

# You've got a Package?

임정은 전략본부 전략팀, ssalboree@oricom.com

땅에서는 UPS, 하늘에서는 FedEx라는 말이 있을 정도로 이 두 브랜드는 전세계 물류 회사의 대표적인 브랜드이다. 하지만, 두 브랜드는 미래 시장에서의 물류 운송(delivery)의 한계를 인식하고 소비자에게 물류/ 정보/ 자금 등 유무형의 자산을 전달하는 total solution system 기업이란 인식을 주고자 2003년 이후 대대적인 기업 리노베이션을 단행하였다.

우선 UPS의 경우 최근 Fortune지 선정 '세계에서 가장 촉망 받는 기업' 중의 하나로 뽑혔다. 하지만 내부적으로는 단순 물류 회사로 굳어지는 이미지를 혁신시켜야 하는 당면 과제를 안고 있었다. 과제의 해결을 위한 UPS의 첫 번째 변화는 로고의 모양과 컬러이다. 직선형의 단순한 패키지 이미지에서 벗어나기 위해, 40년 된 UPS의 방패모양 로고는 유선형으로 바뀌었다. 또한 다양한 조사를 통해 선택된 Brown계열의 색상이 UPS의 기업 컬러이자 리노베이션의 중심점이 되었다. Brown이 소비자들에게 신뢰와 믿음을 주고, 단순 delivery에서부터 정보의 전달까지 안정감을 준다는 조사 결과에 착안해, 로고 및 전 세계 직원들의 옷과 트럭 등 대소비자 커뮤니케이션은 Brown으로 통일되었다. Brown이 주는 심리적인 안정감 외에도, 소비자들과 UPS의 접점이 Brown으로 일관됨에 따라 소비자들은 Brown 컬러를 보고 잠재적으로 UPS를 떠올리게 되었고, UPS는 이를 통해 물류, 정보, 자금 등 무역의 주요 3요소를 연결시키는 데 성공했다. UPS는 이를 '교역의 동시 실현(Synchronizing the world of commerce)'이라고 말한다.



UPS에 대한 브랜드 인식을 바꾸기 위한 두 번째 작업은, 영업 사원을 비롯 내부 직원들의 교육을 통한 안으로부터의 변화이다. 직원들과 소비자와의 접점이 많은 기업으로서 UPS는 자사의 변화를 직원들에

게부터 주지시켜야 할 필요성을 느꼈다. 직원들은 그때까지 물품 패키징과 운송에만 집중했었지만, 통합 솔루션 제공이라는 기업의 비전을 마음에 각인시키기 위해 한 개의 교육장에 각기 다른 부서의 직원들을 섞어 놓고, 한 팀이 되어 다른 부서의 일을 실행하도록 했다. 이런 영업 조직의 기술 교류의 교육 방식은 미국 전역의 3천 개가 넘는 UPS Store에서 메일박스, 서류작성 시스템 등이 원활히 돌아가도록 하였으며, 서로 다른 업무간의 프로세스를 원활히 운영할 수 있게 하였다.

UPS의 적극적인 브랜드 리노베이션은 경쟁자인 FedEx에게 좋은 모방 사례가 되었다. FedEx 역시 기업 고유의 컬러코드(color code)를 강화하고 상대적으로 부족한 total solution을 제공할 수 있는 store를 강화하기 위해 전 세계에 1,200개의 체인점을 가지고 있는 사무편의점 업체인 Kinko's를 흡수하였다. FedEx는 UPS와 마찬가지로 Kinko's를 통해 고객들이 모든 사무 일을 해결하고 FedEx의 물류, 정보 및 금융 서비스를 경험하는 'one-stop' shop을 소비자들에게 제공하고 있다.



과거 UPS와 FedEx는 고객에게 운송이라는 부분만을 해결해주었다. 그러나 이제는 고객에게 운송이라는 핵심 요소를 포함해 상품이 제 시간에 도착할 수 있도록 정보 및 금융 솔루션을 함께 제공하는 '공급망 솔루션(supply channel solution)'을 지향하고 있다. 두 기업의 적극적인 노력은 단 기간 내에 소비자들의 인식을 바꾸는 데 성공하였고 UPS의 경우 시장 조사 기관인 Harris Interactive and the Reputation Institute에서 선정한 60개의 기업 중 두 번째로 신뢰 받는 기업으로 선정되기도 하였다. ■

출전 : www.brandchannel.com, www.cnn.com

# ORICOM BRAND JOURNAL

# ORICOM BRAND JOURNAL

## 2004.11 No.20

### CONTENTS

- 01 도시 브랜딩(City Branding)
- 03 C세대의 Life Caching Trend
- 04 서울시 브랜드 통합 마케팅 커뮤니케이션 전략
- 06 도시 마케팅의 새 화두 - 도시 브랜드
- 08 Heuristic, 브랜드 선택의 EUREKA!
- 09 현대오일뱅크 브랜드의 차별화 - 차를 잘 아니까!
- 10 NO.2 브랜드가 살아남는 필승 법
- 11 M으로 읽고 W로 접근하라
- 12 You've got a Package?

오리콤은 대한민국 최초의 종합광고대행사로 광고기획, 브랜드 컨설팅, 미디어 Planning, Promotion 등 IMC서비스를 제공하는 Brand Management 전문회사입니다.

- 컨설팅 양팀: 브랜드전략연구소 (tel. 02-510-4069) • 광고 양팀: 전략기획팀 (tel. 02-510-4077)
- Oricom Brand Journal은 www.oricom.com에서도 볼 수 있습니다.
- 발행: 2004년 11월 1일 • 발행인: 김영선
- 발행처: (주)오리콤 서울시 영등포구 문연동 105-7 두산빌딩 브랜드전략연구소 02-510-4069
- 이메일: ksh@oricom.com
- 사용한 글씨는 주:두산출판이 비세른 아이보리 1159/㎡ 입니다. 02)583-0001

# 도시 브랜딩 (City Branding)

김유경 한국외국어대학교 언론정보학부 교수, ykkim@hufs.ac.kr

## 지역브랜딩의 등장

Dynamic Busan, Hi Seoul, I love NY 등의 슬로건은 단순히 도시를 알리려는 노력을 넘어 도시 이미지의 개선과 함께 장기적 도시 브랜드 자산을 구축하는 노력으로 평가된다. 21세기 브랜드 관리는 이제 제품으로서, 기업으로서, 인간으로서, 상징 등으로서의 브랜드를 초월하여 특정 지역에 브랜드 효과를 적용하는 지역 브랜딩(place branding)으로 확장되고 있는 것이다. 지금까지 우리의 도시정책은 경제 활성화나 고용창출, 산업생산 증대 등의 물리적이며 외형적 성장을 중시해 왔으나, 현대에는 문화, 자연경관, 사람 등의 감성적 매력을 중시하는 이미지 제고 노력으로 탈바꿈하고 있다. 개발과 보전이라는 해묵은 논쟁보다는 인간과 자연, 문화가 한데 어우러져 부가가치를 극대화하는 새로운 경쟁 정책으로 바뀌어 가고 있는 것이다.

## 도시 브랜딩의 자원적 요소

도시 브랜딩의 기본은 도시를 구성하고 있는 자산적 요소이다. 첫째, 관광산업을 비롯한 각종 이벤트(tourism, conventions & events)는 모든 도시 브랜드에 가장 빈번하게 표현되는 요소이다. 외부 방문객의 유치와 이를 통한 지역경제의 활성화조건이라고 할 수 있다. 둘째, 사기업이나 기관(private sector & institution) 또한 중요한 도시 브랜드자산이다. 도시와 기업은 상호 혜택적 차원에서 발전하며 후광효과를 주고받는다. 예컨대, BMW와 뮌헨, 코카콜라와 애틀랜타, 파리의 로레알, 등은 도시와 기업이 직접 연상을 유발하는 브랜드 관계이다. 셋째, 투자환경

