



# 브랜드? 미션에서 시작하라!

내가 누구인지 말할 수 있는 자는 누구인가. 문학에서는 내가 누구인지 스스로 말할 수 없어도 큰 문제가 되지 않지만 브랜드에서는 아니다. 내가 누구인지 스스로 말할 수 없다면 아무도 말할 수 없게 된다. 그렇다. 우선 내가 말해야 한다. 내가 누구인지는 내가 무슨 일을 하는가( am what I do)에 달려 있다. 내가 하는 일이 무엇인지, 어떤 고유한 존재의 의미를 가지는지 미션으로 말하라. 이는 모든 브랜드와 브랜드를 둘러싼 모든 활동의 출발점이다.

글 황부영 브랜드임 대표 컨설턴트

IMC(Integrated Marketing Communi-  
cation)의 개념이 일반화되기 시작한 1990년  
대 중반부터 브랜드는 마케팅의 중요한 흐름  
중 하나에서 기업의 다양한 마케팅 활동을 결  
정짓는 상위개념으로 자리매김하기 시작하였  
다.

‘브랜드가 중요하다’는 말은 누구나 하고  
모두가 공감한다. 따라서 브랜드 전략을 수립  
하고 집행하는 것도 많은 곳에서 하고는 있다.

브랜드가 마케팅의 주요 화두로 대두되면  
서 최근에는 일반 기업뿐 아니라 공공 기관들  
까지도 ‘브랜드 전략’ 수립에 나서고 있을 정  
도가 되었다. 하지만 여전히 브랜드란 것을 상  
표명이나 식별부호 정도로 인식하고 있는 사  
람들이 많다. 그러다 보니 브랜드 만들기를 이  
름 짓기(네이밍)와 얼굴 바꾸기(CI 디자인)  
정도로 인식하는 경우도 허다하다.

멋진 이름에 세련된 디자인이 브랜드의 전  
부인 것으로 착각하고 브랜드를 도입하다 보  
면 전략 개념이 녹아 들어가 있지 않은 이름뿐  
인 브랜드만 결국 남게 될 수도 있다. 브랜드  
와 마케팅 활동이 유기적으로 연결하기가 쉽  
지 않게 되면 결국 브랜드는 명목상으로는 존  
재하게 된다.

그런 맥락에서 우리가 브랜드 전략을 얘기  
하기 전에 반드시 먼저 생각해 볼 것이 있다.  
브랜드의 개발과 육성 등의 과정에서 가장 본  
질적인 출발점이 되어야 하는 것은 무엇일까.  
이름 짓기, 아니면 얼굴 바꾸기일까. 훌륭한  
일을 하는 분의 이름이 ‘김 개똥’이라고 하여  
그분의 훌륭함이 가려지지 않는 것이며, 좋  
은 일을 하는 사람의 얼굴이 천하의 박색이라  
고 해서 그 사람의 품격이 떨어지지 않는 것  
이다. 네이밍과 디자인은 딱 그 정도이다. 하  
는 일을 더 돋보이게 할 정도만 해 주면 된다.

브랜드도 사람과 마찬가지로이다. 이름이 무  
엇이든 어떻게 생겼든 그 브랜드가 무슨 일을  
하는가, 그래서 어떤 의미를 가지는가가 제일  
중요하다. 무슨 역할을 하고 어떤 의미를 주는  
냐는 것이 바로 ‘브랜드가 소비자에게 주는  
가치’가 된다. 궁극적으로는 브랜드가 세상에  
있어야 하는 존재이유가 된다. 이런 것들이 결  
국 브랜드의 정체성(Identity)이 되는 것이

다. 따라서 브랜드를 개발하거나 육성하려는 모든 과정에서 제일 먼저 시작해야 하는 것이 바로 브랜드의 정체성을 정립하는 것이다.

정체성 정립이 브랜드 전략의 출발점이라는 것이다. 어떤 일을 하는가가 그 사람이 누구인지(You are what you do)를 말해준다는 표현에서 짐작할 수 있듯이 브랜드가 어떤 일을 하는가는 그 브랜드가 왜 존재하는지를 정당화시키는 역할을 하게 된다.

