브랜드구축과 광고캠페인 성공 기업에 대한 연구

-General Motors saturn을 중심으로-

A Study on the Enterprise of Brand Construction and Success in Advertising Campaign

- Centered on General Motors -

임채형(Lim, Chae-Hyong)
조선대학교 미술대학 디자인학부

본 논문은 2006학년도 조선대학교 학술연구비 지원을 받아 연구됨.

논문요약
Abstract

Ⅰ. 서론
연구의 필요성 및 목적

Ⅱ. 이론적 배경
1 브랜드의 확고한 정립
2 브랜드 애호도(Loyalty)
3 브랜드 인지도
4 브랜드연상이미지(Association)

Ⅲ. 브랜드 구축을 위한 노력
1 세계시장에 경쟁력이 있는 제품
2 광고캠페인 사례
3 차별화된 전략
4 통합된 브랜드 커뮤니케이션
5 브랜드 자산의 창출

Ⅳ. 브랜드구축을 위해 해결해야 할 과제

Ⅴ. 결론

참고문헌

논문요약

새턴이 기존의 GM의 이미지를 극복하고 강력한 브랜드로 자리 잡아 나가는 과정은 이렇다 할 아이덴티티가 수립되어 있는 브랜드가 그다지 많지 않은 우리나라의 기업현실에 시사하는 바가 많다고 생각된다.
새턴의 브랜드아이덴티티 수립에 있어 핵심적인 요인들은 철저히 고객과의 관계를 중시하는 철학에서 비롯된 것이라는 점이다. 이것은 마케팅의 기본 가정이 더 이상 일회성의 거래 중심이 아니라 고객과의 관계중심으로 옮겨가고 있다는 것을 증명해 준다. 동시에 새턴의 방식은 경쟁사들과 비교해 철저히 색다른 종류의 것이었다. 또 새턴의 아이덴티티는 조직내부, 종업원, 문화, 가치, 구조, 시스템 등으로부터 창조된 것이었다. 이렇게 뿌리 깊은 곳에서부터 형성된 새턴의 브랜드 아이덴티티는 어느 한 특정 프로그램들이 합쳐진 결과로서 나타난 것이라는 점이다.
기존의 촉진프로그램이외도 그 범위를 넓힌 각종 마케팅 프로그램들이 필요하며 이들이 시너지 창출을 위해 방향성을 갖고 통합될 때 비로서 진정한 마케팅 효과가 창출된다는 것을 입증하는 것이다. 이 사례는 GM이 어떻게 해서 여러 장애 요인을 극복하고 강력한 브랜드를 창출하였는가를 보여주는 사례인 동시에 이미 거둔 성공을 앞으로 어떻게 유지해 나갈 것인가에 관해서도 이야기하고 있는 사례이다. 이 사례는 아래와 같은 순서에 의해 진행될 것이다. 우선 강력한 브랜드란 정확히 무엇인가, 또한 새턴은 시장출시 초기에 강력한 브랜드의 위치를 차지했는가에 대해 살펴보고, 두번째로 새턴의 브랜드자산 창조과정을 분석해볼 것이다. 예를 들어 어떤 의사결정들이 내려졌으며, 어떤 전략과 프로그램들이 그 의사결정을 뒷받침하였는가? 에 대해 알아보고자 한다. 세번째로 GM과 새턴이 앞으로 극복해야 할 도전들에 대해서 살펴보겠다. 브랜드를 전략적으로 관리 유지하는 것은 아마도 강력한 브랜드를 창조하는 것만큼이나 매우 힘든일일 것이다. 새턴의 경우 성공적인 출발에 이어 그것을 어떻게 유지 발전시켜 나갈 것인가 하는 문제가 앞에 놓여 있다고 할 수 있다. GM이 어떻게 해서 여러 요인을 극복하고 강력한 브랜드를 창출하였는가를 보여주는 사례인동시에 이미 거둔 성공을 앞으로 어떻게 유지해 나갈 것인가에 이야기하고 있는 사례이다.

Abstract

As to the process that Saturn overcomes the existing GM brand image, and it is settled as strong brand, there is much other thing which suggests that reality of enterprises in Korea where there can not be many brands that some real identity has established. The core factors in establishing the brand identity by Saturn is to come from the philosophy that pays attention to the relations with the customers thoroughly. It proves that the fundamental assumption is not centered on one-off trade any more, but that it moves into the concept centered on the relations with the customers. At the same time, Saturn's ways are entirely different sorts of ones compared with the ones of competitors. And, Saturn's identity is created by the internal institution, employees, culture, value, structure, system, etc. As to Saturn's brand identity formed from such rooted fields, it appears as a result combined with any special programs. It needs various sorts of marketing programs that makes its range widen except for the existing promotion program. In addition, it proves that the true marketing effect is not created until it is integrated with visible direction in order to create synergy effect. This case was one that shows how GM overcame various factors of disorder, and created strong brand, simultaneously, how GM maintains its success already made.

This study is to establish the effective evaluation standards empirically in order to make gaps close. On a basis of it, this study is to verify the correlation with the automobile owner's attitude of experience, and intention to be transformed for the selection between the brand and size.

(Keyword)
Advertising Campaign
Brand Equity, Brand Loyalty, Brand Association

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

강력한 브랜드의 구축이라는 말은 이제 거의 모든 기업들의 지상과제가 되어버렸을 만큼, 브랜드 자산의 중요성이 매우 고조된 것이 오늘날의 기업 및 시장 현실이다. 브랜드 자산에 관한 이론적 배경 및 개념적 틀이 지식의 기초를 다지는데 필요한 것과 아울러, 성공적인 브랜드 구축의 사례 또한 동종산업내 혹은 타 산업에 속한 기업들에게 활용적인 시사점을 제공해 줄 수 있다. 따라서 본 논문에서는General Motors의 Santurn회사의 성공적인 브랜드 구축, 브랜드 아이덴티티의 구축 의 사례를 탐구하여 봄으로써 우리나라 자동차 업계 및 다른 산업내의 여러 기업들에게 강력한 브랜드 구축의 방향을 제시해 주고자 한다.

