

A Study on the New Branding and Customer Integration of the M&A Process :

Focused on the Brand Name and Membership System of Two Companies

인수합병 과정의 브랜드 및 고객 통합에 관한 연구 :

백화점의 브랜드 네임 및 회원 통합을 중심으로

Gyu-Bae Kim(김규배)*

Abstract

Many studies have focused on the importance of organizational integration when companies try to achieve growth through mergers and acquisitions (M&A). However, there has been little research that focuses on the new branding or customer base integration of the M&A process, despite the fact that this integration is very important for achieving M&A goals and business performance in industries such as retail.

The purpose of this study is to provide an M&A case study of the retail industry, focused especially on the new branding and customer integration of two department stores. This study examined key integration processes in terms of brand name and membership systems of both companies by examining how the merged company achieved its new branding and the integration of its membership systems.

The methodology of this research is the case study, which is used in both normative and empirical studies for distribution research in Korea. This research analyzes the case of both new branding and customer membership systems of the two companies. The new branding initiatives of this case centered on decision making including brand extension and brand naming. The customer membership integration of the two companies is analyzed on the basis of the customer reward programs that include both financial and service rewards.

This study shows the success factors of new branding and customer integration in the M&A process in terms of achieving marketing goals and business performance as follows:

First, companies should identify the integration areas by analyzing the brand and membership of both companies and make a balanced decision for both the customer and company.

Second, the goals of new branding and membership integration in the M&A process should not emphasize business efficiency from a short-term perspective but rather should consider brand power and

business synergy from a long-term perspective.

Third, the post-merger integration process of the brand or customer areas requires not only the organized execution of integration tasks but also follow-up programs for changes in business strategy and marketing-related programs to realize the synergy effects of integrated organization.

Although this study provides a detailed review and analysis of the new branding and customer integration processes in post-merger integration and in identifying the primary decision-making areas of these processes, there are some limitations requiring further research that may overcome or compensate for these limitations. The suggested future research areas are as follows:

First, since this research is a case study of only one M&A, it makes few theoretical contributions such as new propositions or theories or possibilities for generalization. This limitation can be overcome through further research using multiple cases, which may lead to new propositions.

Second, the methodology of this study lacks sufficient rigor in terms of its analytic approach because this case study was developed and analyzed descriptively. Further research is needed to compensate for these limitations, such as using a theory-based approach or comparative analysis approach that makes case analysis more systematic

Keywords : Post Merger Integration, Brand, Customer, Brand Power, Synergy

JEL Classifications : C60, G34, M31, O21.

국문초록

M&A 과정, 특히 인수 후 통합에 관한 기존의 연구는 내부 조직의 통합에 중점을 두어 왔는데, 본 연구는 백화점 간의 인수합병 과정에서 브랜드 네임 및 회원 제도의 통합 사례에 대한 분석을 통해 양사의 브랜드와 고객의 통합 과정이 어떻게 이루어지며, 그 과정에서 무엇이 중요한지를 보고자 하였다.

본 연구는 유통학문의 연구방법론 중 규범적 연구방법론이나 경험적 분석기법에 적용되는 사례연구의 접근법을 적용하여, 인수합병을 통해 두 회사의 브랜드 네임과 회원 제도를 통합한 기업을 선정하여 분석하였다. 연구 결과, 인수합병 과정의 브랜드와

* This research was supported by grants from the research fund for newly appointed professor of Daejeon University.

I thank to 3 reviewers for good comments and recommendations for this research.

Professor, Department of Business Administration, Daejeon University, Korea. Tel: +82-42-280-2194. E-mail: gbkim@dju.ac.kr

고객 측면의 통합을 위해서는 양사의 브랜드 및 고객 관리 현황에 대한 이해를 바탕으로 주요 통합 영역을 설정하여 고객과 기업의 양쪽 측면에서 의사결정을 고려해야 한다는 것, 통합의 목표를 단기적인 사업 효율성 추구가 아니라 장기적인 브랜드 파워와 구체적인 시너지 등으로 추구해야 한다는 것, 브랜드의 통합과 회원 제도의 통합은 사업 전략과 마케팅 프로그램 등의 변화를 유발하기 때문에 구체적인 후속 프로그램이 필요하다는 것을 알 수 있었다.

본 연구는 단일 기업을 대상으로 한 서술식 사례 연구라는 한계가 있어, 향후에는 복수 기업들의 비교분석적 연구나 브랜드 및 고객 통합 관련 이론들을 체계적인 분석의 틀로 이용하는 연구 등이 필요할 것이다.

주제어 : 인수 후 통합, 브랜드, 고객, 브랜드 파워, 시너지

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

기존의 M&A 과정, 특히 인수 후 통합에 관한 연구는 내부 조직의 통합과 관련된 인사 제도 및 조직 구조, 기업문화의 통합에 중점을 두어 왔는데(이준승 등, 2009), M&A가 이루어지는 산업의 특성에 따라 내부 조직의 통합 뿐 아니라 해당 기업들의 기존 브랜드와 고객 기반에 대한 통합이 매우 중요한 경우가 있는 바, 백화점이 포함되어 있는 유통 산업의 경우가 대표적이라고 할 수 있다. 유통업체를 이용하는 소비자들은 해당 유통업체나 점포의 브랜드 파워를 바탕으로 점포의 이용 여부를 결정하는 경향이 있고, 해당 유통기업 혹은 지역의 점포를 이용하는 과정에서 회원카드와 같은 제도를 통해 거래의 편의와 혜택을 추구하고 있으며, 이 과정에서 다시 해당 유통업체나 점포의 브랜드에 대한 고객 관계와 충성도를 형성하게 된다. 따라서 서로 다른 브랜드, 서로 다른 회원 정책과 제도를 운영하던 두 개의 유통업체가 인수 후 통합을 통해 하나의 조직으로 운영되는 과정에서, 양사의 기존 브랜드 및 고객 기반에 대한 통합 방향을 설정하고, 세부적인 의사결정을 하는 것은 M&A 성과에 큰 영향을 줄 것이다.

한편 많은 기업들이 M&A를 통해 양사가 보유하는 자원과 능력의 결합을 통한 시너지 창출을 지향하게 되는데, 실질적인 시너지 효과를 발생시킬 수 있는 핵심 자원 중에서 양사가 보유하고 있는 기존의 브랜드 자산과 고객 자산이 매우 중요한 원천이 된다는 점에서도, 인수 합병 과정에서의 양사 브랜드와 고객 기반의 통합은 매우 중요하다고 하겠다. 특히 유통산업은 일반적으로 다양한 지역에서의 점포 운영과 인터넷을 포함한 다양한 채널 기반의 여러 가지 업태를 포함할 수 있기 때문에, 선도적인 유통업체들은 전체 유통 사업을 포괄할 수 있는 통합적인 브랜드와 고객 DB를 활용하고 있는 바, 유통업체들이 동종 혹은 이종 사업 사이의 M&A를 통해 양사 통합 브랜드를 개발하고, 서로 다른 고객 기반을 통합하여, 새로운 마케팅과 고객 관리를 통해 실질적인 시너지 효과를 낼 수 있을 것이다.

실제로 유통산업 내의 많은 기업들이 인수합병을 통해 새로운 기업으로 탄생하고 있는데, 할인점 업계에서는 이마트의 월마트 인수(2006년), 이랜드의 까르푸 인수(2006년) 후 홈플러스에의 재

매각(2008년), 백화점 업계에서는 롯데백화점의 GS백화점과 GS마트 인수(2010년)과 그랜드백화점 인수(2012년) 등이 대표적이며, 이 과정에서 양사 브랜드와 기존 고객들에 대한 통합 작업이 이루어지고 있는 바 이에 대한 사례 및 실증 연구는 부족하다.

본 연구는 이러한 이유로 유통산업에서 이루어지는 M&A 및 인수 후 통합 작업에서 브랜드와 고객 측면의 통합 과정에 주목하고자 하며, 백화점 사이에 이루어진 인수합병 사례의 분석을 통해 아래의 세 가지 측면을 강조하고자 하였다. 첫째, 양사 브랜드와 고객 자산을 통합하는 과정은 시장과 고객의 관점 뿐 아니라 내부 조직의 관점에서도 많은 고려사항과 전략적 의사결정이 필요하였다는 것, 둘째 M백화점이 양사의 브랜드와 고객 기반을 통합하는 과정에서 단순히 단기적인 사업의 효율성과 편의성을 추구한 것이 아니라, 브랜드와 고객의 통합을 통해 달성하고자 하는 목표와 전략을 장기적인 성장 관점과 구체적인 시너지 관점으로 고려하여 추진하였다는 것, 셋째, 개별 브랜드와 다양한 고객 기반을 통합하는 과정에서 고객의 입장과 기업의 입장을 균형적으로 고려하며 의사결정을 해 나갔다는 것, 넷째, 브랜드 및 고객 통합의 목표를 실현하기 위해 새로운 브랜드명과 통합 고객 기반의 구축 뿐 아니라 이를 바탕으로 한 별도의 통합 마케팅 프로그램 등을 기획하여 운영해 나갔다는 것이다.

