

Original Article

<https://doi.org/10.12985/ksaa.2024.32.2.048>
ISSN 1225-9705(print) ISSN 2466-1791(online)

BAV 모델을 적용한 소형 민수 헬기(LCH) 브랜드 커뮤니케이션 전략

박지호*, 이하은*, 이상학**

Brand Marketing Strategy for Light Civil Helicopter (LCH) with Brand Asset Valuator (BAV) Model

Ji Ho Park*, Haeun Lee*, Sanghak Lee**

ABSTRACT

This study established a marketing strategy for the KAI Light Civil Helicopter (LCH) market by applying a Brand Asset Valuator (BAV) model to the LCH project currently underway by Korea Aerospace industries (KAI). Through literature reviews, the global scale of LCH projects and the development status of KAI LCH were identified. Subsequently, four sub-items from the BAV model were applied, and an expert survey was conducted. The primary data underwent an analysis process following the completion of the validity and reliability verification stage. The analysis revealed that the highest value was in the knowledge indicator, while the lowest value was in differentiation. The analysis confirmed KAI LCH's position on the BAV Power grid, indication that brand vitality, particularly differentiation, was lower than brand knowledge. Accordingly, this study finally presents a new marketing strategy to enhance the brand vitality of KAI LCH.

Key Words : Helicopter(헬리콥터), Light Civil Helicopter(LCH, 소형 민수 헬기), Marketing Analysis(시장분석), Brand Asset Valuator(BAV, 브랜드 자산 평가지표), Brand Assets(브랜드 자산), Brand Communication Strategy(브랜드 커뮤니케이션 전략)

1. 서 론

소형 민수 헬기(light civil helicopter, 이하 LCH)는 일반 승객 운송을 목적으로 개발된 한국항공우주산업 주식회사(Korea Aerospace Industries, 이하 KAI)의 민수 시장용 헬리콥터 사업을 의미한다. 기업, 경찰, 수송, 응급의료, 소방 등 다양한 임무에 활용되기 위해 계획된

사업으로서 소형 무장 헬기(light armed helicopter, 이하 LAH)의 연계성 사업이다(황창전 외, 2010).

헬기로 대표되는 헬리콥터 시장은 소음 저감, 운용 범위 확대, 성능 개선, 신규 기술 접목 등 지난 10년간 다양한 변화가 이루어져 왔다. 군수산업을 기반으로 발전한 헬리콥터 산업은 수직 이착륙, 저공비행, 공간상의 이점 등으로 민간분야에서의 수요가 급증하는 추세다(김준호 외, 2013a). 국내에서도 2015년을 기점으로 국내 완제기 제작사인 KAI의 주도 아래 본격적인 사업이 진행되었다. 에어버스 헬리콥터사와 국제 공동 개발을 기반으로 제작된 시제기 1호기는 2017년 프랑스 마리냥에서의 초도 비행에 성공했고, 이후 KAI 본사에서의 비행도 성공적으로 완료하였다. 해당 기체는

Received: 24. Mar. 2024, Revised: 22. Apr. 2024,

Accepted: 02. May. 2024

* 한국항공대학교 경영학과 학부과정

** 한국항공대학교 경영학과 교수

연락처 E-mail : sanghak.lee@kau.ac.kr

연락처 주소 : 경기도 고양시 덕양구 항공대학로 76 한국항공대학교 경영학과



Fig. 1. KAI LCH's fuselage shape

2022년 12월부터 제주특별자치도의 의료, 응급 헬리콥터로 선정되어 운용하고 있다. Fig. 1은 KAI LCH의 형상이다.

민수 헬기 시장은 항공 산업계에서 안정적인 매출을 기대할 수 있는 고부가가치 시장, 틈새시장으로서 차세대 필수 시장으로 평가받고 있다(김준호, 2014). 특히나 헬리콥터 산업 자체는 소속된 전체 항공시장 중 Maintenance, Repair & Overhaul (이하 MRO) 시장이 72%를 차지하기에(김준호 외, 2013b) 완제기 판매에 성공하면 헬리콥터 기체의 수명 기간인 약 30~40년간 안정적인 매출을 확보할 수 있고, 이를 바탕으로 시장점유 확대가 가능하다(황창천 외, 2010). 또한, 사용 목적에 따른 모듈 및 부품의 변형이 고정익기에 비해 쉬워 운용 범주가 중/대형 헬리콥터에 비해 넓다(Forst & Sullivan, 2012).

그러나 세계의 모든 헬리콥터 시장은 기술과 자본 집약적인 특성으로 인해 독과점의 지위를 일부 기업이 차지하고 있으며, 현재는 아구스타 웨스트랜드, 벨, 보잉, 에어버스, 시코르스키의 회사가 전체 시장의 약 97.5%를 점유하고 있다(오경륜 외, 2013a; 오경륜 외, 2013b). 결론적으로 충분한 가치가 존재하지만, 진입 장벽이 높은 헬리콥터 시장에서 생존하려면 차별적 경쟁우위를 바탕으로 적절한 전략 수립이 중요하다고 분석할 수 있다.

KAI LCH의 경우, 에어버스 헬리콥터사의 H155 모델을 기반으로 제작되었으며, LAH와 연계한 동시 개발 국책사업의 과정에서 62%의 구성품 공유를 통해 3,400억 원 가량의 사업 비용 절감을 이루었다. 이외에도 세계 민수 헬기 시장에 성공적으로 진입하게 되는 경우, 약 23조 원의 경제적 파급효과를 창출할 수 있을 것으로 예상된다. KAI는 헬리콥터 완제기 시장에 진입한 경험이 경쟁사보다 적고, 브랜드 파워가 낮다는 문제가 있다. 이런 경우, 세계 우수 업체와 협업을 통한 적극적 판매 전략을 고려할 수 있다(김준호 외, 2014a, 2014b; 황창천 외, 2010). 그러나 파트너십을 비롯한 공동개발은 다양한 연구의 한계가 발생하기 때문에 브랜드 자산을 측정하고, 그에 맞는 전략을 세우는 과정이 필요할

것으로 판단된다. 따라서 브랜드 가치에 대한 객관적 평가를 진행하는 것은 세계시장에서 경쟁하기 위한 전략 수립에 필수적인 단계라고 할 수 있다.

브랜드 가치를 평가하려면 먼저 브랜드 자산을 분석해야 한다. Keller(1993)의 연구에 따르면 브랜드 자산이란 브랜드 마케팅에 대한 소비자의 반응이다. 일반적으로 브랜드 자산이 증가하면 구매자의 구매 의도가 증가하고, 이는 소비자의 구매에 긍정적 영향을 준다. 더불어, 높은 브랜드 자산은 브랜드의 차별화 인식 요소로 작용한다. 브랜드 자산평가는 주로 개인 고객을 대상으로 하지만, 경쟁이 치열한 Business to Business (이하 B2B) 시장에서도 유용하게 사용될 수 있다. KAI LCH에 대한 브랜드 자산 분석 과정은 현재 시장 내 KAI LCH의 위치를 정량, 정성적으로 평가하며, 결과적으로 적절한 마케팅 전략을 제안하여 판매량, 거래량에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

본 논문에서는 KAI LCH 브랜드 자산을 평가하기 위해 Brand Asset Valuator(이하 BAV) 모델을 적용하고자 한다. BAV 모델의 브랜드 평가지표로는 차별성, 관련성, 존중, 지식의 총 4가지 영역이 존재하며, 결과적으로 KAI LCH의 Brand Power Grid 상 위치를 확인하여 맞춤형 전략을 도출할 수 있게 된다. 문헌 연구 이후 헬리콥터 관련 전문가 설문조사를 통하여 BAV 모델의 각 요인을 평가한다.

최종적으로 KAI LCH의 브랜드 자산을 측정하고, 이를 바탕으로 적합한 브랜드 커뮤니케이션 전략을 제시하고자 한다. KAI LCH의 브랜드 자산을 BAV 모델을 적용하여 평가한다는 점은, 향후 KAI LCH가 국제 시장을 포함한 헬리콥터 시장에서 경쟁력을 얻고, 성공적으로 브랜딩할 수 있는 기반을 마련하는 점에서 긍정적이라고 판단할 수 있다. 단순한 제품의 피상적인 정보 외에, 브랜드 요소는 시장상품의 대표성을 띠는 표현 요소로서 작용하기 때문에 기능 이상의 추가적인 가치를 부여함으로써, 브랜딩하는 것이 경영전략 면에서 무척 중요하게 여겨진다(신윤천, 2015).

또한, 헬리콥터 산업을 주도적으로 이끄는 에어버스 헬리콥터의 경우에도 효과적인 브랜딩을 통해서 사업을 확장하고, 연관 산업 창출을 성공한 선례가 존재하는 것으로 보아(Kolesnikova, 2021), 현재 상태를 파악하고, 미래 전망을 분석 및 제시할 수 있다는 부분에서 상당히 유의미한 연구이자 항공산업 시장에서 생존을 위한 전략 수립에 효과적인 연구라고 사료된다.

II. 문헌 연구

2.1 민수 헬기 정의 및 시장 동향

민수 헬기는 민간에서의 운용을 목적으로 제작된 헬리콥터로, 중/대형 헬기가 활용되기 어려운 곳이나 비군사적 등으로 활용하기 위해 제작되었다. 기업, 경찰, 의료, 소방용이 그 예이다. 헬리콥터는 통상적으로 크기와 최대이륙중량에 의해 구분되는데, 본 논문에서 다루는 소형 민수 헬기의 경우, Civil Medium Light Twin으로 분류되는 7,000 lbs부터 12,000 lbs 급의 쌍발엔진 모델에 포함된다(황창진 외, 2010).