자동차 소유주의 자동차에 대한 경험은 우리에게 많은 것을 말해준다. 이들 중에 만족도(불만족도)와 브랜드 또는 메이커에 대한 태도를 형성하는 인지적, 감정적 과정들은 재구매, 소비자 충성도 그리고 구전 효과와 같은 소비자 행동연구에 있어서 중요한 문제들을 제기한다. 경영관리자들은 다음과 같은 질문들에 관한 답변을 할 수 있어야 한다. 예를 들면 “우리의 현재 고객들이 전반적인 자동차 기능에 만족하고 있는가?” 또는 “어떤 평가 기준이 전반적 만족에 영향을 미치는 주요 결정 요인인가” 또는 “무슨 이유로 고객들이 재구매시 우리브랜드를 선택하거나 전환하는가?” 또는 “현재 고객을 유지하는데 있어서의 핵심 성공요인이 무엇인가?” 등이 그것이다. 현재까지 문헌에 나타난 연구들은 주로 판매요원<Swan and oliver 1991: Yavans and Habib 1987>,광고<Lehmann 1977:Yavas and Habib 1987>와 인구 통계자료<Stewart and Hood 1981>가 자동차 브랜드에 대한 태도 또는 구매의향에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.[1)]

기업의 마케팅활동이, 통합적마케팅커뮤니케이션 프로그램을 수단삼아서 가져야 할 비전은 강력한 브랜드의 구축이라는 점이다. 다시 말해서, 기업이 궁극적으로 도달하고자 하는 목표는 강력한 브랜드의 구축-유일한 브랜드아이덴티티의 수립이다. 각 부분의 전략이 어떠한 철학위에서 진행되었는지 살펴 보고자 한다.

1) 김주호, 제품속성에 대한 평가와 브랜드 선택
금강기획 마케팅전략연구소 1998 winter P3

Ⅱ. 본론

미국의 거대기업 GM은 1991년 44억 5천만$ (3조 5천억원)이라는 전 미국 사상 최대라 할 수 있는 적자를 냈다. 이에 대한 대책으로 GM은 최고경영자를 비롯한 경영진의 대폭 물갈이, 21개 공장 폐쇄, 95년까지 7만 4천명 감원, 신제품 개발비 7천만$을 투입하기로 했다. 구체적인 경쟁목표는 토요타의 [카롤라], 혼다의 [시빅]이었다. 이 차와 경쟁하기 위해 GM은 별도회사인 [새턴]을 1987년, 50억$을 투입해 설립, 7년간의 준비를 거친 후 90년 11월에 데뷔시켰다. 발매직후에 위기설도 있긴 했으나, 철저한 품질관리와 저가격 정책으로 판매는 순조롭게 신장, 일반소비자는 물론 전문가 사이에서도 높은 평가를 받고 있다. 91년 9월, 발매 1주년이 되는 새턴은 17만대를 판매해 현대차, 스바루, 폭스바겐을 밀어내고 시장점유율 2.1%로 성장했다.

1985년 1월 7일, General Motors사의 회장 Roger Smith는 Saturn Coporation의 탄생을 발표했다. 그는 새턴의 탄생을 가리켜 “이것은 GM이 미국자동차의 장기적인 경쟁력, 생존력, 성공을 책임지기 위해 단행한 시도이다.”라고 하였다. 이 새로운 회사의 미션중 하나는 미국에서 개발되고 제조되어 세계적인 수준의 품질, 원가, 그리고 고객만족의 목표를 달성하는 컴팩트카(엘란트라, 세피아 등의 차가 여기에 해당함)를 만드는 것이었다. 새턴의 설립은 GM으로서는 야심적인 작업이었다. 그러나, 미국내 컴팩트카 시장에서 수입차들로 인해 빚어진 상황을 생각하면 그다지 밝지만은 않았다. 따라서 새턴 프로젝트는 많은 사람들이 미국의 메이커들은 세계적 수준의 컴팩트카를 만드는데 있어서 능력이 부족하다고 생각하는 시점에서 추진되었다. 또한 GM 스스로도 그간 몇번의 시도를 했다가 포기한 상태였다. 하지만 시장에 출시된지 4년만에 판결이 나기를, 새턴의 완전한 승리였다. 60년대의 포드 무스탕, 70년대의 포드 핀토(Pinto), 80년대의 역시 포드 토러스(Taurus)등과 견줄만한, 미국에서 가장 강력한 브랜드들 중의 하나로 자리잡은 것이다.

새턴의 브랜드구축노력의 성공을 가장 가시적으로 보여주는 것이 바로 판매성과자료이다. 새턴은 1991년에 74,000대가 팔렸고 92년에는 196,000대가, 93년에는 229,000대, 94년에는 286,000대가 팔렸다. 이것은 미국내 200여개이상의 브랜드들 중에서 8번째의 위치를 차지하는 실적이다. 단지 포드의 에스코트만이 새턴의 직접적인 경쟁브랜드들 중 새턴을 능가하는 실적을 보인 브랜드였다. 더욱이 새턴이 생산부족으로 판매되지 못한 부분을 감안하면 예상은 실제기록을 훨씬 웃돌았을 것이라 생각할 수 있다. 사실 이 기간중에 새턴은 빈번한 생산부족을 경험하였다.

또한 새턴은 경쟁사들에 비해 딜러 한명당 판매대수가 더 많았기 때문에 사실상 자신이 속한 지역의 시장에서 주도적인 브랜드의 위치에 있었다고 볼 수 있다(새턴은 1994년에 335명의 딜러를 가지고 있었는데 이 때 혼다는 800명, 도요타는 1000명, 그리고 포드나 쉐보레(Chevoret)는 그 이상의 딜러를 소유하고 있었다.

<어떤 사람들이 새턴을 구매하였나>

평균가구소득	$55,000
평균연령	40세
남 : 여	2 : 3
기혼 : 미혼	1 : 1
대학졸업자비율	55%
최초구매자비율	27%

또 하나의 새턴브랜드의 파워를 입증하는 지표는, 새턴은 경쟁자들과 비교해 엄정한 가격정책을 실시했다는 점이다. 즉 가격 흥정, 할인, 리베이트 등의 관행을 일체 폐지하였다 이것은 당시 상황으로 보면 믿겨지지 않을 일이었다. 사실 항공산업, 애완동물먹이, 컴퓨터, 기저귀, 호텔 등 거의 모든 산업에 걸쳐, 심지어는 경쟁이 심하지 않은 시장의 강력한 브랜드라도 판매촉진과 가격흥정 등으로 특징지워지는 산업환경을 타파하기란 불가능한 것으로 비쳐져 왔다. 그리고 더욱이 자동차산업은 딜러와 소비자들과의 가격흥정 때문에 몸살을 앓아왔는데 이것이 소비자들로 하여금 의사결정 단계에서 가격에 의존토록 하는 현상을 초래하였다. 1980년대 중반 이후로 제조업자측에서 실시하는 가격인하와 리베이트가 상황을 더욱 악화시켰다. 예를 들면 1992년에 판매된 포드의 토러스 중 60%가 현금할인이나 discounted fleet sales(대규모 일괄할인)에 의한 것이었다. 불과 몇년 후에 새턴에 의해 이같은 관행이 깨질 것이라고는 누구도 상상하지 못하였다. 더욱 놀라운 것은 이같은 일을 해낸 브랜드가 유럽의 브랜드나 혹은 그보다 더 프리미엄급의 브랜드가 결코 아니었다는 점이다. 즉, 렉서스, BMW, 아큐라, 링컨, 캐딜락 등이 아닌 GM의 일개 컴팩트카였다는 점이다.

