

브랜드 포지셔닝 戰略에 關한 事例 研究
- 브릿지 라인 輸入 핸드백 브랜드를 中心으로 -

張志惠* · 曹圭和

梨花女子大學校 大學院 衣類織物學科 博士課程*
梨花女子大學校 衣類織物學科 教授

A Corroborate Study for Brand Positioning Strategy

- Focusing on Bridge Line Imported Handbag Brands -

Jang, Ji-Hye* · Cho, Kyu-Hwa

Dr. Course, Dept.of Clothing&Textiles, Ewha Womans University*
Prof., Dept. of Clothing&Textiles, Ewha Womans University

Abstract

The purpose of this study was to examine acutely effective marketing strategies for bridge line imported handbag brands in order to succeed in launch and establishment in local market. Based on the successful bridge line imported handbag brands status in local market, this selected the brands, "LeSportsac", "Longchamp", "Sequoia" that execute brand strategy including positioning strategies such as basic concept, prices, materials, promotion, distributions in order to succeed in local launching. For corroborate analysis, three staffs in each brands, consecutive in-person interviews and continuous telephone interviews, mail survey were used for this study. The results were as follows; First, differentiate brand positioning strategy that has considered accurate analysis of niche market and domestic market environment when brand launch effects on brand value enhancement. Second, marketing mix activity based on positioning strategy effects on establishing brand image and spreading brand awareness. Third, marketing activity based on positioning strategy should be executed based on consistent brand strategy.

Key words : positioning strategy(포지셔닝 전략), brand image(브랜드 이미지), brand awareness(브랜드 인지도), marketing activity(마케팅 활동), brand strategy(브랜드 전략)

I. 서론

최근 Wall Street Journal의 기사에서 테리 에 이긴스(Teri Agins)는 "의상은 잊어라 - 패션 경향이 구두와 백 중심으로 바뀐다 (Forget the clothes Fashion. Fortunes Turn on Heels and Purses)" 라고 언급하면서 소비자들의 의상이 캐주얼해지면서 오히려 액세서리가 주인공이 되었다고 한다.¹⁾

액세서리가 의상을 보조해 주어야 한다는 고정 관념은 1990년대 하반기부터 깨지기 시작했다.²⁾ 현대 생활이 다양화, 개성화 됨에 따라 패션에 있어서 의류 뿐 만이 아니라, 핸드백, 구두, 메이크업, 헤어스타일, 장신구(jewelry) 등의 전체적인 조화를 추구하는 경향이 강하게 나타나고 있다. 이와 같이 소비자의 패션의식이 고조됨으로 인한 토탈 패션의 추구는 패션 산업에 대해 토탈 패션 상품의 활발한 전개를 요구하게 되었고, 이에 따라 패션잡화 시장의 중요성이 증대되었다.

국내 의류 시장은 다양화 되고 성숙해지고 있는 반면, 국내 핸드백 시장은 수입 자율화로 명품 브랜드들이 진출하기 이전, 라이선스 피혁 4대 브랜드인 'MCM', '메트로시티(METROCITY)', '닥스(DAKS)', '루이까또즈(LOUIS QUATORZE)', 국내 대표 잡화 브랜드 '에스콰이어', '금강', '엘칸토' 등의 대형 업체와 국내 캐주얼 핸드백인 '쌈지', '빈치스 벤치', '더블엠', '툼보이' 등이 핸드백 마켓을 리드해 왔다.³⁾ 그러나 명품 브랜드에 대한 수요의 급증과 중국 등에서 생산된 저가품의 수입 증가로 인해 시장 구조에 급격한 변화가 일어나, 핸드백 시장은 캐주얼한 디자인의 중가 브랜드는 줄어들고, 명품 브랜드와 라이선스 브랜드로 대표하게 되었다.⁴⁾

이상의 실정을 감안해 볼때, 고가의 명품 브랜드와 유사한 디자인의 라이선스 핸드백 브랜드에 만족해야 하는 소비자들에게 명품 브랜드를 대체하여 패션의 캐주얼화와 개성화에 맞는 코디네이션을 위한 신선하고 실용적인 브릿지 라인⁵⁾ 핸드백 브랜드의 도입은 의류에서와 마찬가지로 국내 핸드백 브랜드 시장의 디자인 개발과 브랜드 육

성을 위해 필요한 과정이라고 본다.

일반적으로 패션잡화의 대표적인 품목인 구두와 핸드백에 대한 선행연구는 디자인(백현주, 1997; 홍은희, 2002), 마케팅(조은애, 2000; 박상호, 2000), 라이프 스타일(이순모, 1997) 등과 관련되어 이루어졌으나, 핸드백 브랜드 포지셔닝 전략에 대한 연구는 깊이 있게 이루어지지 않았다. 또한 브릿지 라인 수입 브랜드의 포지셔닝 전략을 실제적인 사례를 통해 살펴본 연구는 매우 드물다.

따라서 본 연구의 목적은 브랜드 인지도를 높이고 이미지를 강화함으로써 브랜드의 가치를 성공적으로 신장시킨 브릿지 라인 수입 핸드백 브랜드의 포지셔닝 전략 사례를 비교 분석함으로써 그 성공요인과 함께 추진전략을 살펴보고자 한다. 이를 통해 유사한 상황에 처한 브릿지 라인 수입 핸드백 브랜드의 성공적인 국내 진출 및 정착을 위한 브랜드 인지도 확산에 적용이 가능한 목표 고객에 대한 컨셉 및 가격, 유통 전략, 그리고 포지셔닝 전략 등 전반적인 마케팅 전략 수립을 위한 자료를 제공할 수 있다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 브랜드의 개념 및 정의

브랜드의 어원은 노르웨이의 "brandr"에서 유래되어, '지진다', '화인(火印)하다'는 뜻으로 유럽에서 소, 말 등의 가축에 불로 달군 쇠로 낙인을 찍어 출처를 표시한데서 유래한다. 또한 16세기 초 위스키 제조업자들이 위스키에 이름들 찍어 값이 싼 타사 제품으로 둔갑하는 것을 방지하고자 한 것이 브랜드의 본격적인 기원이라는 설도 있다.⁶⁾

브랜드는 처음에는 제품과 제품을 구별할 수 있도록 하기 위한 비교적 단순한 동기에서 시작된 것이지만, 브랜드의 홍수시대라고까지 일컬어지는 현대에 접어들어서는 소비자들에게 개인의

개성을 표출하고 삶을 더 윤택하게 하는 수단으로서 심리적 만족감과 신뢰를 제공해 주는 자산의 의미도 갖게 되었다. 최근 브랜드를 단순한 명칭이나 디자인의 표현으로 정의하는 것 이상으로, 그 안에 내재되어 있는 기업의 철학과 소비자의 심리적인 신뢰의 중요성이 대두되면서 브랜드의 무형적 자산가치를 포함하여 표현할 수 있는 브랜드의 정의가 새롭게 인식되어야 한다는 주장이 나타나고 있다.

2. 포지셔닝 전략의 개념 및 의의

포지셔닝이란 기업이 의도하는 제품 개념과 포지션을 고객의 마음속에 위치시키는 것을 말하며 포지셔닝 전략이란 이러한 포지셔닝을 효율적으로 추진하기 위해 행해지는 마케팅 믹스 활동을 의미한다.⁷⁾

마케팅믹스(marketing mix : 4P's)란 표적시장에서 마케팅 목표를 달성하기 위해 필요한 요소들의 조합을 말한다. 마케팅믹스는 크게 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion) 등의 4P라고 부르는 요소로 구성되는데, 이 요소들을 조합해서 마케팅 목표를 달성하는 것이 마케팅믹스의 핵심이다.

