

주류제품의 전략적 브랜드명 선택 및 브랜드자산의 구축

1. 들어가는 말



이진용

(서울산업대학교 경영학과 교수)

주류 제품 브랜드는 다른 어떤 제품 보다도 브랜드관리가 중요하다. 많은 소비자들에게 주류 제품의 브랜드 애호도(brand loyalty)가 상당히 높기 때문이다. 고가인 TV나 냉장고를 구매할 때에도 사람들은 막상 점포에 가서 원래 계획했던 브랜드가 아닌 다른 브랜드를 구매하기로 마음을 바꾸기도 한다. 하지만, 맥주, 양주, 소주, 포도주 등에 대해서는 소비자들이 선호하는 브랜드가 비록 2개 이상일 때는 꽤 많지만 개개인에 따라 좋아하는 브랜드와 그렇지 않은 브랜드가 명확한 편이다. 주류 제품에서 고객의 브랜드 애호도 구축과 이를 위한 브랜드관리가 중요하다는 것은 두 말할 나위가 없다.

성공적인 브랜드관리는 제품의 단기적인 매출을 증대할 뿐만 아니라 애호 고객들과 지속적 관계를 통하여 장기적인 시장 성과도 기대할 수 있다. 효과적인 브랜드관리를 위해서는 브랜드명을 전략적으로 선택해야 하며, 선정된 브랜드에 대하여 높은 인지도와 호의적인 이미지가 구축되어 최고 수준의 브랜드가치 형성될 수 있도록 노력하여야 한다.

미국 마케팅학회에 의하면 브랜드는 "기업이 자신의 제품이나 서비스를 확인하고 경쟁

■ 目 次 ■

1. 들어가는 말
2. 도입사례-애플루트와 미국 보드카 시장
3. 브랜드 계층구조
4. 브랜드 명의 전략적 선택
5. 브랜드 자산의 구축방안
6. 브랜드중심의 마케팅

사로부터 차별화하기 위하여 사용하는 이름, 부호, 상징물, 디자인을 모두 포함한다". 이 브랜드 정의는 1965년에 내려진 것으로 소비자의 관점을 중시하거나 소비자와 고객과의 관계를 강조하는 등의 브랜드와 관련된 최근 추세를 잘 반영하고 있지 못하다. 하지만, 브랜드관리의 대상은 브랜드 이름, 로고 등이 있으며 그 목적은 자사 브랜드를 경쟁사의 브랜드와 차별화하는 것이라는 점을 잘 강조하고 있다. 결국 브랜드관리는 브랜드명의 전략적 선택과 차별화를 통한 브랜드자산의 구축으로 구성되어 있다고 할 수 있다.

브랜드명의 선택은 좋은 이름 짓기로만 생각하는 사람들이 많이 있다. 한 때 브랜드 네이밍이 큰 화제를 불러 일으켰으며 이에 대한 세인들의 관심이 집중되었다. 하지만 많은 기업들은 전체의 브랜드를 모두 통일할 것인가, 큰 범위로 묶어 소수의 공동 브랜드만 사용할 것인가, 아니면 상당수의 개별 브랜드를 만들고 이를 활용할 것인가에 대한 주제에도 큰 관심을 가지고 있다. 특히, 이는 마케팅자원 배분하고 비용을 지출하는 문제에 직결되기 때문에 중요한 주제라고 할 수 있다. 본 원고에서는 단순한 브랜드 네이밍 주제는 생략하고 먼저 기업의 브랜드명 전략에 관련된 주제를 살펴보기로 한다.

한편, 브랜드 자산의 구축은 결국 브랜드 인지도 재고와 이미지 확립이라는 과정을 통하여 이루어질 수 있다. 따라서, 브랜드 자산의 구성요소 및 브랜드 자산의 구축 방안, 그리고 브랜드 중심의 마케팅 활동에는 어떤 것이 있는가 등을 알아보기로 한다.

다음에서는 브랜드에 대한 체계적인 관리방안을 살펴보기로 한다. 먼저 도입 사례로 '앱솔루트와 미국 보드카 시장'을 소개하고, 그 다음은 브랜드관리의 두 축이라고 할 수 있는

브랜드명의 전략적 선택과 브랜드자산의 구축 방법에 대하여 알아보기로 한다.

2. 도입사례 - 앱솔루트와 미국 보드카 시장

앱솔루트 보드카는 브랜드 구축에서 감각을 이용한 마케팅 활동이 얼마나 중요한 역할을 담당할 수 있는가를 잘 보여주고 있다. 감각적인 디자인을 이용하여 세련된 이미지를 소비자들에게 전달하고 이를 구축하는 데에 크게 성공한 브랜드이다. 앱솔루트에 관한 책(Absolut Book)의 저자인 라차드 루이스(Richard Lewis)는 앱솔루트의 마케팅에 대하여 아주 현실감 있게 세부적인 내용을 기술하고 있다. 다음은 그 내용의 일부를 요약한 것이다.

"앱솔루트가 스웨덴에서 수입되기 이전인 70년대에 미국 보드카시장은 4000만 상자(1상자는 750ml 12병이 포함되어 있음)나 판매되었지만 99%가 미국에서 생산된 5달러 정도의 값싼 것들이었다. 이들은 보드카의 원조격인 러시아 이미지를 내기 위하여 스미르노프(Smirnoff), 로마노프(Romanoff) 등의 브랜드 이름을 사용하고 있었다. 나머지 1%인 수입 보드카 시장의 대부분을 러시아산 보드카인 스톨리흐나야(Stolichnaya)가 차지하고 있었으며 수입 브랜드의 가격은 대체로 미국산 보드카의 약 2배인 10달러 정도였다. 앱솔루트는 1980년에 수입되기 시작하였으며 이듬해인 1981년부터 광고 캠페인을 시작하였는데 이때 매출은 불과 2만상자에 불과하였다. 하지만, 1995년에는 300만 상자를 판매하여 러시아산 브랜드들을 압도적으로 누르고 수입 보드카 시장의 60% 이상을 차지하고 있다.

