

노후화된 브랜드의  
브랜드 아이덴티티 재활성화(Revitalization)를 위한 연구

A Study on Brand Identity Revitalization for Aging Brand

주저자: 구유리 (Koo, Yoo-RI)

홍익대학교 일반대학원 시각디자인과 석사

## 1. 서론

- 1-1. 연구의 배경 및 목적
- 1-2. 연구의 방법 및 범위

## 2. 브랜드 에퀴티의 이론적 고찰

- 2-1. 브랜드 에퀴티의 개요
- 2-2. 브랜드 에퀴티의 구성 요소

## 3. 브랜드 수명주기에 따른 브랜드 에퀴티 관리

- 3-1. 브랜드 수명주기의 개념 및 중요성
- 3-2. 브랜드 수명주기 관리전략
- 3-3. 장기적 관점에서의 브랜드 관리

## 4. 브랜드 재활성화를 통한 브랜드 아이덴티티 변화

- 4-1. 브랜드 재활성화의 이론적 고찰
- 4-2. 브랜드 재활성화의 방법

## 5. 브랜드 재활성화 사례 분석

- 5-1. 아이리버
- 5-2. 바나나맛우유
- 5-3. 풀무원
- 5-4. 하나로텔레콤

## 6. 연구분석대상 선정 및 실증조사

- 6-1. 연구방법론 설정배경
- 6-2. 연구분석대상으로서의 '서울우유'
- 6-3. 결과 분석
- 6-4. 브랜드 재활성화를 위한 방향제시

## 7. 결론

- 7-1. 결론 및 시사점
- 7-2. 한계 및 향후 연구방향

## 참고문헌

### (要約)

산업기술의 발달, 소비자의 행동변화, 업계경쟁 심화 등으로 인해 강력한 브랜드를 구축하는 일이 점점 더 힘들어지고 있다. 더욱이 브랜드는 고정 불변된 자산이 아니라 살아있는 생명체와 같아서 브랜드 수명주기에 따라 노화되기 마련이다. 따라서 끊임없이 소비자와의 관계를 통해서 자기 존재를 확인 시킬 수 있는 자기변화와 변혁이 필요하다. 즉, 시간의 흐름과 함께 또는 시장상황의 변화로 인해 진부해진 브랜드를 다시금 소비자의 인식선상으로 되돌리기 위하여 재활성화 작업이 필요하다.

본 연구에서는 단기적 과제으로써 디자인 리뉴얼에 대한 효과를 측정하는 것에서 벗어나, 브랜드 수명주기에 따른 장기적 의미의 브랜드 관리에 초점을 맞추고 성공적인 브랜드 재활성화의 사례 분석과 연구 분석 대상 선정을 통한 소비자 의식도 분석결과를 종합하여 효과적인 재활성화의 시기와 방

안에 관하여 규명하고자 하였다.

본 연구결과를 통하여 예측 가능한 환경의 변화에 미리대응하기 위하여 단행하는 시기적절한 브랜드 재활성화는 브랜드 에퀴티의 하락을 미연에 방지하고 브랜드의 수명을 연장할 수 있는 중요한 방법으로 파악되었다. 또한 브랜드 재활성화는 단기적 매출 상승을 위한 전술의 개념보다는 장기적인 브랜드 관리전략으로써 BLC곡선이 하락하는 시점에서 지속적으로 실행되어야하며, 단기간에 졸속으로 이루어져 결과포장만 바꾸는 식의 외형적 측면의 디자인 리뉴얼에만 연연해서는 안 된다는 것을 확인할 수 있었다.

### (Abstract)

Due to the development in industrial technology, changes in consumer behavior and aggravating competition within the industry, it is growing only harder every day to build up a strong brand power. Besides, a brand is supposed to age as time goes by, following a brand life cycle, as it is not a solid, immutable asset but something of a living creature. Therefore, self-renovation and revitalization efforts are needed, in order to incessantly confirm the self existence through the relationship with the consumer. In sum, revitalization operation is needed to renew a brand that has grown trite in the passage of time or due to the change in market condition, so as to bring it back anew to the consumers.

This study did not stop at measuring the effect of a design renewal as a short-term assignment, but focused on the long-term brand management following the brand life cycle and aimed to define the effective timing and method of revitalization by comprehending the analysis results of consumer consciousness by analyzing the successful cases of brand revitalization and selecting the research analysis targets.

As a result, this study proved that a properly-timed brand revitalization efforts in order to cope in advance with predictable changes in environment, can significantly prevent any drop of brand equity from occurring and then extend the brand life cycle. Also, this study could find that a brand revitalization is not a mere concept of a strategy for a short-term sales increase, but should be a long-term strategy to manage a brand, which must be practiced continuously in the time when the brand life cycle curve starts to fall. This research could also confirm that a superficial design renewal, which changes only the packaging of a brand, performed in short-term haste, is not of help at all.

### (Keyword)

Brand Revitalization, Brand Life Cycle, Brand Equity,

# 1. 서론

## 1-1. 연구의 배경 및 목적

현대사회에서는 제품보다 브랜드가 실제적인 효익과 Need를 반영하며, 제품의 이미지를 형성함으로써 소비자에게 구매 욕구를 불러일으키기 때문에 높은 브랜드 자산 가치를 가지고 있는 제품에 대해 소비자는 맹목적이기도 하며, 기업의 입장에서도 브랜드 자산 가치가 높은 제품이 그렇지 않은 제품보다 적은 마케팅비용으로 많은 이익을 창출할 수 있다. 따라서 오늘날과 같은 글로벌 환경에서 강력한 브랜드의 구축은 기업에게 가장 큰 무형 자산이라고 할 수 있다.

하지만 산업기술의 발달, 소비자의 행동변화, 업계경쟁 심화 등으로 강력한 브랜드를 구축하는 일은 점점 더 힘들어지고 있다. 하루에 등록되는 수 만개의 브랜드 중 1년 안에 살아남는 브랜드는 많지 않다. 또한 모든 브랜드는 시간이 지남에 따라 사회적 변화 속에서 진부해지기 마련이다. 따라서 현재 아무리 강력한 브랜드 에퀴티를 보유하고 있다고 해도 소비자와의 관계에서 지속적인 발전의 노력이 없다면 이내 소비자들로부터 외면당할 지도 모른다. 그러므로 브랜드를 하나의 생명체로 보고 꾸준한 관리와 노화를 방지하려는 노력이 필요하다. 즉, 브랜드의 노후화 현상은 항상 쇠퇴기에 있는 브랜드에서만 일어나는 것이 아니라 브랜드 자체는 쇠약하지 않으나 시간이 흘러 브랜드가 진부해질 경우 일어날 수 있는 현상으로써 한 브랜드가 소비자들의 인식에서 사라지는 것을 막기 위해서는 크고 작은 브랜드 재활성화 전략이 필요하다.

본 연구의 목적은 브랜드를 수명주기에 따른 적절한 대처 없이 오랜 시간 방치하여 노후 되었거나, 또는 디자인 리뉴얼을 단기적인 마케팅 수단으로 간주하고 적절한 분석 없이 외형적 변화만을 추구하는 기업들을 위하여 장기적 관점의 브랜드 관리전략을 제시하고 브랜드 수명연장을 위한 효과적인 브랜드 재활성화전략을 제언함으로써, 디자인 매니지먼트 마케팅을 하는 실무자들이 성공적인 브랜드 재활성화를 통하여 파워브랜드를 구축하는데 기여하고자 함이다.

따라서 본 연구는 노후된 브랜드의 효과적인 재활성화 전략 제공을 위한 연구로서 첫째, 국내 기업을 중심으로 다양한 원인에 의해 진부해진 브랜드가 효과적인 재활성화를 이룩한 사례를 분석해 보고 둘째, 현 상황에서 재활성화가 필요하다고 생각되어지는 연구 분석 대상 브랜드를 선정하여 브랜드 재활성화의 필요성 검증을 위한 실증조사를 통해 브랜드 재활성화의 방향성을 제시하고 셋째, 이를 통하여 결론을 도출하고자 한다.

## 1-2. 연구방법 및 범위

급변하는 환경 속에서 지속적으로 자기변화와 변혁을 꾀하는 브랜드만이 그 생명력을 유지함과 동시에 강력한 브랜드 에퀴티를 구축할 수 있다. 이러한 맥락 속에서 본 연구의 사례선정기준으로는 브랜드 수명주기 상 성숙기에 위치해있지만, 브랜드 쇠퇴를 미연에 막고 브랜드 수명을 연장하기 위해 브랜드 재활성화를 단행한 사례와, 시간의 흐름에 따라 노후된 브랜드 이미지를 쇄신하기위하여 브랜드 재활성화

를 단행한 사례를 중심으로 재활성화의 필요성과 그 적기에 대하여 분석해 보았다.

실증 조사를 위한 연구방법론에서는 브랜드 재활성화의 필요성을 평가하기고 대응 방법을 도출하기위해 하코호도의社 키즈나 신신도 척도를 이용하여 심리적 로얄티와 차별적 이미지의 정도를 측정해 보았다.

본 연구는 기존의 디자인학 분야에서 단기적 과제로서 디자인 리뉴얼에 대하여 그 효과를 측정하는 것에서 벗어나 브랜드 수명주기에 따른 장기적 의미의 브랜드관리에 초점을 맞추고 마케팅에서의 브랜드 관리 이론을 접목시켜 노후된 브랜드의 재활성화 방안과 효과적인 시기에 관하여 규명하고자 하였다.

## 2. 브랜드 수명주기에 따른 브랜드 에퀴티 관리

### 2-1. 브랜드 에퀴티의 개요

우리나라에서는 브랜드 에퀴티(brand equity)를 브랜드 자산으로 번역 소개 하고 있어 이를 사후적 개념으로 파악하는 경향이 있다. 즉 브랜드 에퀴티를 브랜드 자산(brand assets)으로 동일시 해 브랜드 자산으로 의미전달을 하고 있다. 재무제표의 하나인 대차대조표는 기업의 총자산(total asset) = 부채(liability) + 자기자본(owner's equity)이라는 공식으로 설명된다. 앞으로 브랜드 에퀴티의 정의에서도 알 수 있듯이 브랜드 에퀴티는 사전적 전략 개념으로 파악하는 것이 올바른 이해이다. 따라서 brand equity는 번역 없이 '브랜드 에퀴티'라는 외래어로 표현할 것을 권고하며 부득이 번역이 필요한 경우에만 브랜드 자본이라는 사전적 전략 개념으로 표현해야 할 것이다.<sup>1)</sup> 따라서 본 연구에서는 브랜드 자산이라는 사후적인 용어대신 브랜드 에퀴티라는 사전적 전략개념의 용어로 표기하기로 한다.

Aaker(1991), Keller(1993), Farquhar(1989), Srivastava and Shocker(1991), 미국의 Marketing Science Institute 등의 선행연구를 토대로 브랜드 에퀴티에 대한 개념을 종합해 보면 브랜드 에퀴티(brand equity)란 브랜드 속성으로 기여한 마케팅효과로써 브랜드 제품이나 브랜드 서비스가 경쟁업체에 비하여 더 많은 매출과 매출 이익을 가져다주는 브랜드의 제 요소들을 브랜드 에퀴티라 정의할 수 있다.

### 2-2. 브랜드 에퀴티의 구성 요소

브랜드 에퀴티의 구성 요소에 관한 대표적인 연구로서 Aaker(1991)와 Keller(1993)등의 연구를 들 수 있다.