(investment & settlement) 또한 중요한 도시 브랜드 요소이다. 오락시설, 인프라의 질, 교육수준, 기업활동기회, 첨단기술에 대한 인식, 매력적 환경 등은 구성원인 시민이 사회, 경제, 교육, 및 문화적 혜택을 누리도록 하는 막대한 공간이다. 넷째, 문화와 유산(culture & heritage)은 도시 브랜드의 가장 이벤트적 요소를 상승시키는 자산이다. 유서 깊은 도시의 문화적 환경과 유산적 요소들은 비교적 역사가 짧은 도시에 비해 다양한 브랜드 스토리를 가지게 됨은 물론이거니와 방문객이나, 투자자, 기업, 외국사절, 예술가 등으로부터 긍정적인 브랜드 이미지를 형성할 수 있는 천연 자산이다. 다섯째, 도시정책(municipal policy & external relations)은 시민복지의 매개역할을 담당하는 동시에 시민의 삶의 질 향상에 대한 만족도로 평가된다. 또한 이는 도시를 이끄는 지도자의 역량과 그들의 외교적 능력으로 평가된다. 과거 뉴욕시의 루돌프 줄리아니나, 서울시의 이명박 시장 등은 CEO 마케팅을 통한 리더십과 대내외적 잠재역량으로 평가되기도 한다. 마지막으로, 도시 브랜드의 가장 중요한 자산은 다른 아닌 사람, 즉 시민이다. Dynamic Korea의 주체는 곧 아이디어와 활동성으로 가득 찬 창의적인 국민이요, 시민이다. 해당 도시 출신의 유명인, 정치인, 스포츠인 등의 문화 대명사들은 도시 브랜드의 이미지를 제고할 수 있는 좋은 매개체이다. 아칸소의 클린턴이나, 김해시의 노무현 대통령은 지역 브랜드가 활용할 수 있는 최상의 가치를 지니게 된다. 이들 도시 브랜드의 자산적 요소는 기능적 관점에서 순수 자산이라 할 수 있으며 소비자 관점에서 감성적 반응을 유인할 수 있는 선행요소라 할 수 있다. 이제 이들 채널을 어떻게 브랜드 관점에서



해석하고 고객의 관점에서 커뮤니케이션 할 수 있는 도시 브랜드 관리의 출발점이라 할 수 있다.

### 도시 브랜드 자산은 고객관계형성

도시 브랜드 전략의 기본은 앞서 설명한 도시의 자산적 요소 등을 토대로 하는 명확한 비전 제시에서 출발한다. 도시의 구성원 곧, 시민들은 이 비전을 공유하여 정신과 행동문화로 수용하고 외부고객은 이 자산을 다양한 접점경로를 통해 인지하고 활용기회로 삼으면서 궁극적인 도시 브랜드를 통한 관계구축을 도모할 수 있다.

도시 브랜드의 궁극적 자산은 다양한 이해당사자(stakeholder)와의 관계구축에 있다. 관계구축은 도시가 보유하고 있는 자산적 요소를 강화하고 촉진하여 브랜드 인지도, 차별성, 호감도를 제고하고 나아가 도시 브랜드에 대한 총체적 이미지를 높이는 과정을 통해 가능하다.

### 도시 브랜드의 성공은 명확한 브랜드 아이덴티티의 정립에서

소비자 - 도시 브랜드의 관계구축을 위한 전략적 처방은 무엇일까? 도시 브랜드 전략의 기본은 이 비전을 목표 고객에게 전달하여 효과

를 창출할 수 있는 도시 브랜드 아이덴티티(city brand identity: CBI)의 개발과 정립을 통해서 이루어진다. 도시 브랜드 아이덴티티는 도시 브랜드의 품격이다. 예컨대, 런던하면 정통성, 파리에 맛을, 뮌헨에는 품위를, 밀라노 제품에는 독창성이 부여된다. CBI는 도시의 자산적 요소를 선택적으로 발굴하여 핵심역량으로 하여 대내적으로 구성원과 공유하고, 대외적으로 표방하는 선언적 정체성을 의미한다. CBI의 효과적인 실행을 통해 얻어지는 결과 곧 도시 브랜드 이미지라고 할 수 있다. "세계 수준의 Biz. 허브"를 CBI로 표방하는 홍콩시, "사랑의 도시" 뉴욕이나 "세계를 향한 서울"을 표방한 서울시 등이 일반적인 CBI의 사례이다. 이들은 캠페인 슬로건으로 구체화되어 구성원과 투자자, 방문객, 기업 등의 목표고객에게 전달된다. I Love NY. 이나 Hi-Seoul 등이 좋은 예이다. 그러나, CBI와 슬로건은 비주얼 가이드라인과 함께 효율적인 마케팅 커뮤니케이션과 조화된 일관성이 가장 큰 관건이다.

한 도시가 모든 분야에서 탁월하기를 기대할 수 없다. 내 도시의 핵심역량을 선택과 집중을 통해 개발하여 다양한 목표고객의 욕구를 수렴하고 타 도시에 비해 경쟁우위를 선점할 수 있는 전략적 동기가 단순 명료한 메시지로 현실화되어야 한다. 도시 브랜드의 정체성은 단순히 구호의 대상이 아니라 정치, 경제, 사회, 등

각 분야에 적용되어 드러나는 시너지를 통해 바람직한 도시 이미지를 형성하는 원천이다. 우리 국가의 Dynamic Korea는 월드컵을 통해 발원되었으나 장기적 관점에서 문화, 사람, 인프라, 투자 등 모든 분야에서 "역동성"이 묻어나야 훗날 "동방의 아침의 나라"라는 전통적 정체성을 벗고 새롭게 거듭날 수 있다.

### 도시 브랜드의 성공적 구축은 효과적 실행 및 평가로

브랜드 실행은 곧 커뮤니케이션 전략의 실행을 의미한다. CBI에서 파생된 도시 브랜드 포지셔닝을 효과적으로 실행하는 방안을 구축하는 것이 중요하다. 도시 브랜드의 경우 다양한 목표 고객에게 일관된 아이덴티티를 전달하되 다양한 고객층에 대한 복수 포지셔닝을 통해 효율적으로 접근하는 것이 바람직하다. 아울러 해당도시의 시민과 외부 고객 즉, 관광객, 투자자, 기업가, 외교사절 등에게 적합한 메시지의 선정과 매체의 활용이 중요하다. 이해당사자의 다양성은 곧 커뮤니케이션의 총체적 활용이라는 과제를 갖게 되는데 이는 포지셔닝에 적합한 대중매체와 비대중 매체의 적절한 배합을 통한 효과성과 효율성을 제고하는 노력을 의미한다. Hi-Seoul을 슬로건으로 하는 서울시의 경우, Lovely Seoul, Friendly Seoul, High

Seoul 등은 목표계층에 따른 메시지의 다변화를 도모한 경우로 볼 수 있다. 특히, 도시 브랜드의 경우 브랜드 커뮤니케이션의 목표는 곧 브랜드

다. 정책적 효과의 모니터의 경우는 비교적 잦은 평가가 이루어져야하며 중장기적 브랜드 자산의 구축의 관점은 최소한 반기 또는 매년 단

### 도시 브랜드 경쟁력은 기능적 특성에 머무르기보다 감성적, 경험적 혜택으로 전달될 수 있어야 궁극적 고객관계를 구축하게 된다

자산의 결과요인에 해당한다. 따라서, 도시의 인지도에서, 차별화, 호감도 및 이미지 제고에 이르는 요인은 커뮤니케이션을 통해 궁극적으로 달성해야 하는 목표이다. 통합 커뮤니케이션을 이용한 매체활용전략은 단순히 믹스의 배분에 의해서보다는 객관적이고 과학적인 조사를 통해 목표고객별 매체선호와 매체접촉경로에 대한 광범위한 분석이 이루어진 뒤 데이터베이스화 하는 노력이 지속적으로 이루어져야 한다. 마지막으로 도시 브랜드 자산의 축적과정 및 결과에 대한 평가가 정기적으로 이루어져야한다. 도시의 경우 규모에 따라 평가시기를 달리 할 수 있

위로 이루어지는 것이 보통이다. 도시 브랜드의 파워 및 성과를 측정할 수 있는 평가모형을 개발하고 관리해 나가는 것이 중요하다.

