

한국기업의 브랜드 관리 문제점과 주류 브랜드의 나아갈 길



여 준 상
(LG경제연구원 선임연구원)

I. 우리 나라 브랜드는 왜 수명이 짧은가?

왜 우리 나라에는 매일 같이 쏟아져 나오는 브랜드 홍수 속에서도 롱런(long-run)브랜드가 많지 않을까?

누구나 한 번쯤 이런 생각을 해보았을 것이다. 외국을 보면 코카콜라, 맥스웰 하우스 등 1백년을 넘은 브랜드도 많으며, 말보로, 디즈니 등 수 십 년을 넘은 브랜드들은 허다하다. 주류산업에 있어서도 마찬가지이다. 물론 우리 나라의 경우 외국에 비해 브랜드 개념의 도입 역사가 짧다는 특수성을 감안할 필요는 있지만 아무리 그래도 수명이 1~2년밖에 안 되는 브랜드들이 즐비하다는 것은 문제임에 틀림없다.

특히 과자류, 빙과류, 음료 등과 같은 식음료와 의류, 화장품등 패션류의 경우 거의 매일 새로운 브랜드들이 쏟아져 나오는 듯 하다. 차고 나면 어제의 브랜드는 온데 간데 없고 그 자리에는 또다른 새로운 브랜드가 자리잡는 모습이 우리도 모르는 사이에 일상이 되어버렸다.

5년을 넘기는 브랜드는 드문드문 있으며, 10년을 넘기면 거의 천연기념물이 되다시피 한다. 제품뿐만이 아니다. 노래, 가수, 연예인, 음식점, 레스토랑 등등 사람에서 서비스에 이르

■ 目 次 ■

- I. 우리 나라 브랜드는 왜 수명이 짧은가?
- II. 우리 나라 기업의 브랜드 관리 문제점 9가지
- III. 불황기와 기업의 브랜드 전략
- IV. 주류 브랜드의 나아갈 길

기까지 사회 전반에 걸쳐 단명화(短命化)에 빠져 있는 것 같다.

왜 이렇게 되었을까? 몇 가지 이유들에서 우리는 한국 브랜드들의 단명화에 대한 원인을 찾아 볼 수 있을 것 같다.

1. 우리 나라 기업들은 너무 조금증에 걸려 있다.

너무 자주 제품을 바꾼다. 장기적 관점의 브랜드 정책 없이 브랜드를 쉽게 바꾸고, 너무 자주 리뉴얼(renewal)을 한다. 너무 자주 일어나는 리뉴얼은 제품 연상에 대한 이미지가 채 형성되기도 전에 혼란만 가져다 줄 수 있다. 단기간의 인지도 확보, 초기에 일정 매출액 달성 등 단기적 관점의 전술에만 관심이 쏠려있고, 장작 전체를 꿰뚫는 해안을 제공하는 밑그림 즉, 전략 수립은 등한시되고 있다. 항상 자기를 되돌아보고 자신이 어디쯤 와 있으며, 내가 지금 어느 정도 부족하며, 앞으로 남은 길에서는 무엇을 해야 할지를 보여주는 대원칙이 없이 단기성의 임시방편적 전술만 남발하는 동안 사랑을 받고 태어난 귀중한 브랜드는 서서히 죽어간다.

전술은 우선은 좋아 보인다. 마치 선심성 공약이나 정책과 같다고나 할까? 하지만 우선 좋다고 해서 그러한 일회성 전술들을 남발하여 하나 들쭉 쌓여나가기 시작하면 나중에는 자기 색깔을 찾기가 어렵게 된다.

우리 나라 기업들이 반성해야 할 점이 또 하나 있다. 지금껏 우리 나라 소비자들을 조금 증, 싫증이 많다는 식으로 몰아세우고 브랜드의 단명화가 소비자 때문이라고 책임을 전가해 온 관행에서 벗어나야 한다. 소비자들의 잘못이 아니라 기업이 반성을 해야 한다. 기업이 조성해 온 소비 문화에 대해 다시 한번 생각해 보라.

우리 나라 소비자들은 변화나 새로운 것을

좋아하며, 끈기가 없어 새로 바꾸어주는 것을 좋아한다는 미명하에 우리 나라 소비자들에게 조급한 버릇이 들도록 몰아가고 있다는 느낌을 준다. 소비자들을 일회적 전술 상흔에 병들게 해서는 안 된다. 올바른 소비자 주권의 확립은 소비자가 기업의 진정한 의도와 기업의 진정한 방향성을 깊게 이해하는 것에서부터 출발한다고 본다.

계속 새로운 것을 뿌려대는 것보다는 이제 외국 브랜드처럼 진지한 맛을 주는 브랜드 정책을 쓰는 것이 중요하다. 단기적 인기 영합에 급급하여 브랜드를 마치 사구려화하는 구조적 결함에서 빨리 빠져 나와야 한다. 기다리는 미학이 필요하다. 특히 패션성이 강한 제품일수록 명심해야 한다.

2. '히트상품병'이 우리 나라 브랜드의 단명화를 촉진시킨다.

언제부터인가 우리는 신문에서 각종 히트상품을 선전해 놓은 전면광고를 쉽게 볼 수 있다.

