

연구조사자료 2007-2

보험회사 브랜드 전략의 필요성 및 시사점

2007. 3

최영목 · 박정희

**보험개발원
보험연구소**

머 리 말

보험은 장래에 발생할 수 있는 위험으로부터 경제적 손실을 보전하기 위해 만들어진 금융상품이다. 이와 같은 보험상품의 특성으로 인해 보험회사는 보험상품을 판매함으로써 이익을 추구하는 동시에 사회적 위험부담의 기능도 수행하게 된다. 또한 보험회사들은 다른 업종의 기업들보다도 사회적 책임 차원에서 많은 지원 활동을 해오고 있다. 그럼에도 불구하고 보험회사에 대한 소비자들의 인식은 좋지 못한 것이 현실이다.

더불어 보험회사들은 소비자들의 니즈 변화에 따라 다양한 보험상품을 출시해 왔으며, 이제 그러한 보험상품의 출시만으로는 각 보험회사 사이의 차별점을 부각시키기 힘든 상황이다. 따라서 보험회사들은 개별 상품에 대한 단기적 판매확대에 치중하기 보다는 중장기적으로 경쟁사와 차별화를 통한 내실 있는 경영전략을 모색할 필요가 있다.

이러한 현실에서 볼 때 보험회사들은 보험상품 자체보다는 브랜드에 대한 마케팅을 강화함으로써 소비자들의 인식을 개선하고 경쟁사와 차별화를 강화하게 되어 중장기적으로 보험산업의 발전과 개별 보험회사들의 경쟁력 제고에 큰 도움이 될 것으로 기대한다. 본 보고서는 보험회사의 브랜드 전략과 관련한 제반 개념 및 브랜드 전략 수립시 고려해야 될 주요 사항을 제시하고 있으므로 브랜드 전략을 시도하려는 보험회사들에게 큰 도움이 될 것으로 판단된다.

마지막으로 본 보고서의 내용은 연구담당자 개인의 의견이며, 우리원의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다. 동 보고서의 발간에 이르기까지 최선을 다해준 연구자 여러분과 유익한 조언 및 자문을 아끼지 않았던 많은 분들께 고마움을 전한다.

2007년 3월
보 험 개 발 원
원장 김 창 수

<목 차>

요약	7
I. 서론	19
1. 연구의 필요성 및 목적	19
2. 연구 내용 및 구성	20
II. 보험회사 브랜드 전략의 중요성	22
1. 브랜드 및 브랜드자산의 개념	22
2. 브랜드 전략의 종류	24
3. 브랜드자산의 구성 요소	28
4. 보험회사 및 소비자 입장에서 브랜드의 중요성	40
III. 전략적 관리를 위한 브랜드 가치평가	44
1. 마케팅적 접근	45
2. 재무적 접근	48
3. 통합적 접근	53
IV. 국내 보험회사의 브랜드 현황	55
1. 손해보험회사의 브랜드 현황	55
2. 생명보험회사의 브랜드 현황	59
V. 외국 보험회사의 브랜드 구축 사례	64
1. 미국	64
2. 프랑스	68
3. 기타 국가	73
VI. 브랜드 전략과 관련한 시사점	77
1. 브랜드 전략의 기본 방향	78
2. 브랜드 전략의 선택	84
3. 브랜드 가치평가 방법 선택	87

<표 차례>

<표 II-1> 브랜드자산의 구성 요소 및 개념	29
<표 III-1> 브랜드 가치평가 방법의 종류	44
<표 III-2> Interbrand의 브랜드가치 측정: Gillette 사례	53
<표 IV-1> 국내 생명보험회사의 시장점유율 추이	62

<그림 차례>

<그림 II-1> 브랜드 자산의 가치	23
<그림 II-2> 브랜드 수직 구조에 따른 전략 예시	26
<그림 II-3> 브랜드로열티의 전략적 가치	31
<그림 II-4> 소비자로부터 지각된 품질의 역할	36
<그림 II-5> 브랜드연상의 역할	39
<그림 II-6> 브랜드자산의 구성요소 및 효과	40
<그림 IV-1> 생명보험회사 수입보험료의 분기별 성장률	61

요 약

I. 서론

- 국내 보험회사들은 기업이미지 광고를 통해서 기업 차원의 브랜드를 알리기 위해 노력하고 있으며, 최근 들어서는 보험종목별로 자사만의 독특한 통합브랜드를 출시하여 차별화 전략을 시도하고 있음.
- 보험이 일반 소비자들이 이해하기 힘들다는 점을 고려하면 해당 보험상품의 구조나 혜택을 자세히 설명하기 보다는 친숙한 브랜드 이미지를 먼저 전달하는 것이 판매에 보다 효과적일 수 있음.
- 이러한 이유로 무형자원으로서의 브랜드가치를 높이기 위한 브랜드전략과 관련한 제반 개념 및 사례를 조사함으로써 보험회사의 특성에 맞는 브랜드 전략의 방향을 모색해보고자 함.

II. 보험회사 브랜드 전략의 중요성

1. 브랜드 및 브랜드자산의 개념

가. 브랜드의 개념

- 브랜드를 기업 차원으로 확대하면 다른 회사와 구별하기 위해 사용하는 회사의 이름, 상징, 기호 등으로 정의할 수 있음.
- 브랜드는 단순히 소비자에게 자사의 제품을 여타의 제품과 단순히 식별하게 해주는 기능뿐만 아니라 제품의 질(quality)이나 신분과 시 등과 같은 소비자의 경제적 수준을 대변함으로써 소비자의 제품에 대한 충성도를 높여주는 것이라 평가함.

나. 브랜드자산의 개념

- 브랜드자산은 수요를 창출하도록 만들어주는 기업 및 상품에 대한 고객의 지각, 지식, 행동 등의 집합이라 정의할 수 있고, 브랜드가치는 브랜드자산으로 인해 발생하는 미래 현금흐름의 현재가치(present value)로 정의함.

2. 브랜드 전략의 종류

가. 단일 브랜드 및 독립 브랜드 전략

- 단일 브랜드 구조는 기업브랜드 전략으로 모기업과 모든 관계사의 기업브랜드 네임을 공유하는 전략이며, 사업다각화, 신규 사업의 전개, 신시장 진입 등에 매우 효과적인 형태임.
 - 모기업 브랜드가 브랜드 파워를 가질 경우 그 후광효과(halo effect)로 다른 영역의 사업을 쉽게 확장시킬 수 있다는 장점이 있음.
- 독립 브랜드 구조는 다양하고 상이한 상품군을 많이 판매하는 기업에서 기업브랜드를 강조하는 대신에 상품군 브랜드를 강조하는 방식임.
 - 소비자들이 상품 브랜드에 보다 깊은 관심을 갖고 그 상품을 판매하는 기업에는 관심을 두지 않을 경우 독립된 상품 브랜드가 커뮤니케이션에 도움이 될 수 있음.

나. 브랜드 수직 구조에 따른 전략

- 브랜드 계층(brand hierarchy)은 상위 브랜드와 하위 브랜드의 수직적 관계로 브랜드를 분류하는 전략으로 이러한 분류에선 그룹 브랜

드, 기업 브랜드, 통합 브랜드, 개별 브랜드, 기능 브랜드 등이 있음.

- 먼저 그룹 브랜드는 국내 기업들에서 주로 찾아볼 수 있는 것으로서 그룹사들에서 사용하는 브랜드를 일컫는 것이며, 기업 브랜드는 기업의 모든 활동뿐만 아니라 기업의 비전, 기업의 사회적 책임, 그리고 기업의 정체성을 기업의 이름으로 소비자들에게 전달하는 브랜드를 일컫음.
- 또한 통합 브랜드는 기업 브랜드의 하위 브랜드로서 상품 카테고리를 대표하는 브랜드를 일컫는 것이며, 개별 브랜드는 모든 제품마다 각각의 고유 브랜드를 붙이는 경우를 말하는 것임.
- 마지막으로 기능 브랜드란 모 브랜드에 대한 사양(specification), 상품 기능의 차별화, 가격의 차별화 등을 나타내기 위해서 붙이는 것을 말함.

3. 브랜드자산의 구성 요소

가. 브랜드로열티

- 소비자는 상품 구매시 과거의 경험을 통해 만족한 브랜드를 계속 구입하는 것을 브랜드로열티라고 함.
 - 고객의 브랜드로열티는 브랜드자산의 핵심이라 할 수 있으며, 어떤 사업이든 새로운 고객을 확보하는 것보다는 기존 고객을 유지하는 것이 경제적임.
- 브랜드로열티에 따라 비용이 절감되고, 신규고객의 확보에 유리한 입지 확보할 수 있으며, 경쟁회사에 신제품 출시에 대응할 시간적 여유가 충분하다는 것은 보험회사의 이익이 향상될 수 있음을 의미함.

나. 브랜드인지도

- 브랜드인지도란 소비자가 한 제품 범주에 속한 특정 브랜드를 재인(recognition)하거나 회상(recall)할 수 있는 능력을 의미함.
 - 특히, 소비자의 제품관여도가 낮은 경우에 높은 인지도는 소비자의 친밀감을 불러일으켜 구매로 연결시키는 매우 강력한 전략적 우위의 요소가 되기도 함.
 - 결국 브랜드자산을 구축하는 작업은 소비자들에게 자사의 브랜드를 인지시키는 작업으로부터 출발하기 때문에 브랜드재인이나 브랜드회상을 높이는 일련의 마케팅 활동이 요구됨.

다. 소비자로부터 지각된 품질

- 지각된 품질이란 단지 소비자가 브랜드에 대해 가지는 막연하고 총체적인 감정이기 때문에 객관적인 것은 아니나, 보험회사가 출시한 해당 브랜드의 보험상품으로서의 고유 기능, 보험사고 발생시에 확실하게 보험금이 지급될 수 있다는 신뢰성, 기타 서비스 등의 요인이 소비자의 지각된 품질을 좌우할 것임.

라. 브랜드연상

- 브랜드연상(brand association)은 브랜드와 관련된 모든 생각, 느낌, 영상이미지 등을 총칭하는 말로 브랜드에 대해 떠오르는 것과 연계되는 모든 것을 가리킴.
 - 또한 브랜드이미지(brand image)는 소비자가 그 브랜드에 대해 갖는 전체적인 인상을 말하는 데, 브랜드이미지는 브랜드와 관련된 여러 연상들의 집합, 즉 사람들에게 전달하는 의미로 정의될 수 있음.

4. 보험회사 및 소비자 입장에서 브랜드의 중요성

가. 보험회사의 입장

- ☐ 브랜드 전략을 통해 형성된 보험회사의 브랜드자산이 클수록 동일한 상품에 대해 시장에서 높은 가격으로 팔리게 되고 이로 인해 발생하는 매출액과 미래 현금흐름이 증가함에 따라 수익성이 제고됨.
- ☐ 보험회사의 브랜드 전략을 통해 축적된 브랜드자산은 중·장기적인 성장세를 유지하는 데 있어서도 매우 중요한 경영자원이 됨.
- ☐ 브랜드 전략을 통해 축적된 브랜드자산은 제품이나 서비스 혹은 기업 자체에 정체성을 부여하여 경쟁회사와의 차별화를 이끌어내는 기능을 수행한다는 측면에서 중요성이 있음.
- ☐ 보험회사의 브랜드자산 구축은 매출 확대에 유리한 판매채널을 확보하는 데에도 도움이 됨.

나. 소비자의 입장

- ☐ 브랜드는 소비자에게 상품의 출처를 밝혀주는 근본적인 기능을 수행한다고 할 수 있음.
 - 소비자는 브랜드가치가 높은 상품을 쉽고 빠르게 선택하게 되고 사전 지식이 없는 상황에서도 구매에 따른 위험을 줄일 수 있다고 믿게 되는 경향이 있음.
- ☐ 브랜드는 보험회사가 소비자에게 미래 시점의 혜택에 대해 보증한다는 무언의 계약조건을 제시하는 기능을 가지고 있기 때문에 소비자의 구매와 관련한 리스크를 감소시켜 줄 수 있음.

Ⅲ. 전략적 관리를 위한 브랜드 가치평가

- 브랜드 전략의 성공을 위해서는 자사의 브랜드가 시장에서 소비자들에게 어떻게 인식되는지를 파악하여 지속적으로 브랜드를 관리할 필요가 있음.
 - 브랜드 가치평가 방법들이 브랜드자산의 구성요소들을 평가항목으로 포함하고 있기 때문에 이러한 방법 중 자사에 적합한 방법을 선택하거나 새로 개발하여 브랜드 관리에 사용할 필요가 있음.
- 마케팅적 접근법에는 비교를 통한 측정 방법, 컨조인트분석에 의한 측정 방법, 초과가치분석을 통한 측정 방법, 한국능률협회의 측정 방법 등이 있음.
- 재무적 접근법에는 취득원가에 기초한 측정 방법, 매출액배수를 이용한 측정 방법, 무형자산의 가치추정을 통한 측정 방법 등이 있음.
- 마케팅적 접근법과 재무적 접근법을 통합한 방법으로는 Interbrand社の 측정방법과 같은 통합적인 접근법이 있음.

Ⅳ. 국내 보험회사의 브랜드 현황

1. 손해보험회사의 브랜드 현황

- 국내 손해보험회사는 대형사를 중심으로 자동차보험과 장기손해보험에서 통합브랜드를 출시하여 브랜드 마케팅을 실시하고 있음.
- 2001년 8월에 자동차보험 가격자유화가 실시된 이후 온라인 전업사가 등장하면서 가격경쟁이 치열해짐에 따라 손해보험회사들은 차별화를 위해 브랜드 마케팅을 도입함.
 - IMF 금융위기 이후 불안한 경제환경 속에서 브랜드를 자산으로 인식하고 이러한 자산에 대한 가치평가의 필요성이 증가하는 사회

적 분위기와 손해보험산업 내부의 상황과 맞물려 브랜드 마케팅이 도입된 것으로 판단됨.

- 손해보험회사들은 자동차보험 브랜드를 출시함으로써 자사가 제공하는 가치를 반영하여 소비자들로부터 차별화를 도모하고 있으며 기존의 긴급출동 서비스 등과 연계하여 브랜드이미지를 강화하는 전략을 구사하고 있음.
- 손해보험회사들은 장기손해보험에서도 통합브랜드를 출시함으로써 종합자산관리 서비스 개념과 같이 생명위험을 총체적으로 계획하고 컨설팅해주는 방향으로 브랜드 컨셉을 포지셔닝하고 있음.

2. 생명보험회사의 브랜드 현황

- 생명보험회사들은 개별 보험상품에 대한 광고를 주로 실시하고 있으며 대형사의 경우 TV를 통해 기업이미지 광고를 실행하고 있는 상황임.
 - 생명보험회사들의 기업이미지 광고는 여타의 마케팅 활동과 연계되어 전사적으로 진행되지 않고 있어 기업이미지 광고의 효과가 의문시된다고 볼 수 있음.
- 최근 들어 변액보험의 판매가 크게 감소하고 중소형사 및 외국사의 시장점유율이 상승하면서 경쟁이 치열해짐에 따라 차별화를 위한 새로운 마케팅 전략이 요구되는 상황이라 판단됨.
 - 이와 같이 경쟁이 심해지고 마땅한 차별화 전략이 없을 경우에는 브랜드 마케팅을 통한 차별화 전략이 부각될 것으로 예상됨.

V. 외국 보험회사의 브랜드 구축 사례

1. 미국

가. John Hancock의 지속적인 기업브랜드 전략

- John Hancock은 다른 보험회사들이 자사의 상품에 대한 기능적인 설명에 치우친 광고를 출시한 것과는 달리 자사가 수행하는 비즈니스의 본질을 있는 그대로 전달함으로써 소비자들과의 ‘공감대 형성’을 브랜드 메시지의 핵심으로 하여 다른 보험회사들과 차별화함.
- 또한 브랜드 마케팅을 올림픽게임, 메이저리그 야구, 보스턴 국제 마라톤 등 많은 스포츠 행사에 스폰서가 되거나 지역사회에서 자선행사를 지원하는 활동과 병행함으로써 상당히 효과적이었음.

나. 미국 푸르덴셜의 브랜드이미지 상징 전략

- 푸르덴셜은 기업브랜드 전략을 통해 보험을 비롯한 투자, 금융계획, 부동산 등의 금융 네트워크를 구축한 금융그룹으로 전방위 금융 이슈에 대한 조언이 가능하다는 사실을 강조함.
- 푸르덴셜은 브랜드 광고에 특정 태그라인을 사용하지 않고 브랜드 이미지 상징만을 내세움으로써 보험업 전통의 견고성과 이중 금융으로의 브랜드확장에 대한 유연성을 해결해 나가고 있음.

다. MetLife의 친숙한 브랜드이미지 전략

- MetLife는 1980년대 중반 당시 소비자들은 보험회사를 비인간적이고 비윤리적이며 너무 거대하고 친밀하지 않은 집단으로 인식한다는 소비자조사를 바탕으로 대대적인 브랜드이미지 개선작업에 돌입함.

- 브랜드이미지 개선을 위해 1985년부터 기업광고를 찰리 브라운과 스누피로 대표되는 피너츠 시리즈를 사용하는 파격을 단행함.
- MetLife는 그때 설정한 슬로건과 상징물을 지금까지 20년 넘게 사용해오고 있으며, 보험증권, 달력이나 메모지와 같은 판촉물, 직원들의 명함 등 다양한 곳에 스누피 캐릭터를 활용하여 소비자들로부터 스누피는 곧 MetLife라는 친근한 브랜드이미지를 정착시키는 데 성공하였음.

2. 프랑스

가. AXA의 단일브랜드 전략

- AXA는 인수·합병시에 기업 재편을 계기로 단일브랜드로 통일한 이후 기업의 확장 및 해외 진출시에도 AXA라는 단일브랜드 전략을 추진하여 성공을 거둠.
- 1997년 당시 프랑스 제1위 보험사인 UAP를 흡수합병 당시 기존 UAP 대리점들의 반발이 거세게 일어났으나 전사적인 브랜드 전략을 실행하기 위해 대리점들을 설득하여 단일브랜드로 통일함.
- 이후 일본시장 진출에서도 AXA생명보험과 AXA손해보험이라는 브랜드명을 포함한 명칭의 자회사를 설립하여 성공을 거둠.

나. MMA의 브랜드 재구축 전략

- 프랑스 자동차보험 시장에서 최대 직판채널의 하나인 MAAF사는 MMA를 자회사로 두는 등 활발한 채널다각화 전략을 구사하였는데, MMA의 심각한 경영난을 브랜드 재구축 전략을 통해 경영 정상화에 성공함.
- MMA사의 브랜드 강화 전략은 무엇보다도 대리점들에게 자사 브

랜드에 대한 신뢰감과 자신감을 부여했다는 측면에서 큰 의의가 있으며, 이런 성공에는 브랜드 로고의 출시와 함께 주요 판매채널인 대리점에서 소비자들에게 쉽게 어필할 수 있는 상품 라인의 재구성도 이를 뒷받침할 수 있는 광고전략이 일체가 되었기 때문이다.

다. 알리안츠 산하 AGF사의 브랜드 쇄신

- 독일의 알리안츠가 1998년 봄에 프랑스의 AGF를 인수한 이후 AGF의 성공을 위해 새로운 로고 디자인을 담은 대리점 간판을 프랑스 전역에 분포된 3,000여개의 대리점에 설치하여 함.
 - 철저한 사전준비로 단 10여일만에 설치한 대리점 간판은 통일된 브랜드이미지로 쇄신하는 데 성공함.
 - 이와 같이 AGF의 대리점 이미지 쇄신을 위한 노력은 통합되기 이전의 각 회사들에 대한 이미지를 단절시키고 통합된 회사의 새로운 브랜드 이미지를 구축하는 것이 얼마나 중요한 것인가를 보여줌.

3. 기타 국가

가. ING의 권위 있는 종합금융서비스 브랜드 전략

- ING는 보험과 은행이 결합한 네덜란드의 금융그룹으로, 종합금융서비스를 제공하는 전문기관이라는 이미지와 전통과 권위 있는 금융기관이라는 이미지 구축을 위해 오렌지색의 사자캐릭터를 오랜 기간 사용하고 있음.
 - 네덜란드를 상징하는 오렌지색을 사용함으로써 네덜란드의 대표기업이라는 인식을 유도하고 사자 캐릭터를 넣음으로써 사자는 곧 ING라는 브랜드연상을 유도하는 데 성공함.

VI. 브랜드 전략과 관련한 시사점

1. 브랜드자산 구축을 위한 기본 방향

- ☐ 보험산업 특성상 기본적으로 신뢰성, 안정성, 보장성 등의 개념을 슬로건으로 전달하는 광고가 주를 이룰 수밖에 없기 때문에 회사마다 자사의 현실에 맞는 차별화된 브랜드전략을 수립해야 할 것임.
- ☐ 브랜드 전략은 임직원뿐만 아니라 설계사, 중개사, 대리점 등 다양한 판매채널에서도 통일된 브랜드 메시지를 전달할 수 있도록 전사적인 지원이 뒤따라야 함.
- ☐ 보험회사의 브랜드 전략이 성공하기 위해서는 자사의 모든 구성원들이 동의할 수 있는 평가항목을 반영한 브랜드가치 측정 방법을 적용하여 지속적인 브랜드 관리가 필요함.
- ☐ 단기적인 시장점유율 확충 혹은 판매촉진에 중점을 둘 경우 오히려 불완전판매와 같은 역효과가 발생할 수 있으므로 상품광고에서 브랜드 전략에서 내세우는 메시지를 일관되게 유지할 필요가 있음.
- ☐ 브랜드 전략과 사회 공헌 활동을 따로 분리하여 실행하기 보다는 사회 공헌 활동과 연계된 브랜드 전략의 실행이 바람직함.

2. 브랜드 전략 수립시 고려사항

- ☐ 국내 보험회사의 경우 다양한 사업을 전개하는 대기업중심의 한국적 특수성에 따라 통합브랜드의 역할이 강조되는 독특한 경우라 할 수 있음.
 - 뿐만 아니라 국내에서는 기업브랜드와 통합브랜드, 개별브랜드와 브랜드수식어가 혼합 형태로 운용되고 있는 경우가 대부분을 차지하고 있기 때문에 더욱 이러한 기업의 브랜드 계층구조를 정

립하는 것이 브랜드 전략 구축의 우선과제라 할 수 있음.

- 보험회사의 브랜드 구조는 어떠한 형태를 채용하는가에 따라 브랜드 관리의 효율성이 달라지고 결과적으로 브랜드 전략 전체의 효과에 영향을 미치게 됨.
- 따라서 어떤 브랜드 구조가 소비자와 가장 효율적인 브랜드 메시지를 전달할 수 있는가는 전략적으로 접근할 필요가 있음.

3. 브랜드 가치평가 방법 선택

- 지금까지 개발된 브랜드가치 측정 방법들 가운데 대표적인 것들을 마케팅적 접근법, 재무적 접근법, 그리고 통합적 접근법으로 분류할 수 있음.
- 각 측정방법마다 장점과 단점이 있고 절대적으로 우수한 방법은 없으므로 개별회사별로 측정방법을 사용할 때에는 자사의 목적에 맞는 방법을 선택하거나 기존의 측정방법을 수정하여 사용할 필요가 있음.

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

보험은 주식이나 채권 등과 달리 마케팅 전략에 따라 매출이 크게 좌우되는 소비자 상품(consumer product)이다. 이러한 이유로 마케팅 전략은 보험회사의 양적 및 질적 성장을 좌우하는 핵심이라 할 수 있다. 특히 브랜드와 관련한 마케팅 분야의 연구들은 시장 내에서 경쟁이 심화될수록 브랜드의 이미지와 고객의 브랜드에 대한 태도가 고객의 의사결정에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 이는 브랜드 파워가 기업의 지속적인 성장을 도모하는 데 결정적인 요인이 될 수 있음을 시사한다.

국내 보험회사들은 기업이미지 광고를 통해서 기업 차원의 브랜드를 알리기 위해 노력하고 있으며, 최근 들어서는 보험종목별로 자사만의 독특한 통합 브랜드를 출시하여 차별화 전략을 시도하고 있다. 보험이 실체가 없고 상품마다 약관이 매우 어려워 일반 소비자들이 이해하기 힘들다는 점을 고려하면 해당 보험상품의 구조나 혜택을 자세히 설명하여 설득하기 보다는 오히려 쉽고 친숙한 브랜드 이미지를 먼저 전달하는 것이 판매에 보다 효과적일 수 있다.