Fig. 2에 따르면 KAI LCH와 동일급의 헬리콥터 기체는 현재 가장 높은 성장이 기대되는 상태다. 소형, 중형급 민관 헬기의 대표적인 모델로는 에어버스 헬리콥터의 H155, H160, 아구스타 웨스트랜드의 AW-189, 벨의 412, 430 모델 등이 있다.

2012년 발표된 Forst & Sullivan 보고서에 따르면 2020년부터 2027년까지 헬리콥터 시장 연평균 성장률은 약 4%로 전망되었고, 지속적으로 성장할 것으로 나타났다. 또한 다른 연구에서도, 헬리콥터 개조/개량 수요, 중고 수요가 증가할 것으로 전망하였다(김준호, 2014). 2021년 산업통상자원부 제3차 항공산업 발전 계획 공고에 따르면 민수용 헬기 시장 시장이 2020년부터 10년 이후인 2030년까지 35억 달러에서 82억 달러로 약 8.3%의 연평균 성장률이 예측된 것을 확인할 수 있다(제3차 항공산업 발전 기본계획, 2021). 이외에도 2021년부터 2030년까지 소형 민수 헬기 시장 규모에 대하여 생산 대수 9,510대, 생산 금액 349억 달러의 규모로 측정되었다(한국항공우주산업, 2022).

세계시장의 전망에서도 유럽 내 510만 개의 고용이 창출되거나, 전체 생산성 지수의 1.58 배가 높게 나타나는 등 긍정적인 영향이 기대되는 상태다. 종합적으로

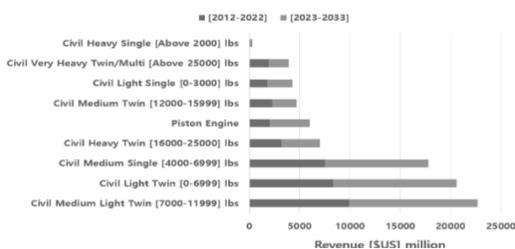


Fig. 2. Demand forecast according to weight of world civil helicopters (based on sales, 2012~2033)

헬리콥터와 관련된 항공 분야가 경제, 사회적으로 상당한 영향을 발휘할 것으로 보이나, 현재 국내에서는 이에 관한 연구가 기술 분야에 한정되어 있으며(e.g., 강영신 외, 2020; 백경환 외, 2020; 이다운 외, 2019), 마케팅 전략 및 브랜드 전략 접근이 없다는 한계점이 존재한다.

2.2 민수 헬기 정의 및 시장 동향

LCH는 다양한 임무를 수행하기 위해 개발된 KAI의 헬리콥터이다. 에어버스 헬리콥터의 H155 모델을 기반으로 제작되었다. 또한, 소형 무장 헬기 사업인 LAH와 동시에 진행된 사업이다. 소형 민수/무장 헬기 사업은 경쟁력 있는 독자적인 헬리콥터를 개발하고자 하는 목적과 우리 군이 운용 중인 노후 기체를 대체하기 위한 목적으로 진행되었다.

2015년 LCH 개발이 착수되었고, 프랑스에서의 1차 초도 비행과 KAI 사천 본사의 2차 초도 비행을 성공적으로 마친 이후, 2022년 양산 1호기가 제주특별자치도에서 응급의료 및 소방헬기로 운용되고 있다(한국항공우주산업, 2022a, 2022b). 기존 원형 모델에서 전반적으로 모든 성능이 신규 기술을 적용해 향상되었으며, 이외에도 편의성 및 안정성, 내부 공간 등에서 개선을 이루었다. 현재 KAI에 의하면 헬리콥터는 기동헬기, 공격형 헬기 그리고 민수형 헬기로 구분된다(한국항공우주산업, 2024). 즉, KAI는 KAI LCH에 KF-21 보라매, KUH-1 수리온과 같은 명칭을 아직 부여하지는 않았지만, 'KAI LCH'를 하나의 브랜드로 정의하고, 이를 언론 보도자료 등에도 이용하고 있다.

2.3 브랜드 자산

브랜드는 제품의 출처를 식별하는 데 사용되는 이름이나 기업을 말한다(Khan, 2009). 또한, Farquhar (1989)와 Rojas-Lamorena(2022)는 고객이 어떤 상표에 대해 호감을 보이게 됨으로써 상품의 가치가 증가한 부분을 브랜드 자산이라고 정의하였다. Aaker (1998)와 Foroudi(2019)는 강력한 브랜드는 높은 브랜드 자산을 가지고 있으며, 브랜드 자산이 높을수록 브랜드 충성도, 브랜드명, 인지도, 인식된 품질, 강력한 브랜드 연상 및 특허, 상표 및 채널 관계와 같은 기타 자산이 높아진다고 보았다. Keller(1993)와 Battisti (2022)의 경우, 브랜드 자산의 구성 요소로 인지도와 이미지를 제시하여 소비자의 관점에서 브랜드를 통해

연계 된 판단이 실제 구매 의도에 직결된다는 연구 결과를 제시했다. 이외에도 BAV 모델이나 Equi-trend 모델 등을 통해 브랜드가 각 기업의 제품에 대한 전반적인 인지도를 결정하고, 브랜드의 가치를 표현하는 무형의 집합체라는 것이라고 설명할 수 있다.

대표적으로 브랜드를 정의하는 경우, 일용 소비재(Fast-Moving-Consumer-Goods, 이하 FMCG) 기업을 예시로 하여 설명할 경우, 무형자산과 영업권에 의해 구성되며, 전체 기업가치의 약 70% 이상을 차지한다고 말할 수 있다(Keller, 1993). 이처럼 브랜드란, 판매자 혹은 판매회사의 제품이나 서비스를 소비자에게 인지시키고, 차별화시키기 위해 사용하는 이름이나 상징물을 말한다(Aaker, 2006). Table 1은 브랜드 자산 구성 요인을 정리한 것이다.

브랜드 자산을 관리하는 과정에서 경쟁사 대비 자사의 강점과 약점을 파악할 수 있고, 현재 기업이 처해 있는 상황에 적합한 경영적 전략을 세울 수 있다. 또한, 현재 시장에 존재하는 수요자들이 브랜드를 평가하는 기준을 객관적으로 나타낼 수 있으며, 이는 결국 기업의 인지도나 평판, 차별성, 만족도, 충성도, 품질, 가격 경쟁력 등의 항목을 점검할 기회가 된다. 특히 다양한 브랜드 자산 요인 중 적합성과 같은 차별적 요소를 통해 브랜드 포트폴리오 전략을 구축하며, 기업의 전략 구도를 효과적으로 제시할 수 있다는 측면에서 현재 KAI LCH의 커뮤니케이션 실태와 향후 수출 전략을 구상하는 데 크게 이바지할 것으로 판단하여 해당 방법으로 채택하게 되었다.

2.4 BAV Model

현재 기업들은 브랜드를 중요한 자산으로 보며, 이를 효과적으로 관리하여 경쟁력을 향상하려는 노력을 기울이고 있다. 본 연구에서는 KAI LCH의 브랜드 가치를 측정하기 위해 BAV 모델을 적용하려 한다. BAV 모델은 브랜드 가치와 시장에서의 영향력을 측정하고 평가하는 도구이다(Gierczak-Korzeniowska, 2019). 양질의 브랜드는 기업이 자사 제품 및 서비스를 잠재 고객, 공급 업체 및 이해 당사자에게 인식시키는 중요한 요소로 작용한다. 세계적인 광고 대행사 중 하나인 Young & Rubicam(이하 Y&R)의 데이터를 기반으로 개발되었으며, 브랜드 파워를 평가하고 진단하는 독자적인 시스템이라고 명명되었다(Khan, 2009).

BAV 모델은 브랜드와 브랜드 개발을 4개의 분야로 설명한다. 각 분야는 차별성, 관련성, 존중, 그리고 지식으로 분류된다. 차별성은 브랜드가 다른 브랜드와 구별되거나 호기심을 자아내는 정도를, 관련성은 브랜드가 소비자의 욕구를 얼마나 적절하게 충족시키는지에 대한 정도를, 존중은 브랜드에 대한 긍정적인 감정이나 관심의 정도를, 지식은 어떤 제품이나 서비스를 제공하는지에 대해 이해하는 정도를 나타낸다(Mojsovska Salamovska & Todorovska, 2016). 이러한 4가지 차원을 측정하여 브랜드 활력과 브랜드 위상을 도출한다. 브랜드 활력은 차별성과 관련성을 통해, 브랜드 위상은 존중과 지식을 통해 도출된다. 이 두 요소를 축으로 하는 BAV Power Grid를 사용하여 브랜드의 위치

Table. 1. Brand asset components

브랜드 모형	구성 요인									학자
브랜드 자산 요소	인지도	연상 (차별성)			지각 품질 (평판)		충성도		기타	Aaker
Brand Equity Ten	인지도	가치	조직	개성	지각 품질	리더십	만족도 충성도	가격 프리미엄	-	
브랜드 지식구조	인지도	이미지				-	-	Keller		
브랜드 구축 4단계	특성	성과 심성	감정	판단	브랜드 공명성					
BAV	지식	차별성			존중		-	적합성	Young & Rubicam	
Equi-trend	특정 인식				지각 품질		만족도		-	Harris Interactive

*Reference : Khan, 2013; Kotler, 2009의 논문 재구성.

