중소기업의 브랜드전략에 관한 사례연구
-로만손 시계제품 사례를 중심으로-
A Study on the Private Brand Strategy
-Romanson Case-

오성진/ 경민대학 산업디자인과
Sung-jin Oh/ Kyung-Min. College. Dept. Industrial Design

Abstract

This dissertation our enterprises accomplish an export marketing successfully from overseas market, with only the hazard which the far bank for presents the contents of selecting and the marketing mix back of trademark development process and the brand civil official and advance market of the hand in the instance center arranged it tried to present the strategy plan the small and medium enterprise will be able to export with own trademark. Finally the domestic manufacturing industries it came to be inevitable to compete with the world-wide name brand from the domestic which becomes world-wide anger and overseas market. Sound bite ratio of own company firmly it prepares the individual brand with one of the strategy which is the possibility of doing, than it came to be more important. it informs the company brand but from the international market and rearing positively at the time of the which and is not the easy it. With only the hand established an enterprise at 1988 as the company of short history, with the world-wide brand to reclaim a world market successfully with own company brand it is raising from point currently it is difficult the domestic enterprises which are undergoing a specially will provide novel solution at the small and medium enterprises in export.

Keyword : Corporate Name, Brand Name, Emerging Markets

이 논문은 우리 기업들이 해외시장에서 수출 마케팅을 성공적으로 수행하기 위한 대안을 제시해 로만손의 자사 상표 개발과정과 브랜드 관리, 진출시장의 선정, 마케팅 믹스 등이 내용을 사례중심으로 정리하고 중소기업이 자기상표로 수출할 수 있는 전략적인 방안을 제시해 보았다. 국내 제조업체들은 세계화되고 있는 국내와 해외시장에서 세계적으로 유명한 브랜드와 경쟁하는 것이 불가피해졌다. 자사의 점유율을 확고히 할 수 있는 전략의 하나로 독자적인 브랜드를 마련해 육성하는 것이 그 어느때보다도 중요해졌다. 로만손은 1988년에 창업한 짧은 역사의 시계회사로서 자기 브랜드로 세계시장을 성공적으로 개척해 세계적인 브랜드로 키우고 있다는 점에서 현재 수출에 어려을 겪고 있는 국내 기업들 특히 중소기업들에게 새로운 돌파구를 제시해 줄 것이다.

중심어 : 기업명, 브랜드명, 신흥성장시장

1. 서론

국내시장이 개방되기 전까지 대부분의 국내업체들은 정부의 보호정책아래에서 브랜드의 중요성을 크게 인식하지 않고 생산위주의 전략에 의존하였다. 그러나 선진국의 수입개방 압력과 정부의 수입 자유화 정책으로 시장이 개방됨에 따라 국내시장에서는 해외 유명 브랜드들이 수입되어 빠른 속도로 시장을 점유하면서 외국 브랜드가 아니면 소비자들이 외면한다는 게 사실이다. 해외시장에서는 수출의 성장률이 1990년대에 들어서면서 둔화되었는데 그 이유중의 하나는 국내 제조업체들이 브랜드를 육성하지 않은 채 OEM[105](Original Equipment Manufacturer, 해외주문자 상표) 생산방식에 의존하고 있어 해외 수출의 기반이 취약해 지고 있기 때문이다. 결국, 국내 제조업체들은 세계화되고 있는 국내 및 해외시장에서 국제적인 브랜드와 경쟁하는 것이 불가피해졌으며 자사의 시장점유를 확고히 할 수 있는 전략의 일환으로 독자 브랜드를 육성하는 것이 어느 때

보다 중요한 과제이다. 그렇지만 세계시장에서 브랜드를 알리기는 쉬운 일이 아니다. 독자적인 브랜드를 갖고 있다고 해서 얼굴 있는 상품이 될 수는 없다. 해외시장에서 소비자들이 선택할 수 있는 브랜드를 만들기 위해서는 시장진입 초기부터 체계적인 전략이 있어야 한다.

이 논문은 우리 기업들이 해외시장에서 수출 마케팅을 성공적으로 수행하기 위한 대안을 제시하기 위하여 로만손의

105) OEM :Original Equipment Manufacturer, 해외주문자 부착상표로서 제조업자인 수출업자는 해외 수입 업자가 요구하는 품질의 제품을 주문 받은 수량대로 생산하여 수입업자의 상표로 수출 공급하고 수입업자는 자신의 마케팅 채널을 이용해 상품을 시장에 판매하는 방식.

자사상표 개발과정과 브랜드 관리, 진입시장의 선정, 마케팅 믹스 등의 내용을 사례중심으로 정리하고 중소기업이 자기상표로 수출할 수 있는 전략적인 방안을 제시해 보았다.

로만손은 1988년 창업한 짧은 역사의 시계회사로서 자기 브랜드로 시장개척을 시도하여 세계적인 브랜드로 키우고 있다는 점에서 열악한 기업 환경 속에서 수출에 어려움을 겪고 있는 우리나라의 많은 중소기업들에게 나름대로 해결책을 제공해 줄 것이다.

2. OEM과 자사상표

OEM(Original Equipment Manufacturer)이란 계약제조의 한 형태로서, 수입업자의 상표로 공급업자가 상품을 수출하는 것을 말한다. 즉 제조업자인 수출업자는 해외수입업자가 요구하는 품질의 제품을 주문받은 수량대로 생산하여 수입업자의 상표로 수출 공급한다. 또, 수입업자는 자신의 마케팅 채널을 이용하여 수입한 상품을 시장에 판매하게 된다. 이것은 어떤 특정 제품의 원래 제조업체 혹은 유통업체가 생산비용이 보다 저렴한 국가의 동종업체에게 부품이나 완제품에 자사상표를 붙이는 조건으로 주문 생산하게 하는 방식이다.