본 연구에서는 두 개의 백화점이 인수합병을 수행하는 과정에서 추진한 양사 브랜드 및 고객들에 대한 통합 사례를 분석함으로써, 유통산업 내 기업들의 M&A과정에서 양사의 브랜드와 고객 자원의 통합 과정이 어떻게 이루어지며, 그 과정에서 무엇이 중요한지를 분석해 보고자 한다. 먼저 양사의 인수합병 과정을 브랜드 통합 및 고객 통합으로 구분하고, 각 영역의 통합 과정을 단계별로 구분하여 주요한 의사결정 사항을 중심으로 살펴볼 것이다. 또한, 통합에 대한 의사결정 과정에서 발생할 수 있는 내외부의 이슈들을 확인하고 어떠한 의사결정을 통해 문제를 해결해 나갔는지를 밝혀보고자 한다. 아울러, 인수합병 측면에서의 고객 및 브랜드의 통합 과정과 결과에 대한 의의들을 사례의 분석 과정에서 제시함으로써 이론적, 실무적 시사점을 강조할 것이다. 마지막으로 본 사례연구에 대한 주요 결론과 시사점을 종합적으로 제시하고자 한다.

2. 연구 방법

본 연구는 백화점의 인수합병 과정에서 발생하는 브랜드와 고객의 통합 과정에 대한 사례 연구이다. 문명길과 김유오 (2007)는 유통학문의 연구방법론을 크게 규범적 연구방법론과 실증적 연구방법론으로 구분하였고, 실증적 연구방법론을 다시 통계적 분석 기법과 경험적 분석 기법으로 구분하였는데, 본 사례 연구는 규범적 연구방법론과 실증적 연구방법론 중 경험적 분석 기법에 사용되는 것으로 현장 분석 및 적용에 용이하다는 장점이 있어 본 연구의 목적인 심층적인 현장 이해와 시사점 적용에 적합하기 때문이다. 본 연구는 양사 인수합병 과정과 관련된 기업 내부자료, 이해관계자 인터뷰 등을 중심으로 사례를 연구하고 개발하였다.

인수합병과정에서 발생하는 브랜드 통합에 대한 분석은 Keller (2002)가 정의한 신제품 도입시의 3가지 브랜딩 의사결정 대안인 신규 브랜드 개발, 기존 브랜드의 적용, 기존 브랜드와 신규 브랜드의 결합 사용의 관점을 중심으로 수행하였는데, 인수합병을 통한 두 기업의 결합은 새로운 기업으로의 재탄생을 의미하고 신제품 도입시와 마찬가지로 기업 브랜드나 점포 브랜드에 대한 새로

운 브랜딩 의사결정이 필요하기 때문이다. 본 연구에서는 양사의 기존 브랜드를 통합하는 과정에서 새로운 브랜드에 대한 3가지 의사결정 대안에 대한 고민과 통합 브랜드명의 결정을 중심으로 사례를 분석하였고, 통합 브랜드명의 결정을 하나의 브랜드가 다른 브랜드의 요소로 결합되는 과정과 효과의 측면(Desai & Keller, 2002)으로 설명하고자 하였다.

양사의 고객 통합에 대한 분석은 개별 회원제도가 보유하고 있는 고객 보상프로그램의 통합 관점으로 수행하였는데, 김상철(2012)은 회원제도를 통해 고객들에게 제공되는 보상 프로그램 유형을 재무적 보상과 비재무적 보상을 모두 포함하여 고객 보상 프로그램의 효율적 구성에 관한 연구를 진행하였는 바, 본 연구에서는 양사의 회원제도가 제공하는 다양한 보상 프로그램 유형들을 통합하는 관점을 중심으로 사례를 분석하고자 하였다. 개별 회원제도가 제공하는 보상 프로그램의 매력과 선호도에 따라 기존 고객들의 유지와 신규 고객을 창출하는 효과가 달라지기 때문이다(박세훈, 2007).

본 사례논문은 사례개발 유형 중 하나인 서술식 사례 연구의 형태로 기술하고 있으며(김영수, 정동섭, 2006), 연구대상 기업의 익명성을 보장하기 위하여 기업명과 브랜드명은 모두 가상으로 명명하였다. 또한 서론과 결론 부분을 제외한 본문의 경우, 경영학을 교육하는 현장에서 사례를 이용한 수업에 활용할 수 있도록 구성하였다.

II. 인수 당시의 양사 브랜드 및 고객관리

1. 인수 당시의 상황

M백화점(가명)이 D스트롬(가명)을 인수하는 본 계약을 체결할 당시에도 인수 초기의 브랜드 및 고객 기반에 대한 운영 방식은 양사가 기존에 보유하고 있던 점포 브랜드와 회원 제도를 분리된 형태로 유지될 수 밖에 없었고, 단계적인 통합의 준비가 필요한 상황이었다. M&A 과정에서 인수를 위한 우선협상 대상으로 발표된 이후 피인수 기업에 대한 실사를 통해 계약을 확정하고 본 계약을 체결하기까지는 비교적 짧은 기간이 소요되기 때문에(권영철, 이위범, 2011), 새로운 브랜드를 적용하기 위한 의사결정과 준비 시간이 부족하여 어쩔 수 없이 인수 초기에는 기존의 양사 브랜드를 적용하며 단계적인 통합을 시도하기 때문이다.

또한 유통산업 내 대부분의 기업들은 자사가 운영하는 회원제도를 보유하고 있으며, 멤버십카드와 제휴신용카드의 형태로 고객을 관리하고 있는 바, 인수합병의 초기에는 양사가 운영하고 있는 개별적인 고객관리 체계를 유지하면서 회원 제도와 고객 관리 시스템을 포함한 통합 업무를 단계적으로 진행하게 되는 것이다.

2. 양사의 브랜드 보유 현황

인수 당시 M백화점은 자사의 백화점 브랜드를 가지고 두 개의 지역 점포를 운영하고 있었고, D스트롬은 오프라인 상의 단일 지역 점포와 N몰이라는 인터넷쇼핑몰을 운영하고 있었다. 또한 M백화점이 계열사로 보유하고 있던 MN면세점을 고려하면 인수합병을 통해 하나가 된 M백화점 그룹의 유통 사업은 모두 4개의 브랜드를 보유하게 되었다.

M백화점은 D스트롬을 인수하는 우선 협상 대상으로 선정된 이후 실사를 통해 본 계약을 준비하는 과정에서 인수 이후에 즉시 양사에 적용해야 하는 브랜드에 대한 의사결정과 고객을 중심으로 한 홍보의 방향을 결정해야 했다. M백화점이 D스트롬을 인수한다는 사실이 이미 언론을 통해 알려진 상황이었고, 이에 따라 양사의 기존 고객들을 포함한 시장의 많은 이해관계자들이 관심을 가지고 있는 상황에서, 새로운 통합 조직의 브랜드와 사업 운영 방식을 결정하고 이해관계자들과 어떻게 커뮤니케이션 할 것 인지를 정해야 했기 때문이다. 이것은 구체적으로 인수 이후에 인수 대상인 D스트롬을 M백화점으로 변경할 것인가, 기존의 M백화점과 D스트롬을 모두 새로운 통합 브랜드로 변경할 것인가, 당분간 M백화점과 D스트롬의 브랜드를 별개로 분리하여 운영할 것인가에 대한 선택의 문제였고, 이에 따라 인수 이후의 사업 운영 방식도 달라지는 것이었다.

M백화점은 당분간 양사의 브랜드를 그대로 유지하고 인수 대상인 D스트롬의 사업 운영 방식도 독립적으로 운영하여 D스트롬 기존 임직원과 고객들의 충격과 혼란을 최소화하기로 하였다. D스트롬이 M백화점에 인수된다는 매각 백화점으로서의 부정적 이미지가 일부 있을 수 있지만, 기존에 보유하고 있던 브랜드 파워가 높은 편이었고, 단기간에 D스트롬의 브랜드를 변경하는 것도 많은 시간과 비용을 필요로 한다는 판단 때문이었다. 또한 인수 이후에 실시할 홍보의 방향도 M백화점이 D스트롬을 인수한다는 적극적 사실의 부각보다는 D스트롬이 새롭게 도약한다는 긍정적인 변화에 대한 기대감만을 간접적으로 조성할 수 있는 채널과 메시지를 활용하였다.

한편, 인수합병을 통해 명실상부한 다점포, 다사업 기반을 구축하게 된 M백화점은 인수 초기의 브랜드 운영에 대한 의사결정과 는 별개로, 중장기적인 브랜드 통합을 위한 의사결정과 단계적 적용이 필요한 상황이었다. M백화점은 전문 유통그룹으로서의 성장을 위해 기존의 2개 지역 점포 외에 추가적인 백화점 출점을 준비하고 있었으며, D스트롬을 인수함으로써 1개의 백화점 점포와 D몰(가명)이라는 인터넷 쇼핑물 사업이 추가됨으로써 점포와 사업 영역이 확장 되었을 뿐 아니라, 기존에 계열사로 존재하던 MN면세점(가명) 까지를 고려하면 다른 대규모 유통 그룹이 추구하고 있는 규모의 경제와 시너지를 고려할 수 있기 때문이었다.

