

LG전자 프라다폰의 성공사례

강 석 원*
구 자 원**

본 연구는 초콜릿폰에 이어 프라다폰의 출시를 통해 LG전자 MC사업본부가 세계시장에서 Top 3에 올라서게 된 성공사례를 분석하였다. 특히 세계적인 명품 패션브랜드인 프라다와 제휴를 통해 명품 휴대폰시장에서 사상 최고의 성과를 보인 프라다폰(Prada Phone by LG)의 성공요인을 조명하고, 이를 통해 스마트폰 시대에 LG전자가 다시 휴대폰 명가로 부활하기 위한 시사점을 찾는 데 연구목적이 있다.

연구 결과 프라다폰의 성공요인은 브랜드 제휴로 인한 성과 이외에 LG전자의 차별화된 명품 마케팅의 노력이 있었다. 명품 시장을 선도하기 위해 기획단계에서 시장 세분화와 목표시장의 설정, 그리고 포지셔닝 측면에서 차별화된 마케팅전략을 수립하였다. 판매단계에서는 가격 정책의 변화를 기하였고, 시장점유율과 브랜드 인지도가 저조했지만 전략시장인 유럽을 우선 타깃으로 설정하고 공략하였다. 또한 휴대폰 제조업체가 일반적으로 취하는 프로모션 전략을 사용하지 않고 패션 명품회사의 마케팅 전략을 잘 활용하였고, 세계 최초로 풀터치라는 최신 하이테크 기술을 적용하여 제품화한 부분이 주된 성공 요인으로 나타났다.

주제어: 브랜드 제휴, 명품 마케팅, 차별화 전략, 하이테크 제품

1. 서론

2000년대 중반 휴대폰의 명가를 재건한 바 있는 LG전자 MC사업본부는 최근 연속적인 적자와 시장 점유율 하락으로 소위 추락하는 것은 날개가 없다는 말을 뼈저리게 실감하고 있다.

초콜릿폰과 프라다폰의 성공으로 LG전자는 2008년 세계 휴대폰 시장 점유율 3위 도약과 매출 14조 3천억, 그리고 영업이익은 무려 2조원을 달성하였다. 그러나 2009년 이후 휴대폰 시장은 급속히 스마트폰 위주로 전환되었고 이에 적절히 대응하지 못했던 LG전자는 2010년 매출액은 13조 8천억으로 떨어지고 영업이익은 약 6천5백억원의 적자를 기록했다. 2011년 1분기 들어서도 경영상황은 개선될

기미는 보이지 않고 있었다. 전년 4분기에 출시한 보급형 옵티머스W이 전 세계 시장에 판매되면서 비록 적자폭은 전 분기 대비 대폭 감소했지만 여전히 분기 영업이익은 약 1천억 적자에 머물렀다.

LG전자 MC사업본부는 단기간에 경영성과가 호전되기를 기대하기는 어려운 처지에 직면해 있었고, 당면한 경영 위기 극복과 재무 구조 개선을 위한 구체적인 방안을 찾기 위해 노심초사하고 있었다. 특히 경쟁사들과 비교하여 현격히 뒤쳐진 스마트폰 분야에서 2011년 이후의 상품기획과 마케팅전략 방향 설정이 시급한 실정에 놓여있었다. 사업본부장은 과거 어려웠던 MC사업본부를 극적으로 턴어라운드한 계기가 되었던 초콜릿폰과 프라다폰의 프리미엄 마케팅 성공 사례를 회상하며 다시 한 번 새로운 기회를 찾기 위해 고심에 빠졌다.

논문접수일: 2011. 10. 27.

1차 수정본 접수일: 2012. 04. 06.

게재확정일: 2012. 05. 15.

* 서울과학종합대학원 박사과정 (stevekang64@naver.com), 주저자

** 서울과학종합대학원 조교수 (jwgu@assist.ac.kr), 교신저자

초콜릿폰은 2006년 한 해 동안 전 세계시장에 판매된 물량만 약 7백만대로 단일 모델로 LG전자 휴대폰 판매 비중의 11%를 차지하였으며, 또한 브랜드 인지도 측면에서도 LG전자 휴대폰에 대한 소비자들의 인식을 고급 휴대폰 이미지로 바꾼 제품이었다. 그리고 프라다폰은 LG전자의 프리미엄 마케팅의 화려한 꽃을 피운 제품이었다. 2005년에 출시한 초콜릿폰의 성공 체험에도 불구하고 세계시장에서 LG전자의 위상과 인지도는 아직 하위권이었다. 아래 <표 1>에서와 같이 2006년에 LG전자는 전 세계시장에 전년 대비 약 천만대나 상승한 6천 4백만대를 판매하였음에도 불구하고, 시장점유율은 오히려 6.7%에서 6.4%로 하락하는 결과를 가져왔다. 새로운 제품과 마케팅을 통한 시장지위 확대가 절실한 상황이었다.

2000년대 중반 휴대폰 업계의 중요한 트렌드는 명품업체와의 브랜드 제휴와 감성 디자인 마케팅이었다. 삼성전자는 2005년 뱅앤올룹슨과 합작하여 세린(Serene)을 약 천유로 수준으로 유럽시장에 출시하였고, 후속으로 세레나테(Serenate, 2007년 출시)를 준비 중에 있었다. 또한 이태리의 패션 브랜드인 아르마니와도 적극적으로 제휴를 추진 중에 있었다. 노키아는 안나수이, 베르사체와 브랜드 제휴 휴대폰을 출시하였지만, 자사의 명품 휴대폰의 전략적 타깃을 초고가 시장으로 설정하였다. 노키아는 이를 위해 VERTU 라는 자회사를 설립하여 2002년부터 5천유로에서 3만유로대의 제품을 출시

하였다. 모토롤라는 2004년부터 전 세계적인 돌풍을 일으켰던 레이저폰으로 돌체앤가바나(D&G)와의 제휴를 추진하고 있었다. LG전자도 2005년에 허치슨이라는 통신사업자와 공동으로 패션 명품브랜드중의 하나인 까발리사와 제휴하여 3세대통신용 휴대폰 2개 모델(U8360, U880)을 출시하였다. 당시 LG전자에 대한 소비자들의 브랜드 인지도가 높지 않은 상태에서 999유로라는 당시로서는 매우 높은 가격으로 판매했기 때문에 시장이나 자사에 미치는 영향은 매우 제한적이었다. 또 하나의 트렌드는 디자인에 충실한 제품을 통해 이성보다는 감성에 소구하는 감성 디자인 마케팅의 등장이었다. 소비자들의 선호 패턴이 기능적 차원에서 감성과 스타일을 중시하는 쪽으로 변화되었으며, 따라서 휴대폰에서의 중요한 속성 중의 하나로 디자인적인 요소가 크게 자리 잡게 되었다(김규배·김병재, 2010).

2007년 1월 LG전자 MC사업본부장으로 취임한 안승권 사장은 수년간 지지부진하던 휴대폰사업을 턴어라운드하고 세계시장에서의 LG전자 휴대폰의 입지를 단기간에 강화하기 위한 제품과 마케팅전략을 수립하였다. 마케팅전략 방향은 LG전자의 위상이나 업계의 예상과는 전혀 다르게 프리미엄 마케팅으로 설정하였으며, 세계 최초로 폴더치폰을 출시하여 명품 마케팅을 실행하는 것이었다. 이에 대해 안승권 사장은 다음과 같이 회고하였다.

“단기간에 시장에 강한 임팩트를 줄 수 있는 LG전자

<표 1> 2005 ~ 2006년 세계시장 휴대폰업체별 실적

(단위: 백만대%)

구분		노키아	모토롤라	삼성전자	LG전자	소니에릭슨
2005년	판매대수	264.9	146.0	102.9	54.9	51.1
	시장 점유율	32.4%	17.9%	12.6%	6.7%	6.3%
2006년	판매대수	347.5	217.4	113.7	64.4	74.8
	시장점유율	34.7%	21.7%	11.3%	6.4%	7.5%

자료: SA(Strategy Analytics), 2007

의 기술과 자원, 그리고 역량은 제한되어 있었습니다. 그런데 그중에서 당시 세계시장에서 상위 경쟁사들인 노키아나 모토로라, 삼성전자와 비교하면 LG전자의 기술적인 역량은 그다지 뒤쳐진다고 보진 않았고, 오히려 마케팅전략과 실행역량을 문제점으로 보았습니다. 전략의 방향은 아래로 옆으로 또는 위로도 갈 수 있겠지만 LG전자의 제한된 자원으로 선택할 수 있는 최상의 방법은 상위 카테고리인 프리미엄 마케팅으로 가야한다고 판단했습니다. 이미 산업 전반에 멀티미디어 시대가 도래 하였는데, 휴대폰에서도 멀티미디어에 대한 관심과 요구가 조만간 폭발적으로 늘어날 것으로 보았습니다. 그런데 휴대폰의 제한된 십 몇 개의 물리적인 키 입력방식으로는 멀티미디어 니즈를 대응하는 데는 한계가 많을 것이고, 결국은 화면 아무 곳에서도 자유롭게 터치로 통해서 다양한 메뉴에 진입할 수 있는 풀터치 입력 방식이 곧 대세가 될 것으로 예측하였고 결과적으로는 적중하였습니다.”

II. 명품 리더 프라다와의 브랜드 제휴

2005년 11월 한국, 2006년 2분기 유럽, 중남미 그리고 중국에서 초콜릿폰의 출시를 기반으로 LG전자는 서서히 세계시장에서 입지를 확대할 수 있었으며, 비록 소폭이지만 2006년 하반기에는 영업이익 흑자를 실현할 수 있었다. 그러나 여전히 세계시장에서의 격차는 해소되지 않았고 브랜드 인지도도 정체 상태였던 반면에 경쟁사였던 소니에릭슨은 세계시장에서 LG전자를 뒤로하고 4위로 올라서게 되었다.

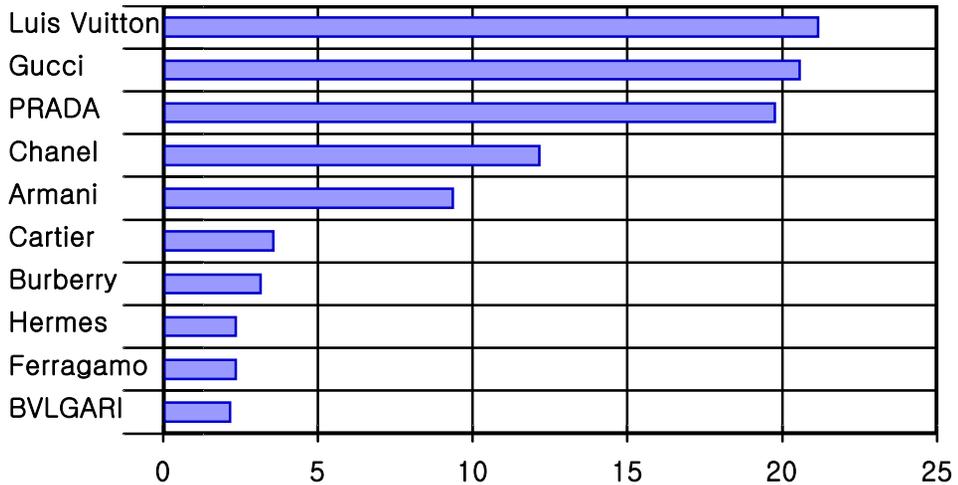
LG전자는 외부적으로는 경쟁사의 추월에 대응하고 내부적으로는 손익과 브랜드 개선을 위해 초콜릿폰을 통해 학습한 바 있는 고가격대의 판매 경험을 활용하여 프리미엄 마케팅전략을 전개하기로 결정하였다. 구체적으로는 명품 패션업체와의 브랜드 제휴 휴대폰을 통해 시장에 진입하는 방식을 유력하게 검토하였다. MC사업본부 마케팅전략팀장은 세계적인 유명 패션브랜드의 한국지사장을 통해 이태리 현지

출장을 거듭하면서 적절한 제휴업체를 물색하였으며, 동시에 브랜드 제휴 휴대폰 프로젝트에 박차를 가하기 위해 사내에 태스크 팀을 시급히 구성하고 윤현식 팀장을 리더로 임명하였다. 태스크 팀은 프리미엄 휴대폰 판매 확대를 통한 영업이익 15% 달성 및 주요국가 브랜드 인지도 30% 확보라는 당시로는 상당히 도전적인 목표를 설정하였다. 그리고 그 동안 사내 여러 부서에서 흠어져서 진행되어 오던 브랜드 제휴 휴대폰의 연구개발과 마케팅, 그리고 이태리 패션업체와의 협상에 대한 실무지원 등의 전체 사업을 태스크 팀에서 총괄하게 하면서 본격적인 프리미엄 마케팅 프로젝트에 시동을 걸었다.

태스크 팀에서는 다수의 패션 명품업체를 대상으로 다양한 제품 옵션들을 검토하고 제안을 거듭한 후에 최종적으로 프라다의 낙점을 받게 되었다. 이후 이태리와 한국에서의 수차례 협상 끝에 마침내 3인치 대형 화면에 세계 최초로 풀터치라는 하이테크 기능을 도입한 프라다폰의 탄생에 합의하게 되었다.

양사가 서로 브랜드 제휴 파트너로 선정하게 된 사유와 배경은 다음과 같다. 우선 LG전자의 입장에서는 첫째, 프라다가 전 세계 78개국에 211개의 직영매장을 가지고 있으며, 패션에서 잡화까지 다양한 패션제품군을 통해 2조5천억 원의 매출(2008년 기준)을 실현하는 대표적인 명품브랜드중의 하나로써, 명품 브랜드와의 제휴를 통해 브랜드 자체의 효과뿐만 아니라 휴대폰 판매 채널 확대에도 도움이 될 수 있다고 판단하였다. 둘째, 2005년에 실시된 아래 <표 2>에서의 Arc Chart사의 조사 결과를 보면, 프라다는 당시 가장 선호하는 명품 패션 브랜드 Top 3 업체의 위상을 보유하고 있었다. 또한 2006년에 영화로 나왔던 “악마는 프라다를 입는다”를 통해 프라다의 대중적인 인기가 과거 대비 한층 높아졌던 점도 추가적인 고려 요인이었다.