새턴의 가격정책이 성공적이었다는 점은 서베이에서 보여준 딜러들의 태도로부터 알아낼 수 있다. 두 번에 걸쳐 시행된 조사에서 딜러들은 새턴을 산업내에서 가장 가치있는, 혹은 렉서스에 이어 두 번째로 가치있는 브랜드라고 대답하였다. 딜러들에 의한 이러한 평가는 만약 새턴이 평균이상의 마진을 가져다 주지 않았다면 불가능했을 결과였다. 브랜드에 관한 여러 문헌에서 밝혀졌듯이, 브랜드자산에는 크게 보아 네가지 차원이 있는 것으로 여겨진다. 브렌드의 확고한 정립, 브랜드 애호도, 브랜드인지도, 브랜드연상이미지가 그것인데, 아래에서는 위의 네가지 차원의 각각에 대한 새턴의 성과를 살펴보자.[2)]

1 브랜드의 확고한 정립

자동차구매에 대한 고객들의 평가를 측정하는 J. D. Power사의 여러 조사결과들은 제품에 대한 소비자의 품질인식을 비교적 잘 반영한다고 알려져있다. 1992년 J.D.Power의 판매만족지수(Sales Satisfaction Index: SSI)-판매직원, 배달, 초기제품상태 등을 측정하여 지수화한 것- 평가에서 새턴은 렉서스, 인피니티, 캐딜락에 이어 4위를 차지했다. 나아가 새턴은 J. D. Power의 1992년 고객만족지수(Customer Satisfaction Index: CSI)평가에서도 3위를 차지하였다. 이 고객만족지수는 제품구매후 1년이 지난 시점에서 제품품질과 딜러서비스를 측정하여 지수화 한 것이다. 1992년 CSI평가에서 새턴을 앞지른 두 브랜드는 렉서스와 인피니티였는데 이들은 소비자권장가격(sticker price)이 새턴보다 실질적으로 높은 브랜드 들이었다. 주목할 만한 것은 J. D. Power의 두가지 지수에서 새턴이 받은 높은 점수는 1993년, 94년, 95년까지 유지되었다는 점이다. 사실 새턴은 94년의 SSI에서는 3등으로 올라섰고 95년에는 1위를 차지했다. 품질인식을 측정하는 또 다른 변수는 바로 중고시장에서의 성적이다. 1993년에 91년형 새턴의 중고가격은 원표시가격(original list price)을 5% 웃도는 선으로 설정되어 있었다. 그에 비해 혼다는 5% 아래의 가격을 기록하고 있었으며 도요타와 니산의 모델들은 그보다 더 낮은 가격대에 머물고 있었다. 한편 시장조사의 결과는 자동차 구매를 고려하고 있는 사람들에게 새턴이 호의적으로 인식되고 있다는 사실을 보여주었다. 새턴이 출시된 첫해에 전시장을 찾은 고객들에게 표시가격을 보여주기 전에 새턴의 가격을 추정해 보도록 한 결과 실제 가격보다 3000불에서 5000불 이상 되는 가격을 예상하였다. 이 사실은 자동차 그 자체에서 고품질의 인상이 풍겨나온다는 것을 반영하는 것이다.

2 브랜드 애호도(Loyalty)

새턴 내부적으로 실시한 고객서베이가 새턴에 대한 브랜드애호도의 직접적인 측정치를 제공해 주고 있다. 94년에 87%의 새턴 바이어들이 적극적으로 소매업자들에게 새턴을 추천할 것이라고 답했는데 이것은 출시 일년 후에 80%를 기록한 것이 꾸준하게 성장한 것이다. 그리고 앞에서 밝힌 J. D. Power의 CSI, SSI 지수들 또한 소비자들의 새턴에 대한 품질인식 뿐만 아니라 브랜드애호도도 반영하는 것이다.

새턴의 소유자들이 보여준 여러 가지 행동들은 새턴에 대한 브랜드애호도가 얼마나 강한 것인가를 나타내준다. 한 딜러가 자동차 전시장의 벽에 새턴소유자의 폴라로이드 사진을 붙여 놓았을 때 그 프로그램의 시행 이전에 차를 구매하였던 소비자들도 자신을 전시장에 붙여 줄 것을 요구하였다. 또 어떤 소유자들은 자동차 쇼에 자신들의 차를 자진해서 전시하도록 허락해 주기도 하였다. 'Saturn groupies'라고 불리는 동호회 그룹이 컴퓨터 온라인상에 생겨나기도 하였다. 위의 여러 일화들은 60년대의 폭스바겐의 붐을 다시 생각나게 하는 것들이었다. 어느 브랜드에게나 마찬가지지만 최고의 자리에 머물러 있다는 것은 매우 힘든 일이며 동시에 품질에 대한 우수성을 보여주는 수치라 할 수 있다.

3 브랜드 인지도

새턴은 인지도를 구축하는데 있어서도 성공적이었다. 목표세분시장내에서의 보조인지도는 처음에 1%미만이었던 것이 출시후 4개월 만에 40%까지 올라갔다. 그리고 일년 후에는 79%에 달했으며, 4년후에는 거의 10%를 기록하였다. 비보조인지 또한 1992년말에 14%에 달했는데 이것은 Dodge와 폰티악을 바짝 뒤쫓는 것이었으며 마즈다, 미쯔비시, Geo를 앞서는 기록이었다. 나아가 1994년에는 17%에 달했는데 이것은 수십년간 광고를 통해 달성한 경쟁자들의 인지도와 거의 대등한

2) 공장환, 제너럴모터스 새턴사업부의 브랜드구축사례, 금강기획마케팅전략연구소1996 Summer p43

수준이었다.

