

10-30-2008

브랜드는 만드는 것이 아니라 가꾸는 것이다. 참이슬의 장수 브랜드 전략

Young Won Ha

Kyung Do Park

Won Moo Hur

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>



Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Ha, Young Won; Park, Kyung Do; and Hur, Won Moo (2008) "브랜드는 만드는 것이 아니라 가꾸는 것이다. 참이슬의 장수 브랜드 전략," *Asia Marketing Journal*: Vol. 10 : Iss. 3 , Article 3.
Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1220>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

“브랜드는 만드는 것이 아니라 가꾸는 것이다.”

참이슬의 장수 브랜드 전략

Case Study: Brand Management of Jinro Chamisul

하 영 원(Ha, Young Won)*
박 경 도(Park, Kyungdo)**
허 원 무(Hur, Won-Moo)***

1998년 출시된 참이슬은 시장과 고객의 다양한 변화와 요구에 대해서 능동적으로 대처하고, 경쟁 브랜드의 공격에 대해서 선제적으로 대응하는 과정을 통해 국내에서 독보적인 마켓 리더십을 확보하였고, 장수 브랜드로 등극하였다.

본 연구는 국내의 대표적 장수 브랜드인 참이슬의 브랜드 관리 전략을 분석함으로써, 국내 기업들이 자사의 브랜드를 장수 브랜드로 육성할 때 고려해야 할 점을 도출하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 참이슬 브랜드의 브랜드 관리 전략을 브랜드 도입, 성장, 성숙(리뉴얼)과 같은 브랜드 라이프사이클 측면에서 분석하였다.

참이슬 브랜드의 장수 비결은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 일관되게 핵심 브랜드 컨셉트와 아이덴티티를 유지했다는 점이다. 둘째, 기능적 편익을 통해 얻어진 신뢰를 바탕으로 소비자들과의 정서적 유대 강화를 통해 브랜드 자산을 구축했다는 점이다. 셋째, 보이스 마케팅을 비롯한 고객들에게 다가갈 수 있는 다양한 브랜드 차별화 프로그램을 지속적으로 수행했다는 점이다. 마지막으로 브랜드의 생명력을 유지하기 위해서 지켜야 할 것과 바꿔야 할 것이 무엇인지에 대한 명확한 관리 기준을 설정하고, 이에 따라 브랜드를 관리했다는 점이다.

이러한 참이슬의 성공 사례는 기업들이 장수 브랜드를 육성하기 위해서는 어떠한 마케팅 활동과 브랜드 관리 전략이 필요한지를 시사해주고 있다. 또한 참이슬 브랜드의 효과적인 브랜드 관리를 통한 마켓 리더십의 확보 사례는 여러 기업들의 브랜드 관리를 위한 지침서가 될 것이다.

핵심개념: 브랜드, 브랜드 자산, 장수 브랜드, 참이슬

* 서강대학교 경영대학 교수(ywha@sogang.ac.kr)

** 서강대학교 경영대학 조교수(kyungdo@sogang.ac.kr)

*** 호서대학교 경영학과 전임강사, 교신저자(wmhur@hoseo.edu)

I. 서론

기업간 경쟁이 치열해짐에 따라 기업들은 소비자들의 새로운 욕구에 대응하는 수단으로 새로운 브랜드를 출시하고 있다. 이렇게 새롭게 출시된 브랜드 중에서 성공한 브랜드는 극히 일부에 불과하다. 특히 과자류, 빙과류, 음료 등과 같은 식음료와 의류, 화장품 등 패션류의 경우 거의 매일 새로운 브랜드들이 쏟아져 나오고 있다. 자고 나면 어제의 브랜드는 온데간데 없고, 그 자리에는 또 다른 새로운 브랜드가 자리 잡는 모습이 우리도 모르는 사이에 일상이 되어버렸다(여준상 2001).

그러나 빈번한 브랜드의 출시와 폐기는 장기적으로 기업의 성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다. 브랜드 관련 많은 선행연구와 서적에서 브랜드를 장기적으로 육성할 것을 권고하고 있으며, 장수 브랜드의 이익에 대해서 다음과 같이 제안하고 있다(Davis et al. 2002). 첫째, 강력한 브랜드에는 보증의 의미가 내포되어 있어 신상품의 성공 확률을 높여준다. 둘째, 강력한 브랜드는 유통 협력업체와 협상할 때 탁월한 교섭력을 제공한다. 셋째, 강력한 브랜드는 고객충성도를 높여, 궁극적으로 수익성을 제고시켜 준다. 넷째, 브랜드 확장이나 라이선싱 등을 통한 새로운 수익원의 창출에도 기여하게 된다. 이외에도 마케팅 효율성과 경쟁우위 확보에 기반이 된다.

이처럼 장수 브랜드의 중요성과 효과에 대해서는 다양하게 논의되고 있으나, 실제 현업에서 브랜드를 출시한 후, 효과적인 브랜드 관리를 통해서 장수 브랜드를 만드는 것은 쉬운 일이

아니다. 특히 압축성장의 역사를 가지고 있는 한국의 경우 급속한 사회, 경제적 변화에 부응하기 위해서 브랜드를 쉽게 만들고, 효과가 다 했다고 판단할 경우 시장에서 철수시켜 버렸다. 그러나 한국시장도 고도성장을 지나 안정적 성장기에 진입함에 따라 선진국과 같은 장수 브랜드가 기틀을 잡을 수 있는 토대가 마련되고 있으며, 동시에 마케팅 효율성 측면에서 장수 브랜드의 필요성이 높아지고 있다.

현실적으로 신규 브랜드를 장수 브랜드로 육성시키기 위해서는 어떠한 노력들이 필요한지에 대한 다양한 학문적 연구는 진행되어 왔으나, 이러한 연구 결과를 현업에 적용시키는데는 한계가 있는 것이 사실이다. 따라서 기업 및 브랜드 관리자들은 장수 브랜드 관리 모델이나 베스트 프랙티스에 대한 심층적인 연구를 요구하고 있다.

따라서 본 연구에서는 한국에서 성공한 대표적인 장수 브랜드의 성공적인 사례를 심층적으로 분석하고, 이를 통해 경영상의 시사점을 도출하려고 하였다. 그리고 연구 대상으로 출시한 지 10년 동안 1위 시장 지위를 지속적으로 유지하고 있으며, 전략적 브랜드 아이덴티티를 기반으로 일관된 브랜드 전략을 통해 소비자와의 강력한 브랜드 관계(Brand Relationship)와 브랜드 자산을 구축한 참이슬 브랜드를 선정하였다.

이하에서는 국내에서 대표적인 주류 브랜드인 참이슬의 지난 10년간 브랜드 관리 사례를 심층적으로 분석해 봄으로써 국내 기업들이 브랜드를 장수 브랜드로 육성하기 위해서는 어떠한 점들에 대해서 유의해야 할 것인가에 대해서 살펴보고자 하겠다. 이를 위해 장수 브랜드로 성공한 참이슬의 브랜드 관리 전략을 시계열적

으로 분석하고, 동시에 이러한 지속적인 성공을 뒷받침해 준 브랜드 관리 활동을 체계적으로 분석하려고 한다. 이를 종합해서 브랜드 관리자들이 장기적으로 육성하고, 관리할 때 고려해야 할 요소들이 무엇인지를 제시하려고 한다.

II. 주류 시장과 진로 분석

2.1 소주 시장의 특성

국내 주류 시장은 7조원(2007년 기준)이 넘는 큰 규모의 시장이며 크게 맥주, 소주, 위스키, 기타주류가 존재한다. 소주는 2007년 주류 출고량에서 40.5%를 차지하였으며, 매출액은 전체 시장의 39.4%(2조 7849억원)를 차지하였다(수입주류제외). 서민의 술로 대변되는 소주시장은

다음과 같은 특성이 있다.