그런데 보험회사가 브랜드가치를 높이기 위해서는 기존의 상품별 판매촉진활동과 함께 추가적인 마케팅 활동이 요구되며 이에 따라 상당한 비용이 소요된다는 점을 고려하지 않을 수 없다. 대형 보험회사의 입장에서는 기존에도 높은 시장점유율을 유지하고 있기 때문에 추가적인 비용을 투자하기에 앞서 신중할 수밖에 없다. 특히, 중소형 보험회사에 있어서는 이러한 마케팅의 추가 비용 부담으로 수익성이 악화될 소지가 있으므로 대형 보험회사를 따라 브랜드가치를 높이기 위한 전략을 수립하고 실행하는 것은 매우 어려운 의사결정이 될 것이다. 이러한 이유로

무형자원으로서의 브랜드가치를 높이기 위한 마케팅 활동을 전사적으로 실행하기 위해서는 사전적으로 세심한 조사를 필요로 한다.

지금까지 브랜드와 관련한 주요 연구 대상은 브랜드가 매출에 미치는 영향이 큰 것으로 알려진 음식료업이나 전자산업 등과 같이 소비자 상품을 제조하는 회사들이었다. 최근 들어서는 금융서비스를 제공하는 기업들에서도 브랜드자산을 높이려는 시도가 이어지기 시작했지만, 보험회사와 같이 보장성 상품과 저축성 상품을 동시에 판매하는 특징을 가진 기업의 브랜드에 관해서 체계적으로 정리된 보고서는 아직 없는 것으로 파악된다. 따라서 본 보고서는 브랜드 전략과 관련한 제반 개념 및 사례를 조사함으로써 보험회사의 특성에 맞는 브랜드 전략의 방향을 모색해보고자 한다.

2. 연구 내용 및 구성

어떠한 산업이든 브랜드자산 구축에 있어서 공통적인 성공요인이 존재할 것이다. 따라서 본 연구는 브랜드와 관련한 그간의 연구와 사례를 검토함으로써 보험회사의 성공적인 브랜드 전략 수립의 기본 방향 및 고려사항을 정리해본다.

이를 위해 본 연구는 크게 여섯 개의 장으로 나누어 논의를 진행한다. 먼저 이후 제Ⅱ장에서는 브랜드 및 브랜드자산의 개념, 브랜드자산의 구성요소 및 브랜드 전략의 종류 등을 살펴봄으로써 보험회사의 입장에서 브랜드자산의 구축이 가져다주는 전략적 중요성을 정리해본다. 브랜드 마케팅도 지속적인 관리를 통해 미흡한 점을 보완할 필요가 있으므로, 제Ⅲ장에서는 다양한 브랜드 가치평가 방법을 살펴봄으로써 보험회사가 브랜드 관리의 차원에서 자사에 맞는 평가방법을 선택하는 데 도움을 주고자 한다. 제Ⅳ장에서는 국내 보험회사들의 브랜드 전략 현황을 살펴보고, 제Ⅴ장에서는 외국 보험회사의 브랜드 구축 사례를 살

펴보는 과정에서 성공의 배경에는 어떠한 특징이 있었는가를 살펴본다. 마지막으로 제Ⅵ장에서는 제Ⅴ장까지 살펴본 내용을 바탕으로 하여 국내 보험회사의 브랜드자산 구축 방향에 대해 논의하는 것으로 끝을 맺는다.

II. 보험회사 브랜드 전략의 중요성

1. 브랜드 및 브랜드자산의 개념

가. 브랜드의 개념

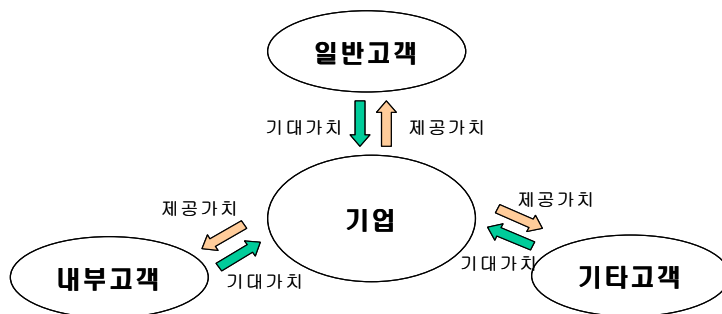
Kotler(1991)는 브랜드(brand)를 기업의 마케팅 차원에서 특정 기업의 제품 및 서비스를 다른 경쟁자의 그것과 구별하기 위하여 사용하는 이름, 용어, 기호, 상징, 디자인 또는 이들의 결합체라고 정의한 바 있다. 또한 브랜드를 기업 차원으로 확대하면 다른 회사와 구별하기 위해 사용하는 회사의 이름, 상징, 기호 등으로 정의할 수 있다. 예를 들어 ‘삼성(SAMSUNG)’이라는 로고는 삼성전자에서 출시되는 일련의 가전제품에 표시되어 경쟁 제품과의 차별성이 부각될 수 있는 제품브랜드이면서, 동시에 기업 차원에서 가전제품을 생산하는 타 기업과의 차별성을 나타내는 기업브랜드를 나타내기도 한다. 다시 말해서 브랜드는 특정 산업 내에서 기업 및 기업이 생산한 제품을 경쟁기업들의 그것과 구별시켜 주는 역할을 하는 매개체로 정의할 수 있다.

1980년대 이전까지는 브랜드를 기업의 상호나 제품의 상표 정도로 인식하는 데 그쳤으나 1990년대에 이르러서는 마케팅 관리 활동에서 가장 중요한 분야의 하나로 인식하게 되었다. 최근 들어 브랜드는 단순히 소비자에게 자사의 제품을 여타의 제품과 단순히 식별하게 해주는 기능뿐만 아니라 제품의 질(quality)이나 신분과시 등과 같은 소비자의 경제적 수준을 대변함으로써 소비자의 제품에 대한 충성도를 높여주는 것이라 평가하고 있다. 결국 브랜드가 존재함으로써 제품의 차별화를 통해 지속적으로 경쟁우위(competitive advantage)를 획득할 수 있으므로 브랜드를 경영자원의 하나라고 할 수 있을 것이다.

나. 브랜드자산의 개념

브랜드가 중요한 경영자원으로 부각되면서 브랜드가 제공하는 효과를 측정하고 관리하기 위하여 브랜드자산(brand equity)과 브랜드가치(brand value)의 개념이 등장하였다. Well et al.(1992)는 브랜드자산을 제품에 가치를 부가시키는 우수한 브랜드 네임이 가져다주는 이익으로 정의하였으며, Keller(1993)는 브랜드에 유일하게 귀속시킬 수 있는 마케팅 효과의 관점에서 브랜드자산을 정의하였다. 또한 Simon and Sullivan(1993)은 브랜드자산을 브랜드가 있음으로 인해 향후 발생할 이익의 현재가치라고 정의한 바 있다. 이와 같은 문헌들을 정리하면 브랜드자산은 수요를 창출하도록 만들어주는 기업 및 상품에 대한 고객의 지각, 지식, 행동 등의 집합이라 정의할 수 있고, 브랜드가치는 브랜드자산으로 인해 발생하는 미래 현금흐름의 현재가치(present value)로 정의할 수 있다.

<그림 11-1> 브랜드 자산의 가치



즉, 브랜드자산이 고객의 기업에 대한 심리적·행동적 요인이라면 브랜드가치는 이러한 브랜드자산에 의해 창출된 경제적 가치라고 할 수 있다. 다시 말하면 일련의 마케팅 활동을 통해 브랜드자산을 구축하고 이러한 브랜드자산을 통해 획득할 수 있는 부가가치를 브랜드가치라고

할 수 있다. 따라서 브랜드가치라는 단어는 브랜드자산과 동의어로 사용해도 무방할 것이다. 앞서 설명한 바와 같이 브랜드를 제품 차원과 기업 차원에서 정의할 수 있는 것과 마찬가지로 브랜드가치도 제품 차원과 기업 차원에서 정의할 수 있다.

그렇다면 브랜드가치가 높다는 것은 현실적으로 무엇을 의미할까? 예를 들어, 우리가 일상생활에서 흔히 사용하는 가전제품과 같은 경우에도 동일한 기능과 성능을 가진 제품이 시장에 여럿 존재하지만 브랜드가치가 높은 회사의 제품은 높은 가격에 팔리는 반면 브랜드가치가 낮은 회사의 제품은 훨씬 저렴한 가격에 팔리는 현상을 볼 수 있다. 이와 같은 소비자들의 행동은 제품의 성능뿐만 아니라 기업이 제공한 가치를 믿고 높은 가격을 지불한 것이며, 이 때 고객에게 제공한 가치만큼 브랜드가치라고 할 수 있다. 이는 신뢰성을 바탕으로 하여 금융서비스를 제공하는 보험회사의 경우에도 마찬가지로 적용된다. 보험상품은 자동차, TV, 음료 등과 달리 그 실체가 없는 추상체라는 특징이 있다. 그럼에도 불구하고 동일한 종류의 보험상품에 대하여 브랜드가치가 높은 회사의 상품은 그렇지 않은 회사의 상품에 비해 높은 가격에 팔리고 있다. 즉, 소비자들은 보험상품뿐만 아니라 브랜드가치가 높은 보험회사를 선택함으로써 보이지 않는 가치를 구매한 것이라고 볼 수 있다.

2. 브랜드 전략의 종류

효과적인 브랜드 전략의 수립 및 실행을 위해서는 우선 브랜드 전략에는 어떠한 것이 있는가에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다. 따라서 이번 절에서는 브랜드 구조의 종류 및 특성을 살펴본다.

가. 단일 브랜드 및 독립 브랜드 전략

보험회사가 선택할 수 있는 브랜드 구조는 기본적으로 단일 브랜드

와 독립 브랜드로 나눌 수 있다. 먼저 단일 브랜드 구조는 기업 브랜드 전략으로 모기업과 모든 관계사의 기업 브랜드 이름을 공유하는 전략이다. 단일 브랜드 구조는 사업다각화, 신규 사업의 전개, 신시장 진입 등에 매우 효과적인 형태이다. 모기업 브랜드가 브랜드 파워를 가질 경우 그 후광효과(halo effect)로 다른 영역의 사업을 쉽게 확장시킬 수 있다는 장점이 있다. 즉, 강력한 기업 브랜드 이미지를 신규사업에 활용함으로써 기업 브랜드의 시너지 효과를 얻을 수 있다는 것이다. 우리나라에서 대표적인 단일 브랜드 구조는 삼성그룹에서 찾아볼 수 있는데, 삼성은 이미지와 브랜드 가치를 모든 관계사에 같은 기준으로 적용하고 있다.

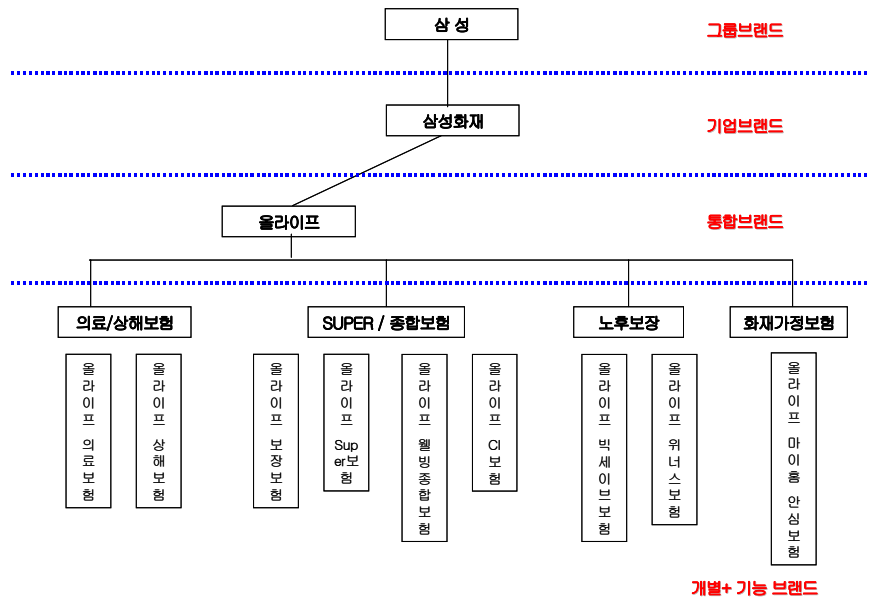
단일 브랜드 구조는 다음과 같은 장점을 갖고 있다. 먼저, 단일 브랜드 구조의 가장 큰 이점은 브랜드 마케팅 비용을 절감할 수 있다는 점이다. 이미 브랜드자산을 구축하여 좋은 기업 브랜드 이미지를 갖고 있는 기업이 새로운 사업을 확장하거나 신상품을 출시하는 데 좋은 이미지를 갖고 있는 기업브랜드 이름을 활용함으로써 신규사업이나 신제품에 대한 마케팅 비용을 절감할 수 있다. 소비자들은 이미 마음속에 갖고 있는 호의적인 브랜드 인지력과 브랜드에 관한 지식을 새로운 영역의 사업이나 상품에도 전이하려는 경향이 높다. 그래서 기존의 기업 브랜드이미지가 강력할 경우 사업 다각화나 신상품 마케팅에 있어서 브랜드 후광효과를 얻을 수 있다는 장점이 있다.

또한 소비자가 갖고 있는 브랜드로열티를 활용할 수 있다는 장점이 있다. 소비자가 어떤 특정 브랜드에 대하여 신뢰감을 갖고 있다면 그 브랜드가 다른 영역이나 새로운 제품에까지 확일적으로 활용되더라도 이들에 대한 신뢰감을 쉽게 가질 것이다. 일반적으로 소비자들은 브랜드 선택에서 올 수 있는 위험을 줄이려고 하기 때문이다. 예컨대 전자제품 브랜드로 삼성 브랜드에 대한 신뢰감을 갖고 있는 소비자는 삼성의 보험상품에 대해서도 쉽게 신뢰감을 가질 수 있다는 논리이다.

그러나 단일 브랜드 구조는 한계점도 있다. 첫째, 같은 브랜드 네임을 활용하고 있는 어느 한 관계사가 소비자의 신뢰감을 상실하거나 부정적인 이미지를 갖게 될 때 전체적인 브랜드이미지에 막대한 타격을 받을 수 있다는 점이다. 둘째로 단일 브랜드 구조는 브랜드 확장에 한계가 있다는 단점도 있다.

한편, 독립 브랜드 구조는 다양하고 상이한 상품군을 많이 판매하는 기업에서 기업 브랜드를 강조하는 대신에 상품군 브랜드를 강조하는 방식이다. 소비자들이 상품 브랜드에 보다 깊은 관심을 갖고 그 상품을 판매하는 기업에는 관심을 두지 않을 경우 독립된 상품 브랜드가 커뮤니케이션에 도움이 될 수 있을 것이다. 상품군이 너무 많아 하나의 기업 브랜드로 통합하기에는 불가능할 경우 각 상품군마다 독립된 브랜드 구조가 바람직할 것이다.

<그림 11-2> 브랜드 수직 구조에 따른 전략 예시



이러한 독립 브랜드 구조는 몇 가지 장점이 있다. 첫째로 다양한 소비자 집단의 니즈와 관심을 반영할 수 있다는 장점이 있다. 소비자들은 점점 더 다양한 욕구를 갖게 되며 브랜드에 대한 구체적인 정보를 요구한다. 소비자들은 확실적인 것보다는 다양성을 추구하는 경향이 있기 때문에 단일 브랜드보다는 독립 브랜드가 소비자들의 다양한 욕구를 충족시켜 주는 데 더욱 적합하다고 볼 수 있다. 둘째로 잘못된 브랜드를 철수시킬 수 있다는 장점이 있다. 단일 브랜드 구조에서 잘못된 상품군이 발견되면 전체에 치명적인 영향을 미칠 수 있으나 독립 브랜드 구조에서는 잘못된 브랜드를 철수해도 다른 브랜드에 미치는 부정적인 영향을 최소화할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 독립 브랜드 역시 단점이 존재할 수밖에 없다. 브랜드 개발비와 이를 실행하는 마케팅 비용이 막대하다는 단점이 있다. 상품군마다 알맞은 독립 브랜드를 개발하고 이들 각각에 대하여 소비자들에게 소구하기 위해서는 단일 브랜드에 비해 훨씬 큰 비용이 소모된다.

나. 브랜드 수직 구조에 따른 전략

브랜드 계층(*brand hierarchy*)은 상위 브랜드와 하위 브랜드의 수직적 관계로 브랜드를 분류하는 전략이다. 이러한 분류에선 그룹 브랜드, 기업 브랜드, 통합 브랜드, 개별 브랜드, 기능 브랜드 등이 있다.

먼저 그룹 브랜드는 국내 기업들에서 주로 찾아볼 수 있는 것으로서 그룹사들에서 사용하는 브랜드를 일컫는다. 삼성생명, 삼성화재, 삼성카드 등 삼성 그룹 기업들은 ‘삼성’이라는 브랜드를 공유하는 데, 이 때 ‘삼성’을 그룹 브랜드라고 한다. 삼성생명의 삼성은 기업 브랜드이므로 그룹 브랜드와 기업 브랜드는 사실상 동일하지만 그 내용에는 차이가 있다.

기업 브랜드는 기업의 모든 활동뿐만 아니라 기업의 비전, 기업의 사회적 책임, 그리고 기업의 정체성을 기업의 이름으로 소비자들에게

전달하는 브랜드를 일컫는다. 기업이 하나의 동일 상품군이나 서비스군을 가지고 있을 경우 기업 브랜드는 곧 상품 브랜드의 역할을 하게 된다. 이와 같이 기업 브랜드와 제품 브랜드가 동일한 경우에는 브랜드 구조상 관리가 간편하다는 장점이 있지만 기업 브랜드가 상이한 하부 브랜드 구조를 갖게 될 경우에는 기업 브랜드와 상품 브랜드 사이의 관계 설정이 쉽지 않다는 단점이 있다.

통합 브랜드란 기업 브랜드의 하위 브랜드로서 상품 카테고리를 대표하는 브랜드를 일컫는다. 예를 들어 삼성화재라는 기업 브랜드 아래 자동차보험의 애니카 브랜드는 통합 브랜드이다. 이와 같이 통합 브랜드를 사용하는 목적은 기업 브랜드와 통합 브랜드를 함께 강화시키거나 기업 브랜드보다 통합 브랜드를 강화시키려는 전략에 입각한 것이다.

개별 브랜드란 모든 제품마다 각각의 고유 브랜드를 붙이는 경우를 말하는 것으로 상위 단위의 기업 브랜드에서 통합 브랜드 계층을 거쳐 하위 단위의 개별 브랜드 체계로 수직 계열을 형성하는 경우와 상위 단위의 기업 브랜드에서 곧바로 개별 브랜드로 단순 수직 계열화하는 체계를 말한다. 개별 브랜드는 소비자들에게 브랜드마다 각각의 신선한 이미지를 전달할 수 있다는 장점이 있는 반면 모든 상품의 개별 브랜드를 개발하고 마케팅하는 데 따른 막대한 비용이 발생하는 단점을 갖고 있다. 개별 브랜드와 비슷한 개념으로 기능 브랜드가 있다. 기능 브랜드란 모 브랜드에 대한 사양(specification), 상품 기능의 차별화, 가격의 차별화 등을 나타내기 위해서 붙이는 것을 말한다.

3. 브랜드자산의 구성 요소

보험회사의 마케팅 담당자 입장에서는 브랜드자산이 기본적으로 어떠한 요소로 형성되는가를 파악함으로써 브랜드자산의 가치를 평가하고 관리할 수 있으며 나아가 성공적인 브랜드 전략 수립에 이를 기초로 사

용할 수 있다. 브랜드 분야의 권위자이며 캘리포니아대학에서 명예교수로 재직하고 있는 Aaker(1991)의 연구에 따르면 브랜드자산은 소비자의 브랜드로열티, 브랜드인지도, 지각된 품질, 브랜드이미지 혹은 브랜드연상 등으로 구성된다. 또한 Keller(2003)는 브랜드자산의 원천을 소비자개개인이 갖고 있는 브랜드에 관한 지식구조로 파악하였으며, 그러한 소비자의 지식구조를 브랜드인지도와 브랜드연상의 개념으로 접근하였다. 따라서 이하에서는 이들 대표적인 연구자의 분류를 종합하여 브랜드자산의 구성요소에 대한 개념 및 전략적 가치를 살펴본다.

<표 II-1> 브랜드자산의 구성 요소 및 개념

구성 요소	개념
브랜드로열티	소비자가 과거의 경험을 통해 만족한 브랜드를 계속 구입하는 것
브랜드인지도	소비자가 한 제품 범주에 속한 특정 브랜드를 재인(recognition)하거나 회상(recall)할 수 있는 능력
지각된 품질	해당 브랜드가 의도한 측면에서 경쟁 브랜드와 비교해 상품이나 서비스의 전체적인 품질이나 우수성에 대한 고객의 인식
브랜드연상	브랜드와 관련된 모든 생각, 느낌, 영상이미지 등을 총칭하는 말

가. 브랜드로열티

1) 브랜드로열티의 개념

소비자는 상품 구매시 재무적, 사회적, 심리적, 기능적인 위험을 지각하게 되고, 소비자는 이러한 위험을 감소시키는 전략의 하나로 특정 브랜드만을 계속적으로 구매하는 데, 이러한 성향을 브랜드로열티(brand

loyalty)라고 한다. 즉 과거의 경험을 통해 만족한 브랜드를 계속 구입하는 것을 브랜드로열티라고 한다. 따라서 고객의 브랜드로열티는 브랜드 자산의 핵심이라 할 수 있다. 어떤 사업이든 새로운 고객을 확보하는 것보다는 기존 고객을 유지하는 것이 경제적이다. 특히 기존 고객이 해당 브랜드에 대해 만족하고 있거나 선호하는 경우에는 더욱 그러하다. 현재 고객은 과거에 회사가 상당한 투자를 계속한 결과라고 볼 수 있기 때문에 브랜드로열티가 높아 기존 고객을 오래 유지하는 것은 그 만큼의 신규투자비용을 절약할 수 있게 된다. 결국 브랜드로열티의 정의에는 마케팅 비용의 절감이라는 의미를 내포한다고 볼 수 있다. 이를 보험회사에 적용시키면 브랜드로열티가 높은 고객을 다수 확보한 보험회사는 보험계약유지율이 높고 실효해약률은 낮아 마케팅과 관련한 투자 비용에서 이점이 존재하는 것으로 해석할 수 있다.

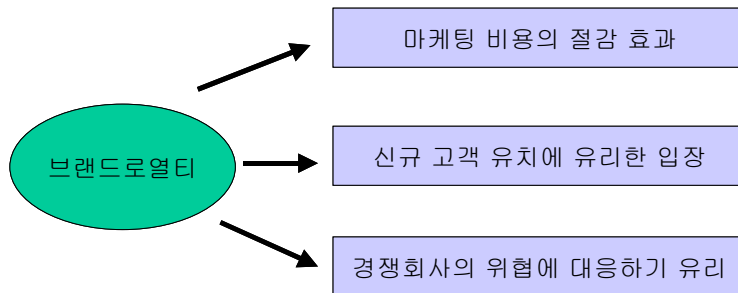
그런데 브랜드로열티는 상품로열티와는 다른 개념이라는 점을 인식할 필요가 있다. 브랜드로열티는 소비자들이 갖는 로열티의 대상이 브랜드라는 것이고 상품로열티는 대상이 특정 상품이라는 차이가 있다. 따라서 어떤 회사의 특정 상품에 대한 로열티만 갖고 있는 소비자라면 그 상품이 변경되거나 사라지게 되면 이탈할 것이고, 브랜드에 대한 로열티가 있는 소비자라면 특정 상품이 변경되거나 사라지더라도 해당 브랜드가 출시하는 다른 상품을 구매함으로써 지속적인 구매패턴을 보일 것이다. 보험회사의 경우 다양한 보험종목이 존재하며 소비자의 라이프스타일이나 금융 및 경제 환경의 변화에 따라 변형된 다양한 상품이 지속적으로 출시된다. 따라서 소비자들로부터 브랜드로열티를 확보하게 되면 지속적인 판매로 연결시킬 수 있다는 장점이 있다.

