

## 패션 마케팅과 사업 설계

선원규

(주) 한섬 경영기획실

### Fashion Marketing and Business Design

Sun Won Kyu

Handsome Corp.

#### 1. 문제 제기

한해에 약 20조 정도 되는 한국 패션시장(의류 + 신발 + 잡화)에 약 100여개의 신규 브랜드가 출시된다. 그 브랜드들은 신규 런칭시 보통 작게는 10억 내외 크게는 50억 내외의 막대한 자금을 투자해서 의욕적으로 사업을 전개하지만 성공적이라고 평가할 수 있는 브랜드는 최근 3~5% 정도 밖에 되지 않는다고 이야기 되고 있다. 과거 10여년 전에는 10% 이상 되었던 신규 브랜드 생존율이 경영 환경의 변화와 경쟁 심화 때문에 현저히 낮아져서 패션업계 전체적으로 심각한 위기를 불러오고 있다. 일반적으로 새롭게 출시되는 브랜드들은 나름대로 시장 분석과 함께 치밀한 런칭 전략을 수립한다. 가끔은 외부 컨설팅 회사의 도움도 받는다. 그런데 이렇게 나름대로 치밀한 마케팅 전략을 수립하여 의욕적으로 추진하는 신규 사업의 성공율이 왜 이렇게 낮은 것일까? 그리고 이렇게 성공율이 낮음에도 불구하고 왜 사람들은 꾸준히 계속해서 신규 브랜드들을 출시하고 있는 것일까? 불빛을 보고 죽을 줄 알면서도 달려드는 불나방처럼 불행한 미래가 분명한데도 보지 못하고 달려드는 사람들을 말할 수 있는 적당한 방법은 없을까? 필자는 그동안 패션업계에 몸담아 오면서 보아온 안타까운 현실들에 의문을 가지고 나름대로 생각을 정리해 보고자 한다. 전문적인 학자가 아니기에 다소 체계적이지 못하거나 논리의 비약이 있을 수 있을 것이다. 그러나 소중한 패션산업 자본이 무모한 신규 사업 추진으로 낭비되는 것을

막고 더불어 한국 패션산업 모델이 선진적인 수준으로 한 단계 Upgrade 되기를 바라는 마음으로 소견을 피력한 것인 만큼 독자들의 넓은 아량과 이해를 구한다.

#### 2. 한국 패션시장 환경 변화에 대한 이해

먼저 논의를 전개하기에 앞서 한국 패션시장 환경 변화에 대해 우선적으로 이해하는 것이 필요하다. 한국 패션산업은 한국의 경제 성장과 발맞춰 짧은 시간 내에 비약적인 성장을 이루어 왔다고 볼 수 있다. 그런데 한국 패션산업은 글로벌 패션 사업의 표준에서 바라볼 때 독특한 사업 형태를 가지고 있다. 그것은 대표적으로 Wholesale System이 거의 발전하지 못하고 있다는 점이다. 일반적으로 세계적인 패션 브랜드들은 Wholesale 사업 시스템을 기본으로 발전하여 왔다. 브랜드 및 상품 개발을 하는 Wholesale 기업(주로 패션 기업들)과 Merchandising과 Retailing을 책임지는 유통 기업(주로 백화점 등 소매점들)이 구분되어 발달해왔다. 그런데 한국의 경우는 Wholesale 시장이 거의 형성되어 있지 못하다. 백화점이 실질적인 소매업자라기보다는 부동산 임대업자의 역할이고 패션 기업들이 판매까지 책임지는 기형적인 형태를 보이고 있다. 대리점의 경우에도 완사업이 아니라 위탁 판매형태가 보편화되어 있고 재고에 대한 책임을 패션 기업이 지는 형태로 되어 있다. Wholesale 형태는 동대문, 남대문 중심으로 저가 시장에서 존재해 오고 있지만 갈수록 힘을 잃어가고 있고

고가 시장에서는 Wholesale 시장은 거의 형성되고 있지 못하다. 이러한 독특한 한국의 패션 사업 형태가 세계 패션 유통시스템을 한 단계 Upgrade 할 수 있는 보다 선진적인 사업시스템 혁신으로 볼 것인지 아니면 한국의 독특한 패션시장 환경에서 비롯된 기형적인 시스템으로 볼 것인지 하는 논의는 나중에 하더라도 이러한 독특한 형태를 가져온 한국만의 패션 유통환경 요인을 이해하는 것은 앞으로의 논의에서 중요할 것이다. 먼저 한국 패션유통 형태를 형성하는데 중요한 역할을 한 핵심 요인 중 하나는 한국의 패션시장의 지형학적인 특징에서 찾을 수 있다. 먼저 한국 패션시장은 그 규모가 작다. 한국 패션 사업가들은 한 쪽으로는 과거 공산진영인 중국, 북한의 벽과 다른 한 쪽으로는 수준 높은 일본시장의 벽에 둘러싸여서 오랫동안 남한만의 작은 시장을 겨냥해서 사업을 구상해 왔었다. 더군다나 남한은 기후, 신체적 특징, 언어 등 거의 모든 사회 문화적인 요소에서 동질적인 소비자 집단을 가지고 있고 교통의 발달로 일일 생활권 체제를 구축해 왔다. 이런 조건하에서 패션 기업가들은 다양한 소비자 그룹을 상대할 필요가 없었기에 표준화된 Store를 체인화해서 직접 운영하는 프랜차이즈 시스템을 구축해 왔다. 프랜차이즈 시스템은 맥도날드 같은 패스트푸드점에서 발전된 시스템이지만 한국에서 이것을 패션 유통에 적용하여 일종의 혁신을 한 셈이다. 이 혁신적인 시스템이 성공할 수 있었던 배경에는 작은 시장, 동질적인 소비자 집단이라는 한국 패션시장의 특징이 일조했다고 할 수 있다.

이와 더불어 한국 패션 유통형태를 특징짓는데 중요한 역할을 한 요인은 독특한 백화점 유통 방식의 등장이다. 초기 한국의 백화점들도 미국이나 유럽처럼 매입하는 형태로 시작을 했지만 제한된 유통 채널에 비해 급속하게 성장한 패션업체들과의 관계에서 자신들의 Power를 깨닫기 시작한 백화점들이 패션업체들과의 거래 조건을 일방적으로 자신들에게 유리한 쪽으로 요구하게 되면서 현재의 독특한 백화점 패션 유통형태를 만들어 오게 되었다. 백화점들은 그래서 엄밀한 의미에서 Retailer임에도 불구하고 부동산 임대업자처럼 행동해 오고 있고 패션 업체들은 대리점의 프랜차이즈점과 유사하게 모든 상품의 Merchandising이나 Store operation 등도 책임지고 하는 소위 SPA형 사업 모델을 채택해 오고 있다고 할 수 있다. 미국, 유럽 등에서는 SPA는 유통업자들이 자신들의 브랜드를 만들어서 공급하는 시스템으로 발전해 온 반면 한국에서는 그 시스템을 패션업자들이 발전시켜 온 것이다.

마지막으로 역사적인 측면에서 한국 패션시장의 독특성

을 설명할 수 있는 점은 한국은 결국 세계 패션산업에서 후발 주자로서 선진적인 브랜드들의 소매시장으로서 패션시장이 시작되었다는 점을 들 수 있다. 한국에서 Wholesale 시장이나 Wholesale 브랜드가 없는 것, 패션 기업과 백화점의 역할이 브랜드 및 상품 개발과 Retailing이라는 분명한 역할 정립이 안된 것 등도 어쩌면 이러한 역사적 한계 때문에 생긴 것인지도 모른다. 초기 한국의 패션 기업들은 세계적인 패션 브랜드들의 Distributor로서 사업을 시작했기에 자신들을 Brand Holder 입장이라기 보다는 한국 시장에서 브랜드를 정착시키는 Retailer 입장에서 생각하게 되었고 그것이 실질적인 부동산 소유자인 백화점의 요구와 맞물리면서 현재와 같은 패션 시스템(패션 프랜차이즈 시스템)을 발전시켜 왔다고 할 수 있겠다.

