

철강사 사례로 살펴본 B2B 브랜드 포트폴리오 전략

정이선 책임연구원, 철강연구센터 (ls.chung@posri.re.kr)

목차

1. B2B 기업의 브랜드 가치
2. B2B 기업의 브랜드 포트폴리오 전략
3. 주요 철강사의 브랜드 포트폴리오 전략
 - (1) NSSMC
 - (2) Arcelor Mittal
 - (3) POSCO
4. 시사점

Executive Summary

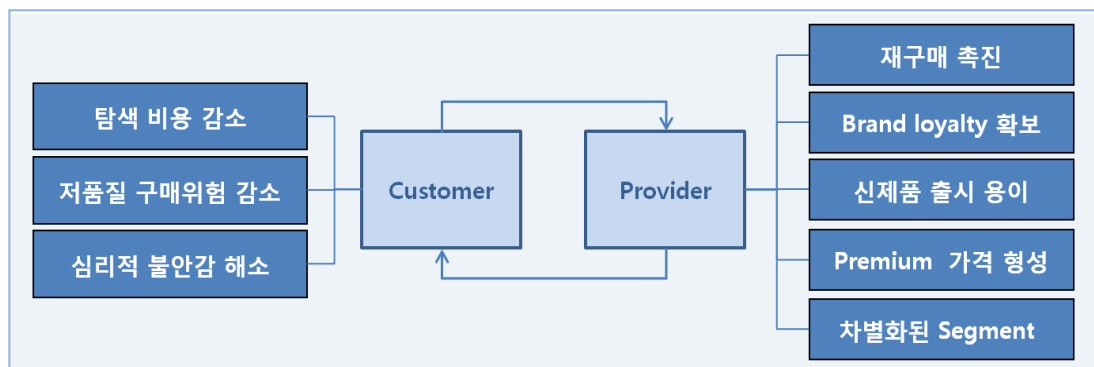
- 브랜드 가치는 고객의 구매행동에 영향을 미치는 무형의 기업자산으로, 제품이나 서비스가 브랜드를 통하여 만들어내는 부가가치를 의미
 - 브랜드 가치를 지닌 제품과 서비스는 B2B 시장에서 유사상품이 확산되거나, 가격 압력이 생겼을 경우, 경쟁사의 공격적 전략이 시작되었을 경우에도 기존의 시장기반을 유지할 수 있는 힘을 지님
- 브랜드 포트폴리오는 기업의 수익 극대화를 위해 운영하는 모든 브랜드의 체계로, 기업 브랜드, 패밀리 브랜드, 개별 브랜드 등을 포함
 - 기업의 브랜드 포트폴리오 전략에 따라 사업다각화, 브랜드 관리, 마케팅 관리, 시장환경 대응 시 브랜드의 활용 범위와 방식이 달라짐
- [NSSMC] 기업 브랜드를 기반으로 사업부문별 특징에 따라 패밀리 브랜드를 적용하였으며, STS 사업부에서는 제품별로 시리즈화된 브랜드 사용
 - 기업 브랜드가 제품과 기술에 대한 보증 역할을 함으로써 신뢰도 향상. STS 사업부문의 경우 'NSSMC-NAR' 시리즈로 통일성을 부각시킴
 - 봉형강 사업부문의 패밀리 브랜드 'SteelInC'를 론칭하고 별도의 온라인 사이트 개설운영
- [Arcelor Mittal] 기업 브랜드를 결합하여 수요산업별 브랜드를 사용하고 있으며, 핵심 전략 제품라인에는 별도의 패밀리 브랜드 론칭
 - AM Automotive, AM Energy 등 수요산업 구분 시 기업 브랜드를 사용하며, 철강 제품, 시스템, 공정, 기술 등 하위 제품군에 고유의 브랜드를 부여함
 - 경량화 자동차 철강재 솔루션 브랜드인 S-in motion, 전기차 전용 철강제품군인 iCARE 등 핵심제품 및 사업군에 대하여 별도의 패밀리 브랜드 론칭
- [POSCO] 기업 브랜드 중심 전략에서 제품 브랜드를 전략적으로 활용하며 브랜드 전략 범위를 확장하고 있음
- B2B 기업의 고부가가치 제품 판매 전략 고려 시 1)패밀리 브랜드를 전략적으로 사용, 2)일관성 있는 보증 브랜드 확보, 3)고객 중심적인 자체 브랜드 선별 필요
 - 패밀리 브랜드 발굴과 활발한 브랜드 마케팅 전개하여 주력 제품에 대한 패밀리 브랜드 군 확보 및 패밀리 브랜드의 하위 제품군에 제품 시리즈를 지정함으로써 브랜드 통일성 확보 및 표준화 필요
 - 자체 브랜드를 산발적으로 사용하는 것을 배제하고, 최종고객에게 소재 중요도가 높은 고부가가치 제품에 대하여 선별적으로 자체 브랜드 부여

