



# 커뮤니케이션이 없으면 브랜드도 없다

잘 된 브랜드의 경우 100을 기준으로 제품이 80이면 커뮤니케이션은 20이라고 말한다. 제품이 80점도가 될 때 만약 커뮤니케이션이 0이 되면 어떻게 되는 것일까. 커뮤니케이션이 0이 되어도 제품의 80은 남아있으니 80이 되는 것일까. 그렇지 않다. 커뮤니케이션이 0이 되면 브랜드도 0이 되어 버린다.

글 황부영 브랜드임 대표 컨설턴트

커뮤니케이션이 없어도 80은 남는다고 생각하는 기업도 볼 수 있다. 이른바 '합리성의 오류'다. 제품만 뛰어 나면 된다는 순진한 생각, 특히 기술자들의 발상이다. 커뮤니케이션이 0이면 제품이 99여도 브랜드는 0이 된다. 제품력만 좋으면 된다면, 즉 소비자가 그토록 합리적인 존재이기만 하다면 브랜드가 무슨 필요가 있겠는가.

브랜드자산을 구성하는 요소 중 제품의 품질과 관련된 요소는 '인식된 품질(Perceived quality)'이다. 제품 자체의 품질이 아닌 소비자가 인식하는 제품의 질이라는 것이다. 제품력만 좋아도 된다면 어찌서 브랜드를 평가하는 기준 중 하나가 품질(Quality)이 아닌 '인식된 품질(Perceived quality)'이 되는지 설명할 수 없게 될 것이다. 제품은 '마케팅' 해야 하고 브랜드는 '커뮤니케이션' 해야 한다. 마케팅은 목표고객의 특정한 행동을 이끌어 내기 위해 다양한 도구로 영향력을 행사하는 것이다. 소비자가 심정적으로 동의하든 말든 구매를 이끌어 내고자 하는 것을 뜻하는 것이다. 반면 커뮤니케이션은 소비자로 하여금 '우리가 원하는 방향대로 우리 브랜드를 인식하게 만들어 나가는 노력'을 의미한다. 우리 브랜드가 주는 의미를 소비자가 스스로 받아들여서 구매상황에서 소비자가 브랜드를 선택할 때 망설이지 않도록 만들어 나가는 것이 바로 커뮤니케이션이다.

## 마케팅 커뮤니케이션과 IMC

브랜드가 마케팅의 중심테마로 부상하면서 90년대 중반 이후 유행처럼 쓰이기 시작한 말로 IMC(Integrated Marketing Communication)가 있다. 하지만 IMC는 몇 가지 측면에서 오해를 받고 있다.

원래 IMC는 브랜드를 육성하기 위해서는 기존의 커뮤니케이션인 광고만으로는 어렵다는 상황인식에서 출발한 개념이다. 즉, 브랜드 커뮤니케이션 때문에 등장한 이야기라는 것이다. 따라서 광고만을 중요하게 보지 않고 광고를 포함한 모든 촉진수단을 동등하게 고려하게 된다. 그래서 한때 IMC는 그저 많은 수의 촉진수단을 모두 동원하는 것이라거나 광고는 이제 효용이 다했으므로 프로모션을 중요시해야 한

다는 식의 오해를 받기도 했다. 사실 '통합'이란 마케팅 집행 시 중요하게 새겨야 할 개념 중의 하나이다. 마케팅의 이름으로 이뤄지는 모든 활동은 고객의 욕구를 충족시키는 데에 초점을 맞춰 통합돼야 한다. IMC의 개념이 소개된 후 마케팅 분야에서 '통합'이라는 단어를 떼어 낼 수 없는 말이 된 듯 하다. 마케팅은 고객의 욕구를 충족시키려는 기업의 제반 활동이다. 마케팅과 마케팅 커뮤니케이션은 다른 얘기이다.

또한 마케팅 커뮤니케이션은 광고가 아니다. 마케팅 커뮤니케이션은 다양한 커뮤니케이션 활동을 통해 고객을 설득하는 모든 활동이다. 다양한 커뮤니케이션 수단에는 광고와 그 외의 촉진수단이 모두 포함되어 있다. 따라서 본래적 의미의 마케팅 커뮤니케이션이란 마케팅의 4P믹스 중 하나인 촉진(Promotion)의 다른 이름인 것이다. 잘 알려져 있듯, 흔히 촉진 믹스라고 불리는 촉진의 수단에는 광고를 포함하여 PR, 인적판매, SP(Sales Promotion) 등이 있다.