Aaker(1991)는 그의 연구에서 브랜드 에퀴티의 구성요소를 브랜드 인지도, 브랜드 이미지, 지각된 품질, 브랜드 충성도, 그리고 기타 독점적 브랜드 자산 등 다섯 가지로 구분하였다.<sup>2)</sup> 이 연구의 특징은 브랜드 충성도를 브랜드 에퀴티의 결과변수로 보지 않고 브랜드 에퀴티의 핵심 구성요소로 파악하고 있다는 것과, 구성요소들 중에서 인과관계가 있는 경우

1) 한국브랜드경영협회, 브랜드 경영 진단 모델 연구, 산업자원부 디자인기반기술연구보고서, p.15, 2002

2) Aaker, D. A., Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York: The Free Press, p.270, 1991

가 있음에도 불구하고 병렬 배치한 것이 특징이다.<sup>3)</sup> Keller(1993)는 브랜드 에쿼티를 소비자들이 브랜드에 대해 알고 있는 정도의 차이가 만들어 내는 것으로서 브랜드에 대한 고객의 차별적 반응이라고 정의하고, 이러한 차별적 반응은 소비자의 기억 속에 있는 브랜드에 대한 지식으로서 브랜드 인지도와 브랜드 이미지에 의해 발생한다고 하였다.<sup>4)</sup> 그러나 Keller(1993)는 브랜드 에쿼티의 원천인 소비자의 지식구조를 인지적인 관점에 치우쳐 다루고 있고, 기업의 마케팅 행위 결과로 만들어지는 수동적인 관점에서 파악하고 있다는 것을 이 모델의 한계점으로 보는 연구도 있다.<sup>5)</sup>

### 3. 브랜드 수명주기에 따른 브랜드 에쿼티 관리

#### 3-1. 브랜드 수명주기의 개념 및 중요성

제품에 제품수명주기(Product Life Cycle)가 있듯이 브랜드에도 브랜드 수명주기(Brand Life Cycle)가 있다. 브랜드 수명주기는 제품의 수명주기와 동일하게 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴의 4단계를 거친다고 할 수 있으나 중요한 것은 일관된 기준을 가지고 각 단계에서 브랜드중심의 기업전략이 필요하다는 것이다. 또한 브랜드가 일반적인 경로를 밟아 가는 경우, 브랜드가 다시 활성화될 것인지, 계속 유지할 것인지, 쇠퇴할 것인지는 기업의 관리에 따라 달라질 수 있다.

이처럼 브랜드 수명은 유연성을 가지고 있기 때문에 소비자의 인식을 자극시켜 주는 전략에 의해서도 재활성화의 가능성이 높다고 할 수 있다. 따라서 기업들은 초기 브랜드 구축 비용보다 훨씬 적은 비용과 노력으로 쇠퇴기에 접어들고 있는 브랜드를 재활성화 시키거나 소비자들의 마음속에 긍정적인 연상을 심어줄 수 있다.

브랜드는 기업의 전략적 결정에 의해 탄생되고 소멸되는 일종의 생명체로써 그 속에는 기업이나 제품(혹은 서비스)의 이미지와 가치가 담겨 있어야 한다. 하지만, 국내 기업의 상당수는 브랜드에 생명이나 독특한 개성을 부여하여 장기 육성하지 않고 기능적인 효과에만 초점을 맞춰 단기적 성과를 위해 조기 육성 또는 조기 퇴진시키고 있다.<sup>6)</sup> 브랜드는 확산의 개념이 아닌 성장의 개념이기 때문에, 성장할 때까지의 과정과 성장한 이후의 지속적인 관리는 기업에게 매우 중요하다.

#### 3-2. 브랜드 수명주기 관리 전략

기업들은 장기적인 브랜드 마케팅 전략을 효과적으로 수행하기 위해서는 브랜드 수명주기에 따른 적절한 관리방안을 마련해야 한다.

##### (1) 도입기에서의 브랜드 에쿼티 관리

첫째, 브랜드 도입기에는 명확한 브랜드 아이덴티티의 설정이 중요하다. 모든 고객들을 대상으로 모호하거나 광범위한

아이덴티티를 사용해서는 안 되며 소비자들과 긴밀한 커뮤니케이션을 하기위해서 명확한 아이덴티티가 필요하다.

둘째, 브랜드 도입기에서 가장 중요한 요인이 되는 것으로 브랜드 인지도를 향상시키는 것이다.<sup>7)</sup> 이는 향후 브랜드 이미지 구축에 결정적인 단서를 제공함으로 이 시기는 브랜드 자체를 알리는 것이 무엇보다 중요한 목표라 할 수 있다.

셋째, 브랜드 개발에는 반드시 소비자 참여가 필수적이다. 선도자는 바로 구매를 결정하는 시기인 만큼 선도자 역할을 하는 소비자층에 대한 효과적인 마케팅으로 소비자의 직접적인 경험을 유도해야 한다.

##### (2) 성장기에서의 브랜드 에쿼티 관리

첫째, 이시기는 도입기에 설정된 브랜드 아이덴티티를 바탕으로 강력한 브랜드 이미지를 구축해야 하는 시기로서 단기간의 손익을 따지기보다 지속적인 투자가 이루어질 수 있도록 그 정도를 설정하고 가장 효과적인 방법을 택해야 한다. 둘째, 소비자들에게 자사 브랜드만의 차별적 강점을 집중적으로 부각시켜야 한다. 모든 요인을 만족시키려고 하기 보다는 자사 브랜드에 가장 적합한 경쟁적 우위요소를 찾아내어 부각시켜야 한다.<sup>8)</sup>

셋째, 선도자와 조기수용자 층에 대한 철저한 관리가 필요하다. 그들이 성장기까지 지속적으로 긍정적인 이미지를 가진다면, 그들은 브랜드에 대해 로열티를 형성할 것이고, 추후 지속적으로 그 브랜드를 구매할 수 있고, 다른 사람들에게도 그 제품을 선택하도록 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

##### (3) 성숙기에서의 브랜드 에쿼티 관리

첫째, 브랜드에 대해 로열티를 가진 소비자들을 잘 파악하여 그들이 브랜드를 소비하는 과정에서 얻고자 하는 경험이 무엇인지를 파악하여 브랜드 로열티를 더욱 공고히 하는 것이 장수브랜드로 갈 수 있는 초석을 다지는 길이 될 수 있다.<sup>9)</sup> 둘째, 지속적으로 브랜드의 신선도를 유지해야 한다. 이미 일정한 브랜드 자산 가치를 구축하고 있고, 명확한 개념을 가지고 있는 브랜드라 할지라도 브랜드가 속한 산업의 변화속도와, 고객의 취향 변화가 빠르다면 브랜드 전략의 일관성은 유지하되 고객들에게 새로운 자극을 주어야 한다.<sup>10)</sup>

셋째, 고객을 데이터베이스화해야 한다. 경쟁이 심화 될수록 비용의 효율성은 중요한 요소가 된다. 이미 확보된 소비자의 성향을 분석하고 그들의 브랜드 충성도와 애호도의 정도를 파악하여 쇠퇴기에서의 브랜드 관리에 대비해야 한다. 넷째, 성숙기의 브랜드를 홍보에 적극 활용하는 프로세스를 구축해야 한다. 즉, 브랜드를 자본시장, 소비자, 협력업체, 지역 사회등과의 관계를 형성하여 브랜드의 성장 곡선을 지속시키는 커뮤니케이션 수단으로 활용해야 한다.

##### (4) 쇠퇴기에서의 브랜드 에쿼티 관리

3) 안주아, 소비자 관점에서의 브랜드 자산 측정과 구성요인간 영향관계, 경희대학교 박사학위논문, p.25, 2003

4) Keller, K. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity," Journal of Marketing Research, Vol. 57(Jan.), pp.1-22, 1993

5) 안주아, op. cit., p.26.

6) 여준상, LG주간경제, 622호, 2001

7) 여준상, op. cit.

8) 장후석, 광고정보 통권 제247호, 한국방송광고공사, 2001

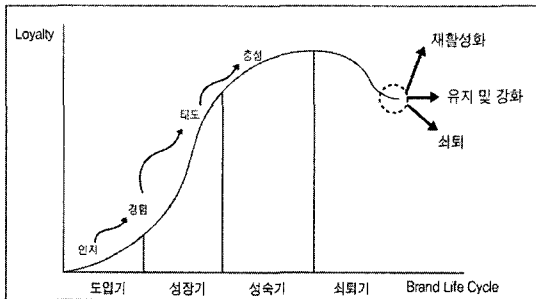
9) 김은영, 브랜드 수명주기에 따른 광고디자인 전략에 관한 연구, 디자인학연구 vol.18. no.3, 2005

10) 장후석, op. cit.

대부분의 브랜드는 궁극적으로 쇠퇴기에 들어가게 된다. 쇠퇴기는 브랜드에 대한 모종의 의사 결정이 필요한 시기로서 브랜드 수명을 결정하는 마지막 단계인 만큼 충분한 시장정보를 확보하고 고객층을 파악한 후 브랜드 진단을 거쳐 다각적인 대응으로 신중하게 접근을 해야 한다. 브랜드의 현재 상태를 알지 못하면 브랜드에 대한 어떠한 처방도 내릴 수 없으며, 설사 처방을 한다 해도 효과가 있을 리 없기 때문이다. 따라서 브랜드 수명의 방향성은 항상 시장 환경의 변화와 브랜드와 소비자들의 관계 속에서 결정되어야 한다.

### 3-3. 장기적 관점에서의 브랜드 관리

이러한 브랜드 수명주기 진단을 통해 기업에서 취할 수 있는 향후 브랜드 관리 방향은 [그림3-1]과 같이 현재 브랜드를 강화 할 것인가? 브랜드를 재활성화 할 것인가? 브랜드를 철수 할 것인가? 라는 세 가지 부분으로 나뉜다.



[그림3-1] 장기적 브랜드 관리 방안

브랜드 자체의 문제라기보다는 산업 환경적 요인 등 외부요인이 브랜드 쇠퇴의 원인이라면 브랜드 쇠퇴도 고려해보아야 한다. 하지만 현재 여전히 소비자가 그 브랜드에 대해 바람직한 지식구조를 가지고 있다면, 소비자들에게 그 브랜드의 의미를 지속적으로 전달해주는 브랜드 강화 마케팅 활동을 통해 가능할 것이다.

또한 소비자 취향의 변화와 기술혁신에 의한 신기술의 등장 등의 환경변화로 인하여 브랜드 에쿼티가 약화되고, 브랜드가 노후화 되어가고 있다면 그 브랜드에 새로운 활력을 불어넣을 수 있는 브랜드 재활성화 전략이 필요할 것이다.

본 연구에서는 이러한 세 가지 방법 중 장기적인 브랜드 관리를 위해 가장 효과적인 방법이라고 간주되고 있는 브랜드 재활성화 전략에 대하여 세부적으로 논의해보고자 한다.

## 4. 브랜드 재활성화를 통한 브랜드 아이덴티티 변화

### 4-1. 브랜드 재활성화의 이론적 고찰

브랜드 재활성화는 소비자의 기호의 변화, 기술혁신에 의한 신기술의 등장 등의 환경변화에 따라 브랜드 에쿼티가 약화된 경우 브랜드에 활력을 불어 넣어 브랜드를 재강화하는 것을 의미한다. 쉽게 말하자면, 브랜드 재활성화는 브랜드를 위급한 환자로 보고 치유하는 과정이라 할 수 있다. 브랜드 재활성화의 배경이 되는 브랜드 에쿼티의 약화 현상은 브랜드 이미지의 노후화, 부정적인 브랜드 연상의 강세, 시장점유율이나 매출 등 시장 영향력 감소, 최초상기도나 브랜드 충

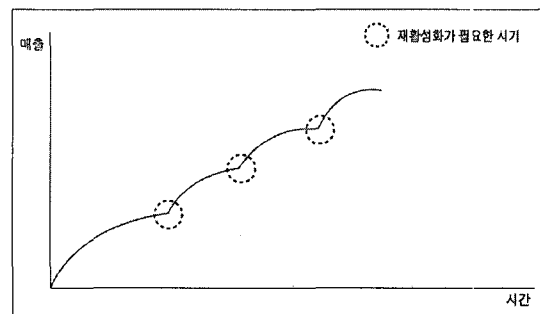
성도 등의 소비자의 인지, 태도, 행동, 자산의 약화 등으로 나타난다.<sup>11)</sup> 이러한 브랜드 재활성화는 브랜드가 노후화 되었을 때, BLC(Brand Life Cycle)상의 곡선의 완속 시, 즉 BLC상의 정점에서 보여 지는 현상이다.<sup>12)</sup> 물론 소비자의 마음에서 멀어지는 순간이 브랜드 노후화가 드러나는 순간이며 그것을 BLC에 대응하였을 때 그 정점이 그 순간이라고 할 수 있다.

Aaker(1991)에 의하면 소비자가 외면하기 시작하면 바로 노후화된 브랜드로 변하게 된다고 하였다.<sup>13)</sup> 이는 브랜드의 품질이 저하되는 것이 아니고 단순히 소비자가 기존의 브랜드를 새로운 브랜드에 비해 오래되었다고 생각하기 때문이다. 즉 브랜드 이미지가 노후화된 것이다. 이러한 과정을 거쳐 브랜드는 쇠퇴기에 접어들게 되고 시장점유율이 감소하며 결국 그 브랜드가 사라지게 되는 것이다.