### 도시 브랜드관리의 핵심은 집중화와 일관성에

마케팅이 강한 힘이라고 한다면 브랜드는 부드러운 힘을 상징한다. 도시의 경쟁력은 단순히 외형적 산업규모의 과시와 막대한 비용을 들인 홍보활동 및 판촉행사를 통해 드러나기 보다는 도시의 핵심역량을 표방하는 명확한

아이덴티티가 구성원인 시민과 외부고객에게 공유되고 전파될 때 비로소 구체화된다. 도시의 경쟁력을 구성하는 다양한 자산 또한 기능적 특성에 머무르기보다 감성적, 경험적 혜택으로 전달될 수 있어야 궁극적 고객관계를 구축하게 된다. 이는 단순히, 현란한 로고나 값싼 슬로건의 외침으로는 불가능하다. 수많은 도시가 이미 브랜드를 개발하면서 차별화를 선언하고 나섰지만 정작 고객에게 각인된 강력한 도시 브랜드 이미지는 소수에 불과하다. 이는 도시의 비전과 아이덴티티의 실행, 효과적 마케팅 커뮤니케이션의 전개에 체계적 관리노력이 결여되어 있기 때문이다. 도시 브랜드에 있어 진정한 차별화는 육성자산의 추상적이고 광범위한 접근보다 구체적인 분야에 대한 선택과 집중이며, 나아가 메시지 전개과정의 일관성과 관리의 체계성에 달려있다고 하겠다. ■

## C세대의 Life Caching Trend

주은경 AP본부 AP1팀 차장, serapina@oricom.com

인터넷을 통한 커뮤니티, 동호회 활동 등을 통해 모르는 사람들과의 관계 맺기가 가능해졌고 메시지를 통한 채팅, 메일은 이미 일상화가 되었다. 또한 홈페이지나 블로그



그는 자신의 개성을 표현하는 도구로 사용되고 있다. 이런 Digital 문화에 맞춰 개인의 전반적인 삶뿐만 아니라 전 세계 모든 관심거리를 인터넷 상에 기록(blogging), 수집(collecting), 저장(storing)하여 자신의 전반적인 삶을 표현하는 메가 트렌드를 'life caching'이라고 한다.

관계를 맺는 커뮤니케이션 도구로서 디카, 핸드폰, 인터넷이 큰 비중을 차지하며 새로운 트렌드를 만들어 내고 있고, 이와 함께 일반적으로 문화를 수용하던 소비자들은 이제 문화의 주체가 되어 트렌드를 움직이고 있다. 그리고 이 중심에는 C 세대가 있다. C세대는 콘텐츠

(Contents) 세대로서 사진, 음악, 동영상 등과 같은 콘텐츠를 자신이 직접 디지털 기기로 생산하여 인터넷 상에서 저장하고 이를 다른 사람과 공유하는 세대이다. 이런 세대의 욕구를 충족시키기 위해 'New Economy' 브랜드들은 대중적인 가격으로 Life

Caching 제품을 약속한다. 일례로 세계적 모바일 폰 제조사인 노키아는 본격적인 모블로그(mobile+blog)서비스인 lifeblog를 런칭했다. 이미지, 메시지, 비디오로 이루어져 멀티미디어 다이어리를 만들 수 있는 Lifeblog는 PC와 모바일 폰 소프트웨어의 조합으로, 모바일 폰을 통해 사용자가 만들어 놓은 여러 가지들을 효과적으로 관리할 수 있도록 해준다. Apple의 MP3 플레이어 iPod도 life caching 트렌드와 더불어 미국의 C세대들에게 선풍적인 인기를 끌기도 했다. 앞으로 이런 트렌드를 움직이고 끌고 가는 브랜드들의 대응전략이 기대된다. ■

참고 : 삼성Designnet - Digital 세대의 표현, Life Caching / 오수민 연구원, LG경제연구원 - 싸이 열풍을 통해 본 마케팅 포인트 / 박정현 연구원

그림) 도시 브랜드 자산의 구축

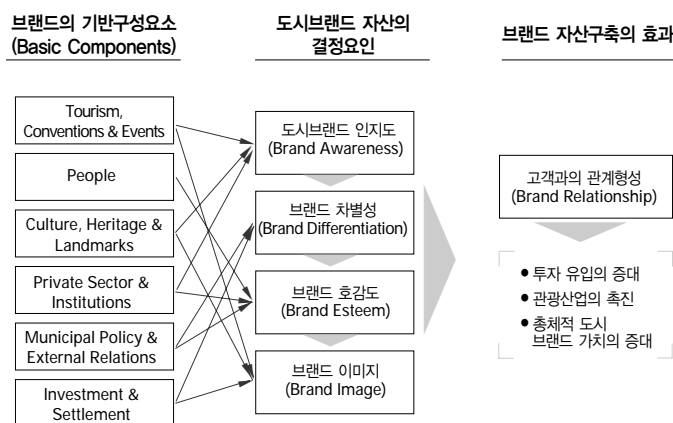


표1) 주요도시의 브랜드 전략 사례

	서울	부산	New York
브랜드 아이덴티티 (포지셔닝)	▶세계일류도시 •시민을 위한 따뜻한 서울 •사람 중심의 편리한 서울 •경제 활성화로 활기찬 서울	▶21세기 동북아시아의 해양수도 •Dynamic Busan, Asian Gateway	▶공연문화 중심의 관광 도시 (Love of New York)
브랜드 슬로건	Hi Seoul	Dynamic Busan	I Love New York
주요 마케팅 커뮤니케이션 활동	▶PPL •주요 드라마, 영화에 삽입 ▶이벤트 •Hi Seoul Festival •Hi Seoul 마라톤 대회 •서울사랑 캠페인 퍼레이드 ▶Sponsorship •연고 스포츠구단과 협약 체결	▶지역방송, 아리랑 TV, CNN-Asia 등에 CF 방영 ▶시내 11곳의 대형 옥외전광판을 이용한 홍보 ▶부산국제영화제(PIFF), 2005년 APEC 정상회의 연계 홍보	▶브로드웨이쇼를 전막상품으로 한 공연 중심 마케팅 활동 전개 ▶관광객 유치에 위한 활발한 대중매체 광고 ▶옥외 전광판을 이용한 관광 유치 홍보 활동 ▶'Big Apple Campaign' 전개

# 서울시 브랜드 통합 마케팅 커뮤니케이션 전략

강승규 서울시 홍보기획관 국장, kangnara@seoul.go.kr

'홍보담당관은 무엇이고 '마케팅 담당관은 무엇입니까. 서울시가 지난 2002년 마케팅 담당관제를 신설한 이후 심심찮게 들려오는 질문이다. 이뿐만이 아니다. 서울 브랜드 통합 마케팅 커뮤니케이션 전략, 공동 마케팅, 스포츠 마케팅 등 그 동안 정부기관에서는 낯설지만 한 용어들이 시청 안팎에서 회자되고 있다. 한편에선 호기심 어린 눈으로, 다른 한편에선 굽지 않은 눈총으로 바라본다. 그러나 최근 들어선 이러한 호기심이나 따가운 시선도 많이 바뀌고 있다. 중앙정부 부처는 물론 각 지방자치단체들이 앞 다투어 서울시의 마케팅 전략에 관심을 갖기 시작한 것이다.

서울시의 브랜드 통합마케팅커뮤니케이션(IMC) 전략은 "서울시 정부가 고객인 시민에게 일방향이 아닌 쌍방향으로 소통하여 내적으로는 시민들의 서울 브랜드에 대한 자긍심을 높이고 외적으로는 서울의 경쟁력을 높여려는 커뮤니케이션 전략"이라고 할 수 있다. 최근의 수도 이전 논의에서도 회자되고 있는 것처럼, '서울'은 대한민국의 대표 브랜드임에 틀림없다. 아직도 많은 세계인들에게는 '대한민국(Korea)'이라는 국가 브랜드보다 '서울'이 보다 친근하다. 그렇다고 대한민국의 대표 브랜드인 서울이 세계인들을 감동시킬 수 있는 강력한 브랜드 경쟁력을 갖고 있는가? 세계 금융 및 비즈니스의 중심인 뉴욕, 런던, 도쿄 등과의 경쟁에서 서울 브랜드의 비교우위는 무엇인가? 이 같은 질문에 자신 있게 대답하는 것은 쉽지 않다. 서울의 브랜드 경쟁력을 제고시켜야 하는 이유가 여기에 있다.

서울 브랜드에 대한 IMC 전략은 우선 서울 경영의 전략적 차원에서 시작됐다. 전통과 현대성이 어우러진 600년 이상의 고도이지만 급속한 근대화 과정에 따른 부작용의 그늘도 있다. 청계천 복원, 뉴타운 개발, 대중교통혁신 등 현재 서울시의 굵직한 현안 사업들은 이러한 그늘을 없애고 브랜드 업그레이드를 위한 서울 개조 작업들이다.

