

# 現代企業의 商標戰略이란 무엇 企業의 商標戰略 樹立 基本 4要素등을

## 3. 商標의 統制

商標政策에 있어서 商標統制(Brand Control)의 문제는 매우 판단하기 어려운 성질의 것이다.

商標統制란 顧客의 反復的 購買行爲를 어떤 商標政策으로 대처할 것이냐의 問題인데 주로 去來業者 또는 他生産業者의 私的商標(Private Brand)를 사용할 것인가 또한 사용한다면 어느 정도로 할 것인가 하는 問題이다(여기서 私的商標라 함은 製造業者가 소유하는 商標를 National Brand라고 부르는데 대한 상대적 개념으로서 販賣業者의 商標를 말한다). 원래 美國과 같이 市場規模가 큰 데에서는 地域에 따라서 製造業者의 Brand 보다 販賣業者의 Brand가 더 큰 市場支配力을 갖고 있는 경우가 많다.

따라서 製造業者는 부득이 危險負擔을 줄이고 販賣증대를 꾀하기 위해서 私的商標를 쓰는 수가 종종 있다. 더우기 이러한 使用은 Cost의 節減 및 販路擴大를 위해서도 製造業者에게 유리한 것이다. 그러나 長期的으로 볼 때에는 市場에 대한 統制力의 喪失·商品에 대한 主導權의 弱화·需要量의 不安定 등 製造業者에게 불리한 점도 많다. 우리 나라에서는 海外輸出市場에 있어서 이러한 私的商標를 使用하는 경우가 많다.

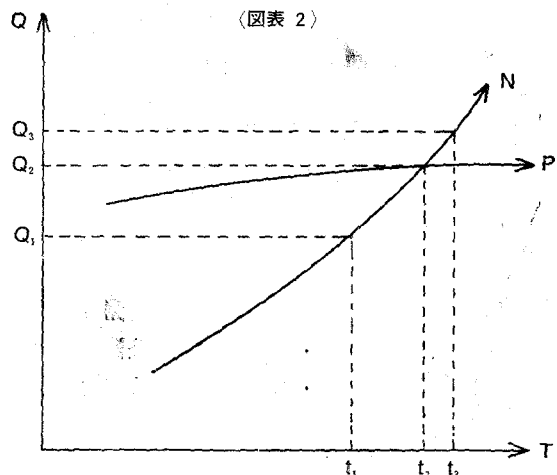
또한 新世界·美都波·롯데 등의 百貨店商標도 그러한 一例라고 볼 수 있다.

그러나 企業의 立場에서는 언제까지나 당장의 利益만을 위해 私的商標에 依支할 수는 없는 일이다. 따라서 企業은 私的商標를 利用할 경우 항상 장기적인 계획아래 地域的·時間的 特性을

잘 고려하여 最大의 利益을 올릴 수 있도록 배려하지 않으면 안된다. 合作投資(Joint Venture)·技術導入契約(Technical Assistance Agreement)·原料供給契約(Raw Material Supply Agreement) 등에 의한 商標 License의 경우에도 마찬가지이다. 通常使用權者가 되는 企業은 막연히 海外商標權者의 有名 Brand에만 의지하려 들지 말고 License가 계속되고 있는 동안에 재빨리 自社 固有의 Brand 競爭力을 키워야 한다.

다음 圖表 2를 살펴보기로 하자.

私的商標를 쓰는 경우 별다른 사유가 없는한 그 판매물량은 거의 일정하거나 아주 완만히 증가한다. 私的商標權者는 자신의 위험부담을 줄이기 위해서 한 企業에 많은 物量을 요구하지 않으며 여러 納品業體를 전제하고 있기 때문에



(N: 自己상표매출곡선)  
(P: 私的상표매출곡선)  
(Q: 판매물량)  
(T: 시간)

# 인가(3) 알아본다



金 延 洙  
〈辨 理 士〉

다. 그 반면에 自己商標를 쓰는 경우 처음에는 私의商標보다 현격한 차이가 나지만 차츰 브랜드 로얄티의 확대에 따라 보다 높은 비율로 매출이 성장하게 된다.