인수 초기에 양사가 유통 사업에서 보유하고 있던 브랜드를 나타내면 <표 1>과 같으며, 당시 추가 오픈을 추진 중이던 백화점 1개 점포까지를 고려하면 4개의 백화점 점포와 면세점 및 인터넷 쇼핑 사업을 운영하는 전문 유통그룹으로서의 다양한 포트폴리오를 보유하고 있음을 알 수 있다.

<표 1> 인수 당시의 양사의 브랜드 보유현황

구분		M백화점	D스트롬
백화점 사업	백화점	M백화점 A점	D스트롬 X점
		M백화점 B점	
기타 사업	인터넷 쇼핑물	없음	D몰
	면세점	MN면세점	없음

주: 2007년 3월 기준

인수 초기에 양사의 브랜드를 분리하여 운영함으로써, 인수 대상인 D스트롬의 사업 연속성을 확보하고 브랜드 통합을 위해 필

요할 수 있는 시간과 노력을 지연시킬 수 있는 효과는 있었지만, 브랜드 이미지나 사업 형태의 관점에서 서로 이질적인 양사의 브랜드명과 특성 때문에 양사 기존 고객들의 브랜드 이미지에 대한 혼란이 발생할 수 있고, M백화점 차원에서 유동 전문그룹으로서의 새로운 브랜드 인지도와 이미지를 구축하는 것이 인수합병을 통한 규모의 경제와 시너지를 창출하기 위해 필요한 상황이었다. 또한 양사의 인수합병 계약에 따르면 인수 초기에는 D스트롬의 브랜드를 그대로 사용할 수 있었으나, 기존의 D스트롬 브랜드를 사용할 수 있는 기간이 한정되어 있었기 때문에, 기존의 D스트롬이 아닌 새로운 브랜드로의 변경은 반드시 필요하였다.

M백화점은 인수 초기에 적용해야 하는 양사의 브랜드 운영에 대한 의사결정과 별개로, 중장기적인 브랜드 통합에 대한 검토를 시작할 필요성이 있었고, 통합 브랜드와 전략을 결정하기 위한 별도의 프로젝트를 외부 전문기관과 함께 수행하기로 하였다.

3. 양사의 회원관리체계

유통산업 내 백화점을 포함한 많은 기업들이 자사의 멤버십 제도를 중심으로 자체적인 회원 관리를 운영하고 있듯이, M백화점도 자사의 멤버십카드와 제휴신용카드를 보유하고 있었다. 멤버십 카드는 자체 결제기능이 없이 다른 결제 수단과 함께 사용되어 회원의 혜택을 누리는 것이고, 제휴신용카드는 신용 결제기능을 포함하고 있으면서 동시에 멤버십 제도가 동일하게 적용되는 멤버십 겸용 신용카드이다.

한편 피인수 기업인 D스트롬도 자체 멤버십카드와 제휴신용카드를 통한 고객 관리를 수행하고 있었기 때문에 A백화점이 D스트롬을 인수한 초기에는 양사의 멤버십카드와 제휴신용카드를 합친 4개의 주요 고객 기반이 생겨나게 되었다. 여기에 M백화점과 D스트롬이 각각 별도로 관리하고 있던 자사의 홈페이지 및 문화센터 고객, M백화점의 계열사인 MN면세점의 고객기반과 D스트롬이 보유하고 있던 인터넷 쇼핑몰의 고객 기반 등을 포함하면 양사가 운영하는 회원관리 인프라는 최소 8개에 달하고 있었으며, 개별 고객 기반에 적용되는 제도와 정책, 회원 및 고객관리를 위해 사용하는 조직과 시스템 인프라 등이 모두 상이한 상황이었다.

<표 2> 인수 당시의 양사 회원관리 체계

구분		M백화점	D스트롬
주요 고객기반	멤버십 카드	M멤버십카드	D멤버십카드
	제휴신용카드	M제휴신용카드	D제휴신용카드
기타 고객기반	홈페이지 회원	www.M백화점.co.kr	www.D스트롬.co.kr
	기타 사업	MN면세점 고객	D인터넷쇼핑몰 회원

주: 2007년 3월 기준

인수 당시의 양사 회원관리 체계를 요약하면 <표 2>와 같으며, M&A에 대한 본 계약이 이루어진 이후에도 양사의 사업별, 채널별 개별 고객기반은 분리된 상태로 운영할 수 밖에 없는 상황이었다.

인수 초기에 이루어진 양사의 분리된 회원관리 체계는 많은 문제점을 내포하고 있었다. 먼저 개별적인 회원 관리 및 마케팅 커뮤니케이션이 이루어져, 회원 관리 체계 및 회원 DB의 개별적 운

영에 따른 관리 노력과 비용이 증가되었고, 효과적인 마케팅 커뮤니케이션을 위해 필요한 일관된 메시지의 전달과 통합된 브랜드 이미지 구축도 어려웠다. 고객의 입장에서 사실상 하나의 조직이 된 다른 점포들을 기존의 회원 제도를 통해 이용하는 것이 불가능한 상황이었고, 인수합병에 따라 달라질 수 있는 새로운 혜택과 변화에 대한 기대와 혼란을 동시에 경험하고 있는 것으로 시장 조사 결과 나타나고 있었다.

그럼에도 불구하고 양사의 고객 기반을 통합하기 위해서는 많은 의사결정과 조직 및 시스템의 변화를 필요로 하고 있었기 때문에, M백화점은 인수 초기에는 어쩔 수 없이 분리된 고객 관리 체계를 당분간 적용할 수 밖에 없었고, 인수합병에 따른 양사의 고객 관리 체계를 통합하기 위한 별도의 프로젝트를 수행하기로 하였다.

III. 양사 브랜드의 통합 과정

3. 양사 브랜드의 통합 과정

M백화점은 D스트롬에 대한 인수를 준비하는 과정에서 인수 직후인 2007년 3월부터 적용할 브랜드 운영 방안을 검토하기 시작하였고, 인수 초기에는 개별 브랜드로 운영하다가 새로운 통합 브랜드를 개발하여 적용하는 것으로 의사결정을 내리게 되었으며, 외부의 브랜드 전문 컨설팅 회사와의 협업을 통해 브랜드 통합을 위한 프로젝트를 동시에 착수하였다.

M백화점의 브랜드 통합 프로젝트팀은 양사의 브랜드에 대한 소비자 평가 결과를 포함한 상세한 시장 조사를 수행하고, 새로운 통합 브랜드를 통해 달성하려는 목표를 고려하여 통합 브랜드명을 중심으로 한 의사결정을 수행하였다. 또한 기존에 양사가 보유하고 있던 브랜드의 컨셉이나 슬로건을 변화시켜, 새로운 통합 브랜드명이 추구하는 가치를 반영한 브랜드 컨셉과 슬로건을 개발하여 전체 마케팅과 영업 전략의 지침으로 활용하였다. 아울러, 브랜드 통합과 병행하여 추진하고 있던 고객 통합 작업과 연계하여 새로운 통합 마케팅 프로그램의 본격적인 전개가 가능하게 되었다.

3.1. 통합 브랜드에 대한 의사결정

3.1.1. 양사의 브랜드에 대한 소비자 평가

브랜드 통합에 대한 의사결정을 위해 조직된 프로젝트팀은 양사가 보유하고 있던 브랜드 중, D쇼핑몰을 제외한 3개의 주요 브랜드에 대한 소비자 조사를 시작으로 통합 업무를 착수하였다. 기존의 브랜드에 대한 소비자 조사는 개별 브랜드의 인지도나 선호도, 브랜드 이미지와 같은 기본적인 조사 뿐 아니라, 통합 브랜드에 대한 의사결정을 위해 필요한 고객의 평가와 기대사항을 포함하는 광범위한 영역에서 진행되었다.

양사가 보유하고 있던 브랜드들에 대해 소비자들이 다른 백화점 브랜드들과 비교하여 평가한 주요 결과를 요약하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 양사 보유 브랜드에 대한 소비자 평가 결과

구분		브랜드 인지도	브랜드 선호도	브랜드 가치	비고
M백화점	기존 소비자	보통	보통	낮음	백화점은 지역 점포라는 특성 때문에, 다른 소비자 평가가 높기 어려움
	다른 소비자	낮음	낮음	낮음	
D스트롬	기존 소비자	높음	높음	높음	
	다른 소비자	보통	낮음	낮음	
MN면세점	기존 소비자	보통	높음	높음	공항 내 좋은 입지의 영향 큰 것으로 분석됨
	다른 소비자	낮음	낮음	낮음	

주: M백화점이 2007년 실시한 시장조사 자료를 바탕으로 연구자가 정성적으로 평가한 것임

소비자 조사 결과를 보면, M백화점의 브랜드 평가는 전반적으로 낮은 수준으로 나타났고, D스트롬의 경우 소비자 평가가 긍정적이지만, 당시의 인수합병 계약에 따라 2008년 이후에는 M백화점이 사용할 수 없는 브랜드였다. 반면에 MN면세점의 경우는 소비자의 브랜드 평가가 비교적 높게 나타나고 있는데, 이것은 면세점 브랜드라는 고급스러운 특성을 보유하고 있고, 공항 내에서의 입지가 좋아 소비자들의 인식과 평가가 상대적으로 좋다는 것으로 분석되었기 때문에, 양사 브랜드 통합의 주요 대상인 백화점에 적용하는데 한계가 있다고 판단하였다.