셋째, 모던하면서도 클래식함을 동시에 중시하는 고품격 브랜드 이미지와 특정 성(性)에 치우치지 않



자료: Arc Chart 'Fashion & Style' Global Consumer Survey, 2005

는 유니섹스한 프라다의 디자인 방향은 다양한 소비자층을 공략하는 데 유리하고, 나아가 제휴 휴대폰의 실질적인 판매 확대에 많은 도움이 될 수 있다고 판단하였다. 넷째, 프라다가 표방하는 미니멀리즘 디자인 원칙은 LG전자의 당시 3대 디자인 전략 중의 하나로 선정할 만큼 양사 간의 디자인 문화가 잘 일치할 수 있을 것으로 판단하였다.

그러면 왜 프라다는 당시 상대적으로 지명도가 낮은 LG전자와의 브랜드 제휴를 선택하였을까? 첫째, 프라다도 당시 여러 휴대폰 업체의 제안을 검토했지만, 대다수 회사들이 완성된 제품을 가지고 프라다의 로고를 입히려했던 것과 반대로, LG전자는 3인치 디스플레이와와 풀터치라는 것 이외의 나머지는 프라다에 설계를 일임했기 때문이었다(장대련, 2009). 둘째, 프라다는 아르마니 등 경쟁사의 확장전략에 자극을 받아서 대안이 필요한 상태였기 때문이라는 얘기도 있다. 셋째, 프라다는 모더니즘을 지향하고 있으나 하이테크한 이미지의 보완이 필요한 시점이었다. 넷째, LG전자와의 제휴는 한국 시장 진입을

가속화하는 도움이 된다는 점이였다. 프라다가 LG 전자를 제휴사로 결정하게 된 동기에 대해서 당시 태스크 팀장은 다음과 같이 설명하였다.

“프라다의 LG전자와의 제휴 결정은 경쟁업체의 사업영역 확대와 확장에 많은 자극을 받았던 것 같습니다. 특히 아르마니의 경우 앰포리오 아르마니, 아르마니 익스체인지로 사업을 하방 전개하고, 아르마니 까사(주방 및 가구 전문회사)를 설립하여 신시장 개척에 적극적이었으나, 프라다는 정통 패션업체를 표방하며 1993년 미우미우 브랜드 출시 이후에 추가적인 확대와 확장을 하고 있지 않은 상태였습니다. 따라서 새로운, 혁신, 섹시 등의 이미지에 있어서 경쟁사에 뒤쳐지게 되었고, 이에 프라다 경영진들은 나름 위기의식을 느꼈다고 판단되었습니다. 따라서 적극적인 브랜드 제휴 사업을 추진하고자 하였으며 제휴 분야는 프라다의 경쟁업체가 가지고 있지 않는 첨단, 하이테크 분야의 사업 영역에 관심이 많았던 것 같습니다. 그리고 비공식적이지만 당시 프라다의 경영상태가 좋지 않아서 추가적인 재원확보 방안이 필요했던 것으로 생각합니다.”

III. 브랜드 제휴의 성과 요인

2006년 겨울이 막 시작될 무렵인 12월 초순에 LG전자는 프라다의 CEO이자 수석디자이너인 미우치아 프라다의 남편인 Mr. Patrizio Bertelli의 한국 방문을 성사시켰으며, 마침내 그해 12월 12일 양사간 공동 브랜드를 채용한 제휴 휴대폰의 독점 출시 계약을 체결하였다. 이를 통해 공식적으로 프라다와 LG전자 MC사업본부 간의 프리미엄 브랜드 제휴 제품을 출시할 수 있게 되었고, 브랜드 제휴 휴대폰의 성과를 극대화하기 위한 양사간의 노력이 본격 전개되었다.

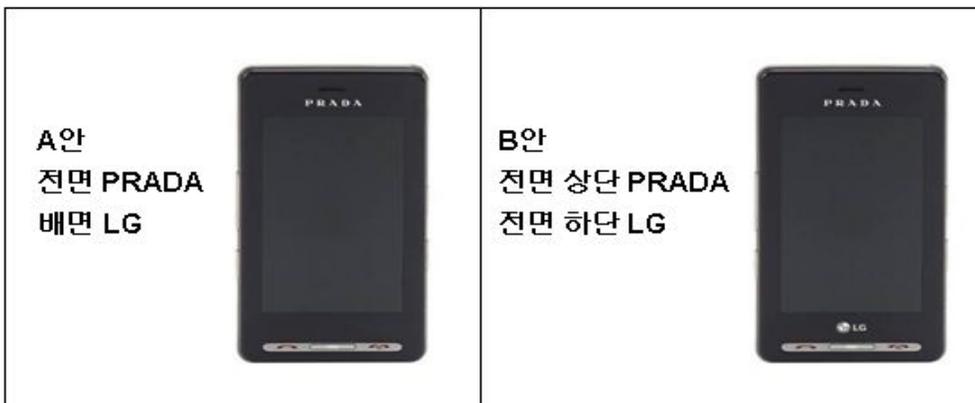
3.1 브랜드 적합성(Brand Fit)

LG전자와 프라다는 출시될 공동 브랜드 휴대폰의 명칭을 양사의 브랜드 중에서 채용하고자 하였다. 그런데 휴대폰 제조업체로서의 LG전자의 브랜드 인지도가 높은 상태가 아니었으므로 프리미엄 브랜드 이미지의 보완이 필요한 프라다폰의 제품명에 많은 고심을 하였다. 결국 제품의 이름은 LG-프라다폰 또는 프라다-LG폰이 아닌 프라다폰으로 명명하였

으며, 정식 명칭은 “Prada Phone by LG”로 결정하였다. 제품의 머리말 브랜드(Header Brand)를 ‘Prada’로 결정하여 명품 이미지가 소비자들에게 인지될 수 있도록 하였고, LG전자는 꼬리말 브랜드(Modifier Brand)인 ‘by LG’로 보완하여 브랜드 적합성의 시너지를 창출하고자 노력하였다.

또한 제품상에서 로고의 위치에 대해서는 아래 <그림 1>과 같이 프라다 로고와 LG로고 둘 다 전면에 내세우는 방식과 프라다 로고만 전면에 배치하고 LG로고를 배면에 배치하는 두 가지의 안을 검토하였는데, LG전자 브랜드의 비노출로 인한 제한적인 브랜드 이미지 상승효과와 LG전자가 단순한 공급업체로 인식될 가능성이 있다는 우려에도 불구하고 프라다 로고만을 전면에 배치하는 A안으로 확정하였다. 이는 프라다 브랜드의 단독 노출로 프라다폰의 명품 이미지를 극대화하고 프라다폰의 주요 타깃인 프레스티지와 메스티지 고객들을 효과적으로 공략하기 위한 방안이었다.

이는 2005년에 삼성과 뱅앤올룹슨이 제휴하여 출시했던 세린의 경우나, 노키아의 베르투라는 명품 휴대폰이 제휴사와 전혀 다른 제품명과 브랜드를 내세우는 것과는 대비되는 방식이었다.



<그림 1> 프라다폰 브랜드 로고 적용 안

3.2 제품 적합성(Product Fit)

프라다폰의 기획 단계에서부터 개발까지의 제품화 전 과정에서 LG전자와 프라다 양사간에 철저한 역할분담을 통해 제품 적합성을 최대화 하고자 하였다. 기획 초기단계에서는 3인치의 풀터치 디스플레이라는 점과 폰의 작동을 위한 내부 기술 이외에 겉으로 드러나는 제품의 디자인을 모두 프라다에 맡김으로써, 프라다의 명품 아이덴티티가 자연스럽게 스며들도록 하였다. 개발 과정에서는 미니멀 하면서도 블랙 계열의 고급스러움이 묻어나는 프라다 전용 바탕화면(Wall Paper)과 유저 인터페이스(User Interface, 사용자 메뉴)를 채용하였고, 프라다폰 전용의 제품 포장재와 액세서리들을 추가하였다. 아래 <그림 2>에서와 같이 프라다폰과 함께 프라다 로고가 새겨진 전용 이어 마이크와 터치펜, 그리고 프라다의 헤리티지인 사피아노 가죽¹⁾ 재질감이 있는 고급 가죽케이스를 별도로 개발하여 프라다폰의 기본 구성품 항목에 포함하였다. 또한 프라다폰 전용의 블루투스 액세서리를 개발하여 추가적인 매출 창출과 프라다폰의 명품 이미지 제고를 위한 시너지를 창출할 수 있도록 하였다.

프라다폰의 판매 과정에서는 출시전과 출시 시점 그리고 출시 후의 각종 프로모션과 미디어 사용에 대한 사전 가이드라인, 유통점에서의 판촉물 전시 방안에 대한 채널 가이드 라인, 그리고 프라다와 LG전자 및 LG전자의 전세계 자회사간의 상호 업무 프로세스를 정립하였다.

3.3 상호 보완성의 추구(Complementarity)

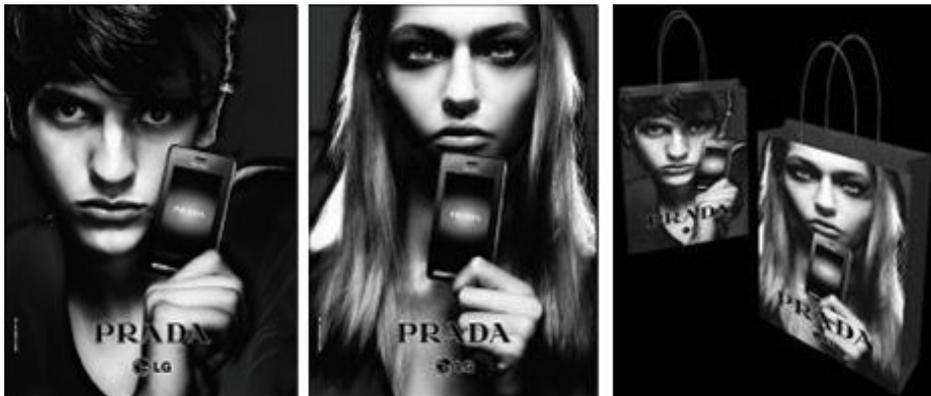
프라다와 LG전자 양사간의 브랜드 제휴에 대한 전략적 동기 측면에서 상호 보완성을 추구하였다. 프라다는 패션 명품시장에서 선도적인 하이테크한 이미지를 브랜드 제휴 휴대폰을 통해 보완하고자 하였으며, 한국 명품시장에서 실추되고 있던 브랜드 이미지의 향상이 필요했다. LG전자는 해외시장에서 고급 휴대폰 판매 확대를 통한 매출과 수익성의 확대, 그리고 브랜드 이미지 향상이 절실했다.

이에 따라 프라다폰 캠페인을 위한 핵심 크리에이티브는 프라다의 패션 명품 이미지와 LG전자의 하이테크한 이미지가 통합된 룩앤필(Look and Feel)이 잘 드러날 수 있도록 개발하였다. 프라다의 기존 모델들 중에서 여자 모델은 Sasha Pivovarova, 남



<그림 2> 프라다폰 전용 유저 인터페이스 및 액세서리들

1) 프라다 특유의 가죽 무늬는 사피아노(Saffiano)라 함. 원래는 영어의 Saffian염소나 양의 가죽으로 만든 무두질한 가죽, 모로코 가죽)에서 따옴.



〈그림 3〉 프라다폰의 크리에이티브

자 모델은 Eddie Klint 두명을 활용하여 〈그림 3〉과 같은 비주얼을 창출하였다. 비록 프라다폰의 전면에는 LG전자 로고를 채용하지 않았지만 동 크리에이티브에는 프라다 로고 하단에 LG 로고를 부착하여 양사간의 브랜드가 상호 보완이 될 수 있도록 하였다. 제품 자체의 보완성 측면에서는 프라다의 미니멀한 디자인 컨셉과 LG전자의 휴대폰 제조 기술이 잘 결합하여 제휴 휴대폰에 명품 이미지를 잘 부각하였다.

3.4 독점 계약 체결(Exclusivity)

양사간의 계약서상에는, 프라다의 로고 사용권과 양사의 사업영역에 서로 교차 진입을 하지 않겠다는 License Exclusivity, 그리고 유사 제품의 개발이나 판매 금지에 관한 조항을 포함하였다. 즉, LG전자가 향후 동일 또는 유사한 제품을 다른 패션 명품 회사와 제휴를 하거나 심지어 LG전자 자체 브랜드 제품으로도 출시할 수 없도록 하여 양사간 상호 신뢰에 바탕을 둔 안정적인 제품 개발과 마케팅 활동이 가능하게 되었다. 또한 프라다폰이 출시되는 국가별로 별도의 합의서를 작성하였는데, 여기에는 해당 국가내의 주요 판매 채널과 목표 물량 및 가격의

설정, 판매를 위한 프로모션 활동과 예산을 포함하였다. 양사간 사전에 준비해야할 것들을 명확히 하여 브랜드 제휴의 시너지를 잘 발휘할 수 있도록 하였다.

이러한 장기적인 파트너십과 신뢰에 바탕을 둔 독점적인 제휴는 당시 경쟁사들의 브랜드 제휴 전략과는 확연히 비교되는 전략이었다. 삼성전자는 뱅앤올룹슨, 아르마니 등 여러 회사와 제휴 형태를 취하고 있었으며 노키아는 자회사 형태로 시장에 진출하였다. 모토롤라는 돌체앤가바나를 포함해서 다수의 명품회사들과 제휴를 진행하고 있었다.

