜드에 대한 인식과 브랜드 경영에 대한 이해의 정도가 어떠한가?

우리나라는 전통적으로 대외의존도가 매우 높은 경제구조를 가져왔다. 특히 수출의존도가 매우 높아 중요한 경제지표로 수출의 크기를 재고 있다. 그런데 저임금을 근거로 OEM 수출에 주력해왔다. 자기 브랜드를 창출하여 마케팅 하려는 노력이 부족하여 OEM 수출의 한계에 직면하고 있다.

삼성, LG, SK 등 소위 재벌 기업들은 어느정도 브랜드의 중요성을 인식하고 있으나 다양하고 이질적인 산업구조를 갖고 있어 기업 브랜드의 정체성에 한계와 문제점을 갖고 있다. 또한 기업 브랜드를 중심으로한 브랜드 광고, 브랜드 판촉활동을 하더라도 브랜드 정체성의 모호함 때문에 그 효과가 취약할 수 있다. 한국 타이어, 한국 도자기, 한국 화장품 등 수많은 중견 전문기업들은 차별성이 없는 속명의 기업 브랜드를 유지하고 있어 브랜드 가치를 축적할 수 없는 구조적 문제점을 안고 있다.

또한 국내 소비자들도 교육의 세계화, 정보통신의 세계화 등으로 급격하게 세계화되고 있는데 이러한 소비자들의 추세와 취향을 파악하는 일은 매우 중요한 것이다. 그러나 상당수의 국내 기업들은 여전히 국제성이나 세계성이 떨어지는 브랜드에 의존하고 있다. 많은 선진국 기업들은 제품 중심의 PM(product manager) 제도에서 브랜드 중심의 BM(brand manager) 제도를 채택하여 경영의 틀을 브랜드 중심으로 바꿔놓고 있는데 비하여 우리나라 기업들은 브랜드의 중요성을 인식하면서 브랜드 경영의 기술이나 경험 또는 의지가 부족한 편이다.

경희대학교 경영대학원이 1998년부터 ‘브랜딩 전략전공’의 석사학위 과정과 연구과정을 개설해오고 있고 연세대학교 경영대학원과 서울대학교 국제지역원에서 “브랜드 경영론”의 과목을 개설하고 있는 점을 이미 학문적으로 브랜드 경영의 중요성을 전망하고 있다는 증거이다.

또한 2000년 산업자원부가 국내 기업의 브랜드 가치평가 연구과제를 실천했던 사실이라든가 브랜드 관련 연구과제를 지속적으로 만들어 내려는 산업자원부의 노력은 브랜드 경영이 우리나라 산업 발전에 중요한 이슈임을 전망하는 증거들이다.

이와 같은 환경을 전망하면서 브랜드 경영을 어떻게 진단하고 평가할 것인가 라는 연구과제가 채택된 것이다.

제 2 절 연구의 목적

현대적 의미의 브랜드가 마케팅 툴로 자리잡게 된 것은 사회, 경제적 환경의 발달과 관계가 깊다.

미국의 경우는 남북전쟁이후 철도, 전화, 전보가 발달됨으로써 전국적 유통체계가 쉬워짐으로써 제조회사의 브랜드가 확산되기 시작했다. 또한 1879, 1880, 1906년에 브랜드의 정체성을 보호하기 위한 상표법 개정이 이루어져 브랜드가 중요한 마케팅 툴임을 입증해 주었다.

1851년 P&G가 양초박스에 별표를 하여 전국에 유통시킴으로써 P&G 양초의 BI(brand identity)를 시도했던 것은 브랜드 마케팅의 괄목할만한 초기의 시도라 하겠다.

코카콜라, 코닥, 하인즈 등이 전국브랜드로 발전하면서 브랜드경영 (brand management)이 시작되었다고 보겠다.

세계 1차 대전, 1929년 대공황, 1945년 세계 2차 대전을 겪으면서 브랜드 마케팅은 많은 시련과 부침을 거듭했었다. 경제환경이 악화됨으로써 소비자들이 일반상품(commodity)보다 비싼 브랜드 제품 구매를 꺼려했기 때문이다. 소비 그 자체가 줄어드는 사회 환경이었기 때문에 브랜드 경영의 발달에 큰 영향을 준 시기였다. 그러나 주목할 만한 일은 2차 대전 중에 P&G는 브랜드 매니저들에게 브랜드 기획, 브랜드 생산, 브랜드 판촉, 브랜드 개발, 브랜드 영업 등 일련의 브랜드 경영을 맡김으로써 현대적 의미의 브랜드 경영체제를 처음 채택하였다. 이것이 바로 브랜드 경영(brand management)의 첫 출발이라 하겠다.

P&G의 브랜드 경영체제는 이후 많은 브랜드들에게 영향을 끼쳐 1980년대 이후 선진국 브랜드사들은 철저한 브랜드 경영체제를 구축해오고 있다. 특히 브랜드 경영을 실천하는 브랜드매니저 양성에 노력을

하고 있다. 질렛트(Gillette)는 브랜드매니저 자질을 다음과 같이 규정하고 있다.

첫째, 브랜드매니저는 무엇이 최적, 최선의 전략인가하는 브랜드 경영에 심혈을 쏟아야 한다.

둘째, 문제 파악의 능력과 선택적 해결 능력을 배양해야 한다.

셋째, 창의적 재능과 타인의 의견을 경청할수 있는 자질이 있어야 한다.

넷째, 애매모호한 경우 단호한 의사결정력을 갖추어야 한다.

다섯째, 개인이 아니라 조직을 통한 업무추진능력을 갖추어야 한다.

여섯째, 커뮤니케이션술이 뛰어나야 한다.

일곱째, 언제나 정열적이어야 한다.

여덟째, 동시에 입체적으로 업무를 추진할 수 있는 능력이 있어야 한다.

이는 브랜드 경영을 책임져야 하는 매니저들의 자질을 설명하는 것이며 동시에 브랜드 경영이 어떻게 이루어져야 하는가 하는 핵심과제를 간접적으로 알려주는 것이다.

앞서 설명한 바와 같이, 1980년대 중,후반에 들어오면서 M&A가 성행하기 시작했고 월가의 관심은 M&A 대상의 브랜드 가치를 평가하는 일이 되고 있다.

최근의 추세는 기업의 가치에서 브랜드 가치가 차지하는 부분이 매우 중요한 부분으로 기업경영의 초점이 브랜드 경영에 맞추어지고 있다. 또 한편 21세기에 접어들면서 인터넷 등 정보통신의 혁명적 발달은 마케팅이나 경영의 국경선을 철저히 무너뜨리고 있다.

브랜드는 특별히 국적을 논하지 않고 인터넷을 통하여 전세계 소비자들을 목표로 마케팅되고 있다. 그래서 파워브랜드는 더욱 파워풀

(powerful)해지고 글로벌 브랜드는 더욱 글로벌화(globalize)되고 있다. 제도적으로는 1995년 발족한 WTO가 브랜드 경영의 세계화를 촉발하고 있다. 모든 국가들이 자유통상을 구가할 수 있고 또 그래야 하는 자유통상 의무의 환경이 마련된 것이다.

우리나라의 브랜드 경영환경은 어떠한가?

개괄적인 환경은 앞에서 언급한 바 있다. 전통적으로는 우리 기업들이 OEM에 여전히 얽매이고 있다. 경제규모가 아주 작았던 60년대, 70년대에 창업한 창업환경 또는 창업주의 경영철학이 21세기 시장환경에 맞지 않는 경우가 많다. 예컨대 대기업들은 여전히 이질적인 다양한 사업구조를 유지하면서 체계적 브랜드 경영 이라기보다는 산발적이고 무 체계적인 브랜드 관리를 해오고 있다. 60년대, 70년대 창업 당시의 소비자들은 세계화가 덜 되어 있었고, 브랜드 선택이 아니라 물건의 선택이 소비자들에게 중요했었다. 그러나 오늘날에 있어서는 소비자들이 오히려 기업들보다 더 세계화가 잘 되고 있을 뿐만 아니라 인터넷을 통한 브랜드 정보를 정확하고 쉽게 얻고 있고 구매조차 아주 간단히 이루어지고 있다. 알려져 있지 않은 브랜드나 광고, 홍보되지 않는 브랜드에 대한 소비자들의 신뢰감은 낮아질 수 밖에 없다.

브랜드의 원초적 기능인 기업이나 제품 또는 서비스의 정체성(identity), 그리고 경쟁브랜드와 차별될 수(differentiation)있는, 쉽게 연상될 수(relevant)있는 요소들이 결여되는 브랜드는 존속되기 어려운 환경이다. 우리나라 기업들의 브랜드들은 상당히 많은 수가 체계화되지 않은 브랜드 구조와 정체성, 차별성, 연상성이 어려운 브랜드들이다. 특히 기업브랜드는 브랜드파워를 창출할 수 있는 중추적 브랜드 임에도 불구하고 우리나라 기업들은 기업 브랜드가 매우 추상적이고 동양적인 것들이 많이 브랜드력을 구축하기가 어렵다.

브랜드에 대한 인식이 단순한 브랜드 네임이나 로고 또는 심볼마크 그리고 광고에 한정된 경우가 많다. 선진국의 브랜드 경영에서는 브랜드 비전이나 브랜드 미션과 같은 브랜드 철학을 중시하여 소비자들에게 제공할 수 있는 브랜드의 가치가 무엇이나 또한 그 브랜드 가치창출을 어떻게 이루어낼 것인가 하는 과제를 중요시한다.

이와 관련하여 브랜드 경영진단이라는 본 과제는

첫째, “브랜드 경영(brand management)이란 무엇인가”라는 브랜드경영에 대한 정의를 정립하고 이에 대한 인식을 확산시키려 한다.

둘째, 브랜드 경영이란 일반 기업경영과는 달리 기업활동과 소비자와의 관계를 통합 구축하려는 일련의 균형유지활동 이므로 브랜드 경영진단이 외부시장환경요인 특히 소비자개념이 우선시되는 입장에서 브랜드 경영을 보고자 한다.

셋째, 브랜드 경영의 내용과 브랜드 경영 과정에서 검증, 진단, 평가되어야 할 분야별 항목의 발굴을 통하여 브랜드 경영진단 체크리스트 즉 진단모델을 개발하여 브랜드 매니저는 물론 일반기업 특히 조직력이 취약한 중소기업들이 자체진단이 가능케 하고자 한다.

넷째, 본 과제의 궁극적 목표는 브랜드 경영진단의 틀을 개발하여 기업들이 스스로 브랜드 경영을 진단 평가 할 수 있도록 하고자 한다. 그리하여 궁극적으로 브랜드 경영의 정착과 과학화가 이루어지도록 한다. 이것을 통하여 우리나라 산업 발전에 기여하고자 한다.

따라서 본 과제는 브랜드 경영이 새로운 경영 패러다임이라는 브랜드 중심경영 환경을 조성하고 보다 효과적인 브랜드 경영을 유도함으로써 경영의 선진화를 이룩하는데 기여하고자 한다.

제 3 절 연구의 체계

브랜드 경영이론을 정립하고 브랜드 경영을 입체적 과학적으로 진단하기 위한 진단체계와 항목을 개발하여 브랜드 경영의 효율성을 높이는 것이 본 과제의 목적임을 앞 절에서 밝혔다. 이와 같은 목적을 달성하기 위하여 본 과제의 연구의 체계와 범위를 크게 나누면 브랜드 경영이론 정립부문, 한국 브랜드 경영 환경부문, 브랜드 경영 사례 연구 부문 그리고 브랜드 경영진단 체계 개발부문으로 나눌 수 있다.

본 연구는 실증적 브랜드 경영진단 항목과 진단 모델의 독립 변수들을 발굴하기 위하여 몇가지 중요한 노력을 거쳤다. 앞에서 말한 바와 같이 브랜드 경영에 관련된 선행 연구나 기존 문헌에 대한 연구를 실시하여 본 연구의 기본적 틀을 만들었다. 특히, 브랜드 경영, 브랜딩 전략에 대한 이론과 컨설팅 경험을 한 세계적 석학인 Kevin Lane Keller 교수(Dartmouth 대)와 Bernd H. Schmitt 교수(Columbia 대)를 직접 방문하여 브랜드 경영진단의 기본 틀에 대한 진지한 토의를 거쳤다.

다음 단계로는 브랜드 경영의 실증적 사례를 연구하기 위하여 국내 브랜드 10개와 글로벌 브랜드 20개를 선정한 후, 이들 30개 브랜드에 대한 브랜드 요소, 브랜드 구조, 브랜딩 믹스를 중심으로 브랜드 경영을 분석하였다. 또한 국내 소비자 1,000명을 대상으로 소비자들의 브랜드에 대한 인식을 확인함으로써 소비자 입장에서의 브랜드 경영 진단 요인을 발굴하려는 노력을 하였다.

또 다른 노력은 HP 등 글로벌 브랜드와 LG 등 국내 브랜드사에서 브랜드 경영에 종사하는 간부급 41명을 중심으로 각 브랜드 회사들이 필요로 하는 브랜드 경영 진단 항목들을 조사하여 요인별로 종합하였다.

완성된 브랜드 경영 진단 모델에 대한 이해도와 활용도 등을 검증하기 위하여 ‘브랜드 경영 진단 모델 워크숍’을 실시하였다. 워크숍에는 대기업 및 중소기업 등의 임원 및 사원 75명, 컨설팅 및 리서치 관련 전문직 30명, 자영업 및 학생 등 기타 6명 등 총 111명이 참석하였다. 참석자들을 통해 모델에 대한 이해도와 활용도에 대해 설문을 실시한 결과 참석자들은 브랜드 경영 진단 모델에 대해 이해가 쉽고, 활용도와 진단 문항이 적절하다는 의견을 주어 ‘브랜드 경영 진단 모델’은 객관적이고 활용도가 높다는 결론을 얻을 수 있었다.

구체적으로 본 연구의 구성체계를 설명하면 다음과 같다.

제1장 서론

서론에서는 연구의 배경, 연구의 목적, 연구의 필요성 그리고 연구의 체계 등을 제시한다.

제2장 브랜드 경영이론

브랜드의 정의, 브랜드의 중요성, 브랜드 경영의 정의 등 브랜드 경영이론을 체계화하여 브랜드 경영의 중요성을 강조함으로써 브랜드 경영에 대한 인식을 확산시키고자 한다.

제3장 한국 브랜드 경영의 환경

한국 기업 경영의 특징, 브랜드 경영 인식, 브랜드 체계의 문제점 사례, 브랜드 경영의 전망 등을 살펴봄으로써 브랜드 경영의 중요성과 브랜드 경영 패러다임의 필요성을 강조하고자 한다.

제4장 브랜드 경영 사례조사

본 연구의 실증적 사례 연구로써 국내 브랜드 10개, 글로벌 브랜드 20개를 선정하였다. 선정 기준으로써는 브랜드의 역사, 매출 크기 그리고 브랜드 가치의 크기 등이 고려 되었으며, 글로벌 브랜드의 경우는 되도록 한국시장에 진출되어 있는 브랜드를 중심으로 선정되었다. 선정된 30개 브랜드에 대하여 브랜드 요소, 브랜드 구조, 브랜딩 믹스 등 브랜드 경영의 대상들을 중심으로 사례 조사를 시도하였다. 성공한 국내외 브랜드들의 성공 요인들을 살펴 봄으로써 브랜드 경영 진단 요인들을 발굴하는데 연계시켰다.

제5장 브랜드 경영 진단 모델

본 연구의 핵심 내용으로 브랜드 경영요인에 대한 소비자조사 결과 분석, 브랜드 매니저 조사 결과, 30개 브랜드에 대한 브랜드 경영 조사 등을 근거로 브랜드 경영 진단 100개 항목을 개발하였다. 브랜드 경영진단 100개 항목을 주요 범주별로 가중치를 산출하고 이를 중심으로 브랜드 경영진단 모델을 개발 제시한다. 또한 완성된 브랜드 경영 진단 모델에 대한 이해도와 활용도 등을 검증하기 위하여 ‘브랜드 경영 진단 모델 워크샵’을 실시하였다.

제6장 결론

본 연구의 종합적인 결론으로써 브랜드 경영 진단 모델 활용에 대한 기대 효과가 설명된다. 그러나 30개 브랜드에 대한 브랜드 경영 사례 연구와 진단 항목에 대한 중요도 측정이 평가자의 주관적 판단을 배제할 수 없다는 연구의 한계가 있음을 지적한다.

제 2 장 브랜드 경영 이론

제 1 절 브랜드의 정의

브랜드(brand)라는 단어는 고대 노르웨이어의 “brandr”에서 유래된 것으로 “to burn”의 의미를 지니고 있다. 즉 불에 달구어 지진다, 화인(火印)하다는 뜻으로 가축이나 제조물 또는 창작물에 소유주 또는 제조자를 나타내기 위하여 어떤 표시를 한데서부터 브랜드가 유래된 것이다.

가장 현대적 의미의 브랜드에 대한 정의는 미국 마케팅 협회(American Marketing Association)가 정립하였다. 즉 브랜드란 이름 용어, 기호, 상징, 디자인 또는 이들의 결합체를 판매업자의 제품이나 서비스임을 나타내주는 것이며 경쟁업체의 제품이나 서비스와 차별화시켜 주는 것이다라고 정의하고 있다.

한국의 상표법에서는 “상표라 함은 상품을 생산·가공·증명 또는 판매하는 것을 업으로 영위 하는 자가 자기의 업무에 관련된 상품을 타인의 상품과 식별되도록 하기 위하여 사용하는 기호·문자·도형·입체적 형상 또는 이들을 결합한 것과 위의 각각에 색채를 결합한 것을 말한다”라고 정의하고 있다.

위에서 보는 바와 같이 브랜드(brand)와 상표(trademark)는 동일한 의미와 내용을 갖고 있으나 브랜드는 마케팅 용어로 취급되어야 하고 상표는 법률적 용어로 사용하여 양자의 사용을 구분하여야 한다. 그러나 브랜드와 상표는 여전히 혼용되어 양자의 의미가 불분명한 경우가 많다. 뿐만 아니라 일반 소비자는 물론 브랜드를 다루는 사람들마저도 브랜드와 상표를 혼용하고 있다. 브랜드가 마케팅 용어라면, 상표는 법률용어라고 할 수 있다.

브랜드를 특허청에 출원·등록함으로써 이의 사용에 대한 독점배타권이 부여되고 민·형사상 보호를 받을 수 있게 되는데 이 때 특허청에 등록된 브랜드를 상표라 한다. 모든 브랜드가 모두 상표라 할 수는 없다. 브랜드이지만 상표로서 법적보호를 받을 수 없는 경우도 많다. 예컨대 동양제과의 ‘초코파이’는 유명한 브랜드임에는 틀림없으나 독점배타권을 갖는 상표는 아니다. 브랜드와 상표는 본질적 의미에서는 동일하다. 그러나 그 사용의 경우가 확연히 다르므로 이를 구분해야 한다. 브랜드(brand)는 외래어로서 번역하지 않고 ‘브랜드’로 사용함이 옳고 트레이드마크(trademark)는 법률용어로서 ‘상표’라 번역 사용할 수 있다. 브랜드는 상표보다 넓은 의미로 사용되는 마케팅 개념으로 이해되어야 하며, 상표는 상표법 등 법률적 개념으로 해석되는 협의로 사용되어야 한다. 브랜드이든 상표이든 양자의 핵심은 제품 혹은 서비스의 정체성과 차별성을 강조하는데 있다. 브랜드와 상표와의 관계를 도표화하면 표와 같다.

<표 2-1> 브랜드와 상표와의 관계

브랜드 (brand)			상표(trademark)	
대 상	요 소	목 적	출원 · 등록	목 적
기업 제품 상품 서비스 기관	이름 용어 날말 숫자 심볼 디자인	마케팅 정체성 차별화	기업 또는 개인이 반드시 특허청에 법적절차를 밟아 상표를 출원·등록 시켜야 함	산업보호 민·형사상 상표권자 보호 독점 배타권 부여

브랜드라 함은 제조업자든 판매업자든 자기의 회사, 제품, 서비스 등을 정체화 시키고 경쟁자의 회사, 제품, 서비스등과 차별화 시키기 위하여 사용하는 이름·용어·숫자·로고·심볼·디자인 또는 이것들의 결합체라 정의할 수 있다.

브랜드 경영협회가 정의한 브랜드에서 회사를 대상에 포함시키고 있는 점과 회사, 제품, 서비스의 정체화의 목적을 포함시키고 있는 점은 기존의 국내외 학자들이 갖고 있는 브랜드의 정의를 보다 발전시킨 것으로 볼 수 있겠다.

결론적으로 브랜드의 기능과 역할은 기업·제품·서비스를 정체화(identification)시키고 경쟁 브랜드와 차별화(differentiation)시켜 소비자나 고객들이 쉽게 연상력(association)을 갖게 하여 기업·제품·서비스와 브랜드와 상호 연관성(relevance)을 높여주는데 있다고 본다.

제 2 절 브랜드의 중요성

브랜드는 소비자들이 원하거나 필요한 제품이나 서비스를 구매하는데 의사결정요인의 역할을 한다. 동시에 브랜드는 그 제조 업체나 판매업체에게는 매출증대와 이익을 높여 주는 부가가치 역할을 한다. 즉 브랜드는 소비자와 브랜드 오너 또는 제조업체에게 중요한 마케팅 역할과 부의 창출 역할을 한다.

가. 브랜드가 소비자들에게 제공하는 역할 :

- 제품이나 서비스의 공급 원천을 확인할 수 있다.

- 제품 제조업체나 서비스 공급업체의 책임 소재를 밝힐 수 있다.
- 제품이나 서비스의 결함에서 오는 위험을 줄일 수 있다.
- 구매 대상을 찾는 데 소요되는 시간과 비용을 절감할 수 있다.
- 제품이나 서비스의 품질을 예측할 수 있다.
- 소비자의 신분과 취향을 표현할 수 있다.
- 제조업체나 서비스 업체의 약속 또는 소비자에게 계약의 역할을 한다.

나. 브랜드가 제조업체 또는 브랜드 오너에게 제공 하는 역할 :

- 제품이나 서비스 관리의 정체성 수단이 된다.
- 고객·소비자 만족도 측정이 용이하다.
- 제품이나 서비스에 대한 독특한 연상 작용을 한다. 경쟁 우위의 역할을 할 수 있다.
- 브랜드를 특허청에 등록함으로써 상표로써 법률적 보호를 받을 수 있다.
- 소비자의 브랜드 선호도를 높여 매출을 크게 신장 시킬 수 있다.
- 부가가치 역할을 통하여 매출 이익을 크게 높일 수 있다.
- 브랜드 가치를 높임으로써 결국 기업가치를 제고시킬 수 있다.

위에서 보는 바와 같이 브랜드는 일반상품(commodity)과는 본질적으로 다른 역할을 소비자와 브랜드 오너들에게 제공한다. 일반상품, 즉 비브랜드 상품은 특허청에 상표로 등록이 불가능하기 때문에 법적 보호를 받을 수 없다. 속명(generic name)은 상표등록이 불가능하다.

예컨데 동양제과의 초코파이(chocopie)는 제품력이 우수하여 소비자

들이 애호하는 제품이다. 그러나 “초코파이 ”가 속명 이기 때문에 이를 상표로 등록할 수 없다. 그래서 롯데제과에서도 “초코파이 ”를 생산 · 판매할 수 있는 것이다. 동양제과가 “초코파이 ”를 브랜드화 했었다면 지금의 판매나 이익보다 수십 배의 가치를 창출할 수 있었을 것이다. 아무리 훌륭한 제품이나 서비스일지라도 그것이 법적으로 보호를 받을 수 있는 브랜드이어야 소비자의 차별적 사랑을 받을 수 있기 때문에 브랜드 오너들에게 궁극적으로 부의 원천으로 역할을 할 수 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이 브랜드는 소비자와 브랜드 오너들에게 동시에 중요한 부가가치를 제공한다.

올바른 브랜드 에퀴티(brand equity)에 대한 이해를 돕기 위하여 그것이 사전적 개념인가, 사후적 개념인가를 먼저 파악해야 한다. 우리나라에서는 브랜드 에퀴티(brand equity)를 브랜드 자산으로 번역 소개 하고 있어 이를 사후적 개념으로 파악하는 경향이 있다. 즉 브랜드 에퀴티를 브랜드 자산(brand assets)으로 동일시 해 브랜드 자산으로 의미 전달을 하고 있다. 재무제표의 하나인 대차대조표는 기업의 총자산(total asset) = 부채(liability) + 자기자본(owner's equity)이라는 공식으로 설명된다. 여기에서 자기자본을 오너스 에퀴티(owner's equity)로 표시하고 있다. 즉, 기업 활동의 사전적 개념으로 파악하고 있는 것이다.

앞으로 브랜드 에퀴티의 정의에서도 알 수 있듯이 브랜드 에퀴티는 사전적 전략 개념으로 파악하는 것이 올바른 이해이다. 따라서 brand equity는 번역 없이 ‘브랜드 에퀴티 ’라는 외래어로 표현할 것을 권고 하며 부득이 번역이 필요한 경우에만 브랜드 자본이라는 사전적 전략 개념으로 표현해야 할 것이다. 1980년대에 들어서면서 미국 등 선진국에서 브랜드 에퀴티(brand equity) 개념을 도입했다. 이는 마케팅 개념의 일환으로 매우 중요한 전략 개념으로 이해되고 있다. 브랜드

에퀴티는 마케팅 전략에서 브랜드의 중요성이 크게 강조된 반면 그 용어에 대한 혼란과 이해의 차이 등이 혼재되어 제대로 정의되지 못한 것이 그 동안 많이 지적되었다. 많은 사람들이 약간씩 서로 다른 브랜드 에퀴티에 대한 정의를 내리고 있다. 재무적인 예를 들어 보면 다음과 같다.

미국의 Marketing Science Institute는 브랜드 에퀴티란 “브랜드 ” 없이 창출할 수 있는 매출증대와 이익증대 보다 “브랜드 ”가 있음으로써 훨씬 더 큰 매출과 이익증대를 가져올 수 있고, 또한 브랜드가 있음으로써 경쟁업체에 비하여 보다 강력하고, 지속적이고, 차별화되는 이점들을 가질 수 있는 일련의 연상작용과 행위라고 정의를 내리고 있다.

Peter Farquhar(Marketing Research , 1999)는 브랜드 에퀴티란 하나의 브랜드를 제품에 부여함으로써 기업, 상인, 소비자들이 얻는 부가가치라고 정의하고 있다.

David Aaker(Marketing Brand Equity, 1991)는 브랜드 에퀴티란 제품이나 서비스가 기업과 그 고객들에게 제공하는 가치를 증대 시키거나 감소시킬 수 있는 브랜드, 즉 그 이름과 심볼 마크가 연계된 자산과 부채의 총체이다.

Raj Srivastava and Allan Schocker(1991)는 “브랜드 에퀴티 : 그 의미와 척도에 관한 조명(Brand Equity : A Perspective on its Meaning and Measurement)”에서 다음과 같은 브랜드 에퀴티에 대한 정의를 내리고 있다.

브랜드 에퀴티는 브랜드력(brand strength)과 브랜드 가치(brand value)를 포괄한다. 즉 Marketing Science Institute에서 밝혔듯이 브랜드력이란 고객, 유통업체, 브랜드 기업 측면에 있어서 브랜드가 매출증대와 이익증대를 가져다 주고 그 브랜드가 강력하고, 지속적이고, 차별화되는 이점을 제공하는 일련의 연상작용과 행위의 총체라는 것이며, 브랜드 가치란 전략적 활동을 통해서 현재와 미래의 이익을 창출하고 위험을 줄이는데 있어서 브랜드력을 활용함으로써 창출되는 경영능력의 재무적 결과를 말한다.

본 프로젝트의 목적상 브랜드 에퀴티에 대하여 가장 보편 타당성이 높은 현실적인 정의를 내리면 다음과 같다.

브랜드 에퀴티(brand equity)란 오직 브랜드 속성으로 기여한 마케팅 효과를 말한다. 즉, 동일 제품이나 서비스에서 브랜드 정체성이 없는 것보다 브랜드 네임, 로고, 캐릭터, 브랜드 슬로건 등 브랜드 요소가 있는 것이 마케팅 효과의 결과가 훨씬 우수하다. 따라서 브랜드 제품이나 브랜드 서비스가 경쟁업체에 비하여 더 많은 매출과 매출 이익을 가져다 주는 브랜드의 제 요소들을 브랜드 에퀴티라 정의한다.

브랜드 에퀴티는 브랜드라는 속성에서 얻어지는 마케팅 효과라는 점을 위에서 밝히고 있다. 소비자가 기업의 마케팅 활동에 대한 반응은 그가 브랜드를 알고 반응할 때와 모르고 반응할 때 그 결과는 판이하게 다르다. 즉 소비자의 브랜드에 대한 인지정도, 선호도와 브랜드에 대한 반응이 다르게 나타난다. 강력한 브랜드, 즉 브랜드 에퀴티가 높은 브랜드는 매출과 이익증대의 측면에서 많은 이점들을 갖게 된다. 그 많은 브랜드 에퀴티의 이점들을 파악해 봄으로써 브랜드 에퀴티의 중요성을 강조하고자 한다.

가. 브랜드 충성도를 높일 수 있다.

브랜드 에쿼티의 가장 핵심적 특성은 소비자들이 브랜드에 대한 깊은 충성도를 느낀다는 것이다. 즉 소비자의 브랜드 로열티가 창출된다. 소비자들이 특정 브랜드에 대한 로열티가 생기면 그 브랜드에 대한 구매의욕이 높아지고 곧 구매행위로 이어진다. 뿐만 아니라 재구매가 이루어진다. 사실상 한번 브랜드 로열티를 갖게 되면 그 소비자는 그 브랜드 제품에 대한 심각한 평가나 재고를 하지 않고 구매하는 경우가 많다. 따라서 브랜드 로열티를 창출하는 브랜드 에쿼티는 매우 중요한 마케팅의 요소가 아닐 수 없다. 또한 브랜드 로열티가 생기면, 경쟁 브랜드의 치열한 마케팅 활동이 전개되더라도, 그 소비자가 쉽게 경쟁 브랜드로 옮겨가지 않는다. 즉 브랜드 스위치(brand switch), 브랜드 전이가 쉽게 이루어지지 않는다. 한편 경제환경이나 시장환경이 급격히 변하는 경우에 있어서도 새로운 브랜드에 비하여 브랜드 로열티가 있는 브랜드는 덜 민감하다. 그러나 소비자가 항상 같은 브랜드에 대한 로열티를 가진다는 것은 아니다. 오히려 언제나 변할 수 있는 것이 소비자의 마음이다. 따라서 소비자에게 가치 있고 신선하고 차별화되는 브랜드 이미지를 심어줄 수 있도록 언제나 노력해야 함은 물론이다.

나. 브랜드 에쿼티가 좋은 브랜드는 매출과 이익증대를 낳는다.

좋은 브랜드는 프리미엄 가격을 요구할 수 있고 소비자들은 큰 불만 없이 그 프리미엄을 지불한다. 뿐만 아니라 좋은 브랜드는 가격인상에 대하여 덜 민감하다. 일반적으로 소비자 대중들은 가격인상이나 가격인하에 매우 민감하고 가격에 따라 수요의 탄력성이 높다. 그러나 브랜드 에쿼티가 좋은 브랜드는 환경변화에 비브랜드나 저급 브랜드

보다 덜 민감하다. 따라서 좋은 브랜드는 프리미엄 가격에서 뿐만 아니라 시장 환경 변화에서도 덜 민감하기 때문에 많은 매출과 이익을 생성한다.

다. 마케팅이란 언제나 소비자들을 직접적으로 상대하는 것만은 아니다. 많은 경우 중간상인, 도매상, 소매상, 대리점 등을 상대로 마케팅 활동이 이루어지고 있다. 따라서 이들 유통채널은 브랜드의 성공과 실패에 중대한 역할을 한다. 좋은 브랜드, 즉 브랜드 에쿼티가 높은 브랜드를 취급함으로써 얻어지는 이익을 위하여, 이들 유통채널은 “좋은 브랜드”를 우호적으로 취급하게 된다. 즉 유통채널의 협력과 지원을 얻게 됨으로써 좋은 마케팅 효과를 높일 수 있다. 또한 좋은 브랜드는 이미 소비자의 마음속에 자리잡고 있기 때문에 광고, 커뮤니케이션 활동에 있어서도 훨씬 좋은 효과를 얻을 수 있다.

라. 브랜드 에쿼티는 기업가치를 제고 시킨다.

브랜드 에쿼티는 좋은 브랜드를 낳을 수 있고 좋은 브랜드는 위에서 말한 많은 이점들을 기업에게 가져다 줄뿐만 아니라 다음과 같은 추가적인 이점들을 제공하게 된다.

첫째, 브랜드 라이선싱을 통하여 브랜드 사용료를 받는다. 좋은 브랜드는 브랜드 라이선싱(brand licensing) 계약을 통하여 일정한 브랜드 사용료를 받음으로써 기업의 부를 창출한다.

둘째, 브랜드 확장을 통하여 기업이 커진다. 좋은 브랜드는 브랜드 확장(brand extension)이 용이하다. 즉 브랜드의 후광효과를 이용하여 브

랜드 확장을 쉽게 할 수 있고 그 브랜드 확장을 통하여 기업 확장이 가능한 것이다.

던힐(DUNHILL)이 더 이상 라이터 브랜드만이 아니고 나이키(NIKE)가 운동화 브랜드만이 아님이 대표적인 경우이다. 우리나라에서도 제일제당이나 애경산업 등이 그들 고유의 브랜드에서 많은 브랜드 확장을 한 경우가 있다.

결론적으로 브랜드 에퀴티는 브랜드 가치를 증대시키고 궁극적으로 기업의 가치를 제고 시켜주는 원천이 된다.

제 3 절 브랜드 경영의 정의

브랜드 경영(brand management)이란 말은 브랜드를 경영·관리하려는 시각에 따라 학자들이나 브랜드 매니저들이 각각 달리 해석되어 왔다.

앞에서 언급한 바와 같이 P&G 사는 2 차 대전 말에 이미 브랜드 매니저제를 도입하여 브랜드 경영 체제를 구축하여 브랜드 경영의 효시를 만들었다. 이후 많은 브랜드 사들이 브랜드에 대한 단순한 관리 개념을 넘어 경영 패러 다임으로 경영의 축과 경영조직을 브랜드 중심으로 바뀌오고 있다. 한편 우리나라 기업들의 경우, 몇몇 회사들이 부분적으로 브랜드 매니저 제를 도입하여 브랜드 경영에 대한 시도를 하고 있다. 화장품회사, 전자회사 그리고 생활용품 회사들이 ‘브랜드 매니저’ 제도를 확산하고 있다. 예컨대 LG 생활건강, 애경, 태평양 등이 이에 속하고 삼성전자, LG 전자 등은 브랜드 경영에 돌입했다고 볼 수 있다. 그러나 여전히 전체적으로는 브랜드 경영에 대한 인식이 부

족한 편이며 이에 대한 연구논문이나 학술 연구 활동은 거의 전무한 상태이다. 본 연구과제의 목적에서도 밝혔듯이 본 연구는 브랜드 경영 이론 정립을 통하여 브랜드를 제품이나 서비스의 이름 또는 광고대상으로만 보아왔던 전통적 인식을 새로운 경영 패러다임으로 브랜드 경영 시스템의 인식 정착과 브랜드 경영을 어떻게 진단할 것인가를 찾아내려는 목적을 갖고 있다. 따라서 선진국의 선행연구 이론을 소개·평가해 보고, 보다 발전된 브랜드 경영 이론을 정립하고자 한다.

데이비드 아놀드(David Arnold)는 그의 저서 브랜드 경영 편람(The Handbook of Brand Management, 1998)에서 브랜드 경영이란 다양한 투입요소들을 어떻게 조화, 발전시켜야 하나 하는 것이다. 그 투입요소들은 기업의 전통적 기능인 R&D, 영업, 생산, 재무 등을 통한 브랜드에 대한 지원 활동들인데 이에 대한 개념이 기업 입장에서가 아니라 소비자 입장에서 이루어져야 한다. 따라서 브랜드 경영이란 기업과 고객의 접목을 의미하며 양자의 서로 다른 의사결정의 다이내믹스를 통합하고 있어야 한다고 주장하고 있다.

브랜드 경영은 외부 마케팅 환경과 기업 내부의 여러 가지 능력과의 조화, 단기적 이익목표와 중장기적 개발 투자와의 조화, 제품에 대한 투자와 소비자의 개념 간의 조화에 달려 있다는 것이다. 아놀드는 결국 브랜드 경영이란 다양한 형태의 투입요소들이 통합되는 경영 프로세스로 보고 있다. 그러나 이 경영 프로세스는 점진적 과정 즉 과정과 과정이 상호·전후 연계되어야 되며 결코 상호 또는 전후로 고립되어서는 안된다는 것이다. 아놀드의 브랜드 경영 프로세스(brand management process)를 그림으로 요약하면 다음과 같다.

1 단계 시장 분석 : 시장정의, 시장 세분화, 경쟁브랜드, 시장 추세



2 단계 브랜드 상황분석 : 브랜드 퍼스널리티, 브랜드 속성



3 단계 미래 포지셔닝 목표 설정 : 미래 포지셔닝, 미래 브랜드 전략



4 단계 마케팅 믹스 테스트 : 개별 믹스 요인, 종합 마케팅 프로그램



5 단계 목표수립 및 실행 평가 : 지출 수준, 지원 활동, 목표대비 평가

각 단계를 보다 자세한 설명을 붙이면 다음과 같다.

첫째, 시장분석이 이루어져야 한다.

어떤 시장인가에 대한 시장정의를 내려야 하고 시장 세분화에 대한 조사, 경쟁 브랜드 포지셔닝과 시장 추세를 분석 평가하는 작업이 가장 먼저 이루어져야 한다. 외부 시장 환경에 대한 종합적이고 목적 지향적인 평가를 통하여 브랜드 경영 계획이 출발되어야 한다.

둘째, 브랜드 상황분석이 이루어져야 한다.

브랜드 퍼스널리티와 가치 등 브랜드 상황에 대한 정확한 강 약점

을 파악하여야 한다. 이에 대한 결과가 브랜드 경영 의사결정에 반드시 연계되어야 한다. 예컨대 광고가 브랜드의 초 현대 이미지를 만들어주고 있는가, 패키지는 너무 과감한 표현이 되지 않는가?, 제품의 개선이 이루어져야 할 때인가? 등 브랜드 개성이나 브랜드 포지셔닝과 회사의 브랜드 경영현실 간에 정확한 접합점을 찾아야 한다.

셋째는 미래 포지셔닝 목표를 설정하는 일이다.

브랜드의 현재 포지셔닝에 대한 냉철한 판단을 근거로 미래의 브랜드 포지셔닝 목표를 설정해야 하는 단계이다. 또한 이와 관련된 브랜드 전략을 수립하는 단계이다. 미래 브랜드 포지셔닝 목표를 설정하는데는 2 가지의 중요한 요소들이 포함되어야 하는데 첫째는 시장 세그먼트이다. 시장이 얼마만큼 분할될 것인가 하는 것이고 둘째는 이와 관련하여 브랜드 범위 예컨대 브랜드 확장 등 브랜드 포지셔닝을 설정하는 일이다.

넷째는 마케팅 믹스 테스트 단계이다.

마케팅 믹스들에 대한 개별적인 테스트를 거쳐야 한다. 예컨대 사전 광고를 통하여 소비자들의 반응을 살펴볼 수 있다. 또한 가격이나 패키지 디자인에 의한 소비자들의 사전적 반응을 얻어낼 수 있다. 매우 중요한 점은 이와 같은 각 마케팅 믹스 요인들에 대한 반응조사는 소비자가 얼마만큼 좋아하느냐를 보는데 목적이 있는 것이 아니라 전체적인 브랜드 전략 수립에 기여할 수 있도록 하는데 있다. 또한 특정지역을 선정하여 종합적인 마케팅 프로그램을 시험하는 일이다. 특히 신규브랜드를 런칭할때는 이와 같은 마켓 테스트는 필수적이다. 또한 기존 브랜드에 대한 어떤 변화를 시도할 때에도 이와 같은 사전적 테스트

트가 필요한 것이다.

다섯째 목표수립과 실행평가 단계이다.

목표수립과 실행평가 단계에서는 마케팅 활동의 스케줄과 목표에 대한 명확한 목표를 설정하고 그러한 목표를 달성하기 위한 활동의 수준과 지출의 수준을 판단할 수 있는 기초를 갖추어야 한다. 정확한 목표수립과 목표에 대한 실행평가 프로세스를 거쳐야 하는데 이는 결국 브랜드와 소비자간의 관계를 파악하는 일이 곧 종합적인 브랜드 경영 프로세스라는 것이다.

아놀드는 브랜드 경영 프로세스의 핵심을 결국 브랜드와 소비자간의 관계에서 파악하려는 노력은 평가할 만 하다.

장 노엘 카페르(Jean Norl Kapferer)교수가 그의 저서 전략 브랜드 경영(Strategic Brand Management, 1998)에서 말하는 브랜드 경영을 파악해보면, 그는 현재의 브랜드 경영은 아주 초보적인 수준에 머물고 있고 경영이나 마케팅 관련 이론은 아직 신제품의 런칭과 그에 대한 전략에 머물고 있으며 브랜딩은 그러한 프로세스의 말미에 등장하지만, 단지 광고, 디자인, 포장에 의해 결정되는 전략적 의사결정 정도로 보고 있다. 그러나 실제의 브랜드 경영은 이것과 다르기 때문에 기존 브랜드를 사용할지 새로운 브랜드를 사용할지 등과 같은 의사결정이나 제품에 대한 투자결정(product portfolio)과 같은 브랜드 투자결정(brand portfolio)에 대한 전략도 필요하다고 말한다. 그리고 브랜드 경영과 제품 경영은 다른 개념이라고 설명하는데 브랜드 경영은 앞서 말한 브랜드 투자결정 뿐만 아니라 적절한 브랜드의 수는 얼마인가, 브랜드 확장은 어떻게 하나, 시간이 흐름에 따라 기술, 고객이 변화할 때 어떻게 브랜드를 관리하나, 기업 브랜드와 개별 브랜드는 어떻게 관리하

나, 브랜드의 가치는 어떻게 평가하나 등에 대한 대답을 해줄 수 있어야 한다고 한다.

보통 브랜드는 세분해서 브랜드 네임, 로고, 디자인, 포장, 광고, 이미지 등을 각각 따로 연구하였고 최근에는 그 값에 대한 화폐적 가치를 주로 연구하고 있지만 진정한 의미의 브랜드 경영은 최근의 연구보다 훨씬 먼저 시작되고 있었는데 그것이 바로 통합된 브랜드 비전(integrated brand vision)인 브랜드 아이덴티티의 수립과 경영(management)이며 이것이 브랜드 경영의 핵심(heart of brand management)이라고 하고 있다.

따라서 카페르의 브랜드 경영은 브랜드의 아이덴티티를 수립하는 것에서부터 출발하고 이것은 여러 가지 의미에서 제품 런칭(product launching)과는 다름을 강조한다. 그 중 가장 중요한 것은 브랜드 아이덴티티를 구축하는 일이라고 말한다. 브랜드 아이덴티티는 브랜드의 개성 성격 뿐만 아니라 가치 시스템(system of values), 고객의 자아 이미지, 자신의 투영된 모습(reflection), 특정한 관계 등의 문화를 포함하고 있으며 결론적으로 카페르는 브랜드 경영이란 이와 같이 브랜드 아이덴티티를 수립하는 것에서 출발하여 시간의 흐름에 따른 아이덴티티를 관리하는 것으로 보고 있다. 또한 이것을 전략적 목적에 따라 확장하는 것과 제품과 시장의 성격에 따른 product brand, umbrella brand, range brand, line brand 등 제품과 브랜드의 관계를 수립하고 브랜드 포트폴리오 관리를 주요한 브랜드 경영의 주제로 삼고 있다.

세스(Seth)는 “Brands : The New Wealth Creators” Interbrand, 1998)에서 지난 30 년 동안 브랜드 경영 자체에 대한 내용은 크게 바뀌지 않았으나 브랜드에 대한 환경이 급격히 변화하고 있다고 말한다. 환경의 변화는 누가 브랜드를 소유하고 있느냐 하는 간단한 질문부터 대답하기

쉽지 않게 한다고 말한다. 그 이유는 오늘날 사회의 속도와 국제화 때문이며 자국의 브랜드만을 관리하던 브랜드 매니저가 독자적으로 의사결정을 하기가 쉽지 않아졌기 때문이다. 브랜드 경영은 결국 장기적이고 전사적인 중요성을 지닌 문제로 대두되고 있다. 브랜드는 회사의 명성과 기업의 흥망에 직결되게 되었고 누가 얼마나 빠르고 현명하게 판단할 수 있는가에 달려있으며 기업이 성공하려면 고객의 판단을 반영하여 기업의 올바른 결정을 내리게 하는 브랜드 경영시스템을 보유하여야 한다고 지적한다.

IMC(Integrated Marketing Communication), 즉 통합 마케팅 커뮤니케이션의 주창자인 미국 노스웨스턴 대학의 슉츠 교수는 광고의 핵심은 오래 전부터 브랜드 였지만 실제 브랜드가 시장에서의 핵심 성공요인으로 인식되기 시작한 것은 그리 오래되지 않았다고 한다(Schultz & Barnes, 1999). 대부분의 마케팅은 우리에게 잘 알려진 마케팅 4P, 즉 제품(product), 가격(price), 유통(place), 광고관촉(promotion)을 어떻게 관리할 것인가에 초점을 맞춰왔다. 그리고 브랜딩이란 그저 광고·관촉(promotion)의 일부로 간주하였고 기업은 브랜드보다 광고나 세일즈 프로모션, PR 같은 것의 기능적 역할에 비중을 두어왔다.

그래서 브랜드 경영이란 보통 여러 기능부서에 분산된 일처럼 여겨왔다. 즉, 조직의 모든 사람이 브랜드에 대해서 말은 하지만 누구도 총체적인 책임을 지는 사람이 없었다. 그렇기 때문에 브랜드라는 것이 마케팅 프로그램에 매우 중요한 요소임에도 흔히 그 마케팅 프로그램의 다른 우선순위에 밀리는 경우가 많았다.

그러나 최근에는 브랜드 경영을 브랜드 자산의 구축으로 보고 주로 광고를 포함한 기존 마케팅의 연장선에서 그 해법을 찾거나 (czerniawski, & Maloney, 1999, Delano, 1998, Duncan, 1997, Marconi, 1999).

또는 브랜드 아이덴티티 구축에 초점을 맞추기도 하고 있다.(Pringle & Thompson, 1999, Upshaw, 1995,)

닐슨(Nilson)은 “Competitive Branding (1998)”에서 브랜드 경영이란 이름과 심볼에 연결된 명성과 가치를 경영해야 하는 대부분의 기업에 있어서 모든 비즈니스활동의 핵심이다 라고 말하고 있다. 그는 브랜드 경영(brand management)은 브랜드 매니저(brand manager)에 의해서 수행되는 것이 아님에도 불구하고 유럽의 경우 브랜드 매니저는 특정 브랜드나 range brand 의 마케팅 믹스를 담당하는 대리급 직원 정도에 의해 수행되고 있다고 지적하면서 실제 브랜드 경영은 그보다 책임과 권한이 높은 본부장급 이상의 중역에 의해 진행되어야 한다고 강조한다.

결론적으로 그의 핵심은 브랜드의 가치란 고객과 브랜드가 연결된 모든 채널에서 형성되기 때문에 브랜드 경영이란 단순한 마케팅 믹스가 아닌 한마디로 그 기업에서 행하는 모든 활동과 연결이 되어 있기 때문에 우리가 생각하는 제품이나 서비스 그리고 광고 커뮤니케이션 뿐만 아니라 영업사원, 전화 교환원 등 고객에게 기업의 브랜드가 어떠한 모습이다 라고 인식시킬 수 있는 모든 부분이 포함되어야 한다는 것이다.

마지막으로 케빈 레인 켈러(Kevin Lane Keller) 다트머스 대학교수가 그의 저서 “Strategic Brand Management, 1998” 에서 주장하고 있는 브랜드 경영에 대한 정의를 살펴보고자 한다.

브랜드 경영이란 브랜드 에퀴티를 창출하고 이를 경영하고 평가 측정하는 모든 마케팅 프로그램과 활동을 계획하고 실행하는 일련의 일들이다 라고 정의하고 있다. 그러나 그는 브랜드 에퀴티의 근거를 소비자 또는 고객에 두어야 한다는 것이다.

이상으로 브랜드 경영에 관한 대표적 이론에 대한 선행 연구들을 살펴 보았으나 마케팅 학자 또는 커뮤니케이션 학자들의 시각을 크게 벗어나지 못하고 있다.

그러나 브랜드 경영이란 무엇인가에 대한 기본적인 이해와 개괄적 접근에는 지금까지의 선행 연구들이 도움이 되고 있다.

브랜드 경영 협회는 위와 같은 선행 이론 연구들과 브랜드 경영의 실제 연구 즉 30 개 국내외 브랜드 경영 사례조사를 바탕으로 브랜드 경영(brand management)에 대한 정의를 다음과 같이 내리고자 한다. 브랜드 경영이란 단순 제조업 중심의 전통적 기업경영과는 달리 소비자 또는 고객과 제품, 소비자 또는 고객과 서비스, 소비자 또는 고객과 기업과의 관계에 바탕을 두는 새로운 경영 패러다임으로 이들 양자의 관계를 커뮤니케이션 하는 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 노력을 의미한다. 브랜드 경영 체계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 브랜드 요소 경영 창출

브랜드 요소 즉 브랜드 정체성을 구성하는 요소들 브랜드 네임, 브랜드 로고, 브랜드 캐릭터, 브랜드 슬로건, 브랜드 패키지 등을 개발하거나 재개발하거나 하는 브랜드 요소의 개발, 평가, 관리가 필요하다. 브랜드 요소들이 소비자의 브랜드 충성도를 끌어내어 구매와 재구매가 이루어지게 한다. 위와 같이 브랜드 요소들 때문에 마케팅 효과가 일어날 때 이러한 힘을 브랜드 에쿼티라 한다. 브랜드 경영의 첫 단계는 브랜드 요소들이 마케팅 효과를 높일 수 있는 브랜드 에쿼티가 될 수 있도록 최적의 브랜드 요소들을 창출하는 일이다.

둘째, 브랜딩 믹스 전략

브랜드 경영의 현실은 브랜드 철학(brand platform), 제품, 혹은 서비스, 가격, 광고관측, 유통 등 5 가지 믹스 요인들의 유기적 결합 운영이며 궁극적으로 이들 5 가지 믹스 요인들을 소비자와의 관계라는 시각에서 개발·운영·평가해 나가는 일련의 지속적이고 연계적인 활동들이다. 브랜딩 믹스(branding mix) 이론은 마케팅 믹스에 근거를 갖고 있다. 그러나 핵심 주제가 브랜드라는 것과 브랜드 플랫폼을 중요한 믹스 요인으로 취급한 점이 다른 것이다.

셋째, 브랜드 구조 전략

브랜드 구조라 함은 기업 브랜드, 제품 브랜드, 개별 브랜드의 수직적 관계와 수평적 관계를 말한다.

기업 브랜드와 제품 브랜드와의 구조관계는 브랜드와 소비자 또는 고객과의 커뮤니케이션에 중요한 영향을 끼친다. 또한 브랜드 확장은 브랜드 포트폴리오, 브랜드 계층화 등 브랜드 구조와 직접적 관계가 있으며 이 또한 브랜드와 소비자 또는 고객간의 커뮤니케이션 효과에 영향을 끼치게 된다. 따라서 브랜드 구조에 대한 평가·진단·조정 등의 브랜드 구조 전략은 브랜드 경영의 한 축이 된다.

넷째, 브랜드 소비자 조사

브랜드는 소비자를 떠나서 존재할 수 없다. 브랜드가 추구하는 커뮤니케이션의 대상은 소비자이다. 브랜드 요소의 창출 등 브랜드 경영의 대상은 브랜드와 소비자와의 관계에서 비롯한다.

소비자가 브랜드를 얼마만큼 알고 있느냐는 브랜드 지식(brand knowledge) 즉 브랜드 인지(brand awareness)와 브랜드 이미지(brand

image) 등이 바로 소비자와 브랜드와의 관계를 말해주는 것이다. 뿐만 아니라 브랜드 포지셔닝과 브랜드 퍼스널리티 등이 바로 브랜드가 소비자의 마음에 어떻게 위치되고 있는가와 브랜드의 내재된 가치가 무엇인가를 소비자에게 알리는 브랜드의 내용들이다.

따라서 브랜드 경영을 위하여 브랜드에 대한 소비자 조사는 지속적이고 정기적으로 실시되어야 하며 이 결과는 브랜드 경영 전략에 피드백되어야 한다.

다섯째, 브랜드 매니저 시스템(브랜드 조직)

브랜드 요소를 개발하고 유지 발전시키는 일과 브랜딩 믹스 요인들을 실행하는 일, 브랜드 구조를 선택하는 전략 그리고 브랜드 소비자 조사를 실행하는 일련의 브랜드 경영을 담당하는 사람들을 브랜드 매니저라 한다. 즉 일정한 자질을 갖춘 전문가 조직은 브랜드 경영의 주체가 된다. 따라서 브랜드 매니저 시스템을 유지하고 브랜드 매니저의 전문성을 향상시키고 이들의 열정을 높여 주는 일련의 브랜드 조직 관리는 매우 중요한 브랜드 경영의 핵심 부분이다.

위의 설명과 같이 브랜드 경영이라 함은 자질을 갖춘 열정적인 전문가 집단 즉 브랜드 매니저를 조직화하고 육성·교육시키는 일을 비롯하여 브랜드 요소를 창출·개발·유지·발전시키는 활동과 브랜드 구조의 선택 그리고 브랜딩 믹스 활동, 그리고 브랜드 소비자 조사 활동 등이 지속적으로 이루어져 브랜드와 소비자와의 효과적인 커뮤니케이션이 가능케하고 이로써 브랜드 가치를 높여 궁극적으로 기업 가치를 제고시키려는 일련의 활동들을 총칭하는 것이다.

제 3 장 한국 기업의 브랜드 경영 현황

제 1 절 기업 경영의 특징

한국 기업들은 1970년대 이후 1990년대 초에 이르기까지는 주로 노동집약적 산업분야에 집중하여 OEM 수출방식의 국제 하청식 수출에 전념했었다. 한국 경제구조의 특징은 대외의존도 특히 수출의존도가 전통적으로 높았고, 이 수출은 주로 OEM 형태였다. 1990년대 중반 이후 점차 고유 브랜드 수출이 늘어가고 있으나 여전히 OEM 의존도가 높은 것으로 나타나고 있다. 한국 무역협회의 자료에 따르면 대기업과 중소기업이 OEM 수출과 고유브랜드 수출의 비중이 서로 다르지만 전체로 보면 71.2%가 OEM 이고 28.8%가 고유브랜드 수출 비중이다. 표로 보면 다음과 같다.

	전체	대기업	중소기업
OEM 의존	71.2%	38.7%	74.4%
고유브랜드 수출	28.8%	61.3%	25.6%

자료) 한국무역협회 수출산업 실태조사, 2000년

위에서 보는 바와 같이 한국 기업들은 수출위주, 그것도 OEM 수출 형태의 국제 하청식 생산에 전통적으로 주력해 왔기 때문에 주체적인 마케팅이나 고유브랜드 창출 노력이 부족했다고 본다.

특히, 한국 기업들은 외형적 성장을 추구해 왔고 섬유, 신발, 전자 등 노동집약산업에 집중되어 있었기 때문에 OEM 을 탈피하여 고유브랜

드를 창출하려는 브랜드 마케팅 인식이 결여되었다. 그러나, 1990 년대에 들어오면서 자동차, 전자제품 등 기술집약 산업분야에 있어서는 고유브랜드 수출 양이 점차 증가되고 있어 브랜드경영의 중요성이 대두되고 있다.

OEM 수출형태라는 전통적인 기업경영 특징 외에도 주목할 만한 기업경영 환경이나 특징을 살펴보고자 한다.

우선, WTO 체제에 대한 인식이 강조되어야 한다. 1995 년 채택된 WTO 체제는 과거의 시장환경과는 매우 달라진 새로운 시장 질서이다. 그 새로운 시장질서의 핵심은 시장과 소비자의 급격한 세계화로 요약될 수 있다. 교육의 보편화, 정보통신의 발달, 빈번한 해외여행, 특히 인터넷의 확산 등은 시장과 소비자를 매우 빠른 속도로 세계화 시키고 있다. 특히, 소비자들이 인터넷을 통하여 브랜드에 대한 정보입수와 브랜드 선택, 그리고 브랜드 구매행위를 자유롭게 하고 있다. 따라서, WTO 체제는 곧 시장의 세계화이며, 시장의 세계화는 브랜드의 세계화로 이어진다. WTO 체제에서의 생존전략은 브랜드를 창출하고 브랜드를 경영하여 브랜드를 세계화 시키려는 경영 패러다임을 채택하는 일이다.

WTO 체제란 우리 기업이 해외로 자유롭게 진출할 수 있다는 것과 동시에 세계의 브랜드들이 자유롭게 우리 시장에 침투할 수 있다는 양면을 가지고 있다. 화장품, 의류, 식품, 담배, 외식사업, 영상사업, 자동차, 전자전기제품, 심지어 서비스사업에 이르기까지 외국 브랜드들의 한국시장 침투는 날로 확산되고 있는데 비하여 우리 기업들은 브랜드 체계, 브랜드 마케팅 등 브랜드 경영에 대한 인식이 부족한 것으로 평가되고 있는데, 이는 WTO 체제와 소비자의 세계화에 대한 인식의 부족에서 기인된다고 본다.

레비트(T. Levit, 하버드대) 교수는 그의 논문 “시장의 세계화”(“Globalization of Markets”, 1983)에서 “세계화 현실을 채택하지 못하는 기업들은 그 현실을 채택한 기업들에게 궁극적으로 희생물이 될 것이다.”라고 강조했다. 그의 주장은 세계시장에서 뿐만 아니라 국내시장에서도 세계화 현실을 파악하지 못하는 기업은 세계화 현실을 채택하고 있는 기업에게 패할 것이라는 경고로 이해된다.

이런 관점에서 우리나라 기업들은 기업 브랜드와 제품 브랜드의 체계, 브랜드 철학체계, 소비자에 대한 지속적인 연구, 경쟁브랜드에 대한 벤치마킹, 도메인 관리 등 매우 기본적인 브랜드경영 인식이 부족하다고 본다.

제 2 절 브랜드 경영 인식

앞 절에서 살펴본 바와 같이 우리나라 기업들은 브랜드 경영에 관한 매우 기본적인 인식이 부족한 것으로 본다. 20 개 글로벌 브랜드와 10 개 국내 브랜드들에 대한 브랜드 경영 사례 조사와 관련 문헌 등을 근거로 우리나라 기업들이 갖고 있는 브랜드경영에 대한 인식을 살펴보고자 한다.

첫째, 브랜드 비전이 없다.

기업의 존재이유 또는 브랜드의 존재이유 즉, 중장기적으로 소비자, 고객, 내부 종사자들에게 제공하려는 가치체계가 없다. 선진국의 기업들은 브랜드 비전 또는 브랜드 플랫폼을 정립하여 고객과 공유할 장기적 브랜드 가치체계를 제시하고 있는데 비하여 우리나라 기업들은 사훈, 경영이념, 경영방침 등은 갖고 있으나 그 내용이 매우 추상

적이고 지시적인 것들이 많다.

브랜드 비전 혹은 브랜드 플랫폼은 브랜드경영의 기본축이고 출발이다. 선진국 브랜드들은 브랜드백서, 브랜드경영 매뉴얼 등 브랜드경영 지침서를 갖고 브랜드 비전을 실현하려는 노력을 하고 있다. 그것은 물론 소비자나 고객을 바탕으로 만들어진다. 경영이념, 사훈, 경영방침 또는 경영목표 등 지시적으로 추상적이고, 기업이나 기업주 중심적인 우리 기업들의 비전과 선진국 브랜드사들의 브랜드 비전을 비교해 보면 우리나라 기업들의 브랜드경영 인식 정도를 쉽게 파악할 수 있다.

둘째, 세계화 시각(global perspective)이 부족하다.

앞에서 지적했듯이 WTO 체제와 함께 급속하게 세계화가 확산되고 있다. 더욱이 인터넷 등의 첨단 정보통신의 발달은 더욱 세계화를 가속시키고 있다. 세계화란 지구촌 전체를 하나의 시장으로 보고 마켓 세그먼트를 하려는 시도이다. 정치적 국경선은 아무런 의미를 갖지 못하는 것이다. 더욱이 특정 국가의 정체성이나 특정 문화만을 주장하는 전통적 정체성 강조보다는 세계 소비자들의 공통성(commonality)에 마케팅의 초점을 두어야 한다. 이 같은 세계화 현상은 세계를 거대한 하나의 시장으로 묶어가고 있고, 소비자들은 국적에 관계없이 상호간의 공통성이 확대되고 있다. 뿐만 아니라, 각국간의 제품생산 표준화 현상이 증대되고 있다.제품의 원료 생산국과 완제품 생산국과 브랜드 오너국이 일치할 필요는 없는 것이다. 브랜드들이 동일한 원료와 동일한 제조업체를 활용하여 거의 동일한 수준의 완제품을 생산할 수 있다. 그러나, 차별화되는 것은 브랜드 뿐이다.

오늘날의 소비자들은 브랜드지식(brand knowledge)이나 브랜드정보

(brand information)를 보다 폭 넓고 정확하게, 그리고 신속하게 취득하고 있다. 이렇게 얻은 브랜드정보를 근거로 브랜드를 선택하고 브랜드를 구매한다. 이와 같은 시장환경 때문에 글로벌 브랜드는 더욱 글로벌 해지고 있다. 그러나, 우리 기업들은 여전히 한국적인 브랜드 시각을 갖고 있는 경우가 많다. 예컨대, 대한항공이 기업 브랜드인데, 국제적으로는 KAL(칼) 또는 Korean Air Line 으로 호칭되고 있다. 또한, 제일제당, 한국화장품, 한국도자기, 한국타이어 등 수많은 기업 브랜드들이 기업 브랜드의 표현과 마케팅 전략에 많은 장애를 갖고 있다. 삼성이 SAMSUNG 으로, 선경이 SK 로, Lucky Goldstar 가 LG 로 세계화 노력을 해오고 있는 경우와 Cheil Jedang 이 CJ 표시를 강화시키는 노력은 세계화 시각을 갖고 있음을 말해주고 있다. 그러나, 대다수의 기업들은 여전히 세계화의 중요성을 인식하면서도 기업경영이나 브랜드경영에 있어서 세계화 시각을 접목시키려는 시도가 부족하다고 본다.

셋째, 글로벌 경영인과 브랜드 매니저 부족

시장의 세계화 환경에서 생존하려면, 기업경영은 보다 세계화 경영체제로 바뀌어야 한다. 또한, 브랜드를 창출하고 육성하고 평가할 수 있는 브랜드 매니저가 필요한 것이다. 글로벌 경영에 있어서 경영인들은 외국어에 능통해야 하고, 국제관계에 대한 철저한 이해, 그리고 국제 마케팅에 대한 전문지식을 갖추어야 한다. 또한, 권한과 책임이 철저하게 위임된 브랜드 매니저들이 브랜드 개발, 브랜드 마케팅, 브랜드 평가 등 브랜드관리를 할 수 있는 경영질서가 필요하다. 그러나, 이와 관련하여 대기업의 경우 어느 정도 경영인들이 세계화되어 있고, 어느 정도 브랜드 매니저 체도를 채택하고 있으나, 여전히 전체적인 경영조직의 세계화는 미흡하다. 특히, 책임과 권한이 철저히 위임된

브랜드 매니저 제도를 채택하고 있는 기업은 거의 없다.

넷째, 단기이익 추구

브랜드 경영은 소비자나 고객을 대상으로 지속적이고 장기적인 비전과 목표를 갖고 전개되어야 한다. R&D, 광고관측 투자 등 끊임없는 장기적 투자 목표를 갖고 노력해야 한다. 예컨대, 세계적 타이어 브랜드인 굿이어(Goodyear), 미쉐린(Michellin) 등의 연간 R&D 투자는 매출의 5~7%인데 비하여 우리나라 타이어 업체들은 3% 전후에 그치고 있는데, 굿이어나 미쉐린의 매출크기를 감안 한다면 이들의 브랜드 지원 (brand support)은 매우 큰 것이고, 상대적으로 우리나라 타이어 브랜드들의 투자는 취약한 것으로 나타난다. 우리나라 기업들은 대부분 단기 이익 실현 위주의 경영 체제들이다. 따라서, 장기적이고 지속적인 투자가 선행되어야 하는 브랜드경영과는 상당한 거리가 있다고 본다.

이상에서 보는 바와 같이 세계화 시장환경을 극복하려는 브랜드경영 인식에 대한 우리나라 기업의 자세는 소극적인 편이라는 지적을 하지 않을 수 없다.

제 3 절 브랜드 체계의 문제점 사례

우리나라 기업들이 갖고 있는 브랜드 체계들을 살펴봄으로써 브랜드경영에 관한 문제의식을 제기하고자 한다. 또한, 브랜드 체계의 문제를 통하여 브랜드경영의 과제들이 무엇인가를 예측하는데 도움을 주고자 한다.

첫째, 우리 기업들의 기업 브랜드(상호, corporate brand)는 추상적이고

동양적이고 차별화가 불가능한 속명(generic word)들이 많다. 이러한 기업 브랜드들은 브랜드의 핵심기능인 정체성(identity)과 차별성(differentiation)이 불가능하여 결국 브랜드 연상성(brand association)을 나타내지 못함으로 매우 비효과적인 브랜드 투자가 되고 있다. 다음과 같은 단어로 시작되는 기업 브랜드들이 대표적인 사례들이다.