### 브랜드의 미션

브랜드의 정체성 즉, 브랜드 아이덴티티를 설정하는 것에는 여러 가지 접근법이 있을 수 있다. 다양한 이론과 여러 가지 모델이 있지만 거의 모든 브랜드에 적용될 수 있는 접근법은 브랜드의 미션을 생각의 중심에 놓는 것이다. 특히, 새로이 태어나는 브랜드라면 크게 성공하지는 못하더라도 최소한 불필요한 브랜드가 되어서는 안 된다.

우리 브랜드는 이런 브랜드이기 때문에 반드시 있어야 된다고 우겨야 하고 소비자가 거기에 대해 동의해야 브랜드는 성장할 수 있다. 태어나지 말았어야 할 브랜드로 소비자에게 인식되지 않으려면 브랜드가 존재해야 하는 고유한 이유, 그리고 특별한 의미 같은 것이 이해돼야 한다. 기업입장에서는 먼저 존재의 이유와 특별한 의미에 대해 쉽게 이해할 수 있도록 해야 한다. 이러한 존재의 이유(Raison d'être)와 지향점을 우리는 미션이라고 한다.

브랜드의 출발점은 브랜드의 정체성을 수립하는 것이고 정체성을 수립할 때 가장 효율적인 접근법중의 하나가 바로 브랜드 미션의 정립이다. 브랜드의 존재이유와 의미가 미션의 형태로 정립이 되고, 또 그러한 브랜드 미션이 내부적으로도 공감을 얻게 되면 비로소 브랜드 미션은 고객에 대한 약속이 된다. 그러면 소비자와의 약속을 지키기 위해 내부직원들은 부단히 노력하게 된다. 미션이 서고 나서야 비로소 브랜드의 방향과 그 방향을 지키기 위한 내부임직원의 한결 같은 헌신이 따를 수 있다.

이 글을 읽는 독자에게 이렇게 물어보고 싶다. 당신들의 브랜드 미션은 무엇인가. 만일

브랜드 미션이 '첨단 기술을 바탕으로...' 혹은 '초일류...' 이렇게 시작된다면 더 이상 볼 것 없이 바로 버리길 권한다. 왜냐하면 그러한 표현은 브랜드 미션을 정립하는 기본 방향에서 어긋나 있기 때문이다. 브랜드 미션 정립에 있어 기본은 기업의 시각이 아닌 소비자의 관점에서 정리되어야 한다는 것이다. 브랜드의 자랑거리를 나열하는 것이 아니라 그 브랜드가 소비자에게 주는 가치나 의미가 미션으로 정리되어야 한다.

### 중요한 것은 관점의 차이

브랜드를 도입하거나 육성하고자 할 때 제일 먼저 고려해야 하는 것은 브랜드의 정체성을 뚜렷이 세우는 것이라고 말했다. 브랜드의 정체성, 즉 아이덴티티를 설정하는 여러 방법 중에서도 첫 걸음은 '나'를 말할 수 있어야 하는 것, 바로 브랜드 미션의 정립이다. 잊지 말아야 할 것은 브랜드 미션을 정립할 때 가장 중요한 것이 소비자 관점으로 정리되어야 한다는 것이다.

기업관점이나 소비자관점이냐에 따른 작은 차이 때문에 의미가 크게 달라지는 경우가 많다. 예를 들어보자. DIY란 말이 있다. 소비자가 직접 조립하는 제품을 뜻하는 DIY란 'Do it yourself'의 약자다. 사실 이 DIY라는 말은 철저히 기업중심의 관점이 반영되어 있는 말이다. 기업인 내가 만들었으니 나머지는 '당신이 해라'는 말이다. 하지만 소비자의 입장에서 본다면 DIY는 조금 건방진 표현이다. 소비자 관점에서 이 말을 바꾼다면 DIY가 아니라 DIM, 즉 'Do it myself'가 돼야 한다. 이렇게 바뀐다면 소비자인 '내가 스스로 만드는' 제품이라는 뜻이 좀 더 명확하게 소비자에게 전달될 것이다. 작은 일이지만, 소비자 관점으로 브랜드 미션을 설정하려는 태도, DIY를 DIM으로 바꾸어 생각해 보는 자세, 바로 이것이 소비자 관점에서 브랜드 미션을 정립하는 기본이 된다.