제품과 브랜드의 안정적인 독점권 확보로 LG전자는 프라다폰의 성과에 이어서 2008년 자체 브랜드인 뷰티폰을 출시하였고, 2008년 11월 프라다2를 연이어 출시하였다. 뷰티폰은 당시 최고 화소인 5메가 픽셀 채용으로 유럽과 한국 등에서 고화소 시장을 선점하였고, 프라다2는 프라다폰의 명성을 이어갈 수 있기를 기대하였다. 그러나 프라다폰 대비 제품 차별성의 부족, 필터치와 쿼터 사판의 채택으로 두꺼워진 디자인, 그리고 프라다폰 전용의 블루투스 워치폰 제공으로 백오십만원대의 고가격 설정이 불가피 하였는데, 이로 인해 프라다2는 전편의 성공을 제대로 이어가지 못한 아쉬움이 있다.

IV. 프라다폰의 마케팅 전략

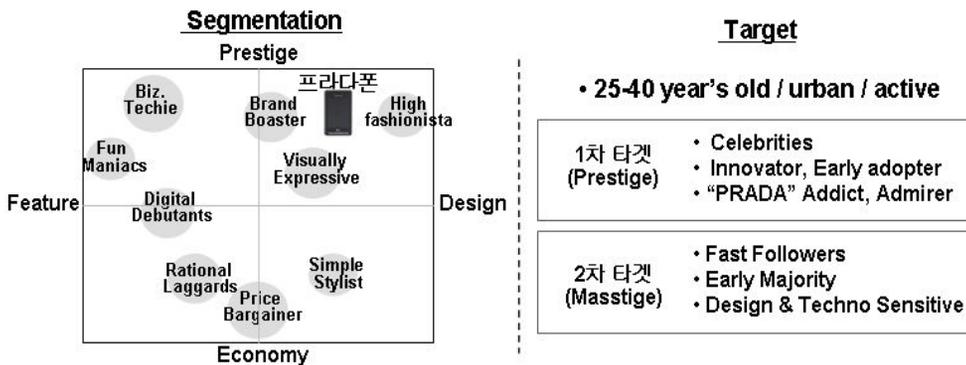
LG전자는 프라다와 브랜드 제휴 제품의 출시 결정만으로는 프라다폰의 성공을 보장하기가 쉽지 않다고 판단하였다. 비록 명품 휴대폰 전략의 시발점은 프라다와 브랜드 제휴 휴대폰의 출시 결정이었지만, LG전자의 프리미엄 마케팅 전략에 부합하는 차별화된 전략 실행이 필요한 시점이었다. LG전자는 우선 프라다폰의 판매 시장을 구분한 후 구매 대상 고객과 시장을 정의하고 어떻게 포지셔닝 할 것인가, 그러기 위해서는 프라다폰은 어떻게 소비자들에게 인식되게 할 것인가를 먼저 고민하였다. 그런 다음에 프라다폰의 가격 정책에 대한 결정에서부터 시작하여 전 세계 시장 중에서 목표 시장과 유통 채널을 우선적으로 결정해 나갔다. 그리고 프로모션 전략은 최대한 제휴사인 패션 명품회사의 방식을 최대한 활용하는 마케팅 방식으로 진행하였고, 최신의 하이테크 제품으로 차별화된 마케팅 4P 믹스(Mix) 전략을 전방위적으로 구사하였다.

4.1 프라다폰의 STP 전략과 가격정책

LG전자 프라다 태스크팀은 소비자들의 휴대폰 구

매시 우선 고려 요인과 패션 명품과의 관계를 비교하였다. 일반적으로 휴대폰은 가격(Value)과 이에 대비한 사양(Feather), 외관(Design) 3가지 요소가 비슷한 정도의 중요성을 가지나, 패션 명품의 경우는 제품의 사양 보다는 디자인이 더 중요한 요소로 분석되었다. 명품회사의 브랜드 로고를 채용한 휴대폰에서도 패션 명품과 비슷하게 제품의 사양보다는 디자인 선호도에 따라서 가격 프리미엄이 높을 것으로 판단하였다. 다른 한 요소는 판매 가격의 설정인데, 가격이 너무 높을 경우 대중성이 현저히 떨어져서 목표한 판매 물량을 달성하기 어려울 것이며, 반대로 너무 낮으면 LG전자의 브랜드뿐만 아니라 제휴사의 브랜드 이미지에 손상을 줄 우려가 있었다. 따라서 단계별로 타깃을 설정하는 전략을 취하였는데, 1차 타깃으로는 프레스티지 고객을 대상으로 하여 제품의 인지도를 점차 높인 다음에 매스티지 고객군으로 확대하여 판매를 극대화할 수 있는 가격전략을 설정하였다. 이상의 내용을 종합하여 아래 <그림 4>와 같이 프레스티지와 디자인을 중시하는 고객군을 주된 공략 대상으로 정하였으며 타깃 고객의 프로파일을 설정하였다.

LG전자는 디자인 요인 중에서 명품 또는 패션 브랜드의 속성이 더 많이 포함될수록 소비자들의 명품 휴대폰에 대한 브랜드 개성(Personality)을 더욱



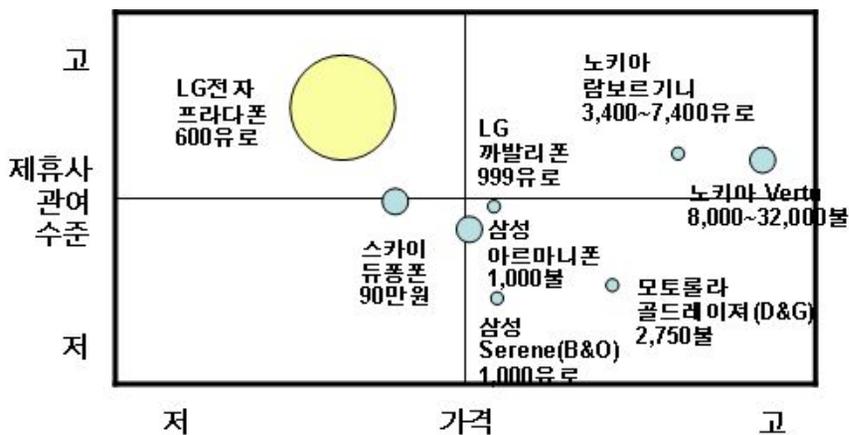
<그림 4> 프라다폰의 Segmentation과 Target 설정

강하게 느낄 것으로 보였다. 따라서, 제휴사인 프라다가 제품의 기획과 개발 초기 단계에서부터 적극적인 관여를 통해서 제품화 과정을 거치도록 하였다. 한편 경쟁사의 명품 휴대폰으로 출시되었거나 또는 출시 예정인 휴대폰들의 포지션을 살펴본 결과, 노키아는 제휴사 관여 수준은 어느 정도 높은 편이나 가격 수준 또한 수천달러에서 최고가격대인 수만달러까지 매우 높게 설정되었다. 삼성전자의 아르마니폰은 2005년부터 뱅앤올룹슨과 제휴한 세린(Serene)과 세레나테(Serenate) 보다는 제휴사 관여수준을 다소 높였으며, 가격은 이들 제품과 비슷하게 천유로대를 고려하고 있었다. 반면에 모토롤라는 가격은 상당히 높은 반면 제휴사의 제품에 대한 관여 수준은 매우 낮았는데, 단지 제휴사인 돌체앤가바나의 로고를 넣고 휴대폰의 색상을 기존제품의 색상인 은색에서 황금색으로 바꾸는 정도였다. 이외에 프라다폰 보다 훨씬 나중에 국내에서 출시한 스카이 듀폰폰은 듀폰의 라이터를 형상화하고 바탕화면, 스크린세이버 등 유저 인터페이스를 별도로 설정하는 등 제휴사의 관여수준은 다소 높았으나 초

기 판매 가격은 약 80 ~ 90만원대로 다소 높은 편이었다.

이상의 경쟁사들의 명품 휴대폰 사례들과는 다르게 LG전자 프라다폰은 명품 대중화 시대의 구매 경향인 트레이딩업²⁾ 수요를 흡수하기 위해 프레스티지에서 매스티지까지를 타깃 시장으로 하였으며, 제휴사의 관여 수준을 최대화하기 위해 개발보다 더 이전 단계인 상품기획 단계에서부터 프라다의 개발진들을 참여하게 하였다. 그리고 초기의 판매 가격은 600유로로 책정하였다. 프라다폰의 차별화된 전략 방향은 판매물량이 극대화될 수 있도록 하기 위해 아래 <그림 5>에서와 같이 제휴사 관여수준과 판매가격을 고려하여 좌측상단으로 차별화된 포지셔닝 전략을 구사하였다.

목표 시장은 노키아의 VVIP 전략보다는 프리미엄 이미지를 열망하는 대중 소비자를 대상으로 설정하고, 판매가격은 기존의 명품 휴대폰 판매가격대인 천유로대 보다 훨씬 낮은 가격으로 설정하였다. VVIP 시장은 브랜드 인지도는 향상될 수 있는 장점이 있으나, 판매 물량이 매우 제한적이었기 때문이



<그림 5> 프라다폰의 포지셔닝 : Perception Map³⁾

2) Trading-up, 소득 대비 고가격의 제품을 구매하려는 경향 (Silverstein, Fiske & Butman, 2003), 중산층이 새로운 명품브랜드를 소비하는 경향(네이버 지식백과)
 3) 원의 크기는 대략적인 판매물량의 크기를 의미함.

었다. 명품휴대폰을 통해 브랜드 인지도의 개선뿐만 아니라, 실질적인 판매 물량을 확대하여 경영 성과를 동시에 향상시키는 것이 필요했던 LG전자로서는 최선의 전략적 선택을 한 셈이었다.

가격 정책 측면에서도 프라다폰은 과거와는 다른 전략으로 가져갔다. 북미, 유럽, 중남미, 그리고 한국 등 사업자를 통해서 판매하는 시장의 경우 통상 휴대폰 가격은 분기별로 인하하는 것이 일반적이다. 그러나, 프라다폰은 2007년 3월 출시 이후 그해 연말까지 약 9개월이라는 기간 동안 소비자 공급 가격을 인하하지 않기로 결정하였다. 가격을 유지해도 충분히 판매가 가능하다는 자신감이 있었기 때문이었다.

4.2 프라다폰의 유통 전략

프라다폰의 유통전략은 “첫째, 프라다폰의 주요 타깃인 프레스티지와 매스티지 고객 대응을 위해 지역별로 프리미엄 사업자와 프리미엄 유통채널을 우선 공략한다. 둘째, 그 중에서도 전세계에서 가장 패션과 명품에 민감한 유럽 시장을 최우선 타깃으로 한다. 셋째, 프라다의 플래그십 매장 판매를 통한 판매 채널 확대 및 프리미엄 이미지를 구축한다.”로 정리할 수 있다. 특히 유럽은 보다폰(Vodafone)과 오렌지(Orange)라는 양대 글로벌 통신사업자에 집중하였으며, 중남미는 브라질의 비보(VIVO)와 멕시코

의 텔셀(Telcel)을 주요 판매채널로 설정하였다.

이전까지의 LG전자 휴대폰은 세계시장에서 프리미엄 이미지도 거의 없었거니와 GSM⁴⁾방식의 시장에 경쟁사 대비 거의 10년 가까이 늦게 진입하였기 때문에 GSM방식을 사용하고 있던 유럽, 아시아, 중동 및 아프리카지역에서의 시장점유율은 극히 미미하였다. 그나마 CDMA⁵⁾ 중주국이라는 이미지와 기술력으로 북미, 중남미 시장⁶⁾은 기대 이상으로 선방하고 있었다(아래 <표 3> 참조).

그러나 LG전자는 프라다폰을 패션 명품의 본고장인 유럽시장을 최우선 공략시장으로 과감히 결정하고, 영국, 프랑스, 이태리 3개국에 우선적으로 출시하였다. 그 결과 프라다폰이 가장 많이 판매된 국가는 영국이었고, 그 다음 판매 물량이 높은 국가가 한국, 일본, 프랑스 등의 순으로 나타났다. 대륙별로는 유럽에서 전체 물량의 절반 가까이 판매되었다. 시장점유율이 상대적으로 양호하여 진입이 용이한 북미와 중남미를 뒤로하고 유럽, 그 중에서도 영국을 첫 출시 국가로 결정한 사람은 바로 안승권 사장이었다. 그는 당시를 아래와 같이 회고하였다.

“유럽시장의 잠재력은 초콜릿 폰에서 이미 어느 정도는 확인하였습니다. 유럽은 그 어느 시장보다 스타일에 민감한 시장이었고, 그 중에서도 영국은 신제품의 수용도가 상당히 높았습니다. 제조업체로부터 휴대폰을 구매하는 보다폰이나 오렌지 등 4개 통신사업

<표 3> 2006년 LG전자의 주요 지역별 시장점유율(%)

북미	중남미	서유럽	동유럽	아시아	중동아프리카
14.9	8.4	3.7	1.9	5.0	2.7

출처: SA 2009. 1Q

4) GSM은 Global System for Mobile Communication의 약자로 전 세계에서 가장 널리 사용되는 개인 휴대통신 시스템으로 TDMA 기반의 유럽 진영에서 시작된 기술방식이다. GSM 방식의 이동통신사업자 70여 회원사가 가입되어 있는 GSM협회에 따르면 전 세계 이동통신의 약 80%가 GSM 방식으로 운용되고 있다.
 5) CDMA는 Code Division Multiple Access의 약자로 코드를 이용한 다중접속 기술의 하나이다. 미국 퀄컴사가 원천기술을 보유하고 있으며 1996년 한국에서 최초로 상용화하였다.
 6) 중남미도 2007년 브라질 제1사업자인 비보사가 GSM으로 전환하면서 99% 이상이 GSM방식 시장으로 변경되었다.

