

해외 진출 한국 패션 브랜드의 기업 마케팅 전략에 관한 조사 연구

- 진출 유형별 SWOT 분석을 중심으로 -

주 보 립

이화여자대학교 디자인학부 패션디자인전공 부교수

요 약

국제화, 정보화, 네트워크화, 대형화, 전문화, 고급화, 세분화, 양극화 등 급변하는 최근 시장 환경에서 한국 패션은 국제 경쟁에 대응하기 위한 거시적인 산업 시스템의 개혁과, 새로운 비즈니스 모델 개발의 필요성이 절실하다. 따라서 본 연구의 목적은 해외 기 진출한 한국 패션 브랜드들의 기업 마케팅 전략을 조사 연구하여 글로벌 경쟁력 강화를 위한 한국 브랜드의향 후 전망 및 방향성을 제시하는데 있다. 연구 방법으로는 이론적 고찰과 1:1 인터뷰 조사 분석을 중심으로 기업 마케팅 전략 중 유형별 SWOT 분석을 하였다. 본 연구의 결과로는 각 기업의 진출 유형에 따라 차별화된 비즈니스 전략 수립이 필요하며 국내 기업들의 글로벌화를 위해서는 궁극적으로 글로벌 시장에서 요구되는 경쟁력인 디자인, 시스템, 마케팅 역량에 대한 확보가 필수적인 요인으로 분석 되었다. 특히 글로벌 스탠더드(global standard)를 확보하고 있는 수출기업과 패션브랜드 운영 노하우 및 디자인 강점을 지닌 브랜드 운영기업의 역량을 서로 보완, 연결해주는 시스템이 필요하다. 이를 위해 순차적인 육성정책 수립과 함께 디자인, 시스템, 자본 역량 기반을 연결하는 도킹 시스템(docking system)의 구축이 요구된다. 또한 상품기획 시스템 강화를 위한 집중 지원 사업과 소싱력 강화를 위한 글로벌 소싱 네트워크(global sourcing network) 기반 구축, 장기적인 글로벌화 전략 수립의 필요성이 도출되었다. 앞으로 국내 패션 브랜드 기업은 영업·기획·생산 등의 기본기를 충실히 다져 국내 마켓에서 강력한 브랜드 파워와 브랜드 아이덴티티를 구축한 후 세계 시장에서도 통할 수 있는 상품력과 통일된 브랜드 콘셉트, 마케팅 능력, 그리고 이를 통합해 매뉴얼 화 할 수 있는 글로벌 스탠더드에 적합한 전략을 수립해야 할 것이다. 본 연구 결과를 근간으로 하여 향후 글로벌 진출을 목표로 하는 한국 패션 기업 및 브랜드가 자사의 역량에 맞는 비즈니스 전략을 선택적, 효율적으로 적용하여 성공적인 글로벌 진출 가능성을 높일 수 있길 기대한다.

주제어: 한국 패션 브랜드, 글로벌 경쟁력, 마케팅 전략

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

국내 패션 산업의 축은 한국 수출 산업에서 큰 비중을 차지했던 과거 제조업 기반의 섬유 산업을 중심으로 형성되어 왔으나 1990년대 중반 이후부터 저임금, 대규모의 생산 기반을 확보한 중국, 동남아 지역으로 의류 제조업의 생산거점이 대거 이동함에 따라 향후 패션 산업의 핵심역량은 글로벌 브랜드 육성으로 옮겨가는 추세이다. 한국 패션 기업이 글로벌화에 공격적으로 대응하지 못한 채 좁은 내수 시장에서의 경쟁에 머물러 있는 사이, 해외 글로벌 패션 기업은 한국 시장에 대한 사전 준비 및 국내 주요 패션 기업과의 협력을 통해 본격적으로 한국 시장에 진출하고 있다. 한국 패션 시장은 명품을 중심으로 한 고가 시장뿐 아니라 몇 년 전까지 한국 브랜드의 영역이었던 중저가 시장까지 글로벌 브랜드와 경쟁해야 하는 상황으로 전환되며 내수 시장의 글로벌화가 빠르게 진전되고 있다. 중소 규모의 국내 토종 패션 업체들은 막대한 정보력과 거대 시스템을 앞세운 글로벌 기업에 대한 대응 방안을 마련하지 못한 채 내수 시장에서 기반을 잃어가는 상황이며, 대기업을 중심으로 한 국내 패션 기업은 토종 브랜드 강화, 글로벌 브랜드의 개발 전략보다는 검증 받은 해외 브랜드의 경쟁적 도입으로 현 상황에 대응하고 있는 실정이다. 한국 패션 기업은 스피디한 생산력, 가격 경쟁력 그리고 디자인 경쟁력을 갖추고 있음에도 불구하고, 글로벌 시장에 대한 정보 부족과 국내외 네트워크 부재를 겪고 있으며 해외 시장에 적합한 비즈니스 모델을 마련하지 못하고 있다. 위기에 직면하고 있는 한국 패션 산업의 발전과 한국 패션 브랜드의 글로벌 경쟁력 강화를 위하여 패션 비즈니스의 패러다임을 전환해야 하는 시점이라 판단되며 한국 패션 산업의 성장과 안정을

위한 장기적 생존 및 발전 전략이 요구되는 시점이다. 따라서 본 연구의 목적은 글로벌 기 진출 한국 패션 브랜드들의 기업 마케팅 전략을 조사 분석하여 진출 유형별 SWOT 분석을 통해 글로벌 경쟁력 강화를 위한 향후 전망 및 방향성을 제시하는데 있다.

2. 연구의 방법 및 범위

한국 패션 시장에서 글로벌이라는 이슈가 본격적으로 대두되기 시작한 것은 외환위기 이후부터이며 1990년대 초반 중국시장에 대한 조사를 시작한 이랜드와 주요 대기업을 중심으로 해외개척이 이루어졌으나 1990년대 말까지는 가시적인 성과가 나타나지 않았다. 1997년을 기점으로 패션 업계에서도 지속적인 성장 및 생존을 위한 해외 진출에 본격화되었고 대기업 뿐 아니라, 중견, 중소기업이 글로벌 행보에 동참하였으며 진출 국가도 중국 등 아시아를 넘어 미국, 유럽 등으로 확대되었다.

따라서 본 연구의 방법 및 범위로는 일차적으로 선행 연구와 문헌 조사를 통해 한국 패션 산업에 대한 일반적 고찰로서 국내 패션 산업의 현황 및 경쟁 여건과 함께 한국 패션 브랜드들의 글로벌 진출 개요를 살펴보았다. 이차적으로는 1990년대 중반 이후부터 활발하게 해외 기 진출한 대표적인 선도 기업 10개사를 <표 1>과 같이 다양한 매출 규모와 대기업, 중소기업, 디자이너 기업형태별로 선정하여 한국 패션 기업 방문 및 해외 진출 시장의 실질적 실무 담당자와의 1:1 인터뷰 조사를 실시하였다(2010. 6~2010. 12). 인터뷰 문항은 크게 전개 브랜드 및 시계열적 특징, 글로벌 진출 전략과 향후 과제로 분류하여 조사하였다. 세부적으로는 해외 진출 스토리, 전개 브랜드, 진출 지역, 기업 유형 및 핵심 역량, 브랜드의 강점과 향후 과제 문항으로 나누어 실질적 사례들을 조사하였다. 마지막으로 기업 마케팅 전략 중 유형별 SWOT

<표 1> 선정 대상 기업

기업 유형	기업
디자이너 브랜드 형	솔리드웜즈, 준지
중소기업 형	보끄레머천다이징, 더 베이직하우스, 이엑스알 코리아, 성주 디앤디, 이랜드, 세아상역(인디에프)
대기업 형	제일모직, LG 패션

분석을 통해 글로벌 경쟁력을 위한 향후 전망과 방향성을 제시하였다.

II. 한국패션 산업에 대한 고찰

1. 한국패션 산업의 현황 및 경쟁여건

글로벌 경제 위기로 인한 장기 침체의 우려와 세계적인 복합 불황으로 인한 투자 심리 냉각, 유가 변동 등 국제경영 여건이 급변하고 있는 상황에서 글로벌 경쟁은 심화되고, 국제 시장에서의 경쟁은 가격에서 품질과 브랜드라는 무형의 가치로 이전되고 있다. 국내 기업들에게도 브랜드를 기업의 자산으로 인식하고 관리하려는 노력이 확산되어 지고 있다. 더구나 우리나라의 패션과 유통 산업을 중국이라는 거대 시장의 등장과 동남아 지역의 값싼 노동력에 의한 가격파괴 현상, 그리고 소비자의 양극화 현상에 의한 명품 브랜드의 대거 진입과 글로벌 SPA(specialty store retailer of private label apparel brand) 브랜드 진입등 국내, 외 마케팅 환경 변화는 우리나라 패션 산업을 심각한 위기 상황으로 내몰고 있는 실정이다. 이러한 시장 환경에서 우리나라의 패션, 유통 기업들은 구조 개혁과 새로운 시스템 구축을 위한 비즈니스 모델의 혁신을 서두르지 않으면 살아남을 수 없는 현실에 처해 있다. 그러나 전략 모델이 될 수 있는 비즈니스 모델과 마케팅 전략 개발이 미흡한 상태에서 패션 선진국의 대형 브랜드들과 경쟁하기 위

해서는 풀어야 할 과제가 아직 많이 남아있다. 한국 패션 산업은 선진 패션 국가들의 브랜드 운영 현황을 벤치마킹하는 모방전략에 의해 고도성장을 이룩해낸 내수 어패럴분야와 OEM(original equipment manufacturing) 방식으로 성장한 수출 전문 기업, 여기에 음성적으로 성장해온 동대문이라는 3가지 축을 중심으로 발전해왔다. 그러나 글로벌 시장 환경에서는 이 3가지 분야 간 시너지가 이루어질 수 있는 요소를 점검할 필요성이 있으며 이를 통한 공동 대응 전략만이 시장에서 살아남을 수 있는 유일한 방법이다.

