

한국 및 북미시장에서 제네시스의 포지셔닝과 상표확장 전략

Positioning and Brand Extension Strategies of Hyundai Genesis in the Domestic and North-American Markets

전 선 규(Sunkyu Jun)*

현 영 석(Young Suk Hyun)**

정 유 정(Yoojeong Jeong)***

본 연구에서는 현대자동차 제네시스의 국내시장 및 북미시장 도입전략 사례를 포지셔닝과 상표 확장 전략 측면에서 분석하였다. 제네시스는 국내시장에서 ‘수입차 같은 국산 고급차’라는 포지션 컨셉을 설정한 반면에 북미시장에서는 ‘준 럭셔리급의 가격으로 럭셔리급의 상품성’이라는 차별적 포지션 컨셉을 설정했다. 특히 국내시장과는 달리 북미시장에서는 포지셔닝 전략의 일환으로 기존의 상표명인 ‘현대’와 완전히 분리되지 않는 ‘현대 제네시스’라는 상표확장 전략을 채택하고 있다.

본 연구에서는 국내시장과 북미시장에서 차별적 포지션 컨셉이 설정된 배경에 대해 알아본 후, 각 시장에서 포지션 컨셉의 구현을 위한 마케팅활동의 전개과정 및 그 효과에 대해 분석했다. 특히, 북미시장에서 채택된 상표확장 전략이 제네시스의 포지셔닝에 미치는 효과 및 문제점에 대해 논의했다. 그리고 기존전략에 대한 분석에 바탕을 두고 국내시장과 북미시장에서 예상되는 경쟁 환경의 변화에 따라 각 시장에서 포지셔닝 전략의 수정 및 보강을 위한 방향을 제시했다.

핵심개념: 제네시스, 포지셔닝, 상표확장

I. 서론

2000년대에 들어서면서 현대자동차는 국내 대형 승용차 시장에서 나타나는 수입차 선호성향에 대한 대응과 북미 럭셔리급 승용차 시장

의 성장에 따른 교두보 확보라는 두 마리 토끼를 잡아야 했다. 국내시장에서 현대자동차의 아반떼, 쏘나타, 그랜저를 경험한 소비자들에게 에쿠스는 더 이상 당연한 선택으로 다가오지 않았다. 대형차의 선택을 앞둔 소비자들은 현대

* 성균관대학교 경영학부, 교수 (skjun@skku.edu)

** 한남대학교 경상대학, 교수 (yshyun@hnu.kr)

*** 성균관대학교 경영전문대학원, 박사과정 (rjeong@skku.edu)

자동차의 에쿠스 뿐 아니라 오피러스와 체어맨 등 국내 타사 경쟁 브랜드를 두고 망설임이 시작되었다. 또 수입차의 마케팅활동이 강화되면서 국내 그랜저급 승용차를 구매한 상당수의 소비자가 다음 번 구매에서는 BMW 5시리즈, Lexus ES, Benz E-Class 등 수입 브랜드로 이탈하기 시작했다.

한편, 북미 승용차 시장에서는 BMW 3/5-Series, Benz C/E-Class, Audi A4 등 유럽차종과 Lexus ES, Infinity G35/I35, Acura TL/CL 등 일본 메이커가 각축을 벌이고 있는 럭셔리 승용차 시장의 성장이 예상되었다. 그러나 북미시장에서 럭셔리 승용차 시장의 성장이라는 기회를 활용하기 위해서는 현대자동차의 기존 이미지를 제고하고 시장점유율을 가속화할 수 있는 새로운 모멘텀이 필요한 것으로 판단되었다. 이와 같은 상황에서 현대자동차는 당사 최초로 전담 개발 테스크포스 팀을 구성하고 연구개발 부문 최고의 인력을 투입하면서 신차개발에 착수하여 마침내 2007년 제네시스를 탄생시켰다.

제네시스의 출시는 국내외에서 모두 호의적인 반향을 불러일으켰다. 국내시장에서는 기존의 국산 대형차와는 다른 차별적인 모델로 인식될 뿐 아니라 국내 소비자들이 선호하는 수입차 중 Lexus ES와 대등한 수준의 상품성을 갖춘 것으로 평가되었다. 북미시장 소비자들도 Lexus, BMW, Benz, Infinity 등의 수입 브랜드와 함께 제네시스를 고려 상표군(consideration set)에 포함하기 시작했다. 특히, 제네시스가 2009년 한국 브랜드로서는 최초로 COTY(2009 North American Car of

the Year)상을 수상하면서 경쟁 브랜드에 뒤지지 않는 상품성을 인정받기 시작했고 현대자동차의 북미시장 시장점유율 향상에 기여하기 시작했다. 제네시스가 국내외에서 호의적인 반응을 낼 수 있었던 것은 무엇보다 제품의 성능 및 사양 측면에서 고급대형차로서 충분한 경쟁력을 갖추었기 때문이라고 할 수 있다.

그렇지만 제네시스의 성공적인 시장진입 요인으로서 수입차 같은 국산 고급차를 원하는 국내시장 소비자들과 준 럭셔리급 가격으로 럭셔리급 승용차를 구매하려는 북미시장 소비자들에 대한 효과적인 포지셔닝 전략을 들지 않을 수 없다. 포지셔닝 전략은 자기 상표를 특정 상표 혹은 이상적인 제품범주(category)와 동질성(parity)을 형성하는 단계와 기존 제품범주로부터 차별성(disparity)을 형성하는 단계로 구성된다 (Punj and Moon 2002). 상표 간 동질성과 차별성은 제품 속성 및 이미지 측면에서 유사점과 차이점에 대한 소비자 인식에 따라 결정된다는 시각에서 볼 때, 포지셔닝 전략에 대한 분석은 유사점과 차이점을 개발하는데 활용된 제품 및 마케팅 요소를 파악하는 것과 그로 인해 소비자의 인식이 어떻게 변화되었는지에 초점을 두게 된다. 제네시스는 국내시장에서는 수입차에 대해서 그리고 북미시장에서는 기존 준 럭셔리 급 승용차에 대해서 유사점을 강조하고 동질성을 확보하는데 성공적인 반면, 경쟁상표와 차별성을 통한 상표정체성 구축의 효과에 대해서는 의문의 여지가 있다. 본 연구에서는 “제네시스는 국내시장과 북미시장에서 각각 어떤 범주의 경쟁자와 동질성을 형성하고 또 차별성을 추구했는가?” 그리고 “유사점과 차이

점의 개발에 활용된 요소는 효과적이었는가?”라는 점에 대해 분석의 초점을 두려고 한다.

북미시장에서 제네시스의 포지셔닝은 상표전략과 불가분의 관계에 있다. 북미시장에서도 국내시장과 같이 제네시스라는 똑같은 상표명이 사용되고 있지만 국내시장과 달리 차량 후면에 현대자동차의 기존 엠블렘(emblem)이 부착되어 있고 광고에서도 ‘Hyundai’라는 상표명이 함께 소개되면서 상표확장이 채택되고 있다. 북미시장에서 전형적인 경제적인 차(economy car)로 인식되고 있는 현대자동차가 제네시스를 럭셔리급으로 포지셔닝하면서 개별상표전략 대신 상표확장 전략을 채택한 것은 시장진입 시부터 논란을 불러왔다. 미국 현지 언론은 현대자동차가 새로운 프리미엄 브랜드를 사용하지 않고 ‘Hyundai 브랜드를 그대로 사용하는 것을 상류층 소비자를 설득하기에 어려울 것이라는 우려를 제기하기도 했다 (Wall Streets Journal, 2008. 1. 8). 비록 북미시장에서 제네시스가 성공적인 초기 성과를 보이고 있지만 상표확장이 제네시스의 포지셔닝에 미치는 성과에 대한 판단은 여전히 유보적이라고 할 수 있다. 이런 맥락에서 본 연구에서는 북미시장에서 ‘Hyundai 제네시스’의 상표확장 전략이 제네시스의 포지셔닝에 미치는 긍정적 효과와 부정적 효과에 대해 분석하려고 한다.

본 사례분석에서는 먼저 제네시스의 개발배경을 소개하고 국내시장 및 북미시장의 마케팅 목표와 표적시장 선정과정을 평가하겠다. 그리고 국내시장과 북미시장 간 제네시스의 차별적 포지셔닝 전략에 대하여 경쟁상표에 대한 동질성(parity) 및 차별성(disparity)의 확보 측면에

서 평가하려고 한다. 이어서 시장도입전략 중 특히, 북미시장의 상표확장전략의 타당성에 대한 분석을 수행하려고 한다. 마지막으로 국내시장 및 북미시장에서 제네시스의 초기 시장성과를 평가한 후, 향후 전망 및 포지셔닝 전략의 대안을 제시하려고 한다.

II. 개발배경

2.1 국내시장

2003년 현대자동차가 제네시스를 기획할 당시 국내 시장에서는 수입차의 시장점유율이 지속적인 상승세를 보이고 있었다. 당시의 시장전망에 따르면 3년 후인 2006년도 국내 승용차 시장은 전년(2002년) 대비 18%의 판매증가를 보일 것으로 예상되었는데, 그중 대형 승용차 시장은 56%가 증가할 것으로 예상되었다. 한편, 수입차의 판매증가율은 144%에 달할 것으로 예측되었다. 수입차 시장의 경우, 2002년도 Lexus ES 300에 대한 본격적인 판매가 시작되면서 Lexus ES, BMW 5-Series, Benz E-Class 등과 같이 5천만 원에서 1억 원에 달하는 프리미엄급 브랜드와 Lexus LS, BMW 7-Series, Benz S 등과 같이 가격이 1억 원을 초과하는 럭셔리급 브랜드의 시장점유율이 지속적인 상승세를 보이고 있었다.

수입차 시장의 지속적 증대는 곧 기존 국산 승용차 구입고객이 대형차의 구매 시 수입 브랜드로 이탈하는 비율이 높아진다는 것을 의미한다. 2003년도 수입 대형차를 보유한 고객을

대상으로 시장조사를 실시한 결과, 가격대가 가장 높은 럭셔리급 수입 브랜드를 보유한 소비자들 가운데 이전에 국산 브랜드를 구매했던 소비자는 50%로 나타났으며, 이 보다 가격대가 한 단계 낮은 프리미엄급 수입 브랜드를 보유한 소비자들 중 90%는 이전에 국산 브랜드를 구매했던 것으로 나타났다 (표 1). 이렇게 수입 브랜드로 이탈하는 고객 가운데는 그랜저급의 국산 준 대형 승용차 구매경험자가 많이 포함되어 있는데, 수입 브랜드 중 승용차 뿐 아니라 RV 차량까지 포함하면 수입 브랜드 보유 소비자들 중에는 이전에 그랜저급의 국산 준 대형 승용차 구매경험을 갖고 있는 소비자의 비율이 30%로 가장 높게 나타났다. 이와 같은 시장조사 결과는 국산 준 대형차 구매경험자들 즉, 다음 번 구매에서 현대자동차의 에쿠스를 구매할 가능성이 높은 고객들이 국내 대형차 중에서는 적절한 대안을 찾지 못하고 있다는 점을 가리

키는 것으로서 국산 고급 대형차의 경쟁력 부재 원인에 대해 분석할 필요성을 제기한다.