Haig(2003)와 Lehu(2004)에 따르면 불행히도 현실적으로 선두브랜드일지라도 제대로 브랜드 관리가 되지 않으면 노후화를 막을 수 없고 언젠가는 실패한 브랜드가 되어 시장에서 퇴출될 수밖에 없다고 한다.<sup>14)</sup>

사실상 소비자의 인식이 사라져가는 시기는 한 브랜드가 쇠퇴기에 접어들게 되면 주로 발생하지만 브랜드의 노후화 현상은 항상 쇠약한 브랜드에서만 일어나는 것이 아니라 브랜드 자체가 오래되었을 경우 일어날 수 있는 현상이다. 즉, 브랜드 자체는 쇠약하지 않으나 그 자체가 너무나 오래된 브랜드라 노후화 현상이 일어날 수 있다.

[그림4-1]과 같이 한 브랜드에 재활성화를 수행할 경우 BLC 곡선의 정점에서 다시 새로운 곡선이 출발하게 된다. 그러므로 BLC 곡선의 정점에 위치해 있는 브랜드는 기존의 시장 점유율을 유지하기 위해서는 브랜드 재활성화가 필요한 시기가 할 수 있다.



[그림4-1] BLC 곡선의 연장, 확대

하지만 이시기의 모든 브랜드들이 재활성화가 효과적인 것은 아니다. 재활성화의 가능성이 높은 브랜드는 목표고객들에게 여전히 중요하게 여겨지는 가치를 보유하고 있는 브랜

11) 양문성, Ad Information, Vol. 10, 2001

12) 김방숙, PLC Strategy, 맥스퍼트, 2003

13) Aaker, D. A., op. cit., pp. 238-262

14) Haig, M., Brand Failures, London: Kogan Page, pp. 257-299, 2003  
Lehu, J. M., "Back to Life! Why Brands Grow old and Sometimes Die and What Manager Then Do: An Exploratory Qualitative Research Put into The French Context," Journal of Marketing Communication, June2004, pp. 133-152, 2004

드로써 브랜드를 재활성화 시키고자 할 때 파악해야 요인으로는 해당 브랜드가 경쟁력을 가질 만한 자원적 원천이 있는지, 그리고 무엇인지, 그중 어떤 원천을 강화시키는게 효과적인지에 하는 것이다.<sup>15)</sup>

## 4-2. 브랜드 재활성화의 방법

Aaker(1991)는 재활성화의 방법으로 구매빈도의 증대, 새로운 이용법 제공, 신시장 진입, 리포지셔닝, 제품 및 서비스의 확대, 기존 제품의 진부화, 브랜드 확장 의 7가지 방법을 제시했다.<sup>16)</sup>

본 연구에서는 기존의 재활성화에 대한 이론을 바탕으로, 재활성화가 이루어지는 영역별 카테고리에 따라 4가지 방법으로 분류하였다.

### (1) 브랜드 인지도 확대

첫 번째는 '소비촉진 마케팅 프로그램'의 카테고리를 중심으로 이루어지는 브랜드 인지도 확대의 방법이다. 재활성화의 대상이 되는 한 브랜드가 합리적인 인지도의 단계를 가지고 있고 호의적인 이미지를 가지고 있다면, 비싼 비용이 드는 브랜드 리뉴얼이나 리포지셔닝 보다는 사용상황이나 빈도를 증대시킬 수 있는 마케팅 프로그램을 중심으로 하는 것이 소비자의 저항을 최소화 할 수 있고 비용도 절감할 수 있는 방법이기 때문이다.

소비자들이 특정 상황 하에서 브랜드를 인식하거나 회상 할 수 없어 쇠퇴하는 것은 인지도의 깊이(depth)라기보다는 인지도의 폭(breadth)이라고 할 수 있다. 소비자들은 매우 편협한 방법으로 브랜드를 생각하는 경향이 있기 때문에 소비자들로 하여금 그 브랜드가 적용 가능한 사용상황을 확장시켜 줌으로써 그 폭을 넓힐 수 있다. 브랜드의 사용을 증대시키기 위해서는 소비의 수준이나 양을 증가시키거나 또는 사용 빈도를 늘리는 방법이 있다. 브랜드의 사용 횟수를 증가시킬 수 있는 방법에는 브랜드 사용에 관련된 추가적인 상황을 개발하는 것과 기존까지의 브랜드 사용방법과 완전히 다른 새로운 용도를 창출하는 것 외에 브랜드의 채구매시기를 단축시키고 브랜드의 소비량을 늘리기 위한 마케팅활동을 펼치는 방법 등이 있다.<sup>17)</sup>

### (2) 브랜드 리뉴얼

두 번째는 '시각적 외형적' 카테고리를 중심으로 이루어지는 브랜드 리뉴얼의 방법이다. 브랜드 리뉴얼은 브랜드 이미지가 노후화 되었을 때 실행하는 전략으로써 브랜드의 이미지를 개선하기 위한 전략이다. 앞서 논의한 바와 같이 브랜드 인지도를 증가시키는 것이 브랜드 에퀴티를 증가시키는 가장 쉬운 방법이지만, 브랜드 리뉴얼 전략과 같은 보다 근본적인 브랜드 이미지의 변화도 필요하다.

브랜드 리뉴얼 전략은 브랜드 아이덴티티의 구성요소들 중 하나 이상을 수정, 변경함으로써 노후화된 이미지를 개선하

거나 새로운 이미지를 부가적으로 창출하기 위한 전략이다.<sup>18)</sup> 특히 대표적인 시각요소인 로고와 심벌의 경우, 기업이 제품과 서비스를 그 자체적으로 차별화하기 어려울 때 차별화의 핵심적인 수단이 될 수 있다.

하지만 효과적인 브랜드 리뉴얼 전략을 위해서는 로고와 심벌을 포함한 시각적인 요소와 함께 제품의 변화는 물론, 소비자들이 브랜드에 대한 전반적인 지각을 형성하는 데 도움을 주는 브랜드 명과 슬로건이나 브랜드의 개성까지 모두 포함되어 이루어져야 한다.

브랜드 리뉴얼이 일어나는 시기로는 브랜드에 문제가 발생한 이후에 시행되는 경우도 있지만 이미 문제가 발생하게 되면 굉장한 노력과 시간이 소요됨으로, 브랜드의 노후화 현상이 일어나기 시작하는 BLC(brand life cycle)곡선의 정점에서 일어나는 경우가 많다. 소비자들이 이미 지겹다고 느끼기 시작하면 또는 새롭게 제안하는 가치를 느끼지 못하고 있다면 더 이상 자신들이 기대하는 상품이 아니라고 생각하고 벌써 다른 매장에 가 있을 것이다.

따라서 브랜드의 수명주기 상 적절한 시기에 이루어지는 브랜드 리뉴얼이 시시각각 변화하는 고객의 감성적 욕구를 놓치지 않을 수 있다.

### (3) 브랜드 리포지셔닝

세 번째는 '무형적 심리적 변화'를 중심으로 이루어지는 브랜드 리포지셔닝의 방법이다. 브랜드 리포지셔닝은 기존 브랜드의 이미지가 약화되거나 부정적으로 변해 매출액이 감소되었을 때 이를 분석하여 소비자들의 마음속에 다시 포지셔닝시키는 전략이다.

Keller(1993)는 포지셔닝을 브랜드 차별성과 연관된 연상 작용을 일으키는 것이라고 하였는데, 차별점은 그 브랜드만이 가지고 있는 유일한 것이며, 그 차별점은 소비자들로부터 호감과 더불어 강력한 지지를 얻어야 한다고 주장 하였다.<sup>19)</sup> 그러나 여러 가지 이유로 브랜드가 보유하고 있는 고유한 차별점이 상실되는 경우가 발생하며, 이때 소비자들은 '그 브랜드가 나쁘다'고 생각하기 보다는 경쟁 브랜드에 비해 '더 이상 매력이 없다'라고 느끼게 된다. 따라서 브랜드 리포지셔닝에 대한 필요성을 느끼게 된다. 또한 브랜드의 목표시장이나 타겟이 변화가 없음에도 소비자들의 성향이 시대에 흐름에 따라 변화한다면 이러한 경우에도 브랜드 리포지셔닝이 필요하게 된다.

브랜드를 리포지셔닝 하기 위해서는 목표 시장을 옮기거나 표방하고 있는 가치에 대한 소비자들의 인식을 바꾸는 작업이 요구된다. 하지만, 브랜드 리포지셔닝은 소비자의 기억 속에 있는 기존 브랜드 이미지를 바꾸는 것이기 때문에 위험 부담만큼 성공확률도 떨어지고, 마케팅비용도 많이 들게 된다. 때문에 리포지셔닝을 결정하기 전에 반드시 기존 브랜드 에퀴티의 원천에 대한 객관적인 평가와 기존 시장 및 새 목표시장에 대한 정밀한 분석이 요구된다.<sup>20)</sup>

따라서 브랜드 포지셔닝을 완전히 이동하려 하기 보다는 원

15) 안광호 외, 전략적 브랜드관리, 서울, 학현사, p. 363, 2003

16) Aaker, D. A., op. cit., pp. 238-262

17) 안광호 외, op. cit., pp. 365-369

18) 양문성, op. cit.

19) Keller, K. L., op. cit., pp.1-22.

20) 민민식, 오리콤 브랜드저널, 제14호, 2004

래의 가치제안을 일부 수정하여 신규 시장이 아닌 기존 시장을 대상으로 소비자들에게 핵심적으로 전달하고자하는 주요 가치만 시대의 흐름에 적합하도록 수정하는 것이 성공적인 브랜드 리포지셔닝의 가능성을 높이는 방안일 것이다.

#### (4) 브랜드 확장

네 번째는 '개별브랜드와의 연계'를 중심으로 이루어지는 브랜드 확장의 방법이다. 일반적으로 하나의 브랜드로 세분화의 가능성이 있는 시장을 모두 포괄하기는 어렵다. 따라서 기존 고객의 이탈을 막고 새로운 고객을 신규 창출하기위한 방법으로 브랜드 확장 전략이 검토될 수 있다.

이는 기업이 목표로 하는 시장의 경쟁 속성에 대해 구체적인 조사와 분석을 통하여 새로운 기술로 기존 제품을 대체하는 방법이다. 이러한 방법을 통하여 변화하고 있는 기존 고객들의 욕구를 충족시켜주며 더 이상의 이탈을 방지하고 새로운 고객을 창출할 수 있게 된다. 따라서 그 브랜드는 시대에 뒤떨어진 노후한 이미지를 탈피하여 긍정적인 브랜드 연상을 심어줄 수 있다.

서브브랜드 전략(Sub-Brand)은 제한된 연상이나 부정적인 연상으로 상처받은 모(母)브랜드의 인지도를 바탕으로 모브랜드의 핵심아이덴티티만을 활용하여 새로운 브랜드명과 로고를 통해 새로운 하위브랜드를 개발하는 것으로서 성공했을 경우 새로운 브랜드의 전성시대를 맞을 수도 있다. 하지만 브랜드 확장전략은 위험성이 큰 전략으로서 모브랜드와 신규 개발된 서브브랜드와의 적합성이 낮을 경우, 신규 브랜드는 물론 모브랜드까지도 브랜드 이미지손상을 입을 수 있기 때문에 신중히 검토하고 실행되어야 한다.<sup>21)</sup>

### 5. 브랜드 재활성화 사례 분석

이하에서는 브랜드 수명주기 상 성숙기에 위치해있지만, 브랜드 쇠퇴를 미연에 막고 브랜드 수명을 연장하기 위해 브랜드 재활성화를 단행한 경우(아이리버, 풀무원)와, 시간의 흐름에 따라 노후된 브랜드 이미지를 쇄신하기위하여 브랜드 재활성화를 단행한 경우(바나나맛우유, 하나로텔레콤)를 중심으로 성공적인 재활성화 사례에 관하여 분석해 보도록 하겠다.

#### 5-1. 아이리버

아이리버는 브랜드 재활성화가 이루어진 2004년 기준으로 아이리버의 국내시장 점유율은 52%로 경쟁사와 시장점유율 격차 2배 이상으로 국내시장의 독보적인 1위 자리를 굳히고 있었다. 세계시장에서도 세계1위 포지션으로 미국단일 브랜드 점유율 1위, 세계 플래쉬 메모리형 MP3 플레이어 시장에서 점유율 22.2%에 달하는 것으로 추정하고 있었다.<sup>22)</sup> 이처럼 플래시메모리타입 MP3플레이어 시장에서 국내외 해외 모두 점유율 1위를 달리고 있는 아이리버의 노선에 이상이 있을 리 만무했다.

