

# SERI 경영 노트

2010. 7. 8. (제63호)

## 성공 브랜드의 조건, '품격'

### 목차

1. '브랜드 품격'이 요구되는 시대	1
2. 브랜드 품격의 3대 조건	2
3. 성공 사례	3
4. 한국기업에 주는 시사점	10

작성: 최순화 수석연구원(3780-8165)  
soonhwa.choi@samsung.com

## 《 요약 》

기업에 대한 사회의 기대가 높아지고 지속가능 성장의 중요성이 커지면서 소비자와 공동체 관계를 구축하는 것이 브랜드 관리의 궁극적인 목표로 인식되고 있다. 공동체 관계에서 소비자는 브랜드를 거래 대상이 아닌 동반자로 인식하여 프리미엄 가격을 기꺼이 지불하는 것은 물론 긍정적인 입소문을 내고 다양한 후원 활동을 하는 사회적 협력자의 역할을 한다.

브랜드가 소비자들로부터 사회 공동체의 한 구성원으로 인정받고 상호작용을 하기 위해서는 **브랜드 품격(Brand Integrity)**을 갖추는 것이 가장 중요하다. 본 보고서에서는 대인관계에서의 신뢰 형성과 관련된 이론을 통해 품격 있는 브랜드의 세 가지 조건을 도출하였다. 브랜드가 품격을 갖추기 위해 요구되는 조건은 ① 소비자가 신뢰할 수 있는 기본 역량인 **실력(Competence)**, ② 이해관계자들을 위한 **배려(Caring)**, ③ 장기적 예측이 가능한 **지조(Consistency)**이다.

P&G는 고객에 대한 인사이트와 고유의 개발 시스템을 통해 일용품 시장에서 지속적인 상품 혁신을 달성했으며(실력), 개발도상국에서 대대적인 사회공헌사업을 추진하고(배려), 소비자 조사를 최우선시하는 원칙을 고수함으로써(지조) 품격을 갖추었다. BMW는 고성능과 고효율을 동시에 달성했으며(실력), 사회와 환경을 배려한 프리미엄 그린 자동차 개발을 선도하고(배려), 전 제품에 일관된 디자인 원칙을 적용하는 등 고유의 브랜드 정체성을 구축함으로써(지조) 품격을 완성하였다. 친환경식품 전문 브랜드인 트레이더 조의 경우, 유기농 식품을 합리적인 가격으로 제공하면서(실력), 동식물의 복지를 배려하는 사회적 활동에 앞장서고(배려), 소규모 매장 원칙을 고수하며(지조) 품격을 쌓아가고 있다. 사우스웨스트항공은 핵심 서비스에 집중하여 전문성을 인정받고(실력), 임직원과 지역 사회의 동반성장을 일관되게 추구함으로써(배려, 지조) 저가 브랜드도 품격을 달성할 수 있다는 사례를 보여준다.

'품질 경쟁'에서 '품격 경쟁'으로 변화하는 글로벌 시장에서 한국기업은 '질 좋은 제품을 생산하는 브랜드'를 넘어 '신뢰할 수 있는 품격을 갖춘 브랜드'로 변신하여야 한다. 이를 위해서는 우선 자사 브랜드의 '품격 지수'를 측정하는 전략적 접근이 요구된다. 또한 배려 차원의 활동에서 진정성을 중시하고 기업활동 전반에서 일관성을 유지하는 통합적인 브랜드 관리를 시도하여야 한다.

## 1. '브랜드 품격'이 요구되는 시대

□ 소비자와 '공동체' 관계를 구축하는 것이 브랜드 관리의 궁극적 목표

- 공동체 관계는 소비자가 브랜드를 단순한 거래 대상이 아닌 동반자로 인식하여 장기적이고 우호적인 관계를 형성하는 것을 의미
  - 소비자는 브랜드에 대해 프리미엄 가격 지불도 망설이지 않는 등 적극적인 구매 행태를 보임
- 브랜드를 공동체의 일원으로 인식하는 소비자는 긍정적인 입소문을 확산하고 브랜드의 발전적 미래를 위해 옹호, 후원은 물론 때로는 불만의견을 전달하는 등 협력적 파트너로도 활동
  - 유기농식품 전문점 트레이더 조의 고객 팬들이 독자적으로 운영하는 '트레이더조팬닷컴'에서는 매월 신상품과 레시피를 제공할 뿐 아니라 소비자들의 제품, 서비스 불만에 대해 토론하고 해결안을 제시

