

브랜드 포트폴리오의 관리와 전략

김충현 / 서강대학교 영상대학원 광고PR학과 교수, chkim@ccs.sogang.ac.kr

C o n t e n t s

01

브랜드 포트폴리오의 관리와 전략

05

휴대폰 브랜드에 대한 소비자 인식

06

브랜드 포트폴리오 분석 방법론

08

저관여 제품의 브랜드 포트폴리오 전략

10

건강한 브랜드는 부지런하다

11

브랜드에 신성한 주문을 걸어라,
Brand Mantra

12

해외 브랜드 관련 뉴스

최 근 들어 기업의 인수나 합병 등에 따른 브랜드 포트폴리오 관리 문제가 하나의 중요한 이슈로 부상하고 있다. 브랜드 포트폴리오는 서브 브랜드나 공동 브랜드 등 기업의 모든 브랜드를 포함한다. 따라서 새로운 브랜드의 추가나 철회 등은 브랜드 포트폴리오 차원에서 관련된 부서나 담당자들의 공동적인 검토와 협의 하에 진행되어야 한다. 그것은 기업의 제한된 자원을 합리적으로 배분한다는 차원에서 뿐만 아니라 브랜드간의 관계를 제대로 설정해야 한다는 차원에서도 매우 중요하다.

브랜드 포트폴리오는 브랜드 체계 (brand architecture)라는 차원에서 포트폴리오의 역할(portfolio roles), 브랜드 포트폴리오 구조(brand portfolio structure), 제품-시장 관계 역할(product-market context roles), 포트폴리오 그래픽(portfolio graphics) 등의 측면을 살펴볼 수 있게 한다. 전체적인 포트폴리오 구조에 대한 점검 및 분석은 Brand Hierarchy Tree를 이용하면 된다. 여기서는 브랜드 포트폴리오 관리와

관련하여 실무 담당자들이 고심하는 문제와 Mercer컨설팅이 제안하는 브랜드 포트폴리오 관리의 전략적 접근 방법에 대해서 검토해 보고자 한다.

브랜드 포트폴리오 관리의 이슈

첫째, 기업의 수익성이나 점유율을 상실하지 않고 브랜드를 철회할 수 있을 것인가 하는 문제이다. 자동차 업계의 경우를 예로 들면 GM이 Oldsmobile을, Ford가 Mercury를, DaimlerChrysler가 Plymouth를 각각 철회할 것을 계획하거나 고려하는 것 등의 문제이다.

둘째, IBM이 e-business분야에서 시도한 것처럼 신규 시장을 겨냥하기 위해 기존 브랜드의 재포지셔닝(repositioning)을 추진하는 것이 바람직한지, 아니면 신규 브랜드를 런칭하는 것이 더 효율적인가를 결정하는 문제이다. Whirlpool사가 Philips의 대형 가전제품 부분을 인수하여 5년 만에 유럽시장에서 강력한 브랜드 자산을 형성하게 한 것이라든지, 최근에 Philip Morris가 기업명

을 Altria Group으로 변경할 것이라 발표한 바 있는데 이렇게 함으로써 기존의 기업명이 지니고 있는 결점을 극복할 수 있으리라 기대하는 것 등이 이러한 문제에 대한 예라고 할 수 있다.

셋째, 현재 브랜드 포트폴리오를 구성하고 있는 브랜드가 신규 시장에 진입하는데 있어 경쟁 브랜드에 비해 어떤 이

드가 유통 채널을 확보하는데 활용될 수 있는가 하는 문제이다. 효과적인 브랜드 포트폴리오 관리는 선택적, 선별적인 투자에 의해 가능하다. 예를 들어 시장 점유율이나 가격 프리미엄, 규모의 경제, 기타 재무적 지표와 같은 경제적 요인에 따라 포트폴리오 관리가 이루어져야 한다는 것이다.

기업의 브랜드 포트폴리오 관리는 비즈니스 방향 및 실행 전략과 연계될 수 있어야 한다

점을 가지고 있는가 하는 문제이다. Kodak사가 브랜드 라이선스를 통해 장난감 업체에 진출하는 문제를 검토하고 있다든지, McDonald's사가 스위스에서 Golden Arches를 브랜드화하여 호텔업에 진출하는 것 등이 좋은 예이다.

넷째, 해외시장이나 국내시장, 지역 시장 등을 대상으로 하는 브랜드의 포트폴리오를 어떻게 구성하는가 하는 문제이다. Philip Morris사가 국제시장에서 대표 브랜드인 Marlboro와 함께 병행할 수 있는 브랜드가 어떤 브랜드인지를 선정하고자 하는 것이나, Electrolux사가 해외시장과 지역시장에서 각기 경쟁력을 발휘할 수 있는 브랜드를 어떻게 구성하는 것이 바람직할 것인가에 대해 검토하고 있는 것 등이 그 예라고 할 수 있다.

다섯째, 포트폴리오를 구성하고 있는 브랜드 중 어떤 브랜드가 자사의 다른 브랜드를 보호할 수 있는 방화벽 역할을 수행할 수 있는가 하는 문제이다. Swatch 시계회사가 Swatch브랜드를 이용하여 수익성이 높은 Omega 와 Rado 브랜드를 경쟁사로부터 성공적으로 보호한 것이 그 좋은 예라고 할 수 있다.

마지막 이슈는 포트폴리오 상의 브랜

드를 위해서는 다음과 같은 4가지 점에 유의할 필요가 있다.

브랜드 포트폴리오 관리 전략

첫째, 브랜드 포트폴리오가 기업의 비즈니스 방향과 조화를 이루도록 하라.

이것은 브랜드 포트폴리오가 고객의 선정과 가치(customer selection and value proposition), 수익 모델(value capture/profit model), 전략적 통제(strategic control) 및 범위(scope) 등과 관련하여 기업이 지향하는 비즈니스 구상과 일치해야 하며, 이를 실행할 수 있는 구체적 전략과 연계성이 있어야 한다는 것이다. 기업의 브랜드 포트폴리오는 다양한 비즈니스 구성의 특수성이나 기업의 브랜드 관리 능력, 브랜드 육성에 대한 책임자의 지원과 의지 등에 의해 결정된다고 할 수 있다. 만약 타깃 고객의 구성이 특별하고 이를 위한 제품이 특수하며 유통 채널 또한 특수성을 지니고 있다면 개별 브랜드 전략이 더 효율적일 것이라는 뜻이다.

과거 몇 년 사이에 있었던 Citigroup의 브랜드 전략을 살펴 보면 비즈니스의

구성이나 방향과 브랜드 포트폴리오와의 관계를 어떻게 성공적으로 관리할 수 있는가에 대한 단서를 얻을 수 있다. 1998년 Citibank가 Travelers Group과 합병되면서 브랜드 포트폴리오 문제가 대두되었다. 당시 Travelers는 Primerica, Salomon Brothers, Smith Barney를 거느리고 있었으며 Citicorp도 다양한 브랜드를 갖고 있었는데 기본적으로 Citi라는 마스터 브랜드로 통합하고자 하였다.

그러나 Citigroup은 2000년에 들어서면서 마스터 브랜드 전략을 재검토하여 포트폴리오 전략으로 변경하게 되었다. 당시 Citigroup의 기업 전략은 금융 분야 전반에 걸쳐 국제시장에서 강력하고 자율적이며 독립적인 포트폴리오를 구성하는 것이었다. 물론 가능한 비용을 최소화하는 것도 중요하지만 그 보다는 강력한 브랜드를 통해 신용카드와 자산 관리 분야에서 경쟁사의 잠식으로부터 수익성을 보호하면서 Primerica와 같은 특수사업 부문을 지원하고, Smith Barney Funds처럼 Citi의 영업망을 통해 유통될 수 있는 강력한 상품을 개발하는 것이 더 중요한 문제로 인식되었다.

