

The Great Shift of the Housing Market and Daelim Co.:

아파트 시장의 전략적 이동과 'e-편한세상'의 브랜드 차별화 전략*

김태원
고려대학교
육현정
성균관대학교 대학원 석사
서은성
성균관대학교
조용복
고려대학교

Prologue

점점 치열해지는 경쟁 속에서 가장 차별화된 경쟁력으로 브랜드를 꼽는다. 오늘날 수많은 기업들이 브랜드 전쟁을 치르고 있지만, 그 중 가장 치열한 전쟁 중 하나는 바로 아파트 브랜드 전쟁이다. 자신보다 강력한 경쟁자들이 모여 있는 아파트 브랜드 전쟁에서 먼저 고지를 선점한 부대가 대림산업의 'e-편한세상'이다.

변화는 기업에게 위기를 가져다주기 마련이지만 변화에 성공적으로 대응한 기업은 위기에서 오히려 기회를 얻는다. 따라서 지속적이며 변화무쌍한 외부 환경의 변화에 대응하는 것은 기업의 선택이 아니라 전략이어야 한다. 이러한 환경 변화에 대한 대응 수단 중 하나로 자신의 비즈니스 경계를 과감히 허물고 새로운 시장으로 이동해 역량을 집중하는 '전략적 이동'(strategic move)이 있다. 이러한 전략적 이동은 개별 기업 수준에서의 이동 뿐 아니라 한 시장의 주요 경쟁구도를 자신에게 유리한 쪽으로 바꾸기 위해 시장 자체의 성격을 바꾸는 데에도 적용될 수 있다.

대림산업은 1998년 IMF와 분양가 자율화로 인해 '공급자 중심 시장'에서 '소비자 중심 시장'으로 아파트 시장의 패러다임이 전환되는 환경변화와 대기업계열 건설사에 비해 현저히 낮은 인지도, IMF하의 수익구조 악화라는 위기에 직면했다. 하지만 대림산업은 'e-편한세상'이라는 아파트 브랜드를 과감히 도입함으로써 아파트 시장의 경쟁구도를 브랜드 시장으로 옮기는 전략적 이동을 통해 어떻게 위기 속에서 새로운 기회를 찾을 수 있는지 보여주었다. 당시 각종 설문조사에서 'e-편한세상'은 1위를 차지함으로써 아파트 브랜드 도입 이전 '업계 인지도 17위', '선호도 0.7%'라

* 2005년도 제7회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 우수상 수상작

는 참담한 상황을 성공적으로 극복했다.

뿐만 아니라 2002년 말 이후 치열해지는 브랜드 경쟁 속에서도 조직 개편 등 내부 혁신과 주거 문화 연구를 통한 차별화된 고객 지향적 서비스를 통해 'e-편한세상'의 브랜드 가치를 더욱 높이고 있다. 특히 2005년 현재 모든 아파트브랜드가 CS(Customer Satisfaction, 고객만족)를 위해 노력하고 있지만, e-편한세상의 CS전략은 이미 고객 만족을 넘어 고객 감동의 수준까지 이르렀다. 2005년 소비자 사랑 국민 브랜드 대상,¹⁾ 2005년 국민일보 선정 선호하는 아파트 브랜드 1위, 단지 내 조경이 가장 좋은 아파트 1위 및 내부구조가 가장 좋은 아파트 2위,²⁾ 2005년 대한민국 아파트 브랜드 대상 네티즌 인지도 1위,³⁾ 소비자 주거 만족도 1위,⁴⁾ 2004년 아파트 부문의 국가고객만족도(NCSI)조사 2위 등 'e-편한세상'에 대한 소비자의 높은 평가는 위기 속에서 끊임없이 기회를 찾아 노력한 결과일 뿐만 아니라 고객 감동이 가져다 준 당연한 결과라고 할 수 있다.⁵⁾

'브랜드만이 살 길이다'라는 말이 대변하듯 여러 산업에서 브랜드 전쟁은 점점 치열해지고 있다. 따라서 대립산업 'e-편한세상'이 스스로 브랜드 전쟁터를 만들고, 브랜드 전쟁의 고지를 선점하고 유지하기 위한 전략을 분석하는 것은 단지 아파트 산업 뿐 아니라 브랜드가 기업 경쟁력의 중요 요소로 자리하고 있는 타 산업에도 의미 있다고 하겠다.

"2005년 상반기에도 계획했던 분양을 모두 성공리에 끝냈습니다. 'e-편한세상'의 재도약을 위한 전략들이 조금씩 성과를 보이고 있는 것 같습니다. 그리고 기존 입주자들도 에코 프로젝트를 주축으로 한 오렌지 서비스, 그린 서비스 등 'e-편한세상'이 제공해 온 서비스에 높은 만족감을 보이고 있습니다."

'e-편한세상' 브랜드 도입의 중심 역할을 한 박정일 상무는 2005년 상반기의 성과에 대해 브리핑을 했지만, 이용구 사장은 고민에 빠져 있었다.

"분양가 자율화 이후 시장의 경쟁구도를 전략적으로 이동시키고 에코프로젝트 등 고객 지향적 서비스를 통해 'e-편한세상'이 경쟁력을 확보했지만, 아파트 브랜드 경쟁은 더욱 치열해지고 있네. 게다가 아직 우리에게겐 풀어야 할 숙제가 남아있지 않은가"

현재 'e-편한세상'은 고객이 살기 좋은 이상적인 아파트라는 이미지로 포지셔닝 되어 있지만, 래미안 등 경쟁사들은 '프리미엄 있는', '투자 가치가 높은' 등의 선호하는 아파트라는 이미지로 포지셔닝 되어 있는 상황이다. 요즘 이사장과 박상무는 이상적인 아파트가 곧 선호하는 아파트가 되도록 해야 하는 과제를 풀기 위해 고민 중이었다. 또 유비쿼터스를 맞아 'U'가 이슈가 되고 있는 시대에 'e-편한세상'의 브랜드 네임이 가진 'e'를 통해 소비자에게 전달할 수 있는 정보화의 효용은 한계를 보이고 있다는 것도 고민이었다.

사실 'e-편한세상'은 브랜드 네이밍 자체에서 이미 강한 이미지 규정이 이루어지기 때문에 급변

1) 2005년 이코노믹 리뷰가 미디어 인텔리전스, 참바른 리서치와 공동 조사 결과.

2) 2005 이코노미스트 '아파트 브랜드 파워' 조사결과.

3) 2005년 머니투데이 선정.

4) 2004년 하반기 머니투데이와 부동산 114의 설문조사 결과.

5) [별첨 자료 1] 대립산업 수상 실적 참고.

하는 환경변화에 유연하게 대처하기 어렵다는 점은 대림산업에게 늘 고민이었다.

“맞습니다. 이상적인 아파트와 선호하는 아파트 사이의 괴리를 극복할 대책을 찾지 못한다면 98년보다 더 심각한 위기가 올지도 모릅니다. ‘e-편한세상’ 브랜드 자체가 가진 환경에 대한 유연성의 한계도 풀어야 할 숙제입니다.”

이들은 서로의 말에 고개를 끄덕이며 ‘e-편한세상’이 탄생하고 브랜드 전쟁의 시발점이 된 98년의 급박한 상황을 회고하고 있었다.⁶⁾

1. 아파트 시장의 패러다임 변화: 짓기만 하면 팔리던 시대는 가고

1.1. IMF와 분양가 자율화

신희영 대림산업 LC(Life Creating)팀장은 건설업에서 법규보다 중요한 환경변수는 없다고 말한다. 건설업계 베테랑인 그에게도 지금까지 건설업계에서 벌어졌던 가장 큰 사건 중 하나는 분양가 자율화 방침이었다.

“정부의 부동산 대책이 나온다고 하면 신경을 곤두세우죠. 당시 분양가 자율화 방침은 정말 핵폭탄과 같은 환경 변화였습니다. ‘짓기만 하면 팔리던 시대’가 끝나고 무한 경쟁 시대가 왔다는 것을 알리는 신호탄이었으니까요.”⁷⁾

국제통화기금(IMF)한파로 주택건설업체들의 경영난이 심화되고 있고 주택가격도 하향 안정화되면서, 주택가격 상승을 억제하고 실수요자의 ‘내 집 마련’을 지원하기 위해 지난 77년부터 시행돼오던 아파트분양가 규제는 98년 수도권 민간아파트 분양가 완전자율화로 대폭 완화됐다.

IMF 자금지원 이후 정부가 환율안정과 수출산업에만 신경을 쓰는 사이 건설업체들이 ‘아사상태’로 빠져들고 있었다. 건자재 값은 30% 이상 올랐는데 이미 분양한 아파트의 해약이 폭증하고 중도금조차 들어오지 않았기 때문이다. 이에 따라 경쟁력 없는 중소주택업체들은 연초부터 줄줄이 부도를 내고 파산하거나 아예 신규분양을 포기하고 있었다. 대형건설업체 역시 98년 들어 사상 최악의 분양실적을 기록해 불황의 골이 얼마나 깊은 지를 단적으로 보여주었다.

당시 국내 건설 전체 수주 규모의 추이를 살펴보면 IMF이전에는 80조원이었던 시장이 IMF로 인해 48조원으로 급감했다는 것을 알 수 있다.⁸⁾

이 같은 외부 경제여건의 악화로 인해 그동안 분양가 규제로 인한 물량위주의 경영전략에도 거센 변화의 회오리가 일고 있었다. 이는 품질혁신과 소비자의 구매심리를 자극하는 공격적이고 차별화한 마케팅 전략의 확산으로 요약된다. 즉 분양가 자율화로 인해 아파트 시장이 공급자 중심에서 소비자 중심 시장으로 재편된 것이다. 따라서 소비자의 마음을 움직일 수 있는 가장 큰 무기를

6) 케이스의 효과적인 전달을 위해 대림산업 탐방 인터뷰를 토대로 상황을 재구성함.

7) 대림산업 탐방 인터뷰 시.

8) [별첨 자료 2] 참고.

찾아야만 하는 급박한 상황은 대림산업에게도 예외일 수 없었다. 점점 이 사장의 고민은 깊어져 갔다.

2. 위기를 맞은 대림산업

2.1. 수익 구조의 비상

기업의 수명이 30년이 채 안되는 우리나라 기업환경 속에서 60년이 넘게 줄곧 한국의 100대 기업에 속한 몇 안 되는 기업 중 하나가 대림산업이다. 대림산업은 1939년 창립 이후 6·25 전쟁 및 석유 파동 등 수차례 위기를 성공적으로 이겨내 왔다. 대림산업이 전문 건설 업체로써 맥을 이어올 수 있었던 이유 중에 하나는 국내 건설사 중 가장 균형 잡힌 사업 포트폴리오를 갖췄기 때문이다. 그동안 대림산업은 장치산업과 공장건설 위주의 사업을 진행해 왔었다.

하지만 IMF 경제하에서 정부가 추진하는 건설수요가 급격하게 줄어들고, 민간대형 공사 물량도 줄어들었을 뿐 아니라 LG나 삼성 등의 대기업의 공사는 그룹 내 건설회사에서 해결했기 때문에 대림산업의 수익구조에 비상이 걸렸다.⁹⁾ 그래서 대림산업은 아파트 시장에서 돌파구를 마련해야 하는 상황이었다. 하지만 어려운 경제 상황으로 인해 아파트 시장도 규모가 급감했을 뿐 아니라 아파트 시장에 '나뉘 먹기식'의 경쟁 양상이 도입되면서 경쟁은 더욱 치열해지고 있었다.

2.2. 높아진 재벌 계열사의 벽

분양가 자율화 당시 건설업계 관계자들조차 재벌의 계열사가 아니거나, 재벌이라도 전자업체를 계열사로 두고 있지 않은 기업은 수주가 불가능해졌다고 말하고 있는 상황이었다. 재건축 재개발 수주전은 얼마나 최신 전자제품 품목을 제공하느냐에 따라 성패가 좌우되는 양상이 나타나고 있었기 때문이다. 삼성물산, 현대건설, 현대산업개발, LG건설, (주)대우 등이 수도권 분양을 석권하는 것도 그룹의 전자계열사가 아파트에 최신 전자제품 설치를 지원해주고 있기 때문이었다.

삼성생명 등 금융계열사를 갖고 있는 삼성물산은 '금융파워'에 삼성전자를 비롯한 삼성 계열사의 '전자 파워'까지 가세하고 있어, 현대나 LG, (주)대우 등 비슷한 조건의 재벌 계열 건설사를 제외한 독립건설업체들은 애초부터 경쟁상대가 못 되는 셈이었다. 재개발 재건축 수주전이나 아파트 분양이 단순히 건설업체간 경쟁이 아니라 그룹 간 경쟁으로 바뀌다보니 수주와 분양은 재벌 계열사의 일방적 승리로 나타날 수밖에 없었다. 여기에 외환위기까지 닥쳐 전문건설업체가 대거 도산하면서 아파트시장은 이제 재벌에 의해 완전히 평정되어가고 있었다. 분양가구 순위도 재벌 순위와 비슷하게 바뀌었고, 재벌 브랜드가 아니면 분양이 안 되거나 같은 지역의 아파트라도 값이 큰 차이를 보이고 있었다.

1999년 1만 가구 이상을 공급한 건설업체는 8개로 잠정 집계 됐다. 주택공사와 부영, 벽산건설

9) [별첨 자료 2] 참고.

등을 제외하면 모두 재벌 계열사다. 99년 당시의 아파트시장의 선두주자는 단연 삼성과 현대였다.

3. 대림산업의 대응 전략: ‘대림’을 버려라!

3.1. 아파트 전쟁의 전초전 사이버 아파트

변화된 초기 아파트시장에서의 경쟁은 ‘e혁명’으로 불리는 ‘사이버 개념을 접목 시킨 아파트의 구축’이라는 차별화의 경쟁이었다. 주택건설업체들은 초고속 정보통신망을 기반으로 단지 내(內) 네트워크를 통한 인터넷 포털 서비스를 구축하는 등 사이버 아파트에 대한 소비자의 니즈를 선점하기 위한 치열한 각축전을 벌였다. 인터넷 사용 인구의 폭발적 증가와 인터넷 사용의 일상화가 주거 공간에 접목되면서 생활화에 활용할 수 있는 인터넷 프로그램과 다양한 정보 콘텐츠가 아파트의 가치를 증대시키고 소비자에게 호소하는 시대가 도래 했기 때문이었다.

