

# 금융 브랜딩 이슈와 우체국금융의 리브랜딩 방향

오 영 석\*

금융 산업은 상품과 서비스의 차별화가 쉽지 않기 때문에, 강력한 브랜드자산의 확보가 중요하다. 최근 금융시장 환경의 급속한 변화로 인해 브랜드 경영의 중요성이 더욱 커지고 있으며, 주요 금융기관들은 브랜드 관리 노력을 지속적으로 강화하고 있는 실정이다.

본고에서는 최근 금융 브랜딩에 대한 이슈를 금융시장 환경의 변화와 금융기관의 대응 현황을 바탕으로 살펴보고 시사점을 제시함으로써, 우체국금융의 리브랜딩(rebranding) 방향을 살펴보고자 하였다.

## I. 머리말

금융 산업은 상품과 서비스의 차별화가 쉽지 않기 때문에, 해당 금융기관이 보유하고 있는 브랜드자산은 강력한 경쟁력을 발휘한다. 브랜드는 고객의 마음속에 가치를 느끼게 하는 것<sup>1)</sup>으로 고객에게 한번 전달된 가치는 좀처럼 바뀌지 않을 뿐만 아니라, 고객은 이를 바탕으로 향후 접하게 될 정보를 처리하는 경향이 매우 높다. 강력한 브랜드자산을 확보하고 있다면 고객들의 높은 충성도가 확보되고, 이는 경쟁사와 차별화가 가능한 진입장벽 구축의 토대가 되기 때문이다.

국내의 금융 산업 환경에 따른 경쟁구도 변화, 금융기관 선택 기준의 변화, 각종 금융 관련

\* 메타브랜딩 수석 컨설턴트, ysoh@metabranding.com

1) 브랜드는 기업의 제품이나 서비스를 식별하고, 경쟁자의 제품이나 서비스를 차별화하고, 소비자의 마음속에 가치 있게 느끼게 하는 경험적 상징체계를 말한다(MetaBranding, 1999년).

이슈의 지속적 보도, 금융권의 사회적 책무에 대한 요구 증대 등과 같은 금융시장 환경의 급속한 변화로 인해 브랜드 경영의 중요성이 더욱 커지고 있으며, 주요 금융기관들은 브랜드 관리 노력을 지속적으로 강화하고 있는 실정이다.

게다가 브랜드 자산이 금융기관 경쟁력의 핵심 요소로 작용하고 있음을 보여주는 여러 사례가 나타나고 있는데, 대표적인 것이 신한금융그룹의 ‘따뜻한 금융’과 현대카드의 ‘브랜드 마케팅’이다. 신한금융그룹은 국내 최고의 재무성과와 지속가능역량, 그룹의 미션인 ‘미래를 함께하는 따뜻한 금융’과 실천사례 등에서 높은 점수를 받아 영국의 금융전문지인 더 뱅커(The Banker)가 선정한 2016년 글로벌 500대 금융 브랜드에서 글로벌 44위, 국내 1위에 올랐다.<sup>2)</sup> 그리고, 현대카드는 경쟁사들과 차별화된 브랜드 정체성(brand identity)을 보여주는 공격적인 커뮤니케이션 활동을 집행함으로써 신용카드 시장에서 가장 빠르게 성장하였다.

최근 금융 브랜딩에 대한 이슈를 금융시장 환경의 변화와 금융기관의 대응 현황을 바탕으로 살펴보고 시사점을 제시함으로써, 우체국금융의 리브랜딩(rebranding) 필요성과 방향을 살펴보고자 한다.

## II. 금융시장 환경 변화에 따른 브랜드 이슈

### 1. 국내외 금융 산업 환경에 따른 경쟁구도 변화

국내 금융 산업은 경계가 사라지고 있으며, 새로운 경쟁 구도가 나타나고 있다. 이는 국내외 금융시장의 불확실성이 증대, 새로운 금융 제도 도입, 산업 패러다임 변화에 기인하고 있다. 2007년 서브프라임 모기지(subprime mortgage) 사태에 따른 미국발 금융위기, 그리고 그리스 금융대란으로부터 촉발된 유럽 금융위기, NH 신경분리 및 금융그룹 출범, 하나은행과 외환은행간 합병 등은 국내외 금융시장의 불확실성과 경쟁을 증대시켰다. 또한, 2009년 자본시장

---

2) 신한금융 ‘더 뱅커’ 선정 국내 1위 금융브랜드, 연합뉴스, 2016. 2. 1.