이러한 한국의 패션 시스템은 미래에 큰 도전을 맞게 될 것으로 보인다. 그것은 먼저 중국, 일본 등이 이제 비야호로 한국 패션기업들 입장에서 하나의 시장으로 등장하게 되면서 그 동안 한국시장에서 Retailing하는데 집중했던 한국 패션 기업들에게 새로운 도전을 주고 있기 때문이다. 중국이나 일본은 한국처럼 작은 시장이 아니고 지역적 특색, 기후, 인종적 특색 등이 매우 다양한 시장이다. 이런 시장을 상대로 한 패션사업은 동질의 소비자 집단을 상대로 한 기존의 한국 내 패션시스템과는 다른 패션시스템을 요구하게 될 것이다. 이제 비로소 한국 패션기업들은 동북아 시장을 상대로 글로벌 패션 시스템을 구축해야 하는 과제를 안게 되었다. 한국 기업들이 취할 수 있는 입장은 두 가지이다. 만약 그동안의 한국 패션시스템이 한국 패션시장의 독특성에서 비롯된 기형적인 시스템이었다고 생각한다면 한국 기업들은 이제 글로벌 표준이라고 할 수 있는 시스템을 도입해야 할 것이다. 그래서 그 동안에 한국 내수시장을 목표로 Retailing역량을 구비하는데 집중했다면 이제는 Retailing과 Brand 개발의 역할을 분담해서 한국 패션기업들은 브랜드 개발에 주력하고 Retailing은 현지 기업에 맡기는 형태의 글로벌 패션시스템을 구축해야 할 것이다. 만약 그러나 그 동안의 한국 패션산업이 구축해온 프랜차이즈 시스템이 세계 패션 유통시스템의 혁신이라고 생각한다면 한국 패션기업들은 이 프랜차이즈 시스템을 무기로 세계 유수의 패션기업들과 경쟁할 수 있을 것이다. 이러한 시도가 성공한다면 한국은 IT 분야의 혁신적인 성과와 함께 패션 부문에서도 세계 패션업계를 한 단계 Upgrade하는 개가를 올릴 수 있을 것이라고 생각한다. 한국 패션업계는 지금 이 두 가지 선택의 기로에서 자신이 어디에 서 있는지, 자신들의 선택이 어떤 의미에 있는지를 분명히 인

식하고 전략을 전개해 나가야 할 것이다.

### 3. 패션 마케팅의 한계

전술한 한국 패션시장에 대한 구조적인 이해는 실제 패션마케팅 현장에서 중요한 이슈가 되고 있지 못하는 것 또한 현실이다. 왜냐하면 패션마케팅 현장은 주어진 패션 유통 구조의 환경 속에서 단기적인 사업들을 영위해 가야하는 과제들을 안고 있기 때문이다. 따라서 패션시장을 접근하는 많은 경영자나 투자자들은 구조적인 변화보다는 현실적인 마케팅 전략을 요구하고 있고 마케팅 전략가들은 그럴듯한 마케팅 전략으로 투자자들의 투자를 유도하고 있다. 그러나 마케팅 전략은 모든 사업에서 필수적으로 필요한 필요조건이지만 사업의 성공을 보장해 주는 충분조건은 되지 못한다. 우리는 정말 그럴듯한 마케팅 전략으로 시작한 사업이 실패하는 경우를 많이 보아 왔다. 2003년 한국 캐주얼 시장에 감성 바람을 몰고 온 C 브랜드가 얼마 전 한 패션 기업에게 6억원에 팔렸다는 이야기가 있었다. 약 50여 억이 투자되었다는 그 브랜드는 한국 패션시장에서 감성 캐주얼이라는 새로운 시장을 만들었다는 평가를 받았다. 그 브랜드는 나름의 마케팅 전략으로 신규 사업을 시작해서 초기에 성공하는 듯 했다. 그 브랜드는 그러나 결국 투자한 자본을 거의 건지지 못하고 막대한 손실을 기록한 채 값싸게 팔리고 말았다. 무엇이 문제였을까? 비단 그 브랜드만의 문제가 아니다. 지난 90년대 중반 이후 한국 패션 시장은 신규 브랜드 열풍이 불었다. 한 해에 100여개가 넘는 신규 브랜드들이 매년 나름대로의 새로운 마케팅 전략을 표방하고 세상에 출시되었다. 그 많은 브랜드들이 지금은 어디에 가 있는가? 물론 그 중 성공적으로 정착된 브랜드들도 있다. 그러나 대부분의 브랜드들은 빛도 보지 못한 채 투자자들에게 막대한 손실을 끼치고 사라져 버렸다.

우리는 이러한 과거 몇 년간의 한국 패션시장의 신규진출 행태에 대해서 진지하게 고민해 볼 필요가 있는 것 같다. 과연 패션시장에서 마케팅 전략에 의존해 신규 브랜드에 막대한 투자를 하는 것이 옳은 것인가? 마케팅 전략만으로 충분인가? 왜 그럴듯한 마케팅 전략이 있었음에도 신규 브랜드들이 실패하는 것일까? 단순히 마케팅 전략이 잘못 수립되었기 때문일까? 아니면 마케팅 전략 이외에 사업 성공의 다른 요소가 있는 것인가? 만약 마케팅 전략이 잘못 수립되었기 때문이라면 문제는 간단하다. 마케팅 전략을 보다 잘 세우면 되니까. 그러나 그렇지 않다면 즉, 사업 성공을 위해서 마케팅 전략 이외에 다른 변수가 있는 것이

라면 문제는 복잡해진다. 필자는 지금 그 논의를 해보고자 한다. 사업 성공을 위해 ‘마케팅 전략’이라는 개념은 여전히 핵심적인 개념이다. 그러나 마케팅 전략만으로 신규 사업 투자를 결정하는 것은 무모하다고 할 수 있다. 그래서 마케팅 전략 개념을 포함하면서도 부족한 부분을 보완해 줄 수 있는 개념이 필요한데 그것이 바로 사업 설계(Business Design)라는 개념이다.

### 4. Business Design이란?

마케팅 전략이라는 개념은 두 부분으로 구분할 수 있다. 시장에서의 전략적 목표를 설정하는 STP 개념과 그 목표를 달성하기 위한 전략으로서 4P개념이 그것이다. STP는 Segmentation, Targeting, Positioning이라는 개념으로 시장을 세분화하고, 목표 타겟을 정하고 목표 Target 소비자의 머리 속에서 어떤 자리를 차지하는 것을 목표로 삼을 것인가? 의 문제를 다룬다. 그리고 4P는 그 목표를 달성하기 위한 방법으로서 Product, Price, Place, Promotion의 4가지 전략을 다룬다. 물론 최근에는 4P를 4C(Contents, Cost, Channel, Communication)로 보기도 하고 People을 추가해서 5P로 보기도 한다. 우리가 마케팅 전략을 생각할 때 기본적으로 우리는 두 가지 점을 유념해야 한다. 첫째는 마케팅 전략은 기본적으로 경쟁 전략이라는 것이다. 그래서 모든 마케팅 전략 속에는 경쟁 전략이 포함되어 있고 포함되어야 한다. 두 번째는 전략에서 목표가 중요하다는 것이다. ‘목표는 기본전략이다’ 라는 말이 있다. 흔히 우리는 전략을 목표 달성을 위한 수단 정도로 이해하는데 오히려 목표는 전략의 가장 중요한 부분이라는 것을 이해해야 한다. 어떤 목표를 가질 것인가가 그 싸움의 성격을 규정짓고 목표 설정이 전략 성공의 50%를 결정한다고 해도 과언이 아니다. 그래서 마케팅 전략이라 함은 흔히 4P를 생각하는데 STP는 마케팅 전략에서 4P보다 더 중요한 핵심이라고도 할 수 있다.

이러한 마케팅 전략은 사업 성공의 핵심이지만 전부는 아니다. 매력적인 마케팅 전략이 실효를 거두기 위해서는 몇 가지 조건들이 구비되어야 한다. 필자는 그것이 사업 설계라고 생각하고 사업 설계의 개념이 신규 사업을 하는 사업이든, 아니면 기존 사업을 혁신하고자 하는 사업이든 반드시 이해하고 있어야 하는 개념이라고 생각한다. 이 개념을 이해하고서 마케팅 전략을 실행할 때 투자 위험을 훨씬 감소시킬 수 있다고 확신한다.