첫 번째 특징으로, 소주시장의 지역 연고주의를 들 수 있다. 소주시장은 다른 시장과 달리 각 지역마다 주조회사들이 존재하며(〈표 1〉참고), 연고주조회사들의 시장점유율이 높은 편이다. 이는 1973년에 정부에서 소주시장의 과다경쟁과 품질저하를 막겠다는 명목으로 한 도에 하나의 소주업체만 허용했고, 1976년에는 자도주 구입제도¹⁾를 만들었기 때문이다. 이 제도로 인하여 소주는 지역마다 특색이 있게 되었고, 소비자들도 고향의 술을 빈번하게 이용하면서 자기 지역 소주회사제품이 맛의 기준이 됨에 따라 지역별로 향토색이 강한 시장이 되었다.

1996년 헌법재판소에서 이 제도에 대해 위헌 판결을 내리게 됨에 따라 전국적인 소주경쟁이 시작되었다. 각 지방 주조회사들은 서울 및 수도권 지역을 공략하기 위해 다양한 판촉전과 판매망을 확보하고 있고, 진로와 두산도 지역시

〈표 1〉 지역별 연고주조회사와 제품

주조회사	연고지	대표적 상품명	저도수제품
(주) 진로	서울	참眞이슬露, 참이슬 fresh, 일품진로 등	참이슬fresh(19.5도)
(주) 두산	강릉	처음처럼, 설중매, 청하 등	처음처럼(19.5도)
(주) 금복주	대구	참소주(스페셜), 운해, 더 블루 등	더 블루(17.9도)
보해양조(주)	목포	앞새주, 천년앞새, 매취순 등	앞새주(19.5도)
하이트주조(주)	익산	하이트, 보배20, 옛향 등	하이트(20.0도)
(주) 무학	마산	화이트, 좋은데이, 매실마을 등	좋은데이(16.9도)
대선주조(주)	부산	시원(C1), CYOU 등	CYOU(16.9도)
(주) 한라산	제주도	한라산, 한라산물 순환소주 등	한라산수(19.8도)
(주) 선양	대전	맑은린, 보리소주 맥 등	맑은린(19.5도)
(주) 충북소주	충청북도	시원한 청풍, 휘 등	시원한청풍(19.5도)

1) 전체 소주 구입량의 50% 이상을 그 지역의 소주업체에서 구매하는 제도

〈표 2〉 지역별 시장점유율(2006년도)

구분	연고 제조사	점유율(%)	경쟁 제조사	점유율(%)
수도권	진로	83.7	두산	15.2
강원	두산	47.7	진로	52.3
충북	충북	32.0	진로	64.4
충남	선양	46.3	진로	50.6
경북	금북주	92.1	진로	7.7
경남	무학	76.9	대선/진로	17.5/5.2
부산	대선	84.2	무학/진로	8.7/5.5
전북	하이트	36.2	진로	49.7
전남	보해	79.2	진로	20.2
제주	한라산	89.8	진로	10.0

장 공략을 강화하기 위하여 다양한 전략을 펼치고 있다. 하지만 소비자의 오랫동안 길들여진 입맛을 바꾼다는 것이 쉽지는 않기에 여전히 각 지역의 주조회사들의 시장점유율이 강세에 있다(〈표 2〉 참고).

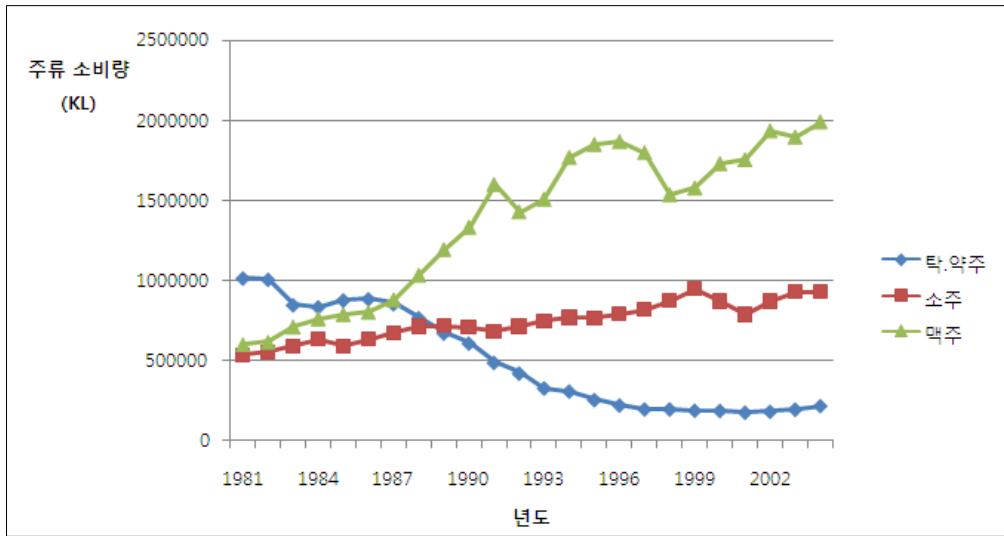
두 번째 특성으로는 소주의 저도수화 현상이다. 한국의 소주 역사는 1924년 진로의 전신인 진천양조상회가 설립되면서부터 시작되었는데 그 당시 소주는 알코올 농도 35도의 증류식 소주였다. 1965년 정부가 식량정책의 일환으로 곡류로 소주를 제조하지 못하도록 금지한 후, 희석식 소주가 등장하였는데 당시 알코올 농도는 30도였다. 1974년에 순한 25도 소주가 나오면서 소비자들의 입맛을 바꿔놓았고, 25도짜리는 소주의 대명사가 되었다. 1990년 초까지도 25도가 대세였으나 1990년 중반부터 소주의 도수가 낮아지는 변화가 일어났다. 전문가들은 소주가 쓸쓸하면서도 알싸한 맛이 특징이기 때문에 무한정 도수를 낮추면 그 맛은 사라지고 밍밍한 물맛 소주가 될 수 있기에 20도 이하로는 내려가

지 않을 것으로 예상하였지만 현재 가장 낮은 도수 제품은 16.9도 이다(〈표 1〉 참고).

이러한 현상이 나타난 주된 이유는 소주 고객층의 변화 때문이다. 술 소비와 직접적으로 연관되는 20대 여성의 경제활동참여율이 폭발적으로 증가하면서, 여성의 음주율 또한 급증하였다. 동시에 소비자들이 웰빙에 대한 관심들이 많아지면서 강한 도수의 술을 선호하는 것보다는 저도수의 술에 관심이 많아졌다. 사회적인 분위기도 과거에는 '마시고 취하는 분위기였으나 요즘은 적게 마시면서 즐기는 분위기가 형성되었고, 소주도 적당히 마시고 즐기기를 위한 수단으로 인식이 변화하면서 저도수에 대한 수요가 많이 늘었다. 그로 인하여 98년에는 23도, 2000년에는 22도, 2001년에는 22도, 2004년 21도, 2006년에 16.9~20도 이하의 소주가 등장하였다.

셋째로 꾸준하게 성장하고 있는 시장이라는 것이다. 〈그림 1〉은 1981년부터 2004년까지의 맥주와 소주, 탁.약주의 소비량을 보여준다.

〈그림 1〉 주류 소비량의 변화(1981-2004)



1980년 이전에 가장 높은 소비량을 보이던 탁주는 1980년을 기점으로 하여 꾸준한 하락세에 있고, 맥주의 경우는 반대로 1980년을 기점으로 꾸준하게 상승하였다. 이는 1970년대 이후 경제 성장과 식생활의 패턴변화와 함께 고급주와 저알코올주를 선호하는 현상으로 전환하였기 때문이며, 1970년대까지만 해도 고급주였지만 국민소득의 증가로 인해 점차적으로 소비가 증가하였기 때문이다(손용엽, 김현미 2004).