애플루트의 성공은 특이한 병 디자인과 이를 활용하여 출시 초기 시점부터 꾸준히 그리고 일관성 있게 추구한 창조적인 톤의 광고를 수행한 점에 기인한다. 그 결과 '술이라기 보다 예술품'이라는 이미지를 구축하게 되었다. 애플루트의 병은 스웨덴에서 많이 이용하던 약병을 기초로 디자인한 것으로 그 때까지 다른 보드카에서 사용하던 빨간 색 위주의 종이 라벨을 없애고 대신에 파란색으로 직접 투명한 병에 'Absolut Vodka'라고 새겨 넣어서 깨끗하고 참신한 이미지를 전달하고자 하였다.

초기에는 '무엇이든지 만들 수 있는 연금술사의 작품'이라는 이미지에서 출발하여 병을 중심으로 하여 광고를 수행하였으며, 그 후에는 앤디 와홀(Andy Warhol), 케이쓰 헤링(Keith Haring), 케니 샤프(Kenny Scharf) 등 유명한 미술가들이 애플루트병을 디자인 하도록 하고 이를 직접 광고로 이용하곤 하였다. 예를 들어 와홀이 애플루트를 형상화한 첫 작품은 그 병을 검은 색으로 표현한 파격적인 것이었다. 이 그림은 애플루트의 깔끔하고 세련된 투명한 병과 상반된 이미지를 가지고 있다는 생각을 가진 사람들이 많았으며 이들은 광고로 이용하는 데에 부정적인 의견을 제시하였다. 내부적으로 상당한 반대에 부딪혔으나 최고 경영층에서는 이 작품을 주저함이 없이 활용하였다.

이와 같은 노력은 비슷하지만 약간씩 차이가 있는 다양한 방식으로 지속적으로 확대되었다. LA, 할리우드(Hollywood), 뉴욕 맨하탄(Manhattan), 뉴올리안즈(New Orleans), 세인트루이스(St Louis), 프랑스, 러시아 등 여러 지역을 애플루트 병이나 이미지를 이용하여 디자인 하기도 하고, 아예 병을 패션품으로 표현하기도 하는 등 다양한 방식으로 시도되곤

하였다. 그 포스터와 인쇄 광고물은 그 미적 가치를 인정 받아 상당수 매니아들에 의하여 수집되고 판매되고 있다. 애플루트의 성공은 보드카를 판매하는 것을 마케팅 활동의 목표로 삼지 않고 세련된 감각을 일관성 있게 제시하기 위하여 노력하여 브랜드 이미지를 구축하기 위하여 노력한 것이 결실을 맺은 것이다."

레고 등 뛰어난 디자인 제품으로 유명한 덴마크 브랜드인 프리스(Fris) 보드카도 이에 가세하고자 노력을 기울이고 있다. 빙하나 얼음과 유사하게 깎아낸 듯한 모습과 술을 잔에 따를 때 경쾌한 소리가 나도록 한 디자인의 병을 중심으로 브랜드 이미지를 구축하고자 노력하고 있다. 감각적인 모습에 청각적 효과까지 가미한 병의 디자인은 애플루트를 거의 능가하는 수준이다. 애플루트와 비슷한 시점에 출시되었다면 팽팽한 접전을 벌였을 것으로 추론된다. 후발 브랜드로서 비슷한 이미지로 포지셔닝을 하고 있어 시장성과에는 한계가 있을 것으로 예상되지만, 보드카 시장에서 디자인 경쟁의 결과를 지켜보는 것은 흥미로운 구경거리이다.

애플루트를 중심으로 수행된 보드카 시장은 마케팅은 다음과 같은 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 브랜드간의 구별이 그다지 중요하지 않던 평상품이라고 할 수 있던 보드카의 시장에서 이미지 차별화를 통하여 브랜드를 구축한 점을 주목할 필요가 있다. 미국 시장에서 소비자들은 애플루트 등 프리미엄 보드카가 인기를 얻기 전까지는 소비자들이 대부분의 보드카 브랜드가 품질면에서 마찬가지로 생각하였다. 수년 내지 수십 년 이상 숙성된 주류가 최상품으로 여겨지는 포도주, 위스키, 꼬냑 등과는 달리 보드카는 증류주이기 때문에 객관적인 품질이 유사하다고 믿는 소비자들이

많았다. 앵솔루트 보드카는 연금술사의 작품이라는 고품질 제품의 이미지에 머물지 않고, 예술적 감각을 적절히 가미하여 이미지 구축에 성공할 수 있었고 많은 소비자들이 사랑하는 브랜드도 자리잡게 되었다.

둘째, 세련된 예술적 분위기를 핵심적인 소구 포인트로 잡아 이미지 구축에 성공하였다. 초기에는 완전성(perfection)을 강조하여 제품의 속성을 어느 정도 강조하였으나, 병을 더욱 예술적으로 형상화하는 방향으로 전환하여 예술적 터치(artistic touch)를 이용하여 이미지 구축에 주력하였다. 앵솔루트 도시(Absolut Cities), 앵솔루트 패션(Absolut Fashion), 앵솔루트 아트(Absolut Art) 등 다양한 즈제를 가지고 예술적 감각을 가미하여 병을 형상화하였다(www.absolutad.org). 또한, 앵솔루트는 예술가를 상업적인 광고에 끌어 들인 점이 특이하다. 앵솔루트는 남들보다 이를 먼저 시행하였을 뿐만 아니라 이들이 직접 앵솔루트 병을 그림이나, 사진, 공예품으로 형상화하도록 하여 광고에 사용한 점이 특이하다.