그렇다면 사업 설계란 무엇인가? 모든 사업은 기본적으로

로 다음의 4가지 물음에 명쾌한 답을 할 수 있어야 한다. 1) 사업 환경에 대한 기본 가정 2) 고객은 누구인가? 3) 고객에게 어떤 가치를 주는가? 4) 고객에게 가치를 제공한 대가를 어떻게 회수할 것인가? 5) 이 모든 사업 과정을 어떻게 효과적으로 관리할 것인가? 이 5가지 물음에 대한 답을 설계하는 것이 사업 설계라 할 수 있다. 흔히 Marketing 전략이 1), 2), 3)번 질문에 대한 답이라면 사업 설계는 4), 5)번 질문에 대한 답을 동시에 요구한다. 이것은 마치 제조업에서 기술이 아무리 뛰어나더라도 경제성이 없으면 사업이 성공하지 못하는 것처럼 Marketing 전략이 아무리 뛰어나더라도 가치 회수 전략과 Management 전략이 없으면 사업으로 성공하기 어려운 것과 같다. 이러한 사업 설계 개념은 최근처럼 변화가 심하고 가치 이동이 심한 사업 환경에서는 더욱 중요한 개념이 될 것이다. 훨씬 세련된 아이디어와 많은 Marketing 제안들이 홍수처럼 쏟아지는 가운데 진짜 옥석을 가리기 위해서는 바로 사업 설계라는 개념의 그물망이 필요할 것이다.

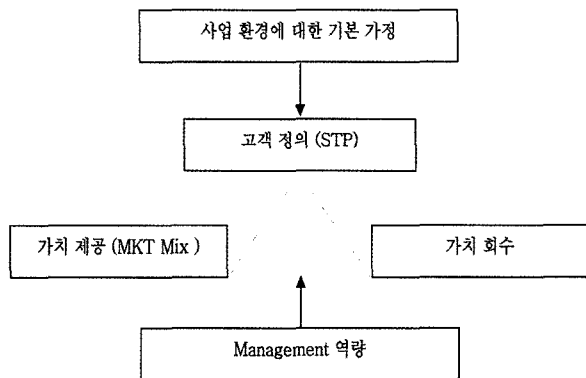


그림 1. Business design concept

### 1) 사업 환경에 대한 기본 가정

사업 환경에 대한 가정은 누구나 모든 사업 기회 탐색의 1단계이다. 사업 환경에 대한 기본 가정은 몇가지 점에 주의해야 한다. 먼저 미래 환경을 가정할 때 가장 확실하면서도 가장 중요한 요소는 ‘인구 통계’라는 사실이다. 피터 드러커는 다른 변수들은 미래를 예측한다는 것이 거의 불가능하지만 유일하게 확실하게 예측할 수 있는 요소가 있는데 그것은 인구통계라고 이야기 한다. 마켓은 결국 소비자가 만들어 내는 것이기 때문에 인구를 예측할 수 있다는 것은 미래 시장을 어느 정도 예측할 수 있다는 것을 의미한다. 둘째로 미래 환경에서 환경 분석의 초점은 일반적인 환경 변화에 대한 기술이 아니라 ‘미래 고객의 가치

이동 방향은 무엇인지? 그에 따른 미래 시장 구조 방향은 무엇인지?’에 맞추어져야 한다. 세계화, 기술의 발달, 도시화, 소득의 증가 등은 고객의 생활에 변화를 가져오고 이에 따라 고객이 추구하는 가치의 이동을 가져온다. 한때 비옥했던 목초지가 소떼들이 풀을 뜯어 먹어 버리면 삭막한 사막이 되어가듯이 마켓은 언제나 고정되어 있지 않고 고객의 움직임에 따라 비옥한 목초지가 되기도 하고 사막이 되기도 한다. 움직이는 시장의 방향을 어떻게 읽어낼 것인가가 환경 분석의 초점이 되어야 한다. 셋째, 미래 사업 환경은 ‘예측’하는 것이 아니라 ‘가정’하는 것이라는 점이다. 예측과 가정은 유사하다고 할 수 있지만 차이가 있다. 흔히 인구 통계를 제외하고 미래에 대한 예측은 어느 누구도 자신할 수 없다. 따라서 예측은 언제나 논쟁을 불러일으키고 예측에 기반을 둔 사업 설계는 모래 위에 짓는 집과 같이 추진 과정에서 언제나 불안하기 마련이다. 그러나 ‘가정’은 일단 현재의 입장에서 합의를 거쳐 미래를 설정해 보는 것이다. 비록 미래에 가서 가정이 틀릴 수 있지만 가정은 서로 합의된 미래에 대한 설정이므로 사업을 추진하는데 추진력을 갖게 되고 가정을 합의하는 과정에서 사업 추진 과정에서의 구체적인 요소들에 대해 깊이 있게 고려해 볼 수 있는 기회가 되므로 사업 추진 과정의 위험을 많이 줄일 수 있게 된다. 마지막으로 경쟁 환경에 대한 분석이 중요하다. 경쟁 환경은 사업이 목표로 하는 Position을 설정하는데 도움이 된다. 경쟁은 모든 사업의 가장 원초적인 환경이므로 경쟁에서 살아남기 위해서 경쟁자의 약점, 강점을 고려해서 어디서 시작할 것인지를 결정하는 것은 초기 사업의 성패를 결정짓는 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

### 2) 고객 정의

고객은 누구인가? 이 질문은 마케팅 전략의 Segmentation, Targeting, Positioning 과정이다. 시장을 세분화하는 방법이나, 목표 시장을 결정하는 것, 그리고 그 시장에서 Positioning 목표를 결정하는 구체적인 방법은 일반적인 Marketing 전략과 같다. 전술한 바와 같이 시장에서 목표 고객을 결정하고 Positioning 목표를 결정하는 것은 거의 사업 성공의 50% 이상을 결정한다고 할 만큼 중요한 일이라 할 수 있다. 고객을 정의할 때 주의해야 할 점을 몇 가지 생각해 본다면 먼저 큰 시장, 매력적인 시장을 선택하라는 것이다. 시장의 선택은 길게 보고 선택해야 한다. 사업을 장기적으로, 지속적으로 영위하려면 시작할 때 큰 시장을 선택해야 한다. 흔히 마케팅 전략에서는 ‘차별화 전략’을 강조한다. 그러나 차별화 전략을 ‘작은 시장을 선택

하는 것'으로 이해하는 사람이 많다. 차별화하기 위해 작은 시장을 선택한다면 처음부터 사업 설계의 단추를 잘 못 끼우고 있는지도 모른다. 차별화 전략은 고객 정의 단계가 아닌 '가치 제공 단계에서 고민할 문제'라고 할 수 있다. Niche market을 target으로 한 사업들도 물론 가능하고 틈새시장에서 기회를 발견하고자 하는 것도 나쁜 것은 아니다. 그러나 틈새시장을 선택하는 것이 어떤 의미인지는 잘 알고 시작해야 한다. 틈새시장은 매우 위험한 시장이기 때문이다. 일반적으로 가장 바람직한 것은 큰 시장을 선택하고 그 시장에서 차별화를 어떻게 이루어서 큰 시장을 장악할 것인가를 고민하는 것일 것이다. 두 번째는 자기가 가장 잘 할 수 있는 시장을 선택해야 한다는 것이다. 매력적인 시장만 보고 사업 결정을 하게 되면 결국은 그 시장은 내가 투자해서 개척하고 열매는 역량을 가진 사람이 차지하게 되는 결과를 가져올 가능성이 있다. 남을 위해 봉사만하고 물러나지 않기 위해서는 확실한 강점을 가진 시장을 선택해야 한다. 마케팅 선점 효과를 강조하면서 시장을 개척했던 기업이 후발 주자에게 선두를 내어주는 경우를 볼 수 있는데 바로 이런 경우를 말하는 것이다. 고객 정의 단계는 내가 스스로 선택하여 의사 결정해야 하는 것이다. 그것은 마치 개인이 개인의 직업을 선택하는 것과 유사하다. 전쟁으로 본다면 전장(싸울 곳)을 선택하는 것이다. 바람직한 직업 선택의 원리는 1) 자기가 잘하는 것 2) 자기가 좋아하는 것 3) 양심에 거리가 없는 것을 선택하라고 한다. 시장 선택도 유사한 것 같다. 매력적이고, 잘할 수 있고 사회적으로 비난받지 않을 사업을 선택하면 성공 가능성은 높다고 할 수 있겠다.

