

지주회사 출범에 따른 통합적 브랜드 관리시스템의 필요성과 관련 이슈 분석

이진용 서울산업대학교 경영학과 교수, baleejy@snut.ac.kr

ORICOM BRAND JOURNAL

2009. 7
No. 47

CONTENTS

- 01 지주회사 출범에 따른 통합적 브랜드 관리시스템의 필요성과 관련 이슈 분석
- 03 일본 기업들의 브랜드 가치 측정 방법 및 브랜드 관리 전략
- 06 금융지주회사의 브랜드 전략과 향후 방향
- 09 당신이 몰랐던 맛의 비결, KFC의 12번째 비밀재료
- 10 대학광고도 브랜딩 시대
- 중앙대학교, 대학이 상상하지 못했던 대학을 만든다
- 11 Advertising's for sharing
- 게릴라 프로모션의 진화
- 12 Burger King Whopper Freak Out

SK, LG, 신한금융, CJ, 농심 등이 이미 지주회사 체제를 출범하였으며 여러 기업들이 지주회사 설립을 계획하거나 검토하고 있어 앞으로 지주회사의 수가 크게 늘어날 것으로 예상된다. 이러한 과정에서 개별 기업들이 수행하던 브랜드 관리방식을 재검토하는 것이 불가피해지고 있으며, 브랜드 관리시스템을 기업집단 수준에서 통합적으로 구축하고 운영할 필요성이 높아지고 있다.

국내에서는 지주회사 출범 현상이 확산되기 이전부터 삼성, 현대, SK, LG 등 기업집단에 속한 기업 대부분이 동일한 이름을 공유하고 있었다. 삼성전자, 삼성생명 등과 같이 그룹 소속사들은 그룹명에 대표사업 영역을 더한 형식을 갖추고 있다. 또한 그룹 CI 작업을 통하여 다른 형식의 기업명을 정리하여 통일하는 체계화 작업이 이루어진 바있다. SK, LG, GS 등이 새로운 이름의 그룹명을 개발하여 소속 기업들이 그룹명을 사용하는 것으로 일원화하였으며, 삼성, 두산, 한화 등도 다른 이름을 사용하던 기업에 대하여 CI 프로그램을 통한 조정작업을 수행하였다. 한편, CI 프로그램을 수행한 그룹에서 지주회사 체제를 채용하면 자연스럽게 지주회사에서 그룹 브랜드의 통합적 관리를 수행하는 역할을 담당할 가능성이 높아진다.

지주회사 제도는 여러 가지 장점을 가지고 있기 때문에 많은 기업들이 이 제도를 채택할 가능성이 높다. 지주회사 제도는 기업의 순환출자를 해소하여 1) 지배구조가 개선될 뿐만 아니라, 2) 그룹 전체의 위험을 분산할 수 있는 효과를 기대할 수 있고, 3) 단순하고 투명한 형태로 운영이 가능하고, 4) 외국 투자기관의 경영권

위험에 대해서도 적극적으로 대처할 수 있는 장점을 지니고 있어, 정부에서도 1999년 이후 이를 적극적으로 허용하고 있다. 일반 지주회사의 금융기관 소유를 허용할 때에 나타날 수 있는 금산결합의 문제점, 혹은 소수주주들의 불이익이나 경제력 집중 등의 가능성이 언급되고는 있지만, 지주회사에 대한 규제완화에 따라 제도의 확산이 폭넓게 이루어질 것으로 예상할 수 있다.

통합적 브랜드 관리시스템의 필요성

그렇다면 지주회사가 설립될 때에 '왜 통합적 브랜드 관리시스템이 필요한가'를 살펴보기로 하자. 먼저, 지주회사 체제가 시작되면 1)소유 시스템의 통합, 2)경영 시스템의 통합, 3) 정체성(identity) 통합의 단계를 거쳐 기업집단의 통합화를 완성할 수 있다. 단순히 지주회사가 출범하는 것은 기업집단의 소유구조를 정리하는 것 이상의 의미가 있다. 지주회사로의 전환은 복잡한 지배구조를 정리하여 투명화, 체계화의 수준을 높일 수 있기 때문에 소유구조가 안정되고 개선되는 효과가 있다. 또한 지배구조에 의한 통합을 넘어서는 경영시스템의 통합 등이 중요한 경영이슈로 등장하게 된다.