대한(DaeHan, Korea), 고려(Koryo, Korea), 조선(Chosun, Korea), 한국(Hankook, Korea) 등은 발음대로의 영문표시와 뜻의 영문표시 즉 Korea 로 동일하다. 그리고 수많은 기업들이 이런 추상적이고 비차별적인 브랜드를 갖고 있다. 예컨대, 한국도자기, 한국타이어, 한국화장품 등은 한국제의 도자기, 한국제의 타이어, 한국제의 화장품을 나타내는 언어들이므로 차별성이 없다.

“한국”이란 세계화 시각에서 볼 때 아무런 연상을 줄 수 없다. Hankook 으로 표시될 때 스페인어로는 “한국”이 아닌 “안국”으로 발음된다. 이들 기업들은 기업 브랜드와 패밀리 브랜드를 상이하게 가질 수 밖에 없고, 그렇기 때문에 브랜드 관리비용이 훨씬 많이 필요하고 그 효과는 사실상 거의 없다. 또한, 국민(Kookmin, Nation), 극동(Kukdong, Far East), 국제(Kukje, International), 동서(Dongsuh, East&West), 남부(Nambu, South), 중부(Choongboo, Middle), 동부(Dongboo, East), 태평양(Taepyungyang, Pacific) 등의 경우에 있어서도 이중적으로 영자 표시가 가능하고 어느 기업도 이와 같은 이름을 독점배타적으로 사용할 수 없다. 그래서, 차별화가 불가능하고 세계화 시장에서 아무런 연상을 가질 수 없는 브랜드가 된다.

둘째, 기업환경 변화에 불합리한 기업 브랜드들이 많다. 기업은 유

기체이다 그래서 기업은 다양한 환경변화를 거칠 수 있다. 예컨대, 사업의 다각화, 제품의 다양화, M&A,, 조인트벤처, 사세확장 등 기업환경과 기업문화가 크게 변화될 수 있다.

우리나라 기업들은 이와 같은 기업환경변화에도 불구하고 여전히 기존의 기업브랜드로 커뮤니케이션을 강화하려는 노력을 하고 있는 사례들이 많다. 예를 들면, “CheilJedang Corporation(제일제당)”의 경우 “제일(Cheil)”도 고유성이 없고 영자발음이 “Jail”과 유사하여 부정적 의미가 있을 뿐만 아니라 “제당(Jedang)”은 설탕제조라는 매우 협의의 특정의미를 갖고 있어 제일제당의 기업규모, 사업내용과 어울리지 않는다. 그러나 CJ 를 강조하는 노력으로 보아 가까운 장래에 CJ 로 변경하려는 의도가 보이는데 이는 합리적인 노력으로 평가될 수 있다.

셋째, 무리한 영문약자 기업브랜드가 많다. KFC 가 Kentucky Fried Chicken 에서 3M 이 Minnesota Mines Manufacturing 에서 IBM 이 International Business Machines 에서 GM 이 General Motors 에서 발전하기까지는 이들 원래의 기업 브랜드들은 상당기간 동안 소비자나 고객들에게 확실한 브랜드 인식을 시켜 왔었다. 즉 약자 기업브랜드와 원래 기업브랜드와의 연계가 매우 자연스럽게 이루어져 오늘의 약자 기업 브랜드로 브랜드 파워를 발전시켜 오고있다.

우리나라의 경우에도 LG 가 Lucky Goldstar 에서 SK 가 SunKyung 에서 유래되었는데 Lucky Goldstar 나 SunKyung 은 상당기간 동안 브랜드 인식력을 길러왔다. 그런 역사를 통하여 약자 기업브랜드로 변경하였는데 이 경우 매우 자연스럽게 일반 대중들이 수용하고 있다. 그러나

KTF(Korea Telecom Freetel), AK(AeKyung), KGP(Korea Ginseng Products), TS(Taehan Sugar) 등의 무리한 시도는 합리적이지 않다. 마치 DJ, YS, JP

등 정치 원로들은 약자 호칭이 자연스러우나 정치 초년생들이 약자 호칭을 시도하면 어색한 경우와 마찬가지로이다.

넷째, 상이한 기업브랜드와 패밀리 브랜드들이 많다. 기업브랜드와 패밀리 브랜드가 동일한 경우가 브랜드 효과가 가장 극대화 된다. 예컨대 나이키, 소니 등의 글로벌 브랜드와 로만손, 오뚜기 등 국내 브랜드의 경우가 좋은 예에 속한다. 그러나 국제상사와 프로스펙스, 코오롱과 액티브, 기호상사와 가파치, 제일모직과 빈폴, 한국화장품과 칼리 등 상당수의 기업들이 이중적 브랜드 구조를 갖고 있어 브랜드 커뮤니케이션과 브랜드 마케팅의 한계점을 드러내고 있다.

이상에서 우리나라 기업들의 브랜드 체계를 문제점 위주로 살펴본 것이다. 이와 같은 문제인식은 브랜드 경영 어프로치에 현실적 도움이 된다.

제 4 장 브랜드 경영 사례 조사

제 1 절 사례 조사의 틀

브랜드 경영의 성공 요인과 브랜드 경영의 현실을 파악함으로써 브랜드 경영 진단의 방향과 내용을 설정하는 데 기준으로 삼고자 한다. 특히 20개의 선진국 글로벌 브랜드들과 10개의 국내 성공 브랜드들을 중심으로 이들의 브랜드 경영 실태 조사는 브랜드 경영 인식과 진단 평가의 모델 발굴에 실체적 도움이 된다.

먼저 20개 글로벌 브랜드를 선정하기 위하여 기준을 마련하였다. 브랜드 가치가 높고, 국내 시장에 진출된 브랜드 중에서 선정하였다. 그러나 코카콜라와 같이 이미 많은 연구가 발표된 브랜드들은 제외시켰고 산업별로 그룹화 하여 국내 브랜드와 비교가 가능케 하였다. 또한 국내 시장에 진출한 브랜드를 중심으로 선정하려는 기준은 보다 쉽게 브랜드 경영 정보를 얻는데 있었다. 그러나 국내에 지사가 없는 닌텐도 브랜드를 포함시킨 것은 소비자들에게 많은 영향을 준 브랜드라는 점을 인정하기로 했다.

한편 국내 10개 브랜드 선정은 우선 소비재 브랜드들을 중심으로 이루어졌다. 이는 국민생활에 직접적인 영향을 산업재에 비하여 소비재 브랜드가 크다는 이유에서 였다. 또한 브랜드 런칭 역사와 매출액 크기를 선정 기준에 포함시켰다.

선정된 글로벌 브랜드와 국내 브랜드는 다음과 같다.

산업 부문	글로벌 브랜드 (20)	국내 브랜드 (10)
-------	--------------	-------------

식음료 / 주류 부문	McDonald's Pizza Hut Starbucks Baskin Robbins	하이트 진로
전자 부문	IBM HP Sony Motorola Philips	애니콜
IT 부문	Yahoo	
자동차 부문	GM Mercedes Benz BMW Lexus	쏘나타
생활용품 부문	Nike Kodak Levi's 3M	빈폴 비와이씨 쌈지 트리오 로만손
엔터테인먼트 부문	Walt Disney Nintendo	에버랜드

본 연구 과제의 연구 위원들이 각각 제안한 내용을 근거로 3차 회

의를 통하여 위와 같이 조사 대상의 브랜드를 선정하였다. 또한 선정된 브랜드들에 대하여는 국내외의 해당 브랜드사에 브랜드 경영 사례 조사의 목적과 관련 정보를 요청하였다. 또한 인터넷, 기존 연구문헌, 카탈로그 등 각 선정된 브랜드들에 대한 기초 자료를 수집하였고 추가적으로 필요한 내용에 대하여는 해당 브랜드 회사와 부분적 인터뷰 또는 방문 요청하였다.

선정된 국내외 30개 브랜드에 대하여 브랜드 런칭 역사 등 브랜드에 대한 개괄적 소개, 수직·수평적 브랜드 구조와 브랜드 철학, 제품, 가격, 광고 판촉, 유통 등 브랜딩 믹스를 중심으로 한 브랜드 경영 사례를 파악하는 노력을 하였다. 또한 각 브랜드마다 브랜드 경영 핵심을 끌어내었다.

객관적 자료로 파악하기 어려운 점들에 대하여는 개별적으로 각 브랜드사에 문의하여 되도록 조사의 틀에 맞추도록 노력하였다. 그러나 경영 기밀이라는 이유 때문에 통계자료나 특정 브랜드 전략의 파악에는 상당한 조사활동의 한계가 있었다.

제 2 절 국내 브랜드 경영 사례 조사

1. THE HITE.

1. 브랜드 개요



하이트 맥주는 국내 최초의 맥주회사인 조선맥주주식회사로 첫발을 내딛어 <삿뽀로> 상표로의 제품생산을 시작으로 올해로 68 주년을 맞았다.

93 년 신제품 하이트의 개발과 성공을 계기로 98 년 1 월 1 일부로 사명을 하이트맥주 주식회사로 변경하였다.

현 朴文德 회장 경영체제로 들어와 격변하는 환경에 철저하게 대응, 과거 보수적인 기업 스타일에서 벗어나 진취적이고 능동적으로 고객을 찾는 <고객 제일주의 경영> 으로 탈바꿈했고, 경영혁신운동을 전사적으로 펼쳐 장기적 비전 제시 및 의식개혁운동을 통하여 경영이념을 재정립했다.¹

그 일환으로 소비자들이 업체를 보고 맥주를 찾는 것이 아니라 소비자의 입맛에 맞는 맥주를 찾게 하는 브랜드 전략을 전개 제 1 호로 성공한 것이 100% 암반천연수로 만든 하이트맥주 이다. 신제품 “하이트”의 성공진입으로 하이트맥주는 지난 96 년 업계 1 위에 올라선 이후

1) http://www.hite.com/abouthite/company_introduction

외국 주류 사들과의 치열한 경쟁 속에서도 98 년 1,244(단위:백만원),

99 년에 이미 점유율 50%의 벽을 무너뜨리며 1,403(단위:백만원), 2000 년 1,580(단위:백만원)으로 지속적으로 시장을 확대해 나가고 있다.

1

2. 브랜드 구성 요소

HITE 의 어원은 하이트의 경영이념으로 네이밍 되었다. Humanity(인간존중의 경영), Innovation(미래지향의 경영), Trust(품질제일의 경영), Excellence(품질과 고객 서비스의 최우선의 경영)의 의미를 함축하며 구성된 네임은 하이트 맥주의 품질과 하이트 맥주의 고객을 최우선으로 하는 정신의 반영이다. 디자인 면에서도 컨셉과 연관되는 그린 색을 사용해 국내 맥주업계 최초의 BACK LABEL 을 부착하고 NECK AROUND LABEL 을 부착했다.

최고의 깨끗함(high), 최고의 맛(taste), 최고의 즐거움(excellent)을 제공하는 하이트 맥주의 본질을 승화시킨 캐릭터 히테(HITE)는 하이트의 독일식 발음으로 전체적으로 powerful 한 이미지를 담고 있다. 기본 컨셉은 순수함과 신선함으로 “푸른 산맥 암반수” 로 만들어 맥주의 맑은 색상, 음용 시 만족스러운 표정, 맥주거품의 부드러움 등에 초점을 맞추어 표현했고 강인함과 우수성 감각맥주, 젊은 맥주, 기의 느낌을 담아 살아 있는 맥주임을 느낄 수 있도록 컵의 질감을 건강한 청년의 몸으로 형상화하였고, 우람한 근육과 팔은 고객을 위해 철저히

1)하이트맥주(주) 마케팅팀 자료 제공

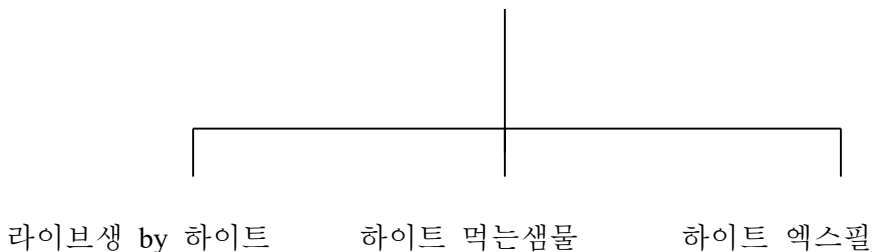
봉사하겠다는 의지를, 엄지손가락의 NO.1 표시는 국내 최고의 맥주

임을 표현한다. 다리는 하이트를 떠받치는 두 기둥으로 제품과 고객을 상징하며, 좋은 제품 만들기와 고객을 위해 발로 뛰어 봉사하겠다는 의지를 표현, 암반수 마크는 하이트의 심장으로 역시 암반 천연수임을 자신 있게 표현했다.¹⁾

3. 브랜드 구조

하이트는 사명 (주)하이트와 제품명 하이트로 동일 브랜드 구조를 갖고 있다. 하이트의 런칭이 성공적으로 이루어져 시장점유 1위를 기록하자 하이트 브랜드로 라인 확장을 시도하여 생맥주인 라이브 생 by 하이트, 하이트 음료 먹는 샘물, 하이트 엑스필 등으로 확장시켰다. 이는 “하이트 신화”를 테마로 하여 소비자 마음에 크게 어필해 하이 브랜드로서의 위치를 정교화 시켜 “천연 암반수”가 즉시 연상되는 구도로 하이트 라는 브랜드가 주는 브랜드 포지셔닝을 확실히 소비자에게 어필한 전략이다.

기업명 하이트맥주(주) - 패밀리 브랜드 하이트(HITE)



1)하이트맥주(주) 마케팅팀 자료제공

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

하이트는 타 회사와는 차등된 마케팅 전략의 일환으로 Brand Keeper 주의를 도입, 고객만족과 로열티의 향상, 발전을 통해 최고의 브랜드 밸류로 파워 브랜드를 만들기 위한 노력을 기울이고 있다. 이는 최초 원료에서부터 최종 제품에 이르는 모든 과정에서 반드시 지켜 나가야 할 모든 것들을 전사적인 차원에서 지켜나가겠다는 TQM(Total Quality Marketing) 차원의 하이트 브랜드의 가치철학을 담고 있다.

지나친 경제개발 치중으로 환경문제(특히 수질오염)의 물에 대한 중요성을 인식하여 하이트맥주를 개발해 출시한 하이트는 기존의 열처리맥주가 살균을 열처리로 하여 신선감이 사라진 데 비해 신선한 맛을 소비자가 느낄 수 있도록 M.C.F 공법을 이용하여 효모 및 미생물 등을 완전히 제거한 국내 최초의 비열처리 맥주를 탄생시켰다.

런칭 당시 레귤러 맥주 대비 약 20% 고가, 드라이보다 약 7.3%의 저가로 책정되었다. 그래서 레귤러 맥주대비 프리미엄 전략으로 추가적인 소비자 편익을 제공하고 또한 드라이 맥주의 가격 저항감을 고려해 PLC 단계별 가격 전략을 구성하였다. 맥주 가격 책정은 현재 경쟁사대비 가격 전략을 사용하여 하이트의 가격을 경쟁사 제품(OB 라거, 카스) 과 동가전략을 채택하여 시장점유율 상승에 도움을 주고 있다. 맥주 가격 인상폭은 국내 물가지수에 영향을 미치는 변

1) 유통실학연구소 연구보고자료 <하이트-OB 맥주 시장점유율 전쟁>

수이므로 가격인하 혹은 가격인상에 제한 폭이 존재한다. 현재 하이

트 맥주의 가격 전략은 소비자의 입장에서 소비자가 제품으로부터 어떠한 가치를 느끼는가에 기반을 두고 가격 대비 가치 제공에 최대한 중점을 두고 있으며 소비자의 가격 수용도에 따른 합리적이고 과학적인 가격전략을 채택한다.¹

런칭 당시의 유통전략은 유통채널의 취약한 점을 해결하는 것이 신제품의 운명을 결정하는 핵심 요소로 파악되었다. 이에 따라 1차 거래선 유통채널을 확장하기 위하여 R/S 를 투입하고 2 차 거래선(소매점 위주) Merchandising 을 위한 M/L 지원을 하였다. C.V.S. 체인을 1차 타겟으로 해 전 체인본부의 구매 실권자에 대한 Hi-Touch 력을 제고하고 Cannibalization 현상을 최소화하기 위하여 유흥용 출고를 지양하고 철저하게 가정용 중심으로 서울 등 수도권 지역에 밀착된 유통구조를 형성했다. 현 신업태에 적합한 조직 개편으로 변모해서 대형 할인매장의 급속한 확장으로 인한 조직개편을 단행하고 가정용 시장의 계속적 확대에 따른 가정용 중심 영업을 강화했다. 또한 호텔, 패밀리 레스토랑의 급속한 확장에 따른 조직 확장을 늘려 가족 중심단위의 놀이 문화 급증에 따른 외식산업의 변창으로 인한 외식사업 부문을 강화하고 있다.¹

광고전략은 10 단계로 구분되는 단계별 광고전략을 사용했다.

1 단계 : Concept 및 Positioning Communication 단계

2 단계 : 공격적이고 Impact 있는 광고시행

3 단계 : 수요확대 및 신선도 제고를 위한 광고

4 단계 : No.1 Brand 로서의 이미지 강화

1)하이트맥주(주) 마케팅팀 자료 제공

5 단계 : 기업이미지 확대 유지 전략

6 단계 : 경쟁우위 Multi - spot 전략

7 단계 : 하이트맥주의 핵심우위 전략 사용

8 단계 : Power Brand 관리전략

9 단계 : 새로운 리듬 컨셉 도입 - “나의 리듬 하이트”

10 단계 : 브랜드 신선도 제고 전략 - “나를 채우는 깨끗함 - 하이트”

촉진전략으로는 시장 도입기에는 샘플링 전략을 실시해 랜딩용 시제품을 제공하고 하이트 사은 대잔치, 소매점 영업지원을 위해 업계 최초 1 회용 썩는 비닐봉투 등을 제공했다. 성장기에 들어와서는 하이트 고객감사 무료 시음회, 94, 5 년 국내 프로축구 공식 스폰서와 하이트 대학생 스키캠프 행사를 했다. 년 2 회의 명동축제 참가와 각종 문화행사 및 체육행사 협찬과 심야좌석 무료승차 서비스 등을 시행했다. 성숙기에 들어선 최근에는 남북협력기금 조성 행사, 수재의연금 조성 캠페인, 하이트 대학생 객원 마케터 운영, 한국인의 “기” 를 살리시다 캠페인 등을 전개해 나갔다.

또한 브랜드 파워 강화를 위해 철저한 소비자조사 및 시장조사를 통한 각 성장단계별 과감한 마케팅 비용의 투자와 광고, 마케팅을 통한 정확한 컨셉 및 포지셔닝 커뮤니케이션을 시행했다.

5. 브랜드 경영 핵심

하이트 맥주가 브랜드 경영에서 성공할 수 있는 핵심은 OB 브랜드에 항상 밀려있던 CROWN 브랜드를 버리고 HITE 라는 신선한 브랜드를 창출한데서부터 비롯된다.

특히 자연환경, 소비자 건강, 공해에 대한 소비자의 저항 등 시장환경

에 적중한 “150m 지하 암반에서 나온 깨끗한 물” 로 만든 맥주라는 제품 컨셉과 브랜드와의 연계가 잘된 점을 평가한다.

더욱이 중요한 것은 HITE 가 상당한 브랜드 포지셔닝이 되었을 때 조선맥주주식회사를 하이트맥주주식회사로 기업브랜드(Corporate brand)를 바꿔 기업브랜드와 패밀리 제품브랜드와 동일하게 한 기업 브랜딩 전략은 하이트의 브랜드 경영의 핵심으로 평가된다.

따라서 하이트와 소비자와의 직접적인 브랜드 커뮤니케이션이 매우 잘 이루어지고 있는 점도 하이트 브랜드 경영의 특징으로 볼 수 있다.

2. 眞露

1. 브랜드 개요



(주)진로는 1924년 10월 평남 용강에 진천양조상회를 창립하여 소주 진로(眞露)를 생산해 판매한 것이 시초였다. 이후 서광주조(주)와 진로주조(주), 그리고 (주)진로로 상호를 변경하며 오늘날에 이르렀다.

96년 참나무통 맑은 소주의 히트에 힘입어 98년 런칭된 참眞이슬露는 기존의 소주 개념을 벗어난 숙취가 적고 도수가 낮으면서 동시에 당시 IMF형 소비 패턴 경향을 감안 저가의 소주를 개발한다는 데 초점을 두어 개발되었다. 이 전략으로 소주 단일 품목으로 최초 2001년 판매 8억병과 매출 1조원 돌파를 이루어냈다. 이 같은 ‘참진이슬로’의 돌풍으로 진로의 수도권 소주 시장 점유율이 76.7%로 높아졌고, 이에 힘입은 진로의 순 매출액은 98년 458,374(단위:백만원), 99년 542,828, 2000년엔 459,039로 기록되었다. 이중 참眞이슬露 소주만으로 지난해 9500억원의 매출 실적을 올린 진로는 올해엔 1조 1000억원 달성을 전망하고 있다.¹⁾

1)유통실학연구소 <진로> 연구편

해외시장에서도 98년 4천 4백만 달러에 이어 99년 5천만 달러의

수출실적으로 지속적인 성장을 거듭하며, 특히 일본소주 시장에서 판매 1위를 달성하는 놀라운 성과를 보였고 일본 80 여개 브랜드 중 판매 1위를 나타내고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

진로는 한자 그대로의 풀이로 참+이슬이란 어원적 의미를 갖는다. 소주의 맑은 느낌과 특성에 잘 어울리는, 제품과 매우 연계가 잘된 브랜드 네임으로 런칭되었다. 캐릭터인 두꺼비 또한 두꺼비가 상징하는 부와 행운 등이 소비자의 마음에 친화적 브랜드로 각인되는 역할을 하였다.

최근 런칭된 ‘참眞이슬露’의 경우 진로의 기존 상품들인 진로골드와 참나무통 맑은소주의 시장점유율은 보호하며 일관성있는 상호보완적인 ‘순함과 부드러움’을 컨셉으로 정했다. 크로스포인트를 ‘참’과 ‘이슬’이라는 기존의 네임을 풀어 쓴 순하고 부드러운 이미지의 네이밍, 제품의 속성을 상기시키는 대나무 일러스트레이션, 참이슬을 강조하면서 진로도 연상시키는 기업에 대한 충성도, 그리고 맑은 소주의 이미지를 부각시키는 컬러로 창출했다.¹ 제품의 속성적인 측면을 표현하기 위해 대나무 잎 모양의 로고 타입과 대나무 줄기를 이용한 라벨을 개발하였으며, 자연 친화적인 이미지와 깨끗하고 세련된 이미지를 동시에 주기 위하여 녹색병을 이용하였다.

1) JINRO DESIGN COMPETITION 2000 & 월간디자인 참眞이슬露 병디자인 홍승우 interview

3. 브랜드 구조

진로는 사명과 제품 브랜드가 동일한 구조이다. 사명을 브랜드로 사용하는 일관된 정책을 가지고 창업부터 오랜 기간동안 하나의 컨셉을 가지고 꾸준히 진행시켜왔으며 이러한 구조는 브랜드의 시너지 효과가 크므로 브랜드 경영의 성공요인으로 평가된다.

또한 오늘날 브랜드 학에서 중요시 여기는 연상작업(진로-두꺼비-소주)을 진로는 이미 오래 전부터 시작하였고 그래서 오늘날의 진로를 만들었다고 할 수 있다.

기업명 (주)진로(JINRO CO. LTD) - 브랜드명 眞露
참眞이슬露

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

진로는 인간중심(인간중심), 사회책임(사회책임), 신용본위(신용본위)의 소비자 중심 제품개발과 끊임없는 연구개발로 건전한 주류문화 형성에 이바지하는 21 세기 선도기업으로의 발전을 기업이념으로, 세계적 주류종합회사로 발돋움하고 있다.¹⁾

98 년 10 월 빛을 본 참眞이슬露는 역대 소주 제품 가운데 전무후무한 최고의 히트상품으로 소주시장 53%의 점유율을 차지하며 부도 상태였던 진로를 회생시켰다.

1) (주)진로 마케팅팀 자료 제공

참眞이슬露는 국내 최초의 “대나무 숲 두 번 여과 공정” 도입하여

25 도의 기존 소주와는 달리 23 도의 부드럽고, 순한 맛을 가졌다는 속성적 차별점과, 잡미와 불순물을 제거하여 깨끗하다는 이미지적 차별점을 제품속성으로 하여 “대나무 숲 두 번 여과한 깨끗한 소주”에 초점을 맞췄다. 참진이슬루의 새로운 공법에 이용되는 대나무 숲은 1000 도의 고온에서 구워낸 것으로 천연미네랄 공급 효과가 있어 물을 맛있게 하고 생체리듬을 조절하여 세포를 활성화시키는 작용을 하며 수질 정화 효과까지 있어 중금속 및 불순물을 제거해주고 냄새를 제거하는 효과 또한 탁월하다.

시대상황을 고려한 합리적인 가격 전략으로 IMF에 따른 어려운 시대 상황에서 소비자의 주머니를 고려하였다. 즉 새로운 공정 도입에 따른 비용을 R&D에서 지원함으로써 소비자에게 부담되지 않는 실속 있고 저렴한 가격을 책정했다. 360ml 1 병 당 510 원으로 동종 제품 가운데 가장 싼 가격으로 출고되었는데 이는 경쟁사에 비해 최고 40 원 이상 싼 가격이었다.¹⁾

전략 제품 출시 초기에 새로운 브랜드에 대해 비교적 수용도가 높은 20 대 중심을 타겟으로 잡아 영업을 집중하였다. 제품의 기본 컨셉인 “깨끗함”을 젊고 현대적으로 표현한 광고를 개발하고 광고 물량을 집중함으로써 소비자와 유통경로를 밀접하게 연결시켜서 우호적인 반응을 유도해낸다 판단했고 이 전략은 주효했다.

제품 용량 전략 지역 시장을 효과적으로 공략하기 위하여 전남 지역은 300ml 용량의 제품을, 서울을 비롯한 다른 지역은 360ml 용량의 제품을 공급하는 지역별 제품 용량 이원화 전략을 도입하였다.

1) 한국능률협회 2001 전략보고서 <Brand Power> 참조

또한 경로 차별화를 두어 채널전략의 혁신적 개념으로 2 차 거래선

(업소)에 유통경로를 집중시키고 전략 실천을 위한 조직구성으로 특판팀을 신설하고 전사원의 판촉지원도 실시하였다.

참眞이슬露의 판매촉진 전략은 크게 두 가지로 구분된다. 우선 텔레비전과 신문 광고에서 대나무 숲에 대한 관심과 붐을 조성하고 데이터베이스 마케팅의 일환으로 진로가 보유하고 있는 명단과 각종 모임에 제품을 시음용으로 증정하거나 제품 교환권을 발행하는 등 다각도의 홍보를 전개했다.

광고 전략 또한 초기에는 제품 자체의 이미지를 광고 표현으로 이용하였다. 그러나 보다 효율적이고 효과적인 광고 표현을 위하여 광고 대행사와의 지속적인 노력으로 기존 소주 광고와는 완전히 차별화된 광고를 제작하게 되었는데 이것이 바로 여자 모델을 기용한 광고였다. 이 광고를 접한 소비자들은 소주 광고가 아닌 마치 화장품 광고같은 느낌을 가질 수 있게 되었으며, 이러한 광고 표현 방법이 소비자들에게 강한 어필을 하였다고 판단, 지금까지 지속해오고 있다.¹⁾

또한 매체 시너지 효과를 십분 활용하여 텔레비전 및 신문광고를 통해서 대나무 숲의 효용성을 소비자에게 알리며 대나무 숲에 대한 관심과 붐을 조성하는데 심혈을 기울였다. 또한 진로의 데이터베이스 마케팅팀이 보유하고 있는 명단과 각종 모임에 시음용으로 증정하거나 제품 교환권을 지원하고 이밖에 온라인 및 오프라인을 이용한 영화 및 다양한 문화사업 등을 통한 기업의 사회이익 환원 제공 등을 통해 소비자와 함께 하는 기업이라는 이미지를 심으며 간접적인 효과를 거두기도 했다.

1) ㈜진로 마케팅팀 자료 제공

참진이슬루는 마실 때는 물론 마신 다음날에도 숙취가 적은 깨끗한 소주를 원하는 소비자 요구에 부응하여 만들어진 제품이다. 바로 이점이 참진이슬루만의 혁신적 차별이라고 할 수 있다. 이러한 변화에 발빠른 대처로 진로는 제품 수명주기 장기화 전략과 브랜드 로얄티 강화 방안의 일환으로 주력 제품인 참진이슬루 리뉴얼 제품을 2001년에 출시하였고 이 성과는 곧바로 국내 최단 기간내 최다판매량 신기록 행진으로 이어졌다. 이미 한국대표 소주로 자리잡으며 소비자들의 폭발적인 성원과 함께 참진이슬루는 각종 히트상품상도 안겨주었다.

5. 브랜드 경영 핵심

진로는 브랜드네임이 소주라는 제품과 매우 연계가 잘된 브랜드 중 하나이다. 참진(眞) 이슬로(露)라는 어원적 의미와 소주제품의 특성이 잘 어울리는 브랜드라는 점에서 진로 브랜드 경영의 출발이 성공적이다.

또한 두꺼비 브랜드 캐릭터는 두꺼비가 상징하는 부와 행운 그리고 푸근함이 소비자들에게 친화적인 브랜드로 인식시키는 역할을 하고 있다.

진로 브랜드는 기업브랜드(사명)와 패밀리 제품브랜드가 동일하므로 브랜드 시너지효과가 크다는 점은 브랜드 경영의 성공요인으로 평가된다.

기업으로서의 진로와 소주 브랜드로서의 진로가 동일하므로 소비자와

의 브랜드 커뮤니케이션이 직접적이라는 것도 좋은 브랜딩 인사이트

(branding insight)이다.

3. The logo for Samsung AnyCall, featuring the Samsung logo (SAMSUNG and 삼성전자) and the text Anycall.

1. 브랜드 개요



삼성이 휴대폰 사업을 시작한 것은 지난 83년, 이후 10년 동안 노력했지만 모토로라의 아성에 밀려 시장에 뿌리조차 내리지 못했다고 수천대의 제품이 한꺼번에 반품되는 수도도 겪었다.

모든 분야에서 상황을 반전시킬 뻔족한 방법이 없는 상황에서 94년 삼성 이건희 회장이 1년내 모토로라 수준의 제품을 만들라는 주문을 했고 그래서 나온 제품이 SCH770이었다. 성능면에서 자신감이 있다고 판단한 삼성은 이 제품의 브랜드를 애니콜로 정했고, 당시만 해도 ‘콜걸’이 연상된다는 이유로 애니텔로 정하자는 의견도 없지 않았지만 애니콜 브랜드는 삼성의 휴대폰 사업성공의 밑거름이 됐다.

조진호 삼성전자 애니콜 마케팅 그룹장은 “애니콜은 디자인 제품 마케팅 모두 철저하게 한국인에 맞췄다”며 ‘애니콜 판매 신화(神話)’의 비결을 설명했다

애니콜의 효과적인 커뮤니케이션 활동에 힘입어 삼성 애니콜의

1)삼성 애니콜 마케팅팀 자료 제공

시장점유율은 38% (95년), 47% (96년) 으로 매년 증가하였고,

지난해에는 전세계에서 생산·출하량이 2860 만대를 기록하며 7.3% 점유율로 당당히 세계 3위로 올라섰다.

2. 브랜드 구성요소(Brand Elements)

애니콜의 런칭시 모토로라가 갖고 있는 기업 브랜드 파워를 삼성이 극복할 수는 없었다. 경쟁 기업의 브랜드 파워가 막강하고 자사 브랜드가 열세에 있을 때에는 개별 브랜드를 도입하는 것이 효과적이라고 판단, 애니콜이라는 브랜드를 도입하였다. ‘애니콜’이라는 브랜드의 탄생을 위해 런칭 당시 5 백여 개의 후보안이 거론되었고 10 개월여 후 완성된 애니콜은 Any + Call이라는 두 단어의 결합으로 어디서나 통화가 가능하다 라는 서술적(Descriptive)인 의미를 나타냄으로써 휴대폰 기능의 속성을 잘 나타냄으로써 소비자의 인지도를 높이는데 많은 효과를 나타내었다.¹⁾

애니콜이 가지는 브랜드 파워의 핵심은 한국지형에 강하다’라는, 너무나도 잘 알려진 슬로건에 있다. 이 슬로건의 인지도는 85%에 달하고 있다. 이처럼 애니콜의 경우 광고의 역할이 성장배경에 있어서 중요한 요인임을 알 수 있다. 이러한 슬로건은 새로운 휴대폰의 개발과 더불어 지속적이며 같은 컨셉 하에서 변형되어 나갔다. ‘한국지형에 강하다’라는 슬로건과 더불어 애니콜 PCS 를 런칭하며 통화

1)삼성 애니콜 마케팅팀 자료 제공

품질이 별도의 휴대폰 선택의 지각요소로 자리잡음에 따라 ‘작은 소리

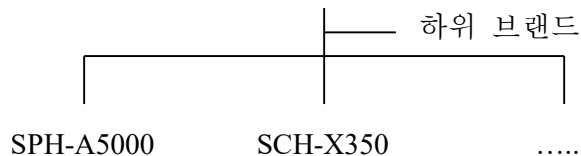
에도 강하다’ 라는 슬로건으로 캠페인을 전개하였다. ‘ 한국지형에 강하다’는 런칭 슬로건으로 인해 추후의 ‘작은 소리에 강하다’ 라는 슬로건의 인지도는 초기 슬로건의 인지도를 앞서지는 못했다.

3. 브랜드 구조

삼성의 전략은 애니콜의 경우 완전한 개별 전략을 취하지는 않았다. 삼성은 모 브랜드 없이 ‘애니콜’ 이라는 개별 브랜드만 쓰지않고 ‘삼성 애니콜’ 이라는 패밀리 브랜드를 채택하여 하위브랜드 적용 정책을 채택하였다.

삼성의 기업 이미지 후광효과와 애니콜이 주는 연상이미지- 언제, 어디서나 걸린다-가 결합하는 전략을 통해 시너지 효과의 극대화를 추구했다. 즉 삼성 애니콜 SPHA2100, 삼성 애니콜 SPH X2500 등에서와 같이 애니콜과 삼성이라는 두개의 브랜드를 같은 정도의 주도자 역할을 하게 하였다. ¹

사명 삼성전자(주) - 패밀리 브랜드 삼성 애니콜



1)삼성 애니콜 마케팅팀 자료 제공

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

애니콜의 성공요인은 제품 차원에서는 수신감도와 통화 성공률을 높일 수 있도록 안테나 및 기타 장치를 고안함으로써 품질을 개선한 점을 꼽을 수 있으나 제품의 개선이 성공의 결정적 요인은 아니었다. 왜냐하면 런칭 후 큰 성공을 거두지 못한 SH-750 과 동일 계열의 제품인 SH-770 에 ‘애니콜’ 이라는 브랜드를 붙였을 때 성공했다는 것은 결국 제품이 성공의 핵심 요인이 아니었다는 것을 반증한다. 성공의 핵심 열쇠는 대 소비자 커뮤니케이션 활동에 있었다.¹

첫째, 포지셔닝의 차별화이다. 기술력 우위를 주장한 SH-700 의 광고는 공격적이었음에도 불구하고 모토로라의 위상을 공략하는 데는 별로 기여하지 못하였다. 그 이유는 당시 소비자들이 휴대폰은 아직 국내에서 시장 도입기에 있으며, 기술면에서도 국내 업체의 기술축적이 이루어지지 않았다고 보고 있었다. 휴대폰의 원조, 세계적 휴대폰 메이커로서의 이미지를 갖고 있는 모토로라를 국내 업체로는 능가할 수 없었다고 보았던 것이다.

둘째, 브랜드 정책이다. 즉 개별브랜드와 패밀리 브랜드를 동시에 구사, 동등한 주도자 역할을 하게 하는 하위브랜드 전략을 취함으로써 인지율을 극대화 시켰다.

셋째, 매체전략이다. 삼성이 TV 광고를 주 매체로 하고 인쇄 매체를 보조 매체로 삼은 전략은 기존 휴대폰 시장의 매체믹스

1) 삼성 애니콜 마케팅팀 자료 제공

전략을 완전히 탈피한 것이다. 휴대폰 대중화 단계에서는 TV 가 인쇄

광고보다 효과적이었던 것이다. 광고 상기율 이나 인지율이 상승했고, 신규 가입자 유치가 증가한 것은 TV 중심의 미디어 믹스가 효과적이었기 때문이다.

넷째, IMC(Integrated Marketing Communication)전략을 충실히 수행하였다는 점이다. 이러한 IMC 의 효용성은 광고와 프로모션의 결합이 광고효과를 상승적으로 만들어 준다는 기존연구에서 이미 확인되었다. 휴대폰 구매 고객들은 상표 선택 시 구전 효과를 중요하게 여기고 있었다. 그래서 애니콜은 되도록 많은 잠재 고객들에게 제품을 실제로 접하게 하는 것이 중요하다고 보고 고객과의 접점을 마련하면서 IMC 전략의 원칙에 입각하여 고객과의 가접점들을 하나의 컨셉 하에 통합해 나갔던 것이다. 애니콜이 실시하였던 ‘유명한 산에서 무료통화 시연회’ 명절 고속도로에서 무료통화 시연회’ ‘스키장 무료 통화 시연회’ 등은 ‘한국 지형에 강하다’ 혹은 ‘한국’ 커뮤니케이션 컨셉이 1) 충실하게 반영된 이벤트였다.

다섯째, 광고의 소재로 ‘산’을 사용한 것이 매우 효과적이었다. 한국의 70%가 산악지형이라는 것은 누구나 잘 알고 있는 사실이다. 또 소비자들은 산에서는 전파가 막혀서 휴대폰이 잘 안 터질 것이라는 막연한 인식을 갖고 있었다. 그러므로 ‘산’은 ‘한국지형’이라는 포지셔닝을 표현할 때도, 통화 품질을 표현 할 때도 매우 적절한 비주얼 이었다.

1)삼성 애니콜 마케팅팀 자료 제공

여섯째, 일관된 캠페인을 전개하였다.¹ 이전까지 삼성전자의 광고는

브랜드 자산을 축적하기 보다는 제품 특성을 단순 고지하는 헤드라인으로 다이렉트하게 전달하는 식이었다. 그러나 애니콜은 ‘한국지형에 강하다’라는 one concept 을 일관되게 사용함으로써 단발식 광고를 집행해 온 모토로라를 압도할 수 있었던 것이다.

5. 브랜드 경영 핵심

삼성의 Anycall 브랜드는 세계적인 브랜드 모토로라를 제치고 국내시장 점유율 1 위는 물론 미국시장 등지에서도 성공적인 브랜드로 인정 받고 있다.

Anycall 브랜드 경영전략의 핵심은 “삼성” 이라는 모 브랜드(Parent brand) 가 Anycall 브랜드를 보장 (endorsement) 해 주어 삼성 브랜드 파워의 후광효과를 극대화 시킨 점이라 하겠다.

특히 전자산업 분야에 있어서는 삼성 브랜드가 국내는 물론 세계적으로 인정 받고 있기 때문에 휴대폰의 품질을 인정 받는데 후광효과가 있다고 본다.

또 한편 브랜드 네임이 상표법적으로는 위험성이 내포되어 있는 설명어에 속하는 “Anycall” 이라는 약점을 SAMSUNG Anycall 로 상표법적 약점을 보완시켰고 “Anycall” 이 주는 쉬운 연상이 오히려 브랜드 인지도를 빠른 시간 내 확산시킬 수 있었던 요인으

1)삼성 애니콜 마케팅팀 자료 제공

로 평가된다.

세계적인 골프선수 박세리와의 브랜드 엔돌스먼트 계약을 맺고 “Anycall” 모자를 사용하게 함으로써 “최고급 브랜드” 포지셔닝이 된 점도 Anycall 브랜드 경영의 성공요인으로 평가될수 있다.

결론적으로 Anycall 브랜드는 모 브랜드인 SAMSUNG 의 후광 효과를 집중적으로 받았다는 것과 전자산업에 있어서 삼성 포지셔닝과 동반 상승효과를 얻을 수 있었기 때문에 성공한 브랜드 경영으로 볼 수 있다.

4. SONATA

1. 브랜드 개요



현대자동차의 대표 브랜드인 쏘나타는 1988년 7월 발표된 이후 1996년 9월 국내 최초 단일 브랜드로는 처음으로 내수 누계 100만대 판매를 돌파하였다.

2001년 EF 쏘나타가 19만 5천 7백 34대로 경이적인 내수판매 3년 연속 최다 판매수를 기록했고, 쏘나타(1988)- 뉴 쏘나타(1991)- 쏘나타 II(1993)- 쏘나타 III(1996)- EF 쏘나타(1998)- 뉴 EF 쏘나타(2001)로 이어지는 브랜드명의 변천을 거쳐오면서 신제품의 출시와 동시에 기존제품의 과감한 단종을 감행해 쏘나타 시리즈는 1994년 전차종 판매 1위가 된 이후 1998년을 제외하고 계속 국내 전차종 판매 1위를 달성했다.

안전을 위한 스타일, 성능을 위한 설계를 모토로해 1998년 3월 발표된 EF 쏘나타의 경우, 90년 7,777(단위:억원), 95년 20,075(단위:억원)의 기존쏘나타에 이어 2000년 20,843(단위:억원)이라는 매출기록을 보이며 그 위상을 굳건히 했다.

1)현대자동차주 마케팅팀 자료 제공

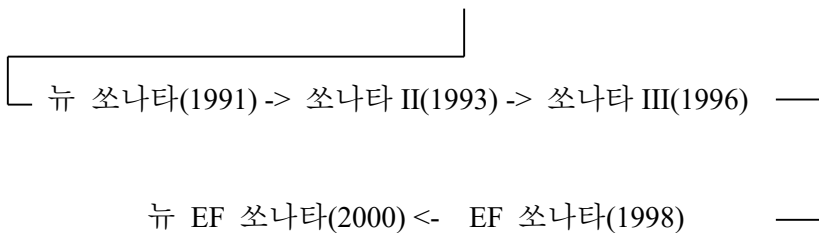
2. 브랜드 구성 요소

쏘나타는 음악용어로 <주명곡(주명곡)> 이란 뜻이다. 음악의 환상적인 분위기를 차량의 수려함과 일치시켜 고객으로 하여금 클래식이며 안락함을 느끼게 한다는 의미를 내포한다. 발음이 용이하고 기억연상성이 좋아 부드러운 운전, 즐거운 주행을 연상하는 네임으로 소비자들이 쉽게 발음하고 기억할 수 있는 브랜드이다. 쏘나타라는 고정된 네임에 1,2,3 시리즈로 Extension 한데 이어 1988년 3월 발표된 EF 쏘나타의 EF는 “Elegant feeling”의 영문 약자로 전체 쏘나타 이미지인 우아함, 격조 높음, 정밀함을 의미한다. ¹

3. 브랜드 구조

현대자동차라는 모 기업 브랜드의 하부 브랜드인 쏘나타는 사명과 패밀리 브랜드 네임이 상이한 브랜드 구조이다. 현대차 중 가장 장수하는 차로 지속적인 라인 확장을 했다. 신형 쏘나타가 나올 때마다 기존 쏘나타를 과감히 단종 시켜 소비자에게 더욱 긍정적인 이미지로 부각되었고 기존의 쏘나타와 후속 브랜드를 독립시키지 않고 쏘나타라는 높은 브랜드 인지도를 이용했다.

사명 현대자동차(주) - 서브 브랜드 쏘나타(SONATA), 1998



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

현대자동차는 “자동차를 통한 인간의 행복 추구”를 위해 주주와 고객에게는 최고의 가치를 제공하고 종업원에게는 자아실현의 장을 만들어 주며, 협력업체와 딜러 등 사업 파트너와는 함께 발전할 수 있는 길을 모색해 이를 통해 한국자동차산업을 세계적인 수준으로 발전시켜나가겠다는 포부를 갖고 지속적인 투자를 해나가고 있다.¹⁾

현재 출시되고 있는 EF 쏘나타는 쏘나타의 제 4 모델로 구형의 흔적을 찾아볼 수 없는 파격적인 스타일로 30 개월에 걸쳐 4 천 500 억원을 들여 개발되었다. 현대자동차는 이미 중형차 시장에서 높은 점유율을 보유하고 있었기 때문에 소비자시장을 조사한 결과 소비자들이 자동차의 안전성, 승차감, 여유 있는 파워, 내구성/품질을 명차의 조건으로 원한다는 것을 인식하고 이를 EF 쏘나타 제품에 반영하고자 하였다.

Performance(Power Train)는 현대 독자개발로, 동급 최대출력과 고성능 최저연비와 최소음, 저공해를 자랑으로 하고 있다. Safety(예상 안전도)는 세계 제일의 수준이고 돌발 안전도와 충돌 안전도 역시 동급 최강이다. 승차감과 정숙성은 해외 명차 수준이며 극 저속 밸브 S/ABS 로 차량의 미세한 움직임을 컨트롤 할 수 있다.

가격전략은 기업이 현재 또는 미래의 경쟁상황을 고려해 보았을 때 어떤 형태가 가장 효율적이며 적절한가에 따라 결정된다. 특히 가격은 기업의 마케팅 목표와 마케팅 믹스와 조화를 이룰 수 있도록 책정되어야 하며 이 경우 기업은 목표시장의 확인, 제품

1) <http://www.hyundai-motor.com/main.html>

이미지 확보, 마케팅 믹스와 조화 등을 하여야만 한다. 여기서 중요한

것은 단순히 고가, 증가, 저가라는 말은 기업의 마케팅 전략상 큰 의미가 없기 때문에 경쟁기업을 고려하여 상대적으로 높은 가격, 비슷한 가격, 상대적으로 낮은 가격을 구분 지어 전략을 수립하는 것이 바람직하다. 현대자동차는 역시 국내 중형차시장에서 경쟁상대로 여겨지는 레간자, 크레도스, 마르샤 등과 가격을 비교해 보았을 때, 비슷하거나 약간 높게 설정하고 있다. 레간자 기본형과 고급형이 각각 1천 2백만원에서 1천 5백만원이고 마르샤가 1천 5백만원에서 2천 2백만원, 크레도스가 1천 1백만원에서 1천 6백만원 선인데 EF 쏘나타는 1천 1백만원에서 최고급품인 골드의 경우는 1천 8백만원 정도로 가격이 측정되었다.¹ 현재 중형차 시장이 가열되어 있고 IMF의 여파로 소비자들이 가격에 민감하게 반응하므로 위에서 살펴본 것과 같이 경쟁사들간의 가격정책은 비슷하다. 그러나 EF 쏘나타의 경우 새롭게 골드라는 새로운 버전을 만들어 기존의 제품과 또 다른 차별화를 할 뿐만 아니라 상대적으로 가격을 비싸게 측정하여 골드를 소유하는 사람들에게 사회적 위상을 부여하고 있다.

자동차는 다른 제품과는 달리 특별한 유통전략이 없다. 왜냐하면 거의 대부분의 제품이 대리점을 통하여 판매되고 있기 때문이다. 자동차는 대표적인 전속적 유통 경로라 할 수 있는데 이는 일정한 상권 내에서 제한된 수의 자사의 제품만을 취급할 수 있는 유통경로를 말한다. 전속적 유통경로의 장점으로는 소매점에 대한 통제를 확보할 수 있어 소매점과의 긴밀한 협조체제가 형성되므로 거래비용

1)맥스경영컨설팅(주) 컨설팅 리포트(www.mktclub.com)

의 감소와 제품 이미지 제고가 가능하다는 것이다. 그러나 소비자들은

정보기술이 발달하면서 사이버 공간을 통해 물건을 사고 파는 행위에 익숙해지게 되었기 때문에 자동차 역시 사이버 공간을 통해 모델이나 성능을 확인하고 거래할 수 있는 준비가 필요하다고 생각된다. 현대자동차는 EF 쏘나타 출시 전 후 5개월간의 평균 광고 유효 도달률이 전과광고는 80% 이상, 인쇄물 광고는 65% 이상 달성을 목표로 광고계획을 세웠다. 매체전략은 표적집단에게 광고 메시지를 전달하기 위해 가장 효율성이 높은 매체를 조합 시키는 방식으로 표적 집단에게 광고를 효율적으로 노출시키는 것뿐만 아니라 카피 전략과 긴밀히 연결시켜 소비자의 심리상태를 유리하게 변용시키도록 계획되어야 한다.¹ 따라서 EF 쏘나타는 광고매체를 정보 전달형 매체인 신문에서 이미지 전달형 중심인 TV 위주로 전환하였다. TV의 경우 타겟 시청률 및 도달률을 고려하여 SA.A Time에 집중해 시청률이 높은 시간대인 20:00 - 22:00 사이의 시간대 중심으로 연간 스포츠 프로그램을 운영하고 뉴스 및 드라마 중심으로 광고하였다. 신문은 런칭 초기 2개월간 집중했고 타겟층의 열독율을 고려해 비용 효율성이 높은 3대 일간지를 중심으로 구성되었다. 라디오는 TV와 연개해 런칭 시점 집중 보조매체를 적극 활용하면서 타겟층의 청취율을 고려해 출, 퇴근 시간에 집중하며 청취율 위주의 방송국을 선택했다. 잡지의 경우 런칭 시점 및 9, 10월 집중 보조매체로 적극 활용하며 시사지 및 여성지 위주로 광고했다.. 기존 중형차를 부정하고 새로운 중형차 카테고리를 형성할 수 있는 새로운 판단근거를 제시 하고 이에 대한 소비자 인식을

1)맥스경영컨설팅(주) 컨설팅 리포트(www.mktclub.com)

최단시간 내에 획득하기 위한 광고 크리에이티브 전략을 구상한다.¹

기존의 중형차 광고가 주로 이성 소구를 많이 이용했던 것과는 달리 감성 소구를 사용하여 세련되고 현대적인 이미지를 소비자들에게 전달하고자 한다.

5. 브랜드 경영 핵심

쏘나타 브랜드 경영이 성공할 수 있었던 점은 우선 브랜드 네임 SONATA 가 음악언어라는 세련미, 발음의 용이성, 기억의 용이성이 탁월하다는 점을 들 수 있겠다.

또한 차의 품질과 등급이 쏘나타 브랜드 네임과 잘 어울린다는 점도 쏘나타가 갖는 브랜드 네임의 강점이다. 특히 고객 세그먼트가 소구하는 고급감, 세련감, 과시의욕 등과 쏘나타 브랜드 네임이 조화를 잘 이루고 있다.

제품전략 측면에서도 최고급 자동차가 아니며 하위급 자동차가 아닌 중상급의 고급차라는 제품목표와 가장 두꺼운 목표고객 층을 일치시킨점이 쏘나타 브랜드 경영의 한 핵심이라 볼 수 있다.

쏘나타를 브랜드 확장 시켜 가면서 쏘나타 브랜드를 장기적으로 유지, 발전시킴으로써 브랜드 인지도를 높여 가는 브랜드 확장전략을 평가할 수 있다.

즉, 쏘나타의 장기적 시장존재는 고객을 안심시켜주고 고객에게 깊은 신뢰감을 줄 수 있다는 점에서 브랜드 경영전략을 평가할 수 있다.

5. Bean Pole

1. 브랜드 개요



1989년 출시된 빈폴은 세계적 Top 브랜드와 경쟁하는 한국 고유의 브랜드로써 출시 7년 만인 96년 국내 트레이셔널 캐주얼 시장 점유율(매출) 1위를 차지했다. 지난해에도 1000억원 이상의 매출을 올리는 등 매년 평균 30% 이상의 성장률을 보이며 지속적인 성장을 거듭하고 있다.

이러한 외형적 성장과 더불어 최근엔 외형위주의 성장보다는 브랜드 가치 최우선 경영을 선언하고 브랜드 파워 강화를 위해 개별 브랜드 BI(Brand Identity)체계를 도입하고 년-디스카운트(Non-Discount) 정책을 확산시키고 있다.

그 동안 남성정장과 여성복만을 판매했던 제일모직은 시장조사와 차별화 된 기획으로 빈폴을 만들어냈고, 세계 일류 브랜드인 폴로 브랜드를 경쟁상대로 선정해 글로벌 경쟁에의 정면돌파를 시도해 폴로의 시장 독점을 타파하면서 시장성장의 잠재력을 확신했다.

“국내에는 세계적으로 내세울만한 의류브랜드가 없습니다. 빈폴 브랜드를 육성한 후 세계시장으로 진출하는 것이 중장기 사업목표¹⁾

1) 한국경제신문 원대연 사장 interview

입니다” 인터뷰에서 이렇게 말한 제일모직 원대연 사장의 빈폴에 대한

열의는 대단하다.

98 년 제 1 회 올해의 브랜드상 수상을 계기로 2001 년에는 한국 능
률협회 주관의 대한민국 디자인 파워 1 위와 품질 대상을 수상하는 등
경영성과를 보이고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

1989 년 3 월 출범된 빈폴 네임의 사전적 의미는 “콩줄기” 이다.

콩이 많이 생산되는 미국 보스턴 지역의 고품스럽고 전통적인 이미
지를 함축했고 미국 동부 보스턴 지역의 전통적인 ivy league 패션스타
일을 일컫는다. 역사와 전통을 상징하는 British 풍으로 일시적인 유행
을 추종하지 않고, 증가하는 가족중심, 레저 중심의 라이프 스타일
을 제안해 소비자에게 삶의 가치를 제공한다는 컨셉을 가지고 런칭
되었다. 편안한 디자인과 심볼인 자전거 모양의 마크는 21 세기 환경
친화와 함께 자연주의 인간중시를 표방하며 행복을 추구하고 있는 인
간의 모습을 상징적으로 표현했다.

3. 브랜드 구조

빈폴의 경우 사명 제일모직에 빈폴이란 패밀리 브랜드 구조를 보

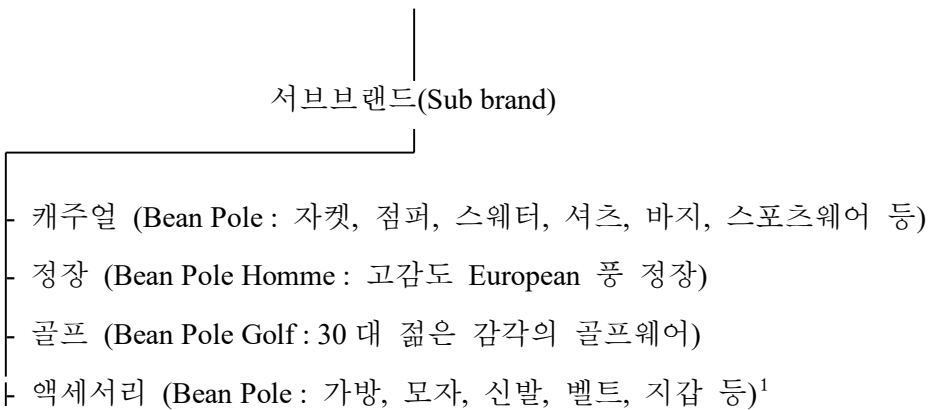
1) 제일모직 경영지원팀 밀러니엄파트 제공

이고 브랜드 확장(Brand Extension)을 통한 토탈화를 추구한다. 제일모

직은 97 년 고객의 세계 캐주얼의류 시장이 스포츠 캐주얼로 변하고 있는 점을 간파해 '빈폴 스포츠'를 출범시켰고 레저 및 스포츠에 연계한 잡화라인의 비중을 확대하는 등 앞서가는 마케팅을 선보였다. 또 지난해 봄에는 여성 커리어 고객층을 겨냥해 '빈폴 레이디스' 를 독립 출범시켜 새로운 시장을 개척했고 하반기 들어 빈폴 골프, 빈폴 옴므 등을 잇달아 출시했다.

Line Extension 을 통한 빈폴 브랜드 구조는 다음과 같다.

사명 제일모직(주) - 패밀리 브랜드명 빈폴(Bean Pole)



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

1)www.beanpole.com

패션 비즈니스의 미래에 대한 선견력을 바탕으로 경영자의 확고

한 상품철학과 더불어 빈폴은 활동적이고 기능적인 디자인에 실용성을 부각한 편안함을 추구한다. 다양한 라이프 스타일을 제안하고- 간이(off duty), 신사(on duty), 골프(레저) - 독창적인 칼라, 상품 구성과 폭넓은 가격대로 소비자의 다양한 기호에 부응하며 한국인의 취향에 부합하는 색상으로 한국적 트레이디셔널(한국인의 피부과 색상 선호도에 적합한 소프트하고 차분한 색상 구성) 을 제시한다.

지속적인 CSI 조사(년 2 회)를 통한 경쟁우위 전략을 도출해 상품개발에 적용하고 상품경쟁력을 확보한다. 도입기의 30~40대에서 20대까지 확대된 Modern 한 제품을 보완하고 Non-age 와 uni-sex 제품을 확장했다. 글로벌 브랜드화의 토대 구축을 위해 한국적 이미지는 약화시키고 서구적 이미지를 강화해 선진 제품과 비교품평회를 실시하고 수주제도(Convention)를 실시해서 기존 제조업자 임의의 기획상품을 통합해 유통현장의 수주에 의한 상품공급을 계획중이다. 또한 가장 중요한 품질에 대해서 원사의 Quality - up, 봉제수준의 혁신적 개선을 이루고 TQM 실시를 통해 Q-meeting, 검사원 실명제, Red-card 제(유통 불량사전 검사제)를 추진중이다.¹

빈폴은 품질혁명을 통한 브랜드이미지 고급화로 가격대를 상향 조정하는 가격정책을 추구한다. 브랜드와 대등한 수준의 가격정책을 유지하면서 폭 넓은 가격대 구성으로 고객 선택폭을 확대하고 Cost down 을 통한 가격 경쟁력을 확보하고 있다. 브랜드 이미지, 제품, 가격 신뢰도에 대한 자신감을 바탕으로 No - sale 정책을

1)빈폴 마케팅팀 브랜드전략 자료 제공

대외적으로 표방하고 국내 브랜드로서는 최초의 No - sale 브랜드가

되었다. 이 전략은 소비자들에게 세일이나 덤핌 등이 없는 고급 브랜드의 이미지를 심어주어 오히려 판매촉진의 원동력이 되었다고 볼 수 있다.

유통전략에는 우선 경쟁인 폴로 브랜드의 강, 약점을 분석했다. 고급 이미지인 강점과 빈폴 대비 매출이 열세인 점을 파악해 백화점 유통을 집중적으로 공략했다. 고품위의 SI 추진으로 초기 수도권 외곽 백화점 공략에서 도심 백화점으로 확대시켰고 매출 우위 선점을 토대로 폴로 브랜드와 동일조건외의 매장입지를 확보했다. 구체적 유통전략으로 대리점 확대 전략인 경쟁브랜드 포위전략을 써서 경쟁사가 직영 유통만을 고수하는 데 반하여 대리점 유통을 확대함으로써 거점별로 경쟁사 매장을 포위했다. 6 대도시 및 경쟁사의 핵심상권까지 집중 공략해 매출외형 확대를 통한 Cost 절감, 이익구조를 개선했다. 마지막으로 고품위의 SI 및 VMD 개발로 최고급 인테리어 자재를 사용해 고품위의 매장 이미지를 연출하고 내부 인테리어 색감을 밝은 밤색계열로 구성하여 빈폴 상품을 선명하게 부각시켰다. VMD 표준화로 전국매장에 통일된 디스플레이를 연출해 실행 3년 만에 도심 3대 백화점에 통일된 인테리어를 구축했다.

관측은 매체를 집중적으로 활용했다. 차별화 되고 집중적인 광고, 관측전략을 전개했다. 장기간 일관된 이미지의 연속 광고로 브랜드 이미지를 확보하고 브랜드 이미지 강화를 위해 일관된 광고 컨셉을 유지했다. 테마는 모던하면서 여성적인 이미지로 3가지 상징요소 즉

1)제일모직 경영지원팀 밀레니엄파트 <빈폴> 마케팅 자료 제공

자전거, 광고 Copy(그녀의 자전거가....), 배경음악(Both sides now)을 주

어 부드럽고 깨끗함을 강조했다. 또한 연예인 의상 협찬 등을 통한 노출빈도도 확대시켰다. 빈폴 모델은 미래의 스타를 배출하는 통로로 여겨질 정도이며 무명 신인의 과감한 기용은 전통적이면서도 늘 신선한 감각을 유지한다는 브랜드 철학의 일환으로 생각된다. 판촉전략의 또 다른 핵심은 고객감동 전략이다.¹⁾ 로얄 고객 대상의 core 마케팅으로 happy call 제(구매 후 고객에게 제품 만족도 문의 및 감사 전화)를 시행하고 우대카드(보너스 카드제)를 만들어 구매액의 5%를 적립한다. DB 마케팅으로 고정고객 관리 시스템을 구축해 전 매장 시스템에 설치해 적극 활용했다. 94년 이후 매년 지속 실시되는 CSI 조사와 지속적인 사회봉사 활동의 추진은 소비자에게 브랜드로서의 의미 이상의 효과를 보이고 있다.

‘불확실성의 시대에는 신뢰 마케팅이 제일’이라는 테마로 질 좋은 면을 사용한다는 품질주의를 부각시키기 위해 신상품부터는 미국 코튼 마크 텍을 함께 부착해 고객 신뢰도를 더 확보하고자 한다.

5. 브랜드 경영 핵심

빈폴 브랜드가 성공한 경영전략은 제일모직 혹은 삼성그룹의 관계사라는 모 브랜드의 후광효과를 활용하고 있는 점을 우선 들 수 있다. 삼성의 후광효과와 제일모직의 일차적인 후광효과는 품질의 우수성과 신뢰감을 소비자들에게 줄 수 있다는 프리미엄이다.

1) 빈폴 마케팅팀 광고자료 제공

빈폴 브랜드 네임과 “자전거와 여인”의 심벌마크의 브랜드 요소가

캐주얼 의류와 잘 어울리고 있다. 빈폴 브랜드 요소만으로는 한국 브랜드 같은 이미지가 아니라 오히려 선진국의 브랜드 이미지를 강하게 주고 있다. 좋은 브랜드 요소의 선택이라 평가될 수 있다. 제일모직이라는 모 브랜드와 빈폴이라는 자 브랜드 간의 브랜드 구조는 제일모직이 빈폴을 엔도스(Endorse) 해주되 빈폴을 독립시킨 Endorsed & Independent Brand Structure(보장, 독립의 혼합 브랜드 구조)로 제일모직이 보증 또는 보장하는 독립된 빈폴 브랜드임을 커뮤니케이션 하고 있다.

소비자들에게는 신선한 브랜드 이미지를 주는 동시에 제일모직과 삼성이라는 보이지 않는 모 브랜드가 후원함으로써 품질보장과 신뢰감을 제공하는 브랜드 경영전략을 실천하고 있다. 또한 빈폴을 중심으로 인접분야로 라인 확장을 함으로써 빈폴 브랜드 파워를 제고시키고 있어 라인별 빈폴의 수평적 브랜드 시너지 효과를 높이고 있는 점은 좋은 브랜드 경영전략의 일환으로 평가된다.

6.

1. 브랜드 개요



1946년 전북에 한홍 메리야스를 창업한 이래 50년간 우리나라 내의 산업을 발전시켜 온 BYC는 오직 의류생산에만 전념함으로써 속옷 전문 메이커로 지속적인 성장을 이루고 있다.

소규모 가내 공업 수준이었던 한홍 메리야스를 57년에 양머리 모양의 백양 상표로 등록하면서 25수와 45수를 생산해 KS 마크를 획득하였고, 79년에 2월 27일 백양으로 상호를 변경하였다.

백양은 70년대 초까지는 그냥 백양이라는 상표로 국내에서 판매하였으나 80년대에 수출 물량 모두를 OEM 수출 방식으로 전개했기 때문에 이윤도 적었을 뿐더러 장차 OEM 수출 만으론 힘들다는 위기감이 대두되었다. 따라서 경쟁력이 있을 때 이익을 조금 남기더라도 고유 상표로 최종 소비자가 백양제품을 찾을 수 있도록 해야겠다는 결정으로 오늘날 BYC가 탄생하게 되었다.¹⁾

일본 시장 첫 수출을 시작해 수출 첫해인 85년부터 86년까지 전체

1)BYC 마케팅팀 자료 제공

수출실적은 10만 달러에도 미치지 못했으나 87년 100만 달러, 88년

700 만 달러, 89 년 950 만 달러의 놀라운 수출실적을 기록했다. ¹

국내 시장 또한 90 년 2,742 억, 95 년 3,736 억, 2000 년엔 2,063 억의 매출을 보이며 향후 자사 상표 비율을 현재의 60% 에서 80% 로 높이는 것을 목표로 하고 있으며 국내 및 중국 공장의 품질 및 생산성 향상으로 수출 1 억불 달성을 위해 힘쓰고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

1985 년 백양은 ‘Baik Yang Company’의 이니셜만을 따서 BYC 라는 고유상표를 개발했다. 면 내의가 흰 양을 의미한다고 해서 백양이라는 브랜드를 만들게 되었다. 즉 양하면 의류가 떠오른다는 발상으로 백양이라는 브랜드가 탄생되었다.

80 년대가 바로 영문으로 상호가 바뀌는 시점이었으므로 외국 바이어들이 읽기 쉽도록 영문 이니셜을 쓰게 됐다. 따라서 백양보다는 BYC 라는 약자가 외국인들에게 더 쉽게 받아들여졌다. 이후 다른 속옷회사의 브랜드도 영문으로 바뀌기 시작했다.