1. B2B 기업의 브랜드 가치

□ 브랜드 가치는 고객의 구매행동에 영향을 미치는 무형의 기업자산으로, 제품이나 서비스가 브랜드를 통하여 만들어내는 부가가치를 의미

- 브랜드 가치를 지닌 제품과 서비스는 B2B 시장에서 유사상품이 확산되거나, 가격 압력이 생겼을 경우, 경쟁사의 공격적 전략이 시작되었을 경우에도 기존의 시장기반을 유지할 수 있는 힘을 지님
 - 기업 입장에서는 강력하게 구축된 브랜드를 통하여 경쟁사에 대비되는 제품 및 서비스의 프리미엄과 차별적 특성을 강조할 수 있음
 - 고객 입장에서는 특정 브랜드에 대한 충성도나 브랜드 인지가 형성될 경우에, 제품 구매 시 소요되는 탐색 비용과 위험을 줄일 수 있으며 심리적 불안감을 해소할 수 있음

〈B2B 브랜드의 역할〉

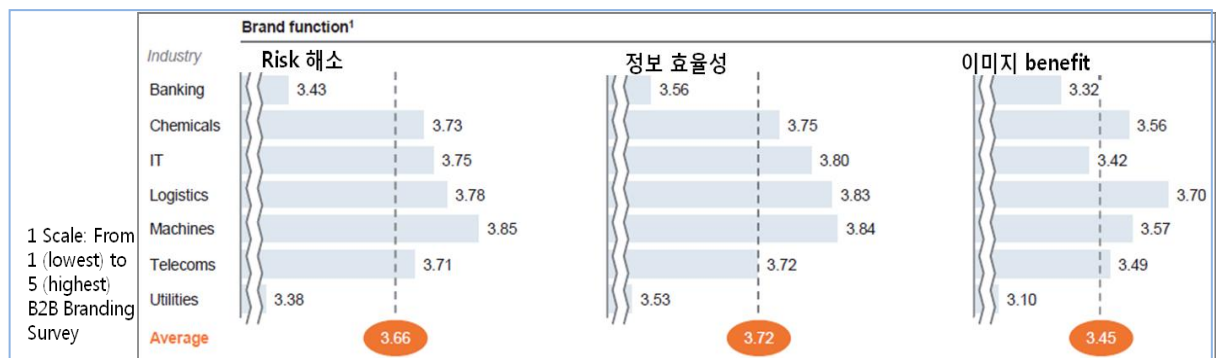


출처: B2B Brand, Berton, Hulbert & Pitt

- B2B 기업 브랜드 조사 결과에 따르면, 시장에서 브랜드가 기업 주가에 미치는 영향력은 평균 7%로 확인됨*
 - 산업별로 브랜드가 주가에 미치는 영향력에 차이가 있으나, 항공/사무용 기기 분야에서의 영향력은 11% 이상, 제약/수송/기계/의료기기/출판 등 산업분야에서는 5~6%가량 기여
- *주: Hidden Wealth in B2B Brands, HBR, 2007
- 고객들은 B2B 제품 구매 시 브랜드의 기능으로 정보의 효율적 획득, 위험 감소, 이미지에서 얻는 혜택을 꼽음