하지만 MP3플레이어는 워크맨을 대신할 차세대 휴대용 오

디오 기기로 급부상하면서 일류 전자제품 회사들의 시장진입이 매우 거세지고 있었다. 특히 높은 고객 충성도에 감각적인 디자인을 강점으로 하는 하드디스크타입 MP3플레이어의 시장의 압도하는 애플은 물론, 국제적인 가전 브랜드의 인지도를 등에 업은 소니, 삼성, 필립스 등 다국적 기업의 공세가 본격화되고 있었다. 또한 MP3의 보편화로 시장규모가 확대되면서 폭넓은 계층을 흡수해야하는 상황이었다.

하지만 아이리버는 중소기업의 브랜드로 출발하였기 때문에 제품의 품질과 완성도에 절대적 우선권이 주어지지보니, 중소기업차원에서 할 수 있는 브랜드관리 이상의 의의를 찾기 힘든 실정이었다.

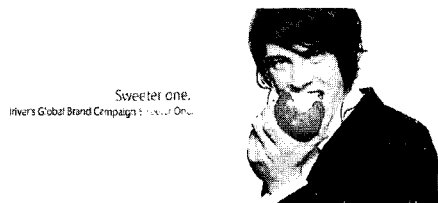
따라서 레인콰는 이와 같은 시장의 변화에 따른 선제 대응으로 글로벌시장에서 더욱 심화될 대기업들의 파상공격에 대한 방어 체스처로 그리고 시장의 포용력을 높이기 위한 브랜드의 개념도입이라는 장기적 안목에서 아이리버의 브랜드 재활성화를 단행하였다.

레인콰는 아이리버의 기존 브랜드 로고가 시장 포용력이 떨어진다고 판단하고, 아이리버의 기술 집약적인 이미지를 벗고 '시장을 선도하는 글로벌 기업브랜드(Global Style Frontier Brand)'를 표방하며 '아이리버'라는 브랜드만으로도 충분히 주체표시는 물론 보증의 역할까지 해줄 수 있는 브랜드 이미지 구축을 개발 목표로 삼았다. 이를 위하여 제품의 기술력이나 기능성과 같은 그동안 아이리버만의 강점이 되어온 이미지를 과감히 탈피하여, 변화하는 소비자의 디지털 라이프와 감각적인 경험을 강조하는 고객지향적인 가치를 지닌 브랜드로 자리매김하고자 하였다.



[그림5-1] 재활성화 전, 후의 아이리버 로고

이러한 재활성화의 일환으로 Brand Identity Renewal 작업을 필두로 하여 대중과의 커뮤니케이션 수단이 될 수 있는 복합문화공간으로서의 '아이리버존'을 만들었으며, 새롭고 도전적인 광고 컨셉으로 소비자들에게 어필하기 시작했다. 또한 최근에는 MP3플레이어 시장이 지난해 250만대에서 올해 500만대로 급팽창하고 있는 일본을 주 타깃으로 'Sorry, Sony'라는 문구와 함께 사과 먹는 모델이 등장하는 광고로 애플과의 양자 구도를 부각하는 도전적인 마케팅을 시도하고 있다.



[그림5-2] 아이리버의 도전적인 마케팅을 보여주는 광고

아이리버는 기존의 남성적인 이미지와 딱딱한 전자제품으로서의 이미지를 탈피하여 보다 감각적인 소비자의 라이프스

21) 양문성, op. cit.  
22) 굿모닝신문증권 (2004. 03)

타일을 반영하는 새로운 형태의 로고를 제시하였다. 이는 아이리버의 브랜드명은 유지한 채 로고타입과 컬러를 완전히 바꾼 것으로서 현재 보유하고 있는 브랜드 에쿼티는 그대로 유지한 채 브랜드 이미지를 새롭게 한 것으로 볼 수 있다. 이와 같이 아이리버는 파격적인 브랜드 리뉴얼을 통하여 기존의 브랜드 에쿼티를 강력하게 뒷받침 해줄 수 있는 그래픽 솔루션을 도입하였고 소비자의 감성을 자극하는 마케팅 전략을 통해 예측할 수 있는 시장의 변화에 미리 준비한 사례로써 장기적인 브랜드 관리를 한발 먼저 모색한 사례이다. 즉, 아이리버는 브랜드 재활성화 이전부터 강력한 브랜드 에쿼티를 보유하고 있고, 매출 또한 상승곡선을 그리고 있는 상황에도 불구하고 장기적 관점에서의 브랜드 재활성화를 단행한 사례라고 볼 수 있다.

앞서 논의 한 바와 같이, 시간의 흐름과 여러 가지 환경요인의 변화로 인하여 브랜드에 활력이 필요할 때 행해지는 시기적절한 브랜드 재활성화는 빠르게 변화하는 고객의 감성적 욕구를 놓치지 않을 수 있으며 브랜드 에쿼티를 유지, 상승할 수 있는 적절한 방법이 될 수 있음을 보여주고 있다.

## 5-2. 바나나맛우유

빙그레 바나나맛우유는 74년 출시된 이래 30년 동안 바나나우유 시장에서 80% 이상의 점유율을 기록하고 있는 장수 식품으로 가공우유 사상 최초로 연 매출 1000억을 돌파하며 식지 않은 인기를 과시하고 있다.<sup>23)</sup>

빙그레 바나나우유의 성공비결은 바로 용기와 맛에 있다. 바나나우유는 출시 때부터 철저하게 계획된 용기로서 대량생산의 용이점 뿐 아니라 고향 집 장독대의 단지를 연상시키는 용기 이미지를 통해 소비자들의 감성을 자극하였다. 또한 당시로서는 최고급 과일인 바나나의 노란색을 최대한 살리기 위해 최첨단 소재의 PS용기를 도입하여 용기를 반투명 상태로 제조해 식감을 자극하게 만들었다.

하지만 1980년대 후반에 들어와 젊은 층의 브랜드 지식구조에 바나나맛우유는 낡고, 아이들이나 마시는 우유로 인식되면서 바나나맛우유의 매출이 급감하기 시작하였다. 더구나 1990년대 초에는 다른 회사들이 다양각색의 패션 용기를 빠르게 개발하면서 젊은 층을 끌어내림에 따라 바나나맛우유의 트레이드 마크였던 항아리 모양의 용기가 악재로 작용하게 되었다.

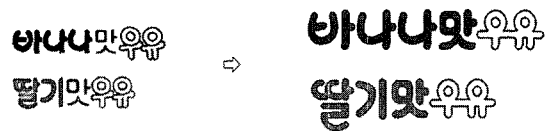
그러나 시대의 악재인 1997년 외환위기가 오히려 바나나맛우유에는 호재로 작용하였다. 어려운 사회분위기 속에 '복고' 바람이 불면서 다시 매출의 상승곡선을 타기 시작한 바나나맛우유는 본격적으로 장기적 관점의 브랜드 재활성화 전략을 펼치기 시작했다.

1998년 마케팅 분석 작업을 통해 바나나맛우유의 30년 브랜드 인지도를 살리면서, 대학생을 주요 타깃으로 노후된 이미지에 다시 활력을 불어넣을 수 있는 '감성 마케팅' 전략을 세웠다. '오래됐다'는 바나나맛우유에 대한 진부한 브랜드 이미지를 '전통'이라는 긍정적 측면으로 리포지셔닝하기 위해 '사랑과 우정의 메신저'라는 브랜드 컨셉으로 젊은 층에 호소하

기 시작했다. 빙그레는 젊은 층의 취향에 맞춘 TV광고, 드라마, 영화를 통한 PPL광고와 인터넷 온라인 마케팅 등 다양한 마케팅 전술을 구사했고 IMF시기 실속 구매의 유행을 선도하면서 4개들이 번들 판매를 주도하는 등 커뮤니케이션과 유통전략에서 큰 성과를 거두었다.

1998년 대대적인 브랜드재활성화 전략이 진행된 이후 1999년 358억원, 2000년 464억원, 2001년 633억원, 2002년 853억원, 2003년 930억원의 2004년 1100억원의 매출을 올려, 매년 평균 30% 이상의 매출 성장률을 기록했다. 우유 시장 한 해 평균 성장률이 3~5% 정도인 것을 감안하면 바나나 우유는 놀라운 성장률을 보여주고 있다.<sup>24)</sup>

하지만 빙그레는 바나나맛우유의 단기적인 매출신장에 그치지 않고 장기적 브랜드 관리차원으로써 바나나맛우유의 브랜드입지를 강화하고자 하였다. 이를 위해 장수브랜드의 고루한 이미지의 현대화하고자 브랜드 리뉴얼을 실행하였다. 이에 2003년 말부터 바나나맛우유의 브랜드 로고와 패키지 디자인 리뉴얼 작업에 본격적으로 착수하여 장수브랜드로서의 장점인 친숙함을 살리고, 단점인 고루함을 쇠신시켜줄 수 있도록 로고타입과 패키지디자인을 현대적이고 심플하게 개선해 나갔다.



[그림5-3] 재활성화 전, 후의 바나나맛우유 로고타입

바나나맛우유가 가진 브랜드 에쿼티를 유지하는 범위 내에서 기존의 로고타입을 시각적으로 통일하고 전체적인 통일감을 부여하는 데 중점을 두고 브랜드 리뉴얼이 진행되었다. 이는 차후에 추가적으로 출시될지 모르는 브랜드확장에 대한 대비책도 함께 구상된 것이다.

또한 패키지 형태의 경우 함부로 변화를 가하게 되면 바나나맛우유만의 브랜드 아이덴티티가 손실될 수 있으므로, 날개 패키지의 제한에서 벗어나 멀티팩 디자인을 현대화하고 빙그레 CI와 브랜드 로고, 환경마크, 함량표기 등 많은 정보를 그래픽 솔루션으로 소화해냈다.



[그림5-4] 재활성화 전, 후의 바나나맛우유 멀티팩

리뉴얼을 전후로 가격이 50원 인상되었지만 시장점유율에서

23) 헤럴드경제 (2005. 03. 30)

24) 조선일보 (2004. 10. 04)



기존 30%선을 도리어 웃도는 결과를 얻었다. 이는 빠르게 변화하는 시장 환경에 대한 시기적절한 대응으로, 브랜드를 하나의 생명체로 생각하며 지속적으로 관리하는 장기적 의미의 브랜드 관리라고 볼 수 있다.

이처럼 불행히도 현재 선두브랜드일지라도 체계적인 브랜드 관리가 되지 않으면 노후화를 막을 수 없고 언젠가는 실패한 브랜드가 되어 시장에서 퇴출될 수밖에 없다.

바나나맛우유는 브랜드 이미지의 노후화로 매출급감을 경험한 적도 있었으나, 지난 30년을 지켜온 장수브랜드를 지키기 위해 다양한 방법의 브랜드 재활성화 전략을 통해서 제2의 전성기를 맞고 있다.

### 5-3. 풀무원

풀무원은 '자연을 담은 큰 그릇'이라는 슬로건 아래 두부, 콩나물, 김치, 김 등 생식품을 포장, 판매하면서 자연과 고가, 고품질의 프리미엄 브랜드 이미지를 구축했다. 이에 풀무원은 10년이 안 되는 짧은 기간 동안 무려 1,200배를 뛰어넘는 성장 가도를 달리며 제품도 식품에서 건강식품, 화장품으로 다각화하여 3천억원대의 그룹 기업으로 변모해 나가고 있었다.

하지만 급격히 상승하던 매출 곡선이 2003년을 전후하여 점차 완만해 지기 시작했다. 재활성화가 이루어진 2005년을 기준으로 볼 때 2004년 대비 5.1%의 성장률을 보였다.<sup>25)</sup> 시장의 성숙이라고도 할 수 있겠지만 10년이 안 되는 짧은 기간 동안 무려 1,200배를 뛰어넘는 성장률을 보여 온 풀무원에게 는 저조한 성장률이다.

풀무원의 성장곡선에 영향을 끼치는 내외부적 요인을 분석해보자면, 첫 번째로 경쟁구도의 심화로 볼 수 있다.

풀무원의 핵심수입원인 포장두부시장은 대기업들이 진출하지 않았던 블루오션(Blue Ocean)으로써 풀무원이 독보적인 위치를 차지하고 있었다. 하지만 웰빙 트렌드에 따라 '두부'라는 품목 자체의 매력과 콩이 지닌 기능성이 소비자들의 관심을 유도하면서 성장 잠재력이 큰 것으로 점쳐짐에 따라 대기업들의 공격이 거세지기 시작했다.<sup>26)</sup> 따라서 풀무원은 경쟁사의 시장참여로 인한 매출 감소와 함께 상대적으로 이를 방어하기 위한 마케팅 비용증가하고 있는 실정이다.

