

피보팅의 축으로 사용할 수 있는 핵심자산의 종류가 무척 다양하다는 걸 알겠지?

우선은 자네 기업의 핵심자산이 뭘지 곰곰이 생각해봐. 그것이 피봇, 즉 중심축이 되어야 하니까. 많은 기업이 핵심자산이 없거나, 있어도 따로 규명하지 못하는 바람에 피보팅을 하고 싶어도 어찌해야 할지 모르더라고.

그렇다면 포트폴리오 구성에서 요구되는 핵심자산은 뭘까? 바로 ‘브랜드’가 피봇이야. 앞에서 살펴본 여러 사례에서 보듯이, 시그너처 아이템으로 브랜드 파워를 만들고 관련 제품을 키워가는 브랜드 확장(brand extension)을 말하지.

단, 브랜드 확장에서 유의할 점이 몇 가지 있어. 첫째는 피봇이 ‘컨셉’이어야지 ‘제품’의 형태로 굳어지면 안 된다는 점이야. 두산의 종가집은 된장, 고추장, 식혜 등 다양한 전통식품을 시도했는데, 기존의 김치 이미지가 굳어진 후라 소기의 성과를 내지 못하고 결국 ‘김치’ 부문을 대상에 넘기고 말았어. 내가 종가집에 ‘정갈한 전통식품 메이커’라는 컨셉을 제시해준 적이 있는데, 광고를 맡은 대행사가 전략을 이해하지 못해 진행을 멈추더라. 지금도 아쉬움이 남는 컨셉이야.

‘컨셉’이라는 게 소비자의 인식이면서 이미지라고 했잖아. 이 보이지 않는 걸 말로 해야 하니 형이상학적인 표현밖에 안 되지만, 그래도 사람들이 공통으로 갖는 느낌이 있다는 게 신기해.

클로락스Clorox는 1913년에 미국에서 최초로 나온 표백제로 단연 시장을 선도했지. 컨셉이 ‘더 하얗고 더 밝게(Whiter & Brighter)’니까 아주 분명하잖아. 그런데 빨래할 때 쓰는 제품이니 세탁세제도 만든 거야. 이걸 성공하지 못했어. 왜 그랬을까? 아마도 사람들이 무의식중에 클로락스로 세탁하면 하얗게 색이 빠진다고 생각했을지 몰라. 나중에 나온 섬유염록 제거제나 화장실 청소액, 배수구 클리너 등은 모두 잘나갔거든. 하나 같이 ‘더 하얗고 더 밝게’라는 컨셉에 부합하는 제품들이야.

브랜드 확장의 레벨도 고려해야 해. 삼성그룹 전체의 포트폴리오를 작성할 수도 있지만, 삼성전자 레벨 또는 가전부문의 포