를 평면에 표시함으로써 기업의 브랜드 자산을 측정할 수 있다(Dadustani, 2014). BAV 모델은 Aaker의 브랜드 자산 이론을 기반으로 하며, 브랜드의 현재 가치와 미래 가치를 동시에 평가할 수 있다.

BAV Power Grid는 4가지 영역으로 나눌 수 있다. 첫 번째는 신규 및 관심을 끌지 못하는 브랜드로 제3 사분면에 위치한다. 브랜드 활력과 브랜드 위상이 모두 낮다. 이 브랜드들은 소비자의 관심을 끌기 위한 제품 소개와 마케팅 노력이 필요한 상태라고 할 수 있다. 두 번째는 틈새 브랜드 및 운동량이 큰 브랜드로 제2 사분면에 위치한다. 브랜드 활력은 높지만, 브랜드 위상은 낮다. 경쟁사와 차별화가 충분한 상태에 있지만, 더 많은 인지도를 얻기 위한 전략 구축이 필요하다.

세 번째는 선도 브랜드 및 대중화된 브랜드로 제1 사분면에 위치한다. 브랜드 활력과 브랜드 위상이 모두 높다고 판단되는 상태이다. 소비자들에게 매우 인기가 있고 높은 판매량을 보이며, 이상적인 경쟁력을 확보한다. 또한, 시장을 지속적으로 주도하는 영역이며, 기업이 경쟁력 확보와 시장 우위 점유를 위해 최종적인 목표로 설정해야 하는 영역이다. 네 번째는 쇠퇴하는 브랜드로 제4 사분면에 위치한다. 브랜드 활력이 낮고 브랜드 위상은 상대적으로 높은 상태이다. 일반적으로, 시장에서 경쟁력이 하락하고 있으며, 브랜드가치를 회복하기 어려운 상태다. 경쟁사가 시장을 장악할 가능성이 크다. 기반이 잘 구축되지 않았다면 시장 포기를 고려해야 하는 영역이다. 그러나 예외적으로 이미 일정 수준의 인지도가 구축된 기업이 새로운 시장에 진입하거나 신사업을 추진하는 경우, 일시적으로 머무를 수 있는 영역이라고도 분석할 수 있다. 이에 대한 예시로 캐논(Canon)을 들 수 있다. 본래 카메라 제조업체였던 캐논은 사업 다각화를 위하여 카메라 제조의 핵심기술인 광학 기술과 정밀 기술을 이용하여 복사기 및 프린트 등의 사무용 기기 산업으로 사업을 진화시켰다. 사무용 기기 산업 진출 초기의 캐논이 이와 같은 영역에 위치한다고 볼 수 있다. 차별성과 관련성의 합계는 브랜드 활력으로, 존중과 지식의 합계는 브랜드 위상으로 측정되어 사분면을 구분하는 각각의 축으로서 작용한다.

BAV 모델의 경우, 일반적으로 Brand Evolution Cycle을 따르는데, 이는 절대적인 기준은 아니지만, '차별화'를 통해 소비자가 자사의 제품을 선택할 수 있는 기반을 마련하고, '관련성'을 통해 브랜드 사용 적합성의 근거를 형성한다. 이후 과정에서 소비자로부터 구

축된 '존중' 단계를 거쳐 '지식'까지 돌아가는 것이 일반적인 순환구조이다(Dagustani, 2014).

항공 기체와 관련된 산업은 B2B 시장 내 포함된 산업으로서 다른 사업군과 비교했을 때 상당히 시장 형태가 제한적이고 구매자와 소비자의 범주도 한정적이다. 따라서 최초의 시장 경쟁력 확보가 매우 중요한데, 이런 상황에서 BAV 모델과 같은 새로운 분석 모형을 적용하는 것이 B2B 시장 내 경쟁력 확보 및 새로운 전략 수립에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 결과를 통해 현재 상태를 분석할 수 있고, 향후 도달해야 할 이상적 상태를 모두 고려할 수 있다는 점에서도 유의미한 평가 방법이다.

2.5 BAV 모델에 관한 선행연구

해당 분석 방법을 적용한 연구는 상위 분류에 국한되지 않고, 많은 선행연구가 존재한다. 대표적으로 Stahl(2012)은 미국 자동차 시장을 대상으로 브랜드 자산이 고객 확보, 유지 및 기업 이윤에 미치는 영향을 연구하였다. 해당 연구에서는 기업의 마케팅 활동과 BAV의 4가지 차원으로 구성된 브랜드 자산과 고객 생애 가치관의 영향 관계를 다루었다(김시원, 2013).

Khan(2009)은 소비자 기반 브랜드 자산 측정으로서의 BAV 운영 연구에서는 각 BAV의 차별성, 관련성, 지식, 하위 요소인 존중의 4가지 요소와 각 상위 요소인 브랜드 활력과 브랜드 위상 그리고 최종적으로 총체적인 브랜드 자산까지 모두 분석하였다.

또 다른 예시로, 김시원(2013)의 연구에서는 올바른 브랜드 자산 관리에 효과적인 자료를 제시하는 데 목적을 두고, 항공사의 브랜드 자산에 관해 탐구하고자 BAV 모델을 활용하여 대형 항공사와 저비용항공사 간 비교를 수행하였다. Table 2는 BAV 모델이 적용된 브랜드 평가 선행연구 내용을 요약한 것이다.

2.6 연구 문제 제시

본 연구는 브랜드 자산평가 모형 중 하나인 Y&R의 BAV 모델을 활용하였다. 브랜드 자산평가를 위하여 전문가 설문조사를 진행해 1차 자료를 수집하였다. 수집된 자료를 바탕으로 BAV Power Grid 상의 위치를 확인하였다. 전문가 설문조사에 앞서 설정한 연구 문제는 다음과 같다. 이후, 전문가 설문조사의 결과를 통해 BAV Power Grid 위에 나타냄으로써 KAI LCH의 상황에 따른 브랜드 전략을 제시하는 것이 연구의 목적이다.

Table. 2. Prior research on brand evaluation applying the BAV model

연구자	연구 내용
Agres, S. J. et al.(1996)	· Changing needs for brands
Zaichkowsky, J. L. et al.(2010)	· Strategies for distinctive brands
Gerzema, J. et al.(2009)	· The power of the post-recession consumer
Khan, B. M.(2009)	· Y&R DML BAV operations study as a consumer-based brand equity measurement
Schuilting, I. et al.(2004)	· Executive insights: real differences between local and international brands
Lebar, E. et al.(2005)	· Brand equity implications of joint branding programs
Mizik, N. al.(2008)	· The financial value impact of perceptual brand attributes
김시원(2013)	· Domestic airline brand equity measurement study: Utilizing the BAV model
Larkin, Y.(2010)	· Product demand characteristics, brand perception, and financial policy

*Reference : 김시원, “국내 항공사 브랜드 자산 측정 연구”, 석사학위 논문, 경기대학교 대학원, 2013, p38~43을 토대로 재구성.

- H1: KAI LCH의 차별성을 확인한다.
- H2: KAI LCH의 관련성을 확인한다.
- H3: KAI LCH의 존중을 확인한다.
- H4: KAI LCH의 지식을 확인한다.
- H5: KAI LCH가 BAV Power Grid 상의 어느 사분면에 위치하는지 확인한다.
- H6: KAI LCH가 속한 사분면에 적합한 브랜드 커뮤니케이션 전략을 제시한다.

III. 방법론

전문가 설문조사란 조사의 주제에 대하여 상당한 식견을 가진 사람들을 대상으로 설문조사를 진행하는 것이다(이학식 외, 2021). 본 연구에서는 소형 민수 헬기 산업과 관련된 주제로 연구를 진행하기 때문에 이를 바탕으로 헬리콥터 직종에 종사하는 전문가, 실무자를 표본 대상으로 선정하였다.

KAI LCH가 속해 있는 헬리콥터 시장의 경우 B2B 산업이라고 볼 수 있다. 이는 B2C 산업의 구성 요인, 영향변수, 변혁적 본질과 같은 면에서 차이가 존재한다. 때문에, Business to Consumer(이하 B2C) 시장에서는 일반 소비자를 대상으로 BAV 연구를 진행한다면, B2B 시장 대상의 본 연구는 헬리콥터 구매와 관련된 직무를 수행하는 전문가를 대상으로 BAV 관련 자료를 수집하는 것이 더 타당하다(Cortez, 2021).

즉, 본 연구는 헬리콥터 관련 전문가 조사를 통한 정성적 연구로, KAI LCH 브랜드 자산 관리를 위한 마케팅

제언을 제공하는 것을 목적으로 한다. 단, 구조적 전문가 설문 중 BAV 위치를 파악하기 위한 정량적 문항과 분석이 있지만, 이는 정성 연구의 보조자료이며, 그 결과를 일반화하는 것은 제한되어야 한다.

표본 추출 방법은 전문가 인터뷰에 많이 사용되는 모형인 눈덩이 표집(snowball sampling)에 따라 진행하였다. 연구 방법은 전문가 설문조사를 통해 진행하였으며, 본 연구가 정성적 연구를 기반으로 진행되었다는 점을 고려하여 전문가들의 개방형 응답 중 일부를 문장으로 기술하였다.