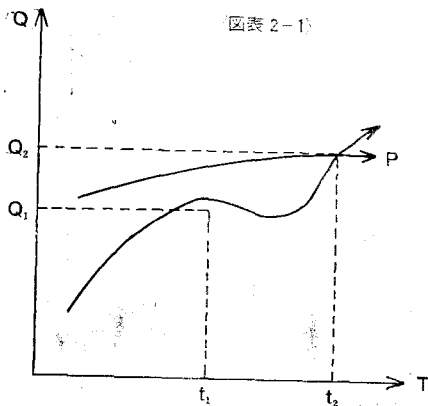
따라서 企業의 모범적인 商標戰略은 처음엔 안전한 판매물량의 확보를 위해 私的商標를 쓰지만 점차 自己 브랜드를 併用하여 私的商標의 브랜드로얄티에 便乘하도록 한뒤  $t_2$ 의 時點에서 과감히 自己브랜드로 전환하여 使用하는 방식을 취함이 좋다. 물론 정확한  $t_2$ 의 時點을 찾아내기란 어려운 일이다.

그러나 合理的인 方法 즉 정확한 市場調查· 輿論調查· 모니터制度의 活用 등으로 어느 정도 近似値에 도달할 수는 있다.

$t_1$ 와  $t_2$  사이에 다소의 변화가 있을 수도 있다.

圖表 2-1 및 2-2는 그러한 狀況을 나타낸 것이다.

圖 2-1 및 2-2의 경우에는  $t_2$ 의 時點을 너무 빨리 선택한 결과 賣出物量이 예상외로 떨어져 는 경우인데 적극적인 마케팅을 전개하여 圖



# 時 論

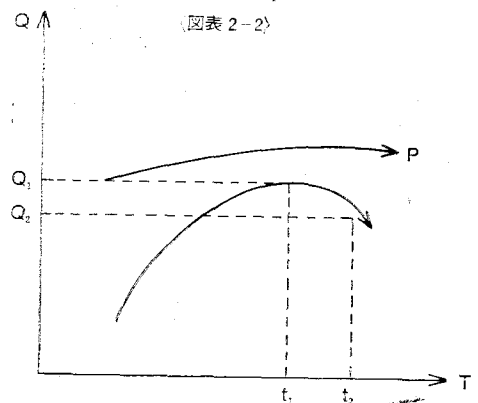
## 目 次

- I. 머릿말
  - II. 商標戰略이란 무엇인가
    - 1. 意 義
    - 2. 目 的
    - 3. 種 類
  - III. 商標戰略의 內容
    - 1. 戰略樹立의 基本 4要素
    - 2. 商標의 選定
    - 3. 商標의 統制
    - 4. 商標戰略의 運用
  - IV. 商標管理
  - V. 맺는말
- 〈고딕은 이번號, 명조는 지난 및 다음號〉

2-1과 같이 回復되면 別문제가 없겠지만 圖 2-2와 같이 계속적으로 減退할 경우에는 재빨리 새로운 私的商標를 선택하여 總力戰을 펼치지 않으면 안된다(신세계백화점이 '피에르 가르맹'의 국내 라이선스가 많아져 첨단유행에 대한 주도력이 떨어지자 재빨리 '웅가로', '지방시' 등의 다른 브랜드를 도입한 것도 이러한 예가 될 수 있다).

또 하나 주의할 점은 私的商標에서 自己 브랜드로 轉換할 때 힘을 분산하면 안된다는 것이다.

이때에는 가능한한 統一商標政策이나 單一商標政策을 취함이 좋다.



#### 4. 商標戰略의 運用

##### (1) 商標戰略遂行的 過程

商標戰略은 그것이 商品과 직접적인 관련이 있는 브랜드에 대한 것이냐의 여부에 따라 두가지로 대별된다. 직접적인 관련이 있는 것은 아무래도 企業이미지 보다는 상품 그 자체의 이미지를 重視하고 있으며 직접관련이 없는 것은 企業이미지를 우선적으로 고려한 브랜드라고 할수 있다.

