

Ⅲ. 브랜드시프트(brand-shift)를 통한 企業 變身

1. 論議 背景

- 저가 제품 중심의 전략을 통해 성장해왔던 후발기업들이 고부가가치 시장으로의 진입 단계에서 실패하는 경우가 많은데, 기술력이나 경쟁력은 충분하지만 이를 소비자에게 확실히 인식시키지 않았기 때문임
- 세계 일류 기업의 위치에 오르기 위해서는 기업내의 구조조정만이 아니라 소비자의 인식에 변화를 주는 소프트한 측면의 구조조정도 이루어져야 함

2. 브랜드시프트의 概念 및 導入 效果

- 브랜드시프트(brand-shift)는 기업이 획기적 이미지 전환을 위해 활용하는 독립 브랜드 전략으로서 구조조정에 이은 기업의 변신을 성공적으로 수행하는데 도움이 됨
- 브랜드시프트는 단순히 제품 판매를 촉진하기 위한 마케팅 수준의 일시적 기법이 아니라 구조조정 이후 기업의 변신을 도모하기 위한 매개체이며, 기업의 능력을 효과적으로 고객에게 인식시킴으로써 구조조정의 효과를 향상시킬 수 있음
- 국내 기업들의 경우 브랜드시프트에 대해 명확한 인식을 갖고 있지는 않지만, 현대자동차의 에쿠스, 삼성전자의 지펠, LG전자의 디오스 등의 브랜드가 고가의 새로운 이미지를 구축하기 위해 활용되고 있어 브랜드시프트로 발전할 가능성이 있음

3. 브랜드시프트의 戰略的 活用

- 브랜드시프트의 구축을 위해서는 우선 기업이 새롭게 가져야 할 이미지를 결정하고, 이를 지속적으로 관리하는 브랜드 관리팀을 구성해야 함
- 브랜드시프트는 단순한 신규 브랜드 창출의 개념을 넘어 향후 일류 기업을 지향하는 전사적 움직임과 연계된 전략적 의사 결정의 하나로 이해되어야 함
- (브랜드 대체) 기존 브랜드를 새로운 브랜드로 전환하는 방법
 - 기존 브랜드의 소비자 호감도가 극히 저조한 경우 이를 버리고, 브랜드시프트를 통해 새로운 브랜드를 기업 브랜드로서 재정립하여 통합된 CI 작업을 단행함
 - 조선맥주는 하이트의 성공을 바탕으로 기업브랜드 자체를 하이트로 대체함
- (이미지 전이) 새로운 브랜드의 이미지를 기존 브랜드에 전이시키는 방법
 - 기존 기업 브랜드를 유지하면서, 역광고 등을 통해 새롭게 창출된 고급 이미지를 기존의 기업 이미지에 전이시킴
 - 미국에서 저가 이미지였던 도요타가 렉서스의 성공을 통해 고급 이미지를 구축함

4. 示唆點

- 저가 제품 전략을 통해 성공한 기업이 첨단 제품이나 고가 시장으로 진출하려고 할 때, 브랜드시프트를 활용함으로써 보다 신속히 이미지 전환을 이룰 수 있음
- 또한 소비재 시장에서만이 아니라 건설이나 조선 등 산업재 시장에서도 기존 이미지를 탈피하고 세계 일류 기업의 이미지를 구축하기 위해 활용할 수 있음