서울 IMC 전략의 두 번째 특징은 다양한 시민 목소리에 대한 다양한 커뮤니케이션 대응 방법을 확대하고 있다는 점이다. 이전에는 공보나 관보를 통해 정책 결정 내용을 일방적으로 고지하는 것으로 커뮤니케이션 활동이 끝났다. 공청회도 형식에 치우친 감이 없지 않았다. 그러나 청계천 복원사업이 정책 결정과

## 서울시는 세계일류도시 서울(Hi Seoul, Friendly City)을 서울의 브랜드로 확립하기 위하여 일관된 메시지를 다양한 채널을 이용하여 국내외에 전달하고 있다

계획만으로 진행될 수 있다고 생각하는 사람은 드물 것이다. 심지어 지난해 7월 1일 착공을 20여일 앞둔 시점에서도 착공은 물론 사업 자체가 지속될 수 있는지 의심하는 분위기가 팽배했다. 그러나 지난 2년이 넘는 기간 동안 청계천 복원 사업이 성공적으로 진행될 수 있었던 것은 다양한 이해집단간의 성공적인 커뮤니케이션 결과이다. 수만 명의 상인 집단, 수천 명에 이르는 노점상 등의 목소리는 그 어느 때 보다 높았지만 이들의 쌍방향적 커뮤니케이션에서 복원사업의 지름길을 찾은 것이다.

세 번째 특징은 IMC를 통해 서울 브랜드를 구축하면서 '관'이라는 선입견으로 인해 자칫 효율이 떨어질 수 있는 점을 극복하기 위해 스포츠마케팅과 다양한 이벤트 등 민간기업과의 제휴를 적절히 활용하는 것이다. 스포츠 마케팅은 기업 스포츠 마케팅과는 구별된다. 기업 스포츠 마케팅의 목적은 스포츠를 통한 기업가치나 매출의 극대화다. 그러나 공공 스포츠 마케팅은 이윤추구가 목적이 아니라 스포츠를 통해 시민들이 공공기관에 느끼는 친근성(amenity)과 공공 부문에 대한 신뢰성을 확보하는 것이다. 서울시에서는 이러한 스포츠 마케팅의 극대화를 위해 개별적인 스폰서십 전략이 아니라 공동 마케팅 전략을 추구하고 있다. 특히 서울을 연고로 하는 프로구단(야구는 두산/LG, 축구는 FC서울, 농구는 삼성/SK)과의 공동 마케팅은 스포츠 마케팅의 핵심이 되고 있다. 연구구

단과의 공동 마케팅을 통해 서울을 고향으로 생각하는 공동체 의식인 서울사랑 정신을 확산시키는 것이다. 예를 들면 "삼성 썬더스를 사랑하는 여러분은 진정한 서울시민입니다."라는 감성적 커뮤니티를 확산하는 것이다.

이러한 스포츠 마케팅의 목표아래 e-sports로 통용되는 사이버 게임, 참살이(웰빙의 순 우리말) 시대를 대표하는 하이 서울 한강마라톤 대회 그리고 연구구단과의 공동 마케팅 등이 전략적 수단의 역할을 하고 있다. 2003년에 서울에서 개최된 WCG(월드사이버 게임즈)는 e-sports의 대표 격이다. 이 대회는 청소년들이 즐기는 게임에 대한 막대한 부정적인 시각을 e-sports로 승화 발전시키는 계기를 마련하는데 일조하였으며, 청소년들의 디지털 문화의 한 장으로 자리매김해 가고 있다. 특히 지난 10월 3일에 개최된 제2회 하이서울 한강마라톤 대회는 시민 축제의 장으로써 마라톤의 역사를 다시 쓰는 분수령이 되었다. 특히 이번 대회는 마라토너들의 행사뿐만 아니라 그 가족과 시민이 함께하는, 즉 서울시가 추구하는 스포츠 마케팅의 목적에 가장 부합하는 행사로 치러진 것이다.

연구구단과의 공동마케팅은 작게는 대회 안내에서부터 팬클럽 발대식, 3on3대회 그리고 서울사랑 서포터즈의 활동과 같은 직접시민에게 찾아가는 이웃 행정의 전형이 되고 있다. 더 나아가 '삼성 썬더스', 'SK 나이츠' 그리고 FC 서울의 유니폼에 하이서울 로고를 삽입하여 그 이미지 효과를 극대화 시켜 나가고 있다. 네 번째 특징은 서울이라는 브랜드 자산가치를 구축하여 서울의 브랜드를 관리하고 경영해 나가는 것이다. 조사에 의하면 서울은 친근하고 역동적인 도시이지만 불균형적인 발전을 해왔고 친환경이 부족하다는 지적이 있다. 서울 브랜드 강화를 위해서

는 긍정적인 이미지를 더욱 강화하고 부정적인 이미지를 개선해야 하는데 이러한 전략적 상황분석을 토대로 서울에 적합한 브랜드 아이덴티티 시스템을 구축해야 한다.

이러한 브랜드 아이덴티티 시스템 토대로 한 서울의 핵심 브랜드 아이덴티티는 세계인이 친근하고 역동적으로 활동 할 수 있는 '세계일류도시'이다. 또 이 핵심 아이덴티티를 보강하여 서울을 보다 잘 표현 할 수 있는 확장 아이덴티티는 '따뜻한 서울', '편리한 서울', '활기찬 서울'로 대변되는 서울시의 시정방향에서 찾을 수 있다. 이런 핵심 및 확장 아이덴티티는 청계천 복원사업, 서울 숲 조성사업, 서울광장 조성, 뉴타운 건설 등 '서울 리모델링 사업'에서 구현되고 있음을 엿볼 수 있다.

또한 2002년 10월 28일 시민의 날 선포된 Hi Seoul Slogan을 확장 아이덴티티의 한 구성요소로 상징과 관련된 연상 부문의 슬로건 개발과 활용 측면에 구현되고 있음을 파악한다면, 브랜드 경영차원에서 Hi Seoul Slogan이 가지는 의미를 이해할 수 있다.

다섯 번째 특징은 뉴미디어 전략이다. 인터넷, 모바일 등 새로운 뉴미디어가 급속히 보급되면서 기존 대중매체만으로는 한계를 느끼게 되었다. 시민들조차도 이러한 변화에 어리둥절해 있는 동안에 서울시는 발 빠르게 한발 먼저 나아가서 고객중심의 새로운 커뮤니케이션 환경을 조성하였다.

우선 인터넷을 이용한 커뮤니케이션에 주력하였다. 인터넷의 특성상 쌍방향의 참여형 커뮤니케이션 수단이라는 점을 최대한 활용하여 단순한 민원위주의 홈페이지운영에서 탈피하여 인터넷신문, 참여마당, 인터넷방송에 이르는 일련의 활동을 통해 시민에게 다가가는 시정운영을 도모하였다.

일방적인 공보나 관보 등을 통한 기존 매체활용을 지양하고 시민이 원하는 것이 무엇일까 항상 고민하면서 찾아가는 시정을 구현하는데 주력하였다. 이때 일을 활용한 하이서울뉴스, 원스톱 전자민원처리 등을 통해 '고객이 원하는 것을 한발 앞서 제공'하는 마케팅 기본개념에 충실하였다.

또 서울시 및 산하 공무원들의 정보화 뉴미디어 마인드 확립을 위해 전 직원 블로그 개설을 추진하여

높은 호응과 관심을 가지고 있다. 뉴미디어 기술을 활용한 고객 맞춤 커뮤니케이션 서비스로, 보수적이고 정적이라는 고정관념에서 탈피하여 젊고 역동적인 21세기 새로운 마케팅 커뮤니케이션을 구현해 나가고 있다. 특히 서울을 사랑하는 사람들이 '서울사랑'이라는 개념 하에 하나의 커뮤니티로 모이고 있다는 것이다. 서울시는 이러한 시민의 욕구를 적극 반영하여 커뮤니티에 대한 지원을 더욱 확대하여 시민의 다양한 욕구가 시정 운영에 적극 반영됨으로써 서울의 브랜드 가치를 높이고 있다.

