

삼성 신경영
20주년 기념
국제학술대회

삼성의 신경영과 브랜드 경영

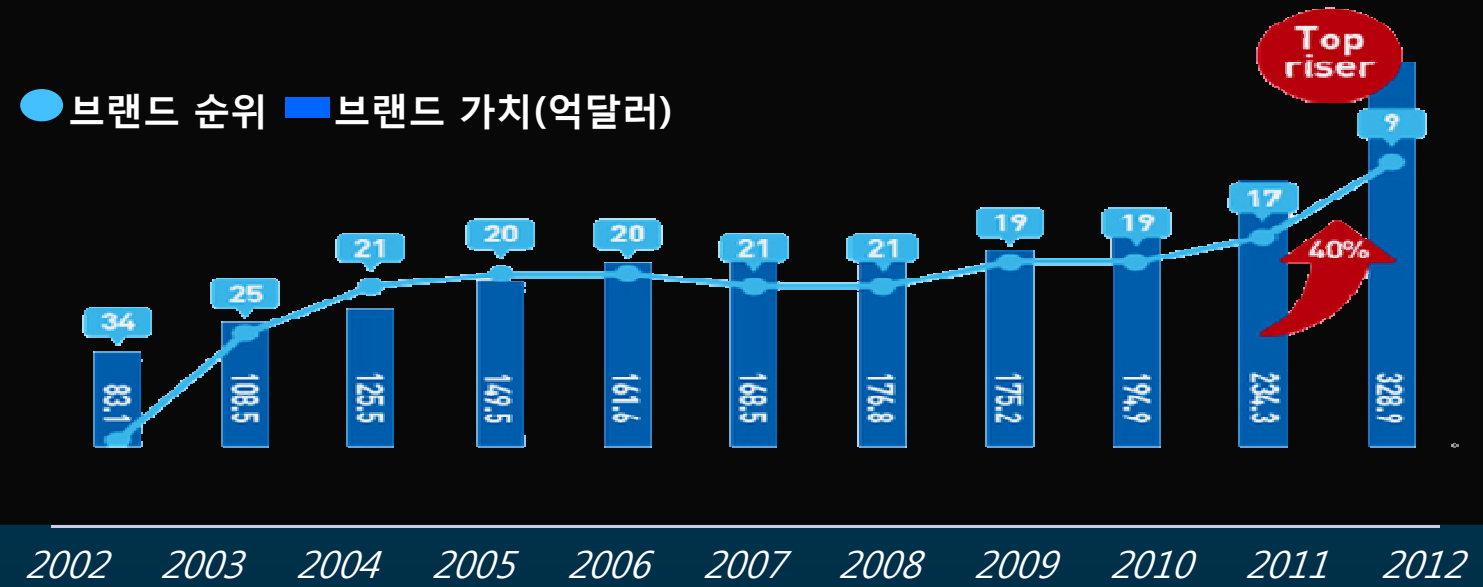
박찬수
고려대학교

발표순서

- 브랜드 경영의 추진 배경
- 전개 과정
- 성과
- 성공 요인
- 제언

브랜드 가치 제고는 신경영의 성과로 알려져 있지만...

Interbrand 추산 삼성 브랜드 가치



신경영에 브랜드가 포함되나?

- '프랑크푸르트 선언'에는 브랜드에 대한 언급 없었음
- 브랜드에 대한 첫 언급은 1996년 8월 이견희 회장의 IOC 위원 선임 전후

“C+에 머물고 있는 삼성의 브랜드 이미지를 A-로 올려라.” *

* 출처: 김성홍 · 우인호, “이견희 개혁 10년 <17> 브랜드와 스포츠 마케팅,”
헤럴드경제, 2003년 7월 25일.

브랜드 경영은 1996년 8월부터?

"1년간 회사 문을 닫더라도
불량률을 없애라."

1993. 6

"디자인은
기업의 철학과 문화를
담아야 한다."

1996. 1

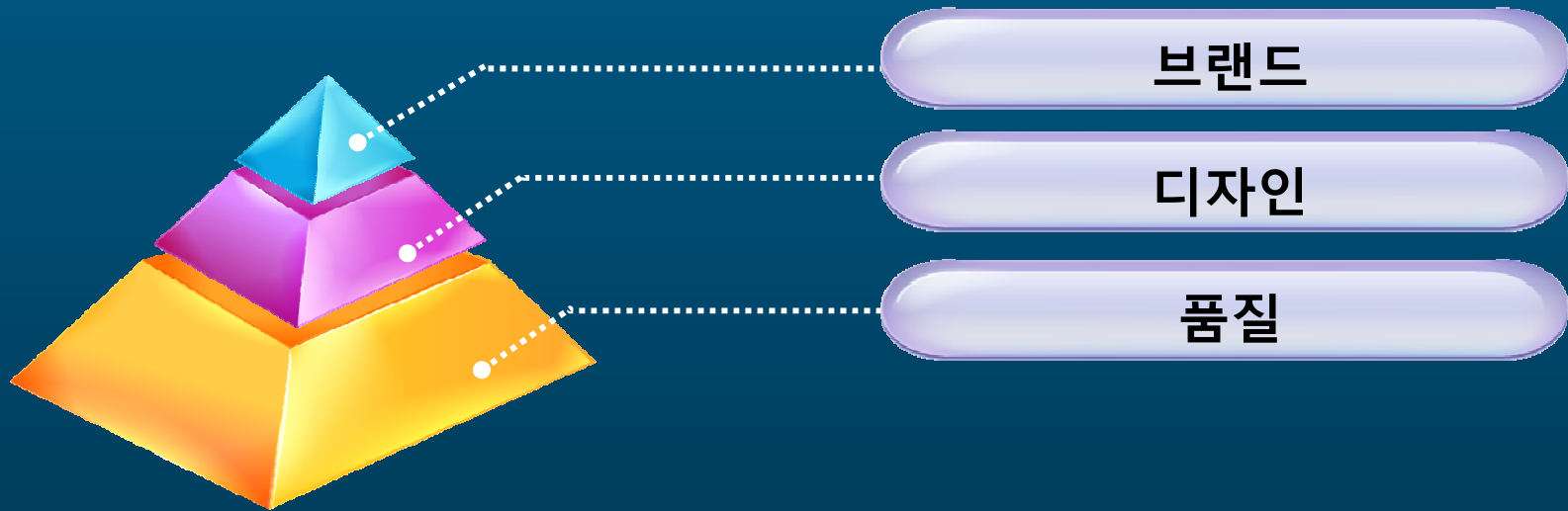
1996. 8

"C+에 머물고 있는
삼성의 브랜드 이미지를
A-로 끌어올려라."