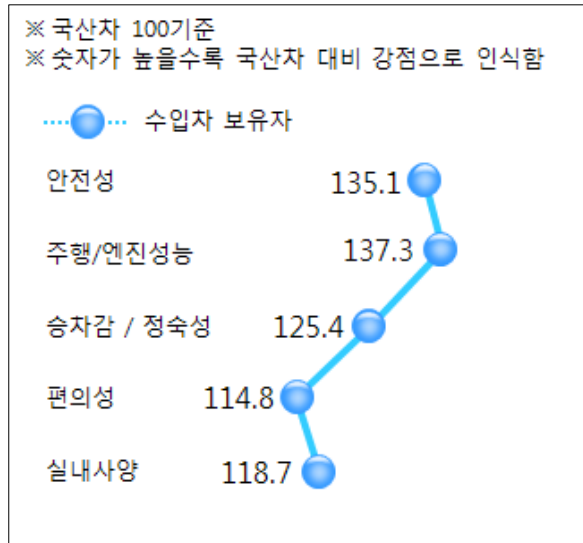
국산 대형차 및 수입차에 대한 소비자 구매 성향조사에 따르면 프리미엄급 수입 브랜드를 구입하려는 이유로서 조사 대상자의 60.8%가 주행 및 엔진 성능을 들고 있으며 그 외에도 외관 디자인, 안전성, 품질 내구성 등을 구매이유로 들고 있다. 또 수입 브랜드를 보유한 조사 대상자들은 수입 브랜드가 안정성, 주행 및 엔진 성능, 승차감 및 정숙성, 편의성, 실내사양 순으로 국내 브랜드보다 더 우수하다는 평가를 하는 것으로 나타났다 (그림 1).

이런 조사결과는 프리미엄급 수입 브랜드에 대한 고객이탈은 상품성 측면에서 볼 때 에쿠스를 비롯한 국내 대형차의 경쟁력이 프리미엄급 수입 브랜드에 비해 떨어지기 때문이라는 것을 단적으로 보여주는 것이다. 따라서 현대자동차로서는 상품성이 뛰어난 신차 개발을 통해

〈표 1〉 고객 이탈 현황('03년 국내 수입/대형차 시장조사 결과)
단위:%

		수입 Luxury	수입 Premium	수입 RV	계
국산	중형이하	10	40	14	23
	준대형	21	32	35	30
	대형	16	6	11	10
	RV	3	12	16	10
	계	50	90	76	74
수입차		50	10	24	26

(자료원: 현대자동차)



(자료원: 현대자동차, 국내 대형 및 수입차 동향 조사)

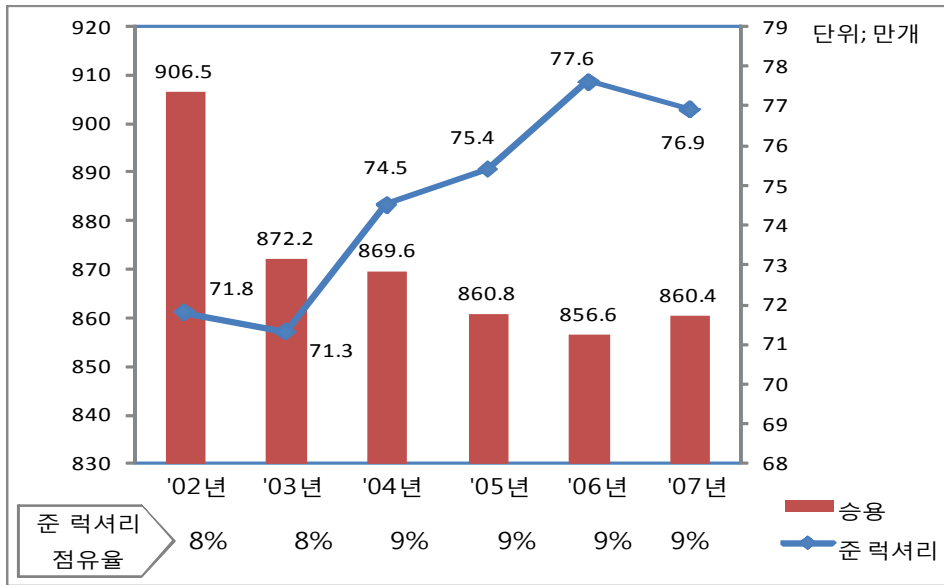
〈그림 1〉 국산차대비 수입차 상품성 인식

수입 브랜드에 대한 고객이탈을 억제해야 하는 과제를 안게 되었으며 특히, 그랜저급 준 대형차의 구매경험이 있는 고객들에게 에쿠스나 프리미엄 급 수입 브랜드보다 더 매력적인 대안을 제시할 필요를 인식하게 되었다.

2.2 북미시장

북미의 고급 승용차 시장은 가격대에 따라 럭셔리급 시장과 준 럭셔리(near luxury) 급 시장으로 구성된다. 현대자동차가 제네시스를 기획하던 2003년도의 시장 예측에 따르면 3년 후인 2006년도 북미의 승용차 시장은 2002년도 대비 약 5% 정도 감소할 것으로 예상되었지만 준 럭셔리급 시장은 오히려 약 7% 증가할 것으로 예상되었다 (그림 2). 준 럭셔리급 시장에서는 수입 브랜드와 미국 국내 브랜드가 서

로 치열한 경쟁을 벌이고 있었다. 그러나 당시 주요 모델 별 시장 점유율을 보면 BMW 5-Series, Benz C/E-Class, Audi A4 등의 유럽 브랜드와 Lexus ES300, Infinity G35, Accura TL 등의 일본 브랜드가 미국 브랜드인 Cadillac CTS와 Lincoln LS보다 더 높은 시장 점유율을 보이고 있다 (표2). 이렇게 준 럭셔리급 승용차 시장에서 미국 국내 브랜드에 비해 유럽과 일본의 수입 승용차들이 높은 시장 점유율을 유지할 수 있었던 까닭은 미국 국내 브랜드와 비교할 때 수입 승용차의 우수한 상품성에 기인한다. 특히, Benz는 가속성, 승차감, 안락감 측면에서 우수한 것으로 인식되고 있었으며 BMW는 핸들링, 변속감, 제동성 측면에서 그리고, Lexus는 승차감, 정숙성, 품질 측면에서 우수성을 인정받고 있었다.



(자료원: 현대자동차)

〈그림 2〉 북미 준 럭셔리급 시장 현황과 전망 (2003년 예상)

〈표 2〉 2002년 북미시장 준 럭셔리급 주요 모델별 판매 실적
(단위: 대)

메이커	모델	판매 실적
		'02년
BMW	5 시리즈	127,827
LEXUS	ES300 / IS300	94,805
Volvo	S60 / 70	80,392
Acura	TL / CL	78,392
Benz	C 클래스	73,191
Infiniti	G35 / I35	65,507
Audi	A4	51,223

(자료원: Ward's Automotive Yearbook)

한편, 북미 고급 승용차 시장의 진입을 시도하는 현대자동차는 브랜드 이미지와 상품성 모두 유럽과 일본 수입차들에 비해 경쟁력을 갖추지 못하고 있었다. 현대자동차가 북미 고급 승용차 시장에 진입하는 상황은 마치 일본의 Toyota 자동차가 북미시장에 Lexus를 도입하던 1989년도와 유사하다고 볼 수 있다. 그렇지만, 현대자동차가 제너시스를 개발할 당시 북미 시장에서 나타나고 있는 현대자동차에 대한 브랜드 경쟁력은 1989년도 Lexus의 북미시장 진입 당시 Toyota 브랜드의 경쟁력보다 떨어지는 것으로 나타났다. 자체 조사결과, 2005년 현대자동차의 이미지를 1989년 토요타의 이미지와 비교할 때 ‘고급이미지’ 측면에서는 83%, ‘믿을 수 있는 차’라는 측면에서는 77%, ‘품질이 좋은 차’라는 측면에서는 82%에 지나지 않았다. 결국, 현대자동차가 북미 고급 승용차 시장의 성장추세를 활용하기 위해서는 일본과 독일 브랜드와 견줄 수 있는 품질과 성능을 갖춘 신차의 개발이 요구되었다. 현대자동차로서는 럭셔리급 시장에 앞서 준 럭셔리급 시장에 진입한 후, 신차의 우수한 상품력을 활용해 현대자동차의 브랜드 이미지를 한 단계 더 높은 수준으로 제고하는 한편 향후 럭셔리급 시장진입을 위한 교두보를 마련해야 한다는 결론에 이르게 되었다.

Ⅲ. 포지셔닝 전략

3.1 국내시장의 포지셔닝 전략

3.1.1 국내 표적시장

국내 소비자들의 자동차 구매 속성 상 한번 수입 브랜드를 선택한 소비자는 다시 국산 브랜드로 회귀할 가능성이 낮기 때문에 현대자동차의 입장에서는 기존 고객이 수입 브랜드로 이탈하기 전에 국산 브랜드에 체류하는 시간을 연장하는 것이 중요하다. 현대자동차가 제너시스를 국내시장에 출시하면서 주목한 고객층은 그랜저급의 준 대형차를 보유하고 향후 신차 구매 시 한 단계 높은 가격대의 승용차를 구매하려는 소비자 특히, 국산 고급 승용차보다는 프리미엄급 수입 브랜드에 대해 가치를 더 높게 평가하는 소비자들이다.

소비자가 제품의 구매와 사용을 통해 실현할 수 있는 가치는 효율성(efficiency), 우수성(excellence), 사회적 신분(status), 존경(esteem)과 같은 외재적 가치(extrinsic value) 외에도 즐거움(play), 미적 가치(aesthetics), 윤리적 가치(ethics), 정신적 가치(spirituality)와 같은 내재적 가치(intrinsic value)에 이르기 까지 다양하다(Holbrook 1999). 이 가운데 효율성, 우수성, 즐거움, 미적 가치 등은 제품의 소비과정에서 소비자 자신의 지각과 평가에 따라 창출되는 자기중심적 가치를 의미하는 반면, 사회적 신분, 존경, 윤리적 가치, 정신적 가치는 제품의 구매 및 소유에 대한 타인의 평가에 따라 결정되는 타인 중심적 가치를 의미한다. 고급 대형 승용차를 구입하려는 고객은 과거와 달리 사회적 신분과 존경과 같은 타인 중심적 가치만을 추구하는 것이 아니라 즐거움과 미적 가치와 같은 자기중심적 가치도 중요한 선택기준으로 채택하고 있다. 그런데 오퍼러스, 에쿠스, 체어맨 등 기존 국산 대형 승용차의 경우

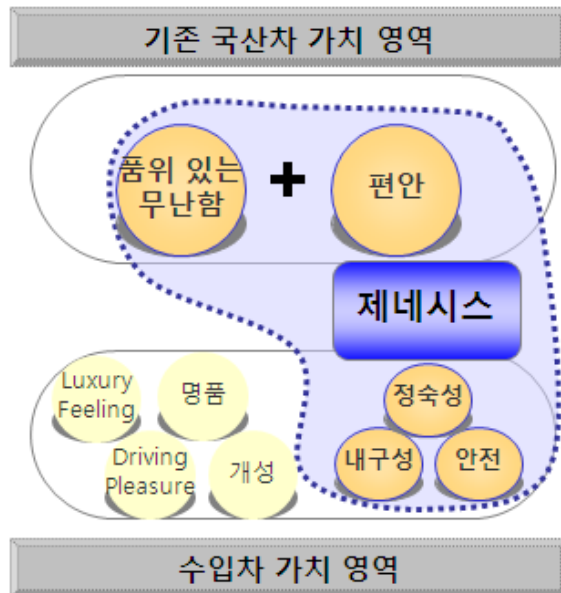
타인 지향적 가치는 충분히 인식되고 있지만 소비자들에게 즐거움과 미적 가치를 제공하는 데 한계가 있는 것으로 평가되고 있었다. 따라서 현대자동차가 제네시스를 통해 소구하려 한 표적시장은 국산 고급 승용차의 단조롭고 제한된 스타일에 호감을 갖지 못하고 수입 브랜드로부터 즐거움과 미적 가치 등 자기 중심적 가치를 추구하려는 소비자들이다.