브랜드 통합을 위한 프로젝트팀은 소비자 평가 결과를 바탕으로 기존에 보유하고 있던 브랜드명을 전혀 활용하지 않고 완전히 새로운 통합 브랜드명을 개발하는 것으로 방향을 수립하여 브랜드 개발에 착수하였다. 실제로 두 개의 브랜드를 공동으로 사용하는 경우 기존 브랜드의 품질이 영향을 주기 때문에(Washburn et al., 2004), 통합 브랜드를 개발하는데 있어 자사의 기존 M백화점 브랜드를 활용하기는 어려웠던 것이다.

3.1.2. 통합 브랜드에 대한 의사결정 과정

브랜드 통합을 추진하던 프로젝트 팀은 새로운 통합 브랜드를 통해 달성하고자 하는 2가지의 목표를 설정하였는데, 하나는 M백화점 그룹이 보유하고 있던 유통 브랜드들의 낮은 위상을 극복하고 유통 전문 그룹으로서의 새로운 이미지와 브랜드 파워를 달성하는 것이고, 다른 하나는 새로운 통합 브랜드와 양사의 통합 고객 기반을 활용하여 다점포 및 복수사업 사이의 시너지를 높이는 것이었다.

그러나 기존에 양사가 보유하던 브랜드와는 전혀 다른 새로운 통합 브랜드명을 통해 이러한 목표를 달성하는 것은 어렵게 보였다. 기존에 보유하고 있던 브랜드 인지도와 이미지를 완전히 포기하면서 새로운 통합 브랜드를 통해 브랜드 파워를 높인다는 것은 너무 어려운 일이었기 때문이다. 실제로 통합 브랜드 및 CI 개발을 담당하던 프로젝트 팀은 다양한 신규 브랜드명을 대안으로 도출하여 시장 조사를 통해 잠재적인 통합 브랜드의 효과를 판단해 보았지만, 소비자 입장에서 새로운 브랜드에 대한 인지도를 높이고 보다 고급스러운 이미지를 기대하게 만드는 것은 단기적으로도 어렵고, 장기적으로도 불확실한 것으로 판단되었다.

또한 짧지 않은 기간 동안 유통 사업을 영위해오며 생존과 성장을 경험해 온 M백화점 그룹 유통부문의 최고경영진을 중심으로

한 이해관계자들은 기존에 보유하고 있는 M백화점이나 MN면세점과 같은 브랜드를 완전히 포기하고 새로운 유통 브랜드를 도입하는 것에 대해 심리적인 저항감과 상실감도 보유하고 있었다.

통합 브랜드 개발과 관련된 이해관계자들은 잠재적인 의사결정과 타당성 검토를 계속 되풀이하는 과정에서 새로운 방향을 모색하게 되었다. 비록 기존에 보유하고 있는 M백화점을 포함한 유통 브랜드들이 기존의 대형 백화점이나 할인점 등을 포함한 유통 브랜드들에 비해 상대적인 위상이 낮은 것은 분명하지만, 나름대로 구축해 온 브랜드 인지도와 이미지를 포함하여 소비자의 브랜드 평가를 통해 형성되어 있는 브랜드 자산을 활용하는 방향을 잡고, 통합 브랜드가 적용되는 상황을 백화점, 면세점으로 구분하여 접근한 것이다. 먼저 M백화점과 MN면세점 중에서 상대적으로 더 고급스러운 브랜드명인 MN이라는 브랜드를 활용하되, D스트롬이 보유하고 있는 브랜드 중 M백화점이 계속 사용할 수 있는 스트롬이라는 이름을 활용함으로써 기존 MN백화점에 비해 D스트롬이 보유하고 있던 브랜드 선호도와 고급 이미지 효과를 기대한 것이다.

요컨대, M백화점과 D스트롬의 백화점 통합 브랜드를 MN스트롬으로 바꿈으로써 MN면세점의 브랜드 효과와 M백화점 그룹 유통 부문의 브랜드 정체성을 유지할 수 있는 'MN'이라는 브랜드명과, D스트롬의 브랜드 파워를 활용하기 위한 '스트롬'이라는 브랜드명을 통합하여 적용하기로 하였고, MN면세점은 기존의 브랜드를 계속 유지하기로 한 것이다.

3.2. 새로운 통합 브랜드의 정립

3.2.1. 브랜드 통합 결과와 통합 브랜드명의 의의

M백화점이 D스트롬을 인수한 이후 장기간에 검토되어 온 통합 유통 브랜드는 'MN'이라는 새로운 유통 모브랜드를 기반으로 백화점은 MN스트롬, 면세점은 MN면세점, 인터넷쇼핑몰은 MN몰이라는 형태로 결정되었으며, <표 4>에는 양사가 보유하던 사업별 브랜드의 통합 결과가 요약되어 있다.

<표 4> 양사 사업별 브랜드 통합 결과

사업과 브랜드		통합 모브랜드	통합 개별브랜드	비고
백화점	M백화점	MN	MN스트롬	M백화점 계열사 브랜드, D스트롬 기존 브랜드명의 일부를 통합 (MN+스트롬)
	D스트롬			
면세점	MN면세점		MN면세점	기존 브랜드명 유지
인터넷쇼핑몰	D쇼핑몰		MN쇼핑몰	MN+쇼핑몰

주: 2008년 의사결정 후, 2009년 3월부터 적용

브랜드명을 중심으로 한 새로운 통합 브랜드 의사결정은 기존의 M백화점, D스트롬, MN면세점, D쇼핑몰 모두에게 긍정적인 효과를 기대할 수 있었다. 먼저 M백화점 입장에서 보면 MN면세점이 보유하고 있던 'MN'이라는 브랜드를 활용함으로써 면세점 브랜드가 제공하는 고급스러운 이미지 효과, 인수 주체인 M백화점 그룹이 보유하고 있던 브랜드가 중심이 된다는 자부심 효과가 있

었다. 또한, D스트롬의 브랜드 명 중 ‘스트롬’이라는 단어를 포함 시킴으로써 기존의 M백화점이 상대적으로 더 고급스러운 D스트롬 인수를 통해, 기존 M백화점의 고객들에게 더 새롭고 고급화된 가치를 제공할 것이라는 기대감과 유통 전문 그룹으로서의 성장하고 있다는 느낌을 전해 줄 수 있었던 것이다. MN면세점의 입장에서 보면 기존의 브랜드를 계속 유지함으로써 새로운 통합 브랜드 도입으로 인한 불확실성과 우려를 어느 정도 해소할 수 있었다.

한편, D스트롬 입장에서 보면, MN스트롬이라는 새로운 브랜드 명이 인수 당시 M백화점의 기존 2개의 점포를 합친 것보다도 큰 규모로 운영하고 있던 업계 최고 수준의 D스트롬 브랜드명의 일부를 유지하고 있다는 면에서, D스트롬 기존 고객들의 브랜드 변경 충격을 최소화하고 해당 지역 상권의 대표 백화점으로서의 연속성을 유지한다는 의미가 있었다. 한편 MN면세점의 입장에서 보면 기존의 브랜드를 계속 유지함으로써 새로운 통합 브랜드 도입으로 인한 불확실성을 해소할 수 있었다. 인터넷 쇼핑몰인 D쇼핑몰 입장에서는 새롭게 정립된 MN몰이라는 새로운 브랜드명으로의 탄생을 통해 그동안 정체되어 온 브랜드 위상이나 사업 적자의 악순환을 극복할 수 있는 새로운 고객 경험과 사업 운영을 시도하는 계기가 될 수 있었다.

3.2.2. 통합 브랜드 체계의 정립

새로운 통합 브랜드명은 M백화점이 브랜드 통합을 통해 달성하려고 하는 핵심 목표인 유통 전문 그룹으로서의 새로운 이미지와 브랜드 파워를 달성하기 위한 새로운 브랜드 체계의 정립을 필요로 하였다. 물론, 통합 브랜드명에 대한 의사결정 과정에서 새로운 통합 브랜드의 컨셉과 전략을 병행하여 검토한 측면도 일부 존재하였으나, MN스트롬이라는 신규 브랜드명의 적용은 통합 백화점의 사업 전략과 운영 방안의 변화를 의미하는 것이었기 때문에, MN스트롬의 컨셉과 슬로건을 포함한 브랜드 체계를 명확히 해야 했다.

M백화점과 D스트롬은 모두 양사가 고객들에게 제공하려고 하는 핵심 가치를 의미하는 차별적인 컨셉과 이것을 고객들과 소통하기 위해 사용하고 있는 슬로건을 보유하고 있었으며, 백화점의 MD 구성은 물론 마케팅 프로그램 측면의 지침으로 활용되고 있었다. 통합 브랜드 개발 프로젝트팀은 기존의 시장조사 결과와 추가적인 고객 서베이를 실시하고, 내부 임직원 의견 조사를 병행하여 새로운 통합 브랜드인 MN스트롬의 브랜드 체계를 본격적으로 정립해 나가게 되었다.