당시 위기상황의 심각성을 인식하고 적극적인 대처전략을 고민 중이던 대림산업은 ‘e’경쟁에서 가장 앞서 나갔다. 1999년 12월 현대산업개발 등 8개 건설업체와 컨소시엄을 구성해 아이씨티로(icitiro)라는 아파트 종합 인터넷 서비스업체를 설립했다. 모든 건설 현장에서 정보통신 1등급 아파트 인증을 받게끔 시공하겠다는 의지를 보여준 것이다. 아이씨티로는 아파트 단지 내 커뮤니티 형성과 생활밀착형 정보 제공을 통한 수요자 중심의 서비스를 목표로 하였다. 99년 말 사이버아파트 시장에 얼굴을 내민 LG건설도 2000년 3월 초 여러 건설업체들과 인터넷서비스 사업자를 연계한 이지빌(ezVille)이란 법인을 설립하였고, 삼성물산은 같은 시기에 씨브이네트(CVnet)라는 별도 법인을 설립, 아파트 종합인터넷 사업에 뛰어들었다.

이렇듯 변화된 아파트 시장의 초기 단계에는 ‘e 전쟁’이라고 불릴 만큼 사이버 아파트 경쟁이 치열했다. 하지만 대부분 건설사들이 사이버 아파트에 대응하기 시작 하면서 사이버 기능을 갖춘 아파트는 더 이상 소비자에게 특별한 것이 아닌, 기본적인 조건이 되었다. 하지만 대림산업은 이런 상황을 예측하고 있었다. 즉, 대림산업은 소비자에게 사이버 아파트라는 기능적인 소구 이상의 차별화된 전략의 필요성을 느끼고 있었으며, 그 전략으로 아파트 브랜드 도입을 동시에 준비하고 있었다.¹⁰⁾

3.2. 아파트 브랜드 전략

1) 대림을 버리고 시장을 이동시켜라

‘66년 역사를 가진 대림산업은 국내 건설업계 최고 수준을 자랑한다. 건설업계 4위라는 이유도 현대, 삼성, 대우 등 대기업의 그룹 내 공사 수주가 적어서 그런 것이다.’

10) 첨단아파트의 이미지선점을 위한 각 건설사의 노력으로 첨단(사이버)시설은 아파트 분양을 위한 기본적인 시설이 되었다. 이는 ‘e-편한세상’ 광고가 2000년 상반기 ‘인터넷 아파트’라는 광고 컨셉에서 하반기 ‘환경과 함께 편안한 세상, 첨단과 함께 편리한 세상’으로의 광고 컨셉으로의 변화를 통해서도 확인할 수 있다. 즉 ‘인터넷 아파트’라는 것은 차별화 전략으로의 의미가 없어진 것이다.

이렇게 생각했던 대림산업 임원들의 믿음은 98년 실시한 소비자 조사로 완전히 무너졌다. 당시 홍보팀은 최근 실시한 소비자 인지도 조사 보고를 위해 무거운 마음으로 임원들 앞에 섰다.

“여러분 우리의 문제점은 이 믿을 수 없는 보고서에서 확인되었습니다. 이번 소비자조사에서 대림산업의 건설업계 인지도는 업계 17위로, 선호도는 0.7%에 불과한 것으로 나타났습니다. 대림산업이 아파트를 건설하는 회사인지조차 모르는 사람이 대부분이었습니다. 66년의 전통을 지닌 전문 건설업체인 대림산업이 소비자에게는 오토바이나 변기를 만드는 회사로 인식되고 있었습니다. 대림이라는 브랜드로는 아파트 시장에서 경쟁력을 가질 수 없다는 결론이 나온 것입니다.”¹¹⁾

“도대체 그런 말도 안 되는 조사가 어디서 나왔나? 도저히 믿을 수가 없다.”

임원들의 반응은 참담함 그 자체였지만 홍보팀은 계속 발표를 진행했다.

“이제 대림산업에게 좋은 시절은 다 갔습니다. 아파트를 짓기만 하면 팔리는 시대가 아닙니다. 언론에서도 건설업계의 부도 대란이 우려된다며 아우성입니다.”

발표를 듣던 이용구 사장은 고개를 끄덕이며 말을 꺼냈다.

“공급자 중심에서 소비자 중심의 시장으로 바뀌었을 때 가장 중요한 경쟁요소가 무엇이라고 생각하십니까? 이러한 시장 환경 변화가 대림산업에게는 위기이자 기회입니다.”

이용구 사장의 말이 끝나자 바로 홍보팀이 말을 이었다.

“우리에게는 대림의 브랜드 인지도를 극복할 수 있는 아파트 브랜드가 필요합니다. 이제 아파트도 소비자의 선택을 받아야 하는 제품이 되었습니다. 성공적인 브랜드 전략을 통해 기존의 아파트 시장을 브랜드 경쟁 시장으로 이동시켜야 합니다.”

임원들은 술렁거리기 시작하자 박정일 마케팅 상무가 홍보팀의 말에 힘을 실으며 말했다.

“전쟁(戰爭)에서 승리할 수 없다면 전장(戰場)을 이동시키라는 말이 있습니다. 아파트 브랜드 전쟁(戰爭)으로 전장(戰場)을 이동시킨 후 대림산업의 아파트 브랜드를 효과적으로 소비자의 인식 속에 포지셔닝할 수 있다면 우리에게 새로운 기회가 올 것입니다.”

박정일 마케팅 상무는 아파트 분양가 자율화 방침이 나올 시점부터 대림산업의 아파트 브랜드 도입을 조심스럽게 검토한 바 있다. 하지만 건설업에서 브랜드보다는 기술력이 중요하다는 오래된 고정관념을 깨는 것은 쉬운 일이 아니었다.

11) ‘e-편한세상’ 브랜드가 런칭 되기 전인 2000년 1월 대흥기획 소비자 조사에서도 건설회사 최초 상기도 (TOM)는 현대 45.3%, 삼성 33.3%, 대림 3.3%로 나타났다.

표 1. 브랜드 개발 일정

구분	기간	내용	비고
1단계	1999. 1~6	마케팅 상황 분석 및 자료조사 단계	
2단계	1999. 7~9	브랜드 방향 설정	
3단계	1999. 10~12	브랜드 네임 공모	TV광고 준비 동시 진행
4단계	2000. 1	New Brand 탄생	
5단계	2000. 3	e-편한세상 1호 탄생 및 Publicity 고지	최초 'e-편한세상' 용인 보정

마라톤 회의가 끝나고 이용구 사장은 임원들을 바라보며 말했다.

“현대건설이나 삼성물산 처럼 대기업 브랜드의 후광을 입을 수 없는 상황에서 아파트 브랜드로 경쟁하는 것은 우리에게선 선택이 아니라 전략이어야 합니다. 새로운 전장(戰場)을 만들어 고지를 점령합시다. 박 상무는 대림산업의 미래를 이끌어갈 아파트 브랜드 도입 작업을 시작해 주십시오.”¹²⁾

2) 대림산업의 아파트 브랜드 개발 돌입

밤새 브랜드의 방향에 대해 고민한 박정일 상무는 홍보팀 직원들을 불러 모았다.

“정보화 사회를 선도한다는 이미지에 대림산업의 기업 이념인 ‘한 숲 정신’ 과도 어울리는 아파트 브랜드를 만들어 봅시다. 아파트 브랜드가 만들어지면 공격적인 브랜드 마케팅을 위해 TV광고도 할 예정입니다. 회사의 운명이 걸린 일입니다. 최선을 다해 주십시오.”

1999년 1월, 대림산업의 브랜드 개발 프로젝트는 이렇게 시작됐다.

홍보팀은 기존의 고정관념을 버리고 백지 상태에서 6개월에 걸쳐 아파트 시장에서의 소비자 니즈를 파악하고, 경쟁사들의 마케팅 전략을 분석했다. 아파트 시장이 건설사 위주에서 브랜드 중심의 경쟁 시대로 돌입할 것이라는 전망은 자연스러운 결론이었다. 하지만, 수십 년간 익숙해진 아파트 시장의 공급자지향적 패러다임을 소비자 지향적 패러다임으로 바꾸는 일은 쉽지 않았다. 6개월에 걸친 긴 검토과정과 2개월에 걸친 브랜드 방향설정 단계를 거쳐 ‘첨단과 미래의 느낌이 들면서 동시에 아파트의 본질적인 편안함과 결부되는 브랜드’를 설정해야 한다는 결론에 이르렀다. 브랜드의 방향성은 좋다는 평가를 받았지만, 복합적인 컨셉을 포함할 수 있는 브랜드 네임을 설정하는 일은 쉽지 않았다.

3) 과연 시장은 이동할 것인가?

브랜드 도입을 준비하면서 끊임없이 대림산업을 괴롭힌 고민이 있었다. 가장 중요한 쟁점은 ‘아파트에 브랜드를 도입함으로써 대림산업의 예상대로 기존 아파트 시장의 경쟁구도가 브랜드 경쟁

12) 사례의 이해를 돕기 위해 대림산업 탐방 인터뷰를 토대로 재구성함.

시장으로 이동이 이루어질 것인가' 라는 것이다. 소비자 인식 조사결과에서도 나타난 바와 같이, 소비자가 아파트를 선택하는데 있어 회사 인지도나 평판이 차별화 요인으로 작용하는 시장 상황에서 '브랜드'가 차별화 요인이 되는 시장으로 이동하지 않는다면, 대림산업은 낙동강 오리알이 될 지도 모르는 상황이기 때문이다. '아파트에 무슨 브랜드야?' 라는 소비자의 회의적인 인식은 대림산업이 가장 우려하는 반응이었다. 만약 대림의 브랜드 도입 전략이 실패한다면, IMF라는 위기 상황에서 대림산업의 존재도 장담할 수 없는 상황이기 때문이었다.

따라서 대림산업의 브랜드 전략이 성공하기 위해서는 다른 경쟁업체들이 대림산업을 쫓아 브랜드를 도입함으로써 전체적인 아파트 시장의 성격을 브랜드 시장으로 옮길 수 있어야 했다. 그렇게만 된다면 대림산업은 브랜드 도입에 따른 선점효과 뿐 아니라 기존의 열세였던 '대림'이라는 기업 인지도도 극복할 수 있기 때문이다. 이러한 격정과 기대 속에서 'e-편한세상' 브랜드 도입은 멈추지 않고 진행되었다.

4) 'e-편한세상' 탄생

'침단과 미래의 느낌이 드는 시대적인 트렌드를 반영하고 소비자의 가치와 관계가 있으며 아파트의 본질적인 측면과도 연관성이 있어야 한다'는 대림산업의 브랜드 개발 가이드라인은 한 문장에 불과하지만 무척 복잡한 컨셉이었다. 3C 분석을 통해 '편안함', '침단', '실용성', '고급성'이라는 키워드를 찾았고, 이를 '소비자가 더 편리하고 행복해지도록 한다'는 구체적인 브랜드 개발 컨셉도 도출했지만 여전히 네이밍 작업은 숙제로 남아있었다.

브랜드 네이밍을 위해 A기획사에 기획안을 맡겼으나, 3개월 뒤 나온 결과에 대해 대림산업은 만족하지 못했다. 사내에서 브랜드 네이밍 공모도 진행했으나 별다른 성과가 없었다. 당시 대림산업의 브랜드 전략에는 '브랜드 개발 후 TV광고까지 한다'는 것이 포함되어 있었고, 99년 6월에 이미 TV광고를 위한 예산이 확보되어 있는 상황이었다. 그래서 대림산업은 당시 대림산업의 아파트 브랜드 광고와 일반 광고를 수주하기 위해 경쟁 중이었던 대흥기획, LG애드 등 4개 회사에 광고 크리에이티브 뿐만 아니라 아파트 브랜드 네이밍도 경쟁피티 평가에 반영하겠다고 알렸다. 네이밍 점수와 크리에이티브 점수를 3:7로 하고 최고 점수를 획득한 회사에게는 브랜드 광고를, 2등에게는 일반 광고를 맡게 한다는 방침이었다. 치열한 경쟁 끝에 대흥기획이 제안한 'e-편한세상'이 최종 브랜드 네임으로 결정되었고, LG애드는 광고 크리에이티브에서 성과를 냈다. 대림산업은 약속대로 장기적인 전략을 고려하여 이 두 회사에게 공동으로 광고를 맡기게 되었다. LG애드가 브랜드 광고를, 대흥기획이 일반광고를 맡았는데 2005년 현재는 대흥기획이 모두 맡고 있다. 이런 우여곡절 끝에 2000년 1월, 뉴밀레니엄과 함께 'e-편한세상'이라는 브랜드도 탄생했다. 사실 기획사들이 가져온 브랜드 네임 중 '넷파트', 'e-편한세상', '넷시' 등 3개의 브랜드로 압축된 상황에서 어떤 브랜드를 선택하는 것이 옳은 것인지 판단하는 일은 쉽지 않았다. 하지만 경쟁사와의 관계, 소비자의 니즈, 시대적인 상황 및 직원 선호도 조사를 통해 대림산업의 새로운 얼굴 'e-편한세상'은 탄생하게 된 것이다.

2000년대를 정점으로 아파트도 이제 인터넷을 통한 One Stop Living이 가능하게 되었고, 아파트의 사용 목적 또한 단순한 주거의 개념을 넘어 편리한 침단 아파트가 인기를 끌고 있는 상황이었다. 이러한 시대적인 상황을 반영하고, 집(아파트)이 주는 본질적인 측면인 고객이 편리하고, 행복

한 생활을 누릴 수 있게 하는 개념으로 인터넷과 첨단을 상징하는 키워드이자 환경(Environment)의 영문 첫 글자이기도 한 'e'와, 아파트의 본질적인 편익이자 사이버 사회가 가져올 편익을 고려한 '편한 세상'이 합쳐진 것이 'e-편한세상'이었다. 'e-편한세상'은 사이버가 실현할 커뮤니티의 심리적 가치와 첨단과 환경을 조화시키는 아파트로서 미래형아파트의 개념을 포함하고 있으며, 대림아파트는 소비자에게 편안함과 안락함을 제공하며, 궁극적으로 소비자가 행복해지는 세상을 만들겠다는 대림산업의 의지를 담고 있다.