마지막으로 Hi Seoul이라는 브랜드 슬로건이 가지고 있는 이미지를 향상시키기 위해서 시민과 외국인이 보다 서울을 친근하게 느낄 수 있는 환경을 조성하는 데 주력하고 있다. 우선 Hi Seoul 페

# Hi Seoul

스티벌은 서울을 국제적으로 문화마케팅하기 위한 대표적 축제이다. 그 동안 시민의 날을 기념하여 다양한 문화행사가 산발적으로 열려오던 것을 서울을 알리는 세계적 축제로 육성하자는 시민의 뜻이 모아져 올해 2회째 축제가 개최되었다. 향후에도 한류열풍 등을 적극 활용하여 국내·외국인들이 직접 참여하는 축제로 만들어 나갈 예정이다.

하이서울 징글송도 시민에게 더욱 친근하게 다가갈 수 있는 서울 IMC 전략의 일환이다. 기업들이 특정 상품을 알리기 위해 광고 음악으로 활용하는 징글송을, 서울시는 주요 행사나 청 내 음악, 대중교통 및 각 언론매체에서 서울의 좋은 이미지를 연상시킬 수 있는 노래로 활용될 수 있도록 서울 징글송을 개발한 것이다. 또 지난해에 이어 올해에 서울광장에서 10월 17일 서울사랑 Culture Parade도 개최하여 젊은이들에게 좀 더 가까이 다가가고자 하는 노력도 게을리 하지 않고 있다. 그 동안 대중적인 인기를 크게 얻지는 못했지만 나름대로 독자적인 실험정신을 가지고 창작 활동을 하여 많은 매니아를 확보하고 있는 인디밴드를 소개하고 B-

Boy와 같이 젊은이들이 좋아하는 춤꾼들이 등장하여 한바탕 흥겨운 무대를 펼치며 서울사랑 정신을 느끼고 발산하는 장이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 1990년대 이후의 주요 마케팅 흐름의 하나인 통합적 마케팅커뮤니케이션(Integrated Marketing Communication :IMC)에 대한 관심의 확산으로 서울시에서도 세계일류도시 서울(Hi Seoul, Friendly City)을 서울의 브랜드로 확립하기 위하여 일관된 메시지를 다양한 채널을 이용하여 국내·외에 전달하고 있다.

신문, 방송, 영화, 출판, 잡지 등의 매스미디어상의 서울브랜드 홍보뿐만 아니라 자타가 공인하는 IT강국으로서의 사이버상의 서울 홍보, 마케팅 강화와 문화마케팅, 스포츠마케팅 활성화는 서울을 세계도시로 거듭나게 하기 위한 전기를 마련하였다고 평가 받고 있다.

전통적인 시장에서 정보는 마케터에게 집중돼 있었다. 채널이나 미디어는 정보의 통로에 불과하였고 소비자는 정보에서 더욱 멀어져 있었다. 당연히 시장의 주인은 마케터일 수 밖에 없는 구조이다. 마케터 중심의 이러한 정보 이동 구도는 그동안 채널이나 미디어 중심 구도로 바뀌어 왔고, 21세기 들어서는 고객이 정보를 주도하는 구도로 바뀌고 있다.

따라서 앞으로 IMC를 통한 서울 브랜드 마케팅은 다양한 커뮤니케이션 수단들의 전략적인 역할을 비교, 검토하여 시민들의 행동에 직·간접으로 영향을 미칠 수 있도록 이들을 효과적으로 배합한 효과적인 커뮤니케이션 프로그램을 개발하는 것이 필요하다. 서울시의 입장을 일방적으로 알리기보다는 시민들의 행태를 면밀히 분석하고 받아들여 그 시민들이 원하는 차별적인 서비스를 제공할 때만이 시민들로부터 호응을 받을 수 있다는 것이다. 전체 시민들을 대상으로 무차별적인 메시지를 전파하는 것으로서는 효과적인 커뮤니케이션 성과를 기대할 수 없게 됐다. 서울시로부터 필요로 하는 메시지에 대한 수요층을 군집하여 이들에 맞는 미디어와 메시지를 개발하고 IMC적인 접근이 절실히 필요해 진 것이다. ■

# 도시 마케팅의 새 화두 - 도시 브랜딩

정종원 디자인파크 이사, jjw@designpark.co.kr

## CI Boom

1990년대 중반 지방자치시대가 막이 오르면서 우리나라의 지방자치단체들은 앞 다투어 CI를 도입하기 시작했다. 이 시기의 지자체들의 CI는 중앙으로 집중되어 몰개성화 되어가던 지방이 스스로의 정체성을 확고하고 찾아가기 시작했음을 알리는 신호탄 같은 것이었고 지역간 경쟁시대의 도래를 나타내는 사인이었다. 구(區) 단위까지 도입되어 홍수를 이룬 지자체들의 CI들을 보면서 우리는 지금 무엇을 느낄 수 있을까? 한국의 제주를 넘어서 세계 속의 관광 브랜드로서의 제주를 지향한 제주도처럼 지역의 특성과 비전을 담은 CI들도 있지만 비슷비슷한 컨셉으로 표현된 수많은 CI들은 또 다른 몰개성화의 단면을 보여주고 있다. 물론 전적으로 지자체만의 잘못은 아니다. 집중성장 전략을 취한 개발시대를 거치면서 스스로의 정체성을 희석

당하고 자체 성장 동력을 상실한 지자체의 현실을 CI를 통해 눈으로 보고 있는 것은 아닐까

## 브랜드의 시대

2002년 Hi-Seoul 발표 후 많은 크고 작은 도시들이 슬로건을 활용한 도시 브랜딩 작업에 박차를 가하고 있다. 안동 간 고등어, 보령 머드축제, 광주 비엔날레 등 지역의 독특한 유무형의 자산을 브랜드화 하는 지역 브랜드와 함께 도시 자체를 하나의 브랜딩 대상으로 하는

### 단순한 시각적 정체성의 표현을 넘어서 마케팅과 브랜드의 개념을 적용한 도시 브랜딩 작업이 필요하다

도시 브랜딩 작업은 지역 브랜딩의 양대 축을 이루고 있다. 도시 브랜드시대의 개막은 지자체가 행정의 단위에 그치지 않고 경제, 문화, 환경을 아우르는 지역의 주체로서 발돋움하고 있

음을 보여주는 지표이자 본격적으로 도시 간 경쟁시대가 전개되고 있음을 알리는 신호이다. 시각적 아이덴티티를 개발하고 정착시키는 것은 상대적으로 용이하다. 그러나 근본적인 변신을 위해서는 그 이상의 무엇이 필요하다. 단순한 시각적 정체성의 표현을 넘어 마케팅과 브랜드의 개념을 적용하기 시작한 도시 브랜딩 작업들이 필요하다.

이미 지역의 경쟁력이 국가경쟁력의 핵심으로 등장했고 많은 선진국가의 도시들이 도시 브랜딩에 심혈을 기울여 왔다. 산업적, 생태적, 문화

적 장소 마케팅의 관점에서 도시를 하나의 상품으로 인식하여 공공과 민간의 협력 하에 매력적인 도시를 만들기 위해 노력하고 있고 여러 도시에서 성공사례를 보여주고 있다.

< 각 지자체 CI >



< 국내외 도시브랜딩 사례 >



< 성공적인 도시브랜딩의 뉴욕시 >



## I Love New York

뉴욕주의 I Love New York 캠페인은 NYC&-Company의 Big Apple 캠페인과 함께 관광진흥과 시민통합에 크게 기여하고 있다. 도시 브랜딩의 효시라고도 할 수 있는 I Love New York 캠페인의 출발은 1970년대로 거슬러 올라간다.

1970년대 뉴욕주 상업국에서는 침체된 경제를 벗어날 새로운 도시발전의 동력으로 뉴욕주의 관광매력을 적극적으로 마케팅 하기로 결정하고 1975년 존 다이슨 상업국장은 체이스 맨하탄 은행의 국제 마케팅 추진팀장인 빌 도일을 영입하여 뉴욕 관광산업의 발전계획을 수립하게 된다. 도일은 광고회사 Wells, Rich & Greene Advertising Agency와 함께 시장조사와 분석을 거쳐 'I Love New York'의 초안을 탄생시킨다.

뉴욕주의 도시와 촌락을 모두 포함할 수 있으며 모든 New Yorker에게 훗타운의 자부심을 심어 줄 수 있도록 계획된 I Love New York 슬로건은 1976년 뉴욕출신의 유명 디자이너 Milton Glaser에 의해서 그 유명한 로고로 태어나게

된다.

