

ORICOM  
BRAND  
JOURNAL

2005.11

No. 26

## CONTENTS

- 01 추격자의 브랜드 전략
- 03 대기업별 이미지 포지셔닝과 취업 선호 기업
- 04 후발 기업의 선두 탈환 전략
- 06 OMEG V3 개발은 매출효과  
영역확장을 위한 시작
- 08 브랜드자산과 고객자산과의 관계
- 09 지구의 가치를 높이는 기술 - 두산중공업
- 10 선생님, 외국어는 왜 배워야 하나요?
- 11 Brand as Relationship Partner
- 12 BMW Pulls Out of Branded  
Entertainment

## 추격자의 브랜드 전략

신병철 BRIDGE Laboratory 대표, bcshin03@naver.com

## 1. 존재의 이유를 명확히 해라.

추격자의 브랜드 전략을 구성할 때 가장 중요한 것이 브랜드 컨셉트의 명료화이다. 이것은 모든 브랜드에 적용되지만 특히 추격자의 경우, 그 중요성이 더해진다. 브랜드 컨셉트란 무엇인가? 쉽게 말해 그 브랜드를 구매해야 하는 간명한 이유이다. 요즘의 소비자는 정보의 홍수에 묻혀 산다. 복잡한 내용보다는 간명한 내용에 더 빨리 반응하게 된다. 그래서 브랜드 컨셉트의 명료화가 중요한 것이다. 이것이 정확하게 정리되면 브랜드 전략의 상당 부분이 완성되지만, 반대로 이것이 정리되지 않으면, 아무것도 안 하는 것과 마찬가지로 되는 것이다.

추격자의 브랜드 전략의 대표적 예로 국내, 국외 사례를 하나씩 정리해보겠다. 먼저 하이트 맥주 사례로, 하이트 맥주의 컨셉트는 “깨끗한 맥주”이다. 지금은 “깨끗한 맥주”라는 개념이 오래되어서, 신선해 보이지 않지만, 이 광고 캠페인이 처음 시행되었던 1993년에는 상당히 큰 반향을 일으켰다. 하이트 맥주의 공격전략은 아주 간단한 것이었다. “깨끗한 맥주를 마실 것인가? 그렇지 않은 맥주를 마실 것인가?” 이 두 개념을 소비자에게 제시하고, 이왕이면 깨끗한 맥주를 마실 것을 요구했던 것이다. 그 결과는 지금 대한민국에서 가장 많이 팔리는 맥주가 된 것이다.

다음은 외국 사례로, 광고 책에 보면 빠지지 않고 등장하는 AVIS Renter Car이다. AVIS Renter Car는 아예 자기가 추격자임을 공공

연히 밝히는 전략을 활용했다. “We are No.2, AVIS”. 고객으로 하여금 간명하게 기억할 수 있는 컨셉트를 제시하고 AVIS를 선택할 것을 요구하는 것이다. 그 결과, 안정적 2위의 위치에 들어가게 된 것이다. 이처럼 모든 마케팅과 브랜딩은 존재의 이유를 밝히는 것으로부터 출발한다. 이것이 추격자의 브랜드 전략의 첫 번째 중요 기준이다.

## 2. 핵심경쟁력을 소유하라

큰 규모의 경쟁자와 경쟁하기 위하여 갖추어야 할 또 다른 중요 내용이 핵심경쟁력을 소유하고 있어야 한다는 것이다. 이것 또한 아주 중요한 내용이다. 핵심경쟁력이란 기업내부에서 보유하고 있는 그 기업만의 차별적 능력, 즉 경쟁우위를 가져다 주는 기업의 능력이다. 요즘처럼 경쟁이 갈수록 치열해지는 시점에서 그야말로 빛을 발하는 것이 핵심경쟁력이다.

예를 들어 미국 제품과 경쟁을 했던 소니의 소형화 기술, 니콘과 경쟁했던 캐논의 정밀기계/광학기술, GM, Ford등과 경쟁했던 혼다의 엔진관련 기술, K Mart, Sears 등과 경쟁했던 월마트의 강력한 물류시스템 등이 결정적 핵심경쟁력이 된다. 따라서 모든 기업에게 핵심경쟁력은 중요한 의미를 갖게 된다. 그러나 큰 규모의 기업과 싸우는 작은 기업에게는 이것이 더욱 중요하다. 왜냐하면, 싸움의 무기가 날카롭지 못하면 자원의 열세를 회복하기 어렵기 때문이다. 큰 기업과 경쟁하기 위해서는 핵심경쟁력의 소유가 매우 중요하다.

핵심경쟁력의 종류는 크게 나누어 두 가지이다. 하나는 기술기반의 핵심경쟁력이고, 다른 하나는 과정기반의 핵심경쟁력이다.

(1) **Core Technological Competency**란 그야말로 기술에 기반한 핵심경쟁력을 의미한다. 예를 들어 소니의 소형화 기술, 캐논의 정밀기계/광학기술, 혼다의 엔진관련 기술 등이 여기에 속한다. 기술기반의 핵심경쟁력을 갖고 있으면, 경쟁사가 추격해와도 경쟁거리를 벌리기가 쉽다. 더욱 중요한 것은 경쟁사의 반격에 흔들리지 않고 맞설 수 있는 근거가 된다는 것이다.

(2) **Core Management Competency**란 과정에 기반한 핵심경쟁력이다. 이것은 경쟁사가 모방하기 힘든 기업경영의 방법, 고객관리방법, 기반시설 등을 의미한다. 과정에 기반한 핵심경쟁력의 가장 대표적 사례는 월마트라고 할 수 있을 것이다. 월마트는 가격경쟁우위를 확보하는 핵심적 내용으로 “무재고의 경쟁우위”를 상정했다. 무재고를 통해 원가우위를 확보하고, 저가격의 제품을 고객에게 제공함으로써 더 높은 가치를 제공하려 하였던 것이다. 이를 이루기 위하여 월마트는 3가지 결정적인 변화를 주었는데, 그것은 첫째, 인공위성을 통한 재고 관리시스템을 도입(1989)한 것이고, 둘째는 운송회사를 구매하여 Cross Docking System을 구축한 것이고, 셋째는 POS System의 설치한 것이었다. 이 세 가지 핵심적 변화로 월마트는

시간이 지남에 따라 결정적인 핵심경쟁력을 갖게 되었고, 이것으로 월마트는 경쟁자들을 압도적으로 따돌릴 수 있게 되었다. 결과적으로 K Mart는 도산하였고, 시어즈는 백화점으로 업태를 바꾸게 된 것이다. 이것이 바로 핵심경쟁력의 힘이다.

### 3. 초경쟁(Hyper Competition) 하라

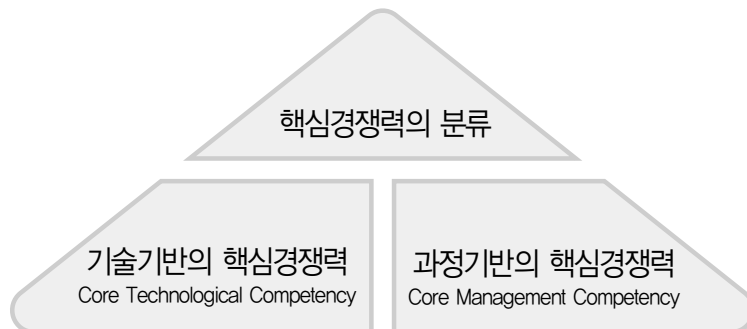
‘Hyper Competition’은 문자 그대로 번역하면 “초경쟁”이다. 그러나 이를 좀더 명확하게 정리하면, “경쟁자와의 경쟁거리를 넓히는 것”이다. 지금 나의 제품이 시장에서 가장 성능이 좋은 제품인 경우, 이를 지키려 하지 말고 나의 또 다른 제품으로 이 제품의 성능을 압도해 버리라는 것이다. 이것이 Hyper Competition이다. 보통 나의 제품의 시장점유율이 가장 높으면 이를 지키고 싶은 게 인지상정이다. 그러나 이를 지키다 보면 경쟁자에게 공격의 실마리를 만들어주게 되고 그러다 보면 우세한 시장지위를 상실하기 마련이다. 이때 중요한 것이 내 제품이 기존의 내 제품의 성능을 깨버린다면 경쟁자와의 경쟁거리가 더 넓어지게 되어 나의 시장점유율은 유지되거나 증가하게 된다. 그렇게 되면 더 강력한 시장지위를 갖게 되는 것이다. 작은 기업이 더 큰 기업과 싸울 때, 한번의 싸움에서 이겼다면 어떻게 해야 할 것인가? 초경쟁해야 한다는 것이다. 지금의 시장 우세에 만족하면 금방 추월 된다. 경쟁자는 나

보다 훨씬 막강한 마케팅 자원을 갖고 있다. 그러나 지금은 나의 제품이 우세한 시장지위를 갖고 있다. 이 때의 시장지위를 더 강력하게 증가시켜야 하는데 이때 필요한 것이 나의 제품의 성능을 나의 제품이 깨버려야 한다는 것이다.