企業이미지를 위주로한 브랜드는 대개 DECOMAS작업(미국에서는 이를 CIP라고한다)의 일부로서 實施·活用되고 있는데 특별한 경우애 주로 사용된다.

즉 ①最高經營者의 交替時 ②企業의 合併·吸收 ③新規事業에의 進出 ④企業내부 조직의 改篇 ⑤新市場·海外市場에의 進出 ⑥企業의 Image Gap이 있을때 ⑦創業 30, 50周年과 같은 創立紀念年月 ⑧기타 적극적인 이미지의革新이 요구될 때등이 바로 그 경우이다.

우리나라의 企業들은 CIP(Corporate Identity Program), 즉 DECOMAS作業을 할 때 흔히 美術家들에게만 맡겨버리는 수가 많은데 이는 매우 위험한 思考方式이다.

왜냐하면 이러한 作業은 創作이 주요 목적이 아니라 産業·經濟的 活用이 주된 목적이기 때문에 ①海外有名브랜드나 Logotype와의 類似與否問題 ②經濟關係法에서 요구하는 要件에의 附合問題 ③商標 또는 서어비스 標로서의 등록가능성 問題(國內, 海外各國에 따라 조금씩 條件이 다르다) ④製品差別化 및 多角化에 따른 産業工學的 問題 ⑤廣告技術上的 問題등이 철저히 검토되어야 할 성질의 것이기 때문이다. (지금 현재의 국내 유명 브랜드중에서도 외국의 브랜드를 거의 그대로 모방하거나 약간 변형한 것이 상당수 있다.

여하튼 企業의 이미지를 위한 DECOMAS의 성격의 브랜드는 製品 그 자체와는 직접 관련이 없으므로 따로 특별한 政策수립의 과정이 필

요없다고 할 수 있다. 단 經費문제로 한꺼번에 모든 製品에 대해 適用할 수는 없을 것이다.

다음은 商品 그 자체의 이미지를 우선으로 하는 製品브랜드의 政策遂行過程에 대해서 알아보자.

일반적으로 제품개발의 순서는 ①新製品 Idea의 探究→②評價 및 選擇→③開發→④테스트(시제품화)→⑤商品化의 과정이 되고 商品化이후에는 다시 製品의 多樣化·單純化, 製品系列의 單純化, 計劃的 陳腐化, 製品의 差別化, 市場의 細分化, 製品라인의 擴大등의 諸過程이 있을수 있다.

企業에 있어서 브랜드政策은 무엇보다도 마케팅 指向的 有標化(Branding)에 있는 만큼 企業은 이러한 製品開發 및 商品化의 全段階에 걸쳐서 그때그때 마다 效率的인 商標(브랜드)戰略으로서 대처할 필요가 있다. 원칙적으로는 신제품의 Idea가 나와서 테스트단계에 이르는 동안에 製品의 브랜드 戰略도 아울러 이루어져야 한다. 그러나 市場狀況의 完全한 豫測이란 불가능한 것이기 때문에 商品化 이후에도 市場狀況에 따라 필요한 조치를 취해야하는 것처럼 브랜드政策에 있어서도 追後의 狀況에 알맞는 대응조치가 필요하기 마련이다. 이에 따르지 못하는 企業은 자연히 販賣가 부진해지지 않을 수 없다. 물론 대다수의 경우 製品에 대한 政策이 우선 결정되고 브랜드政策은 그에 따르게 된다.

그러나 어떤 경우에는 브랜드로 대표되는 일련의 아이디어가 새로운 消費文化를 창출하여 製品라인 政策을 주도하는 수도 있다. 그리고 이러한 경우에는 역사적으로 살펴건대 대부분 해당기업이 커다란 成功 또는 비약적인 發展을 하게 되는 것이다. 또한 브랜드 로열티가 높은 브랜드일수록 이러한 경향이 많이 생긴다.

그러면 이제 商標戰略의 구체적 手段에 대하여 하나씩 살펴보기로 하자.