마케팅 커뮤니케이션의 정의를 따르자면 광고는 마케팅 커뮤니케이션을 실행하는 프로모션 믹스 중 하나일 뿐이다. 그러나 흔히 마케팅 커뮤니케이션이라 하면 바로 광고를 의미하는 것으로 알고 또 그렇게 사용하여 왔다. 특히 광고대행사에서 이러한 경향을 더 심화시켰다.

IMC 개념의 도입에 따른 커다란 인식 변화도 이런 맥락에서 이해할 수 있다. 광고로만 문제를 푸는 것이 아니라 특정 브랜드의 성장을 촉진하는 수단 중 가장 효과적이며 효율적인 것이 무엇인지를 결정하고, 그것들을 중요도에 따라 통합적으로 집행해 나간다는 IMC의 개념은, 광고가 주인공이고 다른 촉진 믹스는 부수적인 것으로 치부하던 기존 광고대행사의 역할에 경종을 울렸던 것이다.

## BC(Brand Communication)

브랜드 커뮤니케이션이라는 개념 또한 IMC에서 발전된 것이다. 사실 두 개념은 모두 같은 사람(숄츠 교수)에 의해 주창됐다. IMC가 '브랜드 개념의 전달을 위해...'라는 식으로 논의의 중심에 브랜드를 세웠다면, 브랜드 커뮤니

케이션은 '브랜드 자체가 고객과 소통할 수 있게 모든 것을 맞춰라'라는 얘기가 된다. 논의의 중심에 브랜드가 있는 것을 넘어서 브랜드를 위해 모든 것, 이를테면 회사의 구조나 인력까지도 통합적으로 브랜드의 성격에 맞추라는 것이다.

이런 주장이 힘을 얻게 되고 현장에서 적용되는 것은 그만큼 기업들이 생존과 발전의 핵심요인으로 브랜드를 바라보기 시작했다는 것을 의미한다. 최근에는 '통합마케팅(IMC)과 '브랜드 커뮤니케이션'이라는 같은 뿌리에서 나왔으나 독자적으로 설명되던 두 개념을 연관성 있게 묶어 내려는 시도도 활발히 이뤄지고 있다.

## 소통과 관계 맺기

IMC는 정보통신기술의 비약적인 발전에 의해 소통과 관계 맺기의 측면에서 더욱 각광받고 있다. 브랜드 구축을 목적으로 다양한 촉진 믹스를 정렬하고 집행한다는 의미를 가지고 있던 IMC는 브랜드 커뮤니케이션의 개념과 결합하여 '고객 및 이해집단과의 소통을 지속하고 브랜드 신뢰도를 높일 수 있도록 기업의 미션과 비전을 확산시키기 위해' 기업 내 부서간 통합 노력과 그 과정으로 해석된다. 이는 원래의 브랜드 커뮤니케이션과 큰 차이가 없으며, 여기에서 IMC와 브랜드 커뮤니케이션은 점점을 이루게 된다.

이러한 브랜드 커뮤니케이션의 시각에서는 기존의 마케팅은 더 이상 브랜드 구축에 큰 도움이 되지 않는다고 생각할 수 있다. 중요한 것은 장기적으로 수익성을 제고할 수 있는 '브랜드 관계의 창출'이다. 브랜드의 가치제고를 위해서는 다시 통합마케팅이 구현되어야 한다는 것이다.

논리는 간단하다. 기존의 마케팅으로는 브랜드 구축이 안 되니 브랜드 커뮤니케이션을 중심에 놓고 통합적인 마케팅을 하라는 것이다. 브랜드 커뮤니케이션을 중심에 놓고 통합적인 마케팅을 할 때 가장 기본적인 목표는 소비자가 우리 브랜드를 직접적이든 간접적이든 경험하게 만드는 것에 있다. 브랜드의 성공 사례로 자주 언급되는 사례로 '스타벅스'가 있

다. 커피가 아닌 '분위기'를 팔고, 제품이 아닌 '편안한 시간'을 판다는 것이 성공의 이유라고 분석된다. 스타벅스는 그렇게 소비자와 관계를 맺고 있다. 스타벅스에 처음 왔어도 '분위기와 편안한 시간'을 경험한 사람들은 바로 구매행위를 하게 되고, 이러한 경험은 구전 등을 통해 또 다른 잠재고객이 간접적으로 스타벅스를 경험할 수 있는 기회로 이어지는 것이다.

## 거래보다는 관계를 구축하라

소비자는 크게 두 종류로 나뉜다. 거래(transaction)로 연결되는 'customer'와 관계(relation)로 연결되는 'client'다. 문제는 거래로 연결된 소비자는 관계까지 연결될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있지만 처음부터 관계로 연결된 소비자는 언젠가는 반드시 거래까지 연결된다. 관계가 훨씬 중요하다는 것이다.

