

소니 DSLR, 천하를 꿈꾸다!*

제갈승 · 신기영 · 임현찬 · 안현상
한양대학교 경영학부

케이스를 여는 글

처음 사례 개발 대회에 참가를 결심하면서 가장 먼저 착수한 일은 “무엇에 대한, 어떤 사례를 쓸 것인가?”였다. 시의각각 변하는 비즈니스 업계에서 의미있는 사례를 찾는 것이 너무 어려웠기 때문일까. 쓰고 싶다는 욕심에 선뜻 대상 기업도, 주제도 정하지 못한 채 시간들이 흘러갔다.

그러던 어느 날, 한 일간지의 경제면 DSLR 카메라 관련 기사가 눈에 띄었다. 급성장하는 첨단 산업 분야, 이미 강력한 진입장벽을 구축하고 있는 거대한 선발주자들. 이런 환경에서 후발 기업이 시장 점유율을 올려나가는 사례라면 충분히 의미가 있을 것이라고 생각했다. 그래서 우리는 DESE¹⁾-DSLR²⁾이라는 팀명을 정하고 2008년도 제9회 서울대학교 전국대학(원)생 경영사례개발 경진대회에 참가하게 되었다.

사례개발을 진행하면서 주안점을 두었던 것은 이번 사례에 전통적인 개념의 이론들과 최근 부상한 새로운 이론들이 혼재하고 있다는 점이었다. 한국의 DSLR 소비자들은 전통적인 기업의 전략이나 마케팅에 반응하는 한편으로는 하이테크 마케팅에서 쉽게 찾아볼 수 없는 변형된 현상들을 보

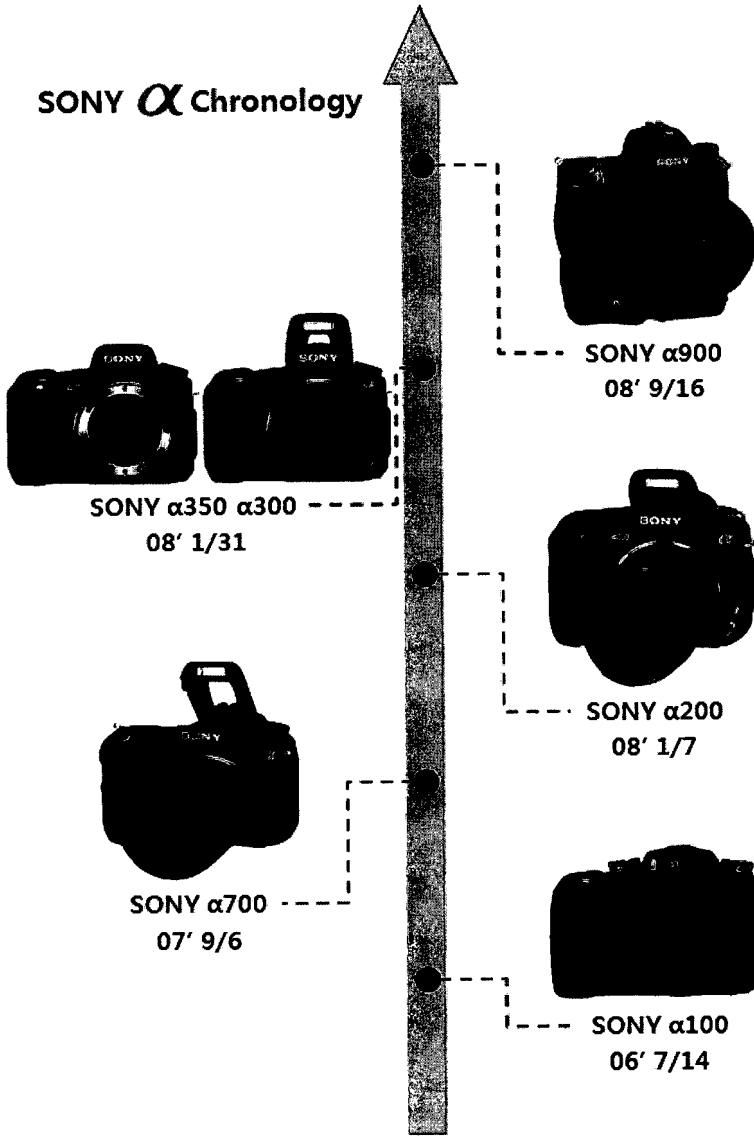
*제10회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 우수상 수상작

- 1) DESE: 데세(‘나의 기쁨’을 뜻하는 암하라이어)는 상업과 교통의 중심지이며, 예로부터 곡식·유료(油料)종자·집승가죽·꿀·밀랍을 거래하는 시장이었고, 수입품을 국내 각지로 분배하는 유통의 중심지였다.
- 2) DSLR(디지털 일안 반사식·Digital Single Lens Reflex) 카메라. 카메라 렌즈가 보는 것을 사용자도 똑같이 보는 방식이다. 렌즈가 불박이인 휴대용 콤팩트 카메라와 달리, 렌즈 교환이 가능하다. 표준, 망원, 광각, 접사, 줌 렌즈 등 다양한 렌즈를 사용할 수 있다.

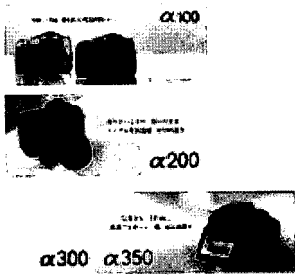
이고 있었다. 그래서 우리들은 이러한 모습들을 효과적으로 담을 수 있도록 고민하였다.

다른 한편으로 주의를 기울였던 것은 사례를 어떻게 표현할 것인가에 관한 것이다. 최근 경영학의 트렌드는 창조적 상상력이나 인문학적 마인드 등의 새로운 능력을 경영학도들에게 요구하고 있는 터였다. 이에 부응하고자 우리는 사례 전체에 인문학적 상상력을 적용하여 작성하였다. 서사적 색채를 강화하기 위하여 삼국지에서 모티프를 따왔고, 이러한 장치를 통하여 보다 명료히 사례의 핵심 요소들을 배치하였다.

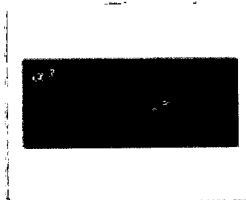
SONY α Chronology



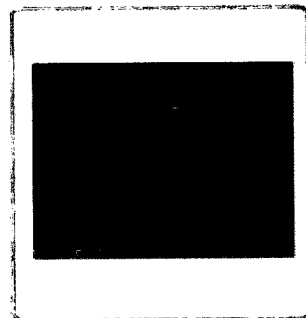
(entry line)



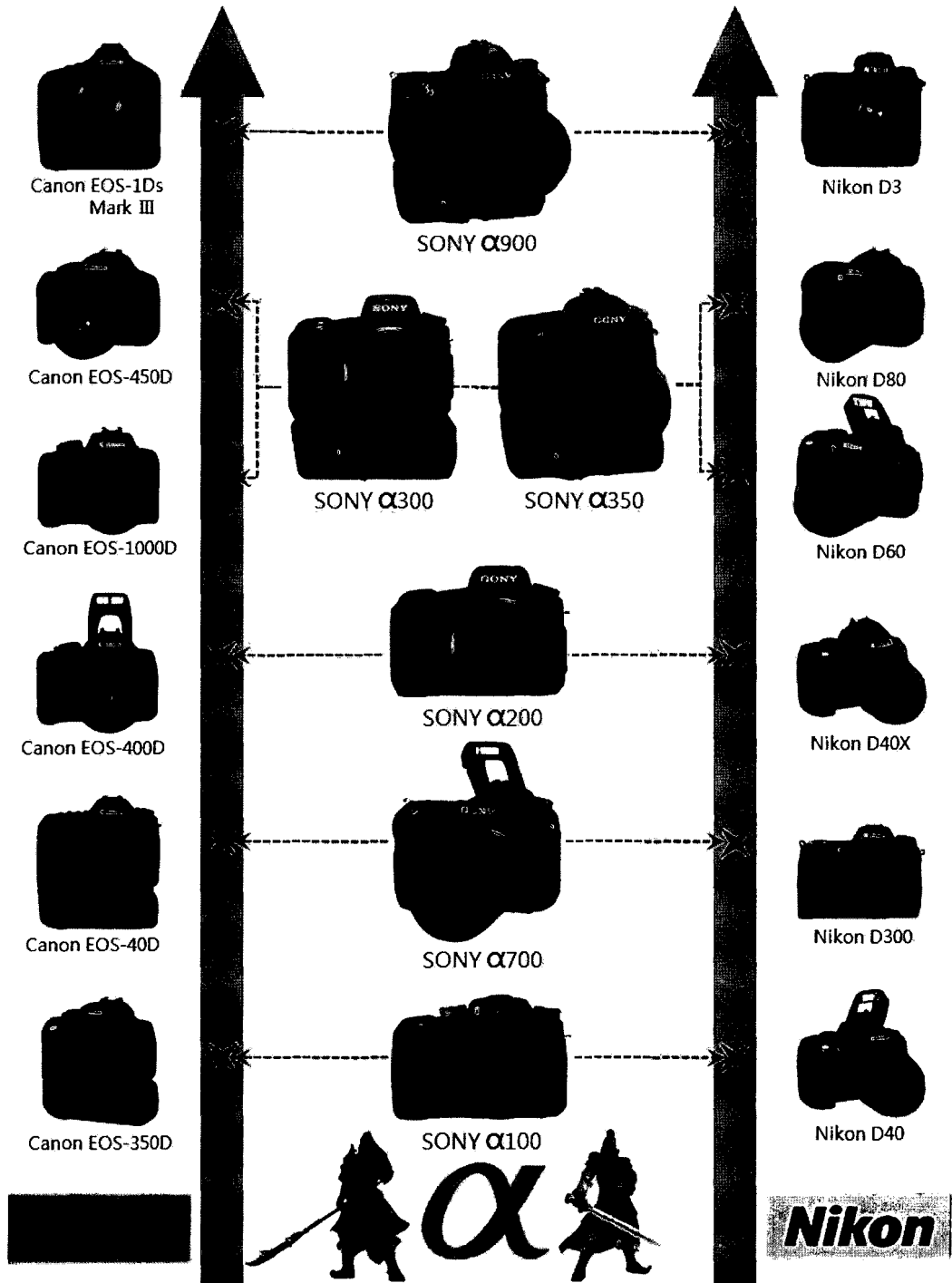
(high-end line)



(flagship line)



α와 경쟁자



서막(序幕, DSLR 카메라 시장을 향한 소니의 포부)

“The Winner of 2008, AMC AWARD is... Alpha business team, Korea!”

2008년 상반기에는 소니와 소니 코리아 α 비즈니스 팀에게 있어서 더없이 좋은 시간이었다. AMC award는 일 년에 한번, 전 세계에서 최고의 성과를 보인 단 하나의 팀에만 수여하는 상이다. 그런데 소니 코리아의 α 마케팅 팀이 그 영광을 차지한 것이다. 그것뿐만이 아니다. 같은 해 4월에 발표된 분기별 보고에서는 전년 대비 3,000% 수준의 매출(DSLR 카메라 단독 집계)³⁾을 이루어 냈고, 2008년 5월 보고된 바에 의하면 사상 최대의 매출이 매일매일 경신되고 있다고 한다. 2004년에 입사하여 현재 α 마케팅 팀 팀장을 맡고 있는 배지훈 대리는 오늘의 이 순간이 꿈만 같았다. 감동의 물결이 밀려오기 시작할 때쯤 윤여을 소니코리아 사장이 축하의 인사를 건네기 위해 단상에서 내려오고 있었다.

“아주 잘해주었구만! 이제 $\alpha900$ 을 위해 열심히 해 주게나. 소니의 기술로 만든 DSLR카메라 플래그십(flag-ship)모델의 성공은 다시 한 번 우리 전자사업 분야에 획기적인 일획을 그을 수 있을 걸세. 모든 것이 자네들 어깨 위에 달렸어.”

윤 대표의 인사는 언제나처럼 확신에 차 있었다. 배지훈 대리는 이러한 기대가 부담스러웠지만, 한편으로는 미래에 대한 청사진을 그리게 해주는 것도 사실이었다.

사실, 몇 년 전까지만 해도 소니가 DSLR 카메라 시장에 성공적으로 진출할 수 있을 것이라고는 아무도 생각하지 않았다. 3, 4년 전만 하더라도 DSLR 카메라 시장이 지금처럼 커질 것이라고 예측하는 사람은 아무도 없었다. 2006년 소니가 DSLR 카메라 시장에 갓 진입했을 당시 윤여을 대표가 기자회견을 열었을 때에는, 이미 캐논과 니콘이 DSLR 전체 시장의 80% 이상을 점유하고 있었다. 때문에 파나소닉과 소니가 각각 시장 진입을 발표했을 때는 대부분의 사람들이 부정적인 반응을 보였다.

“아날로그 강자 코닥이 몰락하고 현재 올림푸스가 DSLR 시장에서 고전하는 모습을 보면서도 굳이 DSLR 시장에 진출하시는 이유가 무엇입니까? 자칫하면 막대한 기술 투자 비용만 발생할 수도 있을 것이라고 생각합니다만...”

6월 12일 서울 태평로 프라자호텔에서 열린 기자 간담회에선 많은 이들이 기다렸다는 듯 질문을 했다. 모두가 한결같이 우려 섞인 목소리뿐이었다. 물론, DSLR 카메라 시장이 급성장하기 전부터 소니는 콤팩트 디지털 카메라 시장에서 세계 1, 2위 수준의 시장점유율⁴⁾과 세계 최고 수준의 기술력을 보여주고 있었다. 문제는 콤팩트 카메라에서의 성공이 DSLR 시장에서도 계속 이어질 것인가

3) Sony Korea Internal Data

4) 일본 시장조사기관 TSR: 2007. 1

에 대한 확신이 없다는데 있었다. 기술 자체만으로도 진입장벽이 높은 시장에서 이미 다른 선발 업체들이 고객 충성도 등 다른 부문에서도 진입장벽을 공고히 하고 있는 상황인데, 여기에 소니가 도전장을 던진 것이다. '왜 소니는 이토록 험난한 전장에 뛰어들어야만 했는가?' 라는 질문은 당시에 비단 기자들뿐만이 아니라 갓 신입사원을 벗어난 배 대리도 가졌던 동일한 질문이었다. 배 대리가 참가했던 DSLR 마케팅 프로젝트의 기억은 아직도 그의 뇌리에 생생히 박혀있었다.

제1막 천하(天下)가 열리고 영웅(英雄)이 잉태(孕胎)되다

1장 영웅 여기도 있다(진화하는 카메라 시장과 SONY)

'지금의 나에게 황실의 후손을 상징하는 이 검이 있어 무엇 할 텐가.'

유비는 그렇게 유유히 흐르는 황하 강을 바라보며 안타까운 마음을 흘려보내고 있었다.

2006년 여름, 소니와 소니코리아 마케팅팀 배 대리의 마음을 투영하듯 꿈속 유비가 자신의 뜻을 능히 펴지 못해 아쉬워하는 탄식과 함께 아침을 맞았다. 대학원을 졸업하고 의욕적으로 소니코리아에 입사한 이후 이미 몇 차례 성공적으로 프로젝트를 완수한 경험이 있는 배 대리였지만, 이번 디지털 일안 반사식 렌즈 카메라⁵⁾(이하 DSLR)프로젝트는 선뜻 방법이 떠오르지 않는다. 강력한 경쟁자의 존재와 회사의 현재 상황들이 그렇게 호의적이지만은 않기 때문이다. 최근 몇 년간 진행해온 콤팩트 디지털 카메라 마케팅을 성공적으로 평가 받을 때만 해도 이런 어려움은 없을 줄 알았다. 당시의 실적 보고 발표일은 배지훈 대리에게 더할 수 없이 기쁜 날이었다.

"소니의 콤팩트 디지털 카메라는 전 세계 시장에서 2006년 1712만대의 판매량을 보였습니다. 세계 20%에 가까운 점유율입니다. 한국 시장도 예외가 아닙니다. 2007년 220만대 규모로 성장할 것이 예측되는 한국 시장에서 소니는 23.3%의 점유율로 1위 캐논과의 차이를 1.2%⁶⁾로 좁혀가고 있습니다. 이에 우리는……."

과거를 회상하는 것도 잠시, 배 대리는 인터넷 뉴스로 2006년 소니의 2/4분기 연결 실적을 확인하며 아침을 들었다. 무려 208억 엔의 적자(Exhibit 1 참조)라는 소식이다. 디지털 카메라 부문은 견조한 성장세를 보이고 있지만, 다른 부서가 신통치 않은 모양이다.

'이번 α 모델이 성공적으로 한국 DSLR 시장에 안착해야 할 텐데…….'

소니의 많은 전자사업 분야중 하나에 지나지 않는 디지털 카메라 사업부이지만, 사실 소니에게 이 시장이 남다른 이유가 있다. 한때 소니라는 브랜드 하나에 전 세계가 열광했던 적이 있었다. 하

5) 디지털 카메라는 크게 콤팩트 카메라 시장과 교환식 렌즈(DSLR)카메라 시장으로 양분 됨.

6) GfK 마케팅서비스코리아, 2006~2007. 소니 내부자료.

지만 소니는 그동안 구축해 왔던 자신의 브랜드 파워와 영향력을 과신하면서 소비자와의 거리가 점점 멀어졌고, 2000년 이후 이렇다 할 히트상품 없이 고전 아닌 고전을 계속해온 실정이다. 지금 세계인이 주목하는 것은 미국 애플의 iPod이나 Macbook이지, 소니 워크맨이 아닌 것이다.

그런 소니의 과거 영광을 회복시킨 주력 상품군 중의 하나가 바로 디지털 카메라다. 2002년까지 만 해도 아날로그카메라와 디지털카메라는 판매량 면에서 거의 비슷한 수준이었으나, 2003년부터 디지털카메라의 판매에 가속이 붙으면서 아날로그카메라를 제치고 관련시장 점유율을 확대해갔다. 자체 CCD 기술⁷⁾을 보유하는 등 디지털 기술력이 있던 소니는 자사의 장점을 살려 급성장하는 시장을 놓치지 않고 공략하는데 성공한 것이다. 가정용 TV(BRAVIA), 오락기기(PS2)와 함께 소니의 콤팩트 디지털 카메라 사이버 샷(Cyber-Shot)은 작게는 소니의 소비자 상품 그룹(Consumer Products Group),⁸⁾ 크게는 소니의 위상과 실리를 챙겨주던 효자 산업군이었다. 하지만 끝이 많은 꽃에는 벌이 많이 꼬이는 법. 2003년 이후 연평균 20%⁹⁾가 넘는 성장률을 보이던 콤팩트 디지털 카메라 시장도 성장세가 둔화되면서 가격인하와 기술개발 경쟁 등의 치열한 경쟁으로 인해 영업이익률이 떨어져 가더니 급기야 이번 연결 재무제표에서 그 여파가 나타나기 시작했다.

이제는 소니는 신규 사업 진출을 더 이상 미룰 수가 없었다. 새로운 수익원이 필요하게 된 것이다. 자연스럽게 소니는 기존의 기술력과 브랜드력을 살리면서도 고성장·고수익을 달성할 수 있는 매력적인 시장을 찾게 되었다. 그렇게 주목하게 된 DSLR 카메라 시장은 소니를 위해 준비된 시장인 것만 같았다. 소니의 DSLR 판매량은 2006년 15만대, 2007년 25만대 규모로, 매년 예상치를 상회하는 성장률을 보였으며, 2008년에도 20% 이상의 성장률을 보일 것으로 예측 된다. 전 세계적으로도 선풍적인 인기를 끌고 있었지만 신흥시장인 아시아, 특히 한국시장은 가파른 성장세(Exhibit 2, 3, 4, 5, 6 참조)를 보이고 있기에 매우 중요한 시점이었다.

“2006년 DSLR시장에 진출하겠다고 발표했을 당시에는 회사 분위기가 썩 밝지만은 않았던 것이 사실이지요. 꼭 진출해야만 하는 시장이었지만 워낙 강력한 경쟁자들이 있었고 기술적인 문제, 브랜드 이미지 문제 등으로 진입장벽을 돌파하는 것도 쉬운 일이 아니었습니다. 지금에 와서야 하는 말이지만, 우리는 그때 당시 DSLR시장의 특수성을 완전히 이해하지 못했었다고 생각합니다.”¹⁰⁾

소니는 어떻게 해서든 α 모델을 성공적으로 런칭 할 뿐만 아니라 지속적으로 판매해야만 했다. 그중에서도 한국시장을 담당하게 된 것이 소니코리아의 배지훈 대리였던 것이다.

7) Charge Cupled Device의 약자. 빛을 전기신호로 바꾸어서 디지털 형식으로 변환하는 이미지센서로서, 최초의 상용 디지털 카메라를 출시한 소니는 한때 올림푸스 등 다른 카메라 제조사에도 CCD를 공급할 정도였다. 이러한 소니의 디지털 기술력은 세계 최상위 수준.

8) Sony는 게임 및 엔터테인먼트(콘텐츠)와 전자사업 부문(디바이스) 등의 사업 포트폴리오를 갖고 있음

9) 미국 포토마케팅협회(PMA), Gfk. 2003~2006. 자료 종합

10) 2008. 8. 28. Consumer Product Group Sales Division 이인식 본부장 인터뷰 中 발췌

2장 천하의 흐름은 이렇게 돌고(카메라의 수익구조)

출근길에 오른 배지훈 대리의 가방에는 큼지막한 카메라가 하나 들어 있다. 콤팩트 디지털 카메라 마케팅 프로젝트를 진행했던 그는 2006년 들어 추가로 맡게 된 DSLR 프로젝트를 위해 그는 여태껏 한 번도 만져본 일조차 없는 자기 얼굴만 한 카메라를 지난주에 두 대나 구입했다. 이를 위해 국내 최대 규모의 DSLR 인터넷 동호회(SLR클럽: www.slrclub.com)와 용산 등을 전전했으며 지금도 DSLR의 특징과 사용법을 익히기 위해 큰 도움을 얻고 있는 실정이다. 이곳저곳에서 많은 사람들이 캐논 혹은 니콘을 추천하며 친절히 그 이유들을 설명해 주었다. 무엇보다도 콤팩트 카메라와 DSLR 카메라의 차이점조차 잘 알지 못하는 배 대리에게 이 설명들은 DSLR과 시장을 이해하는 자양분이 되어 주었다. 사실 여러 회의에서 각종 통계나 리서치 결과를 봐 왔지만 대체 왜 그렇게 DSLR 카메라 시장이 중요한지는 진지하게 생각해 보지 않았던 그였다. 그 동안은 업무를 추진해야 했기 때문에 일단 자료를 읽어보기에 급급했던 터라, 이번 기회에 확실하게 카메라 공부를 해볼 심산이었다.

“우선 DSLR은 화소나 무게보다도 렌즈가 생명이예요. 가격도 렌즈 가격이 더 비싸고요. 또 그 이외에도 여러 가지 액세서리들이 있어서 솔직히 돈이 좀 많이 들긴 하죠. 비싼 건 자동차 한 대 값만큼 나가기도 해요. 하지만 실제로 찍은 사진을 보면 차원이 달라요. 똑딱이¹¹⁾는 장난감으로 보일 정도죠. 카메라가 기 자체도 좀 멋있고요.”¹²⁾

지난주에 처음 DSLR 카메라를 구입하면서 배 대리는 놀란 입을 다물 수가 없었다. 카메라 본체 가격만 100만 원 전후였고, 그럴듯한 사진을 찍기 위해서는 본체 가격정도의 렌즈를 별도로 구입해야 했다. 또 카메라의 플래시(스트로보)나 삼각대, 가방이나 배터리 등등 추가로 구입해야 하는 물품들이 너무나도 많았던 것이다. 이러한 액세서리를 쓰지 않을 것이라면 굳이 DSLR 카메라를 쓸 필요도 없다는 식이었다. 나중에야 정확히 알게 된 사실이지만, 이러한 DSLR 제품 특성이 제조사에 고수익을 가져다 줄 수 있는 구조적 특징이었다.

심지어 언론사나 스튜디오 등 전문가 DSLR 시장으로 가면 카메라 바디(사진기기 본체) 1대당 단가가 300만~500만 원 선이다. 이에 걸맞은 전문렌즈(광각, 망원, 각종 필터 장착 렌즈 등)까지 합치면 1000만원을 훌쩍 뛰어 넘는다. 흔히 DSLR카메라 시장에서 ‘제품’을 파는 게 아니라 ‘시스템’을 판매한다고 표현하는 이유가 이 때문이다. 단순히 제품만 구매한 것이라면 다음 제품 구매 시에 큰 영향력을 끼치기 어렵지만, 한번 브랜드가 결정되면 이미 보유한 교환렌즈의 호환성 문제로 다른 브랜드로 쉽게 기기변경을 못하는 이유도 이 같은 DSLR카메라 시장의 구조 때문이다. 디지털 제조 기술이 충분한 소니나 파나소닉, 삼성 등의 회사들이 DSLR 시장 진입을 우려했던 이유도 오랜 시간 공을 들여 렌즈 군 등 광학기술 영역까지 준비해야 하는 부담이 있었기 때문이다.¹³⁾

11) 콤팩트 디지털 카메라의 별칭

12) SLRclub.com에서 발췌

13) 소니코리아에 따르면 렌즈군 하나를 개발하는데 최소 3년 이상의 시간이 필요하다고 한다.

그래도 여전히 배지훈 대리에겐 이해가 가지 않는 점이 있었다. 그것은 바로 판매 대수 기준으로 봤을 때 DSLR카메라 시장이 콤팩트 디카에 비해 턱없이 작아 보이는 점이였다. 이러한 의문을 해결하기 위해 회사 보고서를 들여다본 결과, 그는 DSLR 시장이 중요한 이유를 알 수 있었다. 경쟁사인 캐논코리아의 경우 판매수량 면에서는 콤팩트 디카가 훨씬 많지만 전체 매출 중 DSLR카메라 비중은 60%(렌즈포함)를 넘는다. 심지어 니콘코리아는 전체 매출에서 DSLR이 차지하는 비중이 75%나 된다.¹⁴⁾ 이는 DSLR카메라 개당 단가가 고가일 뿐 아니라 다양한 교환렌즈와 플래시, 액세서리 등 부가수익을 동반하기 때문이다. 가령, 콤팩트 디카의 경우는 단품 카메라를 통상 20만~30만 원대에 구입할 수 있다. 그러나 DSLR 카메라를 한대 구입하려면 기본적으로 60만~70만 원 선이 넘어간다. 여기에 필수적인 교환렌즈와 주변 액세서리까지 구입하면 평균이 100만~200만 원 선이다.¹⁵⁾ 이러니 같은 대수의 제품이 팔려도 수익이 비교할 수 없을 정도로 차이가 나는 것이었다. 실제로 이러한 고수익 구조로 인하여 나중에 DSLR이 본격적으로 시장을 형성했을 때에는 소니를 비롯하여 니콘, 캐논 등 대부분의 카메라 사업부서의 재정 보고서가 적자에서 벗어났을 뿐만 아니라 많은 액수의 흑자를 기록하고 있었다(Exhibit 1 참조).

‘제품이 아니라 시스템 즉, 단위 제품에 의해서 파생되는 수익 구조라면 카메라 제품을 잘 만든다고 해결될 일이 아니구나!’

하지만 배 대리는 여전히 왜 이렇게 비싼 카메라들이 점점 더 많이 팔리고 있는지를 이해할 수가 없었다. 저렇게 큰 카메라는 과거에는 사진관에서나 볼 수 있었던 카메라였다. 콤팩트 카메라가 아니라 DSLR 카메라를 구입하게 하는 요인을 분석해볼 필요가 있었다.

3장 만개(滿開)하는 천하(DSLR의 시장 형성과정)

회사에서 종일토록 ‘제품이 이렇게 고가인데다가, 제조사에게 큰 수익을 가져다주는 구조를 갖추고 있는데 왜 소비자들은 굳이 이런 제품들을 구매하는 것인가?’ 라는 의문을 풀지 못한 배 대리는 조심스럽게 과거 사진관에서 보던 SLR 사용자와 지금의 DSLR 사용자가 다를 것이라는 생각을 해 보았다. 아니나 다를까, 배 대리는 같은 마케팅팀 소속의 시장정보 분석관의 보고서에서 다음과 같은 내용을 알 수 있었다.

2000년대 초반 해도 DSLR(디지털 일안 반사식) 카메라 한 대 가격은 웬만한 승용차 한 대 값 수준이었다. 당시 언론사, 수집가와 같이 특수 소비층을 제외한 일반 소비자들에게 DSLR은 관심 밖이었다. 요즘은 DSLR 카메라는 전문가뿐 아니라 일반 소비자에게도 인기이다. 고객 니즈의 세분화와 이에 따른 다양한 제품이 등장으로 인해 더욱 치열해진 경쟁은 도입기를 지나 성장기 시장에 본격적으로 자리 잡은 DSLR 카메라 시장의 특성으로 볼 수 있다. 먼저 시장 환경 측면에서는 소비자와 경쟁자 측면에서 중요한 화두를 도출할 수 있다. 우선 소비자 측면에서 현재 전문가들의 대체 수요 — 그 동안 필름 카메라를 따라잡지 못했던 디지털 카메라의 기술력이 일반 필름카메라

14) 머니투데이 2007. 11. 26

15) 베타뉴스 2006. 08. 23

수준으로 따라오면서 디지털 카메라로의 수요 전환 — 외에 일반 소비자들에게 얼마나 침투할 수 있는가 하는 것이다. 이미 일반 콤팩트형 디지털 카메라 보급률이 50%를 넘을 현 시점에서 DSLR 카메라는 새로운 대체 수요를 일으켜야 한다. 이 경우 이미 디지털 카메라에 익숙해진 일반인들은 렌즈를 교환하는 등의 전문가용 디지털 카메라 사용에 익숙해질 가능성이 매우 높다. 또한 DSLR 카메라가 줄 수 있는 사진의 선명성과 예술성은 그 자체로도 매우 매력적이라고 할 수 있다. 특히 남성의 경우, 야외에서 DSLR 카메라를 이용한 사진 촬영은 새로운 매력을 준다. 그러나 여성의 경우, 디지털카메라 활용은 특정한 행사 또는 일에 디지털 카메라를 사용해 남성과는 다른 형태를 보이고 있다. 싸이월드(www.cyworld.com)의 보급으로 인해 여성들은 자신들의 작은 핸드백에 들어가는 콤팩트형의 디지털 카메라를 항상 휴대하면서 식당, 공연장, 집, 심지어 도서관 등에서 사진을 찍는다. '셀카'라는 것이 나올 정도로 혼자서 본인 사진을 찍는 것도 이제는 일반화 된 상태이다.

때문에 구매 잠재력이 큰 여성 시장 공략을 위해 경량화 및 소형화를 추진하고 있는 업체들도 있지만, 디지털 카메라 휴대를 즐기는 여성들의 핸드백 속에 DSLR이 들어가는 데는 한계가 있을 것으로 판단된다. 또한 콤팩트형 디지털카메라의 경우 이미 1,000만 화소 시대를 열었고, 흔들림 방지, 적목현상 보정 등 다양한 기능들이 추가되고 있고 여성의 감성을 자극하는 디자인 개발로 DSLR 제품으로의 직접적인 구매 이전은 그다지 크지 않을 것으로 예상된다. 이러한 시장에서 DSLR 제품은 전문가의 대체 수요와 함께 일반 소비자들 중 전문가 수준을 희망하는 소비자들 중심으로 보급이 될 것으로 판단되어 시장침투에는 한계가 있을 것으로 판단된다. 그러므로 DSLR 카메라 제작업체들은 전문가 중심의 교체구매자로 형성된 고급화 시장과 전문가를 꿈꾸는 사람들이 거쳐 가는 보급형시장의 두 가지 시장을 중심으로 전략이 수립되어야 할 것이다. 특히, 보급형 시장이 규모가 크고 오피니언 리더 계층의 영향력이 크다는 점은 DSLR 카메라 사업을 진행함에 있어서 반드시 염두에 두어야 할 사실임을 기억해야 한다.

한창 팽창하고 있는 시장에서 기업들은 다양해지는 제품들 속에서 경쟁자보다 강력하게 기존 고객들을 유지해야 할 뿐만 아니라 신규고객을 유인해야 한다. 기존 고객들의 유지를 위해서는 강력한 고객만족전략을 수립하여 자사 브랜드 사용자가 타사 브랜드로의 이탈을 막아야 한다. 이를 위해서 기존 고객의 다양한 인센티브 제도의 활용과 함께 이미 전문가 수준에 있는 DSLR 사용자에게 자사 브랜드가 다른 브랜드 보다 더 나은 품질의 제품임을 지속적으로 커뮤니케이션해야 한다. 이것은 바로 제품의 고급화와 고품질화를 촉진해야 하는 이유이기도 하다. 새로운 고객 유인을 위해서는 차별화된 제품 개발이 필요하다. DSLR시장은 고객충성도가 높은 것으로 알려져 있다. 즉, 초기 A사의 제품을 구매했으면, 웬만해서는 B사 제품으로 이동이 적다는 것을 의미한다. 그러므로 초기 신규 고객을 개척하면 그 고객이 평생 고객화 될 가능성이 크다. 때문에 렌즈교체의 용이성, 쉬운 촬영 등 경쟁자보다 앞서 전문가를 꿈꾸는 사람들이 보다 쉽게 접근할 수 있는 DSLR 카메라 제품 개발이 필요할 것이다.

4장 가자 한(韓)으로(한국 시장의 특성)

앞서 언급하였듯이 한국의 소비자들은 싸이월드 등 한국만의 특수한 인터넷 발전 환경 등의 영

향을 받아 전 세계에서 독보적인 DSLR 카메라 시장의 발전에 공헌해왔다. 마케팅팀 소속인 배 대리에게는 DSLR 카메라의 기종에 따른 제품별, 브랜드별 특성에 따라 파생되는 특성들만큼이나 그것을 구매하게 될 소비자의 특성을 이해하는 것이 중요한 사항이기 때문에 이에 대해서 보다 자세히 알아볼 필요가 있었다. 왜냐하면 과거 SLR 카메라 시장에서 좋은 라인업을 갖추고 실제 소비자들로부터 호평을 받아온 미놀타나 코닥¹⁶⁾과 같은 회사들도 디지털 기술이 가미되는 DSLR 시장에서는 역사의 뒤안길로 사라졌기 때문이다. 소비자들은 무엇에 반응 하였는가? '구매' 라는 행동 이면에 무엇이 숨겨져 있는지는 크게 소비자 입장에서 생각한 구매에 이르기까지의 단계와 생산자 입장에서 생각한 구매를 위해 준비되기까지의 단계로 나누어서 생각해 볼 수 있을 것이다.

실제 제품을 구매하기까지 소비자들은 흔히 1) 문제의 인식(problem recognition), 2) 정보 탐색(information search), 3) 대안 평가(alternative evaluation), 4) 구매 결정(purchase decision)/구매 행동 단계, 5) 소비 및 구매 후 행동(postpurchase behavior)의 단계를 거친다. 이중 DSLR 시장에서 2~4 단계에 이르기까지 가장 큰 영향을 미치는 것은 광고 등이 아니라 상위 3%에 해당하는 고급 사용자들이다(Exhibit 7 참조).

이들의 생각이나 입장은 전체 시장을 지배하며 이들이 형성한 이미지가 소비자들에 의해 소비되고 있었다. 즉 기업 입장에서는 이들의 인식을 바꾸어 놓지 못하는 이상 성공적인 마케팅이 어려운 상황인 것이다. 고급 시장인 플래그십 소비자들에게는 물론이거니와 시장 최대 규모인 보급형 시장의 소비자들을 사로잡기 위해서는 마케팅 역량을 Top-down 방식으로 집중할 필요가 있음을 알 수 있는 것이다. DSLR 카메라는 캐논이나 니콘이라는 고정관념을 벗어나게 만드는 것이 급선무였다. 그러므로 소니에게는 기존에 형성된 강력한 이미지를 차용하는 것을 구상(M&A 등)할 필요성이 대두되었다.

다른 한편으로는 제품을 판매함에 있어서 어떠한 유통 채널을 선택할 것인가의 문제가 존재했다. 한국 DSLR 유통 시장은 온/오프라인이 공히 공고했고 개인 사업자들과 대리점, B2B 등 그 형태가 다양했는데 개별 사업자들의 이해관계에 따라 취급 제품이 달라진다는 특징이 있었다(Exhibit 8 참고).

특히 캐논, 니콘 등의 브랜드는 기존에 판매된 제품들로 인해 제품 액세서리 수요가 존재하고 있었고 여기서 나오는 수익이 단위 제품에서 파생되는 수익보다 크고 또 수익 마진율이 상이한 경우 자사에 유리한 제품을 적극적으로 판매하는 경향이 있었다. 이는 경쟁이 치열한 한국 핸드폰 시장의 핸드폰 보조금 제도 등을 떠올리면 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 그만큼 회사에서 부담해야 할 마케팅 비용이 크게 발생할 우려가 있었던 것이기에 소니로서는 전략적으로 유통 채널을 선택해야 했다.