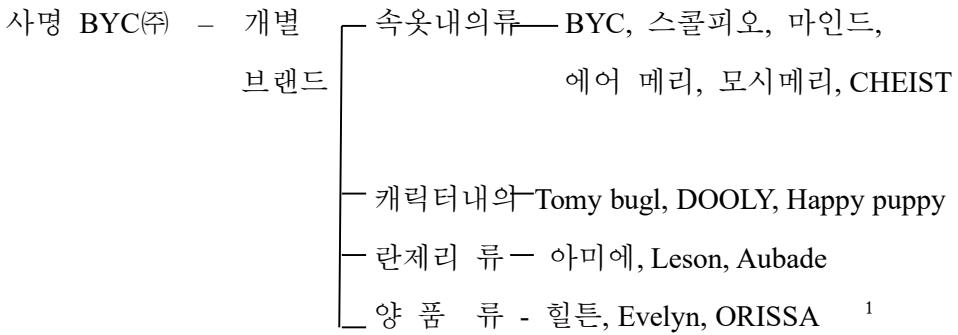
BYC 는 “전세계 어디서나 BYC 를 입을 수 있다” 라는 슬로건을 내걸고 규격, 품질, 색상, 디자인, 포장 등을 표준화 시켰다.

3. 브랜드 구조

1)www.best5.com 순위선정 자료 참조

BYC 브랜드체계는 BYC 라는 Corporate Brand 안에 옷의 종류에

따른 individual Brand 로 나뉘어져 있다. BYC 는 스콜피오와 같은 private brand 자체를 부각시켜 BYC 의 스콜피오가 아닌 스콜피오 자체를 독립적으로 부각시켰다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

BYC 는 원사부터 완제품까지를 자체 보유 생산 시설에서 생산하는 “일괄생산공정” 체계를 갖추고 있어 우수한 품질의 내의를 저렴한 가격에 소비자에게 공급하고 세계 최고의 편직 원단을 생산한다. 무결점에 도전하는 첨단 기술공정으로 BYC 는 자체 기술 연구진이 개발하여 설치 가동중인 최첨단 모소, 실켓, 염색, 표백, 수제, 가공, 봉제 기능을 비롯한 모든 기계설비, 염료 등은 컴퓨터와 연계되어 중앙통제관리실에서 모든 생산공정을 제어하고 있으며

1)www.byc.co.kr

원단을 캠 장비가 캐드의 데이터대로 자동 재단함으로써 생산성 향상, 정확한 재단, 수율 향상을 높여 무결점 가공원단을 생산하고

있다. 또한 철저한 품질관리로 제품의 품질을 보장하고 내의 업계를 리드하는 디자인 연구소 및 기술연구소를 일찍이 설립하여 고객의 패션 욕구를 충족시키기 위한 독특한 디자인과 컬러를 개발하여오고 있으며 여름철 내의의 대명사로 자리잡은 모시메리, 땀냄새를 없애주는 내의 데오니아 등을 개발하여 능력을 검증 받고 있다.

모든 제품을 자체 보유시설에서 생산함으로 저렴한 가격으로 좋은 품질의 옷을 소비자에게 공급, 가격대별 브랜드 정책으로 소비자는 다양한 가격의 제품을 선택할 수 있다. 중저가 제품의 BYC 와 중고가 제품인 스콜피오 등 다양한 소비자의 욕구에 편승한 다양한 가격정책의 제품을 출시하고 있다. ¹

89년부터 내의업계 최초로 시행하여 온 BYC 전문점 정책이 유통의 근간을 이루고 있다. 현재 전국적으로 3000 여 개의 판매망을 유지하고 있으며, 30 여 개의 백화점, 50 여 개의 할인점, 연금매장 등에 매장을 확보하고 있다. 또한 전국 주요 도시의 상가 20 여 개의 본사 직영 대형 점포를 운영하고 있다. 또한 현재는 일본시장에서는 중저가 정책으로, 중동지역에도 수출확장을 하였다.

80년대 후반 및 90년대 초반 국가의 수출 드라이브 정책에 맞춰 세계 70 여 개국에 수출하는 BYC 즉, “세계인의 우리상표 BYC” 라는 슬로건으로 세계 70 여 개국의 소비자들에게 신뢰 받는 BYC 를

1)BYC 마케팅팀 자료 제공

주로 부각해왔다. 90년대 중반 “온 가족이 입는 내의 BYC” 라는 슬로건으로 온 가족이 필요로 하는 내의는 모두 BYC 매장에서 만날

수 있다는 제품의 다양함을 부각 시켰다. 90년대 후반 이후에는 내의의 패션화가 진행되는 시기로 젊은 층 소비자를 대상으로 패션내의 BYC(스콜피오) 라는 메시지로 젊은 층 소비자 유인을 꾀했고 또한 성공했다.

BYC 는 전사적인 품질관리로 신제품, 고부가 가치제품을 계속적으로 개발하여 종합의류 업체로 도약하고 있으며 내수에선 내의업계 선두주자로, 일찍이 해외시장에 진출해 자체 브랜드인 BYC 로 70 여 개국에 수출되고 있다.

5. 브랜드 경영 핵심

BYC 의 성공은 “백양”이라는 상표를 외국 브랜드에 경쟁력 있는 상품으로 만들기 위해 “BYC” 라는 고유 상표를 개발하여 OEM 방식을 탈피한 것이라 할 수 있다.

합리적 유통관리와 건실한 재무구조 또한 원사부터 완제품까지를 일괄생산 공정하는 체계로 우수한 품질의 내의를 저렴한 가격에 소비자에게 공급하고 합리적 유통관리와 부문별, 공정별로 책임경영체를 도입하여 비용절감과 생산성 향상을 이루었고 과감한 투자로 고 부가 가치 제품개발을 선도하는 R&D 투자 등으로 국내 최초 기술연구소를 설립해 국내 내의업계의 패션경향을 주도해 가고 있다.

적은 비용으로 현지 유통망을 구축하는 효과적인 유통정책을 사용한 점 또한 성공요인으로 꼽힌다.

7. Ssamzie

1. 브랜드 개요



84년 설립된 (주)레더데코 씬지의 전신은 가죽원단 오피상인 호박상사였다.

고정관념에서 탈피한 색깔의 가죽원단을 수입하여 호응을 얻었으나 곧 이어 대기업의 수입시장 참여로 수입재고가 쌓이게 되자 아예 가죽제조업체로 업종을 전환하게 씬지의 시초가 되었다.

1992년 멀티 컨셉의 씬지 브랜드를 런칭한 후, 1999년 12월 (주)레더데코에서 (주)션지로 기업명을 변경하고 "예술의 생활화"라는 경영철학을 바탕으로 하여 예술을 중심으로 한 total integrated fashion을 창조한다는 사명감으로 이러한 기업문화 창조를 위해 전 조직원의 예술인화를 추구한다.¹⁾ 지난해 한해 동안 씬지는 싱가포르 호주 마카오 뉴질랜드 이스라엘 중국 등에 총 180만 달러 규모의 가방을 수출했고 2002년 4월 프랑스 10대 패션 브랜드인 '마틴십봉'의 지분 66%를 인수, 유럽 진출의 교두보로 삼아 해외 진출에 박차를 가하고 있다.

1)한국경제 - 손대는 일마다 대박 '신화' 패션업계 아이디어맨 씬지 '천호균 사장' 편

이러한 노력의 결과로 97년 52,717(단위:백만원)원, 98년 58,179(단위:백만원)원, 99년 54,430(단위:백만원)의 매출을 기록했다.

2. 브랜드 구성 요소

쌘지는 종이, 형겔, 가죽 따위로 만들어 담배, 부시 따위를 담는 주머니를 뜻하는 순수 우리말이며, “SSAMZIE” 로 영문화 하였다. 영어의 각 철자를 의미부여의 약자로 사용해 브랜드 컨셉과 로고로 사용했다. 바로 Soft(부드럽다), Sexy(섹시하다), Artistic(예술적이다), Majestic(장엄하다), Zestful(흥겹다), Intellectual(지적이다), Eccentric(특이하다) 라는 Multi concept 을 가진 광범위한 토탈 캐주얼 브랜드임을 의미한다.¹

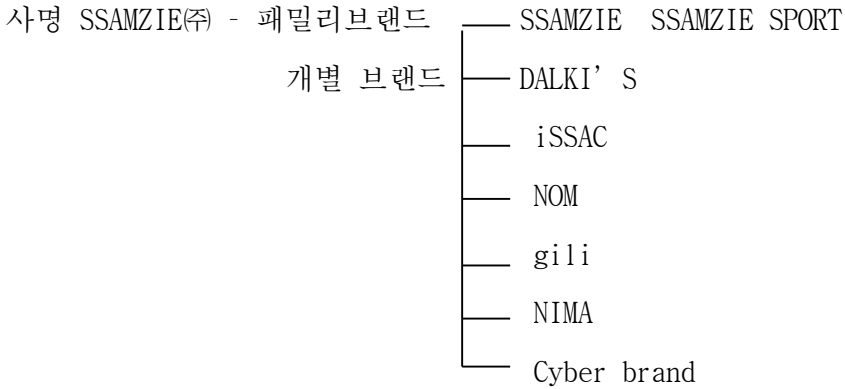
3. 브랜드 구조

쌘지의 브랜드 구조는 기존 오프라인상의 쌘지 패밀리 브랜드와 새로이 온라인상의 브랜드로 이루어져 있다. 쌘지는 디자인과 컬러소재의 다양한 변화를 주면서 고품질의 중고가 가격정책으로 Independent Brand Structure 를 구축해 나갔다. 브랜드 체계 구축시 가장 중요한 브랜드체계상의 구조적 특성을 위해 (주)쌘지의 경우는 먼저, “Ssamzie” 라고 하는 개성화 된 사업브랜드를 구축하여 브랜드

1) <http://www.ssamzie.co.kr/home/index.html>

인지도를 확보하고, 디자인 차별화를 통해 일정한 범위에서의 별개의 개별브랜드를 사용하는 양립적 구조를 취함으로써, “상품의 예술화,

예술의 생활화”의 연장선상에서 확장(extension)을 추구함을 목표로 했다.¹⁾



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

순수 토종 토털패션브랜드 씬지는 차별화 된 하이테크 마케팅 전략으로 고정 고객 15 만 명을 돌파했다. 하이테크 마케팅이란 소비자의 취향을 맞추는 마케팅보다는 소비자가 브랜드의 취향에 맞게 따라오는 마케팅 전략으로 씬지는 심플한 디자인에 포인트 디테일로 재미를 주는 사랑스럽고 귀여운 이미지를 추구하며 톡톡 튀는 개성 있는 신세대들을 위한 제품부터 30 대 중반까지의 자연스러움을 추구한다 때론 유니섹스 스타일을 선호하는 남녀를 대상으로 하기도 한다.

1) Brand library case study - 씬지

장식적인 소재들, 패턴 가죽 소재(EMBO) 고급스러운 느낌을 주는 베지타블 소재의 자연스러움과 드림다이드 같은 소프트한 터치를 그

대로 살린 가죽들, 워싱된 면과 나일론 소재들, 체크무늬나 인조 누박, 기모나 텍스처어가 있는 모직원단 등을 사용하며 과장된 디테일보다는 정리된 디테일을 사용하며 소재와 소재를 결합하는 방식의 느낌을 중요시한다. 로맨틱함을 표현하는 여성스러운 디테일과 발랄함을 더해주는 꽃모양 패턴물, 자수와 EMBO, 프린트, 꽃비즈와 코사지 등의 귀엽고 사랑스러운 디테일을 사용한다.¹

또한 제품은 순수 국내에서 개발한 독특한 소재와 실용적인 디자인에 맞는 합리적인 가격대로 외국상품으로 범람하던 패션계에 자존심을 지켜 나간다.

국외로는 자사상표 “SSAMZIE”로 수출하는 것을 기본으로 제품 수출이외에도 매장 인테리어, 디스플레이 등의 VMD 개념을 국내 싹지매장과 동일하게 전개함으로써 브랜드 이미지를 수출한다. 해외 매장을 홀 세일이 아닌 국내 대리점 형식으로 소비자의 입에서 입으로 홍보되고 판매되는 전략을 취하며 일본, 남미 등 기타 지역에 수출 확대를 모색해 외국의 패션 트렌드를 우리의 정서에 가장 잘 맞게 디자인화 시킴으로써 변화하는 소비자 욕구를 충족시켜줌과 동시에 외국의 유행경향을 그대로 따르는 젊은이들에게 우리 패션문화에 맞는 건전한 유행을 창출하고자 한다. 현재로서는 “한국적 이미지”의 글로벌화라는 과제로 일본과 홍콩에서 선풍적인 인기를 끌고 있다.

1) 싹지㈜ 디자인개발실 자료 제공

싹지의 브랜드 광고 홍보 전략은 국내에서는 상업적인 제품광고는 지양하고 문화 예술적 차원에서의 광고 홍보 전략을 추구, 매년 개최

하는 디자인 공모전, 패션 & 아트쇼, 퍼포먼스와 지면의 형식을 빌어 예술가의 작품을 소개하는 아트광고(월간 디자인, 현대문학, 아시아나), 젊은 예술인을 후원하는 씬지 아트 프로젝트, 연극, 공연, 전시 등 문화행사 후원을 통해 “생활 속의 예술”을 추구하고 있고, 국외에서는 92년 홍콩 레더 쇼를 시작으로 매년 이태리 “MIPEL”, 독일 “G.D.S”, 프랑스 “프레타 포르테”, 미국 “MAGIC SHOW” 등 국외의 유수의 전시회에 부스를 갖고 참가하여 씬지제품의 우수성을 외국인들에게 알리고 해외 바이어 등을 통해 자사의 제품을 수출하는 방향으로 정하고 추진하고 있다.¹⁾

또한 기업 프로모션 전략으로서 씬지는 다양한 이벤트 아이덴티티-문화 이벤트로 대중을 흡수한다-를 구현하고 있다. 이러한 이벤트 아이덴티티의 컨셉트는 문화 요소가 대중에게 거부감 없이 흡수될 수 있다는 점을 간파하여 다양한 문화 이벤트를 전개하고 있고 이와 같은 맥락으로 매년 열리는 디지털 아트 공모전은 주최자인 씬지와 참가자가 공감대를 형성하고 있다.

5. 브랜드 경영 핵심

션지의 성공은 친숙한 우리말로 이루어진 네임이 브랜드 컨셉에 적합했고, 최근의 사회문화적 현상에 걸맞는 “압도적 트렌드”로 부각된 발상전환의 아이디어와 디자인 개발에 그 포지셔닝을 두고 있다.

1) 씬지(주) 홍보실 자료 제공

20 대 신세대가 주 고객층인 씬지는 파격적이고 독특한 디자인으로 고품질의 중고가 상품 이미지를 구축했고 디자인은 소비자의 입에서 입

으로 브랜드 홍보효과를 높여 마케팅의 성공요인이 되고 있다. ‘소비자와 더 가까이’ 라는 기업 문화에 부응한 마케팅 활동도 다양한 이벤트와 소비자 참여로 이어져 성공의 뒷받침이 되고 있다.

또한 단순한 OEM 이 아닌 자체의 브랜드를 가지고 위탁판매가 아닌 직접 매장운영을 통한 직접판매로 순수 국내 브랜드로서의 해외시장 개척의 명제를 풀어나가고 있다.

8.



1. 브랜드 개요



66년 12월 첫 제품을 출시한 이래 시장에서 수위를 지키며 (주)애경산업의 주력상품으로 자리잡은 트리오의 단일품목으로 우리나라 “주방세제의 대명사”로 전체 주방세제의 흐름을 주도해가는 브랜드의 위상을 보인다.

주방세제라는 제품 아이템이 존재하지 않았던 1966년 12월 국내 최초의 주방세제로 등장해 주부의 설거지를 위생적이고 편리하게 하는 것 이외에도 국민 위생생활 개선에 이바지 하였다.

6.25 동란 이후 삶에 급급한 나머지 식생활, 위생 생활이 불량했던 때에 트리오의 과일, 야채 등을 트리오를 이용하여 깨끗이 씻어 먹도록 광고하여 당시 기생충박멸협회에서 우수추천상품으로 선정되기도 하였으며, 세정력 이외에도 손 피부에 순한 식물성 성분을 배합 변화하는 소비자 욕구에 부응하였고 지속적인 세정력의 개선도 이룩하였다.¹⁾

또한 당시에 혁신적인 제품이었던 트리오를 저렴한 가격에 공급하여 신속하게 대중적인 제품으로 자리잡게 하였으며 현재까지도

1) 애경산업(주) 마케팅 본부 자료제공

지속적 Renewal 을 통한 주부들의 친구 같은 브랜드로 Image Building 을 함으로써 브랜드 로열티를 극대화 하기 위한 전략을 추구

하고 있다.

90년 21,277(단위:백만원), 95년 19,540, 2000년 27,045의 매출로 런칭 이후 확고부동한 1등 시장점유율을 나타내고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

과일, 야채, 식기 3가지를 동시에 깨끗이 씻을 수 있다는 의미로 트리오(Trio)라 네이밍 되었고, 짧고 간편하여 발음하기 쉬우며 독창적인 국내 최초의 주방세제라는 이점을 가지고 런칭 되었다.¹

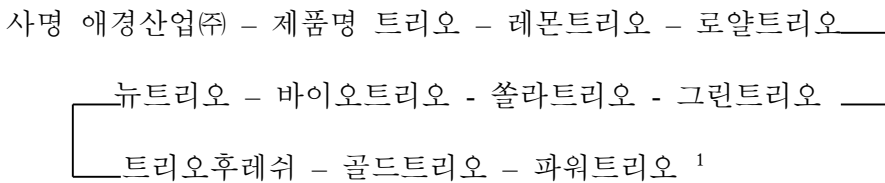
트ριο는 한 손에 잡기 쉬운 400g 용 Bottle로 처음 발매, 30년이 지난 지금까지 경쟁사를 비롯한 많은 기업에서 같은 모양의 용기를 도입하게 하는 계기가 되었다. Bottle Color는 처음의 청색에서 노란색으로 바뀌어 노란 용기에 빨간 캡으로 지금까지 일관성을 유지하면서 강력한 Brand Personality를 구축하였고 3kg 규격의 용기의 뒷면 표기 방식을 엠보싱으로 전환함으로써 매년 약 3억원의 비용 절감 효과를 올리면서 환경보호와 에너지 절감을 위해 실천하고 있다.

36년간 트리오 로고를 유지하면서 디자인의 기본방향은 전면에 야채, 접시, 과일 그래픽 디자인을 현대 감각에 맞게 새롭게 디자인하되 트리오 고유의 이미지를 잃지 않도록 현격한 디자인 변화를 피했다.

1)에경산업 마케팅본부 주방&비누팀 자료제공

3. 브랜드 구조

66년 트리오의 출시를 주방세제의 본원적 기능인 세정력을 Key Factor로 소구하여 다양한 종류의 주방세제가 출시되고 있는 현 시장에서도 Family Brand로서 탁월한 세척력의 세제로 소비자의 Mind Map에 포지셔닝하고 있다. 사명 애경산업과 보증브랜드 구조를 이루며 애경의 후광효과로 성공한 트리오, 이제 브랜드 자체만으로 모기업에 후광효과를 주게 되었다. 36년간의 최장수 발매기간동안 브랜드의 변화 없이 Line Extension만을 거쳤다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

여성기업인 애경산업 경영층의 상품철학 및 신상품에 대한 관심도 및 지원체제로 트리오의 제품의 컨셉 개발에서부터 단종에 이르기까지의 전 과정에서 광범위한 소비자조사를 실시하는 과학적이고 객관적인 소비자 욕구 파악을 위한 노력으로 주방세제 시장에서 트리오의 성공을 이끌었다.

애경은 시장에 주방세제에 대한 소비자 욕구가 존재함에도 제품화

1) http://www.aekyung.co.kr/a/a_his_a.html

가 전혀 이루어진 일이 없었으므로 기본적으로 소비자의 노출되었지만 충족되지 않은 욕구의 충족을 기본적인 전략으로 설정하였다. 또한

누구나 사용하게끔 하고자 가격대를 대폭 낮게 책정하여 국민적인 세제로 만들었다.

1965년 12월 상표등록을 마친 트리오는 당시엔 모방할 수 없는 강력하고 우수한 세정력으로 잘 지워지지 않는 플라스틱의 기름기까지 한번에 말끔하게 닦아줄 뿐만 아니라 행굼성이 우수하여 세정성분이 식기에 남지 않는다 라는 기능적인 이점을 강조하였다. 또한 초기에는 차별화된 제품 속성을 목표 소비자에게 인지시켜 부드럽고 풍부한 거품이 설거지하는 동안 오래 지속되어 중간에 세제를 다시 덜어 쓰는 불편이 없으며 또한 거품이 빠르게 헹궈져서 시간과 물을 동시에 절약할 수 있다는데 효익을 두었다.¹

가격전략 또한 경제성을 기본으로 한 브랜드 밸류 증진 전략을 시행하였다. 시대 상황을 고려한 합리적인 가격 전략으로 어려운 시대 상황하의 주부들의 가계를 고려하였다. 출시 이후 항상 일관된 저가 가격을 유지하며 400g부터 5kg까지로 규격을 다양화하여(1kg 1,400원) 소비자의 선택 기회를 부여하고 제품 회전율 개선을 통한 2차 고객 만족을 창출하여 유통업체, 대리점의 교회전 품목으로서의 인지를 이끌어냈다. 경쟁사와의 가격 대응 전략에서도 탁월한 경제성을 앞세워 브랜드 밸류와 브랜드 로열티 증진 등의 소비자 이익을 부여하였다.

시장 안착을 위해 초반부터 애경의 Mass Market 유통을 기본으로

1)애경산업 마케팅본부 주방&비누팀 자료제공

한 전사적, 전유통 채널 확대 전략을 사용하였다.¹ 우선 유통 침투율 상승 전략으로 애경의 기본적인 채널로서 본부 유통 전략을 통

해 우호적인 관계를 지속하면서 신유통 전략을 펴 대형 유통업체의 규격 차별화로 유통간 갈등을 해소하였다. 진열을 확대로 경쟁 브랜드 진입 장벽을 구축하는 직거래 슈퍼 전략을 사용하고 대리점 유통 전략으로 침투율을 제고해 장려금, 판매비 등을 적극적으로 후원하였다. 시장 안착 후에는 유통 다변화 확대 전략을 사용하였다.

산업재 시장 돌파로 유통 확대 전략을 사용하고 재판매업자(Reseller) 활용으로 시장을 개척하고 기관 시장(교회, 사립학교, 병원 등) 장악으로 최종 소비를 확대하였다. 주방 전문용품점과 전략적 제휴로 신규 채널에 진입하고 업소용 규격 출시를 통한 식자재 시장에 진입하였다. 최근엔 수출 확대로 외화 획득 세계적 브랜드 구축전략을 시행해 동남아 시장 진출을 모색하고 인도, 중국 등 거대 잠재 시장국 진입을 검토하고 있다.

트리오의 판매촉진 전략은 광고전략과 판촉전략으로 구분되어 우선 광고전략으로 전파광고를 통해 광고 모델을 통한 광고보다는 저비용으로 “애경 트리오 ~ ~”라는 징글을 활용, 라디오 광고를 활용한 접근 방법을 실시하여 소비자에게 다가가고 있으며 지방 자막 광고 및 지역 방송 협찬 광고 등을 이용 브랜드를 노출함으로써 가격대에 비해 “강력한 세척력, 탁월한 경제성”을 지닌 주방세제임을 소비자에게 노출시키고 있다. 인쇄매체에는 브랜드 명성에 대한 지속적인

1)애경산업㈜ 광고, 홍보팀 자료제공

신문, 잡지광고를 통해 신뢰성을 확보하고 있다.

또한 기네스 인증(최장수, 최다판매 주방세제)을 통한 주방세제 대명

사 이미지를 고수하였다. 특히 광고전략의 핵심으로 기관 구매자, 재 판매업자, 정부시장, 산업재시장 참가자와 지속적인 Co-Marketing 전략으로 브랜드 이미지를 구축하고 강화하는데 큰 몫을 하였다.

판촉전략은 거래선과 소비자 판촉의 두가지를 병행하는 전략으로 대리점에 덤, 인센티브 정책을, 소비자에겐 수세미나 행주같은 주방세계와 연관된 실생활에 꼭 필요한 판촉물을 제공하며 이밖에 다양한 문화사업과 기업의 사회이익 환원 제공 등을 통해 소비자와 함께 하는 기업이라는 이미지를 심으며 간접적인 효과를 거두기도 했다.

세계 시장이 급진적으로 성장하고 있는 현 상황에서 주방세계 시장에서 일반제품 - 특히 트리오 - 이 차지하고 있는 비중은 아직도 국내 점유율 1위를 기록하고 있다. 2001년 6 현재 만 34년 7개월동안 5억 882만 5,627명이 생산되었고 각종 신제품의 등장에도 불구하고, 1위를 고수하는 이유는 런칭 이래 꾸준히 지속해온 애경의 전사적 차원의 브랜드 철학이 있어서이다.

5. 브랜드 경영 핵심

트리오의 경영핵심은 지난 35년간 소비자 Oriented Marketing 원칙을 고수해 변화하는 소비자의 니즈를 충족시키는 롱런 브랜드 전략으로 브랜드 포지셔닝을 구축해옴에 기인한다.

단 한 차례만 용기디자인을 바꿀 정도로 지속적으로 브랜드 이미지를 관리해온 덕분에 트리오의 비중은 아직 국내 점유율 1위를 기록하며, 또한 지속적인 제품 리뉴얼과 소비자 조사로 브랜드 관리에 일관적인 태도로 임하며 고객 만족을 창출 유지했던 점 또한 브랜드 활성화

화를 촉진했다.

이러한 애경의 불멸의 Star 품목 시스템은 철저한 원가관리를 유지해 기업의 이익을 극대화했고, 가격 등으로 인한 시장 진입장벽을 없애고 소비자들에게 다양한 제품을 사용해보고 선택하도록 유도, 스스로 경쟁력 있는 브랜드만이 자유경쟁에서 살아 남을 수 있도록 하는 원칙을 고수 리드하고 있다.

9. ROMANSON

1. 브랜드 개요



1988 년 창업한 로만손은 이미 창업초기 부터 해외시장으로 눈을 돌려 89 년 중동지역 수출을 개시로 미주지역에 걸쳐 현재는 세계 50 여개국에 수출하는 해외에서 더 유명한 브랜드가 되었다. ¹

로만손의 창업당시 상황은 오리엔트가 오랫동안 시계 유통점을 장악하고 삼성시계와 아남시계, 한독시계의 4 대 대기업이 시장의 90%를 점유한 상태에서 나머지 10% 시장만을 놓고 중소기업 들이 치열한 경쟁을 벌이고 있었다. 후발기업으로서 국내시장에서의 열세를 극복하기 위해서는 시장을 해외로 돌려야만 했고 그 전략은 주효했다. 로만손도 처음에는 다른 시계업체들과 같이 주문자 상표방식으로 제품을 만들어 팔았으나, 자기 상표 개발을 통한 수출로 전환하는 것이 장기적으로 승산이 높다는 생각으로 로만손이란 브랜드가 탄생된 것이다.

90 년 2,684(단위:백만원)의 매출이 95 년 17,448, 2000 년엔

1)로만손(주) 마케팅팀 제공

33,955(단위:백만원)의 성장을 보였고 99 년 11 월 실시한 브랜드 가치 평가에서는 로만손 브랜드 가치가 689 억원으로 나타났다.

2. 브랜드 구성 요소

로만손은 세계시장 진출을 목표로 브랜드를 세계화 전략에 맞추어 개발할 필요성이 느꼈다. 어느 나라, 어느 언어 문화권에서나 동일한 발음과 긍정적인 의미 연상이 되도록 이름을 찾았다. “ROMANSON”은 원래 스위스의 북동부에 위치한 휴양도시이자 시계공업 도시의 명칭 ‘ROMANSHION’ 에서 따온 것이다. 이는 세계 시장에서 스위스 시계의 명성과 신뢰도가 높은 점을 브랜드 마케팅 전술 측면에서 활용한 것으로 시계산업의 본산인 스위스의 이미지를 풍기게 하여 해외 소비자들에게 고급, 고 품질의 시계제품으로 인식될 수 있도록 상표를 선택한 것이었다.

스위스 현지 디자이너가 CI 를 개발, 적용했고 의미 연상 또한 ROMANTIC + 손 또는 Roma, mansion 의 양자로 인식되어 고급스러운 느낌을, 발음 또한 각 언어권 별로 동일한 발음에 세련되고 고급스러운 이미지를 준다고 판단했다.

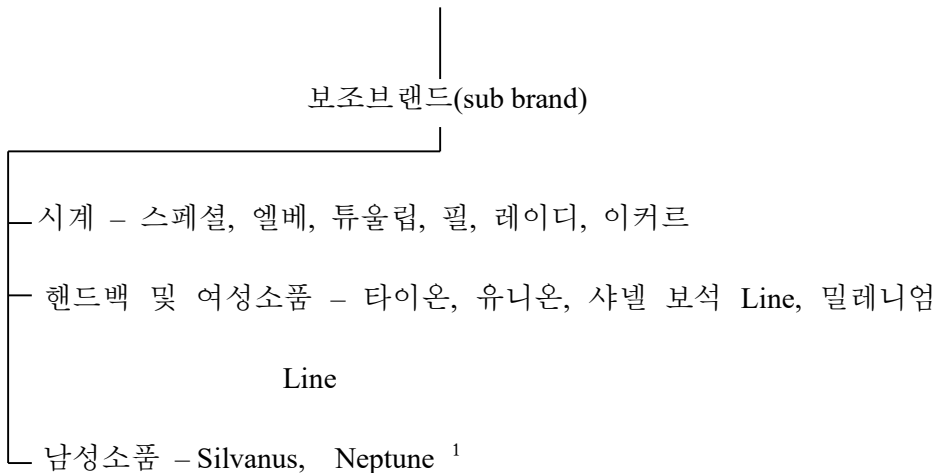
세계 65 국에 상표등록을 하며 브랜드 이미지를 체계화하고 통일화했다.¹⁾

1) 유니브랜드㈜ 로만손 브랜드 가치평가집

3. 브랜드 구조

로만손은 회사명(corporate name) 과 브랜드명(brand name)을 동일하게 사용해 커뮤니케이션 비용을 줄이고 전문기업의 이미지를 전달했다. 또한 로만손은 ‘ROMANSON’ 이라는 통합 브랜드(family brand) 아래 제품 특성과 소비자 세분시장에 따라 보조 브랜드(sub brand)를 사용함으로써 로만손 브랜드의 후광효과(halo effect)를 얻을 뿐만 아니라 마케팅 비용을 절감할 수 있어 매우 효과적이다. 단일 브랜드 전략은 생산하는 제품의 연관성이나 소비자의 수용태도에 따라 그 효율성이 다를 수는 있으나 단일 품목을 취급하는 중소기업의 경우 유효한 브랜드 전략이라 볼 수 있다.

사명 ROMANSON(주) - 패밀리브랜드 ROMANSON



1) www.romanson.co.kr 참조

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

‘기업경영의 시작과 끝은 브랜드다’ 라는 정신을 바탕으로 고객 마음에 각인될 수 있는 상품을 개발, 명품 브랜드로 이미지를 유지 강화하기 위해 노력한다는 경영철학을 바탕으로 로만손 시계는 자사상표를 해외시장에 정착시키기 위해 품질이 우수하고 차별화 된 제품을 꾸준히 개발하였다.

중동 소비자들이 자신의 몸을 보석, 액세서리 등으로 화려하게 치장하는 것을 좋아한다는 점을 파악하고 커팅 글라스 시계를 개발하여 성공시켰다. 1989 년에 세계 최초로 상품화하여 만든 제품으로 대다수의 소비자들이 구매할 수 있도록 대중화하여 국내는 물론 중동, 유럽 시장에서 폭발적인 수요를 형성하였다.

로만손은 각 지역 소비자의 트렌드 변화에 따른 다양한 제품개발로 경쟁력을 확보하고 시장변화에 탄력적인 대응이 가능한 것은 창업 초기부터 매출액의 10% 가량을 연구개발비용으로 투자하여 지역별로 정통한 영업인력과 전담 디자이너를 조직적으로 양성했다

중동시장은 전반적으로 ‘빈익빈 부익부’ 현상으로 상류층의 경우 가격보다는 브랜드 명성에 따라 충동적으로 구매하는 성향이 높으나 중산층은 가격과 품질 여러 측면을 신중히 고려하여 구매를 결정하는 경향을 보이기에 로만손은 바로 이런 중산층을 표적으로 삼아 중, 고가 전략을 펼쳤다. 로만손이 성공한 요인이 바로 중, 고가 시장을 틈새 시장으로 선정한 가격전략으로 비교적 치열한

1) 로만손㈜ 마케팅실 <로만손 성공스토리>

경쟁을 거치지 않고 시장을 선점할 수 있었기 때문이다. 로만손의 경쟁력을 보면 품질면에서는 스위스의 85%, 일본의 95% 수준으로 선

진국과 비슷하면서도 수출 가격경쟁력 측면에서는 50% 정도 앞서고 있다.

로만손이 중, 저가 전략을 추구한 또 다른 이유는 단기적인 이익을 위한 저가 정책보다 브랜드 이미지 관리를 통한 안정적인 이윤추구를 위해서이며 한편 후발 브랜드로서의 불리함을 극복하기 위해 초기에는 중간 마진율을 비교적 높게 책정하여 대리점의 취급율을 높이도록 노력하였다.¹⁾

독자적인 해외 마케팅을 하기 위해서는 현지 유통망 구축에 과감한 투자가 필요했다. 가급적이면 중간 수입상이나 현지 유통 중개인의 개입을 배제시키고 직접 수출 또는 직접 판매 방식으로 현지 시장에 침투해야 하기에 이러한 이유로 시장 진출 초기에는 무역이 자유로운 주요 중개거점지역을 침투하고 이를 통해 수출을 확대하는 것이 효과적이란 판단으로 로만손은 중동시장 진입초기에 두바이에 먼저 진출하였다. 두바이는 중동지역의 중개무역 중심도시로 이후에도 중개무역 도시 또는 자유무역지대를 통한 인근지역 재수출(Re-Export) 방식은 로만손의 신시장 개척의 전형적인 마케팅 기법으로 정착되었다. 로만손은 판매실적 위주의 우량 바이어를 거래하는 원칙을 지켜 1 국 1 대리점 방식의 유통 관리를 시행했다. 이는 현지에서의 과당 경쟁으로 인한 피해를 방지할 수 있고 우량 바이어를 통해 신속하게 소매유통망

1) 로만손㈜ 마케팅실 <로만손 성공스토리>

을 확보할 수 있다는 장점이 있고 또한 독점 대리점을 통한 보다 체계적인 브랜드 이미지 관리가 가능하고 우호적인 우량 바이어 육성

에도 유리하기 때문이다.¹

로만손의 판촉은 단기적인 판매촉진보다는 브랜드 이미지 제고를 통한 안정적인 성장 기반을 구축하는데 목표를 두었다. 해외 시장의 소비자들은 한국 시계에 대한 정보가 부족하고 국가 이미지도 고급 제품의 이미지와는 거리가 있기 때문에 로만손 시계의 광고, 판촉활동은 가능한 글로벌 브랜드 이미지를 심는데 역점을 두었다. 즉 브랜드 네임에서 제품전략, 광고전략, 모델, 포장 등에 이르기까지 커뮤니케이션 전반의 요소에서 한국적 이미지를 배제하고 글로벌 브랜드라는 인식이 형성되도록 고려했다. 스위스 수준의 품질과 디자인을 가장 적절한 가격에 제공하는 브랜드임을 믿을 수 있는 수준의 브랜드임을 입증하려는 시도였던 것이다.

로만손이 해외시장에서 주로 활용한 판촉전략은 시장개척의 중요한 수단으로 우선 해외 유명한 시계 전시회에 참가하여 시계 유통상들에게 브랜드를 알리고 거래선을 확보하는 것이 목적인 전시회였다. 그리고 시계 딜러들이 주로 보는 시계, 보석 전문잡지에 유통상들에게 브랜드를 알리고 거래선을 확보하는 것이 목적인 전시회였다. 그리고 시계 딜러들이 주로 보는 시계, 보석 전문잡지에 홍보 기사를 포함한 광고를 게재하여 브랜드 인지도 및 신뢰도를 높이고 있다.

해외시장에서 브랜드 인지도를 높이는데 매우 효율적인 매체로 옥외광고 또한 활용하였다. TV 광고의 경우 비용의 부담 때문에

경향신문<한국의 1>월간 55인>선정,디자인경영대상 우수상 선정 보도자료(매일경제, 경향, 한국경제)

중앙방송 보다는 스타 TV , 소니 TV 와 같은 위성방송이나 지역방송을 주로 하고 있다. 또한 해외시장 진출시 가장 중요하면서도 소홀히

하기 쉬운 것은 현지 소비자 문화와의 동화인데, 로만손은 대리점에게 매년 판매목표액의 5-10%를 광고, 판촉비로 투자하도록 요구하고 있으며 광고비의 50%를 본사에서 지원하여 적극적인 영업활동을 유도하고 있다.

로만손의 기술개발 노력은 해를 거듭할수록 국내보다는 해외시장에서 호평을 얻고 있다. 로만손은 전년대비 30% 성장한 339 억원의 매출을 기록했고 수출 신장률은 56%에 달했다.¹⁾

이는 브랜드의 세계화를 위해 CI 를 확 바꾼 김기문 로만손 사장의 브랜드 철학의 효과이다. 한국 국적의 로만손 브랜드를 세계적 명품으로 발돋움 시키고 로만손을 모든 패션상품에 사용하는 이른바 ‘토탈 패션 브랜드’ 로 키운다는 야심도 담겨 있다.

이처럼 과감히 CI 비용을 부담시키는 전략은 라도, 룬진, 오메가 같은 세계적인 고급 브랜드들만이 사용할 수 있는 판촉 캠페인이다. 로만손이 그 정도로 고급 브랜드라는 말을 입증하는 것이다.

5. 브랜드 경영 핵심

로만손의 성공비결은 무엇보다 한마디로 현지 소비자 욕구에 맞는 신제품을 다양하고 신속하게 개발하기 때문이다.

1)로만손㈜ 마케팅팀 자료 제공

해외수출 경험이 일천하고 인적, 물적 자원이 부족한 중소기업인 로만손이 짧은 기간 동안에 해외 시장에서 세계 유명 시계업체와의 경

쟁에서 성공할 수 있었던 요인은 스위스시계의 명성과 신뢰도가 높은 점을 활용한 브랜드 네이밍, OEM 에서 자사상표로의 수출전환과 시장 선정의 적절성과 틈새시장의 선점, 차별화된 제품개발과 적절한 가격 포지셔닝 또한 시장점유율 확대에 큰 몫을 하였다. 중개무역을 활용하고 1 국 1 대리점 전략으로 우량 바이어를 확보하고 고유 브랜드를 개발하고 글로벌 브랜드 전략을 전개하였다.

10. EVERLAND

1. 브랜드 개요



1976년에 국내 최초의 가족공원으로 설립된 자연농원은 그 후 20여년 넘게 개척정신을 발휘, 국내 레저, 서비스 문화의 선구자로 가족놀이의 문화수준을 세계적으로 끌어올리는 데 크게 기여하였다.

1996년 자연농원은 개장 20주년을 맞아 인간존중, 복합화, 국제화를 통하여 인류 사회에 공헌하는 삼성의 기업의 기업이념을 바탕으로 전단지를 “21세기 자연친화형 복합 리조트 단지”로 도약시키고자 “에버랜드 EVERLAND”라는 신규 CI를 도입하며 종합 리조트 단지로 재탄생하였다.

에버랜드는 1996년에는 연간 입장객 912만이라는 진기록을 세우며 디즈니 사단에 이어 세계 7위의 테마파크로 선정되었고 2001년 한국 서비스 대상을 수상했으며 최근 3년 연속 세계 최고의 입장객 증가율이라는 놀라운 성과로 세계 레저업계에 에버랜드의 브랜드 파워를 널리 알리고 있다.¹⁾

1)삼성 에버랜드(주) 리조트사업부 자료 제공

98년 1,386억원, 99년 1,524(10% 증가)억원, 2000년에는 1,880(23% 증가)의 경영성과를 보이며 99년 대비 125%의 신장율을 보이며 설립

25 주년을 맞은 현재, 입장객 1 억명을 돌파한 에버랜드는 오는 2006년 개장 30 주년에는 세계 최고의 리조트 브랜드가 되겠다는 새 목표를 향해 달리고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

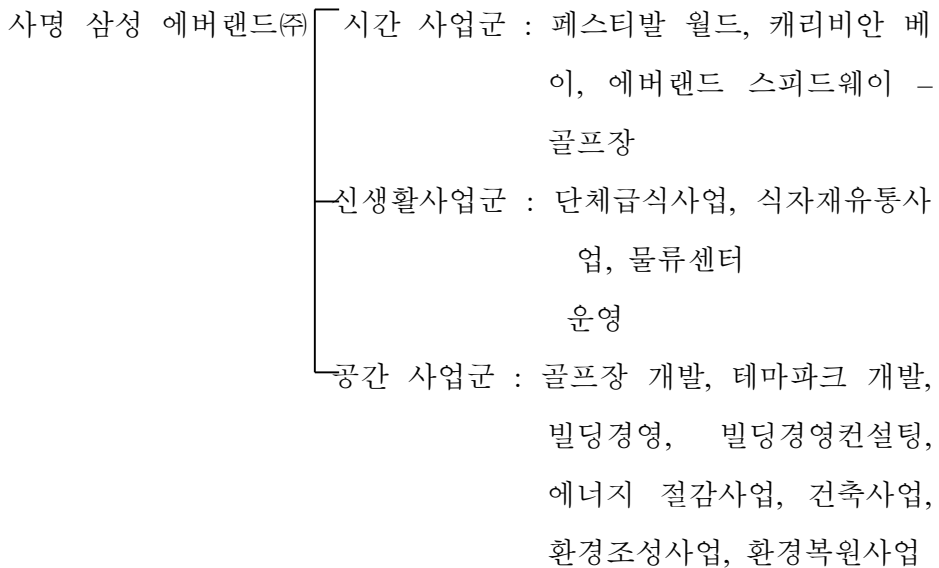
에버랜드 브랜드의 기원은 EVER : 영원, 활력 = LAND : 자연, 포근함의 합성어로 에버랜드의 이미지인 “자연”이라는 주제를 상징하며, 심볼마크는 nature wheel 을 나타내는 것으로 인간과 자연과의 조화를 상징하며 에버랜드 리조트 단지의 활기찬 역동성에 어우러진 인간의 꿈과 사람, 그리고 희망을 나타낸다. 에버랜드 전체를 대표하는 마스크트인 킹코와 콜비는 어린이들의 꿈과 희망이 담겨 탄생되었다. 우직하고 정의감이 강한 킹코와 인정이 많고 지혜로운 콜비는 어린이들의 좋은 친구로 캐릭터 되고 있다.¹⁾

3. 브랜드 구조

1)삼성 에버랜드(주) 리조트 사업부 홍보팀 자료제공

에버랜드는 그 모체인 주식회사 삼성과 보증 브랜드 구조를 취한다. 삼성은 에버랜드에 양질의 보증을 얻고 소비자로부터의 인식이라는

장점을 얻고 에버랜드는 모 브랜드로부터 긍정적인 브랜드 이미지를 지속적으로 받으면서 동시에 자신만의 차별화된 브랜드 이미지를 소비자에게 주고 있다. 에버랜드를 축으로 확장된 각 기업군들이 유기적으로 연계되어 비단 놀이공원의 이미지만을 소구하지 않도록 한다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

에버랜드는 향후 2006 년 이내에 세계 최고의 서비스로 경쟁력을 확보하고, 동북아를 대표하는 Urban Resort 로 도약함과 동시에 동서양 북

합문화의 상징물로서 이미지를 구축하겠다는 비전을 갖고 있다.

에버랜드의 제품전략은 세계적인 실내외 복합 테마파크 구성이다. 또한 가까운 곳에서 이국적인 낭만과 모험을 즐길 수 있게 한다라는 취지로 미국 디즈니에 버금가는 시설 및 서비스 체험을 가능하게 하고 단 하루에 카리브해의 낭만과 모험을 즐길 수 있는 세계적 수준의 워터파크 캐리비안 베이로 구성했다. 이에 따른 자연 친화형 상품으로 튜립축제, 장미축제, 백합축제, 국화축제 등과 눈썰매장을, 그리고 세계유일의 테마파크와 동물원을 동시에 체험할 수 있는 놀이동산을 만들었다. 국내 최초의 동물원내 사파리와 부속시설인 호암미술관, 한국 전통정원, 교통박물관, 골프장, 스피드웨이의 상품 등으로 구성되었다.

가격은 페스티벌 월드의 경우 HIGH(4-10), LOW(11-3) 시즌을 구분해 요금 차등제를 운영한다. 성수기의 경우 인상정책을, 비성수기의 경우 성수기 대비 20% 할인을 주는데 할인프로모션은 30% 이내로 운영된다. 또한 주간대비 야간에는 80%의 입장요금을 적용하며 제휴카드 입장은 정상가의 60%를 적용한다. 대인과 소인의 가격 이원화를 실시하고 계절과 고객 계층에 따른 캠페인을 실시한다. 캐리비안 베이의 경우 페스티벌 월드의 HIGH 시즌과 같이 GOLD(7.15 - 8.15) 시즌을 구분해서 요금을 차등적으로 운영하는 정책을 시행하고 있다.

<에버랜드 놀이시설 인구대비 입장객 현황>¹

구분	단위	에버랜드	국내동종	해외동종사
----	----	------	------	-------

			A 사	디즈니 (일)	디즈니 (미)	디즈니 (불)
입장객	천명	9,153	7,200	16,507	57,100	12,000
전체인구	천명	46,125	46,125	125,800	284,700	59,024
비율	%	19.5	15.4	13.0	20.1	20.3

에버랜드의 기본 컨셉은 단순한 놀이공원이 아닌 다양한 주제를 가진 자연 친화형 테마 리조트를 보여주자 라는 것이다. 에버랜드의 광고전략은 브랜드 정체성을 확립하고 단순한 테마파크 개념의 우위에 있는 리조트로서 보다 폭 넓은 가치를 추구하는 과제를 수행하기 위하여, 자연 친화적인 공간, 다양성, 최고의 서비스, 청결, 안전한 시설 관리 및 운영 등을 자랑하는 에버랜드의 브랜드 이미지를 알리는데 주력하고 있다. 매체 전략으로 기존엔 빅 이슈 중심의 전략과 축제, 이벤트 고지 성격의 주매체로 TV 와 인쇄를 활용했으나 현재와 향후에는 주 매체로 커뮤니케이션 활동의 중심으로 TV 와 인쇄를 활용하려 하고 있다.

에버랜드는 “상품은 공장에서 만들어지지만 브랜드는 고객의 마음에서 만들어 진다”는 신념으로 세계적인 메가 브랜드로 도약하기 위해 중장기 브랜드전략을 수립하고 있다. 이를 위해 이미 브랜드

1)삼성 에버랜드 리조트 사업부 자료 제공

비전, 미션, 포지셔닝 작업에 착수했다. 올해 봄부터는 날씨정보를 전 임직원이 공유하여 장마철이나 혹서기 등에 에버랜드를 찾는 손님들

에게 서비스를 제공하고 있다. 이외에도 “고객 불만 예보제”, “환경 안전 예보제”, “입장객 예보제” 제도 등도 도입, 실시하고 있다.

5. 브랜드 경영 핵심

에버랜드의 성공은 고객만족을 최우선 가치로 삼아 각 사업군들이 유기적으로 연결, 시너지 효과를 극대화 시킨데 기인한다. 연간 천만 명에 이르는 관광객이 국내외에서 찾고 있으며 입장객 증가율 3년 연속 세계 최고를 기록하고 있다. 에버랜드는 지난 25년간 선구자적인 입장으로 한국의 레저문화를 세계적인 수준으로 끌어올렸다. 테마파크의 경쟁력, 즉 경영 핵심은 두 가지 요소로 좌우되는데 하드웨어로 볼 수 있는 시설과 소프트웨어인 브랜드이다. 세계 수준의 시설과, 다른 놀이시설과의 차별화를 가능하게 해주는 브랜드. 이 두가지 요소의 경영전략이 주효했던 것이다.

제 3 절 글로벌 브랜드 경영 사례 연구

1.



1. 브랜드 개요.



맥도날드 형제가 1937년 캘리포니아의 한 주 차장에서 그들의 레스토랑을 연 것이 계기가 되어, 맥도날드의 역사는 1955년, 믹서 판매업자인 레이 크록 (Ray A. Kroc)이 디 맥도날드와 맥 맥도날드 형제를 방문, 프랜차이즈 판매권을 사들여 공동경영에 나선 것으로부터 시작된다.¹⁾

인터브랜드사가 선정한 세계 탑 10 브랜드에 랭크되며 현재 맥도날드는 현재 120개국에 2만 8천여 매장을 운영하고 있는 세계에서 가장 크고 유명한 푸드 서비스 업체이다. 그 이유는 맥도날드는 이제 단지 저가의 패스트푸드점만을 의미하는 것이 아닌 제품과 서비스에서 Americanism, Westernization, Standardization을 대표하는 상징이기 때문이다.

1) McDonaldization of Society by George Ritzer

매일 전 세계 2천 8백만의 사람들이 제공받고 있는 향후 맥도날드의 비전은 전세계적으로 가장 질 좋은 제품, 빠른 서비스, 청결과 가

치(종업원의 태도 등)를 고객에게 제공하는 것이다.

2. 브랜드 구성요소

맥도날드란 창시자 맥도날드 형제의 이름을 딴 것으로, 맥도날드 로고는 빨간색 바탕에 노란색의 M 자로 구성되어있는데 빨간색과 노란색은 맥도날드를 대표하는 색으로 강렬하고 산뜻한 느낌을 준다. 노란색은 사람들로 하여금 편안하고 친숙한 느낌이 들도록 만들며 바탕의 빨간색은 경쾌함, 가벼운 패스트푸드의 속성을 연상시킨다. 맥도날드의 노란색과 빨간색의 조화는 맥도날드 로고를 기억하도록 돕는 역할을 한다.¹⁾

또한 맥도날드를 대표하는 노란색의 M 은 패스트푸드에 빼놓을 수 없는 감자칩을 연상케하여 소비자의 인지도와 회상률을 높이는데 일조한다. 또 M 을 둥글게 표현하여 그 자체로도 맥도날드의 대중적 흡인력을 표현하며, 나아가 맥도날드 브랜드의 성격을 두각 시키는 역할을 한다.

맥도날드의 둥근 M 은 글로벌 상황에서는 브랜드에 장점으로도 작용한다. 간단하되 강렬한 디자인으로 영어권이 아닌 곳에서도 쉽게 인식이나 식별이 가능하고, 두려움이나 거부감을 줄일 수 있기 때문이다.

1) "Mac Attack" by Economist, FEB 17, 2001

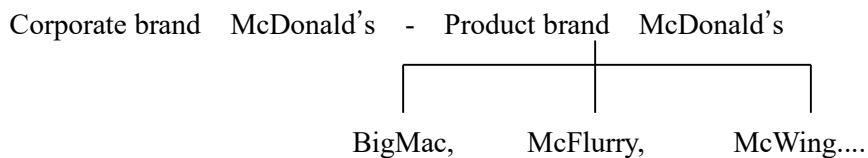
로날드 맥도날드라는 캐릭터는 다양한 활동을 통해 맥도날드의 주요 소비자 중 하나인 어린 연령의 소비자의 애호도를 높이고 지속적

으로 맥도날드 브랜드를 이용하도록 유도하는 역할을 맡는다. 또한 대중적인 친숙함을 유지시키기도 한다. 나아가 로날드 맥도날드의 행동은 큰 테두리에서 맥도날드에 대한 긍정적인 이미지 형성에 중요한 역할을 해오고 있다. ¹

3. 브랜드 구조

맥도날드의 브랜드 구조는 Monolithic Brand 구조로서 기업명과 제품 브랜드명이 일치하고 있다. 그 하위의 제품브랜드로서 BigMac, McFlurry, McWing 등 “Mac”자를 활용하여 제품브랜드와 모브랜드의 연관성을 소비자에게 인지하도록 하였다.

좋은 제품들만 선별하여 “Mac”자를 붙여서 맥도날드 품질의 이미지가 긍정적으로 제고되는데 더욱 기여하였다.



1)www.madonalds.com

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

"적어도 음식에서만큼은 각 지역의 고유한 맛을 살려야 한다"는 맥도날드의 잭 그린버그 (Jack M. Greenberg) 회장의 주장은 각 나라의 입맛을 최대한 존중하여 맥도날드가 세계적으로 성공할 수 있게 한 원동력이 되었다. 맥도날드의 목표 또한 세계 최고의 패스트푸드 레스토랑이 되는 것이며 최고가 된다는 의미는 뛰어난 품질, 서비스, 청결 그리고 가치를 제공해서 각 매장을 방문하는 고객들을 웃는 얼굴로 만드는 것이라고 규정하고 있다. ¹

맥도날드의 브랜드 경영의 핵심은 브랜드 경영철학인 “People Promise”에 잘 나타나 있다. 그것은, 존중과 인정, 가치와 리더십 경쟁력있는 보상체계와 복리후생 제도, 학습, 개발 그리고 개인적인 성장, 최상의 서비스 실현을 위한 자원으로 설명된다.¹

맥도날드 브랜드는 패스트푸드점이다. 가격이 낮고 음식의 신속성에 치중하다 보니 맥도날드 이전의 패스트푸드점 들은 식품의 위생 등의 고객에 대한 배려 차원에서 일반 음식점보다 질적으로 수준이 낮았다. 이에 맥도날드의 청결상태나 음식의 질 등은 기존의 패스트푸드점과는 차별되는 높은 수준을 유지한다.

맥도날드는 낮은 가격 대신 서비스 질이 떨어지던 기존 패스트푸드점들의 단점을 보완하여 싼 가격에 음식을 즐기며 서비스는 최상을 유지할 수 있도록 배려했다. 일례로 맥도날드의 주문대는 소비자

1)McDonaldization of Society by George Ritzer / 1)Interbrand “The Word’s Greatest Brands”, 1997

가 음식을 가져가거나 돈을 지불할 때 몸이 가장 편할 수 있는 평균적인 높이를 고려해 만들어졌다. 또한 소비자가 불만사항이 있어 항의

를 한 경우 본사에서 바로 문제시된 지점에 조치가 내려지는 등 소비자의 피드백을 소중히 생각한다는 자세를 보이고 있다. 그리고 음식의 질에 있어서도 가격 대비 최고 수준을 유지하도록 힘써 소비자로 하여금 맥도날드를 선택하는 것이 최선이라는 인식을 깊이 심어줬다.¹⁾

맥도날드는 이십대와 십대를 직접 타겟으로 잡지 않고, 틈새시장인 가족단위의 소비자를 타겟으로 정했다. 어린 십대의 경우 부모가 동행해야 한다는 점을 고려한 것이다. 맥도날드는 어린 소비자를 타겟으로 하여 해피밀 등의 상품을 출시하고 어린 연령층을 끌어들이기 위해 상황에 따라 회사들과 제휴하고 여러 애니메이션 캐릭터를 이용했다. 또한 광고도 가족 단위의 맥도날드 이용을 강조하는 내용으로 구성했다.

맥도날드의 대표 캐릭터인 로날드 맥도날드는 1963년부터 1966년까지 미국 워싱턴 D.C 에 있는 맥도날드 매장에서 어린이 행사에 처음 쓰였다. 이는 맥도날드 브랜드를 이용하는 어린 소비자들의 호감과 관심을 끌어내는 데 지대한 공헌을 한다.

그 외에 맥도날드 브랜드의 이름으로 행해지는 다양한 PR 이벤트에 참석하여 맥도날드의 존재를 부각하는 역할을 하여 소비자의 애호도를 높이고 지속적으로 맥도날드 브랜드를 이용하도록 유도하는 역할을 하고 있다.¹⁾

1) "맥도날드 쿠테타 : 체인점 성공 신화" 1999

맥도날드의 이런 전략이 주효해서 맥도날드는 다른 패스트푸드점들과는 달리 어른도 동행해서 갈 수 있는, 더 대중적인 패스트푸드 브랜

드로 자리매김했다. 이는 같은 타겟시장을 두고 다른 패스트푸드 브랜드들과 경쟁해야 하는 경우 감수해야 하는 막대한 양의 지출을 방지하고 효과적으로 소비자 애호도를 높이는 기반이 됐다.

맥도날드 브랜드를 유명하게 만든 요인 중 하나는 바로 햄버거 대학의 설립이었다. 흔히 맥도날드 대학이라고도 불리는 햄버거 대학은 패스트푸드점의 모든 과정에 있어 전문성을 기르기 위한 목적으로 설립되었다. 맥도날드는 햄버거 대학을 세우고 전문인력을 양성함으로써, 대중적이고 가격이 낮은 패스트푸드 시장에서 비싼 음식점에 필적하는 전문성과 자부심을 보유한다는 인상을 심었다. 이런 맥도날드의 결정은 매우 파격적인 일이었다. 햄버거 대학의 설립 자체만으로도 사회적인 이슈가 되어 인지도와 호감도를 높이는 부수적인 이득을 얻었고, 전문가를 양성한다는 이미지로 소비자의 신뢰를 얻었다.¹⁾

맥도날드의 햄버거 대학은 주요소비자가 가족 단위라는 점과 관련해 시너지 효과를 보인다. 어린이들이 먹는 음식인 만큼 청결 등의 모든 면에서 가정에서 먹는 것과 다를 바 없는 세심함과 배려를 기울인다는 맥도날드의 이미지는 가족의 어른, 어린 소비자의 부모 모두에게 믿음과 신뢰를 준다.

1) "패스트푸드 산어브이 성장전략에 관한 연구" 1996 / www.interbrand.co.kr

5. 브랜드 경영 핵심

맥도널드의 가장 큰 성공요인은 McDonald's 라는 로고 연상의 용이성에 있다. 로고의 M 자는 패스트 푸드의 감자칩을 연상케 하여 소비자의 인지도와 회상율을 높이는데 일조하며 간단하되 강렬한 디자인으로 영어권이 아닌 어느 곳에서도 쉽게 인식이나 식별이 가능하기 때문이다. 그 외에 낮은 가격 대신 서비스 질이 떨어지던 기존 패스트푸드점들의 단점을 보완해 싼 가격에 음식을 즐기며 서비스는 최상을 유지하도록 배려했다.

틈새시장의 선점 또한 탁월해서 젊은 층에 국한된 마케팅이 아닌 가족단위의 소비자를 타겟으로 했다. 햄버거 대학을 설립해(흔히 맥도날드 대학이라고도 불림) 햄버거의 전문성과 자부심을 부각했고 새로운 소비자를 영입하기 위한 끊임없는 마케팅 전략의 시도가 바로 맥도날드 브랜드를 세계 최고의 패스트푸드 회사로 성장시킨 성공요인이다.

맥도날드 식당의 Shop Identity System 은 미국의 어느 맥도날드 식당에도 일관성 있게 적용되고 있다. 또한 맥도날드의 차별성, 맥도날드의 편안한 장소, 맥도날드의 이용가치 등을 일관성 있는 광고주제로 다루어 맥도날드 브랜드 인지력을 높여 오고 있다.



1. 브랜드 개요



1958년 Frank 와 Dan Carney 두 대학생들에 의해 켄사스 오픈한 피자헛은 1972년엔 미국에서 1000개의 프랜차이즈가 오픈하였고, 94년엔 전 세계적으로 10,000개의 체인을 형성하였다.

처음 PepsiCo 에 인수되었던 피자헛은 이 회사가 음료사업에 주력하면서 Tricon 이라는 세계적인 레스토랑 브랜드를 만들어 냈고, 이 기업의 대표 브랜드인 피자헛은 현재 90 개 나라에 12,000 개의 점포를 가지고 매일 천삼백만의 피자를 4 백만인의 고객들에게 제공하고 있다. 피자헛은 많은 소비자 조사를 통해 Restaurant Business, Fortune, USA Today and The Wall Street Journal 등으로부터도 높게 평가되었다.

Worldwide System Units(Year end 1996~2000)¹

	2000	1999	1998	1997	1996	5-yr growth
PizzaHut U.S	7,927	8,084	8,412	8,640	8,696	(2)%
PizzaHut Int'l	4,157	3,961	3,873	3,894	3,694	4%

2. 브랜드 구성 요소

피자헛의 어원은 말 그대로 피자 오두막이다. 이와 연관해서 브랜드의 뜻풀이와 관련해 빨간 지붕 아래 Pizza Hut 이라는 단어는 일관성 있게 브랜드 네임을 연상하도록 유도한다.

빨간 지붕은 피자헛의 고급스러운 이미지를 부각시키는 역할을 한다. 피자헛은 직접 찾아가서 고급스럽고 안락한 분위기를 즐길 수 있는 브랜드로 인식되어있는 것이다. 또한 먹음직스러운 피자를 연상케 함으로써 피자헛 브랜드에 대한 긍정적인 이미지를 연출한다.

피자헛 로고는 두 가지로 나뉘는데, 하나는 검은 바탕에 빨간 모자가 보이고 아래 Pizza Hut 이라는 글자가 흰색으로 쓰였으며 아래 사선이 있는 디자인이고 다른 하나는 흰 바탕에 글씨가 검은 색이다. 로고에 쓰인 색은 검은색, 빨간색, 노란색, 초록색으로 다채롭다.¹

피자헛의 로고는 다양한 토픽으로 맛을 낸 피자를 연상케 한다. 강렬한 빨간색과 노란색을 검은색으로 감싼 느낌으로 밝고 강렬하면서 먹음직스러운 이미지를 연출한다. 또한 피자헛 로고의 빨간 지붕은 피자헛의 고급스런 이미지를 의미하기도 한다.

그리고 전체적으로 이미지가 약간 옆으로 기울어 있는 것도 피자헛 브랜드의 경쾌함과 편안함을 동시에 반영하고 있다. 이는 피자가 보통 높은 가격으로 인식되는 것과 관련해 소비자에게

1) 피자헛 White paper

브랜드가 친숙하게 다가가게 하는 데 도움이 된다.

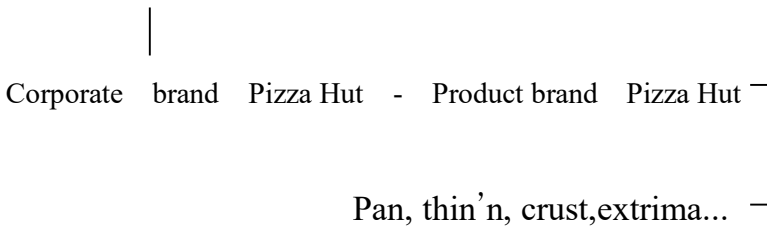
Pizza Hut 의 슬로건은 “The Best Pizzas under One Roof”으로 제품과

서비스를 동시에 고려한 적절한 슬로건이다.

3. 브랜드 구조

Tricon 을 모 기업으로 하면서 인 모 기업의 후광효과나 연계성 없이 독자적인 회사로 성장해온 피자헛은 피자헛 브랜드 아래 다른 제품이나 카테고리도 브랜드 확장을 하지 않고 Corporate brand 와 Family brand 를 동일하게 한 점이 그 브랜드 파워를 강력하게 유지하게 한 하나의 큰 원인으로 평가된다. 현재 습관적으로 붙여오던 재료 명 위주의 기존 라인 브랜드 명칭에서 벗어나 Extrema 등 감성적으로 소구 하는 브랜드명을 시도하고 있는 점은 앞으로 그 귀추가 주목된다.¹

Tricon Global Restaurants. Inc. - Pizza Hut, KFC, Tacobell ¹



1)<http://www.triconglobal.com>

4. 브랜딩 믹스

피자헛의 경영이념은 6 가지의 CHAMPS 프로그램의 브랜드 철학으로 설명된다. Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Products, Speed 가 바로 그것이다.

이 지표를 서비스와 제품 생산의 지침으로 하며, 브랜드 에센스는 “하나의 지붕아래 최고의 피자”이고, 브랜드 이익은 “최고의 피자와 함께하는 최고의 시간”이며, 브랜드 퍼스널리티는 “재미, 유명, 친근함” 이다. ¹

피자헛은 치즈를 제외한 사용되는 모든 재료를 각 체인점 지역의 마켓에서 구매한다. 그만큼 신선한 제품을 제공하고자 하는 의지가 담겨있다. 또한 지역적인 특성에 맞추어 식성과 습관 등을 고려해 지역적 메뉴를 개발하고 창조한다. 예를 들어 중극의 경우 음식과 찬 음료수를 먹는 것을 싫어하기 때문에 떠먹는 스프 개념의 음식을 만들어냈다.

피자헛의 다양한 메뉴는 연령이나 지역에 따라 매우 다른 소비자의 다양한 취향을 반영한 결과라 볼 수 있다. 일반적으로 소규모 피자 레스토랑에선 맛볼 수 없는 독특한 맛의 피자를 제공한다는 것도 소비자의 욕구에 부합한다. 먹는 기쁨에 앞서 고르는 기쁨을 얻는 것이다.

피자헛은 경쟁 관계에 있는 다른 브랜드들과 비교해 상대적으로 더 다양한 메뉴를 제공하고 있다. 피자헛은 하부 피자 종류들과

1) <http://mktclub.com/fmain.htm>

별개로 크게 네 가지 종류(그랜드 팬 피자, 썬 앤 크리스피 피자, 후레쉬 베이크 피자, 치즈 크러스트 피자)로 구별된다. 이렇게 팬의

종류를 고르고 다양한 토핑을 얹어 피자를 제공하는 것이다. 또한 피자헛의 피자가 다른 피자에 비해 가격이 비싸면서도 그러나 다른 경쟁사(도미노 피자, 미스터 피자 등)들 보다 선두에 있는 이유는 그 맛이 탁월하기 때문이다.¹

피자헛은 목조로 된 테이블과 의자, 부드러운 조명과 안락한 내부에 커다란 통유리로 인테리어를 하는 경우가 많다. 이런 인테리어 방식은 개방적이고 편안한 분위기를 연출하는데 일조한다. 즉 소비자로서 하여금 피자헛에서 즐거운 시간을 보낼 것으로 확신할 수 있도록 인테리어부터 배려를 한 것이다.