3.1 BAV 모델에 관한 선행연구

BAV 모델에는 차별성, 관련성, 존중, 지식이라는 총 4가지 측정 분야가 존재한다. 차별성은 다른 브랜드와 구별되거나, 호기심을 자아내게 하는 차별적 정도를 측정하기 위한 항목이다. 소비자로부터 충성도를 이끌어 내고, 기업의 마진을 끌어올리는 능력에 영향을 줌으로써 브랜드의 미래를 좌우한다. 관련성은 브랜드가 소비자의 욕구를 얼마나 적절하게 충족시키는지에 대한 정도를 측정하기 위한 항목으로 관련성이 클수록 시장 침투 잠재력이 크다. 존중 분야에서는 브랜드를 좋아하는 정도나 관심이 있는 정도를 측정하게 된다. 소비자의 품질 지각과 충성도에 영향을 미치며, 존중이 클수록 소비자는 자신이 브랜드의 의미를 잘 안다고 생각하는 경향을 보인다.

지식은 브랜드가 어떤 제품과 서비스를 제공하는지, 명확하게 이해하고 있는지 그 정도를 측정하기 위한

항목이다. 이는 인지도와 소비자 경험에 영향을 미치게 된다. 본 연구에서는 Fig. 3과 같이 브랜드 자산을 측정하는 도구로 BAV 모델의 측정 지표이자 하위항목인 4가지 항목의 독립변수를 설정하였다(Table 3 참조).

이후 브랜드 활력과 브랜드 위상을 독립변수가 영향을 주는 매개변수로 두고 분석을 진행하였다. 차별성과 관련성을 통해서 브랜드 활력이 도출되고, 존중과 지식을 통해 브랜드 위상이 도출된다. 브랜드 활력과 위상이라는 두 차원은 매개변수이며, 이후 종속변수이자 최종 결과인, 브랜드 자산을 측정하는 요소로 작용한다. 브랜드 활력과 위상은 다음 식을 통해 도출할 수 있다.

$$Brand\ Strength = \frac{Differentiation + Relevance}{2}$$

$$Brand\ Stature = \frac{Knowledge + Esteem}{2}$$

브랜드 활력은 선행지표로서 브랜드의 미래 성장 가치를 예측할 수 있는 차원이다. 차별화와 관련성 두 측면에서 뛰어난 브랜드는 브랜드 활력이 더 오래 가며 경쟁 브랜드와 비교하여 자신을 차별화할 가능성이 크다. 브랜드 활력은 BAV Power grid의 세로축을 담당한다.

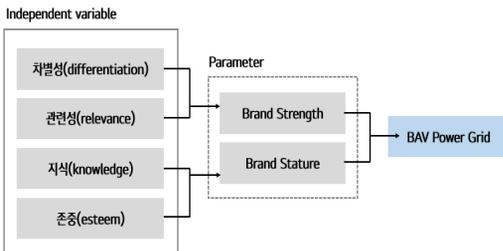


Fig. 3. Research model

Table 3. Expert questionnaire detailed components

구성 요소	측정 내용	문항	선행연구	척도	
BAV	차별성	다른 브랜드와 구별되거나 호기심을 자아내게 하는 차별적인 매력의 정도	10	김시원, 2013; 오명렬, 2003; Khan, 2009; Gierczak-Korzeniowska, 2019	5점 척도
	관련성	브랜드가 소비자의 욕구를 얼마나 적절하게 충족시키는지에 대한 정도	10		
	존중	브랜드 좋아하는 정도나 관심이 있는 정도	10		
	지식	브랜드가 어떤 제품과 서비스를 제공하는지, 브랜드가 무엇을 상징하는지 명확히 이해하는 정도	10		

브랜드 위상은 후행지표로서 브랜드의 현재 영업 가치나 영업 성과를 나타내는 차원이다. 존중과 지식을 통해 소비자가 현재 브랜드를 어떻게 생각하는가를 나타낸다. 이를 바탕으로 현재 브랜드가 속한 기업의 영업 성과 역시 파악할 수 있다. 브랜드 위상은 BAV Power grid의 가로축을 담당한다. 두 매개변수는 브랜드 자산의 사분면을 결정하는 요소다. 종합적으로 설계하였을 때, 결론적으로 아래와 같은 함수를 통해 브랜드 자산 측정이 가능하다.

$$Brand\ Equity = f(Brand\ Strength + Brand\ Stature)$$

3.2 설문 설계

본 연구의 전문가 설문지는 BAV 측정 도구의 하위 항목인 차별성, 관련성, 존중, 지식을 묻는 문항과 개방형 질문으로 구성하였다. 각 설문 문항은 요소에 대한 동의 정도를 묻는 Likert 척도를 사용하였다. 객관형 문항 외에도 주관형 설문 문항을 통해 KAI LCH 사업 관심도에 관한 내용을 조사하였다. 또한, 인구통계학적 특성 조사를 위한 간단한 종사업종, 직위, 근무 경력을 묻는 문항을 구성하였다. 설문 대상자는 헬리콥터 정비/개발, 공급이나 운영의 주체, 조종 임무 등의 종사자로 한정하였으며, 결과를 토대로 심층 분석을 거쳐 현재 KAI LCH의 브랜드가치와 BAV Power Grid 상의 위치를 파악하고자 하였다.

IV. 결 과

전문가 설문 결과, 총 25부를 배포하였고, 19부가 회수되었다. 전문가 설문은 2023년도 8월 4일부터 일주일간 진행되었다. 해당 시기는 2022년도 12월 KAI LCH 1호기의 소방청 납품이 완료된 시기로부터 약 8

개월이 지난 시점으로, 정부 과제가 사업화가 된 모범 사례라고 평가되는 등 이미 해당 산업 분야의 전문가들이 LCH와 관련된 충분한 이해를 마친 시기라고 볼 수 있다(Korea IT Times, 2022). 이에 따라 본 연구는 19부의 자료를 바탕으로 분석을 진행하였다. 전문가 설문은 보통 10~20부 정도의 설문 자료를 기준으로 분석하는 것이 권고된다(Khan, 2009).

또한 본 연구와 유사한 항공 관련 주제인 'PAV 상용화를 위한 기술 전략 개발' 관련 논문에서 10명의 전문가를 대상으로 전문가 인터뷰를 진행하였으며(최연재 외, 2020), 또 다른 eVTOL 관련 연구에서는 20명의 전문가 대상 설문을 시행하였다(Choi, et al. 2023).

4.1 전문가 표본에 대한 소개

헬리콥터 부문의 전문가를 살펴보면 대학, 학회 전문가 3명, 연구소 및 협회 4명, 산업계 7명, 정부 및 공기업 5명으로 구성되었고, 근무 경력은 15년 이상이 58%로 가장 높았고, 5년 이상, 10년 미만이 26%, 10년 이상 15년 미만이 16%로 나타났다. 전문가 19명 중 7명은 헬리콥터 조종 경험이 있는 표본이었다. 본 전문가는 B2B 산업 특성상 헬기 구매에 직,간접적으로 구매 의사 결정이나 영향을 미칠 수 있는 사람들로 구성했다. 참여 전문가에 대한 보다 자세한 내용은 Table 4와 같다.

Table 4. Demographic characteristics of the sample (n=19)

종사업계	직위	근무 경력	수
정부, 공기업	차장급	10년 이상, 15년 미만	1
	차장급	15년 이상	1
	군인	15년 이상	1
	소방위 (조종사)	15년 이상	1
	공기업	15년 이상	1
산업계	부장급	5년 이상, 10년 미만	1
	부장급	15년 이상	5
	임원급	15년 이상	1
연구소, 협회	일반연구원	5년 이상, 10년 미만	1
	선임연구원	5년 이상, 10년 미만	2
	선임연구원	10년 이상, 15년 미만	1
대학, 학회	교수	15년 이상	1
	부교수	5년 이상, 10년 미만	1
	조교수	10년 이상, 15년 미만	1

4.2 측정 도구의 타당도와 신뢰도 검증

본 연구에서 BAV 모델의 구성 요소를 측정하기 위해 사용한 설문 문항을, SPSS를 통해 문항 각각의 타당도와 신뢰도를 확인하였다. 각각의 항목별로 주성분 분석 방법을 통해 추출 계급의 합 적재량을 계산한다. 이후 '카이제 정규화가 있는 베리맥스'를 통해 성분별 회전 과정을 거친다. 요인이 2개 이상 나오는 경우 제1 요인의 하위항목을 제외한 나머지 요인의 하위항목은 배제한다. 이후 제1 요인의 하위항목을 대상으로 타당도를 재측정한다.

이때 누적 적재량의 값을 통해 설명력을 판단하는데, .7을 기준으로 설정한다. 재측정 후 공통성 통계 과정의 값이 .5 미만인 항목은 설명력이 부족하여 삭제하였다. 공통성 추출 값에 대한 검증이 끝난 이후, 같은 항목을 대상으로 신뢰도 검사를 시행한다. 크론바흐 α 계수를 기준으로 하며, 그 값이 .9를 초과하는 경우 신뢰도 상에서 유의미한 수치를 갖는 것으로 판단한다. 측정 도구의 타당도와 신뢰도를 검증하는 것은 사회학적 연구의 분석 요소로서 중요한 부분이며 정량적으로 조사된 자료에 대한 통계학적 의의를 더해준다. 분석 결과, 네 가지 항목에 대한 타당도와 신뢰도는 Table 5와 같다. 분석 결과 측정 개념의 타당도와 신뢰도는 모두 적절하였다.