셋째, 독창성을 중심으로 마케팅 커뮤니케이션을 수행하였다. 보통 뛰어난 광고는 치밀한 마케팅전략을 바탕으로 제작되는 수가 많으며 마케팅 조사를 통하여 소비자 반응을 미리 점검하기도 한다. 하지만, 앵솔루트는 이미 독창성을 커뮤니케이션의 방향을 선정하였기 때문에 소비자 조사에 근거한 마케팅전략 수립을 생략하였다. 세부적인 마케팅 전략에 구애 받지 않고 일관성 있게 뛰어난 독창성을 추구한 것이 바로 자신들의 마케팅전략이라고 할 수 있다. 현실적인 제약조건에 대하여 자유로울 뿐만 아니라 소비자들의 즉흥적인 반응에 대해서도 둔감할 수 있었다. 독창적인 커뮤니케이션의 결과로 참신하고 예술적인 분위기가 만들어 내면 되었기 때문이다.

3. 브랜드 계층구조

브랜드를 구성하는 것은 브랜드 이름, 로고, 상징물 등이 모두 포함되며 이를 브랜드 요소(brand element)라고 한다. 브랜드 요소 중에서 가장 중요한 역할을 담당하는 브랜드 이름은 다양한 단계에서 사용될 수 있다. 즉, 기업에서 사용되고 있는 브랜드는 기업 브랜드, 가족군 브랜드, 개별 브랜드, 브랜드 수식어 등 브랜드 계층구조 4가지 중에서 하나에 포함된다.

기업명 브랜드는 1개의 기업에서 사용되기도 하지만 LG, 삼성, SK, 현대, GE 등 여러 개의 개별 기업을 포함하는 기업군에서 사용되기도 한다. 가족군 브랜드는 두 개 이상의 제품군에서 사용하거나 몇 개의 개별 브랜드를 거느리고 있는 것을 말한다. 개별 브랜드는 단일 제품군에서 사용하며 브랜드 수식어는 개별 브랜드보다 하위에 존재하면서 제품을 설명하는 역할을 수행한다.

주류 브랜드들은 과거에는 주로 진로, OB, 크라운 등 기업 브랜드를 사용하였으나 개별 브랜드의 사용이 증가하고 있다. 소주시장에서 참진이슬로, 산(山), 맥주시장에서 엑스필, 카프리, 레드락 등이 개별 브랜드의 예라고 할 수 있으며 하이트도 기업명을 바꾸기 전까지는 개별 브랜드로 분류할 수 있었다. 한 때 국내 화장품시장에는 4단계의 브랜드를 모두 사용하는 기업도 있었다. 주식회사 태평양은 기업 브랜드인 태평양을 사용하면서 오래 동안 사용하여 잘 알려진 아모레를 가족군 브랜드로 유지하면서 동시에 라네즈 등의 개별 브랜드의 사용을 병행하였다. 최근에 태평양은 제품포장의 전면에서 빼고 아모레도 그다지 강조하지 않은 상태로 디자인하여 보조적인 역할을 담당하도록 하면서 주로 개별 브랜드인

라네즈 등을 강조하고 있다.

실제로 각 제품에 대하여 브랜드를 어떻게 운영하는가는 업종에 따라 큰 차이가 있다. 고래밥, 자일리톨 껌 등 스낵류, 그리고 부엌용품 등의 제품군에서는 개별 브랜드를 단독으로 사용하거나 기업브랜드나 가족군 브랜드를 사용하더라도 그다지 강조하지 않는 편이다. 이와는 대조적으로 복사기 업체인 Xerox, 배달업체인 Fedex, UPS는 기업브랜드를 중심으로 마케팅 활동을 수행하고 있다.

같은 업종에 속한 기업들도 기업의 마케팅 전략의 방향과 중점적으로 구축하고자 하는 브랜드에 따라 계층구조상의 브랜드 활용방법에 차이가 있다. GM은 Buick, Cadillac, Pontiac, Chevrolet 등 여러 개의 가족군 브랜드를 거느리고 있으며 각각의 가족군 브랜드는 다시 여러 개의 개별 브랜드를 보유하고 있으며 각각의 브랜드는 다시 브랜드 수식어를 가지고 있어 4단계의 브랜드를 모두 사용하고 있다. GM Chevrolet Lumina Coupe는 기업명 브랜드(GM), 가족군 브랜드(Chevrolet), 개별 브랜드(Lumina), 수식어(Coupe: 문이 두개인 스포티한 분위기의 제

품)의 구조로 되어 있다. 한편, 국내나 일본 자동차 업체들은 대체로 가족군 브랜드를 제외한 3단계의 브랜드를, 그리고 독일 업체인 BMW나 Benz 등은 기업명 브랜드와 브랜드 수식어 (BMW Z3, Z8, X5, M5, 325i, 330i, 525i, 530i, 540i, 745i 등)만을 보유하고 있다.

한가지 주의할 점은 계층구조상의 4단계 브랜드의 구분이 명확하지 않은 경우가 많다는 것이다. 초기에는 개별 브랜드로 출시되었어도 나중에 브랜드확장에 의하여 제품군이 확대되면 가족군 브랜드로 변모할 수 있다.

다시다는 복합 조미료에 사용하는 개별 브랜드로 출발하여 그 후 즉석국 등 여러 제품에 활용되는 가족군 브랜드가 되었으며, 드봉 화장품은 개별 브랜드로 시작하여 현재는 라끄베르 등 다른 개별 브랜드를 거느리는 가족군 브랜드로 사용되고 있다. BMW는 브랜드 수식어를 개별브랜드의 성격을 가미하여 사용하고 있다. 특히, Z3, Z8, M5, X5 등은 과거 745 등의 뒤 두자리 숫자가 엔진사이즈를 나타내던 것과는 다른 방식을 취하여 개별 브랜드의 성격을 강하게 가미하고 있다.