통합법 시행을 기점으로 계좌이동제, 인터넷은행 도입 등과 같은 새로운 금융 제도가 도입됨에 따라 경쟁구도의 변화가 나타나게 되었다. 이와 더불어 핀테크, 스마트금융이 확산되고, 중요성 높아지는 등 금융 산업의 패러다임이 변화되고 있는 상황이다.

이러한 시장 환경에서 금융권역, 금융기관 간의 경쟁은 더욱 심화되고 있으며, 상품과 서비스의 차이가 적은 금융 산업에서 브랜드 경쟁력 확보는 금융기관의 중요한 이슈로 부각되었다. 국내 금융기관의 브랜드 경영의 대표적인 사례로 신한은행과 신한금융그룹을 꼽을 수 있다. 신한은행은 지난 2011년 브랜드전략본부를 신설하는 등 브랜드 경영을 선포하였다. 은행마다 상품과 서비스의 차이가 없는 상황에서 은행의 브랜드 이미지만이 고객들의 마음을 사로잡는 최고의 수단으로 보았기 때문이다. 이 같은 브랜드 경영은 장기적인 관점에서 이루어지는데, 성과 위주의 근시안적 시야가 아닌 장기적인 성장 동력으로서 브랜드를 보고 있기 때문이다.<sup>3)</sup> 이후 신한은행은 ‘따뜻한 금융’이라는 새로운 성장 경로를 발견하고자 다각도로 노력해 왔으며, 2014년 신한금융그룹 전체적으로 따뜻한 금융의 개념을 ‘미래를 함께하는 따뜻한 금융’으로 업그레이드 하였다. 창조적 상품·서비스를 통해 시대 흐름에 맞는 금융 수요를 충족하고 고객, 기업 그리고 사회의 가치가 함께 발전하는 ‘상생의 선순환 구조’를 만들어 가는 것이 목표이다. 이러한 결과로 신한은행은 지난 2015년 8월 금융위원회가 발표한 제2차 은행 혁신성 평가에서 1차에 이어 종합평가 연속 1위를 차지하였다.<sup>4)</sup> 또한, 브랜드 경영의 실천사례 등을 바탕으로 더 뱅커(The Banker)가 선정한 2016년 글로벌 500대 금융 브랜드에서 글로벌 44위, 국내 1위에 올랐다. 이는 자산규모와 같은 서열 중심의 규모 경쟁에서 브랜드 경쟁력과 같은 질적인 부분으로 패러다임이 바뀌고 있는 것을 보여주는 사례이다.<sup>5)</sup>

최근 주목해야 하는 금융시장에서의 이슈는 2009년 자본시장통합법 시행 이후, 종합금융시대가 도래했다는 것이다. 그동안 금융기관들은 자신의 고유 분야에서 신뢰와 차별성을 구축해 왔지만, 종합금융이 가능해 짐에 따라 브랜드의 영역을 넓혀야 하는 이슈에 직면하게 된 것이

3) [신한은행이 뚝다] ② 브랜드 경쟁력에 승부수 던졌다, 뉴스핌, 2011. 3. 31.

4) 신한은행, ‘따뜻한 금융’ 성과... 은행 혁신 아이콘, 매일경제, 2015. 12. 15.

5) 신한은행은 자산, 거래규모 대비 브랜드 지표가 높게 나타나고 있다.

다. 금융권역간 경계가 파괴되고, 더욱 넓어진 금융세상을 수용할 수 있는 브랜딩이 필요하게 된 것이다. 넓어진 금융세상을 어떻게 정의함으로써 브랜드 지평을 넓힐 것인가에 관한 좋은 사례로 시티그룹을 들 수 있다. 시티그룹은 시티은행의 지주회사인 시티코프(Citicorp)와 보험 그룹인 트래블러스그룹과의 합병으로 탄생한 자산규모 미국 최대의 금융그룹이다. 1990년대 후반까지만 해도 ‘우리와 함께 한 몫 벌자’는 식의 광고 캠페인이 주류였지만, 2000년 주가 대 폭락과 함께 그런 시대는 지나가 버렸다. 이에 따라 시티그룹은 대대적인 소비자조사를 통해 한탕주의보다 삶의 균형을 추구하는 미국인들을 공략 대상으로 설정하고, 그들에게 돈보다 더 중요한 것이 인생에 존재한다는 것을 말하고자 하였다. 이것이 ‘Live richly’<sup>6)</sup>라는 태그라인(tag line)을 통한 광고 캠페인이었다. 합병을 통해 종합금융의 위용을 갖추게 됨에 따라, 그들은 브랜드를 금융의 카테고리 내에서 좁게 정의하기보다, 사람의 삶속에서 들어가 상위의 개념인 가치 차원에서 규정한 것이다. 이러한 시티그룹의 브랜딩은 종합금융시대에 맞추어 금융 카테고리를 벗어난 가치 차원으로 브랜드를 넓게 정의한 것이다.<sup>7)</sup>