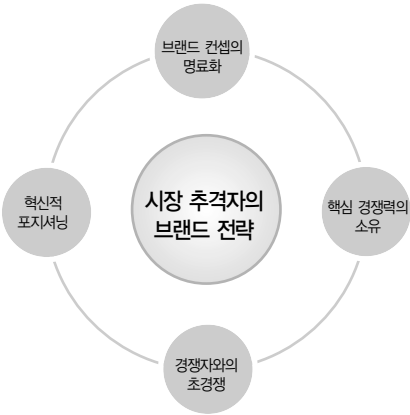
예를 들어 백색가전에서 김치냉장고의 리더인 님체는 고생 끝에 김치냉장고 시장에서 1위를 달성했다. 앞으로의 님체는 무엇을 해야 할까? 초경쟁해야 한다는 것이다. 님체의 시장점유율을 새로운 님체가 깨야하고 님체의 성능을 새로운 님체가 뛰어넘어야 하는 것이다. 이것이 공격의 기본이 되는 것이다. 큰 규모의 경쟁자와 싸워 승리하기는 어려우나 한번의 승리를 계속 이어나가는 것은 더욱 어렵다. 이 때 가장 중요한 내용 중 하나가 반격의 기회를 주어서는 안 된다는 것이며 이 때의 핵심에는 초경쟁이 있다.

### 4. 혁신성(Perception of Innovation)의 이미지를 가져가야 한다

초경쟁에서 경쟁우위를 차지하기 위해서는 혁신적 포지셔닝을 갖는 것이 매우 중요하다. 혁신적 포지셔닝을 갖는다는 것은 소비자들이 우리 제품을 “혁신스럽다”라고 인식하게 한다는 것이다. 혁신적 포지셔닝이 중요한 이유는 이를 통하여 경쟁자와의 경쟁거리를 벌릴 수 있기 때문이다. Shanker & Carpenter (1998 JMR)의 연구에 의하면 소비자의 특정 제품에 대한 선호도가 높아지는 가장 결정적인 요건이 혁신성이라는 것이다. 이들의 연구에 의하면 작은 기업에서 출시된 제품이라 하더라도 소비자가 인식하기에 혁신성이 있다고 느껴지게 되면 선호도가 높아지게 되고 더 중요한 것은 선도자가 만들어 놓은 모든 이익을 후발주자가 가져가 버린다는 것이다. 그래서 이들의 연구 제목이 “후발주자의 이점 (Late Mover



Advantage)이다.  
이 연구에서는 후발주자가 혁신적으로 인식되면 최소 6개 영역에서 우월한 효과를 갖게 되는데, 그것은 브랜드 성장율(Brand



Growth), 경쟁제품의 확산에 끼치는 영향력 (Competitor Diffusion), 시장 잠재성 (Market Potential), 마케팅 비용투자에 대한 효율성 (Marketing Expenditure Effectiveness), 반복구매율(Repeat Purchase Rate), 경쟁제품의 마케팅 비용투자에 대한 효율성에 끼치는 영향력(Competitor Impact Marketing Expenditure Effectiveness) 등이다.  
이 연구의 의미는 시장에 나중에 나오더라도 혁신성이 있는 것으로 인식되는 것이 더 중요하다라는 것을 의미하며, 혁신성이 있다고 인식되면 선도자가 만들어 놓은 대부분의 이점을 모두 가져가 버린다는 것이다. 우리는 선

도자의 이점에 대하여 주로 생각했었지만, 후발주자라 하더라도 혁신성만 인식되면 더 좋은 시장 위치를 갖게 된다는 것이다.

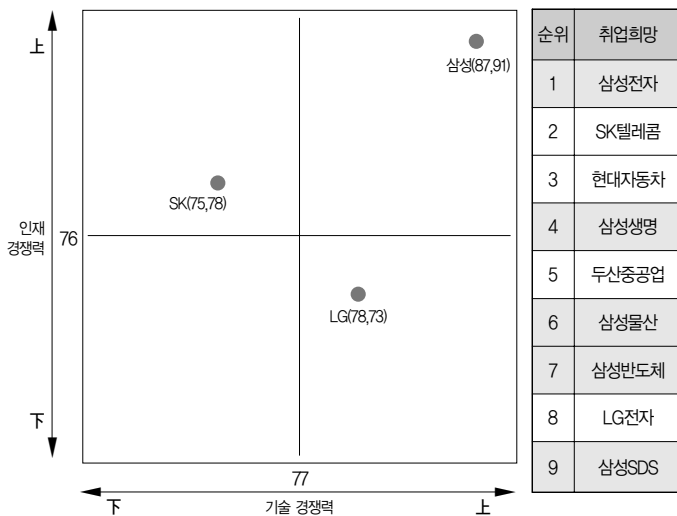
지금까지 크게 네 가지 정도의 후발브랜드 공격전략을 살펴 보았다. 존재의 이유를 명확히 할 것, 핵심경쟁력을 소유할 것, 초경쟁할 것, 혁신성의 이미지를 가져갈 것이다. 이 네 가지 전략은 2위 브랜드의 공격전략에서 빠져서는 안되는 필수 전략들이라 할 수 있기 때문에 추격자로서의 브랜드 전략 수립시 충분히 고려해야 할 것이다. ■

## 대기업별 이미지 포지셔닝과 취업 선호 기업

이예현 브랜드전략연구소 컨설팅팀 차장, heagle@oricom.com

바야흐로 취업시즌이다. 사원을 채용한다는 공고가 나붙고 각종 취업 설명회가 각 학교를 중심으로 개최되고 있으며 당사자들은 졸업을 앞두고 어떻게든 취업에 성공하기 위해 모든 노력을 기울이는 시즌이다. 취업 시즌을 맞아 최근 실시한 오리콤 소비자 조사

결과를 바탕으로 대기업별 이미지 포지셔닝과 취업 선호 기업을 살펴보았다. 이미지를 진단하기 위해서는 여러가지 방법이 존재할 것이나 금번 조사는 개별 기업이 성공한 리더가 되기 위해서 여러가지 요소가 필요할 것인데 그 중에서 가장 중요한 요소인 기술 경쟁력과 인재 경쟁력 관점에서 살펴보았다. 기술 경쟁력 및 인재 경쟁력에 있어서 공히 모두 삼성이 가장 좋다고 응답했으며 다음으로 인재 경쟁력에서는 SK를, 기술 경쟁력에서는 LG를 높게 평가하고 있다. 즉, 예비 취업생들은 삼성은 인재와 기술이 모두 매우 우수한 회사, SK는 인재가 우수한 회사, LG는 기술이 우수한 회사라는 인식이 분명하게 자리잡고 있다고 보여진다.  
이러한 이미지는 취업 선호 기업에서도 그대로 나타나고 있어 취업선호 상위에는 대부분 삼성그룹 계열사들이 포함되어 있음을 볼 수 있다. 선호기업 1위에서 9위 안에 무려 5개 기업을 삼성 계열사가 차지하고 있다. 이는 바로 예비 취업자들의 삼성에 대한 선호도가 얼마나 큰 것인가를 알려 주는 자료라고 보여진다. ■



# 후발 기업의 선두 탈환 전략

여준상 LG경제연구원 책임연구원, jsyeo@lgeri.com

마케팅에서 좀처럼 깨지지 않는 법칙으로 믿어지고 있는 것 중에 '선발자 우위(first-mover advantage) 효과'라는 것이 있다. 시장에 가장 먼저 들어간 기업이 여러 가지 혜택에 의해 1등을 지속적으로 차지할 가능성이 크다는 의미를 담고 있다. 오랜 기간 동안의 실무 컨설팅 경험을 바탕으로 많은 저서를 낸 알 리스, 잭 트라우트는 선도자의 법칙이라 하여 시장 내 1등을 하는 기업들의 상당수가 선발기업이며 따라서 시장에서 1등을 하기 위해서는 그 시장에 가장 먼저 들어가라는 메시지를 전하고 있다. 이 외에도 많은 마케팅 학자들이 다양한 산업을 대상으로 실시한 연구에서 선발자 효과가 강하게 발생함을 보여왔다. 시장 내에서 1등을 하고 있는 조사대상 기업 중 60% 이상이 선발기업이라는 연구에서부터 심지어는 그 비율이 70%가 훨씬 넘는다는 것을 보여준 연구들도 있다.

