

제 출 문

한국디자인진흥원장 귀하

본 보고서를 “디자인기반기술개발사업에 관한 연구개발” (사업기간: 2000. 8. 01. ~ 2001. 7. 31.) 과제의 결과보고서를 첨부와 제출합니다.

첨부: 1. 결과보고서 50부

2001. 7. 31.

주관기관명: 한국브랜드협회 (직인)

총괄책임자: 한 충 민 (인)

연구원: 김 연 수

연구원: 김 형 남

연구원: 이 병 주

연구원: 조 임 출

요 약 서 (초 록)			
사 업 명	(국문) 산업별 고유브랜드 육성전략에 관한 연구		
주 관 기 관	한국브랜드협회	총괄책임자	한충민
총 사업기간	2000. 8. 1. ~ 2001. 7. 31. (1년)		
총 개발사업비 (전 원)	정부출연금 :84,046	민간부담금 : 51,100	계 : 135,146
참 여 기 관	한양국제특허법률사무소, 밸류코퍼레이션(주), 디자인네트워크, 중앙리서치(주)		
위 탁 기 관	없음		
<p>1. 최종(당해) 개발 목표</p> <ul style="list-style-type: none"> • 한국 기업의 브랜드 세계화 현황 및 문제점 파악 • 브랜드 세계화 성공 국내외 기업의 성공요인 분석 - 사례연구 • 산업별 고유브랜드 육성을 위한 기업의 전략 및 정부의 육성 정책 <p>2. 연구개발의 목적 및 중요성</p> <p>우리 수출 산업의 지속적 발전 및 고부가가치화를 위해서는 우리 제품의 국제경쟁력 강화와 더불어 우리 브랜드를 세계화시키는 것임. 따라서, 본 연구를 통해 OEM 중심의 우리의 수출 구조를 고유브랜드로 전환시키는 방안을 모색하고자 함.</p> <p>3. 연구개발의 내용 및 범위</p> <ul style="list-style-type: none"> • 산업별 고유브랜드 수출 현황 및 실태조사 • 브랜드 세계화 국내 사례연구: 12개 업체를 대상으로 종합적인 브랜드 평가 • 외국 기업의 브랜드 세계화 사례 연구 <p>4. 연구개발 결과</p> <ul style="list-style-type: none"> • 460개 수출업체의 실태조사로 고유브랜드 수출 현황 및 업종별 애로 요인 파악 • 브랜드 세계화에 성공한 국내외 업체의 구체적인 성공요인 발굴. • 주요 업종별 고유브랜드 육성 방안 제시 <p>5. 기대효과</p> <ul style="list-style-type: none"> • 기업의 고유브랜드 수출 증대 방안 제시 • 정부의 산업별 고유브랜드 육성방안 • 정부의 브랜드 세계화를 위한 제도적 개편 방안 			

< 목 차 >

제 1 장 문제 제기	7
제 2 장 한국 제품의 브랜드 세계화 현황 및 필요성	10
제 1 절 한국 제품의 브랜드 세계화 현황	10
제 2 절 주요 브랜드의 세계화 현황	14
1. 림 에어컨 브랜드	14
2. 전자렌지 브랜드	16
3. PC 브랜드	17
4. 자동차 브랜드	18
제 3 절 고유브랜드의 필요성	19
1. OEM 수출의 문제점	19
2. 브랜드의 역할	22
3. 고유브랜드 개발의 장애 요인	26
제 3 장 한국 기업의 브랜드 성과 요인에 관한 분석	32
제 1 절 설문조사 개요	32
1. 조사 방법	32
2. 조사업체의 특성	32
제 2 절 고유브랜드 수출 비중	38
1. 전체 비중	38
2. 지역별 비중	39
3. 업종별 비중	39
4. 수출 지역별 비중	41
5. 경쟁국가별 비중	42
제 3 절 한국 수출업체의 브랜드 이미지를 결정하는 요인	42
1. 브랜드 인지도와 결정요인	43

2. 브랜드 이미지와 결정요인	47
3. 고객만족도와 결정요인	51
4. 종합 평가	55
제 4 절 주요 업종별 브랜드 세계화 노력 평가	57
1. 섬유제품 수출업체	57
2. 봉제의복, 가죽, 신발 수출업체	60
3. 금속, 기계, 자동차 관련 수출업체	63
4. 화학, 고무제품 수출업체	66
5. 전자부품, 통신장비 수출업체	69
6. 기타 업종의 수출업체	72
제 5 절 고유브랜드 수출의 주요 애로요인 및 정부의 지원	74
1. 주요 애로요인	74
2. 고유 브랜드 수출 촉진을 위한 정부의 지원	76
제 4 장 중소기업의 공동브랜드 사업 평가	79
제 1 절 문제 제기	79
제 2 절 공동브랜드 사업의 내용과 유형	79
1. 공동브랜드 사업의 내용	79
2. 공동브랜드 사업의 유형	82
제 3 절 공동브랜드 사업의 경제성 평가	83
1. 고유브랜드와 타사브랜드 전략 비교	85
2. 공동브랜드와 독자브랜드 전략 비교	86
3. 종합 평가	86
제 4 절 공동브랜드 사업 운영에 따른 문제점	88
1. 관리 회사에 관한 문제점	89
2. 가맹 조합원에 관한 문제점	89
제 5 절 공동브랜드 사업의 성공 조건	90

제 5 장 한국 기업의 브랜드 세계화 성공 사례	92
제 1 절 금속·기계·자동차	92
1. 사례: 현대 자동차 - 호주시장	92
2. 사례: 흥진클라운	99
3. 사례: 로만손	107
제 2 절 전자·통신	114
1. 사례: LG 디지털 TV - 영국 시장	114
2. 사례: 이머신즈	127
제 3 절 음·식료품	136
1. 사례: 진로	136
2. 사례: 농심	142
3. 사례: 종가집	152
4. 사례: 동양	161
5. 사례: 대상	173
제 4 절 기타 업종	180
1. 사례: Fubu	180
2. 사례: 태평양	184
제 5 절 브랜드 세계화 성공 요인 - 종합 평가	192
제 6 장 해외 브랜드 세계화 사업	194
제 1 절 글로벌 브랜드의 주요 특성	194
제 2 절 일본 기업의 브랜드 세계화 전략	197
1. 일본 기업의 브랜드 전략의 주요 특성	197
2. 사례: Hello Kitty	200
제 3 절 대만의 브랜드 세계화 사업	202
1. MIT 캠페인	202
2. 사례: Nautica	204
3. 사례: Acer Computer	206

제 4 절 기타 아시아 국가의 브랜드 세계화 사례	209
1. 사례: 싱가포르 에어라인	209
2. 사례: Malaysian Mosaics	211
3. 사례: Royal Selangor	213
4. 사례: 호랑이 연고 (Tiger Balm)	216
5. 사례: Padini Holdings	217
제 5 절 브랜드 세계화 성공 요인 - 종합 평가	220
제 7 장 고유브랜드 육성 방안	222
제 1 절 기업의 브랜드 세계화 촉진 방안	222
1. 브랜드 세계화 추진 전략	222
2. 브랜드 세계화를 위한 마케팅 방향	227
3. 산업별 브랜드 세계화 추진 방안	230
4. 성공적 브랜드 개발 전략	231
제 2 절 정부의 지원 정책	233
1. 공동브랜드 육성 및 공동마케팅	233
2. 우수 사례 홍보 및 대표브랜드 제도 도입	236
3. 국가 이미지 제고를 위한 국가 홍보	237
4. 디자인 지원을 통한 고유브랜드 육성	240
5. 브랜드 세계화 인프라 확충	241
6. 종합적인 브랜드 세계화 지원 체제 구축	243
7. 산업별 세부 지원책	248
<참고 문헌>	251
<부록: 기업실태조사 데이터>	255

제 1 장 문제 제기

‘수출만이 살 길이다.’, ‘해외 시장 개척만이 살 길이다.’ 이는 최근 우리 기업과 경제 전체가 엄청난 수업료를 내고 나서 비로소 느끼는 말들이다.

그동안 우리 경제가 IMF 구제 금융을 받을 정도로 위기에 처하게 된 것도 수입이 수출보다 채산성이 높았기 때문이었다. 어려웠던 60년대, 70년대 수출의 주역이었던 우리 기업이 어렵고 복잡한 수출보다는 쉽게 돈을 벌 수 있는 수입에 앞장을 섰기 때문이었다.

이제는 우리 기업들이 해외 시장을 개척하지 않고서는 살아 남을 수 없게 되었다. 이는 최근 경제 위기 때문만은 아니다. 장기적 관점에서 볼 때 우리의 기업과 경제 환경에 구조적인 변화가 일어나고 있기 때문이다.

우선, 수출을 늘리기 위해서 우리 기업과 경제가 추진해야 하는 과제는 우리 제품의 국제경쟁력 강화와 더불어 우리 브랜드를 세계화시키는 것이다. 구체적으로, 우리의 수출 구조를 OEM 구조에서 고유브랜드로 전환시키는 것이 무엇보다 시급한 과제이다.

그러면 브랜드 세계화란 무엇인가? 브랜드 세계화는 종전의 OEM 방식에 따른 간접 마케팅에 대비되는 개념으로, 해외 시장에서 장기적인 수요 기반을 효과적으로 그리고 효율적으로 구축하기 위해 필요한 성공적 마케팅 방법을 의미한다. 구체적으로 기존의 OEM 수출 방식이 고유브랜드 수출 방식과 크게 세 가지의 점에서 차이가 난다.

첫째는 우리 기업이 장기적인 마인드로 수출 시장 개척에 임하지 않았다는 점이다. 대부분의 기업들은 단기적인 영업 실적에 얽매어 장기적인 시장 기반과 기업 이미지 구축에 인색한 점을 부인할 수 없다. ‘단타’ 방식의 영업으로는 단기적으로는 성공할 수 있으나, 장기적으로는 소비자의 신뢰를 얻을 수는 없는 것이다.

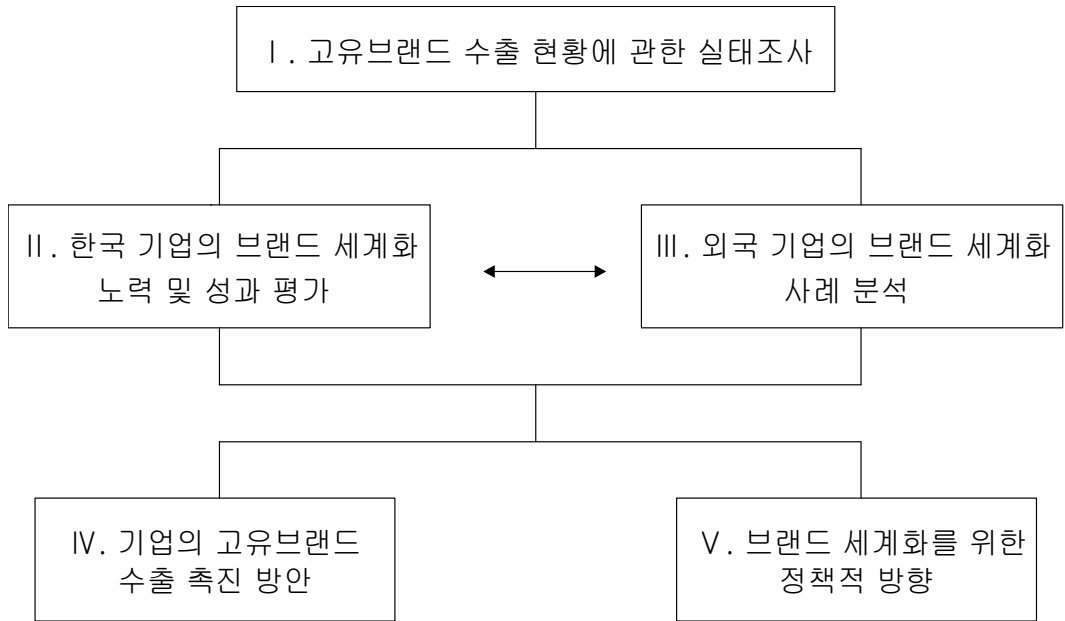
둘째는 대부분의 우리 기업들의 브랜드 실체 즉, 아이덴티티(identity)가 명확하지 않다는 것이다. 우리 기업이 내세우는 브랜드 아이덴티티가 ‘구호성 캠페인’으로 그치거나 우리 기업의 차별적 경쟁우위를 제대로 반

영하지 못하는 경우가 허다하다. 단순히 그럴싸한 이름만으로는 파워 브랜드로 성장할 수 없고, 기업이 추구하는 가치와 기업이 소비자의 신뢰를 얻기 위해서 필요한 차별성에 대한 면밀한 자기 성찰이 있어야 가능하다.

셋째는 우리 기업의 수출마케팅 방식이 통합적이고 지속적이지 못하다. 삼성이 내세우는 World Best 전략이 성공하기 위해서는 삼성이 소비자에게 노출되는 모든 제품, 포장, 광고, 매장, 디스플레이, 조직, 인력 등이 모두 World Best일 때 가능할 것이다. 그리고, 우리 기업의 마케팅이 너무 자주 변하는 경향이 있다. 한 번 결정한 전략은 적어도 2~3년간은 꾸준히 밀고 나갈 필요가 있다. 왜냐하면, 마케팅 투자는 단기적으로는 효과가 없는 경우가 많기 때문이다.

본 연구는 이상과 같은 문제점을 극복하고 우리 기업의 고유브랜드 수출을 늘리기 위한 방안을 연구하는 데에 그 목적이 있다. 이를 통해 고유브랜드 수출 확대를 위한 정부의 역할에 관한 시사점도 도출하고자 한다. 구체적으로, 본 연구의 목표는 크게 5가지로 구성되어 있다.

- ① 한국 기업의 브랜드 세계화 현황 및 문제점 파악
- ② 브랜드 세계화 성공 기업의 성공 요인 분석
- ③ 외국 기업의 성공 사례 benchmarking
- ④ 산업별 고유브랜드 수출 증대 방안 제시
- ⑤ 브랜드 세계화를 위한 정부의 육성 방안 및 종합적 지원 체제 구축방안의 도출



제 2 장 한국 제품의 브랜드 세계화 현황 및 필요성

제 1 절 한국 제품의 브랜드 세계화 현황

현재 우리 제품의 브랜드 세계화를 달성하는 과제에 있어 가장 큰 걸림돌은 우리의 취약한 국가 이미지일 것이다. 우리의 대외 이미지가 우리의 주력 시장인 선진국에서는 매우 취약한 양상을 보이는 것이 여러 조사에서 익히 밝혀져 있다. 이는 한충민 연구 (1994)에서 확인되고 있는데 한국의 국가 존경도와 경제적 발전정도를 주요 경쟁국과 비교해 본 조사에서, 우리의 이미지가 일본과 중국에 비해 크게 취약하며, 대만에 비해서도 우리가 유사하거나 다소 떨어지는 것으로 나타난 바가 있다. 특히, 우리의 경제가 대만과 중국에 비해서도 낙후되어 있다고 인식되고 있다는 것은 특기할 만한 결과이다.

최근의 또 다른 연구에 의하면, 우리의 대외 이미지가 취약한 것은 전쟁·분단·분쟁 지역으로의 이미지가 강한 것으로 풀이된다. 국제경영전략연구원(1999)의 조사에 의하면, 미국과 프랑스인을 대상으로 조사한 결과, 응답자의 39.6%와 25.7%가 한국을 분쟁 지역으로 인식한 것으로 나타났다. 한편, 한국의 경제발전에 관한 인식은 14% 수준에 머문 것으로 동 조사에서 나타났다.

한편, 개발도상국에서의 우리의 이미지는 비교적 양호한 것으로 평가되고 있다. 이는 1988년 서울 올림픽 이후 우리의 발전상이 여러 국가에 알려지고, 우리 기업의 활약이 늘어남에 따라 나타난 현상으로 추정되고 있다.

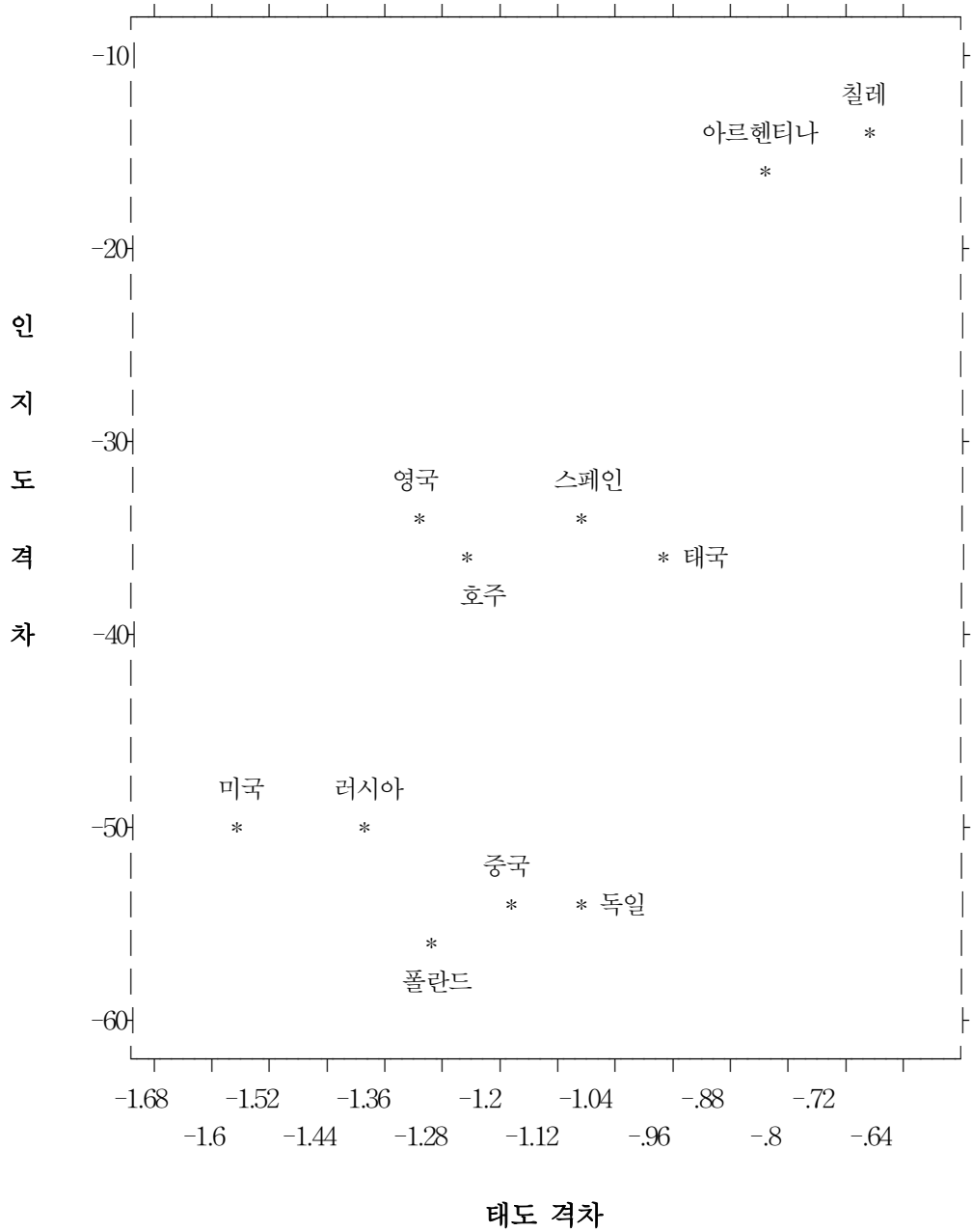
우리의 제품 이미지도 대외 이미지와 같이 선진국에서는 매우 취약한 모습을 보이고 있다. 이는 앞에서 인용한 실태 조사에서 분명하게 나타나 있다. 실태조사 결과에 따르면, 미국과 독일과 같은 선진국에서는 한국상품의 품질 수준이 낮다고 생각하는 응답자가 높다고 생각하는 응답자보다 많은 것으로 나타났다.

한국 제품의 이미지 구성도 부가가치가 떨어지는 의류제품과 같은 경

공업 제품 중심으로 이루어져 있는 것도 주목할 필요가 있다. 전술한 실태조사에서 “한국이라면 가장 먼저 생각나는 제품이 무엇인가?”에 관한 질문에 의류제품으로 대답한 응답자가 미국과 독일의 전체 응답자중에서 약 3분의 1을 차지하는 것으로 나타난 반면에, 일본의 경우에는 90% 이상의 응답자가 자동차 또는 가전제품으로 응답한 것으로 나타났다.

위에서 살펴본 바와 같이 우리 상품의 이미지도 선진국에서는 나쁜 반면에, 개발도상국에서는 대체로 양호한 편임에 주목할 필요가 있다. <그림 2-1-1>에서 보듯이 칠레, 아르헨티나, 태국 등의 개도국과 스페인, 호주와 같은 중-선진국에서의 우리의 이미지는 다소 양호하게 형성되어 있음을 알 수 있다.

<그림 2-1-1> 주요국별 일본 대비 한국 가전제품의 이미지 격차

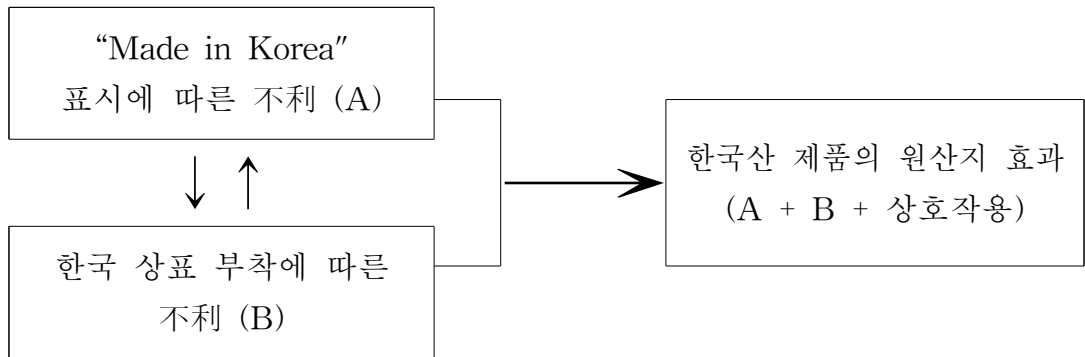


자료: 기업 내부 자료를 근거로 재작성

대체로 볼 때, 개도국 국민들의 한국과 한국 제품에 대한 전반적인 태도는 좋은 편이나, 아직까지 우리 상품에 관한 지식은 매우 부족한 편이다. 이와 함께, 최근 상당수의 개도국에서 우리 투자진출 기업의 세련되지 못한 노무관리로 인해 현지 근로자, 정부 및 지역사회와의 마찰이 늘어나고 있음을 간과해서는 안될 것이다.

우리의 취약한 대외 이미지와 전반적인 제품에 대한 이미지가 개별 제품 및 브랜드에 미치는 영향, 소위 원산지 효과는 매우 큰 것으로 파악되고 있다. 원산지 효과에 따른 불리는 크게 두 가지 요인으로 구분하여 분석할 수 있다. 첫째는, “Made in Korea”라는 원산지 표시에 따른 불리(不利)이고, 둘째는 한국 상표 부착에 따른 불리(不利)가 존재할 수 있다(<그림 2-1-2> 참조). 따라서 선진국에서 생산된 우리 상품 제품 (예: 삼성 TV made in U.K.)이나 우리가 OEM으로 수출하는 제품 (예: RCA TV made in Korea)도 우리의 취약한 이미지에 영향을 받게 될 것이다.

<그림 2-1-2> 한국산 제품에 발생하는 원산지 효과의 구성



<그림 2-1-2>에서 보듯이 “Made in Korea” 원산지와 한국 상표를 부착한 제품의 경우에는 원산지 효과에 따른 불리함이 가장 큰 것으로 추정된다. 이와 같은 불리는 우리 제품이 선진국 시장에서 제 값을 받지 못

하고 팔리는 경우에서 극명히 나타나 있다.

한국 상표 부착에 따른 불리함도 상당할 것으로 추정된다. 우선 한글 발음 브랜드는 소비자가 기억하기 힘들어 인지도 제고에 어려움이 뒤따르는 동시에 현지의 정서 및 의미에서 불리할 수 있다. 최근 우리 기업들이 BYC, SKC, LG 등 영문 약자 상표의 활용이 늘어나게 된 것도 이와 같은 이유 때문일 것이다.

제 2 절 주요 브랜드의 세계화 현황

한국 브랜드의 세계화 정도를 정확하게 평가하기는 수월한 작업이 아니다. 우선적으로 전세계적으로 그리고 다양한 브랜드에 대한 이미지 조사가 이루어져야 할 것이다. 이러한 조사는 상당한 비용과 조사기간이 필요하여 현실적으로 매우 어려울 것으로 평가된다. 따라서, 본 보고서에서는 Comsumer Reports에서 제공하는 품질지수 및 가격정보를 바탕으로 우리 브랜드의 해외에서의 위상을 가늠하고자 한다.

브랜드 이미지가 중요한 것은 기본적으로 최종 판매가격에 영향을 미친다는 점이다. 브랜드 이미지가 취약하면 상당한 가격할인이 주어지지 않는 경우에는 그 브랜드는 소비자로부터 외면당하기 때문이다. 즉, 주어진 품질 수준에 비해 해당 브랜드의 가격이 높으면 그 브랜드의 이미지는 경쟁 브랜드에 비해 양호할 것이고, 반대로 가격이 낮으면 해당 브랜드의 이미지는 취약하다고 평가될 수 있다. 이와 함께 가격의 할증 또는 할인 정도에 따라 브랜드 이미지의 가치가 결정될 수 있을 것이다.

1. 룸 에어컨 브랜드

Comsumer Reports에서 제시하는 품질지수와 평균 소비자 가격을 기준으로 LG전자의 Goldstar M5400모델을 주요 경쟁 브랜드들과 비교하였다. 그 결과가 Goldstar 브랜드의 정상가격, 즉, 주어진 품질수준에 상응하는 가격이 \$242로 계산되었다. 이 가격은 평균 소비자 가격 \$220보다 10%정도 높은 가격이다. 이는 Goldstar 브랜드의 이미지가 취약해서 ‘제 값을 받지 못하고 팔리고 있다’ 는 점을 나타내 주는 것을 의미한다. 반대로 Whirlpool, Sharp 및 Frigidaire와 같은 유명 브랜드는 평균 소비자 가격이 정상가격 보다 21.6%, 19.3% 및 9.6% 높은 것으로 나타났다.

<표 2-2-1> 주요 룸 에어컨 브랜드의 정상가격

브랜드	품질지수	평균소비자가격	정상 가격	가격차이
Kenmore 79056ACR	78	\$190	\$248	-\$58
Sharp AF-R609X	76	300	242	+ 58
Goldstar M5400	76	220	242	- 22
Whirlpool ACQ052XH	72	295	231	+ 64
Frigidaire FAC,055J7A	70	250	226	+ 24
GE ASV05LA	70	195	226	- 31
Fedders A3Q05F2AG	66	180	215	- 35
Friedrich ZQ05A10	64	210	210	0
Westinghouse WAC05H7A	60	200	199	+ 1

자료: Consumer Reports (2000) 자료에 의거 계산.

2. 전자렌지 브랜드

이와 함께, LG전자의 전자렌지 브랜드인 Goldstar MA-302S도 주요 경쟁 브랜드와 비교하였다. Consumer Reports에서 평가한 객관적인 품질 수준을 가늠 하는 품질 지수와 평균소비자를 기준으로 계산한 Goldstar 브랜드의 정상가격은 \$158로 나타났다. 이 또한, Goldstar 브랜드가 정상가격에서 21.2%정도 낮은 가격으로 팔리고 있음을 나타내고 있다. 이와 반대로, GE, Sharp와 Whirlpool의 경우 평균 소비자 가격이 정상가격보다 각각 21.0%, 13.5% 및 12.2% 높은 것으로 계산되고 있다.

<표 2-2-2> 주요 전자렌지 브랜드의 정상가격

브랜드	품질지수	평균소비자가격	정상 가격	가격차이
Kenmore 6985[0]	90	\$150	\$162	-\$12
Sharp R-330[CK]	86	140	159	- 19
GEJEI360[G]B	86	160	159	+ 1
Whirlpool GT1195SH[B]	85	180	158	+ 22
Glodstar MA-1302S	85	130	158	- 28
GEJEI660[G]B	85	200	158	+ 42
Sharp R-530[CK]	84	170	157	+ 23
Panasonic NN-S969[BA]	82	175	156	+ 19
Kenmore 6938[0]	82	140	156	- 16
Whirlpool MT1135G[Q]	80	140	154	- 14
Whirlpool MT3135H[B]	80	145	154	- 9
Panasonic NN-S669[BA]	72	150	148	+ 2

자료: Consumer Reports (2000) 자료에 의거 계산.

3. PC 브랜드

한편, 최근 해외 수출이 크게 늘어나는 전형적 IT제품인 퍼스널 컴퓨터의 정상가격도 평가하였다. 위에서 제시한 방법에 따라 eMachine의 eTower400ix와 eOne433모델을 비교하였다. 그 결과, eTower400ix의 경우 평균 소비자 가격이 정상가격보다 무려 37.4%나 낮은 것으로 나타났다. 한편, eOne433은 이 보다는 훨씬 낮은 4.7%정도 할인되어 팔리는 것으로 계산되었다. 외국의 유명 PC 브랜드의 정상가격을 살펴보면, HP, IBM과 Compaq 컴퓨터는 평균 소비자 가격이 정상가격보다 각각 12.7%, 9.5%와 9.8%나 높은 것으로 나타나 대조를 보이고 있다.

<표 2-2-3> 주요 PC 브랜드의 정상가격(2000년)

브랜드	품질지수	평균소비자가격	정상 가격	가격차이
Gateway Esseontial450	80	\$1290	\$1338	- \$48
Compaq Presario5724	76	1298	1239	+ 49
Dell DimensionL500c	76	1168	1239	- 71
Packard Bell multimedia8957	72	1129	1139	- 100
IBM AptivaEseries19c	68	1149	1040	+ 109
HP Pavillion 8560c	66	1248	990	+ 158
eMachines eTower400ix	64	684	940	- 256
eMachines eOne433	63	874	915	- 41

자료: Consumer Reports (2000) 자료에 의거 계산.

4. 자동차 브랜드

마지막으로 우리의 주력 수출품목 중의 하나인 자동차 브랜드의 정상가격을 평가하였다. 평가 결과, 우리 브랜드 3개 모두 정상가격이 평균소비자가격보다 높게 나타났다. 구체적으로 Hyundai Elantra GLS는 정상가격이 평균소비자가격보다 \$1,826 즉 15%, Daewoo Nubira SE는 \$1,218 즉 9.7%, 그리고 Kia Sephia LS는 \$1,542 즉 14.3% 높게 나타났음을 <표 2-2-4>에서 알 수 있다.

<표 2-2-4> 주요 자동차 브랜드의 정상가격

브랜드	품질지수	평균소비자가격	정상 가격	가격차이
Mazda Protege ES	72	\$13,505	\$16,159	- \$2,654
VW Jetta GLS2.0	66	20,435	15,613	+ 4,822
Toyota Corolla LE	62	13,743	15,249	- 1,506
Mitsubishi Mirage LS	62	14,352	15,249	- 897
Chevrolet Prizm	56	14,945	14,703	+ 242
Ford Escort LX	50	11,988	14,157	- 2,169
Hyundai Elantra GLS	48	12,149	13,975	- 1,826
Daewoo Nubira SE	46	12,575	13,793	- 1,218
Chevrolet Cavalier LS	45	16,495	13,702	+ 2,793
Pontiac Sunfire SE	45	17,875	13,702	+ 4,173
Suzuki Esteem GLX	40	13,399	13,247	+ 152
Saturn SL2	36	12,488	12,883	- 395
Kia Sephia LS	30	10,795	12,337	- 1,542

자료: Consumer Reports (2000) 자료에 의거 계산.

제 3 절 고유브랜드의 필요성

1. OEM 수출의 문제점

우리나라의 해외 수출은 대부분 OEM 방식(주문자 상표 부착방식)으로 시작되었다. 기술과 마케팅 능력이 부족한 우리 기업들에게는 OEM 수출이 당연할 수 밖에 없다. 왜냐하면 OEM 주문자가 생산 기술을 제공하고 생산되는 제품을 판매해 주기 때문이다. 따라서 우리 기업은 생산에만 전념하고 선진 기술을 배울 수 있는 장점이 있게 되는 것이다.

그러나, 최근 OEM 수출에 따른 문제점이 크게 늘어나고 있다. 즉 OEM 주문자가 값싼 임금을 찾아서 중국과 동남아 국가로 수입선을 바꾸고 있는 것이다. 대표적인 예로, 세계 수출 1위를 차지했던 우리 운동화 제조 산업의 수출이 이제는 겨우 명맥만 유지하고 있는 것이 OEM 수출의 한계를 보여주는 좋은 예가 된다. 후발 개도국에 비해 비교 우위가 떨어지는 우리 기업들이 이러한 바이어(buyer) 이탈에 대응하기 위해서는 OEM 수출을 가급적이면 줄이고 자사 브랜드 개발에 노력해야 함은 당연한 일이다. 이러한 당연성에도 불구하고 아직도 상당수의 우리 기업들은 OEM 수출을 고집하고 있는 형편이다.

OEM 수출은 여러 가지 면에서 문제점을 가지고 있다. 첫째, OEM 방식에 의한 생산만으로는 수출 채산성에 한계가 있다는 점이다. 신발 산업의 경우, 최근 몇 년간 OEM 수출 이윤 폭이 8-9%에서 2-3%로 낮아지게 되었는데, 그 이유는 크게 두 가지 이유에서 비롯되는 것 같다.

첫 번째 이유는 우리가 동남아 국가들과 OEM 주문 생산에 있어 경쟁관계에 있기 때문에 국내 생산비용의 상승에도 불구하고 가격 인상을 요구하기가 어려운 실정이라는 점이고, 두 번째 이유는 가격 협상에 있어 생산업자인 우리가 절대적으로 불리한 위치에 있기 때문이다. OEM 주문 생산 계약이 파기되는 경우, 바이어에 의해 엄청난 생산 시설을 가지고 있는 한국 측이 당연히 불리한 입장이 된다. 한편 고유 브랜드 수출시에는 OEM 바이어의 마진을 흡수함에 따라 수출 가격 인상이 가능하며 이

에 따라 채산성도 좋아질 수 있다.

두 번째로 지적될 수 있는 OEM 브랜드 수출의 문제점은 기술 전수의 한계성이다. 생산 기술이 취약했던 과거에는 OEM 주문에 따른 기술 전수가 유익한 것이었으나, 전수되는 기술이 근본적으로 조립 기술이기 때문에 현재 우리가 필요로 하는 설계 및 핵심 기술의 전수에는 한계가 있다. 더구나 OEM 수출에 오랫동안 안주해 왔기 때문에 자체 기술개발을 소홀히 하는 부작용까지 나타나게 되었다.

셋째, OEM 방식에 오래 의존하게 되면 상품 기획, 광고, 유통 등의 마케팅 능력을 배양할 수 있는 기회를 상실하게 된다. 현재 우리 제품의 현지 소비자 가격이 FOB 가격의 3-4배나 되는 경우가 많은데, 이것은 우리가 자체 유통, 마케팅 능력이 없기 때문에 수출원가의 2-3배 되는 부가가치를 그대로 상실하고 있다는 것을 의미하는 것이다. 더구나 OEM 방식에 오랫동안 의존하다 보면 거기에 그대로 안주할 가능성이 더욱 높아지게 된다.

넷째, 장기적 관점에서 볼 때 OEM 브랜드 수출에 의한 부메랑 효과도 상당한 것으로 보인다. 한 예로 미국의 브랜드 에머슨은 우리의 OEM 생산에 의해 성장한 브랜드인데 현재 저가 시장에서 우리의 최대 경쟁 브랜드가 되어 있다. 기타 문제점으로는 수주의 불규칙성과 동남아 제품과의 차별화 부족을 지적할 수 있다.

이상의 문제점을 정리하면, OEM 방식에 의한 수출만으로는 안정적인 시장 기반이 구축될 수 없고, 마케팅 부문에서의 부가가치 창출도 불가능하기 때문에 장기적 관점에서 볼 때 자사 브랜드의 개발이 반드시 필요하다는 점을 알 수 있다. 마지막으로, OEM 수출의 한계는 아래의 기아 자동차 수출에서 잘 나타나 있다.

지난 1986년 12월 기아 자동차 프라이드는 일본의 마쯔다(MAZDA)사의 기술, 기아의 제조, 미국 포드(FORD)의 판매로 계획되어 1987년 4월부터 북미 지역에 OEM 방식에 의해 FESTIVA라는 이름으로 수출되었다. 하지만 FESTIVA는 OEM 수출 자체가 가지고 있는 문제점 즉, 수출 채산성의 한계, 기술 전수의 한계, 마케팅 기술 배양 기회의 상실, 이미지

개발의 어려움 등 여러 가지 문제점이 노출되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같이 열거해 볼 수 있다.

첫째, 수출 가격에서 채산성을 확보하기가 어려웠다. 포드사는 가격 선정에 있어서 역산하여 수입 주문 가격을 산정함에 따라 수입 가격을 무리하게 낮추려 하였다. 하지만 이는 기아 자동차의 생산비용으로부터의 접근에 따른 가격 산정과 큰 차이를 보임으로써 마찰을 빚었고, 포드사는 주문 물량을 낮추는 등의 압력을 가하였다.

둘째, 현지 시장 정보를 수집하는데 많은 어려움이 있었다. FESTIVA의 판매는 포드사의 유통망에 전적으로 의존함에 따라 판매에는 전혀 접근할 수 없었고, 이는 현지 소비자의 요구, 취향 등을 파악할 수 없게 한 직접적인 이유가 되었다.

셋째, 선진 시장의 판매 노하우를 취득하기 어렵다는 것이다. 기아 자동차는 포드를 통하지 않고서는 현지 시장에 접근할 수가 없어 선진판매 기법 습득이 매우 어렵게 되었다.

넷째, 독자적 이미지 구축에 한계가 있었다. FESTIVA는 포드사의 이름으로 판매되므로 비록 우리나라에서 생산된 물품이나 기아에 대한 현지 소비자의 인지도는 낮다고 볼 수 있다. 따라서 기아는 고유 브랜드인 세피아의 수출을 위해 FESTIVA를 생산했던 업체임을 소비자에게 알림으로써 기아의 이미지를 높이려는 노력을 하고 있는 중이다.

위에서 살펴본 바와 같이 기아 FESTIVA의 OEM 수출은 여러 가지 문제점을 드러내고 있다. 물론 OEM 수출에 다른 장점이 없었던 것은 아니다. 고정된 생산 물량의 유지로 안정된 경영에 이바지했다는 점과 포드사의 유통망 이용으로 고유 브랜드 수출보다는 상대적으로 판매망을 안정되게 확보할 수 있다는 장점이 있었다. 결국 독자적인 브랜드를 가지고 있지 못한 기아 자동차는 향후 5년 간 OEM 수출을 대폭 줄이고 본격적으로 고유 모델과 브랜드 수출에 전력을 가하고 있다.

2. 브랜드의 역할

브랜드란 판매자가 상품이나 서비스를 경쟁자들로부터 차별화하기 위하여 사용하는 독특한 이름이나 상징물(로고, 등록 상표, 포장 디자인 등)을 의미한다. 이처럼 브랜드는 소비자에게 제품 생산자를 알려줌으로써 유사 제품을 공급하려는 경쟁자들로부터 소비자와 생산자를 보호한다.

고대에도 벽돌과 같은 제품에 이름을 표시하여 제조자를 나타내고자 한 증거가 있다. 중세 유럽의 상인조합(guild)도 고객들에게 제품에 대한 확신을 주고 생산자를 법적으로 보호하기 위해 브랜드를 사용하였다. 16세기 초의 위스키 제조업자들은 불에 달군 쇠로 위스키 나무통 위에 제조자의 이름을 찍어 출하함으로써 소비자들에게 제조자가 누구인지를 알리고 가격이 낮은 다른 제품으로 대체되는 것을 방지하였다. 1835년 'old smuggler'라는 스카치 브랜드가 출시되었는데, 이는 특수 증류처리 기술을 사용하는 밀주업자들이 쌓아 온 품질에 대한 명성을 이용하기 위한 것이었다.

한편 브랜드는 오래 전부터 시장에서 역할을 해 왔지만, 실제로 브랜드가 중요한 요소로 인식되기 시작한 때는 20세기부터라고 할 수 있다. 사실 차별화된 브랜드를 만들기 위한 노력은 현대 마케팅의 한 중요한 특성이다.

또한 영향력 있는 브랜드를 구축하는 데에는 엄청난 비용과 어려움이 뒤따른다. 따라서 기업들은 막대한 비용을 들여서라도 좋은 브랜드를 사려고 하는 경우가 많다. 예를 들어, 거대한 다국적 기업 필립 모리스(philp morris)사는 미국의 유명한 유제품 회사인 크라프트(kraft)사를 장부 가격의 6배가 넘는 130억 달러에 매입하였고, RJR Nabisco그룹 산하의 브랜드들은 통틀어 250억 달러 이상의 가치가 있는 것으로 평가되었다. 이러한 평가들은 실제 대차대조표상의 가치와는 비교가 안될 정도의 높은 수준이다.

브랜드 가치에 대한 더욱 분명한 예로 상표 사용권 허가 즉, 라이선싱(licensing)을 들 수 있다. 1988년 썬키스트(sunkist)사는 타 회사들의 수

백 가지 제품에 자사 브랜드를 쓰게 하고 사용료로 1,000만 달러 이상의 수익을 올렸다. 라이선싱의 효과에 관한 예로, 립튼(lipton)사는 자사 과일 스낵 제품의 주 경쟁 브랜드인 재너럴 밀스(general mills)의 fruit corner와 경쟁하기 위해 선키스트 상품을 이용한 sunkist fun fruits을 내놓았다. fruit corner는 제품 컨셉트를 “진짜 과일과 재미가 이 하나에 모두 담겨 있어요(Real fruit and fun reolled u in one)”라고 하였는데 반해, 립튼사는 썬키스트의 유명도를 이용하여 제품 컨셉트를 한마디로 전달하는 효과에 힘입어 경쟁 브랜드를 압도하였다.

유명 브랜드의 가치가 높은 것은 근래에 와서 브랜드를 구축하는 일이 매우 어렵기 때문으로도 볼 수 있다. 첫째로, 과거에 비해 광고와 유통 비용이 훨씬 높다. 예를 들어 1분이나 때로는 30초짜리 텔레비전 광고도 너무 비싸서 사용하기가 쉽지 않다. 둘째로, 수많은 브랜드가 새로 출현하는 것을 들 수 있는데, 미국 시장에는 어림잡아 매년 3,000개 이상의 새로운 브랜드가 슈퍼마켓에 쏟아져 나오고 있다. 이러한 브랜드 수의 증가는 소비자의 마음을 사로잡고 유통 채널을 확보하기 위한 경쟁을 심화시켰으며, 이로 인해 이미지가 약한 브랜드들은 살아 남기 어렵게 되어가고 있다.

<표 2-3-1> 브랜드의 자산가치
(브랜드가 총 유형 자산가치에 상당하는 비율)

제품	브랜드의 가치
의류	61
담배	46
식료품	37
화학	34
전기, 전자	22
수송기계	20
1차금속	1
돌, 유리, 진흙	0

자료: Simon, C. J. and M. W. Sullivan (1990), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", Working Paper, Univ. of Cicago.

위에서 살펴본 바와 같이 브랜드는 소비자에게 차별화된 이미지를 심어주는 수단으로 매우 중요하다. 그러면 브랜드가 기업에게 주는 구체적인 가치는 얼마나 될까? 미국 학자 사이몬과 셸리번의 연구에 의하면 산업별 브랜드의 자산적 가치는 매우 다르다고 한다(<표 2-3-1> 참조).

위의 연구에 의하면 의류 산업에서의 브랜드 자산 가치는 총 유형 자산(공장, 토지, 재고, 현금 등) 가치의 61%에 이른다고 평가되었다. 담배, 식료품 및 화학 제품의 경우도 브랜드의 가치가 총 유형 자산 가치의 30% 이상 접하는 것으로 나타났다.

브랜드 자산이란 특정 브랜드와 그 브랜드의 이름 및 상징에 관련된 기업의 무형 자산인데, 이것은 제품이나 서비스가 기업과 그 기업의 고객에게 제공하는 가치를 증가시키거나 감소시키는 역할을 한다. 브랜드 자산을 구성하는 요인은 크게 5가지로 나뉘 볼 수 있다.

- ① 브랜드 충성도
- ② 브랜드 이름 인지도
- ③ 소비자가 인식하는 제품의 질
- ④ 브랜드 연상 이미지
- ⑤ 기타 독점적 브랜드 자산(특허 등록 상표, 유통관계 등)

일반적으로 브랜드는 소비자에게 상당한 가치를 줄 수 있다. 브랜드는 소비자가 제품과 브랜드에 대한 막대한 양의 정보를 해석하고 처리하고 저장하는 데 도움을 준다. 더욱이 소비자가 인식한 제품의 질이나 브랜드 연상 이미지는 사용에 따른 만족도를 높여 줄 수 있다. 보석의 브랜드가 티파니(Tiffany)라는 것을 알게 되면 그것을 착용하는 경험이 달라질 수 있다. 사용자는 실제로 다르게 느낄 수 있다.

이와 함께 브랜드는 기업에도 매우 중요한 가치를 제공하는 자산이 될 수 있다. 첫째로, 브랜드 자산은 새로운 고객을 끌어 모으거나 혹은 이전 고객을 다시 끌어오는 노력에 도움이 된다.

둘째로, 브랜드는 브랜드 충성도를 증대시켜 준다. 브랜드 충성도는 마케팅 비용과 직결되는 것으로, 현재 제품을 사용하고 있는 고객에게 판매하는 비용이 제품 구매 경험이 없는 소비자에게 판매하는 비용보다 훨씬 적게 들 것이다.

셋째로, 브랜드 자산은 가격 할증을 가능케 한다. 일반적으로 소비자들은 유명 브랜드 제품에 대해 높은 가격을 지불할 의향이 있는 것이다.

넷째로, 브랜드는 브랜드 확장을 통한 성장 발판이 되기도 한다. P&G 사는 아이보리(Ivory) 브랜드를 확장하여 다양한 세제로 시장에 진출했는데, 만일 아이보리(Ivory)라는 브랜드가 없었더라면 시장 진입에 훨씬 더 많은 비용이 들었을 것이다.

다섯째로, 브랜드는 유통에 대한 영향력을 높여 준다. 소비자와 마찬가지로 유통상과 거래할 때 더 확신을 갖게 된다. 이미지가 좋은 브랜드를 가지고 있으면 매장의 진열 등 유통상으로부터 여러 가지 협조를 얻는데

유리할 것이다.

마지막으로 브랜드 자산은 경쟁자들에게 실제로 보호 장벽이 되는 경쟁적 우위를 제공한다. 일본 혼다의 아큐라(Acura) 경우와 같이 소비자의 마음 속에 좋은 품질로 강하게 자리잡은 경우, 소비자들에게 다른 브랜드의 품질이 보다 좋다고 (그것이 사실일지라도) 믿게 만들기는 쉽지 않을 것이다.

3. 고유브랜드 개발의 장애 요인

많은 기업들이 고유브랜드를 통한 수출의 필요성에 대해 인식하고 있다. 그럼에도 불구하고 우리 기업이 직면하고 있는 여러 가지 현실적인 문제점들 때문에 아직 가시적인 성과가 나타나지 않고 있다. 최근 무역협회 조사에 의하면 자사 브랜드 수출이 크게 증가하지 않은 것으로 보인다.

고유브랜드 수출 촉진의 장애 요인은 크게 3가지 즉, 1) 취약한 브랜드 이미지, 2) 취약한 마케팅 경쟁력, 3) 수출 수요의 불안정성과 4) 비효율적인 마케팅으로 나뉘 살펴볼 수 있는데 구체적인 내용은 다음과 같다.

고유브랜드 수출 촉진에 있어서 가장 큰 장애 요인은 우리 브랜드의 이미지가 취약하다는 점일 것이다. 이러한 사실은 최근 무역협회의 조사에서도 나타났으며, 여러 기업과의 실태 조사에서도 발견된 사실이다.(<표 2-3-2> 참조)

우선 해외 소비자의 우리 브랜드에 대한 인식이 부족하다. 우리의 대표적인 수출 브랜드인 삼성과 LG의 가전제품인 경우 소비자의 브랜드 인지도가 30~40%에 그쳐 일본의 소니나 파나소닉에 비하면 크게 떨어져 있다. 이러한 격차는 현대 자동차를 제외한 거의 모든 품목에서 나타나는 현상으로 대부분의 우리 브랜드는 알려져 있지 않다.

가. 취약한 브랜드 이미지

우리 이미지의 취약성과 관련된 두 번째의 문제점은 우리 브랜드가 '

싸구려 제품'이라는 이미지를 가지고 있다는 것이다.

나. 마케팅 경쟁력의 취약성

고유브랜드를 통한 수출에 있어 많은 기업들이 어려움을 느끼는 또 다른 이유는 마케팅 경쟁력이 떨어진다는 것이다. 기업의 마케팅 경쟁력 취약성은 크게 3가지 분야 즉 제품 경쟁력, 유통력, 해외 마케팅 체제에서 두드러져 있는 듯하다.

(1) 제품 경쟁력

자사 브랜드 전략을 효율적으로 수행하기 위한 가장 기본적인 조건은 제품의 경쟁력일 것이다. 브랜드 이미지가 나쁘더라도 제품의 품질이 경쟁적이면 장기적인 판촉 노력으로 이를 극복할 수 있으나, 제품의 품질이 떨어지면 아무리 훌륭한 전략을 수립하더라도 장기적인 성공을 기대하기 어렵다.

일본도 60년대와 70년대 초반에 우리와 유사한 위치에 있었으나 일본 제품의 경쟁력이 높아서 꾸준한 마케팅 노력으로 세계적 지명도를 갖춘 브랜드를 개발할 수 있었던 것이다. 따라서 우리 기업들은 우선 제품 경쟁력을 구비해야 할 것이다.

(2) 유통력

자사 브랜드 수출시 빈번하게 발생하는 문제는 유통상이 비협조적이라는 것이다. 그 이유는 유통상들이 OEM 브랜드 주체인 경우가 많은데 이 경우에는 우리의 자사 브랜드가 유통상의 시장을 잠식하게 되기 때문이다. OEM 브랜드의 주체가 제조업자인 경우에도 제조업자의 영향력 때문에 유통상의 협조를 구하기가 어렵다. 이와 함께 유통상의 입장에서 우리 제품의 이미지가 취약해서 시장성이 떨어진다고 판단하여 우리 제품의 유통을 꺼리는 경우도 많다.

이러한 이유 때문에 최근 많은 기업들이 유통 부문에 투자를 확대하고

있으며, 자사 브랜드 수출의 성공적 사례라고 평가되는 은성사의 실스타(SILSTAR) 낚싯대나 영안 모자의 스포츠 캡의 경우에도 안정적인 유통망이 자사 브랜드의 성공 요인으로 지적으로 있는 것도 이러한 이유 때문인 것이다.

그러나 중소기업의 경우에는 독자적인 유통개발력이 없기 때문에 유통상의 OEM 요청을 거부하기 어려운 실정이다.

(3) 해외 마케팅 체제

많은 기업들이 고유 브랜드 전략을 효율적으로 수행할 수 있는 해외 마케팅 체제를 구축하고 있지 못한 실정이다. 우선 상당수의 기업들이 해외 판매 법인이나 지사를 보유하고 있지 못하고 현지 시장을 효율적으로 조사하고 그에 기초한 정보를 기업 내에 전달시키는 마케팅 정보 체제가 제대로 정립되어 있지 않은 실정이다.

마케팅 인력에서도 마케팅 전문 인력이 부족하며, 전문 인력이 있더라도 경험면이나 외국어 구사 능력면에서도 상당히 뒤떨어져 있다. 또한 마케팅 조직면에서도 경영권의 해외 법인으로의 이양이 미흡하며 현지 시장에 신축적으로 대응할 수 있는 능력이 떨어져 있으며, 해외 법인의 평가도 지나치게 물량적인 기준에 의해 평가되고 있기 때문에 장기적인 투자가 요구되는 자사 브랜드 마케팅보다는 손쉬운 OEM 수출에 유혹되기 쉽다.

조직 문화면에서도 해외 인력과 본사 인력의 국제화를 수용할 수 있는 태세가 제대로 이루어져 있지 않아, 내·외국인 마케팅 전문 인력의 이직율이 높을 수밖에 없는 상황이다.

다. 수출 수요의 불안정성

기업들이 자사 브랜드 수출을 꺼려하는 이유 중의 또 하나의 수출 수요의 불안정성이다. 수요가 불안정한 이유는 첫째, OEM 바이어의 방해 때문에 유통망 확보나 채산성 확보가 보장되지 않는다. 둘째, 해외 소비

자가 우리 브랜드에 대한 인식이 부족하기 때문에 소비자에 의해 수용 (Adoption)되기까지는 상당한 시간이 소요되기 때문이다. 이러한 리스크는 대규모 생산 시설을 보유한 우리 기업들에게는 상당한 부담으로 적용될 수 있다.

따라서 기업들이 OEM에서 자사 브랜드 수출로 전환할 때에는 일시적인 수출감소라는 어려움을 겪게 된다. 그러나 이러한 어려움을 극복하지 않으면 자사 브랜드를 정착시킬 수 없을 것이다. 자사 브랜드로 성공한 기업중 많은 기업들이 2-3년간 이와 유사한 어려움을 감수하고 극복하였다는 사실에 주목할 필요가 있다. 이러한 사실이 최근 무역협회 조사에 두드러지게 나타나 있다(<표 2-3-2> 참조).

<표 2-3-2> 고유브랜드 개발추진시 애로사항

기존 OEM 거래선의 반발	10.3%
수출 격감	40.7%
채산성 악화	15.0%
막대한 투자비용	13.7%
상표 관리 능력 부족	8.2%
기타	1.5%
무응답/ 모름	10.5%

자료: 무역협회 수출산업실태조사 (2000)

이상의 장애 요인을 종합하면 우리 기업들이 자사 브랜드 수출을 위한 마케팅 기반을 구축하기 위해서는 상당 규모의 초기 고정 투자가 필요한 것으로 평가된다. 투자 분야는 브랜드 개발, 이미지 향상을 위한 광고 및 촉진, 마케팅 경쟁력 제고를 위한 제품 개발, 유통 개발 및 해외 마케팅

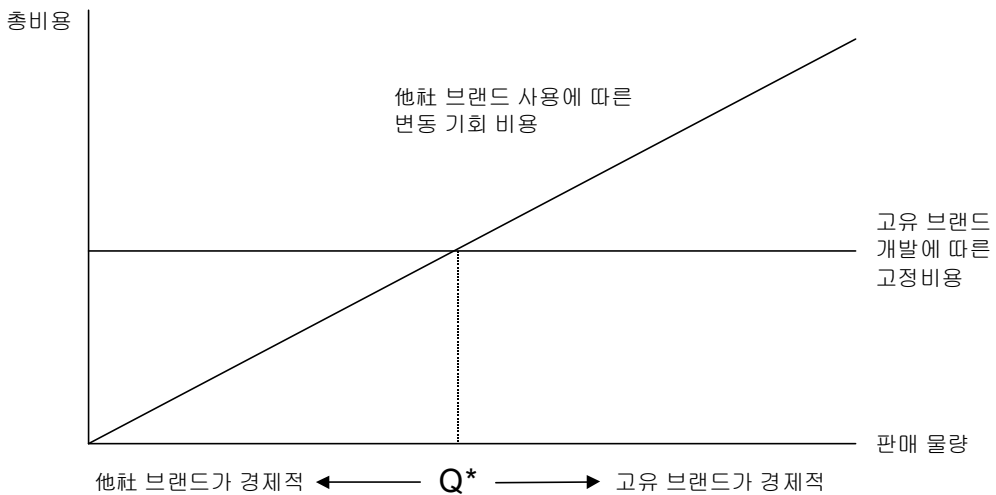
체제의 구축 등 여러 분야에서 투자가 필요하다.

반면에 OEM 수출시에는 위와 같은 고정 투자 부담은 없으나 OEM 바이어의 마케팅 서비스 제공에 따른 마진 때문에 수출가격의 인하가 불가피할 것이다. 이러한 기회비용은 물량에 따라 비례하는 변동비용적 속성을 가진 것으로 보여진다.

결국 자사 브랜드와 OEM 브랜드간의 선택 문제는 고유 브랜드 수출에 필요한 고정비용과 OEM 수출에 따른 변동비용 지급과의 선택문제로 집약될 수 있다. 이의 선택은 결국 예상 수출 물량에 따라 결정된다. 그림에서 보듯이 예상 수출 물량이 적을 때에는 OEM 방식이 경제적이고, 예상 수출 물량이 많을 때에는 자사 브랜드 수출이 더 경제적이다(<그림 2-3-1> 참조). 그 이유는 수출 물량이 많으면 브랜드 개발에 필요한 단위 고정비용이 감소하기 때문이다.

결론적으로 우리 기업이 초기에는 투자 비용을 절감하기 위해 OEM 방식을 선호할 수 있으나, 장기적으로는 자사 브랜드 수출이 유리하다고 평가된다.

<그림2-3-1> 자사브랜드와 OEM 브랜드의 경제성 비교



라. 마케팅의 비효율성

위에서 지적한 우리 이미지의 취약성과 더불어 우리 기업의 브랜드 마케팅도 매우 비효율적이고, 비효과적인 비난을 피하기 어려울 것이다. 구체적으로 세 가지 면에서 문제점이 지적될 수 있다.

첫째는 우리 기업이 장기적인 마인드로 마케팅에 임하지 않았다는 점이다. 대부분의 기업들은 단기적인 영업 실적에 얽매어 장기적인 시장 기반과 기업 이미지 구축에 인색한 점을 부인할 수 없다. ‘단타’ 방식의 영업으로는 단기적으로는 성공할 수 있으나, 장기적으로는 소비자의 신뢰를 얻을 수는 없는 것이다.

둘째는 대부분의 우리 기업들의 브랜드 실체 즉, 아이덴티티(identity)가 명확하지 않다는 것이다. 우리 기업이 내세우는 브랜드 아이덴티티가 ‘구호성 캠페인’으로 그치거나 우리 기업의 차별적 경쟁우위를 제대로 반영하지 못하는 경우가 허다하다. 단순히 그럴싸한 이름만으로는 파워 브랜드로 성장할 수 없고, 기업이 추구하는 가치와 기업이 소비자의 신뢰를 얻기 위해서 필요한 차별성에 대한 면밀한 자기 성찰이 있어야 가능하다.

셋째는 우리 기업의 마케팅 방식이 통합적이고 지속적이지 못하다. 삼성이 내세우는 World Best 전략이 성공하기 위해서는 삼성이 소비자에게 노출되는 모든 제품, 포장, 광고, 매장, 디스플레이, 조직, 인력 등이 모두 World Best일 때 가능할 것이다. 그리고, 우리 기업의 마케팅이 너무 자주 변하는 경향이 있다. 한 번 결정한 전략은 적어도 2-3년 간은 꾸준히 밀고 나갈 필요가 있다. 왜냐하면, 마케팅 투자는 단기적으로는 효과가 없는 경우가 많기 때문이다.

제 3 장 한국 기업의 브랜드 성과 결정 요인에 관한 분석

제 1 절 설문조사 개요

본 연구는 한국 기업의 고유브랜드 수출을 증대시키기 위한 방안을 모색하기 위한 연구이다. 따라서, 고유브랜드 수출을 성공적으로 수행하고 있는 기업의 특성과 주요 전략적 요인을 분석할 필요가 있다. 본 연구는 이를 위한 전국 2000대 수출업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

1. 조사 방법

주요 조사방법은 다음과 같다.

- 표본 프레임: 2000대 수출업체
- 표본 추출기법: Quota Sampling
- 조사방법: 자필응답방식(수도권 소재 업체는 조사요원을 고용하여, drop-off/pick up 방식을 사용하였고, 지방소재 업체는 전화 접촉 후 팩스나 이메일을 통해서 설문서를 발송, 수거하였음)
- 표본 규모: 458개 업체 (대략 500개 업체가 응답하였으나, 458개 업체의 응답만 분석에 포함시켰음)

2. 조사업체의 특성

가. 기업 특성

조사 업체의 주요 기업특성은 다음과 같다.

- 규모: 중소기업 259업체, 대기업 187개 업체
- 업종: 음, 식료품(4.6%), 섬유제품(23.6%), 봉제의복, 가죽, 신발 등 (18.1%), 펄프, 종이(3.7%), 화학, 고무제품(9.4%), 비금속, 금속(5.7%), 조립금속, 기계(7.7%), 전자부품, 통신장비(7.6%), 자동차, 부품(5.2%), 가구 및 기타제품(5.2%), 기타(6.9%)

나. 수출 성과

조사 참여 업체의 수출 성과를 살펴보면, 지난 3년 간 수출 실적을 평균적으로 5-14% 성장률을 보였다. 이와 함께 다소 양호한 것으로 나타났으나, 매출 전망은 다소 중립적인 것으로 조사되었다. 한편, 고유브랜드 수출 비중을 약 60% 수준으로 나타나, 조사업체의 수출 성과 정도는 비교적 중립적으로 평가된다.

<표 3-1-1> 조사 업체의 수출 성과

	종합 (N=458)	중소기업 (N=259)	대기업 (N=187)
연평균 매출 성장률	5-14%	5-14%	5-14%
수익성	4.24 ¹⁾	4.20	4.31
매출전망	4.00	3.83 [*]	4.22
고유브랜드 수출비중	58.96%	53.60 [*] %	66.36%

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) *는 중소기업과 대기업의 차이가 5% 수준에서 통계적으로 유의함을 나타냄.

다. 브랜드 전략 및 이미지

조사참여 기업의 수출 제품 브랜드는 대체로 영어 발음 브랜드가 64% 수준으로 한글 발음 브랜드 보다 월등히 많은 것으로 나타났다. 이는 우리 제품이 브랜드이름면에서는 다소 세계화가 이루어진 것으로 해석될 수 있다.

브랜드 이미지는 다소 양호한 것으로 조사업체들은 인식하고 있었다. 그러나 인지도면에서 아직 취약한 양상을 보이고 있는데, 특히 중소기업의 인지도가 대기업에 비해 낮게 나타났다.

<표 3-1-2> 조사 업체의 브랜드 형태와 이미지

	종합 (N=458)	중소기업 (N=259)	대기업 (N=187)
<브랜드 형태>			
한글 발음 브랜드	34.6%	37.1%	30.6%
영어 발음 브랜드	64.1	62.1	67.7
기타	1.3	0.9	1.7
<브랜드 이미지>			
인지도	4.75	4.55*	5.03
이미지	5.18	5.13	5.24
고객 만족도	5.19	5.18	5.20

주: <표 3-1-1>의 주 참조

라. 가격 · 제품경쟁력

수출 제품의 평균 가격을 선진국=100으로 기준할 때, 83으로 개도국 제품 가격과 선진국 제품 가격의 중간 수준을 이루고 있는 것으로 나타

났다. 그러나, 품질 수준은, 선진국=100, 개도국=0으로 기준 할 때, 86수준으로 선진국 제품에 근접한 수준을 보였다. 여기서 주목할만한 점은 중소기업들이 가격과 품질면에서 대기업보다 상당히 낮게 나타났다는 점이다.