두 번째로는 무너진 윤리경영을 들 수 있다. 국산콩 100%로 표시된 '풀무원두부'에 미국산 콩에 섞여 있는 GMO가 검출되었다는 보도.<sup>27)</sup>와 함께 '바른 먹거리'를 통해 '생명 존중'과 '이웃 사랑'을 실천한다는 풀무원의 윤리경영에 이상전선이 생기게 되었다

세 번째로는 기업다각화로 인한 기업이미지 약화를 들 수 있다. 생식품을 포장, 판매하면서 자연과 깨끗함, 고품질의 프리미엄 브랜드 이미지를 구축한 풀무원은 기존 사업 뿐 아니라 건강보조 식품이나 생수 사업으로 확장하는데 있어서 모(母)브랜드의 보증 역할은 매우 큰 힘이 되었으나 화장품, 생활용품, 유통 등으로 사업영역을 확장한 것은 풀무원의 브랜드 이미지 강화보다 훼손이라는 측면도 무시할 수 없다.

이처럼 풀무원은 안정권에 접어든 선두 식품 브랜드이지만 점차 경쟁이 치열해지고 있는 시장상황과 신규 사업의 확장에 따른 고유이미지 손상 및 여러 가지 부정적인 사건으로 인하여 프리미엄 브랜드로서의 풀무원의 입지가 흔들리고 있었다.

따라서 풀무원은 이러한 부정적인 요소를 잠식시키고 자연적이며 건강 지향적 이미지를 경쟁업체들과 차별화하기 위한 총체적 의미의 브랜드 재활성화가 필요하게 되었다.

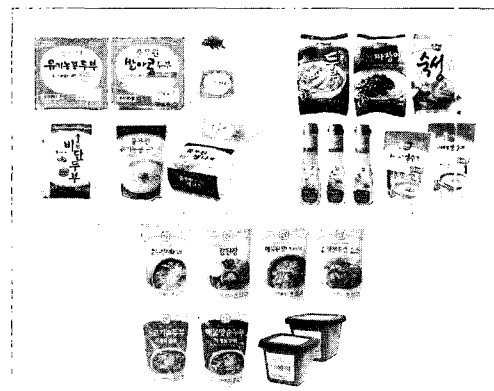
이를 위해 풀무원은 사업 영역의 확장보다는 집중노선을 택하고 다시 '바른 먹거리'라는 슬로건을 되살려냈다. 이에 따라 브랜드 차별화는 물론 집중화 전략이 요구되면서 '이웃사랑, 생명존중'의 풀무원만의 브랜드 에쿼티를 강화하기 위한 브랜드 리뉴얼을 단행하게 되었다.

높은 브랜드 에쿼티를 보유하고 있는 만큼 그동안의 브랜드 리더십을 그대로 유지하기위해 전면적인 개혁이 아닌 부분 수정으로 리뉴얼의 수위를 결정하였다. 따라서 개성은 그대로 유지하되 소비자들이 원하는 현대적인 가치를 반영하고 경쟁사들의 모방 문제를 해결 할 수 있도록 로고에 변화를 주었다.



[그림5-5] 재활성화 전, 후의 풀무원 로고

또한 브랜드의 아이덴티티를 정립하는 것은 단순히 심벌에 관한 문제만이 아니기 때문에 경쟁업체들의 패키지 디자인 모방이 심해지면서 풀무원 제품의 독자적인 아이덴티티가 약해지고 있는 문제를 해결하기 위한 전략으로써 템플릿 전략을 도입하였다. 템플릿 전략이란, 시스템화 한 그래픽 모티브로써, 풀무원은 모든 커뮤니케이션에서 콩 형태의 템플릿을 체계화하여 브랜드별 개성을 살리면서 풀무원 브랜드로서의 한 목소리를 내기 위한 작업을 단행하였다. 즉 변별성과 통일성을 동시에 고려한 작업이었다.



[그림5-6] 템플릿 전략이 적용된 풀무원의 제품들

이와 더불어 '당신은 이미 풀무원입니다'라는 기업 PR 캠페인 슬로건으로 브랜드 개성을 명확히 하였다.<sup>28)</sup> 또한 다각도로 확대된 브랜드를 체계적으로 관리하기 위해서 CEO와 브

25) 풀무원 IR자료 (2006)  
26) 매일경제 (2005. 04. 18)  
27) 동아일보 (1999. 11. 19)

랜드 자문교수 및 브랜드관리사무국이 참석하는 '브랜드관리 위원회'를 정기적으로 운영해 모든 계열사의 주요 브랜드 이슈를 공유, 조정하도록 하였다.

풀무원은 이러한 총체적인 브랜드 재활성화작업을 통하여 풀무원의 주요 수입원이던 두부시장 다름에서 후발업체의 공세에도 불구하고 포장두부 시장의 70~80%를 차지하며 굳건하게 1위 자리를 지키고 있다.<sup>29)</sup>

이는 풀무원의 높은 인지도를 바탕으로 브랜드 이미지를 재강화함으로써 후발업체의 마케팅 공세에 탄력적으로 대처하였기 때문이라고 할 수 있다. 풀무원의 사례에서와 같이 업계 1위를 달리며 시장을 선도하고 있는 브랜드들은 먼저 시장에 진출한 선발주자로서의 이점을 누린 결과이기도 하지만, 경쟁사들의 도전에도 불구하고 계속해서 선두를 유지할 수 있는 것은 브랜드를 하나의 유기체와 같이 생각하고 꾸준히 관리해주는 결과라고 할 수 있다.

#### 5-4. 하나로텔레콤

국내 초고속인터넷서비스는 1998년 두루넷이 한국전력의 케이블TV망을 이용한 접속서비스를 상용화함으로써 시작된 이후 하나로텔레콤이 FTTC기반의 ADSL방식을 이용한 초고속인터넷서비스를 도입하여 제공방식간의 경쟁이 시작되었다. 하나로텔레콤은 1999년과 2000년에 "뛰는 ISDN 위에 나는 ADSL"과 "따라올 테면 따라와 봐"라는 광고 문구를 내걸고 젊고, 참신하고, 역동적인 분위기로 많은 호응을 얻으며 초고속인터넷 시장에서 점유율 1위를 차지하게 되었다.

하지만 2000년 5월에 KT의 '메가패스'가 런칭되면서 불과 한 달 뒤에 막강한 브랜드 파워와 탄탄한 서비스망을 바탕으로 한 KT의 '메가패스'에게 시장 1위를 넘겨주게 되었다. 이후 하나로텔레콤도 '메가패스'가 출시 후 1년이 지난 2001년에 초고속 인터넷 통합 브랜드인 '하나포스'를 출시했으나 빠르게 변화하는 시장 환경 속에서는 한참 늦은 것이었다. 당시 시장 1위를 내 준 원인 중 하나로 유승준 사건으로 인한 브랜드 이미지 하락과 브랜드 전략에 소극적이었던 점을 꼽을 수 있는데, ADSL의 성공에 너무 집착한 나머지 브랜드 마케팅이나 브랜드 통합 작업에 소극적으로 대처함에 따라 짧은 시간에 선두자리를 빼앗기게 된 것이다.

하나로텔레콤의 브랜드 재활성화가 이루어질 당시(2004년 7월) 시장의 점유율은 처음으로 KT가 50%를 돌파한 뒤 거의 정체를 보이고 있으며 하나로통신은 2003년에 비해 약 3%가량 줄은 23.5%, 온세통신도 1%정도 축소된 3.3%로 집계되고 있었다.<sup>30)</sup>

또한 2004년 초고속인터넷 가입자 동향을 집계 분석한 결과 전체 가입자 수가 1,184만 명으로 2003년에 비해 불과 6만여 가구가 늘어나는데 그침으로써 이는 가입자 기준 성장률 6%에도 못 미치는 수준으로 시장이 거의 포화 상태에 접어들었음을 보여주고 있었다(정보통신부). 따라서 이와 같은 시장정체 현상으로 시장 점유율의 구도가 점점 고착화되고 브랜드들 간의 경쟁은 더욱 극심해지고 있었다.

더욱이 디지털혁명이라고 부르는 정보통신기술의 발전으로 방송과 통신이 융합(convergence)됨에 따라 전통적인 방송서비스와 통신서비스에 대한 경계가 흐려지고 방송망과 통신망의 융합이 전개되고 있었다. 이에 방송사업자와 통신사업자간 인수합병 및 전략적 제휴로 서비스 산업과 환경에 커다란 변화를 가져오고 있는 실정이었다.

이러한 상황에서 초기 초고속인터넷 사업자로서의 이미지가 너무 강했던 하나로텔레콤은 디지털 혁명이라는 시대적 흐름에 부응할 수 있는 종합통신사업자로서의 위상이 절실하게 요구되었다. 따라서 하나로텔레콤은 기존 회사명이 다소 구태의연한 느낌을 준다는 자체 분석이 중요한 배경으로 작용하면서 총체적으로 '하나로통신' 브랜드의 재활성화의 필요성을 느끼게 되었다.

하나로텔레콤은 브랜드 재활성화 작업에 앞서 기업이미지 조사를 시행한 결과, 통신 6개사 중 기업 이미지 대비 CI 인지도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 특히 KT 대비 경쟁우위 이미지는 성장성, 혁신성, 활동성으로 인식되고 있음에도 불구하고 기존 CI의 이미지는 오히려 이러한 평가항목에서 가장 낮은 점수를 받았다.<sup>31)</sup> 이러한 기초조사를 바탕으로 하나로텔레콤은 경쟁사인 KT와 확실하게 차별화시켜 작지만 강력한 2위 기업의 장점을 최대한 부각시키고, 기술과 속도만을 강조해온 기존의 기술적 측면이 강조된 브랜드이미지를 버리고 친근하면서도 글로벌한 이미지를 지향하고자 했다.

그동안 심벌마크는 'HTT'로, 회사명은 국문 '하나로통신'과 영문 '하나로텔레콤'을 함께 사용해 커뮤니케이션이 원활치 못해 강력해 브랜드 에퀴티 형성에 큰 장애가 되고 있었다.



[그림 5-7] 하나로텔레콤의 새로운 CI

따라서 회사명을 '하나로텔레콤hanarotelecom'으로 단일화하고 이에 따른 새로운 로고 타입과 허밍버드(별새)를 형상화한 새로운 심벌 '하나버드hanabird'를 발표함으로써 기술 이미지보다 고객 친화적 이미지를 지향했다. CI의 주 색상은 국내 통신사 10여 개 회사의 CI 색상을 분석한 결과 고유한 색 영역으로 남겨져 있던 마젠타 레드(magenta red)를 채택하여 변화와 대비를 지향하는 기업 풍토의 이미지를 반영하였다. 또한 고객지향의 기업이미지인 '디지털 커뮤니케이션 파트너(Your Digital Communication Partner)'를 새로운 기업 비전 슬로건으로 제시했다.<sup>32)</sup>

하나로텔레콤은 기존의 브랜드 이미지를 송두리째 바꿈으로써 시대적 변화에 부응하며 과감한 자기혁신과 도약을 소비자들에게 강하게 인식시키고자 하였다. 그 결과 브랜드 재활성화 이전에 실시했던 기업이미지 조사에서 가장 낮은 점수가 나왔던 성장성, 혁신성, 활동성의 분야가 오히려 회사 자체의 이미지보다 더 높은 것으로 조사되었다.<sup>33)</sup> 또한 2005년

28) <http://www.pulmuone.co.kr> (2006. 05. 11)

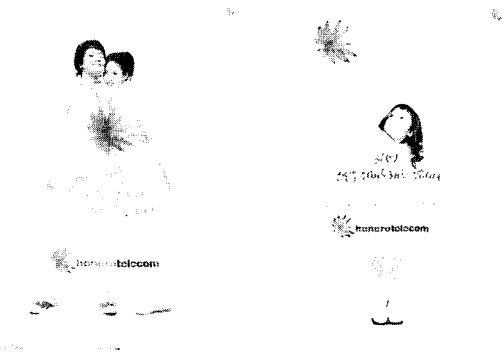
29) 한국일보 (2005. 11. 13)

30) 정보통신부, 초고속인터넷 가입자 현황 (2004. 10. 18)

31) 머니투데이 (2004. 07. 01)

32) <http://www.hanaro.com> (2006. 05. 12)

33) 머니투데이 (2004. 07. 01)



[그림5-8] 하나호텔레콤의 새로운 CI 런칭 광고

에는 두루넷을 인수함으로써 가입자 128명을 추가하여 402만 명의 가입자를 가진 사업자로 KT와 함께 2강의 체계를 구축하게 되었다.