3.3. 브랜드에 날개를 달다: 아파트 TV 광고 추진

이제 다음 단계는 브랜드 인지도의 구축이었다. 소비자 중심 시장으로 재편된 상황에서 소비자에게 아파트 건설업체로서 대림산업의 이미지가 미약하다는 것은 매우 심각한 문제였다. 'e-편한세상'의 인지도를 높이는 방안이 필요했고, 이미 브랜드 개발 단계에서부터 예정된 바와 같이 공격적인 커뮤니케이션을 위해 TV광고를 런칭 했다.

당시 아파트 브랜드의 TV광고는 막대한 광고비에 비해, 광고 효과는 확신 할 수 없는 '위험한' 전략이었다. 무엇보다 일반 아파트 브랜드의 TV광고는 업계에서도 전례가 없던 것이었기 때문이다. 하지만 '모험'은 오히려 '기회'가 될 수 있었다. 대림산업이 재벌 계열사들에 비해 현저히 낮은 브랜드 인지도를 극복하고, 소비자 위주의 시장에서 리딩 브랜드로서의 가치를 높이기 위해서는 그 정도의 모험과 투자는 이미 선택의 문제가 아니었다. 드디어 업계 최초로, 아파트 브랜드 TV광고는 소비자를 만났다.

“자연과 함께, 첨단과 함께. 대한민국 사람 모두가 e-편한 세상에 살았으면 좋겠습니다. 함께 살아요. 대림 e-편한 세상~”¹³⁾

어려울 때 일수록 과감하고 지속적인 광고가 더 큰 효과를 가져 올 것이라는 확신을 가지고 광고에 과감한 투자를 아끼지 않았다. 'e-편한세상'의 광고는 브랜드 홍보에만 그치지 않고, '주거 문화의 설립'을 목적으로 광고를 제작 했다. 그래서 입지, 교통, 교육 환경 등을 따지는 기존 아파트 광고의 진부한 표현소재에서 벗어나 첨단 정보통신 세상이 주는 편안한 주거공간의 이미지를 지속적으로 강조하고, 여기에 자연이 주는 편안함까지 더하여 차별화된 광고 전략을 제시한 것이다.

인터넷과 미시를 모토로 한 합성어인 '넷시'라는 신조어를 창조하고, 그 신조어의 이미지를 가장 잘 보여줄 수 있는 '채시라'를 모델로 택했다. 채시라를 모델로 채택한 것 또한 업계 내 반향이 되었다. 아파트 광고에 빅 스타를 내세운 것은 아파트가 TV 광고를 하게 된 것만큼이나 혁신적인 것이기 때문이다. 대림 산업이 TV 광고를 선보였을 때 업계의 반응은 '센세이션하기는 하나, 과연 효과가 있을지는 의문'이라는 반응이 주었다.

“다른 경쟁사들은 대림산업이 이상한 일을 한다고 비판하는 분위기였죠. 하지만 래미안 측은 자신들이

13) 최초 TV 광고.

먼저 하려고 했던 아파트 브랜드 도입이나 TV광고를 대림산업이 먼저 했다면 긴장한 상황이었지요.”¹⁴⁾

서울경제신문은¹⁵⁾ ‘아파트 파격 마케팅’이라는 헤드라인과 함께 대림의 TV광고에 대한 이야기를 다뤘다. 또한 동종 업계 사람들은 ‘늦바람 난 대림’이라는 꼬리표를 달아 주며, 광고 후 시장의 변화를 주시했다. 하지만 대림산업은 광고 이후 괄목할 만한 성과로 동종업계의 경종을 울렸다. 소비자의 브랜드 선호도가 아파트 분양의 성패를 좌우할 정도로 중요한 변수로 등장했다는 반응이었다. 대림 산업의 빅 모델 전략은 아파트 광고의 트렌드를 형성해서 현재까지 거의 모든 아파트 광고들이 빅 스타¹⁶⁾를 모델로 기용하는 것이 상식이 되었다.

대림 산업이 주목한 것은 소비자의 반응이었다. 왜냐하면 대림산업이 전달하고자 하는 브랜드 아이덴티티와 소비자가 인지하는 브랜드 이미지가 같아야 브랜드의 생명인 ‘일관성(consistency)’을 유지할 수 있기 때문이다. 조사 결과 ‘침단과 함께하는 편리한 세상, 자연과 함께하는 편안한 세상, 우리나라 사람들 모두가 ‘e-편한세상’에 살기를 바란다’는 ‘e-편한세상’의 메시지가 소비자에게 효과적으로 전달되었다. 또 대림이 제시한 ‘침단 정보통신 아파트와 환경 친화적인 아파트’가 소비자의 아파트 선택에 중요한 기준으로 작용하게 되었다는 사실도 뚜렷한 결과였다.

아파트 브랜드가 도입된 지 5개월이 지난 시점인 2000년 8월 16일부터 30일까지 전국 28세 이상의 남녀 1,013명을 대상으로 갤럽에서 실시한 조사에서 아파트에 브랜드가 있어야 하는지에 대한 질문에 전체 응답자의 67.8%가 ‘그렇다’고 답해 브랜드가 아파트 시장의 중요한 경쟁요소가 될 것이라는 예견을 확신시켜주고 있었다.

4. 브랜드 전략을 통한 위기 극복

4.1. 시장의 성공적인 이동과 브랜드 인지도 향상

‘e-편한세상’ 브랜드 런칭을 시작한지 2개월이 지난 2000년 3월, 삼성물산에서는 ‘래미안’이라는 아파트 브랜드를 선보였다. 삼성물산이나 대림산업이 서로 브랜드 개발에 대해 모르고 있었던 상황이라 갑작스런 건설업계 브랜드 도입 열기에 업계는 놀라는 분위기였다.

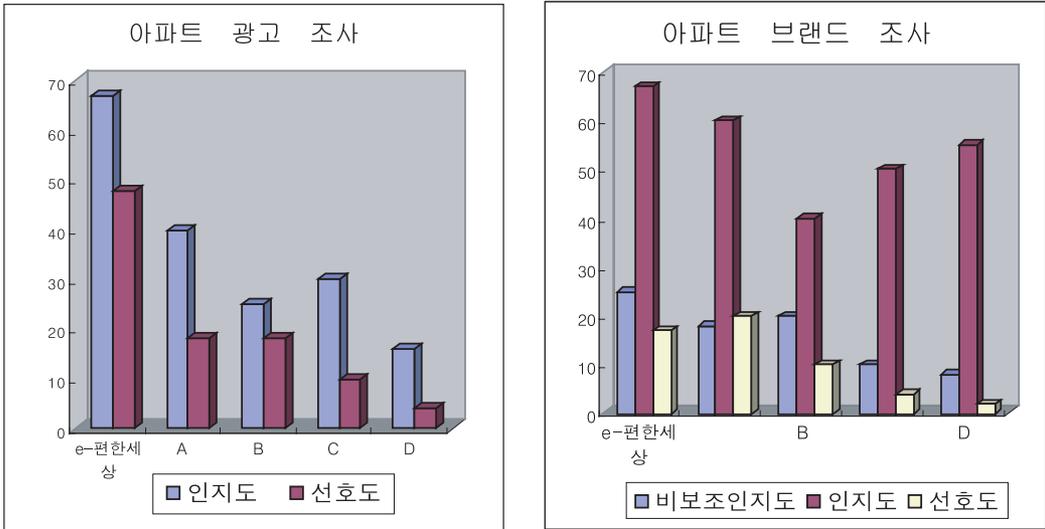
주요 경쟁사인 삼성물산이 ‘래미안’이라는 브랜드로 시장에 뛰어든 것에 대해 대림산업은 대환영이었다. 삼성이라는 대기업의 아파트 브랜드 도입으로 인해 아파트 시장에서 브랜드 경쟁이 본격적으로 불붙었기 때문이다. 이것은 대림산업이 브랜드 도입을 준비하는 과정에서 끊임없는 고민이었던 ‘시장의 이동’ 문제가 해결될 실마리를 보여준 것이다. 즉, 기존의 아파트 시장을 ‘브랜드 시장’으로 자연스럽게 이동시킴으로써 대기업 계열 건설사에 비해 소비자에게 극히 미약한 대림산업의 인지도를 브랜드로서 극복할 수 있는 환경이 마련되었고, 브랜드 도입의 선점 효과도 누릴 수 있게 된 것이다. 대림산업의 입장에서 때 마침 들어 온 래미안은 대림산업의 브랜드 도입 전략에

14) 대림산업 탐방 인터뷰 시 홍보팀 임희석 과장.

15) 2000년 2월 17일자.

16) 2005년 9월 현재 이영애(자이), 김남주(푸르지오), 장서희(래미안) 김태희(마이루트) 등.

표 2. 아파트 광고/브랜드 인지도 및 선호도 조사



출처: 2000년 9월 한국 갤럽 조사 결과

확신을 심어 주었다. 이후 현대건설, 롯데건설 등의 대형 건설사들이 브랜드 도입 트렌드에 가세하면서 아파트 브랜드 시장에 대한 소비자들의 인식은 자연스럽게 형성되었다.

‘e-편한세상’의 브랜드 인지도를 향상시킨 것은 대림산업에게 중요한 성과였다. 소비자 중심 시장에서 중요한 선택 기준인 브랜드에 대한 가치를 소비자들에게 인식시키고, 재벌 계열사에 비해 현저하게 떨어지는 기업 인지도를 극복해야 한다는 두 가지 과제가 해결됐기 때문이다. 즉, 아파트 수요에 있어 대림 산업이 고민해왔던 ‘실수요자 대기업 브랜드 선호’라는 벽을 극복한 것이다.

‘e-편한세상’ 광고는 브랜드 인지도, 브랜드 선호도, 광고 선호도 및 비용 효율성 등 제반 지표 측면에서 매우 성공적인 광고 캠페인으로 평가 되었으며, 런칭 6개월 만에 업계 1위로 등극하게 되는 영광을 얻었다. ‘자연과 어울림’을 강조한 광고를 통해 광고 인지도와 선호도 부분에서도 압도적인 1위를 확보하였다. 런칭 이후 6개월 만에 인지도 면에서 큰 폭의 상승을 보이며 아파트 업계의 대표적인 광고로 인식 되었으며, 아파트 브랜드의 보조/비보조 인지도 모두 가장 높은 결과를 보였다. 아울러 소비자들이 전반적으로 ‘인터넷/첨단 아파트’, ‘편안함/편리함’이라는 내용으로 광고를 이해하고 있어, 대림이 의도 했던 메시지의 전달력도 높게 나타나고 있었다. 브랜드 도입 직전인 2000년 1월 소비자 조사 당시 나타난 3.3%라는 최초상기도를 고려할 때 괄목할 만한 성과라고 할 수 있다.

4.2. 재무 성과

브랜드 및 광고 전략의 가시적인 성과는 당시 재무상황을 통해서도 확인할 수 있다. 광고 이후, 대림산업의 성장은 계속 되어 IMF 이후 침체된 시장 상황 속에서도 부채는 줄고 자본비율은 높아

지는 성과를 거두고 있었다. 2001년 말 기준으로 부채비율은 대형건설업체중 최저수준에 이르렀다.¹⁷⁾ IMF의 영향이 여전히 유효하던 상황에도 불구하고 기업어음(CP)과 주식의 신용등급도 높아졌다.¹⁸⁾

대림이 보여준 성과는 여기서 끝나지 않았다. 분양률 면에서 브랜드 도입 전에 1998년 82%, 1999년 85%이던 분양률은 브랜드 도입 후 2001년 3월까지 94.70%라는 높은 성장을 보여줬다.¹⁹⁾ 또 악화된 시장 환경과 치열한 경쟁 속에서도 미분양이 1999년 1,400세대에서 2000년 말 900세대, 2001년 500세대로 대폭 감소되는 효과가 나타났다.

5. 영원한 1등은 없다

5.1. 경쟁력을 잃어가는 'e-편한세상'

브랜드 런칭 후 대림산업은 높은 성과를 이뤘지만 브랜드 경쟁이 치열해지면서 'e-편한세상'은 조금씩 경쟁력을 잃어가고 있었다.

2000년 대림산업의 'e-편한세상'과 삼성물산의 '래미안'에 이어 2001년부터는 많은 건설사들이 아파트의 브랜드화라는 대세를 쫓아, 저마다 브랜드를 만들어 경쟁에 돌입했기 때문이다. 롯데는 고급감을 무기로 한 '롯데캐슬'로, SK는 아파트의 미학을 선언하며 'SK View'로 출사표를 던졌다. 잠시 주춤하고 있었던 LG건설이 '자이'를, 금호건설은 '어울림'을, 대우건설은 '푸르지오'를 도입해 경쟁대열에 합류했다.

2002년 소비자 조사 결과, 소비자들에게 제일 먼저 생각나는 아파트 광고는 'e-편한세상'이지만

표 3. 아파트 브랜드 경쟁상황 진행표

시기	2000년	2001년	2002년~현재
도입된 브랜드	- 대림산업 'e-편한세상' - 삼성물산 '래미안'	- 현대 '아이파크' - 롯데 '캐슬' - 현대 '홈타운' - SK 'View' 및 일부 중소브랜드 등장	- LG '자이' - 대우 '푸르지오' - 금호 '어울림' 등
내용	- 아파트 브랜드에 대한 필요성 화두로 등장 - 초기브랜드로서 소비자 인식 선점 효과	- 아파트 브랜드 필요성 고조 - 대부분 건설사들이 브랜드 시장에 뛰어 들 - 주상복합 및 오피스텔 브랜드 도입 본격화	- 대부분의 건설사 브랜드 도입 - 중소형 건설사들 역시 브랜드 시장에 뛰어 들

17) [별첨 자료 3] 참고.