## 후발자 우위 효과를 노려라

이러한 연구 결과는 시장 내에 대부분을 차지하는 후발기업 입장에서는 여간 실망스러운 수치가 아니다. 정말로 후발기업은 1등을 차지하기가 어려운 것인가? 여기에 대해 몇몇 학자들은 후발기업도 충분히 1등 가능성이 있으며 선발자 우위 효과처럼 '후발자 우위(late-mover advantage) 효과'도 발생 가능함을 주장하였다. 선발자라고 빈틈이 없는 건 아니다. 덩치가 커지다 보면 새로운 트렌드나 혁신기술 대응에 순발력이 떨어질 수도 있으며, 1등이라는 타성에 젖어있는 동안 새로운 포지셔닝 기회나 마케팅 프로그램 실행 기회를 미처 발견하지 못하고 놓쳐버릴 수도 있는 것이다. 후발기업 입장에서는 좀 더 공격적 마인

드를 가지다 보면 여러 가지 차별화 기회를 포착할 수 있다는 의미이다.

하지만 차별화를 한다고 하여 모두 성공하는 것은 아니다. 지나치게 어렵고 혁신적이어서 소비자가 그것을 잘 받아들이지 못한다면 실패할 수도 있다. Zhang and Markman(1998)의 연구에 따르면 후발기업이 차별화를 하더라도 소비자들이 이해가능하고 받아들이기 쉬운 성격의 차별화를 해야만 후발기업의 우위가 발생할 수 있다고 한다. 무엇인가 새로운 것을 개발하고 그것을 차별화로 사용하더라도 1등 기업과의 차이가 쉽게, 극명하게 나타나는 것이 중요하다는 의미이다. 그래야만 2등 기업의 차별화 포인트와 그 가치가 소비자에게 제대로 전달될 수 있다는 것이다.

## 성공한 후발기업에게서 찾을 수 있는 차별화의 유형

최근 후발기업으로서 선발기업을 제치고 시장에서 1위를 하고 있는 사례를 살펴보면 후발기업의 차별화 포인트가 무엇인지 쉽게 이해될 수 있다. 몇 가지 사례를 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 우선 제품 컨셉에서의 차별화를 들 수 있는데, 그 동안 소비자 니즈가 있음에도 불구하고 기업의 솔루션 미제공으로 인해 불편을 감수해온 요소가 있다면 선발기업에 앞서 그 요소를 시장 화함으로써 선발기업 추월효과를 얻어낼 수 있을 것이다. 비타민을 편하게 마시는 컨셉의 광동제약 비타500, 조작이 간편하면서 심플한 디자인이 뛰어난 애플의 아이시리즈, 배우기가 쉽고 간편하게 즐길 수 있는 인터넷 캐주얼게임 카트라이더, 카페에서 문화적 소비를 즐길 수 있는 민들레영토, 지역민과 대가지를 즐겁게 하자는 아웃백스테

이크하우스 등이 그 예가 될 것이다.

두 번째는 광고와 유통, 내부직원 관리 프로그램에 있어서의 차별화를 들 수 있다. 업계의 관행이라는 고정관념을 깨고 과감한 변신을 통해 선발기업 대비 신선한 차별화를 통해 우위 효과를 얻을 수 있을 것이다. 빅모델을 사용하지 않는 업계 관행에 대응하여 빅모델 CF 전략을 구사함으로써 낮은 인지도를 극복하고 TV홈쇼핑채널을 통해 소비자들에게 좀 더 쉽게 친숙하게 다가간 삼성 케녹스, 약국에서만 팔던 드링크류 음료를 일반 슈퍼마켓에서도 구입가능케한 비타500 등을 예로 들 수 있다.

## 역놀려온 소비자 잠재욕구를 실현시켜라

비타500의 경우 드링크 시장에 뒤늦게 뛰어든 브랜드임에도 불구하고 박카스라는 부동의 1위 브랜드를 밀어낸 대표적인 후발기업 성공 사례로 꼽힌다. 피로회복에 좋은 비타민은 그 동안 분말이나 알약 형태로 되어있어 복용이 쉽지 않았다. 비타500은 '비타민을 마실 수 있다'라는 혁신적 컨셉을 도입하여 소비자에게 쉽게 다가갔다는 점이 성공의 포인트라 할 수 있다. 또한 약품이 아니라 음료수라는 개념을 통해 소비자에게 좀 더 친숙하게 다가갔으며 약국에서만 팔리는 박카스와는 달리 일반 상점에서도 판매함으로써 유통에 있어서의 차별화를 꾀한 점도 성공 요인이라 할 수 있다.

최근 디지털카메라 시장의 현황을 보면 한국인에 대한 자부심을 느끼게 된다. 국산 토종 브랜드인 삼성 케녹스가 그 동안 디지털카메라 시장을 장악하고 있던 일본산 브랜드들을 제치고 1위로 올라선 것이다. 여러 가지에서 성공 요인을 찾을 수

있지만 광고 전략과 유통 전략에서의 성공이 돋보인다고 할 수 있다. 우선 광고의 경우, 장동건이라는 빅모델을 사용함으로써 그 동안 미약했던 케녹스의 인지도를 대폭 상승시킬 수 있었다. 낮은 인지도의 문제를 한국 소비자에게 잘 통한다는 빅모델 활용전략으로 풀었던 것이다. 또한 대중적 노출 채널인데다 파급 확산력이 강한 TV홈쇼핑채널을 통해 집중 유통을 시켰다는 점도 주효했다.

근래 들어 급성장을 하고 있는 MP3플레이어 시장의 경우 애플 아이시리즈의 대반격이 눈에 띈다. 저렴한 가격과 파격적 디자인, 간편한 조작으로 그 동안 억눌려왔던 소비자의 잠재 욕구를 단숨에 해소할 수 있었다. 차별적 제품 컨셉 뿐만 아니라, 다양한 시리즈를 연달아 출시함으로써 단시간 내에 구색을 넓혔다는 점도 소비자에게 크게 어필하였다. 이러한 혁신적 제품 컨셉과 다양한 라인확장을 통해 애플은 컴퓨터시장에서 바닥으로 내몰렸던 자존심을 MP3플레이어를 통해 단번에 회복할 수 있었다.

## 핵심역량을 집중, 극대화하라

요즘 인터넷에는 카트라이더라는 온라인게임이 폭발적 인기를 누리고 있다. 온라인게임 시장의 지존인 스타크래프트를 제치고 1위에 올라선 배경에는 대중성 자극과 꾸준한 연구개발이라는 성공요인이 자리잡고 있다. 게임의 초보자라도 손쉽게 배울 수 있으며 비교적 짧은 시간 동안 간편하게 즐길 수 있는 캐주얼 게임이라는 독특한 영역을 개발하여 소비자에게 친숙하게 다가간 것이다. 오랜 기간 동안 캐주얼 게임이라는 한 장르에만 연구개발을 집중시킨 것도 성공의 한 요인이라 할 수 있다. 후발업자의 핵심역량을 다양한 분야에 분산시켜 집중력을 떨어뜨리기보다는 한 분야에 집중하여 일관된 기업이미지 전달과 함께 명확한 비즈니스 정체성을 대내외적으로 시그널링하는 것이 후발업자의 장점을 극대화시키는 방법이라 할 수 있다. 국산 토종 브랜드가 세계적 브랜드에 당당히 도전

장을 내민 또 하나의 사례가 있는데 바로 민들레 영토이다. 요즘 젊은이들 사이에서 상당한 인기를 누리고 있는 카페인데 보통 줄여서 민토라고 부르기도 한다. 10여 평의 공간에서 출발한 카페가 지금은 4천 평이 넘는 대형 카페로 성장하였으며, 한 조사 결과에 따르면 국내 카페 브랜드 인지도 1위, 국내 외식업소 고객 만족도 1위에 올랐다고 한다. 카페라기 보다는 마치 내 집에 온 것 같은 편안한 실내 분위기, 감성을 자극하는 여러 가지 인테리어와 소품들, 문화 공간이라는 느낌을 들게 하는 독특한 컨셉으로 차별화에 성공한 것이다. 차와 음료수라는 획일화된 물리적 제품을 소비하는 것이 아니라 문화라는 무형의 가치를 소비하는 공간으로 만들었기에 소비자에게 보다 친숙하게 다가갈 수 있었던 것이다. 또한 민들레영토는 내부 브랜딩(internal branding)의 성공 사례로도 꼽을 수 있다. 종업원들에게 민들레영토에 대한 브랜드 자부심(brand pride)을 느끼게 하는 다양한 프로그램을 통해 그 자부심이 고객에게로 전달될 수 있도록 하였다. 업계 최고의 대우러든가 마스터제도를 통한 우수사원 인센티브 부여 등 다양한 동기부여 프로그램이 브랜드 자부심을 불러일으켰고 이러한 내부직원 만족감이 고객만족으로 이어져 오늘날의 민들레영토가 만들어 질 수 있었던 것이다.

