

## 일반 패션브랜드의 명품화 성공요인 분석에 관한 연구 - 속성요인과 전략적·환경적 요인 분석을 중심으로 -\*

김 민 지\*\* · 손 지 윤\*\*\* · 김 수 욱\*\*\*\*

### 《目 次》

I. 서 론	IV. 명품화 성공요인 도출
II. 명품화 기준과 명품의 속성	V. 결 론
III. 명품화 성공 사례와 전문가 의견 분석	

### I. 서 론

2015년 베인앤컴퍼니의 보고서에 따르면 대한민국의 명품 시장 규모는 108억 유로로 세계 8위 수준에 이른다.<sup>1)</sup> 명품산업은 한국시장에서 중요한 위치를 차지하는 산업으로 발전하였다. 다양한 해외 명품 기업의 한국시장 진출도 확대되고 있다. 국내 패션 기업의 명품시장 진입도 활발하게 진행되고 있으나 세계적인 명품의 대열에 합류한 브랜드는 드물다. 최근 자신이 선호하는 제품에는 지출을 아끼지 않는 트레이딩 업 소비현상이 확산됨에 따라 명품시장의 발전은 지속될 것으로 보인다. 일반 패션 브랜드도 생존을 위해서 명품화 전략을 취할 필요가 있음을 시사한다.

명품시장의 발전에 따라 명품에 관한 학문적 연구의 필요성도 커지고 있다. 패션 명품에 관해서는 Vehallen and Robben(1994)<sup>2)</sup>, Vigneron and Johnson(1990)<sup>3)</sup>, 최윤정(2004)<sup>4)</sup> 등의

\* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 이루어졌습니다.

\*\* 서울대학교 경영대학 학부

\*\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정

\*\*\*\* 서울대학교 경영대학 교수

1) 윤경희 외, 「[커버스토리] 2016년 당신이 선택할 명품은」, 『중앙일보』, 2016.2.3.,

<http://news.joins.com/article/19519787>, 2016.11.6

2) Theo M. Vehallen and Henry S. Robben, "Scarcity and Preference: An Experiment on Unavailability and Product Evaluation", *Journal of Economic Psychology* Vol. 15 No. 6, 1994, p. 315.

연구가 있다. 명품의 차별적 특성이나 명품 브랜드의 소비 요인 등이 대표적인 연구 주제였다. 최근에는 많은 기업이 일반 패션 브랜드의 명품화를 위해 다양한 전략을 추구하고 있고, 그 결과도 성공적으로 나타나고 있다. 그럼에도 불구하고 일반 브랜드의 명품화 대한 학문적 연구는 많지 않은 실정이다. 일반 브랜드의 명품화에 관한 이론의 정립도 이루어지지 못한 것이 현실이다. 본 연구에서는 일반 브랜드의 명품화 성공요인을 분석하여 명품화에 관한 이론적 기반 마련과 명품산업의 발전에 기여하고자 한다.

본 연구는 일반 패션 브랜드의 명품화 성공요인을 분석한다. 명품화 성공요인은 두 가지 측면으로 제시된다. 한 측면에서는 명품에 요구되는 공통적이고 필수적인 속성을 분석한다. 명품은 제품의 유형, 시간적 변화 등에 따라 다양한 속성을 가진다. 명품의 다양한 속성 가운데 공통적이고 필수적인 속성은 명품화 성공요인의 한 측면을 이룬다. 공통적이고 필수적인 명품의 속성이 명품화 성공의 속성요인이 된다. 다른 한 측면은 명품화 성공의 전략적·환경적 요인이다. 일반 브랜드가 명품에 공통적으로 나타나는 필수적인 속성을 가지는 것만으로는 명품의 지위를 확보하지 못한다. 명품의 속성 외에도 명품으로 인정받을 수 있는 다양한 요건들이 필요할 것이다. 기업의 전략, 사회적, 문화적 요인 등이 여기에 포함된다. 기업의 전략과 사회적, 문화적 요인들이 명품화 성공의 전략적·환경적 요인이 된다. 본 연구에서는 속성요인과 전략적·환경적 요인을 일반 브랜드의 명품화 성공요인으로 제시한다.

명품화 성공요인 분석을 위해 연구 방법론으로 문헌분석, 사례분석, 전문가 면담을 활용하였다. 명품화 성공의 속성요인 분석을 위해서는 먼저 명품의 다양한 속성이 포괄적으로 제시되어야 한다. 선행연구 분석으로 명품의 다양한 속성이 제시되었다. 다양한 명품의 속성 가운데 사례분석과 전문가 면담을 통해 공통적이고 필수적인 속성을 도출하였다. 도출된 필수적인 속성이 명품화 성공의 속성요인이 된다. 명품화 성공의 전략적·환경적 요인은 사례분석과 전문가 면담을 통해 도출하였다.

본 연구 결과는 학술적 의미와 산업적 의미를 가진다. 학술적으로는 일반 브랜드의 명품화에 관한 선행적 연구로 관련 분야의 연구를 활성화하고 이론적 기반을 마련하는데 기여할 것으로 기대한다. 산업적으로도 한국 패션 기업의 미래 전략 수립과 패션 명품산업의 발전에 도움이 될 것으로 생각한다.

---

3) Frank Vigneron and Lester W. Johnson, "A Review and a Conceptual Framework of Prestige seeking Consumer Behavior", *Academy of Marketing Science Review* Vol.99, No.1, 1999, pp. 484-506.

4) 최윤정, 「패션명품의 상표자산 구성요소에 관한 연구」(서울대학교 대학원 석사학위논문), 2004, p.62.

본 연구는 크게 4개 부분으로 구성된다. 먼저, 명품화의 기준을 정의하고 명품의 다양한 속성을 제시한다. 다음으로 명품화 성공사례와 전문가 의견을 분석한다. 성공사례 선정에 적용된 명품화 성공 기준도 제시한다. 세 번째 부분에서는 성공사례와 전문가 의견을 분석한 내용을 종합하여 일반 브랜드의 명품화 성공요인을 도출한다. 성공요인은 속성요인과 전략적·환경적 요인으로 구분하여 제시한다. 명품화 성공요인이 가지는 의미도 논의한다. 마지막으로 본 연구가 가지는 한계를 설명하고 연구의 발전방향도 제안하고자 한다.

## II. 명품화 기준과 명품의 속성

### 2.1 명품화 개념과 기준

명품화 성공요인을 제시하기 위해서는 명품화의 명확한 개념과 기준 정립이 선행되어야 한다. 명품화에 대한 명확한 개념이나 기준 설정 없이 명품화 성공 요인을 정확하게 제시하기는 어렵기 때문이다. 본 연구에서 제시하는 명품화란 명품이 아니었던 일반 브랜드가 기존의 명품이나 명품과 비슷한 수준으로 발전하여 명품의 범주에 다가가는 것을 의미한다. 따라서 명품화의 개념을 명확하게 정의하기 위해서는 명품의 범주를 구체화하는 것이 필요하다. 본 연구에서는 명품의 구체적 범주를 브랜드의 매장 위치와 홍보 수단이라는 두 가지 기준으로 설정하고자 한다. 한국에서는 명품 매장과 일반 매장의 구분이 뚜렷하게 나타나기 때문에 매장의 위치는 명품의 범주를 가시적으로 확인하는데 가장 적합한 요소가 된다. 홍보 수단 가운데 고급 패션잡지는 한정된 상위계층 수요자들에게 무료로 배부되기 때문에 명품 위주의 고급 제품을 주로 다루고 있다. 따라서 고급 패션 잡지 역시 명품의 범주를 가시적으로 확인하는데 효율적인 수단이 된다.