자의 구매 관여도가 유럽 타 국가 대비해서 상대적으로 약했고, P4U(Phone for you)나 CPW(Car Phone Warehouse)와 같이 소비자에게 직접 판매하는 유통망을 가진 업체들의 구매 물량과 영향력도 증가하고 있었습니다. 당시 LG전자가 통신사업자 시장에서는 상대적으로 판매 기반이 미약했지만 P4U나 CPW와 같이 직접 유통 채널에 대한 판매는 상대적으로 용이했기에 영국시장에서 성공 가능성이 높다고 판단했습니다. 그리고 유럽에서 이기지 못하면 LG전자는 세계시장에서의 위상을 확대할 수 없다는 절체절명의 시급함도 있었습니다.”

그런데 세계시장에서 가장 영향력이 큰 국가인 미국은 두 번이나 기회가 있었음에도 불구하고 진입이 실패할 수 밖에 없었는데, 태스크 리더였던 유팀장은 다음과 같이 미국시장 진입 무산 과정을 설명하면서 아쉬워하였다.

“미국시장의 진입을 위해 2006년에 AT&T사와 먼저 협상을 시작하였습니다. AT&T는 LG전자가 타깃으로 설정한 매스티지 고객층에 소구하기 위해서는 TV 광고가 필수적이라고 주장하였습니다. 그런데 프라다와의 계약서상에 프라다폰은 TV광고를 할 수 없다는 조항이 있어서 AT&T와의 추가적인 협상이 결렬되고 말았습니다. 그 후 2007년 2월 바르셀로나에서 열렸던 MWC⁷⁾에서 프라다폰이 전례없는 호평을 받으면서 미국 CDMA 1위 사업자인 버라이즌이 지대한 관심을 보여 왔습니다. 그런데 버라이즌은 자사가 판매하는 모든 휴대폰의 전면에 버라이즌의 로고를 날도록 되어있었습니다. 그러나 프라다와의 합의서상 프라다 이외의 다른 로고를 제품 전면에 넣을 수 없었기 때문에 버라이즌 진입은 무산되었고, 최종적으로 미국시장에는 진입하지 못하게 되었습니다. 만약 미국시장에 진입할 수 있었다면 프라다폰을 몇십만대 더 판매할 수 있었을 것 같습니다.”

또한 판매채널 확대를 위해 프라다 매장에서 판매 활동도 이전의 명품 휴대폰 마케팅 사례에서는

볼 수 없는 부분이었다. 휴대폰의 특성상 소비자가 구입 시점에 바로 개통할 수 있는 전산 시스템이 매장에 확보되어 있어야 하는데, 프라다 매장은 이러한 시설이 갖추어지지 않아서 소비자가 구매 시점에 휴대폰이 개통될 수가 없었다. 그럼에도 불구하고 불편을 감수하고 직접 프라다 매장에서 구매한 소비자들도 적지 않았으며, 특히 홍콩, 대만, 싱가포르 등 아시아 중화권 프라다 매장에서 구매가 가장 많았다. 프라다 매장에서 판매는 판매 물량 확대 효과도 있지만 프라다 제품을 구매하는 고객들에게 프라다폰에 대한 긍정적인 구전 마케팅을 형성하는데 많은 도움을 줄 수 있었다. 미국의 경우 전술한 바와 같이 버라이즌이나 AT&T 사업자를 통한 시장 진입이 결과적으로 불가능하게 되었음에도 불구하고, LA와 뉴욕의 프라다 매장에서 사전 예약을 받았던 고객에 한해서는 유럽 제품으로 공급해 주기도 하였다.

4.3 패션 명품회사의 프로모션 전략 활용

주요 전략 휴대폰의 경우, 제조사를 막론하고 글로벌하게 TV 광고를 포함한 대대적인 프로모션과 출시 이벤트를 실시하는 반면에, 프라다폰은 기존의 휴대폰 업체의 프로모션 전략을 사용하지 않고 패션 명품회사의 프로모션 전략을 채용하였다. 신문이나 TV 매체의 PR을 통한 미디어 커버리지 확대와 잡지 광고가 프로모션의 대부분이었다. 특히 잡지의 경우, 패션과 라이프 스타일과 같은 트렌디한 잡지는 프라다에서 프로모션 활동을 주관하였으며, LG전자는 기술과 전문지 위주로 광고나 PR 활동을 하도록 상호 역할을 분담하였다. 양사가 공동으로 실시한 글로벌 출시 발표(2007년 1월 17일), 밀라노 패션위크(2007년 2월 20일)에서의 프라다폰 소개,

7) Mobile World Congress: 매년 2월 스페인 바르셀로나에서 개최되는 세계최대의 통신산업 관련 전시회

프라다의 유럽 주요국가 플래그십 매장에서 미디어 세션 활동 등 프라다의 채널과 프로모션 노하우를 최대한 활용하여 홍보효과는 극대화하고 마케팅 비용은 대폭 절감할 수 있었다. 프라다폰의 독특한 마케팅 방식에 대해서는 국내언론에서 아래와 같이 보도된 바 있다.

“프라다폰의 마케팅전략은 ‘신비주의’다. 소비자에게 최소한의 정보만 제공하여 궁금증을 키우는 방식이다. 이를 위해 LG전자는 3무(無) 전략을 택했다. 프라다폰은 신제품 발표회를 하지 않았다. 출시 시기를 물어보는 언론매체에만 알렸을 뿐이다. 둘째 TV광고를 하지 않았다. 대신 신문과 고급 잡지 등 인쇄매체에만 광고를 했다. 셋째 가격할인을 하지 않았다(조선일보, 2008.3.19).”

4.4 최신의 하이테크 제품으로 승부

제품에 대해서는 프라다와 LG전자가 가장 큰 노력을 기울인 분야중의 하나인데, 특히 LG전자는 프라다폰의 가장 큰 특징적 요소인 전면 풀터치라는 하이테크 기술을 세계 최초로 과감히 적용하였다. 풀터치 휴대폰의 개발과 출시는 애플사의 스티브 잡스가 1세대 아이폰으로 먼저 발표하였으나, 실제 출시 시점은 프라다폰이 아이폰 보다 3개월이나 앞섰다. 그런데 사실 터치 기술만으로 보면 프라다폰이 최초의 터치폰은 아니었으며, 그 이전에 흑백 화면에서 부분 터치 기술이 적용된 휴대폰들이 출시는 되었지만 대중화에는 실패한 사례가 있었다. 프라다폰은 풀터치 스크린의 적용으로 인해 이전 초콜릿폰의 메뉴키, 방향키에 한해 적용되었던 부분적인 터치 방식과는 차원이 다른 럭셔리한 명품 휴대폰이 될 수 있었다.

그러나 풀터치라는 하이테크 기술의 적용 결정으로 인해 프라다와 약속했던 출시 일정에 많은 압박을 받았다. 하이테크산업에서의 가장 특징적인 불확

실성인 기술 불확실성과 시장 불확실성(Moriarty & Kosnik, 1989) 중에서 기술 불확실성에 대한 우려가 현실화되고 있었다. 그런데 안승권 사장이 연구소장 시절이었던 2006년에 이미 터치와 관련된 선행기술을 어느 정도 확보한 상태였고, 프라다폰 개발 연구원들의 노력과 열정으로 인해 프라다와 약속했던 출시 일정을 맞출 수 있었다. 이로써 패션 명품업체와 제휴한 공동브랜드 제품이라는 장점에 더하여 하이테크 기술, 그리고 하이터치한 감성에까지 어필될 수 있는 제품이 탄생할 수 있게 되었다. 제품 개발관련 상황을 당시 상품기획팀장은 다음과 같이 회고하였다.

“프라다에 최초로 공동 브랜드 제품을 제안할 때는 좀 더 개발일정 측면에서 용이했던 바 타입(Bar type)의 휴대폰으로 제안하였으나, 하이테크 이미지 보장이 필요했던 프라다로부터 거절 당했습니다. 풀터치 스크린을 채용한 형태로 다시 제안하자 프라다의 관심도가 증가하여 제휴의 급물살을 탈 수 있게 되었습니다. 만약 LG전자가 풀터치 방식이라는 혁신적인 하이테크 기술을 적용할 자신이 없었더라면 프라다폰은 존재할 수 없었을 것입니다. 프라다폰은 화면 전체적으로 풀터치 스크린을 사용하므로 기존의 키(Key) 입력방식의 메뉴 구조와는 완전히 다른 유저 인터페이스를 새로이 개발해야 했기에 기술의 불확실성에 따른 출시 일정 위험 요소가 많이 존재했습니다. 일반 휴대폰의 경우는 물리적인 키를 이용하여 대메뉴로 찾아들어가서 다시 중메뉴를 거쳐 소메뉴의 필요한 기능을 사용하는 방식이었으나, 터치폰은 화면상에서 최소한의 직관적인 터치만으로 원하는 메뉴에 빠르게 접근함으로써 사용의 편의성을 최대화 할 수 있도록 변경되어야 했습니다.”

V. 프라다폰의 성과

프라다폰은 패션 명품업체와의 브랜드 제휴와 함께 LG전자의 차별화된 명품 마케팅의 노력으로 인

해 전세계 시장에 백만대 이상을 판매하여 명품 브랜드 제휴 휴대폰 중 최고의 성과를 창출하게 되었다. 또한 LG전자는 프라다폰의 판매를 통해 영업이익 확대와 나아가 세계 시장에서의 점유율 증가, 그리고 브랜드 인지도를 획기적으로 제고할 수 있는 직접적인 계기가 되었다.

5.1 밀리언셀러의 등극

“2007년 프라다폰은 3월 영국 소비자들에게 첫 출시하였고, 이후 한국시장을 포함하여 전 세계적으로 약 80만대를 판매하였다. 사업자향 판매 가격(사업자 공급 가격 기준)을 평균 500불로 가정한다면 당시 환율(1\$ = 929원) 감안시 프라다폰으로 약 3,350억원의 매출을 올렸으며, 출시 첫째 판매 대수 약80만대의 영업이익액은 약 1천억원에 다다를 것으로 추산되며(조선일보, 2008.3.19), 출시 18개월 만에 누적 판매량 백만대를 돌파, 명품 밀리언셀러 시대를 열었다(동아일보, 2008.9.24).”

프라다폰은 2007년 LG전자 MC사업본부의 휴대

폰 전체 매출액의 약 3 ~ 4%를 차지하였으나, 영업이익 기준으로는 휴대폰 전체 영업 이익의 10%를 상회하였다. 매출액 대비 세배 이상 회사에 공헌한 모델이 된 셈이다. 아울러 아래 <표 4>에서와 같이 2008년부터는 LG전자가 두자리 수 이상의 영업이익율과 1조원 이상의 영업이익을 낼 수 있게 된 데는 초콜릿폰과 프라다폰의 영향이 절대적이라는 사실에는 의심의 여지가 없다.

5.2 세계시장 점유율 급상승

LG전자의 전세계 시장 휴대폰 시장점유율은 2007년을 지나면서 급속히 상승하게 되었다. 2007년에는 주요 휴대폰 제조업체 중에서 최하위인 5위에 지나지 않았던 LG전자는 2008년에 접어들면서 커다란 변화를 가져오게 되었다.

아래 <표 5>에서와 같이 연간 판매량이 휴대폰 사업을 시작한 이래로 최초로 1억대를 넘어서게 되었고, 세계 시장 점유율은 8.6%를 달성하여 소니에릭

<표 4> LG전자 MC사업본부 매출액/영업이익 변화

구 분	매출액	영업이익	영업이익율
2006년	9조99억원	728억원	0.8%
2007년	10조476억원	8천905억	8.5%
2008년	14조305억	1조9천3억	13.3%

자료: LG전자 IR 자료(2007 ~ 2009년)

<표 5> 20057 ~ 2009년 세계시장 휴대폰업체별 실적

(단위: 백만대 %)

구분		노키아	모토로라	삼성전자	LG전자	소니에릭슨
2007년	판매대수	437.1	159.0	161.1	80.5	103.4
	시장 점유율	38.9%	14.2%	14.4%	7.2%	9.2%
2008년	판매대수	468.4	100.1	196.8	100.8	96.6
	시장점유율	39.8%	8.5%	16.7%	8.6%	8.2%
2009년	판매대수	431.8	55.1	227.1	117.9	57
	시장점유율	37.7%	4.8%	19.9%	10.3%	5%

자료: SA(Stratgy Analytics), 2009

순을 0.4%의 격차로 추월하였다. 동시에 근소한 차이로 모토로라 마져 따돌려서 세계시장 점유율 5위에서 3위로 단숨에 두계단을 상승하였다. 2009년에는 더욱 탄력을 받아서 시장점유율을 두자리 수(10.3%)까지 끌어 올렸다.

이와 관련하여 언론에서는 다음과 같이 보도된 바 있다.

“LG전자는 21일 실적발표를 통해 지난 2분기 2,770만대의 휴대폰을 판매하여 소니에릭슨의 2,400만대, 31일 발표를 앞둔 모토로라의 2,200만대를 앞질러 노키아와 삼성전자에 이은 3위 자리가 확실시 되고 있다. 특히 LG전자는 1분기에 소니에릭슨을 제치고 4위에 올라선 뒤 3개월 만에 3위로 한 단계 더 상승하면서 휴대폰 시장에서 꾸준한 상승세를 보이고 있다. LG전자는 초콜릿, 샤인 등 블랙라벨 시리즈를 선보이며 세계 시장에서 프리미엄 이미지를 부각시켜왔다. 명품 브랜드인 프라다와 함께 제작한 프라다폰 역시 LG 전자의 휴대폰 이미지를 몇 단계 이상 끌어올리면서 북미, 유럽은 물론 전 세계 소비자들의 호응을 받아왔다. 이와 함께 터치스크린 기술을 탑재한 11종의 터치폰을 출시, 최신기술과 트렌드를 제품에 빠르게 적용한 것도 LG 휴대폰의 성장 비결이다(조선일보, 2008.7.21).”