1977년 통합 마케팅이 시작되었고 초기단계부터 세계적으로 주목 받게 된다. 결국 I Love New York 캠페인은 세계에서 가장 유명하고 효과적인 도시 브랜딩의 하나로 평가되고 있다.

## Hi Seoul

2002년 서울 슬로건 Hi Seoul이 선정 발표되었다. 월드컵을 통해 고양된 서울시민의 에너지와 자부심을 하나로 모아 공동체 의식을 함양하고 서울의 역동적 이미지를 브랜드화 하여 대내·외에 마케팅 하기 위하여 제정된 서울 슬로건은 마케팅과 브랜딩 개념하에 전개되는 본격적인 도시 브랜딩의 출발점이라 할 수 있다.

시민축제행사를 비롯하여 관광, 문화, 마케팅 등 다양한 분야에 활용하여 서울시민의 참여를 전제로 브랜드 마케팅을 전개한 서울시의 노력으로 인지도와 긍정적 이미지 연상이 향상되는 등 시민의 브랜드로 자리잡아가고 있다.

도시 통합 마케팅의 신호탄은 슬로건의 선정이었다. 시민공모 안 7,283건을 놓고 서울마케팅 자문회의 1, 2차 심사와 시 직원, 시 출입기자단 등의

반응조사를 거치면서 서울의 이미지를 집약하여 표현할 수 있는 슬로건을 찾기 위해 다각도로 검토와 고민을 거듭하였다. 간단, 명료하면서 서울의 현재와 미래를 담은 슬로건을 만들기에는 서울이 너무 거대하였고 시민의 의견은 다양하였다. 아래의 압축된 후보 안들이 마지막까지 검토되었고 최종적으로 Hi Seoul이 선정되었다.

Hi Seoul은 간결한 인사말로 열린 서울의 밝고 친근한 이미지를 전달하고 다양하고 활기찬 서울의 매력을 표현하면서 High와 동음으로 한 단계 높은 지향점을 향해 나아가는 서울의 비전을 담고 있다.

슬로건 디자인은 슬로건의 이미지를 최대한 반영하여 남녀노소 누구에게나 쉽게 이해되고 사랑받을 수 있는 친근한 이미지의 밝고 활기찬 서체를 정형성을 탈피한 자유로운 스타일로 표현함으로써 활기찬 서울의 이미지를 형상화하였다. 또한 Hi Seoul이 포괄적이며 쉽고 간결한 반면 뚜렷한 컨셉 전달력이 부족한 단점을 보완하기 위하여 부제 슬로건과 함께 활용할 수 있도록 하였다.

다양한 마케팅 및 커뮤니케이션 활동의 활용을 고려하여 응용디자인 시스템을 개발하여 활용하고 있다. ■

< 서울 슬로건 최종 후보 안 >

Hi! Seoul Heart of Asia Dynamic Seoul	OK! Seoul Soul of Asia Old & New Seoul	Wow! Seoul Millennium Hub of Asia Exciting Seoul	We are Seoulite Dream@Seoul Surprising Seoul	I ♥ Seoul IT Seoul/ It's Seoul
---	--	--	--	-----------------------------------

< Hi Seoul 디자인 최종 후보 안 >



< Hi Seoul 디자인 활용안 >



# Heuristic, 브랜드 선택의 EUREKA!

김태원 브랜드전략연구소 대리, branden@oricom.com

"iPod 멋있지 않냐" "스타벅스에서 커피를 마시면 뭔가 달라" "너 싸이 하니?"

소비자들은 브랜드를 중심으로 의사결정을 하고 구매하며 다른 사람들과 공유한다. 소비자 의사결정 연구에서도 브랜드의 중요성은 이제 새삼 언급할 필요도 없다. 브랜드는 제품에 대한 소비자의 이해를 도와주는 기본요소이고, 제품과 관련된 정보를 회상하는 단서로 작용하며, 직간접적 경험을 통해서 습득할 수 있는 무형의 지식이고, 제품의 기능성 이외에 개인의 감정과 연결되어 몰입과 자아표현적 기능을 하는 동시에, 상징성과 사회성을 불어넣어주는 매개체이다.

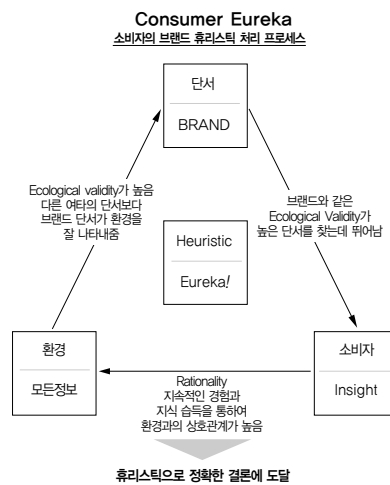
그 결과 브랜드는 소비자 의사결정 과정에서 강력한 휴리스틱 단서(heuristic cue)로 작용하게 되는 것이다. 최근에 브랜드 효과를 설명하는 수많은 이론과 모델이 제시되고 있지만, 이 글에서는 소비자의 의사결정 연구 중 휴리스틱을 통해 브랜드의 효과를 알아보고자 한다.

## Rationality vs. Bounded Rationality

원론적인 얘기이지만, 소비자 의사결정 문제를 접근하는 방법은 대부분 '합리성(rationality: 소비자들이 최대한의 정보를 이성적이고 체계적으로 처리하여 최적의 결론을 도출한다는 가정)'에서 출발한다. 그러나 전술한 바와 같이 브랜드를 중심으로 한 현재의 소비는 합리성으로 설명되는 물질적이고 경제적인 행위를 뛰어넘어, 비물질적인 것을 반영한 심리적, 사회적, 문화적 측면을 지니고 있기 때문에, 물질적 소비욕구의 일차적 만족에서 벗어나 정신적인 상징적 소비와 기호의 소비로서 그 의미가 확대되고 있다. 요컨대 브랜드 선택과 소비를 합리성만으로 설명할 수 없는 시대에 살고 있는 것이다.

그렇다면 합리성에서 벗어난 소비현상을 두고 '소

비자는 과연 합리적인가?' 그리고 '합리적 선택이 과연 어떠한 것인가?'라는 원초적 질문에는 어떻게 대답해야 하는가? 여기에 철학과 경제학에서 통용되는 순수 이성론에 입각한 '합리성'의 개념을 들이대면 안될 것이다. 그렇다고 소비자들을 비합리적이라고 치부해서도 안 된다. 비록 인지능력과 처리용량에 한계가 있지만, 직면한 환경에 대해 지적이고 합리적인 선택과 판단을 할 수 있다는 '제한된 합리성(bounded rationality)' 안에서 이해해야 한다는 것이 이 글의 요지이다. 그런 관점에서 휴리스틱을 이해해 보자는 것이다.



## Heuristics = Eureka = Insight

휴리스틱 의사결정 연구는 이와 같이 '합리성'에서 벗어난 소비자의 판단과 선택을 중심으로 시작되었다. 그 정의를 살펴보면, 쉽게 판단할 수 있도록 판단과제를 단순화시켜 비교적 간단한 기준으로 어렵짐직으로 만족할 수 있는 대안을 선택하고자 하는 의사결정 방식이다. 흔히들 제품구매를 두고 그 원인을 따져 보면 별다른 이유 없이 대부분 단순히 '그냥, 이 브랜드가 좋아서'라는 대답이 나오는 것이 일수이다. 이는 소비자들이

주먹구구식 방법(rule of thumb), 직관(intuition), 육감(hunch), 추측(guess)을 통해 브랜드에 대한 판단과 선택을 내린다는 반증이다. 브랜드 의사결정 측면에서 살펴보면, 인지적 노력을 줄이기 위하여 선택에 사용될 수 있는 모든 속성 정보를 사용하지 않고 브랜드를 중심으로 의사결정하고 다른 정보들은 간과 혹은 축소 처리하게 된다고 설명할 수 있다.

휴리스틱의 어원을 살펴보면, 'heuriskein'으로, 재미있게도 아르키메데스가 비중의 원리를 발견했을 때 외친 'Eureka(I have found it)'와 같다. '문제해결에 답을 얻었다'라는 의미일 것이다. 그렇다면 휴리스틱의 숨은 진정한 의미는 "간단하고 적은 정보를 가지고도 자기 나름의 합리성을 통하여 문제를 해결하여 올바른 선택을 이끌어 낼 수 있다"라고 할 수 있다.