본 연구에서 명품화 기준으로 제시한 매장의 위치는 서울과 수도권 중심 지역의 3대 주요 백화점과 프리미엄 아울렛으로 한정하였다. 서울의 강남구, 서초구, 송파구, 명동, 목동 지역과 수도권의 분당, 일산 지역의 신세계 백화점, 롯데 백화점, 현대 백화점 매장의 패션 브랜드와 여주, 파주, 김포 지역의 신세계 프리미엄 아울렛, 롯데 프리미엄 아울렛, 현대 프리미엄 아울렛 매장의 패션 브랜드를 명품화 브랜드로 상정했다. 중저가 전용 매장의 브랜드는 제외했다. 위에서 상정된 지역은 한국에서 전형적으로 고급 소비가 집중되는 지역으로 평가 받고 있다. 고급 패션잡지는 ‘럭셔리’, ‘헤렌’ 2개의 잡지로 한정했다. ‘럭셔리’와 ‘헤렌’은 고급 패션 관련 제품을 대상으로 하는 고급 잡지로 평가 받고 있고 가장 많은 발행부수를 기록하고 있다.

위에서 제시한 매장 한 곳에라도 입점한 브랜드나 고급 패션 잡지에 1회라도 소개된 브랜드를 명품 또는 명품화 패션 브랜드로 선정하였다.<sup>5)</sup> 조사결과 명품 또는 명품화 브랜드의 수는 매장이

나 잡지에 따라 다소의 차이가 있었다. 1개 매장(또는 1개 잡지) 기준으로 브랜드 수는 해외 유명 패션종합 브랜드가 여성의 경우 약 20개—45개, 남성의 경우 약 20개 정도인 것으로 나타났다. 의류는 여성이 약 60개—170개 브랜드, 남성이 약 28개—70개 브랜드로 조사되었다. 이밖에 가방은 약 16개—36개 브랜드, 구두는 약 12개—47개 브랜드, 액서서리는 약 20개—35개 브랜드, 모피는 3-4개 브랜드로 나타났다.

## 2.2 명품의 다양한 속성

명품화란 명품의 범주에 다가가는 것을 의미한다. 따라서 명품화 성공 요인을 도출하기 위해서는 명품화 기준과 함께 명품의 개념도 명확하게 정의되어야 한다. 명품에는 갖추어야 하는 다양한 속성이 있다. 명품에 요구되는 속성을 구체화하면 명품의 개념은 명확하게 된다. 명품에 나타나는 다양한 속성을 구체적으로 제시하고자 한다. 다양하게 제시된 속성 가운데 대부분의 명품에 공통적으로 나타나는 필수적인 속성이 명품화 성공의 속성요인이 된다.

다양한 명품의 속성은 선행연구 분석을 통해서 구체적으로 확인하였다. 많은 선행연구에서 명품의 속성과 개념을 제시하고 있다. Vehallen과 Robben은 소비자들의 희소성 추구라는 독특한 성향으로 나타나는 고가의 상품을 명품으로 정의한다.<sup>6)</sup> Shah는 품질이나 디자인과 같은 내재적 가치와 상표와 같은 외재적 가치로 제품의 속성을 나누어 볼 수 있다고 하였다. 오랫동안 사용할 수 있는 내구성, 오래 사용해도 싫증나지 않는 클래식한 디자인, 생산이 한정되어 소수만 사용할 수 있는 희소성, 차별성, 독립성을 명품의 속성으로 정의한다.<sup>7)</sup> Vigneron과 Johnson은 자기 과시적 가치, 사회적 가치, 희소적 가치, 감성적 가치, 우월한 품질적 가치가 명품의 특징이라고 한다.<sup>8)</sup> Nia와 Zaichkowsky는 우수한 품질, 세련된 디자인, 희소성과 전통을 명품의 특징으로 제시한다.<sup>9)</sup> 김재문은 희소성, 브랜드의 차별성, 일관성과 원산지 이미지를,<sup>10)</sup> 최윤정은 명성, 신뢰, 멋과 즐거움, 지위, 경제/실용적 가치, 사회적 인정을 명품의 속성으로 정의하였다.<sup>11)</sup> 배준환은

5) 명품화 제품은 현장조사와 문헌조사를 통해 선정하였다. 신세계 백화점(명동점, 강남점), 현대 백화점(압구정 본점, 판교점), 롯데 백화점(명동점), 현대 프리미엄 아울렛(김포점)은 실제 현장 조사를 진행 하였다. 조사기간은 2016년 12월7일~12월14일이었다.

6) Theo M. Verhallen and Henry S. Robben, op. cit., p. 315.

7) David Shah, "A New Definition of Luxury", *Textile View* Vol. 52, pp. 6-7.

8) Frank Vigneron and Lester W. Johnson, op. cit., p. 484-506.

9) Arghavan Nia and Judith L. Zaichkowsky, "Do Counterfeits Devalue the Ownership of Luxury Brand", *Journal of Product and Brand Management* Vol. 9 No. 7, pp. 484-497.

10) 김재문, 「명품의 조건」, 『LG 주간경제』 677호, 2002.5.29, p. 2.

11) 최윤정, 앞의 글, p. 62.

백화점 매니저와 고객은 고품질, 고가격, 세련된 디자인, 이미지 일관성, 원산지 이미지, 희소성, 독특성을 명품의 차별적 특성으로 본다고 설명하였다.<sup>12)</sup>

브랜드의 명품화 진화와 관련해서는 전인수와 김은화의 '브랜드 명품화의 3단계 모델 : PPCA 모델'에 관한 연구가 있다.<sup>13)</sup> PPCA 모델은 명품 패션 브랜드는 4가지 단계를 거쳐 성장하고 소멸한다는 가정을 전제로 한다. 명품 시장에 진입한 프리미엄 브랜드는 도입기를 거쳐 성장기의 프레스티지 브랜드, 리더기의 카리스마 브랜드로 발달하고 노화기를 끝으로 발달을 마치게 된다. 연구에서는 매슬로우의 욕구이론과 마찬가지로 명품 브랜드에도 각 단계별로 다른 욕구가 존재한다고 설명한다. 더 좋은 브랜드로 성장을 바라는 프리미엄(Premium) 욕구, 존경 욕구에 해당되는 프레스티지(Prestige) 욕구, 최종적인 자아실현 욕구에 해당되는 카리스마(Charisma) 욕구가 바로 그것이다. 단계별로 정의된 욕구는 명품의 속성과도 깊은 관련성을 가진다. 명품의 속성은 premium, prestige, charisma, awareness의 4가지로 구성된다. Premium은 품질 속성을 의미하며, Prestige는 소비자가 원하는 이미지를 표출하는 브랜드 속성을 말한다. 브랜드의 권위와 개성을 의미하는 Charisma는 자아확장과 자존감 회복이라는 명품의 기능을 말하며 Awareness는 명품 브랜드의 인지도를 가리킨다. 4가지 속성이 PPCA(Premium, Prestige, Charisma, Awareness)모델의 근간을 이룬다.