## 2. 금융기관 선택 기준의 변화

과거와 달리 소비자들의 금융기관 선택 기준이 변화되고 있다. 관성적, 수동적 측면에서 능동적 형태로 변화되고 있는데, 이에 따라 브랜드의 중요성 높아지고 있는 상황이다. 이처럼 금융기관 선택 기준이 능동적으로 변화하는 이유는 저금리 환경과 서비스 경쟁이 심화되고 있기 때문이다. 또한, 베이비부머 1세대가 은퇴하고, 핵심 소비층으로 대두되고 있는 베이비부머의 코호트(cohort)<sup>8)</sup>적인 특성도 영향을 주고 있다고 볼 수 있다.

금융 산업에서 성공한 브랜드 경영 사례를 이야기할 때, 항상 거론되는 것 중에 하나가 현대카드의 사례이다. 현대카드의 정태영 사장이 2003년 대표이사 사장에 취임할 당시 시장점유율

6) Live richly라는 태그라인은 중의적인 의미로 쓰였으며, ‘부자 되세요’ 보다는 ‘인생을 풍요롭게 사십시오’라는 의미에 더 가깝다.

7) 장종철, 「종합금융시대의 금융 브랜드」, 브랜드포럼, 제일기획, 2009.

8) 특별한 기간 내에 출생하거나 조사하는 주제와 관련된 특성을 공유하는 대상의 집단

은 1.7%로 업계 꼴찌였지만 10여 년의 시간이 지난 2014년 10% 초반대로 시장점유율을 끌어올렸다. 그리고 삼성카드, KB국민카드와 업계 2위 자리를 놓고 치열한 경쟁을 펼치고 있다. 지금의 현대카드를 만든 것은 '1등 따라하기'가 아니었다. 차별화 전략을 줄곧 추구하면서, 파격적 상품을 시장에 선보이고 현대카드의 브랜드 이미지 구축해 시장점유율을 늘려온 것이다.<sup>9)</sup> 요즘 소비자들은 '좋은 척' 하는 기업과 '좋은' 기업을 구별할 수 있으며, 대외 홍보용 기업 이미지 너머의 기업을 바라볼 수 있게 되었다. 현대카드는 이 같은 시장의 변화를 빠르게 받아들이고, 브랜드 이미지 전략에 상당히 많은 고민을 하였다. 이를 위해 현대카드의 핵심가치를 정의하고, 모든 부분에 이 가치를 융화시켜야만 했다. 이때 전면에 내세웠던 개념이 '현대카드스러움'인데, 이는 현대카드의 4가지 철학인 '전략의 집중', '혁신', '속도', '끊임없는 변화' 모두를 아우르는 개념이다. '현대카드스러움'은 상품과 서비스, 이벤트 등 현대카드가 운영하는 모든 것에서 찾아볼 수 있다. 현대카드의 상품 라인업은 간결하고 체계적이며, 이벤트 분야에서 평가 받는 현대카드의 위상은 상상 이상이다. 심플한 카드 스타일과 간결한 서비스 체계는 현대카드 하면 생각나는 첫 이미지가 됐으며, 슈퍼매치, 슈퍼콘서트, 슈퍼토크로 구성된 슈퍼시리즈는 각 이벤트의 특성과 전체 브랜드의 조화로 최고의 마케팅 효과를 창출하였다. 이처럼 '현대카드스러움'은 현대카드의 정체성과 핵심가치를 충실히 구현하였고, 소비자들에게 차별화된 브랜드 이미지를 각인시켰다.<sup>10)</sup>

2차 베이비부머 세대는 브랜드에 대한 애착이 라이프 스테이지(life stage)에 지속적으로 영향을 끼치고 있다. 이들은 청소년기부터 자연스럽게 브랜드를 접하고, 체험한 첫 번째 세대로 브랜드 중심의 소비성향을 보이고 있기 때문이다. 기존 세대들이 가격 대비 성능이라는 '실용적 소비'를 중요하게 여겼다면, 최초로 브랜드의 개념을 접한 2차 베이비부머 세대들은 소비시 '어떤 브랜드인가'를 중요하게 생각하는 성향을 보인다. 경제발전으로 생존에 대한 욕구가 충족되면서 어떤 물건을 '소비하는가'가 그 사람이 '누구인가'를 말해주는 시대가 도래 하면서 브랜드가 자기표현, 과시의 수단 등으로 자리 매김하게 된 것이다.