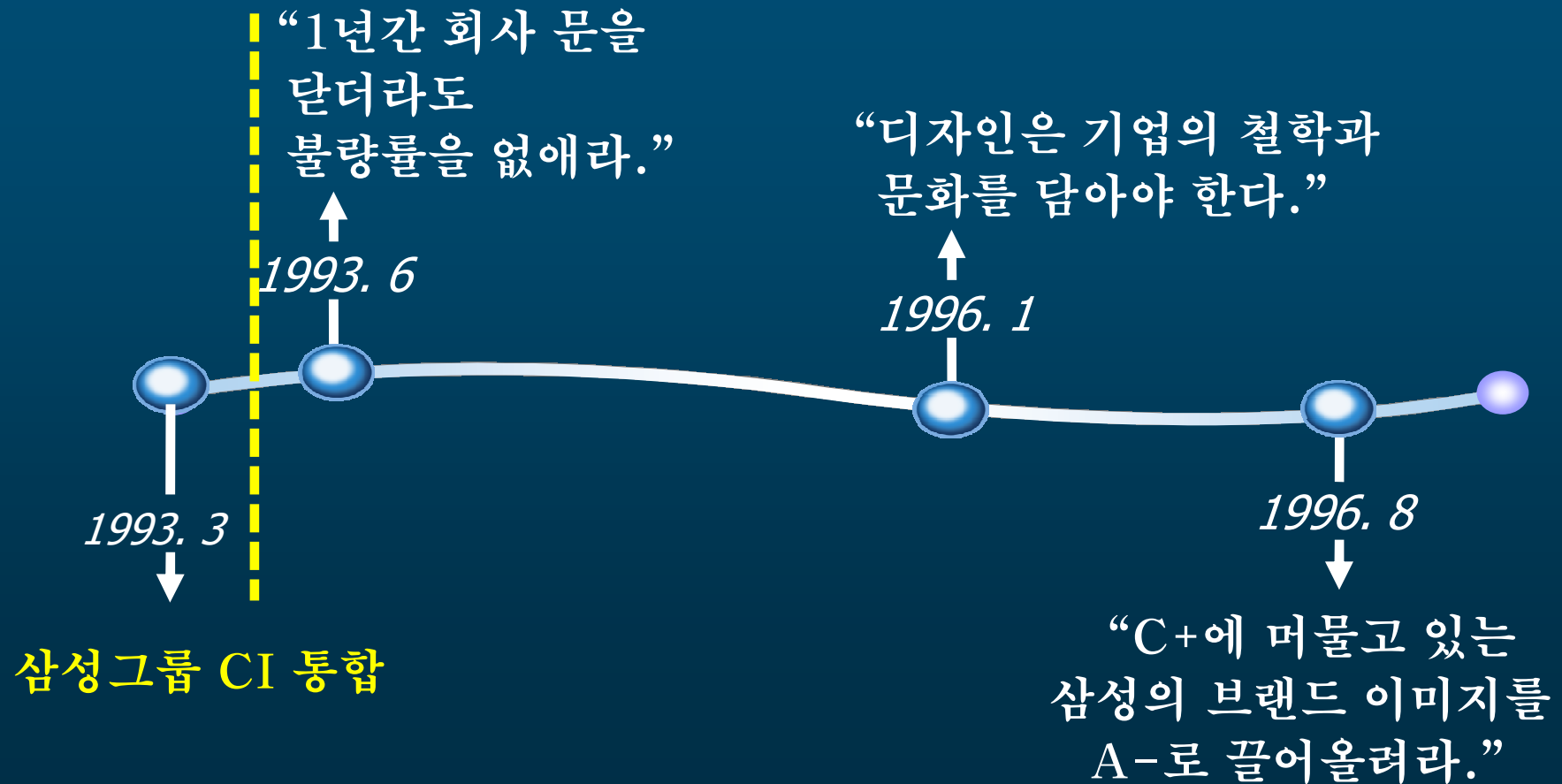
■ 일관된 품질은 강력한 브랜드의 출발점*

- '질 경영'은 브랜드 경영의 초석을 놓은 것



* Dacin and Smith, J. of Marketing Research, May, 1994

시야를 넓히면...

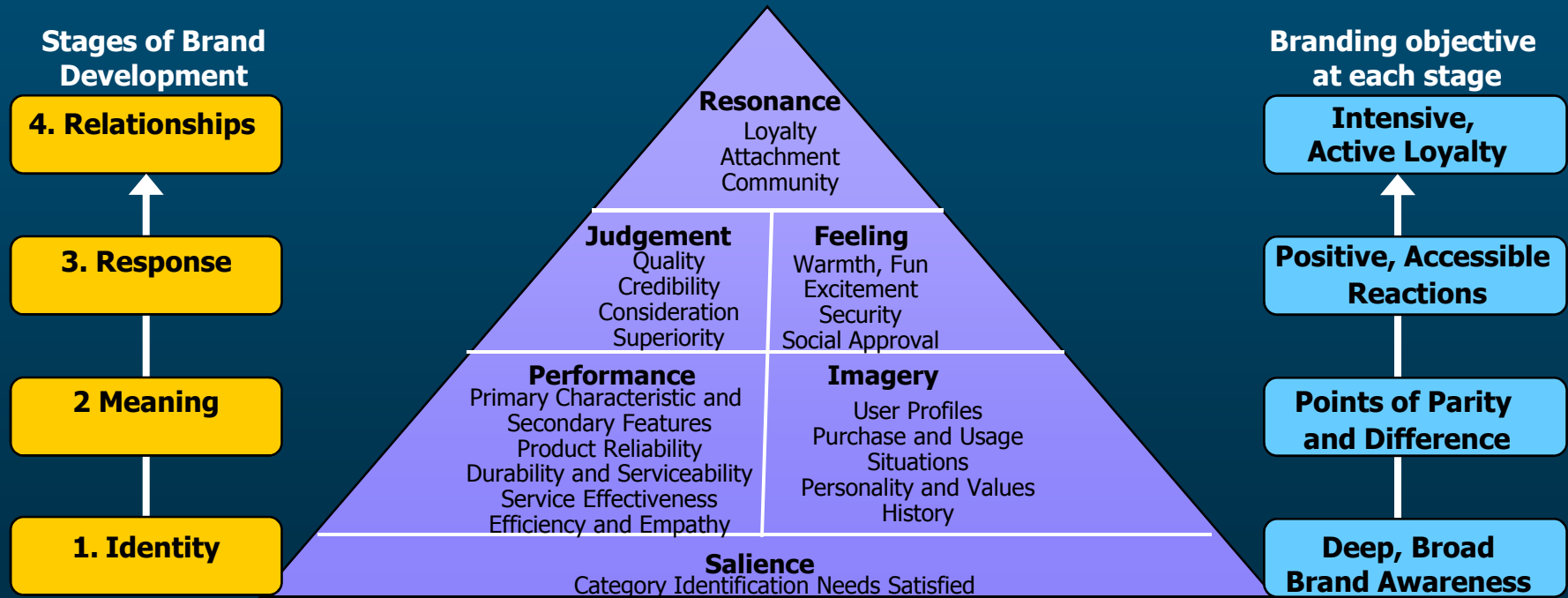


브랜드 경영은 신경영 이전부터 태동되고 있었음!