### 3) 가치 제공

가치 제공은 우리가 고객으로 선택한 고객들에게 어떤 차별화된 핵심 가치를 제공할 것인가?를 말한다. 이것은 마케팅 전략의 4P 전략을 의미한다. 일반적으로 하나의 사업은 Product(상품)와 Price(가격)를 통해 본질적인 가치를 제공한다. 고급스럽고 비싼 상품 혹은 비싸지 않으면서 팬층은 상품 등 소비자들이 직접 사용하면서 느낄 수 있는 본질적인 상품 가치를 제공한다. 그리고 Place(유통채널 등)를 통해서 편의성이라는 가치를 제공하고 Promotion을 통해서 보이지 않고 만질 수 없는 이미지라는 가치를 제공한다. 이처럼 마케팅 전략이란 결국 고객에게 어떤 가치를 제공할 것인가?에 대한 전략이다. 이는 사업 설계의 핵심이다. 왜냐하면 모든 사업의 미션은 고객에게 가치를 제공하는 것이기 때문이다. 고객에게 제공하는 가치는 크게

두 가지로 표현 될 수 있다. 하나는 기업이 고객에게 약속하는 'Contract'이고 다른 하나는 기업의 약속을 인식하고 경험하면서 고객이 기업에 대해서 갖는 'Image'이다. 그리고 이러한 가치 제공 노력의 최종적인 목표는 고객의 인식 속에 Positioning되는 것을 목표로 한다. Positioning은 결국 기업들이 경쟁 기업 대비 고객들에게 제공하는 약속의 상대적인 Positioning, 그리고 고객의 인식의 사다리 속에 기억된 기업에 대한 상대적인 이미지의 Positioning이라고 할 수 있기 때문에 기업의 가치제공 약속과 고객의 이미지는 곧 Positioning 목표와 같다고 할 수 있다. 고객이 그 브랜드를 생각할 때 가장 먼저 떠오르는 이미지, 즉 그 브랜드를 한 단어로 표현한다면? 이라는 질문에 대한 고객들의 공통의 대답이 곧 그 브랜드의 핵심 이미지이고 그 브랜드가 고객에게 약속한 핵심 약속이고 결국 고객에게 제공된 핵심 가치라고 할 수 있다.

전술한 바와 같이 핵심 가치 제공에서 가장 중요한 쟁점은 차별적인 가치이다. 사업 설계에는 크게 보편적인 가치를 제공하고자 하는 기업과 차별적인 가치를 제공하고자 하는 기업이 있다. 일반적으로 보편적인 가치를 추구하는 기업은 그 분야의 중심기업이고 가장 규모가 큰 기업인 경우가 많다. 왜냐하면 보편적 가치를 추구하는 기업은 표준 분포의 시장 구조에서 가장 시장이 큰 Mass market을 target으로 하기 때문이다. 어떻게 보면 가장 매력적인 사업 기회는 보편적인 가치를 추구하는 사업이다. 패션 브랜드의 Gap이나 Zara 등이 대표적일 수 있다. 그런데 이러한 사업은 첫째 기회가 한정되어 있다. 그 시장은 규모의 경제가 지배하는 시장이어서 그 시장을 선점한 극히 소수만이 그 기회를 차지할 수 있고 한 번 시장을 장악하면 그 시장을 빼앗기가 힘들기 때문이다. 둘째는 그 시장 또한 고객들의 보편적인 가치가 변할 때 다른 보편적인 가치에 의해 대체될 수 있는 기회는 있다. 그러나 이런 보편성에 초점을 맞춘 사업 전략은 참여할 기회가 적다는 이유때문에 마케팅 전략에서는 '보편적 가치'보다 '차별적 가치'를 강조하는 것 같다. 보편적 가치를 추구할 것인지, 차별적 가치를 추구할 것인지 구분하는 것은 매우 중요하다. 필자가 아는 모 브랜드는 보편적인 가치로 이미 마켓의 중심을 차지했었는데 차별화를 강조하면서 오히려 중심을 다른 브랜드에 내어주는 오류를 범하는 경우도 있었다. 그 브랜드의 오류는 고객에게 보편적인 가치를 주려는 노력이 아니라 경쟁자의 차별화 정책에 대응한다고 자기가 어떤 가치를 고객에게 주고 있는지를 생각하지 못한 것이라고 생각된다. 오히려 그 브랜드는 고객에게 보편적인 가치가 무엇이고

그 보편적인 가치가 어떻게 변해 가는지를 파악해서 그 변화는 보편적 가치를 제공하려고 노력했어야 한다고 생각된다. 그리고 전술한 바와 같이 신규 사업을 하려고 할 때는 차별화를 강조한다고 작은 시장을 선택하게 되는 오류를 주의해야 한다. 목표는 큰 시장을 만드는 것이고 큰 시장을 만들기 위해서 차별적인 가치를 어떻게 제공할 것인지를 고민해야 한다고 생각한다.

고객에게 가치를 제공하는데 있어서 기업의 고민은 많은 고객의 기대를 어느 정도 만족시킬 수 있는가? 하는 것이다. 경쟁도 많고 고객의 기대도 많고 상대적으로 기업의 자원과 역량은 유한하기 때문이다. 그래서 중요한 관점이 선택과 집중이다. 고객에게 제공되는 가치 요소 중 모든 것에서 경쟁자보다 나올 수는 없다. 그래서 보통 2~3개 요소에서 경쟁자보다 뛰어날 때 그 기업은 고객에게 기억될 수 있다고 한다. 2~3개는 경쟁자보다 뛰어나고 나머지는 평균적인 가치를 제공하는 것이 바람직하다고 한다. 따라서 기업의 역량을 2~3개의 핵심 가치 제공에 집중하는 것이 기업 전략의 핵심 쟁점이 된다.

#### 4) 가치 회수

아무리 고객에게 놀라운 차별적인 가치를 제공한다고 해도 사업이란 봉사하는 것이 아니므로 제공된 가치에 대한 대가를 회수할 수 없다면 그 사업은 성공이 불가능한 것이다. 필자가 아는 분이 2차 연료 전지를 개발하는 회사를 만들어 개발에 성공했었다. 기술적으로는 세계적인 기술로 인정까지 받았지만 결국 양산화 할 수 있는 투자 자금을 모으지 못해 결국 실패한 사례를 보았었다. 결국 문제는 경제성이었다. 양산화하는데 드는 설비 투자와 향후 기대 수익을 계산해 보았을 때 선뜻 투자하겠다는 투자자를 만나지 못했다. 제조업에서는 이런 사례가 비일비재하다고 한다. 서비스업에서 기술은 놀라운 마케팅 플랜일 수 있다. 그러나 그것이 경제성이 없다면 그것은 사업으로서 성공하기 힘들다. 즉 아무리 고객에게 탁월한 Solution을 제공하는 마케팅 계획도 그것을 회수해서 이익을 낼 수 있는 구조를 만들지 못한다면 사업으로서 가치는 없다. 누가 이익 계획없는 마케팅 계획을 수립하겠는가? 반문할지도 모르지만 상당 부분의 마케팅 계획이 문제되는 것은 바로 가치 회수 전략이 모호하거나 구체적이지 아니거나 현실적이지 아니거나 잘못되어 있기 때문이다. 대부분의 패션 브랜드 런칭이 실패하는 것도 가치 회수 전략이나 가치 회수 구조가 잘못 되어 있기 때문이다. 가치 회수는 결국 그 사업의 성패를 판단하는 시금석이라고 해도 좋을 것이다.

가치 회수 전략을 결정하는 가장 중요한 정책은 가격 전략이다. 어떤 사람은 가격 결정이 곧 마케팅 전략이라고까지 한다. 가격은 고객에게 제공하는 상품의 가치에 대한 보상 요구이다. 가격 전략 속에는 종합적인 마케팅 전략의 핵심이 녹아 들어가 있다. 고객 범위를 어디까지 할 것인지? 상품 수준을 어디까지 할 것인지? 많이 팔 것인지? 아니면 VIP들에게만 판매할 것인지? 회전율 목표를 어떻게 할 것인지? 등 가격 전략에 따라 다른 모든 마케팅 변수들은 영향을 받는다. 가격을 결정하는 방법은 두가지가 있다. 하나는 원가 Plus 방식이고 하나는 Target costing 방식이다. 전자는 원가에 적정 이윤을 계산해서 가격을 결정하는 방식이고 후자는 목표 고객들이 수용할만한 가격을 먼저 결정하고 거기에 맞는 상품 소싱을 하는 방식이다. 당연히 마케팅 시대에는 Target Costing이 바람직한 가격결정방법이라고 이야기 되고 있다.