### 소비자관점의 미션

기업은 이익을 내기 위해 존재한다. 소비자 관점의 미션은 무조건 소비자만을 위하자는

얘기는 아니다. 오히려 기업이 소비자관점에서 자신들의 브랜드 미션을 설정하게 되면 소비자는 물론 그 기업도 득을 보게 된다는 것을 명심할 필요가 있다. 왜냐하면 소비자관점에서 브랜드 미션을 설정하는 것은 기본적으로 소비자를 배려하는 것으로 보이지만 실제로는 기업의 사업영역을 넓게 규정할 수 있게 만들어 주기 때문이다.

Revlon이라는 브랜드가 'We sell cosmetics'가 아니라 'We sell hope'를 브랜드 미션으로 삼고 있다는 것은 유명한 사례이다. 그들의 말에 따르면 Revlon은 단순히 화장품을 파는 브랜드가 아니다. Revlon은 희망을 판다. 화장품이라는 상품을 파는 것이 아니라 화장품이 고객에게 주는 의미, '에뻐진다'는 또 '아름다워 보일 수 있다'는 희망과 기대를 판다는 것이 그 브랜드의 존재이유다. 브랜드의 존재이유를 담게 되는 브랜드 미션을 이렇게 소비자 관점으로 정리해 놓았기에 기업에게는 또 다른 혜택이 생겨난다. 소비자 관점에서 정리된 브랜드 미션은 그 브랜드의 운신의 폭을 넓히고 거기에 따라 사업의 영역까지 확장될 수 있다. '화장품'을 파는 것이 미션이면 Revlon은 화장품만을 팔아야 한다. 하지만 Revlon은 '희망'을 파는 것을 브랜드의 미션으로 설정해 놓았다.

생각해 보자. 여성에게 희망을 주기 위해 여성 소비자에게 권할 수 있는 제품은 반드시 화장품만으로 국한되지는 않을 것이다. 극단적으로 표현하면, 아름다워진다는 희망을 줄 수 있는 제품이라면 Revlon은 무엇이든 소비자에게 팔 수 있게 된다. 결국, 소비자 관점에서 정리한 브랜드 미션이 Revlon으로 하여금 다양한 사업상의 시도를 할 수 있게 만들어 주는 것이다.

### Amtrak의 사례

Revlon의 예에서 알 수 있듯, 소비자관점의 브랜드 미션은 해당 브랜드의 운신의 폭을 넓혀주어 훨씬 다양한 전략적 선택을 가능하게 한다. 그리하여 기업은 그 미션을 수행하는 일이면 무엇이든 자유롭게 할 수 있게 된다. 하지만 브랜드 미션을 소비자관점에서 포괄적

으로 정리하지 못한 사례도 있다. 미국의 Amtrak이라는 회사가 대표적이다.

Amtrak은 19세기 중반에 생긴 미국의 철도회사이다. 오랫동안 호황을 누리던 Amtrak은 비행기 여행이 일반화되기 시작한 1960년대에도 자기들의 브랜드 미션을 '철도라는 운송수단의 제공'이라고 규정짓고 있었다. 애초에 마차를 대체한 것이 철도라는 점을 생각한다면 철도 또한 비행기라는 다른 운송수단에 의해 대체될 수 있음을 자각하고 다른 시각에서 브랜드 미션이 재정립되었어야 옳