몇몇 연구기관과 언론사가 공동으로 제정하였다는 문구는 거의 대부분의 상들에서 비슷하게 나타난다. 진정한 소비자 참여에 의해 나타난 결과를 조심스럽게 발표한다기 보다는 마치 수상 상품들을 선전하는 것이 아닌 가하는 착각이 들 정도로 요란하다. 우리 사회 저변에 뿌리 깊게 자리잡고 있는 '일류병'과 일맥상통하리라 본다. 그리고 조금 뜬다 싶으면 여지없이 스포트라이트를 부담스러울 정도로 비춰 오히려 역설적인 의미이지만 일반 대중에게 질리게 하는 역효과를 나타내지 않나 생각한다.

일회성의 반짝 히트제품을 히트상품이라고 올려놓는 것은 제품을 단명화시킬 가능성이 높다고 본다. 소비자에게 진정한 의미의 평가를 전달하고, 여론을 수렴, 리드해 나가야지 그 제품에 대한 선전용으로 오용된다면 그것

은 분명 잘못된 것이라고 본다.

대상을 수상한 것보다는 비록 입선일지라도 몇 년 동안 사라지지 않고, 뒤쳐지지 않고 꾸준히 계속 순위에 들어있다는 것이 더 중요하다고 본다. 만약 점수를 준다면 처음 대상을 탄 브랜드보다는 5년 연속 우수상을 받은 것에 더 좋은 점수를 주어야 한다고 본다. 경쟁속에서도, 브랜드 춘추전국시대에서도, 브랜드 홍수 속에서도 꾸준히 사랑을 받고 그 모습을 계속 지켜나가는 것이 진정한 의미의 브랜드라고 본다.

브랜드 가치 평가에서 가장 중요한 요소는 소비자들의 총체적 가치 판단이 집약되어 있고, 비교적 여러 해를 거치면서 다각도로 검증이 되는 요소인 '브랜드 로열티(충성도)'라고 본다.

브랜드 인지도 등은 얼마든지 후발 기업도 노력만 하면 단기간에 올릴 수 있는 요소이다.

그러나 단기간에 단순히 히트만 했다는 이유로 충성도까지 보장이 되지 않는다는. 핵심은 일정의 브랜드 인지도를 확보한 이후가 된다. 브랜드의 충성도는 갈수록 중요해진다. 너무 일찍 인지도 향상에만 급급해 열을 올린 나머지 힘을 다 소진해버리면 결국은 오래 못 간다. 초기 인지도 확보에 너무 열을 올리면 기초 체력이 부족하여 향후 통런에 대비한 기초체력 열세로 결국은 뒤쳐지게 된다. 통런을 위한 힘을 비축하면서 초기 인지도 확보에 적절히 힘을 배분하는 것이 핵심이라고 본다.

3. 우리 나라 기업들은 브랜드를 하나의 귀중한 생명체로 보지 않고 단순한 물건정도로 가볍게 여긴다.

브랜드를 쉽게 생각하지 말라. 한 브랜드가 안되면 브랜드를 또 만들면 되지 하는 식의 사고가 우리 나라 브랜드 문화를 왜곡시켰다고 본다. 브랜드는 마치 사람의 탄생과 같이

생명체로 인식하여 나서 죽을 때까지의 모든 상황을 고려하여 보다 진지하게 접근하여야 한다.

미숙아, 저능아를 막 탄생시킬 것이 아니라 태어나기 전부터 조심스레 관리를 하여 정말 훌륭한 롱런브랜드가 나오도록 해야 한다.

브랜드를 사람처럼 여겨야 한다. 무형이라고 해서, 생명이 없는 물건, 물체라고 생각하지 말라. 사람처럼 애착을 느껴라. 마치 집에서 키우는 귀여운 애완견처럼 정을 쏟아 붓고 어떻게 해서든 잘 크고 오래 살아가도록 애정을 쏟는 것이 중요하다. 처음엔 다들 그렇게 하겠다고 생각했다라도 금방 잊어버리게 된다. 항상 살아있는 생물체라고 생각하고, 생명이 있고, 수명이 있고, 마치 내 자식처럼 생각하고 늘 같이 호흡하고 숨을 쉬어야 한다. 살아있는 생물체로 느껴지지 않는다면 그 즉시 그 브랜드는 서서히 죽어가게 된다. 사람의 손길이 닿지 않고 애정이 보여지지 않으면 집의 애완 동물이 서서히 죽어 가듯이 말이다.

II. 우리 나라 기업의 브랜드 관리 문제점 9가지

최근의 경영 환경은 소비자 기반형, 소비자 주도형 환경으로 변해가고 있다. 기업들은 소비자의 마음을 정확히 읽고 거기에 대응해야 한다. 그렇다면 각국의 소비자가 모두 같은 패턴을 보이는가? 그렇지 않다. 여러 가지 소비자 조사 자료, 각국의 컨슈머 리포트들을 보면 같은 영역에서도 각국의 소비자들은 조금씩 다른 성격을 나타내는 것으로 보고되고 있다. 각종 학술지에서도 각국 소비자 또는 소비 문화에 대한 비교 연구들이 많이 이루어지고 있는 것도 바로 이런 이유에서다. 이러한 비교 연구는 자국 소비자에 대한 특유성을 발견하고 그것을 바탕으로 기업 활동과 마케팅 전략

을 어떻게 세울 것인지에 대한 중요한 시사점을 제공하기도 한다.

