# 성공과 실패 사례로 본 프리미엄 브랜드 관리 전략

프리미엄 브랜드와 명품 제품이 일반 대중으로 빠르게 확산되고 있다. 패션업계에서의 사례를 통해 매출증대와 프리미엄 이미지 고수라는 두가지 효과를 동시에 달성할 수 있는 프리미엄 브랜드 관리 전략을 살펴 본다.

이현정 경영연구그룹 선임연구원 hyunjung@lgeri.com

프리미엄 상품에 대한 친숙함이 대중적으로 확산되면서, 범용 상품의 트레이딩 업(Trading up) 물결이 일어나는가 하면, 전통적으로 소수의 계층에만 소구 포인트가 있다고 여겨지던 프리미엄 브랜드들이 대중 시장으로 확산되는 움직임도 엿보이고 있다.

이런 트레이딩 업 및 프리미엄 브랜드의 대중화 움직임은 특정 산업에서만 볼 수 있는 것이 아니라 도처에서 발견된다. 핸드폰의 경우 프리미엄 마케팅이 유행하고 있고, 자동차 시장에서는 럭셔리 세단의 대명사인 벤츠가 C-Class와 스마트카 등을 런칭해 대중적으로 어필하기도 했다.

이제 우리나라 기업들 중에도 산업을 대표하는 프리미엄 제품들을 가지고 있는 기업들이 속속 등장하고 있다.

디오스나 트롬 등의 프리미엄 가전이나 애니콜, 싸이언과 같은 핸드폰, 설화수와 같은 화장품 등을 보면, 우리나라 기업들의 제품도 프리미엄 브랜드로 도약할지에 대한 관심에만 머물 것이 아니라, 프리미엄 브랜드를 어떻게 확대하고 관리해야 하는지에 대한 고민이 필요한 것으로 판단된다.

이에 본고에서는 특히 근래 들어 대중적 확산에 힘쓰고 있는 패션 산업의 다양한 프리미엄 브랜드 관리 사례를 통해, 프리미엄 브랜드 관리상의 주요 포인트를 제안하고자 한다.

프라다는 하위 브랜드인 미우미우를 통해 젊은 소비자에게 이미지를 노출시키는 고객 확장 전략을 사용했다.

## 프리미엄 브랜드 관리의 실패와 성공 사례

### ● 프라다와 동반 성장하는 미우미우 소비자

프라다(Prada)는 전통적으로 20대 후반 및 30대를 타겟으로 하는 브랜드이다. 1990년대 중반 명품 소비층이 더 어린 계층으로 확대되는 것을 발견했던 디자이너 미우치아 프라다는 10대 후반~20대 초반 여성을 위한 하위 브랜드를 시작했다. 자신의 이름을 딴 미우미우(miu miu)가 그것이다. 디자인의 소구 포인트는 더욱 어려지고 로맨틱해졌지만 프라다가 가지고 있는 고유의 디자인 아이덴티티를 계

속 유지하고 프라다와 같은 유통 채널(백화점 및 고유 매장)을 사용함으로써, 프리미엄 이미지가 희석되지 않도록 했다.

무엇보다도 대상 고객을 확장시킴으로써, 어릴 때부터 프라다 이미지를 소비자에게 노출시켜 향후 이 고객층이 20~30대로 성장하였을 때 자연스럽게 미우미우에서 프라다로 이동하는 효과를 노렸다. 이후, 이런 트렌드에 많은 디자이너들이 가세하여 질 샌더의 질 스튜어트, 마크 제이콥스의 마크 바이 마크 제이콥스 등이 생겨났다.

프라다의 사례는 이미지를 통일한 라인업 확장 전략은 잠재 소비자들에게 보다 조기에 브랜드를 노출시키는 효과를 갖게 되어, 저변 확대는 물론, 프리미엄 이미지 희석을 최소화시킬 수 있는 효과가 있음을 보여주고 있다.