## 선발자의 타성으로부터 뒤집기 포인트를 찾아라

한편, 국내 패밀리 레스토랑 중 비교적 늦게 문을 연 아웃백스테이크하우스의 경우 현재 패밀리 레스토랑업계에서 독보적인 1위 자리를 굳히고 있다. 2004년 말 기준으로 보면 매장 수 50개, 매출 1,540억 원으로 업계 최고의 수준이다. 아울러 최근 불경기임에도 불구하고 매년 60%이상 성장하면서 경쟁업체들과의 격차를 더욱 크게 벌이고 있다. 아웃백의 성공요인은 TGIF, 베니건스 등 시장 선도업체들이 기존의 타성에 젖어있을 동안에 새로운 차별화 포인트를 앞서 발굴하면서 공격적으로 경쟁해나간 데서 찾을 수 있다. 기존 패밀리

레스토랑과 차별화되는 독특한 서비스 전략을 만들어 고객들에게 지속적으로 제공하였는데, 아웃백은 새로 도입한 서비스로 유명하다. 식사 전에 무료로 제공되는 '부쉬맨 브레드'라는 공짜빵은 많은 고객들로부터 사랑을 받았으며 경쟁업체들도 이에 자극을 받아 도입을 한 서비스이기도 하다. 아웃백 매장 주변의 주민이나 직장인들에게 무료로 아침식사를 제공하는 서비스는 지역밀착형 마케팅의 성공 사례로 꼽히기도 한다. 차레를 기다리는 고객들의 무료함을 달래기 위해 무료로 음식을 제공하는 '웨이팅 푸드' 서비스도 아웃백의 독특한 서비스 전략 중의 하나이다.

## 중간적 차별화가 중요하다

지금까지 후발기업의 선두 탈환전략에 대해 살펴보았다. 이미 형성된 시장 내에서 이미 잘 알려진 속성들에 대해 차별화를 가한다는 것은 레드오션적 발상이라고 할 수 있다. 차별화를 한다고 해도 경쟁업체들이 쉽게 따라올 수 있으며, 이러한 차별성의 부족은 결국 가격 출혈 경쟁과 같은 레드오션 성격의 시장을 만들어버리는 동인이 되기도 한다. 기존 시장 내에서도 얼마든지 고객들에게 신선함을 던져줄 수 있는 새로운 하위(sub-category) 차별화 요소를 발굴할 수 있다. 선발업체를 따라잡고 1등에 등극하기 위해서는 시장 내에서 중간적 차별성(moderate differentiation) 포인트를 찾아야 한다. 아무리 블루오션이 좋다고 하지만 서론부분에서 언급하였듯이, 경쟁업체와 비교가 불가능한 수준의 차별이 이루어지면 소비자 입장에서 오버슈팅(over-shooting)이 될 수 있다. 딥 블루오션(deep blue ocean)은 바람직스럽지 않다. 소비자의 수용 가능 범위 내에서의 차별화, 즉 지나친 혁신보다는 평소 가려왔던 부분을 때마침 긁어주는 현실지향적 차별화 전략이 후발업체에게는 진정한 블루오션 전략이 될 것이다. ■

# OMEX V3 개발은 매체효과 영역확장을 위한 시작

양윤직 매체본부 미디어플래닝팀 차장, walter@oricom.com

다(多)채널, 다미디어 시대가 도래하면서 지난 10여 년 동안 광고매체기획(Advertising Media Planning)이 광고마케팅의 중요한 업무영역으로 자리를 잡았다. 이 후 광고계에는 매체효과모델에 대한 필요성이 요구되었고 다국적 미디어전문대행사들이 국내에 입성과 동시에 미디어모델을 선보이면서 대행사마다 매체효과모델개발이 경쟁적으로 진행되어 왔다.

그러나 외국의 매체모델은 국내매체환경에 적용시켜야 하는 숙제를 남겼고 나머지 매체모델은 서로 비슷한 데이터처리구조와 효율적 구매제안을 위한 개별매체에 대한 분석 틀이었다. 이러한 상황에서 1년여 연구 끝에 오맥스(OMEX; Oricom Media Express) V3가 개발되었다. 2000년 CPR 조사자료를 바탕으로 4대 매체 통합효과시스템으로 출발한 OMEX는 TV시청률 데이터 구조변경에 따라 2001년에 2차 업그레이드를 하고 2004년 3차 개발을 시작했다. 이번 3차 개발된 OMEX V3는 양적은 물론 질적으로도 큰 변화를 가지고 왔다. 기존의 OMEX는 광고시청률(TV), 인쇄매체 열독율(신문, 잡지), 프로그램 청취율(라디오)의 서로 다른 기준으로 데이터가 구성되어 있어서 통합효과가 다소 과장되어 산

출되었다. OMEX V3는 기존 시스템의 한계를 개선하고 매체환경변화에 맞추기 위해 CATV를 포함한 5대 매체 모두 '광고 데이터' 단일 기준으로 표준화시켰다.

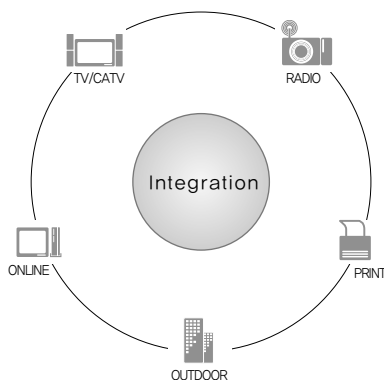
## OMEX V3의 주요구성과 기능

오맥스는 크게 국내 모든 광고주의 매체 집행량을 분석 및 효과측정 할 수 있는 리포팅 모델과 TV, CATV, 라디오, 신문, 잡지의 5개 매체 플래닝 모델, 이것을 모두 처리하여 효과를 보여주는 통합(integration)효과 모델로 구성되어 있다.

리포팅 모델인 Post Buy Express는 4대 매체의 모든 광고량을 기존의 KADD보다 더 편리한 방식으로 조회 할 수 있고 GRPs등의 효과분석까지 동시에 수행할 수 있다. TV/CATV Express는 Simulation Map과 Viewer's Map으로 나누어져 있다. Simulation map은 매체목표에 따른 적정 광고비를 산출하거나 예산에 따른 효과를 예측할 수 있는 프로그램이다. 사용자가 CPRP, 연계율, 월별 시청률변화에 따른 가중치를 반영시킬 수 있기 때문에 타

겟과 매체환경변화에 맞게 효과예측 확률을 높일 수 있다. 또한 Reach1+부터 Reach7+까지 도달분포를 그래프로 보여주기 때문에 효과빈도(Effective Frequency)에 따라 유효도달율(Effective Reach) 변화를 쉽게 확인 할 수 있다. Viewer's Map은 Simulation Map에서 예측된 목표 효과에 맞게 vehicle 믹스를 최적화할 수 있는 모델이다. 채널별, 시간대별, 요일별, 광고유형별, 시급별, CM위치별 믹스에 따른 효과를 보여준다. 특히, CM지정효과분석 모델은 CM위치에 따른 광고시청률뿐 아니라 가장 효율적인 위치와 적정 추가 투자비용(Additional Spending)까지 자동적으로 알려준다. TV와 마찬가지로 CATV에서도 모든 프로그램에 대한 다양한 광고시청률 데이터를 기준으로 효과예측이 가능하기 때문에 채널믹스뿐 아니라 프로그램믹스에 따른 효과적인 플래닝을 할 수 있다. 현재는 주로 천만원 혹은 2천만원 정도의 보너스를 포함한 통 구매방식으로 CATV광고 집행이 진행되고 있지만 향후 실단가 채널이 보편화되고 프로그램기준으로 구매환경이 바뀌면 매우 효과적으로 이용할 수 있는 모델이 될 것이다.

Radio Express는 국내에서 유일하게 라디오 채널과 프로그램 선택에 따른 Reach & Frequency효과를 분석할 수 있다. Print Express는 신문과 잡지로 구성되어 있다. 신문 섹션, 광고크기, 광고위치, 광고면수 등에 따른 광고효과분석이 가능하다. 이것은 기존의 Telma 프로그램이 인쇄매체의 열독율자료에 의한 GRPs, R&F값을 산출하기 때문에 나타나는 다소 과장된 효과를 다양한 기준에 의해 가중치를 줌으로써 광고열독률로 환산된 실제적 효과 예측 모델이라 할 수 있다.