4 브랜드연상이미지(Association)

새턴은 브랜드연상이미지를 창조해내는데 있어서는 더욱 뛰어났다. 출시 일년 후 목표 세분시장(컴팩트카를 사려는 의도가 있는 사람들)을 대상으로 조사한 결과 새턴이 다섯 개의 핵심 연상 이미지를 가지고 있다고 동의한 응답자가 30~40%에 이르렀다. 1993년에 새턴은 '친근감 있는'의 항목에서 모든 일본차들을 앞질렀다. 1995년 초에 새턴이 고객들에 대해서 신경을 쓰고 또 친근감이 있다는 점에 동의한 응답자는 60%를 초과하였는데 이것은 다른 여섯 개의 경쟁자들(혼다 시빅등을 포함하는)의 평균값의 두 배에 해당하는 수치였다. 새턴은 또한 '훌륭한 딜러를 가지고 있다', '당신이 좋아하는 회사이다', '안전한 차를 만든다', '높은 가치를 제공한다', '접근방식이 지적이다' 등의 차원에서 강점을 보였다. 이렇듯, 폭넓은 범위에서 높은 지지를 받음으로써, 새턴은 초기 2년이내에 그리고 그후까지도 강한 브랜드의 창조에 성공하였다. 사실 새턴이 초기 2년동안은 이익을 내지 못하였고, 그 후도 큰 이익을 달성하지는 못하였다. 그러나 위에서 말한 여러 조사의 결과들은 브랜드의 파워를 나타내는 것이지, 수익성을 말하는 것은 아니다. 수익성은 그보다는 제품디자인, 제조, 생산능력 등에 의하여 영향을 받는다고 할 수 있다. 특히 새턴의 생산능력을 극적으로 늘리는 것이 수익성을 높이는 길이 될 수가 있다.

Ⅲ. 브랜드 구축을 위한 노력

어떻게 해서 새턴은 단지 몇 년만에 강력한 브랜드의 위치를 차지할 수 있었을까? 그렇게 되기 위한 핵심적인 의사결정, 프로그램, 정책등은 무엇이었을까? 이제 아래에서는 새턴의 강력한 브랜드 구축에 핵심적인 역할을 했다고 여겨지는 5개분야의 전략에 대해 상술해 보고자 한다. 이 과정에서 언급되는 여러 가지 프로그램들은 이른바 통합적 마케팅커뮤니케이션상의 세부 프로그램들에 해당한다고 볼 수 있다. 각 부분의 전략이 어떠한 철학위에서 진행되었는지, 그리고 여러 세부 프로그램들이 새턴의 브랜드 구축에 어떻게 기여하였는지 등에 대해 살펴볼 것이다. 중요한 점은 핵심적인 역할을 한 몇 개의 요소는 있다하더라도 새턴의 성공의 핵심은 각 프로그램요소들간의 통합적인 운영에 있었다는 점이다.

1 세계시장에 경쟁력이 있는 제품

초기부터 새턴의 핵심목표는 혼다의 시빅(civic)이나 도요타의 코롤라(corolla) 등과 비교해 품질에서 대등하거나 오히려 앞서는 세계적인 수준의 컴팩트카를 만드는 것이었다. 따라서 소비자들이 우수한 품질의 수입차들로부터 기대하는 신뢰성, 안전도, 느낌, 외관, 전체적인성능의 우수성 등의 측면에서 우수성을 인정받아야 했다. 동시에 가격에서도 경쟁력을 지녀야 했다. 이와 같은 품질추구의 요인은 새턴의 기업문화와 브랜드아이덴티티의 차원들 중 하나가 되었다.

진정한 의미의 품질이나 가치 없이도 광고에 의해 브랜드아이덴티티가 구축될 수 있다는 환상을 가진 사람들이 많다. 이것이야말로 광고에서 흔히 빚어지고 있는 문제이다. 현실은 그와는 반대로, 이미지를 만들어가는 것은 다름아닌 품질인 것이다. 새턴의 품질은 뛰어났다. 여러 자동차 잡지들은 새턴의 디자인과 설계가 훌륭하다는 객관적인 판단자료를 제시하였다. 새턴은 또한 소비자 조사로부터 긍정적인 피드백을 얻어내었다. 1991년에 Road and Track이라는 잡지는 새턴에 대하여 '진보를 향한 큰 내디딤'이라는 수식어를 사용하였다. 그리고 1992년 새턴 SL은 그해에 팔린 비슷한 가격대의 차들 중에서 가장 가치있는 차로 인정받았다. 앞서 밝혔듯이 J.D.Power의 여러 조사결과는 새턴의 품질을 입증하고도 남는 것들이다.

새턴의 품질에 대한 강조를 잘 나타내 주는 가시적인 예 중의 하나는 환불보증정책의 실시이다. 30일이내 혹은 150마일 이내중 상관없이 원 구매자가 다른 차로 교환 또는 환불을 받을 수 있게 하는 조치였다. 이 환불보증은 구매자에게 구매결정시 제품에 대한 품질을 확신시켜주는 것 뿐만 아니라 품질수준에 대한 신호로서의 역할을 하였다. 리콜제도 또한 새턴이 얼마나 품질을 중시하는 문화가 베어 있는가 하는 것을 보여준다. 예를 들어 새턴이 냉각장치에 결함이 있는 것이 소비자 리콜을 통해 드러났을 때 같은 종류의 문제가 있는 것으로 여겨지는 1836대의 자동차의 재판매가 중지되었다. 또 다른 예로 새턴의 엔지니어가 개인적으로 알라스카에까지 가서 고객에게 부품(자동차 좌석

시트)을 배달해 준 사례도 있었다.

2 광고캠페인 사례

새턴은 1988년부터 수입차 광고의 경험이 있는 광고회사를 물색했는데, 1억$의 어카운트를 따기 위해 50개사나 되는 광고회사가 경합을 벌였다. 새턴자동차 회사를 발족할 때 노사의 협력, 생산자측과 판매자측의 협력을 경영지침으로 내세웠는데 여기에 커뮤니케이션의 협력자로 라이니 엔드 파트너즈 (R&P) 광고회사가 선정되었다. R&P의 헐 라이니 사장은 즉시 새턴 공장을 방문했다. 공장견학을 한 라이니는 26분짜리 “스프링 힐의 봄”이라는 자동차를 만드는 철학이 담긴, 홍보영화를 제작했는데 미국에서 화제작으로 높은 평가를 받았다. R&P사가 제작한 새턴광고는 “고객만족지향”을 추구했다. 지방경찰관이 “순찰용으로 새턴을 두대 주문하기로 했다”라든가 초등학교 여선생이 “왜 새턴을 주문하는가”에 대한 내용이 적힌 편지편이 집행되었다. 새턴의 광고와 마케팅에 있어서의 성공은 광고와 자동차의 나라 미국의 체면을 세운 근래에 보기 드문 대성공작으로 꼽히고 있다. 제품개발 정책과 일치된 크리에이티브 [새턴]을 보고 있는 동안 이것은 최근에 드물게 보는 경영정책 → 제품 → 광고 가 일치된 크리에이티브 상황을 만들어내고 있는 케이스라고 생각했기 때문이다. 70년대 두 차례의 석유파동에 편승한 일본 소형차들의 진출은 미국의 시장구조 뿐 아니라 GM, 포드, 클라이슬러의 빅3사의 태도까지 바꾸어 놓았다.이 빅3은 70년대 후반들어 소형차 개발에 힘을 쓰기 시작했으나 일본 소형차의 품질, 성능, 가격을 당해내기는 어려웠다. 이에 GM, 포드, 클라이슬러는 심기일전하여 각각 미국의 자존심을 건 소형차를 내놓았는데 그들의 이름은 새턴, 에스코트, 네온이다. GM의 새턴은 82년 계획을 발표한지 8년만인 90년 10월 25일 시판되기 시작했다. GM의 로저 스미스 회장은 한 종의 차를 위해 새로운 디비전(각각의 디비전은 각기 거대한 자동차 회사이며, 거기서 다양한 자동차 디비전 이름으로 생산된다)을 만들 정도로 새턴에 집념을 보였다. 정년퇴임 전에 새턴을 세상에 내놓고 싶어하던 그는 신임회장이 취임식날 조립공장에서 막 나온 1호차를 몰아보고 그 키를 신임회장에게 넘겨줌으로써 소원성취를 하였다. 새턴은 적을 너무 깊이 연구한 탓인지 적을 닮은 부분이 많다. 경영방법에서도 평생 직장제도, 간부와 사원의 차별 없는 대우, 작업복 입은 사장 등, 일본 기업의 체취가 느껴진다. 차 자체도 미국냄새가 나는 일본차라는 말을 들을 정도다.