3.1.2 국내시장 포지션 컨셉

앞서와 같은 표적시장의 선정에 따라 제네시스의 포지셔닝 전략은 기존 국산 대형차와 같은 범주로 포함되지 않고 프리미엄급 수입 브랜드와 동일한 고려상표군에 포함되는 한편, 수입 브랜드와 비교할 때 제네시스만의 차별적 이미지를 구축하는 데 초점이 두어지게 되었다.

제네시스의 경쟁 브랜드로는 수입 브랜드 중에서는 Lexus ES, BMW 5-Series, 그리고 Benz E-Class를 들 수 있으며 국내 (준) 대형차 가운데는 그랜저 TG와 오피러스를 들 수 있다. 이 가운데 특히 Lexus ES는 제네시스의 1차 경쟁상대가 될 것으로 판단되었다.

포지션 컨셉을 결정하기 위해서는 기존 경쟁 상표에 대해 소비자들이 지각하고 있는 가치에 대한 이해가 선행되어야 한다. 제네시스 개발 당시 기존 국산 대형차에 대한 소비자들의 인식은 배기량이 큰 만큼 외형도 크고 실내공간이 넓은 차, 그리고 고급사양이 많고 중후한 스타일의 자동차라는 것으로 집약되었다. 반면, 수입 브랜드에 대해서는 정숙하고 성능 좋은 차, 그리고 안전하면서 세련된 스타일의 자동차라는 인식이 형성되어 있었다. 소비자들에게 구



(자료원: 현대자동차)

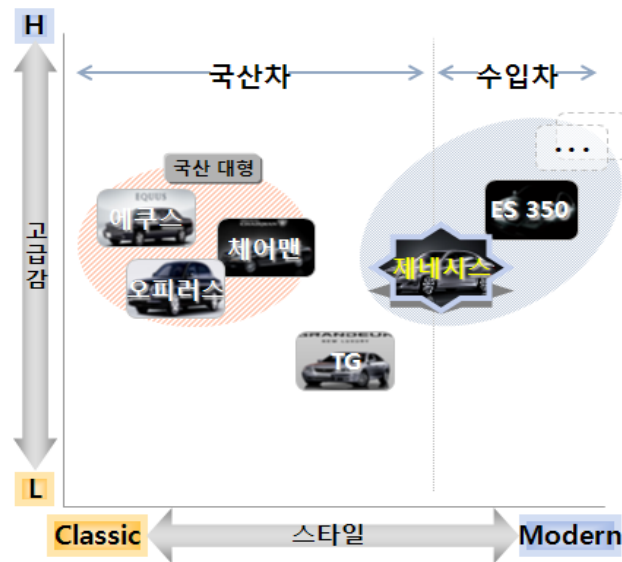
〈그림 3〉 국산차와 수입차의 가치 영역

측된 상표 이미지를 조사한 결과, 기존 국산 대형차는 ‘품위 있는’, ‘무난한’, ‘편안한’이라는 이미지가 강하게 연상되는 반면, 수입 브랜드는 ‘명품’, ‘개성’, ‘고급스런 느낌(luxury feelings)’, ‘운전의 즐거움(driving pleasure)’이라는 측면에서 상대적으로 우월한 이미지를 형성하는 것으로 나타났다. 한편, 기존 국산 대형차와 수입 브랜드에 공통적으로 연상되는 이미지로는 ‘정숙성’, ‘내구성’, ‘안전성’ 등이 있는 것으로 나타났다 (그림 3).

제네시스에 대해서는 기존 국산 대형차에 고유한 이미지로부터 탈피하는 한편, 수입 브랜드 이미지를 연상토록 하고 특히 제네시스의 1차 경쟁상대인 Lexus ES와 동질성을 확보할 수 있는 포지션 컨셉의 설정이 필요했다. 경쟁 브랜드 간 이미지를 비교해 볼 때, Lexus ES는 ‘세련된 디자인’ 측면에서 국내 대형차뿐 아니

라 유럽 브랜드에 비해서도 더 강한 상표연상을 형성하고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 제네시스는 평범하고 중후한 스타일의 자동차가 아닌 세련되고 날렵한 스타일의 자동차 그리고, Lexus에서 연상될 수 있는 편안하고 안전한 자동차라는 이미지를 구축함으로써 ‘수입차 느낌의 국산 고급차’라는 측면에서 상표의 정체성을 형성하기로 했다. 즉, 고급감 측면에서는 국산 대형차인 에쿠스, 체어맨, 오피러스와 같은 수준으로 인식되면서도 스타일 측면에서는 국산 대형차의 고전적 이미지에서 벗어나 Lexus ES350과 유사한 수준의 현대적 감각(modernity)을 연상시키는 포지션 컨셉을 설정했다 (그림 4).

3.2 북미시장의 포지셔닝 전략



(자료원: 현대자동차)

〈그림 4〉 제네시스 포지션 컨셉

3.2.1 복미 표적시장

앞서 소개한 것처럼 복미시장에서 제네시스의 목표는 비교적 명확하다. 제네시스를 통해 준 럭셔리급 시장에 진입한 후, 기존 현대자동차의 상표 이미지를 한 단계 향상시켜 향후 럭셔리급 시장에서 경쟁력을 확보하기 위한 교두보 구축이라는 목표를 설정하고 있었다. 복미시장에서 일반 승용차(sedan)가 아닌 럭셔리 자동차(luxury vehicle)로 구분이 되는 것은 기본적으로 브랜드가 갖는 명성(reputation)에 따른 것이지만 때로는 높은 가격에 의해 럭셔리 자동차로 분류되기도 한다. 이 가운데 제네시스의 경쟁 군이 되는 모델은 비교적 낮은 가격대인 \$35,000~\$45,000 범위의 Lexus ES300, BMW 328i, Benz C-Class, Cadillac CTS 등과 \$45,000 이상 가격대의 BMW 5-Series 및 Benz E-Class 등을 들 수 있다.

국내시장과 달리 복미시장 소비자들에게 있어서 ‘국산차’와 ‘수입차’의 구매에 따른 상징적 의미의 차이는 크지 않은 것으로 알려져 있다(Edmunds 1). Honda와 Toyota를 비롯한 일본 자동차나 Benz와 같은 유럽 자동차 그리고 현대자동차도 미국과 캐나다 현지 공장에서 생산되고 있으며, 미국 자동차 또한 해외에서 생산되고 있기 때문에 복미시장에서 ‘국산차’와 ‘수입차’ 간 구분은 점차 모호해지고 있다. 더불어 수입 자동차들의 우수한 상품성 앞에 소비자들은 더 이상 국내 브랜드에 대해 충성도를 갖지 않게 되었다. 복미시장 진입 초기에 열악한 품질로 고전했던 일본 자동차들은 1980년대 들어 급격한 품질향상을 통해 상품성 측면에서 미국

브랜드를 압도하기 시작했는데 일본 자동차의 우수한 품질은 미국 자동차회사들에게도 상품성 제고의 자극제가 되었고 그 결과, 복미 시장에서 팔리고 있는 자동차들은 이제 전반적인 성능 면에서는 모두 비슷한 수준에 도달한 것으로 평가되고 있다.

최근 복미시장 소비자들이 자동차의 상품성을 평가할 때 사용하는 기준은 다음과 같이 매우 세분화 되었다(Edmunds 2). 첫 번째 기준은 브랜드가 오랜 기간 구축해 놓은 명성(long-term reputation)으로서 Toyota가 최근의 품질수준 저하에도 불구하고 오랜 명성 덕에 일정한 수준의 판매를 유지하는 것이 그 예가 된다. 둘째, 소형차는 연비에 따라 상품성이 결정되고 고급차는 내/외장 마무리 작업의 완결성에 따라 상품성이 결정되는 것처럼 차량 등급(vehicle class)에 따라 한 가지 대표적 속성이 상품성의 평가기준이 될 수 있다. 셋째, 자동차의 성능과 같은 품질보다는 디자인과 사양에 따라 상품성을 평가하려는 소비자의 선입견을 들 수 있다. 넷째, 자동차의 유지/관리과정에서 요구되는 비용과 노력 측면에서 상품성을 평가할 수 있는데, 이 경우 유지/관리비용이 비싼 고급차들이 오히려 부정적으로 평가될 가능성이 있다. 다섯째, 판매자(dealer)에 의해 제공되는 서비스 품질수준이 자동차의 상품성 평가에 영향을 미칠 수 있다.

제네시스의 개발 당시 럭셔리급 시장의 진출 경험이 없는 현대자동차로서는 제네시스에 대한 상품성의 평가가 전통적인 명성이나 기존 선입견에 의해 결정된다면 경쟁력을 확보하는데 상당한 어려움을 겪을 수밖에 없었다. 더불

어 제네시스의 출시에 맞추어 별도의 판매망 (dealership)을 구축하지 않고 기존의 현대 판매망을 활용하려는 현대자동차 입장에서는 판매자가 제공하는 서비스 수준에서도 차별적 우위를 기대하기는 어려운 상황이었다. 반면에 북미시장에 진출한 현대자동차의 기존 모델은 연비를 포함한 자동차의 유지/관리에 측면에서 호의적인 평가를 받고 있었다. 현대자동차가 시작한 100,000 마일 보증조건 (100,000 miles power-train warranties)은 구매 고객의 입장에서 볼 때 자신이 자동차를 사용하는 동안 유지와 수리 측면에서 만큼은 현대자동차가 구매자의 후견인 역할을 하는 것으로 인식하게 됨으로써 현대자동차로서는 상표의 신뢰성을 구축하는 토대가 되었다.

이와 같은 북미시장 소비자 성향은 제네시스의 표적시장 선정에 중요한 시사점을 제공했다. 즉, 메이커의 전통적인 명성보다는 개별 모델의 상품성에 따라 구매를 하려는 소비자, 상품성의 평가에 있어 기존 선입견에 좌우되지 않는 소비자, 그리고 럭셔리급 자동차의 구입 시에도 스타일과 디자인보다는 유지/관리비 측면에서 선택의 기준을 찾는 소비자를 표적시장으로 선정하게 되었다.