즉, 이들은 서로 제휴하여 생산과 판매의 협조 분업체제를 형성함으로써 각자의 경영효율화를 증진시키게 된다. 특히, OEM계약은 단순한 상표도입에 의해 생산자가 판매까지 담당하는 라이센싱 계약과는 다르다.

첫째, 해외시장에 직접 진출할 때 소요되는 제반 마케팅비용, 즉 판매촉진과 시장조사 비용을 절약할 수 있다. 그리고 공급물량이 쉽게 보장되기 때문에 이윤이 보장되는 최적생산 규모에 비교적 쉽게 접근할 수 있는 이점이 있다.

둘째, 기업이 생산활동에 전념할 수 있어 제품의 기술과 품질이 급속히 향상되는 이점이 있다.

셋째, OEM거래는 수출상대국의 파트너가 수입규제에 대한 방어 역할을 하는 데 도움을 줄 수 있다. 최근 한국도 선진국과의 무역마찰이 심화되고 있는 데 수입국의 상표로 수출하는 방법이 이러한 장애를 회피하는 적절한 수단이 될 수 있다. 그 밖에도 마케팅 투자 비용의 부담 없이 OEM 주문자의 지명도와 서비스망을 활용하여 판매량이 증대되는데 이를 통하여 생산비 절감효과도 기대할 수 있다는 것이다.

한편 OEM상표의 단점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 상대방 상표를 부착하는 만큼 여러 면에서 기업전략의 주체성과 시장확대 등에 제약을 받게 된다. 또한 생산량을 상대방이 정해 주기 때문에 인력과 장비를 잘 활용하여 생산성이 높아져도 공장을 완전히 가동하지 못할 가능성이 많다. 따라서 OEM방식은 상대방이 요구하는 대로 움직여야 하는 하도급업자의 지위를 감수해야 하기 때문에 기업자체의 일관된 발전을 기대하기 어렵다.

분	OEM 공급자	OEM 주문자
장점	1.최적생산규모에 접근할 수 있어 생산 비용의 절감을 가져올 수 있다. 2.기술축적을 용이하게 할 수 있다. 3.각종 수입규제를 회피할 수 있다. 4.원산지에 대한 부정적 이미지를 회피할 수 있다.	1.자체 생산시 예상되는 설비투자의 위험을 감소시킬 수 있다. 2.낮은 가격으로 OEM공급자로부터 양질의 제품을 공급받을 수 있다.
단점	1.기업의 주체성과 발전성에 제약이 있다. 2.마케팅 협상력이 약화된다. 3.시장정보의 축적이 어렵다.	1.주문생산에 의하여 제품을 공급받기 때문에 생산기술이나 생산Know-how의축적이 불가능하다. 2.OEM주문자는 OEM공급자로부터 제품을 공급받아 판매시까지 마케팅 관리를 담당하는 부담을 안고 있다.

[표] OEM 장단점

둘째, 자신이 직접마케팅 및 판매활동을 수행하지 않으므로 주문자에 대한 의존도가 심화되어 마케팅 협상력이 약화된다. 이러한 협상력의 약화는 공급기업이 장기적으로는 가격 및 이윤상의 불이익을 감수하게 된다는 의미를 지닌다. 예를 들어, 신발산업의 경우, 최근 3년간 OEM 상표의 수출 이윤폭이 8~9 %에서 2~3 %로 낮아지게 되었는데, 그 직접적인 원인은 동남아 국가들과의 더욱 치열한 경쟁 때문이기도 하지만 보다 근본적으로는 가격협상에 있어 생산업자인 한국기업이 절대적으로 불리한 위치에 있기 때문이다.

셋째, OEM 공급자는 수출지역의 제조업체, 현지 유통업체 등 해외시장의 중간 고객시장(intermediate customer market)[106]은 확보할 수 있어도 최종 소비자 시장기반을 스스로 구축하고 강화하는 것은 거의 불가능하다 결국 소극적이고 수동적인 이러한 수출방식으로는 시장정보의 축적이 어려워 국제 경제 환경에 능동적으로 대처할 수 없게 되는 결과를 초래한다.

넷째, OEM상표에 장기적으로 의존하게 되면 상품의 기획, 광고, 유통 등의 마케팅능력을 배양할 수 있는 기회를 상실하게 된다. 현재 한국제품의 현지 소비자가격이 수출원가의 3~4배나 되는 경우가 많은데, 이것은 자체 마케팅 능력이 없기 때문에 수출원가의 2~3배 되는 부가가치를 그대로 상실하고 있다는 것을 의미하는 것이다.

다섯째, 장기적 관점에서 볼 때 OEM상표수출에 의한 부메랑효과로 인한 피해도 상당한 것으로 보인다. 한 예로서

106) 중간고객시장 : 수출지역의 제조업체, 현지 유통업체 등을 의미한다.

미국의 에머슨TV브랜드는 한국기업의 OEM생산에 의해 성장한 상표인데 현재 저가시장에서 한국제품의 최대 경쟁 상표가 되어 있다.

이러한 OEM수출방식의 단점에도 불구하고 한국의 대부분 중소기업의 경우, OEM수출방식을 이용하는 이유를 다음 몇 가지로 요약할 수 있다. OEM방식 이용의 첫번째의 이유는 한국기업의 상표이미지가 취약하기 때문이다. 자사상표 제품이 취약하기 때문에 해외시장에서 제값을 받지 못하고 팔리는 경우가 허다하다. 최근 한 연구에 따르면 우리 컬러TV가 미국시장에서 시장 평균가격에서 약20% 낮은 가격수준에서 판매되고 있는 반면에 이미지가 좋은 일본의 소니 제품은 20%이상 높은 수준에서 가격이 결정되어 있다고 한다. 결국 우리 상표의 이미지가 취약하기 때문에 가격을 인하하여야 하고, 이런 이유 때문에 자사상표 수출에 대한 동기부여가 떨어지게 되는 것이다.