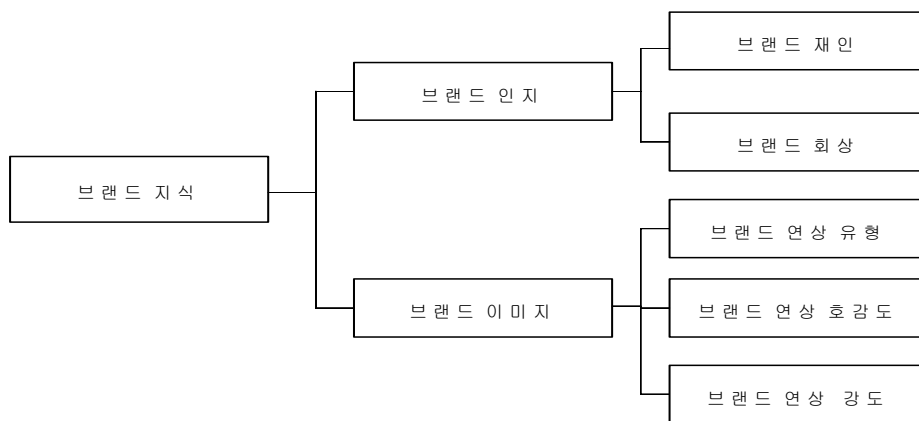
패션 브랜드에 있어 사용되고 있는 포지셔닝 방법에는 브랜드(제품) 포지셔닝, 가격 포지셔닝,

촉진 포지셔닝, 유통 포지셔닝 등이 있다. 포지셔닝 전략을 시각적으로 표현해 놓은 것이 포지셔닝 맵(positioning map)이다. 포지셔닝 맵은 여러 개의 경쟁 브랜드를 동일 공간에 위치시켜 봄으로서 경쟁사의 강점과 약점을 파악하는 데 매우 유용한 정보를 제공해 주는 전략적 도구로 활용 될 수 있다.

3. 브랜드 자산

강력한 브랜드 충성도와 이로 인한 브랜드 자산은 높은 브랜드 인지도와 브랜드에 대한 호의적 태도(연상)에 의해 형성된다. 그러므로 기업은 브랜드 자산 구축을 위해 브랜드 도입 전에 브랜드 아이덴티티(identity)⁸⁾를 체계적으로 설계하려는 노력도 해야 하지만 브랜드 도입 후 지속적으로 일관성 있는 마케팅 노력을 통해 고객의 마음속에 자사 브랜드와 관련하여 호의적이면서 강력하고 독특한 연상들, 즉 브랜드 이미지를 심어 주어야 한다.

Keller(1993)는 브랜드 자산이란 어떤 제품이나 서비스가 브랜드를 가졌기 때문에 발생된 바람직한 마케팅효과(가령, 높은 브랜드 충성도, 시장점유율 또는 수익)로 정의하고, 브랜드 자산은 소비자의 브랜드 충성도에 의해 창출되며, 이는 고객의 높은 브랜드 인지도와 강력하고 호의적인 브



<그림 1> K.L.Keller의 모델

랜드 이미지로부터 형성된다고 보았다. 또한 그는 브랜드 인지란 소비자가 갖고 있는 브랜드와 관련한 다양한 연상들로 보았으며, 브랜드 이미지는 각 브랜드의 종류에 따른 속성, 효익, 태도와 소비자가 그 브랜드에 갖고 있는 호감도, 강점, 독창성 등으로 이루어져 있다고 주장하였다. 그리고 이들은 각각 다시 여러 개의 하위 차원으로 구성되어 있으며 이들 하위 차원들이 소비자가 기각하는 브랜드 자산 구축의 형성에 관여한다고 하였다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

4. 패션과 브랜드

브랜드 전문가 Scott Bedbury(1998)는 넘쳐나는 제품과 다양한 고객의 선택, 거대시장에서 벌어지는 일들로 가득 찬 오늘날, 브랜드는 더 이상 사치품이 아닌 필수품이라고 하였다. 브랜드는 공장도 아니고, 기계나 물품명세서도 아니며, 기술이나 지적재산권, 또는 슬로건도 아니다. 또한 제품 자체도 브랜드가 아니다. 특히 패션에 있어서 브랜드는 구체적인 정체성을 갖고 있다. 정체성이란 우리 모두가 갖고자 하는 것, 또는 그것 없이는 존재할 수 없는 그 무엇을 가리킨다. 브랜드는 이런 정체성을 부여하는 이름표와 같다. 특히 브랜드 중에서 패션 브랜드는 사회지위를 더욱 가시적으로 나타내기 때문에 상징 그 이상이다. 따라서, 브랜드는 판매되고 있는 제품 그 자체보다는 브랜드가 의미하는 가치를 소비하는 것을 의미하며, 브랜드 이름이 무엇을 상징하는가에 대한 것이 중요해 지고 있다.⁹⁾

문화변화에 대한 태도의 정적인 영향은 대부분의 사람들이 브랜드의 상징성에 의해 제품을 구매한다는 것을 의미하며 확대된 자아 인성 모델과 일치한다고 하였다. 일단 브랜드에 의미를 부여하고 나면, 그 이미지는 쉽게 바뀌지 않기 때문에 브랜드가 처음 도입될 때의 마켓의 포지셔닝 전략은 중요하다.

III. 연구 방법

1. 연구 방법 및 절차

본 연구는 브랜드 성공 요인에 대한 많은 문헌과 연구가 있었으나, 브릿지 라인 수입 핸드백의 정착 시기는 매우 짧기 때문에 성공적인 포지셔닝 전략을 전개한 몇몇 브랜드 사례를 통한 성공 요인에 대해 체계적으로 분석하여 정리한 연구가 부족하다는 측면을 추진 배경으로 삼아 연구를 진행하였다.

본 연구의 대상 브랜드는 브릿지 라인 수입 핸드백 중 세 브랜드, 레스포색(LeSportsac), 롱샴(Longchamp), 세코야(Sequoia)로 선정하였다. 조사 대상자는 '레스포색', '롱샴', '세코야' 브랜드에서 실제로 마케팅, 상품기획과 영업관리 업무를 진행했던 전직, 현직 직원 3명씩을 대상으로 하였다. 인터뷰 대상 직원들은 실제 고객 접점에서 '레스포색', '롱샴', '세코야' 브랜드의 전략 방안을 실행한 실무자로서 관련업무 경험과 이해도를 갖춘 자 그리고 실무적인 의사결정이 가능하여 중추적 역할을 해왔던 중간 관리자급 이상의 직원들로 선정하였다. 본 연구에 참여한 조사 대상자의 인적사항은 <표 1>과 같다.

연구의 진행 방법은 각 브랜드의 실무자와 2004년 12월부터 2005년 4월까지 3차례에 걸친 대면 인터뷰를 통하여 구체적인 실행 방안에 대한 자료를 수집하였고, 서면 또는 전화 인터뷰를 통해 보충 자료를 취합하여 재정리, 성공요인에 대한 검증을 진행하였다. 인터뷰 내용은 대부분 문서로 작성하여 연구 결과의 원천 자료로 활용하였다. 사례연구의 타당성을 높이기 위해 인터뷰에 응했던 실무자가 직접 언급한 내용을 가감 없이 따옴표로 처리해 본 논문에 기술하였다. 미흡한 내용은 언론 매체 및 관련 사이트를 통해 확보하여 진행하였다.

브릿지 라인 수입 핸드백 브랜드의 포지셔닝 전략을 살피기 위한 조사 문항내용은 각 브랜드의 현황 및 브랜드 컨셉에 관한 문항, 가격 포지셔닝에 관한 문항, 유통 전략에 관한 문항, 프로

모션 전략에 관한 문항으로 구성하였다.¹⁰⁾

<표 1> 조사대상자 인적 사항

	브랜드명		해당 업무	직위	근무기간	나이
1	레스포색	A	마케팅	이사	10년	40세
		B	영업본부장	부장	8년	36세
		C	머천다이버	과장	6년	32세
2	통삼	D	마케팅	이사	12년	42세
		E	영업	부장	8년	38세
		F	머천다이버	과장	7년	33세
3	세코야	G	마케팅	이사	12년	42세
		H	영업관리	팀장	8년	35세
		I	머천다이버	과장	5년	30세

2. 대상 브랜드의 선정

본 연구를 위해 국내에 성공적으로 포지셔닝하여 브랜드 인지도 확산 및 이미지 구축에 힘쓰고 있는 브릿지 라인 수입 핸드백 브랜드 중 다음과 같은 기준을 만족시키는 브랜드를 사례연구의 대상으로 선정하였다.

그 기준을 매출 성장률과 업계에서 분류하는 브릿지 라인의 가격대, 디자인, 수입 원천으로 삼아 브랜드를 선정하였다.

매출 성장률은 새로운 포지셔닝 전략을 통해 국내 정착에 성공함으로써 브랜드 인지도 확산 및 이미지 구축의 성과를 측정하기 용이함을 목적으로 하여, 단기간 내에 높은 매출 신장율을 보인 브랜드의 선정을 기준으로 하였다.