3.2.2 북미시장의 포지션 컨셉

현대자동차가 제네시스를 기획하고 북미시장에 진출할 즈음에 미국 준 럭셔리급 시장의 모델 별 판매실적을 보면 \$30,000~\$45,000 사이에서는 Benz C-class, Lexus ES300, Infinity G35 등이 상위에 포함되어 Cadillac CTS와 Lincoln LS 등 미국 국내 브랜드보다 앞서 있

다. 한편, 이보다 한 단계 높은 가격대의 럭셔리급에서는 BMW 5-Series와 Benz E-Class 등 독일 브랜드가 Lexus GS 및 Infinity M 등 일본 브랜드의 판매대수를 앞지르고 있었다 (한국경제, 2008. 1. 8). 북미시장에 진출한 독일 브랜드와 일본 브랜드는 준 럭셔리급과 럭셔리급에서 모두 높은 상품력을 인정받고 있었는데 특히, Lexus ES는 승차감과 정숙성이 우수하고 조작 편의성이 뛰어난 것으로 평가 받고 있었고, BMW 5-Series는 동력전달과 핸들링 그리고 변속감 측면에서 높은 평가를 받고 있었다.

현대자동차는 제네시스가 가격대로는 준 럭셔리급에 속하지만 자동차의 상품성 측면에서는 이 보다 한 단계 높은 가격대의 럭셔리급 브랜드도 경쟁상대로 삼고 있었다. 제네시스의 북미시장 출시에 앞서 에워닉 현대자동차 미국 법인 마케팅 담당 부사장은 현지 기자들과 인터뷰에서 “우리는 제네시스의 주 타깃을 Benz E-Class 소비층에 맞추고 있습니다. 머지않아 소비자들이 ‘Mercedes-Benz, BMW, Lexus, 그리고 Genesis’라고 묶어서 말하게 될 것입니다.”라고 밝힌 바 있다 (동아일보, 2008. 2. 6). 현대자동차가 북미시장 소비자들에게 심어주려는 제네시스의 이미지는 바로 ‘당신도 가질 수 있는 럭셔리 세단’, ‘BMW 3-Series의 가격으로 만날 수 있는 BMW 5-Series’로 집약된다. 즉, 제네시스의 포지셔닝 목표는 가격은 준 럭셔리급이지만 상품성은 럭셔리급이라는 인식을 통해 (준) 럭셔리급 자동차의 구매 시 일본 및 유럽의 수입 브랜드와 함께 제네시스도 고려상품군에 포함되도록 유도하는 것이다.

경쟁 브랜드에 비해 제네시스가 추구한 상표의 정체성은 ‘Attractive Style and Superior Quality for Acceptable Price’이며 세부 포지션 컨셉은 ‘Impressive Luxury and Performance’, ‘Beauty through Performance’, ‘Premium Safety’, 그리고 ‘Power and Efficiency’로 요약된다. 현대자동차가 각고의 노력을 통해 품질수준을 향상시켜온 것에 대하여 시장의 평가가 호의적으로 변했다는 점 그리고, 유지/관리의 효율성과 신뢰성 측면에서 긍정적 이미지가 형성되었다는 점을 활용하면서 럭셔리급의 첨단기술을 도입한다면 제네시스의 포지션 컨셉은 충분히 구현할 수 있을 것으로 판단되었다. 특히, 전 세계적으로 자동차의 유지 및 수리비용에 대한 소비자의 관심이 점점 높아지고 있는데 북미시장에서도 신차 구입 시 주요 고려항목은 메이커의 명성이나 외관, 스타일로부터 연비, 내구성 등으로 그 비중이 옮겨지고 있다는 점도 긍정적인 요소가 되었다 (아주경제, 2010. 10.11). 소비자들은 자동차 구입 시에 구매비용뿐 아니라 감가상각, 이자, 세금, 보험료의 할인 및 할증, 연료비, 유지비, 수리비 등을 포함하는 총 보유비용(total

cost of ownership)을 비교하기 시작했다는 점에 비추어 볼 때, 제네시스의 포지션 컨셉은 가치 지향적 소비자(smart buyer)에게 충분한 반향을 불러일으킬 것으로 기대되었다.

IV. 신차개발 및 시장 도입(launching)전략

4.1 신차개발

제네시스라는 차명은 ‘새로운 세기의 시작, 신기원’이라는 의미로서 성능, 디자인, 서비스, 마케팅 등 모든 면에서 진보와 혁신으로 새롭게 태어나는 명차라는 의미를 담고 있다. 제네시스의 엠블렘(emblem)은 블랙 컬러의 오각형 방패 안에 영문 차명을 새기고 좌우로 실버 컬러의 날개를 표현하여 역동적인 스타일과 성능을 갖춘 제네시스가 힘차게 비상하는 모습을 형상화하면서 럭셔리 세단의 새로운 기원을 펼쳐나가려는 의지를 담고 있다 (그림 5).

국내시장에서는 프리미엄급 브랜드로서 기존 국내 브랜드 및 수입 브랜드에 대한 대안이 되고 북미시장에서는 향후 럭셔리급 시장 진입의



〈그림 5〉 제네시스 엠블렘

교두보가 되려는 제네시스의 목표에 따라 신차 개발에서는 ‘운전하는 사람의 품격과 자부심을 높여줄 수 있는 상품력 강화’에 초점이 두어졌다. 따라서 현대자동차는 신차개발의 세부적 방향으로서 개성적이고 다이내믹한 스타일, 주행 성능과 주행 안정성의 겸비, 사람과 교감하는 인텔리전트 럭셔리 세단, 그리고 최첨단 사양 적용으로 고급 승용차의 이미지 완성 등 네 가지를 설정했다.

제네시스 개발과정에서 최적의 상품성을 구현하기 위한 노력은 플랫폼 개발, 후륜구동 방식의 결정, 엔진의 신규개발, 첨단 사양의 신규 적용 등에서 잘 나타난다. 후륜 구동 방식은 직진 안전성, 눈/빗길 안전 주행, 그리고 실내 거주 공간 측면에서 약점이 있지만 선회 성능이 우수하고 회전반경을 최소화 하며 소음진동을 줄이고 승차감을 향상시킬 수 있는 강점이 있어 Lexus ES300과 Acura TL을 제외한 대부

분의 럭셔리급 모델에서 채택되고 있다. 제네시스의 엔진 또한 초기에는 주요 경쟁 모델과 같은 수준인 3.3L, 3.8L 엔진을 적용하려던 초기 계획 대신에 고급 대형차의 이미지를 강화하고 경쟁사의 V8 적용 추세에 대응하기 위하여 당사 최초로 V8 4.6L 엔진을 적용했다. 이로써 제네시스는 출력, 토크, 발진가속, 추월가속 측면에서 BMW 528i, Benz E350, 그리고 Lexus ES350보다 더 우수한 동력성능을 갖추게 되었다 (표 3).

제네시스는 럭셔리급의 모델에 적용되는 사양을 채택함으로써 고급 승용차의 이미지를 강화하는 노력을 기울였다. 제네시스의 운전자 통합정보 시스템(DIS: Driver Information System)은 멀티미디어, 공조장치, 차량정보 등 모든 정보를 8인치 모니터 상에 표시할 수 있고 인터페이스 기능을 통합하여 단순하고 습관적으로 조작할 수 있도록 설계되었을 뿐 아니라, 주요

〈표 3〉 동력 성능 비교

	Genesis			BMW 528i	Benz E350	Lexus ES350
	3.3	3.8	4.6			
출력 (PS)	262	290	375	234	272	277
토크 (kg·m/rpm)	32.2/4500	36.5/4500	46.0/3500	27.2	35.7	35.3
발진 가속 (0→100km/h)	7.6초	7.0초	5.9초	7.4초	6.9초	7.3초
추월 가속 (60→100km/h)	4.1초	3.6초	3.1초	4.3초	-	3.9초
연비 (km/ℓ)	10.0	9.6	-	9.5	8.7	9.8

(자료원: www.hyundai.com 경쟁차 비교)

	제네시스	Audi A6	Benz S-Class	BMW 5-Series
외관				
주요기능	<ul style="list-style-type: none"> • 로테이션 + 8방향 스크롤 + 엔터 기능 • 6개의 주요기능 핫키 + 메뉴/BACK 버튼 	<ul style="list-style-type: none"> • 로테이션 + 엔터 기능 	<ul style="list-style-type: none"> • 로테이션 + 4방향 스크롤 + 엔터 기능 • 주요기능 핫키 	<ul style="list-style-type: none"> • 로테이션 + 4방향 스크롤 + 엔터 기능 • 메뉴/BACK 버튼

(자료원: www.hyundai.com, www.audi.co.kr, www.mercedes-benz.co.kr, www.bmw.co.kr)

〈그림 6〉 주요 경쟁 모델의 운전자 통합정보시스템 비교

경쟁 브랜드에서 채택하고 있는 모든 기능을 구현할 수 있도록 첨단 사양을 포함하였다 (그림 6).

4.2 도입(launching)전략

4.2.1 국내시장 도입전략

2008년 1월 국내시장에 선을 보인 제네시스 3.3의 가격은 4,050만원~4,520만원이고 제네시스 3.8의 가격은 5,280만원으로서 현대자동차의 기존 브랜드인 그랜저 TG(2,603만원~4,077만원)와 에쿠스(4,589만원~6,647만원)의 중간에 위치하도록 했다. 이 가격은 경쟁 국내 브랜드인 오피러스의 가격대인 3,495만원~4,860만원보다 다소 높은 수준이지만, 경쟁 수입 브랜드보다는 상당히 낮게 책정된 것이다. 2007년 혼다 CR-V에 이어 수입차 가운데 판매량 2위를 기록한 렉서스 ES350의 국내 판매 가격은 6,520만원이었고, 판매량 3위의 BMW 528은 6,750만원에 판매되고 있었다. 제네시스와 수입 경쟁 브랜드 간 가격 차이는 국내시장에서 현대자동차와 수입 브랜드 간 브랜드 가치의 차이를 반영하는 것으로 볼 수 있다. 현대

자동차의 브랜드 가치를 기준(100)으로 삼았을 때 Lexus는 129, BMW는 141, 벤츠는 151로서 수입 브랜드의 가치가 30%~50% 이상 높게 평가되고 있었다.

현대자동차는 신차 출시 전부터 제네시스의 표적시장에 속하는 소비자 가운데 사회적으로 성공하고 고급문화를 즐기는 30~40대 전문직 종사자, 고 소득 자영업자, 기업체 임원 등을 대상으로 사전마케팅을 전개했다. 2007년 12월 5일부터 7일까지 경기도 화성의 현대 기아차 남양 기술연구소에서는 자동차 전문가, 애널리스트, 의사, 변호사 등 각계 오피니언 리더 2,700명을 초청해 제네시스 사전공개행사(showcase)를 개최했는데, 이때 열린 시승행사에서는 경쟁 브랜드인 Benz E350 및 BMW 530i와 비교 시승하는 기회를 마련했다. 과거에 현대자동차가 개최한 비교 시승행사에서는 항상 일본 자동차가 비교대상이었던 점에 비추어 볼 때, 최초로 독일 프리미엄 메이커와 공개적으로 비교 시승기회를 마련한 것은 제네시스의 잠재 고객에게 제네시스의 우수한 성능을 과시하려는 뜻이 담겨 있다고 볼 수 있다. 신차 출시

전에 개설한 인터넷 웹사이트(the-genesis.co.kr)와 2007년 12월 21일 시작한 국내 TV광고에도 프리미엄급 고급차로서 제네시스의 상품성을 알리려는 현대자동차의 노력이 담겨 있다. 특히 도입(launching)광고에서는 남양 종합기술연구소에서 진행된 실험내용을 공개했는데 풍동실험 결과와 함께 독일 명차와 시속 100km에서의 충돌실험 결과를 보여주면서 신차의 품질이 프리미엄급 수입브랜드와 대등하다는 점을 암시했을 뿐 아니라 안전성 또한 유럽 브랜드에 뒤지지 않는다는 것을 과시한 바 있다.