□ 공동체 관계를 구축하기 위해 브랜드가 갖추어야 할 가장 중요한 자질은 '브랜드 품격(Brand Integrity)'

- 브랜드 품격은 특정 시장, 특정 업종에 국한된 개념이 아니라 소비자와 신뢰관계를 구축하려는 모든 브랜드가 갖추어야 하는 자격
  - 고가의 명품 브랜드, 마니아 고객을 확보한 브랜드라 하더라도 소비자가 신뢰하고 존경할 만한 자질을 갖추어야만 비로소 품격을 확보

### '마켓 3.0' 시대에 요구되는 브랜드 품격

▷ 기업의 사회적 가치가 중시되는 '3.0 시장'에서는 '품격 있는 브랜드'를 지향해야 함

- 품격 있는 브랜드란 '의지할 만하고 믿을 만하며, 나를 염려하고 존중해주고, 더 나아가 존경하고 싶은 마음이 우러나오도록 하는 브랜드'를 의미

(자료: 코틀러, 필립 (2010). 『마켓 3.0』 (안진환 역). 타임비즈.)

## 2. 브랜드 품격의 3대 조건: 실력, 배려, 지조

- 사회학의 대인관계 연구에서 제시된 사회적 공동체 관계에 영향을 미치는 주요인을 파악하여 브랜드 전략에 적용
  - 소비자와 브랜드의 관계를 '인격적인 상호관계'라는 수준에서 새롭게 인식
  - 대인관계에서의 신뢰 형성에 대한 이론을 소비자와 브랜드 관계에 적용하여 품격 있는 브랜드에 필요한 조건을 도출
  
- 사회적 관계 속에서 상대방으로부터 신뢰와 존중을 얻기 위해서는 의존 가능성, 내적 이타성, 예측 가능성이 필요<sup>1)</sup>
  - ① 의존 가능성(Dependability): 정직성, 성실성 등 인간의 기본 품성
  - ② 내적 이타성(Benevolence): 상대방의 행복을 추구하는 내적 동기와 선의적 행동
  - ③ 예측 가능성(Predictability): 관계 발전을 위한 일관된 태도와 행동
  
- 대인관계에서의 신뢰 형성 이론을 통해 브랜드가 소비자와 신뢰에 기반한 공동체 관계를 구축하기 위해서는 실력(Competence), 배려(Caring), 지조(Consistency)가 필요함을 알 수 있음
  - ① 실력(Competence): 소비자가 신뢰할 수 있는 기본 역량
    - 제품 우수성과 시장 리더십, 경영환경 변화에 대응한 기업 차원의 문제 해결력 등

<sup>1)</sup> Wiselquist, J. et al. (1999). Commitment, Pro-Relationship Behavior, and Trust in the Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 942-966.

② 배려(Caring): 이해관계자들을 위한 이타적 행동

- 사회 및 환경 문제에 대한 관심과 활동(노블레스 오블리주), 인류와의 共榮을 추구하는 제품 개발 및 비즈니스 전개 등

③ 지조(Consistency): 장기적 예측이 가능한 브랜드 경영의 일관성

- 지속적인 혁신과 변화 속에서도 장기적으로 고수하고 있는 고유의 마케팅 원칙, 브랜드 정체성 등

### 3. 성공 사례

□ 품격의 3대 조건인 실력, 배려, 지조를 고루 갖춘 글로벌 브랜드를 분석

- 포천의 '세계에서 가장 존경받는 기업', 인터브랜드의 '글로벌 100대 브랜드' 등을 참조하여 제품 리더십(실력), 기업시민활동<sup>2)</sup>(배려), 고유의 마케팅 원칙(지조)을 고루 보유한 브랜드를 선정

- P&G, BMW, 트레이더 조, 사우스웨스트항공 등

#### 품격 있는 브랜드의 사례

	실력	+	배려	+	지조	=	브랜드 품격
	고객 인사이트로 생활용품 혁신 주도		개도국 중심의 대대적 공영사업		소비자 이해를 최우선시하는 성공공식	=	세계 각국 시장에서 사랑받는 브랜드
	지속적인 기술 개발로 고성능, 고효율 달성		프리미엄 그린 자동차 개발 프로젝트		고유의 패밀리룩, 브랜드 라이프스타일	=	미래 사회를 견인하는 프리미엄 그린 브랜드
	직접, 독점 판매로 '유기농=고가' 통념 파괴		인류, 동식물 복지를 배려하는 매장 운영		소형 매장, 소품목 판매 전통적 상징 서비스	=	지역주민과 공생하는 절친 브랜드
	저가격, 전문 서비스로 고객만족 극대화		직원 제일주의에 기반한 사회 친화 프로그램		환경 변화에도 유지되는 저가원칙, 인간중심경영	=	품격을 지닌 저가 브랜드