OEM방식을 선택하는 두 번째 이유는 마케팅능력이 취약하여 마케팅활동의 효율적 수행이 어려운 점과 관련이 있다. 이러한 현상은 특히 유통부문에서 나타나는데, 자사상표 수출시 현지 유통상의 비협조 또는 방해 때문에 유통망 확보에 어려움을 겪는 경우가 많다. 유통상들이 비협조적인 이유는 유통상들이 OEM상표의 주체인 경우가 많아 한국기업의 상표가 현지 시장을 잠식할 것을 우려하기 때문이다. 이러한 이유 때문에 최근 많은 기업들이 유통부문에 투자를 확대하고 있으며, 자사상표 수출의 성공요인으로 무엇보다 안정적인 유통망 확보가 지적되고 있는 것도 이러한 이유 때문인 것이다.

세 번째, OEM방식을 사용하는 이유는 자사상표 수출시 발생되는 수요의 불안정성과 관련이 있다. 수요가 불안정한 이유는 근본적으로 해외 소비자들의 한국상표에 대한 인식이 부족하기 때문에 소비자에 의해 수용(adoption)되기까지는 상당한 시간이 소요되기 때문이다. 따라서 이러한 리스크는 대규모 생산시설을 보유한 우리 기업들에게는 상당한 부담으로 작용될 수 있다. 그러나 현실적으로 한국기업들이 OEM에서 자사상표 수출로 전환할 때에는 일시적인 수출감소를 겪게 되는데 이러한 어려움을 극복하지 않으면 자사상표를 정착시킬 수 없을 것이다. 자사 상표로 성공한 기업 중 많은 기업들이 2~3년간 이와 같은 어려움을 감수하고 극복하였다. 또 현실적으로 우리 기업들이 자사상표 수출을 위한 마케팅기반을 구축하기 위해서는 먼저 상당 규모의 초기 고정투자가 필요하다. 투자분야는 상표개발, 이미지향상을 위한 현지 광고 및 판매촉진, 마케팅 경쟁력 제고를 위한 제품개발, 유통망 개발 및 해외 마케팅 체제의 구축 등 여러 분야에서 투자가 필요하다. 반면에 OEM 수출시에는 위와 같은 고정투자 부담은 없으나 수출가격 인하가 불가피할 것이다. 결국 자사상표와 OEM상표와의 선택문제는 자사상표 수출에 필요한 고정비용과 OEM수출에 따른 변동비용과의 선택문제로 집약될 수 있다. 이의 선택은 결국 예상 수출물량에 따라 결정된다.

3. 로만손의 자사 브랜드 수출전략

3.1 OEM방식 시계 생산의 한계

1988년 창업초기부터 로만손이 해외시장으로 눈을 돌린 배경은 당시 국내 시계시장 현황을 살펴보면 알 수 있다. 우리나라의 시계 시장은 오리엔트가 오랫동안 지배하다시피 시계 유통점을 장악하고 있었다. 오리엔트는 다(多) 브랜드 경영전략으로 오리엔트(Orient), 갤럭시(Galaxy), 자가포커스(Jaguar Focus), 마리안느(Marianne), 샤갈(Chagal)과 수입 브랜드인 라도(Rado), 오메가(Omega)등으로 가히 막강한 시계그룹을 형성하고 있었다. 또한 삼성시계와 아남시계는 대기업의 자금력과 마케팅력으로 진출해 있었고 한독시계는 Timex와 손잡고 내수와 수출시장을 공략하고 있었다. 이들 4대 대기업이 시장의 90%를 점유하고 있고 나머지 10% 시장을 놓고 중소기업들이 치열한 경쟁을 벌이고 있는 상황이었다. 따라서 후발기업으로서 국내시장에서의 열세를 극복하기 위해서는 시장을 해외로 돌려야만 했다. 로만손도 처음에는 다른 시계업체들과 같이 주문자 상표방식으로 제품을 만들어 팔았다. 그러나 주요한 수출시장이었던 일본에서 엔화의 급격한 약세로 바이어가 이런 저런 무리한 요구를 하더니 급기야는 채산성을 이유로 동남아 국가로 수입선을 바꿔 버린 것이다. 졸지에 수출선이 끊긴 로만손은 머리를 맞대고 타개책을 논의 하였다. 결론은 자기 상표 개발을 통한 수출로 전환하는 것이 장기적으로 승산이 높다는 것이었다.

3.2 자체 브랜드 로만손(ROMANSON)의 탄생

㈜로만손은 세계시장 진출을 목표로 브랜드도 세계화 전략에 맞추어 개발할 필요성이 있었다. 어느나라, 어느 언어 문화권에서나 동일한 발음과 긍정적인 의미 연상이 되도록 이름을 찾았다. ROMANSON은 원래 스위스의 북동부에 위치한 휴양도시이자 시계공업 도시의 명칭에서 따온 것이다. 이는 세계 시장에서 스위스 시계의 명성과 신뢰도가 높은 점을 브랜드 마케팅 전술 측면에서 활용한 것이다. 시계산업의 본산인 스위스의 이미지를 풍기게 하여 해외 소비자들에게 고급, 고품질의 시계제품으로 인식될 수 있도록 상표를 선정한 것이었다.

ROMANSON은 국내 시장에서도 세련된 외국 브랜드 이미지를 주면서도 우리말 발음이나 표기에서도 별다른 어려움이 없어서 브랜드를 알리는데 장점이 있었다.