선행 연구 분석을 통해서 다양한 명품의 속성을 확인할 수 있었다. 제품 자체의 속성으로 높은 가격, 우수한 디자인, 좋은 품질, 내구성, 실용성/경제성, 차별성, 독립성/독특성, 일관성 등이 제시되었다. 제품 외적 속성으로 희소성, 사회적 인정/권위/파시/명성 등 사회적 가치, 자존감/멋/즐거움 등 감성적 가치, 역사적 전통, 원산지 이미지, 신뢰 등을 확인 할 수 있었다. PPCA 모델을 통해서는 명품 브랜드도 지속적인 성장을 통해서 더 높은 단계의 명품으로 진화할 수 있음을 확인하였다. 본 연구에서도 동태적 관점에서 일반 패션 브랜드도 명품화 브랜드로 진화할 수 있다는 사실을 전제로 하고 있다.

---

12) 배준환, 「명품 구매행동에 관한 영향요인 연구: 소비자 가치와 브랜드 가능 중심으로」(중앙대학교 대학원 석사학위 논문), 2004, pp. 25-31.

13) 전인수, 김은화, 「브랜드 명품화의 3단계 모델: PPCA 모델」, 『소비자학연구』 제16권 제 1호, 2005.3, pp. 209-215.

### III. 명품화 성공 사례와 전문가 의견 분석

#### 3.1 명품화 성공의 기준

본 연구는 선행연구에서 확인된 다양한 명품의 속성 가운데 사례분석과 전문가 면담을 통해 공통적이고 필수적인 명품의 속성을 도출한다. 도출된 공통의 필수적인 명품 속성이 일반 브랜드 명품화 성공의 속성요인이 된다. 명품화 성공의 속성요인을 도출하기 위해서 조사결과 확인된 명품화 기준을 만족하는 브랜드를 대상으로 성공적인 명품화 사례를 수집하여 분석하였다. 성공적인 명품화 사례의 기준으로는 2가지를 적용했다. 먼저, 브랜드의 지속성이다. 일반 브랜드가 명품의 범주에 근접했다고 하더라도 일정 기간 명품 수준의 브랜드로 생존하지 못했다면 성공한 명품화 브랜드로 보기는 어렵다. 명품 수준의 브랜드로 일시적 인기를 누리다가 실패하는 사례는 흔하게 발견할 수 있기 때문이다. 명품화 브랜드의 지속성 기간은 5년으로 했다. 특정 브랜드가 시장에서 5년 이상 생존한다면 최소한의 성공 요건은 갖추고 있다고 판단되기 때문이다. 다른 한 가지 기준은 브랜드 소유 기업의 재무적 상태이다. 재무적 상황이 불안정한 기업을 성공한 기업으로 평가하기는 어려울 것이다. 기업의 재무적 상태를 가장 잘 보여주는 매출액과 당기 순이익을 구체적 기준으로 했다. 5년 동안 일정 수준 이상의 매출액을 달성하고 순이익을 유지한 브랜드를 성공 사례로 선정했다.<sup>14)</sup>

#### 3.2 명품화 성공사례 분석

조사를 통해서 확인된 명품화 기준을 만족하는 브랜드를 대상으로 2가지 성공기준을 적용하여 8개의 성공사례를 분석하였다. 첫 번째 사례는 가장 성공적인 명품화 사례로 평가 받는 폴로 랄프로렌 블랙라벨과 퍼플라벨이다.<sup>15)</sup> 폴로 랄프로렌은 중가의 폴로셔츠와 캐주얼 의류 판매를 주로 하는 브랜드이다. 일반 패션 브랜드의 인기를 기반으로 폴로는 명품 여성 의류 브랜드 블랙라벨과 고급 남성복 브랜드 퍼플라벨을 출시하였다. 현재 랄프로렌 블랙라벨과 퍼플라벨은 세계적인 명품 브랜드로 인정받고 있다. 폴로의 명품화 성공요인은 몇 가지로 분석된다. 폴로는 장인 정신의 전통을 기반으로 하고 있다. 창립자 Mr. Lauren은 1967년 회사 창립 이후 '유행에 민감하지 않은 자신만의 품위를 지키는 디자인 철학'을 변함없이 유지하여 1992년 미국패션디자인협회가 최초로 수여하는 평생 공로상을 수상하였다. 다음으로 품질의 우수성을 지적할 수 있다. 폴로셔츠는 홀륭

14) 재무 상태를 확인하기 어려운 글로벌 기업은 10년 이상 세계시장에서 경쟁력을 유지하고 있는 기업의 브랜드를 성공사례로 선정했다. 국내 브랜드는 기업의 재무제표를 참조하여 선정하였다.

15) 랄프로렌의 역사 등 현황은 <https://www.ralphlauren.co.kr/ko/> 참고 하였다.

한 품질로 실용적이면서도 품격 있는 상류층 의류로 평가 받고 있다. 2016년 리우 올림픽에서는 미국 대표 팀의 개·폐막식 유니폼으로 선정되어 품질의 우수성과 브랜드 가치를 공식적으로 확인 받게 되었다. 미국 최대 방송사 NBC의 자회사 RL미디어를 인수하고 뉴욕 매디슨 애비뉴에 남성 전용과 여성 전용 플래그쉽 매장을 운영하여 브랜드 고급화를 지원하였다. 폴로 랄프로렌은 장인 정신의 전통과 우수한 품질을 기반으로 높은 가격의 고급 라인을 새롭게 출시하여 명품화에 성공하였다. 플래그쉽 매장 운영과 미국 최대 미디어와 세계 최대 스포츠 이벤트를 통한 홍보 마케팅도 함께 했다.

샘소나이트도 새로운 라벨 출시를 통해 명품화를 성공한 사례이다.<sup>16)</sup> 여행용 가방을 포함한 여행용 잡화를 판매하던 샘소나이트는 1994년 가방, 여성복, 액서서리 등을 통합한 고급의 블랙라벨을 출시하였다. 블랙라벨에서 판매되는 제품은 높은 가격과 뛰어난 내구성을 특징으로 한다. 일본과 한국에서는 블랙라벨 플래그쉽 매장 운영을 통해 명품 마케팅을 실시하고 있다. 샘소나이트의 명품화 성공의 요인은 무엇보다도 튼튼한 품질에서 찾을 수 있다. 성경의 삼손에서 유래한 샘소나이트라는 브랜드 명칭에서도 알 수 있듯이 샘소나이트 제품은 튼튼한 품질을 최고의 가치로 한다. 1910년 회사 창립부터 지켜온 ‘튼튼함이 최고의 가치’라는 장인 정신의 전통도 샘소나이트가 가진 중요한 자산이다. 전통과 품질의 우수성을 기반으로 가방, 의류, 액서서리를 통합한 차별화 전략과 고가 전략이 샘소나이트 명품화 성공의 핵심 요인으로 작용한 것으로 분석된다.