5.3 제품수명주기(Product Life Cycle)의 연장

휴대폰의 제품수명주기는 통상 국내의 경우는 6 ~ 9개월, 해외시장도 길어야 9 ~ 12개월을 넘지 못하는 것이 현실이다. 한국에서의 휴대폰의 구입 시기를 보면 조사 대상의 21.5%가 6개월 이내, 6개월에서 1년 이내가 26.3%로 1년 이내의 휴대폰 구입자 비중이 47.8%인 것으로 나타났다(김중훈, 박정균, 2008). 따라서, 휴대폰의 수명주기는 통상 1년 이상을 넘기기는 어려우며, 더욱 다양하고 매력적인 신제품들의 등장으로 인해 제품수명주기는 점점 짧아지는 경향을 보이고 있다.

“최근 시장에서는 출시 후 3개월이 제품의 성공과 실패를 좌지우지합니다. 만약 한국의 SK텔레콤이나 브라질의 비보 사업자와 백만대의 신제품 구매 계약을 하는 경우, 첫째 달에서 셋째 달까지 각각 30만대씩 공급해 줄 것을 요청받습니다. 만약 시장에서 지속적인 히트가 없다면 3개월 이후에는 거의 추가 구매 오더가 없다고 보시면 됩니다. 따라서 신제품의 경우 처음 3개월간 계약 물량의 95% 이상을 공급할 수 있는 안정적인 공급망 체제를 갖추어야하고, 개발 지연 요인없이 사업자와 합의된 일정에 출시 할 수 있는 내부 역량이 무엇보다 중요한 경쟁 우위 요소입니다(충남미지원실장 인터뷰).”

따라서 시장에서 제품수명주기가 오래갈수록 그 제품은 히트 상품으로 인정받게 되며, 지속적인 판매물량의 창출을 통해 회사의 매출과 손익에 기여하는 비중이 점차 커지게 됨은 자명한 사실이다. 2005년 11월에 한국시장에 최초로 출시한 초콜릿폰은 2007년 말까지 무려 2년 이상 판매되었고, 해외 시장에서는 국가와 지역에 따라서 차이가 있지만 2008년 중반까지 지속적으로 판매하였다. 초콜릿 뮤직폰으로 출시한 북미시장에서는 제품의 사양과 기능을 조금씩 업그레이드하면서 2009년까지 제품수명주기를 연장하였다. 프라다폰의 경우는 초콜릿폰 대비 높은 가격대임에도 불구하고, 대부분의 국가에서 일년 이상 지속적으로 판매를 유지하였으며, 결과적으로 판매 물량도 초기에 설정한 목표를 몇 배나 뛰어넘는 백만대 이상의 판매 성과를 보였다.

5.4 상승하는 LG전자의 브랜드 인지도

프라다폰 출시 후 약 반년이 지난 2007년 11월 LG전자는 공동 브랜드 제품의 브랜드 인지도 성과를 확인하고자 TNS라는 조사업체에 의뢰하여 영국, 프랑스, 홍콩을 대상으로 브랜드 인지도의 변화를 조사하였다. 다음 <표 6>에 따르면, 프라다폰에 대한 인지도가 홍콩 37%, 프랑스 21%, 영국이 28%로 3개국 평균 29%로 나타났는데, LG전자 휴

〈표 6〉 프라다폰의 브랜드 인지도 조사

	홍콩	프랑스	영국	평균
LG Prada co-branding Aware	37%	21%	28%	29%
LG and Prada Aware not co-branding	35%	19%	24%	26%
LG aware only	23%	49%	31%	34%
Prada Aware only	2%	2%	2%	
Not aware at all	4%	9%	14%	

자료: TNS Survey 2007. 9월 (Study on co-branding effects of Prada Phone)

대폰에 대한 인지도가 이들 3개국 평균이 34% 수준임을 감안하면 반년이라는 단기간 만에 프라다폰의 인지도는 엄청난 상승을 한 것으로 파악되었다. 중화권 고소득층이 많이 분포되어있는 홍콩의 경우 프라다폰의 인지도가 LG전자 휴대폰의 인지도 보다 오히려 14%나 높은 것으로 나타났다. 한편 프라다폰이 LG전자와의 공동브랜드 제품임을 인지하지 못하는 소비자도 3개국 평균 26%나 차지하는 것으로 나타났다.

또한 아래 〈표 7〉에서와 같이 2006년에서 2007년 사이에 LG전자에서 자체적으로 조사한 주요 국가의 브랜드 인지도(비보조인지도 기준)의 변화를 보면 전년 대비해서는 영국, 프랑스, 브라질의 성장세가 두드러졌으며, 프라다폰이 출시되지 않았던 미

국과 시장 경쟁이 심한 홍콩은 큰 변화가 없는 것으로 나타났다. 러시아의 경우는 당시 LG 제품의 유통채널 과다와 이로 인한 유통 거래선과의 관계 악화로 브랜드 인지도는 오히려 감소되었다. 특히 브라질은 2007년 40%가 넘는 브랜드 인지도를 기록하여 LG전자 MC사업본부의 주요 전략국가 중에서 가장 양호한 것으로 나타났다.

2008년에는 그간 인지도가 20%대 초반에 머물렀던 프랑스와 홍콩이 비약적인 성장세를 보였으며, 러시아는 2006년 수준 이상으로 차츰 회복세를 보이고 있다. 특히 홍콩은 프라다폰 출시 이후에 가장 높은 성장세를 보였다. 브라질에서는 초콜릿폰과 프라다폰을 합하여 약 백만대를 판매하였는데, 이로 인해 브랜드 인지도는 2006년 33%에서 2008년에

〈표 7〉 주요국가 비보조인지도의 변화

(단위 %)

연도	영국	프랑스	미국	홍콩	브라질	러시아
2006	33.4	16.9	34.0	24.5	33.0	25.7
2007	38.8	21.0	34.7	23.7	40.5	21.0
2008	48.4	34.0	37.1	47.7	45.0	26.4
신장율(06~07)	116%	124%	102%	97%	123%	82%
신장율(07~08)	125%	162%	107%	201%	111%	126%

자료: LG전자 조사 (2006 ~ 2008)

는 45%로 급격히 상승하였다. 브라질에서는 타지역 대비해서 상대적으로 모토롤라의 브랜드 인지도가 상당히 강세를 보이는 국가인데, LG전자는 2008년에 거의 모토롤라 수준에 육박하였다.

VI. 성과와 향후 과제

6.1 LG전자의 성공 요인

기업의 마케팅 전략중 차별화 전략의 한 대안으로서 브랜드 제휴를 선택하는 사례는 다양하게 존재하나, LG전자 프라다폰의 사례와 같이 브랜드 제휴 자체에만 머물러 있지 않고 보다 본원적인 차별화 마케팅의 노력을 기울여서 전 세계적으로 성공한 사례는 매우 드문 케이스이다. 따라서 본 연구에서는 브랜드 제휴 자체가 LG전자의 차별화 전략의 큰 요소이므로 이로 인한 성과를 연구하였고, 동시에 브랜드 제휴 결정 이후의 LG전자의 차별화 마케팅 전략과 노력을 좀 더 의미있게 부각하고자 하였다.

브랜드 제휴로 인한 성공요인은 이전 연구들에서도 출되었던 브랜드 적합성, 제품 적합성, 상호 보완성 및 제휴 독점성 측면에서 고찰되었다. 브랜드 적합성에서는 프리미엄 브랜드 인지도가 저조한 LG전자가 프라다폰의 이름을 “Prada Phone by LG”로 명명하였다. 명품브랜드로서의 인지도가 높은 프라다를 머리말(Header) 브랜드로 하고 LG전자는 꼬리말(Modifier) 브랜드화 하여 제품의 프리미엄 이미지를 높였다. 제품 적합성 측면에서는 제품의 기획 단계에서부터 프라다가 참여하여 제품의 외부 디자인 뿐만 아니라 실제 사용자 메뉴와 다양한 액세서리를 추가 개발하였으며, 따라서 단순히 명품업체의 로고만 들어가는 기존의 브랜드 제휴 제품들과 상당한 차이를 보였다. 상호보완성의 측면에서는 프

리미엄 이미지가 필요했던 LG전자와 하이테크 이미지와 신사업 진출이 필요했던 프라다의 요구가 잘 맞아 떨어졌다. 제휴독점성 측면에서는 LG전자가 동일한 플랫폼을 활용하여 타 회사와 제휴할 수 없도록 하였고, 프라다 또한 다른 휴대폰업체와 브랜드 제휴를 할 수 없도록 하였다.

LG전자는 브랜드 제휴 그 자체의 성과에 만족하지 않고 프라다폰의 더 큰 성공을 위하여 가격, 유통채널, 프로모션, 그리고 제품측면의 마케팅 4P 믹스를 활용하여 전방위적인 명품 마케팅 노력을 기울였다. 우선 가격 측면에서는 기존의 명품 휴대폰들의 판매가격이 너무 높아서 실질적인 판매 확대로의 연계가 미약한 점을 고려하여 타 명품 휴대폰 가격의 70% 수준으로 과감히 결정하였고, 통상 분기별로 휴대폰의 판매 가격을 인하하는 데 비해 프라다폰은 2007년 3월 출시 이후 그해 연말까지 소비자 가격을 인하하지 않았다. 목표시장은 LG전자의 브랜드 인지도와 시장점유율이 가장 취약한 지역 중의 하나인 유럽시장을 최우선 타겟으로 결정하고 영국에 최초로 출시하였다. 그 결과 영국이 전 세계시장에서 프라다폰을 가장 많이 판매한 국가가 되었으며, 한국, 일본 시장을 제외하고는 유럽 주요 국가들인 프랑스, 이태리, 네덜란드에서도 많은 판매 성과를 나타냈다. 프로모션 측면에서는 TV 광고라는 휴대폰 제조업체의 마케팅 방식에서 벗어나서 패션 명품업체의 프로모션 전략을 그대로 사용하였는데, 패션과 라이프 스타일과 관련된 매체는 프라다가, 기술 중심의 매체는 LG전자가 각각 분담하여 프로모션의 시너지를 제고 하였다. 또한 프라다 매장에서 판매를 통해 소비자들의 긍정적인 구전효과를 생성할 수 있었다. 제품 차별화 측면에서는 당시 애플 보다 빨리 풀터치 스크린을 개발, 출시하여 세계 최초의 하이테크 풀터치 휴대폰으로 자리매김할 수 있게 되었다.

6.2 스마트폰 시대의 LG전자의 과제

초콜릿폰과 프라다폰의 전 세계적인 성공으로 세계시장 점유율 Top 3에 올랐던 LG전자는 스마트폰이 본격적으로 판매된 2010년부터는 세계시장에서 엄청난 고전을 면치 못하고 있다. 세계적인 스마트폰의 열풍에도 불구하고 LG전자는 제대로 된 스마트폰의 출시 지연으로 2010년 커다란 손실에 직면하게 되었다. LG전자 전체로는 연간 1,764억원의 흑자를 기록 하였으나, 3분기 -1,852억원, 4분기는 -2,457억원으로 손실폭이 증가되었다. 물론 손실이 가장 큰 곳은 MC사업본부였다. MC사업본부는 4분기 보급형 스마트폰인 옵티머스원을 북미, 한국 시장에 출시하는 등 스마트폰 출하량은 전분기 대비 비약적인 증가세를 보였으나 매출액 3조 5,757억 대비 영업적자는 2,622억(영업 손실을 7.3%)을 기록해야 했다(LG전자 IR 자료).

2011년 새해들어 첫분기의 실적을 보면 업계판도가 완전히 바뀌고 있다. 아래 <표 8>을 보면 스마트폰 뿐만 아니라 일반 피쳐폰까지 포함한 전체 매출액을 기준으로 애플이 세계 휴대폰 시장 1위에 등극하였고 노키아는 삼성전자에 근소하게 앞서는 2등을 유지하였다. 그러나 노키아가 삼성전자에 따라잡히

는 것은 시간문제로 판단되며 당분간 애플의 독주 또한 삼성전자만이 견제할 수 있을 것으로 파악되고 있다.⁸⁾ LG전자는 전체 수량 기준으로는 3위를 유지하였으나 매출액 기준으로는 스마트폰만 판매하는 RIM과 HTC에 마져 뒤쳐져 시장점유율 6위에 랭크되었다.

그러나 LG전자의 스마트폰 시장점유율은 전년도에 1%가 채 안되던 것이 이제 벌써 4%로 올라왔고 적자폭도 서서히 줄어 나가고 있다. 3월부터 2X, 블랙(Black), 3D와 같은 옵티머스 전략 스마트폰들이 전세계 시장에 속속 출시되고 있다. 특히 2X는 세계 최초로 듀얼 코어 프로세서를 장착한 제품으로 반응과 처리 속도를 현저히 개선하였고, 블랙은 화면의 밝기 측면에서 당시 최대인 700니트(Nit)를 구현하였다. 3D는 세계 최초로 안경없이 3D 화면을 즐길 수 있도록 개발하였다. 그리고 옵티머스 미(Me), 프로(Pro), 허브(Hub) 등 중저가형 스마트폰이 본격 출시되는 2분기 이후에는 성장세가 좀 더 두드러질 수 있을 것으로 전망하고 있다.