소주의 경우는 1980년대부터 2000년까지 꾸준하게 증가하였으며, 2000년 이후에도 2004년에는 전년대비 4.3%, 2005년에는 전년대비 0.24%, 2006년에는 소폭 상승했으며, 2007년에는 1.1% 상승하는 등 꾸준하게 성장하고 있다. IMF를 비롯한 경제의 어려움 속에서도 서민의 술인 소주는 많은 변동이 있었던 타 주류 시장과 달리 꾸준하게 성장해왔다.

2.2 진로 소개

진로의 모태는 1924년 10월 평남 용강군(龍岡郡) 지운면(池雲面)에 설립된 진천양조상회(眞泉釀造商會)이다. 1954년 6월 서울 신길동에서 '서광(西光)주조'로 재발족하면서 오늘날까지 이어진 '진로(眞露)' 소주가 탄생했다. 진로라는 이름은 생산지인 진지(眞池)에서 '진(眞)'을 따고, 소주를 증류하면 술 방울이 이슬처럼 맺힌다 하여 '로(露)'자를 붙여지었다. 창업 초기 트레이드 마크는 서북지방에서 복을 상징하는 동물인 원숭이였지만, 남쪽에서는 이미지가 좋지 않아 1954년 두꺼비로 바뀌었다(조선일보 2008).

진로는 오랜 시간 축척해온 기술을 토대로 다양한 제품을 시장에 출시하고 있다(〈그림 2〉, 〈그림 3〉 참고). 소주시장에서는 소주의 대표 브랜드라 할 수 있는 <참眞이슬露>과 <참이슬 fresh>, 순쌀 100% 증류식 프리미엄 소주인 <일품진로>, 애주가들의 꾸준한 사랑을 받고 있

〈그림 2〉 진로의 라벨 변천사



는 <진로골드> 등이 있으며, 약초·향초류 시장에서는 몸에 좋은 14가지 약초를 다려 내리고 국화수(菊花水)를 사용하여 빛은 <천국>, 부드럽고 은은한 매실향을 느낄 수 있는 과실주인 <매화수>가 있다. 그리고 진의 명문인 해지스 앤 버트럴社의 전통있는 증류기술과 진로의 기술이 함께 이룩한 정통 런던타입 드라이진인 <쥬니퍼>, 한국적 와인인 <진로 포도주>, 카테일주인 <레몬>이 있다. PET병으로 제품을 출

시하고 있는데 30도와 35도 두 가지로 나누어 출시하는 진로 통소주(3.6L), 20도와 25도로 출시하는 진로소주(1.8L), 5L의 PET병에 출시하는 참眞이슬露 담근술, 참眞이슬露(200mL, 500mL, 1.8L), 참이슬 후레쉬(200mL, 500mL)를 출시하여 소비자들의 욕구를 충족시키고 있다.

다양한 제품들을 기반으로 진로는 30여년 이상 국내소주시장 부동의 1위를 고수하고 있으며, 국내에서의 높은 시장점유 뿐만 아니라 세

〈그림 3〉 진로의 제품 포트폴리오



계 증류수 시장 판매 5년 연속 1위를 유지하고 있다. 베트남, 미국, 일본, 아르헨티나, 호주, 중국 등 전세계 60여개 국가에 진로소주를 출시하고 있으며, 일본에서는 1999년-2004년 7년 연속 판매량 1위에 오르는 등 전 세계적으로 진로의 제품은 많은 사랑을 받고 있다(진로 2008).

진로가 국내 최장수 기업 중 하나로 자리매김할 수 있었던 것은 최고의 품질만이 고객의 사랑을 받을 수 있다는 신념으로 최고의 제품을 만들고자 하는 정신, '고객의 만족이 없이는 기업도 없다'는 일념아래 고객 만족 최대화를 추구하는 정신, 끊임없는 연구개발을 통한 혁신과 도전 정신이 있었기 때문이다. 한 때 공개매각으로 인해 외국기업에 인수될 위기도 있었지만 진로 특유의 정신을 토대로 새로운 이벤트와 마케팅 활동 및 연구개발을 지속적으로 수행하였으며, 다양한 주종을 내놓아 소비자들의 만족을 추구하고자 하였다. 그 결과 진로는 위기를 딛고 국내 최고의 주류 전문기업으로서의 위상을 다질 수 있었다. 지금의 진로는 세계로 시야를 돌리고 있다. 기존 일본시장 외에 중화권 시장과 북미권 시장을 적극적으로 개척해 오는 2010년까지 해외매출 비중을 전체 30%까지 끌어올리고, 중국 내 영업기반을 강화하기 위해 베이징, 선양, 칭다오, 상하이, 광저우 등 5개

지역의 중국 대리점을 지린, 톈진, 원난, 저장, 룡청을 추가해 10개로 확대하는(진로 2008) 구체적인 계획(plan)을 통해 글로벌 기업으로서의 위상을 갖춰가고 있다.

Ⅲ. 참이슬의 시기별 브랜드 관리 전략

3.1 브랜드의 개발 및 도입(1998~2001)

1990년대 중반 이후 국내 소주 시장은 몇 가지 중요한 변화가 나타났다. 소비자들은 기존 소주에 비해 순한 저도수 소주에 대한 욕구가 높아지고 있었다. 이러한 변화에 경쟁사들은 선제적(Proactive)으로 시장에 대응하기 위해 새로운 저도수 소주들을 앞 다투어 출시하고 있었다. 한편, 당시 진로는 경영위기로 인해 효과적으로 소비자들의 변화하는 욕구와 경쟁사의 공세에 효과적으로 대응하기 어려운 상황이었다. 특히 진로가 맥주 산업으로 진출하면서 모 브랜드인 진로 소주의 포지셔닝도 약화되고 있는 상황이었다.

시장이 역동적으로 변화하고 있는 이 시기,

〈표 3〉 1990년대 경쟁사의 신규 브랜드 출시 현황

연도	브랜드
1993년	한라산, 선양그린 골드, 보배20
1994년	나이스, 그린소주, 보배골드
1995년	선광그린22
1996년	참나무통 맑은 소주, 청산리벽계수, 김삿갓, 영의정, 시원소주, 황진희
1997년	산뜻, 화이트생, 참스페셜, 곰바우, 청색시대, 깨끗한 화이트, 한라산물 순한소주

진로의 대응은 미흡했다. 부드러운 소주 경쟁 패러다임에 대응하기 위해 1997년 '순한진로'라는 신제품을 출시하였다. 이 제품은 기존 경쟁 제품에 대한 특별하게 차별적인 편익을 제공하지 못해서 소비자들에게 큰 호응을 받지 못했다. 이러한 위기 상황을 타개하기 위해 진로는 1998년 하반기부터 본격적인 새로운 브랜드를 출시하기 위해서 작업을 수행하였다. 자사의 기존 제품 포트폴리오 전략을 재검토하는 동시에, 소주 시장 트렌드 변화와 소비자 요구를 심층적으로 분석하였다.

특히 이 시기는 IMF체제가 본격적으로 시작되는 시기인 동시에, 밀레니엄(2000년)을 맞이하여 사회적인 변화와 혁신이 요구되는 상황이었다. 이러한 사회, 경제, 문화적인 변화 요인들은 소주 시장의 새로운 변화를 요구했다.

