



Deloitte Newsletter

딜로이트 인사이트

명품(Luxury goods) 시장의 현황 및 대응 전략

이재훈 전무 / 딜로이트 유통·물류 및 소비재 산업 본부 리더

국내 소비재 유통기업에 대한 회계감사, 세무자문, 경영컨설팅, 재무자문 업무 수행 (롯데그룹, 신세계그룹, 이랜드그룹 등)

2013년 이후 딜로이트 Korea의 유통·물류 및 소비재 산업 총괄 Leader 역임



들어가며

오늘날 유통 환경은 급속하고 드라마틱하게 변화하고 있다. 날이 발전하는 디지털과 모바일 기술 및 SNS의 적극적인 활용으로 인해 소비자는 새로운 정보와 지식을 쉽게 손에 넣을 수 있게 되었으며 다양한 채널의 등장으로 선택권은 더욱 넓어지고 있다. 이에 많은 선진 기업들은 전례 없이

똑똑하고 변덕스러운 고객의 마음을 얻기 위해 그들의 가치사슬 전반을 재배치하고 있으며 옴니채널 전략과 같은 온·오프라인을 넘나드는 마케팅 전략 및 물류 시스템의 혁신을 전개해 가고 있다.

이러한 시장의 변화에 여전히 늦은 대응을 하는 것처럼 보이는 기업들이 있다. 바로 명품(Luxury goods) 제조 및 유통업체이다. 그들이 가지고 있는 브랜드의 정체성이 온라인 판매로 인해 훼손될 수도 있다는 측면에서 한편으로는 이해가 가는 부분이다. 그러나, 지금의 명품고객은 생각하는 것 보다 훨씬 더 디지털 기술에 친화적이며 명품 쇼핑 방식과 구매채널의 선택 방식도 급격히 변화하고 있다.

본고에서는 국내·외 명품시장의 현황 및 추세와 이에 대응하고 있는 국내·외 명품 제조·유통기업들의 실제 사례를 살펴보고, 명품 제조·유통 기업이 급변하는 명품시장 환경 변화에 대해 어떻게 대응해 나갈 지에 대한 방안을 제시하고자 한다.

명품시장의 이해

명품 소비자들의 구매의사결정 동기는 다양하다.

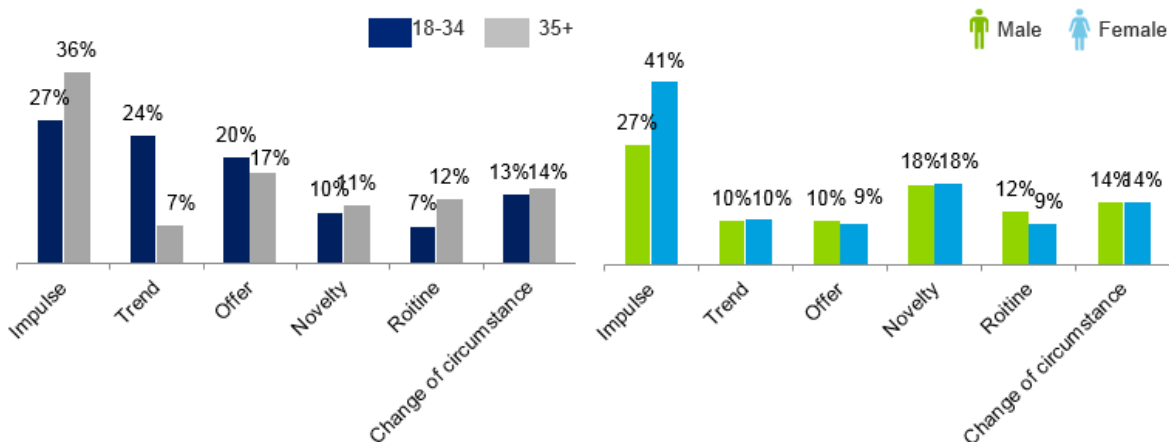
명품의 사전적 의미는 ‘훌륭하여 이름이 난 물품이나 작품’이라고 정의되어 있다. 그러나 우리나라에서는 명품을 원래 의미로서의 명품(Masterpiece)이 아닌 고가의 고급 브랜드(Luxury goods or Luxury brand)로 칭하고 있다. 미국에서도 최고급품(High end product), 고급품(Prestige product) 등의 용어를 사용하는데, 이는 국내에서 사용하는 명품과 동일한 의미로 해석할 수 있다.

