



# 5

브랜드 칼럼

신병철 | 다시전파트너 대표

# 중소기업의 5가지 필승 브랜드 전략

## 1. 핵심경쟁력을 소유하라

중소기업의 브랜드전략에서 가장 중요한 것 하나를 꼽으라면 그것은 핵심경쟁력을 소유해야 한다는 것입니다. 핵심경쟁력에 대한 사전적 의미를 한번 살펴보겠습니다. 핵심경쟁력이란 기업내부에서 보유하고 있는 그 기업만의 차별적 능력을 말합니다. 이때의 핵심경쟁력이란 단순히 그 기업이 잘하는 활동을 의미하는 것이 아니라 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다 주는 기업의 능력입니다. 다시 말해 경쟁기업에 비해 월등히 높은 수준으로 고객에게 만족을 제공할 수 있는 기업의 힘을 말합니다. 그러므로 기업 내에 산재해 있는 여러 가지 요소 중 기업의 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 핵심요소를 명확히 설정하고 이를 의식적으로 통합 관리할 수 있는 방법을 찾아내는 것이 중요한 것입니다. 예를 들어 소니의 소형화 기술, 캐논의 정밀기계기술광학기술, 혼다의 엔진 관련 기술, 월마트의 강력한 물류시스템, 코카콜라의 자사 브랜드 이미지 통합을 통한 마케팅 능력 등이 세계적인 핵심경쟁력이 됩니다. 어떠한 기업에게도 핵심경쟁력을 갖고 있는 것은 매우 중요합니다. 그리고 큰 규모의 기업과 싸우는 작은 기업에게는 이것이 더욱 중요합니다. 싸움의 무기가 날카롭지 못하면, 자원의 열세를 회복하기 어렵기 때문입니다. 그래서 중소기업에게 가장 중요한 것이 바로 이 핵심경쟁력을 소유하는 것입니다.

## 2. 초경쟁 (Hyper Competition) 하라

중소기업에게 가장 중요한 것이 핵심경쟁력을 확보하는 것이라 했습니다. 이렇게 핵심경쟁력을 갖게 되면 여러 측면에서 유리한 위치를 갖게 됩니다. 유리한 위치를 갖게 된 다음에는 무엇을 해야 할까요? 초경쟁해야 합니다. 초경쟁은 원어로 Hyper Competition입니다. 이 말의 의미를 풀어드리면, 경쟁자와의 경쟁거리를 넓히는 것입니다. 지금 나의 제품이 시장에서 가장 성능이 좋은 제품인 경우, 이를 지키려 하지 말고, 나의 또 다른 제품으로 이 제품의 성능을 압도해 버리라는 것입니다. 이것이 Hyper Competition입니다. 보통 나의 제품의 시장점유율이 가장 높으면, 이를 지키고 싶은 게 인지상정입니다. 그러나 이를 지키다 보면, 경쟁자에게 공격의 실마리를 만들어 주게 되고, 그러다보면 우세한 시장지위를 상실하기 마련입니다. 이때 중요한 것이, 내 제품이 기존의 내 제품의 성능을 깨버린다면, 경쟁자와의 경쟁거리가 더 넓어지게 됩니다. 이렇게 되면, 나의 시장 점유율은 유지되거나, 증가하게 되고 경쟁자와의 경쟁거리는 넓어지게 됩니다. 그렇게 되면, 더 강력한 시장지위를 갖게 되는 것입니다.

작은 기업이 더 큰 기업과 싸울 때, 한 번의 싸움에서 이겼다면, 어떻게 해야 하겠습니까?

Hyper Competition 해야 한다는 것입니다. 지금의 시장 우세에 만족하면, 금방 추월됩니다. 경쟁자는 나보다 훨씬 막강한 마케팅 자원을 갖고 있습니다. 그러나 지금은 나의 제품이 우세한 시장위치를 갖고 있습니다. 이때의 시장지위를 더 강력하게 증가시켜야 하는데, 이때 필요한 것이 나의 제품의 성능을 나의 제품이 깨버려야 한다는 것입니다.

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

중소기업이 핵심경쟁력을 갖고, 초경쟁을 하기 위하여 가장 중요한 내용 중 하나가 혁신성의 이미지를 갖는 것입니다. 혁신성의 이미지를 갖는 것이 중요한 이유는 이를 통하여 경쟁자와의 경쟁거리를 벌릴 수 있기 때문입니다. Shanker and Capenter (1998)의 연구에 의하면, 소비자가 특정 제품에 대한 선호도가 높아지는 가장 결정적인 요건이 혁신성이라는 것입니다(Shanker & Capenter, 1998. JMR). 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 것입니다. 그래서 이들의 연구의 제목이 후발주자의 이점(late mover advantage)입니다.