하나호텔레콤은 초기 기술개발에만 주위를 기울이고 브랜드 관리를 소홀히 했던 경험을 바탕으로 전략적이고 시기적절한 브랜드 관리의 중요성을 느껴 브랜드 재활성화를 단행한 예라 할 수 있다.

## 6. 연구분석대상 선정 및 실증조사

이번 장에서는 재활성화가 필요하다고 생각되어지는 연구분석대상 브랜드를 선정하여 실증조사를 통해 현재 브랜드의 수명주기 및 재활성화의 필요성 및 방향성을 파악해보겠다.

### 6-1. 연구방법론 설정배경

실증 조사를 위한 연구방법론에서는 브랜드 재활성화의 필요성을 평가하기고 대응 방법을 도출하기위해 하코호도의사 키즈나신선도 척도를 이용하여 심리적 로열티와 차별적 이미지의 정도를 측정해 보았다.

#### (1) 키즈나 및 신선도 척도법의 정의 및 구성요소

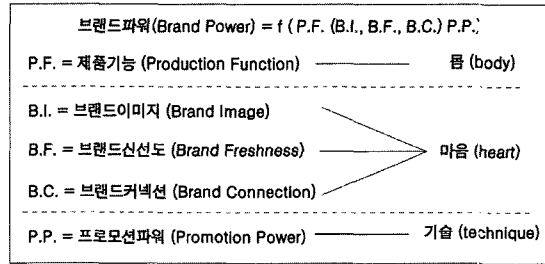
키즈나신선도 척도는 일본의 하코호도사에서 브랜드의 심리적 로열티 파악을 위해 최초 개발된 전략모델로써 기본적으로 브랜드 파워를 측정하는 하나의 기법이다.

하코호도사의 연구 분석에서는 브랜드를 하나의 인격체로 보는데서 출발하여 제품기능을 사람의 몸에 비유하고, 프로모션 파워는 사람의 기술로, 브랜드 이미지, 브랜드 신선도, 브랜드 커넥션은 사람의 마음으로 비유하고 있다.

브랜드 파워의 구성요소에 있어서, 몸체 부분에서는 브랜드 USP(Unique Selling Point)의 유효성여부, 디자인, 획기적인 대체 제품의 출시상황 등을 언급하고 있으며, 마음 부분에 있어서 특정 브랜드 및 경쟁브랜드의 브랜드 파워 증감을 파악해야 한다고 한다. 기술 부분에서는 시장상황의 변화와 소비자의 반응 및 소매점에서의 판매 동향 등을 주의 깊게 체크 할 것을 요구하고 있다. 경쟁 부분에서는 경쟁 제품의 현재 판매 수준과 출시 현황 및 광고비 지출 상황 등을 검토해야 한다고 한다. 소비자 부분에서는 소비자들의 상품 사용 동향의 변화 소비자 연령의 변화 등 소비자에게서 일어나고 있는 변화의 패턴을 파악한다. 매출과 관련해서는 계절

및 가격에 매출의 증감 여부를 체계적으로 관리해야 한다고 보고 있다.<sup>34)</sup>

[표6-1] 브랜드 파워의 구성요소



자료원: 스즈끼 슈메이(1992), 브랜드의 심리적 로열티의 정형화, 광고정보지, p.90.

#### (2) 키즈나 척도

일본어로 '키즈나'라는 의미는 일정 기간 두 개의 인격이 서로 신뢰하고 가족처럼 생각하며 형성된 관계를 소중히 여겨 관계를 계속 유지하고 싶어 하는 것으로 브랜드의 키즈나 척도라는 것은 브랜드에 대한 심리적인 애착감의 수준을 측정하는 것이라고 할 수 있다. 키즈나 척도는 10가지 척도로 측정이 되며 10가지 척도에 질문에는 '예', '아니오'로만 대답하게 되며, '예'라고 응답하는 경우 1점을 부여하고, '아니오'라고 응답하는 경우 0점을 부여하여 응답한 속성에 대한 합산을 하여 그 분포 점수대를 브랜드별로 파악할 수 있는 것이다.([표6-2] 참조)

[표6-2] '키즈나 척도'를 구성하고 있는 속성평가 항목

1.신뢰감	이 브랜드는 신뢰할 수 있다.
2.친숙함	이 브랜드에 대해 친숙함을 느낀다.
3.존재시인	이 브랜드가 더 이상 생산되지 않게 된다면 아쉬울 것 같다.
4.취향에 맞춤	이 브랜드는 내 기호에 잘 맞는다.
5.소극적 추천	다른 사람들이 이 브랜드에 대해 물어보면 권장하고 싶다.
6.나쁜말, 반말	남들로부터 "이 브랜드는 안 좋다"라는 말을 들으면 기분이 나쁘다.
7.가격차 시인	다른 브랜드 보다 가격이 다소 비싸도 이 브랜드의 제품을 사겠다.
8.자발적 추천	이 브랜드의 좋은 점을 다른 사람에게 알려 주고 싶다.
9.사용 만족	이 브랜드의 제품을 사용하는 것이 다른 브랜드의 제품을 사용하는 것보다 기분 좋다.
10.품질 저하감	이 브랜드 것을 사러갔는데 없으면 다른 가게에 가서 사겠다.

자료원: 스즈끼 슈메이(1992), 브랜드의 심리적 로열티 정형화, 광고정보지, p.90.

#### (3) 신선도 척도

신선도 척도는 몇 가지 브랜드간의 차별적인 인상, 감성적인 이미지 등 이미지 측정을 목적으로 한다. 본 모델을 개발한 하코호도사에서는 키즈나 척도가 구입동기의 진짜 원동력이라고 보고 있으나, 키즈나 점수가 높다고 하더라도 신선도 점수가 낮은 브랜드의 경우 브랜드 파워에 있어서 문제가

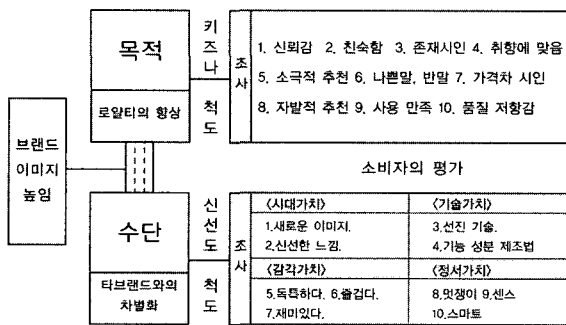
34) 스즈끼 슈메이, 브랜드의 심리적 로열티의 정형화, 광고정보지, p.90, 1992

발생할 수 있다고 주장하고 있다.

신선도 척도에도 역시 10가지 척도가 있는데 여기에는 4가지 척도 군이 있다. 새로운 이미지, 신선한 느낌 등을 측정 가능한 시대가치, 기능과 성분의 새로운 정도 등을 측정 가능한 기술가치, 브랜드의 재미정도, 독특한 정도, 즐거운 정도 측정 가능한 감각가치, 브랜드가 멋과 센스가 있는지, 스마트한지의 여부를 측정가능한 정서가치가 그것이다.

**(4) 키즈나 및 신선도 척도의 구조**

키즈나 및 신선도 척도는 브랜드 파워 및 브랜드 로얄티를 측정하는데 사용하며 이를 통해 브랜드 로얄티 향상을 그 목적으로 한다. 키즈나 및 신선도 척도의 구조는 [그림6-1]에서와 같이 간단히 제시 할 수 있다.



[그림6-1] 키즈나, 신선도 척도법의 구조

자료원: 스킵키 쉐메이(1992), 브랜드의 심리적 로얄티의 정형화, 광고정보지, p.90.

**(5) 키즈나 및 신선도 척도의 목적**

하코호도사는 키즈나 및 신선도 척도의 목적을 다음 네 가지 기술하고 있다.<sup>35)</sup>

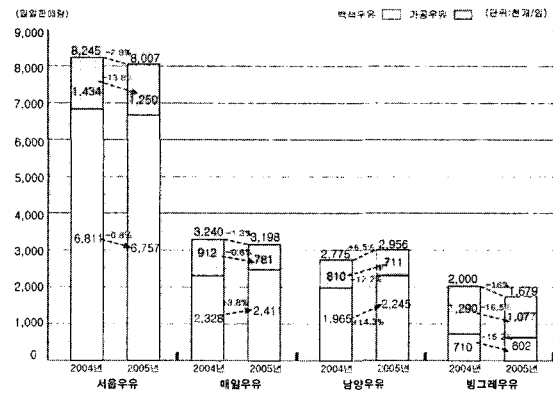
- ① 시장에 나와 있는 기존 브랜드의 파워를 측정할 수 있다. 기존 제품의 정확한 광고 효과 측정이 어려운 경우 키즈나, 신선도 척도는 브랜드 파워를 보다 효율적으로 파악하여 브랜드의 취약점이나 약한 표적 시장을 보완하고 혼란스러운 시장 상황에서 새로운 방향을 모색 할 때 사용될 수 있다.
- ② 브랜드 수명주기 상의 현 위치를 명확히 파악할 수 있다. 특정 브랜드의 이미지가 진부해져 가고 있거나, 브랜드 수명주기 상 절정기에 이르렀는지, 또는 하향 곡선을 그리고 있는지를 파악코자 할 때, 또는 이미지 조사를 자주 해도 뚜렷한 결론이 나지 않는 경우에 명확한 해결책을 얻을 수 있다.
- ③ 브랜드를 재활성화 할 때 사전 체크 목적으로 활용할 수 있으며 대응방법을 제시할 수 있다. 즉, 브랜드 재활성화를 위해 해당브랜드가 시장에서 차지하고 있는 위치와 소비자들에 대한 인식을 파악할 수 있으며, 현재 브랜드의 자산(asset) 및 해결해야 할 문제점(liability)을 파악할 수 있다.
- ④ 신제품을 개발하는 첫 단계로 활용할 수 있다.

35) 김명동, 점포내 경품제시수단이 행동구매성향에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 석사학위 논문, p.50, 1998

본 논문에서 연구하고자 하는 바가 현재 브랜드의 수명주기를 파악하여 브랜드의 재활성화의 필요성을 평가하기고 대응 방법을 도출하고자 함을 상기할 때 이러한 키즈나, 신선도 척도의 적용목적과 일치함을 알 수 있다.

**6-2. 연구분석대상으로서의 '서울우유'**

최근 매일·남양유업 등 후발주자의 거센 추격으로 '우유=서울우유'라는 70년의 장수브랜드가 흔들리고 있다. 관련업계에 따르면 2000년 이후 한 때 점유율 45%정도로 독과점 지위를 누리던 서울우유가 지난해에는 점유율 37%로 뚝 떨어졌다.<sup>36)</sup>



[그림6-2] 브랜드별 일일 우유 판매량 및 증감분(2004~2005)

자료원: 식품저널 2006. 2월호

[그림6-2]에서도 볼 수 있듯이 경쟁사대비 일일 판매량으로 서울우유가 812만개(백색 685만7000개, 가공 126만3000개)로 여전히 1위를 고수하고 있지만 마이너스 성장(-1.5%)으로 다소 주춤하는 상태이다. 특히 남양유업의 경우 업계 유일하게 6.5%의 높은 신장률을 기록했는데, 이는 가공우유(71만 1000개)의 부진(-12.2%)속에서도 백색우유가 무려 14.3%나 증가(224만5000개)한 덕분이다.<sup>37)</sup>

이러한 서울우유의 시장점유율 감소원인을 살펴보면, 첫째, 주5일근무제의 실행, 고령화 사회의 진행, 출산율 저하와 다양한 기능성 음료의 개발 등으로 우유시장 자체가 점점 축소되고 있다. 2003년을 기점으로 일일우유 판매량이 하강곡선을 그리고 있으며, 흰 우유는 2001년 146만5800t을 정점으로, 2004년 132만8278t까지 매년 소비량이 줄어왔다. 이러한 우유시장의 축소로 인하여 시장에서 살아남기 위한 업체들의 경쟁도 심화되고 있다.