브랜드 구축의 단계 모형

CBBE (Customer-Based Brand Equity) Model



출처: Keller, Strategic Brand Management, 2012

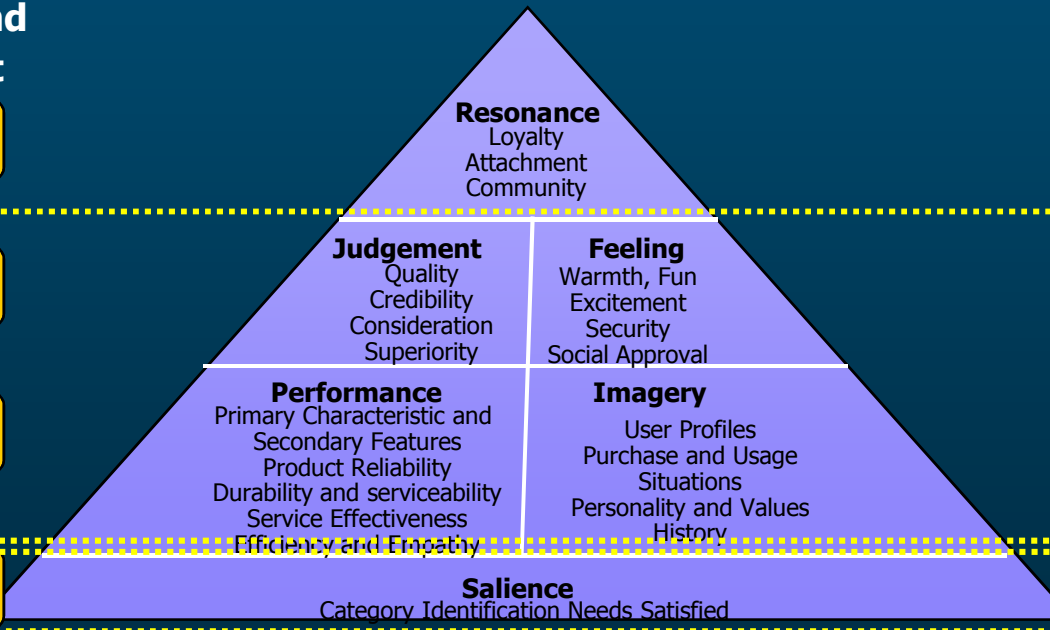
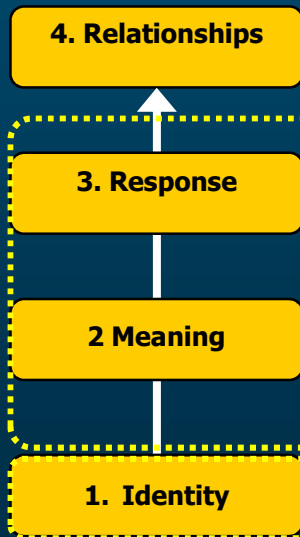
삼성전자의 브랜드 구축 과정



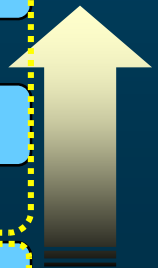
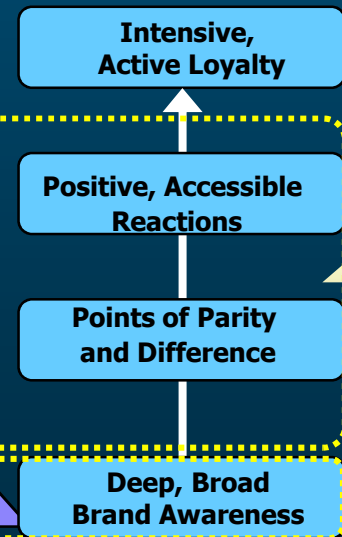
* 출처: 삼성전자

- 신경영을 통한 삼성의 브랜드 구축 과정은 이론적 모형과 잘 부합 : 1단계에서 2·3단계로 도약

Stages of Brand Development

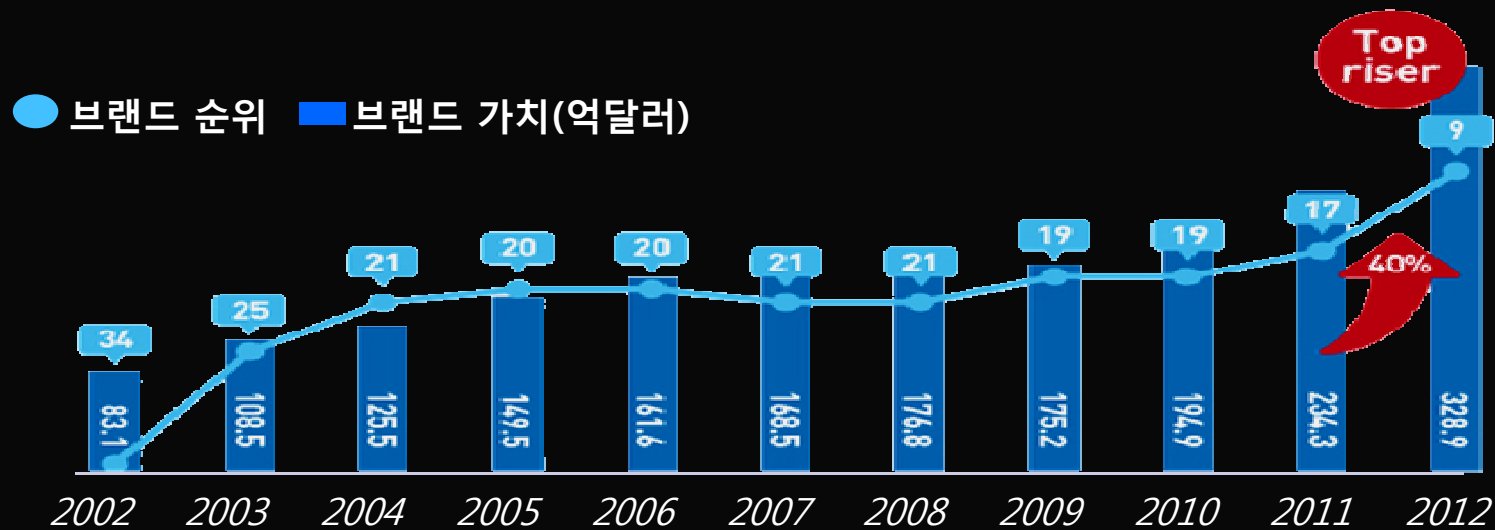


Branding objective at each stage



브랜드 경영의 성과

Interbrand 추산 삼성 브랜드 가치



- 2012년의 경우 브랜드 가치가 40%나 증가하여, 글로벌 100대 브랜드 평균 상승률(10%)를 크게 앞지름

Best Global Brands 2012

The Top 100 Brands

The Human Story

Sector Overviews

Interviews & Articles

Charts

Methodology

Contact Info & Downloads

1



+8%
\$77,839 \$m

2



+129%
\$76,568 \$m

3



+8%
\$75,532 \$m

4



+26%
\$69,726 \$m

5



-2%
\$57,853 \$m

6



+2%
\$43,682 \$m

7



+13%
\$40,062 \$m

8



+12%
\$39,385 \$m

9



+40%
\$32,893 \$m

10



+9%
\$30,280 \$m

11



+10%
\$30,097 \$m

12



+18%
\$29,052 \$m

13



-5%
\$27,438 \$m

14



+7%
\$27,197 \$m

15



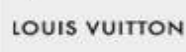
-8%
\$26,087 \$m

16



+4%
\$24,898 \$m

17



+2%
\$23,577 \$m

18



+28%
\$22,126 \$m

19



-16%
\$21,009 \$m

20



+46%
\$18,625 \$m

21



-11%
\$17,280 \$m

22



+14%
\$16,594 \$m

23



+1%
\$16,571 \$m

24



+8%
\$15,702 \$m

25



+8%
\$15,641 \$m

26



+4%
\$15,126 \$m

27



+4%
\$13,088 \$m

28



+8%
\$12,808 \$m

top riser

top riser

top riser

top riser

브랜드 경영의 성공 요인(1)

- 최고경영자의 의지(Will) 및 방향 제시

브랜드 경영의 성공 요인(2)

- 신속한 실행 및 빠른 성과 추구 (Speed)