극단적으로 표현하자면, 마케팅은 customer의 숫자만을 늘려도 소기의 성과는 다하였다고 할 수 있지만 커뮤니케이션은 client의 숫자를 늘려야만 제대로 한 것이라고 평가 받을 수 있다.

미국 마케팅협회(AMA) '소비자와의 관계를 관리하는 것'이 마케팅의 본질이라고 했다. 브랜드가 소비자와 관계를 맺는다는 것은 소비자가 브랜드의 의미를 공유하게 된다는 것이다. 그저 몇 번 팔고 마는 소비자가 아닌 우리 브랜드와 평생 의미를 공유할 수 있는 열렬한 후원자, 즉 '옹호자'를 만들 수 있게 된다는 것이다.

'분위기와 편안한 시간'을 경험할 수 있도록 만들어 성공한 스타벅스는 어떻게 브랜드 옹호자를 만들고 있는가. 비결은 점점관리에 있다. 고객 접점을 스타벅스처럼 잘 관리하는 브랜드는 별로 없어 보인다. 스타벅스가 브랜드 옹호자를 만들어 내는 원인은 고객과의 1차 접점이 되는 점원의 태도라고 생각된다. 그들은 자신의 브랜드에 관해 즐겁게 얘기하고 자신의 브랜드를 자랑스러워 한다.

이는 브랜드 전달자로서, 고객과 일차 접점에 있는 현장 사람이 얼마나 중요한 것인지를 잘 알고 그만큼 노력을 기울여 고객들로 하여금 긍정적인 브랜드 경험을 하게 만든 기업의

성공적인 전략이라고 할 수 있다.

**신규고객과 기존고객**

브랜드가 소비자와 관계를 맺어가는 것은 두 가지 측면으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 새로이 고객을 만들고 이미 확보한 고객을 잘 관리하는 측면, 즉 신규고객 확보와 기존고객 유지다.

우선, 신규고객을 확보하는 것과 '관계 맺기'는 어떻게 연결되는지를 생각해 보자. 불문곡직하고 우선 거래(즉 구매)를 하는 것이 제일 바람직할 것이다. 어떻게든 한번이라도 구매를 하면 관계를 맺게 될 확률은 엄청나게 높아지기 때문이다.

이렇다 보니 무슨 수를 써서라도 구매가 일어나도록 하려는 기업의 마케팅 노력은 실생활에서도 자주 보인다. 흔히 보는 세일이나 할인 판매가 신규고객 확보를 위한 대표적인 예가 된다. 하지만 소비자로 하여금 이것저것 생각하지 않고 우리 브랜드를 바로 사게 만드는 것은 언제나 어려운 일이다. 당장은 사지 않더라도 조만간 우리 브랜드를 구매하게 만드는 정교한 노력은 그렇기에 늘 필요하다.

기본 전략은 이렇다. 관계를 맺기 위해서는 아주 작은 일을 소비자가 직접 하게 만드는 것이다. 어떤 형태가 되었든지 브랜드의 활동이나 의미에 소비자를 참여시키는 것이다.

가끔 보이는 소비자 참여 이벤트 중에 미리 답을 다 얘기해 놓고도 퀴즈형태로 참여시키는 행사가 있다. 그것은 소비자를 바보로 생각해서가 아니라 아주 쉽게 참여를 유도하려는 교육지책이다. 거래는 일어나지 않더라도 우선 관계를 맺기 위한 목적인 것이다. 소비자로 하여금 '발 담그게 하는' 전술, 'Foot in the door' 기법이다.

더 중요한 것은 기존 고객의 활성화 측면이다. 왜 그럴까. 수많은 경쟁 브랜드가 있는 시장에서 소비자에게는 늘 다른 선택대안들이 존재한다. 따라서 새로운 고객을 확보하는데 드는

비용은 갈수록 증가하게 된다. 그러므로 반복 구매를 하는 기존고객이 많고 그 중 일부가 우리 브랜드의 대변자가 된다면 기업 입장에서는 엄청난 자산을 가지게 되는 것이다. 따라서 기업들은 브랜드를 통해 기존 고객을 유지 관리하는데 노력을 더욱 경주해야 하며 이미 거래로 연결된 고객에게 의미를 전달하여 보다 튼튼하고 장기적인 관계를 구축해야 한다. 물론 관계는 반복 판매만을 의미하는 것은 아니다.

**브랜드 커뮤니케이션의 다섯 가지 원칙**

성공적인 브랜드 커뮤니케이션을 집행하기 위해 지켜야 할 다섯 가지 원칙이 있다.