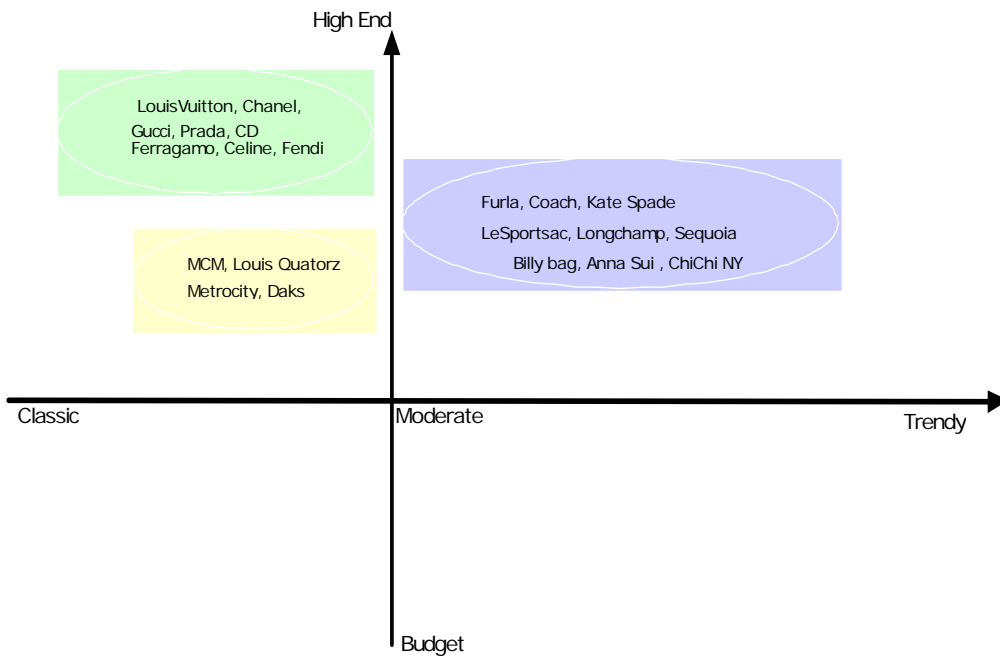
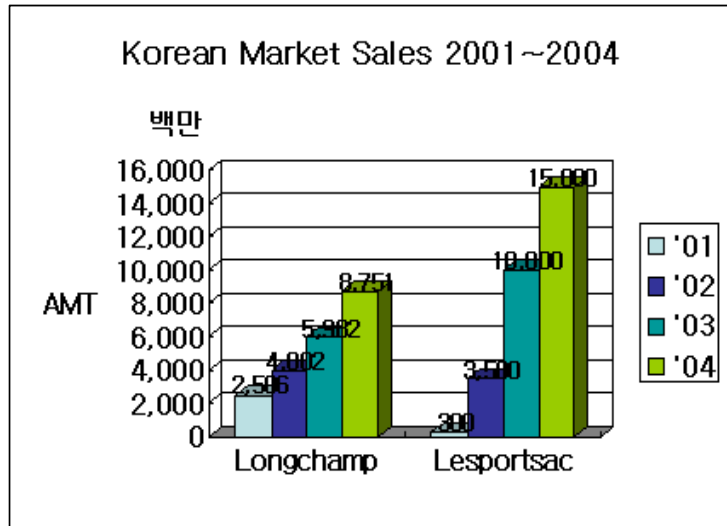
1) 레스포색은 핸드백 시장의 니치마켓을 정확히 공략하여 성공을 이루었다는 평가를 받아 브릿지 라인 수입 브랜드를 추진하는 실무자들의 관심의 대상이 되고있다. <표 2>와 같이 갤러리아 백화점 1개의 유통망을 가지고 3억이 채 안되는 매출을 4년만에 150억이 넘는 매출 수준으로 끌어올림으로써 라이선스 4대 핸드백 브랜드의

인지도를 증가하는 명품 수입 브랜드로서의 이미지를 구축한 브랜드이다.¹¹⁾

2) 통삼은 K사에서 면세점을 중심으로 유통망 전개를 확대하다가, 2002년 통삼 본사에서 한국에서의 성장 가능성을 파악한 후 통삼코리아를 설립하여 로컬 마켓에 공격적 전략을 전개하기 시작했다. 명품의 오리지널리티는 그대로 유지하면서 가격적인 면에서 좀더 합리적으로 제시함으로써 명품의 가치와 실용적이라는 새로운 강점을 소비자들에게 부여하며 현지 정착화에 성공하고 있는 브랜드이다. 매출 또한 <표 2>와 같이 2001년 25억에서 4년만에 100억이 넘는 수준으로 성장하고 있다.¹²⁾

3) 세코야는 2004년 전개사가 교체되면서 상품, 가격, 유통 및 판촉의 포지셔닝 전략을 새롭게 전개, 레스포색과 통삼을 모델로 포지셔닝 전략에 근거한 마케팅 전개로 유통망 및 매출에 있어 빠른 성장을 이루고 있는 브랜드이다.¹³⁾

<표 2> 레스포색 · 롱샴 매출 현황



<그림 2> 포지셔닝 맵

브릿지 라인 수입 브랜드의 기준은 업계에서

분류하는 <그림 2>의 포지셔닝 맵에 근거를 두었다.¹⁴⁾

<표 3> 브랜드 3사 선정

	브랜드명	런칭년도	회사명(교체사)	연간매출
1	레스포색	2001년	스타룩스	150억
2	롱삼	2002년	롱삼코리아	100억
3	세코야	2004년	R2R	10억

런칭시기는 2000년 전후를 기준으로 하였다. 가격대는 10만원에서 30만원대의 고가와 중가에 포지셔닝되고, 디자인은 캐주얼과 정장 스타일에 세련된 코디네이션이 가능한 브랜드를 중심으로 하였다. 수입원천은 실용성을 추구하는 미국과 창조성과 합리성의 조화를 추구하는 프랑스로 한정하였다.

이러한 기준을 중심으로 <표 3>과 같이 ‘레스포색’, ‘롱삼’, ‘세코야’를 선정하였다.

받고 있으며 이것이 레스포색의 빠른 성장의 숨은 비결이라 할 수 있다.

레스포색은 국내 런칭시에 다른 수입 브랜드와 같이 명품 바로 아래의 프레스티지 라인에 포지셔닝하지 않고, 오히려 국내 라이센스 핸드백 시장군에 포지셔닝하여 차별화함으로써, 수입 브랜드이면서 합리적인 가격대로 다양한 소비자층에 어필하여 마켓 셰어를 넓히는데 성공하였다.

스타룩스는 한국 섬유산업연합회의 1999년 이후 여성층의 캐주얼 의류 소비가 매년 10%이상 증가하고 있다는 분석과,¹⁵⁾AMA (American Management Association)의 발표자료에 따르면 여성이 스포츠 활동에 참여하는 증가율이 매년 3배 이상씩 성장하고 있다는 통계분석을 통해, 레스포색의 타겟층을 핵심 고객 타겟으로 좁히고, 레스포색의 강력하고 차별화된 브랜드 이미지를 집중적으로 공략했다. <표 4>와 같이 타겟 연령을 10대 후반에서 20대 초반 여성으로 좁히고, 그들의 라이프 스타일을 5가지로 정리하여 핵심 고객을 공략하기 위한 포지셔닝 전략을 근거로 한 마케팅 믹스활동을 전개하였다.

IV. 연구 결과

1. 레스포색의 브랜드 포지셔닝

1) 레스포색의 현황 및 특성

1974년 낙하산에 이용되는 립스탑 나일론(RipStop nylon)으로 만든 핸드백과 여행용 가방을 작은 파우치에 넣을 수 있게 제작한 클래식 컬렉션을 소개함으로써 가방 산업에 혁명을 일으킨 브랜드다. 30년이 지난 현재, “LeSportsac. All you need to go” 라는 컨셉으로 실용적인 기능성과 패션요소가 조화되어 미국뿐만 아니라 특히 아시아에서 사랑 받는 클래식 브랜드로 성장하고 있다.