상술했다면 의사결정의 합리성과 정확성은 소비자가 브랜드와 같은 환경이 부여한 단서를 얼마나 잘 사용하느냐에 달려 있다. 그런데 소비자들은 환경이 부여한 모든 단서 중에 브랜드와 같은 환경을 잘 나타내는 단서 즉 생태학적인 타당도(ecological validity)가 높은 단서를 찾는 능력이 뛰어나다. 이것을 우리는 insight라고 하지 않는가? insight는 훌륭한 마케터에게만 있는 것이 아니다. 소비자들도 자신의 브랜드를 선택할 때 insight를 사용하는 것이다. 따라서 소비자가 휴리스틱을 사용하더라도 정확한 결론에 도달할 수 있는 것이다. 이렇게 소비자들이 insight를 발휘하여 자기 나름의 합리와 정확성을 가지고 선택하고 외치는 것이 바로 'Brand Eureka'가 아닐까? 소비자들이 우리 브랜드를 "Eureka!"라고 외치는 그날을 기대해 본다. ■

<참조> 광고연구 2004년 봄호  
"소비자 브랜드 선택의 휴리스틱적 접근에 대한 이해"

# 현대오일뱅크 브랜드의 차별화 - 차를 잘 아니까!

하진홍 전략본부 전략3팀 대리, adaman@oricom.com

현대오일뱅크는 2003년부터 빅모델인 송혜교를 통해 시장 내 'Big3' 목표로 대대적인 광고 활동을 6년 만에 재개했다. 모델의 깜찍 발랄 순수의 이미지를 '웰컴 오일뱅크'라는 메시지에 담아 전달한 3차에 걸친 광고의 반응은 소비자들의 맘속에서 순항은 했지만 최종 목적지인 구매행동까지 가는 데에는 다소 부족했다 할 수 있다. 다시 말해 광고 선호도, 인지도 등의 광고지표는 우수했지만 매출관련 선행지표라 할 수 있는 브랜드지표가 여전히 경쟁사 대비 열세를 극복하지 못했던 것이다. 정유시장은 전통적인 자관여 제품으로서 주유소의 위치나 가격/프로모션에 따라 별다른 고민 없이 주유를 하는 구매행동을 보이는데, 이러한 광고지표와 브랜드지표의 갭(gap)을 최소화하여 현대오일뱅크에 대한 관여도를 높이는 게 급선무였다.

이를 위해 오리콤의 브랜드파워 진단모델인 O'BREX를 통해, 현대오일뱅크가 브랜드 성장 Cycle상의 초기 Growing단계에 있고 향후 Leadership Brand로 가기 위해서는 Functionality요소와 Image요소에 대한 강화가 필요하다는 결론에 도달했다. 이 두 요소의 강화는 경쟁사와 차별화된 구체적 요소를 통해 실현될 수 있다는 점에서, 소비자에게 2-3km를 돌아가더라도 현대오일뱅크를 찾아가야 하는 차별화된 이유를 제시해 메시지로 전달해야만 했다.

이러한 차별화된 이유를 먼저 제품의 속성인 '기름의 품질'에서 찾아보았다. 하지만 수 차례의 누적된 소비자조사의 수치를 봐도 소비자는 품질에 대해선 전혀 그 차이를 못 느끼고 있는 상황에서 설득이 쉽지 않은 상황이었다.

둘째, 주유소 내에서의 '서비스'부분을 검토했다. 이 또한 경쟁사에서 쉽게 모방할 수 있는 요소라서 현대오일뱅크만의 얘기가 될 수 없었다. 마지막으로 주유소에서 부대서비스라 할 수 있는 이벤트, 경품, 마일리지, 세차 등의 '혜택' 얘기에 대해서도 검토해봤지만 이는 출혈 경쟁에 대한 부분이 또 하나의 부담으로 다가왔다. 결론적으로 경쟁사가 이미 선점하고 있거나 또는 공유하고 있는 일반적인 부분을 가지고서는 재탕, 삼탕의 효과 이외에는 정작 브랜드 차별화에 승산이 없는 듯 했다.

해결을 위해, 관점을 바꾸어 다른 시각에서 경쟁적 차별가치를 찾아보기로 했다. 주유소나 기름에서 소비자 insight를 찾기보다 다른 부분에서 찾기 시작했다. 바로 '자동차'였다. 휘발유나 경유의 존재 이유, 나아가 주유소의 존재 이유는 바로 자동차에 대한 주유를 위해서이다. 그렇다면 소비자들이 주유소를 찾을 때 가장 관여도가 높은 것 중의 하나가 바로 자신의 자동차일 수 있음을 가정으로 검토작업에 들어갔다. 먼저 현대오일뱅크가 자동차와 연관이 있는가? 이미 자동차 경주대회의 메인 스폰서로서 F3 국제경기의 경기차량에 연료를 공급하는 정유사이고 자동차 회사들이 엔진을 개발할 때 현대오일뱅크 기름을 사용하는 사실을 알 수 있었다. 또한 소비자 조사를 통해서도 '차와 가장 연관 있는 정유사'로서 현대오일뱅크는 경쟁사를 큰 차이로 앞서고 있었다. 이는 '현대'라는 사명에서 오는 후광효과라고도 할 수 있을 것이다. 이렇듯 소비자의 연상 이미지와 현대오일뱅크의 실제적인 자동차와의 연관성만 보더라도 '자동차가 차별적 가치로 충분히 보였다. 이러한 확신에 더 힘을 불어넣어 준 것은 바로 경쟁적인 관점에서의 의미였다.

'통신회사', '가전회사'로서의 이미지가 강한 경쟁사들이 향후 차용할 수 없는 개념이기에 더욱 '자동차'라는 개념은 경쟁적 차별가치로서 현대오일뱅크만의 브랜드 자산으로 충분한 역할을 할 수 있을 것이란 판단이다.

약사가 약을 조제하는 능력 외에 사람에 대한 정확한 진단 능력이 있어야 좋은 처방을 하고, 기수가 말을 다루는 기술 외에 자신의 말에 대한 파악 능력이 있어야 좋은 경기를 하듯, 정유사도 기름뿐만 아니라 자동차에 대한 이해와 기술이 있어야 자동차에 더 좋은 연료를 만들 수 있다는 인식의 유도를 위한 '차를 잘 아니까'라는 광고 컨셉은 현대오일뱅크에게 아주 강력한 시장 대응의 무기로 작용할 것임에 틀림없다. 깔끔하고 순수한 이미지의 송혜교가 주유원으로 나온 과거의 광고가 친절한 이미지를 강조한 소극적인 메시지였다면, 섹시하고 쿨한 이미지의 전지현이 오일뱅크를 고집해서 찾아가는 소비자의 이미지를 나타내는 이번 광고는 현대오일뱅크의 적극적인 마케팅활동을 대변하는 역할도 충분히 소화하고 있다. ■



# NO.2 브랜드가 살아남는 필승법

허 봉 캠페인2본부 캠페인7팀 부장, bonggg@oricom.com

NO.2 기업의 광고 전략을 말하려면 그 유명한 에이비스의 NO.2 필승법을 언급하지 않을 수 없다. 폭스바겐과 더불어 가장 성공적인 캠페인으로 손꼽히는 에이비스의 NO.2 전략은 바로 폭스바겐을 제작한 DDB의 솜씨다. 당시 미국의 렌터카 업계는 허츠가 단연 1위, 에이비스는 2위였지만 13년 동안 적자에 허덕이고 있었으며, 이 광고가 시작된 62년에는 125만 달러의 적자를 기록했다.

에이비스의 타운센트 사장으로부터 광고제작 의뢰를 받은 DDB의 번백 사장은 말했다. "우리가 어떠한 광고를 만들어도 승인해 주시겠습니까? 그걸 약속해줘야 손대겠습니까."

타운센트 사장은 그렇게 하겠노라고 대답은 했지만 막상 만들어진 광고를 보고는 주저하지 않을 수 없었다. 헤드라인이 "Avis is only No.2 in rent a cars." 였으니 말이다. (우리는 2위에 지나지 않습니다)라는 광고를 해야 할까 망설이지 않을 수 없었던 것이다.

미국도 국내와 마찬가지로 비록 2위지만 1위 못지 않은 긍지를 가지고 있다. 스스로를 2위라고 선언한다는 것은 정말 용기가 필요했다. 중역들도 반대하고 실무자들도 반대했다. 그러나 사장은 약속한 대로 DDB의 의견에 따르기로 결단을 내렸다.