현대자동차는 제네시스의 브랜드 이미지 구축을 위해 공격적인 마케팅을 이어갔다. 기존 그랜저 TG나 쏘나타 등 중형급 이상 차량에 대해서는 택시 모델을 생산했으며 해외진출 시에도 택시시장을 선점하는 방법으로 시장수요를 끌어올렸지만 제네시스 만큼은 택시 모델을 생산하지 않기로 했다. 제네시스는 연비나 차량 내부의 감성품질 등이 택시와는 거의 어울리지 않을 정도로 고급스러워 택시 모델로 출시할 경우 제네시스가 갖고 있는 고급스러운 이미지와 상충된다는 결론을 내렸기 때문이다. 제네시스의 이미지 구축을 위한 현대자동차의 집념은 제네시스에 대한 문화마케팅에도 잘 나타난다. 제네시스 고객들에게 프리미엄 멤버십 서비스를 통해 전문가 초청강연회, 문화공연, 골프 클리닉 등 다양한 고객 초청 서비스를 제공할 뿐 아니라 국내 상위 5%를 대상으로 발급하는 현대카드 퍼플과 M 플래티넘 카드를 통해 골프장, 레스토랑, 항공, 펜션 등에 대한 할인혜택을 제공했다. 이 외에도 제네시스 고객을 대상으로 2008년 2월 정명훈 초청 연주회를 개최한데

이어 4월에는 재즈 콘서트 'Spring Jazz Story'를 열었고 6월에는 바이올리니스트 사라장파 오르페우스 챔버 오케스트라 초청공연을 개최하는 등 고 품격 문화마케팅은 지속적으로 전개되었다. 제네시스에 대한 고 품격 마케팅은 예술가와 공동 작업을 통한 아트 카(art car)에서도 찾아볼 수 있는데, 현대자동차는 이탈리아 프라다 디자인센터와 손을 잡고 제네시스 스페셜 에디션 3대를 공동 개발한 바 있다. 이것은 프라다 폰, 아르마니 폰과 등을 선보인 휴대전화 업체처럼 명품을 앞세워 브랜드의 품격을 높이려는 전략이다.

4.2.2 북미시장 도입전략

현대자동차는 제네시스의 성능과 품질이 북미시장에서 5만 달러 이상의 럭셔리급 자동차에 충분히 견줄 만하다는 점에서 제네시스 V8 4.6L에 대해서는 4만 달러 이상의 가격을 책정할 수 있을 것으로 예상하기도 했다. 그러나 럭셔리급 시장에 처음 진출한 제네시스로서는 가격 경쟁력의 확보가 초기 성과의 관건이 된다는 사실을 무시할 수 없었다. 또 제네시스는 독자적인 프리미엄 브랜드가 아니라 Hyundai Genesis로서 일반 브랜드에 연결된 확장상표인데, 일반 브랜드 승용차에 대해서 4만 달러 이상의 가격은 시장에서 받아들이기 어렵다는 점도 가격책정에 영향을 미칠 수밖에 없었다. Toyota 브랜드로서 가장 비싼 모델인 Avalon의 기본가격은 \$34,000이고 Honda Accord는 \$30,000, Nisan Maxima는 31,000, Volkswagen Passat은 \$35,000로서 미국에 진출한 일반 브랜드는 모두 4만 달러를 넘지 않

고 있었다. 제네시스의 북미시장 진출을 앞두고 현대자동차 미국법인(HMA) 딜러 대표단 23명과 정몽구 현대자동차 회장 간 미팅에서도 딜러들은 \$32,000~\$33,000 선이 적정하다는 의견을 내놓았다 (매일경제, 2008. 4. 4). 결국, 현대자동차 미국법인은 제네시스의 현지 판매 가격을 V6 3.8 모델은 \$33,000로 V8 4.6 모델은 \$38,000로 각각 결정했다.

현대자동차는 2007년 4월 뉴욕 모터쇼에서 제네시스의 컨셉카('BH')를 전시한데 이어 2008년 1월 디트로이트 모터쇼에 제네시스를 공개했다. 그리고 같은 해 7월로 예정된 출시에 앞서 공격적인 사전마케팅에 들어갔다. 2008년 2월 국내기업으로는 처음으로 미국 슈퍼볼에 30초짜리 제네시스 광고 두 편을 각각 3쿼터와 4쿼터 때 내보냈다. 이들 광고에서는 독일 명차와 비교해도 손색없는 제네시스의 품질과 성능을 강조하며 여름부터 시판된다는 예고에 초점을 두었다. 미국 시장조사회사인 닐슨의 광고결과 조사에 따르면 슈퍼볼 광고 이후 현대차의 브랜드 호감도가 43% 상승하여 슈퍼볼 광고를 실시한 자동차 메이커 가운데 최고를 기록한 것으로 나타났다 (헤럴드경제, 2010. 4. 3). 현대자동차는 같은 해 4월에는 미국 딜러단을 국내로 초청해 제네시스 시승회를 실시했으며 5월에는 북미지역의 대표적인 자동차 전문매체의 기자단을 초청해 시승행사를 개최했다. 또, 5월과 6월에 걸쳐 미국 주요 딜러와 대도시에서 제네시스 시승차를 배치하고 현지 지역 언론과 일반 고객들을 대상으로 시승회를 실시하는 등 적극적인 체험마케팅을 전개했다. 제네시스 출시 후에는 PPL(Product Placement)을 통한 간

접광고에 주력했다. 미국 CBS에서 방영된 드라마 '더 유닛'의 남성 주인공이 테러 용의자를 추격하는 장면에서 제네시스가 등장했으며, FOX TV에서 방영된 '24: Redemption'에서는 차량의 외부와 함께 내부까지 보여주었을 뿐 아니라 과잉논란을 불러일으킬 정도로 제네시스의 첨단기능이 강조되었다.

국내시장과는 달리 북미시장의 제네시스는 전면 본닛 상단에는 제네시스 고유의 엠블렘(emblem)이 부착된 반면 후면 트렁크 상단에는 기존의 현대자동차 엠블렘이 부착되어 있으며, 제네시스의 광고에서도 Hyundai라는 상표가 등장한다. 이것은 곧 완전한 개별상표전략(individual branding) 대신 상표확장 전략(brand extension)을 채택하고 있다는 것을 의미한다. 현대자동차의 상표확장 전략은 제네시스에 토대를 두고 향후 럭셔리급 시장 진입을 위한 교두보를 구축하려는 목적과 제네시스의 상품성을 통해 Hyundai의 브랜드 이미지를 향상시키려는 목적에 부합한다고 볼 수 있다. 미국 언론에서도 현대자동차가 제네시스를 성공적으로 안착시킨다면 명차에 대한 소비자들의 기존 인식을 바꾸는 것은 물론 명차가 갖는 가치의 의미를 더할 수 있을 것이라는 평을 내놓기도 했다 (한국경제, 2008. 8. 18). 반면, 다른 시각에서는 Hyundai에 연결되어 있는 기존 저가 이미지를 고려할 때 상표확장은 매우 위험한 전략이 아닐 수 없다는 점이 지적되었다 (Wall Streets Journal, 2008. 1. 8).

4.2.3 도입전략 평가

국내시장의 도입전략과 달리 북미시장의 도

입전략에 대해서는 상표확장 전략 측면에서 다양한 평가가 제기될 수 있다. 현대자동차가 북미 럭셔리 승용차 시장에 제네시스를 도입하면서 별도의 프리미엄 브랜드가 아닌 Hyundai라는 일반 브랜드의 사용을 고수한 것은 Hyundai의 브랜드 이미지를 제고하여 향후 럭셔리급 대형차의 도입 시 유리한 환경을 조성하려는 목적에 따른 것이다. 그렇지만 제네시스를 통해 ‘품질’과 ‘상품력’이라는 측면의 이미지 강화에도 불구하고 Hyundai에 연결된 ‘저가’의 이미지가 희석되지 않는 한 Hyundai에 토대를 둔 브랜드확장으로는 향후 럭셔리 승용차 시장에서 프리미엄 가격정책(premium pricing)을 사용하기는 어려울 수 있다. Hyundai에 연결된 부정적 이미지가 만들어낸 ‘브랜드의 덫’은 현대자동차의 광고대행사로 지정된 Goodby의 실험결과에서도 잘 드러난다. 이 회사는 자동차 소비자 100여 명을 대상으로 Hyundai와 Toyota에 대한 블라인드 조사(blind test)를 실시했는데 Hyundai 로고를 떼어내고 구매의향을 물었을 때 조사 참여자의 70%가 현대자동차에 대한 구매의사를 밝혔지만 브랜드를 알려주자 50%만이 구매의향을 보였다. 반면, Toyota는 로고를 떼었을 때 50%가 구매의사를 밝혔지만 브랜드를 알려주자 70%가 구매의향을 보였다 (이코노믹 리뷰, 2007. 5. 24).

현대자동차보다 브랜드 이미지가 좋은 Toyota도 과거 북미 럭셔리 시장에 첫발을 들여놓을 당시 Toyota라는 모 상표(parent brand)에 연결된 ‘저가’ 이미지를 탈피하기 위해 Lexus라는 별개의 프리미엄 상표를 개발했다. Lexus는 진출 초기 Benz C-Class 대비

67%의 가격대에서 시작해 점차 가격을 인상하면서 고급 이미지를 구축하여 결국 럭셔리 승용차 시장에 안착할 수 있었다. 북미시장에서 제네시스의 가격은 Lexus ES350 대비 93% 수준으로 책정되었다. 즉, Lexus는 Toyota에 대한 소비자의 기존 인식과는 완전히 차별화된 성능과 품질 그리고 고급스러운 이미지를 형성하기 위해 탄생한 프리미엄 브랜드이며, 판매 또한 기존의 Toyota 딜러가 아닌 새롭게 구축된 Lexus 딜러에게 맡겨졌다. Toyota뿐 아니라 Honda, Nissan 등 북미시장에 진출한 일본 자동차회사는 럭셔리급 모델을 도입하면서 모두 새로운 상표를 개발하여 기존 브랜드 이미지와 단절을 시도하는 개별상표전략을 구사했다. 반면, 독일의 Volkswagen은 Phaeton을 통해 미국 럭셔리 급 시장에 진입하면서 Hyundai Genesis와 유사한 상표확장을 시도한 바 있지만 결국 실패하고 철수한 경험을 갖고 있다.