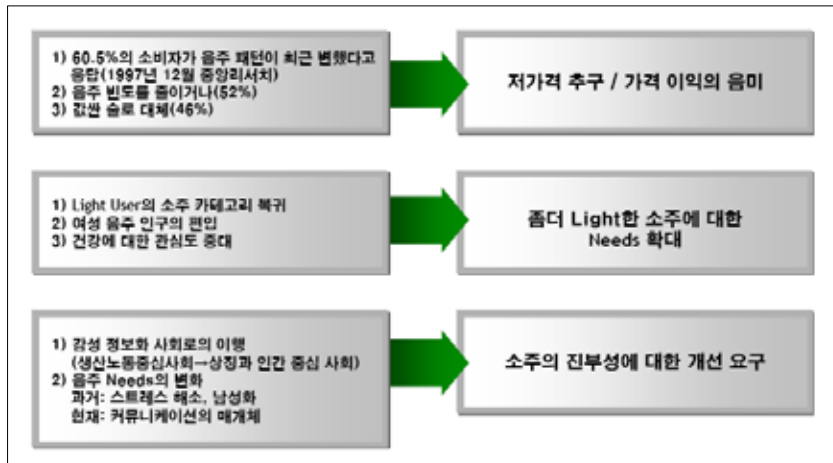
이 시기의 시장 특성과 트렌드는 크게 3가지로 요약할 수 있다(〈그림 4〉 참고). 첫째, 소비자들의 얇아진 주머니 사정을 고려해서 음주 빈도를 줄이게 되거나 좀 더 저렴한 주류를 소

비하는 경향이 크게 나타났다. 이에 맥주나 양주를 즐기던 소주의 라이트 유저들도 점차 소주 카테고리의 소비를 높이는 것으로 나타났다. 둘째, 건강을 생각하고 다음날 숙취를 걱정하는 욕구가 강해지면서 기존 소주보다는 좀 더 도수가 낮은 라이트 소주에 대한 요구가 높았다. 마지막으로 변화와 혁신이 요구되는 사회, 경제, 문화적인 트렌드를 반영해서 소주 역시 기존의 소주와는 차별화된 가치를 제공해 주기를 바라는 것으로 나타났다.

이러한 소비자들의 핵심 욕구를 바탕으로 해서 진로는 참이슬이라는 신규 브랜드를 개발하였다. 특히 이 시기는 소비자들이 저도수, 가격 대비 가치와 같은 제품의 기능적 편익과 혁신에 욕구가 높았기 때문에, 소비자들의 이러한 요구를 충족시키는 방향에서 신규 브랜드 개발의 방향성을 정립하였다(〈그림 5〉 참고).

즉, 진로는 소비자들이 원하는 깨끗하고 부드러운 편익을 부합할 수 있는 차별점을 제조공정에서 발견하였다. 대나무 숲을 이용한 여과과

〈그림 4〉 소비자 욕구 분석



〈그림 5〉 신규 브랜드 개발의 방향성 정립



정을 통해 제품을 부드럽고 깨끗하게 정제할 수 있었다. 동시에 경쟁사보다 알코올 도수를 2도 낮춰서 저도수화 트렌드를 반영하였다. 구체적으로 브랜드 콘셉트는 '대나무 숲으로 2번 여과하여 깨끗한 소주'로 결정하였고, 이러한 브랜드 콘셉트를 극대화하기 위해 참眞이슬露(깨끗한 이미지의 극대화 및 진로의 정통제품으로 신뢰성 확보)로 브랜드 네임을 결정하였다. 제품 패키지 역시 브랜드 콘셉트를 반영하기 위해 병, 표기, 마개의 색상을 올리브 그린과 밝은 베이지 색상을 사용하였다. 이를 통해 대나무의 푸른 대와 흰 속살, 부드러운 제품속성과 건강, 그리고 자연친화적이라는 느낌을 은유적으로 암시하였다. 이렇게 제품과 브랜드 네임, 그리고 패키지를 결정한 후 시제품 테스트를 수행하였다. 수행 결과 참이슬에 대한 긍정구매율이 78%로 매우 높게 나타났으며, 경쟁 브랜드에 비해 독특하다고 인식하는 비율도 55%로 나타나 성공의 가능성이 높았다. 이러한 시제품

테스트를 통해 브랜드 성공을 확신하고, 진로는 1998년 10월 18일에 참이슬을 출시하였다.

진로는 참이슬 브랜드의 연착륙을 담보하기 위한 브랜드 커뮤니케이션 활동을 수행했다. 이를 위해 먼저 명확한 가치, 편익, 제품특성 차원에서 브랜드 구조를 설정하였다. 참이슬은 부드러운 저도수, MSG 無첨가, 아스파라긴 함유라는 제품 특성을 바탕으로 숙취 걱정 없는(깨끗한 아침), 부담 없이 마실 수 있는 술이라는 편익을 제공하는 방향으로 포지셔닝을 하였다.

한편, 참이슬 브랜드 커뮤니케이션 활동은 초기에는 신제품이 시장에 나왔다는 인지도 제고 중심으로 시작했으며, 일정 수준의 인지도를 확보했다고 판단한 시점에서 참이슬의 장점과 특징을 알리는 기능적 편익을 소구한 커뮤니케이션 활동을 수행했다. 그 이후에는 소비자들에게 시대감각에 앞선 합리주의자, 타인에 대한 깊은 배려를 제공할 수 있는 가치를 전달하도록 하였다. 초기 참이슬의 주요 타겟은 대학생, 여성

층, 라이트 유저 중심이었으나, 점차 매출확대를 위해서 전 계층을 타겟으로 한 브랜드 커뮤니케이션 활동을 수행하기 시작하였다(〈표 4〉참고).

3.2 브랜드 성장 전략(2002~2006)

이러한 초기 참이슬의 대응은 매우 효과적이었다. 2002~2006년간 시장점유율을 평균적으로 50%이상 확보할 수 있었다. 참이슬은 소주 카테고리에서 독보적인 브랜드 위상 확립을 위해 제품의 리뉴얼을 통한 순수함(freshness)을 더욱 강화하였다. 특히 '무한순수주의'라는 브랜드 정신을 표방하면서 알코올 도수도 21로 낮추었으며, 제품의 부드러움을 위해 제조공법도 업그레이드 하였다.

브랜드의 매출이 본격적으로 상승하기 시작한 이 시기부터는 참이슬 제품의 우수성보다는 소비자들과의 정서적인 연대를 강화하는 방향으로 브랜드 커뮤니케이션 전략을 수행함으로써 브랜드 친숙도와 개성(Personality)을 제고하

였다. 김태희, 성유리 등과 같은 대중적인 모델을 활용해서 브랜드 특성인 깨끗하고 순수한 이미지를 강조하는 동시에 참이슬을 통해 사람과의 정서적인 소통과 교감을 표현하는데 주력하였다.

이 시기의 브랜드 커뮤니케이션 활동을 분석해 보면, 소주가 소비자들의 삶과 인간관계를 풍요롭게 하는 중요한 수단이 된다는 것을 여성 모델을 통해서 부드럽게 전달함으로써 소비자들이 거부감 없이 받아들일도록 하였다.

3.3 브랜드 리뉴얼을 통한 재도약(2006~)

2006년 이후 시장에서는 두산의 '처음처럼'이 등장하면서 수도권을 중심으로 치열한 경쟁이 재현되기 시작하였다. 이러한 상황에서 경쟁사에 대응하기 위한 브랜드 리뉴얼에 대한 필요성이 높아졌다. 경쟁 브랜드인 처음처럼은 20도 미만의 초저도수를 강조하면서 숙취감이 적다는 것을 강조하였다. 2006년 2월 처음처럼이 시장에서 출시된 후, 참이슬의 시장점유율이 55.1%

〈표 4〉 도입기 브랜드 커뮤니케이션 목표와 활동

	1998.10~1999.05	1999.06~2000.02	2000.03~2001.06
시각적 이미지	음용 Reason-why 제공 포지셔닝(깨끗함 확립)	깨끗함의 확장 (속성→인지적, 이미지) 모델의 깨끗한 이미지 제품 전이	깨끗한 소주 이미지 공고화 개념적 속성→이미지 속성
톤 앤 매너	Product 컨셉트 형상화	정서적 이미지 Up	제품 Relevance 깨끗한 이미지
전달 매세지	마실 때 부담없다 아침이 부담없다 외	하얀 눈처럼 깨끗해요! 오늘 저녁 한잔해요! 새천년 대표소주 외	깨끗한 참이슬 한잔 어때요 느낌으로 통한 깨끗한 친구 참이슬
전달 슬로건	대나무 숲으로 2번 걸러 깨끗한 소주		

자료: 진로 내부 자료

〈표 5〉 성장기 브랜드 커뮤니케이션 목표와 활동

	2003.01~2003.10	2004.02~2004.12	2005.03~2005.12
시각적 이미지	Brand Personality 강화 브랜드 친숙도 제고	Brand 정서적 가치	Brand 정서적 가치
톤 앤 매너	소주 음용 상황을 따뜻하고 솔직하게 표현	사람 관계 속의 소통과 교감의 표현	
전달 메시지	참이슬을 따르면 마음도 따라옵니다.	미안해라고 말하고 싶었습니다. 소주 한 잔 할까라고 말해버렸습니다. 外 오늘 소주 한잔 할까요?	어색한 사이에서 가까운 사이로~그게 바로 소주만의 묘한 힘
전달 슬로건	이슬처럼 투명한 세상을 원합니다.	소주가 있다. 참이슬이 있다.	사람이 좋아진다. 참이슬이 맛이 소주다.