㈜로만손은 자기상표 ROMANSON[107]을 알리기 위한 전

략으로 1989년 5월 고려무역이 주최하는 두바이 한국 물산전 에 처음 참가하였다. 이 물산전에서 로만손은 처음으로 자기상표로 1백만 달러의 수출계약을 맺는데 성공하였다.

3.3 적절한 시장의 선정

기업이 해외 수출에 나설 때 가장 먼저 결정해야 할 문제가 시장의 선정이다. 우리 기업이 해외 시장을 효율적으로 공략하기 위해서는 크게 두가지의 요인을 고려해야 할 것이다. 하나는 기업만이 보유하고 있는 경쟁력, 즉 브랜드, 제품개발, 가격, 유통, 마케팅 노하우 등에서 최대한 우위를 확보할 수 있는 시장을 선정해야 하는 점이고, 또 다른 하나는 이익 실현이 가능하고 성장세에 있는 시장을 선정해야 하는 것이다. 이런 점에서 80년대 후반부터 신흥 성장시장 (Emerging Markets)[108]으로 떠오르는 사우디 아라비아, 아랍에미레이트, 터키를 비롯한 중동시장에 로만손이 진출한 것은 매우 효과적인 시장선정이라고 볼 수 있다. 중동시장은 국가의 대부분이 석유수출국으로 높은 경제성장률과 소비성향을 보이는 반면, 대부분의 공산품은 전량 수입에 의존하기 때문에 수출시장으로서의 매력이 큰 곳이다. 또한 로만손 김기문 사장이 중동 건설 현장에서 근무한 경험이 있어 비교적 현지 시장에 대한 이해를 하고 있었고, 현지인들도 국내 건설업체의 중동 진출로 한국에 대한 인식이 좋은 편이었다.

3.4 글로벌 브랜드 이미지 전략

㈜로만손은 해외 시장 소비자들에게 자사 상표의 이미지를 고양시키기 위해 최고급 제품라인의 생산국을 스위스로 선정하였다. 1996년 8월에 출시된 최고가 브랜드 Eleve [그림 1] 제품은 국산품을 사용하여 스위스 현지에서 조립하여 국내에 수입 판매할 뿐만 아니라 전세계 시장에 수출되고 있다. 즉 고가제품에 대한 한국 원산지 표시의 부정적인 효과를 극복하기 위해 Made in Swiss 제조국 이미지와 함께 소비자 구매 신뢰도를 높이기 위해 스위스 상공회의소의 인증까지 받았다. 소위 제조 원산지 효과를 이용한 수출전략을 편 것이다. 또한 로만손은 글로벌 브랜드 이미지 전략의 일환으로 1998년에는 스위스의 유명 디자이너인 볼프강 옌슨(Wolfgang Jönsson)[109]에게 로만손 브랜드 아이덴티티 개발을 의뢰하여 새로운 BIP (Brand Identity Program)[110]를 도입함으로써 로만손 브랜드의 시각적인 이미지를 통일화시켰다. 이렇게 가꾸어 온 브랜드라도 해외 현지 시장에서 법률적인 측면에서의 상표권이 보호받을 수 없으면 브랜드 관리에 문제가 발생할 수 밖에 없다.

Tulip	신혼예물용 시계로 품격있는 디자인에 깨끗한 이미지로 비즈니스 정장패션에 맞는 제품
Phil	젊은 층, 학생층을 대상으로 하는 저가격대의 패션시계

브랜드	제품 특성 및 세분시장
Eleve	Luxury & Prestige 지향의 고가 제품급, 다이아몬드, 세라믹등의 고급소재 사용, 스위스 현지생산

[표] 로만손의 Sub Brand 현황

로만손은 해외 진출 초기부터 ROMANSON 상표는 물론 eleve , Tulip, Grandjoy 등 상표명을 추가하여 [표 2]와 같이 수출 대상국가 또는 수출 예정 국가에 상표를 출원, 등록한 것을 비롯하여 연간 약 1억여원의 비용을 투자하여 지적재산권의 보호관리에 만전을 기하고 있다. 또한 1999년에는 브랜드 경영의 목적으로 해외시장에서의 로만손 브랜드에 대한 가치평가를 전문기관에 의뢰하여 총 689억원이라는 평가를 받았다. 향후에도 로만손은 '브랜드는 기업경영의 가장 중요한 자산(資産)이라는 신념으로 브랜드 가치 평가를 정기적으로 실시하여 브랜드를 경제적 부가가치를 지닌 무형자산으로서 체계적으로 관리할 계획이다

3.5 단일 브랜드 전략의 효과

한번 브랜드를 육성하려면 막대한 투자가 요구된다. 그럼에도 불구하고 기업들은 브랜드의 자산 가치를 높이기 보다는 단기적인 판매향상을 위하여 기존의 브랜드를 새로운 브랜드로 쉽게 대치함으로써 엄청난 노력과 비용을 지속적으로 낭비한다. 특히 마케팅력이나 자금력에 불리한 중소기업들은 장기적인 관점에서 보면 기존 브랜드를 육성관리하는 것이 새 브랜드를 발매하여 매출을 유도하는 것보다 기업의 경쟁력과 이익을 실현하는데 더 효과적이라는 사실을 인식해야 한다. 로만손은 회사명(Corporate Name)과 브랜드명(Brand Name)을 동일하게 사용하고 있는데 이는 단일 품목을 취급하거나 유관성이 있는 제품군을 판매하는 기업의 경우 커뮤니케이션 비용을 줄이고 전문기업의 이미지를 전달할 수 있어 매우 바람직하다. 또한 로만손은 'ROMANSON' 이라는 통합 브랜드(Family Brand) 아래 [표1]에서와 같이 제품 특성과 소비자 세분시장에 따라 보조 브랜드(Sub - Brand)를 사용함으로써 로만손 브랜드의