피자헛은 소비자가 피자를 먹을 때의 필요를 세심히 관찰하고 새로운 상품들을 출시하는 등 피자 시장에서 선도적인 역할을 수행한다는 이미지를 구축했다. 20대 여성을 주요 타겟으로 잡아 기름기 없이 담백하게 만든 후레쉬 베이크 피자가 소비자의 필요를 고려한 예로 볼 수 있다. 또한 토핑이 없어 먹지않고 남기기 일수인 피자의 가장자리 부분에 치즈를 넣어 남기는 부분이 없도록 만든 치즈 크러스트 피자의 경우도 소비자가 피자를 먹는 과정에 어떤 불편한 점이 있는가를 고려해 만든 적절한 상품이라고 할 수 있다.

피자헛은 단순히 상품의 판매에만 치중하는 것이 아니라 피자를 먹는 동안의 즐거운 분위기 경험도 중요하게 여긴다. 피자헛을 찾는

1)Interbrand, 1997. The Worlds Greatest Brands.

주요 타겟은 대부분 가족단위 혹은 친구관계 이다. 이들 소비자는 피자를 먹기 위한 목적 외에 아는 사람들과 즐거운 시간을 갖기 위한

또 다른 필요를 갖는 경우가 대부분이다. 피자헛은 이런 소비자의 필요를 파악하고 소비자에게 편안하고 안락한 식사를 제공한다. 즉 피자헛은 피자 판매 외에 피자를 먹는 동안의 즐겁고 편안한 분위기까지도 함께 판매하는 것이다.

5. 브랜드 경영 핵심

피자헛 브랜드 네임은 거의 설명어군에 속하는 것으로 고객들에게는 매우 쉽게 의미가 전달되는 이름이다.

상표법적으로는 “PIZZA”를 사용하고 있기 때문에 독창성이나 차별성은 취약할 수 있다. 그러나 “빨간 지붕”의(red roof) 피자헛 레스토랑의 브랜드 요소와 로고 그리고 “Enjoy Together! Pizza Hut” 브랜드 슬로건 등은 Pizza Hut 브랜드를 강화시킨 요인들이다.

평범한 브랜드 네임을 독특하고 차별화 된 브랜드로 커뮤니케이션 해온 것은 피자헛의 브랜드 경영의 특징이라 평가된다.

또한 “Brand white”라는 브랜드 경영 지침서를 기본으로 브랜드 경영의 방향과 구체적 행동지침을 지켜나가는 노력은 Pizza Hut 브랜드의 오늘을 있게 한 원동력이다.

또한 유통에서 “Delivery” 배달 주문을 중심으로 한 경쟁브랜드와는 달리 “Restaurant” 사업임을 강조함으로써 피자 헛의 브랜드 에퀴티를 지키고 있다.

3.



1. 브랜드 개요



스타벅스는 1987 년 씨애틀의 작은 커피 전문점으로부터 시작되었고, 스타벅스의 사장인 하워드 쉘츠는 1983 년 유럽을 방문했을 때 수많은 사람들이 길가의 에스프레소 마에 앉아 담소를 나누며 시간을 보내는 것을 보고 이러한 개념을 미국에 도입하기로 결심하였다.

그는 1985 년 스타벅스 원두를 사용한 커피를 제공하는 방식으로 일 지오르날레를 개장한다. 그 후 1987 년 그의 일 지오르날레는 스타벅스를 인수하고 Starbucks Corporation 으로 회사명을 변경한다. 90 년 100 만 달러도 되지 않던 이익이 92 년 410 만 달러, 95 년 2610 만 달러로 증가했다. 96 년과 2000 년 사이엔 연간 수입이 700% 이상 상승했고 거의 1000 밀리언 달러에 육박한다. 스타벅스는 오늘날 22 억 달러의 외형과 4,000 개를 넘는 매장을 자랑하는 고급 커피숍 체인점으로 자리 잡고 있다. ¹

1)Schultz and Yang, Pour Your Heart Into It, / www.starbucks.co.kr

2. 브랜드 구성 요소

스타벅스는 소설 모비딕에 나오는 커피를 사랑하는 일등 항해사 스타벅스의 이름에서 기원한다. 이들은 또한 스타벅스의 첫 두글자인 “St”의 발음이 사람의 마음을 끌어당겨 오랫동안 기억에 남게 한다고 믿었다. 또한 상호에서 풍기는 항해의 분위기는 회사의 로고에도 그대로 이어져 중세 모험의 전설에서 공통적으로 나타나는 이야기 속에 등장하는 아름다운 노래로 뱃사람을 유혹한다는 요정 사이렌이 포함되었다.

조화(harmony)와 대조(contrast)가 절묘하게 교차하는 스타벅스 특유의 일관성 있는 스타일로 자연스럽고 환경 친화적인 요소(긴 머리의 여인상이 등장하는 초록색의 심볼) 과 현대적이고 인공적인 요소 (중후한 대리석의 카운터, 현대적인 조명, 순백색의 컵) 을 적절하게 결합하였다. 로고에 있는 여자는 친근하게 느껴지는 면이 있는가 하면, 그 모습이 추상적이고 현대적인 틀 안에서 제시되고 있어 세련된 느낌을 준다. ¹

3. 브랜드 구조

스타벅스의 브랜드 구조는 Corporate Brand 와 Family Brand 를 동일하게 하여 큰 브랜드 시너지 효과를 내고 있다. 또한, 개별 제품 브랜드의 상표등록을 통해 법적 보호성을 확보하여 향후 브랜드

1) Starbucks Corporation, Annual Report 2000, p21

확장을 위한 발판을 마련해 둔 점도 특기할 만하다.

Corporate brand Starbucks - Product brand Starbucks
 modifier(coffee bean, tea, bottled coffee, ice-cream bars...)

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

스타벅스는 커피 원두를 골라 구매하는 일부터 원두를 볶고 최종 소비자를 위한 블렌딩에 이르기까지 수직적 계열화의 일관체제를 갖추고 있다. 실로 스타벅스의 품질과 문화가 제 3 의 소스를 통해서 이루어지는 것을 허용하지 않고 완벽한 스타벅스에 의한 스타벅스 브랜드가 경영되고 있는 것이다.

스타벅스는 인간의 5 감을 만족시킴으로써 문화 브랜드로 자리매김되고 있다. 원두의 향을 끌어내고, 풍부한 커피 맛을 내고, 제품의 진열과 실내 인테리어, 디자인을 꾸미고, 현대 음악을 깔고, 항상 청결하고 아늑한 분위기의 테이블과 의자를 배열하여 고객의 5 감을 만족시키려는 문화적 노력을 하고 있다. ¹

스타벅스의 제품가격은 그리 낮은 수준이 아니다. 이는 제품과 소비자에게 제공하는 서비스의 높은 수준을 반영한다고 할 수 있다. 음료의 가격 또한 가장 싼 수준이 \$0.80 부터 가장 비싼 음료가

1) <http://www.starbucks.com/aboutus/overview.asp>

\$3.65 에 이른다. 스타벅스 매장은 주로 유동인구가 많은 지역에 위치하고 있다. 매장 사이즈는 각각 다양하며 빌딩 내, 다운타운, 공항 터미

널 등 다양한 환경에서 스타벅스 매장을 발견할 수 있다. 매장 확장 전략으로 스타벅스는 기존 매장을 공략해 나가고 있으며, 기하급수적인 매출과 새로운 매장 투자에 대한 수익을 통해 이러한 전략에 대해 정당화한다.

스타벅스의 국제시장 진출은 각 지역별로 신뢰할 만한 기업과의 라이선싱을 통해서 이루어진다. 일부 경우 스타벅스는 현지 기업과의 합작 파트너십을 통하기도 한다. 스타벅스의 새로운 자회사가 생성되었는데 SCI(Starbucks Coffee International)는 라이선싱을 통한 스타벅스의 국제화 및 브랜드 관리를 조율한다. 스타벅스 한국 매장은 1998년 개장하였으며, 현재 명동 매장은 세계적으로 최대의 스타벅스 매장 규모를 자랑하고 있다.

이에 기인하여 해외시장 개척에 ‘공격경영’ 전략을 세워 간간이 시행했던 인터넷 사업을 아예 포기하고 본업인 커피를 직접 끓여서 파는 소매점 확충에 적극 나선 것이다. 목표는 2005년까지 전세계에 1만개의 점포를 내는 것이다. 국내시장은 이미 한계에 다다랐지만 해외시장은 성장 가능성이 무한하다는 판단으로 앞으로 3~5년 간은 해외 부문에 집중적으로 투자할 것으로 계획하고 있다.

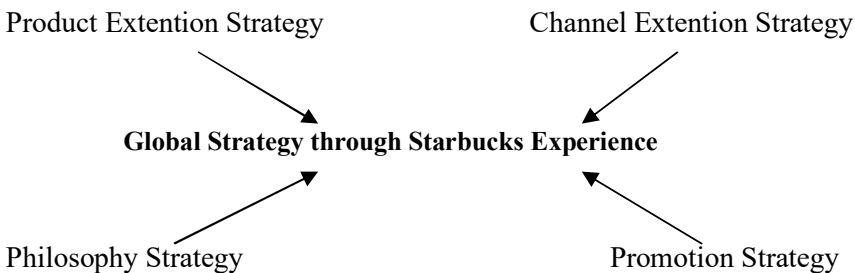
스타벅스는 광고를 통한 프로모션 전통적인 방법보다는 경험을 통한 광고를 능가하는 전략을 펼쳐왔다. 고유의 광고는 스타벅스 브랜드의 성장에 진정으로 중요한 역할을 하지 않았다.

1) Jennifer Reese. "Starbucks : Inside the coffee cult," Fortune(9 December 1996)

오히려 스타벅스라는 브랜드를 정의해 주었던 것은 각 지점에서의 경험이였다. 하워드 슐츠가 중점을 두었던 것은 그의 브랜드의 대사들

이라고 여기는 카운터 직원들의 모집과 교육 뿐만이 아니라 매장의 디자인과 분위기를 통해서였다. 그 동안의 광고는 주로 버스 정류장과 같은 곳의 옥외 광고들이 주종이었는데, 제품의 사진을 보여 주고 기분을 상쾌하게 한다는 단순한 효익의 광고에 초점을 맞춰왔다. 광고에 치중한 마케팅 전략이 아니었음에도 불구하고 스타벅스는 가정과 직장 다음으로 모일 수 있는 “제 3 의 장소” 로 알려지게 되었으며 이는 기존 스타일의 광고를 통해서는 결코 이루어질 수 없는 것이라고 하워드 솔츠는 주장한다.

판매전략은 커피에 관련한 독특한 브랜드 이미지 구축을 위한 마케팅 프로그램과 결합되며 이는 제품 믹스, 가격, 판매 등이 결합된 전략에서 지켜볼 수 있다. 각 매장의 제품 전략은 그 매장의 규모와 위치에 따라 달라서 규모가 큰 매장의 경우 스타벅스의 50 여가지 넘는 원두와 머그컵, 커피 그라인더, 보관용기, 커피 필터 등 스타벅스의 다양한 로고가 새겨진 커피 관련 제품 등을 판매한다. 규모가 작은 매장의 경우 제한된 종류의 원두와 음료 라인 및 관련 제품 등을 판매한다.



이제 스타벅스는 단순히 커피를 마시는 장소가 아닌 미국인들에게 있어서 가정처럼 편안하면서도 일상적인 공간으로 자리잡고 있으며,

이러한 추세는 스타벅스의 세계화와 함께 전세계적인 일상생활로 확대되어가고 있다. 스타벅스 라는 브랜드 자체 또한 그 로고가 주는 편안함 및 세련된 느낌으로 세계 커피 애호가들에게 사랑 받고 있으며 그러한 사실 하나만으로도 스타벅스의 브랜드 가치는 빛을 발한다고 할 수 있을 것이다.

스타벅스는 이것 저것 파는 것이 아니라 제대로 된 커피를 분위기 있는 장소에서 마실 수 있는 장소라는 것을 명확히 했다.

스타벅스의 브랜드 경영은 “타협할 수 없는 6 가지 경영원칙”에서 비롯된다. ¹⁾

첫째, 최적의 근무환경을 조성하고 서로 존경하고 상대의 권위를 인정한다.

둘째, 경영의 필수요인으로 다양성을 수용한다.

셋째, 커피 원두구매, 로스팅, 신선한 커피제공에서 최상의 기준을 적용한다.

넷째, 언제나 열정적으로 고객들이 만족하도록 노력한다.

다섯째, 지역사회와 환경발전에 기여한다.

여섯째, 이익창출은 곧 우리의 미래 성공에 필수적임을 인식한다.

이는 바로 커피라는 제품과 문화라는 무형의 제품을 결합하여 고객의 5 감을 만족시키려는 원칙과 활동인 것이다.

1) "Pour Your Heart Into It(당신의 정열을 쏟아라), 하워드 슐츠

5. 브랜드 경영 핵심

스타벅스의 성공은 제품과 서비스의 끊임없는 혁신에 기인한다. 소비자들에게 최고의 서비스를 제공하면서 동시에 커피의 질에 관한 교육까지 겸하는 전략으로 이것 저것 파는 것이 아니라 제대로 된 커피를 분위기 있는 장소에서 마실 수 있는 장소라는 것을 명확히 했다. 따라서 최고급 커피와 스타벅스의 문화를 파는 곳이라는 브랜드 이미지를 극대화했다.

인간의 오감을 만족시켜주는 브랜드로 맛과 매장의 디자인, 분위기 등 스타벅스의 성공에는 기업의 실제 행동 그리고 이것과 결합된 심볼 및 커뮤니케이션의 지원을 통한 강력한 기업 아이덴티티의 구축이 바탕으로 작용했다. 따라서 오늘날 광고에 치중한 마케팅 전략이 아니었음에도 불구하고 스타벅스는 가정과 직장 다음으로 모일 수 있는 “제 3의 장소”로 알려지게 되었고 이러한 추세는 스타벅스의 세계화와 함께 전 세계적인 일상생활로 확대되어가고 있다.

4. Baskin 31 Robbins.

1. 브랜드 개요



배스킨라빈스는 처음 워싱턴에서 낙농가의 아들로 태어난 어니 라빈스(Ernie Robbins) 와 일리노이주에서 식품상을 하던 버튼 배스킨(Borton Baskin) 이 2 차 대전 중에 만나게 된 것이 시초가 되었다.

이들은 전쟁에 나가는 병사들에게 맛있는 아이스크림을 먹게 하자는 데 의기투합이 되어, 수많은 연구와 실험 끝에 향료를 전혀 쓰지 않고 천연 과일로 현재의 맛을 만들어 내는데 성공, 오늘날 다국적 기업이 되는 밑거름이 되었다.

독특한 풍미, 고품질의 아이스크림, 색채가 풍부한 포스터, 앉아서 먹기를 원하는 고객들을 위한 의자, 고객들에게 맛을 보이기 위한 “맛보기 스푼” 과 같은 고객들을 위한 아이디어 등이 도입 되었다. 또한 ‘우리는 아이스크림을 파는 것이 아니라 즐거움을 파는 것이다’라는 기본정신을 바탕으로 기업의 브랜드 아이덴티티를 구축하였다. ¹

현재 배스킨 라빈스 아이스크림은 한국, 일본, 홍콩, 대만, 싱가포르

1)맥스 경영컨설팅㈜ 컨설팅 리포트

폴 등 아시아 거의 전역과 러시아, 미국, 호주, 영국 등 각국에 진출, 아이스크림 하나로 세계인의 입맛을 붙잡고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

어니 라빈스와 버튼 베스킨, 이 두 사람의 이름을 따서 현재의 베스킨라빈스 상호명이 탄생하게 되었다.

네임 끝의 31 은 점포 내에 한 달에 매일 한가지씩 먹을 수 있는 31 가지의 다양한 아이스크림을 갖추었다는 것을 뜻한다. 월(月)의 표시인 ‘썬티원’을 브랜드 명으로 정하고 이른 바 “프랜차이즈 시스템”에 의한 전개를 시작했다.¹

베스킨라빈스 31 이 상징하는 숫자 31 은 상품의 종류가 31 개를 뜻하는 것이 아니다. 이것은 다양한 제품을 표현하는 하나의 상징일 뿐이다. 실제로 제품의 종류를 600 여가지나 된다. 31 이라는 숫자가 한정적인 이미지를 형성하기는 하지만, 이로 인해 브랜드 인지도가 워낙 강하게 형성되어서 브랜드의 이미지를 강화하는데 효과를 거두고 있다.

로고는 밝은 핑크색과 시원한 감각의 청색으로 구성되어 있다. “열린 원과 31”의 의미는 새로운 영역에 대해서 항상 열려 있어 항상 다양한 제품을 개발하며 진취적인 것을 추구하는 활동적 (Dynamic)한 회사를 상징한다.

슬로건인 "사람들을 행복하게 한다." -> "We make people

1)한국베스킨라빈스 마케팅 김종민 자료제공

happy!" 는 아이스크림 제품을 통하여 고객들에게 행복감을 주고 자 하는 소망을 담았다. 우수하고 다양한 제품, 친절함 서비스, 청결한 점포 등 여러 요소들이 서로 얽혀 좋은 인상을 주는 것은 점

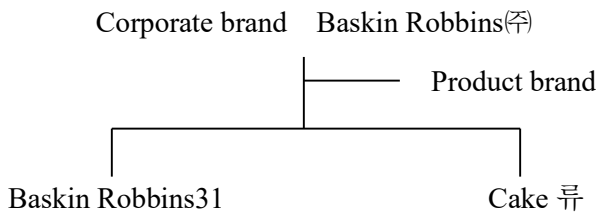
포를 찾는 고객들을 행복한 기분이 되게 하기 위해서 꼭 필요한 요소이기 때문이다.

3. 브랜드 구조

배스킨라빈스의 기본 브랜드 전략은 같은 아이덴티티를 적용하는 단일브랜드(Monolithic)전략을 추구하고 있다. 제품군은 크게 Flavor 군과 Cake 군으로 나뉘는데 제품의 특성상 매장 내에서 소비되는 비중이 큼으로 인해서 별도의 주도적인 역할을 하는 개별브랜드를 사용하지 않고 있다.¹⁾

다만 600 여가지나 되는 제품의 종류를 지칭하는 개별 브랜드는 ‘아몬드 봉봉’ ‘체리 주빌레’ ‘월넛’ 등과 같이 제품의 특성을 그대로 표현하는 서술적(Descriptive) 브랜드를 사용함으로써 맛에 대한 직접적인 이미지를 표현하고 현장에서 직접 소구할 수 있도록 하였다. 단일 브랜드 전략을 적용함으로써 확립된 브랜드에 레버리지를 창출할 수 있고, 차후 유사한 line 상의 제품 군으로 브랜드 확장이 용이하다.

1)한국배스킨라빈스 마케팅 김종민 자료제공



월넛, 아몬드 봉봉 ...

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

제품은 고급 프리미엄 아이스크림으로 80 가지가 넘는 Flavor 와 소비상황에 따라 판매되는 아이스크림 종류가 매달 교체되는 신선함과 고급원료를 통한 깨끗하고 부드러운 맛을 강조했다. 디자인 또한 색상이 다양하고 귀여운 캐릭터와 독특한 형태가 많다.

가격은 고가격대의 고급제품으로 할인개념은 없지만 이벤트 행사 등을 통한 일시적 할인 또는 증정품 제공 등으로 간헐적 가격할인을 한다.¹

배스킨라빈스의 기본 유통구조는 대리점의 형태이다.¹ 한국의 경우 미국 본사에서 향료만 수입해 충북 음성외의 자체 공장에서 생산하고 자사의 전문매장에서 판매하고 있다. 경쟁사들과의 차별화를 위해서 배스킨라빈스는 신제품 및 기능성제품개발에 큰 비중을 두고 있다. 이를 바탕으로 기존 아이스크림 외에 다이어트아이스크림, 무지방, 무가당 아이스크림, 아이스크림 케익을 개발하였다.

1)www.baskinrobbins.co.kr

아이스크림은 위생이 생명이기 때문에 생산시 품질관리 팀에서 철저한 품질, 위생검사를 거쳐 아이스크림을 생산하고 있으며 매장 위생 관리에 있어 철저한 기준을 적용하고 있다.

대리점에서의 부정적 이미지 발생을 줄이기 위해 고객서비스 강화차

원의 처벌제도와 더불어 고객 만족실을 운영하여 고객의 불편사항 및 요구사항등에 신속하게 대응하고있다.

판매광고전략으로 공급 이미지 중심의 광고를 한다. 골라 먹을 수 있는 아이스크림의 다양함과 뛰어난 맛을 내세워 Fun & Familiarity 를 추구한 대중매체를 통한 제품 이미지 증진 전략과 드라마 제작 지원의 PPL 기법을 사용했다.

촉진전략으로는 소비자에게 시험적으로 제품 맛을 볼 수 있게 하는 기회를 제공하는 샘플제와 인쇄매체나 개별 DM 을 통해 할인쿠폰을 제공하고 소비자에게 시험적으로 제품 맛을 볼 수 있게 하는 기회를 제공하는 트레이드 스탬프, DM 을 통해 표적 고객을 정확히 파악하여 고객의 개인 정보를 수집, DB 로 구축하여 활용하는 직접 마케팅 커뮤니케이션을 적극적으로 펼친다.

5. 브랜드 경영 핵심

베스킨라빈스 31 은 소비자 만족 요소인 맛, 다양한 종류, 접근 용이성, 고급원료 등을 커뮤니케이션 요소화 하여 뛰어난 맛, 선택, 친근감, 고급감 등의 4 가지 요소를 강력하게 전달하여 인식할 수 있도록 한다.

이러한 4 가지 요소 중 베스킨라빈스 31 의 차별적 우위 요소인 성공요인은 기존의 아이스크림과는 다른 퍼주는 아이스크림이라는 고급적이고 세련된 이미지로 소비자의 감성과 이미지에 호소한 차별화 된 제품전략에 있다. 이에 부가하여 다양한 신제품의 개발로 끊임없는 맛과 골라먹는 선택의 기회를 제공하였다. 특히 주 타겟 소비자가 10 대 계층이므로 빠르게 변화하는 10 대 수요의 입맛을 맞추기 위해 끊임

임없는 신제품 개발을 하는 것이 성공의 요인으로 평가된다.

제품 외적인 환경요소 보다는 제품 자체의 속성을 중요시 여겨 이를 먹는 소비자들에게 고급 프리미엄 아이스크림으로 비싼 가격임에도 불구하고, 실제로 소비자 인지도와 선호도에서 브랜드 인지율이 90% 이상일 정도로 소비자의 마음에 각인된 브랜드로 브랜드 자산을 구축해 나가고 있다.

5.



1. 브랜드 개요



Thomas J Watson 에 의해 1888 년 설립된 IBM 은 로고의 컬러로 인해 “Big Blue”로 더 잘 알려져 있으며, 토머스 왓슨이 경영 책임을 맡았던 컴퓨팅 - 태블레이팅 - 리코딩 컴퍼니에 뿌리를 두고 있다.

이 후 왓슨은 회사의 명칭을 International Business Machines 으로 바꾸고 본격적인 사업확장에 주력하였다.

사업 영역은 기술적 소프트웨어, 하드웨어, 그에 따른 서비스들이며, 1944 년 마크 1 을 1974 년 Selective Sequence Electronics Calculator 을 개발했으며 이 수익을 바탕으로 세계 최대의 컴퓨터 회사와 세계 최고의 브랜드가 되는 대도약을 이룰 수 있었다. ¹

IBM 은 현재 316,303 의 종업원과 664,291 의 주주를 가진 세계 최고의 종합 IT 업체로, 2000 년 884 억 달러의 총 매출 중 하드웨어 378 억 달러(42.8%), 서비스 332 억 달러(37.6%), 소프트웨어 126 억 달러(14.3%), 글로벌 파이낸싱 34 억 달러(3.8%), 기타 1.5%의 분포를 보이며 하드웨어 전문업체로서의 명성을 계속 유지하고 있으면서도 그 비중이 50%를 넘지 않도록 하고 있다.

1) <http://www.ibm.com>

21 세기 경영혁신의 일환으로 IBM 은 서비스 회사로의 변신을 위한 브랜드 이미지 구축에 노력하고 있다. 이러한 시도는 시장의 변화와 맞물려 앞으로도 가속화 될 것이며, IBM 은 능동적으로 대응, 시스템 유지보수, 전문 오퍼링 서비스(CRM, BI, SCM, ERP 등), 산업별 솔루션

루션, 컨설팅, 전략적 아웃소싱 등으로 서비스 사업을 다각화하고 있다. 거스너 회장 또한 연간 리포트에서 향후 5년 내에 전체 IBM 매출과 인력의 반 이상이 서비스 영업에서 나오게 될 것이라고 예측하고 있다.¹

2. 브랜드 구성 요소

초기 회사명은 The Computing-Tabulating-Recording Co. 또는 C-T-R 로이었으며, 1924년에 International Business Machines Corp. 또는 IBM 이라 명하였는데 PC의 상징처럼 알려져 있다.

로고는 1970년대부터 파란색 줄무늬를 사용하였다. 8 내지 13개의 줄무늬로 표현하거나 고딕체로 표현한 상표를 사용한다. 밝은 바탕에서는 검정과 파란색상으로 나타내며 반드시 작은 원으로 둘러싸인 R 표기를 해야 한다. e-business 로고의 경우는 빨간색으로 사용되어야 하며 부득이한 경우에만 검정으로 사용되어진다.

1911년 임원 미팅에서 “I didn’t think”, 그래서 많은 달러들을 낭비했다

1)Marketing Management 10's Edition, by Philip Kotler

“THINK”라고 쓴 왓슨 회장의 발언이 한 단어의 슬로건으로 만들어졌고, 1930년대 THINK는 IBM의 종업원 경영방침으로 세워졌다. 이후 Deep Blue, Blue Pacific, Blue Gene의 개념을 내포한 “Big Blue”와 “There is difference-IBM”, “You Talk. It Types”, “Solutions for a Small Planet” 등의 슬로건이 만들어졌다.¹

디자인의 경우 1995년 만들어진 “Corporate Identity & Design”이라는 부분을 신설해 디자인 부분의 역할도 종전의 하드웨어 스타일에서 소비자에 대한 종합적 디자인을 하는 부분으로 바뀌어 나갔다. 종합적이란 제품, 패키지, 카탈로그, 매뉴얼 디자인까지 소비자에 대한 모든 것의 디자인을 하는 것을 말하며, IBM사가 관련되는 것들은 모두 최고 수준으로 디자인하되 정체성이 유지되도록 하여 기업의 가치와 구성원들의 자부심을 높일 수 있게 하였다.

3. 브랜드 구조

IBM의 브랜드 구조는 회사명과 제품 브랜드명이 동일한 Monolithic 구조를 갖고 있다.

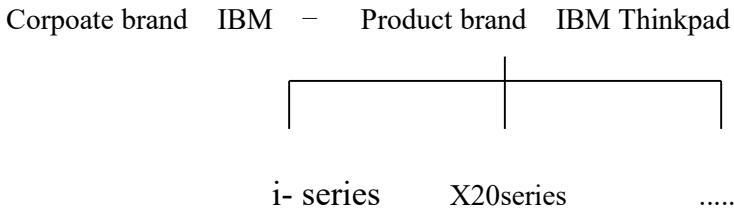
IBM의 하부 브랜드 구조는 매우 복잡하다. 기업명 아래 많은 제품명이 존재하고 그 이름들이 소비자에겐 매우 복잡하고 기술적이다. 한마디로 이름들이 비우호적인 이미지를 준다는 자체적인 판단에 의해 IBM은 1980년대에 이러한 문제점들에 초점을 맞추었다.

1) <비즈니스 위크지 2001. 10. 2> by David Rocks

개선을 위한 노력으로 IBM은 1988년에 중앙에 Naming Unit를 만들었다. 이 결과로 제품의 단일 브랜드화를 이루어 모든 하드웨어를 e-서버로 통합하고, 모든 개인용 컴퓨터를 ThinkPad로 브랜딩 했으며, 소프트웨어 제품군을 웹스피어의 우산으로 통합했다.¹

현재도 전면에 드러나는 것은 역시 IBM 브랜드이지만 얼마 전까지

메인 프레임 컴퓨터에 집착하여 이전까지 막강한 파워를 자랑하던 IBM 이라는 브랜드의 이미지가 많이 훼손되었던 관계로, 제품 브랜드를 강조하는 경향이 현재 나타나고 있다. 하지만, 기본적으로는 그를 통해 IBM 브랜드를 강화하려는 움직임을 보여주고 있다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

IBM 의 바탕이 되는 세가지 기본적인 믿음인 '개인존중 - 각기 종업원 개개인에게 충분한 배려를 하고', '고객에 대한 최선의 서비스- 고객에게 즐거움을 안겨주기 위해 많은 시간을 쓰며', '완전성 추구-모든 일을 제대로 이뤄내기 위해 마지막까지 최선을 다한다

1)IBM-Business Conduct Guidelines

는 것은 창립 이래 변함없는 기업이념이며 어떠한 경우에도 바뀌지 않는 공유가치로 정착되어져 있다.

IBM 은 1956 년부터 1971 년까지의 산업 선도기 시절 S/360 과 S/370 을 내놓으면서 산업을 주도하는 단계에 있다가 뒤이어 이어지는 침체와 함께 구조조정기와 90 년대 초반의 변신기를 거쳐 현재 재도약의

시기를 맞이했다. 주력사업 외에 IBM 이 주창하여 전세계적 비즈니스 용어가 된 e-비즈니스를 선도하는 기업으로 자리잡았다.

IBM 의 사업 포지셔닝은 산업별 솔루션 중심의 영업으로 서비스 회사로의 변신을 시도하였으며, 마케팅 기능을 강화하고 Lotus/Tivoli 를 매입하는 등 전략적 연대 강화와 함께 네트워크 컴퓨팅을 선도한다. 또한 폐쇄적인 메인 프레임 서버에서 벗어나 경쟁사들이 내세운 개방형 서버를 출시했다. 필요하다면 선두기업의 자존심을 버리고 후발주자를 따라 배우겠다는 발상의 대전환이었다.

IBM 은 업무처리 절차에 있어서도 혁신을 이루었는데 전 세계적으로 공통의 프로세스를 구축 일관되게 추진하여 IBM 을 세계적 기업이면서도 통일될 수 있는 힘을 단일화 하였으며, 프로세스와 IT, 웹을 통합하여 인트라넷 등을 통한 중심화를 이루어냈다. 하드웨어 개발주기를 4 년에서 16 개월로 단축하고, 사이클 타임의 40% 감소를 추진했으며 내부 시스템 개선으로 재고비용, 운송비용, 원자재 비용 등 10 억 달러에 달하는 비용절감을 시도했다. ¹

1) <http://www.ibm.com/introducing/intro.html>

IBM 이 주창하는 e-business 는 개인, 기업, 단체 기관이 인터넷과 기존 정보기술이 결합된 네트워크 컴퓨터 환경에서 핵심업무 프로세스를 혁신함으로써 생산성과 경쟁력을 키우고 기존 고객관리 및 신규수요 창출을 극대화 하는 새로운 비즈니스 방식이다.

IBM 은 e-business 시장에서의 인지도를 점유율로 전환하는 경영 전략을 채택하고 있으며 스스로를 e-business 의 성공사례로 혁신하고 있다.

이렇게 핵심사업에 대한 정확한 파악과 집중적인 투자만이 기업이 성장할 수 있는 핵심이라는 것을 IBM 은 그대로 보여주고 있다.

IBM 의 판촉활동의 두드러진 점은 광고/판촉/홍보 대행사의 전세계적 통합이다. 각 나라에 일관된 광고와 판촉활동을 하고 있으며, 수준 높고 일관성 있는 디자인 관리로 발간물, 전시회, 세미나 등을 열고 있다.

특징적 판촉활동으로 스포츠 마케팅은 1960 년부터 올림픽과 인연을 맺어 펀치카드 기계에서부터 랩탑 PC, 웹 서버에 이르기까지 IBM 의 기술력은 올림픽 역사와 맞물려 정확한 행사 정보와 결과들을 올림픽 팬들에게 제공함으로써 성공적 행사를 이끄는 견인차 역할을 수행해왔다. 이 밖에 영국 Wimbleton 테니스 대회 및 미국 US 오픈 테니스 대회의 공식 웹사이트 구축 후원 업체, 마스터스 골프대회 후원, NBA 공식후원 등의 스포츠 마케팅 활동을 하고 있다.

1)The ultimate book of business brands, by Des Dearlove and Stuart Crainer

5. 브랜드 경영 핵심

IBM 의 성공에는 혁신적인 고객과 시장의 예민한 동향까지 파악할 수 있게 된 미래에 대한 정확한 예측이 아니라면 힘든 과정이었을 것이다. 여기에는 인터넷의 활성화가 큰 힘이 되었다. IBM 은 인터넷의 장래가치를 내다보고 e-business 분야에 집중적인 투자를 계속한 결과,

기본 인프라라고 할 수 있는 각종 하드웨어 장비 분야의 성장만이 아닌 서비스 및 소프트웨어 비중이 보다 높아지게 되었다.

신기술 혁명 주도 및 신개념 네트워크 컴퓨팅 개념과 e-business 개념, 모바일 오피스 제도를 도입하고 우수하고 혁신적인 제품군을 발표해 Technology Leadership Image 를 형성했다.

매년 매출액의 10%를 연구개발 투자비용으로 사용하고, 통합적이고 엄격한 브랜드 관리를 통해 제품의 단일 브랜드화를 추구했으며, 전략적인 마케팅 메시지 전달을 위한 통합마케팅(One Voice Marketing) 조직을 운영했다. 통합적 마케팅 전략을 구현해 사업성 있는 주요 시장 분야를 선정하여 집중적인 마케팅 활동을 펼치고, 일관성 있는 메시지 전달, 영업기회 창출 및 IBM 브랜드 이미지 제고 확립으로 부동의 1 위 기업으로의 지속적인 노력을 하고 있다.

6.



1. 브랜드 개요



휴렛-팩커드는 1937 년에 당시 스탠포드 대학 재학생이던 빌 휴렛과 데이비드 팩커드가 캘리포니아 팔로앨토에서 임대한 차고와 단돈 538 달러로 사업을 시작하여, 1939 년 Hewlett Packard Company 가 탄생되었다.

휴렛-팩커드라는 네임은 당시 창업자인 빌 휴렛과 데이비드 팩커드의 이름을 따서 지었으며, 1938 년 이들의 첫 생산 제품인 Audio Oscillator 를 HP200A 라고 명칭한데서 HP 라는 제품 명칭이 비롯되었다. 1)

1998 년에는 총직원 수 124,600 명으로 471 억불을, 1999 년에는 424 억불(애질런트 테크놀로지스 분사 후 수치)을 달성하였고, 2000 년에는 총 직원수 88,500 명으로 488 억불의 총 매출액을 달성했다. 또한 HP 는 2000 년 현재 RISC/UNIX 컴퓨터시스템 세계 1 위, 레이저 및 잉크젯 프린터 세계 1 위, PC 업계 세계 2 위 등의 위상으로 여러 첨단제품에서 시장점유율 1 위를 랭크하고 있다.

1) Philip Kotler, Marketing Management, the Millennium Edition, Prentice Hall

HP 는 현재 전세계 120 여 개국에 600 개의 사무망을 가지고 있으며 컴퓨터를 비롯한 주변기기, 네트워크 제품 등의 약 25,000 여종에 달하는 첨단정보통신 제품군을 가지고 있어 미국내 정보 통신 업계 순위 제 2 위(실리콘밸리에서는 1 위), 미국내 총 기업체 중 매출액 제 14 위, 순이익 제 24 위, 시장가치 (Market Value) 제 20 위, 영업순위 제 15 위를 하고 있다.1)

2. 브랜드 구성 요소

Hewlett-Packard 는 창립자의 이름을 딴 Freestanding name 으로 60 여년 이상을 최고 품질의 제품을 만들며 매우 강한 브랜드 파워를 축적하였다. 그러나 1999 년 새로이 취임한 칼리 피오리나 회장이 취임을 하면서 hp 의 로고를 바꾸는 CI 변경 작업을 하였다. Hewlett-Packard 를 단순하게 각 이름의 앞글자의 소문자를 따서 hp 로 변경하였다. 이 CI 변경에서 가장 획기적인 변화는 hp 밑에 브랜드 슬로건인 “invent”를 넣은 것이다.

이 “invent”라는 슬로건은 창립 당시 벤처정신에 입각해 시작된 hp 의 기본 이념인 rule of garage 정신을 다시 부활하자는 의미를 담고, 언제나 기본에 충실하자는 의미를 표방한 것이다. 이 브랜드 슬로건은 hp 경영 이념을 함축적으로 표방한 것으로 hp 브랜드 파워를 더욱 강화시키는 역할을 하고 있다.

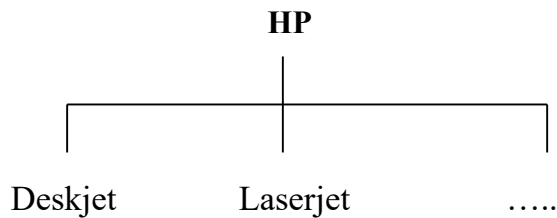
1) HP Annual report

3. 브랜드 구조

HP 는 브랜드의 구조를 Corporate Brand 를 중심으로 하여 브랜드를 확장하고 있다. 즉 HP 를 기업 브랜드로 하고 세분화된 시장별로 다른 개별 브랜드를 사용하고 있다. 이 전략은 다양한 제품군에 하나의 기업 브랜드 이미지를 통일적으로 유지되게 함으로써, 고객들의 HP

브랜드 이미지를 동일화 시키고 있다. 그러면서 현재 제품과 서비스 분야에 따라 개별 브랜드(Individual Brand)를 전략을 전개하고 있다.1)

HP DeskJet 와 같이 DeskJet 이 HP 와 같은 마스터 브랜드와 같이 강화하는 브랜드 전략 구사하고 있다. 또한 DeskJet 이 LaserJet 으로 브랜드 확장된 것처럼 Jet 이라는 Key Word 를 연계시킴으로써 HP 가 보증하고 각각의 연계된 브랜드를 적용하는 브랜드 전략을 동시에 구사하고 있다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

종업원 대부분이 신기술을 활용한 시스템 구축 및 활용에 적극적인 열의를 보이고 있는 HP 는 조직 문화 자체가 매우 개방적이고 자유로우며 조직체계가 분권화되고 권한 위양의 폭이 넓은 구조를 가지고 있다. 이것은 창업자의 인본주의 경영 철학인 “HP Way”가

바탕에 깔려 있다. “HP Way”란 자율적이고도 창의적인 조직풍토를 중요시하여 사원들과 고객들을 소중히 관리하는 HP 특유의 경영 철학 기법으로서 전 세계 경영대학의 교과서에 모범사례 연구로 소개되어 학문을 탐구하는 이들은 물론 많은 경영인들에게 소개되고 있다.

HP 는 이러한 조직문화를 바탕으로 최근에는 지식경영을 강조하고 있다. HP 는 “No Rule, No Standardization”이라는 고유의 캐치프레이즈를 내걸고 우선적으로 사내 부서별로 지식경영에 절대적으로 필요한 정보 공유 문화를 구축하였다. 이러한 기본적인 문화의 구축에 성공했다고 판단한 최고 경영자는 1995 년부터 점차적으로 전사적차원의 시스템을 개발하고 구축하는 작업을 진행하였다. 특히 “HP Way”라는 조직 문화를 기본 바탕으로 한 이 회사의 지식경영시스템 구축과정은 매우 쉽게 진행되었다. 이미 선정된 조직별 지식관리자(Knowledge Manager)들간의 워크샵을 통해 혼재되어 있는 용어를 통일하는 작업을 우선적으로 시행하였고, 각 부서 및 조직이 유지해 온 지식관리 체계의 고유 특성을 최대한 살리는 차원에서 기술적인 문제를 해결하였다. 이 단계에서 웹구축 전문가를 워크샵에 참여시켜 전사적으로 공유가 필요한 지식의 범위를 파악케 하고 기존의 관련 시스템을 일차적으로 웹 환경으로 통합시켜 나갔다. 관리가 필요한 업무 기능 분야로는 교육 훈련, 제품 개발, 전문가 네트워크 구축 판매망을 위한 지원 부문이 선정되었으며, 이 분야에 대한 각각의 지식관리 시스템을 구축하기 시작하여 1997 년에 전사적 차원의 지식관리 시스템을 완성하였다.

이 같은 HP 의 지식경영시스템은 건전한 재무구조, 신뢰성있는

품질을 갖춘 첨단 제품의 출시 및 솔루션 제공, 인본주의의 경영 등을 통해 불가능을 가능으로 만들어주는 무한 가능성 세계에 도전하는 벤처기업의 개척자정신으로 세계적인 첨단 미래 정보산업 전문업체로서의 위상을 확고히 하고 있다.

한편 HP 는 프랑스에서 개최한 1998 년 월드컵 축구대회 전산 진행에 있어 하드웨어 공급 및 유지를 위한 1998 년 월드컵 공식 공급업체로 참여하여 HP 의 브랜드를 널리 알리는 브랜드 마케팅 전개에 많은 노력을 하고 있다.

HP 는 사회공헌 활동에도 많이 힘쓰고 있다. 1999 년 한해동안 HP 는 전 세계의 대학, 학교, 병원, 자선 기구 등에 약 5,800 만 달러의 금액을 지원하는 사회 공헌 활동을 펼쳤다. HP 의 사회 공헌 활동은 전반적으로 교육에 초점이 맞춰져 있다. 전체 기부액의 절반 이상이 대학에 최신식 장비를 구비하는데 사용되었다. HP 는 1999 년 예산 중 약 4%를 환경 기구 및 시민단체를 지원하는데 썼다.

HP 는 전 세계적으로 이루어지고 있는 HP 의 사회공헌 활동을 통해 HP 의 브랜드를 인지시키고, HP 의 브랜드 철학을 실천하고 있다. 이러한 활동도 모두 HP 브랜드를 알리는 브랜드 마케팅의 일련의 모습인 셈이다.

5. 브랜드 경영핵심

HP 는 Hewlett-Packard 라는 원 브랜드를 두문자화하여 간단하게 “hp”로 CI 로 변경하였고, HP 의 로고와 함께 브랜드 슬로건인 “invent” 를 강조함으로써 HP 가 추구하는 가치를 쉽게 표방하고 있다. 특히 “invent”는 발명, 창안, 창작하다라는 뜻으로 세상에 없는 것을 처음 만

들어 낸다는 HP 의 기술 우위성, 탁월한 창의력을 표방하는 슬로건이다.

HP 는 “HP Way”라는 조직 문화를 바탕으로 전사적 지식경영 시스템을 성공적으로 구축함으로써 미국의 포춘지가 실시한 기업 신뢰도 조사에서 1988 년 이후부터 1997 년 동안 아홉번을 컴퓨터부문 최우수 업체 1 위를 차지하였다.

또한 HP 는 교육, 환경 등에 지원하는 사회공헌 활동을 지속적으로 하고 있다.

HP 는 이러한 여러가지 활동의 결과로 1999 년 현재 RISC/UNIX 컴퓨터 시스템 세계 1 위, 레이저 및 잉크젯 프린터 세계 1 위, PC 업계 세계 3 위, 계측기업계 세계 1 위, 환자 모니터링 시스템 등 의료기기 세계 1 위, LED 램프 등의 전자부품 세계 1 위 등의 위상으로 여러 첨단 제품에서 시장 점유율 1 위를 랭크하고 있다.

7. SONY

1. 브랜드 개요.

모리타 아키오와 이부카 마사오는 2 차



대전 직후 도쿄 통신 공업 주식회사를
설립하였고 1958 년에 이를 소니로
회사명을 변경하였다.

소니는 처음에 라디오 부품과 전기밥솥
을 생산하기 시작하였고 오늘날 세계 최대의 종합 전자회사로 성장하
였다. 동경통신공업주식회사 시절 트랜지스터 라디오가 대성공을 거두
면서 SONY 라는 상표가 인지도가 높아갈 무렵인 1958 년에 도쿄통신
공업이라는 사명 자체를 소니주식회사로 변경하였다. 당시 일본사회에
서는 사명을 외국식 합성어로 고치고 상표명과 사명을 하나로 통일한
도쿄통신공업의 발상은 거의 파격이었다.¹⁾

소니는 특히 일본기업으론 최초로 61 년 홍콩을 시작으로 세계 주요
도시의 최고 변화가에 옥외광고를 실시하는등 신기술과 새 규격 창조
에 끊임없이 도전해 <소니 스타일>을 창조해냈고 메이드 인 재팬을
세계 최고의 품질로 올려놓는 데 결정적 역할을 하면서 21 세기 세계
적 브랜드로 자리잡고 있다.

1) Managing the international brand portfolio-case study SONY

오늘날 소니는 2000 년 현재 전세계적으로 585 억 달러의 연매출과
134 백만 달러의 순수익을 기록하고 있으며,¹⁾ 전년대비 9.4%의 높은
매출신장률을 나타내고 있다. 또한, 전세계 70 여개국에서 기업활동을
벌이고 있는 초대형 글로벌 기업으로 성장하였다.

2. 브랜드 구성 요소

소니라는 브랜드 네임은 라틴어로 소리를 뜻하는 “sonus”라는 단어에 “y”를 붙인 합성어로서, 이는 라디오에서 시작하여 Walkman 으로 대변되는 소니의 핵심 사업분야를 잘 반영하고 있다. 이제 그 네임은 TV와 컴퓨터를 비롯하여 첨단 전자기기 모두를 대변하고 있다.

소니는 우선 발음이 용이하고 기억하기 쉬우며 제품 컨셉에도 적합하다. 또한 그 동안의 소니의 브랜드 프로모션 전략을 통해 첨단을 상징하는 긍정적 연상을 보유하고 있다.

로고는 처음부터 심볼마크 없이 워드마크만으로 하여 브랜드에 대한 소비자 인지를 하나로 집중시키는데 성공하고 있다.

슬로건에 있어서는 “It’s a Sony”에 이어 “Sony Style”로 그 방향을 전환하였는데, 이는 성공적인 슬로건 전략으로 평가 받고 있다. “Sony Style”은 “VAIO” 및 “WEGA” 등의 하위 브랜드들을 소니 스타일 이라는 어구로 묶어주는 역할을 하고 있다. 소니 제품의

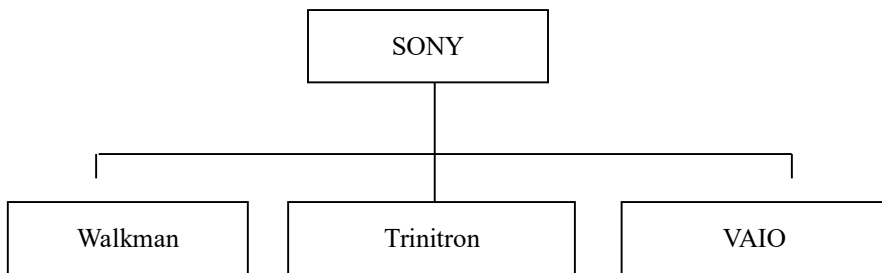
1) SONY annual report & <http://www.sony.co.jp>

패키지 또한 단순하고 세련된 스타일의 패키지로 일관하여 첨단 제품의 이미지를 전달하는데 성공하고 있다.

3. 브랜드 구조

소니의 브랜드 구조는 회사명과 브랜드 네임을 일치시킨 단일브랜드

구조를 갖고 있다. Walkman, Trinitron, Betacam, Mavica, Memory Stick, VAIO, AIBO 등 제품군 별로 많은 브랜드가 있지만, 브랜드 커뮤니케이션에서는 항상 소니를 전면에 내세우고 있다. 이를 통해 모든 하위 브랜드들을 소니 브랜드의 이미지로 통일되게 유지시킴으로써 소비자들의 이미지 반응을 일관되게 이끌고 있다. 즉, 소니를 모브랜드로 하고 Walkman 등은 개별브랜드가 된다. 소니는 기업 브랜드이면서 동시에 모브랜드이고 패밀리 브랜드가 된다. 개별 브랜드들은 상대적으로 덜 강조되고 있는데, 이는 소니 브랜드의 이미지가 개별브랜드의 이미지를 모두 이끌고 통합할 수 있을 정도로 매우 강력한 브랜드이기 때문에 가능하다 할 수 있다.1)



1) 파워 브랜드 50 - SONY 편 & 조지마 아키히코 “성공은 소니정신에서 시작됐다”, 2000,

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

소니의 브랜딩 믹스 전략의 핵심은 “Global Localization”이라는 말로 요약될 수 있다. 이는 전세계적으로 제품과 그 생산을 현지화 한다는 계획이며 그 결과가 매우 성공적인 것으로 평가된다. 가격과 유통, 프로모션에 더해 가장 어려운 문제인 제품을 현지화 한다는 과제가 실천되었다. 이로서 마케팅 믹스의 모든 요소가 현지화 되어 현지 브랜

드 전략을 실천할 토대가 구축되었다. 그러면서도 소니의 핵심적인 아이덴티티를 그대로 유지해 나가는데 성공하고 있다.

이런 핵심 아이덴티티를 지탱해주는 소니의 브랜드 철학은 1)

첫째, “자유와 열린 정신을 강조하는 이상적인 제품을 생산하며, 기술자로 하여금 그들의 기술력을 최고 수준까지 향상시키도록 동기 부여 한다.”

둘째, “소비자 생활에 이롭게 하기 위해 개발된 최첨단의 기술을 즉시 제품에 반영한다.”

셋째, “일반 대중의 과학 교육 수준을 증진시키는데 기여한다.”
마지막으로 “적극적인 기술개발 및 생산활동을 통해 국가 발전과 문화 증진에 이바지 한다.” 라는 브랜드 철학을 갖고 있다. 소니는이를 통해 소비자들과 공유할 수 있는 비전을 마련하고 첨단 제품 향 한 소니의 노력의 추진제로 활용하고 있다.

소니의 제품 전략은 항상 새로운 기술과 규격을 창조하는데 중점을 두었고 이는 소니로 하여금 세계 최초라는 어드밴티지를 갖게

1) 소니의 조직 운영철학 - 주간경제 646 호 2001.10.24

하였다. 또한, 최고라는 소니 이미지에 적합하게 모든 제품에 최고의 품질을 유지하고 있다. 제품의 성능이나 특징, 신뢰도, 내구성, AS, 디자인의 주요 측면에서도 소비자들이 항상 만족할 수 있도록 노력하고 있다. 또한, 소니는 새로운 첨단 제품 라인에 브랜드 및 제품 확장을 단행하고 있다. 컴퓨터 분야에서 VAIO 라는 브랜드를, WEGA 브랜드로 가전제품을, 게임 산업에서는 Playstation 이라는 브랜드로 제품 라인을

확장하고 있다. 1)

소니는 소비자의 인지된 품질을 기준으로 한 가격 전략을 실시하고 있다. 즉 제품의 프리미엄 가치를 소비자들이 인지하게끔 하고 있다. 일반적으로 소니 제품은 비슷한 사양의 경쟁 제품에 비해 5,000 엔에서 15,000 엔 정도 비싸다. 프로모션 전략을 사용함에 있어서도 소비자가 느끼는 프리미엄급 전자제품의 가격 수준을 유지하여 브랜드 이미지가 저하 되는 것을 정책적으로 막고 있다.

유통 전략은 주로 소니의 브랜드력을 활용하여 pull 정책 위주의 가격전략을 사용한다. 또한 소니 Eco Plaza 의 통일된 대리점 아이덴티티를 전면에 내세우며 대리점 유통을 강화하고 있다. 이를 통해 프리미엄 이미지를 일관적으로 전달하는 선별된 유통조직망 체제를 갖추고 있다.

광고 및 프로모션 전략은 첨단적이며 선구자적이고 최고의 품질이라는 브랜드 이미지를 중점적으로 내세우고 있다.

소니는 특히 일본기업으로 최초로 61년 홍콩을 시작으로 세계 주요 도시의 최고 변화가에 옥외광고를 실시하는등 신기술과 새 규격

1)송홍기, “다국적 기업의 현지화 전략에 관한 연구”, 1998

창조에 끊임없이 도전해 <소니 스타일>을 창조해냈다. 또한 소비자에게 혼란을 주고 브랜드 가치를 희석시킬 수 있는 프로모션은 지양하며, 단기적인 매출 드라이브가 아닌 브랜드 가치를 최대화 하는 프로모션에 포커스를 맞추고 있다. 그리고, 환경운동에도 앞장을 서고 있는데, 소니 Environmental Vision 을 근간으로 경영의 전 과정에 환경 개념을 도입하고 이를 효과적으로 PR 하고 있다.1)

5. 브랜드 경영 핵심

소니는 항상 새로운 기술과 유행을 창조해 내는 전자회사라는 이미지를 고수, 이 같은 브랜드 이미지가 <조금 더 비싼 소니 제품>을 일본 소비자와 유통업체들이 <소니이기 때문에>란 한마디 말로무리없이 받아들일 수 있도록 하고 있는 것이다.

전자제품에 대해 얘기할 때 소니는 항상 첫머리에 꼽힌다. 이 브랜드 네임 하나로 high-quality, high technology, long-duration, slim design, good warranty service 등을 연상시킨다.

발음이 용이하고 기억하기 쉬우며 제품 컨셉에도 적합한 소니라는 브랜드 네임과 “It’s a Sony”라는 성공적인 슬로건 전략은 소비자로 하여금 제품 품질에 대한 소니의 자신감을 확신하게 만들며 결국 제품에 대한 소비자의 신뢰를 강화하는데 성공했다. 또한 그 이미지에 적합한 제품, 가격, 유통, 광고와 프로모션 전략인 마케팅 4p를 적절히

1) LG 주간경제 - 경영정보 2001.7.25

구사해 오늘날의 소니는 인터브랜드사의 2001년도 브랜드 가치평가 순위에서 150억 달러로 20위에 랭크된 명실상부한 세계 최고의 전자제품 전문 회사로 자리매김 하고 있다.

8.



1. 브랜드 개요.

오늘날 무선 통신장비를 대표하는 브랜드인 모토로라는 1930년대 초 폴 갈빈에 의



해 자동차 라디오를 위한 브랜드로 처음 개발되었다.¹⁾ 2 차 대전 후 전기산업의 발전으로 인해 민간산업과 일반 소비용품이 급격하게 발전하면서 모토로라가 출시한 휴대용 무전기의 수요가 급격히 신장되었고, 이는 오늘날 모토로라의 성장에 디딤돌이 되었다. 모토로라는 통합 통신 솔루션과 임베디드 전자솔루션을 제공하는 세계 선도업체로 2000 년 매출이 376 억 달러(약 45 조원)였고, 세계 45 개국에 1,100 개 사업장, 22 개국에 40 여개의 생산기지를 갖고 있다. 또한 General Instrument 사와의 합병으로 광대역 통신사업부를 설치하고 총 매출액의 10~12%를 R&D 에 투자할 정도로 지속적인 신규 고객의 창출과 새로운 산업부분을 개척, 명실상부한 글로벌 리더로 자리매김 하고있다.

1) www.Motorola.com/history

2. 브랜드 구성요소

모토로라는 자동차용 무선 수신기라는 뜻을 가진 이름이다. 이는 초기 사업의 핵심영역을 잘 표현하고 있었으며 세계최고 기술의 무선 통신 단말기라는 긍정적 이미지를 키워 나가는데 적합한 이름이다. 발음 및 기억도 용이하며 “o”음의 반복으로 운율을 잘 살리고 있다. 심볼마크는 모토로라의 첫 자인 “M”자를 날개 모양으로 도식화한 것으로

로서 자유롭게 커뮤니케이션 한다는 무선통신의 이미지를 잘 전달하고 있다.1)

모토로라는 Computerized Control Solution 인 Intelligence Everywhere™를 슬로건으로 하여 네트워크 솔루션 분야로 모토로라의 확장된 사업영역을 커뮤니케이션하고 있다. 이 슬로건은 모토로라의 중심사업으로 새롭게 떠오른 지능형 광대역 전자기기 사업을 잘 표현하고 있으며, 무선을 통한 접근과 제어라는 의미를 “Everywhere”로 평이하면서도 포괄적으로 표현하고 있다.

3. 브랜드 구조

모토로라의 브랜드 구조는 단순명료하며 회사명과 브랜드 네임을 일치시킨 단일브랜드 구조를 갖고 있다. 네트워크 시스템 및 단말기 브랜드인 iDEN, 휴대폰 단말기인 V• Timeport • StarTAC, 무전기 브랜드인 Spirit• Talkabout 의 제품 브랜드는 크게 강조되고

1)모토로라 코리아(주) 홍보기획실 배한아 대리 자료제공

있지 않으며, 모토로라 브랜드가 커뮤니케이션의 중심축에 있다. 이를 통해 하위의 제품 브랜드들을 모토로라 브랜드의 이미지로 일관되게 유지시키고 있다. 모토로라를 모브랜드로 하고 StarTAC 등은 개별브랜드로 하며, 모토로라는 기업 브랜드이면서 동시에 모브랜드이고 패밀리 브랜드가 된다.1)

Sub brand (Family) – MOTORORA

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

모토로라에는 독특한 리더쉽 문화가 있다. 창업자 폴 갈빈이 제시했던 5 가지 좌우명은 시장에 대한 이해, 도전에 대한 응전자세, 기업의 이윤에 대한 신념, 일에 대한 헌신적인 자세, 사업에 대한 통찰력이다. 이 좌우명의 가장 기본적인 이념은 사람의 가치에 대한 그의 신념과 태도에서 출발하고 있다. 이에 따라 모토로라는 인간중심을 지향하는 회사로서 그 브랜드 철학이 특징 지워진다. 모토로라의 브랜드 철학의 가장 중요한 점 중 하나는 '총체적 고객만족(Total Customer Satisfaction. TCS)' 이다. 이는 격화되는 경쟁 속에서 종래 제품의 품질이나 신뢰에 바탕을 둔 고객만족을 뛰어넘어 다양하게 변화되는 모토로라 고객의 요구에 완벽하게 부응하는 자세를 뜻한다.

1) Motorola(Constant Respect for People Uncompromising Integrity)

모토로라는 '사람에 대한 변함없는 존경'과 '불의에 타협하지 않는 정직성'을 주요 신념으로 실천해 오고 있다. 모든 종업원들에게는 이미 1947 년부터 이익배당제도를 실시하고 있으며, 또한 상사와 부하직원, 동료와 동료 직원간에는 항상 대화창구의 개방을 보장 하는 '오픈도어 폴리시 (Open-door Policy)'를 고수하고 있다. 모토 로라는 직원들의 자기계발과 업무 능력 향상을 위해 개인당 연간 40 시간

이상의 교육을 의무화하고 있다. 사내의 대표적인 교육훈련 기관으로 모토로라 University 를 두어 협력업체나 고객사의 직원 교육에도 능동적으로 협조하고 있다. 지역사회에 대한 공헌에도 적극적인 모토로라는 세계적으로 여러가지 과학행사를 주관하고 있으며 문화예술활동에도 적극적인 후원을 아끼지 않고 있다. 환경보호 활동에도 앞장서 환경교육 책자를 발간하고 무료 배포하였으며 환경교육 교실을 열어 지역 주민들의 환경교육에도 공헌하고 있다. 이 모두가 모토로라의 브랜드 이미지를 진작시키는데 큰 공헌을 하고 있으며 이로써 모토로라는 다소 냉정하게 인식될 수 있는 첨단 과학 기술의 이미지를 인간적인 이미지로 승화시키는데 성공하고 있는 것이다. 모토로라는 마케팅과 기술, 그리고 서비스에서도 '세계 최 상 급 (B e s t I n C l a s s) ' 을 추 구 하 고 있 다 .

1)모토로라 반도체통신(주) 10 년사(정보화 사회의 동반자) / it's about people and the planet

모토로라는 미국정부에서 제정한 말콤 볼드리지 품질대상의 제 1 회 수상자(1988)로 선정될 정도로 그 품질의 우수성을 인정받고 있다. 게다가, 3 년 동안 무상 보증수리를 해주는 '모토로라 익스프레스 서비스' A/S 전략을 광고와 연계하여 고객들의 관심을 끄는 한편, A/ S 지정점도 대폭 강화하였다. 가격전략은 기본적으로 수요층 저 변 확대를 위해 지속적인 단가 인하 정책을 사용하고 있다. 상용화 를

위한 기술개발에도 힘을 쏟아 생산비의 절감을 가격인하에 즉각 반영하고 있다.1)

유통 측면에서는 A/S 까지 책임질 수 있는 유통채널을 구축하고 있으며, 첨단 모바일 네트워킹이라는 기업 이미지를 바탕으로 각 제품의 특징점을 소구하는 광고관측전략을 쓰고 있다. 대리점을 비롯한 일선 판매점들에게 이익을 주는 마케팅전략을 개발한다는 차원에서 대리점을 유통망의 중심에 놓고 모든 지원체제를 갖추고 있다. 1990년대 중반 들어 나타난 급격한 시장변화에 대처하기 위해 적극적인 영업정책을 쓰고 있는데, 총판점들과의 전략회의를 통해 영업, 광고, A/S 등을 총동원하는 총력체제에 돌입하게 되었다. 또 일간지를 중심으로 제품광고에서 이미지 광고에 이르기까지 다양한 광고공세를 펼치고 있다.

5. 브랜드 경영 핵심

1) 모토로라 반도체통신㈜ 10년사(정보화 사회의 동반자) / it's about people and the planet

모토로라의 성공은 항상 기술개발의 선두에 서서 그 특유의 브랜드 이미지와 가치를 일궈 낸 데 기인한다. 이는 초기엔 자동차용 무선 수신기라는 뜻을 진 네임으로 한가지 사업으로 런칭된 후 네트워크 시스템과 단말기, 휴대폰, 무전기 등 그 사업영역의 확장에서 볼 수 있듯이 꾸준한 R&D(연간 매출액의 8~12%)의 투자로 인한 놀라운 성과인 것이며, 현재는 통합 커뮤니케이션 솔루션과 내장형 전자

솔루션 분야에서 명실상부한 글로벌 리더로 자리매김 하고 있다.

기업명과 브랜드 네임을 일치시켜 시너지 효과를 극대화 하고 브랜드 이미지를 일관되게 유지시킨 점도 모토로라를 소비자에게 각인시키는 강력한 브랜드로 만드는데 기여도가 크다.

또한 수요의 베이스를 넓힐 수 있도록 단가인하에 주력한 점, 기업 이미지를 바탕으로 각 제품의 특징점을 소구한 광고 판촉 전략, A/S 까지 책임질 수 있는 유통 채널의 구축 등이 모토로라의 브랜드 성공요인 들이다.

이러한 결과는 기술의 선두를 지키기 위해 항상 연구를 게을리하지 않고 품질을 지속적으로 업그레이드 하며, 소비자와 지역사회에 밀착해 크게 공헌해 왔던 모토로라의 기업정신과 문화가 일구어낸 결과인 것이다.

9.

1. 브랜드 개요



필립스는 1891 년 네델란드의 아인트호벤에서

안톤과 제라드르 필립스 형제가 조명공장을 설립하면서 역사는 시작되었다. 현재는 60 여개국의 자회사와 226 개의 생산기지를 보유하고 있고, 19 만여명의 종업원들이 일하는 세계적인 전자그룹으로 성장하였다. 필립스는 현재 네델란드 암스테르담에 본부를 두고 있으며 조명, A/V 가전, 소형가전, 반도체, 전자부품, 의료장비 등 6 개 사업본부의 사업을 전개하고 있다. 또한 필립스는 1963 년 아날로그 콤팩트 카세트, 1982 년에는 소리와 영상, 데이터를 함께 담을 수 있는 새로운 방식인 콤팩트디스크(CD)를 세계 최초로 발명하여 전세계에 소개하는 등 최초의 디지털방식의 발명자로서 매우 유리한 위치를 차지하고 있다. 1)

특히 약 1 만 종류의 발명품과 6 만 5 천 개의 특허권을 보유하고 있으며 텔레비전 및 디스플레이, 무선통신, 음성인식, 비디오 압축 및 저장, 광학기기 등의 디지털 테크놀로지 면에서 세계 시장을 선도하고 있다. 또한 필립스는 조명, 전기면도기, 텔레비전 및 모니터용 칼라브라운관(CPT), TV 용 원칩(One-chip), PC 비디오 카메라

1) www.philips.com

및 감시 시스템, LCD 셀 및 모듈 등의 분야에서는 세계 1 위를 기록하고 있다. 2000 년 현재 약 350 억 달러의 매출을 올려, 유럽에서 가장 큰 규모의 전자 회사이다.

2. 브랜드 구성 요소

필립스라는 브랜드는 창립자인 필립스 형제의 이름을 따왔다. 현재 이러한 필립스의 브랜드네임은 가장 중요한 자산으로 간주된다.

1995 년에 ‘Let’s make things better’이라는 슬로건으로 필립스의 의지를 표방했으며, 지속적으로 브랜드 자산 구축에 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력은 생산중인 전제품의 카테고리에서 진행되고 있으며, 브랜드 레버리지의 효과로 새로운 시장 및 제품에의 접근을 용이하게 하고 있다. 1)

필립스의 쉘드마크는 1925 년 라디오벨브 제품의 포장에서부터 사용하기 시작했다. 마크에서 상징하는 곡선은 라디오의 주파수를 의미하고 있다. 1930 년 초부터 다양한 제품에 지속적으로 사용하여 왔고, Trademark 로 법적 등록을 하여 유사상표에 대하여 법적제재를 가함으로써 차별성을 유지하게 되었다. 현재 사용되고 있는 쉘드마크는 1938 년에 변경된것으로 지금까지 전세계 시장에서 동일하게 사용하여 필립스 제품의 아이덴티티를 표방하고 있다.