더군다나 한국은 오랜 기간 인터넷을 통한 중고 시장이 발달되어 있어서 눈에 보이지 않는 제3 시장이 형성되어 있었다. 가격 정책 등을 고려할 때에도 이들 중고시장의 제품 유통량이 신제품 구입에 미치는 영향을 고려해야만 했다. 본체 기기 구매 이후 액세서리 등을 중고로 구입하는 소비자 들이 다수 존재했기 때문에 이들은 자연스럽게 기존 중고 제품이 많은 브랜드를 선호하게 되는 일종의 Lock-in 효과¹⁷⁾가 생기는 현상도 주목할 만한 사항이었다.

16) 코닥은 세계 최초로 디지털 카메라 기술을 개발한 회사임에도 불구하고, 시장에서의 경쟁력을 잃어버렸다.

이렇게 배 대리는 새롭게 마련한 두 대의 카메라를 학습하며 왜 사람들이 이토록 이 DSLR 카메라를 구입하는지, 구입을 위해 어떠한 과정을 거치는지, 그리고 그들에게 판매되기까지의 과정은 어떠한지를 공부하였다. 이 과정에서 Top-Down 방식으로 소비자들에게 효과적인 마케팅을 펼치기 위해서는 기존에 형성된 강력한 고급 이미지-고급 사용자들에게 인식의 변화를 가져다 줄 수 있는 방법-를 심어주기 위한 대책이 필요하다는 것을 알았다. 이에 배 대리는 이러한 문제를 해결하기 위한 방안을 모색하기 시작하였다.

제2막 도원(桃園)에 피는 의(義)

1장 복사꽃 핀 동산에서 형제가 되고(α 의 탄생)

1) 소니, 미놀타를 만나다

과거 필름 카메라가 일반적으로 사용되던 시절, SLR 분야에서 강자로 굴림 하던 미놀타¹⁸⁾는 새로운 영토인 DSLR 카메라 시장을 장악하기 위해 고심에 고심을 거듭했다. 야심차게 준비한 DYNAX 7D(별칭: α 7D)라는 모델을 통해 SLR 시장에서부터 이어져온 광학 기술의 전통적인 강자 위치를 지속적으로 유지하고자 하였던 것이다. 하지만 SLR 카메라와 달리 DSLR 카메라에서 필수적으로 요구되는 전자 기술에서 미놀타는 우위를 점하지 못하였고, 이로 인해 당시 DSLR 시장은 이미 필름 카메라 시장에서부터 높은 브랜드 충성도를 유지해 왔던 캐논과 니콘에 의해 시장의 대부분을 장악 당하게 되었다(Exhibit 9 참조). 기술적 측면에서 미놀타의 SLR 기술력은 경쟁사의 그것에 비해 결코 뒤쳐지지 않았음에도 불구하고 미놀타의 DSLR 카메라는 새로운 시장에 적응하는데 사실상 실패 한 것으로 보였다. 이처럼 DSLR 사업 자체가 존립의 갈림길에 서게 된 미놀타에겐 특단의 대책이 요구되고 있었다.

이러한 미놀타의 위기 상황은 새로운 영토를 개척하고자 했던 소니에게 있어 새로운 전기를 마련할 기회로 받아들여졌다. 특히 전자 기술의 대표 주자였던 소니에게 카메라 기술의 핵심이라 할 수 있는 미놀타 DSLR 기술력과 브랜드의 전통이 더해질 수만 있다면 강력한 시너지 효과를 낼 수 있을 것으로 보였다.

때문에 소니는 미놀타와의 DSLR 사업부 인수·합병이라는 방책을 통해 시장 진출을 위한 새로운 활로를 제시하게 되었다. 여기에는 SLR의 강자로 통하던 미놀타를 인수함으로써 높은 진입 장벽을 유지하고 있던 DSLR 시장으로의 자연스러운 진입을 도모하고자 한 소니의 전략적 의도가 뒷받침 되어 있었다. 그리하여 2005년 드디어 많은 이들의 관심과 집중 속에서 소니의 미놀타 DSLR 부문 인수·합병에 대한 합의가 이루어졌으며, 2006년 3월 15일 소니와 미놀타는 DSLR 사업부 인

17) 기존에 사용하던 <특정제품> 또는 <특정시스템>이 관련제품, 부가제품 및 또 다른 서비스의 선택을 제한하는 현상을 말한다.

18) 혁신적인 기술로 많은 매니아를 보유 했었던 카메라, 렌즈 제작 회사. 후에 코니카에 합병되어 코니카 미놀타가 되었다가 다시 소니에게 합병되어 카메라 사업을 정리하였다.

수·합병에 대한 절차를 마무리 지었다. 이들의 만남은 앞으로 DSLR 중원에 지각변동을 가져올 만한 중대한 사건이었으며, 새로운 영토를 장악하기 위한 본격적인 전쟁의 서막이 올랐음을 만천하에 공포하는 역사적인 순간이었다.

2) 명품 렌즈의 중심 칼 자이스 그리고...

미놀타 DSLR과의 성공적인 인수·합병 이후 소니는 새로운 DSLR 카메라를 세상에 선보일 준비를 차근차근 진행해 나갔다. 소니의 전자 기술과 미놀타의 DSLR 기술이 만나 완성될 DSLR 카메라는 지금까지와는 다른 그 무언가가 있을 것이었다. 하지만 DSLR 카메라의 진정한 완성은 카메라 바디 하나만으로는 이루어질 수 없는 것이었다. DSLR 카메라의 중요한 다른 한 축을 담당하고 있는 렌즈 부분에 있어서의 경쟁력 강화가 필수적인 요소였으며, 기존 DSLR 카메라와 차별화된 인식을 심어줄 수 있는 새로운 시도가 필요하였다.

이때 소니는 재야에 묻혀 DSLR 중원을 관망하고 있던 칼 자이스 렌즈를 떠올리게 되었다. 슈나이더, 라이카와 함께 세계 3대 명품 렌즈로 불리던 칼 자이스 렌즈는 그 중에서도 으뜸으로 평가받으며, DSLR 중원의 판도에 혁신적인 변화를 불러일으킬 것으로 기대되고 있었다. 하지만 칼 자이스 렌즈를 손에 넣기에 현재 소니의 DSLR은 무엇하나 제대로 갖추어 진 것이 없었다. 그런 소니에게 있어 DSLR 중원 평정에 대한 의지와 우수한 전자기술에 대한 자신감만이 칼 자이스를 설득할 유일한 무기였다. 가진 것 하나 없었던 유비가 조조의 야욕 앞에 백성을 구하고 천하의 질서를 바로 잡고자하는 일념으로 제갈공명에게 삼고초려의 정성을 다했던 것과 같이 소니는 그들의 자신감과 비전을 바탕으로 칼 자이스에게 끈질긴 구애의 손길을 보냈다. 그리고 마침내 꿈의 렌즈로 불리는 칼 자이스와의 전략적 제휴에 성공하였다. 소니가 DSLR 중원으로 나가기 위한 핵심 전력을 모두 확보하는 순간이었다.

그 순간을 회상하며 감격에 겨운 목소리로 배지훈 대리는 계속 말을 이어 나갔다.

“그것은 도원결의에 견줄만한 사건입니다. 전자 기술의 대표 주자인 저희 소니와 30년 전통의 DSLR 미놀타, 그리고 광학 기술의 최고봉인 칼 자이스가 만났으니 도원결의라는 거창한 단어가 결코 과장된 것이 아니지요. 그리고 한국에서 그런 소니의 DSLR 사업을 제가 담당하게 되었다는 것은 저에게 더없는 영광이었습니다.”

그의 얼굴엔 여전히 그때의 흥분이 가시질 않는 듯했다.

3) 도원결의와 α 의 탄생

소니와 미놀타, 칼 자이스의 도원결의에는 기계적 성능뿐 아니라 마케팅적 요소도 숨어있다. DSLR이 브랜드 충성도가 높은 제품이라는 점은 이미 잘 알려진 사실이다. 이는 한 번 구입한 제조사의 제품을 재구매하거나 그 브랜드를 유지하는 경우가 많다는 뜻이다. 캐논과 니콘은 필름카메라 시절부터 이어온 브랜드 충성도를 이용해 이미 높은 시장장벽을 구축하며 시장의 2강 구도를 지켜왔다. DSLR 시장에 새롭게 뛰어든 소니에게 이것은 큰 걱정거리가 아닐 수 없었다. 그리하여 기존 경쟁사와 차별화된 경쟁력을 확보하고, 브랜드 인지도와 충성도를 높이기 위해 맺게 된 것이

바로 '도원결의'였던 것이다. 이를 마케팅적 요소로 다시 살펴보면 F717¹⁹⁾에 열광하던 소니 마니아, $\alpha 7$ 에 미소 짓던 미놀타 마니아, Planar²⁰⁾를 꿈꾸던 칼 자이스 마니아 등 다양한 소비자들을 다시 흡수하겠다는 계획을 나타낸 것이다. 만약 이 계획이 성공한다면, 캐논과 니콘에 뒤지지 않는 브랜드 인지도와 충성고객을 얻음과 동시에, DSLR 카메라에 대해 냉정한 평가를 내리는 전문가 층에게도 인정받게 될 것이었다.

도원결의와 함께 원대한 포부를 밝힌 소니는 드디어 소니만의 DSLR 브랜드인 ' α '를 기획하며 본격적인 DSLR 중원의 경쟁에 뛰어들게 된다. 그리스어로 '시작'이라는 것을 의미하는 ' α '의 유래에서도 알 수 있듯이 α 는 '소니가 새롭게 시작 한다'라는 의미를 담고서 소니의 '새로운 도전과 새로운 시작'을 천하에 널리 알리게 되었다. 소니의 '새로운 시작과 도전'이 되어줄 α 는 도원결의에서 그 의의를 짐작할 수 있듯이 소니, 미놀타, 칼 자이스의 만남에서 비롯된 잠재적인 성장 가능성과 기술적 발전을 엿볼 수 있게 하였다.

2장 출사표($\alpha 100$ 의 출시)

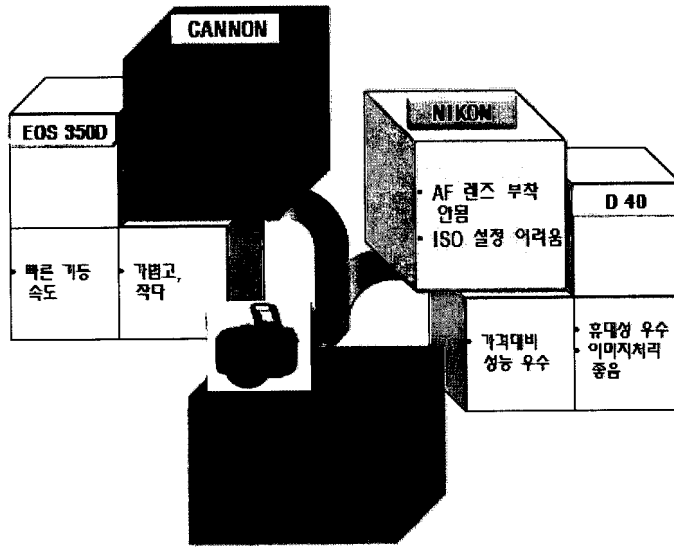
1) $\alpha 100$ 의 도전 전략

각고의 노력 끝에 소니는 드디어 본격적인 DSLR 시장 진입을 위해 2006년 7월 소니의 첫 DSLR 모델인 $\alpha 100$ 을 출시하였다. $\alpha 100$ 은 과도기적 모델로서 소니와 미놀타의 합작품에 가까운 보급형 DSLR 제품이었다. 무엇보다 $\alpha 100$ 의 출시는 소니에게 있어 DSLR 시장에 출사표를 던진 사건으로 기억될 것이었다. 하지만 이보다 더욱 중요한 사실은 $\alpha 100$ 이 DSLR 시장에 대한 선발대로써의 임무를 수행 한다는 점이었다. 출시 당시에는 $\alpha 100$ 의 성공을 기대한다기보다는, 소니에게 생소한 시장에 대한 정보를 얻고, 향후 소니의 더 높은 도약을 위한 학습 모델로써의 의미를 지니고 있었던 것이다. 초창기 $\alpha 100$ 은 별도의 영업팀을 신설하는 대신, 일반 디지털 카메라에서 성공적으로 사업을 수행한 경험이 있던 부서에서 판매 전반에 대한 관리를 담당하였다.

$\alpha 100$ 은 출시에서부터 차별화를 내걸며 시장 진입을 시도하고자 하였다. 당시 시장에서 지배적 위치에 있던 캐논의 대중주의와 니콘의 사실주의에 기초한 전문가적인 이미지였다면 소니는 창의적이고 혁신적 이미지에 아트, 개성을 강조한 진보적 이미지를 강조한 $\alpha 100$ 의 탄생을 알리고자 했던 것이다. 그리고 $\alpha 100$ 은 처음 DSLR을 접하는 사용자들을 대상으로 마케팅 활동을 펼쳐 나갔다. 이것은 소니 코리아가 보급형 DSLR인 $\alpha 100$ 의 특성상 전문가나 High-Amateur가 사용하기에는 부적합하다고 판단했기 때문이다. 뿐만 아니라 소수의 전문가나 High-Amateur 그룹에 비해 시장의 가장 큰 비중을 차지하고 있던 처음 DSLR 사용자들을 직접 공략하고자 했던 것이다. 이것은 상대적으로 경쟁이 심하지 않은 보급형 DSLR 시장을 신제품으로 먼저 공략하고자 한 소니의 전략적 복안이기도 하였다.

19) 소니의 콤팩트 카메라인 CyberShot 인기 모델 중 하나.

20) 칼 자이스의 인기 렌즈 라인 중 하나.



〈그림 1〉 α100과 경쟁자간의 비교

2) α100의 차별화된 성능

α100은 캐논과 니콘 등의 경쟁 기종보다 화질을 포함한 전반적인 성능이 우수하다는 것이 개발자들의 중론이었다. DSLR의 주요 부품 중 핵심이라 할 수 있는 CCD의 경우 소니가 원천 기술을 보유하고 있었으며, 심지어 경쟁사 제품도 대부분 소니의 CCD를 사용하였기 때문에 후발 주자였음에도 불구하고 소니가 α100을 통해 느끼는 경쟁사와의 기술적 차이는 거의 없었다. 또한 캐논과 니콘이 손 떨림 보정 장치를 렌즈에 장착한 것과는 달리, 소니의 α100은 바디 자체에 보정 장치²¹⁾를 장착하고 있었다. 렌즈 부분에서는 기존의 미놀타 DSLR 사용자들을 고려하여 소니 α100과 이후 출시될 후속 모델에도 미놀타 렌즈를 장착할 수 있도록 제품 개발이 이루어졌다. 또한 미놀타 DSLR 개발자들이 소니 α 개발에도 참여함으로써 α100의 완성도를 더욱 높일 수 있도록 하는 기본 바탕을 마련하였다. α100은 보급형 DSLR이라는 역할에도 충실하였는데, 이는 초보자들이 사용하기 편하도록 센서 클리닝과 같은 자동 먼지 제거 기능, 역광 촬영이 가능한 Dynamic Range Optimization(DRO) 기능을 보완한 것에서 그러한 의도를 읽을 수 있다. 이러한 α100만의 기능은 α를 기술적 측면에서 타사 제품과 차별화하려는 소니의 전략에 활기를 불어 넣는 것이었다.

게다가 칼 자이스 렌즈를 장착할 수 있다는 점은 렌즈의 성능 부분에서 α100에게 절대적인 우위를 가져다 줄 것으로 기대되었다. 소니 α 담당자들에게 있어 최고의 명품 렌즈인 칼 자이스의 존재는 전문 사진가나 High-Amateur까지도 매료시키기에 충분한 요인으로 판단되었다(Exhibit 10 참조).

21) Super Steady Shot(SSS)

3) α 100의 초기 성적표

DSLR 중원을 점령하기 위한 사전 선발대의 역할로서 출시된 α 100이 처음 받아든 성적표는 실로 놀라운 것이었다. α 100은 출시 2개월인 2006년 8월 베스트셀러 3위에 오르는 기염을 토했으며 (Exhibit 11 참조), 제품 출시 2개월 사이 캐논과 니콘이 90% 이상을 점유하고 있던 시장에서 8~10%의 점유율을 달성하였다(Exhibit 12 참조). 이는 소니가 의도한 마케팅 전략과 제품의 차별화가 그대로 성공을 거두어 α 100이 무난하게 시장 진입을 달성하는 듯한 모습을 보여주는 것이었다. 뜻밖의 결과에 배지훈 대리를 비롯한 α 담당자 모두의 얼굴엔 환한 미소가 번졌다.

특히 타사와 달리 α 100이라는 단 한 가지 제품, 그것도 보급형 DSLR만으로 이룬 성과이기에 그 의미는 더욱 뜻 깊었다. 이러한 소니 α 100의 등장과 시장 진출 초기의 선전은 경쟁 기업을 포함하여 DSLR 시장 전체에서 보급 기종을 바탕으로 한 본격적인 경쟁의 시작을 예고하는 것이기도 하였다. α 100의 예상치 못한 선전은 향후 소니가 제품 라인을 갖추어 감에 따라 DSLR 시장에서 강력한 경쟁자로 떠오를 수 있다는 인상을 심어주기에 충분하였다.

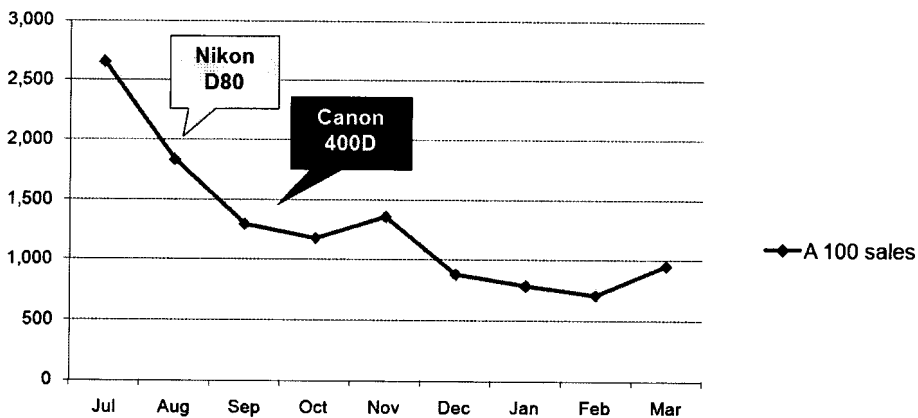
제3막 α 에게 부는 회오리

1장 차가운 벽에 부딪히다(α 에 대한 시장의 반응)

1) α 에게 찾아 온 위기

α 100의 출시 후 2~3개월 동안의 놀라운 성과는 천하에 소니의 저력을 보여준 사건이었다. 그러나 α 100의 눈부신 성과는 캐논, 니콘 등과 같은 강력한 경쟁사의 신제품의 보급형 DSLR이 나오기 시작하면서부터 점차 그 빛이 바래기 시작하였다.

α 100 매출액 추이



출처: SONY Korea Internal data

<그림 2> 2006년 α 100 매출액 추이

순항 중이던 α 가 시련의 순간을 맞이하며 매출이 급격하게 감소하기 시작한 것이다. 하지만 이러한 갑작스런 위기마저도 배지훈 대리는 어느 정도 당연한 것으로 받아들였다. 물론 그 역시도 잠시나마 무난한 시장 진입을 꿈꿨었다. 하지만 강력한 경쟁사가 존재하는 곳에서 새로운 영토를 확장하는 것은 그리 호락호락한 일이 아니라는 것은 누구보다 잘 알고 있었다. 예상치 못한 문제점들이 함께 산재한 가운데, $\alpha 100$ 의 매출은 여전히 반전의 기미를 보이고 있지 않았다. 그리하여 α 의 위기 상황을 반전시키기 위해 배지훈 대리를 비롯한 α 담당자들은 사방팔방으로 그 원인을 찾아 나서기 시작했다.

2) 현실을 바라보다.

남대문에 위치한 수입 상가들은 과거 한국의 카메라 시장을 30년 이상 이끌어 온 중심지였다. 비록 다양한 유통 방식의 등장으로 인해 과거의 명성을 이어가는 수준은 아니었지만, 오늘날까지도 실제 현장의 반응을 살피기에는 가장 적절한 곳으로 여겨지고 있었다. 이러한 이유로 배지훈 대리는 $\alpha 100$ 의 고객을 직접 분석하고 매출이 급감한 이유를 찾고자 DSLR 전문 소매상들이 다수 입점해 있는 남대문 시장을 방문하였다. 하지만 예상과 달리 그곳에서 전해들은 $\alpha 100$ 에 대한 사실은 실로 충격적인 것이었다.

카메라 판매상 사장님은 배지훈 대리의 물음에 무관심한 듯한 표정으로 말했다.

“후진 제품이란 평가를 받고 있는데 굳이 잘 팔리는 캐논, 니콘 놔두고 잘 팔리지 않는 소니 $\alpha 100$ 을 매장에 들여놓을 이유가 없잖아요. 보급 기종 하나 밖에 없는 수준이니 마진이 많이 남는 것도 아니고, 렌즈나 액세서리가 부족해 자체 마진율이 떨어지는 것도 사실이고요. 칼 자이스 렌즈가 아무리 좋아도 약속 기한에 정확히 전달되는 경우가 거의 없는데... 많이 보급 된 제품을 팔아야 우리도 많이 팔아서 남겨 먹을 거 아니겠어요.”

실제로 소매상들은 $\alpha 100$ 이 기술적으로 우수하다는 사실과는 별도로 마진율이 낮고 인지도가 떨어지는 DSLR 제품을 굳이 판매하려 하지 않았으며, 설령 $\alpha 100$ 을 구매하고자 하는 고객이 매장을 방문할지라도 소매상의 입장에서 더 많은 이익을 남길 수 있는 캐논이나 니콘의 제품을 더 우수한 제품으로 홍보하였다. 이러한 현상이 반복되면서 $\alpha 100$ 은 성능이 매우 뒤떨어지는 제품으로 고객에게 인식되어 버린 것이었다. 시장 조사를 마친 배지훈 대리의 머릿속은 온통 평가절하 되고 있는 $\alpha 100$ 에 대한 생각으로 가득 차 있었다.

3) 험난한 벽과 마주하다.

현장 조사들을 통해 알게 된 문제들은 결국 DSLR 카메라의 객관적인 성능에 앞서 브랜드의 충성도와 인지도라는 측면으로 귀결되었다. 특히 카메라 소매상들이 $\alpha 100$ 에 대한 부정적 시각을 많이 가지고 있었는데, 이들은 오랜 시간 카메라와 관련된 사업을 계속 해온 사람들이 대부분이었다. 또한 오피니언 리더로서의 역할을 동시에 수행했기 때문에 이들이 마진율이 떨어지는 $\alpha 100$ 을 굳이 팔려고 하지 않자 α 의 상황은 더욱 어려워졌다. 더욱이 소비자들이 타사 제품의 렌즈를 다량 보유하여 발생하는 Lock in 효과는, 후발 주자로서 소니가 가지는 태생적 한계를 다시 한번 일깨워 주

었다. 또한 최근에는 인터넷과 온라인 커뮤니티의 발달로 인해 DSLR을 처음 구매하는 고객들도 쉽게 정보를 접할 수 있었는데, 매장 방문 시에는 인터넷 상에서 오피니언 리더들의 정보를 통해 이미 구매 제품을 결정하고 오는 경우가 대부분이었다. 때문에 고객들은 캐논과 니콘 사용자가 대부분이었던 오피니언 리더들의 부정적인 견해로 인해 $\alpha 100$ 의 구매를 전혀 고려하지 않았다.

위와 같은 예상치 못한 현상들은 배지훈 대리에게 있어 더욱 충격적으로 다가왔다. 뿐만 아니라 소니 α 가 자랑했던 칼 자이스 렌즈 또한 제품의 로열티를 높여주기 보다는, 제한된 공급 물량으로 인해 오히려 고객과의 약속을 제대로 지키지 못한다는 나쁜 인상을 심어 주었다.

현장 조사를 통해 알게 된 사실들을 상부에 보고 한 배지훈 대리는 내심 전격적인 지원과 함께 소니 α 에 대한 과감한 투자를 기대하였다. 하지만 회사로부터 돌아온 것은 투자에 대한 미온적인 반응뿐이었다. 결국 배지훈 대리는 깊은 실망감에 휩싸 채 쓸쓸히 집을 향해 걸음을 옮겼다. 그의 무거운 발걸음만큼이나 소니 α 의 미래에 어두운 그림자가 드리워져만 가고 있었다.

2장 어려움은 지혜를 낳고($\alpha 100$ 을 통한 가르침)

깊은 고민 속에 하루하루를 보내던 배지훈 대리는 현재 위기 상황의 돌파구를 마련하기 위해 다시 한 번 DSLR 시장 상황을 냉철하게 분석하기 시작하였다. 분명한 것은 $\alpha 100$ 은 시장에서 대 성공을 거두기 위해 출시된 제품이 아니라는 것이며, $\alpha 100$ 을 통해 DSLR 시장의 정보를 낱알이 파헤치고자 했던 처음의 의도를 다시 한 번 되새길 필요가 있다는 점이었다. 이러한 모든 노력들은 훗날 소니 α 가 성공적인 시장 진입을 이룸과 동시에 더 나은 소니 α 의 미래로 이어지리라는 희망을 품게 하였다.

1) 브랜드 충성도의 차이

소비자들 사이에서 $\alpha 100$ 의 이미지는 부정적인 것이 대부분이었다. 그렇지만 $\alpha 100$ 을 구매하는 고객들은 분명히 존재하고 있었다.

우선 배지훈 대리는 α 를 구매한 고객들은 누구이며, 어떠한 이유로 $\alpha 100$ 을 구매하게 되었는지를 분석하였다. 그 결과 $\alpha 100$ 을 구매한 사람 중 85%는 처음 DSLR 카메라를 구매한 사람들이었으며, 15%는 다른 DSLR 카메라를 사용했던 경험이 있는 것으로 밝혀졌다(Exhibit 14 참조). 여기서 눈에 띄는 점은 15%에 해당하는 타사의 DSLR을 사용한 경험이 있었던 고객들인데, 이들 중 27%는 과거 미놀타의 DSLR 사용자였다. 당초 예상으로는 소니가 미놀타를 인수하면서 미놀타의 사용자들이 소니 DSLR로 상당 부분 넘어 올 것으로 기대되었지만, 조사 결과는 그 기대에 훨씬 못 미치는 것이었다. 특히나 한국 시장에 상대적으로 미놀타 카메라 사용자가 적었다는 점에 비추어 봤을 때, 미놀타 DSLR 인수를 통해 소니 α 의 충성도와 인지도를 확보하고자 했던 전략이 한국 시장에서는 제대로 작용하지 않았다는 것을 짐작할 수 있었다. 결국 브랜드 차원에서 캐논과 니콘이 높은 충성도를 가지고 있었던 것에 비해, 소니 $\alpha 100$ 은 브랜드 충성도를 확보하는데 매우 어려움을 겪을 수밖에 없었다.

2) DSLR의 기본은 우수한 성능에 있다.

시장 조사 결과를 유심히 살펴본 중 배지훈 대리는 한 가지 흥미로운 사실을 발견할 수 있었다. 다른 DSLR 카메라를 사용하다 $\alpha 100$ 을 구매한 고객 중에는 놀랍게도 캐논 사용자들이 무려 26%, 니콘 사용자들이 23%에 달하고 있었던 것이다(Exhibit 15 참조). 비록 보급형 DSLR이지만 캐논과 니콘이 DSLR 시장에서 독보적인 위치를 지켜왔다는 점을 고려해 봤을 때 이러한 수치는 놀라운 것이었다.

그리하여 캐논과 니콘에서 소니로 전환한 고객을 대상으로 그 원인이 무엇인지 밝히기 위한 노력이 전개 되었다. 당시까지만 해도 캐논은 우수한 DSLR 카메라 성능을 자랑했지만, AF(Auto Focus) 즉, '자동 초점 맞추기' 기능에 있어서만큼은 사용자들의 불만을 사고 있었다. AF란 간단히 말해 카메라의 초점을 손으로 렌즈를 돌려 맞추는 대신, AF 버튼을 누르는 것만으로 한 번에 맞춰주는 기능을 의미하는데, 캐논의 경우 가끔 사진 촬영 시 초점이 제대로 맞지 않아 대상이 흐릿하게 나오는 문제가 있었던 것이다. 니콘도 위와 비슷한 문제점을 안고 있었는데, 이에 반해 매우 정밀한 AF 성능을 자랑하고 있던 소니는 위와 같은 문제를 해결해 줌으로서 캐논 사용자들을 끌어들이고 있었던 것이다. 이러한 조사 결과는 배지훈 대리를 비롯한 α 담당자들에게 있어 매우 고무적인 것이었다. 마냥 힘들게만 느껴졌던 $\alpha 100$ 의 미래에 한 줄기 빛이 내리는 듯한 기분이었다. 브랜드 충성도와는 별도로, $\alpha 100$ 만의 우수한 성능이 고객을 만족시키고 그들을 소니의 고객으로 만들 수 있다는 점은 소니 α 팀에게 새로운 희망을 안겨주었다.

3) 구매 과정의 핵심, 오피니언 리더

$\alpha 100$ 의 성능은 출시 당시부터 보급형 DSLR로써는 훌륭한 편이라는 평가를 받았다. 하지만 실제로 고객들이 받아들이는 $\alpha 100$ 의 성능은 그렇지 않았다. 분명 캐논의 경쟁 제품에 비해 AF와 같은 성능은 우수하였음에도 $\alpha 100$ 은 평가 절하된 상황을 이어가고 있었던 것이다. 여기서 배지훈 대리와 α 담당자들은 $\alpha 100$ 의 구매자 중 85%가 처음 DSLR 카메라를 사용하는 고객이라는 점에 다시 한 번 주목하였다. 그리고 이들의 구성에 대해 분석해 본 결과는 절반가량의 고객들이 Compact 카메라 사용자였던 것으로 밝혀졌다(Exhibit 16 참조). 이러한 사실은 카메라에 대한 고객들의 욕구가 고급화 되어가고 있으며, 이에 따라 더욱 뛰어난 성능의 카메라로 고객의 Needs가 진화하고 있다는 것을 알게 해 주었다. DSLR 카메라는 우수한 성능을 제공함으로써 이러한 고객의 변화한 욕구를 만족시켜 주는 것이 분명하였다. 하지만 처음 DSLR을 구매하는 고객들이 $\alpha 100$ 을 보잘 것 없는 모델로 평가하는 이유에 대해서는 의문일 수밖에 없었다.

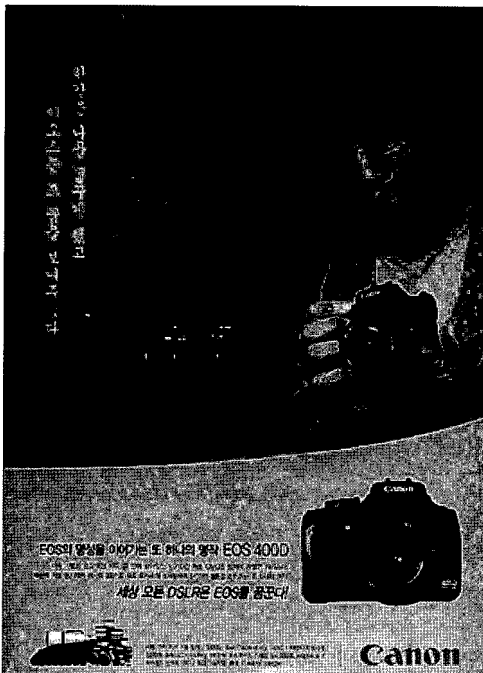
이에 따라 고객의 특징에 대한 심층적인 분석이 이루어 졌다. 그 결과 처음 DSLR을 사용하는 고객들은 카메라의 성능이나 기술적 부분에 대해서는 정확히 알지 못하고, 다만 DSLR 카메라는 '잘 찍히는 카메라'라고만 인식하고 있을 뿐이라는 점이 밝혀졌다. 이러한 초보자들은 전문가나 High-Amateur로 이루어진 오피니언 리더들의 말과 광고의 영향을 직접적으로 받고 있었다(Exhibit 17 참조).

그런데 오피니언 리더에 해당하는 전문가나 High-Amateur들은 $\alpha 100$ 이 보급형 DSLR이라는 이유 때문에 거의 사용을 해 보지 않은 것으로 나타났다. 이로 인해 써보지도 않은 칼 자이스 렌즈 또한 그 명성이 무색할 정도로 평가 절하되고 있었던 것이다. 모든 상황이 $\alpha 100$ 의 브랜드 충성도

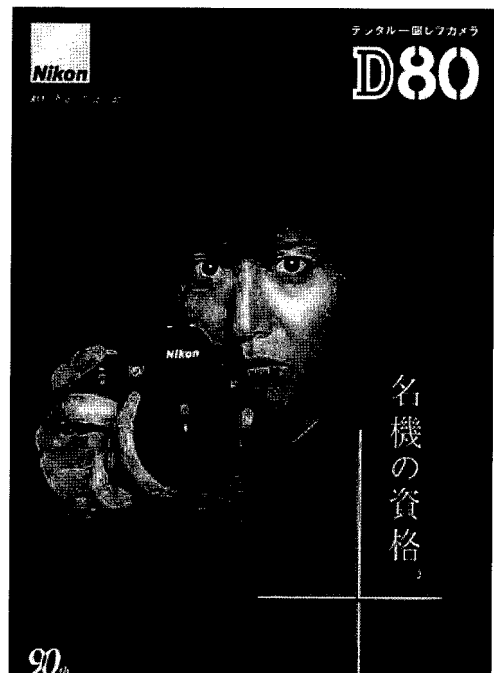
를 형성하는데 큰 장애물로 작용하고 있었다. 결국 오피니언 리더들은 단지 관성적인 반응으로 캐논과 니콘이 최고라는 인식을 하고 있었으며, 그 이외의 제품에 속하는 소니 α100은 상대적으로 성능이 떨어진다는 인식을 가지고 있었다. 따라서 그들의 의견의 지배를 받는 초보자들 또한 α100을 좋지 않은 모델이라고 인식하게 된 것이었다.

4) 마케팅 역량 부족을 통감하다

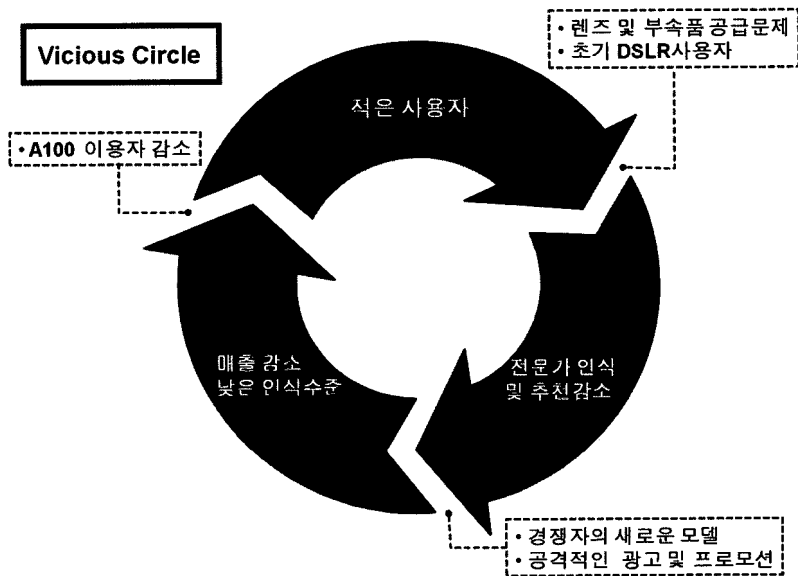
캐논과 니콘이 가지고 있던 브랜드 충성도는 시장 조사를 하면 할수록 더욱 높게만 느껴졌다. 더욱이 두 회사의 보급형 DSLR이 본격적으로 판매되면서 α100의 매출은 더욱 곤두박질 쳤다. 성능에서는 크게 차이가 없다는 결론을 얻게 된 배지훈 대리는 브랜드 충성도뿐만 아니라 α100에 대한 인식을 바꿔줄 마케팅 역량이 절대적으로 부족하다는 사실을 인식하게 되었다. 특히 시장의 리더로서 역할을 하고 있던 캐논과 니콘이 대대적인 광고 전략으로 시장을 더욱 크게 잠식해 나가는 상황에서 소니의 마케팅 역량은 상대적으로 너무나 열악하기만 했다(Exhibit 18 참조). 결국 소니 브랜드에 대한 인지도를 높이고 고객들의 인식을 변화시켜줄 방법이 묘연한 가운데, 경쟁사의 막강한 광고 전략은 α100을 더욱 힘든 상황으로 내 몰았다. 물론 소니가 전혀 마케팅에 투자를 하지 않거나 노력을 하지 않았던 것은 아니었다. 하지만 후발 주자로서 α100을 성공적으로 시장에 진입시키고 소니 DSLR에 대한 잘못된 인식을 변화시키기엔 소니의 노력은 경쟁사의 그것에 비해 너무나 부족하였다. 소니가 그 동안 취해온 노력은 DSLR 증원에 부는 바람이 아니라 찻잔 속 태풍에 불과했던 것이다.