2) 브랜드로열티의 전략적 가치

앞서 브랜드로열티의 정의에는 마케팅 비용의 절감이 내포된 개념이라는 점을 설명한 바 있다. 보험회사는 새로운 고객을 창출하기 보다는

기존의 고객을 유지하는 것이 비용상 이점이 있다. 소비자들은 특별한 불만족 상황이 아니라면 만기가 도래한 보험상품이 있을 때 굳이 다른 브랜드를 찾으려 노력하지 않는 성향이 있다. 이와 같이 소비자들은 기존에 가입한 브랜드에서 새로운 브랜드로 바꿀 동기가 부족하기 때문에 소비자들을 설득하기 위해서는 많은 비용이 소요된다. 이를 반대로 생각하면 브랜드로열티가 높은 고객을 다수 확보한 보험회사의 경우에는 경쟁회사에게 마케팅 비용의 부담을 가중시킬 수 있다는 의미가 된다.

<그림 11-3> 브랜드로열티의 전략적 가치



또한 자신이 구입한 브랜드에 대해 만족감이 높은 소비자는 미래의 잠재 고객에게 확신을 심어주기 때문에 로열티가 높은 브랜드는 신규 고객의 확대에도 유리한 위치를 점하게 된다. 특히 보험상품과 같이 소비자들이 자신에게 돌아갈 재무적 이점을 명확하게 파악하기 어려운 경우에는 타인의 브랜드에 대한 로열티가 크게 작용할 수 있다. 예를 들어, 오랜 기간에 걸쳐 매년 동일한 브랜드의 자동차보험에 가입한 고객이 많다는 사실은 해당 브랜드의 보험상품에 대해 소비자들이 대체로 만족하고 있다는 메시지를 타인에게 전달하게 된다. 결국 브랜드에 대한 로열티가 높다는 것은 잠재 고객에게 긍정적인 메시지를 전달함으로써 신규 고객의 확보에도 유리하다는 것이다.

더불어 브랜드로열티가 높은 보험회사는 경쟁자의 위협에 대비할 충

분한 시간적 여유가 있기 때문에 새로운 마케팅 전략을 수립하고 실행하는 데 유리할 것이다. 예를 들어, 시장에서 새로운 보험상품을 개발하여 빠른 속도로 시장점유율을 확대하고 있는 경쟁사가 등장했다고 하자. 브랜드로열티가 높은 고객들은 신상품보다는 오히려 기존의 상품을 고수하는 특성이 존재하므로 신상품에 노출되더라도 바꾸려는 마음이 상대적으로 적을 것이다. 이러한 특성으로 인해 브랜드로열티가 높은 보험회사는 그렇지 않은 보험회사에 비해 경쟁회사의 상품과 비슷하거나 오히려 우수한 상품을 개발할 시간적 여유가 충분하기 때문에 유리한 입장을 지속할 수 있을 것이다.

결국 이와 같이 브랜드로열티에 따라 비용이 절감되고, 신규고객의 확보에 유리한 입지 확보할 수 있으며, 경쟁회사에 신제품 출시에 대응할 시간적 여유가 충분하다는 것은 보험회사의 이익이 향상될 수 있음을 의미한다. Reichheld and Sasser(1990)는 서비스업종을 대상으로 브랜드로열티와 이익(profit) 사이에는 양(positive)의 상관관계가 존재하였음을 보여주었다. 특히 보험업의 경우 브랜드로열티가 5% 증가하면 이익은 50%가 증가한다는 분석 결과를 제시하였다. 그는 이러한 현상을 브랜드로열티의 증가에 따라 고객유지율이 증가하고 이에 따라 단위 고객당 이익이 증가하기 때문이라 설명하였다.

나. 브랜드인지도

1) 브랜드인지도의 개념

브랜드인지도란 소비자가 한 제품 범주에 속한 특정 브랜드를 재인(recognition)하거나 회상(recall)할 수 있는 능력을 의미한다. 특히, 소비자의 제품관여도가 낮은 경우에 높은 인지도는 소비자의 친밀감을 불러일으켜 구매로 연결시키는 매우 강력한 전략적 우위의 요소가 되기도 한다. 인지도와 친밀도간의 높은 상관관계는 우리 일상생활에서 쉽게

찾아볼 수 있다. 우리는 잘 모르는 사람도 자주 만나게 되면 친밀하게 느껴지는 것을 경험하게 된다. 높은 브랜드인지도는 브랜드 친숙성을 형성하여 그 브랜드에 대한 선호도와 선택가능성을 증가시키는 것으로 이해할 수 있다. 결국 브랜드자산을 구축하는 작업은 소비자들에게 자사의 브랜드를 인지시키는 작업으로부터 출발하기 때문에 브랜드재인이나 브랜드회상을 높이는 일련의 마케팅 활동이 요구된다.

2) 브랜드재인과 브랜드회상

소비자의 인지과정은 소비자가 이전에 보았거나 들었던 어떤 것 혹은 자극을 구별하는 것을 필요로 한다. 브랜드재인(brand recognition)은 다양한 상황에서 특정 브랜드에 대한 제품정보가 기억 속에 있는지의 여부를 의미한다. 특히, 브랜드명, 로고, 패키지 등이 구체적으로 보여지는 구매시점에서 구매의사결정이 이루어진다면 브랜드재인이 중요한 역할을 하게 된다. 브랜드재인을 측정하는 가장 기본적인 방법은 소비자에게 어떤 대상을 보여주거나 말하고 나서 이를 과거에 보았거나 들은 적이 있는지를 답하게 하는 것이다. 보다 정교하게는 소비자들이 보았을 가능성이 없는 브랜드들을 포함시켜 브랜드의 인지 여부를 측정하는 방법이 있다.

최근에는 사람들이 보험상표에 노출되었을 때 뇌에서 일어나는 반응을 관찰하는 연구가 시도되었다¹⁾. RSNA(Radiological Society of North America) 연례학술대회에서 발표된 연구에 따르면 보험상품의 경우에도 인지도가 높은 브랜드를 실험자에게 보여주었을 때 실험자의 긍정적인 사고와 관련된 두뇌 부분이 매우 활발하게 반응하는 것으로 나타났다. 이 연구는 평균 28세의 고학력자 남녀 20명을 대상으로, 이들을 비디오 화면이 구비된 MRI 기계 내부에 배치시킨 후 화면으로 3초간 대표적인

1) The Wall Street Journal, 「This is Your Brain on a Strong Brand: MRI show even Insurers can excite」, November 28, 2006; page B1.

자동차 브랜드인 Volkswagen 상표를 보여준 후 상대적으로 덜 알려진 유럽 자동차 브랜드인 Seat를 보여주었다. 이러한 실험과정을 통해서 촬영된 두뇌 영상을 보면 Volkswagen 상표가 화면에 보여졌을 경우 긍정적인 감정, 자아식별(self-identification), 보상기능을 담당하는 뇌 부위의 활동이 활발하게 나타난 반면, Seat 상표가 보여졌을 경우에는 부정적인 기억 및 감정과 관련된 두뇌 활동을 자극하는 것으로 나타났다. 또한 이들의 연구는 그 동안 자동차, 의류, 음식 등의 상품과 달리 브랜드가 소비자에게 미치는 영향이 덜한 것으로 알려진 보험회사 브랜드를 이용한 실험에서도 동일한 두뇌 반응을 확인할 수 있었다. Allianz 상표를 실험자에게 보여주었을 경우 긍정적인 두뇌 부분이 활발하게 반응하였고, 반대로 덜 알려진 보험 브랜드인 Volksfursorge를 보여주었을 경우에는 부정적인 두뇌 부분이 활발하게 반응하는 것으로 나타났다. 이와 같은 실험결과는 잘 알려진 브랜드를 소비자가 인지하고 있을 때 보다 긍정적인 감정이 유발된다는 것으로서 실체가 없는 보험상품에서도 브랜드의 효과가 증명되었다는 점에서 의의가 있을 것이다.

한편, 브랜드회상(brand recall)은 소비자들이 자신의 기억 속에 저장되어 있는 특정 브랜드의 정보를 인출할 수 있는 능력을 말한다. 많은 연구자들은 브랜드재인만으로는 구매에 이르기엔 충분하지 못하며 구매 결정으로 연결되기 위해서는 브랜드회상이 이루어져야만 한다고 주장한다. 그러나 브랜드 결정이 구매시점이 아니라 점포에 도착하기 이전에 이루어진다면 브랜드를 보이지 않은 상태에서 결정되므로 브랜드회상이 중요하지만 점포내의 구매시점에서 브랜드 결정이 이루어질 경우에는 브랜드재인만으로도 충분할 수 있을 것이다. 이러한 점을 고려하면 보험상품의 경우 실체가 없는 상품이며 대부분 판매채널의 설득에 따라서 구매가 이루어지므로 사전적으로 잘 알려진 브랜드에 대한 긍정적인 감정을 유발할 수 있는 상황이 보다 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 즉, 보험상품은 브랜드 재인이 큰 영향을 미치기 때문에 이와 관련된 마케팅

팅 활동을 실행함으로써 사전적으로 브랜드인지를 높이는 것이 보다 효과적일 것이다.

다. 소비자로부터 지각된 품질

1) 지각된 품질의 의미

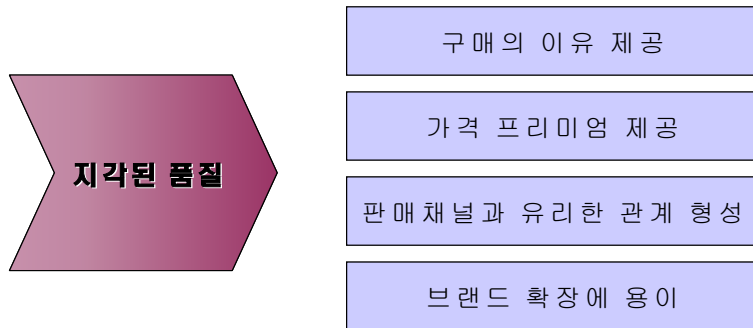
Zeithaml(1988)은 상품과 서비스의 지각된 품질(perceived quality)을 해당 브랜드가 의도한 측면에서 경쟁 브랜드와 비교해 상품이나 서비스의 전체적인 품질이나 우수성에 대한 고객의 인식으로 정의한 바 있다. 여기서 말하는 지각된 품질이란 단지 소비자가 브랜드에 대해 가지는 막연하고 총체적인 감정이기 때문에 객관적인 것은 아니다. 보험회사가 출시한 브랜드의 경우에는 해당 브랜드의 보험상품으로서의 고유 기능, 보험사고 발생시에 확실하게 보험금이 지급될 수 있다는 신뢰성, 기타 서비스 등의 요인이 소비자의 지각된 품질을 좌우할 것이다. 그런데 여러 브랜드의 동일한 보험상품에 대하여 이러한 요인을 객관적으로 측정하여 비교하는 것은 불가능하다. 따라서 브랜드를 출시한 보험회사의 입장에서는 사전적으로 의도한 목적과 소비자의 지각된 품질이 일치하는가에 따라 평가를 달리 받을 것이다. 만약 보험회사가 의도한 바와 같이 경쟁 브랜드에 비해 소비자들이 자사의 브랜드를 기능과 서비스 측면에서 우수한 품질로 인식하게 된다면, 이는 높은 브랜드자산을 구축하고 있다는 것이며, 결과적으로 경쟁우위를 점하게 될 것이다.

2) 지각된 품질의 역할

지각된 품질이 우수한 브랜드의 경우 궁극적으로는 기업가치의 향상에 도움을 줄 수 있다. Aaker and Jacobson(1994)의 연구에서는 주식수익률을 종속변수로 하고 투자수익률(ROI), 광고비, 인지된 품질을 설명변

수로 한 모형을 통해 분석한 결과 인지된 품질은 통계적으로 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Aaker(1991)는 지각된 품질로 인해 다음과 같이 크게 네 가지의 방법을 통해 가치를 창출하게 된다고 하였다.

<그림 11-4> 소비자로부터 지각된 품질의 역할



첫째, 지각된 품질이 우수한 브랜드는 소비자들에게 구매하는 이유를 제공한다. 소비자들은 여러 가지 브랜드가 있을 때 어떤 브랜드는 고려 대상에 포함하고 어떤 브랜드는 제외할 것이다. 이 때 소비자들 고려 대상 브랜드 중에서 특정 브랜드를 선택했다면, 이는 선택된 브랜드의 지각된 품질이 가장 우수했기 때문일 가능성이 높다. 따라서 소비자들 지각하고 있는 품질은 구매의사결정과 직접적인 연관이 있기 때문에 기업이 실행하는 마케팅 프로그램의 모든 요소를 더욱 효과적으로 만들어주는 이점이 있다.

둘째, 소비자들의 지각된 품질은 가격 프리미엄에 대한 정당성을 부여할 수 있다. 소비자들은 동일한 기능을 수행하는 상품일지라도 지각된 품질이 우수한 브랜드에 대해 기꺼이 높은 가격을 지불할 용의가 있기 때문이다. 가격 프리미엄은 기업의 이익을 증대시키고, 기업은 증대된 이익을 이용하여 브랜드자산을 구축하는 데 사용할 수 있다. 또한 ‘비싼 만큼 제값을 한다’ 혹은 ‘싼 게 비지떡’이라는 말에서 볼 수 있듯

이 가격 프리미엄은 소비자의 지각된 품질을 강화하는 선순환 구조를 유발할 수 있다. Jacobson and Aaker(1987)의 연구에서도 제품의 질과 투자수익률, 시장점유율, 제품의 가격 사이에 정(positive)의 관계가 존재한다는 실증결과를 발견한 바 있다.

셋째, 잘 지각된 품질은 판매채널에도 영향을 미친다. 소비자들은 질적으로 우수하다고 인식하는 브랜드를 선호할 것이며, 이에 따라 판매채널은 그러한 브랜드를 소비자들에게 판매하고자 할 것이다. 따라서 소비자들에게 지각된 품질이 우수하다고 알려진 브랜드를 출시한 기업은 판매채널에서도 유리한 이점이 있을 것이다. 예를 들어, 설계사가 소비자에게 어떤 보험상품을 판매할 경우 매우 훌륭한 설득과정을 거치더라도 그 상품이 소비자에게 우수한 품질과 서비스로 지각된 브랜드가 아니라면 소비자의 고려 대상에서 제외될 가능성이 높을 것이다.

넷째, 소비자에게 지각된 품질이 우수한 것으로 알려진 브랜드는 신제품에도 동일한 브랜드 네임을 적용함으로써 브랜드 확장에 이용할 수 있다²⁾. Aaker and Keller(1990)의 연구에서는 6개 브랜드를 대상으로 브랜드 확장의 성공요인을 분석한 결과 지각된 품질이 브랜드 확장의 성공 여부를 결정하는 중요한 요인임을 발견하였다. 새로운 브랜드 네임을 개발한다는 것 자체가 많은 비용이 소요되는 데 반해, 기존에 지각된 품질이 우수한 브랜드를 신제품에도 적용할 경우 비용이 절감될 뿐만 아니라 해당 브랜드가 제공하는 이점을 그대로 승계할 수 있다는 장점이 있다.

라. 브랜드연상

1) 브랜드연상의 개념

2) Aaker and Keller(1990)의 연구는 브랜드 확장(brand extension)을 새로운 상품 카테고리에 진입하기 위하여 기존의 브랜드를 사용하는 것으로 정의하고 있다.

브랜드연상(brand association)은 브랜드와 관련된 모든 생각, 느낌, 영상이미지 등을 총칭하는 말이다. 예를 들어, 코카콜라는 빨간색 바탕의 캔 표면에 쓰여진 영문 로고, 더운 여름날 시원하게 목을 축이는 모습, 캔을 열 때 기포와 함께 퍼져나가는 물방울 등 다양한 형상이 떠오른다. 브랜드연상은 이와 같이 브랜드에 대해 떠오르는 것과 연계되는 모든 것을 가리킨다. 하나의 브랜드에는 여러 연상이 존재할 수 있고 각각의 연상이 가지는 강력함의 수준도 다를 수 있다. 일반적으로 소비자의 브랜드연상은 경험이나 광고매체에 노출되는 횟수가 많을 때 더 강력해지는 속성이 있다. 또한 브랜드이미지(brand image)는 소비자가 그 브랜드에 대해 갖는 전체적인 인상을 말하는 데, 브랜드이미지는 브랜드와 관련된 여러 연상들의 집합, 즉 사람들에게 전달하는 의미로 정의될 수 있다. 기업이 소비자들에게 자사의 브랜드를 어떻게 인식되도록 노력하는 것을 포지셔닝이라고 한다면, 이러한 포지셔닝전략은 브랜드연상과 브랜드이미지에 힘입어 소기의 목적을 달성하게 된다. 예를 들어, 우리는 렉서스(Lexus)가 메르세데스(Mercedes)나 BMW와 같은 고급자동차로 포지셔닝되었다는 것을 잘 알고 있다. 이와 같은 포지셔닝의 의미는 단지 렉서스 브랜드를 판매하는 토요타가 소비자들에게 그렇게 인식되도록 노력하고 있다는 것을 의미할 뿐 그러한 전략이 필연적으로 성공하게 된다는 것을 보장하지 않는다. 잘 알려진 바와 같이 렉서스 브랜드의 성공은 렉서스가 고급차로서의 속성(조용함)과 경쟁차량(메르세데스나 BMW)의 연계 속에 렉서스의 브랜드이미지가 강조됨으로써 이루어진 것이다.

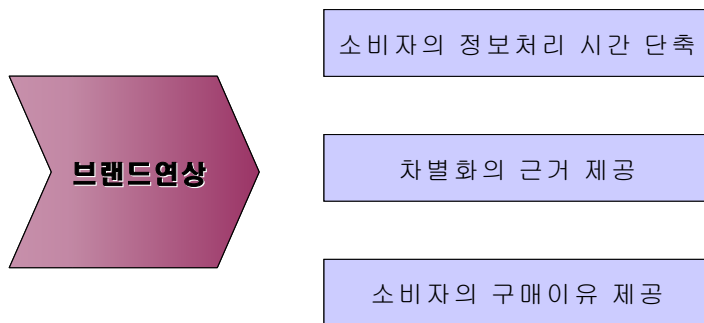
2) 브랜드연상의 역할

브랜드연상은 소비자와 기업 모두에게 다양한 가치를 창출한다. 다소 차이는 있지만 브랜드연상은 지각된 품질과 같은 역할을 수행하면서 브랜드자산 구축에 도움이 된다. 이하에서는 보험회사의 브랜드자산 구

축과 밀접한 브랜드연상의 역할에 대해서 간략히 정리해본다.

첫째, 소비자는 브랜드연상에 의해 특정 상품에 대한 정보를 처리하고 쉽게 접근할 수 있게 된다. 만약 연상 작용이 없다면 기업은 소비자들에게 소구(appeal)하려는 소기의 목적을 전달하는 데 많은 시간과 비용을 소모하게 될 것이다.

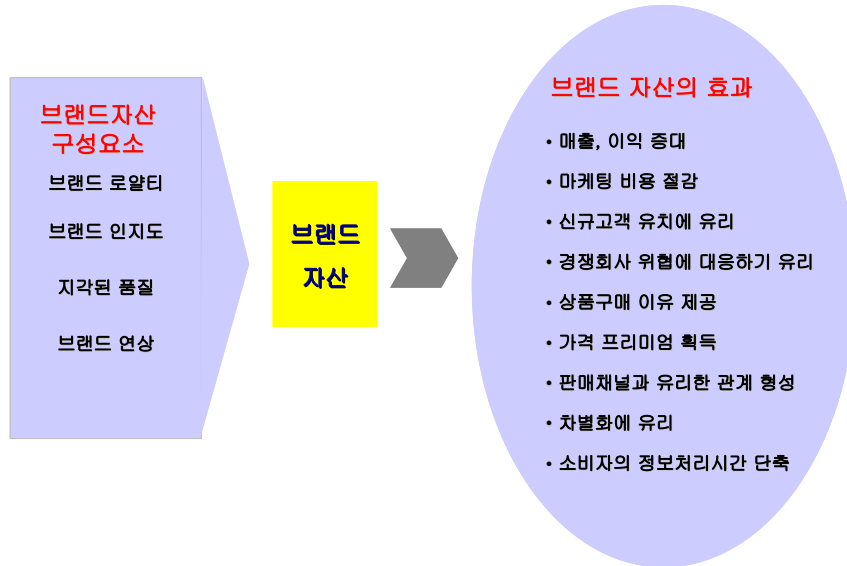
<그림 11-5> 브랜드연상의 역할



둘째, 브랜드연상은 차별화의 근거를 제공할 수 있다. 보험상품을 접하는 대부분의 소비자들은 어린이보험, 건강보험, 상해보험, 운전자보험 등 제품군에 대해 다양한 브랜드를 구별하기 힘들다. 이 때 특정한 브랜드 네임의 연상은 다른 브랜드와 차별화시키는 데 결정적인 역할을 할 수 있다. 예를 들어, 방송에 널리 알려진 전문가가 광고에서 특정 보험상품을 선전했다고 하자. 이 때 소비자가 그 전문가와 함께 광고된 브랜드를 떠올리게 되면 전문가의 신뢰성과 특정 브랜드의 보험상품이 결합되어 다른 상품과 차별화될 수 있을 것이다.

셋째, 브랜드연상은 특정 브랜드를 구매하는 구체적인 이유를 제공하기도 한다. 이는 브랜드연상에 상품의 속성과 고객의 혜택이 내포되어 있기 때문이다. 바로 앞의 예에서 전문가가 특정 브랜드의 보험상품에 대해 장점을 소개하였다면, 고객은 브랜드연상과 함께 이러한 장점에 따른 혜택을 생각하게 되어 구매에 이를 수 있다.

<그림 II-6> 브랜드자산의 구성요소 및 효과



4. 보험회사 및 소비자 입장에서 브랜드의 중요성

앞의 제3절에서는 브랜드자산을 구성하는 각 요소들이 제공하는 전략적 가치를 살펴보았다. 이를 종합하면 <그림 II-6>과 같다. 그림에서 보는 바와 같이 기업은 브랜드로열티, 브랜드인지도, 지각된 품질, 브랜드연상 등을 향상시키기 위한 브랜드 전략을 실행함으로써 브랜드자산을 구축할 수 있다. 그리고 축적된 브랜드자산은 매출 및 수익성 제고, 마케팅 비용의 절감, 신규 고객 확보, 가격 프리미엄 획득 등 다양한 효과를 누릴 수 있다. 이번 절에서는 이러한 다양한 효과 중에서도 특히 보험회사 및 소비자의 입장에서 브랜드 전략이 중요한 이유를 정리해 본다.

가. 보험회사의 입장

보험회사의 입장에서 브랜드 전략을 실행함으로써 여러 가지 이점을 누릴 수 있다. 여러 이점 가운데 가장 직접적인 것들을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 가장 중요한 이점 가운데 하나로 브랜드 전략을 실행함으로써 보험회사의 수익성이 제고된다는 점을 꼽을 수 있다. 브랜드자산은 수요를 창출하도록 만들어주는 기업 및 상품에 대한 고객의 심리적·행동적 요인이며 브랜드가치는 브랜드자산으로 인해 발생하는 현금흐름의 현재가치로 정의한 바 있다. 이러한 정의는 브랜드 전략을 통해 형성된 보험회사의 브랜드자산이 클수록 동일한 상품에 대해 시장에서 높은 가격에 팔리게 되고 이로 인해 발생하는 매출액과 미래 현금흐름이 증가할 것이므로 결과적으로 수익성 제고에 도움이 된다는 것을 암시한다. Barth et al.(1998)은 1991~1996년 사이에 Interbrand에서 발표한 595개 회사의 1,204개의 개별 브랜드를 대상으로 브랜드자산이 기업가치와 주식수익률에 미치는 영향을 분석하였다. 기업의 시장가치를 종속변수로 하고 주당장부가액, 주당영업이익, 주당브랜드자산을 설명변수로 한 회귀모형에서는 주당브랜드자산이 통계적으로 유의한 정(positive)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 주식수익률을 종속변수로 하고 주당영업이익, 주당영업이익의 증가분, 주당브랜드자산의 증가분을 설명변수로 한 회귀모형에서도 주당브랜드자산이 증가하면 주식수익률이 증가하는 인과관계를 발견할 수 있었다.