아이작 미즈라히는 중저가 유통망 Target을 통해 기존 제품 대비 1/10가격대의 제품라인을 프리미엄 라인과 병행했다.

특히 이러한 고객 확대 전략은, 하위 브랜드를 통해 젊고 파격적인 디자인 등을 시도하는 등 참신한 이미지를 보강할 수 있어, 기존 브랜드의 진부화를 막는 이점도 있다.

● 중저가 유통망으로 진출한 초특급 디자이너 아이작 미즈라히

레옹과 스타워즈 출연으로 우리에게도 널리 알려진 나탈리 포트만이 즐겨 입었다던 아이작 미즈라히(Issac Mizrahi) 드레스. 그와 비슷한 드레스를 1/10도 안 되는 가격에 항상 중저가 유통망에서 살 수 있다면 과연 나탈리 포트만은 그 드레스를 계속 입고 싶어할 것인가?

자신의 디자인을 더 많은 대중들이 향유할 수 있도록 브랜드를 확장시키고자 한 디자이너 아이작 미즈라히는 2003년부터 타켓(Target)이

중저가 유통망을 통한 프리미엄 제품 판매는 프리미엄 이미지의 희석이라는 부작용을 낳을 수 있다.

라는 중저가 유통망만을 위한 브랜드를 시작하여 이 곳에서 자신의 옷을 상시 판매하고 있다. 가격은 모두 100불 이하. 백화점 및 고유 매장을 통해 판매되는 자신의 프리미엄 라인과는 비교가 되지 않는 가격이다.

물론, 아이작 미즈라히가 타겟으로 진출하면서 더 많은 대중들이 자신의 철학과 디자인을 이용하는 것을 최우선의 과제로 삼았다면 이 전략은 성공했다고도 볼 수 있다. 하지만 이 전략은 브랜드간 차별화 포인트가 고객에게 명확하게 전달되지 않아, 기존의 고객들이 아이작 미즈라히의 프리미엄 라인 제품을 백화점에서 구입함으로써 얻는 심리적 가치의 하락과 프리미엄 브랜드 이미지 희석이라는 부정적인 결과를 가져왔다.

대상 고객을 유통망을 통해 세분화(segmentation) 하여 매출을 증대하려는 시도는 좋다. 그러나 한 지역 내에서 비슷한 브랜드로 차별화 전략을 제대로 사용하지 못한다면, 각 계층간 브랜드 이미지 전이, 그로 인한 프리미엄 이미지 하락 등의 위험 발생은 당연한 귀결이 될 수 있다.

칼 라커펠트는 일회적으로 중저가 브랜드 H&M과 손잡고 자신이 디자인한 제품을 판매하고 광고 모델로 등장했다.

● 중저가 브랜드와 함께 일회성 이벤트를 실시한 칼 라커펠트

샤넬의 수석 디자이너 칼 라커펠트 (Karl Lagerfeld)는 위의 아이작 미즈라히 사례와 비슷하지만 다른 행보를 택했다. 단 1회만 자신이 디자인한 자켓 및 원피스를 스웨덴의 중저가 브랜드 H&M 매장에서 팔 수 있도록 한 것이다.

보통 칼 라커펠트가 디자인한 샤넬의 트위드 자켓은 300만원이 훌쩍 넘는 가격이지만, 이 행사를 통해 칼 라커펠트가 디자인한 H&M 트위드 자켓은 10만원이면 살 수 있었다. 그 결과는 물론 대성공이었다. 파리 H&M 매장에서는 상품 판매가 시작되는 날 엄청난 인파가 줄을 서서 기다려 단 30분만에 모든 물건이 매진되는 모습을 보였으며, 칼 라커펠트는 H&M 광고 캠페인에 자신의 모습을 드러내어, 현존하는 디자이너 중 가장 인지도가 높은 디자이너로 자리매김할 수 있었다는 평가를 받았다.