1. 論議 背景

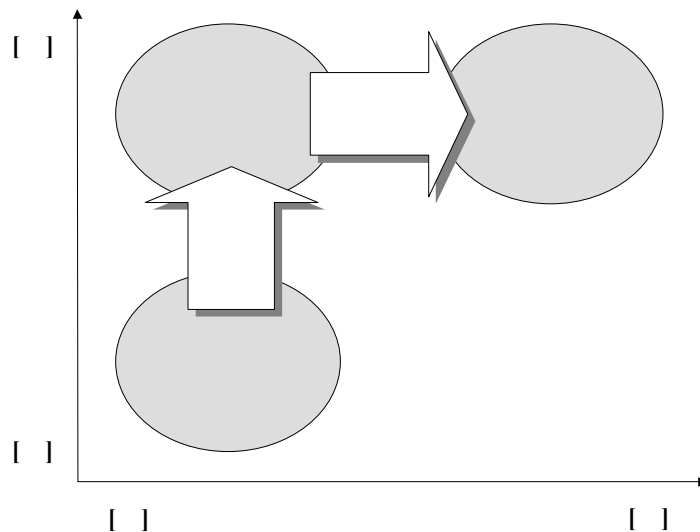
- 세계 일류 기업으로의 진입을 위해서는 새로운 관점에서의 기업 구조조정이 필요함
 - IMF 구제 금융 이후 본격적으로 실시된 국내 기업들의 구조조정은 기업 내부적 입장에서 파악되는 변화일 뿐 실제 기업의 제품을 구매하는 고객인 소비자의 판단을 간과하는 경향이 있음
 - 국내 기업이 명실상부한 21세기 세계 일류 기업의 위치에 오르기 위해서는 기업 스스로의 변화만이 아니라 소비자의 인식에 변화를 주는 소프트한 측면의 구조조정이 이루어져야 함
- 기업에 대해 소비자가 기존에 갖고 있는 부정적 측면의 인식을 변화시킬 수 있는 기업 변신이 필요함
 - 저가 제품 중심의 전략을 통해 성장해온 후발기업들이 점차 기술력을 중시하는 방향으로 전환하고 있으나 이러한 고부가가치 시장으로의 진입 단계에서 실패를 경험하는 경우가 많음
 - 이는 기업이 경영 혁신을 통해 수익성을 높이고 기술력을 증진시키더라도 실제 제품과 접하는 소비자의 인식을 변화시키지 못한데 그 한가지 원인이 있음
- 기업은 브랜드시프트의 전략적 활용을 통해 기업이 가진 이미지에 획기적인 변화를 가져올 수 있음
 - 제품 및 기술은 점진적인 발전이나 개선이 가능하지만 기업이 갖는 이미지의 발전은 점진적인 형태로 가기엔 너무 오랜 시간이 걸림
 - 브랜드시프트는 일류가 되기에 충분한 기술과 변화의 과정을 거치고도 이미지의 변화를 갖지 못해 주저앉는 과도기의 기업이 새로운 일류 기업으로 재탄생하는데 효과적으로 활용될 수 있음

2. 브랜드시프트의 概念 및 導入 效果

- (개념) 기업이 획기적 이미지 전환을 위해 활용하는 독립 브랜드 전략으로 구조조정에 이은 기업의 변신을 성공적으로 수행하는 데 도움이 됨
 - 단순히 제품 판매를 촉진하기 위한 마케팅 수준의 일시적 기법이 아니라 구조조정 이후 기업의 변신을 도모하기 위한 매개체로서의 의미를 가짐

- 즉, 제품 자체의 기술적 발전은 이루었지만, 아직 소비자의 인식이 그러한 변화를 따라오지 못할 때 이러한 문제를 해결하기 위한 목적에서 사용됨
 - 한 예로 ‘청정원’이라는 독립 브랜드를 통해 조미료 제조업체의 이미지를 벗고 종합식품회사로의 기업 변신을 이룬 대상(舊 미원)의 경우를 들 수 있음
- (도입 효과) 기업의 능력을 효과적으로 고객에게 인식시킴으로써 구조조정
의 효과를 향상시킬 수 있음
- 기업이 구조조정과 같은 경영 혁신을 통해 능력을 높인다 하더라도 소비자의 인식에 변화를 가져오지 못하면 우량 기업의 수준에 머무를 수밖에 없음
 - 브랜드시프트는 소비자의 기업에 대한 인식을 전환시킴으로써 기업 이미지의 구조조정이 보다 빠른 시간 내에 이루어질 수 있도록 하는 효과를 가져옴
- (국내 현황) 브랜드시프트의 개념을 기업 경영에 적용하는 국내 기업의 움직임이 늘어나고 있음
- 브랜드시프트에 대한 명확한 인식을 갖고 있지는 않지만, 이와 비슷한 용도로 독립된 브랜드를 이용하여 고가의 새로운 이미지를 구축하려는 기업들이 증가하고 있음
 - 현대자동차의 에쿠스, 삼성전자의 파브, 지펠, 옴, LG전자의 디오스, 쌍크패드 등이 기존 기업 상호 및 로고를 상당 부분 배제한 독립 브랜드로서 브랜드시프트의 역할을 간접적으로 수행하고 있음