제품 경쟁력 면에서, 조사 업체들이 비교적 불량률 축소 및 제품 다양화에 다소 노력하는 것을 나타냈다. 그러나, 신제품 개발 및 디자인면에서는 아직 선진국 제품에 비해 상당히 낙후된 것으로 조사되었다.

<표 3-1-3> 조사 업체의 가격·제품경쟁력

	종합 (N=458)	중소기업 (N=259)	대기업 (N=187)
<가격 및 품질 수준>			
평균가격(선진국=100)	82.6	80.2*	85.9
개도국 제품의 가격	65.3	62.7*	69.0
품질수준(선진국=100)	85.6	83.8*	88.1
<제품 경쟁력>			
제품다양화	5.02	4.94	5.14
신제품 개발 빈도	4.64	4.52*	4.82
제품디자인	4.84	4.76	4.96
제품불량률	5.19	5.17	5.22

주: <표 3-1-1>의 주 참조

마. 마케팅 노력

마케팅 활동 면에서, 조사 업체는 매출의 약 4.5%를 판매촉진비를 사용하고 있는 것으로 나타났다. 그러나, 제품 현지화 노력은 2.2정도로 중간 수준 (3)보다 낮으며, 정기적으로 시장 조사를 하는 업체의 비율이 51%에 그치며, 37%의 조사 업체만이 시장 조사 전담 요원을 보유하고

있는 것으로 나타났다. 이를 종합 할 때, 판매촉진을 제외하고는 제품 현지화 또는 시장 조사에 노력하는 정도는 상대적으로 낮은 것으로 평가되며, 이러한 추세는 중소기업에서 뚜렷이 나타나고 있다.

마케팅 믹스의 중요도에 관한 인식을 살펴보면, 제품력과 가격 경쟁력을 중시하는 반면에, 촉진 활동이나 유통력에 대한 중시 정도는 상대적으로 떨어지는 것으로 나타났다. 이는 우리 기업들이 촉진이나 유통과 같은 종합적이고 통합적인 마케팅보다는 가격과 제품에 의존하는 단순한 마케팅 철학을 보여주는 것으로 해석될 수 있는 듯하다.

<표 3-1-4> 조사 업체의 주요 마케팅 노력

	종합 (N=458)	중소기업 (N=259)	대기업 (N=187)
<마케팅 활동>			
판매 촉진비(매출%)	4.47%	5.11 [*] %	3.64%
제품 현지화 ²⁾	2.20	2.24	2.17
정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율	51.1%	49.0%	52.9%
시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율	36.9%	35.7%	39.0%
<마케팅 믹스의 중요도>			
제품력 중시정도	6.42	6.38	6.49
가격력 중시정도	6.36	6.34	6.38
촉진활동 중시정도	4.53	4.58	4.47
유통력 중시정도	4.95	4.95	4.90

주: <표 3-1-1>의 주 참조

바. 마케팅 인프라

마케팅 인프라에 관한 투자를 살펴보면, 외국어 구사 능력을 보유한 인력에 관한 투자는 비교적 이루어지는 것으로 나타났고, 특히 유통상의 확보 및 관계 개발에 상당히 노력하는 것으로 조사되었다. 그러나, 우리 기업들이 아직 해외마케팅 전문인력이나 외국어 인력 확보에는 매우 적극적이지는 않는 것으로 나타났다.

<표 3-1-5> 조사 업체의 마케팅 인프라 확보 정도

	종합 (N=458)	중소기업 (N=259)	대기업 (N=187)
해외마케팅 전문인력	4.23	4.17	4.32
외국어 인력	4.86	4.82	4.90
외국인 인력	4.58	4.58	4.56
중앙집권화	5.11	4.99	5.32
유통상의 우수성	4.95	4.81	5.14
유통상과의 관계	5.35	5.39	5.29
해외 의견 존중 정도	5.13	5.11	5.12
해외 판매 법인의 수(개)	1.09	0.70*	1.58

주: <표 3-1-1>의 주 참조

제 2 절 고유브랜드 수출 비중

고유브랜드 수출 성과를 결정하는 요인을 분석하기 위해서 고유브랜드 수출 비중을 파악할 필요가 있다. 현재 우리나라에서는 고유브랜드 수출액을 측정할 수 있는 집계수단이 존재하지 않는다. 따라서, 고유브랜드 수출 비중을 설문조사를 통해서 간접적으로 측정할 수밖에 없다.

1. 전체 비중

<표 3-2-1>에서 보듯이, 조사업체의 고유브랜드 수출 전체 비중은 대략 60% 수준으로 나타났다. 그러나, 실제 수치는 이보다 낮을 것으로 추정된다. 왜냐하면, 본 연구에서는 수출 상위 2000개 업체만 대상으로 조사하였기 때문이다.

고유브랜드 수출 비중은 중간재가 78.5% 이고, 최종재는 42.1%로 조사되었다. 여기서 유의할 점은 협의의 뜻에서 고유브랜드 수출 비중을 나타낼 때는 최종재 비율을 사용해야 한다는 점이다. 이 경우에는 고유브랜드 비중은 42.1%로 집계되어야 한다. 그러나 포철의 철강 제품과 같은 우리 기업의 이름으로 수출하는 중간재를 고유브랜드 수출로 간주할 경우, 고유브랜드 수출 비중은 59.0%로 보아야 할 것이다.

<표 3-2-1> 고유브랜드 수출 비중

종합	최종재	중간재
59.0 %	42.1 %	78.5 %

2. 지역별 비중

고유 브랜드 비중을 지역별로 살펴보면, 서울·경기권 업체가 지방 업체보다 고유 브랜드 비중이 높은 것으로 나타났다. 이는 지방업체들이 상대적으로 규모가 작기 때문인데 기본적으로 중소기업들이 고유브랜드 수출에 따른 초기 고정 투자에 따른 부담으로 인해 고유브랜드 비중이 낮은 것으로 해석된다. 기업 규모별 비중을 살펴보면, 대기업이 66.4%로 중소기업 53.6%보다 높은 것으로 집계되었다.

<표 3-2-2> 지역별 고유브랜드 수출 비중

	종합*	최종재
서울·경기	60.8 %	42.6 %
지방	47.5	38.7

* 최종재와 중간재를 포함한 수치임

3. 업종별 비중

고유브랜드 비중을 업종별로 살펴보면, 비금속·금속, 화학·고무, 자동차, 조립 금속·기계 등의 업종은 고유브랜드 비중이 높은 반면에, 봉제 의복·가죽·신발, 가구 및 기타 제품 등의 업종은 그 비중이 낮은 것으로 나타났다. 이는 중간재 성격을 띤 업종은 비교적 고유브랜드 비중이 높기 때문에 나타난 현상으로 보인다. 이러한 차이는 추후에 논의될 것과 같이 업종별 고유브랜드 육성 방안이 마련되어야 함을 강력히 시사하고 있다.

<표 3-2-3> 업종별 고유브랜드 수출 비중

	종합	최종재
음·식료품(15)	64.0 %	56.0 %
섬유제품(17)	76.2	72.5
봉제의복, 가죽, 신발 등 (18, 19)	11.6	4.2
펄프, 종이(21)	64.4	40.0
화학, 고무제품(24, 25)	75.7	56.1
비금속, 금속(26,27)	87.4	82.9
조립금속, 기계(28, 29)	69.3	70.9
전자부품, 통신장비(32)	61.1	50.0
자동차(34)	71.2	70.4
가구 및 기타 제품(36)	39.6	39.6
기타	63.0	61.0

주: 괄호안의 수치는 SIC 산업분류임.

4. 수출 지역별 비중

수출 지역별로 고유 브랜드 비중을 살펴보면, 선진국 지역이 개도국 지역보다 비중이 훨씬 낮은 것으로 나타났다. 선진국 중 북미 지역의 비중이 41.6%로 타 지역보다 낮으며, 중국은 92.9%로 대부분의 수출 제품이 고유브랜드 수출되고 있는 것으로 조사되었다. 이는 2가지로 해석될 수 있는 듯하다. 첫째, 우선 제품의 경쟁력이 상대적으로 선진국 시장에서 떨어지고 상대적으로 우리의 브랜드 이미지가 나쁨을 나타내준다. 둘째, 선진국 보다 개도국 시장에 수출되는 제품이 중간재적 성격이 강한 제품이 많기 때문으로 나타난 현상이다.

<표 3-2-4> 수출 지역별 고유브랜드 수출 비중

	종합	최종재
북미	41.6 %	33.1 %
일본	50.4	29.3
서유럽	54.6	41.8
중국	92.9	89.2
동남아·서남아	84.1	75.3
기타	69.2	52.0

5. 경쟁국가별 비중

최대 경쟁 국가별로 고유 브랜드 비중을 살펴보면, 선진국 경합 제품의 고유브랜드 비중이 개도국 경합 제품보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 선진국 경합 제품들은 대체로 제품이나 기술 경쟁력이 높은 반면에, 개도국 경합 제품은 주로 가격경쟁력에 의존하는 경향이 높기 때문으로 해석될 수 있다.

<표 3-2-5> 경쟁대상 국가별 고유브랜드 수출 비중

	종합	최종재
중국	50.0 %	28.6 %
일본	67.7	57.4
미국·유럽	67.0	58.4
대만·홍콩	58.0	33.3
기타	53.2	41.4

제 3 절 한국 수출업체의 브랜드 이미지를 결정하는 요인

앞에서 언급한 바와 같이 우리 수출 제품의 브랜드 이미지나 기업의 이미지를 결정하는 요인을 파악하기 위해서, 앞에서 검토한 다양한 마케팅 변수들을 검토하였다. 브랜드 이미지는 크게 브랜드 인지도, 브랜드에 대한 태도(협의를 뜻에서의 이미지)와 고객만족도를 평가하였다.

브랜드 이미지의 요인별로 주요 결정요인들을 살펴보면 다음과 같다.

1. 브랜드 인지도와 결정요인

<표 3-3-1>에서 나타난 바와 같이 브랜드 인지도와 다양한 마케팅 요인간에 흥미로운 관계가 발견되었다.

가. 수출 성과

우선, 브랜드 인지도와 수출 성과의 관계를 살펴보면, 인지도가 높은 기업들이 낮은 기업보다 수출 성과가 다소 좋은 것으로 나타났다. 그러나, 수익성을 제외하고는 그 관계가 통계적으로 유의하지는 않았다.

나. 가격과 품질

<표 3-3-1>에서 보듯이, 인지도가 높은 기업이 선진국 제품에 근접하는 가격 및 품질 수준을 가지고 있는 것으로 나타났다.

다. 제품 경쟁력

위에서 본 가격과 품질과 같이, 인지도가 높은 기업들의 제품경쟁력이 인지도가 낮은 기업보다 뛰어난 것으로 나타났다. 그러나, 신제품 개발 빈도에서만 통계적으로 유의한 차이가 발견되었다.

라. 마케팅 활동

우선, 인지도가 높은 기업들은 대체로 현지 구매자의 기호와 취향에 부응하는 제품 현지화 정도가 높은 것으로 나타났다. 그러나, 흥미로운 결과는 인지도가 높은 기업의 판매촉진비가 전체 매출의 4.11%로 인지도가

낮은 기업의 판매촉진비 5.32%보다 낮게 나타난 점이다. 비록 통계적으로는 유의하지 않았지만, 이는 인지도가 높으면 기업들은 오히려 판매촉진비를 절감할 수 있다는 것을 시사해준다. 적어도 판매촉진비 투자가 브랜드 인지도 향상에는 도움이 되지 않는다는 것을 의미한다.

마. 마케팅 믹스의 중요도

앞에서 우리 수출업체가 상대적으로 촉진 노력이나 유통력보다는 제품력이나 가격경쟁력에 의존한다는 점을 논의한 바가 있다. 마케팅믹스의 중요도와 브랜드 인지도의 관계에서도 제품력과 가격경쟁력이 촉진노력이나 유통력보다 브랜드 인지도 향상에 도움이 된다는 점이 발견되었다.

바. 마케팅 인프라

브랜드 인지도가 높은 기업들이 마케팅인프라면에서도 다른 특성을 보이고 있다. <표 3-3-1>에서 보듯이, 인지도가 높은 기업들이 해외마케팅 전문인력, 우수 유통상 확보, 유통상의 관계와 해외 지사/법인과 해외 인력의 의견 존중 정도면에서 높은 점수를 보이고 있다. 한편, 외국어인력, 외국인인력 및 중앙집권화면에서는 통계적으로 유의한 차이가 발견되지 않았다.

<표 3-3-1> 브랜드 인지도에 따른 마케팅 요인의 특성

	인지도가 높은 기업	중간	인지도가 낮은 기업	F값
<수출성과>				
평균매출성장율	5.12 ¹⁾	4.93	5.05	1.906
수익성	4.43	4.24	3.93	6.487*
매출전망	4.13	3.96	3.86	1.459

<가격 및 품질>				
선진국과의 가격차이(선진국=100)	15.6	17.8	20.0	3.721 [*]
품질수준(선진국=100, 개도국=0)	89.2	82.3	82.6	8.249 [*]
<제품 경쟁력>				
제품다양화	5.14	4.88	4.98	1.255
신제품 개발빈도	4.81	4.44	4.62	2.356 ^{**}
제품디자인	5.05	4.73	4.64	3.939
제품 불량률	5.36	5.09	5.08	2.114
<마케팅 활동>				
판매촉진비(매출%)	4.11%	4.33%	5.32%	1.304
제품현지화 ²⁾	3.97	3.56	3.77	4.777 [*]
<마케팅 믹스의 중요도>				
제품력 중시정도	6.38	6.30	6.31	4.020 [*]
가격력 중시정도	6.46	6.17	6.34	3.151 [*]
촉진력 중시정도	4.65	4.50	4.38	1.105
유통력 중시정도	5.01	4.70	5.12	2.234
<마케팅 인프라>				
해외마케팅전문인력	4.37	3.93	4.26	3.441 [*]
외국어 인력	4.99	4.77	4.72	1.377
외국인 인력	4.72	4.55	4.42	1.128
중앙집권화	5.26	4.99	5.02	1.142
유통상의 우수성	5.26	4.60	4.81	2.389 ^{**}
유통상과의 관계	5.52	5.13	5.30	3.122 [*]
해외 의견 존중 정도	5.38	4.65	5.22	7.708 [*]

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 5%, ** 10% 유의도

사. 시장조사 노력

마지막으로, 브랜드 인지도와 시장조사 노력간의 관계를 살펴보았다. <표 3-3-2>에서 보듯이 인지도가 높은 기업들이 낮은 기업보다 시장조사를 정기적으로 수행하는 것으로 나타났다. 이와 함께 <표 3-3-3>에서 나타났듯이 인지도가 높은 기업들이 시장조사 전담요원을 보유하고 있는 경향이 있는 것으로 발견되었다.

<표 3-3-2> 인지도와 시장조사 활동

시장조사 활동	인지도가 높은 기업	중간	인지도가 낮은 기업	계
정기적으로	114	62	53	229
필요시	69	56	59	184
거의 하지 않음	13	9	13	35
계	196	127	125	448

chi-square=8.468, df=4, p= .076

<표 3-3-3> 인지도와 시장조사 전담요원 유무

시장조사 전담요원	인지도가 높은 기업	중간	인지도가 낮은 기업	계
있음	88	40	39	167
없음	107	87	86	280
계	195	127	125	447

chi-square=8.921, df=2, p= .012

2. 브랜드 이미지와 결정요인

위의 브랜드 인지도와 함께 구매자의 브랜드에 대한 태도 즉 협의의 뜻에서의 브랜드 이미지와 결정요인간의 관계를 분석하였다.

가. 수출 성과

우선, 브랜드 이미지와 수출 성과의 관계를 살펴보면, 이미지가 양호한 기업들이 낮은 기업보다 수출 성과가 다소 좋은 것으로 나타났다(<표 3-3-4> 참조). 특히, 매출 전망에서 이미지가 높은 기업의 성과가 두드러지게 나타났다.

나. 가격과 품질

인지도에서와 유사하게, 이미지가 양호한 기업이 선진국 제품에 근접하는 가격 및 품질 수준을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 선진국 제품에 근접할 수 있는 제품 보유가 이미지 제고에 큰 영향을 미친다는 것을 강력히 해주는 결과이다.

다. 제품경쟁력

위에서 본 가격과 품질과 같이, 이미지가 양호한 기업들의 제품경쟁력이 이미지가 취약한 기업보다 뛰어난 것으로 나타났다. 이러한 경향은 제품 다양화, 신제품개발 빈도, 제품 디자인 및 제품불량률 모든 면에서 발견되었다.

라. 마케팅 활동

우선, 이미지가 양호한 기업들은 대체로 제품 현지화 정도가 높은 것으로

로 나타났다. 그러나, 이미지가 양호한 기업의 판매촉진비가 전체 매출의 4.37%로 이미지가 나쁜 기업의 판매촉진비 4.51%보다 낮게 나타났고, 적어도 통계적으로 차이가 유의하지 않는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 위의 인지도 분석에서와 동일한 것이다.

마. 마케팅 믹스의 중요도

마케팅믹스의 중요도와 브랜드 이미지의 관계에서는 제품력과 촉진노력이 브랜드 이미지에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났고, 가격경쟁력과 유통력도 비록 강도는 떨어지나 중요한 것으로 분석되었다.

바. 마케팅 인프라

브랜드 이미지가 양호한 기업들이 마케팅 인프라면에서도 다른 특성을 보이고 있다. <표 3-3-4>에서 보듯이, 이미지가 좋은 기업들의 중앙집권화를 제외한 모든 인프라 영역에서 양호한 것으로 나타났다. 이는 브랜드 이미지 제고를 위해서 다양한 마케팅 인프라 구축이 필요함을 강력히 시사하는 것이다.

<표 3-3-4> 브랜드 태도에 따른 마케팅 요인의 특성

	브랜드 이미지가 좋은 기업	중간	브랜드 이미지가 나쁜 기업	F값
<수출성과>				
평균매출성장율	5.17	4.85	5.02	3.002**
수익성	4.36	4.20	4.05	2.564**
매출전망	4.17	3.94	3.78	3.082*

<가격 및 품질>				
선진국과의 가격차이(선진국=100)	16.2	16.1	20.6	4.534 [*]
품질수준(선진국=100, 개도국=0)	88.8	82.7	81.7	8.382 [*]
<제품 경쟁력>				
제품다양화	5.19	5.05	4.69	4.860 [*]
신제품 개발빈도	4.84	4.61	4.36	4.056 [*]
제품디자인	5.12	4.83	4.41	11.013 [*]
제품 불량률	5.52	4.99	4.81	13.136 [*]
<마케팅활동>				
판매촉진비(매출%)	4.37%	4.51%	4.71%	.109
제품현지화 ²⁾	4.03	3.67	3.54	8.081 [*]
<마케팅 믹스의 중요도>				
제품력 중시정도	5.59	5.43	5.15	9.266 [*]
가격력 중시정도	5.45	5.21	5.28	2.857 ^{**}
촉진력 중시정도	4.72	4.46	4.30	3.086 [*]
유통력 중시정도	4.13	3.84	3.74	2.538 ^{**}
<마케팅 인프라>				
해외마케팅전문인력	4.46	4.03	3.94	5.867 [*]
외국어 인력	5.03	4.76	4.61	3.151 [*]
외국인 인력	4.86	4.59	4.12	7.629 [*]
중앙집권화	5.17	5.19	4.96	.665
유통상의 우수성	5.40	4.70	4.37	6.252 [*]
유통상과의 관계	5.63	5.21	4.98	10.261 [*]
해외 의견 존중 정도	5.39	4.90	4.89	5.051 [*]

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 5%, ** 10% 유의도

사. 시장조사 노력

마지막으로, 브랜드 이미지와 시장조사 노력간의 관계를 살펴보았다. <표 3-3-5>에서 보듯이, 이미지가 양호한 기업들이 낮은 기업보다 시장조사를 정기적으로 수행하는 것으로 나타났다. 그러나, 브랜드 이미지와 시장조사 전담요원 유무에는 통계적으로 유의한 관계가 발견되지 않았다.

<표 3-3-5> 브랜드 이미지와 시장조사 활동

시장조사 활동	브랜드 이미지가 좋은 기업	중간	브랜드 이미지가 나쁜 기업	계
정기적으로	123	48	56	227
필요시	79	45	61	185
거의 하지 않음	12	7	16	35
계	214	100	133	447

chi-square=10.444, df=4, p= .034

<표 3-3-6> 브랜드와 시장조사 전담요원 유무

시장조사 전담요원	브랜드 이미지가 좋은 기업	중간	브랜드 이미지가 나쁜 기업	계
있음	97	28	41	166
없음	116	72	92	280
계	213	100	133	446

chi-square=12.274 df=2, p= .002

3. 고객만족도와 결정요인

마지막으로 고객의 브랜드에 대한 만족도와 결정요인간의 관계를 분석하였다.

가. 수출 성과

우선, 고객만족도와 수출 성과의 관계를 살펴보면, 고객만족도가 높은 기업들이 낮은 기업보다 수출 성과가 다소 좋은 것으로 나타났다(<표 3-3-7> 참조). 특히, 평균 매출신장율면에서 고객만족도가 높은 기업의 성과가 낮은 기업보다 양호한 것으로 발견되었다.

나. 가격과 품질

인지도와 브랜드 이미지에서와 유사하게, 고객만족도가 높은 기업이 선진국 제품에 근접하는 가격 및 품질 수준을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 선진국 제품에 근접할 수 있는 제품 보유가 이미지 제고에 큰 영향을 미친다는 것을 강력히 해주는 결과로 앞의 결과와 일치되는 내용이다.

다. 제품 경쟁력

위에서 본 가격과 품질과 같이, 고객만족도가 기업들의 제품경쟁력이 이미지가 취약한 기업보다 뛰어난 것으로 나타났다. 이러한 경향은 제품 다양화, 신제품개발 빈도, 제품 디자인 및 제품불량을 모든 면에서 발견되었다.

라. 마케팅 활동

위에서 살펴본 브랜드 인지도와 이미지 분석에서와 같이 고객만족도가 높은 기업들은 대체로 제품 현지화 정도가 높은 것으로 나타났다. 그러나, 고객만족도가 높은 기업의 판매촉진비는 고객만족도가 낮은 기업의 판매촉진비와 통계적으로 차이가 유의하지 않는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 위의 인지도 분석에서와 동일한 것이다.

마. 마케팅 믹스의 중요도

마케팅믹스의 중요도와 고객만족도의 관계에서는 제품력과 촉진노력이 브랜드 이미지에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났고, 가격경쟁력과 유통력도 비록 강도는 떨어지나 중요한 것으로 분석되었다. 이는 브랜드 이미지 분석과 일치되는 결과이다.

바. 마케팅 인프라

고객만족도가 높은 기업들이 마케팅 인프라면에서도 다른 특성을 보이고 있다. <표 3-3-7>에서 보듯이, 고객만족도가 높은 기업들은 모든 인프라 영역에서 양호한 것으로 나타났다. 이는 브랜드 이미지 제고를 위해서 다양한 마케팅 인프라 구축이 필요함을 강력히 시사하는 것으로 앞의 브랜드 이미지 분석과 맥락을 같이 하는 결과이다.

<표 3-3-7> 고객만족도에 따른 마케팅 요인의 특성

	고객만족도가 높은 기업	중간	고객만족도가 낮은 기업	F값
<수출성과>				
평균매출성장율	4.13	4.00	3.83	3.110 [*]
수익성	4.33	4.30	4.00	2.972 ^{**}
매출전망	4.13	3.94	3.82	1.841

<가격 및 품질>				
선진국과의 가격차이(선진국=100)	15.4	17.5	21.2	6.684 [*]
품질수준(선진국=100, 개도국=0)	89.0	84.0	80.3	10.778 [*]
<제품 경쟁력>				
제품다양화	5.23	5.02	4.62	6.961 [*]
신제품 개발빈도	4.83	4.62	4.34	4.117 [*]
제품디자인	5.11	4.76	4.45	9.331 [*]
제품 불량률	5.57	4.94	4.73	18.097 [*]
<마케팅활동>				
판매촉진비(매출%)	4.37%	4.37%	4.82%	.196
제품현지화 ²⁾	4.99	4.68	4.58	5.469 [*]
<마케팅 믹스의 중요도>				
제품력 중시정도	5.58	5.37	5.17	8.032 [*]
가격력 중시정도	5.44	5.19	5.30	2.883 ^{**}
촉진력 중시정도	4.74	4.25	4.41	4.024 [*]
유통력 중시정도	5.12	4.78	4.76	2.606 ^{**}
<마케팅 인프라>				
해외마케팅전문인력	4.43	4.06	3.94	4.971 [*]
외국어 인력	5.11	4.71	4.50	6.476 [*]
외국인 인력	4.82	4.46	4.27	4.384 [*]
중앙집권화	5.26	5.14	4.82	2.414 ^{**}
유통상의 우수성	5.36	4.70	4.63	5.590 [*]
유통상과의 관계	5.67	5.21	4.86	14.976 [*]
해외 의견 존중 정도	5.39	4.99	4.78	5.825 [*]

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 5%, ** 10% 유의도

사. 시장조사 노력

마지막으로, 고객만족도와 시장조사 노력간의 관계를 살펴보았다. <표 3-3-8>에서 보듯이, 고객만족도가 높은 기업들이 낮은 기업보다 시장조사를 정기적으로 수행하는 것으로 나타났다. 그러나, 브랜드 이미지와 시장조사 전담요원 유무에는 통계적으로 유의한 관계가 발견되지 않았다.

<표 3-3-8> 고객만족도와 시장조사 활동

시장조사 활동	고객만족도가 높은 기업	중간	고객만족도가 낮은 기업	계
정기적으로	122	55	50	227
필요시	80	45	59	184
거의 하지 않음	17	4	14	35
계	219	104	123	446

chi-square=10.327 df=4, p= .035

<표 3-3-9> 고객만족도와 시장조사 전담요원 유무

시장조사 전담요원	고객만족도가 높은 기업	중간	고객만족도가 낮은 기업	계
있음	89	38	39	166
없음	129	66	84	279
계	218	104	123	445

chi-square=2.829 df=2, p= .243

4. 종합 평가

이상의 분석에서 발견된 결과는 <표 3-3-10>과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 브랜드 이미지와 수출 성과를 살펴보면, 브랜드 이미지가 양호한 업체가 좋은 수출성과를 보이는 것으로 나타났다. 그러나, 그 관계는 기대와 달리 매우 강하지는 않았다. 이는 지난 3년 간의 수출 성과가 브랜드 이미지가 가지는 장기적인 미래 효과를 측정하는 데에 한계가 있기 때문으로 해석할 수 있는 듯하다.

둘째, 한국 수출업체의 브랜드 이미지에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 F-test를 수행하였다. 주요 결과를 살펴보면, 양호한 브랜드 이미지를 보유하고 있는 제품의 특성은 다음과 같다.

- 선진국 제품의 수준에 근접하는 품질 수준과 가격 수준을 보유하고 있는 제품
- 우수한 제품 디자인 및 신제품 개발 빈도 등 제품 경쟁력에 높은 제품
- 제품 현지화에 노력하는 정도가 높은 기업의 제품
- 타 마케팅믹스 요인보다 제품력에 중시하는 기업의 제품
- 해외 마케팅 인력을 보유하고 있는 기업의 제품
- 우수 유통상을 보유하고 있거나, 유통상과의 관계가 양호한 기업의 제품

셋째, 브랜드 이미지와 시장 조사 활동과의 관계에서는 대체로 시장 조사를 정기적으로 수행하거나 시장 조사 전담 요원을 보유하고 있는 기업의 브랜드 이미지가 대체로 양호한 것으로 나타났다.

<표 3-3-10> 브랜드 이미지 결정요인 분석 결과 정리표 - F-test

	인지도	이미지	고객만족
평균성장율		△	○
수익성	○	△	△
매출전망		○	
품질수준	○	○	○
가격 vs 선진국	○	○	○
가격 vs 개도국			
제품다양화		○	○
신제품개발빈도	△	○	○
제품디자인	○	○	○
제품불량율		○	○
판매촉진비			
제품현지화	○	○	○
제품력	○	○	○
가격경쟁력	○	△	△
촉진노력		○	○
유통력		△	△
해외마케팅인력	○	○	○
외국어인력		○	○
외국인인력		○	○
중앙집권화			△
유통상의 우수성	△	○	○
유통상과의 관계	○	○	○
해외의견존중	○	○	○

○ 5% △ 10% 유의도

제 4 절 주요 업종별 브랜드 세계화 노력 평가

위에서 우리 수출업체의 브랜드 이미지를 결정하는 요인을 살펴보았다. 그렇다면, 이러한 요인들이 업종별로 어떠한 역할을 하고 있는가에 대한 분석이 필요할 것이다. 458개 조사대상업체를 모두 6개 업종으로 분류하여 살펴보면 다음과 같다.

1. 섬유제품 수출업체

SIC코드 17에 해당하는 섬유제품 수출업체의 브랜드 세계화 노력을 전체 조사업체와 비교하였다. 비교 결과가 <표 3-4-1>에 나타나 있다. 우선, 섬유제품 수출업체의 브랜드 이미지는 타 업종과 대체로 비슷한 것으로 보인다. 그러나, 브랜드 세계화 노력 정도는 다르게 나타나 있다. 주요 차이점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 섬유제품 수출업체들은 상대적으로 가격경쟁력에 의존하는 경향이 있다. 평균가격이 79.1로 전체평균보다 낮은 것으로 나타났다. 반대로 제품의 품질 수준이나 제품경쟁력면에서는 특히 제품불량률과 신제품개발면에서 섬유제품 수출업체들의 경쟁력이 떨어져 있는 것으로 발견되었다.

둘째, 섬유제품 수출업체들의 브랜드 이미지 제고를 위한 마케팅노력은 타업종에 비해 적극적인 것으로 평가된다. 우선 판매촉진비가 매출의 6.25%로 전체평균에 비해 상당히 높으며, 시장조사도 정기적으로 수행하는 업체도 상대적으로 많은 것으로 나타나 있다. 이는 상대적으로 낙후된 제품경쟁력을 회복하기 위해 적극적인 마케팅활동을 수행하는 것으로 추정된다.

셋째, 마케팅 인프라면에서도 섬유제품 수출업체의 투자가 활발한 것으로

로 보인다. 특히, 해외마케팅 전문인력, 외국어인력 및 외국인인력 확보에 적극적인 것으로 나타났다. 한편, 해외판매법인에 대한 투자는 상대적으로 부족한 것으로 나타났다.

<표 3-4-1> 섬유 제품 수출업체의 브랜드 세계화 노력

	전체평균	업종평균
<브랜드 이미지>		
인지도	4.75 ¹⁾	4.55
이미지	5.18	5.26
고객 만족도	5.19	5.23
<가격 및 품질 수준>		
평균가격(선진국=100)	82.6*	79.1
개도국 제품의 가격	65.3*	59.3
품질수준(선진국=100)	85.6*	80.6
<제품 경쟁력>		
제품다양화	5.02	4.98
신제품 개발 빈도	4.64*	4.55
제품디자인	4.84	4.86
제품불량률	5.19	4.96

<마케팅 활동>		
판매 촉진비(매출%)	4.47%*	6.25%
제품 현지화 ²⁾	2.20	2.21
정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율	51.1%*	57.4%
시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율	36.9%	38.0%
<마케팅 믹스의 중요도>		
제품력 중시정도	6.42	6.46
가격력 중시정도	6.36	6.22
촉진활동 중시정도	4.53	4.51
유통력 중시정도	4.95	4.92
<마케팅 인프라>		
해외마케팅 전문인력	4.23	4.54
외국어 인력	4.86*	5.08
외국인 인력	4.58	4.84
중앙집권화	5.11	4.84
유통상의 우수성	4.95	4.89
유통상과의 관계	5.35	5.45
해외 의견 존중 정도	5.13	5.23
해외 판매 법인의 수(개)	1.09	0.89

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 업종간의 차이가 통계적으로 유의함(0.5% 수준)

2. 봉제의복, 가죽, 신발 수출업체

SIC코드 18, 19에 해당하는 봉제의복, 가죽, 신발 수출업체의 브랜드 세계화 노력을 살펴보면, 타업종에 비해 다음과 같은 특성을 띠고 있음을 알 수 있다(<표 3-4-2> 참조).

첫째, 앞의 섬유제품과 유사하게, 이 업종의 수출제품들은 가격경쟁력은 다소 있는 듯하나, 품질수준은 타업종에 비해 상대적으로 취약한 것으로 평가된다. 이와 함께, 제품경쟁력면에서도, 특히 신제품개발과 제품디자인에서 해당 업종의 수출제품의 경쟁력이 떨어지는 것으로 나타났다.

둘째, 해당 업종의 수출업체들의 시장조사 활동은 상당히 소극적인 것으로 나타났다. 정기적으로 시장조사를 수행하는 업체의 비율과 시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율이 37.3%와 28.9%로, 전체평균 51.1%와 36.9%에 비해 현격히 떨어지는 양상을 보이고 있다.

셋째, 마케팅 인프라면에서는 해외마케팅 전문인력과 해외판매법인 보유정도가 타업종에 비해 떨어지는 것으로 나타났다. 이는 이들 업종 기업의 영세성을 반영한 듯하다.

<표 3-4-2> 봉제 의복, 가죽, 신발 수출업체의 브랜드 세계화 노력 정도

	전체평균	업종평균
<브랜드 이미지>		
인지도	4.75 ¹⁾	4.54
이미지	5.18	5.17
고객 만족도	5.19	5.28
<가격 및 품질 수준>		
평균가격(선진국=100)	82.6*	79.2
개도국 제품의 가격	65.3*	63.3
품질수준(선진국=100)	85.6*	83.4
<제품 경쟁력>		
제품다양화	5.02	4.96
신제품 개발 빈도	4.64*	4.33
제품디자인	4.84	4.62
제품불량률	5.19	5.22
<마케팅 활동>		
판매 촉진비(매출%)	4.47%*	4.42%
제품 현지화 ²⁾	2.20	2.26
정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율	51.1%*	37.3%
시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율	36.9%	28.9%

<마케팅 믹스의 중요도>

제품력 중시정도	6.42	6.33
가격력 중시정도	6.36	6.45
촉진활동 중시정도	4.53	4.39
유통력 중시정도	4.95	4.86

<마케팅 인프라>

해외마케팅 전문인력	4.23	3.96
외국어 인력	4.86*	4.78
외국인 인력	4.58	4.60
중앙집권화	5.11	5.17
유통상의 우수성	4.95	4.84
유통상과의 관계	5.35	5.25
해외 의견 존중 정도	5.13	4.97
해외 판매 법인의 수(개)	1.09	0.79

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 업종간의 차이가 통계적으로 유의함(0.5% 수준)

3. 금속, 기계, 자동차 관련 수출업체

비금속(SIC 26), 금속(SIC 27), 조립금속(SIC 28), 기계(SIC 29) 및 자동차 관련(SIC 34) 수출업체의 브랜드 세계화 노력을 타업종과 비교해보면, 다음의 특성을 알 수 있다(<표 3-4-3> 참조).

첫째, 제품경쟁력면에서 제품다양화와 신제품개발 노력이 타업종에 비해 떨어지는 것으로 나타났다. 이러한 경쟁열위요인으로 브랜드이미지와 고객만족도가 타업종에 비해 다소 떨어지는 것으로 추정되고 있다.

둘째, 마케팅활동면에서 판매촉진비가 매출의 3.71%로 전체 업종에 비해 상당히 떨어지고, 정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율도 45.9%에 그치고 있다. 전반적으로 해당 업종의 마케팅활동은 다소 소극적인 것으로 평가된다.

셋째, 마케팅 인프라면에서 외국어 구사 능력을 보유한 인력과 외국인 인력이 타업종에 비해 상대적으로 떨어져 있는 것으로 나타났다.

전반적으로 보아, 해당 업종의 수출제품은 기본적인 제품경쟁력은 타업종과 비슷하나, 신제품개발과 마케팅활동면이 떨어져 있는 점이 브랜드이미지가 상대적으로 나쁜 이유로 지적될 수 있는 듯하다.

<표 3-4-3> 금속, 기계 및 자동차 관련 수출업체의 브랜드 세계화 노력 정도

	전체평균	업종평균
<브랜드 이미지>		
인지도	4.75 ¹⁾	4.87
이미지	5.18	4.88
고객 만족도	5.19	4.88
<가격 및 품질 수준>		
평균가격(선진국=100)	82.6*	80.5
개도국 제품의 가격	65.3*	66.7
품질수준(선진국=100)	85.6*	85.9
<제품 경쟁력>		
제품다양화	5.02	4.78
신제품 개발 빈도	4.64*	4.49
제품디자인	4.84	4.73
제품불량률	5.19	5.12
<마케팅 활동>		
판매 촉진비(매출%)	4.47%*	3.71%
제품 현지화 ²⁾	2.20	2.17
정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율	51.1%*	45.9%
시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율	36.9%	40.0%

<마케팅 믹스의 중요도>

제품력 중시정도	6.42	6.42
가격력 중시정도	6.36	6.46
촉진활동 중시정도	4.53	4.61
유통력 중시정도	4.95	5.04

<마케팅 인프라>

해외마케팅 전문인력	4.23	4.26
외국어 인력	4.86*	4.61
외국인 인력	4.58	4.41
중앙집권화	5.11	5.11
유통상의 우수성	4.95	5.44
유통상과의 관계	5.35	5.27
해외 의견 존중 정도	5.13	5.16
해외 판매 법인의 수(개)	1.09	1.66

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 업종간의 차이가 통계적으로 유의함(0.5% 수준)

4. 화학, 고무제품 수출업체

화학(SIC 24)과 고무제품(SIC 25) 수출업체의 브랜드 세계화 노력을 평가하면, 다음과 같은 특성이 발견될 수 있다(<표 3-4-4> 참조).

첫째, 해당 업종의 브랜드이미지는 타업종에 비해 상당히 높으며, 이를 뒷받침하는 것으로 평균가격도 선진국 제품의 91.5%이며 품질수준도 타업종에 비해 선진국 제품수준에 근접하는 것으로 나타났다.

둘째, 제품경쟁력면에서 해당 업종의 제품디자인과 불량률은 타업종에 비해 우수한 편으로 이러한 경쟁력이 해당 업종의 상대적으로 양호한 브랜드이미지에 공헌한 것으로 추정된다. 그러나, 제품다양화면에서는 경쟁력이 다소 떨어지는 모습을 보이고 있다.

셋째, 마케팅전략면에서 해당 업종의 수출업체들은 촉진활동과 유통력을 다소 경시하는 경향이 있는 듯하다. 따라서, 이 업종의 기업들은 제품력과 가격경쟁력과 더불어 적극적인 촉진활동을 전개해야 할 필요성이 있는 듯하다.

<표 3-4-4> 화학·고무 수출업체의 브랜드 세계화 노력 정도

	전체평균	업종평균
<브랜드 이미지>		
인지도	4.75 ¹⁾	4.91
이미지	5.18	5.45
고객 만족도	5.19	5.52
<가격 및 품질 수준>		
평균가격(선진국=100)	82.6*	91.5
개도국 제품의 가격	65.3*	74.4
품질수준(선진국=100)	85.6*	87.6
<제품 경쟁력>		
제품다양화	5.02	4.76
신제품 개발 빈도	4.64*	4.66
제품디자인	4.84	5.03
제품불량률	5.19	5.65
<마케팅 활동>		
판매 촉진비(매출%)	4.47%*	3.57%
제품 현지화 ²⁾	2.20	2.19
정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율	51.1%*	58.1%
시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율	36.9%	38.1%

<마케팅 믹스의 중요도>

제품력 중시정도	6.42	6.51
가격력 중시정도	6.36	6.37
촉진활동 중시정도	4.53	4.42
유통력 중시정도	4.95	4.79

<마케팅 인프라>

해외마케팅 전문인력	4.23	4.26
외국어 인력	4.86*	5.37
외국인 인력	4.58	4.86
중앙집권화	5.11	5.50
유통상의 우수성	4.95	5.00
유통상과의 관계	5.35	5.84
해외 의견 존중 정도	5.13	5.56
해외 판매 법인의 수(개)	1.09	1.10

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 업종간의 차이가 통계적으로 유의함(0.5% 수준)

5. 전자부품, 통신장비 수출업체

전형적 IT 산업 중의 하나인 SIC코드 32에 해당하는 전자부품, 통신장비 수출업체의 브랜드 세계화 노력을 검토하면, 주요 특성은 다음과 같이 정리할 수 있다(<표 3-4-5> 참조).

첫째, 해당 업종의 제품경쟁력은 타업종에 비해 높은 편으로 나타났다. 해당 업종의 수출제품의 가격은 선진국 대비 87.4%이고 품질수준도 90.9%에 해당하여 선진국 제품에 근접하는 경쟁력을 보유한 것으로 평가된다. 이와 함께, 제품경쟁력의 4개 요인에서 모두 타업종에 비해 우수한 것으로 나타났다.

둘째, 위와 같이 우수한 제품경쟁력에도 불구하고, 브랜드이미지는 타업종에 비해 다소 떨어지거나 적어도 우수한 편이 아닌 것으로 나타났다. 이는 해당 업종의 판매촉진비가 매출의 2.70%로 전체 업종의 평균인 4.47%에 비해 상당히 떨어지며, 제품현지화도 부족한 것으로 나타났다.

셋째, 마케팅전략면에서 해당 업종의 수출업체들이 유통력을 다소 경시하는 경향이 있는 듯하다. 이와 함께, 마케팅 인프라면에서 우수 유통상 확보 및 유통상과의 관계면에서도 타업종에 비해 소극적인 것으로 나타났다. 이와 동시에 해당 업종의 수출업체들이 해외마케팅 전문인력과 외국어 구사능력을 보유한 인력 등의 전문인력 확보에도 취약한 것으로 발견되었다.

<표 3-4-5> 전자부품·통신 수출업체의 브랜드 세계화 노력 정도

	전체평균	업종평균
<브랜드 이미지>		
인지도	4.75 ¹⁾	4.89
이미지	5.18	5.06
고객 만족도	5.19	5.00
<가격 및 품질 수준>		
평균가격(선진국=100)	82.6*	87.4
개도국 제품의 가격	65.3*	69.8
품질수준(선진국=100)	85.6*	90.9
<제품 경쟁력>		
제품다양화	5.02	5.37
신제품 개발 빈도	4.64*	5.03
제품디자인	4.84	5.12
제품불량률	5.19	5.29
<마케팅 활동>		
판매 촉진비(매출%)	4.47%*	2.70%
제품 현지화 ²⁾	2.20	1.97
정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율	51.1%*	51.4%
시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율	36.9%	34.3%

<마케팅 믹스의 중요도>

제품력 중시정도	6.42	6.41
가격력 중시정도	6.36	6.14
촉진활동 중시정도	4.53	4.51
유통력 중시정도	4.95	4.31

<마케팅 인프라>

해외마케팅 전문인력	4.23	3.89
외국어 인력	4.86*	4.34
외국인 인력	4.58	4.71
중앙집권화	5.11	5.20
유통상의 우수성	4.95	4.59
유통상과의 관계	5.35	4.82
해외 의견 존중 정도	5.13	4.72
해외 판매 법인의 수(개)	1.09	1.03

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 업종간의 차이가 통계적으로 유의함(0.5% 수준)

6. 기타 업종의 수출업체

기타 업종(SIC 코드 15, 21, 23, 30, 31, 33, 35, 36, 51)의 수출업체의 브랜드 세계화 노력을 살펴보면, 전반적으로 전체 업종의 특성과 유사한 것으로 평가된다(<표 3-4-6> 참조). 다만 마케팅 인프라면에서 외국인 인력과 우수 유통상 확보에 대한 인프라는 부족한 것으로 나타났다.

<표 3-4-6> 기타 수출업체의 브랜드 세계화 노력 정도

	전체평균	업종평균
<브랜드 이미지>		
인지도	4.75 ¹⁾	4.84
이미지	5.18	5.24
고객 만족도	5.19	5.32
<가격 및 품질 수준>		
평균가격(선진국=100)	82.6*	85.0
개도국 제품의 가격	65.3*	67.0
품질수준(선진국=100)	85.6*	89.3
<제품 경쟁력>		
제품다양화	5.02	5.24
신제품 개발 빈도	4.64*	4.97
제품디자인	4.84	4.91
제품불량률	5.19	5.28

<마케팅 활동>

판매 촉진비(매출%)	4.47%*	4.22%
제품 현지화	2.20	2.28
정기적으로 시장조사를 하는 업체의 비율	51.1%*	50.5%
시장조사 전담요원을 보유하고 있는 업체의 비율	36.9%	40.8%

<마케팅 믹스의 중요도>

제품력 중시정도	6.42	6.43
가격력 중시정도	6.36	6.35
촉진활동 중시정도	4.53	4.53
유통력 중시정도	4.95	5.19

<마케팅 인프라>

해외마케팅 전문인력	4.23	4.20
외국어 인력	4.86*	4.85
외국인 인력	4.58	4.26
중앙집권화	5.11	5.17
유통상의 우수성	4.95	4.75
유통상과의 관계	5.35	5.34
해외 의견 존중 정도	5.13	5.09
해외 판매 법인의 수(개)	1.09	1.06

주: 1) 별도로 표시되지 않은 변수는 모두 7점 척도로 측정되었음.

2) 5점 척도

3) * 업종간의 차이가 통계적으로 유의함(0.5% 수준)

제 5 절 고유브랜드 수출의 주요 애로요인 및 정부의 지원

1. 주요 애로요인

조사 대상 업체들이 고유 브랜드 전략을 수행할 때 겪는 주요 애로요인을 조사하였다. 그 결과는 <표 3-5-1>에 나타나 있는데 주요 애로요인은 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 시장 정보 부족
- 독자적인 제품 개발
- 유통 확보
- 마케팅 인력의 부족
- 기존 거래선의 이탈
- 취약한 브랜드 이미지

<표 3-5-1>고유브랜드 수출시 주요 애로 요인

(단위: 업체, %)

애로 요인	응답수	비율(%)
기존 거래선의 이탈	98	21.4
막대한 광고비용	58	12.7
취약한 브랜드 이미지	92	20.1
마케팅 인력의 부족	107	23.4
자체 상표 개발비용	41	9.0
시장 정보 부족	132	28.8
독자적인 제품 개발	130	28.4
유통 확보의 어려움	123	26.9
가격 경쟁력	36	7.9
기타	25	5.5

주: 복수 응답

이상의 주요 애로요인은 업종별로 살펴보면, 업종별로 상이한 애로요인이 발견되었음을 알 수 있다(<표 3-5-2> 참조).

업종별로 주요 애로요인을 살펴보면,

- 섬유제품: 독자적인 제품개발, 시장정보 부족, 기존 거래선의 이탈, 유통확보의 어려움
- 봉제의복, 가죽, 신발: 독자적인 제품개발, 유통확보의 어려움, 취약한 브랜드 이미지, 마케팅 인력의 부족, 자체 상표 개발비용
- 금속, 기계, 자동차: 시장정보 부족, 유통확보의 어려움, 취약한 브랜드 이미지, 독자적인 제품개발, 마케팅 인력의 부족
- 화학, 고무제품: 시장정보 부족, 기존 거래선의 이탈, 독자적인 제품개발
- 전자부품, 통신장비: 마케팅 인력의 부족, 독자적인 제품 개발, 취약한 브랜드 이미지, 시장정보 부족, 유통확보의 어려움
- 기타: 시장정보 부족, 마케팅 인력의 부족, 유통확보의 어려움, 기존 거래선의 이탈, 취약한 브랜드 이미지

<표 3-5-2> 업종별 고유브랜드 수출의 주요 애로요인

(단위: %)

애로 요인	섬유 제품	봉제의복, 가죽, 신발 등	금속·기 계·자동 차	화학·고 무 제품	전자부품 ·통신 장비	기타
기존 거래선의 이탈	25.9	18.1	15.3	25.6	17.1	24.3
막대한 광고비용	11.1	13.3	11.8	9.3	11.4	16.5
취약한 브랜드 이미지	12.0	22.9	24.7	16.3	28.6	21.4
마케팅 인력의 부족	18.5	21.7	21.2	18.6	37.1	29.1
자체 상표 개발비용	8.3	20.5	3.5	4.7	8.6	6.8
시장 정보 부족	26.9	18.1	34.1	39.5	22.9	33.0
독자적인 제품 개발	38.0	31.3	24.7	25.6	34.3	18.4
유통 확보의 어려움	25.9	28.9	30.6	18.6	22.9	28.2
가격 경쟁력	11.1	7.2	7.1	14.0	2.9	4.9
기타	5.6	2.4	7.1	11.6	2.9	4.9

2. 고유 브랜드 수출 촉진을 위한 정부의 지원

위의 고유브랜드 수출에 따른 주요 애로요인과 함께, 업체가 인식하는 정부의 지원 필요 분야를 조사하였다. 조사 결과, 다음의 요인이 주요 정부 지원 분야로 지적되었다(<표 3-5-3> 참조).

- 정보 지원
- 해외 홍보 지원
- 마케팅 인력 개발
- 해외 전시회 참가 지원

<표 3-5-3> 고유브랜드 수출 촉진을 위한 정부 지원

(단위: 업체, %)

정부 지원	응답수	비율(%)
정보지원	213	46.5
디자인개발지원	84	18.3
상표의 해외 출원 및 등록	62	13.5
해외 홍보 지원	212	46.3
마케팅 인력 개발	118	25.8
해외 전시회 참가	118	25.8
자금지원	14	3.1
입지경쟁력	5	1.1
마케팅관련지원	4	0.9
기타	23	5.0

주: 복수 응답

<표 3-5-4> 업종별 고유브랜드 수출 촉진을 위한 정부 지원

(단위: 업체, %)

정부 지원	섬유 제품	봉제의복 · 가죽· 신발 등	금속·기 계·자동 차	화학·고 무 제품	전자부품 ·통신 장비	기타
정보지원	50.9	33.7	49.4	58.1	48.6	44.7
디자인개발지원	22.2	30.1	12.9	7.0	14.3	15.5
상표의 해외 출원 및 등록	11.1	16.9	15.3	11.6	11.4	13.6
해외 홍보 지원	35.2	48.2	51.8	48.8	51.4	49.5
마케팅 인력 개발	22.2	32.5	25.9	23.3	28.6	24.3
해외 전시회 참가	38.0	21.7	18.8	16.3	31.4	24.3
자금지원	6.5	0.0	1.2	4.7	0.0	3.9
입지경쟁력	0.9	0.0	2.4	0.0	0.0	1.9
마케팅관련지원	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9
기타	0.9	4.8	5.9	11.6	5.7	5.8

한편, 업종별 고유브랜드 수출 촉진을 위한 정부의 지원 필요 분야를 살펴보면, 공통분야로서 정보 지원, 해외 홍보 지원 및 마케팅인력 개발은 업종에 관계없이 정부의 지원이 요청되는 분야로 지적되고 있다. 이와 같은 공통분야와 함께, 해외 전시회 참가 지원은 섬유제품, 봉제의복·가죽·신발, 전자부품·통신장비와 기타업종에서, 정부의 디자인 개발 지원이 섬유제품과 봉제의복·가죽·신발 등의 업종에서 필요로 하는 분야로 발견되었다.

제 4 장 중소기업의 공동브랜드 사업 평가

제 1 절 문제 제기

중소기업들이 독자적인 마케팅을 수행하는 데에는 엄청난 초기 고정투자가 필요한 것이 사실이다. 특히, 독자적인 마케팅 수행에는 상표 출원, 상표 개발, 광고 촉진, 유통망 구축, 마케팅 인력과 조직 확보, 고객 서비스 및 시장정보 체제 구축 등 상당 규모의 초기 투자비용이 필요하다. 그러나, 이러한 고정투자는 자금력, 인력 및 마케팅 인력이 떨어지는 중소기업에는 상당한 부담으로 작용하여 중소기업의 마케팅 수행에 큰 걸림돌로 작용하여 왔다.

따라서, 중소기업의 초기 고정투자 부담을 경감시키기 위한 방안으로 공동브랜드 개발에 따른 공동마케팅 방식이 제시되어 왔고, 상당수의 기업들이 이에 참여하여 왔다. 그러나, 대부분의 공동브랜드 사업은 성공적이지 못하였고, 운영상의 여러 가지 문제점이 발견되어 왔다.

이상과 같이 공동브랜드 사업의 중요성에도 불구하고, 이에 대한 체계적 연구 노력이 매우 제한적인 것이 사실이었다. 따라서, 이 장에서는 공동브랜드 사업이 과연 무엇이며, 중소기업들에게 바람직한 사업인가에 관한 재조명을 시도하고 이를 바탕으로 공동브랜드 사업의 효율화를 위한 과제를 도출하고자 한다.

제 2 절 공동브랜드 사업의 내용과 유형

1. 공동브랜드 사업의 내용

통상적으로 공동브랜드 사업은 공동브랜드를 통해 공동마케팅을 수행하는 것을 의미한다. 그러나, 정확한 의미에서의 공동브랜드 사업은 완전

한 공동마케팅뿐만 아니라 다양한 영역에서의 협력 또는 제휴 활동도 포함될 수 있을 것이다. 공동브랜드 사업을 통해 수행될 수 있는 마케팅기능은 다음과 같이 정리할 수 있다.

<표 4-2-1> 공동브랜드 사업의 내용

협력 영역	협력 기능
1. 공동브랜드 개발	<ul style="list-style-type: none"> · 브랜드만 공동 개발하여 사용함.
2. 공동 판매 촉진	<ul style="list-style-type: none"> · 광고 · 홍보 · 공동 전시장
3. 공동 유통 및 물류	<ul style="list-style-type: none"> · 공동 물류, 배송 · 공동 유통경로 · 공동 판매 조직
4. 공동 제품 개발	<ul style="list-style-type: none"> · 제품 구색 · 디자인 개발 · 생산 협력
5. 공동 서비스 체제	<ul style="list-style-type: none"> · 공동 고객 서비스 · 공동 시장정보 시스템
6. 공동 마케팅 체제	<ul style="list-style-type: none"> · 마케팅 인력 공유 · 공동 마케팅 조직

공동브랜드 사업은 협력 기업 또는 기관간의 비용 공유를 목적으로 외국에서 성공적으로 추진되어 왔던 사업이었다(<표 4-2-2> 참조). 일본의 경우, 1971년 통일상표법을 제정하여 견직물, 안경테, 식탁용 가구 등의 중소기업들이 통합상표를 개발하여 수출한 바가 있다.

<표 4-2-2> 외국의 공동 브랜드 사례

국가명	공동 상표명	사용 품목	참여 업체
이태리	Premax Voice of Gold	칼붙이, 가위류, 귀금속, 보석류	칼붙이, 가위류 제조업체 55개사 귀금속, 보석류 생산업체 21개사
독 일	Bioland	농산물 가공	농산물조합 회원사(2,900여명)
미 국	Sunkist	농산물 가공	농산물조합 회원사(8,000여명)
프랑스	Bernardeau	도자기 제조	일본회사
덴마크	Danish	덴마크산 돈육	도축조합조합협회 산하 전양동 농가
멕시코	Lala	살균우유 등 낙농제품	목축협회소속 120여 낙농업체
러시아	Wimim-Bill-Dann	우유, 주스, 넥타류 제조	관련업체 5개사
영 국	NAWDC	폐기물 처리 서비스	폐기물처리협회 소속 170여개사
일 본	Monjou	안경테	후쿠이현 안경테조합 회원사

자료: 중소기업청

좀 더 성공적인 사례는 미국의 Webb-Pomerene Act에 의해 설립된 협동조합브랜드에서 찾을 수 있다.¹⁾ 대표적인 협동조합브랜드로서 Sunkist, Sun Maid, Blue Diamond 등이 세계적인 브랜드로 성장하였다. 중소기업의 비중이 매우 높은 이탈리아의 경우에도, 특정 지역을 단위로 소규모 기업들이 공동 브랜드를 개발하여 각사 단위로 전문화된 제품을 생산·판매하여 왔다.

정부 주도하에 이루어진 공동브랜드 사업의 대표적 성공 사례는 이스라엘의 감귤 사업에서 찾을 수 있다.²⁾ 이스라엘 정부는 Citrus Marketing Board의 조직을 통해 Jaffa 브랜드를 개발하여 구주 지역에 수출하여 구주 지역 시장점유율 20%이상을 달성한 바가 있다.

2. 공동브랜드 사업의 유형

공동브랜드 사업은 사용 브랜드, 브랜드 대상, 협력 형태 및 사업 주체에 따라 다양한 유형이 가능하다. 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

1) Terpstra, Vern and Ravi Sarathy (1994), *International Marketing*, 6th ed, Dryden.

2) Jaffe, Steven (1992), *Exporting High-Value Food Commodities*, World Bank Discussion Papers 198, World Bank.

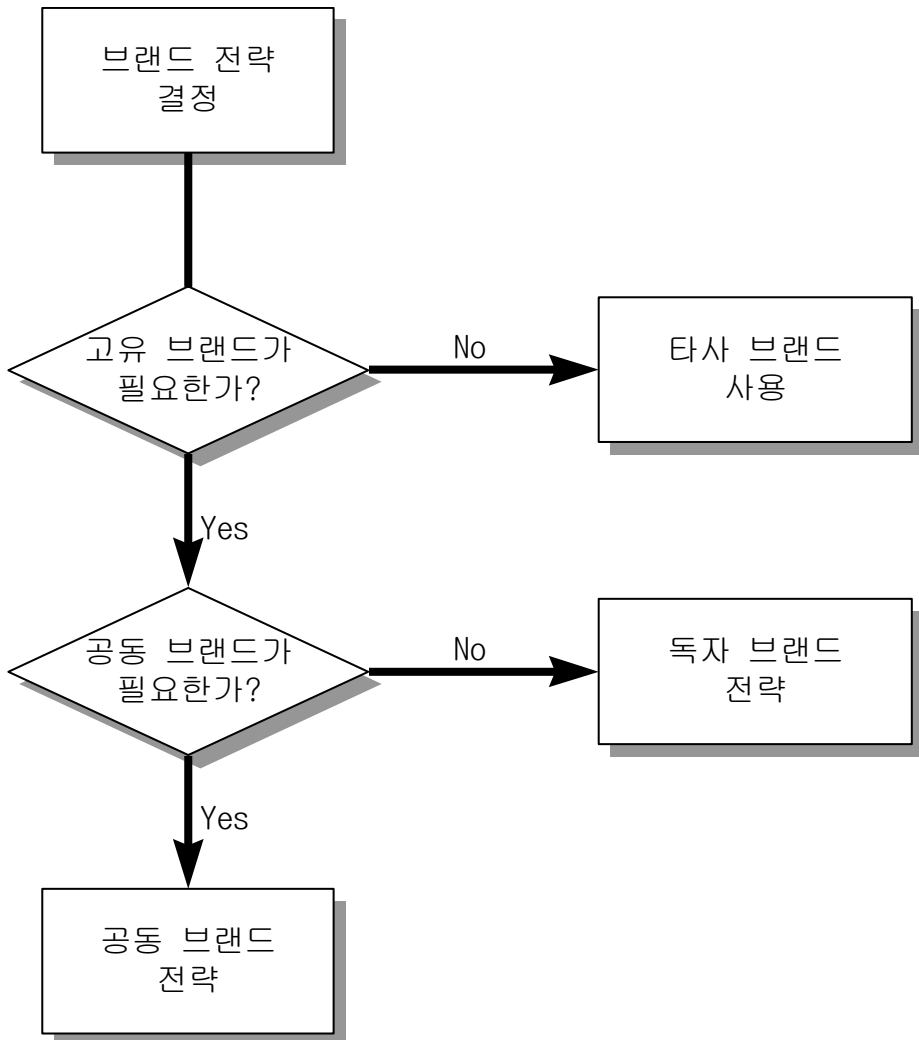
<표 4-2-3> 공동브랜드 사업의 유형 및 내용

분류 기준	유형	비고
사용 브랜드	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규 브랜드 ▪ 기존 브랜드 사용 ▪ 연합 브랜드(endorsing brand) 	귀족 카파치 LG-IBM
브랜드 대상	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제품 브랜드 ▪ 소재(material) 브랜드 	콜롬비아 커피, Intel
협력 형태	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 업무 제휴(공동판촉, 공동물류, 공동광고) ▪ 연합 체제 	분야별 협력 관리회사 설립
관리회사 주체	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 선도 협력 업체 ▪ 공동출자법인 ▪ 협동조합, 단체 ▪ 지방자치단체 ▪ 제3의 기관 	카파치, 세누피 CCC 귀족, 각시번, 코스타 경북무역 종합상사, 유통기관

제 3 절 공동브랜드 사업의 경제성 평가

기업이 공동브랜드 사업을 결정하기 전에 경제성에 관한 면밀한 분석이 뒤따라야 한다. 우선, 독자적인 고유브랜드 사용과 타사브랜드 사용에

대한 평가가 이루어져야 할 것이다. 이 평가에서 고유브랜드 사용이 결정되면, 단독브랜드와 공동브랜드 사용에 대한 평가가 뒤따라야 할 것이다.



1. 고유브랜드와 타사브랜드 전략 비교³⁾

가. 고유브랜드 사용에 따른 잇점

첫째, 로얄티나 프랜차이징 비용을 절약할 수 있다.

둘째, 가맹비나 보증금을 절약할 수 있다.

셋째, 시장 경험을 습득하여 장기적으로 시장 자립기반을 구축할 수 있는 장점이 있다.

넷째, 성공시 수익을 독점할 수 있어 잠재 수익성이 높다.

나. 타사브랜드 사용에 따른 잇점

타사브랜드 사용은 라이선싱, OEM 계약 및 프랜차이징 등 다양한 형태를 띠 수 있는데, 이에 따른 잇점은 다음과 같다.

첫째, 브랜드 소유주의 기술 및 마케팅 기법을 이전받을 수 있다.

둘째, 브랜드 소유주의 기존 판매 경로를 이용할 수 있다.

셋째, 브랜드 개발·출원·등록, 광고·촉진, 유통망 구축, 마케팅 인력 확보 등에 필요한 초기 고정투자 비용을 절감할 수 있다.

넷째, 시장 진입을 위한 초기투자와 준비기간을 단축시킬 수 있어 신속한 시장 진입이 가능하다.

다섯째, 마케팅은 브랜드 소유주에 위임할 수 있어 생산에만 전문화할 수 있다.

3) 한충민 (1996), “한국 기업의 브랜드 국제화에 관한 탐색적 연구: 고유브랜드 전략의 특성을 중심으로,” 『경영학연구』, 44호 (5월), 333-53.

2. 공동브랜드와 독자브랜드 전략 비교

가. 공동브랜드 사용에 따른 잇점

- 첫째, 초기 시장진입에 필요한 고정투자 비용을 공유할 수 있다.
- 둘째, 협력사간의 기술, 마케팅 지식 및 시장 정보를 공유할 수 있는 장점이 있다.
- 셋째, 독자브랜드에 비해 신속한 시장진입이 가능하다.

나. 독자브랜드 사용에 따른 잇점

- 첫째, 협력사의 뒷거래나 독립과 같은 기회주의적 행위를 방지할 수 있다.
- 둘째, 공동브랜드 사업에서 발생하는 투자와 수익 배분에 따른 갈등이 없다.
- 셋째, 수익을 독점할 수 있어 잠재 수익성이 높다.
- 넷째, 신속한 의사결정이 가능하다는 장점도 있다.