M백화점이 추구하던 컨셉과 전략은 ‘여성들의 삶과 문화의 동반자가 되는 것’이었고, ‘그녀의 쇼핑리조트’라는 슬로건을 활용하고 있었으며, D스트롬의 경우는 ‘삶에서의 새로운 생활의 발견 공간’이라는 컨셉을 바탕으로 ‘Life New’라는 슬로건을 활용하고 있었다. 프로젝트팀은 시장 및 고객 서베이 결과를 바탕으로 고객의 기대사항을 확인하고, 양사의 결합을 통해 등장하는 MN스트롬이라는 새로운 통합 브랜드가 백화점 사업의 기존 및 잠재 고객들에게 차별화된 새로운 가치를 제공해야 한다는 목표를 가지고 브랜드 체계를 정립하고자 하였고, 그 결과 새롭게 변화되는 내외부의 환경을 반영할 수 있는 ‘도시적이며 우아한 감성적 경험 공간의 Urban Premium’의 컨셉을 설정하고, ‘Art Your Life’라는 새로운 슬로건을 도입하였다. <표 5>에는 양사의 결합을 통한 브랜드 체계의 변화 사항을 백화점의 컨셉과 슬로건을 중심으로 요약하였다.

<표 5> 양사 브랜드 체계의 변화 사항

기존 브랜드	컨셉	슬로건	통합 브랜드	컨셉	슬로건
M 백화점	여성들의 삶과 문화의 동반자	그녀의 Shopping Resort	MN 스트롬	도시적이며 우아한 감성적 경험 공간	Art Your Life
D 스트롬	새로운 생활의 발견 공간	Life New			

주: 내부자료, 2009년

새로운 통합 브랜드인 MN스트롬이 새롭게 지향하는 차별적 포지셔닝은 양사 백화점 사업의 대상 고객들에게 제공하는 가치의 수준을 종합적으로 향상시키며, 경쟁사와 차별화되는 백화점 MD의 구성과 마케팅 및 고객관리의 변화를 수반하는 것이었다. 실제로 MN스트롬에는 브랜드 통합 이전부터 추진해 온 루이비통과 같은 명품 브랜드의 입점을 지속적으로 달성하였고, 4장에서 살펴볼 MN멤버스라는 통합 고객 및 회원카드 인프라와 연계하여 차별적인 마케팅과 고객관리의 역량을 강화해오고 있다.

IV. 고객 및 회원의 통합 과정

4. 고객 및 회원의 통합 과정

M백화점이 D스트롬을 인수한 초기에는 양사의 고객 및 회원카드 기반을 개별적으로 운영할 수밖에 없었으나, 중장기적인 통합의 필요성에 따른 별도의 고객 및 회원 통합 프로젝트를 정의하여 2008년 1월부터 본격적으로 통합 업무에 착수하게 되었다.

M백화점의 통합 프로젝트팀은 양사의 개별 회원 정책에 대한 상세한 분석을 수행하고, 양사 고객 기반의 통합을 통해 달성하려는 목표와 전략 방향을 설정한 후, 최적의 통합 제도를 도입하고자 하였다. 또한 양사 고객 기반의 물리적인 통합 뿐 아니라, 통합 고객 기반을 활용하여 수행할 수 있는 새로운 마케팅과 고객관리를 기획하여, 3장에서 살펴 본 브랜드 통합 작업이 완료된 이후에 본격적으로 운영하게 되었다.

4.1. 양사 회원 현황 및 통합의 목표

4.1.1. 양사의 고객 기반 유형 및 회원 정책

양사가 인수 초기에 보유하고 있던 고객 기반의 유형에 따른 회원 정책 구조를 요약하여 나타내면 <표 6>과 같다.

양사는 백화점 사업 관점에서 개별적인 멤버십카드와 제휴신용카드를 중심으로 회원 관리를 수행하고 있었고, 각각의 백화점 홈페이지 회원권을 보유하고 있었으며, 양사 관련 사업부인 면세점과 인터넷쇼핑몰의 회원을 포함하면 모두 8개의 고객 기반이 존재하는 상황이었다. 뿐만 아니라 개별 고객 기반에 적용되는 회원의 정책과 혜택 구조가 매우 상이하여, 단순히 어느 한 고객 기반을 중심으로 회원 제도와 정책을 통합하는 것은 현실적으로 어려움이 존재하였다.

인수 초기에 고객 및 회원 통합을 담당하게 된 M백화점의 통합 프로젝트팀은 고객 및 회원의 통합을 인수합병 과정에서 필요한 통합 영역 중 하나로 인식하고, 현재 드러나고 있는 분리된 고객관리와 마케팅의 비효율을 빠른 시간에 제거할 수 있도록 양사

<표 6> 양사 고객기반의 유형과 회원 정책

구분		할인 기준	포인트 기준	기타
백화점 멤버십카드	M멤버십카드	5% (상시)	0.5~1%	포인트는 자사포인트이며, 연간 200만원 이용 시 2만원 상품권 증
	D멤버십카드	5% (상시)	0.5~1%	포인트는 자사포인트이며, 연간 100만원 이용 시 1만원 상품권 증
	비고	M백화점은 전체 회원의 절반 정도가 멤버십카드를 이용하나, D스트롬의 경우 멤버십카드를 이용하는 비중이 매우 낮음		
백화점 제휴신용카드	M제휴신용카드	3~5% (상시)	1%	- 일부 우수고객 10% 할인 - 포인트는 신용카드사 것이며, 가맹점에서 현금처럼 사용
	D제휴신용카드	3~5% (쿠폰)	0.5%	- 일부 우수고객 7% 할인 - 포인트는 신용카드사 것이며, 가맹점에서 현금처럼 사용
	비고	- M백화점과 D스트롬의 할인 방식이 다름 (상시 VS 쿠폰) - 제휴신용카드사의 카드 상품에 따라 할인/포인트 기준 다양함		
기타 사업 및 고객 기반	MN면세점	- 자체 회원제도 및 멤버십카드를 운영하며, 할인과 포인트 운영 - 3개의 고객 등급별로 구매금액의 5~15% 할인		
	D인터넷쇼핑몰	인터넷 쇼핑몰 회원 가입 후, 비정기적인 정보와 쿠폰 등 제공		
	홈페이지	양사 홈페이지 회원 가입 후, 비정기적인 정보 제공		

주: 2008년 3월 기준 내부자료를 바탕으로 정리

의 회원 기반을 M백화점의 회원 제도를 중심으로 통합한다는 시각을 가지고 접근하였기 때문에, 새로운 방안을 모색하는 것이 필요하였다.

고객 통합 프로젝트팀은 양사의 회원 제도를 통합함에 있어 양사의 기존 고객들이 큰 변화와 불편을 겪지 않는 방향으로 기존 회원 제도를 일부 수정 및 보완하는 단기적인 관점을 지양하고, 고객 및 회원 통합을 통해 달성 가능한 장기적인 목표를 설정하여 완전히 새로운 통합 고객 기반을 구축하는 방향으로 업무를 추진하기로 하였다.

4.1.2. 고객 및 회원 통합의 목표

양사의 고객 및 회원 기반을 통합하는 것은 단기적으로 개별적으로 분리된 고객관리와 마케팅 때문에 발생하는 고객의 혼란과 운영상의 비효율을 제거하는 것 뿐 아니라, 장기적으로 양사를 포함한 전체 유통 부문의 브랜드 이미지와 마케팅 시너지 효과를 높이는 기대효과를 포함하는 작업이었다. 뿐만 아니라 양사의 결합으로 새로운 것을 기대하고 있는 기존의 고객들에게 보다 폭넓은 혜택과 새로운 가치를 제공할 수 있으며, 확장된 고객 기반을 바탕으로 보다 적극적인 마케팅과 고객관리도 가능할 수 있었다.

M백화점은 양사의 고객 및 회원을 통합하는 목표를 설정함에 있어 단기적으로 문제를 해결하거나 효율을 높이는 관점보다는, 양사의 다양한 사업 및 고객 기반을 통합하여 달성 가능한 장기적인 기회를 더 고려하였고, 고객 및 회원카드의 통합을 통해 달성하려는 목표를 대 고객 제공가치의 제고, 계열사 간의 시너지 창출, 고객 관리 및 마케팅 선진화, 유통 그룹으로서의 이미지 혁신이라는 4가지로 설정하였다.

대 고객 제공가치를 높인다는 목표는 통합 회원카드를 통해 양사의 기존 회원들이 모든 백화점과 인터넷쇼핑몰 등을 포함한 곳에서 편리하게 이용하게 하고 다양한 혜택을 제공한다는 의미이며, 이를 통해 회원의 만족도를 높일 뿐 아니라 M백화점 입장에서 적극적인 고객 관리가 가능한 회원들의 매출 비중을 높인다는 것이었다. 백화점의 고객들은 실용적 가치와 쾌락적 가치를 통해 고객만족을 얻게 되기 때문에(박인규, 박성규, 2006), 회원제도를

통해 제공하고 있는 실용적, 쾌락적 혜택에 대한 효과적인 통합이 필요하였다.

두 번째인 그룹 계열사 간의 시너지를 창출한다는 목표는 기존에 특정 점포를 이용하는 고객들이 다른 백화점 점포, 인터넷쇼핑몰, 면세점 등을 추가적으로 이용할 수 있게 함으로써 통합 조직의 계열사 전체 이용 고객의 비중을 높여 양사 전체 사업의 성장을 도모한다는 것이었다.