이렇듯 명품이라는 단어의 의미를 통해 명품 소비자들은 일반 패스트패션이나 중저가 제품과 다른 구매의사결정요인을 가지고 있음을 직감적으로 알 수 있다. 일반 소비자화 구분되는 명품구매 소비자의 구매행태에 대한 더욱 깊은 이해가 요구된다고 할 수 있다.

일반적으로 알려진 바에 의하면, 명품 구매 목적에는 명품 자체가 갖고 있는 전통성(heritage), 희소성(scarcity), 독특성(uniqueness), 트렌드(trend), 참신성(novelty) 등이 있다. 그러나 딜로이트 UK의 연구자료에 의하면, 충동(impulse)이 명품의 가장 큰 구매 동기로 나타났으며 중장년층 이상과 여성 소비자가 충동 구매를 더 많이 하는 것으로 조사되었다. 한편, 밀레니엄 세대의 경우 중장년층 보다 트렌드에 3배 이상 민감하다는 조사 결과가 나왔다.

What is the main reason luxury consumers purchase new items?

(UK luxury consumers, cross category)

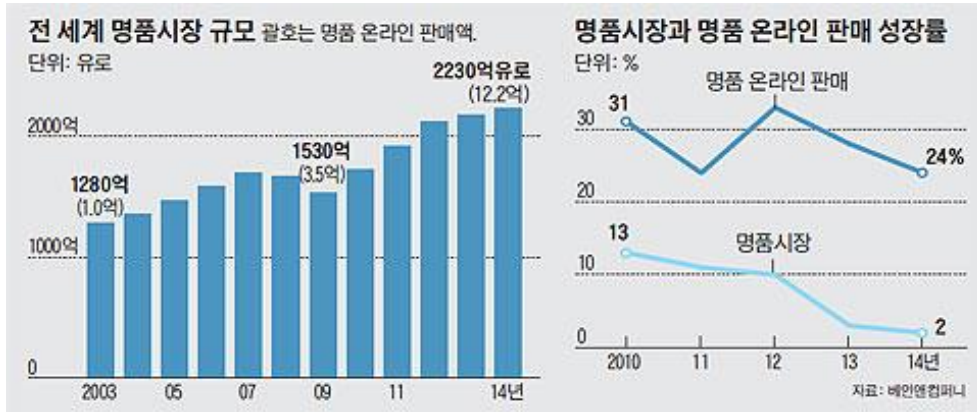


(source: Deloitte UK 'The Luxury opportunity')

세계 명품시장의 성장은 둔화되고 있고 국가별/지역별로 상당한 차이가 있다.

글로벌 컨설팅 그룹인 베인앤컴퍼니(Bain & Company)의 최근 보고서에 따르면 지난해 세계 명품시장 규모가 2 천 676 억 달러에 달한 것으로 나타났다. 2013 년에 비해 5% 늘어난 것이지만 1 년 전 기록한 7%에 비해서는 성장세가 2%포인트 감소했다. 가장 성장이 두드러졌던 지역은 중동으로 매출이 전년보다 11% 늘어난 것으로 조사됐으며 중국인들의 명품 구매는 전년보다 10% 늘어난 것으로 집계됐다.

명품시장의 지역별 특성을 보면 미주지역은 1 년 사이 6%라는 평균보다 다소 높은 성장세를 이어갔다. 그러나, 중국의 경우 반 부패 전쟁의 영향으로 오히려 1% 감소하였으며 경제적 어려움을 겪고 있는 유럽과 러시아의 성장률은 2%를 기록했다. 특이한 점은, 오랜 침체를 이어가던 일본이 지난해 시장 선도적 위치를 회복해 10%의 높은 명품시장 증가율을 보였는데 이는 아베노믹스로 인한 경기회복 기대감과 환율하락으로 인한 중국관광객의 유입 때문인 것으로 보인다.



온라인 시장의 확대는 명품시장에서도 거스를 수 없는 추세이다.