3. 종합 평가

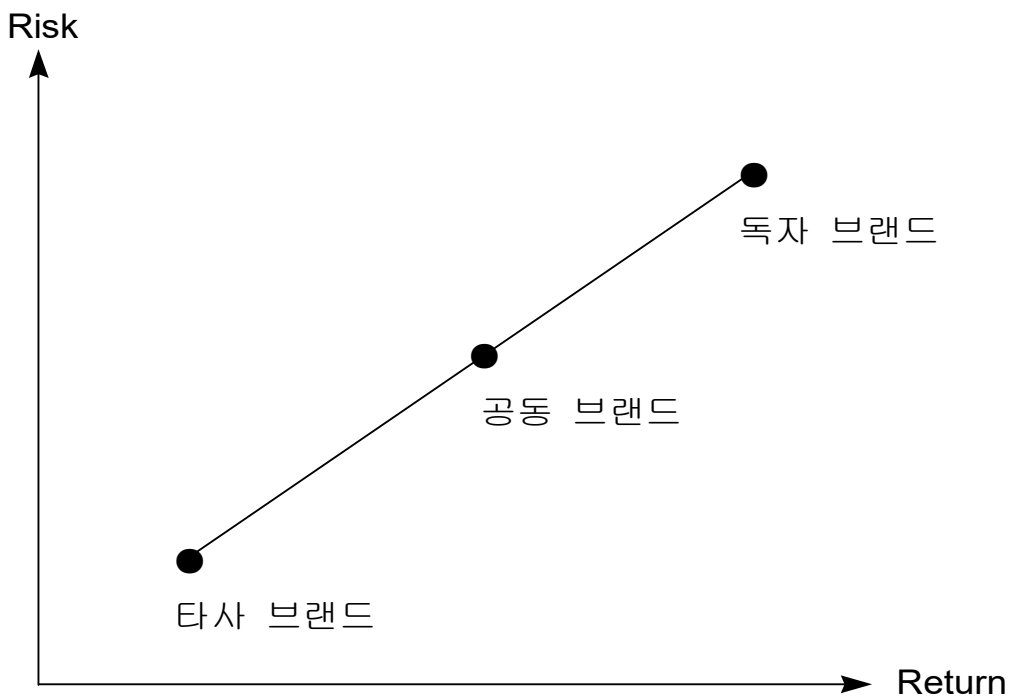
이상과 같이 공동브랜드, 독자브랜드와 타사브랜드 전략에는 다양한 장·단점이 존재한다. 따라서, 종합적으로 볼 때 투자 위험-투자 성과와 예상 판매 물량 평가에 따라 선별적으로 추진되어야 한다.

우선, 투자 위험-투자 성과 면에서 3가지 대안을 평가하면 독자브랜드는 투자 위험이 높으나 잠재 수익성이 높다. 반면에, 타사브랜드는 투자 위험과 성과가 3가지 대안 중 제일 낮음을 알 수 있다.

이와 함께, 예상 판매 물량에 따라 위의 3가지 대안의 경제성이 달라진다. 독자브랜드 전략은 초기에 상당 규모의 고정 투자 비용이 필요한 반면에, 타사브랜드 전략은 로열티 또는 프랜차이징 비용 등의 변동 비용

부담이 크다.4) 한편, 공동브랜드 사업에는 초기 고정투자에 대한 공유분 (고정 비용)과 판매 물량에 따라 변동하는 로열티 비용과 협력사의 기회 주의적 행위에서 발생하는 비용(변동 비용)이 예상된다.

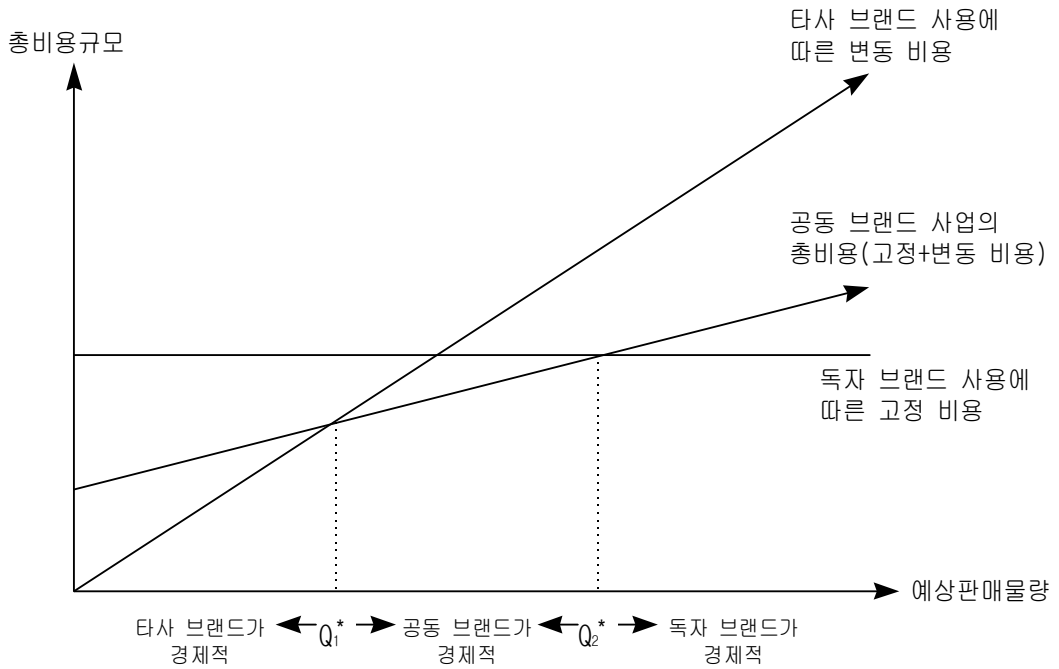
<그림 4-3-1> 투자 위험-투자 성과에 따른 평가



따라서, <그림 4-3-2>에서와 같이 예상 판매 물량이 많으면(Q_2^* 이상) 독자브랜드 전략이 가장 경제적이고, 판매 물량이 적으면(Q_1^* 이하) 타사 브랜드 사용이 경제적이다. 한편, 공동브랜드 전략은 중간 규모의 판매물량(Q_1^* Q_2^* 사이)이 예상될 때 가장 경제적인 것으로 추정될 수 있다.

4) 한충민 (1995), 「브랜드 세계화」, 21세기 북스.

<그림 4-3-2> 예상 판매 물량에 따른 평가



제 4 절 공동브랜드 사업 운영에 따른 문제점

공동브랜드 사업의 현시적 경제성과 정부 및 지방자치단체의 지원에도 불구하고 공동브랜드 사업의 성과는 기대에 미치지 못하고 있는 것이 사실이다. 이는 공동브랜드 사업에 대한 경험 미숙과 운영상의 갈등과 문제점에 연유한 것으로 추정되고 있다. 공동브랜드 사업 운영에 따른 문제점은 관리 회사와 가맹 조합원으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

1. 관리 회사에 관한 문제점

다양한 공동브랜드 사업을 통해서 여러 가지 문제점이 발견되어 왔다. 이런 문제점은 관리 회사의 경험과 운영 미숙 그리고 본연적인 한계에 연유한 것으로 구체적인 문제점은 다음과 같다.

첫째, 관리 회사가 장기적 시장 기반 보다 단기 수익 극대화에 치중하는 경향이 있다. 이는 다양한 조합원의 지속적인 투자와 참여를 유도하기 위해서는 단기적인 실적을 보여야 하기 때문인 것으로 보여진다.

둘째, 관리 회사가 로얄티 수익 확보에 노력하여 ‘마구잡이’식 가맹이 발생하고 있다. 이로 인해 가맹 품목간의 품질 수준이 일정하지 않으며, 상호 보완적인 이미지 연계성이 확보되지 않은 경우도 많았다. 예를 들면, G 브랜드의 경우, 조합 간부가 상표권을 소유함에 따라 로얄티에 따른 분쟁이 발생한 바가 있다.

셋째, 관리 회사의 리더십 부재로 인해 조합원간의 갈등이 효과적으로 해소되지 못하고 있다. 공동브랜드 사업은 본연적으로 조합원간에 투자와 성과의 배분 그리고 운영상의 다양한 갈등이 발생할 수밖에 없는 사업이다.

넷째, 마케팅 전문 인력이 부족하다는 문제점이 나타났다. 대부분의 관리 회사는 외부의 전문브랜드와 마케팅 전문 인력을 영입하거나 활용하는 점에 매우 인색한 편이었다. 예를 들면, 브랜드 작명이 외부 브랜드 기획업체 이용보다는 조합원의 회의에서 이루어진 경우가 많았던 것도 사실이다.

2. 가맹 조합원에 관한 문제점

가맹 조합원의 특성과 능력이 상이함에 따라 운영상의 다양한 갈등이 나타나고 일부 조합원의 기회주의적 행동도 발견되고 있다. 주요 문제점은 다음과 같다.

첫째, 조합원이 재정난으로 인해 ‘뒷거래’를 통해 제품을 덤핑하는 경우가 발생하여 왔다. 이러한 불법적인 제품 유통은 공동브랜드의 이미지에

상당한 타격을 줄 수 있다. 가파치의 경우에는, 이러한 뒷거래를 예방하기 위해 원가 계산서와 견본 제시 후에 구입 금액과 수량을 결정하는 등의 대책을 사용하기도 했으나, 근본적인 대책은 되지 못하고 있는 것으로 평가되고 있다.

둘째, 조합원들이 공동브랜드 사업 참여로 얻은 지식과 거래선을 가지고 독립할 수 있는 가능성이 상존하고 있다. 이러한 기회주의적 행동을 미연에 방지하기 위해서 계약시 일개 업체당 일개 품목만 참여할 수 있도록 하는 방법이 활용되기도 하였다.

셋째, 조합원들이 지속적인 품질 및 디자인 개발 노력을 소홀히 하여 조합원의 제품이 품질 기준에 충족시키지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 이로 인해 브랜드의 품질 이미지를 실추시켜 공동브랜드 사업조합의 공동 이익을 저해시킬 수 있을 것이다.

넷째, 투자와 성과의 배분에 관해 조합원간의 갈등이 발생하여 왔다. 이는 조합의 본연적인 한계로서, 특히 인기 품목과 비인기 품목간의 갈등 문제는 효과적으로 처리되기가 어려운 과제이다.

다섯째, 조합원간의 협동정신이 부족하여 공동의 이익보다는 개인의 이익에 치중하는 결과가 발생하고 있다. 이에 따라 조합원들이 정보나 지식의 공유에 소극적이고, 장기적이고 지속적인 투자를 꺼려하는 경우가 많은 것도 사실이다.

제 5 절 공동브랜드 사업의 성공 조건

공동브랜드 사업의 내용과 유형, 경제성 그리고 운영상의 문제점을 분석한 결과, 공동브랜드 사업의 성공적 추진을 위해서는 적절한 사업 및 운영 조건을 갖추어야 하는 것으로 판단된다.

첫째, 공동브랜드 사업이 경제성을 확보하기 위해서는 적정 판매 물량이 예상되어야 한다. 대규모의 판매 물량이 예상될 때는 공동브랜드보다

는 독자브랜드 개발이 더 경제적이고, 판매 물량이 소규모로 기대될 때에는 브랜드 개발을 위한 투자보다는 타사브랜드 사용이 유리하기 때문이다. 판매 분량에 대한 확신이 없고 공동브랜드 사업 참여에 필요한 투자 리스크에 대한 우려가 있을 때는, 타사브랜드 사용으로 시장테스트 (market test) 후에 공동브랜드 사업에 참여하는 것도 효율적인 전략으로 평가된다.

둘째, 모든 기업간의 제휴가 성공하기 위해서는 참여 기업이 상호 보완적 자산(complementary assets)을 보유하여야 한다. 즉 참여 기업이 공헌할 수 있는 분야와 타 기업으로부터 획득할 수 있는 자산에 대한 명확한 이해가 선행되어야 할 것이다. 공동브랜드 사업에 있어서 조합원의 보완적 자산은 전문화된 제품과 지식 그리고 공유 가능한 자금력과 인력 등으로 평가될 수 있다.

셋째, 배분의 정의에 관한 공통적 인식과 경영의 투명성이 확보되어야 한다. 공동브랜드 사업에는 투자비용과 성과의 배분에 관한 조합원간 갈등이 불가피하나, 이에 관한 사전적 인식과 정기적인 커뮤니케이션이 필수적이다. 이와 함께, 배분에 관한 조합원의 갈등을 줄이기 위해서는 경영의 투명성이 확보되어야 하고, 경영에 대한 조합원의 충분한 이해가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 효과적인 통제와 감사가 이루어져야 할 것이다. 공동브랜드 사업의 최대 애로요인인 조합과 조합원의 갈등을 줄이기 위해서는 조합이 조합원의 기회주의적 행동을 감시·통제하는 효과적인 제도가 마련되어야 한다. 이와 함께, 조합의 경영 투명성 확보를 위해 철저한 외부감사도 이루어져야 할 필요가 있다.

다섯째, 공동체 의식이 필요하다. 공동브랜드 사업의 효율적인 운영을 위해서, 조합원이 개인의 이익보다는 공동의 이익을 위해 자발적으로 노력하는 공동체 의식이 무엇보다 중요하다. 이를 위해서는 명확한 브랜드 실체(brand identity) 확립, 조합과 조합원의 정기적인 커뮤니케이션 그리고 경영 투명성 확보가 동시에 이루어져야 할 것으로 보인다.

제 5 장 한국 기업의 브랜드 세계화 성공 사례

제 1 절 금속·기계·자동차

1. 사례: 현대 자동차 - 호주시장

현대자동차는 호주시장 진출 초기인 1990년대 초반 10,000대 정도의 판매대수에서 1997년에는 60,000만대 이상 판매대수로 증가하였고, 점점 심화되는 세계 자동차시장의 경쟁상황 속에서 세계의 주요 자동차메이커들과 경쟁하면서 현지공장을 가진 업체를 제외한 수출 차량의 판매대수 1위를 차지하였다. 이러한 객관적인 지표는 호주시장의 승용차부문에서 HMC가 어느 정도 성공하였다고 평가할 수 있을 것이다.

이처럼 호주시장의 승용차(소형차)부문에서 HMC가 좋은 성과를 낼 수 있었던 요인들에 어떤 것들이 있는지 살펴보고자 한다.

< 호주시장에서의 HMC 판매현황 >

호주시장에서의 판매현황	토요타, 홀덴, 포드, 미츠비시에 이어 5위
호주시장에서의 수입차량 판매현황	현지공장을 가진 업체를 제외한 수출차량의 판매대수 1위
시장점유율	2000년 승용차부문 8.2% 전체 차량에서 5.8%
판매대수	93년 10,000대 정도에서 97년 60,000대 정도로 증가 (판매대수에서 거의 600% 증가)

브랜드 세계화 비전

HMC의 브랜드 세계화를 위한 비전으로 ‘글로벌 TOP-5’를 향한 현대자동차의 새 천년 새 비전을 제시하였다. 현대자동차의 브랜드 전략의 초

점은 21세기 세계 5대 자동차 메이커에 걸맞는 브랜드 파워와 기업이미지를 확보하는데 맞춰져 있다. 아울러 현대자동차가 세계 5위의 자동차 메이커로서 인류의 밝은 미래를 만들어 가는 기업, 고객에게 감동을 줄 수 있는 기업으로 좋은 차를 만들어 현대자동차의 브랜드 세계화의 위상을 한 단계 높인다는 것이다. 한편 호주시장에서 HMC는 수출차량 1위의 기업으로서 품질의 우수성과 신뢰성을 바탕으로 고급형 자동차 브랜드 이미지를 구축하려는 것이다.

브랜드 포지셔닝의 차별화 전략

HMC는 90년대 초반에 호주시장에 진입하기 시작하면서 제품별로 브랜드 포지셔닝을 달리하였다. 엑셀급은 학생, 주부, 저소득층의 소비자들을 타겟으로 하여 경제성 및 가격 대비 가치(Value for Money)를 강조하면서 중저가형 자동차 메이커로서의 브랜드 이미지를 강조하였다. 한편 소나타 제품의 경우는 중산층 회사원이나 사업가를 타겟으로 하여 고급 승용차 이미지를 강조하였다.

종전의 중저가형 자동차 메이커로서의 브랜드 이미지에서 탈피해 최고급차 메이커로서의 브랜드 이미지 변신을 적극 꾀하고 있는 중이다. 점점 심화되어 가는 세계 자동차시장 경쟁상황에서 값싼 자동차를 만드는 회사라는 이미지로는 살아남기 힘들기 때문이라고 판단하였기 때문이다.

브랜드 전략

HMC의 호주시장으로 판매되는 모델명은 크게 두 가지로 나누어 살펴볼 수 있다. EXCEL(엑셀)은 한국 최초의 FF-CAR로서 미국시장을 겨냥하여 '스타일, 성능, 안전도면에서 세계적으로 뛰어난 차'를 목표로 만들었으며, '한세대 앞선차, 한차원 높은차'라는 의미를 함축하는 엑셀런트(excellent:우수한, 뛰어난)의 줄임말이다. 또한 소나타(EF 쏘나타)는 혁신적인 성능, 기술, 가격을 이룩하는 종합예술 '쏘나타'의 이미지와 부합되는 가장 조화로운 승용차임을 상징한다. EF란 "Elegance Feeling"의 약자로 첨단 기술과 네오클래식의 품격, 디자인 그리고 무결점 지향의 품질

로 고객을 위한 승용차를 의미한다.

브랜드 아이덴티티

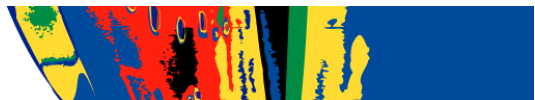
HMC는 호주시장 진입 초기에는 경제성 및 가치대비 가격을 중시하는 중저가형 자동차의 이미지를 가지고 있었지만, 현지시장에서의 오랜 경험과 품질을 바탕으로 신뢰성 있는 기업으로 성장하였고, 호주시장의 현지인들에게 현대자동차는 경제성과 품질의 우수성을 갖추고 있는 차량이다.

심볼

'타원'은 세계를 무대로 뛰고 있는 현대자동차로, 'H'는 현대자동차의 영문표기 첫 글자를 속도감을 주어 두 사람이 악수를 하고 있는 모습을 형상화한 것으로 '勞'와'使', '고객과 기업'이 신뢰와 화합 속에 2000년대 세계속으로 응비하는 현대자동차의 이미지를 표현하고 있다.

기업 캐릭터

자동차에 투영된 자연의 빛과 형태를 분석하여 재결합한 디자인을 캐릭터로 하여 자동차와 자연의 조화, 융화를 통한 유기체적인 존재로서 사람과 함께 호흡하는 자동차의 친근함을 표현하고자 하였고, 원색적인 청, 적, 녹, 황색을 이용하여 한국 고유의 전통적인 컬러를 표현하였다. 소비자들에게 행복과 꿈을 주는 친근한 현대자동차의 이미지를 심고, 도시환경문화 개선에 앞장서는 현대자동차의 이미지를 만들려는 것이다.



제품 및 디자인 개발 노력

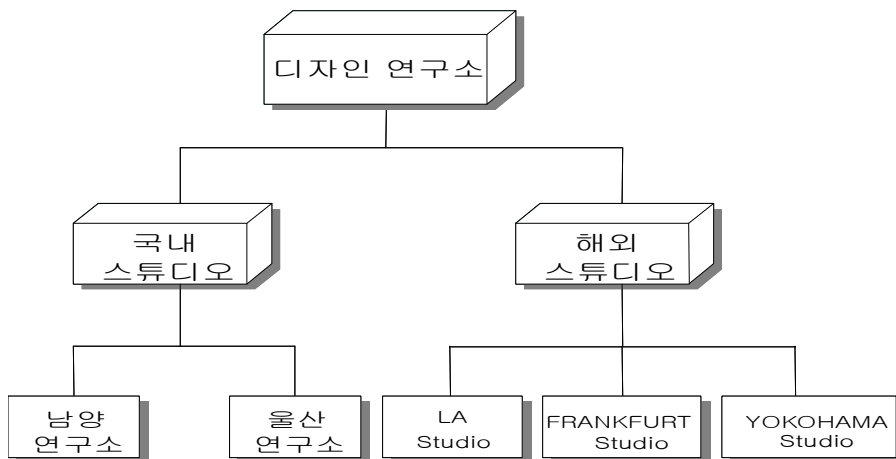
HMC의 제품 개발은 주요 시장 및 지역별로 고려하여 개발하고 있으

며, 지속적인 현지 시장조사를 통하여 지역시장 소비자들의 기호와 스타일을 파악하고, 새로운 시장기회를 확보하고 소비자의 기호 변화에 대응하기 위해 꾸준히 제품 개발을 하고 있다. 제품 개발은 완전 모델 변경의 경우는 4-5년을 주기로 이루어지며, 소폭의 디자인 변경은 2-3년을 주기로 이루어진다.

또한 HMC는 디자인 개발을 위하여 국내와 해외에 많은 디자인연구소를 설립하는 등 디자인개발 및 제품개발에 약 1조원을 투자하고 있다. 작년 한해 동안의 매출실적은 18조원 정도로 약 0.05% 정도를 제품 및 디자인 개발 등 연구개발비에 투자하고 있다. 국내스튜디오인 남양연구소와 울산연구소에는 현대자동차에서 생산되는 모든 제품의 디자인 독자개발 85년 소나타를 시작으로 엑셀, 엑센트, 아반떼, 티뷰론, 아토스, 그랜저XG 등 우리나라의 고유의 독자적인 디자인을 주도하고 있다.

해외스튜디오는 크게 북미, 유럽, 일본에서 그 역할을 담당하고 있고, 선형 디자인의 전초기지로써 해당지역의 디자인 경향을 파악, 예측하는 역할은 물론 컨셉카를 지속적으로 디자인하고 있다. 현지에서 채용된 디자이너들과 국내에서 파견된 디자이너들이 함께 프로젝트를 수행하고 있으며 국내 연구소와 끈임 없는 유대관계를 가지고 새로운 디자인 개발에 힘쓰고 있다.

< 현대자동차의 디자인연구소 현황 >



품질 관리

HMC는 불량률을 줄이고 제품의 질을 높이기 위하여 생산 현장에서 철저한 제품 품질을 통제하고 있으며, 현지 소비자의 반응을 조사하여 품질을 평가하고 생산라인과의 피드백을 통하여 품질 관리에 힘쓰고 있다. 한편 현대자동차 아산 공장은 새로운 천년의 성장 전략이 “품질”이라며, 이에 고장 없는 차, 튼튼한 차를 생산하기 위해 6시그마 운동을 전개하고 신차의 품질수준을 제정하는 등 고객만족의 품질경영과 수익성 위주의 경영을 추구하고 있다.

현대자동차의 브랜드 마케팅 체제

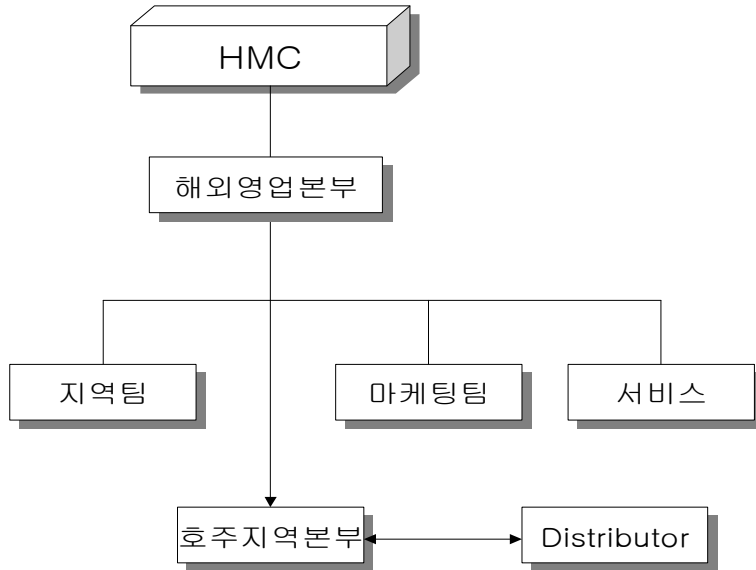
HMC의 해외영업은 해외영업본부를 중심으로 산하에 각각의 지역을 관리하는 지역팀과 수출기획 및 마케팅을 담당하는 마케팅팀으로 구성되어 있다. 호주지역의 마케팅관리 및 지원은 호주지역본부를 설치하여 현지 대리점과의 긴밀한 관계를 통하여 시행되고 있다.

HMC의 브랜드관리는 장기상품의 경우는 마케팅총괄본부의 브랜드 매니저가 관리하고, 기존제품이나 곧 출시될 제품의 경우는 상품기획실의 브랜드 매니저가 브랜드관리를 담당하고 있으며, 기업 자체적으로 브랜드 관리 전문인력을 개발하고 교육하여 철저한 브랜드 관리를 하고 있다.

호주지역의 시장정보를 위해 해외영업본부 산하의 마케팅 Part에서 직접 현지 시장조사를 통한 자료를 수집하고 있으며, 호주지역본부에는 본사에서 파견된 인력과 현지 인력으로 교포로 구성된 지역본부가 호주지역의 마케팅을 담당하고 있다.

현지대리점의 대고객 정비 서비스 실시 및 딜러의 정비요원 교육을 통하여 고객만족시스템을 운영하고 있으며, 정기적으로 HMC와 대리점간의 업무회의(marketing committee)를 개최하여 현지 시장의 기호와 개선요망 사항을 파악하고 다시 해외 영업전략에 피드백시키는 등 현지대리점과의 관계를 긴밀하게 유지하여 현지의 고객만족을 실행하고 있다.

< 호주시장의 브랜드 마케팅 조직도 >



브랜드 촉진 전략

HMC는 브랜드 촉진을 위해서 광고, 호주지역 모터쇼의 참가, 자동차 랠리의 참가 및 스포츠 스폰서쉽을 운영함으로써 현대의 브랜드 이미지 향상을 꾀하고 있다.

첫째로 광고는 주로 현지의 광고 에이전트를 통해 제작되며, 이미지 개선을 위한 기업차원의 브랜드 이미지 광고와 제품의 신용도를 높이기 위한 제품광고를 5:5의 비율로 병행하여 실시하고 있다. 기업차원의 브랜드 이미지 광고로 현대는 미국용과 유럽용을 구분하고 있는 호주용으로는 특별히 제작되지 않고 필요에 따라 이 두 가지 광고를 이용하고 있다. 또한 호주지역에서 옥외광고를 이용하여 제품과 브랜드 광고전략을 실행하고 있다. 최근에는 인터넷 웹사이트의 홈페이지를 이용한 제품판매와 브랜드 광고전략을 병행하고 있다.

둘째로 호주지역 모터쇼의 참가와, 스포츠 스폰서쉽을 통한 현대의 기

업이미지 향상을 꾀하고 있으며, 또한 90년대 초반 현대자동차의 호주수출을 시작하면서 이 지역 자동차경주대회를 집중 공략하여 현대자동차에 대한 인식제고와 현대자동차의 수입차시장 판매 1위 달성에도 크게 기여하고 있다.

브랜드 촉진을 위한 유통 전략

HMC의 호주지역 유통망은 현지대리점 즉 디스트리뷰터를 두어 운영되고 있으며, 한 국가에 하나의 디스트리뷰터를 두는 전략을 실시하고 있다. 현지화된 광고 등의 지역 마케팅활동 및 판매활동은 이들 대리점에게 일임하고, 본사에서는 다른 지역에서의 경험을 살린 적극적인 지지와, 회사의 기본 방향전달, 본사직원의 파견을 통한 시장조사 등만을 실시하고 있으며, 현지대리점은 슬하에 딜러들을 두어 차량을 판매하고 있다.

호주지역의 현지판매에 있어서의 마케팅 활동은 대부분 현지대리점에서 실시하고 있으므로, 현대자동차는 브랜드 이미지 관리와 대리점 관리를 포괄적으로 실시하기 위해서 기본적인 역할분담은 지속하면서 대리점과의 정보교환을 확대하고 마케팅지원을 강화하는 등의 지역 밀착적인 마케팅을 강화하고 있다.

HMC의 주요 성공 요인

HMC가 호주시장에서 승용차(엑셀급) 부문에서 성공하였다고 평가할 수 있는 근거는 현지 공장을 가진 업체(Toyota, Holden, Ford, Mitsubishi)들에 비하면 호주지역에서의 판매대수는 많이 떨어지지만 이러한 현지 공장을 가진 업체를 제외한 수출차량의 판매대수에서 1위를 차지하였고, 판매대수의 증가도 호주시장 진입 초였던 93년에는 10,000대 정도였지만 계속 증가하여 97년에는 거의 600%의 판매증가율을 보인 60,000대 정도의 판매대수의 엄청난 증가를 보여주고 있다.

또한 호주시장에서 HMC의 시장점유율은 승용차 부문은 8.2%이며, 전체 차량의 시장점유율은 5.8%를 차지하고 있다. 이러한 모든 수치는 현대자동차가 호주시장에서 객관적으로 성공했음을 나타내고 있다.

이와 같이 HMC가 호주지역에서 성공할 수 있었던 요인들에 관하여 살펴보면,

첫째, 경제적이고 가격대비가치(value for money)가 높은 차를 생산, 판매한다는 점이다. 현대자동차 제품은 품질에 비해 가격경쟁력이 있어 근검 절약이 몸에 베어 있는 호주인들의 입맛에 잘들어 맞았다고 할 수 있으며 주요 경쟁시장에서의 경쟁차 대비 가격 면에서도 근소한 우위를 점하고 있기 때문에 비교적 좋은 성과를 올릴 수 있었던 것으로 평가된다.

둘째, 호주시장에서의 활발한 대리점 조직이 주요 성공 요인중의 하나라 할 수 있을 것이다. 호주의 대리점 조직은 조직자체가 비대화되기 전에 빠르게 성장함으로써 조직이 매우 수평적이다. 이로 인해 결재 등의 복잡한 절차가 거의 없이 신속한 의사결정이 이루어질 수 있다. 이러한 대리점조직이 호주시장에서 빠른 속도로 성장할 수 있는 원동력이 되었다고 할 수 있다.

세 번째 성공 요인으로는 기업차원에서 마케팅이 활발히 이루어졌다는 점을 들 수 있다. 다른 여러 지역에서의 경험을 살려 현지대리점에 대해 적극적인 지지를 하였으며 대리점과의 의사소통이 활발하게 이루어졌다. 이로 인해 시장정보를 신속하고 정확하게 파악할 수 있었고 그에 대한 대비책을 빠른 시기에 수립할 수 있었던 것이다.

마지막으로 HMC 제품의 디자인을 들 수 있을 것이다. 다른 경쟁업체의 디자인이 둔탁하고, 크게 보이도록 디자인하고 있지만 HMC의 디자인은 현대적이고 문안하게 디자인함으로써 현지인들에게 HMC 제품을 더 많이 찾도록 만들었다.

2. 사례: 흥진크라운

흥진 크라운은 고유 브랜드 HJC로 미국시장에 진출해 제 1의 오토바이 헬멧 브랜드로 성장하였다. 미국 오토바이족 10명중 4명, 캐나다는 2명중 1명이 착용하는 흥진크라운의 HJC헬멧은 해외에서 더 유명한 상표이다. 미국 입성 8년만에 HJC헬멧은 안전한 헬멧이라는 소비자의 인정을

받았고, 기존 북미시장을 주름잡던 일본의 쇼에이를 제치고 6년 연속 점유율 1위를 차지했다. 이미 세계 헬멧 시장의 13%, 미국시장만 해도 40%의 점유율을 차지하고 있다.

< 홍진크라운 영업 성과 >

(단위: 천불)

구분	1998년	1999년	2000년
매출액	39,775	44,807	62,170
북미시장점유율	27%	32%	40%

홍진크라운은 2001년에는 매출액 70,000천불을 예상하고 있으며, 북미 시장 점유율 1위를 기록하고 있다. 또한 전체적인 브랜드 인지도의 조사를 위해서 Motor Cycle Industry라는 잡지사가 2000년 12월 미국지역을 6개 구역으로 나누어서 조사한 데이터를 살펴보면, 첫 번째로 ‘어떠한 제품을 사는가?’ 라는 항목에 대해서 전체적으로 HJC가 81%(전년도 70%), Shoei가 61%(전년도 61%), Arai가 32%(전년도 30%), Fulmer가 27%(전년도 23%), KBC가 26%(전년도 23%)로 HJC가 1위를 기록하고 있다. 두 번째로 가정용(street) 헬멧에서는 ‘어떤 브랜드의 제품을 사는가?’ 라는 질문에 대해서는 전체적으로 HJC가 53%(전년도 45%), Shoei가 15%(전년도 20%), Fulmer가 6%(전년도 6%)로 HJC가 1위를 기록하고 있으며, 세 번째로 산악용(off-road)헬멧에 대해서는 HJC가 52%(전년도 44%), Fulmer가 10%(전년도 10%), KBC가 5%(전년도 4%)를 기록하고 있으며 이와 같은 조사를 통해서 HJC가 1위로 보고 되고 있으며, 계속해서 성장해나가고 있음을 볼 수 있다.

브랜드 세계화를 위한 비전

경쟁력 있는 회사, 변화에 신속히 대응하는 회사, 자랑스러운 회사가 되는 것이 흥진 크라운의 비전이며, 이를 토대로 초일류 경쟁력을 구축하고, 소비자의 구매욕구를 만족시키며, 직원의 만족을 실현하는 회사로서의 성장을 실현하는 것이다.

브랜드 포지셔닝 전략

흥진 크라운에서는 기본적으로 3가지 전략을 추진하고 있는데, 첫째로, 팔리는 물건을 시장에 공급함으로써 자연적인 소비자 인지도 확대를 유도하고, 둘째로, 철저한 품질관리 유지/보증을 통한 브랜드 신뢰도 구축한 다음, 셋째로, 소수를 위한 시장편중 보다는 대중을 표적시장으로 구분하고 제품별로 매력적인 가격을 설정한 후에 시장침투 전략을 실시하는 것이다. 이와 같은 기본 전략을 바탕으로 포지셔닝과 차별화 경쟁우위 전략을 살펴보면, 제품이 팔리지 않는 이상 포지셔닝은 무의미하고 오토바이 헬멧시장의 시장규모가 일정 정도 제한되어 있기 때문에, 모험적인 편중시장 지향보다는 대중화 시장을 표적으로 하고, 시장규모가 가장 큰 증가시장대 집중 공략 우선적으로 한다.

차별화 경쟁우위 전략은 최신소재 사용 등을 통한 가격상승 등의 위험을 피하고, 상용화 된 재료의 효과적인 사용과 신규 제조 공법의 도입을 통한 품질 및 가격 경쟁력 강화를 확보함으로써 기존 시장진입 제품들과의 차별화를 성취한다. 흥진 크라운의 브랜드 포지셔닝의 핵심은 고품질에 비해서 짠 중저가(다소 저렴한 가격)에 포지셔닝하고 있다는 점이다.

브랜드 세계화 배경

지금의 흥진 크라운이 탄생하기까지의 과정을 살펴보면, 흥완기 사장은 수유리에 공장을 차려 오토바이를 탈 때 입는 가죽점퍼와 가죽바지를 만들어 팔고 있었다. 더운 여름철에는 오토바이 헬멧속에 붙이는 내피를 만들어 팔았다. 이것이 헬멧과의 인연을 만들어 주는 계기가 되었다. 당시 서울에는 여러 헬멧 제조업체가 있었는데 업체간의 경쟁이 심해지자, 거

래처였던 서울헬멧으로부터 인수 제안이 들어왔고, 홍완기 사장은 이 인수 제안을 받아들이게 되었다. 홍완기 사장은 헬멧을 크라운으로 하고, 자신의 성에서 첫 글짜를 따고, 앞으로 나아가자는 뜻으로 뒷 글자를 삼아서 홍진(洪進) 기업이라고 하였다. 그러나 사업등록을 내려고 하자 홍진이라는 상호를 다른 곳에서 먼저 사용하고 있었다. 그래서 (주)홍진크라운으로 사업등록을 하게 되면서 홍진크라운이 탄생하게 된 것이다.

이후로, 홍진크라운은 HJC와 Cirus 두 개의 브랜드를 개발하였고, 개별 브랜드에 부합하는 역할을 설정하고 있다. HJC는 제 1브랜드명으로, 홍진크라운 영문 이니셜을 취한 것으로, 중·고가 브랜드이며, HJC는 대부분 한국에서 생산되고 있다.

Cirus는 제 2 브랜드명으로써, 중국 대만 등의 신규 시장진입자들의 저가시장 진입을 사전에 차단하여 HJC브랜드 시장을 방어하기 위한 것이다. 홍진 크라운은 HJC의 구 모델들에 대해서 Cirus 브랜드를 사용함으로써, 투자부담이 줄이고, 저가 제품에 대응하고 있는데, 이 브랜드의 가격 경쟁력을 확보하기 위해서 중국 생산 법인에서 생산하고 있다.

홍진 크라운이 세계시장으로 진출하게 된 계기는 무엇보다도 엄격한 해외규격을 통과한 품질력을 들 수 있겠지만, 기본적으로 오토바이에 대한 부정적인 이미지와, 외국에서 스포츠로서 오토바이를 이용하는데 비해서 주로 생업에 종사하는 사람들이 오토바이를 이용하는 국내 시장의 한계를 느끼게 되면서, 시장규모가 크고, 오토바이에 대해서 긍정적인 이미지를 가지고 있는 해외시장으로의 진출을 모색하게 되었다.

제품 및 디자인 개발

홍진 크라운은 매출액의 4%(약 30억원)정도를 R&D에 투자하고 있다. 디자인 개발을 위해서 별도의 디자인 부서를 운영하고 있으며 총 7명의 인원 중에 순수 디자이너는 4명으로 구성되어 있으며, 미국지사에서도 현지 전문디자이너를 고용하고 있다.

제품 개발을 위해서 홍진크라운은 제품 개발부서 안에 구조개발부, 모델링부, mock-up부(헬멧 모형을 뜨는 부서)로 구성되어 있으며, 이들 전

체인원은 약20명으로 구성되어 있다.

홍진 크라운은 제품 품질과 기술력을 축적하기 위해서 자체적으로 많은 노력을 하고 있지만, 해외 시장에서의 다양화되는 디자인의 추세에 따라서, 좀더 다양한 디자인을 추구하고, 아이디어를 얻기 위해서 최근에, 외국업체와의 협력을 추진 중에 있는데 구체적으로 이태리 전문업체와의 제휴를 진행 중에 있다.

제품 경쟁력을 제고를 위한 노력

홍진 크라운은 제품 경쟁력 제고를 위해서, 84년도에 DOT(미국연방교통성), 86년에 한국산업 규격, 88년도에 미국의 SNELL, 99년도에 프랑스 공업규격 등등 각 나라별로 산업규격을 꾸준히 획득해왔고, ISO 인증 취득을 위해서 노력하고 있다.

매년 품질관리팀과 규격관리팀에서 품질 관리 교육 및 각 부서 담당자들의 외부교육 실시하고 있으며 규격관리팀에서는 각 나라별로 인식하는 품질수준 즉, 국가별로 강조하는 부분이 틀리기 때문에 각 국가별 기준에 맞추는 테스트를 지속적으로 수행하고 있다. 그리고 사내 제안제도 및 분임조 활동 실시하고, 조립라인에 배치된 품질부 인원이 모든 제품에 대해서 철저히 전량 최종 완제품 검사 실시하고 있다.

브랜드 마케팅 체제

< 조직 >

별도로 전담 관리부서가 없으며, 해외 지사에서 distributor와의 유기적인 협조아래 수행되고 있다. 즉 주로 단독으로 활동하고, 그 결과에 따라 국내조직이 움직이는 단순한 구조를 가지고 있다. 전문 마케팅부서가 없이 총무부에서 제반회사 업무와 마케팅 관련업무처리를 함께 한다. 그리고 무역부의 미국법인은 미국의 판매상과의 단순거래 중개업무만 하고 있다. 해외 거래선의 주선이나 시장개척은 현지 한국 무역관의 도움을 받고 있으며, 제품의 유통, 광고, 시장조사는 판매상이 전담하고 있다.

< 인력 >

먼저 인력채용에 있어서 홍진이 가장 중요하게 생각하는 덕목은 정직과 창조이다. 재능은 자신의 노력여하에 따라 부족한 부분을 채워갈 수 있지만, 정직이란 것은 품성의 문제이기 때문에 많은 어려움이 따른다. 창조성 또한 능동적이고 적극적일 때 발휘되므로, 무엇보다도 중요한 덕목으로 생각하고 있다.

홍진크라운은 노조가 없는 노사화합을 통해서 회사의 성과를 극대화하고 있는데 이것은 홍완기 사장이 직원들과 마치 가족과 같이 생활하며 격이 없는 관계를 유지해 가는데 있다. 실제로 사원들의 복지에 많이 신경을 쓰는 편이며, 사원주택을 제공하며, 주택자금마련을 용자하며, 홍진어린이 집을 운영함으로써, 주부사원들의 경우에 아이를 맡길 수 있도록 하고 있다. 또한 홍우회를 통하여 연간 1억원에 가까운 장학금과 각종 경조금을 지급하고 있다. 그리고 매주 1회 토요일 휴무제를 실시하고 있는데 생산성이 높아지게 되면 휴무일을 차츰 늘려나갈 계획이다.

또한 수출주도형 체제로 발전하게 되면서 외국을 상대로 마케팅할 수 있는 인재중심의 시스템 전환이 필요하게 되면서, 과거에 오랜 기간 홍진에서 근무한 사람들을 내친 것이 아니라, 제 3공장에 각 시스템을 갖추고 경영을 담당케 하는 소 사장제도를 활용해 생산성을 높이는 방향으로 정비하였다. 소 사장제도에 적합하지 않은 사람들은 중국공장에 파견근무를 내보내기도 하였다. 이러한 홍진의 사원을 생각하고 사원과 하나가 되는 마음을 통해서, 모두 주인의식을 가지고 열심히 일하게 되는 것이 홍진이 점유율 1위를 기록하게 되는 하나의 원인이 된다고 볼 수 있는 것이다.

인력 채용은 본사와 유럽, 미국, 중국의 현지 인력을 병행하여 채용하고 있다.

< 정보시스템 >

각국 모터사이클 잡지를 통한 광고 및 홈페이지 활용하고 있으며, 각 디스트리뷰터들과의 유기적인 협조를 위해서 네트워크를 구축하고 있다.

< 고객만족시스템 >

각 디스트리뷰터를 통한 에프터서비스 실시 및 홈페이지를 통한 불만 접수 및 해결하고 있다. 에프터서비스에 있어서는 불량품을 교환해주고, 문제 발생시에는 기술자를 직접파견하고 있다. 또한 PLI(생산자 책임보험)에 가입하여 제품의 하자 또는 사고로 인한 배상을 최고 300만 달러 까지 하는 등 에프터서비스에 많은 신경을 쓰고 있는 편이다.

브랜드 촉진전략 및 성과

홍진의 광고는 거의 전적으로 디스트리뷰터에 의해서 기획, 제작된다. 이는 홍진이 가지는 독특한 유통관계에서 비롯되었다. 우선, 각국 유명 전시회 참가를 통해서 신 모델을 소개하고 소비자 반응도를 조사 후에 제품 개선에 참고하고 있으며, 또한 각국 유명 모터사이클 잡지에 광고 실시하고 있고, 프로 레이서 스폰서 활동을 하고 있는데 주로 고가 헬멧 위주의 레이서 스폰서 활동을 하고 있다.

브랜드 촉진을 위한 유통전략

홍진은 배타적인 유통경로를 따르고 있는데, 소수의 정해진 디스트리뷰터들에게만 제품을 공급하고, 많은 이윤을 제공함으로써 그들의 동기를 자극하고 판매력 강화를 유도하며, 장기간 동안 북미 4대 디스트리뷰터체제 유지와 유럽 1국1바이어 체제의 유지를 통해서 HJC 브랜드와 함께 성장할 수 있는 가능성 부여하고 있는 것이 큰 특징이라고 할 수 있다.

주요 성공요인

첫번째로, 좋은 품질을 들 수 있다. 헬멧은 안정성이 가장 중요한 제품이므로, 해외 시장의 공신력 있는 기관인 DOT나 SNELL로부터의 품질에 대한 인정은 초창기에 해외 시장에 진출하는데 결정적인 계기가 되었으며 그들의 품질의 우수성에 대해서 해외 고객들에게 알리는 기회가 되었으며, 매년 이와 같은 점검을 통해서 그들의 품질을 관리해 나가고 있

다. 다시 말하면, 타 업체와는 달리 독창성과 차별성을 가지고 있고, 검증되고 믿을 수 있는 제품이라는 것이다.

두번째로, 합리적인 가격이다. 홍진의 제품은 고품질인 반면에 가격은 중저가를 겨냥하고 있다는 점이다. 가격대비 고품질이라는 사실을 홍진의 성공요인으로 볼 수 있다.

위의 두 가지 성공요인을 요약해 보면 끊임없는 가격경쟁력과 품질개선을 위한 노력을 통해서 양질의 제품을 경쟁력 있는 가격대로(중/저가) 공급함으로써, 소비자 구매욕구를 만족시키는데 있다고 볼 수 있다는 것이다.

세번째로, 공략시장 집중화(대량판매정책)확대를 통한 소비자인지도 확대를 들 수 있다. 즉, 오토바이 헬멧시장의 시장규모가 일정정도 제한된 현실 상태이므로, 모험적인 편중시장 지향보다는 대중화 시장을 표적으로 하고, 시장규모가 가장 큰 증가시장대 집중 공략 우선적으로 한 것을 성공요인으로 볼 수 있다.

네번째로, 지속적인 유통 채널을 유지하고 마케팅비용을 자제하면서 유통상들에게 많은 이윤을 부여함으로써, 판매채널의 능동적인 영업력 확대 동기를 부여하고 있다는 점을 들 수 있다. 또한, 홍진 크라운은 디자인 개발에 있어서도 먼저 유통상들에게 보여주고 현지 고객들의 이미지에 맞는 디자인에 대한 아이디어도 얻고 있는 등 유기적인 관계를 유지하고 있다.

다섯번째로, 회사와 직원들간의 끈끈한 관계를 들 수 있다. 즉 노사화합을 말할 수 있다. 홍진크라운에는 노조가 없으며, 스스로 회사의 일에 보람과 자부심을 느끼고 더 열심히 일할 수 있는 환경을 홍완기 사장이 제공함으로써, 마치 가족과 같이 모든 사원들이 주인의식을 느끼고 열심히 일하고 있는 것을 성공요인으로 들 수가 있는 것이다.

현재 중국 대만등의 신규시장 진입자들이 품질 규격을 따내게 됨으로써 점차로 홍진 크라운을 추격을 해오고 있는 추세인데, 이에 대한 해결책으로 제품을 저가에서 고가에 이르기까지 차별화 함으로써 소비자 계층의 폭을 넓히기 위한 계획을 추진 중에 있다. 따라서 홍진크라운은 앞

으로 기존의 중저가대 시장을 유지하면서, 고가대 시장 공략과 아주 저가인 시장의 공략을 위해 점진적인 촉진활동 확대를 추구하고 있으며, 단기간 효과를 위한 대폭적인 투자에 따른 비용부담 증가보다는 판매액 대비 마케팅비용의 점진적인 비율 증가를 통한 장기적인 진입을 추진할 계획이다.

3. 사례: 로만손

1988년에 설립된 로만손은 브랜드 파워가 약한 중소기업들의 OEM방식 수출을 마다하고 고유브랜드 수출을 고수해온 기업이다. 로만손의 브랜드 세계화를 위한 비전은 세계적인 유명 브랜드 실현에 있다. 시계를 비롯한 핸드백, 안경, 악세서리 등의 사업을 바탕으로 세계적인 브랜드를 실현하는 것이다. 이를 위해서 로만손은 어느 나라, 어느 문화권에서나 동일한 발음과 긍정적인 의미 연상이 가능한 이름인 Rommanson을 개발하게 된 것이다.

로만손의 고유브랜드 수출 동기

로만손 설립 당시 국내 시계 시장은 오리엔트, 삼성시계, 아남시계, 한독시계가 내수 시장의 80%를 점유하고 있어서 신생업체 로만손이 국내 시계 시장에 진입하기에는 어려움이 많았다. 이러한 이유로 로만손은 국내 시장의 한계를 벗어나 해외 시장으로 눈을 돌릴 필요성을 느꼈다. 특히 1980년대 후반부터 신흥성장시장이라 불리는 개도국 시장의 시계 수요가 폭발적으로 늘어나고 있었다. 이런 상황에서 로만손은 초기부터 해외 시장으로 수출을 할 수밖에 없었다.

브랜드 이미지가 약한 중소 규모의 후발업체였던 로만손은 창업 초기에 OEM방식의 수출을 하였으나, 1989년 9월 중동 지역으로 로만손 고유브랜드로 수출을 하는 계기를 맞아 기존의 OEM방식의 수출을 전면 중단하는 과감한 정책을 실시하였다. 이는 일본 바이어가 채산성을 이유로 수입선을 대만과 홍콩업체로 바꾸는 등 OEM방식 수출의 한계에 부딪혔

기 때문이었다. 고유브랜드 수출 초기, 인지도가 없는 로만손을 알리기 위해 수출입이 자유롭고 관세가 없는 Free Zone인 두바이로 1차 진출하여 중동 인접국가로 재수출하는 확산전략을 취하였다. 그 후 동유럽과 러시아로 진출하기 위한 수출 거점으로 또 다른 Free Zone인 터키의 이스탄불로 진출하였다.

브랜드 전략

로만손은 시계대국인 스위스 이미지 부각을 통해 고급화, 고품질의 시계 제품으로 인식되고자 노력하였다. 이를 위해 제품의 포장, 진열대, 시계케이스, 로고 스티커 등에도 고품질의 이미지를 주기 위해 노력해 왔다.

브랜드 포지셔닝 전략은 중동 및 러시아, 동유럽의 중산층 이상을 타겟으로 중·고가 제품 개발과 판매에 주력하고 있다. 중국과 홍콩산 시계는 저가시장을 주도하고 있고, 스위스와 일본 제품은 고가시장에서 높은 시장점유율을 유지하고 있다.

로만손이 주로 생산하고 있는 제품의 브랜드는 크게 4가지로 다음의 표와 같다. 해당 브랜드별로 제품 차별화를 주어 고객의 다양한 욕구를 충족시키고자 노력하였다.

브랜드 네임	브랜드별 특성
Eleve	고급소비자의 기호에 맞는 디자인, 소재(금, 다이아몬드, 세라믹, 텅스텐)를 이용하여 스위스에서 조립, 생산한 제품으로 초고가의 제품이다.
Tulip	신혼예물용 제품으로 현재 로만손의 대표적 브랜드로 로만손 전체 시계매출의 60%를 점하고 있다.
Phil	적절한 가격에 적절한 품질(value for money)를 추구하는 계층과 저렴한 제품을 찾는 학생들을 대상으로 한 패션화된 제품이다.
Romanson	여유가 많지 않은 소비자들이 쉽게 구입할 수 있도록 만든 중저가 위주의 제품이다.

브랜드 이름

로만손이라는 이름은 스위스의 시계공업도시인 Romanshorn에서 따온 것으로 이는 세계 시계시장에서 스위스 시계의 명성과 신뢰도가 높은 점을 브랜드 마케팅 측면에서 활용한 것이다. 또한 BIP의 도입을 통해 시각적인 브랜드 이미지 개성과 통일감을 부여하도록 노력하였다. 특히, 1998년에는 세계적인 브랜드 이미지 개발을 위해 스위스 유명 디자이너인 볼프강 옌슨에게 BI 개발을 의뢰하였고, 브랜드 심볼, 로고, 컬러 등을 통일화하여 제품디자인, 포장, 디스플레이, 판촉물 등의 각종 커뮤니케이션 요소에 일관되게 적용하였다. 로만손은 회사명과 시계 브랜드명을 동일하게 사용하는 브랜드 전략을 펼치고 있는데, 이는 브랜드 시너지 효과뿐만 아니라 마케팅 비용을 절감할 수 있어 매우 효과적이라 한다.



로만손의 심볼은 Romanson의 R자 모양을 나타내고 있고, 세계 시장을 향한 화살 모양으로 보이기도 한다. 또한 한 지점에서 모아지고 있는 두 다리는 안정성과 신뢰를 표현하고 있고, 위쪽의 둥근 반달 모양은 활동성을 표현하는 상징이라고 한다.

제품 및 디자인 개발

로만손의 기술 및 신제품 개발 노력은 국내보다는 해외시장에서 성과를 보이고 있다. 중동 및 러시아, 동유럽 소비자들은 자신의 몸에 보석이나 액세서리 등으로 화려하게 치장하는 것을 좋아하는데, 이러한 소비자 기호에 맞게 보석 느낌을 주는 커팅 글라스 시계를 1998년 세계 최초로 선보인데, 이어 팔찌시계를 개발하여 좋은 반응을 얻고 있다. 팔찌시계는 패션 액세서리 개념을 부각시킨 여성용 시계로 타사의 제품과 달리 현지 소비자들의 취향에 맞게 모델을 차별화, 다양화하여 성공한 모델이다. 또

한 도금 부식 방지 기능을 가진 MPG도금 시계와 두께 3.89mm의 초박형 시계를 개발하였다. 로만손은 매출액의 약 10%가량을 연구 개발에 투자해 왔고, 전문 디자인팀을 설치하여 운영하고 있고 각 수출지역별로 그 지역에 정통한 영업인력과 전담 디자이너를 양성하고 있다. 디자이너들이 수출대상국에 상주하면서 그 나라의 문화를 읽은 뒤 적합한 디자인을 선보이고 있다.

로만손에는 현재 7명으로 이뤄진 디자인팀과 6명의 개발지원팀으로 이뤄진 개발본부가 있다. 개발지원팀은 디자인제품의 대량생산을 돕고 있다. 로만손이 추구하는 것은 ‘문화적 가치가 있고 스토리를 가진 디자인’이라고 한다. 해외 유명 브랜드처럼 한 모델이 수십 년간 인기를 누리며 그 모델의 역사가 곧 업체의 역사를 대변할 수 있도록 하겠다는 것이다. 디자이너를 철저히 교육시키고 있는 것도 이러한 모델을 개발하기 위함이라고 한다. 세계일류 수준의 디자인 전수를 위해 스위스 시계업체인 류사의 울프강 존슨 수석 디자이너를 영입, 컨설팅을 받고 있다. 또 해외 바이어들과의 면담에 디자이너들을 동행시켜 현지 시장을 파악할 수 있도록 한다. 로만손의 디자이너들은 시장 조사에서부터 디자인 개발, 제품 반응에 대한 판매보고서 작성까지 자신이 내놓은 품목에 대해 처음부터 끝까지 책임을 지고 있다.

이처럼 정성을 쏟아부은 결과 로만손은 한국디자인진흥원으로부터 7년 연속 굿디자인(GD)상을 수상했다. 2000년에는 한국능률협회 컨설팅이 주는 월드베스트어워즈 개발력 부문상을 받았다. 지난 3월엔 중동지역에서 여성의 날에 가장 받고 싶은 상품에 로만손의 팔찌형 손목시계가 선정되는 개가를 올리기도 했다.

수출 비중이 높은 만큼 디자인의 현지화도 주력하고 있는 분야이다. 디자이너들이 수출대상국에 상주하면서 그 나라의 문화를 읽은 뒤 적합한 디자인을 선보이고 있다. 화려한 것을 좋아하는 중동 여성에게는 금 장식이 두드러진 팔찌형 시계를, 깔끔한 디자인을 선호하는 유럽인들에겐 단순하고 세련된 문양의 시계를 내놓아 인기를 끌었다.

품질 제고 노력

로만손은 제품의 품질을 향상시키기 위해 제품 표준화를 지속적으로 추진하고 있는데, 제품 표준화는 부품의 수를 줄일 수 있어 생산비를 절감과 더불어 부품의 품질 수준도 높일 수 있다. 현재 표준화율은 90%에 이르고 있다.

창업 초기 불량률이 30%에 달했지만 전사적 품질관리 운동을 꾸준히 전개해 현재는 제품 불량률을 1% 정도로 낮추었다. 품질 향상을 위해 창업 초기부터 매출액의 약 10% 가량을 연구 개발에 투자해 왔다. 또한 품질관리를 위해 노력한 결과 ISO9001 인증을 획득하였다.

브랜드 마케팅 체제

로만손의 조직을 살펴보면 전체조직은 4개 본부로 나뉘어 영업본부, 생산본부, 개발본부, 관리본부를 가지고 있고, 기획팀, 국내영업팀, 특판팀, 핸드백사업팀, 경리팀, 홍보실, 무역팀, 디자인실, 전산실, 개발지원팀, 생산지원팀의 조직체계를 운영하고 있다. 해외 마케팅 부서는 별도로 설치되어 있지 않고 무역팀에서 해외 마케팅을 담당하고 있다.

브랜드 축진을 위한 노력

브랜드 축진을 위해 로만손은 우선 브랜드 이미지 제고를 통한 안정적인 성장 기반을 구축하고자 하였다. 로만손은 창업 초기부터 세계 시장 진출을 목표로 두었기 때문에 브랜드도 세계화 전략에 맞추어 개발되었다. 진출 초기, 중동 지역에는 한국산 시계에 대한 정보나 이미지가 거의 형성되지 않은 상황이었기 때문에 한국적 이미지를 배제하는 것이 용이했다. 브랜드 네임에서 제품, 광고, 포장에 이르기까지 커뮤니케이션 전반에서 한국 제품이라는 이미지를 배제하고 스위스 제품이라는 이미지가 형성되도록 노력해 왔다. 그리고 시계 전시회, 시계·보석 잡지, 옥외광고, TV광고, 이벤트 등을 하고 있다. 이러한 축진 수단을 통해 로만손의 인지도와 신뢰도를 높이고 있다.

시계 전시회에 디자이너와 생산직 근로자들을 참가시켜 견문을 넓힘과

동시에 제품, 시장, 디자인에 관한 정보를 빠르고 정확하게 파악할 수 있었다. 창업 초기에 시계 전시회 참가 비용은 평균 2,000만원 정도로 상당한 부담이 되었지만 로만손은 수출 시장 개척을 위한 장기적 투자로 여겼다. 이는 약한 기업 이미지나 브랜드 이미지를 높일 수 있고, 새로운 제품을 개발할 수 있는 좋은 기회가 될 것이기 때문이었다. 차츰 전시회 참가 규모와 횟수를 높여 가면서 현재는 스위스 바젤, 홍콩, 뉴욕, 독일, 모스크바 시계 전시회에도 참가하고 있다.

TV광고는 중동의 주요 시장인 사우디아라비아, 아랍 에미레이트, 터키 등에서 주로 행해지고 있고, 광고 내용은 국내에서 제작된 광고를 아랍어로 바꾸어 방영하고 있다. 광고비 부담으로 중앙방송보다는 위성방송이나 지역방송에 주로 광고를 하고 있다.

신문·잡지 광고는 현지 에이전트의 요청에 의해 하는 경우가 60% 정도이고, 로만손이 주도하는 경우가 40% 정도라고 한다. 매체는 시계 전문 잡지, 항공기 기내 잡지, 현지 신문 등이다.

이벤트의 경우 신상품 발표회나 패션쇼에 현지 딜러들이나 언론인들을 초청하였고, 벤츠 자동차와 같은 고가의 경품을 제공하여 고객들에게 로만손 시계의 고급 이미지를 심어주고자 하였다.

옥외광고는 주로 대도시 중심가나 교통의 요충지에 빌보드, 네온사인 등을 설치하여 로만손의 인지도를 높이고자 하였다.

유통전략

해외시장에 처음 진출하는 경우 우수한 판매망을 보유하고 있는 대리점을 확보하는 것이 중요한데, 로만손은 엄격한 대리점 요건을 마련하여 한 나라(또는 하나의 상권)에 단일 대리점과 독점 계약을 맺고 그 대리점에게 독점 판매권을 부여하는 1국 1대리점 유통전략을 취하고 있다. 이를 통해 판매에서의 과당 경쟁을 방지하고 대리점과의 유대강화를 통해 최고 수준의 유통망을 확보할 수 있다. 이렇게 지정된 대리점을 위해 현지에 대형 입간판을 세워 주거나 현지 유명 잡지에 로만손의 비용 부담으로 광고를 지원해 주고 있다. 해당 대리점이 판매 목표를 달성할 경우 수

입 단가 인하나 광고 판촉비 지원, 서비스 지원 등의 인센티브를 제공하여 주지만, 미달성시에는 대리점을 교체하는 계약 원칙을 철저히 지켜 우량 대리점 중심의 유통망을 유지해 나가고 있다. 아울러 이러한 해외 우량 대리점을 통해 현지 소비자들의 욕구 및 불만 사항을 수렴하고 있고, 현지의 디자인 추세나 현지 시계 시장과 업계의 동향 및 정보를 수집하고 있다. 각국의 대리점은 본사에서 촉진비를 50% 지원받아 대리점 매출액의 7.5%를 촉진활동비로 사용하고 있다.

브랜드 성공 요인

로만손은 중동 및 러시아, 동유럽 시계시장에서 1-2위의 시장점유율을 보이고 있다. 이러한 성과를 올릴 수 있었던 주요 성공요인은 우선 현지 소비자들의 욕구에 맞는 제품 현지화와 새로운 디자인 개발에 있었다. 로만손은 중·고가 가격대의 틈새 시장을 표적시장으로 하고 그에 합당한 디자인과 제품을 개발한 것이 주효하였던 것이다.

둘째는 1국 1대리점 유통전략에 있었다. 1국 1대리점을 통해 로만손은 우수한 대리점을 확보할 수 있었고, 대리점을 통한 브랜드 촉진이 가능하였던 것이었다.

셋째, 스위스산 시계의 고급 브랜드 이미지를 부각시키고자 고가, 고품질의 제품을 내놓았던 것도 빼놓을 수 없는 성공요인이라고 할 수 있다. 로만손은 브랜드 이름까지 스위스 지명에서 따온 것도 이러한 전략에서 나온 것이다.

넷째, 시계를 패션 상품으로 여기고 소비자들의 욕구에 부합하는 다양한 제품을 출시하였다. 필, 툴립, 엘베, 로만손 등과 같이 제품을 소비자 계층에 따라 세분화하여 적절한 가격을 책정하였다.

다섯째, 각종 시계 전시회 참가를 통해 우수한 대리점을 엄선하여 선택할 수 있었고, 현지 디자인 추세나 현지 시장 동향을 파악할 수 있었다. 또한, 전시회를 통해 로만손이라는 브랜드를 널리 알릴 수 있는 기회를 마련하였다.

제 2 절 전자·통신

1. 사례: LG 디지털 TV - 영국 시장

차세대 제품으로 주목받고 있는 디지털 TV를 개발한 LG는 1998년 11월 디지털 TV를 영국에 처음으로 출시한지 2년만에, 2000년에는 시장점유율 1위를 달성한 성과를 보이고 있다. 이는 일본과 네덜란드 제품이 주류를 이루던 세계 전자제품 시장에서 하나의 획기적인 사건으로 받아들여지고 있다. 전자제품 시장에서의 세계 굴지의 메이커들을 제치고 LG가 영국시장에서 성공적으로 진출할 수 있었던 요인이 무엇이었는지를 살펴볼 필요가 있다.

LG의 영국 시장 진출배경

70년대와 80년대 국내의 가전제품 시장을 주도해온 금성사는 국내 가전제품 시장이 포화양상을 보이고, 삼성전자, 대우전자 등과의 경쟁이 치열해짐에 따라 금성사의 성장은 정체를 겪게 되었다. 이를 타개하기 위해 금성사는 수출확대와 신규시장 개척이라는 전략하에 해외진출을 적극적으로 실시하게 되었다.