Zara도 새로운 고급 라인 출시를 통해 명품화를 추구하는 사례이다.<sup>17)</sup> 자라는 중저가의 여성, 남성, 아동복을 판매하는 1973년에 설립된 스페인 의류 브랜드이다. 자라는 폴로나 샘소나이트처럼 명품화에 유리한 요건인 장인 정신의 전통을 가지지는 못했다. 제품의 이미지도 품위나 고급스러움과는 거리가 먼 중저가의 평상복 이미지였다. 명품화 추진에 불리한 여건을 가진 자라는 고급 여성복 라인인 스튜디오 컬렉션(STUDIO collection)을 새롭게 출시하여 명품화에 성공하였다. 스튜디오 컬렉션은 기존의 자라 여성 의류 브랜드보다 가격이 약 20~30% 비싸며 양질의 소재를 사용한다. 일반 브랜드 자라의 명품화 성공에는 소비자와 구축한 신뢰가 기반이 되었다. 2013년 기준으로 전 세계 82개국 1,900여개 매장을 통해 소비자와 구축한 신뢰는 자라의 가장 큰 자산이었다. 전 세계 소비자에게 자라는 저렴하지만 괜찮은 제품을 생산하는 브랜드로 인식되어 왔다. ‘패션 온 디맨드(Fashion on Demand)’라 불리는 고객 중심의 기획과 생산 프로세스를 구축하였다. 제품의 75~85%를 매장을 방문한 고객들의 반응과 의견을 반영하며 2주 단위로 매장을 통해 새롭게 출시한다. 매장 현장에서 제시되는 고객 요구에 즉시 반응하는 시스템은 자라 브랜드에 대

---

16) 샘소나이트 현황은 [http://www.samsonite.co.jp/product\\_blk.html#travelArea](http://www.samsonite.co.jp/product_blk.html#travelArea) 참고 하였다.

17) 자라의 사업현황은 <http://www.inditex.com/en/brands/zara> 참고 하였다.

한 고객의 신뢰를 견고하게 해주었다. 고객의 신뢰는 새롭게 출시된 높은 가격의 고급 브랜드에도 그대로 이어졌다. 자라는 우수한 품질로 소비자의 신뢰에 부응했다. 오랜 전통을 가지지 못한 신생 기업에게는 소비자의 신뢰와 좋은 품질이 명품화 성공의 중요한 요건임을 자라의 사례를 통해서 확인할 수 있다.

자라와 유사한 사례로 바나나 리퍼블릭(Banana republic)이 있다. 중저가의 남성복, 여성복, 아동복을 판매하는 바나나 리퍼블릭은 1978년 설립된 미국의 의류 브랜드이다. 시대에 뒤떨어진 디자인으로 파산의 어려움을 겪기도 했지만 현재는 전 세계에 500여개 매장을 갖춘 의류 브랜드로 성장하였다. 바나나 리퍼블릭은 중저가 의류 브랜드로 성공한 자산을 기반으로 높은 가격의 고급라인인 모노그램 컬렉션을 성공적으로 출시하였다. 중저가의 일반 브랜드로 구축한 고객과의 신뢰를 기반으로 명품화를 성공적으로 추진하였다는 점에서 자라와 동일한 모습을 보인다. 바나나 리퍼블릭은 브랜드 가치를 높이기 위해 디자인에 많은 노력을 투자했고 텔레비전 프로그램과 영화에도 적극적인 투자를 했다. 품질 개선에 적극적인 투자를 하고 미디어 보다는 매장을 통한 고객 마케팅에 집중한 자라의 전략과는 대조된다.

MCM은 대표적인 한국 브랜드의 명품화 성공사례이다.<sup>18)</sup> 한국 MCM은 1991년 독일 패션 브랜드 MCM의 한국 독점 판매 대리점으로 사업을 시작했다. 2005년 독일 MCM을 한국 MCM이 인수하면서 브랜드 가치 고급화를 본격적으로 진행하였다. 지속적인 이미지 업그레이드를 통해 중저가 패션 브랜드에서 명품 패션 브랜드로 성공적으로 자리매김 하였다. 특히, 중국에서 고급 가방 브랜드로 큰 인기를 끌고 있다. MCM은 새로운 라인의 출시 없이 기존의 브랜드 고급화 전략을 통해 명품화를 성공적으로 실현했다. MCM은 브랜드 고급화 전략으로 명품 수요가 많은 글로벌 시장을 중심으로 플래그쉽 매장이나 브티크 매장을 오픈하였다. 명품의 전통을 자랑하는 유럽의 독일, 영국, 그리스, 프랑스, 스위스는 물론 미국, 중국, 홍콩, 싱가포르, 중동 등 주요한 세계 시장에서 플래그쉽 매장이나 브티크 매장을 운영하고 있다. 글로벌 시장 진출을 통한 고급화 전략은 독일 브랜드로 출발한 MCM의 강점을 최대한 활용한 것으로 이해된다. MCM은 고급 매장 오픈과 함께 명품 수준의 높은 가격을 책정함으로써 브랜드 고급화를 더욱 확고하였다.

H&M은 유명 명품 브랜드의 디자이너들과 콜라보레이션을 통해 명품화를 성공적으로 추진하였다.<sup>19)</sup> SPA(specialty store retailer of Private label Apparel Brand)<sup>20)</sup> 브랜드인 H&M은 1947년 설립된 스웨덴 기업의 패션 브랜드이다. 현재 63개국에서 3,700여개 매장을 운영하고

---

18) MCM의 사업 연혁은 <http://www.sungjoogroup.com/kr/> 참고 하였다.

19) H&M의 사업 현황은 <http://about.hm.com/en.html> 참고 하였다.

20) 생산에서 유통 그리고 판매에 이르기까지 하나의 브랜드가 전부를 담당하는 시스템을 말한다.

있다. H&M은 여성, 남성 등 모든 계층의 의류를 중저가로 판매하는 브랜드이다. 중저가 브랜드의 정체성을 유지하면서 H&M은 샤넬의 칼 라거펠트, 마르니, 베르사체, 랑방과 같은 명품 브랜드와 콜라보레이션을 통해 높은 가격의 의류 라인도 함께 구성하고 있다. 콜라보레이션과 함께 희소성 전략도 H&M이 명품화에 성공한 주요 요인이다. H&M은 품질 제품이 발생하면 추가 발주를 하지 않는 희소성 전략으로 고급 제품 이미지를 유지한다. 미디어 아트를 활용한 첨단의 광고도 명품화 성공의 요인으로 분석된다. 네덜란드 암스테르담의 플래그쉽 매장에 3D 옥외 광고 시스템을 설치하여 환상적인 3D 영상으로 H&M의 고급 이미지를 고객들에게 각인 시킨다. 매장과 쇼윈도의 디스플레이도 고객들에게 고급 브랜드 이미지를 각인시킬 수 있는 중요한 커뮤니케이션 수단으로 보고 있다. H&M은 2~3년 단위로 '단순성, 세련미, 지속 가능성'이라는 슬로건을 가지고 매장의 인테리어를 고급화하고 있다. H&M은 콜라보레이션과 희소성 전략으로 명품화를 성공적으로 실현하고 있다. 고객에게 고급 브랜드 이미지를 각인시킬 수 있는 커뮤니케이션 수단도 효율적으로 활용하고 있다.