자료: 진로 내부 자료

(2006년 1월)에서 50.3%(2006년 7월)로 낮아진 반면, 처음처럼의 시장점유율은 2000년 1월 5.2%에서 2006년 6월 9.4%급상승하였다(서울경제신문 2006).

처음처럼이 시장에서 각광을 받은 이유는 바로 20대 젊은 층을 목표 고객으로 삼아 20도로 참이슬보다 낮은 저도수의 제품을 출시한 것이다. 그리고 ‘알카리 환원수’라는 제조공정을 웰빙컨셉트와 결합하는 등의 적절한 마케팅 전략이 뒷받침되었기 때문이다.²⁾

반면 출시 8년차를 맞이한 참이슬은 상대적으로 중장년층이 선호하는 만큼 젊은 층을 타겟으로 한 제품이 필요하게 되었다. 상대적으로 올드한 이미지를 가진 참이슬 브랜드를 활성화시키기(Revitalization) 위해서 브랜드를 리뉴얼한 새로운 제품을 출시하기로 결정하였다. 리뉴얼 브랜드로 참이슬 후레쉬로 결정하였다(〈그

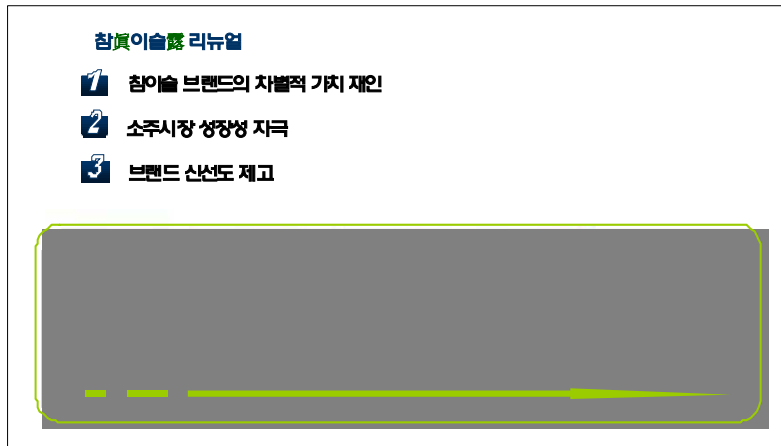
림 6〉 참고).

참이슬 후레쉬는 국내 최초로 알코올 도수 20도의 벽을 허문 제품이라는 특징이 있지만, 단순한 저도수 이상의 웰빙 편익을 제공하는데 초점을 두었다. 브랜드 리뉴얼 컨셉트를 결정하는 데는 2000년대 중반 이후 소비자들의 웰빙 트렌드는 식품에 대한 가치관 변화에 상당한 영향을 미쳤다. 소비자들은 소위 3無, 3強, 6低의 욕구를 보이는 것이고 있었다. 설탕, 유전자 조작식품, 트랜스지방에 대한 거부감이 높았으며, 저지방, 저카페인, 저칼로리, 저타르, 저알콜 등 식생활 개선을 통한 건강관리에 대한 관심이 높았다(〈그림 7〉 참고). 이러한 소비자들의 욕구에 부응하기 위해서 제품에 대한 기능적인 편익을 부가한 참이슬 후레쉬를 출시하게 되었다.

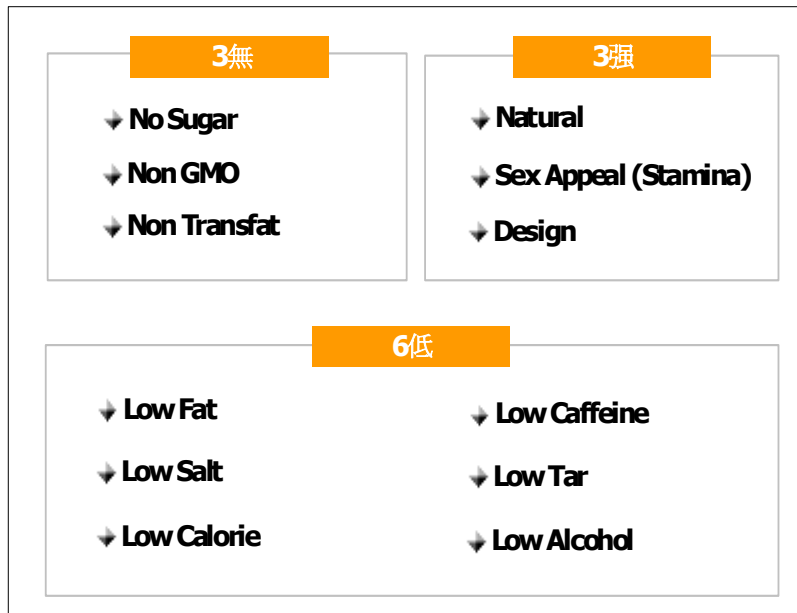
참이슬 후레쉬를 출시한 시점에서 진로는 참

2) 경쟁 브랜드인 처음처럼의 상세한 마케팅 전략은 박홍수, 김동훈, 이동진(2007), “세계 최초 알칼리수 소주, 〈처음처럼〉: 웰빙 소주를 통한 시장 분할.”을 참고하기 바람.

〈그림 6〉 참이슬의 리뉴얼



〈그림 7〉 웰빙 시대의 식품에 대한 가치관 변화



이슬 브랜드에 대한 본격적인 증장기적 포트폴리오 전략을 수립하기 시작하였다. 과거에는 참이슬이라는 하나의 제품 브랜드에 대해서 관리를 하였으나, 참이슬 후레쉬 출시 이후에는 기존의 참이슬 브랜드와 리뉴얼 브랜드의 전략

방향을 구체적으로 설정하고, 이를 중심으로 브랜드 관리를 수행하였다. 여전히 소주를 자주 음용하는 계층은 중장년층이고 이들이 차지하는 소주 시장은 약 70%정도를 차지하고 있었다. 반면, 20대~30대 초반이 차지하는 비중은

약 30%정도로 나타났다. 따라서 출시 초기 기존 참이슬을 70%, 참이슬 후레쉬를 30% 비율로 판매하기 시작해 참이슬 후레쉬 시장을 넓혀가기로 하였다.

이러한 브랜드 리뉴얼과 듀얼 브랜드 전략은 진로에게 시장을 방어하고 브랜드 리더십을 유지하는데 큰 공헌을 하였다. 2007년으로 넘어서면서 진로는 소주 시장에서 다시 안정적으로 50% 이상의 시장점유율을 확보한 반면, 처음처럼의 시장점유율은 다시 감소하는 모습을 보였다.