<sup>2)</sup> 기업이 법적, 사회윤리적, 자선적 책임을 다하기 위해 수행하는 활동 전반을 지칭

## P&G : 세계 각국 시장에서 사랑받는 브랜드

① 실력: 혁신 제품에 대한 열정으로 생활용품 시장의 지속적인 발전을 주도

- 대부분의 생활용품이 성숙기에 접어들었음에도 불구하고 창조적인 고객 인사이트와 네트워크형 개발 시스템으로 지속적인 상품혁신을 달성
  - 세제, 탈취제 제품에 파격적인 포장용기 디자인을 적용하는 등 범용품의 고부가가치화를 주도
  - 높은 선반에서 떨어져도 깨지지 않는 세제용기, 50도 고온에서 분리되지 않는 샴푸용액 등은 세계 최고 전문가들이 이루어낸 혁신의 산물
- 고객 불만에 신속히 대응하여 신뢰 이미지 실추의 소지를 최소화
  - 최근 팜퍼스 신상품 기저귀가 유아 피부에 발진을 일으킨다는 불만이 제기되자 부사장과 담당임원이 제품이 무해하다는 실험 결과를 부모들에게 직접 설명하는 온라인 광고를 제작하여 적극적으로 전파

② 배려: 대대적 사회공헌활동으로 세계 각국에서 '국민 브랜드'의 입지 구축

- 라틴 아메리카, 아시아 등 신흥시장에서 친환경 생활용품의 글로벌화를 추진하고 개발도상국 소비자들의 생활 선진화를 위해 기여
- 선진시장의 경우 침체된 소비시장에 활력을 주는 시장의 대들보 역할
  - 최근 미국에서는 P&G가 자사 브랜드 쿠폰 잡지인 『브랜드 세이버』에 100달러어치의 쿠폰을 제공함으로써 침체된 소비시장을 활성화했다는 평가

### 파키스탄에서 사랑받는 P&G

- ▷ P&G는 파키스탄에서 항균비누인 '세이프가드'를 출시하면서 유아 사망의 주원인인 설사병을 간단한 손 씻는 습관만으로 예방할 수 있음을 적극 홍보
- ▷ 동시에 '세이프가드 장군'이라는 슈퍼 히어로를 마스크트로 만들어 광고에 내보내고 홈페이지를 통해 캐릭터 게임, 만화 등 재미있는 콘텐츠를 제공
  - 시장점유율 향상은 물론 성인, 아동층에게 친밀한 이미지를 부각시키는 데 성공



(자료: 최순화, 이민훈 (2010). 『I Love 브랜드』. 삼성경제연구소.; 세이프가드 홈페이지)

### ③ 지조: '소비자가 원하는 것이 무엇인지 알아내고 그것을 제공하는 것'을 성공 공식으로 정의

- 소비자의 니즈를 이해하기 위한 시장조사 역량을 강화하는 데 집중
  - 1925년 설립된 P&G 시장조사 부서는 기업 경영 역사에서 마케팅 리서치 조직의 효시
- 최근 불황 속에서도 소비자 조사를 위해 年 3억 5,000만 달러 이상을 지속적으로 투자하는 등 소비자 이해를 최우선시하는 원칙을 고수

### BMW: 미래 사회를 견인하는 프리미엄 그린 브랜드

#### ① 실력: '두 마리 토끼'로 인식되는 '고급스러움과 효율성' 달성에 성공

- 꾸준한 연구개발과 혁신으로 엔진 성능을 개선하여 안정성과 효율성을 동시에 달성
  - 열관리 효율성, 연료소모량 부문에서 업계 최고 수준으로 인정

- 운전의 즐거움과 고급스러움을 동시에 강조한 디자인과 홍보 전략으로 차별화된 프리미엄 브랜드로 각인

## ② 배려: '프리미엄 그린' 자동차 개발 선도

- 경쟁사들이 1990년대 들어 차세대 자동차 개발을 시작한 것과 달리 1979년 최초 수소엔진 자동차 개발에 성공한 후 현재 도심형 미래 자동차를 개발하는 '프로젝트 i'를 추진 중
  - 밀집도가 높은 대도시의 특성을 감안해 소형차 MINI를 플랫폼으로 개발한 전기자동차 MINI E는 미국, 영국, 독일에서 시범운행 중
- 성공적인 친환경 사업을 추진하기 위해 경쟁사와의 협업, 부품사업 진출 등 전략적 유연성을 발휘
  - 수소 저장 탱크 개발을 위해 혼다, GM 등과 조인트 프로젝트 추진