Media Mix  
Optimizer

Scheduling  
Optimizer

POST  
BUY

**OMEX**

마지막으로 OMEX시스템의 가장 큰 특징인 통합효과예측모델이다. 각 매체별 효과예측 및 플래닝 모델은 vehicle간에 중복율을 고려한 믹스(mix)를 최적화(optimizing)시키는 작업을 수행한다면 통합모델은 매체간 중복율을 계산해서 미디어믹스(Media Mix)를 최적화한다. 각 매체별 모델에서 설정된 데이터들은 자동적으로 통합모델로 이동되고 5개 매체가 모두 결합된 효과를 산출한다. 미디어믹스 조정을 통해서 통합 Reach 혹은 통합 Frequency를 극대화할 수 있어서 매체목표에 맞는 최적화된 매체 기획안을 제공한다. 실제로 10억의 광고비를 투자한 A광고주의 기존 집행안을 OMEX 통합효과시스템에서 미디어믹스 조정을 통해 통합효과를 산출해 본 결과 GRPs 값이 17%나 향상되었을 뿐 아니라 Reach와 Frequency 모두 증가했다. 1.7억원의 비용효과(Cost Effectiveness)를 더 가져온 것이다.

### 광고매체기획분야에서 OMEX V3의 의미

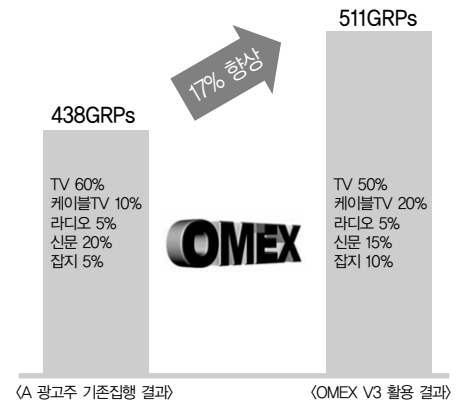
WPP그룹의 마틴 소렐(Martin Sorrell)사장은 영국의 광고저널 Campaign 최근호에 "미래의 광고회사(THE AGENCY OF THE FUTURE)"라는 주제로 칼럼을 게재했다. 미래에 성공하는

대행사가 되려면 첫째, 마케팅에 얼마나 투자해야 하나? 둘째, 어떤 채널 혼합을 통해 가장 큰 투자 수익을 낼 수 있나? 라는 기본적인 두 가지 질문에 대한 답을 고객(client)에게 제공할 수 있어야 한다는 것이다.

아직까지 국내 광고매체기획은 관행적 방식을 크게 못 벗어나고 있다. 광고비를 도대체 얼마나 써야 하는지, 효과적인 미디어믹스는 무엇인지에 대한 광고주의 질문에 명쾌하게 답을 주기가 쉽지 않은 것이 현실이다. 그러다 보니 소위 4대 매체 중심의 Media Mix와 경쟁사대비법, 매출액 대비법 등의 가용예산 내에서 적정광고비를 제안하는 정도에 그치고 있다. 물론, 제도적 구매환경, 조사자료의 부재, 과학적 매체효과 측정의 어려움, 광고계의 관행적 인식 등 환경적 요인들이 크게 영향을 미치는 것이 사실이지만, 광고주가 광고매체기획에 대한 궁극적인 질문과 요구는 점점 더 증가하고 있는 것 또한 사실이다.

이러한 현실 속에서 OMEX V3는 완벽하지 않지만, 어느 정도 그 어려운 질문에 대한 실마리를 제공하고 있다. 커뮤니케이션 목표에 맞는 매체목표를 달성하기 위한 적정광고비를 매체별로 산출해주고, 5대 매체 안에서 최적화된 미디어믹스 비율이 무엇인지에 대한 근접한 답을 제시할 것이다

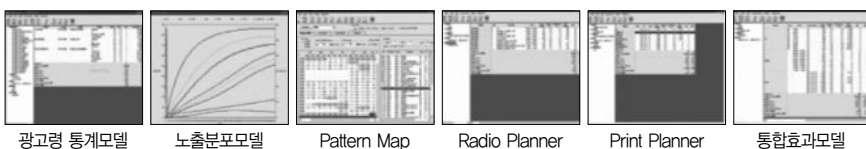
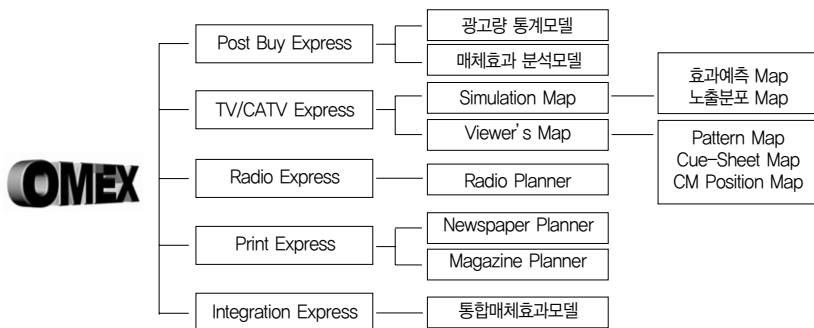
### <OMEX V3 활용 결과(10억 기준)>



### OMEX V3의 남은 과제

디지털과 통신기술의 급속한 발전으로 미디어환경과 소비자의 매체이용행태가 다변화되고 있다. 미디어는 통신과 융합(convergence)되면서 더욱 복잡하고 다양한 커뮤니케이션 전달구조로 바뀔 것이며 광고매체기획은 단순한 미디어효과영역을 넘어서 ATL 뿐 아니라 BTL영역까지 포함한 모든 커뮤니케이션 채널에 대한 효과를 설명할 수 있어야 한다. 향후 매체기획분야와 광고대행사는 매체환경변화를 반영하고 모든 커뮤니케이션 채널의 통합효과를 평가하고 예측할 수 있는 미디어믹스모델에 대한 개발을 요구 받게 될 것이다. OMEX V3는 멀티소스를 바탕으로 공식과 모델에 의해 미디어믹스효과를 설명하고 있어서 싱글소스에 의한 정확한 중복율 값을 반영하고 있지 않다. 또한, 아직까지 적지 않은 광고비를 투입하고 있는 옥외광고와 점점 증대하고 있는 인터넷을 비롯한 뉴미디어에 대한 자료와 효과예측이 불가능한 상태. OMEX가 미디어의 영역을 뛰어넘는 전략을 제시하기 위해서는 지금보다 더 다양한 매체의 데이터와 조사자료를 구축해야 하고 가장 기본적인 시장조사부터 소비자 지표, 판매지표 등 전통적인 매체영역 밖에 있는 광고마케팅자료를 포함한 광고효과를 예측하는 모델로 발전되어야 한다. 그래서 OMEX V3 개발은 단순 미디어믹스 효과 뿐 아니라 광고마케팅 효과에 대한 답을 찾기 위한 시작이 될 것이다. ■

### <OMEX V3 주요구성>



# 브랜드자산과 고객자산과의 관계

임언석 브랜드전략연구소 컨설팅팀 차장, oslim@oricom.com

고객자산이 등장하게 된 배경을 살펴보면, 20세기 후반 인터넷의 발달과 소비자 시장 환경의 변화에 따라 유형제품 중심에서 서비스 중심으로, 제품의 차별화에서 서비스의 차별화로, 제품 중심에서 고객중심으로, 거래중심에서 관계중심으로 변화하면서 기존 브랜드자산의 취약점과 문제점을 보완하는 측면에서 고객자산 개념이 대두되었다. 하지만 고객자산의 개념이 새로운 개념이고 또한 브랜드자산의 개념 또한 비교적 짧은 기간 소개되었기 때문에 고객자산의 형성 과정이나 브랜드자산과의 관계에 있어 혼란스러울 수 밖에 없다. 특히, 기업의 수익이 과연 제품/브랜드로부터 나오는 것인가, 아니면 그 제품을 사는 고객으로부터 나오는 것인가라는 질문을 생각해보면 고객자산과 브랜드자산과의 관계에 대해 많은 궁금증을 낳게 한다. 이에 고객자산과 브랜드자산간의 차이점은 무엇이고 어떠한 관계가 있는지 살펴보고자 한다.