이런 시각에서 제네시스가 Hyundai의 브랜드 이미지를 단절하지 않은 채 북미 럭셔리 시장에 진입하는 것은 현대자동차의 부족한 마케팅 능력과 협소한 판매망에 비추어 볼 때 적절하지 않고 무모한 도전이 될 수 있다는 평가도 이어졌다. 미국시장에서 현대자동차의 판매망이 매우 제한되어 있어 현대자동차를 판매하는 상당수의 딜러는 현대자동차뿐 아니라 다른 일반 브랜드의 자동차도 함께 판매하고 있기 때문에 제네시스에 대해 럭셔리급 브랜드로서 특별한 전시를 하거나 차별적인 판매방식을 채택하기는 매우 어려운 것이 사실이다. 따라서 제네시스가 품질 면에서 놀라운 성취를 이루어냈지만 소비자들은 ‘저렴한 가격의 차(entry car)’라는

Hyundai의 브랜드 이미지에서 벗어나지 못하고 있기 때문에 Hyundai의 브랜드 이미지가 연결되어 있는 한 럭셔리 시장 진입은 실패로 귀결될 수밖에 없다는 것이다.

현대자동차와 같이 저가의 모 상표에서 고가의 제품으로 상표를 확장할 때 전이되는 부정적 이미지는 소비자가 지각하는 모 상표와 확장상표(extended brand) 간 일치성(fit)에 따라 그 효과가 희석될 수 있다. 상표확장에 대한 기존연구에 따르면 소비자가 모 상표보다는 확장상표에 대해 사고의 정교화(cognitive elaboration)를 수행하는 경우 모 상표와 확장상표에 대해 지각하는 일치성은 낮아지게 되어 저가의 모 상표에 의한 부정적 효과가 희석될 수 있다는 것을 지적하고 있다 (Aaker and Keller 1990). 즉, 저가의 모상표로부터 고가 제품으로 수직적 확장을 하는 경우에 소비자로 하여금 확장상표를 지각하면서 모 상표 또는 핵심 상표(core brand)로부터 유리되도록 한다면 모 상표에 의한 부정적 효과가 희석될 수 있다 (Kim, Lavack, and Smith 2001). 현대자동차는 Genesis의 별도 엠블럼(emblem)을 제작해 자동차 전면에 부착하고 TV 광고에서도 비록 Hyundai라는 상표명의 언급되고 있지만 광고의 언어적 시각적 메시지는 Genesis를 중심으로 전달하고 있다. 이런 커뮤니케이션 전략은 Genesis에 대해 기존 Hyundai와 구분되는 독자적인 상표연상을 구축하는 것으로서 모 상표인 Hyundai와 확장상표인 Genesis 간 심리적 거리를 유지함으로써 모 상표로 인한 부정적 이미지를 희석시킬 수 있다는 평가가 가능하다.

Hyundai Genesis의 상표확장 전략에 대한 평가가 균형을 유지하기 위해서는 모 상표에 의해 연상되는 부정적 이미지의 전이 및 희석 가능성에 대한 논의뿐 아니라 준 럭셔리급인 Genesis에 대한 상표확장 전략이 향후 Equus를 통한 럭셔리 급 시장 진입에 미치는 과급효과 및 Sonata와 같은 기존 현대자동차의 핵심 상표에 미치는 영향에 대해 추가적 논의가 필요하다. 먼저 향후 럭셔리 급 시장 진입과 관련하여 두 가지 측면에 대해 고려할 필요가 있다. 즉, 상표확장 효과에 대한 기존연구에서는 현재의 확장상표와 향후 확장상표 간 제품 품질 및 상품성 측면의 일치(fit) 여부에 따라 향후 상표확장의 효과가 증대될 수 있다는 점과 기업의 상표확장이 성공적이었다는 시장평가는 해당 기업의 향후 상표확장에 대해 소비자의 긍정적 태도를 유도할 수 있다는 점을 지적하고 있다 (Volckner and Sattler 2006). 이런 측면에서 볼 때 Hyundai Genesis의 상표확장이 성공을 거둔다면 향후 Equus의 럭셔리 급 시장진입은 또 한 번의 수직적 상표확장(vertical brand extension)을 통해 소비자의 호의적 반응을 유도할 수 있겠다. 다만 Genesis의 상표확장에 대한 성패가 최종적 판단을 내리기 어려운 시점이기 때문에 아직은 그 효과를 예단할 수는 없다고 본다. 실제로 현대자동차는 미국시장에서 2010년 12월부터 Equus 판매를 개시했는데 판매 첫 달 196대에 이어 2011년 1월은 254대가 판매되었다 (경향신문, 2011. 2. 13). 이 수치는 년 판매목표량 2,000대의 달성 가능성을 엿볼 수 있게 한다. 그렇지만 럭셔리급의 경쟁상표인 Benz S-Class, Lexus LS, BMW

7-Series가 미국시장에서 월 평균 1,000대 이상의 판매실적을 기록하고 있는 것을 보면 Equus의 럭셔리 급 시장진입 성과에 대해 예단을 하기에는 아직 이른 것으로 보인다.

북미시장에서 Hyundai의 핵심 상표인 Sonata는 판매가가 \$20,000부터 시작하는 중저가의 중형승용차(midsize family sedan)로서 품질과 성능 대비 우수한 가격경쟁력이라는 측면에서 상표의 정체성을 형성하고 있다. 따라서 경제성(economy)을 중심으로 형성된 Hyundai Sonata의 상표정체성이 고가의 Hyundai Genesis 및 Hyundai Equus에 대한 상표확장으로 인해 희석될 수 있는 우려가 있다. 즉, Hyundai 자동차 가격이 더 이상 싸지만은 않다는 인식으로 인해 Hyundai Sonata에 대해 형성된 경제성 측면의 상표정체성이 희석될 가능성이 제기된다. 그렇지만 상표확장으로 인한 모 상표 이미지의 희석효과와 관련된 기존연구에서는 고 가격의 제품으로 상향 확장(upscale extension)이 이루어지는 경우, 모 상표에 대해서는 고가의 이미지가 형성되는 반면 개별 상표에 대해서는 대조효과(contrast effect)의 발생가능성을 제안하고 있다 (Hamilton and Chernev 2010). 즉, Hyundai Genesis 및 Hyundai Equus에 대한 상표확장으로 인해 Hyundai라는 모 상표 자체에 대해서는 고 가격 방향으로 이미지 변화가 이루어지지만 Sonata에 대해서는 확장상표에 대한 대조효과가 발생하여 오히려 가격이 상대적으로 더 싸다는 인식을 형성시킬 수 있다. 이런 시각에서 볼 때, Genesis에 대한 상표확장으로 인한 모 상표 및 핵심 상표에 대해서는 부정적 효과보다 오히려

긍정적 효과의 가능성이 높다는 평가가 타당한 것으로 보인다.

V. 초기 시장성과

5.1 국내시장의 반응

제네시스가 출시되자 국내시장은 뜨거운 반응을 보였는데 2008년 1월 8일 출시 후 1월 30일까지 총 9,400대 가량 계약이 이루어졌다. 이것은 하루 평균 300~400대의 판매를 의미하는데, 토요일과 일요일을 제외한 영업일수를 기준으로 하면 하루 평균 판매대수가 526대로서 불과 19일 만에 1만대의 고지에 올라서는 셈이다. 2006년 6월 출시 이후 고급 대형차 시장에서 1위 자리를 고수해 온 기아자동차의 뉴 오피러스는 1만대 돌파까지 4개월 정도 소요되었으며, 뉴 오피러스가 여전히 매달 2,000~2,500대씩 팔리는 인기모델이지만 제네시스의 출시 후에는 기세가 다소 꺾인 것으로 평가되었다. 이런 점에서 볼 때 제네시스 초기 성과는 매우 고무적이며 이런 추세라면 출시 첫 해 국내시장 판매목표인 3만 5천대의 달성도 충분할 것으로 예견되었다 (한국경제, 2008. 1. 31).

그렇지만 국내 브랜드 간 경쟁 뿐 아니라 국내 브랜드와 수입 브랜드 간 경쟁이 가속화되면서 제네시스의 성과를 낙관만 하기에는 어려운 상황이 되었다. GM 대우는 2008년 9월에 제네시스의 경쟁차종으로 4,560만원~5,780만원의 고급 승용차 베리타스를 출시했다. 제네시스와 비슷한 시기에 출시된 쌍용자동차의 체어맨 W는 국내 최고급 세단으로서 제네시스에 비

해 배기량이 크고 가격이 비싸 서로 맞수라고 할 수 없었는데, 쌍용자동차가 5,000만 원대의 체어맨 W 3200cc를 내놓으면서 제네시스에 정면으로 도전하는 상황이 되었다. 뿐만 아니라 2007년도에 처음으로 국내 시장점유율 5%의 벽을 넘어선 수입 브랜드도 가격인하를 통한 공세적 마케팅의 고삐를 늦추지 않았다. BMW는 제네시스 출시 이전에 이미 기존 주력 모델인 BMW 523보다 가격을 1,900만원 내린 528 모델로 2007년도 국내 수입차 시장에서 혼다 CR-V와 Lexus ES350에 이어 판매대수 3위의 위치를 확보했다. 특히, 2008년 하반기 들어 글로벌 금융위기가 실물경제에 대한 위기로 전이될 조짐을 보이자 고급 승용차를 구매하는 계층의 소비심리가 위축되면서 수입 프리미엄 브랜드는 새로운 모델의 출시를 통해 가격인하경쟁에 진입했다. Benz는 최고급 세단 S-Class의 S350을 새로 내놓으면서 가격을 2,200만원 내렸으며 제네시스의 1차 경쟁자인 Lexus ES350도 500만 원가량 가격을 인하했다. 이에 따라 제네시스 또한 재고기간에 따라 적게는 50만원부터 많게는 400만원까지 할인된 가격을 제시할 수밖에 없었다.

제네시스의 월 판매대수는 출시 후 2008년 3월 4,739대와 4월 4,053대를 정점으로 하락세를 보이다 11월에는 1,193대로 연중 최저를 기록했고 결국, 출시 첫해에는 27,613대를 판매해 당초의 목표를 달성하지 못했다. 이듬해인 2009년도의 판매대수도 31,212대로서 제네시스 도입 시에 기대했던 수준에 미치지 못했다. 그렇지만 국내 경쟁 브랜드인 오피러스의 경우 2008년도 15,280대 판매에서 2009년도에는

13,048대로 감소했으며 체어맨 W는 2008년도 6,624대가 판매되었으나 2009년도에는 2,788대로 급감했다 (자동차 공업협회). 한편, 같은 기간 수입 브랜드의 국내 시장점유율도 2008년도 6.0%에서 2009년도 4.9%로 감소했는데, BMW 528은 연 판매대수가 2008년도 3,742대에서 2009년도 3,098대로 그리고 Lexus ES350은 2008년도 2,649대에서 2009년도 2,371대로 감소했다 (한국수입자동차협회).