을까. 만일 그랬다면 Amtrak 입장에서는 비행기를 겨냥한 다양한 대응이 가능했을 것이다. 만일 소비자관점에서 '경제적이며 믿을 만한 운송수단의 제공'을 브랜드 미션으로 삼았다면 비행기의 대체재로 전락되어 몰락하지 않을 수 있었다. 대체재가 아닌 보완재로 더욱 강하게 인식되어 여러 기회를 활용할 수 있었을 것이라는 말이다. 예를 들면, 시간이 그리 중요하지 않은 화물을 수송하는 경우나 여유롭게 즐기려는 여행객을 타깃으로 삼는 서비스로 특화될 수도 있었다. 이 경우

### 성공적인 브랜드 미션 정립 사례

브랜드 미션을 소비자의 관점에서 폭넓게 정의한 브랜드는 많다. 먼저 사무기기를 생산하는 제록스(Xerox)의 경우를 보자. 제록스(Xerox)는 '가장 좋은 복사기 제공'을 브랜드 미션으로 규정짓지 않고 '사무 생산성의 향상을 돕는다'는 소비자 관점의 브랜드 미션을 설정했다. TTL도 마찬가지이다. 사실 TTL의 본질은 좀 더 싸게 SK텔레콤을 이용하고 싶어 하던 젊은이들을 위한 할인 패키지였다. 유사한 서비스도 경쟁사에서 다양하게 내놓은 바 있다. 하지만 SK텔레콤은 TTL이라는 브랜드의 미션을 '젊은이를 위한 할인 및 서비스 패키지 제공'으로 설정하지 않았다. 풀어본다면 단순한 서비스의 묶음이 아닌 '젊은 문화를 공유하게 만드는 매개자'로 브랜드의 미션을 소비자 관점에서 좀 더 폭넓게 설정하였기에 그토록 큰 반향을 불러 일으켰던 것이다.

소니는 어떠한가. 소니라는 브랜드는 그 쓰임새가 무척이나 넓다. 전자제품은 물론 영화나 음반과 같은 엔터테인먼트 산업에도 소니는 중요한 위치를 차지하고 있다. 소비자관점의 브랜드미션이라는 측면에서 보면 소니는 전자제품이 아닌 '즐거움의 제공'을 브랜드 미션으로 삼았고, 따라서 엔터테인먼트 산업에 과감히 진출할 수 있었던 것이다. 그리고 그러한 행보가 자신들의 존재이유와 인식 상충들이 일어나지 않았기에 더 과감하게 행동했던 것이다. 이처럼 소비자 관점의 브랜드 미션을 제대로 수립하고 그 미션을 수행하기 위해 내부적으로 최선을 다한다면, 기업입장에서는 자신들의 정체성을 해치지 않으면서도 다양한 영역에 진출하여 이익을 극대화할 수 있게 된다.

국내 온라인 상거래의 대표주자 '옥션'을 보자. 상호에서 알 수 있듯 옥션은 인터넷 경매사이트다. 경매를 통해 가격이 매겨지는 것을 보여준 수년 전의 '천원 더' 광고를 기억하는 사람들이 아직도 많을 정도로 경매라는 한 정적인 인식은 옥션을 끈질기게 따라 다녔다. 그런데 옥션은 어떻게 그토록 크게 성장할 수 있었을까. 만일 옥션이 '인터넷 경매'로 자신



- 1 '우리는 희망을 판다'는 미션을 표방하는 Revlon
- 2 '즐거움의 제공'을 브랜드 미션으로 가지고 있는 소니
- 3 '누구나 쉽게 사고파는 공간의 제공'을 미션으로 표방한 옥션
- 4 '적극적인 삶의 방식'을 브랜드 철학으로 전달하는 할리 데이비슨

있던 시점이었다. 그런데 Amtrak은 자신들의 브랜드 미션을 소비자관점에서 재정립하지 않았다. 그 동안도 잘 되어 왔기에 앞으로 잘 될 것이라는 순진한 낙관론을 견지하였던 것이다. Amtrak은 현재에도 존재하는 브랜드이지만 그 위상은 이전과는 비교가 되지 않게 뒤쳐져 있다.