4.3 연구 문제에 대한 분석 결과

각 독립변수에 대해 평균을 계산한 결과, 차별성(D) 항목은 평균 2.55로 나타났다. 이는 조사한 4가지 독립변수 중 가장 낮은 수치이다. 다음으로 관련성(R) 항목은 평균 2.84로 두 번째로 높은 수치며, 존중(E) 항목의 경우 평균 2.84로 세 번째로 높은 수치를 보여준다. 마지막으로 지식(K) 항목의 경우 평균 3.53으로 4가지 독립변수 중 가장 높은 수치를 기록했다. 다음 Table 6는 개념별 평균과 표준편차를 보여주고 있다.

전문가 설문조사 결과는 일반인이 아닌 전문가를 대상으로 하는 설문 문항으로 정성적 연구이기 때문에 19명이라도 그 의미가 있다(나창함, 2021). 다만, 보완적으로 실시된 정량적 분석(Table 5, Table 6 참조)은 정성 조사의 보조자료로서 BAV 상의 대략적인 현재의 위치를 파악하기 위함으로 이 결과를 모집단에 일반화하는 것은 바람직하지 않다. 따라서, 해당 전문가 개인의 견해를 묻는 문항으로 구성된 본 연구는 소비자/구매 의사 결정자(영향자)의 시각에서 KAI LCH에 대한

Table 5. Verification of measurement tool validity and reliability using SPSS

항목	측정 문항	공통성	성분행렬	누적 적재량(%)	크론바흐 α
D (차별성)	D1	.665	.815	77.673	.967
	D2	.809	.899		
	D3	.660	.813		
	D4	.857	.926		
	D5	.802	.896		
	D6	.776	.881		
	D7	.884	.940		
	D8	.821	.906		
	D9	.804	.897		
	D10	.689	.830		
R (관련성)	R1	.752	.867	82.424	.968
	R2	.779	.883		
	R3	.760	.872		
	R4	.801	.895		
	R5	.825	.909		
	R6	.953	.976		
	R9	.896	.947		
	R10	.828	.910		
E (존중)	E3	.880	.938	74.011	.920
	E4	.908	.953		
	E5	.830	.911		
	E6	.631	.794		
	E8	.585	.765		
	E9	.607	.779		
K (지식)	K1	.615	.784	74.954	.930
	K2	.783	.885		
	K3	.858	.926		
	K8	.609	.781		
	K9	.750	.866		
	K10	.882	.939		

Table 6. Mean and standard deviation of sub-items that make up the BAV model

독립변수	평균	표준편차
차별성(D)	2.55	.95
관련성(R)	2.84	.94
존중(E)	2.84	.87
지식(K)	3.53	1.05

주관적 의견을 수집한 것으로 마케팅 통찰력을 제시하는 것에 의미가 있다.

또한 Fig. 4는 Table 5의 결과를 막대그래프로 표현한 것이다. 각 항목 중 차별성은 2.55로 가장 작은 값을 보이며, 지식 3.54로 가장 높은 값을 보인다. 이에 따라, 브랜드 활력은 계산식에 따라 2.70의 값이 도출된다.

또, 브랜드 위상은 계산식에 따라 3.18의 값이 도출된다. 두 결과값을 비교했을 때 KAI LCH는 브랜드 위

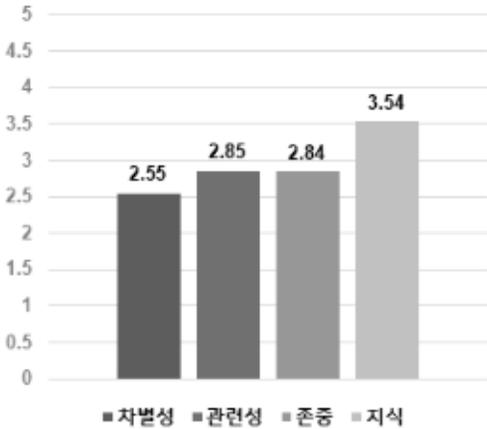


Fig. 4. Bar graph for measured values

상이 브랜드 활력에 비하여 .48만큼 높다고 분석할 수 있다. 아래의 Fig. 5는 해당 수치를 적용한 BAV Power Grid이다. BAV Power Grid의 경우, X축과 Y축의 범위를 최대 100, 최소 0으로 설정한 후, 각 축의 절반인 지점과 그리드의 중앙을 교차하는 구분 선으로 각 사분면을 나누게 된다. 브랜드가 위치한 사분면을 판단하기 위해 사용되는 연구 방법이기때 각 축의 길이를 완벽하게 일치할 필요는 없다. 이는 같은 방법을 이용해 분석을 진행한 연구들과 비교하였을 때, 사분면 설정 기준점이 일치한다는 점을 사전에 파악하였다(Dadustani, 2014).

실제 설문조사는 5점 척도를 이용하였으나, BAV Power Grid를 그리는 과정에서 브랜드 활력과 브랜드 위상의 값을 백분위로 변환하여 현재 KAI LCH의 사분면 상의 위치를 확인하였다. 변환 과정에서 브랜드 활력은 45.08의 값을 가지며, 브랜드 위상의 경우 53.14의 값을 가진다. 결과적으로 KAI LCH는 침식 영역에 포함되는 것을 확인할 수 있다. 해당 영역은 일반적으로 쇠퇴하는 기업이 주로 위치하나, 일정 수준의 인지도를 확보한 기업이 새로운 시장을 개척하는 과정에서 일시적으로 위치하는 사분면이기도 하다.

본 설문조사는 정량적 조사는 정성적 연구를 보조하기 위한 수단으로 사용하였으며, 연구 조사의 본질을 확고히 하는 것과, KAI LCH의 세부적인 경우를 따지기 위해 분석에 참고하였던 전문가 설문조사 내 개방형 주관식 질문을 이용하였다. 다음은 전문가 설문조사 내에 있는 BAV 모델의 4가지 항목에 관한 개방형 질문에 대한 전문가들의 응답을 각 종속변수에 따라 정리한 내용이다. 이는 소비자의 인식을 파악하기 위해 해당 분야의 전문가들에게 개인적인 견해를 수집한 것으로, KAI LCH가 더 나은 시장 경쟁력을 확보하기 위한 전략의 토대로만 사용되어야 한다.

4.3.1 차별성

분석 결과, KAI LCH는 해당 브랜드 및 제품이 시

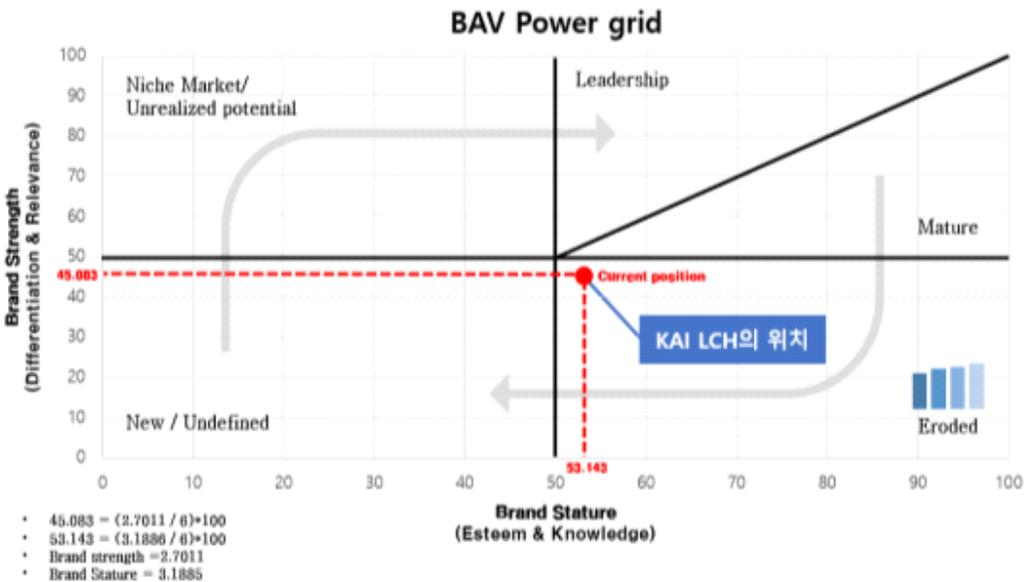


Fig. 5. BAV power grid of KAI LCH

장 내에서 다른 경쟁 업체와 구별되는 특징이 크게 없다고 해석할 수 있다. 전문가들의 KAI LCH의 차별성에 대한 주요 응답을 정리하면 다음과 같다.

전문가 1: “실제로 Airbus사의 기존 H155 헬리콥터를 모델로 한 것이므로 안전성과 신뢰성은 보장되어 있으나, 특색 있는 차별화 전략 구축이 필요하다고 판단된다.”

전문가 2: “외국 타 제작사 제품과 비교하여 글로벌 경쟁성은 없다고 판단된다. 따라서 제품의 특성 및 신기술에 대한 강조보다는 효율성과 경제성 등 KAI LCH가 가질 수 있는 특화된 이미지 확보가 필요해 보인다.”

전문가들은 대체로 비슷한 응답을 보였고, 글로벌 경쟁 시장에서 KAI LCH만의 특별한 전략이 없다면 살아남기 어려울 것이라는 우려를 표했다. 따라서 향후 차별성을 개선하는 것이 LCH의 매출 증가 및 경쟁우위 확보에 중요한 역할을 할 것으로 파악된다.

4.3.2 관련성

분석 결과, KAI LCH는 해당 브랜드가 국내 시장의 한정적인 범위에서는 어느 정도 입지를 다졌다고 볼 수 있겠으나, 국제시장의 관점에서 분석할 때는 고유한 브랜드 입지를 확보하지 못했으며, KAI 대신에 대체할 수 있는 브랜드가 상당하다고 해석할 수 있다. 실제로 일부 전문가들은 KAI LCH의 관련성에 대한 응답을 다음과 같이 남겼다.