이 연구에서는 후발주자라 하더라도, 중소기업이라 하더라도 혁신적으로 인식되어지면 최소 6개 영역에서 우월한 효과를 갖게 된다고 합니다. 그것은 브랜드 성장률(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) 등입니다.

이 연구의 의미는 시장에 나중에 나오더라도 혁신성이 있는 것으로 인식되어지는 것이 더 중요하다는 것을 의미하며, 혁신성이 있다고 인식되어지면, 선도자가 만들어 놓은 대부분의 이점을 모두 가져가 버릴 수 있다는 것에 있습니다. 참으로 재미있는 연구결

과입니다. 우리는 선도자의 이점에 대하여 주로 생각했었습니다만, 후발주자라 하더라도, 혁신성만 인식되면 더 좋은 시장 위치를 갖게 된다는 것입니다. 중소기업에게 아주 중요한 내용이라 할 것입니다.

#### 4. 존재의 이유를 명확히 하라

지난 겨울에 모방송국에서 한국 이주머니들을 대상으로 설문조사를 했습니다. 질문은 '어떤 노래를 가장 좋아하는가?' 이었습니다. 영예의 1위는 김종환의 '존재의 이유'였습니다. 누구나 이 노래를 좋아하는데, 특히 멋진 가사부분이 있습니다. "네가 있다는 것이 나를 존재하게 해. 네가 있어 나는 살 수 있는 거야." 나의 존재의 이유가 너의 존재라는 것이지요. 좋아하지 않을 수 없는 가사입니다.

마케팅과 경쟁전략의 수행에서 가장 중요한 것 중의 하나가 브랜드의 존재의 이유입니다. 이것만 정확하게 정리되어지면 마케팅의 모든 것을 완성하는 것과 마찬가지로 됩니다. 그러나 반대로 이것을 밝히지 않으면, 아무것도 안하는 것과 마찬가지로 됩니다.

존재의 이유를 밝히는 작업은 특히 중소기업에게 중요한 것입니다. 저는 여러 곳의 중소기업을 만나 보았습니다만, 존재의 이유를 명료하게 밝히고 있는 중소기업을 만나기는 쉽지 않습니다. 그러나 이것이 없으면 고객이 중소기업의 브랜드를 기억해 줄 수가 없습니다. 만사를 제쳐두고 이를 만들어야 합니다.

예를 한번 들어 보겠습니다. 한 13년 넘는 사례입니다. 술 시장이 한창 뜨거울 때, 백화 주조에서 청하가 나왔습니다. 당시 독한 술은 소주가 있었고, 약한 술은 맥주가 있었는데, 그 중간정도의 시장에 '청하'가 나왔습니다. 당시 청하는 대단한 히트를 쳤습니다. 청하의 존재의 이유는 '차고 깨끗한 술'이었습니다. 아주 쉽고 명료한 존재의 이유였습니다.

왜 청하가 존재해야 하는지를 간단명료하게 밝히고 있습니다. 청하와 같이 히트 상품이 생기면, 경쟁자가 나오기 마련인데, 대부분의 경쟁자는 제대로 된 진용을 갖추지 못하고 나오는 경우가 많습니다. 시장이 된다고 하면, 성한 경쟁자가 나오기 마련이지요. 그중의 하나가 당시의 조선맥주에서 나왔습니다. 하이트맥주 이전의 회사였던 조선맥주에서 청하시장에 진입하기로 마음먹었습니다. 그래서 나온 브랜드가 '이화(梨花)'였습니다. 이 브랜드의 탄생의 배경은 아주 간단합니다. 청하가 뜨고 있으니, 비슷한 제품을 만들어, 소비자로 하여금 헛갈리게 만들어 놓고, 유통력으로 밀어내겠다는 뜻이었습니다. 그리고 이름도 청하와 비슷한 이화로 하고, 용량도 똑같이 만들었고, 병도 비슷하게 만들었습니다. 당시 조선맥주의 생각은 간단했습니다. 조선맥주의 유통점유율이 30%이니, 유통으로 밀어내면, 30% 정도의 시장점유율은 가질 수 있을 것이라 생각했던 것입니다. 결과는 어떠했을 것 같습니까? 실패했습니다. 이 제품의 실패에 가장 결정적인 이유가 무엇일까요? 이화에는 '존재의 이유'가 없었던 것입니다. 도대체 이화가 왜 존재해야 하는지 아무런 마케팅적 근거가 없었습니다. 누가 먹어야 되는지, 왜 먹어야 되는지, 무엇이 좋은지, 아무런 이유가 없었습니다. 이처럼 존재의 이유가 없는 제품을 내어서는 곤란합니다. 옛날 이야기인가요? 지금도 이런 제품은 부지기수입니다. 일일이 예를 들지는 않겠습니다. 존재의 이유를 밝히는 것은 중소기업에게 아주 중요한 내용입니다.