그러나 진로는 이러한 성공에 안주하지 않고, 참이슬 후레쉬 출시 1주년이 되는 2007년 8월 참이슬 브랜드 리뉴얼을 결정하였다. 1등 브랜드로서의 리더십을 공고하게 유지하기 위해 브랜드에 새로운 기능적 가치를 추가하였다. 최근까지 소주 시장은 단순히 저도수, 순수라는 패러다임을 바탕으로 경쟁구도가 형성되어 왔다. 그러나 리더 브랜드로서 시장의 새로운 경쟁 패러다임을 원재료의 천연성을 부각하였다. 일반적으로 소비자들은 소주는 화학주로 인식하고 있었기 때문에 자연친화적인 특성이 부족하다고 생각하고 있었다. 예를 들어 과거에는 사

카린, 설탕 등을 사용함으로써 소비자들에 부정적인 인식을 심어주었다. 점차 웰빙 트렌드가 강화되는 상황에서 리더 브랜드인 참이슬 후레쉬는 “자연에서 찾은 100% 순수 과당”이라는 컨셉트를 도입하였다. 진로의 입장에서는 대부분의 업계에서 사용하고 있는 액상과당을 사용하는 것보다 비싸지만 최고의 품질과 맛을 소비자들에게 전달하는 브랜드 비전을 가지고 있었기 때문에 핀란드산 순수 과당을 원료로 사용하였다. 순수 과당은 미국 제품도 있었으나 두 배 정도 가격이 비싼 핀란드 제품을 사용한 이유는 핀란드가 가지고 있는 천연, 자연의 나라, 선진국, 북유럽의 청정 환경이라는 긍정적인 이미지의 후광효과(Halo Effect)를 활용하기 위해서였다.

일반적으로 알코올 섭취는 간에 부담을 주는 것으로 알려져 있으나, 소주에 첨가되는 설탕이나, 액상과당(액체상태의 설탕)은 혈당지수를 상승시켜 당뇨와 비만을 유발시켰다. 포도당은 인슐린을 과다 분비시켜 빠르게 소화되어 금방 공복을 느끼게 해 과식의 원인이 되기 때문이다(〈그림 8〉 참고). 이러한 문제를 해결하기 위

〈그림 8〉 순수과당의 장점

- 2** 알코올 분해를 촉진시켜 숙취해소에 도움을 줌.
- 3** GI지수(혈당지수)가 낮은 Well-being 식품 소재
- 4** 설탕 대비 감미도 약 2배가 높아 설탕 사용량을 줄일 수 있음.



해 진로는 순수과당을 사용함으로써 참이슬 브랜드 가치를 제고시켰다.

한편, 최근 참이슬 후레쉬는 브랜드와 소비자 간의 관계를 강화하기 위해서 감성마케팅을 강화하였다. 특히 2008년 들어서는 보이isma케팅 (Voice Marketing)이라는 새로운 감성마케팅 기법을 도입하였다. 보이isma케팅이란 주로 식음료를 음용하는 과정에서 소비자(사람)의 목소리를 통해 발생되는 "테이스트(Taste)"에 대한 만족감 및 느낌의 소리(Voice)를 마케팅 활동에 활용하여 브랜드 가치를 제고시키는 방법이다(〈그림 9〉참고). 이 기법은 기존의 징글(Jingle)마케팅과는 차이가 있다. 징글마케팅은 특정한 소리나 멜로디(Sound)를 이용해 브랜드 이미지를 각인시키는 마케팅 기법이다. 대표적인 징글마케팅의 사례로 인텔 인사이드, 종근당의 종소리를 들 수 있다. 이에 비해 보이isma케팅은 징글에서 사용되는 자연이나 특정물체의

사운드와 달리 사람의 목소리에서 나오는 소리를 이용한다는 점에서 차이가 있다. 이러한 보이isma케팅은 소비자들의 자연스러운 감정 및 정서적 반응을 활용한다는 면에서 소비자들에게 쉽게 침투할 수 있다는 장점이 있다.

즉, 참이슬 후레쉬의 보이isma케팅은 미각의 시각화하는 전통적인 방법이나, 소리의 반복노출을 통한 제품 연상이라는 단순한 방법에서 벗어나 한 단계 발전된 모습을 보여준다. 한국인이라면 공감할 수밖에 없는, 소주를 마시고 난 후 즉각적으로 나오는 '1차적 감흥의 소리' '카~~'를 좋은 소주만이 줄 수 있는 최고의 감탄사로 제시하여 일방적인 기업의 소구가 없이도 소비자들에게 동참하고픈 자극을 주어, 색다른 감각을 엿볼 수 있다. 이 캠페인에서 소비자는 기업이 들려주는 소리를 듣기만 하는 수용자가 아니라, 소리를 내는 주체가 된다. 직접 소리를 내는 경험을 함으로써 기업의 소리 위

〈그림 9〉 참이슬 후레쉬의 보이isma케팅



〈그림 10〉 참이슬 후레쉬의 보이싱 마케팅 광고



에 자연스럽게 소비자의 공감대가 쌓이게 되는 것이다. 반복적인 정글이나 음악을 통해 소비자의 무의식을 자극시켜 반응을 이끌어내는 일차원적인 방법이 아니라, 소비자가 직접 소리를 내고, 듣고, 나아가 그 소리를 즐길 수 있게 함으로써 소비자의 참여를 이끌어 내고 있다는 특징을 보여주고 있다(〈그림 10〉 참고).

3.4 브랜드 자산에 기반한 사업의 확장

한편, 이렇게 구축된 참이슬의 강력한 브랜드 파워는 프리미엄 제품으로와 확장을 용이하게

하였다. 진로는 2007년 ‘일품 진로(一品眞露)’라는 프리미엄 제품을 출시하였다(〈그림 11〉 참고). 이 제품은 100% 쌀로 빚은 증류식 소주로 알코올 도수는 기존의 참이슬 제품과 달리 30도이다. 이 제품은 젊은 CEO를 타겟으로 선물용이나 사교용으로 이용될 목적으로 개발되었다. 기존의 소주와는 차별적으로 활용될 수 있도록 홈페이지에서는 일품진로를 음용할 수 있는 다양한 방법들을 제안해 주고 있다. 특히 젊은 CEO들의 주류 라이프스타일과 부합될 수 있도록, 칵테일, 커피, 사워를 통해 음용할 수 있는 방법을 자세히 기술함으로써 타겟 고객들

〈그림 11〉 일품 진로



의 관심을 유발시키고 있다. 패키지 또한 세련된 디자인의 투명 유리병에 숙성용 목통을 실크로 인쇄해 고급스러운 이미지를 부각시켰고, 병목 상표를 따로 부착해 품격을 높였다.

진로는 현재 이 제품을 호텔 및 월 8,500상자만 한정 판매함으로써 제품의 희소성을 통한 고품격 이미지를 극대화하였다. 이러한 진로의 고급화 노력은 국제적으로도 인정을 받아 벨기에 주류, 식품경연대회인 '2008 몽드셀렉션'(Monde-Selection)에서 소주(Sochu)부문 대상(Grand Gold)을 수상했다.

이외에도 2007년에는 '참이슬 분가'라는 참이슬을 전문점으로 판매하는 주점 프랜차이즈로 사업 영역을 확장하였다(〈그림 12〉 참고). 기존의 맥주와 전통주를 전문점으로 취급하는 주류 프랜차이즈는 있었지만, 소주 브랜드에 기반을 둔 프랜차이즈는 없었다. 업계 1위인 진로는 참이슬의 브랜드 파워를 활용하고, 신씨화로라고 하는 유명한 화로구이 전문 프랜차이즈와 제휴를 해서 프리미엄 주점을 만들고 있다. 매장의 컨셉트는 참이슬 제조에 사용된 대나무를 통해

전통적이고 정감 있는 분위기를 연출하는데 초점을 두었다. 2008년 현재 약 서울과 수도권에 5개 매장을 오픈했으며, 향후 50개 점포로 확장할 예정이다.

3.5 브랜드의 성과

이러한 체계적인 참이슬의 브랜드 관리 전략과 활동은 고객만족도, 그리고 재무성으로 연결되었다.

첫째, 브랜드를 직접 사용한 고객들로부터의 평가인 고객만족도 점수는 경쟁 브랜드에 대해서 10년 지속적으로 우위를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 브랜드 자산을 구성하는 중요한 요소이자 고객만족도와 관련성이 높은 지각된 품질(예: 맛, 깨끗한, 적정 도수)이 경쟁사 보다 우수하게 인식되고 있는 것을 유추할 수 있다.