- 기계·물류·IT 분야에서는 위험 감소, 정보 습득의 효율성 측면이 B2B 브랜드의 주요 기능으로 선정됨
- B2B 브랜드 이미지를 통하여 얻는 혜택은 기계·물류·화학 분야에서 뚜렷하게 나타남
- 소재 산업인 화학분야에서는 정보의 효율성, 위험 감소, 이미지 효과 등 브랜드의 기능을 종합적으로 확인

〈산업분야별 B2B 브랜드의 기능〉



출처: Marketing and Sales Practice, Mckinsey and Company, March 2013

- B2B 기업에서 브랜드를 효과적으로 사용하기 위해 1)표준화된 제품을 강력한 기업 브랜드로 차별화하거나 2)최종 소비자까지 고려한 요소 브랜드를 통하여 수요를 확대하고 3)패밀리 브랜드를 활용하여 기업의 제품 브랜드를 일반 ‘고유명사’처럼 포지셔닝한 사례가 있음
 - ’50년대 美 다우 케미컬 단열재 제품 출시: ‘스티로폼(STYROFOAM)’ 브랜드화
 - 건축 자재 단열재, 파이프 단열재 등 다양한 종류의 단열재 제품에 ‘스티로폼’이라는 패밀리 브랜드를 사용하여 단열재 시장에서 일반 명사처럼 쓰이는 가장 유명한 브랜드로 자리잡음
 - 화학회사 BASF는 차별적인 기술 서비스를 최종 소비자에게 대대적으로 광고하여 차별화
 - “We don’t make a lot of the products you buy, we make a lot of the products you buy better”라는 광고로 BASF 제품의 필요성을 상기시키고 브랜드 가치를 효과적으로 전달
- B2B 브랜드의 대부분은 기업 브랜드(corporate brand)를 사용하고, 특정 제품이나 부품, 소재에 대한 구체적인 개별 브랜드(individual brand)를 강조한 사례는 많지 않았음

2. B2B 기업의 브랜드 포트폴리오 전략

□ 브랜드 포트폴리오는 기업의 수익을 극대화하기 위해 운영하는 모든 브랜드의 체계로, 기업 브랜드, 패밀리 브랜드, 개별 브랜드 등을 포함

○ 기업들의 브랜드 포트폴리오 전략에 따라 사업다각화, 브랜드 관리, 마케팅 관리, 시장환경 대응 시 브랜드의 활용 범위와 방식이 달라짐

- 기업 브랜드는 회사나 회사의 상호를 대신하는 브랜드로 수명이 길며, Corporate Identity 전략의 영향을 받음
- 패밀리 브랜드는 유사한 제품이나 서비스 범주 내에서 다수의 하위 브랜드를 포함한 브랜드로서 중장기 마케팅 전략에 활용됨
- 개별 브랜드는 특정 개별제품이나 서비스에 붙여진 브랜드로 수명이 상대적으로 짧고, 제품 개별 이미지를 중심으로 고객에게 소구

〈브랜드 포트폴리오 전략별 특징〉

구분	장점	단점
기업브랜드 중심 전략	· 브랜드 관리의 높은 효율성 · 안정성/신뢰성 高, 복잡성 低	· 개별상품 실패시 전체로의 부정적 영향 · 감성소비 중심의 다양성 대응에는 불리
패밀리브랜드 중심 전략	· 제품군에 긍정적인 이미지 이전 · 사업부별 Family Brand 운용으로 마케팅 효율성 제고	· 개별상품 실패 시 부정적 영향 · 제품 포지셔닝 관련 한계성
개별브랜드 중심 전략	· 개별상품의 차별적 이미지 창출 · 시장환경에 탄력적 대응 유리	· 신규상품 론칭 시 마케팅 비용 및 Risk · 각 브랜드 간 시너지 창출에 불리