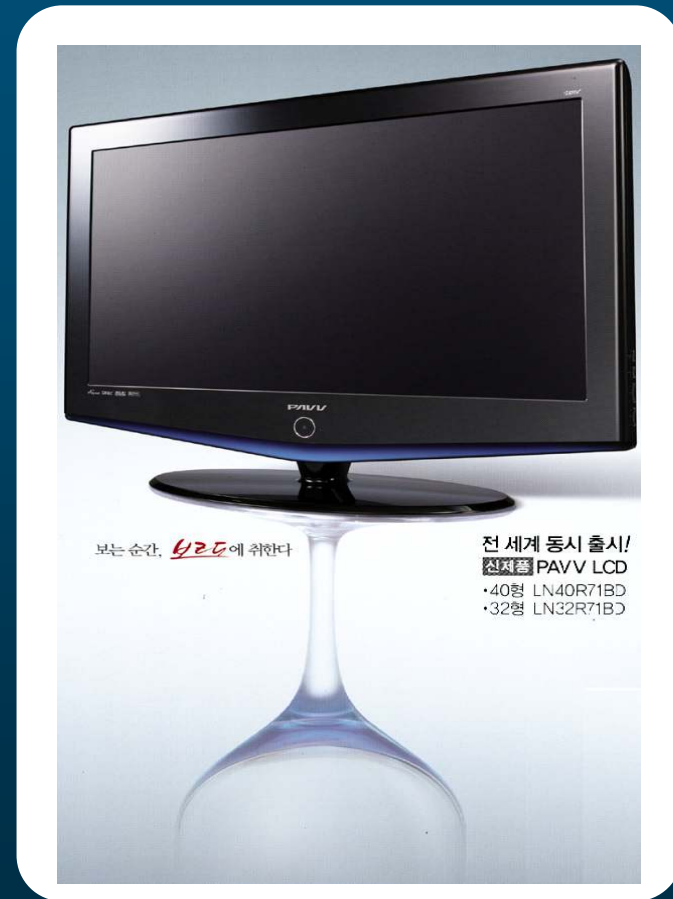
- **품질의 획기적 개선**

- 15만대의 휴대폰을 불사르다! (1995. 3. 9)



- 디자인의 획기적 개선

- 출시한지 1년 만에 전세계에서 600만대가 판매된 보르도 TV



■ 2차적인 연상*의 적극 활용

- 스폰서십 → 인지도 및 글로벌 이미지 제고



* Keller, Strategic Brand Management, 2012

- 삼성 Expo(1996년 8월 아틀란타 하계올림픽)



- 무선통신분야 올림픽 파트너(TOP) 선정(1997년 5월)



- 나가노 동계올림픽 후원(1998년 2월)



- Co-Branding으로 단기간에 프리미엄 이미지 제고



브랜드 경영의 성공 요인(3)

- 철저한 내부 브랜딩 (Internalization)

■ 체계적인 브랜드 자산 측정 조기 도입

동아일보 1998년 4월 3일자

삼성전자 '애니콜'

상표가치 4억달러

美스탠퍼드大 교수 분석

삼성전자의 이동통신 단말기 상품명인 '애니콜'의 이름값은 얼마나일까.

고려대 박찬수(朴贊秀)교수와 미국 스탠퍼드대의 시누 스리니바산교수(경영대학원)는 2일 '세계 상품 브랜드 연구조사 결과' 보고서를 통해 삼성전자의 애니콜 브랜드값을 4억달러(약 5천2백44억원)로 시산했다.

박교수는 "애니콜이라는 이름 때문에 국내 휴대전화시장에서 삼성전자가 얻는 추가 시장점유율이 19%에 이른다"고 분석했다.

보고서는 삼성전자가 다른 휴대전화 브랜드와는 달리 애니콜에 대해 체계적인 홍보를 펼치고 브랜드 자산을 관리하는 전담조직을 둔 것이 이름을 알리는데 성공 요인이었다고 설명했다.

특히 삼성전자가 2000년 시드니 올림픽 공식 파트너로 참여하는 등 적극적인 스포츠 마케팅을 통해 세계시장에서 애니콜 인지도를 높이고 있다고 덧붙였다.

세계에서 가장 높은 브랜드 자산가치를 갖고 있는 회사는 코카콜라로 4백79억달러(약 62조원), 그 다음이 말버러 담배 4백76억달러(약 61조원) IBM 2백37억달러(약 31조원) 순.

스리니바산교수는 브랜드의 가치를 평가하기 위해 독자적으로 개발한 '이퀴티맵'이라는 분석방법을 사용했다. <김승환기자>

- 그룹 비전과 임직원 성과 평가에 반영

2010년 삼성의 비전

구분	2002년	2010년	증감
매출액	141조원	270조원	1.9배
세전이익	14.2조원	30조원	2.1배
브랜드 가치	83억달러 (34위)	700억달러 (Top Tier)	8.3배
세계 1등 제품	19개	50개	2.6배

출처: 조남준, "삼성의 제2신경영 비전," 월간조선, 2003년 7월

■ 삼성전자: 비전 2020과 성과평가에 반영

삼성전자 '비전 2020' 주요 내용

슬로건 | '미래사회에 대한 영감, 새로운 미래 창조'(Inspire the World, Create the Future)

3대 추진전략 | 창조경영 · 파트너십경영 · 인재경영

2020년 경영목표 | 매출액 세계 10위, 브랜드가치 세계 5위, 존경받는기업 세계 10위, 친환경기업 톱클래스

주력사업 전략 | 생활가전, 컴퓨터, 프린터 등 6개 사업 매출 비중 확대

미래사업 전략 | 소프트웨어·솔루션 사업(의료·바이오, 환경·에너지, 편의·안락 등 삶의 질 영역)

- 모든 임직원의 브랜드
아이덴티티 내재화



BRAND BEHAVIORS BY ROLE

Depending on your role within Samsung, we have outlined how the brand ideal benefits you and how it should affect behaviors at work.

EXECUTIVES

How can I benefit from a strong brand ideal?

- Leading brand position to support premium pricing
- Increased consumer loyalty
- Competitive advantage in the industry
- Clear mission
- Talent retention/attraction — motivated employees with pride and passion to achieve excellence

How do I contribute or behave?

- Encourage and reward teams/individuals to:
 - Bring new products to markets faster
 - Release products in more markets
 - Create new possibilities
- Allocate resources and provide support for projects that support brand ideal
- Use brand ideal and its language to consistently communicate the brand to consumers, employees and other stakeholders

BRAND BEHAVIORS BY ROLE

ENGINEERS

How can I benefit from a strong brand ideal?

- Recognition as world-class leader of innovative technology that makes people's lives easier/better
- Clear roadmap of end-user experiences that focus on promoting new discoveries
- Decision filter for product development and resources
 - Focus on innovation for all and creating possibilities for end-users

How do I contribute or behave?

- Focus product development and resources on projects that bring innovation to more people around the world and that accelerate discovery
- Collaborate internally amongst teams and divisions to create the best end-user experience
- Bring innovative design concepts and continually explore solutions and new innovations that support global technology leadership

DESIGNERS

How can I benefit from a strong brand ideal?

- Strengthen Samsung's brand position as a top global brand
- Clear mission that guides design thinking
- Expanded vision of what Samsung products can be to create possibilities for more people, in more markets

How do I contribute or behave?

- Stay ahead of emerging trends
- Relentlessly push design boundaries to:
 - Inspire users with the possibilities that technology offers
 - Create innovation for all
- Bring innovative design concepts and consumer focus to the Samsung brand

SALES AND MARKETING

How can I benefit from a strong brand ideal?

- Strong, premium platform to position products and solutions
- Stronger consumer preference and loyalty, leading to increased sales
- Premium pricing and higher margins
- Ability to attract and leverage quality partners

How do I contribute or behave?

- Promote, enhance and protect Samsung's brand leadership by conveying our brand ideal to consumers
- Translate product features and functionalities into benefits that:
 - Demonstrate the discoveries that we bring to consumers
 - Communicate enhanced possibilities
- Consistently use the brand ideal to inform all marketing and sales material

GENERAL STAFF

(HR, Corp. Comm., Finance, Accounting, General Affairs, Planning, Global Operation Support)

How can I benefit from a strong brand ideal?

- Pride in a company whose products continue to improve people's lives
- Common mission and language across divisions
- Working with and attracting the best talent in the industry

How do I contribute or behave?