둘째, 한국능률협회에서 발표하는 브랜드 파워 지수에서 참이슬은 8년 동안 1위를 차지하였다. 한국능률협회에서 산정한 브랜드 파워 지수는 브랜드 인지도와 브랜드 충성도를 바탕으

〈그림 12〉 참이슬 분가



〈표 6〉 고객만족도

	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07
참이슬	71	71	71	73	72	71	72	73	71	72
두산	67	67	66	68	69	68	71	70	70	71
보해	64	61	66	68	68	67	68	71	69	71

자료: 한국생산성본부(2008), 100점 만점

로 한다. 즉, 이는 경쟁 브랜드에 비해 참이슬 또는 참이슬 후레쉬에 대한 소비자들이 정서적 유대가 강한 것을 알 수 있다.

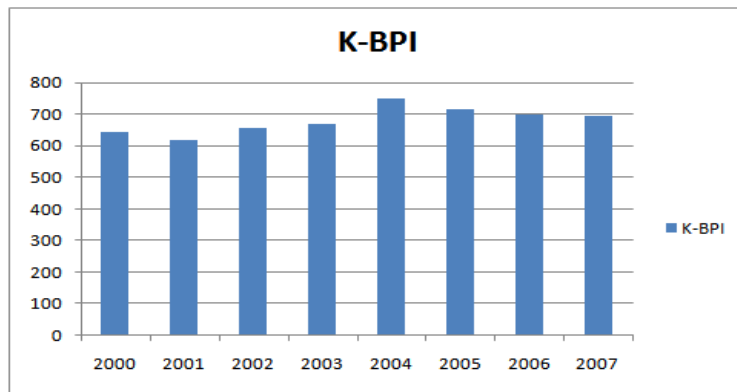
마지막으로, 이러한 제품에 대한 만족도와 브랜드 파워는 50%이상의 안정적인 시장점유율과 지속적인 매출 증가라는 재무적인 성과로 이어졌다(표 7). 매출 역시 지속적으로 성장하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 성과들을 종합해 볼 때 진로의 참이슬 후레쉬는 장수 브랜드로 성공적으로 운영되고 있다고 평가할 수 있다.

IV. 시사점 및 향후 과제

4.1 시사점

해마다 수많은 유사 제품들이 시장에 쏟아져 나오는 상황에서 브랜드 자산을 소홀히 관리하는 기업은 소비자와 투자자의 관심에서 멀어지게 되고, 후발주자에게 추월당해 시장에서 선두 자리를 빼앗기게 된다(안광호, 이진용 2006). 이러한 상황에서 체계적인 브랜드 관리를 통해

〈그림 13〉 브랜드 파워³⁾



자료: 한국능률협회컨설팅(2008)

3) K-BPI는 브랜드 인지도에 70%의 가중치(최초인지 40%, 비보조인지 20%, 보조인지 10%)를 두며, 브랜드충성도(이미지, 구입가능성, 선호도항목에 대해 3:4:3의 가중치를 두고 평균치를 표준화 된 점수(Z-Score)로 변환하여 표준정규분포상의 누적분포값으로 환산한 수치)에 30%로 가중치를 변경하여 이를 1,000점 만점 기준으로 산출한다.

$$K-BPI = 0.4X(\text{최초인지도}) + 0.2X(\text{비보조충인지도}) + 0.1X(\text{보조인지도}) + 0.3X(\text{브랜드 충성도})$$

〈표 7〉 시장점유율과 매출액

	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07
참이슬(M/S)	38.0	38.0	51.4	52.6	53.6	54.6	55.4	55.3	52.3	50
두산(M/S)	17.2	15.3	5.7	6.3	6.5	5.5	5.3	5.2	9.7	11.1
참이슬판매량(천병)	30,042	34,250	37,701	48,743	49,410	52,595	55,352	56,035	56,593	54,816

자료: 진로내부자료(2008)

장수 브랜드와 강력한 브랜드 자산을 만드는 쉬운 일이 아니다. 앞에서 살펴본 진로 참이슬의 사례는 체계적인 브랜드 관리를 통한 장수 브랜드의 성공 비결을 잘 보여주는 사례라고 하겠다. 이러한 참이슬의 브랜드 전략은 기업들이 장수 브랜드를 만들기 위해서 어떠한 노력을 해야 할 것인가에 대해 여러 가지 시사점을 제시해 주고 있다.

첫째, 장수 브랜드를 만들기 위해서는 소비자들에게 차별화된 기능적 편익(Functional Benefit)과 정서적 편익(Emotional Benefit)을 체계적이고 교차적으로 제공해야 주어야 한다는 것을 시사해준다. 특히 진로의 장수 브랜드 성공은 Keller(2003)가 제안한 고객기반 브랜드 자산(Customer-Based Brand Equity: 이하에서는 CBBE로 통칭) 모형으로 설명될 수 있다. CBBE는 4가지 단계를 통해 강력한 브랜드가 고객을 사로잡는 과정을 나타내고 있다. 즉, 브랜드 인지도 → 차별화 요인 → 긍정적인 반응 → 충성도의 4단계를 통해서 강력한 브랜드가 구축된다고 하였다(Kotler and Pfoertsch 2006; Keller 2003). 참이슬은 저도수, 대나무 숲으로 거른 부드러운 소주, 그리고 핀란드산 순수 과당의 사용을 통한 웰빙 지향과 같은 차별화 포인트를 지속적으로 소구한 후, 소비자들이 생활 속에 친근한 벗이며, 동시에 보이즈 마케팅을

통한 정서적인 동질감 강화를 통해 소비자들의 긍정적 반응을 유도하였다. 또한 이러한 노력을 지속적으로 수행함으로써 고객충성도를 제고시킨 것이다.

둘째, 장수 브랜드가 되기 위해서는 새로움과 기존 브랜드 아이덴티티의 특성 사이에 적절한 균형점을 유지할 수 있는 노하우가 필요하다는 것을 시사해주고 있다. 즉 브랜드의 생명력을 유지하기 위해서 지켜야 할 것과 바뀌어야 할 것이 무엇인지에 대한 명확한 관리 기준이 필요하다는 점이다. 참이슬 역시 브랜드 리뉴얼 과정에서 참이슬이라는 기존 브랜드와 제품의 포장이나 디자인은 유지함으로써 브랜드의 일관성을 유지한 반면, 소비자들에게 더 나은 기능적 편익은 시장과 고객의 변화를 적극적으로 반영함으로써 지속적인 성공을 거둘 수 있었다.

셋째, 강력한 브랜드 자산은 프리미엄급 제품으로의 상향식 확장에 도움이 된다는 것을 보여주고 있다. 일반적으로 기존의 브랜드보다 가격이 저렴하거나 등급이 낮은 제품으로의 확장은 쉬우나, 기존 제품의 브랜드보다 높은 프리미엄급 제품으로의 상향식 확장은 현실적으로 매우 어렵다. 그러나 본 연구에서는 장수 브랜드에 의해 축적된 브랜드 자산은 프리미엄 브랜드로의 확장에 원천이 된다는 것을 시사해주고 있다.

마지막으로, 브랜드가 소비자와의 정서적인

유대를 강화하기 위해서 다양하고 새로운 소비자 커뮤니케이션 기법들이 도입되어야 한다는 것을 보여주고 있다. 최근 기업들은 소비자의 감성에 소구하기 위해 브랜드 스토리텔링과 다양한 BTL(Below the Line Promotion) 기법을 도입해서 성공을 거두고 있다(송영희, 허원무 2008). 참이슬 후레쉬 역시 최근 보이즈마케팅이라는 소비자의 미각과 청각을 이용한 공감각적 마케팅 기법을 도입해서 소비자와 업계의 관심을 받고 있다. 특히 인터넷을 통해 이를 소비자들에 확산시키고 구전을 유도하기 위한 적극적인 활동을 하고 있다. 이러한 활동들이 브랜드 아이덴티티를 뒷받침해줄 수 있는 체계적인 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 전략과 연결될 때 브랜드 성과가 높아질 수 있다.