둘째, 보험회사의 브랜드 전략을 통해 축적된 브랜드자산은 중·장기적인 성장세를 유지하는 데 있어서도 매우 중요한 경영자원이 된다. 일반적으로 판매촉진 활동은 당기의 매출을 증대시키는 효과가 있고 광고와 같은 브랜드 전략을 위한 마케팅 활동은 보다 장기적으로 매출을 유지하고 증대시키는 효과가 있는 것으로 알려져 있다. 보험회사의 입

장에서는 현재 시점의 매출뿐만 아니라 보다 장기적인 관점에서 매출 수준을 유지 혹은 확대함으로써 성장을 지속하는 데 있다. 따라서 브랜드 전략을 통한 브랜드자산의 구축은 충성도 높은 고객을 확보하여 계약유지율을 높임으로써 중장기적으로 지속가능한 성장세를 유지하는 데에 밑바탕이 될 수 있다.

셋째, 브랜드 전략을 통해 축적된 브랜드자산은 제품이나 서비스 혹은 기업 자체에 정체성을 부여하여 경쟁회사와의 차별화를 이끌어내는 기능을 수행한다는 측면에서 중요성이 있다. 현대 마케팅의 핵심이 차별화에 따른 시장 세분화라는 점을 고려하면 브랜드자산의 구축은 마케팅 전략의 구심점이 될 수 있다. 시장에 출시되는 보험상품이 회사마다 크게 차이가 없기 때문에 상품 자체에 대한 차별화보다는 브랜드를 통한 차별화가 중요한 이유가 바로 여기에 있다.

넷째, 보험회사의 브랜드자산 구축은 매출 확대에 유리한 판매채널을 확보하는 데에도 도움이 된다. 설계사들은 브랜드 명성이 높은 보험회사에 속하기를 원할 것이고 대리점은 판매가 유리한 브랜드를 가진 보험회사와 거래를 맺으려 할 것이다. 이는 브랜드 명성이 높은 보험상품은 판매과정에서 소비자를 설득하기 용이하여 결과적으로 판매채널의 이익에 도움이 되기 때문이다. 또한 교차판매가 허용될 경우에도 설계사들은 브랜드 명성이 높은 보험회사의 상품을 판매하고자 할 것이다. 투자자문업이 활성화될 경우에도 이들이 소비자에게 보험상품을 추천할 경우 소비자는 일차적으로 브랜드 명성이 높은 회사의 상품을 선택할 가능성이 높을 것이다. 따라서 브랜드자산의 구축이 확실한 보험회사는 판매채널 확보에 있어서도 수익 증진에 유리한 채널의 이용도를 높일 수 있다는 장점이 있을 것이다.

나. 소비자의 입장

브랜드는 브랜드를 출시하고 관리하는 보험회사뿐만 아니라 소비자의 입장에서든 매우 중요한 역할을 수행한다.

첫째, 브랜드는 소비자에게 상품의 출처를 밝혀주는 근본적인 기능을 수행한다. 보험상품이 복잡하고 이해하기 힘들다는 점을 고려하면, 소비자들은 상품마다 세부적인 장단점을 파악하기 불가능하므로 널리 알려진 브랜드에서 출시된 보험상품을 구매할 가능성이 높을 것이다. 이는 소비자들이 널리 알려진 브랜드에 대해서는 해당 보험상품에 대한 이해도는 적더라도 브랜드를 통해 그 가치를 인정하기 때문이다. 점점 다양한 보험상품이 출시되는 상황에서 소비자들이 모든 상품의 세부적인 내용을 파악하여 자신의 경제상황에 맞게 상품을 구매하기란 거의 불가능한 상황이다. 따라서 소비자는 브랜드가치가 높은 상품을 쉽고 빠르게 선택하게 되고 사전 지식이 없는 상황에서도 구매에 따른 위험을 줄일 수 있다고 믿게 되는 경향이 있다.

둘째, 브랜드는 보험회사가 소비자에게 미래 시점의 혜택에 대해 보증한다는 무언의 계약조건을 제시하는 기능을 가지고 있기 때문에 소비자의 구매와 관련한 리스크를 감소시켜 줄 수 있다. 소비자들은 시장에 출시된 모든 보험상품 브랜드를 구매하고 이러한 경험을 통해 상품이 제공하는 편익을 판단할 수 없다. 따라서 광고나 친지들을 통해 습득된 브랜드에 관한 지식을 통해 특정 브랜드가 다른 브랜드보다 높고 확실한 혜택을 보장할 것이라는 기대감을 가지고 보험상품을 구매하게 된다. 이와 같이 브랜드 자체가 소비자 입장에서는 보험상품이 제공하는 편익에 대한 신뢰성의 의미가 함축되어 있으므로 보험회사의 입장에서 소비자에게 확신과 보장을 심어주는 것이 매우 중요할 것이다.

III. 전략적 관리를 위한 브랜드 가치평가

앞의 제II장에서 기업은 브랜드자산을 구축함으로써 다양한 가치를 창출할 수 있음을 알 수 있었다. 그런데 브랜드 전략의 성공을 위해서 보험회사는 자사의 브랜드가 시장에서 소비자들에게 어떻게 인식되는지를 파악하여 약점은 보완하고 강점은 부각시키는 등의 지속적인 관리를 해야만 한다. 이 때 소비자들의 브랜드에 대한 인식 수준은 브랜드에 대한 가치평가를 통해서 파악할 수 있다. 이는 브랜드 가치평가 방법들이 브랜드자산을 구성하는 요소들을 평가항목에 포함하고 있기 때문이다. 따라서 이번 장에서는 학계와 실무에서 개발된 브랜드 가치평가 방법론을 정리함으로써 보험회사들이 브랜드 관리를 위해 필요한 주요 항목이 무엇인지 파악하는 데 도움이 되고자 한다. 관련 문헌을 조사한 결과 브랜드자산의 가치 평가는 1) 마케팅적 접근법, 2) 재무적 접근법, 그리고 3) 마케팅과 재무적 평가를 결합한 통합적 접근법의 세 가지로 분류할 수 있다.

<표 III-1> 브랜드 가치평가 방법의 종류

접근 방법	측정 방법
마케팅적 접근	- 비교를 통한 측정 방법
	- 컨조인트분석에 의한 측정 방법
	- 초과가치분석을 통한 측정 방법
	- 한국능률협회의 측정 방법
재무적 접근	- 취득원가에 기초한 측정 방법
	- 매출액배수를 이용한 측정 방법
	- 무형자산의 가치추정을 통한 측정 방법
통합적 접근	- Interbrand의 측정 방법

1. 마케팅적 접근

가. 비교를 통한 측정 방법

비교를 통해 브랜드자산의 가치를 평가하는 방법은 지불의도가격의 차이를 통한 방법과 브랜드 전환가격의 평가를 통한 방법이 있다. 전자의 방법은 실험 참가자를 두 그룹으로 나눈 뒤 동일한 상품에 대해 한 그룹에게는 브랜드 이름을 붙인 후 보여주고 다른 그룹에게는 브랜드 이름이 없는 상태로 보여주어 소비자들에게 지불의도가격을 물어보는 방식이다. 이와 같은 과정에 의해 산출된 두 그룹의 지불의도가격의 차이를 브랜드가치로 해석한다. 이 방법은 브랜드가치가 있는 상품은 소비자들에게 높은 프리미엄을 붙인 상태로 판매된다는 가정을 전제로 하고 있다.

브랜드 전환가격을 통한 평가방법은 브랜드 전환에 필요한 가격의 차이, 즉 원래 선호하던 브랜드에서 다른 브랜드로 전환하기 위해 지불해야 하는 추가적인 가격을 통해 브랜드의 상대적 가치를 평가한다. 이 방법은 실험 대상자들에게 구매하기 원하는 브랜드를 먼저 선택하게 한 후 다른 브랜드에 어느 정도의 가격할인을 해주었을 때 원래 구매하려던 브랜드에서 다른 브랜드로 구매의도를 변경하는가를 측정한다. 이때 할인된 가격이 두 브랜드 사이의 상대적 가치를 의미한다.

지불의도가격을 통한 방법과 브랜드 전환가격을 통한 방법 모두 상대적 가치평가라는 점에서는 동일하나 실험방법에 있어서 차이점이 있다. 지불의도가격을 통한 방법은 동일한 상품이 제시된 상태에서 브랜드 이름의 부착 유무에서 발생하는 차이로부터 브랜드의 상대적 가치를 평가한다. 반면, 브랜드 전환가격을 통한 방법은 서로 다른 상품에 대해 가격을 변화시킴에 따라 소비자의 브랜드 구매의도가 어떻게 변경되는가를 실험하여 상대적 가치를 평가한다는 차이점이 있다.

나. 컨조인트분석(conjoint analysis)에 의한 측정 방법

컨조인트분석은 고려할 수 있는 변수들, 즉 특정 브랜드가 가지는 가격 등 마케팅 요소를 모두 결합하여 분석하는 방법이다. 소비자들이 여러 브랜드 중에서 특정의 브랜드를 선택할 경우에는 여러 속성들 중에서 자신에게 가장 큰 효용을 가져다주는 속성의 브랜드를 선택한다는 것이 컨조인트분석의 기본 가정이다. 컨조인트분석을 실행하기 위해서는 먼저 브랜드에 대한 속성을 파악하여야 한다. 브랜드 속성의 수는 4~5개가 적당한 데, 이는 속성의 수가 2개 이하일 경우 컨조인트분석을 실행하지 않고 단순히 비교에 의해서도 분석이 가능하고 속성의 수가 7개 이상으로 많을 경우에는 소비자들이 선호의 서열을 판단하는 데 혼란을 가져올 수 있기 때문이다. 다음으로 브랜드의 속성이 결정되면 속성의 수준을 선정한다. 속성의 수준은 대개 2~3개가 적당하며 4개를 넘지 않도록 하는 것이 바람직하다. 속성의 개수와 수준이 결정되면 여러 가지 속성의 결합에 의해 만들어진 다양한 브랜드 프로파일을 만들어 소비자들에게 제시하고 프로파일에 대한 선호도 순위나 점수를 표시하게 한다. 각 프로파일에 대한 선호도 순위나 점수는 브랜드 프로파일을 구성하는 각 속성의 수준별 효용치를 측정하는 컨조인트분석을 실시한다. 그리고 최종적으로 브랜드들 사이의 효용치의 상대적 차이와 가격의 효용치를 비교하여 브랜드의 효용을 가격으로 전환함으로써 브랜드자산을 측정한다.

요약하자면 컨조인트분석을 통한 방법은 상품의 여러 가지 특성을 소비자에게 제시하여 소비자가 갖고 있는 선호도의 크기를 조사한 다음 이로부터 소비자의 효용함수를 추정하고 이를 가격으로 전환하는 방법이다. 그러나 컨조인트분석은 경제학의 효용이론과 잘 맞지 않는다는 문제점이 지적되고 있다. 또한 브랜드의 속성이 너무 많을 경우 소비자가 인지하는 과정에 부담을 주어 사용하지 못하는 한계가 있다.

다. 초과가치분석을 통한 측정 방법

초과가치분석을 통한 측정 방법은 브랜드가치를 특정 브랜드의 시장에서의 성과(예를 들어 시장점유율)에서 물리적 제품속성에 기인한 성과를 차감한 값으로 정의한다. 이러한 모형을 적용한 대표적인 연구로는 Kamakura and Rusell(1993)을 꼽을 수 있다. 이들의 연구에서 사용된 모형은 다음의 (식 III-1) 및 (식 III-2)와 같이 표현할 수 있다.

$$Utility_i = \alpha_i + \beta_1 Mix_i + \beta_2 Quality_i + e_i \quad (\text{식 III-1})$$

$$MS_i = Utility_i / \sum Utility \quad (\text{식 III-2})$$

이 모형은 기본적으로 시장점유율 MS 는 경쟁 상품들의 효용의 합에서 특정 상품의 효용이 차지하는 비중이라 정의한다. 여기서 $Utility$ 는 특정 상품의 효용, Mix 는 마케팅믹스 변수, 그리고 $Quality$ 는 객관적인 제품의 품질을 의미한다. 이 모형은 특정 상품의 효용을 측정하여 종속 변수로 하고 마케팅믹스 변수(가격, 판매촉진, 진열 등)와 객관적인 제품의 품질 변수를 설명변수로 하는 회귀모형을 추정한 후 모형이 설명하지 못하는 부분, 즉 잔차항(e_i)을 브랜드자산으로 인식하는 방법이다. 또한 이들의 연구는 브랜드자산의 크기가 브랜드의 시장진입순서와 누적광고비지출에 의해 크게 좌우됨을 보여주었다. 즉, 시장진입순서가 빠르고 누적광고비지출이 클수록 브랜드자산의 가치가 높다는 것이다.

라. 한국능률협회의 측정 방법

브랜드파워 인덱스(K-BPI: Korea Brand Power Index)는 한국능률협회에서 공표하는 지수로서 소비생활과 밀접한 관계가 있는 국내 주요 산업을 대상으로 소비자 조사를 통하여 각 브랜드의 영향력을 파악하여 이를 지수화 한 정량적 지표이다. 동 지수는 브랜드인지도에 70%의 가

중치를 주고 브랜드로열티에 30%의 가중치를 주어 1,000점 만점으로 산출한다.

$$K - BPI = 0.4 \times X_1 + 0.2 \times X_2 + 0.1 \times X_3 + 0.3 \times X_4 \quad (\text{식 III-3})$$

이 식에서 X_1 은 최초인지도, X_2 는 비보조총인지도, X_3 는 보조인지도, 그리고 X_4 는 브랜드로열티를 의미한다. 이 때 브랜드로열티는 이미지, 구입가능성, 선호도 항목에 대해 3:4:3의 가중치를 주어 산출한 평균치를 표준화된 점수(Z-Score)로 변환하여 표준정규분포상의 누적분포값으로 환산한 수치이다. 한국능률협회에서는 동 지수의 산출을 위해 제조업의 소비재 77개, 내구재 39개와 서비스업의 40개 세부 업종을 대상으로 조사를 진행한다. 현재 보험권에서는 생명보험과 자동차보험이 조사 대상에 포함되어 지수가 발표되고 있다.

2. 재무적 접근

가. 취득원가에 기초한 측적 방법

취득원가법(historical cost method)은 대상 브랜드가 출시된 이후 평가시점까지 소요된 모든 비용의 현재가치(present value)를 브랜드자산의 가치로 인식하는 방법이다. 즉, 현재의 브랜드인지도나 브랜드로열티를 창출하는 데 사용한 과거의 모든 광고비용 등을 현재의 화폐가치로 환산하여 이 값을 브랜드자산의 가치로 보는 방법이다. 그러나 브랜드와 관련한 비용은 낮으나 브랜드자산의 가치가 높은 경우 혹은 소요된 비용은 크나 브랜드자산의 가치가 작은 경우가 발생할 수 있기 때문에 적절하지 않은 방법이다. 또한 앞에서 브랜드가치를 브랜드가 존재함으로 인해 발생할 수 있는 미래 현금흐름의 현재가치로 정의하였는데, 취득원가법은 이러한 브랜드가치의 정의와도 부합되지 않아 현실적으로 이

용가치가 적은 방법이라 할 수 있다.

나. 매출액배수를 이용한 측정 방법

Damodaran(2002)은 매출액배수(sales multiple)를 이용하여 브랜드가치를 산출하는 방법을 제시하였다. 일반적으로 자주 사용되는 매출액배수로는 주가-매출액 비율(PS)과 기업가치-매출액 비율(VS)이 있는데, 주가는 변동이 심한데 반해 기업가치는 안정적이기 때문에 후자를 추천하고 있다.

일반적으로 특정 산업 내에서 동일한 제품을 생산하더라도 브랜드가치가 높은 기업의 제품은 브랜드가치가 없는 기업의 제품보다 높은 가격에 팔리기 마련이다. 이를 기업가치 측면에서 해석하면 브랜드가치가 높은 기업은 브랜드가치가 없는 기업에 비해 매출액 단위당 기업가치가 높을 것으로 예상할 수 있다. 이러한 논리에 따라 Damodaran(2002)이 제시한 기업 i 의 브랜드가치(BV_i)는 다음과 같다.

$$BV_i = \left(\frac{V_i}{S_i} - \frac{V_g}{S_g} \right) \times S_i \quad (\text{식 III-4})$$

여기서 V_i 는 기업가치로서 주식과 부채의 시장가치의 합을 의미한다. 그리고 V_i/S_i 는 브랜드가치를 산출하고자 하는 회사 i 의 기업가치-매출액 비율을 의미하고, V_g/S_g 는 노브랜드(no-brand or generic) 기업의 기업가치-매출액 비율을 의미한다. 따라서 (식 III-4)는 브랜드가치가 높은 보험회사는 그렇지 않은 기업보다 매출액 대비 기업가치의 비율이 높다는 것을 전제로 하고 있으며, 이러한 매출액배수의 초과분에 매출액을 곱한 값을 브랜드가치로 정의한다.

다. 무형자산의 가치 추정을 통한 측정 방법

Simon and Sullivan(1993)은 자본시장에서 평가되는 기업가치로부터 브랜드가치를 도출하는 방법을 제시하였다. 먼저, 기업이 보유한 자산으로부터 발생하는 현금흐름의 가치, 즉 기업가치인 V_F 는 다음과 같이 표현할 수 있다.

$$V_F = V_T + V_I \quad (\text{식 III-5})$$

여기서 V_T 와 V_I 는 각각 기업의 유형자산(tangible asset)과 무형자산(intangible asset)의 가치를 의미한다. 따라서 명확하게 실체가 드러나지 않는 무형자산의 가치는 $V_I = V_F - V_T$ 를 통해 추정할 수 있다. 이 때 브랜드가치는 무형자산의 가치보다 작거나 같다고 가정한다($V_I \leq V_F$).

한편, 무형자산은 다음과 같은 함수로 가정한다.

$$V_I = f(V_B, V_{NB}, V_{IND}) \quad (\text{식 III-6})$$

여기서 V_B 는 브랜드가치, V_{NB} 는 연구개발비나 특허권 등과 같은 경쟁기업에 대하여 상대적으로 원가를 절감할 수 있는 비브랜드 요소의 가치, 그리고 V_{IND} 는 브랜드가치와 상관없는 개별 보험회사가 속한 산업의 독과점적 구조로 인해 발생하는 가치 부분을 나타낸다. 그리고 브랜드가치를 다음과 같이 크게 두 부분의 합으로 정의한다.

$$V_B = V_D + V_C \quad (\text{식 III-7})$$

여기서 V_D 는 소비자에게 잘 인식된 브랜드 자산으로 인해 수요를

진작시킬 수 있는 부분의 가치를 의미하고, V_C 는 브랜드 자산이 존재함으로써 절약되는 마케팅 비용의 기대가치 부분을 의미한다. 결국 (식 III-6)과 (식 III-7)을 결합하면 다음과 같이 무형자산의 가치를 표현할 수 있다.

$$V_I = V_B + V_{IND} = (V_D + V_C) + V_{NB} + V_{IND} \quad (\text{식 III-8})$$

(식 III-8)에서 V_I 를 산출하기 위해서는 V_D , V_C , V_{NB} , 그리고 V_{IND} 가 어떠한 요인으로 결정되는 함수인가를 설정할 필요가 있다. 먼저 V_D 는 광고 수준에 의해 결정된다고 가정한다. 기업은 광고를 실시함으로써 브랜드이미지, 브랜드인지도, 지각된 품질 등을 통하여 브랜드가치에 영향을 미칠 수 있다. 또한 소비자들은 대부분 신규 브랜드에 대해서는 상품의 품질에 대한 불안감이나 신뢰가 형성되어 있지 않기 때문에 기존의 브랜드를 선호하는 경향이 있다. 따라서 소비자들이 인식하는 상품의 품질에 대한 대응치로서 기업이 출시한 브랜드의 연수를 V_D 의 결정요인으로 설정할 수 있다. adv 와 age 를 각각 광고비와 브랜드의 출시된 연수라 하면, $V_D = f(adv, age)$ 와 같은 함수로 표현할 수 있다.

다음으로 V_C 와 V_{NB} 는 비용우위를 통해 시장점유율에 영향을 미침으로써 얻어지는 무형자산의 가치 부분을 의미한다. Boulding and Staelin (1991)의 연구는 비용이 낮을수록 시장점유율이 높아지는 실증결과를 확인한 바 있다. 이에 따라 S 를 시장점유율이라 하면, $V_C = f(S_{VC})$ 및 $V_{NB} = f(S_{VNB})$ 와 같은 함수로 표현할 수 있다. 이 때 V_C 는 마케팅 비용의 이점과 관련된 브랜드가치의 결정요인으로서 해당 기업의 시장 진입순서(ord)와 광고비점유율(advshr)을 선택한다. 그리고 V_{NB} 는 브랜드와 직접적인 관련은 없지만 원가절감을 통해 시장점유율에 영향을 미침으로 인해 발생하는 가치 부분이므로 특허권점유율

(patshr)과 연구개발비점유율(rndshr)에 의해 결정된다고 가정한다. 결국 비용절감에 따른 시장점유율 부분은 $S_{VC} = g(\text{ord}, \text{advshr})$ 과 $S_{NB} = g(\text{pathsr}, \text{rndshr})$ 로 표현할 수 있다. 그러면 다음과 같은 (식 III-9)의 추정을 통해 시장점유율의 기대치 $E[S_{VC}]$ 와 $E[S_{NB}]$ 를 산출할 수 있다.

$$S = b_0 + b_1(\text{ord}) + b_2(\text{advshr}) + b_3(\text{patshr}) + b_4(\text{rndshr}) + \epsilon \quad (\text{식 III-9})$$

$$E[S_{VC}] = \hat{b}_1(\text{ord}) + \hat{b}_2(\text{advshr}) \quad (\text{식 III-10})$$

$$E[S_{NB}] = \hat{b}_0 + \hat{b}_3(\text{patshr}) + \hat{b}_4(\text{rndshr}) + \epsilon \quad (\text{식 III-11})$$

이제 마지막으로 (식 III-8)에서 V_{IND} 의 결정요인을 선택한다. 산업 조직론 분야의 많은 선행연구들은 기업의 수익이 해당 기업이 속한 산업의 구조적 요인에 의해서 결정된다는 결과를 보여주고 있다. 대부분 선행연구에서는 시장집중도의 대용치로 시장점유율 상위 3개 회사의 시장점유율 합계(CR3)를 사용한다. 그러면 앞의 (식 III-8)~(식 III-11)을 결합하여 다음과 같이 무형자산 가치를 추정하는 모형을 설정할 수 있다.

$$\begin{aligned} V_I = & \beta_0 + \beta_1(\text{CR3}) + \beta_2(\text{adv}) + \beta_3(\text{age}) + \beta_4(E[S_{VC}]) \\ & + \beta_5 E[S_{NB}] + e \end{aligned} \quad (\text{식 III-12})$$

최종적으로 브랜드가치(V_B)는 앞의 모형 (식 III-12)를 통해 산출한 회귀계수를 이용하여 다음과 같이 산출한다.

$$\hat{V}_B = \hat{\beta}_2(\text{adv}) + \hat{\beta}_3(\text{age}) + \hat{\beta}_4(E[S_{VC}]) \quad (\text{식 III-13})$$

3. 통합적 접근

가. Interbrand의 측정 방법

마케팅과 재무적 접근법의 통합된 형태로 브랜드가치를 산출하는 방법은 Interbrand의 측정 방법이 가장 공신력이 높고 대표적이므로 이에 대해서 알아본다. 현재 영국에 거점을 두고 있는 Interbrand의 경우에도 브랜드가치를 브랜드로 인해 발생하는 미래 수익의 현재가치로 정의한다는 점에서는 기본적으로 다른 측정 방법과 동일하다고 볼 수 있다. 다만 마케팅적 접근법과 재무적 접근법을 혼합한 방법이라는 점에서 차이가 있다. 이 방법은 재무분석, 시장분석, 브랜드분석의 3 단계에 걸쳐 브랜드가치를 측정한다.