Amtrak의 입장에서 생각해 보자. 사실, 비행기는 철도보다 빠르지만 비싸다. Amtrak이 자신의 브랜드 미션을 '철도'라는 좁은 영역에서만 생각하지 않았더라면 어떻게 되었

Amtrak은 미국 내의 국내선 항공기회사와 경쟁하면서도 동시에 서로를 보완하는 관계가 될 수도 있었다.

만약 Amtrak이 '빠르고 편리한 운송수단의 제공'을 브랜드 미션으로 삼았다면, 어떻게 되었을까. 이런 경우라면 '철도'라는 수단이 미션수행의 유일한 방법이 아니게 된다. 브랜드 미션을 그렇게 정의하였다면, 그리고 그 미션을 수행하기 위해 노력하였다면 아마 지금쯤 Amtrak의 이름을 단 비행기가 날아다니고 있었을 것이다.



들의 브랜드 미션을 좁게 규정되었다면 과연 지금처럼 크게 성장할 수 있었을까. 옥선의 브랜드 전략은 기본을 충실히 지키는 것, 즉, 자신들의 브랜드 미션을 소비자관점으로 바꾸는 것에서 시작하였다. 인터넷 경매가 아닌 '자유롭게 사고파는 공간의 제공'을 브랜드 미션으로 설정한 것이다. 온라인 마켓플레이스라는 정체성과 밀접하게 연결되어 있는 이 브랜드 미션은 옥선을 성장시키는데 결정적 역할을 하였다.

물론 광고를 통한 브랜드 커뮤니케이션도 큰 역할을 수행하였다. 옥선의 브랜드 미션은 그 미션을 잘 표현한 광고의 덕에 힘입어 소비자에게 쉽고 사실적으로 전달되었다. 누구나 자유롭게 팔 수 있기에 당연히 가격은 낮아질 것이며, 또한 누구나 자유롭게 살 수 있기에 파는 사람들이 더 몰릴 것이라는 생각을 소비자들로 하여금 인식하도록 만들었던 것이다. 구매자 입장에서서는 물건값이 싼 이유가 쉽게 납득되고 판매자의 입장에서 옥선에 가서 장사해야 할 이유가 명확해지므로 당연히 거래량은 증가하였을 것이다.

여기에 또 하나, 미션을 커뮤니케이션의 중심에 두게 되면 기업의 입장에서 또 다른 중요한 이익이 생기게 된다. 단순히 제품을 파는 것이 아니라 미션을 수행하고 있음을 공식적으로 천명하게 되면, 그때부터 브랜드 미션은 기업내부 활동의 가이드로 작용하게 된다. 기업 내부적으로 추가적인 투자 없이도 회사의 모든 노력이 브랜드 미션을 잘 수행하도록 하는 일종의 자발적 압력으로 작용하게 된다. 당연히 미션을 수행하기 위한 기업문화나 종업원들의 행동지침이 하나의 축으로 정리된다.

옥선은 '마켓 플레이스'로 미션을 변경한 이후 내부적으로 상품을 구매하는 역할을 하던 MD제도를 없앴다. 자유로운 거래 공간을 제공하는 미션을 수행하는데 있어 MD의 역할은 불필요해진 것이다. 결코 쉽지 않은 결정이었겠지만 브랜드 미션을 달성하기 위한 극적인 조치였다. 브랜드 커뮤니케이션을 제대로 하기 위해 내부 조직까지 정비하였다는 측면에서 보면 참으로 탁월한 행보를 보인 성공적인 브랜드라고 할 수 있다.

### 미션과 비전 그리고 철학

미션은 존재의 의미이고 지향점이다. 그러면 비전은 무엇인가. 보통 '미래의 청사진'이라는 의미로 쓰이고 있지만 이 말은 막연히 '미래에 되고픈 모습'을 의미하는 것만은 아니다. 브랜드 체계에서 말하는 비전은 '미션을 제대로 수행하게 되면 도달할 수 있는 가까운 장래의 모습'을 의미한다. 초일류기업 혹은 매출 달성 등은 비전이라고 말하기에는 철학이 결여되어 있다고 보면 된다.