가치 회수가 건강한지를 판단하는 가장 기본은 수익 구조이다. 예상 매출, 원가, 판매비용, 재고평가손 등을 감안하여 손익 계산을 해야 하고, 손익분기점 계산을 통해 손익분기점을 넘는 규모가 얼마인지, 그 규모에는 언제까지 도달할 수 있는지? 총 누적 투자는 어느 정도 예상 되는지? 등을 보고 투자 의사 결정을 해야 한다. 사업은 크게 보면 두 가지 형태가 있는데 단위당 이익을 높게 하고 회전율을 낮게 하는 형태와 단위당 이익을 작게 하고 회전율을 높여서 박리다매하는 형태가 있다. 가장 좋은 case는 단위당 마진도 높고 회전율도 높은 경우이고, 단위당 마진도 낮고 회전율이 나오지 않을 것 같은 사업은 가장 안 좋은 case로 포기하는 것이 현명한 경우이다. 특별히 패션 사업의 경우는 손익계산서에 재고에 묶이는 현금이 드러나지 않는 경우가 많아서 주의를 요한다. 장부상에는 이익이 났다고 하는데 현금이 계속 투자되어 결국 부도가 나는 경우도 있다. 이 경우는 현금이 재고로 계속 쌓여서 발생한 것이다. 그래서 평가할 때 재고를 제외하고도 이익이 날 수 있는 수준이 되는 것을 목표로 해야 한다. 재고를 제외하고 이익이 나는 수준은 결코 쉬운 일이 아니다. 이 모든 가치 회수에 대한 가정은 우리가 생각하는 대로 되지 않은 경우가 많다. 따라서 Best Case와 Worst case를 비교해서 신중하게 검토해야 한다. 혹자의 말에 의하면 신규투자를 할 경우 Best case대로 되는 경우는 거의 보지 못했다고 한다. 오히려 Worst Case 수준에도 미치지 못하는 경우가 대부분이었다고 한다. 사람들은 계획할 때 낙관적인 추정을 하는 경향이 있어서인 것 같다.

### 5) Management 역량

Management 역량은 상기한 고객 정의, 가치 제공, 가치 회수라는 Business Process의 제반 과정을 관리하는 것을 말한다. 아무리 좋은 사업도 경영에 실패하면 망하는 것이다. Management는 경영 환경이 복잡할수록 그 중요성이 더해가고 있다. 기업이 생존에 실패하는 경우를 보면 사업 자체의 문제 때문에서 실패하는 경우가 많지만 좋은 사업 모델을 가지고도 경영의 문제로 실패하는 경우도 적지 않다. Management의 핵심 이슈를 한마디로 말하자면 첫째는 사람을 얼마나 효과적으로 움직일 것인가? 하는 것과 둘째는 업무(일)를 얼마나 효율적으로 설계하는가? 두 가지 일 것이다. Management의 핵심 요소는 그래서 첫째는 사람이요, 둘째는 일이 되게 하는 시스템이요, 셋째는 시스템을 지원하는 인프라(Infrastructure)라고 할 수 있다. 이 세 가지 중 가장 중요한 것은 사람이다. 특별히 패션사업과 같이 전문가들이 모여서 팀으로 일하는 지식 산업의 경우 사람의 중요성은 절대적이다. 심지어 인사가 곧 전략이라고도 한다. 같은 전략이어도 어떤 사람에게 맡기느냐에 따라 결과는 상당히 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 이런 사람을 확보하고, 유지하고, 자발적으로 움직이게 하는 것(=인사 시스템)이 가장 중요한 시스템 중 하나이다. 다른 시스템들은 직원들이 업무를 효율적으로 처리하기 위해 설계된 각종 의사소통시스템, 의사결정시스템 등을 들 수 있다. 조직 설계와 업무 분장은 잘 되었는지? 업무 Process가 효율적으로 설계되었는지? 조직 활성화를 위한 Program은 준비되어 있는지? 등도 시스템과 관련된 중요 이슈이다. 마지막으로 이러한 시스템을 back-up해주는 것이 Infrastructure이다. 주로 정보시스템, 근무환경(사옥 등) 등을 말한다.

## 5. 패션 Business Model

최근 우리 사회에서 가장 많이 이야기되는 경영 Concept 중 하나는 Blue Ocean Strategy이다. 경쟁시장에서의 기업 생존이 심각하게 위협받고 있는 상황에서 기업들에게 미래전략의 초점을 비경쟁 시장으로 돌리라는 충고에 많은 경영자들이 공감을 표하고 있다. 그러나 비경쟁 시장을 어떻게 찾아낼 것인가?에 대해서 난감해 하고 있다. 비경쟁 시장은 발견하기가 쉽지 않다. 다만 혁신적인 사고를 통해 기존의 Rule을 깨고 새로운 Rule을 제시한 기업만이 비경쟁 시장에서 새로운 영역을 구축할 수 있다. 현재 각 업계에서 강력한 입지를 구축한 기업의 역사는 이렇게 혁

신에 성공한 기업들의 역사이다. 세계적으로 패션업계도 두각을 나타내고 있는 기업들은 동일하게 혁신적인 사업 모델을 제시한 기업들이다. 그들은 사업 설계라는 개념적 틀 속에서 독창적인 Solution을 제시한 기업들이었다. 그렇다면 패션 사업에는 어떤 사업 모델이 있을 수 있는가?

패션 사업 모델은 국가마다 조금씩 다르게 다양한 모델이 존재할 수 있다. 그러나 세계화가 진전되면서 점점 옥석이 가려지고 있다. 경쟁력이 있는 모델은 더욱 강력해지고 경쟁력이 없는 모델은 없어지고 있다. ‘역사상 존재했던 많은 사업 모델들 중 현재까지, 그리고 미래에도 변함 없이 강력한 모델로 남을 수 있는 사업 모델은 있는가? 그것은 무엇인가?’ 하는 질문은 미래의 세계 패션시장에서 생존 전략을 수립해야 하는 기업들에게 아주 중요한 문제라 할 수 있다. 지금 당장 돈을 버는 사업 모델도 중요하지만 영속적인 기업의 생존을 모색하고 있는 패션 기업에게 미래에도 여전히 지속 가능한 사업 모델, 열심히 하면 성공할 수 있는 사업 모델이 있다면 여간 반가운 것이 아닐 것이다.

### 1) 미래 소비 시장에 대한 기본 가정

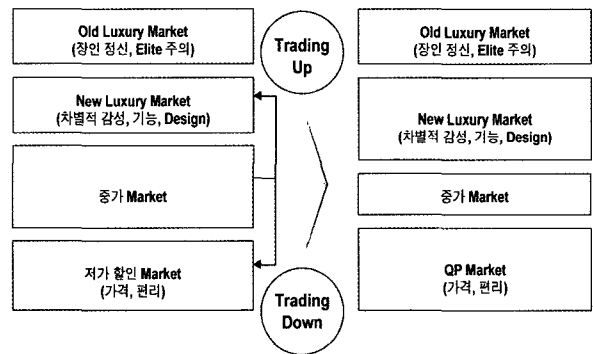


그림 2. 미래 소비 시장에 대한 기본 가정

우선 미래에도 지속 가능한 패션 사업 모델을 이야기하려면 미래 사회를 어떻게 바라 볼 것인가에 대한 논의가 진행되어야 한다. 그 중에서도 미래 소비시장이 어떻게 변할 것인가가 매우 중요하다. 많은 미래학자들이 미래에 대해 예측하고 있는데, 미래 소비사회가 양극화라는 길을 가게 될 것이라는 주장에는 별다른 이견이 없는 것 같다. 미래 소비사회가 양극화 될 것이라는 예측에는 두 가지 중요한 근거를 들 수 있다. 하나는 ‘과태도의 법칙’에 의해 소득의 양극화가 진행될 것이고 이에 따라 소비시장의 양극화가 가속될 것이라는 주장이다. 과태도의 법칙이란 자유 경쟁