<표 III-2> Interbrand의 브랜드가치 측정: Gillette 사례

매출액	= \$26억
영업이익	= \$9억6천1백만
자본소요액	= 매출액×0.38 = \$9억8천8백만 (0.38은 Gillette가 속한 산업의 자본비율)
비브랜드이익	= 자본소요액×0.05 = \$4천9백만 (0.05는 제품 생산을 위해 사용된 자본에 대한 수익)
브랜드로 인한 영업이익	= 영업이익-비브랜드이익 = \$9억1천2백만
브랜드 순이익	= 브랜드로 인한 영업이익×법인세율 = \$5억7천5백만 (법인세율은 0.35)
브랜드가치	= 브랜드순이익 × 브랜드강도(17.9) = \$103억

자료: Financial World, 1996.

먼저, 재무분석 단계에서는 브랜드로 인해 발생하는 미래의 경제적 이익, 즉 세후 영업이익에서 비용을 차감한 값을 예측한다. 이 때 당해 연도의 이익에 크게 영향을 받을 수 있으므로 과거 3년간의 이익을 고려한 가중치를 적용한다.

다음으로 시장분석 단계에서는 고객의 구매의사결정에 있어 브랜드의 공헌도를 나타내는 브랜드역할지수(index of the role of branding)를 산출하고 이를 이용하여 경제적 이익에서 브랜드와 관련된 부분만을 추출한다.

마지막으로 브랜드분석 단계에서는 시장성(market), 안정성(stability), 선도성(leadership), 국제성(internationality), 트렌드(trend), 지원성(support), 법적보호성(protection)의 7가지 지표에 근거하여 브랜드강도점수(brand strength score)를 산출한다. Interbrand는 브랜드강도점수를 산출하는 과정에서 글로벌기업과 시장지배력이 높은 기업의 브랜드가치가 높은 것으로 가정하여 선도성과 국제성에 보다 높은 가중치를 주고 있다. 그리고 100%에서 브랜드강도점수를 차감한 값을 할인율(discount rate)로 사용하여 앞의 과정에서 산출된 브랜드가 가져다 준 경제적 이익을 할인함으로써 현재가치를 산출한다.

IV. 국내 보험회사의 브랜드 현황

이번 장에서는 국내 보험회사들의 브랜드 마케팅 트렌드를 정리하고 현재 보험회사들의 브랜드에 대한 인식 수준을 파악한다. 보험회사들의 브랜드 마케팅 현황을 파악한 결과 대형사들 위주로 브랜드를 출시하고 있지만 이들 대형사조차도 아직은 브랜드를 전략적 차원으로 인식하고 있지는 않은 것으로 파악된다. 이하에서는 손해보험회사와 생명보험회사로 나누어 브랜드 마케팅 현황을 정리해본다.

1. 손해보험회사의 브랜드 현황

현재 손해보험회사는 상대적으로 자금의 여유가 있는 대형사 위주로 자동차보험과 장기손해보험에서 통합브랜드를 출시하여 브랜드 마케팅을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 자동차보험과 장기손해보험의 통합브랜드 현황으로 구분하여 살펴보도록 한다.

가. 손해보험회사의 브랜드 마케팅 실시 배경

전통적으로 자동차보험은 손해보험회사들의 시장점유율을 좌우하는 주요한 종목이다. 그런데 2001년 8월에 자동차보험 가격자유화가 실시된 이후에는 온라인 자동차보험회사가 등장하면서 가격경쟁이 매우 치열해졌다. 전업사들이 저렴한 가격으로 시장점유율을 높여가는 가운데 기존 손해보험회사들로서는 자동차보험에서 마땅한 차별점이 없는 상황이었다. 이러한 상황에서 손해보험회사들이 차별화를 위해 도입한 새로운 마케팅 전략이 바로 브랜드 마케팅이다.

우리나라 기업들은 IMF 금융위기 이후 불안한 경제 환경 속에서 브랜드를 자산으로 인식하고 이러한 자산에 대한 가치평가의 필요성이 증가하였다. 기업의 인수나 합병이 진행되는 과정에서 피인수 기업의 유

형자산뿐만 아니라 무형자산으로서의 브랜드 자산의 가치를 평가할 필요성이 증가하였다. 또한 유명 브랜드의 매출은 경기변동에도 부침이 상대적으로 덜하여 마케팅 전략의 수단이 되므로 브랜드가치를 평가하고 이를 체계적으로 관리하고자 하는 인식이 증가하였다. 이러한 사회 전반적인 분위기와 손해보험산업 내부적인 상황이 맞물려 브랜드 마케팅 전략이 도입된 것으로 판단된다. 특히, 2002년에 삼성화재가 최초로 브랜드 마케팅을 시작하면서 각 회사마다 자동차보험 통합 브랜드가 연이어 출시됨으로써 브랜드 마케팅 시대가 열리게 되었다.

나. 자동차보험 통합브랜드 현황

삼성화재에서는 2002년 4월 업계에서 최초로 애니카(Anycar)라는 자동차보험 통합 브랜드를 도입하였다. 애니카의 명칭은 삼성전자의 애니콜과 같은 이미지를 연상시키기 위한 목적으로 만들어진 것으로 판단된다. 삼성화재는 자동차 보험의 대표라는 컨셉을 소비자에게 인식시키기 위해서 기존의 보상서비스 개념에서 탈피하여 가격과 상품에서 차별화를 통해 정비서비스와 보상처리 등을 통합한 총체적인 자동차보험 서비스 제공하고 있다. 애니카는 보다 다양한 고객의 계층별 니즈를 수용한 플랜형 맞춤형 보험이라는 특징을 내세우고 있으며, 또한 비상시 긴급출동, 차량정밀진단, 교통관련 법률 컨설팅 및 정보제공 등의 서비스와 차량구입에서 폐차까지 ‘차량일생관리’의 개념을 도입하여 일괄적으로 자동차보험 서비스를 제공하고 있다.

현대해상의 경우 2002년에 자동차보험의 브랜드인 하이카(Hicar)를 출시하였다. 하이카 브랜드는 차종은 물론 운전자 개개인의 특성과 라이프스타일까지 고려하여 통합된 서비스를 제공하는 마케팅 전략을 추구하고 있다. 동부화재의 통합브랜드인 프로미(Promy)는 1999년 3월에 캐릭터로 개발되었으며 2002년에는 TV-CM 등 대중매체를 이용하여 ‘차보다 사람이 먼저입니다’라는 캐치프레이즈를 내걸며 본격적으로 자

동차보험의 통합 브랜드로 성장하였다. LIG손해보험은 1996년 3월 손해 보험업계 최초로 자동차보험 긴급출동서비스인 매직카서비스를 도입하였고 2002년에는 매직카자동차보험이라는 통합 브랜드를 본격적으로 출시하였다. 매직카는 자동차보험 가입자에게 서비스를 제공하기 위해 500여개의 매직카 긴급출동 가맹점을 구축하는 등 차별화 된 마케팅 전략을 구사하고 있다. 최근에는 자동차보험 컨설팅 결과를 바탕으로 하여 가격과 서비스 측면에서 보다 발전된 매직카 신상품을 출시하여 고객을 가족구성, 운행형태, 위험성향 등 가입자 특성에 따라 기본형(베이직), 실속형(라이프), 고급형(럭스) 등으로 세분화하여 마케팅 활동을 실행하고 있다. 메리츠화재는 2003년 10월 1일 회사명을 동양화재에서 메리츠화재로 변경하면서 새로운 자동차보험 브랜드인 레디(Ready)를 도입하였다. 자동차보험 상품명으로는 ‘Readycar’가 있으며, 긴급출동서비스에는 ‘Readycar 서비스’를 사용하고 있다. TV광고속에서도 ‘Ready Meritz’를 자막과 음성으로 슬로건화 하고, 기타 인쇄물에서도 “Are you Ready? We are Ready!”라는 슬로건을 사용함으로써 메리츠화재의 레디카는 항상 준비된 자동차보험 서비스라는 이미지를 전달하는 데 주력하고 있다.

이상과 같은 손해보험회사들의 자동차보험 브랜드 마케팅을 살펴보면 몇 가지 특징을 발견할 수 있다. 첫째, 자사가 제공하는 서비스의 특성을 잘 반영할 수 있고 소비자들에게 쉽게 연상될 수 있는 브랜드 명칭을 도입함으로써 타사와 차별화를 도모하고 있다. 특히 자동차보험의 브랜드이면서도 회사 전체의 이미지를 함께 부각시킬 수 있는 브랜드 명칭이 대다수를 차지하고 있다. 둘째로 특정 자동차보험상품의 브랜드가 아니라 다수의 자동차보험상품에 공통으로 적용되는 통합 브랜드라는 특징이 있다. 자동차보험 상품에 브랜드 명칭을 공유함으로써 세부적인 보장 내용은 다르지만 이들 상품을 효과적으로 한데 묶어주어 자사 상품에 대한 소비자들의 연상을 쉽게 해주고 있다. 셋째로 브랜드

출시와 함께 기존의 긴급출동 서비스 등과 연계하여 브랜드의 이미지를 강화하고 있다. 대대적으로 브랜드에 대한 광고만 실시한다고 해서 효과가 높아지는 것이 아니라는 점을 고려하면 실제 서비스와 연계함으로써 브랜드 컨셉을 효과적으로 전달하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

다. 장기손해보험 통합브랜드 현황

최근 들어 장기손해보험이 손해보험 성장의 견인차 역할을 담당하면서 2005년에는 장기손해보험 상품에서도 통합 브랜드가 연이어 출시되어 각 보험회사마다 브랜드 전략을 가속화하고 있다.

삼성화재는 장기손해보험 통합 브랜드인 올라이프(All-life)를 출시하였다. 삼성화재는 올라이프 브랜드의 이미지에 맞게 토탈 라이프형 보험상품 개발에 박차를 가하는 한편 상해, 재물, 자동차보험의 경험을 바탕으로 고객의 질병 담보까지 점진적으로 강화해 나가는 등 건강 및 생활 종합보험의 대표 브랜드로 육성해 나갈 계획임을 밝히고 있다. 또한 기존의 장기보험 상품명을 모두 올라이프로 개정해 브랜드 통일성을 높인다는 전략을 제시한 바 있다. 현대해상도 2005년에 장기손해보험 통합 브랜드인 하이라이프(Hi Life)를 도입하였다. 하이라이프 브랜드는 고객 개개인의 가정 경제에 맞는 최적의 위험 보장 설계를 통해 더욱 차별화된 보험 서비스를 제공하고자 하는 의미에서 손해보험 컨설턴트의 명칭을 하이플래너(Hi Planner)로 변경하였다. 동부화재는 자동차 보험 및 보상서비스에 적용해오던 프로미 브랜드를 장기보험에 프로미 라이프(life)로 확대하는 등 장기보험에서도 브랜드 통합 전략을 구사하고 있다. 또한 LIG손해보험은 장기손해보험에서 삶의 소중함을 꽃(Flower)이라는 이미지로 형상화시킨 엘플라워(L. Flower) 브랜드를 개발하였다. 이 밖에 메리츠화재의 경우 기존의 레디(Ready) 브랜드의 파워를 더욱 강화하기 위해 장기손해보험에도 레디를 적용하고 있는 상황이다.

장기손해보험에서의 브랜드 전략은 아직 실행 초기이므로 회사마다

뚜렷한 차이점이 보이지 않는다. 다만, 종합자산관리 서비스 개념과 같이 생명위험을 총체적으로 계획하고 컨설팅해주는 방향으로 브랜드 컨셉을 포지셔닝(positioning)하고 있다는 공통점을 발견할 수 있다.

2. 생명보험회사의 브랜드 현황

현재 국내 생명보험회사의 브랜드 마케팅 현황을 조사한 결과 대형사를 중심으로 기업브랜드에 한정하여 광고활동을 전개하고 있으며 아직은 브랜드 마케팅보다는 상품광고 위주로 판매촉진활동에 치중하고 있는 것으로 파악되었다. 더욱이 아직은 전반적으로 브랜드를 전략적 차원에서 인식하고 관리하는 단계는 아니고 소비자에 대한 기업이미지 제고 차원에서 브랜드를 관리하는 상황이라고 볼 수 있다. 따라서 생명보험회사들의 기업브랜드를 알리기 위한 마케팅 현황과 브랜드 마케팅의 필요성이 증가하고 있는 상황 등에 대해 알아본다.

가. 생명보험회사의 기업브랜드 마케팅 현황

현재 대부분의 생명보험회사들은 신문과 같은 매체를 통해 개별 보험상품에 대한 광고를 실시하고 있으며, 자금여력이 상대적으로 높은 대형사의 경우 TV를 통해 기업이미지 광고를 중점적으로 실행하고 있는 상황이다. 이미지 제고를 위한 기업광고는 기업에 대한 인지도나 연상에 긍정적인 효과를 거둘 수 있다는 측면에서 기업브랜드 마케팅이라 할 수 있다. 다만 기업브랜드를 알리기 위한 광고와 여타의 전사적인 마케팅 활동을 연계시킨 전략적인 차원은 아닌 것으로 판단된다.

생명보험회사들의 기업브랜드 광고의 특징은 추상적인 슬로건을 내세우고 있다는 점이다. 삼성생명은 기존에 사용해 오던 ‘내일을 지키는 힘’, ‘Bravo Your Life’ 등의 광고용 기업 슬로건을 2005년 초부터 ‘A

Partner For Life'로 통일하여 사용하여 기업브랜드의 이미지 제고에 힘쓰고 있다. 교보생명은 2002년 히딩크 축구감독을 모델로 '하늘만큼 땅만큼'이라는 슬로건으로 기업 이미지 광고를 시작하였으며, 2003년 5월부터 현재까지는 '소중한 꿈이 이어지는'을 슬로건으로 하여 기업브랜드를 알리고 있다. 또한 대한생명은 '지금은 2등이다 그러나'를 시작으로 'Change the Life' 등을 거쳐 현재는 'With Your Tomorrow'를 슬로건으로 한 기업브랜드 마케팅을 실시하고 있다. 이 외에도 LG생명은 'Life is Great', 금호생명은 2005년 7월부터 'Standby 금호생명', 푸르덴셜생명은 '변하지 않는 푸른 약속'을 슬로건으로 하여 기업이미지 제고에 힘쓰고 있는 상황이다.

그런데 이와 같이 각 회사마다 내세우고 있는 슬로건을 통한 광고로써 과연 브랜드자산을 구성하는 각 요소들에 대해 소구(appeal)할 수 있을지는 의문이다. 예를 들어, 다수의 소비자들에게 'A Partner For Life', '소중한 꿈이 이어지는', 'With Your Tomorrow' 등과 같은 슬로건을 보여주었다고 하자. 이 때 소비자들이 이러한 슬로건이 어떤 보험회사의 기업브랜드 광고인지 구별할 수 있으며, 각 슬로건이 내포하는 의미를 식별할 수 있는가에 대해서는 의문이 제기될 수 있다. 특히, 슬로건의 의미하는 바에서는 각 회사마다 차이점이 있지만, 앞서 살펴본 바와 같이 비슷한 형식의 추상적인 슬로건이 소비자들에게 차별적으로 인식될지는 더더욱 의문이다. 만약 차별화된 브랜드이미지가 부각되지 못할 경우에는 소비자들에게 해당 브랜드가 쉽게 연상될 수 없고 친밀감도 높일 수 없으며 궁극적으로는 매출 및 수익 증대라는 본연의 목적에 전혀 도움이 되지 못할 것이다.

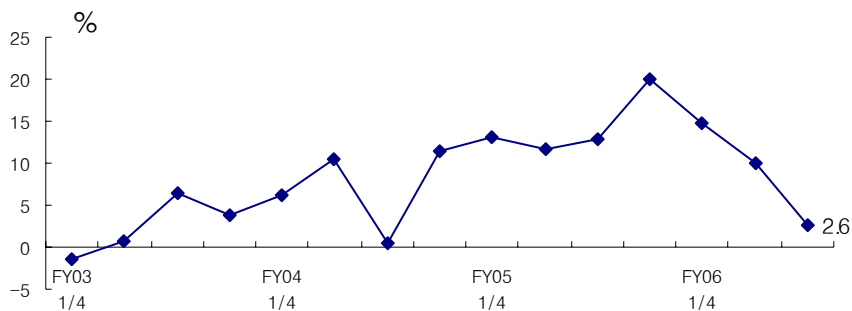
또한 이러한 기업브랜드의 이미지 개선을 위한 노력이 여타의 마케팅 활동과 연계되어 전사적으로 진행되고 있지는 않은 상황인 것으로 보인다. 생명보험회사 마케팅의 대부분은 상품광고에 치우치고 있는데, 이러한 상품광고와 기업브랜드 이미지 제고를 위해 사용된 슬로건과 특

별히 연계성이 없이 주력 상품에 대한 내용을 중점으로 상품광고가 이루어지고 있는 상황이다. 이는 기업브랜드 이미지 제고를 위한 노력과 상품판매를 위한 노력이 각기 따로 진행되어 전사적으로 브랜드 마케팅이 실시되지 않고 있음을 의미한다.

나. 생명보험회사의 브랜드 마케팅 필요성 증대

그동안 국내 생명보험산업은 기존의 마케팅 방식으로도 충분한 성장을 거듭해왔다. FY2005에는 변액보험의 수요가 크게 증가하면서 생명보험회사의 분기별 수입보험료 성장률은 10% 이상을 기록한 가운데 연간으로는 14.4%의 높은 성장률을 나타내었다.

<그림 IV-1> 생명보험회사 수입보험료의 분기별 성장률



자료: 보험개발원, 『보험통계월보』, 각 월호.

그러나 FY2006 들어서는 주식시장이 불안한 모습을 보임에 따라 변액보험의 판매가 감소하면서 분기별 수입보험료 성장률이 하락세를 나타내었다. 특히 FY2006 3/4분기에 수입보험료는 전년동기대비 2.6%의 저조한 성장률을 기록하기에 이르렀다. 이와 같은 변액보험의 성장세 둔화로 인해 보험회사들은 새로운 성장동력을 모색할 필요가 있을 것이

다. 그러나 변액보험을 대체할 새로운 성장동력의 발굴은 쉬운 일이 아니며, 이러한 가운데 대형사의 입장에서조차 상품 측면에서 다른 회사와 차별화하기 힘든 상황에 처해있다.

수입보험료의 성장세 둔화와 더불어 생명보험시장에서 나타나고 있는 특징은 대형사의 시장점유율이 줄고 중소형사와 외국사의 시장점유율이 증가하면서 시장의 집중도가 낮아지고 있다는 점이다. 즉, 상대적으로 중소형사와 외국사가 약진하면서 시장의 경쟁이 심화되고 있다는 것이다. 대형3사의 시장점유율은 FY2000에 79.9%에서 FY2005에는 65.9%로 4%가 감소하였다. 이에 반해 외국사는 FY2000에 5.7%에 불과하였으나 FY2005에는 18.3%를 기록하면서 무려 12.6%가 증가하였다. 이에 따라 시장집중도를 나타내는 허핀달-허쉬만지수(HHI)는 FY2000에 0.247이었으나 FY2005에는 0.174까지 낮아져 시장의 경쟁도가 크게 높아졌다. 생명보험시장의 경쟁이 심화됨에 따라 대형사들조차도 기존의 마케팅 전략으로는 차별화를 통한 마케팅 전략에 우위를 점할 수 없게 되었다고 해도 과언이 아니다.

<표 IV-1> 국내 생명보험회사의 시장점유율 추이

(단위: %)

구 분	FY2000	FY2001	FY2002	FY2003	FY2004	FY2005
대형3사	79.9	78.0	75.8	72.0	68.5	65.9
중소형사	14.4	14.0	13.7	14.4	15.0	15.8
외 국 사	5.7	8.0	10.5	13.6	16.5	18.3
HHI	0.247	0.236	0.227	0.202	0.185	0.174

주 : HHI는 허핀달-허쉬만지수로서 시장집중도를 나타냄.

자료 : 보험개발원, 『보험통계월보』, 각 월호.

결국 이와 같은 생명보험시장의 성장세 둔화와 경쟁 심화로 인해 생명보험회사들은 새로운 마케팅 전략의 도입을 통해 성장성 및 수익성 제고를 도모할 필요가 있을 것이다. 특히 보험회사별로 상품 측면에서 별다른 차별화의 근거를 찾을 수 없는 경우에는 브랜드 마케팅이 매우 큰 효과를 발휘할 수 있을 것으로 판단된다.

V. 외국 보험회사의 브랜드 구축 사례

본 장에서는 외국 보험회사들의 브랜드 구축을 통한 성공 사례를 정리한다. 특히 이들 보험회사들의 브랜드 마케팅 성공사례 중 특징적인 내용 위주로 정리함으로써 쉽게 시사점을 파악할 수 있도록 하였다.

1. 미국

가. John Hancock의 지속적인 기업브랜드 전략

1980년대 중반까지 미국의 생명보험회사들은 대부분 동일한 영업방식을 고수하고 있었다. 보험회사가 대리점에 상품을 배분하면 설계사들이 집집마다 방문하여 소비자들에게 판매하는 것이 유일한 방법이었다. 이때 각 대리점은 판매한 보험상품에 대해 많은 수수료 수입을 받았고 그 부담은 소비자들에게 넘어갔다. 당시에 Prus, Mets, John Hancock 등을 제외하면 별다른 보험회사가 없었다. 그러던 중 Fidelity와 Charles Schwab 등과 같은 기업이 등장하여 생명보험 상품 대신에 뮤추얼펀드를 판매하였고 신생 보험회사들은 기존의 보험회사들보다 저렴한 가격으로 판매하였다. 그러나 대부분의 보험회사들은 별다른 변화 없이 기존의 방식을 고수하였다. 다른 보험회사들과 달리 1985년 John Hancock의 경영진은 변화에 대응하기 위해 소비자들에게 어필할 수 있는 강력한 브랜드로 변모시키는 작업에 착수하였다. 다른 보험회사들이 상품광고에만 치중할 때 John Hancock은 대대적인 브랜드 광고에 중점을 두었다. 고객의 눈에 보이지 않는 상품인 생명보험에 가입한다는 것은 보험회사의 약속을 구입하는 것과 마찬가지로이기 때문에 무엇보다 브랜드가 제공하는 신뢰성이 중요하다고 판단했기 때문이었다.

먼저 당시에 생명보험이 고리대금업이나 경마와 같이 냉혹한 비즈니스

스라는 인식이 퍼져있었는데, John Hancock은 자사가 수행하는 비즈니스의 본질을 있는 그대로 전달함으로써 소비자들과의 ‘공감대 형성’을 브랜드 메시지의 핵심으로 삼았다. 이러한 브랜드 메시지는 광고를 통해서 다른 보험회사들과 차별화되었다. 다른 보험회사들이 자사의 상품에 대한 기능적인 설명에 치우친 광고를 출시한 것과 달리 소비자들에게 감동을 제시하는 광고를 실행하였다. 예를 들어, 보험상품에 대한 내용은 전혀 없이 유명한 축구선수의 은퇴선언 장면에서 세상에 가족만큼 소중한 것은 없기에 앞으로는 좋은 남편과 좋은 아버지로 살아가겠다고 다짐하는 장면을 내보냄과 동시에 John Hancock의 로고만 클로즈업 시킨 광고를 실시하였다. 이와 같은 광고에 힘입어 1986년에는 John Hancock의 매출액이 17%나 성장하였다. 당시 생명보험업계의 평균성장률이 1%에 그친 것에 비하면 엄청난 결과였다.

1990년대 중반에는 설계사들의 승환계약 유도에 따른 소비자 피해가 사회적인 문제로 이슈화 되었다. 이 때 John Hancock은 기업브랜드의 이미지를 살리기 위해 다른 보험회사들과 달리 즉각적으로 문제 해결을 위해 해당 설계사를 퇴사시키고 ‘보험윤리 준수위원회’를 발족시키는 등 과시적인 노력을 실천에 옮겼다. 1995년에는 소비자 단체가 승환계약에 따른 소비자 피해 문제를 본격적으로 소송했을 때 오직 John Hancock만이 당시의 파장을 헤쳐나갈 수 있었다.