브랜드자산에 대한 개념은 연구자들의 관점에 따라 다양하게 이해될 수 있지만 마케팅적 가치 측면에서의 브랜드자산은 브랜드가 존재함으로써 생기는 마케팅 측면에서의 가치 증가로 보는 견해가 일반적이다. 이때 마케팅 측면에서의 가치 증가란 가격 프리미엄의 증가, 브랜드 충성도의 증가, 브랜드 인지도의 증가 등을 말한다. 박찬수(1996)는 Faquhar(1989)의 브랜드자산 정

의인 “고객이 어떤 상표에 대하여 호감을 갖게 되어 그 상표를 붙이고 있는 상품의 가치가 증가된 부분”에 동의하면서 이 때의 가치를 고객관점, 관리자관점, 기업관점 등 서로 다른 이해관계자들의 관점에 따라 해석하였다.

고객자산은 기업과 고객과의 관계가치를 의미하는 개념으로 Blattberg와 Deighton(1996)에 의해서 처음 소개되었다. 이들은 고객자산은 고객을 다른 유형형 자산들과 같이 기업이나 조직이 측정하고 관리하고 최대화하여야 할 재무적 자산으로 정의하였고 Rust, Zeithaml & Lemon(2000)은 기업의 장기적 가치는 고객과의 관계에 의해서 결정되는 것으로 고객자산을 기업의 모든 고객들의 생애가치(life time value)를 현재의 값으로 할인한 값의 합으로 정의하였다.

고객자산과 브랜드자산의 관계에 관한 대표적인 연구로 Blattberg, Getz & Thomas(2001)의 연구를 살펴볼 수 있는데, 이들은 고객자산은 획득고객자산(acquisition equity), 유지고객자산(retention equity), 그리고 유지고객으로부터 추가적인 판매로 얻을 수 있는 자산(add-on sales equity)으로 구성되어 있음을 제시하면서 미국의 보험사 USAA의 사례를 들어 고객자산형성이 브랜드자산에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 보였다. 즉, USAA 보험사는 강력한 브랜드자산을 가지고 있지 않지만 높은 고객자산을

보유하고 있기 때문에 이러한 높은 고객자산이 입소문을 통해 퍼져나가면 결과적으로 높은 브랜드자산을 창출할 수 있다고 보는 견해이다.

이에 반해, Rust, Zeithaml & Lemon(2000)은 고객자산과 브랜드자산의 관계에 대한 다른 견해를 제시하고 있다. 이들은 브랜드자산, 가치자산, 관계자산을 고객자산의 원동력으로 제시하면서 브랜드자산이 고객자산의 구성요소들인 브랜드에 대한 경험이나 오랜 시간에 걸쳐 구축된 고객과 기업과의 관계를 포함하고 있지 않음을 보이면서 브랜드자산은 고객자산이 형성될 수 있는 기초적인 단계로 보고 있다.

겉으로 보기에 고객자산과 브랜드자산간의 관계에 있어 서로 다른 개념을 보여주는 두 가지 연구지만 통합적으로 살펴보면, Blattberg 등이 주장한 획득고객자산 측면은 Rust등이 주장하는 브랜드자산 및 가치자산을 통해서 창출될 수 있는 획득자산으로 생각할 수 있고, 유지고객자산 측면은 관계자산을 통해서 창출 할 수 있을 것이다. 이때 유지고객자산 측면은 관계자산뿐만 아니라 기존의 브랜드자산과 가치자산에 의해서도 영향을 받을 것이며 고객과의 유지가 계속됨에 따라 추가판매가능자산 또한 창출 할 수 있을 것이다.

이처럼 고객자산은 브랜드자산의 개념을 결코 배제하는 것은 아니다. 단지, 개념적인 측면에서 브랜드자산이 기존의 유형제품의 거래 및 고객유인을 위한 개념이었다면 고객자산은 서비스제품의 관계 형성과 유지를 위한 개념으로 볼 수 있을 것이다. ■

〈브랜드 자산과 고객자산의 접근에서의 차이점〉

마케팅 활동	브랜드자산	고객자산
제품/서비스의 질	강력한 고객 선호도의 구축	강력한 고객 유지율의 구축
광고	브랜드 이미지와 포지션 구축	고객 충성도의 구축
판매촉진	브랜드자산의 감소	재구매 유도로 LTV향상
시장 세분화	고객특성과 혜택 세분화	고객 DB기반의 행동 세분화
유통	다단계의 유통 시스템	직접유통
고객서비스	브랜드 이미지 향상	고객 충성도 구축

자료원 : Blattberg, Robert C. Gary Getz and Jacquelyn S. Thomas (2001), "Customer Equity : Building and Managing Relationships as Valuable Assets," Harvard Business School Press

출처 : 1. Robert C. Blattberg and John Deighton(1996), "Managing Marketing by Customer Equity Test", HBR  
2. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon(2000), "Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy", Free Press  
3. Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas(2001), "Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets", Harvard Business School Press



# 지구의 가치를 높이는 기술-두산중공업

인영수 S&C팀 차장, inysoo@oricom.com

대부분의 기업PR광고들이 기업 활동의 개념과 미래가치에 대해 기업의 본질에 대한 정보는 담지 않고, 막연하고 추상적인 메시지를 전달하는 경향이 있다. KT&G의 “상상 예찬”이나 KTF의 “Have a good time” 캠페인이 그 같은 대표적 케이스라 하겠다.

기업 PR광고가 그 기업의 본질을 담고 있을 때, 그리고 그 광고를 통해 소비자의 공감을 이끌어 내거나 감동을 선사할 때 기업 PR의 효과는 배가된다. 그러나 기업PR광고에서 기업의 본질을 감동적으로 소개해서 소비자의 공감과 호의적인 이미지를 구축하기란 여간 어려운 일이 아니다. 특히 산업재를 생산하는 기업 광고의 경우는 소비자의 기업에 대한 이해가 낮기 때문에 더욱 그렇다. 산업재 기업의 경우, PR광고가 성공하기 위해서는 기업의 실체에 대한 정확한 고지와 소비자들의 공감, 그리고 크리에이티브 등의 심박자가 잘 맞아 떨어져야 비로소 성공캠페인의 요건을 갖추었

다고 볼 수 있을 것이다.

## 중(重)요한 실체를 알려라!

2001년 한국중공업의 민영화로 사명을 바꾼 두산중공업은 원자력 및 수력 등 발전설비와 해수담수화 설비 분야에서 국내뿐만 아니라 세계 최고 수준의 기술력을 자랑한다. 회사가 보유한 독자적인 담수기술은 세계 최대 규모의 알쇼아iba(Al-Shoiba)와 따월라(Taweelah) 담수공장을 건설하고 해수담수화 플랜트 건설 분야에서는 세계시장 점유율 40%를 차지하는 등 이미 최고의 기업으로 자리매김하고 있다.

그럼에도 일반소비자에게는 다소 낯선 중공업 분야여서 두산중공업이 어떤 일을 하는 기업인지에 대한 일반인들의 인식은 낮은 편이었다. 이에 두산중공업은 ‘지구의 가치를 높이는 기술’을 컨셉트로 두 개의 첫 기업 PR광고를 선보이며 기업 이미지 쇄신에 본격 나섰다.

지난 6월부터 방영되기 시작한 두산중공업의 1차 TV-CM ‘담수편’은 국토의 95%가 사막인 사우디아라비아에 건립되어 지난 2002년 9월 완공 후 하루 45만, 120만 명에게 생명을 제 공하는 세계 최대 담수화 플랜트를 배경으로 촬영하여 보이지 않는 곳에서 기업의 사명을 다하는 모습을 담았다. 그리고 인도에서 촬영된 2차 ‘발전편’은 전기설비가 부족하여 오후 늦게만 되도 어둑어둑해지는 인도의 한 동네에서 크리켓 놀이를 하는 어린아이들이 어둠이 찾아오자, 멀리로 날아간 공을 찾지 못해 이리저리 헤매다 두산중공업의 발전설비 덕분에 빛을 찾게 되어 마음껏 공놀이를 즐길 수 있다는 스토리를 통해 두산중공업의 발전설비 기술력의 자부심을 전달하고 있다.

## 세계의 빛과 물을 만든다

이 두 편의 광고로 두산중공업은 소비자의 마음속으로 한 걸음 다가가 사업에 대한 이해와 공감을 얻고 있다. 두산중공업하면 막연하게 사뭇건 쇠물이 가득한 옹골로나 조선 사업을 떠올렸던 소비자들이 광고 방영 이후, 세계 각지에서 벌이는 두산중공업의 해수담수화 및 발전설비 사업 등 사업의 실체를 인지하기 시작해 이제는 “두산중공업이 배 만드는 회사냐?”라는 반응에서 세계 각지에서 ‘세계의 빛과 물을 만드는 기업’이라는 인식으로의 변화가 일고 있다. 기업의 실체를 알리고 소비자들이 공감할 수 있는 의미를 부여함으로써 소비자와 기업이 쌍방향 커뮤니케이션 할 수 있는 장(場)을 마련하였다고도 볼 수 있다.