Avis is only No.2 in rent a cars. So why go with us?

(에이비스는 No.2에 지나지 않습니다. 그런데 왜 우리를 이용해 주시는 것일까요?) 놀라울 만큼 용감한 광고였다. No.2니까 더욱 열심히 한다는 것이 컨셉트이다.

이 광고가 나가고 2개월 만에 경영은 흑자로 돌아섰다. 뉴욕 지구에서는 1개월에 51%나 매출이 증가했으며, 전국에서 캠페인 전개 2년에 35%의 신장을 이룩했다.

국내의 경우에는 대한생명의 'More' campaign을 꼽을 수 있겠다.

"지금은 2등"이라는 fact 전달을 통해 1등만 기억되고 2, 3, 4등이 비슷해 보이는 것을 확실하게 선을 그으면서, "고객을 위해 '더' " 라는 메시지를 통해 고객에게 더 나은 서비스를 위해 노력하겠다는 의지를 알리고 있다. 이에 이어 대한생명의 고객 중심 이미지를 높이기 위해 "고객

이 1등인 나라" 광고 캠페인으로 이어 나갔다. 이를 위해 열정적으로 일하는 대한생명 사람들의 이야기를 하나씩 소개하고 대한생명 사람들의 각오와 노력을 담아내어 사내종업원의 의식을 고취시키고, 사내 고객의 만족도를 제고시키고 있다.

이 두 광고가 성공을 거둔 요인을 꼽자면 광고에 진실성이

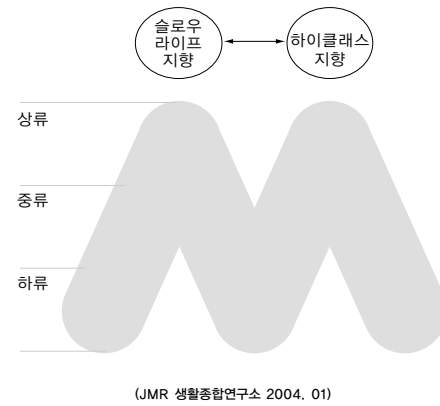
깃들어 있었다는 것과 대내적인 긴장을 가져왔다는 점일 것이다. 흔히 광고효과는 제품판매와 대외적인 이미지 상승만을 생각하지만, 에이비스, 대한생명과 같이 내부적인 반응도 광고 기능의 하나이다. 기업이 광고를 하면 그 기업의 종업원들은 긍지를 가지고 열심히 일하게 되며, 자기들이 만드는 제품을 광고하게 되면 그 광고를 읽어보고 광고가 거짓말이 안 되도록 더욱 좋은 제품을 만들려고 노력하게 만든다. 그래서 광고하는 제품은 좋지 않을 수 없는 것이다.

아무리 좋은 광고를 만들어가도 광고주의 이해

가 없으면 빛을 볼 수 없다. 소비자가 기쁘게 OK 할 만한 좋은 아이디어를 광고주들이 얼마나 많이 짓밟아버렸는가? 좋은 광고는 크리에이티브만이 만드는 것이 아니다. 광고주의 이해와 협력이 있어야 한다. 광고대행사는 광고주에게 광고에 대한 안목을 높이도록 조력하여, 좋은 아이디어를 알아보고 채택해 주도록 하는 노력도 아울러 해야 할 줄 믿는다. ■



## M형 소비가치 기준 사회구조



품선택의 중요한 정보원이 되며 선택을 결정하는 규범이 되고 있다는 것이다. 즉, 타인에 영향을 받지 않는 소수와 타인 의존적인 다수의 소비자가 존재하는 것이다. 이러한 성향은 어린 세대일

## 소비자 구조가 확연한 시장의 효율적인 공략을 위해서는 카테고리 특성에 맞는 리더집단을 선택하여 타인 의존적 성향을 활용함으로써 하위집단까지 효과적으로 침투할 수 있어야 한다.

수록 강하게 나타나 향후 소비의식 형성의 주된 틀을 이룰 것이다.

이렇듯 상호의존성이 존재하는 현재의 소비는 각각의 개인이 자신이 합리적 판단에 기초하여 행동한 결과의 합계가 아닌, 소수의 자립적인 소비를 하는 리더집단(약33%)이 다수의 추종집단(약

64%)에게 강하게 영향력을 미치며 전체의 소비 동향을 만들어 나간다는 의존관계를 가지고 있다. 자립적인 소비를 하는 리더집단은 크게 두 타입으로 나뉘며, 이에 영향을 받는 집단은 세 타입으로 나누어진다.

첫 번째 리더집단은 비교적 젊은 세대로 하이클래스 생활을 지향하며 소비의식이 왕성한 집단이다(A). 시대의 트렌드와 타인의 시선을 의식하는 경향이 강하며 상승지향과 자력해결지향의 가치의식을 가진 집단이다. 두 번째 리더집단은 50대 이상이 많은 집단으로 종류의 슬로우 라이프를 지향하는 집단이다(B). 시간의 여유를 중요시하며 자력해결지향은 강하나 상승지향이 아닌 현재유지의지가 강한 집단이다. 이 두 집단간에는 목표로 하는 가치가 대립적으로 소비의식의 이질성이 높기 때문에 소비의 의존관계는 성립되지 않는다.

리더집단에게 영향을 받는 세 가지 타입의 추종 집단은 타인에게 영향을 쉽게 받고 새로운 물건을 좋아하는 집단(C)과 과시욕이 강한 집단(D), 슬로우 라이프지향의 집단(E)을 각각 인솔한다. 보면 지금의 시장은 서로 다른 가치를 지향하는 두 그룹의 소비리더가 이끄는 M형 구조를 그리고 있는 것이다.

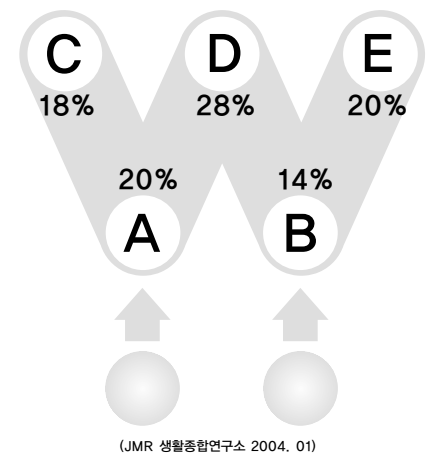
위와 같은 소비자 구조가 확연한 시장에서는 특정의 가치를 가진 제품 및 서비스로 완전보급(보급률 100%)을 목표로 하는 것은 불가능하며, 일차원적인 이노베이션 보급 모델은 통용되지 않는다. 이러한 시장을 효율적으로 공략하기 위해서는, 다섯 가지 타입의 집단을 불링 핀으로 생

# M으로 읽고 W로 접근하라

하승준 AP본부 AP1팀 대리, jeeehsj@oricom.com

각하고 리더의 두 집단 중 카테고리 특성에 맞는 리더집단을 공략하는 전략을 사용하여야 한다. 이른바 W형 어프로치이다. 알맞은 각도로 볼을

## W형 어프로치와 세그멘테이션



던지면 리더집단의 편을 넘어뜨리고 리더에 의존하는 하위집단의 편까지 쓰러뜨릴 수 있게 되는 것이다. 즉, 리더집단의 한 쪽을 선택하여 타인 의존적 성향을 활용하여 효율적으로 하위집단까지 침투할 수 있게 되는 것이다. 리더집단을 배제하고 하위집단만을 공략하게 되면 시장사이즈가 한정되며 넓은 보급은 기대할 수 없게 된다. 계층화와 가치의 다양화가 동시 진행되는 시장에서는 이 W형 어프로치에 기준하여 자사의 제품 및 서비스가 어떤 리더그룹에 맞으며 하위계층에 얼마나 침투 가능한가 알게 됨으로써 보다 적절하고 효율적인 마케팅 어프로치를 검토할 수 있게 된다. 또한 신기술, 신제품을 시장에 도입할 경우 어느 쪽 리더그룹이 유효하며 어떤 라이프스타일을 제안해야 하는가 검토할 수 있게 된다. 또한 효율적으로 시장을 커버하기 위한 제품 및 서비스의 다원화의 방향성도 검토할 수 있게 된다. ■