한국 패션 시장의 규모는 2009년 기점으로 약 22조원 이르며 어패럴뉴스사의 2008년~2009년 한국 패션 브랜드 연감¹⁾에 의하면 2009년 기준으로 국내에 유통되고 있는 브랜드는 모두 2058개로 집계됐다. 이를 전개 형태별로 구분하면 내셔널 브랜드 994개(48.3%), 디자이너 브랜드 150개(7.3%), 라이선스 브랜드 412개(20%), 직 진출 브랜드 47개(2.3%)로 나타났다. 내셔널 및 디자이너 브랜드는 해마다 감소하고 라이선스 및 직수입 브랜드는 증가하고 있다. 특히 경기 침체의 영향으로 패션 업체들이 자체 브랜드 런칭(launching) 보다는 비교적 투자비용이 적게 들고 인지도가 높은 해외 브랜드 도입에 주력하면서 해외 브랜드가 44%를 넘고 있는 실정이다. 제 2의 IMF(international monetary fund)로 인식될 정도로 국내 패션 기업들이 고전하고 있는 가운데 ‘명품의 대중화’와 ‘가격파괴’ 현상으로 해외 브랜드의 시장 지배력이 급팽창하는 가운데, 내셔널 브랜드들의 입지가 더욱 위축 되고 있다. 이와 같은 국내, 외 시장 환경에서 상품개발력과 제조능력을 바탕으로 마케팅 능력, 막대한 자금력, 등을 핵심역량으로 전개하는 대형 어패럴메이커(apparel maker)의 SPA 화는, 치밀한 기획력, 빠른 상품 개발력, 글로벌 소싱 능력, 소매 판매력 등을 핵심역량으로 제조와 판매를 일 치시키고 있다. 이렇듯 해외 중저가 유명브랜드의

대거 유입으로 인해 국내 패션산업은 또 다른 위기에 봉착해 있으며 국내 패션기업은 위기와 어려움을 어떻게 극복해갈 것인지가 현안으로 대두되고 있다. 그동안 국내 브랜드 대부분은 근시안적인 시각으로 패션 비즈니스에 접근, 치열한 패션 경쟁에서 빠르면 6개월, 늦어도 2-3년 내 원하는 손익을 내지 못하면 살아남지 못하는 시장 구조에 처해 있었다. 브랜드의 고유성, 브랜드 아이덴티티를 구축하기보다는 시장에서 잘 팔리는 상품만을 쫓아 한 시즌, 다음 시즌을 어떻게 넘길까를 고민하며 명맥을 유지해 왔다. 따라서 글로벌 경쟁력은 고사하고 국내에서조차 브랜드 가치를 인정받는 브랜드는 손에 꼽을 정도였으며 글로벌 경쟁력을 키우기 위한 시도조차 하기 힘든 현실이었다. 그러나 글로벌 경쟁 체제에 접어든 지금, 패션 기업들은 이제 당장 눈앞의 매출에 연연해할 것이 아니라 글로벌 싸움터로 변모한 국내시장에서 브랜드 가치를 인정받기 위한 장기적인 투자와 노력을 기울여야 한다. 국내패션 시장은 장기간 내수 시장의 정체기와 글로벌 브랜드의 시장 점유율 증가로 다수의 내수 기업들이 위기에 처하고 있으나 수준 높은 감각의 패션 성향을 지닌 소비자들과 다수의 글로벌 브랜드의 내수 시장 활동을 통해 국가 차원의 글로벌화 지수와 경쟁력을 향상시킬 수 있는 계기를 마련할 수 있다. 특히, 최근 세계의 공장에서 세계의 백화점으로 변해가는 중국시장에 대한 유리한 지리적, 유통 환경적, 문화적 이점을 활용할 수 있는 장점이 있다. 또한 최고의 IT(information technology) 기반 기술력 확보와 발 빠른 기획력을 보유한 다수의 디자인 인력은 한국 기업이 보유한 최고의 글로벌 경쟁력으로 평가할 수 있다. 반면, 내수와 수출, 섬유와 패션 같이 유관 혹은 연관 산업간 클러스터(cluster)가 형성되지 않아 인적 교류 및 정보 교류가 힘들며 산업의 특성상 장기적 발전 전략의 부재로 인한 경쟁력이 미흡한 실정이다. 인력의 대다수가

디자인력에 집중되어 있어 글로벌 마케팅 혹은 리서치 인력이 부족한 것이 현실이다. 또한 한국의 특수한 패션 백화점 중심의 유통구조로 인하여 내수 기업이 해외 진출을 하기 위해서는 기업의 모든 프로세스를 혁신해야 하는 리스크가 불가피한 상황이다.²⁾ 또한, 해외 주요 패션 브랜드의 한국 시장 잠식과 국내 기업들의 해외 시장 확장을 위한 진출이 가속화되고 있어, 비록 한발 늦은 시점이지만 한국 패션 기업의 글로벌 경쟁력 육성 및 강화를 위한 한국형 비즈니스 모델 개발에 국가 차원의 정책적인 개발 의지 및 지원이 시작되고 있다.

2. 한국 패션 브랜드의 글로벌 진출 개요

한국 패션 산업의 해외진출은 크게 수출 집중기(25년), 시장 시험기(15년), 시장 개척기(10년)로 구분할 수 있다. 각각의 시기에 국내 패션 산업의 해외 사업은 제조 수출 기업, 디자이너와 1기 내셔널 브랜드, 태생적 글로벌화를 추진한 2기 내셔널 브랜드의 주도 아래 진행되었다. 한국 패션산업의 글로벌 진출은 1960년대부터 시작되었으며, 이 시기는 수출 집중기(1965-1990) 초기에는 의류, 신발 등을 OEM 방식으로 제조하여 수출하는 형태를 취했으며 이 시기 한국은 해외 패션기업의 글로벌 생산기지로 단순 제조 역량을 확보하고 있었다. 1960년대 후반 봉제의류 수출을 시작으로 1990년대 이후 디자이너들의 본격적인 진출 전까지 약 25년 동안 다져온 의류 수출국으로서의 생산기반과 인력 역량이 한국 패션 산업의 중심축으로 자리 잡았다.³⁾ 시장 시험기인 1990년에서 2005년은 내수 탈피형 글로벌화 시기로 해외 생산 기지 개척, 디자이너 브랜드의 해외 진출, 1기 내셔널 브랜드의 해외 진출에 집중된 시기이다. 1998년 서울 올림픽 이후 인건비 상승에 따른 생산 경쟁력 상실로 봉제 산업을 필두로 해외시장에 생산기지

를 구축하기 시작하였으며, 이는 향후 해외시장으로 진출하기 위한 글로벌화, 현지화의 발판이 되었다. 1990년을 기점으로 하여 디자이너 브랜드의 해외 진출이 본격화 되었지만 디자이너의 글로벌 행보는 시장 확대와 소비자 발굴을 위한 진정한 의미의 글로벌 진출 보다는 내수사업의 홍보 성향이 강했다. 이러한 이유로 1997년 IMF 이후 대부분의 디자이너들이 많은 투자비용이 소요되는 해외 컬렉션이나 트레이드 쇼 참가를 중단했다. IMF 이후 한국 패션 산업의 가장 큰 이슈는 글로벌 브랜드의 한국 진출 증가이며 점차 내수 시장의 경쟁이 심화되었다. 이에 2000년을 기점으로 1기 내셔널 브랜드의 내수 탈피형 글로벌 진출이 시작되었다.⁴⁾ 2005년~2015년까지의 시장 개척기는 내셔널 브랜드의 태생적 글로벌화로 볼 수 있는 해외 진출과 글로벌 브랜드 완성을 위한 과도기로 정의된다. 2005년을 기점으로 국내에서 수입브랜드의 비중이 50%에 육박하는 고도경쟁의 시기에 들어섰으며, 이에 브랜드 런칭 시부터 해외 진출을 고민하는 태생적 글로벌 브랜드가 등장한다. 특히 브랜드 아이덴티티를 바탕으로 글로벌 인재와 장기적 진출 전략을 세워 글로벌 시장에 진출하고 있으나, 대부분 자금력이 부족한 중소기업에 머무르고 있어 지속적 전략수행에 한계를 절감하고 있다. 국내 패션 브랜드는 글로벌 브랜드로 가기 위한 과도기적 단계에 머무르고 있으며 글로벌 브랜드화의 단계로 가기 위한 국가 차원의 인프라 구축이 요구되는 시점이다.⁵⁾

III. 해외 기 진출 한국 패션 브랜드 사례분석 및 결과

본 연구에서는 해외 기 진출 한국 패션브랜드 10개사를 선정하여 브랜드 방문 및 해외 진출시장의 실질적 실무 담당자와의 1:1 인터뷰를 실시하

였다. 인터뷰 문항으로는 크게 진출 스토리, 전개 브랜드, 글로벌 진출 전략, 기업 유형 및 핵심 역량, 브랜드 강점 과 향후 과제로 구분하여 실질적 사례를 조사 분석 하였으며 내용은 다음과 같다.

1. 솔리드 옴(Solid Homme) (인터뷰 대상: 해외 홍보 담당자)

디자이너 우영미(Wooyoungmi)는 1982부터 반도 패션, 피에르마(Pierma) 디자인실에 근무하였으며 1986년 오사카 국제 디자이너 콘테스트에서 수상하였고 1988년 디자이너 브랜드 솔리드 옴(Solid Homme)를 런칭 하였다. 2002년 7월 CJ39 쇼핑의 지원 아래 우영미라는 이름으로 파리 프레타포르테 남성복 컬렉션에 참가하였다. 진출 전략으로는 디자이너 개인의 디자인력을 바탕으로 패션 본토인 프랑스에서 아이덴티티가 검증되었으며, 장기적 관점의 글로벌 행보를 이어가고 있다. 10년 이상 파리 컬렉션을 진행하고 파리 컬렉션에서 디자이너의 역량을 인정받으며 해외시장의 확대가 가속화 되었다. 첫 파리 컬렉션 후 2년 동안 수주 물량 생산을 위한 시스템을 준비하였으며 향후 바이어와의 신뢰 확보에 주력하였다. 또한 현지화 전략을 통해 패턴 개발, 쇼룸 모니터링, 리테일 반응 조사, 소비자 리서치 한국식의 고객 관리를 실행하였다. 또한 국내외 통합 선 기획 시스템을 개발하여 국내외 기획 연계 시스템, 1년전 선 기획 해외 컬렉션, 해외 수주 데이터에 따른 국내 비즈니스 물량 조절을 확보 하였다. 또한 패션 선진국의 트렌드와 소비자 수요를 국내 상품 기획에 반영하는 통합적 시스템 운영을 강화하였다. 2009년에는 글로벌 브랜드로의 도약을 위해 파리에 디자인 스튜디오를 설립하였으며 2011년에는 한국인 최초로 프랑스 패션조합의 회원이 되었다.