<그림1> 브랜드 계층구조와 예

기업 브랜드	GM	기아자동차	(LG)	(태평양)
가족군 브랜드	Chevrolet			(아모레)
개별 브랜드	Lumina	Sorento	이자녹스	라네즈
브랜드 수식어	Coupe	Unlimited	퍼펙트모이스처 코냘 클리어폼	릴렉스 타임

(이진용, "브랜드 포트폴리오의 체계화, LG AD, 2002. 괄호속의 브랜드 이름들은 최근 마케팅 활동에서 그다지 강조하고 있지 않거나 제품 패키지의 전면에 포함되어 있지 않은 것들이다.)

4. 브랜드 명의 전략적 선택

기업에서 브랜드 명을 선택할 때는 브랜드 계층구조의 기업명, 가족군 브랜드, 개별 브랜드, 브랜드 수식어 중 일부 혹은 전부를 선택하고 이 중 주력 브랜드를 선택하는 과정을 거친다. 다음에서는 제품에서 사용하는 대표적인 브랜드명 유형을 살펴보기로 한다.

가) 공동브랜드전략

공동브랜드전략은 기업명 혹은 가족군 브랜드에 의존하는 것을 의미한다. 기업명을 주된 브랜드로 사용하는 기업으로는 첨단기기와 가전제품 등을 생산하는 GE사, 면도기, 라이터 등을 생산하는 BIC 그룹, 화물운송배달업체인 FEDEX나 UPS, 문구류, 화학합성제품 등 다양한 제품을 생산하는 3M, 그리고 식품 회사인 풀무원, 가구 회사인 한샘 등이 있으며 과거의 OB맥주와 크라운맥주 등이 있다. 가족군 브랜드를 주로 활용하는 예로는 청정원(식품 회사 대상), Weight Watcher(Heinz사의 다이어트식품 브랜드) 등이 있다. 공동 브랜드전략을 채용하면 대부분의 제품에 기업명이나 가족군 브랜드를 중심으로 (혹은 기업명과 가족군 브랜드를 함께) 마케팅활동을 수행하고 예외적인 상황을 제외하고는 개별브랜드를 사용하지 않는다. 공동브랜드전략은 다음과 같은 장점을 가지고 있다.

① 마케팅 비용의 절감

이미 시장에 잘 구축되어 있는 공동브랜드를 가지고 있는 기업은 신제품을 출시할 때 소비자들의 기억 속에 강력하게 자리잡고 있는 브랜드 인지도나 이미지를 활용할 수 있어 적은 비용으로 마케팅활동을 효율적으로 수행

할 수 있다. 아직, 공동브랜드가 잘 구축되어 있는 못한 경우에도 각각의 개별 브랜드에 대한 투자가 필요 없기 때문에 상대적으로 개별 브랜드전략에 비하여 훨씬 적은 비용이 소요된다.

② 한가지 제품 성공의 파급효과

한 제품의 성공은 동일한 브랜드를 사용하는 다른 제품으로 쉽게 파급되는 효과가 있다. 공동브랜드전략을 사용하는 복사 업체 제록스(Xerox)는 말콤 볼드리지 고객만족대상을 받았는데 그 파급 효과는 쉽게 전 제품에 파급되었다. 최근 삼성전자도 기업 이미지가 여러 제품에 확산되는 효과를 얻었다. 한가지 제품이 상을 받거나 고객들로부터 큰 호응을 받게 되면 그 효과가 다른 제품으로 쉽게 전이된다.

③ 브랜드전략 수립이 용이

공동브랜드전략을 사용하는 기업은 브랜드와 관련된 전략을 수립하기가 용이하다. 이미 결정된 브랜드 이미지와 이를 구축하기 위한 포지셔닝 전략에서 활용되는 이미지를 상당 부분 일관성 있게 유지할 수 있기 때문에 그때 마다 새로운 이미지 개발해야 하는 개별브랜드전략에 비하여 훨씬 쉽게 전략을 수행할 수 있다.

④ 소비자들이 공동 브랜드는 품질에 자신감을 가진 것으로 추론

기업명이나 가족군 브랜드 등 같은 브랜드가 여러 제품에 함께 사용될 때, 소비자들은 해당 기업이 자신의 제품에 대하여 품질에 자신감을 갖은 것으로 판단할 수 있다. 기업이 품질에 자신감이 없다면 잘 구축된 브랜드를 다른 제품에 사용함으로써 잘못되었을 경우 문제가 기존 제품으로까지 전이되는 위험부담

을 지지는 않을 것으로 판단하기 때문이다.

나) 개별브랜드전략

P&G사는 미국시장에서 자신의 기업명을 강조하지 않은 채 각 제품군마다 다른 브랜드를 사용할 뿐만 아니라 같은 제품군내에서도 종종 여러 개의 브랜드를 함께 사용하는 복수 브랜드 전략을 활용하고 있다. 세탁세제 시장에서 각각 강조하는 특성이 다른 Tide(일반세제), Gain(강력 세제), Cheer(옷의 색상 보호) 등을 제각기 다른 목표 세분시장을 대상으로 내놓고 있다. P&G사는 비누 시장에서도 Ivory (일반 미용 비누), Camay, Olay (미용에 관심이 많은 고객용), Zest, Old Spice (운동 후 시원한 샤워와 땀냄새 제거를 원하는 고객용) 등의 제품을 가지고 있다. 이 때 주목할 점은 시장에서 단순히 브랜드를 여러 개로 가져가는 것이 아니라 세분시장별로 브랜드를 출시시켜 경쟁 브랜드들과 치열한 선두 다툼을 벌이고 있는 점이다. 또한, 일시적으로 여러 브랜드를 시장에 내놓은 것이 아니라 오랜 기간을 거쳐 각 세분시장에 대한 충분한 조사와 준비과정을 거치고 장기간의 마케팅활동을 수행한 결과 여러 브랜드가 자리를 잡게 된 것이다. 한편, 개별 브랜드전략은 다음의 장점을 가지고 있다.