## 커뮤니케이션을 許하라!

커뮤니케이션은 일방통행이어서는 안 된다. 기업에 대한 소비자들의 신뢰감이나 호의적인 태도를 얻기 위해 ‘우리 기업에 대해 이러한 이미지를 형성하십시오’ 라고 일방적으로 통보만 해서는 안 된다는 말이다. 일반적인 상품의 광고는 소비자의 Needs를 고려한 USP를 찾아 그 상품을 구매하도록 유도하면 된다. 하지만 소비자에게 다소 생소한 산업재 기업 PR광고의 경우, 소비자가 알고자 하는 것을 짧은 시간 안에 감동적이고 크리에이티브하게 보여줌으로써 소비자와 커뮤니케이션해야 한다. 그런 점에서 있어서 두산중공업의 첫 기업PR 광고는 기업의 사업 실체를 잘 전달하였고, 사업실체의 이해를 돕는 소재의 활용을 통해 소비자들로부터 공감도 얻어냈다. 이번 두산중공업의 기업PR 광고를 통해 소비자와 빠르게 커뮤니케이션하려는 두산중공업의 모습을 엿볼 수 있는 것이다. ■



# 선생님, 외국어는 왜 배워야 하나요?

박범수 캠페인본부 CM팀 대리, adart@oricom.com

근래에 외국어에 대한 관심이 높아지고 있습니다. 영어는 기본이고 제 2외국어까지 관심을 갖고 배우려고 노력하는 모습을 주위에서 많이 볼 수 있습니다. 외국어에 대한 높아진 관심만큼 아이들에게 왜 배워야 하고 왜 중요한지를 설명하려고 애쓰는 학부모, 선생님들께서 많이 계실 것입니다. 과연 아이들에게 무엇을 어떻게 얘기해 주는 것이 효과적일까요?

지금 콘티 하나를 짜고 있습니다. 어제 아이들로부터 질문을 하나 받았죠. “선생님, 외국어는 왜 배워야 하나요?” 아직 그들에게는 외국어 학습에 대한 관여도가 없는 것 같더군요. 그래서 광고 두 편을 통해 외국어 학습이 왜 필요한지에 대한 상황적 이익을 제시해 이해도를 높이는 설득적 커뮤니케이션을 소개하려고 합니다.

## 내가 ~하면 나는 ~할 것이다

화창한 오후, 자가용 하나에 온 가족이 몸을 실었습니다. 가족간의 즐거운 나들이가 기대되는군요. 거기에 드라이브를 즐길 수 있는 신나는 음악이 있다면 금상첨화겠지요? 이때 마침 카스테레오에서 신

나는 음악이 흘러 나옵니다. 아주 신나는 음악으로 온 가족이 흥겨워 합니다. 나이 지긋해 보이는 부모와 어린 두 딸은 음악에 맞춰 흥겹게 몸을 들썩 거립니다. 모두들 음악에 심취해 즐거운 나들이를 한층 즐기고 있군요. 어이쿠... 그런데 흘러나오는 음악을 자세히 들어보니 “I Wanna Fucking”이라는, 가족이 즐기기에 너무도 저질스러운 노래였습니다. 그럼에도 아랑곳없이 아이들은 신이 났고 아버지는 운전대를 두드리기까지 하며 차는 어딘가를 향하죠. 제 바람이 있다면 저 차가 영어를 잘 아는 사람들 옆으로 지나가지 않는 것입니다.

떠들썩한 음악이 지나간 자리에 능청스럽게 자막이 뜹니다. “Wanna Learn English?” 이 재미있기도 하고 다소 당황스럽기도 한 광고는 Soesman Language Training의 광고입니다. 이 광고를 보여주면 아이들은 이렇게 생각할 것입니다. ‘내가 외국어를 배운다면 나는 저렇게 바보스런 상황은 피할 수 있겠구나...’ 아이들로 하여금 외국어에 대한 중요성과 필요성에 대해 자연스럽게 스스로 느끼게끔 해주는 설득적 커뮤니케이션의 일종이라 할 수 있겠습니다.

최근 인터넷을 통해 ‘한국힙집’, ‘품질보증서’, ‘온

천탕’ 등 한글이 타이핑 된 옷을 입고 다니는 외국인을 보며 웃었던 기억이 납니다. 이렇듯 위의 광고는 소비자의 경험을 아이디어로 연결시켜 나와 제품과의 연결고리를 강하게 만들어 주는 훌륭한 크리에이티브라고 생각합니다.

두 번째는 2001년 클리오 광고제에서 입상한 AVISTA 어학원 광고입니다. 나른한 오후, 여항 속 금붕어가 한가롭게 헤엄을 치고 있습니다. 자기만의 여유를 한껏 즐기고 있습니다. 순간 빨라지는 음악이 긴장감을 고조시키고, 금붕어의 생명을 위협하는 포식자, 고양이 한 마리가 입맛을 다시며 등장합니다. 고양이가 어슬렁 어슬렁 여항주위를 맴돌다 고개를 들이 밀고 금붕어를 삼키려 합니다. 연약한 금붕어에게 연민의 정이 느껴지려고 할 때 갑자기 금붕어가 호랑이처럼 포효를 합니다. ‘어흥’ 난데없는 맹수 소리에 고양이는 포식자에서 피식자의 입장으로 바뀌며 혼비백산하여 줄행랑을 칩니다. 다시 평온을 찾은 여항에서 헤엄을 치며 지나가는 금붕어 뒤로 슬그머니 자막이 뜹니다.

“Learn another language” ‘내가 외국어를 배운다면 어떤 결정적인 순간에 나에게 도움이 되겠구나...’ 두 번째 광고에서 아이들이 느낄 경험치 이겠지요? 위의 두 광고는 너희가 왜 외국어를 배워야 하는지 구구절절 설명하거나 설득하려 하지 않습니다. 두 가지 상황을 아이들 자신에게 대입시키고 자신의 이익을 추출해 내게 하여 외국어 학원에 전화를 하게 만들 것입니다.

어떻습니까? 두 편의 광고를 접한 후, 여러 분들께서도 제시되는 특정 상황 속에서 필요한 상황적 이익을 느낄 수 있으며 자신이 스스로 설득되고 있다는 것이 느껴지십니까? 저도 언젠가 제게 말을 걸어 올 금발의 미녀를 생각하며 외국어 공부를 준비하려 합니다. ■



- Soesman Language Training 광고



- AVISTA어학원 광고

# Brand as Relationship Partner

허웅 브랜드전략연구소 컨설턴트2팀 광고학박사, woongheo@oricom.com

관계란 상호간 원활한 커뮤니케이션을 통한 지속적인 상호작용을 통해 형성되는 상호의존성이며, 상호 충족적인 결과의 모습이다. 상호작용을 통한 관계형성은 곧 사회화(socialization)의 요체이듯, 브랜드가 고객에게 의미를 부여하고 지속적으로 선택되는 브랜드의 고객화(customization), 즉 고객의 마음속에 깊게 자리매김 되기 위해서는 커뮤니케이션을 통한 지속적인 일관된 소비자-브랜드관계 구축이 이루어져야 한다.

관계의 파트너로서 브랜드(brand as relationship partner)를 적용시키기 위해서는 인간관계의 이해로부터 시작 되어야 한다. 인간관계(human relationship)란 두 사람 사이의 서로 관련된 도전과 반응이며 동시에 상호작용에 관한 지각이다. 이는 상호의존이나 상호원조, 상호만족을 기초로 한다. 대인간 영역에서 관계를 적용하기 위해서는 4가지 핵심적 조건이 요구된다. 첫째, 능동적인 상호의존성을 바탕으로 관계 대상간의 상호 호혜적인 관계를 도모해야 하며 둘째, 관계에는 목적이 수반되어야 하고, 셋째, 관계는 복잡한 현상으로서 많은 형식을 취하고 참여자들에게 가능한 이익이 제공되어야 한다. 마지막으로 관계는 과정의 현상으로서 진화(발전)하며 일련의 상호관계에 걸쳐 변화하

고 환경의 맥락에 따라 유연성을 가지고 대응해야 한다.

