

브랜드간 전략적 제휴를 통한 불황 극복

장후석 · 현대경제연구원 연구원

브랜드 제휴는 국내 기업에게 IMF에 따른 불황 극복을 위한 마케팅 전략 차원에서 고려될 수 있다. 브랜드 제휴를 통해 적은 마케팅 비용으로 높은 마케팅 효과를 창출할 수 있기 때문이다.

브랜드간 전략적 제휴는 두 개 이상의 개별 브랜드가 장단기적으로 결합하는 것을 의미한다. 브랜드 제휴는 자사 브랜드의 강약점 분석, 제휴 브랜드의 분석, 사전 소비자 평가, 브랜드 제휴 여부 결정 등 4 단계를 거치는 것이 바람직하다.

성공적인 브랜드 제휴는 제휴 브랜드를 통해 자사 브랜드의 약점을 보완할 수 있다. 또한 두 개의 브랜드를 동시에 사용하므로 소비자에게 브랜드를 빠르게 인식시키고, 품질에 대한 확신을 강화시키는 장점을 지니고 있다.

배경

국내 기업의 경영 활동은 IMF 구제금융의 여파로 더욱 어려워지고 있다. 악화된 기업들의 재정 상황은 특히 마케팅 분야에 영향을 많이 미치고 있다. 당장 긴급하지 않는 광고, 판촉 등 마케팅 비용이 우선적으로 삭감되는 실정이다. 그러나 또 다른 측면에서는 소비 심리가 극도로 위축되어 소비를 자극하기 위해 마케팅 비용의 증대가 요구되고 있는 것이 현실이다. 따라서 국내 기업들은 마케팅 비용을 최소로 줄이면서 소비도 진작시킬 수 있는 새로운 마케팅 전략 마련에 고심하고 있다.

최근 들어 이러한 어려움을 극복하는 효율적인 마케팅 활동의 일환으로 브랜드간 전략적 제휴를 활용하는 기업들이

늘고 있다. 브랜드간 전략적 제휴는 적은 비용으로 자사 브랜드의 단점을 보완할 수 있고, 소비자들에게 쉽게 어필할 수 있어 기업들에게 많은 관심의 대상이 되고 있다.

브랜드 제휴의 의의

브랜드 제휴는 라오와 루커트(Rao & Ruekert)에 따르면, 두 개 이상의 개별 브랜드나 제품이 장단기적으로 결합하는 것을 의미한다. 이 경우 소비자는 일반적으로 두 개의 브랜드 이름이나 로고 등이 결합된 것을 보고 브랜드 제휴를 확실히 인식하며, 광고나 직접적인 경험에 의해 새롭게 브랜드 정보를 구축한다.

브랜드 제휴 가운데서 특히 합성 브랜드(composite brand) 전략이 일반적으로 널리 이용되고 있다. 이는 두 개의 기존 브랜드를 하나의 제품에 동시에 사용하는 브랜드 확장의 한 형태로서, 자사 브랜드의 강점을 유지하면서도 약점을 보완할 수 있다.

예를 들어, 영양가있는 건강 제품의 이미지가 강하게 인식된 브랜드가 있다고 하자. 대부분의 소비자들은 이 브랜드 제품이 건강에는 도움이 되지만, 맛은 없을 것이라고 인식하기 쉽다. 이럴 경우 맛있는 이미지를 가진 브랜드와 제휴하면 어떤 결과가 나올까, 혹시 소비자들이 건강에 도움이 되면서 맛도 있는 제품이라고 인식하지 않을까, 여기에 착안한 것이 합성 브랜드 전략이다.