최근까지 우리 나라의 브랜드 관리는 무언가 우리 것이 아닌 즉, 우리 나라 소비자에 대한 깊이 있는 이해를 바탕으로 하기보다는 미국 등과 같은 외국 브랜드 관리 전략을 외형적으로 따라가는데 급급하지 않았나 보여진다. 우리 식의 고유한 브랜드 관리 전략이라기 보다는 미국식 브랜드 관리 모델을 무작정 좋은 것으로만 판단하고 여과 없이 직접 적용하는데 익숙해져 있었던 것 같다.

한국 소비자에게는 한국형 브랜드 관리가 이루어져야한다. 알맹이는 한국 소비자들로 채워져 있는데, 이를 감싸고 있는 껍데기는 미국식 브랜드 관리라면 과연 맞다고 할 수 있는가? 물론 체계적 브랜드 관리에 대한 역사가 일천한 우리 나라기업으로서는 벤치마킹 대상으로 미국식 브랜드 관리 체제에 많이 의존을 해야할 것이다.

하지만 미국식 브랜드 관리가 주(主)가 되어 충분한 변형 적용 과정 없이 기계적으로 실행되어 진다면 곤란하다. 우리 나라 소비자만이 가지고 있는 브랜드에 대한 독특한 수용 행태를 이해하고, 해당 기업만이 가지고 있는 브랜드 정책의 기초와 그 내력, 즉 고유한 브랜드 색채를 바탕으로 제 색깔을 내는 브랜드 관리가 바람직스러운 것이다.

그 동안 우리 나라 브랜드에 대한 우리 나라 식의 해석과 정리가 없었던 것 같다. 우선 우리 나라 브랜드에 대한 특징을 파악해야 하며 그 과정에서 문제점을 발견해야 할 것이다.

그리고 우리 나라 소비자의 브랜드 수용과 관련하여 우리 나라 브랜드만이 가진 특유성으로 또는 고유성으로 받아들일 것은 받아들여 이되 향후 개선이 필요한 문제점에 대해서는 냉철한 이해와 더불어 우리 나라에 맞는 개선책을 만들어야 할 것이다. 이렇게 한다면 한국

에 맞는 가장 한국적인 고유 브랜드 관리 모델이 탄생, 정착하게 될 것으로 본다.

한국 브랜드가 가진 몇 가지 특징과 문제점을 도출해보면 다음과 같이 9가지로 요약이 된다.

1. 브랜드 베끼기가 만연하고 있다.

아무런 죄책 없이 베끼는 것도 문제이지만 그러한 베끼기를 묵인하는 사회적, 법적인 제반 제도권도 문제라고 본다. 사실 우리 나라 브랜드의 단명화를 촉진시킨 주범 중에 바로 이러한 사회 전반에 만연한 베끼기 풍조를 안들 수가 없다. 특히 식음료 분야에서 그러한 경우를 많이 보게 된다. '텐티큐—텐티스트', '후라보노—후라보노이드', '자일리틀—자이멘탈', '죽염—송염', '메로나—메론바' 등등 여러 가지 경우가 있다.

미투(Me-too) 전략은 긍정적인 면과 부정적인 면 두 가지를 가진 양면성의 전략이다. 우선 그 시장 자체에 대한 소비자 노출을 더욱 강화시켜 소비자들의 주의를 쉽게 끈다는 측면이 있다. 아무래도 하나가 소개되는 것보다는 두 개, 세 개가 있으면 괜히 더 관심이 가기 마련이고 제품 또는 브랜드에 대한 노출의 확률, 기회도 많아지게 마련이다. 그리하여 그러한 개별 제품군에 대한 시장 파워를 키워서 매출을 높인다는 측면이 있다.

하지만 이러한 미투전략은 자칫 시장의 조로화, 단명화, 패션화를 가져올 수 있다. 갑자기 너무 북새통처럼 몰리다보면 밀려 나갈 때는 마치 썰물이 한꺼번에 밀려나가 허망한 느낌을 주듯이 소비자들에게 단기적 관심과 주의는 많이 끌었다할지라도 그러한 좋음의 내면에는 쉽게 질려버림, 즉 단명화로 가는 부정적 측면이 숨어 있다는 사실을 알아야한다. 그러나 많은 기업들이 이러한 양면성을 너무 쉽게 간과하는 것 같다. 그래서 좋은 재료를 바

탕으로 한 좋은 품질의 제품임에도 불구하고 너무 소나기처럼 쏟아지는 바람에 그 산업, 그 제품군 전체가 공동동망(共倒同亡)하는 경우를 쉽게 볼 수 있다.

우리 나라 브랜드를 세계적 브랜드로 키우고 세계 속에서 통련하는 모습을 보게 하려면 바로 이러한 전근대적인 브랜드 작명 행태부터 바로 잡아야 할 것이다. 브랜드를 하나의 사람으로 보고 작명도 그 브랜드 특유성에 맞는 근사하고 멋진 작명을 해 줄 의무를 기업은 가지고 있다고 봐야한다. 시장의 잘 나가는 선도 브랜드의 이름을 따서, 그 브랜드의 힘을 업어서 일단 한번 잘 나가도록 해야겠다는 근시안적인 모습을 보인다면 우리 나라 브랜드의 미래는 결코 밝지 않다.

2. 글로벌브랜드(Global Brand)가 많지 않다.