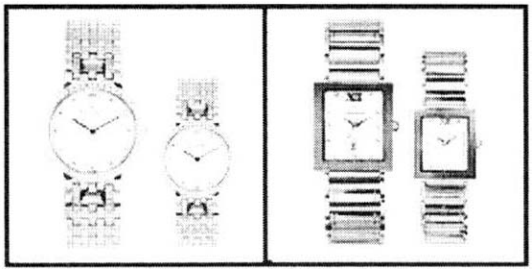
107) 로만손은 회사명(Corporate Name)과 브랜드명(Brand Name)을 동일하게 사용하고 있는데 이는 단일 품목을 취급하거나 유관성이 있는 제품군을 판매하는 기업의 경우 커뮤니케이션 비용을 줄이고 전문기업의 이미지를 전달할 수 있어 유익하다.

108) 신흥성장시장 :80년대 후반부터 신흥 성장시장 (Emerging Markets)으로 떠오르는 사우디 아라비아, 아랍에미레이트, 터키를 비롯한 중동시장을 지칭한다.

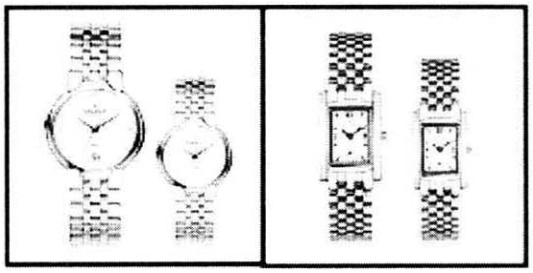
109) 볼프간 옌슨(Wolfgang Jo"nsson) :스위스 저명 디자이너

110) 새로운BIP (Brand Identity Program)를 도입함으로써 로만손 브랜드의 시각적인 이미지를 통일화시켰다.

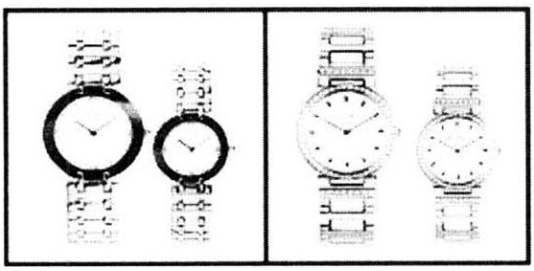
후광효과(Halo Effect)[111]를 얻을 뿐만 아니라 마케팅 비용을 절감할 수 있어 매우 효과적이다. 단일 브랜드 전략은 생산하는 제품의 연관성이나 소비자의 수용태도에 따라 그 효율성이 다를 수는 있으나 단일 품목을 취급하는 중소기업의 경우 유효한 브랜드 전략이라 볼 수 있다.



[그림 62] Eleve



[그림 63] Tulip



[그림 64] Phil

4. 로만손의 해외 마케팅 믹스

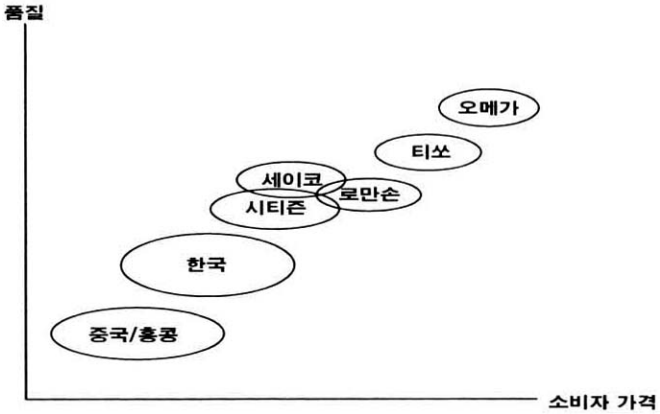
4.1. 제품전략

로만손 시계는 자사상표를 해외시장에 정착시키기 위해 품질이 우수하고 차별화된 제품을 꾸준히 개발하였다. 예를 들어 중동 소비자들이 자신의 몸을 보석, 액세서리 등으로 화려하게 치장하는 것을 좋아한다는 점을 파악하고 커팅 글라스(Cutting Glass)시계를 개발하여 성공시켰다.

커팅 글라스시계는 시계에 독특한 보석 이미지를 연출하기 위해 유리를 정교하게 절삭 가공하여 만든 것으로 로만손이 1989년에 세계 최초로 상품화하여 만든 제품이다. 이전에는 값비싼 보석을 사용하여 소수의 상류층 소비자만이 구입할 수 있었으나 로만손의 커팅 글라스시계는 대다수의 소비자들이 구매할 수 있도록 대중화하여 국내는 물론 중동, 유럽시장에서 폭발적인 수요를 형성하였다. 로만손 팔찌(Bracelet) 시계는 시계에 액세서리 개념을 도입한 여성용 시계로 소비자의 취향에 맞게 모델을 차별화하고 다양화하여 중동, 러시아 시장에서 꾸준히 판매되고 있는 제품이다. 이와 같은 성공의 비결은 무엇보다도 로만손이 현지 소비자 욕구에 맞는 신제품을 다양하고 신속하게 개발하기 때문이다. 즉 스위스가 한 모델로 10년, 20년 동안 제품을 생산하여 전세계에 판매하는데 비해 로만손은 각 지역 소비자의 트렌드(Trend) 변화에 따른 다양한 제품개발로 경쟁력을 확보하였다. 이렇듯 시장변화에 탄력적인 대응이 가능한 것은 창업 초기부터 매출액의 10% 가량을 연구개발비용으로 투자하여 지역별로 정통한 영업인력과 전담 디자이너를 조직적으로 양성했기 때문이다. 로만손 디자이너는 해외출장 시 영업직원과 동행하여 시장 동향을 분석하고 1년에 2~3회 이상의 해외전시회 견학을 통해 새로운 디자인 개발에 심혈을 기울였다. 또한 디자인을 상품화하기에 앞서 반드시 해외 바이어 품평회를 거쳐 제품의 성공가능성을 높이고 있다.