향후 과제로는 우영미가 디자인력을 바탕으로 글로벌 사업의 기틀을 마련했다면 이제 브랜드의

<표 2> 솔리드 옴므 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS 내수 집중	2단계: 전략국가, 지역 브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	1988 솔리드 옴므	
해외	1997 솔리드 옴므	2002 우영미(컬렉션)	2008 일본(라이선스)
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	개별 디자이너 브랜드, 디자인 역량	
	전개브랜드	국내: 솔리드 옴므(1988) 해외: 솔리드 옴므(1997) 우영미(2002)	
	기획시스템 개선	선 기획, 생산에측시스템, 현재 100% 국내생산	
	협력기업 확보	파리쇼룸 MC2와 계약(2005) 일본 라이선스 전개(2008)	
	진출지역	프랑스, 영국, 벨기에, 홍콩, 일본 등	
	진출형태	홀세일, 리테일 파리 마레지 구 단독매장(2006), 라이선스	
	강점	지속적인 컬렉션 참가, 디자인력	
향후 과제	전문 경영인 영입, 적극적인 영업, 마케팅 전략 전개, 콜라보레이션		

세계적 확장을 위해 전문 경영인을 영입하고 적극적인 영업과 마케팅 전략을 전개해야 하는 시점이다. 또한 디자이너의 인지도를 향상시키기 위한 타 산업과의 협력, 관련 산업 내에서의 콜라보레이션(collaboration)이 필요하다고 본다<표 2>.

2. 준지(Jun.J)
(인터뷰 대상: 해외 홍보 담당자)

디자이너 정옥준은 다음 <표 3>과 같이 1992년부터 쉬퐁(Chiffon), 클럽 모나코(Club Monaco), 닉스(Nix) 디자인실을 거쳐 1999년 디자이너 브랜드 론 커스텀(Lone Costume)을 런칭 하였다. 2001년부터 2006년까지 서울 컬렉션 참가, 영화 의상 등 타 분야 작업으로 브랜드 인지도를 확보하고 다수의

<표 3> 준지 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS 내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	1999 론 커스텀	
해외	2005 론 정옥준	2007 론 스튜디오	
해외			2007 준지
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	개별 디자이너 브랜드, 디자인 역량	
	전개브랜드	국내: 론 커스텀(1999) 론 정옥준(2005) 론 스튜디오(2007) 해외: 준지(2007)	
	국내사업 라인 확장	매출볼륨 확보, 홈쇼핑, 가두점 브랜드 런칭	
	콜라보레이션	리복의 스니커즈, 크리스 앤 리보의 모자, 린다페로우의 선글라스 디자인	
	진출지역	유럽, 중국	
	진출형태	파리 컬렉션, 러시아 컬렉션, 그리스 컬렉션	
	강점	컬렉션 참가, 디자인력, 브랜드 확장	
향후 과제	전문적인 경영, 안정적인 자본, 구축, 기업과의 협력.		

콜라보레이션(collaboration), 글로벌 사업을 위한 내수 안정화 작업을 하였다. 2007년에는 가두점 브랜드인 론 스튜디오(Lone Studio)를 런칭하여 글로벌 진출을 위한 자금을 확보하였다.

2007년 6월에는 경영과 디자인이 분리되는 해외 브랜드의 시스템과는 달리 디자이너가 직접 매장을 운영해야하는 국내유통 환경의 한계를 깨닫고 준지라는 브랜드로 해외시장에 진출하였다. 강력한 초기 홍보 전략, 트렌치코트와 같은 시그니처 아이템(signature item) 집중 개발 등을 통해 브랜드의 디자인력과 디자이너의 네트워킹을 적극 활용하면서 글로벌 시장 진출의 주요 전략으로 내세웠다. 특히 파리 컬렉션을 위한 특별 컬렉션 북을 제작하고 홍보 대행사, 세일즈 에이전트(sales agent)

를 디자이너가 직접 발굴하는 등 적극적인 진출 준비를 계획하였다. 이러한 결과 조이스 홍콩과 상하이(Joice Hongkong, Shanghai), 샤인 홍콩(Shine Hongkong), 레클레르 파리(L'Eclaireur Paris), 레스 피온 파리(L'Espionne Paris), 단토네 밀란(Dantone Milan), 버티스 런던(Vertice London), 세븐 뉴욕(Seven New York), 하비 니콜스(Harvey Nichols) 등 세계적으로 유명한 편집 매장을 고집해 총 8개국 12개 편집 매장에 판매를 하고 있다. 또한 그리스와 러시아에서 컬렉션을 개최하면서 지속적인 브랜드 홍보를 하고 있으나 장기적으로는 자본력의 한계를 극복해야 할 것이다. 따라서 향후 과제로는 디자이너가 디자인 활동에 집중할 수 있도록 전문적인 경영과 안정적인 자본을 제공할 수 있는 기업과의 협력이 필요하다고 본다.

3. 보끄레머천다이징 (Beaucrermerchandising) (인터뷰 대상: 해외 영업 본부장)

보끄레 머천다이징은 <표 4>와 같이 국내 중고가 여성복 브랜드로는 최초로 중국에서 백화점 유통망을 중심으로 해외 사업을 전개하였다. 온앤온(On & On), 더블류닷(W.), 모린(Morin) 등 고급화 정책을 바탕으로 중고가 여성 캐주얼 조닝을 공략하고 시장을 선점하는 등 프리미엄 브랜드 전략과 수평형 확장 전략을 추진하였다. 또한 중국시장의 제 2 내수화 전략을 펼치며 적극적인 기업의 사회적 책임인 CSR(corporate social responsibility) 활동을 전개하였다. 또한 스피드와 콘셉트 경쟁력을 앞세운 중저가 브랜드 개발로 2009년 스테이지 런칭을 통해 글로벌 인프라를 확보하고 수직형 불블 전략을 가동하였다. 그동안 내수시장의 경쟁이 치열해짐에 따라 중국을 제 2 내수시장으로 보고 해외 진출 전략을 전개해 왔으나, 초기 진출 브랜드인 온앤온, 더블류닷의 확장 속도가 정체되면서 새로운 매출 동력을 개발해야하며 디자인력을

<표 4> 보끄레머천다이징 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	1992 온앤온	2000 올리브 2004 더 블류닷
해외	1999 온앤온	2004 더블류닷 2008 모린 2009 스테이지	
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	중소기업, 내수시장 공략형, 디자인 역량	
	생산, 소싱처 개발	상하이 협력공장 준공(2002)	
	해외법인설립	초기합자회사-중국독자 외자법인 '보끄레 상하이 유한공사(2005),	
	진출지역	중국, 대만, 베트남, 일본, 러시아	
	진출형태 (운영)	리테일(직영, 대리상)	
강점	프리미엄 브랜드 전략, 글로벌 소싱 노하우, 중국시장의 제 2 내수화 전략		
향후 과제	새로운 매출 동력 개발, 디자인력, 브랜드 아이덴티티 구축		

기반으로 한 브랜드 아이덴티티 구축이 절실한 실정이다. 또한 현재 보유하고 있는 중국 중심의 생산 인프라를 기반으로 아시아 지역을 필두로 한 제 3, 제 4의 진출 국가를 선택해 시장을 확대할 필요가 있다.

4. 더 베이직하우스(The Basic House) (인터뷰 대상: 해외 영업 담당자)

더 베이직하우스의 전신은 1991년 설립된 일흥 섬유로 2000년 더 베이직하우스로 법인 전환한 후 베이직하우스, 마인드브릿지(Mind Bridge), 볼(Voll), 다반(Durban), 스피도(Spido), 더클래스(The Class)를 운영하고 있는 패션 전문 기업이다. 베이직하우스는 설립초기 국내 이지 캐주얼의 신뢰를 이룬 지오다노(Giordano)를 벤치마킹하였으며 원가 절감 및

규모에 의한 볼륨 정책을 기본으로 런칭 되었다. 때문에 국내 사업 전개를 통해 기본적으로 글로벌 소싱, 생산기반 및 볼륨 브랜드 운영에 대한 역량을 확보하였다.

2000년부터 해외시장 진출을 계획하였고 중국에 적극적인 해외 법인 설립을 통해 제 2 내수시장 공략과 가격대비 가치를 중시한 매스밸류(mass value)를 공략하면서 큰 성공을 거두었다<표 5>. 더 베이직하우스는 현지 시장조사, 하드인프라 구축 등 시스템 구축에 선두자를 하였고 국내외 생산 통폐합을 통해 다이렉트 소싱(direct sourcing)으로 원가 절감과 이익 극대화를 꾀하였다.6) 또한

<표 5> 더 베이직하우스 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	2000 베이직하우스 2003 마인드브릿지 2006 볼, 다반, 스피도 2007 더클레스 2008 아이반 2009 디아체	
	해외	2004 베이직하우스, 마인드브릿지, 2007 아임데이빗	
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	중소기업, 내수시장 공략형, 디자인 역량	
	생산, 소싱처개발	하드인프라(2004), 국내외 생산 통폐합 시스템(2006)	
	투자유치	호서-다산/충남 벤처투자조합 3호, 일본 Miitsui & Co.Ltd.	
	해외법인설립	중국청도사무소 개설(2001), 중국상해현지법인설립(2004), 홍콩현지법인 the Global Limited 설립	
	진출지역	중국, 중동(사우디아라비아, 아르메니아, 쿠웨이트)	
	진출형태	리테일	
강점	글로벌소싱, 생산기반 및 볼륨 브랜드 운영,		
향후 과제	한국형 대형 브랜드, 새로운 유통모델 개발, 차별화된 브랜드 아이덴티티 구축, 디자인 개발.		