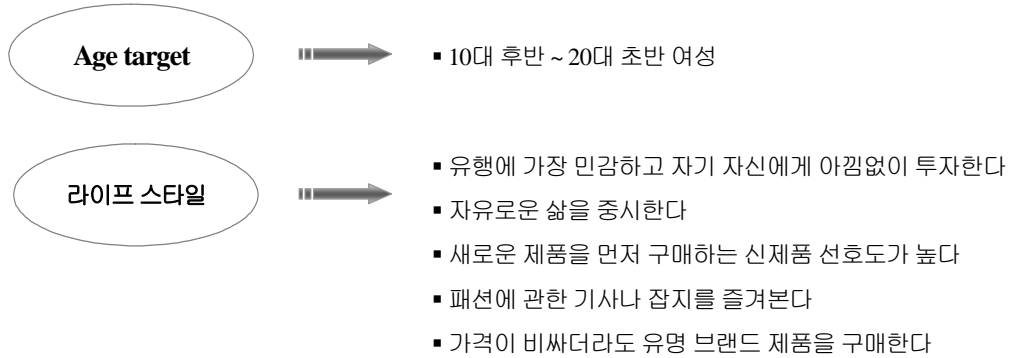
적극적인 마케팅과 새롭게 조명된 인테리어 컨셉, 기본적인 50 스타일의 핸드백에 각 스타일별 50가지 이상의 칼라와 자수, 장식적인 디테일들을 갖춘 스타일의 다양성이 서로 어우러져 각 패션리더, 패션 에디터, 모델, 연예인들의 사랑을

2) 포지셔닝 전략

① 상품 전략

레스포색은 기존 국내 핸드백 브랜드와는 달리 가죽 제품이 없다는 차별화로서 소재의 특성인 나일론이 가지는 가벼움, 파우치 내장, 물세탁 가능이라는 상품의 특성을 살려 캐주얼과 스포츠 웨어에 자신의 개성과 실용성을 살려주는 새로운 핸드백 컨셉으로 확고히 자리를 잡게 되었다.

<표 4> 핵심 고객층의 라이프 스타일



<표 5> 레스포색의 프로모션 전략



제품 라인에는 핸드백을 비롯하여 여행용 가방, 토트백, 메신저백, 스쿨백, 배낭, 스포츠 전용백 등의 가방류와 파우치, 지갑과 같은 액세서리류의 다양한 상품군을 형성하고 있다.

처음에는 여행용 가방으로 부피를 많이 차지하지 않고 지퍼달린 아웃포켓의 실용성과 많은 물건을 넣을 수 있다는 장점으로 소비자들에게 어필하였다. 그러나 점차 가죽 핸드백의 무거움, 비실용성, 캐주얼 웨어에 세련된 코디네이션이 되지 않는데 식상한 고객들이 핸드백으로서 레스포색 나일론 백을 구매하기 시작하였다. 나일론이라는 소재에 비해 10만원이 넘는 고가였지만 강남권의 백화점을 중심으로 각 매장에서 1억원이 넘는

매출을 올리면서 핵심 고객층에 레스포색을 알리는 역할을 했다.

② 프로모션 전략

레스포색은 자회사인 전문 패션 홍보 대행사를 통해 공격적인 브랜드 홍보 전략 기획을 세워 전개하였다. 여행용 가방이라는 이미지를 바꾸고 미국 수입 브랜드로서 시크한 뉴욕감각의 다양한 스타일과 디자인으로 브랜드 이미지를 구축하기 위해 10~20대의 젊은 층을 집중적으로 공략하기 위한 방안으로 런칭시 <표 5>의 프로모션 기본 전략에 충실하면서 다양한 Co Promotion을 추진

하였다.

③ 유통 전략

수입 브랜드의 경우 핵심 상권의 유통망 확보 없이 진행되는 홍보나 광고는 기대하는 효과를 발휘할 수 없기 때문에 레스포색은 주요 강남 상권의 백화점을 중심으로 첫해 5개, 2차년도에 8개, 3차년도에 8개, 4차년도에 5개의 오픈으로 지속적인 매장 확대를 통해 전개했다. 이러한 매장 오픈은 <표 6>의 계획에 따라 충실히 추진했다.

또한 디스플레이 효과를 최대화할 수 있는 VMD(Visual Merchandising)기법을 도입하여 매장 내의 고객점유율을 최고 수준으로 유지했다. 이러한 다각적인 노력이 고객의 재방문 및 재구매를 지속적으로 증대시켜 고객 로열티를 강화하는데 기여한다고 평가되었다.

④가격 전략

레스포색은 소재의 특성에 비해 다소 가격이 높은 고가 정책을 추진하였다. 나일론이라는 싼 소재에 집중하기 보다 세계에서 가장 가벼운 핸드백이라는 기능성과 고급스러운 해외 브랜드라는 이미지로 포지셔닝하려는 목적을 달성하기 위해서였다. 소비자들에게 싼 재료의 나일론 소재라는 인식시키기에 전에 세탁에 민감한 한국 소비자의 심리를 명확히 파악하여 물세탁이 가능하

다는 실용성을 강조하고 세상에서 가장 가벼운 명품이라는 홍보전략을 전개함으로써 가격에 대한 저항력을 오히려 브랜드 이미지의 고급스러움으로 전환시키는데 성공했다고 본다.

2. 룡삼의 브랜드 포지셔닝

1) 룡삼의 현황 및 특성

말과 기수의 모습이 유연하고 날렵한 곡선으로 처리된 심벌 로고의 룡삼. 1975년에 룡삼에서 독점적으로 개발한 엠보싱 모양의 송아지 가죽 제품인 'Veau Foulonne'라는 여성 핸드백을 최초로 시판하면서 독자적인 기술과 디자인으로 시즌마다 새로운 히트 상품을 내놓으며 역사를 이어오고 있다.

국내에는 1990년대 후반 면세점 중심의 유통을 전개하던 K사라는 수입업체를 통해서 소개되었다. 명품 브랜드와 국내 라이센스 브랜드 사이의 니치 마켓을 포지셔닝 하였지만, 보수적인 국내 유통망 전개에서 고전을 겪다가 2002년 룡삼 본사에서 국내 자회사를 설립, 공격적이고 글로벌한 마케팅 전개로 국내에 성공적인 런칭을 하게 되었다.

룡삼은 '접근 가능한' 명품 브랜드라는 브랜드 포지셔닝을 위해 무리한 유통망 확대보다는 핵심 타겟을 가장 잘 소화할 수 있는 신세계 강남점에 1호 매장을 오픈하여, 이 매장을 중심으로 집중 프로모션 전략으로 브랜드 인지도 확산에 노력하

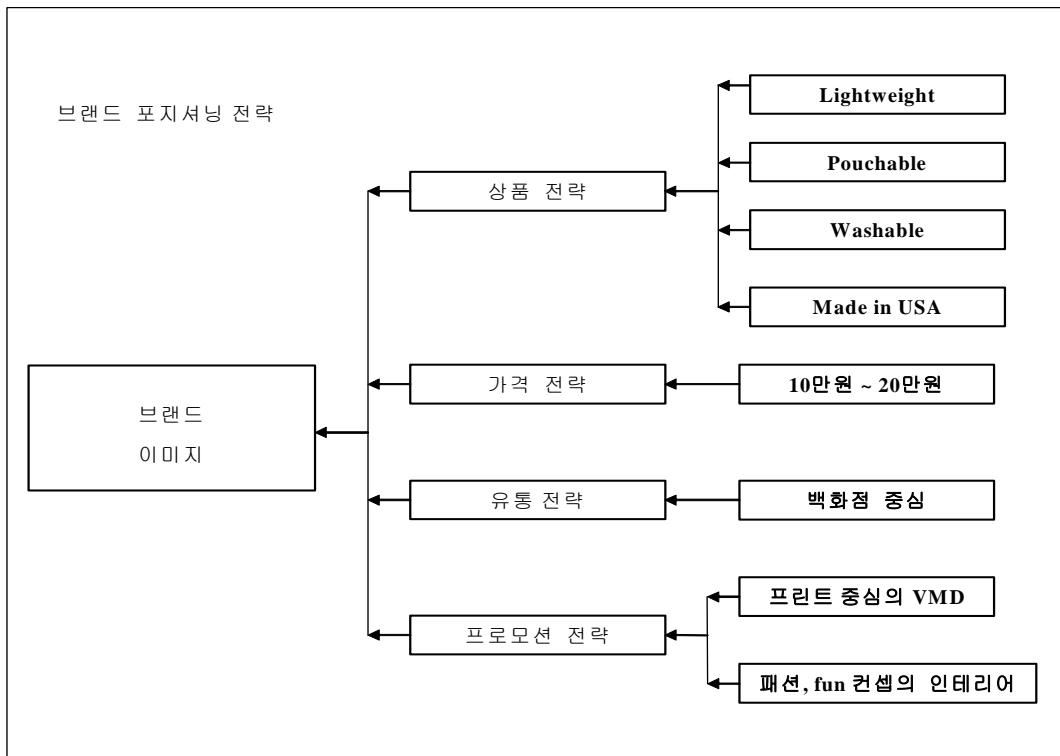
<표 6> 레스포색의 유통망 전략

1st Year (02 S/S~F/W)	2nd Year (03 S/S~F/W)	3rd Year (04 S/S~F/W)	4th Year (05 S/S~F/W)	5th Year (06 S/S~F/W)
5개	8개	8개	5개	3개
갤러리아 현대압구정 롯데장실 삼성플라자	3 Retail Stores + 6 shop in shop	3 Retail Stores + 5 shop in shop	2 Retail Stores + 3 shop in shop	