〈그림 3〉 봉중근 감독의 캐논 광고



〈그림 4〉 키무라타쿠야의 니콘 광고



〈그림 5〉 소니코리아 α 브랜드의 Vicious Circle

5) 악순환의 고리

시장에 대한 전반적인 분석을 마친 배지훈 대리는 지금과 같은 소니 α 의 상태가 이어지게 되면 더 많은 시장을 캐논, 니콘과 같은 경쟁사에게 장악 당하게 될 것이라는 점을 누구보다 분명하게 인식하였다. 그리고 더 많은 고객이 캐논과 니콘의 DSLR을 사용하면 사용할수록 소니 α 에 대한 브랜드 인지도와 충성도는 더욱 낮아질 것이고, 이것은 더 많은 오피니언 리더들이 계속해서 소니에게 등을 돌리게 된다는 것을 의미하였다. 결국 소니 α 는 또 다시 더 많은 고객들의 외면을 받는 악순환의 고리 속에서 빠지게 될 것이 자명하였다. 이러한 악순환의 고리를 끊고 소니 α 의 새로운 미래를 열기 위해서는 서비스, 마케팅, 브랜드 등의 모든 분야에서 지금까지와는 다른 특단의 대책과 노력이 필요하였다. 그리하여 배지훈 대리는 누군가 한 사람의 노력이 아닌 소니 α 팀을 중심으로 한 소니 전체의 노력이 필요하다는 결론을 내리게 되었다.

3장 위기 속에 전열을 가다듬다(소니 내부의 변화)

1) 전열을 재정비하다.

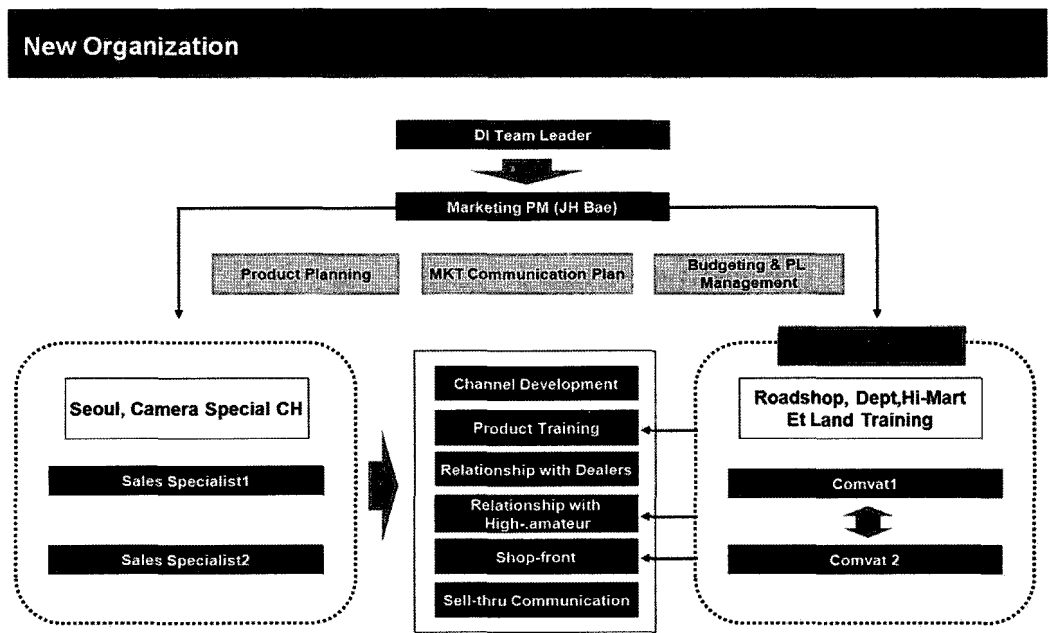
지금까지의 분석을 통해 DSLR 카메라 시장이 기존의 Compact 카메라와 전혀 다른 시장이라는 점을 인식하게 된 배지훈 대리는 현재 소니가 취하고 있는 마케팅 전략이 대폭 수정되어야 한다고 생각했다. 무엇보다 대중들에게 소니의 DSLR인 α 를 인식시키고 그것이 다른 경쟁사에 비해 전혀 손색이 없다는 것을 전달할 필요가 있었다. 이것은 곧 소니가 가장 심각하게 경쟁 열위에 놓여 있는 브랜드 인지도를 변화시키는 과정이기도 하였다. 그리고 오피니언 리더들을 비롯한 제품 구매에 직·간접적으로 영향을 미치는 대상들을 상대로 하는 보다 적극적인 마케팅 전략이 필요하였

다. 뿐만 아니라 현재까지 빛을 발휘하지 못하고 있던 칼 자이스의 명품 이미지와 전통적 SLR 강자인 미놀타의 이미지가 소니 α 에 대한 충성도 형성과 소니 α 를 사용함으로써 얻을 수 있는 자부심을 고객들에게 심어줄 수 있는 방안을 마련하는 것이 시급한 과제로 여겨졌다. 동시에 DSLR의 브랜드와 유통 시스템을 분명히 인식하고 이를 통해 시장에 적응하기 위한 과정이 필요하였다.

하지만 이러한 반전을 피하기 위해서는 소니가 우선적으로 해결해야 할 과제들이 있었다. 배지훈 대리는 소니 α 가 처음 출발하였던 때로 돌아가 다시 시작하는 마음으로 전열을 가다듬어야 한다고 생각했다. 그것은 소니 내부의 변화에서 시작되는 것으로 전략 수행의 기본 바탕이 되는 터를 다지는 작업과도 같았기 때문이다. 그리고 소니 α 는 이를 바탕으로 2010년까지 업계 2위인 니콘을 따라 잡겠다는 원대한 계획을 구상하기 시작하였다.

2) α 를 위한 전초기지

시장 조사를 위해 남대문 시장을 찾았을 때 배지훈 대리는 유통 과정에서도 적지 않은 문제가 있다는 사실을 알 수 있었다. 물론 α 에 대한 인식이 안 좋았고 오피니언 리더들의 실제 반응도 신통치 않았기 때문에 유통이 제대로 이루어지지 못한 부분도 있었겠지만, 소니 내부적으로 고객들과의 대화가 제대로 이루어지지 않아 발생한 문제도 적지 않았다. DSLR 카메라는 Compact 카메라에 비해 기능이 다양하고 전문가적인 지식이 요구되는 제품이기 때문에, 특히나 그것을 판매하는 입장에서는 DSLR에 대해 속속들이 파악을 하고 있어야 한다. 뿐만 아니라 다양한 렌즈의 기능과 그것의 성능을 제대로 전달할 수 있어야 하며, 소매상이나 유통 관계자에게서 오는 요구 사항을 정



출처: SONY Korea Internal Data

〈그림 6〉 조직 구조의 변화: 소니코리아 α 비즈니스 팀 구성

확히 파악할 수 있는 능력이 필수적이었다. 하지만 소니 α 의 경우 기존에 Compact 카메라를 판매 하던 영업 사원들이 함께 $\alpha 100$ 을 판매함으로써 인해 전문적 지식이 부족했던 것은 물론 주문이 들어 와도 주문 내용을 제대로 이해하지 못해 고객과 유통사의 불만을 사는 경우가 많았다. 배지훈 대리는 이러한 점들이 소니 α 를 성공적으로 시장에 진입시키기 위한 선결과제라 생각하였다. 그리고 시장 조사를 바탕으로 한 끈질긴 설득과 인내의 과정을 통해 소니 전체를 조금씩 움직이기 시작하였다.

그리하여 마침내 배지훈 대리를 팀장으로 하는 소니 α 비즈니스 팀 구성이라는 결실을 맺게 되었다. Compact 카메라와는 전혀 다른 시장과 고객을 가지는 소니 α 만을 위한 전담 부서가 신설된 것이다. 그리고 DSLR에 전문적인 지식을 가진 사원을 별도로 채용하여 고객에게 제대로 된 판매 활동을 펼쳐 나가기 시작했다. 소니 내부에서 α 중원 진출을 위한 전초 기지가 마련되는 순간이었다.

3) DSLR 중원으로 향하는 α 의 보급로를 확보하라

현재 여러 소매상이 존재하는 한국의 DSLR 시장에서, 마진율이 적고 사용자가 없어서 이익이 안 나는 소매상들의 문제점을 해결해 주기란 쉬운 일이 아니었다. 그것은 우선적으로 소니 α 의 제품 라인이 기본 틀을 잡고서 다양한 렌즈 군을 형성했을 때 비로소 가능한 일이었기 때문이다. 2008년에 Full-Line이 완성될 것이라는 계획상에서 제품 라인과 액세서리, 렌즈의 다양성을 확보하는 일은 당장 현실적으로 해결할 수 있는 일이 아니었다. 또한 많은 사용자를 확보하는 문제 역시 결국 브랜드 인지도와 관계된 것으로 해결책이 쉽게 나올 수 있는 것이 아니었다. 그러므로 소니 α 팀은 당장 접근이 가능한 유통 경로에 대한 전략적 수정이 불가피하다고 판단하였다. 소니 α 팀은 오프라인 영세 소매업자들을 대상으로 한 채널 강화는 당분간 어렵다는 결론 하에, 온라인을 중심으로 한 Open market과 Brand mall에 역량을 집중하고 대형 할인 매장 등을 통한 채널 강화를 시도하였다. 여기에 소니의 직판장을 통한 판매를 더욱 강화하여 직접 고객과 대화하며 α 를 전달할 수 있는 방안을 실현하고자 하였다. 결국 현재 상황에서 소니 코리아는 α 가 DSLR 시장의 높은 장벽을 뚫고 나가려면 당장 실행이 어려운 경로를 개척하기 보다는 현재 실행 가능하면서 쉽게 고객과 접할 수 있는 보급로를 확보해야만 한다고 판단하였다. 비록 전문 소매상을 통한 유통 경로 확보는 당분간 어렵게 되었지만 이 문제는 소니 α 팀의 노력 위에 α 라는 브랜드가 세상에 점차 널리 알려지고, 브랜드 충성도를 확보해가며, 다양한 제품 라인을 갖추어 갈수록 조금씩 변화해 갈 부분이라고 배지훈 대리는 생각하였다.

4) α 마케팅의 새로운 변화

전통적으로 소니는 마케팅 분야에 있어 많은 투자를 하지 않았다. 하지만 이번 시장 조사를 거치며 $\alpha 100$ 의 성공적인 시장 진입을 위해서는 반드시 브랜드에 대한 인식을 변화시키기 위한 마케팅이 필수적인 것으로 인식되었다. 그리고 이러한 부분에 대해 소니의 경영진도 공감대를 형성해 가기 시작하면서 $\alpha 100$ 에 대한 마케팅 전략이 새롭게 수립되었다.

우선 $\alpha 100$ 의 기능적 차별 우위를 바탕으로 이것을 적극 홍보하는 마케팅 전략을 실시하였다. 'Big 4 Sales Point + Carl Zeiss' 로 불린 이 마케팅은 $\alpha 100$ 이 지니는 비교우위의 성능을 적극 홍보하



〈그림 7〉 소니코리아 DSLR α만의 기능을 강조하는 배너광고

는 데 맞춰졌다. 'Big4'는 크게 손 떨림 보정 기술을 의미하는 SSS, 우수한 화소를 표현하는 CCD, 자동 먼지 제거 기능, 역광 노출에 강한 DRO 기능을 의미하며 여기에 명품 렌즈인 칼 자이스를 더함으로써 α100의 차별 우위를 적극 홍보하고자 하였다. 특히 칼 자이스 렌즈를 확실하게 인식시켜 줄 필요가 있다고 판단한 배지훈 대리는 일부의 반대에도 불구하고 칼 자이스 렌즈를 전면에 부각시키는 전략을 적극적으로 수행하였다. 이러한 점은 칼 자이스가 가지고 있던 명품의 이미지가 소니 α의 브랜드 충성도에 기여할 수 있도록 하는 효과를 노린 것이기도 하였다. 뿐만 아니라 손 떨림 보정 기술(SSS)이 바다에 내장되어 상대적으로 렌즈의 비용이 저렴한 것과 사진 찍은 곳을 알려주는 GPS 기능과 같은 부가적인 차별 서비스를 함께 내세워 고객에게 소니 α만의 장점을 지속적으로 알리고자 하였다.

5) 서비스는 가장 강력한 마케팅 수단이다

사뭇 진지한 분위기 속에 열띤 토론을 이어가던 회의장에 잠시 침묵이 흘렀다. 조용히 배지훈 팀장의 말을 경청하고 있던 마케팅 부서 신재국 과장(당시 대리)이 슬며시 손을 들며 말했다.

“지원자가 없다면 제가 직접 해 보겠습니다. 소니가 전반적으로 A/S와 같은 서비스에서 경쟁사에 비해 인색하였던 것이 사실입니다. 후발 주자로서 서비스에서의 차별화가 α에게 있어 필수적인 것이라면 차별화된 전략과 방법으로 고객과의 커뮤니케이션에 적극 나서는 방법을 모색해 보는 것이 좋을 것 같습니다.”

DSLR 카메라는 한 번 구입하면 쉽게 교체하지 못하고 오랜 기간 사용하는 특징이 있다. 때문에 지속적으로 고객과 대화하고 그들을 만족시킬 수 있는 서비스 전략은 소니에게 있어 반드시 개선되어야 할 부분이었다. 그리고 배지훈 팀장의 이와 같은 주장에 적극 동의한 사람이 바로 마케팅 부서의 신재국 과장이었다. 신재국 과장은 고객과의 지속적 관계를 유지하고 끊임없이 커뮤니케이션을 이어가는 방법이야말로 가장 기본적이면서도 효과적으로 소니 α의 이미지를 개선할 수 있는 방법이라는 데 공감하였다. 이를 위해 우선 신재국 과장은 DSLR 구매에 직·간접적으로 영향을 미치는 온라인 커뮤니티를 중심으로 한 서비스 활동을 펼쳐 나갔다.

우선 소니의 온라인 고객센터에서 '푸른 하늘'이라는 대화명으로 고객과의 커뮤니케이션을 시작

한 신재국 과장은 온라인 고객센터에 접수된 고객의 A/S 요청에 대해 실시간으로 상담을 해주고 적극 해결해 주는 서비스를 실시하였다. 사실 제품에 발생한 사소한 문제의 경우 방문 없이 약간의 조작을 통해 충분히 해결할 수 있다. 이러한 점에 착안한 신재국 대리는 고객이 A/S 센터를 직접 방문하는 번거로움을 덜고 우수한 상담 서비스를 실시간으로 받을 수 있는 전략을 시행하고자 한 것이다. 실제로 이러한 방식을 통해 고객의 의견을 바로 접할 수 있었던 것은 물론이고, 고객과의 대화에 적극적으로 나서기 시작하면서 소니 α 에 대한 고객들의 인식 전반에 변화를 불러일으킬 수 있었다. 뿐만 아니라 A/S 무상 보증 기간을 1년에서 2년으로 늘려 고객이 바로 체감할 수 있는 서비스를 제공함으로써 경쟁사와 차별화되는 전략을 적극 시행하였다. 이러한 서비스의 변화는 소니 α 의 이미지를 쇄신할 수 있는 계기를 마련해 준 것이었다. 결국 신재국 과장의 노력은 고객을 위한 서비스가 가장 강력한 마케팅 수단이 되며, 고객의 만족이 곧 소니 α 성공의 밑거름이라는 평범한 진리를 일깨워 주었다.

4장 아직도 길은 멀고(중급기를 기다리는 α 팀)

바쁜 하루가 지나가고 모두가 퇴근한 텅 빈 사무실에 홀로 남은 배지훈 팀장은 산더미처럼 쌓인 책상 위의 서류를 뒤로 하고 문득 생각에 잠겼다. α 비즈니스 팀이 구성되고 $\alpha 100$ 을 위한 다양한 마케팅 전략이 수립되기까지 과정을 되짚어 보며, 이제는 팀장이 되어 더욱 막중한 임무를 맡게 된 그로서는 앞으로 전개될 DSLR 사업의 미래에 대해 고민하지 않을 수 없었다. 많은 변화가 소니 α 에게 있었지만 이제 막 출발선을 떠난 소니 α 로서는 여전히 가야할 길이 멀고도 아득하게만 보였다.

$\alpha 100$ 은 소니에게 DSLR의 중원이 결코 호락호락한 곳이 아니라는 것을 인식시켜주었다. 단순한 기술적 우위가 성공을 보장하리란 생각을 보기 좋게 뒤집어 버린 것이다. 물론 기술적인 부분이 고객들에게 좋은 인식을 심어 주고 실제로 효과를 누린 부분도 있었으나, DSLR 시장 전체를 대상으로 한 도전을 위해서는 브랜드 충성도, 제품 라인, 유통, 마케팅 역량 등이 고루 갖추어져 있어야 했다. 이러한 다양한 요소들을 충분히 고려하지 못했던 이유로 $\alpha 100$ 은 출시 후, 얼마 지나지 않아 여러 난관에 부딪치게 되었던 것이다. $\alpha 100$ 이 캐논과 니콘을 꺾고 중원을 완전히 장악하게 해줄 것이라고 생각했던 사람은 아무도 없었다. 그것은 오히려 시장을 탐색하고 α 의 라인이 갖추어져 본격적인 전쟁이 시작될 때를 위한 포석과도 같은 것이었기 때문이다. 소니가 $\alpha 100$ 을 통해 시장에서 얻게 된 DSLR 카메라에 대한 정보는 소니 α 에게 새로운 변화를 가져다주었다. 그리고 그 변화를 통해 소니 α 에 대해 형성된 극단적인 저평가와 성능이 떨어지는 제품이라는 인식을 불식시키는 최소한의 성공을 거둘 수 있었다.

여전히 시장의 최고가 되기에는 부족함이 많지만, 소니가 $\alpha 100$ 을 통해 얻게 된 경험과 이를 극복하는 과정을 통해 형성된 지식은 향후 소니가 DSLR 사업을 지속적으로 이어나가는데 중요한 밑거름이 되었다는 것은 분명한 사실이다. 결국 $\alpha 100$ 의 도전은 수많은 난관과 위기 속에서도 사업의 실패가 아닌 그 다음의 성공을 위해 한 걸음 더 나아가게 한 중요한 사건인 것이었다. 이제 α 를 위한 전초기지와 보급로, 지원병은 갖추어 졌다. 남은 것은 더 높은 도약을 위해 새로운 소니 α DSLR을 준비하는 것이었다. 배지훈 팀장의 머릿속은 이제 온통 새롭게 출시될 DSLR과 또 다른

도전에 대한 생각들로 가득 찼다.

어둑어둑 해진 창밖으로 바쁜 일상을 마치고 집으로 향하는 사람들의 모습이 보였다. 조용히 창밖을 응시하던 배지훈 팀장은 아련히 떠오르는 내일의 희망을 염원하며 또 다시 다짐했다.

‘ α 700만 나와 준다면 지금까지와는 전혀 다른 양상으로 전개될 것이다. 반드시 α 를 최고로 만들고야 말겠어.’

사무실을 떠나는 배지훈 팀장 뒤로 새로운 도전에 대한 기대와 포부가 어느 때보다도 더 강하게 느껴졌다.

제4막 솔밭처럼 갈라진 천하(天下)

“오래 기다리셨습니다. 여러분. α 700 런칭 쇼에 오신 것을 환영합니다!”

2007년 9월 12일 서울 밀레니엄 힐튼 호텔, 그랜드 볼룸을 가득 메운 기자들 사이에 배지훈 팀장의 목소리와 관객들의 박수 소리, 카메라 셔터 음이 울려 퍼졌다. 세계 최초로 α 700의 실물이 대중들에게 공개되는 순간이었다.

“이번에 선보이는 α 700은 DSLR카메라 준전문가를 타겟으로 개발된 본격적인 중급 제품으로 DSLR카메라에 HD기술을 결합해 ‘HDSLR’이라는 신개념을 제시 하였습니다.”

윤여울 사장의 짙막한 환영사를 필두로 α 700의 특징을 알기 쉽게 보여준 상황극이 시작되었다. 이어서 코니카-미놀타 시절부터 현 α 700까지 개발을 담당한 본사 담당자의 α 히스토리 전달과 함께, 배지훈 팀장의 제품 설명과 마케팅 전략 발표를 마지막으로 α 700의 런칭 쇼는 그 성대한 막을 내렸다.

그로부터 3달 후,

“음, α 매출액이 날이 갈수록 늘고 있구먼. 정말 잘했네. 앞으로도 계속해서 수고해 주게나.”

본부장실 안에서 07년 4/4분기 회계자료를 보고 흡족해 하는 윤여울 사장을 보면서, 배지훈 팀장은 마음이 놓였다. α 100 출시 이후 힘들게 걸어왔던 지난 1년 반 동안 누구보다 마음 졸여왔던 그였기 때문이다.

그러나 9월에 출시한 α 700은 이와 같은 그의 걱정을 눈 녹듯 스르르 녹여버리기에 충분했다. 중급기 시장 인기도 1위, 목표 매출액 초과 달성, 고객과 개인 유통업자로 부터의 지속적인 물량 요청 등 즐거운 비명이 계속되고 있었다.

‘이제는 우리도 해볼 만하다. 지난 α 100 때의 수모는 다시는 겪지 않으리.’



〈그림 8〉 DSLR 시장 Big 3 자리를 노리는 SONY

그는 지금의 성적표로 만족하는 것에 그치지 않고, 더 높은 곳을 바라보고 있었다. $\alpha 100$ 출시 때부터 지금까지 꿈꿔왔던 목표. 그것은 바로 우리나라 DSLR 시장을 삼분하겠다는 것이었다.

$\alpha 700$ 은 예전 미놀타의 $\alpha 7$ 카메라를 원형으로 하여 만들어진 소니의 두 번째 DSLR 카메라이다. $\alpha 100$ 을 통해 DSLR시장으로의 진입을 만천하에 공포한 소니는 2007년 9월 드디어 야심차게 준비한 중급기인 $\alpha 700$ 을 시장에 출시하였다. 출시 전부터 DSLR관련 리뷰 사이트에 큰 반향을 일으킬 정도로 완성도 높은 제품으로 인정받고 있던 제품이었기에 α 팀도 자신이 있었다.

‘이 제품에 우리의 사활이 걸려 있다.’

이렇듯 $\alpha 700$ 은 $\alpha 100$ 의 시장 진입을 통해 어느 정도의 발판을 마련한 소니의 본격적인 세력 확장을 알리는 제품이었다. 저렴한 보급형 모델이었던 기존 제품의 이미지에서 벗어나 적극적인 DSLR 시장 공략에 박차를 가하기 위한 야심작이었던 것이다. 그 결과 출시 첫 달, 목표량인 4,000대를 넘어 전 브랜드 중급기 판매량의 M/S 15%를 차지하는 4,154대를 판매하는 기염을 토하게 되었다.²²⁾

이러한 $\alpha 700$ 의 성공이 그것의 기능적 우수함에 배경을 두고 있었던 것은 사실이지만, 비단 기능적 요소에서만 그 성공의 열쇠가 숨어 있다고는 볼 수 없었다. 그 이면에는 $\alpha 100$ 에서부터 이어져 온 시행착오를 수정하고, α 팀을 중심으로 한 마케팅 역량과 전사적 지원이 함께 자리 잡고 있었다. 그렇다면 과연 어떠한 점이 $\alpha 700$ 을 성공의 문턱으로 이끌었는지 알아보도록 하자.

22) Sony Korea Internal Data

1장 천하 삼분지계를 논하다(α 700의 제품에서의 성공)

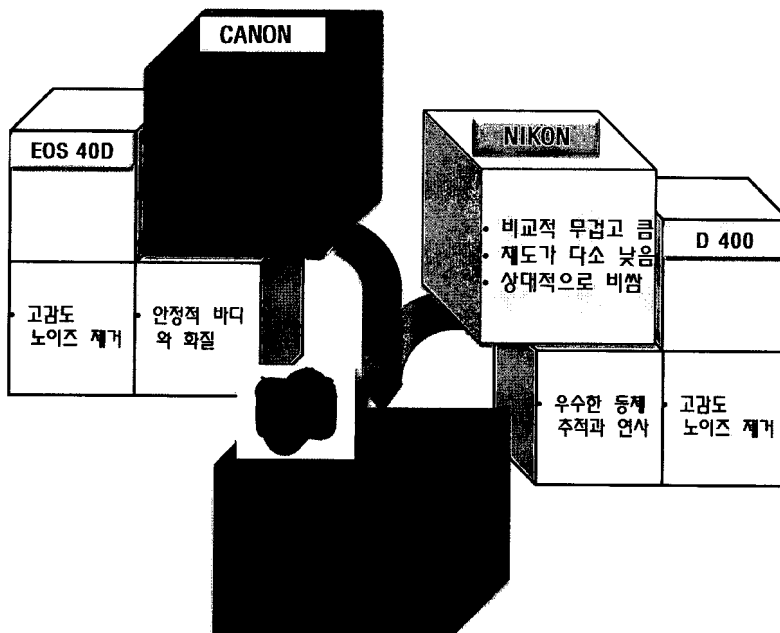
배지훈 팀장은 신제품인 α 700의 콘셉트를 극상화질(極上畫質)로 명명하였다. 다른 장점들 중에서도 화질을 α 700만의 가장 중요한 특징이라고 여긴 것이다. 이를 위하여 그는 α 700이 뛰어난 화질을 완성시킬 수 있도록 뒷받침하는 주요 기능들을 전면적으로 홍보하기 시작하였다.

우선 α 100에서 더욱 진화된 초정밀 오토 포커싱(AF) 기능을 강조하여 쉽고 편하게 초점을 맞출 수 있음을 강조하였고, 4단계 손 떨림 보정 기능을 통해 타 기종과 비교했을 시 상대적으로 저렴한 비용으로 손 떨림을 보정할 수 있다는 사실을 어필하였다. 또한 FULL-HD급 화질로 디스플레이가 가능한 비디오 아웃풋 기능을 선보이며, 자사 제품의 뛰어난 화질을 증명하였다.

그러나 기능이 뛰어나다고 해서 해당 제품이 무조건 잘 팔리는 것이 아닌 DSLR 시장에서 α 700이 효과적으로 제품 판매에 성공하기 위해서는 아직 넘어야 관문들이 많았다.

1) 칼 자이스와의 연합 작전

칼 자이스 렌즈는 전 세계 삼대 렌즈 메이커 중 으뜸으로 손꼽히는 렌즈이다. 배지훈 팀장은 α 100출시 때부터 지속적으로 강조해왔던 칼 자이스 렌즈의 존재를 전면적으로 부각시킴으로써 바디의 성능을 극대화시킬 수 있음을 어필하였다. 보급기였던 α 100과는 달리 중급기인 α 700은 성능이나 가격 면 모두 전작과는 비교집단이 아니었다. 따라서 이로 인해 '돼지 목에 진주 목걸이'라는 평가를 받던 칼 자이스 렌즈는 비로소 제 성능을 충분히 발휘할 수 있게 되었다. 즉, α 700에서 무



<그림 9> α 700과 경쟁자간의 비교

엇보다 중요한 것은 바로 렌즈였다.

하지만 칼 자이스 하나로 전세를 역전시킬 수는 없었다. 캐논 니콘과 어깨를 나란히 하기에는 또 다른 무언가가 필요했다.

2장 천하를 향해 외치다(α 700의 프로모션에서의 성공)

1) 미놀타의 뒤를 이어

이인식 부장이 회의실에서 배지훈 팀장의 마케팅 전략에 대해 보고받고 있었다. 본격적인 전략 실행을 위한 시장세분화 회의석상이었다.

“우선 소니와 미놀타의 기존 고객들을 포섭해야 합니다.”

배지훈 팀장은 α 700의 타겟을 두 개의 집단으로 분류하였다. 그 첫 째가 바로 소니와 미놀타의 기존 유저들인 30~40대의 High-Amateur(높은 수준의 성능을 원하는 사진 애호가들)들로 구성된 그룹이었다. 이 집단은 기존 미놀타 카메라의 사용자인데서 미놀타 렌즈가 α 시리즈에서 장착 가능한 호환성을 보고 α 700을 구입한 유저들이다. “배보다 배꼽이 더 크다”는 옛 속담처럼, DSLR 시장에서는 렌즈, 후드, 케이스 등의 액세서리 가격이 바디의 가격보다 더 비싸다. 따라서 기존에 가지고 있던 액세서리는 새로운 브랜드의 카메라를 구입할 때 높은 진입장벽으로서의 역할을 수행한다. 여기서는 과거 소니가 미놀타를 인수하기 전 미놀타의 카메라를 사용하던 유저들이 가지고 있던 미놀타 마운트 렌즈들이 바로 그 장벽의 역할을 하였다. 두터운 매니아 층을 자랑하던 미놀타 유저들은 소니 카메라를 살 경우 따로 렌즈를 처분하거나 새로 살 필요가 없었다. 바로 α 시리즈에 장착할 수 있는 이점을 위해 소니 α 700을 구입했던 것이다.

뿐만 아니라, 그는 기존 미놀타의 고전 명작이었던 α 7에서 진보한 카메라라는 사실을 마케팅 전면에 내세웠다. α 700 카메라의 이름 역시 미놀타 유저들의 향수를 자극하기 위하여 지었다. 이렇듯 소니는 미놀타의 후예임을 명확히 하였고, 이는 기존 유저들을 포용하는 데에 큰 이점으로 작용하였다. 이처럼 α 700은 보급기의 한계를 깬 진정한 미놀타의 자손이었고, 그로 인해 α 100 출시 때 끌어들이지 못한 미놀타 유저들을 확보하는데 결정적인 역할을 하였다. 이러한 소니의 전략이 유효했는지는 α 700 출시 후 초기 구입자의 33퍼센트가 소니 유저, 11퍼센트가 미놀타 유저라는 점을 보면 잘 알 수 있었다(Exhibit 19 참조).

2) 철옹성을 공략하라(캐논 사용자 포섭)

배지훈 팀장이 두 번째로 공략하기로 결정한 그룹은 캐논의 유저들이었다.

“하지만 부장님, α 700의 가장 중요한 핵심 타겟은 소니도, 미놀타도 아닙니다. 그것은 바로 우리의 가장 큰 적인 캐논입니다.”

이인식 부장은 이러한 제안을 납득할 수 없었다. 얼핏 생각해봐도 자신들이 쓰는 카메라가 최고

의 DSLR 이라고 굳게 믿고 있는 캐논의 충성고객들을 소니로 데려온다는 전략은 수행 불가능한 것으로 보였기 때문이었다.

“자 그럼 이제 어떻게 해보자는 건가? 자네 작전을 말해보게.”

업계 굴지의 브랜드 캐논의 DSLR에는 한 가지 고질적인 문제점이 있었다. 그것은 바로 치명적인 단점으로 꼽히는 초점 문제였는데, 이로 인해 타 브랜드로 넘어가는 유저들이 적지 않았다. α700은 경쟁사와 비교했을 때 상대적으로 뛰어난 자동 초점 기능(AF)을 가지고 있었으므로 초점 문제에 불만을 가진 캐논 유저들을 끌어들이기 위한 강력한 구매 요인을 가지고 있었다. SLRclub.com이나 DCinside.com 같은 카메라 전문 사이트의 게시판에는 이 같은 단점을 호소하는 캐논 유저들이 매우 많았고, 초점 조절 때문에 A/S 서비스를 받는 사례도 빈번하였다.

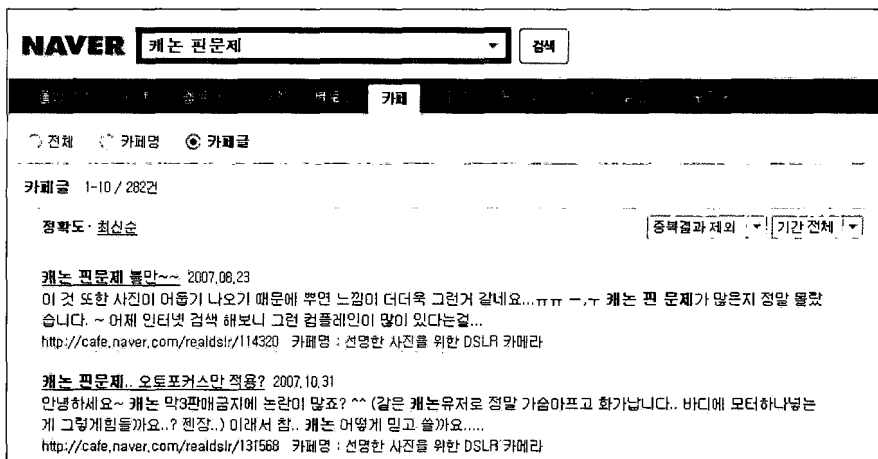
“초점 문제로 고민하는 캐논 사용자들이 반기를 들게 할 절호의 기회입니다.”

“하지만 단순히 초점 문제 하나만으로 캐논의 유저들을 데려오기엔 너무 역부족 아닌가?”

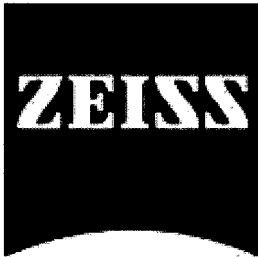
이인식 부장은 고개를 갸웃거리며 배지훈 팀장을 바라볼 뿐이었다.

“부장님 말씀이 맞습니다. 그러나 핀 문제는 예전부터 캐논 유저들이 불만을 토로하는 고질적인 문제였습니다. 보시다시피 DSLR 커뮤니티의 게시판과 포털의 블로그에는 불편함을 호소하는 글들이 가득할 정도입니다. 때문에 α100 런칭 당시에도 이러한 초점 문제로 인해 소니 측으로 넘어온 캐논 유저들이 많았습니다. 소니의 AF 기능 때문에 넘어온 것이었죠. 무엇보다 저희에겐 뛰어난 AF 기능 이외에도 또 하나의 비장의 무기가 있지 않습니까?”

배지훈 팀장은 DSLR 카메라라는 제품은 카메라의 바디만으로 최고의 성능을 이끌어 낼 수 없다



(그림 10) 캐논의 핀문제를 호소하는 사용자들이 많았다.



〈그림 11〉 명품렌즈 칼자이스 렌즈

는 것을 $\alpha 100$ 에서의 경험을 통해 익히 알고 있었다. 즉, 극상의 화질을 완성시키기 위해서는 필수 액세서리인 렌즈가 뒷받침 되어야만 한다는 사실을 말이다. 그렇지 않을 경우 아무리 좋은 바디를 사용한다 하더라도 천하제일의 화질에는 도달할 수 없게 되는 것이다.

앞서 설명했던 바와 같이 카메라 렌즈 시장의 세계 3대 메이커 중에서도 단연 으뜸이라고 일컬어지는 브랜드가 바로 칼 자이스였다. 이러한 최고의 렌즈가 소니의 α 시리즈에 장착 가능하다는 점이 바로 캐논의 충성 고객마저도 소니 측으로 포섭할 수 있게끔 하는 핵심적인 기능으로 작용한 것이다. 초기 α 구입자들 중 예전에 캐논 제품을 사용해본 경험이 있는 유저들에게 집단심층면접(FGI: Focus Group

Interview)을 실시한 결과 대부분의 유저들이 “칼 자이스 렌즈를 사용하기 위해서 왔다.”는 대답을 하였다.