4.2. 가격전략

중·고가 전략을 펼쳤다. 중동시장은 전반적으로 빈익빈 부익부 현상으로 호화스러운 생활을 누리고 있는 상류층과 다수의 중산층과 생활수준이 낮은 빈곤층으로 나눌 수 있다. 상류층의 경우 가격보다는 브랜드 명성에 따라 충동적으로 구매하는 성향이 높은 반면 중산층은 가격과 품질 여러 측면을 신중히 고려하여 구매를 결정하는 경향을 보이고 있다.



[그림 65] 로만손 가격 포지셔닝

출처/ (주) 로만손 기술개발 연구소 내부자료 P12

111) 로만손은 'ROMANSON ' 이라는 통합 브랜드(Family Brand)를 중심으로 제품 특성과 소비자 세분시장에 따라 보조 브랜드(Sub - Brand)를 사용함으로써 로만손 브랜드의 후광효과(Halo Effect)를 도모한다.

로만손은 바로 이런 중산층을 표적으로 삼아 중동의 상류층 소비자들은 왕족, 귀족층으로 명품 브랜드를 많이 구매하여 로만손 경쟁력이 열세인 반면에 일반 소비자들은 홍콩, 중국제의 저가시계를 구매하는 사람이 많았다. 그러나 급속한 경제성장과 소득증대, 개방화로 인해 중산층 소비자는 크게 늘어나고 있는 반면에 이 시장을 겨냥하고 있는 강력한 중가 브랜드는 마땅히 찾아 볼 수 없었다. 로만손이 성공한 요인은 바로 중·고가 시장을 틈새시장으로 선정한 가격전략으로 비교적 치열한 경쟁을 거치지 않고 시장을 선점할 수 있었기 때문이다. 로만손의 경쟁력을 보면 품질면에서는 스위스의 85%,일본의 95% 수준으로 선진국과 비슷하면서도 수출가격경쟁력 측면에서는 50% 정도 앞서고 있다. 로만손이 중·고가 전략을 추구한 또다른 이유는 단기적인 이익을 위한 저가정책보다 브랜드 이미지 관리를 통한 안정적인 이윤 추구를 위해서 바람직하기 때문이다. 한편 후발 브랜드로서의 불리함을 극복하기 위해 초기에는 중간 마진율을 비교적 높게 책정하여 대리점의 취급율을 높이도록 노력하였다.

4.3. 유통 전략

독자적인 해외 마케팅을 하기 위해서는 현지 유통망 구축에 과감한 투자가 필요하다. 가급적이면 중간 수입상이나 현지 유통 중개인의 개입을 배제시키고 직접 수출 또는 직접 판매 방식으로 현지 시장에 침투해야 할 것이다.

그러나 대부분의 중소기업들이 자금력과 인력이 부족하기 때문에 현지에 직영 유통망을 운영하는 것은 현실적으로 어려운 점이 많다. 또한 각 나라마다 경제적·제도적 제약요인에 의해 직접 수출이 불가능한 경우도 많다. 이러한 이유로 시장 진출 초기에는 무역이 자유로운 주요 중개거점지역을 침투하고 이를 통해 수출을 확대하는 것이 효과적이다.

로만손이 중동시장 진입초기에 두바이(Dubai)에 먼저 진출한 것도 그런 이유 때문이다. 두바이는 중동지역의 중개무역 중심도시로 멀리 아프리카에서 러시아 시장까지 재수출되는 지역이다. 이후에도 중개무역도시 또는 자유무역지대(Free Zone)를 통한 인근 지역 재수출(Re-Export) 방식[112]은 로만손의 신시장 개척의 전형적인 마케팅 기법으로 정착되었다. [표]참조

중개 거점	최종 시장
두바이	중동, 아프리카
이스탄불	터키, 동유럽
모스크바	러시아,독립국가연합(CIS)
파나마	중남미
홍 콩	중국, 동남아

[표] 로만손 주요 수출거점 도시

해외시장에 처음 진출하는 기업의 가장 어려운 문제중 하나가 바로 우수한 판매망을 보유하고 있는 대리점을 확보하는 것이다.

로만손은 대개 해외 시계전시회에서 첫 거래를 한 바이어를 일정기간의 검증과정을 거쳐 해당 국가의 현지 대리점으로 계약을 맺고 판매 독점권을 부여하고 많은 지원을 하였다. 예를 들면 포장재를 본사에서 일괄 공급하거나 현지 빌보드 광고와 잡지광고의 비용을 본사에서 부담하였다. 또한 판매 대리점에게 매년 판매 목표를 제시하게 하여 목표를 달성하게 되면 수출단가의 인하나 광고판촉비의 지원 증대 등의 인센티브를 제공해 주었다. 그러나 판매목표를 계속적으로 달성하지 못하면 대리점을 교체하는 기준을 정해서 판매실적 위주의 우량 바이어를 거래하는 원칙을 지키고 있다.

1國 1대리점(Agent) 방식의 유통 관리는 현지에서의 과당경쟁으로 인한 피해를 방지할 수 있고 우량 바이어를 통해 신속하게 소매유통망을 확보할 수 있는 장점이 있다. 또한 독점 대리점을 통한 보다 체계적인 브랜드 이미지 관리가 가능하고 우호적인 우량 바이어 육성에 유리하다.