<그림 1> 브랜드시프트를 통한 기업 변신



3. 브랜드시프트의 戰略的 活用

○ 브랜드시프트 활용시 유의점

- 기업이 새롭게 가져야 할 이미지를 결정해야 함
 - 보다 나은 가치, 세계 수준의 제품 제공 등 기업이 소비자에게 인식시켜야 할 이미지가 확실하게 결정되어야 함
 - 광고나 이미지 조작만으로는 불가능한 작업이며 사실상 가장 우수한 품질이나 가치를 수반하는 제품이나 서비스가 전제되어야 함
- 지속적인 브랜드관리 팀 운영이 필요함
 - 새로운 브랜드 도입은 많은 노력과 관심이 필요한 작업이며 이를 위해서 브랜드 관리팀을 통해 고객이나 경영자들과 지속적인 상호작용을 해야 함
 - 브랜드 관리팀은 제품 품질에 대한 문제, 대소비자 의사소통 문제 등을 지속적으로 체크해야 함
 - 이를 위해 독립적인 사업부를 따로 형성하고 독립된 사업부로서 브랜드시프트를 위한 제품 품질과 브랜드 관리가 이루어져야 함
- 소비자와 밀접한 유대 관계를 형성해야 함
 - 브랜드 이미지는 소비자에 의해 창출되므로 소비자와 밀접한 유대관계를 형성하고 이를 통해 브랜드 신뢰성을 높여야 함
 - 특히 브랜드와 소비자 관계에 있어서 매개적 역할을 담당하는 판매원들에 대해 소비자를 소중하게 여기는 문화를 만들 수 있도록 해야 함

○ 기업 변신 작업

- 브랜드를 활용한 기업 변신은 기존 브랜드를 완전히 대체하는 방법과 새로운 브랜드의 이미지를 기존 브랜드로 전이시키는 두 가지 방법이 있음
- 기존 브랜드를 완전 대체하는 방법
 - 기존 브랜드의 소비자 인지도나 호감도가 극히 저조하고 새로운 브랜드가 전체 기업 제품을 반영할 수 있는 경우 이용될 수 있는 방법임
 - 내부적으로 같은 회사지만 소비자에게 기존 회사와는 전혀 새로운 회사로 인식될 수 있는 장점이 있음

- 기존의 기업 브랜드를 버리고 새롭게 성공한 브랜드를 기업 브랜드로서 재정립하여 통합된 CI 작업을 단행함

◇하이트 사례: 기존 조선맥주의 이미지가 소비자에게 호감을 주지 못함. 새롭게 도입한 개별 브랜드인 하이트가 소비자의 인지도나 호감도 측면에서 월등하게 좋음. 하이트의 성공을 바탕으로 조선맥주의 기업 브랜드 자체를 하이트로 바꾸어 통일된 CI 작업을 함

- 새로운 브랜드 이미지를 기업에 전이하는 방법

- 기존 브랜드의 이미지가 나쁘지 않고, 새로운 브랜드가 전체 기업 제품을 반영하지 못할 경우 이용될 수 있는 방법으로, 기존 회사의 좋은 이미지를 살리면서 새롭게 필요한 이미지를 추가할 수 있는 장점이 있음
- 역광고 등을 통해 새롭게 고급 이미지를 갖춘 고급 브랜드를 기존의 기업 이미지에 전이시키는 작업을 함

