

금융지주회사의 브랜드 전략과 향후 방향

허훈 농협경제연구소 수석연구원, samlye@hanmail.net

금융환경 변화와 금융 브랜드

최근 금융산업의 자산가치가 커짐에 따라 금융기관의 브랜드 가치도 동시에 크게 상승하고 있으며, 선진 금융기관을 중심으로 브랜드를 전략적으로 활용하는 사례가 증가하고 있다. 특히, 금융기관간 인수·합병, 해외수익비중의 증가 등으로 브랜드 관리의 중요성이 더욱 부각됨에 따라 글로벌 금융기관을 중심으로 브랜드 혁신을 통해 기업가치를 극대화하려는 경향이 두드러지고 있다. 해외 선진 금융기관은 그들의 비전과 성장전략을 확고하게 설립하고 타겟 고객층을 설정한 후 이에 맞는 브랜드 전략을 끊임없이 수립하고 있는 것이다. 실례로 해외수익비중이 높은 HSBC (HongKong and Shnghai Banking Corporation)는 철저하게 지역 밀착형 브랜드 전략을 추진하고 있으며, 자국 브랜드를 선호 하면서 높은 수준의 금융상품을 원하는 중산층을 주 타겟으로 하는 유럽의 ABN-AMRO는 그룹 로고와 지역 인지도가 높은 자회사 브랜드를 함께 사용하는 보증 브랜드 전략을 구사하는 등 시장환경과 비전에 따라 차별화된 브랜드 전략을 구사하고 있다. 한국의 시중 금융기관도 글로벌 금융그룹으로 성장하기 위해서 강력한 브랜드 파워를 구축하고 혁신적인 제품과 서비스를 통한 고객 가치 구현을 위해 노력하고 있다.

하지만, 2007년 하반기 미국에서 시작된 서브프라임 모기지 금융위기는 심각한 글로벌 금융위기를 야기하였으며, 금융회사들은 수익, 시장가치 및 브랜드 가치에 크게 영향을 받았다. 가장 큰 피해를 입은 메릴린치를 비롯하여 시티그룹, UBS, 모건스탠리 등은 수백억 달

러의 손실과 함께 수십억 달러의 브랜드 가치에 손상을 입었다 <표1>.

이러한 환경적 변화 속에서 금융권 브랜드 전략은 몇 가지 점에서 의미를 찾을 수 있다. 첫째로는 그 동안 금융기관의 대형화 전략으로 금융기관간 인수·합병이 크게 늘어나 합병 후 브랜드 정립방안의 중요성이 대두되기 시작하였다는 점이다. 특히, 대형 금융기관간 인수·합병 이후 인지도가 높은 기존 브랜드를 어떻게 가져갈 것인가에 관한 고민부터 기존 브랜드를 유지할 것인지 아니면 새로운 브랜드를 창출할 것인지에 관한 전략적 판단이 필요한 것이다. 두 번째로는 자국내 금융시장의 포화로 인해 신성장동력을 찾아 해외로 진출하는 금융기관에서 경쟁력 있는 해외 브랜드 구축의 필요성이 증가하고 있다는 것이다. 글로벌 금융기관인 씨티은행의 해외수익비중은 33%이고 HSBC와 스탠다드차타드는 각각 70%, 92%로 그룹 내에서 해외시장이 차지하는 비중은 매우 중요한 의미를 지닌다. 세 번째로는 금융산업의 발달로 상품차별화를 통한 시장 경쟁력 제고는