- Embrace change and look for ways to innovate and make things possible in everyday decisions
- Recognize and inspire teams/employees who accelerate discovery and possibilities
- Attract and retain top talent that understand and live the brand ideal
- Collaborate internally to achieve common mission

TECHNICIANS

How can I benefit from a strong brand ideal?

- Guidance on how we should view and interact with our consumers
- Improved consumer impression of Samsung as a top global brand

How do I contribute or behave?

- Look for ways to help consumers — make the resolution fit their needs in the most efficient way possible
- Identify common issues
- Provide constructive feedback to design and technology teams to help them create more possibilities and better solutions for consumers
- Help consumers better experience the products they own and the possibilities they offer

PRODUCTION

How can I benefit from a strong brand ideal?

- Pride in a company that makes a difference in people's lives
- Recognition of the impact you have on the success of Samsung's product excellence

How do I contribute or behave?

- Be committed to producing quality products with minimal error, creating the best possible products for consumers
- Commit to ongoing learning to improve expertise

DISCOVERY STARTS HERE

Based on the brand experiences outlined in the previous section for the various roles, please list 3-5 personal brand commitments that you will make to live the brand ideal. Discuss these commitments with your manager and add them to your annual performance review.

Example: I will actively participate in team meetings and propose ideas that will help Samsung create new possibilities for consumers.

1.

2.

3.

4.

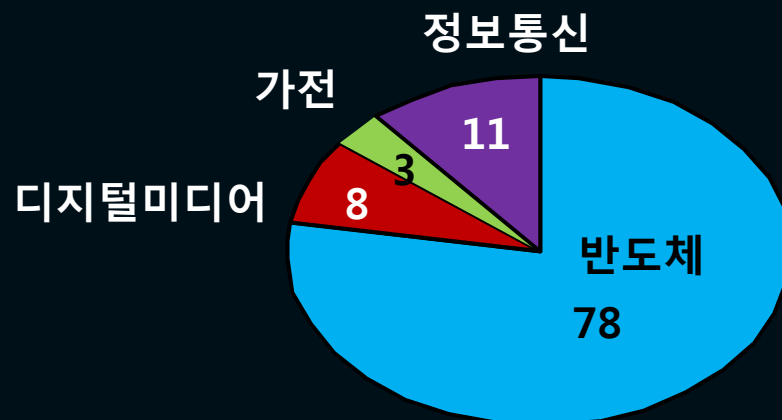
5.

브랜드 경영의 성공 요인(4)

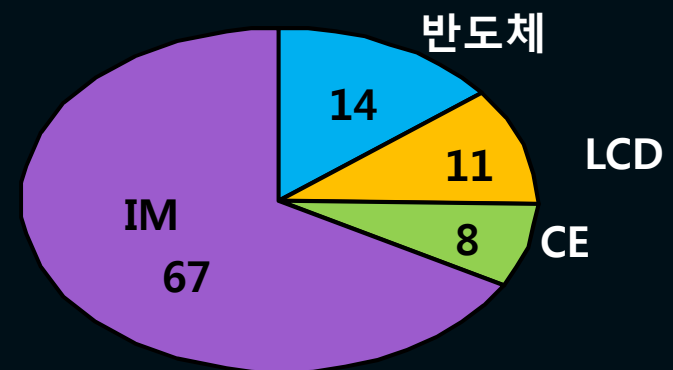
- 풍부한 자금력과 과감한 투자 (Funding)

- 브랜드 경영 초기에 반도체 부문이 창출한 막대한 이익 → 마케팅 투자의 밑거름

영업이익 구성(2000, %)



영업이익 구성(2012, %)

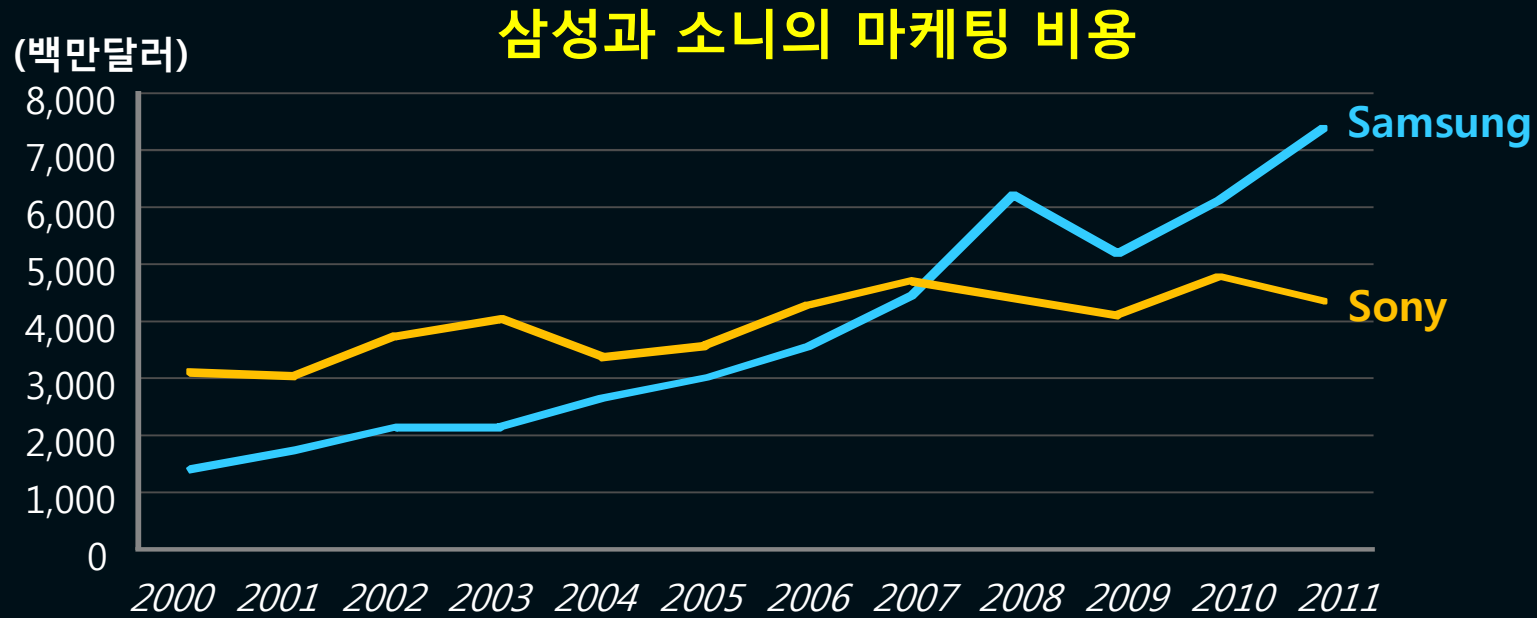


출처: KISVALUE

■ 마케팅 비용 20년간 30배 증가! (CAGR=18%)