##### (2) 個別商標政策

개별상표정책(Individual Brand Policy)이란 每製品마다 혹은 製品라인마다 별개의 브랜드를

붙이는 정책이다. 일반적으로 企業보다 製品 그 자체의 特性을 강조해야하는 경우에 이 정책이 많이 쓰이는데 주로 화장품이나 醫藥品등에 자주 쓰인다.

個別商標政策의 장점은 다음과 같다.

① 個別製品 위주의 판매촉진 효과가 크다.

② 企業全體가 지니는 信用低下의 위험을 분산시킨다. 따라서 試製品이나 위험도가 높은 製品에의 사용이 바람직하다. 그러나 다음과 같은 단점도 있다.

① 各브랜드가 상호 關聯性이 없으므로 적극적인 브랜드프로모션을 위해서는 廣告費가 많이 든다.

② 商品의 Life Cycle이 짧거나 市場에 민첩한 기동력이 요구되어 商標의 수명이 짧아지는 경우에는 적합치 않다.

특히 個別商標政策에 있어서는 海外市場에 진출할 경우 그 명칭을 어떻게 번역할 것이냐의 문제가 생긴다. 이에 세가지 類型이 있는데 전혀 별개로 이름짓는 方法, 뜻을 풀어서 번역하는 方法 및 짝 그대로 번역하는 方法이 있다. 물론 원래부터 브랜드가 外國文字式으로 구성되어 있다면 별문제가 없지만 그렇지 않은 경우가 문제이다.

전혀 별개로 이름짓는 方法(예컨대 국내에선 「Tiger」라는 브랜드가 海外에서는 「Arrow」로서 판매되는 경우)은 現地事情에 민첩히 대응할 수 있다는 점은 좋으나 地域別로 각기 다른 개별 브랜드를 쓴다는 것은 廣告費의 부담과 PR 效果上的 문제가 있다. 뜻을 풀어서 번역하는 경우(예컨대 「金星」을 「Goldstar」라고 사용하는 것)는 브랜드네임은 다르지만 그 뜻 자체는 같기 때문에 상호간의 暗示性에 의해 效果的인 廣告 내지 PR 效果를 거둘수 있다. 또한 國文의 음을 소리나는 그대로 번역하는 경우(예컨대 「三星」을 「Samsung」이라고 사용하는 것)도 있는데 이경우는 일단 周知·著名해진 이후에는 發音이 동일하므로 사용에 편리한 잇점이 있지만 海外市場에서는 意味가 없는 造語商標이므로 쉽게 기억할 수 없는 까닭에 商標의 優秀度는 떨어진

다 할 것이다.

### (3) 統一商標政策

統一商標政策(Family Brand Policy)은 全製品이 하나의 브랜드아래 판매되는 方法을 말한다. 이 政策을 쓰는 주요한 조건은 ① 各제품이 用途에 있어 關連性이 있을 것 ② 各제품의 品質에 大差가 없을 것 ③ 各제품의 販賣經路가 同一할 것 ④ 各제품이 同一販賣方式에 적합할 것 등이다.

이 政策의 長點은 다음과 같다.

① 한제품에 대한 好評이 있을때 他製品에 가지 동일 브랜드를 사용함으로써 販賣效果가 높아진다.

② 廣告費가 절감된다.

③ 마케팅의 각 부문에 있어 편리함이 증진된다. 그러나 다음과 같은 短點도 있다.

① 만일 한 製品에 대한 평판이 나쁠 경우 全體商品에 대한 파급효과가 크다.

② 自社브랜드가 他人의 商標模倣행위(이에 法的保護가 되지않는 교묘한 수법도 있다)에 의해 피해를 입을 경우 治癒가 어렵다.

統一商標政策(또는 個別商標政策과의 併用政策에 있어서도 마찬가지이다)에 있어서는 매우 유의해야할 점이 하나 있다. 이것은 子會社를 하나이상 가진 母企業 또는 소위 財閥그룹들에게 있어 문제가 될 수 있는 것이다.