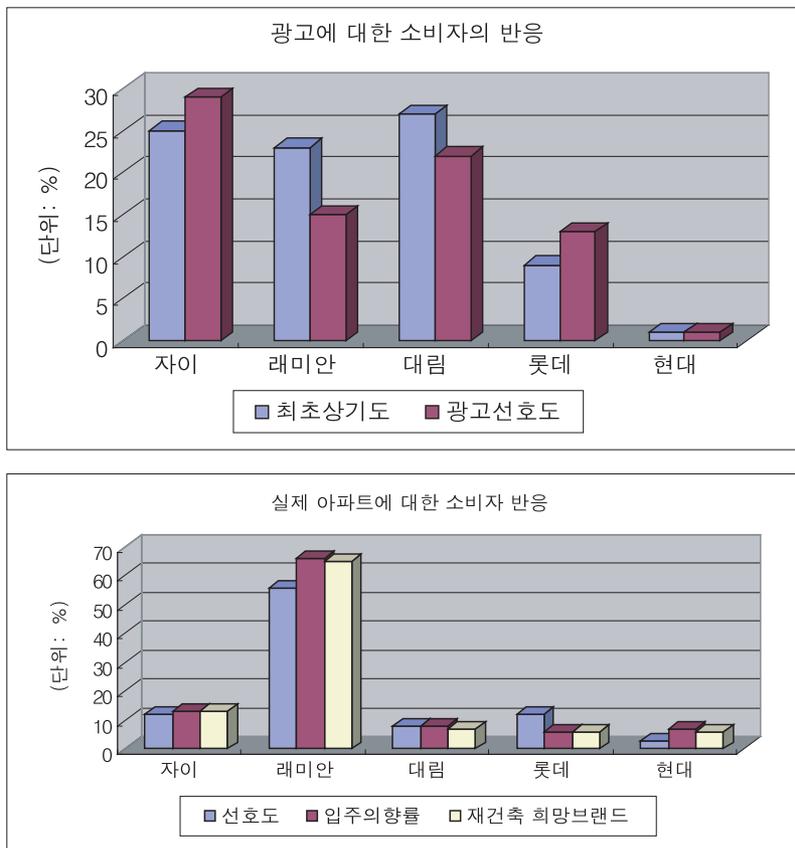
18) [별첨 자료 4] 참고.

19) 대림산업 내부 자료.

표 4. 아파트 브랜드 경쟁 구도

위치	브랜드	비고
Top Tier		'e-편한세상', '래미안'은 선점 효과를 통해 리딩 브랜드의 입지를 강화
		자이는 효과적인 커뮤니케이션을 통해 1년 만에 Top Tier로 도약 중
2nd Tier		주상 복합 및 고급 아파트 위주의 차별화 전략으로 2위 그룹 형성
3rd Tier		다양한 브랜드들의 혼재 속에 대부분의 건설 업체들이 브랜드를 도입한 상황

표 5. 2002년 소비자 조사 결과



출처: 2002년 유니온 리서치 아파트 소비자 조사 결과

아파트 선호도는 ‘래미안’에게 밀리고 있었다. 또한 브랜드에 있어서 후발 주자라고 할 수 있는 ‘자이’에게도 맹추격을 당하고 있는 상황이었다.²⁰⁾ 비보조 상기도와 선호도, 입주 의향율과 재건축 희망 브랜드에서 삼성의 ‘래미안’과 LG의 ‘자이’에게 1위 자리를 물려준 이유는 아파트 브랜드 시장이 성숙하면서 ‘브랜드 소음’이 생기고, ‘e-편한세상’ 만의 차별화된 브랜드 컨셉을 구축하지 못했기 때문이었다.

대림산업은 분양가 자율화 이후 아파트 시장을 브랜드 시장으로 옮기는데 성공하며 기업 인지도 열세를 극복하고 브랜드 선점 효과에 힘입어 많은 성과를 이뤘지만, 브랜드 시장의 경쟁이 치열해지면서 소비자의 니즈에 맞는 브랜드 차별화를 해야만 하는 제2의 위기 상황이 도래한 것을 보여주는 결과들이었다. 이는 지속적으로 브랜드가치를 향상시키고 관리할 수 있는 전략이 필요하다는 것을 의미했다.

5.2. 새로운 트렌드 ‘품질 경영’

브랜드 경쟁이 심화되고 있던 2002년 가을, 주택건설 업계에는 ‘아파트 품질 경영’이 화두가 되고 있었다. 아파트 품질 경영이란 질 높은 주거시설을 공급해 고객의 만족도와 회사에 대한 신뢰도를 높이는 전략을 말한다. 사실 품질경영은 ‘공급자 중심 시장’에서 ‘수요자 중심 시장’으로의 전환에 따른 예고된 트렌드였다. 아파트 브랜드 도입 초기에는 브랜드가 있다는 것만으로도 차별화 요소가 됐지만, 앞으로는 브랜드 가치 향상을 위해 종합적인 브랜드 차별화가 더욱 심해질 것이기 때문이다. 이제 건설업체들은 브랜드만 내세우면 팔리는 시대에서, 브랜드뿐만 아니라 품질, 고객 만족에 이르기까지 전 과정을 신경 써야 하는 한 차원 상승한 새로운 시장 환경에 놓이게 된 것이다. 점점 빨라지는 아파트 시장의 변화는 대림산업을 끊임없이 새로운 고민 속으로 빠져들게 만들었다. 하지만 대림산업은 심화되는 경쟁 속에서 ‘e-편한세상’이 차별화를 잃어가고 있다는 위기를 인지하고 품질경영을 위한 제도약 전략을 준비하고 있었다.

6. 승부수를 던진 ‘e-편한세상’

6.1. 고객 지향적으로 조직을 변화하라

1) 주거문화를 연구하는 조직 구축: LC(Life Creating)팀

이제 아파트는 단순한 제품의 의미를 넘어 상품의 범주로 의미가 확장되었다.²¹⁾ 제품의 개념만으로는 더 이상 차별화가 힘든 상황에 부딪친 것이다. 브랜드 가치를 높임으로써 진정한 차별화를 이루기 위한 ‘e-편한세상’ 만의 컨셉 시장의 개척이 필요한 상황이었다.

20) [별첨 자료 5] 참고.

21) 임희석 과장은 “제품이 단순한 재화에 불과하다면 상품은 제품에다 ‘컨셉(concept)’을 포함시킨 것을 말한다”고 설명했다.

표 6. 공간전문가 컨셉 아래 진행된 전략들

제안개념	주요내용
신평면	- 99년 말부터 타사와의 차별화 위해 평면개발 전담팀 운영 - 고객의 요구사항을 수렴한 새로운 평면 사업지에 적용 - 아파트 건설에서 중요한 화두인 수납공간 극대화(2000년 신평면 R&D 시작)
부대시설 프로그램화	- 아파트문화 개발을 위해 단지 내 부대시설에 새로운 Program 제공 → 입주민들의 생활의 질 향상, 주민들 간 Community를 조성 및 주민편의시설 설치
입면특화	- 2003년 아파트의 입면 특화를 새로운 컨셉 설정 - 아파트의 모습 자체를 차별화하여 단지의 차별성(IDENTITY) 부여
지속가능한 백년형 아파트 건설	- 리모델링이 쉽게 이루어지는 아파트 - 아파트 단지가 고향이라는 느낌을 주는 아파트 모델 제시
6감 만족 아파트	- 오감+첨단기술(Technology Feel) = 6감(感)만족개념 아파트실내공간에 도입 (아이들을 위한 벽지와 조명, 저소음/고풍량 렌지후드, 국내 최초 1층 바닥 2중 슬래브 개발, 중앙정수처리 시스템 등)

그동안 대림산업은 고객의 삶이 건강하고 편안할 수 있도록 하는 공간설계를 통해 실질공간의 만족도를 극대화 시키는 ‘공간전문가(Space Specialist)’ 라는 컨셉을 중심으로 아파트 를 연구해 왔다. 이를 통해 신평면 공간의 개발과 아파트 문화를 개발하기 위한 부대시설들의 프로그램화, 실내공간 개발을 통한 6감 만족 아파트, 아파트 단지자체의 차별화를 위한 입면특화 등의 서비스가 제공되고 있었다.

하지만 조직의 전략적인 변화 없이 공간전문가라는 개념을 도입해 여러 가지 서비스 프로그램을 시행한다는 것은 효율적이지 못했다. 그래서 2002년 말 격화된 경쟁상황에서 대림산업은 중대한 결정을 내리게 되었다.

“공간전문가라는 컨셉을 통해 도출된 각종 전략들을 효과적으로 실행하기 위해서는 먼저 급변하는 시장 환경과 고객의 요구를 연구하여 ‘e-편한세상’ 만의 차별화된 가치를 지속적으로 심어줄 수 있도록 별도의 연구팀이 있어야 합니다. 즉, 소비자에게 ‘e-편한세상’ 에는 고객을 연구하는 프로세스가 있다는 것을 보여줘야 합니다. 또 현재 홍보부에서 전담하고 있는 마케팅과 브랜드관리 업무를 전담할 수 있는 마케팅팀도 필요합니다.”

당시 홍보팀은 이용구 사장에게 이러한 건의를 했고, 이 건의로 인해 마침내 새로운 조직인 LC팀(Life Creating Team)과 마케팅 팀이 신설되었다. LC팀의 발족은 수익성 위주의 설계에서 벗어나 수익에서 조금 손해를 보더라도 고객의 주거문화 연구를 통해 고객의 니즈에 맞는 상품(아파트)을 제공함으로써 장기적인 관점에서 기업의 지속적인 성장 전략의 기틀을 마련한다는 대림산업의 의지가 함축된 조직이었다. 이는 ‘주택을 위한 주택이 아닌, 인간을 위한 주택을 만들겠다’ 는 LC팀의 목표를 통해서도 확인할 수 있다.

LC팀은 브랜드를 관리 및 개발하고, 소비자에게 인식시키며 브랜드에 대한 반응을 체크하는 소

비자 커뮤니케이션도 수행했다. 이후 LC팀의 위상은 더욱 강화되어 지금은 고객의 니즈를 바탕으로 대림산업의 아파트사업부분 마케팅전략을 수립하고 기획하는 핵심부서로 자리 잡게 되었다. LC팀 신설 당시 아파트를 건설하는 과정에 고객의 의견을 적극적으로 반영하는 문화는 건설업계에 조성되지 않은 시기였다. 아파트건설은 비용을 최소화 하는 설계를 통해 수익을 최대화하는 방향으로 시공의 초점이 맞추어 졌던 것이 사실이다. 그러나 LC팀의 신설은 고객의 편의, 고객의 삶의 질 향상에 초점을 둔 '진정한 고객 지향적' 아파트 건설이라는 대림산업의 의지의 상징이기도 했다. 이러한 조직 개편은 대림산업의 '인간 중심의 아파트를 건설하겠다'는 철학을 실천하는 조직적 구조가 완성되었다는 의미를 가지고 있기도 하다.

2) 고객지향적 서비스 조직 구축: BS팀과 CS팀

고객 지향적 아파트 건설 전략을 추진하는 과정에서 조직 변화는 계속되어, 이전에 건축부의 하부 부서로서 자리 잡고 있던 AS조직을 2003년 하반기 고객센터로 위상을 강화시키면서 소비자의 니즈를 만족시키기 위한 대림산업의 노력을 보여주었다.²²⁾

고객센터는 AS팀 뿐 아니라 BS(Before Service)팀, CS(Customer Satisfaction)팀으로 구성되어 있는데 BS팀이나 CS팀은 조직의 명칭만으로도 조직의 고객지향성을 단적으로 보여준다고 하겠다. 'e-편한세상'은 이런 조직을 기반으로 고객이 '찾아오는 서비스'에서 '고객에게 찾아가는 서비스'로, 이제는 '찾아서 하는 서비스'를 제공하고 있다. 고객센터는 품질점검, 하자보수 뿐 아니라 고객을 알아야 서비스도 할 수 있다는 철학아래 현장에서 CRM 활동을 하고 있는 오렌지 매니저에게도 주부심리학이나 주부이해하기 등의 고객 교육을 실시하고 있다. 뿐만 아니라 'e-편한세상' 고객과의 접점이 있는 협력업체에도 CS교육을 실시중이다. 'e-편한세상'의 CS전담반이 오렌지 서비스를 위해 각 가정을 방문할 경우 발 냄새 방지를 위해 덧신을 신는 다든지, 고객의 대기 시간을 없애기 위해 서비스 대기반을 따로 운영하는 예들은 고객의 입장에 선 대림의 서비스정신을 엿볼 수 있게 한다. 특히 BS팀은 대림산업이 업계에서 처음으로 만든 것으로 상품을 인수인계하기 전부터 발생가능한 모든 부분에 대해 서비스를 하고 있다. 진정한 서비스는 서비스가 필요 없을 만큼 완벽한 상품을 제공하는 것이라는 정신을 실천하고 있는 것이다.

CS팀은 거주자 환경 모니터링을 주기적으로 실시한다. 의사결정권이 있는 팀장이 직접 단지를 방문해서 입주자 대표를 만나 아파트 단지의 숙원사업, 불편함 등에 대해 듣고 고객이 원하는 것에 대해 현장에서 바로 의사결정을 함으로써 입주자들에게 실질적인 만족을 주고 있다. 예를 들어 안양박달 'e-편한세상'의 경우 놀이터가 모래인데 압축 스펀지 같은 재질로 바뀌 달라는 요구를 들어주었으며, 그 외에도 아파트 후문을 막아달라는 요청에 따라 조경을 설치해서 막아주고 단지의 음지에 텃밭을 조성해 달라는 요구도 들어주었다.

대림산업은 이러한 고객의 요구를 비용 증가의 원인이라고 생각하지 않는다. 오히려 좋은 건의 사항을 해준 고객들에게는 서비스 질 향상에 기여한 감사의 표시로 VIP고객 초청행사를 실시함으로써 서비스의 질적 향상을 위한 계기로 삼고 있다.

22) [별첨 자료 6] 대림산업 조직도 참고.

“고객이 생활하기에 불편한 것도 우리에게는 하자라는 생각으로 찾아가는 서비스, 찾아서 하는 서비스를 하고 있지만 사실 서비스는 잘해줘도 본전이죠. 우리는 돈을 투자하면서 고객에게 만족을 주려고 하는데 결과적으로는 고객의 눈높이를 높이면서 고객이 잊고 지내던 잠재적인 불만까지 높이는 경우가 되버리니까요. 하지만 저희는 그만큼 고객의 눈높이를 높임으로써 저희도 발전할 수 있다고 생각합니다. 그리고 고객들도 ‘e-편한세상’의 서비스에 높은 만족감을 보이고 있고요. 저희 서비스를 받기 위해 휴가까지 내는 고객도 있는걸요.”²³⁾

이러한 고객센터의 활동이 중요한 이유는 또 있다. 소비자와의 접점을 많이 가지는 서비스를 통해 고객만족을 이끌어낼 수 있을 뿐만 아니라 고객의 주거문화와 가깝게 다가가서 고객의 니즈를 파악하는 채널의 역할을 하고 있다는 점이다. 현장에서 접수된 고객의 니즈에 대한 정보는 LC팀으로 전달되어 좀 더 실질적인 서비스를 제공할 수 있는 정보의 원천이 되고, 이러한 정보는 LC팀의 연구를 거쳐 고객센터를 통해 다시 고객에게 전달됨으로써 체계적인 피드백 시스템을 확보할 수 있기 때문이다.