필립스는 자체의 디자인 경쟁력 시스템을 도입함으로써 전세계

1) 한국 필립스 마케팅팀 박성일 자료 제공

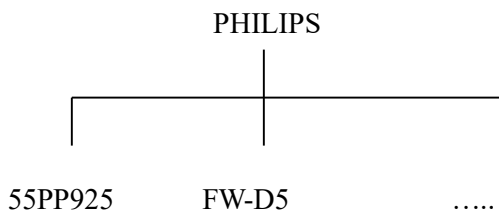
30 여 개국을 대표하는 500 여명의 전문디자이너들이 내외부적으로 고객들에게 다양한 서비스를 제공할 수 있도록 하고 있다.

3. 브랜드 구조

필립스의 제품군은 크게 가전제품, 조명기기, 반도체, 전자부품 그리고

수출사업으로 나뉘어져 있다. 전 분야에 걸쳐서 필립스라는 Corporate Brand 를 중심으로 수식어(Modifier)를 붙이는 전략을 펼치고 있다. 즉 각 카테고리별로 개별브랜드의 사용을 억제하고 기업브랜드를 위주로 제품의 Modifier 를 붙이는 형식을 취하고 있다.

예를 들어 PHILIPS 55PP925(프로젝션 TV 의 한 모델), PHILIPS FW-D5(오디오 모델)와 같은 기업브랜드 + Modifier 형태이다. 이러한 전략은 모브랜드의 이미지가 각 개별제품에 전이됨으로써 일관된 Identity 를 창출할 수 있다. 필립스는 단일브랜드 전략을 통해 명확성, 시너지효과 그리고 레버리지를 증대시키고 있다. 필립스라는 모브랜드에 역량을 집중함으로써 모브랜드의 브랜드 인지도를 증가시키고 있다.



4. 브랜딩 믹스(Branding Mix)

필립스의 모든 경영활동은 전세계 고객 한사람, 한사람의 삶과 질을 향상시키는 데 집중된다. 필립스의 슬로건에서 잘 나타나듯이 더 좋은 제품, 더 좋은 서비스를 통해 고객들의 삶을 더욱 윤택하고 풍요롭게 하는 것이 필립스의 이념이다.1) 이를 위해 필립스는 첫째, “고객을 즐겁게 한다”. 둘째, “사람 그 자체를 가장 소중한 자원으로 여긴다.” 셋

째, “모든 업무에 품질과 최상을 추구한다.” 넷째, “자산관리로 최고의 수익을 달성한다.” 다섯째, “모든 직원에게 기업가 정신을 불어 넣어준다.” 라는 다섯 가지 원칙을 최우선으로 삼고 경영이념을 추구하고 있다. 또한 기업의 시민정신 실천을 위해 항상 사회발전에 동참하고 있다. 즉 더 좋은 제품, 더 좋은 서비스를 통해 인류의 삶과 질을 향상시키며 적극적인 기업시민으로서의 책임을 위해 다양한 활동을 전개하는 것이다.

연구와 개발부문은 필립스 그룹에서 매우 중요한 부분으로 연간 매출액의 7%에 이르는 연구, 개발비용이 과학기술자들과 연구소를 지원하는데 쓰여지고 있다. 1963 년 최초로 아날로그 콤팩트카셋트를 발명한 이래로 다양한 차세대 신제품을 개발하고 업계를 선도함으로써 기술력이라는 브랜드의 기본요소를 충실하게 실천하고 있다.

필립스 브랜드의 개성은 3 가지 구성요소로 이루어져 있는데 즉 인간, 상상 그리고 매력이라는 것이다. 이 브랜드 개성은 ‘Philips Tribe’로 요약 될 수 있다. 차별적인 스타일과 태도를 지향하며

1) 한국 필립스 마케팅팀 박성일 담당 자료제공

기술을 이용한 안락함을 추구한다. ‘Let’s make things better’는 단순한 광고상의 문구가 아니라 고객과 지속적으로 브랜드 커뮤니케이션하며 제품개발과 더불어 필립스를 차별적이게 하는 아이덴티티의 가장 중요한 요소이다.

필립스는 첨단 신제품의 런칭과 함께 다양한 매체의 광고와 프로모션이 병행되고 있다. 광고의 방법과 형식은 브랜드 개성만을 표현하지는 않도록 한다. 즉 광고에는 기술, 자아 그리고 인생이라는 세가지

요소를 포함하도록 구성되며 이와 더불어 젊음과 놀라움, 그리고 경험이라는 부가적인 요소를 첨부함으로써 회사가 지향하는 방향에 대하여 고객이 직접 느낄 수 있도록 하고 있다.1)

5. 브랜드 경영 핵심

필립스의 가장 두드러지는 브랜드 요소는 Philips Shield(필립스 방패)라는 필립스 심벌마크와 “Let’s Make Things Better”라는 브랜드 슬로건이다.

필립스 방패는 1925년부터 사용하기 시작하여 1938년에 변경시킨 것을 오늘까지 지속적으로 일관되게 사용해 오으로써 브랜드의 신뢰성을 높혀 왔다. 특히 필립스 방패에 Philips Word mark 를 함께 사용함으로써 Philips brand identity 를 강화시켜 왔다.

또한 “Let’s Make Things Better” 브랜드 슬로건은 보다 좋은 제품과 시스템, 보다 좋은 서비스를 실천한다는 필립스 브랜드 플랫폼

1)한국인사관리협회, “필립스웨이를 통해 직원들의 의식과 행동을 통일하고 - ㈜필립스전자
품을 요약해 주고 있다.

궁극적으로 고객들의 삶의 질을 높이겠다는 브랜드 약속으로써 필립스 슬로건은 매우 강력한 브랜드 요소로 평가된다.

또한 필립스는 브랜드의 관리를 위해 자체 글로벌 브랜드 관리 시스템을 개발, 적용하고 있는데 이는 내부적인 면과 외부적인 면으로 구분하여 그 수행임무를 부여하고 있다. 내부적으로는 첫째, 마케팅과 브랜드 그리고 이미지 관리, 둘째, 브랜드의 법적보호, 셋째, 소비자의

브랜드 유도를 수행하며, 외부적으로는 첫째, 세계 최고의 브랜드화, 둘째, 주주의 가치증대, 셋째, 필립스의 시장에서 간판 브랜드화로 그 관리의 목표를 두고 있다.

결론적으로 필립스 브랜드의 성공 비결은 지속적이고 일관되게 브랜드 네임, 브랜드 슬로건, 심볼마크 등 브랜드 구성요소를 유지시켜 줌으로써 소비자들에게 필립스 브랜드에 대한 신뢰도를 쌓아왔고 브랜드 철학을 수립하고 최상의 브랜딩 믹스 전략이 되도록 지속적인 노력을 해왔기 때문이다.

10. **YAHOO!**

1. 브랜드 개요

1995년 초 제리 양(Jerry Yang)과 데이빗 파일로(David Filo)는 스탠포드 대학내 트레일러 속에서 회사를 창업하였다. 인터넷 포털 사이



트로 시작된 야후는 사람이 직접 분류한 정보 데이터 베이스를 기반으로 정확한 검색 서비스를 제공했고 이들은

경영가 팀 쿠클(Tim Koogle)과 벤처자본가 마이클 노이즈의 도움으로 유망한 벤처로 성장하게 되었고 97년에는 9억 달러에 달하는 가치를 지닌 벤처기업으로 발전하였다.¹⁾

전 세계적 매출액은 98년 2.5억불, 99년 5.9억불, 2000년에는 11.1억불로 여러 포털사이트 중에서 가장 많은 사이트 리스트를 보유하고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

제리 양과 데이빗 파일로는 사전에서 찾은 단어를 조합하여 Yahoo!를 네이밍 했는데 이는 “**Yet Another Hierarchical Official Oracle**”의 앞글자를 따서 조어되었다. 또한 Yahoo는 원뜻이 “rude, unsophisticated, uncouth - 머릿없는, 무례한, 거친 등”

1) '야후 쇼크!'...포털의 종언? The Weekly Economist, 2001,3.10

으로 젊고 활기찬 느낌을 줌으로써 연령대가 젊은 편인 웹 이용자들에게 긍정적인 연상을 유도했다.¹⁾

야후 브랜드 끝의 느낌표는 발랄하고 경쾌한 느낌을 배가하는 한편 강렬하고 단정적인 느낌을 줌으로써 소비자의 인지도와 회상률을 높이는 역할을 한다.

또 야후는 두 음절 안에 모음이 세 개나 들어가 있는데 모음은 발

음할 때 부드러운 느낌을 주면서 야후의 친숙성을 높이는 역할을 한다. 또한 음절이 두 음절뿐이라는 것도 야후의 친숙성을 높이는데 일조한다. 부르기 쉽고 기억하기도 쉬어서 웹에 url 을 써넣을 때도 소비자가 이용하기 더 용이하기 때문이다.

야후 브랜드 네임의 친숙성은 포털 사이트라는 야후의 특성에 비추어 매우 중요한 특성이다. 포털 사이트인 야후는 소비자가 인터넷에 접속했을 때 가장 먼저 찾게 되는 사이트인 만큼 소비자의 기억속에 오래 그리고 강렬히 남을 필요가 있다. 또한 소비자가 웹에 대한 두려움을 극복할 수 있도록 유도해야 한다. 소비자의 접근성도 높일 수 있고 기억에도 오래 남을 수 있어야 한다는 점에서 야후라는 브랜드 네임은 적절하다고 할 수 있다. 또한 야후의 브랜드 네임이 글로벌 상황에서도 경쟁력이 있다는 것도 성공요인으로 꼽을 수 있다. 영어권에서도 간단하고 강렬한 어휘로 어필할 수 있고, 비영어권에서도 발음이 쉽고 간단한 어휘이므로 충분히 경쟁력이 있다.

야후의 로고는 빨간색의 약간 삐뚤거리는 글씨체로 쓰여져 있는

1)필 카펜터 지음, 김태현 옮김, e-브랜드, 세종서적,2000

데, 야후 로고의 빨간색은 밝고 경쾌한 느낌을 주어 야후 브랜드 네임이 부여하는 이미지와 일치한다. 또한 약간 삐뚤거리는 글씨체로 가볍고 발랄한 느낌을 주어 이용자들의 친숙성을 높이고 있다.1)

야후는 메인화면을 가급적 단순하게 꾸밈으로써 많은 정보에 한꺼번에 노출된 경우 소비자가 겪을 수 있는 혼란과 압박감을 최소화하기 위해 노력했다. 야후는 다른 포털사이트에 비해 상대적으로 단순하게 메인 화면을 꾸몄으며, 글씨 크기나 모양, 위치 등에 있어서 다른

포털사이트보다 더 세심하게 배려와 또 채팅, 경매, 최신정보, 메일이나 도움말 등 소비자가 많이 찾는 정보의 경우 상단의 야후 로고 좌우에 배치하고 아이콘을 둥그로써 소비자가 가장 많이 필요로 하는 정보를 손쉽게 찾을 수 있도록 배려하고 있다. 그리고 전반적으로 다양한 색을 쓰지 않음으로써 소비자가 화면을 볼 때 부담이 덜하도록 하고 있는데, 이는 경쟁업체인 라이코스가 파랑과 빨강, 노랑 등을 섞어 메인화면을 디자인한 것과는 차별되는 장점이다.

3. 브랜드 구조

야후는 “Yahoo”라는 Corporate Brand 를 강화하는 Monolithic Brand Structure 이다. 이러한 전략은 포털사이트를 찾는 사람들이 보다 쉽게 찾고 혼란이 없게끔 하기 위해 사명을 강조한 것이다. 이로써 야후는 모든 커뮤니케이션을 “Yahoo” 하나로 하기 때문에 더욱 강력한 브랜드를 구축할 수 있었다.

Corporate brand - Yahoo!

Product(Domain) brand - Yahoo!

Yahoo!’s Monolithic Branding Structure



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

야후는 소비자의 필요와 욕구에 초점을 맞추어 서비스를 제공하는, 즉 소비자 중심의 운영방식을 취했다. 일례로 야후는 각각의 고객 요구대로 개별화한 My Yahoo!를 개발했으며, 고객의 필요에 맞춘 추가 서비스들을 잇따라 제공했다. 야후는 이런 고객 맞춤 서비스 제공에 있어 웹상에서의 선구적인 역할을 수행했다. 또한 가상온라인 커뮤니티를 추진해 소비자들이 지속적으로 야후 사이트에 접속하도록 유도했으며, Geocities 를 인수해 야후 이용자들에게 홈페이지를 만들 수 있는 무료 계정을 제공하는 등, 소비자가 웹 상에서 필요로 하는 서비스를 제공했다.

야후의 마케팅 전략은 바로 온라인과 오프라인 채널을 이용한 “Fusion” 마케팅이다. 다양하고 최고의 오프라인 회사들과 합자해 브랜드 밸류를 극대화하고 최상의 프로모션 프로그램을 진행한다. 오프라인 회사들이 야후를 사용함으로써 그들의 브랜드를 강화하는 동안 야후는 그들로부터 얻는 이익과 긍정적 브랜드 이미지를 형성하게 되는데 이것이 “Fusion” 마케팅 이다.1)

야후의 고객 지향적 사이트 운영은 인터넷이라는 매체 특성보다도 긴밀한 연관이 있다. 전통적 매체들에서 소비자가 수동적 위치에 머물렀던 것과는 달리 인터넷매체에서는 소비자의 능동성이 강조된다.

전통적 매체와 달리 인터넷 매체는 메시지 수신자(소비자)와 메시지 발신자 사이의 쌍방향성이 강조되는데, 야후는 이런 인터넷 매체 특성에 부합하여 소비자의 피드백을 중시하고 소비자의 필요를 분석해 운영에 반영했다.

야후의 고객 지향적 운영이 미치는 결과는 소비자의 높은 사이트 애호도에 반영된다. 인터넷 관련 시장조사와 분석을 전문으로 하는 NDP 의 최근 연구결과에 따르면, 야후 이용자들 중 92% 정도가 야후를 만족스러운 서비스라고 평가했고, 76% 정도가 다른 검색사이트나 희망사이트에 가기 전에 야후로 들어온다고 대답했다. 또 야후 이용자들의 73%가 인터넷 브라우저에 야후를 북마크 해놨음이 밝혀졌는데 이는 경쟁 서비스 업체들보다 훨씬 높은 수치였다. 결과를 종합해보면 소비자들은 야후 서비스에 만족하고 있으며, 야후가

1) 김정구, 인터넷 시대의 미래형 e-Marketing 전략, Cheil Communications, 2001.5

소비자의 mind set 에서 상위를 차지하고 있음을 알 수 있다. 야후는 인터넷 사이트도 상업적인 가치를 가질 수 있음을 숙지하고, 사이트의 경쟁력을 높이기 위해 발빠르게 대처했다. 일례로 야후는 초기에 넷스케이프 네비게이터에 야후 디렉토리를 첨가하는 계약을 수행했는데, 이를 통해 접속자의 증가라는 이득을 볼 수 있었다. 넷스케이프가 네비게이터에 야후 디렉토리를 무상으로 올리기로 계약한 것만 봐도 알 수 있듯이 이 당시만 해도 인터넷 사이트의 상업적 잠재

력에 대한 인식은 미비했다.¹⁾

야후는 여러 웹서비스 중에서 마케팅에 거액의 돈을 투자한 첫 기업이었다. 야후는 무상 계약을 통해 사이트 이용자를 늘리는 한편 TV 광고와 스포츠 이벤트 후원 등의 방식으로 적극적인 마케팅 전략을 수행했다. 광고 없이 찾아오는 소비자를 기다리고 있는 것에서 탈피하여 사이트의 상업적 가치를 높이기 위해 능동적인 전략을 이용한 것이다. 이는 포털 사이트의 중요성이 날로 높아질 것이라는 운영진의 예측 없이는 불가능한 일이었을 것이다.

야후의 발 빠른 대처는 사이트 이용자의 수를 증가시키는 한편, 당시 야후에 필적할만한 경쟁력을 지닌 포털사이트가 없는 상황에서 야후를 포털사이트들 중에서 최고로 인식하게 하는 효과를 거뒀다. 즉 본격적인 경쟁이 시작되기 전에 야후는 경쟁 상황에서 벌어질 수 있는 막대한 광고비 지출을 미연에 방지하고 상대적으로 적은 액수로 큰 광고효과를 거둔 것이다.

야후는 제공하는 서비스에 있어 소비자에게 최상이라는 인식을

1) 김성중, 온라인 브랜딩 전략의 선결과제, Ad.com, 2001.1

심어줌으로써 지속적으로 소비자 애호도를 높이고 새로운 소비자를 영입할 수 있었다. 야후는 여러 포털사이트 중에서 가장 많은 사이트 리스트를 보유하고 있으며 소비자가 단어를 검색할 때 카테고리 별로 관련 사이트를 제공함으로써 소비자에게 편리함이라는 부가적 가치를 제공하는 한편 많은 정보를 보유하고 있다는 인식을 심어줬다.

야후가 소비자에게 가장 풍부한 콘텐츠를 구축한 사이트로 인식되는 것은 야후 브랜드가 성공할 수 있는 가장 큰 장점 중의 하나이다.

풍부한 콘텐츠를 구축했다고 인식되기 때문에 사이트 운영자들은 야후에 자신의 사이트 등록을 희망하고, 이런 순환 과정을 거쳐 야후의 콘텐츠 증가는 다른 경쟁 사이트들에 비해 훨씬 더 빠른 속도로 이루어질 것이기 때문이다.

야후는 디렉토리 서비스를 제공하고 있다.¹⁾ 디렉토리 검색서비스는 검색 엔진과 정보를 처리하는 방식, 즉 정보를 찾아서 저장하고 보여주는 방법이 다르다. 검색엔진은 컴퓨터가 분류해놓은 것인데, 디렉토리 서비스는 사람이 인위적으로 용도에 따라 자세히 나눠놓은 것이다. 경쟁업체인 알타비스타의 경우 검색어를 입력해서 검색하기 전까지는 어떤 정보들이 있는지를 알 수 없다. 컴퓨터가 분류해놓은 검색엔진을 이용하는 알타비스타에서는 용도에 따른 세밀한 분류가 되어있지 않아서 필요한 정보를 얻기 위해서는 검색을 여러번 되풀이해야만 한다. 그러나 야후에서는 주제별로 분류체계를 구축해놓고 있다. 그러므로 카테고리를 클릭만 해도 검색어와 관련한 모든 홈페이지

1) 조희창, 'Search Engine'에서 'Shopping' 으로의 성공적 달바꿈, LG Ad, 2001, 5.6

목록을 볼 수 있는 것이다.

야후 카테고리는 일반적인 주제에서 전문적인 주제로 범위를 좁혀가며 정보를 찾아볼 수 있다. 처음 페이지의 메인 카테고리는 홈페이지 정보, 가장 최근의 뉴스, 이슈, 서비스 등의 정보들이 있으며 세부항목은 다음과 같다: 예술과 인문, 비즈니스와 경제, 컴퓨터와 인터넷, 교육, 엔터테인먼트, 정부, 건강과 의학, 뉴스와 미디어, 레크리에이션과 스포츠, 참고자료, 지역정보, 자연과학, 사회과학, 사회와 문화, 이 외

에 야후는 상호참조를 위해 관련 카테고리를 링크 하는 방식으로 소비자의 편의를 도모하고 있다. 링크된 카테고리 뒤에는 @ 표시가 붙어있는데, 이는 검색한 단어와 관련이 있는 다른특정 카테고리에서 링크되어 온 것이다. 또한 야후는 사이트를 등록할 당시 사이트 운영목적이 영리적인지 비영리적인지를 파악하여 상업적 목적을 지닌 회사는 비즈니스와 경제/회사 아래에 등록한다. 이런 방식으로 야후는 사이트의 성격을 최대한 세밀하게 분석하여 소비자가 정보를 찾을 때 최적의 정보를 찾을 수 있도록 한다. ¹

5. 브랜드 경영 핵심

야후의 성공에는 웹 포탈 서비스의 선두주자라는 잇점과 함께 때를 맞추어 인터넷의 활성화와 젊은층의 인터넷 검색 서비스 붐으로 인한 인터넷 인구 확산 등이 그들의 전략과 주효했던 것이다.

소비자의 필요와 욕구에 초점을 맞추어 개개인의 욕구에 부응하는 서비스를 제공하고 소비자 중심의 운영방식을 취했기에 야후의 브랜드 전략은 경쟁사들보다 매우 빨랐다. 소비자의 피드백을 중시, 운영에 반영하고 TV 광고와 스포츠 이벤트 후원 등의 적극적 마케팅 전략은 야후 브랜드 경영의 핵심으로 평가된다.

11.



1. 브랜드 개요

1897 년 Olds Motor Vehicle Company 를

175



시작으로 현재 GM의 디비전으로 남아있는 회사들이 차례로 창립되었다. 1902년 Cadillac Automobile Company가, 뒤이어 1903년에 Buick Motor Company가 David Dunbar Buick에 의해 창립되었으며 1907년 Pontiac Motor의 전신인 The Oakland Motor Car Co.가 설립되었다. 1904년에 Durant-Dort Carriage Company의 William Crapo Durant에게로 Buick의 경영권이 이양되었으며, Durant의 리더십에 따라 1908년 General Motors Company가 탄생되었다.¹⁾ 이후 여러 소규모 자동차 회사들이 GM에 합병되어 오늘날 Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Saturn 등의 division들이 운영되고 있다. GM은 현재 세계 73개국에서 운영되는 가장 규모가 큰 자동차 제조 업체로 성장하였으며, 미국 최대의 승용차 및 트럭 수출업체로 1998년 1555억불, 1999년 1766억불을 2000년엔 1846억불의 매출을 기록하였다.

1) www.gm.com/history

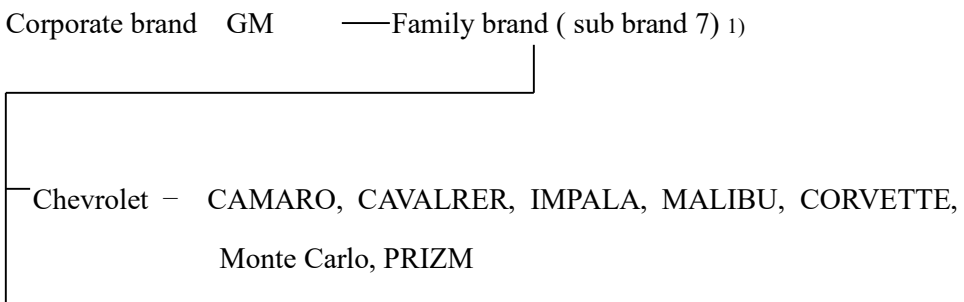
2. 브랜드 구성요소

GM은 패밀리 브랜드인 디비전을 통해 커뮤니케이션한다. GM이라는 브랜드 네임은 “General Motors”의 약자로 여러 디비전을 포괄한다는 의미를 잘 전달하고 있다. 로고도 워드마크를 이용하여 소비자에게 쉽게 전달하고 있다. 일례로 캐딜락의 경우 화환과 문장으로 이루어진

엠블럼 역사를 보여준다 20 세기 유럽의 저명한 미술가 피에트 몬드리안의 영감으로 제작된 로고는 미래지향적 설계 철학을 반영하는 대담하고 힘있는 디자인으로 지혜를 뜻하는 흑색, 부를 뜻하는 금색의 대비와 적색의 용기와 담대함, 은색은 순결과 자애, 청색은 기사의 용맹을 뜻한다.

3. 브랜드 구조

GM 은 기본적으로 기업 브랜드와 제품 브랜드를 따로 커뮤니케이션하는 보증 브랜드 구조를 취하고 있다. GM 은 기업 브랜드이고, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, Saturn 은 패밀리 브랜드이다. 각각의 패밀리 브랜드 밑에 또 각각의 이름을 가진 제품 브랜드들이 있다.



- Saturn – S-Series, 3-Door Coupe, L-series Sedan, L-series
- Pontiac – Bonneville, Firebird, AZTEK, Grand AM, Grand Oprex, Montana, Sunfire
- Oldsmobile – Alero, Aurora, Bravada, Intrigue, Silhouette
- Buick – Regal, Park Avenue, LeSabre, Rendezvous, Century
- Cadillac – CTS, Deville, Eldorado, Escalade
- GMC – Savana, Safari, Jimmy, Envoy, Sierra, Sonoma,

GM 은 아직도 브랜드 포트폴리오, 브랜드 계층 문제와 씨름하고 있다. 그러나 날이 갈수록 GM 의 다섯 사업부 간에는 겹치는 마케팅 활동이 증가하였고, 사업부간의 차별점이 점점 줄어들었다. 지난 10 년 동안 GM 은 각 브랜드의 재배치를 통해서 모호한 브랜드 간의 경계를 확실히 하려고 노력해 왔으나 소비자는 아직도 해당 브랜드가 대표하는 것이 무엇인가를 확실히 인지하지 못하고 있으며 경쟁사인 도요타와 혼다와 같이 확연히 구분되는 이미지를 구축하지 못하고 있다.

1) General Motors Korea 자료제공

또한, 패밀리 브랜드와 제품 브랜드의 개수가 워낙 많고, 브랜드 간의 논리적인 연관관계가 전혀 드러나고 있지 않아 매우 복잡한 양상을 띄고 있다.

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

GM의 전반적인 브랜드 전략은 스타일링과 엔지니어링에 집중하여 브랜드 캐릭터를 발전시키는 것이었다. 그러나, 이 전략은 결함이 많았다. 그 이유는 그 전략이 제품의 이익을 강조하지 않았기 때문이다. 이 전략은 GM의 경쟁사들의 전략과 정반대의 것이었다. 경쟁사들은 그들의 제품을 영웅처럼 묘사하였고 그들의 노력을 제품 자체에 쏟았다. 두번째 전략적 결함은 GM의 브랜드전략이 빼앗긴 시장점유율을 회복하기 위한 것이 아니라, 더 이상 시장을 빼앗기지 않기 위해 방어적인 자세를 취했다는 데 있다.¹⁾ 이에 따른 전략적 마케팅의 일환으로,

1) 중앙 집중화된 디자인 센터 : 각 디비전이 특색있는 제품 디자인을 갖도록 하여 더 이상 중복되는 차량 외관을 갖지 않게 조치했다.

2) 광고예산 증대 : 1997년에 GM은 광고에 19억 달러를 투입했고, 이는 GM 제품의 브랜드 리포지셔닝을 소비자에게 알리는데 역점이 두어졌다.

1) General Motors Korea 자료제공

3) 중앙집중화된 정보 시스템 : 이는 GM으로 하여금 각 7개의 디비전의 전략을 조정, 통제 가능하게 해주어 전략적 중복이 발생하지 않게 도와주었다.

GM의 브랜드 중 브랜드 매니지먼트가 잘 된 브랜드로 Saturn을 꼽는다. 새턴은 “A different kind of company, A different kind of car”를 슬로건으로, 브랜드 경영을 제대로 하려는 GM의 의지가 실험된 디비전이다.

새턴의 경우는 프로모션에서 GM 을 드러내지 않아 부정적인 GM 의 모브랜드를 사용 않는 정책을 펼쳤다.

초기부터 새턴의 목표는 세계적인 품질수준의 소형차를 만드는 것이었다. 이러한 자동차는 가격경쟁력을 유지하면서도 수입차들보다 신뢰성, 안전성, 승차감, 외관 등 모든 면에서 우수성을 지녀야 했다. 이러한 ‘품질에 대한 지상명령은 새턴의 기업문화와 브랜드 아이덴티티를 규정하는 측면 중의 하나였다. 새턴 제품은 발매 시부터 훌륭했다. 또한, 환불보증으로 소비자들에게 품질을 확신시켰고, 이 리콜제도는 새턴의 품질문화를 현시적으로 과시할 수 있는 기회를 제공했다.

가격 전략에 있어서는 기존 업계의 관행인 리베이트나 각종 할인 제도를 배제하고 정찰제를 실시하여 고객이 가장 꺼리는 것으로 알려진 딜러와의 가격 흥정을 없앴다. 1)

유통 전략에 있어서는 근접지역에서 같은 브랜드의 많은 딜러들이 경쟁하는 것을 막기 위해 인근 지역을 모두 책임지는 딜러망을 구축하였고, 브로슈어, 쇼룸 등의 디자인에도 일관성을 유지하였다.

1)김주호, 새턴/고객 중심의 브랜드 아이덴티티 구축

또한 딜러에게 자동차의 설계 철학부터 자동차 특징에 대해 완벽하게 숙지시켜 소비자에게 신뢰를 주고 새로운 브랜드 건설 첨병으로서의 자부심을 부여하였다.

광고 판촉 전략에 있어서 새턴은 주로 가격이나 단기적 판촉에 의존하는 딜러의 광고가 일반적이고 모기업은 이미지 광고를 한다거나 광고회사가 자주 바뀌는 미국 자동차 광고의 일반적 흐름과는 달리 할리니샵(Hal Riney Shop)이라는 광고회사를 통해 광고 전략의 일관성

을 유지하였다. 뿐만 아니라 IMC 를 통해 하나의 모습, 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, 고객 중심의 브랜드 아이덴티티를 구축하였다.

5. 브랜드 경영 핵심

GM 의 성공한 **division brand** 인 새턴의 성공 요인은 우선 노사가 함께 경영을 책임지는 전혀 새로운 방식의 조직 구조와 생산 방식을 취하였고, 최고의 품질을 지향하며 고객 중심의 마케팅을 펼친 것 등 여러가지 다양한 요소가 있지만 그 중에서 특히 주목받는 이유는 과거 그 어떤 경쟁사도 시도한 적이 없는 독특한 광고 전략으로 브랜드 자산을 키웠다는 것이다.

새턴은 기존 자동차의 속성에 소구한 일상적인 광고와 신차들이 일반적으로 하는 각종 가격 할인 프로모션에 의존하지 않고 이벤트, 인터넷, 다이렉트 마케팅 등의 새로운 대 고객 커뮤니케이션 매체를 이용하였다. 또한 새턴은 자동차를 만드는 회사, 그 이상의 기업과 그것을 만드는 사람까지 소비자에게 알리며 소비자와의 관계를 맺고자 하였다. 새턴의 목표는 미국 국민에게 새로운 출발을 의미하며 고객을 최우선으로 하는 기업의 추구하고, 그것이 바로 전달하고자 하는 커뮤니케이션의 목표다. 그래서 새턴이라는 브랜드에 고객과의 관계를 맺는 모든 기업 활동이 심어지도록 노력하였던 것이다.

16.



Mercedes-Benz

1. 브랜드 개요.

세계의 명차 메르세데스 벤츠의
창립자는 고트립 다이믈러와 칼 벤



츠이다. 다이믈러는 1882년 칸슈타
트에 공장을 설립하고 오랜 연구
끝에 고압 점화식 휘발유 엔진을
완성시켰고, 1886년에 이 엔진을
엮은 오토바이를 만들었다.

1년 뒤 마차를 개조하여 휘발유 엔진을 달아 자동차를 완성하기에 이
르렀다. 1833년 든든한 후원자를 만나 벤츠 모터회사를 세우고 세마퀴
휘발유 자동차를 완성하였다. 1926년 다이믈러사와 벤츠사가 서로 합
병하여 오늘날의 다이믈러 벤츠사가 탄생하였다. 1)

“최고가 아니면 만들지 않는다.”(DAS BESTE, ODER NICHT)라는 투
철한 창업정신을 바탕으로 전 세계적으로 1999년 318억불, 2000년엔
402억불의 매출을 올렸다.

1) www.Mercedes-benz.com

2. 브랜드 구성요소

메르세데스라는 이름은 오스트리아 사업가의 딸 에밀 예리네크의
이름인데, 그녀의 인생은 평범하였으나 스페인어로 우아함을 뜻하는
그녀의 이름은 세계적으로 유명해졌다. 우수 고객인 예리네크의 자못
당황스런 조건인 그의 딸 이름을 자동차에 사용한다는 것을 들어준
계기가 이 이름을 붙인 차가 인기가 좋아 그 때부터 다이믈러사의 차

는 메르세데스라는 브랜드명을 사용하게 되었고, 1902 년 상표화하고 1926 년 벤츠와의 합병 후 메르세데스 벤츠라는 이름으로 오늘날까지 이어오고 있다. 이 이름은 다소 음절 수가 많지만 발음이 고급스럽다는 점이 장점이고, 두 단어로 이루어져 편의상 메르세데스 혹은 벤츠라고 자연스럽게 불리어져 음절 수 상의 단점은 희석되었다. 1)

다이믈러는 자신이 개발한 엔진을 자동차뿐만 아니라 선박과 항공기에도 응용하려는 야심을 갖고 있었는데 벤츠의 로고인 세꼭지 별은 육해공 세 분야로 뻗어나가겠다는 창립자 다이믈러의 의지를 나타낸 로고이다.

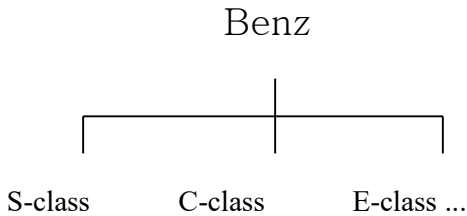
3. 브랜드 구조

메르세데스 벤츠는 기업 브랜드와 제품 브랜드를 따로 쓰고 있다. (크라이슬러와 합병하기 전까지) 기업 브랜드로는 다이믈러 벤츠를

1) www.Mercedes-benz.com

사용하고, 제품 마스터 브랜드로는 메르세데스 벤츠를 사용하고 있다.

그 밑에 패밀리 브랜드로 S-class, C-class, E-class 를 두고 있다. 그 뒤에 숫자를 써서 “Mercedes-Benz S 500”이라는 식으로 브랜드 체계를 이루어 놓고 있다. 클래스 별로 차종을 나누어 기능의 다양화를 이루고 있으며, 쉽고 간편하게 브랜드 커뮤니케이션에 성공하고 있는 경우이다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

메르세데스 벤츠의 기본적 가치는 그 브랜드가 품질과 안전성, 앞서 가는 기술, 전반적인 경제성을 상징한다는 점이다. 메르세데스 벤츠는 또한 유지보수의 부담으로부터 고객을 자유롭게 해주고 소비자 이익을 증진시키는데 목적을 두는 서비스 및 정비 시스템을 갖추고 있다.

1) 맥스 경영 컨설팅 자료 제공

C 클래스의 경우, 1982 년 소형 승용차를 개발한 이래 11 년만에 전격적인 모델 체인지를 단행하여, 기존의 190 시리즈 W201 의 후속명인 W202 시리즈로 소개된 이 소형 승용차는 ‘compact’의 머릿글자를 따서 “C 클래스”로 불리게 되었다. C 클래스는 소형세단 부분에서 벤츠의 마켓 포지션을 공고히 하고 있다. 중형부문의 세단인 E 클래스는 승객을 최대한 안전하게 보호하고 고객의 다양한 욕구를 충족시키고자 하는

메르세데스 벤츠의 기본정신을 더욱 철저히 반영하는 미래형 세단이다. 안전성, 정밀공학, 디자인, 개성 등 메르세데스 벤츠의 기본 철학이 이상적으로 집목돼 있는 새로운 차원의 고급 세단이다. S 클래스는 메르세데스 벤츠 가운데 가장 고급스런 럭셔리 세단 메이커로서 선구적인 역할을 보다 분명히 강조하여 주고 있다. 이 S 클래스 최상급 모델은 메르세데스 벤츠에서만 가능한 혁신적 기술이 적용된 옵션을 제시하면서 더 작아지고 더 날씬해졌으며 보다 나은 안전성, 편안함, 환경친화성, 그리고 무엇보다 드라이브의 즐거움을 보장해 주고 있다.¹⁾

이처럼 메르세데스 벤츠는 각 클래스 별로 브랜드 확장을 통해 클래스마다의 특징을 살린 자동차를 생산해냄으로써 브랜드 자산을 축적할 수 있었다. 또한 클래스 별로 차종을 분류하여 새로운 자동차가 출시될 때 드는 새로운 브랜드의 마케팅 비용을 절감할 수 있었고 브랜드의 단일구조를 강조할 수 있었다.

현재 크라이슬러와 합병하여 다이믈러 크라이슬러로 명칭을 바꾼 벤츠사는 크라이슬러 브랜드를 중심으로 한 성장 전략을 펼치기 시작했다

1) 조감제, “벤츠의 대질주, 벤츠의 야망”, 2000

이 전략과의 연관 속에서 기존 크라이슬러의 플라이마우스 브랜드는 2001년 말 단종하기로 결정되었다.

메르세데스 벤츠의 “브랜드 바이블”은 메르세데스 벤츠가 Jeep 이나, Chrysler, Plymouth, Dodge 와 혼동되는 것을 막기 위해 “브랜드 바이블”은 메르세데스 모델과 다른 브랜드들 간에 플랫폼을 공유하는 것을 엄격히 금지하고 있다. 또한, 메르세데스 차량은 다른 다이믈러 크라이슬러 제품과는 별도로 생산될 것과 새로운 핵심기술은 메르세데스

에 먼저 적용될 것을 규정하고 있다. 다이믈러 크라이슬러 브랜드 매니지먼트 가이드라인은 그 별도 생산의 룰을 판매에서부터 기술도입에 이르기까지 전면 적용된다. 이 별도 생산의 주된 이유는 메르세데스 이름을 보호하고, 그 브랜드 네임의 미래에 대한 이전 다이믈러 벤츠 내부의 걱정을 불식시키기 위한 것이다.

브랜드 바이블에 따르면, 다이믈러 크라이슬러의 전략은 시장 안에서 브랜드들이 서로간에 계속 차별화 되도록 유지하는 일이다. 그러면서도 더 낮은 비용과 더 큰 이익을 위해 비즈니스 프로세스와 인프라를 통합하는 일이다.¹⁾

5. 브랜드 경영 핵심

메르세데스 벤츠의 브랜드 경영 특징은 브랜드 계층(brand hierarchy)이 단순한 기업 브랜드 중심체계를 유지해오고 있는 점과

1) 교통신보, “<벤츠>란 어떤 차인가? / 1)www.Mercedes-benz.com

제품 품질의 우수성으로 고객의 신뢰를 얻고 있는데 있다.

즉 메르세데스 벤츠는 기업 브랜드로 커뮤니케이션을 함으로써 브랜드 효과를 극대화하고 있다.

기업 브랜드와 제품 브랜드간의 수직적 관계가 매우 단층적인 점 때문에 고객들이 벤츠에 대한 강한 브랜드 인지력을 갖게 된다. 벤츠는 S-class, C-class, E-class 등으로 단순한 패밀리 브랜드 체계를 갖고 300, 500, 600 등의 기능표시(modifier)를 함으로써 제품 기술의 우수성

을 나타내고 있다.

벤츠 엠블램(emblam)은 품질, 신뢰, 안전성, 기술의 우수성을 상징하는 것으로 매우 강하고 세련된 그리고 차별화된 심벌마크로 벤츠 엠블램은 곧 벤츠로 인식되는 브랜드 요소이다. 자동차의 모든 내용을 하나의 심벌마크로 요약, 표출함으로써 강한 브랜드 커뮤니케이션을 해오고 있다.

메르세데스 벤츠의 생명은 제품 품질의 우수성에 있다고 본다. 고객이 원하는 바가 무엇인가를 파악하여 품질개선과 제품개발에 적용시키려는 노력이 벤츠의 브랜드 경영 출발이다.

품질의 우수성, 높은 신뢰성, 높은 안정성을 벤츠의 기본적 브랜드 가치로 표방하고 이를 지켜가는 것이다.

브랜드 경영의 출발이 “제품”에서 비롯된다는 평범한 경영진리를 벤츠는 지키고 있다고 평가된다.

13.



1. 브랜드 개요.



1916 년 독일 뮌헨에서 항공기 엔진 회사로 시작된 BMW 는 독일의 회사 "Bayerische Motoren Werke" (Bavarian Motor Works)의 두 문자어에서 유래된 것이다.

1916 년 설립 당시, BMW 의 네임은 BFW(Bayerische Flugzeug-werke, 'Bavarian Aircraft Works')였으며 Munich 에서 비행기 엔진을 제조하였다. 그 후 1923 년에 모터사이클 분야로 사업을 확장하였고 1928 년에는 자동차 공장을 인수하여 최초의 자동차인 Dixi 라는 소형차를 생산하였으며 후에 BMW 로 브랜드 네임이 변경되었다. BMW 가 Benz 와 어깨를 겨룰 만큼의 반열에 올라선 것은 무엇보다도 축적된 기술력과 인간중심의 안전설계, 오래 달려도 처음과 같은 성능을 유지할 수 있는 내구성 등 품질 제일주의에 있다. BMW 에 대한 소비자들의 열광은 자동차의 품질과 기술력뿐만 아니라 80 년 이상 된 그들의 역사에서 기인한다. 제 1 차 세계 대전동안에 BMW 의 비행기 엔진은 우수함과 신뢰의 대명사가 되었고, BMW 의 역사는 혁신 그 자체였다고 말할 수 있을 정도로 신사고 중심의 성장사를 보여준다. 현재도 BMW 는 끊임없는 연구개발로 새로운 디자인과 성능으로 세계시장을 공략하고

있으며 BMW 의 전세계 매출액은 1998 년 284 억불, 1999 년 302 억불, 2000 년엔 311 억불의 성과를 올리고 있다.

2. 브랜드 구성요소

BMW 의 브랜드 네임은 "Bayerische Motoren Werke" (Bavarian Motor

Works) - 바이에른 자동차공장 - 의 축약어이다. 슬로건은 “The Ultimate Driving Machine”인데 이는 전형적인 BMW 의 브랜드 이미지인 빙판에서조차 운전을 쉽게 할 수 있는 차라는 연상이 갈 정도의 정밀함을 소구하고 있어 BMW 의 우수한 기술력을 표방하고 있다.

혁신으로 대표되는 BMW 의 기업 문화를 잘 반영하고 있는 것이 엠블럼이다. 이 엠블럼은 초창기에 비행기의 돌아가는 프로펠러를 상징하는 것 이었지만, 지금은 수천, 수만대의 엔진, 자동차 그리고 모터싸이클을 생산하는 글로벌 회사임을 의미하게 되었으며 오늘날 BMW 를 대표로 커뮤니케이션 하는 가장 중요한 브랜드 요소로 꼽힌다.

3. 브랜드 구조

브랜드 계층 구조 설계에 있어서 BMW 는 단연 돋보인다. BMW 광고 슬로건인 ‘최고의 자동차’는 스타일과 성능의 두 가지 이미지를 모두 강화시켰는데 이런 컨셉은 BMW 의 이름으로 팔리는 모든 차에 적용되었다. 그리하여 BMW 와는 언뜻 조화되기 어려운 것처럼 보이는 스포츠 세단 범주를 최상의 스타일과 성능이라는 개념으로 개척을 성공적으로 하였다. 동시에 BMW 는 3, 5, 7 시리즈를 통해서 명확히 구분되는 하위 브랜드를 만들었고 이것이 품질과 가격의 논리적인 순서와 계층을 제시하도록 했다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

BMW 는 시장을 바라보는 자신만의 독특한 방식과 대단히 강력한 기업문화를 갖게 되었다. 엔지니어들은 단 하나의 목표 즉, 어떤 자동차도 BMW 가 생각하는 것 만큼 잘 만들 수 없다는 자신들의 주장을 정당화 시켰다. BMW 를 디자인 한 사람들은 자동차가 어떤 것이어야 하는지, 또 운전의 기쁨은 무엇인지에 관해 높은 이상을 지니고 있었다. BMW 자동차의 독창성은 회사의 비전, 즉 모든 것이 변하고 그 대로 남아 있지 않더라도 BMW 의 정신만은 변하지 않는다는 주장과 정확히 일치했다.

많은 사람들은 BMW 의 자동차가 너무 내면으로만 파고들고, 거의 이기적으로 보일만큼 지나치게 자기중심적이라고 생각했고, 광고의 성공 여부는 BMW 의 이런 상황을 완전히 돌려놓는데 달려 있었다.

또 브랜드와 일반대중 사이의 거리감을 좁히는 일도 중요했다. BMW 가 지나치게 엄격하고 비인간적으로 보인다면 광고의 목표는 자동차에 감성을 불어넣는 일이 되어야 했다.

BMW 의 광고를 대행하게 된 BDDP 는 제품이 인격을 지니고 있는 것처럼 생각하는 방식을 더욱 확장시켜서 제품이 암시하는 의견과 태도까지 고려했다.

BDDP 의 광고는 감성적인 측면을 더욱 강조하고 고객을 감동시키는 브랜드로 만들기 위해 많은 노력을 기울였다. 아주 엄격한 기준에다 감수성을 결합시켰던 것이다. 이런 관점의 도입으로 BMW 는 상당히

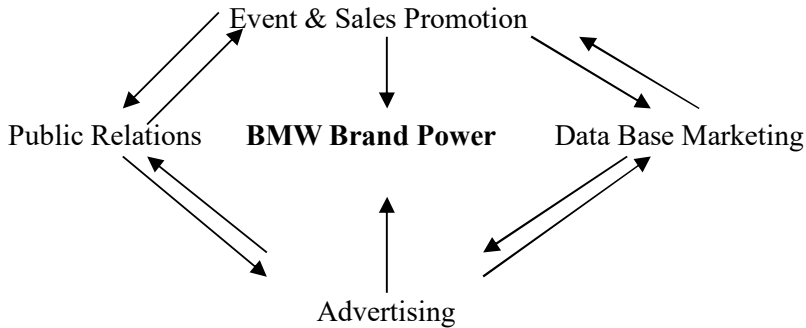
겸손해 보이게 되었다.

BMW 는 경쟁사와의 제품 차별화 뿐 만 아니라 신속한 의사 결정, 확고한 판매 정책, 프로세스의 효율화, 카이젠 운동 등을 통해 초우량 기업으로서의 기반을 구축하였다. 먼저 벤츠와의 경쟁에서 제품 차별화를 철저히 추구하였다. 벤츠처럼 완벽하되 벤츠와는 다른차, 뒷좌석보다는 운전석을 중심으로 한 제품 설계, 절대적인 속력이나 강력함보다는 엑셀을 밟는 순간의 반응이나 가속이라는 체감적인 면을 중시한 엔진 설계 등이 차별화의 포인트였다. 또한 신속한 의사 결정을 위해 판매 담당 임원을 폐지하고 판매 본부장들이 사장과 직접 상담하게 하였으며 가격 인하 대신 A/S 비용 인하로 차의 재판매 가격을 보장해 주면서 고객의 유지 코스트를 줄여주는 정책을 펼쳐 왔다. 그리고 연구 개발 센터, 구매 부문, 생산 부문 등을 한곳에 집중시켜 설계와 생산을 동시 개발함으로써 개발 기간을 단축하였으며 현장에서의 코스트 다운 일환으로 소그룹 활동에 의한 카이젠 운동을 도입하여 생산성 향상을 추구하였다.

자동차업체로서 가장 먼저 BMW 가 해체하기 쉽도록 디자인된 2 인승 승용차 제조라인을 도입하였으며 각 부품에는 재활용이 쉽도록 특정한 코드가 부여되었다.

BMW 의 브랜드 마케팅 프로그램은 광고와 이벤트 및 판매촉진, 데이터베이스 마케팅, PR 의 네 부분으로 짜여져 있다. 그 동안 광고 결과 한국시장에서 벤츠보다 높은 17%의 최초 비보조 상기도를 보였으며, 구매 의향도 벤츠보다 높은 25%를 나타냈다. 이벤트 마케팅은 패션쇼에서의 관촉활동, 미술 전람회, 재즈 콘서트 스폰서링, 골프 이벤트 등을 마련하여 잠재고객에게 긍정적인 브랜드 이미지를 심고 있다. 데이터베이스마케팅은 지속적으로 잠재고객과의 접점을 늘려가고, 제

품 판매 프로모션에 대한 상세한 정보를 적시에 제공함으로써 판매와 연계시키며, 고객과 지속적으로 가까운 접촉을 가져 BMW 에 대한 친밀감을 형성하는 데 있다.



5. 브랜드 경영 핵심

BMW 브랜드 네임은 “Bayerische Motoren Werke”의 두 문자 조합에서 비롯된 것으로 단순화 시켰다.

또한 BMW 엠블램은 기술성, 균형성, 안정감을 의미하면서 브랜드 네임 BMW 을 직접 표현하고 있다. 이와 같이 BMW 의 간단 명료한 이름과 특징있는 엠블램은 BMW 의 브랜드 요소 운영의 성공요인으로 볼 수 있다.

특히 “The ultimate Driving Machine” 이라는 브랜드 슬로건은 BMW 의 기술적 자존심으로 고객들의 신뢰감을 얻고 있다.

BMW 의 브랜드 구조는 기업 브랜드 구조 즉 단일구조로 브랜드 커뮤니케이션의 단순화를 표방하고 있다. 그만큼 기업 브랜드력이 집중적으로 강화되는 효과를 얻을 수 있는 구조이다.

기업 철학과 일치하는 기술개발과 제품 개발에 대한 노력은 BMW의 브랜드 경영 핵심이라고 볼 수 있다.

14.

1. 브랜드 개요.



1984년, 렉서스는 도요타의 기존 제품과 구분되는 전혀 새로운 브랜드로

출범하였다. 렉서스는 품질과 고객 만족을 위해 끊임없이 변화를 추구하고 신차 개발을 위한 노력을 게을리 하지 으면서 렉서스만의 기본 정신을 잃지 않는 정직한 고급차 브랜드로 거듭 각인되었다.

미국에서는 '프리미엄 럭셔리 세단' LS400 을 선두로, '경제적인 럭셔리 세단' ES250, 뒤이어 고성능 스포츠 세단이 제품라인에 추가되고 "운전자에게 참된 기쁨을 선사한다"는 새로운 마케팅 개념이 선보이면서, 더욱 확고한 입지를 굳혔다.

현재 북미 SUV 모델 중 가장 많이 팔리는 제품 중 하나인 RX300 의 판매 호조 등으로, 1999 년도 렉서스의 판매 대수는 전년 대비 19 퍼센트가 증가된 185,890 대로 기록되고 있다. 1989 년 9 월 처음 판매를 개시한 이래, 1991 년 연간 71,206 대 판매로 미국 수입차 부문 판매 1 위 달성, 1996 년에는 발매 이후 500,000 대 누적 판매 기록을 세웠고 전미 자동차 협회(AAA)는 "가격대별 최우수 모델"로 신형 ES300 을 선정하였다. 이후 매해 렉서스 모델이 선정되는 기록을 수립하고 있다. 미국 시장 발매 10 주년을 맞이한 1999 년에는 렉서스 미국 시장 판매 1,000,000 대를 돌파하였다. 2000 년에도 LA 모터쇼에서 2001 년형 IS300 콤팩트 스포츠 세단 발표, 디트로이트 모터쇼에서 신형 LS430 발표 등, 렉서스는 미국, 중동, 유럽 등 세계시장에서 "세계 최고와 어깨를 겨루는 품격 있는 차를 창조한다"는 이념과 꿈을 실현시키며 10 여 년의 짧은 역사에도 불구하고 최고의 자리를 지켜오고 있다.

2. 브랜드 구성요소

렉서스(Lexus)는 “Luxury Sedan”의 합성어로 Lexus 의 고급 이미지를 연상시킬 수 있는 브랜드 네임이다.

로고는 렉서스의 머릿글자인 “L”을 도안화 한 것인데, 이런 심볼마크는 짧은 시간 안에 로고와 연계된 네임을 소비자의 뇌리에 각인시키기 쉽다. 렉서스의 경우는 짧은 기간 안에 고급 자동차 시장에 뛰어들어 시장점유율을 늘리는 정책을 써야 했으므로 네임의 이니셜을 딴 로고가 적절했던 것으로 평가된다.

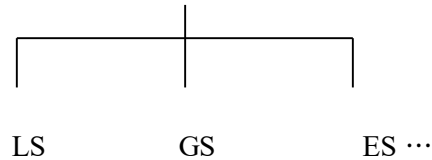
3. 브랜드 구조

렉서스는 철저하게 도요타라는 회사명을 숨기는 전략을 전개하였다. 그 이유는 이전까지의 도요타의 이미지는 싸고 품질 좋은 차를 만드는 회사로 소비자들에게 인식되어 왔기 때문에 벤츠와 BMW 와 같은 고급차 브랜드에는 적당하지 않았기 때문이다. 그리고 이제까지 없었던 브랜드로 커뮤니케이션하는 전략을 전개하여 소비자들의 호기심을 유발하였다.

렉서스는 메르세데스 벤츠와 마찬가지로 단일 브랜드 전략을 취하고 있다. 클래스 별로 브랜드를 나누면서도 렉서스라는 단일 브랜드로 제품네임을 적용하는 전략을 취하고 있다. 브랜드 Modifier 로 LS, GS, ES, IS, SC, LX, RX 등이 있으며, 그 뒤에 숫자를 붙여 버전을 나타내고 있다.

Corporate brand TOYOTA

Product brand(Family) LEXUS



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

렉서스는 최고의 품질과 성능을 자랑하는 최고급 럭셔리 세단의 대명사로, 세계 자동차 역사의 거대한 산맥 도요타 자동차에 그 뿌리를 두고, 도요타의 완벽주의 기술 철학과 장인정신의 전통을 계승하고 있다.

이제 렉서스는 품질(Quality), 안락(Comfort), 품격(Luxury), 첨단 기술(Intelligent Technology), 가치(Value)의 대명사가 되어 안목 높은 고객들에게 운전의 즐거움, 최고의 품질, 독창적이고 탁월한 제품으로 차원 높은 서비스를 제공하고 있다. 세계 최고의 차를 만들겠다는 열의와 차를 만들기 이전부터 시작된 고객 만족의 약속은 설계와 생산에서 서비스와 판매, 관리에까지 이어지고 있다.

전통적으로 미국 고급 승용차는 캐딜락과 같은 크고 무거운 미국산 자동차들과 벤츠, BMW 와 같은 고성능 독일차들에 의해 지배되고 있었다. 다소 나이가 많고 보수적인 사람들은 캐딜락을 선호하였고 젊고 개방적인 사람들은 벤츠와 같은 독일차를 선호하고

있었다. 그리고 세월이 지남에 따라 자연히 독일차들의 시장지배력이 증가하고 있는 상황이었다.

1983년에 도요타가 미국의 고급 자동차 시장에 대한 진입을 결정하였을 당시, 거의 모든 사람들은 그 계획을 부정적으로 생각했다. 맥도날드에서 고급 스테이크를 사먹으려는 사람이 없는 것처럼 도요타에서 고급 자동차를 사려는 사람이 없을 것이라는 이유에서였다. 사실, 당시만 해도 ‘도요타’라는 이름이 가진 브랜드 이미지는 ‘싸고 작지만 튼튼한 자동차를 만드는 회사’ 정도였지 벤츠나 BMW와 같이 고성능의 고급 자동차를 만드는 회사라는 이미지는 전혀 갖지 못한 상태 였다.

이런 상황에서 도요타는 두 가지 형태의 전략을 추구할 수 있었다. 그 첫째는 대규모의 마케팅 캠페인을 통해 도요타라는 브랜드가 가진 이미지를 바꾸거나 또는 도요타와는 느낌이 다른 완전히 새로운 브랜드를 시장에 선보이고 그 브랜드 이미지를 근거로 영업을 전개하는 것이었다. 이런 방식의 전략은 도요타가 갖지 못한 능력, 브랜드 이미지, 마케팅에 의한 차별화 등의 능력을 확보할 수 있어야 비로소 이를 기반으로 사업을 추진할 수 있다는 단점이 있는 반면, 당시의 시장 관점에서 보면 대단히 타당한 전략이기도 하였다. 왜냐하면 당시의 시장에서는 자동차의 가격이나 품질 보다는 브랜드 이미지가 대단히 중요한 구매 결정 요인으로 작용하고 있었기 때문이다. 말하자면, 벤츠나 BMW는 실제의 성능이나 스타일이 뛰어나다는 사실에 앞서 ‘소유하고 있다는 것 그 자체’가 소비자들에게 대단히 큰 의미를 갖고 있었던 것이다.

도요타가 선택할 수 있는 두 번째 전략은 기술적 우위에 기반 하여 만드는 것이었다. 그것은 도요타가 이미 갖고 있는 경쟁 우위인 낮은

원가와 높은 품질 수준을 이용하는 것이었다.

도요타는 이미 완전히 정착된 도요타 시스템 덕분에 벤츠나 BMW 에 비해 자동차를 더 싸게 만들 수 있었고 더 고장이 나지 않게 만들 수 있었다. 그것은 이미 소형차의 생산과 판매를 통해 증명된 능력이었다. 반면 벤츠나 BMW 는 도저히 도요타만큼 싸게 만들 수가 없었다. 벤츠나 BMW 는 최고성능의 자동차라는 자신의 이미지를 유지하기 위해서라도 싸구려 자동차의 분위기를 낼 수는 없었다. 또, 아무리 비싼 돈을 들이더라도 최신 기술이 적용되어야만 했다. 더군다나 품질 유지를 위해 세계 최고 수준의 임금에도 불구하고 상당 부분이 수작업으로 이루어지고 있었다. 이래저래 자동차의 생산 원가는 도요타에 비해 높아질 수밖에 없는 구조였다.

결국 도요타는 두 번째 유형의 전략을 선택하였다. 즉, 브랜드 이미지는 내버려두고 더 싼 가격과 더 높은 품질로 승부하는 것이었다. 물론 이 전략은 고급 자동차 시장 전체를 대상으로 할 만큼 강한 것이 아니었다. 아무래도 낮은 브랜드 인지도와 좋지 않은 브랜드 이미지 때문에 초기에는 연 10 만불 정도의 소득이 있는 중년 남성을 타겟으로 할 수밖에 없었다.

그리하여 1989 년, 최초의 렉서스가 시장에 나왔을 때 그 가격은 5 만불이 되지 않는 수준이었다. 비록 도요타가 과거에 팔아왔던 중소형 자동차에 비해서는 대단히 비싼 가격이었지만 8 만불에 육박하는 벤츠나 BMW 에 비해서는 대단히 싼 수준이었다. 그리고 판매가 이루어진지 1 년이 지난 시점을 기준으로 볼 때 구매후 문제 발생 여부, 구매 만족도 부문에서 도요타의 품질 수준은 벤츠나 BMW 를 제치고 최고 수준의 자동차로 선정되기도 하였다.

렉서스가 저렴한 가격에 대단히 높은 품질의 자동차라는 소문이 퍼지자 렉서스의 브랜드 이미지도 덩달아 좋아지기 시작했다. 그리고 도요타라는 모 브랜드에 대한 이미지도 개선되었다. 판매가 이루어지고 몇 년이 지나자 도요타의 렉서스 브랜드는 저절로 벤츠나 BMW 와 같은 프리미엄 브랜드의 하나로 인정받게 되었다. 기업 간 경쟁이 치열한 자동차 시장의 경우, 신제품을 통해 시장에 성공적으로 진입하기란 매우 어려운 것으로 알려져 있다. 특히 BMW, 포르쉐, 볼보, 샤브, 메르세데스 등이 위치한 고급차 시장은 더욱 그렇다. 그러나 도요타의 경우, 렉서스라는 자동차를 통해 미국 고급차 시장에 성공적으로 진입한 사례로 자주 일컬어진다. 도요타가 경쟁이 치열한 시장에 성공적으로 진입할 수 있었던 것은 고객에게 제공하였던 제품 품질, 서비스 품질, 그리고 품질에 기초한 가격 등의 3 가지 고객 가치를 조화롭게 활용하였기 때문으로 평가된다.

도요타는 시장에 진입하기 전, 먼저 자사가 진입하고자 하는 시장의 고객 특성을 명확히 파악하는데 주력하였다. 시장 조사 결과, 고객의 대부분은 50 세 전후의 연령층이며, 대학 교육을 받은 고객이 주를 이루었다. 또한 고급차를 이용하는 고객의 20%가 회사 사장이거나 CEO 였다. 이러한 고객들의 주요 특성은 가격보다는 최고의 제품 품질과 서비스 품질을 강조하는 것이었다.

서비스 품질은 모든 고객과의 1 대 1 관계를 유지하고, 끊임없이 서비스를 개선하는데 초점을 두었다. 자동차 산업에 있어서 딜러는 기업의 얼굴이다. 따라서 도요타는 렉서스의 딜러를 선정하는데 있어서 딜러의 고객 만족 실적, 관리 경험, 자본화 정도, 그리고 고급차의 높은 기준을 충족시킬 수 있는 의지 등을 평가하여 매우 엄격하게 선발하였다.

또한 도요타는 점포의 설계, 장식, 조경, 그리고 가구 설비 등 디자인을 고품격의 이미지로 통합하였다. 이외에도 신속한 서비스를 제공하기 위해 검사 장비와 정보 시스템을 고객 지향적으로 구축하였다. 이러한 철저한 완벽함의 추구는 고객 만족에 직접적인 영향을 줄 수 있었다. 자동차 전문 잡지의 고객 만족도 조사에서 항상 어느 차보다 높은 점수를 받아 왔다. 또한 렉서스의 깨끗한 이미지, 품질 위주의 이미지를 통해 고객 가치를 극대화함으로써 불과 몇 년 이내에 고급 자동차 시장의 상당한 시장을 잠식할 수 있었다.

렉서스는 현재 미국 등지에서 Luxury Car 부문에서 벤츠를 능가하는 명성과 고객 로열티를 얻고 있는 도요타의 최고급 승용차 제품 라인이다. 도요타는 독일의 메르세데스 벤츠나 BMW 와 경쟁하는 렉서스라는 새로운 사업부를 설립하면서 “고객이 첫째요, 딜러가 두 번째이며, 회사가 마지막이다.”라는 사키치 도요타의 경영 철학을 한단계 더 발전시켜 “우리는 고객 한 사람 한 사람을 우리 집을 방문한 손님처럼 대할 것이다. 업계에서 가장 훌륭한 딜러 집단을 보유함으로써 그렇게 할 것이다.”라는 경영 철학을 정립했다.

렉서스는 이와 같은 경영 철학에 바탕을 두고, 고객 로열티를 실질적인 경영의 중심 축으로 삼았다. 렉서스의 첫번째 성공요인은 매출과 이익의 극대화 뿐만 아니라 재구매율 75%라는 구체적이고 획기적인 수준의 고객 로열티 목표를 설정한 것이다. 렉서스가 이러한 목표를 달성하기 위해 가장 먼저 한 일은 뛰어난 가치 제안(Value Proposition)을 설정 하는 것이었다. 고객에게 높은 가치를 제공하기 위해서 자동차의 품질, 성능, 디자인 등 제품 자체를 뛰어난 것으로 만드는 데 전력을 다했다.

또한 이에만 국한 하지 않고, 고객과 회사와의 상호 작용에 대해

치밀한 조사를 실시하여, 고객의 라이프 사이클 각 단계에서 고객에게 최고의 가치를 제공하기 위한 시스템을 개발했다. 자동차의 판매, 자동차 운반, 운전 및 작동 경험, 서비스, 기업의 커뮤니케이션, 고객이 새 차로 교환하기로 결정했을 때의 잔여 가치 등 모든 부문에서 최고의 가치를 제공하기 위한 목표를 세웠고, 이를 위한 측정 시스템을 개발했다.

렉서스의 두번째 성공 요인은 로열티 확보에 유리한 고객의 선정이었다. 렉서스의 잠재 고객은 크게 BMW 와 재규어를 모는 젊은 층과 메르세데스 벤츠와 캐딜락을 몰고 있는 성실하고 보수적인 층 두 가지였다. 신규 고객을 용이하게 유치하기 위해서는 브랜드를 자주 교체하는 경향이 있는 젊은 층이 유리했으나 렉서스는 장기적인 고객 로열티 확보에 유리한 벤츠나 캐딜락 구매자를 목표 고객으로 선정했다. 선천적인 로열티가 높은 이들을 공략함으로써 렉서스는 젊은 층을 목표 고객으로 선정한 닷산의 인피니티가 43%의 재구매율을 달성한 데 비해 63%라는 높은 재구매 로열티를 달성할 수 있었다.

렉서스의 세번째 성공 요인은 훌륭한 자동차 딜러의 모집과 그들과의 긴밀한 파트너십 구축이었다. 렉서스는 고객과의 접점에 있는 파트너가 건설해야만 판매에서도 서비스에서도 렉서스가 원하는 가치를 고객에게 전달해 줄 수 있다고 믿었다.

이에 따라 판매 딜러는 재정적으로 안정적이고, 예전에 다른 차종의 딜러로서 최고의 고객 만족도를 달성한 경험이 있고, 회사에 충성하는 딜러로서의 경력을 갖고 있는 최고의 딜러만을 선발하였다.

5. 브랜드 경영 핵심

렉서스 브랜드는 도요타 자동차의 브랜드임에는 틀림없다. 도요타 자동차의 회장인 에이지 도요타씨가 개발한 브랜드이다. 그러나 렉서스는 도요타가 아니고 서로 다르게 고객들에게 인식된 고급 브랜드이다.

도요타는 도요타 브랜드 이미지의 한계를 극복하기 위해서 벤츠나 BMW 와 동급의 최고급 브랜드를 개발키로 하고 탄생시킨 브랜드가 렉서스이다. 그러나 도요타는 도요타와 렉서스를 완전 분리시켜 서로 아무런 연관성이 없는 브랜드로 렉서스를 성장시켰다. 이와 같은 독립 브랜드 계획은 렉서스 브랜드 경영의 핵심을 이루고 있다.

렉서스 브랜드 네임은 Luxury Sedan 의 조합어로서 Lexus 의 제품 이미지를 현상시키는 매우 훌륭한 브랜드 네임이다.