〈브랜드 포트폴리오 세부 구조 및 사례〉



출처: B2B 브랜드 마케팅, 필립 코틀러 외, 2007

3. 주요 철강사의 브랜드 포트폴리오 전략

(1) NSSMC

□ 기업 브랜드를 기반으로 사업부문별 특징에 따라 패밀리 브랜드를 적용하였으며, STS 사업부에서는 제품별로 시리즈화된 브랜드 사용

○ 전사 차원의 혼합 브랜드 전략: 기업 브랜드 + 개별 브랜드

- 기업 브랜드가 제품과 기술에 대한 보증 역할을 함으로써 신뢰도 향상
- 각 제품에 따라 개별 브랜드를 사용하고 있으며, STS 사업부문의 경우 'NSSMC-NAR' 시리즈로 통일성을 부각시킴
- 고내식/고가공성 강종을 개별 브랜딩하여 'Super Dyma' 브랜드를 사용하고 있음. 주력 강종에 개별 브랜드를 사용하여 제품 개별이미지의 우수성을 강조하고 있음

기업 브랜드			기업 브랜드를 통하여 제품과 기술에 대한 '보증' 역할을 함
개별 브랜드	보증	STS제품 : 'NSSMC-NAR-____' 시리즈로 통일	
	자체		SuperDyma(고내식/고가공성 강)
			VIEWKOTE(pre-coated steel sheet)

○ 봉형강 사업부문의 혼합 브랜드 전략: 패밀리 브랜드 + 개별 브랜드

- 봉형강 사업부문의 통합된 패밀리(사업) 브랜드 'SteelInC'를 론칭하여 사용하고 있으며 별도의 온라인 사이트를 개설하여 운영 관리함
- 제품 및 솔루션, 기술에 따라 하위 개별 브랜드를 적용하고 있음
- 고기능성 봉강 및 선재 등 특정 제품군에 XSTEELIA, 솔루션 제공 서비스에 SYNERGIA, 첨단 기술 및 on-site 전문가 파견 등 첨단 기술 패키지에 MAESTRIA 브랜드 사용 중

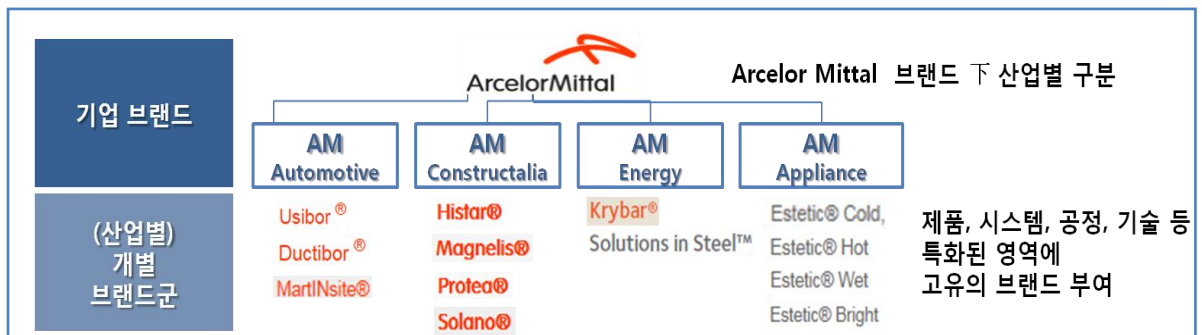
패밀리 브랜드		봉선사업 부문의 통합된 패밀리(사업) 브랜드인 'SteelInC' 런칭 별도 온라인 사이트 운영 및 관리
하위 개별 브랜드		고기능/ High-end 봉강 및 선재 중심의 제품 개별 브랜드
		고객사에게 철강재와 가공법을 연계한 솔루션을 제공하는 브랜드 (고객사와 협업+제품 및 가공 솔루션 제공)
		봉선사업의 첨단 기술 브랜드(기술+생산 및 운송+on-site 전문가 파견)