4.4. 촉진전략

로만손의 촉진전략은 단기적인 판매촉진보다는 브랜드 이미지 제고를 통한 안정적인 성장 기반을 구축하는데 목표를 두었다. 해외 시장의 소비자들은 한국 시계에 대한 정보가 부족하고 국가 이미지도 고급 제품의 이미지와는 거리가 있기 때문에 로만손 시계의 광고, 판촉활동은 가능한 글로벌 브랜드 이미지를 심는데 역점을 두었다. 즉 브랜드 네임에서 제품 전략, 광고 전략,모델, 포장(Package) 등에 이르기까지 커뮤니케이션 전반의 요소에서 한국적 이미지를 배제하고 글로벌 브랜드라는 인식이 형성되도록 고려했다. 로만손이 광고, 홍보활동을 통해 전달하려고 한 브랜드 약속은 로만손은 스위스 수준의 품질과 디자인을 가장 적절한 가격에 제공하는 브랜드이다, 로만손은 믿을 수 있는 수준의 브랜드이다 라는 것이다. 로만손이 해외시장에서 주로 활용한 촉진수단을 소개하면 다음과 같다.

전시회 : 시장개척의 중요한 수단으로 우선 해외 유명한 시계 전시회에 참가하여 시계 유통상들에게 브랜드를 알리

112) 로만손은 두바이(Dubai)에 먼저 진출했는데, 이는 두바이가 중동지역의 중개무역 중심도시로서 멀리 아프리카에서 러시아 시장까지 재수출되는 지역이기 때문이다. 이후에도 중개무역도시 또는 자유무역지대(Free Zone)를 통한 인근 지역 재수출(Re-Export) 방식을 사용하였다.

고 거래선을 확보하는 것이 중요했다. 따라서 스위스 바젤, 홍콩, 뉴욕, 독일, 모스크바 전시회 등 세계적 규모의 시계 전시회에 철저한 준비하에 참가하였다.

- 잡 지 : 시계 딜러들이 주로 보는 시계, 보석 전문잡지에 홍보기사를 포함한 광고를 게재하여 브랜드 인지도 및 신뢰도를 높이고 있다.
- 옥외광고 : 해외시장에서 브랜드 인지도를 높이는데 매우 효율적인 매체로 활용하였다. 주로 대도시 중심가나 교통 요충지에 빌보드(Billboard), 네온사인 등의 광고물을 설치하여 좋은 효과를 보고 있다. 옥외광고는 단순히 브랜드명을 알리는 것보 다는 브랜드 이미지를 축적할 수 있는 시각적 광고매체에 중점을 두고 있다.
- 공중파 TV : TV 광고의 경우 비용의 부 담 때문에 중앙방송 보다는 스타TV, 소니 TV와 같은 위성방송이나 지역방송을 주로 하고 있다.
- 이벤트 : 해외시장 진출시 가장 중요하면 서도 소홀히 하기 쉬운 것은 현지 소비자 문화와의 동화이다. 특히 상품의 경제적 가치가 평준화된 시계와 같은 이미지 상품은 여론 선도자와 언론의 역할이 중요하다.

로만손은 현지 딜러, 언론을 초청하여 신상품 발표회나 패션쇼를 주최하고 인기 연예인, 예술인 공연 협찬을 진행하였다. 특히 99년 터키 대지진 사태 때는 3만달러의 성금을 기부하여 현지 언론에 호의적인 기사가 게재되어 로만손은 좋은 친구라는 인식을 심어주었다. 로만손은 대리점에게 매년 판매목표액의 5~10%를 광고판촉비로 투자하도록 요구하고 있으며 광고비의 50%를 본사에서 지원하여 적극적인 영업활동을 유도하고 있다.

4.5. 종합

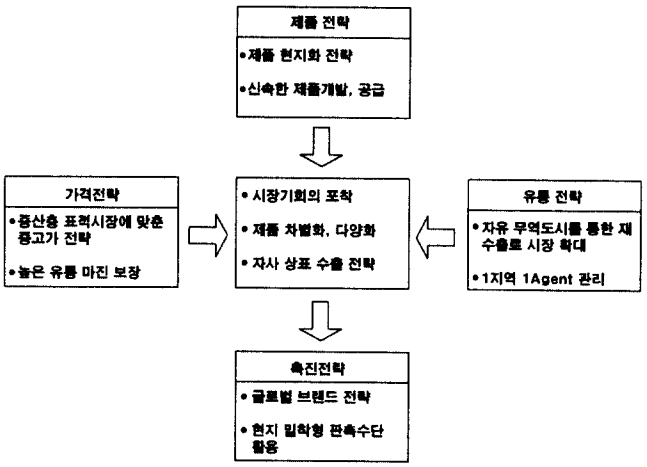
해외수출 경험이 일천하고 인적,물적 자원이 부족한 중소기업인 ㈜로만손이 짧은 기간 동안에 해외 시장에서 세계 유명 시계업체와의 경쟁에서 성공할 수 있었던 요인은 OEM에서 자사상표로 수출전환에 있었다. 로만손의 자사상표 수출전략의 성공요인을 마케팅 4P(Product, Price, Place, Promotion)의 관점에서 다시 정리하면 다음과 같다.

첫째, 시장선정의 적절성과 틈새시장의 선점이다. 오일 달러로 급속한 경제성장과 소득증대가 일어나고 공산품의 수입의존도가 높은 중동시장을 침투하여 중가 틈새시장을 공략한 것이다.

둘째, 차별화된 제품 개발과 적절한 가격 포지셔닝을 들 수 있다. 현지 소비자 욕구에 부합되는 다양한 신제품을 개발하고 선진국 수준의 품질을 유지하고 가격 경쟁력을 제고함으로써 시장점유율을 확대하였다.