렉서스는 제품, 판매, 광고, 가격 등 브랜딩 믹스 전략도 도요타와는 별개로 진행하고 있다. 따라서 렉서스는 도요타와는 무관한 최고급 자동차 브랜드로 커뮤니케이션 되고 있고 이미 최고급 브랜드로 포지셔닝되고 있다.

한계가 있는 모 브랜드의 굴레를 벗어버리고 독립된 최고급 브랜드로 브랜드 포지셔닝 목표를 설정한 것은 렉서스에게서 배워야 할 브랜드 경영교훈이라고 평가한다.

15.



1. 브랜드 개요



1964 년 당시 미국 오레곤 대학의 육상선수 출

신인 필 나이트와 그의 코치였던 바우먼에 의해 자본금 천달러로 현재 나이키사의 전신인 Blue Ribbon Shoes 라는 회사를 설립하였고 일본의 ‘Tiger Shoes’의 독점 Distributer 로 시작하였다. 1968 년에 그리스신화에 나오는 승리의 여신이름을 본따서 Nike 라는 이름으로 회사명을 바꾸었다. 1971 년 필 나이트는 Nike 의 전신인 Blue Ribbon Shoes Inc 의 일과 병행하여 Portland 주립 대학에서 회계학을 강의 하고 있었다. 이 때, 그래픽 디자인을 전공하고 있었던 캐론 데이빗슨을 만나 회사의 디자인 일을 부탁하게 되었다. 필은 일본으로부터 대표자들이 오는데 그들에게 보여줄 차트나 그래프가 필요하다고 하면서 캐론에게 부탁했고 재고관리를 위해 신발에 줄무늬를 디자인해줄 것과 아울러 움직임의 형상화 하는 컨셉을 제안하였다.¹⁾ 그 후 캐론은 몇 개의 디자인을 제출했으나 적당한 것이 없었는데 시간이 촉박한 관계로 오늘날 Swoosh 로 인식되며 V 자를 부드럽게 뉘어놓은 것 같은 새로운 로고를 선택하였고 캐론에게 35 달러의 수고비를 지불하였다.

1) The World Greatest Marketing Minds, Marcia Turner

1970 년대 동안 나이키의 판매수익은 매년 두 세배로 뛰어, 1976 년에 1,400 만 달러에서 1978 년에는 9 억 달러 이상이 되었다. 현재는 연간 90 억 달러 이상을 벌어들이고 있다.

나이키는 운동화를 내놓으면서 기업활동을 시작했지만 다양한 스포츠화와 스포츠 의류, 스포츠 장비로 사업 영역을 확장하고 있다. 스포츠 관련 상품을 전문화 해서 더 새롭고 기능적 디자인을 개발하는데 주력할 계획이다.

2. 브랜드 요소

나이키는 기억용이성(Memorability)과 의미 내재적 측면(Meaningfulness)에서 그리스 신화에 나오는 승리의 여신 ‘니케’의 영어식 발음이고, 로고 역시 승리를 상징하는 V자를 디자인한 것으로 스포츠의 승리와 연관지어서 생각하면 높은 브랜드 인지도를 달성할 수 있는 브랜드 요소이다. 이처럼 기억이 쉽고 자체의 의미를 내포한 브랜드 요소의 집합은 많은 장점을 가지며 소비자가 상품 선택에 있어 흔히 많은 정보를 가지지 않기 때문에 브랜드 요소가 쉽게 인식되고 서술적 의미를 가지는 것이 중요한 것이다. 또한 변환성 및 적응성 측면에서도 제품군 및 지리적 장애 요소없이 스포츠 용품으로의 제품확장, 글로벌 생산, 마케팅 체제 구축 등으로 강력한 브랜드 자산을 이루고 있다.

1) Bill Bowerman & Phil Knight, Greenberg, Keith Elliot

특히 나이키는 브랜드 자산을 구축하기 위한 효과적인 브랜드 요소로 슬로건을 활용하고 있다. 나이키의 ‘Just do it’ 슬로건은 2000년도에 20세기 선도적 광고 슬로건 중 제 2위로 미국의 Advertising Age magazine에 의해 선정되었다. 이 슬로건의 내용은 사람들이 좀 더 적극적으로 스포츠에 참가하라는 의미로 광고 효과를 극대화 시켰다.¹⁾

나이키가 표방하고 추구하는 브랜드 아이덴티티는 핵심아이덴티티와 확장아이덴티티로 나누어 볼 수 있다. 핵심 아이덴티티는 스포츠와 건강관리, 기술적 혁신에 기초한 경기력 향상을 위한 운동화, 최고의

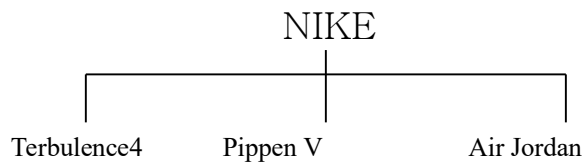
운동선수들과 진지한 스포츠 애호가, 승리의 기쁨이며 이에의 확장 아이덴티티는 도전적이고, 자극적이며, 도발적인 그리고 활기차며 멋있고 남성적인 느낌을 풍기는 브랜드 개성과 미국 오레곤주에서 출발한 육상경기용 운동화의 혁신적인 전통과 해외 시장에서는 미국이라는 원산지 효과를 느낄 수 있는 스위시 심벌과 운동 선수다운 개성이다.

3. 브랜드 구조

나이키는 회사명이면서 제품 브랜드 네임이다. 즉 나이키는 Monolithic Brand Structure 전략을 전개하고 있다. 모든 커뮤니케이션을 나이키로 함으로써 브랜드 인지도와 브랜드 파워를 증폭시키고 있다.

1) www.sportslines.com / www.nike.com

모든 제품 카테고리에 나이키를 쓰고 그 밑에 개별 브랜드를 붙이는 전략을 쓰고 있다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

오늘날 나이키는 미국인이 가장 선호하는 운동화 브랜드가 되었으며 (미국 성인 1,264명 대상 조사 중 30%가 선호 : Zogby American survey, 2000.11월 실시) 'Managing Brand Equity and Building Strong Brands'의 저자인 David A.Aaker는 나이키를 전세계 브랜드 중 28위로 가치있는 브랜드로 선정했다.¹ 이러한 강력한 브랜드 파워는 나이키의 체계적인 브랜드 전략에 기인한다. 첫째, 스포츠 마케팅 전략으로서 유명한 스포츠 선수들을 조기 발굴하여 육성하는 마케팅 전략이다.¹ 특히 1984년에 출시한 Air Jordan을 통한 나이키와 조던의 브랜드 엔돌스먼트 (brand endorsement), 골프 선수 타이거 우즈와의 계약을 통한 스포츠 마케팅은 스포츠 산업의 거대한 변혁을 가져 왔다 해도 과언이 아니다. 둘째, 아웃 소싱을 통한 부가가치 극대화로서 아웃 소싱을 통한 제품 생산전략으로 부가가치를 극대화 시키는 전략이다. 현재 나이키는 한국과 대만 외에도 인도네시아, 중국, 태국 등 아시아와 남미, 및 유럽에 이르는 다국적인 생산네트워크를 구축해 놓고 있다. 즉 제품생산은 협력업체에 넘기면서 자신의 모든 역량을 기술개발과 같은 생산 전 단계와 유통 마케팅 등의 생산 후 단계에 집중함으로써 부가가치를 극대화 하고 있는 것이다. 셋째, 새로운 기술과 독창적인 개발로 새로운 기술과 독창적인 개발은 나이키가 가장 중시하는 분야의 하나이다. 나이키의 1996년도 연구개발비는 우리 돈으로 380억원이 넘으며 수십 명의 인체공학과 운동학, 산업디자인 등의 관련분야의 전문가들이 신

제품개발에 투입된다.

뿐만 아니라 나이키는 현역선수, 코치, 트레이너, 용품구매자, 정형외과 의사, 발병전문가, 컨설턴트등을 망라하는 연구위원회와 자문단을 구성하여 혹시 있을지도 모를 제품의 문제점을 조기에 발견, 개선하도록 하고 있으며 회사소속 운동 선수들로 하여금 실제제품을 사용하면서 제품을 평가하도록 하고 있다. 이러한 노력으로 나이키는 지난 수 십년 동안 스포츠화 산업에서의 신기술 개발을 주도해 오고 있다

또한 나이키는 이익의 10%정도를 마케팅 홍보비용으로 쏟아 붓고 있다. 상표권과 특허로 기업의 생명을 걸어야 하기 때문에 연구 개발비를 과감히 투자하고 있다. 스포츠 제품의 선두주자 나이키의 세계 시장 제패는 스포츠 정신과 브랜드 이미지를 높이기 위한 대대적 홍보에 힘입은 바가 크다.

1) The World Greatest Marketing Minds, Marcia Turner

5. 브랜드 경영 핵심

나이키는 스포츠와 건강을 통한 삶의 질 향상과 스포츠의 매력을 활성화 유지하는 두 목표로 성공신화를 창조했다. 성공주역인 스포츠 마케팅은 유망한 운동선수를 발굴하여 Endorsement 계약을 맺고 스타플레이어로 육성하는 과정에서 이들의 개인적 이미지와 제품을 연결해 새로운 수요를 창출하는 영업전략이다.1) 최근 대표적으로 타이거 우즈의 나이키 스웨시 착용은 전세계적인 나이키 붐을 일으켰다. 또한 ‘획’ 지나가는 소리에서 따온 스웨시는 단돈 35달러의 헐값에 디자인

된 것이지만 그 자산가치가 무려 72억 달러를 상회할 정도로 엄청나다. 신발, 의류, 광고, 스포츠 마케팅, 소비자 판매에 있어서도 독특한 전략을 구사하고 있다. 첫째, 상대적으로 일정한 소매점 분포와 높은 가격전략. 둘째, 혁신적인 제품 개발. 셋째, 참신하고, 예측 불허이며 경쟁을 선도하는 과감한 광고. 넷째, 젊은이들 사이에 건강하고 활동적인 Life Cycle을 촉진 시키기 위한 수백만 달러에 달하는 ‘P.L.A.Y (participate in the lives of America’s Youth)’운동 전개가 그것이다. 1999년에 스포츠 제품으로만 연간 90억 달러의 매출을 올린 나키는 모든 제품을 주로 제 3세계에서 OEM방식으로 만들어 아웃소싱을 함으로써 생산 원가를 줄이고 있으며 스포츠 제품으로 사업 영역을 제한함으로써 인해 세계적인 브랜드 파워를 갖게 된 것이다.

16.



1. 브랜드 개요



1881년 사진의 대중화를 위해 조지 이스트만이 뉴욕주 로체스터에 이스트먼 건판 필름 회사를 설립한 것이 코닥의 시작이다. 1884년 이스트먼은 롤필름을 선보였으며 1888년에는 누구나 사

용할 수 있을 정도로 단순하고 휴대하기 편한 코닥 카메라를 내놓았다. 이 카메라는 필름이 든채로 판매되었으며 필름을 다 사용한 뒤 카메라와 함께 로체스터로 우송하면 대체품과 인화된 사진을 다시 보내 주었다. 1900년에는 필름 넣는 곳을 분리할 수 있는 단순한 박스형 카메라를 선보였다. 이 전통을 이어 대중 카메라를 개발, 1964년 발매한 간이장전 카메라 “인스터매틱”은 세계시장을 석권, 1970년까지 5,000만대가 팔렸다. 이에 의해 필름 매출도 급증하여 회사이익이 크게 증가하였다.1)

이스트만 코닥의 사업 내용은 사진 감광재료에서 출발하여 스틸·무비카메라, 프로젝터, 마이크로필름, 복사기 등이다. 컬러필름은 세계시장의 70%를 차지하고 있으며, 전 이익의 절반 정도를 컬러필름으로 올리고 있다. 매출액은 1999년 140억불, 2000년 현재 총자산 142억 1200만 달러, 매출액은 139억 9400만불이다.

1) Strategic Brand Management, Kevin Lane Keller, Prentice Hall, 1998

2. 브랜드 구성 요소

“KODAK”이라는 브랜드 네임은 창업자인 조지 이스트만이 1888년 네이밍하여 상표 등록하였는데 그는 K라는 알파벳이 소비자에게 강렬하게 인식되고 쉽게 잊혀지지 않는 힘을 가지고 있다고 생각해서 K를 앞뒤에 붙여 KODAK이란 이름을 만들었는데 KODAK 자체엔 아무런 필름을 연상하거나 의미가 없다. 즉 독립어(Freestanding)인 셈이다. 그 당시에는 대부분의 사업의 창업자들이 회사나 제품의 이름을 창업자의 이름으로 네이밍하는 것이 일반화지만 소비자에게 차별화된

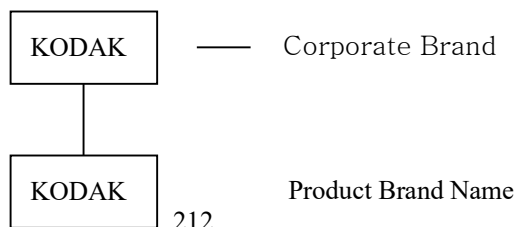
이미지를 주기 위하여 독립어로 네이밍을 했다는 것은 브랜드 네임에 대한 혁명적인 시도였다.¹⁾ 또한 브랜드 네임뿐만 아니라 브랜드를 감싸는 노란색 또한 소비자의 눈길을 쉽게 끌 수 있다는 이유에서 이스트먼이 직접 골랐다. 오늘날 코닥의 브랜드 네임과 칼라는 이 회사의 가장 값진 브랜드 자산이 되었다. 또한 이스트먼은 브랜드 슬로건도 직접 개발하였다. “You push the button, we do rest” (버튼만 누르세요, 나머지는 저희가 처리하겠습니다) 라는 브랜드 슬로건은 1888년부터 사용되어 오면서 브랜드 마케팅의 중요한 역할을 하였다.

3. 브랜드 구조

코닥은 Corporate Brand 이면서 동시에 Product Brand 인

1) Interbrand Naming - KODAK

Monolithic Brand 구조를 가지고 있다. 모든 제품을 코닥이라는 하나의 브랜드 네임으로 Communication 함으로써 소비자들이 브랜드에 대한 신뢰를 할수 있어 브랜드 인지도를 제고시키는 브랜드 구조를 구사하고 있다.¹⁾



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

코닥의 브랜드 비전은 “영상 기술의 세계 리더가 된다”로 영상 기술 분야에서 최고가 되겠다는 비전을 실현하기 위하여 많은 노력을 하고 있다.

코닥은 1884년 최초로 롤 필름을 개발하였으며 그 후에도 아마추어 사진가를 위한 여러가지 대중적인 제품들을 꾸준히 내놓았다. 홈 무비 장비와 사용이 간편한 컬러 슬라이드 필름인 코닥크롬도 내놓았으며, 1960년대에는 스틸 및 무비 카메라로서 모두 카트리지에 필름이 들어 있는 인스타매틱 시리즈를 내놓았다. 1982년 선보인 디스크 카메라 시리즈는 자동 플래시, 초점 조정, 필름 이동 등이 가능한 것이었다.

1) Strategic Brand Management, Kevin Lane Keller, Prentice Hall, 1998

1984년에는 8mm 비디오 카메라 시스템과 비디오 카세트 테이프를 소개하면서 비디오 시장에 진출하였다. 현재는 일회용 카메라와 디지털 카메라, 사진 필름, 인화지, 건판, 디지털 스캐너, 디지털 데이터 저장 장치, 복사기, 전문 사진가용 장비 등을 생산하고 있다.¹

초기의 코닥 제품은 유력한 신문과 그 밖의 정기 간행물 광고를 통해 널리 알려졌다. 1897년 런던의 트라팔가 광장에 전등을 이용하여 코닥의 광고판을 세웠다, 전등을 광고판에 사용한 최초의 사례였다. 후에 국제 박람회나 올림픽 경기 같은 세계적인 이벤트에도 코닥의

광고탑을 빠짐없이 세움으로써 소비자들에게 브랜드를 인지시키는데 부단한 노력을 하였다.

그 후 코닥은 “코닥 걸”이라는 광고 모델을 등장시켰다. 이 코닥 걸은 의상을 끊임없이 바꿔 입으며 변화된 모습을 보였는데 의상이 변함에 따라 코닥 브랜드의 이미지도 늘 새롭게 느껴졌다. 또한 변하는 의상과 함께 들고 있는 카메라의 스타일도 바뀌어서 소비자들은 새로운 카메라의 등장을 알 수 있었으며 코닥은 언제나 새로운 제품을 만든다고 인식하게 되었다. 따라서 코닥 브랜드는 항상 기술적인 새로움을 추구하였다. 사진 촬영을 더욱 단순하고 즐거우며 많은 용도로 만들기 위해 끊임없이 신제품과 새로운 프로세스를 개발하였다.

1996 년 미국의 토탈 리서치사가 실시한 브랜드 조사 결과에 따르면 미국 소비자들은 세계에서 가정 인지도가 높고 가장 호평받는

1) Digital Equipment corp.,The Kodak Outsourcing Agreement, Lynda M,

브랜드로 코닥을 지목하였다.¹ 그러나 코닥 브랜드도 1980 년대 말과 1990 년대 초에 후지 필름과 같은 경쟁업체들이 코닥의 시장 30%를 잠식하는 상황을 맞기도 하였다. 이러한 어려움 극복을 위하여 코닥은 코닥 내부의 자신감을 회복시키기 위해 집중적이고 조직적인 노력을 기울였고 그와 동시에 경영 다각화를 목적으로 영업해오던 사업들을 과감하게 정리하고 본래의 사진 촬영 관련 사업에만 집중하였다. 또한 R&D 부문도 재정비하였다.

시장조사결과 카메라 구매자 중 3 분의 1 정도는 카메라 가격이 50

달러 이하로 떨어지기를 바랬다. 그러나 코닥 모델중 50 달러 이하 짜리는 없었다. 그러나 최신 포토 시스템 개발로 가격을 낮출 수 있었다. 코닥은 매출 중 80%는 제품 라인 중 20%에 집중되어 있다는 분석결과에 따라 전체 판매 품목 중 27%를 정리하는 한편 포장 방식을 개선하고 광고비를 늘렸다.

따라서 코닥은 새로운 인스투어 브랜드 사업을 세가지 타입의 필름에 집중시켰다. 다양한 용도를 충족시킬 수 있는 “맥스(Max)”, 가격에 민감한 고객들을 위한 “코닥 골드(Kodak Gold)”, 전문가와 사진 매니아를 위한 “셀렉트 그룹(Select Group)”이 그것이다. 1)

최근 코닥은 광고에서 소비자들과 감성적인 관계를 강조하고 있다. 가장 소중한 순간들을 코닥과 함께 하자라는 광고 메시지는 소비자들에게 자신들의 가장 소중한 순간들을 코닥에 담도록 권장하는

1)Eastman Kodak Co.,:Managing Information Systems Through Strategic Alliances Applegate,Lynda M.,In January

이른바 감성 마케팅을 전개하고 있는 것이다. 이 TV 광고는 코닥 브랜드의 인지도를 제고시키고 일련의 경쟁업체들과 차별화 되는 전략의 도구로 사용되고 있다.

코닥은 큰 이벤트 등의 후원 뿐만 아니라 사회에도 많은 지원을 아끼지 않고 있다. 이스트먼 회장이 설립한 로체스터 종합대학, 이스트먼 음악학교, 이스트먼 극장, 이스트먼 장학재단 등은 현재 산교육의 진원지로 불려 지고 있다.

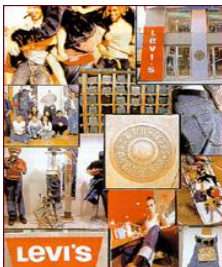
5. 브랜드 경영 핵심

코닥은 1884년 최초로 롤 필름을 개발하였으며 그 후에도 많은 필름 및 카메라 관련제품을 개발하여 필름 및 카메라 제품 부문에서는 선구자 역할을 하여왔다. “KODAK”이라는 그 당시로서는 파격적이고 차별화된 브랜드 네임과 로고를 개발하여 지속적이고 일관성있게 소비자들에게 코닥 브랜드를 커뮤니케이션함으로 인해 코닥 브랜드는 필름부문의 브랜드로서 뿐만 아니라 세계 일류 브랜드로서의 위치를 차지할 수 있었다. 또한 필름 및 카메라 관련 제품만으로 회사 핵심 역량을 집중함으로써 소비자들의 코닥 브랜드에 대한 신뢰와 인지도를 높일 수 있었다.

17.



1. 브랜드 개요



청바지의 대명사인 리바이스는 코카콜라, 맥도날드와 함께 미국주의(Americanism)의 세계화를 대표하는 브랜드이다. 리바이스의 역사는 진의 역사이자 곧 미국 문화의 대외수출 역사

인 셈이다.

미국 서부 개척 열풍이 몰아치던 19세기 중엽, 독일 바바리아 출신 리바이 스트라우스는 서부에 도착하였다. 그는 금광 광부들이 바지가 너무 쉽게 헤진다고 불평하는데 착안해 튼튼하고 질긴 텐트용 천으로 바지를 만들어 팔았다. 스트라우스는 1853년에 그의 두 형과 함께 Levi Strauss & Company를 창립하였고 1890년에 주식회사로 만들었다. 리바이스 진(Levi's Jeans)은 서부의 광부들, 카우보이들, 벌목 인부들과 농부들의 ‘미국 민속 의상’이 되었다. 진은 “서부를 개척한 바지”로 알려지게 되었고, 스트라우스 회사는 ‘카우보이의 양복점’이라고 불리곤 하였다.¹⁾

리바이스의 매출은 1998년 60억불, 1999년 51억불, 2000년 46억불로 세계 진시장 점유율 1위이고 세계 60여개국에 자회사와 3만여개의 판매망을 두고 직원 3만 5천명을 고용하고 있다.

1) <http://LevisStrauss.com>

2. 브랜드 구성 요소

“리바이스”라는 브랜드는 사람들이 리바이 스트라우스가 만든 바지를 리바이스 팬츠(Levi's Pants)라고 부르게 되었고 리바이스 팬츠라는 말이 퍼지면서 ‘리바이스(Levi's)’라는 지금의 브랜드가 생겨나게 되었다. 리바이스는 리바이스 브랜드만의 고유 트레이드 마크가 있는데 그중 한가지는 뒷주머니의 아치 모양 박음질이다. 이것은 1873년에 생겨났는데 당시 ‘웨이스트 오버럴(Waist Overall, 당시 진이 등록되어 있

던 이름)’의 뒷주머니에 미국을 상징하는 독수리 날개를 의미하는 활 모양 박음질 선을 넣은 것이 처음 시작이었다. 이 아치 모양의 박음질은 미국에서 가장 오래된 의류 상표로 등록되어 있다.¹

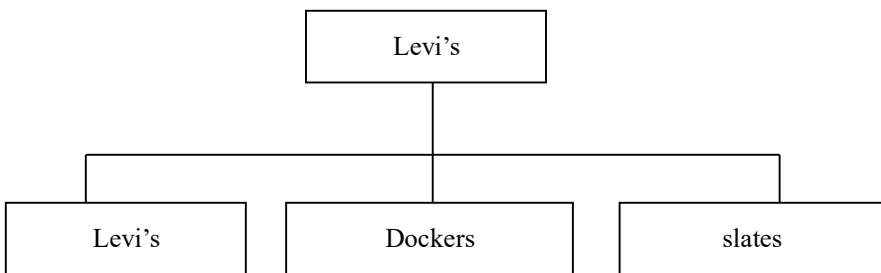
다음은 리바이스의 상징 가죽 패치이다. 이 가죽 패치는 1886년 생겨났는데 이것에는 리바이스의 내구성을 입증하는 실화를 나타낸다. 가죽 패치의 그림처럼 두마리의 말이 실제로 리바이스 청바지를 양방향에서 당겼으나 바지가 너무 튼튼해 말들이 병들어 쓰러졌다고 한다. 이 뿐만이 아니라 리바이스는 자신들의 브랜드를 차별화하고 모방되는 것을 방지하기 위하여 Tab, Button 등에도 자신들만의 고유한 표시를 하고 세계 각국에 상표등록을 함으로써 브랜드 가치를 높이는 데 노력하고 있다.

1) Interbrand – Levi’s naming 사례

3. 브랜드 구조

리바이스는 1980년대 중반까지는 회사 네임도 리바이스이고 제품 네임에도 리바이스를 사용하는 단일 브랜드 (Monolithic Brand) 구조를 가지고 있었다. 즉, 모든 제품에 리바이스와 브랜드 아이덴티파이어 (Brand Identifier)를 붙여서 제품의 특징 등을 구분하고 있었다.¹⁾ 이렇게 회사 네임과 제품 네임을 같이 쓸 수 있었던 이유는 리바이스는 최초의 진을 생산한 브랜드이기 때문에 소비자들은 그 브랜드 네임만으로도 신뢰할 수 있기 때문이다. 그러나 리바이스는 1985년 중, 저가의

제품인 “다커스”란 브랜드를 새로 선보였다. 25 세 미만의 소비자들에게는 리바이스를 팔고, 다커스는 34 세까지의 젊은 직장인들을 겨냥한 제품이다. 이를 통해 리바이스는 미국 내 청바지시장에서 30%의 점유율을 차지하는 최고 브랜드의 명성을 유지하고 있다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

리바이스가 진 패션의 리더로서 자리를 지킬 수 있었던 것은 제품을 단순한 물건이 아니라 문화와 상징으로 상승시키는 노력을 계속했기 때문이다. 리바이스의 브랜드 철학은 “젊음이 넘치는 개성”(Youth – ful Individuality)이다. 리바이스의 브랜드 비전은 “세계를 바꾸도록 젊은이들을 무장시키는 것”으로 브랜드의 핵심 타겟을 영피플로 설정하였다.

리바이스는 윤리와 가치를 존중하고 사회적 책임을 중시하는 기업 문화를 가지고 있다. 실제로 미국 기업인을 대상으로 한 여론 조사에서도 미국에서 가장 도덕적인 기업으로 뽑혔다. 윤리와 가치를 존중하고 사회적 책임을 중시하는 기업 문화는 세계적인 규모로 확대된 이 회사의 기업 정신과 경영 관행속에 그대로 뿌리를 내렸다. 이러한 경

영 문화는 표면적인 것이 아니었다. 경영 관리자들은 단순한 경영 성과만으로 평가를 받지 않았다. 경영 관리층의 상여금 중 최고 40%까지는 윤리와 가치, 그리고 인간 관계를 맺어가는 개인적인 스타일과 연관된 평가 기준에 따라 결정되었다.

리바이스는 소비자들의 요구에 부응하여 품질이 매우 좋으며 실용적인 제품 개발에 끊임없이 노력하였다. 잘 터지는 바지 주머니 솔기를 보장하기 위해 구리 리벳을 개발해 1873 년 특허를 받았다. 이 구리 리벳은 당시 광부들이 연장의 무게로 인하여 주머니가 견디지 못해 솔기가 잘 터지는 단점을 보완하기 위해 고안된 것이다. 1922 년에는 허리 벨트를 위한 고리를 고안해 내었고, 처음으로 지퍼가 달린 바지를 생산하였다. 또한 의류업계에서 처음으로 컨베이어 시스템을 도입하여 생산을 하였는데 이는 당시 디트로이트의 포드자동차 공장의 컨베이어 시스템을 의류 제작 공정에 응용한 것으로 미국에서 화제가 되었다. 이러한 실용성과 디자인에 바탕을 둔 리바이스의 끊임없는 연구는 진의 역사를 이끄는 선구자적인 역할을 하였다.

특히 리바이스는 가장 옷에 신경을 많이 쓰는 연령층인 15 세에서 24 세까지의 남성들을 상대로 판매하는데 노력을 기울였다. 순차적으로 리바이스는 1953 년에 미리 수축 과정을 거친 데님을 소개하였고 1954 년에는 지퍼를 단 가벼운 데님 캐주얼 바지를 만들었고 이 시기에 ‘제임스 단’과 같은 청바지와 어울리는 영웅이 탄생하였고 리바이스의 인기는 급상승하게 되었다. 1960 년에는 본래의 청바지 디자인에 모래빛 음영을 주었으며 1963 년에는 “pre-shrunk” 진을 판매하기 시작

하였다. 마침내 1964 년 리바이스 진은 워싱턴 스미소니언 박물관에 영구 진열되는 영광을 안게 되었다. 이처럼 리바이스는 끊임없이 신제품 개발을 함으로써 청바지하면 “리바이스”라는 청바지의 대명사로 자리매김한 것이다. 1)

리바이스사는 1950 년대와 1960 년대에 미국 남부에도 공장을 설립함으로써 흑인들에게도 취업의 기회를 주었다. 회사가 성장하면서 해외로 사업을 확장하여 현재 전세계 50 여 개국에서 사업을 하고 있으며 회사 전체 매출의 40%이상을 해외에서 벌어들이고 있다. 또한 종업원의 1/4 이 외국에서 근무하고 있는 다국적 기업이 되었다.

리바이스는 1960 년대에 유럽과 아시아 등 해외시장으로 판로를 확장하여 전세계 젊은이들의 일상복으로 인식시키는데 성공하였다.

<http://www.Levi's Strauss.com>

리바이스의 제품 라인은 지난 수 십년 동안 그다지 큰 변화는 없었지만 그 대신 판매 채널을 관리하는 방법에서 여러 가지의 변화를 주었다. 그것은 소비자들이 브랜드 체험을 통해 그들의 만족감을

향상시키는 것이었다. 이와 같은 소비자 만족감 향상을 위해 리바이스사는 새로운 서비스를 개발하였다. 그것은 바로 ‘맞춤 진’ 시대를 연 것이다. 영국 런던 리젠트가에 있는 리바이스 판매점에 가면 맞춤 진을 살 수 있다. 고객의 체형과 요구에 맞는 여러가지 세부적인 내용을 컴퓨터에 입력시키면 진을 생산하는 벨기에로 그 데이터가 전송된다. 주문한 지 3 주일이 지나면 고객이 원하는 맞춤 진과 함께 나중에 재주

문할 시 이용되는 고객의 개인 바코드가 전달된다. 이제는 획일화된 대량 생산 제품을 다양한 맞춤형 생산 제품으로도 구매할 수 있게 된 것이다.¹⁾

1998 년 리바이스는 소비자가 자신이 직접 디자인한 자신만의 진을 만들어 있을 수 있는 리바이스 오리지날 스핀(Levi's Original Spin)사업을 시작하였다. 터치 스크린의 안내 순서에 따라 입력만 하면 자신만의 진을 디자인할 수 있는 것이다. 이 사업의 궁극적인 목적은 “고객 친화”라 할 수 있다. 고객과의 친밀한 관계는 리바이스 브랜드의 미래를 제시하는 것이기 때문이다.

리바이스는 세계 60 여개국에 자회사를 두고 마케팅을 하고 있는데 그 전략의 핵심은 현지화이다. 리바이스의 현지화 전략은 환경 친화와 사회적 책임이다. 리바이스는 전세계적으로 “재활용, 재사용, 절약”을 사내 규정으로 하고 있다. 한 예로 리바이스는 섬유를

1) Editonal : Alesson from Levis Strauss February 1999

재가공해 직원들의 명함과 사내에서 사용하는 연필을 만들고 있다. 이를 위해 회사차원에서 별도의 재활용 생산라인을 두고 있다. 생산공장과의 계약조건에도 엄격한 폐수 기준치를 책정해 이를 위반할 경우 제재한다. 특히 청바지를 가공, 세척하는 생산공장에는 독성 물질이 없는 화학염료를 쓰도록 규정하고 있다.

리바이스는 지역사회 지원을 통한 브랜드 이미지 제고에도 노력하고 있다. 연간 2,000 만달러 이상을 40 여개국 지역단체에 기부하고 있는 것이 대표적이다. 또한 에이즈 대책 지원, 인종차별 철폐, 빈곤층 지원 등 여러가지 활동으로 브랜드 이미지를 높이고 있다.

5. 브랜드 경영 핵심

리바이스는 최초의 진 개발을 시작으로 시대 변화에 부응하는 실용적인 제품을 개발하고 브랜드 이미지를 제고하는데 노력하여 왔다. 또한 기업 이념, 브랜드 철학 등을 확고히 함으로써 일관성있는 브랜드 전략을 구사하여 왔고 철저한 현지화 전략으로 각 지역에 맞는 마케팅을 전개하였다. 또한 도덕적인 기업 윤리를 바탕으로 청바지가 주는 편안함, 자유로운 이미지를 브랜드로 승화시킴으로써 브랜드 가치를 제고시키고 있어 리바이스 브랜드는 성공적으로 브랜드 경영을 하고 있다고 할 수 있겠다.

18.



1. 브랜드 개요



3M은 미국 미네소타주 세인트폴에 본사를 둔 다국적 초우량 기업으로서 Minnesota Mining and Manufacturing의 첫머리 글자를 따서 3M이라는 회사

223

이름이 명명되었다. 3M은 1902년 다섯명의 남자들이 각각 1천 달러씩의 출자로 시작하여 1997년에 150억 7백만 달러의 매출과 순이익 1억 6천 3백만 달러를 달성하였고 전세계 종업원수는 7만 5천명, 총 제품의 수만 해도 6만여 가지나 되는 초우량 기업으로 성장하였다

3M은웨토드라이(Wetordry)라는 방수사포, 스카치 마스킹 테이프 (Scotch masking tape)를 최초로 개발하였고, 포스트잇(Post-it)이라는 전세계적인 상품을 탄생시키면서 가장 창의적이고 혁신적인 기업으로 알려지게 되었다.¹⁾

2. 브랜드 구성요소

1) Virginia Huck, “The 3M Story”

3M은 Minnesota Mining and Manufacturing Company의 두문자로서 창립 이래로 지금까지 사용되어지고 있다. 초기 광산업으로 시작하여 현재의 사무용품, 의료기기 및 최첨단 기술 집약적인 제품에 이르기까지 넓은 영역에서 여러가지 세계적인 제품 분야로의 브랜드 확장을 확장하면서 Logotype 와 Package Design 을 여러 번 바꾸었다. 첫번째 로고타입은 1906년에 고안되었다. 이후 3M은 2만 여종의 제품과 몇 십억 달러의 매출을 동시에 기록하는 등 회사의 급격한 팽창으로 경영진은 심각한 Brand Identity 문제점에 부딪히게 되었다. 각 제품들의 디자인은 훌륭했지만 소비자들에게 3M을 인식시키기에는 시각적으로 매우 부족했다.

1970 년이 지나면서 3M 은 더 이상 연마제와 테이프 사업에만 집중하는 회사가 아니었다. 1977 년 3M 은 Corporate Identity 문제를 해결하기 위해 과거와는 전혀 다른 문제 해결 방식이 필요했다. 그래서 고안된 로고가 현재의 로고이다.

3M 의 가장 성공적인 브랜드 요소는 “3M”의 간단명료한 워드마크이다. 그 특징은 하나의 아라비아 숫자(3)와 하나의 알파벳(M)의 결합어로 기억성이 매우 높은 브랜드 네임인 동시에 브랜드 로고라는 점이다. 1) 사업의 다각화와 함께 원래의 기업명 Minnesota Mining and Manufacturing Company 의 두 문자 3M 으로 단순화 시킨 후 수차에 걸쳐 오늘의 로고로 완성하여 전 세계시장에 일관성있게 운영하는 3M 의 브랜드 경영은 성공한 브랜드 세계화 전략이라 평가된다.

1) Virginia Huck, “The 3M Story” & Annual Report

3. 브랜드 구조

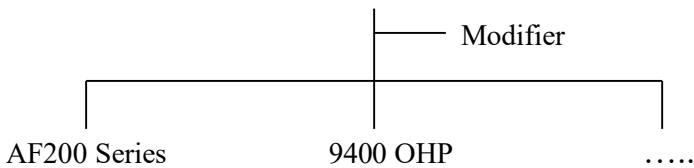
3M 주력 브랜드가 Scotch 와 post-it 이라는 양대 전략 브랜드를 보증해주는 보증 브랜드 구조가 3M 의 특징이다. 1) 이로서 3M 은 브랜드의 명확성, 시너지 효과를 증대시키고 있다.

3M 의 단일 브랜드화 전략으로 기업내부와 외부적으로 가치제안을 강화시켜주는 연상이미지가 증대되었고, 조직 연상이미지를 통해 신뢰성이 증대되었으며 명확성과 커뮤니케이션의 효율성이 증대되었다. 또한 단일브랜드 전략이면서 동시에 제품군 별로 다른 아이덴티티 전략을 동시에 적용하고 있다. 3M 은 사무용품 시장, 전자기기 시장, 의료기기 시장, 산업용품 시장, 특수자료 시장, 운송과 안전용품 시장 등 주요 6

개시장으로 나누어 서로 다른 브랜드 전략을 구사하고 있다. 3M 은 3M 이 엠브렐라 브랜드로 주 기능을 하고 Scotch Cellophane Tape 를 비롯하여 Scotchlite Reflective Sheet, Scotch Brite Cleaning Pads, Scotch Magic Tape, Scotch Pop-up 등의 하부 브랜드를 개별적으로 강화시키는 브랜드 구조를 취하고 있다.

Corporate brand 3M - Product brand SCOTCH/Post-it

Corporate brand 3M - Product brand 3M



1) 3M Korea 마케팅팀 자료 제공

4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

3M 이 매년 계속적으로 성장을 이어온 원동력은 타의 추종을 불허하는 혁신적인 신제품 개발력에 있다. 그리고 그 신제품 개발력을 육성시켜온 것은 기업 정신에 뿌리 박혀 있는 인간존중의 정신을 기본으로 하여 독특한 문화에 입각한 경영 전략과 기술 개발 및 마틴업 (Bottom-up) 관리 시스템이 이를 뒷바침하고 있었기 때문이다.

3M 은 벤처를 육성하는 제도를 가지고 있다. “과거 4 년간 개발한 신제품으로 총 매출의 30%를 차지한다”는 것을 경영 목표로 삼고 있다. 현 시점에서 6 만여종의 제품을 공급하면서도 신제품으로 매출의 30%를 차지한다는 목표는 현재의 제품 개선만으로는 달성 불가능하다고

생각되어 전혀 새로운 용도 개발을 실현하여 새로운 시장을 창조해 가는 것을 목표로 하는 조직 형태를 형성하고 있다. 따라서 3M 은 본사 산하에 소규모의 기구와 수많은 사업부로 구성되어 각 사업부는 어디까지나 독립된 일개 기업과 같은 운영체제를 취하고 있다. 이것은 조직의 비대화로 인한 경직화를 피하고 벤처 육성이 용이하도록 유연한 사업운영이 이루어져야 한다는 믿음에 기초를 둔것으로 사업이 성장함에 따라 사업부는 또 다시 분할 된다. 현재는 50 개의 사업부문이 있고 관련성이 있는 사업부가 모여 그룹을 형성하고 그룹은 3 개의 사업 영역을 구성하고 있다. 게다가 이러한 유연한 조직과 함께 3M 의 기업 문화의 특징 중 하나인 자유와 자주성이 발휘될 수 있는 환경이 성숙되어 있다.

3M 의 경영 목표는 질 높은 성장을 통해 고객, 주주, 사회 및 자연 환경, 사원의 만족을 달성하는데 있다. 그것을 위한 제품 개발의 주요 요소로서 4 가지 전략을 내걸고 있다.

그 첫째는 고객의 잠재적 요구를 보다 잘 이해하는 것이고, 둘째는 보다 나은 기회에 집중하는 것이며, 셋째는 제품의 시장 도입을 보다 조기에 시행하는 것, 그리고 네번째는 기술 시너지즘의 활용이다. 오늘날과 같이 모든 분야에서 경쟁이 치열해져 기술적 비약이 필요하게 된 상황하에 있어서는 시장을 발견하고 조금씩 만들어가는 형식의 고객니드 지향의 기술 전개뿐만 아니라 기초가 되는 기술을 더욱 넓혀가는 방향으로 시점을 옮기기 위해 구체적으로 8 개의 전략적 목표를 세워놓고 있다.

(1) 3M 이 가지고 있는 기술력 뿐만 아니라 비기술적인 특수한 요소도 가미하여 전략을 세울 것. 비기술적인 요소란 고객과의 대화 기능,

전세계적 규모로 사업을 전개하는 능력, 세계의 고객과 파트너십을 구축할 수 있는 능력이나 조직, 지역, 국경을 넘어 기술 이전할 수 있는 능력 등이 있다.

(2) 세계속의 변화, 경쟁의 움직임에 맞춘 전략의 변화에 대응할 수 있는 유연성과 스피드를 갖출 것.

(3) 기존 제품과 기존 사업을 핵으로 신제품의 매출을 확대할 것.

(4) 기존 제품의 시장 참여와 기존 용도의 재조명을 착실히 수행할 것

(5) 제품의 라이프 사이클이 진행됨에 따라 기존 제품의 기존 시장에서의 매출이 줄어들기 때문에 기존 제품의 시장 개척과 신뢰도의 개발을 검토할 것.

(6) 기존 제품의 개량으로 기존 시장과 기존 용도에 의한 매출 감소 방지의 가능성을 찾고 경쟁력을 확보함과 동시에 개량 제품을 신 시장과 신용도의 개발에 이용할 것.

(7) 신제품에 따라 기존 시장, 기존 용도로의 경쟁력을 증대하고 신 시장과 신용도를 개발할 것.

(8) 고객과의 밀접한 관계를 통하여 그들의 요구를 파악하고 정보를 확보하여 고객의 요구와 3M 의 고객 지향적 방침에 반영할 것. 또 동

시에 연구 개발 노력의 성과로 생겨난 신제품을 고객 요구와 결합할 수 있는 가능성을 찾을 것이 바로 그 내용이다.

3M 은 1975 년에 공해 발생 예방을 목적으로, 3M 제품이나 그 제조 공정에서 공해를 예방하는 3P(Pollution Prevention Pay = 환경 오염 예방은 이익을 가져다 주는 일)라 불리는 계획을 발표했다. 이 계획의 수행으로 전세계 3M 사의 설비에서 1 년간 대기, 물, 토양으로 배출되는 유해물질은 거의 45 만톤으로 감소되었다. 그리고 1988 년에는 3P 계획으로 탄화수소의 배출 삭감을 새롭게 더한 3P Plus 를 시작하여 미국에서만도 연간 4 억 5 천톤 이상의 삭감을 실현하고 있다. 연구개발 스텍이 제품 개발을 할 때에는 반드시 이 3P Plus 관점에서 시작한다. 예를 들면 주방의 스텐 울 시장을 겨냥한 “스카치 브라이드” 방청 비투 수헤미는 원재료에서 제품까지의 일괄 과정이 재활용 원재료를 이용하여 환경을 고려한 세제를 채용하고, 더욱이 패키지는 재활용 종이를 활용하고 있다. 이 제품은 제조에서 폐기까지의 모든 점이 환경 우호적인 제품으로 평가되어 미국 마케팅 협회가 토마스 에디슨의 위업을 기념하여 설립한 에디슨상의 환경상을 수상했다.

또한 1984 년에 우주선 “디스커버리”로 우주 실험을 개시, 1985 년부터는 장기 계획하에 합계 72 회의 우주 실험을 시행하고 있다. 이것은 우주 개발을 겨냥한 것이 아니고 우주의 특수한 공간에서만 가능한 특별한 화학 합성법이나 제품화를 지상에서 시행하기 위해서는 어떻게 하는 것이 좋을까를 연구하기 위한 것이다.

이와 같이 3M 은 자신의 브랜드를 알리는 데만 노력하는 것이 아니라 인류를 위해서도 많은 공헌을 함으로써 소비자들의 신뢰를 얻고 있다.

5. 브랜드 경영핵심

Minnesota Mining and Manufacturing Company 를 그대로 유지했다면 오늘날의 3M 브랜드 파워나 3M 브랜드 가치는 존재할 수 없을 것이다. 사업의 다각화, 사업의 현대화, 사업의 세계화를 겨냥하면서 “3M 브랜드”를 기업의 커뮤니케이션 주기능으로 실천한 브랜드 경영이 있었기 때문에 현재의 강력한 브랜드 3M 이 존재한다.

3M 을 마스터드로 하고 Scotch 와 Post-it 양대 브랜드를 기업의 전략 브랜드로 정하고 3M 과 Scotch, 3M 과 Post-it 브랜드간의 시너지 효과를 극대화 시켜온 브랜드 경영은 사업 다각화, 사업 현대화, 사업 세계화에 매우 적합한 경영실천으로 평가된다.

끊임없는 기술혁신, 신용과 제품 품질향상, 세계 소비자를 향한 브랜드 커뮤니케이션, 그리고 종사원들의 사기양양 노력은 3M 브랜드 가치를 구축해온 원동력으로 볼 수 있다.

3M 은 한마디로 브랜드와 제품 그리고 사람 즉 소비자와 종사자를 브랜드 경영의 대상으로 한 균형경영의 표본으로 평가된다.

19.

1. 브랜드 개요



월트디즈니는 만화영화 제작자인 W. 디즈니가 1928 년 설립하였다. 설립 초기에 “미키마우스”가 큰 성공을 거둔 것을 비롯하여 백설공주, 피노키오, 신데렐라, 메리포핀스 등을 통해 전 세계 아이들에게 꿈과 환상을 심어 주었다.

그후 1984년에는 ABC 와 패러마운트 픽처스에서 일했던 M. 아이스너를 영입, 인어공주, 귀여운 여인, 미녀와 야수, 알라딘 등과 같은 장편 만화영화를 잇달아 성공시키면서 제 2 의 부흥기를 맞이하였다. 디즈니의 테마파크에는 많은 사람들이 몰려들고 있다.¹⁾ 월트 디즈니 월드에는 한 해 1,400 만 명, 디즈니랜드 파리에 300 만 명, 디즈니랜드 도쿄에는 520 만 명의 관람객이 몰려온다. 뿐만 아니라 최근에는 영화 · TV · 홈비디오 제작 및 유통뿐만 아니라 하키팀(마이트 덕), 출판(히페리온), 음악(할리우드레코드), 캐릭터 상품, 호텔(덱시랜드스호텔), 외식업 등으로 사업영역을 확대하고 있다. 이렇듯 창업자 월트디즈니로부터 성공적으로 창출된 이미지는 아동용 만화영화산업, 테마파크 등의 이미지와 결합되면서 상당한 시너지효과를 창출하고 있다.

1) <http://www.Disney.com>

디즈니는 1998 년 229 억불, 1999 년 234 억불, 2000 년도에는 254 억불의 매출을 올리고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

월트디즈니는 창립자인 Walter E. Disney 를 따서 만든 브랜드 네임이다. 그는 미키마우스를 만들었고 최초의 장편 애니메이션 영화를 제작하였다. 그의 이름은 당연히 브랜드 네임으로 커뮤니케이션 되었다. 또한 디즈니의 로고는 창립자인 월트 디즈니의 서명을 워드마크화한 것으로 지속적이고 일관되게 사용함으로써 고객들에게 더욱 친근함을

주고 있다. 월트 디즈니는 1928 년 미키마우스라는 생쥐 캐릭터를 세상에 소개하면서 크게 성공을 거두게 되고 그 후에 수많은 극장용 만화 영화를 통하여 1000 여 종에 달하는 캐릭터를 보유하고 있는데 대표적인 만화 캐릭터를 열거하면 다음과 같다. 초기 캐릭터로는 미키, 미니, 도널드, 구피, 플루토 등 고전작품들의 캐릭터들이 있고 제 2 세대 캐릭터로는 백설공주, 피터팬, 피노키오, 101 마리 달마시안, 밤비, 신데렐라, 일곱난장이 등이 유명하다. 한편 신생영화의 주요 캐릭터로는 라이온 킹, 포카혼타스, 미녀와 야수, 알라딘, 인어공주, 노트담공주, 타잔 등이 있으며, 과거의 단편만화영화에서 캐릭터발굴이 활발히 이루어지고 있다. 1)

디즈니는 한편의 영화제작에 평균 4 여년의 제작기간과 수천만 달러의 막대한 자본, 3000 여명의 최고 정예급 애니메이터, 컴퓨터 그래픽

1) <http://www.Disney.com>

같은 최첨단 기술, 탁월한 아이디어를 투입하여 왔다. 이런 방침에 따라 디즈니사가 평소 가장 심혈을 기울이는 작업은 단번에 소비자를 매료시킬수 있는 캐릭터의 창출이다. 하나의 캐릭터를 만들어 내기까지는 캐릭터 디자이너라고 불리는 미술 전문가를 비롯하여 유명배우, 모델, 성우, 의상전문가 등 각계 전문가가 총동원되기도 한다. 이렇게 온갖 정성을 들여 탄생한 캐릭터인 만큼 디즈니 캐릭터는 그 어느 나라 캐릭터보다 장수하고 있다.

디즈니 캐릭터가 상품화된 것은 1928 년에 발표해 빅 히트한 미키마우스의 캐릭터를 이용한 수제품 인형을 맨 처음 시장에 내놓으면서

부터였다.¹⁾ 그 결과 현재에 이르러서는 전세계적으로 디즈니 캐릭터를 이용하는 생산업체, 유통업체의 숫자가 3000 여 개소를 넘기에 이르렀다. 디즈니사에 따르면 1994 년 9 월말 현재 상품 정가의 5%를 로열티로 물고서 디즈니 캐릭터를 사용하고 있는 상품들의 전세계 매출액은 10 조 3000 여 억원대에 달하는 것으로 집계되고 있다. 디즈니의 수익내역을 살펴보면 약 20%가 캐릭터 상품판매가 차지하고 있다. 디즈니는 1999 년말 현재 유럽, 일본 등 약 30 여개국에 자사 캐릭터 상품만을 전문적으로 판매하는 백화점 크기의 초대형 직영점 387 개를 운영하고 있다. 캐릭터 상품부가 현재 월트 디즈니에서 가장 급속도로 높은 사업 신장을 보이고 있다. 1)

1) ㈜월트 디즈니 한국지사 마케팅팀 자료제공

3. 브랜드 구조

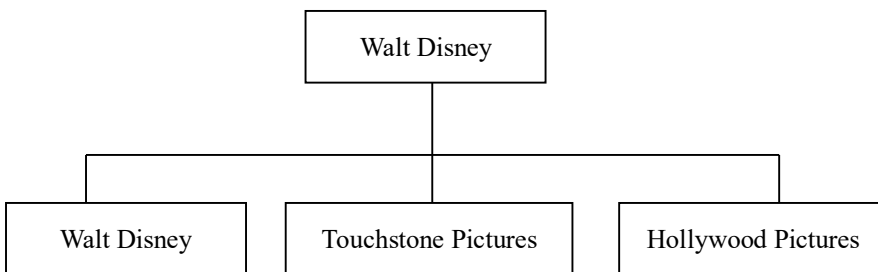
월트디즈니는 Corporate Brand 를 강화하는 Monolithic Brand 구조와 각각의 사업영역에 맞는 Family Brand 를 강화하는 Independent Brand 구조를 병용하는 브랜드 구조 전략을 구사하고 있다. Corporate Brand 강화 전략은 새롭게 발전된 시장에서 기존의 브랜드를 그대로 사용하거나 약간의 변형을 하여 사용하는 것이다. 즉 창업주의 이름인 “Disney”는 만화영화 제작사의 회사명에서 놀이공원 및 TV 쇼 등 새로운 시장에 까지 확장하여 일관되게 사용함으로써 기존의 시장과 새로운 시장사이의 비용절감과 “가족과 어린이”를 소비대상으로 하는 브랜드 시너지

효과를 얻을 수 있다.¹⁾

또한 개별 브랜드 전략은 기존 제품범주 내에서 새로 나타나는 시장에 완전히 새로운 브랜드 이름을 사용하여 진입하는 것이다. 이러한 전략의 좋은 점은 기존 브랜드와 새로운 브랜드의 이미지를 완전히 분리시킬 수 있는 것이다. 우선 발전된 시장에서 기존 브랜드의 이미지와 다른 브랜드가 적합할 때 이러한 새로운 브랜드는 기존 시장내 본래의 브랜드 이미지를 보호하면서 새로운 시장에 접근할 수 있는 것이다. 이전의 디즈니사는 폭력과 성에 대한 주제의 영화를 제작하지 못하고 있었으며, 이에 따라 디즈니라는 브랜드 네임과는 별도로 새로운 브랜드를 개발하여야 한다는 의견이 나왔고 결과적으로 디즈니의 제 2의 브랜드인 “Touchstone Pictures”가 개발되었다.¹⁾ 그러나 이미 우리나라에서도 친숙한 “Touchstone Pictures”가 Disney 사의

1) ㈜월트 디즈니 한국지사 마케팅팀 자료제공

제 2 브랜드임을 아는 사람은 흔치 않다. 그 만큼 Disney 사는 새로운 성인 및 청소년 고객을 대상으로 하는 새로운 영화제작을 위하여 개별 브랜드 전략을 사용함으로써 기존 “디즈니” 브랜드를 보호하고 새로운 시장에 접근한 것이다.



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

“건전한 즐거움의 제공”이라는 월트디즈니의 브랜드 슬로건에 따라 만화영화, 캐릭터 사업, 놀이공원 등의 가족, 어린이 대상 사업의 이미지를 지속적이고 일관성있게 펼쳐감으로써 월트디즈니의 브랜드 이미지를 공고히 하고 있다. 그러나 이러한 브랜드 이미지는 가족과 어린이 브랜드로 만으로 인식되어 성인용 브랜드 이미지가 제한됨으로써 또 다른 사업 기회를 상실하게 되는 원인이 되기도 하였다.¹⁾ 월트디즈니의 브랜드 마케팅의 최고 핵심은 만화영화, 비디오, 음반, 전자오락, 놀이공원, 캐릭터 상점 등을 유기적으로 하나

1) ㈜월트 디즈니 한국지사 마케팅팀 자료제공

로 엮어 시너지 효과를 극대화하는 것이다. 어느 하나의 매체에서 히트작이 나오면 곧바로 다른 모든 매체들이 그 히트작을 자신의 소프트웨어로 받아들이는 전략이다.¹⁾

이러한 브랜드 마케팅의 제 1 단계는 디즈니의 주요 상품인 신작 만화영화의 캐릭터 브랜드의 제작에서 시작된다. 1960년대 중반이래 20여년간 침체에 빠져 거의 파산 직전까지 간 디즈니사는 1984년 마이클 아이스너를 회장으로 영입하면서 만화영화 제작에 다시 박차를 가하기 시작한다. 그러나 아이스너가 회장 취임후 맨 처음 제작한 극장용 만화영화 1995년도 작 “검은술”은 흥행에서 참패한다. 참패 원인을 꼼꼼히 분석한 디즈니는 아이같은 어른과 어른 같은 아이를 동시에

공략해야 한다는 전략을 세웠다. 그 후 디즈니는 이 점을 충실히 따라 1989 년에 성인층을 의식해 뮤지컬적인 요소를 강화한 <인어공주>를 시작으로 하여 ‘미녀와 야수’, ‘알라딘’, ‘라이언 킹’, ‘포카혼타스’, ‘노틀담의 꼽추’ 등과 같은 어린이와 부모 모두가 즐길 수 있는 극장용 만화영화를 잇달아 발표하고 흥행에서 대성공하면서 1940 년대에 버금가는 만화의 르네상스 시대를 다시 열 수 있었다. 그러나 디즈니는 최근 디즈니의 만화영화가 지나치게 성인화되고 음침해져, 어린이와 어른 모두에게 외면당하기 시작했다는 지적을 받아들여 어린이들에게 보다 친숙한 소재인 ‘타잔’, ‘헤라클레스’, 중국 민담을 소재로 한 ‘물란의 전설’ 등의 만화영화를 발표하였다.

1) ㈜윌트 디즈니 한국지사 마케팅팀 자료제공

만화영화 산업의 참된 매력은 만화영화라는 원 상품에서 생산되는 파생상품이 무궁무진하며 이들 파생상품이 제작사측의 만화영화 제작비의 수십 배에 달하는 엄청난 부를 안겨준다는 데 있다. 이러한 속성을 누구보다 잘 파악한 디즈니사는 천문학적인 광고비와 미디어 조작을 통해 새 만화영화가 국내외에서 흥행에 성공하면 곧바로 완구, 의류, 문구, 도서, 침구류, 팬시 등 고전적 형태의 제 1 차 만화파생상품을 판매하기 시작한다. 이것이 바로 브랜드 마케팅의 제 2 단계이다. 1) 완구, 의류, 문구류, 카드, 도서 등 여러 1 차 만화 파생상품중에서 특히 주목할 만한 것은 디즈니사의 왕성한 출판사이다, 디즈니사는 현재 세계에서 가장 큰 아동도서 출판사이기도 하다. 현재 200 여개 업

체를 통해 37 개 언어로 도서를 출판하여 해마다 20 억명의 사람들이 디즈니 서적을 읽고 있다. 디즈니의 출판물은 디즈니 캐릭터들을 더욱 더 유명하게 만들어, 아직 디즈니 만화영화와 TV 프로그램에 소개되지 않은 나라에서는 사전에 시장을 다지는 디즈니 전도사 역할을 하고 있다. 디즈니는 최근 “Disney World of English”와 같은 어학 교재 및 “Disney Times” 같은 주간 만화 오락신문, 만화잡지 개발에 본격적으로 나서는 등 사업 영역을 급속히 확대해 가고 있다.

디즈니는 현재 완구점이나 백화점, 라이센스업체 같은 기존의 유통망을 통해 캐릭터 상품을 판매하는데 만족하지 않는다. 새 캐릭터 상품이 나오면 이를 기존의 유통망에 뿌리는 동시에 디즈니가 직영

1) ㈜윌트 디즈니 한국지사 마케팅팀 자료제공

하는 전세계 곳곳의 디즈니랜드 등 위락시설과 직영점 등을 주 무대로 판촉을 위한 각종 이벤트를 조직적으로 개최한다. 이른바 Direct Marketing 이다. 디즈니사는 1999 년 현재 Direct Marketing 을 위해 전세계를 미국/캐나다 지역, 아시아/태평양 지역, 유럽/중동 지역, 라틴아메리카 지역 등 4 개 지역단위를 나누어 국제적인 네트워크를 구성하고 있다. 이를 4 개 지역본부는 그 아래 30 여 개국의 지사를 두고, 또 다시 산하에 387 개의 매머드급 직영점을 운영하고 있다. 1)

한편, 기존 타사의 브랜드와 결합하여 마케팅활동을 벌이는 Co-Branding 전략의 일환으로 디즈니사는 1996 년 세계 최대 햄버거 체인망인 맥도널드와의 10 년간의 제휴를 맺었다. 제휴 내용은 앞으로 10

년동안 전세계 93 개국에 자리잡은 1 만 8700 여개의 맥도널드 체인점에서 ‘노틀담의 꼽추’, ‘포카혼타스’, ‘라이온 킹’, ‘토이 스토리’ 등 디즈니가 제작한 만화영화의 각종 캐릭터 상품을 판매하는 것이었다. 맥도널드는 이에 대한 반대급부로 월트 디즈니랜드에 2 개의 대형매장을 추가로 설치하는 동시에 1998 년 개장된 공룡테마파크인 “애니멀 킹덤”에 공동 출자할 수 있게 되었다. 디즈니사는 세계최대의 캐릭터 창출 공장이고, 맥도널드는 지금까지 800 억개의 햄버거를 판 세계최대의 패스트푸드 체인점망으로서 각 부문의 결합은 두 기업에 모두 이점을 주는 것이었다.

이러한 브랜드 마케팅의 마지막 단계는 상위 브랜드 마케팅 전략

1) <http://www.Disney.com>

이 완료되면 2 차 파생상품인 비디오와 음반, 컴퓨터 소프트웨어를 판매하는 것으로 최종 마무리된다.

디즈니의 비디오 판매시점은 정확히 영화 개봉후 1 년으로 잡혀있다. 예를 들면 1994 년도 빅히트작인 “라이온 킹”의 경우 영화 개봉후 1 년 뒤인 1995 년 여름에 비디오 제품을 내놓아 삼시간에 3000 만개를 팔았다. 포카혼타스의 경우 1996 년 여름에 내놓아 놀라운 판매실적을 올렸다.

1928 년 최초로 디즈니가 미키 마우스가 등장한 만화영화 ‘증기선 윌리’에서 미키가 ‘새끼 낳고 있는 칠면조’라는 제목의 음악을 연주한 이래 음악은 디즈니 만화영화에서 없어서는 안될 중요한 요소가 되었다. 이에 디즈니는 1956 년 회사 내에 레코딩 사업부를 신설하였고, 그

결과 오늘날의 디즈니 레코드사는 세계에서 가장 큰 아동용 레코드사로 발전하였다. 디즈니 레코드사는 단순히 만화영화에 나오는 음악만을 판매하는 것이 아니라 ‘Sing Along’과 같은 프로그램을 다양하게 개발해 판매하고 있다. 또한 Walt Disney Company, Touch Stone Pictures, Hollywood Pictures, Hollywood Record 의 음악저작권을 관리하고 있다. 1)

한편으로 멀티미디어 시대를 맞아 최근 디즈니사는 컴퓨터 소프트웨어 판매에도 심혈을 기울이고 있다. 디즈니사가 최근 관심을 두고 있는 것은 게임용 소프트웨어의 개발이다. 최근 들어 ‘라이언 킹’, ‘알라딘’과 같은 히트만화영화를 잇달아 오락용 소프트웨어로 전환하는데 성공하였다.

1) ㈜윌트 디즈니 한국지사 마케팅팀 자료제공

5. 브랜드 경영 핵심

윌트디즈니사는 창업주인 윌트 디즈니를 기업 브랜드로 사용하며, 수많은 만화 주인공 캐릭터 하나 하나를 브랜드로 성공시켜 테마파크, 영화 이외에도 비디오, 텔레비전, 호텔체인, 출판, 음악, 외식업, 소프트웨어에도 적용하는 토탈 브랜드 전략을 지속적으로 추진하고 있으며 또한 국제적인 네트워크를 구성하여 국제화에 노력하는 등 브랜드 경영을 위해 다각적으로 힘쓰고 있다. 그 결과 2001 년도 인터브랜드사에서 전 세계 브랜드를 대상으로 가치 평가를 한 결과에서 325 억달러로 7위를 차지하였다.

20.

Nintendo

1. 브랜드 개요



1933 년 설립된 닌텐도는 과거에 화투, 트럼프 따위를 생산하는 회사였다. 그러나 이제는 이들 상품이 매출에서 차지하는 비율은 1%에 불과하다. 닌텐도를 이끄는 야마우치 사장은 화투 장사로는 장래성이 없다고 생각하고 과감히 게임기 업체로의 전환을 꾀했다.

닌텐도가 최초로 개발한 것은, 1973 년에 나온 업소용 게임기인 “레이

저 크레이” 이것은 때마침 게임기에 대한 사용자의 관심이 높아지고 있었기 때문에 채산이 맞으리라는 생각을 가지고 시작하였으나 일본 전국을 휘몰아친 제 1 차 오일 쇼크로 인해 계약취소가 연이어지는 불운을 겪어야 했다. 닌텐도는 그 후 '게임위치'를 개발하면서 자신을 얻은 후 닌텐도를 세계적인 브랜드로 만든 “패미컴”을 개발하였다.1)

현재 닌텐도는 일본의 대표적인 브랜드로 전세계적으로 알려져 있다. 닌텐도는 한때 경상이익이 일본의 대형 컴퓨터 업체인 후지쯔와 버금가는 경영 실적을 올렸으며 2000 년 현재 비디오 게임시장의 48%를 장악하고 있어 실질적인 비디오 게임시장의 리더라 할 수

1) 우즈미 이치로, “닌텐도 그 신화적인 기업 변신 전략” 2000

있다. 닌텐도는 1998 년 44 억불, 1999 년 54 억불, 2000 년에는 50 억불의 매출을 올리고 있다.

2. 브랜드 구성 요소

닌텐도의 제품 브랜드로 전 세계적으로 인기를 끈 패미컴(Famicom)은 패밀리(Family)와 컴퓨터(Computer)를 Clipping 한 브랜드 네임으로 가족용 게임기라는 연상이 쉬웠고 조작도 쉬워서 패미컴이라는 브랜드는 안방의 새로운 텔레비전 게임기로서 비디오 게임기 하면 자연스럽게 닌텐도, 또는 패미컴으로 부르게 되었다. 닌텐도는 시계에 게임기능을 추가한 “게임위치”라는 브랜드를 개발하였다.1) 게임위치는 제품 자체를 설명해 주는 설명어로서 소비자들이 들어서 즉시 그 브랜

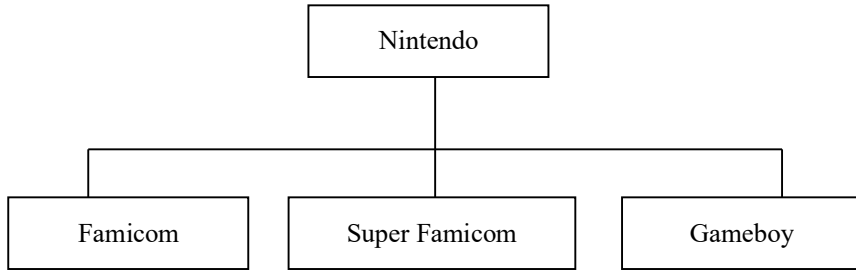
드의 내용을 알 수 있게 하였다. 또한 휴대용 게임기에는 “게임보이”라고 브랜드를 붙여 “게임”이라는 일관된 사업 내용을 커뮤니케이션하는 브랜드 네임 전략을 전개했다. 닌텐도는 또한 게임 소프트웨어의 주인공을 캐릭터화해서 주 소비자층인 어린이들에게 더욱 친근하게 하였고 당시 유행하는 캐릭터를 게임화하여 기존 유명 캐릭터의 후광 효과를 이용하였다.