■ 경쟁사 대비 월등한 마케팅 투자

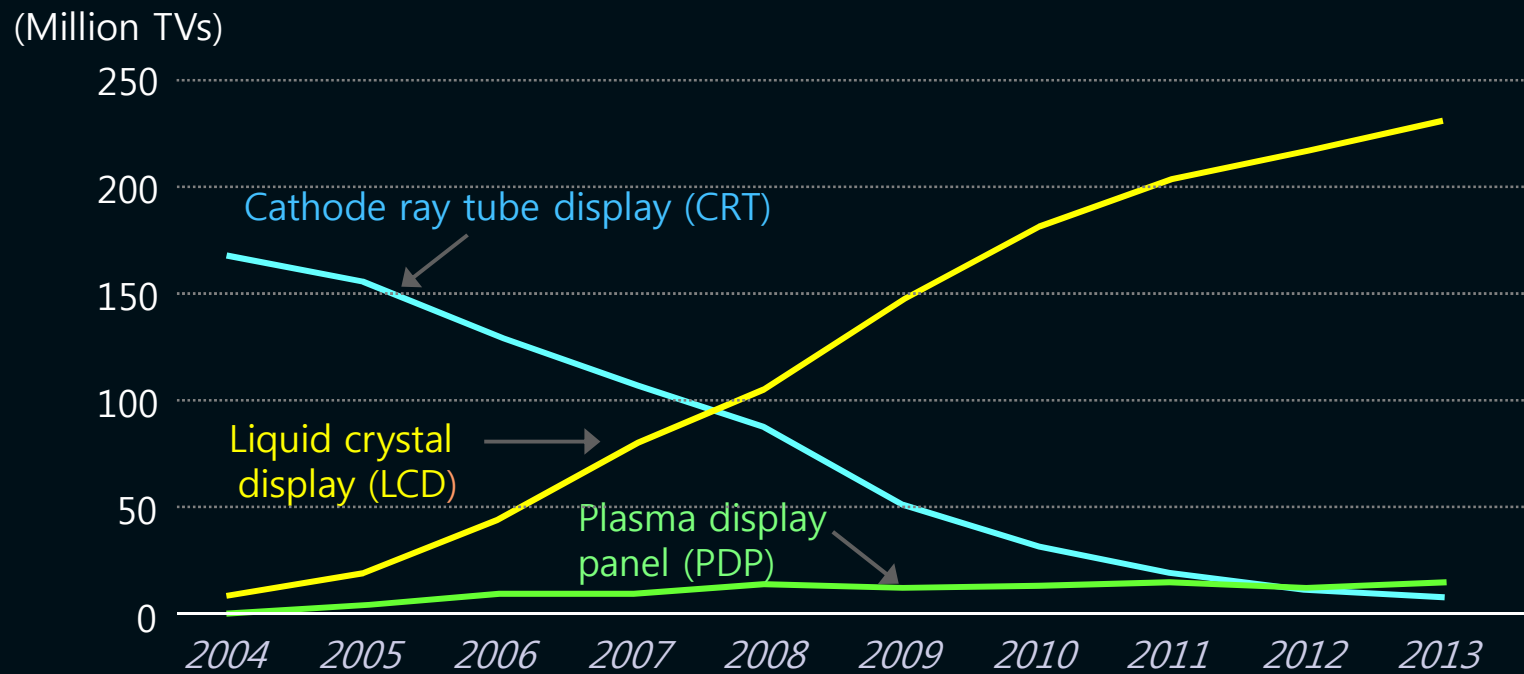


출처: KISVALUE, Thomson Reuters

브랜드 경영의 성공 요인(5)

- 디지털 시대의 개막과 맞물린 타이밍(Timing)

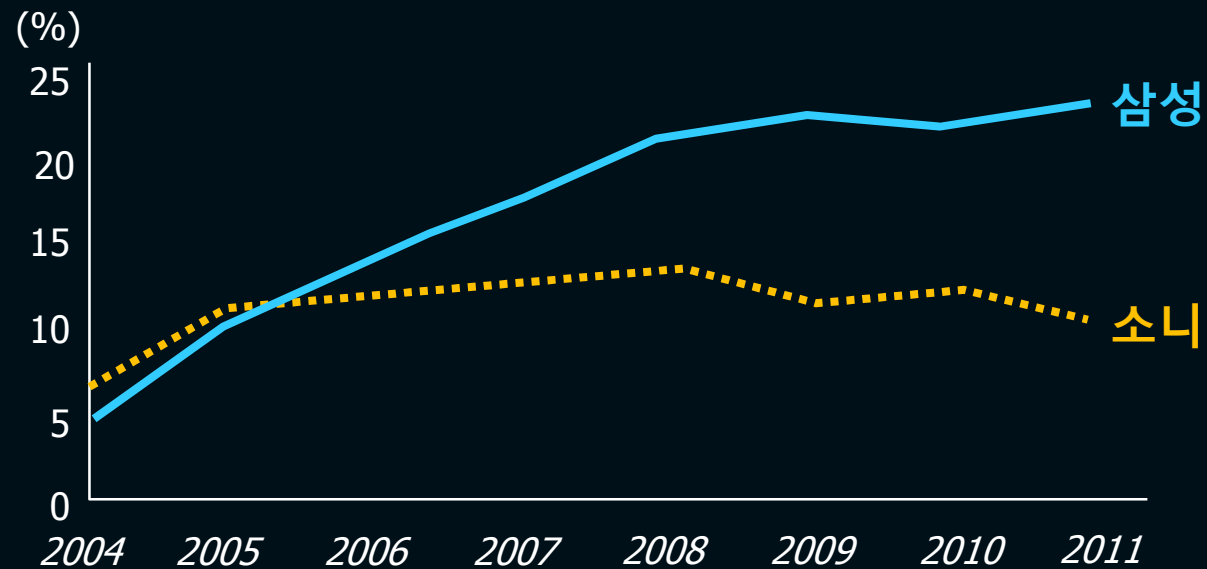
■ TV 기술의 세대 교체는...



출처: Reuters

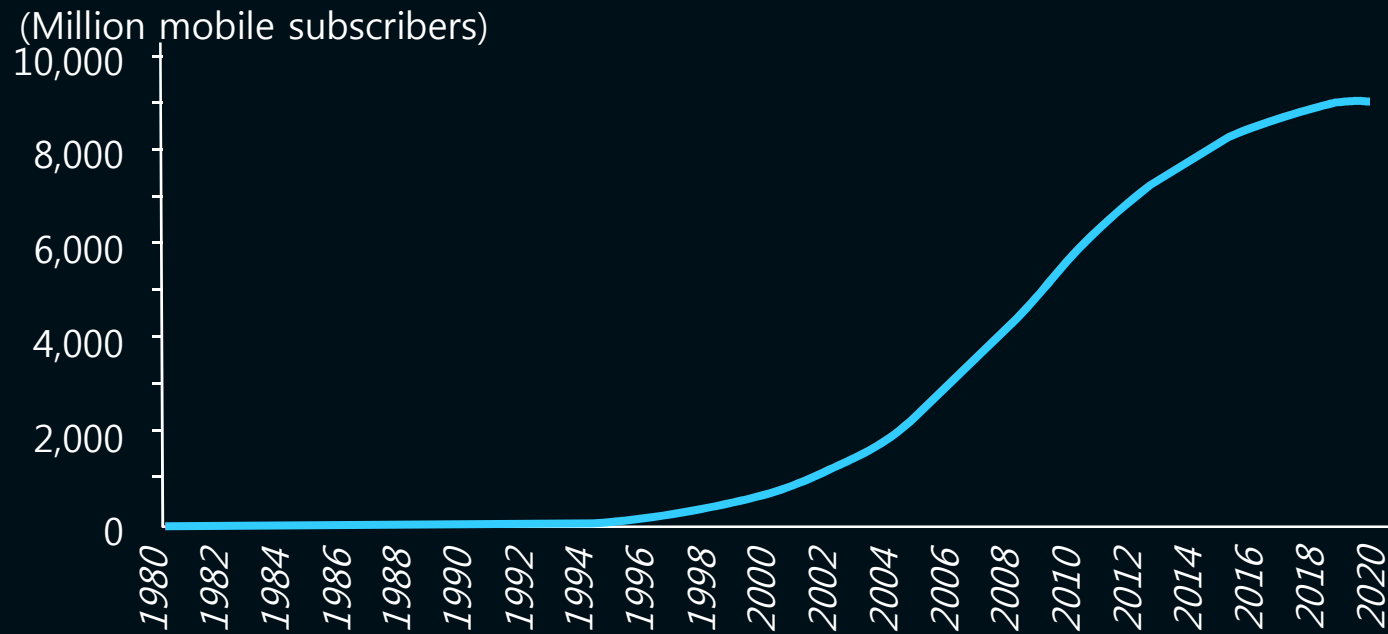
■ 삼성이 소니를 앞서는 계기 제공

매출액 기준 연도별 세계 TV시장 점유율



출처: 김보람, "한·일 산업대첩 - 삼성전자 vs. 소니 맞수 비교" 이코노미플러스, 2012년 10월 25일.