이러한 문제를 검토하기 위해 전세계 소비자를 대상으로 집중적인 조사를 실시하여 다양한 브랜드에 대한 차별성(differentiation), 관련성(relevance) 그리고 카테고리 적합성(category fit) 등에 대한 소비자의 인식을 규명하였다. 이에 따르면 Primerica와 Travelers는 미국 내에서 강력한 브랜드로 인식되고 있었기 때문에 Travelers는 미국 외 시장으로는 확장하지 않고 Primerica도 'Citi'라는 umbrella브랜드에 포함시키지 않기로 하였다. Citibank Private Bank는 Citigroup 투자은행의 이미지와 더 결부시키기 위해 Citigroup Private Bank로,

소매 중개업(etail brokerage)은 그 전통을 살려 브랜드의 특수성이 드러나도록 Smith Barney로 각각 명명하였다.

투자은행 부분에서도 변화가 있었다. Salomon Smith Barney는 최고의 투자은행으로 인식되고 있지 않아 점차적으로 철수시키기로 하였으며, 전통적으로 상업대출 분야에서 강력한 브랜드 파워를 발휘하던 Citibank 브랜드도 투자은행 부문으로 확대될 만큼 강력하지 않다는 사실을 알게 되었다. 따라서 기업대출과 투자은행 부문에는 Citigroup 브랜드를 활용하기로 하였다. 이러한 움직임과 병행하여 브랜드 남발을 최소화하기 위한 가이드라인을 설정하였고, 브랜드 정책과 관련된 모든 업무를 감독하기 위해 새로 브랜드 관리 담당자를 임명하기도 하였다.

둘째, 브랜드 피라미드를 구축하라.

대다수 대기업의 브랜드 포트폴리오는 공통점이 그다지 많지 않은 개별 브랜드들의 집합으로 구성되어 있다. 결과적으로 각 브랜드간의 경계가 흐려지고 차별점이 퇴색되기 쉽다. 그러나 식품회사인 Kraft사처럼 각 개별 브랜드를 상호 연결시켜 포트폴리오 전략을 구사하게 되면 시장에서 강력한 힘을 발휘할 수도 있다. 1990년대 들어 Kraft사는 가정용 피자 시장을 석권하기 위해 브랜드 피라

미드를 구축하였다. Kraft사는 소비자들 이 점차 고급 레스토랑의 신선하고 고급화된 피자를 경험하게 된다는 점을 파악하여 가정용 피자에 대해서도 이러한 소비자의 취향을 반영시키기로 하였다. 동시에 소비자의 소득이 점차 세분화됨에 따라 다양한 가격대의 피자가 필요하다는 점에도 주목하였다. 기본이 되는 Tombstone를 비롯하여 약 6여 년에 걸쳐 다양한 브랜드를 출시하였다. 1992년에는 가격과 양을 중시하는 가족용 Jack's, 1995년에는 주로 레스토랑에서 먹거나 take-out을 하는 성인들을 대상으로 DiGiorno를, 1998년에는 저가 피자의 약 3배나 비싼 California Pizza Kitchen을 런칭하여 고급 피자 시장을 겨냥하였다. 결과적으로 Kraft사는 대성공을 거두었는데 DiGiorno는 년 20%의 판매 성장을 보였으며 현재 가정용 피자 시장의 40%를 점유하고 있다. Kraft사의 이러한 전략적 움직임은 가정용 피자 시장을 10% 성장시키는 결과를 가져오기도 하였다.

Kraft사의 이러한 성공은 각 브랜드가 차별적이며 특수성을 지닌 피라미드를 형성할 수 있도록 하기 위해 전체적인 포트폴리오의 조정과 관리에 주력한 데 따른 결과라고 할 수 있다. 만약 이러한 관리가 없었다면 각 세분화된 시장의 경계선이 모호해지면서 브랜드의 차별성이 약화됨에 따라 경쟁 브랜드에게 오히려 기회를 더 부여하는 결과를 초래할 수도 있었을 것이다.

피라미드 모델이 성공적이 되려면 공격에 대한 주의와 방어 가 항상 필요하다. 일

반적으로 저가 위주의 전략을 고수하는 마케터는 가격 경쟁을 통해 가장 기본적인 시장을 우선적으로 점유하려고 시도한다. 일단 시장 점유율을 어느 정도 확보하게 되면 유통을 강화하고 피라미드 상의 그 다음 단계로 진입하고자 한다.

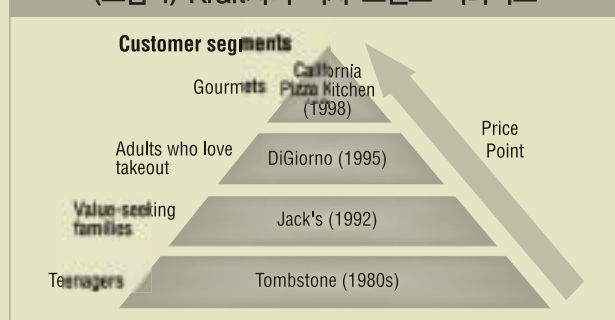
한편 기존의 마케터는 이러한 침입에 대해 대처하는 시기를 놓치는 등 적절하게 대응하지 못하는 경우가 많다. 또한 저가 시장의 판매가 감소하게 되면 피라미드의 그 위 레벨에 더 많은 고정비 투자를 하게 되는 등 경쟁력이 감소하여 앞으로의 공격에 더 위험하게 된다. 이러한 공격에 대한 가장 유효한 대응책은 방화벽(firewall) 전략이다. 이것은 기본시장(entry-level products)에 고정비를 투자하는 것 보다는 비용 증대를 반영할 수 있는 적절한 경제적 조치를 취하여 피라미드의 상층 부분에서 기본적인 비용을 흡수하도록 하는 것이다.

셋째, 성공 브랜드는 키우고 실패 브랜드는 철수하거나 수확하라.

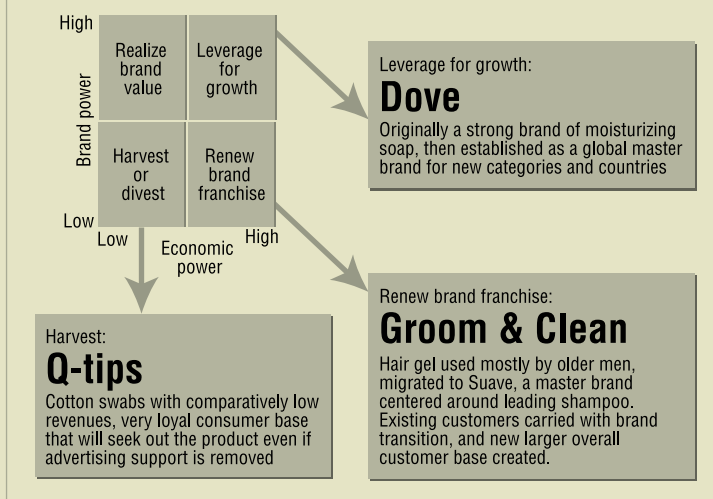
새로운 브랜드를 포트폴리오에 추가한다는 것은 기존 시장에 더 깊이 개입하거나 신규로 시장을 확대한다는 것을 의미한다. 그러나 불경기 등 상황이 좋지 않을 때는 일부 파워 브랜드에 집중적인 투자를 하는 것이 더 바람직하다. 이러한 브랜드는 대개 시장 선도 브랜드이며 가격 프리미엄과 유통 경쟁력, 국제적 규모 등의 이점을 지니고 있어 높은 수익성을 보이는 경우가 많다.