과연 LG전자가 스마트폰시대에 다시 부활할 수 있을까? 인터뷰를 했던 LG전자 내부인들은 LG그룹내 스마트폰의 생태계 보유로 인한 시너지, 피쳐폰에서의 어려움을 이겨내고 세계시장에서 3위를 차

<표 8> 2011년 1/4분기 주요 휴대폰업체 실적

구분	노키아	모토로라	삼성전자	LG전자	소니에릭슨	애플	RIM	HTC
매출수량	108.5	9	70	24.5	8.1	18.7	13.9	9.7
매출액(M\$)	10,049	2,128	9,010	2,645	1,565	16,997	5,200	3,543
ASP(\$)	92	220	128	108	193	633	403	359
영업이익률(%)	9.70%	-4.20%	13.50%	-3.50%	1.70%	31.90%	?	15.80%
스마트폰(M대)	24.2	4.1	10.8	4.2	4.86	18.7	13.9	13.9
M/S(%)	29.2%	2.4%	18.8%	6.6%	2.2%	5.0%	3.7%	2.6%
스마트폰 비중	22%	46%	15%	17%	60%	100%	100%	143%
스마트폰 MS	24%	4%	11%	4%	5%	19%	14%	14%

출처:IDC(2011.4월) 및 저자 분석

8) 시장조사 기관인 SA는 2011년 3분기에 삼성전자가 2,700만대, 애플이 2,100만대를 판매한 것으로 분석하였다. 한국경제, 2011년 10월 8일)

지했던 소중한 경험, 그리고 LG전자내 가전 등 여타 사업본부와의 글로벌 시너지(영업조직, 판매망, 브랜드 인지도)를 기반으로 현재의 위기를 슬기롭게 극복할 수 있을 것으로 자신하고 있었다. 이와 비슷한 관점으로 언론에서는 다음과 같이 보도되었다.

“신한금융투자는 LG전자가 국내외 다양한 스마트폰 출시 등으로 2/4분기 전세계 스마트폰 판매량이 560만 대를 넘어서고 MC 사업본부도 흑자를 낼 수 있을 것으로 추정하였다. 키움증권은 글로벌 브랜드 인지도를 비롯해 LG디스플레이(액정화면), LG이노텍(터치스크린, 카메라모듈), LG화학(2차 전지) 등 계열사와의 시너지 등이 HTC 보다 뛰어난 점을 LG전자의 강점으로 분석했다(한국경제신문 2011.5.11).”

그러나 다시 잃어버린 지위를 되찾는 데는 몇배의 노력과 뼈를 깎는 희생, 끊임없는 제품과 프로세스상의 혁신, 그리고 차별화된 마케팅 전략 없이는 상당히 버거울 것 같다. 다시 한번 세계 휴대폰 시장에서 명가로 비약하기 위한 LG전자 MC사업본부의 고민과 노력은 밤 새도록 환하게 불켜진 서울시 금천구 가산동 MC연구소에서 이미 진행형이다.

참고문헌

- 김규배·김병재(2010), “이종산업간의 글로벌 브랜드 제휴 사례,” **무역연구**, 9(3), 1-20.
- 김상훈(2008), 하이테크마케팅, 서울, 박영사.
- 김중훈·박정균(2008), “휴대폰 단말기의 시장세분화 분석에 관한 연구,” **한국마케팅저널**, 9(4), 43-78.
- 김현경·이문규(2003), “브랜드 제휴의 유형에 따른 소비자 평가,” **경영학연구**, 32(3), 875-905.
- 동아일보, “LG전자 프라다폰, 밀리언셀러 등극,” 2008. 9.24
- 송상연·김병재·김규배(2010), “글로벌 브랜드와의 제휴가 소비자 브랜드 평가에 미치는 영향에 관한 연구,” **국제경영리뷰**, 14(2), 27-49.
- 유소이·박소진·동쉬에페이(2007), “하이테크 제품에 대한 소비자 구매의도의 영향요인 연구: 한국과 중국의 비교 분석,” **산업경제연구**, 20(2), 839-859.
- 이상호·김상훈(2009), “하이테크 융합미디어 서비스간의 전략적 파트너십: IPTV와 게임콘솔의 서비스혁신을 위한 마케팅 제휴 사례 연구,” **KBR**, 13(2), 101-123.
- 이위범·권영철(2006), “글로벌기업의 동태적 능력과 전략적 제휴 - 삼성전자를 중심으로,” **KBR**, 9(2), 63-87.
- 장대련(2009), LG Prada Phone case, *The Guru Book*, 118~121.
- 조선일보, 마케팅 스터디 3무 신비주의 전략으로 소비자 궁극중 키워, 2008.3.19
- 조선일보, LG전자 휴대폰, 글로벌 '빅3' 올랐다, 2008. 7.21
- 한국경제신문, 시련은 끝났다 LG전자, 턱어라운드 날갯짓, 2011.5.11
- Capon, N and Glazer, R.(1978), “Marketing and Technology: A Strategic Coalignment,” *Journal of Marketing*, 51(3), 1-14.
- IDC(2011), 주요 휴대폰 제조사 1분기 실적, 2011. 4월.
- Jang, Eun Young(2006), “An Analysis on Cases of Fashion Collaboration Strategy,” *Journal of Fashion Business*, 10(6), 110-121.
- Jansen, Justin J. P, Van Den Bosch, Frans A. J and Volberda, Henk W.(2006), “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators,” *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Keller, K. L. and Aaker, D. A.(1992), “The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50.
- Keller, Kevin Lane(2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Ma-*

- nagement Brand Equity(2nd Ed.), Prentice Hall.
- Lado, Nora; Maydeu-Olivares, Alberto; Cesaroni, Fabrizio; and Ho, Han-Chiang(2011), "Co-branding Strategies Applied to High-tech Products and Luxury Brands: A Cross-cultural Perspective," *International Marketing Conference*, Jan(Draft).
- McKenna, Regis(1985), *The Regis Touch: Million-Dollar Advice from America's Top Marketing Consultant*, Addison-Wesley Pub. Co.
- Milliken, F. J.(1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty," *Academy of management Review*, 12(1), 133-143.
- Moriarty, Rowland T. and Kosnik, J. Thomas (1989), "High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change," *Sloan Management Review*, 30(4), 7-17.
- Nunes, F. Paul; Dull, F. Stephen and Lynch, D. Patrick(2007), "When Two Brands are Better Than One," *Defying the Limits*, 66-79.
- Porter, E. Michael(1989), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*, The Free Press.
- Park, C. W.; Jun, S. Y.; Shocker, Allan. D.(1996), "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research*, 33(4), 453-66.
- Rao, A. R. and Ruekert, R. W.(1994), "Brand Alliances as Signals of Product Quality," *Sloan Management Review*, 36(1), 87-97.
- Rosen, E. Deborah; Schroeder, E. Jonathan and Purinton, F. Elizabeth(1998), "Marketing High tech Products: Lessons in Customer Focus from The Marketplace," *Academy of marketing Science Review*, 1998(6), 1-17.
- Sarin, Shikhar; Sego, Trina; Chanvarasuth, Nataporn (2003), "Strategic use of Bundling for Reducing Consumers' Perceived Risk Associated with The Purchase of New High-tech Product," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 71-83.
- Silverstein, J. Michael and Fiske, Neil(2003), "Luxury for the Masses," *Harvard Business Review*, 81(4), 48-57.
- Silverstein, J. Michael; Fiske, Neil and Butman, John(2003), *Trading up: The New American Luxury*, New York, Portfolio.
- Simonin, B. L. & Ruth, J. A.(1998), "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30-42.
- TNS Survey(2007), *A Study on the Co-Branding Effects of Prada Phone by LG*, 2007. 11.
- Vigneron, F. and Johnson, L. W.(1999), "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior," *Academy of marketing Science Review*, 1999(1), 1-15.

Differentiated Premium Marketing Strategy of LG Electronics with ‘Prada Phone by LG’

Suk Won Kang* · Ja Won Gu**

Abstract

In this paper, we examined why LG Electronics ranked in global top 3 market share through the launch of Chocolate phone and Prada phone. Especially, to find out how ‘Prada Phone by LG’ could be a success by co-branding with high fashioned Prada company in the premium handset market world-wide and to give implication to become top tier market share in Smartphone era.

We found some evidences that the factors of success of Prada phone was not merely in co-brand strategy effects with Prada company, but also in differentiated luxury marketing strategies and efforts by LG Electronics with well established STP strategy and marketing 4P mixes. In case of price differentiation, LG Electronics maintain same price policy during 2007 from its launch in March. For the place strategy, even though LG’s brand premium was very low in western Europe, LG decided to launch first in Europe and not in other regions which has better market performance like USA, Latin America. TV commercial, which is necessary in premium handset promotion was never used for the launch of Prada phone. Full touch color display with 3 inches large display based on LG’s High technology was enabled in Prada phone as world first in the market.

Key Words: Brand Alliance, Luxury Marketing, Differentiation Strategy, Hi-tech Product

* Ph.D. Candidate, aSSIST(stevekang64@naver.com), Author

** Assistant Professor, aSSIST(jwgu@assit.ac.kr), Corresponding Author

〈Teaching Note〉

LG전자 프라다폰의 성공사례

I. 사례요약(Synopsis)

본 사례는 세계 휴대폰 시장에서 고전하던 LG전자가 2005년 11월 한국에서 출시한 초콜릿폰의 성공에 이어서, 2007년 3월 패션 명품업체인 프라다와 공동으로 개발하여 출시한 프라다폰의 성공사례에 대한 연구이다. LG전자는 초콜릿폰과 프라다폰의 전세계적인 성공에 힘입어 수익성과 브랜드 인지도를 크게 개선하였으며 2008년에는 마침내 세계 휴대폰 시장에서 노키아, 삼성에 이어 세 번째의 시장점유율을 차지하게 되었다.

프라다의 성공요인에 대해서는 많은 리포트들이 있었고 여러 교재에서 성공요인이 언급되었지만, 이에 대해 본격적으로 연구된 사례는 거의 파악되지 않고 있다. 이중 산업간의 브랜드 제휴의 성공사례(김규배 등, 2010)가 대표적으로 프라다폰에 대해 언급되었는데, 동 연구에서는 프라다와 LG전자간의 브랜드 제휴 성과 요인에 초점을 두고 있으며, 그 기저에 있는 LG전자의 차별화된 명품 마케팅 전략과 노력에 대해서는 언급되지 않았다.

본 사례는 전 세계시장에서 유래없는 성과를 거둔 프라다폰의 성공사례를 브랜드 제휴의 성과 측면 뿐만 아니라, LG전자의 차별화된 명품 마케팅 전략 차원에서 조명하고자 한 점에서 의미가 크다고 하겠다. 프라다폰의 성공 요인은 명품 패션업체인 프라다와의 이중 산업간의 브랜드 제휴로서의 성과도 크지만, LG전자의 전방위적인 차별화 마케팅 전략과

실행에 의한 성과 역시 커다란 요인으로 나타났다. 특히 LG전자는 초콜릿폰과 프라다폰의 전 세계적인 성공에 힘입어서 샤인폰과 시크릿폰으로 이어지는 블랙 라벨 마케팅을 전개하였고, 유사 DNA를 가진 뷰티폰으로 프리미엄 휴대폰의 본고장인 유럽에서 연이은 성과를 거두었으며, 마침내 2008년 세계 휴대폰 시장에서 3위의 점유율과 두 자리 수 이상의 영업이익율을 실현하게 되었다.

II. 사례의 주요 이슈(Teaching Point)

본 연구는 프리미엄 마케팅 전략을 통해 전 세계적인 성공을 이뤄낸 LG전자 MC사업본부의 프라다폰 글로벌 성공사례(Best Practice)로서, 프라다와의 브랜드 제휴와 LG전자의 차별화된 명품마케팅 전략과 실행에 관한 것이다. 프라다폰은 당시 세계최초로 풀터치폰이라는 최첨단 하이테크 특성을 가진 휴대폰이었으므로 프라다폰의 성공을 조명하기 위해서는 하이테크 산업과 제품에 대한 이해, 브랜드 제휴에 대한 이해, 그리고 차별화 전략으로서 명품 마케팅에 대한 이해가 선행되어야 한다. 그리고 프라다폰의 성공 요인을 바탕으로 향후 스마트폰 시대에 LG전자에게 주는 전략적 시사점이 도출되어야 한다. 따라서 하기와 같이 주요 이슈들을 정리하였다.

1. 하이테크 제품의 특성과 차별화 마케팅 전략에 대한 이해
2. 브랜드 제휴와 프리미엄 마케팅 전략과의 관계성 인식
3. LG전자의 차별화 마케팅 전략과 성과 요인에 대한 이해
4. 스마트폰 시대에서의 LG전자의 미래 마케팅 전략 방안

III. 토의주제(Assignment Question)

1. 브랜드 제휴의 성과 요인과 차별화 전략으로써의 프리미엄 마케팅 전략에 대해 기술하십시오. 제품이나 산업의 특성이 뚜렷한 하이테크 제품은 어떻게 차별화된 프리미엄 마케팅 전략 방향을 제시할 수 있을지 논의해 보시오.
2. 명품 시장을 선도하기 위해서 LG전자가 프라다폰을 활용하여 어떤 전략을 취했는지 시장 세분화, 목표시장의 설정, 그리고 포지셔닝 관점에서 설명해 보시오.
3. 프라다폰의 성공요인을 프라다와의 브랜드 제휴 성과 요인과 LG전자의 마케팅 4P Mix 전략 관점에서 설명해 보시오.
4. LG전자 MC사업본부의 해외마케팅 산하 팀장으로서 프라다폰의 성공사례를 활용하여 스마트폰 시대에 다시 세계적인 위상을 회복할 수 있는 LG전자의 미래 마케팅전략 방향은 무엇인지 제시하십시오.