SPA 브랜드인 유니클로로도 일반 패션브랜드의 성공적인 명품화 사례로 분석되었다. 유니클로는 1949년에 설립된 일본 기업의 패션 브랜드이다. 현재 16개 국가에 1,500여개 매장을 운영하고 있다. 유니클로는 모든 계층의 평상복 의류를 중저가로 판매하고 있다. 유니클로의 의류는 중저가 이지만 품질에서는 소비자의 좋은 평가를 받고 있다. H&M과 동일하게 유니클로의 명품화에서도 기존 명품 브랜드와의 콜라보레이션이 가장 핵심적인 성공요인으로 분석된다. 유니클로는 에르메스, 카린 로이펠트 등 유명 명품 브랜드나 세계적인 디자이너와 콜라보레이션을 통해 브랜드의 고급화를 실현하였다. 우수한 품질도 유니클로의 명품화 성공요인으로 설명된다. 유니클로가 개발한 동절기 의류 히트텍은 소비자들에게 큰 인기를 얻고 있다. 품질에 대한 소비자들의 우수한 평가가 명품화 진행과정에 긍정적으로 반영된 것으로 분석된다.

국내의 슈즈 기업도 새로운 브랜드 출시를 통해 명품화를 추진하고 있다. 1954년 설립된 금강제화는 국내에서 가장 긴 역사를 자랑하는 구두 브랜드 기업이다. 금강제화는 중가의 남성용 구두를 생산하여 왔다. 최근에는 브랜드 고급화 전략으로 헤리티지 세븐 마드리드 스페셜 에디션을 출시하였다. 헤리티지 스페셜 에디션은 주문제작 제품으로 40켤레만 한정 판매되었다. 브랜드 고급화를 위한 파일럿 프로젝트였지만 금강제화의 명품화 성공을 기대할 수 있는 좋은 성과를 보였다. 금강의 명품화 성공 전략은 스페셜 에디션의 명칭에서 보듯이 전통을 명품화의 핵심적 가치로 설정하고 희소성에 강조점을 두는 것으로 분석된다.

### 3.3 전문가 의견 분석

명품화 성공의 속성요인과 전략적·환경적 요인을 도출하고자 전문가 면담을 진행하였다. 전문가 면담은 명품화 연구의 학술적 가치와 이론적 배경을 확인하고 명품산업 현장의 상황을 이해하는 데에도 많은 도움을 주었다. 면담에 참여한 전문가는 서울대 경영대학 A 교수와 B 연구원 그리고 판교 현대백화점 아르마니 매장의 C 매니저였다.

A 교수와의 면담을 통해서는 일반 패션 브랜드의 명품화가 최근 기업에서 부가가치 확대를 위해 중요하게 추진하는 전략이지만 깊은 학술적 연구나 이론 정립은 부족한 주제임을 확인했다. 명품화의 성공요인으로는 먼저 가격의 중요성을 지적하였다. 명품의 이미지를 갖기 위해서는 적정하게 높은 가격의 설정이 필요하다는 사실을 강조하였다. 중저가 브랜드를 명품화 브랜드로 칭하기는 어렵다는 것이다. 너무 저렴한 가격의 상품을 대상으로 명품화를 추진하기에는 한계가 있다는 점도 지적했다. 신비감을 명품의 중요한 특성으로 설명했다. 신비주의 전략이 일반 브랜드의 명품화 성공에 효과적이라는 의견을 제시했다. 브랜드 사용자만의 커뮤니티 형성을 통해 비사용자가 브랜드 사용자에 대한 동경을 갖게 하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다. 루이비통이 추구하는 전략이 대표적인 신비주의 전략의 사례라고 한다. 명품화를 위해서 새로운 브랜드를 출시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다고 한다. 일반 브랜드가 명품화 브랜드로 성공적으로 정착하기 위해서는 기존의 일반 브랜드 이미지를 탈피하는 것이 무엇보다 중요하다. 기존의 이미지 탈피를 위해서는 기존 브랜드와는 완전히 다른 새로운 브랜드를 출시하는 것이 가장 효율적인 방법이 된다는 것이다. 유명 명품 브랜드와 콜라보레이션을 통해 명품의 이미지를 만들어가는 것도 방법이 될 수 있다고 하였다. 패션 브랜드 사례는 아니지만 현대 자동차와 에르메스의 제휴로 탄생한 애쿠스와 프라다와 제휴로 탄생한 제네시스를 대표적인 사례로 설명했다.

명품화 과정의 충분한 시간 확보도 명품화 성공에 중요하다는 점을 지적했다. 명품화 결과로 나타나는 기존 브랜드 이미지의 급격한 변화에 대해 소비자는 부정적인 인식을 가질 수 있다. 소비자의 부정적 인식을 완화할 수 있을 정도의 충분한 시간이 확보되어야 명품화의 성공 가능성성이 높아질 수 있다. 국가별 차이를 고려해야 할 필요성도 있다고 한다. 국가나 문화에 따라 명품을 정의하는 기준이나 바라보는 관점 등이 다를 수도 있기 때문이다. 끝으로 명품화 성공요인을 명품의 속성요인과 전략적 요인으로 구분하여 분석하는 것은 연구의 결론을 명쾌하게 정리하는 적절한 접근법임을 강조했다.

B 연구원은 해외에서 명품화에 성공한 대표적인 국내 브랜드로 논노의 사례를 제시하면서 명품화의 지역별 차이를 강조했다. 명품의 속성을 선행연구에서 포괄적으로 도출하는 것을 가장 효율적인 접근 방법으로 제안했다. 연구 결과의 신뢰성을 높이기 위해서 사례를 다양하게 수집하여 분

석하는 것이 좋을 것이라는 제안도 하였다.

C 매니저는 자국에서는 명품이 아니었던 일반 브랜드가 해외에 진출하면서 명품으로 성공한 사례를 설명하였다. 미국의 토리버치나 일본의 이세이 미야케, 한국의 MCM이 대표적인 사례이다. 명품화 추진 과정에서 국가나 문화에 따른 차이를 고려해야 한다는 사실도 지적하였다. 성공적인 명품화의 최근 경향에 대해서도 설명하였다. 과거의 명품 브랜드가 정장 위주였다면 최근의 명품은 일상생활에서도 편하게 입을 수 있는 캐주얼화 경향을 보인다고 한다. 캐주얼화 추세에 맞는 가벼운 명품화 전략의 필요성을 강조했다. 명품의 속성으로는 디자인과 품질을 제시했다. 새로운 브랜드 출시도 명품화 성공을 위한 좋은 전략으로 소개했다. H&M의 고급 세컨드 브랜드 COS를 대표적인 사례로 설명했다. 연예인 협찬과 같은 브랜드 이미지 고급화도 일반 브랜드가 명품화로 성공하는 중요한 경로의 하나라고 한다. 대중매체에 노출을 다양화하는 전략은 최근의 성공적인 명품 브랜드에서 나타나는 특성이라고 하였다.

#### IV. 명품화 성공요인 도출

##### 4.1 명품화 성공의 속성요인 분석

선행연구 분석을 통해 명품의 다양한 속성을 제시하였다. 제시된 다양한 속성 가운데 사례분석과 전문가 면담을 통해 필수적인 속성을 도출하여 명품화 성공의 속성요인으로 제시하고자 한다. 선행연구 분석에서 높은 가격, 우수한 디자인, 좋은 품질, 내구성, 실용성/경제성, 차별성, 독립성/독특성, 일관성 등을 제품 자체의 속성으로 확인하였다. 제품 외적 속성으로 희소성, 사회적 인정/권위/파시/명성 등 사회적 가치, 자존감/멋/즐거움 등 감성적 가치, 역사적 전통, 원산지 이미지, 신뢰 등을 확인하였다.