1999년도 당시 Unilever사는 약 1,600개의 브랜드를 보유하고 있었다. 이에 따른 여러 가지 비효율성 문제가 제기되자 Unilever사는 브랜드를 정리하여 대부분의 광고 및 프로모션을 400개의 파워 브랜드에 집중 투자하기 시작했다.

(그림 1) Kraft사의 피자 브랜드 피라미드



(그림 2) Unilever사의 브랜드 재조정 - personal care brands



Cif나 Dove와 같은 파워 브랜드는 고객 충성도가 높고 대개 선도 브랜드이며 차별화되어 있다는 특성을 지니고 있었다. 하지만 동시에 이를 제대로 활용하지 못하고 있다는 문제점도 안고 있었다. 예를 들어 Unilever사는 보습비누였던 Dove의 브랜드 파워를 과거 10여 년간 13개국에서 75개국으로 확대하였고 이에 따라 판매액을 8억 달러로 2배 이상 증가시킬 수 있었다. 미국 시장 내에서만도 Dove 비누의 판매는 1997년에서 2000년 사이에 34%가 증가하는 성공을 거두었다. Unilever사는 또한 Dove 브랜드가 피부 보호 제품이라는 소비자의 우호적인 태도를 적극 활용하여 Dove 방취제를 출시하였으며 첫해에 미국 시장 내에서만 7,900만 달러의 판매고를 기록했다. 이는 P&G의 오래된 브랜드인 Old Spice의 시장 점유율 4.7%와 동일한 수치이다.

한편 선도 브랜드가 아닌 브랜드들은 매각, 철수하거나 유사한 관련성이 있는 파워 브랜드에 편입시켰다. 예를 들어 나이든 소비자층이 주로 사용하는 4백만 달러 규모의 Groom & Clean은 샴푸의 마스터 브랜드인 Suave로 전환시키는 것

포지셔닝함으로써 성장 잠재력이나 가능성이 높은 브랜드에 투자할 수 있는 여력을 가질 수 있게 되었다.

넷째, 활용할 수 있는 카드를 충분히 활용하라.

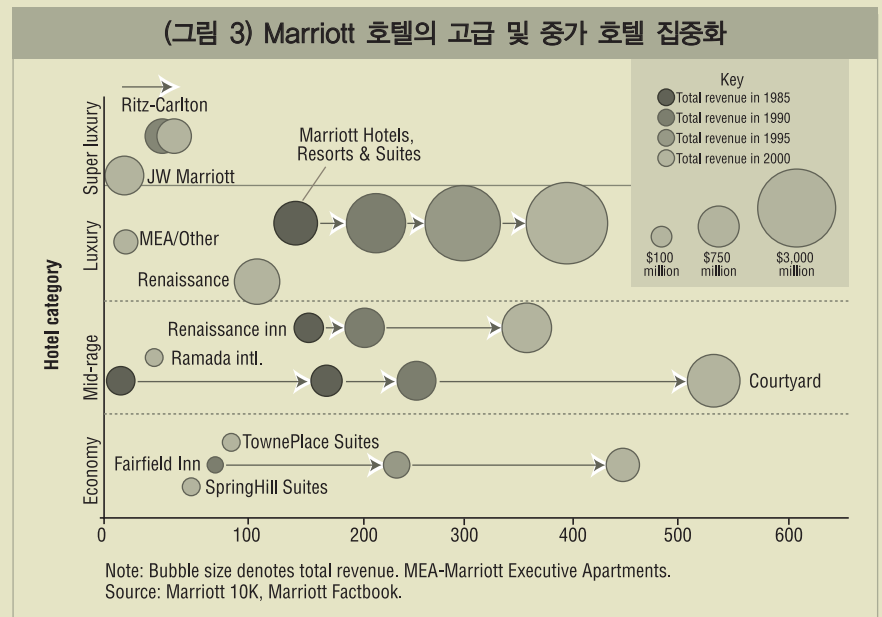
대다수의 기업들은 관련 있는 인접 시장이나 새로운 시장에 진입하기 위해 기존의 브랜드 포트폴리오의 확장을 시도하게 된다. 이럴 경우 Starbucks가 가

등이다. 이처럼 Unilever사는 강력한 파워 브랜드는 철저히 관리하여 광고, 마케팅, 유통 등의 투자를 집중하는 한편 그렇지 못한 브랜드는 철수하거나 재

구시장으로 브랜드 확장을 시도하여 실패한 것처럼 큰 위험에 직면할 수도 있다. 따라서 너무 무리하게 브랜드 확장을 시도하는 것보다는 신규 브랜드를 런칭하거나 인수하는 것이 더 낫다.

Marriott는 전세계 60개국에서 2,100여 개의 숙박시설을 운영하고 있다. 1990년대 숙박산업의 년 평균 성장률이 6% 정도에 머무르고 있었지만 Marriott는 년 10% 이상의 성장을 보여 왔으며 수익성도 18.4%로 업계 평균을 상회하는 성과를 보이고 있었다. 이러한 성장에 기여한 요인은 다수 있으나 무엇보다도 치밀한 브랜드 관리에 힘입은 바 크다고 할 수 있다. 1980년대 초반 저가의 경제적인 호텔은 소비자들에게 생소한 지역 브랜드가 대부분이었다. Marriott는 이러한 사실을 감안하여 'Courtyard by Marriott'라는 특이하고 매력적인 브랜드를 런칭하여 이 시장에 진입하였다. 여행객들이 느끼는 생소한 지역 브랜드 호텔의 서비스 질에 대한 우려와 의심을 Marriott의 표준화된 서비스 질로써 불식시킴으로써 1985년 런칭 이후 미국 내

(그림 3) Marriott 호텔의 고급 및 중가 호텔 집중화



에서만 500여 개 이상의 호텔을 개장하여 이 시장을 지배하게 되었다.

한편 Marriott 브랜드만으로는 최고급 숙박객을 유치하기에는 불충분하다는 점도 인식하게 되어 1995년 31개의 Ritz-Carlton 체인을 인수하게 되었다. 당시 Ritz-Carlton은 상당히 고급스런 이미지를 갖고 있었으나 영업은 그다지 활발하지 못한 편이었다. 그 후 5년간에 걸쳐 Marriott는 4개의 핵심 브랜드 외에 'TownePlace Suites by Marriott'와 같이 핵심 브랜드와 연계시키거나 아니면 'Ritz-Carlton' 처럼 독립적인 아이덴티티를 유지하는 것 등의 8개 브랜드를 더 추가하게 된다. Marriott는 이처럼 브랜드를 인수한 후 호텔업의 오랜 경험과 전문성을 활용하여 좋은 성과를 거두었

으며 이를 바탕으로 해외시장 확장의 기초를 쌓아 나갔다.

맺음말

성공적인 브랜드 포트폴리오 관리는 우선 사실에 입각한 통찰력(insights)과 브랜드 및 브랜드 자산에 대한 기업의 충분한 이해를 기초로 한다. 또한 이를 바탕으로 한 실질적인 브랜드 포트폴리오 집행 과정은 개별적인 하나의 브랜드보다는 전체적인 포트폴리오 관점에서 이루어져야 한다.