國內市場에 있어서는 '그룹'이라는 용어에 친숙성이 있기 때문에 별로 문제가 생기지는 않으나 海外에 있어서는 그러한 事情이 널리 알려져 있지 않기 때문에 類似業種간에 同一 브랜드를 가지고 美國등의 海外市場에 進出하는 경우(예컨대 '○○그룹'의 ○○電子會社와 ○○通信會社가 나란히 동일브랜드의 類似製品을 出荷하는 경우)에는 이들 會社는 法律上으로는 별개의 人格을 가진 他人이므로 한 회사가 먼저 동일브랜드를 사용했을 경우 나머지 다른 회사가 그것을 사전 대비책 없이 사용하면 해당 브랜드의 등록이 出處의 混同을 이유로 利害關係人에 의해 取消될 수도 있는 것이다. 이는 美國 商標法(Lanh-

am Act) 第1064條(c), (e) 등에 규정되어 있는 바 우리나라 商標法 第45條第1項第1號의 규정취지와 同一하다.

따라서 類似業種간의 海外市場 併行進出時에는 이러한 문제에 대한 事前 대비책이 강구되지 않으면 안된다.

#### (4) 個別商標와 統一商標의 併用政策

이에는 全商品에 統一商標를 사용하는 동시에 개개의 商品에 個別商標까지도 사용하는 方法과 약간의 製品에는 個別商標를 사용하고 다른 製品에는 統一商標를 사용하는 方法의 두가지 類型이 있다. 전자의 例로는 金星社의 金星하이테크 TV, 金星냉장고, 金星백조세탁기 등이 있고 후자의 例로는 대한전선(주)가 대우전자에 합병되고 나서도 대우는 냉장고에 대한전선의 상표인 '원투제로'를 個別商標로서 사용하면서 동시에 '로얄' 시리즈의 統一商標를 併用한 예가 있다.

이 정책을 채택하는 목적은 個別상표와 統一商標가 지니고 있는 개별적인 利點을 강조하고 弱點을 보완하는데 있다.

하나 이정책의 弱점이랄 수 있는 것은 企業의 이미지가 갑자기 실추될 경우 전체상품의 브랜드로얄티가 동시에 약화되어 버린다는 점과 이러한 패턴의 브랜드는 대체로 법적인 보호를 받기 어려운 구성이 되기 쉽다는 점이다.

예컨대 「유단학 앙상블」과 「피어리스 앙상블」 「삼양밀크콘」과 「해태밀크콘」등에서 볼수 있는 바와같이 애써서 만든 브랜드를 상대방이 쉽게 모방해도 앞부분에 統一商標는 다르기 때문에 어쩔수 없다는 것이다. 이러한 경우는 특히 '바이오, 리바이탈(화장품류), 프로틴(삼푸), 리카바(약품류등)의 性質描寫的인 어휘등에서 많이 볼수있는 현상인데 애써서 만든 브랜드를 상대방이 곧 사용해도 대책이 없으니 효율적인 상표정책이라고는 볼 수 없게된다.

#### (5) 複數商標政策

複數商標政策(Multiple Brand Policy)은 모든

점에 있어서 동일한 商品에 두가지 이상의 다른 브랜드를 붙여 販賣하는 정책이다. 企業은 어디까지나 最高利潤을 추구하고 있으므로 경우에 따라서는 두개이상의 商標를 써야만 할때도 있는 것이다. 그 대표적인 예로서는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

첫째로 企業間的 合併에 의한 경우이다. 合併의 경우 각각의 企業은 나름대로의 商標를 가지고 있고 그에 대한 수요자의 愛顧역시 그리 쉽게 바뀌지 않는다. 따라서 統一商標政策을 원한다 하여도 될 수 있는한 상당기간을 두어 점차적인 變化를 가져오도록 해야한다.

After Service등이 필요한 自動車나 事務機器 등의 분야에서도 마찬가지이다.

두째로 販路를 擴張하는 경우이다.

販賣店 系列化를 생각하지 않는 開放的 販路政策에 있어서는 별문제가 없지만 製造業者가 자기제품을 취급하는 販路의 數를 한정하고 특정판매업자에게만 商品을 능률적으로 판매시키는 限定的 販路政策의 경우에 있어서는 複數商標政策의 필요성이 높아지는 것이다.

세째로는 재고품처리등의 경우이다.