전문가 3: “잠재 소비자들이 LCH에 기대하는 콘셉트를 정확하게 파악하지 못하고 있는 것 같다. 이는 LCH가 H155에 대한 모방에 가깝기 때문이라고 볼 수 있다. 따라서 소비자들이 LCH에 기대하는 콘셉트를 선제적으로 파악하는 것이 필요하다.”

전문가 4: “국내에서는 니즈 충족과 일정 수준의 인지도가 있을 가능성이 존재한다고 생각한다. 그러나 해외 시장을 기준으로 했을 때는 전무하다고 할 수 있는 수준으로 파악된다. 따라서 해외 시장 소비자들의 요구를 파악하고, LCH에 대한 인지도를 개선하는 작업이 필요하다.”

전문가들은 대체로 비슷한 응답을 보였고, KAI LCH가 모방에 가까운 사업 특성으로 인해 기본적인 욕구 충족은 가능하나, 해외 소비자나 더 다양한 기능을 원하는 소비자들의 욕구 충족 부분에서는 불충분할 것이라는 응답이 파악되었다.

4.3.3 존중

분석 결과, KAI LCH는 해당 브랜드가 전반적으로 소비자의 관심을 받고 있으며, 일정 수준의 인지도는 확보했으나, 해외 시장까지 확대될 수 있을지는 미지수인 상태라고 해석할 수 있다. 다음은 일부 전문가들의 실제 응답을 인용한 것이다.

전문가 5: “국내에서는 소비자의 충분한 관심을 끌 수 있을 것으로 보이나, 해외에서는 관심을 끌기에 부족한 면이 있을 수 있다고 생각합니다.”

전문가 6: “최근 K-방산 등으로 인해 관심을 받고 있다.”

종합적으로 KAI LCH에 대한 국제적 인지도 향상을 위한 전략이 수반되면 더욱 효과적으로 시장 내 입지를 확보할 수 있을 것이라고 응답했다. 또한, 최근 한 국형 방위산업에 관한 관심이 높아지는 추세를 보아 긍정적인 전망이 가능하다고 응답하였다.

4.3.4 지식

분석 결과, KAI LCH는 지식 항목에서 높은 값을 가지는 것으로 나타났다. 해당 수치는 KAI가 우리나라에서 가장 대표적인 항공 제작사라는 점이 영향을 미친 것으로 파악된다. 대부분 KAI의 인지도가 국내 브랜드 입지로부터 비롯된 것임으로 이를 적극적으로 활용하여 세계적인 시장으로 진출할 전략을 구축해야 한다고 응답했다. 다음은 전문가들의 실제 응답을 정리한 것이다.

전문가 7: “개인적으로 아직은 한국의 KAI가 생산하는 LCH에 대한 인지도가 그리 낮지 않을 것으로 보인다(에어버스 헬리콥터 사의 H155를 모델로 기반했기 때문). 하지만 에어버스 헬리콥터 사는 더 이상 H155 기종을 생산하지 않는다는 점이 KAI LCH 인지도 향상에 긍정적 영향을 미칠 것으로는 보이지 않는다. 따라서 이 부분에 대한 개선이 필요할 것 같다.”

전문가 8: “최근 전투기, 훈련기 수출을 기반으로 KAI 라는 회사의 브랜드 인지도는 이전과 달리 많이 개선되었다고 판단된다. 하지만 헬리콥터와 관련해서는 LCH의 베이스 모델이 되는 해외 업체와 경쟁하므로 인지도에 있어 불리한 점이 있다고 판단된다.

지식의 주관형 설문 결과, 전문가들은 최근 KAI의 전투기 및 훈련기 수출 증가와 LCH의 기반 모델인 H155임을 고려했을 때, KAI LCH의 브랜드 인지도는 그리 낮지 않을 것으로 보인다고 응답하였다. 그러나 에어버스 헬리콥터가 H155의 생산을 중단했다는 점과 에어버스 헬리콥터 또한 헬기 기체 시장의 경쟁자(황창전 외, 2010)라는 점을 들어, 인지도 측면에서 불리함을 지적하였다. 하지만 현재 KAI는 일정 수준의 인지도가 보장된 상태이므로 적절한 경영전략이나 독자적 모델 개발 등을 통해서 해외 업체 기반의 헬기 모델 의존도가 낮아진다면 지식 영역의 상승이 예상된다고 평가할 수 있다.

앞선 분석의 결과로 도출된 브랜드 위상과 활력의 두 가지 차원을 이용하여 KAI LCH를 Power Grid 상에 배치하면 침식 영역에 속하는 것을 확인할 수 있다 (Fig. 5 참조). 해당 영역은 일반적으로 브랜드 활력이 위상보다 낮은 수준으로 측정되는 경우 위치하며 이때의 브랜드 위상은 상위 50% 이상의 값을 가져야 한다. 해당 사분면에 위치하는 사례는 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 첫 번째는 과거 유명 브랜드가 지속적인 이미지 개선과 신제품 개발 등을 하지 못해 브랜드가 노후되고 경쟁력이 약화하는 경우이며, 침식의 일반적인 상황이라 할 수 있다.

두 번째 경우는 높은 브랜드 인지도를 보유하고 있는 브랜드가 새로운 제품과 서비스를 통해 개척하지 않았던 시장에 신규 진입하는 경우이다(Khan, 2009). KAI LCH의 경우, 브랜드 지식에 관한 점수 평균이 5점 만점에 3.53점으로 상위 30% 이상이라는 점과 주관형 전문가 설문조사의 결과를 바탕으로 판단하였을 때 후자라고 볼 수 있다. 즉, 높은 국내에서 높은 인지도를 가진 KAI가 새로운 사업 영역(LCH)으로 확장하는 경우라고 할 수 있다. 그 때문에 현재 KAI LCH가 위치한 침식 영역에서 상대적으로 낮은 값을 보인 브랜드 활력의 수치를 높이기 위한 마케팅 전략이 필요하다고 볼 수 있다. 구체적인 전략은 결론에서 더욱 자세히 다룬다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 KAI의 LCH 개발 사업의 경쟁력을 높이기 위한 적절한 마케팅 전략을 제시하고자 하였다, 이에 KAI LCH의 브랜드 자산을 측정하기 위하여 BAV 모델의 하위항목인 차별성, 관련성, 존중, 지식을 통해 브랜드 활력과 브랜드 위상을 도출했다. 그 결과를 이용하여 BAV Power Grid 위에 배치함으로써 현재 KAI LCH가 시장에서 침식 영역에 위치하는 것을 확인하였다. 결과를 바탕으로 초기 연구 진행 과정에서 설정했던 연구 문제에 대한 요약은 먼저 제시하고자 한다. 분석값 도출이 가능한 연구 문제 1부터 5까지는 Table 7과 같이 표를 통해 정리하였다. 연구 문제 6은 ‘KAI LCH가 속한 사분면에 적합한 마케팅 전략을 제시한다.’라는 것이었다. 본 연구의 결과는 KAI LCH의 브랜드 활력이 브랜드 위상에 비해 다소 낮은 수치를 보인다는 점이였다.

Table 7. Research problem summary and results

연구 문제	측정 내용	분석값	상위 항목	결과 요약
연구 문제 1	KAI LCH의 차별성을 확인한다.	2.55 / 5	브랜드 활력	가장 낮다.
연구 문제 2	KAI LCH의 관련성을 확인한다.	2.85 / 5		-
연구 문제 3	KAI LCH의 존중을 확인한다.	2.84 / 5	브랜드 위상	-
연구 문제 4	KAI LCH의 지식을 확인한다.	3.54 / 5		가장 높다.
연구 문제 5	KAI LCH가 BAV Power Grid 상의 어느 사분면에 있는지 확인한다.	브랜드 활력 (2.70)		침식 영역
		브랜드 위상 (3.19)		

대체로 침식 영역에 위치하는 기업은 쇠퇴하는 기업으로 분류된다. 이에 따른 일반적인 브랜드 전략 방안은 시장실패를 인정하고 철수하는 방법이다. 이는 보통 오랫동안 시장에 존재했음에도 성장하지 못하고 경쟁우위 확보에 실패하는 경우 선택한다. 그러나, 예외적인 사례로 인지도가 높은 기존 기업이 신시장에 새로이 진입할 때도, 일시적으로 침식 영역에 머무르는 상황이 발생한다. 이전에 언급하였던 캐논의 사무용 기기 사업 진출이 적절한 예시가 될 수 있다. 이러한 경우, 시장 내 자사의 인지도와 경쟁력 확보를 위한 차별적 전략을 새롭게 제시한다. 더불어, 기업의 전체적인 이미지를 변화시키더라도 소비자에게 자사가 고유한 브랜드로 인식되며, 차별화된 브랜드임을 느낄 수 있도록 브랜드링하는 것이 중요하다.

KAI의 경우, 브랜드 위상의 값이 5점 만점 기준 상위 50% 이상의 값을 가진다는 점과, 전문가들의 주관형 응답에 근거하여, 브랜드 국내 항공 제작 시장에서 독점적 우위와 유사한 위치에 있다고 판단할 수 있다. 그러나 KAI LCH의 종합적 위치가 침식 영역에 있다는 점을 고려하였을 때, 결국 차별적 경쟁우위 확보를 위해서는 '브랜드 위상을 이용한 브랜드 활력 강화 전략'이 필요하다고 해석할 수 있다.