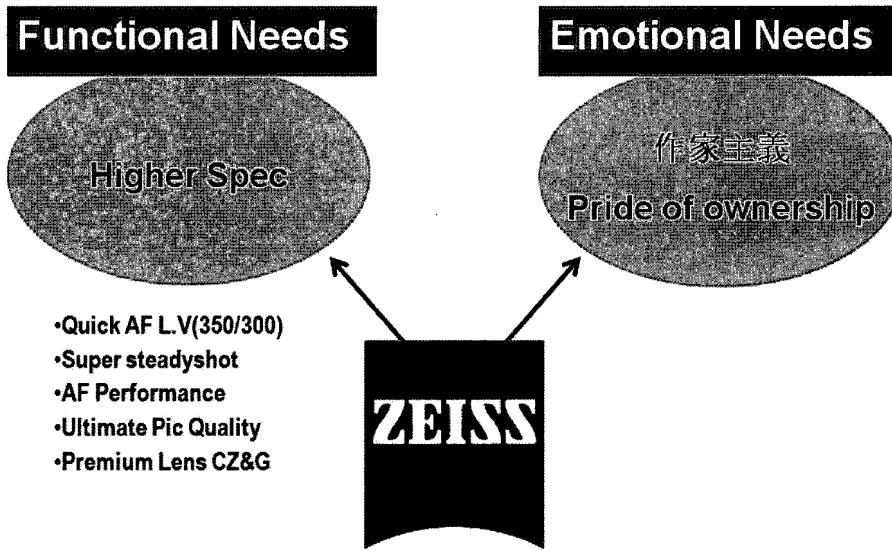
집단심층면접 결과 배지훈 팀장은 놀라운 사실 하나를 새롭게 알게 되었다. 그것은 바로 High-Amateur와 전문가 집단(전체 카메라 유저들 중 5퍼센트를 차지하는 그룹으로서, 카메라 전문가, 사진작가, 사진관 운영자 등이 여기에 속함)이 카메라를 고르는 기준이 카메라의 성능이 아니라는 점이었다.²³⁾ 사업 초기부터 배지훈 팀장은 DSLR 시장에서 높은 성능과 기술력을 갖고 있는 카메라를 출시한다는 것이 곧바로 판매 증진으로 이어지는 것은 아니라는 사실에 의아해하고 있었다. 때문에 이번 FGI를 통해 사진 전문가에게 있어 브랜드가 주는 전문성과 자부심, 같은 기종 유저라는 소속감 따위의 정신적인 가치야말로 캐논이나 니콘 같은 기존의 전통적으로 강한 브랜드를 선택하는 이유임을 확인하게 되었다. 보급기였던 $\alpha 100$ 사업을 한창 진행하던 당시의 칼 자이스 렌즈는, 바디 성능의 한계로 인해 소니의 브랜드 인지도와 충성도에 미치는 영향력이 미미했었다. 반면에 뛰어난 성능의 중급기인 $\alpha 700$ 과 함께 호흡을 맞춘 칼 자이스는 마치 호랑이에 날개를 달아준 격과도 같았다. 다시 말하면, 칼 자이스 렌즈는 뛰어난 성능으로 고객들의 기능적 욕구를 만족시켜 주었을 뿐만 아니라, 이것을 소유하고 있다는 데서 오는 자부심, 즉 감성적인 욕구마저도 충족시켜 준 것이었다.

기존 캐논에서 넘어온 유저들의 대다수가 소니의 바디에는 관심이 없고 오로지 칼 자이스라는 렌즈에만 관심을 보였다는 점은, 최고의 렌즈 메이커로 칭송되는 칼 자이스가 사진가들의 호기심과 자부심을 얼마나 크게 자극시키는 지를 보여주는 사례라고 볼 있을 것이다.

이처럼 초점 문제와 칼 자이스 렌즈에 대한 캐논 소비자의 욕구를 정확하게 알아챈 소니의 타게팅으로 인해, 초기 $\alpha 700$ 유저의 28%가 캐논 유저임이 출시 후 실시된 리서치 조사 결과 드러나게 되었다(Exhibit 19 참조).

하지만 소니 α 의 브랜드 인지도나 충성도가 미놀타나 칼 자이스 렌즈에 한정되어 형성되어 있다는 것은 여전히 α 가 자체 브랜드 파워에서 한계를 가지고 있음을 드러내는 것이었다. 그렇기에 소니 α 의 정체성과 이미지를 확고히 다져줄 브랜딩 전략 구축이 절실히 요구되었다. 이를 통해 배지훈 팀장은 비로소 간파하게 되었다. 바로 모든 마케팅의 초점은 소니 카메라 사용자의 프라이드를

23) Sony Korea Internal Data.



〈그림 12〉 칼자이스 렌즈는 소비자의 기능적, 감성적 Needs를 모두 만족시켜 주었다.

한 계단 격상시키기 위한 전략에 집중되어야 한다는 것을 말이다.

3) 작가주의를 논하다(고객의 가슴에 α 를 심다)

배지훈 팀장은 소니의 이미지를 캐논, 니콘과 같은 수준까지 끌어올리기 위하여 기존과는 다른 새로운 브랜드 콘셉트를 유저들의 마음속에 각인시키기로 결정하였다. 초고속 오토 포커싱 기능이 나 손 떨림 보정기능 등과 같은 제품의 기능적인 측면은 개인의 취향에 의해 주관적으로 평가되므로 소니의 약점이라고 볼 수 없었다. 칼 자이스 렌즈 효과에서 알 수 있듯이, DSLR 카메라를 선택하는 과정에서는 고객들의 머리(이성)보다는 가슴(감성)에 어필하는 것이 더 중요했기 때문이다.

고객의 가슴을 공략한다는 것, 그것은 바꿔 말하면 카메라 자체의 성능이나 사용 편의성, 렌즈 호환성 등의 기술적인 측면보다는, 그것을 소유함으로써 고객이 느끼게 되는 자부심이나 자신감, 만족감 등의 차원에서 소비자에게 접근한다는 것을 뜻한다. DSLR 사업 초기 첫 모델이었던 $\alpha 100$ 의 마케팅 당시, 카메라의 성능과 합리적인 가격만을 내세워 전략을 수립했었던 소니 코리아는 같은 실수를 두 번 반복하지 않았다. FGI 결과에서 추론할 수 있듯이 대다수의 사람들이 캐논이나 니콘 브랜드의 카메라를 사는 이유는, 카메라의 스펙보다는 그 카메라를 들고 다니고 그것을 이용하여 사진을 찍으면서 느끼는 Pride of Ownership 때문이었다.

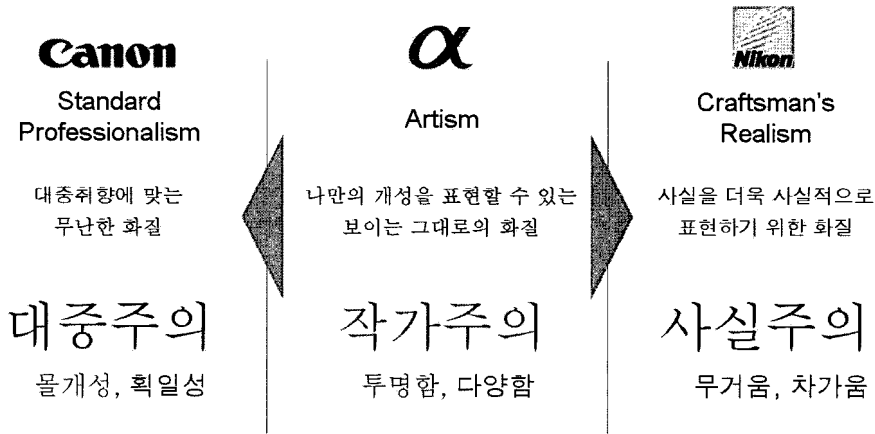
때문에 소니는 상대적으로 약한 브랜드 인지도에서 오는 불리함을 극복하기 위해서 전혀 다른 차원의 방식으로 접근해야만 했다. 그것은 소니라는 막강한 브랜드 네임도, 칼 자이스라는 세계 1위의 렌즈 메이커도, 미놀타에게서 물려받은 α 라는 제품명도 아니었다. 이들을 하나로 묶으면서도 소니 α 만의 이미지를 심어주며, 경쟁사와 차별화되는 더 강력한 캐치프레이즈, 그것이 바로 “작가주의”였다.

작가주의란 예술적 창작품에는 그것을 창작한 사람의 개성이 반영되어 있다는 관점을 뜻하는 말

Self-expression의 세분화

Canon의 획일성이나 Nikon의 차가움과 다른
투명하고 개성적인 Artism만의 감성적 Edge를 부각시킴으로써 차별화

❖ Self-Expression의 브랜드별 차별화 방향



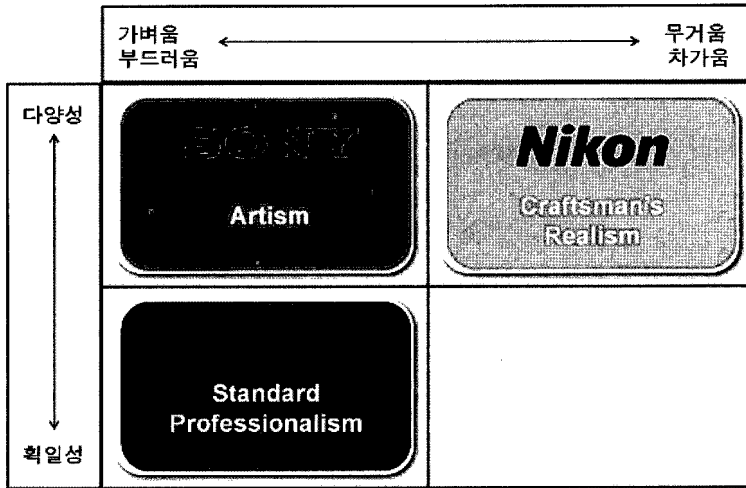
〈그림 13〉 소니는 경쟁사가 점유하지 못한 차별화된 브랜드 이미지를 구축하였다.

이다. 배지훈 팀장은 이러한 관점을 사진을 찍는 행위에 접목시킴으로써, 사진을 찍는 주체인 사진 작가(= α사용자)를 '예술가'로, 사진은 '예술작품'으로, 매개체인 사진기는 '예술을 표현하는 도구'로 승화시켰다. 요컨대 사진을 찍는 행위를 "예술" 그 자체로 격상시킨 것이다. "당신의 영혼까지 있는 그대로 담아내는 카메라"라는 광고 카피를 보면, 사진이란 단순히 시각적 이미지만을 담고 있는 것이 아니라, 작가의 마음, 생각, 사고, 이상까지도 표현할 수 있다는 소니 α만의 작가주의의 관점이 잘 드러나 있다는 것을 알 수 있다.

이러한 작가주의의 개념을 효과적으로 어필하기 위하여, 그는 눈에 보이는 그대로를 사진으로 뽑아내는 소니의 화질을 강조하였다. 유저들로 하여금 마치 '작품' 같은 사진을 찍는 기분이 들게 하기 위해서였다.

이러한 마케팅에서 가장 중요한 요소 중 하나는 광고나 이벤트, 모델 선정 등의 모든 프로모션 활동이 하나의 일관된 개념을 가지는 것 즉, IMC²⁴⁾(Integrated Marketing Communication)라고 할 수 있다. 제품이 한가지의 의미 있는 개념을 가지게 되어 그것이 고객들을 감흥시킬 수 있다

24) 광고, DM, SP와 PR 등 다양한 커뮤니케이션 수단들의 전략적인 역할을 비교 검토하고, 명료성과 일관성을 높여 최대의 커뮤니케이션 효과를 제공하기 위해 이들 다양한 수단들을 통합하는 총괄적 계획의 부가적 가치를 인식하는 마케팅 커뮤니케이션 계획의 개념. 즉, 마케팅 활동을 함에 있어서 어느 특정 한 가지 마케팅적 전략과 요소만으로는 최대의 효과를 내기가 힘들기 때문에 여러 가지 마케팅적 수단들이 상호연관성을 가지고 통합적으로 수행되어야만 한다는 뜻이다.



〈그림 14〉 소니만의 『작가주의』 포지셔닝 맵

면 그 제품은 명확한 브랜드 정체성으로 거듭나게 되는 것이다. 그런 면에서 소니 코리아의 접근은 절반의 성공을 거두었다고 평가 할 수 있다. 소니 코리아는 기존의 두 강자인 캐논과 니콘을 분석하고 그들이 가지고 있는 성격과는 다른 틈새를 공략했기 때문이다.

절대 강자 캐논은 Standard professionalism 즉 대중주의를 추구하였다. 일반적인 사람들의 취향에 맞는 무난한 화질로 인하여 부드러우면서도 획일적인 느낌을 주려고 하였다. 캐논 역시 자신의 이러한 성향을 초점을 맞춰 마케팅 활동을 벌이고 있다.

반대로 니콘은 Craftsman's Realism에 입각한 사실주의를 표방해 왔다. 그래서 니콘으로 찍은 사진은 극사실주의의 성격을 띠고 있으며 사실에 입각한 만큼 사진의 색감에서 차가움을 느낄 수 있었다. 때문에 니콘은 피사체의 모습을 더욱 사실적으로 표현하기 위한 화질을 자신들의 마케팅의 전면에 내세웠다.

이러한 경쟁사 분석을 바탕으로 소니는, 캐논과 니콘이 침범하지 않은 영역인 '투명하면서도 다양한 느낌을 주는 화질'이란 특성을 내세웠다. 그 결과 탄생한 것이 바로 Artism, 즉 작가주의였다. 작가주의의 콘셉트는 한마디로 나만의 개성을 표현할 수 있는, 보이는 그대로의 화질이라고 말할 수 있다. 같은 피사체를 찍더라도 찍는 사람의 시각에 따라 다르게 보일 수 있다는 점에 착안한 것이다.

이렇듯 다른 DSLR 브랜드와의 차별성을 더욱 강조하고자 한 배지훈 팀장은, 드디어 광고 모델을 골라야 하는 순간에 직면하게 된다. 과연 DSLR 카메라를 구매하는 사람들이 가장 중요하게 여기는 가치인 "Pride of Ownership"을 한 계단 더 끌어올리기 위한 최적의 모델은 누구란 말인가? 수많은 톱스타들을 비교해보던 그가 마침내 선택한 모델은 이른바 '간지나는(간지: '스타일리쉬하다, 멋지다, 느낌 있어 보인다' 라는 의미를 지닌 네티즌 사이의 은어)' 배우 소지섭이었다.

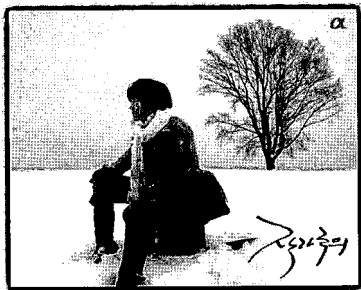
4) 소간지의 활약(작가주의를 싹 틔우다)

처음 소니 코리아가 소지섭을 자사의 모델로 기용하기로 결정한 이유는 그가 주는 분위기와 멋스러움, 스타일리쉬함 때문이었다. DSLR이라는 제품 자체가 고객에게 주는 가장 큰 가치가 자부심, 멋, 스타일과 같은 감성적 요소였다는 점에서 소지섭은 고객의 욕구에 가장 잘 부합하는 이미지를 전달해 줄 것으로 기대되었다. 여기에 소지섭이 직접 사진을 찍는 것을 즐기는 아마추어 사진가라는 사실이 네티즌들 사이에서 회자되면서, 소니는 기대 이상의 효과를 소지섭으로 인해 얻게 된다. 게다가 때마침 우연히도 그가 소유한 카메라가 α 700임이 드러났고, 이는 소니의 마케팅 전략에 뜻하지 않은 행운으로 작용하였다. 소지섭은 자신의 카메라를 사용해 찍은 사진을 자신의 블로그에 게시하였고, 이는 네티즌들 사이에서 큰 반향을 불러일으켰다. 자사의 카메라로 사진을 찍는 유저를 광고 모델로 기용하게 된 소니는, 이 사실을 홍보하기 위하여 소지섭을 직접 인터뷰하는 동영상도 α 700의 홍보 사이트에서 재생하거나 다운로드 받을 수 있게 함과 동시에, 각종 인터넷 뉴스나 DSLR사이트를 통해 이 사실을 알렸다(Exhibit 20 참조).

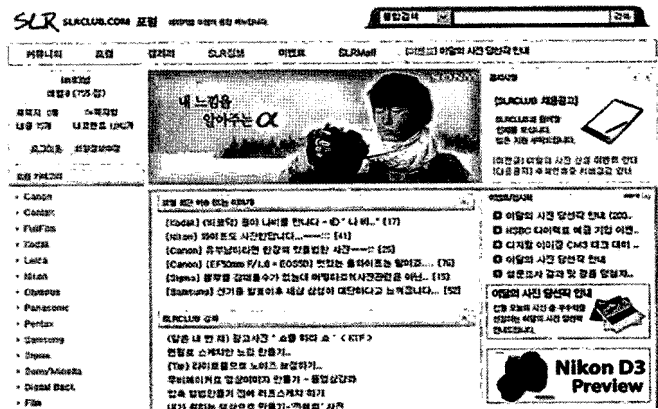
광고 자체도 카메라의 성능 홍보에 전념하기 보다는, 사진작가들이 가장 가보고 싶어 하는 출사 장소인 일본의 홋카이도 지방의 '철학하는 나무'를 배경으로 하여, 아름다운 자연이 주는 신비로움과 광고모델과의 조화로움이 잘 전달되도록 제작하였다. 즉, 사진의 기능을 홍보하기보다 그것이 표현하고자 하는 이미지를 투영하고, 고객의 감성을 적극적으로 공략할 수 있는 광고 전략을 선택한 것이었다.

이렇듯 소니 코리아는 소지섭을 캐스팅함으로써 α 의 이미지를 격상시키고, 작가주의 콘셉트를 명확하게 확립시키는 데 성공하였다. 소지섭이라는 모델이 주는 신비로움과 아마추어 사진가라는 그의 촬영 경력, 신비로우면서도 환상적인 광고 속 배경이 주는 효과를 통해 α 로 찍은 사진은 곧 예술 작품이라는 지각을 광고를 보는 시청자에게 전달한 것이다. "그 누구의 사진과도 똑같고 싶지 않다."라는 강고 카피를 선택한 것도 이러한 이유 때문이었다. α 700으로 찍은 사진은 다른 DSLR로 찍은 사진과는 비교할 수 없다는 사실을 명확히 하려고 한 것이다.

또한 새롭게 정의된 α 의 작가주의 콘셉트를 홍보하기 위해 α 100 때와는 비교할 수 없는 전 범위



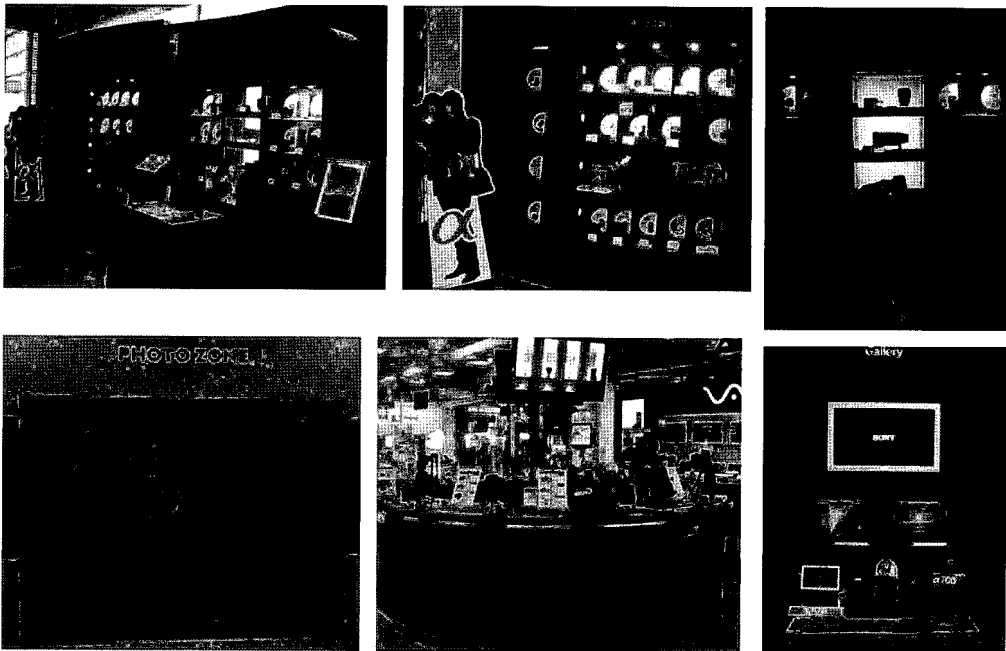
〈그림 15〉 작가주의를 표현해준 소지섭의 광고



〈그림 16〉 온라인 커뮤니티 SLR 클럽의 배너광고



〈그림 17〉 삼성역 코엑스몰에 설치된 작가주의 래핑광고



〈그림 18〉 유통 채널마다 다양한 형태로 『작가주의』를 알리는 광고가 설치되었다.

적인 홍보 전략이 동원되었다. 우선 회원 수가 회원 수 70만의 국내 최고 DSLR 리뷰 사이트인 SLRClub.com에 배너 광고를 게재하였고, 유동 인구가 많은 삼성역 코엑스 몰 통로 전체에 소지섭의 사진을 비롯한 α 의 광고 이미지를 부착하는 등의 래핑(Wrapping) 광고²⁵⁾를 실시하였다. 이 같

25) 기존의 광고판 등 광고매체 대신 지하철역의 계단, 벽면 등의 시설물이나 차량 옆면 등에 랩을 씌우듯 광고

은 적극적이고 공격적인 마케팅은 α100 사업 당시에는 인력과 예산 부족으로 실행할 수 없었던 것이었다.

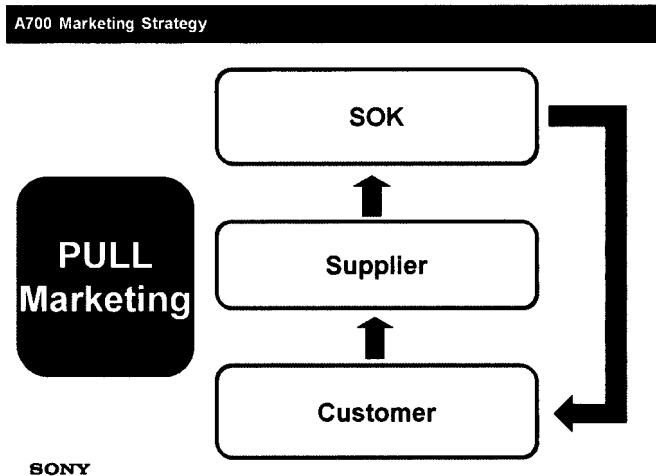
이 밖에도 전자제품 할인점 및 양판점에 특별 할인가 행사를 시작하는 등 프로모션에도 지속적인 노력을 기울였고, 특히 코엑스에 위치한 소니 코리아 직영점인 Sony Style에는 매장 전체를 신제품 홍보용으로 새롭게 꾸며, 대대적인 α700 선전에 총력을 기울였다.

이와 같이 배지훈 팀장은 중급기인 α700을 통하여 전문가 집단과 High-Amateur들의 소니 DSLR에 대한 인식을 업그레이드 시키는데 성공하였다. α100 사업기에 실패했거나, 실행조차 하지 못했던 마케팅 전략을 총동원한 결과, α700은 고객들에게 소니라는 브랜드에 대한 새로운 인식을 심어줄 수 있었고, 이는 소비자들의 직접적인 인지도 변화를 가져왔다. 뿐만 아니라 작가주의라는 새로운 콘셉트 하에 일관된 마케팅 전략을 수행한 결과 “작가주의 = 소니α + 칼 자이스 + 소지샵”이라는 새로운 이미지 공식을 성립시킬 수 있었고, 이를 통해 이루어진 α브랜드의 가치 상승은 α300과 350이 출시된 초기에 얼리 어답터들로 하여금 긍정적 여론 조성하게 하는 데 큰 도움이 되었다.

3장 천리마로 만 리를 치닫다(α700의 유통에서의 성공)

1) Pull Marketing(고객을 성 밖으로 끌어내라)

과거 대부분의 소비재 마케팅은 표준화와 규격화에 의해서 대량으로 생산된 상품을 고객의 마음을 고려하지 않는 마케팅에 의해서 소비자에게 판매하는 것이 그 기본 방식이었다. 이러한 일방적 마케팅을 일명 푸쉬 마케팅(Push marketing)이라 한다. 즉, 소비자의 욕구는 무시한 채, 생산 가능한 제품을 수직적, 강압적으로 구매하게끔 하는 식이 대부분이었다. 주로 매스 미디어를 이용한 광



〈그림 19〉 소니코리아의 α700 PULL 마케팅 전략

물을 덧씌워 광고하는 기법을 래핑광고라고 한다.

고를 통하여 행해졌는데, 이러한 푸쉬 마케팅은 소비자의 니즈와 원츠를 파악해서 그에 따른 제품을 만들고 프로모션하기보다는, 기업이 생산한 제품을 대대적으로 광고하여 해당 제품에 대한 수요를 이끌어내는 일방적(One-Way)인 커뮤니케이션이었다.

그러나 푸쉬 마케팅과 상반된 개념으로 풀 마케팅²⁶⁾(Pull-marketing)이 등장하게 되면서부터, 기업은 고객이 진정으로 필요로 하고 원하는 것을 알지도 못한 채 막무가내식의 마케팅을 하기보다는, 제품에 대한 선행적 마케팅 활동을 중심으로 고객들의 수요를 먼저 창출하기 시작하였다.

커뮤니케이션의 측면에서 보았을 때, 마케팅의 방식이 이전에는 상품을 고객에게 전달하는 것이 주목적이었다면, Pull-Marketing 전략의 핵심 포인트는 고객이 원하는 것을 알아내고 이를 반영하여 제품화하고 판매하는 쌍방향 커뮤니케이션으로 바뀌기 시작했다는 것이다.

배 팀장은 자사의 α 시리즈를 취급하려고 하는 소매업자들이 많지 않다는 사실을 깨닫고 이러한 풀 마케팅 전략을 수행하기로 결정하였다. 즉, 직접적으로 유통업자들을 압박 또는 설득하여 그들이 매장에 소니 제품을 진열하게끔 하기 보다는, 중간 유통업자 단계를 건너 뛰어 최종 소비자인 고객들에게 직접 프로모션을 실시하기로 한 것이다. $\alpha 100$ 당시에는 영세 유통업자들 가운데 캐논과 니콘 두 브랜드만을 취급하려던 상인들이 많았다. 소니라는 생소한 브랜드에, 보급기라는 성능적 한계까지 안고 있었던 $\alpha 100$ 은 마진율이 그다지 높지 않았고, 인기도 별로 높지 않아 상인들의 외면을 받을 수밖에 없었다. 그래서 소니 코리아는 풀 마케팅 방식으로 α 시리즈에 대한 수요 자체를 창출하려고 하였고, 그 결과 소니 제품을 찾는 구매자들이 점차 늘어나게 되었다.

이 같은 마케팅 활동의 결과 유통업자들의 소니 제품에 대한 인식도 서서히 긍정적으로 변화하기 시작하였고, 따라서 그들로 하여금 자연스럽게 소니의 제품을 매장에 들여놓게 할 수 있었다. $\alpha 100$ 사업 당시에는 확보하지 못했던 최후의 유통 채널이었던 개인 영세 유통업자를 통한 판로를 드디어 손에 넣게 된 것이었다. 이러한 성과는 캐논과 니콘만을 취급하던 점포가 대부분이었던 이들 소규모 개인 사업자들이, 마침내 치솟는 α 의 인기를 무시할 수 없게 되어버린 상황에서 연유한 것이었다.

소니 코리아는 $\alpha 700$ 의 홍보·선전 과정에서 버즈 마케팅²⁷⁾ 기법을 사용하였다. 실제로 온라인상에서는 DSLR 커뮤니티와 메이저 블로그 사이트를 중심으로 저명한 사진작가들과 블로거들이 쓴 제품 사용기를 본격적으로 홍보하기 시작하였고, 오프라인 미디어인 카메라 잡지 등에도 $\alpha 700$ 리뷰를 실었다. 이로써 중간 유통 상인들이 아닌 고객들로부터 직접적인 구매 욕구를 자극할 수 있었고, 그 결과 제품 수요는 급격하게 늘어났다(Exhibit 21 참조).

26) 홍보 활동에 고객들을 직접 주인공으로 참여시켜 벌이는 판매 기법을 의미한다. TV나 신문, 잡지 광고, 쇼윈도 등에 물건을 전시하여 쇼핑을 강요하던 중전의 '푸시(Push)' 마케팅에 대치되는 개념이다.

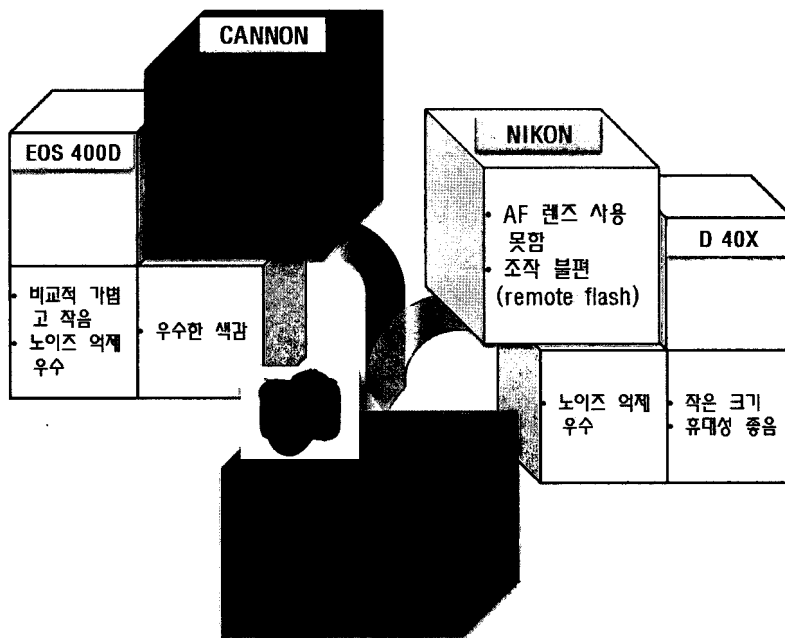
27) 버즈(Buzz)란 벌이나 기계 등의 응용거리는 소리에서 따온 것으로, 고객이 특정 제품이나 서비스에 열광하여 일종의 신드롬이 형성되는 과정을 의미하는 버즈 효과(Buzz Effect)라는 말로 발전하였는데, 이를 이용한 마케팅 활동을 버즈 마케팅이라고 한다. 즉, 일반적으로 기업에 의해서 일방향으로 전달되는 광고나 홍보 등과는 달리, 버즈는 고객 상호간에 양방향으로 전파되는 특징을 가지고 있으며, 소비자들이 자발적으로 커뮤니케이션을 만들어 내어 파급효과를 극대화한다는 점이 그 특징이다.

2) 캐논과 니콘의 반격

그러나 소니의 이러한 전략에 가만히 당하고만 있을 경쟁사들이 아니었다. 시장 점유율 부동의 1위 캐논의 경우, 한국 최고의 사진작가 중 한 명으로 일컬어지는 김중만 작가를 모델로 기용하여 자사의 브랜드야말로 DSLR 카메라의 진정한 No. 1이라는 사실을 지속적으로 강조하기 위한 광고를 내보냈고, 니콘은 월드스타인 비를 내세워 사실적인 화질을 어필하는 등 만만치 않은 반격을 시작하였다.

이들은 먼저 맞대응할 후속 모델을 출시하면서 경쟁적으로 가격을 책정하고, 기능적인 측면에서도 소니의 DSLR에는 없는 새로운 기능들을 추가함으로써 소비자들에게 어필하였다. 또, 유통 측면에서는 캐논과 니콘만의 기존 총판 체제를 더욱 공고히 하였다. 총판을 이용하여 소규모 개인 자영업자들에게 엄청난 물량을 공급하였고, 이로 인해 양사는 자사 제품의 시장 지배력을 강화하려고 하였다.

이러한 경쟁사의 반격을 물리치기 위해서 소니는 추가적으로 광고비를 편성하여 대항하였다. 또한 중급기와는 별도로 최근 그 경쟁이 더욱 심화되고 있는 보급형 DSLR 시장에서 경쟁력을 확보하기 위한 방안이 시급히 마련되어야 할 것으로 예상하였다. 그리하여 소니 α 팀은 새로운 신모델 출시를 통하여 보급기인 $\alpha 100$ 과 중급기인 $\alpha 700$ 을 이어줄 견고한 교두보를 마련하기로 하였다. 드디어 새로운 DSLR $\alpha 200$ 의 출시가 임박한 것이었다.



〈그림 20〉 $\alpha 200$ 과 경쟁자간의 비교

4장 중원으로 나갈 교두보를 마련하라($\alpha 200$ 의 등장과 역할)

1) $\alpha 200$ 의 출현

시간이 흐를수록 DSLR 카메라 시장은 점차 더 혼전 양상을 띠기 시작하였다. 그 중에서도 초보 사용자들을 겨냥한 보급형 DSLR 카메라 판매량은 시장 대부분을 차지할 만큼 높은 수준으로 발전하였다.

물론 소니의 첫 DSLR인 $\alpha 100$ 은 보급형 DSLR로서 높은 완성도를 보여주었다. 이후 출시된 $\alpha 700$ 은 중급형 DSLR로서 극상화질을 표방하며 경쟁 제품과 견주어도 전혀 떨어지지 않는 성능으로 사용자들에게 인정받으며 시장에 성공적으로 정착할 수 있는 계기를 마련했다고 할 수 있다. 하지만 여전히 소니 DSLR 제품의 라인업은 부족한 실정이었으며, 다양한 보급형 DSLR이 등장하면서 DSLR 시장의 경쟁은 더욱 심화되었다.

이러한 실정에서 소니는 DSLR 시장에서 경쟁력을 강화하고 라인업을 보강하기 위해 또 다른 보급 기종인 $\alpha 200$ 을 출시하였다. $\alpha 700$ 이 사전에 발매 예고가 되어 사용자들의 관심과 기대치를 높였던 것과 달리 $\alpha 200$ 은 다소 급작스럽게 발표된 감이 없지 않았다. 하지만 가격대 성능을 고려할 때 $\alpha 200$ 은 매력적인 보급형 DSLR 카메라로 볼 수 있었다. 또한 α 시스템 내에서 보급형 DSLR 카메라 라인업의 중심축이 될 모델로서 $\alpha 100$ 보다 한단계 업그레이드 성능을 바탕으로 소니의 보급형 DSLR 카메라의 미래를 보여줄 것으로 기대되었다. 특히 $\alpha 700$ 이 시장에서 좋은 반응을 얻은 뒤 출시된 보급형 DSLR이라는 점에서 $\alpha 200$ 은 이전과는 사뭇 다른 평가와 시장의 위상을 꿈꾸며 시장 진입을 노릴 수 있었다.

2) $\alpha 100$ 에서 한 단계 진화한 $\alpha 200$

$\alpha 200$ 은 $\alpha 100$ 이 좀 더 진화한 형태의 보급형 DSLR 카메라이다. 우선 디자인 측면에서 본체 재질이 경량 플라스틱이라는 점과 안락한 형태로 그립을 만들었다는 점에서 보급형 DSLR을 주로 사용하는 초보자들이 좀 더 가볍고 안정감을 가지고 사용할 수 있도록 하였다. 뿐만 아니라 $\alpha 100$ 이 가지고 있던 성능 중 먼지 제거 기능과 손떨림 보정 기능, AF 기능은 한층 더 발전하여 $\alpha 200$ 에서는 2단계 먼지 제거 기능과 더욱 안정적인 손떨림 보정 장치(SSS), 그리고 $\alpha 100$ 에 비해 1.7배 향상된 AF 시스템으로 구현되었다. 여기에 $\alpha 200$ 은 $\alpha 700$ 이 가지고 있던 우수한 노이즈 제어 성능과 역광이나 저 광량에서도 촬영이 가능하도록 하는 3단계 DRO 기능을 지원하면서 기존의 보급 기종인 $\alpha 100$ 보다 훨씬 우수한 보급형 DSLR로 진화할 수 있었다. 이로 인해 $\alpha 200$ 은 초보 사용자들이 더욱 쉽게 보급형 DSLR 다룰 수 있으면서 더 좋은 이미지를 구현하고자 하는 욕구를 충족시킬 수 있게 되었다.

또한 인터페이스를 매우 간단하게 제작하여 여성 소비자들을 타겟으로 삼았다. 카메라와 같이 복잡한 전자제품은 여성들이 다루기가 어려운 편에 속한다. 하지만 $\alpha 200$ 은 쉬운 조작을 내세움으로써 여성 유저들이 원하는 제품을 만들어 낸 것이다.

이처럼 높은 가격 대비 성능으로 브랜드 프리미엄에 영향을 받지 않는 고객들 층에서 뜨거운 호응을 받았다. 한마디로 니콘 캐논이 아니어도 상관없는 유저들에게 어필하는데 성공하였다는 뜻이다.

3) α200의 의의

α200은 소니의 두 번째 보급형 DSLR로 날로 치열해져 가는 DSLR 경쟁 시장에서 소니의 경쟁력을 채워 줄 것으로 기대되었다. 뿐만 아니라 보급형 DSLR로서 초보 사용자들을 위한 편리한 기능을 가지고 있는 것은 물론이거니와 중급 사용자들까지도 만족시킬 수 있는 고감도 기능과 다양한 Function 메뉴도 비교적 풍부하였다. 비록 개선되어야 할 점이 없는 것은 아니지만 α200이 가지는 가격대비 성능은 DSLR을 처음 접하는 사용자나 기존의 사용자들까지도 만족시키기에 충분한 것이었다. 무엇보다 α200은 α100과 α700의 성공적인 시장 진입에 이어 가장 파이가 큰 보급형 DSLR 제품 시장을 적극적으로 공략할 수 있는 발판을 마련한 계기가 되었다. 또한 α200의 출현은 소니의 부족한 DSLR 라인을 풍부하게 하여 소니의 경쟁력을 한층 높여 주었으며 곧 α300과 α350으로 이어지는 중요한 징검다리 역할을 하였다. 이러한 소니의 움직임은 DSLR 중원을 장악하고자 하는 소니의 적극적인 의지를 대변하는 것이라 할 수 있다.