3. 브랜드 구조

닌텐도의 브랜드 구조는 Corporate Brand 구조 전략과 Family

1) 우즈미 이치로, “닌텐도 그 신화적인 기업 변신 전략” 2000

Brand 구조 전략을 병존하는 브랜드 구조이다. 모든 제품에 “닌텐도”를 강조하고 그 하드웨어의 기능에 따라 “패미컴”, “슈퍼패미컴”, “게임보이” 등으로 브랜드 구조를 가져가고 있다. 이는 모든 비디오 게임기를 “닌텐도”라는 Corporate Brand 로 강조하여 소비자들의 제품에 대한 신뢰를 갖게 하는 장점이 있으며 제품 브랜드와 함께 쓰여 후광효과와 시너지 효과를 극대화할 수 있다. 또한 새로운 하드웨어가 출시될 때 마다 새로운 패밀리 브랜드를 사용함으로써 제품의 기능 발전과 새로운 이미지를 소비자들에게 어필함으로써 소비자들은 새로운 기능이 추가된 제품이라는 인식을 갖게 하여 자연스럽게 브랜드 이동(Brand Transfer)이 이루어 지게 하였다.¹⁾



4. 브랜딩 믹스 (Branding Mix)

닌텐도 브랜드의 성공은 게임기를 만들어낸 기술력도 중요한 역할을 했지만 무엇보다도 모험을 두려워 하지 않는 기업정신이 있었

1) <http://www.Nintendo.com>

기에 가능하였다. 모험 기업이라는 점 외에 직업정신이 강한 점도 닌텐도의 강점이었다. 닌텐도는 항상 경영 활동을 기술력 증강에 우선하고 있으며 소프트웨어 비즈니스에 성공한 것도 “우선 영업부터”라는 경영 방침 때문이었다. 또한 닌텐도는 항상 독창성을 강조하였는데 소프트웨어의 특성상 독창성이 없으면 팔리지 않기 때문이다.

닌텐도는 소비자가 바라는 소프트웨어가 어떤 것인가를 먼저 파악한 후, 자체 개발이든 외부 개발이든 관계치 않고 소비자의 요구에 부응하는 소프트웨어를 개발한다. 자칫 소비자의 요구만 따르다 보면 기업은 다품종화, 대량 생산화만을 시도하게 된다. 개별 시장을 집단 시장으로 만들고자 하기 때문이다. 사실 생산기업에 있어 가장 비효율적인 것이 소량, 다품종 생산이다. 따라서 닌텐도는 효율적인 소품종 대

량생산을 택했으며 이것은 닌텐도가 항상 지향하는 경영 전략이다.¹⁾

항상 새롭고 재미있는 것을 추구하는 사용자들의 요구에 맞추기 위해 닌텐도는 자체 개발체제를 강화하는 동시에 소프트웨어 업체와의 기술 제휴를 한다. 닌텐도의 주 수익원은 소프트웨어 업체와의 라이선스 계약에 있다. “소프트웨어 라이선스 제도”란 한마디로 소프트웨어 제작사들을 닌텐도의 하청업체로 만드는 제도라 할 수 있다. 이 제도는 우선 소프트웨어 업체들이 닌텐도가 만든 소프트웨어 카세트를 사는 것을 전제로 한다. 따라서 설령 소프트웨어가 팔리지 않더라도 닌텐도는 손해를 보지 않는 닌텐도에게는 매우 유리한 제도였다. 게다가 소프트웨어 개발이익에는 상한선이 있어 히트 상품

1) 우즈미 이치로, “닌텐도 그 신화적인 기업 변신 전략” 2000

이 나왔다 하더라도 그 이익의 일부는 닌텐도에게 들어가게 되어 있다.

닌텐도는 덴치, 비디오 리서치와 같은 회사와 협조해 게임 소프트웨어의 질을 평가하는 제도를 개발하였다. 닌텐도 스스로가 소프트웨어의 평가기준을 설정하고 관계자들에게 정보를 제공하는 서비스였는데 닌텐도는 이 서비스를 “슈퍼마리오 클럽”이라 불렀다. 소프트웨어 제작사들은 만약 자사의 신제품에 대한 슈퍼마리오 클럽의 평가가 좋지 않을 경우, 그 제품의 개발을 즉시 중지하여 더 이상의 손실을 방지할 수 있었고, 판매업자들도 평가가 나쁜 제품은 생산하지 않음으로써 위험을 피해갈 수 있다.

닌텐도의 마케팅 전략은 소프트웨어 관리 정책에 응축되어 있다. “슈

퍼마리오 브라더스”라든지 “드래건퀘스트”와 같은 인기 소프트웨어들이 닌텐도의 재정을 윤택하게 하는 주역들이었다. 따라서 닌텐도는 소프트웨어 시장을 관리하는데 집중한다. 닌텐도와 라이선스 계약을 맺고 있는 소프트웨어 제작사는 일본과 미국에 백 여개사에 이른다. 이렇게 많은 제작사들이 새로운 소프트웨어의 개발에 매달리고 있으므로 자연스럽게 우수한 소프트웨어가 생산될 수 밖에 없다.¹

닌텐도는 패미컴의 경우 각 소프트웨어 제작사당 연간 5 종의 소프트웨어만 개발하도록 제한하고 있다. 이는 소프트웨어가 양적으로만 늘어날 경우, 저질 소프트웨어가 양산될 소지가 있기 때문이었다. 소프트웨어 관리는 일본내 뿐만 아니라 미국에까지 확대되었다.

1) 우즈미 이치로, “닌텐도 그 신화적인 기업 변신 전략” 2000

미국판 패미컴인 NES 에 관한 라이선스 계약은 더욱 엄격하였다. 연간 생산 종수를 5 종까지로 제한하는 것은 일본과 같았지만, 발매한 지 2 년 동안은 다른 텔레비전 게임용으로 개발할 수 없도록 한 점과 새로 개발된 소프트웨어를 평가하는 기준은 일본보다 엄격했다.

어린이들에게 인기를 끌 수 있는 소재라면 어떤것이라도 패미컴용 소프트웨어로 개발하려는 기업들이 많았다. 이러한 현상은 닌텐도에게 대단히 큰 광고 효과를 가져다 주었다. 게임 소프트웨어 분야에 여러 업체가 참여하면 할수록 닌텐도 브랜드의 인지도는 더욱 높아졌고 소비자들도 닌텐도에 대한 로열티가 높아졌다.

그 외에도 패미컴이 널리 보급됨에 따라 패미컴을 이용한 비즈니스라든가 판촉활동이 왕성해졌다. 그 중 가장 주목할 만한 것은 펍시콜

라와의 제휴였다. 이 제휴는 1989년 여름과 크리스마스를 겨냥한 판촉활동에서 이루어졌는데 펍시콜라는 미국 전역에서 “비디오게임 콘테스트”를 개최하여 참가자에게 NES, 게임보이, 게임 소프트웨어를 상품으로 제공했다. 펍시콜라가 여기에 투입한 금액은 1천만 불에 달했다.¹⁾ 한편 크리스마스에는 펍시콜라가 3천만 불을 투입하여 자신들의 전 상품에 닌텐도 게임에 등장하는 주인공들을 인쇄하고 소매점에는 NES를 제공했다. 이처럼 펍시콜라가 닌텐도와 제휴했던 것은 닌텐도의 인기에 편승하고자 하는 계산에서 나온 마케팅 전략이었다. 한편 닌텐도로서도 세계적인 음료 회사와 공동 마케팅을 전개함으로써 자신들의 매출 증가에 도움이 되고자 하는 전략의 일환이었다.

1) <http://www.nintendo.com>

한편 닌텐도는 상품 유통을 원활히 하고 재고 관리를 일원화하기 위해 시애틀에 대형 유통 센터를 설립했다. 이곳을 통해 3천 7백개의 소매점들이 온라인으로 연결되어 효율적인 상품 발송과 재고 관리가 이루어지게 되었다. 즉 유통 센터의 온라인 시스템을 통해 상품의 흐름을 조절하게 된 것이다. 그 결과 닌텐도는 고객의 요구에 즉시 대응할 수 있는 체제를 모두 갖추게 되었다.

5. 브랜드 경영 핵심

닌텐도는 시장 예측과 개척, 그리고 그에 맞는 상품을 개발하는데 꼭 필요한 “관리 체제”와 “의사 결정 시스템”을 잘 갖추고 있다. 그

런 까닭에 마이크로 컴퓨터 혁명에 따라 생성된 새로운 시장을 겨냥한 “패미컴”이라는 히트 브랜드가 탄생될 수 있었던 것이다.

닌텐도는 놀이를 비즈니스화하기 위해 패미컴을 만들었지만 하드웨어는 하나의 도구일 뿐 사업의 성패는 소프트웨어에 달려 있다고 생각했고 이 점이 다른 하드웨어 제작사들과 근본적으로 다른 점이였다. 닌텐도는 최신의 기술로 첨단 하드웨어를 만든 후 그 기기에 맞는 소프트웨어를 개발해 다시 새로운 부가가치를 창출하였다.

닌텐도는 소프트웨어를 개발하는 노하우를 가지고 있었으며 패미컴이라는 막강한 하드웨어 덕분에 닌텐도라는 브랜드를 강화할 수 있었다. 그 결과 소비자들이 비디오 게임기하면 닌텐도 브랜드를 연상할 수 있게 하였고 다른 회사의 게임기들도 자연스럽게 닌텐도 브랜드로 불려지게 되어 강력한 브랜드 파워를 갖게 되었다.

제 4 절 브랜드 경영 사례 조사 요약

국내 브랜드 10 개와 글로벌 브랜드 20 개에 대한 브랜드 경영 사례 조사연구를 통하여 많은 점을 발견했다. 브랜드 경영을 보다 발전시키기 위하여 브랜드 경영의 어느 분야를 진단평가 해야 할 것인가를 배우는데 30 개 브랜드 경영 사례조사는 큰 의미가 있었다.

특히 국내 브랜드와 글로벌 브랜드는 브랜드 경영에서 많은 차이점이 있음을 알게 되었다.

브랜드 경영 사례조사는 브랜드 개요, 브랜드 요소, 브랜드 구조 그리고 브랜딩 믹스 전략의 내용을 파악하고 마지막으로 브랜드 경영핵심 즉 브랜드 경영 교훈을 요약하는 순서로 연구의 틀을 만들었다.

브랜드 개요에서는 브랜드 런칭역사를 핵심으로 다루었는데 국내 브랜드 10 개중에서 진로를 제외하고는 브랜드 런칭역사가 글로벌 브랜드에 비하여 짧다는 것이 확연히 드러났다.

브랜드의 안정성, 역사성은 브랜드 가치평가의 중요한 요인의 하나이다. 브랜드의 역사가 길다는 것은 그만큼 시장에서의 소비자 평가가 있었고 그 평가의 바탕 위에서 성장해 왔음을 보여주는 사실이 되기 때문이다.

또한 브랜드 비전에 있어서 글로벌 브랜드들은 철저하게 브랜드 비전을 정립하여 이를 내부종사자는 물론 목표 소비자들에게 커뮤니케이션 하려는 노력을 하고 있는데 비하여 국내 브랜드들은 브랜드 비전에 대한 정확한 인식이 부족한 것으로 파악되었다.

브랜드 구성요소 즉 브랜드 네임, 로고, 캐릭터, 심볼마크, 슬로건, 패키지 등 브랜드를 구성하는 각각의 요소들을 파악했다. 사실상 소비자와 직접적으로 커뮤니케이션이 이루어지는 핵심 대상이 브랜드 구성요소이기 때문에 브랜드 구성 요소들은 브랜드 경영의 시작과 끝이라 할 만큼 중요하다.

국내 브랜드들의 공통적인 점은 거의 모든 브랜드들이 브랜드 슬로건이나 캐릭터를 갖고 있지 않다는 것이다. 또한 기업명(기업브랜드)과 브랜드와의 이중적 커뮤니케이션이 있는 브랜드들로 발견 되었다는데 브랜드 커뮤니케이션의 주체가 모호해지는 사례들이다.

국내 브랜드들은 브랜드 구성요소에 대한 많은 연구가 필요한 것으로 파악되고 있다.

브랜드 구조에 대한 조사 연구결과는 국내 브랜드와 글로벌 브랜드간에 확연한 차이점을 보였다.

브랜드 구조의 연구는 기업 브랜드와 패밀리 브랜드간의 수직적 브

랜드 구조와 패밀리 브랜드와 패밀리 브랜드 간 혹은 개별 브랜드간의 수평적 브랜드 구조에 관한 연구 조사였다.

국내 브랜드는 로만손, BYC, 삼지, 진로 등이 기업 브랜드와 제품 브랜드를 동일한 체계로 단일 브랜드 구조를 갖고 있는 반면 Anycall, Bean Pole 은 Samsung 과 제일모직이라는 모 브랜드의 후광효과를 탈피하여 점차 독립 브랜드로써의 브랜드 포지셔닝을 시도하고 있음을 알 수 있었다.

이와는 달리 글로벌 브랜드들은 단일 브랜드 구조로서 브랜드 커뮤니케이션 체계를 단순화 시키고 있다. 소비자 조사에서도 확인된 바와 같이 많은 소비자들은 기업 브랜드와 제품 브랜드가 동일한 경우를 선호하는 것으로 나타났다. 따라서 브랜드 구조를 진단, 평가하는 일은 브랜드 인지력을 높이는데 중요한 요인으로 평가되고 있다.

브랜딩 믹스 전략에서는 브랜드 플랫폼, 제품, 가격, 광고 및 판촉, 유통 시스템 등 5 가지를 믹스요인으로 파악하였다.

국내 브랜드와 글로벌 브랜드간에 가장 두드러지게 차이가 나타난 결과는 국내 브랜드는 브랜드 플랫폼에 대한 인식이 결핍되어 있고 브랜드 플랫폼을 제대로 정립하고 있는 기업이 존재하지 않는다는 것이다.

이와는 달리 모든 글로벌 브랜드는 확실한 브랜드 플랫폼을 갖고 있다. 즉, 브랜드 경영의 기본강령이 제대로 갖추어져 있다.

글로벌 브랜드는 렉서스를 제외하고는 100 년 이상의 긴 역사를 갖고 있으면서 제품개발, 기술혁신에 대한 투자를 일정수준으로 지키고 있다. 또한 글로벌 브랜드는 광고판촉의 대상을 세계시장과 세계 소비자를 목표로 하는데 국내 브랜드는 단순하게 국내 시장만 겨냥하고 있음을 알 수 있다.

글로벌 브랜드는 브랜드 경영(brand management) 혹은 브랜드 매니저 (brand manager) 제도를 채택하고 있는데 반하여 국내 브랜드는 브랜드 경영이란 용어에 대한 기본적인 이해가 부족함을 알 수 있었다.

30 개 브랜드 경영사례에 대한 연구조사는 국내 브랜드 경영과 글로벌 브랜드 경영과의 비교를 통해서 브랜드 경영진단 요인을 발굴하려는 목적과 브랜드 경영의 교훈을 배운다는 점에서 의미 있는 조사 연구였다. 현장조사의 한계, 각 브랜드 사이의 정보제공의 한계가 있었음을 지적해 두고자 한다.

제 5 장 브랜드 경영 진단 모델

제 1 절 진단 모델 개발 개요

본 연구의 핵심 내용인 브랜드 경영 진단모델을 개발하기 위하여 앞에서 설명한 바와 같이 몇 가지 절차적 연구 조사를 실시하였다. 먼저 브랜드 경영에 관한 문헌 연구를 통하여 브랜드 경영의 정의, 브랜드 경영 진단 모델의 기본 틀을 설정하였다. 기본틀에 대한 Kevin L. Keller교수(Dartmouth大)와 Bernd Smith교수(Columbia大)와 토의를 거쳐 브랜드 경영 진단 모델의 기본 틀을 확정하였다.

즉 브랜드 경영 진단의 핵심 요인을 브랜드 요소, 브랜드 구조, 브랜딩 믹스, 브랜드 리서치 그리고 브랜드 조직 등 5개 영역으로 압축하였다.

다음으로는 브랜드와 소비자와의 관계를 소비자 조사를 실시하여 파악하였다. 즉 브랜드 경영 요인들에 대한 소비자들의 태도나 인식에 관한 조사를 통하여 브랜드 경영 진단의 요인들을 파악하고 이 요인들의 중요도를 소비자 입장에서 알아보았다.

또 다른 조사는 브랜드 매니저들을 대상으로 실무현장에서 요구되는 브랜드 경영 진단 항목들을 파악하였다. 브랜드 매니저 조사는 KTF, LG, SK 등 국내 브랜드 회사와 HP, SAP 등 다국적 브랜드 회사를 포함한 41개 기업에 근무하고 있는 상위 관리자를 대상으로 실시되었다.

이와 같이 문헌연구, 소비자 조사, 브랜드 매니저 조사 등을 거쳐 브랜드 요소, 브랜드 구조, 브랜딩 믹스, 브랜드 리서치, 브랜드 조직

등 5개 브랜드 경영 영역에 대한 진단 항목을 개발하였다. 각 조사 결과에 따른 진단 항목 내용의 중요도를 선정하여 최종적으로 100개의 브랜드 경영 진단 체크리스트를 확정하였다. 또한 100개 진단 항목을 중심으로 각종 조사 결과에서 나타난 중요도와 본 연구 위원들의 객관적 의견을 토대로 5개 브랜드 경영 진단 영역에 대한 가중치를 산정하였다.

100개 진단 항목에 대한 평가 결과를 산술화 하여 기업 스스로가 브랜드 경영을 진단 평가하여 과학적인 결과를 얻을 수 있는 브랜드 경영 진단 모델이 완성되었다.

이렇게 완성된 브랜드 경영 진단 모델에 대한 이해도와 활용도

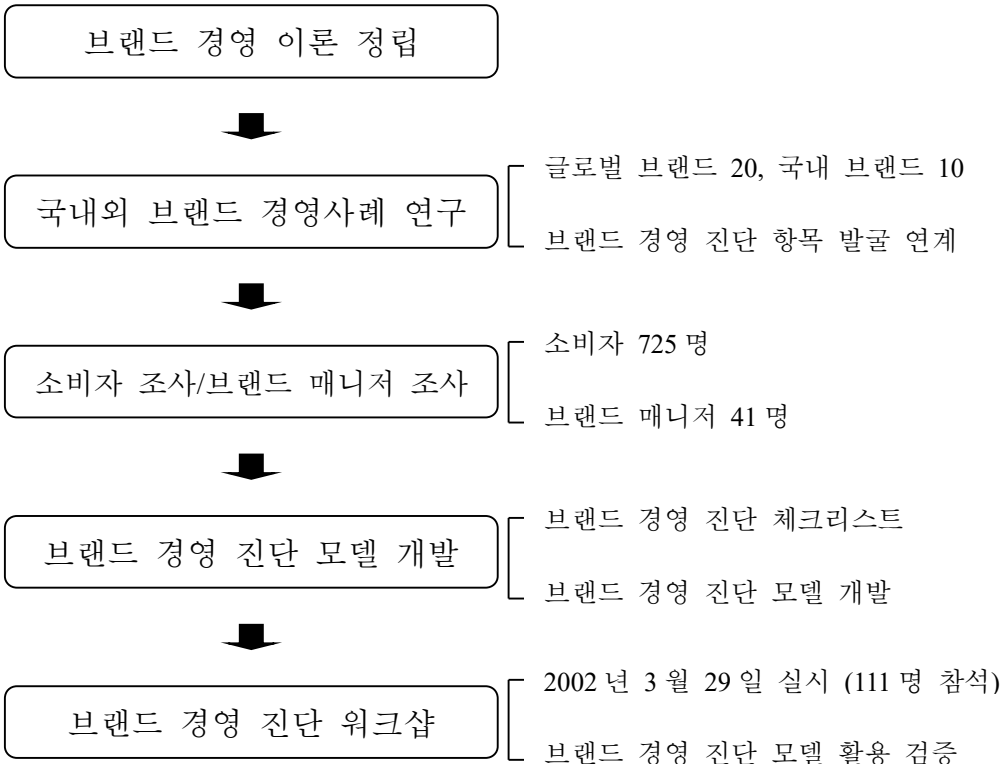
등을 검증하기 위하여 2002년 3월 29일 ‘브랜드 경영 진단 모델 워크샵’을 실시하였다. 워크샵에는 대기업 및 중소기업 등의 임원 및 사원 75명, 컨설팅 및 리서치 관련 전문직 30명, 자영업 및 학생 등 기타 6명 등 총 111명이 참석하였다.

이 워크샵에서는 한국 브랜드 경영 협회의 김주호 박사가 ‘디지털 시대의 소비자와 체험 브랜딩’이라는 주제로 발표를 하였고, ‘애니콜’과 ‘로만손’의 브랜드 매니저들의 각각의 브랜드 경영 성공사례를 발표하였다. 마지막으로 한국브랜드경영협회 회장인 김성제 박사가 ‘브랜드 경영 진단 모델’을 소개 발표하였다. 또한 참석자들을 통해 모델에 대한 이해도와 활용도에 대해 설문 실시하였다. 이 설문에 대해서 총 94명이 답하였으며 그 결과 응답자들은 브랜드 경영 진단 모델에 대해 이해가 쉽고, 활용도와 진단 문항이 적절하다는 의견을 주어 ‘브랜드 경영 진단 모델’은 객관적이고 활용도가 높다는 결론을 얻을 수 있었다.

<표 5-1> 브랜드 경영 진단 모델 개발



- 프로젝트 목표 확인
- 자료 수집
- 문제점 확인
- 브랜드 경영 정의 및 중요성
- Dartmouth 大 Kevin L. Keller 교수 방문 협의
- Columbia 大 Bernd H. Schmitt 교수 방문 협의



제 2 절 브랜드 경영요인에 대한 소비자 조사

소비자 조사(부록I 참조)는 브랜드 경영의 요인들에 대한 소비자들의 태도 및 선호를 파악하여 진단모델의 범주와 제 요인을 확인하기 위하여 이루어졌다. 먼저 제품을 구매하는 경우와 브랜드를 구매하는 경우의 구매의사결정에 영향을 주는 중요 요인들을 파악하고, 이를 바탕으로 브랜딩 믹스와 브랜드 요소의 주요 요인을 도출하였다. 그런 연후에 브랜드 구조에 대한 소비자의 태도를 파악함으로써 브랜드 구조에 대한 요인을 도출하였다.

소비자 조사는 2001년 11월 1일부터 22일까지 배포 및 수거가 이루어 졌다. 대상은 20대 이상의 성인이며, 전체 1,000명에서

배포되어 725부가 수거되어 72.5%의 회수율을 나타내었다. 통계분석은 SPSS로 처리되었으며, 조사대상의 인구통계적 특성은 다음과 같다.

<표 5-2> 소비자 조사의 인구통계적 특성

변수	특성	빈도	퍼센트
성별	남	418	57.7
	여	307	42.3
	합계	725	100
연령	20대	303	41.8
	30대	303	41.8
	40대	80	11.0
	50대	39	5.4
	합계	725	100
학력	고졸	91	12.6
	대졸	443	61.1
	대학원이상	109	15.0
	기타	82	11.3
	합계	725	100

조사의 주요 대상은 20대와 30대의 응답이 높았으며, 대졸과 대학원 이상의 고학력을 가진 응답자들이 대부분을 차지하였다.

1. 구매의사결정시 중요 요소

제품을 구매할 때, 가장 중요하게 생각하는 요인에 대하여 소비자들은 품질(30.5%), 가격(26.3%), 디자인(18.5%) 그리고 브랜드 네임(14.8%)의 순으로 응답하였다. 여기서 품질과 가격은 브랜딩 믹스에 해당하여, 디자인과 브랜드 네임은 브랜드 요소에 해당한다.

또한, 브랜드를 구매할 경우에 한정하여 구매의사결정에 영향을 미치는 중요한 요인으로는 가격(31.7%), 브랜드네임(28.0%) 그리고 구매장소의 편이성(19.6%)의 순으로 응답하였다. 여기서 가격과 구매장소의 편이성은 브랜딩 믹스에 해당하고 브랜드 네임은 브랜드 요소에 해당한다.

본 조사는 20대와 30대의 응답율이 높아 이들이 주요 응답군이라고 할 수 있다. 따라서 이들만을 추출하여 구매의사결정에 영향을 주는 요소를 파악하였다. 제품구매의사결정에서는 추출된 자료의 결과가 전체자료의 결과와 다르지 않았으나 브랜드를 구매하는 경우에는 브랜드 네임이 가장 중요한 요소로 부각되었다.

<표 5-3> 구매의사결정의 중요요인

(복수응답)

제품구매 결정요인	품질	제조회사	가격	브랜드네임	디자인	기타	합계
빈도(%)	442(30.5)	105(7.2)	382(26.3)	214(14.8)	368(18.5)	39(2.7)	1,450(100)
브랜드 구매 결정요인	브랜드네임	구매장소의 편이성	저렴한 가격	광고의 모델	회사 이미지	기타	합계
빈도(%)	406(28.0)	284(19.6)	459(31.7)	27(1.9)	153(10.6)	121(8.3)	1,450(100)

그리고 브랜딩 믹스와 브랜드 요소에 대한 소비자들의 태도를 파악하기 위하여 제품선택 시 중요하게 생각하는 요인들을 응답자의 특성별로 살펴보았다. 성별을 기준으로 보았을 때, 남성의 경우, 품질, 제조회사, 가격 등 브랜딩 믹스의 비율이 근소하지만 평균보다 높았고, 여성의 경우는 브랜드네임, 디자인 등 브랜드 요소에 더 많은 비중을 주는 모습을 보인다.

연령을 기준으로 했을 때, 20대와 30대 이상의 연령층으로 소비자들의 태도가 나뉘는 모습을 보인다. 20대의 경우 품질 및 가격보다는 디자인의 비율이 높아 브랜드 요소를 중시한다고 할 수 있으나, 30대 이상에서는 브랜딩 믹스의 비율이 높게 나타났다. 학력 면에서는 대졸이상의 고학력일수록 브랜드 네임에 따른 제품선택의 비율이 평균보다 높아 브랜드 요소를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

<표 5-4> 응답자 특성별 구매결정요인

제품구매 결정요인	특성	품질	제조회사	가격	브랜드 네임	디자인	기타	합계
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
성별	남	263(59.5)	68(64.8)	227(59.4)	116(54.2)	141(52.6)	141(52.6)	418(57.7)
	여	179(40.5)	37(35.2)	155(40.6)	98(45.8)	127(47.4)	127(47.4)	307(42.3)
연령	20대	180(40.7)	35(33.3)	147(38.5)	94(43.9)	137(51.1)	13(33.3)	303(41.8)
	30대	191(43.2)	48(45.7)	163(42.7)	87(40.7)	99(36.9)	18(46.2)	303(41.8)
	40대	50(11.3)	15(14.3)	51(13.4)	23(10.7)	17(6.3)	4(10.3)	80(11.0)
	50대	21(4.8)	7(6.7)	21(5.5)	10(4.7)	15(5.6)	4(10.3)	39(5.4)
학력	고졸	55(12.4)	8(7.6)	46(12.0)	18(8.4)	50(18.7)	5(12.8)	91(12.6)
	대졸	277(62.7)	60(57.1)	229(59.9)	142(66.4)	159(59.3)	19(48.7)	443(61.1)
	대학원	61(13.8)	17(16.2)	64(16.8)	32(15.0)	38(14.2)	6(15.4)	109(15.0)
	기타	49(11.1)	20(19.0)	43(11.3)	22(10.3)	21(7.8)	9(23.1)	82(11.3)
브랜드 구매 결정요인	특성	브랜드 네임	구매장소 편이성	저렴한 가격	광고 모델	회사 이미지	기타	합계
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
성별	남	238(58.6)	238(58.6)	250(54.5)	14(51.9)	110(71.9)	73(60.3)	418(57.7)
	여	168(41.4)	168(41.4)	209(45.5)	13(48.1)	43(28.1)	48(39.7)	307(42.3)
연령	20대	182(44.8)	108(38.0)	204(44.4)	13(48.1)	46(30.1)	53(43.8)	303(41.8)
	30대	166(40.9)	120(42.3)	184(40.1)	12(44.4)	71(46.4)	53(43.8)	303(41.8)
	40대	44(10.8)	31(10.9)	47(10.2)	1(3.7)	26(17.0)	11(9.1)	80(11.0)
	50대	14(3.4)	25(8.8)	24(5.2)	1(3.7)	10(6.5)	4(3.3)	39(5.4)
학력	고졸	36(8.9)	42(14.8)	67(14.6)	5(18.5)	10(6.5)	22(18.2)	91(12.6)
	대졸	259(63.8)	170(59.9)	286(62.3)	12(44.4)	92(60.1)	67(55.4)	443(61.1)
	대학원	66(16.3)	36(12.7)	53(11.5)	6(22.2)	34(22.2)	23(19.0)	109(15.0)
	기타	45(11.1)	36(12.7)	53(11.5)	4(14.8)	17(11.1)	9(7.4)	82(11.3)

그리고 브랜드구매의사결정요인을 응답자 특성별로 파악한 결과, 남성의 경우에는 회사이미지의 비율이 평균보다 높았으며, 브랜드

네임, 구매장소의 편의성의 비율도 평균보다 높게 나타났다. 여성의 경우는 가격과 광고모델의 비율이 비교적 높았다. 브랜드 네임에 대한 비율은 평균과 비슷하게 나타났다.

연령의 측면에서, 20대는 비교적 광고모델을 중시하며, 30대 이후는 회사의 이미지를 중시하는 것으로 나타났다. 그리고 학력 면에서, 고졸의 경우는 구매장소의 편의성과 저렴한 가격을 중시하는 반면, 대졸과 대학원에서는 브랜드네임과 구매장소의 편의성을 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

전체적으로 보았을 때, 소비자들은 품질과 가격에 대하여 가장 중요하게 생각하고 있었으며, 그 밖에 브랜드 네임, 구매장소의 편의성, 회사이미지, 디자인 등이 중요 요소로 나타났다.

2. 브랜드 요소 요인과 브랜딩 믹스 요인

위의 구매의사결정에 중요 요인들을 바탕으로 브랜드 요소요인과 브랜딩 믹스요인을 도출할 수 있다. 응답자들은 제품을 구매하거나 브랜드를 구매하는 의사결정에서 브랜딩 믹스와 브랜드 요소 중 어느 하나에 지나치게 비중을 두지 않고 두 요인을 모두 고려하는 것을 알 수 있다.

먼저 구매의사결정에 많은 영향을 미치는 브랜드 요소 요인으로는 브랜드 네임, 브랜드 이미지, 기업 이미지, 패키지 디자인이 중요 요소로 나타났다. 그리고 브랜딩 믹스 요인으로는 품질, 가격, 구매용이성, 광고모델, 사후관리(A/S) 등이 중요하게 나타났다.

<표 5-5> 브랜드 요소 요인과 브랜딩 믹스 요인

브랜드 요소 요인	브랜딩 믹스 요인
브랜드 네임	품질
브랜드 이미지	가격
패키지 디자인	구매 용이성
-	광고모델
-	A/S

소비자들은 구매의사결정에서 브랜드 요소 요인과 브랜딩 믹스 요인을 모두 고려하지만, 각각의 중요도는 약간 다르게 나타난다. 이 두 요인의 중요도를 분석해보면, 전반적으로 브랜딩 믹스의 중요도가 브랜드 요소보다 조금 더 높은 것으로 나타난다. 이러한 차이는 응답자의 특성을 기준으로 보면 더 잘 파악할 수 있다.

성별을 기준으로 보면, 남녀별로 큰 차이를 보이는 요인은 회사 이미지와 광고 모델 요인이다. 남성의 경우 회사이미지를 중시하는 한편, 여성의 경우에는 브랜드이미지보다는 광고모델을 더 중시하는 경향이 있다. 따라서 남성의 경우는 브랜드 요소를, 여성의 경우는 브랜딩 믹스를 더 중시하는 경향이 있다고 할 수 있다.

연령을 기준으로 보면, 회사이미지에 대하여 20대와 30-40대 간의 차이가 크게 나타났다. 30-40대의 경우 회사이미지를 중요시하는

반면, 20대에서는 그 중요도가 낮게 나타났다. 또한 가격측면에서 50대와 나머지 연령대에서 차이가 발견되었다. 회사이미지는 30대와

40대에서 높게 나타났으며, 브랜드이미지는 20대, 구매용이성은 40대, 가격의 적절성은 20대와 40대가 높게 인지하고 있다. 즉, 20대는 브랜드 이미지 등 브랜드 요소를 중시하고 다른 연령대에서는 일반적으로 브랜딩 믹스를 더 중시한다고 할 수 있다.

학력을 기준으로 회사이미지, 브랜드이미지 그리고 패키지 디자인에 대하여 유의한 차이가 발견되었다. 대졸과 대학원 이상의 학력에서는 회사이미지와 브랜드 이미지를 매우 중시하여 브랜드 요소를 중시하는 반면, 고졸의 학력을 가진 응답자는 이를 덜 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 반면에 패키지 디자인 요인은 고졸학력의 응답군에서 중요하게 생각하는 것으로 보인다. 제품의 품질, 가격 적절성, 사후관리의 요인에 대해서는 모두 높게 인지하고 있다.

종합해보면, 품질과 가격 등의 브랜딩 믹스에 대해서는 대부분의 응답자들이 중요하게 생각하고 있으며, 여기에 20대와 고학력의 응답자와 같이 응답군의 특성에 따라 회사이미지와 브랜드 이미지 같은 브랜드 요소를 더불어 중요하게 생각하고 있다. 따라서 브랜드 요소 요인과 브랜딩 믹스 요인은 어느 하나를 제외하고는 구매 의사 결정을 올바르게 설명할 수 없다. 따라서 브랜드 경영의 요인으로 브랜드 요소 요인과 브랜딩 믹스 요인이 모두 포함되어야 할 것이다.

<표 5-6> 브랜드 경영 요인의 중요도

	특성	회사 이미지	브랜드 이미지	제품의 품질	구매 용이성	가격 적절성	광고모델	패키지 디자인	사후관리
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
성별	남	4.02(0.78)	4.00(0.92)	4.49(0.77)	3.82(0.85)	4.17(0.82)	2.99(1.09)	3.61(0.90)	4.36(0.81)
	여	3.91(0.71)	4.02(0.83)	4.51(0.69)	3.92(0.82)	4.25(0.82)	3.13(0.94)	3.56(0.86)	4.39(0.79)
연령	20대	3.90(0.77)	4.07(0.81)	4.51(0.74)	3.89(0.83)	4.26(0.77)	3.09(0.97)	3.63(0.86)	4.36(0.80)
	30대	4.01(0.73)	3.98(0.95)	4.46(0.77)	3.86(0.85)	4.16(0.90)	3.04(1.08)	3.60(0.91)	4.39(0.80)
	40대	4.13(0.68)	4.01(0.74)	4.64(0.53)	3.91(0.81)	4.35(0.60)	2.90(1.03)	3.45(0.87)	4.45(0.71)
	50대	3.92(0.84)	3.79(1.06)	4.36(0.81)	3.59(0.88)	3.85(0.87)	3.10(1.10)	3.51(0.94)	4.26(0.99)
학력	고졸	3.76(0.82)	3.58(1.04)	4.46(0.81)	3.82(0.90)	4.08(0.88)	3.24(1.03)	3.81(0.86)	4.33(0.87)
	대졸	4.01(0.68)	4.07(0.81)	4.51(0.71)	3.88(0.80)	4.23(0.82)	3.04(0.99)	3.54(0.87)	4.38(0.81)
	대학원	4.02(0.87)	4.15(0.94)	4.49(0.81)	3.91(0.88)	4.26(0.80)	2.90(1.15)	3.51(0.96)	4.40(0.76)
	기타	3.94(0.84)	3.98(0.83)	4.45(0.72)	3.74(0.91)	4.17(0.78)	3.09(1.07)	3.72(0.84)	4.38(0.76)
	전체	3.97(0.75)	4.01(0.88)	4.50(0.74)	3.86(0.84)	4.21(0.82)	3.05(1.03)	3.59(0.89)	4.38(0.80)

3. 브랜드 구조

브랜드 구조는 기업 브랜드, 제품 브랜드, 개별 브랜드의 수직적 관계와 수평적 관계를 말하는 것으로 브랜드와 소비자 또는 고객과의 커뮤니케이션에 중요한 영향을 준다. 브랜드 확장은 브랜드 포트폴리오, 브랜드 계층화, 등 브랜드 구조와 직접적 관계가 있으며 이러한 것도 고객과의 커뮤니케이션에 영향을 미친다. 따라서 브랜드 구조에 대한 평가, 진단, 조정 등의 브랜드 구조 전략은 브랜드 경영의 한 축이 된다.

본 연구에서는 소비자 조사를 통하여 소비자들은 어떠한 브랜드

구조를 선호하는가를 파악하였다. 이러한 선호는 브랜드 구조의 중요성을 결정하는 하나의 기준이 될 수 있을 것이다. 조사결과 응답자들이 선호하는 브랜드 구조는 단일브랜드구조가 지배적으로 나타났다. 단일 브랜드 구조란, 회사명과 제품명이 일치하는 것이다. 따라서 회사명과 제품 브랜드가 동일한 경우에 마케팅 효과가 큰 것으로 나타났다.

<표 5-7> 브랜드 구조에 대한 선호도

변수	빈도(%)	변수	빈도(%)
단일 브랜드 구조	430(59.3)	기업브랜드 선호	216(29.8)
보증 브랜드 구조	141(19.4)	상관없음	117(16.1)
독립 브랜드 구조	154(21.2)	제품브랜드 선호	393(54.1)
합계	725(100)	합계	725(100)

4. 브랜드 경영의 주요 범주

소비자 조사를 통하여 브랜드 경영을 구성하는 브랜드 요소, 브랜딩 믹스 그리고 브랜드 구조의 3가지 범주가 확인되었다. 브랜드 요소에는 브랜드 네임, 브랜드 이미지, 기업 이미지, 패키지 디자인 등의 요인이 포함되며, 브랜딩 믹스에는 품질, 가격, 구매용이성, 광고모델, 사후관리(A/S) 등의 요인이 포함된다. 그리고 브랜드

구조는 단일 브랜드 구조, 보증 브랜드 구조 그리고 독립브랜드

구조로 회사명과 제품명의 관계가 소비자 및 고객과의 커뮤니케이션에 영향을 미친다.

또한, 브랜드를 인식하고 구매를 행하는 주체는 소비자이므로 소비자의 인식정도와 인식의 변화, 시장 변화 등을 파악하는 브랜드 리서치활동은 매우 중요하다. 브랜드 리서치는 기업의 브랜드 경영의 성과를 파악하는 측정과정이라고 할 수 있으며, 측정이 없으면 평가와 개선이 불가능하다. 따라서 브랜드 리서치도 브랜드 경영의 한 범주가 되어야 할 것이다.

더불어 브랜드 경영은 브랜드를 창출, 운영, 평가하는 브랜드 조직을 필요로 한다. 브랜드 조직을 바탕으로 하여 브랜드 요소를 창출하고 브랜딩 믹스를 관리하여 마케팅 효과를 극대화 할 수 있다. 따라서 브랜드 조직을 브랜드 경영의 범주에 포함하였다.

종합해보면, 브랜드 경영의 효과를 파악하기 위해서는 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 조직 그리고 브랜드 리서치의 내용을 파악하여야 할 것이다.

제 3 절 브랜드 매니저 조사

1. 브랜드 매니저 제도

브랜드 매니저 (brand manager)라 함은 브랜드에 대한 기획 · 개발 · 마케팅 · 평가하는 일련의 브랜드 경영 활동을 담당하는 권한과 책임을 부여받은 브랜드 경영자 또는 브랜드 관리자를 일컫는 말이다.

미국의 P&G 같은 선진 기업들은 1945년대 이후부터 브랜드 매니저 제도를 도입하여 일체의 브랜드 경영을 브랜드 매니저들에게 맡기는 브랜드 경영을 실시해 오고 있다.

브랜드 매니저들은 브랜드 기획, 브랜드 개발, 브랜드 광고·판촉, 브랜드 마케팅, 브랜드 조사 등 브랜드 경영의 현실을 가장 잘 파악하고 있는 사람들이다.

물론 우리나라의 경우, 브랜드 매니저 제도를 도입하고 있다 하더라도 브랜드 매니저들에게 권한이양이 충분하게 이루어지고 있는 기업들이 많지 않다. 그러나, 브랜드 매니저 제도를 채택하려는 경향이 높아져 가고 있어 점점 이 제도가 발전되고 있다.

브랜드 매니저들은 기본적인 자질을 갖추어야 하는데 그 대표적인 요건들은 다음과 같다

- 1) 브랜드 매니저들은 심혈을 기울여 브랜드에 심취해야 한다.
- 2) 문제 해결 능력과 대안을 제시해야 한다.
- 3) 창의력이 뛰어나고 타인의 의견을 경청해야 한다.
- 4) 애매모호한 경우에 결단을 내릴 수 있는 능력을 갖추어야 한다.
- 5) 조직을 통하여 업무를 진행하려는 조직력을 갖추어야 한다.

- 6) 커뮤니케이션 기술과 능력이 뛰어나야 한다.
- 7) 항상 정열적이어야 한다.
- 8) 동시에 많은 과제를 해결할 수 있는 입체적 능력을 갖춰야 한다.

한마디로 브랜드 매니저들은 팔방미인, 다재 다능한 능력을 갖춰야 한다.

2. 브랜드 매니저 조사

브랜드 매니저 조사의 목적은 브랜드 경영 현장을 담당하는 상위 관리자들이 요구하는 브랜드 경영 진단 내용이 무엇인가를 중요 항목별로 알아보는데 있었다.

다음과 같이 41개사의 브랜드 경영자, 브랜드 관리자 등 브랜드 경영에 직·간접적으로 관련된 사람들을 대상으로 조사가 이루어졌다. 조사 방법으로는 41개사의 해당자들에게 각 회사의 현실을 중심으로 브랜드 경영을 진단하는데 요구되는 항목들을 발굴 제출하거나, 현재 사용하고 있는 브랜드 경영 지침서 또는 브랜드 경영 백서 내용을 제출케하여 항목 서술식 조사 방법을 택했다.

브랜드 매니저 조사 참가 회사 및 참가자는 다음과 같다.

<표 5-8> 브랜드 매니저 조사 참가자

	이 름	회 사	직 위
1	조지호	KTF	부장
2	손인석	르블아이엔비	대표이사
3	강기영	한국생산성본부	전문위원
4	백성호	무형자산연구소	대표
5	김남순	LG투자증권	본부장
6	문지윤	수출입은행	행원
7	이석원	LG-Caltex 정유	부공장장
8	이정아	EDS	대리
9	이원윤	한국HP	부장
10	곽태원	현대화재해상	지도위원
11	김태호	안진회계법인	CPA
12	강동현	디지털조선일보	팀장
13	정성도	동양증권	본부장
14	지광남	한국산업은행	차장
15	김기태	IPR	이사
16	김효영	PWC	컨설턴트
17	이경진	SAP	이사
18	박병무	Bosstech	이사
19	박창욱	거봉 Int'l	상무
20	김성훈	한국썬마이크로시스템즈	과장
21	김원재	동양생명보험	상무보
22	김명진	네스디스플레이	대표이사
	이 름	회 사	직 위

23	이윤주	리더아이네트	이사
24	정홍기	한일항공기계	대표이사
25	김영숙	연세대학교	직원
26	김창범	덕화산업	대표이사
27	조병직	증권금융	대리
28	배용기	바이오리플라	이사
29	김재곤	엠아이넷	실장
30	남경우	케이엔씨산업	대표이사
31	박주용	한국공인회계사회	과장
32	김연수	주택은행	실장
33	이봉원	디지털마케팅	대표이사
34	윤익준	금강기획	차장
35	김상균	텔민트닷컴	대표이사
36	방윤준	키스톤테크놀로지	부사장
37	정인수	SK케미칼	본부장
38	이필수	조흥은행	차장
39	박상욱	에스넷시스템	부장
40	하병조	동원인컴	대표이사
41	김윤일	펜젠	대표이사

3. 브랜드 매니저 조사 결과

본 조사에 참여한 브랜드 매니저 41명이 제공한 브랜드 경영 진단 항목은 총 160개항이었다. 이들 중 중복된 것을 제외한 107개 항목을 주요 부문별로 그룹화하였다.

즉 브랜드 요소 부문이 21개 항목, 브랜드 조직 부문이 11개 항목, 브랜드 관리 및 리서치 부문이 28개 항목, 브랜딩 믹스 부문이 41개 항목 그리고 브랜드 구조 부문이 4개 항목으로 총 105개 항목으로 부문별 진단 체크 리스트는 다음과 같다.

(1) 브랜드 요소

- 1) 브랜드 요소들의 선택기준에 합당한가?
- 2) 브랜드 요소들이 연상성, 기억성, 국제성, 법률성이 어느 정도인가?
- 3) 브랜드 요소들은 제대로 있는가?
- 4) 브랜드 네임의 부정적 이미지가 있는가?
- 5) 브랜드 로고의 가독성이 쉬운가?
- 6) 브랜드 네임이 발음하기 쉬운가?
- 7) 브랜드 패키지에 대한 평가를 하는가?
- 8) 브랜드 이미지와 브랜드 네임이 상호 적합한가?
- 9) 브랜드 요소들이 연상하기 쉬운가?
- 10) 소비자들이 쉽게 인식할 수 있는가?
- 11) 브랜드 네임의 확정성을 검토하는가?
- 12) 지속적인 브랜드로 유효한가?
- 13) Brand Identity 표준을 보유하고 있는가?
- 14) 브랜드 스폰서 쉽을 하고 있는가?

- 15) Homepage를 가지고 있는가?
- 16) Homepage를 제대로 운영하고 있는가?
- 17) 브랜드 이미지와 패키지가 상호 적합한가?
- 18) 브랜드 에퀴티를 위해 얼마나 투자하는가?
- 19) 소비자들이 브랜드를 일부러 찾는가?
- 20) 브랜드 요소가 브랜드 가치를 증폭시키는가?
- 21) 브랜드가 사회적으로 좋은 이미지를 갖고 있는가?

(2) 브랜드 조직

- 1) 브랜드 전문 인력이 확보되어 있는가?
- 2) 최고 경영진의 브랜드 경영 인식이 어느 정도인가?
- 3) 중장기적 브랜드 경영 계획이 있는가?
- 4) 브랜딩 전략 조직이 있는가?
- 5) 브랜드에 대한 투자계획을 갖고 있는가?
- 6) 해외 브랜드 마케팅 의지와 능력을 점검하는가?
- 7) 경영자의 자질과 브랜드 경영 능력을 점검하는가?
- 8) 브랜드 경영자가 잠재고객, 유통업자, 종업원들에게 어떤 브랜드 비전을 제시하고 있는가?
- 9) 브랜드 약속을 제대로 지키고 있는가?
- 10) 전문적 브랜드 관리팀이 있는가?
- 11) 브랜드 관리팀이 제대로 운영되는가?

(3) 브랜드 관리 및 리서치

- 1) 브랜드 관리 규정이 있는가?
- 2) 브랜드 연상의 강도, 호의성, 독창성을 파악하는가?
- 3) 브랜드 트래킹을 하고 있는가?
- 4) 소비자 반응조사 결과를 제대로 활용하는가?
- 5) 브랜드 로열티를 조사하는가?
- 6) 동종의 타사 브랜드와 소비자 선호도를 비교하는가?
- 7) 소비자들이 타 브랜드와 차별화를 느끼고 있는가?
- 8) 브랜드의 시장 점유율을 파악하고 있는가?
- 9) 브랜드의 법적 보호(상표법)를 점검하고 있는가?
- 10) 브랜드의 국제화를 점검하는가?
- 11) 브랜드에 대한 투자는 적절한가?
- 12) 경쟁회사의 브랜드들을 모두 알고 있는가?
- 13) 경쟁회사의 브랜드를 상품별로 정리하는가?
- 14) 매년 브랜드 가치를 평가하는가?
- 15) 경쟁 브랜드에 대한 정보를 입수하고 있는가?
- 16) 등록상표를 제대로 관리하고 있는가?
- 17) 브랜드 에쿼티를 측정하는가?
- 18) 브랜드 개발과정을 모델화하고 있는가?
- 19) 브랜드 에쿼티 측정 투율이 있는가?
- 20) 브랜드 가치로 증가되는 판매량을 측정하는가?
- 21) 브랜드가 소비자들이 연상하기 쉽고 의미전달이 잘 되는가?
- 22) 브랜드가 어떤 이미지로 인식되고 있는가?
- 23) 소비자들이 브랜드를 쉽게 회상하는가?
- 24) 소비자들이 브랜드를 통하여 만족하는가?
- 25) 소비자들이 브랜드에 대하여 알고 있는가?

- 26) 핵심 소비자의 라이프스타일에 대한 정기적인 조사를 하고 있는가?
- 27) 주요 경쟁사 브랜드를 모니터하고 분석하고 있는가?
- 28) 브랜드가 온라인과 오프라인에서 보호될 수 있는가?

(4) 브랜딩 믹스

- 1) 브랜드 철학, 비전, 미션이 있는가?
- 2) 브랜드 가격 정책이 소비자의 인식에 합당한가?
- 3) 유통체계가 제대로 이루어 지고 있는가?
- 4) 광고, 이벤트 등이 제대로 이루어 지고 있는가?
- 5) 경쟁브랜드와 품질을 비교해 보는가?
- 6) 경쟁브랜드를 선택하는 소비자의 이유를 아는가?
- 7) 광고 선호도 조사를 하는가?
- 8) 광고 모델에 대한 인지도 조사를 하는가?
- 9) 광고 모델과 브랜드와의 적합성이 있는가?
- 10) 판촉활동과 브랜드 이미지와는 적합한가?
- 11) 가격할인이 브랜드 이미지에 미치는 영향을 파악하는가?
- 12) 어떤 브랜드로 스위치 되는가를 파악하고 있는가?
- 13) 제품기능이나 효익이 브랜드 요소들과 잘 연결되는가?
- 14) 소비자들이 쉽게 접할 수 있는 유통 경로인가?
- 15) 브랜드와 제품 가격간에 합리적인 관계를 갖고 있나?
- 16) 목표시장, 목표고객이 설정되어 있는가?
- 17) 브랜드에 대한 종사자들의 정확한 이해가 있는가?
- 18) 브랜드 광고 메시지가 일관성을 유지하는가?

- 19) 브랜드별 광고 예산은 적절한가?
- 20) 신기술, 신제품 개발 능력을 보유하고 있는가?
- 21) A/S 및 고객 만족 활동을 적극적으로 하고 있는가?
- 22) 브랜드의 잠재고객을 파악하고 있는가?
- 23) 브랜드 광고 메시지의 주제는 명확한가?
- 24) 브랜드의 궁극적인 대소비자 혜택은 무엇인가?
- 25) 경쟁브랜드와의 차별성은 무엇인가?
- 26) 현재와 미래의 목표 고객은 설정되어 있는가?
- 27) 미래의 경쟁브랜드를 파악하고 있는가?
- 28) 새롭게 진입하는 브랜드와 퇴출되는 브랜드를 파악하고 있는가?
- 29) 대소비자 광고 기준을 설정하고 있는가?
- 30) 인터넷 광고 기준과 정책이 있는가?
- 31) 브랜드 컨셉이 설정되어 있는가?
- 32) 브랜드에 숨은 장인 정신이 있는가?
- 33) 브랜드에 기술개발의 추세가 담겨 있는가?
- 34) 종사원이 브랜드를 신뢰하는가?
- 35) 구매의 결정요인은 무엇인가?
- 36) 브랜드를 확산시켜도 선호 이미지가 유지되는가?
- 37) 브랜드 믹스가 적절하게 활용되는가?
- 38) 시장은 성장성이 있는가?
- 39) 기술과 시장의 변화에 살아남을 수 있는가?
- 40) 시장에 대하여 지배력이 있는가?
- 41) 목표시장이 명확한가?

(5) 브랜드 구조

- 1) 브랜드 수평적, 수직적 체계가 되어 있는가?
- 2) 브랜드 확장 가능성을 확인하고 있는가?
- 3) 패밀리 브랜드인가, 개별 브랜드인가를 결정하고 브랜딩 전략을 전개하는가?
- 4) 글로벌 브랜드 계획을 갖고 있는가?

브랜드 매니저들은 브랜딩 믹스 부문에 가장 많은 진단 항목 수를 배정하였고 브랜드 관리 및 리서치 그리고 브랜드 요소 순으로 진단 항목의 수를 배정하였다.

브랜드 매니저 조사 결과는 브랜드 경영 진단 100항목 선정과 각 부문별 가중치 산정에 중요한 근거로 사용되었다.

브랜딩 믹스, 브랜드 요소, 브랜드 조직 부문은 브랜드 매니저 조사 결과와 최종 브랜드 경영 진단 요인의 가중치와 동일하며 브랜드 리서치 및 브랜드 구조 부문에서만 차이가 있다. 브랜드 매니저들은 브랜드 관리 및 리서치 부문이 브랜드 구조보다 더 많은 진단 항목 수를 배정함으로써 그 중요도를 나타내고 있다.

제 4 절 브랜드 경영 진단 항목의 개발

1. 브랜드 경영 진단 항목 개발 배경

본 연구의 목적은 기업 스스로가 시행할 수 있는 브랜드 경영 진단 모델을 개발하는데 있다.

기업 스스로가 자체 진단 평가를 하는데는 진단 항목의 내용 설정이 중요하다. 즉 어떤 내용을 진단 항목으로 설정할 것인가와 그 설정은 객관적인가가 중요한 과제이다. 본 연구는 진단 항목을 설정하기 위하여 몇 가지의 절차적 조사와 연구과정을 거쳤다.

먼저 선행 연구를 통하여 브랜드 경영의 정의를 설정하고 이에 기초적인 진단 항목을 설정하였다. 즉 브랜드 경영이란 조직을 통하여 브랜드 요소들을 개발하고 브랜딩 믹스 과정을 거쳐 브랜드 마케팅을 이룩하고 브랜드 리서치나 브랜드 평가를 실시하여 그 결과를 피드백하는 일련의 계획과 활동을 의미하는 것이다. 따라서 브랜드 경영의 정의가 말하는 브랜드 조직, 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 리서치 등을 중요한 진단 부문으로 채택하였다.

그 후 1,000명의 소비자 조사를 통하여 소비자와 브랜드 간의 관계를 측정하였고 그 결과를 브랜드 경영 진단 항목 발굴에 참고하였다. 그리고 41개사의 브랜드 매니저 조사를 실시하여 브랜드 매니저들이 보는 브랜드 경영 진단 항목들을 파악하였다. 위의 내용들을 토대로 본 연구의 전문가 집단들이 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치 그리고 브랜드 조직의 5개 부문을 브랜드 경영의 핵심으로 전제하고 이들에 대한 경영 진단 100항목을 선정하였다.

2. 브랜드 경영 진단 100 항목

브랜드 경영에 관한 선행 연구와 소비자 조사, 브랜드 매니저 조사 결과를 근거로 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치, 브랜드 조직의 5개 부문에 브랜드 경영 진단 100 항목이 발굴되었다.

이들에 대한 구체적 요인들을 살펴 보면 브랜드 요소 부문은 브랜드 네임, 심볼마크, 브랜드 슬로건, 브랜드 캐릭터, 패키지 디자인 등 5개 요인으로 총 20개 진단 항목으로 설정하였다.

브랜드 구조 부문은 하나의 총체적 요인으로 총 9개 진단 항목으로 이루어졌다. 특히 한국 기업들이 소홀히 다룰 수 있는 브랜드 경영 부문이기 때문에 중요한 진단 요인으로 취급했다.

브랜딩 믹스 부문은 브랜드 플랫폼, 제품, 가격, 유통, 광고 판촉 등 5개 요인으로 총 44개 진단 항목으로 설정했다. 특히 브랜드 플랫폼이 20개 진단 항목을 배정한 것은 브랜드 경영의 출발대가 브랜드 플랫폼이기 때문이었다. 더욱이 한국 기업들이 대체적으로 브랜드 플랫폼에 대한 이해가 부족하지만 매우 중요한 요인이기 때문에 많은 진단 항목수를 배정하였다.

브랜드조직 부문은 브랜드 경영의 주체로서 매우 중요한 요인이다. 그러나 브랜드 경영체제가 정착되거나 제대로 도입되어 있지 않은 것이 한국 기업의 환경이다. 그렇기 때문에 브랜드 조직에 대한 이해가 부족하고 브랜드 매니저 제도를 도입하지 않고 있는 것이 한국 기업의 현실이다. 따라서 비교적 많은 21개의 진단 항목들이 배정되었다. 마지막으로 브랜드 소비자 조사나 브랜드 트래킹 등 브랜드 리서치가 지속적으로 이루어져야 한다. 진단 항목수는 6개 항목으로 다른 부문에 비하여 적으나 그 내용은 매우 중요하다.

종합하자면 브랜드 경영 진단은 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치, 브랜드 조직 등 5개 부문으로 이루어지며 5개 부문의 총 진단 항목은 100개로 이루어지고 있다.

<표 5-9> 브랜드 경영 진단 100 항목

(1 = 매우 그렇지 않다, 4 = 보통이다, 7 = 매우 그렇다)

	범주	진단항목	등급						
			1	2	3	4	5	6	7
1	브랜드 요소	브랜드 네임이 독특한 정체성을 갖고 있는가?							
2		브랜드 네임이 경쟁 브랜드와 차별되는가?							
3		브랜드 네임은 특허청에 등록되어 있는가?							
4		브랜드 네임이 사업내용과 연계되어 있는가?							
5		브랜드 네임이 국제적 시각을 가지고 있는가?							
6		심벌마크가 독창적인가?							
7		심벌마크가 사업내용과 연계되는가?							
8		심벌마크가 특허청에 등록되어 있는가?							
9		심벌마크가 단독으로 이미지 전달을 할 수 있는가?							
10		브랜드 슬로건이 있는가?							
11		브랜드 슬로건이 기업의 철학을 대변하고 있는가?							
12		브랜드 슬로건이 활용되고 있는가?							
13		브랜드 캐릭터가 있는가?							
14		브랜드 캐릭터가 독창적인가?							
15		브랜드 캐릭터가 사업내용과 연계되어 있는가?							
16		브랜드 캐릭터 활용이 잘 되고 있는가?							
	범주	진단항목	등급						

			1	2	3	4	5	6	7
17	브랜드 요소	패키지 디자인은 매우 독창적인가?							
18		패키지 디자인은 제품의 내용과 연계되고 있는가?							
19		패키지 디자인은 경쟁브랜드와 차별화 되어 있는가?							
20		패키지 디자인은 일관성을 가지고 있다.							
21	브랜드 구조	단일기업문화 혹은 단일사업의 경우, 회사명과 제품 브랜드네임이 동일한가?							
22		복합기업문화 혹은 다종사업의 경우, 회사명과 제품 브랜드 네임이 동일한가?							
23		수평적 구조, 즉, 카테고리별 브랜드 구조가 합리적인가?							
24		수직적 브랜드 구조, 즉, 기업 브랜드, 제품 카테고리 브랜드, 개별 브랜드 등 브랜드의 수직관계가 합리적인가?							
25		소비자들이 기업 브랜드와 제품브랜드와의 관계를 제대로 알고 있는가?							
26		브랜드 확장은 제품 라인이나 제품 종류를 고려하여 이루어지는가?							
27		브랜드 확장은 새로운 브랜드 네임 혹은 기존의 브랜드 네임 활용에 관한 원칙을 바탕으로 이루어지는가?							
28		회사명이 브랜드의 기능과 역할을 수행하는데 적합한가?							
29		회사명이 사업성격이나 제품 또는 서비스와 상호 연계되는가?							
30	브랜딩 믹스	브랜드 비전이 체계적으로 수립되어 있는가?							
31		내부 종사자, 소비자, 투자자들이 브랜드 비전에 공감하고 있는가?							
32		조직원 모두가 브랜드 비전이란 무엇인가를 알고 있는가?							
	범주	진단항목	등급						

			1	2	3	4	5	6	7
33	브랜딩 믹스	브랜드 미션이 설정되어 있는가?							
34		브랜드 미션은 실천 가능한 것인가?							
35		내부 종사자들이 브랜드 미션을 이해하고 있는가?							
36		실제적인 조직이나 기구를 통하여 브랜드 미션을 실행하고 있는가?							
37		자사 브랜드만의 독특한 개성이 정립되어 있는가?							
38		브랜드 개성이 경쟁브랜드와의 차별화 요소가 되는가?							
39		내부 종사자나 소비자들이 브랜드 개성을 알고 있는가?							
40		직원들이 브랜드 개성의 중요성에 대하여 알고 있는가?							
41		직원 모두가 브랜드 개성이란 무엇인가를 알고 있다.							
42		브랜드포지셔닝 목표는 소비자세그먼트, 가격, 품질, 경쟁브랜드 등이 고려되어 설정되는가?							
43		브랜드 주제 즉, 핵심역량이 확실한가?							
44		브랜드 주제가 정리되어 일관성이나 정체성이 확실한가?							
45		브랜드 주제를 근거로 브랜드를 확장하는가?							
46		브랜드 주제를 광고, PR 등의 브랜드 커뮤니케이션의 주제로 삼고 있는가?							
47		브랜드 비전, 브랜드 미션, 브랜드 개성, 브랜드 포지셔닝, 브랜드 주제 즉, 브랜드 플랫폼이 종합적으로 정립되어 있는가?							
48		직원들이 브랜드 플랫폼에 대하여 공감하고 있는가?							
49	브랜드 플랫폼을 실천하기 위한 노력이 구체적으로 진행되는가?								
	범주	진단항목	등급						

			1	2	3	4	5	6	7
50	브랜드 믹스	경쟁브랜드와 비교하여 품질이 매우 우수한가?							
51		제품이 독창적인가?							
52		제품이 특허권에 의하여 보호되는가?							
53		제품개발을 위한 지속적인 투자가 이루어지는가?							
54		제품개발이 소비자의 니즈에 바탕을 두고 이루어지는가?							
55		제품개발과 브랜드 개발이 상호 연관되어 이루어지는가?							
56		제품의 품질수준과 가격은 조화를 이루는가?							
57		가격이 경쟁브랜드와 비교하여 합리적인가?							
58		가격과 브랜드 가치가 상응하도록 노력하는가?							
59		경쟁사에 대하여 가격 주도권을 가지고 있는가?							
60		브랜드 유통조직을 갖추고 있는가?							
61		독립된 판매망을 갖추고 있는가?							
62		브랜드 SI(Store Identity)가 이루어져 있는가?							
63		소비자들이 찾는 곳에 판매되고 있는가?							
64		환불, 교환, 수선 등 브랜드 A/S가 제대로 이루어지고 있는가?							
65		판매요원들이 브랜드를 설명할 수 있을 만큼 충분히 교육되어 있는가?							
66		브랜드와 광고내용이 연계되어 브랜드 광고주체를 분명하게 나타내는가?							
67	광고목표집단이 합리적으로 미리 선정되어 있는가?								
	범주	진단항목	등급						

			1	2	3	4	5	6	7
68	브랜드 믹스	광고내용이 경쟁브랜드와 차별되는가?							
69		이벤트 등 판촉활동이 지속적으로 계획되고 집행되는가?							
70		광고, 판촉 등의 예산이 지속적으로 목표대로 집행되고 있는가?							
71		운동선수 등 스타들과의 Brand Endorsement 계약을 가지고 있는가?							
72		Brand Endorser들이 브랜드와 잘 연계되는가?							
73		문화 예술행사 등 공익을 위한 스폰서링을 하고 있는가?							
74	브랜드 조직	브랜드 매니저 시스템이 어느 정도 정착되어 있는가?							
75		브랜드 매니저들에게 충분한 권한과 임무를 부여하고 있는가?							
76		브랜드 매니저들은 브랜드에 심혈을 기울이고 있는가?							
77		브랜드 매니저들은 문제분석과 해결능력을 갖추고 있는가?							
78		브랜드 매니저들은 창의적이고 타인의 의견을 잘 경청하는가?							
79		브랜드 매니저들은 단호한 의사결정을 내릴 수 있는가?							
80		브랜드 매니저들은 어느 정도 정열적인가?							
81		브랜드 매니저들은 뛰어난 커뮤니케이션 기술을 갖추고 있는가?							
82		브랜드 매니저들은 입체적으로 업무를 수행하는 능력이 있는가?							
83		브랜드 매니저들은 조직을 통하여 업무를 수행하려는 협력자들인가?							
84	최고 경영자가 브랜드 경영에 대한 열정과 지식을 가지고 있는가?								
	범주	진단항목	등급						
			1	2	3	4	5	6	7

85	브랜드 조직	브랜드를 위한 홈페이지를 가지고 있는가?							
86		홈페이지는 다국적 언어로 되어 있는가?							
87		홈페이지 내용이 브랜드 위주로 되어 있는가?							
88		홈페이지는 방문객들에게 유익한 정보를 제공하는 역할을 하는가?							
89		홈페이지 상에서 방문객들은 활발한 활동 (게시판 등)을 하는가?							
90		홈페이지는 방문객들과 어느 정도로 인터랙티브 한가?							
91		상표, 디자인 등의 지적재산을 관리하는 기구가 존재하는가?							
92		지적자산을 관리하는 변리사 등 전문가들을 보유하고 있는가?							
93		CI, BI 등 브랜드 아이덴티티 시스템을 갖추고 있는가?							
94		직원들이 CI, BI에 대하여 제대로 숙지하고 있는가?							
95	브랜드 리서치	브랜드에 대한 정기적인 소비자 조사를 실시하는가?							
96		브랜드에 대한 소비자 조사결과를 최고 경영진이 중요하게 생각하는가?							
97		소비자 조사로 나타난 개선점을 즉시 개선하는가?							
98		경쟁브랜드에 대하여 정기적으로 벤치마킹하고 있는가?							
99		브랜드 모니터링을 정기적으로 실시하고 있는가?							
100		브랜드모니터링의 결과를 어느 정도 활용하는가?							