(2) Arcelor Mittal

□ 기업 브랜드를 결합하여 수요산업별 브랜드를 사용하고 있으며, 핵심 전략 제품라인에는 별도의 패밀리 브랜드를 론칭

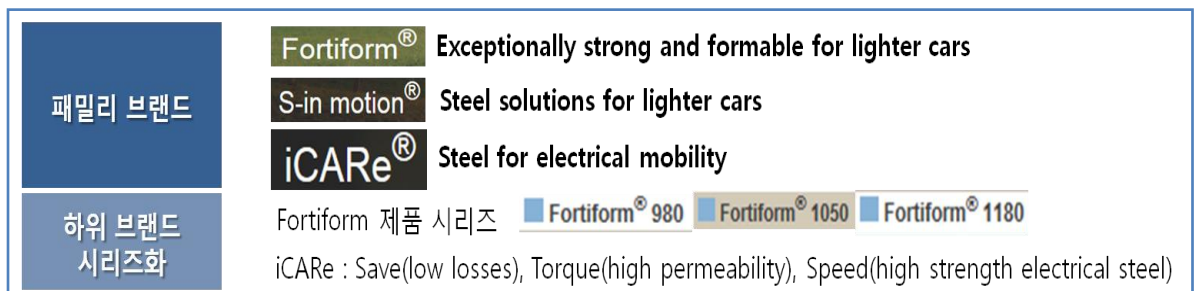
○ 수요 산업군에 따른 혼합 브랜드 전략: 기업 브랜드 + 개별 브랜드 군

- 자동차, 건설, 에너지 등 산업군에 기업 브랜드를 사용하여 구분하고 있으며, 산업 내 카테고리별로는 개별 브랜드 군을 사용하고 있음. 철강 제품, 시스템, 공정, 기술 등 산업별로 특화된 영역에 고유의 브랜드를 부여함
- Solution in Steel(에너지 부문 제품솔루션), Histar(건축 구조용 고강도 강재), Usibor(고품질 자동차 강판) 등 특화된 제품마다 고유의 브랜드 사용



○ 자동차 사업부문의 패밀리 브랜드 전략: 부문 내 핵심 전략 사업군(자동차 경량화, 전기차 부문 등) 브랜드화

- 자동차 경량화를 위한 고강도강 제품군인 Fortiform, 자동차 경량화 철강재 솔루션 브랜드인 S-in motion, 전기차 전용 철강제품군인 iCARE 등 핵심제품 및 사업군에 대하여 패밀리 브랜드 론칭
- 각 패밀리 브랜드의 하위 단에는 제품 특성에 따라서 고유의 시리즈를 부여하여 상세 제품을 구분하고 있음



(3) POSCO

□ POSCO는 기업 브랜드 중심 전략에서 제품 브랜드를 전략적으로 활용하며 브랜드 전략 범위를 확장하고 있음

- '17년 4월, POSCO 고유의 기술이 집약된 제품을 소개하는 TV광고 'POSCO 기가스틸(GIGA Steel)' 편을 시작으로 기존의 POSCO 기업 브랜드 중심에서 제품 브랜드 중심으로 광고 변경
 - 기가스틸 브랜드 범주: TWIP강 등 현재 양산 중인 총 6종의 기가스틸. POSCO 독자기술로 강도와 가공성을 만족시킨 '기가스틸'을 상용화하며 제품브랜드화
 - 기가스틸 브랜드 커뮤니케이션: POSCO 최초의 '철강 제품 광고'로 초일류 철강의 '꿈의 소재' 이미지 부각. 기가스틸의 우수성과 혁신적이고 진화된 철의 이미지를 소비자에게 전달
 - 기가스틸 브랜드 전략: 차세대 자동차용 철강소재인 기가스틸의 우수성을 알리는 것으로, POSCO가 기업이미지가 아닌 철강제품을 전면에 내세운 첫 시도. 범용상품을 판매하는 것에서 고부가가치 제품의 브랜드 이미지를 전달하는 것으로 변화

4. 시사점

□ B2B 기업의 고부가가치 제품 판매 전략 고려 시 1)패밀리 브랜드를 전략적으로 사용, 2)일관성 있는 보증 브랜드 확보, 3)고객 중심적인 개별 브랜드 선별 필요