8개의 일반 브랜드 명품화 성공사례 분석에서는 높은 가격, 품질, 디자인, 장인 정신의 전통, 희소성, 신뢰가 명품화 성공의 주요한 속성요인으로 확인되었다. 전문가 면담에서는 가격, 품질, 디자인, 소비자 신뢰가 명품의 필수적인 속성으로 제시되었다. 선행연구에서 제시된 명품의 다양한 속성 가운데 사례분석 결과와 전문가 의견을 토대로 도출한 필수적인 속성은 가격, 품질, 디자인, 장인 정신의 전통, 희소성, 신뢰임을 알 수 있다. 일반 패션 브랜드의 명품화 성공의 속성요인으로 제품 자체의 속성으로 가격, 품질, 디자인을 그리고 제품 외적 속성으로 장인 정신의 전통, 희소성, 신뢰를 확인 할 수 있다. 아래에서 명품화 성공을 위한 6개의 속성요인을 자세히 설명하고자 한다.

먼저, 높은 가격은 명품화 그 자체를 의미한다고 해도 무방할 정도로 명품화 성공의 핵심적인 속성요인이다. 명품 또는 명품화 제품이 일반 브랜드 제품과 차별화 될 수 있는 객관적이고 상징적인

지표가 높은 가격이다. 따라서 명품화 제품의 높은 가격은 일반 브랜드 제품의 가격과 분명하게 차별될 수 있는 정도의 높은 수준이어야 한다. 소비자가 보편적으로 소비할 수 있는 정도의 가격대 제품을 명품 또는 명품화 제품으로 부르기는 어려울 것이다.

우수한 품질은 명품화 제품의 실용적 가치를 보여주는 성공의 속성요인이다. 높은 가격의 명품화 제품이 명품의 지위를 유지하기 위해서는 우수한 품질은 필수적인 요소가 된다. 소비자가 일반 브랜드 제품에 비해 상당히 높은 수준의 가격을 지불하고 명품화 제품을 선택하는 실용적인 이유는 좋은 품질이다. 높은 가격을 지불한 명품은 일반 제품에 비해 장기간 소유하는 경우가 많기 때문에 품질의 중요성은 더욱 크다. 특히 명품화 제품의 품질과 관련하여 중요한 것은 구매 후 품질 관리 지원이다. 제품을 사용하면서 소비자가 직면하게 되는 문제에 판매자는 신속하고 효율적으로 대응하여야 한다. 명품화 제품을 사용하는 소비자는 높은 가격을 지불한 만큼 구매 후 품질관리 서비스(A/S)에 대한 기대는 더욱 크다.

디자인은 소비자의 주관적 판단이 중요한 기준이 되는 명품화 성공의 속성요인이다. 디자인의 우수성에 관한 기준은 소비자의 개성에 따라 달라진다. 소비자의 개성을 고려하여 명품화 제품은 나름의 독특한 디자인 개념을 적용하고 있다. 명품화 제품들은 스타일, 상징 로고, 색상, 소재 등 다양한 측면에서 개성 있는 디자인을 보여준다. 독특성 외에 명품화 제품의 디자인에서 나타나는 중요한 특성은 디자인의 지속성이다. 명품화 제품의 독특한 디자인은 소비자가 디자인을 특정 브랜드의 상징으로 충분히 인지할 수 있도록 상당한 기간 동안 동일하게 유지되는 특성을 가진다. 소비자들은 독특한 디자인을 통해서 자연스럽게 명품화 제품의 브랜드를 특정할 수 있게 된다.

장인 정신의 전통을 가지고 있는 일반 브랜드는 명품화로 성공하는데 매우 유리한 위치에 있다. 시장에서 장기간 생존한다는 자체가 소비자에게 신뢰를 줄 수 있기 때문이다. 대부분의 명품은 수십 년 길게는 백년 이상의 전통과 역사를 자랑한다. 장인 정신의 전통은 몇 가지의 의미를 내포하고 있다. 장인이 의미하는 기술력과 정신이 의미하는 철학 그리고 전통이 의미하는 장기간의 역사가 그것이다. 이러한 측면에서 본다면 오랜 전통을 가지지 못한 일반 브랜드의 명품화 성공은 어려울 것으로 생각된다. 그러나 성공 사례의 분석에서 명품 브랜드와 전략적 제휴나 세계적인 디자이너의 영입을 통해 짧은 역사의 약점을 보완하고 명품화를 성공적으로 실현한 기업을 확인할 수 있었다.

희소성은 제품의 높은 가격과 가치를 유지하는 가장 일반적인 경제 원리이다. 따라서 희소성은 차별적으로 높은 가격과 가치를 오랜 기간 동안 유지해야 하는 명품화 제품에는 당연히 요구되는 속성이다. 우수한 품질과 소비자가 선호하는 독특한 디자인을 가진 제품일지라도 시장에 공급이 넘친다면 고가격의 고급 브랜드로 계속 생존하기는 어려울 것이다. 어디에서나 손쉽게 구매할 수 있는 제품을 높은 가격으로 구입할 합리적인 소비자는 없을 것이기 때문이다. 시장에서 명품에 가

장 위협적인 상대는 경쟁 브랜드가 아니라 모조 명품 브랜드라는 말이 결코 과장은 아니다. 짹퉁 제품은 명품의 신뢰를 추락시키기도 하지만 명품의 과잉 공급으로 명품의 가격 체계를 파괴할 수 있기 때문이다. 따라서 희소성과 관련해서는 명품의 생산량 관리와 함께 명품의 유통관리가 매우 중요하게 된다.

명품화 성공의 속성요인으로 신뢰는 좁게는 소비자의 신뢰부터 넓게는 사회적 신뢰까지를 포괄 한다. 명품화 제품은 제품을 직접 구매한 소비자의 신뢰뿐만 아니라 소비자 일반, 경쟁기업, 정부 등 사회전반으로부터 신뢰를 확보하여야 한다. 소비자의 신뢰와 함께 사회적 신뢰를 얻을 수 있어야 장기간의 생존을 보장 받을 수 있기 때문이다. 신뢰를 확보하기 위한 명품화 기업의 노력은 크게 2가지로 이루어진다. 한 가지는 품질 향상, 디자인 개선 등 제품 자체의 개선에 대한 노력이고 다른 한 가지는 기업의 사회적 책무에 대한 노력이다. 전자는 본질적인 투자로 기업에게는 당연한 것이고 후자는 부차적인 기업의 봉사로 여겨졌다. 그러나 기업의 사회적 책무에 대한 사회의 기대가 커지고 있다. 특히, 고급의 제품으로 인식되는 명품화 제품을 생산하는 기업의 사회적 책무에 대한 기대는 더욱 커질 것으로 예상된다.

#### 4.2 명품화 성공의 전략적 · 환경적 요인 분석

명품화의 성공요인에는 앞서 살펴본 속성요인과 함께 전략적 · 환경적 요인이 존재한다. 전략적 · 환경적 요인은 8개의 성공사례 분석과 전문가 면담을 통해서 확인했다. 새로운 브랜드의 출시, 전략적 협업, 브랜드 고급화 마케팅, 신비주의 전략이 성공사례 분석과 전문가 면담에서 명품화 성공의 전략적 · 환경적 요인으로 확인되었다. 아래에서 명품화 성공의 전략적 · 환경적 요인을 분석하고자 한다.