한계에 이르렀다는 점이다. 거의 모든 금융기관이 동일한 금융상품과 서비스를 제공하고 있는 가운데 상품 차별화로는 더 이상 금융기관을 차별화시키기는 어렵다. 이에 금융기관들은 브랜드 차별화를 통하여 고객들이 금융상품과 서비스를 믿고 찾을 수 있게 하는 전략을 대안으로 인식하기 시작한 것이다. 소위 가격(금리) 경쟁력을 통한 경쟁력 확보에서 비가격 경쟁력을 통한 경쟁우위 확보가 더 큰 의미를 가지기 시작한 것이다. 마지막으로 최근 금융산업에서의 화두인 종합금융시대를 맞아 브랜드 개념을 확대하는 과정이 시작되고 있다는 점이다. 전통적으로 은행은 친근함과 근접성을, 증권은 투자, 보험은 보호의 개념으로 브랜드를 설정해 왔으나, 이제는 금융 영역의 구분 없이 모든 금융의 칸막이가 해체되어 종합금융이 가능 해짐에 따라 개별 금융의 관점에서 벗어난 전략이 시도되고 있다. 즉, 금융기업들이 금융지주사 전환에 따라 이에 걸 맞는 브랜드 전략이 수립되어야 함을 인식하기 시작한 것이다.

<표1. 서브프라임 모기지 손실과 브랜드 가치>

(단위 : 억달러)

구 분	서브프라임 모기지 손실액	브랜드 가치 증감폭(2006년 대비)
메릴린치	224	▼ 31
씨티	199	▼ 73
UBS	144	▼ 38
모건스탠리	94	▼ 16
HSBC	75	▲ 20

(자료: Global 600 Financial Brands Index)

금융 지주회사의 브랜드 관리

〈금융지주회사와 브랜드〉

증권사, 카드사, 은행 등을 인수한 대형은행을 중심으로 금융지주회사가 설립되는 등 종합 금융그룹화는 본격적으로 금융산업의 큰 축으로 진전되고 있다. 금융고객차원에서 2008년 이후 자본시장통합법이 시행되어 금융상품의 교차판매가 허용된 이후 브랜드에 의한 금융상품의 선택과 선호도는 더욱 뚜렷해지고 있다. 이에 따라 금융권은 글로벌 종합금융그룹의 비전을 제시하면서 이를 달성하기 위한 수단으로서 고객에 기반을 둔 차별화된 브랜드 구축을 구체화하고 있다. 또한, 향후 예상되는 금산분리 완화 정책은 브랜드 전략 차원에서 보면 대기업이 가지고 있는 강력한 브랜드 선호도를 기반으로 한 새로운 금융지주회사의 출현을 가져올 것으로 예상해볼 수 있다

금융지주회사들은 기업 목적에 맞는 브랜드 전략을 통하여 고객과 다양한 커뮤니케이션 활동을 수행하고 있다 <표2>. 브랜드 자산(가치)을 극대화하기 위하여 브랜드 인지도 및 브랜드 이미지, 브랜드 품질을 위한 전략을 포괄적으로 수행하고 있는 것이다. 금융회사의 인식기준인 신뢰도 유지 및 제고를 위해

〈표2. 주요 은행계열의 금융그룹 현황과 브랜드 명칭〉

구분	금권	계열회사
KB금융지주	은행	KB국민은행
	증권	KB자산운용, KB선물
	보험 등	KB생명보험
신한금융지주	은행	신한은행, 제주은행
	증권	굿모닝신한증권, 신한 BNP파리바운용
	보험 등	신한생명, S&H생명, 신한카드
우리금융지주	은행	우리은행, 경남은행, 광주은행
	증권	우리투자증권, 우리자산운용, 우리선물
	보험 등	우리아비바생명
하나금융지주	은행	하나은행
	증권	하나증권, 대한투자증권, 대한투자신회
	보험 등	하나생명

평판 리스크 등 각종 리스크를 효율적으로 관리하고, 고객의 마음속에 깊이 자리 잡고 있는 심벌을 적극 활용하기도 하고, 기업 브랜드를 보완, 강화하고자 개별 상품 브랜드 관리에도 관심을 쏟고 있다. 다양한 금융 지주사들의 브랜드 관리활동은 궁극적으로 브랜드 충성도라 할 수 있는 고객의 만족도 및 선호도를 증가시켜 고객의 지속적인 이용을 유도하고 있는 것이다.