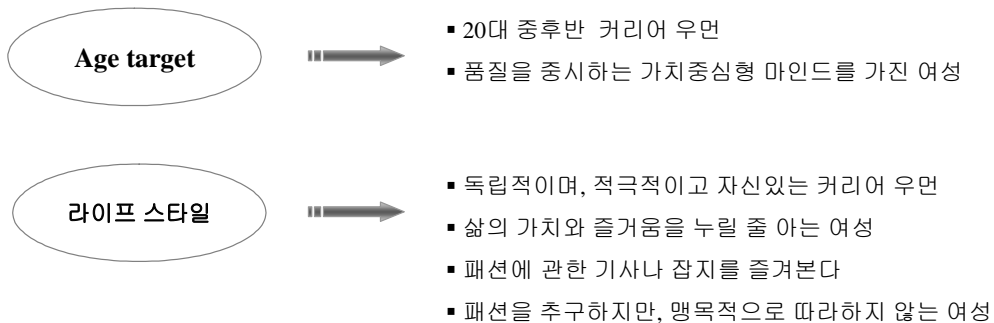
였다. 핵심 타겟을 <표 8>과 같이 20대중반 중심의 품질을 중시하는 가치중심형 마인드를 가진

직장여성에게 집중하여 룩상의 명품의 가치와 합리적인 가격이라는 브랜드 이미지를 구축하기 위한 브랜드 마케팅 활동을 전개하였다.

<표 7> 레스포색의 마케팅 포지셔닝 전략



<표 8> 라이프 스타일을 중심으로한 마인드 타겟



2) 포지셔닝 전략

① 상품 전략

국내 핸드백 시장에서의 룡삼 브랜드를 전략적으로 전개하기 위해서 룡삼은 다양한 소재와 디자인이라는 장점을 강화시키지 않고 오히려 한 가지 상품, ‘플리아제’에 집중하는 전략을 전개하여 브랜드 이미지를 확고히 하기 시작했다.

국내에서만 유일하게 ‘폴딩백’이라는 이름으로 바꾸어 소비자들에게 어필하기 시작했다. 나일론 소재와 소가죽의 핸들로 엘레강스함을 가미시킨 이 제품은 펼쳤을 때는 A4 사이즈가 거뜬히 들어갈 정도의 크기가 되고, 가로 세로로 접어 스냅을 잠그면 지폐 한 장의 크기로 작아져 여성스러움과 캐주얼함, 실용적인 맛을 추구하는 현대 여성들의 니즈를 골고루 충족시켜주는 디자인이다.

현재 매출의 90% 이상을 폴딩백이 차지하고 있으며, 분기마다 새로운 컬러를 출시하고, 투톤(Two tone) 라인을 선보이면서 시크함과 모던한 트렌드를 강조하여 고객들의 재구매율을 높이고 있다. 이러한 핵심적인 상품 전략은 브랜드 인지도를 높이는데 효과적이다.

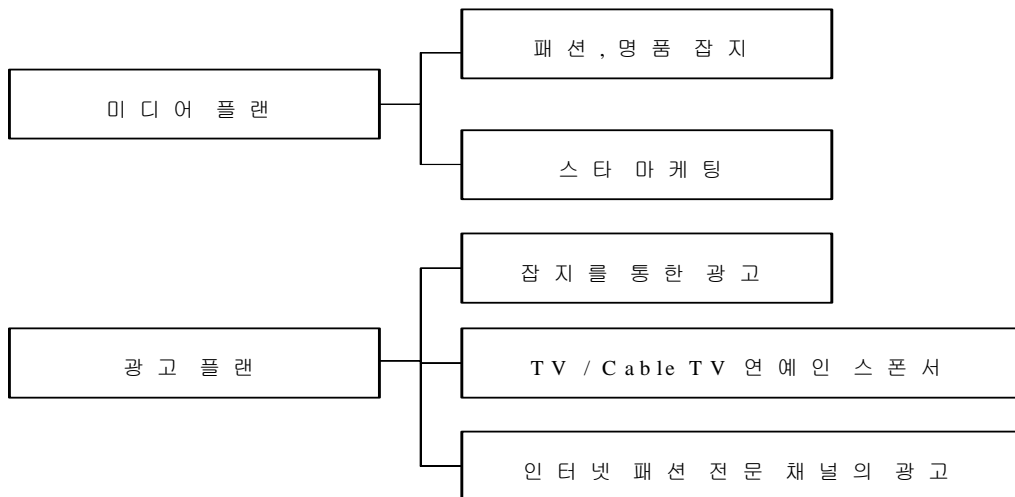
② 프로모션 전략

룡삼은 브랜드 인지도를 높이기 위해 룡삼의 장점인 고급스러운 가죽 소재에 초점을 맞추지 않고, 가장 소비자에게 쉽게 인지되고 강력한 제품으로 커뮤니케이션에 집중하기 위해서 한 가지 제품, 즉 “폴딩백”으로 프로모션 전략을 강화, 공격적인 마케팅을 전개하였다. 현대인들의 캐주얼한 라이프 스타일에 어울리는 폴딩백은 명품이라는 이미지를 소비자들에게 인식시키기 위해 <표 9>와 같이 무가지 (Noblesse, Haute, Neighbor, Luxury, Travel & Culture) 중심으로 기사와 상품 협찬을 전개함으로써 명품 브랜드라는 이미지를 소비자들에게 인식시키며, 실용적이며 신선한 디자인의 강점을 어필하였다.

③ 유통 전략

룡삼은 다른 나라에서와는 달리 국내에서는 부티크를 운영하지 않고, 백화점 중심의 영업으로 전개하였다. 먼저 강남권 중심의 백화점에서 단독샵이 아닌 아일랜드샵으로 전개함으로써 소비자들에게 접근 가능한 명품 브랜드라는 이미지를 전달하는데 성공하였다.

<표 9> 룡삼의 프로모션 전략



니치 시장에 적응하는 브랜드 포지셔닝 후 매출이 매년 80% 이상 신장하면서 전략의 성공을 확인할 수 있었다.

롱삼은 현재 국내 라이선스 브랜드와 비교하여 20~30% 수준의 10개 매장을 운영하고 있으나, 앞으로도 매장 수를 무리하게 확대보다는 수도권을 중심으로 차별화 및 고급화된 컨셉으로 매장을 운영함으로써, 매장당 고객점유율을 높이는 전략을 지속적으로 전개하고 있다.

④ 가격 전략

롱삼은 폴딩백 라인의 경우 세계적으로 동일한 가격 정책을 추진하고 있다. 글로벌 시대에 맞게 소비자들의 생활수준이 높아졌고, 특히 폴딩백의 경우 세계 어느나라 면세점에서 쉽게 구입할 수

있는 상품이기에 때문에 오히려 동일한 가격을 제시함으로써 소비자들의 신뢰를 얻을 수 있게 하였다.

