

I. 글로벌 브랜드 構築 戰略

- (論議 背景) 단일화·동질화되는 시장에서 경쟁사와 차별화되고 시장 지배력을 강화하기 위해서는 글로벌 브랜드가 필수적임
 - 기업이 보유한 브랜드가 세계적으로 통용된다면 그 기업의 활동 범위는 그만큼 확대되는 것임
- (글로벌 브랜드의 意義와 役割) 글로벌 브랜드는 경쟁사의 제품 및 서비스와 차별화시키기 위해 사용되는 독특한 이름이나 상징물을 의미함
 - 이러한 브랜드는 기업과 고객을 보호할 뿐만 아니라 기업 가치를 향상시킴
- (CSG의 글로벌 브랜드 構築 事例) CSG(Credit Suisse Group)는 세계 시장을 무대로 금융 서비스를 제공하는 기업으로서 '96년까지 CS Holding이라는 브랜드로 영업을 했음
 - 기존 브랜드 문제점 : 브랜드 구조가 산만하고 복잡하여 일관성 있는 이미지를 전달하는 데 실패했으며, 국제적 인지도도 낮았음
 - 새로운 글로벌 브랜드의 구축 : CSG는 단순성과 국제성을 고려하여 'Credit Suisse'를 새로운 글로벌 브랜드로 결정하고, 개별 기업의 브랜드는 그 뒤에 접미어로 붙여 나타냄
 - 글로벌 브랜드의 구축 과정 : ▷목표 설정, ▷포지셔닝, ▷브랜드명 결정, ▷시각적 아이덴티티, ▷커뮤니케이션 등의 과정을 거침
 - 글로벌 브랜드의 효과 : ▷국제적인 인지도 향상, ▷비용 절감, ▷기업 이미지의 일체성 확보 등의 효과를 얻음
- (示唆點) 세계적인 브랜드는 기업 외부에서 만들어지는 것이 아니라 기업 내부의 적극적인 참여를 통해 얻어짐
 - 또한 브랜드는 기업의 성과와 활동 범위를 결정하는 요소인 만큼 처음부터 세계 시장을 겨냥해야 하며, 동시에 자산으로 활용할 수 있는 방안까지 모색되어야 함

○ 論議 背景

브랜드는 기업을 알리는 수단일 뿐만 아니라 활동 범위를 결정하는 요소임

- 브랜드는 기업을 알리는 수단일 뿐만 아니라 경쟁사와 차별화를 유도하고 시장 지배를 가능케 하는 중요한 경쟁 우위 요소임
- 만약 브랜드가 세계적으로 통용될 수 없다면 기업의 경영 활동은 그만큼 위축되고 제한적일 수밖에 없음

- IMF 이후 브랜드의 중요성이 더욱 부각되면서 일부에 서는 토착 브랜드를 살리자는 움직임이 일고 있음
 - 그러나 토착 브랜드의 대부분이 내수 시장에서나 적용 가능할 뿐 세계 시장을 겨냥하기에는 역부족임
 - 세계 시장에서 유수의 선진 기업들과 경쟁하여 성공 하기 위해서는 세계적인 글로벌 브랜드가 필수적임
- 이에 본 고에서는 스위스의 세계적 금융 서비스 업체 CSG(Credit Suisse Group)의 글로벌 브랜드 구축 사례 를 통해 전략적 시사점을 제시하고자 함

○ 글로벌 브랜드의 意義와 役割

브랜드는 기업 과 고객을 보호 하는 기능을 할 뿐 아니라 기업 가치를 향상시 키는 자산으로 평가되고 있음

- 브랜드는 제품 및 서비스의 차별화를 위해 사용하는 독특한 이름이나 상징물(로고, 등록 상표, 디자인 등)을 말함
 - 글로벌 브랜드란 이러한 브랜드가 일부 지역이나 국 가에 국한되지 않고 전세계를 대상으로 통용되는 것 을 의미함
 - 브랜드는 소비자에게 제품 관련 정보를 제공함으로써 경쟁사로부터 고객과 기업을 보호하는 기능을 수행함
 - 또한 기업 가치를 증대시키는 중요한 자산으로 평가 되고 있음

세계 시장이 단 일화·동질화되 면서 글로벌 브 랜드 구축의 필 요성이 증가하 고 있음

- 글로벌 브랜드 구축의 필요성은 세계 시장이 점점 단 일화·동질화되어 가고 있다는 데서 찾을 수 있음
 - 세계적으로 기술이 평준화되는 가운데 기업을 차별화 하기 위한 가장 좋은 요소는 글로벌 브랜드임
 - 또한 세계적인 글로벌 브랜드는 전세계 어느 곳에서 도 인정받는다는 사실이 글로벌 브랜드 구축의 필요 성을 증가시키고 있음