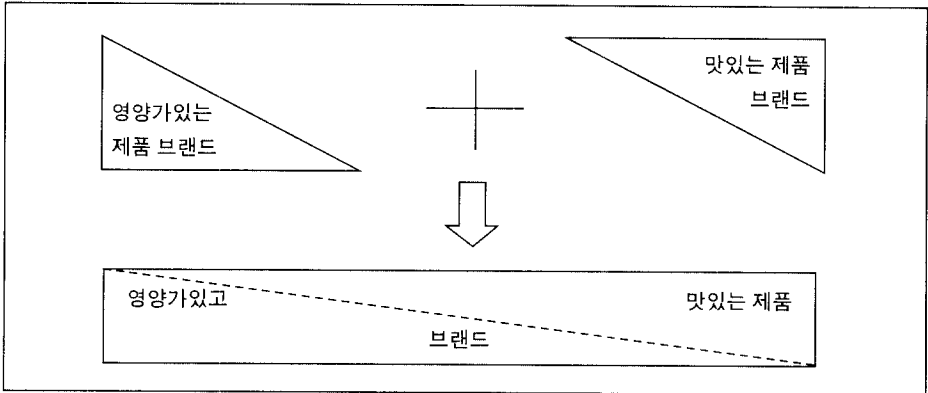
기존의 연구 결과¹⁾에 의하면, <그림 1>에서 보듯이 대비되는 이미지의 두 브랜드가 성공적으로 결합하면 두 브랜드의 강점만을 소비자에게 인식시키는 것으로 나타났다. 이는 한 브랜드의 약점이 다른 브랜드의 강점을 통해 보완되는 것이며, 강점을 더욱 부각시키는 시너지 효과를 발휘할 수도 있다.

브랜드 제휴의 장단점

브랜드 제휴는 기업의 입장에서 보면 단점보다는 많은 장점을 가지고 있다. 첫

1) Park C. Whan et al.(November 1996), "Composite Branding Alliances," *JMR*, vol.33.

〈그림 1〉 브랜드 제휴의 효과



제,自社 브랜드의 부정적 이미지를 보완해준다. 자사 브랜드의 부정적인 이미지에 강점을 가지고 있는 브랜드와 제휴하면, 자사 브랜드 이미지의 부정적 인식을 약화시키고 긍정적 브랜드 연상을 소비자에게 전달시킬 수 있다.

둘째, 소비자의 품질에 대한 확신을 강화시킨다. 한 제품에 두 개의 브랜드가 사용되면 소비자들은 두 기업이 그 제품을 보증한다는 의미로 받아들인다. 두 개의 브랜드는 하나의 브랜드보다 소비자에게 강한 품질 확신을 제공할 수 있다.

셋째, 신제품에 대한 소비자의 인지가 빠르다. 합성 브랜드 전략은 기존의 브랜드를 활용하는 방법이다. 광고 등을 통해 두 브랜드가 동시에 소비자에게 전달되면

신제품에 대한 인지는 그만큼 높아질 수 있다.

넷째, 다른 공동 마케팅 활동에 비해 두 회사의 노력을 소비자에게 가시적으로 인식시킨다. 브랜드 제휴는 다른 공동 마케팅 방법보다 소비자의 눈에 확연히 보이는 결과를 가져다 준다. 따라서 두 회사의 기타 마케팅 활동을 극대화시키는 추가적인 효과를 얻을 수 있다.

그러나 이러한 장점에도 불구하고 적절하지 못한 브랜드 제휴는 여러 가지 문제를 나타낸다. 첫째, 두 개의 브랜드는 소비자에게 혼란을 야기할 수 있다. 부적절한 브랜드 제휴는 소비자들에게 정확한 브랜드 목표를 전달하지 않을 수 있다. 하나의 브랜드라면 명확하게 전달될 이미지가 두

브랜드를 사용하여 오히려 초점이 흐려지게 된 것이다. 둘째, 자사 브랜드의 명성을 상실할 수 있다. 브랜드 제휴는 양 브랜드 간의 조합에 의해 이미지가 형성되므로, 제휴 브랜드에 문제가 발생되면 기존 자사 브랜드의 이미지도 타격을 받게 된다.