세 번째인 고객 관리 및 마케팅을 선진화한다는 목표는 회원카드의 고객 정보에 대한 이해를 기반으로 고객별 맞춤 서비스 제공과 이를 통한 고객과의 관계를 강화할 뿐 아니라, 이 과정에서 획득한 고객 지식을 바탕으로 새로운 서비스나 사업을 기획하여 기존 고객의 유지와 신규 사업의 확장 능력을 강화한다는 것이었다.

마지막으로 유통 그룹의 이미지를 혁신한다는 목표는 M백화점이 D스트롬을 인수한 이후에 병행하여 추진하고 있던 브랜드의 통합 작업과 연계하여, 고객들의 새로운 통합 브랜드에 대한 인지도와 이미지를 강화하고 브랜드 선호도를 높인다는 것이었다. 요컨대 3장에서 살펴본 MN스트롬이라는 통합 브랜드 체계와 통합 고객 기반의 연계를 통한 브랜드 파워의 강화를 의미하는 것이다.

양사의 고객 및 회원카드의 통합 목표를 요약하여 나타내면 <그림 1>과 같으며, M백화점은 양사의 다양한 고객 기반을 통합하는 구체적인 전략을 수립하고 새로운 정책을 설계하는 데 있어서 이러한 통합 목표를 달성할 수 있도록 노력하였다.

4.2. 통합 회원 제도 및 정책

4.2.1. 고객 및 회원 통합의 전략 방향

고객 및 회원 통합 프로젝트팀은 통합의 목표를 달성하기 위해 현재의 분리된 고객 관리 체계의 문제점을 해결하고, 중장기적인 추가 기대효과를 달성하기 위한 전략 방향을 수립하게 되었다. 먼저 양사의 고객 관리 제도는 회사별로 멤버십카드와 제휴신용카드의 형태로 이원화되어 있었는데, 멤버십카드에 가입한 고객들은 양사가 고객 정보 관리 및 활용의 주체였으나, 제휴신용카드의 경



주: M백화점의 내부자료 및 인터뷰를 바탕으로 재 작성, 2008년

<그림 1> 고객 및 회원카드 통합의 목표

우에는 해당 신용카드가 주도권을 가지고 필요한 경우에 한하여 양사에게 고객 정보를 제공하는 형태로 운영되고 있어 통합적인 고객 정보 관리와 적극적인 고객 정보의 활용 관점에서 어려움이 존재하고 있었다. 또한 양사가 영위하고 있는 점포별, 사업별로 고객 관리가 운영되고 있고, 고객들은 자신이 가입한 곳의 혜택만 제공받거나 여러 곳을 이용하기 위해서는 개별적으로 회원 가입을 해야 하는 구조였으며, 유통 그룹 전체 차원에서의 브랜드 위상이나 혜택을 인지하지 못하고 있었다.

프로젝트 팀은 비효율적 관리의 제거, 고객의 이용 가치 증대를 위해 양사의 멤버십카드와 제휴신용카드를 새로운 통합 멤버십을 중심으로 재편하는 첫 번째 통합 방향을 설정하여, 고객 정보 및 고객 관리의 주도권과 활용성을 높이고, 통합 고객의 편의성과 그룹 차원에서 제공되는 통합적인 혜택을 제공하고자 노력하였다. 통합 멤버십의 이름은 브랜드 통합 결과와 연계되어 MN멤버십으로 결정되었는데, 고객들이 멤버십카드를 이용하건 제휴신용카드를 이용하건 간에 상관없이 새로운 통합 멤버십에 가입되어 통합 DB를 통한 일관된 고객 관리가 가능해진다는 것이며, MN멤버십에 가입된 고객들은 그룹 내 전체 유통 사업에서의 이용과 혜택 제공을 가능하게 하다는 것이었다. 더 나아가 MN멤버십카드 뿐 아니라 새로운 MN멤버십 제휴신용카드의 디자인도 자사의 통합 브랜드인 MN브랜드 디자인과 로고를 적용함으로써 새로운 통합 조직으로서의 브랜드 인지도와 이미지를 높이하고자 하였다.

두 번째의 통합 전략 방향은 양사가 회원카드나 기타의 고객관리 제도를 통해 제공하고 있던 할인이나 포인트 등과 같은 다양한 혜택들을 고객 충성도를 높이는 방향으로 조정 및 통합하는 것이었다. 양사의 멤버십카드와 제휴신용카드는 혜택의 조건과 정도의 차이는 있지만 모두 5% 할인, 구매금액의 0.5% 적립 등과 같은 일률적인 구조로 이루어지고 있어 문제점이 있었다. 먼저 할인의 경우에는 경쟁사와 유사한 수준을 제공하고 있어 차별성이 떨어질 뿐 아니라, 구매금액이 작은 경우에는 비용만 유발하는 효과가 나타나고 있었고, 포인트의 경우에는 적립을 통해 실제로 사용할 수 있는 기준이 너무 높아 고객들이 포인트의 혜택을 인지하거나 경험하기 어려운 구조였다. 프로젝트팀은 할인과 포인트를

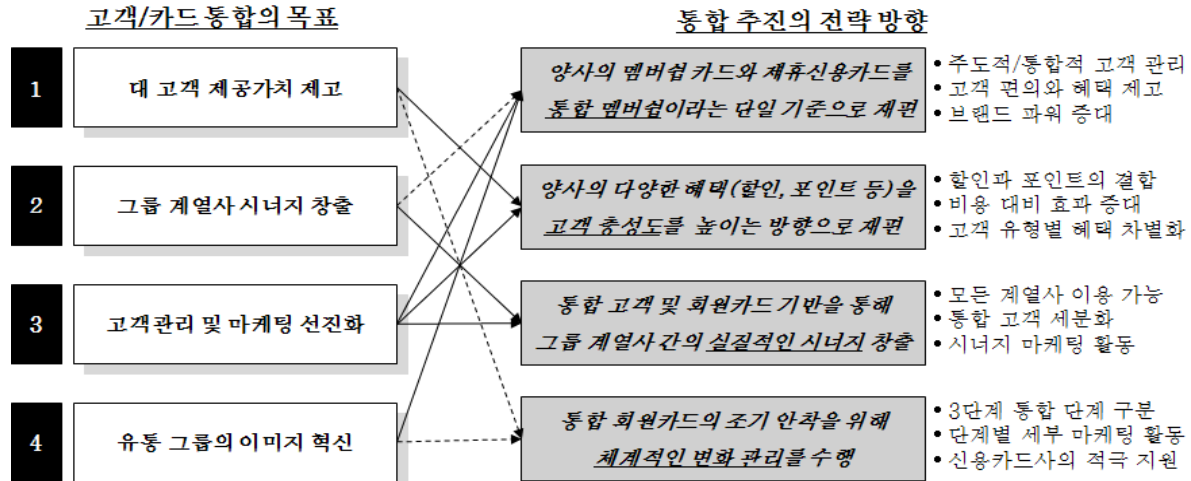
중심으로 한 혜택은 유지하되 고객의 충성도를 높이기 위해 비용 대비 효과가 큰 방향으로 혜택을 조정하여 하나의 기준으로 통합하기로 했으며, 구체적으로는 할인과 포인트의 혜택을 결합하고, 총 혜택 비용은 유지하면서도 고객의 입장에서 할인과 포인트의 활용이 더 쉬워지고 구매금액이 높아질수록 더 큰 혜택을 제공하는 구조로 재편하는 것이었다. 또한 <표 7>과 같이 고객의 성장 단계별로 할인과 포인트 혜택을 차별적으로 강조하는 고객 관리 방향도 수립하게 되었다.

<표 7> 고객 성장 단계별 혜택의 강도

	신규 회원	일반 회원	우수 회원
할인	높 음	보 통	보 통
포인트	보 통	높 음	보 통
기타 특별혜택	낮 음	낮 음	높 음

주: M백화점의 내부자료 및 인터뷰를 바탕으로 재 작성, 2008년

세 번째의 통합 전략 방향은 유통 그룹 내의 계열사들이 실질적인 시너지를 낼 수 있도록 하는 것이었는데, 이것은 고객의 입장에서 이전보다 더 다양한 사용처와 혜택을 제공하는 것이기도 하였다. 양사는 인수합병을 통해 3개의 백화점과 면세점, 인터넷쇼핑몰을 보유하게 되었고, 개별 사업의 다양한 고객 기반을 하나로 통합함으로써 기존에 개별 점포나 사업만을 이용하던 고객들을 다른 점포나 사업도 이용할 수 있도록 할 수 있게 되었는데, 이것은 단순히 고객 정보만을 통합한다고 실현되는 것이 아니었다. 프로젝트팀은 고객 및 회원 통합의 과정에서 통합 고객들에게는 모든 점포와 사업을 이용할 수 있는 정책과 혜택을 제공할 뿐 아니라, 실제로 개별 고객들이 통합 회원제도를 통해 다양하고 확장된 구매행동을 유발할 수 있도록 통합 고객에 대한 유통 그룹 차원에서의 고객 세분화와 마케팅 시너지 프로그램이 필요했던 것이다. 구체적으로는 백화점 명품 고객들이 자사의 면세점을 이



주: M백화점의 내부자료 및 인터뷰를 바탕으로 재 작성, 2008년

<그림 2> 고객 및 회원카드 통합 전략

용할 수 있도록 유도하거나, 면세점을 이용한 고객들이 거주 지역의 백화점을 이용할 수 있도록 혜택을 제공하는 등의 시너지 마케팅 활동이 그것이다.