좋은 브랜드는 고객의 구매 결정을 돕고, 기업 이미지를 제고하며, 규모의 경제를 가능하게 하며 기업 가치를 향상시킴

- 좋은 브랜드는 고객과 기업에게 몇 가지 이점을 제공함
 - 첫째, 제품과 서비스에 대한 고객의 불안을 감소시킴으로써 구매 결정에 도움을 줌
 - 둘째, 제품과 서비스의 사용 경험에 대한 만족을 제고시킴으로써 기업 이미지를 높임
 - 셋째, 새로운 고객이나 기존 고객의 확보에 도움을 줌으로써 규모의 경제를 가능케 함
 - 넷째, 제품과 서비스를 고급화시킴으로써 높은 이익을 창출하도록 함
 - 다섯째, 제품과 서비스에 대한 신뢰감을 제공함으로써 유통망에 긍정적인 영향을 미침
 - 여섯째, 모방할 수 없는 경쟁 우위를 제공함으로써 기업의 가치를 향상시킴

○ CSG(Credit Suisse Group)의 글로벌 브랜드 構築 事例

CSG는 스위스 3대 은행 중의 하나로 세계 시장을 무대로 금융 서비스를 제공하는 기업임

- CSG는 각종 금융 서비스를 제공하는 국제적인 기업으로 '96년까지 「CS Holding」이라는 브랜드로 활동하였음
 - 이 회사는 국제화에 대비하기 위하여 80년대에 미국의 퍼스트 보스턴(First Boston)을 인수하여 미국 은행을 인수한 최초의 유럽계 은행으로 유명했음
 - 그럼에도 불구하고 국제적인 인지도가 낮아 글로벌 경영에 어려움을 겪었음

① 기존 브랜드의 문제점

기존 CS Holding의 브랜드는 그 구조가 복잡하고 산만하여 국제적인 이미지를 부각시키는데 실패함

- 첫째, 기존의 「CS Holding」은 브랜드 구조가 산만하고 복잡하여 브랜드의 집중력을 확보할 수 없었음
 - 이로 인해 그룹 전체를 통합하여 일관성 있는 이미지를 전달하는데 실패했음
- 둘째, 브랜드의 국제적인 인지도가 부족했음
 - 즉, 스위스에 한정되어 있는 지역적인 기업으로 인식되어 세계 시장 진출에 어려움을 겪고 있었음

CSG는 1개의
지주회사와 4개
의 핵심 기업으
로 재조직하고,
글로벌 브랜드
구축을 실시함

② 새로운 글로벌 브랜드의 구축

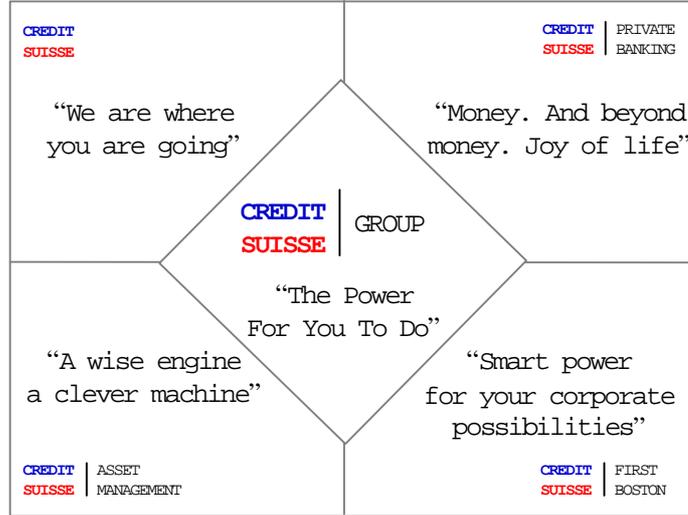
- CSG는 自社가 글로벌 기업으로 인식되지 못한 결정적
인 이유가 브랜드의 취약성에 있다고 판단하고 새로운
글로벌 브랜드의 구축을 계획함
 - 이에 '96년 6월 CS Holding을 1개의 지주회사와 4개
의 독립회사로 재조직하는 리스트럭처링을 실시함
 - 글로벌 브랜드名の 결정에 있어 가장 중요하게 고려
한 것은 단순성과 국제성이었음
 - 이를 바탕으로 개별 기업을 연결시키고 CSG의 집중
력을 이끌어낼 수 있는 'Credit Suisse'를 글로벌 브랜
드로 결정했으며, 개별 기업의 브랜드명은 'Credit
Suisse'에 개별 기업의 이름을 접미어로 붙여 나타냄
- 결국 CSG는 Credit Suisse, Credit Suisse Private
Banking, Credit Suisse First Boston, Credit Suisse
Asset Management 등 4개의 핵심 사업으로 재편함
 - Credit Suisse : 스위스 국내에 한정하여 일반 고객과
기업을 대상으로 은행 영업을 하는 사업 부문임
 - Credit Suisse Private Banking : 전세계의 개인 투자
자에게 금융 서비스를 제공하는 사업 부문임
 - Credit Suisse First Boston : 글로벌 투자 은행임
 - Credit Suisse Asset Management : 쏠 세계의 기관
투자자에게 금융 서비스를 제공하는 사업 부문임