즉, 대림산업은 새롭게 직면한 품질경영이라는 경쟁상황에서 고객지향적으로 조직을 개편하고 고객지향적 서비스 마인드를 갖추으로써 새로운 도약을 위한 기반을 마련한 것이다.

6.2. 이상적인 주거환경을 제공하라

1) 에코 프로젝트: 이상적인 주거환경을 위하여

LC팀은 소비자가 이상적으로 바라는 아파트는 과연 무엇인지, 소비자가 원하는 주거 문화는 무엇인지에 대한 고민에 들어갔다. 공간 전문가라는 컨셉을 바탕으로 구체적으로 소비자들이 원하는 공간의 실현을 위한 전략을 고민하게 된 것이다. LC팀은 그 답을 찾기 위해 고객조사와 연구를 통해 고객이 이상적으로 추구하는 아파트와 주거문화에 대한 니즈를 충족시키기 위한 컨셉으로 ‘친환경’과 ‘건강’을 도출하였다. LC팀은 이러한 결과를 바탕으로 ‘e-편한세상’의 대표적인 서비스인 에코프로젝트를 제안하고, ‘e-편한세상’이 제공하게 될 모든 서비스 프로그램의 기본 바탕이 될 수 있도록 하였다. ‘e-편한세상’은 품질과 실용성 및 친환경과 건강에 브랜드 컨셉을 두고 있었기 때문에 브랜드의 장기적인 방향을 ‘건강아파트 만들기’로 설정, 이를 위한 ‘에코프로젝트’를 진행하였다. ‘에코프로젝트’는 품질과 실용성을 기초로 한 설계는 물론 자연에 가까운 친환경 자재를 개발, 인간과 자연이 함께 건강하게 살아가는 세상을 만들기 위한 건축철학과 실천방안이 집약된 개념이다. ‘e-편한세상’은 고객이 실질적으로 생활에 도움을 받고 느낄 수 있는 서비스를 제공하면서 품질경영을 통한 브랜드 가치 향상에 박차를 가했다.

대림산업이 구현하는 ‘에코프로젝트’를 단적으로 잘 보여주고 있는 곳이 서울 신도림동에 위치한 ‘e-편한세상’이다. 이 아파트는 계획 당시부터 설계팀들이 일본과 독일의 생태단지를 답사하는 등 국내에서 볼 수 없었던 생태 아파트 조경계획을 세웠다. 이런 계획에 따라 주차공간을 전부 지하화 했고, 지상공간은 주민을 위한 정원으로 활용하고 최신 공법을 활용해 버들치 등 1급수 어종이 살 수 있을 정도로 깨끗한 수질이 유지되는 자연형 계류와 생태 연못을 조성했다. 이 때문에 이

23) AS팀 홍영석 과장 인터뷰 시.

표 7. 차별화 실행전략 개념도



아파트는 서울시에서 선정하는 조경대상을 수상하는 영예를 안기도 했다. ‘서울시 조경상’은 아파트뿐만 아니라 모든 건축물을 아울러 최고의 조경을 뽑는 상이기 때문에 그 의미가 매우 크다.

공간 전문가의 청사진을 구체적으로 실현시켜 줄 친환경, 건강 컨셉의 에코프로젝트는 내부공간을 위한 오렌지 서비스, 오렌지 체크리스트와 외부공간을 위한 그린 서비스 전략으로 세분화 되었다. 아파트를 선택할 때부터 생활할 때까지 모든 서비스를 일괄적으로 도맡아 하는 대림의 서비스는 타 업계의 것과는 완전 차별화 되어있다. 아파트 선택의 새로운 기준을 제시한 ‘오렌지 체크리스트’, 입주자가 부담해야 할 아파트 내 외부 환경관리를 전문적으로 대행 해주는 ‘오렌지 서비스’와 ‘그린서비스’는 이상적인 주거환경으로서의 ‘e-편한세상’의 브랜드 가치를 향상시키고 있다.

(1) 오렌지 체크리스트: 알건 알아야지!

‘아파트! 이제는 속보고 고르세요!’

대림산업은 ‘오렌지 체크리스트’라는 아파트 평가기준을 만들어 입주자들에게 입주 전 아파트 시공 상태를 꼼꼼히 점검할 수 있도록 점검항목과 요령 등을 담은 책자를 배포했다. ‘e-편한세상’의 메인 색상인 오렌지색을 본떠 ‘오렌지 체크리스트’라고 명명했다. 입주예정자는 오렌지체크리스트의 항목에 따라 아파트의 구석구석 시공 상태를 점검하고 발견된 하자나 요청사항을 표시하여 다시 현장에 반납하면 된다. 현장에서는 그 내용을 PDA에 입력해 작업자 간에 공유할 수 있도록 해 실시간으로 고객의 요청사항을 확인하며 작업을 지시할 수 있어 고객의 요구에 정확히 대응할 수 있게 됐다.

건축, 설계 분야 전문가들이 작성한 오렌지 체크리스트는 주방, 거실, 침실, 욕실, 발코니, 현관, 조경, 정보화 등 주요 구조 별로 꼭 살펴보아야 하는 사항들 총 122가지로 구성되어 있다. 환기가 잘 되는 설계인지, 가구는 좋은 위치에 있는지 등등 아파트를 고를 때 꼼꼼히 따져 보아야 할 것들이다.²⁴⁾

24) [별첨 자료 7] 오렌지 체크리스트 참고.

이처럼 건설사가 소비자들이 모델하우스나 아파트 등을 볼 때 꼼꼼히 살펴보아야 할 항목들을 구체적으로 제시한 것은 수동적인 A/S를 한 차원 넘어서, 문제가 발생하기 이전에 소비자들이 품질 좋은 아파트를 구입 하도록 하고 업체 스스로도 품질 좋은 아파트를 만들겠다는 의지와 자신감을 표현한 것이다. 오렌지 체크리스트는 브랜드를 가진 아파트가 다 같은 것이 아니라 생활공간으로써 얼마나 가치가 있는지를 소비자에게 직접 확인할 수 있는 길을 제시하였다.

하지만 건축업계에서는 비난의 목소리가 높았다. 모두가 쉬쉬하면서 넘어가던 부분을 이제는 모두 신경 쓰지 않을 수 없었기 때문이다. LC팀이 처음 이 기준표를 만들기 전까지만 해도 모델하우스에서 주부들의 아파트 평가 기준은 고급스러운 부엌가구나 입지 정도가 고작이었다. 실제로 아파트 건설업계에서는 최저비용으로 최고의 상품을 만드는 것이 목적이었기 때문에 생활에서 반드시 짚고 넘어가야 할 부분이지만 비용이 많이 소요될 경우 간과하는 경향이 있었다. 소비자들은 잘 모르기 때문이다. 오렌지 체크리스트는 기존의 고객들의 아파트 선택공식과 업계의 암묵적 관행을 깨버린 중대한 사건이었다.

이 서비스는 단연 소비자와 건설업계에 센세이션을 일으키며 시장의 뜨거운 감자로 떠올랐다. 그 파장은 청와대 민원실에까지 미쳐 청와대에서 공식적으로 대림산업에 오렌지 체크리스트를 확인해 보고 싶다는 제의가 들어오기도 했다. 비록 오렌지 체크리스트로 인해 업계 내에서는 배신자가 되었지만 아파트 소비자들의 수준을 한 층 향상시킨 공헌을 하게 된 셈이다.

(2) 오렌지 서비스: 집안 청소 하지 마세요

‘힘든 청소 찾아가서 해드립니다!’

오렌지 서비스는 입주 아파트에 대해 주부들이 청소하기 힘든 욕조나 침대 매트리스, 주방 환풍기 등을 무료로 청소해주는 세대 관리 서비스다. 이는 하자보수나 입주청소 등을 해주던 AS 보다 훨씬 적극적이고 발전된 개념으로, 건설사가 무료로 이런 서비스를 제공하는

것은 대림산업이 처음이었다. 입주 후 3~4년이 지난 아파트에 대해 실시하고 있는 오렌지 서비스는 고객에 대한 실질적인 서비스라는 점에서 입주민들의 호평을 얻었다. 실제로 많은 인력을 필요로 하는 오렌지 서비스를 위해 대림산업은 전문적이고 헌신적인 교육을 시킨 50개 팀 총 100명의 오렌지 서비스 대원을 발족했으며, 서비스 단지의 확충에 따라 계속해서 대원의 수를 늘리고 있다. 개인의 영역으로만 여겨졌던 집안의 힘든 청소를 이제는 ‘e-편한세상’의 오렌지 대원들이 도맡게 됨으로써, 고객 주거환경의 깊은 곳까지 관리해주는 진정한 의미의 아파트 관리 시스템이 도입 되었다고 볼 수 있다.

(3) 그린서비스: 처음 환경 그대로

‘공원 같은 조경 변함없이 즐기세요!’

‘e-편한세상’은 단지 조경에 대한 정리 작업을 통해 언제나 쾌적하고 정돈된 단지 환경에서 살 수 있도록 배려하는 아파트 조경관리를 위한 ‘그린 서비스’ 행사를 주기적으로 열었다. 이는 대림산업이 입주민을 대신해 단지 내 조경시설을 관리하고 세대관리까지 무료로 제공하는 서비스다.

이는 정기적으로 매년 봄, 가을 2회에 걸쳐 가지치기, 비료주기, 병충해 예방, 고사목 관리, 동절기 수목보호, 잔디관리 뿐 아니라 개인화분의 분갈이까지 대신해 준다. 정기서비스 이외에도 순회팀이 수시로 방문해 조경시설이 늘 최상의 상태를 유지하게끔 한다.

최근 입주한 아파트 단지 내에는 실개천, 유실수, 산책로 등 공원 같은 조경시설이 기본으로 갖춰져 있지만 입주 시의 아름다운 조경을 계속 유지하기 위해서는 입주민들에게 경제적, 물리적 부담이 따를 수밖에 없다. 하지만 오렌지 서비스나 그린서비스는 소비자가 부담해야할 유지비용을 기업이 대신 부담하여 전문적으로 관리해 줌으로써 쾌적한 거주공간을 최상의 상태로 유지시키는 것이다.

현재는 시범적으로 '맑은 하늘 찾아주기'라는 컨셉으로 외부 유리창 청소를 해주는 블루서비스를 진행 중이다. 블루서비스에 대한 고객의 만족도를 조사한 후 서비스에 대한 보완을 거쳐 모든 아파트에 적용할 계획이다.

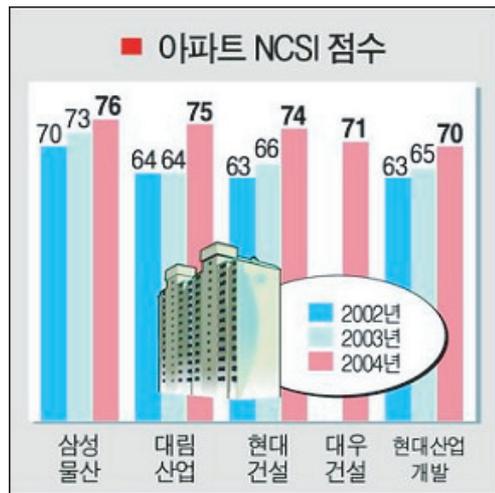
“한 경제학자는 이러한 서비스와 홍보에 따른 비용이 소비자에게 전가되는 것이라고 분석하고 있지만, 오히려 치열한 브랜드 경쟁상황에서 브랜드 가치에 걸 맞는 품질 유지를 위해 기업차원에서 제 살 깎기 형식으로 더 많은 비용과 서비스를 제공하고 있는 것입니다. 결국 이러한 서비스들로 인해 회사 측에서는 브랜드 가치를 높일 수 있고, 고객 입장에서는 삶의 질을 향상시키고 재산 가치를 높이는 일석이조의 효과를 거두게 된 것이죠.”²⁵⁾

7. 고객 만족을 넘어 고객 감동이 이룬 성과

2004년 아파트 부문의 국가고객만족도(NCSI)조사에서 2003년 4위에 머물렀던 대림산업은 업계에서 가장 높은 고객만족도 지수 상승폭을 보이며 1위인 삼성물산 건설부문을 턱밑까지 추격했다.

모든 아파트 건설업체들이 품질경영이라는 화두를 쫓아 고객만족 전략을 도입하고 있는 상황에서 대림산업이 경쟁사에 비해 고객만족지수의 급격한 상승을 할 수 있었던 이유는 '공간 전문가', '에코 프로젝트', '오렌지 체크리스트', '오렌지 서비스', '그린 서비스' 등 고객에게 실질적인 편익을 주는 서비스를 통해 'e-편한세상'의 고객만족 전략이 고객만족을 넘어 고객 감동으로 이어졌기 때문이다.

표 8. 2002~2004 아파트 NCSI 점수 표



출처: 한국생산성본부

25) 대림산업 탐방 인터뷰 시 신희영 LC팀장.

“여러분 에어컨이 고장나면 XX전자 AS센터에 전화하지 말고 ‘e-편한세상’에 연락하세요. 정작 물건을 판매한 회사는 빠르다며 AS를 자꾸 미뤄서 짜증나게 하는데, ‘e-편한세상’에 연락했더니 자기네 제품도 아닌데 e-편한세상 입주자가 불편하다는 이유로 바로 와서 고쳐주더라고요.”

이 사례는 2004년 여름, ‘e-편한세상’이 운영 중인 오렌지 서비스 대원들이 보여준 서비스에 감동한 한 입주자가 아파트 주민들에게 말한 내용이다. ‘e-편한세상’의 서비스는 이미 고객만족을 넘어 고객 감동으로 이어지고 있다는 단적인 예라고 할 수 있다. 대림산업은 이러한 사례를 사내 교육 자료로 활용하면서, 지속적인 고객감동을 위해 노력하고 있다.