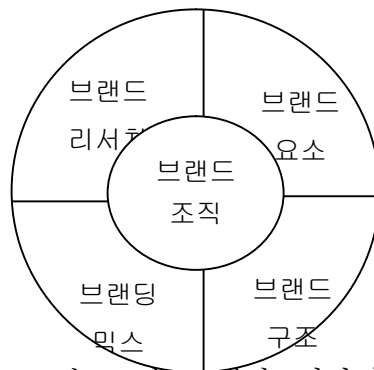
제 5 절 브랜드 경영 진단 모델

1. 기본모델

브랜드 경영이란 브랜드 요소들을 창출하고 브랜딩 믹스 즉, 브랜드에 대한 마케팅 믹스 요인들을 유기적으로 운영, 관리, 통제하여 마케팅 효과를 극대화 시킴으로써 기업의 부를 창출하려는 실천적 노력과 활동을 말한다. 또한 이와 같은 브랜드 요소 창출노력과 브랜딩 믹스활동을 측정함으로써 브랜드 효과를 높여가는 일련의 평가도 브랜드 경영에 포함된다. 결국, 브랜드 경영이란, 일정한 자질을 갖춘 조직원들이 명백한 브랜드 플랫폼을 가지고 브랜드를 창출, 운영, 평가하는 일련의 활동과 노력을 의미한다고 할 수 있다.

즉 브랜드 경영 체계는 그림과 같이, 브랜드 조직, 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치 등 5개 영역이 그 핵심이 된다. 따라서 브랜드 경영을 진단하기 위해서는 이와 같은 5가지 영역에 대한 구체적인 항목들을 추출하고 5개 영역에 대한 가중치를 산정함으로써 각 영역에 대한 중요도를 구분 평가한다.

<그림> 브랜드 경영의 체계



이를 기본으로 한 브랜드 경영 진단 평가의 기본 모델 방정식은 다음과 같이 도출된다.

$$Y = aX_1 + bX_2 + cX_3 + dX_4 + eX_5$$

Y : 브랜드 경영 평가

a. b. c. d. e : 각 독립변수에 대한 가중치

X₁: 브랜드 요소

X₂: 브랜드 구조

X₃: 브랜딩 믹스

X₄: 브랜드 조직

X₅: 브랜드 리서치

2. 가중치 산출

$Y = aX_1 + bX_2 + cX_3 + dX_4 + eX_5$ 에서 각 독립변수의 가중치 즉 a, b, c, d, e를 산출하는 것은 브랜드 경영 평가에 직접적인 영향을 미치므로 매우 중요한 작업이다. 각 가중치는 제조업, 서비스업, 완제품업, 반제품 또는 중간 원료업 등 산업의 분류에 따라 다소의 차이가 있을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 어느 산업에도 편중되지 않도록 서로 다른 업종의 41개사 브랜드 매니저 조사의 결과를 가중치 산정의 근거로 활용하였다.

또한 소비자 조사 결과와 선행 연구의 내용 등을 토대로 본 연구 위원들이 선정한 브랜드 경영 진단 100 항목을 기준으로 각 영역에 대한 가중치를 산정하였다.

5개 영역중에서 가장 중요도가 높은 것은 브랜딩 믹스로 0.4의

가중치가 산출되었다. 브랜딩 믹스 영역은 진단 항목수가 44문항으로 브랜드 플랫폼, 제품, 가격, 유통, 광고 판촉 등 브랜드 경영의 현실 요인이 가장 많은 부문이다. 다음으로는 브랜드 요소 즉 브랜드 네임, 로고, 캐릭터, 슬로건, 패키지 등 기본 요인으로 진단 항목이 20 문항으로 0.2의 가중치가 산출되었다. 또한 브랜드 조직은 브랜드 경영의 주체로서 브랜드 경영진과 브랜드 매니저의 역할과 능력이 매우 기본적이고 중요한 요인으로 평가되었다. 브랜드 조직의 진단 항목은 21로써 0.2의 가중치가 산출되었다.

브랜드 구조와 브랜드 리서치 영역은 각각 진단항목이 9문항과 6문항으로 선정되었고 이들에 대한 가중치는 모두 0.1로 산출되었다.

각 영역별 가중치는 표 (5-8)과 같다.

<표 5-10> 진단 영역별 가중치

범주	가중치
브랜드 요소	0.2
브랜드 구조	0.1
브랜딩 믹스	0.4
브랜드 조직	0.2
브랜드 리서치	0.1
합계	1

이와 같이 산출된 가중치를 적용한 브랜드 경영 진단 모델은

다음과 같다.

$$Y = 100\text{점} \times (0.2X_1 + 0.1X_2 + 0.4X_3 + 0.2X_4 + 0.1X_5)$$

본 연구 모델은 브랜딩 믹스가 브랜드 경영의 가장 중요한 핵심 부문이고 브랜드 요소와 브랜드 조직이 그 다음으로 중요한 부문임을 나타내고 있다. 또한 브랜드 구조와 브랜드 리서치 영역도 상대적으로는 중요도가 낮으나 각각 10%의 중요성을 갖고 있으므로 브랜드 경영의 중요한 내용으로 평가됨을 말해 주고 있다.

3. 브랜드 경영 진단 모델의 활용방법

본 브랜드 경영 진단 모델은 기업 스스로가 브랜드 경영을 진단함으로써 브랜드 경영의 질을 높여 궁극적으로 기업 가치를 제고시키는데 그 목적이 있다.

기업 자체가 브랜드 경영 진단 모델 즉 $Y = 100\text{점} \times (0.2X_1 + 0.1X_2 + 0.4X_3 + 0.2X_4 + 0.1X_5)$ 를 효율적으로 활용하여야 한다.

이 모델의 효율적 활용은 정확한 평가로부터 시작된다. 먼저 평가자질을 가진 기업 내부의 평가단을 구성하여 이들로 하여금 브랜드 경영 진단 100 항목을 기준으로 진단케 한다.

브랜드 경영 진단 100 항목은 7점 척도로 표시할 수 있도록 되어 있다. 여기서 1점은 “매우 그렇지 않음” (항목에 대한 매우 부정적

진단)을 의미하고 4점은 보통 그리고 7점은 “매우 그러함” (항목에 대하여 매우 긍정적 진단)을 의미한다. 각 진단 항목에 대하여 긍정적일수록 높은 등급을 체크한다.

본 진단 모델은 100점을 총점으로 진단한다. 그리고 각각의 영역에 해당하는 점수를 비율로 환산한다. 그렇게 하기 위해서는 체크된 점수의 합을 7 X 문항수로 나누어 그 비율을 각 영역의 비율로 사용한다. 이러한 비율을 모델에 적용하면 다음과 같다.

$$Y = 100\text{점} \times \left\{ 0.2\left(\frac{X_1}{140}\right) + 0.1\left(\frac{X_2}{63}\right) + 0.4\left(\frac{X_3}{308}\right) + 0.2\left(\frac{X_4}{147}\right) + 0.1\left(\frac{X_5}{42}\right) \right\}$$

X_1 : 브랜드 요소 등급의 합

X_2 : 브랜드 구조 등급의 합

X_3 : 브랜딩 믹스 등급의 합

X_4 : 브랜드 조직 등급의 합

X_5 : 브랜드 리서치 등급의 합

140 : 7 X 20 문항 (브랜드 요소)

63 : 7 X 9 문항 (브랜드 구조)

308 : 7 X 44 문항 (브랜딩 믹스)

147 : 7 X 21 문항 (브랜드 조직)

42 : 7 X 6 문항 (브랜드 리서치)

4. 브랜드 경영 진단 모델의 기대효과

브랜드 경영 진단 모델 개발은 중요한 몇가지의 시사점을 제시하고 있다.

첫째는 브랜드 경영(brand management)이라는 새로운 경영 패러다임을 제시하고 있다. 즉 브랜드가 경영의 핵심 대상으로 기업 경영의 목표가 되고 있음을 시사해준다. 특히 한국 기업들에게 있어서는 브랜드 경영에 대한 이해와 이의 도입을 추진할 수 있는 모티브를 제공하고 있다고 본다. 브랜드 경영을 위한 조직의 개발 즉 브랜드 매니저 제도의 도입과 브랜드 매니저 육성 등 브랜드 경영을 위한 기본적 환경 조성이 가능할 것이다.

둘째는 브랜드 경영은 브랜드 조직, 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치 등 5개 부문이 핵심임을 시사해 줌으로써 구체적인 브랜드 경영의 영역을 제시해 주고 있다. 따라서 본 모델은 진단 평가의 결과 그 자체는 물론이지만 평가 항목에 대한 이해만으로도 브랜드 경영의 질을 높일 수 있다고 본다.

셋째는 브랜드 경영 진단을 통하여 브랜드 경영 목표를 5개 영역 별로 설정할 수 있다. 설정된 목표를 달성하려는 일련의 활동을 통하여 경영의 질을 높일 수 있다. 브랜드 경영에 대한 과학적 평가가 가능하며, 과학적 평가는 미래의 브랜드 경영 목표에 영향을 줌으로써 궁극적인 브랜드 경영의 질을 높일 수 있다.

넷째는 기업 스스로가 브랜드 경영 진단을 실시함으로써 조직원들에 대한 브랜드 경영 마인드와 브랜드 관리의 과학화를 달성할 수 있다.

브랜드 경영 진단 모델은 브랜드 경영 평가를 계량화할 수 있으며 브랜드 경영을 과학화 시키는 효과를 기대할 수 있다. 그러나 이와

같은 기대효과는 기업 스스로가 브랜드 경영 진단 100 항목을 얼마나 객관적으로 평가하느냐에 그 신뢰성이 달려 있다.

제 6 절 브랜드 경영 진단 모델 워크숍

완성된 브랜드 경영 진단 모델에 대한 이해도와 활용도 등을 검증하기 위하여 2002년 3월 29일 ‘브랜드 경영 진단 모델 워크샵’을 실시하였다. 워크샵에는 대기업 및 중소기업 등의 임원 및 사원 75명, 컨설팅 및 리서치 관련 전문직 30명, 자영업 및 학생 등 기타 6명 등 총 111명이 참석하였다.

워크샵에서는 한국 브랜드 경영 협회의 김주호 박사가 ‘디지털 시대의 소비자와 체험 브랜딩’이라는 주제로 발표를 하였고, ‘애니콜’과 ‘로만손’의 브랜드 매니저들의 각각의 브랜드 경영 성공사례를 발표하였다. 마지막으로 한국브랜드경영협회 회장인 김성제 박사가 ‘브랜드 경영 진단 모델’을 소개 발표하였다. 또한 참석자들을 통해 모델에 대한 이해도와 활용도에 대해 설문(부록 참조)을 실시하였는데 이 설문에 대해 총 94명이 답하였으며 그 결과로 응답자들은 브랜드 경영 진단 모델에 대해 이해가 쉽고, 활용도와 진단 문항이 적절하다는 의견을 보여 ‘브랜드 경영 진단 모델’은 객관적이고 활용도가 높다는 결론을 얻을 수 있었다. 설문에 대한 자세한 결과는 다음과 같다.

1. 응답자 특성

<표 5-11> 워크샵 설문 응답자 특성

연령	빈도		비율		
	빈도	비율	빈도	비율	
20 대	26	27.7	회사원	65	69.1
30 대	46	48.9	전문직	23	24.5
40 대	20	21.3	자영업	2	2.1
50 대	2	2.1	학생	4	4.3
합계	94	100	합계	94	100

응답자의 연령대는 20 대와 30 대가 가장 높은 분포를 나타내고 있었으며, 이들은 회사원과 전문직 종사자들이 대부분을 차지하고 있었다.

따라서 응답자들은 주로 20 대와 30 대의 회사원 또는 전문직 종사자들이라고 할 수 있었다.

2. 브랜드 진단 모델에 대한 평가

<표 5-12> 워크샵 설문 응답 결과

		회사원			전문직		
		평균	표준편차	유의수준	평균	표준편차	유의수준
이해정도	20 대	3.88	0.81	0.460	4.25	0.50	0.381
	30 대	4.00	0.68		4.50	0.53	
	40 대	4.29	0.76		4.09	0.70	
	전체	4.00	0.72		4.26	0.62	
	유의수준	0.130					
효용성	20 대	3.63	0.72	0.036	4.25	0.50	0.677
	30 대	4.14	0.73		4.38	0.74	
	40 대	4.29	0.49		4.09	0.70	
	전체	4.02	0.74		4.22	0.67	
	유의수준	0.262					
활용성	20 대	3.53	0.64	0.185	4.00	0.82	0.293
	30 대	3.69	0.71		4.50	0.76	
	40 대	4.14	0.90		4.00	0.63	
	전체	3.71	0.73		4.17	0.72	
	유의수준	0.011					
진단항목	20 대	3.64	0.63	0.08	4.25	0.50	0.956
	30 대	4.06	0.73		4.25	0.46	
	40 대	4.29	0.49		4.18	0.60	
	전체	3.98	0.70		4.22	0.52	
	유의수준	0.150					

응답자 중 회사원만을 대상으로 하여 진단모델에 대한 평가를 살펴보면 먼저 진단모델의 이해정도는 대부분 쉽게 이해할 수 있다는 의견을 보였으며, 연령대 별로는 차이를 보이지 않았다. (유의수준 : 0.46). 따라서 회사원인 응답자들은 모델에 대하여 쉽게 이

해할 수 있는 것으로 나타났다.

진단모델에 대한 효용성에 대해서는 연령대별로 차이를 보였다. 즉, 30 대와 40 대는 평가점수의 평균이 4 점을 상회하여 도움이 많이 된다는 의견인 반면, 20 대는 그 효용성에 대하여 다른 연령대에 비하여 낮은 평균 점수(3.63)를 보였다. 또한 진단모델의 활용성에 대해서도 약간의 의견 차이를 보였다. 20 대와 30 대의 경우는 평균 점수가 3 점대로 나타난 반면, 40 대는 평균점수가 4 점으로 나타나 활용도가 높다는 의견으로 나타났다. 진단모델의 항목에 대해서는 30 대와 40 대는 좋은 항목이라는 의견인 반면 20 대에서는 보통 정도라는 의견이었으나 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

전문직에 종사하는 응답자들을 대상으로 분석한 결과 모델에 대한 이해정도, 유용성, 활용성 그리고 진단항목에 대하여 모두 4 점 이상의 응답을 보였으며, 연령대에 따라서 차이를 보이지 않았다. 따라서 모델의 이해도와 유용성, 활용도가 높다고 할 수 있으며, 모델의 항목들에 대해서도 좋은 항목이라는 응답을 보인다고 할 수 있다.

회사원과 전문직을 중심으로 위의 4 개 항목에 대하여 분석해 본 결과 모델에 대한 이해도, 유용성, 진단항목에 대해서는 통계적인 차이가 발생하지 않았다. 따라서 모델에 대한 이해도와 유용성, 진단항목의 적절성에 대해서는 동일한 의견을 가진다고 볼 수 있다. 그러나 모델의 활용에 대해서는 유의한 차이가 나타났는데 전반적으로 전문직에 종사하는 응답자가 모델의 활용도를 높게 평가하고 있었다.

또한 진단모델을 활용하는데 있어 어느 정도의 활용빈도가 적절할 것인가에 대해서는 적어도 매년 1 회 이상의 응답이 주를 이루었다.

즉, 응답한 전체 94 명의 응답자 중에서 분기별 1 회가 12 명, 반기별 1 회가 33 명, 매년 1 회가 46 명으로 나타났다. 따라서 대부분의 응답자들은 반기별 1 회 혹은 매년 1 회 정도가 적절하다는 응답을 한 것으로 파악되었다.

종합해보면, 응답자들은 모델의 이해가 쉽다는 데에는 동일한 의견을 보이고 있으며, 유용성과 문항의 적절성에서도 동일한 의견을 가지고 있다고 할 수 있다. 평균 점수들이 거의 4점 이상을 보이고 있으므로 모델의 이해, 유용성, 문항의 적절성은 높다고 할 수 있었다. 그리고 모델의 활용도에서는 약간의 차이를 보이고 있었는데 전문직이 회사원들에 비하여 모델을 호의적으로 평가하고 있으며, 활용도가 높다는 의견을 보이는 것으로 나타났다. 그리고 응답자들은 브랜드 경영 진단 모델을 반기별 혹은 매년 1회의 평가를 하는 것이 적절하다는 의견을 보였다.

브랜드 경영 진단 모델 항목에 대한 의견 중에 Brand Endorsement에 대한 항목에 대한 부정적인 의견이 나왔으나 이는 아직 Brand Endorsement에 대한 인식이 안 되어있기 때문이나 향후 진단 모델에 대한 계속된 연구시 고려할 사항이라 생각된다. 또한 진단 항목이 소비재를 취급하는 기업 위주로 되어 있는 것 같아 산업별로 구분을 하여 항목을 다양화하였으면 하는 의견이 있었고, 브랜드 리서치 부분과 e-brand에 대한 항목을 추가하였으면 하는 바람도 있었다. 이 의견들 또한 개인적인 의견들이었지만 이 부분에 대해서도 집중적인 논의가 이루어 져야 하겠다.

제 6 장 결 론

우리나라의 경제구조는 대외의존도 특히 수출에 대한 의존도가 매우 높다는 특징을 갖고 있다. 1970년대 이후 2000년대에 이르기까지 그러나 그 수출 구조는 대부분 노동집약 산업분야에 집중된 OEM 수출방식에 의한 국제 하청식 형태이다. 한국무역협회통계(2000년)에 따르면 대기업의 OEM 의존도는 39%, 중소기업의 OEM 의존도는 74%로서 고유 브랜드 수출이 전자는 61%, 후자는 26%에 불과한 것으로 조사되었다. 더욱이 OEM 수출조차도 저임국인 중국, 베트남, 태국, 인도네시아 등의 부상으로 그 한계에 직면하고 있다. OEM 수출과 고유 브랜드 수출은 부가가치 즉 이익창출이라는 측면에서 전자의 경우에는 후자에 비하여 매우 취약하다는 것이고 경쟁 우위력도 현저히 떨어진다는 것이다. OEM 수출 기업의 경영 구조는 점점 악화되고 외부환경을 극복할 수 있는 능력이 취약해 질 수 밖에 없다.

또 한편 국제적인 브랜드 가치평가 회사가 2000년의 세계 100대 브랜드를 발표했는데 이 중 미국이 60% 이상의 세계적 브랜드를 보유하고 있으며 영국, 프랑스, 독일, 이태리 등 선진국들이 그 다음을 잇고 있다. 한국은 삼성이 유일하게 그 중의 하나로 기록되고 있다. 이 점은 우리나라가 세계 12위의 수출국이라는 사실에 비하면 브랜드 경영 능력이 얼마나 낙후되어 있는가를 증명해주는 것이다.

또 다른 환경으로 주목할 것은 1995년 WTO의 출범과 함께 시장의 세계화가 급속하게 심화되고 있다는 사실이다. 더욱이 인터넷 등 정보통신의 발달은 세계 시장을 하나의 좁고 가까운 시장으로 만들어 주고 있고 글로벌 브랜드를 더욱 글로벌하게 만들어 주고 있다. 우리나라 기업이 국내 시장에서 생존하기 위해서라도 자기의 고유 브랜드를 경영하지 않으면 세계화되고 있는 국내 소비자들을 글로벌 브랜드들

에게 빼앗기지 않을 수 없게 된다.

위에서 설명된 구조적 환경과 새로운 세계 시장환경에서 우리나라 기업들이 생존할 수 있는 새로운 경영 패러다임을 채택하여야 한다. 그것은 제조 중심의 경영 마인드나 단순한 판매·마케팅 마인드를 벗어나 브랜드를 창출하고 이를 운영하고 평가하는 이른바 브랜드 경영 마인드를 갖는 일이다.

본 연구는 브랜드 경영에 관한 선진국의 문헌 조사, 브랜드 소비자 조사, 국내외 30대 브랜드 경영사례 조사 그리고 국내 기업 및 글로벌 브랜드사의 브랜드 매니저 41명에 대한 브랜드 경영이나 브랜딩 전략에 관련한 세계적 석학들인 다트머스 대학의 케빈 레인 켈러 교수와 컬럼비아 대학의 번트 스미트 교수와의 현지 방문 인터뷰를 통하여 브랜드 경영 진단 요인들을 발굴하였다. 이와 같은 각종 조사나 문헌 연구 또는 인터뷰를 통하여 중요한 브랜드 경영 진단 100항목을 추출하였다.

또한 브랜드 경영 진단 100항목을 각 주요 범주로 나누어 가중치를 설정하여 브랜드 경영 진단 모델을 개발하였다.

즉 브랜드 경영체계를 5가지의 범주로 구성하여 이들을 독립변수로 설정하였다. 5가지 변수는 브랜드 요소, 브랜드 구조, 브랜딩 믹스, 브랜드 리서치 그리고 브랜드 조직(브랜드 매니저 시스템) 등이고 각각의 변수들은 중요도에 따라 서로 다른 가중치를 산정하였다.

$$Y = aX_1 + bX_2 + cX_3 + dX_4 + eX_5 \dots\dots\dots (1)$$

Y: 브랜드 경영 평가

a. b. c. d. e: 각 요인들의 가중치

X₁: 브랜드 요소

X₂: 브랜드 구조

X₃: 브랜딩 믹스

X₄: 브랜드 조직

X₅: 브랜드 리서치

각 요인의 가중치

브랜드 요소(X₁): 0.2

브랜드 구조(X₂): 0.1

브랜딩 믹스(X₃): 0.4

브랜드 조직(X₄): 0.2

브랜드 리서치(X₅): 0.1

합계 : 1

$$Y = 100 \times (0.2X_1 + 0.1X_2 + 0.4X_3 + 0.2X_4 + 0.1X_5) \cdots \cdots (2)$$

브랜드 진단 100항목에 대하여는 각각 7점 척도로 진단할 수 있도록 하여 1점은 “매우 그렇지 않음”에서 7점은 “매우 그러함”으로 등급을 두었다.

본 브랜드 경영 진단 모델은 총점(만점)은 100점으로 하고 각 범주별 요인(독립변수)에 해당하는 점수를 비율로 환산한다.

따라서 최종적인 브랜드 경영 진단 모델은 다음과 같다.

$$Y = 100 \text{점} \times \left\{ 0.2 \left(\frac{X_1}{140} \right) + 0.1 \left(\frac{X_2}{63} \right) + 0.4 \left(\frac{X_3}{308} \right) + 0.2 \left(\frac{X_4}{147} \right) + 0.1 \left(\frac{X_5}{42} \right) \right\}$$

- X₁: 브랜드 요소 등급의 합
- X₂: 브랜드 구조 등급의 합
- X₃: 브랜딩 믹스 등급의 합
- X₄: 브랜드 조직 등급의 합
- X₅: 브랜드 리서치 등급의 합

브랜드 경영 진단 모델 개발은 브랜드 경영의 중요성을 구체적 범주 요인 별로 강조하고 있다. 또한 브랜드 경영의 대상과 체계 그리고 그 중요도를 구체적으로 제시하여 브랜드 경영의 정착과 브랜드 경영의 질을 높이기 하여 궁극적으로 기업 가치를 창출할 수 있는 새로운 경영 패러다임이라고 평가된다.

특히 모든 브랜드 회사들이 스스로 브랜드 경영 진단 100항목을 진단 평가함으로써 각 범주의 요인들에 대한 강점과 약점을 찾아낼 수 있고 취약점을 개선함으로써 브랜드 경영의 질을 높일 수 있다는 점에서 본 모델의 활용을 기대할 수 있다. 대기업은 물론 중소기업 또는 전문 중견 기업의 경영자나 브랜드 매니저들이 본 모델을 정기적으로 활용함으로써 경제적으로 브랜드 경영에 대한 총체적 진단을 할 수 있다는 점에서 활용의 편의성을 본 모델은 제공하고 있다.

끝으로 본 연구 프로젝트의 몇 가지 아쉬움과 연구의 한계를 지적하고자 한다.

첫째, 국내 10개 브랜드 경영 사례에 대한 연구에서 각 해당되는 회사에서 자료 제공이나 인터뷰를 꺼리고 있었다. 뿐만 아니라 아직도 브랜드 경영의 체제나 조직 등이 미숙하여 어느 부서에서 누가 담당하는지 애매한 브랜드 회사들이 많았다. 특히 대표이사나 중역들이 책임있는 답변을 꺼리거나 하위직을 통하여 응답하게 한 경우가 많았다. 브랜드 플랫폼에 관한 기본적 이해가 부족한 것은 글로벌 브랜드에 비하여 브랜드경영의 초보적 단계에 있음을 보여 주는 좋은 사례였다.

둘째, 글로벌 20개 브랜드 경영 사례조사에 있어서 관련 문헌, 홈페이지, 연감, 종합 카다로그, 부분적 인터뷰, 국내 매장방문 등을 실시하였으나, 본사에 대한 현장 방문이 아니었다는 점에서 많은 한계를 느꼈다. 앞으로 글로벌 브랜드 회사의 본사를 방문 조사하는 보다 장기적이고 구체적인 사례 조사가 실행되기를 기대한다.

셋째, 국내외 30개 브랜드에 대한 브랜드 경영 사례 조사 내용을 본문의 제 4장으로 취급하고 있어 본 보고서 디자인의 밸런스에 무리가 있다고 본다. 그러나 본 연구 보고서를 활용함에 있어서 성공한 국내외 브랜드들의 브랜드 경영 내용을 살펴 보는 것은 브랜드 경영의 벤치마킹 차원에서 유익하다고 판단하기 때문에 본문에서 이를 취급하고 있다.

앞으로 브랜드 경영에 관한 더 깊은 연구가 계속되기를 기대하는 한편 본 연구 모델이 많은 국내외 브랜드사 뿐만 아니라 학계나 연구기관들의 관심을 갖게 함으로써 궁극적으로 우리나라 기업들이 브랜드 경영의 새로운 패러다임을 정착시키는데 도움이 되기를 기대한다.



부록 I.

브랜드 소비자 조사

안녕하십니까?

(사)한국브랜드경영협회에서는 산업자원부의 “브랜드 경영 진단”(Brand Management Audit) 프로젝트를 진행하고 있습니다. 이와 관련하여 소비자들이 생각하는 브랜드 경영에 관한 요구와 관심을 조사하고자 합니다. 이에 성실한 응답을 해주시면 감사하겠습니다.

본 조사는 무기명으로 실시되고 결과가 통계적으로 처리되므로 응답내용에 대해서는 비밀이 보장됩니다. 또한 조사의 결과는 브랜드 경영 진단 모델 연구를 위한 자료로 활용될 것이므로, 그 외 다른 목적으로 사용되는 경우는 결코 없을 것입니다.

이 설문지에 포함된 각 문항에는 옳거나 그른 답이 있는 것이 아니며 여러분들이 느끼고 생각하는 바를 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다. 다소 번거로우시더라도 한 문항도 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

조사에 참여하여 주신 것에 대하여 진심으로 감사 드리며, 귀하의 건영을 빕니다.

2001년 11월
(사)한국브랜드경영협회
회장 김성제

본 조사와 관련하여 궁금하신 사항이 있으시면 아래로 연락하여 주시기 바랍니다.

전화 (02) 556-8752 FAX (02) 556-8753

Email: sungjaekim@brands.or.kr Webpage : <http://www.brands.or.kr>

우. 135-080 서울 강남구 역삼동 830-71 인정빌딩 8층 (사)한국브랜드경영협회

응답자 정보

성 별 : 1) 남자 2) 여자

연 령 : 1) 20 대 2) 30 대 3) 40 대 4) 50 대 이상

학 령 : 1) 고졸 2) 대졸 3) 대학원 이상 4) 기타

I. 브랜드 구매시 구매 의사 결정 요인에 관한 질문입니다.

1. 귀하가 제품을 구매시 가장 중요하다고 생각하시는 요인은 무엇입니까?
다음 중 2가지를 선택해 주십시오.

1)품질 2)제조회사 3)가격 4)브랜드 네임 5)디자인 6)기타 ()

2. 귀하가 브랜드를 선택할 때 구매 의사 결정 요인은 무엇입니까?
다음 중 2가지를 선택해 주십시오.

1)브랜드 네임 2)구매 장소의 편의성 3)저렴한 가격 4)광고의 모델
5)제조회사의 사회적 명성 6)기타 ()

II. 브랜드 선택 시 영향을 주는 요인들입니다. 각 요인들에 대한 중요도를
체크하여 주십시오.

3. 제조회사의 이미지

5----- 4----- 3----- 2----- 1
매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

4. 브랜드 이미지

5-----4-----3-----2-----1
매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

5. 제품의 품질

5-----4-----3-----2-----1
매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

6. 구매 용이성

5-----4-----3-----2-----1
매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

7. 가격의 적절성 (느끼시는 브랜드 품질의 정도와 가격과의 관계)

5-----4-----3-----2-----1
매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

8. 광고의 모델

5-----4-----3-----2-----1

매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

9. 패키지디자인

5-----4-----3-----2-----1
매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

10. 사후 관리 (A/S, 환불 등)

5-----4-----3-----2-----1
매우 중요하다 중요하다 그저 그렇다 중요하지 않다 전혀 중요하지 않다

11. 귀하가 A 브랜드를 구매 후 다음에는 A 브랜드 대신에 B 브랜드를 구매하였다면 그 이유는 무엇입니까?

- 1) 품질차이 2) 가격차이 3) 광고 4) 구매 용이 5) 사후 관리
- 6) 브랜드 네임 7) 기타

III. 브랜드 구조는 소비자들이 브랜드 인지력을 갖는데 매우 중요한 요인이 됩니다.

12. 귀하는 브랜드 구조상 어떤 형태의 구조가 적절하다고 생각하십니까?

- 1) 단일 브랜드 구조 예) 회사명 : 나이키, 제품명 : 나이키
- 2) 보증 브랜드 구조 예) 회사명 : 국제상사, 제품명 : 프로스펙스
- 3) 독립 브랜드 구조 예) 회사명 : P & G, 제품명 : 아이보리

- 단일 브랜드 구조 : 회사명 중시
- 보증 브랜드 구조 : 회사명과 패밀리 브랜드 동일 중시
- 독립 브랜드 구조 : 패밀리 브랜드 중시 (회사명 무시)

13. 귀하는 회사명(기업브랜드)와 제품 브랜드 네임 중 어느것이 중요하다고
생각합니까?

회사명 (기업브랜드)	상관없다	제품 브랜드네임
5----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1 ----- 0 ----- 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		

IV. 귀하께서 동일 계열의 제품 브랜드를 구매하실 때 글로벌 브랜드 혹은
국내 브랜드에 대한 선택 문제입니다.

14. 귀하는 평소 동일계열 제품을 구매하실 때

- 1) 반드시 글로벌 브랜드를 산다.
- 2) 반드시 국내 브랜드를 산다.
- 3) 제품 내용에 따라 선택한다.
- 4) 특별한 기준이 없다

15. 글로벌 브랜드 만을 선택하신다면 가장 큰 이유는 무엇입니까?

1)브랜드 네임 2)품질 3)디자인 4)가격 5)A/S 6)구매의 편의성

16. 국내 브랜드 만을 선택하신다면 가장 큰 이유는 무엇입니까?

1)브랜드 네임 2)품질 3)디자인 4)가격 5)A/S 6)구매의 편의성

- 응답해 주셔서 감사합니다 -

부록 II. 브랜드 소비자 조사 결과

1. 응답자의 일반적 특성

변수	특성	빈도	퍼센트
성별	남	418	57.7
	여	307	42.3
	합계	725	100
연령	20 대	303	41.8
	30 대	303	41.8
	40 대	80	11.0
	50 대	39	5.4
	합계	725	100
학력	고졸	91	12.6
	대졸	443	61.1
	대학원이상	109	15.0
	기타	82	11.3
	합계	725	100
출신도시	서울	386	53.2
	부산	54	7.4
	대구	44	6.1
	광주	15	2.1
	대전	24	3.3
	기타	202	27.9
	합계	725	100

응답자들의 특성을 살펴본 결과, 성별에 따라서는 거의 비슷한 양상을 보였다. 그러나 주 연령대는 20 대와 30 대였으며, 학력은 대졸과 대학원 이상이 주류를 이루었으며, 출신도시는 서울지역이 가장 많이 나타났다.

2. 브랜드 구매의사결정요인

(1) 제품 구매시 중요요인

요인	품질	제조회사	가격	브랜드네임	디자인	기타	합계
빈도(%)	442(30.5)	105(7.2)	382(26.3)	214(14.8)	368(18.5)	39(2.7)	1,450(100)

제품선택에서 중요하게 생각하는 요인을 전체적으로 분석하였을 때, 품질(30.5%)과 가격(26.3%)을 가장 중요한 요소로 꼽을 수 있으며, 그 다음으로는 디자인이 중요한 요인으로 나타났다.

(2) 브랜드 구매시 중요요인

요인	브랜드 네임	구매장소 편이성	저렴한 가격	광고의 모델	제조회사 명성	기타	합계
빈도(%)	406(28.0)	284(19.6)	459(31.7)	27(1.9)	153(10.6)	121(8.3)	1,450(100)

브랜드 구매시 중요한 요인은 저렴한 가격(31.7%)과 브랜드네임(28.0%)이 가장 많이 나타났으며 그 다음으로는 구매장소의 편이성의 비율이 높았다.

3) 응답자 특성별 제품선택요인

	특성	품질	제조회사	가격	브랜드 네임	디자인	기타	합계
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
성별	남	263(59.5)	68(64.8)	227(59.4)	116(54.2)	141(52.6)	141(52.6)	418(57.7)
	여	179(40.5)	37(35.2)	155(40.6)	98(45.8)	127(47.4)	127(47.4)	307(42.3)
연령	20 대	180(40.7)	35(33.3)	147(38.5)	94(43.9)	137(51.1)	13(33.3)	303(41.8)
	30 대	191(43.2)	48(45.7)	163(42.7)	87(40.7)	99(36.9)	18(46.2)	303(41.8)
	40 대	50(11.3)	15(14.3)	51(13.4)	23(10.7)	17(6.3)	4(10.3)	80(11.0)
	50 대	21(4.8)	7(6.7)	21(5.5)	10(4.7)	15(5.6)	4(10.3)	39(5.4)
학력	고졸	55(12.4)	8(7.6)	46(12.0)	18(8.4)	50(18.7)	5(12.8)	91(12.6)
	대졸	277(62.7)	60(57.1)	229(59.9)	142(66.4)	159(59.3)	19(48.7)	443(61.1)
	대학원	61(13.8)	17(16.2)	64(16.8)	32(15.0)	38(14.2)	6(15.4)	109(15.0)
	기타	49(11.1)	20(19.0)	43(11.3)	22(10.3)	21(7.8)	9(23.1)	82(11.3)
도시	서울	218(49.3)	45(42.9)	201(52.6)	126(58.9)	162(60.4)	20(51.3)	386(53.2)
	부산	34(7.7)	13(12.4)	27(7.1)	15(7.0)	17(6.3)	2(5.1)	54(7.4)
	대구	31(7.0)	6(5.7)	23(6.0)	14(6.5)	12(4.5)	2(5.1)	44(6.1)
	광주	11(2.5)	5(4.8)	8(2.1)	3(1.4)	3(1.1)	-	15(2.1)
	대전	15(3.4)	4(3.8)	8(2.1)	10(4.7)	10(3.7)	1(2.6)	24(3.3)
	기타	133(30.1)	32(30.5)	115(30.1)	46(21.5)	64(23.9)	14(35.9)	202(27.9)

제품 선택시 중요하게 생각하는 요인들을 응답자의 특성별로 나타내었다. 성별을 기준으로 본 결과, 남성의 경우, 품질, 제조회사, 가격의 비율이 근소하지만 높았고, 여성의 경우는 브랜드네임, 디자인의 비율이 높은 모습을 보인다. 연령을 기준으로 했을 때, 20 대의 경우 품질 및 가격보다는 디자인의 비율이 높다. 학력 면에서는 대졸이상의 고학력일수록 브랜드네임에 따른 제품선택의 비율이 높다. 그리고 서울에서 브랜드네임, 디자인의 비율이 평균보다 높을 것을 알 수 있다.

(4) 응답자 특성별 브랜드 선택요인

	특성	브랜드	구매장소	저렴한	광고	제조회사	기타	합계
		네임	편이성	가격	모델	명성		
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
성별	남	238(58.6)	238(58.6)	250(54.5)	14(51.9)	110(71.9)	73(60.3)	418(57.7)
	여	168(41.4)	168(41.4)	209(45.5)	13(48.1)	43(28.1)	48(39.7)	307(42.3)
연령	20 대	182(44.8)	108(38.0)	204(44.4)	13(48.1)	46(30.1)	53(43.8)	303(41.8)
	30 대	166(40.9)	120(42.3)	184(40.1)	12(44.4)	71(46.4)	53(43.8)	303(41.8)
	40 대	44(10.8)	31(10.9)	47(10.2)	1(3.7)	26(17.0)	11(9.1)	80(11.0)
	50 대	14(3.4)	25(8.8)	24(5.2)	1(3.7)	10(6.5)	4(3.3)	39(5.4)
학력	고졸	36(8.9)	42(14.8)	67(14.6)	5(18.5)	10(6.5)	22(18.2)	91(12.6)
	대졸	259(63.8)	170(59.9)	286(62.3)	12(44.4)	92(60.1)	67(55.4)	443(61.1)
	대학원	66(16.3)	36(12.7)	53(11.5)	6(22.2)	34(22.2)	23(19.0)	109(15.0)
	기타	45(11.1)	36(12.7)	53(11.5)	4(14.8)	17(11.1)	9(7.4)	82(11.3)
도시	서울	224(55.2)	139(48.9)	238(51.9)	17(63.0)	75(49.0)	79(65.3)	386(53.2)
	부산	29(7.1)	25(8.8)	33(7.2)	2(7.4)	14(9.2)	5(4.1)	54(7.4)
	대구	28(6.9)	20(7.0)	26(5.7)	2(7.4)	8(5.2)	4(3.3)	44(6.1)
	광주	7(1.7)	8(2.8)	10(2.2)	-	4(2.6)	1(0.8)	15(2.1)
	대전	17(4.2)	9(3.2)	15(3.3)	-	6(3.9)	1(0.8)	24(3.3)
	기타	101(24.9)	83(29.2)	137(29.8)	6(22.2)	46(30.1)	31(25.6)	202(27.9)

브랜드를 선택하는 요인의 경우, 남성의 경우에는 제조회사의 명성의 비율이 평균보다 높았으며, 여성의 경우는 광고모델의 비율이 비교적 높았다. 연령의 측면에서, 20 대는 광고모델을 중시하며, 30 대 이후는 제조회사의 명성을 중시하는 것으로 나타났다. 그리고 학력면에서, 고졸의 경우는 구매장소의 편이성과 저렴한 가격을 중시하는 반면, 대졸과 대학원에서는 브랜드네임과 구매장소의 편이성을 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

3. 브랜드 선택요인의 중요도

요인	제조회사 이미지	브랜드 이미지	제품의 품질	구매 용이성	가격 적절성	광고 모델	패키지 디자인	사후관리
M(SD)	3.97(0.75)	4.01(0.88)	4.50(0.74)	3.86(0.84)	4.21(0.82)	3.05(1.03)	3.59(0.89)	4.38(0.80)

제품의 품질(4.50)이 가장 중요한 것으로 나타났다. 4 점을 기준으로 판단했을 때, 브랜드 선택요인은 제품의 품질, 사후관리, 가격의 적절성, 브랜드 이미지의 점수가 높아 중요한 요인으로 나타났으며, 제조회사의 이미지, 구매용이성, 패키지 디자인은 덜 중요한 요인으로 나타났다.

(1) 응답자 특성별 브랜드 선택요인

	특성	회사 이미지	브랜드 이미지	제품의 품질	구매 용이성	가격 적절성	광고모델	패키지 디자인	사후관리
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
성 별	남	4.02(0.78)	4.00(0.92)	4.49(0.77)	3.82(0.85)	4.17(0.82)	2.99(1.09)	3.61(0.90)	4.36(0.81)
	여	3.91(0.71)	4.02(0.83)	4.51(0.69)	3.92(0.82)	4.25(0.82)	3.13(0.94)	3.56(0.86)	4.39(0.79)
	전체	3.97(0.75)	4.01(0.88)	4.50(0.74)	3.86(0.84)	4.21(0.82)	3.05(1.03)	3.59(0.89)	4.38(0.80)

성별을 기준으로 할 때, 남녀별로 큰 차이를 보이는 요인은 회사 이미지와 광고 모델 요인이다. 남성의 경우 회사이미지를 중시하는 한편, 여성의 경우에는 브랜드이미지보다는 광고모델을 더 중시하는 경향이 있다.

	특성	회사	브랜드	제품의	구매	가격	광고모델	패키지	사후관리
		이미지	이미지	품질	용이성	적절성		디자인	
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
연령	20 대	3.90(0.77)	4.07(0.81)	4.51(0.74)	3.89(0.83)	4.26(0.77)	3.09(0.97)	3.63(0.86)	4.36(0.80)
	30 대	4.01(0.73)	3.98(0.95)	4.46(0.77)	3.86(0.85)	4.16(0.90)	3.04(1.08)	3.60(0.91)	4.39(0.80)
	40 대	4.13(0.68)	4.01(0.74)	4.64(0.53)	3.91(0.81)	4.35(0.60)	2.90(1.03)	3.45(0.87)	4.45(0.71)
	50 대	3.92(0.84)	3.79(1.06)	4.36(0.81)	3.59(0.88)	3.85(0.87)	3.10(1.10)	3.51(0.94)	4.26(0.99)
	전체	3.97(0.75)	4.01(0.88)	4.50(0.74)	3.86(0.84)	4.21(0.82)	3.05(1.03)	3.59(0.89)	4.38(0.80)

연령을 기준으로 파악하였을 때, 회사이미지에 대하여 20 대와 30-40 대 간의 차이가 크게 나타났다. 30-40 대의 경우 회사이미지를 중요시 하는 반면, 20 대에서는 그 중요도가 낮게 나타났다. 또한 가격측면에서 50 대와 나머지 연령대에서 차이가 발견되었다. 회사이미지는 30 대와 40 대에서 높게 나타났으며, 브랜드이미지는 20 대, 구매용이성은 40 대, 가격의 적절성은 20 대와 40 대가 높게 인지하고 있다.

	특성	회사	브랜드	제품의	구매	가격	광고모델	패키지	사후관리
		이미지	이미지	품질	용이성	적절성		디자인	
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
학력	고졸	3.76(0.82)	3.58(1.04)	4.46(0.81)	3.82(0.90)	4.08(0.88)	3.24(1.03)	3.81(0.86)	4.33(0.87)
	대졸	4.01(0.68)	4.07(0.81)	4.51(0.71)	3.88(0.80)	4.23(0.82)	3.04(0.99)	3.54(0.87)	4.38(0.81)
	대학원	4.02(0.87)	4.15(0.94)	4.49(0.81)	3.91(0.88)	4.26(0.80)	2.90(1.15)	3.51(0.96)	4.40(0.76)
	기타	3.94(0.84)	3.98(0.83)	4.45(0.72)	3.74(0.91)	4.17(0.78)	3.09(1.07)	3.72(0.84)	4.38(0.76)
	전체	3.97(0.75)	4.01(0.88)	4.50(0.74)	3.86(0.84)	4.21(0.82)	3.05(1.03)	3.59(0.89)	4.38(0.80)

학력을 기준으로 회사이미지, 브랜드이미지 그리고 패키지 디자인에 대하여 유의한 차이가 발견되었다. 대졸과 대학원 이상의 학력에서는 회사이미지와 브랜드 이미지를 매우 중시하는 반면, 고졸의 학력을 가

진 응답자는 이를 덜 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 반면에 패키지 디자인 요인은 고졸학력의 응답 군에서 중요하게 생각하는 것으로 보인다. 제품의 품질, 가격 적절성, 사후관리의 요인에 대해서는 모두 높게 인지하고 있다.

	특성	회사	브랜드	제품의	구매	가격	광고모델	패키지	사후관리
		이미지	이미지	품질	용이성	적절성		디자인	
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)		M(SD)	
도시	서울	3.91(0.79)	3.96(0.98)	4.42(0.80)	3.77(0.86)	4.13(0.84)	3.13(1.02)	3.67(0.88)	4.29(0.85)
	부산	4.02(0.60)	4.15(0.79)	4.44(0.74)	4.02(0.74)	4.19(1.05)	3.20(1.11)	3.35(0.85)	4.37(0.83)
	대구	4.07(0.73)	4.02(0.85)	4.70(0.46)	3.86(0.93)	4.41(0.62)	3.02(1.13)	3.36(1.12)	4.45(0.79)
	광주	4.13(0.83)	4.00(0.76)	4.33(1.05)	4.13(0.64)	4.33(0.62)	2.80(1.01)	3.33(0.90)	4.33(0.62)
	대전	4.33(0.64)	4.33(0.76)	4.71(0.46)	4.00(0.83)	4.33(0.70)	2.92(0.97)	3.38(0.92)	4.38(0.82)
	기타	4.01(0.71)	4.04(0.72)	4.59(0.64)	3.96(0.81)	4.29(0.75)	2.90(1.01)	3.59(0.83)	4.52(0.69)
	전체	3.97(0.75)	4.01(0.88)	4.50(0.74)	3.86(0.84)	4.21(0.82)	3.05(1.03)	3.59(0.89)	4.38(0.80)

도시별로 제품의 품질, 구매의 용이성, 패키지 디자인, 사후관리에 대하여 차이를 보이고 있다. 회사이미지를 가장 높게 인지하는 지역은 대전이며, 브랜드이미지는 부산, 제품의 품질은 대전, 구매의 용이성은 광주, 가격의 적절성은 대구, 패키지 디자인은 서울의 지역에서 높게 인지하고 있다.

4. 브랜드 대체이유

변수	빈도	퍼센트
품질차이	394	54.3
가격차이	115	15.9
광고	73	10.1
구매용이	46	6.3
사후관리	58	8.0
브랜드네임	20	2.8
기타	19	2.6
합계	725	100

응답자들은 제품의 품질차이와 가격차이로 인해 브랜드를 대체하는 것으로 나타났다.

5. 브랜드 구조

변수	빈도	퍼센트
단일 브랜드 구조	430	59.3
보증 브랜드 구조	141	19.4
독립 브랜드 구조	154	21.2
합계	725	100

응답자들이 선호하는 브랜드 구조는 단일브랜드구조가 지배적으로 나타났다.

변수	빈도	퍼센트
기업브랜드 선호	216	29.8
상관없음	117	16.1
제품브랜드 선호	393	54.1
합계	725	100

전체적으로 보았을 때, 29.8%가 기업브랜드를 중요하다고 응답하였으며, 16.1%가 관계없다고 응답하였다. 반면에 54.1%가 제품브랜드가 중요하다고 응답하였다.

6. 국내브랜드와 글로벌브랜드 선택

변수	빈도	퍼센트
글로벌 브랜드	87	12.0
국내 브랜드	53	7.3
제품의 내용에 따라 선택	479	66.1
특별한 기준이 없음	106	14.6
합계	725	100

응답자들은 국내 혹은 글로벌 브랜드만을 집착하는 것이 아니라, 구매하고자 하는 제품의 내용에 따라 브랜드를 선택하는 것으로 나타났다.

변수	국내브랜드		글로벌 브랜드	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
브랜드네임	54	7.4	187	25.8
품질	175	24.1	296	40.8
디자인	109	15.0	142	19.6
가격	234	32.3	74	10.2
A/S	93	12.8	14	1.9
구매의 편이성	60	8.3	12	1.7
합계	725	100	725	100

그러나 브랜드를 선택하는 이유에 대해서는 차이를 보인다. 글로벌 브랜드를 선택하는 경우, 품질이 가장 중요하며, 브랜드네임, 디자인, 가격의 순으로 나타난다. 반면에 국내 브랜드의 경우에는 가격이 가장 중요한 요인이며, 다음으로 품질, 디자인, A/S의 순으로 선택이유가 나타났다.

7. 주요 응답군 분석

자료가 편중된 모습을 보이고 있어 주 응답군을 파악하여 이들의 제품구매시 중요요인과 브랜드 선택시 중요요인을 파악하고자 한다. 주요 응답 연령대는 20대와 30대이고, 학력은 대졸과 대학원 이상이 주류를 이룬다. 그리고 출신도시는 서울을 기준으로 분류하였다.

이렇게 분류한 결과 전체 725 케이스 중에서 282 케이스(38.8%)가 이러한 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

(1) 제품구매시 중요요인

요인	특성	품질	제조회사	가격	브랜드네임	디자인	기타	합계
남	20 대	33(28.9)	6(5.3)	34(29.8)	14(12.3)	25(21.9)	2(1.8)	114(100)
	30 대	53(28.8)	12(6.5)	50(27.2)	30(16.3)	32(17.4)	7(3.8)	184(100)
	합계	86(28.9)	18(6.0)	84(28.2)	44(14.8)	57(19.1)	9(3.0)	298(100)
여	20 대	54(28.4)	10(5.3)	40(21.0)	40(21.0)	41(21.6)	5(2.7)	190(100)
	30 대	21(27.6)	7(9.2)	17(22.4)	13(17.1)	16(21.0)	2(2.7)	76(100)
	합계	75(28.2)	17(6.4)	57(21.5)	53(19.4)	57(21.5)	7(2.7)	266(100)
합계		161(28.5)	35(6.2)	141(25.0)	97(17.2)	114(20.2)	16(2.9)	564(100.0)

제품구매시 중요요인으로 품질, 가격, 디자인 그리고 브랜드네임의 순으로 나타났다. 품질면에서는 연령별로 비율에 차이가 없는 것으로 나타났으며, 가격은 남성의 경우 더욱 중요하게 인지되는 것으로 보인다. 여성의 경우 30 대에 비하여 20 대가 가격을 더욱 중요하게 인지하는 것을 볼 수 있다. 디자인의 경우 남성과 여성 공히 20 대에서 중요하게 생각되는 것으로 나타났으며, 브랜드 네임은 남성은 30 대 여성은 20 대에서 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

연령을 기준으로 했을 때, 남성은 품질, 가격, 디자인을 공통적으로 중시하며, 30 대 남성의 경우 브랜드 네임이 포함된다. 여성은 품질, 가격, 브랜드 네임, 디자인을 중요하게 생각한다. 특히 20 대가 브랜드 네임을 30 대에 비하여 중요하게 생각하여, 30 대는 20 대에 비하여 제조회사를 중시하는 경향을 보인다.

(2) 브랜드 구매시 중요요인

요인	특성	브랜드 네임	구매장소의 편이성	저렴한 가격	광고의 모델	제조회사의 명성	기타	합계
남	20 대	36(31.6)	16(14.1)	37(32.4)	3(2.7)	11(9.6)	11(9.6)	114(100)
	30 대	55(29.9)	32(17.4)	51(27.7)	5(2.7)	25(13.6)	16(8.7)	184(100)
	합계	91(30.5)	48(16.1)	88(29.5)	8(2.7)	36(12.1)	27(9.1)	298(100)
여	20 대	65(34.2)	32(16.9)	55(28.9)	4(2.1)	14(7.4)	20(10.5)	190(100)
	30 대	21(27.6)	16(21.1)	23(30.3)	2(2.7)	6(7.9)	8(10.4)	76(100)
	합계	86(32.3)	48(18.1)	78(29.3)	6(2.3)	20(7.5)	28(10.5)	266(100)
합계		177(31.4)	96(17.0)	166(29.5)	14(2.5)	56(9.9)	55(9.7)	564(100.0)

브랜드 구매시 중요요인으로는 남성과 여성 모두 브랜드네임, 저렴한 가격, 구매장소의 편이성이 중요한 요인으로 나타났다. 남성의 경우, 30 대가 20 대에 비하여 구매장소의 편이성과 제조회사의 명성요인의 비율이 높은 반면에 20 대에서는 브랜드 네임과 저렴한 가격의 비율이 높았다.

여성의 경우, 30 대가 20 대에 비하여 구매장소의 편이성, 저렴한 가격, 제조회사의 명성에 대하여 중요하게 생각하는 비율이 높은 반면, 20 대에서는 브랜드 네임의 비율이 높게 나타났다.

8. 결 론

제품 구매시 중요요인으로는 품질이 중요하다고 응답한 비율이 가장 높았으며, 가격과 디자인 그리고 브랜드 네임이 중요한 요인으로 파악되었다. 그리고 브랜드 선택에서는 가격, 브랜드 네임, 구매장소의 편이성의 응답이 높았다. 또한, 품질, 가격 적절성, 브랜드이미지의 중요 점수는 모두 평균 4 점을 넘고 있어 브랜드 선택이 이들 요인들의 중요성이 확인된다.

응답자들은 한 제품을 사용하다 다른 제품으로 대체하는 이유로 품질과 가격차이를 들고 있다. 품질과 가격은 브랜드를 선택하거나 제품을 구매하는데 중요한 요인이다.

또한 응답자들이 선호하는 브랜드의 구조는 단일브랜드구조로 회사명을 중요하게 생각하는 것으로 보인다. 중요점수에서도 제조회사의 이미지와 브랜드는 4 점을 상회하거나 4 점에 거의 육박하고 있다.

응답자들은 국내브랜드와 글로벌브랜드 선택에 있어 한쪽에 집착한 다기보다는 여러 가지 이유를 가지고 제품의 내용에 맞게 브랜드를 선택한다. 국내브랜드를 선택할 때 중요한 선택이유는 품질, 가격, 디자인이며, 글로벌브랜드의 선택이유는 품질, 브랜드네임, 디자인이다.

설문을 분석한 결과 응답자의 분포가 편중되어 있었다. 따라서 주요 응답군을 추출하여 분석하였다. 그 결과는 본래의 분석결과와 크게 다르지는 않았으나, 브랜드 선택의 이유에서 저렴한 가격보다는 브랜드 네임의 비율이 가장 높게 나타나는 차이를 보인다.

본 설문은 소비자들이 제품을 구매하거나 브랜드를 선택하는 경우에 중요한 요인을 추출하여 이들의 중요도를 파악하고자 하는 것이었다. 그러나 선택 요인들 간에 순위를 매겨 어느 요인이 가장 중요하다고 결론 내리기에는 설문내용만으로 미비한 점이 있다.

1. ‘브랜드 경영 진단 모델’에 대한 귀하의 이해 정도를 말씀해 주십시오.

5----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1
매우 쉽게 이해할 수 있다 보통이다 전혀 이해할 수 없다

2. ‘브랜드 경영 진단 모델’의 효용성에 대한 귀하의 의견을 말씀해 주십시오.

본 모델은 브랜드 경영의 질을 높이는데 어느 정도 도움이 되리라고 평가하십니까?

5----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1
매우 도움이 된다 보통이다 전혀 도움이 안된다

3. ‘브랜드 경영 진단 모델’의 활용에 대한 질문입니다.

귀하는 본 모델을 어느 정도 쉽게 활용할 수 있다고 생각하십니까?

5----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1
매우 쉽게 활용할 수 있다 보통이다 전혀 활용할 수 없다

4. ‘브랜드 경영 진단 모델’의 활용 빈도에 대한 질문입니다.

본 모델의 활용 빈도수는 어느 정도가 타당하다고 생각하십니까?

5----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1
매년 1회 반기별 1회 분기별 1회 매 2년마다 1회 매월 1회

5. ‘브랜드 경영 진단 모델’의 진단 100 항목에 대한 질문입니다.

5----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1
매우 좋은 항목이다 보통이다 전혀 좋지 않다

6. ‘브랜드 경영 진단 모델’의 진단 100 항목 중에서 삭제해도 무방하거나, 동의할 수 없는 항목들이 있다면 해당 항목의 번호들을 나열해 주십시오.

(_____)

7. ‘브랜드 경영 진단 모델’의 진단 100 항목 이외에 귀하께서 추가하고 싶은 항목이 있으면 그 항목을 써 주십시오.

- 응답해 주셔서 감사합니다 -

부록 IV.

참 고 문 헌

Thomas Gad, “4-D Branding, 2001

Marc Gobe, “Emotional Branding”, 2001

Deborah Kania, “Branding.com”, 2001

Paul Temporal K.C.Lee, “Hi-Tech Hi-Touch Branding, 2001

Louis E.Boone, David L.Kurtz, “Contemporary Marketing”, 2001

Duane E. Knapp, “The Brandmindset”, 2000

David A. Aaker, Erich Joachimsthaler, “Brand Leadership”, 2000

Jack Trout, “Differentiate or Die”, 2000

Scott M.Davis, “Brand Asset Management”, 2000

Michael Moon, Doug Millison, “Firebrand-Building Brand Loyalty in the Internet Age”, 2000

Al Ries, Laura Ries, “The 11 Immutable Laws of Internet Branding”, 2000

Philip Kotler, “Marketing Management”, 2000

Agnieszka Winkler, “Warp-Speed Branding”, 1999

Bernd H. Schmitt, “Experiential Marketing”, 1999

Don E. Schultz, Beth E. Barnes, “Strategic Brand Communication Campaigns”,
1999

Des Dearlove, Stuart Crainer, “The Ultimate Book of Business Brands”, 1999

Len Weinreich, “11 Steps to Brand Heaven”, 1999

Tom Blackett, Bob Boad, “Co-Branding”, 1999

Hamish Pringle, Marjorie Tompson, “Brand Spirit”, 1999

Frank Delano, “The OmniPowerful Brand”, 1999

Tom Blackett, “Trademarks”, 1998

Marieke De Mooji, “Global Marketing And Advertising”, 1998

Torten H. Nilson, “Competitive Branding”, 1998

Ronald Marchand, “Creating The Corporate Soul”, 1998

Kevin Lane Keller, “Strategic Brand Management”, 1998

Simon Knox & Stan Maklan, “Competing on value”, 1998

Tom Blackett, Brands, “The new wealth creators”, 1998

Gordon V. Smith, “Trademark Valuation”, 1998

Dick Connor & Jeff Davidson, “Marketing Your Consulting and Professional Services”, 1997

Bernd Schmitt & Alex Simsonson, “Marketing Aesthetics”, 1997

Archie Norman, “Brand Worriers”, 1997

Tom Duncan & Sandra Moriarty, “Driving Brand Value”, 1997

James R Gregory, “Leveraging the Corporate Brand”, 1997

Nicholas, “The Corporate Brand”, 1997

Interbrand, “The World's Greatest Brands”, 1997

David Powers Cleary, “Great American Brands”, 1990

Nanda K. Viswnathan, “An Anchoring and Adjustment Model of Brand Extension Effects on the Core Brand”, 1997

Diand Whitney, “The Reciprocal Effects of Brand Extensions On Brand Knowledge”, 1997

Aron Marc Levin, “Context Effects in Brand Judgement : An Investigation into Consumers' Reaction to Dual Branding”, 1997

Robert J. Gilbert, “The Relative Communications Effectiveness of Composite Brand Name Strategies”, 1997

Bernd Schmitt & Alex Simson, “Marketing esthetics Stewart Pearson Building Brands Directly”, 1996

David young, “Building Your Company's Good Name”, 1996

Catherine Stewart, “Superbrands”, 1996

Graham H & P.C., “The Reality of Global Brands”, 1996

Michael S. McCarthy, “Factors Affecting Brand Extensions in Competitive Markets”, 1996

James Bascom Faircloth III, “The Impact of Brand Image on the Development and Management of Brand Equity”, 1996

David Arnold, ‘The Handbook of Brand Management’, 1992

Jacques Chevron, ‘Marketing V. Branding’, 1999

Frank Delano, ‘The Omnipowerful Brand’, 1998

Tom Duncan & Sandra Moriarty, ‘Driving Brand Value’, 1997

Nicholas Ind, ‘Living the Brand’, 2001

Interbrand, ‘Brands: The New Wealth Creators’, 1998

Jean-Noel Kapferer, ‘Strategic Brand Management’, 1992

Joe Marconi, ‘The Brand Marketing Book’, 1999

Michael Moon & Doug Millison, ‘Firebrands: Building Brand Loyalty in The Brand Age’, 2000

Torsten H.Nilson, ‘Competitive Branding’, 1998

Don Schultz & Beth E. Barnes, 'Strategic Brand Communication Campaigns',
1999

Hamish Pringle & Marjorie Thompson, 'Brand Sprit', 1999

Lynn B. Upshaw, 'Building Brand Identity, 1995

Nike Annual Report

J. Manning, "Po-Nike", February 9.1999

Klein & Naomi, "No Logo", 1999

High-Tech Writers, "Business Wire", January 18.2000

3M Annual Report, 1998

Virginia Huck, "The 3M Story"

중앙대학교 광고문화연구회, "광고문화론집 6", 1999

박동욱, "HP 의 경영 혁신사례와 시사점", 1997

이학중, "휴렛팩커드사의 경영이념과 HP Way 문화", 1996

커런시코리아 130, “휴렛팩커드의 기업문화 HP Way”, 1999.3

김태술, “국내 정보통신산업에 대한 다국적 기업의 마케팅 전략에 관한 실증적 연구 : 중대형 컴퓨터 사업체의 비교분석을 중심으로”, 1999

김완수, “휴렛팩커드의 고객만족에 대한 일반 벤치마킹”, 1997

장은영, “국내 적용된 글로벌 기업의 광고전략 및 국내 소비자들의 수용태도에 관한 연구 : 국내 진출한 글로벌 기업의 사례를 중심으로”, 1998

송영웅, “뜨거운 아이스크림 전쟁 : 수입 프리미엄급이 시장 장악, 토종업체 맞으로 도전장”, 2000. 7

한창훈, “브랜드 시각 아이덴티티 효과연구”, 2000

어니스트 건들링, “나도 3M 에서 일하고 싶다 : 세계에서 가장 창의적인 기업 3M 의 혁신비밀!”, 2001

韓國人事管理協會, “ ‘필립스 웨이’를 통해 사원들의 의식과 행동을 통일하고 적극적, 자발적인 참여를 유도한다 : (주)필립스전자”, 1998

박경환, “세계 가전업체의 기업문화에 관한 연구”, 2000. 12

최신하 & 이상빈 & 리대용, 한국필립스 마케팅팀 박성일 담당과의 인터뷰

“후발 브랜드의 광고 커뮤니케이션 경쟁우위 전략 : 삼성 애니콜 사례연구”, 1999.6

방형린, “파워 브랜드로 불황의 벽 넘는다 : 한국사례 애니콜”, 1996.5

“리치마켓에 성공한 한국전자제품”, 2001.10

차원용, “휴렛팩커드의 경영과 교육”, 1997.4

김영옥, “우리나라 自動車産業의 마케팅 戰略에 관한 研究”, 1998

박소현, “유연적 축적체제의 성립과 노사관계의 변화 : 미국의 사례 연구”, 1998

김용화 “자동차산업의 그린라운드 대응전략에 관한 연구 : 선진 제조회사 전략의 비교 연구를 중심으로”, 1996

신한종합연구소, “성장하는 기업의 사시, 사훈”, 1998

D.W. Cravens, “Strategic marketing”, 1991

변지석 & 이경주, “신경영 패러다임 10 : 21세기 성공기업을 위한

신경영 혁신 전략, 1996

전병유, “도요타 : 혁신을 거듭하는 자동차의 톱 메이커”, 1994

레이 크록, “맥도날드 쿠테타 : 체인점 성공 신화”, 1999

조지 리치, “맥도날드 그리고 맥도날드화”, 1999

안중욱, “Value-based marketing의 전략적 활용방안에 관한 연구”, 1999

김신, “Motorola’s China strategy as a part of its overall global strategy”, 1999

김병오, “효율적 인적자원개발에 관한 연구”, 1998

송홍기, “다국적 기업의 현지화 전략에 관한 연구”, 1999

J. Morone, “Winning in high-tech markets : the role of general management”,
1993

조지마 아키히코, “성공은 소니정신에서 시작됐다”, 2000

소니품질신뢰성본부, “소니의 품질 르네상스”, 1993

우즈미 이치로, “닌텐도 그 신화적인 기업 변신 전략” 2000

S. Sanderson & M. Uzumeri, “Managing product families: the case of Sony Walkman”, 1995

하워드 슐츠 & 도리 존스 양, “스타벅스, 커피 한 잔에 담긴 성공신화”, 1999

피터 J. 조, “(The)Internet : Consumer based web ventures considerations and keys to success”, 1999

이동기, “한국 피자헛(주)”, 1999

박종완, “우리나라 外食業體의 프랜차이징 戰略에 관한 研究”, 1998

정석우, “패스트푸드 산업의 성장전략에 관한 연구”, 1996

정병국, “경쟁정책의 국제비교와 한국 경쟁정책의 방향에 관한 연구”, 1998

B. Chris, “디자인을 이익으로 전환시킨 BMW”, 2001

김진우, “세계 자동차산업의 전략적 제휴 및 M&A 역사에 대한 사례 연구”, 2000

고광연, “다국적 기업의 광고전략과 베네통 광고에 관한 연구”, 1999

조갑제, “[벤츠의 대질주, 벤츠의 대야망](#)”, 2000

교통신보, “[『 벤츠 』 란 어떤 車인가](#)”, 1981

김준록, “[지식경영의 성공요인과 도입방안에 관한 연구](#)”, 1999

김상국 & 양병무, “[경영혁신의 이론과 실제](#)”, 1997

황재일, “[IBM의 한국적 정보전략계획 수립방법론](#)”, 1997

www.hite.com

www.jinro.co.kr

www.anycall.co.kr

www.hyundai-motor.com

www.beanpole.com

www.byc.co.kr

www.ssamzie.co.kr

www.aekyung.co.kr

www.romanson.co.kr

www.everland.com

www.hpnow.corp.hp.com

www.hp.com

www.philips.co.kr

www.philips.com

www.acaria.com

www.3m.com

www.international.3m.com/intl/kr

www.baskinrobbins.com

www.baskinrobbins.co.kr

www.nikebiz.com

www.brandnews.com

www.sportsline.com

www.gm.com

www.lexus.com

www.bcsmdonalds.com

www.motorola.com

www.sony.com

www.starbucks.com

www.yahoo.com

www.pizzahut.com

www.bmw.com

www.mercedes-benz.com

www.ibm.com

www.levi.com

www.mmm.com

www.disney.com

www.nintendo.com