또한, 이것을 일회성 이벤트로 한정시켜, 자신의 기존 고객들에게 오히려 다시는 구할 수 없는 한정 판매본, 즉 수집품(Collection) 개념으로 다가갈 수 있었으며, 프리미엄 이미지에 손상을 받지 않으면서 인지도를 확산시키는 효과를 볼 수 있었다.

● 바니스 뉴욕에서만 제품을 판매한 멀베리 백

위와 같이 대중적으로 다가가려는 브랜드들과

중저가 브랜드 H&M의 광고 모델로 등장한 칼 라커펠트. 이 이벤트를 통해 가장 인지도가 높은 디자이너로 자리매김할 수 있었다.

는 상충되는 전략을 쓰는 브랜드도 있다. 오히려 희소성을 역으로 더 강화시킨 영국의 멀베리 (Mulberry) 백이 그 한 예이다.

멀베리 백의 경우, 뉴욕으로 진출하면서 뉴욕의 최고급 유통망 중에서도 이 브랜드가 명확히 소구하는 젊은 소비층이 가장 선호하는 채널에만 판매를 허용하여, 제품의 희소성 효과를 극대화시켜 프리미엄 이미지를 한층 더 강화시켰다. 이로써, 전통적으로 많이 알려진 구찌나 루이비통에 비해 미국 상륙이 많이 늦었던 멀베리 백이 20대에서 가장 매력적인 브랜드로 자리잡을 수 있었다.

즉 희소성을 강화시킨 전략으로 후발주자의 불리함을 이겨낼 수 있었던 것이다.

멀베리백은 희소성을 강화하면서 가장 매력적인 제품으로 소비자들에게 다가갔다.

### 프리미엄 브랜드 관리의 주요 포인트

위의 사례들이 보여주듯이 프리미엄 브랜드 관리를 위한 여러 전략은 각각 그 나름의 효과와 위험 요인을 가지고 있다. 따라서, 기업들이 프리미엄 브랜드를 효과적으로 관리하기 위해서는, 어떤 측면을 취하고 버릴지에 대한 확실한 룰과 기준을 먼저 정립해야 한다.

● 명확한 경쟁 포지션을 설정한 브랜드 전략 실행

기업이 처한 내외부 여건과 환경, 앞으로의 사업 전략 방향성 등에 근거하여, 아이작 미즈라히처럼 프리미엄 이미지를 희생하고 대중적으로 확실히 자리매김할 것인지, 멀베리 백처럼 희소성에 의한 프리미엄 이미지를 강화시킬 것인지에 대한 명확한 프리미엄 브랜드 관리 전략을 세워야 한다.

● 품질 및 디자인 등 본질 가치 훼손 방지

또한 일회성이던 상시적이던 간에 고객 확대 등을 위해 좀더 대중적인 채널 및 브랜드와 제휴를 할 경우, 기존에 가지고 있던 프리미엄 이미지를 고수하면서 기존 고객 및 잠재 고객을 실망시키지 않기 위해서는 품질과 디자인 등과 같은 제품의 본질적 가치를 훼손시켜서는 안 될 것이다.

H&M을 위해 디자인을 했던 칼 라커펠드의 " 내가 디자인한 H&M 코트에서도 가장

프리미엄이라는 말은 특별함과 선망이라는 느낌을 내포한다.
프리미엄 브랜드의 대중적 확산은 그래서 더욱 도전적인 목표이다.

매력적인 부분은 가격이 아니라 디자인"이라는 말은 본질적인 가치를 고수하는 것이 얼마나 중요한가에 대한 실례라고 할 수 있겠다.

● 매출과 이미지의 균형 유지

매출도 늘리고 프리미엄 이미지를 유지하기 위해서 가장 좋은 방법은 철저한 시장 세분화(Segmentation)이다. 예를 들어, 대상 고객층을 확실히 구분하여 그 구분된 고객층에 맞는 각각의 브랜드를 소개하고 차별화된 커뮤니케이션 전략을 활용하여 고객층별로 각 브랜드간 이미지 전이를 방지한다면 매출과 이미지의 동시 level-up이 가능할 것이다.