## ③ 지조: 디자인 정체성을 바탕으로 고유의 브랜드 라이프 스타일 확보

- 스포츠 세단에서 SUV, 소형차 등으로 라인업을 강화하는 과정에서도 브랜드 고유의 디자인 원칙을 적용
  - 지난 80여 년간 모든 자동차의 라디에이터 그릴에 키드니(Kidney) 디자인을 일관적으로 적용하는 등 '패밀리 룩(Family look)<sup>3)</sup>' 고수
- 고급스러움과 역동성을 강조한 디자인 정체성으로 고유의 브랜드 라이프 스타일을 형성
  - 의류, 시계 등 액세서리와 BMW의 수석 디자이너가 직접 디자인한 자전거, 어린이용 자동차를 판매하는 'BMW 라이프 스타일 숍'을 운영

<sup>3)</sup> 패밀리 룩: 같은 브랜드의 다양한 제품에 일관되게 적용된 디자인을 의미하는 것으로 소비자가 제품을 보고 한눈에 해당 브랜드를 인지할 수 있도록 하는 것이 목적

## 트레이더 조(Trader Joe's): 지역주민과 공생하는 절친(切親) 브랜드

### ① 실력: '건강'과 '친근감'의 조화를 통해 '유기농=고가'의 통념 파괴에 성공

- 믿을 수 있는 친환경 식품을 합리적인 가격으로 판매함으로써 업계 리더인 홀푸드마켓의 강력한 경쟁자로 관심을 받음
- 직접 구매, 독점 판매, PB(Private Brand: 자사 브랜드) 상품 다양화 등으로 비용절감과 차별화라는 상반된 목표를 달성하며 충성고객을 확보
  - 1차 식품부터 과자, 음료, 올리브오일 등 가공식품까지 전 품목의 PB 상품 매출이 전체 매출의 70% 이상을 차지

#### 저가 와인의 대명사, '찰스 쇼(Charles Shaw)'

- ▷ 2002년부터 트레이더 조가 독점 판매하는 캘리포니아 브론코와인의 2달러짜리 와인 '찰스 쇼(Charles Shaw)'가 선풍적인 인기를 끌면서 저가와인 시장이 확대
  - '뉴욕 지하철 요금보다 싸면서도 맛과 향이 웬만한 고급와인에 버금간다'는 평을 받으며 '투벅척(Two Buck Chuck: 2달러짜리 찰스)'이라는 애칭도 얻음

(자료: 위키피디아 <[http://en.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Shaw\\_wine](http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Shaw_wine)>)

### ② 배려: 인류는 물론 동·식물의 복지까지 배려하는 사회적 이미지 구축

- 단순히 유기농 식품을 취급할 뿐 아니라 지속성장을 위한 환경 친화적 마케팅을 선도적으로 실천
  - 1977년 'Save-A-Tree' 운동의 일환으로 재활용 장바구니 사용을 시작하였고 PB 유기농 과일주스를 출시

- 식품의 생산, 납품 등 전 과정에 생명 친화적(life-friendly) 방식 적용
    - 날개를 펴기도 어려운 좁은 새장에 갇힌 닭들의 환경 개선을 위해 케이지 프리(Cage Free) 달걀 구매를 원칙화함으로써 미국 동물보호 협회에서 모범사례로 선정
- ③ 지조: 양적 확대보다는 신뢰와 친근감을 강조하는 전통 원칙을 유지
- 매장의 대형화, 고급화 등 일반적인 업계 트렌드를 따르지 않고 소형, 소품목 매장 운영 등 고유의 매장 정체성을 고수
    - 경쟁업체가 8만 제곱피트 규모의 매장에서 5만 개 품목을 취급하는 데 반해, 1만 제곱피트 규모의 매장에서 '확실하게 신뢰할 수 있는' 3천 개 품목 이하를 판매하는 것이 원칙
  - 40년 이상 이어진 고유의 對고객 서비스는 브랜드를 대표하는 전통 아이콘으로 고착
    - 매장 직원들의 하와이안 셔츠 복장(1969년), 신상품과 요리 정보를 제공하는 지역주민 뉴스레터(1970년), 신속한 직원 서비스를 요청하는 매러타임(maritime) 벨 시스템(1977년) 등