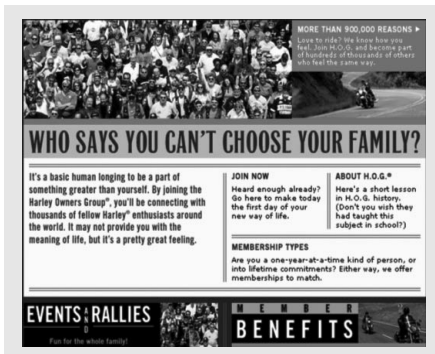
진실하게 존재하는 관계의 경우 대상간의 상호의존성이 명백해야 한다. 즉, 둘은 집합적으로 관계에 영향을 주고, 그 변화의 역동성이 쉽게 받아들여진다. 따라서 인간관계의 특성을 바탕으로 브랜드에 대해 생각할 때 오는 편안함은 마케팅 거래의 수동적 대상물로서가 아니라 관계를 이루는 한 쌍(dyadic)의 구성원에 기여하는 능동적 대상물로서 생각할 필요가 있다. 브랜드가 합리적인 관계대상으로서 기능하기 위해서는 인격화의 자격을 능가해야 하며, 실제로로 관계의 구성원으로서 기여해야 한다. 마케팅 활동에 있어 브랜드는 상호작용적이며 소비자와의 커뮤니케이션 주체이기 때문에 교환적 파트너가 된다. 광범위한 범위에서 추상적으로 실행되는 일상적 마케팅 계획과 전술 모두가 브랜드 관계의 역할을 하도록 실행되는 활동으로 볼 수 있다. 따라서 브랜드 관계형성은 복합적인 차원에서 발생할 수 있는 것이며 이것은 소비자의 능동적 참여에 의한 발로라고 할 수 있다.

할리데이비슨(Harley-Davidson)은 미국의 대표적인 오토바이 브랜드로서 '미국의 상징(American Icon)'이라는 브랜드 메시지를 가지고 소비자와 브랜드간에 독특한 관계를 유지하고 있는 파워 브랜드로 인정받고 있다. 25만 명이 넘는 사람들이 8백여 개의 '할리 소유자모임(Harley Owners Group: H.O.G.)' 중 하나에 소속되어 있으며, 구성원들은 격월로 신문을 받아보고 매주 혹은 매월 열리는 모임에 참석할 뿐만 아니라 판매 대리점의 후원을 받는 아우회에도 참가한다. 또한 매년 42개 주에서 랠리를 개최하고 이러한 모임을 통해 제품에 대한 정보를 교환하고 심지어는 서로 할리데이비슨 문신

을 새기기까지 한다. 이처럼 할리데이비슨은 소비자들에게 단순한 오토바이 그 이상의 관계적 파트너로서의 의미를 구축해 나가고 있다.

GM의 독립적 개별브랜드로 개발된 새턴(Saturn)은 소비자의 능동적인 참여를 통해 브랜드를 구축한 대표적인 사례이다. 새턴은 매년 새턴 자동차를 소유하고 있는 사람들을 스피링힐에 있는 공장에 초대하여 '고객초대(Homecoming)' 행사를 치렀다. '새턴가족 모두 한자리에(family get-together)'라는 슬로건아래 진행된 이 고객초대 행사에 참가한 새턴 소유자들은 컨트리뮤직, 리듬앤블루스, 가스펠송, 마임 등 다채로운 프로그램이 펼쳐진 무대공연을 관람하였고, 춤, 바비큐파티, 유명인사들과의 만남, 새턴로고 모양의 문신도장 등 다양한 행사에 직접 참여하는 기회를 가졌다. 새턴의 고객초대 행사의 가장 핵심적이었던 부분은 공장견학이었는데, 사실 이 행사는 오래 전부터 있어온 고객들의 공장방문요청을 실현해 주기 위해서 진행되었다고도 볼 수 있다. 이외에도 다양한 프로그램을 통해 소비자의 능동적인 참여를 유도하였다. 새턴이 강력한 브랜드로 발돋움 할 수 있었던 가장 큰 성공요인은 추구하고자 하는 이미지 연상들이 철저히 고객과의 관계를 바탕으로 이루어졌다는 것이다.

결론적으로 오길비(Ogilvy)가 지적했듯이 브랜드는 소비자의 아이디어이므로 브랜드 자산의 창출에 있어서 브랜드와 소비자는 관계구축의 능동적인 참여자이다. 따라서 소비자를 브랜드의 자산적 파트너라고 할 수 있으며 소비자-브랜드간의 지속적인 파트너십 유지는 강력한 브랜드로 발돋움 할 수 있는 하나의 초석인 것이다. ■



## BMW Pulls Out of Branded Entertainment

김지아 전략본부 전략9팀, tnstn@oricom.com

‘엔터테인먼트 마케팅’이라는 새로운 마케팅 기법을 개척했던 BMW가 돌연 이를 중단했다. 핵심 타겟인 고소득의 젊은 고객층을 공략하기 위한 마케팅 툴로서 기존광고의 틀을 벗어난 새로운 기법을 개발한 것이 2001년. 그해 여름, BMW의 첫 단편영화가 인터넷에서 센세이션을 일으킨 후 BMW를 제외하고서는 엔터테인먼트 마케팅에 대한 논의 자체가 불가능했다. BMW는 오랫동안 이 분야를 선도해왔다. 그들의 자동차를 영화 007 시리즈의 제임스 본드의 차로 등장시켰고 온라인단편영화인 The Hire를 통해서 본격적으로 엔터테인먼트 마케팅 시대를 열어갔다. 그러나 여타 경쟁 업체들이 그와 같은 마케팅 기법을 공격적으로 모방하고 나서자 BMW는 기존의 마케팅 기법을 과감히 중단했다.

BMW는 올해 Davie-Brown Entertainment사와의 6년간의 거래를 청산하고 Rogers & Cowan을 새 Entertainment Agency로 선정했다. 이는 향후 BMW의 엔터테인먼트 마케팅이 변화할 것을 의미한다. 그 기저에는 예산상의 문제도 있는데, 엔터테인먼트 마케팅이 하나의 마케팅 툴로 자리잡으면서 영화와 TV쪽 파트너들의 마케팅 관련 요구가 늘어나 엔터테인먼트 자체에 지출할 자금이 상대적으로 부족해졌기 때문이다. 게다가 TNS Media Intelligence에 따르면 미국에서 BMW의 미디어 관련 비용은 대략 7천만 달러 정도로 이는 경쟁 업체들이 단일 차종의 모델을 런칭하는데 사용하는 수준에 그친다.

그러나 예산보다 더 큰 문제는 엔터테인먼트 쪽

에 무관심했던 경쟁업체들이 엔터테인먼트 마케팅의 바다에 뛰어들었다는 점이다. Toyota Motor Sales USA와 Audi of America는 할리우드에서 엔터테인먼트 관련 계약을 하고 있고 GM, Ford 그리고 Daimler Chrysler 역시 이 부분에 보다 많은 금액을 투자하고 있다. 한때 영화 007시리즈에서 제임스 본드가 몰았던 BMW는 이제는 약당이나 부하들이 몰고 다니는 차로 전락해버렸다. Audi는 영화 The Transporter2에서 BMW7을 아우디 A8로 교체하는데 성공했고, 또 Fox의 히트 쇼인

The O.C.에서 BMW의 자리는 Lexus가 차지했다.

브랜드와 고객이 만나는 새로운 접점(touch point)을 모색하고 4대 매체 광고를 넘어선 엔터테인먼트 마케팅 툴을 개척해 타겟에게 접근한 BMW. 최근 마케팅 기법의 화두가 되고있

는 ‘블루오션’을 BMW는 ‘엔터테인먼트 마케팅’이라는 이름으로 이미 경험했다. 그러나 치열한 경쟁과 고비용 속에서 그들만의 블루오션은 레드오션으로 변해버렸다. 저비용과 차별화로 대변되는 블루오션 전략의 태생적인 한계는 블루오션이 형성되는 순간 그 시장은 점점 레드오션으로 변해간다는 점에 있다.

BMW는 온라인 마케팅의 성공사례로 회자되는 The Hire Series를 제작했으며 지난 10년 동안 동고동락해온 광고대행사 Fallon과의 관계를 끝냈다. 레드오션에서의 고전을 끝마치고 소비자화 만나는 혁신적인 접점을 모색하여 또 다른 그들만의 블루오션을 찾아낼 BMW를 기대해 본다. ■

출전 : www.adage.com



# ORICOM BRAND JOURNAL

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

• 컨설팅 상담: 브랜드전략연구소 (tel 02 510 4251) • 광고 상담: 전략기획팀 (tel 02 510 4017)  
• Oricom Brand Journal은 www.oricom.com에서도 볼 수 있습니다.  
• 발행: 2005년 1월 1일 • 발행인: 김영선  
• 발행처: (주)오리콤 서울시 강남구 논현동 105-7 두산빌딩 브랜드전략연구소 02)510-4251  
• 이메일: k.j@oricom.com