4.2 향후의 과제

진로는 마켓 리더십을 확고하게 유지하기 위해서 참이슬 브랜드 관리에 많은 노력을 기울여 왔다. 이러한 노력은 시장점유율 1위라는 결과로 나타났으나, 앞으로 진로와 참이슬이 더 높은 성과를 내기 위해서는 다음과 같은 과제에 대해서 좀 더 깊이 있는 고민이 필요하다고 하겠다.

첫째, 브랜드 확장에 따른 브랜드 보호와 관리에 대한 심도 깊은 고민과 전략이 필요하다. 현재 프리미엄 제품인 일품진로 외에, '참이슬 본가'라는 참이슬 소주를 전문으로 판매하는 육류 전문 프랜차이즈점을 오픈하고 운영하고 있다. 특히 브랜드를 이용한 프랜차이즈는 제품과 달리 서비스가 결합이 되기 때문에 상대적으로 표준화 및 관리의 어려움이 발생할 가능성이 있다. 또한 여기서 발생한 문제는 모 브랜드인

참이슬과 진로에 부정적인 영향을 미칠 가능성도 있다. 따라서 이러한 문제를 선제적(Proactive)하게 방어할 수 있는 브랜드 관리 전략이 도입되어야 필요가 있다.

둘째, 참이슬, 참이슬 fresh, 일품 진로 등 관련 브랜드에 대한 역할과 기능을 재정립함으로써 소주 카테고리 내에서의 브랜드 리더십을 강화할 필요가 있다. P&G는 세제 카테고리 내에 다양한 브랜드를 운영하면서, 각 브랜드에 대한 목표 시장, 브랜드의 역할을 명확히 정의함으로써 브랜드간의 상호참식(Cannibalization)을 방지하고, 마케팅 효율성을 극대화하였다. 참이슬도 관련 브랜드에 대한 역할정립을 좀 더 명확히 함으로써 브랜드간 시너지를 창출할 수 있도록 하는 노력이 필요하겠다.

셋째, 브랜드 차별화에 대한 지속적인 노력이 필요하다. 지금까지 소주 전쟁의 패러다임은 알코올 함량 정도인 도수, 그리고 소주의 주성분인 물과, 첨가물을 중심으로 진행되어 왔다. 그러나 앞서 본 것과 같이 브랜드간 고객만족도 점수 차이는 줄어들고 있는 반면, 브랜드 파워 격차는 여전히 큰 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 앞으로의 경쟁 패러다임의 브랜드간의 차별화, 특히 소비자와 브랜드간의 관계를 강화할 수 있는 정서적인 차별화 포인트를 강화하는 노력이 필요하다고 하겠다(허원무 2006). 현재 진행 중인 보이즈 마케팅과 같이 소비자의 감성을 자연스럽게 구매로 연결시킬 수 있는 다양한 마케팅 프로그램을 도입하고 실행해야 할 것이다.

넷째, 마케팅 효율성 측면에서 브랜드 관리 활동을 고민해야 할 것이다. 현재 참이슬은 50%이상의 시장점유율을 차지하고 있다. 따라

서 마케팅 효과성 측면에서 높은 성과를 보이고 있다고 하겠다. 독과점과 시장지배적 사업자 문제와 연결해서 보면 향후 시장점유율을 높이는 데는 여러 한계가 있을 것으로 판단된다. 따라서 브랜드의 효율적 관리를 통해 수익성을 제고하는 측면에서의 노력이 향후에는 더욱 필요하다고 하겠다.

마지막으로, 시장과 소비자의 변화에 대한 지속적인 연구를 통한 마케팅 통찰력(Marketing Insight)을 제고하는 노력을 기울여야 한다. 시장에서 1위였던 기업도 시장의 변화를 오관할 경우 그 자리를 내어줄 수밖에 없다. 주류 업계에서 오비맥주와 하이트맥주 전쟁 사례는 이를 명확히 보여주고 있다. 참이슬 역시 시장과 소비자의 욕구의 변화에 따라 경쟁의 범위를 능동적으로 정의하고, 이에 따른 브랜드 관리 활동을 선제적으로 진행한다면 향후에도 지속적인 마케팅 리더십을 확보할 수 있을 것으로 판단된다.

〈논문 접수일: 2008. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2008. 09. 30〉

참고문헌

박흥수, 김동훈, 이동진(2007), “세계 최초 알칼리수 소주, <처음처럼>: 웰빙 소주를 통한 시장 분할,” **한국마케팅저널**, 9(3), 209-232.
 서울신문(2006), 진로-두산 '소주전쟁' 2라운드, 2008.08.16.
 손용엽, 김현미(2004), “한국 주류상품 수요에 대한 특성과 중독성,” **지역개발연구**, 36(2), 105-126.

송영희, 허원무(2008), “후발 브랜드의 프리미엄 마케팅 전략: LG생활건강 후의 마케팅 커뮤니케이션 전략 사례 연구,” **광고학연구**, 19(2), 203-220.

안광호, 이진용(2006), **비즈니스 리더가 읽어야 할 브랜드의 모든 것: 브랜드의 힘을 읽는다**, 더난출판.

여준상(2001), **롱런 브랜드를 만들자**, LG주간경제, 2001.02.07.41-47.

진로 내부자료(2008), **참이슬 성공사례**.

조선일보(2008), **일·중 넘어 세계로... 글로벌 신화 만든다: 국민술 진로의 85년 주류 역사**, 2008, 1.27.

한국능률협회컨설팅(2008), “2008년 제10차 한국산업의 브랜드파워(K-BPI) 조사결과발표”

허원무(2006), **관계마케팅**, 한국방송광고공사, 서울.

Davis, S. M., M. Dunn, D. A. Aaker(2002), *Building the Brand-driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*, NY: John Wiley & Son, Inc.

Keller, K. L.(2003), *Strategic Brand Management (2nd edition)*, NY: Prentice Hall.

Kotler, P. and W. Pfoertsch(2006), *B2B Brand Management*, Berlin: Springer.

금융감독원 전자공시시스템(2008), <http://dart.fss.or.kr>

진로(2008), <http://www.jinro.com/>

진로 참이슬 보이스 마케팅(2008), <http://www.voicemarketing.co.kr/>

참이슬 후레쉬(2008), <http://www.chamisul후레쉬.com/>

한국생산성본부(2008), <http://www.ncsi.or.kr/>

Case Study: Brand Management of Jinro Chamisul

Ha, Young Won*
Park, Kyungdo**
Hur, Won-Moo***

Abstract

This study explores ways in which Korean companies manage a brand to become a long-run success. In particular, this study focuses on Chamisul, analyzing its marketing strategy, examining its brand life-cycle in terms of introduction, growth, and renewal. Chamisul, first introduced in 1998, has occupied the Korean liquor market as a leading brand for almost a decade.

Chamisul's long-run success, in fact, depends upon a number of reasons: first, it has consistently and continuously keeps its own core brand concept and identity. Second, it has built its brand asset by strengthening its emotional ties with customers. The emotional connection that Chamisul has built is based upon the trust between the company who produces the product and the customers who recognize the benefit of drinking Chamisul. Third, the company creates various brand differentiation programs, thereby allowing its customer to get familiar with the brand. Finally, the company sets up a clear management standard in Korean liquor market in order to maintain the vitality of the brand, managing Chamisul in accordance with the standard.

Seen in this light, Chamisul's success reflects the marketing activities and strategies that play a fundamental role in creating and maintaining a long-run brand. Similarly, its success can be seen to be a model for brand management, telling us how to become a market leader through an effective brand management.

Key words: Brand, Brand Equity, Long-run Brand, Chamisul

* Professor, College of Business Administration, Sogang University

** Assistant Professor, College of Business Administration, Sogang University

*** Full-time Lecturer, Department of Business Administration