셋째, 중개 무역의 활용 및 1국 1대리점(Agent) 전략이다. 자유무역지대와 중개무역를 통한 재수출 전략 및 1국 1대리점(Agent) 전략으로 고정투자비 부담 없이 우량 바이어를 확보하였다 .

넷째, 고유 브랜드 개발 및 글로벌 브랜드 전략을 전개하였다. OEM 수출대신 자사상표 수출로 전환, 로만손을 국제 경쟁력을 갖춘 글로벌 브랜드로 투자, 육성하여 장기적 성장기반을 마련한 점이다.



[그림 66] 로만손의 마케팅 전략

5. 결론

로만손이 현재의 성공에 만족하지 않고 계속적인 성장과 함께 향후 선진국 시장을 제대로 공략하려면 지금까지의 마케팅과 다른 보다 세련된 전략이 필요할 것이다. 첫째는 현지화 된 마케팅 체제를 확립하는 것이 중요하다.

현재 대부분의 시장정보는 현지의 대리점에 의존하고 있다. 따라서 시장의 변화 추이에 대한 정확한 정보를 확보하기 위해서는 본사 차원의 과학적인 시장조사를 실시하여 제품기획 및 생산계획을 수립해야 다품종 소량생산으로 발생하는 재고비용을 최소화해야 할 것이다.

둘째는 지속적인 제품혁신이다. 시계는 점차 기술의 격차가 줄어 들어 후발 경쟁업체의 추격이 용이한 편이다. 로만손도 최근 경쟁업체의 디자인 모방, 가격 덤핑, 유사상표 유통으로 브랜드 이미지에 큰 손상을 입고 있다. 따라서 로만손 브랜드 개념에 맞는 품질수준을 유지함으로써 소비자 욕구를 지속적으로 만족시켜야 할 것이다.특히 고급 이미지의 독자 모델을 개발하여야만 브랜드 위상을 확고히 할 수 있을 것이다.

셋째는 유통부문의 통제가 필요하다. 유통구조가 선진화되지 않은 지역에서

직접 유통망을 구축하기란 어렵고 비용이 많이 든다. 그러나 수익을 높이고 브랜드 이미지 관리를 위해서는 점차 직접 유통체제를 갖추어야 할 것이다.

직접 마케팅·판매로 가는 중간 단계로 현지 대리점에 대한 통제가 강화되어야 하며 선진국에서는 현지 판매법인의 설립도 검토되어야 한다.

마지막으로 브랜드 마케팅을 강화해야 할 것이다. 유통망을 통한 밀어내기(Push) 전략보다는 브랜드로 유인(Pull)하는 전략 비중이 높아져야 한다.

촉진전략에서도 최종 소비자를 겨냥하는 대중매체를 통한 활동을 확대해야 하고 제품 보증제도와 애프터서비스 체제를 정비하여 브랜드 신뢰도를 향상시켜야 한다.

또한 브랜드 마케팅을 강화하기 위해서는 무엇보다도 브랜드의 개념을 보다 정확히 정립(Brand Concept Specification)[113]할 필요가 있다. 브랜드의 개념은 기업의 입장에서 보면 기업의 철학(Mission)과 비슷한 것이다. 다시 말해 왜 이 브랜드가 고객에게 가치가 있는지 분명히 대답할 수 있어야 한다. 브랜드 개념이 명확하지 않으면 브랜드 인지도를 높이고 이미지를 형성하더라도 장기적으로 브랜드 자산을 형성할 수 없을 것이다. 우리 기업이 해외 수출을 할 때 가장 큰 한계는 아마도 강력한 힘을 지닌 자기 브랜드를 갖고 있지 못하다는 것이라 생각된다. 본 논문은 ㈜로만손이 설립되어 OEM 수출의 한계를 극복하고 자기상표의 개발을 통해 해외시장으로 진출한 과정을 이론적 고찰이나 논리적 분석보다는 실제 상황 위주로 서술하였다. 아무쪼록 이 글에서 소개된 로만손의 사례가 해외진출을 꾀하려는 다른 기업들에게 산 경험과 지식이 되어 수출과정에서의 시행착오를 줄이고 나아가서 우리 브랜드의 세계화에 도움이 되기를 바란다.

□ **참 고 문 헌**

1. 김대영, 중소기업의 브랜드 전략, 사보 제일커뮤니케이션,251호,1996.12
2. 김주호, 브랜드와 브랜드 자산에 대한 이해, 사보 다이아몬드 애드,84호 1997.3/4
3. 대한무역진흥공사, 잘 나가는 브랜드엔 국경이 없다, 일터와 사람,1994
4. 박충환, 브랜드 운영관리 전략의 새로운 경향, 광고학 연구,8권2호,1997
5. 이장로/ 신만수, 한국 기업과 신흥 해외시장, 무역경영사,2000
6. 이환섭, 고유 브랜드의 국제화를 위한 마케팅 전략에 관한 연구, 고려대 1992
7. 한충민, 브랜드 세계화,21세기 북스,1995
8. 한충민, 해외 세일즈 넘버원 기업들, 매일경제신문사,1998

113) 브랜드 마케팅을 강화하기 위해서는 무엇보다도 브랜드의 개념을 보다 정확히 정립(Brand Concept Specifica- tion)할 필요가 있다. 브랜드의 개념은 기업의 입장에서 보면 기업의 철학(Mission)과 비슷한 것이다. 다시 말해 왜 이 브랜드가 고객에게 가치가 있는지 분명히 대답할 수 있어야 한다. 브랜드 개념이 명확하지 않으면 브랜드 인지도를 높이고 이미지를 형성하더라도 장기적으로 브랜드 자산을 형성할 수 없기 때문이다.