국내용 브랜드와 해외용 브랜드가 다르게 만들어지다 보니 관리의 통합화가 안되어 비효율성이 많이 드러나고 있다. 똑 같은 제품인데 얼굴이라고 할 수 있는 브랜드가 두 개이니 어찌 헛갈리지 않을 수 있는가? 브랜드 정체성도 약하기 마련이고 일관된 전략을 펼치기도 쉽지 않으며 커뮤니케이션의 일체성이 어렵다보니 자연히 내용이 부실해지기 마련이다.

우선 초기 론칭의 성공에 집착한 나머지 해외에다 똑같은 제품을 다른 브랜드로 내놓고서 나중에 후회하는 경우가 많다. 바로 앞의 성공에만 집착하면 훌륭한 브랜드도 사장시켜버리고 값비싼 브랜딩 실수 대가를 치르게 된다.

세계적으로 보더라도 일류 브랜드들은 국내 외에 한 가지 브랜딩 전략 즉, 글로벌브랜드 전략을 사용하고 있다. 그 동안은 우리 기업들이 해외 시장에 보다 용이하게 침투하고 초기 시장 구축에 좀 더 중점을 두었기에 듀얼브랜

드(Dual Brand) 사용을 많이 해왔으나 이제는 브랜드를 위한 브랜드 정책을 펼쳐야 한다.

3. 기업 브랜드(Corporate Brand)의 도움에 의존하는 경향이 강하다.

우리 나라는 전통적으로 개별 브랜드보다는 기업 브랜드가 더 중요시되어 왔고 실제로 기업의 브랜드 정책의 초점이 개별 브랜드보다는 기업 브랜드에 좀 더 가 있었다. 미국이나 유럽의 경우 '기업 브랜드=개별 브랜드'. 즉, 한 회사가 문어발식 사업 확장보다는 하나의 영역을 고수하는 경향이 강함에 따라 기업 브랜드가 그대로 개별 브랜드화 되어 일반적으로 말하는 브랜드로 인식되는 경향이 강하다. 반면 우리 나라의 경우 역사적으로 대기업을 키워왔었고 재벌식 기업 구조가 일반화되는 현상 속에서 기업의 브랜드 전략도 개별 제품이나 제품군보다는 기업 브랜드에 좀 더 집착을 하는 경향을 보여왔다.

실제로 아직도 이러한 기업 브랜드 집착 경향을 마케팅 활동 곳곳에서 찾아 볼 수 있다. 광고나 판촉 시에 개별 브랜드 앞에 꼭 기업 브랜드를 병기하는 '기업 브랜드 병행' 현상이 대표적이다. 물론 이러한 현상이 반드시 부정적이라는 것은 아니다. '삼성 지앤미 카드', '삼성 옥션', 'LG 동글이 청소기', 'LG 한스푼' 등이 기업 브랜드 병행의 예인데, 최근에는 이를 탈피하려는 '기업 브랜드 연상 단절 전략'이 패션성 제품이나 고가 제품, 젊은이들의 관심 대상 제품군에서 시도되고 있기도 하다. LG생활건강의 '이자녹스', 삼성전자의 '지펠', 016의 '나(Na)' 등이 예라고 볼 수 있다.

물론 후광효과를 얻을 필요가 있는 경우는 기업 브랜드 병행 전략이 유효하다. 하지만 덮어놓고 막연히 기업 브랜드를 써야한다는, 즉 안 쓰면 왠지 불안하다는 식의 막연한 불안감

은 좋지 않은 것 같다. 재벌의 해체가 가속화되면서 이제 재벌 브랜드, 즉 기업 브랜드는 예전 같지 못하다. 이제 우리의 기업들도 변화하는 환경에 빨리 적응해야 한다. 우리 나라식 기업구조 즉 대기업, 재벌 구조가 약해진다면 이제는 우리도 개별 브랜드 키우기에 나서야 한다.

일단 버릇처럼 붙이는 기업 브랜드 병행 행태부터 지양을 하고 진정한 브랜드 즉, 강한 개별 브랜드를 키워 내야할 때가 온 것이다.

4. 장기적인 브랜드 심어주기보다는 자극적 이미지를 강조하는 브랜드가 많다.

최근 들어 우리 나라 소비자들은 제품 구매시 합리적 판단에 의한 구매보다는 이미지나 패션성을 따라 남들의 유행 경향을 추종하는 편이 강하다고 할 수 있다. 브랜드에 대한 실질적 정보를 많이 알지 못하고 대부분 브랜드의 주변적 정보에 의해 움직이는 경향이 크다고 할 수 있다. 그래서 정작 브랜드의 실질적 내용에 대해서는 별로 아는 바가 없다.

실제로 소비자조사를 해보면 가령 브랜드에 대해 생각나는 것을 적어 보라고 하면 한 두 가지 정도만 적을 뿐 많이 떠올리는 경우가 드물다. 심지어는 아무 것도 적지 못하는 경우도 있다. 그리고 적은 것의 내용을 보면 대부분 광고와 관련한 내용이거나 주위에서 뭐라고 하더라는 간접적 정보를 많이 적는다. 자신의 직접적 사용 경험보다는 광고에 등장한 연예인이 누구더라, 누가 어떻더라 등등의 주변적 정보에 더 민감한 것이다. 실제 제품 사용을 통해 느끼는 내용은 별로 없으며 형용사적인 브랜드 표현 정보도 적은 편이다. 브랜드에 대한 항구적 이미지 형상화가 그다지 활성화가 안되었다는 말이다.