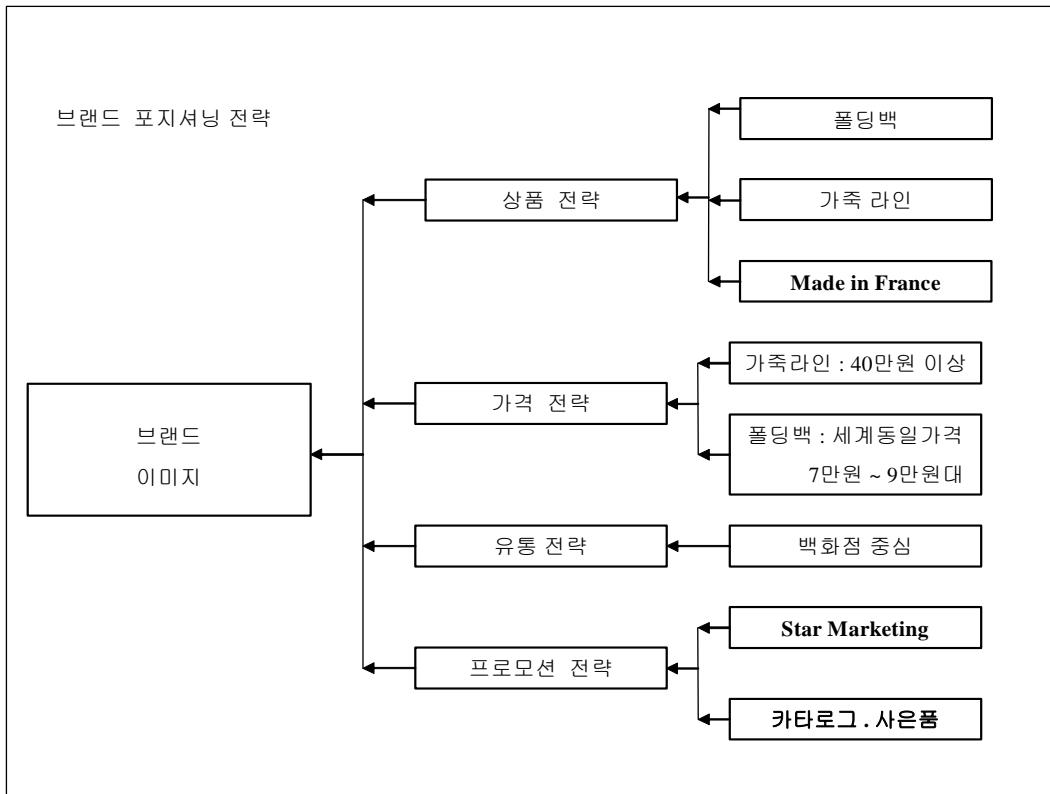
포지셔닝 전략에 따라 상품전략, 가격전략, 유통전략, 프로모션 전략은 달라지기 때문에 특히 수입 브랜드의 경우 현지 시장을 객관적으로 파악, 분석하는 일은 가장 먼저 선행되어야 한다. 롱삼은 <표 10>의 포지셔닝 전략에 따른 브랜드 전개로 짧은 시간에 브랜드 인지도를 높이는 성과를 얻을 수 있었다.

3. 세코야의 브랜드 포지셔닝

1) 세코야의 현황 및 특성

세코야는 1988년 로레알 그룹의 마케팅 전문가

<표 10> 롱삼의 포지셔닝 전략



출신인 다니엘 시소(Daniel Sisso)와 파리 소재 고등응용예술학교(ESSAD) 교수이자, 'Christina Dior', 'Balenciaga'의 디자이너 출신이며, 현 'Hermes'의 슈즈 및 액세서리 디자이너이면서 세코야의 수석 디자이너로 활동 중인 피에르 아르디 (Pierre Hardy)가 기존의 가죽 중심의 핸드백 시장에 일대 혁신을 일으켜 액세서리와 같이 자유롭게 코디할 수 있는 핸드백을 만들기 위해 설립되었다.

현재 세코야는 파리의 갤러리 라파에트, 프랭탕, 르 봉 마르쉴, 영국의 펜윅, 뉴욕의 칼립소에서 도쿄의 긴자, 이세탄까지 세계 각국에서 독특하며 실용적인 디자인과 합리적인 가격대로 인지도를 높여가고 있다.

한국에는 2002년 B사에 의해 소개되었으나 브랜드 전개 실패후, 2004년 R2R이 독점 판매권을 계약하여 차별적 포지셔닝 전략과 프로모션 전략을 핵심으로 압구정 로데오 직영점을 중심으로 점진적으로 백화점 유통망을 확대하고 있다.

세코야는 명품과 포멀하며 클래식한 라이선스 브랜드 사이에 트렌디하면서 합리적인 가격과 품질, 감성을 중시하는 젊은 고객층의 니즈를 만족시킬 수 있는 확실한 매스티지 브랜드로서 포지셔닝 전략을 전개했다.

이를 위해 모든 연령을 포함하는 타겟이 아닌 <표 11>과 같이 핵심 타겟을 20에서 25세의 오

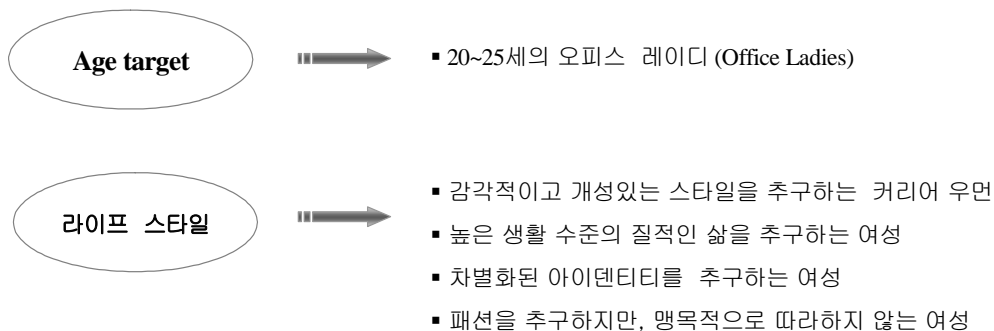
피스 레이디로 좁히고 라이프 스타일을 정하여 집중 커뮤니케이션함으로써 기존 가죽 중심의 핸드백 시장에서 다양성을 추구하는 소비자들에게 성공적으로 어필하고 있다.

2) 포지셔닝 전략

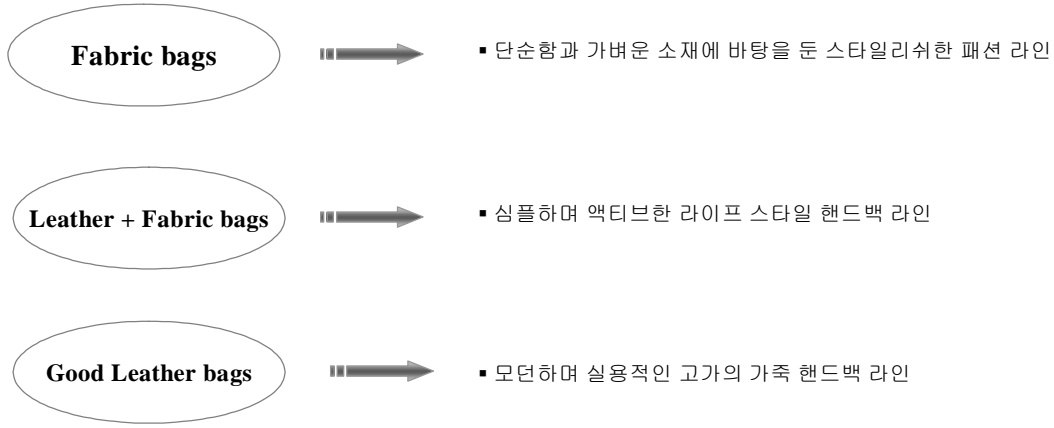
① 상품 전략

세코야는 Fashion, Feminine, Function을 상품의 핵심 키워드로 하여 액세서리와 같이 자유롭게 코디할 수 있는 디자인 추구라는 브랜드 컨셉으로 니치마켓을 공략하였다. 세코야는 시즌마다 19개 라인의 200개 이상의 다양한 디자인을 <표 12>와 같이 소재에 따라 패브릭, 가죽과 패브릭의 콤비네이션, 가죽라인으로 전개하고 있다. 특히 가죽과 패브릭(fabric)의 조화를 통한 여성적이며 트렌디한 스타일은 캐주얼과 정장 어느 한 쪽에도 치우치지 않는 토털 코디네이션을 가능하게 함으로서 시크하며 스타일리쉬한 새로운 개념의 핸드백 컨셉으로 브랜드 이미지를 확고히 자리잡게 되었다.