9) 정태영이 현대카드는 2등만 하겠다는 이유, 비즈니스포스트, 2014. 8. 20.

10) 현대카드의 별난 마케팅, 4가지 철학으로 독창성 피한다, FORTUNE KOREA, 2013. 7. 2.

금융 산업에서 브랜드에 대한 중요성 높아짐에 따라, 금융기관의 브랜드 운영에도 많은 변화가 나타나게 되었다. 이에 대한 사례를 은행을 중심으로 살펴보면, ‘개별 상품 브랜드’, ‘패밀리 브랜드’, ‘서비스 브랜드’로 진화되고 있는 것을 볼 수가 있었다. 신뢰가 중심이 되던 금융 산업이 확장 되면서 차별화와 전문화가 요구 되었고, 이에 대응하기 위한 브랜딩의 한 가지 방안이 있었다고 생각된다. 과거에는 대표적인 상품브랜드를 기반으로 시너지 효과를 기대하였지만, 이는 전략 고객층을 유입하기에는 한계가 있었다. 이에 따라 나타난 것이 전략 고객층을 겨냥한 패밀리 브랜드이다. 대표적인 브랜드가 유스시장을 타겟으로 한 KB국민은행의 ‘樂스타’, 신한은행의 ‘S20’, 하나은행의 ‘와삭바삭’ 등이다. 이들 브랜드는 단일 상품이 아닌 패키지 개념으로 타겟에 집중한 상품과 혜택을 구성한 것이 특징이라고 할 수 있다. 종합금융시대에 따른 다양한 요구는 서비스 브랜드를 런칭하면서 대응하고 있는데, 자산관리, 은퇴설계, 스마트금융 등에 대한 브랜드를 통해 차별성과 전문성을 확보하고자 하고 있다. 한편, 다양한 브랜드가 나오게 됨에 따라, 이에 대한 관리 기준과 전략 체계 또한 중요하게 되었다.

(그림 1) 은행의 브랜드 진화 방향



### 3. 금융권의 사회적 책무에 대한 요구 증대

기업의 이미지 개선, 장기적인 고객 신뢰도 및 로열티 제고 측면에서 CSR 활동의 중요성이 높아지고 있다. 특히, 금융기관의 신뢰성이 점차 악화되고 있는 상황에서 ‘사회적 책임’을 다하는 브랜드로의 차별화는 또 다른 성장의 원동력으로 부각되고 있다. 최근의 CSR은 단순 후원

에서 벗어나, 사회문제 해결과 경제적 성장을 동시에 추구하는 ‘사회적 투자’로 발전하고 있는데, 금융기관의 핵심 사업과 CSR을 연계함으로써 사회와 금융기관의 장기적 성장을 도모하는 방식이다. KB금융그룹은 2011년 5월 ‘KB금융공익재단’을 설립하고, 투자로서의 CSR 활동을 체계적으로 전개하고 있다.<sup>11)</sup>

또한, 금융기관 해킹, 학력 차별 논란, 경영 부실 등과 같은 금융 관련 이슈가 지속적으로 보도됨에 따라 금융기관의 신뢰도에 영향을 미치고, 이는 곧바로 브랜드 및 거래지표에 반영되고 있다. 특히, 이슈가 발생한 금융기관은 이미지 개선을 위한 고객 신뢰회복 활동, 커뮤니케이션에 대한 전략 및 방향성 재검토, 지속적인 모니터링을 통해 시장의 변화 탐색 등의 필요성이 요구되고 있는 상황이다.

### Ⅲ. 리브랜딩의 개념과 필요성

#### 1. 리브랜딩의 개념

리브랜딩은 소비자 기호나 환경 변화 등을 고려해 제품·브랜드의 이미지를 새롭게 창출하고, 이를 소비자에게 인식시키는 활동을 일컫는 말이다. 제품·브랜드의 마케팅 전략, 광고 광고 컨셉, 이름을 바꾸는 과정을 모두 포함하는 개념이다. 브랜드를 새롭게 만드는 전략이지만 완전한 ‘무’에서 ‘유’를 창출하는 것이 아니라 기존의 것을 트렌드와 고객의 피드백에 맞게 바꾸어 나가는 것이기 때문에 비용 측면에서도 비교적 효율적이라 투자 리스크를 줄일 수 있다는 장점이 있다.