양사가 고객 및 회원 통합을 위해 설정한 마지막 전략 방향은 새로운 통합 회원카드가 조기에 안착할 수 있도록 체계적인 변화 관리를 수행하는 것이었다. 양사의 사업별 고객 기반을 통합하기 위해서는 새로운 통합 멤버십 카드와 제휴신용카드로의 전환이 필요할 뿐 아니라, 기존의 양사 제휴신용카드사의 변경도 발생할 수 있는 바, 고객이 기존에 사용하던 회원카드를 변경하는 불편을 감수하고도 단기간에 적극적인 회원카드의 전환을 하도록 하는 것이 매우 중요했기 때문이다. 프로젝트 팀은 통합 회원카드의 이행 단계를 론칭 이전의 사전 준비 단계, 론칭 단계, 론칭 이후의 관리 단계로 구분하고, 단계별로 필요한 마케팅 프로그램 활동을 세부적으로 정의하기로 했으며, 특히 새로운 제휴 대상이 될 신용카드사로부터 적극적인 마케팅 투자를 지원 받아 기존 고객들이 새로운 통합 회원카드로 단기간에 전환하고, 신규 회원들이 적극적으로 가입할 수 있는 고객별 강력한 유인과 혜택을 제공할 수 있도록 하고, 기존 고객들의 카드 전환이나 새로운 고객의 신규 가입이 가장 손쉽게 이루어질 수 있도록 하는데 집중하

기로 하였다.

통합 회원카드의 목표와 전략 방향을 연결하여 요약한 내용이 <그림 2>에 나타나 있는 바, 이후의 구체적인 통합 제도와 정책을 설계하고 운영하는 지침이 되었다.

4.2.2. 통합을 위한 새로운 제도 및 정책

새로운 통합 고객 기반의 제도와 정책을 설계하기 위한 지침은 통합 멤버십 중심, 고객 충성도 강화 중심, 계열사 시너지 창출 중심이라는 세 가지의 통합 전략에 부합하는 것이었다. 여기에 세 부적인 제도와 정책을 설계하는 과정에서 고객의 혜택과 회원 정책을 수립하기 위한 할인, 포인트, 고객 차별화 프로그램 영역의 새로운 원칙이 필요하였는데, M백화점의 프로젝트팀은 다음과 같은 세 가지의 원칙을 고려하였다.

첫 번째는 통합 고객의 혜택과 정책의 구조를 단순화하는 것이었다. 회원 제도를 단순화하는 것은 기업 입장에서 관리의 효율성이 높아질 뿐 아니라, 고객의 입장에서 이용 편의성이 높아지기 때문이다. 프로젝트팀은 새로운 회원 제도와 정책을 설계함에 있어 다양한 조건에 따른 다양한 혜택을 부여하기 보다는 기업과

<표 8> 새로운 통합 카드의 제도 및 정책 구조

구분	할인	포인트	최우수 고객	비고
MN멤버십 제도와 고객카드 및 제휴신용카드	백화점	5%	0.5%~1%	7% 할인
	면세점	5%	0.5%~1%	5~15% 할인
	e쇼핑몰	없음	0.5%	월별 할인쿠폰
	기타	구매금액 5만원 이상에만 적용	5천점(5천원) 이상부터 사용 단, e쇼핑몰은 1천점(1천원)	잡지 및 정보지, 발렛파킹, 여행 등 별도 쾌락적 혜택도 제공
주요 변화 사항	모든 유형의 회원들은 새로운 통합 MN멤버십에 가입되며, 모든 사업에서 회원 혜택과 정책을 적용받음 MN멤버십카드와 제휴신용카드의 기본적인 혜택과 정책이 동일하며, 고객 관리의 주체는 M백화점 그룹이 됨 회원의 상시할인 혜택은 구매금액 5만원 이상에만 적용하며, 포인트의 이용은 5천점(e쇼핑몰은 1천점)부터 자유롭게 사용 가능함 새로운 통합 카드는 그룹 차원에서의 혜택과 정책이며, 새로운 고객 관리도 그룹 차원에서 진행함 (기존의 사업별 고객 관 리는 계속 수행)			

주: M백화점의 내부자료 및 인터뷰를 바탕으로 재 작성, 2009년

고객의 입장 모두에서 가장 쉽고 편리한 제도를 만들기 위해 노력하였다. 이러한 노력은 사업의 종류나 회원카드의 종류에 관계없이 동일한 혜택과 정책이 적용되는 새로운 제도로 나타나게 되었다. <표 8>에는 새로운 통합 멤버십인 MN멤버십 제도가 고객 카드나 제휴신용카드에 적용되는 정책 구조가 주요 내용을 중심으로 나타나고 있는데, 백화점(MN스트롬), 면세점(MN면세점), 인터넷쇼핑몰(MN몰)에 모두 적용되고 있다.

두 번째 원칙은 다양한 고객 기반을 이용하던 회원들이 기존의 혜택 수준을 유지할 수 있도록 하면서도 전체적인 비용의 급격한 증가를 방어하는 것이다. 양사의 다양한 고객기반과 회원 정책은 회원의 혜택 종류별로 강점과 약점을 보유하고 있었는데, 새로운 통합 제도와 정책의 수준이 모든 항목에 있어 양사의 최고 혜택을 기준으로 설정된다는 것은 비용의 급격한 증가와 연결되는 것이었다. 프로젝트팀은 금액 할인, 포인트 제공 등의 수준이나 이용 조건을 고객에게 유리한 방향으로 설계하면서도, 기존의 낭비되는 비용을 절약함으로써 마케팅 투자 비용을 유지하고자 하였는데, 예를 들면 상시 5% 할인의 조건을 구매금액 5만원 이상에만 적용함으로써 연간 12억원 수준의 비용을 아낄 수 있었다. 백화점에서 5만원 미만의 금액을 이용하는 고객들의 특성을 분석한 결과, 매출 증대나 고객 충성도 증대와 직접적인 관련성이 작다고 판단되었기 때문에 통합 프로젝트팀은 상시 5%할인의 금액 조건을 설정하는 것은 효율적인 의사결정이라고 판단하였다.

세 번째 원칙은 새로운 통합 카드의 제도 및 정책 구조가 개별 유통사업을 기준으로 하는 것이 아니라, 유통 그룹 전체의 차원으로 설계되는 것이며, 이에 따라 기존의 사업별 고객 관리 프로그램 이외에, 그룹 차원의 고객 등급 설정 및 차별화 프로그램을 적용한다는 것이었다. <표 8>에 있는 새로운 통합 제도 및 정책은 그룹의 모든 유통 계열사에 적용되는 것이고, 최우수 고객의 기준도 단일 사업이 아닌 유통 그룹 전체의 기여도를 바탕으로 설정되는 것이며, 그룹 차원의 최우수 고객들에게 제공되는 차별적인 혜택도 그룹 차원에서 제공하고 관리하는 것이다. 예컨대 최우수 고객의 기준은 전체 유통 계열사에서의 사용금액이 연간 1,500만원 이상인 고객들이며, 이러한 고객들은 어떤 계열사를 이용하던 다른 고객들과 다른 차별화된 혜택을 제공받을 수 있을 뿐 아니라, 그룹 차원에서 제공하는 고품격 생활문화 관련 혜택도 누릴 수 있게 하였다.

4.2.3. 회원카드 통합 착수 및 통합 마케팅 준비

고객 및 카드 기반의 통합 작업은 회원 제도 및 정책에 관한 통합 뿐 아니라, 회원 및 고객 관리와 관련된 시스템의 변화를 필요로 하였다. 프로젝트 팀은 통합 회원에 대한 제도 및 정책에 대한 의사결정과 병행하여 관련 IT 시스템의 변경 계획을 수립하였고, 2008년 9월부터 고객 데이터베이스와 회원 관리 시스템의 통합과 개선을 위한 시스템 구축 업무에 착수하였다.

한편, 시스템 구축 업무가 진행되는 동안, 양사의 기존 사업별 회원들을 새로운 통합 멤버십을 중심으로 한 새로운 회원카드인 프라로 전환하기 위한 세부적인 계획을 수립하고 실행해야 했는데, 기존의 회원들은 멤버십카드, 제휴신용카드, 기타의 회원제도를 별개로 이용하고 있었기 때문에, 새로운 멤버십카드나 제휴신용카드의 재 발급을 통한 회원 가입이 필요하였기 때문이다. 또한 새롭게 회원으로 가입하는 고객들에게는 언제부터 통합 카드를 통해 모집해야 하는지에 대한 의사결정도 필요하였다. 프로젝트 팀은 시스템 구축의 진행 단계와, 통합 브랜드에 대한 론칭 일

정 등을 고려하여 통합 카드의 론칭 프로그램을 3단계로 진행하였는데, 1단계는 사전 준비의 단계로 양사 기존의 고객들을 대상으로 비공식적인 커뮤니케이션을 통해 통합 카드로의 이전 계획과 새로운 혜택을 알리는데 중점을 두었고, 2단계는 새로운 통합 고객관리 시스템이 어느 정도 구축되어 통합 카드의 발급을 통한 기존 고객들의 이전과 신규 회원 모집을 수행하는 단계였으며, 3단계는 새로운 통합 브랜드 론칭 시점과 더불어 대대적인 통합 멤버십카드의 마케팅을 진행하는 단계였다.