머리 속의 브랜드 형상화는 대부분 광고를 통해 형성될 거라고 믿겠지만 사실은 그렇지

않다. 브랜드의 이미지가 단순한 광고의 이미지만으로 형상화되는 것은 아니다. 구체적인 경험이 중요하며 실질적 사용 과정에서 느끼는 사용 경험적 이미지가 중요한 요소이기도 하다.

우리 나라 소비자들은 이러한 측면에서 미국 소비자와 다른 특색을 드러낸다. 합리성보다는 주변적 상황 판단을 더 중요시하고 외부적 이미지 표현에 상당한 신경을 쓴다. 따라서 브랜드 선택의 프로세스도 어찌면 더 빠를지도 모르고 더 단순할지도 모른다.

우리 나라 소비자들의 독특한 브랜드 수용 행태에 의해 형성된 우리 나라 브랜드의 성격을 반드시 부정하는 것은 아니다. 하지만 미국이나 유럽의 선진 브랜드처럼 오래도록 사랑받기 위해서는 합리적이고 실용적 성격을 지니는 아니면 장기적 신뢰성을 기반으로 한 이미지 지향적 성격을 지니는 무언가 뚜렷한 성격을 가지도록 해야 할 필요가 있다. 기업의 브랜드 정책도 단기적 시각에서의 단편적 이미지 지향 노선보다는 좀 더디더라도 자신의 색채를 분명히 가지고 소비자의 마음 속에 항구적 형상화가 가능하도록 하는 브랜드 심어주기를 해야 한다.

5. 브랜드수명주기(Brand Life Cycle)에 대한 개념이 부족하다.

최근 들어 국내외적으로 브랜드라이프사이클에 대한 개념이 중요시되고 있다. 브랜드가 마케팅 활동뿐만 아니라 기업 경영 전반에서 중요한 항목으로 인식되고 있기에 브랜드를 생명체로 보고 꾸준히 추적, 관리하는 브랜드수명주기 개념이 새롭게 조명되고 있는 것이다.

그 동안 우리 나라 기업들은 브랜드를 제품과 같은 중요한 실체로 보지 않았기에 제품수명주기와 같은 브랜드수명주기에 대한 개념이

미흡했다. 이제 브랜드도 하나의 귀중한 생명체로 보고 수명주기 즉, 라이프사이클을 관리해야 한다.

미국의 경우 브랜드 태생에서부터 소멸에 이르기까지 온갖 정성을 들여 브랜드라이프사이클 관리를 하는데 비해 우리는 라이프사이클에 대한 기본 개념조차 정립이 안되어 있는 경우가 허다하다. 기업의 관리자들도 매출드라이브나 유통정책에 휘말려 좋게 출발한 훌륭한 브랜드를 잃어서는 안 된다. 그러한 단기적 정책이나 기조에 휩쓸리다보면 자연히 브랜드에 대한 애착이 떨어지고 브랜드라이프사이클에 대한 개념이 희박해지면서 브랜드를 소홀히 하는 과정으로 전이되기 십상이다. 브랜드 태생시 확고한 브랜드라이프사이클에 대한 개념을 확립하고 하나의 약속으로서 지켜나갈 것을 모든 기업 구성원 사이에서 천명, 공유해야 한다.

그러한 약속이 없으면 언제든지 말 바꾸기와 같은 현상이 나타날 것이다.

6. 브랜드에 대한 사전적 개발에는 노력을

많이 하는 데 비해 사후 관리는 소홀하다.

그 동안 우리 나라 브랜드 업계의 현상을 살펴보면 브랜드 네이밍과 로고나 심볼의 디자인에 너무 치우친 나머지 브랜드 관리 분야에는 소홀했던 것이 사실이다. 사실 최근까지만 해도 브랜드라고 하면 브랜드 네이밍, 심볼이나 디자인과 동일시하는 경향이 팽배해 있었다.

하지만 문제는 정작 공들여서 탄생시킨 브랜드들을 아무런 사후 대책 없이 가만히 놔두는 바람에 아까운 브랜드들이 사장되어가고 있다는 것이다.

무릇 아무리 초기에 돈이 없어 약하게 출발한 브랜드라도 사후의 관리에서 그 브랜드만의 특유성과 캐릭터를 잘 드러나게 한다면 그

브랜드는 얼마든지 성공을 할 수 있다. 반면 아무리 초기에 돈을 많이 들여 인지도 제고를 하였다하더라도 사후 관리의 소홀로 인해 그 브랜드의 정체성이 약해진다면 오래가지 못하게 된다.

7. 한국 고유의 브랜드 관리 모델이 없다.

우리 나라 브랜드를 진단하고 자산을 측정하고 평가를 하는데 있어서 한국식 모델이 필요하다고 본다. 우리 나라 소비자의 브랜드에 대한 인지적 특성을 감안한 모델이 필요하다. 우리 나라 소비자의 브랜드 인지나 행동상의 고유성과 특유성을 기초로 하는 자산측정모델과 같은 것이 나와야 되는 것이다. 미국식 모델이 반드시 해당인 것은 아니다. 오히려 맞지 않을 수 있고 미국 소비자의 인지 구조를 대상으로 하였기에 우리 나라 현실과 틀릴 수도 있는 것이다. 역지로 미국식 모델에 집착할 필요는 없다고 본다.