## 5. 핵심고객을 반드시 갖고 있어야 한다.

마지막으로 중소기업이 절대 잊어서는 안되는 것은, 핵심고객을 갖고 있어야 한다는 것입니다. 브랜드가 관리해야 하는 고객을 가장 간단히 분류하면 3가지로 나뉘어 집니다. 첫째는 적극적 지지자(advocator), 둘째는 중도관망자(switcher), 셋째는 비사용자(non user)입니다. 막강한 경쟁자와 싸우기 위해서는 이중 적극적 지지자를 반드시 갖고 있어야 합니다. 적극적 지지자는 어떠한 사람들인가? 나의 제품을 너무나 사랑하여 시키지도 않았는데 스스로 알아서 구전과 광고를 해주는 계층입니다. 이때 중요한 내용은 시키지도 않았는데, 스스로 알아서 구전을 해 준다는 것입니다.

스스로 알아서 구전을 해주는 사람들의 효과는 대단히 큼니다. 이러한 효과는 광고의 효과의 대략 7배 이상이라고 합니다. 왜냐하면, 소비자들은 자신과 유사한 사람의 이야기에 보다 신뢰감을 갖기 때문입니다.

더군다나 요즘은 인터넷을 통해, 핵심고객의 위력이 과거와 비교할 수 없을 정도로 확장되었고, 과거와는 매우 다른 양상을 보이고 있습니다. 온라인은 시간과 공간을 초월하는 효과를 갖습니다. 동시에 수많은 사람이 시간이나 공간의 제약 없이 활동하게 됩니다. 이러한 인터넷의 특징은, 소비자로 하여금 스스로 정보를 생산하고, 공유하는 경향을 증가시켰습니다. 그래서 온라인에서의 핵심고객의 위력은 가치 폭발적입니다. 이들의 힘은 입 소문으로 나타나게 됩니다. 자신과 관련이 있는 소비자에게 자발적으로 소문을 내는 것입니다. 온라인에서의 입소문을 특히 'word of mouse'라고 합니다. 마우스를 통해 입소문이 퍼져나간다는 것을 의미합니다.

현재의 소비자는 과거의 소비자가 아닙니다. 과거의 소비자는 수동적이었지만, 지금의 소비자는 능동적입니다. 입소문을 스스로 만들어 냅니다. 소비자들은 자발적으로 움직이고, 자발적으로 정보를 생산하였고, 그들 스스로 판단하고, 의사결정을 내립니다. 그래서 자발적으로 움직이는 핵심고객이 더욱 필요해지는 것입니다. 그래서 핵심고객을 갖는 것이 더 중요해졌습니다. 이러한 핵심고객의 역할을 예를 들어 살펴보겠습니다. 그것은 담체의 핵심고객이었습니다. 초기의 담체는 상류층을 중심으로 핵심고객이 먼저 만들어졌습니다. 이들은 상대적으로 사회활동이 많은 주부들이었고 영향력이 매우 높은 계층이었으므로 구전과 광고의 효과도 상대적으로 매우 강했습니다. 이들은 자신들의 인적 네트워크에 매우 빠르고 강력하게 제품의 장점을 알려나가기 시작했습니다. 담체가 시키지도 않았는데, 스스로 담체에 대한 정보를 생산하고, 공유하고, 담체의 문화를 만들어간 것입니다. 아주 특별한 사건이 있었는데, 담체를 사용해 본 한 외국인 공관장 부인이 해외공관장부인 모임에서 담체 이야기를 구전 했습니다. 그러자 이들의 모임에 있는 주부들이 외부에 연락, 담체 설명회를 열어줄 것을 부탁 했습니다. 이러한 모임은 아무도 시킨 적이 없습니다. 그들 스스로 진행할 뿐입니다.

이렇게 핵심고객이 있는 경우는 그렇지 않은 경우에 비하여, 그 효과가 수십 배에 달합니다. 강한 경쟁자와 싸우고자 하는 경우에는 반드시 핵심고객이 있어야 합니다. 이들은 우리 제품의 광고와 홍보의 전위대의 역할을 합니다. 최근에는 인터넷의 영향으로 구전의 효과가 더 중요해졌습니다. 핵심고객의 생성과 유지 관리가 더 중요해 졌습니다.

지금까지 중소기업의 브랜드 전략에서 빠져서는 안 되는 5가지 내용을 살펴보았습니다. 하나도 중요하지 않은 것이 없습니다. 곱씹어 보시기 바랍니다.