시장에서 완전 경쟁 시장을 가정했을 때 상위 20%가 80%의 소득을 차지하게 되려는 경향이 있다는 주장이다. 이 주장은 반드시 숫자가 일치하지는 않아도 미래에 시장 경제 원리가 바뀐다든지 하는 큰 변화가 없는 한, 국민들의 소득 불평등 분배 구조가 더욱 강화 될 것이고 이에 따라 시장 구조가 고급 시장과 저가 시장으로 양분될 것이라고 예측해 볼 수 있다. 두번째 근거는 사람들의 소비 패턴에 따른 예측이다. 보스턴컨설팅 그룹이 미래 소비 사회의 미래에 대해 조사한 보고서에 따르면(시중에 'Trading-Up'이라는 제목으로 출판됨) 미래 사회의 소비자들은 Trading-Up과 Trading-Down이라는 소비패턴을 가지게 될 것이고 그 결과 결국 Trading-Up에 의한 고급 시장과 Trading-Down에 의한 저가 소비시장으로 양극화 될 것이라고 예측하고 있다. 소비자들은 여성의 사회 참여 증가, 출산율 감소, 소득의 증가 등 여러 변수들에 의해 실질 가처분 소득이 증가하게 되는데 이때 소비 패턴이 실용품은 Trading-Down을 해서 할인점이나 인터넷 등 가장 싼 곳에서 구매를 하고 감성 제품은 Trading-Up에 의해 최고 수준의 제품을 구매한다는 것이다. 이런 소비자의 구매 패턴으로 소비 시장의 주력은 크게 양극화가 일어나는데 먼저 전통적인 기존의 고급 명품 시장(Old Luxury market)은 그대로 유지되고 그동안 중산층이 형성한 증가 시장이 큰 변화를 겪게 된다는 것이다. 증가 시장은 한편으로는 Trading-Up에 의해 대중화된 명품 시장(New Luxury market)으로 고객을 빼앗기고 다른 한편으로는 저가 시장으로 고객을 빼앗겨서 대폭 축소된다고 본다. 그래서 백화점을 중심으로 한 Old Luxury market과 New Luxury market의 고급 소비시장과 할인점(Discount store)이나 할인 전문점(Category Killer)의 저가 소비시장으로 양분 된다는 것이다.

## 2) 패션 사업 Model별 사업 설계 비교

놀랍게도 상기한 미래 소비시장의 변화는 패션산업에서도 분명해지고 있는 것 같다. 유통산업에서 백화점은 고급 시장을 지향하고 있고 할인점의 성장은 확실하게 저가 시장을 형성해 가고 있다. 아직 한국에 본격적인 할인 전문점(Category killer)은 등장하지 않았지만 근 미래에 전문 할인점들이 들어서면 이러한 양극화 경향은 더욱 분명해질 것이다. 이러한 유통의 변화에 따라 패션산업에서도 양극화 현상이 드러나고 있고 양극화된 미래 소비시장의 등장은 쉽게 변하지 않는 Mega Trend라고 이야기 할 수 있다. 그래서 이런 Mega Trend에 따라 미래에도 장기적으로 영속 가능한 패션 사업 모델 또한 어느 정도 확신을

가지고 이야기 할 수 있다고 생각된다. 우선 고급 소비시장인 Old Luxury market은 패션시장의 경우 LVMH, PRADA, GUCCI 등으로 대표되는 소위 명품 시장으로 생각할 수 있다. 이 명품 시장은 50~60년대 프랑스, 이탈리아 등 유럽을 중심으로 장인들에 의해 구축된 말 그대로의 명품과 오랜 세월 동안 독특한 디자인으로 세계 패션 수준을 리드해 온 세계적인 디자이너에 의한 디자이너 부품을 포함한다고 볼 수 있다. New Luxury market은 패션산업에서는 유명 디자이너 부품을 대중화를 위해 내놓은 DKNY, Marc by Marc 등과 같은 Bridge Line Brand와 Polo, Tommy Hilfiger 등과 같은 Lifestyle Brand, 그리고 Nike, Adidas, Northface 등 스포츠나 아웃도어 등 전문 기능성 상품에 기초한 전문 브랜드 등을 포함한다고 볼 수 있다. 마지막으로 저가 소비시장의 경우 패션에서는 SPA브랜드가 거의 유일한 사업 모델로 자리잡혀가고 있다. 물론 같은 SPA내에서도 GAP Model과 ZARA Model, 그리고 한국의 Franchise Model 같은 다양한 형태를 보여주고 있지만 그 사업 모델의 핵심은 유사하다고 할 수 있다.

결국 패션 업계에서 미래에도 지속 성장 가능한 기업을 경영하고자 하는 사람이라면 이상의 4가지 사업 모델을 선택해야만 할 것이다. 물론 반론이 많이 있을 수 있다. 대표적인 반론은 Niche market을 목표로 한 사업 모델도 가능하다는 주장(ex, Character Brand 등)일 것이다. Niche market을 목표로 한 사업이 불가능하다는 이야기는 아니다. 그러나 전문한 바와 같이 Niche market 자체를 목표로 한 사업은 기본적으로 위험이 높고 혹시 성공적으로 사업을 런칭했다 해도 규모를 키우기 어렵기 때문에 지속적인 성장을 추구하는 기업 입장에서는 매력적인 사업이 되기 힘들다고 생각된다. 물론 특수한 목적으로, 전략적으로 Niche Brand 런칭은 얼마든지 가능할 것이다.

그렇다면 지속적으로 성장 가능한 4가지 사업 모델은 사업설계 관점에서 어떤 차이가 있는가? 그 차이를 표로 비교해 본다면 [표 1]과 같다.

사업 설계 관점에서 필자는 감히 이상의 4가지 사업 모델만이 미래에도 여전히 강력한 브랜드로 성장할 수 있는 사업 모델이라고 생각한다. 물론 각 모델과 용어에 대한 해석의 폭이 달라 논란의 여지는 있을 수 있지만 대부분 장기적으로, Global하게 성공한 브랜드들은 이상의 4가지 사업설계의 범주에 포함될 수 있다고 생각한다. 그 중에서도 4가지 사업설계의 핵심에 근접한 브랜드들, 원리에 충실한 브랜드들이 Major Brand가 될 가능성이 높다고 생각된다. 이런 필자의 확신은 과거 패션 브랜드들의 성쇠의 역사를



표 1. 패션 사업 Model별 사업 설계 비교

	명품 Brand	Lifestyle Brand	전문 Brand	SPA Brand
고객정의	· 상류 사회	· 중산층	· Mania Group	· Mass 대중
가치제공	· 최고의 명성 · 역사성 · Unique함	· 생활문화적 가치 · 보편적 가치	· 전문 상품 · 신뢰 & 기능성	· Value for money
가치회수	· 최고가 상품 · Brand 자산가치 · 직영, 주문판매	· 중고가의 상품 · Brand Extension · Licensing biz	· 중고가 상품 · 상품 Line 집중 · Global wholesale	· 저가 상품 · 박리다매 · 높은 회전율
경영역량	· 디자인 역량 · 핵심 상품 개발 · Brand 관리	· Marketing 역량 · Image 상품 개발 · Global Biz 역량	· Marketing 역량 · 전문 상품 개발 · Global Biz 역량	· Retailing 역량 · Merchandising · Store Operating

살펴본다면 누구나 동의할 것이라고 생각한다.