제5막 하늘 높이 도약하다

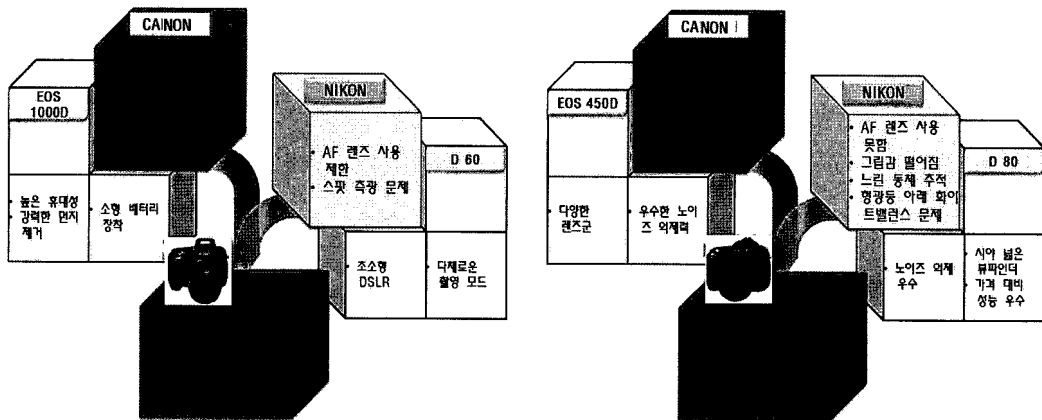
1장 중원에 쌍둥이 영웅 등장하다(α300/350의 등장)

“소니를 구매하고 싶지만 아직 라인업이 부족하다.” - ID ququ_0214 (slr클럽 유저)

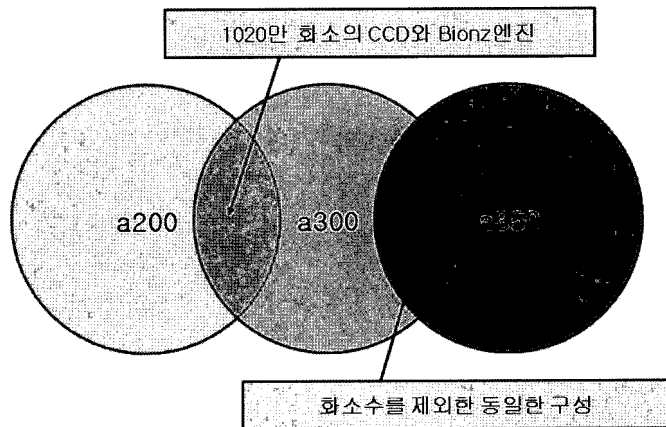
“니콘과 캐논을 압도할 무기가 없다. 2% 모자른 소니” - ID rladnjstjrWkd (네이버)

“이번에 똑딱이에서 DSLR로 갈아타려고 하는데 소니는 제품이 몇개 없네요.” - ID annasulae (DC 인사이트)

한국 최대의 DSLR 포털 SLR클럽에는 다음과 같은 댓글들이 주를 이루었다. 하지만 배지훈 대리는 썩 싫지 않은 표정을 지으며 인터넷 유저들의 반응을 살펴보고 있었다. 그리고 곧 이인식 부장에게 준비하고 있던 보고서를 하나 제출했다.



(그림 21) α300, α350과 경쟁자 간의 비교



〈그림 22〉 기능적인 DNA를 공유하고 있는 보급기 a200, α300, α350

“이제 본격적인 시작이로군. 윤택을사장님께 곧 보고 하지.”

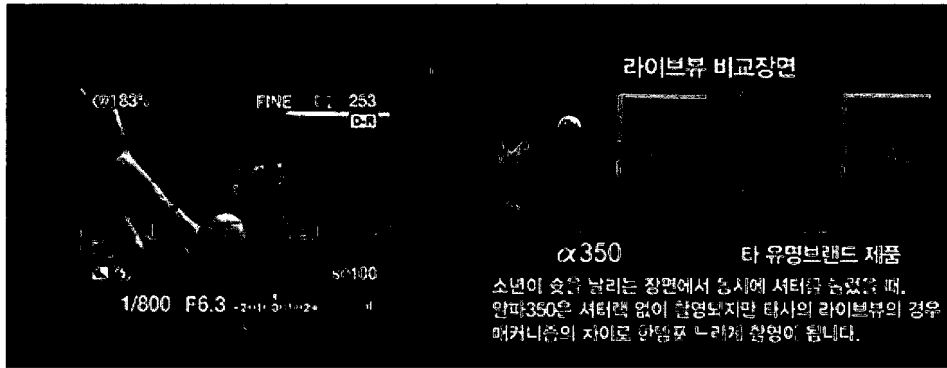
이인식 부장은 면면에 미소를 띠며 이야기 하였다.

디지털 카메라 시장에서 소니는 항상 독특한 디자인과 성능을 가진 제품들을 선보여 왔다. 콤팩트 카메라 사이버샷 라인업에서 DSLR 카메라 α시리즈에 와서도 소니의 이러한 철학은 여전히 이어져 오고 있었다. 먼지제거 기능과 DRO(D-Range Optimizer: 역광에서 빛의 밸런스를 조절해 주는 기능)등 다른 DSLR카메라에서 찾아볼 수 없던 독특한 성능을 가졌던 첫 DSLR 카메라인 α100 출시 이후 소니는 2007년 중급 모델 소니 α700을 내놓아 기술력을 자랑한다. 라인업을 늘린 후 소니는 곧이어 가장 수요가 많은 보급형 DSLR 카메라 시장 공략을 위해 2008년 초, 합리적인 가격과 기능을 가진 α200을 내놓았다. 니콘과 캐논이라는 철옹성을 상대로 앞서가는 기술력으로 고객의 소비를 이끌어 내려고 했다. 잘 싸워 졌다. 하지만 아직 소비자들은 주저하고 있었다.

α700에서 내세운 ‘작가주의’ 라는 컨셉의 마케팅을 진행하긴 했지만 아직 부족한 것은 사실이었다. 측나라에 오호장군이 있었듯이 소니에게도 고객의 뇌리에 오래도록 기억되고, α라는 브랜드를 고객의 마음속에 꽃피워 줄 영웅이 필요하였다.

2008년 1월 31일, 치열하게 경쟁을 하고 있던 DSLR 중원에 홀연히(드디어) α300, 350이 나타났다. α200과 α300은 1020만 화소의 CCD와 Bionz엔진을 이미지 프로세서로 사용하고 있다. 기능적인 면에서 같은 DNA를 공유하고 있는 것이다. 그리고 α300과 α350은 제품명과 화소 수에 관련된 마킹을 지운다면 구분할 수 없을 정도로 닮아 있다. 같은 날 같은 시장에 나타난 쌍둥이라고 말할 수 있겠다. 지금까지 후속으로 발표된 제품들이 전 기종의 특징을 이어받는 경우는 흔했지만 동시기에 출시된 두 기종이 센서를 제외한 모든 부분을 공유하는 것은 초유의 일로, 파이가 커지는 보급형 DSLR 시장 세분화에 대한 소니의 의지를 단적으로 보여 주고 있다.

α200은 2008년 1월7일에 시장에 나왔다. 그리고 한 달도 채 지나지 않아 α300/α350은 1월 31일에 시장에 등장했다. 소니는 마치 용단 폭격을 연상하게 할 정도로 단기간에 3개의 보급형 모델을 시장에 쏟아 낸 것이다. 이 전략은 소비자들에게 선택의 폭을 넓혀주어서 더욱 많은 구매를 가능하



〈그림 23〉 소니코리아 α300, α350의 라이브 뷰 기능

게 만들었고 경쟁자들에게는 단 기간에 많은 모델을 내놓아서 각각의 제품에 대응하기에 힘들도록 만들었다. 뿐만 아니라 부족한 라인업을 보충하고 경쟁사의 다양한 제품 라인에 대응할 수 있는 능력을 단시간에 갖추어간 소니 α는 α100과 α700에서 이어지는 다른 경쟁자들과 차별화 된 기능을 α300 α350에서도 선보여 주었다.

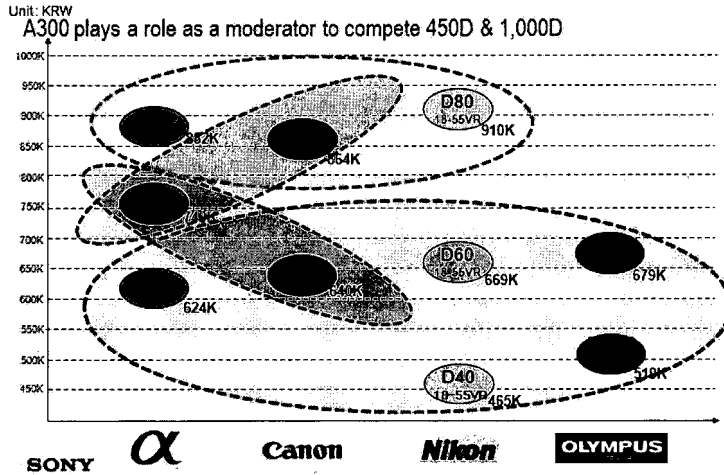
DSLR은 원래 미러와 셔터 동작 원리상, LCD를 보고 촬영할 수 없다고 알려져 왔다. 하지만 최근 출시되는 DSLR 카메라들은 이미지 센서를 개량, LCD를 보며 촬영하는 라이브 뷰 기능을 대부분 채택하고 있다. 하지만 소니는 단순히 LCD를 통해서 시야를 재현할 뿐이던 경쟁자들의 라이브 뷰와는 다른 강점을 가지고 있었다. Real time 라이브 뷰라고 말하는 기능이다. 움직이는 사진을 찍을 시에 사진을 찍으면 라이브 뷰에 보이는 영상의 메커니즘 때문에 셔터를 누르는 순간과 실제로 찍히는 순간 사이에 시간차가 존재 했었다. 이는 움직이는 아이들이나 어린 아이들의 순간적인 움직임을 포착하고 싶은 보급형 DSLR 사용자들에게 만족스러운 사진을 제공하지 못하였다. 소니는 이들 소비자들을 공략할 수 있다고 보고 자사의 우수한 Real time 라이브뷰 기능을 보급형 DSLR에도 장착하여 경쟁력을 강화하였다. 이 기술은 니콘 캐논 소니 중 유일하게 소니에서만 구현이 가능하였고 이제 보급기 기종인 α300과 α350을 가지고도 움직이는 장면을 뷰파인더보다 넓은 큰 화면을 통해 찍을 수 있는 것이다. 이 Real time 라이브 뷰 기능은 보급형 DSLR을 구매하는 신규 DSLR 유저들에게 소니 α300/350을 선택해야 하는 매력적인 요소로 작용했다.

2장 속공으로 혼란에 빠트리다(α300/350의 유통/가격 전략)

한국의 DSLR시장은 80% 이상이 신규 DSLR 유저로 구성되어 있다. 그 시장을 소니는 α200 64만 9천원, α300 76만 9천원, α350 89만 9천원, 각각 다른 가격대로 시장을 세분화하였다. 가격에 민감한 고객들에게는 가격대비 성능이 뛰어난 α200이, 편의성 및 Live View 기능에 매력을 느끼는 고객들에게는 α350, α300이 어필하는 것이다. 특히 α350은 보급기 임에도 1,420만 화소를 가지고 있어서 더욱 높은 기능(화질)을 원하는 고객까지 자신의 범위에 포함시킨다.

상단의 표는 보급기 라인업에서 경쟁자들과 소니의 제품들을 가격대별로 나열한 것이다. 표에서

Entry Low & Entry Price Map



출처: SONY Korea Internal Data

〈그림 24〉 소니코리아 보급기 α200, α300, α350의 Entry Price Map

볼 수 있듯이 소니는 가격대를 니콘, 캐논의 모델과는 달리 10만 원의 차이를 두고 설정했다. 즉 이것은 18~20만 원대로 가격차를 설정한 니콘 캐논에 비해 더욱 보급기 시장을 세분화 하고 있다는 것을 의미한다.

특히 α300의 경우, 위와 같은 세분화 전략을 통해 캐논의 450D와 1000D 모델 사이에 위치하여 캐논의 고객을 소니로 끌어 들이고 있다. α300은 화소를 제외한 기능이 α350과 같기 때문에 450D를 사기에는 부담을 느끼고 1000D를 사기에는 기능면에서 만족하지 못한 고객들을 소니로 흡수할 수 있다.

여기에 소니는 가격전략만 취한 것이 아니라 유통전략도 함께 취했다. α100 사업 당시 열악한 유통 전략에 눈물을 삼켰던 것과는 반대로 α 팀은 α700의 성공을 통해 확보한 모든 유통망을 각 기기의 장점을 바탕으로 세분화된 시장을 공략할 수 있도록 이용하였다. α200은 가격 측면에서 강점을 가지고 있기 때문에 가격에 민감한 소비자들이 많이 찾는 할인점에서 판매되고, α300은 타 제품과 비교를 많이 하는 소비자들을 위해서 비교가 용이한 온라인 브랜드 몰에서, α350은 Hero 모델로 전 채널에서 판매하도록 하였다. 이 과정에서 소니 코리아는 유통전략을 다르게 하여 자기 잡식을 최소화 할 수 있었다. 그 결과 DSLR 전체 판매량은 α350 - 50%, α300 - 28%, α200 - 20%, α700 - 2% (High-Amateur 유저용 중급기) 로 보급기 모델 중 α350/α300이 'hit 모델' 이 되면서 소니 전체 판매량의 80%를 차지하기에 이른다.

"α350 '사양과 편의성' 을 앞세워 이달 말 캐논코리아가 출시 예정인 'EOS-450D' 를 따라잡겠다. 내부적으로 α350을 EOS-450D²⁸⁾ 킬러라고 부르고 있다."

- 서울 명동 소니스타일 매장, α350제품 설명회에서 운여을 사장 -

3장 천리마는 적진을 뒤흔들고(힘난한 중원에 나부낀 작가주의)

1) 광고 측면

소니는 한 때 시장 점유율이 2~3%까지 떨어졌었다. 하지만 이제는 시장 점유율 20%를 기록하며 당당히 DSLR 시장에서 니콘, 캐논, 소니라는 3강 체제를 구축하였다. 이는 소니 코리아가 DSLR 시장에 뛰어든 지 3년 만에 이룬 쾌거였다. 이와 같은 성장의 이면에는 $\alpha 700$ 에서부터 시작된 마케팅에서의 성공이 뒷받침되어 있었다.

소니는 광고를 제작할 당시 정해진 15초라는 시간에 제품을 가장 잘 나타낼 수 있어야 한다는 사명을 가지고 제작에 임했다. DSLR이 기능이 중요한 하이테크 제품이기 는 하나 그 제품의 특성상 감성이 중요함을 간파했던 것이다. 그래서 $\alpha 700$ 의 첫 번째 CF '철학하는 나무' 편에서는 짧은 시간에 제품의 기능을 강조하기보다 사색을 하는 사람과 DSLR이 어우러지게 제작하여 DSLR의 감성적인 측면을 나타내는 것에 초점을 맞췄었다. 이에 반해 α 팀의 두 번째 CF이자 $\alpha 300/350$ 의 첫 번째 CF는 유럽의 분위기가 물씬 풍기는 체코 '프라하'를 배경으로 했다.

새로운 α TV CF는 고딕 첨탑과 중세의 고성, 다리 등 다양한 모습의 이국적인 아름다움을 간직한 프라하의 거리를 배경으로 진행된다. 소지섭이 '프라하의 거리를 배회하며 도시의 다양한 모습을 자유로운 앵글로 담아낸다'는 스토리를 구성해, 라이브 뷰를 구현하는 틸트 LCD와 함께 다양한 각도로 자유로운 사진들을 찍게 해주는 $\alpha 350$ 의 특징들을 담았다. 이번 CF는 라이브 뷰를 통한 세상과의 소통을 표현한 것이었다. 여기에는 주변에서 일어나는 일상의 순간들을 놓치지 않고 카메라로 담아낸 삶을 간직한다는 앙리 까르띠에 브레송²⁹⁾의 '결정적 순간'의 미학과 철학이 함께



〈그림 25〉 소니코리아 $\alpha 350$ 의 광고는 기능을 강조함과 동시에 감성을 자극하는 마케팅을 펼쳤다.

28) EOS-450D는 지난 2006년 출시돼 소니의 $\alpha 100$ 을 제치고 베스트셀러를 차지했던 EOS-400D 후속작이다.

29) Henri Cartier Bresson(1908~2004): '결정적 순간'이라는 사진집으로 유명한 프랑스 태생의 사진작가.

담겨져 있다. 그리고 'α가 움직이면 다른 세상이 보인다.'라는 광고 카피를 통해 α350의 펠네임 (pet-name)인 '프리스타일'과 '작가주의'가 하나가 되어 나타난다.

여기서 주목할 점은 소니 α가 내세우는 브랜드 이미지인 작가주의가 α700에서 한 단계 더 진화한 행태로 고객들에게 전달되고 있다는 점이다. α100은 험난한 DSLR 시장 환경 속에서 소니 α 브랜드가 뿌리내릴 토양을 개척한 것으로 평가된다. α700은 그러한 토양에 소니 α만의 브랜드 이미지를 확립시켜 줄 작가주의의 씨앗을 뿌렸으며, 이 씨앗은 '소지섭'이라는 훌륭한 영양분을 만나 비로소 α 브랜드의 싹을 틔우데 성공할 수 있었다. 그리고 α300/350은 작가주의가 α의 브랜드 정체성으로 대표될 수 있도록 화려한 꽃을 피우고자 했던 것이다.

이 지면 광고에서 소니는 α350의 감성적인 측면을 강조하는 동시에 기능적인 우수함을 소비자들에게 보여주었다. 또한 이러한 α의 기능이 사진을 찍는 사람의 관점을 잘 표현할 수 있다는 점을 보여줘 작가주의 관점이 잘 드러나도록 하였다.

동 기간에 매체를 통해서 방송되었던 니콘과 올림푸스의 광고를 비교해 보면 올림푸스는 여성 소비자를 타겟으로 설정하고 김태희를 모델로 기용하였으나, 광고가 제품을 드러내기 보다는 김태희를 보여주는 데에 초점이 맞춰져 있어 DSLR 그 자체가 광고 안에서 빛을 발하지는 못하였다. 또한 니콘 역시 비(정지훈)를 모델로 기용하여 Reality를 강조했지만, 개인적으로 사진을 찍지 않는 '비'가 니콘 DSLR의 Reality라는 이미지를 제대로 살리기엔 역부족이었다. 화려한 모델을 기용한 결과 모델을 기억시키는 데에는 성공하였지만, 정작 그 제품은 소비자들에게 각인되지 않는 현상이 발생한 것이다.

반면에 소니 α가 내세운 '소지섭'은 위버섹슈얼³⁰⁾을 대표하는 연예인으로서 α가 지향하는 작가주의에 가장 부합하는 이미지를 전달할 수 있었다. 뿐만 아니라 DSLR 카메라를 구입하는 고객이 자부심, 멋, 스타일과 같은 자기표현 욕구를 동시에 충족시키고자 한다는 사실은, 소지섭을 통해 고객의 감성을 자극하여 구매를 유도하고 나아가 작가주의를 완성 시키고자 한 소니 α 팀의 전략이 주요했음을 알게 해 주었다. 그리고 그 효과는 소지섭을 선정한 1월과 α300/350이 출시된 2월 이후 나타난 매출액 변화에서 분명하게 드러났다.

날이 갈수록 현명해져 가는 소비자들의 소비 경향을 볼 때, 광고모델만을 놓고 판매율 증가를 논

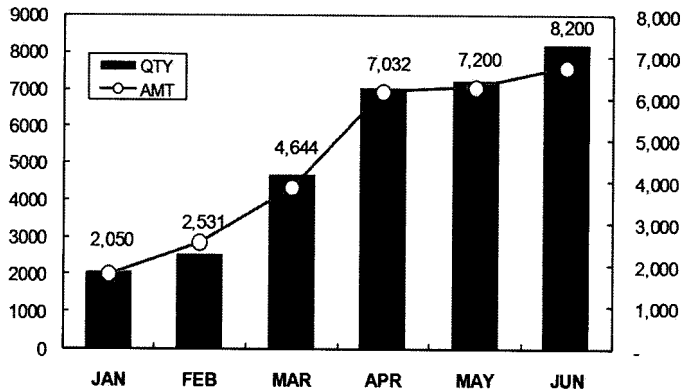


〈그림 26〉 니콘 광고



〈그림 27〉 올림푸스 광고

30) '마초' (macho: 남성적인 사람)와 '메트로섹슈얼' (metrosexual: 여성적인 취향의 남성)의 장점을 모두 갖고 있다는 뜻의 단어. 요약하자면 거친 듯 부드러운 남자.

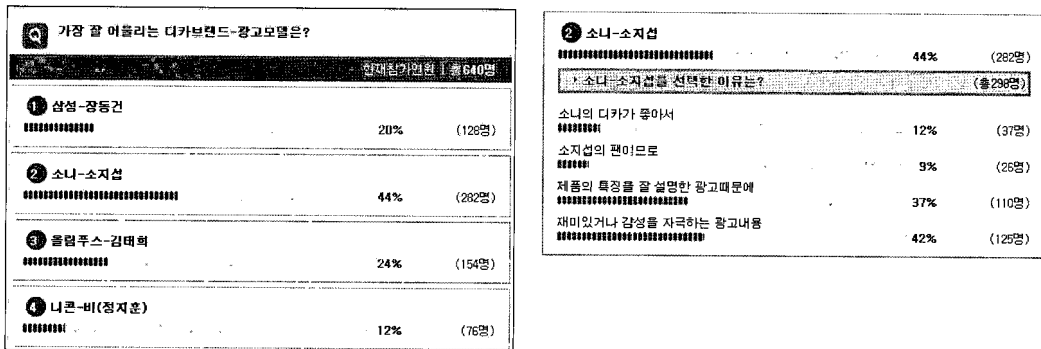


출처: SONY Korea Internal Data

<그림 28> 소니코리아 DSLR 카메라의 매출액 변화 1월: 소지섭 캐스팅, 2월: α300/350 출시 이후 변화한 모습

할 수는 없었다. 분명 뛰어난 품질이 뒷받침 되었기에 매출액이 늘어날 수 있었을 것이었다. 하지만 소니 코리아가 소지섭을 기용한 스타 마케팅으로 인해 기대를 훨씬 넘어서는 효과를 보았다는 것은 확실해 보였다. 가격 비교 사이트인 다나와의 5월 달 DSLR 판매순위를 보면 더욱 더 명확하게 소지섭 효과를 실감할 수 있었다. α350이 2위, α300이 6위, α200이 9위를 차지하며 세 기종 모두 10위 안에 랭크되는 쾌거를 올린 것이다. 이는 DSLR 시장에 신규 진입한 소니에게는 엄청난 성과였다.

2008년 5월 한 달 동안, 전자 제품 사이트인 다나와.com에서는 '가장 잘 어울리는 디카브랜드-광고모델은?' 이란 설문조사를 실시했다. 총 640명이 투표한 이 설문조사에서 '소니-소지섭'을 선택한 응답자가 44%(282명)를 차지해, 가장 잘 어울리는 광고모델로 선정됐다. 2위는 '올림푸스-김태희'가, 3위는 '삼성-장동건'이, 4위는 '니콘-비(정지훈)'이 각각 차지했다. 재미있는 점은 해당 '제조사-모델'을 선택한 이유를 묻는 2차 설문이다. 소니의 경우에는 '제품의 특징을 잘 설명한 광고 때문에'라는 항목과 '재밌거나 감성을 자극하는 광고 내용'이라는 항목을 선택한 소비자가



<그림 29> 소비자들이 소니의 마케팅에 대하여 매우 호의적으로 반응하고 있는 것을 알 수 있다.

전체의 79%를 차지했다.

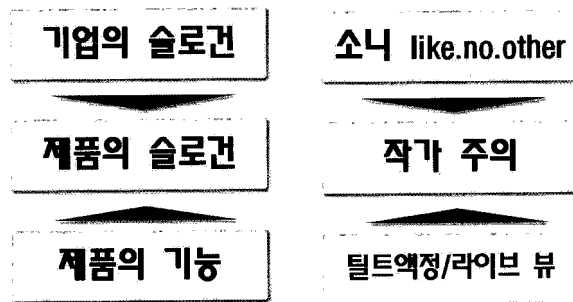
소니 α 는 2008년 1월 소지섭 출연의 첫 α CF 이후 α 이전 모델 대비 매출이 5배 이상 상승하고 α 의 여성 유저의 비중이 크게 증가하는 등 소지섭 효과를 톡톡히 누리고 있다. 소지섭 또한 인터넷 포털사이트에 포토 에세이를 연재하여 조회 수 40만을 돌파하는 등 프로 사진작가 못지않은 인기로 '오피니언 리더'의 역할을 수행하고 있었다. 실제 α 유저인 소지섭이 CF를 통해 α 를 추천하고 "그 누구의 사진과도 똑같고 싶지 않다"는 '작가주의' 모토를 전달함으로써 DSLR 카메라를 구입하려는 잠재 고객들에게 큰 영향력을 발휘한 것이다. 즉, 위버섹슈얼 한 이미지를 통해 소비자의 감성을 자극한 소지섭은 한편으로는 오피니언 리더로서 소니 α 의 작가주의가 꽃 피울 수 있도록 한 중요한 영양분이 되었던 것이다.

2) 제품과 기능 슬로건 측면(칼)

마케팅이 힘을 얻기 위해서는 기업의 슬로건과 제품의 슬로건이 하나의 일관된 목소리를 내고 있어야 한다. 그리고 그 기업에서 나오는 제품의 기능은 이러한 콘셉트와 그 패를 같이 하여야 한다. 이런 면에서 소니는 작가주의라는 커다란 콘셉트 하에 다른 다양한 마케팅 전략들을 수립함으로써 다른 DSLR 회사들과 차별화가 되었다. 때문에 소비자들의 공감을 더욱 쉽게 이끌어 낼 수 있었으며 이것 자체가 하나의 장점으로 작용 할 수 있었던 것이다.

이러한 소니의 마케팅 전략은 표에서 보는 바와 같이 α 300/350에서도 잘 나타난다. 다른 DSLR에서 시도하지 못한 움직임은 틸트 액정³¹⁾과, 뷰 파인더가 아닌 라이브 뷰³²⁾로 찍을 수 있게 제작한 것이다. 이것은 진화된(선두적인) 소니의 기능을 바탕으로 사용자의 편의와 개성을 최대한 존중할 수 있게 하였다. 소니가 주창하는 작가주의 콘셉트를, α 300/350에서 제품의 기능으로 강화시킨 것이다.

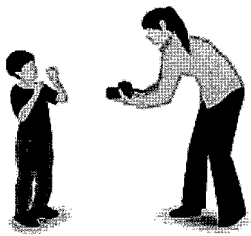
또 이 제품의 슬로건은 소니 기업의 슬로건인 Like.no.other와도 연관이 된다. 기업의 슬로건이 제품의 슬로건으로 연결이 되고 제품의 기능이 이를 뒷받침해주는 구조는, 기업, 제품, 기능을 하



〈그림 30〉 기업의 슬로건과 제품의 슬로건, 제품의 기능이 『작가주의』 안에서 조화를 이루었다.

31) Tilt LCD: LCD 화면을 비스듬하게 기울일 수 있게 하여 다양한 눈높이에서 사진을 찍을 수 있도록 한 α 300/350의 특징.

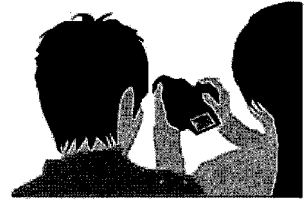
32) 대부분의 DSLR은 오직 뷰 파인더를 통해서만 피사체를 볼 수 있지만, 라이브 뷰 기능을 갖고 있는 α 300/350의 경우 뷰 파인더 외에 LCD 화면을 보면서도 사진을 찍을 수 있었다.



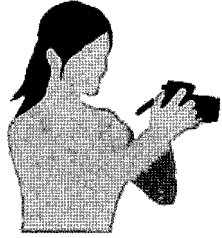
아이의 시선에 맞춰 촬영



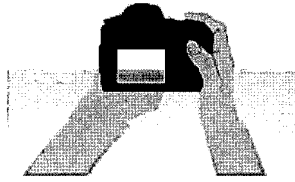
인파 중에서 촬영용이



여러 사람과 함께 촬영



큰 화면으로 편리하게 촬영

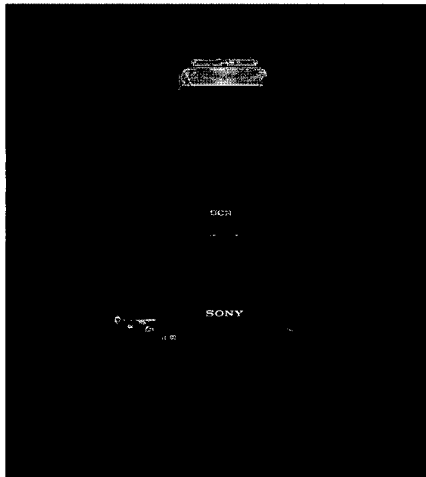


구도 잡기에 용이



삼각대 설치 시 편리함

〈그림 31〉 고객의 편의성을 생각하는 사용자 중심의 기능



〈그림 32〉 소니의 액세서리에서도 『작가주의』는 적용되고 있었다.

나로 일체화시켜 소비자들에게 강력한 마케팅 콘셉트를 전달할 수 있게 했다.

〈그림 31〉은 소니가 소비자들에게 자신의 기능이 어떻게 활용될 수 있는가를 보여주는 것이다. 소니 DSLR α300 α350은 자신들만의 특화된 기능을 끊임없이 소비자들에게 인지하도록 하여서 자신의 제품이 기능면에서 뿐 아니라 사용 측면에서도 강점을 가지고 있음을 강조하였다.

Like.no.other, 작가주의, ‘그 누구의 사진과도 똑같고 싶지 않다’는 정신은 소니 제품의 액세서리에도 나타난다. 바로 방향을 자유자재로 바꿀 수 있는 플래시이다. 입으로만 말하는 구호는 공상일 뿐이지만 그것이 현실로 나타나면 소비자들은 감동을 하게 된다.

이것이 소니가 가진 무기였다. 후발 주자였던 소니는 불리한 위치에서 출발하였지만 이와 같은 강점을 가지고 기존의 기업 니콘과 캐논을 도발하여 시장 전체를 키웠을 뿐만 아니라, 경쟁사들 간의 제품 개발로 인하여 소비자들의 편의를 증진시키고 선택권을 넓혀주는 순기능을 몰고 온 셈이었다. 실제로 2008년 한국의 DSLR 시장은 2007년 대비 67%의 성장을 이루었다. 물론 이러한 와중에 소니가 시장의 인정을 받아 중원의 영역을 확장함은 말할 것도 없을 것이다(Exhibit 21 참조).

4장 이제 봄이 오는가(성공의 결과물)

유통 가격 프로모션 제품을 아우르는 소니의 성공은 곧 실적으로 나타났다. 상기되어서 들어온 배지훈 팀장의 손에는 GFK의 시장 조사 결과가 들려 있었다.

“드디어 해냈습니다!”

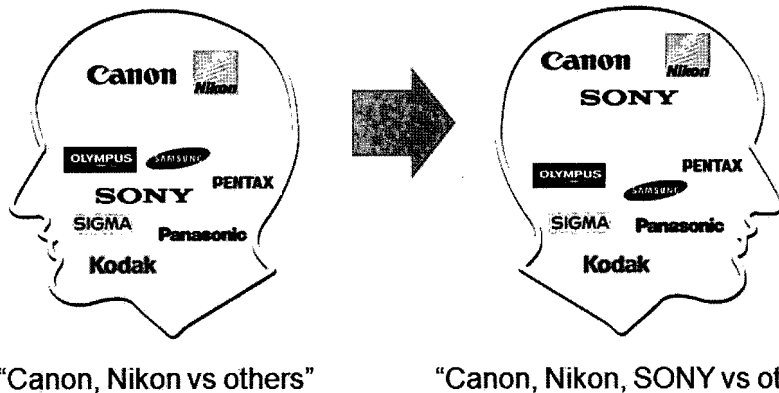
2008년 04월, α 비즈니스 팀에 드디어 봄날이 왔다. 보고서에 있는 수치를 바라보는 배지훈 팀장의 얼굴에는 웃음이 가득하였다.

힘들었던 지난 시절이 주마등처럼 배 팀장의 눈앞을 스쳐 지나갔다. 처음 DSLR 사업을 시작할 때만 해도 소니는 똑딱이나 만들라던 기자들이었다. 소니 DSLR에 칼 자이스 렌즈는 돼지 목에 진 주라던 유저들이 대부분이었다. 하지만 이제 더 이상 소니는 천대받던 옛날 모습이 아니었다.

α 700, 350, 200 3가지 라인업으로 업계 2위인 니콘의 MS를 넘긴 것이다. 그토록 염원하던 DSLR 중원의 삼분지계가 그 모습을 드러내는 순간이 온 것이다(캐논 36%, 소니 29%, 니콘 23% and Others). 까다롭기로 소문난 한국 DSLR시장에서 2등을 석권한 것은 배지훈 팀장뿐만 아니라 α 비즈니스 팀 모두의 쾌거였다. 그들의 노력에 대한 보상이 드디어 돌아오기 시작하였다.

2008년 4월 한 달이라는 짧은 시간 만에 다나와, 예누리 등의 가격비교 사이트에서 제품 인기 순위 최상위에 랭크되었으며, 2008년 코엑스 Photo & Imaging Show에서 가장 큰 부스를 차지하였다. 전시회에서 가장 큰 부스를 차지했다는 것은 그만큼 영향력을 인정받고 있다는 것이기에 소니의 위상은 더욱 더 높아져만 갔다.

❖ Changing Customer Mind Set



〈그림 33〉 소니의 『작가주의』 마케팅은 SONY의 브랜드를 소비자들의 뇌리에 각인시키는데 성공하였다.

앞서 런칭 되었던 $\alpha 200$ 도 좋은 소식을 가져다 주었다. $\alpha 200$ 이 TIPA Award³³⁾ 수상한 것이다. 또한 전 세계 모든 소니 지사의 부서 중에서 최고의 한 팀에게만 수여하는 AMC AWARD 역시 소니 코리아 α 비즈니스 팀이 수상하였다. 전년 대비 3000%의 매출액 달성. 소니 코리아가 세운 금자탑이었다.

2008년 05월에는 Kick-off 소니 코리아 CEO Award를 수상하였고, 소니 글로벌 전체에서 가장 마케팅을 완벽하게 수행한 팀에게 수여하는 '하워드 스트링거' 마케팅 Award 또한 α 비즈니스 팀의 몫이었다. 고객의 감성을 자극한 소지섭과 이를 통한 마케팅 전략, 그리고 찍는 사람의 시각을 그대로 표현할 수 있도록 하는 소니 α 의 우수한 기능이 만나 α 만의 브랜드 이미지인 작가주의를 화려하게 꽃 피울 수 있었다. 드디어 난공불락으로 여겨졌던 DSLR 중원에 α 의 깃발을 휘날리게 된 것이다.

배지훈 팀장의 손에는 수많은 상패가 들려 있었다. 곳곳에서 성공에 대한 찬사와 고객들의 뜨거운 반응이 이어졌다. 하지만 그는 여기서 멈추지 않았다. 그에게 이제까지의 시련은 한 단계 더 높이 비상하기 위한 전초전에 불과했기 때문이다.

"이것으로 삼분지계는 성공하였다. 이제 남은 것은 천하통일 뿐이다."

끝없는 도전, 천하 통일을 향해

"混一四海(혼일사해)의 꿈을 동남풍에 실어 보냈다. 이제 시작이다."

2006년부터 시작하여 3년 넘게 계속되어온 시간 동안 소니는 니콘과 캐논이라는 철옹성에 정면으로 도전해 왔다. 그 옛날 많은 사람들이 탁현의 돛자리 장수 유비를 비웃었듯이, 전문가들은 소니의 이러한 도전을 고운 눈으로 쳐다보지 않았다. 니콘과 캐논이 시장 점유율 90%를 차지하고 있는 시장에 후발 주자로 진입한다는 것은, 어찌 보면 너무나 무모한 것이었기 때문이다.