5.2 북미시장의 반응

2008년 출시 첫해 8,000대 그리고 2009년 20,000대의 판매를 목표로 럭셔리급 시장에 진출한 제네시스에 대해 북미시장은 높은 기대와 깊은 우려를 함께 나타냈다. 일각에서는 제네시스의 주행성, 핸들 조작성, 안전성, 그리고 실내외 스타일에 대해 호평을 하면서 제네시스 출시를 현대자동차의 이미지를 한 단계 도약시킬 수 있는 계기가 될 것이라는 기대를 보였다. 미국 경제전문지 Forbes의 인터넷 사이트 Forbes.com에서는 ‘2008년 가장 기대되는 신차 (Hottest Sedans of 2008)’ 10개 모델을 선정하면서 제네시스를 포함시켰다. 미국 플로리다 주의 일간지 Orlando Sentinel은 2008년 1월 디트로이트 모터쇼에 출품된 차량 중에서 뽑은 ‘2008 디트로이트 모터쇼 하이라이트 10개 모델’에 기아차의 모하비와 함께 제네시스를 포함시켰다. 특히 제네시스는 한국 브랜드 가운데 처음으로 2009년 COTY(2009 North American Car of the Year)상을 수상하면서 북미 언론으로부터 호의적인 반향을 불러일으

켰다. 특히, 북미시장 초기반응에 대한 조사결과에서는 제네시스에 대한 미국 소비자들의 긍정적 인식이 잘 드러나는데, 제네시스 구입 시 비교하게 되는 브랜드로서 Lexus (23%), BMW (22%), Infinity (17%), Benz (16%) 등을 들고 있다. 이것은 현대자동차가 목표로 삼았던 것과 같이 북미시장 소비자들로 하여금 제네시스에 대해 Lexus, Infinity, BMW, Benz 등 일본 및 독일 프리미엄 브랜드와 함께 고려상표군(consideration set)을 형성토록 하는데 성공했다는 것을 의미한다.

그렇지만 제네시스의 초기 판매실적을 놓고 보면 다소 회의적인 분석도 제기되고 있다. 제네시스는 미국시장에서 판매를 시작한 2008년 7월에 619대가 판매되고 이어 8월은 1,177대, 9월은 1,029대로 석 달 간 2,800여대가 판매되었는데, 같은 기간 Lexus ES의 경우 17,000여대가 판매되었고 BMW 5-Series는 13,000여대가 판매되었다. 결국, 제네시스의 2008년도 판매대수는 6,167대로 당초 목표했던 8,000대에 미치지 못했다. 이런 결과를 두고 일각에서는 제네시스의 미국시장 진출에 대해 부정적인 평가를 내놓기도 했다. 특히, 진출시기의 선정과 관련하여 제네시스가 경쟁 브랜드 대비 품질과 상품력이 우수할지라도 Hyundai의 브랜드 가치가 높지 않은 상태에서 금융위기로 인해 급격히 위축되고 있는 북미 럭셔리급 시장에 진출한 것은 시기적으로 매우 적절하지 않았다는 평가가 내려지기도 했다 (아시아투데이, 2008. 9. 29).

미국시장의 초기 판매대수가 목표에 미치지 못한 데는 금융위기의 증폭에 따른 소비심리

위축이라는 불운도 작용했다. 경쟁 브랜드 가운데 벤츠 C-Class를 제외하고 Lexus ES, BMW 3-Series, BMW 5-Series, Benz E-Class 모두 2008년도 판매대수는 전년도에 비해 20% 안팎으로 크게 감소한 것처럼 금융위기에 따른 럭셔리 승용차 시장의 한파는 예외를 찾기 어려웠다. 특히, 리만 브라더스의 파산으로 금융위기가 확산된 직후인 2008년 9월은 소비심리가 더욱 꺾여져 미국 자동차 월 판매대수가 15년 만에 처음으로 100만대 밑으로 떨어졌고 현대자동차를 포함한 대부분의 주요 자동차 업체의 월 판매대수는 전월 대비 20~35% 급격히 감소했다. 이렇게 금융위기에 따른 미국 자동차 시장이 전반적으로 급격히 위축되었다는 측면을 고려할 때 제네시스는 상대적으로 선전했다는 의견도 제시되었다. 판매가 시작된 직후 공급이 부족했던 8월을 제외하고는 꾸준히 1,000대 이상의 판매대수를 유지한 것은 매우 양호한 성적이며 당초의 목표에 거의 근접한 것이라는 것이다. 특히, 제네시스를 구매할 고객 가운데 90%는 현대자동차를 구입하지 않았던 고객이라는 점에서 자기상표 잠식효과(cannibalization)가 나타나지 않았으며, 제네시스 구매고객 중 40%는 경쟁 브랜드인 Lexus, BMW, Benz, Porsche 등의 기존 보유차량을 처분한 것으로 나타났다. 이런 결과는 북미의 럭셔리 승용차 시장에 교두보를 구축하려는 제네시스의 목표에 상당히 근접한 것이라는 평가를 받고 있다 (Hyundai-Blog.com).

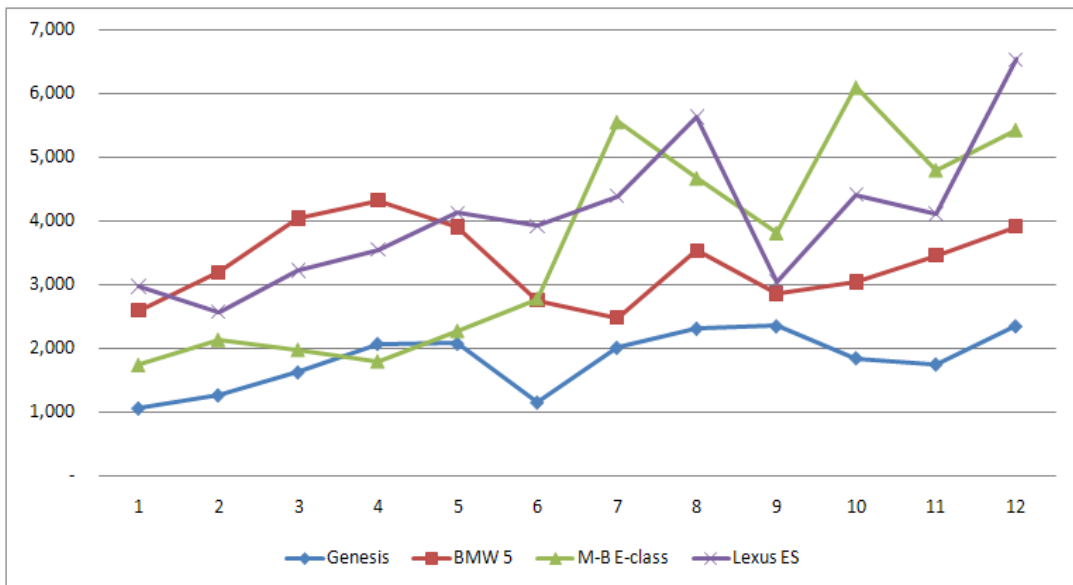
미국의 금융위기 발생 이후 감소세를 보이던 현대자동차의 미국시장 월 판매대수는 2008년 11월 19,221대로 저점을 통과한 후 점차적으로

개선되었다. 마침내 2009년 3월 현대자동차의 월 판매대수는 40,721대로 리만 브라더스 파산으로 금융위기가 확산되기 직전인 2008년 8월의 41,130대 수준을 회복하였다. 2009년 3월 시장점유율은 4.7%로서 2008년 8월의 3.3%보다 현저히 향상되었을 뿐 아니라 실적이 가장 좋았던 2008년 6월의 4.2%보다 더 높은 것으로 나타났다. 현대자동차의 전반적인 판매 호전과 함께 제네시스 역시 2009년 들어서 월 판매대수는 꾸준한 상승세를 보였다 (그림 7). 제네시스의 월 판매대수는 2009년 4월부터 2,000대 수준을 넘어서기 시작했고, 2009년 연간 판매대수는 당초 목표했던 20,000대를 넘어 21,889대를 기록했다. 2009년 제네시스의 월 평균 판매대수는 1,824대로 출시 첫 해인 2008년 하반기 월 평균 판매대수 1,028대에 비해 비약적인 증가를 기록했다. 같은 기간

(2008년 하반기 대비 2009년) Lexus ES350은 월 평균 판매대수가 5,163대에서 4,040대로 감소했으며 BMW 5-Series는 3,803대에서 3,342대로 감소했고, Benz E-Class만 2,990대에서 3,589대로 증가함으로써 제네시스의 성과는 더욱 두드러진 것으로 나타났다.

Ⅶ. 향후 전망 및 전략 대안

2009년 주춤했던 국내시장의 수입 브랜드 시장점유율은 2010년 들어 다시 상승세를 보이면서 사상 최고인 7%의 시장점유율이 예상되고 있다. 수입 브랜드의 약진은 대규모 신차출시, 파격적이고 다양한 판매조건의 제시에 따른 결과이기도 하지만 내수 시장 점유율이 80%를



(자료원: Hyundai-blog.com, lexusenthusiat.com, bmwblog.com, mercedesbenz.com)

〈그림 7〉 2009년 미국 시장 월별 판매 현황

넘어선 현대 기아차에 식상한 고객들이 수입 브랜드로 관심을 돌리고 있기 때문이기도 하다. 특히 3,000만원~4,000만 원대의 수입차종이 늘면서 전통적인 수입차 고객인 고 소득자뿐 아니라 직장인들도 수입차의 보유에 가세하는 현상 즉, 수입차 대중화 시대가 열리고 있다 (부산일보, 2010. 9. 27). 제네시스의 경쟁 수입 브랜드 중에서 Lexus ES350은 상승세가 둔화된 반면 BMW 528과 벤츠 E300뿐 아니라 Audi와 Volkswagen 등 독일 브랜드의 약진이 두드러지게 나타나고 있는데, Lexus의 부진은 Toyota로부터 시작된 리콜사태의 여파가 작용한 것으로 평가되고 있다 (이데일리, 2010. 4. 5).

국내시장에서 독일 브랜드를 중심으로 한 수입차의 판매증가는 경기회복세에 따른 고급 승용차의 수요증가뿐 아니라 수입 브랜드의 공격적 마케팅에 따른 고객층 확대에 기인하는 것으로 수입차의 시장점유율은 계속 상승할 것으로 예상된다. 수입차 구매고객층이 대중 소비자로 확대되고 있는 수입차 대중화도 일시적인 현상이라기보다는 소비자의 가치관과 라이프스타일 변화에 따라 지속적으로 확산될 수 있다. 국내 고급 승용차 시장에서 수입 브랜드와 더욱 치열한 경쟁에 직면할 제네시스로서는 초기 마케팅전략에 대한 재검토의 필요성이 제기된다. 특히 수입차 대중화라는 현상에 효과적으로 대응하기 위해서는 ‘대형 고급차 구매 시 수입 브랜드로 전환하려는 고객층’으로 정의된 기존 표적시장보다 더욱 세밀한 기준에 따라 표적시장을 선정할 필요성이 있다. 포지셔닝 전략 측면에서도 제네시스의 기존 포지션 컨셉은 ‘국내 브랜드와의 차별화(disparity) 그리고 수입 브랜

드와 동질화(parity)’로 집약되고 있다. 출시 후 2~3년 간 시장반응을 보면 제네시스에 대해 수입 브랜드 못지않은 품질과 스타일로서 국내 경쟁 브랜드로부터 차별화하고 수입 브랜드와 동질화하는 것은 성공적인 것으로 보인다. 그렇지만, 수입차 대중화 추세의 확산 속에서 기존 포지셔닝 전략만으로는 시장 경쟁력을 획득하기 어렵게 된다. 수입 브랜드와 비교할 때 제네시스에 고유한 가치를 개발하고, 소비자들로 하여금 제네시스의 차별성을 인식토록 하는 과제가 남아 있기 때문이다. 특히, 제네시스와 경쟁 수입 브랜드 간 가격차이가 점차 줄어들고 있는 추세를 고려할 때 제네시스로서는 수입 브랜드에 대한 차별적/경쟁적 포지션 컨셉을 개발하고 이를 바탕으로 적극적인 마케팅 커뮤니케이션을 전개할 필요성이 제기된다.