경영시스템과 관련한 지주회사의 주요 역할은 1) 경영전략 수립, 2) 핵심역량 구축, 3) 시스템 정립, 4) 인적자원 및 조직관리 등으로 구분될 수 있다. 지주회사의 출범은 기존 사업관리 및 구조조정, 핵심인재 관리, 경영 인프라 구축과 경영이념 공유 등 다양한 형태의 경영시스템 통합작업을 수행할 가능성이 높아짐을 의미한다. 이에 따라 신사업 발굴, 한계사업 정리, 중장

기 전략수립, 핵심인재 육성 및 최고경영자 인사, 제도 및 프로세스, 경영이념 수립 등에 대하여 지주회사가 중요한 역할을 담당하면서 그룹 단위의 경영시스템을 체계적으로 구축하는 것이 필요하다.

지주회사를 중심으로 그룹 내의 기업들의 경영시스템이 구축되면서 점차 정체성 통합화(Identity Integration)가 진행될 것이다. 각 기업들이 '나는 누구인가' 등의 본질적인 문제를 고민하고 '어떤 경영가치를 공유하여 경영시스템의 근간으로 삼을 것인가' 등의 문제에 대하여 해답을 추구 할 것이다. 소속 기업들이 일관성 있는 정체성을 갖는 것은 단순한 소유구조 통합이나 경영시스템 공유 이상의 의미를 부여할 수 있다. 구성원들이 경영가치 및 이를 기반으로 하는 정체성을 공유함으로써 정신적인 일체화 과정을 수행할 수 있기 때문이다.

브랜드 관리시스템은 다양한 브랜드 정체성(Brand Identity)에 기반을 두고 있을 뿐만 아니라 전반적인 경영 시스템을 포용하거나 이끌 수 있다. 또한, 브랜드 강령(mantra), 신조(credo) 등의 정신적인 출발점을 강조하고 있다. Kevin Lane Keller 교수에 의하면 브랜드 강령은 3~5 단어로 된 강력한 사업 지침으로 나이키의 'Authentic Athletic Performance(진정한 스포츠 성능)', 디즈니의 'Fun Family Entertainment(즐거움 가족 오락)' 등의 예를 들고 있다. 그룹 단위의 통합화한 브랜드 관리시스템은 브랜드 강령이나 신조를 공유함으로써 구성원들의 일체화된 소속감을 높여줄 뿐만 아니라 각 소속 기업이 독자적으로 브랜드 관리시스템을 구축하면서 발생할 수 있는 비효율성과 비체계성의 문제를 극복할 수 있도록 도와준다. 특히, 그룹명을 공유하고 있는 기업들은 그룹 단위의 브랜드 관리시스템을 근간으로 삼아 정체성과 운영시스템의 통합을 달성할 수 있다. 그룹 구성원인 기업들이 각자 브랜드 관리시스템을 구축하는 것은 그룹 내의 일체감을 형성하는데에도 한계가 있을 뿐만 아니라 브랜드

관리시스템의 운영효율성을 떨어뜨리고, 고객 및 사업파트너, 투자자 등 다양한 이해관계자 집단에게 혼란스런 이미지와 메시지를 전달할 가능성이 높다.

관련 이슈 분석

지금부터 지주회사를 중심으로 브랜드 관리시스템을 구축할 때에 주요 고려사항들을 살펴보도록 하겠다.