소비자들이 그다지 관심을 가질 것 같지 않은 이야기들을 네 쪽자리 광고로 펼쳐놓은 용기가 먼저 보인다. 차를 만드는 사람들이 누군지 관심을 갖는 사람은 별로 없을 것이다. 차를 만드는 사람이 나와 친근하다면, 차도 친근해지지 않을까? 일본식으로 돌아가는 공장과 판매방식과 쇼룸의 이야기를 미국식으로 하는 방법도 보인다. 또 있다. ‘이 사람이 새턴을 타고 있는데 이렇게 좋다더군요’하는 얘기를 하는 방법이다.

누구나 쉽게 생각하고, 어느 제품에서나 흔히 찾아볼 수 있는 입증식 광고지만, 기본적인 접근방법에서의 차이가 느껴진다. 즉, 증언을 한다고 해서 입증자에서 스포트라이트가 떨어지는 것이 아니라 주인공은 언제나 자기라는 사실을 비주얼도 카피도 잊지 않고 있다.

예를 들어 안테나 세일즈맨인 딘 쿤츠 씨의 경우

그가 다니는 길은 험하다. 그런데 그는 늘 새턴을 타고 다닌다. 그래서 그는 새턴을 [어디든 가는 차]라고 부른다. 이미 16만 5천 마일을 달렸으면서도 30만 마일이 될 때까지 더 탈 것이라고 한다. 깊은 산 속까지 그를 데려다 준 그의 차에 안테나를 세우면 그 곳이 곧 그의 거실이 된다. 입증식 광고들이 그 제품보다는 입증자를 더 유명하게 해주는 경우가 있다. 우리는 곧잘 그런 광고를 만난다. 유명할 이유가 없는 전문인을 일약 스타를 만들어준 제품은 생각이 나지 않지만, 그 사람은 이제 누구나 알게끔 해 준 광고를 우리는 안다. 그것도 여러 개나, 끝으로 하나 더, 액센트를 주듯이 넣은 작은 일러스트레이션과 거기 따른 캡션 같은 카피, 작은 차에는 요런 정도의 재미가 있어야 한다는 뜻인 것 같다. 차가 데뷔하기 직전인 9월 27일자 뉴욕타임즈에는 대략 다음과 같은 내용의 기사가 실려있었다. GM은 테네시주 스프링힐에 하이테크공장을 건설하고 최고의 성과를 거두기 위한 환경조성을 위해 이제까지 볼수 없었던 긴밀한 협조체제를 조합간부와 취하고 있다. 세턴의 최초 TV-CM은 10월 25일로 예정되어 있는 발매개시일 전인 10월초부터 방영된다. 6편으로 된 CM은 스프링힐 공장의 모습과 새턴 프로젝트에 참가하기 위해 다른 일을 그만두고 가족모두 이주해온 종업원 등을 소개한다. 이 캠페인은 혼다의 시빅, 토요타의 카롤라에 필적하는 미국차의 이미지 창출을

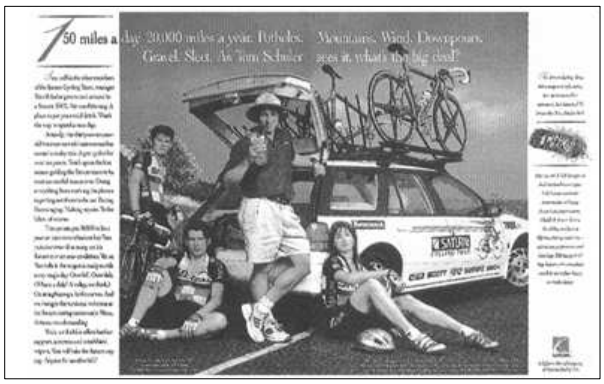
목표로 한 광고활동의 제1탄이다. 광고대행사인 헐 리니&파트너즈의 간부와 광고업계의 관계자는 이 캠페인이 매우 설득력이 있다고 한다. '사람들이 테네시로 데리고 가서 공장을 보여주고 차를 만져보게 하며 종업원의 열의를 느끼게 하는 것이 가능하다면 대성공'이라고 헐 라이니&파트너즈의 패트릭 셔우드 부사장은 말한다. 그는 연간 1억$에 달하는 새턴의 어카운트 디렉터이기도 하다. 이러한 어프로치는 광고의 세계에서 진기한 일은 아니다. 80년대초부터 이미지 문제와 씨름해온 포드사는 공장을 소개하는 기업CM에서 '품질이야말로 최우선'이라는 컨셉트를 오랫동안 소구해 왔다. 새턴의 경우도 이미지와 관련하여 문제가 하나 있다. 즉 이미지가 없는 것이다. 이 사업부에 대해 알고 있는 사람은 극히 적다. 바로 이 점에서 인지도를 높이고 이 차가 일본차와 전혀 다르며 더 뛰어나다는 점을 어필하는 최상의 방법으로서 헐 라이니 & 파트너즈는 1마일이나 되는 조립라인, 전생산공정, 종업원의 자세에 초점을 맞추기로 하였다. '단순히 품질, 품질이라고 부르짖어도 의미가 없다'고 셔우드는 말한다. '새턴에 주목해야 할 이유를 명확히 제시하지 않으면 안된다. 하나의 방법은 최신 공장에 스포트를 맞추는 것인데 우리들은 한 걸음 더 나아가 팀을 구성하여 일을 하고 있는 종업원의 자세, 그들의 도전, 또 그들이 왜 새턴의 공장에서 일하려고 결심하였는가를 묘사하고 있다.' 한 60초 CM에서는 한 사람의 종업원이 젊었을 때 대형차와 대형그릴에 흥분했던 것, 석유 위기에 의한 업계의 돌연한 쇠퇴 등 미국 자동차 산업에 대한 감상을 회고한다. 또 그는 친구와 함께 디트로이트에 실망하여 새턴에 참가하기까지의 경위를 진술하고 있다. 다른 CM에서는 새턴의 중역인 짐. 파티가 등장한다. 그는 공장설계를 담당했던 인물인데 새턴은 백지에서 출발할 필요가 있었던 점에 대해 말하고 있다. CM에는 신나는 징글도, 구태의연한 슬로건도 없다. 여기서 새턴이 게재한 광고사례를 알아보겠다.