브랜드 포트폴리오의 관리는 마케팅 관계자들과의 협력과 협조 속에서 이루어져야 한다. 최근 들어 마케팅 부문은 제품 판매의 증대에 초점을 맞추는 반면

브랜드에 대한 노력은 장기적인 이미지 형성에 더 초점을 맞추는 추세에 있다. 그러나 이 두 가지 기능은 상호 관련성이 있는데 PC제조업의 경우 마케팅 비용의 약 70%가 프로모션에 투입됨으로써 브랜드 구축이 위협을 받고 있다. 브랜드 포트폴리오 관리는 이러한 두 가지 기능을 잘 조정함으로써 자원의 효율적 배분과 브랜드 활용을 통한 기업의 성장을 추진해 나가는 것이다. 기업의 브랜드 관련 책임자는 포트폴리오의 역할, 구조, 제품-시장 관계 역할, 포트폴리오 그래픽 등의 구성 요소를 면밀히 검토하고 Brand Hierarchy Tree등을 통해 포트폴리오의 체계를 재점검하는 등 중장기적 관점에서 브랜드 포트폴리오를 관리할 필요가 있다. ■

휴대폰 브랜드에 대한 소비자 인식

국내 휴대폰 시장은 연간 약 1,500만대 규모에 이른다. 이 시장을 놓고 현재 5개 휴대폰 브랜드가 TV 광고비로만 약 970억원(2003년 기준)을 투여하며 치열한 각축을 벌이고 있다. 이에 16~34세 소비자 400명을 대상으로 휴대폰 브랜드들에 대한 소비자 인식을 조사해 보았다.

먼저 최신 기능이 가장 많은 휴대폰으로는 애니콜이라고 응답한 사람이 50%로 가장 많았으며, 스카이라고 응답한 사람이 33%로 두 번째로 많았다. 그러나 16~18세 집단 중에서는 같은 질문에 대하여 스카이라고 응답한 사람이 46%로 애니콜의 40%보다 높게 나타났다.

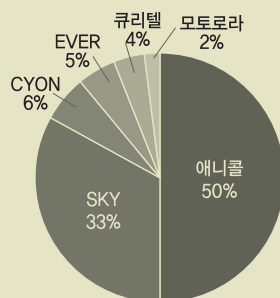
디자인이 가장 좋은 휴대폰으로는 전체 응답자의 48%가 스카이라고 응답하였으며, 그 다음으로 33%의 소비자가 애니콜이라고 응답하였다.

가격이 가장 저렴한 휴대폰으로는 싸이언이라고 응답한 사람이 41%로 가장 많았으며, 뒤이어 큐리텔이라고 응답한 사람이 32%로 많았다.

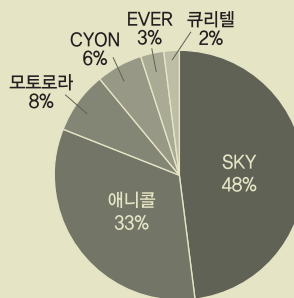
그 밖에 애니콜은 가격 대비 성능 및 품질이 가장 좋은 휴대폰에서 그리고 요즘 주변에서 가장 인기 있는 휴대폰에서도 각각 60%의 응답을 받으며 가장 높게 나타났다.

김대희 / 브랜드전략연구소 컨설팅 1팀 차장

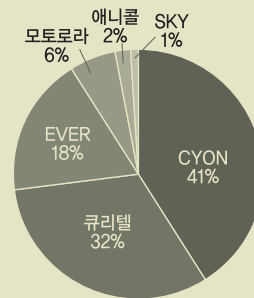
최신 기능이 가장 많은 휴대폰



디자인이 가장 좋은 휴대폰



가격이 가장 저렴한 휴대폰



브랜드 포트폴리오 분석 방법론

이예현 / 브랜드전략연구소 컨설팅팀 대리, heagle@oricom.com

포트폴리오란 원래 금융 분야에서 위험을 분산하기 위한 투자 기법으로 개발된 내용이다. 다시 설명하자면, 불확실한 미래의 투자 환경에 대처하기 위한 투자기회의 집합을 구명하는 이론이며 이는 증권 투자로 인해서 유명해졌다. 포트폴리오란 말은 자산 선택 이론의 창시자이며 경제학자로 유명한 토빈의 '당신의 계란을 한 바구니에 담지 말아라'라는 한 마디 말로 설명이 가능하다.

브랜드에서의 포트폴리오

일반적으로 기업에서는 무수히 많은 제품과 브랜드들을 가지고 있다. 이렇게 많은 제품과 브랜드들을 관리하기란 쉽지 않은 일이다. 과연 그 제품과 브랜드들을 어떤 기준으로 관리하여야 할까? 단순히 매출이 높다고 많은 자원을 투입하고 매출이 적다고 적은 자원을 투입하여야 하는가? 아니면 소비자의 평가가 좋다고 많은 자원을 투입하고 평가가 낮으면 적은 자원을 투입하여야 하는가? 물론 그런 방법도 아주 틀린 것은 아니다. 그러나 그것만으로는 뭔가 부족하다.

는 느낌이 든다. 마케팅에서는 브랜드 포트폴리오를 브랜드별 마케팅 전략 방향 수립과 투자 재원의 효율적 배분을 위한 분석 모델로 이용하고 있다. 기업의 최적 수익을 위해 다수의 브랜드를 상호 충돌 없이 전략적, 효율적으로 관리하지는 것이다.

브랜드 포트폴리오 분석 방법

특정 시장이나 기업 내의 브랜드 포트폴리오를 분석하기 위해서는 먼저 Brand Hierarchy를 분석할 필요가 있다. 브랜드 구조, 브랜드 역할, 지향 시장, 확장된 브랜드 등을 분석해 보면 자사 및 경쟁사에서 진행하고 있는 브랜드 전략을 우선 대략적으로 살펴볼 수 있다.

(그림 1)은 브랜드 구조의 한 예이다.

일반적으로 브랜드 포트폴리오를 측정, 분석하는 방법에는 두 가지가 있다. BCG Matrix와 GE Model이 그것이다. 또한 이 두 가지 방법에서 변형된 형태도 많이 존재한다.

BCG Matrix는 상대적 시장 점유율과 시장 성장률이라는 두 가지 요소를 가

4개 영역으로 구분한다. Star는 투자 및 강화, 확장 전략이, Cash Cow는 유지, 수확 전략이, Question은 육성 전략이 요구되며 Dog은 철수 전략이 요구된다. 일반적으로 BCG Matrix는 일회성으로 끝나는 경우가 많으나, 시계열적으로 matrix를 작성을 해 보면 matrix 내에서 개별 브랜드들의 이동 경향이 나타나 미래를 예측하는데 유용한 자료가 되기도 한다. BCG Matrix는 평가 요소가 단순하여 이용이 간편하다는 장점이 있으나, matrix 상에 나타난 개별 브랜드들의 위치가 어떠한 연유에서 비롯되었는지 그 원인을 분석하기 어렵다는 단점이 있다.

GE Model은 시장 매력도와 자사 강점을 양 축으로 하여 각각 저, 중, 고로 구분함으로써 매트릭스를 9개의 Seg로 구분하는 모델이다. 시장 매력도는 그 시장 자체가 얼마나 매력적인가 하는 문제이고, 자사 강점은 그 시장 내에서 자사의 역량이 어느 정도인가를 밝히는 것이다. 그를 바탕으로 자사 비즈니스 분야(또는 브랜드)가 어느 위치에 놓여져 있는가를 판단하고 향후 방향을 수립하는데 도움을 준다. 이 9개의 Seg 중 자사 강점이 높고 시장 매력도도 높은 3개의 Seg는 투자, 성장, 집중 전략을 취하고 자사 강점과 시장 매력도가 중간 정도인 Seg는 선택적으로 수익을 얻는 전략을, 자사 강점과 시장 매력도가 낮은 Seg는 수확이나 철수 전략을 취한다. 즉, 향후 투입될 마케팅 자원을 자사 또는 자사 브랜드가 어느 Seg에 위치하는가에 따라 다르게 할

(그림 1) BMW Brand Hierarchy



당함으로써 효율성을 제고하고자 하는 것이다.