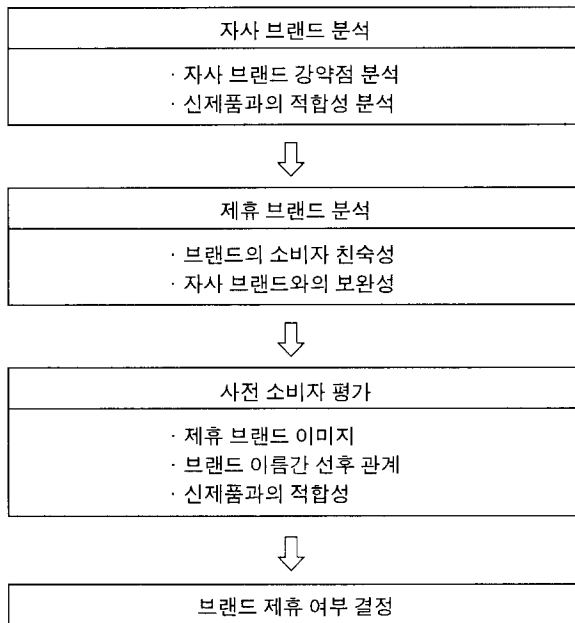
브랜드 제휴 절차

브랜드 제휴를 검토할 경우 <그림 2>처럼 자사 브랜드 강약점 분석, 제휴 브랜드 분석, 사전 소비자 평가, 브랜드 제휴 여부

의 결정 등 4 단계의 과정을 거쳐야 한다.

첫번째 단계는 자사 브랜드에 대한 강점과 약점을 분석해야 한다. 소비자들은 특정 브랜드의 이미지에 대해 선호 태도를 보유하고 있다. 따라서 소비자들이 자사 브랜드를 어떻게 생각하는지, 특히 선호하지 않는 이미지는 무엇인지 분석해야 한다. 자사 브랜드의 약점 이미지가 분석되면 이를 보완할 수 있는 브랜드를 찾아야 한다. 새로운 제품에 제휴 브랜드를 사용하고자 하는 경우에는 자사 브랜드의 강점 이미지를 특정 제품에 적용하는 것이 적절

<그림 2> 브랜드 제휴 절차



한지를 파악해야 한다. 제품에 대한 브랜드의 적합성 여부도 소비자의 브랜드 태도에 중요한 영향을 미치기 때문이다.

두번째 단계는 제휴하려는 브랜드의 이미지를 분석해야 한다. 이 단계에서는 제휴하고자 하는 브랜드 이미지가 자사 브랜드의 약점을 충분히 보완할 수 있는지에 대해 분석하여야 한다. 기존의 연구 결과에 따르면, 서로 대비되는 속성을 지닌 두 브랜드가 제휴할 경우 소비자에게 높은 평가를 얻었다. 반면, 비슷한 속성의 두 브랜드가 제휴할 때는 자기 잠식(cannibalization) 효과가 발생하여 오히려 손해인 것으로 나타났다. 또한 제휴하는 브랜드가 소비자에게 얼마나 친숙한지 여부에 대해서도 분석해야 한다. 소비자들이 브랜드 제휴에 대한 선호 태도를 형성할 때 브랜드에 대해 가지고 있던 기존 태도에 영향을 많이 받기 때문이다.

세번째 단계는 브랜드 제휴에 대한 사전 소비자 평가를 조사해야 한다. 브랜드는 소비자들이 생각하는 이미지이므로, 브랜드 제휴는 의외의 이미지를 창출할 수 있다. 물론, 광고 등을 이용하여 소비자에게 브랜드 정보를 직접 제공할 수도 있다.

그러나 사전에 이를 검토하여 원하는 결과를 얻을 수 있는지 미리 분석하는 것이 비용 면에서 타당하다. 이 단계에서는 자사와 제휴 브랜드 이름간의 선후 관계도 결정해야 한다. 일반적으로 명사와 명사의 합성에 대해 설명하는 개념 전문화 모델(Concept Specialization Model)에 따르면, 앞의 명사는 보완 역할을 하고 뒤의 명사는 주된 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 이는 어느 브랜드가 상대적으로 우월한지 또는 어느 브랜드가 제품에 좀 더 많은 영향을 미치는지에 따라 달라질 수 있다. 따라서 두 브랜드를 합성하기 전에 선후 관계에 따른 효과 검증이 있어야 한다. 그리고 제휴한 브랜드가 어느 정도 제품 적합성이 있는지에 대해서도 파악해야 한다.

마지막 단계는 이런 세 가지 과정을 토대로 브랜드 제휴 여부를 결정하는 것이다. 브랜드 제휴의 성공 여부는 기존의 두 브랜드에 로열티를 가진 사람들을 얼마나 유지하는지에 달려있다. 또한 브랜드 로열티를 지닌 사람을 새롭게 창출하거나, 최소한 자사 브랜드에 부정적 이미지를 가지고 있던 사람들을 긍정적인 이미지로 전환

할 수 있는지도 중요하다. 따라서 각 단계를 충분히 검토하여 결정하면 훨씬 바람직한 결과를 얻을 수 있다.