미국에서 나오는 브랜드 관리 전략의 개발은 미국 소비자들을 대상으로 하였으며, 미국 소비자들의 브랜드 인식이나 선택 행동 등의 특성에 근거하여 브랜드 관리 방식을 개발하고 있는 것이다. 미국의 브랜드 대가나 학자들도 미국 소비자들을 대상으로 브랜드에 대한 평가 테스트를 해오고 있기에 미국의 실험 결과가 반드시 우리에게도 적용될 것이라는 생각을 해서는 안 된다. 그 동안 브랜드와 관련된 국내의 자료나 연구 실적이 없었던 것은 아니다.

하지만 대부분이 미국식 브랜드 모델을 가져와서 우리 나라 소비자들을 대상으로 측정하여 그 결과를 바로 해석하여 적용하는 형태를 보였다고 본다. 국내 브랜드관련 연구나 실적들이 우리 나라의 고유성, 즉 우리 나라 소비자의 브랜드 인식이나 행동의 고유성을 감안, 적용하여 실행한 경우가 미흡했던 것이다.

이제 미국식 브랜드 관리 모델, 아니면 평가 모델, 자산 측정 모델들을 여과 없이 적용하는 것은 지양되어야 한다고 본다. 그 동안의 적용 과정에서 나타난 한계점이나 그 동안의 적용 과정에서 나타난 국내 소비자들의 브랜드 인식 특성, 브랜드 선택이나 사용 행태 등에 대한 현상들을 정리하여 이제는 우리 식의 모델을 만들어야 한다. 한국형 브랜드 관리 모델, 한국형 브랜드 자산 측정 모델, 한국형 브랜드 평가 모형 등 우리 나라 현실, 즉 우리 나라 소비자의 특성과 브랜드 문화 특성을 감안한 우리 식의 고유 모델을 개발할 때인 것이다.

8. 과학적 브랜드 관리 체제가 부족하다.

소비자를 대상으로 하는 기업은 소비자를 파악해내는 방법론(Methodology)에 강해야 한다. 그 동안 많은 기업들이 주먹구구식 브랜드 관리를 해오다 보니 자연히 말만 많고 실제로 그러한 현상을 설명하고 과학적으로 분석해 내는 정량 또는 정성적 방법론에는 약했던 게 사실이다.

소비자 현상은 직관력이나 말만으로 해결할 수는 없다. 다양한 정량 또는 정성적 접근을 통해 무한한 사고의 확장과 논리 전개의 기반을 다져야 한다.

컨설팅 프로젝트를 하다보면 실무자들이 의외로 방법론에 약하다는 면을 자주 발견하게 된다. 이제 우리의 기업들도 방법론은 공부 피나하는 전문가들이 하는 거라고만 생각할 것이 아니라 내공을 키우는 차원에서 관심과 노력을 기울여야 한다고 본다. 브랜드 포트폴리오나 포지셔닝과 관련해서는 위상정렬법이나 지각도작성법(Perceptual mapping)을, 브랜드 체계 수립과 관련해서는 브랜드 경쟁구조분석(Brand Hierarchy Analysis)을, 브랜드 연상 관련성 파악을 위해서는 연상 관련성 페어테스트(Association Paired Test)를, 브랜드 컨셉 파

악을 위해서는 자유 연상 기술법(Free Association Test)을, 브랜드에 대한 시장 세분화와 소비자 인지구조 파악을 위해서는 자연주의접근법과 같은 질적접근법(Qualitative Analysis)을 각각 시도해 볼 필요가 있다.

9. e브랜드에 대해 막연하게 접근하려는 경향이 있다.

최근 국내의 e브랜드(인터넷 브랜드)에 대한 여러 가지 전략들을 보면 내용은 미흡한 채 말만 거창하게 하면서 외형적 프레임만을 추구하려는 인상을 받게 된다. 정작 외국에서는 우리가 e브랜드를 운용할 때 우리 만큼 야단법석을 떨지는 않았다. 오히려 전통적 브랜드 이해에 좀 더 노력하는 경향이 강한 것 같았다.

학술적 논문들도 최근에 들어서야 몇 편씩 나오고 있다. 하지만 이들 논문들도 초점은 소비자행동 이해에 있다. 인터넷을 이용하는 소비자 행동이 어떠한지가 이해되어야만 기업에 의 실무적 시사점이 나오는 것이다. 아직도 e브랜드에 대한 허울좋은 외형적 측면에만 집착하고 있어서는 안 된다. 그 보다는 우리 나라 소비자의 특성을 이해하고 우리 소비 문화의 고유한 특성을 이해하는 것이 우선이다.

III. 불황기와 기업의 브랜드 전략

최근 기업 경영에 있어서 마케팅이 중요하게 부각되고 있다. 그 중에서도 요즘과 같은 불황기에 더욱 중요하게 인식되는 것은 '브랜드 관리'이다. 잘 키운 브랜드 하나로 특별한 마케팅 비용을 들이지 않고도 꾸준한 매출을 올릴 수 있기 때문이다. 실제로 각 업종에서 대표가 되는 장수 브랜드들은 불황기에 더 강하며 두각을 나타내게 되므로 이때 후발주자와 더욱 거리를 넓히게 된다.