CSG의 목표는
국제적인 금융
기관으로 성장
하는 것임

③ 글로벌 브랜드의 구축 과정

- 목표 설정
 - CSG는 새로운 글로벌 브랜드로 2000년대 세계 금융
서비스 시장을 선도한다는 목표를 설정함
 - 국제적인 미국계 은행, JP 모건, 모건 스탠리, 도이치
방크 등과 어깨를 나란히 할 수 있는 국제적인 금융
기관을 목표로 하였음

<그림 2> 포지셔닝 포트폴리오



시각적 아이덴티티는 스위스의 긍정적 이미지와 일체성을 강조함

- 시각적 아이덴티티(visual identity)의 결정
 - 브랜드의 특성을 시각적인 상징인 디자인을 나타내기 위해 CSG는 흰색의 바탕에 빨간색과 파란색의 글씨를 사용하여 브랜드의 특성을 나타냄
 - 또한 튼튼하고, 믿을 수 있으며, 창조적이고 정확하다는 스위스 및 스위스와 관련된 긍정적 이미지를 적극 활용하였음

커뮤니케이션은 글로벌 브랜드의 일관성을 유지하면서 개별 기업의 특성에 따라 실시함

- 커뮤니케이션(communication)
 - 커뮤니케이션은 대중 매체를 이용하여 고객, 경쟁자, 이해관계자 등 시장에 브랜드를 알리는 과정임
 - 광고는 글로벌 브랜드의 일관성을 유지하면서, 개별 기업의 특성에 따라 실시하였음

④ 글로벌 브랜드의 효과

- 첫째, 명실상부한 세계적인 금융기관으로서 국제적인 인지도가 크게 향상되었음
 - 이로써 경영 활동 범위가 세계 시장으로 확대되고 새로운 고객을 확보할 수 있었음
 - 현재 CSG는 자산 규모 세계 12위, 종업원 6만 명 이상, 세계 100여 개 나라에서 활동하고 있음

- 둘째, 상당한 비용 절감 효과를 얻었음(연간 7억 스위스 프랑을 절감할 것으로 추정하고 있음)
 - 기존의 체계화되지 않았던 브랜드의 인지도를 제고하기 위해서 상당한 비용이 소요되었음
 - 그러나 새로운 브랜드에 대해 고객들이 혁신, 높은 성과, 최고의 품질 등으로 인식함으로써 이미지 제고에 소요되던 비용이 절감되었음
- 셋째, 기업 이미지의 일체성을 확보할 수 있었음
 - 개별 기업의 독립성과 기업간 연계성의 조화를 통해 고객에게 일관된 기업 이미지를 전달함

○ 示唆點

글로벌 브랜드는 반드시 기업 내부의 적극적인 참여가 있어야 하며, 처음부터 글로벌 시장을 고려하여 결정되어야 함

- 첫째, 훌륭한 브랜드는 외부에서 만들어지는 것이 아니라 기업 내부의 참여에서 비롯됨
 - 기업 문화, 최고 경영자, 종업원 등 기업 내부의 특성과 가치가 브랜드에 반영되어야 함
 - 그렇게 함으로써 고객에게 기업을 정확하게 알릴 수 있음
- 둘째, 다수의 글로벌 브랜드보다는 단일의 글로벌 브랜드가 더 효과적임
 - 시장별로 서로 다른 브랜드를 사용할 수는 있지만, 자칫 많은 비용과 노력이 소모될 수 있음
- 셋째, 브랜드가 대중에서 일단 인식되고 나면 이를 변경하는 데에는 많은 비용과 시간이 소요됨
 - 따라서 새로운 글로벌 브랜드를 만들 때에는 처음부터 세계 시장을 겨냥해야 하며, 동시에 이를 자산으로 활용할 수 있는 방안까지 모색해야 함

(윤운락 : wryoon@hri.co.kr ☎724-4106)