리브랜딩은 크게 두 가지 상황에서 자주 사용된다. 첫째는 부정적 이미지를 없애고 새로움을 통하여 이미지의 상승을 꾀하는 경우다. 현재 브랜드 이미지의 노후화, 커뮤니케이션의 비효율, 부정적 사건으로 실추된 이미지 등이 이에 해당한다. 미국 화물운송업체 페덱스의 리브랜딩은

11) 노현곤·김예구, 「기업의 사회적 책임활동(CSR)과 전략적 시사점」, KB금융지주 경영연구소, 2012.

대표적인 성공 사례로 꼽히는데, 원래 이름이 ‘페더럴 익스프레스(federal express)’였던 이 회사는 1994년 이름을 ‘페덱스(FedEx)’로 줄여 신속함을 강조했다. 새로 만든 로고에서는 E와 x 사이에 화살표가 생기게 해 신속함을 시각적으로도 표현했다. 둘째는 노후 되거나 부정적인 이미지는 없애도 기존 이미지를 강화하고, 시장에서의 입지를 확고히 하는 경우이다. 기업들은 시장의 선두에 서 있다고 하더라도 변덕스러운 시장 환경과 소비자의 욕구에 맞추어 지속적으로 변화를 추구하고자 하는데, 신규 사업분야 진출, 시장의 지리적 확대, 기업의 가치 강조 등이 이에 해당된다. GE(General Electric)는 1979년부터 약 20년간 써왔던 ‘we bring good things to life’ 라는 광고 슬로건을 ‘imagination at work’로 바꾸었다. 이는 생활가전에 한정되어 있던 사업영역을 미디어 등으로 확대하면서 기업의 정체성을 대대적으로 알리기 위함이었다.<sup>12)</sup>

리브랜딩과 관련해서 다양한 용어들이 사용되고 있지만, 이를 분류하면 크게 3가지 개념으로 나누어 볼 수 있다. 브랜드 실체·실체의 문제인 ‘리포밍(reforming)’, 브랜드를 새롭게 하기 위하여 디자인이나 외적인 모습에 변화를 가하는 ‘리뉴얼(renewal)’, 그리고 기업 내의 브랜드 전체 구조에 변화를 주는 ‘리스트럭처링(restructuring)’ 이다.<sup>13)</sup>

## 2. 브랜드 리포밍(reforming)

일반적으로 브랜드는 브랜드라이프사이클을 가지고 있어 인간의 자연적 과정과 유사하게 흥망성쇠의 과정을 겪게 된다. 수많은 브랜드가 시장에 나타나고 얼마 지나지 않아 새로운 경쟁 브랜드와의 싸움에 패배하고 사라지기도 하며, 어떤 경우는 스스로 브랜드의 생명력을 불어넣지 못해 노쇠현상으로 소비자의 기억 속에서 잊혀 진다.

언제나 시장은 변화하기 마련인데, 미세하게 변화하기도 하고 큰 틀이나 판 자체가 변화하기도 한다. 1885년부터 시작된 코닥이라는 브랜드는 필름사진 시장에서 강력한 브랜드 파워로

12) 연세대학교 경영학과 실천마케팅학회, 「다시 태어나라, 브랜드! 리브랜딩 마케팅」, 한국마케팅연구원, 마케팅 2014 제48권 제6호 통권545호, 2014. 6.

13) 브랜드 개념정의 & 미니 워크샵, MetaBranding, 2016.



시장을 지배해 왔다. 그러나 디지털 카메라가 대중화 되면서 필름을 생산하던 코닥은 급격하게 추락하였다. 이러한 위기에 대처하기 위해 1995년 ‘코닥 디지털 사이언스’라는 브랜드를 만들어 디지털 카메라 시장에 뛰어 들며 시장의 흐름에 대응하였으나, 총체적이며 능동적인 변화라기 보다는 부분적이고 수동적인 대응에 불과 하였다. 코닥은 디지털 카메라를 출시한 다음 해 기존 필름 카메라를 발전시킨 ‘코닥 어드밴티스’라는 고급 필름 카메라 및 필름에도 2억 달러를 투자하며 기존 카메라 사업도 강화하였다. 결국 이러한 의사결정은 실패를 가속화 하는 결과를 초래하고 말았다. 코닥은 브랜드 리노베이션(renovation)을 통하여 재활성화 시키는데 집중했어야 하지만, 결국 방향을 잘못 잡고 말았던 것이다.<sup>14)</sup>