IV. 사례의 분석(Analysis)

1. 브랜드 제휴의 성과 요인과 차별화 전략으로써의 프리미엄 마케팅 전략에 대해 기술하십시오. 제품이나 산업의 특성이 뚜렷한 하이테크 제품은 어떻게 차별화된 프리미엄 마케팅 전략 방향을 제시할 수 있을지 논의해 보시오.

1) 브랜드 제휴와 성과 요인

브랜드 제휴는 두 브랜드가 제품의 일부나 마케팅 프로그램의 일부로서 일정 부분 결합되는 것을 말하는데(Keller, 2003), 프라다와 LG전자의 사례에서와 같이 공동브랜드가 대표적이다. 공동브랜드의 성과요인에 대해서는 제휴하는 두개의 브랜드나 제품간 상호 시너지가 날 수 있는 적합성(Fit)이 있어야 한다.

브랜드 제휴를 통한 새로운 제품의 성공을 위해서는 제휴하는 두 브랜드간의 브랜드 적합성, 제휴로 인한 새로운 제품이 기존의 두 브랜드와 일치성을 보이는가의 여부인 제품 적합성이 있어야 하며, 제휴 브랜드간의 상호 보완성과 제휴 제품에 대한 제휴사간의 제휴 독점성 4가지를 주로 브랜드 제휴 성과의 기준으로 보고 있다(Simonin & Ruth, 1998; Park, C.W 등, 1996; Keller & Aaker, 1992; 김규배·김병재, 2010). Simonin & Ruth(1998)는 제휴하는 두 브랜드에 대한 각각의 사전적 이미지, 브랜드 적합성, 제품적합성이 브랜드 제휴의 성과에 상당히 긍정적인 영향을 미치는데 제휴사간에 동일하게 미칠 필요는 없다 하였다. 김규배 등(2010)은 제휴 브랜드간의 상호보완성(Complementarity)과 제휴 독점성(Exclusivity) 또한 중요한 요소로 주장하였다.

Park, C. W. 등(1996)은 공동브랜드를 기존의

두 개의 브랜드를 합한 Composite Brand(합성, 구성브랜드)라고 하였으며, 참여한 브랜드간의 상호 보완성을 주로 연구하였는데, 참여 브랜드의 우월성에 따라 구성브랜드에 미치는 정도가 다르며 또한 각각의 브랜드가 확장전략보다 우호적 영향을 끼친다 하였다. 특히 Godiva와 Slim-Fast와 다이어트 Chocolate Cakemix 시장에 공동 브랜딩을 할 경우 머리말 브랜드(Header)가 꼬리말 브랜드(Modifier)가 구성 제품의 브랜드이미지 더 큰 영향을 준다고 하였다. Slim-Fast Cakemix by Godiva가 Godiva Cakemix by Slim-Fast 보다 다이어트식품 이미지가 더 강하게 느껴지며, 후자는 Godiva의 맛이나 럭셔리 이미지를 더 나타내 준다는 것을 실증적으로 증명하였다. Keller & Aaker(1992)는 Core Brand와 확장된 브랜드간의 브랜드 이미지의 유사성과 적합성이 성공적인 브랜드 확장을 가져온다고 주장하였다.

2) 차별화 전략으로서의 명품 마케팅 전략

프리미엄 또는 명품 마케팅을 이해하기 위해서는 우선 럭셔리(Luxury), 프레스티지(Prestige), 프리미엄(Premium) 제품에 대한 정의가 선행되어야 한다. 럭셔리는 호화 상품(豪華商品, Luxury Goods), 또는 호사품(豪華品)으로 고소득 소비 계층을 겨냥하여 값비싼 재료를 사용하고, 적은 물량으로 고급스럽게 만들어 낸 상품을 통칭하고 있다. 호화 상품은 정반대의 의미를 지닌 두 단어로 불리기도 하는데, 긍정적인 의미를 담을 땐 명품(名品)이라 칭하며, 부정적인 의미를 담을 땐 사치품(奢侈品)이라 칭한다. 호화 상품의 상표(브랜드)는 제품을 최초로 디자인하거나 회사를 설립한 사람(장인, 세공사, 디자이너)의 이름을 따서 짓는 경우가 많으며, 보통 제품의 원가보다 상표 가치에 의한 값이 훨씬 높게 책정된다(네이버 위키백과).

프레스티지 브랜드는 최상단의 감동 그 이상을 주는 예술적인 경지의 제품, 즉 명품(Masterpiece)인 럭셔리, 럭셔리 바로 밑의 브랜드인 프리미엄, 그리고 프리미엄급으로 성장하고는 있으며 가격은 비싸지만 프리미엄 브랜드에는 조금 미치지 못하는 업마켓(Upmarket) 브랜드의 3가지로 나눌 수 있다(Vigneron & Johnson, 1999). 따라서 럭셔리는 최상위의 제품군을 의미하고, 프리미엄은 럭셔리 바로 밑의 제품군으로 정의된다. 또한, 프레스티지라는 개념은 고급제품을 통체적으로 아우르는 개념이라 할 수 있다. 프레스티지를 추구하는 소비자들은 개인적인 가치를 추구하는 감성적, 쾌락추구형(Hedonist)와 합리적 가치추구형(Perfectionist) 소비와 과시적소비(Veblennian), 개성추구형(Snob) 그리고 유행추구형(Bandwagon)의 사회적 가치를 추구하는 소비 형태로 나눌 수 있으며, 마케터는 자사 제품이나 브랜드에 대해 어느 위치의 프레스티지를 타깃으로 하고 포지션할 것인지를 잘 정해야 한다(Vigneron et al., 1999).

차별화 전략은 기업이 선택하고 실행하는 수많은 마케팅전략 중에서 당해 기업의 전략적 우위 요소와 전략적 목표를 감안한 3가지 본원적인 전략(차별화, 총체적인 원가우위, 그리고 집중화) 중의 하나이다. 차별화 전략은 기업이 판매하는 제품이나 서비스를 차별화하는 것인데, 산업 내에서 자사제품이나 서비스를 다른 모든 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 것으로 인식시키는 전략을 의미한다(Porter, 1989).

기업의 차별화 전략의 한 요소 또는 도구로써 전략적 제휴나 브랜드 제휴는 한 기업이 사업에 필요한 모든 기술을 가지기 어려운 급변하는 하이테크 시대에서 불가피한 선택이 되었으며, 동종 또는 이종 산업 간에 활발한 브랜드 제휴가 진행되고 있다. 따라서 하이테크 산업이나 제품 또한 전략적 제휴를 통한 차별화 전략을 빈번히 모색하고 있으며, 특히 휴대폰 업계에 있어서는 2000년대 중반부터 명품

브랜드와의 제휴가 본격적으로 시작되었는데 아래 <표 9>에서와 같이 많은 사례들이 파악되고 있다.

3) 하이테크 제품의 마케팅 전략

하이테크 제품과 산업을 이해하기 위해서는 우선 기술이란 용어부터 정의해야 한다. 기술이란 새로운 제품과 서비스 또는 새로운 생산과 운반시스템을 개발하는데 사용하는 실질적인 지식, 스킬, 그리고 만드는(제조, 생산) 방법(Artifacts)으로서, 제품 그 자체에 체화된 기술(Product Technology), 생산과 운반에 관련된 프로세스 기술, 그리고 제품과 산업을 운영하는 지식인 관리 기술로 나눌 수 있다(Capon & Glazer, 1978).

하이테크에 대해서는 고도의 과학을 첨단 제품의

생산에 적용하는 기술 형태를 통틀어 이르는 말로 정의하고 있다(네이버 국어사전). 하이테크산업은 미국 평균 산업 대비 두 배 이상의 연구개발과 기술 인력을 보유하는 기업군으로 정의하고 있으며(미국 노동통계국, 1984), 매우 복잡한 제품들, 매우 많은 수의 대기업 경쟁자들, 고객의 혼돈, 빠른 변화(McKenna, 1985), 그리고 강력한 과학적, 기술적 바탕이 필요하고 빠르게 기존기술을 진부화하는 산업이라고 하였다. 또한 하이테크 제품 고유의 특성과 관련된 영역인 급격한 기술변화와 상당한 시장 불확실성에 노출되어있는 제품을 하이테크 제품이라 하였다(김상훈, 2008; 유소이 등, 2007).

하이테크 산업의 가장 큰 특징은 불확실성인데 불확실성에는 조직의 외부환경 그 자체에 대한 불확실성(State Uncertainty 또는 Perceived Environment

<표 9> 휴대폰업체와 명품 브랜드간 제휴사례: 2005 ~ 2011년

제조사	제휴사	제휴사 구분	모델명	출시일	평가	판매 물량 (추정치)	타겟
LG전자	까발리	패션	U8360, U880	2005.11 2006.2	999유로	만대	VIP
LG전자	프라다	패션	Prada	2006.4	600유로	백만대이상	VIP
LG전자	프라다	패션	Prada2	2008.11	150만원		VIP
LG전자	베르사체	패션	Versace Unique	2010.6	5,500~15,000유로	만대	VVIP
삼성전자	B&O	음향기기	Serene	2005	1000유로		VIP
삼성전자	B&O	음향기기	Serenate	2007	1000유로		VIP
삼성전자	아르마니	패션	SGH-P520	2007.11	100만원	30만대 이상	VIP
삼성전자	아르마니	패션	엠포리오아르마니폰 나이트이팩트	2008.9	100만원		VIP
삼성전자	아르마니	패션	SGH-W820	2009	100만원		VIP
삼성전자	아르마니	패션	GT-B7650	2009.11	100만원	일개통 250대	VIP
노키아	VERTU	자회사	VERTU 5종	2002 ~	850만원 ~3만2천불		VVIP
노키아	람보르기니, 테그호이어	자동차, 시계	람보르기니폰 (Meridist)	2009 ~ 2011	3,400~7,500유로	1963대 한정	VVIP

출처: 저자 정리

Uncertainty), 환경변화가 조직에 미칠 영향에 대한 불확실성(Effect Uncertainty), 그리고 환경변화에 따른 전략적 선택의 결과에 대한 불확실성(Response Uncertainty)로 나눌 수 있다(Milliken, 1987). 하이테크 산업의 불확실성은 크게 시장 불확실성과 기술 불확실성으로 나눌 수 있는데, 시장 불확실성은 개발된 신제품의 시장성에 대한 것이고, 기술의 불확실성은 제때에 제품이 개발되어 출시될 것인가에 대한 불확실성으로 나눌 수 있다(Moriarty et al., 1989). 하이테크 제품은 일반적으로 초기 확산의 어려움이 있고, 하이테크 시장은 네트워크 효과, First Mover Advantage, 승자 독식과 같은 고도의 시장 지향성을 가지고 있다(김상훈, 2008). 불확실성하에서의 하이테크 제품 마케팅 전략으로는 넓고 깊이 있는 기술들의 사용, 관련부서간의 협업과 Communication 증가, 다양한 M&A와 전략적 제휴, 그리고 표준화와 변화에 대한 일관된 정책 등이 제시되고 있다(Moriarty et al., 1989).

하이테크 제품은 타산업의 제품이나 제품군과 비교하여 마케팅 4P 믹스 중 제품이 가장 중요하고 결정적인 요소로 볼 수 있다. 하이테크 시장은 매우 역동적이라서 소비자의 니즈에 의해서 보다는 기술 혁신에 의해서 주도되지만, 동시에 시장과 소비자의

문제점과 니즈를 주의 깊게 관찰하고 반영해야만 성공할 수 있다(Rosen, Schroeder & Purinton, 1998).

하이테크 마케팅은 하이테크 상품을 대상으로 하고 하이테크 제품의 특성을 반영한 마케팅인데, 소비자 입장에서 구매나 사용 행동의 변화가 필요하며 기술의 불확실성이 높은 상품이라면 하이테크 마케팅을 적용해야 하고, 반대로 연구개발 비용을 많이 썼거나 첨단 기술이 들어가 있는 제품이라 해도 소비자의 구매나 사용 행동의 변화를 수반하지 않는 즉, 시장과 기술의 불확실성이 높지 않다면 굳이 하이테크 마케팅이 필요하지 않을 수도 있다고 주장하고 있다(김상훈, 2008). 그리고 하이테크마케팅이라는 새로운 마케팅이 필요한 사유는 전통적인 마케팅이 STP 중에서 세그먼트(Segment)를 잘 나누는 데서(Divide) 시작하는 데 비해 하이테크 상품은 새로운 세그먼트를 창출해야 하며, 고객에 대한 이해와 첨단 기술과 트렌드에 대한 이해를 동시에(Ambidextrous하게) 가져야 한다. 또한 제품의 벨류에 대해 소비자 간에 큰 차이를 느끼거나, 시차를 두고 이질적인 고객을 대상으로 순차적인 마케팅을 해야 하는 매우 동적인 마케팅이다. 전통적 마케팅과 하이테크 마케팅간의 차이에 대해서는 아래 <표 10>에서 상세히 설명하고 있다.

<표 10> 전통적 마케팅과 하이테크마케팅의 차이

전통적 마케팅	하이테크 마케팅
기존제품, 기존시장 중심	신제품, 신시장 중심
시장의 발견(Discovery)	시장의 창조(Creation)
연속적 혁신	불연속적 혁신
Market Full	Technology Push
수요측면의 마케팅 강조	공급측면도 함께 고려
반응적(Reactive)	선제적(Proactive)
긴수명주기	짧은 수명주기
성숙기 마케팅전략	초기시장 마케팅전략

출처: 하이테크마케팅(김상훈, 2008)

따라서 하이테크 제품의 마케팅은 변화하는 시장을 잘 관찰하여 기술과 시장의 불확실성을 제거하여 소비자의 니즈에 부합하는 기술을 채용한 제품을 선도적으로 출시할 수 있어야 하며(타이밍이 매우 중요), 이를 위해 사내의 협업과 동시에 사외와도 제품, 기술이나 브랜드의 전략적 제휴를 위한 탐색적 혁신(Exploratory Innovation)을 필요로 한다(Jansen & Van den Bosch, 2006). 하이테크 신제품처럼 잘 알려지지 않은 제품을 단기간에 소비자들에게 잘 전달하고(Nunes 등, 2007), 소비자들에게 신제품의 브랜드 Quality에 대한 인식을 높이기 위해서는 브랜드의 제휴가 바람직하다(Rao 등, 1994). 또한 하이테크 신제품의 가격전략 중에서는 번들링을 통해서 소비자의 신제품에 대한 인지 리스크를 감소하는 전략을 사용하기도 한다(Sarin 등, 2003).