- 위성용 안테나 세일즈맨인 딘 쿤츠씨는 그의 여행중에 6대의 새턴을 팔았습니다. 그가 다음엔 누구한테 팔지 누가 알겠습니까? 딘 쿤츠씨는 좀 비현실적인 사람입니다. 정말 TV도 안들어오고 차도 다니기 어려운 곳에서 그를 만날 수 있으니까요. 그는 워싱턴주의 북동지역주민들의 가가호호를 방문하며 위성용 안테나를 판매합니다. (…) 자, 그의 험한 여행길에서 당신은 그가 「어디든 가는 탈 것」이라 부르는 것을 만나게 될것입니다. 바로 새턴SLI가 그것이죠. 그렇게 갈 곳이 많은 그들, 딘과 그의 새턴은 하루 평균 250마일, 일년이면 7만5천마일을 달립니다. (…) 그는 접이식 위성용 안테나를 꺼내면서 그의 새턴을 자랑합니다. 지난 2년간 딘은 2천 24개의 위성용 안테나와 6대의 새턴을 팔았습니다. 물론 딘은 한 30만 마일은 더 달릴 거라더군요. 그리고 그러다가 어디서 새턴을 또 팔게 될지 누가 알겠어요.

<그림 1>

<그림 2>

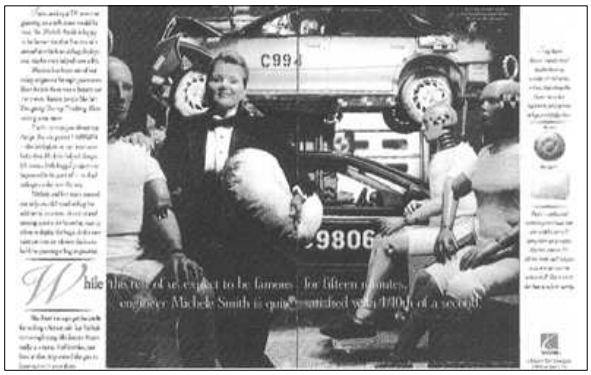
- 인생이 당신 앞에 펼쳐놓은 모든 것과 당신이 맞서 싸울 때 운전같은 작은 일은 당신을 방해하지 않습니다. (…) 쥰 룩스같은 과학자는(쥰은 군에서 작전 연구 분석가입니다) 삶의 미스테리들이 그녀를 수렁에 빠뜨리도록 놔두지는 않았습니다. 그녀는 그런것들에 매료되어 있습니다.
아마 새 차를 살때가 되면 당신은 쥰이 매우 치밀한 계산을 할거라고 예상할 것입니다. 그러나 그 대신에 쥰은 자동차 쇼에 갔고, 거기서 새턴SLI를 만났습니다. 그리고 첫눈에 반했습니다. 꼭 그런지는 모르지만 쥰은 새턴이 여러모로 운전하기 쉬운 차임을 알게 되었고, 그 자리에서 그 차를 구입하기로 결정하였습니다. 과학자인 쥰의 입장에서 보면 충동적인 행동이었



<그림 3>

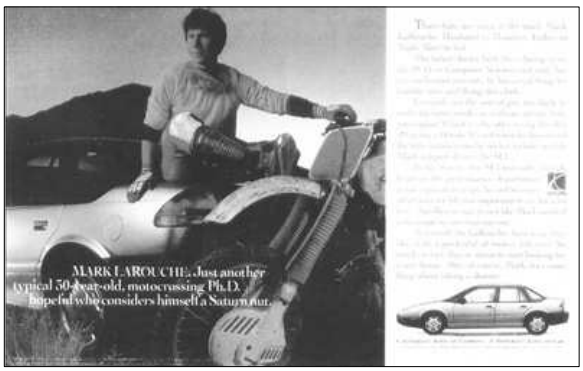
- 하루에 150마일씩, 1년에 2만 마일씩, 동굴, 산, 바람, 빗속, 자갈밭, 진눈깨비, 톰이 보기엔 무엇이 정말 큰 선택일까요? 새턴 사이클링팀의 다른 팀원과 달리 톰 슬러씨는 새턴SW2를 몰고 다닙니다. (…) 10년이상 프로 사이클 선수로 활동한 톰은 지난 시즌 새턴팀을 이끌면서 지금까지 어떤 때보다 성공적인 시즌을 보냈습니다. 페이스조절, 격려, 수선은 물론 자전거에 대해서까지 뭐든 다했습니다. 사이클 선수들은 연간 2

만마일을 자전거로 달리자만 톱은 차로 그 4배를 달렸습니다. 새턴은 놀아운 컨디션을 발휘하였습니다. 언덕과 골짜기를 건너 직선도로에서, 커브길에서, 저희 생각에서는 아리조나주 메사의 새턴 테스팅 센터에서 토션 뒤틀림에 대한 테스트가 필요한 것같습니다. 아마 자전거 허리 받침대, 팔걸이 윈드 쉴드, 와이퍼 따위가 다 닳을때까지 톱은 언제라도 새턴을 탈 것입니다.



<그림 4>

- 우리는 15분 동안 유명해지기를 원하지만, 엔지니어 미셸 스미스는 1/10초에 만족합니다. (…) 미셸은 8년째 우리의 안전 엔지니어중 하나로 일하고 있습니다. 새턴이 등장하기 전에도 그녀와 같은 새턴정신을 가진 사람들이 있었습니다. 설계하고, 테스트하고, 생각하고 또 테스트하고, 그렇게해서 당신이 꿈꿨던 특허 4,893,874호를 이뤄냈습니다. 그건 설계단계에서 미셸이 도움을 주었던 뒷좌석 안전벨트 잠금장치입니다. 미셸과 그녀의 팀은 에어백을 더 장착하는 것보다는 더 진보된 에어백을 만들고 싶었습니다. 언제 에어백이 작동해야 하는지 알 수 있는 집중식 감지시스템이나 조수석 에어백을 고정시킬 새로운 대쉬보드의 곡면 같은 것을 통해서. 그녀가 늘 새턴의 안전을 만드는데 신뢰를 얻는 것은 아닙니다. 그러나 그렇다고 불평하지는 않습니다. 새로운 팀으로 일한다는 것을 알기 때문입니다.