하지만, 아이작 미즈라히의 예에서 볼 수 있듯이 한 지역 내에서 프리미엄 이미지 희석없이 고가 및 중저가 브랜드에서의 성공을 모두 이루는 것은 매우 힘든 일이다. 이것을 가능케 하는 가장 좋은 대안은 글로벌 차원에서 브랜드의 포트폴리오를 구성하는 것이다.

예를 들어, 국가 및 대륙별로 브랜드의 포지셔닝을 달리하고 그 포지셔닝에 맞게 국가별로 다른 브랜드를 런칭하여 브랜드별 충돌을 줄여야 한다. 또한 그 브랜드 이미지에 부합하는 유통망을 확보하여 브랜드 이미지와 유통망과의 통일성을 도모하면 매출과 이미지가 모두 나아지는 성장 전략을 가져 갈 수 있을 것으로 판단된다.

각 전략의 효과 및 위험 요인을 철저하게 검토한 후에 전략을 수립하고 실행해야 한다.

앞에서도 언급하였듯이, 트레이딩 업과 프리미엄 브랜드의 대중화 전략은 최근 여러 산업에서 다양한 형태로 이루어 지고 있다. 트레이딩 업을 통해 프리미엄으로 도약한 브랜드도 어느 시점에서는 브랜드의 대중화라는 화두에 사로잡히게 될 것이다. 따라서, 기업들은 프리미엄 브랜드로의 도약과 함께 프리미엄 브랜드의 확산 및 관리 전략을 동시에 고려해야 한다.

소비자의 취향이 빨리 변화하고 산업 및 기업간 컨버젼스가 유행하는 요즘과 같은 경영 환경하에서, 프리미엄 이미지 고수와 매출 확대라는 두 마리 토끼를 잡는 도전적인 목표 달성을 위해서는 기업들의 보다 철두철미한 고민이 이루어져야 할 것이다. www.lgeri.com

< 표 > 프리미엄 브랜드 관리 전략 (패션 사업 사례를 중심으로)

| 관리 전략 및 예 | 효과 | 위험 요인 | 활용 조건 |
|---|---|---|---|
| 대상 고객 확대<br>(프라다의 Sub-brand 미우미우 런칭 사례) | · 조기에 브랜드 노출을 통한 저변 확대<br>· 참신한 이미지 보강을 통한 기본 브랜드 진부화 예방 | · 기존 브랜드의 Carnibalization 우려 | · 유아 및 아동 시장 등 세분시장이 명품에 대한 니즈가 강한 경우<br>· 유통망, 디자인 등 기본 브랜드와의 이미지 통일성 유지 필요 |
| 중저가 유통망 진출<br>(아이작 미즈라히 사례) | · 고객층 확대를 통한 매출 증대 가능성<br>· 고객층 확대 | · 기존의 프리미엄 이미지 희석과 기존 고객 유출 가능성 | · 기존의 프리미엄 이미지를 활용해 중저가 시장에서 자리를 잡고자 하는 경우<br>· 브랜드간 명확한 차별화 포인트 제시 필요 |
| 일회적 이벤트 실시<br>(칼 라커펠트 사례) | · 인지도 제고<br>· 로열티 및 일회성 매출 증가 | · 희소성 약화로 기존 고객 유출 가능성 | · 브랜드나 디자이너 개인의 인지도 제고가 필요한 경우 |
| 유통망 제한<br>(멀베리 백 사례) | · 희소성에 의한 프리미엄 이미지 극대화 | · 브랜드 인지도 답보 | · 후발 주자의 불리함을 역발상적으로 타계하여 선발업체를 추월하고자 하는 경우 |