GE Model 은 현재 대부분의 기업에서 포트폴리오를 측정, 분석할 때 기본적인 개념으로 사용되고 있다. 물론 이를 변형하여 사용하는 방법들도 많이 존재한다. 이를 변형하여 사용하는 모델 중에는 시장 전체뿐 아니라 특정 카테고리 시장을 다시 세분화하여 각 세분 시장별로 matrix를 작성하는 방법이 있다. 이는 전체 시장뿐 아니라, 시장을 세분화하여 세분 시장별로 자사 브랜드와 경쟁사 브랜드의 위치를 진단함으로써 향후 타겟 설정 및 마케팅 전략에 반영하고자 하는 목적에서 이루어진다.

그러나 포트폴리오 분석은 시장 크기나 매출액, 시장 점유율 같은 내용들이 기반이 되기 때문에 지나치게 실질적인 것에만 치중한다는 단점이 있을 수도 있다. 기업에서 브랜드를 출시할 때 반드시 매출이나 수익적인 측면만을 고려하여 출시하는 것은 아닐 것이다. 어떤 브랜드는 단지 경쟁 브랜드를 방어하기 위해서, 또 다른 어떤 브랜드는 브랜드 이미지를 상대적으로 높여 주기 위해서, 또 어떤 브랜드는 단지 구색을 맞추기 위해서 출시할 수도 있다. 브랜드 포트폴리오 분석에서는 이런 부분이 간과될 수도 있는 단점이 있다. 그러나 이런 부분은 내부적인 전략에 의해서 수정, 보완하여 사용한다면 이용 가치 측면에서 더욱 효율적일 것이라 판단된다.

브랜드 포트폴리오 활용

앞에서 언급한 것처럼, 브랜드 포트폴리오 분석은 원래의 포트폴리오라는 의미에 맞게 리스크를 줄이고 효율적인 마케팅 활동을 수행하고자 하는 목적에

서 이루어진다. 따라서 브랜드 포트폴리오 분석 결과는 자원 배분을 어떻게 해야 하는가, 어떤 브랜드에 집중하고 어떤 전략을 선택해야 하는가를 결정하는 근거가 되기도 한다. 마케팅에서 가장 중요하게 이야기하는 '선택과 집중'의 발판인 것이다.

포트폴리오 분석이 완료되면 집중, 강화해야 할 브랜드가 무엇인가를 파악할 수 있고 이를 바탕으로 각 브랜드에 어느 정도의 마케팅 자원을 할당해야 하는가를 대략적으로 파악할 수 있다. 또한 개별 브랜드의 방향성을 설정할 수 있다. 브랜드에 대한 현재의 위치를 명확하게 진단함으로써 현재 개별 브랜드가 어떤 상황인가를 분석한다. 현재 A 브랜드를 강화시켜야 하는지, 집중해야 하는지, 육성해야 하는지, 아니면 그냥 유지하거나 철수해야 하는지 등에 대한 판단 근거가 될 수 있다. 여기서 A 브랜드를 강화시킨다면 브랜드 확장을 통해 시장 지배력을 강화시켜나갈 것인지, 육성한다면 리뉴얼(renewal)인가, 리포지셔닝(repositioning)인가에 대한 방향성이 나오게 되고 이를 가지고 구체적으로 어떤 process를 거쳐서 어떻게, 누구를 대상으로 어떤 계획을 가지고 진행할 것인가에 대한 대략적인 mission이 나오게 된다. 그러면 브랜드 매니저는 이를 구체화시키는 작업을 할 수 있게 되는 것이다. 그것이 구체화된 이후 concept을 재설정하고 positioning concept을 만들어 커뮤니케이션을 진행할 수 있는 것이다.

포트폴리오 모델의 장단점

포트폴리오 분석의 장점으로는 경영에 있어서 전략적 사고를 할 수 있다는 점, 기업의 전체적인 상황에 대한 고찰이

용이하다는 점, 사업 계획의 질적 향상과 의사소통을 원활히 할 수 있다는 점, 자원 배분을 효율적으로 할 수 있는 기반을 마련한다는 점 등이 있다.

반면에, 단점으로는 지나치게 시장 점유율 위주의 사고를 한다는 점, 현재의 브랜드보다 고성장 위주의 브랜드에 중점을 두는 경향이 있다는 점, 두 개 이상의 브랜드가 존재할 경우 각각의 역할이 있음에도 불구하고 시너지 효과에 대한 고려를 소홀히 할 수 있다는 점, 시장 지향적 사고보다 자사 중심적 사고를 할 수 있다는 점 등을 들 수 있다.

이러한 내용을 미리 인식하고 자사 브랜드 관리에 가장 적합한 브랜드 포트폴리오를 구축하기 위해서는 다양한 각도에서의 접근이 필요하리라 본다. 또한 앞에서 살펴본 것처럼, 소비자 측면을 고려한 브랜드 포트폴리오 측정과 내부적인 자료를 이용한 브랜드 포트폴리오 측정을 통해서 균형을 맞추어야 하며, 포트폴리오의 정기적인 update를 통해서 지속적인 관리를 하여야 한다. 시장과 소비자는 항상 변하게 되어 있다. 따라서 이들의 변화에 맞춰 지속적으로 포트폴리오를 tracking하고 update하는 일은 매우 중요한 요소일 것이다.

포트폴리오 분석 사례

(표 1)은 포트폴리오 분석의 하나의 사례이다. 물론 위에서 이야기한 것처럼 '시장 매력도', '경쟁력', '수익성' 등의

(표 1) 햄버거사 포트폴리오 분석 사례

과 시 성	높 음	수익성	
		높 음	낮 음
		판 매 용 (프렌치 후라이)	홍 보 용 (햄버거)
과 시 성	낮 음	수 익 용 (청량 음료)	구 색 용 (생선 버거)

3가지 측면을 고려하지는 않았으나, 기업 내부에서의 관점을 적용하여 단순화시킨 사례이다. 브랜드 관점에서 분류를 하지는 않았지만, 제품 카테고리별로 명

확한 브랜드의 역할이 명시되어 있다.

제품 카테고리에 따라 커뮤니케이션 용인지, 실제 판매용인지, 수익 측면에서 중요한 카테고리인가, 형식상 갖추고 있

는 형태인가를 잘 보여주고 있다. 물론 여기서 한 단계 더 들어가 좀 구체적인 분석을 할 수 있다면 더 좋은 자료가 될 것이라 생각한다. ■

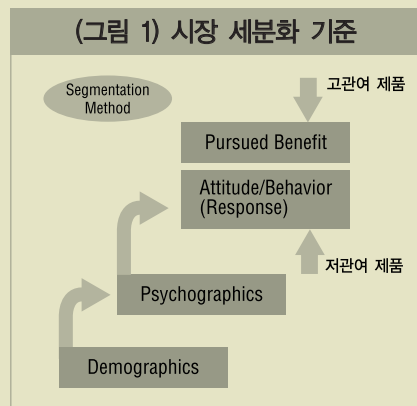
저관여 제품의 브랜드 포트폴리오 전략

김동균 / BIT Consulting(주) 대표이사, donbit@consulting-bit.com

브랜드 포트폴리오란 출시된 모든 브랜드와 그 하위 브랜드들의 총체적인 묶음이며, 그들간의 관계 및 각 브랜드의 역할이 브랜드 아키텍처를 구성하게 된다. 마케팅 전략뿐 아니라 브랜드 전략 또한 ‘market-in’, 즉 시장의 요구에 따라 전략화되어야 한다. 시장의 요구란 소비자의 선호와 욕구, 자사와 경쟁자의 경쟁력 및 시장환경이라고 할 수 있다. 이를 위해 가장 먼저 고려해야 할 사항은 시장이 몇 개의 서로 다른 요구를 가진 세분 시장으로 구분될 수 있는가 하는 것이다. 브랜드란 단순히 제품에 이름을 붙이는 것이 아니라 제품을 소비자에게 커뮤니케이션하는 수단이므로 원칙적으로 서로 다른 욕구를 가진 소비자들에게 서로 다른 제품의 특성을 제시하고 이를 커뮤니케이션하는 것이 바람직하다.