먼저, 새로운 브랜드의 출시는 일반 브랜드가 명품화 브랜드로 진입하기 위해 구사하는 가장 보편적인 전략이다. 장기간에 걸쳐 형성된 일반 브랜드의 이미지를 깊은 기간에 극복하는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 기존의 브랜드와 차별되는 새로운 이미지의 브랜드를 출시하는 것이 명품화 브랜드 진입에 가장 효율적인 방안이 될 수 있다. 새로운 브랜드의 출시는 기존 브랜드와 차별성의 정도에 따라 소극적 전략과 적극적인 전략으로 나누어진다. 소극적 전략으로는 기존의 브랜드 명칭은 유지하면서 고급화 이미지를 주는 별도의 라인을 추가하는 방식이다. 기존의 일반 브랜드가 인지도와 일정 수준의 고급 이미지를 가지는 있는 경우에 선택되는 것으로 분석된다. 폴로 랄프로렌의 블랙라벨과 퍼블라벨, 샘소나이트 블랙라벨이 대표적인 사례에 해당된다. 폴로와 샘소나이트는 오랜 전통을 가지고 있었고 제품의 이미지도 명품 수준은 아니지만 어느 정도 고급의 이미지를 가지고 있었다. 따라서 기존의 브랜드 명칭을 유지하면서 고급화를 추진하는 것이 효율적인 명품

화 성공 전략이었다. 적극적인 전략으로는 기존의 일반 브랜드 명칭과는 완전히 다른 새로운 명칭의 브랜드를 출시하는 방식이다. 기존의 일반 브랜드가 중저가의 이미지를 강하게 가지고 있는 경우에 구사하는 전략으로 분석된다. ZARA의 스튜디오 컬렉션, 바나나 리퍼브릭의 모노그램 컬렉션이 대표적인 사례이다. 자라나 바나나 리퍼브릭은 펜>tag은 품질의 의류 브랜드로 인식되어 왔지만 중저가 제품의 이미지가 너무 강했다. 따라서 명품화를 위해서는 기존의 브랜드 명칭을 포기하는 것이 현명한 전략이었다.

전략적 협업 역시 명품화를 추구하는 일반 브랜드가 채택하는 가장 보편적인 전략 중의 하나이다. 명품은 앞서 살펴본 속성을 포함하여 일반 브랜드 제품이 가지지 못한 명품만의 자산을 가지고 있다. 따라서 일반 브랜드가 명품화에 성공하기 위해서는 자신에게는 부족한 명품이 가진 자산을 보완하여야 한다. 전략적 협업은 일반 브랜드가 명품이 가진 자산을 보완하는 효율적인 방법이 된다. 전략적 협업은 명품 브랜드와 콜라보레이션, 유명 디자이너와 콜라보레이션, 세계적인 디자이너의 영입 등으로 이루어진다. H&M이나 유니클로가 대표적인 사례이다. H&M은 샤넬, 마르니, 베르사체, 랑방과 같은 전통적인 명품 브랜드와 콜라보레이션을 유지하고 있다. 유니클로는 에르메르, 카린 로이펠트 등 명품 브랜드나 세계적인 디자이너와 콜라보레이션을 진행하고 있다. 역사적 전통, 우수한 품질, 고급의 브랜드 이미지 등은 단기간에 가질 수 없는 명품의 속성이다. 명품 브랜드나 유명 디자이너와의 콜라보레이션을 통해서 일반 브랜드는 명품이 가진 역사적 전통이나 고급 브랜드 이미지를 확보할 수 있다.

브랜드 고급화 마케팅 전략도 명품화 성공의 주요한 전략적 요인이다. 고급의 브랜드 이미지를 각인시키는 마케팅 전략에는 전통적인 미디어 매체 홍보, 세계적인 스포츠 이벤트 활용, 첨단 미디어 홍보, 고급의 오프라인 매장 운영 등이 있다. TV 드라마, 영화 등 전통적인 미디어를 통한 광고나 협찬은 여전히 중요한 마케팅 수단이다. 전통적인 미디어가 대중에게 가지는 영향력이 여전하기 때문이다. 특히, 대중의 우상인 인기 연예인에 대한 협찬은 브랜드 이미지 고급화를 위한 중요한 마케팅 수단이 된다. 올림픽, 월드컵 축구경기 등 세계적인 스포츠 이벤트에서 주요 국가나 세계적인 스타 후원은 브랜드에 대한 신뢰를 확고히 하고 브랜드 이미지를 고급화하는데 효율적인 방안이 된다. 2016년 리우 올림픽에서 미국 대표 팀의 유니폼을 후원한 폴로 랄프로렌이 대표적인 사례이다. 스포츠 스타나 유명 스포츠 팀 후원은 세계적인 고급 스포츠 브랜드가 구사하는 가장 일반적인 마케팅 전략이기도 하다. 3D 영상 등 첨단의 기술을 적용한 디스플레이 기법도 최근 많이 나타나는 브랜드 고급화 마케팅 전략이다. 첨단의 이미지를 제품에 결합하여 브랜드 고급화를 추구하는 전략으로 판단된다. 네덜란드 암스테르담에 설치된 H&M의 3D 옥외 광고 시스템이 대표적이다. 일반 브랜드의 명품화 추진 과정에서 특별하게 많이 나타나는 마케팅 전략이 오프라인

매장의 오픈이다. 전통적인 명품의 원산지 지역과 세계적인 고급 상권에 플래그쉽 매장이나 부티고 매장의 오픈은 중요한 브랜드 고급화 마케팅 전략이 되고 있다. 명품에 대한 수요가 집중되는 지역에 고급 매장의 오픈을 통해 브랜드 이미지 고급화 효과와 실질적인 매출 증대 효과를 기대할 수 있기 때문이다.

신비주의 전략은 상품의 가치를 높이기 위해 일반 상품에서도 흔하게 사용되는 마케팅 전략이다. 상품의 희소적 가치가 특히 중요한 명품화 제품에서 신비주의 전략은 효과가 더욱 크게 나타난다. 김수욱 교수가 설명한 명품화 제품 사용자만의 커뮤니티 활동은 신비주의 전략의 좋은 사례가 된다. 동일한 제품 사용자만의 커뮤니티 활동은 제품에 대한 고객의 충성심을 높여주기도 하지만 제품을 사용하지 않는 사람들에게는 호기심과 신비감을 유발 할 수 있다는 것이다. 명품화 브랜드가 대중매체 보다 오프라인 매장을 고객 마케팅 수단으로 특별히 선호하는 이유도 신비주의 전략으로 설명된다. 대중에게는 가급적 노출을 줄여 제품의 신비감을 유지해야 하는 신비주의 전략이 실질적인 명품 수요자에게는 노출을 극대화해야하는 현실적 필요를 반영한 결과로 분석된다.

#### 4.3 분석 결과의 의미

일반적인 상품은 시장에서 수요와 공급의 원리에 따라 가격과 판매량이 결정된다. 특정 상품에 대한 수요가 증가하고 공급이 감소하면 가격은 상승하고, 상품의 가격이 상승하면 수요는 줄고 공급은 늘어난다. 그러나 명품 또는 명품화 제품의 가격과 판매량은 일반적인 수요와 공급의 원리와 꼭 일치하지는 않는다.<sup>21)</sup> 상품의 가격 상승에도 수요는 오히려 늘어나고 공급은 줄어드는 현상을 명품화 제품에서는 흔히 발견된다. 명품화 제품의 이러한 특징은 소비자가 명품화 제품에 부여하는 가치의 특성에서 비롯된다. 소비자는 명품화 제품을 2가지 측면의 가치로 바라본다. 한 가지는 일반 상품과 마찬가지로 저렴하고 좋은 품질의 제품을 선호하는 실용적 가치 측면이다. 다른 한 가지는 명품화 제품을 통해 사회적 인정과 자기 만족감을 얻는 추상적 가치 측면이다. 명품화 제품에는 두 가지 가치가 내재되어 있다.