◇렉서스 사례 : 도요타의 기업 이미지가 미국에서 초기 시장 공략을 위한 저가 정책으로 인해 저가차로 굳어짐. 새롭게 고급 이미지를 심기 위해서 렉서스라는 고급차 브랜드를 만들고 이를 통해 미국내에서 고급차 이미지를 갖출 수 있었음. 도요타는 렉서스의 이미지를 통해 도요타 자체도 고급차의 이미지를 전이받을 수 있었음

○ 브랜드시프트 도입 절차

- 기업 내부 효율성이나 기술력 등을 분석하는 작업이 우선되어야 함

- 브랜드시프트를 적용하기 위해서는 기업이 경영 혁신을 통해 충분한 경쟁력을 확보한 이후여야 하며, 이에 대한 면밀한 사전 검증 작업이 필요함
- 제품 품질이나 기술력이 뒷받침되지 않는 상황에서 브랜드시프트를 사용하면 도입의 효과도 없을뿐더러 기존에 구축한 기업 이미지만 혼란시키는 부정적 영향을 초래할 수 있음

- 향후 시장 접근 및 경영 방향에 대한 기업의 전략적 의도가 고려되어야 함

- 브랜드시프트는 단순한 신규 브랜드 창출의 개념을 넘어 향후 기업의 전사적 움직임과 연계된 전략적 의사 결정의 하나로 이해되어야 함
- 즉, 고부가가치 제품 및 첨단 제품 시장으로의 신규 진입 등 과거와 다른 차원의 경쟁 구도로의 진입 전략에서 활용됨

- 잘못된 브랜드 전략은 제품 자체의 가치를 왜곡시키는 위험을 초래함

- 전혀 새로운 시장에 진출함에도 불구하고 단지 잘 알려진 브랜드라는 이유로 기존 브랜드를 사용할 경우 자칫 신규 제품이 정당한 평가를 받지 못하는 결과를 초래할 수 있음

◇리바이스(Levi Strauss) 실패 사례: 싸고 좋은 옷이라는 이미지를 가지고 있던 리바이스는 고급 의류 시장에 진입하기 위해 Levi Tailored Classics라는 신제품을 개발함. 신제품은 양모를 소재로 한 것으로 옷감 처리나 유행 등에 있어서 경쟁사와 필적할 만했으나 결국 시장에서 실패함. 소비자들은 리바이스사를 최상의 품질과 패션을 생산하는 회사라고 생각하지 않았으나 리바이스사는 Levi라는 상표를 신제품에 사용했고, 이것이 소비자에게 부정적인 영향을 주었기 때문임

4. 示唆點

- 브랜드시프트는 구조조정의 효과를 극대화시키는 역할을 함
 - 브랜드시프트는 단순히 제품 판매를 촉진하기 위한 마케팅 수준의 일시적 기법이 아니라 구조조정 이후 기업의 변신을 도모하기 위한 매개체임
 - 기업은 브랜드시프트를 통해 구조조정 이후 증가된 기업의 능력을 효과적으로 고객에게 인식시킴으로써 구조조정의 효과를 더 높일 수 있음
- 기존 기업이 새로운 의미의 시장 진출을 모색할 때 브랜드시프트는 효과적인 진입 전략으로 활용될 수 있음
 - 저가격 중심의 제품 전략에서 고가 제품 시장으로 진출을 모색할 때, 브랜드시프트를 활용함으로써 보다 신속히 이미지 전환을 이룰 수 있음
 - 전자, 기계 부문에서 강점을 가진 기업이 새롭게 의류, 음료 등 전혀 별개의 사업으로 진출할 때 소비자가 가진 고정된 인식을 전환시킬 수 있음
- 브랜드시프트는 소비재 시장에서만이 아니라 산업재 시장에서도 적용될 수 있는 개념임
 - 소비재 중심의 시장 영역만이 아니라 산업재 시장에서도 가격 정책, 신규 시장 진출 등의 상황에서 적절히 활용될 수 있음
 - 건설이나 조선과 같은 산업재 시장의 경우도 기존의 시장에서 벗어나 좀더 고급 시장으로의 진입이 가능함

(장후석 : chahus@hri.co.kr ☎ 724-4092)

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎ 724-4076)