■ **거래보다는 관계를 구축하라.**

신규 고객을 확보하는데 드는 비용은 갈수록 증가하게 된다. 따라서 기존 고객을 유지 관리하는데 더 많은 노력을 경주해야 하며 그렇게 하는 것이 고객과 보다 튼튼하고 장기적인 관계를 구축하는데 더 유리하다.

■ **제품보다는 브랜드(기업)의 미션과 비전을 마케팅하라.**

브랜드 미션과 비전이란 바로 브랜드의 지향점이다. 브랜드의 정체성을 자랑스럽게 내세우란 얘기다. 이렇게 하면 추가적인 투자 없이도 회사의 모든 노력을 통합하고 집중 할 수 있게 한다. 당연히 미션에는 기업문화나 종업원들의 행동지침이 함축돼 있어야 할 것이다.

■ **신규고객 확보보다는 기존 고객을 관리하는데 더 힘을 쏟아라.**

고객이나 이해집단에 관한 자료가 어떻게 수집되고 활용되는가는 매우 중요하다. DB마케팅의 일차적인 목적은 가장 수익성 높은 고객을 찾아내고 특별한 관리를 하기 위한 것이지만 고객 리스트를 확보하려는 것이 아니다. 양질

의 고객자료를 확보하는 것과 그것을 전략적으로 제대로 활용하는 것은 별개의 문제임을 늘 명심해야 한다.

■ **대중매체에 의한 독백보다는 상호작용을 활성화하라.**

대중매체를 통한 광고가 중요하지 않다는 말이 아니다. 광고를 포함한 다양한 커뮤니케이션 수단 모두가 소비자의 경험을 창출하는 방향으로 초점이 맞추어져 있어야 한다는 말이다. 특히 우리나라처럼 온라인환경이 발달한 경우라면 소비자와의 상호작용을 유도하는 방법은 더욱 다양해질 수 있다.

■ **단발적인 브랜드 메시지보다는 전략적 일관성을 유지하라.**

쉽게 말하자면 제 아무리 브랜드가 좋은 점이 많아도 커뮤니케이션에서는 한 가지만 줄기차게 얘기할 수 있어야 한다는 말이다.

**일관성이 필요한 커뮤니케이션**

브랜드 커뮤니케이션 다섯 가지 원칙 중 마지막은 단발적인 메시지보다는 일관성을 유지해야 한다는 것이었다. 대표적인 사례로 볼보가 있다. 몇 년 전 슌 코넬리와 니콜라스케이지가 출연한 '더 록(The Rock)'이라는 영화의 장면 하나. 위험한 임무를 맡기 꺼려하는 니콜라스케이지가 자신이 얼마나 소심한지를 설명하면서 이런 대사를 읊어 낸다. "난 겁이 많아서 차도 볼보밖에 타지 않아.."

이게 무슨 말일까. 도대체 사람들 머리 속에 '볼보'가 어떻게 자리 잡고 있기에 겁 많은 사람들이 타는 차가 볼보가 되었을까. 또 하나의 놀라운 점은 이런 대사를 관객 모두가 알아들을 수 있을 정도로 볼보의 브랜드 아이덴티티가 명확하다는 점이다.

그런데 우리는 왜 잘 이해가 안될까. 이유는 이렇다. 우리나라에서야 수입 자동차는 그저 'Luxury'로 인식되다 보니 브랜드 간 성격의



〈그림 2〉 볼보의 Safety pin을 이용한 광고



〈그림 1〉 긍정적 브랜드경험을 만들어 내는 스타벅스

차이가 크게 인식되지 않지만 유럽이나 미주에서는 상황이 다르다. 볼보는 단발성 메시지를 전달한 적이 없으며 전략적 일관성을 지키는 브랜드 커뮤니케이션을 오랜 세월에 걸쳐 꾸준히 집행해 왔다.

### 한 가지만 얘기하는 브랜드의 힘

볼보는 한 가지만 얘기해 왔고 앞으로도 그럴 것이다. 볼보는 '안전'에 대한 한 마디만 얘기해 왔다. 그리고 지켜올 정도로 반복해서 얘기하고 있다. 생각해 보자. 메이커의 입장에서 하고 싶은 얘기가 얼마나 많겠는가. 하지만 첨단기술·디자인·안전성·주행 능력 등 자신의 브랜드를 돋보이게 할 수 있는 가능한 한 많은 얘기를 전하려는 욕심을 버리고 오로지 '안전'만을 이야기한 미려스런 고집은 오늘 날 흔치 않은 성공 브랜드로 볼보를 자리 잡게 만들었다. 그 결과 영화에서 볼보를 타는 겁쟁이라는 대사가 안전을 중요하게 생각하는 소심한 사람이라는 캐릭터를 설명하게 되었던 것이다.