“대림산업의 CS(고객만족)교육을 받고 있지만, 대림산업처럼 CS를 잘하는 회사를 아직 본 적이 없는 것 같습니다. 그들이 제공하는 각종 고객지향적 서비스를 보면 정말 제가 깜짝깜짝 놀랄 때가 있습니다.”²⁶⁾

‘e-편한세상’의 품질경영 전략의 성과가 의미하는 바와 고객에게 주는 가치는 NCSI지수를 측정하는 방법론인 NCSI모델²⁷⁾ 분석이나 NCSI측정을 위한 설문 구성내용²⁸⁾을 통해서 더욱 정확하게 확인할 수 있다. 특히 NCSI 설문 내용은 고객이 얼마나 가치를 느끼느냐에 초점을 맞춘 것으로, ‘e-편한세상’의 품질경영을 위한 각종 서비스의 가치를 효과적으로 측정할 수 있는 방법이라고 할 수 있다.

2005년 1월 ‘e-편한세상’ 거주자를 대상으로 분석한 TNS의 자료에 따르면 2004년 6월 51.3%에 불과하던 ‘e-편한세상’에 대한 선호도가 2004년 12월에는 67.5%로 16.2%가 상승했다. 경쟁사인 래미안 거주자의 자사브랜드 선호가 같은 기간 1.3% 높아진 것에 비해 의미있는 변화라고 할 수 있다. 이는 ‘e-편한세상’이 실시한 고객지향적인 서비스들이 고객감동으로 이어지면서 자연스럽게 브랜드 가치향상과 브랜드 선호에 영향을 주고 있다는 것으로 볼 수 있다.

대림산업의 성과는 이코노미스트지가 2005년 2월에 실시한 ‘아파트 브랜드 파워 조사’에서도 나타났다.

99년 말부터 타사와는 차별화된 평면개발진담팀을 운영해 온 대림산업의 성과는 내부구조가 가장 좋은 아파트 2위에 오른 것으로 확인할 수 있다. 그리고 에코프로젝트 결과로 단지 내 조경이 가장 좋은 아파트 1위로 선정되었다. 즉, 대림산업이 분양가 자율화로 맞은 위기를 브랜드 도입 및 시장 이동을 통해 성공적으로 대응한 것처럼, 브랜드 홍수로 맞은 브랜드 차별화 경쟁에서도 품질경영을 통해 성공적으로 대응했다고 평가할 수 있다.

이코노미스트가 실시한 같은 조사에서 소비자들은 입지가 같다면 아파트 가격을 결정하는 가장

26) 에이프릴 컨설팅 대표 계도원.

27) NCSI모델은 구성개념(잠재변수)인 고객기대수준, 고객의 제품 및 서비스인지 품질지수, 고객의 인지가치 지수를 NCSI(고객만족도)에 연결시킨다. 즉, 모델을 통해 잠재변수와 고객만족도 사이의 인과관계에 대한 정보를 분석 할 수 있다. 그리고 모델 상에서 NCSI는 다시 고객행동(고객불만/고객충성도)에 연결된다. 고객만족은 재구매 가능성을 의미하는 고객 충성도를 의미하게 된다. www.ncsi.or.kr [별첨자료 8] 참고.

28) [별첨자료 9] 참고.

표 10. 아파트 브랜드 파워 조사 결과

단지 내 조경이 가장 좋은 아파트는?				내부구조가 가장 좋은 아파트는?				소비자가 가장 선호하는 브랜드는?			
	구분	빈도	백분율		구분	빈도	백분율		구분	빈도	백분율
1	대림 e편한	116	11.0	1	삼성래미안	137	13.0	1	삼성 래미안	145	13.8
2	현대아이파크	108	10.3	2	대림 e편한	122	11.7	2	현대아이파크	124	11.8
3	삼성래미안	105	10.0	3	LG자이	119	11.4	3	LG 자이	119	11.4
4	대우푸르지오	102	9.7	4	롯데캐슬	103	9.8	4	대림 e편한	110	10.5
5	LG자이	99	9.5	5	대우푸르지오	98	9.4	5	롯데캐슬	95	9.0

출처: 2005 이코노미스트

큰 요인으로 내부구조(24.9%)를 꼽았다. 내부구조가 아파트 가격에 큰 영향을 미치는 이유는 최근 2~3년간 분양된 아파트들의 경우 대부분 3베이,²⁹⁾ 4베이 설계를 함으로써 기존의 2베이, 3베이보다 공간 활용이나 서비스 면적 등에서 확연히 차이가 나기 때문이다. 예를 들어 2003년에는 같은 평형의 경우 거실이 큰 아파트를 소비자들이 선호했지만 2004년에는 수납장이 많은 아파트가 대세를 이뤘다. 이런 변화하는 트렌드를 가장 먼저 반영하는 아파트가 소비자들에게 내부구조가 좋은 아파트로 기억될 수밖에 없다. 내부구조의 차이는 건설기술보다 수요자의 취향을 얼마나 빠르고, 정확하게 찾아내느냐에 좌우된다. 대림산업이 LC팁을 중심으로 실시하고 있는 주거문화 연구를 위한 프로세스와, 고객과의 점점 확보를 통해 고객의 니즈를 파악하려는 노력을 통해 자연스럽게 고객에게 사랑받는 아파트로 이어질 수 있었다.

8. ‘e-편한세상’, 선택의 기로에 서다

대림산업은 분양가 자율화 이후 아파트 시장의 브랜드 경쟁과 이어진 품질경영 경쟁에 성공적으로 대응했다고 볼 수 있다. 하지만 대림산업에게는 그러한 성공적인 대응 과정을 통해 얻은 숙제가 있다. 그것은 ‘이상적인 아파트’와 ‘선호하는 아파트’ 사이에 발생하는 괴리를 극복하는 것이다. 대림산업은 사람들이 살기 좋은 이상적인 아파트에 초점을 맞춰왔지만, 그것이 선호도에 영향을 미치는 요인으로는 크게 작용하지 못하는 상황이기 때문이다.

2005 이코노미스트지 ‘아파트 브랜드 파워 조사’ 결과에서도 알 수 있듯이, 소비자가 선호하는 브랜드 순위에서는 4위에 불과하다. 소비자들은 이상적인 아파트라고 하였을 경우 거주 공간의 측면에서 편안하고 안락한 생활을 할 수 있는 그림을 연상하지만, 선호하는 아파트의 측면에서는 투자가치와 연결된 ‘고급스러움’을 중요하게 인식한다. 즉, ‘아파트=부동산=자산’으로 인식됨에 따라, 향후 투자가치 및 가격적인 부분에서 고가의 이미지가 중요하기 때문이다. 래미안이 선호도에

29) 베이: 기둥과 기둥사이의 공간을 지칭하는 용어. 아파트에서는 통상 전면 베란다에 접하고 있는 방이나 거실의 개수를 말할 때 사용.

표 11. 대림산업의 고민



출처: 내부자료

서 높은 점수를 받는 것은 ‘e-편한세상’이 편안하고 실질적이라는 브랜드로 포지셔닝 되어있는 반면 래미안은 소비자에게 고급스러운 브랜드로 포지셔닝 되어있기 때문이라고 볼 수 있다.³⁰⁾ 게다가 글로벌 기업, 국민 기업으로 인식되어 있는 ‘삼성’이라는 브랜드가 주는 프리미엄이나 소비자의 신뢰는 여전히 대림산업에게는 부담스러운 것이 사실이다.

‘이상적인 아파트’와 ‘선호하는 아파트’의 괴리를 극복하는 것은 아파트 시장에서의 생존 전략 과도 직결되어 있다. 왜냐하면 ‘e-편한세상’이 추구하는 것이 이상적인 아파트라면 경쟁사가 추구 하는 전략은 선호하는 아파트 쪽에 가깝기 때문이다. 만약 ‘e-편한세상’이 추구하는 방향이 진정한 소비자의 니즈와 다르다면, 미래 아파트 시장의 트렌드와 어긋난다면 대림산업은 심각한 위기에 봉착할 수밖에 없다.

또 다른 고민은 ‘e-편한세상’ 브랜드 네임 자체가 가진 시장변화에 대한 유연성의 한계다.

‘e-편한세상’은 브랜드 네임 자체에서 이미 소비자들에게 강한 이미지 규정이 이루어져 있기 때문에 환경변화에 유연하게 대처하기가 쉽지 않다. ‘e-편한세상’ 브랜드 도입 당시만 하더라도 이슈 가 되는 단어는 단연 ‘e’였다. 하지만 정보화의 속도가 빨리지고 기술수준이 높아지면서 소비자가 생각하는 첨단 수준은 ‘e’가 제공할 수 있는 이미지 이상이 되었다. 특히 요즘은 유비쿼터스 환경 이 이슈가 되면서 ‘래미안’은 유비쿼터스 아파트라는 TV광고를 선보이고 있다. 이러한 시장 환경 의 변화를 대림산업도 인식하고 있지만 그렇다고 ‘e-편한세상’의 ‘e’를 버릴 수도 없는 노릇이다. 브랜드의 가장 중요한 요소가 일관성이라고 하지만, 시장 환경 변화에 유연하게 대처할 수 없는 일 관성이란 의미가 없는 것이다.

이용구 사장은 다시 고민에 잠긴다.

“소비자들에게 이상적인 아파트와 선호하는 아파트는 어떻게 다른가? 그 괴리를 좁힐 수는 없는 것인

30) [별첨자료 10] 참고.

가? 'e-편한세상'이라는 브랜드로 급격한 환경 변화에 어떻게 유연하게 대처할 것인가? 고객만족전략은 브랜드가치 향상에 얼마나 영향을 줄 것인가?"

참고문헌

- 안광호·한상만·전성률(2003), 『전략적 브랜드 관리』, 학현사.
- 오가와 코스우케(2004), 『브랜드 관계 마케팅』, 커뮤니케이션 북스.
- 김완석·권윤숙(1997), 『광고태도가 상표태도 형성에 영향을 미치는 과정에 대한 상표친숙도의 영향』, 광고연구, Vol. 34.
- 김철수(1990), 『광고효과에 있어서 감정반응과 태도의 매개 역할』, 고려대학교대학원 박사학위논문.
- 윤승욱·우소영(2002), 『광고가 유발한 감정 반응이 소비자태도에 미치는 영향』, 한국광고홍보학보, Vol. 7-1, pp. 16-34.
- 전성률·은희성(1999), 『광고유형에 따른 소비자의 상표확장 평가에 관한 연구』, 광고연구, Vol. 42, pp. 31-47.
- 허종호·주태욱(2005), 『수직적 브랜드 확장시 확장제품의 광고유형에 따른 소비자의 확장 제품평가에 관한 연구』, 광고학 연구, Vol. 16, pp. 96-113.
- 대림산업 TNS자료
- 대림산업 능률협회컨설팅 마케팅 대상 보고서
- 대림 주식회사 <http://www.daelim.co.kr>
- 래미안 <http://www.raemian.co.kr>
- 자이 <http://www.xi.co.kr>
- 현대건설 <http://www.hdec.co.kr>
- 서울경제 <http://economy.hankooki.com>
- 한국아파트 신문 <http://www.hapt.co.kr>
- 한국 주택신문 <http://www.housingnew.co.kr>
- 중앙일보 조인스 랜드 <http://www.joinslan.com>
- 대한건설협회 www.cak.or.kr
- 주택공사 www.jugong.co.k

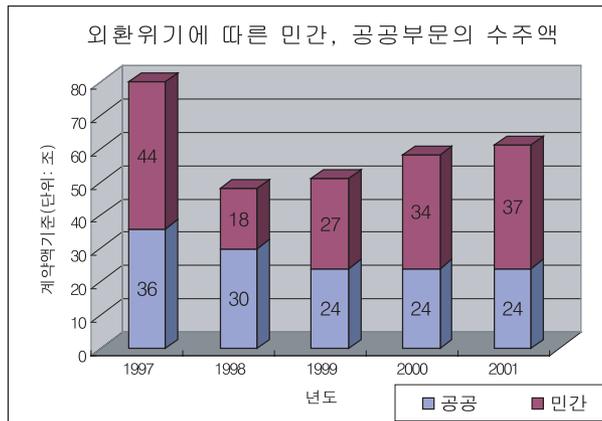
별첨 1

[별첨 자료 1] 수상실적

구분	내용
2005	<ul style="list-style-type: none"> - 2005년 한국에서 가장 존경받는 기업 건설부문 1위 - 2005년 살기 좋은 아파트 일반아파트 우수상 (수성1차 e-편한세상) - 2005년 살기 좋은 아파트 주상복합부문 최우수상 (서초아크로비스타) - 2005년 머니투데이 대한민국 아파트브랜드 대상 네티즌 인지도 1위 - 2005년 국민일보 선정 브랜드 파워 아파트 선호하는 아파트 브랜드 1위
2004	<ul style="list-style-type: none"> - 2004년 살기 좋은 아파트 종합대상(대통령상) 수상 - 2004년 한국에서 가장 존경받는 기업 건설부문 1위 - 2004년 서울사랑시민상 조경생태분야 아파트 1위 - 2004년 머니투데이 아파트 브랜드파워 대상 종합건설업체 우수상
2003	<ul style="list-style-type: none"> - 2003년 서울시 조경상 금상(대상)수상 - 2003년 대한민국 First Brand대상 아파트부문 1위 - 2003년 살기 좋은 아파트 우수상 수상 - 2003년 한국일보 히트웍대상 수상
2002	<ul style="list-style-type: none"> - 2002년 한국산업디자인과워(KDPI) 아파트부문 1위 수상 - 2002년 살기 좋은 아파트 최우수상 수상
2001	<ul style="list-style-type: none"> - 2001년 살기 좋은 아파트 우수상 - 2001년 대한민국 마케팅 대상 수상 - 2001년 사이버 빌리지 경연대회 최우수상 (대림 아크로빌) - 2001년 상반기 한국경제신문 소비자 대상 - 2001년 한국능률협회 선정 한국산업디자인과워(KDPI) 아파트 부문 1위 - 2001년 상반기 파이낸셜뉴스 히트상품 - 2001년 재무경영 대상 수상 - 2001년 제2회 대한민국 건설대상 수상