브랜드 리포밍은 재강화(reinforcing), 재활성화(revitalizing), 리포지셔닝(repositioning), 리런칭(relaunching) 등으로 나누어 볼 수 가 있다. 재강화(reinforcing)는 성장하고 있는 브랜드의 부족한 점을 보완하여 성장세를 강화하는 것을 말한다. 그리고 재활성화(revitalizing)는 성장 속도가 줄어들고 있는 브랜드의 활력을 높여주는 것이며, 리포지셔닝(repositioning)은 브랜드의 타겟과 컨셉을 완전히 바꾸어 브랜딩 하는 것이다. 마지막으로 리런칭(relaunching)은 브랜드 파워를 거의 잃은 브랜드를 새롭게 런칭시키는 것이다.<sup>15)</sup>

오리온 초코파이는 1974년에 출시되어 인기가 좋았지만, 점차 경쟁상품도 많아지고 제품수명주기를 다하면서 15년쯤 지난 1989년에는 매대에 올려놔도 집어가는 사람이 없었다. 도무지 회생 가능성이 보이지 않고 매대만 차지하고 있으니, 1989년에는 시장에서 철수시키자는 의견까지 나왔다. 그런데 이때 시장을 다른 각도에서 바라보게 되었고, 날개로 사가던 초코파이를 박스로 사계끔 유도하였다. 이것이 초코파이를 나누어 먹도록 유도한 ‘정(情)’ 시리즈 광고이다. 초코파이의 맛이나 크기를 바꾸지 않았지만, 정서적 의미를 부여함으로써 다 죽어가던 브랜드를 살려낸 것이다.<sup>16)</sup>

14) 김형남, 『전략적 브랜드 관리』, 한국표준협회

15) 브랜드 개념정의 & 미니 워크샵, MetaBranding, 2016.

16) 홍성태, 『모든 비즈니스는 브랜딩이다』, 쌤앤파커스, 2012.

### 3. 브랜드 리뉴얼(renewal)

브랜드 리뉴얼은 브랜드 정체성을 구성하는 표현요소들 중에서 하나 이상을 수정, 변경함으로써 노후화된 이미지를 개선하거나 새로운 이미지를 부가적으로 창출해 주는 이미지 개선전략에 해당된다. 가장 많이 사용되는 디자인 리뉴얼은 물론이고, 브랜드 이름과 로고, 슬로건 등의 변화까지 포함하는 것이다.<sup>17)</sup>

비주얼 아이덴티티(visual identity)란 쉽게 말해서 브랜드를 대표하는 시각 신호라고 할 수 있다. 예를 들어 ‘파란색’ 캔에 담긴 코카콜라를 보고 사람들이 즉시 코카콜라라는 브랜드를 인식할 수 없다면 ‘빨간색’이라는 컬러는 코카콜라의 비주얼 아이덴티티인 것이다. 이처럼 색 하나만으로도 브랜드를 상징하고 인식시킬 수 있다면 매우 성공적으로 비주얼 아이덴티티 구축되어 있는 것이다. 소비자들의 관심은 늘 변화고, 그들의 관심을 브랜드에 유지하기 위해서는 무엇보다 새로움을 지속적으로 보강해야 한다. 그래서 시간의 흐름과 함께 브랜드 리뉴얼이 이루어지는 것이다. 현대적이지 못한 심벌은 과거에 묶어 놓은 닷과 같다. 푸르덴셜의 바위의 경우도 좀더 현대성을 나타내기 위해 점차 추상적으로 진화되었다. 그러나 심벌의 의미만은 변하지 않았는데, 리뉴얼이 잘못되면 세월을 통해 구축된 브랜드 자산을 약화시키는 결과를 초래할 수 있기 때문이다.

(그림 2) 푸르덴셜의 심벌 리뉴얼



17) 김형남, 『전략적 브랜드 관리』, 한국표준협회

#### 4. 브랜드 리스트럭처링(restructuring)

브랜드 리스트럭처링은 기업 내의 브랜드 전체 구조에 변화를 주는 것으로 브랜드의 역할, 위계구조, 보증(endorser) 등을 포함한다. 브랜드 포트폴리오 상에서 브랜드의 역할과 관계는 그 시스템이 체계화되고 효과적으로 관리될 수 있는 가를 이해할 수 있는 열쇠이다. 브랜드는 전략적 역할을 부여받고 있으며, 시스템 내에서 타고난 위계(hierarchy)를 갖는다. 위계구조 안에서 각각의 레벨에 위치한 브랜드는 시스템 내에서 특별한 역할을 수행한다. 그리고 하나의 레벨에 위치해 있는 브랜드는 다른 레벨에 있는 브랜드들과 중요한 상호관계를 갖는다. 보증은 해당 브랜드의 주장에 대해 지원과 신뢰성을 제공하는 역할을 한다. 흔히 기업 브랜드가 보증 브랜드의 역할을 수행하는데, 기업 브랜드는 사람, 문화, 가치 그리고 프로그램을 가진 조직을 보증하기 때문이다.<sup>18)</sup>