야심차게 준비한 α 브랜드의 처녀작인 $\alpha 100$ 은 곧 캐논과 니콘의 강력한 수성전략에 고배를 마셨다. 하지만 이러한 과정 중에 α 팀은 DSLR이 단순히 기능으로만 승부하는 도구가 아니라 사진을 찍는 소비자의 감성적인 면도 소구해야 하는 도구라는 것을 깨달았다. 이어 $\alpha 700$ 을 출시하는 시점부터 '작가주의'라는 콘셉트로 소비자 중심적 마케팅을 수행한 결과, 고객의 마음을 움직일 수 있었다. 이러한 일련의 과정에서 소니는 보란 듯이 성장했고 3년 만에 0%의 시장 점유율에서 이제 DSLR하면 캐논 니콘 소니라고 할 정도의 삼강구도를 만들어 낸 것이다.

"이번에 선보이는 $\alpha 900$ 은 소니의 혁신적인 소니 고유의 기술로 개발된 플래그십 모델이다. $\alpha 900$ 출시를 통해 DSLR 시장에서 약진하고 있는 α 의 입지를 더욱 강화하고 다양한 후속제품 및 렌즈 출시와 α 와

33) TIPA Award는 사진이나 영상, 디지털 분야와 관련해 각 범주에서 가장 뛰어난 제품에 수여하는 상이다. 이 상을 받았다는 것은 그 만큼 그 제품의 우수성을 인정받았다는 것을 의미한다. 윤여을 소니코리아 사장은 "앞으로도 사용자의 편리성에 초점을 둔 뛰어난 제품을 선보일 수 있도록 노력하겠다."고 밝혔다.

카데미와 같은 차별적인 마케팅 활동을 통해 적극적으로 DSLR 시장을 공략할 것이다.”

- 소니코리아, 윤여을 사장, α 900 런칭 쇼 당시 -

2008년 9월 18일 소니는 드디어 α DSLR의 플래그십 모델인 α 900을 한국시장에 선보였다. 이로써 소니는 보급기 중급기 고급기(flagship) 전 라인업을 갖추게 된 것이었다. 소니는 이로서 자체 모델만으로 풀 라인업을 가졌다는 경쟁력뿐만 아니라, α 900을 시장에 출시함으로써 캐논과 니콘이 독주하던 1:1 풀 프레임 시장에 세 번째로 진입하게 되었다는 대외적인 지위도 함께 누릴 수 있게 되었다. 작가들을 초빙하여 α 아카데미에서 진행하는 '나의 눈에 도전하라!'와 같은 프로모션은 이러한 상황에 더욱 힘을 실어 줄 것이다.

소니는 α 100, α 200, α 300, α 350, α 700을 3년이라는 비교적 짧은 기간에 전략적으로 런칭하면서 DSLR시장의 판도를 뒤흔들어 놓았다. 하지만 비교적 적은 α 의 라인업은 전문가들로 하여금 '소니 DSLR은 전문가들이 쓰기에는 적합하지 않은 제품'이라는 인식을 가지도록 만든 것이 사실이었다. 이번에 런칭한 플래그십 모델인 α 900은 사진을 찍는 것을 생업으로 하는 전문가들을 타겟으로 함으로서 소니 DSLR은 전문가들이 쓰기에는 부족한 브랜드라는 인식을 씻기에 충분할 것이다. 화룡정점이라고도 말할 수 있는 이번 런칭으로, 소니는 시장에서의 입지를 더욱 강화할 것이었다.

하지만, 소니의 앞에 장밋빛 미래만이 펼쳐져 있는 것은 아니다. 기존의 시장을 주도하는 니콘과 캐논의 강한 수성전략을 돌파해야 하고 아래로 부터는 올림푸스, 삼성, 팬탁스와 같은 경쟁자들이 계속되는 도전을 막아내야만 한다. 너트 크래커³⁴⁾(Nutmacker)의 상황을 타개하기 위해서는 운영진과 α 마케팅팀은 다시 하나가 되어야 한다. 더욱 더 기술적으로 고도화 되고 있는 산업 구조의 특성상 위협요소는 어디에서나 존재할 수밖에 없다.

성공기업의 조건으로 미래 사업 환경에 대한 정확한 예측과 이에 적합한 방향으로의 사업 전개가 회자되고 있는 가운데, 소니는 경쟁자와 차별화된 마케팅 전략으로 탄탄한 사업모델을 정립하고, 이후 사업의 발전방향에 부합하는 경영 전략을 통해 현재와 같은 성공을 거둘 수 있었다. 철저히 고객 지향적인 자사만의 차별화된 서비스를 통하여 소니는 그들의 기술력을 효과적으로 소비자들에게 전달할 수 있었고, 그 결과 소니는 이제 단순히 DSLR만을 파는 기업이 아니라 감성 마케팅 리더로서, 또 DSLR산업의 든든한 버팀목으로서 자리 잡게 된 것이다. 그리고 이것이 바로 우리가 소니의 끝없는 도전과 천하통일을 주목하고 있는 이유이다.

34) 호두를 부수려면 단단한 집게 같은 기구로 양쪽을 힘껏 눌러야 하듯, 소니의 DSLR이 위아래 양쪽에서 가해지는 압박에 직면한 상황에 처했다는 의미이다.

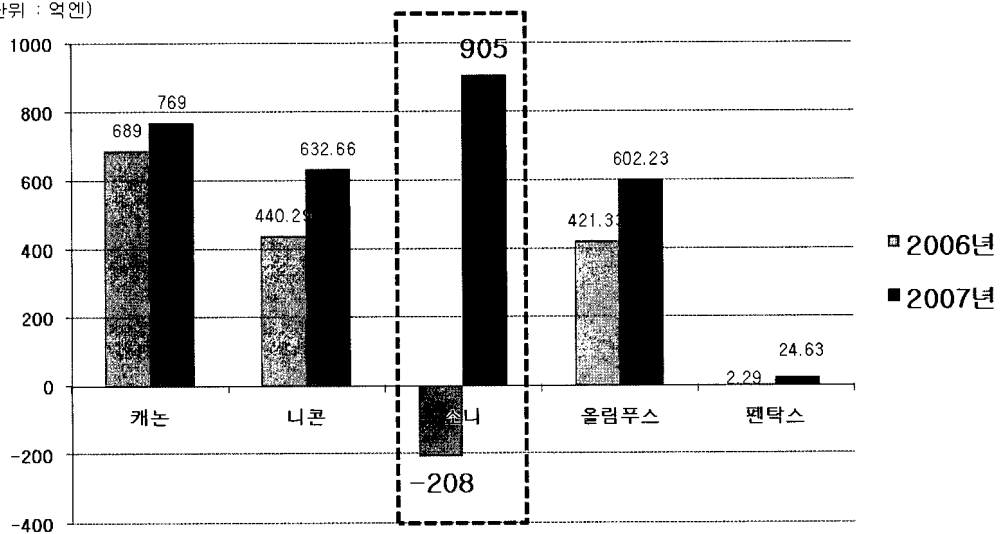
부록

〈Exhibit 1〉 2006, 2007 소니 글로벌 영업이익

제조사	2006년 중간기 영업이익	2007년 중간기 영업이익
Canon	689억 엔	769억 엔
Nikon	440억 2,900만 엔	632억 6,600만 엔
Sony	-208억 엔	905억 엔
Olympus	421억 3,300만 엔	602억 2,300만 엔
pentax	2억 2,900만 엔	24억 6,300만 엔

2006, 2007 SONY의 글로벌 영업이익

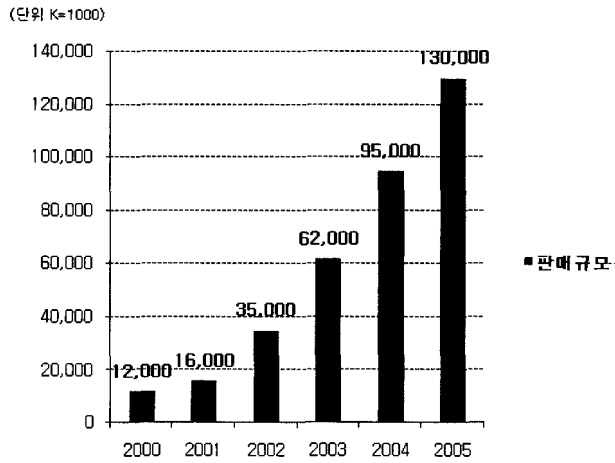
(단위 : 억엔)



출처 : CIPA

〈Exhibit 2〉 전 세계 디지털 카메라 시장 규모

전 세계의 디지털 카메라 시장규모



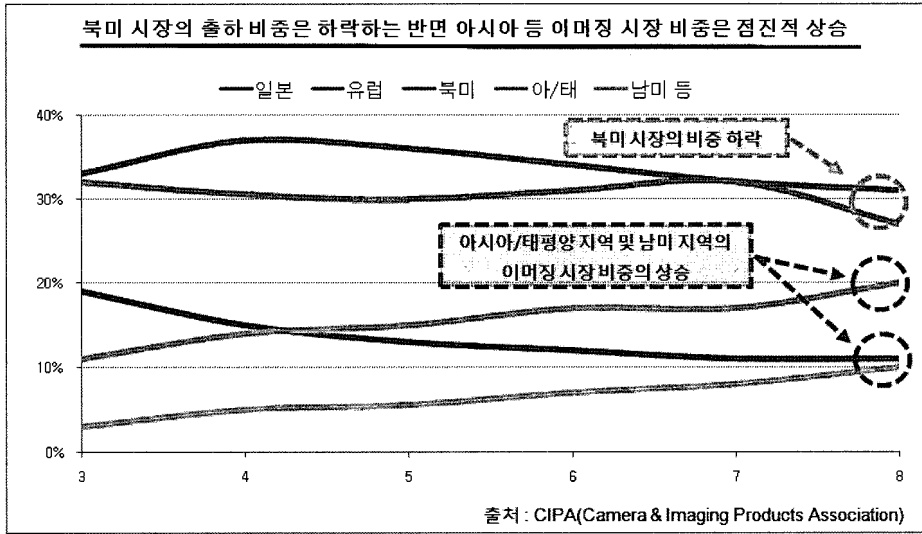
출처 : 일본 18개 카메라 제조사 합회 통계처 근거
(Camera & Imaging Product Association, CIPA)

〈Exhibit 3〉 세계 디지털 카메라 출하 비중 추이

	일본	유럽	북미	아시아/태평양	남미 등
2003	19.4%	33.4%	32.3%	11.2%	3.7%
2004	14.3%	36.4%	30.5%	13.7%	5.1%
2005	13.1%	36.5%	30.2%	14.4%	5.9%
2006	11.9%	34.4%	31.4%	15.9%	6.4%
2007	10.9%	32.4%	32.6%	16.4%	7.6%
2008	11.4%	31.4%	27.1%	20.1%	10.1%

주 : 2008년 비중은 2월까지의 누적 데이터를 기준으로 계산
출처 : CIPA (Camera & Imaging Products Association)

〈Exhibit 4〉 이머징 마켓에서의 DSLR 출하량 비교

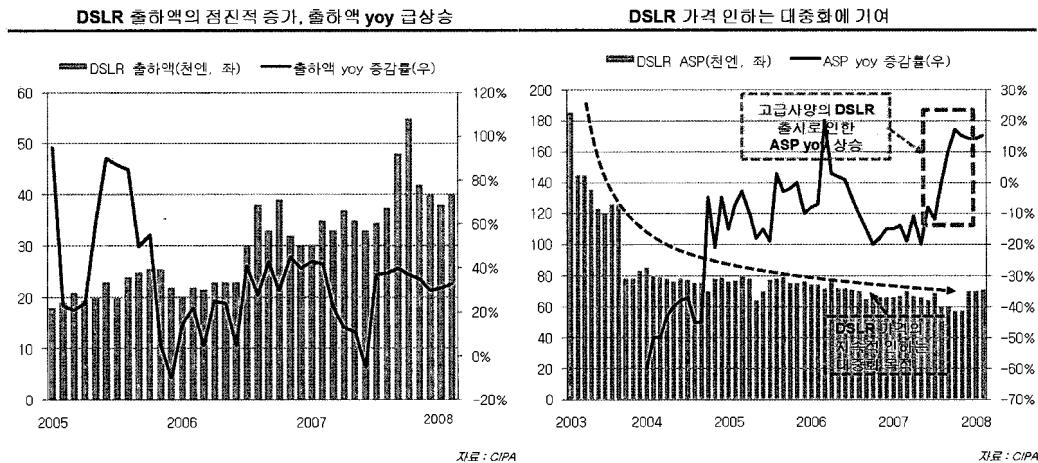


〈Exhibit 5〉 국내 디카 시장 규모

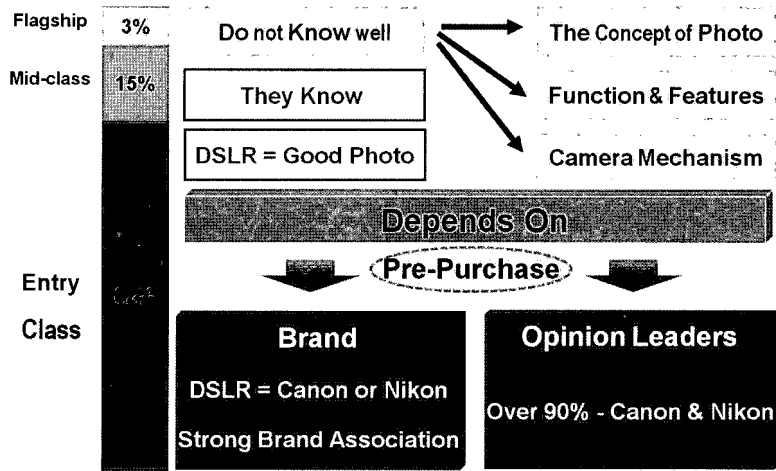
	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
판매수량 (K=1000대)	50	110	241	431	845	1250	1520
전년대비 (%)		220%	219%	179%	196%	148%	121%

출처 : CIPA (Camera & Imaging Product Association)

〈Exhibit 6〉 DSLR 출하액 증가



〈Exhibit 7〉 소니 코리아 유저 계층 분석



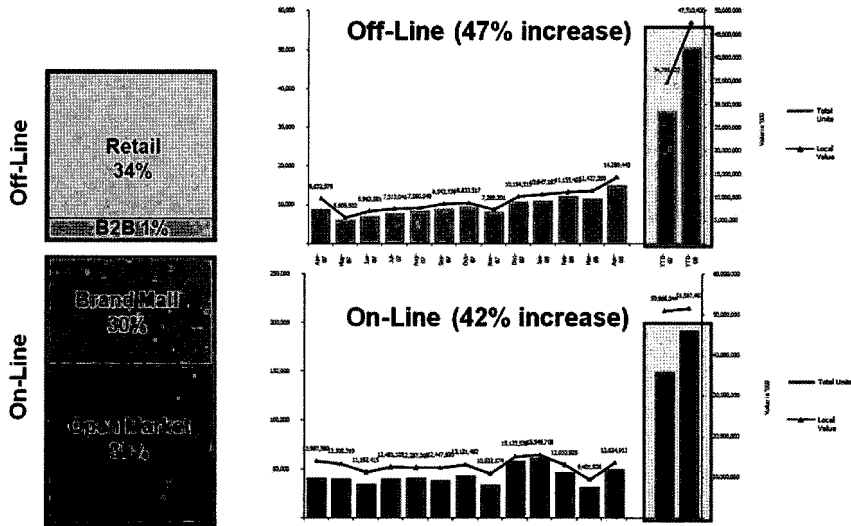
SONY

출처 : Sony Korea Internal group

〈Exhibit 8〉 소니 코리아 유통 채널별 매출액 추이

Market Movement

Compared to the year total, market has increased around 45%



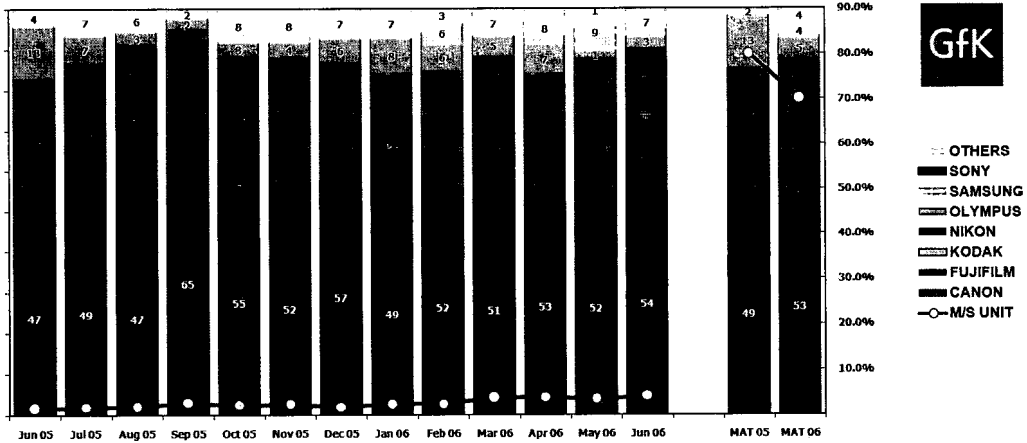
SONY

On-Line 65% > Off-Line 35%
1. Price Advantage 2. Value Package 3. Accessibility

출처 : GfK

〈Exhibit 9〉 α100 출시 전 국내 DSLR 시장 M/S

**Canon M/S is slightly increased
due to EOS 350D(19% up) & 5D(20% up) sales**



출처 : GfK

〈Exhibit 10〉 α vs Others 특성

USP	Sony A100	Canon 400D	Nikon D80	Pentax K100D
Pixel	10M	10M	10M	6M
Anti-Dust	○	Dust Reduction	X	X
DRO	○	X	D-Lighting	X
S.S.S	3.5Step	X	X	2 step

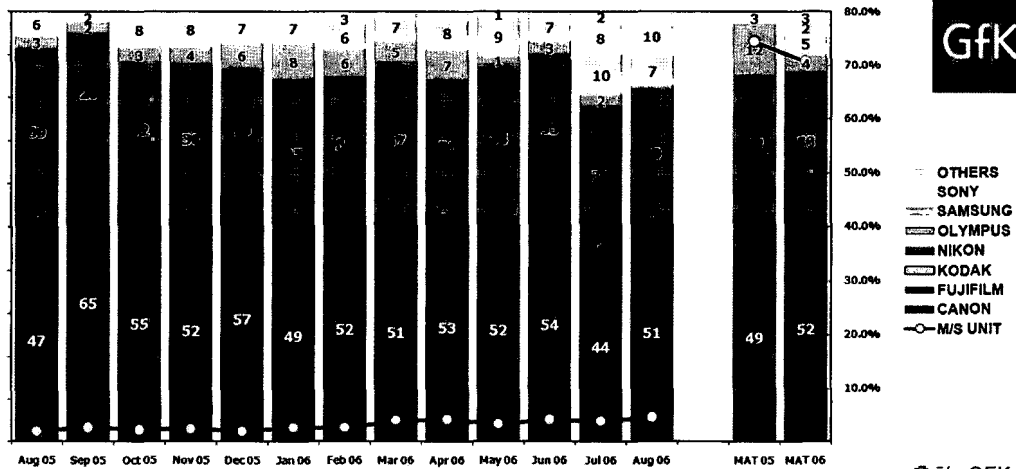
출처 : Sony Korea Internal Data

〈Exhibit 11〉 α100 판매 순위

Rank	Last Rank	Brand	Model	Units	Unit Share	Value in '000	Market Avg Price	Px Index	Last Avg Price
1	1	CANON	EOS 350DKIT	895	15.7%	782,435	874,230	0.74	881,204
2	6	CANON	EOSKISSN	688	12.0%	442,410	643,038	0.54	636,797
3	4	SONY	DSLRA 100KIT	564	9.9%	624,921	1,108,017	0.93	979,184
4	3	CANON	EOS 30D	532	9.3%	735,320	1,382,180	1.16	1,374,262
5	10	CANON	EOS 5D	386	6.8%	1,014,890	2,629,249	2.22	2,783,289
6	8	NIKON	D 70SKIT	343	6.0%	339,182	988,869	0.83	980,531
7	5	NIKON	D 50KIT	312	5.5%	235,330	754,263	0.64	736,196
8	7	NIKON	D 50	263	4.6%	152,580	580,152	0.49	593,982
9	21	SAMSUNG	GX 1S	239	4.2%	178,923	748,633	0.63	718,677
10	12	NIKON	D 70S	225	3.9%	155,350	690,444	0.58	751,304
Total				4,437	77.0%	4,691,342	1,048,199		1,213,277
Segment				5,717	100.0%	6,738,477	1,166,543		1,152,500

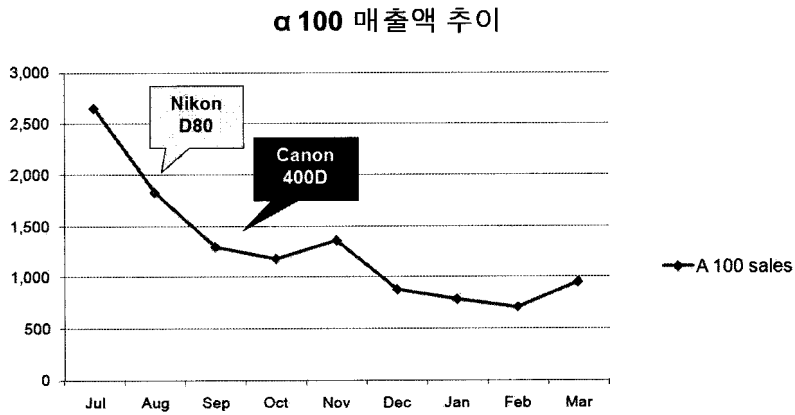
출처: GfK

〈Exhibit 12〉 α100 출시 후 소니 M/S 추이



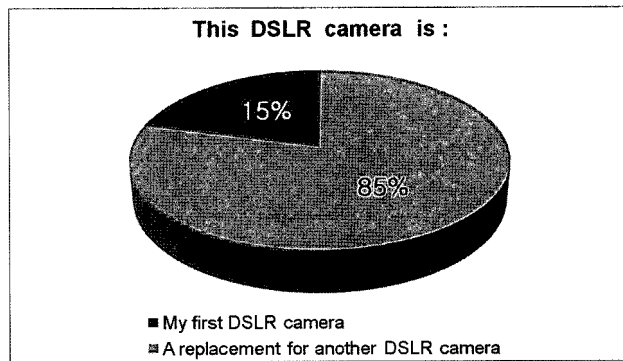
출처: GfK

〈Exhibit 13〉 α100 매출액 추이

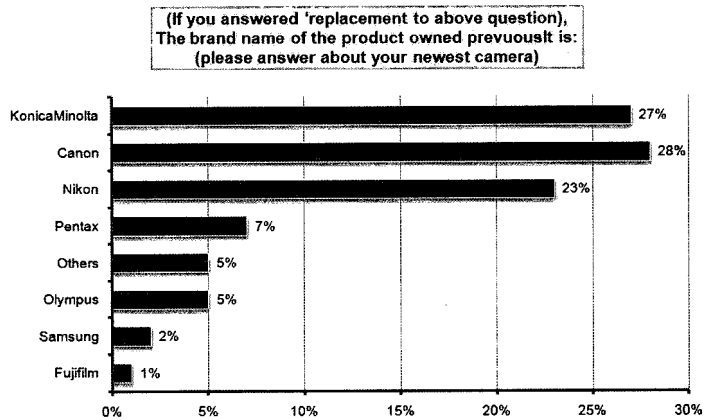


출처: SONY Korea internal data

〈Exhibit 14〉 α100구입자들 유형

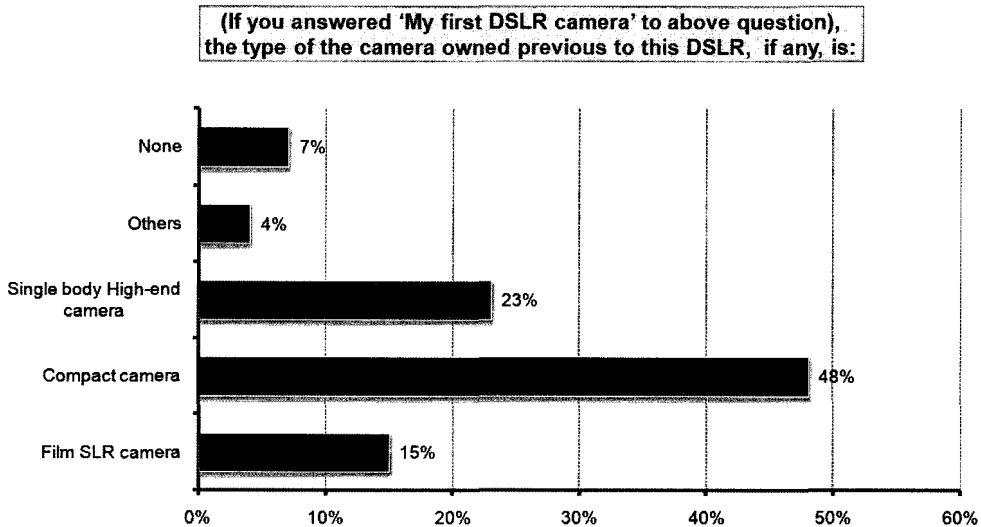


〈Exhibit 15〉 서브 DSLR로서 α100을 구매한 고객들의 이전 카메라 브랜드



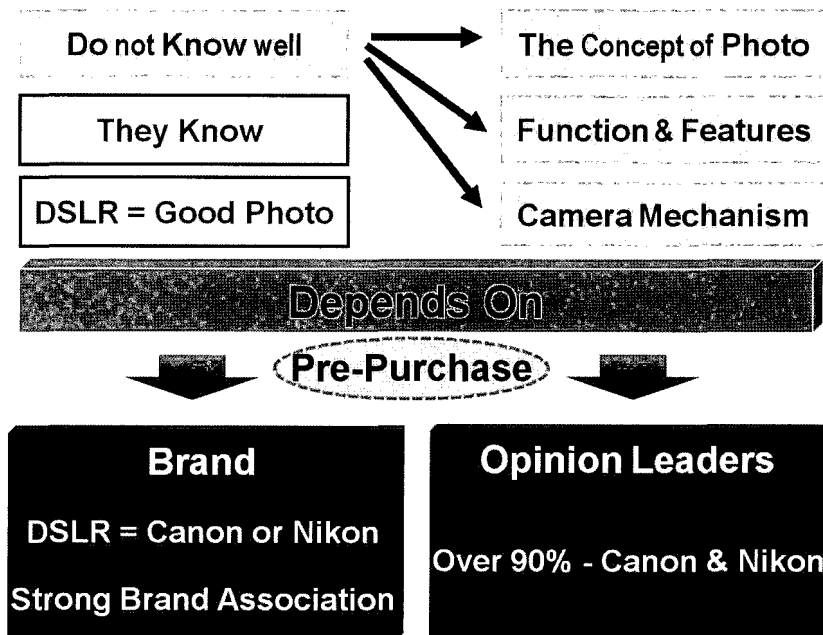
출처: SONY Korea internal data

〈Exhibit 16〉 첫 번째 DSLR로 α100을 구매한 고객들의 이전 카메라 종류



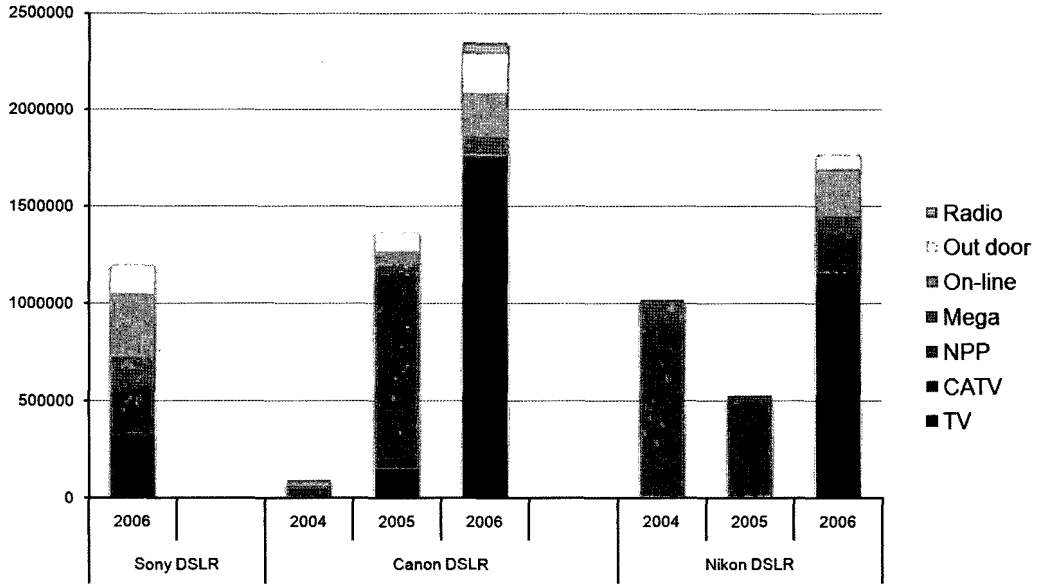
출처 : SONY Korea internal data

〈Exhibit 17〉 DSLR 입문자들의 특성



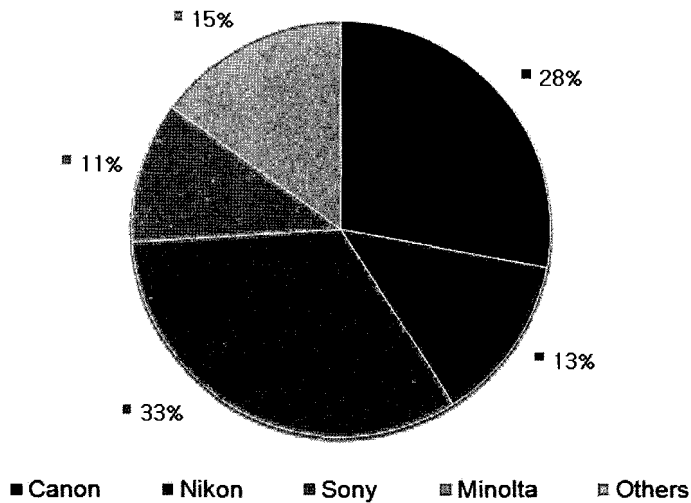
출처 : Sony Korea Internal group

〈Exhibit 18〉 캐논, 니콘, 소니 3사의 광고비 지출 비중



출처 : SONY Korea internal data

〈Exhibit 19〉 [α700구매자의 이전 DSLR 브랜드]



출처: Sony Korea internal data

〈Exhibit 20〉 소니 프로모션 사례

SONY
DSLR
Surprise Promotion !!

특별 이벤트 기간 한정! 선착순 100명 한정!

특별 이벤트 기간 한정! 선착순 100명 한정!

특별 이벤트 기간 한정! 선착순 100명 한정!

2. 특별한 이벤트를 특별히 축하하며

소자점 스페셜키트 판매!

EVENT 01
10월 10일 ~ 10월 15일 (토요일) 10:00 ~ 18:00
이 기간에 소자점 스페셜키트 판매!

EVENT 02
10월 16일 ~ 10월 22일 (토요일) 10:00 ~ 18:00
이 기간에 소자점 스페셜키트 판매!

α700

SAL2470ZA

ULTIMATE OFFER

SAL2470ZA

- 4.5배 줌 (24-105mm)
- 최대 105mm (35x3.5mm)
- 최대 105mm (35x3.5mm)
- 최대 105mm (35x3.5mm)

DSLR α700 을 위한 Special Promotion

10월 10일 α700 α700* α700* 판매

구매하시는 모든분께 앰과 정점 백팩과 고급 양과 스트랩을 드립니다
(색상은 임의로 배송해 드립니다)

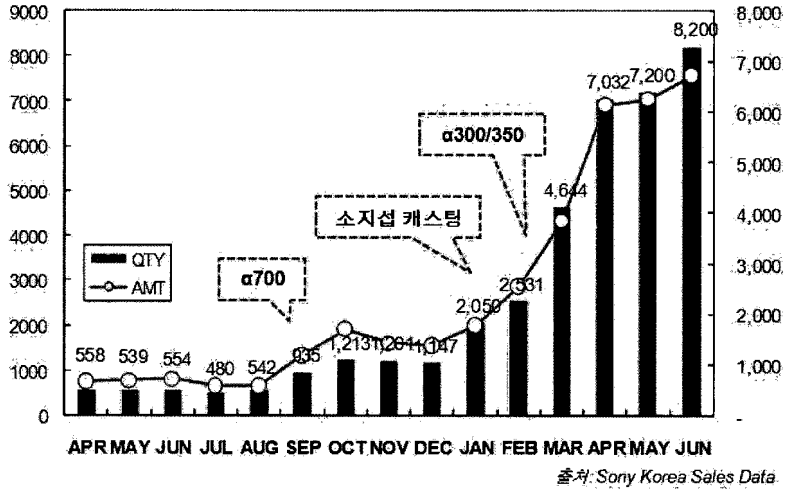
SONY

폭·벌·사·은·품

앰과 정점 백팩 역점 물리너 양과 스트랩

〈Exhibit 21〉 소니 코리아 매출 증가 추이

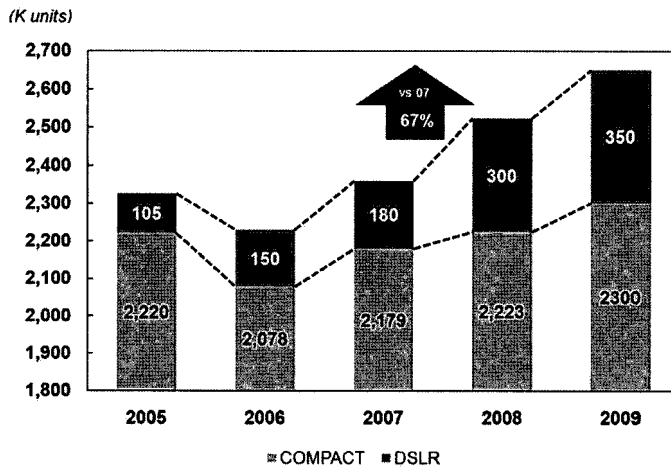
FY07 APR~ FY08 June Monthly Sales Trend



〈Exhibit 22〉 DSLR 시장 성장 추이

DSLR Market Size Estimation (Qty)

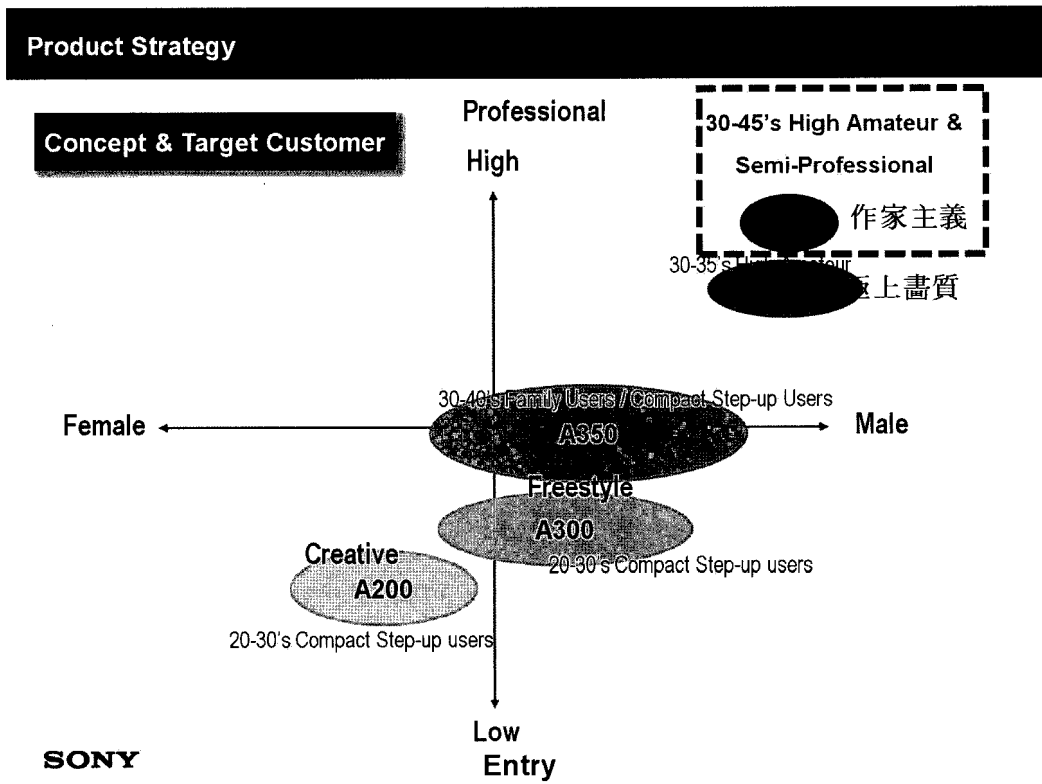
DSLR Market is drastically increasing.