당시의 국내외 사업환경을 살펴보면 우선 국내시장에서는 시장포화현상이 뚜렷이 나타나고 있었으며, 아울러 국내시장의 개방에 따른 외국 가전업체들의 국내진출이 예상되고 있었다. 또한 수명주기가 매우 짧은 편인 가전제품시장에서의 생존을 위한 필수요건인 기술개발을 위한 연구개발투자에 막대한 자금이 소요되어 당시의 금성사가 부담하는 금융비용 또한 증가되어 국내시장에서의 위기감이 고조되고 있었다. 이와 함께 해외시장에서는 일본기업들을 위시한 국제적인 가전업체들이 선진국 시장을 거의 독점하다시피하는 현상이 뚜렷이 나타나고 있었다. 따라서 금성사의 입장에서는 해외진출에 있어서 단순한 수출전략으로는 활로를 찾기가 쉽지 않은 상황이었다. 그러나 향상된 기술력을 바탕으로 보다 현지화된 제품을 해외 시장에 공급하여야 하는 국제적인 경쟁우위의 여건상 수

출만을 통한 해외진출은 한계가 있었고, 또한 가격면에서의 경쟁우위를 유지하기 위하여서라도 해외시장에로의 적극적인 투자전략이 절실한 입장이었다.

이에 따라 수출에만 의존하던 영국시장에 지난 87년 금성사(이하 LG)는 현지 판매법인과 생산법인을 설립함으로써 영국을 포함한 유럽시장 공략에 본격적으로 진출하게 되었다. 설립후 1992년까지의 진입기에는 영국의 고금리 및 고실업률 등의 불경기, 수입규제, 일본업체들의 장벽, 내부 시스템 미흡 등으로 어려움을 겪었으나 92, 93년 정착기 기간동안 성공적인 내부 시스템 관리 구축 및 현지 세일즈, 마케팅 조직의 안정화를 이뤘고, 94년부터 현재에 이르는 성장기에는 영국시장의 경기호조, IT제품의 라인업 확대, 마케팅력의 강화, localization의 가속화에 힘입어 93년 이후 매출이 매년 50%이상 급신장 했다. 더욱이 현지판매 법인으로서는 유일하게 5년 연속 흑자를 기록하는 기업을 보였다.

LG가 유럽시장 공략을 위한 거점기지로서 영국에 진출한 이유는 유럽의 다른 선진국들보다도 영국에서의 외국인투자 유치에 대한 투자정책이 상대적으로 진출하고자 하는 기업들의 측에서는 유리했기 때문이다. 영국 정부는 외국인 투자가 경제성장, 고용창출에 기여할 뿐만 아니라 산업경쟁력을 직·간접적으로 높인다고 보고 외국인 투자를 적극 유치하고 있으며, 외국인 투자를 위한 각종 보조금과 장려책을 제시하고 있다. R&D, 연수 및 교육지원, 자본지출에 대한 세제공제, 기업이윤에 대한 지방세 특례 등을 두어서 외국인투자를 적극적으로 유치하려는 투자여건은 LG의 영국진출에 결정적인 역할을 했다. 또한 가격측면의 경쟁우위를 가지기 위해서 필수적인 공장설립에 따른 부지비용 등의 입지여건 또한 다른 국가들에 비해서 우월한 입장에 있었다. 여러 유럽국가들과 마찬가지로 국민소득이 높은 영국의 경제여건은 비교적 고가품인 전자제품에 대한 구매력을 뒷받침하기에 충분히 큰 시장이라는 판단이었고, 또 0.3-0.4%에 이르는 낮은 인구증가율로 인한 고소득 고연령층의 지속적인 증가는 현지 직접투자를 위한 좋은 조건을 제시하고 있었으며, 국민 대다수가 믿고 있는 성공회와 장로교 등의 기독교적인 생활방식이 몸에 배어 있어 보수

적이면서도 안정적인 소비태도가 형성되어 있었고, 공용어와 상용어로서 영어를 사용함으로써 우리 나라 기업으로서의 진출이 유럽의 여타 다른 나라들로의 진출보다도 유리했으며, 이러한 제반 여건들은 LG전자의 영국시장에 대한 적극적인 투자를 가능하게 하였다.

LG의 영국 디지털 시장 개척

영국정부가 디지털 위성방송을 시작한다고 발표하자 영국의 LG전자 판매상들은 LG전자 본사에 디지털 위성방송을 시청할 수 있는 TV를 개발해 달라고 요청했다. 당시 LG전자는 99년 하반기 시판을 목표로 독자적인 디지털 TV를 개발하고 있었다. 판매상들의 요구를 들어주자면 제품 개발 공정을 1년이상 단축해야 했다. 전세계 디지털 TV시장에서 영국이 차지하는 비중이 낮았기 때문에 무리를 하면서까지 공정단축을 추진하기는 힘들었다. 특히 셋톱박스(Set-Top-Box: STB)를 전략적으로 육성하지 않았기 때문에 시장변화에 신속히 대응하기도 어렵다는 문제가 있었다. 이 문제로 고심하고 있던 중 LG전자는 페이스를 주목하게 됐다. 위성방송을 일반가정에서 볼수 있도록 도와주는 셋톱박스를 제조하는 업체로 전세계 셋톱박스 시장의 22%를 차지하고 있는 페이스는 영국에 본사를 두고 있을 뿐만 아니라 세계 최고수준의 셋톱박스 기술력을 확보하고 있었기 때문에 LG전자는 이에 제휴를 제안하게 됐다. 페이스도 셋톱박스를 내장한 디지털 TV를 공동으로 개발하자 LG전자의 제의를 처음부터 긍정적으로 받아들였다. 셋톱박스 시장이 이미 성숙단계에 접어들어 성장에 한계를 보이고 있었다. 셋톱박스 시장 자체도 영세했기 때문이다. 게다가 유럽 최대의 시장인 독일과 프랑스가 당분간 디지털 위성방송을 시작할 계획이 없었기 때문에 셋톱박스를 판매할 새로운 시장이 절실했다.

양사는 서로의 이해관계가 맞아떨어져 98.3월말에 첫 접촉을 가지고 5월 중순에는 페이스측의 최고경영진이 LG전자 본사를 방문하는 등 전략적 제휴에 대한 논의를 초고속으로 진행했다. 특히 영국 출신의 배리 윌모어 영국 판매법인 사장이 LG전자를 대표해서 페이스측과 협상에 나선

것도 유리하게 작용했다. 월모어 사장이 영국의 비즈니스 관행을 잘 알고 있어 단기간에 합의점을 도출할 수 있었다. 물론 디지털 TV에 셋톱박스를 내장하는 과정에서 양측 기술진의 의견이 달라 어려움을 겪기도 했다. 하지만 최고경영진이 합의한 제휴원칙을 살리는 수준에서 서로가 양보했다. 이런 노력 끝에 양측은 8월초 전략적 제휴협정을 체결했다. LG전자는 이번 제휴로 영국뿐만이 아니라 유럽전체의 디지털 TV시장을 공략할 수 있는 교두보를 확보하게 됐다고 평가하고 있다. 또한 LG전자는 일본의 소니와 네덜란드의 필립스 등과 같은 시기에 디지털 TV를 시판할 수 있게 돼 기술력을 인정받을 수 있게 된 것도 무형의 효과라고 분석한다. LG전자의 원래 계획대로라면 경쟁업체에 비해 1년정도 늦게 디지털 TV를 시판해야 했다. 그러나 페이스와의 전략적 제휴로 세계 일류업체들과 같은 시기에 디지털 TV를 선보일 수 있게 된 것이다.

제품 전략

LGEUK의 제품 전략은 무엇보다도 LG전자 그룹 전체 차원에서의 기술력이 뒷받침되어 그것을 토대로, 미국에 이어 두 번째로 디지털 방송을 시작한 영국 시장에 타 경쟁업체에 앞서 제품을 공급하기 시작했기 때문이다. 디지털 TV 개발을 앞두고 경쟁업체들 간 치열하게 서둘렀던 Digital TV용 핵심 칩셋을 세계 최초로 개발하고, 유럽시장에 맞는 28인치 TV에 발빠르게 적용시켜 경쟁업체 중 가장 먼저 디지털 TV를 선보인 것이다. LG전자가 선보인 28인치 디지털 TV는 경쟁업체의 유사 28인치 제품과는 달리 STB가 내장되어 결합된 제품이며, 위성파를 수신할 수 있도록 설계되었다. 영국에서 위성방송업자로서 가장 많은 가입자수를 가진 BskyB와 전략적 독점 계약을 체결함으로써 현재 디지털 위성방송 관련 독점적 위치를 고수하고 있는 점도 LG 전자의 경쟁우위의 한 부분이라 할 수 있다. STB는 SET-TOP BOX의 약자로서 디지털 방송의 수신을 가능케 하는 장비이다. 영국 STB 제조업체로서 22%이상의 시장점유율을 가진 PACE MICRO사와 영국의 디지털 방송에 앞서 전략적 제휴를 구축하여 방송시점에 맞추어 제품을 공급할 수 있었던 점도 LG전자

가 초기에 시장을 장악할 수 있었던 한 요소였다.

LGEUK의 28인치 Digital TV는 홈뱅킹과 홈쇼핑, 그리고 이메일 서비스와 VOD 기능의 확장성을 지닌 INTERACTIVE 서비스를 가능케 함으로써 아날로그와 비교하여 채널 대역의 확장성을 통해 하나의 주파수로 최대 4개 채널의 수신을 가능함은 물론, 멀티미디어의 구현을 가능케 한다. Killer Application을 탑재한 HDD장착 및 INTERNET 서비스 제공도 LG전자 28인치 Digital TV의 장점이라 할 수 있다.

참고적으로 유럽형 Digital TV는 해상도 위주의 고화질 HDTV(High Definition TV)방식과는 달리, 부가서비스 위주의 SDTV(Standard Definition TV)이다.

요약하면, LGEUK의 28인치 TV의 제품전략 및 성공요인은 경쟁력 있는 디지털 TV 제조/방송 관련업체인 PACE와 BskyB와의 초기 전략적 제휴를 통한 제품 제조 및 위성방송 선점에 있다. 물론, 여기에는 LG전자의 기술력이 뒷받침되어 유럽시장의 교두보인 영국시장에 맞는 유럽형 28인치 TV를 공급하고 있다는 그 요인으로 들 수 있다.

LG전자의 제품 이미지는 이번 디지털 TV 출시/공급을 통하여 중저가 이미지를 많이 벗은 듯 하며, 고집스런 선진국, 특히 영국 소비자의 까다롭고 합리적인 소비취향은 LG전자 측의 공신력 있는 BBC 방송프로그램 독점공급 및 디지털 TV로서 최초로 엄격한 영국 표준협회 안전규격 마크(KITE)를 획득함으로써 한층 더 신뢰감을 쌓으며, 기존 일본 및 유럽 경쟁업체와 동일한 또는 그 이상의 브랜드 이미지를 구축하였다.

생산전략

LGEUK의 생산전략은 디지털 TV에 앞서 이미 진출한 아날로그 제품 공장을 적극 활용하여 부품의 공동구매를 통한 원가절감 및 관리의 통합을 통한 업무의 효율성 추구, 인력의 효율적 관리를 통한 경쟁력 제고를 통하여, LG전자 영국 현지법인의 향후 최대 과제인 EU 시장에서의 능동적 대처를 가능하게 한다는 전략이다.

현재 LG전자 영국법인의 현지 공장은 LGENE와 LGEWA 두 곳에서

생산되고 있으며, 더블린에서 전반적인 제품디자인을 담당하고 있다.

브랜드 전략

LG전자 영국법인의 브랜드 전략은 중저가 이미지를 탈피하기 위한 flagship 전략이다. 영국에는 이미 LG전자 및 국내의 다른 기업들이 진출해 있는 상태며, 세계 우수의 업체들 특히, 일본업체들이 선점해 놓은 상태이다. 기존 아날로그 제품에 대한 영국 소비자의 이미지는 물론, 일본 제품에 대해 강한 선호도를 나타내고 있다. 하지만, LG전자의 디지털 TV 판매를 거점으로 영국 소비자의 이미지는 현재까지와는 사뭇 다른 반응을 보이고 있다. 1998년 이후 판매량이 지속적으로 증가하였으며, 지난 3월의 시장점유율 1위 차지는 LG전자의 이미지가 영국에서 얼마나 바뀌었는가를 확실히 보여주는 한 예일 것이다. 영국의 소비자는 영국 내에 현재 급속도로 변하고 있는 디지털 방송체제와 그에 따른 관심이 그간의 아날로그 제품과는 분리되어 나타난다는 것을 알 수 있다. 디지털에 있어서, 영국 소비자들은 LG전자가 ISO9002 인증을 획득하고, 까다로운 영국 표준협회로부터 디지털 TV로서는 최초로 안전규격마크를 획득하였고, 가장 최근 국영방송인 BBC의 프로그램에 디지털 제품을 독점 공급함으로써, 적어도 디지털 제품 관련 이미지는 상당히 높게 형성되어 있다.

가장 최근에 계획하고 실시되고 있는 영국 전역 주요 9개 도시 9개월간 제품 순회 전시회는 300만명의 관람객의 관람이 예상되며, 브랜드 이미지를 확고히 하는 계기가 될 것으로 판단하고 있다. 보수적이라고 인식되어 있는 영국소비자에게서 일본 및 유럽의 경쟁업체와 상응하는 브랜드 이미지를 만들고 있다는 것은, 최근 실시한 딜러 전시회에 각종의 대형 유명 유통업체들이 그간의 태도와는 달리 적극적으로 먼저 LG의 디지털 TV를 포함한 제품의 주문을 앞다투어 했다는 것은 그간 LG의 이미지가 어느 정도 변화되었으며, 특히 디지털 TV에 관해 얼마만큼의 이미지 상승이 이루어졌는지를 쉽게 판단할 수 있는 좋은 예일 것이다.

LG전자는 일단 이러한 디지털 제품을 통한 이미지 제고를 통해, 기존 아날로그 제품의 이미지 또한 그간의 중저가 이미지를 탈피할 수 있는

계기로 삼고자하는 전략을 구사하고 있으며, 전체적으로는 하이테크 제품과 기술력을 갖춘 기업의 전반적 이미지를 소비자에게 인식시키기 위한 flagship 전략을 취하고 있다.

유통전략

영국에서 판매되고 있는 대부분의 유명 브랜드 전자제품은 영국의 유통의 35% 이상이 이루어지는 multiple 즉, 고급전자제품을 전문 판매하는 전자양판점을 주요 유통 채널로 삼고 있다. LG전자 영국법인 또한, 이점을 고려하여 초기 진입당시 이 multiple 진입에 총력을 기울였다. 대표적인 대형 유통업체인 DIXON과 COMET, CURRY를 통한 초기 진입이 이루어졌다는 점에서 일단 초기 진입에 성공했다고 볼 수 있다. 대형 유통 전문 업체는 시장 장악력이 매우 높으며, 브랜드를 알리기에 가장 좋은 방법이다. 차후 그에 따른 소비자의 인식변화가 주요 과제로 주어졌으며, 현재까지 많은 이미지 변화를 가져왔다.

현재 이러한 대형 유통 전문업체를 통해 상위 3%의 구매력 보유 고객을 대상으로 한 direct mailing을 실시하고 있으며, 유통업자에게 판매에 따른 특별 인센티브를 제공함으로써 유통과의 co-marketing을 실시해 오고 있다. 이러한 PUSH전략을 지속적으로 구사하는 한편, TV광고와 전시회, 딜러쇼는 물론, 각종 인쇄매체를 활용하여 영국에서의 기업이미지를 동시에 높여가고 있다. 지난해 4월부터 본격적으로 실시하고 있는 TV광고는 LG의 디지털 관련 이미지 제고에 상당한 기여를 하고 있다.

현재 이러한 유통업체에 성공적으로 진입(sell-in)하여 유리한 유통채널을 확보하였다는 점과 더불어, 일단 진입된 제품을 소비자들에게 효과적으로 홍보하여 구매력을 이끌어 낼 수 있을 것인가(sell-out)하는 과제가 남아 있다. LG전자와 같은 업체들이 초기에 이러한 대형 유통업체에 진입하기는 상당히 힘들다. 또한 유통업체에 진입하였다 하더라도 유통을 직접 담당하는 인원을 어떻게 관리하여 판매와 직결시키는 가도 상당히 어려운 일이라 할 수 있다. 이러한 sell-in과 sell-out 조화도 LG전자로서는 지속적으로 해결하여야 할 과제로 남아 있다.

가격 전략

그동안 LG전자의 아날로그 제품가격은 이미 시장을 선점한 일본 및 유럽 경쟁업체, 특히 일본 SONY 제품의 가격을 대비하여 약 70%로 책정되어 판매되어 왔다. LG전자의 브랜드 이미지가 약하였고, 초기 시장 선점을 경쟁업체에 빼앗긴 상태였으므로 제품의 품질과 기술과는 상관없이 경쟁업체에 비해 낮은 가격으로 판매되어 온 것이 사실이다.

디지털 TV와 관련해서는 경쟁업체들에 비해 제품출시를 가장 먼저 하여 초기 시장을 공략시킨것과 더불어, 각종 광고를 통하여 LG의 브랜드 이미지를 제고시킨데 힘입어, 그 기술과 품질에 합당한 가격으로 디지털 TV를 판매하고 있다. 현재 SONY의 동급 제품과 대비하여 같거나 높은 가격으로 판매되고 있으며, 그에 따른 판매량도 상당히 높은 것으로 밝혀졌다. 지난해 12월에 이어, 올 3월에 실시된 분기별 모델별 디지털TV 판매량 조사에서도 LG전자가 SONY와 비교하여 거의 두 배에 가까운 차이로 시장점유율 1위를 차지하였다.

이러한 결과를 토대로 볼 때, LG전자는 디지털 TV에 관한한 우수 경쟁업체에 비해 상당한 제품 경쟁우위를 가지고 있으며, 이것은 합리적이며 신중한 영국 소비자에게 상당한 신뢰를 주었다는 것을 단적으로 나타낸다.

브랜드 촉진 전략

LG전자의 촉진전략은 크게 두 가지로 나뉘어진다. 하나는 각종 전시회, 스폰서링, 및 광고를 통한 촉진활동이며, 다른 하나는 유통업체를 통한 촉진활동이다.

LG전자는 가능한 영국에서 개최되는 거의 모든 전시회에 참가하며, 정기적인 딜러 대상 설명회를 통하여 LG전자 제품의 기술력은 물론, 신뢰도 증진에 중점을 두고 있다. 또한, 영국에서 최고의 럭비 클럽인 Leicester Tigers Football Club을 단독 스폰서링 해오고 있으며, 최근에는 Sheffield 럭비클럽의 단독 스폰서 계약도 체결하였다.

유통업체를 통한 촉진활동의 일환으로 merchandiser 운영을 통한 푸쉬

전략도 동시에 추진하고 있다. 영국의 전자제품 유통의 35%를 차지하는 대형유통업체에 있어서, 일단 제품을 유통채널에 진입시킨 후, 그에 따른 지속적인 관리와 촉진을 통해 소비자의 구매력을 끌어내는 것이 중요하다. 이를 위해 유통업체의 가장 중요한 요소인 담당 merchandiser를 어떻게 효과적으로 운용하는가가 상당히 중요하다. LG전자는 보다 적극적인 자사 제품의 홍보와 판매를 위하여 merchandiser에게 때로는 음성적인 인센티브를 제공함으로써 판매 증진과 그에 따른 브랜드인지도 확립에 역점을 두고 있다.

영국에서 LG전자의 시장점유율은 3-5%밖에 지나지 않는다. 이에 LG전자 영국현지법인(LGEUK)은 디지털 TV출시와 발맞춰 다양한 방법으로 판촉활동을 전개하고 있다.

1998년 11월에 첫 시제품을 출시한 이후 LG는 디지털 TV의 우수성을 여러 가지 자료와 세계처음으로 영국표준협회(BSI:British Standard Institution)로부터 받은 디지털 TV 안전규격인증을 바탕으로 영국과 유럽의 주요 일간지에 비중 있게 광고를 했고, 이에 영국 최고 권위의 신문인 '더 타임스(The Times)', 영국 최고의 가족 오락용 잡지인 '홈엔터테인먼트(Home Entertainment)'誌와 유럽지역내 위성 TV전문잡지인 '위성 TV유럽(Satellite TV Europe)'誌, 스테이프매거진(Stuff Magazine)誌등으로부터 최우수제품으로 선정되었다.

우선, 1999년 2월 영국의 국영방송인 BBC의 새 천년 특집 프로그램인 'Future World(미래 세계)'에서 디지털 전자제품 독점공급업체로 선정돼 영국 시장에서의 브랜드 위상을 한껏 높였다. 'Future World(미래 세계)'는 BBC가 21세기 첨단 방송·통신 구현을 위한 각종 디지털 신기술 및 제품들과 미래 생활상 등을 시청자들에게 선보이기 위해 영국 전역을 순회, 무료 전시회를 개최하여 TV방영을 진행하는 작년 영국 최대의 TV 기획 프로그램이다.

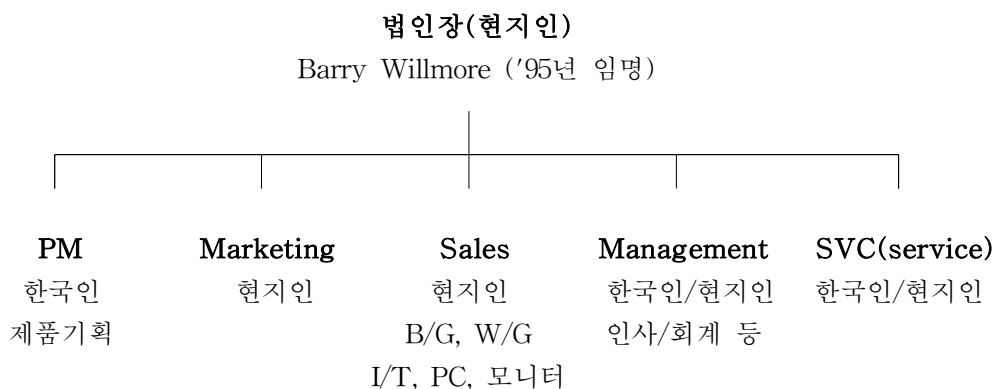
BBC 'Future World(미래 세계)'는 지난해 2월말 브래드포드를 시작으로 10월까지 약 9개월동안 영국의 9개 주요도시(브래드포드, 버밍엄, 카디프, 뉴캐슬, 글래스고우, 맨체스터, 벨파스트, 브리스톨, 포츠머스)에

서 각 2개월씩 순회 개최되어 3백만명의 행사관람객들과 3천만명의 시청자들에게 LG전자의 디지털 제품들을 선보여 많은 관심을 모았다.

한편 LG전자는 디지털 TV관측차원에서 영국 주요유통업체인 디슨, 꼬멧 등과 각 판매딜러 및 일반인을 대상으로 디지털 TV 설명회를 가진 바 있는데 수 천명의 사람들이 몰려와 디지털 TV의 성공 가능성을 확인했다. 이 같은 관심은 1999년 3월 영국 최대의 가전쇼인 'ER Show'에서 영국위성방송업자(BSkyB), 지상파방송사업자(On Digital), 영국국영방송(BBC), 세계최대 셋톱박스 공급업체(Pace)등이 LG전자의 디지털 TV를 주력전시제품으로 전시한데에도 나타났다.

1999년 4월 LG전자는 디지털TV에 대한 TV광고를 시작하였다. TV광고의 슬로건은 21세기 디지털 시대를 열어 가는 LG전자의 기업이미지광고를 주축으로 우선 소비자들의 인지도를 높이는데 중점을 두고 있으며- 'DIGITAL LG, DIGITALLY YOURS, ' - 영국 최대 유통업체인 꼬멧(comet)등과 공동 관측 캠페인 활동전개하고, 영국 디지털 방송사업자인 B Sky B 가입자에 대한 적극적인 Direct Mail발송하여 집중적인 마케팅 활동을 펼치고 있다.

LGEUK 현지 법인의 조직체제



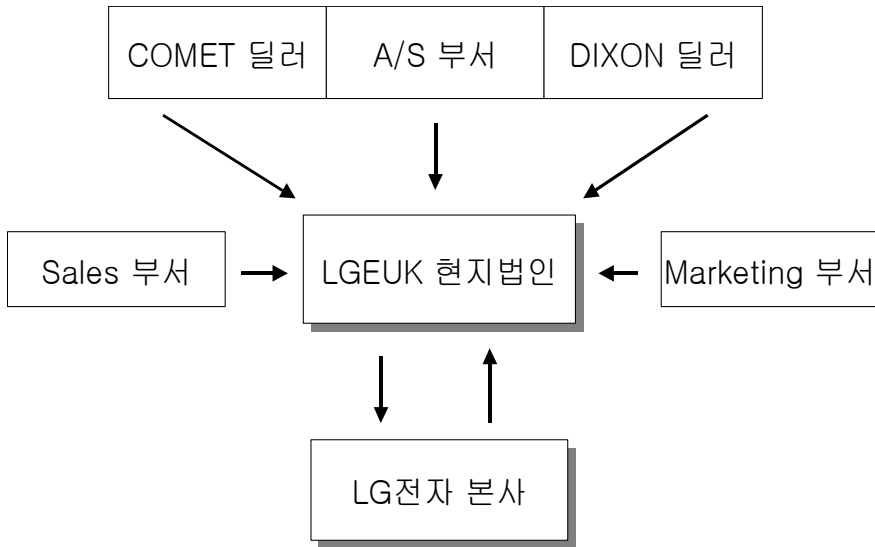
LG는 영국의 마케팅조직을 철저히 현지화하고 있다. 영국이라는 나라는 특히 유럽에서 차지하는 비중과 파워가 매우 크기 때문에, 영국시장의 특성과 LG가 글로벌 기업이라는 이미지를 심어주기 위해 영국 현지사람인 배리 월모어를 1995년 이후 6년간 현지법인장으로 기용하고 있다. 영국현지법인의 사장을 맡고 있는 월모어는 LG 디지털 TV가 영국시장을 선점하는데 있어 필요했던 Pace 사와의 전략적 제휴 계약에 있어 영국 현지인이라는 장점과 특유의 협상력을 바탕으로 두 기업간의 전략적 제휴가 성공하는데 크게 이바지하였다. 영국 현지법인의 조직은 크게 5개의 부서로 나뉘는데, 위의 표에서도 알 수 있듯이 product manager, marketing, sales, management, service 부서로 구분할 수 있다.

LGEUK의 총인원은 127명으로 구성되어 있고, 그 중 한국인은 총 7명으로 product manager, management, service부서에 각각 5명, 1명, 1명씩이 파견되어 있으며 그 외 120명 모두 영국 현지인들로 구성되어 있다.

이처럼 현지법인장에서부터 하부조직까지 철저히 현지인으로 구성된 LGEUK는 한국에 있는 본사와 분리된 독립채산제 형태로 운영되고 있다. 특히 마케팅에 관해서는 한국의 본사가 LGEUK에 전적으로 권한을 위임하여 광고의 제작과 집행 등이 전적으로 현지법인에 의해 이루어진다. 다만 LG의 핵심역량인 가전제품의 기술과 관련된 제품기획 (product manager)에 대해서는 한국인 관리자를 파견하여 전세계적으로 표준화된 제품은 영국 시장에 그대로 표준화하여 시판하고 영국시장의 특성에 맞게 현지화할 제품에 대해서는 영국현지법인과 협의하여 제품디자인과 제품기획을 할 수 있도록 하고 있다.

시장 정보체제

[시장정보 체재 Feedback]



LGEUK의 시장정보체제는 마케팅 조직상의 Sales 담당 부서와 Marketing담당 부서를 중심으로 영국의 시장상황 및 동향, 제품의 판매 현황 등을 매 분기 조사하여 보고서를 작성하고, Service 담당 부서는 현지업체들과의 연계를 통해 LG제품에 대한 A/S를 해주고 소비자의 욕구와 불만사항 등을 파악하여 현지법인장에게 보고한다. 또한 매월 영국내의 디슨, 콧 등 유통업체 딜러들과의 정기적인 meeting을 통해서 디지털 TV의 판매추이와 경쟁업체들의 판매활동에 대한 정보를 얻고 있다. 현재 영국의 디지털 TV시장은 제품의 수명주기상 도입기에 해당하기 때문에 영국현지법인의 마케팅조직과 유통업체 딜러를 통해 수집된 정보는 현지법인내의 지사장을 통해 한국 본사의 구주수출팀과 해외마케팅부서로 보고되며 한국의 본사에서는 영국현지법인으로부터 수집된 정보를 바탕으로 제품기획에 대한 feed-back을 해 준다.

성공요인

LG판매법인은 세계 유수의 경쟁업체들을 제치고 시장점유율 1위를 고수하고 있으며, 이러한 점을 감안할 때 영국시장에서의 LG의 전략은 현재 어느 정도 성공하고 있다고 볼 수 있다. LG의 성공의 요인은 다음의 몇 가지에서 비롯된다.

첫째, LG전자 자체의 디지털 관련 핵심 기술력 보유 및 기술력을 바탕으로 한 현지시장이 원하는 제품의 선출시를 통한 시장 선점이다. LG디지털 TV는 이미 99년 1월 세계 최초로 영국표준협회(BSI)로부터 안전규격마크를 인증 받음으로써 디지털 TV에 관한 세계적인 기술력을 입증 받은 바 있으며, 그러한 기술력을 바탕으로 하여 페이스와의 전략적 제휴를 통하여, 디지털 방송의 개시와 함께 제품을 시장에 출시함으로써 기술력의 LG, 시장요구에 적합하게 부응하는 LG의 이미지를 영국현지에 심는데 큰 역할을 했다. 시장 선점을 통한 성공적인 출시와 기술력, 그리고 이러한 이미지 등의 결합은 디지털 TV시장 점유율 1위와 위성파 디지털 TV시장의 독점 양상으로 이어지는데 결정적인 역할을 했으며, 향후 몇 년간 위성파 디지털 시장의 지속적인 점유를 가능케 할 것으로 보인다.

둘째, 현지에서의 적극적이고 집중적인 마케팅 전략이다. 이는 디지털 LG를 표방하는 LG그룹의 전사적인 디지털 디스플레이 전략에 따른 과감한 투자에서 기인하는데, 디지털 TV에 관한 세계 최고라는 자신감을 바탕으로 현지 대형 유통업체들과의 순회전시회를 통한 공동 판촉 캠페인 활동을 펼침으로써 홍보효과를 극대화 시켰고 그러한 와중에서 유통업체들로부터 꾸준한 신뢰를 확보할 수 있었고, 21세기 디지털을 선도하는 LG라는 슬로건아래 적극적이고 호소력 있는 TV광고를 활용한 미디어 exposure의 극대화를 통해 디지털 선두기업이라는 이미지의 구축에 크게 노력했다.

셋째, 디지털 위성방송 사업자인 BBC에 대한 디지털 제품의 독점공급업체로 선정됨으로써 영국시장에서의 기술력과 브랜드 위상을 영국 전역에 알림으로써 현지에서의 인지도와 이미지 상승에 큰 역할을 했다. 또한 BSkyB와의 상호마케팅을 통한 홍보효과도 LG의 영국시장에서의 성공에 크게 기여했다.

2. 사례: 이머신즈

1999년 하반기 미국 나스닥에 상장됨으로써 미국에 한국분을 창출했던 이머신즈는 설립 초기부터 과감한 도전과 이에 따른 시장 전략으로 한국기업으로써는 드물게 미국시장에서 큰 성공을 거두었다. 미국에서는 상상하지 못했던 저가 PC라는 획기적인 발상으로 이제는 컴팩, 델 등의 우수한 컴퓨터 업체들과 어깨를 나란히 하고 있는 이머신즈의 브랜드 세계화 전략을 살펴보자.

이머신즈의 미국시장 진출 배경

1997년 12월 IMF 구제금융체제로 돌입하면서 국내 경제상황은 전체 소비시장이 위축되고 환율 급등으로 인한 국내 산업의 가격경쟁력 증대로 수출증가의 호기를 맞게 되었다. 그 당시 국내 PC 시장의 상황은 IMF 구제금융으로 인한 소비 심리가 위축되면서 극심한 내수 시장의 침체를 겪고 있었다. 이러한 국내시장의 상황에 따라 삼보컴퓨터도 또한 매출이 감소되고 약 500여억원의 환차손이 발생하면서 대규모의 당기순손실이 발생하였다.

또한 삼보의 OEM의 가장 큰 주문자였던 IBM역시 한국경제의 불확실성 때문에 삼보컴퓨터의 도산을 걱정하여 주문지를 대만으로 선회, 수출길마저 막혀 버려 심각한 위기에 직면하게 되었다. 컴팩, 델, HP등의 다른 OEM 주문자 역시 한국경제의 불안정성과 삼보의 도산을 염려하여 기존의 대만주문을 바꾸려 하지 않고 있었다.

그리하여 삼보컴퓨터는 자사의 브랜드를 개발하여 해외로 눈을 돌릴 수밖에 없는 상황에 직면하였는데 미국을 제외한 세계 경제 또한 소비자의 구매의욕이 감소되고 가격경쟁이 치열하면서 불확실성이 한층 고조되어 있는 상황이었다.

또한 신기술, 신제품의 가격 인상으로 인한 소비자의 경제적 부담이 증가하는 상황이었다. 결국 이러한 시장환경에서 삼보는 미국에서의 새로운 저가 PC수요의 창출만이 자신들이 살아남는 길이라고 생각하기 시작하였다. 그 당시 미국은 전례 없는 유일한 경제 호황을 누리고 있었는데, 총 가구수의 42%인 4천1백만 가구가 PC를 보유하고 있었고 구매 희망자 또한 최대 2천

4백만명 이상(한국의 약 8-10배)이라는 예상을 할 수 있을 정도로 경제가 호황을 누리고 있었다.

이러한 구매희망자중 저소득/중산층에서 약 1천7백만 가구(미국 총 가구수의 18%), 중산층/고소득층이 약 7백만 가구로서 현 PC 보유자 중 추가 구매를 원하는 가구가 주를 이루었다. 이러한 상황에서 삼보는 새로운 PC시장의 주용도가 저가로 가능한 인터넷의 이용과 게임으로 제한될 것으로 예상하고 저가 PC 시장을 개척하게 된 것이다.

PC시장 현황

이머신즈의 미국 시장 진출 전까지의 미국시장은 컴팩과 델, 게이트 웨이, HP, IBM등의 대기업이 10%-20%정도의 점유율을 가지고 시장을 지배하고 있었다. 그러나 이들은 주로 \$1000내외의 제품을 판매하고 있었고 삼보의 표적시장이었던 저가 PC시장은 몇몇 중소기업을 제외하고는 거의 시장이 형성되고 있지 않아 있었다. 이러한 상황에서 이머신즈는 \$500이하의 저가시장에 뛰어들어 전체 컴퓨터 시장을 뒤흔들며 단숨에 99년 상반기 시장 점유율 약 10%를 달성하였고 이후에도 계속적인 시장 점유율을 늘려가고 있다. 그러나 이머신즈의 성공이후 델과 컴팩 등도 저가PC시장에 진출 성장률은 많이 둔화되어 있는 상태이다. 그러나 E-machines역시 저가 PC시장뿐만 아니라 중고가, 고가PC에 성공적으로 진출 PC전 분야에서 컴팩과 델, HP등과 치열하게 경쟁하고 있다.

이머신즈의 브랜드 개발

기존의 PC시장의 경향은 가격은 약\$1000정도에 고정시킨 채 기술에 발전에 따라 성능을 계속 향상시키는 방향으로 진행되었다. 그러나 미국경제가 장기간 호황을 누리고 주식의 사이버거래가 활발해지고, 인터넷이 발달하면서 컴퓨터에 대한 수요가 증가하면서 PC시장의 패러다임은 높지 않은 성능에 낮은 가격의 PC로 바뀌어 갔다. 당시에 컴퓨터를 필요로 하는 소비자는 업무용이나 그래픽이 아닌 인터넷이나 게임, 사이버 주식거래 등을 하기 위해 컴퓨터를 구입하려 하였고 이러한 용도의 컴퓨터는 높은 성능이 필요하지

않았기 때문이다. 그러나 델, 컴팩 등은 이러한 시장의 변화는 무시한 채 높은 가격의 컴퓨터만을 고집했고 소비자들은 울며 겨자먹기식으로 필요이상의 기능을 가진 고가 컴퓨터를 구입해야만 했다. 이런 시장환경의 변화 속에서 이머신즈는 소비자의 욕구를 정확하게 인식, 향후 컴퓨터 시장의 경쟁력은 높은 성능이 아닌 최소성능의 기능에 가격이 낮은 컴퓨터라 판단하고 소비자가 필요로 하는 인터넷, 게임, 통신, 사이버주식거래 등이 가능한 저가 PC를 출시하게 됐다.

전략적 제휴

이머신즈는 설립 당시부터 저가 PC시장을 타겟시장으로 선정했기 때문에 이머신즈의 경쟁력은 낮은 가격이었다. 저가의 PC를 생산하기 위해서는 컴퓨터 부품을 생산하는 업체와의 전략적 제휴는 필수적인 사항이었다. 이를 위해 삼보컴퓨터는 이머신즈 설립을 하며 컴퓨터의 또 다른 커다란 부품인 모니터의 원활한 저가 공급을 위해 생산업체인 KDS와 합작을 하였다. KDS 역시 삼보와 마찬가지로 내수시장에서 외환위기 이후 고전하고 있었고 수출 시장 역시 안정적인 시장을 확보하지 못한 상황이었다. 이러한 상황에서 삼보의 이머신즈 합작설립 제의는 성공할 경우 대량 판매처를 확보할 수 있었기 때문에 매력적인 제안으로 받아들여지게 되었다.(-삼보가 KDS에 전략적 제휴가 아닌 합작을 제의한 이유는 두 회사의 규모가 비슷하고 두 회사 사장이 친분관계에 있었으며 KDS가 삼보보다 미국시장에 좀 더 많은 지식을 가지고 있었고 삼보가 재정적 압박을 받고 있던 상황에서 KDS와의 합작을 통해 초기 투자비용을 나누어 부담하려고 했기 때문-) 이머신즈는 또한 미국의 합작업체를 찾게 되는데 이는 삼보와 KDS가 생산업체로써 미국에서의 마케팅 분야는 자신이 없었기 때문이다. 이에 미국 컴퓨터 마케팅·유통 전문업체인 COMP와 합작하게 된다. COMP는 이머신즈의 계획을 보고 이머신즈가 성공하리라 확신, 그들과 합작을 하게 된다.(현재 지분은 삼보 28.5% KDS 28.2% 나머지는 COMP 및 소액주주)

이로써 저가PC의 시장공략 기반을 마련한 이머신즈는 CPU, HDD 및

windows의 저가공급을 위해 업체와 전략적 제휴를 모색하게 된다.(또다른 주요부품인 Mother Board와 Graphic Card는 삼보에서 직접 생산하고 있다)

먼저 HDD는 삼성과 전략적 제휴를 하게된다. 당시 삼성은 HDD시장에서 퀸텀과 후지쯔, 맥스터등에 밀려서 시장점유율이 5%미만으로 고전하고 있었다. 기술력 또한 경쟁업체 뒤떨어져 판매처를 확보하는 것이 쉽지 않은 상황이었다. 때문에 대량의 생산시설을 확보하고 있던 삼성으로써는 어쩔 수 없이 원가이하의 덤핑을 하고 있는 상황이었다. 이런 상황에서 이머신즈의 전략적 제휴 제의는 이머신즈가 성공할 경우 크고 안정적인 판매처를 확보할 수 있었으므로 삼성은 저가의 HDD공급을 약속하게 된다.

또한 windows의 MS역시 이머신즈와 전략적 제휴를 하고 운영체제인 windows를 저가에 공급하기로 한다. 당시 리눅스 운영체제가 선풍을 일으키며(리눅스 운영체제는 공개프로그램이므로 무료이다) 거의 MS독점이었던 컴퓨터 운영체제 시장에서 5%이상의 점유율을 확보해 나가고 있었고 또한 인터넷 접속 브라우저 소프트웨어 시장에서 MS의 익스플로어는 네스케이프에게 밀리고 있는 상황이었다. 이런 상황에서의 이머신즈의 합작제의는 이머신즈 성공시 MS에게 리눅스의 시장진입을 봉쇄하고 자사의 익스플로어 보급을 늘릴 수 있는 좋은 기회였던 것이다. 이러한 상호간의 이해가 맞물리면서 MS역시 자사의 소프트웨어를 이머신즈에 저가에 공급하기로 한다.

그러나 CPU업체인 인텔은 달랐다. 이머신즈는 인텔에 전략적 제휴를 통한 저가 CPU공급을 요구했으나 CPU시장을 석권하고 있었던 인텔은 이 제안을 거부한다. 인텔의 전략적 제휴 거부로 인해 이머신즈는 저가CPU공급에 차질이 예상됐으나 이는 또다른 CPU업체인 사이렉스와의 전략적 제휴를 통해 해결한다. 당시 사이렉스는 CPU시장에서 인텔에 밀려 7%-8%정도의 시장점유율만을 가지고 있었고 인텔보다 저렴하게 제품을 팔고 있었으므로 이머신즈에서 요구하는 저가 CPU공급에 큰 무리가 있다고 생각하지 않았다. 따라서 사이렉스는 이머신즈의 제안을 시장점유율을 확대할 수 있는 좋은 기회라 생각했다.(인텔CPU와 사이렉스 CPU는 상호 호환이 된다)

주요 부품인 CPU와 HDD, 운영체제인 windows를 받아낸 이머신즈는 이를 바탕으로 저가 PC를 만들어 내고 시장에서 크게 성공하게 된다. 이머신즈가 성공한 지금은 예전과는 틀리게 이머신즈가 교섭력이 생겨서 모든 부품 업체들이 저가에 부품을 공급하겠다고 하고 있고 초기에 이머신즈의 제안을 거부한 인텔 역시 지금은 이머신즈의 교섭력에 밀려서 저가에 CPU를 공급하고 있다.(이머신즈의 교섭력의 예는 우리 나라 할인점이 생산업체에 저가에 물품을 공급하라고 압력을 넣는 예에서 쉽게 생각할 수 있다.)

가격 전략

이머신즈는 경쟁력은 저가에서 나오는 것이었기 때문에 이머신즈에게 낮은 가격의 유지는 필수적인 사항이었다. 생산, 유통, 사후관리상의 모든 과정을 철저하게 통제함으로써 낮은 가격을 유지하려고 노력하고 있다. 생산부에서는 규모의 경제의 실현으로 저가에 부품을 공급받고 1인당 생산성을 증가하고 자재와 재고 회전율을 지속적으로 증가시키고 있으며 반품율도 낮추고 있다. 또한 유통부에서는 최소한의 유통마진(약8%내외)만을 가지고 제품을 유통시키고 있으며 박리다매의 원칙아래 제품의 단가를 낮추어 가고 있다. 또한 철저한 재고관리와 신속한 재고회전으로 유통상의 불필요한 비용을 줄여가고 있다. 사후관리(A/S)분야에서는 미국내의 소비자들의 성향을 이용하여 비용을 줄여가고 있다. 일반적으로 미국의 소비자들은 저가 제품일수록 반품율이 낮아지는 경향을 보이며 저가 제품에 대해 높은 수준의 서비스를 요구하지 않는 경향이 있다. 이를 파악한 이머신즈측은 사후관리에는 비용을 전체의 2%미만으로 잡고 관리하고 있다. 또한 반품이 된 제품은 컴퓨터의 보급율이 낮은 남미나 중국시장에 재판매를 함으로 반품으로 인한 피해를 최소화하고 있다.

유통 및 판매전략

이머신즈의 주요 경쟁업체인 컴팩, 델, IBM등은 대형 컴퓨터 매장 또는 자

체의 딜러들을 활용한 탄탄한 유통망을 가지고 있었다. 또한 이들은(특히 델의 경우) 인터넷 판매, 주문판매에도 원활히 대처하고 있었다. 이렇듯 이머신즈는 경쟁업체에 비해 열세인 유통분야에서 원활한 유통을 위해 대형할인점을 통한 유통방법을 선택했다. 이머신즈는 저가PC는 당시 유행하던 인터넷이나 주문판매보다는 전통적인 소매 방식이 판매에 도움이 된다고 생각했다. 이전까지 할인점이 컴퓨터를 판매하지 않고 있던 가장 주된 이유는 컴퓨터가 고가의 제품이었기 때문이었다. 그러나 이머신즈는 저가의 제품이었기 때문에 저가의 제품의 대량판매로 박리다매를 추구하는 대형할인점의 이미지와 일치하여 Best Buy, Office Depot, Circuit city 등의 할인점에서 이머신즈를 판매하기 시작하였다. 이는 컴퓨터의 주된 사용자는 아니나 주된 구매층인 중·장년층에게 쉽게 다가가는 계기가 되었고 이머신즈의 유통망 부채를 일시에 해결해 주었다. 이 전략으로 인해 이머신즈는 원래의 저가가격에 할인점의 저렴한 이미지까지 더해져서 폭발적인 판매성장을 하게 된다.

또한 이머신즈는 미국내 대형 통신업체인 AOL과 제휴 컴퓨터 구입자에게 6개월 무상 인터넷 접속 서비스를 제공했다. 대부분의 컴퓨터 구입자들이 인터넷을 사용하기를 원한다는 점에 착상한 판매전략으로 이 또한 구매자들에게 있어 매력적인 부분이 되었다. 이머신즈는 여기에서 한발 더 나아가 프리PC(계약된 시간만큼 인터넷으로 광고를 보면 컴퓨터를 공짜 또는 저렴한 가격에 할부로 판매하는 것)업체를 인수 프리PC를 통한 판매시장을 확보하게 된다.

또 이머신즈의 주력제품을 미국 소비자들의 소비심리가 가장 크게 증가하는 98년 크리스마스 시즌에 출시함으로써 제품의 판매를 급성장 시키게 된다.

브랜드 촉진 전략

이머신즈의 가장 큰 경쟁력은 저가였기 때문에 이머신즈는 비용이 많이 들어가는 TV광고는 할 수가 없었다. 따라서 이머신즈는 TV, 신문을 통한 광고보다는 제품의 PR에 많은 공을 들였다. 미국내 모든 컴퓨터 잡지와 신문

에 이머신즈의 상세한 자료를 보내 자신들의 기사를 신도록 유도하였다. 이머신즈의 성능 대비 낮은 가격에 놀란 컴퓨터 잡지, 신문에서는 앞다투어 이머신즈의 제품 기사를 실었고 이머신즈가 성공하기 시작하면서부터는 미국내 유력한 방송과 신문, 잡지에서도 이머신즈에 관한 기사를 실었다.(CBS, ABC, Bussinessweek, Newsweek등) 이는 결국 간접적인 제품의 촉진 효과를 가져왔다.

또한 이머신즈의 낮은 가격에 의심하던 소비자들도 이머신즈의 가격대비 성능이 뛰어나다고 알려지자 친구나 친척에게 구매를 권유하는 등의 입소문까지 더해져서 이머신즈의 인지도가 상승하고 판매가 촉진되었다.

유통업체들 또한 자신들의 광고에 이머신즈의 제품소개를 하면서 소비자들에게 알려나갔으며 부품업체들 또한 자신들의 고객에게 이머신즈를 홍보함으로써 이머신즈는 직접적인 광고 없이도 상당한 제품의 촉진효과를 얻을 수 있었다.

시장정보체계 및 마케팅 조직의 현황

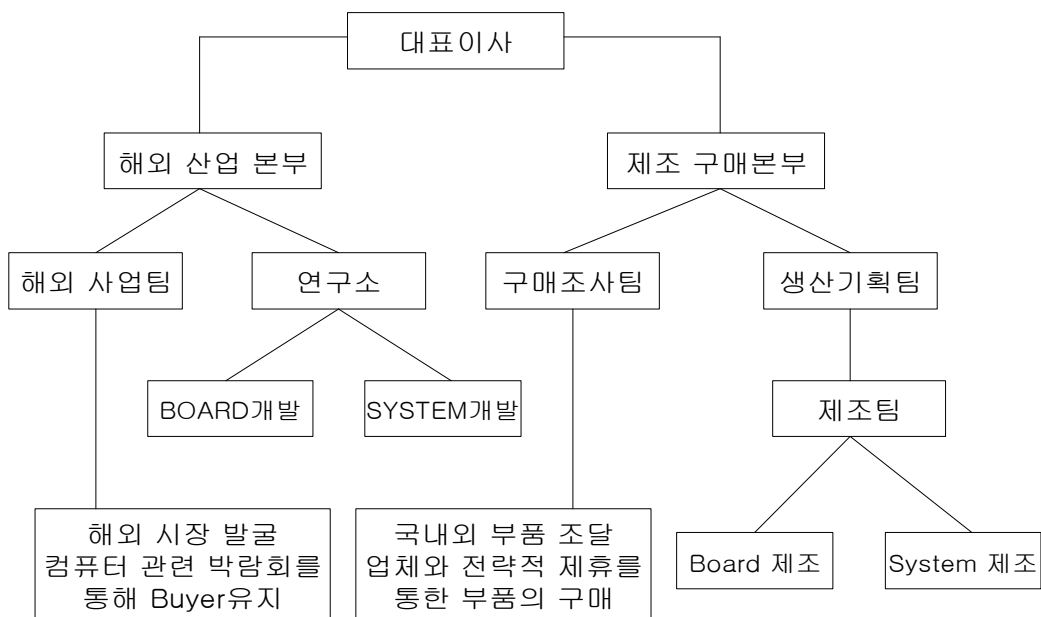
이머신즈 또한 다른 회사들과 마찬가지로 소비자들의 PC기대사양을 지속적으로 체크하여 제품의 업그레이드에 신경을 쓰고 있다. 또한 소비자를 직접적으로 대면하는 유통업체를 통해 소비자의 불만사항이나 사후 반응을 체크하고 미비점을 보완해 나아가고 있다. 그러나 컴퓨터 제품의 특성상 소비자와의 정보교류 보다는 소프트웨어 업체와의 지속적인 교류에 보다 더 신경을 쓰고 있다. 왜냐하면 이머신즈가 타겟으로 하는 저가 PC는 업무용보다는 인터넷, 게임용으로 사용되고 있으므로 소프트웨어가 업그레이드되지 않는한 사용자들이 거의 불편을 느끼지 않고 있기 때문이다. 따라서 이머신즈는 소프트웨어 업체들과의 지속적인 정보교류를 통해 업그레이드되는 소프트웨어의 적합 사양에 맞추어 컴퓨터를 업그레이드 해 나아가고 있다.

이머신즈는 초기 삼보와 KDS직원들이 많이 파견 나가 있었으나 이머신즈가 성공적으로 시장에 진입한 지금은 수석 디자이너 1명을 제외한 전체 120

여명의 직원을 모두 현지인으로 기용 철저한 현지화를 하고 있다. 이런 배경에는 이머신즈의 또다른 대주주인 미국 COMP가 이머신즈의 마케팅을 성공적으로 진행하고 있다는 평가에서 비롯되고 있다. 즉 이머신즈의 3주체가 서로의 주력 분야에서 삼보는 컴퓨터 생산, KDS는 모니터 생산, COMP는 생산된 컴퓨터의 마케팅에 전력함으로써 시너지 효과를 극대화하고 있는 것이다

또한 이머신즈는 앞으로 진출하게될 유럽과 중국시장에 대비 해외 산업본부를 만들어 이들 시장을 조사하고 성공적인 진출을 모색하고 있다.

<E-Machines의 미국 조직표>



주요 성공요인

이머신즈의 주요 성공요인은 크게 몇 가지 정도로 구분할 수 있다.

첫째는 한국의 IMF이후 급격한 환율의 상승에 따른 가격경쟁력 확보

이다. 환율상승으로 인한 가격경쟁력의 확보가 이머신즈의 저가 PC시장 진출의 바탕을 마련해 주었던 것이다.

둘째는 시기적절한 시장진입을 들 수 있다. 이머신즈가 미국에 진출할 당시 미국은 유래 없는 경기호황을 누리면서 이머신즈의 주고객인 중저소득 가구가 PC구입을 할 수 있을 정도로 경제력이 향상되었다. 또한 인터넷의 급속한 보급과 .COM기업의 등장, 주시시장 활황에 따른 사이버거래의 증가 등의 미국산업의 변화가 PC를 사무용품이 아닌 필수품으로 인식되어 가고 있었다. 이러한 상황에서 이머신즈의 저가PC 진출은 PC구입을 하려고 하고 있던 일반소비자에게 크게 어필하면서 폭발적인 성장을 하게 되었던 것이다.

셋째는 전략적 제휴업체와의 성공적인 제휴를 들 수 있다. 위에서도 설명했듯이 저가PC공급을 위해서는 핵심부품인 HDD, CPU, 운영소프트웨어의 저가 공급이 필수적인 사항이었다. 이머신즈는 이런 부품의 저가공급 문제를 이해관계가 서로 맞는 삼성, 사이렉스, MS등과의 전략적 제휴를 통해 성공적으로 해결하였고, 나아가서 프리PC업체의 인수와 통신회사인 AOL과의 제휴를 통한 인터넷 서비스제공을 통해 PC의 저가공급을 가능하게 하였다.

넷째는 유통전략의 성공을 들 수 있다. 기존에 탄탄한 유통망을 가지고 있었던 컴팩, 델, HP등에 비해 유통망이 거의 없었던 이머신즈는 대형 할인업체와의 계약을 통해서 단숨에 전국적인 판매망을 확보할 수 있었고 주구매자인 중·장년층에게 보다 친숙하게 다가설 수 있었다.

다섯째는 성공적인 업무분할을 들 수 있다. 이머신즈는 대주주인 삼보와 KDS, COMP가 역할을 나누어 서로의 전문분야에서 최선을 다함으로써 극대화되는 시너지효과를 창출하였다.

결과적으로 한국의 외환위기에 따른 가격경쟁력의 확보 미국의 경기호황과 인터넷의 급속한 보급에 발맞춘 적절한 시장진입시기 선정, 전략적 제휴업체의 성공적인 제휴, 성공적인 유통업체 확보 등이 잘 어울려져 경이적인 성장을 이루어 낼 수 있었다.

제 3 절 음 · 식료품

1. 사례: 진로

진로가 1979년 일본에 처음 진출한 이후 현재 일본시장에서 성공하였다고 할 수 있는 객관적인 지표를 살펴보면, 진로가 일본 주류시장에서 시장점유율이 10% 정도로 5위를 차지하고 있으며, 희석소주 시장에서는 소주 단일제품으로는 당연히 시장점유율 1위를 차지하였다. 또한 브랜드 인지도에 있어서도 2000년 시장조사 결과 90%를 넘고 있다. 즉 일본소비자 10명중 9명이 진로소주를 알고 있다는 것이다. 또한 매출액도 1999년의 200억엔(약 2000억)보다 20%정도 증가한 240억엔(약 2400억)으로 예상되고 있다. 일본시장에서 진로의 브랜드 이미지는 고급품의 이미지로 확고한 위치를 차지하고 있으며, 일본시장에 진출한 브랜드로 가장 성공한 사례로 평가된다.

이처럼 일본시장에서 성공한 진로의 브랜드 세계화 비전으로 진로는 브랜드 세계화의 첨병으로서 진로재팬을 일본에 진출한 2백여 한국 기업 중에서 가장 모범적인 회사로 만들겠다는 목표아래 「한국의 진로」를 「일본에서 가장 사랑 받는 진로」, 나아가 「세계의 진로」가 될 수 있는 전략적 목표를 추진하고 있다. 또한 일본시장에서 진로소주의 성공을 바탕으로 추와이(카테일소주), 매실주 등의 제품다양화를 통하여 실질적인 진로 브랜드의 세계화를 이루기 위해 노력하고 있다.

브랜드 차별화 전략

일반적으로 국내기업들이 선진국 시장에 진출할 때는 품질이 선진국에 비해 크게 뛰어나지 않는 한 가격으로 경쟁할 수밖에 없다고 생각하면서 저가격 정책을 사용하지만, 진로는 시장에서 일단 저급품으로 인식된 제품은 품질이 아무리 향상되어도 중급품이나 고급품으로 전환되기가 어렵다라는 것을 고려하면서 처음부터 고급품의 이미지를 심어주기 위하여

최고 품질에 최고 가격을 고수하기로 결정하였다.

또한 진로는 일본시장에 진출하면서 일본 소비자들이 품질에는 까다로운 반면 가격에는 덜 민감하다는 사실을 미리 파악한 진로는 과감하게 일본 소주보다는 비싼 가격을 채택하는 고가격 정책을 추진하였다. 진로 소주의 깨끗한 맛과 소주의 향에 있어서도 일본소주보다 더 우수한 품질을 자신하면서 고급품의 인식을 심어주는 ‘최고 품질 최고 가격’을 고수하였다.

일본시장에서 진로소주가 다른 일본소주보다 13~14% 정도 가격이 비싼 것이 오히려 “위스키에 가까운 고급소주”라는 이미지를 뿌리내리게 했다. 불황으로 양주 마시기가 부담스러운 애주가들은 “양주 같은 소주”라는 별명을 가진 진로소주를 즐겨 찾게 되었다.

브랜드 개발

진로(眞露)는 1924년 진로소주가 처음 나올 때 붙여진 이름으로 순곡(純穀)으로 소주를 증류할 때 술방울이 이슬처럼 맺힌다 하여 선택된 진로라는 브랜드는 이제 소주를 대변하는 대명사로 인식되고 있다.

BI전략: 이러한 브랜드 네이밍 배경을 지닌 진로는 일본시장의 소비자들에게 최고의 품질을 갖춘 최고의 가격의 고급 주류로 인식되고 있다. 일본소비자들에게 있어 진로는 그냥 진로일 뿐이며, 소주도 아니고 위스키도 아닌 독자적인 제품 이미지 영역을 구축하고 있으며, 일본에서 진로는 어느 나라 제품인지 모른 채 마시며, 마시는 것도 칵테일 방식이 보급돼 있어 일본 소비자는 구미산 양주의 일종이려니 하고 여기고 있다. 진로는 일본의 고급 클럽에서 마실 수 있는 유일한 소주이기도 하다.

슬로건: 일본시장에서 진로의 슬로건은 진로소주는 소주를 마시는 것이 아니라 진로를 마시면 즐겁고, 술을 마시는 것이 아닌 특히 소주를 마시는 것이 아니라 단지 “진로를 마시자”라는 슬로건을 내세우고 있다.

제품 및 디자인 개발 노력

진로가 일본에 처음 진출하여 실패했던 것은 현지 일본인 취향을 알지 못했기 때문이다. 일본시장의 소비자들이 무엇을 원하는지를 아는 것이 제품개발의 첫 단계이다. 현지인의 취향을 알기 위해서는 철저한 시장조사가 이루어져야 할 것이다. 진로는 일본시장에서의 성공에 이어 제품다양화를 위한 새로운 제품개발에 일본현지법인인 진로재팬은 현지인의 취향을 알기 위한 지속적인 현지시장의 시장조사를 시행하는 등 제품 개발에 많은 노력을 기울였다.

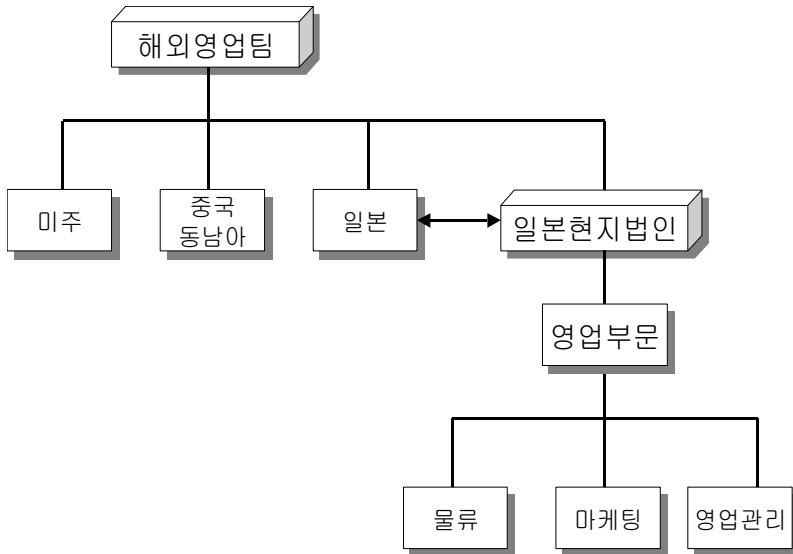
최고 품질의 제품을 위해 진로소주는 불량률을 줄이고 제품의 품질관리를 위하여 진로는 공정상의 철저한 품질관리 시스템을 운영하고 있으며, 제품의 샘플 테스트를 통하여 철저하게 제품의 품질을 관리하고 있다.

또한 진로소주가 일본에서 성공한 것은 맛에서뿐만 아니라 용기와 로고 및 라벨과 같은 디자인측면에서도 소주라는 생각이 들지 않을 정도로 세련된 감각과 현지화를 시도했기 때문이다. 투명한 초록색 병에 빨간색의 'JINRO'가 새겨진 노란색 라벨은 이국적인 분위기를 풍기고 있다.

진로는 브랜드 세계화 노력의 일환으로 제품 및 디자인 개발을 위해서 매출액의 5% 정도를 R&D 비용으로 지출하고 있다. 또한 진로는 세계적 브랜드를 위해서는 품질의 우수성뿐만 아니라 디자인도 아주 중요한 요인임을 강조하면서 상품개발팀 산하에 디자인실을 운영하고 있다. 국내 디자이너로 구성된 디자인실은 해외수출 제품 및 국내 판매용 제품의 디자인을 담당하고 있으며 세계적 브랜드의 진로를 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

브랜드 마케팅 체제

< 진로의 일본시장에서의 브랜드 마케팅 조직도 >



진로는 일본현지시장의 마케팅 관리를 위해서 88년 진로재팬을 직접 설립해 지금까지 영업일선에서 진두 지휘해 오고 있다. 진로는 진로재팬에 전권을 행사할 수 있는 권한을 줌으로써 장기적인 시야를 갖고 사업계획을 수립할 수 있도록 하는 등 일본시장은 일본인에게 맡긴다는 현지화 지향 전략을 시행하고 있다. 일본시장에서의 진로의 브랜드 마케팅과 현지시장조사 및 현지광고는 현지판매법인 산하의 마케팅팀에서 관리하고 있으며 현지법인의 인력은 약 70명 정도로 주재원이 10%정도이고 현지인이 90%정도로 구성되어 있다.

또한 진로는 일본시장에서 고품질의 이미지를 유지하기 위해서 현지법인 산하의 영업관리팀은 call center와 소비자상담실을 운영하고 있다. 진로의 제품에 이상이 있는 경우 즉시 교환을 해주는 등의 현지시장 고객들의 불만사항 및 불량제품에 관하여 즉각 반응하고 발생된 문제를 처리

하는 고객만족시스템을 운영하고 있다.

진로의 브랜드 촉진 전략

일본시장에서 진로의 브랜드 촉진은 현지판매법인인 진로재팬에 의해서 이루어진다. 진로재팬은 TV광고에만 매년 10억엔(약 100억)을 쓰고 있는데, 이런 과감한 투자가 브랜드 가치를 높이는 데 크게 기여하고 있다. 진로의 현지광고는 주로 현지 광고사에 의해서 이루어지는데 소주란 말은 단 한마디도 안나오며 한국적인 뉘앙스도 전혀 풍기지 않는다. 마시는 즐거움만을 철저히 강조했고, ‘진로는 소주가 아닌 진로’라는 메시지 전달에 집중돼 있다.