먼저 명품 브랜드는 가깝게는 1950년대 이전부터 멀게는 중세시대부터 장인들에 의해 계승되어 오다 현대에 와서 그 전통과 명성을 발판으로 비약적으로 발전되어 온 브랜드와 세계적인 유명 디자이너의 부딪으로부터 발전되어 온 디자이너 브랜드로 고객에게 제공하는 핵심 가치는 그 역사적 전통에서 오는 명성과 자부심, 그 디자인에서 오는 Unique한 감성들이다. 이런 브랜드는 브랜드의 역사성이나 유명도 자체가 하나의 큰 자산이기 때문에 브랜드 자산 효과를 어떻게 비즈니스화 하느냐가 사업 설계의 핵심이 된다. 실제로 한때 이런 명품 브랜드들은 역사성의 긍정적 측면인 ‘역사성’이나 ‘전통’보다 ‘오래됨, Old함, 진부함’ 등의 부정적 측면이 강조되어 오랫동안 방치되어 빛을 보지 못했다. 이런 브랜드들을 사업의 천재라고 할 수 있는 LVMH Group의 아르노 회장이 Luxury Business라는 개념으로 Brand를 리뉴얼하면서 화려한 부활을 하게 되어 현재에는 천문학적 가치 있는 브랜드로 탈바꿈하게 되었다. 즉 아무리 역사성이 깊은 자산이라도 브랜드 가치를 어

떻게 관리하고 사업화할 수 있는냐에 따라 엄청난 결과의 차이를 만들어 낼 수 있다는 것을 보여 준 사례이다. 이러한 명품 브랜드는 현재에는 쉽게 만들 수 있는 것은 아니다. 다만 잠재력은 있으나 발굴되지 않은 브랜드 자산을 개발해서 브랜드 자산 가치를 높이는 비즈니스는 여전히 가능한 일이다. 최근 이런 비즈니스는 주로 Collaboration이라는 이름으로 많이 시도되고 있다. 기존의 브랜드와 유명 디자이너의 만남, 유명 브랜드와 IT와의 만남 등 현재 브랜드의 대중화, 평준화로 차별화가 어려운 시대에도 명품 브랜드는 여전히 가장 중요한 사업모델이 되고 있다. 대중화가 심해질수록 명품의 가치는 높아질 것이다. 이런 명품 브랜드는 주로 유럽에서 패션 잡화나 여성복, 남성복 등 Formal wear 중심으로 발전된 경우가 많다.

다음으로 Lifestyle Brand는 명품 브랜드의 브랜딩 요소에 합리성을 결합하여 고급 대중시장을 지향하는 브랜드들이다. 이 브랜드들은 고급시장을 지향하기 위하여 디자이너의 명성을 활용하는 경우도 있지만 주로 고급 Lifestyle 즉, 많은 사람들이 동경하는 Premium Lifestyle을 표방하는 경우가 많다. 다른 한편으로 Lifestyle 브랜드는 대중성을 확보하기 위하여 대중들의 보편적 가치인 합리적인 패션 스타일링을 표방한다. 이런 브랜드는 자본가들에 의해 철저한 Marketing Plan에 의하여 계획적으로 만들어진 브랜드인 경우가 대부분이다. Lifestyle Brand는 소득이 증가하고 사회의 민주화가 발전하면서 착장에서 Casual한 Lifestyle을 추구하는 사회적 Trend에서 발전되었다. 그래서 이런 Lifestyle brand는 유럽이나 미국에서 Casual 복종을 중심으로 발전되었다. 이런 Lifestyle Brand의 핵심 가치는 고객이 동경하는 ‘Premium Lifestyle’이라는 감성적 가치를 제공한다는 데 있다. 그 감성적 가치는 고객이 지향하는 삶의 표현으로서 핵심 이미지를 형성하고 이 이미지를 중심으로 비단 의류만이 아니라 가구, 홈용품 등 생



사진 1. 명품 Brand의 예: Louis Vuitton



사진 2. Lifestyle brand의 예: Ralph Lauren

활용품 전반으로까지 Item을 확장할 수 있는 장점을 가지고 있다. 소위 Total Brand를 지향한다. Lifestyle Brand의 기본 성장 전략은 따라서 핵심 이미지를 확고하게 구축하고 그 구축된 이미지를 기반으로 Item Extension을 통해 성장해 가는 것이다.

명품이 Formal wear, Lifestyle Brand가 Casual wear 중심으로 발전해 왔다면 전문 브랜드는 제품의 기능적인 전문성을 요구하는 Sports & Outdoor 중심으로 발전한 브랜드이다. 스포츠나 아웃도어에서 'Wear'는 단순한 의류 이상의 의미를 가진다. 특수한 전문 기능을 요구하게 되고 그 전문성이 차별화의 요소가 된다. 대표적인 전문 브랜드는 'Nike'를 들 수 있겠다. 이런 전문 브랜드는 경제 발전

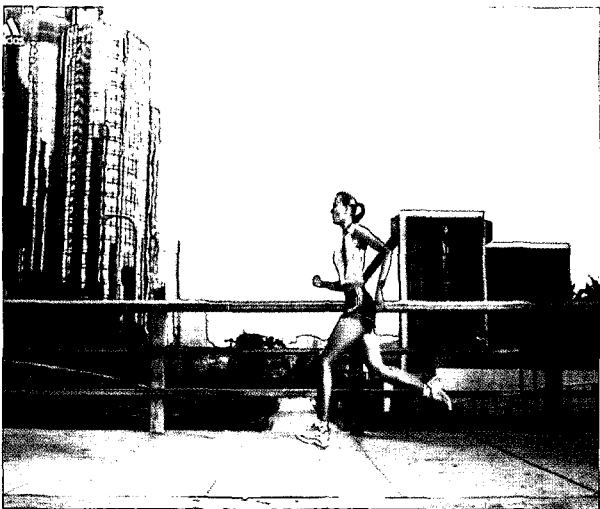


사진 3. 전문 brand의 예: Adidas

으로 인한 소비자의 소득증가에 따라 스포츠, 아웃도어 레저 활동이 보편화 되면서 급성장해오고 있는 브랜드로 주로 미국을 중심으로 발전해 왔다. 이런 전문 브랜드는 Major Brand도 있지만 작지만 아주 전문성이 요구되는 특수 시장도 많이 있을 수 있는데 단 조건은 한 가지 분야에서 세계적인 명성을 획득하는 것이 중요하다는 것이다. 그래서 전문 브랜드들은 대부분 Global Brand인 경우가 많다. Item이 한정되어 있기 때문에 지리적 확장을 통한 성장 전략을 추진해 왔기 때문이다. 물론 최근에는 지리적 확장에서도 포화가 되었다고 생각한 Nike, Adidas 등의 Major 전문 Brand들은 그 동안의 Brand Power를 기반으로 Item 확장을 하려고 시도하고 있다. 즉, Sports lifestyle brand라는 컨셉으로 전문 브랜드에서 Lifestyle Brand로의 확장을 검토하고 있는 것이다. 그러나 그 브랜드의 본류는 전문 브랜드일 수밖에 없다는 것은 자명한 것이다. Lifestyle은 그들에게는 하나의 가치치기라고 할 수 있을 것이다.

이상이 중고가 이상의 고급 소비시장을 상대로 한 사업 모델이라면 저가 소비시장에서 패션사업모델은 어떤가? 과거 SPA가 등장하기 전의 저가 소비시장 모델은 전형적인 재래시장 모델이었다. 재래시장은 도매와 소매 구분은 고급 소비시장과 동일하고 단지 가격이 싼 제품을 판매한다는 차이가 있었을 뿐이다. 그러나 이러한 저가 소비시장에 혁신을 가져온 기업은 먼저 유통에서 시작되었다. 영국의 Mark & Spencer라는 저가 소매 유통업체는 저가 패션시장에 POS라는 개념을 도입하였고 반응생산이라는 개념, 자기 브랜드(Private Brand)라는 개념을 도입하였다. 이런 혁신적인 시스템 도입은 미국에서 여성복의 Limited, 캐주얼의 Gap사에 의해 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)이라는 개념의 패션사업모델을 완성 시켰다. GAP은 Levi's 청바지 재고를 판매하는 점포에서 출발하여 자기 브랜드 이름으로 생산하기 시작하면서부터 패션유통시스템의 혁신을 이루었다. SPA 사업모델은 GAP처럼 소매 유통점이 자기 상표로 기획 생산하여 일관된 제조 소매 형태를 이룬 유통형 SPA도 있고 ZARA처럼 제조 공장이 직영하는 소매점을 개설하여 일관된 제조 소매 형태를 이룬 제조형 SPA도 있다. 이 두 가지 형태의 SPA의 본질은 좋은 품질의 상품을 저렴한 가격에 공급하는 것이다. 다만 Gap이 좋은 품질을 저렴하게 공급할 수 있는 비결을 Basic한 Item의 대량 판매를 통한 규모의 경제 효과에서 찾았다면 ZARA는 그 비결을 '반응 공급 시스템'을 통한 적중을 극대화에서 찾았다고 할 수 있다. ZARA의 반응시