과거에 비해 제품 품질과 애프터서비스와 같은 요소들은 이제 더 이상 소비자에게 차별적 요소가 되지 못한다. 소비자들은 그러한 것들은 당연히 갖춰져야 하는 것이라고 생각한다.

'소비자와 브랜드간의 관계'가 중요해지고 있다. 품질과 서비스와 같은 기능적 요소보다는 소비자가 그 브랜드에 대해서만 느끼는 독특한 무엇, 즉 특유의 브랜드 체험이 제품의 성공을 결정짓고 있다.

브랜드 관리는 대기업에만 중요한 것이 아니다. 후발업체나 중소기업체일수록 오히려 브랜드에 더 많은 관심을 쏟아야 한다. 소비자에게 제대로 이미지가 형상화 된 브랜드는 장기적으로 그 기업에게 안정적 이익을 가져다준다. 즉 적은 마케팅 비용으로도 소비자들에게 오래도록 사랑을 받을 수 있기 때문이다. 특히 요즘 유통업자들의 파워가 커지면서 유통업자 브랜드(PB)가 많이 탄생되는 상황에서 후발업체나 중소기업체들의 브랜드 관리는 더욱 중요해진다고 할 수 있다.

국내 기업들이 성공적 브랜드 관리를 위해 명심해야할 사항을 정리해보면 다음과 같다.

1. 기업 브랜드보다 개별 브랜드(Product/Category Brand)를 강조하라.

그 동안 삼성, LG와 같은 대기업 제품들은 기업 브랜드 덕을 많이 보았다. 제품 자체의 브랜드보다는 대기업 브랜드가 든든한 우산 역할을 해왔다. 하지만 최근의 재벌 개혁과 같은 일련의 경제 정책들은 기업 브랜드의 중요성을 점차 약화시키고 있다. 기업 브랜드의 후광효과가 점점 약해지면서 제품 브랜드의 중요성이 부각된다는 것은 후발업체에게는 좋은 기회라고 본다. 그 동안 열세였던 기업 브랜드보다는 제품 브랜드나 카테고리 브랜드와 같은 패밀리 브랜드(Family Brand)에 총력을 기

울여 대기업과 당당히 대응할 수 있기 때문이다.

기업 브랜드의 노출은 자제하고 개별 브랜드를 강조하되 철저하게 베일에 가려진 것처럼 차별화시키는 전략이 주효하리라 본다.

2. 여러 브랜드에 힘을 분산시키지 말고 한 브랜드에 집중하라.

최근에 부각되는 경영 원칙은 선택과 집중의 경영이다. 브랜드에도 똑같이 적용이 된다. 각 제품마다 브랜드를 각각 둘 경우 브랜드를 키우는 데에는 한계가 있다. 한 분야에 조금 성공했다고 다른 제품군에 뛰어 들면서 새로운 브랜드를 사용하는 것은 자칫 성공한 판단이 되기 쉽다.

특히 투자 여력이 충분치 않은 경우 새로운 브랜드를 론칭시키고 광고할 만한 여력이 많지 않기에 기존 브랜드의 확장이 중요하다. 하지만 너무 하나의 제품 카테고리에 고착화된 브랜드는 타 제품군으로의 확장에 걸림돌이 되기에 집중 브랜드의 선택과 그 브랜드의 커뮤니케이션 방법에 신중해야 한다.

3. 대중매체보다는 다양한 브랜드 체험 채널을 이용한 커뮤니케이션 전략을 구사하라.

광고가 모든 것을 해결해 주는 것은 아니다. 오히려 비용을 줄이기 위해 사용하는 저급의 광고는 소비자의 신뢰성에 부정적 영향을 줄 수 있다. 최근에는 비용이 많이 드는 제품 중심의 광고보다는 소비자에게 특별한 체험의 기회를 부여하여 그 브랜드를 오래도록 기억하게 하는 체험 마케팅이 중요해지고 있다.

할인점에서의 이벤트 쇼, 체험 공간을 통한 이벤트 등이 좋은 예가 될 수 있으며, 최근에는 스포츠 경기나 레저 행사의 스폰서로 참여한다거나 외식업체나 영화사 등과 공동마케팅

을 함으로써 소비자의 마음속에 브랜드를 자연스럽게 인식시킬 수 있다.

4. 글로벌화와 브랜드 확장을 겨냥한 장기적 관점의 네이밍을 하라.

처음부터 해외 진출에 대비하여 글로벌 브랜드를 겨냥한 네이밍과 로고 디자인을 준비할 필요가 있다. 또한 브랜드명이 전이성 낮은 특정 제품군에 강하게 연상 고착이 안되도록 주의를 해야 한다.

5. 일사불란한 아이덴티티 추구 전략을 시행하라.

우리 나라 기업중 상당수가 자사 역량을 잘 대변하는 이미지 형상화에 미흡함을 나타내고 있다. 아울러 브랜드 아이덴티티에 대한 명확한 이해와 전사적 공감감이 미흡하다. 전사적으로 일사불란한 아이덴티티 추구 전략이 필요하며 일관된 브랜드 커뮤니케이션 전략이 요구된다.