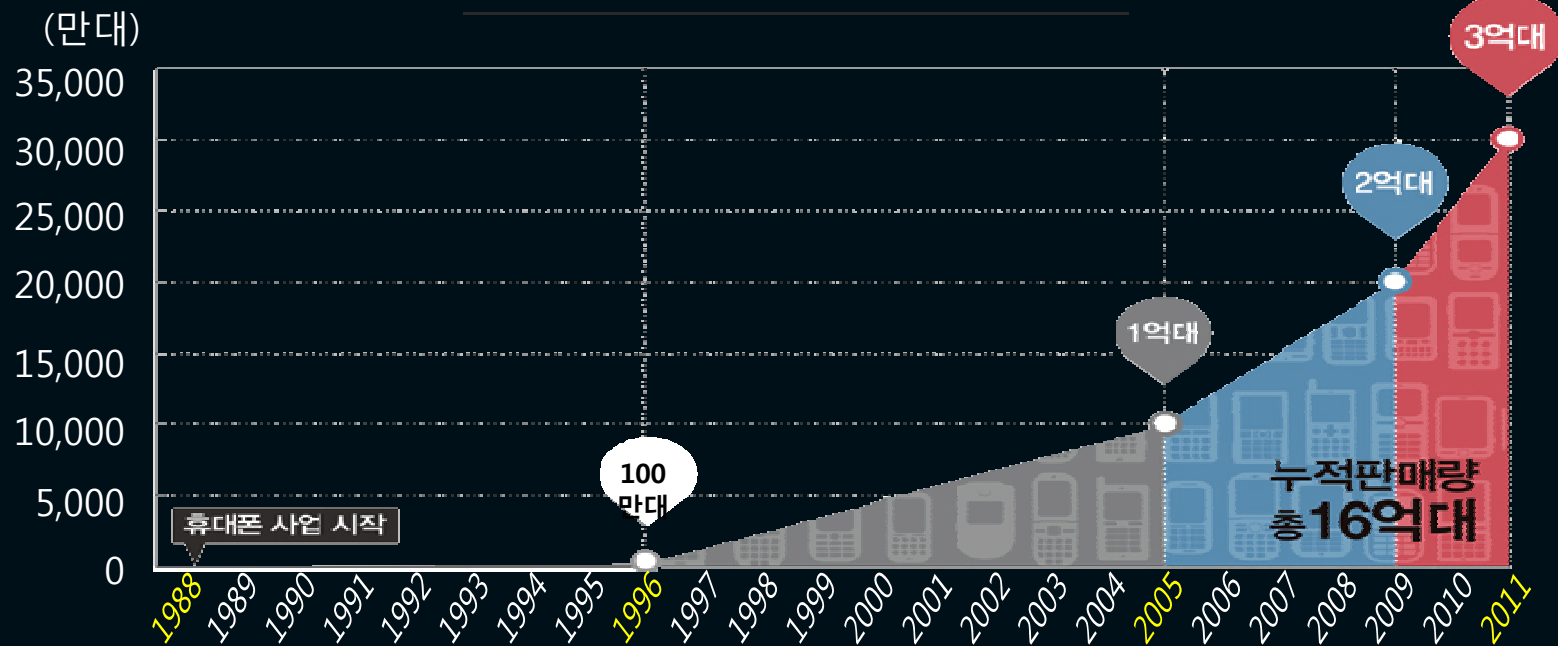
■ 급성장하는 휴대폰 시장과 함께



출처: http://stats.areppim.com/archives/insight_mobile.htm

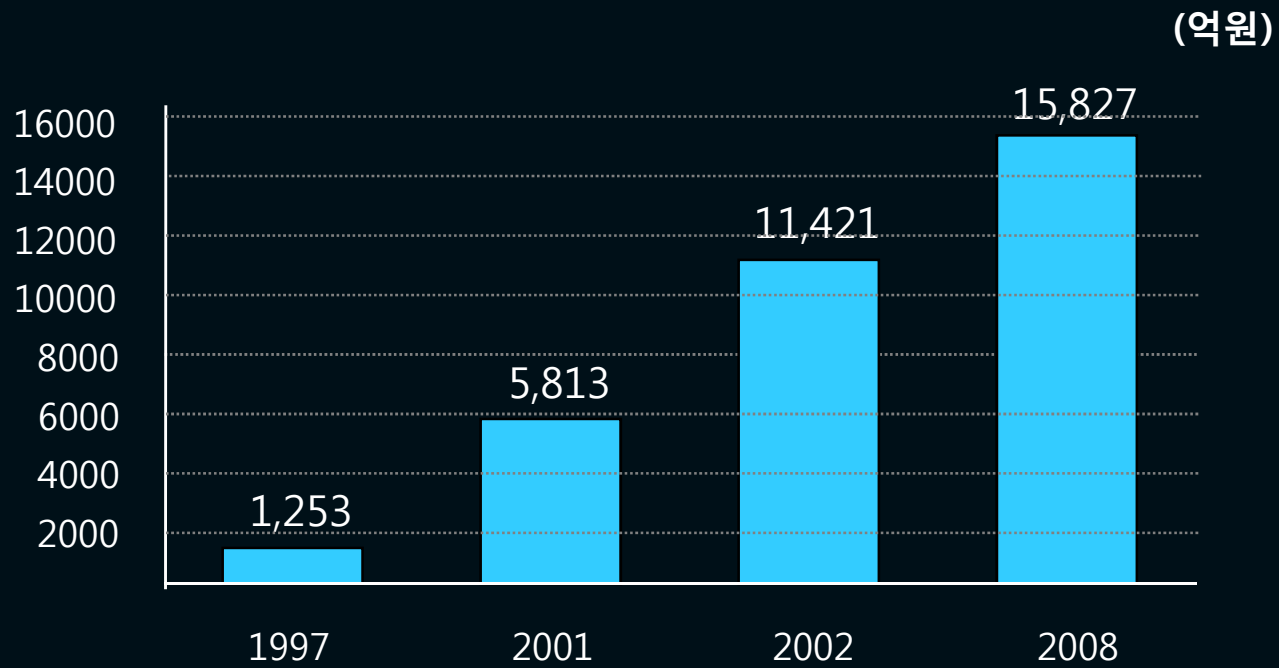
■ 급성장한 삼성의 휴대폰 사업

삼성전자 휴대폰 출시량 추이



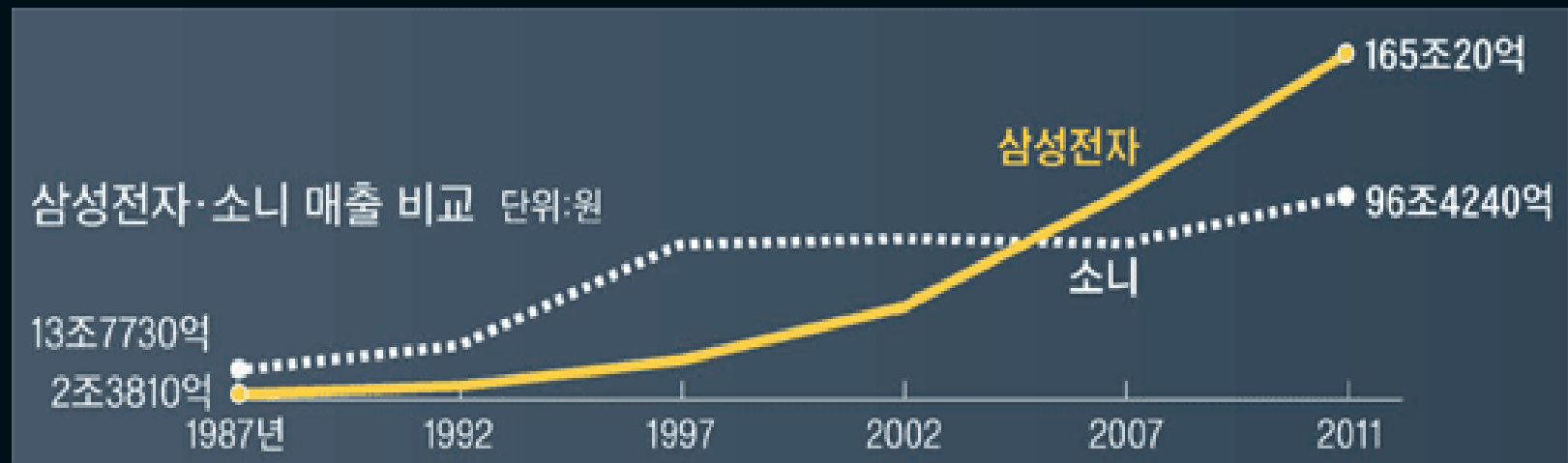
출처: <http://www.samsungtomorrow.com/2007>

▪ 휴대폰 시장에서 브랜드 가치도 급성장



출처: 김지현, "삼성 애니콜 브랜드 가치 10년새 10배," 동아일보, 2008년 11월 13일

■ 삼성, 마침내 소니를 추월하다



출처: 박태희, "삼성·소니 운명 가른 건 13쪽 짜리 이 보고서였다," 중앙일보, 2012년 11월 29일

- 스마트폰의 등장은 삼성에 또 다른 기회 제공:
노키아를 제치고 애플과 양강 구도 형성



성공요인 요약

SWIFT

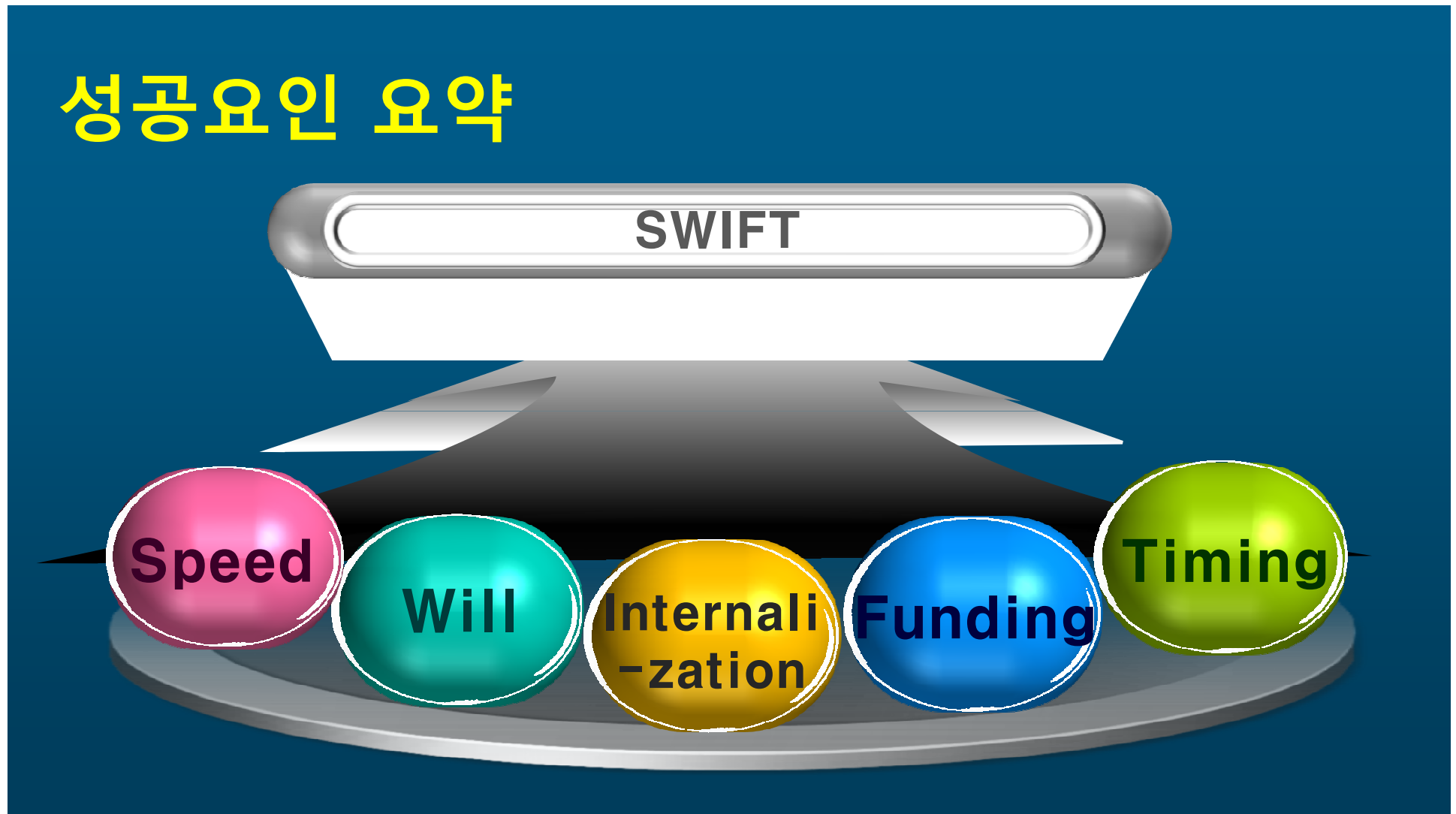
Speed

Will

Internalization

Funding

Timing



브랜드 경영 3.0을 위한 제언

삼성전자의 브랜드 구축 과정



출처: 삼성전자