SONY

출처: Sony Korea Internal Data

<Exhibit 23> DSLR 시장 전략 및 목표 고객



참고 문헌

기업자료

1. Sony Korea / 2008 Biz Report
2. 소니코리아 α Business Team / 2008.6.29 / α Biz-Story_작가주의

학술 · 출판자료

3. 감덕식(2007). <초 고성능 기업 캐논을 말한다>. LG경제연구소
4. 김윤정(2005). <서비스 특성에 따른 브랜드 개성과 브랜드 동일시에 관한 연구>. 제주대 대학원
5. 김정현(2003). <브랜드 자산의 구성 요소 및 측정에 관한 소고>. 금강기획마케팅전략연구소
6. 손민선(2006). <세계 최첨단 한국 시장, 약인가 독인가>. LG경제연구소
7. 여인희(2006). <브랜드 개성과 자아 이미지 간의 일치성과 제품 지식 수준이 브랜드 충성도에 미치는 영향>. 한양대학교 대학원
8. 유병우(2005). <감성마케팅(emotional marketing)의 환경변화와 전망>. 한국마케팅연구원
9. 이유재, 라선아(2002). <브랜드 퍼스널리티-브랜드 동일시-브랜드 자산 모형: 이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구>. 마케팅 연구
10. 정 욱(2008). <日經ビジネス - 품질보다 감성마케팅>. 毎日經濟新聞社
11. 최순화 · 이민훈(2006) <소비자의 브랜드 사랑 -7가지 사랑의 유형>. 삼성경제연구소
12. Keller, K.(2001). <Building Customer-Based Brand Equity>. Marketing Management.
13. Robinette, Scott(2003) <감성마케팅: 평생 고객을 얻는 홀마크 전략>. 김연김복스
14. Wang, G.(2002). <Attitudinal Correlates of Brand Commitment: An Empirical Study>. Journal of Relationship Marketing.
15. Wester, F.(2000). <Understanding the Relationship among Brands, Consumers and Resellers>. Journal of the Academy of Marketing Science.
16. 坂井直樹(2003) <감성마케팅, 잠든 시장을 깨운다: 감성소비시대의 마케팅 방법론>. 정보공학 연구소.

신문 · 미디어 자료(보도일자 내림차순)

17. 이근형 / 2008.6.17 / 소니코리아 장사 잘했다 / 디지털타임스
18. 성연광 / 2008.3.6 / 소니, 보급형 DSLR 시장 석권 노린다 / 머니투데이
19. 윤종석 / 2008.2.8 / 올해 DSLR 시장 1천만대 육박 전망 / 동아일보
20. 성연광 / 2008.1.14 / 소니, DSLR 마케팅 '불붙는다' / 머니투데이
21. 성연광 / 2008.1.8 / DSLR 새해 벽두부터 '전운' / 머니투데이
22. 성연광 / 2007.11.26 / DSLR, 내년 디카시장 판세 가른다 / 머니투데이
23. 최종일 / 2007.10.9 / 소니, 新브랜드 전략으로 국내 시장 공략 / 머니투데이
24. 한국아이닷컴 / 2007.05.27 / 삼성테크윈 DSLR '호된 신고식' / 서울경제신문
25. 황정원 / 2006.10.22 / DSLR 디카 판매량 "렌즈 공급이 좌우" 입증 / 서울경제신문

26. DigitalTimes / 2005.7.27 / 소니-코니카미놀타 손잡고 DSLR카메라 만든다 / 디지털타임스
27. IW 編集部 / 2006.12.26 / 読者が選ぶ2006年デジタルカメラ10大ニュース / Impress Watch
28. BCN 編集部 / 2006.9.11 / 一眼レフデジタルカメラの市場動向 / BCN

홈페이지

29. ERIC 전기전자연구정보센터 <http://www.eric.or.kr/>
30. SLRclub <http://www.slrclub.com/>
31. Sony Online Korea <http://www.sony.co.kr/>
32. Rokkorclub <http://www.rokkorclub.net/>
33. 금융감독원 <http://www.fss.or.kr/>
34. 국가지식포털 <http://www.knowledge.go.kr/>
35. 디씨인사이드 <http://www.dcinside.com/>
36. 삼성경제연구소 <http://www.seri.org/>

Teaching Note

1. 사례 개요

1.1. 사례 요약

전자전기 제품산업의 글로벌 강자 소니가 한국 지사를 세운 것이 1990년이다. 정확히 15년 뒤인 2005년, 소니 코리아는 윤여을 사장 취임과 더불어 DSLR 시장 진출을 선언했다. 대부분의 사람들이 카메라 산업의 전통 강호 캐논, 니콘 등이 점령하고 있는 DSLR 시장으로의 진출이 무모하다고 평가하거나 어려울 것이라고 전망했던 것을 비롯기라도 하듯, 3년 후인 2008년, 소니는 한국에서 명실상부한 Top 3 DSLR 카메라 제조사로 등극하였다.

DSLR 카메라 시장은 기술발달에 의한 가격 하락에 힘입어 2004년경부터 빠른 속도로 대중화되며 성장하였다. 특히 기업에게 큰 매출을 안겨다 줄 수 있는 보급기 시장에서 경쟁이 치열하게 진행되고 있었다. DSLR 카메라는 제품 구매 후 파생되는 추가 수익구조가 기업에선 매우 매력적인 영업이익을 가져다주었기 때문에 2005년을 전후하여 삼성을 비롯한 많은 후발주자들이 이 시장에 진출하기 시작한다.

소니코리아는 콤팩트 디지털 카메라만을 생산·판매하다가 2005년 DSLR 시장 진출을 위해 전통 SLR 카메라 제조사였던 미놀타를 인수하였으며 독일의 전통 렌즈 공급자인 칼자이스와의 제휴를 체결하였다. 이듬해 2006년에 처음으로 DSLR 카메라 α 100을 시장에 선보였다. 출시 직후 기대 이상이라는 호평을 받았으나 경쟁사의 신제품 출시, 마케팅 공세, 관련 시장 노하우의 부족, 소비자들의 부정적 인식 등으로 어려움을 겪게 된다.

하지만 이를 전략의 실패로 간주하지 않고 학습의 기회로 활용한 소니는 DSLR 마케팅 전담 부서를 조직하고 DSLR 구매자들이 기능뿐만이 아니라 감성적인 요인으로 인해 DSLR을 소비한다는 것을 깨달았다. 경쟁사의 제품경쟁과 마케팅 공세를 이겨내기 위하여 캐논과 니콘 제품의 약점을 자사 제품의 강점으로 만들었고 경쟁사가 점유하고 있지 못한 새로운 브랜드 이미지를 창조하여 소비자 충성도를 높이고 제품을 성공적으로 판매하게 된다.

『작가주의』로 압축되는 소니의 마케팅 전략이 탄생하기까지 소니는 적지 않은 시행착오를 빠른 속도로 개선하는 모습을 보여 주었다. 글로벌 대기업이 새로운 시장을 공략하려 할 때, 과연 어떠한 자세로 임해야 하는가에 대한 물음의 답을 이 사례 속에서 찾을 수 있기를 바란다.

1.2. 학습 목표

2008년 전 세계를 집어삼킨 금융위기 속에서 한 가지 주목할 만한 특징이 발견되고 있다. 사람들이 소비를 줄이는 와중에도 프리미엄 시장만큼은 좀처럼 타격을 받는 모습이 보이지 않는다는 것

이다. 물론 이는 과거에도 있어왔던 현상이지만, 최신 휴대폰 단말기 시장 등에서는 일부 기업은 선전하는 반면 어떤 기업들은 끝 모를 추락을 거듭하고 있는 형편이다.

한국의 DSLR 시장도 위의 경우와 유사한 시장이다. 소니코리아의 한국 DSLR시장 공략 사례는 글로벌 대기업의 신규 사업 진출 과정에 대한 세 가지 학습목표를 담고 있다. 첫째는 소니코리아가 취한 전략적 자세이다. 경쟁자 분석이 아닌 경쟁요소에 대한 명확한 분석과 전략적 시행착오를 즉각적으로 수정하는 열린 자세, 소비자의 Needs를 만족시키기 위한 소니코리아의 자사역량 개발의 모습들이 여기에 포함된다. 두 번째는 빠르게 변화하는 DSLR 시장 속에서 소니가 $\alpha 100$ 을 비롯한 연이은 제품 출시를 통하여 얻은 학습효과의 성과를 분석하는 것이다. 신규 사업과 다름없었던 DSLR 시장에서 소니에게 강점으로 작용했던 높은 기술수준이나 자본력뿐만 아니라 제품 출시를 거듭하며 알게 된 시장 특성을 알아가는 방법론, 제품 구매를 유인하는 동기에 대한 이해 등의 경험은 소니가 차후 다른 시장을 공략할 때에도 크게 도움이 될 것이다. 유통전략부터 프로모션 전략에 이르기까지 당초 전략에서 진화하는 모습을 보여준 소니는 차후 마케팅 전략을 어떻게 구사해야 하는지에 대한 통찰력으로 보다 더 효과적으로 신규시장을 공략할 수 있을 것이다. 세 번째는 소니의 브랜드 이미지 확장에 대한 도전이 있을 때 이를 어떻게 해결할 수 있는가에 대한 것이다. 각 산업마다 소비자는 다른 이미지를 원하고 있고 경쟁사 또한 다양한 브랜드 경쟁력으로 대응해 올 것이다. 이러한 상황을 철저히 분석하여 시장에 가장 적합한 대안을 제시하고 구체적인 전략을 실행함으로써 궁극적으로는 기업 가치의 향상을 꾀할 수 있을 것이다.

위와 같은 이유로 소니코리아의 DSLR사례는 글로벌 기업의 첨단 제품 마케팅(하이테크 마케팅)에 관심을 갖고 있는 학생들, 소비자 감성에 근거한 마케팅 사례를 찾고 있는 실무자, 브랜드으로 고민하고 있는 경영자, 더 나아가 신규 사업에 진출하고자 하는 기업들에게 어떠한 방식으로 마케팅 전략을 수립해야 하는가에 대한 해안을 줄 수 있을 것이다.

1.3. 학습 과제

소니코리아 사례와 뒷부분에 첨부된 인터뷰 자료, 참고 문헌 등은 학습 과제를 환기하는 것에 도움이 될 것이다. 하지만 첨부된 문서에 의존하는 것이 아니라 참고하는 수준에서 문제를 풀어나가는 것이 학습 효과를 극대화 할 수 있을 것이다.

- 1) 소니코리아가 DSLR 시장으로 진출하게 된 배경과 그 과정에서 보인 소니의 전략을 평가하시오. 해당 산업 매력도를 평가하는 것이 아니라 전략 선택의 관점에서 논하시오.
- 2) $\alpha 100$ 출시를 통해 소니가 얻은 학습효과가 $\alpha 700$, $\alpha 300$ $\alpha 350$ $\alpha 900$ 등의 출시에 어떻게 영향을 미쳤는지 설명하시오. 시장의 특성과 제품에 연관된 마케팅 활동으로 설명하시오.
- 3) 심화되는 경쟁 속에서 소니는 앞으로 어떠한 전략으로 소비자 충성도 등을 재고하여 자사 영향력을 강화할 수 있겠는가? 소니 DSLR의 마케팅 전략인 작가주의를 중심으로 논하시오.

1.4. 관련 자료

- Constantinos, C. Markides (2004) 『Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets』 Jossey-Bass
- Porter, M.E. (2008) 『The Five Competitive Forces that Shape Strategy』 Harvard Business Review.
- Keller, K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. Marketing Management, July/August, 15-19.
- 여인희(2006). 『브랜드 개성과 자아 이미지 일치성과 제품 지식수준이 브랜드 충성도에 미치는 영향』

2. 사례분석

2.1. 신규/후발 진입자가 취해야 하는 전략의 표본

산업 군이나 시장 규모를 막론하고 영원한 블루오션(Blue Ocean)이란 존재하지 않는다는 것은 누구나 공감할 수 있는 사실이다. 때문에 기업들은 끊임없이 자사의 경쟁 우위를 기반으로 새로운 시장을 공략하기 위해 노력한다. 특히 한국 경제에 지대한 영향력을 갖고 있는 대기업들은 신기술 발견을 통해 신 시장을 개척하는 경우보다는 검증된 시장에서 안정적으로 성장하고자 하는 경우가 많다는 점에서 이번 사례는 그 의미가 더 크다고 할 수 있다. 소니코리아가 2005년 DSLR 시장으로의 진출을 선언할 당시, 시장 규모가 빠른 속도로 팽창하고 있는 단계였기 때문에 소니뿐만이 아니라 기존 디지털 카메라 제조사의 상당수가 강력한 두 선발 기업이 시장을 과점상태로 점유하고 있었음에도 불구하고 이 시장으로의 진입을 시도하였다. 즉, 시장 매력도는 검증된 것이나 다름이 없다는 이야기다. 때문에 이미 소니가 성공적으로 DSLR 시장에 진출한 상황에서 산업 매력도를 판단하는 사후(事後)적인 분석은 의미가 없기에 이에 그치지 않고, 당시 상황에서 어떠한 전략적 선택을 취하였는가 하는 동태적(動態的)분석을 통하여 시사점을 도출하고자 한다.

이를 위해 Constantinos.C.Markides(2004)가 강조한 두 가지 성공 요소에 비추어 소니의 전략을 살펴본 후 29년 만에 새롭게 보완된 Porter M.E(2008)의 지침을 따라 소니의 전략을 조명하고자 한다. 이들에 따르면 후발 주자가 성공할 수 있는 요인으로 경쟁요소 근본 동인(underlying driver)의 명확한 규명, 최적의 진입 시기, 제품에의 정확한 소비자 니즈 반영이 필수라고 한다. 소니의 사례를 통해 후발 주자의 효율적인 시장 지배력 강화를 위한 전략을 살펴본다.

1) 경쟁은 경쟁자와 하는 것이 아니라 경쟁 요소를 강화하는 것

기업은 스스로의 존속을 위해 경쟁을 이해하고 이에 대처할 필요가 있다. 하지만 많은 경우 사람들은 경쟁을 직접적 경쟁자들 사이에서만 일어나는 것으로 보고, 그 의미를 너무 협소하게 정의하곤 한다. 이윤을 위한 경쟁에는 기존의 업계 경쟁자들뿐 아니라 고객, 공급자, 잠재적 신규 진입

자, 대체품 등 네 가지 요인도 포함된다. 이렇게 다섯 가지 요인을 포함해 확대된 경쟁 관계가 한 업계의 구조를 결정하고 업계 내 경쟁 관계의 본질을 형성하게 되는 것이다.³⁵⁾

소니 코리아가 한국 DSLR 시장에 첫 제품을 출시하기 위해 가장 먼저 고려해야 했던 것은 기존 선발 진입자들(캐논, 니콘)이 아니었다. 무엇보다도 소니는 소비자들의 기대를 충족시켜야 했고 산업 특성 속에 숨어있는 경쟁 요소를 발굴하여 요소별로 자사의 강점을 극대화 시켜야 했다. 경쟁 요소를 분석하기 위해 Porter M.E.(2008)의 업데이트된 5 Forces 이론을 소니 사례에 적용해보고자 한다. 이는 어느 기업이나 적용될 수 있는 단순한 산업 매력도를 측정하는 것을 지양하고 소니의 전략적 선택을 보다 적절히 평가하기 위함이다.

첫 번째 동인은 기존 경쟁자간 경쟁강도이다. DSLR 카메라 시장은 보급형 기종을 중심으로 시장 규모가 성장하는 한편, 보급형 시장에서의 지배력을 강화하기 위한 업체 간 경쟁이 심화³⁶⁾되고 있었다. 기존 선발 기업인 캐논과 니콘의 주도 하에 보급형 모델이 속속 발표되고 있었고 이를 따라잡기 위해 소니뿐만이 아니라 올림푸스, 삼성 등이 보급형 모델을 출시하였다. 소니의 입장에서는 이들과의 차별화가 반드시 이루어져야했는데 그 중에 한 가지 방법이 제품 출시의 시기를 조절하는 것이었다. DSLR시장의 특성상 한번 출시된 제품은 다음 신제품이 출시되기 전까지 경쟁사의 후속제품들 까지도 감당해야 했기 때문에 자사의 제품을 언제 출시하는지는 매우 중요한 전략적 선택 요소였다. 실제로 소니는 $\alpha 100$ 을 니콘의 D80과 캐논의 400D보다 두, 세달 가량 먼저 출시하였는데³⁷⁾ 이는 기존의 강력한 두 선발 경쟁자들의 신제품에 의해 $\alpha 100$ 의 가치가 평가절하 되는 것을 피하고자 했던 전략적 선택이었다. 특히 보급형 DSLR 시장의 사용자들은 향후 중급기, 고급기 시장으로 이어지는 DSLR 시장에서 충성도 높은 고객을 확보할 수 있는 첫 교두보였기 때문에 급성장중인 보급형 시장을 중심으로 한 기업 간 경쟁은 점점 치열해지고 있다.

뿐만 아니라 기술집약적이고 높은 전문성을 갖추어야 하는 DSLR 산업의 특성상 초기 고정비와 연구개발비의 비중이 상당히 높다는 점도 중요하다. 소니의 경우만 보더라도 칼자이스와의 제휴, 미놀타의 인수 등 많은 비용을 지불하였고 이를 계승, 발전시키기 위한 투자를 계속하고 있기 때문에 높은 고정비용을 포기하면서 철수하기가 어려운 만큼 퇴거 장벽이 높다는 것을 쉽게 유추할 수 있다. 이러한 요소들을 통하여 DSLR 시장에서 살아남기 위한 산업내의 경쟁이 상당히 치열한 가운데 소니가 어떻게 이를 타개해 나갔는지를 알 수 있다.

두 번째 동인은 잠재적 진입자의 위협이다. 사실 DSLR 산업은 신규 진입이 까다롭다고 표현할 수 있다. 성능과 전문성이 기준이 되는 DSLR 산업은 원자재의 확보, 독점적인 기술력 등에서 기존 기업이 비교우위에 있기 때문에 새로운 기업이 진입하는 것에 대한 장벽이 상당히 높다. 뿐만 아니라 콤팩트 디카 산업과 달리 대규모 소비가 이루어 지지 않기 때문³⁸⁾에 규모의 경제 달성도 어려우며 특히 제조사의 브랜드가 갖고 있는 영향력이 크기 때문에 이 또한 신규 진입자에게는 난관

35) Porter M.E.(2008) 『The Five Competitive Forces that Shape Strategy』 Harvard Business Review, 2008, 1.

36) 아이뉴스. 2008, 1. 31 『2008년 보급형 DSLR 전쟁 시작됐다』

37) Exhibit 13 참조.

38) 판매량 기준으로 보면 DSLR 시장은 콤팩트 디카 시장의 1/10 수준으로 아직 미미하다고 할 수 있지만, 매출액을 기준으로 디지털 카메라 전체 매출액의 30% 이상을 차지한다.

으로 작용할 수 있는 요소이다. 삼성 테크윈이 콤팩트 디카 시장에서는 국내 점유율 1위이지만, DSLR 시장에서 일본 기업인 캐논, 니콘에 비해 열세를 보이고 있는 것도 SLR에서부터 이어져온 기술적 노하우를 보유한 선발 기업에 비해 원자재와 기술력, 브랜드 등에서 아직 뒤처지고 있기 때문이다. 같은 후발주자 입장인 소니는 이를 전통 SLR 기업인 미놀타 인수와 기능적 절대 우위를 자랑하는 칼자이스 렌즈 제조사와의 제휴를 통하여 극복하였다.

세 번째 동인은 대체품의 위협이다. DSLR은 좀 더 전문적인 성능을 원하는 구매자들이 필요로 하기 때문에 고객 충성도가 높다. 또한 기존의 DSLR 유저들이 콤팩트 디카를 여별로 구입하는 사람들이 많기 때문에 DSLR에서 콤팩트 디카로의 구매변경정도는 적은 반면, 보급률이 증가해 포화 상태에 이른 콤팩트 디카 시장에서 DSLR 카메라로 변경하려는 교체 수요자들은 점점 증가하고 있기 때문에 콤팩트 디카의 대체재로서의 위협에서 점점 벗어나고 있다고 볼 수 있다. 더군다나 계속되는 기업들의 경쟁관계로 인해 제품의 가격은 낮아지고 성능은 개선되고 있다는 점과 DSLR 카메라만이 가져다 줄 수 있는 사진 품질, 전문가적 이미지를 제공할 수 있는 대체제가 없다는 점에서도 대체재에 대한 우려는 희석되고 있다. 이런 동인을 이해했기에 소니는 과거 전통적으로 유지해왔던 고가격 정책을 버리고 보급형 DSLR 시장에서 저가격 정책을 펼침으로써 대체재가 줄 수 있는 가격 및 효능에서 오는 만족감을 뛰어넘을 수 있도록 하고 있다.

네 번째 동인은 공급자의 교섭력이다. DSLR 카메라의 기능을 지탱하는 큰 두 가지 축은 이미지 센서(CCD)와 렌즈이다. 이중 이미지 센서의 경우 과거 소니가 니콘이나 올림푸스와 같은 경쟁 업체에까지 공급했었으나 2008년 현재 주요 DSLR 제조업체는 모두 자체적으로 이미지센서를 공급하고 있다. 때문에 이미지센서에 관련한 공급자의 교섭력은 약화되었다고 볼 수 있다. 하지만 렌즈의 경우는 이야기가 다르다. 주요 기업들 중에도 렌즈만큼은 자체적으로 생산하지 못하는 경우가 많으며 1:1 또는 1:多 형식으로 렌즈를 납품받고 있다. 이것이 큰 의미를 가지는 것은 하나의 DSLR 본체에 여러 개의 렌즈가 필요하고 또한 기업 자체적으로 생산하는 렌즈는 다른 기업의 DSLR 본체에는 호환이 되지 않기 때문이다. 여러 기업의 DSLR 본체에 맞는 렌즈들을 생산하는 탐론, 시그마 등 렌즈 공급자의 교섭력은 상대적으로 큰 편이다. 소니의 경우는 칼자이스와의 제휴를 통해 1:1로 안정적인 렌즈 공급을 받을 수 있다는 점이 큰 강점으로 작용하고 있다.

다섯 번째 동인은 구매자의 교섭력이다. DSLR 시장에서 특이한 점은 구매 전, 후로 구매자의

<표 2> 소니코리아의 산업 경쟁 요소 분석과 대응 전략

경쟁 요소	기존 업체와의 경쟁 강도	잠재적 진입자의 위협	대체품의 위협	공급자의 교섭력	소비자의 교섭력
주요 특징	보급형 DSLR 시장을 중심으로 치열한 경쟁	두터운 신규 진입장벽	대체품 위협 낮아 안정적인 시장 구조	이미지 센서 ↓ 렌즈 ↑	구매 전 ↑, 구매 후 ↓
소니의 전략	자사 제품 출시 시기를 경쟁 제품을 피하도록 조정	미놀타 인수 · 칼자이스 제휴	저가격 정책 채택 질적 차이 ↑, 가격 차이 ↓	자체 이미지센서 기술 보유, 칼자이스와 1:1 공급 계약	24시간 온라인 커뮤 니케이션, 액세서리 구매자 관여도 ↑

교섭력이 달라진다는 점에 있다. 특히 한국 시장에서는 온라인 커뮤니티³⁹⁾가 매우 활성화 되어있다는 점이 크게 작용하고 있다. 구매를 계획하고 있는 사람들은 가격부터 시작하여 제품을 사용한 사용자들의 후기와 전문가의 견해 등의 고급정보까지 쉽게 공유할 수 있다. 이렇게 다양한 경로를 통해 제공되고 있는 DSLR에 관한 정보는 구매자의 교섭력을 증가시키는데 상당한 영향력을 끼치고 있다. 하지만 구매 이후의 소비자들은 먼저 높은 변경 비용의 문제와 조우하게 된다. DSLR 카메라 구입시 본체 이외에 추가적으로 렌즈 등의 장비를 구입한다. 이러한 장비들은 다른 제조사의 카메라와 호환이 되지 않기 때문에 다른 기업의 카메라로 본체나 렌즈를 사용하고 싶을 때에는 사용 중인 기기 및 장비 일체를 교체해야 하는 높은 변경비용을 치러야만 한다. 이러한 Lock-in 효과로 인해 소비자들은 한번 구입한 브랜드의 제품을 계속해서 구매하게 되며 따라서 구매자 교섭력은 낮다고 볼 수 있겠다. 심지어 DSLR은 별도의 사용법을 익혀야 하는 등 특유의 기술과 전문성으로 인해 구매자와의 신뢰도가 매우 높다. 이로 인해 충성도 높은 고객들이 다수 존재하며 이들이 적극적으로 자신이 신뢰하는 브랜드의 제품을 홍보하거나 소비하기 때문에 이 또한 구매자의 교섭력을 약화시키는 것으로 해석할 수 있다. 소니는 이러한 상황을 인식하고 첫 제품 출시 이후 온라인을 통한 구매자와의 교점을 찾기 위해 α 마케팅팀 소속의 신재국 대리 등이 24시간 인터넷을 통하여 고객들과 소통하였으며 브랜드 충성도를 높이기 위해 칼자이스와의 제휴를 통하여 렌즈 군에 대한 구매자 관여도를 높게 만들었다.

2) 빠른 진입보단 빠른 정착을 위한 겸손한 자세

소니코리아는 올림푸나 삼성보다도 늦은 2006년 7월에야 첫 DSLR 제품을 출시하였다. 이미 SLR 시절부터 강력한 선발주자의 입지를 굳히고 있는 캐논이나 니콘과는 몇 십 년이 넘는 경험의 차이가 존재한다. 그럼에도 불구하고 소니코리아는 한국 시장에서 본격적으로 DSLR 시장 진출을 선언한지 3년 만에 전통 강자인 니콘을 위협하는 위치에 올라와있다. 이러한 성장을 견인했던 전략적 동인은 무엇이었는가? 우리는 이것을 소니의 전략적 태도 변화에서 찾아보고자 한다.

(1) 글로벌 대기업의 신규진입전략: Taking away(필요치 않은 전통은 버려라)

소니코리아는 과거부터 B2B를 통한 수익이 B2C에서 오는 수익보다 더 많은 비중을 차지하였으며 B2C의 경우는 대부분 자사의 기술을 표준으로 만들기 위한 전략을 구사해왔다. 이에 더해 대부분의 제품에서 소니코리아는 고가격 정책을 고수하여 자신만의 브랜드 가치를 제고하는 방식을 택하여온 것이 사실이다. 그러나 이번 소니의 DSLR 산업 진출 과정을 보면 과거와는 사뭇 다른 방식으로 접근하고 있는 것을 발견할 수 있다.

우선 전통적인 고가격 정책을 버렸다. 이는 오랜 기간 동안 소니가 지켜왔던 가격정책이었지만, 성장 중에 있는 보급형 DSLR 시장에 적용하기에는 그 의미는 물론 아무런 기대 효과도 없는 정책이었다. 소니는 융통성 있는 가격 전략을 적용하여 DSLR 시장에서 경쟁력 있는 가격으로 소비자들에게 다가갔다.

가격뿐만 아니라 조직 구조도 필요한 경우엔 역동적으로 바꾸었다. DSLR 시장의 특수성을 이해

39) SLR 클럽(<http://www.slrclub.com/>), 디씨인사이드(<http://www.dcinside.com/>) 등

하지 못하였던 소니 코리아는 $\alpha 100$ 출시 이후 DSLR을 위한 전담 마케팅 부서를 조직하였다. 이 조치를 통하여 소니코리아는 소수의 인원에게 DSLR 마케팅에 집중할 수 있는 여건과 시간을 조성할 수 있었다. 덕분에 새롭게 진입한 산업에 대한 이해도를 빠르게 높일 수 있었다. 별도의 조직은 집중적인 마케팅 활동을 펼칠 수 있었기 때문에 시장의 트렌드를 빠르게 잡아낼 수 있었고 소비자들과의 즉각적인 교감이 가능했던 점 등이 소니의 성공적인 신규 진입전략으로 짚어볼 수 있다.

(2) 글로벌 대기업의 신규진입전략: Learning attitude(배움의 자세로 임하라)

$\alpha 100$ 출시를 전후하여 소니코리아는 새롭게 체득되는 정보를 적극적으로 받아들였다. 예상했던 전략을 넘어서는 새로운 경쟁 요소나 소비자의 Needs를 인식하였을 때, 이를 전략의 실패나 능력의 부재로 받아들이지 않고 신규 진입자가 배워야 할 새로운 지식으로 간주하였다. 앞서 언급된 전략의 변화들도 이러한 배움의 자세가 있었기 때문에 가능했던 것이라 평가할 수 있다. 특히 실제 제품을 유통시키는 과정에서 겪은 유통 상의 어려움은 소니코리아로 하여금 유통 채널의 전략적 선택과 집중을 행하게 하는 동인이 되었다. 한발 더 나아가 마케팅 담당자가 직접 카메라를 구입하여 사용법을 익히는 등의 모습은 우리로 하여금 진정한 '이해'라는 것이 무엇인지를 다시금 생각해보게 한다.

(3) 글로벌 대기업의 신규진입전략: Knowing what to do(할 수 있는 것과 해야 할 것을 구분하라)

디지털 기술 부문에서 전통적인 강세를 보였던 소니는 그동안 쌓아왔던 자금력을 바탕으로 렌즈를 자체개발하는 단계에서 DSLR 시장에 진출하는 것이 가능했다. 그러나 소니는 이것이 소비자들에게 주는 효용이 별로 크지 않다는 것을 알고 있었으며 더 많은 가치를 제공하기 위해 카메라 기술의 전통 명가 미놀타를 인수하면서 DSLR 시장에 첫 발을 옮긴다. 물론 인수를 통하여 얻게 되는 기술 이전효과도 있었을 것이지만, 그것 보다는 소비자들에게 「카메라 회사」라는 이미지를 심어주기 위함이었을 것이라는 마케팅적인 계산도 깔려있었을 것이다. 여기서 그치지 않고 소니는 상대적으로 부족한 광학기술의 강화를 위하여 전 세계적으로 정평이 나있는 독일의 칼자이스 렌즈 공급사와 독점적인 1:1 렌즈 공급권 계약을 맺는다. 이 제휴를 통하여 소니는 광학기술에 대한 강점을 보유하고 동시에 소비자로 하여금 소니가 새롭게 선보이는 α 시리즈 DSLR 카메라를 바라볼 때 미놀타, 칼자이스를 떠올리게 만듦으로써 우수한 기능을 제공하는 전통적인 DSLR 이미지를 확립하는데 성공하였다. 자사의 역량 중에서 가장 경쟁력 있는 핵심 역량을 무조건적으로 활용하는 것이 아니라, 가장 효과적으로 목적을 달성할 수 있는 효율적인 방법을 생각하는 것이 승리의 요인이었다고 할 수 있다.

3) 소비자가 원하는 것을 제공하는 유일한 기업이 되기

전 세계 첨단 제품의 시험장역할을 수행하고 있는 대한민국의 소비자답게, 한국 DSLR 소비자들은 사소한 기능차이에도 반응하였으며 DSLR 카메라에서 기능적 요소뿐만 아니라 감성적 의미까지 부여하여 소비하고 있었다. 우수한 품질과 기능은 기본이고 감성적 측면을 만족시키기 위한 디자인이나 브랜드전략 등이 필요한 것이다. 소니코리아는 경쟁사의 행보(行步)를 보면서 빈공간이 어디인지를 파악했다. 경쟁사의 약점을 자신의 강점이 되도록 하기 위해 소비자들이 원하는 기

능들을 제공하였고 차별화된 브랜드 이미지를 제공하였다. 이는 보통의 Fast Second 전략이 주장하는 바와 같이 시장이 어느 정도 자리를 잡고 표준 제품이 소비자들에게 완전히 받아들여졌을 때 들어가 표준 제품을 모방한 아류 제품을 만들어내는 후발 전략과는 다르다. 시장이 본격적으로 형성되는 적당한 타이밍을 기다려서 시장에 들어가되 아류 제품이 아닌 품질과 가격 면에서 소비자의 니즈를 정확히 반영한 제대로 된 제품을 만들어내는 것이다. 결국 신규 진입자로 시장에 진입하는 최적의 타이밍을 찾아내는 것 못지않게 중요한 것은 그 시장에서 어떻게 소비자의 신뢰를 얻고 지속적으로 성장할 수 있는가 인 것이다. 소니는 차별화된 전략으로 3년이라는 빠른 시간에 효율적으로 시장을 공략할 수 있었던 것이다. 이와 같은 전략적 차별화가 얼마나 기업에게 큰 영향을 끼치는지를 안다면 기업의 경쟁력 제고에 상당한 영감을 얻을 수 있을 것이다.

2.2. 역경으로부터의 학습과 영향($\alpha 100$ 의 의의)

성공하는 기업은 실패에서 배우고 성공에 자만하지 않는다. 그들은 끊임없이 혁신하려고 하고 변화하려고 한다. 따라서 때로는 실패를 한다 하더라도 쉽사리 포기하지 않고 이를 분석하여, 다시는 이런 실패를 반복하지 않으려고 한다. 소니는 창립 이후로 이러한 가치를 경시한 적이 없었으며 이를 바탕으로 거대한 기업임에도 불구하고 남들보다 기민하게 움직일 수 있었다. 제품의 수명주기가 빠른 하이테크 산업 분야에서 우월한 자리를 수십 년간 유지한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

이런 소니의 특성을 분석하기 위해 Marketing 4P Mix의 유통(place), 제품(product), 가격(price), 프로모션(promotion) 분야에서 $\alpha 100$ 이 어떤 영향력을 끼쳤는가를 언급하고 DSLR의 라인업을 확장해 나가며 서로 어떠한 영향을 미쳤는지 살펴보겠다.

소니 $\alpha 100$ 은 소니가 DSLR 시장에 첫 선을 보인 제품으로 한 회사의 DSLR이라는 의미를 뛰어넘는 많은 의미를 내포하고 있다. 소니는 $\alpha 100$ 으로 DSLR시장의 특성을 알 수 있었고 여기에서 얻은 지식을 바탕으로 3년이라는 시간 동안 0%였던 시장점유율을 20%로 끌어올릴 수 있었다. 뿐만 아니라 이제는 그것을 바탕으로 시장점유율 1위를 노리고 있다.

$\alpha 100$ 이전에는 DSLR의 특성을 제대로 이해하지 못하였다. 같은 카메라 군이라는 판단아래에 한번 바디의 판매가 일어나면 끝이 나는 단순한 구조로 생각하였기 때문이다. 그래서 기존의 콤팩트 카메라 판매 부서를 그대로 DSLR 마케팅에 편입시켰다. 하지만 이전 문제에서 다룬 바와 같이 DSLR 시장은 콤팩트 카메라 시장과 수익구조에서 현격한 차이를 보이고 있었다.

이에 소니코리아는 즉각 α 팀을 창설하고 초기부터 DSLR을 담당했던 배지훈 대리를 팀장으로 임명하여 α 팀에 책임감을 부여할 뿐 아니라 교육을 통해 DSLR시장의 전문적인 시각을 가지게 하였다.

또한 소니는 유통에서 제품을 위주로 강한 브랜드에서 나오는 협상력을 이용하여 중간 판매상에 밀어 넣는 기존의 Push형태 유통방식을 바꾸었다. $\alpha 100$ 을 통해 소니는 유명브랜드라는 자만심을 버리고 DSLR시장에선 후발주자라는 것을 자각하였다. 선두 진입자인 니콘과 캐논이 양분하고 있는 기존의 유통망을 공략하기보다는 소비자에게 직접 다가가는 Pull 방식을 채택하였다. 보급기 라인업과 중급기, 고급기 라인업을 넓히면서 어떤 유통채널에 어떤 소비자가 접근하는가에 초점을

맞추어 마케팅을 펼쳐 나갔다. 가격에 강점을 가진 α200은 주로 할인점에서 판매하고, 우수한 기능을 가진 α300은 온라인 브랜드 몰에서, α350은 Hero 모델로 전 채널에서 판매를 실시하였다. 그리고 α700은 중급기인 만큼 High-Armature⁴⁰⁾가 많이 모이는 카메라 채널에 집중하였다. 이를 통해 자기잠식을 최소화하고 판매를 극대화할 수 있었다.

소니는 경쟁관계에 있는 니콘이나 캐논보다 앞선 가격 전략을 취하였다. α100을 출시하면서 가장 중요한 시장은 DSLR시장의 80%를 차지하고 있는 보급기 시장이라는 것을 깨달았다. 보급기 시장에서 강점을 보이면 곧 DSLR시장 점유율을 높일 수 있다는 것을 간파한 것이다. 때마침 니콘과 캐논은 많은 보급기-중급기-고급기 라인업을 가지고 있지만 가격 세분화 측면에선 약점을 보였다. 소니는 이 기회를 놓치지 않고 보급기 시장에 전략적으로 많은 수의 보급기를 단기간에 출시하였다. α200(64만 9천원), α300(76만 9천원), α350(89만 9천원)으로 설정하여 제품 간 가격차이가 20만 원 이상 차이가 나는 니콘과 캐논에 비해 선택의 폭을 넓혀서 소비자의 유인요인을 만들었다. 소니의 판매량 중 α350은 50%, α300은 28%, α200은 20%를 차지하면서 소니의 성장 동력으로 거듭날 수 있었다.