① 새로운 차별적 이미지 구축

새로운 제품에 대하여 기존 브랜드를 사용하면 그 인지도와 이미지를 활용할 수 있지만 새롭고 차별화된 이미지를 구축하기 어렵다. 따라서, 차별적인 이미지를 구축하는 것이 가장 중요한 경쟁력의 요인이라고 판단되면 개별 브랜드전략을 사용하는 것이 유리하다. 청바지를 주로 만들던 Levi Strauss사는 스포츠

분위기의 활동복 시장에 Levi Strauss Action Wear를 출시하여 큰 성공을 거두었다. 이에 고무된 Levi사는 고전적 취향을 가진 소비자들을 위한 활동복인 Levi Strauss Tailored Classics라는 뛰어난 품질의 제품을 출시하였다. 소비자들은 이에 냉담한 반응을 보였고, 나중에 비슷한 취향의 제품에 Docker라는 개별 브랜드를 사용하였을 때는 대단한 성과를 거두었다. 소비자들은 Levi에 대하여 거칠고 야성적인 이미지를 가지고 있었기 때문에 고전적인 취향과는 어울리지 않는다고 판단하였기 때문이었다. Levi를 강조하지 않고 Docker라는 개별 브랜드를 사용함으로써 Levi의 이미지를 차단하여 큰 효과를 거둔 것이다.

② 한가지 제품의 이미지가 나빠졌을 때 파급효과를 최소화

공동브랜드전략을 사용하여 넓은 범위의 제품에서 같은 이름을 사용할 때에는 한가지 제품에서 발생한 문제가 크게 파급될 수 있지만 개별 브랜드는 이러한 파급효과를 줄일 수 있도록 한다. Audi 5000에 브레이크에 문제가 생겨 급발진 사고가 났다는 소비자들의 제소가 있었고 회사 측은 정밀 안전도 검사 결과 아무 문제가 없다는 발표를 했다. 그러나, 이 문제가 언론에 연일 보도되면서 Audi 5000은 물론이고 Audi 4000의 매출에도 나쁜 영향을 미쳤다. 하지만, 같은 회사의 Quattro의 매출에는 별 영향이 없었다.

③ 복수 브랜드를 활용한 자기잠식(cannibalization) 효과의 축소

공동 브랜드를 사용하면서 특히 엇가형 제품을 시장에 출시하면 그 제품이 성공할수록 자사의 기존 고가 제품들은 타격을 심하게 받게 된다. 공동 브랜드를 강조하지 않고 개별

브랜드 위주의 복수 브랜드전략을 수행하여 새로운 개별 브랜드를 활용하면서 공동브랜드를 강조하지 않는다면 자기잠식의 문제를 상당히 줄일 수 있다. Gillette사는 면도용 크림시장에 Right Guard라는 강력한 브랜드를 가지고 있었는데 경쟁 브랜드인 Barbasol이 저가격대 시장을 상당히 확보하고 있는 것을 발견하고 Good New!라는 새로운 염가형 브랜드로 대응하였다. 하지만 아쉽게도 시장에서 쉽게 정착하기 위하여 Gillette를 강조하였는데 이 브랜드의 매출효과는 높았으나, 자신의 고가 브랜드인 Right Guard의 매출을 많이 잠식한 것으로 나타났다. 이 때 Gillette를 강조하지 않았더라면 자기잠식 효과는 상당 부분 감소되었을 것이다.

다) 혼합브랜드전략

대부분의 기업들은 개별브랜드와 공동브랜드를 함께 사용되는 방식을 채용하고 있는데 이를 혼합브랜드전략이라고 한다. 혼합 브랜드 전략은 개별브랜드전략과 공동브랜드전략의 장점을 모두 취하고 하는 목적에서 출발하는 경우가 많은데, 주력 브랜드(dominant brand)를 명확하게 결정하지 않으면 단점만 모아놓는 결과가 나타날 수 있다. 브랜드 계층구조상의 여러 브랜드를 함께 사용하더라도 기업에 따라 강조하는 브랜드에 차이가 있다. 기업은 브랜드자산을 집중적으로 구축하고자 하는 주력 브랜드를 선정하여 이에 마케팅 활동을 집중할 필요가 있으며, 결과적으로 소비자들은 기업에서 제시하는 주력 브랜드를 중심으로 구매결정을 수행할 수 있다.

기업은 한정된 마케팅 예산을 가지고 효율적으로 운영하기 위하여 집중적으로 주력할 수 있는 1-2개의 브랜드에 더 많은 예산을 배

분을 할 필요가 있다. 소비자들이 여러 브랜드 중에서 선택을 할 때 결정적인 역할을 하는 주력 브랜드는 대부분 1개에 불과한 수가 많기 때문이다. 다음에서는 주력 브랜드의 유형을 살펴보기로 한다.

① 공동 브랜드에 주력하는 혼합 브랜드

먼저, 기업 브랜드 혹은 가족군 브랜드를 주력 브랜드로 삼아 브랜드자산을 주로 축적하고 개별 브랜드는 제품을 설명하는 보조적인 역할을 담당하도록 하는 유형이 있다. LG전자와 삼성전자에서 수많은 TV, 냉장고 제품을 내놓았지만 현재 많은 광고를 수행하고 있는 Dios, Zipel 등 대형 제품 몇 가지 브랜드를 제외하고는 소비자들의 기억에서 사라진지 오래되었다. 실제로 자신이 가지고 있는 TV, 냉장고 브랜드조차 기억하지 못하는 사람이 많다. 이들 개별 브랜드들은 제품의 기능적 특성을 전달하는 역할을 수행했으나 브랜드로서는 별로 중요한 영향을 미치지 못한 것이 대부분이었고, 대개 구매선택에서 공동 브랜드인 기업 브랜드가 주된 역할을 담당하였다.