앞의 분석에서 명품화 성공의 속성요인과 전략적·환경적 요인을 확인하였다. 속성요인으로는 가격, 품질, 디자인, 장인 정신의 전통, 희소성, 신뢰를 도출하였다. 전략적·환경적 요인으로는 새로운 브랜드의 출시, 전략적 협업, 브랜드 고급화 마케팅, 신비주의 전략을 제시하였다. 명품화 성공요인의 도출 결과는 명품화 제품에 내재되어 있는 두 가지 측면의 가치로 설명될 수 있다. 먼저, 명품화 제품에는 소비를 통해서 사회적으로 인정받고 자신의 만족감을 얻고자하는 소비자의

---

21) Niti Nandini Chatnani, *Commodity markets*, Tata McGraw Hill, 2010, p. 231

욕구가 내재되어 있다. 추상적인 가치를 의미한다. 사회적 인정과 자기만족을 추구하는 추상적 가치는 높은 가격, 독특한 디자인, 장인 정신의 전통, 희소성, 신뢰라는 명품의 속성을 통해서 실현된다. 기업은 새로운 브랜드 출시, 전략적 협업, 고급화 마케팅, 신비주의를 통해 소비자의 추상적 가치를 만족시키게 된다. 명품 소비를 통해 얻고자하는 고객의 추상적 가치를 만족시키는 제품의 속성과 기업의 전략이 명품화 성공의 속성요인과 전략적·환경적 요인을 구성한다.

명품화 제품에는 일반 상품과 마찬가지로 저렴하고 좋은 품질의 제품을 구매하고자 하는 수요자의 욕구도 내재되어 있다. 실용적인 가치를 반영하고 있다. 소비자의 실용적 가치는 우수한 품질과 디자인 그리고 장인 정신의 전통이라는 명품의 속성을 통해서 실현된다. 기업은 전략적 협업을 통해서도 소비자가 추구하는 실용적 가치를 만족시킨다. 고객이 추구하는 실용적 가치를 만족시키는 속성들과 기업의 전략들이 성공의 속성요인과 전략적·환경적 요인을 형성한다. 일반 브랜드의 명품화 성공요인은 명품화 제품을 통해서 소비자가 추구하는 가치를 만족시킬 수 있는 핵심적인 요소들의 결합이라고 할 수 있다.

## V. 결 론

본 연구에서는 일반 패션 브랜드의 명품화 성공요인을 분석하여 제시하였다. 정확한 분석을 위해 먼저 명품화 기준과 명품의 속성을 명확히 정의하였다. 연구방법으로는 선행연구 분석, 성공사례 분석, 전문가 면담을 활용하였다. 명품화 성공요인은 속성 요인과 전략적·환경적인 요인으로 구분하여 제시하였다. 속성요인은 선행연구 분석에서 제시된 다양한 명품의 속성 가운데 8개의 성공 사례분석과 전문가 면담을 통해 도출하였다. 속성요인으로 가격, 품질, 디자인, 장인 정신의 전통, 희소성, 신뢰를 도출하였다. 전략적·환경적 요인은 사례분석과 전문가 면담을 통해 도출하였다. 새로운 브랜드의 출시, 전략적 협업, 브랜드 고급화 마케팅, 신비주의 전략을 전략적·환경적 요인으로 확인하였다. 명품화 성공요인은 명품화 제품을 통해서 소비자가 추구하는 가치를 만족시킬 수 있는 요소들의 결합이라는 의미도 설명하였다.

본 연구는 일반 브랜드의 명품화에 관한 연구의 시작이라는 학술적 의미를 가진다. 명품 관련 선행연구를 보완하였고 일반 브랜드 명품화 연구를 선행적으로 수행함으로써 명품산업 분야의 연구를 활성화하는 계기가 될 것으로 기대한다. 산업적으로도 의미 있는 연구라고 생각한다. 연구결과는 한국 패션 기업의 미래 전략 수립과 한국 패션 명품산업의 발전에도 참고가 될 것으로 기대한다.

학술적으로 그리고 산업적으로 의미 있는 연구임에도 불구하고 본 연구는 충분한 이론적 기반을 근거로 분석하지 못한 한계를 가진다. 현재까지 명품화에 관하여 확립된 경영학이나 경제학의 이

론적 근거를 찾기는 어려웠다. 물론 차별화 이론 등 부분적으로 적용할 수 있는 이론이 있지만 명품화에 일반화하여 적용하기에는 한계가 있었다. 일반 브랜드의 명품화와 관련된 이론적 근거를 마련하는 많은 후속 연구를 기대한다. 이론적 근거 마련에는 폭넓은 사례분석과 많은 전문가 의견에 대한 분석이 필요하다. 사례분석과 관련해서는 본 연구에서 다루지 못한 명품화 실패사례에 대한 분석에서도 많은 시사점을 얻을 수 있으리라고 생각한다. 본 연구가 명품화와 관련한 다양한 후속 연구의 출발점이 되기를 기대한다.

### 참 고 문 헌

1. 김재문, 「명품의 조건」, 『LG 주간경제』 677호, 2002.5.
2. 배준환, 「명품 구매행동에 관한 영향요인 연구: 소비자 가치와 브랜드 가능 중심으로」, 2004.
3. 전인수, 김은화, 「브랜드 명품화의 3단계 모델: PPCA 모델」, 『소비자학연구』 제16권 제 1 호, 2005.3.
4. 최윤정, 「패션명품의 상표자산 구성요소에 관한 연구」(서울대학교 대학원 석사학위논문), 2004.
5. Arghavan Nia and Judith L. Zaichkowsky, "Do Counterfeits Devalue the Ownership of Luxury Brand", *Journal of Product and Brand Management* Vol. 9 No. 7.
6. David Shah, "A New Definition of Luxury", *Textile View* Vol. 52.
7. Frank Vigneron and Lester W. Johnson, "A Review and a Conceptual Framework of Prestigeseeking Consumer Behavior", *Academy of Marketing Science Review* Vol.99, No.1, 1999.
8. Niti Nandini Chatnani, *Commodity markets*, Tata McGraw Hill, 2010.
9. Theo M. Vehallen and Henry S. Robben, "Scarcity and Preference: An Experiment on Unavailability and Product Evaluation", *Journal of Economic Psychology* Vol. 15 No. 6, 1994.
10. 윤경희 외, 「[커버스토리] 2016년 당신이 선택할 명품은」, 『중앙일보』, <http://news.joins.com/>
11. H&M 공식 홈페이지 <http://about.hm.com/en.html>
12. 샘소나이트 공식 홈페이지 [http://www.samsonite.co.jp/product\\_blk.html#travelArea](http://www.samsonite.co.jp/product_blk.html#travelArea)
13. MCM 성주그룹 홈페이지 <http://www.sungjoogroup.com/kr/>
14. ZARA 인디텍스그룹 홈페이지 <http://www.inditex.com/en/brands/zara>