#### 5. 우체국금융의 리브랜딩 필요성

우정사업본부는 2011년 경영전략을 발표하면서 ‘대한민국을 하나로, 글로벌 한국 우정’을 비전으로 수립하고 ‘감동의 우편 서비스, 모두가 행복한 생활금융’을 전사적인 슬로건으로 제시하였다. 하지만, 우체국금융은 시대 변화에 편승하지 못하여, 이미지가 노후화 되고 있는 실정이다. 또한, 좁아진 시장에서의 입지를 확고히 하기 위해서, 기존에 보유한 이미지를 강화하는 재활성화가 필요한 실정이다. 다음에 제시한 [그림 3]은 MetaBranding에서 개발한 리브랜딩 필요성에 대한 체크리스트로 5~7개 항목이 선택되면 리브랜딩이 필요하다는 의미이며, 8개 이상이 선택되면 리브랜딩이 시급하다는 것이다.

18) 이상민 역, 『데이비드 아커의 브랜드 경영』, 비즈니스북스, 2003.

### (그림 3) 리브랜딩(Rebranding) 필요성에 대한 체크리스트

- Market Share가 정체 또는 하락하고 있다
  - 우리 브랜드에 대한 부정적인 인식이 증가하고 있다
  - 새로운 경쟁자들이 진입하면서 우리 브랜드가 구식처럼 인식되고 있다
  - 브랜드 선호도 지표가 하락하고 있다
  - 이미지 상에서 다른 브랜드와의 차별성이 약해지고 있다
  - 시장 트렌드와 우리 브랜드의 정체성이 부합되지 못하고 있다
  - 소비자들이 우리 브랜드를 구매해야 하는 근거가 희석되고 있다
  - 브랜드 담당자들이 우리 브랜드의 정체성을 '공통된 한 단어'로 표현하지 못하고 있다
  - 브랜드 인지도 지표가 정체 또는 감소하고 있다
  - 자사 브랜드 이미지가 진부화 되고 있다
  - 충성 고객층의 이탈이 발생하고 있다
- 4개 미만: 주의, 관찰 필요 / 5~7개: 리브랜딩 실행 / 8개 이상: 리브랜딩이 시급함

자료: MetaBranding

## IV. 우체국금융의 리브랜딩 방향

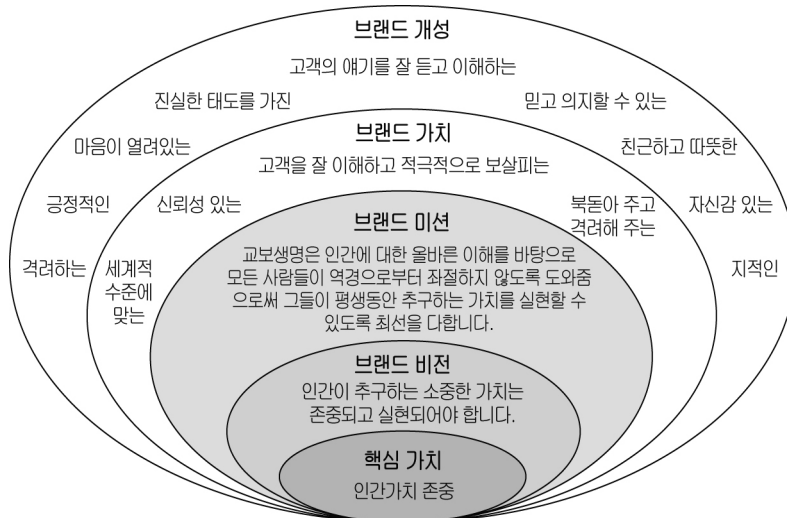
### 1. 브랜드 재활성화를 위한 브랜드 정체성 재규정

현재 우체국금융의 브랜딩 이슈는 2가지로 볼 수 있다. 하나는 금융기관으로서 강력한 브랜드 자산이 구축되어 있지 못하다는 것이고, 또 다른 하나는 종합금융시대와 같은 시장의 흐름에 따른 브랜드 확장이 이루어지지 않았다는 것이다. 이로 인하여 금융 산업에서 영향력은 줄어들고 있으며, 새로운 고객층 확보에 어려움을 겪고 있는 실정이다.