② 개별 브랜드에 주력하는 혼합 브랜드

이와 반대되는 유형은 기업 브랜드 혹은 가족군 브랜드가 후원자로서 보조적인 역할을 하는 대신에 개별 브랜드를 주력 브랜드로 구축하는 방법이다. 음료, 생활용품 등과 화장품 등에서도 많이 사용하고 있다. 해태 갈아만든 배, 롯데 사각사각 배, 옥시 물먹는 하마 등의 브랜드에서 해태, 롯데, 옥시 보다는 갈아만든 배, 사각사각, 물먹는 하마 등이 소비자의 브랜드 선택에 더욱 많은 영향을 미치고 기업도 마케팅 활동을 개별 브랜드에 집중한다. 라끄베르 화장품도 드봉이라는 가족군 브랜드를 사용하고 있으나 구매선택에는 라끄베르가 가장 중

요한 역할을 담당한다.

대우전자는 전자업계에서 비교적 약한 기업 브랜드를 가지고 있었기 때문에 이를 보완하기 위하여 공기방울 세탁기 등 개별 브랜드에 브랜드 자산을 구축하는 노력을 기울였다. 전체적인 기업 이미지는 좋으나 대형 냉장고에서 기업 브랜드가 충분한 역할 수행하기 어렵다고 판단한 LG전자와 삼성전자는 Dios와 Zipel 등 대형 냉장고에 기업 브랜드보다는 개별 브랜드에 마케팅 활동을 집중하고 있다.

③ 개별 브랜드와 공동 브랜드를 모두 강조하는 혼합 브랜드

마지막 유형은 기업 혹은 가족군 브랜드와 개별 브랜드를 모두 주력 브랜드로 역할을 담당하게 하는 것이다. 이 방법은 이미 기업 브랜드 등 공동 브랜드가 잘 구축되어 있을 상태에서 개별 브랜드에 장기적으로 상당한 마케팅 비용을 투자한 후에 얻을 수 있는 결과이다. 이미 시장의 선두 그룹에 있지 않은 기업 혹은 가족군 브랜드로는 효과적인 적용이 대단히 어렵다. 소니는 최첨단 이미지를 가진 기업 브랜드를 기반으로 VAIO, Play Station, Trinitron 등의 개별 브랜드에도 장기간 상당한 정성을 기울여 강력한 개별 브랜드를 함께 구축하고자 하는 의지를 보이고 있다. 현대 소나타는 기업 브랜드와 장기적으로 사용하여 높은 인지도와 호의적인 이미지로 상당한 브랜드자산을 축적한 소나타라는 개별 브랜드로 효과적이고 효율적인 브랜드 구축에 나서고 있다.

④ 주력 브랜드의 선정

기업이 혼합 브랜드에서 주력 브랜드를 선정할 때에 가장 중요한 고려 사항은 주력브랜드를 어떤 것으로 선정하는가에 따라 개별 브

랜드 전략 혹은 공동 브랜드전략과 유사해진다. 따라서, 개별 브랜드를 주력으로 할 경우에는 차별적 이미지를 구축하기 쉬운 반면, 혼합형이 아닌 순수한 개별 브랜드를 구축하는 것에 비견될 수 있는 마케팅 예산을 투여할 필요가 있다. 반대로 공동 브랜드를 주력 브랜드로 삼을 경우에는 적은 예산으로도 마케팅 활동을 수행할 수 있으나 차별적 이미지 구축은 대단히 어렵다는 점을 염두에 둘 필요가 있다.

한편, 기업의 브랜드전략은 어느 정도 융통성을 발휘하여 계획하고 집행할 수 있다. P&G사는 개별 브랜드전략만을 고집했으나 최근에는 아이보리(Ivory) 미용비누 브랜드를 샴푸에, 그리고 Olay 화장품 브랜드를 미용비누에 확장하는 등 기존 브랜드를 새로운 제품으로 확장하는 브랜드확장을 많이 수행하고 있다. 소니사는 바이오(VAIO) 노트북 컴퓨터나 플레이스테이션(Play Station) 게임기 등의 개별 브랜드에는 상당한 마케팅 비용을 투자하고 있지만, 오디오 제품 등에는 별로 주목할 만한 개별 브랜드를 가지고 있지 않으며 오디오 제품에 대해서는 브랜드 구축을 위한 마케팅 활동에 별로 투자하지 않고 있는 편이다.

5. 브랜드 자산의 구축방안

브랜드자산은 일반적으로 브랜드가치나 브랜드파워 등으로 불리기도 한다. 브랜드 자산은 대체로 파쿠아(Faquhar)교수의 정의인 "브랜드의 객관적인 품질이나 성능에 의하여 형성된 부분을 제외한 소비자 선호도에서 순수 브랜드에 의한 가치"를 따르는 것이 많다. 그 다음으로는 브랜드자산이 어떤 요소들로 구성되는가를 살펴보기로 한다. 브랜드자산은 기업의 마케팅 활동에 의하여 소비자들이 이미 보

유하고 있는 인지도와 이미지에 의하여 형성된다. 인지도가 높을수록 이미지가 호의적일수록 기업은 높은 브랜드 자산을 보유하게 된다. 우리가 잘 알고 있고 호의적인 이미지를 가지고 있는 외국 브랜드인 코카콜라, 마이크로소프트, 그리고 국내 브랜드인 삼성, LG, SK, 에니콜, 풀무원, 청정원, 신라면, 칠성사이다, 햇반, 매로나 등은 브랜드 자산을 체계적으로 잘 구축한 예이다.