<그림 5>

- 마크 라로슈. 열렬한 새턴 팬이라고 적극적으로 인정하는, 모터크로싱을 좋아하는 전형적인 30세의 박사. … 마크 라로슈는 출력이 부족한 얌전한 차와 타협하는 타입이 아닙니다. … 새턴 전혀 새로운 회사, 전혀 새로운 차.

- 마르셀 호호라는 새턴 SLI가 너무나 마음에 들어 자신의 업무를 위해 특별사양차를 주문했습니다. … 예산을 결정하는 사람들도 새턴을 소유함으로써 얻게되는 치를 인정했습니다. … 새턴 전혀 새로운 회사, 전혀 새로운 차.

- 새턴의 광고에서는 기발함을 자랑하는 크리에이터의 원맨쇼를 볼수 없다. 이런 광고가 고루하고 손때묻은 것으로 생각할지 모르지만 상품을 파는 광고로는 뛰어난 것이다.

3 차별화된 전략

'A different kind of company, a different kind of car'라는 슬로건은 새턴에게 있어서 위에서 밝힌 바와

<그림 6>

같은 역할과 포지션을 결정해 주고 있다. 디트로이트의 다른 여러 차들과는 달리 새턴은 최고의 일본차들과 경쟁할 수 있는 세계적 수준의 자동차이다.

'different company'라는 부분은 새턴이 조직을 운영하는 방식과 고객을 대하는 방식에 있어서 나름대로의 독특한 방법을 사용한다는 것을 의미한다. 동시에 'different kind of car'라는 부분은 무언가 다른 종류의 조직에서만이 다른 부류의 차를 만들어 낼 수 있다는 것을 의미한다. 만약 새턴이 직접적으로 '세계수준 차(world-class car)'라고 슬로건을 정하였다면 소비자들에게 원하는 인식을 심기 어려웠을지도 모르나.

슬로건은 브랜드의 핵심적인 의미를 전해주는 동시에 그 아래의 여러 세부적인 프로그램들을 의미의 혼동없이 통합하는 역할을 해준다. 많은 잠재고객들은 그 회사나 자동차가 어떻게 다른지 정확하게 떠올리기 어려우나 무언가 다르다는 인상은 갖게 될 수 있다. 슬로건은 또한 종업원들, 공급자들, 소매상들의 행동의 구심점을 제공해준다.

4 통합브랜드 커뮤니케이션

브랜드자산을 구축하고 유지하는데 있어서 중요한 문제는 서로 다른 여러 매체를 통해, 그리고 오랜 기간에 걸쳐 일관성을 유지하는 커뮤니케이션을 개발하는 것이다. 자동차 산업의 그간의 커뮤니케이션상의 특징은, 모두 똑같아 보이며, 제품의 속성에 초점을 맞추고 있으며, 가격의 요소에 소구하고픈 유혹에 시달리며, 전략과 일관성을 갖지 않는 딜러들의 광고가 시시각각 튀어나오고, 많은 커뮤니케이션 회사들에 의해 동시에 진행된다는 것이었다. 그 결과는 당연히 비효과적이며 일관성이 결여된 커뮤니케이션의 탄생으로 이어졌다.

새턴은 그와는 다른 접근방식을 선택하였다. Hal Riney Shop이 새턴의 커뮤니케이션 파트너로 선정되었고 이 회사는 오랜 기간에 걸쳐, 그리고 여러 매체를 통해 일관된 메시지를 유지하기 위하여 브로슈어, 소매상 광고, 전시장의 디자인 등 모든 커뮤니케이션 활동에 책임을 맡았다. Riney Shop은 이런 종류의 커뮤니케이션 대행에 과거의 경험이 있었다. Bartles & Jaymes 와인쿨러의 대변인인 Frank와 Ed의 실제크기의 전시물을 만든 적이 있었다.

그리고 Mirage Resorts의 로고, Stroh Brewery의 포장디자인, Alamo Rent-A-Car의 7분짜리 엔터테인먼트 필름 등을 제작한 경험이 있었다. Riney가 소매상의 광고까지 전체전략과 일관성을 유지하도록 한 것은 통합적 마케팅 커뮤니케이션의 실행방법을 잘 보여주는 예라 할 수 있다. 소매상들을 위해 디자인된 인쇄광고는 흔히 가격만을 강조하는 지역신문 광고들과는 다른 것이었다. 크게 찍은 자동차의 모습과 꽤 넓은 여백, 재치있는 헤드라인, 그리고 자동차에 퍼스낼러티를 담는 시리즈 광고등이 새턴의 소매상광고의 특징이었다. Riney는 광고의 남는 여백에 중고차가격이나 전시장으로 오는 길을 표시한 약도를 넣자고 주장하는 소매상들과 끈질긴 다툼을 벌여야 했다. 커뮤니케이션에서의 일관성을 유지하기 위한 노력을 가장 잘 보여주었던 예는, 소매상들이 새턴의 인지도가 비교적 낮았을 당시 전시장으로 고객들을 끌어들이기 위해 자동차를 경품으로 주는 프로모션을 실시하고자 했을 때 Riney가 이를 완강히 반대한 때였다. Riney는 그런 프로모션은 막대한 투자를 하여 브랜드 아이덴티티를 구축하고 있는 중간에 찬물을 끼얹는 짓이며, 더군다나 새턴 브랜드에 아직 익숙하지 않은 고객들에게는 부정적 영향이 더욱 클 것이라고 주장했다.

5 브랜드 자산의 창출

새턴의 브랜드 자산형성에 영향을 미친 요인들	새턴 브랜드자산의 5가지 차원	브랜드 자산의 유지를 위해 앞으로 노력해야 할 점들
광고, 소매상의 존재, 퍼블리시티, 구전	인지도	신선함의 소멸과 경쟁을 극복하고 인지도를 유지
광고, 슬로건/포지셔닝, 스프링힐의 공장, 소매상에서의 구매경험, 통합적 커뮤니케이션활동	브랜드연상이미지	제품자체가 아닌 회사로서의 모습으로 신규고객들에게까지 커뮤니케이션 해야함
제품디자인, 정성을 다한 생산, 새로운 조직문화, 종업원들과의 공감, 슬로건/포지셔닝, 환불보증	품질인식	실질적인 품질을 계속해서 유지해야함
고객과 친구같은 관계, 영업소에서의 경험, 미국차에 대한 자부심	브랜드애호도	고객들과의 깊은 관계를 지속적으로 유지해야함
독특한 딜러망 구축, 기업의 문화	소매망 시스템	판매감소와 경쟁자들의 모방을 극복하고 계속 현재의 시스템을 유지해야함