진출 3년 만에 233개 매장을 오픈하는 등 공격적 매장 오픈을 통한 단기 진출 전략을 내세웠다. 더 베이직하우스의 한국 본사는 2009년 기존 사업부 체제의 조직을 직능별로 개편하면서 사업본부는 각각의 브랜드 단위로 운영하고 소싱 본부는 부서별 소싱 기획과 생산관리를 통합적으로 운영하면서 연간 7000억 원에 달하는 물량을 관리하고 있다. 2011년에는 중국진출 6개 브랜드(중국별도법인)로 1000개 매장을 돌파하였다. 향후 과제로는 국제 표준에 맞춘 조직구성을 통해 생산경쟁력 강화와 효율성을 높이고 한국형 대형 브랜드를 목표로 유니클로(Uniqlo), 자라(Zara)와 경쟁할 수 있는 차별화된 상품력과 브랜드 아이덴티티 구축이 요구된다.7)

5. 이엑스알 코리아(EXR Korea) (인터뷰 대상: 해외 영업 담당자)

이엑스알 코리아는 2001년 설립되었으며 2002년 한국시장에 캐프로츠(caprots)라는 조닝을 만들어 내며 브랜드 이엑스알을 런칭 하였다. 이엑스알은 한국에서 캐주얼과 스포츠 사이에 위치한 캐프로츠라는 스타일로 새로운 시장을 창출했을 뿐 아니라 해외 진출 전략에서도 독특한 아이덴티티를 바탕으로 시장 및 소비자를 개척하는 전략을 취했다. 이엑스알 코리아는 한국 토종 브랜드이지만 설립 당시부터 명품 또는 수입 글로벌 이미지를 강조하며 글로벌 지향 기업으로서의 입지를 확고히 하고 중국, 일본, 한국에서의 사업 진행으로 아시아 지역에서 글로벌 브랜드로 전략적 기틀을 수립하면서 국가, 지역별 현지화 전략을 내세웠다. 또한 세계시장으로의 확장을 위해서는 글로벌 네트워크를 실현시킨 브랜드와 함께해야 한다는 판단 하에 2005년에는 전 세계 100개국에 진출해있던 캔버스(Canvas), 2009년에는 이탈리아 스포츠 브랜드인 카파(Kappa)와 파트너 쉽(partnership)을 체결하면서 글로벌 브랜드 운영과 상품 노하우를 습득하였다.

<표 6> 이엑스알 코리아 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS 내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	2001	이엑스알,
해외	2004 이엑스알, 2007 이엑스알 중국 100호점		
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	중소기업, 내수시장 공략형, 디자인 역량	
	생산, 소싱처 개발	상하이 물류센터(2005), 경기도 이천 물류센터(2008)	
	디자인 관련기관	런던디자인센터(2005), 영국·이탈리아 디자인스튜디오	
	해외법인설립	이엑스알 차이나(2004), 이엑스알 재팬(2005), 이엑스알 인도네시아(2006)	
	진출지역	중국, 일본, 인도네시아	
	진출형태	리테일(중국), 라이선스(일본)	
	강점	글로벌 오리엔티드 기업, 글로벌 프로세스 세팅, 상품력, 브랜드 아이덴티티	
향후 과제	매출 볼륨 확보, 세계시장 진출, 페어 참가, 홀세일 사업전략		

또한 2007년 7월부터 국제 아동구조단체인 플랜코리아와 함께 캄보디아에 있는 한 마을에 초등학교를 지어주는 ‘프로그레시브 스쿨(progressive school)’ 프로젝트를 전개하고 고객의 마일리지 기부 방식으로 소비자의 기부 참여를 유도하는 등 글로벌 오리엔티드(global oriented) 기업으로서 입지를 굳히고 있다<표 6>. 이엑스알은 캐포츠라는 콘셉트로 아시아 글로벌 브랜드로서 빠른 성장을 거두었지만 이엑스알이 지닌 고가격, 특정 소비자에게 소구하는 개성이 강한 디자인은 볼륨 확장에 한계요인이 되기도 한다. 따라서 아시아에서는 세컨드라인 혹은 제 2의 브랜드 런칭을 통해 매출 볼륨을 확보할 수 있는 기반 마련이 지속적인 글로벌 사업을 위해 필요한 요소로 분석되고 또한 아시아

시장에서 검증된 상품력을 바탕으로 유럽과 미국 시장으로 진출할 수 있는 주요 페어에 참가하여 홀세일(wholesale) 사업을 계획하는 전략도 향후 과제로 분석된다.

6. 이랜드(E-land) (인터뷰 대상: 해외 영업 본부장)

이랜드는 1992년에 중국 수교가 이루어지기 이전부터 대만에 진출하여 시장 조사 및 현지화 된 인재육성을 진행하였다. 1994년 이랜드 상하이법인을 설립하고 1996년 여성복을 중심으로 브랜드 ‘이랜드’를 런칭하며 본격적인 중국 내 브랜드 사업을 시작하였다. 국내 패션 기업 중 가장 먼저 중국 시장에 진출해 티니위니(Teenieweenie), 스코필드(Scofield), 로엠(Roem) 등 15개 브랜드를 중국 전역에 전개하고 있으며 중국에 진출한 국내 패션 기업 중 가장 성공적인 사례로 매년 70 이상의 매출 성장과 60% 이상의 영업 이익 증가를 달성하였다. 이랜드의 주요 전략으로는 소싱처를 시장으로 개발하여 리테일 중심의 제 2 내수시장 전략을 실현했다. 탄탄한 구조적 시스템 역량을 바탕으로 철저한 현지화, 존경받는 기업으로 안착하며 이랜드 웨이(E-land way)에 따른 단계적 진입을 꾀했다. 또한 국내 증지가 시장 붕괴를 경험삼아 중국에서 프리미엄 브랜드로 포지셔닝하고 지속적인 브랜드 가치 창출에 주력하였다.⁸⁾ 이랜드는 <표 7>과 같이 국내 패션규모 1위로 캐주얼, 스포츠, 키즈, 숙녀, 액세서리, 이너웨어 부문에 총 54개의 브랜드를 보유하고 있다. 후이유(Whoau)사업 강화와 함께 패션 유통으로 확장, 보유하고 있는 다수 브랜드를 함께 구성하는 멀티브랜드 유통형 매장 계획으로 글로벌 브랜드 육성에 나서고 있다. 이랜드는 중국에서 활발한 브랜드 확장 정책을 펼치고 있으나 대부분의 브랜드가 유사한 콘셉트 내에 머물고 있으며 주요 브랜드의 프리미엄 이미지가 중

<표 7> 이랜드 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS 내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	1986 브렌타노 1987 언더우드 1989 헌트, 1991로엠, 1997 타니위니 2000 후아유 2006 프리치, 클라비스	
해외	1996 이랜드 2001 스코필드 2004 타니위니 2005 로엠 2006 후아유 2008 플로리		
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	중소기업, 리테일 브랜드 추구형, 시스템 역량	
	해외소싱처 발굴	중국, 베트남, 스리랑카, 북한(개성공단)	
	해외법인설립	이랜드 상하이 법인(1994), 이랜드 U.S.A. Ltd(1999)	
	진출지역	중국, 미국, 영국, 이태리, 베트남, 인도, 스리랑카	
	진출형태	리테일(직영)	
	강점	다매장 관리 노하우, 체계화된 패션 사업 시스템, 자금력	
	향후 과제	강력한 브랜딩, 제 3, 제 4 진출 국가 선정	

국 시장에 국한되어 있어 향후 타국으로 확장될 수 있는 강력한 브랜딩 전략이 필요하다. 이를 위해서는 프리미엄 이미지를 전이시킬 수 있는 최적의 제 3, 제 4의 진출 국가 선정과 지역과 브랜딩을 고려한 마케팅 방안의 수립이 요구된다.

7. 세아상역

(인터뷰 대상: 해외 사업 본부장)

세아상역은 타깃(Target), 아메리칸 이글(American Eagle), 갭(Gap), 올드 네이비(Old Navy) 등 미국 주요 패션 기업에 니트 및 우븐을 수출하는 세계 2위 규모의 OEM 수출 기업으로 탄탄한 시스템 역

<표 8> 세아상역 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS 내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	1983 조이너스 1989 폼피아, 1992 메이폴, 예츠, 1995 트루젠 2002 모르간 2007테이트 2009 프레디	
해외	2000 조이너스		
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	중소기업, OEM 수출 기반, 시스템 역량	
	생산관리 시스템	과테말라, 니카라과, 중국, 베트남, 인도네시아, 북한에 생산 공장 운영	
	인수합병	패션브랜드 운영 노하우, 시스템 학습	
	해외법인설립	전 세계 6개국 19개 현지 법인 운영	
	진출지역	중국	
	강점	M&A를 통한 인프라, 브랜드 역량, 자본력 확보.	
향후 과제	확실한 아이덴티티 구축, 마케팅 방안 수립, 글로벌 브랜딩 전문가 영입		

량을 기반으로 2006년 국내의 대표적인 종합패션 업체 나산과 인디에프와의 인수합병을 통해 글로벌 인프라와 브랜드 역량을 확보를 하였다. 또한 글로벌 경영 전문가를 영입하고 글로벌 SPA 브랜드를 목표로 테이트를 런칭하면서 내수 사업을 통한 글로벌 운영 시스템을 구축하였다.9) 세계 각처에 소싱처를 둔 세아상역의 인프라를 활용하여 과테말라, 중국, 인도네시아 등지의 공장에서 테이트 뿐 아니라 메이폴, 예스비의 상품을 동일한 시스템으로 생산하는 글로벌 운영 체계를 통하여 효율성을 높이고 있다. 세아상역은 또한 국내기업이 아닌 미국 내 의류 유통회사를 인수합병 하여 세계적인 의류 제조 및 유통회사로 성장하는 계획을 세우고 있다. 그동안 테이트는 세아상역이 확보한 글로벌 생산기지, 소싱 노하우와 인디에프의 내수