먼저, 브랜드 인지도는 소비자의 구매 선택에 상당한 영향을 미친다. 저관여 제품에 대해서는 브랜드의 세부적인 특성을 모르더라도 친숙한 느낌을 받게 되면서 곧잘 구매로 연결되기도 한다. 또한 인지도는 이미지 형성을 위한 필요조건이 된다. 브랜드를 인지하지 못하면 좋은 이미지가 형성되기 어려우며 설혹 이미지가 형성된다고 하더라도 브랜드와 연결되지 못하여 혼동현상이 일어나게 된다.

브랜드 이미지는 브랜드가 가지고 있는 여러 가지 속성, 특성, 광고 등에 대한 연상작용과 전반적인 느낌으로 형성된다. 우리가 칠성사이다를 생각하면 무색, 초록색 병, 깨끗한 맛, 콜라와 비교, 광고, 오래되고 전통이 있는 음료, 일곱 개의 별 등을 연상하고 이러한 연상작용은 전반적으로 호의적인 이미지와 연결된다.

브랜드 인지도와 이미지는 기업의 마케팅 활동, 구전, 그리고 소비 경험이나 소비자들이 브랜드에 부여하는 관계 등에 의하여 형성된다. 우리가 브랜드를 생각할 때에 떠오르는 연상에는 우선 광고나 이벤트 등 기업의 마케팅 커뮤니케이션이 중요한 역할을 수행한다. SK 텔레콤하면 한석규가 출연한 광고, 스피드 011, TTL, '또 하나의 나'란 메시지를 생각한다. 또한, 친구들이나 주변에 아는 사람들에게 듣게 된 평가, 그리고, 이 서비스를 받고 있는

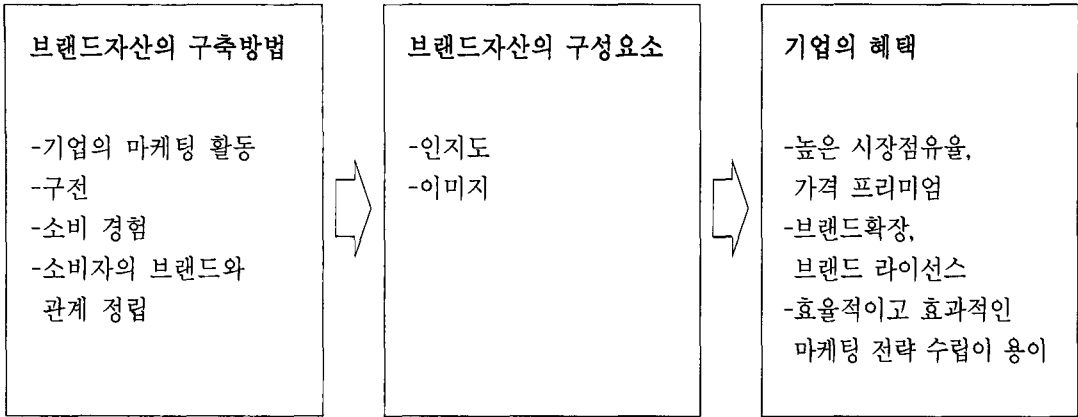
소비자라면 본인들이 가지고 있는 급한 일에 잘 사용했거나 친구들과 항상 연락할 수 있었다는 등 여러 가지 사용경험, 또한, 자신의 분신으로 혹은 절친한 친구로 느끼는 감정 등이 인지도와 이미지를 형성하는 원천이 된다.

브랜드자산이 잘 구축된 브랜드는 이를 보유하고 있는 기업에게 다음과 같은 잇점을 제공한다.

첫째, 강력한 브랜드는 높은 시장 점유율과 가격에 대한 프리미엄을 준다. 미국에서는 강력한 브랜드를 보유하고 있는 기업이 소매업체 브랜드로 하청을 받기도 한다. 이 때 똑같은 품질의 제품이라고 하여도 유명 브랜드는 높은 가격에 판매되면서도 더 높은 시장 점유율을 확보하고 있는 것이 일반적이다.

둘째, 잘 구축된 브랜드는 브랜드확장과 라이선스에 이용할 수 있다. 이미 잘 알려진 브랜드를 유사성이 높은 제품군에 확장하면 마케팅비용을 줄이면서도 손쉽게 큰 성과를 거둘 수 있다. 피에르 가르벵은 고급 정장류를 디자인하여 소수에게만 판매하던 것을 계속 범위를 확대하여 캐주얼 의류, 넥타이, 와이셔츠 등의 의류로 확대하더니 점차 범위를 넓혀지갑, 혁대 등 패션 소품, 선글라스, 더 나가서는 화장품과 향수까지 확장하였다. 아이보리 비누는 손쉽게 아이보리 샴푸로 확장하면서 자신의 특성인 깨끗함과 이를 나타내는 하얀색을 그대로 사용하였다. 제일제당의 식물나라 비누도 샴푸로 확장하여 비교적 좋은 반응을 얻었다. 한편, 자신의 브랜드를 다른 기업에게 사용할 수 있도록 하여 브랜드의 사용범위를 높이고 사용료를 받을 수 있다. 국내 기업들은 외국 기업의 유명 브랜드를 도입하여 같은 제품을 만들어서 판매하고 있는 것이 일반적이지만, 미국에서는 다른 제품군의 브랜드를 라이선스 계약으로 빌려다 쓰는 것도 일반적

<그림 2> 브랜드자산의 구축방법, 구성요소, 기업의 혜택



이다. 선키스트사에서 다른 기업에게 브랜드를 빌려주고 받는 금액이 한 해에 천만 달러를 훨씬 넘는 수준이다.

마지막으로 브랜드는 기업의 마케팅 활용을 용이하게 할 수 있다. 브랜드 이미지를 유지할 수 있어 매 번 새로운 이미지 구축을 위하여 노력을 투여할 필요가 줄게 된다. 풀무원이라는 강력한 브랜드는 깨끗하고 자연적인 이미지가 강하게 구축되어 있어 미래의 마케팅 활동의 방향을 제시할 수 있어 앞으로 마케팅 활동을 수행하기 위한 방향성을 크게 고민하지 않고 일관성을 유지할 수 있다. 브랜드 이미지는 일관성을 유지하면서 효율적인 전달방법을 구체적으로 착안하는 데에 집중할 수 있다. 마찬가지로 청정원도 그때마다 새로운 마케팅 아이디어 개발을 위하여 고민할 필요가 없다. 또한, 잘 구축된 브랜드는 투자한 비용에 비하여 마케팅 활동의 효율성을 높여줄 수 있다. 기업들은 마케팅 활동에 필요한 예산을 매출액의 비율로 산정하는 수가 많아 상당한 금액의 예산을 확보할 수 있을 뿐만 아니라, 경쟁 브랜드와 같은 수준의 예산을 사용하더라도 이미 구축된 인지도와 이미지를 활용할 수 있기 때문에 더욱 큰 효과를 볼 수 있다.

6. 브랜드 중심의 마케팅

브랜드관리를 체계적으로 수행하기 위한 마케팅 활동은 다음과 같은 사항에 초점을 맞출 필요가 있다.

첫째, 강력한 브랜드 구축을 위해서는 체계적이면서도 장기적인 브랜드 아이덴티티를 구축할 필요가 있다. 통일되고 일관성 있게 전달하고자 하는 이미지에 대한 계획을 브랜드 아이덴티티라고 한다. 기존 브랜드의 현재 상태를 정확하게 파악하여 장기적이고 체계적으로 인지도를 높이면서 호의적인 이미지를 일관성 있게 전달할 수 있는 브랜드 아이덴티티 중심의 관리방안을 마련할 필요가 있다. 새로운 브랜드를 계획할 때에도 장기적인 관점에서 브랜드를 어떻게 통합적이고 일관성 있는 이미지를 만들어 낼 것인가를 고려하여 브랜드 아이덴티티를 체계적으로 만든 후에 이를 지침으로 브랜드관리를 수행할 필요가 있다.

둘째, 최근 브랜드관리 추세는 기능적인 혜택 뿐만 아니라 경험적, 혹은 상징적 혜택을 사용하는 수가 많다. 승용차에서 기능적 혜택을 강조한다면 승용차의 엔진 성능, 다양한 옵션, 안전성 등을 포함할 수 있다. 경험적 혜택을 강조

하기 위해서는 운전을 할 때 느끼는 즐거운 경험 등을 제시할 수 있다. 마지막으로 상징적인 혜택으로는 자신을 과시하거나 자신의 개성을 상징할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 렉스턴의 대한민국 1% 등 위한 자신의 신분을 과시하거나 투스카니와 같이 젊고 자유로운 분위기를 원하는 부류로 자신을 상징할 수 있는 등이 좋은 예가 될 수 있다. 이 세가지 종류의 혜택을 브랜드가 제공할 수 있는 이미지에 모두 포함시킬 필요는 없으나 과거와 같이 기능적 혜택만을 강조할 때보다 다양하고 독창적인 브랜드 아이덴티티를 구축하고 이에 상응하는 브랜드 이미지를 구축할 수 있다.

셋째, 고객과의 브랜드와의 관계를 구축하여 관계마케팅을 수행할 필요가 있다. 소비자들은 자신이 사용하는 브랜드에 의미를 부여하고 의인화하여 관계를 설정하기도 한다. 일단 소비자와 브랜드의 관계는 장기적이면서도 굳건한 것으로 끌고 나가는 것이 바람직하지만 소비자는 절친함, 편안함, 평상적인 관계를 추구하기도 한다. 과거에 PC에 대해서 소비자들은

모든 정보의 수집 및 분석을 수행해주는 전문가 혹은 조연자로 생각했으나, 점차 편안하면서 가까이 두고 절친하게 지낼 수 있는 관계를 원하기 시작하였다. 최근 저가 보급형 PC 브랜드들이 강세를 보이는 것은 이러한 맥락에서 이해할 수 있다.

넷째, 단순히 브랜드 이름 뿐만 아니라 로고, 디자인, 상징물 등 여타 브랜드 요소들도 중요한 역할을 담당하도록 할 수 있다. 많은 기업들이 브랜드 이름 이외에도 로고와 디자인을 세련되고 일관성 있게 구성하여 브랜드 이미지를 전달하고자 하고 있으며 상징물 개발에도 상당한 노력을 기울이고 있다. 컴퓨터 모니터 전문업체인 뷰소닉(View Sonic)은 화려한 색상을 가진 세 마리 새를 상징물로 사용하여 다른 브랜드에 비하여 눈에 잘 띠면서도 깨끗하고 화려한 화질을 가지고 있다는 이미지를 효과적으로 전달한 결과로 시장에서 상당한 호응을 받았다. 로고, 디자인, 상징물을 적극적으로 활용하여 마케팅 활동을 효율적으로 수행하는 것이 필요하다.

試思未生之前，有何象貌，又思既死之後，作何景色，則萬念灰冷，一性寂然，自可超物外遊象先

이 몸이 태어나기 전에 어떤 모습이었을까 생각해 보라. 그리고 이 몸이 죽은 뒤에 어떤 모습이 될까 생각해 보라. 그러면 모든 망념이 불꺼진 재처럼 식어 본성만이 고요히 남아 만물밖으로 나와 절대경에서 노닐 수 있으리라.

- 채근담 -