### 사우스웨스트항공: 품격을 지닌 저가 브랜드

- ① 실력: 항공 서비스의 본질에 충실한 비즈니스 모델로 업계 판도를 변화
- 비핵심공항 중심의 단거리 노선에 집중, 인터넷을 이용한 예약 및 판매 간소화 등으로 타 항공사 대비 3분의 1 수준의 항공료 책정에 성공
  - 불필요한 고객 서비스는 과감하게 생략하는 대신 운항시간 정확성, 화물 처리 서비스 등 항공업의 본질적 전문 분야에서 경쟁우위 확보

- 1971년 설립 이래 꾸준히 성장하여 9·11 테러, 사스 등으로 대형 항공사들이 파산 위기에 처한 상황 속에서도 흑자를 기록

② 배려: 임직원을 배려하는 조직문화가 親사회적 브랜드 활동으로 연결

- '일은 재미있어야 한다'는 경영철학 아래 종업원에 대한 인격적 대우가 생산성 향상과 고객 만족으로 연결되는 선순환 구조를 구축
  - 임직원의 마음관리를 최우선시하는 '직원 제일주의', 직원은 물론 고객에게 유머를 통해 메시지를 전달하는 '편(Fun) 경영'의 효시
- 임직원에 대한 배려가 고객, 협력사, 커뮤니티와의 동반 성장을 추구하는 전사적인 '사우스웨스트 케어' 프로그램으로 확장

③ 지조: 저가 항공사, 인간관계 중심의 조직문화 원칙을 변함없이 수행

- 전략적 비용관리를 통한 저가격 유지를 브랜드 경쟁력의 원천으로 정의하여 요금 인상을 통한 매출 증대는 지양
  - 최근 대부분 항공사들이 수화물 요금 인상, 체크인 백 유료화 등을 추진하는 가운데 기존 가격 정책을 고수하여 소비자 신뢰를 강화
- 위기 상황에서도 장기적 효과를 고려하여 경영원칙의 우위를 판단
  - 9·11 테러로 항공업계가 불황에 직면하자 '무차입 경영정책'을 포기하고 10억 달러를 차입하였으나 '직원 제일주의'는 끝까지 고수해 한 명의 직원도 해고하지 않고 위기를 극복

## 4. 한국기업에 주는 시사점

- 향후 한국기업은 글로벌 시장에서 '품질 경쟁'이 아닌 '품격 경쟁'에 대비할 필요
  - 글로벌 시장에서 한국기업의 브랜드는 뛰어난 제품 경쟁력에도 불구하고 현지 소비자와의 '공동체 관계'로 발전하지 못한 경우가 대부분
  - 글로벌 경쟁력을 보강하기 위해 '질 좋은 제품을 생산하는 브랜드'에서 '신뢰할 수 있는 품격을 갖춘 브랜드'로 변신할 필요
- 소비자가 인정하는 품격을 갖추기 위해서는 장기적이고 전략적으로 접근해야 함
  - 자사 브랜드의 '품격 지수'를 측정하는 등 전략적 관리를 시도
    - 제품 품질, 시장점유율, 브랜드 인지도 조사를 넘어 브랜드 품격에 대한 소비자 인식 변화를 모니터링할 필요
  - 브랜드 품격의 수준은 소비자의 평가로 결정되므로 '배려' 차원의 활동에서는 진정성이 가장 중요
  - 제품 및 서비스 개발, 사회공헌활동 등 기업 활동 전반에서 일관된 원칙을 적용하는 통합적인 브랜드 관리를 전개

### 진정성, 일관성으로 브랜드 품격을 완성한 팀버랜드

- ▷ 팀버랜드는 1992년부터 직원들이 매년 일정 시간을 지역공동체를 위한 자원봉사 서비스에 참여하도록 하는 '봉사의 길(Path of Service)' 프로그램을 운영
- ▷ 1994년 순수익이 급감하는 등 최악의 위기를 맞자 외부에서는 '봉사의 길'이 중단될 것으로 예상했으나 브랜드 DNA에 절대적인 요소라고 판단해 현재까지 유지
  - 위기 속에서도 사회적 역할에 대한 중요성을 인식하고 일관된 행동을 보여줌으로써 '고품질 아웃도어 브랜드'에서 '품격을 갖춘 브랜드'로 전환하는 데 성공

(자료: 코틀러, 필립 (2010). 『마켓 3.0』 (안진환 역). 타임비즈.)