고객 및 회원 통합 프로젝트팀은 물리적인 고객 기반의 통합 뿐 아니라, 새로운 통합 고객 기반을 바탕으로 한 새로운 마케팅과 고객 관리 프로그램을 준비하였는데, 첫 번째 관점은 양사의 사업별 기존 마케팅과 고객 관리 체계를 조정 및 통합하는 것이었고, 두 번째 관점은 그룹 차원의 새로운 고객 관리 프로그램과 계열사 사이의 교차 마케팅 프로그램을 통해 시너지를 창출하는 것이었다. 특히 백화점, 면세점, 인터넷 쇼핑몰이라는 다양한 사업의 고객들이 M백화점 그룹 내의 다양한 점포와 채널을 추가적으로 이용할 수 있는 혜택과 판촉 프로그램을 개발하여 그룹 차원의 마케팅 시너지를 높이고 교차 매출을 통한 추가적인 성장 기회를 활용하고자 하였다. 이러한 통합 고객 기반의 새로운 마케팅과 고객 관리 프로그램들은 새로운 고객 및 카드 관련 시스템 구축이 완료되고, 3장에서 살펴본 통합 브랜드에 대한 공식적인 론칭이 이루어진 2009년 3월부터 본격적으로 운영하기 시작하여 가시적인 성과를 창출하게 되었다.

V. 결론

1. 요약 및 시사점

M백화점은 2007년 3월에 D스트롬을 인수하고, 본 연구의 중점 대상인 브랜드 및 고객 기반의 통합을 포함한 양사의 총체적인 인수 후 통합 과정을 거쳐, 2009년 3월에 MN스트롬이라는 통합 브랜드를 론칭하며, 백화점 사업과 인터넷쇼핑 사업의 통합 조직을 완성하게 되었다. MN스트롬과 MN몰이라는 새로운 통합 브랜드를 통해 백화점 업계의 새로운 강자로 떠오르고 있으며, 통합 브랜드 론칭 이후 2개의 점포를 추가로 오픈해 나가며 지속적인 성장을 추구하고 있다.

M백화점이 D스트롬을 인수하며 추진한 개별 브랜드와 고객 기반의 통합 사례는, 백화점 사업과 같은 유통산업 내에서 기업 간 M&A가 이루어질 때, 양사가 보유하고 있는 개별 브랜드와 고객 기반의 통합이 어떻게 이루어지며, 그 중요성이 얼마나 큰 것인지를 살펴볼 수 있다. 또한 인수합병 과정에서 브랜드와 고객 영역의 통합을 통해 성과를 창출하기 위해서는 본 사례에서 살펴본 바와 같이 첫째, 양사의 브랜드 및 고객 관리 현황에 대한 상세한 진단을 바탕으로 통합이 필요한 주요 영역을 정의하고 고객 및 기업의 관점에서 균형적인 의사결정을 해야 한다는 것, 둘째, 통합의 목표를 단기적인 관점에서의 사업 효율성 추구가 아니라, 장기적인 관점에서의 브랜드 파워와 구체적인 시너지 등으로 추구해야 한다는 것, 셋째, 브랜드의 통합은 사업 전략의 변화를 유발하고, 고객 기반의 통합은 마케팅과 고객 관리 프로그램의 변화를 유발하기 때문에 구체적인 후속 프로그램이 필요하다는 것을 강조할 수 있다.

본 사례 연구를 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫

째, 백화점 사업과 같이 브랜드와 고객 기반의 중요성이 큰 산업의 경우에는 M&A 과정의 인수 후 통합을 추진할 때, 통합 브랜드에 대한 의사결정이나 회원 관리 인프라의 통합과 같은 시장 및 고객 측면의 통합을 체계적으로 준비하여 실행해야 한다. 인수 합병 영역의 관련 이론과 사례들이 인수 후 통합 과정에서 중점을 두는 것은 대부분 양사 조직과 기업문화의 통합과 같은 인사 및 조직 영역에 집중되어 있는 바, 시장 및 고객 측면의 통합은 마케팅 영역의 이론과 사례 등을 별도로 연구하여 의사결정에 반영할 수 있어야 한다. 둘째, 브랜드나 회원 통합과 같은 시장 및 고객 측면의 인수 후 통합 성과를 달성하기 위해서는 통합 작업의 완료 자체보다는, 통합 이후의 변화 프로그램을 통해 후속의 노력이 지속되어야 한다. 통합 브랜드 체계를 정립한 이후에는 새로운 컨셉이나 슬로건이 사업에 반영되고 고객의 인정을 받아야 브랜드 파워의3 향상으로 이어질 것이며, 통합 고객 기반이 구축된 이후에는 고객들이 다양한 사업을 실제로 이용할 수 있도록 유도하는 구체적인 마케팅 활동과 고객 관리 프로그램이 진행되어야 매출 증대와 고객 관계의 강화로 이어질 수 있는 것이다.

2. 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 백화점의 인수합병 과정에서 발생하는 양사의 브랜드와 고객의 통합 과정을 유통학문의 연구방법론 중 하나인 규범적 연구방법론에 속하는 사례연구를 통해 상세한 조망과 분석을 수행하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 정성적인 사례 분석을 통해 브랜드 및 고객의 통합 과정에서 필요한 의사결정 사항을 확인하여 실무적인 시사점을 제공하였다는 점도 의미가 있다. 그러나 이러한 의의에도 불구하고 아래와 같은 몇 가지의 주요한 한계점을 가지고 있는 바, 향후에는 이러한 한계를 극복하고 연구를 확장할 수 있는 연구가 필요할 것이다.

첫째, 본 연구는 한 개의 기업을 대상으로 한 사례 연구의 특성 때문에 이론의 개발이나 연구 결과의 일반화 측면에서 기여도가 낮다고 하겠다. 물론 본 사례 연구 결과는 인수합병 과정에서 발생하는 양사의 브랜드와 통합 과정을 상세히 살펴봄으로써 교육이나 경영 현장에서 활용될 수 있을 것이나, 한 개의 사례만으로 연구를 수행했기 때문에 제약이 존재한다. 향후에는 더 많은 사례들에 대한 분석을 통해 인수합병 과정에서 발생하는 브랜드 및 고객의 통합 과정에 대한 비교 분석을 수행하여 공통점과 차이점을 제시하는 것도 의의가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 경영사례개발 유형 중 서술식 사례의 형태를 중심으로 하고 있어 사례 분석의 이론적 틀이나 분석 관점에 대한 체계적인 접근 방법이 부족하다고 할 수 있다. 물론 본 연구가 인수합병 과정에서 필요한 브랜드와 고객의 통합에 대한 경영 현장의 이해와 관련 주제에 대한 교육의 목적이 크다고 하나, 관련 영역의 기존 문헌이나 이론을 기반으로 더욱 체계적인 접근과 분석의 틀이 필요할 것이다. 향후에는 인수합병 과정의 브랜드와 고객의 통합과 관련된 기존의 이론들에 대한 검증 방식이나 통합 유형이 다른 복수의 사례에 대한 비교분석적 관점을 도입하여 보다 체계적인 연구가 필요할 것이다.

References

- 권영철, 이위범 (2011), “도레이새한(주)의 성공적 M&A 사례: 인수 전 협상 및 인수 후 통합(PMI)을 중심으로”, *Korea Business Review*, 14(3), 135-162.
- 김상철 (2012), “고객 보상프로그램의 효율적 구성에 관한 연구”, *유통과학연구*, 10(1), 5-10.
- 김영수, 정동섭 (2006), *경영사례연구*, 서울: 학현사.
- 박인수, 박성규 (2006), “지각된 품질이 고객 가치 및 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, *유통과학연구*, 4(2), 65-80.
- 박세훈 (2007), “고객 지향적인 보상프로그램의 설계에 관한 연구”, *경영학 연구*, 36(2), 325-353.
- 윤명길, 김유오 (2007), “한국에서의 유통학문 연구방법론에 대한 소고”, *유통과학연구*, 5(1), 75-88.
- 이준승, 장유신, 배재민 (2009), *M&A의 성공을 위한 통합전략*, 서울: 삼일회계법인.
- Desai, K. K. & Keller, K. L. (2002), “The effect of Ingredient Branding Strategy on Host Brand Extendibility”, *Journal of Marketing Research*, 66(May), 73-93.
- Keller, K. L. (2002), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Washburn, J. H., Till, B. D. and Priluck, R. (2004), “Brand alliance and customer-based brand equity effects”, *Psychology & Marketing*, 21, 487-508.

Received: March 31, 2011.

Revised: June 08, 2012.

Accepted: June 18, 2012