또한 John Hancock은 올림픽게임, 메이저리그 야구, 보스턴 국제마라톤 등 많은 스포츠 행사에 스폰서가 되거나 지역사회에서 자선행사를 지원함으로써 기업브랜드 이미지 강화를 위해 지속적인 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, John Hancock은 메이저리그 야구의 올스타들을 모두 만나볼 수 있는 All-Star FanFest의 스폰서를 하면서 수천명의 저소득층 어린이들을 행사에 초청하여 언론의 주목을 받기도 하였다. 기업이 윤의 사회적 환원을 통해서 기업브랜드 이미지를 확고히 했다는 측면에서 상당히 효과적이었다. 또한 소도시에서는 대형 스포츠 이벤트보다는

오히려 규모는 작을지라도 지역 내에서 개최되는 자선행사나 발레 등의 공연에 스폰서 활동을 통해 지역 소비자들과 관계를 더욱 공고히 하면서 기업브랜드 이미지를 강화하고 있다. 이러한 지속적인 노력에 힘입어 1990년대에는 가시적인 효과가 발생하였다. 미국의 1994년부터 1999년까지 유례없는 경기호황기에 생명보험회사의 평균성장률은 오히려 마이너스 성장세(-35%)를 보였으나 같은 기간에 John Hancock의 생명보험 부문 성장률은 30%이상이었다. 그리고 1999년에는 뉴욕타임즈가 선정한 ‘금세기 100대 브랜드’의 반열에 올랐다.

나. 미국 푸르덴셜의 브랜드이미지 상징 전략

미국계 보험회사인 푸르덴셜은 1980년대부터 증권업과 자산 관리업에 진출함으로써 더 이상 보험회사라고만 볼 수 없게 되었다. 푸르덴셜증권(Prudential Securities Inc.)은 모든 증권업무를 보는 증권사로서 유가증권 중개나 매매 업무부터 투자은행 업무까지 수행하고 있다. 또한 Prudential Mutual Fund Management를 설립하여 뮤추얼펀드를 운영하고 있다. 푸르덴셜은 기업브랜드를 인생의 파이낸셜 솔루션어(Financial Solutioner)로서 포지셔닝하였다. 푸르덴셜은 보험, 투자, 금융계획, 부동산 등의 금융 네트워크를 구축한 금융그룹으로 전방위 금융 이슈에 대한 조언이 가능하다는 사실을 강조한다. 즉 인생주기에 따라, 개인에 따라 다른 금융 해결책을 제시해 줄 수 있다는 것이다. 광고를 보면 직장을 옮길 때 401k 전환방안, 소규모 사업의 보험 방안과 상속세 처리 방안, 개인 자산의 차별적인 포트폴리오 등을 제시하고 있다.

보험회사로 시작한 푸르덴셜이 종합금융서비스를 제공하는 회사로 발전하면서 나타난 브랜드 광고의 특징은 특정 태그라인을 쓰고 있지 않다는 점이다³⁾. 그 대신 설립 초기 광고에 사용되었던 지브롤터 바위

3) 태그라인이란 브랜드 로고 등에 붙어 제시되는 표어로서 브랜드의 방향성을 나타내는 글을 의미한다.

를 심볼로 사용하여 신뢰와 안심의 상징으로 소비자들에게 소구하고 있다. 푸르덴셜의 130년간의 세일즈 노하우를 정리한 매뉴얼이 ‘블루 북’이라는 점에 착안하여 푸른색을 상징으로 하고 있다. 푸르덴셜은 브랜드의 에센스를 태그라인 형식의 언어로 정의하지 않는 대신에 푸른색의 지브롤터 바위를 통해 전달하고 있는데, 이는 이미지에 비해 언어는 구속력이 강하다는 점을 고려한 것이다. 따라서 푸르덴셜은 스스로를 언어로 규정하지 않고 브랜드이미지 상징만을 내세움으로써 보험업 전통의 견고성과 이중 금융으로의 브랜드확장에 대한 유연성을 해결해 나간 사례라고 볼 수 있다.

다. MetLife의 친숙한 브랜드이미지 전략

MetLife는 조직개편을 통해 모든 금융서비스를 두 개의 팀으로 운영한다. 한 팀은 고객의 연금보험, 뮤추얼펀드, 증권중개업무, 기타 저축상품 등을 통합 관리하고, 다른 팀은 고객의 생명보험, 자동차보험, 상해보험, 장기요양보험 등을 관리한다. 그리고 각 팀의 매니저들은 긴밀한 업무유대를 통해 고객의 재정적 니즈를 종합적으로 상담해 주고 있다.

MetLife의 TV광고는 제공하는 금융서비스에 초점을 맞추어 캐빈편, 조세핀편, 그리고 가브리엘편으로 구성하여 실시하고 있다. 메트라이프 광고 중 캐빈편은 주인공이 은퇴계획을 위해 메트라이프와 보험, 연금, 뮤추얼펀드에 대해 논의하고 있다는 내용을 담고 있다. 조세핀편은 메트라이프와 함께 뮤추얼펀드를 선별하고 있어, 이제 월스트리트 전문가만큼은 못되지만, 음식을 400명에게 서빙하는 것보다 투자가 힘든 일만은 아니라는 것을 알게 되었다는 내용을 담고 있다. 가브리엘편은 주인공의 부동산에 대해 정부가 세금으로 많이 가져가는 현실에 답답함을 느끼고 있는 상황에서 메트라이프를 만나 401k같은 투자형 생명보험 상품에 가입하는 것이 해결책임을 알게 되었다는 내용을 전달하고 있다.

MetLife의 광고와 관련한 특징은 세 편의 광고 모두 우측 하단을 보면 스누피를 심볼로 사용하고 있다는 점이다. 1980년대 중반 들어 MetLife는 소비자조사를 바탕으로 큰 변혁을 단행했다. 당시 소비자들은 보험회사를 비인간적이고 비윤리적이며 너무 거대하고 친밀하지 않은 집단으로 인식하고 있다는 조사 결과가 나왔기 때문이다. 따라서 MetLife는 대대적인 브랜드이미지 개선작업에 돌입하였다. 브랜드이미지 개선을 위해서 1985년부터 기업광고를 찰리 브라운과 스누피로 대표되는 피너츠 시리즈로 대체한 것이다. 금융서비스를 제공하는 기업의 입장에서 광고 화면 가득 스누피와 찰리 브라운의 피너츠 만화로 채색한 것은 획기적이고 과감한 시도였다. 그리고 슬로건도 구어체로 Get Met, It pays(맷을 만나보세요. 도움이 될거예요)로 바꾸었다. MetLife는 그때 설정한 슬로건과 상징물을 지금까지 20년 넘게 사용해오고 있다. 보험증권, 달력이나 메모지와 같은 판촉물, 직원들의 명함 등 다양한 곳에 스누피 캐릭터를 활용하여 소비자들로부터 스누피는 곧 MetLife라는 브랜드연상을 정착시키는 데 성공하였다. 지금까지도 스누피 캐릭터를 이용하여 MetLife는 소비자들에게 친근한 브랜드이미지를 정착시키는 노력을 지속하고 있다.

2. 프랑스

가. AXA의 단일브랜드 전략

인수·합병에 의한 기업 재편을 계기로 브랜드를 통일한 대표적 사례가 1997년 5월의 AXA와 UAP의 합병이다. 당시 프랑스 보험업계 제2위의 AXA가 제1위의 UAP를 실질적으로 흡수 합병한 것은 회장인 Claude Bebear의 뛰어난 전략으로 가능하였으나 브랜드의 통일은 쉬운 일이 아니었다. 합병 당초에는 AXA-UAP라는 명칭을 사용하였다. 1998년 5월에 개최된 주주총회에서 회사 명칭을 AXA로 단일화하는 방침이

결정되자 기존 UAP 대리점들의 반발이 거세게 일어났다. 당시 AXA-UAP의 대리점은 전부 4,400개였으며 이중 기존 UAP의 대리점은 1,400개였다. 결국 기존 UAP 대리점 조합과 경영진의 교섭 끝에 1999년 1월에 와서 2000년 1월부터 AXA-UAP의 명칭을 AXA로 단일화하여 사용한다는 합의점을 도출하기에 이르렀다. 브랜드 전략이 성공하기 위해서는 브랜드 명칭과 함께 기업의 구성원 모두의 일치된 지원이 중요하다라는 점을 고려하면 이와 같은 일련의 합병 과정은 시사하는 바가 적지 않다고 하겠다.

먼저 합병 과정에서 AXA라는 브랜드 명칭을 고수한 것은 중요한 의미를 담고 있다. 합병 당시 AXA의 회장인 Claude Bebear는 1935년에 태어나 1958년에 국립이공대학교를 졸업하고 부친이 운영하는 업계 17위의 Ancienne Mutuelle de Belbeuf에 보험계리사로 입사했다. 이후 순조롭게 출세가도를 달리면서 1982년에는 회사의 사장으로 취임한 이후 여러 보험회사를 인수하여 사세를 확장하기에 이르렀다. 그리고 1984년에는 해외진출을 고려하여 'A'로 시작하면서 짧고 기억하기 쉬우면서도 모든 언어로 발음하기 쉬운 AXA로 회사명을 결정하였다. Claude Bebear가 목표로 한 것은 회사명 변경과 새로운 브랜드 구축을 통해서 AXA를 코카콜라나 맥도날드와 같이 세계적인 브랜드로 육성하는 것이었다. AXA라는 브랜드를 도입한 이후 1986년에는 Providence사를 매수하기 위해 Compagnie du Midi사와 치열한 경합을 벌인 끝에 1989년에는 동사를 매수하기에 이르렀다. 결국 AXA는 국가 소유의 대기업인 UAP, GAN, AGF를 제외한 민간 보험업계에서 최대 규모를 자랑하게 되었다. 1990년에 미국에 진출한 이후 1992년에는 미국의 Equitable사를 인수하는 등 글로벌화를 추진하였다. 그리고 그 이후 1996년에는 UAP를 흡수합병하기에 이르렀던 것이다.

AXA는 일본시장 진출에서도 'AXA'라는 브랜드명을 포함한 명칭의 자회사를 설립하여 지속적인 단일 브랜드전략을 전개했다. 1994년에는

AXA생명보험을 설립하여 일본 진출을 시작하였고, 1998년에는 일본의 손해보험에서 자동차 보험료 자유화를 겨냥하여 합병한 UAP의 일본 지사를 토대로 하여 AXA손해보험을 설립하였다. AXA는 일본에서 보험료 자유화 이후 참여한 최초의 외자계 보험회사가 되었다. 또한 일본 진출 이후 사업 확대와 브랜드 지명도 향상에 힘입어 1999년 11월에는 재무 상황이 악화되고 있던 중견 생명보험회사인 일본단체생명보험회사의 경영권을 장악하여 AXA니치단생명보험회사로 회사명을 변경하는 등 지속적인 사업확장 및 단일 브랜드전략에 박차를 가하고 있다.

나. MMA의 브랜드 재구축 전략

프랑스 자동차보험 시장에서 최대 직판채널의 하나인 MAAF사는 적극적인 채널다각화 전략을 시도하였다. 구체적으로 MAAF사는 Banques Populaires은행과 제휴하여 합작회사인 Fructi-MAAF사를 설립함으로써 방카슈랑스 판매를 추진하였고, 다이렉트 판매 자회사인 NEXX의 업무를 적극 확장해 나갔으며, 대기업인 까르푸(Carrefour)의 채널과 제휴하고 있는 MMA(Mutuelle du Mans Assurances)를 자회사로 두는 등 활발한 채널다각화 전략을 구사하였다. MAAF는 본래 직장인을 주요 고객층으로 하는 상호보험회사였지만 최근에는 산하에 MAAF Assurances라는 자회사(주식회사)를 설립하여 다양한 고객층 확보 전략을 전개하고 있다. 또한 MAAF사는 프랑스 보험시장에서 광고비지출이 가장 많은 회사이다.

그런데 MAAF사의 산하에 편입된 MMA사는 당시 매월 1,000명의 고객이 이탈할 정도로 심한 경영난을 겪고 있었다. MAAF는 영업소를 통한 직판 위주였고 MMA는 대리점을 주요 판매채널로 하고 있었으며, 각 회사의 브랜드는 독자적으로 사용되었다. MMA사가 MAAF사에 통합된 이후 최고 경영진은 1998년에 계약상실제로 및 고객상실제로라는 의미의 ‘Cap Zero’ 방침을 천명하였으며, 1999년에는 본격적으로 MMA

브랜드의 재구축 및 대리점 활성화 전략을 전개하였다. 브랜드 강화 전략 전개 후 1999년 한 해 동안에 계약증가 건수가 자동차보험은 21,000건, 주택종합보험은 약 7,000건에 달했다. 1998년에는 계약증가를 나타낸 대리점이 전체의 1/3에 지나지 않았으나 1999년에는 2/3에 해당하는 대리점이 계약증가세를 나타냈고 2000년에는 4/5에 해당하는 대리점들이 계약증가를 달성하였다.

1999년부터 전개된 MMA사의 마케팅 전략은 새로운 로고 도입을 통한 브랜드 쇄신, 대리점의 상품 라인업 재검토, 그리고 광고와 CF를 통한 캠페인을 축으로 하였다. 우선 새로운 로고 도입을 통해서 브랜드에 대한 이미지가 크게 개선되었다. 새로운 로고는 M, M, A의 세 문자를 선명한 파란색, 초록색, 오렌지색의 공 안에 백색으로 그린 디자인이었으며, 2000년 3월에는 프랑스 전역에 위치한 대리점의 간판에 로고를 삽입하였다. 이와 함께 대리점에서 판매하는 상품은 자동차보험을 주력으로 하는 가운데 무엇보다 소비자들이 이해하기 쉽고 간결한 상품 라인으로 개편하였다. 소비자들이 이해하기 쉽고 판매가 간편한 상품 보장 내용, 보상액의 명확화, 저렴한 보험료율 등을 기본으로 하였다. 자동차보험을 예로 들면 필요한 최소한의 보상내용으로 이루어진 가격 소구형 상품인 Mini Prix와 대부분의 리스크를 보장해주는 Maxi Service의 두 가지를 기본으로 하였다. 그리고 이러한 두 종류의 상품에 특약을 부가하는 방식으로 5가지의 상품 패턴을 준비하였다. 또한 CM을 통해서 “Zero blabla, zero tracas, MMA C'est le bonheur assure⁴⁾”라는 캐치프레이즈를 내세움으로써 기업브랜드 이미지 강화 전략을 전개하였다. 2001년 6월에는 당시 젊은층 사이에 인기를 얻고 있는 TV프로에 출연 중인 남녀 4명이 자동차를 운전하는 가운데 이러한 캐치프레이즈를 강조하는 광고를 실시하였다. 그 결과 MMA의 브랜드 이미지는 크게 향

4) Cap Zero방침을 의미하는 의성어와 ‘MMA는 보장된 행복입니다’라는 의미의 캐치프레이즈를 나타냄.

상되었다. 2001년에 여론조사기관인 IFOP가 보험전문지인 L'Argus des assurances에 발표한 바에 따르면 보험회사의 지명도에서는 AXA(47%)가 1위, MACIF(31%)가 2위, MMA(24%)가 3위를 차지하였다. 2000년도에 MMA의 광고관련 비용 총액은 1억 240만 프랑이었는데, 이는 MAAF(1억 4,240만 프랑)과 Groupama(1억 270만 프랑)에 이어 세 번째에 달하는 금액이다.

MMA사의 브랜드 강화 전략은 무엇보다도 대리점들에게 자사 브랜드에 대한 신뢰감과 자신감을 부여했다는 측면에서 큰 의의가 있었다. 그러한 성공에는 브랜드 로고의 출시와 함께 주요 판매채널인 대리점에서 소비자들에게 쉽게 어필할 수 있는 상품 라인의 재구성과 이를 뒷받침할 수 있는 광고전략이 일체가 되었기에 가능할 수 있었다.

다. 알리안츠 산하 AGF사의 브랜드 쇄신

독일의 알리안츠는 1998년 봄에 프랑스의 AGF를 인수하는 데 성공하였다. AGF가 알리안츠의 계열사가 된 이후 2000년 3월에는 AGF 산하의 Athena사, 알리안츠의 프랑스 내에 또 다른 자회사인 알리안츠프랑스사, 그리고 AGF사의 3개 회사가 AGF로 브랜드 통합을 이루게 되었다. 통합된 이후 AGF의 새로운 로고 디자인을 담은 대리점 간판은 2000년 3월 6일부터 17일까지 불과 10여일에 걸쳐 프랑스 전역에 분포된 3,000여개의 대리점에 설치되었다.

이와 같이 대대적인 브랜드 쇄신 작업은 1999년 여름부터 8주간에 걸친 준비기간이 소요되었다. 담당자가 3,000개에 달하는 대리점을 모두 방문하여 사진촬영을 하였으며, 촬영된 대리점 사진은 모두 디지털화 하였다. 그리고 PC에서 새롭게 도입되는 설비나 간판 등의 사진과 대리점 사진을 합성하여 최적의 배치도를 작성하였다. 또한 각 대리점의 물리적인 특징이나 제약조건, 예를 들어 모퉁이인 경우, 빌딩의 1층인 경우, 각종 보호구역인 경우 등에 따라서 간판의 스타일을 변경하는

작업도 병행하였다. 그렇지만 본래 의도한 브랜드의 통일된 이미지는 모든 대리점에 대해 일관되게 유지되도록 인테리어를 실시하였다.

AGF의 브랜드 및 대리점 이미지 쇄신의 특징은 'gobo'라고 불리는 삼각형의 간판에 있다. 이 간판은 양쪽의 흰 바탕에 가운데에는 AGF의 새로운 마크가 그려진 모양이며, 저녁에는 흰 바탕에 조명램프가 비추지면서 대리점 앞의 도로에 이 간판의 그림자가 나타나도록 하였다. 이렇게 함으로써 저녁에 프랑스의 도로를 걷는 모든 사람들은 AGF 대리점의 간판임을 확실하게 인식하게 되었다. 이와 같이 AGF의 대리점 이미지 쇄신을 위한 노력은 통합되기 이전의 각 회사들에 대한 이미지를 단절시키고 통합된 회사의 새로운 브랜드 이미지를 구축하는 것이 얼마나 중요한가를 말해주고 있다.

3. 기타 국가

가. ING의 권위있는 종합금융서비스 브랜드 전략

ING는 종합금융서비스를 제공하는 전문기관이라는 이미지와 전통과 권위 있는 금융기관이라는 이미지 구축을 브랜드 전략의 모토로 하고 있다. ING는 보험과 은행이 결합한 네덜란드의 금융그룹이다. 1991년 NBM-Postbank 은행그룹 과 National Nederlanden 보험회사의 합병으로 탄생하였다. 모든 종류의 통합된 금융서비스 제공을 목표로, 한 지점에서 예금과 대출, 보험 가입, 뮤추얼펀드 등 종합 금융서비스를 동시에 제공하는 원스톱 영업방식으로 운영하고 있다.

ING는 보험과 은행의 결합으로 이뤄졌으므로 ‘돈을 관리하는 남다른 방법’으로 브랜드를 정의한다. 이러한 브랜드 컨셉(concept)에 따른 ING의 광고를 살펴보면, 공원에서 한 남자가 벤치를 보고 있지만 사람들이 계속 앉는 바람에 ING라는 글자만 보게 된다. 그는 ING가 어떤 단어의 마지막 알파벳인지 궁금해 한다. 이 때 나레이션으로 ING는 끝

을 말하는 것이 아니라 시작을 말하는 것이라는 말이 흐른다. 그리고 은퇴 계획, 뮤추얼 펀드, 보험, 연금, 은행업무, 자산관리의 자막이 뜨고 ‘돈을 관리하는 남다른 방법’임을 강조한다. 이러한 브랜드 광고를 통해 전달하고자 하는 ING의 기업 전략은 은행, 보험, 자산관리 각 부문에서의 시장우위와 고객 지향적인 종합금융서비스를 제공한다는 것이다.

한편, ING는 1881년부터 현재까지 120여 년간 오렌지색의 사자를 캐릭터로 사용하고 있으며, 2003년 5월부터는 오렌지색의 사자 캐릭터를 ING생명, ING투신, ING리스 등 모든 계열사에서도 사용하고 있다. ING를 상징하는 사자 캐릭터는 유럽 중세 때부터 귀족이나 왕족 가문의 휘장으로 사용된 사자문양을 본 떠 도안한 것이다. ING는 이를 통해 고품격 금융상품을 취급하는 권위 있는 보험회사라는 브랜드이미지를 정착시키는 데 지속적으로 활용하고 있는 것이다. 특히 네델란드를 상징하는 오렌지색을 사용함으로써 네델란드의 대표기업이라는 인식을 유도하고 있다. 또한 ING는 광고, 홍보물 등 모든 매체에서 기업로고 옆에 오렌지색 사자 캐릭터를 넣음으로써 사자는 곧 ING라는 브랜드연상을 유도하는데 성공했다는 평가를 받고 있다. 해외에서도 ING Bearing이나 ING Bank 등은 ING의 이미지와 평판의 긍정적인 효과를 얻기 위해 ING 이름을 사용하고 있다.

나. 영국계 푸르덴셜의 Egg

푸르덴셜이란 보험사는 동명이사(同名異社)로 영국 푸르덴셜이 있고, 미국 푸르덴셜이 있지만 이름만 같을 뿐 두 보험사는 전혀 다른 회사이다. 같은 지역에 자회사를 설립할 경우 먼저 진출한 회사가 푸르덴셜이란 사명을 쓰고 뒤늦게 진출한 회사는 다른 사명을 사용하는 것이 관례화되어 있다. 이로 인해 국내에서는 미국계 푸르덴셜이 먼저 진출하였으므로 영국계 푸르덴셜은 PCA(Prudential Corporation Asia)라는 사명으로 영업하고 있다.

영국 푸르덴셜은 1848년에 설립된 영국 최대의 생보사로 1996년 Prudential Bank를 설립, 지점을 두지 않고 Agent(보험판매원)의 방문판매를 주요 채널로 영업이 이루어졌으며, 전화, 우편을 보조 채널로 하여 저축예금, 통지예금, 주택저당채권 등을 판매하였다. 또한 지점을 두지 않아 저비용에 의한 고금리 제공을 최대의 경쟁력으로 삼았다. 푸르덴셜은 600만명에 이르는 보험계약자의 만기보험금을 그룹 내에 묶어두기 위해서 푸르덴셜 은행을 설립하게 되었다. 한동안은 예금잔고가 순조롭게 증가하였으나 그 후 한계를 보이게 된다. 푸르덴셜은 푸르덴셜은행의 부진을 극복하고 새로운 은행 브랜드를 런칭(launching)시켰다.

또한 푸르덴셜은 인터넷 세대를 대상으로 인터넷, 전화, 우편 등을 통해 24시간 연중무휴로 예금, 대출 등을 제공하는 ‘Egg’를 런칭하였다. Egg에 대한 반응은 예상을 훨씬 뛰어 넘는 것이었다. 판매개시와 동시에 콜센터의 시스템이 과부하 되어 일시 정지되고, 향후 5년간의 목표예금액이 불과 반년 만에 달성되는 개가를 올리게 된다.