둘째, 먹거리 웰빙 열풍과 함께 흰 우유도 고급화, 기능화 추세에 따라 매일유업과 남양유업 등의 주요 경쟁사들이 백색 시유보다 부가가치가 큰 기능성 시유에 치중하면서 기존의 백색시유시장을 잠식해오고 있다. 2003년에는 매일, 남양이 '매일우유 ESL', '맛있는 우유 GT' 등 새로운 공법과 브랜드 강화 등으로 거세게 추격하면서 기존의 선두 서울우유가 독식하던 양상에서 남양유업과 매일유업이 선두를 뒤쫓는 양상으로 변화되고 있는 것이라고 할 수 있다.<sup>38)</sup>

36) 스포츠 서울 (2006. 03. 06)

37) 식품저널 (2006. 2월호).

셋째, 서울우유가 독과점을 누리고 있던 백색시유시장에서 대형할인마트의 저가PB(Private Brand)상품이나 경쟁업체의 가격할인과 끼워주기 전략 등의 공격적인 마케팅으로 소비자들의 브랜드 스위칭(brand switching)<sup>39)</sup>을 유도했다. 가격이 저렴한 PB 상품을 먹어본 소비자들이 질이 떨어지지 않는다는 점을 느끼면서 PB 상품의 매출이 늘어나는 추세이다. 또한 매일, 남양 등은 가격이 상대적으로 싼데다 덤으로 끼워주기 등의 공격적인 마케팅으로 20%정도 대형마트매출이 성장했다. 이러한 시장상황으로 대형 할인마트 시장에서 서울우유 점유율이 점점 줄어들고 있는 실정이다.<sup>40)</sup>

서울우유는 전통성, 친숙성, 신뢰성 등의 브랜드 이미지와 함께 '전통이 있는 우유'로 높은 인지도를 가지고 있다. 하지만 이렇게 인지도 99%를 자랑하는 파워브랜드임에도 불구하고, 현실적으로 경쟁사들의 도전에 직면하고 있다. 시대의 흐름에 따라 소비자의 본질적인 특성이 변화함으로써 웰빙 열풍으로 기능성우유의 시대가 열렸기 때문이다. 경쟁사들은 한 발 먼저 기능성 우유시장에 진출하였고 제품속성의 차별화와 함께 기존의 우유브랜드가 가지고 있는 진부한 이미지를 탈피하고자 노력했다. 매일우유와 남양우유가 기능성우유의 시장에 진입한 후 광고비 추이를 살펴보면 1998년에 비해 2000년은 약 2.5배의 커뮤니케이션 비용의 증가를 알 수 있다. 이런 시점에서 서울우유의 뒤늦은 기능성백색시유 시장 진입은 소비자들에게 프리미엄브랜드로서의 새로운 이미지를 심어주지 못했다.

서울우유는 여전히 시장 점유율 1위를 달리고 있지만 후발업체의 맹렬한 추격에 대응하며, 소비자들의 변화하는 가치에 부응하기 위해서는 본격적인 브랜드 재활성화 작업이 요구된다.

이를 위해서는 변화하고 있는 우유시장에서 '서울우유' 브랜드의 강점과 약점은 무엇인지 정확히 파악할 필요가 있다. 따라서 키즈나 및 신선도 척도를 통해 '서울우유' 브랜드 수명주기상의 현재 위치를 확인해보고, 소비자 의식구조 분석을 통해 브랜드 재활성화의 필요성을 검증해보겠다. 또한 이 결과를 통해 서울우유의 강점과 약점을 정확히 알고 혼란스러운 시장에서 효과적인 브랜드 재활성화의 방법을 찾고자 한다.

### 6-3. 결과 분석

조사대상으로는 서울우유를 포함하여 2005년 기준 일일 우유판매량 1위부터 4위까지의 우유브랜드(서울, 매일, 남양, 빙그레 순)를 선정하였다. 조사기간은 2006년 5월에서 6월까지이며 서울거주의 20세부터 50세까지의 남녀를 대상으로, 남자 58명 여자 42명으로 총 100명을 조사하였으며, 연령별로 보면 10~20세 13명, 20~30세 47명, 30~40세 32명, 40~50세

38) 식품음료신문 (2006. 02. 02)

39) 상표이행. 소비자가 이제까지 구입해온 브랜드를 다른 브랜드로 바꾸는 경우, 이 소비자의 행동을 브랜드 스위칭(brand switching)이라고 부른다. 브랜드 애호감이 강할수록 브랜드 스위칭은 적어지며, 브랜드에 대한 충성도가 높아진다.

40) 스포츠 서울 (2006. 03. 06)

8명이었다.

[표6-3] 상표별 키즈나 척도 합산 평균(%)

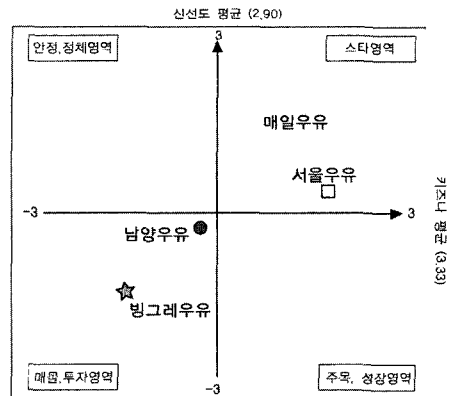
브랜드 합산점수	서울우유	매일우유	남양우유	빙그레우유
0	4	12	31	61
1	10	8	14	19
2	11	16	8	2
3	9	5	11	4
4	13	7	13	2
5	10	14	7	2
6	5	12	4	4
7	7	8	2	2
8	15	9	3	1
9	12	6	5	1
10	4	3	2	0
평균	5.08	4.37	2.77	1.08

키즈나 척도 항목에 대한 각 브랜드별 합산 점수대와 문항별 평균 점수를 보게 되면 평균 5.08로 서울우유가 가장 우세한 것으로 나타났다. 그 뒤를 이어 매일우유 4.37, 남양우유 2.77, 빙그레우유 1.08 순으로 나타났다.([표6-3] 참조)

[표6-4] 상표별 신선도 척도 합산 평균(%)

브랜드 합산점수	서울우유	매일우유	남양우유	빙그레우유
0	3	11	28	51
1	15	12	18	18
2	14	7	11	15
3	19	14	9	8
4	16	11	13	3
5	12	6	7	2
6	8	13	5	2
7	11	8	6	1
8	1	10	3	0
9	1	5	0	0
10	0	3	0	0
평균	3.66	4.31	2.50	1.13

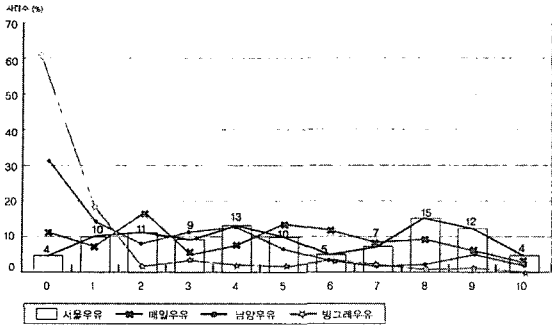
신선도 척도 항목에 대한 각 브랜드별 합산 점수대와 문항별 평균 점수를 보게 되면 평균 4.31로 매일우유가 가장 우세한 것으로 나타났다. 그 뒤를 이어 서울우유 3.66, 남양우유 2.50, 빙그레우유 1.13 순으로 나타났다.([표6-4] 참조)



[그림6-3] 키즈나 신선도 포트폴리오 분석

먼저 “키즈나, 신선도 포트폴리오” 분석결과를 살펴보면 [그림

6-3]에서와 같이 서울우유는 매일우유와 같이 스타영역에 속하게 됨으로써 이는 브랜드 수명주기 상 성숙기에 속했다고 볼 수 있다. 하지만 자세히 살펴보면, 서울우유는 매일우유보다 키즈나 점수는 높으나 신선도 점수는 낮은 것으로써 본질적인 브랜드 속성에는 차이가 있는 것을 알 수 있다.

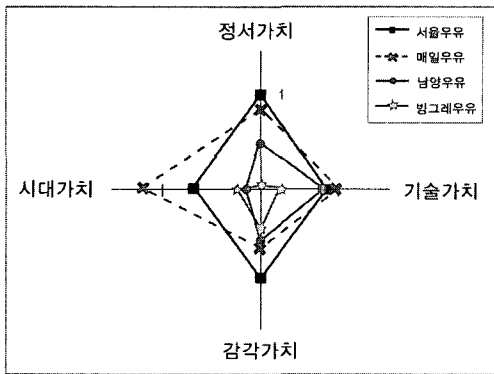


[그림6-4] 키즈나 척도상의 점수 분포도

이는 [그림6-4]에서도 알 수 있듯이 서울우유는 키즈나 특점분포 상 고득점대의 분포도가 높으므로 장수 브랜드로써 높은 심리적 충성도를 보유하고 있으나 매일우유에 비해 신선도가 떨어짐으로써 더 이상 소비자들에게 새로운 가치를 심어주는 역할은 하지 못하는 것으로 나타났다.

이처럼 키즈나 점수는 높으나 신선도 점수가 낮은 경우에는 브랜드 수명주기 상 성숙기의 절정에서 쇠퇴기로 가는 초기 단계에 있다고도 볼 수 있다.

이에 반해 새로운 기능성우유를 내세운 매일우유는 서울우유보다 키즈나 점수는 낮으나 신선도 점수가 더 높게 나오므로써 추후 우유시장의 변화를 예고하고 있는 것을 알 수 있다.



[그림6-5] 신선도 척도법을 적용한 차별화 패턴분석

[그림6-5]의 신선도 척도를 사용한 브랜드 차별화 패턴을 통해 서울우유가 가지고 있는 브랜드 지식구조를 살펴보면 서울우유는 모든 가치측면에서 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 이는 오랜 시간에 거쳐 소비자 심상 전반에 고른 이미지를 확립했다고 볼 수 있다. 하지만 장기적으로 브랜드 퍼스널리티를 형성할 수 있는 차별화된 가치 형성은 되어있지 않다고도 할 수 있다.

[그림6-5]를 통해 경쟁사 대비 각 가치별 우열의 정도를 따져 보면, 서울우유는 전반적으로 고른 분포를 보이고 있으나 브

랜드가 새로운 이미지와 신선한 느낌이 드는지의 여부를 반영하는 시대가치 항목이 매일우유에 비해 낮은 것으로 나타났다. 이는 매일우유가 기능성이 강화된 신제품 등의 출시로 기업이미지도 함께 새로운 이미지와 신선한 느낌을 가지게 된 것으로 볼 수 있다. 항상 새로운 것을 개발하고자 노력하는 브랜드로써 소비자들에게 긍정적인 브랜드 이미지를 심어주었다고 볼 수 있다. 또한 매일우유와 함께 기능성 강화 백색시유에 주력하고 있는 남양유업은 시대가치는 아직 형성되지 않고 있지만, 브랜드가 선진기술 이미지를 반영하는지의 여부를 알 수 있는 기술가치는 서울우유나 매일우유와 비슷한 범주를 가지고 있는 것을 알 수 있다. 이는 제품의 기능과 성분의 새로운 정도 등을 측정가능한 것으로써 남양우유 또한 기능성 신제품 출시로 인해 기술가치 점수가 상승된 것으로 볼 수 있다. 특히 남양유업의 경우 앞서 [그림 6-2]에서도 알 수 있듯이 백색우유의 일일판매량이 무려 14.3%나 증가한데에는 기술가치의 역할이 컸다는 것을 알 수 있다.

이와 같은 결과 분석을 통해 알 수 있듯이 서울우유는 경쟁사 대비 신선도측면이 취약한 것으로 드러났다. 즉, 서울우유는 업계를 이끌어오던 장수브랜드로서 새로운 이미지와 신선한 느낌이 점점 떨어지고 있는 것이다. 또한 선진 기술의 이미지를 반영하는 기술가치 측면에서는 다른 경쟁사들과 치열한 싸움을 벌이고 있는 것으로 나타났는데 이는 최근 먹거리 웰빙 바람과 함께 흰 우유도 고급화, 기능화 추세로써 각 브랜드별 앞다투어 프리미엄 우유 출시에 주력하고 있기 때문이다.

따라서 하코호도社에서 지적한 바와 같이 구입동기의 진짜 원동력인 키즈나 점수가 높다고 하더라도 신선도 점수가 낮은 브랜드의 경우, 브랜드 파워에 있어서 문제가 발생할 수 있다. 즉, 현재 서울 우유는 브랜드 수명주기 상의 정점을 지나고 있는 것으로써 추후 적절한 조치가 취해지지 않는다면 브랜드의 로열티가 점차 하락 할 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 현재의 브랜드 에쿼티를 더욱 확고히 하고 강력한 브랜드 파워를 구축하기 위해서는 본격적인 브랜드 재활성화가 필요한 상황이다.