치약 시장의 시장 세분화와 브랜드 포트폴리오 전략

시장 세분화를 위해서는 우선 그 변인을 설정하는 것이 중요하다(그림 1). 이러한 세분화 변인을 설정하기 위해서는 제품 관여도, 추구 편익 및 태도 등 고려



해야 할 다양한 요소들이 있다.

이 글에서는 치약 시장의 사례를 통해 저관여 제품의 시장 세분화 및 브랜드 포트폴리오 전략을 알아 보고자 한다.

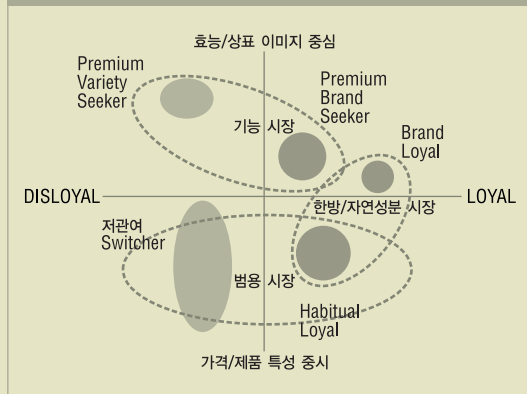
소비자들은 충치 예방, 잇몸질환 예방, 치석 제거 등과 관련된 치약의 효능 및 효과를 직접적으로 느낄 수 없기 때문에 제품별 품질의 차이를 뚜렷하게 지각하지 못한다. 그러므로 소비자들은 제품의 품질보다는 외관, 이성적 판단보다는 감성적 판단에 의해 브랜드를 선택하는 경향을 갖게 되고, 새로운 제품은 막연히 뭔가 향상되었을 것이라는 기대도 갖게 된다. 특히 할인점 유통의 발달로 인해 소비자들은 한 장소에서 모든 제품의 비교가 가능하며, 가급적 가격을 할인해 주

거나 경품을 끼워주는 브랜드를 선택하는 경향을 보이고 있다. 이러한 대표적인 저관여 시장의 경우 제품의 편익보다 오히려 소비자의 태도 및 행동이 중요한 세분화 기준이 될 수 있다. 즉, 소비자는 제품 편익의 차이를 느끼지 못하기 때문에 제품 편익을 브랜드나 다른 커뮤니케이션을 통해 소구하는 것은 소비자의 선택에 그다지 큰 영향을 미치지 못한다.

소비자 태도 및 행동을 기준으로 시장을 세분화한 결과(그림 2), 치약 시장은 크게 비교적 높은 관여도를 가지고 효능이나 브랜드를 중시하며 가격 프리미엄을 기꺼이 지불할 의향을 가진 소수 집단(Premium Seeker), 브랜드와 효능 혹은 제품의 향과 맛에 대한 선호를 기준으로 특정 브랜드를 주로 구입하는 집단(Premium Loyal), 치약에 대한 관여도가 낮고 가격이나 세일에 민감하며 특정 브랜드에 대한 선호가 없는 집단(저관여 Switcher)으로 나누어 볼 수 있다.

기업의 전략이 시장 지배력을 확보하기 위한 전략인 경우에는 각 세분 시장에 대응하는 브랜드 포트폴리오를 설정하는 것이 바람직하며, 각 세분 시장의 특성과 자사 브랜드의 시장 내 경쟁력을 바탕으

(그림 2) 치약시장의 소비자 태도/행동 기준



로 브랜드의 Role & Responsibility(R&R)를 설정하게 된다. 예를 들어 전체 시장의 50% 이상을 차지하는 저관여 Switcher 세분 시장은 시장 규모가 크고 경쟁이 치열하기 때문에 다수의 브랜드나 제품 포트폴리오를 구성할 수 있으며, 전체의 20%에 해당하는 Premium Seeker 세분 시장에 대해서는 전문적인 효능을 가진 제품이나 브랜드 군을 형성할 수 있다. 각 세분 시장에서는 가능하면 한 개 브랜드가 바람직하며, 한 개 이상의 브랜드 운영전략을 수립하는 경우에는 브랜드간 계층 구조 뿐만 아니라 각 브랜드별 R&R도 설정되어야 한다.

LG 치약 브랜드 Pruning* 사례

LG생활건강의 치약 사업부는 다수의 브랜드를 운영하고 있었고 브랜드 운영의 효율성을 강화하여 강력한 브랜드를 육성하는 것이 브랜드 체계 재정립의 목적이었다. 이를 위해 각 세분 시장별로 그 시장을 대표하는 메가 브랜드 체계로 전략화하고 그 메가 브랜드는 향후 라인 확장에 맞는 브랜드로 전략화하였다.

우선 Premium Seeker의 욕구를 충족시키기 위해서 제품 효능의 차별성을 근간으로 하는 수평적 제품 확장 구조를

갖게 하였다. 현재 브랜드 중에서 이에 가장 적합한 브랜드를 기능성 대표 브랜드로 선정, 육성하기로 결정하고 소비자가 효능과 기능에 대한 인식을 가질 수 있도록 브랜드 전략을 재설정하였다. 그리고 이 세분 시장과 관련된 기존 브랜드들을 중장기적으로 대표 브랜드 내에 통합하기로 하였다. Loyal 세분 시장의 경우, 기존에 동일한

concept과 seed를 가진 두 브랜드가 수직적 구조(한 브랜드가 다른 브랜드의 upgrade된 형태)로 운영되고 있었는데, 고객의 브랜드 지향적 특성과 고객의 프리미엄 욕구를 반영하기 위해 수직 라인 확장 체계의 단일 브랜드로 구조를 재조정하였다. 그리고 세분 시장의 규모가 가장 큰 저관여 Switcher 시장의 경우, variety seeking과 value for money 지향적인 소비자 성향을 반영하여 초저가 군과 저가군으로 브랜드를 이원화하고, 보다 시장성이 높은 저가군에 속해 있던 3개의 브랜드를 브랜드별 시장 경쟁력과 브랜드간 cannibalization을 감안하여 단일 브랜드로 통합하고 저가 범용시장의 대표 브랜드로 선정하였다. 즉, 이 시장의 소비자들은 제품력보다는 가격과 판촉에 민감하므로 다수 브랜드를 통한 차별적 특성 제공보다는 단일 브랜드로 커뮤니케이션 비용을 절감하는 대신, 경쟁 브랜드 대비 브랜드 판촉 경쟁력을 강화할 수 있는 기반을 마련하도록 전략화 방향을 설정하였다. 선정된 저가 범용시장의 대표 브랜드는 노후화된 브랜드 이미지를 탈피하고 variety seeking의 고객 니즈를 충족할 수 있도록 맛과 향을 기

반으로 한 multi-product brand로 재탄생시켰다. 이것이 2003년 3월에 출시된 페리오의 3색 리뉴얼 제품이다(그림 3). 시장 변화에 따라 계속 브랜드를 추가하여 만들어진 10여 개의 브랜드는 시장의 특성에 맞게 4개의 대표 브랜드로 정리되고, 기존 브랜드 중 일부는 대표 브랜드의 하위 브랜드로 남게 된 것이다.