사업 경험을 바탕으로 내수 사업에서 성공적인 실적을 거두고 있으나 국내와 상이한 글로벌 시장에서 브랜드를 운영하기 위해서는 향후 글로벌 브랜딩 전문가 영입이 요구되며 또한 이미 글로벌 시장에 진출해 있는 강력한 SPA 브랜드들과 경쟁하기 위해서는 보다 확실한 브랜드 아이덴티티 구축과 마케팅 방안 수립이 요구된다<표 8>.10)

8. 성주디앤디 (인터뷰 대상: 해외 홍보 담당자)

성주 디앤디는 1990년대 구찌(Gucci), 소니아 리케엘(Sonia Rykiel), 입생 로랑(Yves St Laurent)의 명품 수입 비즈니스 경험을 통해 글로벌 명품의 시스템을 체득하고 1991년 독일의 엠씨엠(MCM)과 계약을 체결하고 국내에 판매하기 시작하였으며 동시에 OEM 방식으로 미국 수출 제품을 생산하였다. 1996년에는 최대 유통 및 패션 브랜드인 마크스 앤 스펜서(Marks & Spencer)와 독점 대리점 계약을 체결하였다. 2005년 성주그룹(현 성주 디앤디)은 ‘독일의 루이뷔통’이라 불리던 글로벌 엠씨엠을 인수하고 전 세계적으로 글로벌 육성 전략을 전개하였다. CEO인 김성주 대표는 세계적으로 인정받은 영향력 있는 글로벌 인재로 사업초기부터 투명 경영의 원칙을 고수하고 노블리스 오블리제(noblesse oblige)를 바탕으로 한 사회 환원의 기업 철학을 유지해왔다. 글로벌 엠씨엠의 인수합병 이후 럭셔리 이미지를 강화하고 2005년 밀란 컬렉션, 2008 뉴욕 컬렉션 기간 동안 럭셔리 브랜드로 패션 본고장을 공략하는 집중 마케팅 전략을 펼치고 있다. Y3, 스텔라 맥카트니(Stella McCartney) 라인의 디렉터 마이클 미셸스키(Michael Michelski)를 크리에이티브 디렉터(creative director)로 영입하여 라이언 시리즈를 개발하였다. 2007년에는 미국, 중국 등에 엠씨엠 매장을 급속도로 늘리면서 해외시장 공략을 가속화 하였으며 2008년에는 영국 런던

<표 9> 성주디앤디 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내	1996 마크스앤스펜서	
해외	1991 엠시엠	2005 엠시엠 인수	
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	중소기업, M&A, 자본력	
	글로벌 인재영입	마이클 미셸스키를 영입	
	글로벌 생산체계	상품 특성에 따른 한국, 독일, 이탈리아 3국 생산체계 운영	
	진출지역	유럽, 미국, 중국	
	진출형태	리테일 직영	
향후 과제	글로벌 통합 마케팅을 통한 MCM 이미지 개선, 글로벌 가격 책정		

과 독일 뒤셀도르프에 플래그쉽 스토어(flagship store)를 추가하였고 2009년에는 일본에 진출하였다. 엠씨엠은 현재 35개 국가에 약 70여개의 매장을 보유하고 있으며 전 세계에 8개의 사무실이 있다. 성주 디앤디는 명품시장에서 김성주 대표를 통한 글로벌 인적 네트워크를 확보하고는 있으나 아직 엠씨엠 브랜드의 이미지는 글로벌 수준에 이르지 못하고 있는 실정이며 브랜드 이미지 구축을 위한 통합 마케팅과 함께 해외 시장의 매출 증대를 위한 지역 밀착형 마케팅이 요구된다. 특히 한국 시장에서 상품 가격이 글로벌 시장보다 낮기 때문에 궁극적으로는 전체적인 가격 밸런스를 맞추는 작업이 요구된다<표 9>.

9. 제일모직 (인터뷰 대상: 해외 영업 담당자)

제일모직은 ‘삼성’으로 해외 진출하여 중국과 유럽의 이원화 전략을 펼쳤다. 빈폴(Bean Pole), 갤럭시(Galaxy), 라피도 (Rapido), 후부(Fubu)를 백화

<표 10> 제일모직 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내 1983 갤럭시, 1989 빈폴 해외 1995 빈폴 1997 라피도 갤럭시 2002 후부 2004 데렐쿠니, 2005 빈폴		
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	대기업, 자본력	
	해외법인설립	중국천진삼성시장유한공사설립 (1995), 이태리현지법인 삼성패션 SR.L 설립('03)	
	글로벌 네트워크	디자인-뉴욕, 밀라노/ 생산-동남아시아 집중 개발	
	인재육성/ 영입	삼성디자인펀드(2005) 타 산업 분야의 글로벌 인재 영입(로레알, 피엔지 출신/ 디자인 디렉터 비아트아렌스 영입(빈폴))	
	진출지역	중국 중심, 데렐쿠니는 유럽, 미국, 일본	
	진출형태	중국 리테일, 유럽(데렐쿠니) 홀세일	
강점	모기업 삼성의 인지도, 다각적 네트워크 및 글로벌 거점 보유, 적극적 글로벌 인재 영입		
향후 과제	빈폴의 글로벌 포지셔닝, 브랜딩 전략 수립, 글로벌 소싱과 생산기반을 통한 안정적 시스템 확보와 운영		

점 중심의 고가시장에 포지셔닝하고 상위 5% 소비자를 공략하는 내수 브랜드의 프리미엄 화를 실시하였다. 제일모직은 2003년 국내 패션기업으로서는 최초로 이탈리아에 디자인센터를 설립하여 선진 디자인과 현지 소싱처 및 원부자재를 개발하는 기지로 활용하고 있다.

제일모직은 현재 빈폴 브랜드로 글로벌 육성 정책에 집중하고 있으나 빈폴이 위치한 트레이셔널 시장에는 폴로 랄프로렌(Polo Ralph Laurent), 토미힐피거(Tommy Hilfiger) 같은 강력한 글로벌 브랜드가 존재하고 있어 상대적으로 한국발 트레이

셔널 브랜드(traditional brand) 를 어떻게 포지셔닝하고 마케팅 할 것인가에 대한 브랜딩 전략 수립이 요구되는 시점이다. 또한 중국 라피도 100매장을 기점으로 매장 관리의 난관에 봉착하는 등 다수 매장 운영 노하우 미비와 대기업의 보고체계, 빠른 가시적 성과를 중시하는 평가체제로 인해 신속한 전략 수행, 지속적 투자 지원의 한계가 있으며 향후 이러한 현지화된 운영, 관리 시스템 도출의 실패 경험을 통해 국내의 글로벌 소싱과 생산기반을 통한 안정적 시스템 확보와 운영이 성공적 해외진출을 가능하는 기반이 될 것이다<표 10>. 최근에는 수입시장 진출을 위한 지원 방안 마련과 해외 전문가 영입 장구로도 활용하면서 고급 편집샵 10 코르소코모(10 Corsocomo)와 니나리찌(Nina Ricci)를 국내에 도입하는데 결정적 역할을 수행했다. 또한 이탈리아 법인을 통해 현지에서 데렐쿠니(Derercuny) 브랜드를 런칭하고 밀라노 컬렉션을 진행하는 등 현지 명품 브랜드 육성 전략을 실시하고 있다.1) 글로벌 시장 분석을 위한 전문 기관 및 전 세계 해외지사 운영을 통해 다각적 네트워크와 글로벌 거점을 보유하고 있다. 또한 현지 완결 형 시스템 구축으로 디자인은 뉴욕과 밀라노, 생산은 동남아시아에 거점을 확보하고 있으며 2010년 해외소싱 비중이 약 50%에 달한다. 빈폴의 글로벌화를 위해 뉴욕 디자인 스튜디오를 오픈하였으며 루이비통(Louis Vuitton), 랄프로렌 출신의 디자인 디렉터 비아트 아렌스(Beate Arens)를 영입하고 패션 영업 전략 부서에 피엔지(P&G) 출신의 영업 전문가와 10 코르소코모에 전 로레알(L'Oreal) 총괄 매니저 출신을 영입하는 등 글로벌 인재 영입에 적극 투자하고 있다. 모기업 삼성의 이미지를 얻고자 했으며 제일모직은 처음 명품 패션 산업에 뛰어들면서 ‘삼성패션’이라는 명칭을 통해 2012년까지 지속적으로 명품 육성에 투자를 진행하고 있다. 제일모직은 세계시장을 타깃으로 한 글로벌 광고 마케팅과 함께 자사의 선

진 디자인 네트워크 등 차별화된 전략을 강점으로 지니고 있다.