하이테크 제품의 마케팅 전략의 일환으로서의 제휴 사례를 보면, 첨단기술산업에서의 국제적 제휴를 통한 삼성전자의 글로벌 경쟁력의 원천을 조명한 사례(이위범·권영철, 2006)와 KT의 IPTV와 게임콘솔간 하이테크 융합미디어 서비스의 마케팅 제휴 사례(이상호·김상훈, 2009)가 있다. 패션 명품 업체와의 브랜드 제휴와 관련해서는 국내에서는 김규배 등(2010)의 동종(LG, IBM PC) 및 이종 산업(LG, 프라다)간의 브랜드 제휴 성과를 다룬 사례와 송상연·김병재·김규배(2010)의 하이테크와 하이패션 브랜드간의 제휴 성과를 실증한 연구가 있다. 해외에서는 하이테크 제품과 럭셔리 브랜드간의 브랜드 제휴를 서로 다른 국가간의 문화적 차이를 비교한 논문(Lado et al., 2011)이 비교적 최근의 논문이며, 이 분야에 추가적인 많은 연구가 필요할 실정이다.

2. 명품 시장을 선도하기 위해서 LG전자가 프라다폰을 활용하여 어떤 전략을 취했는지 시장 세분화, 목표시장의 설정, 그리고 포지셔닝 관점에서 설명해 보시오.

시장을 세분화하기 이전에 휴대폰의 주요 구매 요인에 대한 분석이 선행되어야 한다. 그간의 조사나 경험에 따르면 휴대폰은 통상 가격(Value), 사양(Feature) 그리고 외관(Design)이 대표적인 구매 고려 요인인데, 명품 휴대폰의 경우는 명품 속성이 더 강조되므로 사양보다는 디자인이 더 큰 요인으로 나타났다. 물론 가격에 대해서는 여전히 주요 구매 고려 요소이다. 따라서 프라다폰은 제품의 기능보다는 패션 명품의 헤리티지를 계승할 수 있는 디자인의 구현과 명품으로서의 가격대를 유지하되 제품의 판매 확대와 소비자들의 가격 저항감을 고려하는 것이 중요하다.

패션 명품의 디자인 헤리티지와 DNA를 제품에 최대한 포함하기 위하여 LG전자는 제휴사의 제품에 대한 관여 수준을 경쟁사 대비 대폭 확대하였다. 제품의 개발 이전인 기획 단계에서부터 프라다의 실무 디자이너들이 상품화 작업에 참여하여 제품의 외관 디자인 뿐만 아니라 바탕화면, 사용자 메뉴 등 제품 내부의 소프트한 부분까지 프라다스럽게 구현하였다. 나아가 프라다 룩 앤 필(Look and Feel)의 가죽 케이스와 터치펜, 그리고 이어폰까지 별도로 디자인하였다.

제품의 가격과 관련해서는 우선 프라다폰을 판매 가능한 시장을 대폭 확대하는 것이 목표였다. 프라다폰 이전의 명품 휴대폰들은 제한된 시장에 매우 높은 가격으로 포지셔닝하였기에 의미있는 판매 실적으로 연결되지 못했는데, 이 당시의 명품 휴대폰의 목적은 판매보다는 브랜드 인지도 확대 측면을 강조했다고 보여진다. 그러나 프라다폰의 목적은 단순히 브랜드 인지도의 제고 뿐만 아니라, 실질적인

판매 확대를 통해 LG전자의 수익에 기여하는 것이 었기 때문에 목표 시장과 타겟 고객층을 크게 확대 할 필요가 있었다. 즉, 이전의 명품 휴대폰들이 프레스티지급의 럭셔리 가격대만을 지향하였으나, LG전자의 프라다폰의 타겟 고객층은 프레스티지 고객과 나아가서는 트레이딩 업(Trading-up) 수요 증가세 (Silverstein & Fiske, 2003)를 보이는 매스티지 고객층까지 감안하여 목표시장으로 설정하였다.

포지셔닝 측면에서는 본문의 Perception Map에서와 같이 고객의 마인드에 단순히 로고만의 명품이 아닌 진정한 명품으로 인식될 수 있도록 하되, 합리적인(Affordable) 명품 가격대로 설정하여 누구나 구매하고 싶고, 갖고 싶은 명품 휴대폰으로 자리매김하고자 하였다.

3. 프라다폰의 성공요인을 프라다와의 브랜드 제휴 성과 요인과 LG전자의 마케팅 4P 믹스(Mix) 전략과 실행의 관점에서 설명해 보시오.

LG전자 프라다폰의 성공요인은 브랜드 제휴의 성과 요인과 LG전자의 차별화된 명품마케팅 노력이 잘 결합하여 실행에 옮긴데 있다.

우선 브랜드 제휴 성과 측면에서 본다면, 첫째, 제품명을 “Prada Phone by LG”로 명명하여 머리말 브랜드를 프라다로 하고 꼬릿말 브랜드를 LG로 하여 프라다의 패션 명품이미지를 잘 연상할 수 있도록 브랜드링을 하였다. 둘째, 프라다폰의 기획 단계에서부터 개발까지의 전과정에서 양사간 철저한 역할 분담(하드웨어는 LG전자가, 소프트웨어 측면은 프라다가)으로 인해 양사간의 장점들이 잘 합치되어 제품의 적합성을 제고할 수 있었다. 셋째, 상호보완성 측면에서는 전술한 “Prada Phone by LG”라는 브랜드명과 프라다 전용의 사용자 메뉴 채용으로 하이테크한 LG전자의 이미지와 미니멀한 패션명품의 이미지가 보완성을 갖춘 것으로 나타났다. 또한

전략적 보완성 측면에서 본다면 프라다는 당시 한국 명품시장에서 실추되고 있던 브랜드 이미지의 향상이 필요했고, LG전자는 해외시장에서의 제품 경쟁력과 브랜드 인지도 향상이 절실했다. 넷째, LG전자는 프라다의 로고(Mark)의 독점적 사용과 양사간 서로의 사업영역에 진입하지 않겠다는 License Exclusivity와 프라다폰의 판매 및 유사 제품의 개발, 판매 금지에 관한 조항을 포함하여, 상호 신뢰에 바탕을 둔 안정적인 마케팅 활동을 가능하게 하였다.

프라다폰의 또 다른 성공 요인으로는 LG전자의 차별화된 마케팅 전략과 실행에 있었다. 가격전략의 차별화, 목표시장의 차별화, 프로모션의 차별화, 제품의 차별화로 마케팅 4P 믹스의 어느 한, 두가지가 아닌 전체적인 측면에서 차별화 노력이 있었다. 첫째 가격전략에서는 기존의 명품 휴대폰들의 높은 가격대로 인한 대중화의 장벽을 타개하고자 소비자 가격을 600유로로 하여 프레스티지에서 매스티지 고객까지 타겟으로 설정하였으며, 통상 휴대폰 가격이 분기별로 인하되는데 비해 프라다폰은 2007년 3월 출시 이후 그해 연말까지 약 9개월간 유럽, 한국, 중남미 등 거의 대부분의 국가에서 초기 가격을 그대로 유지하였다. 둘째, 목표시장의 차별화 측면에서 보면 기존에 LG전자의 휴대폰은 세계 시장에서 프리미엄 이미지도 없었고 유럽, 아시아, 아프리카 등 전세계 시장의 약 80%인 GSM방식 시장에 늦게 진입하였기 때문에 이들 지역에서의 시장점유율은 극히 미미하였다. 그러나 LG전자는 과감히 프라다폰을 패션의 본고장인 유럽시장을 최우선으로 타겟으로 결정하고 영국, 프랑스, 이태리 3개국에 우선 출시하였다. 그 결과 프라다폰이 가장 많이 판매된 국가는 영국이었고, 그 다음 판매고가 높은 국가가 한국, 일본, 프랑스 등의 순으로 나타났다. 대륙별로는 유럽에서 전체 물량의 절반 가까이 판매되었다. 또한 전세계 주요 프리미엄 사업자와 프리미엄 채널

공략과 프라다매장을 판매채널로 활용하였다. 셋째, 프로모션 차별화 전략인데, 기존의 경쟁사의 전략 휴대폰들이 대대적인 TV 광고와 출시 이벤트를 실시하는데 비해, 프라다폰은 휴대폰 업체의 프로모션 방식을 사용하지 않고 패션 명품회사들의 프로모션 전략을 채용하여 마케팅 비용도 절감하면서 명품의 이미지를 최대한 살릴 수 있었다. 넷째, 제품의 차별화 전략으로서는 프라다폰의 가장 큰 특징인 세계 최초로 전면 폴더치라는 하이테크 기술을 적용한 부분이었다.

4. LG전자 MC사업본부의 해외마케팅 산하 팀장으로서 프라다폰의 성공사례를 활용하여 스마트폰 시대에 다시 세계적인 위상을 회복할 수 있는 LG전자의 미래 마케팅전략 방향은 무엇인지 제시하시오.

스마트폰은 피쳐폰 보다 하이테크적인 속성이나 기능들이 더욱 중요해지므로, 초기 진입자(First Mover)의 우위(Advantage)를 염두에 둔 출시 타이밍, 그리고 제품을 둘러싼 서비스나 생태계적 요소의 확보에 우선순위를 뒤야할 것이다. 따라서 세계 시장을 겨냥한 세계최초(World First), 세계최고(World Best)의 제품을 주요 전략 제품군에서 지속적으로 출시하여야 한다. LG전자는 그간의 노력으로 2011년 1분기에는 세계 최초로 듀얼 코어(Dual Core, 논리적인 두 개의 CPU가 하나의 스마트폰에 탑재)를 사용한 옵티머스 2X를 출시하였고, 2분기에는 세계 최초의 안경없이 3D 콘텐츠를 시청하고, 3D로 제작 및 공유가 가능한 3D 스마트폰인 옵티머스 3D를 선보였다.

휴대폰의 패션화 추세는 2000년대 중반 피쳐폰에서부터 이미 시작되었다. 프리미엄급 스마트폰의 경

우 화면(Display)의 크기가 4 ~ 5인치대로 대형화 하면서 제품 외형이 커질 수 밖에 없지만 패션화 속성이나 디자인에 대한 부분은 지속적으로 강조되고 있다. 따라서 명품 패션업체와의 브랜드 제휴 전략은 여전히 유효한데 프라다폰의 성공 사례를 감안한다면 다른 산업군이나 다른 패션 명품업체와의 제휴보다는 프라다와의 브랜드 제휴가 더 유효할 것으로 보인다.⁹⁾ 다만 기능이나 기술적인 측면에서 세계 최초 또는 최고의 속성, 또는 깜짝 놀랄만한 기능이나 패키지의 제공으로 전세계 매스티지 고객들로 하여금 커다란 가치를 느낄 수 있도록 하지 않으면, 스마트폰에서의 프라다폰의 성공은 기대만큼 쉽지 않을 수도 있을 것이다.

또 하나 LG전자는 스마트폰을 둘러싼 생태계와의 유기적인 협력과 조화, 그리고 양질의 콘텐츠의 선제적 확보에 많은 노력을 기울여야 한다. 그리고 LG전자내 다른 사업본부와의 브랜드나 판매망에서의 시너지 효과를 잘 활용해야 할 것이다. 생태계 측면에서는 LG그룹 내의 계열사들인 LG화학(배터리), LG디스플레이(화질, 화면), LG이노텍(주요 부품)과 같은 전방 산업군과의 공조를 더욱 강화해야 한다.

스마트폰에서의 전략 방향은 과거 프라다폰에서의 성공 체험과 시사점을 잘 활용하여 아이폰이나 갤럭시S2와 같은 경쟁사의 프리미엄급 제품을 확실히 뛰어넘을 수 있는 최상의 제품을 출시하는 것에서 출발해야 한다. 그리고 이 제품을 활용한 차별화된 마케팅 전략을 구사해야 하는데 프라다폰과 같은 브랜드 제휴 전략을 활용할지의 여부는 별도의 고민이 필요할 것이다.

한편 최근 화두가 되고 있는 LTE(Long Term Evolution, 4세대 통신서비스로 3세대 통신 대비

9) Jang, Eun Young(2006)의 연구에 따르면 2006년까지 패션산업에서의 총 제휴건수 7천중 이종산업과의 제휴가 59.7%이며, 이종산업 중에서는 IT와 자동차가 36.4%를 차지한다 하였다.

데이터 전송속도가 5배 이상 빠름.) 휴대폰에서는 적어도 경쟁사와 동일한 출발선상에서 경쟁하여 최상위 제품군에서 시장 파이를 조금씩 확대해 나가는 전략을 사용해야 한다. 또한 스마트폰 시대에는 성능과 디자인 싸움을 동시에 해야 하는데, 프리미엄급 제품들의 기본 사양이라 할 수 있는 HD(High Definition)급 화질, 높은 CPU 속도, 그리고 LTE와 같은 고급 사양과 디자인 헤리티지가 그대로 투영된 매스티지급 제품으로 차별화된 마케팅 전략을 요구하는 것이 경영 성과의 유효성이 높을 것이다.