첫째, 지주회사는 기업 집단명을 공유하지 않는 기업에 대한 'CI 프로그램 수행 여부'에 대한 결정'을 내릴 필요가 있다. 삼성의 제일모직은 기업명을 유지한채 삼성그룹 로고를 함께 사용하고 있으며, LG데이콤은 아예 기업명에 LG를 추가하여 사용하고 있다. 이에 비하여 SK의 위커힐호텔은 그룹 명칭이나 로고를 채용하고 있지 않다. 이렇게 지주회사는 그룹 전체의 아이덴티티 구축에 대한 기여도를 기준으로 삼아 이러한 그룹 계열사의 CI 운영과 관련된 의사결정을 내릴 필요가 있다. 다시 말하면, 통합화 작업을 수행하여 기업명을 변경하거나 그룹 로고를 채용할 것인지 아니면 별도의 독립된 기업으로 유지할 것인지를 결정하여야 한다.

둘째, '제품 브랜드 사용에 대한 명확한 지침'을 마련할 필요가 있다. 특히, 식품이나 생활용품은 많은 수의 제품 브랜드를 가지고 있고 가전, 정유, 건설업체 등도 기업 브랜드 외에도 많은 제품 브랜드를 사용하고 있다. 예를 들어 CJ제일제당은 '백설'이라는 넓은 범위의 제품군에서 사용하고 있는 브랜드를 위시하여 '다시다', '햇반' 등의 제품 브랜드 등을 가지고 있으며, 삼성전자, LG전자도 '파브', '엑스캔버스', '지펠', '디오스', '애니콜' 등 상당수의 강력한 제품 브랜드를 보유하고 있다. 시장에서 확고하게 자리잡고 있는 강력한 브랜드를 크게 축소할 필요는 없지만 기존 제품 브랜드의 필요성을 검토하여 체계적으로 정리할 필요는 있다. 또한 새로운 제품

브랜드 사용에 대해서는 차별화 필요성이 명확할 때에 한하여 심도 있는 검토과정을 거쳐 브랜드 허용 여부를 결정하여야 한다. 기업 단위에서 브랜드에 대한 의사결정을 내리다 보면 지나치게 많은 제품 브랜드를 남발하여 제대로 역할을 수행하지 못할 뿐만 아니라 기업 브랜드로 사용하는 그룹명의 이미지까지도 훼손하는 문제가 발생할 수 있기 때문이다.

셋째, 브랜드 관리시스템과 관련하여 '업무를 체계화' 할 필요가 있다. 지주회사 혹은 그룹단위에서 결정할 사항과 각 기업이 결정할 부분에 대하여 정확하게 구분하여야 한다. 또한 체계적인 원칙과 지침을 마련하여 각 기업들이 브랜드 관리시스템을 운영할 때에 적극적으로 활용하고 기본 사항을 준수하도록 한다. 지주회사에 브랜드 담당 부서를 설치하고 중요한 의사결정 업무를 수행할 수 있는 위원회를 설치하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다. 대표적으로 LG의 경우, 브랜드 관리 업무를 조정하는 담당 부서를 지주회사에 두고 있으며 그룹 단위의 중요한 의사결정을 내릴 수 있는 브랜드 위원회를 구성하여 운영하고 있다. 뿐만 아니라 브랜드 관리시스템은 그룹 단위 운영시스템의 지침이 되거나 조화를 이룬 상태에서 실행되고 관리되어야 한다. 현재 SK가 브랜드 관리시스템(SKBS)을 경영 시스템(SKMS)에 조화롭게 연계하여 활용하고 있는 것이 좋은 예이다.

넷째, 각 소속기업에 대한 '브랜드 사용료'를 합리적으로 결정할 필요가 있다. 브랜드 사용료는 지주회사의 안정적 수익이 될 뿐만 아니라 브랜드 관리시스템을 체계적으로 운영하여 브랜드 가치를 높이기 위한 자금으로 사용할 수 있다. 이 때 지주회사와 자회사간에 이견이 없는 합의점에 도출할 수 있어야 하며, 사용료 산정기준이 명확하고 체계적이어서 소액주주 및 회계 감사기관 등이 동의할 수 있는 합당한 수준을 찾아내는 것이 필요하다.