10. 엘지패션(LG Fashion) (인터뷰 대상: 해외 영업 MD)

엘지 패션은 다크(Darks), 마에스트로(Maestro), 타운젠트(Towngent), 티엔지티(TNGT), 헤지스(Hazzys), 라푸마(Lapuma), 모그(Mogg), 블루마린(Blumarine) 등 다수의 브랜드를 보유하고 있으며 2004년 구분 걸 사장이 패션 앤 어패럴 (fashion & apparel) 부문의 실질적인 그룹 경영권을 확보한 후 신규 시장 창출에 주력하였다. 상하이, 밀라노, 파리 지사를 설립하고 중국, 인도 등 생산 기지를 확보하는 등 글로벌 진출을 위한 인프라 구축에 투자하며 분야별 인재 영입과 글로벌 네트워크 확보를 추진하였다. 또한 국내에서 성공적인 여성 라이선스 사업을 전개한 인터웨이브를 인수하고 2007년 중국 빠오시냐오 그룹과 10년 라이선스 계약 체결로 헤지스 중국 진출을 진행하였으며 이를 통해 라이선스 운영, 관리 체계를 습득하고 글로벌 진출 전략을 피하였다<표 11>. 엘지 패션은 2008년 중국 상하이에 ‘상하이 비즈니스 센터’를 오픈하여 브랜드의 중국 진출을 지원하고 원. 부자재 개발 및 중국 생산 시설을 관리하는 등 중구 시장 공략을 강화하고 있다. 2009년에는 미국의 질 스투어트(Jill Stuart)와 질바이질스튜어트(Jill by Jill Stuart), 프랑스의 바네사 브루노(Vanessa Bruno)에 대한 국내 영업권을 인수하였다. 엘지 패션은 헤지스와 티엔지티를 통해 글로벌 브랜드 육성을 계획하고 있으나 티엔지티는 경쟁력 테스트 단계에 있고 또한 헤지스는 트레이셔널 브랜드로서 폴로 랄프로렌, 토미힐피거의 글로벌 브랜드는 물론 국내 경쟁사인 빈폴과의 경쟁도 불가피해 차별화된 경쟁력을 확보하는 것이 필요하다. 또한 라이선스 사업을 통해 중국에 진출했기 때문에 적극적인 브랜드 마

<표 11> 엘지 패션 글로벌 진출 전략

전개 브랜드 및 시계열적 특징	1단계: 수출 VS 내수 집중	2단계: 전략국가, 지역브랜드	3단계: 다국적, 글로벌 브랜드
	국내 1983 다크스 1986 마에스트로, 1990 타운젠트, 2000 헤지스, 2005 라푸마 2006 모그, 2007 블루마린 2008 이자벨마랑, 2009 티엔지티, 2009 질스튜어트		
	해외		2007 헤지스
글로벌 진출전략	구분	전개내용	
	기업유형 및 역량	대기업, 자본력	
	글로벌 네트워크	글로벌 진출을 위한 인프라 구축	
	분야별 인재 영입	디자인 영역에서 관리 파트까지 전문 인재 영입. 인재 양성 프로그램 운영	
	해외법인설립	상하이 지사 설립(2004) 파리, 밀라노 지사 설립(2008)	
	진출지역	중국, 유럽	
	진출형태	리테일, 라이선스	
강점	글로벌 네트워크, 라이선스를 통한 단계별 글로벌 진출전략		
향후 과제	적극적인 브랜드 홍보와 브랜드를 통한 글로벌 경쟁력 모색		

케팅에 한계점이 있으며 이를 극복하기 위해서는 본사와 중국 라이선스의 협력을 통한 전략적인 홍보안 마련이 시급하다.12)

11. 사례분석 결과

해외 기 진출 한국 패션 브랜드 10개사의 사례를 조사 분석해 본 결과 해외 시장에 기진출한 국내 기업들은 대부분 디자인, 시스템, 자본을 핵심 역량을 기반으로 하여 진출한 사례가 많았다. 특히 국내에서는 대체로 중소 전문 패션기업들이 해외 진출을 주도하는 것이 특징으로 디자인과 시스템에 기반을 둔 중소기업의 활약이 돋보이며, 심지어 글로벌 브랜드 인수합병도 중소기업이 더 주도적으로 진행하고 있는 것이 특징으로 분석되어

<표 12> 글로벌 기 진출 한국 패션 브랜드 진출 유형

진출 유형	분류	브랜드 기업명
디자인 기반	디자이너 브랜드형	솔리드 옴므, 준지
	제 2 내수시장 공략형	보끄레머천다이징, 베이직하우스, 이엑스알 코리아 등
시스템 기반	리테일 브랜드 추구형	이랜드
	OEM 수출 기반형	세아상역(인디에프)
자본 기반	인수합병형	성주 디앤디
	대기업형	제일모직, 엘지패션

졌다. 글로벌 기 진출 한국 패션 브랜드 사례 분석을 통해 도출된 핵심적 진출 유형은 크게 디자인, 시스템, 자본 기반으로 구분되어 지며 이 핵심 기반을 근간으로 기업들의 진출 유형은 크게 <표 12>와 같이 6개로 소분류 되어 진다.

디자이너 브랜드형은 세계 4대 컬렉션 진출을 통해 글로벌 명성을 확보한 형태이며 솔리드 옴므, 준지 등의 브랜드가 있다. 제 2 내수시장 공략형은 디자인력을 베이스로 정제된 내수시장의 탈출구로 거리적, 문화적 이점을 활용하여 본사의 역량을 이식하는 전략을 활용하며 보끄레머천다이징, 베이직하우스, 이엑스알 코리아가 이 유형에 해당된다. 시스템 기반 브랜드들의 특징은 오랫동안 내수 혹은 수출 사업을 진행하여 탄탄한 패션사업 시스템을 구축한 그룹이다. 시스템 뿐 아니라 기업의 글로벌 네트워크와 자금력이 수준 또한 높아 향후 대형 글로벌 브랜드로 발전 가능성이 높다. 리테일 브랜드(retail-brand) 추구 형은 내수 사업을 통해 국내에서 다수의 매장을 운영한 경험을 확보한 기업으로 대부분의 국내기업이 확보하지 못한다 매장 관리에 대한 노하우를 가지고 있다. 이랜드가 이 유형에 해당된다. 세아상역의 유형은 OEM 수출 기반형으로 글로벌 기업에의 OEM 수출 경험을 바탕으로 글로벌 소싱과 산업지도, 프

로세스 등을 습득한 유형으로 글로벌 브랜드로의 발전 역량이 가장 높다. 마지막으로 자본 역량 기반의 인수합병 형 과 대기업 형은 국내의 자본 역량은 해외 글로벌 기업에 비해 미비한 수준으로 자본의 한계를 극복하기 위해서는 지속적이고 전략적인 글로벌 육성 정책 수립이 필수적인 그룹이다. 인수합병 형은 글로벌 기업의 OEM 수출업체, 라이선스 업체로서 글로벌 시스템을 익히고 내수에서의 성공적인 사업전개를 통해 본사를 인수 합병한 형태로 성주디앤디가 이 유형에 해당된다.

IV. 해외 기 진출 한국 패션 브랜드의 진출 유형별 SWOT 분석 및 향후 전망

글로벌 기 진출 한국 패션 기업의 핵심 역량과 초기 해외 진출 형태에 대한 조사를 통해 도출된 핵심적 진출 역량은 크게 디자인, 시스템, 자본 기반으로 구분되어 지며 이 핵심 기반을 근간으로 기업들의 진출 형태는 크게 6가지로 분류되어진다.

1. 진출 유형별 SWOT 분석

1) 디자인 기반 진출

(1) 디자이너 브랜드형

디자이너 브랜드형은 개별 디자이너의 역량으로 국내에서 컬렉션 및 브랜드를 성공적으로 진행한 뒤 패션 본토인 해외 4대 컬렉션을 통하여 글로벌 사업을 전개하는 형태이다. 글로벌 사업에 대한 오피스, 디자이너의 강한 의지 및 실행력을 바탕으로 해외 사업을 전개한다. 현재 활약하고 있는 한국발 디자이너는 대부분 유행에 민감한 컨템포러리마켓(contemporary market)에 포지셔닝 하고 있으며, 지속적인 컬렉션을 통해 패션 본토에서 실력을 인정받고 콜라보레이션,

프로젝트 참여 등으로 활동영역을 넓히고 있다. 장남 경, 명혜진(2005)¹³⁾에 따르면, 콜라보레이션은 전략적 제휴의 일종으로 협업, 협동, 합작을 의미하여 서로 다른 두 가지가 만나 서로의 경쟁력과 핵심역량을 바탕으로 시너지 효과를 창출하는 것을 목표로 한다. 오브제(Object)와 에스케이 네트웍(SK Network)와의 합병사례와 같이 국내의 자본과 디자이너가 결합한 형태가 등장하고 있다. 디자이너 브랜드형 기업은 개별 디자이너 역량을 활용한 디자인력과 자체적으로 개발한 선 기획 시스템을 확보하고 있다. 디자이너가 개별적으로 진출하는 유형으로 비용과 리스크 부담이 크며 전문적인 경영인과 글로벌 인재의 부재로 장기적인 전략을 수립하고 파와 있는 글로벌 기업으로서의 도약이 불가능하다. 현재는 단발적 소규모의 기업 차원 편당이나 국가 기관의 해외 컬렉션 지원책에만 의존하고 있는 실정이다<표 13>.

(2) 내수시장 공략형

제 2 내수시장 공략형은 아래 <표 14>와 같이 지리적 접근성과 문화적 유사성이라는 이점을 활용하여 본사의 역량을 제 2 내수시장으로 지목한 국가에 이전하는 전략을 취한다. 글로벌 브랜드 육성에 대한 오너의 의지를 바탕으로 현지 시장에 대한 철저한 조사 및 전략적 진출정책을 추구한다. 그러나 대체로 중국 등의 인접국가에 진출하였으나 미흡한 현지조사 및 중국을 세분화된 다수의 시장이 아닌 동일한 하나의 시장으로 접근한 기업의 경우 중국을 제 2 내수시장화 하는데 실패한다. 내수 시장 공략 형은 높은 국가 경쟁력과 타 산업과의 시너지 효과를 극대화시킬 수 있는 이점을 가지고 있으며 글로벌 생산기반 확보로 효율성 향상과 볼륨화가 가능하다. 내수시장 중심의 브랜드를 운영하던 중소 패션 기업들의 경우 디자인력은 확보되었으나, 글로벌 소싱을 위한 네트워크가 확

<표 13> 디자이너 브랜드형 SWOT 분석

디자인 기반 진출 브랜드(기업) 솔리드 옴므, 준지	
디자이너 브랜드형 SWOT	
<p>강점 글로벌 사업에 대한 오너의 강력한 의지, 실행력, 패션본토 직접 진출, 글로벌 이미지 확보 전 세계 대표적 언론, 매체 접근용이, 글로벌 홀 세일로 다수 국가에 진입, 선 기획 시스템 개발</p>	<p>약점 자본력 미비, 전문 경영인, 글로벌 인재의 부재, 장기적 전략 수립 제약, 국내에 의존한 생산체계, 홀 세일 중심구조로 인한 낮은 수익성, 볼륨 확보 한계</p>
<p>기회요소 디자이너 검증, 국내의 대기업의 관심 증가 (자본유치 가능성), 아이덴티티를 바탕으로 한 브랜드 확장성,¹⁴⁾ 다양한 사업연계 가능(콜라보레이션, 크리에이티브 디렉터), 해외파 디자이너의 증가로 네트워크 풀</p>	<p>위험요소 중국, 벨기에 등 타국가의 전략적 패션산업 육성책, 유럽에서의 압목적 견제, 컬렉션 스케줄 배정에서 불이익</p>
<p>전망: 디자인과 경영의 분리를 통한 전문적 글로벌 비즈니스 마인드+자본력 자본매칭 시스템 국가차원의 디자이너 지원정책</p>	

<표 14> 제 2 내수시장 공략형의 SWOT 분석

디자인 기반 진출 브랜드(기업) 보끄레머천다이징, 베이직하우스, 이엑스알 코리아	
제 2 내수시장 공략형 SWOT	
<p>강점 지리적 이점(물리적, 정서적), 글로벌 경영에 근접, 글로벌 생산 기반형 시스템 구축, 실질적 이윤창출 구조(안정화), 글로벌체계화</p>	<p>약점 철저한 현지화 전략 미흡, 한국 기업 간 과다 경쟁, 타 산업과의 협업 연계 비즈니스 미흡, 세부 시장에 대한 미시적 정보 부족, 전문 글로벌 마케팅 인력 부재</p>
<p>기회요소 중간 시장의 확대, 높은 국가 경쟁력, 타 산업과의 시너지 효과, 글로벌 생산기반 확보로 효율성 향상, 볼륨화 가능</p>	<p>위험요소 글로벌 플레이어의 경쟁 가속화, 중국발 본토 브랜드의 선전 및 글로벌 진출 움직임, 초기진입 브랜드의 매출 성장 한계, 후속 브랜드의 개발 필요</p>
<p>전망: 기업 간 네트워크+글로벌 소싱력+브랜드력(마케팅력) 인재양성 프로그램 지원, 글로벌 소싱 다변화 지원, 국내 생산, 인프라 구축 지원, 국내 소재, 대규모 글로벌 소비자 조사</p>	

립되지 않아 실질적인 수익을 발생시키는 글로벌 브랜드로 성장하지 못하고 있는 실정이다. 기 진출 한국 기업에서 글로벌화를 위한 선결과제로 가장 많은 지원을 요구하는 분야는 글로벌 소싱과 관련된 산업 지도를 확보하는 것이다.¹⁵⁾ 그러나 제 2 내수시장화를 위한 철저한 현지화 전략이 미흡하며 글로벌 기업으로의 네트워크가 유명무실하다. 또한 한국 기업 간 과다 경쟁이 위협 요소로 분석되며 타 산업과의 협업 및 연계 비즈니스가 미흡하다. 또한 세부 시장에 대한 미시적 정보 파악이 부족하고 전문 글로벌 마케팅 인력의 부재는 내수시장 공략형의 글로벌 경쟁력을 위한 성장 저해 요인으로 분석된다.

2) 시스템 기반 진출

(1) 리테일 브랜드 추구형

리테일 브랜드 추구형의 대표 주자는 현재 국내 글로벌 패션 브랜드 중 가장 성공적인 성과를 기록하고 있는 이랜드 그룹이다. 특히 중국의 경우 국내와 유사한 유통구조로 인해 내수사업의 전략을 효과적으로 활용할 수 있는 국가이다. 이 유형의 기업은 <표 15>와 같이 내수시장에서 다수의 브랜드, 다수의 매장을 운영한 경험 및 유통 운영 노하우를 바탕으로 국내의 전략을 인근 국가에 전수하는 방식을 취하고 또한 초기 진출 브랜드의 성공적인 안착 이후 수평적 확장 정책을 전개해 다양한 포트폴리오로 해당 조닝에서 파워를 확보한다. 리테일 브랜드 추구형 기업은 인근 국가에 소싱에서 생산, 물류에 이르는 기반을 구축하여 원가 경쟁력 및 품질 경쟁력을 확보한다. 진행하고 있는 다수의 브랜드를 연합 구성한 대형 매장 및 유통 구현으로 신사업을 개척할 수 있다. 또한 생산 기반을 바탕으로 주요 선진국에는 볼륨화된 전략 브랜드를 선정하여 본격적인 리테일 비즈니스 전개 할 수 있다.¹⁶⁾ 현재 인근 국가에 한정된

<표 15> 리테일 브랜드 추구형 SWOT 분석

시스템 기반 진출 브랜드(기업) 이랜드	
리테일 브랜드 추구형 SWOT	
<p>강점</p> <p>현지 이해 및 조사 진행, 현지 시장 창출 및 선점 가능, 수평적 확장 전략, 프리미엄 전략, 지속적 경쟁력 확보. 강력한 VMD 실현, 브랜드 이미지 유지, 철저한 현지화, CRS활동으로 제 2 내수시장화</p>	<p>약점</p> <p>전략국가에 특화된 브랜딩 전략의 한계(글로벌 브랜드 이미지 구축 미흡), 수평적 확장 전략의 결과 유사 콘셉트의 브랜드 포트폴리오</p>
<p>기회요소</p> <p>보유하고 있는 다수 브랜드의 집합을 통한 유통 구현 가능, 글로벌 소싱, 생산체제를 통한 중저가 브랜드 확장 전략 가능(후아유), 성공 전략 노하우 이식 가능, 신유 통 개발을 통한 매출 확장 가능(온라인)</p>	<p>위협요소</p> <p>글로벌 브랜드의 진출로 신흥시장 경쟁 심화, 현지 브랜드의 경쟁력 강화, 현지 소비자의 취향 다양화(기존 브랜드의 매출 정체 가능성)</p>
<p>전망: 글로벌소싱+리테일링 기반의 상품기획 시스템+브랜드력(마케팅기반), 세분시장별 소비자 조사 목표시장 진단분야별 현지 전문가 인제 풀</p>	

브랜딩 전략으로 지역 브랜드에 머물고 있으나 향후 타국으로의 확장을 통한 글로벌 브랜드로의 도약이 향후 과제이다.

(2) OEM 수출 기반형

OEM 수출 기반형 기업은 현재 브랜드를 통한 글로벌 사업을 펼치고 있지는 않지만 향후 글로벌 브랜드 육성가능성이 높은 기업이다. 한국패션의 초기 글로벌 단계인 OEM 수출 기업을 모기업으로 하여 세계 산업 지도, 글로벌 소싱력, 생산 프로세스에 대한 정보를 확보한다. 또한 오랜 수출 사업으로 소싱, 재무, 영업 등 다양한 분야의 글로벌 인재를 보유하고 있다. 모기업의 국제 표준 역량을 바탕으로 국내의 패션브랜드를 인수 합병하거나 자체적으로 브랜드를 런칭하여 내수 브랜드 운영 노하우를 습득하고는 있으나 수출과 내수 업무간의 시너지가 미약하다. 또한 <표 16>과 같이

<표 16> OEM 수출 기반형의 SWOT 분석

시스템 기반 진출 브랜드(기업) 세아상역(인디에프)	
OEM 수출 기반형 SWOT	
강점 OEM 사업을 통해 글로벌 스탠다드, 소싱처, 자본력 소유, 패션 전문 기업과의 조화로 브랜드 운영에 대한 노하우 확보	약점 패션 브랜딩에 관한 노하우 부재, SPA형 브랜드 운영을 위한 리테일 운영 경험 부재
기회요소 특정 아이템에 대한 연구, 개발을 통해 상품 경쟁력 확보 가능 (예: 유니클로의 캐시미어), 향후 유통 분야의 노하우 확보로 리테일 운영력 강화 움직임	위험요소 국내외 SPA 지향 브랜드의 난립, 트렌드에 집중한 상품 개발·폐기에 대한 부정적 이미지 확산, 대규모 매장, 볼륨 상품의 매력 감소
전망: 디자인력+브랜딩력+유통 노하우 결합 필요, 세분시장별 소비자 조사, 목표시장 진단분야별 현지 전문가 인제 풀	

패션 브랜딩에 관한 노하우가 부족하여 CRM(customer relations marketing), VMD(visual merchandising), 마케팅 부분에 대한 투자와 연구가 필요하다. 국내의 SPA를 지향하는 브랜드의 난립과 환경 이슈로 인해 트렌드에 집중한 상품 개발과 폐기에 대한 부정적인 이미지의 확산, 차별화를 지향하는 소비자 트렌드 등은 OEM 수출 기반형의 글로벌 도약을 위한 위험요소로 작용하고 있다.

3) 자본 기반 진출

(1) 인수합병형

국내 기업의 글로벌 기업 인수합병은 중소기업의 주도 하에 진행된 것이 특징이다. 초기에 글로벌 기업의 OEM 생산처, 라이선스 업체로 사업을 진행하면서 해당 브랜드에 대한 상품생산과 운영력을 검증받고 본사의 신뢰를 확보하고 본사를 인수한 형태이다.