▪ 스마트폰은 브랜드 구축에 매력적인 기회 제공

- 빈번한 사용 경험
- 개인화(Personalization)
- 시간과 노력의 투입

➔ 강력한 태도 형성*

* Batra et al. J. of Marketing, March 2012



- 그러나 기회는 경쟁사에게도 열려있음

I Love
my
Samsung
Galaxy
S3

I love you
more than
my
iPhone...
❤️

■ What to Do?

– 개인화(Personalization) 촉진

- 액세서리 제공
- 소프트웨어 개발
- 튜닝 활성화

– 자아-브랜드 통합(Self-Brand Integration)

- 소비자들이 중요하게 생각하는 가치 또는 활동과 삼성 브랜드를 연결

■ 개개인의 가치와 삼성 브랜드의 연결



- 사회적 가치와 삼성 브랜드의 연결



- 이러한 링크를 삼성의 것으로 만들고, 많은 사람의 입에 오르내려야 함
- What to Measure?

기존	보완 후
<ul style="list-style-type: none"> • 비보조인지도 (Top 3) • 최선호 비율 	<ul style="list-style-type: none"> • 비보조인지도(Top 3) • 최선호 비율 • 최선호 응답의 확신 정도 • 열성적인 구전의 전파 여부

- 브랜드 경영 3.0에는 더 많은 혁신이 요구됨!

감사합니다!