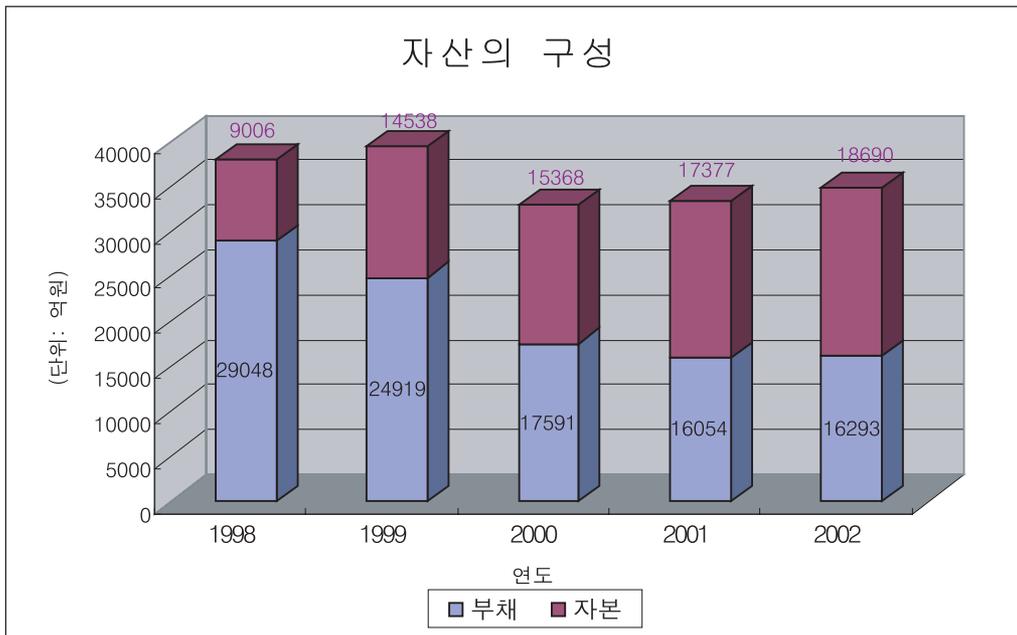
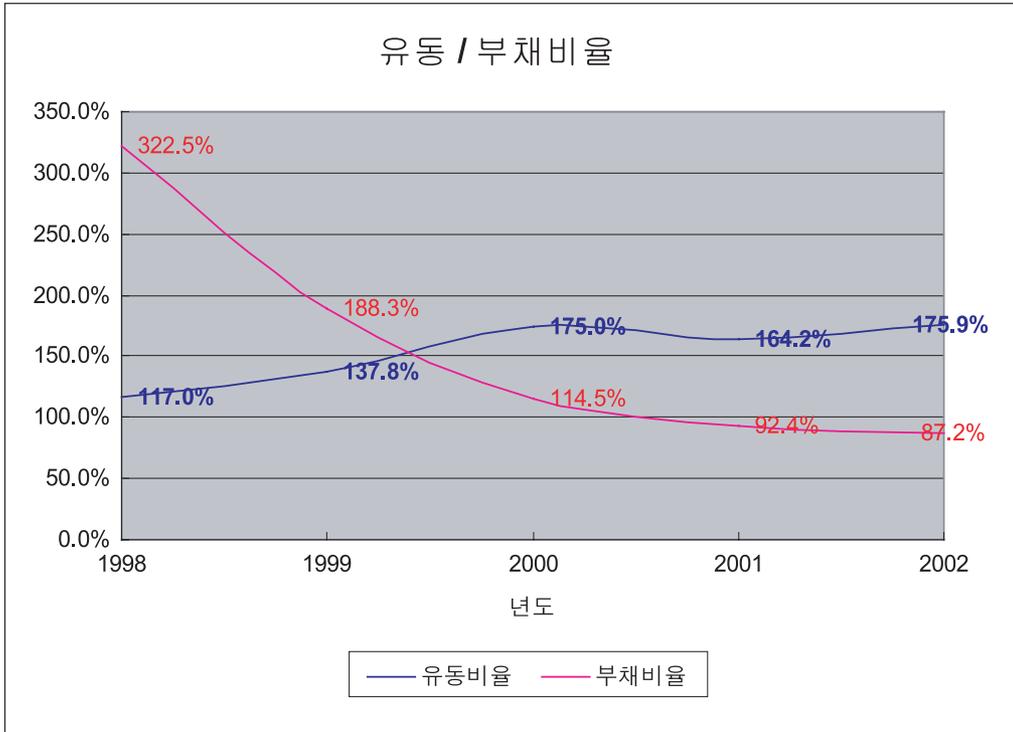
출처: 대림산업 홈페이지

[별첨 자료 2] 국내 건설 수주 추이



출처: 대림산업 영업보고서

(별첨 자료 3) 대림산업 재무구조 변화



출처: 대림산업 영업보고서

[별첨 자료 4] 신용등급 변동내역

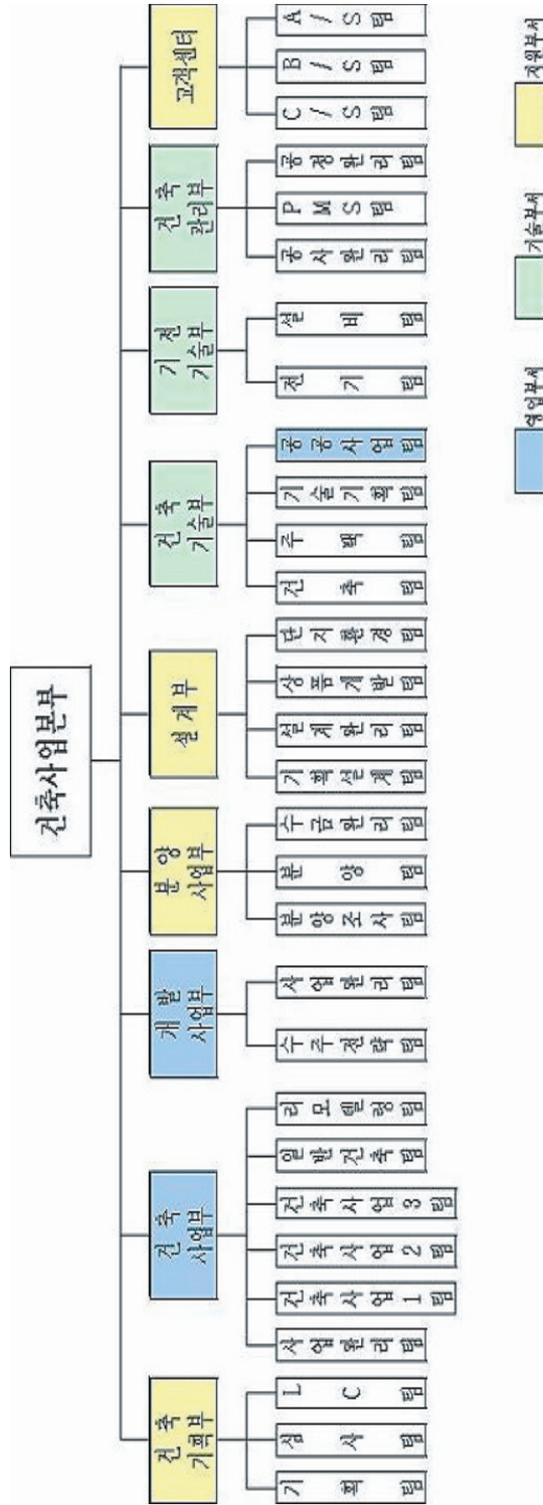
Bond	등급	CP	등급
2003. 06. 30	A+	2004. 02. 13	A1
2002. 05. 08	A	2003. 06. 30	A2+
2001. 05. 21	A-	2002. 01. 03	A2
2000. 05. 08	BBB+	2001. 05. 09	A2-
1999. 05. 31	BBB	2000. 02. 22	A3+
1998. 08. 24	BBB-	1999. 02. 03	A3
1998. 05. 15	BBB	1998. 08. 07	B-
1996. 04. 23	AA+	1997. 12. 31	B+
1993. 01. 05	AA	1996. 06. 17	A1
		1995. 06. 23	A2+
		1993. 01. 05	NA

출처: 대림산업 영업보고서

[별첨 자료 5] 주요 경쟁사들의 전략

브랜드명	삼성 래미안	대림 e-편한 세상	LG 자이
도입시기	2000년 3월	2000년 1월	2002년 9월
컨셉	자부심을 주는 아파트 건강한 삶이 시작되는 아파트	생활 속의 실질적인 편익을 위해 노력하는 아파트	첨단 기술의 생활을 누릴 수 있는 고품격 아파트
슬로건	당신의 이름이 됩니다	느껴보세요 더 넓은 세상	Intelligent life
타겟 이미지	고품격 Premium 아파트	기능성, 환경 아파트 (공간효율, Eco-Green)	최첨단 기능이 복합된 Premium아파트
타겟 세그먼트	30대 중후반 상류층 전업주부 여성	30대 중후반 중산층 전업주부 여성	30대 초중반 전문직 여성

(별첨 자료 6) 대림산업 건설부문 조직도



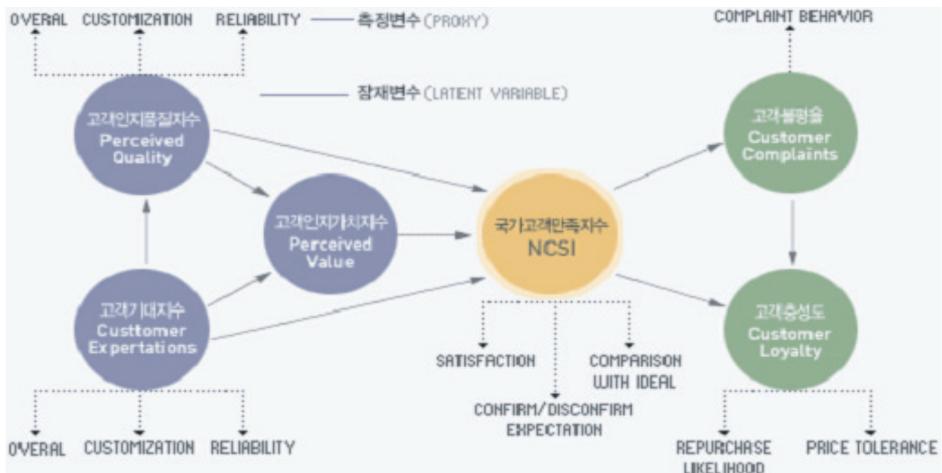
출처: 대림산업 홈페이지 부분의 조직도

[별첨 자료 7] 오렌지 체크리스트서비스(122가지 항목 중 일부)

- 주방들의 효율적인 가사동선에 맞게 가구가 배치되었습니까?
- 주방발코니의 수납공간이 적절하게 고려되었습니까?
(주방에서 자주 쓰지 않는 물품들을 보관할 수 있는 주방/보조주방의 수납공간이 필요합니다)
- 가전제품(냉장고, 전자렌지 등)을 놓을 공간이 고려되었습니까?
- 주방가 설 수 있는 공간이 고려되었습니까?
(커피를 마시거나 책을 읽을 수 있는 공간이 있으면 좋습니다)
- 주방과 발코니 사이 출입문의 폭이 세탁기 등 가전제품을 이동시킬 수 있는 크기입니까?
- 문짝과 서랍이 부드럽게 열리고 닫힙니까?
(e-편한세상은 SDS(Steel Drawer System)를 적용하여 문짝과 서랍이 부드럽게 열리고 닫힙니다)
- 문짝을 열고 닫을때 소리가 심하게 나지는 않습니까?
(e-편한세상은 문짝 안쪽에 에어범퍼를 설치하여 문짝을 열고 닫을때의 소음을 최소화 하였습니다.)
- 서랍 깊이가 깊은 경우, 서랍을 열다가 서랍이 빠질 우려가 없습니까?
(e-편한세상은 SDS(Steel Drawer System)를 적용하여 서랍을 끝까지 열어도 빠질 염려가 없어 편리합니다)
- 주방싱크대 상판 및 벽은 청소하기 쉬운 자재입니까?
(청소하기 쉬운 자재는 타일, 인조대리석, 불연판넬 등이 있습니다)
- 주방가구의 모양과 크기, 디자인이 적절하고 실용적입니까?싱크볼에 건조망이 설치되어 있습니까? (도어 및 소음완충 패드를 적용하여 소음을 줄였습니다)
(건조망이 설치되지 않았을 경우, 별도로 구입해야 하는 불편함이 있습니다)
- 주방가구 서랍의 경우, 수저함 등이 갖춰져 있습니까?
(주방가구 서랍 안에 다양한 물품을 담아 둘 공간이 나누어져 있으면 편리합니다)
- 플랩도어(위로 열리는 도어)는 열린 상태를 유지하고 소음을 줄일 수 있는 소음완충 패드가 있습니까?
(e-편한세상은 플랩코너부분의 수납이 편리하게 되어있습니까?
(e-편한세상은 코너장, 회전선반을 설치하여 손이 닿지 않거나 수납이 불편한 부분의 수납도 편리합니다)