또한 현지시장에서의 대형 주류 전시회에 현지 기업의 부스를 얻어 참가하여 한국 제품이 아닌 현지 기업으로서 대형 주류 전시회에 참가하며, 이벤트 사업을 통하여 진로를 알리는 촉진 전략을 추진하고 있다.

그리고 현지시장의 옥탑 광고와 옥외광고를 통한 브랜드 촉진 전략과 주류를 취급하는 매장에서의 POP 방식을 채택하여 진로의 브랜드 촉진 전략을 추진하고 있다. 진로재팬은 일본현지시장에서 매년 브랜드 촉진을 위해 매출액의 거의 10% 이상을 투자하고 있다.

브랜드 촉진을 위한 유통 전략

일본에 진출하는 외국기업이 가장 어려워하는 부분이 일본시장의 복잡한 유통구조와 유통업자의 배타성이다. 일본의 유통과정에는 도매상과 소매상이 유난히 많이 참여하고 있다. 외국기업에 대한 일본유통업자의 배타성도 유명하다. 일본 도매상들은 외국제품의 품질과 가격이 아무리 좋아도 선뜻 취급하려 하지 않는다. 일본 국내 제조업체와 오랜 기간 거래하며 맺어진 돈독한 신뢰관계를 존중하기 때문이다. 진로는 이런 복잡한 유통구조에 한 발을 집어넣은 것으로 평가되고 있다.

진로가 일본의 유통망을 뚫을 수 있었던 가장 큰 이유는 도매상과 신뢰관계를 유지해 왔기 때문이다. 진로는 1979년 일본시장에 처음 진출하면서 인연을 맺은 도쿄 인근 이바라기현의 가시마주류 도매회사라는 지

방 도매상과 거래를 하면서 지금까지 20년 이상을 좋은 관계를 유지하고 있다. 진로가 일본시장에서 90년 이후 급성장의 기틀을 마련하면서 진로와 판매계약을 맺으려는 도매상의 문의가 잇따랐지만 진로재팬은 가시마와의 거래를 끊지 않았다. 가시마와 관계를 끊고 다른 대형 도매상과 거래를 하면 단기적으로 판매량이 늘어날지 몰라도 일본에서 오래 장사를 할 수 없다는 사실을 알고 있기 때문이다. 장기간 계약하면서 일본 유통상에서 신뢰감을 심어 주는게 일본 시장에서는 중요하다. 중간 도매상과의 신뢰관계가 얼마나 중요한지는 진로재팬의 소주 판매량 성장률에서도 드러난다.

주요 성공요인

일본의 주류시장에서 시장점유율 5위를 차지하고 희석소주 단일시장에서 당당히 시장점유율 1위를 차지하면서 현지시장의 소비자들의 10명중 9명 이상이 진로라는 브랜드를 인지하고 있을 정도로 진로가 성공할 수 있었던 주요 성공 요인들에 관하여 살펴보았다. 이러한 성공요인들을 크게 세 가지로 나누어 정리하면 다음과 같다.

첫째는 진로의 품질을 들 수 있다. 진로는 일본에 처음 진출하면서 일본인 취향에 맞는 제품을 개발하였고, 일본 소주보다 맛에 있어서도 우수하고 진로소주의 깨끗하고 탁월한 향이 일본소비자들이 진로소주를 찾게 만들었다. 또한 맛에서 뿐만이 아니라 용기와 로고, 라벨과 같은 디자인에서도 소주라는 생각이 들지 않을 정도로 세련된 감각을 시도하였다. 투명한 초록색 병에 빨간색의 'JINRO'가 새겨진 노란색 라벨은 이국적인 분위기를 나타냈고, 진로소주는 고품질 전략으로 일본 소비자의 입맛에 파고들 수 있었다.

둘째로 20년 이상 한결같은 유통망을 유지해 온 진로의 유통전략이라고 할 수 있다. 세계적으로 악명 높은 일본시장의 유통조직에서 진로가 일본의 유통망을 뚫을 수 있었던 가장 큰 이유는 오랫동안 도매상과 신뢰관계를 유지해 왔기 때문이다. 진로가 처음 일본에 진출할 때 인연을 맺은 회사와 아직도 거래를 하며 좋은 관계를 유지하고 있으며, 90년 이

후 급성장의 기틀을 마련하면서 진로와 판매계약을 맺으려는 도매상의 문의가 많았지만 진로는 처음 거래한 도매상과 거래를 끊지 않고 거래를 유지하였다. 이러한 진로의 신뢰성과 중간상에게 충분한 이윤을 보장하였기 때문에 많은 중간상들은 진로소주를 판매하려고 하였다.

마지막으로 진로소주가 일본시장에서 성공할 수 있었던 것은 차별화 마케팅 전략이라 할 수 있다. 진로는 일본시장에 진출하면서 고품질 고가 정책으로 ‘고급’이미지 확립을 위한 판매전략을 추진하였다. 시장에서 일단 저급품으로 인식된 제품은 품질이 아무리 향상되어도 중급품이나 고급품으로 되기가 어렵다는 점을 고려해 처음부터 ‘최고 품질 최고 가격’을 고수하였다. 진로소주는 우수한 품질과 고급품 이미지에 맞는 디자인으로 고가격 정책을 추진하면서 고급품의 진로 브랜드 promotion을 위한 브랜드 마케팅에 많은 투자를 하였다.

이처럼 일본시장에서 진로의 브랜드 성공은 이러한 세 가지 측면의 현지화가 있었기에 가능하였다고 평가되어진다.

2. 사례: 농심

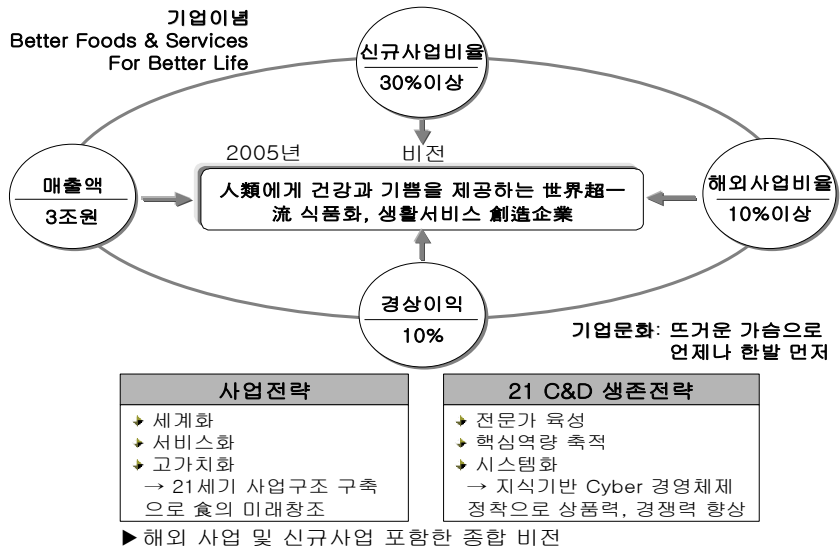
농심은 90년대 이후 국내 라면시장이 포화상태에 이르게 되어, 더 이상의 성장을 기대하기가 어려울 것으로 판단하고 해외 시장진출에 눈을 돌리게 되었다. 이에 따라, 농심은 국내 시장 점유율 1위를 바탕으로 일본과 중국 시장에 진출하게 되었고, 궁극적으로는 농심을 아시아의 선도 브랜드로 개발하겠다는 의욕적인 계획을 추진하여 왔다.

브랜드 세계화를 위한 비전

농심의 기업이념은 *Better foods & Services for Better life*(더 좋은 상품과 서비스로 보다 나은 삶을 위해 공헌한다)로, 1975년 창립당시에는 농심은 경쟁업체와의 치열한 시장 쟁탈전 속에서 단지 생존을 위한 노력에 집착하고 있었다. 그러나 이후에 경쟁의 변화와 새로운 시장의 진출을 계기로 발전적으로 반성, 향후 전 종업원의 의식을 개혁하는 기초를

마련하고자 기업이념을 제정하게되었다. 이는 자주적인 삶의 주체로서 미래를 개척하는 프론티어 정신을 담고 있으며, 보다 좋은 상품과 서비스를 제공하여 고객만족을 선도하고, 이로써, 내·외부 고객의 풍요로운 삶에 공헌하고자 하는 의미이다. 이와 같은 기업 이념을 바탕으로 구체적인 농심의 기업 비전을 살펴 보면, 지금까지 국내에서의 농심의 이미지는 곧 신라면의 이미지라고 해도 과언이 아닐 정도로 라면의 생산, 판매에 많은 부분을 의지하고 있었다. 사람들의 라면에 대한 이미지는 주식(밥)대용으로 값싸고 간편하게 먹을 수 있는 음식정도일 것이다. 그리하여 농심의 이미지도 단순히 ‘값싼 라면제조업체’ 정도였다. 하지만 이제 농심은 그러한 이미지에서 탈피하여 21세기 식문화를 선도하는 종합식품회사, 더 나아가서는 생활서비스 창조 기업으로 거듭나고자 한다. 농심은 21세기 성장산업으로서 새로운 IBS(intelligent building systems)체제 하에서 경쟁 잠재력이 있는 분야를 중심으로 사업설정, 식품산업의 영역을 구상하고 있다. 이와 같은 농심의 기업비전을 정리해 보면 아래와 같은 명제로 정리할 수 있다.

- 인류에게 건강과 기쁨을 제공하는 세계초일류 식문화, 서비스 창조기업이 된다.
- 두뇌, 기술, 시스템의 힘으로 상품력과 경쟁력을 향상시킨다.
- 21세기 식(食)의 미래를 창조하여 내실 있는 세계 초우량 기업으로 성장한다.



브랜드 세계화 배경

신라면이 탄생하게 된 배경을 살펴보면, 간장과 된장 같은 전통적인 장 맛이 국물 맛의 기본이었던 1986년 이전까지의 라면 시장이 시간이 지나면서 맛의 한계를 보이기 시작하였고, 성장률 또한 정체하게 됨에 따라서, 농심은 새로운 제품을 개발해야할 필요성에 직면하게 되었다. 그래서 농심은 FGI를 통한 소비자조사(1년에 4번)을 통해서 한국인의 입맛에 가장 알맞는 것을 찾아내고자 노력하였고, 결국 발견해낸 것이, 소고기국물을 바탕으로 한 매운맛이었다. 이러한 소비자 조사를 바탕으로 농심은 매운맛을 찾기 위해서, 매운맛에 가장 잘 어울리는 고추를 1년 넘게 찾아내어서 지금의 신라면을 탄생시키게 된 것이다.

이와 같이 탄생한 신라면은 농심은 국내 라면시장의 점유율1위(65%)를 유지하게 되었다. 그러나 농심은 국내에서의 라면 수요가 정체되고 가격 인상에 있어서도 정부승인을 받아야 하는 등 이익률을 높이는데 한계를 느끼게 되면서 해외시장으로 눈을 돌리게 되었다. 해외 시장의 진출을 가

능하게 한 배경을 구체적으로 살펴보면, 국내 라면시장의 폭발적인 수요와 더불어 신라면의 인기와 그에 따른 매출액의 증가가 이어지고, 신라면은 “좋은 제품, 맛있는 라면”이라는 인식이 굳어지면서 젊은층에 까지 소구할 수 있는 컨셉으로 발전하게 되었다. 현재 해외여행을 갈때는 농심 신라면이 좋다는 컨셉으로부터 ‘세계적인 라면’이라는 이미지로 정착되고 있으며, 1980년대 후반 정부의 여행자유화 조치 이후 국내 관광객들의 해외진출로 인하여, 일본을 비롯하여 미국 등지에 한국교민시장이 활성화를 통해서 라면시장의 규모를 확대시키는 계기가 되었다. 이는 현재 유학생 및 관광객 그리고 약 68만명의 재일교포를 비롯, 일본 국적 취득자를 포함해 약 300만명이 거주하는 일본의 경우 지리적인 원가절감 요인과 지역별 소비자의 기호 동질성 요인이 농심의 일본시장 진출을 가능하게 하였다.

또한, 농심이 중국 시장에 관심을 가지기 시작한 이유는 중국이 13억 인구를 가진 대국이며, 특히 면류를 선호하는 음식문화를 가진 국가이기 때문이었다. 광활한 국토에 비례하여 다양한 먹거리가 오랜 기간동안 각 지역별로 독특한 형태와 맛으로 존재해 온 탓에, 라면류의 시장 형성이 다른 국가에 비해 비교적 늦은 편이기는 하지만, 현재 중국은 라면 수요가 연간 150개에 달하는 세계최대의 라면시장이고 아직 1인당 라면 소비가 연간 12개(한국 82개)에 불과하므로 앞으로 그 성장 속도 및 성장 가능성은 대단히 클 것으로 전망되기 때문에 중국시장으로 진출하게 된 계기가 되었다.

농심의 브랜드 아이덴티티



농심의 심볼마크는 '농심씨드(Nongsim Seed, 農心本)'라고 부르며, 씨드란 씨.열매.종자의 뜻으로 이는 씨앗을 싹틔우고 열매맺게 하는 생명의 근본(根本)을 의미한다.

구체적으로 CI의 의미를 3가지 측면에서 살펴보면, 첫째로, 의미론(義味論)적인 측면에 있어서의 농심의 마크는 씨앗을 추상화한 형태로서 농산물을 주 가공업으로 하는 회사로서 농심 본연의 철학이 담겨 있다. 즉, 한 톨 씨앗에 담긴 생명을 정성과 진실로 가꾸어 알찬 열매를 맺는 것으로 회사의 의지와 신념을 상징화 한 것이다.

두번째로, 색채론적인 의미를 살펴보면, 적색은 밝고 풍요로운 대자연의 혜택을 상징하는 농심의 기업 색상으로, 인간의 정성이 깃든 제품을 생산하고 있는 기업임을 나타내고, 또한, 대지의 따뜻한 느낌을 주는 오렌지색을 부색상으로 채택하여 대지가 지니는 무한한 가능성과 포용력을 나타내고 있다.

세번째로, 형태론적인 의미를 살펴보면, 안팎, 두개의 타원은 시대의 변화에 탄력있게 대응하는 기업의 유연함과 융통성을 나타내고, 바깥원은 풍요와 안정된 대자연을, 안쪽 원은 씨앗을 더욱 구체화 한 형태로 성장과 발전을 각각 상징한다. 두 원의 조화는 기업 농심과 농심인의 일체감, 농심과 고객과의 친밀감, 순박한 마음과 감사를 뜻하며, 또한 내재하고 있는 힘이 밖으로 표출되는 듯한 구도를 줌으로써 세계 초일류 기업을 추구하는 농심의 미래 지향적인 이상과 의지를 강하게 상징하고 있다.

제품 및 디자인 개발

농심은 제품 및 디자인 개발을 위해서 매출의 10%를 R&D에 투자하고 있다. 디자인 개발을 위해서 농심은 디자인실을 별도로 운영하고 있는데 이사1명, 국장 1명, 차장 1명, 대리 4명으로 구성되어 있고, 디자인은 포장과 색상, 규격 등을 매운맛 라면이라는 이미지에 일관되게 소구를 하도록 하기 위해서 국내와 해외 모두 동일하게 하고 있다.

제품 개발을 위해서 연구인원 120명인 농심 식품연구소를 운영하고 있으며, 또한 별도의 자회사인 농심기획에서는 광고와 디자인 업무를 전담하고 있는데, 총인원은 7명이고, 그중에 3명이 디자이너로 구성되어 있다.

다음은 상품개발연구소의 개발, 연구, 지원부분에서 담당하고 있는 업무와, 각 연구소 조직이 담당하고 있는 업무 내용을 표로 요약하였다.

<상품개발 연구소>

분야	내용
개발부문	라면, 스낵 신제품개발 / 현 제품 개선/ 소재 개발 / 신규 공정개발
연구부문	식품가공기술연구/ 안정성향상 및 위생확보연구/ 분석법 개발 및 적용연구/ 신기술도입 및 응용에 관한 연구/ 신규식품소재 및 미래식품연구/ 품종개량 및 응용에 관한 연구/ 포장 및 디자인 연구
지원부문	연구행정 / 기획업무 / 기술정보관련업무 / 기술자료발간 업무

<연구 관련 조직>

조직	내용
연구정보팀	기술정보관련 업무 및 행정 / 기획업무 담당
개발팀	신제품 및 수출상품의 개발과 현제품의 개선을 담당
소재개발팀	새로운 식품소재 개발 및 관련 연구를 담당
포장개발팀	신제품 및 개선제품의 포장개발과 개선, 환경대응형 포장을 연구개발
분석센터	식품의 안정성 분석연구 및 제품의 성분 분석을 담당
유지연구팀	유지의 분석과 개발을 담당
대관령연구팀	감자의 육종 / 재배 등에 관한 연구, 개발을 담당

이러한 제품 개발을 위한 노력을 통해서 농심은 당사의 주력제품(신라면, 안성탕면)을 동일한 컨셉으로 해외에 판매하고 있으며, 신제품의 경우 해당국가의 시장조사를 통하여 가장 입맛에 맞는 매운맛을 발굴하여 당사 연구소에서 개발한 후 시식조사를 통해 결정한 후 런칭하고 있다.

제품 경쟁력을 제고를 위한 노력

농심은 안양, 안성, 구미, 아산, 부산공장에서 신라면을 생산하고 있는데, 공장별로 맛이 약간씩 바뀌는 경우가 생기게 되기 때문에, 제품의 품질을 위해서, 품질보증팀이라는 공정의 표준화를 위한 별도의 프로젝트를 운영하고 있다.

제품의 품질을 유지하기 위한 주요 제조설비 현황을 살펴보면 아래와 같다.

▷ Auto Rack(원부자재 입출고관리 자동화)시스템

원부자재의 입고, 저장, 출고의 전 과정이 컴퓨터로 자동 관리되는 시스템이다. 공간의 최대활용이 가능하고 선입선출 관리로 원부자재의 질을 일정하게 유지할 수 있다. 아울러 전산화된 재고 관리로 경제적 재고량을 유지할 수 있도록 해주는 시스템이다.

▷ F.D.(Freeze Dry:동결건조)시스템

최첨단 식품기술중의 하나인 동결건조공법은 식품의 원료를 영하 40도에서 급속 냉각한 후 진공 감압하에서 수분을 제거시키는 최신 건조 공법이다. 더운물을 부으면 곧 바로 원래 식품의 형태로 복원되는 것이다. 최근에 건조기술이 천연재료를 그대로 살리는 방향으로 발전해 왔기 때문에 식품원료의 색상, 맛, 향, 영양, 형태 등이 그대로 보존되는 동결건조공법 설비를 라면업계에서 농심만이 보유, 가동하고 있다.

▷ C.V.D.(Continuous Vacuum Dry: 연속진공건조)시스템

식품을 중온(70-80도)과 진공상태에서 연속적으로 건조시키는 시스템이다. 고열(100도)에 의한 건조보다 맛의 변화, 영양의 파괴, 색상의 변색, 형태의 파괴 등이 적고 매우 위생적으로 처리하도록 해주는 시스템이다.

▷ Silo(원료 자동공급체제)시스템

수프에 들어가는 각종 원료가 컴퓨터에 의해 Air 송풍 및 진공흡입방식으로 완전 자동 투입된다. 사람의 손이 전혀 안 닿는 상태에서 원료가 투입되므로 가장 위생적인 관리가 가능하며 계량으로 정확한 양을 배합할 수 있어, 식품 고유의 맛을 최적 상태로 항상 유지시켜주는 시스템이다.

▷ C.I.M.(Computer Intergrated Manufacturing: 컴퓨터 통합제조)시스템

각 부문별, 공정별 자동화를 main computer로 통합 관리하는 전산화관리 시스템으로 설계되어 있다. 이것은 원료의 투입에서부터 제조, 출고까지의 전 공정이 컴퓨터에 의해서 과학적, 경제적으로 관리하는 시스템이다.

브랜드 마케팅 체제

농심은 기존 PM(product manager)체제에서 BM(brand manager)체제로 바뀌어 운영된지 약 10년이 되고 있다. 농심이 브랜드의 중요성을 인식하게 되면서 농심은 기존 PM(product manager)체제에서 BM(brand manager)체제로 바꾸어 운영하게 되었고, 브랜드 관리를 위한 체제로 바뀌게 되었다.

현재 4개국(미국, 일본, 중국, 홍콩)이 사무소 및 별도법인 형태로 운영되고 있으며, 최소한의 관리인원과 영업조직이 국내에서 파견 나가 있으며 현지 실정에 맞는 자체 교육을 실시하고 있다. 그리고 필요한 인원은 현지에서 모집하여 활용하고 있다. 마케팅을 위한 노력은 국내 본사 마케팅팀과 시장조사팀이 수시로 나가 시장을 살피고 적절한 마케팅 전략을 세워 현지에 보내고 있다. 정보시스템은 매일 매일 보고서가 메일로 오고 있으며 주간단위 동향조사보고서가 다시 본사로 올라온다.

브랜드 촉진 전략 및 성과

농심은 광고에 350억에서 400억 정도를 투자하고 있으며, 국내 신라면 광고비는 전체 광고비의 8%수준이고, 해외 신라면 광고비는 전체 광고비의 2%정도 수준이다.

농심은 고객들에게 좋은 브랜드이미지를 심어주기 위해서 정기적(1년에 한번씩)으로 장애인, 결손가정, 소년소녀 가장을 대상으로 매년 사랑

의 나눔컨서트(잠실주경기장)를 개최하고 있으며, 입장료대신 라면 3봉지를 가지고 오게 해서 적십자에 전달하고 있다. 또한 점차로 젊은 세대를 겨냥하여 젊은 세대들이 즐기는 라면이라는 컨셉으로 광고를 하고 있으며, 그 성과는 광고 효과분석 자료를 분기별로 농심기획에서 만들어서 보고하고 있다

사실, 이제까지 농심은 국내라면 시장에서 부동의 1위를 차지하고 있었기 때문에 광고 이외에 특별한 마케팅 전략을 세워놓지는 않았었다. 그러나 중국 시장에 진출하면서 다른 업체와의 경쟁에서 우위를 차지하기 위해 새로운 마케팅 전략을 세우고 있다. 우리 나라에서의 마케팅 전략을 답습하는 것이 아니라 중국 소비자 정서에 부합하는 현지화 마케팅을 사용하고 있다.

먼저 농심은 중국의 라면시장을 겨냥해서 바둑돌 포석효과를 노리고 있다. 2000년도에 한국 라면 시장의 규모가 38억개인 것에 비해 중국 시장에서 소비된 라면은 약 150억개로 추산된다. 이러한 큰 시장에서 농심은 공격적인 마케팅의 일환으로 ‘신라면배 국제바둑대회’를 정기적으로 실시하고 있다. 1999년에 시작된 이 대회는 지금 2회 대회가 진행중인데 중국이 전통적으로 바둑에 대한 관심이 남다른 면에 착안하여 중국시장 진출을 본격화하기 위해 이 대회를 시작한 것이다. 이러한 축진의 결과로서, 민방인 상해TV가 매일 2시간 반씩 중계한 것을 비롯, 40여개 신문, 잡지에 관련기사가 게재되었다. 특히 TV중계에서는 신라면의 배경그림과 농심의 로고가 대국마다 1시간 반씩, 총 6시간 노출된 것으로 집계되었다. 이를 중국 TV의 평균 광고단가(15초 당 약 267만원)로 환산하면 무려 38억 5000여만원에 이른다. 이 수치는 농심의 중국 시장에 대한 1년치 광고비에 육박하는 것이다. CF와 비교해 효과가 떨어진다고 해도 투자액의 수십배에 가까운 광고 효과를 얻었다고 볼 수 있는 것이다.. 또한 TV프로그램 협찬은 중국의 소도시에까지 농심 신라면의 브랜드 인지도를 높일 수 있는 계기가 될 것이다.

농심은 중국에서의 TV광고만큼은 철저한 현지화 전략을 구사하고 있다. 중국에서의 광고 1, 2탄에는 농심의 고민과 도전정신이 담겨있다. 중

국민은 라면은 물을 부어 간단히 먹는 것으로 알고, 끓여 먹는 라면을 귀찮게 여긴다. 또 사천인을 제외한 중국인은 매운 것을 그다지 좋아하지 않는데 이는 남쪽으로 갈수록 더 그렇다. 하지만 농심은 중국인의 라면에 대한 인식에 도전하며 매운맛 길들이기에 총력을 기울이고 있다. 3탄은 80-90년대 중국의 대표적 축구스타였고, 지금은 프로축구 감독을 하고 있는 사람을 기용한 스포츠 마케팅으로 축구를 광적으로 좋아하는 중국인의 감성을 자극하고 있다.

한편, 일본의 경우에는 국내에서의 강력한 브랜드파워를 바탕으로 한국 교포시장에서의 교민과 유학생들을 중심으로 한 구전효과를 최대한으로 이용하고 시장의 확대를 통한 제품노출의 빈도를 높이는 전략을 취하고 있다. 또한 농심은 장기적인 거래관계를 중시하는 상관행 및 의식구조를 지니는 일본유통업자와의 협력적 관계를 유지하기 위해 수입업자를 대리인으로 유통업자와의 협상을 통한 리베이트 및 가격 카르텔의 판매촉진을 시행하고 있다.

브랜드 촉진을 위한 유통전략

일본의 경우에 있어서 농심의 유통전략의 가장 큰 특징은 관동지역을 중심으로 한 지역별 유통에 있다. 재일 교포가 많이 거주한다는 지역별 장점과 관동지역의 소비자들이 타 지역에 비해 매운맛을 선호한다는 기호적 특성이 농심의 선별적 유통시장 진출을 가능하게 했다. 농심의 유통전략은 간접유통방식으로 대형슈퍼(Daiei, Jusco)를 통한 판매와 이로 인해 중소슈퍼로의 확산으로 이어지는 시장확대전략을 다변화했고 한국교포시장의 유지와 확대를 위해 신라면, 너구리, 김치사발면, 신컵의 수출용 제품을 다양화하였다. 97년부터의 유통채널의 두드러진 특징은 7-Eleven을 중심으로 한 미니숍, 로손, 서클케이 등의 편의점의 공략을 통해서 점차 관동지역에서 벗어나 신라면 취급점포의 수를 확대하는 공격적인 유통시장의 확대를 추진 중에 있다. 한편 중국 경우에는 대리점을 통한 판매와 바이어를 통한 직거래를 수행하고 있다.

주요 성공요인

신라면의 성공 요인을 살펴보면, 첫째로, 차별화 된 매운맛에 있다. 중국에 처음 진출할 당시 농심은 매운맛 전략을 구사하였다. 당시 중국 라면시장은 달콤한 일본계 라면과 담백한 맛을 지닌 제품이 주류를 이루고 있었기 때문에, 신라면은 매운맛으로 제품을 차별화 할 수 있었던 것이다. 이런 전략을 통해서 초기에는 매운맛이라는 자사의 핵심역량을 이진시켜서 외국비용을 상쇄하는 효과를 얻을 수도 있었지만 유사제품의 등장으로 매운맛 하나로는 경쟁우위를 가질 수가 없게 되었다. 따라서 이제까지의 독특한 매운맛을 유지하는 전략 외에도 중국인의 입맛에 맞는 맛을 개발하는 또 하나의 전략을 세우고 있다. 지역에 따라 매운맛의 강약을 조절한 신상품을 개발하여, 모든 중국인의 입맛에 맞는 식품들을 소비자에게 서비스함으로써 농심과 신라면을 중국에 뿌리를 내리고 있는 중국 기업, 식품이라는 이미지를 현지에 심어나갈 계획이다.

두번째로는 신라면의 브랜드 인지도를 높이고 매운맛에 대해서 거부감을 가지고 있는 중국인들의 인식을 바꾸기 위해서 철저하게 현지화된 TV광고를 제작하고 하고있으며, 중국인들이 바둑에 남다른 관심을 가지는 점에 착안해서 신라면배 국제 바둑대회를 개최하는 등의 공격적인 마케팅을 들 수 있다.

세번째로는 일관된 소구에 있다. 농심은 제품(맛), 포장, 디자인, 규격, 색상, 광고 등에 이르기까지 모든 것을 매운맛이라는 컨셉에 대해서 일관된 소구를 하고 있으며, 국내와 해외 동일하게 표준화하고 있다. 이를 통해서 소비자들에게 통합된 이미지를 구축하고 , 매운맛 라면에 대한 선두주자로서의 이미지 구축이 이들의 성공요인으로 볼 수 있다고 생각된다.

3. 사례: 종가집

종가집 김치는 1991년 처음으로 일본시장에 프리미엄 김치제품으로 진출한 이후로 지속적인 성과를 보이고 있다. 또한 처음 일본에 진출한

해인 1991년도에는 57톤(25만불)을 수출하였지만, 2000년도에는 2250톤(850만불)으로 400% 정도의 판매량의 증대를 보이고 있다. 그러나 일본에 수출되는 한국산 제품 중 12%정도를 차지하고 있으며, 일본의 전체 김치시장의 점유율은 2% 정도로 그리 높진 않지만 계속 늘어나고 있다.

그리고 다른 경쟁업체와는 달리 “종가집 김치”라는 고유브랜드로 수출하면서 철저한 품질관리와 일관된 브랜드 이미지를 구축하여 현지시장에서 종가집의 브랜드 이미지는 고품질의 제품으로 인지되고 있다.

브랜드 세계화 비전

종가집의 브랜드 세계화를 위한 전략적 비전은 김치의 원조국인 한국 김치의 세계화를 이루는 것이다. 세계화, 일류화, 첨단화는 21세기에 도전하는 종가집의 큰 믿음이며 김치의 산업화 및 세계화를 선도하는 기업이 되도록 최선을 다하는 것이다. 이는 바로 한국의 자존심이기도 한 것입니다. 종가집은 김치의 세계화에 있어서 “종가집 김치”라는 우리 나라의 고유브랜드로 전세계에 한국의 김치를 알리려는 것이다.

브랜드 포지셔닝 전략

일본시장에서의 김치에 대한 인식은 김치의 맛이 강하기 때문에 주요 음식의 맛을 헤칠 수 있다고 생각한다. 주로 김치를 반찬으로 먹는 우리나라와는 달리 도시락 반찬이나 술안주용으로 먹거나 다이어트 식품으로 생각하는 비중이 상대적으로 크다. 종가집 김치가 일본시장에 처음 진출하면서 주로 30대 중반 이후의 남성과 여성을 타겟으로 하는 포지셔닝 전략을 펼쳤다. 한국 김치의 전통 맛을 살리면서 일본인 입맛에 맞는 상품을 개발하여 고품질의 고가격 정책을 사용하였다.

종가집 김치는 국내 경쟁업체들에 비하여 유통업자와의 협상력 우위로 인해 상대적으로 높은 수출가, 판매가를 유지하고 있다. 또한 일본 내 소비자들로부터 매우 긍정적인 원산지효과로 우수한 제품이미지를 통해 보

다 높은 가격을 유지할 수 있고, 유통단계의 축소로 제품신선도 유지가 가능하여 세일판매를 최소화하고 있다. 또한 후발업체로 일본시장에 진출한 종가집 김치는 용기차별화를 통하여 다른 업체와의 차별화 전략을 추진하였다.

그리고 유통구조상 수출단가를 높이기 어렵다는 점을 감안하여 종가집 김치는 신제품 출시를 통한 가격인상전략으로 제품을 차별화하여 고가격, 고수익을 추구하고 있다. 종가집 김치는 타제품의 저가전략에 맞서기 위하여 이러한 가격저항 요소에 대한 전략은 증정세일이나 규칙적인 특별 행사와 특별감사세일, 1주년 기념 등의 별도 할인행사로 해결하고 있다.

브랜드 개발

종가집이란 브랜드는 전통식품인 김치에 가장 잘 어울리는 브랜드로 사내공모를 통하여 선택되었다. 우리 나라의 종가집은 대를 이어 전통을 계승해온 종손, 엄격한 예절, 정갈한 맛과 넉넉한 정을 지켜온 종가집 며느리, 고향의 풍요로움과 신뢰감을 느끼게 하는 기와집을 생각하게 됩니다. 그 엄격한 전통과 신뢰감, 정갈함을 추구하려는 뜻에서 '종가집'을 전통식품 상표명으로 선정하였다.

전통식품인 김치에 잘 어울리는 종가집의 브랜드는 일본 현지시장에서 국내 업계 1위라는 이점과 김치의 원산지인 한국산이라는 원산지효과로 인해 일본내 소비자들로부터 우수한 제품이미지가 구축되어 고가격, 고품질의 제품으로 평가된다.

또한 종가집 김치가 처음 일본에 진출하면서부터 내세운 슬로건은 종가집 김치는 “한국 전통의 맛”이라는 슬로건을 내세우면서 김치의 원산지인 한국에서 전통적인 맛을 계승하여 한국 전통의 맛을 지닌 김치를 세계화하려는 것이다.

제품 및 디자인 개발 노력

종가집 김치는 2000년도에 강원도 횡성에 14명의 연구원과 약 6억원의 비용을 투자하여 김치연구소를 설립하여 신제품 개발 및 품질면에서 우수한 제품을 개발

하기 위하여 노력하고 있다. 김치연구소는 지난 2월에 특허를 받은 무취 김치(글로벌김치)를 개발하여 미주 및 유럽시장을 표적시장으로 하여 수출하고 있다.

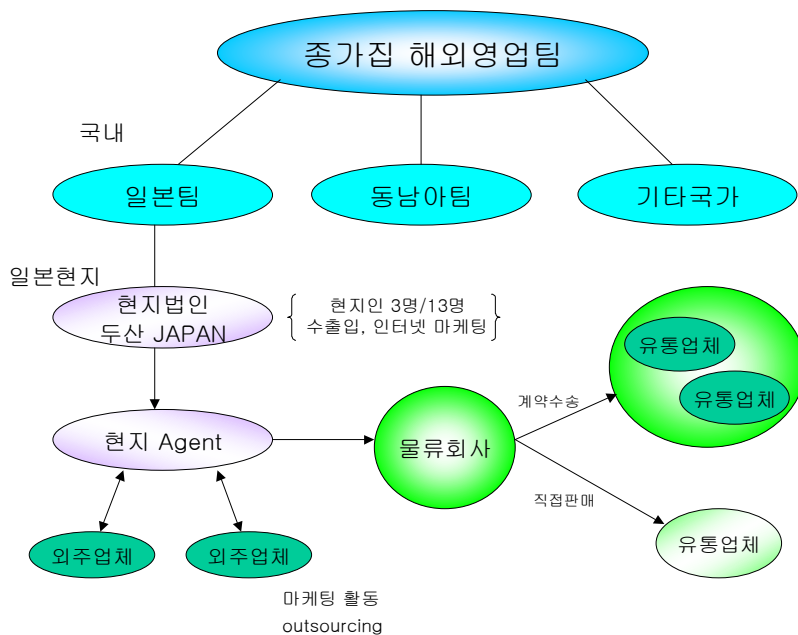
또한 종가집 김치는 차별화 경쟁우위 전략을 위해서 다른 경쟁업체와는 다른 용기차별화와 디자인 개발에 노력을 기울이고 있다. 사내에 디자인개발을 위한 부서는 따로 마련되어 있진 않지만, 디자인개발을 위해서 우수한 디자인업체의 아웃소싱을 통하여 패키지 디자인 및 브랜드이미지 개발을 하고 있다. 또한 국내의 우수한 디자인업체와 자문교수, 사내의 마케팅직원 등이 참여하여 협약을 통하여 종가집 김치의 디자인개발에 많은 노력을 기울이고 있다. 이처럼 종가집 김치는 제품 개발과 디자인개발을 위해 연 매출액의 7% 정도를 연구개발비에 투자하고 있다.

품질 관리

브랜드 세계화를 위한 가장 기본적인 요건이 우수한 품질의 제품이어야 한다. 종가집 김치는 우수한 품질의 제품을 생산하기 위해서 제조 공정상 철저한 품질관리에 노력하고 있다. 종가집 김치는 김치업계 최초로 KS를 취득하였고, 올해 5월에는 ISO 인증을 받을 예정이다. 또한 제품의 불량률을 줄이기 위해서 아직 우리 나라에는 없지만 일본시장에서 제품의 질을 높이기 위해서 HACCP(사전의 위험물질 제거규정)이라는 일본 규정을 적용하고 있다. 공정의 입고 과정에서부터 불량률을 제거하기 위해서 김치의 원재료부터 철저한 품질검사를 통하여 사전에 불량제품의 발생을 막는 규정인 HACCP를 취득할 예정이다.

또한 완제품에 대하여 철저한 품질관리를 위해서 일본 현지대리점이 소비자불만에 대한 모든 사항을 처리하고 있으며, 불량품에 관하여는 즉시 현품 교환 시스템을 운영하고 있다. 이러한 종가집 김치의 제품에서의 이물질이 첨가된 불량품에 관하여는 일본 대리점과 현지법인인 두산재팬에서 철저한 조사를 실시하고 있으며, 사후관리로 제조상의 문제인지 유통상의 문제인지를 조사하여 사후관리 대책을 마련하는 등 현지시장의 고객만족시스템을 운용하고 있다.

종가집의 브랜드 마케팅 체제



종가집 김치는 브랜드의 세계화를 위해 효율적인 브랜드 마케팅을 수행하기 위해서 2001년부터 마케팅과 영업팀을 분리하여 전문성과 차별성

을 강조하고 있다. 그리고 마케팅부서는 해외영업부서에 지원을 해주고 있다.

종가집 김치의 해외영업팀은 일본과 동남아, 미주 및 유럽(기타국가)을 담당하는 부서가 있으며 총 6명으로 구성되어 있다. 일본시장의 마케팅은 현지법인인 두산재팬과 해외영업팀의 일본 담당부서에 의해서 관리되고 있다.

종가집 김치는 현재 두산재팬 현지 법인(현지인 3명을 포함해서 직원 13명)아래 크게 세 군대의 에이전트를 통해 지역적으로 수출업무를 담당하고 있다. 두산재팬에서는 일반적인 통관업무(종가김치와 경월 그린소주)와 인터넷 마케팅을 담당하고 있다. 이외에는 일본 현지의 에이전트와 유통업체에 맡겨지고 있는 실정이다. 또한 에이전트는 대부분의 활동을 아웃소싱을 통해 해결하고 있다. 종가집 브랜드관리는 특별히 브랜드 관리자와 브랜드관리 부서는 없지만, 마케팅팀에서 브랜드를 관리하고 있다.

현지시장조사 활동

현재 현지 에이전트와 각 유통회사들이 일차적인 정보수집원이 된다. 종가집은 이와 함께 체인스토어 잡지와 식료신문을 통해 시장동향을 파악한다. 또한 오리콤이나 일본 롯데의 중앙연구소 및 마케팅 조사를 활용하여 광범위한 시장조사로 변화하는 소비자의 요구에 대처하고 있다. 한편, 최근에는 인터넷을 통한 정보수집도 병행하고 있다.

신제품 출시의 경우 현지시장조사를 위해 현지 주재원 1명과 본사의 해외영업팀의 지원아래 신제품 출시에 대한 현지시장조사를 년 2회 정도 실시하여 신제품에 대한 현지인의 반응을 조사하는 등의 현지시장조사 활동에 많은 노력을 기울이고 있다.

브랜드 촉진 전략

일본의 TV광고는 15초에 300-400만엔 이라는 막대한 비용이 드는 관

계로 종가집에서는 쉽사리 할 업무를 내지 못하고 있다. 게다가 일본에는 동경에만 채널이 10개나 있고, 지역적으로도 수많은 민영방송사가 분포해 있어 전체적인 홍보를 하기에는 어려움이 많다. 따라서 TV를 통한 적극적인 광고는 하지 못하고 식료신문이나 전단지 등을 통한 광고가 주류를 이루고 있다. 실제로 종가집 김치는 일본 내 바이어들이 자주 보는 전문지 위주로 광고를 내보내고 있는 실정이다.

또한 매년 일본에서 개최되는 'FOODEX(식품박람회)'에 제품을 전시하고 자사의 제품이 한국을 대표하는 고품질의 김치라는 것을 홍보하고 있으며, 각종 전시회 및 박람회에 년 10회 정도 참여하고 있다.. 한편, 비싼 TV광고를 못하는 대신 POP를 적극 활용해 제품 홍보에 박차를 가하고 있다. 이러한 김치 자체에 대한 홍보와 종가집 김치를 알리는 각종 이벤트 판촉활동은 현지 에이전트들의 책임 하에 지속적으로 이루어지고 있다.

또한 연 300만이 넘는 일본인 관광객을 위하여 JTB(일본여행공사)의 한국정보지에 광고를 하고 있으며, 기내지 및 관광지도에도 광고를 하고 있다. 그리고 2박 3일간의 패키지 투어를 통하여 김치공장을 방문하여 김치 만드는 여행을 실시하여 종가집의 브랜드 촉진 전략을 추진하고 있다.

브랜드 촉진을 위한 유통 전략

일본시장의 복잡한 유통구조 속에서 종가집은 자체 유통망을 구축하는 것은 무리라고 판단하고, 에이전트를 통한 간접유통 방식을 채택하였다. 김치의 경우 신선도 유지 때문에 냉장유통이 필수적이고, 이에 에이전트를 선정함에 있어 절임류를 냉장 유통한 경험이 있는 업체들을 선발하여 그 중에서 영업력이 우수한 업체를 선정하였다.

이렇게 선정한 에이전트는 각 유통업체(CVS/대형슈퍼마켓/요식업체 등)와 직접 계약을 하고 지역의 돈야를 통해 이를 유통업체까지 수송하

였다. 이처럼 에이전트의 영업력에 절대적으로 의존하여 복잡한 유통구조를 가진 일본시장에 진입할 수 있었다. 종가집 김치는 김치제품의 유통상의 철저한 관리를 위한 유통전략으로 품질과 브랜드의 이미지를 일괄적으로 관리할 수 있게 되었다.

종가집의 주요 성공 요인

종가집 김치가 다른 경쟁업체들과 달리 고유브랜드로 일본현지시장에서 지속적으로 시장점유율이 증가하고 있으며, 처음 일본시장에 진출한 이래 400%이상의 매출액이 증가한 것은 종가집 김치가 어느 정도 성공하였다고 평가할 수 있을 것이다. 이처럼 종가집 김치가 일본시장에서 좋은 성과를 낼 수 있었던 요인들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 철저한 품질관리라 할 수 있다. 일본인들은 완전 발효된 김치보다는 미발효 또는 부분 발효된 제품을 선호하는 경향이 있다. 따라서 제품 제조시부터 유통까지 적정온도를 유지해서 최대한 신선한 제품을 공급하기 위해 노력하고 있다. 이러한 품질관리는 고객과는 말할 것도 없고 에이전트와 신뢰관계를 쌓는데 큰 역할을 했다.

둘째로 유통경로의 차별화이다. 기존의 슈퍼마켓 외에 세븐일레븐 등의 편의점과 우동(사가미 우동), 도시락(호카호카) 등의 외식체인으로 유통을 확장시켰다. 그리고 통신판매도 실시함으로써 유통경로를 다변화하고 이로 인해 다른 제품과 차별화도 꾀하고 있다.

셋째로 현지고객의 기회와 욕구를 잘 파악한 신제품 개발 노력이라 할 수 있다. 김치에 대한 일본인의 기호와 욕구를 잘 파악하여 이를 제품 개발로 연결시킨 것이다. 제품의 신선함과 청결함을 중시하는 일본인의 경향을 파악하고 김치의 포장용으로 속이 들여다보이는 투명한 재료로 포장을 하였다. 또한 발효로 인해 부풀었을 경우에도 상한 음식으로 간주하기 때문에 일관된 품질유지에 중점을 두었고, 포장이 부푸는 현상을 막기 위해 가스흡수제를 개발사용하고 있다. 김치는 한국에서 비롯된 것으로

“한국 김치”라는 원조성을 최대한 살리면서 일본인의 구미에 맞게 제품을 현지화하는 표준화와 현지화 전략을 적절히 잘 사용했다.

넷째, 고유브랜드의 보유이다. 종가집 김치는 국내 업계 1위라는 이점과 두산베어즈 야구단을 통한 스포츠 마케팅을 통해서 두산그룹의 일본 내의 인지도가 높았기 때문에 다른 국내 수출업체들과는 달리 ‘종가집’이라는 자체 브랜드로 수출하였다. 이러한 한국고유의 브랜드는 우선 원산지 효과를 최대화시켰고 고급 브랜드를 선호하는 일본인의 속성에 맞아 떨어졌다. 게다가 브랜드로 인해 간접유통전략의 약점을 극복하고 에이전트와의 관계에서 우위를 지킬 수 있었다.

마지막으로 차별화된 패키지 및 디자인 개발의 노력이라 할 수 있다. 종가집 김치는 후발 업체의 불리한 점을 보완하기 위하여 다른 경쟁업체와 차별화된 용기개발을 통하여 일본시장에서 점유율을 높이고 있다. 일본의 유통업체는 한 품목 당 하나의 브랜드만을 취급하는 특징으로 인해 기존의 수출제품인 200-400g 단위 제품의 수출의 어려움과 두 세 번에 걸쳐서 나눠 먹어야 하는 불편함을 없애기 위해서 일본인들의 욕구를 반영해서 한 번에 소비할 수 있는 75g짜리 미니컵 김치를 개발해서 수출 1000만개 돌파라는 엄청난 성공을 거두고 있다. 또한 패키지 디자인도 디자인 용역회사의 아웃소싱을 통해 종가집 이미지의 위상을 높이고 있다.



4. 사례: 동양

국내제과업계의 해외 수출은 이미 20여년 전부터 계속되고 있었다. 중동, 대만, 홍콩, 일본 등지로 껌류, 캔디류, 비스킷류 등이 큰 물량은 아니지만 지속적으로 수출되고 있었던 것이다. 그러나 대부분이 OEM방식처럼 주문자의 요구에 따라 제품명, 패키지 등을 맞추는 아주 소극적인 방식이었다. 때문에 원가코스트도 국내보다 높아 수출은 자연적으로 등한시될 수 밖에 없는 상황이었다. 다시 말하면 수출의 전략 지역도 없고, 전략 상품도 없는 단기적이고, 시의적인 수출상황이었다. 여기에 기여를 한 것이 그때까지 국내시장의 여력을 통한 제과업계의 고성장이었다. 그러나 이러한 고성장이 일단락되고, 불황이 찾아들자 업계는 해외시장에 대한 인식을 새롭게 하게 되었다. 해외시장의 전략적인 조성이 불가피하게 된 것이다. 해외시장의 형성은 여기서부터 출발되었다.

국민 과자라 할 수 있는 동양제과의 ‘오리온초코파이’는 올해로 꼭 출시 27주년을 맞았다. 이 제품은 장수한 기간만큼이나 국내 제과부문에서 타의 추종을 불허하는 갖가지 기록을 가지고 있다. 우선 오리온초코파이는 국내 2000여 건과 브랜드 중 단일품목으로 최고의 매출을 올리고 있다. 출시 첫 해인 1974년 10억 원의 매출을 올린 이래, 1982년 4월 월매출 20억 원을 달성하며 1945년 해방 후부터 제과업계 단일품목 최고 매출을 기록했다. 이후 이 기록은 매번 초코파이에 의해 갱신되는데, 1990년 4월 월매출 30억 원, 92년 1월에는 43억 원, 96년 12월에는 53억 원을 기록하며 단일 제품 최고 매출을 기록하였다. 그러나 이 기록은 98년 3월 월매출 60억 원을 기록하며 다시 한번 깨지게 되었다.

오리온초코파이는 74년 출시이래 지금까지(2000년 12월 추정) 8천억 원, 개수로 70억 개가 판매되었으며, 이는 우리 나라 인구를 4천5백만 명으로 기준으로 했을 때 한 사람이 156개의 오리온초코파이를 먹었다는 계산이다.

이러한 오리온초코파이의 인기는 해외에서도 그대로 이어졌다. “코리아는 몰라도 초코파이는 안다”고 할 정도로 러시아를 비롯, 동구, 동남아

등지에서 인기인 오리온초코파이는 해외 유사품에 골머리를 앓을 정도다. 현재 초코파이가 수출되고 있는 나라만도 세계 50여 개국에 달하고 있으며, 중국의 경우 인민일보와 CCTV가 공동으로 조사한 ‘전국 도시 소비자 조사’서 98, 99년 연속 파이류 시장점유율 1위를 차지하고 있다. 이는 국내 제품 중으로는 유일한 경우라고 말할 수 있다.

< 동양제과 연도별 해외사업 현황 >

(단위: 억원)

연도	93	94	95	96	97	98	99	00
국내수출	80	110	180	330	350	250	150	200
중국 현지법인 OFC(오리온식품유한공사) 매출					30	100	150	180
합 계	80	110	180	330	380	350	300	380

현재 수출시장의 현황을 살펴보면, 가장 큰 규모였던 극동, 모스크바, 몽고를 포함한 러시아 시장의 경우에는 98년 러시아의 모라토리움 선언으로 어려움을 겪었으나 1999년 후반부터 조금씩 되살아나기 시작해 2000년 상반기부터는 본격적으로 회복조짐을 보이고 있다.

베트남 및 동남아시아의 현황을 살펴보면, 베트남은 금수조치(97. 7-98. 4)로 어렵기는 했지만 최근 베트남 경제활성화와 함께 가장 빠르게 되살아나고 있는 시장으로 전성기인 96년도 수준을 조만간 회복할 것으로 예상되고 있다. 중동지역은 껌을 중심으로 파이류 등 꾸준한 시장을 형성하고 있으며, 아프리카시장은 97년부터 조금씩 수출시장이 형성되고 있다.

유럽, 북남미시장, 기타지역의 경우에는, 물류 등의 문제로 큰 수출시장을 형성하고 있지는 못하지만, 인구 및 향후 현지화 등을 통해 잠재적 시장으로 떠오르고 있는 시장으로 볼 수 있다.

마지막으로 중국 및 대만시장의 경우를 살펴보면, 전통적으로 강세를 보이던 시장이었으나 최근에는 현지화가 가장 활발히 진행되고 있다. 특

히 북경 인근에 97년 설립한 오리온식품유한공사(OFC, Orion Food Company Ltd.)의 현지 초코파이 생산공장 설립 등을 통해 북경 등 화북 상권의 판매는 한국에서의 수출보다 현지 생산제품의 판매가 주를 이루고 있으며, 화남, 화중상권에 대해 수출이 이루어지고 있다.

동양제과는 중국 내에서의 새로운 공장 건설 및 물류시스템 구축 등을 통한 현지화 전략의 강화와 함께 인도, 중남미, 오세아니아 등 해외 신규 시장의 적극적인 개척을 병행함으로써 해외사업을 더욱 활성화한다는 계획을 세우고 있다.

< 주요 수출국가 및 분포도 >

(단위 : %)

지역	중국 (홍콩, 대만 등 포함)	러시아 (극동, 몽고 등 포함)	동남아시아 (베트남, 인도 등)	기타지역 (중동, 유럽, 북남미, 아프리카 등)
분포	30~35	30~35	20~25	15~20

중국시장에서의 인지도 및 충성도 점유율

중국 CCTV, 인민일보 공동 소비자조사서 1998년부터 연속 3년째 중국 시장점유율 1위를 차지하고 있으며, 2000년 현재, 시장점유율 37.8%, 브랜드 지명도 15.7%, 브랜드 충성도 91.6%를 차지하고 있다. 좀더 구체적으로 살펴보면, 최근 중국의 CCTV와 인민일보가 공동으로 조사한 2000년 전국주요도시 소비자조사보고서에 따르면 동양제과의 오리온초코파이는 중국에서 판매되고 있는 파이류중 시장점유율, 브랜드 인지도, 브랜드 지명도, 브랜드 구매율, 브랜드 충성도 등 전부문에 걸쳐 1위를 차지한 것으로 나타났다.⁵⁾

5) 이 소비자조사는 2000년 하반기 동안 베이징, 상하이, 광저우, 톈진, 따론티 등 전국 35개 주요도시에서 실시된 것으로, 조사대상 품목은 식품, 음료, 세제품, 화장품 등 1차 소비재와 가전품, 자동차 등 내구성 소비재 등 42개 분야였으며, 조사대상 가구수는 15,515가구, 조사방법은 직접가정방문을 통해 주로 이루어진 것이다.

이 조사 결과에 따르면 동양제과의 오리온초코파이는 중국시장내 파이류 중에서 시장점유율 37.8%를 차지해 2위업체인 米旗(미치)의 4.6%를 무려 33.2%나 앞서고 있으며, 브랜드 구매율에서는 43.2%를 차지해 2위 업체인 樂天(롯데)의 4.8%보다 38.4%를, 브랜드 지명도에서는 15.7%를 차지해 역시 2위 업체인 롯데의 1.8%보다 13.9%를 앞지르고 있는 것으로 나타났다. 또한 브랜드 인지도와 충성도 부문에서도 각각 14.5%와 91.6%를 차지해 2위 업체인 대만 統泰(President)의 1.0%와 72.7%를 현격한 차이로 앞서고 있는 것으로 나타났다. 동양제과의 오리온초코파이는 이 조사를 처음 실시한 98년부터 2000년까지 연속 3년간 파이류 전 부문에 걸쳐 유례가 없는 1위를 차지하게 됐다.

오리온초코파이의 이러한 인기에 대해 동양제과는 “중국내 현지법인인 오리온식품유한공사(Orion Food Co., Ltd)가 지난 97년 준공한 초코파이 공장의 안정적 성장을 통한 매출호조가 크게 뒷받침 됐다”고 말하고 있다. 동양제과는 지난해 중국내 현지법인에서 생산하는 초코파이와 국내 수출물량을 포함해 중국에서 2,500만 달러의 오리온초코파이를 판매했는데, 현지법인인 OFC의 판매가 약 1,500만 달러(순이익 100만 달러) 규모에 달한 것으로 알려졌다. 업계에서는 중국시장이 이미 세계시장의 축소판이라 할만큼 나비스코, 네슬레, 마스, 다농 등 세계 각국의 초일류제품들이 경쟁하고 있는 상황에서 이들을 제치고 파이류에서 연속 3년 시장 점유율 1위를 차지하며, 매출의 10%대에 가까운 흑자를 달성한 것은 매우 드문 사례라고 말하고 있다.

동양제과는 2001년도에는 현지법인의 비중을 더 높여 OFC의 초코파이 매출을 지난해보다 70% 성장한 2,500만 달러로 예상하고 있다며, 이를 위해 지난 6-7년간 중국에서 구축해온 오리온초코파이의 브랜드 이미지를 더욱 강화하기 위해 TV광고, 공익행사, 시식회 등 마케팅 활동을 다양화하는 것은 물론, 현지화 작업을 더욱 강도 높게 추진해 나갈 것이라고 밝혔다.

브랜드 세계화를 위한 비전

1956년 창립 이래 ‘정직과 신용’을 기업이념으로 깨끗한 회사, 정이 있는 회사를 추구하고 있으며, 이와 같은 기업이념을 토대로 동양제과는 제과 사업을 중심으로 엔터테인먼트 그룹을 지향하며 사업다각화를 적극적으로 추진하고 있다. 하나의 목표를 공유하고, 이의 실천을 통해 행복한 주주, 행복한 고객, 행복한 사원, 행복한 회사를 만들어 가는 것, 이것이 동양제과가 끊임없이 추구하는 하나의 목표이자 미래 비전이다. 행복한 사원이 많은 회사가 행복하다가 동양제과의 존재의 이유인 것이다. 또한 동양제과는 ‘식품업계 최고의 회사’를 만들기 위해서 노력하고 있으며, 이를 위해 대내적으로는 경영환경에 능동적으로 대처하는 고품질 경영전략을, 대외적으로는 국제화전략을 적극 추진해 나가고 있다. 코아 브랜드를 통한 제품의 합리화, 과학적 영업시스템 구축을 통한 영업의 과학화, 자율과 책임경영체제를 통한 조직력 강화, 제조원가 개선을 통한 생산의 합리화는 동양제과의 비전을 달성하기 위해서 하고 있는 경영 전략들이다. 이러한 실천전략들은 질 위주의 경영을 통해 수익성 제고와 미래 경쟁력 확보에 그 목적을 두고 추진되고 있으며, 궁극적으로는 이를 통해 3S(고객만족, 사원만족, 회사만족)을 실현하고 행복한 사원이 많은 회사를 실현하는 것이다. 동양제과가 가지는 비전을 명제로 정리해보면,

- 식품 업계 최고의 회사가 되는 것이다
- 가장 사랑 받는 total entertainment group이 되는 것이다.
- 초코파이: 코카콜라와 같은 세계적인 브랜드로 키우는 것이다.

브랜드 전략

동양제과의 브랜드 포지셔닝 전략은 정(情)이라는 컨셉을 중심으로 지속적인 광고 홍보활동 및 고가격정책(개당 1.3-1.5위안)을 통해서 고급브랜드 이미지 확산시키고, 특히, 제품패키지를 차별화(4팩, 6팩, 12팩, 33팩 등) 함으로써 광범위한 소비 계층을 흡수하는 전략을 전개해왔다. 이와 함께 동양제과는 기술력에 의한 우수한 품질로 제품의 차별화를 꾀하고

자 노력해왔다.

브랜드 세계화 배경

초코파이가 탄생한 배경을 살펴보면, 70년대 초에 한국식품공업협회의 주관으로 식품 기술자 3명과 함께 구미 선진국을 순회하던 기술개발 연구소 소속 한 연구원이 친구와 들른 카페테리아에서 우유와 함께 나온 초콜릿 코팅 과자를 맛보다가 신제품에 대한 아이디어를 얻게 되었고, 약 2년여에 거친 실험과 개발을 통해 수많은 시제품을 만들어 실패를 거듭한 끝에 74년 4월에 오늘날과 같은 형태의 파이가 개발되었고, 초콜릿과 파이를 합쳐서 초코파이라고 명명하게 되었다.

이렇게 탄생한 초코파이는 국내 시장에서의 파이류 점유율 1위를 기록하게 되고 국내 시장이 포화상태에 이르게 되면서 점차 해외진출의 필요성을 느끼게 되었다. 또한 이를 실행하려는 경영진의 강력한 의지를 통해서 브랜드 세계화 전략을 추진해 나가게 되었다.

이러한 상황을 배경으로 동양제과는 94년 수출포커스 정책을 추진하게 되는데, ‘주력시장과 주력제품에의 집중화’라고 말할 수 있는 이 정책은 국내 1위의 경쟁력을 갖고 있는 초코파이를 전략상품으로 선정하고 본격적인 초코파이의 세계화를 추구하도록 하는 계기가 되었다.

브랜드 개발

심볼은 동양그룹의 각 계열사의 전체의 이미지를 포괄적으로 상징하는 시각물로서 C.I시스템의 핵심이 되는 중요한 요소이다. 뿐만 아니라 커뮤니케이션상의 도구로서 모든 기회에 언어나 태도로서 설명을 다할 수 없는 컨셉트를 언제 어디서나 전달 가능하게 한다. 동양그룹 심볼의 전체 형상은 지구와 별을 상징하고 지구의 형태는 국제성을 의미하며 점점 크게 움직이는 별은 세계로 향한 기업의 미래 의지를 나타내고 있다.

제품 및 디자인 개발

동양제과는 매출액의 3% 정도를 R&D에 투자하고 있으며, 모든 제품

의 개발은 마케팅팀에 의한 지속적인 소비자조사를 기반으로 이루어지고 있다. 제품 개발을 위해서 기술개발 연구소(40명)에서는 비스킷 류, 초콜릿, 캔디, 파이류를 담당하고 있으며, 원재료 개발팀(7명)에서는 원재료를 개발하는 업무를 담당하고 있다. 특히 원재료 개발팀에서는 최근에 자일리톨 껌에 들어가는 미생물 추출방법으로 미국에 특허를 내기도 하였다.

또한 디자인 개발을 위해서 디자인 팀(10명)에서는 외국 출장을 통해서 세계적인 경향을 파악하고, 포장에 있어서 내수는 파란색 계열, 수출용은 동구권 국가에서의 소비자 조사를 통해서 가장 선호하는 색상으로 밝혀진 붉은색 계열로 포장하고 있으며, 포장팀에서는 다양한 방식의 패키지를 제공하고 있다.

제품 경쟁력을 제고를 위한 노력

제품 경쟁력의 제고를 위해서 동양제과는 6 시그마 운동, 불량률을 줄이기 위한 컨설팅, business 프로세스 리엔지니어링 등을 통해서 품질을 개선과 표준화에 노력을 하고 있으며, 국내와 해외 모두 동일하게 생산과 관련된 모든 사람들, 즉 공장 직원부터 기획하는 사람들 모두가 네트워크 시스템을 통해서 품질을 관리하며 책임지고 있다.

브랜드 마케팅 체제

<조직>

마케팅 사업 부문에는 광고팀, 포장팀, 디자인팀, 파이팀, 비스킷팀을 두고 있으며, 해외 사업부문에는 수출 1, 2, 3 팀, 해외 마케팅팀(해외 광고 및 시장상황), 해외 프로젝트팀을 두고 있다.

해외진출을 위해서 해외 사무소와 현지법인을 설립해왔는데, 광고 판촉을 통한 시장개척과 함께 장기 투자전략으로 추진된 것이 바로 해외사무소의 설립이었다. 동양제과의 해외진출 연혁을 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

- 1993년 2월 북경사무소 개설
- 1995년 12월 중국 현지법인 오리온 식품유한공사설립.
- 1996년 2월 북경사무소 이전
- 1996년 12월 11월 모스크바 사무소 개설
- 1997년 3월 오리온식품유한공사 중국 량방 초코파이 공장라인 가동식
- 1997년 5월 OFC 량방공장 준공
- 1997년 7월 상해사무소 개소
- 1997년 9월 OFS 설립 투자조인식-오리온 식품 상해유한공사 현지법인
설립
- 1997년 10월 초코파이 북한으로부터 정식 상표등록증 교부
- 1998년 2월 OFS, 상해공장 가동
- 1998년 4월 OFC, 량방공장 가스타드라인 가동
- 1999년 5월 중국 광저우 사무소 개소

90년도에 설립된 동경사무소와 93년 설립된 베이징 사무소가 있었으나 해외마케팅이 강화되기 전의 이들 사무소는 일종의 중개역할을 하는 곳에 지나지 않았으나, 전략적으로 수출을 강화하면서 이들의 역할도 크게 달라졌다. 이제 해외사무소는 수출의 최첨병이 되어야 하기 때문이다. 따라서 해외 사무소들은 자체적인 사업을 꾸려나가야 했다. 제품의 시식회의 개최, 각종 광고판촉 행사 실행, 시장조사 및 정보수집, 경쟁사 현지동향 분석, 정치동향, 현지투자분석까지 능동적으로 수행해야 했다. 이러한 기본전략을 토대로 동양제과는 시장확대와 전략거점화를 위해 상하이, 호치민, 모스크바 사무소를 잇따라 개설하기 시작했다.

또한 본사의 수출담당자들도 권역별로 해외시장 개척에 총력을 기울여나갔다. 이에 따라 94년 10여개국에 불과하던 수출지역이 아프리카, 남미, 오세아니아까지 확대되며 96년 말에는 30여개국으로 확대되어 수출지역 다변화 정책을 충실히 이행할 수 있게 되었다.

<인력>

현지 전문화에 대한 이해가 시장개척에 절대적이라는 방침에 따라서 동양제과는 문화 감수성 교육프로그램을 통한 해외 전문가를 양성하는데 주력하고 있으며, 또 한편으로는 현지의 고급 인력들을 본국으로 데리고 와서 교육을 실시하는 현지 관리자 양성 교육을 실시하고 있다. 그리고 본사로부터의 파견과, 해외 인원의 채용을 병행하고 있다.