위의 표는 새턴의 브랜드자산이 어떻게 창조되었는가를 잘 보여주고 있다. 동시에 브랜드자산의 5가지 차원과 각각의 차원에 영향을 미쳤으리라 여겨지는 세부요인들을 보여주고 있다. 새턴의 브랜드자산을 구축하는데 있어서 어느 한 두 가지의 요인이 결정적인 역할을 한 것은 아니었다. 그보다는 여러 요인들이 합쳐져 시너지를 달성한 것이 브랜드구축에 큰 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 네가지 정도의 요소가 핵심적인 역할을 한 것으로 여겨지는데 이는 품질높은 차를 설계하고 생산할 수 있는 능력, 고객의 초점을 차에 맞추기 보다는 회사, 종업원, 고객 들에 맞추었던 점, 고객들로 하여금 전시장에서 새턴만의 특유한 조직분위기를 맛볼 수 있게 한 소매상 전략 등이 여기에 해당하겠다. 한편 뒤의 세가지 요인들은 경쟁사들에게서는 찾아볼 수 없었던 새턴만의 독특한 전략이었다고 할 수 있다.

Ⅳ. 브랜드구축을 위해 해결해야 할 과제

새턴의 목표가 성공적인 브랜드의 창조에서 유지 및 발전으로 옮겨가고 있는 이 시점에서 몇가지의 질문사

항이 대두된다. 첫째 새턴은 지금의 전략을 계속 유지해 갈 수 있는가? 둘째 새턴의 성공에 대해 GM은 어떻게 반응해야 할 것인가? 등이다. 새턴에게 있어서의 또 다른 도전은 새턴이 도달한 높은 브랜드애호도에 긍정적인 영향을 미친 자부심이 있고 카리스마가 있는 브랜드 특성을 계속 키워나가야 한다는 것이다. 닌텐도, 할리-데이빗슨, 애플, 폭스바겐 Beetle 등은 또한 퍼스낼러티를 소유하고 고객들을 참여시키는 프로그램을 개발함으로써 오랜기간에 걸쳐 높은 브랜드애호도를 유지하여 왔다. 몇몇 새턴 소매상들도 새턴 소유자들을 위한 이벤트를 기획하고 그 외의 여러 다른 방법으로 고객들의 참여기회를 준 것이 사실이지만, 새턴의 브랜드애호도는 상당 부분 자동차와 회사가 그저 남들과 다르다라는 개념에 의존하고 있다. 새턴에게 있어서는 지금의 방법을 유지하는 것과 새로운 퍼스낼러티를 창조하는 것 두가지가 모두 힘든 일일 것이다. 소비자들의 새턴에 대한 영업소에서의 경험은 강한 조직문화에서 그 뿌리를 찾아 볼 수 있는데 이 강한 조직문화라는 것이 성공가도를 달리고 있을 때에는 문제가 없지만 반대의 상황에서는 유지하기가 매우 힘들다. 더군다나 새턴의 방식을 모방하려는 경쟁사의 딜러들이 점점 늘고 있는데 새턴의 딜러들은 다른 제품을 동시에 취급하고 있는 경우가 많아 새턴의 독특한 방식이 쉽게 노출될 가능성이 많다.

Ⅴ. 결론

지금까지의 새턴 자동차 사례는 보잘것 없어 보이는 GM의 일개 컴팩트급의 자동차가, 어떻게 하여 할리 데이빗슨, 폭스바겐 비이틀, 포드 무스탕 등과 견줄 정도의 브랜드애호도를 수립할 수 있었는가를 보여주는 것이었다. 우리는 여기서 몇가지의 교훈을 뽑아낼 수 있다. 첫째, 새턴의 브랜드아이덴티티 수립에 있어 핵심적인 요인들(예를 들어 자동차 영업소에서의 구매경험)은 철저히 고객과의 관계를 중시하는 철학에서 비롯된 것이라는 점이다. 이것은 마케팅의 기본 가정이 더 이상 일회성의 거래 중심이 아니라 고객과의 관계 중심으로 옮겨가고 있다는 것을 증명해준다. 동시에 새턴의 방식은 경쟁사들과 비교해 철저히 색다른 종류의 것이었다. 둘째, 새턴의 아이덴티티는 조직내부, 종업원, 문화, 가치, 구조, 시스템 등으로부터 창조된 것이었다. 이렇게 뿌리 깊은 곳에서부터 형성된 새턴의 브랜드아이덴티티는 경쟁사들로부터 쉽게 모방될 수 없는 성질의 것이다. 셋째, 새턴의 브랜드아이덴티티는 어느 한 특정프로그램에 의해서 수립된 것이 아니고 수많은 의사결정과 프로그램들이 합쳐진 결과로서 나타난 것이라는 점이다. 이는 사례의 서두에서고 밝혔듯이 기존의 촉진 프로그램이외도 그 범위를 넓힌 각종 마케팅 프로그램들이 필요하며 이들이 시너지 창출을 위해 방향성을 갖고 통합될 때 비로소 진정한 마케팅효과가 창출된다는 것을 입증하는 것이다.

이 사례는 GM이 어떻게 해서 여러 장애요인을 극복하고 강력한 브랜드를 창출하였는가를 보여주는 사례인 동시에 이미 거둔 성공을 앞으로도 어떻게 유지해 나갈 것인가에 관해서도 이야기하고 있는 사례이다.

참고문헌

1)김주호, 제품속성에 대한 평가와 브랜드 선택
금강기획 마케팅전략연구소 1998 winter P3
2)공장환, 제너럴모터스 새턴사업부의 브랜드구축사례,
금강기획마케팅전략연구소1996 Summer p43
3)Aaker, David A. (1995), Building Strong Brands, NewYork: The Free Press. (1994),"Building a Brand: The Strong Story," Califonia Management Review,36(Winter), 114-133
4)Anonymous(1995), "Hunddler Takes over Saturn," Ward's Auto World, 31(September), 27.
5)Anonymous(1994), "General Motors: Planet falls to earth," Economist, 330(March 12), 74-75
6)Falvey, Jack(1994), "The Selling of Saturn," Sales & Marketing Management, 146(October), 26-30.
7)Hitchner, Earle(1994), "In the Risings of Saturn," National Productivity Review, 13(Spring), 297-303
8)Kerwin, Kathleen(199), "Forget Woodstock- These Folks Are Headin' to Spring Hill," Business Week, (June 27). 36
9)Moskal, Brian S(1994), "Consumer Age Begets Value Pricing," Industry Week, 243(February 21), 36-40.
10)Peters, Tom(1995), "Service or Perish,", Forbes, (December 4), 144, 142.
11)Rickard, Leah(1994), "LaFauve Moves Saturn closer to GM's orbit," Advertising Age, 65(October 10), 4.