해외 사례

세계의 선진 기업들도 이미 이러한 브랜드 제휴를 많이 이용하고 있다. 'Healthy Choice by Kellogg'의 시리얼 제품, 'Special K by Eggo'의 와플 제품 등이 그 예이다. 국내에서는 LG가 IBM社와 브랜드 제휴를 통해 'LG-IBM'이라는 새로운 브랜드를 선보였다.

1) 헬시초이스(Healthy Choice)와 켈로그(Kellogg)의 제휴

80년대 후반 미국은 심장병에 대한 관심이 매우 높았다. 이러한 사회적 추세를 인식한 콘아그라(ConAgra)社의 헬시초이스(Healthy Choice) 브랜드는 지방을 최소화하고 콜레스테롤과 나트륨 같은 불필요한 성분을 제거한 제품을 시장에 출시하였다. 영양가 높고 건강한 제품이라는 이미지를 갖춘 헬시초이스 제품은 미국 소비

자들의 건강 관심 고조와 맞물려 대성공을 거두었다.

그러나 이러한 성공에도 불구하고 헬시초이스는 소비자에게 맛의 이미지에서는 낮게 평가되어, 새롭게 진입하려는 시리얼 시장에서 어려움을 겪었다. 따라서 맛있는 제품이라는 이미지를 갖는 켈로그 브랜드와 제휴를 모색하게 되었다. 결과적으로 두 브랜드간의 제휴는 성공을 거두었고, 'Healthy Choice by Kellogg' 브랜드는 영양가 있으면서도 맛있는 제품이라는 이미지를 강화시킬 수 있었다.

2) 인텔(Intel)社와 IBM社의 제휴

인텔(Intel)社와 컴퓨터 제조 회사인 IBM社간의 브랜드 제휴도 좋은 예가 될 수 있다. 마이크로프로세서를 만드는 인텔社는 강력한 기술력을 가지고 있으면서도 낮은 인지도로 인해 기업 공급선이 위협을 받았다. 이를 극복하기 위해 소비자의 직접 공략이 필요했고, 인텔社는 IBM社가 'IBM with Intel inside'라는 브랜드 제휴 관계를 맺었다. 결과적으로 기업과 일반인에게 46%라는 낮은 인지도를 보이던

인텔사는 'Intel inside' 캠페인을 통해 80%라는 높은 인지도를 획득할 수 있었다.

시사점

브랜드 제휴는 그동안 브랜드의 자산적 가치를 등안시했던 국내 기업들에게 좋은 시사점을 제공한다. 브랜드를 잘만 활용하면 적은 마케팅 비용을 가지고도 높은 효과를 얻을 수 있기 때문이다.

국내 기업들도 브랜드 제휴를 통해 제품을 소비자에게 쉽게 인지시킬 수 있고, 소비자의 품질 확신을 더욱 강화시킬 수 있다. 또한 자사 브랜드 이미지와 맞지 않는 신제품을 도입할 경우에도 기존 브랜드의 강점을 유지하면서 자사 브랜드의 약점을 보완할 수 있다. 그러나 브랜드 제휴를 우리나라에서 적용할 때는 보다 세심한 주의가 필요하다. 무엇보다 사전에 자사 브랜드의 약점이 무엇인지 충분히 파악해야 한다. 그리고 이를 보완할 수 있는 브랜드와 제휴하는 것이 필요하다.

또한 우리나라는 영어를 사용하는 서구와 다르게 언어 사용 상에서 차이점을 나

타낸다. 따라서 두 브랜드가 합성될 때 어느 것이 주된 브랜드인지 어느 것이 보완 브랜드인지 구별하는 데도 어려움이 있다. 물론, 광고 등을 통해 소비자에게 구체적인 정보를 제공할 수 있지만, 소비자 인식의 전환을 위해서는 그 효과에 대한 철저한 사전 조사가 선행되어야 한다. ■

참고 문헌

- Park C. Whan et al.(November 1996), "Composite Branding Alliances," *JMR*, vol.33.
- Bernard L. Simonin and Julie A. Ruth(February 1998), "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *JMR*, vol.35.