시장의 특성에 맞는 브랜드 체계 전략화

브랜드 아키텍처, 브랜드 포트폴리오 전략 수립이 브랜드간 상호 관계와 각 브랜드의 R&R을 설정하는 것이고, 전략 수립의 목적이 시장 성과를 극대화하는 것이라면, 자사의 입장보다는 시장 중심의 시각을 가지는 것이 무엇보다 중요하다. 브랜드란 시장 활동을 위한 개념이기 때문에 마케팅적 시각으로 브랜드 및 브랜드 체계를 무장할 필요가 있다. 그러므로 브랜드 관리자는 시장의 특성을 면밀히 파악하고 이를 통해 시장을 세분화하여 각 세분 시장에서 각 브랜드가 제각기 역할을 수행할 수 있도록 시장의 특성에 맞게 전략화하여야 한다. ■

* Pruning : 브랜드 포트폴리오에서 마케팅 비용의 절감 및 브랜드 관리 집중도를 높이기 위해 포트폴리오를 정리하여 단순화하는 방법 (Sam Hill & Chris Lederer, 2001, The Infinite Asset, Harvard Business School Press)

(그림 3) 저가 범용시장 특성에 따른 리뉴얼



건강한 브랜드는 부지런하다

이종규 / 크리에이티브본부 캠페인3팀 부장, jklee@oricom.com

얼짱'에 이어 '몸짱'이 뜨고 있습니다. '웰빙'을 모르면 미개한 인간처럼 여겨집니다. '아침형 인간'이라는 말도 덩달아 주목 받고 있습니다. 사실 그리 새로운 개념도, 특별한 내용을 담고 있는 것도 아닌데 말입니다. 소식(小食)이나 채식(菜食)이 몸에 좋고, 건강이 제일 중요하고, 시간을 잘 활용하는 부지런한 사람이 되어야 한다는 이야기는 어려서부터 귀에 못이 박히게 들어온 이야기들입니다. 어쨌든 당분간은 이런 이야기들을 좀 더 들어야 할 것 같습니다. 이른바 대세가 된 듯 하거든요. 훌륭한 브랜드들은 이러한 새로운 흐름을 빨리, 그리고 잘 이용한다는 너무나 당연한 이야기를 해볼까 합니다.

브랜드는 트렌드다

수퍼 울트라급 광고는 트렌드를 만듭니다. 좋은 광고는 최소한 트렌드를 반영

은 합니다. 반면, 마지못해 트렌드에 이끌려 가는 슬픈 광고도 있습니다. 브랜드도 마찬가지로 같습니다. 트렌드를 이끌고, 반영하는 브랜드가 있는가하면 트렌드에 휘둘리는 브랜드도 있습니다.

켈로그 광고를 보시죠(그림 1). 우리에겐 아침식사 대용 정도로 알려진 제품입니다. 바쁜 아침, 밥 대신 영양이 듬뿍 등이 먼저 떠오르는 브랜드이지만 이 광고들은 전혀 다른 말을 하고 있습니다. 몸에 대해, 아름다움에 대해! 요즘의 트렌드를 잘 반영하고 있습니다. 스페셜 K라는 제품은 아마 여성들을 겨냥해 개발된 다이어트 켈로그 정도 되는 것 같습니다. 다이어트, 웰빙 등 최근의 트렌드가 켈로그에 별로 유리할 것 같지 않은데, 이 세계적인 씨리얼 브랜드는 트렌드를 재빨리 간파한 제품의 개발과 그에 걸맞은 광고로 자신들에게 드리워진 그림자를 걷어내고 있습니다.

브랜드는 게릴라다

마케팅이라는 전쟁터에서 브랜드가 살아남기 위해서는 전면전에서의 전투도 중요하지만, 국지전 역시 중요합니다. 요소요소의 게릴라전에서 승리할 때, 전체 전쟁에서도 큰 힘을 받게 될 겁니다. 그 좋은 예를 소개할까 합니다(그림 2). 아디다스 러닝화, 러닝용품 광고입니다. 달리기를 즐기지 않는 사람, 달리기의 맛을 모르는 사람에겐 지나친 과장 같기도 하고, 무슨 말을 하는 건지 이해가 가지

않는 광고일 겁니다. 그러나 달림이의 입장에서 본다면 상황은 달라집니다. 시도 때도없이 스트레칭을 하고, 젓꼭지에 밴드를 붙이고, 거리낌없이 길에서 야한 팬티로 갈아입고 달리는 그 기분을 압니다. 이 광고에 담긴 스토리를 이해합니다. 슬며시 혼자 웃으며, 묘한 동질감을 느낍니다. '러너를 이해하는 브랜드로군' 하며 말이지요. 그리고 다음 번 러닝화를 개비할 때는 나이키가 아닌 아디다스를 선택할 겁니다. 축구, 농구, 야구, 골프 등등 수많은 전장 중 하나인 달리기 게릴라전을 이토록 멋지게 수행하는 브랜드라면 큰 전쟁에서도 좋은 성과를 거둘 거라는 믿음, 저 혼자만의 생각일까요?

브랜드는 브랜딩이다

십 몇 년이 넘게 숙성시킨 최고의 원액들도 누가 어떤 노하우로 섞느냐에 따라 최고의 위스키가 되기도 하고, 그저그런 위스키가 되기도 합니다. 브랜딩이 원액 못지않게 중요하다는 거죠. 브랜드를 건강하게 잘 키우는 브랜딩에도 브랜딩과 같은 원리가 적용될 것 같습니다. 브랜드 자체에 내재해 있는 요인들과, 끊임 없이 변화하는 외적인 요소들을 얼마나 멋들어지게 브랜딩 하느냐에 따라 때로는 힘세고 오래가는 파워 브랜드가 되기도 하고, 때로는 흔적 없이 사라지는 서글픈 브랜드가 되기도 합니다. 브랜딩은 브랜딩! 기회는 브랜드 안에 있고, 브랜드 밖 트렌드에도 있습니다. ■

(그림 1)



(그림 2)



브랜드에 신성한 주문을 걸어라, Brand Mantra

김태원 / 브랜드전략연구소 컨설팅1팀 대리, branden@oricom.com

‘Mantra’는 우리 말로 진언(眞言) 즉, 사과의 도구, 언어를 의미하며, 나아가서는 신들에 대하여 부르는 신성한 어구를 일컫는다. 불교에서는 석가의 깨달음을 나타내는 말로 진실하여 거짓이 없는 신주(神呪)를 나타낸다. 브랜드가 이렇게 신성한 언어와 결합되어서 정의된다면 어떨까?

Kevin Keller 교수는 Brand Mantra를 ‘변함없는 브랜드 포지셔닝의 정수와 정신’이라고 정의한 바 있다. 이는 다른 학자들의 ‘brand essence’ 또는 ‘core brand promise’와 일맥상통한다고 할 수 있다. 이와 더불어 ‘Mantra’라는 용어 자체에서 오는 변함없는 신성함을 근간으로 브랜드의 본질적인 마음과 정신을 교리처럼 확실하게 표명하는 것으로 그 중요성과 의미를 더욱 확대했다고 할 수 있겠다.