다른 소매 산업과 달리 명품 브랜드는 지금까지 자사 물건을 온라인에서 판매하기 꺼려왔던 것이 사실이다. 프라다(PRADA), 크리스찬디올(Christian Dior)은 여전히 자사 의류를 오프라인 매장에서만 판매한다. 하지만 직접 매장에 들러 물건을 사는 소비자 대신 온라인으로 명품을 구매하는 사람이 점차 늘어나면서 이러한 전략이 흔들리고 있다. 최근 이월 재고를 명품 업체로부터 사들여 온라인에서 할인가격이나 아울렛 매장 수준 가격에 팔고 있는 이탈리아 명품 전자상거래 업체 욱스(Yoox)는 영국 명품 전자상거래 업체 네타포르테(NAP)를 인수한다고 밝혔다. 이 소식이 알려진 뒤 얼마 지나지 않아 샤넬은 내년부터 온라인 판매를 시작할 계획을 발표했으며, 루이비통(LouisVuitton), 불가리(Bulgari) 등을 보유한 세계 최대 명품그룹 루이비통모에헤네시(LVMH) 그룹은 온라인판매를 더욱 확대할 계획을 가지고 있는 것으로 알려져 있다. 유로모니터는 명품업계 평균 성장률은 4 년 전 10% 이상이던 것과 달리 올해 5%에 그치는 등 더딘 성장세를 보이고 있지만 온라인에서 판매되는 명품 매출액은 해마다 15~25%가량 커질 것이며, 최소 5 년 내 인터넷을 통한 명품 구매가 전체 명품 구매의 40%가량을 차지할 것이라고 내다봤다.

전자상거래 플랫폼을 강화하려는 해외 고급 백화점의 움직임도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 미국 뉴욕 소재 최고급 백화점인 버그도프 굿맨(Bergdorf Goodman)을 포함한 고급 백화점 체인인 니만 마커스(Neiman Marcus)는 지난해 독일 온라인 패션 쇼핑몰 마이테레사(Mytheresa)를 인수하고 유럽으로 사업을 확장했다. 5~6 년 전 온라인 사업 비중은 15%에 불과했지만 현재는 전체의 4분의 1 가량으로 크게 증가되었다. 발렌티노(Valentino), 지방시(Givenchy) 등의 브랜드 상품을 판매하는 영국 런던 소재 고급 백화점 해롯(Harrods)도 온라인 투자를 강화할 예정이다. 해롯 온라인 쇼핑몰 방문자는 월 300 만 명에 달한다고 한다.

국내 백화점이 온라인 판매를 강화하려는 움직임도 주목할 점이다. 롯데백화점은 2012 년에 국내 최초로 프리미엄 온라인 쇼핑몰인 '엘롯데'를 오픈하였으며 최근에는 옴니채널 서비스를 접목한 '스마트 픽' 및 모바일을 통한 오프라인 단골지점 프로모션 정보 제공 서비스를 통해 연간 약 2 천억 원 규모의 매출을 기록하고 있다. 신세계백화점은 최근 SSC.COM 물에 기존의 신세계몰, 신세계백화점몰, 이마트몰 및 트레이더스몰을 통합한 온라인몰을 오픈하여 백화점에서 마트까지 한번에 검색할 수 있도록 했다. 현대백화점은 현재 계열사인 현대홈쇼핑의 인터넷쇼핑몰인 H 몰을 비롯해 온라인 오픈마켓 11 번가 등 타사 온라인 쇼핑몰에 입점하고 있으나, 자체 인터넷 쇼핑몰을 올 연말까지 구축할 예정이라고 한다.

명품 소비자의 구매 행동과 채널선택 방식이 변화하고 있다.

급격히 진화하는 명품 소비자의 구매 행동과 채널 선택 및 욕구의 변화를 이해하는 것이 더욱 중요해 졌다. 최근 중요한 트렌드 중 하나는 쇼루밍 & 리버스 쇼루밍 트렌드이다. 오프라인 매장에서 제품을 보고 온라인 매장에서 제품을 사는 '쇼루밍' 소비 패턴(또는 옴니채널 소비 패턴)이 주목 받고 있는데, 온라인 매장에서 정보를 수집하고 오프라인 매장에서 제품을 구매하는 '리버스 쇼루밍'도 확대되고 있다. 특히 이러한 트렌드는 젊은 세대에서 더욱 두드러지고 있다.

인구통계적 구성의 변화도 소비패턴의 변화를 가져오는 중요한 요소이다. 새로운 밀레니엄 세대의 소비 주체로서 등장, 돈은 많지만 시간은 부족한(Money-rich, Time Poor) 커리어 우먼의 증가, 고령화 시대 및 인구감소 등도 변화를 이끌고 있다.

최근 전통적인 명품 브랜드들의 매출이 시들해지고, 대신 개성을 앞세운 뉴 럭셔리 브랜드들이 뜨고 있는 것도 하나의 변화이다. 전통 명품 브랜드들이 대중화되면서 명품으로서의 희소성을 잃은 탓도 있지만, 소비자들이 그들의 개성과 라이프스타일에 맞는 브랜드를 선택하는 소비 패턴이 늘고 있는 것이다.