〈금융지주사의 브랜드 전략〉

현재 금융지주회사의 브랜드 전략은 글로벌화와 무한경쟁의 금융환경하에서 기업 가치와 브랜드 가치 극대화를 위한 전략을 구사하고 있다. 금융회사들은 사업전략과 시장 환경에 맞게 단일 브랜드, 혼합(보증) 브랜드, 지역(개별) 브랜드 전략을 적절하게 구사한다 <표3>.

단일 브랜드 전략은 기업 브랜드 전략으로 그룹 내 모든 자회사가 하나의 기업 브랜드 네임과 로고를 공유하는 전략이다. 단일 브랜드를 사용함으로써 확고하고 명확한 기업 이미지를 소비자에게 인식시킬 수 있고 모회사가 브랜드 파워를 가질 경우 자회사도 후광효과를 얻게 된다. 그러나, 한 자회사가 소비자의 신뢰를 상실하거나 부정적 이미지를

〈표3. 금융기관 브랜드 전략 유형〉

	단일브랜드전략	보증브랜드전략	개별브랜드전략
예			
장점	<ul style="list-style-type: none"> · 명확한 기업이미지 · 교묘의 경제 · 브랜드 후광 효과 공유 	<ul style="list-style-type: none"> · 상호브랜드 이미지를 공유 · 자국브랜드 친밀감 유지 	<ul style="list-style-type: none"> · 자회사 특징에 맞는 브랜드 창출 · 브랜드 관리의 유연성
단점	<ul style="list-style-type: none"> · 자회사의 이미지손상이 그룹전체로 파급 	<ul style="list-style-type: none"> · 중복된 브랜드 관리 비용 · 잠재적 이미지 혼동 가능 	<ul style="list-style-type: none"> · 강력한 그룹 이미지 부재 · 브랜드 확장에 제한

갖게 될 때 그룹 내 전체적인 브랜드 이미지 손상으로 이어질 수 있는 단점이 있다. HSBC, UBS 등 브랜드 인지도가 높은 금융기관은 대부분 단일 브랜드 전략을 채택하고 있다.

보증 브랜드 전략은 하나의 그룹 브랜드와 로고를 유지하고 그룹 브랜드와 개별 브랜드를 동시에 표기하여 그룹차원에서 개별 브랜드를 보증하는 브랜드 전략이다. 글로벌 금융기관이 해외 진출 시 현지에서 인지도가 높은 해외 금융기관을 인수하는 경우 주로 이용하고 있다. 이러한 전략은 현지의 회사 브랜드 이미지를 유지하며 경쟁력 있는 글로벌 금융기관의 선진 금융기법을 제공한다는 효과를 동시에 누리게 되며, ABN-AMRO와 Banco Santander 등의 금융기관에서 주로 이용하며 국내에서는 SC제일은행이 이에 해당된다.

개별 브랜드 전략은 금융그룹 내 각 자회사 별로 각각의 독립된 브랜드 네임과 로고를 사용하는 전략 형태로, 이는 다양한 고객층을 대상으로 여러 가지 상이한 상품을 판매하는 금융기관에서 기업 브랜드를 강조하는 대신 상품군 브랜드를 강조할 때 활용된다. 이러한 전략은 각각의 상품군을 중심으로 개별 브랜드를 갖고 있어 그룹차원의 강력한 브랜드 파워를 갖기는 어려운 단점이 있다. HBOS, RBS 등과 같이 틈새시장에서 다양한 사업을 추진하는 경우에 활용되고 있다.