그 형식에 있어서는 3~5개의 단어로 어구를 명확하게 정의하고, 이를 통해 브랜드를 마치 유전자 코드처럼 가장 압축된 형식으로 사용할 수 있도록 한다. 소비자들이 브랜드에 대해 가장 먼저 떠올릴 수 있는 인지적 표상을 제공하여 기억의 지름길 역할을 할 수 있도록 하는 것이다. Brand Mantra는 단순히 슬로건만

을 의미하지는 않는다. 제품과 서비스가 창출하는 영역을 규정하고 비즈니스의 실행 방식에 대해 표준을 제시할 수 있어야 한다. 또한 내부 직원뿐 아니라 외부 조직의 마케팅 파트너 모두가 브랜드의 근본적인 의미를 확실하게 이해하여 그 핵심가치에 따라 모든 실행을 조정할 수 있도록 하는 목적으로 고안된 것이다.

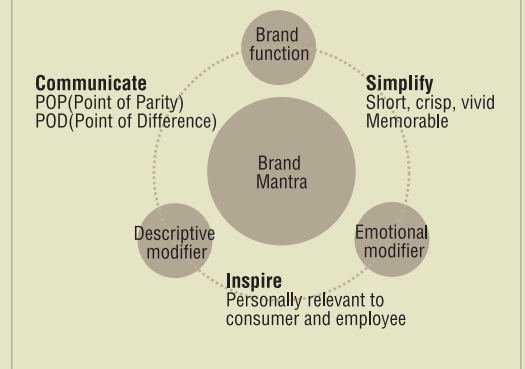
Brand Mantra를 디자인 하라

Brand Mantra는 브랜드 기능(brand function), 서술적 수식어(descriptive modifier), 감성적 수식어(emotional modifier) 등의 3가지 구성요소로 나누어 설명할 수 있다.

브랜드 기능은 제품의 카테고리 자체뿐 아니라 보다 높은 차원에서 추상적인 업의 개념을 명확하게 정의하는 구성요소이다. 제품의 특성뿐 아니라 제품이 제공하는 경험이나 편익을 통하여 업의 개념을 정의할 수 있는 것이다.

서술적 수식어에서는 업의 특성을 더욱 명확화하여 그 한계를 설정한다. 나이

(그림 1) Brand Mantra의 구성 요소



키의 성능(performance)은 다른 것이 아닌 운동선수만의 성능으로 한정하고, 디즈니의 엔터테인먼트는 가족에 한정함으로써 경쟁사와 구분되고 차별화된다. 업의 특성과 영역을 명확히 하기 위해 비즈니스의 개념을 서술적으로 규정하는 것이다.

마지막으로 감성적 수식어는 브랜드가 편익을 전달하는 방식 상에서 질적으로 한정하는 필터이다. 즉, 정서적인 속성으로 브랜드를 더욱 구체화하고 명확화하는 용어로 정의되어야 한다.

이와 같이 Brand Mantra를 규정하는 3가지 구성요소들은 각각 다차원적이고 추상적인 의미를 함유하고 있지만, 이 세 단어가 조합될 경우에는 명확화되어 독특한 의미를 가져야 한다. 결국 Brand Mantra는 경쟁사와 비교하여 유사점(point of parity)과 차별점(point of difference)을 동시에 내포하고 있어야 하고 고객과 내부 직원에게는 개인적 연관성(relevance)을 부여해야 한다.

(표 1) Brand Mantra의 예시

	Emotional modifier	Descriptive modifier	Brand function
NIKE	Authentic	Athletic	Performance
Disney	Fun	Family	Entertainment
Starbucks	Rewarding	Everyday	Moment

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

• 컨설팅 상담 : 브랜드전략연구소 (tel : 510 - 4100)

• 광고 상담 : 전략지원팀 (tel : 510 - 4017)

GLOBAL VIEW

To become 'hot' VOLVO

장진석 / 광고전략본부 전략팀, jinseok@oricom.com

VOLVO 자동차는 제품의 착실한 스타일과 뛰어난 안전성을 'for life'라는 슬로건을 통해 성공적으로 소비자에게 전달해 왔다. 그러나 지나치게 부각된 '안전'이라는 이미지는 브랜드가 다양하고, 풍부한 이미지를 가지는 데 걸림돌이 된 것도 사실이다. 특히 '유행하는', '최신의' 혹은 '젊은' 등과 같이 시장에 신규로 진입하는 20대, 30대 젊은 소비자들에게 소구할 수 있는 단어들이 VOLVO와 떨어진 것은 심각한 문제였다.



이러한 상황을 타개하기 위한 VOLVO의 마케팅 노력이 몇 해 전부터 본격적으로 시작되었다. 대표적인 것이 SUV

모델인 XC90의 가격 대비 우수한 디지털 기기를 부각시키기 위한 마케팅 활동이다. 지난해 미국 대학 풋볼 시즌의 개막과 함께 VOLVO는 14주 동안 TV는 물론 지역 풋볼 팬 사이트, 이메일, SMS, PDA 등을 통한 광고를 실시하였고, 개별 프로모션 사이트를 통해 당첨자 7명(7인승인 XC90을 의미)을 선정, 그들을 대학 풋볼 챔피언전에 초대하였다. 이는 메인 타겟으로 선정한 대학 풋볼 팬들이 시즌기간 동안 풋볼에 대한 정보를 얻을 수 있는 모든 디지털 접점에서 XC90과 접촉하도록 하려는 시도였고, 시즌 진행과 함께 고조되는 그들의 풋볼에 대한 관심을 XC90에 대한 관심과 연결하려는 시도였다.



지난 11월 출시한 new S40 모델의 마케팅 활동 역시 젊은 층을 겨냥하고 있기는 마찬가지다. 1999년 미국에 출시된

S40 모델은 준중형급이었음에도 불구하고 구매고객의 평균 연령이 38세에 달했다. 몇 해가 지난 현재 그들의 평균 연령은 40대 중반에 이르게 되었고 고객들의 고연령화는 제품 이미지에 그대로 반영되고 있었다. 이런 상황을 전환하기 위해 출시된 new S40는 철저하게 20대, 30대를 중심으로 타겟팅하여 그들과 문화적 연관관계가 높은 뮤직 비디오 그리고 비디오 게임(2003년 Codemaster사의 조사에 의하면 미국 게이머의 47%가 20대 이상임)과 연계하는 마케팅 활동을 실시하고 있다. Virgin 사와의 제휴를 통해 젊은이들이 많이 찾는 Virgin Megastore에 new S40를 전시, 소개하는 행사와 Megastore 홈페이지를 통한 온라인 프로모션을 실시하였고, 힙합 밴드 'Dilated Peoples'와 뮤직 비디오 감독 Dave Myers를 기용하여 광고를 제작하고 그들의 음악을 광고의 BGM으로 사용할 예정으로 있다. 그리고 MS사와 제휴하여 Xbox의 레이싱 게임인 'Rail-Sport Challenge 2'에 new S40를 등장시키고, 게임의 일부 장면을 광고에 사용할 예정이기도 하다.

젊은 층을 대상으로 한 VOLVO의 커뮤니케이션 전략이 결과적으로 전체 브랜드에 어떠한 영향을 미칠 수 있을 것인가는 아직까지 미지수이지만 적어도 브랜드에 대한 소비자의 관심과 관심을 높이는 데 있어서 만큼은 지대한 공헌을 한 것으로 보인다. 이러한 VOLVO의 노력은 강력한 차별화 포인트를 통해 성공적으로 브랜드 자산을 형성한 브랜드라 하더라도 안주해서는 안되며 시장 환경과 기업 목표 등의 변화에 따른 지속적인 브랜드 관리가 필요하다는 것을 보여주고 있다.

〈출전: www.adage.com, www.volvocar.com〉