우선 브랜드 위상을 높이기 위해 KAI가 LCH를 생산한다는 점이 수요자들에게 인식되어야 한다. 이에 대한 방법으로는 서울 국제 항공우주 및 방위산업 전시회(Seoul International Aerospace & Defence Exhibition, 이하 ADEX)나 프랑스 파리 에어쇼, 싱가포르 에어쇼, 영국 판보로 에어쇼와 같은 관련 업계 행사나 박람회 등에 지속적으로 노출시켜 KAI의 LCH에 대한 인지도를 상승시키는 선제적 브랜드 인지도 강화가 필요하다. 보다 구체적으로 KAI의 신제품(LCH)과 캐시카우 제품(T-50, FA-50, 수리온 등)을 함께 프로모션하며, LCH와 KAI, 그리고 KAI의 주요 제품과의 연관성을 높여 인지도를 효과적으로 올리는 전략을 고려할 수 있다(Mohajan, 2017). KAI LCH를 통하여 KAI 기업에 대한 전반적인 브랜드 인지도가 긍정적인 방향으로 상승하는 경우, KF-21, T-50과 같은 다른 기체 수출에 있어서 브랜드 이미지 전이 효과를 기대해 볼 수 있다.

국내와 인지도를 올린 다음에는 KAI LCH만의 차별성을 높이기 위한 신규 전략이 필요하다. 최근 헬리콥터 시장에서는 사용처에 따라 부품을 달리한 소량 주

문의 수요가 증가하고 있다(김준호, 2014). 이에 따라, KAI LCH의 브랜드 활력을 높이는 방안으로 '헬리콥터 모듈화'와 '메인テナンス 시스템'을 제안한다.

'헬리콥터 모듈화'는 '프리미엄 커스터마이징(premium customizing) 전략'이라고도 하는데, 본 전략은 소비자의 요구와 욕구를 최대한 반영하여 고객 만족도와 차별화를 추구하는 주문 제작 마케팅 방식(Aaker, 2006)에 제품이나 서비스를 여러 개의 독립적인 모듈로 나누어 효율적인 생산 프로세스를 구축하는 생산시스템 관리 방식을 결합한 형태다. 이 두 가지 방식을 접목한 '프리미엄 커스터마이징 전략'은 다양한 모듈의 선택지를 적용함으로써 소비자의 수요를 더욱 폭넓게 충족할 수 있다. 또한, 소비자가 원하는 디자인을 기본 프레임에 벗어나지 않는 범위에서 다양하게 생산할 수 있다는 점에서 비용 관리 측면에서도 여러 이점을 가져올 수 있다. 추가로, LAH와 공유할 수 있는 특정 모듈들은 두 제품에서 공통으로 활용될 수 있다. 급변하는 사회 환경 속에 소비자의 필요에 따른 상이한 부품과 완제품이 요구되는 상황에서, 공정 과정에서부터 모듈을 나누어 제작하는 것은, 항공우주산업 거래 간 더 많은 만족감을 형성시킬 수 있다. 제품에 대한 만족감을 이후 제품과 서비스에 대한 재구매로 이어질 수 있어 긍정적 파급효과를 기대해 볼 수 있는 부분이다.

이러한 범용성은 부품이나 재료 구매에 있어 규모의 경제효과를 가져오며, 효율적인 생산이 가능해진다. 또한, 개별 모듈 단위로 생산 및 품질 관리가 가능하다(이견지, 2021). 이처럼 개별적 요구에 따른 기체 설계를 통해 소비자가 KAI LCH에 기대하는 욕구를 더 확실하게 충족시킬 수 있으며, 경쟁 업체의 기체와 비교하여 차별성을 확보할 수 있다. 이후, KAI LCH에 대한 긍정적인 평가가 시장에 반영된다면 KAI LCH의 인지도와 관심도가 향상되며, 결론적으로 브랜드 위상을 향상하는 기회를 창출할 수 있다고 사료된다.

'메인テナンス 시스템'은 추가적인 부가 마케팅 전략으로서 사후관리와 정비 서비스 전략을 의미한다. 본래 항공 정비/운영지원 업무를 수행하는 협력업체와 파트너십을 맺는 경우 일정 수준의 비용이 발생하며, 이는 온전한 수익 창출을 저해할 수 있다. 하지만 KAI는 2018년 창립된 국내 최초 항공 정비 자회사인 KAEMS를 보유하고 있다. 즉, LCH를 위한 전문 정비업체가 이미 마련된 상태라고 볼 수 있다. KAEMS가

창립 이후 계속 적자라는 점을 고려했을 때, 성장 중인 헬리콥터 시장의 서포터로서 자리 잡는 경우, 사업의 흑자 전환도 기대해 볼 수 있다. 이때 KAEMS가 일정량의 헬리콥터 산업 수요를 필요로 한다면, LAH와 부품을 연계한다는 점을 들어 해당 부분의 우려 사항을 해소할 수 있다. 또한, 본 시스템을 부가 전략으로 도입할 경우 KAI는 공급한 기체에 대한 생애주기를 관리하는 기업으로써 자리 잡으며 수요자들에게 기업의 신뢰도와 차별성을 각인시킬 수 있다. 결과적으로 '프리미엄 커스터마이징 전략'을 뒷받침할 수 있는 파급 전략이 될 것이라 예상된다.

2015년 6월, KAI는 LCH 개발 프로젝트에 착수한 이래로 LCH에 적용할 수 있는 다양한 기술 및 첨단 장비에 관한 연구를 꾸준히 진행했고, 해당 연구들은 그간 국내 항공 기체 산업의 기술적 진보를 이끌어냈다(김준호, 2014). 그러나, LCH의 개발이 완료된 이후 제품을 성공적으로 판매하기 위한 전략에 관한 연구는 미비한 실정이었다. 또한, 우리나라의 항공산업 발전에 있어 상당한 영향력을 가지는 KAI의 기술 연구를 뒷받침할 수 있는 자원 관리 측면, 마케팅 측면의 연구가 다른 연구들에 비해 상대적으로 부족한 것을 파악하였다.

따라서 본 연구는 민수 헬기 시장을 비롯한 KAI LCH 산업의 경영학적 측면에서의 중요성을 파악하고, LCH의 브랜드 자산을 분석하여 산업의 현 상황에 적합한 브랜드 전략을 제시하는 데 목적이 있다. 더불어 이번 연구에서는 Y&R의 BAV 모델을 적용하여 브랜드 가치 측정 및 산업 활성화를 시도한다는 점에서 B2B 시장 내 산업에 대한 새로운 시각의 연구라는 의의가 존재한다. 결론적으로 본 연구는 KAI LCH의 브랜드 자산을 경영학적인 관점에서 분석한다는 점, BAV 모델을 B2C 시장이 아닌 B2B 시장 내 산업에 적용하였다는 점, 한국형 민수 헬기 산업의 글로벌 시장 진입을 위한 경영적 토대를 마련하고자 했다는 점, 과열된 헬리콥터 경쟁 시장에서의 우위 확보와 미래 변화에 대응할 수 있는 전략을 제안했다는 점에서 충분히 유용한 연구라고 평가할 수 있다.

본 주제는 군수산업과 밀접하게 연계되어 있어 시장 상황이나 예상되는 시장 잠재력과 같은 구체적인 자료 수집이 제한적이었다. 또한, 항공기 제조 관련 기술이 군수 및 민수의 양 부문에서 그 활용도와 기술적 파급 효과가 매우 높은 점용 기술인 것에 비하여, 최종재로서 헬리콥터와 같은 항공기는 매우 고가의 제품이기

자동차 등에 비하면 그 생산 규모가 매우 소규모인 특징이 있다. 그럼에도, 항공기 산업의 고도화를 통한 국방 전력의 극대화와 함께 민수부문에서는 타 산업에 대한 기술 선도가 가능하므로 적절한 규모의 개발 사업과 연속적인 연구의 당위성이 강조된다(이기상, 2011).

연구 대상이 되는 시장의 형태가 B2C가 아닌 B2B의 구조를 보이는 산업이기 때문에 설문조사를 관련 분야 전문가 대상으로 한정(Hadjikhani, 2013)시켜야 하는 한계점이 존재했다. 해당 연구는 KAI LCH를 KAI의 지정된 브랜드로 설정하고 연구를 진행했지만, LCH라는 것이 일부 조사 참가자에게는 브랜드라기보다는 일반 명사로 해석될 여지가 있었다는 점이 연구 결과 해석에 유의할 부분이다.

즉, 이 연구에서는 설문조사의 결과를 기반으로 마케팅 전략을 제시하였으나, 그 결과를 일반화하기에는 제약이 따르며, 탐험적 연구로서 향후 관련 추가 연구의 방향성을 제시하였다는 의의가 있다. 현재 항공산업의 기술적 발전과 국제 정세가 빠르게 변화하고 있는 것으로 보아, 본 논문에서 제안한 '커스터마이징'과 '메인テナンス' 등의 전략이, 고도화 되고 있는 항공시장에 적절한 경쟁력을 제고할 수 있는 전략 제안에 기여할 수 있다고 판단한다. B2B 시장의 시장세분화와 전략구축은 '누구에게 어떤 종류의 콘텐츠를 다루어야 하는지'에 대하여 아직도 많은 연구가 필요한 실정이다. 이러한 현 상황에서 B2B 시장의 실행하기 어려운 전략 수립을 위한 과거 연구와의 조화, 확장적 프레임 워크 측면에서 유의미하다(Cortez, 2021). 더불어 해외수출과 연계할 때, LCH의 국내 항공시장의 규모를 증가시키며, 세계시장에서의 교류를 위한 항공우주 산업적 발전에 적용할 수 있을 것으로 분석된다. 그러나 아직은 중국과 일본 그리고 기타 국가들에 비해 항공산업의 경쟁력이 낮은 수준에 미쳐있어 저조한 투자를 개선하고 내수 요인을 보강해야 한다는 연구과제가 남아있다(김효중, 2013).