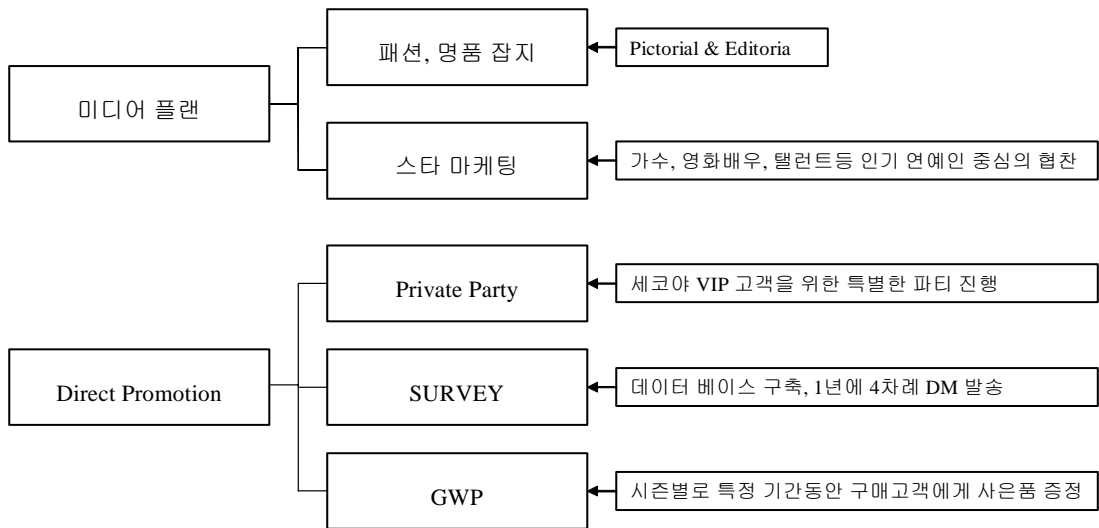
<표 11> 핵심 고객 타겟층의 라이프 스타일



<표 12> 세코야 상품의 차별화 전략



<표 13> 세코야의 프로모션 전략



② 프로모션 전략

세코야는 소수를 위한 명품에서 대중적인 명품 (Luxury for the Masses), 신명품의 이미지로 포지셔닝하며, 고급스러운 품질과 합리적인 가격대로 다양하고 모순적인 소비자들의 감성적 니즈를 충족시키기 위해 <표 13>의 프로모션 기본 전략에 충실하면서 다양한 스폰서쉽(sponsorship)을 추진하였다.

세코야는 유통망이 많지 않은 상태에서 잡지를 통한 광고는 고비용에 비효율적이라고 판단하여 패션잡지의 기사나 코디 제안 협찬을 적극적으로 활용하여 전체적인 코디안에서의 세코야의 다양한 상품력에 집중하여 브랜드 인지도를 넓혀 나갔다. 또한 패션 브랜드에서 가장 중요한 효과를 거두고 있는 스타마케팅을 통하여 연예인중 세코야의 이미지에 잘 부합하는 탑 트렌드세터를 통해 PPL을 진행함으로써 고품격과 대중적이라는

이중의 효과를 거두면서 브랜드 이미지를 높이고 브랜드 인지도를 꾸준히 상승시키는 성과를 얻고 있다.

③ 유통 전략

세코야는 Off Line에서 매장을 오픈하기 전에 On Line의 한 쇼핑몰에 입점하여 브랜드를 알리기 시작했다. On Line은 지역 한계점을 뛰어넘어 전국적으로 브랜드를 알릴 수 있고 테스트 할 수 있다는 점에서 효과적인 하나의 유통망이라고 평가하고 있다.

세코야는 브릿지 수입 핸드백 브랜드가 백화점에 입점함으로써, 처음부터 브랜드 이미지를 소비자에게 어필하지 못한다고 판단하여, 백화점 입점에 앞서, 청담동에 직영점(Flagship샵)을 오픈하였다. 프랑스 본사의 매장 매뉴얼에 충실하되, 한국적인 특성을 고려하여 좀 더 고급스럽고 신선한 분위기로 현지화하여 매장 컨셉을 운영함으로써 세련되고 감각적인 믹스 앤 매치(mix and match)에 매료된 고객층은 세코야의 브랜드 이미지를 빠르게 인지하고 있다.

그 결과, 런칭한 지 6개월만에 2배의 매출 신장율을 보여 포지셔닝 전략의 성공을 확인할 수 있었다.

④ 가격 전략

브릿지 수입 브랜드들은 거의 합리적인 가격대를 표방하며 런칭하지만, 소비자들에게 어필하지 못하는 경우가 대부분이다. 이는 브랜드의 입장에서 합리적인 가격대이지 소비자의 입장에서 고려된 가격대가 아니기 때문이다. 비싸야지만 소비자들은 명품이라고 인식하기 때문이라고 하지만, 브랜드의 인지도가 없는 상태에서 비싸다는 것은 명품으로 인식되기 보다는, 비슷한 가격이면 조금 더 보태서 누구나가 알아주는 명품 브랜드 핸드백을 사게 만드는 핵심 요인 될 수 있는 것을 간과해서는 안 될 것이다.

세코야는 가격전략을 3단계인 저가, 중가, 고가

¹⁶⁾로 나누어 한국 마켓에서는 캐주얼하고 컬러풀한 실용적인 라인을 중심으로 전개한다는 상품 전략에 맞추어 중가 가격 전략에 집중 전개하고 있다.

명품 핸드백 브랜드와 국내 라이선스 브랜드 사이의 니치 마켓을 공략하기 위해 <표 14>와 같이 수립된 포지셔닝 전략은 4P 중심의 마케팅 활동으로 일관성 있게 추진됨으로써, 핵심 타겟층에서의 브랜드 인지도를 빠른 시간내에 높이는 성과를 거둘 수 있었다.

V. 결론

본 연구는 브릿지 라인 수입 핸드백 브랜드의 포지셔닝 전략 사례를 통해 성공요인과 함께 추진전략을 살펴봄으로써, 이러한 요인들이 브랜드 인지도를 높이고 이미지를 강화시킴으로 브랜드 가치 향상에 중요한 원인이 되었음을 밝혀 브릿지 수입 핸드백 브랜드를 담당하고 있는 실무자의 마케팅 전략 수립에 도움을 줄 수 있는 기초 자료를 제공하고자 하였다.

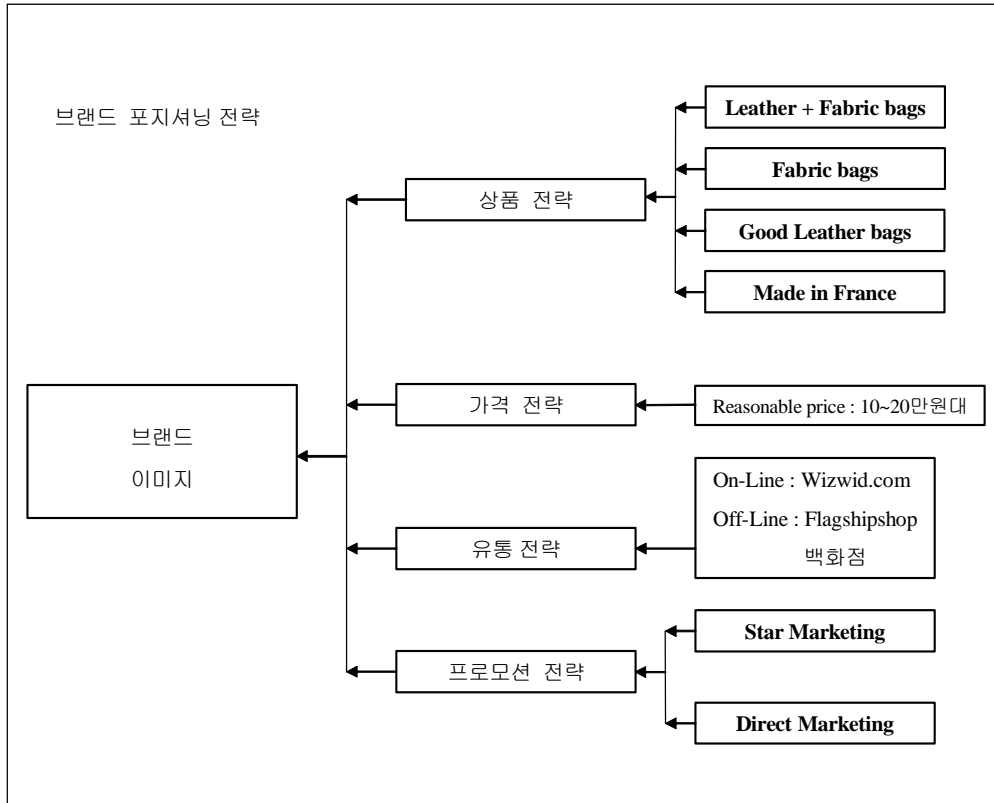
최근 차별화된 브랜드 포지셔닝 전략을 전개함으로써 보수적인 국내 핸드백 시장에 성공적으로 런칭하여 브랜드 이미지와 인지도를 지속적으로 신장시키는데 성공하고 있는 “레스포색”, “롱삼”, “세코야” 브랜드를 사례연구의 대상으로 선정하여 브랜드 인지도 확산과 이미지 구축의 성공요인을 도출하고자 하였다.