IV. 주류 브랜드의 나아갈 길

주류 산업의 브랜드들도 앞서 언급한 우리나라 기업의 브랜드 문제점들을 가지고 있다. 새로운 브랜드들이 계속 출시되고 있으며 기존의 브랜드들은 새 브랜드가 출시됨과 동시에 역사의 뒤편길로 빠르게 사라지고 있다. 소주 브랜드의 경우 최근 경쟁의 치열과 더불어 이러한 현상이 더욱 두드러지고 있다. 더욱이 최근에는 백세주, 천국, 군주 등 전통주 시장이 성장하면서 더욱 다양한 브랜드들이 봇물처럼 쏟아져 나오고 있다.

소비자들은 혼동되지 않을 수 없다. 이 브랜드, 저 브랜드, 모두 비슷비슷한 것 같고 도무지 뭐가 뭔지 구분이 잘 되지 않는다. 그리고 한 브랜드에 대해 조금 알 것 같으면 다시 새

로운 브랜드가 나타나버리고 불과 얼마 전에 나온 브랜드임에도 그 브랜드는 소리 소문없이 사라져 버리고 만다.

새로운 브랜드를 계속 낸다는 것은 소비자 입장에서는 미처 한 브랜드에 대한 이미지가 형성이 되기도 전에 새로운 브랜드에 떠밀려 브랜드에 대한 이미지 형상화가 불가능하게 되어 버리는 것이고, 따라서 소비자들에게는 더 이상 브랜드가 중요한 차별적 도구로 먹히지 않게 되는 것이다. 또한 기업 입장에서는 신규 브랜드 출시에 따른 마케팅 비용 지출이 자주 일어나게 되면 재정에 상당한 부담이 될 수 밖에 없다. 막대한 광고 투입을 통해 새 브랜드에 대한 인지도를 높이는 것만이 능사가 아니다. 적은 비용 투입으로도 충분한 효과를 얻는 브랜드 정책이 필요한 때이다.

그러한 의미에서 적절한 브랜드 확장 정책과 브랜드 확장을 시킬만한 카테고리 브랜드를 발굴, 육성하는 것이 중요하다. 카테고리 브랜드의 선택, 육성과 해당 카테고리 내에서 그 브랜드의 지속적 확장은 분명 적은 비용으로 큰 효과를 거둘 수 있는 저비용-고효율 브랜드 정책임에 틀림이 없다. 여기서 카테고리는 프리미엄 또는 일반 시장, 여성 또는 남성 시장, 청년층 또는 중장년층 시장 등 여러 형태로 나눌 수 있다. 그리고 각 카테고리, 즉 세분 시장에 대표 브랜드를 선정, 붙이게 되면 그것이 카테고리 브랜드가 되는 것이다. 다시 한번 말하지만 향후 주류 시장에서 브랜드 확장을 시킬 대상은 카테고리 수준의 브랜드일 필요가 있다.

최근에는 모든 업종을 불문하고 프레스티지(Prestige)시장, 즉 프리미엄급의 고급 시장이 중요한 시장으로 부각되고 있다. 소비자들 자신도 자기는 무언가 특별한 것을 사용, 소비하고 있다는 상황을 통해 자기 만족을 느끼게 되며 남과는 다른 차별성을 부각시킨다는 측

면에서 고급 시장에 대한 수요가 날로 높아진다고 할 수 있다. 주류 시장도 마찬가지이다. 최근에 민속주, 전통주, 약주 등과 같은 술들에 대한 관심은 건강과도 다분히 연결된다고 할 수 있다. 그리고 이러한 건강과 관련된 제품들은 자연스럽게 고급과 프리미엄을 지향하게 된다. 이렇듯 프리미엄급 시장의 부각은 프리미엄 카테고리 브랜드의 필요성을 요구한다고 본다.

가령 소주 회사의 경우 계속 새로운 개별 브랜드를 낼 것이 아니라 프리미엄급 시장을 대표하는 브랜드 하나, 일반 시장을 대표하는 브랜드 하나 등 이런 식의 카테고리 브랜드 정책을 쓰는 것이 필요하다고 본다. 프리미엄과 일반의 양대 브랜드를 축으로 하여 강력한 브랜드 리더십을 발휘하고 브랜드 확장 정책을 적절히 사용해 간다면 분명 강력한 브랜드를 만들고 룬런하는 브랜드를 탄생시키게 될 것이다.

만약 프리미엄 시장내에서도 여성용 브랜드

또는 청년층용 브랜드가 따로 필요하다면 새로운 브랜드를 낼 것이 아니라 기존의 프리미엄 카테고리 브랜드를 그대로 사용하되 뒤에 짙막한 설명용 브랜드를 붙이는 서브브랜드(Sub Brand) 전략이 유효하리라 판단된다.

향후 소비재 시장은 기업 브랜드도 아니고 개별 브랜드도 아닌 카테고리 브랜드, 즉 패밀리 브랜드, 시리즈 브랜드, 계열 브랜드가 득세를 할 것이다. 강력한 브랜딩의 원천은 바로 그들에게 있어야 하며, 주류 산업에서도 이러한 점을 명심하여 지금보다는 좀 더 상위 레벨의 브랜드를 집중, 육성하여야 할 것이다. 단기적 시각에서는 이러한 지침이 말이 안 되는 것처럼 보일 수 있지만 시간이 흘러 장기전으로 가게되면 결국 개별 브랜드를 계속 신규 출시해 온 기업은 후회를 하게 되며, 반면 카테고리 브랜드를 일찍 선정, 육성해 온 기업은 브랜드 파워의 위력을 실감하면서 브랜드 강자라는 입지를 구축하게 될 것이다.