월급쟁이의 경우 비전은 어떻게 이해되어야 하는가. 지금 다니고 있는 직장에서 승부를 걸고자 한다면, 그런 사람에게 있어서 비전은 자신과 같은 일을 하는 미션을 잘 수행하고 있다고 보이는 3년 내지 5년 정도의 선배가 현재 누리는 모습이다. 비전은 그저 꿈이 아니다. 미션을 제대로 수행해야

한다는 전제를 충실히 따를 때 얻게 되는 열매인 것이다.

흔히 '미션이나 비전을 마케팅하라'는 말을 한다. 사실 미션이나 비전은 때에 따라 혼동되어 쓰이는 경우가 많다. 왜냐하면 미션을 달성했을 때 도달하게 되는 것이 비전이므로 태도를 강조하면 미션, 그 결과를 강조하면 비전이 되기 쉽다. 따라서 미션과 비전은 구분하기가 애매한 측면이 있다. 즉, 미션이나 비전을 마케팅하라는 말은 미션을 커뮤니케이션하라는 말로 생각해도 무방하다는 것이다. 미션이나 비전을 마케팅한다는 것이 바로 브랜드 커뮤니케이션의 요체다. 당연히 이때의 미션은 소비자 관점으로 정리된 미션을 뜻한다. 소비자의 시각에서 정리된 미션이 커뮤니케이션의 중심에 있게 되면 소비자들은 우리 브랜드의 의미를 머리로 이해하는 것은 물론 마음으로도 받아들여질 것이다. 옥선이 인터넷 경매에서 벗어나 '자유롭게 사고파는 공간의 제공'을 브랜드 미션으로 설정하고, 또 그것을 커뮤니케이션을 통해 훌륭하게 전달하였기에 사는 사람은 물론 판매자들도 또 다른

기회를 얻는 공간으로 옥선이라는 브랜드를 받아들여준 것이다.

기업이 정립한 '소비자 관점의 미션'은 받아들이는 소비자에게는 그 브랜드가 주는 가치나 의미가 된다. 일관성을 잃지 않고 꾸준히 전달하면 브랜드의 철학이 된다. 의미가 담긴 철학으로 받아들여져야 비로소 소비자에게 가치가 있는 브랜드로 인식되는 것이다.

'브랜드의 미션으로 팔라'는 말은 그 브랜드의 비전과 철학으로 소비자를 참여시키게 하라는 말과도 같은 것이다. 철학으로 마케팅하고 소비자의 참여로 독자적인 위상을 구축한 대표적인 브랜드가 할리 데이비슨일 것이다. 할리 데이비슨은 상품 이전에 자신의 브랜드 철학인 '적극적인 삶의 방식'을 마케팅하였다. 경영위기에 빠졌던 할리 데이비슨을 구한 그 유명한 H.O.G.



(Harley-Davidson Owners' Group)는 그의 적극적인 삶의 방식이라는 철학에 공감한 사용자들이 중심이 되어 결성된 것이다. 1983년 초기 3,000명 정도였던 그 규모는 2,000년에 와서는 전세계적으로 50만명을 넘었다. 이들은 평소에 자신들이 하는 일은 서로 달라도 '적극적인 삶의 방식'에는 공감하는 한 가족인 것이다. 이들이 설명 모터사이클에 관심이 없더라도 할리 데이비슨의 브랜드 철학에 공감하는 잠재고객으로 소중한 가치가 있다. 왜냐하면 이들이 매년 벌이는 장거리 경주 행사가 도전과 모험이라는 적극적인 삶의 자세를 구구한 설명 없이도 사람들의 머리 속에 바로 각인시켰기 때문이다.

여러분들의 브랜드 미션은 혹시 너무 제품 중심으로 설정되어 운신의 폭을 좁히고 있지는 않는지 살펴보기를 권한다. 또, 여러분 자신의 개인 브랜드 미션은 어떻게 정의되어 있는가 생각해보자. 여러분이 있는 직장을 떠나거나 하고 있는 일이 바뀌면 전혀 소용없게 되는 미션을 가지고 있는 것은 아닌지 살펴보기를 강력히 권한다. 🍎