본 연구내용의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상품전략에서 레스포색은 나일론이라는 세상에서 가장 가벼움이라는 컨셉을 중심으로 전개하면서 캐주얼과 스포츠 트렌드에 자연스러운 코디네이션이 가능한 상품으로 레스포색만이 가지는 소재의 특성으로서 이미지를 강화시켰고, 핵심 고객층에서 레스포색 브랜드를 강하게 어필할 수 있었던 성공요인이 되었다.

롱삼은 고급스러운 가죽 소재보다는 실용성과 소재의 믹스로 세련된 디자인의 “폴딩백”에 집중 공략함으로써 “폴딩백=롱삼”이라는 브랜드 인지

<표 14> 세코야의 런칭시 포지셔닝 전략에 근거한 브랜드 전략



도를 확산시켰다. 따라서 브랜드 인지도를 높이는 데 가장 성공한 요소로 간주되는 상품을 브랜드화 시키는데 성공하였다. 즉, “폴딩백=롱삼”이라는 핸드백 마켓에서는 성공하기 힘든 전략인 상품을 브랜드와 동일시 만듦으로서 브랜드 로열티를 높이는 성과를 달성하였다.

세코야는 독특하며 미래적인 소재와 유행을 창조하는 컬러풀한 디자인의 다양성에 초점을 맞추어서 스타일리쉬한 코디네이션을 완성하는 액세서리로서의 핸드백이라는 새로운 컨셉을 도출해 내면서 자유롭고 세련된 이미지로 어필하면서 브랜드 인지도를 높일 수 있었다.

둘째, 프로모션 전략에서 레스포백은 10~20대의 핵심 타겟을 중심으로 TV 프로그램의 여러 장를 통한 PPL을 적극적으로 진행하면서 라이선

스 잡지와 무가지에 지속적으로 상품을 노출시킴으로서 명품이미지와 대중성의 이중 효과를 보면서 브랜드 인지도를 증대시켰다.

롱삼은 20대 중후반의 커리어 우먼을 핵심 타겟으로 잡지 중에서도 무가지에 집중하여 기사 및 상품협찬을 전개함으로써 현대인들의 캐주얼한 라이프 스타일에 어울리는 폴딩백은 명품이라는 이미지를 소비자들에게 각인시켰다.

세코야는 브랜드 아이덴티티를 충실하게 반영하여 스타 마케팅에 있어 이미 유명해진 스타보다는 세련되며 도시적인 커리어우먼의 이미지를 반영하는 잠재적 성장 가능성이 풍부한 연예인 에 스폰서 함으로써 20~25세의 오피스 레이디의 핵심 고객층으로부터 브랜드 선호도 및 이미지를 높이는 데 주요 요인이 되었다.

셋째, 유통전략에 있어서 레스포색은 핵심 고객의 유동인구가 많은 강남, 압구정, 명동 등 주요 상권의 백화점을 중심으로 심플하고 깔끔한 컨셉의 매장에 매달 새로운 상품의 디스플레이로 레스포색의 인지도는 물론, 고객의 로열티 향상에 효과를 거두었다.

롱삼은 런칭시 강남의 주요 백화점에만 매장을 오픈하여 글로벌한 인테리어 매뉴얼을 그대로 적용시킴으로써 수입 브랜드로서의 고급스러운 이미지를 고객들에게 인지시키고 브랜드 선호도를 빠른 시간내에 높이는 성과를 달성하였다.

세코야는 Off-Line에 전개하기 전에 On-Line에 입점하여 브랜드 인지도 확산의 툴(tool)로 사용하였다. 또한 백화점 매장 오픈 전에 브랜드의 세련되고 고급스러운 이미지를 효과적으로 어필하기 위하여 핵심 고객의 유동인구가 많은 청담동에 Flagship shop을 오픈하였다. 상품의 차별성인 소재와 디자인의 다양성을 믹스 앤 매치로 매장 VMD를 통해 반영함으로써 세코야 인지도는 물론, 고객의 브랜드 로열티 향상에 효과를 거두었다. 이를 바탕으로 백화점 유통망 확대를 전개하고 있다.

넷째, 가격전략에 있어 레스포색은 소재에 비해 다소 고가전략을 채택하여 추진함으로써 레스포색의 브랜드 이미지를 고급스러운 수입 명품으로 인지시키는데 성공하였다.

롱삼은 폴딩백의 가격정책을 세계 어느나라에서도 동일하게 적용되는 가격으로 제시함으로써 글로벌한 해외 브랜드로서의 이미지와 함께 신뢰감을 주는 브랜드로서 이미지를 확산시켰다.

세코야는 브랜드 입장에서의 합리적 가격대가 아닌 소비자 입장에서의 합리적 가격대를 중심으로 전개하여 가치 추구형의 신명품 브랜드로서의 포지셔닝을 성공적으로 추진하여 브랜드 이미지를 매스티지 브랜드로 인지시키는데 효과를 거두고 있다.

참 고 문 헌

- 1) Agins.t.(1999.Nov.23), *Wall Street Journal*. p.A1,A13
- 2) Kitty G. Dickerson(2004), “패션 비즈니스의 내면”, 서울:시그마프레스,p357
- 3) “세컨드 백 시장 겨냥 브랜드 수 매년 증가”. (2005.2) *패션채널*.
- 4) 나영인(1999). “중저가 캐주얼 브랜드의 포지셔닝 전략에 관한 실증적 연구”, 이화여자대학교 석사학위논문
- 5) 브릿지 라인(bridge line): 패션 용어로 가격대를 중심으로 고가와 저가 사이의 중가를 의미한다. 2000년대 들어서 증가 수입 브랜드 런칭의 증가로 중가를 의미하는 단어로 정착되었다.
- 6) 신현암, 강원, 김은환(2000). “브랜드가 모든 것을 결정한다”. *삼성경제연구소*,P58
- 7) 박충환, 오세조(1995). “마케팅관리”. 서울:박영사.p253
- 8) 브랜드 아이덴티티 (brand identity): 기업이 표적소비자의 마음속에 심어주고자 하는 바람직한 브랜드 연상들
- 9) Ziccardi, 2001
- 10) 현용진 편역(1996).“뉴포지셔닝”,창현출판사
- 11) 레스포색 내부자료(2005)
- 12) 롱삼 내부자료 (2005)
- 13) 세코야 내부자료 (2005)
- 14) 액세서리 브랜드 마켓 현황. *CFT (한국컬러 앤드 패션 트렌드 센터) 조사보고서*(2004)
- 15) *한국 섬유산업연합회*, 의류소비실태 조사보고서(2004)13)
- 16) 액세서리 브랜드의 가격 분류 기준
 저가 : 10만원 이하의 가격대
 중가 : 10,20만원의 가격대
 고가 : 30만원 이상의 가격대
 김훈철(2003). “포지셔닝을 만났을때 광고·마케팅이 확 달라진다”, 컴온박스
 나운봉, 전성률, 차태훈(2004). “브랜드 자산 관리전략”, IPS

- 노장오(1994). “*브랜드 마케팅*”. 사계절
안광호, 한상만, 전성률(1999). “*전략적 브랜드 관리*”, 학현사
- 여준상(2003). “*한국형 마케팅 불변의 법칙 33*”, 더난출판사
- 이부련, 안병기(1996). “*패션 마케팅*”, 서울: 형설출판사
- 김진호(2003). “*통련브랜드를 통해서 본 브랜드 강화 연구*”, 이화여자대학교 석사학위논문
- 박혜정·전경숙(2004). “물질주의와 해외 명품브랜드 구매태도: 소비자 자국주의의 조절 효과”. *한국의류학회지*, 9/10권 (28호), 1197-1207
- 방수경(2003). “*패션잡화 소비자의 구매행동에 관한 연구*”, 이화여자대학교 석사학위논문
- 이승희·이랑·정소연(2003). “패션 명품 브랜드에 대한 구매행동 연구”. *한국의류학회지*, 11권 (27호), 1241-1251
- 조규화(1998). “한국 패션산업의 유통구조 개선에 관한 연구”. *한국의류학회지*, 4권 (18호), 574-576
- Al Ries & Jack Trout(1993). “*The 22 Immutable Laws of Marketing*”, Harper Business

(2005년 5월 26일 접수, 2005년 8월 10일 채택)