<정보시스템>

사내 인트라넷을 구축하여 정보를 공유하고 있으며, H.H.C라는 일종의 포스시스템을 이용하고 있으며, A.B.C 회계관리 시스템을 통해서 활동과 원과 계산, 수익률, 시장예측 등을 하고 있다. 그리고 Mass 컨설팅사에 의뢰해서 기존의 200여개 제품에서 손익이 없는 제품은 파기, 수익성 위주의 70여개 제품만 생산하게 되었다. 정보시스템을 통한 지속적인 시장 조사가 이루어지고 있으며 또한 TOM(top of mind)를 통하여 초코파이의 인지도를 조사하고 이를 바탕으로 인지도를 높이기 위한 노력을 수행하고 있다.

<고객만족시스템>

소비자 보호팀에서 고객의 불만사항을 체크하고 있으며 홈 페이지를 통한 홍보팀의 관리가 이루어지고 있으며, 철저한 에프터서비스와 담당자들의 서비스정신을 교육하고 있다.

브랜드 촉진 전략

초창기에 해외시장의 진출에 있어서 많은 어려움을 겪게 되었는데 그 중의 하나는 동양제과의 직원들은 제품에 대한 자부심은 강했지만 해외 소비자들에게 정확히 알리는 홍보의 경험이 수출부의 직원들에게 없었다는 것이다. 동양제과는 이를 해결하기 위해서 발로 뛰어 다니는 현지 밀착 마케팅과 이를 토대로 바이어들에 대한 서비스를 철저하게 지켜나감으로써, 그들과의 신뢰를 구축하게 되었고 이는 동양제과가 시장을 개척

하는데 하나의 성공의 열쇠가 되었다.

동양제과는 초코파이를 대중화시키기 위해 96년 10월부터 중국의 정서에 맞는 정이라는 컨셉을 개발하여 북경에 자체 제작한 초코파이 TV광고를 방영하기 시작하였고, 포스터나 제작물 같은 POP물을 북경을 중심으로 한 도·소매상에 부착하였으며, 라디오에서는 오리온의 로고송을 내보내고, 북경 천안문 광장에는 길이 25m의 거대한 입간판을 세워서 북경 시내 어디에서나 오리온 파이(好麗友·派)의 광고를 볼 수 있도록 하였다. 97년부터는 북경을 비롯해 상해, 천진, 대련, 심양, 청도 등에 TV광고를 시작했으며 98년부터 란주, 하얼빈을 추가해 중국 전지역에서 초코파이 TV광고를 볼 수 있도록 하였다.

현재 중국 이외에도 초코파이 프로모션을 진행하는 주요 국가로는 러시아, 베트남, 인도 등이 있다. 이들 국가에서의 TV광고, 빌보드 부착, 버스광고 등으로 초코파이는 더욱 현지인들에게 가까이 다가서는 글로벌 제품이 되고 있다.

또한 오리온의 경영이념을 실천하고 브랜드 이미지를 제고하기 위해서 최근에 동양제과는 중국에서 자사 브랜드인 오리온을 학교명으로 하는 ‘오리온 희망 소학교(好麗友 希望 小學校)’를 설립하였고, 중국현지법인인 오리온식품유한공사를 통해 ‘희망공정(希望工程)’에 25만 위안(한화 4,000만 원 상당)을 기증하고, 향후 중국 하북성 벽지에 건립되는 소학교 중 한 개 소학교에 ‘오리온 희망 소학교’라는 학교명을 붙이기로 하였다. 이와 같은 동양제과의 중국내 소학교 설립은 지난 5월 한국인 수석 수집가 이지은 씨가 5년간 중국에서 모은 수석 작품 700점을 벽지 소학교 건설에 써 달라며 희망공정에 기증한 것을 시작으로 재중국한인회와 희망공정이 공동으로 개인의 정성을 모으면서 본격 되기 시작하였는데, 여기서 말하는 ‘희망공정’이라는 것은 중국청소년발전기금회가 중국 벽지 어린이들에게 초등교육 기회를 제공하기 위해 10년 전부터 학교가 없는 낙후된 지역에 학교를 건립해 주거나 돈이 없어 공부를 하지 못하는 학생에게 학비를 지원해 주는 운동을 말한다.

한편, 동양제과는 국내에서도 지난 94년 오리온초코파이 발매 20주년을

맞아, 그 기념사업의 일환으로 전국 초등학교의 책걸상을 교체해 주는 캠페인을 벌여 98년까지 5년간 전국 584개 초등학교에 20,000여조의 책걸상을 교체해 주어 2만5천 여명의 학생들이 체형에 맞는 책걸상에서 공부할 수 있도록 해왔다.

2000도부터는 책걸상 교체 캠페인에 이어 ‘열린교실’이란 주제로 초등학교 교실을 바꿔주는 캠페인을 전개해 20개 초등학교의 교실 하나씩을 열린교실로 바꿔주었다. 이러한 공로로 동양제과는 2회에 걸쳐 교육부 장관 표창을 받았으며, Social 마케팅의 일환인 오리온초코파이 ‘情’캠페인 또한 장기캠페인 성공사례로 업계의 주목을 받게 되었다.

이와 같은 동양제과의 광고전략의 특징은 “정 (情)”에 소구하는 광고를 한다는 점이다. 각국에 잘 맞는 정서를 파악해서 이에 대한 광고를 하는 것인데, 초코파이는 정이다라고 표현하기까지 한다. 즉 오리온의 “정”이라는 컨셉에 의해서 책걸상 교체 캠페인과 정에 소구하는 광고 등을 통해서 고객들에게 정이라는 이미지를 심어주고 있다. 실제 시장점유율이 중요한 것이 아니라, 고객의 머리속에서 차지하는 비율이 중요한 것이므로, 장기적인 차원에서 제품 정체성을 가지기 위해서 동양제과는 정이라는 이미지를 통한 촉진전략의 차별화를 통해서 광고전략을 수행하고 있는 것이 그 특징이라고 할 수 있다.

브랜드 촉진을 위한 유통전략

동양제과는 대리점을 통해서 판매하고 있으며, 국내의 경우 100여개의 영업소를 운영하고 이를 통해서 유통하고 있다. 그리고 할인점을 대상으로 대형 패키지를 개발 중에 있으며, 일반 영업에 있어서는 슈퍼, 특수영업에 있어서는 대형할인점, 군대, 학교 등을 이용한다.

또한, 업계 최초의 진열프로그램인 OMP(orion merchandising program)을 실시하였고, 동양제과는 해외마케팅을 지속적인 전략으로 펼쳐나가면서 판매의 기본이 되는 영업망 구축에 큰 노력을 기울여왔다. 동양제과는 유통망의 개발을 위해서 3단계의 유통전략을 실시하였다. 그 1단계는 93년부터 94년까지의 약 1년 동안의 간접유통판매 전략의 실천이

었다. 이 시기는 해외시장에 본격적으로 뛰어들기 위해, 기존 시장에 보다 많은 수출 경로를 통해 진출하는 것이 관건이었다.

동양제과는 94년말부터 96년말까지 강력한 시장 확대전략인 Master Sole System 전략을 구사하면서 2단계의 영업망 구축에 들어갔다. 이것은 국가별, 품목별 총대리점을 지정하여 안정적인 수출물량 확보는 물론 해당국가내 초코파이의 가격안정, 시장안정을 추구하는 전략이며, 해당지역의 물류 및 유통을 현지 학습화함으로써 중국 같은 경우 대도시를 중심으로 한 Route Sale 개념을 도입한 직·간접적인 방식으로 현지 유통을 직접 운영한다는 것이다. 이러한 Master Sole System 전략은 동양제과가 수출전략을 추진하는 데 있어 안정된 수급망의 확보, 일관된 가격정책을 유지해 제품의 이미지를 제고함으로써 수출을 지속적으로 확대하는데 큰 기여를 했다.

이러한 2단계의 Master Sole System을 토대로 3단계의 시장을 완전히 확보하기 위한 Area Sole System 유통전략이 확립됐다. 이는 2단계의 전략을 통해 확대된 해당 국가내 문화적, 지리적 차별화된 시장을 거점으로 세분화하여 궁극적으로는 현지화 전략을 구사, 거점 시장에서 우위를 확보하겠다는 전략이다. 동양제과는 향후 2005년까지 해당지점내 물류 및 영업정책으로 직조직 형태의 판매전문회사를 설립한다는 전략을 세우고, 이를 실현을 위한 노력을 집중해 나가고 있다.

주요 성공요인

첫째로, 고품질을 들 수 있다. 머쉬멜로우와 초콜릿 비스킷을 혼합하고 수분평형을 유지하며 지금의 차별화된 맛을 제공할 수 있는 기술력에 그 성공요인을 들 수 있다.

두번째는, 차별적인 촉진 전략이다. 국내에서 개발한 정(情)이라는 컨셉을 바탕으로 하여 해외 각 나라에 맞는 정이라는 컨셉을 개발함으로써, 고객들의 마음속에 초코파이의 이미지를 정으로 차별화하고, 더 나아가 기업이미지로 정착시켜 가도록 하는 성공을 가져오게 되었다. 이것은 초코파이의 맛을 변화시킨 것이 아니라, 의미를 변화시켜 일구어낸 성과라

고 볼 수 있다.

세번째로, 디자인을 들 수 있다. 시중의 초코파이의 포장이 유사하기 때문에 오리온 초코파이라는 것을 확실하게 알리기 위해서 오리온 초코파이를 구분할 수 있도록 정의 개념을 표시하는 도안을 포장에 도입하고, 각 국가에 맞는 포장제품패키지를 차별화(4팩, 6팩, 12팩, 33팩 등)하고, 철저한 소비자 조사를 통해서 각 국가별로 선호하는 색상으로 포장함으로써, 각 국의 고객들에게 맞는 정서에 통합된 소구를 가능하게 하고 있는 점을 들 수 있다.

네번째로, 경영진들의 해외진출의 강력한 의지와 바이어와의 신뢰를 들 수 있다. 초창기 수출이 어려운 환경 속에서도 동양제과는 한 번 개척한 시장은 절대 놓치지 않는다는 기본 마인드를 토대로 한 장기 시장개발 전략으로 바이어에 대한 서비스를 철저히 지켜나갔다. 이러한 관계를 유지하고 있는 바이어들이 점점 시장을 넓혀나가는데 큰 기여를 하였으며, 이는 동양이 해외시장 개척에 성공하게 된 하나의 요인으로 볼 수 있다.

5. 사례: 대상

브랜드 세계화를 위한 비전

대상(미원)은 가치경영을 기반으로 강력한 브랜드력과 막강한 판매 네트워크, 고도의 기술력 등의 핵심역량을 결집하여 환경친화제품, 천연소재 등 미래지향적 고부가가치 사업에 집중 투자하여 21세기 초일류기업으로 도약하고자 한다. 이러한 브랜드 세계화 비전을 실현시키기 위해 미원 인도네시아는 현지 소비자욕구에 맞는 제품을 개발하는 한편, 현지 사회발전에 기여할 수 있도록 과감한 투자를 하여 호의적 브랜드 이미지를 구축하고자 하였다. 미원 브랜드의 이미지 제고를 위해 현지에 학교 및

사원을 건립하여 기증하였고, 상수도와 전기를 설치하여 공급하는 등 인도네시아의 사회복지에도 많은 투자를 진행시켜 현지에 토착화된 기업 이미지를 심어 놓고 있다.

미원의 인도네시아 진출배경

조미료 산업은 그 성격상, 기술 수준이 어느 정도에 이르면 기술에 의한 차별화가 잘 이루어지지 않는 성격을 가지고 있고, 원료인 당밀의 안정적 확보와 당밀 구매에 있어 규모의 경제가 중요한 요인이 된다. 또한 당밀시장을 영국과 일본의 대기업들이 독점하고 있는 상태여서 동남아시아로의 진출이 불가피한 상태였다. 이러한 상황에서 미원은 1970년 3월 해외조사단을 파견해 당밀의 주요 생산국인 태국, 말레이시아, 필리핀, 인도네시아 4개국의 시장성과 환경을 분석하였다. 분석 결과, 인구 2억에 육박하는 거대 시장잠재력과 풍부한 저임금의 노동력을 가진 인도네시아가 최종적으로 결정되었다. 이후 3년에 걸쳐 현지조사단이 인도네시아의 생활양식, 시장구조, 입지조건 등에 대한 기초조사활동을 벌였다.

브랜드 포지셔닝 전략

미원의 브랜드 포지셔닝 전략은 첫째, 시장후발주자로서의 경쟁자 추종 전략인데, 이는 포장의 디자인을 경쟁사인 아지노모도사의 포장과 비슷하게 하는 것이다. 전체적으로 아지노모도와 색상이 같고 심볼의 디자인이 비슷한 제품을 만들어 출시하고 있다. 이러한 전략은 인도네시아의 문맹률이 높다는 점에 착안, 포장글씨모양과 색상을 보고 아지노모도와 미원을 구별하지 못하게 하는 전략이다. 후발주자로서 이미 진출하여 인지도가 높은 경쟁업체의 이미지를 이용하고자 한 것이다.

둘째, 시장진입 차별화전략으로 제품의 무게에 따라 각기 다른 조미료 시장을 공략하는 것이다. 이는 지역별로 규격이 다른 제품의 판매를 유도하고 있으며 같은 지역이라도 판매장소가 대형수퍼마켓이나 작은 소매점이나에 따라 판매하는 제품이 다르게 하는 것이다. 예를 들어, 자카르타의 경우에는 재래시장에서 250g들이 포장제품을 주로 판매하고 있고, 시

골의 소매점에서는 초소량 포장제품을 주로 판매하고 있다. 시골 고객은 대도시에 비해 구매력이 떨어지는 편이고 열대성 기후로 인해 개봉 후 조미료 변질을 최소화하고자 초소량 제품을 위주로 마케팅 활동을 전개하였다.

인도네시아는 전 국토가 섬으로 이루어져 있어 운송과 관리에 어려움이 많다는 점에 착안하여 위에서 설명한 마케팅 방식으로 시장에 침투하고자 하였다. 또 지속적 기술개발 노력으로 새로운 공법을 개발하였고, 새로운 포장 재료도 개발하는 등 우수한 조미료 개발 기술을 보유하고 있지만 오랜 역사를 가진 아지노모도와 사사를 기술만으로 제압한다는 것이 불가능하였다. 현지 시장을 정확히 파악하여 이에 적절한 마케팅 전략을 수립, 실행하는 것이 필수불가결 하였다.

브랜드 아이덴티티

미원(MIWON)으로 맛의 으뜸을 뜻하는 것으로 우리말 발음 그대로 Miwon이라고 하였다.

대상의 심볼마크는 미래, 고객, 가치창조의 실현을 위한 의지를 표현하고 있습니다. 큰 대(大)자를 기본으로 사람들이 서로 의지하는 사람인(人)자를 형상화한 것으로 인간존중의 창업이념을 표현하고 있습니다. 또한 사람과 사람사이의 신뢰와 협력을 바탕으로 고객과 함께 크고 밝은 미래를 열어가려는 경영의지를 표현하고 있다. 심벌의 황금색은 결실을 함께 가꾸고 나누는 미래를 의미한다.

제품 및 디자인 개발

미원은 열대성 기후에 적합하고 현지 소비자들이 선호하는 굵은 입자의 조미료를 개발하여 일회용 봉지 크기의 포장으로 제품을 다양화하였다. 또한 고가 정책을 통하여 최고급 품질이라는 이미지 부각에 노력하였다.

1986년 미원은 아지노모도와 사사의 전략적 제휴에 맞대응하기 위해 인도네시아 초대 재벌그룹인 살림그룹과의 합작계약을 체결하여 미원

IMCI사를 설립하였다. 살림그룹과의 합작을 통해서 제2공장을 설립하였는데, 이는 날로 치열해져 가는 세계 조미료시장에서 물량공급을 원활히 함으로써 국제적 경쟁우위를 가지기 위한 생산설비 증대 노력이었다.

살림그룹은 인도네시아에서 막강한 영향력을 갖고 있었으므로 합작투자시 자금조달, 판매 등에서 매우 유리하였다. 미원이 갖고 있는 첨단발효기술과 살림그룹이 갖고 있는 생산기술의 접목 등 상호 연계를 통한 긍정적 시너지 효과를 가져올 수 있었다. 한편, 포장 디자인 개발과 제품 홍보를 위해 디자인&홍보팀에 2명의 현지인이 근무하고 있다.

품질 향상 노력

진출 초기, 공장 근로자들의 대부분이 조미료 제조기술에 대한 지식이 전무한 상태여서 각종 공정사고가 빈번히 발생하였고 품질수준과 생산성이 모두 낮았다. 이러한 점을 개선하고자 미원 인도네시아는 본사의 생산관리 기술을 이전하였다. 또 공정별 작업표준을 설정·활용하였고, 품질관리 교육과 Quality Control 활동을 통해 원가절감 및 참여 의식을 고취시키는 등 공정관리의 체계적인 방향과 목표를 제시하였다.

종원업들의 의식수준이 품질을 좌우한다는 인식하에 매월 중간관리자에게 성과에 대한 보상금을 지급하였다. 또한 매분기마다 전사적 생산성 향상을 위한 실적보고대회를 개최하여 실적이 우수한 지점, 사원, 대리점, 관리자 등 연간 20명 정도에게 성과금을 지급하고 한국 본사에 파견하여 본사 공장 및 계열사 방문 기회를 주어 미원인으로서의 의식을 심어주고자 하였다. 이러한 노력의 결과 생산성과 품질의 향상을 도모할 수 있는 공감대가 형성된 것이다.

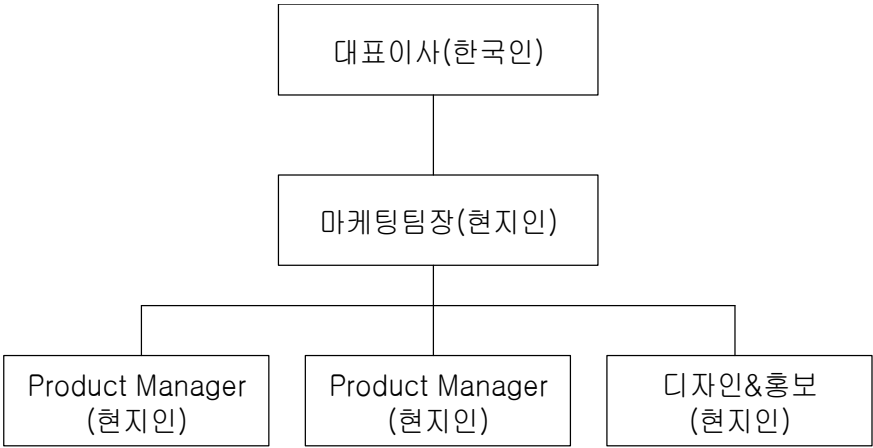
불량률을 낮추기 위해 조미료 출고 전에 각 라인별로 샘플 조사를 하고 있다. 이러한 샘플 조사는 Q & A라는 부서에서 전담하고 있다.

브랜드 마케팅 체제

인력면에서 대표이사는 한국서 파견되었고, 그 아래 직원들은 인도네시아 현지인들을 고용하여, 현지밀착형 경영을 추구하고 있고, 디자인&홍

보팀에는 2명의 현지인 전담직원을 두고 있다. 이와 같이 미원은 인사정책에서 현지화를 적극적으로 추진하였다.

대다수가 이슬람교도인 인도네시아인은 열대지방 특유의 희박한 시간관념, 낮은 성취욕이 문제가 되었다. 게다가 오랜 기간 서구열강의 식민지였기 때문에 수동적 의식구조를 가지고 있었다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 부단한 교육 훈련, 설득과 더불어 과감한 권한이양을 함으로써 현지인들의 책임감을 불러일으키도록 하였다. 중간관리자급을 현지인 체제로 이끌어 나갔고, 이들에게 부문별로 명확한 책임과 권한을 이양해 나갔다. 또한 제안제도를 만들어 우수 제안에 대해 포상하여 참여의식을 고취시키고자 하였다. 이런 노력의 결과 점차 모든 일선관리 업무가 현지인 중심으로 이루어지게 되었다.



고객만족시스템을 전담하는 부서를 특별히 두지 않고 Q&A부서에서 고객불만사항 처리와 반품된 제품의 분석을 담당하고 있다.

브랜드 축진을 위한 노력

브랜드 축진을 위해 인도네시아 총매출액의 약 6% 정도를 지출하고 있다. 브랜드 축진을 위해 지방은 자동차를 이용한 가두 캠페인을 하고

있는데, 영화상영이 가능한 설비를 갖추고 있는 약 100여대의 오픈카를 이용해 초소량 미원제품에 대한 대대적인 홍보를 하였다. 이러한 길거리 홍보는 한국인 1명과 현지인 2명으로 구성된 3인조 영업사원으로 현지 여성을 반드시 포함시켜 조미료의 최종구매결정자인 여성들에 대한 홍보와 판매를 극대화하고자 하였다. 미원제품을 살 경우 판촉물로 미원 로고가 새겨진 접시나 그릇을 나누어주고 있다. 또한 경품을 내걸어 판매촉진을 더욱 높이하고자 하였다. 그 밖의 광고수단으로는 대형간판광고, 팸플릿, 신문광고 등을 이용하였다.

유통전략

미원은 한국 본사의 기술개발능력을 이용하여 새로운 공법을 개발하고 새로운 포장재료를 개발하는 등 우수한 자체기술을 보유하고 있어 기술적 측면에서는 선발기업인 아지노모도와 화교경제권을 장악하고 있는 사사에 뒤질 것이 없었으나, 미원 브랜드의 인지도가 낮았기 때문에 현지시장을 정확히 파악하고 이에 따라 적절한 마케팅 전략을 수립하고 실행해야만 성공할 수 있다고 판단하였다.

이에 따라 첫째, 미원은 인도네시아에서 한국형 호별판매제도를 도입, 시행하였다. 자바섬 중심부와는 달리 미원이 초기에 진출한 지역은 상대적으로 문맹률이 높고 대형 할인점이 거의 없는 오지였기 때문에 미원 직원들은 가가호호 방문하면서 조미료는 어떤 용도에 쓰이고 미원 제품이 얼마나 좋은지를 일일이 설명하는 방식을 취했다. 선발기업인 아지노모도와 사사가 대리점유통과 직접 판매를 이용해 제품 판매를 한데 반해, 미원은 가정과 음식점, 시장을 직접 돌아다니며 판매하는 저인망식 판매 전술을 이용하였다.

둘째, 미원에서 근무한 경험이 있는 현지인들을 중심으로 전국에 약 500개에 달하는 군소 대리점을 게릴라식으로 조직하였다. 인도네시아는 약 1만 4천여 개에 달하는 섬으로 이루어진 나라이기 때문에 군소대리점

을 통한 판매조직이 대형대리점을 이용하는 것보다 시장경쟁에서 유리하였다. 이러한 방식은 전직 미원 사원들이 대리점 운영을 맡고 있었기 때문에 대리점과 미원과의 마찰도 적었다. 현재 인도네시아에는 약 5백여 개에 달하는 미원 대리점들이 전국에 걸쳐 분포해 있고, 이를 통해 인도네시아 조미료 시장에 효과적으로 침투할 수 있었다. 이와 같은 대리점 판매 방식을 이용하기 때문에 인도네시아 미원 자체에서 직접 판매하는 방식은 전혀 취하고 있지 않다.

셋째, 조미료 유통시 초소량 포장제품을 출시하였다. 1회용인 1g부터 2.25g까지 여러 가지 다양한 초소량 제품을 출시하여 저소득층의 구매를 높여 나갔다. 초소량 제품은 가격을 한국 돈으로 환산하면 1원도 되지 않아 포장비용이 더 들어갔지만 시장수요에 적합한 제품이었으므로 날개 돋친 듯 팔렸고 이로 인한 홍보효과도 컸다고 한다.

브랜드 성공요인

대상은 인도네시아 시장에 2000년 현재 총매출 5천 억 루피아를 기록하였고 시장점유율은 약 25% 정도로 현재 아지노모도와 사사에 이어 3위에 이르는 성과를 달성하였다.

대상이 인도네시아에서 성공하게 된 주요 요인은 첫째, 현지 소비자들에게 좋은 브랜드 이미지를 심어주었고, 학교, 사회 간접자본 건설 등 이익의 사회 환원에 적극 기여하는 현지 토착 기업의 이미지를 심어 놓았다.

둘째, 제품 경쟁력이 뒷받침되었다. 선발 업체였던 아지노모도와 사사와 직접 경쟁하여 단기간에 경쟁력을 확보하기 위해 기술력이 뒷받침되어야 했다.

셋째, 인도네시아 현지에서 조미료 주원료인 당밀의 안정적 확보를 통해 가격경쟁력을 높일 수 있었다. 당밀의 안정적 조달과 당밀 생산에 있어 규모의 경제성을 누리는 것이 중요했다.

넷째, 한국형 호별방문제도와 같은 판매방식을 통해 미원 브랜드를 단

기간 내에 뿌리내리게 할 수 있었다.

다섯째, 중간관리자급을 인도네시아 현지인 체제로 이끌어 나갔고, 이들에게 부문별로 명확한 책임과 권한을 이양해 나간 것이 품질과 생산성 향상에 기여하였다.



제 4 절 기타 업종

1. 사례: Fubu

기존의 삼성물산의 미국시장 진출은 대부분 섬유 제품의 수출이나 OEM에 의한 원단 수출에 의존하고 있었다. 그러나 투자에 비해 이익이 상대적으로 낮을 수밖에 없는 OEM 방식의 수출형태와 국내의 인건비 상승 등의 여러 상황으로 인해 점점 경쟁력을 잃어가고 있던 삼성물산은 부가가치가 높은 자사 브랜드를 통한 상품개발의 필요성을 절감하고 있었다.

여러 돌파구의 한가지 방법으로 삼성은 미국내에서의 기존 섬유팀을 ‘패션&엔터테인먼트’라는 이름으로 바꾸고 브랜드를 물색하기 시작했다. 기존 유명 브랜드와 라이선스 계약을 맺어 제품을 개발할 계획이 물색되었지만 로열티 협상 등 많은 난관으로 결국 좌절되었다. 그러던 중 삼성물산은 뉴욕지사와 오랜 거래를 하던 유태인 계열의 회사 얼라이언스사의 소개로 28살의 뉴욕 출신 흑인 청년 데이몬드 존을 소개받게 된다. 그

는 당시 모자 장사로 모은 돈으로 코트나 셔츠를 만들어 파는 영세 디자이너였다.

당시 힙합 패션 시장에 이렇다할 브랜드가 없었던 상황에서 삼성측은 90년대 들어 미국에 불어닥친 캐주얼 열풍을 보고 학교도 제대로 나오지 않은 뉴욕 뒷골목 출신의 한 재능있는 청년과 함께 힙합에 도박을 걸게 된 것이다.

이렇게 해서 삼성물산은 200만불의 초기 투자 자본으로 20%의 지분과 100%의 파이낸싱을 통한 Fubu라는 새로운 브랜드의 이름으로 미국 시장에 새로운 사업을 시작하게 되었다. 그 결과는 98년에는 매출이 2억불을 넘어섰고, 시장점유율이 10% 수준에 이르게 되었다. 이러한 성공은 지금까지도 유지되고 있는 것으로 조사되었다.

경쟁 구조

현재 Fubu가 경쟁력을 가질 수 있는 시장은 미국의 중상류 이상의 백인 청년들을 주 타겟으로 하는 전통적 스포츠웨어 시장과 뉴욕을 본거지로 한 대도시의 흑인 청년들을 대상으로 하는 스트리트(street) 웨어 시장, 그리고 그 중간격이라고 할 수 있는 어번(urban) 스포츠웨어 시장으로 나누어 볼 수 있다.

① 스트리트웨어 시장: 현재 Fubu가 가장 큰 경쟁력을 가지고 있는 부분으로 고급브랜드로서의 이미지를 굳히고 있다고 할 수 있다. 경쟁업체로서는 Pellepelle, Quick Silver 등이 있으나 현재까지는 흑인들에게 ‘흑인들의 브랜드’라는 이미지를 심어줄 정도로 독보적인 우위를 점하고 있다.

② 어번 스포츠웨어: Polo Sports, Nautica Activity, Champion 등의 브랜드와 함께 경쟁력을 벌이고 있는 상황이다. 이 시장에서 우위를 차지하기 위해 많은 노력을 하고 있다.

③ 전통적 스포츠웨어: Banana Republic, Polo, Nautica 등의 백인 중심의 기존 브랜드가 주도권을 잡고 있는 시장이다. Fubu도 이 시장에서의 진입을 지속적으로 시도하고 있으나 아직은 시작 단계라 할 수 있다.

제품 및 디자인 개발

앞에서 언급했듯이 패션 산업은 그 어느 산업보다도 다양하고 세분화된 시장이 형성될 수 있는 곳이다. 그러므로 가장 경쟁력 있는 시장을 선택하는 것은 시장에서 성공할 수 있는 가장 근본적이고 중요한 전략이라 할 수 있다. Fubu는 타겟이 되는 시장으로 힙합 시장을 선택한 것이다. 주로 흑인들의 패션인 힙합을 상품화하여 그동안 특별한 강자가 없었던 힙합이라는 또 하나의 패션 시장을 개척해 내었다고 할 수 있다.

주로 디자인은 뉴욕 본사에서 이제 살아있는 전설이 되어버린 힙합 디자이너 청년 데이몬드 존을 중심으로 한 그의 디자이너 팀들에 의해 이루어지고 있는 생산은 약 50%정도를 한국에서 나머지는 인건비가 저렴한 중국이나 관세장벽이 낮은 중남미 등에서 이루어지고 있다. 50%를 한국에서 생산한다는 것은 물론 여러 합리적인 관점에서 내린 결론이겠지만 Fubu에서의 삼성물산의 영향력이 어느 정도인지를 보여주는 단적인 예라 이야기할 수도 있겠다.

이러한 Fubu는 성공적인 해외 진출 사례로 이야기되는 가장 핵심적인 부분중의 하나라고 할 수 있을 것이다. 보통 선진국 시장 진출의 경우 국내에서의 경험이나 기술을 적용하여 진출을 시도하다 실패하는 경우를 많이 볼 수 있다. 그러나 Fubu의 경우 그런 제품의 현지화의 개념이 아니라, 미국 시장 내에서 재원을 조달하고 상품을 개발하여 성공을 거둔 사례라고 할 수 있다.

유통전략

유통 전략에서 특이할 만한 사항은 미국 의류 시장의 독특한 유통 구조이다. 대개 의류시장이란 시장의 특성 중에 가장 대표적인 것이 바로 ‘유행에 민감함 시장’이라는 것일 것이다. 이는 곧 유행이 지난 상품의 경우는 의류 회사에 있어 엄청난 재고부담이 늘어난다는 것을 의미한다. 그런 재고부담의 해결을 위한 한가지 방법이 바로 미국의 유통 구조인 것이다. 즉 특별히 Fubu란 매장 이름으로 상품을 관리하는 것이 아니라, 위에서 언급한 도매상을 통해 한 매장에서 여러 가지의 상품을 판매하고

그 재고에 대한 부담을 판매자가 관리하도록 하는 전략을 사용해 왔다.

또한 지역적으로 유통확산은 방식은 동부에서 서부로 확산되는 전략을 썼다. 힙합이라는 패션 자체가 뉴욕을 중심으로 한 동부의 대도시를 중심으로 퍼져나갔기 때문에 Fubu의 사업 확장 모양도 뉴욕을 중심으로 한 동부에서 서부로 확산되는 모습을 볼 수 있다. 또한 동부로 확산되면서 캘리포니아 중심의 문화에 적응하여 ‘씨핑 룩’이나 그 외 간편한 복장의 패션으로 변형되어 서부로 확산되는 경향이 있다.

브랜드 촉진 전략

의류 산업은 패션을 파는 사업이고 문화를 파는 사업이다. 그러므로 무엇보다 촉진 전략이 가장 중요한 전략중의 하나라고 말할 수 있다. 그림이 촉진전략에 대해 자세히 알아보도록 하자.

우선, Fubu의 촉진전략은 유명 연예인을 통한 광고에 있다고 평가할 수 있다. Fubu의 수석 디자이너이자 창단 멤버인 데이몬드는 흑인들의 우상인 랩퍼 LL. Cool. J등 거리 출신의 연예인들과 오랜 친분이 있었다. 이런 친분을 이용하여 Fubu는 미국의 여러 유명 연예인들을 통한 브랜드의 홍보에 중점을 두고 있다. LL. Cool. J, Boyz-2-Man, Mariah Carey 등 미국 흑인들의 우상인 유명 연예인을 통한 브랜드의 홍보는 소비자들에게 힙합 패션이 결코 가난한 흑인들이 향유하는 저급 문화가 아니라는 것을 인식시키기에 충분했고 Fubu라는 브랜드가 흑인의 자부심을 대표하는 브랜드로 자립매김할 수 있는 계기를 마련해 주었다. 이는 앞에서 언급되었던 스트리트 계열에서의 가격 전략과도 맞아떨어지는 전략의 하나이다.

또한 Fubu의 촉진전략으로 NBA 라인의 의류를 통한 홍보이다. Fubu는 이제 더 이상 흑인들만을 주고객으로 생각하지 않는다. 미국의 모든 젊은이, 나아가서는 세계의 모든 젊은이들을 고객으로 모시기 시작했다. 그러기 위해 가장 중요한 일은 백인들에게 Fubu와 힙합이라는 문화가 결코 흑인들만이 향유하는 문화가 아님을 인식시켜야 할 필요가 있었다. 흑인들이 주도하지만 모두가 향유하는 문화...그것이 바로 NBA였다. 그런

이유로 Fubu에서는 NBA의 모든 팀들과 계약을 맺고 NBA라인의 의류를 개발하고 홍보하는데 열을 올리고 있다. 이런 노력은 Street 계열의 시장뿐만 아니라 전통적 시장과 어번 시장 모두를 겨냥한 거시적인 전략의 일환이라고 볼 수 있다. 다시 말해서 현재 흑인 고가 시장을 타겟으로 한 시장에서 어느 정도의 확고한 경쟁력을 가지게 된 Fubu로서 백인 고가 시장을 새로운 시장으로 만들겠다는 사업 전략을 볼 수 있는 것이다.

Fubu의 주요 성공 요인

Fubu가 초기자본 200만불로 연매출 2억불 이상을 달성할 수 있었던 것은 다음의 요인에 의한 것으로 추정된다.

첫째, 틈새 시장에의 적절한 타겟팅을 들 수 있다. 미국 의류 시장내의 여러 시장을 분석하여 스트리트웨어라는 아직 이렇다 할 메이저 기업이 없는 시장을 잘 포지셔닝하여 그 시장에 집중적으로 투자를 한 것이 가장 큰 성공요인이라 할 수 있겠다.

둘째는 제품과 디자인의 현지화이다. 우리 나라 기업이 해외에 진출하는 방법으로서 과거에 언급 되어온 것은 모두 우리가 가지고 있는 핵심 역량을 가지고 나가서 성공을 거두겠다는 것이었다. 그러나 생각을 전환하여 해외 현지에서 현지의 잠재적 역량을 역이용하여 지금까지 존재하지 않던 핵심 역량을 발굴하고 그것을 가지고 사업을 하였던 것이 Fubu가 좋은 성과를 낼 수 있었던 요인중의 하나로 평가된다.

2. 사례: 태평양

태평양은 프랑스를 중심으로 유럽, 중동, 미주 등에 디자이너 브랜드인 롤리타 램피카의 라이선싱으로 현지화, 세계화를 추진하고 있다. 롤리타 램피카는 프랑스 시장 진출 8개월만에 1%의 시장 점유율을 보이기 시작했고 현재까지 지속적인 성장을 보이고 있으며, 2000년 현재 2.1%로 업계 9위를 차지하고 있다. 이는 고급향수시장의 시장점유율 1위 상품이 고작 5% 밖에 점유하지 못한다는 사실을 감안할 때 그리고 그 시장이 프

랑스라는 점에서 태평양으로서는 대단한 성공이라 할 수 있다. 다음으로 이처럼 프랑스 시장에서 롤리타 램피카가 성공할 수 있었던 요인들에 관하여 자세하게 살펴보자.

태평양의 브랜드 세계화 비전

국내 시장 점유율 1위의 태평양은 브랜드 세계화를 위한 비전으로 현재 세계 25~29위 정도의 화장품업계의 순위를 2005년 까지 세계 상위 10~15위안으로 진입하는 것이다. 또한 태평양의 국제화 전략은 해외 매출 비중을 현재의 6%에서 10% 이상으로 증가시키고 강력한 브랜드를 만들어 세계적인 브랜드로 성장시키는 것이다. 또한 글로벌 전략의 일환으로 태평양은 글로벌한 경쟁력 있는 고급 브랜드를 창출하고, 고급 브랜드 포지셔닝에 맞는 최고의 제품을 생산하며, 프랑스 시장을 교두점으로 하여 다른 국가들로 확장 진출의 기회를 노리기 위해서 프랑스 시장을 진출대상으로 하여 향수시장에서 롤리타 램피카를 통하여 진정한 글로벌 리제이션을 실현하였다.

브랜드 포지셔닝 차별화 전략

롤리타 램피카는 15년 경력의 프랑스의 유명 웨딩드레스와 고급의상 디자이너로 프랑스 인기 여배우들이 시상식 의상으로 그녀의 의상을 애용하고 있고, 유니섹스 모드가 경향인 최근 디자인 세계에서 여성스러움을 강조하는 디자인으로 자신의 영역만을 구축하고 있는 신진 여성 유망 디자이너의 패션에 관심을 가지는 젊은 여성 소비자층으로 상당히 세분화된 시장에 접근하였다.

프랑스의 유명한 디자이너들 중에서 태평양이 특별히 롤리타 램피카를 선정한 이유는 니치 마켓을 공략하기 위해서이다. 신규 브랜드로서 경쟁력을 갖추기 위해 기존 브랜드와 차별화 되어야 함으로, 태평양은 세 가지 측면에서 브랜드 차별화를 꾀하였다.

첫째, 틈새시장 공략을 위해서는 기존 향수시장의 브랜드와 차별화된 컨셉을 가지고 시장에 접근해야 했다. 롤리타 램피카는 여성디자이너로서

다른 향수 제품 디자이너들이 모두 남자인 것과는 대조가 된다. 현재 경쟁사 브랜드의 여성용 향수제품들이 유니섹스 혹은 남성화된 제품이 많은 반면 그녀의 패션 컨셉은 철저한 여성스러움의 표현을 기본으로 하고 있다.

둘째, 롤리타 램피카의 컨셉은 모든 작품들이 ‘극과 극의 대비’, ‘색채의 일관성’ 등의 독창적이면서도 하나의 일관성을 가지고 있다.

셋째, 유니섹스 모드 경향의 세계 향수 조류에서 탈피하여 여성적 향수에 대한 욕구와 여성들의 “꿈과 환상”을 “현실”의 세계로 연결하는 향과 디자인에서의 차별화된 컨셉트를 강조하였다.

브랜드 개발

태평양의 글로벌라이제이션 전략은 롤리타 램피카를 선두로 하여 장기적인 브랜드의 개발과 함께 세계 화장품 사업부분에서의 자리 매김을 하기 위한 포석인 것이다. 프랑스의 향수는 유명 패션 디자이너와 협약하여 그들의 유명세와 패션성향을 따르는 것이 일반적인 특성이다. 대부분의 유명한 향수(샤넬 시리즈, 장 폴 고티에 시리즈)등이 유명한 의상 디자이너의 이름을 따서 제조한 것으로 이는 향수 자체의 제품 특성보다는 제품 네임의 이미지를 통해서 시장에서 큰 성공을 이룬 것으로 나타나고 있다. 이에 대해 태평양의 프랑스 향수시장 진출을 위한 롤리타 램피카라는 고급 의상을 디자인하고 자신만의 영역을 구축하고 있는 신진 여성 유망 디자이너의 이름을 따서 브랜드명으로 정한 것 역시 같은 제작 의도를 가지고 있다고 할 수 있다.

Brand Identity: 유니섹스 모드 경향의 세계 향수 조류에서 탈피하여 여성성을 강조하며, 대조성을 강조한 독창적이고 혁신적인 신진 패션 디자이너 브랜드

제품 및 디자인 개발 노력

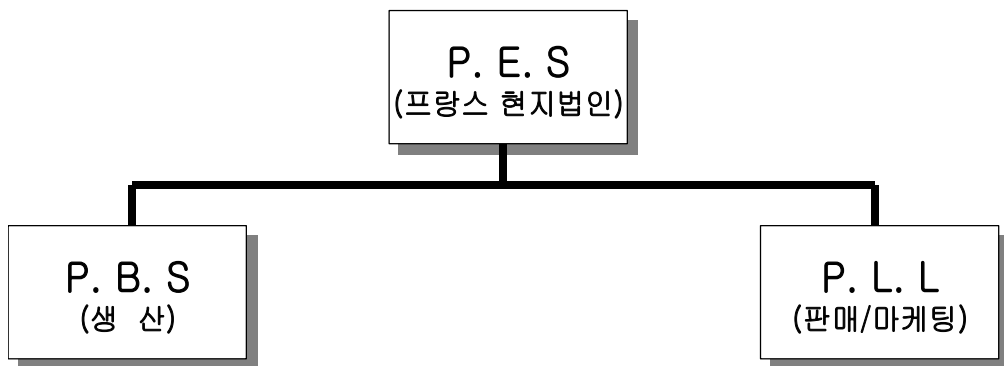
향수 제품의 신제품 개발 및 디자인 개발 노력에서 우리 나라 향수 제

조 기술 및 제품의 디자인 개발 측면에서 미약하기 때문에 향수의 본고장이자 할 수 있는 프랑스의 현지 인력 및 R&D 인프라를 통해서 이루어지고 있다. 롤리타 램피카의 프랑스 현지 마케터는 브랜드이미지와 제품의 일관성을 추구하면서 제품의 컨셉을 정하면 제품 개발 및 디자인 개발은 모두 아웃소싱을 통하여 이루어진다. 이러한 철저한 현지화 전략이 롤리타 램피카가 성공할 수 있었던 요인중의 하나로 평가된다.

품질 관리

롤리타 램피카는 100% 프랑스 현지생산을 하며, 제품의 불량률을 줄이기 위해 생산 공정에서의 철저한 품질관리를 통해 불량률을 줄이고 있으며, 향수의 원료가 되는 재료의 불량률을 줄이는 것뿐만 아니라 완제품의 불량률을 줄이기 위해 품질관리에 많은 노력을 기울이고 있다.

태평양의 브랜드 마케팅 체제



현지 조직은 위의 표와 같이, 현지법인인 P.E.S 밑에 생산을 담당하는 P.B.S와 롤리타 램피카의 판매/마케팅을 담당하는 P.L.L로 구성되어 있다. 제품을 생산하는 인력을 포함한 총 인원은 150명이며, 이중 P.L.L에

23명의 인원이 근무하고 있다. 현지법인 지사장 1명을 제외한 나머지 인원은 모두 현지인이며 업무에 관한 모든 권한도 현지에 위임되어 있다. 현지 지사장의 권한도 자금결재와 인사권에 한정되어 있다. 모든 마케팅 활동은 현지인에 위임되어 있어 태평양은 tool만 제공함으로 마케팅 조직/인력의 현지화에 따른 문제점은 거의 발생하지 않는다. 이처럼 태평양은 철저한 현지화 전략을 통하여 현재의 롤리타 램피카의 성공을 이루었다고 볼 수 있을 것이다.

태평양의 현지시장 정보 수집 활동에 관한 내용을 살펴보면, 태평양은 롤리타 램피카에 관한 시장 정보 수집을 독자적으로 하고 있지는 않다. 이는 업계의 선두를 달리고 있는 샤넬을 포함한 대부분의 회사에서도 마찬가지이다. 프랑스 향수시장의 시장 정보 체계가 워낙 발달하고 활성화되어 “세코딕(Secodip)”이라는 프랑스 국내의 정부공인 조사기관에서 향수시장의 거의 모든 제품에 대한 브랜드 이미지, 소비자 만족도, 시장 동향을 정기적으로 조사하여 발표하고 있기 때문이다. 이 자료의 신뢰성과 정확도가 상당히 높은 편이기 때문에 태평양의 프랑스 현지법인은 이 자료를 바탕으로 롤리타 램피카의 전반적인 향수시장 경향에 대한 정보를 수집하고 있다. 그리고 재고와 완제품 수급관리, 생산과 판매, 물류에 대한 자료를 제공해 주는 시스템이 구축되었기 때문에 이를 통해 매장별 판매현황 및 롤리타 램피카의 소비자 구매행동에 대한 정보를 수집한다.

브랜드 Promotion 전략

< 광고 >

태평양의 브랜드 promotion 전략을 살펴보면, TV, 라디오 등의 매스미디어를 통한 고비용의 대중적인 광고보다는 롤리타 램피카의 주고객인 25세 전후의 여성들이 즐겨보는 패션 잡지에 광고를 집중적으로 신는다. 소비자를 대상으로 하는 직접 광고 이외에도 PR을 통한 간접적인 광고도 실시하고 있는데, 그 방법으로 향수 팀 주최로 롤리타 패션 스튜디오에서 기자들에 대한 프리젠테이션을 실시하는데, 이는 패션과 향수 고리

를 연결하는 중요한 행사로 유명잡지 PR 발신자료로 활용된다. 또한 롤리타 가든에서 옥외행사로 선별된 고객에 대해서 수준 높은 PR 이벤트를 실시하는데 대통령부인과 같이 유명인사를 초청하여 높은 광고 효과를 거두고 있다. 이 밖에도 각종 공신력 있는 상의 수상, 롤리카 램피카 패션쇼 장에 전시장 마련 등을 통한 간접적인 광고효과를 얻고 있다.

< 판촉 >

판촉활동도 광고와 마찬가지로 제한적으로 운영된다. 태평양은 백화점 및 퍼퓸머리의 고객정보를 활용하여 다수의 고객보다는 선별된 충성스런 고객을 대상으로 샘플링을 실시하여 특정고객들에 대해 충성심을 높이는 전략을 사용하였다.

유통시장에서 대한 판촉도 대중시장 보다는 선별된 유통점에 대해 실시되는데, 판촉활동의 기본도 역시 고급 브랜드 이미지 구축이다. 또한 이미지 관리를 위해 절대로 세일은 하지 않는데 이에 대응하여 성수기에 경쟁브랜드와 차별화된 제한적GWP(gift with purchasing)전략 전개로 소비를 촉진하는 전략을 펴하고 있다. 그 외에 신제품 출시 시에는 티징 광고를 사용하였고 패션쇼, 런칭쇼 및 이벤트 등의 촉진전략도 사용하였다.

롤리카 램피카의 유통 전략

롤리카 램피카는 100% 프랑스 현지생산을 하며, 현지 생산된 제품은 롤리카 램피카의 고급화 제품 전략에 맞추기 위해 유통망을 극히 한정시켰다. Club of Excellence 점포(퍼퓸머리)와 백화점 매장 위주로 유통경로를 선택적으로 이용(셀렉티브 경로)하고 롤리카 램피카 의상실에서 의류와 함께 패션 악세사리로 전시하는데 그치고 있다. 공장에서 생산된 후 또 다른 도매상을 거치지 않고, 롤리카 램피카가 직접 유통망을 가지고서, 회사제품의 이미지에 부응하는 샵에만 제품을 유통하는 직거래 유통망을 구축하였다.

약 500개의 Club of Excellence 점포 위주의 한정된 매장을 엄격히 설정하여 제품이 소비자에게 특별한 곳에서만 구입할 수 있는 고급 브랜드로

서의 가치를 유지하고 더욱 그 가치를 관리하는데 긴밀하게 통제할 수 있게 하였고, 현재는 롤리타 램피카의 브랜드 이미지 향상으로 샵들이 제품 공급 의뢰를 하여 1300여 개의 소매상에 제품을 유통하고 있다.

제품전략과 마찬가지로 유통 측면에서도 고객에게 통합화된 이미지 전달을 하기 위해서 샵의 디스플레이도 제품이미지와 일관성을 유지하도록 노력하였다.

유통망의 회사측의 관리를 통해서 수요를 정확히 파악할 수 있으며, 시장의 변화에 유연하고 능동적으로 변화할 수 있는 능력을 가질 수 있다.

롤리파 램피카의 주요 성공 요인

태평양이 프랑스의 고급 향수 시장에 이전 할 수 있는 경쟁우위는 거의 없었다. 굳이 경쟁우위를 말하자면 국내화장품업계에서 쌓아온 노하우와 이전의 프랑스 시장에서의 실패경험정도라고 할 수 있다. 그리고 글로벌 비전을 적극 추진할 수 있었던 자금력도 경쟁우위라고 할 수 있다.

태평양은 롤리타 램피카로 시장 진출 8개월만에 1%의 시장 점유율을 보이면서 2년째에 1.4%, 3년째에 1.7%의 시장점유율을 기록했으며, 4년째인 2000년도에는 2.1%로 현재 업계 9위를 차지하고 있다.

구분	1999	2000	2001(예상)
매출	91,000	155,000	250,000
시장 점유	1.7%	2.1%	2.5%

이는 고급향수시장의 시장 점유율 1위 상품이 고작 5% 밖에 점유하지 못한다는 사실을 감안할 때 그리고 그 시장이 프랑스라는 점에서 태평양 으로서는 대단한 성공이라 할 수 있다. 또한 프랑스 향수업체가 주관한 각종 대회에서 수상하는 성과를 올렸다. 그 예로 FIFI Award " Star Fragrance of hte Year '97", Oscar Award를 들 수 있다.

이처럼 태평양이 프랑스 향수시장에서 성공할 수 있었던 주요 요인을 살펴보면,

첫째, 철저한 현지화 전략 때문이다. 태평양은 프랑스 시장에서 현지 상황에 맞는 “롤리타 램피카”라는 브랜드를 개발하여 현지 인력의 노하우가 기술력을 바탕으로 현지에 맞는 제품을 출시하였다. 이는 지출 대상 국가가 우리 나라 시장보다 발전된 프랑스 시장으로 진출할 경우 표준화 전략보다는 현지화 전략이 적합하다는 기본 원리에 충실했기 때문이다.

둘째, 벤치마킹의 성공 때문이다. 태평양은 수 십 년간 화장품업체에 몸담아 오면서 관찰해온 선진 업체들의 성공 사례를 벤치마킹 하여 패션 브랜드 형태를 도입하고 기존의 고급 브랜드들이 해오던 방식으로 마케팅 활동을 추진하였다. 특히 초기 진입시 일본 화장품 업계의 1위였던 시세 이도의 “이세이 미야케”의 프랑스 시장 진입 사례를 상당부분 벤치마킹 하였다. “시세이도”가 태평양과 같이 아시아 출신의 내셔널 챔피언 화장품 회사였기 때문에 여러모로 비슷한 점이 많았기 때문이다.

셋째, 니치 마켓의 집중화의 성공 때문이다. 태평양은 기존의 고급 브랜드의 성장 과정을 벤치 마킹 하면서도 독자적이고 차별화된 브랜드 이미지 창출을 위해 당시의 흐름과는 약간 상반되는 이미지로 니치 마켓을 공략하여 차별화를 꾀하였다.

넷째, 통합적 마케팅 커뮤니케이션을 통해 통합된 이미지 전달 전략의 성공 덕분이다. 태평양은 니치 마켓을 공략하면서 고급화되고 차별화 된 이미지를 브랜드, 제품, 유통, 촉진의 마케팅 전 영역에 걸쳐 통합적으로 일관되게 추진하는데 아낌없는 투자를 하여 브랜드 아이덴티티를 확립시키는데 성공하였다.

마지막으로 기존 향수에서 사용하지 않은 향을 이용한 제품개발과 차별화 된 용기의 디자인에 있을 것이다. 기존의 대부분의 향수 용기가 원통인 점을 감안할 때 롤리타 램피카의 용기는 사과 모양을 본떠서 만든 것입니다. 이것은 기존의 사각형의 단순한 디자인 케이스에 담아서 두는 것보다 제품이 표방하는 여성스러움의 우아함을 표현하기 위한 시각적 효과를 이용하기 위한 것이다.

제 5 절 브랜드 세계화 성공 요인 - 종합 평가

이상의 사례 연구에서 기업의 브랜드 세계화에 다양한 성공 요인들이 작용하였다는 점을 알 수 있다. 이들 성공 요인들을 종합하면, 크게 7개 요인으로 정리될 수 있다.

- ① 브랜드 필요성에 대한 경영진의 인식과 비전
- ② 높은 품질 수준이나 제품 현지화를 통한 제품 경쟁력
- ③ 디자인을 통한 차별화 노력
- ④ 브랜드 컨셉 및 캠페인

- ⑤ BI 관련 디자인, 심볼, 캐릭터
- ⑥ 효과적인 마케팅 및 촉진 노력
- ⑦ 브랜드 중심 인력, 조직, 정보시스템 및 해외 전략적 파트너 등
브랜드 경영 인프라

이상의 7개 성공 요인들을 개별 사례에 따라 정리하면 다음의 <표 5-5-1>과 같다.

<표 5-5-1> 국내 브랜드 사례의 주요 성공 요인

	브랜드 비전	제품 경쟁력	디자인 경쟁력	브랜드 전략	BI 디자인	효과적 마케팅, 촉진	브랜드 인프라
<u>금속,기계,자동차</u>							
현대자동차		○	○			○	○
홍진크라운	○	○				○	○
로만손	○		○	○		○	
<u>전자,통신</u>							
LG 디지털TV		○				○	○
이머신즈		○		○		○	○
<u>음·식료</u>							
진로		○	○		○	○	
농심	○	○		○			○
종가집		○	○	○	○		
오리온 초코파이	○	○	○			○	
대상		○		○		○	○
<u>기타</u>							
Fubu			○		○	○	
태평양			○		○	○	○

주: 주요 성공 요인을 ○로 표시하였음.

제 6 장 해외 브랜드 세계화 사업

제 1 절 글로벌 브랜드의 주요 특성

세계에서 가장 성공적인 브랜드에 관해서는 다양한 의견이 있을 수 있으나, 그 브랜드가 가지고 있는 가치 즉 브랜드 자산(brand equity)을 기준으로 살펴보면 다음과 같다.

<표 6-1-1> 세계 20대 브랜드

순위	브랜드
1	Coca-Cola/Coke
2	Sony
3	Mercedes-Benz
4	Kodak
5	Disney
6	Nestle
7	Toyota
8	McDonald's
9	IBM
10	Pepsi-Cola
11	Rolls-Royce
12	Honda
13	National/Panasonic
14	Levi's
15	Kleenex
16	Ford
17	Volkswagen
18	Kellogg's
19	Porsche
20	Polaroid

자료: Landor Associates

<표 6-1-1> 에 나타난 브랜드의 일반적인 특징은, 지역적으로 다소 차이는 있으나 전세계적으로 성공하고 있는 글로벌 브랜드라는 점이다. 글로벌 브랜드란 전세계적으로 동일한 마케팅 전략과 포지셔닝을 공유한 브랜드로서 대표적인 사례는 Coca-Cola를 들 수 있다. Coca-Cola는 전세계적으로 동일한 광고 테마, 브랜드, 로고를 사용함으로써 글로벌 이미지를 구축하는데 성공한 대표적 사례이다. McDonald's 의 경우에는 전세계적으로 제품, 고객 서비스와 위생 및 운영 시스템을 전세계적으로 표준화하여 성공한 사례로 지적되고 있다. SONY 또한 전세계적으로 일관된 고급 품질 이미지를 구축하여 브랜드 확장을 통해 기업의 이미지를 백분 활용하는 전략을 사용하고 있다.

이러한 글로벌 브랜드들은 대체로 단순히 제품의 효익을 소비자에게 알리는 것 보다는 브랜드 실체(brand identity) 구축에 노력한다는 점에 주목할 필요가 있다. General Motors 의 자동차 사업방식을 획기적으로 바꾸어 놓은 Saturn 프로젝트에서 브랜드 실체의 중요성을 가늠할 수가 있다. Saturn은 자동차를 팔기 보다는 장인정신에 투철한 근로자와 근로자의 품성과 가치관에 초점을 맞추므로써 Saturn 자동차가 기존의 미국 자동차와 다른 자동차임을 강조하여 큰 성공을 거둔 바가 있다. GM은 Saturn 프로젝트의 성공적인 추진을 위해서 독립 회사를 설립하여 새로운 기업문화 구축에 노력한 것도 새로운 브랜드 실체를 구축하기 위한 것이었다.

위의 Saturn의 예에서 보았듯이 외국 기업의 브랜드 실체는 기업과 소비자의 신뢰적인 관계 구축에 중점을 두는 경향이 크다. 이러한 관계는 '제품을 팔기에 앞서 기업을 판다'는 의식이 없이는 불가능하다. 즉 기업의 미션(mission)과 목적을 명확히 정리하고 이를 소비자에게 지속적으로 알리는 노력이 무엇보다 중요하다. 최근 우리 기업들도 여러 가지 기업실체(CI) 재구축에 노력하고 있는데, 대우의 '탱크주의'는 브랜드 실체와 기업 실체면에서는 매우 성공적으로 평가받고 있다.

이러한 글로벌 브랜드가 최근 성공을 거둘 수 있게 된 가장 큰 이유 중의 하나는 세계수요의 동질화 현상 때문이다. 세계 각국은 소득 수준

면에서 평준화되어 가고 있을 뿐만 아니라, 특히 통신기술의 발달, 여행의 자유에 따라 각국의 소비자간의 교류가 늘어감에 따라 각국 소비자의 욕구가 유사해지고 있는 상황이다.

일본 자동차 업계가 세계시장을 진출함에 있어, 이러한 동질화된 소비자의 욕구를 최대한으로 활용하여 성공한 것은 잘 알려진 사례이다. Toyota, Nissan과 Honda는 국가별로 상이한 디자인 등 주변적 요인보다 모든 국가 소비자에게 공통적으로 나타나는 안전도와 경제성 등 기본적인 소비자 욕구에 치중하여 신제품을 개발한 것이다. 또 다른 예를 들면, Kodak은 전세계적으로 동일한 욕구를 가지고 유동성이 높은 소비자에게 세계 어디에서나 동일한 제품을 구매할 수 있도록 하고 있으며, Benetton은 전세계적으로 표준화된 이미지 창출로 United Colors of Benetton이라는 색채혁명을 일으키고 있는 것도 수요의 글로벌화에 따른 것으로 평가되고 있다.

글로벌 브랜드의 또 다른 특징은 전세계적으로 표준화된 광고를 효과적으로 사용하고 있다는 점이다. 소위 글로벌 광고는 최근 급속히 발전하고 있는 정보·통신 산업에 크게 연유한 듯하다. 글로벌 광고는 문구의 번역을 제외하고 거의 모든 나라에서 표준화된 광고를 사용하고 있는데, 아마도 가장 성공적인 글로벌 광고는 Saatchi & Saatchi가 제작한 British Airways의 "Manhattan Landing" 일 것이다. 다른 예는 앞에서 언급한 Benetton의 광고와 Coca-Cola가 최근 재사용한 광고로 세계 각국의 젊은 이들이 이태리 언덕 위에 모여 세계를 향해 Coke를 권하는 노래를 합창하는 광고도 이에 해당한다.

기업들이 최근 글로벌 광고의 사용을 크게 늘리고 있는 이유는 대중매체의 세계화에 크게 기인하는 것으로 보여지고 있다. TV매체, 위성방송, 프린트 매체 등 다양한 매체수단들이 전세계에 반영되고, 세계 소비자를 하나로 묶는 역할을 하고 있다. 예를 들면, 세계 30억 인구가 바르셀로나 올림픽을 시청했다고 하는데, 이에 따른 매체 효과는 엄청나게 클 수 밖에 없었을 것이다.

대중매체의 세계화와 관련하여 주목해야 할 사실은 글로벌 미디어가

다양화되어 가고 있다는 것이다. 이는 곧 차별화된 매체가 많다는 것으로, 기업들이 소수의 특정 매체마냥 통해서 표적고객에게 다가갈 수 없다는 것을 의미한다. 소비자와의 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 다양한 매체활용이 필수적인 것이다. 예를 들면, Levi's나 Benetton의 경우에는 글로벌광고와 함께 포장, POS 촉진, 판촉, 이벤트, 홍보, DM 등 다양한 매체들을 사용했다는 예에 주목할 필요가 있다.

제 2 절 일본 기업의 브랜드 세계화 전략

1. 일본 기업의 브랜드 전략의 주요 특성

일본 기업들은 70년대부터 시작하여 세계 브랜드를 개발하기 위하여 남다른 노력을 기울여 왔다. 그 결과, Sony, Panasonic, Honda, Canon, Kao 등 여러 브랜드들이 세계의 파워 브랜드로 성장하게 되었다. 따라서, 일본 기업은 어떠한 전략으로 이러한 성공을 이룩할 수 있었는가는 우리 기업에 주는 시사점이 매우 크다고 할 수 있다.

일본 기업의 브랜드 전략은 서구 기업과 사뭇 다른 점이 많다. 첫째는 일본 기업이 이미지 개발에 매우 집착해 왔다는 점이고, 둘째는 일본 기업의 브랜드 아이덴티티 전략이 시장의 고객을 겨냥한 점은 서구 기업과 다른 바가 없으나, 내부의 조직과 직원을 겨냥하여 왔다는 점이 특이하다고 할 수 있다. 마지막으로, 일본 기업은 우리 기업과 비슷하게 기업 브랜드 개발에 주력하여 왔다는 점이 지적될 수 있다.

가. 일본 기업의 마케팅 전략과 이미지 개발의 중요성

일본 기업은 제품을 팔기에 앞서 기업과 브랜드 이미지 개발에 우선하여 왔다. 이는 단기적인 영업보다는 장기적인 시장 기반을 구축하는데 주

안점을 두었고, 이를 위해서는 소비자에게 신뢰를 주는 이미지를 개발하지 않고서 불가능하다는 사실을 누구보다 잘 알고 있었기 때문이다.

일본 기업의 이미지 개발 전략의 구체적인 내용을 살펴보면 몇 가지 특징이 발견된다. 우선, 가장 두드러진 특징은 일본 기업이 “진취적이고 혁신적”이라는 이미지를 개발하기 위해 노력했다는 점이다. 특히, 기술적 우수성, 참신성과 창의성을 강조하였다. 따라서, 경쟁 기업을 모방하는 제품이나 이미지는 소비자로부터 큰 호응을 받지 못했다.

예를 들면, 일본의 Kao사는 우리나라 제일제당이나 LG 생활건강에 해당하는 비내구 소비재를 판매하는 기업인데, 기술적으로 우수하고 혁신적인 제품만을 판매하는 집착을 보여왔다. Kao사는 심지어는 기존 사업영역에서 벗어나는 플로피 디스켓에까지 Kao 브랜드를 부착하여 판매하여 왔다. 외견상으로는 비누나 치약을 판매하는 기업이 컴퓨터 관련 제품을 판매한다는 것이 소비자로부터 좋은 반응을 얻기가 어려운 것으로 보일 수 있다. 그러나, 이 전략은 예상과 달리 소비자 인식에는 어려움이 없었던 것으로 나타났다. 그 이유는 Kao사의 기술적 우수성과 혁신성 이미지가 소비자의 마음속에 굳게 자리잡고 있어서, Kao가 판매하는 모든 제품도 제품 종류와 상관없이 기술적으로 우수할 것이라고 인식되었기 때문이었다.