#### 6-4. 브랜드 재활성화를 위한 방향제시

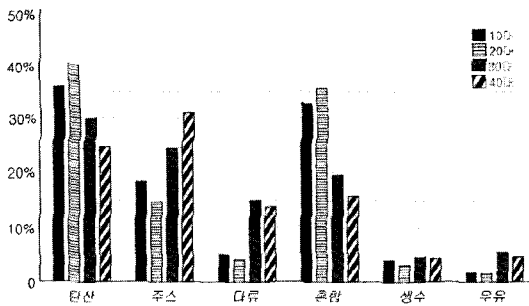
첫째, 가장 높은 우유 음용률을 가지고 있는 10대를 중심으로 음용율의 증폭가능성이 있는 20-30대의 젊은 소비자들에게 신선한 브랜드 가치를 심어주어야 한다. 소비자가 브랜드의 변화를 인지할 수 있도록 브랜드 구성요소의 수정 또는 변경을 통해 신선한 이미지를 심어주고, 새로운 이미지를 부가적으로 창출하며 그들이 지향하는 image와 visual등을 활용한 핵심 커뮤니케이션의 수단을 통하여 노후된 브랜드 이미지를 쇄신함으로써 자아실현의 욕구가 강한 그들에게 행동적 브랜드 로열티를 강화해야 한다.

이러한 재활성화 작업의 일환으로써 앞서 언급한 바와 같이 '시각적 외형적' 카테고리를 중심으로 이루어지는 브랜드 리뉴얼의 방법을 적용할 수 있다. 즉, 서울우유의 대표적인 시각요소라 할 수 있는 로고와 패키지 디자인 리뉴얼 작업을 실행하여 장수브랜드로서의 친숙성과 신뢰성을 살리고, 단점

인 고루함을 쇄신시켜줄 수 있도록 로고타입과 패키지디자인을 감각적이고 현대적으로 개선해 나가야한다. 이러한 리뉴얼 작업은 서울우유가 가진 브랜드 에퀴티를 유지하는 범위 내에서 이루어지는 것으로써 '전통이 있는 우유'로써의 높은 브랜드 인지도를 그대로 유지한 채, 브랜드의 새로운 이미지와 신선한 느낌을 측정하는 시대가치 항목을 변화시킬 수 있을 것이라 생각된다. 또한 이와 더불어 소비자가 브랜드를 경험하는 모든 접점(Touch Point)의 활용을 극대화하여 소비자들에게 변화된 서울우유 브랜드의 신선한 이미지를 일관성 있게 전달해야 한다.

둘째, 낮은 가격탄력을 극복해야 한다. 상대적으로 가격이 저렴한 PB 제품들에 대하여 서울우유의 시장점유율을 확대하기 위해서는 높은 가격도 수용할 수 있는 감성적 혜택을 주어야 한다. 제품의 차별화는 기본이며, 소비자의 감성을 자극할 수 있는 가치 제안이 필요하다. 따라서 제품의 본질적 속성인 원유의 질에서부터 차별화하여, '서울우유협동조합'만이 가진 태생적 특성에 따라 1급 A원유만을 사용하는 환경친화적인 건강한 제품의 속성을 알리려는 지속적인 커뮤니케이션 노력이 필요하다. 또한 경쟁력 있는 기능성 제품개발에 더욱 박차를 가한다면 제품의 기능과 성분의 새로운 정도를 측정하는 기술가치 항목에서 경쟁사대비 유리한 고지를 차지할 수 있을 것이라 생각된다.

셋째, 다른 음료시장에 빼앗기고 있는 기존 우유시장의 고객들을 다시 찾아야 한다. 서울우유는 우유시장내의 2, 3위 업체들과의 경쟁으로 매출 기반을 늘려 브랜드 에퀴티 높이는 것도 중요한 문제지만, 마케터로서 시장의 규모를 확대하는 것이 장기적으로 더 큰 이윤을 남겨 줄 수 있기 때문이다.



[그림6-6] 연령별 일일음료 소비량  
 자료원: 제일기획 ACR, 2005

## 7. 결론

### 7-1. 결론 및 시사점

현재 우리주위에는 수많은 브랜드가 있으며 브랜드별 경쟁도 점점 치열해지고 있다. 서울우유의 사례연구를 통해서도 알 수 있듯이 현재 소비자들에게 높은 심리적 로열티를 확보하고 있다 해도 브랜드의 신선도와 새로움이 떨어지면 즉, 브랜드가 소비자들에게 더 이상 새로운 가치를 심어주지 못하면 소비자들의 마음은 점차 그 브랜드에게서 멀어질 수밖에 없다. 결국에는 브랜드 스위칭(brand switching)까지 일어나게 된다. 즉, 브랜드의 상태나 시장상황이 어떠한지 간에

모든 브랜드는 노화될 수밖에 없다. 따라서 기업은 제품의 본질적인 특성에서 벗어나 하나의 브랜드가 소비자와 지속적인 관계를 맺는다는 점을 인식하고, 브랜드를 하나의 유기체로 생각하고 장기적으로 브랜드의 수명을 관리해야 한다. 앞서 살펴본 '아이리버'와 '폴무원'의 사례와 같이 경쟁상황의 심화로 인한 브랜드 재활성화의 경우나 '바나나우유'나 '하나로탈레콤'의 사례와 같이 소비자의 취향이나 마케팅 트렌드의 변화로 인한 브랜드 재활성화 등, 브랜드를 재활성화 시켜야 하는 이유는 브랜드마다 처해있는 상황과 속한 시장의 성격에 따라 모두 조금씩 차이가 있다. 하지만 결과적으로 요즘과 같이 브랜드 에퀴티가 높지 않게 평가되는 시기에 브랜드 재활성화는 신규브랜드 런칭보다 훨씬 더 중요한 문제라 할 수 있다. 따라서 장기적인 관점의 브랜드관리를 위하여 효과적인 브랜드 재활성화를 위한 몇 가지 전략 제언을 해본다.

첫째, 브랜드 재활성화의 적절한 시기를 놓쳐서는 안 된다. 브랜드 수명주기의 곡선이 이미 전형적인 쇠퇴기에 접어들었다면 이미 소비자들의 인식을 되돌리기 힘든 지경이 되었을지도 모른다. 특히 브랜드 리뉴얼 전략은 앞서 언급했던 것과 같이 여러 가지 환경요인의 변화에 의하여 브랜드가 노화된 경우 매출하락을 미연에 방지하기 위하여 일어날 수 있는 전략으로써 브랜드 수명주기 상 쇠퇴기보다는 성숙기가 더 적절하다고 할 수 있다. 따라서 브랜드 재활성화의 적절한 시기는 브랜드 수명주기 상 절정기에 이르렀을 때, 또는 절정기에서 막 하향곡선을 그리기 시작했을 때가 적합하다 하겠다.

둘째, 브랜드 재활성화는 단기적 매출 상승을 위한 전술의 개념보다는 장기적인 브랜드 관리로써 지속적인 브랜드 관리 전략이라고 할 수 있다. 즉, 브랜드 재활성화는 브랜드의 수명을 연장해주는 역할을 하는 것으로써 한 번에 걸친 작업이 아니라 BLC곡선이 정점에서 하락하는 시점에서 지속적으로 실행되어야 한다.

셋째, 브랜드 재활성화를 위해 지속적인 소비자 인식조사가 필요하다. 적절한 분석의 틀을 마련하여 브랜드파워를 측정하고 경쟁브랜드간의 월별, 분기별 결과를 정기적으로 조사함으로써 심리적 로열티가 어떻게 변화하고 있는지를 파악해야 한다.

넷째, 외형적 측면의 디자인 리뉴얼에만 연연해서는 안 된다. 장기적 관점의 브랜드 재활성화를 위해서는 브랜드별 상황에 맞게 제품의 변화는 물론, 소비자들이 브랜드에 대한 전반적인 지각을 형성하는 데 도움을 주는 슬로건이나 브랜드의 개성 등과 함께 효과적인 커뮤니케이션 전략 하에 이루어져야 한다.

다섯째, 본 연구에서는 재활성화가 이루어지는 영역별 카테고리에 따라 4가지 카테고리로 나누어 살펴보았으나 각 브랜드 매니저들은 시장 상황 및 소비자 분석 자료를 토대로 치료가 필요한 브랜드의 정도에 따라 적절한 방법을 선택하거나 혹은 한 가지 이상의 방법을 동시에 진행해야 한다.

여섯째, 서울우유의 사례에서와 같이 시장 선두브랜드의 재활성화의 경우에는 지속적으로 선두를 유지하기 위해 한정된 시장에서 2, 3위 브랜드와 경쟁하는 것보다는 시장의 규

모를 확대시킴으로써 매출기반을 늘려 브랜드 에퀴티를 상승시키는 것이 더 효과적이라고 할 수 있다.

## 7-2. 한계 및 향후 연구방향

본 연구에서는 하코호도社の 키즈나 및 신선도 척도법의 적용하였지만, 앞으로는 이러한 신규 척도개발이 지속적으로 이어져야 하며, 또한 1회로 조사를 실시해서는 정확한 효과를 보지 못할 가능성이 많기 때문에 정기적인 조사를 실시하여 변화의 추이를 꾸준히 관찰하는 것이 보다 정확한 판단을 내릴 수 있을 것이라 생각된다.

## 참고문헌

- 김명동, 점포내 경품제시수단이 행동구매성향에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 석사학위 논문, 1998
- 김방송, PLC Strategy, 맥스퍼트, 2003
- 김은영, 브랜드 수명주기에 따른 광고디자인 전략에 관한 연구, 디자인학연구 vol.18. no.3, 2005
- 민민식, 오리콤 브랜드저널, 제14호, 2004
- 스킨 쉐이, 브랜드의 심리적 로열티의 정형화, 광고정보지, p.90, 1992
- 안광호 외, 전략적 브랜드관리, 서울, 학현사, 2003
- 안주아, 소비자 관점에서의 브랜드 자산 측정과 구성요인 간 영향관계, 경희대학교 박사학위논문, 2003
- 양문성, Ad Information, Vol. 10, 2001
- 여준상, LG주간경제, 622호, 2001
- 장후석, 광고정보 통권 제247호, 한국방송광고공사, 2001
- 한국브랜드경영협회, 브랜드 경영 진단 모델 연구, 산업자원부 디자인기반기술연구보고서, 2002
- 홍성민 외, 한 권으로 읽는 브랜드 마케팅, 서울, 굿모닝미디어, 2002
- Aaker, D. A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press, 1991
- Aaker, D. A., *Building Strong Brands*, New York: The Free Press, 1996
- Farquhar, P., "Managing Brand Equity." *Journal of Marketing Research*, 1(Sep.), pp. 22-33, 1989
- Haig, M., *Brand Failures*, London: Kogan Page, pp. 257-299, 2003
- Keller, K. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity," *Journal of Marketing Research*, Vol. 57(Jan.), pp. 1-22, 1993
- Keller, K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, 1998
- Lehu, J. M., "Back to Life! Why Brands Grow old and Sometimes Die and What Manager Then Do: An

Exploratory Qualitative Research Put into The French Context," *Journal of Marketing Communication*, June2004, pp. 133-152, 2004

- Srivastava, R and Shocker, A. D., "Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement," Report No. 91-124, 1991
- 굿모닝신한증권 (2004. 03)
- 동아일보 (1999. 11. 19)
- 매일경제 (2005. 04. 18)
- 머니투데이 (2004. 07. 01)
- 스포츠 서울 (2006. 03. 06)
- 식품음료신문 (2006. 02. 02)
- 조선일보 (2004. 10. 04)
- 한국일보 (2005. 11. 13)
- 헤럴드경제 (2005. 03. 30)
- 정보통신부, 초고속인터넷 가입자 현황 (2004. 10. 18)
- <http://www.iriver.co.kr> (2006. 04. 19)
- <http://www.bingba.co.kr> (2006. 04. 20)
- <http://www.pulmuone.co.kr> (2006. 05. 11)
- <http://www.hanaro.com> (2006. 05. 12)
- <http://www.seoulmilk.co.kr> (2006. 06. 04)
- <http://www.maeil.com> (2006. 06. 05)
- <http://company.namyangi.com> (2006. 06. 05)
- <http://www.bing.co.kr> (2006. 06. 05)