또한, 금융지주회사는 고객에게 강력하게 인식된 상품 브랜드 전략을 통하여 시너지 효과로도모하고 있다. 이는 기업 위기 시 약해진 기업 브랜드를 지원할 수 있도록 하기 위한 것으로 금융지주회사들은 브랜드 네임이 동일하더라도 기업 브랜드(Corporate Brand)와 상품 브랜드(Offer Brand) 전략을 혼용하는 전략을 취하고 있는 것이다. 시장지배력 약화로 어려움을 겪었던 미국의 Apple사가 i-Pod 브랜드를 통하여 기업 브랜드에 새로운 생명을 불어 넣은 경우와 흡사하다고 할 수 있다. 특히, 국내 금융지주사들은 통일된 브랜드 사용과, 상품 구조조정을 통해 그룹

공동의 대표 금융상품 브랜드 육성에 힘을 쏟고 있다. 이는 계열사 및 자회사를 아우르는 대표 브랜드 육성을 통해 시너지 효과를 극대화하고자 하는 것이다.

〈표4. 국내 금융권의 상품 브랜드 사례〉

구 분	주요 상품
KB국민은행	KB리디스 정기예금, KB스타모기지론, KB스타임론, KB Star+통장, KB스타 체크카드 등
우리금융	우리 V자유적금, 우리 V론, 우리 V전세론, 우리 V비즈카드 등
신한금융	TOPs 직장인 플랜 저축예금, TOPs 아름다운 펀드 등
하나금융	빅팟통장, 빅팟카드 등

마지막으로 금융지주회사의 브랜드 전략은 주로 적극적인 사회공헌을 통하여 사회문제나 환경 문제 등에 적극적으로 대응하여 강력한 브랜드 이미지를 구축하는 것이다. Cone Roper의 연구에 의하면 제품가격과 품질이 동일하다면 사회적 책임을 다하는 브랜드를 구매하겠다는 의사가 76%를 차지한다는 연구결과처럼 최근 선진국 고객을 중심으로 환경보호 및 기업의 사회적 책임을 중요시하는 브랜드를 구매하겠다는 윤리적 소비의식(Ethical Consumerism)이 증가하고 있다. 이러한 조사결과와 금융업이 가지는 공익적 성격과 산업특성상 매우 중요한 경쟁력 중 하나인 기업의 신뢰성 확보를 위한 전략으로 연장될 수 있다. 고객차원의 각종 문화활동 강화를 하거나 고객에게 친화적인 이미지 형성을 위해 은행수익의 일부를 사회에 환원하고 임직원의 사회봉사활동을 장려하는 등 다양한 사회공헌 활동을 전개하는 것도 또한 같은 맥락에서 해석될 수 있다. 또한 세대별, 지역별로 세분화된 고객에게 차별화된 브랜드를 단기간에 각인시켜 금융상품 판매를 강화하는 전략 또한 적극적으로 시행되고 있다.

향후 금융지주회사의 브랜드 전략방향

금융산업은 지난 10년 동안 브랜드 가치가 가장 크게 상승한 산업으로서 전세계적으로 브랜드 평가 상위 250개 기업 중 30여 개의 금융기관이 포함되어 있으며 그 가치는

3,270억 달러에 이른다. 특히, 소매금융은 감성이나 이미지 관련 요소를 많이 포함하고 있어 기업 가치에 대한 브랜드 공헌도가 높으며, 투자은행(IB)은 기업가치의 대부분이 무형자산과 전문가의 노하우 등으로 구성되어 있기 때문에 브랜드 가치가 매우 중요하다.