- 지속적인 마케팅 활동으로 패밀리 브랜드를 효과적으로 활용하고, 혼재되어 있는 자체 브랜드와 보증 브랜드를 체계화하는 노력 필요
 - 기업 브랜드: 기업신뢰도, 제품 보증에 대한 기업 브랜드 이미지 지속적 유지
 - 패밀리 브랜드: 주력 판매 제품 가운데 유사 카테고리들을 형성하여 패밀리 브랜드화 필요. 既론칭한 패밀리 브랜드에 대하여 BI(Brand Identity)개발, 통합적 마케팅 커뮤니케이션 등 지속적인 마케팅 활동 필요
 - 개별 브랜드: 보증 브랜드와 자체 브랜드 혼용 중으로, 구분 및 별도 관리 필요
 - 보증 브랜드 사용 시 통일된 기준을 정립하여 일관성 있는 브랜딩 필요
 - 자체 브랜드를 산발적으로 적용하는 것을 배제하고, 고객 중심적 자체 브랜드를 선별하여 차별적 이미지를 구축하도록 취사선택 필요

○ 패밀리 브랜드와 개별 브랜드 간 명확한 브랜드 Hierarchy 구축 필요

	NSSMC	Arcelor Mittal
기업 브랜드	제품의 보증/신뢰 이미지로 활용	기업브랜드를 수요산업과 결합하여 사용
패밀리 브랜드	사업부문 특징별 적용	핵심 전략 사업군에 적용
개별 브랜드	STS 사업부문에 시리즈화하여 사용	보증브랜드 시리즈화/ 산업별 특화된 제품에 자체브랜드 사용

(1) 패밀리 브랜드는 전략적으로 사용

- 패밀리 브랜드 발굴과 활발한 브랜드 마케팅을 전개하여 주력 제품에 대한 패밀리 브랜드 군 확보
 - 동일한 범주나 Identity를 갖는 제품군에서 장기적, 전략적 카테고리를 선정
- 브랜드를 통하여 제품의 고유성, 고기능성 이미지를 강화하고, 기업 브랜드와 패밀리 브랜드 상호 간 이미지 상승 효과를 기대

(2) 일관성 있는 보증 브랜드 생성

- 패밀리 브랜드의 하위 제품군에 제품 시리즈를 지정함으로써 브랜드 통일성 확보 및 표준화
 - 표준화된 하위 브랜드로 제품군 식별 및 통일성 확보 가능, 패밀리 브랜드와 개별 브랜드 간 명확한 브랜드 Hierarchy 구축
 - 산업이나 제품군, 기술영역에 대한 고유의 이니셜이나 기호 부여를 통하여 브랜드 하위 계열화 필요

(3) 고객 중심적 자체 브랜드 선별

- 자체 브랜드를 산발적으로 사용하는 것을 배제하고, 최종고객에게 소재 중요도가 높은 고부가가치 제품에 대하여 선별적으로 자체 브랜드 부여
- 개별 브랜드에 대한 통합적 관리 및 지속적인 마케팅 커뮤니케이션 필요
 - 차별된 이미지로 강력한 브랜드 자산 구축을 위해 철저한 브랜드 관리 필요

[참고자료]

[보고서/논문]

인터브랜드코리아, '베스트 코리아 브랜드', 2013~2016

Agnes Claye, Blair Crawford, 'B2B Business Branding', McKinsey, 2013

Stephen Liguori, Beth Comstock, Ranjay Gulati, 'Unleashing the Power of Marketing', Harvard Business Review, 2010

한상린, 'B2B 기업도 브랜드로 도약하라', DBR, 2010

[서적]

필립 코틀러, *마켓 3.0*, 타임비즈, 2010

필립 코틀러·발데마 피르치, *B2B 브랜드 마케팅*, 비즈니스맵, 2007

[홈페이지]

ArcelorMittal (<http://corporate.arcelormittal.com/>)

ArcelorMittal Orange Book (<http://orangebook.arcelormittal.com/>)

NSSMC (<http://www.nssb.nssmc.com>)

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.