맺음말

지금까지 지주회사 출범과 관련하여 통합적 브랜드 관리시스템의 필요성과 관련 이슈를 살펴보았다. 향후 그룹 단위의 브랜드 관리 시스템이 더욱 주목을 받을 것이고 제품 브랜드와의 관계설정 및 시스템의 효율화 등이 중요한 이슈로 부각할 것이다. 통합적 브랜드 관리는 단순히 그룹 브랜드 디자인을 개선하고 이름을 정리하는 수준에 그쳐서는 안 된다. 네이밍 및 디자인 작업은 출발점에 불과하다. 그룹사들은 통합 브랜드 관리시스템이 체계적으로 운영되고 정착할 수 있도록 많은 노

력을 기울여야 할 뿐만 아니라 일반적인 경영시스템을 선두에서 이끌 수 있는 기본 지침의 역할을 담당할 수 있도록 발전해야 한다.

신규 사업에 진출하거나 구조조정을 수행할 때에도 향후 이익 잠재력이 얼마나 되는가를 분석하는 것에 머물지 말고, “그룹 브랜드 구축에 필요한 사업인가?” 혹은 “그룹 정체성에 적합한가?” 를 기준으로 삼을 필요가 있다. 이와 더불어 그룹 내의 다양한 사업군에 대하여 정체성을 명확하게 정립하기 위하여 3~4개의 소그룹 연합체로 재구성할 것인가 아니면 단일 체제를 유지할 것인가를 장기

적인 과제로 설정하여 심각하게 고민할 필요가 있다. ■

[참고]

- 정종인, 박장호 ‘지주회사 현황과 과제’ 한국은행 (2007. 11)
- 이병주 ‘왜 지금 지주회사인가’ LG경제연구원 LG Business Insight (2007. 9)
- Kevin Lane Keller ‘Brand Mantra’ Journal of Brand Management (1999)
- Jinyong Lee ‘Corporate Brand Management of SK’ Asian Productivity Organization (2009)

일본 기업들의 브랜드 가치 측정 방법 및 브랜드 관리 전략

이세웅 인피니트 브랜드전략 부문 상무, lswoong@empal.com

들어가는 말

최근 국내 주요 대기업 및 금융 그룹들이 지주회사 체제로 전환하는 사례들 점차 늘어나고 전환을 고려하고 있는 기업들도 급속도로 늘어나면서 지주회사 체제에 대한 사회적 관심이 점차 높아지고 있다. 이미 LG그룹을 필두로 GS, SK그룹 등의 대기업들은 물론 신한금융그룹, 우리금융그룹 등의 금융회사들이 지주회사 체제로의 전환을 완료 또는 진행하고 있고 최근에는 CJ그룹이나 두산그룹 등이 지주회사 체제로의 전환을 선언하거나 준비하는 등 국내 지주회사의 수는

2007년 말 기준 이미 40여 개를 훌쩍 넘어서 있는 상황이다. 지주회사의 유형은 다음과 같이 순수 지주회사와 사업 지주회사의 2가지 유형으로 나뉘어진다. 순수 지주회사는 타기업(자회사)의 주식을 보유함으로써 그 기업을 지배, 관리하는 것을 유일한 업무로 하는 지주회사이며 경영권만 확보할 뿐 독립적인 사업을 할 수 없다. 반면 사업 지주회사는 다른 회사의 주식을 보유하여 그 회사를 지배하면서 더불어 스스로도 직접 어떤 사업을 경영하는 회사의 형태를 말한다. 이러한 지주회사들의 주 수입원은 계열사 지분법 평가이익, 배당수익,

브랜드수익 등으로 크게 나뉘인다(사업 지주회사의 경우는 독자 사업을 통한 사업 수익이 또 다른 주 수입원이 될것이다). 이 수입을 극대화하기 위해 지주회사는 자회사들의 성과관리 및 공동 브랜드 육성전략 수립을 주 업무로 활동하게 되는데 이러한 맥락하에서 그 중요성이 더욱 주목 받고 있는 분야가 바로 지주회사의 브랜드 로열티 징수 방안 및 브랜드 관리 전략 부분이다.

이웃나라 일본은 그룹사 관리에 중요한 요소인 브랜드 로열티 징수의 중요성을 재빠르게 인식하고 이미 지난 2002년 일본 경