금융권의 브랜드 가치는 각종 규제 완화, 글로벌 경쟁의 심화, 강력한 브랜드를 선호하는 소비자의 의식 증가, 금융기업의 브랜드 차별화 전략에 따라 그 중요성이 증가되고 있다. 하지만, 높은 자산가치에 비해 금융기관의 브랜드 인지도는 상당히 낮은 편이고 브랜드는 지금까지 중요한 전략요소로 실제로 작동하지는 못했다. 비즈니스 위크지에 따르면 2008년 기준으로 세계 10위권 브랜드에 단 하나의 금융기관도 포함되지 못하였고 20위권에 2개, 100위권에 9개의 금융기관만이 포함되어 있으며, 이 중 은행은 단지 4개만이 100위권에 이름을 남겼고 나머지는 카드사나 투자회사들이 순위권을 차지하고 있다. 이는 금융권의 브랜드 가치는 제조업 등에 비해 상당부분 저평가되어 있음을 말해준다. 특히, 은행은 다른 사업부문보다 상대적으로 브랜드를 통한 레버리지 효과를 누리지 못하고 있으며, 무형의 브랜드 자산가치를 높여 총체적 기업가치를 극대화하는 일반 기업과 달리 대다수 금융기관은 브랜드 가치를 활용하지 못하고 있는 실정이다. 이는 금융지주사로의 전환 이후에도 마찬가지이다.

금융지주사로의 전환을 통한 금융그룹화로의 진전에 있어서 브랜드는 매우 중요한 경쟁력 요인임을 인식해야 한다. 국내 금융지주사들은 그동안 우호적인 환경으로 높은 브랜드 가치를 유지하였지만 최근의 환경변화에 대응하기 위해서는 체계적인 브랜드 경영에 관심을 가지고 브랜드 관리의 핵심요소인 정직(integrity)과 역량(competence)을 강화해야 할 것이다. 또한, 브랜드 가치를 제고하기 위해 고객이해를 바탕으로 한 임직원의 일체화된 가치공유에 기반한

브랜드 전략이 시행되어야 한다. 아울러 브랜드 관리를 뒷받침할 수 있는 조직 내의 전사적인 가치경영과 브랜드 성과와 자산을 구축하고 평가할 수 있는 전담 조직을 구성해야 한다. 또한 엄격한 리스크 관리를 통해 고객과의 지속적인 신뢰 유지로 브랜드 인지도를 높이고 사회공헌 활동 등을 통하여 사회적·윤리적인 브랜드 이미지를 구축해야 한다. 골드만삭스는 금융위기시 신속한 조치로 강력한 브랜드 명성을 구축하였으며, 독일 협동조합금융그룹은 리스크 관리를 통한 일체화 전략으로 높은 신용등급을 유지하고 있다. 영국 협동조합인 The Cooperate Bank는 비윤리적 사업에 대한 투자 거부 등으로 윤리은행의 브랜드로 자리매김 하였다.

세계 금융시장의 통합과 글로벌 금융기관의 등장으로 브랜드 관리 중요성이 어느 때보다 증대되고 있는 상황에서 브랜드 전략의 지속적인 추구하고 관리는 금융기관의 경쟁적 우위를 결정하는 무형자산이며, 마케팅 활동의 가장 핵심적인 영역임을 명확히 인식해야 한다. 금융고객은 이미 금융브랜드에 의존해 빠른 의사결정을 내리는 경향이 가속화되고 있는 현재의 상황을 정확하게 파악하고, 이에 기반한 브랜드의 중요성과 가치를 명확히 해야 한다. 선진 금융기관들은 이미 브랜드의 중요성을 인식하고 비전과 성장전략에 맞는 브랜드 전략을 수립하여 대응하고 있다. 금융지주회사의 비전과 성장전략을 확고하게 설립하고, 타겟 고객층을 설정한 이후 이에 맞는 브랜드 포지셔닝 작업을 수행해야 하는 것이다. 위에서 살펴본 바와 같이 HSBC, UBS 등 글로벌 금융기관들은 새로운 금융환경에 맞게 브랜드 전략을 혁신함으로써 무형의 브랜드 자산 가치를 높여 기업가치를 극대화하는데 발 빠르게 대응하고 있다. 글로벌 금융그룹을 지향하는 국내 금융지주사들도 이에 걸맞는 브랜드 파워 구축 방안 마련이 절실하다. 강력한 브랜드 파워 구축은 글로벌 종합금융 그룹으로의 도약을 위한 필수 조건이기 때문이다. ■