제품과 프로모션 측면은 소니의 가장 큰 장점으로 꼽을 수 있다. α100을 런칭하면서 DSLR은 기능적인 면이 중요한 동시에 감성적인 면도 구매에 크게 작용한다는 것을 인지하였다. 그래서 우월한 디지털 원천 기술을 선전함과 동시에 '작가주의' 라는 컨셉을 만들어서 소비자들의 감성적인 면

〈표 3〉 소니 DSLR 전략의 변화

	α100전	α100	α700	α300/350
유통	SONY 전통 제품위주 Push 전략	전통적인 방식의 어려움을 체감	소비자에 가까운 pull 마케팅	전 채널에 걸쳐 판매 각 채널별로 고객을 세분화하여 기종의 특성에 맞추어 접근함 수요 창출 성공
제품	컴팩트 디카 판매에 관한 단편적인 접근방식	DSLR 입문자 저가격 고기능 제공	중급 유저 칼자이즈 렌즈 손떨림 방지기능 우월한 기능 강조	틸트 액정으로 작가주의 강조 → 자기만의 사진을 찍을 수 있게 함 = 작가주의 인터넷 설문조사 결과 1위 cash cow 모델 작가주의라는 브랜드 정체성 확립을 위한
프로	DSLR 모션 부족한 예산 편성	A/S, 서비스 측면 강화 on-line 커뮤니티를 통한 24시간 A/S 서비스	다양한 이벤트 - 가방, 렌즈 작가주의 개념 도출, 소지샵 캐스팅	광고 제품 = 프로모션이 일치됨을 강조
가격	Entry 수요층을 위한 보급기종 출시	수요층을 위한 저가격 고기능	고급형에 비해 저렴한 면서 우수한 성능을 보여준다.	보급기종의 가격 세분화로 경쟁자(니콘, 캐논)보다 상위 소비자층의 Coverage를 높임

40) Entry 수요층보다 카메라에 대한 지식, 활용 측면이 높으나 pro와는 구분되는 armature와 pro 사이의 사용자

을 소구하였다. 사진을 찍는 사람이라면 누구나 이용해보고 싶어하는 칼자이즈 렌즈와 제휴함으로써 최고급 렌즈를 쓰고 싶다는 감정을 자극하였다. 또한 실제로 아마추어 사진작가인 소지섭을 모델로 기용하고 사진을 찍는 사람이라면 꼭 가보고 싶어하는 명소⁴¹⁾를 배경으로 ATL⁴²⁾ 활동을 펼쳐 제품과 모델에 자기 자신을 투영할 수 있도록 하였다. 이로 인해 자아 이미지의 일치성을 끌어내고 이것은 곧 브랜드 신뢰로 이어지며 구매 충성도와 태도적 충성도를 궁극적으로 이끌어 낼 수 있게 된 것이다.⁴³⁾

뿐만 아니라 특히 $\alpha 300/\alpha 350$ 의 움직임은 틸트 액정은 사진을 찍는 사람이 자신의 마음대로 다양한 각도에서 촬영할 수 있게 만들어서 '작가주의' 라는 마케팅 컨셉을 구현할 수 있게 만들었다. 제품과 프로모션이 한목소리를 내면서 소비자들의 브랜드에 대한 이해와 제품의 신뢰를 높이는 효과를 거둔 것이다.

소니는 유통과 가격, 제품과 프로모션에서 $\alpha 100$ 에서 겪은 어려움을 바탕으로 학습하여 최적의 상황을 만들어 내고 경쟁자들이 미처 생각지 못한 영역을 파고들었다. 유통과 가격, 제품과 프로모션이 기민하게 움직인 결과 지금의 시장 점유율을 이룰 수 있게 한 것이다. 소니 DSLR의 사례는 위험과 어려움에서 그치지 않고 계속 학습해 나가는 조직의 중요성, 또 각 부분(4P Mix)의 유기적인 진화의 중요성을 단적으로 보여준다.

2.3. 시장 점유율 1위를 위한 전진(α 의 작가주의와 브랜드)

워크맨으로 대표되는 소니는 가전 분야에서 확고한 입지를 굳히고 있다. 이로 인해 소니의 브랜드 가치는 135.83억 달러(2008. 인터브랜드 선정)로 세계에서 손꼽히는 순위이다. 하지만 이러한 강력한 브랜드가 되려 소니의 발목을 붙잡고 있는 현상이 DSLR시장에서 일어나고 있다.

특히 DSLR과 같은 상품군의 경우에는 고관여 상품⁴⁴⁾임에도 불구하고 제품의 기능과 같은 본질적인 정보보다는 브랜드와 같은 비 본질적인 정보가 제품의 선택에 많은 영향을 끼친다는 것을 알 수 있었다. 소니는 DSLR 시장을 제외한 다른 분야⁴⁵⁾에서 어떤 기업보다도 브랜드의 역량 측면에서 긍정적인 효과를 받았다. 하지만 이런 강력하고 긍정적인 이미지가 많은 사람들에게 각인이 되어서 DSLR 시장으로 진입하는 것에 장벽이 되었다. 즉 소비자들은 '소니' 라는 브랜드는 DSLR을 만드는 회사가 아닌 워크맨이나 다른 가전기기를 만드는 회사라고 생각을 하는 것이다.

최근 기업들은 브랜드를 경쟁자와 차별을 위한 전략적 수단으로 사용하기 시작하였고, 이와 더불어 소니도 브랜드를 기업이 보유하고 있는 가장 중요한 자산의 하나로 인식하고 있다. 나아가 소니가 시장 점유율면에서 1위를 차지하기 위해선 장기적인 경쟁 우위를 안겨줄 수 있는 브랜드 측면에서 접근이 필요하다(blackson의 브랜드 자산 개념 체계 참조).

41) 광고 1: 훗카이도의 철학하는 나무, 광고 2: 체코 프라하

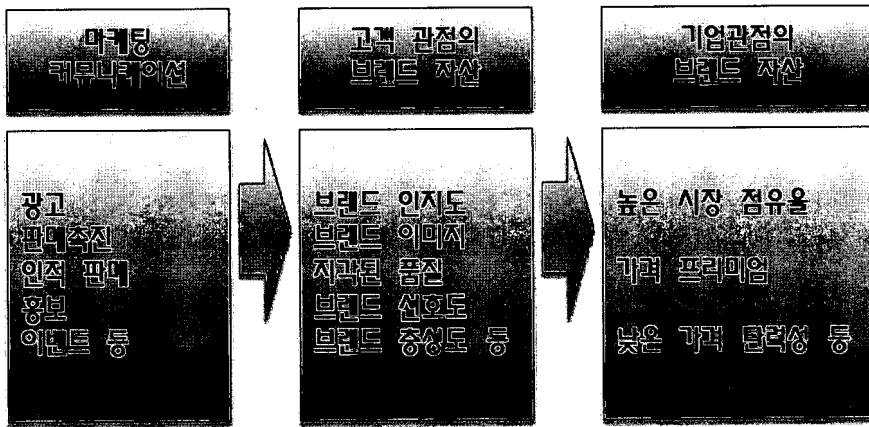
42) Above the line. 미디어 광고로 통칭되는 기업에서 고객으로 Push되는 형태의 광고 기법

43) 여인희(2006) 『브랜드 개성과 자아 이미지 일치성과 제품 지식수준이 브랜드 충성도에 미치는 영향』

44) 소비자가 구매 과정에 많은 시간과 노력을 투입해 깊게 관여하는 상품

45) ex: 콤팩트 카메라, Play station

〈표 4〉 Blackson(1992)의 브랜드 자산 개념 체계



Blackson의 브랜드 자산 개념 체계에 입각하여 소니 α 를 분석해 보면, $\alpha 100$ 의 마케팅 컨셉이 어떻게 진행되고 있고 어떻게 나아가야 하는지를 알 수 있다.

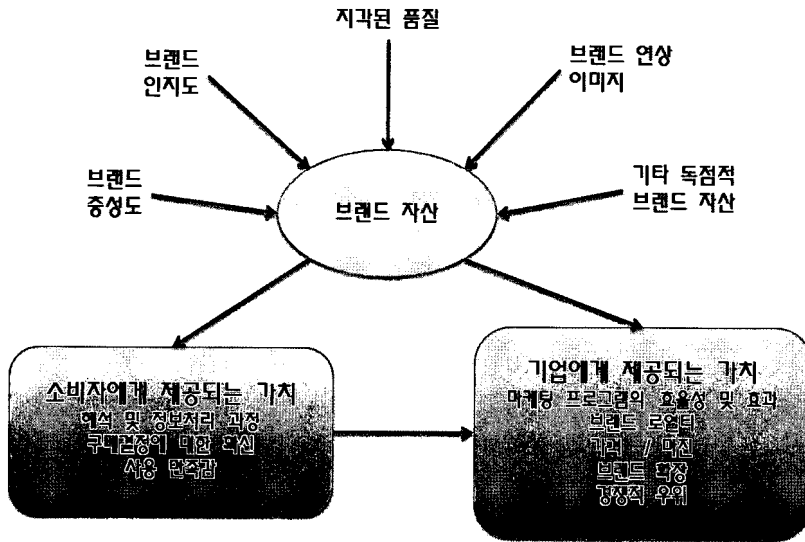
$\alpha 100$ 에서 마케팅 커뮤니케이션의 형태를 '작가주의' (artism)으로 잡고 결여 되어 있었던 브랜드의 아이덴티티의 씨앗을 뿌렸다고 할 수 있다. 여기에서 작가주의는 기존 시장에서 시장 점유율 80%라는 압도적인 영향력을 행사하고 있던 캐논과 니콘이 공략하지 못했던 부분이었던 것에 의미를 가진다(※『396페이지 작가주의를 논하다』 참조).

뒤이어 $\alpha 700$ 에서는 본격적으로 "그 누구의 사진과도 똑같고 싶지 않다."라는 캐치프레이즈를 전면에 내세웠다. 브랜드의 시작이라고 볼 수 있는 $\alpha 700$ 에서는 소지섭이라는 배우를 자신의 브랜드 아이덴티티를 나타내는 모델로 선정하였다. 소지섭은 이전부터 $\alpha 700$ DSLR을 사용해 왔을 뿐만 아니라 아마추어 작가로도 활동하고 있었기 때문에 사진을 찍는 한 사람 한 사람이 작가라는 '작가주의' 컨셉을 잘 나타내 줄 수 있었다. 브랜드에 대한 태도는 합리적이기 보다 자아를 잘 표현하는지 여부에 달렸다. 제품에 대한 지식수준은 중요하지 않다.⁴⁶⁾ 이는 최근 추세인 브랜드의 상징성과 자기 표현적 측면 소비자의 감성을 자극하는 마케팅 추세와 유사하다. $\alpha 700$ 에서 '작가주의'에 대한 싹을 틔웠다.

그 다음에 출시된 $\alpha 300$ 과 $\alpha 350$ 은 작가주의의 브랜드 정착이라고 말할 수 있다. 브랜드의 꽃을 피운다고 말할 수 있는 $\alpha 300$, $\alpha 350$ 에서는 제품의 특수한 기능이 마케팅의 컨셉과 일치하여서 상승 효과를 가져오고 있다. $\alpha 300$ 과 $\alpha 350$ 에는 움직이는 틸트 액정이라는 기능이 있다. 이것은 다른 사람들과 차별화 되는 사진이 나올 수 있도록 가능하게 만들고 '작가주의'의 실현할 수 있게 한다. 다시 Blackson의 브랜드 컨셉으로 접근하면 마케팅 커뮤니케이션과 제품 그리고 고객 관점의 브랜드 자산, 특히 고객에게 인지된 기능 측면에서 일치되기 때문에 소비자들에게 더욱 자신의 아이덴티티를 확고히 할 수 있는 것이다. 이는 Aaker의 브랜드 자산 구성 요소에서도 동일하게 강조하는 측면이다.

46) 브랜드 개성과 자아 이미지 일치성과 제품 지식수준이 브랜드 충성도에 미치는 영향 여인회/2006. 8.

〈표 5〉 D.Aaker(1991)의 브랜드 구성 요소



최근 출시된 풀프레임 하이엔드 제품인 α900은 현존하는 DSLR 중 최고의 화소를 자랑하면서 타 브랜드가 따라올 수 없는 작가주의를 완성시키는 단계이다. 진정한 작가⁴⁷⁾들에게 맞는 제품을 출시함으로써 작가주의라는 하나의 기틀 아래에서 일관된 제품으로 자신의 브랜드를 강조하고 있는 것이다.

지금까지 소니의 작가주의 마케팅은 성공적으로 열매 맺었다고 볼 수 있다. 그리고 이것은 매출액으로, 시장 점유율로 나타나고 있다.⁴⁸⁾

하지만 몇몇 사용자와 전문가들은 아직 '소니'라는 브랜드를 선택하기에는 완벽하지 않은 점이 있다고 이야기 한다. 그리고 그들이 이구동성으로 하는 대답은 '소니에겐 역사가 없다'이다.

소니 DSLR은 그 뿌리를 SLR 장인 미놀타에 두고 있으면서도 이 부분을 효과적으로 마케팅하지 못하여 단기간에 만들어진 브랜드라는 이미지를 탈피하고 있지 못하다. 소니는 성공적이라고 평가받는『작가주의』의 브랜드 위에 전통을 덧씌워야 한다. 소니가 명품 브랜드로 거듭 나기 위해서, 또 도입부에 언급했던 자신의 강한 브랜드가 스스로 옴아매



〈성공적인 마케팅이 가져온 소니의 도약〉

47) 협의: 프로 작가, 광의: 개개인의 하이아마추어

48) 파이낸셜 뉴스. 2008. 9. 22 『'소니 돌풍' DSLR 양강구도 꺾다』 21일 업계에 따르면 한국 DSLR 시장에서 지난 3월 42%에 달했던 니콘의 시장점유율이 7월 현재 27%로 급락한 것으로 나타났다. 반면 지난 3월 5% 수준에 불과했던 소니의 시장 점유율은 5월 12%, 7월 18% 등 무서운 상승세를 보여 대조를 이뤘다.

는 상황을 타개 하기 위해서 자신의 정통성을 마케팅해야 할 것이다.

3. 결론

3.1. 분석 요약

소니코리아의 DSLR시장 진입 전략은 성공적이었다고 판단할 수 있다. 소니코리아는 시장에서 배우겠다는 자세로 임하였기 때문에 시장의 상황, 특성에 맞게 전략을 수정 보완할 수 있었고 이것은 곧 시장점유율과 매출의 증가로 나타났다. 소니코리아는 시장이 자신의 상황에 유리한 시기를 고려하여 $\alpha 100$ 에서 얻은 지혜를 바탕으로 짧은 시기에 $\alpha 200$, $\alpha 700$, $\alpha 300$ 과 $\alpha 350$ 을 전략적으로 런칭하였다. 최근에 $\alpha 900$ 까지 나오면서 시장의 입지를 강화하였으며 결과적으로 3년이라는 짧은 시간에 시장 점유율 20%를 기록하면서 2강 체제였던 DSLR시장의 거인들을 끌어내려 3강 체제로 만들었다.

소니코리아의 DSLR시장의 α 시리즈 출시 전략은 다음과 같은 세 가지의 핵심 내용을 포함하고 있다.

- 기업이 이미 성숙하여 경쟁자가 뚜렷이 들어나는 시장에 들어갈 때에는 시장의 수익 구조와 같은 시장의 특성과 소비자의 성격을 파악해야 한다. 즉 배우려는 자세를 가져야 한다.
- 제품의 실패 혹은 어려움에서 나오는 지혜를 이용하여 후속 제품의 전략에 적절하게 이용하여야 한다. 회사가 고수하던 특징이라도 시장과 고객의 요구를 위해서는 과감히 바꾸는 결단력이 필요하다.
- 제품의 비본질적인 가치가 제품 본연의 가치를 올릴 수 있다. 브랜드의 힘은 여기에서 나오며 유통과 가격, 제품과 프로모션 전략의 유기적인 조합으로 이를 가능하게 할 수 있다.

3.2. Case Update - $\alpha 900$ 런칭에 대한 시장의 뜨거운 반응

“드디어 용의 눈동자를 그려 넣었다.”

소니 코리아는 2008년 9월 18일 국내 처음 소개된 DSLR 카메라 α 의 첫 플래그쉽 모델인 $\alpha 900$ 400대가 예약 판매를 시작한 지 3주 만에 매진되고, 출시 이후 추가 공급된 150대도 대리점을 통해 바로 매진되는 등 총 550대가 매진되면서 폭발적인 인기를 얻고 있다고 밝혔다.

“소니코리아는 $\alpha 900$ 이 DSLR 카메라 전문가 및 준전문가를 대상으로 한 300만원 중반의 고가제품임에도 매진 사례를 거둔 것은 α 의 고유기술이 입증돼 국내 시장에 성공적으로 정착했다는 뜻입니다”

- 소니코리아, 윤여울 사장, $\alpha 900$ 판매에 대한 소감을 밝히며 -

α900은 세계 최고 2천460만 화소 풀 프레임 센서를 탑재하고 손 떨림 보정기능, 시야율 100%의 뷰파인더 등을 지원하는 소니의 플래그십 모델이다. α900은 지금까지 보급기 중급기 라인업만을 갖추고 있어 상대적으로 경쟁자인 니콘과 캐논보다 뒤쳐진다는 편견을 일시에 해결하였다. 뿐만 아니라 α900은 프로 사진작가들이 사용하는 최고급 하이엔드 기능을 지원함으로써 진정한 의미의 '작가주의' 완성을 가능하게 만들었다.

전문사진가 김주원씨는 "대형 프린트에 유리하고 디지털 백에 근접한 2,460만 화소, 세계에서 가장 크고 밝은 뷰파인더를 가진 α900은 35mm DSLR의 혁명"이라며 "새로운 '인텔리전트 프리뷰'는 원하는 설정 값을 얻기 위해 여러 번 찍어 일일이 확인해야 하는 번거로움을 없애준 뛰어난 기능이고, DSLR임에도 불구하고 필름카메라가 주는 아날로그적인 느낌을 충족시켜준다는 점 또한 α900의 장점"이라고 말했다.

이제 α900은 채워지지 않았던 소니의 라인업을 성공적으로 완성시키면서 소니의 DSLR 카메라 시장 3강 구도를 공고하게 만들었다. 더욱 공격적인 마케팅과 기존의 가치를 이어나가는 일관된 마케팅 컨셉으로 2강구도 나아가 소니 DSLR의 1강 체제, 즉 천하 통일을 이루는 모습을 상상해 본다.

소니코리아에게 '시장 점유율 1위' 라는 목표는 이제 복숭아 꽃밭에서 꾸었던 봄날의 꿈이 아닌 예측 가능한 미래의 일로 다가왔다. 시기가 무르익었다! 이제 천하를 향해 포효(咆哮)할 때이다!

인터뷰 자료

2008년 7월 29일 소니 코리아 α 비즈니스 팀 장 배지훈 대리와의 1차 인터뷰 주요 내용

Q1. 소니 코리아의 α 모델이 아무것도 없던 황무지였던 소니 DSLR 사업군에서 현재 1강 2중 체제까지 오게 된 이유가 무엇이라고 생각합니까?

A: 외국계 기업의 특성 상, 저희는 제품의 연구&개발 과정에 참여할 수가 없습니다. 때문에 저희가 오직 해야 할 일은 본사에서 만들어 보낸 제품을 어떻게 최대한으로 "판매"할 것이냐에 집중되어 있다고 해도 무방할 것입니다. 초기 모델인 $\alpha 100$ 은 뛰어난 가격대 성능비에도 불구하고, 가전과 디지털 스틸 카메라(일명 똑딱이) 산업군에서 강자로 군림하고 있었던 소니의 이미지 때문에 잘 팔리지 않았습니다. 성능적인 우수성에도 불구하고 제품이 잘 팔리지 않는 모습을 보면서 저희는 의문을 가지게 되었고, 원인을 알아내기 위하여 설문 조사나 FGI 같은 마케팅 리서치를 통해 자료를 수집하기 시작하였습니다.

리서치 결과, 저희는 소비자들이 DSLR 카메라의 성능보다는 브랜드에서 오는 자부심을 카메라 구입 동기 1순위로 생각하고 있다는 사실을 알게 되었고, 그래서 우리의 모든 역량을 브랜드 이미지 강화에 쏟아야겠다고 결심하게 되었습니다. 다행히도 소니에겐 칼 자이스라는 세계 최고의 렌즈 메이커가 연합군으로 있었고, α 로 찍는 사진은 예술작품이라는 '작가주의' 콘셉트를 도입하여 일관된 마케팅 전략을 수행한 결과 α 카메라 자체의 이미지도 쇄신할 수 있었습니다. 제품 자체(바디+렌즈)의 뛰어난 성능과 높은 브랜드 이미지, 그리고 합리적인 가격 등의 삼박자가 고루 갖춰진 것이 바로 소니 DSLR의 성공 요인이 아닐까 합니다.

Q2. 현재 소니 코리아 DSLR 비즈니스 팀의 목표는 무엇입니까?

A: 일단 현재로서는 캐논 1강, 니콘&소니 2중 체제를 유지하는 것이 저희의 목표입니다. 아직까지는 사실상 점유율이나 인지도 면에서 니콘에 다소 미치지 못하는 것이 사실이니까요. 니콘을 제친 후에는 캐논 1강 소니 1중 니콘 1약 체제나, 혹은 2강 1중 체제로 가는 것이 저희의 다음 목표입니다. 그리고 현재 여기까지는 어느 정도 경쟁력이 있다고 생각합니다. 문제는 그 다음인데, 니콘을 제친 이후로 한번도 왕좌를 내놓고 있지 않는 절대 강자 캐논을 제치고 DSLR 삼국 통일을 이루는 것이 저희의 궁극적인 목표라고 할 수 있을 것입니다. 물론 이와 같은 목표를 달성하기 위해서는 많은 노력과 비용, 시간이 필요하겠지만요.

Q3. 마케팅 전략을 수행하는 데 있어서 가장 힘들었던 때는 언제였습니까?

A: DSLR 사업을 막 시작했던 $\alpha 100$ 사업 초기가 가장 힘들었던 시절이었습니다. α 를 담당하는 전담팀이 조직되어 있던 것도 아니고, DSLR 카메라에 대한 지식도 전혀 없었습니다. 이것은 영업 사원들이 직접 카메라를 소개하거나 유통망을 개척할 때 가장 난제로 작용했습니다. DSLR 카메라의 주요 유통망인 남대문 등지의 영세 수입상인 들에게 제품에 대해 설명할 능력이 없었던 것이지요.

게다가 집행할 수 있는 예산도 턱없이 부족하여 경쟁사의 엄청난 광고에도 전혀 대응할 수가 없었습니다. $\alpha 100$ 을 출시한지 한달만에 니콘의 D80이 출시되었고, 또 한달이 지나기 무섭게 캐논의 400D 모델이 출시되었는데, 이 두 모델은 현재까지도 꾸준한 판매량을 기록하고 있을 정도로 스테디 셀러가 된 제품들입니다.

출시 극 초반에는 어느 정도 선전하던 $\alpha 100$ 의 판매량이, 이들 경쟁 제품의 출시와 함께 시작된 엄청난 마케팅 물량 공세에 힘없이 수그러드는 모습을 보면서, 정말 많은 마음 고생을 하였습니다. 오죽했으면 TV를 보면서 캐논이나 니콘의 광고가 나오면 채널을 돌려버릴 정도였으니까요. 아마 추후에 나왔던 $\alpha 700$ 이 뛰어난 성능과 잘 짜여진 마케팅 콘셉트를 가지고 있지 않았더라면, 소니의 DSLR은 일본 현지에서와 마찬가지로 니콘, 캐논 2강 체제에 묻힌 군소 브랜드에 지나지 않았을 것입니다.

Q4. $\alpha 100$ 을 통해 얻을 수 있었던 것은 무엇입니까?

A: $\alpha 100$ 은 소니 α 팀에게 DSLR 시장이 어떠한 곳인지 알려주는 선발대와 같은 역할을 하였습니다. 사실 소니가 처음 DSLR 사업을 시작할 당시 곳곳에서 우려의 목소리가 들려왔습니다. 그도 그럴 것이 DSLR 시장은 기존의 콤팩트 카메라 시장과는 전혀 다른 시장이었기 때문입니다. 하지만 소니는 이러한 사실에 대해 간파하고 있었던 것이 사실이었습니다. 이러한 소니에게 $\alpha 100$ 은 DSLR 시장이 결코 호락호락한 시장이 아니라는 것을 일깨워 주었습니다.

우선, 소니는 $\alpha 100$ 을 통해 DSLR 제품에는 브랜드 인지도와 충성도가 매우 강하게 작용하고 있다는 것을 알 수 있었습니다. 때문에 $\alpha 100$ 이 우수한 성능을 지녔던 것과는 달리 저평가 되고 있었습니다. 그리고 DSLR 제품의 구매에는 오피니언 리더가 많은 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있었습니다. 오피니언 리더는 DSLR에 대해 높은 지식을 지니고 있었으며, 제품 평가를 통해 DSLR을 구매하고자 하는 고객들의 의사 결정 과정에 지대한 영향을 미치고 있었던 것입니다. 흔히들 알고 있는 DCinside, SLRclub 등이 대표적인 DSLR 관련 인터넷 커뮤니티입니다. DSLR에 대해 더 자세히 알고 싶으시다면 꼭 한 번 들어가서 온라인상의 다양한 의견을 접해 보시길 바랍니다.

Q5. 작가주의 콘셉트를 구상하게 된 배경은 무엇입니까?

A: 작가주의는 α 700을 런칭 한 이후 구상하게 되었습니다. DSLR에서 가장 중요한 것이 브랜드 인지도라는 것은 더 말할 필요도 없을 것입니다. 소니 α 가 가지고 있던 강점이 기술적 우위라면 약점은 역시 브랜드 파워가 약하다는 것입니다. 캐논과 니콘이 전통적으로 매우 강했던 것도 사실이고, 도무지 그들과 어깨를 나란히 한다는 건 상상조차 할 수도 없는 상황이었습니다. 하지만 역시 박봉에 시달리고 있던 저로서는 위에서 시키는 대로 할 수밖에요.

우선 캐논이 대중주의, 니콘이 사실주의에 입각한 브랜드 이미지를 전달하고 있다는 사실을 알아냈습니다. 그리고 곧바로 소니 α 가 표현해야 할 차별화된 이미지를 찾기 시작했습니다. 그리고 그때 떠오른 것이 바로 '앙리 까르띠에 브레송'이었습니다. 프랑스의 유명한 사진작가로 알려져 있는 그는 일상의 순간들을 놓치지 않고 카메라로 담아내 삶을 간직하고자하는 결정적 순간의 미학과 철학을 가지고 있었습니다. 그리고 소니 α 의 작가주의는 일상적 삶을 누구나 예술로 승화시킬 수 있다는 그 미학과 철학을 모티브로 하여 탄생하게 되었습니다.

이 후 작가주의는 소니 α 전면에 내세워 졌습니다. 모든 광고와 홍보물에는 소지섭과 함께 작가주의를 등장시켰습니다. 그리고 광고 콘셉트도 그러한 작가주의를 충실히 표현하는데 집중되었지요.

Q6. 배우 '소지섭' 씨를 언급하셨는데, 작가주의를 표현하는데 굳이 '소지섭' 씨를 선택한 이유는 무엇입니까?

A: 우선, 그를 광고 모델로 선택한 가장 큰 이유는 '간지'가 나기 때문입니다. 오죽했으면 별명이 '소간지'였겠습니까. DSLR 제품이 '간지'가 중요한 제품이기도 하고, 그러한 이미지를 가장 잘 전달할 것으로 기대되었기 때문입니다.

그리고 '소지섭' 씨가 우연히도 α 700을 보유하고 있더라고요. α 700을 구매할 정도면 보통 이상의 사진 마니아라고도 볼 수 있습니다. 이미 온라인상에서는 DSLR 마니아로서 유명세를 떨치고 있었습니다. 단순히 멋진 사람이 아니라 α 제품을 실제로 사용하고, 고객에게 그 느낌을 정확히 전달해 줄 수 있는 모델을 찾은 것이지요. 그리고 이러한 '소지섭' 씨의 모습이 작가주의를 가장 잘 구현하고 고객들에게 어필해 줄 것이라 여겼습니다.

이 후 함께 광고 촬영을 하면서 '소지섭' 씨와 이야기가 나눌 기회가 있어서 몇 마디하게 되었는데요. 딱 한마디 하더라고요. "칼 자이스 렌즈는 정말 좋은 거 같아요." 유명 배우와의 첫 대화치고는 허무하기 짝이 없었지만, 한 편으로는 저희 제품의 차별적 우위가 곳곳에서 인정받고 있다는 생각에 뿌듯하기도 하였습니다.

2008년 10월 28일 소니 코리아 α 비즈니스팀 장 배지훈 대리와의 2차 인터뷰 내용

Q1. 소니 α 의 핵심 제품이라 할 수 있는 α 300/350의 출시를 한 달 앞두고 α 200을 출시하게 된 이유가 무엇입니까?

A: α 200은 α 100 후속입니다. α 200, α 350, α 300은 보급기 3종으로 전체 시장의 80% 이상을 차지하는 신규 DSLR 유저시장을 공략하기 위한 라인업입니다.

α 200-64만 9천원 α 300-76만 9천원 α 350-89만 9천원

앞서 본 것과 같이 각각 다른 가격대로 시장을 세분화 한 것입니다. 가격에 민감한 고객들에게는 가격대비 성능이 뛰어난 α 200이, 편의성 및 Live View 기능에 매력을 느끼는 고객들에게는 α 350, α 300이 어필이 되고 있습니다. 가격과 사양이 다르기 때문에 Cannibalization은 거의 없다고 봅니다. α 200, α 300은 1000만 화소 이면서 Live View의 유/무가 다르고, α 350, α 300은 1400만 화소, 1000만 화소로 화소가 다릅니다.

가격전략만 취한 것이 아니라 유통전략도 함께 고민했습니다. α 200은 주로 할인점에서 판매되고, α 300은 온라인 브랜드 몰에서, α 350은 Hero 모델로 전 채널에서 판매가 양호합니다. 즉, α 200을 한 달 간격을 두고 출시한 것은 어디까지나 보급기 시장 공략을 위한 전략적 선택이었다고 볼 수 있습니다.

Q2. 앞서 질문과 비슷한 질문일 수 있는데요. 보통 어떤 제품을 출시할 때는 어느 정도 간격을 두고 출시하는 것이 보통입니다. 그런데 특이하게도 α 300/350은 동시에 출시되었는데요, 그 이유가 무엇이었습니까? 그리고 핵심 기종이라 할 수 있는 α 300/350이 가지는 장점은 무엇이라 생각하십니까?

A: 사실 제품을 출시하는 시기는 저희가 결정할 수 있는 문제가 아닙니다. 일본에 위치한 소니의 본사에서 모든 것을 결정하고 저희는 그 결정에 맞추어 마케팅 전략을 수행해야 하는 것이지요. 굳이 α 300과 α 350을 같이 출시한 이유를 들자면, 앞서 언급했듯이 보급형 DSLR 시장을 더욱 세분화하여 집중 공략하고자 한 의도가 뒷받침되어 있다고 할 수 있습니다.

DSLR 시장의 가장 큰 파이는 역시 보급기 시장입니다. 무려 80%에 달하고 있는데요, 그러한 시장을 후발 주자인 소니가 경쟁사보다 더욱 적극적으로 공략하고자 한 것은 어찌보면 당연한 것이 아닐까 생각합니다. 보시기에 큰 차이가 없어 보이는 두 제품이지만 그것이 고객에게 어필하는 바는 각 각 다를 수 있습니다. 그리고 무엇보다 현재 구축된 라인이 경쟁사의 제품과 어떻게 대응되고 그들의 고객을 어떻게 빼앗아 올 수 있는가가 중요한 것입니다. 그래서 다소

무모해 보일 수도 있는 동시 런칭이 이루어진 것 같습니다.

α 300과 α 350은 타사의 보급기에 비해 매우 우수한 기능을 보유했다고 생각합니다. 무엇보다 초보자도 쉽게 DSLR을 통해 사진을 찍을 수 있다는 것이 α 300/350의 가장 큰 장점일 것입니다. SSS나 DRO와 같이 α 100에서부터 줄곧 이어져온 기능은 말할 것도 없거니와 틸트 액정이 라는 신개념의 라이브뷰 기능을 제공함으로써 보다 쉽게 고객이 자신만의 사진을 찍을 수 있다는 것을 두 제품의 장점으로 꼽을 수 있습니다.

Q3. 소니 α 는 도원결의를 통해 태어났다는 신문기사를 읽은 적이 있는데요, 도원결의가 의미하는 바가 정확히 무엇이며, 그것을 통해 얻고자 했던 효과는 무엇입니까?

A: 도원결의가 뜻하는 바는 삼국지를 배경으로 유비, 관우, 장비가 만나 복숭아나무 아래에서 형제의 맹세를 통해 중원으로 나아가고자 했던 것과 같이 소니, 미놀타, 칼 자이스가 만나 DSLR 중원에 진출하고자 했던 것을 표현한 것입니다.

소니가 전통의 SLR 강자 미놀타를 인수하고 명품 렌즈인 칼 자이스와의 제휴를 한 사건을 재미있게 풀어본 것인데, 그 이면에는 소니의 전자기술, 미놀타의 카메라 기술, 그리고 칼 자이스의 광학 기술이 만나 최고의 DSLR을 만든다는 의미를 내포하고 있습니다. 소니의 α 브랜드를 홍보하고 미놀타의 전통성과 우수한 칼 자이스 렌즈가 함께 만났다는 것을 고객들에게 분명하게 전달하고자 고안해낸 마케팅 전략이지요.

도원결의를 통해 소니 α 가 얻고자 했던 것은 역시 브랜드에 있습니다. 소니는 DSLR 사업을 처음 시작하는 입장이었고, 캐논, 니콘과 같은 막강한 경쟁사에 비해 브랜드 인지도 면에서 너무나 뒤처져 있었습니다. 때문에 소니 α 에는 미놀타와 칼 자이스가 함께 한다는 의미를 전달하고 싶었던 것이지요. 이를 통해 소니 α 의 브랜드 인지도를 높이고 사람들에게 소니 α 가 결코 어쭙잖은 DSLR이 아니라는 인식을 심어주고 싶었습니다.

Q4. 소니의 본사가 위치해 있는 일본에서는 α 의 성과가 지지부진 한 것으로 알려져 있다. 한국 시장이 일본 시장과 어떠한 면에서 차이가 있으며, 그러한 한국 시장에서 수행했던 마케팅 전략은 일본의 그것과 어떤 차이가 있는가?

A: 한국 시장은 일본 시장과는 매우 다르다고 할 수 있습니다. 다소 특이하다고 하는 것이 맞는 표현일 것입니다. 신 제품에 대한 수요도 많으며, 거부감도 덜 합니다. 이러한 이유로 한국 시장은 줄곧 신 제품의 테스트 시장 역할을 해왔던 것이 사실입니다. 콤팩트 카메라에서 DSLR 카메라도 고객의 욕구가 빠르게 이동하고 있었던 한국 시장은 저희 소니에게 있어서 기회와도 같았습니다. 신 기술로 무장한 DSLR이 이처럼 빨리 특정 시장에 퍼진 사례는 세계적으로도 찾기 힘들 정도입니다. 그러므로 일본 시장에서 소니가 부진한 것은 어느 정도 당연한 것일 수 있습니다.

그리고 마케팅 전략에서도 일본과 한국은 차이가 있었습니다. 소니는 전통적으로 전자 기술 최고라는 자부심을 가지고 있었습니다. 이러한 자부심은 본사가 위치한 일본에서 더욱 높게 자리 잡고 있었으며, 마케팅 전략도 그러한 기술적 우수함을 홍보하는 것에 국한되어 있었습니다. α100 출시 초기 기술적 우수함에 호소하고자 했던 한국에서의 전략도 이러한 맥락과 일치한다고 볼 수 있습니다. 하지만 이후 한국에서는 DSLR 소유가 이성이 아닌 감성에 기초한다는 사실을 알았고, 그에 맞추어 작가주의를 탄생시키게 된 것입니다. 이러한 한국 시장에서의 성공은 본사인 일본에서 배워갈 정도였으며, 실제로 철학하는 나무를 배경으로 촬영한 광고 콘셉트는 일본 소니 본사에서 그대로 사용할 정도였습니다.