Egg의 이러한 성공에는 무엇보다 상품금리의 경쟁력이 큰 영향을 미쳤는데, 예금은 고금리, 대출은 저금리로 제공하였다. 두 번째는 고객을 사이트로 유인하는 서비스에 있었다. 고객들은 Egg 사이트에서 서로 돈에 대해 토론할 수 있고, 금융 관련 책이나 컴퓨터를 싸게 살 수 있었다. 그리고 세 번째는 Egg의 브랜드 전략이었다. 푸르덴셜은 Egg에 대해 Agent 판매를 떠올리는 푸르덴셜 브랜드와 거리를 두는 전략을 취하였다. 단지 푸르덴셜은 Egg를 보증하는 역할을 하게 된다. 브랜드 확장이 힘든 보험업의 전형성 문제를 서브 브랜드 전략으로 벗어난 것이다. 최근 들어 Egg는 유머러스한 내용으로 광고를 제작한다. 다른 은행의 적금에서 충분한 이자를 받지 못한 고객에게 Egg는 해결책으로 자석으로 만든 신발을 고객에게 제공한다. 그가 길거리를 나서니 세상의 동전들이 그의 자석 신발에 달라붙게 된다. 그리고 이빨에 교정용 보철을 한 미인도 그의 자석 신발에 끌려 당겨지게 된다. 돈과 여자 문제가

동시에 해결된 것이다. 광고의 내용은 Egg의 적금계좌에 가입하게 되면 금리가 높음을 담고 있다. Egg의 카드 광고내용도 데이지 도노반이라는 한 여성이 모스크바에서 Egg 신용카드를 남편감을 구입한다는 것이다. 카드가 6개월 무이자 할부가 가능하기 때문이다. 이 여자가 6개월 뒤에 지금 선택한 남편을 버리고 6개월 무이자 할부로 또 다른 남편을 구입할지는 모르겠다. 이처럼 Egg 광고에는 ‘푸르덴셜’ 브랜드가 직접적으로 등장하지 않는 색다른 방식의 브랜드 전략을 구사함으로써 성공한 사례라고 볼 수 있다.

Ⅵ. 브랜드 전략과 관련한 시사점

국내 보험회사들은 최근 들어 자사만의 독특한 캐릭터와 함께 통합 브랜드를 출시함으로써 브랜드자산의 중요성을 인식하게 되었다. 그러나 아직은 브랜드를 전략적 차원으로 관리하는 단계는 아니며 단기적으로 개별 상품의 판매에 치중하고 있는 상황이라고 볼 수 있다. 따라서 이 보고서는 먼저 브랜드 및 브랜드자산의 개념과 브랜드 전략의 종류에 대해 구체적으로 알아보고 브랜드자산이 어떠한 요소로 구성되는가를 살펴보았다. 그리고 보험회사 브랜드자산 구축의 중요성을 천착하였다. 다음으로 브랜드 전략의 지속적인 관리를 위해서는 현재 실행되고 있는 전략의 효과를 파악하여 단점을 보완하는 과정이 필요하므로 이를 위해서 브랜드자산의 가치평가 방법을 알아보았다. 또한 국내 생명보험회사와 손해보험회사의 브랜드 마케팅 현황을 파악하여 현재의 상태를 확인하였으며, 외국 보험회사들의 브랜드 마케팅 성공사례에 있어 특징적 내용을 간략히 조사해보았다.

이번 장에서는 보험회사가 브랜드와 관련한 전략을 수립함에 있어서 고려해야 될 기본 방향에 대해 정리해본다. 브랜드자산을 구성하는 브랜드로열티, 브랜드인지도, 지각된 품질, 브랜드연상 등과 같은 요소들을 보다 효율적이고 효과적으로 소비자들에게 소구하는 방법론상의 문제는 개별 보험회사들마다 차이가 존재하므로 이 보고서에서는 브랜드 마케팅과 관련한 큰 틀에서 기본 방향을 정리한다. 즉, 앞서 살펴본 브랜드에 관한 기초 배경지식과 국내 보험회사의 브랜드 마케팅 현황 및 외국 보험회사의 브랜드 구축 사례 등을 바탕으로 하여 국내 보험회사들의 1) 브랜드자산 구축을 위한 기본 방향, 2) 브랜드 전략의 수립시 고려 사항, 그리고 3) 관리의 차원에서 브랜드 가치평가 방법의 선택시 고려사항에 대해 정리해보고자 한다.

1. 브랜드 전략의 기본 방향

가. 차별화된 브랜드 전략의 수립

앞에서 살펴본 바와 같이 국내 생명보험회사들은 기업이미지 제고 차원에서 브랜드를 관리하고 있으며 손해보험회사들은 일률적으로 통합 브랜드 전략을 구사하고 있다. 이제까지 보험회사는 브랜드자산의 구축이 경영전략 차원으로 확대되었다고 보기는 힘든 상황이며 상품이나 서비스명에서도 명확하게 브랜드이미지가 드러나는 예는 드물다고 하겠다. 소비자가 유명 보험회사를 선택하는 것은 일차적으로 보험상품이 가진 기능 때문이며 부차적으로는 브랜드의 기능 때문일 것이다. 그렇지만 국내 보험회사들이 제공하는 상품의 내용이나 조건은 대부분 비슷하기 때문에 소비자들의 입장에서는 어떤 회사의 상품을 선택하는가에 따라 큰 차이가 없는 것으로 인식되어 왔다고 해도 과언이 아닐 것이다. 따라서 차별화가 전제되지 않는 브랜드 전략은 기존의 광고나 판매 촉진활동과 큰 차이가 없다고 볼 수 있다. 브랜드란 소비자들이 모두 똑같다고 인식되는 상품에 대해서 개성을 부여함으로써 전혀 새로운 것처럼 보이도록 해주는 기능을 발휘할 때 의미가 있기 때문이다.

특이한 것은 손해보험회사들의 브랜드 전략은 통합브랜드가 있고 그 하부단위로 통합브랜드에서 사용되는 브랜드를 개별상품에 적용하는 구조를 채택하고 있다는 점이다. 우선 통합브랜드를 사용한다는 것은 보험회사로서 기업의 명성이 확고하다는 것을 전제로 한다는 점을 염두에 둘 필요가 있다. 기업의 명칭이 있음에도 불구하고 새롭게 통합브랜드 명칭을 출시하는 것은 소비자들에게 새로운 명칭을 숙지하도록 시도한다는 것 자체가 부담이 될 수 있다. 특히 대기업이 아닌 중소형 보험회사의 경우에는 더더욱 그러할 것이다. 설령 브랜드 명칭을 알리는 데 성공하더라도 소비자들은 기존에 알려진 기업의 특성을 브랜드에 투영하므로 통합브랜드 전략을 실행한다는 것 자체가 성공을 보장할 수는

없을 것이다. 통합브랜드를 출시하는 것이 개별종목 혹은 개별상품 단위로 브랜드를 출시하는 전략보다는 비용 측면에서 유리할 수 있겠지만 통합브랜드 내에 속해있는 개별상품에서 실패가 발생할 경우에는 그러한 여파가 고스란히 브랜드와 기업 전체에 미칠 수 있다는 단점이 있다.

또한 손해보험회사들 모두가 자동차보험과 장기손해보험에서 통합브랜드 전략을 구사하게 되면 다른 경쟁회사와 차별점이 없는 브랜드 마케팅 전략을 구사하는 것과 동일하기 때문에 소비자들에게 브랜드의 메시지를 전달하는 데에 어려움이 가중될 수 있다. 보험산업의 특성상 기본적으로 신뢰성, 안정성, 보장성 등의 개념을 슬로건을 통해 전달하는 광고가 주를 이룰 수밖에 없기 때문에 회사마다 슬로건이 다를지라도 소비자들의 입장에서는 이들 사이의 차이점을 인식하지 못할 수도 있다. 이와 같이 모든 보험회사가 일률적으로 통합브랜드 전략을 수행하게 되면 차별화된 브랜드 전략의 수립이라는 본연의 목적을 상실할 수 있다는 점을 염두에 둘 필요가 있다. 따라서 기업브랜드를 그대로 사용할 것인가, 새로운 통합브랜드를 사용할 것인가, 자동차보험과 장기손해보험으로 분류한 통합브랜드보다는 다른 분류에 의한 통합브랜드를 사용할 것인가, 혹은 성장종목으로 선정된 특정 종목에만 개별브랜드를 적용할 것인가 등 자사의 현실에 맞는 차별화된 브랜드 전략을 수립할 필요가 있을 것이다.

나. 브랜드자산 구축 전략의 전사적 지원

보험회사는 경영진 및 임직원, 설계사, 중개사, 대리점, T/M, C/M 등의 다양한 인적 네트워크가 연결되어 소비자들에게 보험상품을 판매하고 있다. 보험회사의 입장에서 볼 때 간접판매채널은 자사의 상품을 판매하는 내부자이면서 동시에 거래 상대방에 속하는 외부자가 된다. 그런데 소비자들은 간접판매채널을 보험회사의 내부자로 생각할 수밖에

없는 입장이다. 보험회사가 소비자뿐만 아니라 간접판매채널도 외부자로 간주하여 마케팅 전략을 수립하고 실행해야만 하는 이유가 바로 여기에 있다. 이는 보험회사가 브랜드 전략을 실행할 때에도 광고를 통하여 브랜드를 소비자에게 소구하는 것만으로는 소기의 목적을 달성할 수 없고 판매채널의 구성원들에게도 브랜드 전략에 대한 신념의 공유가 있어야 함을 의미한다. 임직원뿐만 아니라 설계사, 중개사, 대리점 등 다양한 판매채널에서도 통일된 브랜드 메시지를 전달할 수 있도록 전사적인 지원이 뒤따라야 한다는 것이다.

또한 브랜드 전략에 대한 전사적인 지원이란 보험회사를 구성하는 개개인의 브랜드 전략에 대한 확고한 믿음을 전제로 한다. 앞의 제Ⅱ장에서 살펴본 바와 같이 브랜드자산은 크게 브랜드인지도, 브랜드로열티, 브랜드연상, 인지된 품질 등으로 구성됨을 알 수 있었다. 또한 이러한 구성요소는 다시 개별 회사의 특성에 맞는 여러 가지 세부항목으로 구성될 수 있다. 예를 들어, 어떤 보험회사는 경영진이 신뢰성 확보를 나타내는 슬로건을 통해 경쟁사와 차별적인 브랜드이미지를 제공하고자 노력한다고 가정하자. 이 때 경영진은 대대적인 광고를 통해 그러한 슬로건을 내세워 브랜드이미지 제고를 위한 노력을 할 것이다. 문제는 현장에서 실제로 소비자와 대면하는 판매채널 구성원들과 그러한 슬로건이 의미하는 바를 공유하지 못하면 브랜드 광고가 제대로 힘을 발휘할 수 없다는 것이다. 따라서 브랜드 전략을 수립하고 실행하여 소기의 목적을 달성하기 위해서는 소비자들에게 메시지를 전달하기에 앞서 보험회사의 구성원들과 브랜드 전략에 대한 일치된 믿음이 있어야 한다는 것이다.

다. 브랜드자산 가치평가의 활용

현재 국내 보험업계는 수년간 브랜드 전략을 구사하는 회사가 있고 브랜드 전략의 도입을 검토하는 회사들도 있다. 그런데 브랜드 전략을

성공적으로 구사하여 그 효과를 얻기 위해서는 브랜드 전략을 어떻게 수립하여 경쟁사들과 차별화를 시도하는가도 중요하지만 실행중인 전략을 어떻게 관리하는가도 중요할 것이다. 브랜드 전략의 관리를 위해서는 소비자들로부터 인지되는 브랜드자산의 구축이 어느 정도 이루어졌는가를 분석할 필요가 있으며, 이를 위해서는 브랜드자산의 가치평가 작업이 이루어져야 함을 앞에서도 살펴보았다. 그러나 아쉽게도 국내 보험회사들은 브랜드자산의 가치평가 작업을 아직은 실행하지 않는 것으로 보인다.

앞의 제Ⅳ장에서 살펴본 바와 같이 브랜드자산의 가치평가 방법들은 브랜드로 인하여 발생하는 경제적 이익과 함께 소비자들에게 평가된 여러 가지 항목을 반영하고 있다. 브랜드자산의 가치평가 과정을 실행하지 않는다는 것은 브랜드자산으로 인하여 발생하는 경제적 이익을 파악하지 않는다는 것이며 또한 소비자들로부터는 어떠한 반응이 있는가를 파악하지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 보험회사의 브랜드 전략이 성공하기 위해서는 자사의 모든 구성원들이 동의할 수 있는 평가항목을 반영한 브랜드가치 측정 방법을 적용할 필요가 있을 것이다. 현실적으로 브랜드 전략의 일환으로 광고를 실행하는 데 소요되는 비용보다 그러한 광고를 통해 구축된 브랜드자산의 가치를 평가하는 작업에 따른 비용은 상대적으로 미미할 수 있다. 이는 브랜드 전략을 담당하는 부서에서도 가능하며 해당 전문가가 없을 경우에는 외주를 통해 측정 모형을 개발하거나 지속적인 측정을 맡길 수도 있다. 단순히 브랜드 전략을 실행하는 것에 멈추지 않고 평가를 통한 관리가 장기적으로 성과를 좌우한다는 점을 잊지 말아야 할 것이다.

라. 지속적인 브랜드 전략의 실행

전사적인 지원을 통해 이루어지고 그 효과를 관리하는 브랜드 전략은 지속적으로 이루어져야 한다는 것을 전제로 한다. 국내 보험회사들

의 브랜드 전략 트렌드를 살펴보면 초창기에 브랜드 네임이나 캐릭터를 출시하고 전사적으로 브랜드 전략에 박차를 가할 것으로 언론에 광고를 시작하였다. 매출이 안정적으로 유지되고 높은 수익성이 지속적으로 확보될 경우에는 브랜드 전략도 중장기적인 관점에서 지속적으로 유지할 수 있을 것이다. 그러나 현실적으로 보험산업의 환경과 소비자 니즈가 변하여 일시적으로 혹은 수년간에 걸쳐 낮은 성장률과 수익성 악화의 상황이 발생하게 되면 지속적인 브랜드 전략을 실행하기 어려울 수 있다. 이로 인해 보험회사는 광고비용을 축소하거나 처음에 수립한 브랜드 전략이 추구하는 슬로건의 변경도 고려할 수 있을 것이다. 이와 같은 상황이 도래하면 보험회사는 중장기적인 관점의 광고보다는 단기적인 시장점유율 확보를 위해 판매촉진활동에 중점을 둘 가능성이 높아진다.

이와 같이 보험회사들이 단기적으로 판매촉진활동을 크게 강화하게 될 경우 브랜드자산 구축에 장애가 될 소지가 있다. 이는 광고의 주목적이 높은 브랜드 인지도와 호의적 태도의 형성을 토대로 브랜드자산을 구축하는 데 있는 반면, 판매촉진의 목적은 중간 대리점과 소비자의 구매행동을 자극하여 단기적으로 판매를 증대시키는 데 있기 때문이다. 보험회사의 입장에서 설계사나 대리점과 같은 판매채널의 영업실적을 독려하기 위한 프로모션에 소요되는 판매촉진비의 증가는 단기적 매출을 높이는 데에는 어느 정도 효과를 발휘하겠지만, 오히려 불완전판매의 가능성도 높을 수 있다.

한편, 보험회사의 광고는 내용에 따라 크게 기업이미지광고, 상품광고, 그리고 브랜드광고의 세 가지로 구분할 수 있다. 브랜드광고는 차별적인 회사 이미지를 만들어 나가는 전략이므로 기업이미지광고와는 일맥상통하는 측면이 있다. 따라서 기업이미지광고와 브랜드광고는 상충되는 측면이 없기 때문에 크게 염려스러울 것은 없다. 그런데 브랜드광고와 상품광고는 메시지 전달에 있어서 상충되는 상황이 발생할 수도

있기 때문에 특별히 신경을 써야 할 필요가 있다. 보험회사의 특성상 상품광고의 비중이 작을 수는 없다. 그렇지만 이러한 상품광고를 실시할 경우에도 기본적으로는 브랜드 전략에서 내세우는 메시지를 전달함으로써 일치성과 지속성을 확보해야 한다는 것이다. 예를 들어, 브랜드 전략의 수립시에 설정된 주요 메시지가 경쟁사보다 높은 신뢰성이라고 하자. 그러면 시장에서 주력 종목으로 떠오르는 투자형상품에 대한 광고에서도 높은 수익성뿐만 아니라 신뢰성이라는 메시지를 전달할 수 있는 광고가 이루어져야 한다는 것이다.

마. 사회 공헌 활동과 연계된 브랜드 전략

앞서 언급한 바와 같이 보험회사가 브랜드 전략에 역점을 두는 것은 경쟁사들과 동일한 보험상품에 대해 차별성을 부여함으로써 중장기적으로 지속가능한 수익성을 확보한다는 목적이 있다. 그런데 동일한 속성의 상품에 대해 차별성과 개성을 부여한다는 것은 기업 전체의 이미지와 별개의 것이 아니다. 어떤 보험회사가 소비자들에게 가장 혜택이 높고 이해하기 쉬운 상품을 출시하더라도 해당 기업의 이미지가 소비자들에게 나쁘게 인식되어 있을 경우에는 그 상품을 구매할 가능성이 낮을 뿐만 아니라 이미 구매한 소비자들도 이탈할 가능성이 높을 것이다.

보험회사의 기업브랜드 이미지는 보험회사가 영위하는 일련의 수익사업과 각종 사회활동에 대해 소비자들의 지각 혹은 이해를 나타내는 인지적 요소(cognitive components)와 좋고 싫음을 나타내는 감정적 요소(affective components)에 의해 결정될 것이다. 이 중 인지적 요소는 광고 등과 같은 매체를 통해 지속적인 브랜드 전략을 추진할 경우 가시적인 성과를 올릴 가능성이 높다. 그러나 감정적 요소는 소비자들이 느끼는 긍정적 혹은 부정적 느낌이기 때문에 기업의 사회적 책임 차원의 활동이 실행되더라도 쉽게 긍정적으로 유도하기 힘들 것이다. 따라서 브랜드 전략과 사회 공헌 활동을 따로 분리하여 실행하기 보다는 사회 공헌

활동과 연계된 브랜드 전략의 실행이 바람직할 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 John Hancock이 지속적으로 전국적 혹은 지역 단위로 벌이는 행사에 스폰서로 참여하는 과정에서 저소득층 아동들을 이러한 행사에 초대하여 기업브랜드 이미지 제고를 도모하는 사례를 눈여겨볼 필요가 있다. 보험회사가 브랜드 광고만을 따로 한다고 해서 소비자들로부터 감정적으로 긍정적인 이미지가 제고되는 것이 아니며, 사회 공헌 활동을 따로 한다고 해서 브랜드에 대한 이미지 제고 효과가 큰 것도 아니다. 각각의 활동을 따로 실행할 경우에는 소요되는 비용에 비해 시너지 효과는 크지 않을 수 있다. 따라서 사회 공헌 활동과 연계된 브랜드 이미지 제고 전략을 구사함으로써 보험에 대한 소비자의 부정적인 인식을 바꾸는 과정에서 브랜드 전략의 원래 목적을 달성하는 것이 바람직할 것이다.

2. 브랜드 전략의 선택

가. 브랜드 계층구조의 정립

앞서 정리한 바와 같이 기업의 브랜드 계층구조에 따른 브랜드 전략에는 크게 기업브랜드 중심전략과 개별브랜드 중심전략으로 분류할 수 있다. 기업브랜드 중심전략은 같이 기업의 사업포트폴리오간의 제품군이 유사하고 표적 고객의 동질성이 높을 때 바람직한 전략으로 BMW나 벤츠, 아우디, 볼보와 같은 자동차 기업들이나 AT&T, BT와 같은 통신 기업들에게 많이 적용되고 있다. 국내에서는 주로 역사가 오래된 식품 기업을 중심으로 기업브랜드중심 전략이 주로 적용되고 있는데, 오투기, 샘표, 곰표, 해찬들, 풀무원 등이 대표적인 기업들이라 할 수 있다. 이러한 식품산업에 있어서의 기업브랜드 중심전략은 식품에 대한 소비자들의 보수적 성향에 기인한 것이라 할 수 있으며, 주로 기업브랜드

중심 전략은 식품산업과 같이 신제품에 대한 수용도가 낮은 산업이거나 제품의 품목이 많은 경우, 그리고 기술발전의 속도가 빠르거나 제품수명주기가 짧아 개별브랜드의 수명주기가 짧은 산업군에 적용되는 것이 유리하다.

개별브랜드중심 전략은 기업의 사업포트폴리오간의 제품군이 이질적이고 표적고객 집단의 이질성이 높을 때 바람직한 전략으로서 P&G, 유니레버와 같이 다양한 산업군에 진출해있는 기업들에서 많이 적용하고 있다. 국내에서는 애경이나 제일제당, 태평양, LG생활건강과 같은 화장품기업이나 패션, 그리고 생활용품 기업에서 주로 적용되고 있는 전략이다. 이러한 개별브랜드 중심전략은 각 목표시장이 비교적 명확하게 구분되어 있거나 패션성이 강한 산업의 경우에 바람직한 전략으로 평가된다.

그러나 현실 속에서는 이와 같은 기업브랜드 중심 전략과 개별브랜드 중심 전략으로 정확하게 양분되는 것이 아니라 적절하게 상황에 따라 탄력적으로 운용되는 것이 일반적이라 할 수 있다. 사무용기기 및 컴퓨터부문을 갖고 있는 휴렛팩커드의 경우는 각각의 개별 제품 성격에 따라 개별브랜드를 운용하고 있으나 ‘HP’라는 기업브랜드로 직접 혹은 간접적으로 보증하는 전략을 전개 중이며, 개별브랜드 중심 전략의 대표기업인 P&G의 경우도 일본 및 한국과 같이 기업브랜드의 역할이 중요한 아시아권에서는 기업브랜드로 보증해주는 새로운 전략을 채택하는 지역화전략(localization)을 적용하고 있다.

국내 보험회사의 경우 이와 같이 기업브랜드 중심 전략과 개별브랜드 중심 전략으로 양분되어 있기보다는 다양한 사업을 전개하는 대기업 중심의 한국적 특수성에 따라 통합브랜드의 역할이 강조되는 독특한 경우라 할 수 있다. 삼성화재 올라이프, 현대해상의 하이카, LIG화재 매직카 등은 통합브랜드가 기업의 상당부분의 카테고리들을 포괄하고 있는 대표적인 사례다. 뿐만 아니라 국내에서는 기업브랜드와 통합브랜드,

개별브랜드와 브랜드수식어가 혼합 형태로 운용되고 있는 경우가 대부분을 차지하고 있기 때문에 더더욱 이러한 기업의 브랜드 계층구조를 정립하는 것이 브랜드 전략 구축의 우선과제라 할 수 있다.

나. 브랜드 전략 선택시 고려해야 될 제반 사항

보험회사의 브랜드 구조는 어떠한 형태를 채용하는가에 따라 브랜드 관리의 효율성이 달라지고 결과적으로 브랜드 전략 전체의 효과에 영향을 미치게 된다. 따라서 어떤 브랜드 구조가 소비자와 가장 효율적인 브랜드 메시지를 전달할 수 있는가는 전략적으로 접근할 필요가 있다. 보험회사들도 브랜드를 출시하고 있는 상황이지만 아직은 전략적 차원으로 관리하기 시작했다고 보기에는 미흡한 점이 많은 상황이다. 브랜드 구조 전략을 합리적으로 선택하지 못할 경우에는 브랜드자산의 구축이 성공할 수 없고 오히려 자원을 낭비할 수 있다. 따라서 이번 절에서는 브랜드 구조 전략의 합리적 선택을 위해 고려할 사항을 제시해본다.

첫째, 보험회사의 사업영역이 특정한 전문 분야일 경우나 상대적으로 규모가 작은 소형사의 경우에는 단일 브랜드 구조가 바람직할 것이다. 사업 영역이 협소한 보험회사의 경우에 기업브랜드와 상품브랜드 혹은 통합브랜드 등 다양한 구조를 사용할 경우에는 대형사에 비해 자본력이 부족하여 오히려 하나의 브랜드도 제대로 피력하지 못하는 상황이 발생할 수 있다. 따라서 사업영역이 전문 분야에 국한되거나 중소형 보험회사의 경우 단일 브랜드 구조, 특히 기업브랜드 구조를 추구하는 전략이 바람직할 것으로 판단된다. 이 때 기업브랜드는 소비자와 직접적으로 의사소통이 가능한 브랜드 개념의 회사명일 경우 효과가 우수할 것이다. 즉, 단순한 기업상호(company name)가 아닌 기업브랜드로서 보험회사로서의 가치를 충분히 전달할 수 있는 명칭이어야 한다는 것이다.