소셜 미디어의 영향력이 날로 증대됨에 따라 명품 브랜드가 고객을 끌어 들이는 방법을 재조정할 필요성이 증가하고 있다. 고급 브랜드로서 자신의 전통과 품격을 유지하려는 노력과, 진화하고 있는 소비자의 소비패턴 변화에서 오는 위험을 동시에 관리해야 되는 과제를 안고 있는 것이다.

변화의 국면은 어떤 신호도 없이 어느 순간에 들이 닥칠 수 있다. 그러나 만약 이를 스마트하게 활용하여 혁신적인 전략과 마케팅을 잘 조정하고 맞추어 나간다면, 소셜 채널들은 더욱 원가 효율적인 시스템을 제공할 수 있으며 브랜드의 라이프사이클 전반에 걸쳐 브랜드의 가치를 계속 유지해 나가는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. 소셜 미디어를 통한 명품 소비자와의 광범위한 대화 방식 구축에 더 많은 고민이 필요한 이유가 바로 여기에 있다.

명품기업의 수평적 확대를 위한 M&A 가 활발히 진행되고 있다.

2015 년에 명품 브랜드와 프리미엄 제품 분야에서의 M&A 는 2014 년에 비해 다소 침체되었으나, 대형 명품기업들의 M&A 는 지속적으로 이루어지고 있다. 2014 년의 주요 M&A 딜을 살펴보면, 에실로르 인터내셔널(Essilor International)이 프리미엄 스포츠 선글라스 브랜드인 코스타(Costa)를 235 백만 달러에 인수한 것이 가장 큰 딜이었다. 주목할 점은 브랜드의 규모의 경제를 이루기 위한 수평적 확장이 대형 명품 브랜드 그룹을 중심으로 활발히 이루어 지고 있다는 것이다.

커링(Kering) 그룹은 라 후드트 (La Redoute) 앤 흘레 콜리(Relais Colis)를 2014 년에 매각하는 대신 스위스 럭셔리 시계 업체인 울리스 나르당(Ulysse Nardin)을 인수하였다. 코치(Coach) 그룹의 경우 여성 럭셔리 신발 업체인 스투어트 와이츠먼(Stuart Weitzman)을 인수하는 등 경쟁업체인 토리 버치(Tory Burch), 케이트 스페이드(Kate Spade), 마이클 코어스(Michael Kors)와의 경쟁에서 우위에 서기 위해 M&A 를 적극 활용하고 있다.

화장품 회사인 에스티로더(Estee Lauder)의 경우, 프리미엄 스킨케어 전문업체인 로딘 올리오 루소(RODIN olio lusso), 향수 업체인 르 라보(Le Labo), 프랑스 향수회사인 에디션 드 퍼퓸 프레데릭 말(Editions de Parfums Frederic Malle) 및 할리우드 스킨케어 브랜드인 글램로우(GLAMGLOW)를 인수하였다.

국내기업의 글로벌 명품기업에 대한 구매도 여전히 진행형이다. 신원은 2012 년 이탈리아 명품 '로메오 산타마리아(ROMEO SANTAMARIA)'를 인수하였고, 이랜드는 이탈리아의 라리오(LARIO, 2010 년), 만다리나덕(Mandarina Duck, 2011 년), 코치넬리(COCCINELLE, 2012 년) 등 총 7 개의 유럽브랜드를 편입하였다. 성주그룹은 독일 브랜드인 MCM 을 인수하였으며 최근 제일모직은 콜롬보코리아를 인수하였다. 또한, 최근 한국의 대중문화가 명품소비의 트렌드를 이끌면서 LVMH 그룹이 YG 엔터테인먼트에 610 억을 투자하여 패션 및 화장품 시장에 함께 투자한 점은 시사하는 바가 크다.