브랜드 경영의 관점에서 정체성은 이미지에 선행한다. 소비자들에게 이미지를 내보이기 전에 우리가 보여주고자 하는 것이 무엇인지를 정확히 알아야 한다. 그리고 이미지가 받아들여지기 전에 무엇을 어떻게 보내야 할지를 알아야 한다는 것이다. 즉, 이를 위한 체계를 만들고 지속적으로 변화·관리 하여야 한다. 다음의 [그림 4]는 국내 금융기관의 사례로 교보생명의 브랜드 관리를 위한 플랫폼 구성이다.

또한, 브랜드 확장 시 잊지 말아야 할 점은 고객들이 우체국금융을 왜 이용하는지 파악하여, 그 핵심가치를 계승하는 것이다. 핵심가치를 계승하면서 시장의 트렌드에 맞는 새로운 가치를 더하는 것이 중요한 포인트이다. 만약 이것이 이루어지지 않는다면 기존 브랜드와 새로운 브랜드 간의 연결점을 찾지 못하게 되고, 기존 고객들은 떠나게 된다는 것이다. 게다가 우편, 예금, 보험 사업 중에서 어떤 핵심가치를 계승하여야 하는지는 면밀한 검토가 필요한 부분이라고 할 수 있겠다.

(그림 4) 교보생명 브랜드 플랫폼 구성 예



자료: 아커·켈러·캐퍼러 브랜드 워크숍(2009년)

## 2. 시대 변화에 따른 브랜드 리뉴얼

앞서 이야기한 바와 같이 현대적이지 못한 심벌은 과거에 묶어 놓은 닳과 같다고 할 수 있다. 현재 우체국 금융의 심벌인 'EVER RICH'는 인식 수준이 낮으며, 시장의 트렌드에 따른 변화도 부족했다고 보인다. 우체국 금융의 비주얼 아이덴티티는 우편 사업이 강력한 자산을 보유하고 있는 바, 우체국 예금·보험이라는 브랜드에 태그라인(tag line)을 활용하는 방안도 고려해 볼 수 있을 것 같다.

### 3. 서비스 브랜드 런칭을 통한 포트폴리오 구성

국내 금융기관들은 변화되는 금융시장에서 차별성과 전문성을 확보하기 위하여 다양한 브랜드를 런칭하고 있다. 우체국 금융 또한 서비스 브랜드 런칭을 통해 부족한 브랜드 자산을 확보하여야 한다고 생각된다. 최근 런칭되는 브랜드는 크게 자산관리와 비대면채널로 구분할 수 있다. 전자는 PB, 자산관리, 은퇴/노후설계 등에 대한 브랜드이며, 후자는 스마트금융이 주를 이룬다. 이처럼 브랜드를 런칭하게 되면 수반되는 것이 브랜드 포트폴리오와 계층구조에 따른 관리방안을 마련하는 것이다. 또한, 브랜드 런칭 이전에는 철저한 전략 구상이 필요하다. 대부분 금융기관들은 사전에 철저한 계획 없이 브랜드를 런칭하는 경우가 많아 브랜드 운용에 많은 어려움을 겪고 있기 때문이다.

## 참 고 문 헌

- 김형남, 『전략적 브랜드 관리』, 한국표준협회
- 노현곤·김예구, 「기업의 사회적 책임활동(CSR)과 전략적 시사점」, KB금융지주 경영연구소, 2012.
- \_\_\_\_\_, 「브랜드자산(Brand Equity)의 가치 및 제고전략」, KB금융지주 경영연구소, 2012.
- 이상민 역, 『데이비드 아커의 브랜드 경영』, 비즈니스북스, 2003.
- 윤경구, 『아커·켈러·캐퍼러 브랜드 워크숍』, 유나이티드북스, 2009.
- 장종철, 「종합금융시대의 금융 브랜드」, 브랜드포럼, 제일기획, 2009.
- 홍성태, 『모든 비즈니스는 브랜딩이다』, 쌤앤파커스, 2012.
- 브랜드 개념정의 & 미니 워크샵, MetaBranding, 2016.
- 금융서비스연구팀, 「금융고객 주요 Trend 및 마케팅전략의 시사점」, KB금융지주 경영연구소, 2010.

연세대학교 경영학과 실천마케팅학회, 「다시 태어나라, 브랜드! 리브랜딩 마케팅」, 한국마케팅연구원, 마케팅 2014 제48권 제6호 통권545호, 2014. 6.

연합뉴스·뉴스핌·매일경제·비즈니스포스트, FORTUNE KOREA, 조선일보 등 기사  
다수 참조