일본 기업이 개발하고자 하는 이미지의 두 번째의 특징은 「최고기업」임을 강조하는 데에서 찾을 수 있다. 일본 기업들은 자신이 대기업이고 성공 기업으로 자부심을 가지고 있다는 점을 유난히 홍보하는 특징을 보이고 있다. 이는 일본 소비자들은 대체로 성공적이고 잘 알려진 기업의 제품을 선호하는 특성도 크게 작용한 것으로 보아야 할 것이다.

세 번째는 일본 기업이 사회적으로 「선량한 시민(good citizenship)」이라는 점을 부각시키고 있다는 점이다. 특히, 환경 보호에 앞장서고 예술과 사회 사업에 적극 공헌하는 기업이라는 점을 홍보하여 왔다. 예를 들면, Hitachi는 엄청난 비용을 지불하고 Fortune지에 8쪽에 걸쳐 환경 보호에 앞장서고 있다는 점을 광고한 바가 있다.

때에 따라 일본 기업의 광고는 제품과 전혀 상관이 없는 이슈를 다룬

적이 있다. 예를 들면, 1992년에 Mazda는 Time지에 10쪽 광고를 통해 삶의 의미에 관한 에세이 작가와 철학자의 글을 게재한 적도 있다. Mazda는 이를 통해 Mazda가 단순히 자동차를 판매하는 기업이 아니고 인간과 삶에 관하여 관심과 열정을 가진 기업임을 알리고 싶어한 것이다. 이러한 노력이 기업과 고객의 인간적인 고리를 엮어주는 데에 도움을 줄 것이라고 믿었던 것이다.

나. 일본 기업의 브랜드 아이덴티티의 특성

일본 기업은 외부 시장과 고객과 함께 내부 직원을 겨냥하여 브랜드 아이덴티티를 개발하는 경우도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 일본 기업은 서구 기업과는 달리 기업 내부 직원을 대상으로 기업이 추구하는 전략과 목표를 브랜드 아이덴티티 개발을 통해 알리고자 하여왔다. 이는 일본 기업이 직원들이 기업에 대해 자부심을 느끼고 기업의 목표를 위해 공동으로 노력하자는 점을 강조하기 위해서였던 것이다. 따라서, 기업 광고의 상당 부분은 직원을 겨냥한 경우가 많다.

일본 기업은 때에 따라 기업 아이덴티티(CI) 프로그램을 통해 직원의 사기 진작과 생산성 향상을 시도하는 경우도 있다. 예를 들면, Asahi의 경우에는 1985년 새로운 CI를 통해 로고를 바꾸고 침체된 조직 분위기를 쇄신한 적이 있다. Asahi는 새로운 CI를 통해 Asahi Dry라는 최대 히트 상품을 출시할 수 있었던 것이었다. 이는 한국 기업과 매우 유사한 점이기도 하다.

다. 기업 브랜드의 중요성

일본 기업들은 개별 제품 브랜드보다는 기업 브랜드를 사용하는 경향이 매우 높다. Mitsubishi의 경우에는 수 만개가 넘는 제품에 기업 이름을 붙이며, Sony, Honda, Canon, Toshiba도 매우 유사한 브랜드 전략을

사용하고 있다.

일본 기업이 기업 브랜드를 선호하는 이유는 자신이 수많은 제품을 생산하는 대기업으로 모든 분야에서 최고를 지향한다는 기업 이미지만 구축되면 소비자들이 기업의 모든 제품을 신뢰한다고 믿기 때문이다. 이는 “제품을 팔기에 앞서 기업을 팔고, 이미지를 구축하겠다”는 전략으로 뒤에서 언급될 대우 전자의 「탱크주의」와 매우 유사한 전략이다.

2. 사례: Hello Kitty

Hello Kitty는 하나의 버튼 모양의 코, 두 개의 검 은색의 작은 눈, 여섯 개의 수염, 그리고 머리에 꽃과 리본을 단 친절하고 귀여워 보이는 작은 고양이의 만 화 캐릭터에 근거한 아이디어이다. Hello Kitty는 입이 없는데 이는 구매자를 위한 감정적 연상의 주요 원천 을 의미하는 것으로, 그 까닭은 구매자들이 Hello Kitty에게 많은 상이한 다른 감정을 주입할 수 있기 때문이다. kitty인형의 주인과 고양이는 함께 행복하거나 슬프거나 사색적이거나 혹은 그들이 공유하기를 원하는 다른 감정이 될 수 있을 것이다. Hello Kitty는 실제로 25살이지만 영속적 젊음을 갖는다. 문방구 제조업자인 일본 기업의 Sanario Co는 불황기에도 1998년 3월 31에 끝나는 재무 년도에 13배의 이익을 내면서 주요 브랜드로 성공하게 되었다. 시장의 많은 인구통계적 세분 시장에 의해 힘입어, Hello Kitty의 주요 고객은 예상대로 어린이다. 그러나 Sanrio는 주요 고객이 20년 이상 10대 여성으로 브랜드를 성공적으로 확장해 왔다고 말한다. Hello Kitty는 전세계적인 인기로 힘입어 우상이 되어왔다. 최초 Hello Kitty를 구매했던 소녀들이 나이가 점점 들어가면서 그들은 과거를 생각하면서 성인이 되어서도 Hello Kitty를 구입한다. Hello Kitty 차 세트, 이동전화 케이스, 지우

개, 모터사이클, 마우스 패드, 안경, 기타 다른 제품들이 있다. 잠자리용으로 Hello Kitty 잠옷과 이불도 있다. 이 기업은 분명히 기존에 사용한 15,000여 개의 아이템 혹은 이미 유용한 제품들에 매달 추가적으로 600개 정도의 새로운 제품을 선보이고 있다. Hello Kitty는 아시아에서 선풍적인 인기를 얻게 되었고, 브라질과 독일에 자회사를 두고 있으며, 미국에 40개의 매장을 갖고 있다.

Sanrio는 일본에서 Hello Kitty 카페를 운영하고 있으며, 프랜차이즈 테마 레스토랑을 시작하였고, Hello Kitty 카페는 1999년 후반 홍콩에서 시작하였으며 2000년 추가적인 사업이 지속되고 있는 Maxim's CATERES 회사이다. 서울과 대만에서의 프랜차이즈 사업도 병행되고 있다. 이같은 브랜드 확장과는 별개로 Sanrio는 햄스터와 토끼를 포함한 새로운 만화 캐릭터를 도입하려고 한다. 재무적으로 Hello Kitty는 불황에도 불구하고 이익을 내는 현상을 보여주었다.

Hello Kitty 사례가 우리에게 시사해주는 것은 브랜드의 성공을 위해서 다양한 소비자의 기호 이해와 이를 바탕으로 하는 시장 세분화 전략과 디자인 개발이 매우 중요하다는 점이다. 이와 함께, Hello Kitty는 지속적인 브랜드 확장을 통한 Hello Kitty의 아이덴티티 강화 및 관리면에서도 우리에게 시사하는 바가 많다.

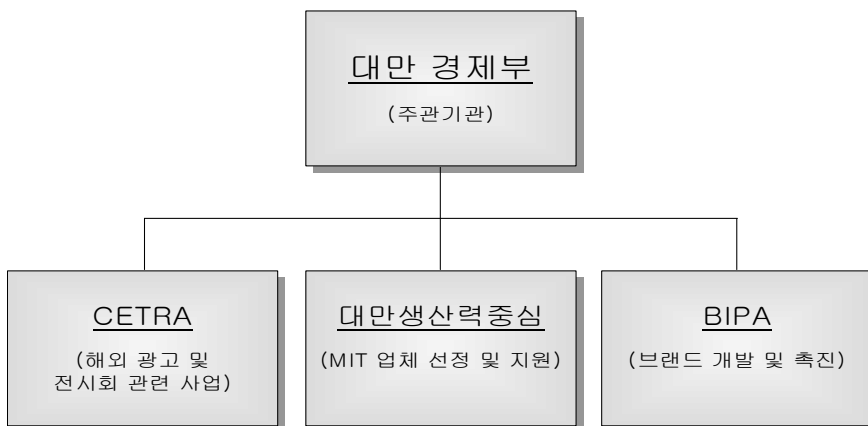
제 3 절 대만의 브랜드 세계화 사업

1. MIT 캠페인

대만 기업도 우리 기업과 같이 고유 브랜드를 통한 수출 확대를 추진하여 왔다. 구체적인 노력의 일환으로 대만 정부는 「Made-in-Taiwan」 일명 MIT 캠페인을 펼치고 대만상품 이미지 전면제고 5개년 계획을 수립하여 1990년부터 총 9억여 달러를 투입하였다.

대만의 노력에서 두드러지는 점은 민·관의 다양한 기관들이 긴밀한 공조체제를 통해 사업을 추진하였다는 점이다. 정부 부문에서의 대만 상품이미지 제고 사업의 주관 기관은 대만 경제부로서 전반적인 사업계획을 수립하고 관련 예산을 지원하여 왔다. 그리고, 사업 집행은 우선 CETRA(대만 대외무역발전협회)에서 담당하고, 대만 生産力中心에서는 「MIT」 업체를 선정하여 지원하여 왔다. 또한, 민간 기구로서 대만브랜드촉진협회인 「Brand International Promotion Association (BIPA)」는 브랜드 개발과 관련된 다양한 사업을 지원하여 왔다.

<그림 6-3-1> 대만 상품이미지 제고 사업의 기구표



대만의 사례에서 흥미를 끄는 사업으로 「미니유럽」 프로그램을 들 수 있는데, 이 프로그램은 유럽 분위기가 나는 대만 상품과 브랜드를 개발하여 일본 시장을 침투하겠다는 전략이다. 구체적 내용은 아래에서 소개되어 있다.

<미니유럽 프로그램>

대만 정부는 한국 등 여타 아시아국가들과 마찬가지로 對일 무역적자가 확대되는 양상을 보이자 이를 극복하기 위해 지난 1988년말 컨설팅회사로 유명한 일본 매킨지에 시장조사를 의뢰했다. 이때 나온 결과가 일본 소비자들은 유럽 브랜드에 대체로 좋은 감정을 갖고 있다는 것이었다. 일본시장을 파고들 만한 단서를 찾은 대만은 「미니유럽」 프로그램을 계획하기에 이르렀다.

「미니유럽」 프로그램의 목표는 유럽의 유명 브랜드 업체와 협력하여 유럽 분위기가 나는 대만 브랜드를 개발하여 일본 시장을 공략하는 것이었다. 대만은 나아가 유럽에 디자인센터를 설립하는 등 디자인 기술의 향상에도 힘을 쏟았다.

1992년 11월 일본시장 개척단이 구성됐다. 개척단은 유럽의 얼굴로 가장된 각종 가방, 여성용 신발, 의류, 만년필, 볼펜 등을 카탈로그에 담아 일본을 방문하였다. 시장개척단은 기대하지 않았던 호응을 얻었다. 당초에는 일본 제조업체들의 반응만을 타진한다는 계획이었으나, 바로 현장에서 30만달러에 달하는 판매계약을 올린 것이다. 다음해 대만은 곧바로 사무용가구업체로 구성된 일본시장 개척단을 다시 파견하여 큰 성과를 거두었다. 이들 업체는 유럽의 10여개 사무용가구업체와 합작으로 브랜드와 디자인을 개발하였던 것이다.

1996년 5월까지 대만의 2백 23개 제조업체와 일본의 3백여 업체가 「미니유럽」 프로그램에 참여하고 있었다. 그러나, 대만 경제부는 변화하는 일본 시장의 상황에 맞춰 「미니유럽」 프로그램을 다소 수정하였다. 이들은 일본 경제가 거품이 꺼지면서 소비 패턴도 브랜드 위주의 유럽 상품 구매에서 가격위주의 실속위주로 전환하고 있음을 감지하고, 할

인판매점이나 양판점을 대상으로 한 제품을 중심으로 전략을 수정한 것이다.

한편 대만정부는 일본인들의 유럽 브랜드 선호가 결국은 디자인의 힘에서 나오는 것이라고 판단하고, 유럽을 중심으로 디자인센터를 설립해 나갔다. 1992년초 독일의 뒤셀도르프를 시작으로, 파리, 밀라노, 런던 등 11개 지역에 臺北設計中心(디자인센터)이 세워졌다. 대만 정부는 1998년까지 「미니유럽」 프로그램에 의한 수출 증대 효과가 약 4천만 달러는 족히 될 것으로 내다보고 있다.

2. 사례: Nautica

타이완 태생의 David Chu는 1983년 패션의류, 악세사리, 라이프스타일 제품 등을 생산하는 Nautica를 설립하였다. Nautica 제품은 현재 전세계 40개국 이상에서 팔리고 있다. CNBC 아시아 텔레비전 프로그램 'Managing Asia'의 인터뷰에서 Nautica의 브랜드를 세계적으로 만들기 위한 철학을 설명하기도 했다.

설립자 Chu는 성공적 브랜드 개발을 위해서 좋은 품질의 제품이 필수적이라고 강조하였다. Nautica 제품들은 국제적 브랜드로 성장하고자 하였고, 제품의 품질이 뛰어나고 또 일정함을 유지해야만 했다. 이것들이 소비자들의 신뢰를 얻게 한 요인들이었다.

Chu가 강조한 두 번째 요소는 제품 혁신이다. 혁신이 표준이 되는 패션 세계에서 이러한 제품 혁신은 중요하다. 하지만 다른 산업에서도 혁신은 큰 비중을 차지한다. Chu에 따르면 패션업은 진보적일 필요가 있지만 창조성은 통제되어야 한다고 하였다.

기업은 균형을 유지해야 하고 고객들로부터 받아들여야 할 것을 신중히 생각해 보아야만 한다. 패션 브랜드가 직면하고 있는 큰 딜레마는 패션 트렌드를 따라잡기 위해 어떻게 지속적으로 혁신할 수 있는가 하는 것이다. 또한 충성스러운 고객들에게 고전적 브랜드 스타일, 아이덴티티,

가치를 어떻게 심어줄 것인가 하는 것도 중요하다. 세계적으로 유명한 브랜드들도 제품 혁신에 신중해야만 한다. 원칙을 가지고 창조와 혁신의 균형을 맞추어야 한다.

Nautica를 국제적인 브랜드로 만들기 위해 국제적으로 어필할 수 있는 아이디어와 네임을 갖도록 할 필요성을 느꼈다. 브랜드는 눈에 띄면서 보유했 가치를 지니고, 구체적인 타겟 오디언스에게 특유의 포지셔닝을 갖을 수 있어야만 한다. Nautica의 제품 포지셔닝은 적절한 가격에 적절한 품질인 value for money이다. 또한 누가 Nautica의 고객층인지 확실해야 하는 것도 중요한 점이다. Nautica는 고급 의류점이나 대중적 의류점에 오는 고객이 아니라 활동적인 라이프스타일을 가지고 스포츠웨어를 입는 사람들을 표적으로 하고 있다. 지난 15년간 35%의 성장에도 불구하고, 1996년 여성 의류 브랜드 확장에서 기대에 못 미치는 결과를 낳았다. 기능, 패션, 라이프스타일을 포함하는 토털 컨셉을 맞추기가 쉽지 않았던 것이다.

Nautica를 국제적 브랜드로 육성하는 데에 있어 직면하는 또 다른 문제는 품질, 배송, 광고 등과 같은 요소들의 일관성을 유지하는 것이다. 제품의 확장이 생산 계약, 국제 라이선싱 운영과 같은 전략적 제휴를 필요로 하기 때문에 어려운 것이다. Nautica는 이러한 잠재적 문제들을 다음과 같이 해결하였다. 1) 신중한 파트너의 선택과 파트너와의 관계 개선, 2) 파트너와 함께 일하기 위한 디자인 팀의 구성, 3) 협력 유통업체 감독, 4) 품질 관리, 5) 전세계적으로 이미지와 메시지의 일관성 유지를 위한 광고와 촉진의 통제.

위에서 나열된 5가지는 효과적인 브랜드 관리와 성공을 위해 필수적인 것이다. 경쟁우위와 브랜드 리더십을 유지하고자 하는 기업은 항상 이러한 점들을 유념해야 한다. 이러한 성공 요인들이 브랜드와 컨셉 사이의 일관성과 결합을 위해 꼭 필요한 것이다. 그 외 강력한 브랜드를 만드는 요소로는 품질, 혁신, 라이프스타일 관계를 강화시키는 것이 있다.

글로벌 또는 국제적인 브랜드를 만들기 위한 Chu의 마지막 충고는 ‘자신의 제품에 대해 비전과 열정을 가져라’라는 것이다. 대부분의 거대 브랜드들은 그 기업의 창업자의 글로벌 비전과 열정으로 오늘날의 위치에

오르게 된 것이다. 디즈니와 질레트가 이런 예에 속한다. 국제적 브랜드에서 글로벌 브랜드로 도약하기 위해 야망과 열정을 가지고 목표를 향해 나아가야 할 것이다.

3. 사례: Acer Computer

Acer의 창업자 Stan Shih는 대만에서 국가적 영웅이다. Acer를 성공적인 국제적 브랜드로 키운 것이다. 컴퓨터 산업은 항상 IBM과 같은 거대 기업에 의해서 유지되어 온 세계에서 가장 경쟁적인 산업중의 하나이다. 그러면, 대만 기업들이 높이 평가되고, 때로는 경외적인 브랜드를 창조하면서 어떻게 세계 시장에서 세 번째로 큰 개인용 컴퓨터 제조업체가 될 수 있었을까? 아시아의 많은 국가들처럼 수준 이하의 제품이라고 연상하게 되는 “Made in Taiwan” 이미지로부터 벗어나기 위해서 어떻게 브랜드를 관리하였을까? 물론 그 대답은 강력한 브랜드 이미지의 신중한 구축이라 할 수 있다. 초창기부터, Shih는 이러한 것이 가장 큰 과제라는 것을 깨달았고, 또한 이전의 다른 대만 제품들보다 시장의 가장 높은 부문에 제품을 더 많이 포지셔닝 했다. 예를 들면, 일본 시장에 진입할 때, Shih는 낮은 가격의 제품과 관련된 낮은 품질의 이미지를 피하기 위해서 일본 제품과 비슷하게 그의 제품에 가격을 책정하였다. 이것이 Acer 브랜드 제품들이 보통 제품으로 분류되지 않도록 했던 노력의 시작이었다.

Acer 컴퓨터는 항상 연구개발에 많은 자금을 투자하였고, 이러한 측면에서 일본의 기술 기업들을 따르려고 하였다. Shih는 최첨단의 제품들을 디자인하고 생산하는데 있어 가치를 창조하는 기술 혁신을 이용하고, 산

업을 이끄는 “innovalue”의 가치를 믿고 있다. 개인용 컴퓨터를 미학적으로 즐거운 가정용 전자제품으로 포지셔닝 했던 것이 Shih의 기업이고, 이러한 철학은 새로운 기업의 사명을 나타내는 진술로 요약되어진다. ” 모든 사람들이 어느 곳에서나 즐거워하는 새로운 기술“ 새로움은 새로운 것을 의미하는 것이 아니라 최고를 의미하는 것이다. 즉 모든 사람들에게 유용하고, 장기간의 제품 수명을 가지는 입증된 높은 가치, 낮은 위험 기술을 의미하는 것이다. 새로움은 또한 사용자 친화적이고, 합리적인 가격, 모든 사람들이 어느 곳에서나 즐길 수 있는 완숙한 기술에 근거한 혁신을 의미한다. Acer 컴퓨터는 오랜 혁신의 역사를 가지고 있고, 이러한 강점을 모든 사업기회에 추가하고 있다.

Acer 컴퓨터의 목적은 개인용 컴퓨터가 커뮤니케이션, 오락, 그리고 교육의 분야에서 매우 폭 넓게 이용하고 적용되는 소비자 전자제품이 되어야 한다고 믿는 것처럼, 매우 고객지향적 제품을 만드는 것이다. 그런 까닭에 Acer 컴퓨터는 개인용 컴퓨터뿐만 아니라 소비자의 전자제품에서도 전문가가 되어야 한다. Shih는 이것을 “기술중심”에서 “소비자중심”으로의 변환이라고 언급하였다. 컴퓨터 산업은 항상 사람보다는 오히려 제품을 강조하는 기술중심 이었다. Acer 컴퓨터는 “사람과 기술을 맺어주는 Acer”라는 새로운 슬로건이 표명하는 것처럼 소비자 중심적인 지적 자산과 서비스 기업이 되기 위해서 다시 포지셔닝 했다. Shih에게 지적 자산은 제품에 부가된 가치이다. Acer 컴퓨터는 제품의 유형적 특성인 노하우, 포장, 디자인, 접근가능성, 편리성, 사용자 친화성, 그리고 틈새시장 공략의 해법에 근거하여 제품의 편익이나 가치에 대한 소비자의 인식을 강화함에 의해서 가치를 더하였다. 이것이 Acer 컴퓨터가 글로벌 브랜드로서 강력한 국제적 브랜드를 만들 수 있도록 한 것이다. 이것은 사람들에게 그들의 일과 생활을 즐겁게 하는데 도움을 주기를 원하는 것이다.

Acer 컴퓨터가 고객의 지각을 관리하려고 노력하고, 그들의 생활에서 중요한 역할자로서 Acer 컴퓨터가 생각나도록 하기 위한 한 가지 방법은 1998년 아시안게임에 천만달러를 후원하는 것과 같은 매우 국제적 노출

을 통한 방법이었다. Acer의 기술은 제 13회 아시안게임 조직위원회에 의해 “완벽한 진행”을 받음에 의해서 인정받게 되었다. 그리고 그것은 Acer 컴퓨터가 국제적으로 더 많이 알려질 수 있는 계기가 되었다. Acer 컴퓨터가 기업에 대한 소비자가 좋은 인식을 갖게끔 하는 다른 방법은 세계적 기업들과의 제휴를 통해서이다. 이렇게 함에 의해서, Acer 컴퓨터는 “global brand, local touch”라는 전반적인 기업철학을 이루었고, 또한 글로벌 브랜드가 될 수 있다는 더 나은 포부를 갖게 되었다.

그러나, Acer는 지역적 브랜드로부터 글로벌 브랜드가 되기 위한 도약을 하여야 한다. 비록 Acer가 IBM이나 다른 주요 컴퓨터 회사를 위한 컴퓨터를 제조하고 있지만, 적절한 신임을 얻지 못하고 있다. 1998년에 Acer는 PC 제조업자로서는 세계 3위로 평가되었지만, 브랜드 판매에 있어서는 단지 8위를 차지하였다. 그때 이후로, Acer의 발표에 따르면, 7위로 한 계단 상승하였다. 세계에서 가장 큰 단일 시장인 미국에서, 1998년 Acer의 시장점유율은 5% 이하였다.

Acer 컴퓨터는 세계 주요 제조업체, 지역 시장의 선두자에서 세계적 기업으로의 단계를 넘어야 한다. 그러한 결과가 단지 Stan Shih의 열정, 에너지, 야망에만 의존한다면, 그때의 결과는 뻔할 것이다. 결국 소비자, 기업과 구성원들 모두가 글로벌 브랜드로 만들어야 할 것이다. 따라서 이들 모두의 인식 변화와 노력이 지속되어야 할 것이다.

종합하면, Acer의 성공에는 무엇보다도 최고경영자의 비전과 리더십이 있었다. 이와 함께, Acer는 소비자의 기호를 이해하고 이에 맞는 저렴한 가격과 상대적으로 우수한 품질의 제품을 생산·판매한 것이다. 소비자

지향성(Customer Orientation)과 이에 따른 혁신이 Acer 성공의 견인차 역할을 한 것이다.

제 4 절 기타 아시아 국가의 브랜드 세계화 사례

1. 사례: 싱가포르 에어라인

Singapore Airlines(SIA)는 오랫동안 세계 최우량 항공사가 되고자 하는 야심을 가지고 꾸준히 노력하였고, 그 결과 세계에서 가장 좋은 항공사의 하나로 성장하였다. SIA는 1972년에 Malaysia-Singapore Airlines가 SIA와 Malaysia Airlines로 분리되면서 설립된 회사이다. SIA의 비전은 CEO Kong이 지적한 바와 같이 단지 국제 항공사로서가 아니라 글로벌 항공 관련 그룹을 만드는 것이라고 하였다. 최근 호주에서 두 번째로 큰 Ansett항공사의 주식 50%를 인수하여 SIA의 글로벌 비전을 구체화하였다.

SIA의 기업 사명은 항공 수송을 담당하고 항공 사업에 종사하는 것이었다. 또한 싱가포르 공화국 국기를 붙인 항공사로서 고객에게 합리적 가격에 최고의 서비스를 제공하여 수익을 내고자 하였다. SIA는 고객을 위해 '테크놀로지'와 '서비스'를 강조하고, 항공 여행을 위한 최고의 노선을 가진 SIA 브랜드를 지키고자 하였다.

안전한 비행을 원하는 고객들은 최신 기종을 보유한 항공사를 택하기를 원해 왔다. 이에 SIA는 항상 high-tech를 추구하고 최신 기종의 비행기를 보유했다. 또한 고객들은 예약, 체크인, 대기, 탑승, 수하물 보상 등에서도 좋은 서비스를 원했다. SIA는 보유 기종과 서비스 혁신을 모두를 최상으로 유지하고자 했으며, 그 결과 수많은 상을 받았다. 항공사의 핵심적 가치는 1) 탁월함의 추구, 2) 안전, 3) 고객 중시, 4) 직원들에 대한

관심, 5) 성실함, 6) 팀워크의 6가지이다.

SIA에서 중요시하는 서비스 가치의 특성은 1) 친절함-(도움이 되는, 승객의 요구에 적절히 대응하는, 인내심을 가진, 재치있는, 환대하는), 2) 따뜻함-(즐거운, 예의바른, 기운나게 하는), 3) 전문성-(지식을 가진, 자신감 있는, 효율적인, 잘 돌보는), 4) 사업성-(잘 적응하는, 미리 배우는, 지략을 지닌, 반응하는, 자발적인, 솔선수범하는), 5) 헌신성-(책임지는, 성실한)이었다.

브랜드 개성

SIA의 브랜드 개성은 ‘싱가포르 아가씨’의 인격화를 통해 구축되었다. 1973년에 만들어진 싱가포르 아가씨는 SIA 항공 사업의 소프트웨어라고 할 수 있다. 이러한 전략은 객실 승무원에게 일관된 개성을 유지하도록 상당 규모의 교육 훈련이 실시되었다. 이와 함께, 다년간 광고를 통해 이러한 개성 개발에 노력하기도 하였다.

이상과 같이 SIA가 우수 항공사로 성장할 수 있었던 것은 고객의 욕구를 제품 개발에 효율적으로 반영시킨 결과이다.-테크놀로지와 서비스. 가장 성능이 우수한 항공기에 우수 서비스라는 고급 항공사 이미지 개발에 성공한 것이다. SIA는 ‘싱가포르 아가씨’라는 서비스 심볼을 개발하고, 철저한 승무원 교육을 통해 이를 달성할 수 있었던 것이었다.



2. 사례: Malaysian Mosaics

사람들이 세계적인 품질의 세라믹 타일을 머리 속에 떠올릴 때 이탈리아나 다른 유럽 국가의 타일을 떠올리게 된다. 그러나 아시아에 세계적으로 널리 알려진 브랜드가 있다. Malaysian Mosaics Berhad는 MML 브랜드를 세계적인 톱 브랜드로 성장시켰던 것이다. 말레이시아 뉴쿠알라룸푸르 국제공항에서부터 베트남 시티뱅크까지, 그리고 싱가포르 Mandarin 호텔부터 시드니 올림픽 주경기장에 이르기까지 Malaysian Mosaics의 제품이 널리 사용되고 있다.

최초의 말레이시아 산업용 타일 생산 기업인 Malaysian Mosaics는 지난 35년 간의 기간동안 우수한 품질로 인정받아 왔다. ISO 9002 기준과 수많은 세계 품질 규격에 합격하였다. 가장 최근의 5세대 타일인 자기 화장암 타일은 1998년 7월에 출시되었는데, 외관이 자연산 돌처럼 보이는 제품이다. 이 자기 화장암 타일은 자연산 돌과 같은 성분을 포함하고 있고, 고도의 컴퓨터화된 제조 공정으로만 생산되는 것이다. 이런 제품은 하루 평균 12,000평방미터의 생산량을 가지는 미래형 공장에서 생산되고 있는데, 이 공장도 세계에서 가장 앞선 타일 제조 기술을 보유하고 있다.

그러나 품질 수준이 떨어질 것이라고 느끼는 아시아 원산지 효과를 어떻게 극복하고 국제적인 브랜드로 성장했는지, 그리고 B-to-B 제품에서 어떻게 브랜드 파워를 만들어냈는가에 대한 답은 타의 추종을 불허하는 품질과 서비스의 결합이라고 할 수 있다.

포지셔닝 전략

고급 타일 시장은 전통적으로 최고 품질의 화장암과 대리석 제품이 차지하고 있었다. 인조 제품인 MML 브랜드는 낮은 가격에다 화장암의 3배의 강도를 가지고 있는데, 여기에서 고객들 인식의 전환이 이루어졌다. Malaysian Mosaics의 제품 포지셔닝은 낮은 가격과 고품질이었는데, 고급 제품 시장에서는 이러한 저가-고품질의 패러독스가 받아들여지기 시작하였다.

제품 개발

Malaysian Mosaics의 브랜드 사명(mission)은 세계에서 가장 좋은 품질을 유지하기 위해 가장 좋은 장비와 기술을 보유하는 것이다. 표적시장과 소비자를 철저히 분석하기 위해 광고와 촉진에 많은 양의 돈을 쓰지 않고자 했다. Malaysian Mosaics는 건축가, 계약업자, 유통업자, 여론 형성자들과 협력을 통해 패션과 라이프스타일 경향을 파악하고 시장이 원하는 품질의 제품을 개발하여 왔다. 다양한 집단의 인식을 변화시키고 이들에게 제품 하자가 없음을 보여주기 위해 우수한 품질의 제품을 개발·생산하는 것이었다. 이런 전략은 일본 제품과 품질에 대해 강한 편견을 극복하기 위해 몇 십 년 전 사용했던 일본 기업의 전략이기도 했다. 품질 관리는 신중을 기하고 있고, 모든 최종 제품의 10%를 무작위로 추출해 검사하고 있다. 만약 어떤 샘플에서 하자가 발생하면 그 발생 라인 전체가 재조사되었다. Malaysian Mosaics의 자기 화강암 타일은 산화물, 오염물질, 추위에 손상되지 않고 순수한 색깔을 유지한다. 또한 유지가 쉽고 청소도 쉽다는 장점이 있다.

유통

유통은 수출업자들에게 가장 중요한 요소이고, Malaysian Mosaics는 우수한 유통상들을 확보하기 위해 많은 노력을 기울였다. 유통상들은 브랜드 인지도 제고와 양질의 제품을 알리기 위한 광고와 촉진을 위해 반드시 필요한 협력적 파트너로 인식하였기 때문이었다. 때에 따라, 유통상의 독자적인 브랜드 개발에 협력하기도 했다. 그러나, 그러한 브랜드 MML보다 싼 가격으로 팔리지 못하도록 철저히 통제하기도 하였다. 이와 함께, Malaysian Mosaics는 유통상들에게 최고 수준의 서비스를 제공하고 노력하였다. 예를 들면, JIT시스템 운영을 통해 유통상의 재고 및 물류 비용 절감을 위해 노력하기도 했다.

연구 개발팀은 유통상들과 공동 제품 및 디자인 개발을 담당하였고, 마케팅팀은 정기적인 지원을 맡았다.

디자인과 제품 개발

Malaysian Mosaics는 끊임없이 새로운 디자인과 생산방법을 연구하기 위한 R&D팀을 가동하였다. 자신들이 하는 사업이 타일 제조 사업이 아니라 고객 선호가 빠르게 바뀌는 패션과 라이프스타일 사업임을 인식하였다. 이러한 특성으로 인해 새로운 색상, 모양, 크기 등을 지속적으로 찾으려 하였다. Malaysian Mosaics의 디자인팀은 여러 국가에 디자인 연구소를 설립하고, 현지에서 적극적인 디자인 개발 및 현지화에 노력하였던 것이다. 이를 통해, MML이라는 master 브랜드 아래에, 다양한 타일 브랜드가 개발된 것이다.

브랜드 개성

MMS의 브랜드 개성은 1) 신뢰성, 2) 멋진 장식, 3) 야망, 4) 넉넉한 사업가, 5) 현대적인 시야, 6) 성공을 위한 관심으로 특징지어진다. Malaysian Mosaics는 처음에 지역 브랜드를 만들어 사업을 시작했지만 현재는 52개국에 알려진 브랜드가 되었다. Malaysian Mosaics의 야망은 2001년까지 100개 국가에서 꾸준한 매출을 올리는 글로벌 브랜드가 되는 것이다.

이상에서 보듯이 Malaysian Mosaics는 가격경쟁력을 바탕으로 다양한 디자인 개발을 통해 브랜드 세계화를 달성할 수 있었던 것이다. 특기할 만한 점은 R&D팀을 가동시키고 여러 국가에 디자인 연구소를 설립하여 고객에 밀착하는 디자인 개발에 노력한 점이다.

3. 사례: Royal Selangor

Royal Selangor는 세계 시장에 성공적으로 진입한 말레이시아의 기업 브랜드이다. 1000여 개 이상의 제품을 가진 이 기업의 주요제품은 식탁용 술병, 술잔, 컵, 사진액자, 책상 악세사리와 같은 백랍으로 만든 장식용 가공품들이다.

백랍은 순수한 주석과 구리, 안티모니를 섞어 더 단단해진 금속 합금이다. Royal Selangor는 1885년 말레이시아에서 백랍 사업을 시작했고, 세계적인 백랍 생산업체로 전통을 자랑하고 있다. 작은 영세업체로 시작해서 지금은 세계에서 가장 큰 백랍 공장을 운영하고 있다.

초라한 출발이었지만 Royal Selangor의 제품은 20개국 이상의 Harrods of London, David Jones of Australia, Mitsukoshi of Japan, Illums Bolighus of Denmark, the Museum of Modern Art Gift Shop in New York과 같은 고급 상점에서 팔리고 있다. Royal Selangor는 싱가포르, 홍콩, 런던, 멜번과 같은 세계 주요 도시에 자체 소매점도 직접 설립하였다.

Royal Selangor 브랜드 플랫폼은 1) 백랍 장인정신의 계승, 2) 수공제품의 신뢰성, 3) 디자인의 혁신, 4) 제1의 백랍 기업의 리더십, 5) 국제적인 수상 경력에 의한 세계적인 디자인 등 5개 영역에 초점을 맞추고 있다. Royal Selangor의 슬로건은 ‘세계에 주는 말레이시아의 선물’로 사용해 왔다.

Royal Selangor의 브랜드가 직면해온 과제는 전통과 현대의 균형을 이루는 것이라고 할 수 있다. 섬세한 수공제품의 신뢰성을 갖고 있는 전통적 이미지를 유지하였지만, 바이어의 관심을 끌고 매출을 신장시키기 위해 신선함을 제품에 도입할 필요가 있었다. 이런 점을 잘 적용하기 위해 새로움과 전통을 혼합하여 제품을 정교하게 제조하였다.

혁신에 대한 성공은 1989년 덴마크 Formland 박람회의 Formland Prize와 1989년, 1991년 프랑크푸르트 국제 박람회의 Design Plus Award와 같은 권위적인 수상 경력으로 대변되고 있다. 현지와 국제 디자이너들의 팀은 새로운 제품 라인에 책임을 맡고 있다. 1997년 Gift of The Year Award를 수상한 William Morris 와인 악세사리와 같은 제품은 런던 Victoria and Albert Museum의 소장품으로도 추천되었다. 이와 같이, 단골 손님들을 잡을 수 있었던 것이 품질의 중요성과 미의 추구 때문이라고 Royal Selangor는 말하고 있다.

1970년대 Royal Selangor는 사업을 18K 보석류(Selberan Jewellery), 925 파운드 은(Comyns Silver), 손으로 칠해 만든 자기제품(Selcraft)으로

다각화하였다. 이러한 다각화를 통해 Selberan Jewellery를 만들었고, 높은 평판을 얻게 되었다. 또한 유럽 보석 세공인에 의해 훈련된 보석학자, 디자이너, 장인들의 팀도 구성하였다. 아름다운 디자인으로 유명한 Selberan Jewellery는 20개 이상의 디자인상을 수상하였다. silver item 관련 사업부는 1993년에 만들어졌고, 이와 유사하게 높은 기술을 보유한 공예가들이 만들 수 있는 Selcraft는 영국과 미국에서 더 유명한 자기제품들을 제작한다.

전통, 신뢰성, 품질에 의해서 좋은 브랜드가 탄생하는 것이다. Royal Selangor는 제품에 혁신을 불어넣었고, 모기업 브랜드의 이점을 살리기 위해 개별 기업 브랜드 네임들을 유지하였다. 새로운 제품들은 아직 주 브랜드 라인만큼 성공하지는 못했지만, 아직 시기가 이르다고 판단하고 있다.

이상과 같이 Royal Selangor의 성공에는 여러 가지 요인이 작용한 듯하다. 첫째, 말레이시아의 원산지를 전통적 기술이라는 측면에서 유리하게 사용했다는 점이고 이와 함께, 성공적인 브랜드 아이덴티티 개발 즉 전통과 현대의 조합을 들 수 있다. 마지막으로 브랜드 이름에 Royal이라는 이름을 사용했다는 점도 수공제품이라는 이미지 구축에 도움을 준 듯하다.

4. 사례: 호랑이 연고 (Tiger Balm)

Tiger Balm은 순수한 아시아 브랜드로서 국제적인 인정을 받은 흥미로운 사례이다. 이것은 통증이나 다른 여러 가지 병의 치료를 필요로 하는 군사지도자나 황제가 있는 중국 황실에 기원을 두고 개발되어 전해지는 약초 연고 치료제이다. Aw 가족은 이러한 제품과 브랜드를 개발한 사람들이다. 창시자인 Aw Chu Kin은 그의 지식을 아들인 Boon Par(순한 표범을 의미함)와 Boon Haw(순한 호랑이를 의미함)에게 전했다. 브랜드 네임에서 “Tiger”는 Boon Haw의 이름으로부터 따왔다. Boon Haw는 또한 이 제품의 선구자적인 마케터였다. Haw Par라는 기업명은 두 형제의 마지막 이름을 따서 지었다. Tiger Balm은 싱가포르를 중심으로 1000만 달러 이상이 판매되는 국제적 브랜드이다. 기업의 규모가 커지면서 Haw Par와 Tiger Balm의 관리는 가족으로부터 회사조직으로 옮겨졌다. 그러나 제품의 포장에는 여전히 중국어와 영어로 그들의 이름과 함께, 두 형제의 오래된 재생 사진을 부착되어 있다.

Boon Haw에 의해 만들어진 역동적인 호랑이 로고는 글로벌시장에서 성공적으로 높은 인지도와 기억력을 만들었고 이 브랜드의 트레이드마크가 되어왔다. 작은 육각형 병과 둥근 용기의 뚜껑으로 공인된 것으로 보이는 모조의 인쇄된 직인으로 구성된 포장은 제품을 너무도 독특하게 만들었고, 결과적으로 다른 국제적 경쟁자들로부터 쉽게 눈에 띄게 하였다. 그러나 이 브랜드는 대대로 전해오는 유산을 보유하는 한편 현대적으로 보이도록 관리하였다.

브랜드를 만들기 위해서는 기업은 좋은 품질의 제품을 가지고 있어야 한다는 것은 너무나 당연한 사실이다. Tiger Balm은 이러한 측면에서 좋게 평가받았다. 연고의 원래의 처방 비결은 서양과 중국의 의학이 첨가되어 강화되어졌다. 이 제품은 근육통이나 통증에 대하여 두통을 덜어주는 것으로 노소가 이용할 수 있는 다양한 사용의 포지셔닝과 응용력을 가지

고 있다. 이것은 또한 운동선수들에 의해 약효가 입증되어 운동 부상의 치료제로서 포지셔닝 하였고, 결과적으로 더 넓은 소비자층을 확보하게 되었다.

Tiger Balm은 아시아에서 크게 성공하게 되었고, 지금은 성공적으로 세계 70여 개 국가에서 판매되고 있다. 대중적 치료제로서 아시아에서 시작하여 명실상부한 국제적 브랜드로의 도약을 하게 된 것이다.

Tiger Balm의 성공 뒤에는 독특한 브랜드 기법과 기업의 각고의 노력이 있었다. 호랑이이라는 심볼, 독특한 포장, 전통적 한방이라는 브랜드 아이덴티티, 그리고 이에 부합하는 포지셔닝 전략이 있었던 것이다.



5. 사례: Padini Holdings



Padini Holdings는 이탈리아 기업처럼 보이지만, 실상은 말레이시아 기업으로 급속히 성장하는 기업이다. 1971년 Yong Pang Chaun에 의해 설립되었으며, 질 좋은 패션 제품의 본고장으로 인식되지 못하는 원산지 효과와 관련된 어려움을 극복하는데 도움을 줄 수 있도록 패션 업계에 적합한 이탈리아어의 발음과 유사한 브랜드네임을 사용하였다.

Padini Holding은 설립 이래로, 크게 성공하게 되었으며, 1998년에는 상장하게 되었다. Yong과 능력 있는 젊은 경영 팀은 그들의 사업과 브랜드에 열정을 갖고 있었으며, 이러한 모든 열정으로 유명한 국가적 브랜드를 얻게 되었다. Padini Holding의 성공 요인은 제품의 자기잠식화 함정에 빠지지 않고 젊은이들을 겨냥한 여러 가지 브랜드의 창조 및 경영에서의 기술이었다. 이는 또한 견실한 전략적 포지션을 근거로 하고 있다.

사업 철학은 모든 소비자들에게 알맞은 가격으로 글로벌 패션을 경험할 수 있는 좋은 기회를 제공하면서, 가격대비가치와 즐거움의 독특한 조합을 제공하는 것이다.

브랜드 전략

이 회사의 첫 번째 브랜드는 기업 이름과 동일한 Padini를 사용하였지만 그 이후로 Padini Holding은 기업 브랜드보다는 제품 브랜드에 더욱 치중하였다.

남성들을 겨냥한 최초의 브랜드인 Padini는 젊은 사업가들에게 전통적인 셔츠와 바지를 제공하였고, Padini Authentics는 동일한 세분시장에 캐주얼웨어를 제공하였다.

Padini, Padini Authentics 브랜드는 현대적이고 유행을 타는 의류를 선호하는 젊은 감각과 패션에 민감한 남성과 여성을 타겟으로 하였다. 또한 이러한 브랜드는 이 세분시장에서 아이들을 위한 의류 제품 목록을 가지고 있다.

Miki Kids는 어린이용의 화려한 의류를 제공하는 잘 확립된 브랜드이며, 이러한 제품라인은 Miki Mom으로 확대되어졌다.

Rope는 캐리어우먼을 위한 정장을 제공하는 브랜드이며, Vincci는 보완적인 신발이나 악세사리 제품의 브랜드이다.

P & Co는 Padini, Padini Authentics 브랜드보다 값싸고 더 캐주얼한 의류를 10대와 20대들에게 제공한다. 가장 최근의 추가된 브랜드 PDI는 편리한 스타일과 기본적인 아이템, 저렴한 가격으로 더 넓은 소비자층을 표적으로 하고 있다.

이러한 시장 세분화는 신중하게 조사되어왔다. 세계적인 패션 흐름의 경향을 고려하고, 경쟁자 제품을 분석하고, 제품 생산을 준비하면서, “기본적 스타일 선호” 고객의 종합적인 요구를 알기 위해서 소비자 연구를 수행한 후에, Padini Holding은 시장에서 틈새를 찾아서 적절하게 자사의 브랜드를 포지셔닝 하였다. 이와 같은 기업의 주요 시장의 명확한 정의는

오류를 최소화한다.

과감한 도전과 기업가 정신

그러나 패션사업을 근간으로 하는 사업에서 실수는 불가피한 부분이다. 경쟁적인 패션 시장에서 몇 개의 브랜드를 경영함에 있어서의 복잡성은 Padini Holding이 매년 10000개 이상의 생산라인을 도입하는 사실에서 명확해진다. 항상 성공하는 것은 아니므로, 제대로 작동하고 있는지, 혹은 감소하고 있는지, 아니면 팔리지 않고 있는 라인을 발견하기 위한 지속적인 자각이 필요하다. 이것은 시장에서의 반응 속도가 성공의 열쇠라는 것을 의미하며, 기업 자원의 모든 것이 이러한 반응 속도 및 지속적인 경계를 위해 지원된다. 물론 모든 제품이 크게 성공하는 것은 아니지만, 재빠르게 반응하는데 실패하는 것은 빠르게 움직이는 시장 흐름을 놓쳐버린다는 것을 의미한다. 이 같은 딜레마에 대한 해답은 Yong에게는 분명하다. 그는 “위험을 감수하거나 실수를 하고, 이것들로 인해 배울 준비가 되어 있지 않다면 패션 사업에서 어떤 성공의 가능성은 존재하지 않는다. 당신은 좋은 기회를 잡기 위해서는 모든 것을 수용하고 열려 있어야 한다.”고 하였다.

국제화 노력

강력한 국제적 브랜드는 항상 국내 시장에서의 성공으로부터 시작된다. 그렇다면 Padini Holding의 미래는 어떻게 지켜질 것인가? 세계적인 브랜드 확립을 위해 Padini Holding의 계획은 무엇인가? 현명하게도, 그것은 우선적으로 가장 잠재력을 지닌 seed 브랜드를 지역적 브랜드로 만들어야 한다. 이러한 브랜드는 3-5년 이내에 국내 시장의 리더가 될 수 있으나, Padini Holding은 관련된 많은 어려움을 인식하고 있다.

주요 과제는 국제적 브랜드보다는 지역적 브랜드에 대한 현재 시장의 인식을 변화시키는 것이다. 그러나 Padini Holding의 경영 팀은 장기적 견해를 확립하고, 패션 시장이 제조와 마케팅에서 더 개방적이고 경쟁이 치열하게 될 때, 모든 제품들이 비슷할 것이라는 것이 현재 패션시장의

추세가 될 것이라는 것을 인식하고 있다. 그리고 모든 것이 동등해질 때, 기업들은 브랜드 전쟁을 직면하게 될 것이다. 그때 브랜드 이미지가 제품을 차별화 시키게 되는 것이다.

이러한 과제를 해결하기 위해, Padini Holding은 광고와 판촉에 지출을 늘리고, 유명한 곳에 새로운 본점을 여는 등 브랜드에 더욱더 많은 투자를 하기 시작했다. 이는 이전에 놓여 있던 다른 전략적 문제들에 대해 대응하기 위해서 준비되어졌다. 예를 들어, 머천다이징, 광고, 판매촉진 등은 더 정교화될 필요가 있으며, 제품의 질은 더 높은 기준에 도달해야 할 것이다. 유통 채널은 다시 구성되어야 할 것이다. 이는 요구된 스타일, 일치성, 적합성을 지닌 브랜드를 표현할 수 있는 소매점만이 제품을 취급하게 될 것이다. Yong과 그의 경영 팀은 이러한 것을 준비하였으며, 추가적으로 마인드 공유를 위해 시장 점유율을 희생하고 있다. 그들의 브랜드에 있어서의 정열과 믿음은 확고하다.

Padini의 성공 뒤에 있는 가장 중요한 요인은 브랜드에 대한 열정이었다. Yong과 젊은 경영진의 꾸준한 제품개발과 브랜드 개발 노력은 신앙에 가까운 것이었다. 이런 열정을 바탕으로 다양한 소비자의 기호를 반영한 제품다양화와 브랜드 확장이 가능하게 된 것이었다.

제 5 절 브랜드 세계화 성공 요인 - 종합 평가

이상의 외국 브랜드 성공 사례를 통해 다양한 성공 요인들이 브랜드 세계화에 작용했음을 알 수 있다. 이들 요인들은 제 5 장의 국내 사례 분석과 매우 유사한 특성을 가진 것으로, 크게 7개 요인들로 정리할 수 있다.

- ① 소비자의 브랜드에 대한 신뢰 및 신뢰 확보를 위한 경영진의 노력
- ② 높은 품질 수준이나 현지화를 통해 확보된 제품 경쟁력
- ③ 차별화된 디자인

- ④ 브랜드 컨셉 및 BI 관련 디자인, 심볼 및 캐릭터
- ⑤ 효과적 마케팅
- ⑥ 브랜드 마케팅 인프라
- ⑦ 정부의 지원

이상의 성공 요인들을 국가별 사례에 따라 정리하면 다음의 <표 6-5-1>과 같다.

<표 6-5-1> 해외 브랜드 사례의 성공 요인

	일본	대만	기타
소비자 신뢰 / 경영비전	Kao	Acer	-
제품 경쟁력	Hello Kitty	Nautica Acer	SIA
디자인	Hello Kitty	Nautica	Malaysian Mosaics Royal Selangor Padini
BI 디자인	Asahi Hello Kitty	Nautica	SIA Malaysian Mosaics Royal Selangor 호랑이 연고
효과적 마케팅	-	Nautica Acer	Malaysian Mosaics
브랜드 인프라	-	Acer	SIA Padini
정부의 지원	-	MIT 캠페인	-

제 7 장 고유브랜드 육성 방안

제 1 절 기업의 브랜드 세계화 촉진 방안

1. 브랜드 세계화 추진 전략

가. 전반적인 방향

앞에서 우리 기업의 브랜드 세계화 노력과 브랜드 세계화 성과를 결정하는 요인을 살펴보고, 외국의 주요 성공 사례를 검토하였다. 이를 바탕으로 우리 기업이 브랜드 세계화를 달성하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한가? 전반적인 방향과 구체적인 추진 전략을 살펴보자.

우선, 경영진의 의식 전환이 필요하다. 브랜드는 기업의 핵심적 무형자산이고 경쟁우위의 원천이라는 인식이 무엇보다 시급하다. 이러한 인식이 없이는 브랜드 세계화를 위한 투자가 발생할 수 없을 것이다.

둘째, 소비자와의 신뢰적인 관계 구축에 노력할 필요가 있다. 이를 위해서는 소비자로부터 호감 즉, 情을 얻을 수 있는 브랜드 아이덴티티의 개발이 가장 필요한 과제라고 생각한다. 우리 기업의 브랜드는 지금까지는 허영과 사치, 그리고 과장이 많았음을 인식하여야 할 것이다. 이러한 거품적 이미지는 세계화의 시대에서는 통하지 않는다. 그 보다는 진실된 아이덴티티를 개발하여 소비자에게 믿을 수 있는 기업과 브랜드로 인식되는 것이 장기적인 마케팅 정도(定道)일 것으로 생각된다.

셋째는 우리 기업들이 장기적인 전략적 구도하에 브랜드 마케팅을 수행하지 않았다는 점이다. 대부분의 기업들이 단기적인 영업 실적에 얽매어 장기적인 시장 기반인 기업과 브랜드 이미지 구축에 인색한 점을 부인할 수 없을 것이다. ‘밀어내기’식, ‘단타’ 방식의 영업으로는 단기적으로는 성공할 수 있으나, 장기적으로는 소비자의 신뢰를 얻기 어렵다는 사실

에 주목할 필요가 있다.

마지막으로, 우리 기업의 마케팅 방식이 통합적이고 지속적이지 못하다. 삼성전자가 내세우는 ‘world best(명품)’라는 아이덴티티가 성공하기 위해서는 소비자에게 보여지는 제품, 포장, 광고, 매장, 디스플레이, 서비스, 조직, 인력 등의 다양한 마케팅 요소가 이에 합당한 경우에만 가능할 것이다. 즉 통합적 마케팅 커뮤니케이션(integrated marketing communications)이 필요한 것이다. 그리고, 우리 기업의 마케팅 전략이 너무 자주 변하는 경향이 있다. 한 번 결정한 아이덴티티는 적어도 2~3년 동안 꾸준히 지속할 필요가 있다. 왜냐하면, 마케팅과 브랜드에 대한 투자는 단기적으로는 효과가 미미한 경우가 많기 때문이다.

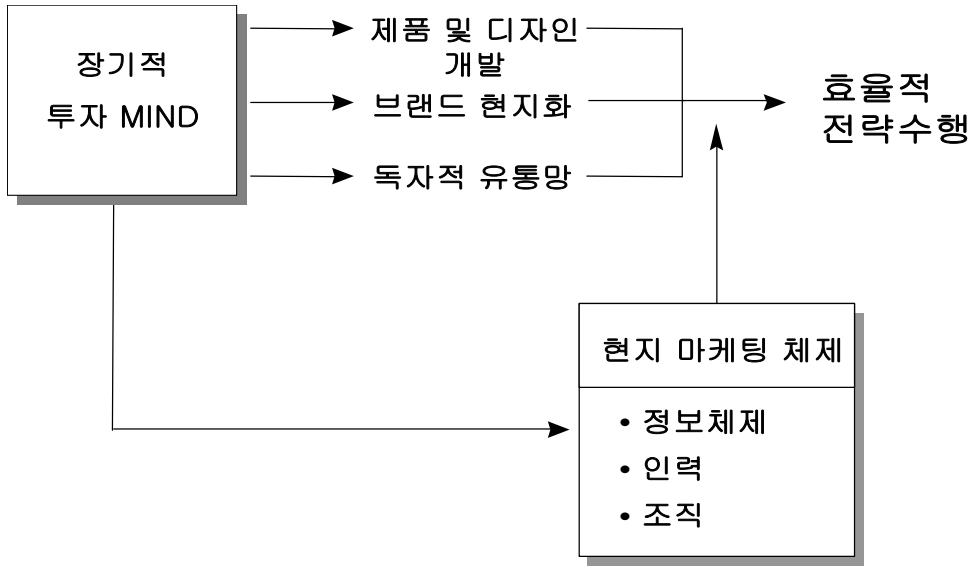
나. 브랜드 세계화 추진 전략

위에서 우리 기업이 브랜드 세계화를 달성하기 위해 필요한 추진 방향을 살펴보았다. 그러면, 구체적인 전략은 무엇이 필요한가?

우선, 경영진의 인식과 함께, 브랜드 전략을 성공적으로 추진하기 위해서는 신제품 개발을 통해 양질의 제품을 브랜드화하는 것이 필요하며, 이렇게 개발된 브랜드 제품을 판매하기 위해서는 안정적인 독자적 유통망이 확보되어야 할 것이다. 이와 함께 이러한 노력이 효율적으로 추진되기 위해서는 마케팅 정보 체제, 인력, 조직 면에서 해외 마케팅 체제의 선진화 및 현지화가 이루어져야 할 것이다.

이상의 성공 결정 요인들이 <그림 7-1-1>에 정리되어 있으며 구체적인 추진 전략을 아래에서 언급된다.

<그림 7-1-1> 브랜드 세계화를 위한 전략적 방향



다. 제품 및 디자인 개발

우리 브랜드 세계화에 있어 가장 큰 애로 요인인 우리 브랜드의 취약한 이미지를 향상시키기 위해서는 양질의 제품을 고유 브랜드화하는 것이 절대 필요하다. 차별화가 결여된 진부한 제품으로서는 이미지 개선 효과를 크게 개선할 수 없을 것이다.

이를 위해서는 우선 현재 추진중인 기술개발 투자 노력을 고유 브랜드화로 연계시켜야 할 것이다. 이러한 연계가 없이는 우리의 기술 개발 투자가 저가 OEM에서 중가 OEM으로 전환시키는 효과 이상을 기대하기는 어렵다.

여기서 주목해야 할 점을 신제품 개발이 기술적 측면뿐만 아니라 생활 문화적인 측면으로 차별화한 제품으로, 특히 기술적 특성이 비교적 약한 경공업 제품에서는 이러한 특성의 제품 혁신이 요청된다. 이러한 하이더

치(High Touch) 제품혁신의 대표적인 예로 몇 년 전에 미국에서 선풍적인 인기를 얻었던 MAI 그립볼을 들 수 있다.

이상에서 제품 개발을 통한 이미지 개선 효과를 살펴보았는데, 이러한 효과를 극대화하기 위해서는 제품의 불량률도 선진국 수준으로 줄여야 한다. 왜냐하면 이미지를 개선하기 위해서는 품질 수준을 높이는 동시에 일관성 있는 품질 수준을 통해 소비자의 신뢰감을 획득해야 하기 때문이다. 제품 개발에 관련하여 제품의 다양화도 브랜드 세계화의 성공적 수행을 위해서 필요하다. 브랜드 정착을 위한 마케팅 기반을 구축하기 위해서는 상당 규모의 초기 고정 투자가 필요한데, 이러한 투자의 효율성을 높이기 위해서는 제품의 다양화가 필요한 것이다.

라. 브랜드 현지화

앞에서 우리 기업들이 대체로 한글 발음식 기업명 브랜드에 의존하는 정도가 아직 높은 편이라고 지적한 바가 있다. 문제는 이러한 브랜드가 현지 소비자의 정서와 의미면에서 잘 맞지 않는 경우가 많다는 것이다. 결국 성공적인 브랜드 세계화는 우리 기업과 제품이 현지 소비자 문화와 얼마나 동화하느냐에 달려 있는 것이다. 따라서 우리 기업들이 획일적 브랜드 형태에서 탈피하여 브랜드 형태를 다양화할 필요가 있다.

특히 한글 발음 상표명을 지양하고 영어 발음 또는 현지어 발음 상표명(예: BYC)을 활용하여야 하며, 기업명 상표명보다 제품의 특성과 현지 문화에 부합되는 제품 특유의 상표명 개발이 필요하다(예: 코오롱 Activ 스포츠웨어). 여기서 한글 발음 상표명의 한계점을 몇 가지 지적할 필요가 있다.

첫째, 한글 발음 상표명이 우선 소비자의 인지도면에서 불리하다. 생소한 철자로 된 이름은 소비자가 기억하기 어렵다는 것이 여러 연구에서 밝혀진 바가 있다.

둘째, 한글 발음 상표명의 의미와 이미지가 현지 특성에 부합되지 않는 경우가 많다.

셋째, 상표명이 현지화 또는 국제화되면 해당 제품의 한국산 사실이 노출되지 않아 한국 제품의 나쁜 이미지가 제품 평가에 미치는 영향을 줄일 수 있다. 일본의 경우에 제품 이미지가 나빴던 지난 10~20년 전에 상표명의 영어화가 크게 이루어졌던 점에 비추어 우리 상표명의 발음도 국제화가 이루어져야 할 것이다. 최근 긍정적인 면은 많은 기업들이 기업명과 브랜드명을 한글 발음에서 탈피하는 경우가 많이 생기고 있다는 점이다.

마. 독자적 유통망 확보

고유 브랜드 판매시 빈번하게 발생하는 문제는 유통상의 비협조적인 태도이다. 따라서 안정적 판매 기반을 구축하기 위해서 독자적인 유통망을 확보해야 할 것이다. 즉, 수입상을 통한 간접 수출에서 직접 수출 방식으로, 그리고 중간도매상을 통한 간접 유통에서 직접 유통 방식으로의 전환이 필요하다.

독자적 유통망은 안정적 판매 기반뿐만 아니라 현지 시장을 경험할 수 있는 교육의 창구로서의 장점도 있다. 일본 기업이 구미 기업에 비해 유통 부문의 투자가 많은 편인데, 이는 일본 기업이 수요의 안정적 확보뿐만 아니라 시장조사 및 시장 경험의 습득을 위한 것이라는 것이 일반적인 설명이다. 필자의 일본 기업과의 면담과 주관적 판단에 의하면 제품 개발과 함께 유통 부문의 투자가 일본 기업의 브랜드 세계화에 가장 크게 공헌한 요인으로 평가되고 있다.

바. 해외 마케팅 체제의 현지화

현재 우리 기업의 해외 마케팅에 대한 투자는 전반적으로 미흡하며, 대부분의 투자가 장기적 시장 기반의 확립보다는 단기적 영업 실적 관리를 위한 투자임을 부인할 수 없다. 이러한 투자로서는 해외 마케팅을 효율적으로 수행할 수 없으며, 특히 우리 제품을 현지 소비자 문화와 동화시키는 데에 한계가 있다.

따라서 장기적인 시장 기반의 확립을 위한 해외 마케팅 체제를 구축하기 위해서는 단기적이고 중개 역할에 의한 기존의 ‘종합상사적인 마케팅’에서 장기적이고 고객 창조를 목적으로 하는 ‘메이커적 마케팅’으로의 체제 전환이 시급하다. 이를 위해서 가장 시급한 과제는 마케팅 조직을 ‘본사 중심’에서 ‘현지 중심’으로 전환시키는 것이다. 이와 함께 마케팅 정보 체제와 마케팅 인력의 선진화 및 현지화도 필요할 것으로 평가된다.

구체적인 개선 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 경영진의 시장조사 관여 정도 확대
- 시장조사 및 고객 관리를 위한 투자 확대
- 마케팅 운영의 효율성에 대한 평가 강화
- 마케팅 전문 인력 확보
- 마케팅 인력의 국제화 및 현지화
- 인력 평가 제도의 개선
- 해외 체류 기간의 연장
- 조직 문화의 국제화

2. 브랜드 세계화를 위한 마케팅 방향

제2장과 제3장에서 우리 기업이 고유브랜드 전략 추진시 겪는 애로 요인에 관하여 살펴보았다. 그 중의 하나가 마케팅의 비효율성이라고 지적한 바가 있다. 그러면 5장에 소개되는 외국 기업의 브랜드 세계화 사례에서 시사하는 마케팅 방법을 우리 기업에 조명할 필요가 있다. 그럼, 구체적으로 우리 기업이 어떠한 마케팅 방식을 채택해야 하나? 파워마케팅을 하기 위해서 어떠한 마케팅 믹스 전략이 필요한가에 관하여 살펴보고자 한다. 구체적으로 마케팅 방향을 시장조사, 가격, 제품, 유통과 촉진으로 나눠 살펴보자.

가. 시장조사

기업이 OEM 수출 방식에서 독자적인 수출 방식으로 전환할 때, 가장 먼저 직면하게 되는 문제는 해외시장의 정보를 스스로 수집·분석하여야 한다는 것이다. 현지국의 경제동향, 산업동향, 소비자의 욕구 및 구매동향 그리고 경쟁기업의 전략 등 구체적인 시장 정보를 종전 바이어에 의존하던 방식에서 탈피하여 독자적으로 수집·분석·배포하는 해외시장 정보체제의 구축에 상당한 투자가 필요한 것이다. 이를 근거로 가격, 제품 디자인, 표적시장, 촉진수단, 유통경로의 선택 등의 의사 결정을 독자적으로 수행해야 할 것으로 기대된다.

나. 가격전략

일반적으로 브랜드 마케팅의 전략적 특성은 가격 경쟁력보다는 상표에 의한 차별화 능력에 의존하는 경향이 크다. 따라서 가격 전략은 OEM 수출시보다 수출 가격을 높게 책정하게 되는 것이 일반적이다. 이는 앞의 실태조사 분석에서 지적된 바가 있다.

이는 경쟁국과의 수출가격 격차가 크지 않는 경우에는 가격경쟁 대신에 상표에 의한 차별화 경쟁력이 중요하다는 것을 우리에게 알려주고 있다. 또 다른 한편에서는 OEM 수출 대신 자사 브랜드로 수출하는 경우에는 수출 가격을 올릴 수 있다는 것을 말해준다.

다. 제품전략

독자적인 브랜드 마케팅 전략은 가격보다는 제품 차별화에 의존하는 전략이다. 일반적으로 제품 차별화는 광고에 의한 이미지, 유통, 운송, 애프터서비스 등 여러 가지 분야에서 가능하나 가장 중요한 분야 중의 하나는 제품의 품질일 것이다. 따라서, 자사브랜드의 품질 수준은 OEM 브랜드 전략에 비해 선진국 수준에 근접해야 할 것으로 기대된다. 이 또한

앞의 실태조사에서 입증된 바가 있다.