Major acquisition in luxury & premium sectors completed or announced through 2013~2015

Buyer	Buyer Location	Buyer product sector	Acquire business / Parent company	Acquired business location	Acquired business product sector	Deal value** (US\$ mil)	Completion date
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	France	Manufacturer & retailer of luxury goods	Loro Piana SpA (80% stake)	Italy	Cashmere & other high-quality textiles, apparel & accessories	\$2,831	05/12/2013
PVH Corp.	United States	Manufacturer of apparel & accessories	The Warnaco Group Inc.	United States	Intimate apparel, sportswear & swimwear	\$2,787	13/02/2013
The Swatch Group Ltd.	Switzerland	Manufacturer of watches, jewelry & accessories	Harry Winston Inc./Harry Winston Diamond Corporation (renamed Dominion Diamond Corporation)	United States	Jewelry & watches	\$1,000	26/03/2013
TowerBrook Capital Partners L.P.	United States	Private equity firm	True Religion Apparel, Inc.	United States	Fashion jeans & sportswear	\$750	30/07/2013
Apax Partners LLP	UK	Private equity firm	Cole Haan LLC/Nike Inc.	United States	Footwear & handbags	\$570	04/02/2013
Essilor International SA	France	Eyewear	Costa Inc.	United States	Premium sports sunglasses	\$235	03/02/2014
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong	Jewelry	Hearts On Fire Company LLC / Glenn Rothman, Hearts On Fire Holdings Trust, HOF Executive LLC, HOF Employee LLC, and fine Diamond SA	United States	Jewelry	\$150	01/09/2014
Guangdong CHJ Industry Co., Ltd.	China	Jewelry	FION Limited (87.3% stake) / Hunters Worldwide Group Limited	Hong Kong	Handbags	\$114	15/03/2014
Coach, Inc.	United States	Bags & accessories	Stuart Weitzman Holdings LLC/Sycamore Partners	United States	Footwear	\$530	Pending
Coach, Inc.	United States	Cosmetics & fragrances	Bourjois cosmetics brand/Chanel SA	France	Cosmetics & fragrances	\$239	01/04/2015
The Longreach Group Inc.	Japan	Private equity firm	Primo Japan Inc./Ruby Holdings Co., Ltd.	Japan	Jewelry & watches	\$170	30/01/2015

(Source: Deloitte 'Global Powers of Luxury Goods 2015')

명품기업의 대응전략

디지털 기술을 적극 활용해야 한다.

고객은 더욱 젊어졌다. 디지털 친화적이며 경험을 중시하고, 서비스를 중요시 여긴다. 시간에 압박을 느끼며 주도적이고 신중하다. 환경적인 측면도 고려한다. 한마디로 아주 까다롭다는 이야기다. 이러한 고객에게 새로운 쇼핑 경험을 제공하고 그들을 럭셔리 공간에 머물게 하기 위해서는 회사의 가치사슬 전반을 통합해야 하며 이를 마케팅 부서에 국한해서는 안 된다.

1. 디지털과 신기술을 활용한 제품개발을 독려해야 한다.

제품개발분야에서 디지털 기술을 도입하여 혁신을 시도한다면, 현재 제품의 질을 향상시키면서 현대성이 가미된 장인정신을 융합시켜 새로운 길을 창조할 수 있다. 한국계 미국인 그레이스 최(Grace Choi)가 개발한, 립스틱과 아이섀도 등의 색조 화장품을 제작하는 3D 프린터 '밍크(MINK)'와, 랄프 로렌의 'Polo Tech' 셔츠는 첨단기술을 제품개발에 도입한 대표적인 사례라고 할 수 있다.

2. 빅데이터 분석기법을 활용한 CRM 시스템의 구축하여야 한다.

상세한 고객 정보의 분석을 통한 효율적인 고객관리는 럭셔리 브랜드의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 유용한 도구가 될 수 있다. 엑세인 비엔피(Exane BNP)의 조사에 따르면, 버버리(BURBERRY)는 전자상거래 확장 전략을 여러 국가 및 온라인 제품군과 디지털 고객 경험에까지 확장시켰으며 고객 데이터 분석을 통하여 고객 쇼핑 습관, 매장 내 고객 동선, 고객 온라인 경험 등의 정보를 수집하고 있다. 국내 백화점도 프리미엄 온라인 명품쇼핑몰의 고객 쇼핑 정보를 분석하여 다양한 프로모션에 활용하고 있다.

3. 브랜드와 고객경험을 기술과 통합시켜 차별화된 서비스를 제공해야 한다.

럭셔리 브랜드들은 디지털 기술을 활용하여 고객의 쇼핑 여정을 더 편리하게 만들고 고객과 더 많이 상호작용하며 그들의 브랜드 가치와 시장 지배력을 급속도로 확장하고 있다. 특히, 럭셔리 시장을 이끌고 있는 스마트폰 및 인터넷 사용자 수가 증가함에 따라 이들을 연결시키는 디지털 플랫폼은 불가분하게 연관될 것이다.