출처: 대림산업 내부 자료

[별첨 자료 8] NCSI 모델



출처: 한국 생산성 본부

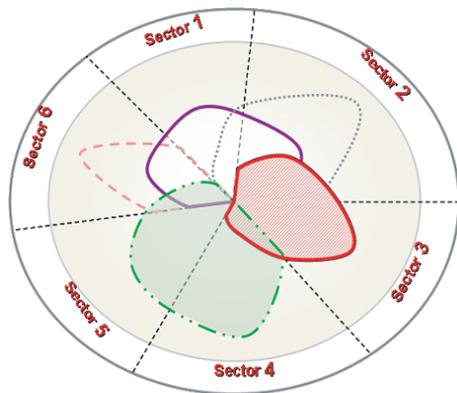
[별첨 자료 9] NCSI 설문 구성 내용

구성 개념	측정 변수의 설명
고객 기대 수준	구입 전 평가 • 전반적 품질 기대수준 (Overall expectation of quality) • 개인적 Need충족 기대 (Expectaion regarding customization) • 신뢰도 (Expectaion regarding reliability)
인지 제품 품질 수준	구입 후 평가 • 전반적 품질수준 (Overall evaluation of quality experience) • 개인적 Need충족 정도 (Evaluation of Customization experience) • 신뢰도 (Evaluation of reliability experience)
인지 서비스 품질 수준	구입 후 평가 • 전반적 품질 수준 (Overall evaluation of quality experience) • 개인적 Need 충족 정도 (Evaluation of customization experience) • 신뢰도 (Evaluation of reliability experience)
인지가치 수준	• 가격 대비 품질 수준 (Rating of quality given price) • 품질 대비 가격 수준 (Rating of price given quality)
고객만족 지수	• 전반적 만족도 (Overall satisfaction) • 기대 불일치 (Expectancy disconfirmation) • 이상적인 제품 및 서비스 대비 만족수준 (performance versus the customer's ideal product or service in the category)
고객불만	• 고객의 공식적/비공식적 제품 및 서비스에 대한 불만
고객충성도	• 재구매 가능성 평가 (Repurchase likelihood ratio) • 재구매시 가격인상 허용율 (Price-increasing-tolerance given repurchase) • 재구매 유도를 위한 가격인하 허용율 (Price-decreasing tolerance to induce repurchase)

출처: 한국 생산성 본부

[별첨 자료 10] 각 아파트 브랜드별 이미지 포지셔닝

- 삼성 래미안
- - - 대림 e편한세상
- GS 자이
- - - 롯데캐슬
- - - 대우 푸르지오



Segment		Size
Sector 1	Intelligent	13%
Sector 2	Prestigious	24%
Sector 3	Company-driven	14%
Sector 4	Substantial	18%
Sector 5	Comfortable	15%
Sector 6	Ad-driven	16%

별첨 자료: 2004년 하반기 TNS 자료

별첨 2: 회사 일반 현황

1. 회사 개요

기업명: 대림산업(주) (DAELIM INDUSTRIAL CO)

업종: 종합 건설업(중)

대표이사: 이용구, 한주희, 이준용

기업규모: 대기업

결산월: 12월

설립일: 1939/10/10

주권상장일: 1975/02/02

주소: 서울 중로구 수송동

전화번호: 02-2011-8000 팩스번호: 02-2011-7114

자산총계: 3,509,665

자기자본 1,907,498 매출액 4,073,019

당기순이익 415,497

종업원수 3,309명

홈페이지: www.daelim.co.kr

주력상품: 건축, 토목, 플랜트공사, 폴리에틸렌, 폴리부텐, 각종폴리머 제조, 기술용역

2. 대림산업 연혁

일자	내용
1939-10-10	부림상회 설립
1947-08-28	대림산업(주)로 법인 전환
1975-02-02	거래소 등록
1979-01-30	호남에틸렌(주)을 인수하여 석유화학산업진출
1981-06-16	기아 기연공업(주)인수
1982-04-02	대림공업과 기아기연을 합병하여 대림자동차공업(주)설립
1984-06-18	해외건설수출 50억불탑 수상
1986-07-30	(주)삼호, (주)삼호유통, 오라관광(주)인수
1987-12-22	호남에틸렌(주)흡수합병
1988-03-31	고려개발(주)인수체결
1994-03	POLYBUTENE 특허(한국화학연구소)전용실시권등록
1999-09-30	대림엔지니어링(주) 흡수 합병
1999-12-29	한화 석유화학(주)과 50:50 출자로 연천 NCC(주)설립
2000-02-18	미국필립스사와 KR-Copolymer Co. Ltd 합작회사 설립
2000-09-01	PP부문을 영업양도를 통해 미국 몬텔사와 합작법인 폴리미래(주) 설립
2003-01-27	대림산업, 신반포 4차 재건축 시공사로 선정
2003-09-30	대림산업 '지식발표회 2003' 개최

3. 주식현황(2004년 12월 기준)

1) 주요주주

(단위: 만주, %)

최대주주 및 특수관계인		
주주명	주식수	지분율
대림코퍼레이션	754.1	21.6
대림학원	42.9	1.2
이해옥	16.4	0.4
최대주주합계	836.4	24.0
최대주주 대림코퍼레이션 외 특수관계인 13명		
5% 이상 주주		
주주명	주식수	지분율
SSB-SMALLCAP	240.8	6.9

2) 주식소유분포별 형태

소유자	2002. 12. 31	2003. 12. 31	2004. 12. 31	2005. 07. 21
내부자	19.78%	21.15%	24.01%	24.03%
주요외국인주주	12.78%	34.22%	40.18%	30.88%
벤처캐피탈	0.72%	0.72%	0.81%	0.81%
기타		14.53%	0	

3) 출자관계

출자회사명	출자주식수 (만주)	출자비율 (%)	출자금액 (억원)
대림자동차공업	1,328.0	100.0	959.7
오라관광	1,000.0	100.0	1,124.9
고려개발	597.5	49.8	799.9
여천NCC	1,000.0	50.0	3,717.3
폴리미래	379.9	50.0	273.2

4) 자본금 변동내역

변동일	종류	변동주식수	변동 후 자금
2001. 09. 25	자사주소각(보통)	-13,732,550	221,507
2000. 03. 17	주식배당(보통)	-1,450,962	290,170
2000. 03. 17	주식배당(우선)	0	297,425
2000. 03. 17	주식배당(보통)	3,891,539	297,425
1999. 10. 08	유상증자(보통)	13,000,000	277,967
1999. 06. 30	해외CB(보통)	730,995	212,967
1999. 06. 25	해외CB(보통)	182,748	209,312
1999. 06. 22	해외CB(보통)	456,871	208,398
1999. 06. 19	해외CB(보통)	365,498	206,114
1999. 06. 17	해외CB(보통)	274,123	180,713

4. 직원 현황(2004년 12월 기준)

1) 건설사업부

(단위: 백만원)

구분	직원수				평균 근속년수	연간 급여총액	1인평균 급여액	비고
	관리 사무직	기술직	기능직	합계				
남	557	2,032	9	2,598	12.7	146,505	56.4	
여	67	36	-	103	8.3	3,695	35.9	
합계	624	2,068	9	2,701	12.5	150,200	55.6	

2) 유회사업부

(단위: 백만원)

구분	직원수				평균 근속년수	연간 급여총액	1인평균 급여액	비고
	관리 사무직	기술직	기능직	합계				
남	72	185	321	578	12.5	32,865	56.9	
여	-	-	18	18	4.1	546	30.3	
합계	72	185	339	596	12.5	33,411	56.1	

5. 대림산업의 주요 재무제표

1) 요약대차대조

(단위: 백만원)

재무항목	2004년 12월	2003년 12월	2002년 12월	2001년 12월	2000년 12월	1999년 12월
	금액	금액	금액	금액	금액	금액
당좌자산(계)	1,347,021	1,137,306	1,104,701	1,239,309	1,319,626	1,631,937
채고자산(계)	202,724	189,513	154,139	246,253	312,647	502,579
유동자산(계)	1,549,746	1,326,819	1,258,840	1,485,562	1,632,274	2,134,517
임대주택자산			74,161	71,284	68,429	
투자자산(계)	1,415,316	1,152,462	862,752	961,734	956,893	882,052
유형자산(계)	504,255	526,188	566,013	535,284	582,984	917,600
(유형자산 감가상각누 계액계)	224,355	199,105	182,964	187,747	210,768	213,670
무형자산(계)	40,345	42,628	48,976	53,710	55,291	56,536
고정자산(계)	1,959,918	1,721,280	1,477,742	1,550,730	1,595,169	1,856,189
자산총계	0	3,048,099	2,810,743	3,107,577	3,295,872	3,990,706
유동부채(계)	1,018,046	1,143,065	891,501	951,493	932,977	1,548,457
고정부채(계)	584,120	259,541	420,886	565,351	826,142	943,435
부채총계	1,602,166	1,402,607	1,312,387	1,516,844	1,759,119	2,491,893
자본금	218,500	218,500	218,500	218,500	290,169	277,967
자본잉여금	1,184,620	1,167,662	1,142,986	1,142,986	1,142,986	1,141,075
이익잉여금	565,068	398,611	216,787	232,097	358,849	339,930
자본조정			-79,917	-2,852	-255,253	-260,159
자본총계	1,907,498	1,645,492	1,498,355	1,590,732	1,536,753	1,498,813
부채와 자본 총계	3,509,664	3,048,099	2,810,743	3,107,577	3,295,872	3,990,706

2) 요약대차대조

(단위: 백만원)

재무항목	2004년 12월	2003년 12월	2002년 12월	2001년 12월	2000년 12월	1999년 12월
	금액	금액	금액	금액	금액	금액
매출액	4,073,018	3,328,819	2,652,180	2,516,401	2,489,432	3,362,970
매출원가	3,527,584	2,889,051	2,333,114	2,209,958	2,164,035	2,895,888
매출총이익	545,434	439,767	319,066	306,443	325,396	467,081
판매비와관리비	240,245	207,477	190,739	180,596	188,934	183,477
영업이익	305,188	232,290	128,326	125,846	136,462	283,604
영업외수익			186,744	108,445	126,273	185,618
영업외비용			124,014	153,364	232,871	260,462
경상이익	583,461	312,258	191,057	80,928	29,864	208,760
특별이익			1,026		90,208	400,729
특별손실			3,529	31,264	52,728	253,418
법인세차감 전순이익	583,461	312,258	188,553	49,663	67,344	356,071
법인세등	167,965	93,922	66,857	18,029	27,769	168,796
당기 순이익	415,496	218,336	121,696	31,633	39,574	187,274
(주당경상이익) (원)	12,458	5,905	3,488	1,610	329	2,634
(주당순이익) (원)	12,458	5,905	3,437	851	1,081	4,546

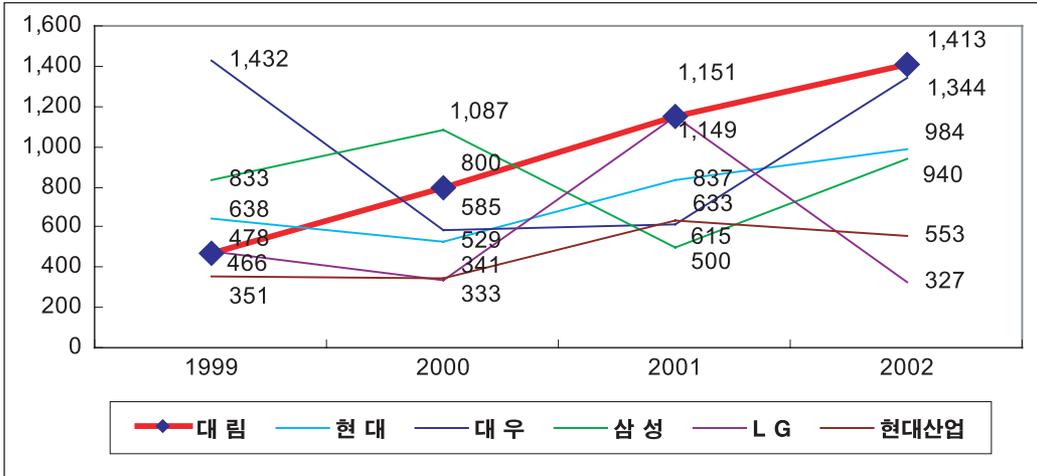
3) 현금 흐름표

(단위: 억원)

연월	2004. 12	2003. 12	2002. 12	2001. 12
영업활동순현금흐름	68.96	3,482.32	2,855.25	4,510.34
투자활동순현금흐름	365.94	-2,862.52	-962.16	-1,177.48
설비투자	437.82	547.27	1,093.18	1,079.30
재무활동순현금흐름	-224.84	-1,679.13	-2,039.81	-2,962.89
순차입	1,536.28	-724.30	-2,676.31	-4,899.28
현금순증	210.06	-1,059.33	-146.73	369.98

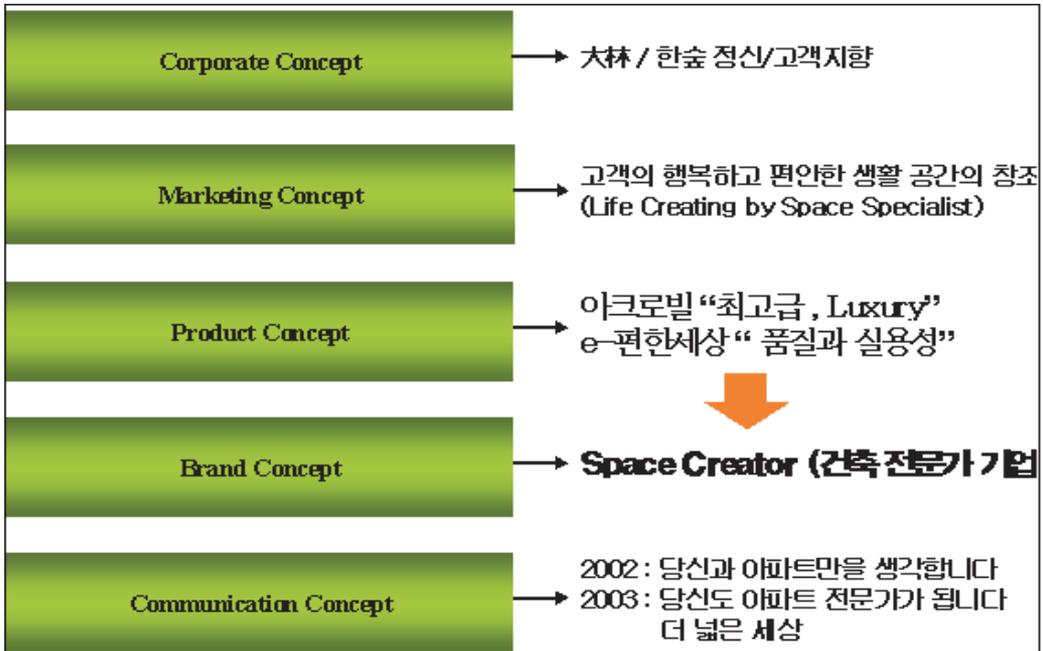
6. 주요 건설사 공사 수주추이

(단위: 십억원)



출처: 대림산업 Company Presentation 2003

7. 대림산업 건축사업부 전략 컨셉 구성



출처: 대림산업 내부 자료