하지만 소비자는 의심이 많다. '안전하다'는 얘기만 반복한다고 해서 정말 그러리라고 쉽게 믿어버리지는 않는다. 근거를 통해 납득하고 싶어 하는 소비자의 특성에 맞춰 볼보는 볼보만이 '안전'을 자신감 있게 얘기할 수 있는 근거를 꾸준히 제시해 왔다. '우리는 모든 볼보차가 이렇게 보이도록 디자인한다'는 카피와 함께 찌그러진 볼보의 모습을 보여 주는 광고도 마다하지 않았다. 수없이 행해지는 자신들의 안전 테스트를 보여줌으로써 소비자의 공감을 얻을 수 있었던 것이다.

사실 '안전'이라는 말은 보통명사이다. 하지만 소비자에게는 특히 구미지역의 소비자에게는 '안전'이라는 단어는 볼보만이 쓸 수 있는 고유명사가 되었다. 한 가지만 얘기한 볼보는 '안전' 하나만을 가지고 다양한 브랜드 이야기를 만들고 전달해 왔다.

한 마디만 계속했던 브랜드의 힘이 극명하게 드러난 사례는 <그림 2>에서 잘 나타나고 있다. 명작 중 하나로 자주 꼽히는 이 광고는 어떻게 해석될 수 있을까. 간결하게 핵심을 보여주는 비주얼, 뭐 이런 식으로 많이 해석되기도 한다. 그런데 그렇게만 보기에는 의구심이 생긴



볼보는 단발성 메시지를 전달한 적이 없으며 전략적 일관성을 지키는 브랜드 커뮤니케이션을 오랜 세월에 걸쳐 꾸준히 집행해 왔다.

다. 저 모습은 일반적인 자동차의 모습이지 볼보 특유의 모습만은 아니지 않은가. 안전을 얘기하는 볼보에서 왜 갑자기 저런 광고가 나왔을까. 저 광고를 벤츠나 BMW가 하면 안 되는 것인가. 해답은 이렇다. 볼보의 브랜드 아이덴티티가 '안전'이고 볼보가 한 마디만을 얘기해 왔다는 것을 상기하면 된다. 안전과 연결해서 생각하면 된다.

비밀은 이 광고가 옷핀으로 자동차 형상을 만들었다는 것에 있다. 우리에게야 그저 옷핀이지만 영어를 쓰는 사람들에게는 다르게 인식되는 것이다. 물리적으로야 똑 같은 옷핀이지만 영어를 쓰는 사람들은 옷핀을 안전과 연관시켜 생각하게 된다. 옷핀이 영어로 'Safety pin'이기 때문이다. 따라서 옷핀을 구부려 만든 자동차의 모양을 보고 그네들은 'safety'를 떠올리고 볼보가 그토록 고집하는 한 마디외의 정합성 때문에 고개를 끄덕이게 되는 것이다.

감탄이 절로 나온다. 이 광고를 만드는데 제작비가 얼마나 들었겠는가. '안전'이라는 한 마디만을 고집하고 자기네의 고유명사로 만들

어 버린 볼보의 위대한 브랜드 파워는 마침내 제작비가 거의 들지 않는 걸작 광고를 탄생시켰던 것이다.

90년대 중반 볼보는 경쟁 브랜드인 BMW에 맞서 '고성능'을 얘기했다. 한 마디만 하는 것이 지켜졌을 수도 있었으리라. 하지만 그 결과는 어땠는가. 결국 포드에 인수되는 것으로 그대가를 치렀다. 그 이후 볼보는 이전의 모습으로 돌아왔다. 이번에는 브랜드 슬로건을 아예 'Volvo for life'라고 만들어 버렸다. 더 강하게 안전을 강조하는 원칙으로의 회귀는 볼보를 다시 회생시켰다.

고집스럽게 한마디를 고수한 볼보의 브랜드 전략에 대해 맛보고 싶다면 볼보의 홈페이지를 방문해 보라. 모든 내용을 'Safety'와 연결하여 제시하고 있다. 심지어 보도자료에도 안전에 관련한 보도자료를 따로 보여주고 있을 정도로 볼보는 알리고 싶은 자신의 모습을 '안전'이라고 정의하고, 소비자의 머리 속에 그대로 자리 잡기 위해 우직하게 한 마디만을 고집하였고, 그 고집은 다시 보상 받고 있다. 🍎