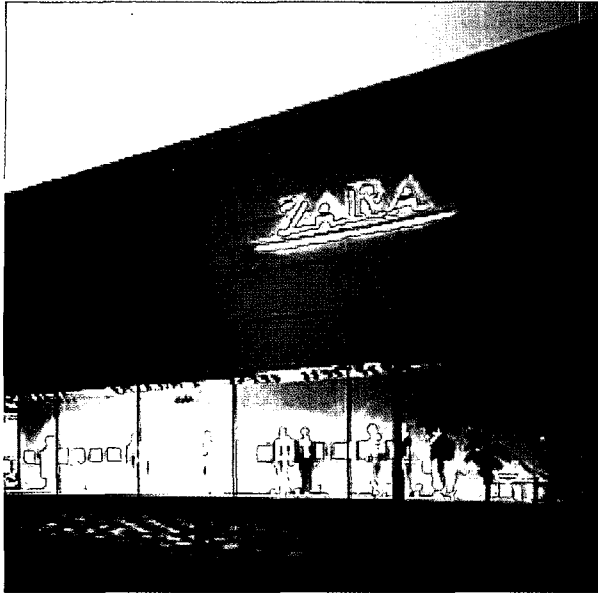


사진 4. SPA brand의 예: Zara

시스템은 고객에게 Trendy한 좋은 제품을 저렴한 가격에 공급하는 가치 혁명을 이루어 냈고 현재까지 세계적으로 가장 강력한 패션사업시스템으로 알려지고 있다. ZARA의 경우는 보통 시즌 시작을 전체 예상 물량의 15%를 발주한 후 이후 85%를 반응으로 공급하는 시스템을 갖추고 있다고 알려지고 있다. 이는 GAP이 60%내외 한국의 평균적인 기업이 80~90%내외의 물량으로 시즌을 시작하는 것과 비교해 본다면 가치 혁명적인 시스템이라 할 수 있겠다. SPA 사업 모델은 패션시장에서 가장 시장 규모가 큰 Mass market을 target으로 한다는 점에서 매우 매력적인 시장이다. 그러나 매력적인만큼 경쟁자가 많아서 웬만한 경쟁력을 갖추지 않으면 성공하기 힘든 시장이라고 할 수 있다. 특별히 Global SPA Brand 들이 한국과 아시아 시장에 들어오기 시작하면 시장에 일대 변혁이 올 수 있다. 이런 상황에서 한국 기업들의 선택은 신속하고 효과적이어야 한다. 소규모의 사업규모로 자기만족적인 사업을 할 때는 지났다고 할 수 있다. 이제는 Global 경쟁력을 갖춘 브랜드를 만들기 위해 자원과 역량을 모아야 할 때라고 할 수 있겠다.

## 6. 결 론

필자는 서두에서 한국 패션시장에서 무모한 신규 브랜드 런칭에 대해 우려적인 견해를 이야기 했다. 이런 우려는 비단 필자만의 생각은 아닐 것이다. 우리는 현실을 직시해야 한다고 생각한다. 근 미래에 일어날 한국 패션시장에서의 변화를 읽고 지혜롭게 행동해야 한다고 생각된다.

필자는 미래에 4가지 형태의 사업 모델만이 살아남을 수 있다고 이야기했다. 그 동안 한국 패션기업들은 명품 브랜드를 만들지 못했다. 명품 브랜드는 역사성과 국가 이미지라는 제약때문에 한국에서 만들기 쉽지 않은 것 또한 사실이다. 그렇다고 아주 불가능한 것은 아니다. 예를들어 외국의 숨겨진 명품 브랜드를 한국 기업이 자본적인 투자를 통해서 세계적인 브랜드로 육성 시키는 방법도 있을 수 있다. 전 세계 명품의 핵심 시장이 일본, 한국, 중국을 위시한 아시아라는 사실을 생각해 본다면 생각해 볼만한 문제이다. 다른 하나는 한국인 출신의 유명 디자이너와 국내 패션 자본이 결합해서 유명 디자이너 브랜드를 만들 수도 있다.

Lifestyle Brand도 한국 입장에서 쉽지 않다. 세계 문화의 표준과 세계인이 동경하는 Lifestyle이 대부분 전통 있는 유럽이나 선진적인 미국이기 때문에 문화적인 후발주자인 한국 입장에서 쉽지 않은 것도 사실이다. 그러나 최근 중국의 등장으로 전 세계 문화에서 Oriental 문화가 주목 받고 있고 Global화의 영향으로 다양한 지구촌의 문화가 적극적으로 소구되고 있다는 점을 생각해 볼 때 우리에게 기회가 없는 것은 아니라고 생각한다. 다만 주의해야 할 것은 문화의 특수성이나 차별성만큼이나 문화의 보편성을 찾아내서 표현하는 역량이 필요하다는 점이다. Lifestyle Brand는 문화의 보편성에 기반을 두고 고급 대중시장을 목표로 하기 때문이다. 최근 한국 패션업체들이 중국 진출을 필두로 세계화에 관심을 갖게 된 것은 매우 다행한 일이다. 그러나 세계화된 브랜드가 되기 위해서는 단순한 Concept Brand 수준으로는 Power가 약해서 세계 수준의 벽을 뚫기가 쉽지 않을 것이다. 더욱 보강해야 할 것은 브랜드의 기반인 Lifestyle에 대한 확실한 지향점과 정의가 선행되어야 한다.

전문 브랜드의 경우 한국 브랜드들이 한때 시도한 적이 있었다. Prospects, Active, Rapido 등 스포츠 전문 브랜드를 세계화시키려는 시도들이 있었다. 그러나 Global Brand의 위세 앞에 2선으로 후퇴하고 있는 형편이다. 전문 브랜드는 명품 수준은 아니더라도 명품과 마찬가지로 역사성과 전통을 요구하고 한번 구축된 브랜드가 쉽게 무너지지 않는 특징을 가지고 있다. 그래서 꾸준한 인내가 필요하고 전문 상품에 대한 꾸준한 연구 개발이 뒷받침 되어야 한다. 다만 골프 브랜드나 Outdoor Brand의 경우 한국 시장이 세계적인 경쟁력을 갖추고 있는 영역들도 있다. 그런 기반을 바탕으로 세계적인 전문 브랜드를 만들어 볼 수 있다고 생각된다.

마지막으로 SPA는 성격상 Local Business 특성이 강

하다. 따라서 한국 실정에 맞는 SPA 사업 모델을 개발할 필요가 있다. 그러나 길게 보면 결국 Global SPA Brand와의 경쟁이만큼 규모와 시스템 측면에서 경쟁력을 기르는 것이 필요하다고 하겠다. SPA는 Global SPA는 아니더라도 아시아를 대표하는 SPA 등은 얼마든지 시도할 수 있는 영역이라고 생각된다. 그러기 위해서는 대형 브랜드를 만드는데 패션업체가 협력하는 것이 필요하다. 가능성 있는 경영 집단을 중심으로 자본과 인재와 협력업체가 모여 합리적인 경영 구조를 만들어 내서 Global Brand에 의해 혁신당하기 전에 스스로 혁신해야 하는 시점에서 있다. 신규 브랜드에 투자되는 많은 자본들이 강력한 SPA 브랜드를 만드는데 모아진다면 한국의 ZARA가 가능할 수도 있다. E-Mart가 한국의 할인점 시장을 외국 기업에게 넘겨주지 않고 혁신을 통해 시장을 지켰듯이 한국의 SPA시장을 지킬 기업이 절실히 필요한 때이다. 세계 최고의 할인점 기업인 Wal-mart가 세계에서 유일하게 한국 시장에서

만은 실패했다는 이야기가 세계적인 SPA 기업인 GAP과 ZARA가 유일하게 한국 시장에서만은 실패했다는 이야기를 들을 수 있었으면 한다.

## 참 고 문 헌

마이클 J. 실버스타인, 닐 피스크 (2003). *소비의 새물결 트레이딩업: 보스턴컨설팅 메가트렌드 보고서*. 보스턴컨설팅그룹  
윤희김 (2005). 서울: 세종서점.

---

## 선 원 규

서울대학교 사회과학대학 국제경제학과 (학사)  
이랜드 그룹 기획조정실 근무  
Moravian Basel Consulting 부사장  
(주) FnC 코오롱 경영기획실 담당 임원  
현재 (주) 한섬 경영기획실장 (상무)

---