이러한 결과는 우리 제품의 품질 수준이 선진국 수준에 비해 크게 손색이 없어야 독자적인 마케팅이 가능하다는 것을 의미한다. 따라서, 독자적으로 마케팅을 하기 위해서는 제품의 경쟁력이 뒷받침되어야 할 것이다.

라. 유통전략

유통전략면에서도 독자적인 마케팅을 추진할 경우 종전의 OEM 바이어의 유통 기능을 독자적으로 수행 할 수밖에 없을 것이다. 앞의 애로 요인 조사에서 나타난 바와 같이 유통의 어려움과 기존 거래선의 이탈이 고유브랜드 수출시 주요 애로 요인으로 지적된 바가 있다.

이는 독자적인 해외마케팅을 하기 위해서는 현지 유통망 구축에 과감한 투자가 필요함을 시사해주는 내용이다. 가급적이면 중간 수입상이나 현지 Distributor의 개입을 배제시키고 직접 수출 또는 직접판매 방식으로 현지 시장을 침투해야 할 것이다.

마. 촉진전략

촉진전략도 독자적인 브랜드로 수출할 경우 달라질 것이다. 구체적으로 OEM 전략시에는 수입상, 유통상 및 대형 제조업체 등의 기관구매자 중심에서 자사 브랜드 전략시에는 최종 소비자를 겨냥하는 촉진전략으로 바뀌야 한다. 즉, 자사 브랜드 전략에서는 촉진은 유통 경로에서의 Push 보다는 브랜드에 의한 Pull적인 특성이 강해야 한다.

이상에서 보았듯이 우리 수출 기업이 브랜드 세계화를 추진하기 위해서는 시장조사, 제품 개발과 기획, 유통 그리고 촉진 기능을 스스로 담당해야 할 것이다. 상당수의 우리 기업이 아직도 이와 같은 기능을 할 수 있는 능력을 갖고 있지 않아, 이러한 분야에 대한 과감한 투자, 전문 인력 개발 그리고 제도 개혁이 없이는 독자적인 브랜드 마케팅을 하기 어렵다는 것은 너무나 당연한 것이다.

3. 산업별 브랜드 세계화 추진 방안

이상에서는 브랜드 세계화를 위한 우리 업체의 전반적인 내용을 다루었다. 제3장의 분석에 업종별 브랜드 세계화 노력 정도가 다르며, 브랜드 세계화 성과를 결정하는 요인도 업종별로 다소 차이가 있었음을 살펴보았다. 그러면, 업종별로 추진되어야 하는 전략은 무엇인가?

가. 섬유제품

제3장의 분석결과가 시사하는 점은 섬유제품 수출업체들은 우선 제품 경쟁력 제고에 노력해야 할 것으로 보인다. 특히, 제품불량률 축소와 신제품 개발면에서의 노력이 필요한 듯하다.

나. 봉제의복, 가죽, 신발

이 업종의 수출업체들은 섬유제품 업종과 유사하게 제품경쟁력 향상이 우선되어야 할 것으로 보인다. 특히, 디자인과 제품 개발면의 향상이 필요한 것으로 평가된다. 이를 위해서는 가장 시급한 노력이 시장조사 노력의 강화인 것으로 분석 결과는 시사해주고 있다. 이와 함께, 해외마케팅 전문 인력 확보면에서도 노력해야 할 것으로 보인다.

다. 금속, 기계, 자동차

이 업종의 브랜드 이미지는 타 업종에 비해 다소 떨어지는 듯하다. 이를 위해서, 제품의 품질 개선 노력도 필요하겠지만, 가장 시급한 과제가 적극적인 마케팅활동의 전개인 듯하다. 특히, 시장조사 노력의 강화, 신제품 개발 및 외국어 및 외국인 인력의 확보가 필요한 것으로 평가된다.

라. 화학, 고무제품

이 업종은 타 업종에 비해 브랜드 이미지가 양호하며, 제품경쟁력도 상대적으로 높은 것으로 보인다. 그러나, 추가적인 브랜드 이미지 향상을 위해서는 촉진 활동의 강화와 유통력 확보가 필요한 듯하다.

마. 전자부품, 통신장비

이 업종도 화학, 고무제품 업종과 유사하게 제품경쟁력이 타 업종에 비해 양호한 편이다. 그러나, 브랜드 이미지는 타 업종에 비해 다소 떨어지는 듯한 것으로 조사되었다. 이는 소극적인 판매촉진 활동과 더불어 중요한 것은 제품의 현지화와 유통력 확보가 필요한 듯하다. 이와 함께, 우수 유통상 확보와 전문인력 확보에 각고의 노력이 요청되고 있다.

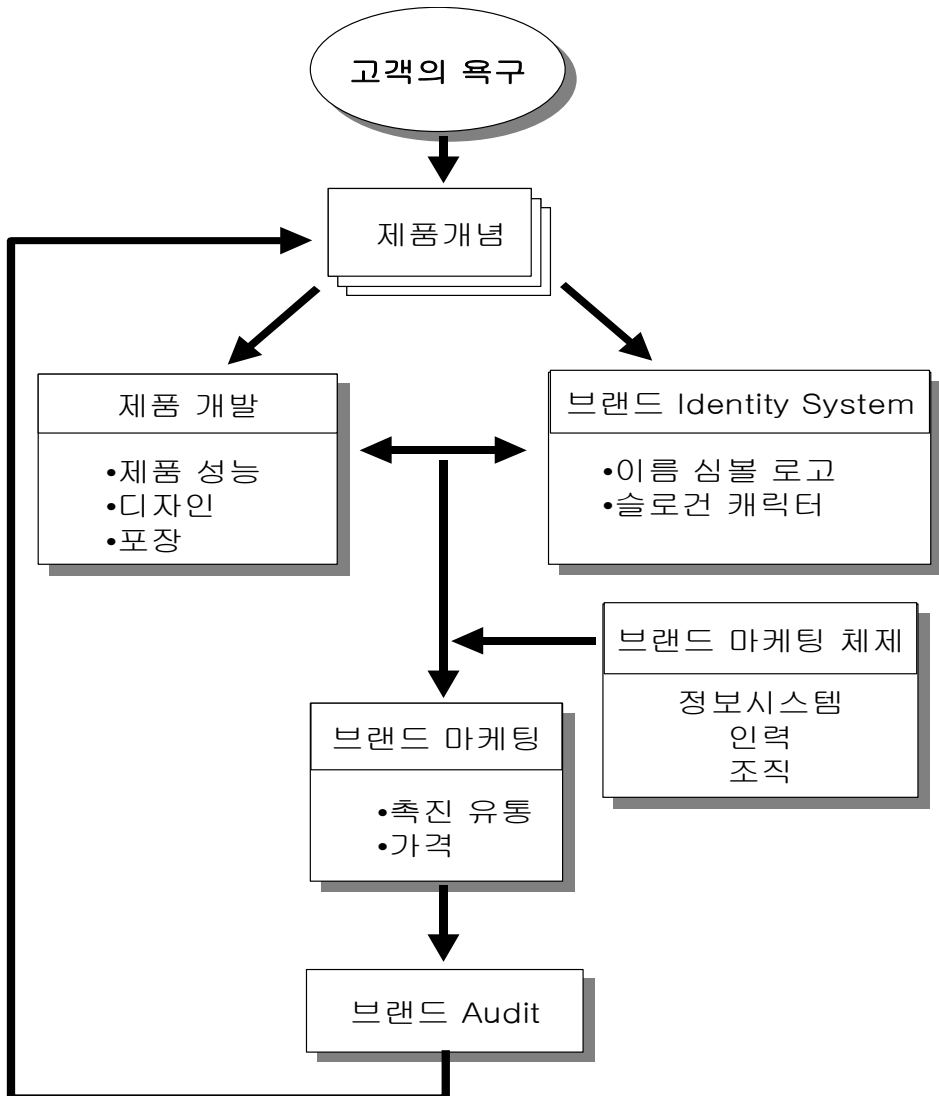
바. 기타 업종

이 업종은 타 업종에 비해 특기할 만한 내용은 없으나, 타 업종에 비해 마케팅 인프라, 특히 우수 유통상 확보와 외국인 인력 확보에 노력해야 할 것으로 보인다.

4. 성공적 브랜드 개발 전략

이상의 내용에서는 우리 기업이 브랜드 세계화를 성공적으로 추진하기 위해서 필요한 주요 전략적 방향을 거시적으로 살펴보았다. 이런 전략적 방향과 함께, 세계화 잠재성이 있는 브랜드를 개발할 수 있는 실무적인 지침도 필요한 듯하다. 특히, 제 5장과 제 6장에서 분석한 국내외 브랜드 세계화 사례를 바탕으로 성공적 브랜드 개발 방법을 단계별로 살펴보면 다음의 그림과 같다.

<그림 7-1-2> 성공적 브랜드 개발 절차



제 2 절 정부의 지원 정책

1. 공동브랜드 육성 및 공동마케팅

제4장에서 우리 중소기업의 공동브랜드 사업의 문제점과 과제를 살펴 보았다. 결국, 자금력, 인력 및 해외시장 지식이 부족한 공동브랜드 사업 이외에는 다른 대안이 많지 않는 듯하다. 그럼, 정부가 공동브랜드 사업을 지원하기 위해서는 어떠한 노력을 경주해야 하는가? 다음의 대안을 검토할 수 있다.

가. 대안 I (공동브랜드 사업 지원 확대)

우선, 지금까지의 공동브랜드 사업에 정부의 지원이 충분하지 않았고, 지원 대상도 제한적이었던 것은 사실이다. 따라서, 정책적 효과를 기대하기 위해서는 정부는 사업 지원의 재원을 확충하고, 좀 더 공격적인 사업을 추진해야 한다는 주장이 가능하다.

그러나, 대안 I의 문제점은, 정부의 지원을 받고 있는 상당수의 공동브랜드 사업이 부실화되고 있는 것이다. 이러한 점은 제 4장의 분석에서 자세히 언급한 바가 있다. 따라서, 정부의 추가적인 지원은 공동브랜드 사업체의 금융 부실을 다소 해소할 수는 있으나, 구조적인 개선책이 될 수 없다는 점이다. 이와 함께, 다수의 공동브랜드 사업이 사업의 유망성보다는 정부의 지원을 받기 위해 급조될 가능성도 배제할 수 없다.

나. 대안 II (공동브랜드 사업 운영 방식의 개선)

위에서 언급한 바와 같이 정부의 지원을 받고 있는 상당수의 공동브랜드 사업들이 부실화되고 있는 상황에서는 금융적 지원보다는 사업 운영에 관한 정책적 뒷받침이 있어야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다. 예

를 들면, 사업 운영의 투명성 확보에 대한 제도 마련과 함께 효과적 통제 및 감사 제도의 도입이 필요하다. 이는 조합원의 기회주의적 행동을 감시·통제하기 위해서이다.

공동브랜드 사업의 운영 방식과 관련하여 제기되는 개선 방안은 다음과 같다.

첫째, 권한의 집중화가 이루어져야 할 것이다. 효과적인 브랜드 관리를 위해서는 관리회사에 의사결정 권한을 대폭 위임하여, 강력한 관리 회사에 의해 운영되고 조합원의 기회주의적 행동이 감시·통제되어야 한다. 이와 함께, 조합원에 대한 제재 또는 퇴출 권한도 부여될 필요가 있을 것이다.

둘째, 효과적인 외부 감사 및 공시가 필요하다. 강력한 권한을 위임받은 관리회사의 경영 투명성을 확보하기 위해서는 철저한 외부 감사 제도가 마련되어야 한다. 이와 함께, 관리 회사는 주요 경영 내용을 조합원에게 정기적으로 공시하는 체제를 제도화해야 할 필요가 있다.

셋째, 마케팅 전문 인력의 활용을 확대할 필요가 있다. 공동브랜드 사업의 경영과 마케팅 활동은 조합원보다는 외부의 마케팅 전문 인력을 통해 이루어져야 할 것이다.

한편, 대안 II의 단점은 사업 운영방식에 대한 정부의 지나친 개입과 간섭을 들 수 있다. 예를 들면, 공동브랜드 사업 운영이 관료화되고, 신속한 경영 의사결정이 어려워 질 수도 있다. 이에 중소기업의 사업 참여도가 떨어 질 수 있다.

다. 대안 III (비연합 방식의 사업구조 활용)

사업 특성에 따라 제한된 협력을 통한 비연합 방식의 공동마케팅이 현행 방식보다 더 효과적일 수 있을 것으로 판단된다.

우선, 업무 제휴 활용 방식의 활용을 고려할 수 있다. 사안과 기능에 따라 공동 물류, 공동 판촉, 공동 광고와 같은 부분적인 공동마케팅이 더 효과적일 수 있기 때문이다. 실제, 외국의 공동마케팅 사례를 보면 비연

합 방식의 업무 제휴가 주도하고 있는 점에 주목할 필요가 있다. 구체적인 업무제휴 방식은 다음과 같다.

- 공동 판매촉진: 광고, 기업 홍보, 공동 전시장
- 공동 물류: 물류, 배송
- 공동 유통: 공동 유통경로, 판매조직
- 공동 제품개발: 디자인 개발, 연구, 기술개발
- 공동 서비스: 공동 고객센터, 공동 시장정보시스템

이와 함께, Franchising Brand 개념의 활용도 적극 검토될 필요가 있다. 이는 이태리의 Benetton과 같은 개념으로, 공동 출자한 유통 체인점을 개점하여 조합원이 제품을 공급하고 유통점은 비조합원에게 프랜차이즈화하여 주는 방식이다.

대안 III의 단점은 공동브랜드 사업 추진에 따른 성과 발생이 지연될 수가 있다는 것이다. 우선, 비연합방식에 따른 사업 운영후 성공 가능성이 있는 경우에만 연합방식의 사업이 추진될 가능성이 높기 때문에 성과 발생까지는 상당 시간이 소요될 수 밖에 없는 것이 사실이다. 이와 함께, 다양한 비연합방식의 사업 검토 및 지원에 따른 행정적 어려움도 지적할 수 있다.

라. 종합 평가

이상의 대안을 종합 평가하면, 우선 공동브랜드 사업에 대한 정부의 지원 및 대상 확대에 따른 정책적 효과는 상당히 제한적일 것으로 평가된다. 따라서, 금융 지원의 확대보다는 공동브랜드 사업의 운영 방식에 대한 정부의 감독 및 지도가 더 효율적일 것으로 판단된다. 이와 함께, 정부는 현행 연합방식의 공동브랜드 사업에 대한 지원에서 벗어날 필요도 있다. 기업의 현실과 시장의 필요에 따라 다양한 방식의 비연합 사업구조를 실험적으로 지원하는 방안도 적극 검토할 필요가 있을 것이다.

2. 우수 사례 홍보 및 대표브랜드 제도 도입

앞에서 지적한 바와 같이 우리 기업의 브랜드 세계화에 대한 필요성은 인식하고 있으나, 효율적인 추진 방법에 대한 지식이나 경험이 부족한 것이 기업의 주요 애로요인으로 지적되고 있다. 따라서 브랜드 세계화에 성공하고 있는 기업들을 발굴하고, 홍보할 뿐 아니라 이를 기업의 성공 사례에 대한 지식을 타 기업에 확산시킬 필요가 있다.

가. 우수 사례 발굴 및 홍보

정부는 우수 사례를 발굴하고 홍보하기 위해 다음과 같은 방안을 검토할 필요가 있다.

첫째, 위에서 논의한 중소기업의 공동브랜드 사업과 관련하여, 우수 공동브랜드 사업에 대한 사후적 정책적 지원을 강화하고, 이를 사업에 대한 연구 및 지식 확산을 활성화하기 위해서 ‘공동브랜드연구회’ 설립·운동을 검토할 필요가 있다.

둘째, 기존의 세계일류화 사업을 활성화하여 첨단 기술과 혁신적 디자인으로 세계산업을 선도할 수 있는 브랜드를 선정하여 홍보할 필요가 있다. 선정된 브랜드는 지난번 ASEM III시와 같이 2002년 World Cup과 아시안게임 등과 같은 대형 국제 행사에서 특별 전시회를 개최하여 홍보할 필요가 있다.

셋째, 정부는 우수 브랜드 세계화 사업에 대해서는 민간 부문에서 이루어지는 히트 브랜드·상품 선정행사와 유사한 ‘브랜드 경진대회’를 개최하여 우수 브랜드를 포상하고 홍보하는 방안도 검토할 필요가 있다.

나. 대표브랜드 제도

정부는 우수 브랜드 지원과 관련하여 ‘대표브랜드’ 제도의 도입도 구상할 필요가 있다. 대표브랜드제도란 한국산 제품이미지에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 제품을 집중 지원하여 한국 제품의 전체 이미지를 향상시킬 수 있는 제도적 장치를 의미한다.

정부가 한국 제품의 이미지를 개선하기 위해서 다양한 업종의 제품 이미지를 향상시키는 것보다는 소수의 산업 또는 브랜드의 이미지 향상에 치중한 것이 더 효율적일 수 있다. 앞에서 언급한 바와 같이, 일본에는 자동차와 전자제품이 대표브랜드 역할을 하고 있으나, 우리나라는 아직 이러한 대표제품이나 브랜드가 뚜렷하게 들어 나지 않고 있는 것이 사실이다. 이와 함께, 한국 제품의 이미지가 아직까지 경공업적 특성이 강한 편이다. 따라서 부가가치가 높은 첨단 산업 또는 중공업산업의 수출을 확대시키기 위해서는 첨단산업의 특성(예: 반도체, 디지털 전자제품)이나 중공업적 특성(예: 자동차)이 강한 제품을 차별적으로 지원·홍보하는 정책도 필요한 듯하다.

3. 국가 이미지 제고를 위한 국가 홍보

제3장에서 살펴 본 바와 같이 우리 기업의 브랜드 세계화에 있어 가장 절실히 요청되고 있는 지원 분야가 해외 홍보에 대한 지원이었고, 기업이 지적한 애로 요인은 취약한 브랜드 이미지와 막대한 광고비용이었다. 이에 대하여 정부는 해외 홍보에 대한 금융·세제 지원도 가능하겠지만, 전반적인 국가 이미지 제고가 없이는 기업의 효과적 홍보가 매우 어려운 듯하다. 앞에서 살펴봤듯이, 우리 기업들이 선진국 시장에서 취약한 국가 이미지 때문에 상당한 불이익을 당하고 있는 것이 사실이다.

가. 한국의 아이덴티티 개발

정부의 국가이미지 제고를 위한 국가홍보를 효율적으로 수행하기 위해서는 Engineering과 Technology를 강조하는 아이덴티티 개발이 시급한 듯하다. 최근 대만에서는 CNN등 해외 주요 매체에 “Taiwan, great people from a small island”라는 슬로건하에 대만 제품의 기술적 우수성을 강조하는 국가 홍보를 전개하고 있다. 이러한 대만의 노력에 우리는 주목할 필요가 있을 것이다.

이와 함께, 한국을 대표할 국가 심볼을 개발하여 홍보할 필요가 있다. 영국의 경우, ‘Cool Britannia’ 캠페인에서 영국 국기인 유니온 잭을 이용한 다양한 상징물을 성공적으로 개발·홍보한 바가 있다. 여기서 유의할 점은, 지나치게 민속적인 상징물 제작은 Engineering과 Technology를 강조하는 아이덴티티와 상충할 수 있다는 점이다. 민속적 상징물은 우리 문화의 우수성이 해외에서 인정되기까지는 개도국 또는 토속적인 국가의 이미지만 강화시킬 수 있다는 점에 유의할 필요가 있을 것이다.

나. 해외 상품설명회 개최

제품이미지 향상을 위한 국가 홍보 사업으로 전략적 산업이나 위에서 지적인 대표브랜드나 우수 브랜드 세계화 업체를 중심으로 상품설명회를 개최하는 방안도 고려할 필요가 있다. 이러한 설명회는 주요 국제행사와 연계하여 추진하는 것이 효율적인 것으로 평가된다.

다. 인터넷 홍보 강화

우리의 우수 브랜드나 제품, 그리고 문화와 관련된 정보를 종합적으로 제공하는 포털사이트를 구축하여 홍보하는 활동을 강화할 필요가 있다. 특히, 종합적인 정보제공과 일관된 이미지 관리를 위해서 현재 국정홍보처에서 운영하는 Korea.Net을 활용할 필요도 있다. 이와 함께, 해외 유명

웹페이지에 배너 광고를 하거나 교환 광고하는 방안도 적극 추진할 필요가 있다.

라. 해외 언론 홍보

앞에서 언급한 한충민(1994)과 국제경영전략연구원(1999) 연구에 지적된 바와 같이 우리의 대외이미지는 다양한 경로에 의해 형성되나, 특히 방송매체의 보도에 큰 영향을 받는 것이 사실이다. 실제, 우리나라가 분쟁·전쟁 그리고 사회적 혼란의 이미지가 강한 것도 해외 언론의 보도에 의한 것으로 인식되고 있다.

정부는 해외 언론 홍보를 강화하기 위해서는 현재 진행중인 외국 언론인 초청 프로그램을 강화하고, 해외 공관에 홍보 전문가를 파견하거나, 상무관이나 공보관의 홍보기능을 강화하여 현지 언론인과의 네트워크 구축에도 노력할 필요가 있다. 이와 함께, 주요 외국 언론인 데이터베이스를 구축하여 신속하고 정확한 정보 및 자료를 제공하고, 서비스 기능을 강화하는 노력도 병행될 필요가 있다.

마. 해외 문화 홍보

정부의 경제나 상품 중심의 홍보는 해외로부터의 통상마찰의 소지가 있을 수 있어, 지나친 경제 홍보보다는 우리의 문화적 우수성을 알리는 국가 홍보 즉 문화 홍보를 병행하는 것이 바람직스러울 것이다. 정부는 이를 위해, 정명훈, 장한나, 조수미, 백남준과 같은 유명 예술인을 적극 활용할 뿐만 아니라, 다양한 문화행사를 개최할 필요가 있다. 문화행사 개최에 있어, 비록 빈도는 낮으나 고급적 고품격 문화행사가 우리나라의 후진성과 우리 제품의 싸구려 이미지를 바꾸는데 더 효율적일 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다.

4. 디자인 지원을 통한 고유브랜드 육성

앞서 기업실태조사에서 나타난 바와 같이 브랜드 세계화를 위해서 가장 중요한 요인은 역시 제품경쟁력이다. 제품의 우수성이 뒷받침되지 않는 브랜드 사업은 결코 실패할 수 밖에 없다. 따라서, 브랜드 세계화의 선행조건이 우수한 품질의 제품을 개발·판매하는 것이다.

제품의 품질은 흔히 기술적 우수성과 디자인 우수성으로 결정되는데, 이에 따라 고품질 제품이 고기술 제품과 고감도 제품으로 구분되고 있다. 여기서, 주목할 점은 기술은 대체로 장기간의 연구개발 투자에 따라 개발되는 데에 반해 디자인이나 포장은 비교적 단기간에 개발될 수 있다는 점이다. 따라서, 정부는 기업의 기술개발지원에서 벗어나 디자인·포장 개발에 대한 지원도 대폭 확충되어야 할 것이다.

정부가 디자인·포장 지원을 통한 고유브랜드 육성을 추진하기 위해서 여러 가지 방안을 고려할 수 있다.

가. 우수 기술 제품의 디자인 지원

우선, 디자인 지원의 효과를 단기간에 높일 수 있는 방법은 기술적으로 우수하나 디자인과 포장이 취약한 제품을 발굴하여 지원하는 방법일 것이다. 따라서, 정부는 브랜드 세계화 유망 품목을 선정하여 지원을 집중시키는 방안을 검토할 필요가 있다. 이와 함께, 차세대 수출유망 품목으로 지목받고 있는 정보·통신 관련 제품에도 제품개발 초기부터 협력체제를 구축하여 기술과 디자인 개발이 동시에 이루어질 수 있도록 지원하는 체제가 마련되어야 할 것이다.

나. 해외 디자인 센터 설립 및 국제협력체제 구축

앞의 3장에서의 기업실태조사에서 나타났듯이, 제품 및 디자인의 현지화가 브랜드 성과에 영향을 미치는 결정요인으로 나타난 바가 있다. 그러

나, 자금과 전문인력이 부족한 중소기업의 경우 수출 지역별로 특화된 디자인 개발 및 디자인 시제품 제작은 현실적으로 불가능하다. 따라서, 정부는 해외 주요 거점에 디자인센터를 설립·운영할 필요가 있다. 대만의 경우에 「미니유럽계획」에서 유럽의 주요 거점에 디자인센터를 설립한 점에 주목할 필요가 있다.

정부는, 이와 함께, 디자인 선진국과의 협력체계를 구축하여 선진 디자인 기법을 습득하고 세계 디자인 정보를 교류함으로써 디자인의 세계화를 이룩할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해서 디자인 관련 국제행사의 국내 유치, 해외디자인행사 참여, 우수 디자인 기관과의 업무 제휴 등의 방안이 모색되어야 할 것이다.

다. 디자인·포장·캐릭터 산업의 인프라 구축

정부가 디자인·포장 및 캐릭터 개발 지원을 통한 고유브랜드 육성을 위해서 가장 중요한 과제는 이들 관련 산업의 발전기반을 확충하는 것이다. 이를 위해서는 정부는 디자인 전문인력 육성에 적극 노력할 필요가 있다. 우리나라의 디자인 인력은 규모면에서도 부족할 뿐만 아니라 전문성도 떨어지는 것이 사실이다. 따라서, 디자인 전문 인력 육성을 위한 특성화된 교육기관이나 산·학 직업훈련기관의 활성화가 필요할 것이다.

이와 함께, 우리의 중소 수출유망업체가 저렴한 비용으로 디자인 서비스를 제공받기 위해서 디자인 전문회사의 육성이 필요할 것이다. 따라서, 정부는 국내 디자인 전문회사에 대한 지원 확대와 함께 외국인 투자 유치, 디자인 벤처의 활성화에 노력할 필요가 있다.

5. 브랜드 세계화 인프라 확충

우리 기업의 브랜드 세계화를 지원하기 위해서 정부는 브랜드 세계화를 뒷받침하는 인프라 확충에도 노력해야 할 것으로 보인다. 구체적으로 다음의 노력이 경주되어야 할 것이다.

가. 브랜드에 관한 기초 연구

우선, 우리 기업의 브랜드 세계화를 체계적으로 연구하는 학계 및 연구계의 노력에 대한 지원이 필요하다. 지금까지의 우리의 연구는 선진국 문헌에 의존하는 경향이 강한 반면에, 우리 기업의 현실과 경쟁력을 고려한 한국적 연구가 부족한 것이 사실이다. 따라서, 우리 기업의 브랜드 세계화 과정을 체계적으로 정리하고, 우리 기업 현실에 부합하는 방향을 제시하고, 그러한 연구를 기업에 전파하는 학술적인 노력이 절실히 요청된다. 이러한 연구를 활성화시키기 위해 「브랜드학회」의 설립에 대한 정부의 직·간접적인 지원이 필요하다. 브랜드학회에는 학계 및 연구계 전문가뿐만 아니라 기업의 경영자 및 브랜드 실무자의 폭 넓은 참여가 바람직스러울 것으로 보인다.

나. 브랜드 전문인력의 육성

앞의 3장의 분석에서 나타났듯이, 기업이 겪고 있는 브랜드 마케팅 전문인력의 부족을 해소하기 위해서는 브랜드 전문가 양성 및 현장인력의 재교육을 위한 정부의 제도적 뒷받침이 필요하다. 구체적으로, 기존 대학의 경영대학원에 브랜드 전문과정이 설치될 수 있도록 지원할 뿐만 아니라, 현재 정부가 추진하고 있는 「브랜드아카데미(안)」를 설립하여 기업의 경영자 및 브랜드 실무자를 대상으로 전문교육을 실시할 필요가 있다.

다. 「브랜드 정보센터」 설립

앞의 3장의 분석에서도 지적된 바와 같이, 해외시장 및 상표출원 관련 정보 부족에 대한 애로요인을 해소하기 위해서 브랜드 관련 다양한 정보를 데이터베이스화하여 기업, 정부 및 관련 기관들이 용이하게 접근할 수 있도록 하는 지원이 필요한 듯하다. 이를 위해서는 가칭 「브랜드 정보센터」의 설립·운영이 필요한 듯하다. 브랜드 정보센터는 독자적 기관으로

설립하거나 브랜드아카데미 산하에 설치하는 방안도 브랜드 지원 업무의 효율적 수행을 위해 검토될 수 있을 것이다.

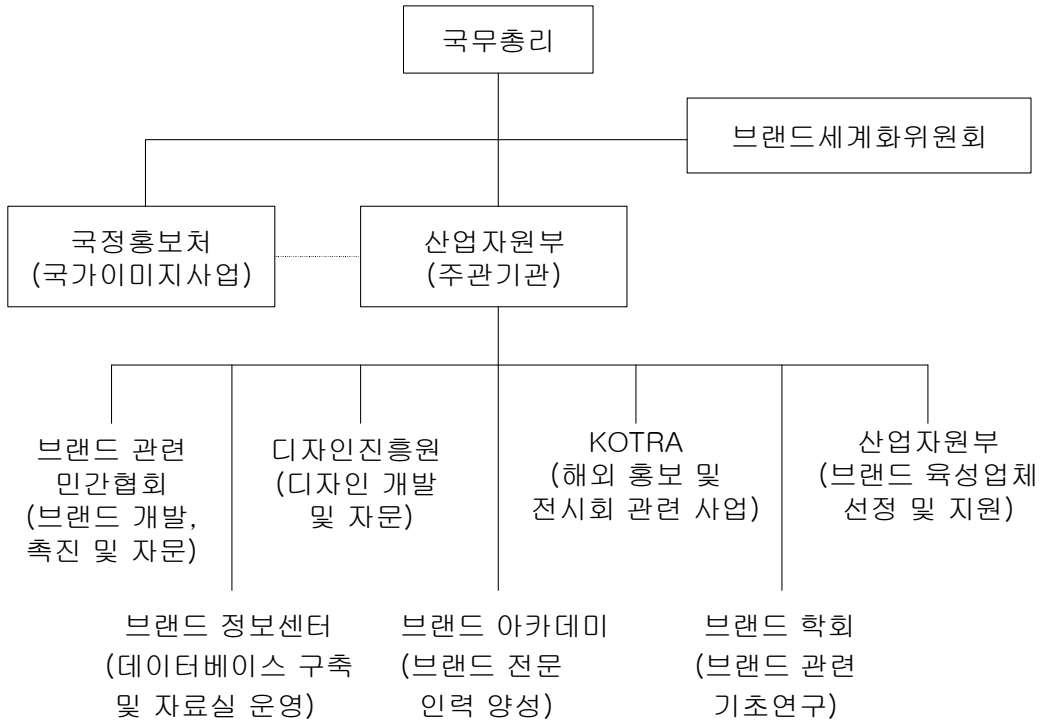
6. 종합적인 브랜드 세계화 지원 체제 구축

정부의 효과적인 지원책은 실태조사에서 지적되고 있는 바와 같이 다양한 분야에 전개될 필요가 있다. 특히, 해외홍보, 해외전시회 참가, 정보 지원, 인력 개발 및 디자인 개발 분야에서 정부의 지원이 요청되고 있음을 앞에서 지적한 바가 있다. 이들 분야를 지원하기 위해서, 특정 분야에 대한 지원이나 금융·세제 지원보다는 다양한 분야에서의 종합적이고 체계적인 지원이 필요한 듯하다.

지금까지 우리나라의 국가홍보 노력을 평가하면, 1990년대 초에 시작되었던 ‘품질 한국(Korea for Quality)’ 캠페인부터 1990년대 중반의 국가홍보센터 설립 등 계속되었던 정부의 국가홍보 노력이 큰 성과가 없었던 것이 사실이다. 그 이유중의 하나는 정부의 국가홍보가 단편적이고 편협적이었던 점을 우리는 인정해야 할 것이다. 따라서, 정부의 브랜드 세계화 지원책을 종합적이고 체계적인 지원체제 구축을 필요로 하고 있다. 이를 위해서는 우선 다양한 기관의 참여와 협력이 필요하다. 구체적으로, 국가이미지 사업이 국정홍보처의 국가홍보 사업과 밀접하게 관련되어 국정홍보처와 공조체제가 불가피할 것이다. 이와 함께, 다양하게 분산되어 있는 정부 국가홍보 기능을 종합적으로 그리고 일관성있게 추진하기 위해서는 국무총리 산하에 브랜드 세계화 위원회의 설치를 제언한다.

그리고 브랜드 세계화를 위한 실무적인 업무의 효율적 수행을 위해서는 민간협회, KIDP, KOTRA 및 산업자원부 등 여러 관련 기관간의 협력체제 구축이 필요하다. 기관별 기능은 <그림 7-2-1>에 정리되어 있다.

<그림 7-2-1> 종합적인 브랜드 세계화 지원 체제 구축



<종합적인 브랜드 세계화 사업 추진 주체>

위에서 언급한 종합적인 지원 체제 구축을 통한 브랜드 세계화 지원 사업을 효과적으로 전개하기 위해서는 명확한 사업 추진 주체가 있어야 할 것이다. 사업 추진 주체는 자원 확보와 함께, 다양한 브랜드 세계화 지원 사업의 조정과 통합 그리고 사업 계획 수립을 효율적으로 수행할 수 있어야 할 것으로 판단된다. 사업 주체에 대한 주요 대안을 살펴보면 다음과 같다.

가. 대안 I (정부 주도의 브랜드 세계화 사업 추진)

위에서 지적한 다양한 분야에서의 종합적이고 체계적인 브랜드 세계화 사업을 정부 주도, 특히 산업자원부 주도로 추진할 경우 다음의 장점이 예상될 수 있다.

- <그림 7-2-1>에 있는 다양한 지원 사업을 효과적으로 조정하고 통합할 수 있음.
- 산자부, 국정홍보처, 재경원, 해외문화관, 국제관광공사 등 다양한 국가 홍보 관련 기관과의 공조체제 구축이 가능함.
- 브랜드 세계화 사업 관련한 정부 예산의 확보에 유리
- 사업 주체의 높은 행정력과 공신력으로 사업의 영속성이 다소 보장됨.

한편, 대안 I의 단점은 다음과 같이 예상된다.

- 사업 운영이 관료화될 수 있음. 이에 따라 사업 수혜 대상인 중소기업의 지원 사업 활용에 어려움이 수반될 수 있음.
- 공공 부문으로부터의 예산 확보에는 유리할 수 있으나, 민간 부문으로부터의 재원 확보에는 어려움이 있을 수 있음.

나. 대안 II (브랜드세계화위원회 주도의 사업 추진)

대안 II는 위에서 제안한 브랜드세계화위원회에 사무국을 설치하여, 독립적인 행정 기관으로서 브랜드 세계화 관련 사업을 조정하고 통합하는 방안이다. 이 경우, 다음과 같은 장점이 예상된다.

- 독립적인 행정 업무 확보로 여러 정부 부처에 산재되어 있는 국가 홍보 및 브랜드 세계화 관련 사업을 효과적으로 조정하고 통합할 수 있음. 이에 따라, 단편적이고 편협적인 국가 홍보 사업을 종합적이고 체계적으로 추진할 수 있음.

- 정부 예산 확보에 상당 유리할 뿐만 아니라, 사업의 영속성이 보장됨.

그러나, 대안 II에도 다음과 같은 문제점이 예상될 수 있다.

- 다양한 정부 기관과의 업무 조정에 상당한 시간이 소요될 수 있음. 이에 따라, 빈번한 업무 조정 회의와 함께 정책 수립의 지연 등의 문제가 발생할 수 있음.

- 민간 부문으로부터 소외될 수 있어, 다양한 브랜드 세계화 지원 사업의 추진이 어려울 수 있음.

다. 대안 III (민간 단체 또는 정부 출연 기관 중심의 사업 추진)

이 경우는 민간 단체나 KOTRA 또는 KIDP 등의 정부 출연 기관 중심으로 사업을 추진하는 방안이다. 이 방안의 장점은 다음과 같이 예상된다.

- 기업과의 긴밀한 협조체제 구축이 가능하여, 다양한 기업의 요구가 사업 추진에 반영될 수 있는 동시에 기업, 특히, 중소기업의 지원 사업 활용도가 높아질 수 있음.

- 민간 부문으로부터의 회비 및 출연 등으로 민간 재원 확보에 유리함.

- 다양한 수익 사업 전개가 가능하며, 이에 따른 추가적인 재원 확보가 가능함.

그러나, 이 경우에는 정부의 간접적인 개입으로 인해 다음과 같은 어려움을 겪을 수도 있음.

- <그림 7-2-1>에 지적되어 있는 다양한 기능과 업무를 조정하는데 어려움이 발생할 수 있음. 특히 산하 기관이 상위 기관의 업무를 조정하기가 용이하지 않을 것으로 예상됨.

- 정부 예산의 확보가 어려울 수 있음.

라. 종합 평가.

우선, 종합적인 브랜드 세계화 사업의 효율적인 사업 추진을 위해서는 책임 소재와 사업 주체를 명확히 설정할 필요가 있는 것은 이론의 여지가 없다. 그러면, 사업 주체를 어떻게 해야하는가에 대해서는 위의 분석에서 보듯이 여러 가지 주장이 가능하다. 그러나, 위의 분석을 바탕으로 보면, 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 정부 주도의 사업 추진이 업무의 연속성과 다양한 브랜드 세계화 사업의 조정을 위해 가장 바람직한 대안으로 평가된다. 따라서, 우선, 산업자원부의 관련 부서의 기능 확대가 필요한 듯하다.

둘째, 정부 주도로 사업을 추진하되, 민간 기관 또는 정부 출연 기관에 사무국을 설치하는 방안도 검토할 필요가 있다. 이는 다양한 기업의 요구가 사업 추진에 반영될 수 있는 동시에 기업의 지원 사업 활용을 용이하게 하기 위한 것이다.

셋째, 브랜드세계화위원회는 설치하되, 그 역할을 정부 기관과의 업무 조정에 국한시킬 필요가 있다. 이는 위원회가 브랜드 세계화 사업을 역동적으로 추진하기에는 적합하지 않는 것으로 보이기 때문이다. 그러나, 다양한 정부 기관과의 업무 조정을 위해서는 정부의 관련 사업을 정기적으로 감사하고 종합적이고 체계적인 사업을 추진하기 위원회의 역할은 여전히 필요한 듯하다.

7. 산업별 세부 지원책

제3장에서 언급한 바와 같이 정부의 브랜드 세계화를 위한 지원 요청 분야와 기업이 인식하고 있는 애로 요인들이 업종별로 상이하게 나타났다. 이와 함께, 7장 1절에서 기업들이 브랜드 세계화를 달성하기 위해서 업종별로 상이한 노력이 필요한 것으로 지적한바가 있다. 따라서, 우리 기업이 브랜드 세계화를 효율적으로 추진하기 위해서 위에서 언급한 전반적인 지원책과 더불어 업종별로 차별화된 정부 지원이 필요한 듯하다. 구체적인 업종별 주요 지원정책은 다음과 같이 정리될 수 있다.

가. 섬유 제품

섬유제품 수출업체의 브랜드 세계화 노력에서 가장 시급한 과제는 제품경쟁력인 것으로 조사된바가 있다. 따라서, 가장 중요한 지원 요청 분야는 정보지원과 신제품개발에 필요한 디자인 개발 지원으로 평가된다. 이와 함께, 해외 홍보 지원, 마케팅인력 개발 및 해외전시회 참가에 대한 지원도 중요한 것으로 파악된다.

나. 봉제의복 · 가죽 · 신발

이 업종의 수출업체들도 제품경쟁력 향상이 가장 필요한 것으로 나타난바 있다. 따라서, 이들 업체의 지원은 디자인 개발 지원, 제품개발을 위한 시장정보 제공이 가장 필요한 것으로 나타났다. 이와 함께, 해외 마케팅 전문인력의 부족도 시급히 해결될 과제로 조사되었다. 한편, 국가 홍보 및 해외 홍보 지원 그리고 해외전시회 참가에 대한 지원도 필요한 것으로 파악되었다.

다. 금속·기계·자동차

이 업종에서는 앞에서 지적된 바와 같이 기업의 적극적 마케팅 활동의 전개가 시급한 것으로 나타났다. 따라서, 정부는 해외 홍보 지원 및 마케팅 활동을 전개할 수 있는 인력의 육성에 정책적 지원을 집중시킬 필요가 있을 것으로 평가된다. 이와 함께, 기업의 제품 현지화 노력을 지원하기 위한 노력으로 정보 지원 및 디자인 개발에 대한 지원도 요청되고 있다.

라. 화학·고무

이 업종은 타 업종에 비해 브랜드 이미지와 제품경쟁력이 상대적으로 양호하나, 추가적인 이미지 제고를 위해서는 공격적인 촉진 활동이 필요한 것으로 나타난바가 있다. 따라서, 정부는 이 업종의 수출업체의 촉진 활동을 지원하기 위해서 국가 홍보 및 해외 홍보 지원이 가장 시급한 분야로 평가된다. 이와 함께, 정보지원 및 마케팅 인력 개발도 주요 지원 요청 분야로 나타났다.

마. 전자 부품·통신 장비

이 업종에서 브랜드 세계화를 달성하기 위해서는 제품현지화가 가장 시급한 것으로 나타났다. 따라서, 정부의 지원은 정보 지원에 초점을 맞추고, 주요 애로요인으로 인식되고 있는 마케팅 전문인력의 부족을 해소시킬 수 있는 지원책 마련이 가장 시급한 분야로 평가된다. 이와 함께, 업체의 소극적인 판매촉진 활동에 대한 지원으로 해외 홍보 및 전시회 참가 지원 그리고 제품현지화 달성을 위한 디자인 개발 지원도 중요한 지원 요청 분야로 파악된다.

바. 기타

이 업종은 앞에서 지적한 바와 같이 마케팅 인프라 특히 전문인력의 확보가 가장 시급한 과제로 나타났다. 따라서, 정부의 마케팅 인력 개발에 대한 지원이 가장 시급한 분야로 파악된다. 이와 함께, 정보 지원, 홍보 지원 및 해외 전시회 참가 지원도 중요한 지원 분야로 평가된다.

<표 7-2-2> 업종별 정부의 지원 요청 분야

지원분야	섬유	봉제의복· 가죽·신발	금속·기계 · 자동차	화학· 고무	전자부품· 통신장비	기타
정보 지원(시장정보 및 상표의 해외출원 관련정보)	◎	◎	○	○	◎	○
국가 홍보 및 해외 홍보 지원	○	○	◎	◎	○	○
브랜드 인력 육성	○	◎	◎	○	◎	◎
디자인 개발	◎	◎	○	△	○	△
해외 전시회 참가	○	○	△	△	○	○

주: 지원 요청 분야의 중요도에 따라 ◎ (매우 중요함), ○ (중요함), △ (다소 중요함)으로 표시되었음. 중요도는 제 3장과 제 5장의 분석에 의거 결정되었음.

<참고 문헌>

1. 국내문헌

국제경영전략연구원 (1999), 「한국제품의 정체성과 커뮤니케이션 전략」, 12월, 연구보고서 93-23.

마케팅 커뮤니케이션 연구회 (1992), 「브랜드 자산의 전략적 관리」, 나남출판.

산업자원부 (2000), 「디자인 산업의 정책방향과 실천과제」, 디자인산업 정책간담회 자료, 3월 23일.

안상호, 한상만, 전성률 (1999), 「전략적 브랜드 관리: 이론과 응용」, 학현사.

한국무역협회 (1993), 「한국 상표의 국제화 성공전략」, 진흥 93-1.

한국방송광고공사 (1995), 「해외광고의 활성화 방안 조사」, 8월.

한국섬유산업연합회 (1994), 「해외 주요 패션상품 성공전략」, 조사 94-3.

한국섬유산업연합회 (1994), 「세계 유명섬유업체의 마케팅 및 기업경영 전략」, 정보자료 94-46.

한충민 (1994), “한국의 대외이미지와 경제적 파급효과,” **경제연구**, 제15권, 제1호, 한양대학교 경제연구소, 251-274.

_____ (1995), 「브랜드 세계화」, 21세기 북스.

_____ (1996), “한국기업의 브랜드 국제화에 관한 탐색적 연구: 고유 브랜드 전략의 특성을 중심으로,” *경영학연구*, 제25권, 제2호, 333-353.

_____ (1999), “중소기업의 공동브랜드 사업: 평가 및 과제,” 한국마케팅 학회 특별심포지움.

_____ (2000), “중국시장에서의 마케팅 전략성과에 관한 탐색적 연구,” *마케팅연구*, 제15권, 제2호, 1-12.

한국PR협회 (1993), 「선진국의 해외홍보 현황과 우리나라 해외홍보 개선 방안에 관한 연구」.

2. 해외문헌

Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, NY, The Free Press.

_____ (1996), *Building Strong Brand*, The Free Press.

_____ and Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, The Free Press.

Argenti, Paul A. (1994), *Corporate Communication*, IRWIN Inc.

Arnold, David (1992), *The Handbook of Brand Management*, The Economist Books Limited.

Chajet, Clive (1991), *Image by Design: from Corporate Vision to Business Reality*, Addison Wesley.

Han, C. Min (1989), "Country Image: Halo or Summary Construct?," *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, 222-9.

_____ (1990), "Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behaviour," *European journal of Marketing*, Vol. 24, No. 6, 24-40.

Fomburn, Charles J. (1996), *Reputation: Realizing Value From the Corporate Image*, Harvard Business School Press.

Gregory, James R. and Jack G. Wiechmann (1997), *Leveraging the Corporate Brand*, NTC Business Books.

Hankinson, Graham (1996), *The Reality of Global Brands: Cases and Strategies For the Successful Management of International Brands*, McGraw-Hill.

Harvard Business Review (1999), *Brand Management*, Harvard Business Review.

Interbrand (1999), *Co-Branding: The Science of Alliance*, St. Martin's Press.

- Kochan, Nicholas (1997), *The World's Greatest Brand*, New York University Press.
- Mackiewicz, Andrea (1993), *The Economist Intelligence Unit Guide to Building a Global Image*, McGraw-Hill.
- Marconi, Joe (1996), *Image Marketing: Using Public Perceptions to Attain Business Objectives*, NTC Business Books.
- Morley, Michael (1998), *How to Manage Your Global Reputation: a Guide to the Dynamics of International Public Relations*, New York University Press.
- Paul, Temporal (2000), *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market*, John Wiley & Sons Pte Ltd.
- Ries, Laura and Al Ries (2000), *The 11 Immutable Laws of Internet Branding*, Harper Business.
- Schmitt, Bernd and Alex Simonson (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, The Free Press.
- Stobart, Paul (1994), *Brand Power*, New York University Press.
- Upshaw, Lynn B. (1995), *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons Inc.

<부록: 기업실태조사 데이터>

Area: 설문조사 대상 기업 지역 분포

(대인면접 1: 수도권, 전화설문 2: 수도권, 3: 지방, 4: 기타)

조사기업 지역분포	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1(서울)	290	63.3	63.3	63.3
2(서울-전화)	100	21.8	21.8	85.2
3(지방)	61	13.3	13.3	98.5
4(기타)	7	1.5	1.5	100.0
Total	458	100.0	100.0	

Position: 설문조사 대상 기업 응답자 직위

(1: 임원급, 2: 부·차장, 3: 과장, 4: 대리, 5: 사원)

조사기업의 응답자 직위	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1(임원)	20	4.4	4.6	4.6
2(차·부장)	86	18.8	19.6	24.1
3(과장)	90	19.7	20.5	44.6
4(대리)	137	29.9	31.2	75.9
5(사원)	106	23.1	24.1	100.0
Total	439	95.9	100.0	
Missing system	19	4.1		
Total	458	100.0		

Sales: 설문조사 대상 기업의 2000년 해외 매출 실적 예상치(단위: 억\$)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sales	454	.00	280.00	1.6001	14.5192
Valid N (listwise)	454				

SIC: 설문조사 대상 기업의 산업별 분석표(SIC 코드에 의한 분류)

	SIC 코드	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	음·식료품(15)	21	4.6	4.6	4.6
	섬유제품(17)	108	23.6	23.6	28.2
	봉제·의복(18)	71	15.5	15.5	43.8
	피혁제품(19)	12	2.6	2.6	46.4
	제지업(21)	16	3.5	3.5	49.9
	석유제품(23)	1	.2	.2	50.1
	화학섬유(24)	32	7.0	7.0	57.1
	고무제품(25)	11	2.4	2.4	59.5
	비금속광물(26)	11	2.4	2.4	61.9
	금속산업(27)	15	3.3	3.3	65.2
	조립금속제품(28)	10	2.2	2.2	67.4
	기계, 장비(29)	25	5.5	5.5	72.9
	컴퓨터, 사무용	12	2.6	2.6	75.5
	기기 제조업(30)	17	3.7	3.7	79.2
	전기기계(31)	35	7.6	7.7	86.9
	전자부품, 영상, 통신장비(32)	3	.7	.7	87.5
	의료, 정밀(33)	24	5.2	5.3	92.8
	자동차(34)	7	1.5	1.5	94.3
	기타운송장비(35)	24	5.2	5.3	99.6
	가구 및 기타	2	.4	.4	100.0
제품 제조업(36)					
도매, 중개업(51)					
Total		457	99.8	100.0	
Missing	system	1	.2		
Total		458	100.0		

제품 범주: 설문조사 대상 기업의 제품에 따른 분류(1: 중간재, 2: 소비재)

	제품 범주	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	중간재(1)	211	46.1	46.2	46.2
	소비재(2)	246	53.7	53.8	100.0
	Total	457	99.8	100.0	
Missing	system	1	.2		
Total		458	100.0		

Market: 설문조사 대상 기업이 취급하는 최대 품목의 최대 수출 또는 판매 지역

- 1) 북미 지역 2) 일본 3) 중동, 아프리카 4) 서유럽 5) 중국 6) 중남미
7) 동유럽, 러시아, 중앙아시아 8) 동남아, 서남아 9) 오세아니아

취급품목 최대수출지역		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	북미(1)	155	33.8	33.8	33.8
	일본(2)	72	15.7	15.7	49.6
	중동, 아프리카(3)	31	6.8	6.8	56.3
	서유럽(4)	60	13.1	13.1	69.4
	중국(5)	46	10.0	10.0	79.5
	중남미(6)	21	4.6	4.6	84.1
	동유럽, 러시아(7)	4	.9	.9	84.9
	동남아, 서남아(8)	50	10.9	10.9	95.9
	오세아니아(9)	2	.4	.4	96.3
	기타(10)	17	3.7	3.7	100.0
Total		458	100.0	100.0	

설문조사 대상 기업이 취급하는 최대 품목의 해외 매출액의 연도별 연평균 증감 정도

- 1) 연평균 25% 이상 증가 2) 연평균 5-14% 감소 3) 연평균 15-24% 증가
4) 연평균 15-24% 감소 5) 연평균 5-14% 증가 6) 연평균 25% 이상 감소
7) 전년대비 큰 변화가 없음(±5% 이내)

1998년 해외 매출액 연평균 증감 정도

해외매출 연평균 증감		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25%이상 증가(1)	123	26.9	30.2	30.2
	5-14% 감소(2)	34	7.4	8.4	38.6
	15-24% 증가(3)	58	12.7	14.3	52.8
	15-24% 감소(4)	10	2.2	2.5	55.3
	5-14% 증가(5)	120	26.2	29.5	84.8
	25%이상 감소(6)	7	1.5	1.7	86.5
	큰 변화 없음(7)	55	12.0	13.5	100.0
Total		407	88.9	100.0	
Missing	System	51	11.1		
Total		458	100.0		

1999년 해외 매출액 연평균 증감 정도

최대품목 연평균 증감		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25%이상 증가(1)	90	19.7	21.2	21.2
	5-14% 감소(2)	43	9.4	10.1	31.3
	15-24% 증가(3)	94	20.5	22.1	53.4
	15-24% 감소(4)	24	5.2	5.6	59.1
	5-14% 증가(5)	104	22.7	24.5	83.5
	25%이상 감소(6)	9	2.0	2.1	85.6
	큰 변화 없음(7)	61	13.3	14.4	100.0
Total		425	92.8	100.0	
Missing	System	33	7.2		
Total		458	100.0		

2000년 해외 매출액 연평균 증감 정도

해외매출 연평균 증감		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25%이상 증가(1)	93	20.3	20.9	20.9
	5-14% 감소(2)	48	10.5	10.8	31.6
	15-24% 증가(3)	59	12.9	13.2	44.8
	15-24% 감소(4)	24	5.2	5.4	50.2
	5-14% 증가(5)	107	23.4	24.0	74.2
	25%이상 감소(6)	20	4.4	4.5	78.7
	큰 변화 없음(7)	95	20.7	21.3	100.0
Total		446	97.4	100.0	
Missing	System	12	2.6		
Total		458	100.0		

설문조사 대상 기업이 취급하는 최대 품목의 해외 영업 이익률(1: 상당히 나쁨, 7: 상당히 좋음)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
영업 이익률	458	1.00	7.00	4.2358	1.2363
Valid N (listwise)	458				

향후 3년간 최대품목의 해외 매출 전망(1: 상당히 악화, 7: 상당히 호전)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
해외매출 전망	457	.00	7.00	4.0022	1.4682
Valid N (listwise)	457				

설문조사 대상 기업이 취급하는 최대 품고의 수출액 중 자기 상표 매출 비중(%)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
자기상표 매출비중	455	.00	100.00	58.9611	43.8295
Valid N (listwise)	455				

자기 상표로 수출 또는 판매가 최초로 이루어진 연도

1) 98년 이후부터 2) 95년 이후 3) 90년 이후 4) 80년 이후 5) 80년 이전부터

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	98년 이후부터(1)	77	16.8	22.3	22.3
	95년 이후(2)	43	9.4	12.5	34.8
	90년 이후(3)	82	17.9	23.8	58.6
	80년 이후(4)	74	16.2	21.4	80.0
	80년 이전부터(5)	69	15.1	20.0	100.0
Total		345	75.3	100.0	
Missing	System	113	24.7		
Total		458	100.0		

자기 상표의 이름 표기방법 조사(1: 한글, 2: 영어, 3: 기타)

Brand 1: 설문조사 대상 기업의 매출이 가장 큰 자기 상표

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	한글 (1)	136	29.7	39.2	39.2
	영어 (2)	205	44.8	59.1	98.3
	기타 (3)	6	1.3	1.7	100.0
	Total	347	75.8	100.0	
Missing	System	111	24.2		
Total		458	100.0		

Brand2: 설문조사 대상 기업의 매출이 두 번째로 많은 자기 상표

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	한글 (1)	14	3.1	18.7	18.7
	영어 (2)	61	13.3	81.3	100.0
	Total	75	16.4	100.0	
Missing	System	383	83.6		
Total		458	100.0		

Brand3: 설문조사 대상 기업의 매출이 세 번째인 자기 상표

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	한글 (1)	8	1.7	21.1	21.1
	영어 (2)	30	6.6	78.9	100.0
	Total	38	8.3	100.0	
Missing	System	420	91.7		
Total		458	100.0		

설문조사 대상 기업이 취급하는 최대 품목의 브랜드 또는 기업의 이미지에 관한 설문
(1: 전혀 동의하지 않음, 7: 매우 동의함)

Image 1: 브랜드/기업이 고객들에게 많이 알려져 있는 정도.

Image 2: 브랜드/기업이 매우 좋은 이미지를 가지고 있는 정도.

Image 3: 고객들이 우리 제품에 대해 만족하는 정도

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Image1	448	1.00	7.00	3.2679	1.9351
Image2	447	1.00	7.00	5.1723	1.4469
Image3	446	1.00	7.00	5.1996	1.4435
Valid N (listwise)	445				

최대 품목과 가장 경쟁관계에 있는 것은 어느 나라의 제품인가?

- 1) 중국 기업의 제품 2) 일본 기업의 제품 3) 미국·유럽 기업의 제품
4) 대만·홍콩의 기업의 제품 5) 기타 _____(명시)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	163	35.6	35.7	35.7
	2	88	19.2	19.3	54.9
	3	65	14.2	14.2	69.1
	4	89	19.4	19.5	88.6
	5	37	8.1	8.1	96.7
	6	15	3.3	3.3	100.0
	Total	457	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		458	100.0		

설문조사 대상 기업의 최대 취급 제품과 최대 개도국산 제품 가격수준

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
가격수준	453	30.00	150.00	82.5077	14.2513
개도국산	420	15.00	150.00	65.2786	18.8279
Valid N (listwise)	420				

설문조사 대상 기업과 경쟁관계에 있는 선진국산 제품의 품질수준을 100으로 개도국산 제품을 0으로 볼 때, 귀하 최대 취급 제품의 품질수준

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
품질 수준	455	14.30	120.00	85.4897	17.4793
Valid N (listwise)	455				

같은 업종의 한국 기업들과 비교할 때, 조사대상 기업이 취급하는 최대품목의 경쟁력과 관련된 다음의 특성에 대한 평가 정도: 제품 다양화, 신제품 개발 빈도, 제품 디자인, 제품 불량률 (1: 상당히 떨어짐, 7: 상당히 좋음)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
제품 다양화	454	1.00	7.00	5.0110	1.4685
신제품	452	1.00	7.00	4.6394	1.5289
개발빈도	438	1.00	7.00	4.8379	1.3661
제품 디자인	456	1.00	7.00	5.1996	1.3739
제품 불량률	437				
Valid N (listwise)	437				

해외 시장에서의 시장 조사 활동 정도 (1: 정기적으로, 2: 필요성이 있을때만, 3: 거의 하지 않음)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	정기적으로(1)	234	51.1	51.1	51.1
	필요한 경우(2)	188	41.0	41.0	92.1
	거의 하지 않음(3)	36	7.9	7.9	100.0
	Total	458	100.0	100.0	

시장 조사 전담요원(1: 있음, 2: 없음)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	있음 (1)	169	36.9	37.0	37.0
	없음 (2)	288	62.9	63.0	100.0
	Total	457	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		458	100.0		

해외 시장 판매 촉진비 지출 정도(해외 매출의 약 몇 % 정도 지출)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
판매촉진비	430	.00	50.00	4.4684	6.4433
Valid N (listwise)	430				

설문 조사 대상 기업의 제품 현지화 노력(제품에 해외 소비자의 특성을 반영시키는 노력)

1) 매우 열심히다 2) 약간 열심히다 3) 보통이다 4) 약간 부족하다 5) 매우 부족하다

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	매우 열심히(1)	162	35.4	35.7	35.7
	약간 열심히(2)	120	26.2	26.4	62.1
	보통 (3)	116	25.3	25.6	87.7
	약간 부족(4)	29	6.3	6.4	94.1
	매우 부족(5)	27	5.9	5.9	100.0
	Total	454	99.1	100.0	
Missing	System	4	.9		
Total		458	100.0		

해외 시장에서의 마케팅 믹스 구성요소의 중시(1: 매우 중요함, 7: 거의 중요하지 않음)
 제품력, 제품의 가격경쟁력, 제품의 광고 및 촉진, 해외 시장에서의 유통

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
제품력	456	1.00	7.00	1.5789	.9343
가격 경쟁력	458	1.00	6.00	1.6550	.9089
광고 및 촉진	457	1.00	12.00	3.4945	1.5965
해외에서유통	455	1.00	13.00	3.0659	1.6791
Valid N (listwise)	453				

같은 업종의 한국 기업들과 비교해 볼 때 동의 정도(1: 전혀 동의하지 않음, 7: 매우 동의함)

해외 마케팅 지식, 외국어 구사 능력, 외국인 마케팅/영업 인력, 의사결정 권한, 해외 유통중개상, 해외 유통중개상과의 관계, 해외 판매법인 또는 자사의 의견존중 정도

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
해외 마케팅 지식	458	1	7	4.2293	1.5121
외국어 구사 능력	458	1	7	4.8624	1.5643
외국인 마케팅/영업 인력	455	1	7	4.5846	1.7285
의사결정 권한	454	1	7	5.1167	1.7982
해외 유통중개상	455	1	7	4.9451	2.7557
해외 유통중개상과의 관계	455	1	7	5.3473	1.3724
해외 판매 법인 또는 자사의 의견 존중	406	1	7	5.1256	1.5859
해외 판매법인 수	448	0	34	1.0826	2.1623
Valid N (listwise)	390				

설문조사 대상 기업의 자본금 규모와 종업원 수(단위: 자본-억원, 종업원 수-명)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
자본	428	.10	46000.00	349.0521	2644.7398
종업원 수	457	2.00	50000.00	595.6368	3015.1828
Valid N (listwise)	428				

자기 상표 제품의 해외 판매시 애로 요인(0: 애로요인 없음, 1: 애로요인)

diffil: 기존 거래선의 이탈

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	360	78.6	78.6	78.6
	1	98	21.4	21.4	100.0
	Total	458	100.0	100.0	

diffi2: 막대한 광고비용

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	400	87.3	87.3	87.3
	1	58	12.7	12.7	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi3: 취약한 브랜드 이미지

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	366	79.9	79.9	79.9
	1	92	20.1	20.1	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi4: 마케팅 인력의 부족

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	351	76.6	76.6	76.6
	1	107	23.4	23.4	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi5: 자체 상표 개발 비용

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	417	91.0	91.0	91.0
	1	41	9.0	9.0	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi6: 시장 정보 부족

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	326	71.2	71.2	71.2
	1	132	28.8	28.8	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi7: 독자적인 제품 개발

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	328	71.6	71.6	71.6
	1	130	28.4	28.4	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi8: 유통 확보의 어려움

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	335	73.1	73.1	73.1
	1	123	26.9	26.9	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi9: 가격 경쟁력

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	422	92.1	92.1	92.1
	1	36	7.9	7.9	100.0
Total		458	100.0	100.0	

diffi10: 기타

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	433	94.5	94.5	94.5
	1	25	5.5	5.5	100.0
Total		458	100.0	100.0	

자기 상표 제품의 해외 판매시 정부의 지원 분야(0: 지원분야 선택하지 않음, 1: 지원분야 선택)

policy1: 정보 지원

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	245	53.5	53.5	53.5
	1	213	46.5	46.5	100.0
Total		458	100.0	100.0	

policy2: 디자인 개발 지원

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	374	81.7	81.7	81.7
	1	84	18.3	18.3	100.0
Total		458	100.0	100.0	

policy3: 상표의 해외 출원 및 등록

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	396	86.5	86.5	86.5
	1	62	13.5	13.5	100.0
Total		458	100.0	100.0	

policy4: 해외 홍보 지원

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	246	53.7	53.7	53.7
	1	212	46.3	46.3	100.0
Total		458	100.0	100.0	

policy5: 마케팅 인력 개발

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	340	74.2	74.2	74.2
	1	118	25.8	25.8	100.0
Total		458	100.0	100.0	

policy6: 해외 전시회 참가

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	340	74.2	74.2	74.2
	1	118	25.8	25.8	100.0
Total		458	100.0	100.0	

policy7: 자금 지원

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	444	96.9	96.9	96.9
	1	14	3.1	3.1	100.0
Total		458	100.0	100.0	

policy8: 입지 경쟁력

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	453	98.9	98.9	98.9
	1	5	1.1	1.1	100.0
	Total	458	100.0	100.0	

policy9: 마케팅 관련 지원

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	454	99.1	99.1	99.1
	1	4	.9	.9	100.0
	Total	458	100.0	100.0	

policy10: 기타

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	435	95.0	95.0	95.0
	1	23	5.0	5.0	100.0
	Total	458	100.0	100.0	