물론 이에선 Bargain Sale등의 방법도 있지만 그러나 잦은 할인판매는 企業의 誠實度와 브랜드의 신뢰도에 의심을 품게 한다.

이러한 경우 A商標品の 殘品에 B商標를 붙여 二重價格으로 판매하면 A商標에 대한 신용과 愛顧를 잃지않게 되면서 동시에 總賣出額을 증가시킬 수 있는 것이다.

그러나 複數商標政策에는 세심한 준비와 배려가 있어야 成功的인 결과를 얻어낼 수가 있다.

#### (6) 靜態的 商標政策

動態的 商標政策이 商標戰略에 있어 時間變數를 도입한 것이라면 靜態的 商標政策은 그 相對的 개념으로서 微視的인 現象에 있어서의 商標戰略을 의미한다.

따라서 이미 前述한 個別, 統一, 併用, 複數商標政策이 모두 靜態的 商標政策의 한 態樣이 될수도 있다. 그러나 그러한 分類는 商標라는

客體가 物品에 使用되는 態樣에 근거해 分類한 것인 반면, 지금부터 論한는 靜態的·動態的·防禦的·攻擊的 商標政策은 모두 商標라는 客體를 다루는 經營人 즉 主體의 입장에서 分類한 것이라는 점이 다르다.

靜態的 商標政策은 精確한 마아케팅調查와 合理的인 商標選定절차로 構成된다.

물론 여기에서의 마아케팅調查는 商標選定의 合理化·客觀化를 위한 기초작업이므로 일반적인 마아케팅調查와는 약간 다른 점이 있다.

調查事項에는 消費者購買動機調查, 消費者行動의 心理學·社會學的 分析, 製品의 競爭力 分析, 市場性格의 分析, 市場規模의 파악, 市場狀況의 分析, 商品의 性質 및 Life Cycle分析, 競爭社의 競爭商標分析, 廣告媒體의 選擇 및 그 效果測定등이 있다.

구체적인 예로서 브랜드의 해외진출시 民族이나 특정지역에 따라서는 禁忌의 색깔이나 숫자, 圖形이 있는바 잘못하여 이러한 禁忌事項에 近接하는 商標를 선택하면 안된다.

또한 商標의 구성과 廣告戰略과의 相關關係도 注意해야할 事項이다. 一般的으로 新聞·雜誌에는 文字보다 圖型商標가 유리하며 TV·Radio에는 圖型보다 文字商標가 有利하다.

合理的인 브랜드選定절차는 다음과 같이 함이 좋다.

① 候補브랜드의 모집→② 候補브랜드의 List 作成→③ 마아케팅調查에 근거한 不適브랜드의 削除→④ 最終候補브랜드 (3개내외)의 Testing (商標優秀度基準에 따른 評價 및 모니터에 의한 소비자반응 평가)→⑤ 最終決定. <계속>

## (案) 月刊「發明特許」稿募集 (內)

本誌는 讀者여러분과 함께 만드는 工業所有權 專門誌입니다. 本誌는 製作에 讀者여러분의 幅넓은 參與를 기다리고 있습니다.

工業所有權에 관한 內容이면 무엇이든 歡迎합니다. 많은 投稿 바랍니다.

- ◎ 論 文 : 200字 原稿紙 20~50枚 (번역문포함)
- ◎ 우리社의 特許管理 : 15~30枚 內외
- ◎ 發明成功事例(職務發明 우대) : 30枚 內외 (추후 단행본으로도 製作됨)
- ◎ 나의 提言 : 10枚 內외 (工業所有權法 改善사항에 한함)
- ◎ 工業所有權 수필 : 10枚 內외 (外國視察記포함)
- ◎ 기타(社內消息·新製品 紹介)
- ◎ 接受期限 : 수시접수
- ◎ 接受處 : 韓國發明特許協會 調查部 「月刊 發明特許」編輯室

정 직 앞 에 불 신 없 고 공 정 앞 에 불 평 없 다  
8 6 은 디 딤 돌 8 8 은 도 약 대  
발 명 하 는 국 민 되 어 선 진 조 국 앞 당 기 자