모든 콘텐츠는 다양한 플랫폼을 넘나 들면서 끊임 없이 사용 가능하여야 하며, 기업은 구매활동 전 과정에 있어 고객과의 관계를 계속 이어 나갈 수 있도록 가치 있고 즐거운 디지털 콘텐츠를 풍부하게 제공해야 한다. 구찌(Gucci)는 디지털 고객 경험에 있어 매우 높은 수준을 달성했으며 코치는 디지털 고객 경험과 전자상거래 확장 측면에서 양쪽 모두 그들의 역량을 인정받고 있다.

럭셔리 브랜드가 앱, 광고, 이벤트 및 마이크로 사이트를 통한 유혹적이면서 경험적인 디지털 플랫폼을 창조해 나간다면 온라인과 오프라인 모든 분야에서 고객과 함께 성공할 가능성을 더욱 높여 줄 것이다.

새로운 럭셔리 고객을 위한 포지셔닝이 필요하다.

럭셔리 아이템에 있어 포지셔닝이 중요함은 더 강조할 필요가 없다. 일부는 독특함을 내세우고, 일부는 한정판임을 내세워 쉽게 구입할 수 없는 열망을 이용하기도 한다. 애플은 스마트폰 출시 당시 기술혁신과 럭셔리 액세서리가 조합된 제품으로 포지셔닝하면서 전통적인 럭셔리 브랜드 전략과는 다른 전략을 구사하기도 했다.

애플의 스마트시계 출시는 웨어러블 카테고리에서 진보된 기술의 적용을 유도해낸 긍정적인 사례이다. 향후, 제조업 분야에서의 웨어러블 기술은 디지털과 연계되면서, 건강에 민감한 고객의 관심을 이끌어 내기 위한 건강 모니터링 관련 기능이 가장 많이 내재될 것으로 예상된다. 럭셔리 브랜드도 제조업의 웨어러블 기술이 적용된 최적의 기능성과 함께, 기존에 갖고 있던 브랜드의 예술성과 전통성, 독특함이 함께 어우러지도록 포지셔닝한다면 새로운 시장을 만들어 나갈 수 있을 것이다.

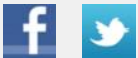
해외여행객의 증가 추세에 선제적으로 대응해야 한다.

앞으로 해외 여행은 지속적으로 증가할 것으로 보인다. 몇몇 국가에서 비자 제한이 완화되기 시작하면서 특히 중국 관광객의 증가는 전세계적으로 일반적인 현상이 되었다. 우리나라의 경우 외국인 관광객수는 중국인 관광객의 대폭적인 증가로 인해 최근 5년간 연평균 12.7%가 증가하였으며 외국인 관광객수는 2014 년도에 1,420 만 명을 기록했다.

이 중 중국인 관광객은 전년 대비 41.6% 증가하였으며, 2013 년 이후 가장 많은 외국인 관광객은 일본인에서 중국인으로 바뀌었다. 여행의 목적은 여러 가지가 있을 수 있지만 자국 내 시장에서 살수 없는 물품을 구매할 수 있다는 점이 중요한 것 중 하나이다. 딜로이트의 자료에 따르면 2013 년도 중 여행자에 의한 럭셔리 상품 소비액이 전체 명품시장의 약 37%를 차지했다고 한다. 명품시장에서 해외 여행객의 중요성이 더욱 부각됨에 따라 명품 브랜드 및 유통기업은 각각 다른 국적자들이 요구하는 차별화된 쇼핑 경험을 창조하면서 지속적으로 그들의 요구사항을 충족시켜 나가는 방안을 강구해야 한다.

사회 공동체의 일원으로서의 역할을 적극적으로 수행해야 한다.

럭셔리 브랜드는 브랜드 자체가 가지고 있는 전통과 역사를 바탕으로 사회문화 발전에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며 여러 자선 활동을 통해 부의 사회적 환원에 선구자적인 역할을 할 수 있다. 사회 공동체의 일원으로서 사회공헌활동에 적극적으로 참여하면 럭셔리 브랜드는 지속적으로 성장할 수 있을 것이다



Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting

서울특별시 영등포구 국제금융로 10
서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층
07326

딜로이트 투쉬 토마츠와 그 회사들의 네트워크는 법적으로 독립된 조직입니다. 딜로이트 투쉬 토마츠와 각 회사의 법적인 구조에 관한 보다 자세한 설명을 원하시면 www.deloitte.com/kr/about 를 방문하여 주시기 바랍니다.

© 2015. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting