

사례로 알아보는 브랜드 관리의 현주소

‘회사는 있는 데 상품이 없네.’

이 인용문은 최근 중국 진출을 본격화하고 있는 국내 굴지의 대기업에 대한 현지인들을 반응을 한마디로 요약한 기사 제목이다. 이 대기업은 오래전부터 중국 진출을 위해 각고의 노력을 기울인 끝에 기업의 인지도를 높이는 데 성공했다. 그러나 기업을 상징할 수 있는 상품을 출시하지 못했다. 그 결과 기업은 있어도 팔아야 할 ‘물건’은 없는 애매한 상황이 벌어진 것이다.

반면 경쟁기업의 경우 호주머니를 열기가 가장 어렵다는 중국인을 상대로 다양한 상품을 개발해 판매하고 있다. 경쟁기업이 내놓은 주력상품은 다른 경쟁기업들보다 월등히 높은 가격에 판매하고 있음에도 ‘가장 갖고 싶은 상품’으로 꼽힐 정도로 인기가 높다.

경쟁기업이 중국 시장에서 각광을 받고 있는 이유는 기업의 이름보다 그 시장을 주도하는 소비자의 기호를 정확히 반영한 상품을 개발했기 때문이다. 즉, 상품을 중심으로 소비자와 얼마나 대화를 시도했느냐에 따라 결과는 판이하게 달라지는 것이다.

그동안 우리 기업들은 상품을 알리기에 앞서 그 상품을 만든 기업을 알리는 데 급급했다. 하지만 세계시장이 하나로 묶인 글로벌 시대에 소비자의 기호를 정확히 반영한 상품을 개발하고, 그 상품을 매개로 끊임없이 대화를 시도해야만 기업은 생존할 수 있다. 그것이 바로 브랜드 관리 전략이다.

이번 호 특집은 우리 기업들이 어떻게 브랜드를 관리하고 있는지 그 현주소를 알아보고, 나아가 글로벌 시대에 어떤 방법으로 브랜드를 관리해야 하는지 알아보고자 한다.

모방과 매출중시 전략이 브랜드 가치 낮춰

우선 우리 기업들의 브랜드 관리에 대한 문제점을 짚어보고자 한다. 우리는 지금 ‘손님이 왕’이라는 말이 틀림없는 소비자 주권 시대에 살고 있다. 소비자는 자신이 원하는 상품을 갖고 싶어 한다. 이러한 욕구는 시간, 장소, 연령, 계층, 인종 등 시장조건에 따라 시시각각 변한다.

그동안 우리의 많은 기업들이 소비자 기호를 채워주지 못해왔다. 소비조건에 맞춘 고유 브랜드를 개발하지 못한 기업은 외국 상품을 बे끼는 데 급급했다.

물론 모방은 창조의 원천이다. 하지만 고유 브랜드를 개발하지 못하고 모방의 단계에서 머물러 있는 기업은 소비자로부터 냉엄한 심판을 받을 수밖에 없다.

이렇게 보면 소비자와 브랜드는 엄연한 상관관계를 갖고

있다. 소비자가 원하는 기호에 따라 변모하는 브랜드는 살아 있는 유기체와 다를 것이 없다. 즉, 브랜드는 라이프사이클에 따라 탄생하여 성장하고, 소멸하는 과정을 거친다. 이러한 과정 가운데 소비자와 대면하는 초기과정은 브랜드의 가치와 생명을 결정하는 중요한 시기이다. 따라서 기업은 시장에 나오기까지 브랜드를 어떻게 관리할 것인가 철저한 전략을 짜야 한다. 아울러 정성을 다해 성장할 수 있도록 보살피야 한다.

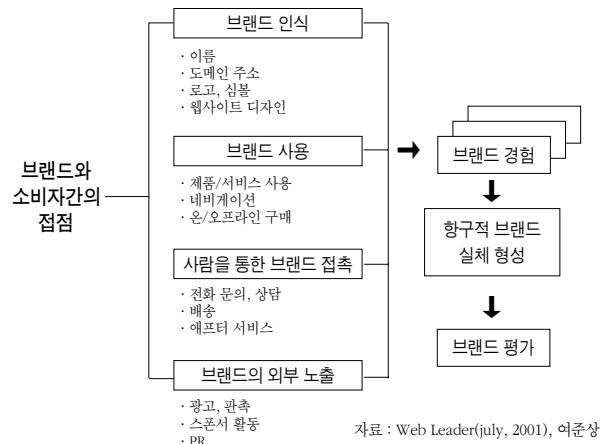
하지만 우리 기업들은 브랜드의 라이프사이클을 무시하는 경향이 짙었다. 매출 시장주의 마케팅이 범람하면서 브랜드 가치를 오히려 망치는 경우가 허다했다.

기업후광을 먹고자란 브랜드 ‘조로’

브랜드 가치를 낮추는 주요 원인 가운데 하나는 자극적 이미지를 강조하는 ‘반짝 세일’형 마케팅 전략에서 찾을 수 있다. 최근 소비패턴은 합리적 판단보다는 이미지나 유행에 따른 구매형태로 변모하고 있다. 따라서 소비경향이 브랜드에 대한 정보를 활용하기보다 시장의 변화에 적응하는 모습으로 변하고 있다.

이러한 현상은 기업들이 상품에 대한 장기적인 이미지 제고 보다는 연예인을 동원한 반짝 세일에 나서도록 만든다. 하지만 이러한 유혹에 자주 빠지다보면 기업은 있는 데 그 기업을 상징하는 브랜드는 없는 현상이 벌어진다.

반면, 기업의 이미지가 오히려 브랜드를 조로하게 만드는 한 원인이 되기도 한다. 우리 기업들은 전통적으로 개별 브랜드보다 기업 브랜드를 중시하는 경향이 짙었다. 이는 사세



자료 : Web Leader(july, 2001), 여준상

▲ 브랜드 접점과 브랜드 경험을 통한 소비자 평가 과정

를 확장하는 동안 고유의 사업영역을 유지하지 못한 기업들의 브랜드가 그대로 개별 브랜드로 굳어지면서 나타난 현상이었다.

기업의 후광을 먹고 사는 브랜드는 일정 기간 동안 잘 자라는 듯하다. 어느 정도 시장이 형성되어 있는 까닭으로 성장할 수 있는 것이다. 그러나 급변하는 시장의 변화를 견딜 수 있는 체력을 갖고 있지 못하다. 우리는 익히 기업의 후광을 먹고 자란 브랜드가 하루아침에 사라지는 것을 무수히 보아왔다. 특히 시장이 침체기로 접어들어 기업이 휘청거리고 있을 때 이러한 브랜드는 오래가지 못한다.

사후관리가 더욱 중요

하나의 브랜드가 만들어질 때까지 많은 어려움에 직면한다. 개별 상품이 개발되는 동안 갖은 디자인에 로고나 심볼을 개발하고, 네이밍을 붙인다. 나아가 캐릭터가 잘 드러날 수 있도록 머리를 쥐어짜며 고민한다.

하지만 이미 시장에 내놓은 브랜드의 사후관리는 그렇지 못한 듯하다. 앞에서 지적했듯, 브랜드는 살아 숨쉬는 생명체와 같아 관리를 하지 않으면 고사하고 만다. 반면 변변치 못한 브랜드를 잘 관리해 기업의 상징으로 성장시킨 예는 헤아릴 수 없이 많다. 이들의 공통점은 속단하지 않고 장기적인 관점에서 지속적으로 관리했다는 점이다. 즉, 소비자와 끊임없이 대화를 시도한 끝에 성공한 브랜드로 우뚝 선 것이다.

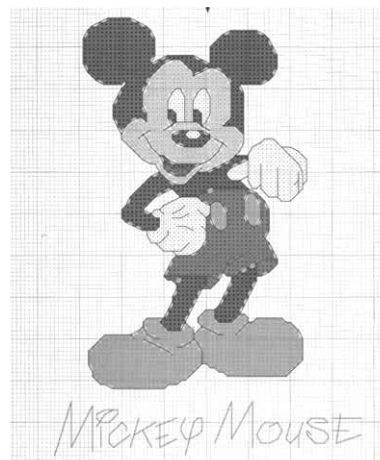
커뮤니케이션으로서의 브랜드가 있다면, 아무래도 e브랜드만큼 용이한 것도 없을 것이다. 최근 인터넷을 활용한 마

케팅이 활발하게 펼쳐지면서 e브랜드에 대한 관심이 고조되고 있다. 특히 인터넷을 활용할 수 있는 인구비율이 세계에서 가장 높은 나라인 만큼 e브랜드마케팅은 당연한 일이다.

하지만 실재하는 e브랜드 마케팅은 빈약하다. 일부 기업이 펼치고 있는 e브랜드 마케팅의 경우 전략은 부재인데 외형만 부풀리는 인상을 준다.

최근 e브랜드와 관련된 연구가 다양한 관점에서 진행되고 있다. 하지만 긍정적인 성과를 내놓은 경우는 극히 드물다. 아직 e브랜드 전략이 시도 단계임을 감안하더라도 좋은 성과를 기대하기가 쉽지 않을 듯하다.

소비자와 끊임없는 대화하는 기업이 성공



▲ 세계적인 브랜드 미키마우스

지금까지 많은 문제를 지적했지만, 우리 기업들이 갖고 있는 또 한 가지 문제는 글로벌 시대에 맞는 브랜드를 개발하지 못한 것이다.

그동안 우리 기업들은 기업의 이름으로 세계시장에 나서려고 했다. 그러면서 국내용 상품과 국외용 상품을 따로

만드는 우를 범하기도 했다. 한 기업이 만든 상품도 커뮤니케이션의 일체성이 없었으니 당연히 글로벌 브랜드는 만들어질 수 없었던 것이다.

이제 한 기업이 세계시장을 지배하는 시대는 지났다. 오히려 한 상품이 세계시장을 석권하는 시대가 도래했다. 세계 유수의 기업들이 한울타리 안에 모여 치열하게 경쟁을 벌이고 있는 지금 우리 기업들도 살아남기 위해서는 경쟁력 있는 상품을 개발해야 한다.

개발한 상품의 경쟁력을 극대화하기 위해서는 끊임없이 소비자와 대화를 시도해야 한다. 브랜드 관리의 처음이자 마지막 수단인 커뮤니케이션의 다양한 창구를 마련하는 기업만이 성공하는 시대이다.

우리 벤처기업들도 이제는 브랜드 개발에 나서야 한다. 경쟁력 있는 브랜드 개발은 시장 지배력이 짧을 수밖에 없는 기술중심의 벤처기업들이 성장할 수 있는 또다른 방법이기 때문이다.

순위	브랜드	2001년 브랜드 가치	2000년 브랜드 가치	증감률
1	코카콜라	68,95	72,54	-5
2	마이크로소프트	65,07	70,20	-7
3	IBM	52,75	53,18	-1
4	GE	42,40	38,13	11
5	노키아	35,04	38,53	-9
6	인텔	34,67	39,05	-11
7	디즈니	32,59	33,55	-3
8	포드	30,09	36,37	-17
9	맥도날드	25,29	27,86	-9
10	AT&T	22,83	25,55	-11
.
.
59	야후	4,38	6,30	-31
.
.
76	아마존	3,13	4,53	-31
.
.

자료 : Businessweek(Aug. 6, 2001)

▲ 세계 100대 브랜드