둘째, 모(母)브랜드가 강력한 브랜드자산을 이미 구축하고 있는 대형

사의 경우에는 세분화된 브랜드를 내세우기 보다는 오히려 기존의 그룹 브랜드도 함께 활용하는 것이 보다 비용효율적일 수 있다. 국내 생명보험회사들의 보험상품은 매우 다양한 종류가 있기 때문에 카테고리별로 세분화하여 통합 브랜드를 출시하거나 기능별로 브랜드를 출시한다면 매우 많은 브랜드가 존재하여 오히려 역효과가 발생할 수 있다. 이런 경우에 대형사는 오히려 그룹사의 이미지를 그대로 활용함으로써 후광 효과를 얻을 것이다.

셋째, 손해보험회사와 같이 주력상품의 카테고리가 확실하게 분리될 경우 독립된 상품군에서 통합브랜드 구조를 선택하는 것이 바람직할 수 있다. 손해보험회사의 경우에는 기업브랜드 이미지가 어느 특정 영역으로 형성되어 있는 동시에 이질적인 성격의 다양한 상품 카테고리를 갖고 있기 때문에 기업브랜드를 내세우기 보다는 오히려 각 상품 카테고리별로 통합 브랜드 구조를 추구하는 것이 소비자들에게 쉽게 어필할 수 있다. 그러나 이와 같은 통합 브랜드 구조는 소비자들에게 또 다른 브랜드를 기억하게 만드는 것이기 때문에 오히려 그 효과가 반감할 수 있다는 단점도 고려해야 될 것이다.

넷째, 보험상품은 푸쉬(push)형 판촉활동에 의해 매출이 이루어지는 속성을 가진 저관여 상품의 성격이 강하므로 통합브랜드 구조와 함께 보다 세분화된 독립브랜드가 바람직할 수 있다. 예를 들어, 자동차보험과 장기손해보험 각각에서 통합 브랜드를 형성할 수 있고, 이들 사이는 독립적인 브랜드를 출시하는 것이 바람직할 수 있다는 것이다. 또한 생명보험의 경우에도 투자형 상품과 보장성 상품을 따로 떼어서 독립 브랜드를 구축하는 것이 보다 효과적일 수 있다.

3. 브랜드 가치평가 방법 선택

앞에서는 지금까지 개발된 브랜드자산 측정 방법들 가운데 대표적인

것들을 마케팅적 접근법, 재무적 접근법, 그리고 통합적 접근법으로 분류하여 살펴보았다. 재무적 접근법은 브랜드가 창출하는 시장가치를 잘 반영한다는 측면에서는 바람직한 것이지만 소비자의 브랜드에 대한 감정이나 태도를 반영하지 못한다는 단점이 있다. 이와 반대로 마케팅적 접근법은 소비자의 감정과 태도는 잘 반영할 수 있으나 자본시장에서 평가되는 기업가치가 크게 폭락할 경우 브랜드가치도 급격히 하락할 수 있는데 이러한 사항을 반영하지 못한다는 단점이 있다. 또한 통합적 접근법의 경우에도 마케팅 관리와 경제적 성과를 모두 파악할 수 있다는 장점이 있지만 각 항목별로 가중치를 어떻게 부여하는가에 따라 결과가 크게 달라지는 단점이 있다.

각 측정방법마다 장점과 단점이 있고 절대적으로 우수한 방법은 없으므로 개별회사별로 측정방법을 사용할 때에는 자사의 목적에 맞는 방법을 선택하거나 기존의 측정방법을 수정하여 사용할 필요가 있다. 따라서 다양한 측정 방법들 중에서 각 보험회사에 적절한 방법을 선택하려면 브랜드자산을 측정하는 목적이 무엇인지를 명확히 할 필요가 있다.

마케팅 관리의 목적이라면 마케팅적 접근법으로 브랜드가치를 측정하는 것이 바람직할 것이다. 이 경우 브랜드가치를 산출하는 데 포함된 각 세부항목의 변화추이를 지속적으로 모니터링 함으로써 마케팅 관리를 수행할 수 있을 것이다. 보험회사의 입장에서는 브랜드로열티, 브랜드인지도, 지각된 품질 등을 구성하는 세부항목 중 어떠한 요인이 중요한지를 파악하고 경쟁사에 비해 어떠한 강점과 약점이 있는가를 분석할 수 있다. 경쟁사와의 브랜드자산을 비교하여 자사의 경쟁우위를 파악하고자 할 경우에는 비교에 의한 측정방법을 통해 브랜드가치를 측정할 수 있다. 소비자의 보험상품 혹은 브랜드에 대한 선호도가 브랜드자산의 가치에 어느 정도 기여를 했는가를 파악하는 것이 목적이라면 컨조인트분석을 사용할 수 있을 것이다. 또한 브랜드자산과 관련한 일련의

마케팅믹스 전략이 시장점유율과 같은 성과지표 달성에 얼마나 영향을 미쳤는가를 파악하고 싶다면 초과가치 분석을 통해 브랜드가치를 측정하는 방법을 사용할 수 있다.

재무성과의 관리가 목적이라면 재무적 접근법을 통해 브랜드가치를 측정함으로써 브랜드자산의 구축과 관련한 일련의 마케팅 활동이 어느 정도의 경제적 이익을 제공하는가를 파악할 수 있을 것이다. 브랜드자산으로 인해 수입보험료가 얼마나 창출되었는가를 파악하고자 할 때에는 매출액배수를 이용한 방법을 사용할 수 있다. 또한 광고비지출, 광고비점유율, 배타적 독점권, 시장집중도 등을 고려하여 브랜드자산의 가치를 평가하고자 할 경우에는 무형자산의 가치추정을 통한 방법을 사용할 수 있다.

한편, 지금까지 개발된 브랜드가치 측정 방법들은 측정자의 주관적 견해가 반영될 수밖에 없으므로 자의적 관점의 개입을 최대한 억제할 필요가 있다. 브랜드자산은 브랜드에 대한 소비자의 감정과 태도가 반영된 무형자원이기 때문에 측정자의 개인적인 견해를 지나치게 반영하여 브랜드자산의 가치를 평가하게 되면 정확한 소비자의 니즈(needs)를 파악하지 못하게 된다. 예를 들어, 보험회사의 브랜드자산 구축과 관련하여 사회적 공헌, 신뢰성, 서비스의 질, 합리적인 보상 등의 항목이 가장 중요한 요인이라고 가정하자. 이 경우 측정자는 브랜드가치를 산출할 때 자의적으로 각 항목에 가중치를 부여하지 말고 설문조사와 같은 방법을 통하여 보다 과학적인 방법으로 객관적인 가중치를 부여할 필요가 있다.

또한 지속적으로 일관된 측정 방법을 사용할 필요가 있다. 매년 측정 방법을 달리하게 되면 브랜드자산을 구성하는 세부항목의 과거와 현재의 변화 추이를 파악하지 못하게 될 뿐만 아니라 브랜드가치 자체의 추이도 파악할 수 없게 된다. 예를 들어, 삼성의 애니콜에 대한 브랜드가치 평가에 있어서 중앙리서치와 브랜드밸류에서 공동으로 평가한 값

은 3,278억원이었다⁵⁾. 반면에 고려대학교의 박찬수 교수와 스탠포드대학교의 Srinivasan 교수가 공동으로 한 연구에서는 5,244억원으로 나타났다(김재인, 1999). 동일한 브랜드에 대해 무려 약 2,000억원의 차이가 발생한 것은 브랜드자산의 가치를 측정하는 방법이 차이가 있기 때문이다. 따라서 보험회사들의 경우에도 자사와 경쟁사의 브랜드자산의 가치를 측정할 때에는 일관된 방법을 적용할 필요가 있을 것이다.

5) 주간매경 1998년 7월 8일자 기사.

< 참 고 문 헌 >

- 김성재, 『현대 브랜드 경영 전략』, 교보문고, 2006.
- 김재인, 「KAA저널」, 한국광고주협회, 1999년 10월호.
- 안광호, 한상만, 전성률, 『전략적 브랜드관리 이론과 응용』, 학현사
2003.
- 이수정 역, 『브랜드 전쟁』, 청림출판, 2002.
- Aaker, David A., *Managing Brand Equity*, New York Free Press, 1991.
- Aaker, David A. and R. Jacobson, "The Financial Information Content of Perceived Quality," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 1994, pp.191-201.
- Aaker, David A. and K. L. Keller, "Consumer Evaluation of Brand Extension," *Journal of Marketing*, Vol.54. No.1, 1990, pp.27-41.
- Barth, Mary E., Michael B. Clement, George Foster, and Ron Kasznik, "Br and Values and Capital Market Valuation," *Review of Accounting Studies*, Vol.3 No.1-2, March 1998, pp.41-48
- Boulding, William and Richard Staelin, "A Look on the Cost Side: Market Share and the Competitive Environment", *Marketing Science*, Vol. 12, No.2, 1993-12(2), pp.144-166.
- Choi, B.P. and M.A. Weiss, "An Empirical Investigation of Marketing Structure, Efficiency, Performance in Property-Liability Insurance", *Journal of Risk and Insurance*, Vol.72, 2005, pp.635-673.
- Damodaran, A., *Investment Valuation*, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Fitzgerald, J., "Evaluating Return on Investment of Multimedia Advertising with a Single-Source Panel: A Retail Case Study", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, 2004-N3: pp.262-270.
- Jedidi, K., C.F. mela, and S. Gupta, "Managing Advertising and Promotion

- for Long-Run Profitability", *Marketing Science*, Vol.18, No.1, 1999, pp.1-22.
- Jacobson, R. and David A. Aaker, "The Strategic Role of Product Quality," *Journal of Marketing*, Vol.51, 1987, pp.31-44.
- Kamakura, Wagner A. and Gary J. Russell, " Measuring Brand Value with Scanner Data," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, 1993, pp.9-22.
- Keller, Kevin. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57, 1993-N1: pp.1-22.
- , "Conceptualising, measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57., January 1993, pp.1-22.
- , *Strategic Brand Management*, 2nd Edition., Prentice Hall, 2003.
- Kotler, p., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th edition, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- Reichheld, frederick F. and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.68, No. September-October 1990, pp.105-111.
- Simon, Carol J., and Mary W. Sullivan, "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing Science*, Vol.12, No.1, Winter 1993, pp.28-52.
- The Wall Street Journal, "This is Your Brain on a Strong Brand: MRI show even Insurers can exit", November 28, 2006, page B1.
- Sells, william L., John Burnett, and Sandra Moriaty, *Advertising* 2nd edition, Prentice Englewood Cliffs New Jersey, 1992.
- Zeithaml, V. A., " Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, Vol.52, 1988, pp.2-22.

보험개발원(KIDI) 발간물 안내

■ 연구보고서

- 2005-1 보험산업의 비전과 대응전략 / 신문식, 임병인, 조재현 2005.
- 2005-2 전환기의 손해보험회사 발전방안 / 정중영 2005.
- 2005-3 손해보험사 RBC제도에 관한 연구 / 이기형, 나우승, 김해식 2005.5
- 2005-4 저금리 추이에 따른 이차역마진 현상과 대응방안 / 김석영, 나우승 2005.10
- 2005-5 예금보험제도의 국제적 정합성 평가와 개선방안 / 류건식, 김해식 2005.10
- 2005-6 모집조직 다변화에 따른 보험모집제도 개선방안 / 신문식, 조재현, 박정희 2005.11
- 2005-7 퇴직연금제도 재정평가체계에 관한 연구 / 류건식, 이상우 2005.11
- 2005-8 민영건강보험의 의료비 지급·심사제도 개선방안 / 조용운, 김세환 2005.11
- 2005-9 보험산업 주요지표의 중장기 전망 / 동향분석팀 2005.12
- 2006-1 보험회사의 은행업 진출 방안 / 류근옥 2006.1
- 2006-2 보험시장의 퇴출 분석과 규제개선방향 / 김현수 2006.3
- 2006-3 보험지주회사제도 도입 및 활용방안 / 안철경, 이상우 2006.8
- 2006-4 보험회사의 리스크공시 체계에 관한 연구 / 류건식, 이경희 2006.12
- 2007-1 국제보험회계기준 도입에 따른 영향 및 대응방안 / 이장희, 김동겸 2007.1

■ 연구조사자료

- 2000-1 세계 재보험시장의 발전과 규제환경 / 엄창희, 2000.3
- 2000-2 보험사의 지식경영 도입방안 / 김해식, 2000.3
- 2001-1 보험회사 겸업화 추세와 국내 보험회사의 대응전략 / 이경희, 2001.1
- 2001-2 자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 보험2본부, 2001.1
- 2001-3 지방재보험 제도 도입방안 / 안철경, 엄창희, 2001.3
- 2001-4 금융·보험 니드에 관한 소비자 설문 조사 / 동향분석팀, 2001.3
- 2001-5 종업원복지 재구축을 위한 보험회사의 역할 / 오영수, 박홍민, 이한덕, 2001.6
- 2001-6 보험환경 변화와 보험제도 변화(I) / 보험1본부, 2001.11
- 2001-7 보험환경 변화와 보험제도 변화(II) / 보험연구소, 2001.11
- 2002-1 보험니드에 관한 소비자 설문조사 / 보험연구소, 2002.3
- 2002-2 국내 유사보험 감독 및 사업현황 / 김진선, 안철경, 권순일, 2002.9
- 2003-1 2003년 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 , 2003.3
- 2003-2 보험회사의 경영리스크 관리방안 / 천일영, 주민정, 신동현, 2003.3
- 2004-1 2004년도 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 2004.3
- 2004-2 보험회계의 국가별 비교 / 김해식 2004.
- 2005-1 금리 시나리오 생명모델 연구 / 김석영 2005.3
- 2005-2 2005년도 보험소비자 설문조사 / 신문식,김세환,조재현 2005.3
- 2006-1 2006년도 보험소비자 설문조사 / 김세환,조재현,박정희 2006.3
- 2006-2 보험회사의 방카슈랑스 대응방안 / 류건식,김석영,이상우,박정희,김동겸 2006.
- 2007-1 보험회사 경영성과 분석모형에 관한 비교연구 / 류건식,장이규,이경희,김동겸 2007.3

■ 정책연구자료

- 97-1 금리변동에 따른 보험회사의 금리리스크 분석 / 이원돈, 노병윤, 장강봉, 1997.10
- 97-2 '98년도 보험산업 전망과 과제, 1997.11
- 98-1 '99년도 보험산업 전망과 과제, 1998.11
- 99-1 2000년도 보험산업 전망과 과제, 1999.11
- 99-2 예금보험제도 개선방안에 관한 연구 : 보험산업 중심으로- / 이승철, 1999.12
- 2000-1 2001년도 보험산업 전망과 과제, 2000.10
- 2001-1 신용보험의 활성화 방안 연구 / 신동호, 김경환, 2001.1
- 2001-2 2002년도 보험산업 전망과 과제, 2001.11
- 2001-3 세계금융서비스 산업의 겸업화와 감독기구의 통합 및 시사점 / 정세창, 권순일, 2001.12
- 2002-1 2003년도 보험산업 전망과 과제, 2002.11
- 2003-1 주요국의 방카슈랑스 규제 / 안철경, 신문식, 이상우, 조혜원, 2003.7
- 2003-2 2004년도 보험산업 전망과 과제, 2003.12
- 2004-1 2005년도 보험산업 전망과 과제/동향분석팀 2004.11
- 2005-1 영국 통합금융업법상 보험업의 일반성과 특수성 /한기정 2005.2
- 2005-2 2006년도 보험산업 전망과 과제/동향분석팀 2005.12
- 2006-1 2007년도 보험산업 전망과 과제/동향분석팀 2006.11
- 2006-2 의료리스크 관리의 선진화를 위한 의료배상보험에 대한 연구 / 차일권, 오승철 2006.12
- 2007-1 퇴직연금 수탁자리스크 감독방안 / 류건식, 이경희 2007.2

■ 연구논문집

- 1호 보험산업의 규제와 감독제도의 미래 / Harold D. Skipper, Robert W. Klein, Martin F. Grace, 1997.6
- 2호 세계보험시장의 변화와 대응방안 / D. Farny, 전천관, J. E. Johnson, 조해균, 1998.3
- 3호 제1회 전국대학생 보험현상논문집, 1998.11
- 4호 제2회 전국대학생 보험현상논문집, 1999.12

■ 영문발간물

- Environment Changes in the Korean Insurance Industry in Recent Years :
- 1호 Institutional Improvement, Deregulation and Liberalization / Hokyung Kim, Sango Park, 1995.5
 - 2호 Korean Insurance Industry 2000 / Insurance Research Center, 2001.4
 - 3호 Korean Insurance Industry 2001 / Insurance Research Center, 2002.2
 - 4호 Korean Insurance Industry 2002 / Insurance Research Center, 2003.2
 - 5호 Korean Insurance Industry 2003 / Insurance Research Center, 2004.2
 - 6호 Korean Insurance Industry 2004 / Insurance Research Center, 2005.2
 - 7호 Korean Insurance Industry 2005 / Insurance Research Center, 2005.8
 - 8호 Korean Insurance Industry 2006 / Insurance Research Center, 2006.10

■ Insurance Business Report

- 1호 일산생명 파산과 시사점 / 이기형, 1997.5
- 2호 OECD 회원국의 기업연금제도 / 정재욱, 정영철, 1997.10
- 3호 손해보험의 금융재보험 동향 / 이기형, 김평원, 1997.11
- 4호 금융위기에 대한 대책과 보험산업 / 김호경, 1997.12
- 5호 멕시코 보험산업의 IMF 대응사례와 시사점 / 정재욱, 1998.3
- 6호 주요국 기업연금보험 개요 및 세제 / 양성문, 1998.3
- 7호 일본의 보험개혁과 보험회사의 대응 / 이기형, 장기중, 1998.5
- 8호 구조조정에 따른 보험산업의 대응전략 : 상품, 마케팅, 자산운용, 재무건정성을 중심으로 / 노병윤, 안철경, 이승철, 1999.2
- 9호 보험산업에서의 정보기술(IT)의 활용 : 손해보험 중심으로 / 최용석, 1999.3
- 10호 자동차보험 가격자유화의 영향과 대책 / 박중영, 1999.3
- 11호 IMF체제 이후 보험산업의 환경변화와 전망 / 양성문, 김해식, 1999.3
- 12호 최근의 환경변화와 생명보험회사의 대응 / 강중철, 목진영, 1999.10
- 13호 21세기 보험산업 환경변화와 보험회사의 전략적 대응방안 / 오영수, 최용석, 이승철, 1999.12
- 14호 중국의 WTO 가입과 보험시장 개방 / 정희남, 2002.4
- 15호 주 5일 근무제 도입에 따른 보험산업의 영향과 대응 / 동향분석팀, 2002. 9
- 16호 2010년 보험산업 트렌드 분석 및 시사점 / 조혜원, 2003.5
- 17호 유럽보험회사 파산사례의 리스크 분석 및 감독방안 / 신동현, 2003.5
- 18호 미국 배상책임보험의 최근 현황과 시사점 / 이기형, 조재현, 2003.8
- 19호 공정가치회계가 보험사 경영에 미치는 영향 -보험사 CEO 대상 설문조사 결과 / 이기형, 김해식 2004.10
- 20호 선진 보험사 재무공시 특징 및 트렌드(유럽 및 캐나다를 중심으로) / 장이규 2006.11
- 21호 지급여력 평가모형 트렌드 및 국제비교 / 류건식, 장이규 2006.11
- 22호 선진보험그룹 글로벌화 추세와 시사점 / 안철경, 오승철 2006.12

■ CEO Report

- 2005-1 생명보험 계약자 속성분석 및 시사점 / 생명보험본부, 2005. 3
- 2005-2 민영건강보험의 리스크관리 방안 / 보험연구소, 2005. 4
- 2005-3 차명모델별 자동차보험료 차등화 도입방안 / 자동차보험본부, 2005. 3
- 2005-4 FY2005 수입보험료 전망 / 보험연구소, 2005. 6
- 2005-5 최근 환경변화에 대응한 합리적인 차량수리비 관리방안 / 자동차기술연구소, 2005. 7
- 2005-6 자연재해 리스크 관리와 CAT 모델 / 손해보험본부, 2005. 7
- 2005-7 교통사고 발생추이 및 감소방안 / 자동차보험본부, 2005. 7
- 2005-8 국가 암조기검진 사업 및 국민건강보험 확대에 따른 암보험 대응방안 / 보험연구소, 2005. 10
- 2006-1 생보사 개인연금보험 생존리스크 분석 및 시사점 / 생명보험본부, 2006. 1
- 2006-2 보험회사의 퇴직연금 운용전략 / 보험연구소, 2006.1
- 2006-3 생보사 FY2006 손익 전망 및 분석 / 생명보험본부, 2006.2
- 2006-4 의무보험제도의 현황과 과제 / 손해보험본부, 2006.2
- 2006-5 자동차보험 지급준비금 분석 및 과제 / 자동차보험본부, 2006.3
- 2006-6 보험사기 관리실태와 대응전략 / 정보통계본부, 2006.3
- 2006-7 자동차보험 의료비 지급 적정화 방안 / 자동차보험본부, 2006.3
- 2006-8 자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부, 2006.4
- 2006-9 날씨위험에 대한 손해보험회사의 역할 강화 방안 / 손해보험본부, 2006.5
- 2006-10 장기손해보험 상품운용전략-손익관리를 중심으로- / 손해보험본부, 2006.5

- 2006-11 자동차 중고부품 활성화 방안 / 자동차기술연구소, 2006.5
- 2006-12 장기간병보험시장의 활성화를 위한 상품개발 방향 / 보험연구소, 2006.6
- 2006-13 보험산업 소액지급결제시스템 참여방안 / 보험연구소, 2006.7
- 2006-14 생명보험 가입형태별 위험수준 분석 / 리스크·통계관리실, 2006.8
- 2006-15 「민영의료보험법」 제정(안)에 대한 검토 / 보험연구소, 2006.9
- 2006-16 모기지보험의 시장규모 및 운영방안 / 손해보험본부, 2006.9
- 2006-17 생명보험 상품별 가입 현황 분석 / 생명보험본부, 2006.10
- 2006-18 자동차보험 온라인시장의 성장 및 시사점 / 자동차보험본부, 2006.10

정기간행물

- 월간 _____
 - 보험통계월보
- 계간 _____
 - 보험동향
 - 보험개발연구
- 연간 _____
 - 보험통계연감

도서관 가입안내

회원 및 제공자료

구분 내용	법인회원	특별회원	개인회원	연속간행물 구독회원
연회비	300,000원	150,000원	150,000원	간행물별로 다름
제공자료	-연구조사보고서 -연구보고서(10~15회/년) -조사연구자료(5~10회/년) -정책연구자료(3~5회/년) -기타 보고서 -연속간행물 -보험개발연구(3~4회) -보험동향(계간)	-연구조사보고서 -연구보고서(10~15회/년) -조사연구자료(5~10회/년) -정책연구자료(3~5회/년) -기타 보고서 -연속간행물 -보험개발연구(3~4회) -보험동향(계간)	-	-보험개발연구 (연간 3~4회 30,000원) -보험통계월보 (월간 50,000원) -보험동향 (계간 20,000원)
	-본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료 -보험통계월보 -영문발간자료			

※ 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관

가입문의

보험개발원 도서관원 담당
 전화 : 368-4230,4407 팩스 : 368-4099

회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (067-25-0014-382) / 씨티은행 (110-55016-257)
 예금주 : 보험개발원
- 지로번호 : 6937009

가입절차

보험개발원 홈페이지(www.kidi.or.kr)의 Knowledge Center에서 도서관원가입신청서를
 작성·등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다

자료구입처

서울 : 보험개발원 보험자료실, 교보문고, 영풍문고, 을지서적, 서울문고, 세종문고
 부산 : 영광서적

저자약력

최 영 목

중앙대학교 경영학 박사

현 보험개발원 보험연구소 동향분석팀 부연구위원

(ymchoi@kidi.or.kr)

박 정 희

고려대학교 경영학 석사

현 보험개발원 보험연구소 동향분석팀 연구원

(pjh@kidi.or.kr)

연구조사자료 2007-2

보험회사 브랜드 전략의 필요성 및 시사점

발 행 일 2007년 3월 일

발 행 인 김 창 수

편 집 인 오 영 수

발 행 처 보 험 개 발 원

서울특별시 영등포구 여의도동 35-4

대표전화 (02) 368-4000

인 쇄 소 신 우 씨 앤 피

ISBN 978-89-5710-047-9

定價 10,000