북미시장의 경우, 2008년 7월 판매를 시작한 후 2~3년이 경과하면서 제네시스는 준 럭셔리급 브랜드로 자리를 잡았으며 월 판매대수 또한 2010년에 들어서도 꾸준한 상승세를 보이고 있다. 미국의 준 럭셔리급 시장에서는 Benz E-Class가 선두를 유지하고 있는 가운데 제네시스도 Lexus ES, BMW 5-Series, Acura TL, Audi A6 Genesis 등과 경쟁을 벌이면서 상대적으로 선전하고 있다는 지표가 나타나고 있다. 경쟁회사의 마케팅 전략에 따라 월별로 차이가 있지만 2010도 제네시스의 월 판매대수는 2,500대 안팎으로 증가하면서 BMW 5-Series, Acura TL, Audi A6 등과 대등한 수준에 이르고 있다. 그러나 북미시장에서 제네시스의 월 판매대수 증가추세가 매우 고무적인 현상일지라도 그 까닭이 동급 차량 가운데 가

장 저렴한 가격 때문이라면 과연 제네시스는 본래의 목표를 달성하고 있는지에 대해서 논의할 필요가 있다.

이런 시각에서 볼 때, 현재 ‘준 럭셔리급의 가격으로 럭셔리급의 상품성’과 같이 가격과 품질 등 제품속성(product attribute)에 바탕을 둔 기존의 포지셔닝을 보완할 수 있는 대안으로서 제품 외적 요인에 의한 포지셔닝의 필요성이 제기된다. 제품속성과 관련된 효익(benefit)은 준 럭셔리급 혹은 럭셔리급 경쟁상품에 비해 우열이 뚜렷하지 않기 때문에 상품성에 토대를 둔 기존 포지셔닝은 소비자로서 하위급 Genesis를 기존의 (준) 럭셔리급 상품과 유사하게 인식하도록 하기에는 효과적이지만 경쟁상품과 차별화하고 Genesis 고유의 상표정체성을 구축하기에는 그 효과가 의문스러울 수밖에 없다. 이런 상황에서는 상표에 대한 감성적 경험, 상표와 고객 간 밀접한 관계, 혹은 상표의 사회적 책임과 같이 추상적인 가치에 바탕을 둔 주제 중심의 포지셔닝(thematic positioning)이 오히려 상표의 정체성 구축에 효과적일 수 있다 (Du, Bhattacharya, and Sen 2007; Noseworthy, Finlay, and Islam 2010). 이렇게 제품 외적인 요소에 바탕을 둔 주제 중심의 포지셔닝은 북미시장뿐 아니라 국내시장에서도 프리미엄급 수입차로부터 Genesis 고유의 상표 연상을 구축하는데 효과적인 대안이 될 수 있을 것으로 본다.

제품속성 외적 요인에서 포지셔닝 컨셉의 대안을 제시할 때에는 ‘Hyundai’ 상표에 대한 소비자들의 기존 지식과 신념을 정면으로 거스르지 않아야 하는데, 미국을 포함한 북미시장에서

‘Hyundai’는 일등 상표(top dog brand)라기보다는 이등 상표(underdog brand)로 인식되고 있다는 점을 고려할 필요가 있다. 즉, Genesis의 상대적 우수성을 강조하는 포지셔닝은 ‘Hyundai’에 대한 소비자의 기존 신념에 통합되기 어려운 면이 있고, 저가 포지셔닝은 패배자(loser)에 연결된 열악한 이미지를 연상시킬 가능성이 상존한다. 이에 비해 이등 상표 포지셔닝(underdog positioning)은 정상을 향해 나아가는 이등의 끊임없는 노력(perseverant efforts)을 연상시키면서 소비자의 동정심(sympathy)을 자극하여 호의적 반응을 유발할 수 있다 (McGinnis and Gentry 2009). 과거 Avis의 “We are number two. So, we try harder.”와 같은 이등 상표 포지셔닝은 특히 미국 소비자들에게 긍정적인 반응을 불러일으키는 것으로 밝혀진 바 있다 (Paharia et al. 2011). 이런 시각에서 볼 때, 북미시장에서 Genesis에 대한 마케팅 커뮤니케이션전략에서 이등 상표에 연결된 긍정적 상표연상을 구축하는 것은 제품 외적 요인 측면의 포지셔닝 전략을 수행하기 위한 대안이 될 것으로 본다.

다만 제품 외적인 요인에 의한 포지셔닝 전략의 수행을 위해서는 연구개발 부서뿐 아니라 마케팅 부서의 의사결정 참여가 필요할 것으로 보인다. 과거에는 마케팅 컨셉(marketing concept)의 채택에 따라 기업의 전략적 의사결정과정에서 마케팅 부서의 역할도 중요하게 인식되었다 (Moorman and Rust 1999)1. 그러나 최근에는 마케팅 컨셉의 전사적 실현에 따라 표적시장 전략과 포지셔닝 전략과 같은 마케팅 전략에 관련된 주요한 의사결정에 대한 책임이

마케팅 부서 외의 타 부서로 이행되면서 오히려 마케팅 부서의 비중과 중요성이 희석되는 현상이 나타나고 있다 (Sheth and Sisodia 2005; Webster 2005). 그렇지만 최근 연구결과에 따르면 마케팅 전략에 대한 의사결정과정에서 마케팅 부서가 갖는 역할이 커질 때 마케팅 컨셉의 구현이 촉진되고 궁극적으로 사업성과가 증대된다고 한다 (Verhoef and Leeflang 2009). 이런 맥락에서 볼 때 현대자동차의 마케팅 부서는 국내시장과 북미시장에서 Genesis 도입 시 채택된 포지셔닝에 대해 전략적 재평가 및 수정에 대한 적극적 역할을 수행할 필요성이 제기된다.

<논문 접수일: 2010. 11. 08>

<게재 확정일: 2011. 03. 16>

참고문헌

경향신문 (2011. 2.13), “에쿠스 판매 늘었지만...미 시장 벽 여전”

동아일보 (2008. 2. 6), “현대차 미 시장 공략 한정시승 VIP 마케팅.”

매일경제 (2008. 4. 4), “정몽구회장 미딜러 돌려 이유는? 판매 월 20만대 씩 줄어.”

부산일보 (2010. 9.27), “수입차 왜 이렇게 잘 팔리나?”

아시아투데이 (2008. 9.29), “현대,기아차 글로벌 경영 문제있다.”

이데일리 (2010. 4. 5), “올 들어 가장 많이 팔린 수입차는 벤츠 E300.”

이코노믹 리뷰 (2007. 5.24), “현대차가 ‘굿바

이’를 미 광고대행사로 선정한 까닭은.”

한국경제 (2008. 1. 8), “현대차 제네시스 2대 특명.”

한국경제 (2008. 1.31), “현대차 제네시스 1일 판매 1만대 돌파.”

한국경제 (2008. 8.18), “WP 제네시스 주행성. 안전도, 벤츠.BMW.렉서스 압도.”

헤럴드경제 (2010. 4. 3), “국내 첫 미 슈퍼볼에 광고 자신감. 차별 마케팅 성공”

Aaker, David A. and Kevin Lane Keller (1990), “Consumer Evaluations of Brand Extensions,” *Journal of Marketing*, 54(January), 27-41.

Du, Shuili, C. B. Bhattacharya, and Sanker Sen (2007), “Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning,” *International Journal of Research in Marketing*, 24, 2224-241.

Edmunds 1, “And can a global auto industry be local?” <http://www.edmunds.com/car-buying/>

Edmunds 2, “Consumers Look for More Than Just Sound Construction,” <http://www.edmunds.com/car-buying/>

Hamilton, Ryan and Alexander Chernev (2010), “The Impact of Product Line Extensions and Consumer Goals on the Formation of Price Image,” *Journal of Marketing Research*, 47 (February), 51-62.

Holbrook, Morris B. (1999), Consumer

- Value, New York, NY: Routledge.
- Kim, Chung K., Anne M. Lavack and Margo Smith (2001), "Consumer Evaluation of Vertical Brand Extensions and Core Brands," *Journal of Business Research*, 52, 211-222.
- McGinnis, Lee and James W. Gentry (2009), "Underdog Consumption: An Exploration into Meanings and Motives," *Journal of Business Research*, 62(2), 191-199.
- Moorman, Christine and Roland T. Rust (1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180-197.
- Motor Trend (2007. May), "New Beginnings, Hyundai Gives Birth to Its First Sport-luxury Sedan; Janpan Gets the Labor Pains."
- Noseworthy, Theodore J., Karen Finaly and Towhidul Islam (2010), "From a Commodity to an Experience: The Moderating Role of Thematic Positioning on Congruity-Based Product Judgment," *Psychology & Marketing*, 27(5), 465-486.
- Paharia, Neeru, Anat Keinan, Jill Avery, and Juliet B. Schor (2011), "The Underdog Effect: The Marketing of Disadvantage through Brand," *Journal of Consumer Research*, 37(February), 775-790.
- Punj, Girish and Junyeon Moon (2002), "Positioning Options for Achieving Brand Association: A Psychological Categorization Framework," *Journal of Business Research*, 55, 275-283.
- Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia (2005), "Does Marketing Need Reform?" in "Marketing Renaissance: Opportunity and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure," *Journal of Marketing*, 69(October), 10-12.
- The Wall Streets Journals (January 8, 2008), "Hyundai Bets New Sedan Is a Luxury It Can Afford"
- Verhoef, Peter C. and Peter S. H. Leeflang (2009), "Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm," *Journal of Marketing*, 73(March), 14-37.
- Volckner, Franziska and Henrik Sattler (2006), "Drivers of Brand Extension Success," *Journal of Marketing*, 70(April), 18-34.
- Webster, Fredrick E. (2005), "Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture," in "Marketing Renaissance: Opportunity and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure," *Journal of Marketing*, 69(October), 4-6.

Positioning and Brand Extension Strategies of Hyundai Genesis in the Domestic and North-American Markets

Sunkyu Jun*

Young Suk Hyun**

Yoojeong Jeong***

Abstracts

The present study analyzes Hyundai Genesis' introduction in the domestic and the North-American markets in terms of positioning and brand extension strategies in each market. Genesis was positioned to 'A domestic luxury car that looks like a foreign premium brand' in the domestic market and was positioned to 'Quality of luxury car for a price of near-luxury car' in the North-American market. Hyundai brand was extended to Genesis in the North-American Market, but not in the domestic market.

The present study examines the backgrounds that resulted in different position concepts in the markets and analyzed the marketing tactics to realize the position concepts. Specifically, we discussed the brand extension strategy that was adopted in the North-American market in terms of its pros and cons. The present study noticed a need for modifying and/or strengthening positioning strategies to face competitive environments and suggests an issue to be discussed with respect to the changes in the positioning strategies.

Key words: Genesis, Positioning, Brand Extension

* Professor, Sungkyunkwan University

** Professor, Hannam University

*** Ph.D. Candidate, Sungkyunkwan University