본 연구는 문헌 연구와 전문가 설문조사를 통하여 BAV Power Grid 상의 침식 영역을 도출하고, 이를 개선할 브랜드 마케팅 전략을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 향후 국내 전문가와 함께 해외 전문가들에게도 조사를 진행하여 분석함으로써 국제시장에서도 경쟁력을 가질 수 있는 브랜드 마케팅 전략을 제시할 필요가 있을 것이다. 또한, KAI LCH의 지속 가능한 성장성을 기반으로 향후 헬리콥터 산업을 포함한 미래

항공 산업계에 전략 유연성을 확장하고, 개발 지평을 확대할 수 있는 기틀을 마련할 수 있을 것이라 판단한다. 이를 통해 더 적합한 KAI LCH의 마케팅 전략을 제안할 수 있으며, 더 나아가 한국형 헬리콥터 제작 산업 발전에 이바지할 수 있을 것이라 기대한다.

References

1. Aaker, D. A., "Marcas: Brand Equity: Gerenciando o valor da marca", Gulf Professional Publishing, 1998.
2. Agres, S. J., and Dubitsky, T. M., "Changing needs for brands", *Journal of Advertising Research*, 36(1), 1996, pp.21-30.
3. Baik, K. H., Jeon, Y. H., Kwark, D. I., and Hwang, Y. S., "Optimization study on LCH internal noise", *Korean Society for Aeronautical and Space Sciences Conference*, 2020(11), 2020, pp.931-932.
4. Battisti, E., "Corporate venture capital and CSR performance: An extended resource based view's perspective", *Journal of Business Research*, 139, 2022, pp.1058-1066.
5. Choi, Y. J., Cho, H. J., Kwun, Y. Y., and Lee, S. H., "Developing technology tree for PAV (Personal Air Vehicle) commercialization in Korea: Focusing on eVTOL(Electric Vertical Take-Off and Landing)", *Journal of Aviation Management Society of Korea*, 18(5), 2023, pp.172-177.
6. Choi, Y. J., Cho, H. J., Kwun, Y. Y., and Lee, S. H., "Technology development strategies for electric vertical take-off and landing (eVTOL): Focusing on the case of South Korea", *International Journal of Vehicle Design*, 89(3), 2023, pp.293-325.
7. Cortez, R. M., Clarke, A. H., and Freytag, P. V., "B2B market segmentation: A systematic review and research agenda", *Journal of Business Research*, 126, 2021, pp.415-218.
8. Dagustani, D., Buchory, H. A., and Satya, M. T., "The brand building: Developing brand asset valuator and brand association", *International Journal of Business, Economics and Law*, 5(2), 2014, pp.58-69.
9. Farquhar, P. H., "Managing brand equity", *Marketing Research*, 1(3), 1989, pp.24-33.
10. Frost & Sullivan, *Global Military and Civil Helicopter Market Assessment*, Frost & Sullivan, 2012.
11. Foroudi, P., "Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance", *International Journal of Hospitality Management*, 76(A), 2019, pp.271-285.
12. Hwang, C. J., Lee, J. H., Chang, B. H., and Hwang, I. H., "Civil helicopter market analysis", *Current Industrial and Technological Trends in Aerospace*, 8(1), 2010, pp.104-111.
13. Gerzema, J., and D'Antonio, M., "The power of the post-recession consumer", *Strategy+business.com*, 2011, Available from: <https://www.strategy-business.com/article/00054>
14. Gierczak-Korzeniowska, B., "An analysis of the condition of the tourist brand and tourist attractiveness of the podkarpackie region based on the brand asset valuator model", *Polish Journal of Sport and Tourism*, 26(4), 2019, pp.34-39.
15. Dagustani, M., "An analysis on bcg growth sharing matrix", *MPRA.com*, 2017, Available from: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84237/>
16. Kang, Y. S., Kim, E. T., and Choi, H. J., "Control accuracy analysis of light civil helicopter (LCH)", *Korean Society for Aeronautical and Space Sciences Conference*, 2020, pp.691-692.
17. Keller, K. L., "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57(1), 1993, pp.1-22.
18. Khan, B. M., "Operationalising young and rubicam's BAVTM as a consumer-based brand equity measure", *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 4(4), 2009, pp.314-333.
19. Kim, S. W., "Domestic airline brand equity measurement study", M.S. Thesis, Kyonggi

- University, Gyeonggi-do, 2013.
20. Kim, J. H., "Activation of domestic helicopter MRO industry", Society of Aerospace System Engineering, 2014, pp.154-157.
 21. Kim, J. H., and Kim, M. J., "The current business situation of the worldwide major helicopter manufacturers", Korea Aerospace Research Institute, 2013, pp.814-817.
 22. Kim, J. H., Park, J. Y., and Hwang, C. J., "Current industrial and technological trends in rotorcraft - Europe", Korean Society for Aeronautical and Space Sciences, 2013, pp.806-809.
 23. Kim, J. H., and Hwang, C. J., "Potential of helicopter MRO business", Journal of Aerospace System Engineering, 8(3), 2014, PP.34-40.
 24. Kim, J. H., and Hwang, C. J., "Potential of MRO business in the helicopter market", Journal of Aerospace System Engineering, 2014, pp.262-266.
 25. Korea Aerospace Industries, "Business report", Korea Aerospace Industries, Sacheon-si, 2022.
 26. Korea Aerospace Industries, "Announcement of the convening of a general shareholders' meeting", Korea Aerospace Industries, Sacheon-si, 2022.
 27. Korea Aerospace Industries, "Announcement of the convening of a general shareholders' meeting", Korea Aerospace Industries, Sacheon-si, 2022.
 28. Kolesnikova, A., and Kovalchuk, J., "Modernization or new engineering: Models of leadership in the global civil aviation market", Technology and Business Strategy, 2021, pp.79-90.
 29. Larkin, Y., "Product demand characteristics, brand perception, and financial policy", Working Paper, 2010.
 30. Lebar, E., Buehler, P., Keller, K. L., Sawicka, M., Aksehirli, Z., and Richey, K., "Brand equity implications of joint branding programs", Journal of Advertising Research, 45(4), 2005, pp.413-425.
 31. Lee, G. J., "Production operation management - system thinking and constraint management for overall optimization", Cheongnam, Seoul, 2021.
 32. Lee, J. S., "KAI develops light civil helicopter (LCH), Launches as Jeju doctor helicopter", Korea IT Times, 2022, Available from: <https://www.koreaittimes.com/news/articleView.html?idxno=117682>
 33. Lee, H. S., and Yoon, H. J., "Marketing Research (5th Ed.)", Jiphyunjae Publishing Company, Seoul, 2021.
 34. Lee, K. S., "PAV development and aircraft industry development in Korea", The Journal of Aerospace Industry, 73, 2011, pp.1-24.
 35. Lee, D. W., Kim, K. R., Yee, K. J., and Jung, S. N., "Airloads and structural loads analysis of LCH rotor using a loose CFD/CSD coupling", Korean Society for Aeronautical and Space Sciences Conference, 47(7), 2019, pp.489-498.
 36. Ministry of Trade, Industry and Energy (MOTIE), "3rd basic plan for aerospace industry development (2021-2030)", Ministry of Trade, Industry and Energy(MOTIE), Sejong-si, 2021, pp.9-12.
 37. Mizik, N., and Jacobson, R., "The financial value impact of perceptual brand attributes", Journal of Marketing Research, 45(1), 2008, pp.15-32.
 38. Mojsavska Salamovska, S., and Todorovska, M., "Brand valuation and marketing assets assessment - theoretical background vs. contemporary managerial issues", International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 21, 2016, pp.37-44.
 39. Na, J. H., "An analysis on qualitative research in mathematics education in Korea: Focusing on increasing validity in qualitative research", Korean Society of Mathematical Education, 35(2), 2021, pp.137-152.
 40. Oh, K. R., Park, J. Y., and Hwang, C. J., "Current industrial and technological trends in rotorcraft - USA" Korean Society for Aero-

- nautical and Space Sciences Conference, 2013, pp.802-805.
41. Oh, K. R., An, I. G., Park, J. Y., and Hwang, C. J., "Strategy for developing civil helicopter and vision of next generation rotorcraft", Korean Society for Aeronautical and Space Sciences Conference, 2013, pp.1057-1059.
 42. Rojas-Lamorena, Á. J., Del Barrio-García, S., and Alcántara-Pilar, J. M., "A review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling", *Journal of Business Research*, 139, 2019, pp.1067-1038.
 43. Schuiling, I., and Kapferer, J. N., "Executive insights: Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers", *Journal of International Marketing*, 12(4), 2004, pp.97-112.
 44. Shin, Y. C., "Understanding branding and marketing", 49(2), *Excellence Marketing for Customer*, 2015, pp.27-39.
 45. Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., and Neslin, S. A., "The impact of brand equity on customer acquisition, retention, and profit margin", *Journal of Marketing*, 76(4), 2012, pp.44-63.
 46. Zaichkowsky, J., "Strategies for distinctive brands", *Journal of Brand Management*, 17, 2010, pp.548-560.