(2) 대기업형

대기업의 경우 내수시장의 경쟁심화가 주는 위협에서 비교적 자유로운 형태로 태생적 진출기업과는 달리 필요에 의한 진출이 아닌 과업으로서의 진출을 위한 진출이 대다수다. IMF 이후 중소기업형 대기업형으로 내수시장이 재편됨에 따라 M&A를 통해 다양한 브랜드 포트폴리오를 구축하여 볼륨이 확대되고 있다.¹⁷⁾ 대기업형은 아래 <표 17>과 같이 글로벌 기업으로 성장한 모기업 (삼성, 엘지)의 인지도, 네트워크를 적극적으로 활용한다. 또한 인재육성 프로그램, 펀딩 프로그램을 통한 글로벌 인재 확보와 타 분야의 글로벌 인재 영입으로 기업의 체질을 개선하고 수입 브랜드 사업을 통해 글로벌 브랜드 운영 시스템을 습득하고 있다. 그러나 기업의 핵심 아이덴티티에 부합하는 브랜드 포트폴리오 구축이 미흡하여 자본, 시스템 중심의 기업운영으로 아직까지 브랜드 경쟁력이 저조한 실정이며 시스템 접근에 기반을 둔 주력 브랜드의 선 진출이 필요하다. 또한 조직의 구조상 신속한 대응 및 실행에 한계가 있으며 가시적 성

<표 17> 인수합병, 대기업형의 SWOT 분석

자본 기반 진출 브랜드(기업) 성주, 제일모직, 엘지 패션	
인수합병, 대기업형 SWOT	
강점 모기업의 네임 벨류 (삼성, LG), 글로벌 인재, 네트워크, 분야별 전문기관 존재, 국제 시장에서 독보적 지위를 통한 막강한 자본력 (대규모 마케팅 가능), 다수 브랜드 보유로 지역별 특성을 고려한 진입 가능	약점 디자인 역량 미흡, 신속한 대응 및 실행의 한계, 가시적 성과 중심, 다수 매장 운영 경험의 부재로 매장 확장의 한계
기회요소 인재육성 프로그램, 글로벌 브랜드 운영 시스템 습득	위험요소 국내 패션 대기업이 전략적으로 육성하는 MD존에 막강한 글로벌 브랜드 존재
전망: 기업의 아이덴티티와 일치하는 디자인 경쟁력 혹은 서비스 경쟁요인 확립 필수, 세분시장별 소비자 조사, 목표 시장 진단, 분야별 현지 전문가 인제 풀	

과 중심의 구조로 오랜 시간의 지속적인 투자가 미흡한 실정이다. 또한 국내 패션 대기업이 전략적으로 육성하는 MD(Merchandising)존에 막강한 글로벌 브랜드들이 존재하고 있으며 MD에 포지셔닝한 유사 콘셉트의 브랜드로 자국 브랜드 간 경쟁이 불가피 한 상황이다.

2. 진출 유형별 향후 전망

1) 디자인 기반 진출

디자인 역량을 확보한 디자이너형 기업들의 경우, 이미 글로벌 디자이너 육성을 위한 다양한 정책들이 실행되고 있으며, 대부분 자본에 대한 투자가 절실한 만큼 기존의 디자이너 육성 정책을 재정비하여, 본 사업과는 별도의 정책적 지원이 강화되어야 한다. 디자인 기반 진출 유형 브랜드들은 지속적 전략 수행을 위해 시스템과 자본 역량 확보가 급선무다. 디자이너 브랜드 형은 초기 디자인 역량을 내세워 글로벌 시장에 진출했으나 향후 전망으로는 디자인과 경영의 분리를 통한 전문적 기업 운영시스템 확보가 필요하며 장기적인 해외 비즈니스를 위해서는 자본력, 소싱력을 갖춘 기업과의 협력, 투자 유치가 요구된다. 개별 디자이너의 경우 기본적으로 시스템 구축이나 자본 동원력의 수준이 높지 않기 때문에 타 유형, 특히 디자이너 브랜드 내에서의 네트워킹이 필요하다. 또한 국가차원의 패션이미지 구축을 위해서 세계적인 디자이너의 육성은 필수적인 과제라 할 수 있으며, 해외사례를 벤치마킹한 디자이너 육성, 지원 프로그램 운영을 통한 후속 주자를 지속적으로 발굴해야 할 것이며 국내외를 막론한 대규모의 자본 유치 및 전문 경영인 영입을 통한 디자인과 경영의 업무 분할이 요구된다. 기업 차원에서 진행하고 있는 다양한 인재 양성 프로그램에 대한 지원을 통하여 국가 차원에서 글로벌 인재풀을 관리하고 기업에 정보를 공유하는 거시적 프로그램의 개

발이 필요하다. 제 2의 내수 시장 공략형은 해외 사업의 규모가 국내를 초과하는 형태가 발생하며 글로벌 브랜드화 될수록 이 규모는 더욱 커질 것이다. 내수시장 공략형은 기 진출 브랜드를 제 3, 제 4의 시장으로 확장하고 중국에 한정된 지역 브랜드가 아닌 글로벌 브랜드로 육성하기 위한 전략이 요구되며 기업 간 네트워크와 국가차원의 마케팅 지원을 통한 지역브랜드의 한계 극복이 필수이다. 이를 위해서는 향후 성장 가능성 및 진출 접근성이 높은 새로운 국가에 대한 시장 현황 및 소비자 조사가 선행되어야 한다. 또한 초기의 해외 성공 브랜드를 잇는 후속 브랜드에 대한 조사, 투자가 필요한 시점이다. 따라서 향후 과제로는 글로벌 사업의 확장을 뒷받침할 수 있는 국내의 소싱, 인프라 구축에 대한 지원이 요구된다. 국내 기업들의 글로벌화 시스템 구축을 위해서는 글로벌 산업 지도에 대한 전체적인 시각과 노하우를 바탕으로 글로벌 브랜드 운영을 위한 내부 시스템 구축이 필요하다. 현재 진행되고 있는 패션 섬유, 소재, IT 분야의 사업 결과 및 데이터베이스를 활용하고 관련 기관을 연계하여 상품 개발 및 시스템 향상에 적용하는 패션 클러스터 구축이 필요하다. 글로벌 시장에서의 마케팅은 고비용의 투자를 요구하므로 국가 이미지 홍보와 브랜드 철학을 연계한 마케팅 방안 마련을 통해 상호 시너지를 창출하고 비용을 절감하는 형태를 제안한다. 국가 차원의 글로벌 소싱 에이전트 기능을 대행 혹은 수행할 수 있는 글로벌 소싱 기관 지정 운영, 시범 기업의 글로벌 소싱을 위한 기초 네트워크로 활용하게 한다. 글로벌 브랜드 운영 시스템을 위한 글로벌 브랜드 운영 시스템 구축과 기획, 생산, 판매에 대한 컨설팅 지원이 요구된다.

2) 시스템 기반 진출

시스템과 자본 역량 기반 유형 브랜드들은 소프트웨어 관점에서 기업 아이덴티티와 디자인 역

량 확보가 필요하며 이 외에 현재 중국이나 일본 같이 제 2의 내수시장 국가 선정과 제 3의 전략 진출 국가 선정이 모든 유형의 공동 이슈이다. 리테일 브랜드 추구형은 장기적인 글로벌화 전략이 요구되며 궁극적인 리테일 브랜드로의 전략 수립이 필요하다. 현재 글로벌 시장에서 빠르게 확장하는 SPA 브랜드에 비추어 알 수 있듯이 글로벌 패션 환경은 리테일 브랜드를 중심으로 빠르게 변화하고 있다. 국내 패션 브랜드가 이러한 시장 환경에서 살아남기 위해서는 상품만 판매하는 홀세일에서 더 나아가 매장과 소비자니즈를 관찰, 감독할 수 있는 리테일 브랜드화 전략이 요구된다. 또한 중국을 중심으로 하는 지역 브랜드화 전략에서 탈피하여 다수의 지역으로 확장하고 궁극적으로는 글로벌 브랜드로 도약하기 위한 지속가능한 장기 전략의 수립이 필요하다. 향후 리테일 브랜드로 성장하기 위해서는 매장 중심의 상품기획, 물류환경 개선, 글로벌 마케팅력 강화, 브랜드력 확보가 중요하며 이를 위해서는 세분시장별 소비자를 심도 있게 조사하고 목표시장을 진단하는 것이 필요하며 분야별 현지 전문가 인재풀을 적극 활용해야 할 것이다.¹⁸⁾ OEM 수출 기반형은 글로벌 사업의 기반이 되는 생산 및 운영 시스템을 패션 브랜드 운영 노하우와 결합하여 두 조직 간의 시너지를 극대화하는 업무 프로세스 혁신이 요구된다. 패션 브랜드 개발 경험 부재로 인해 브랜딩 및 마케팅 부문이 취약하며 이를 위한 관련 전문가의 영입이 필요하다. OEM 수출 기반형 업체가 지향하는 형태는 리테일 형태의 글로벌 SPA 브랜드로 이미 자라, 에이치앤엠(H&M), 유니클로와 같은 강력한 글로벌 브랜드가 존재하고 있다. 이들과 차별화 될 수 있는 아이덴티티 구축 및 경쟁력 확보가 성공의 관건이며 향후 주요 과제이다. 또한 소비자와 만나는 CRM, VMD, 마케팅과 궁극적으로 리테일 브랜드를 운영하기 위한 공급망 관리 SCM(supply chain management) 구축과 유통 노하

우 습득이 필요하다.¹⁹⁾

3) 자본 기반 진출

자본 역량 기반 유형 브랜드들은 소프트웨어 관점에서 기업 아이덴티티와 디자인 역량 확보가 필요하며 이 외에 현재 제 2의 내수시장 국가를 선정하고 제 3의 전략진출 국가를 선정하는 것이 이슈이다. 대기업형은 글로벌 기업으로 성장한 모기업(삼성, 엘지)의 인지도, 네트워크를 적극적으로 활용한다. 정공법을 통한 장기간의 지속적 투자와 해외에 일정 권한을 위임하는 신속, 유연한 운영 시스템 구축이 선결 과제이다. 패션 기업으로서의 글로벌 인지도가 취약하므로 디자인 역량 강화, 전략 브랜드 육성을 통한 기업 브랜딩 강화가 요구된다.²⁰⁾ 기업의 아이덴티티와 일치하는 디자인 경쟁력 혹은 서비스 경쟁요인의 확립이 필수이며, 분야별 현지 전문가 인재풀을 적극 활용하여 세분시장별 소비자 조사와 목표 시장 진단을 통해 차별화된 브랜딩 전략을 수립해야 할 것이다.

V. 결론 및 제언

국내 기업 혹은 브랜드 중 아직까지 글로벌 브랜드라고 칭할 수 있는 곳이 없는 것이 현실이다. 현재 기업 간 네트워크 부재, 글로벌 인재 부재 등 미약한 글로벌 기반으로 인해 개별 기업별 시행착오에 따른 손실이 발생하고 있으며 이는 국가적 손실로 이어지고 있다. 또한 진출 지역 및 형태의 다양화는 초기의 진출 역량이었던 디자인 외에 글로벌 생산 및 기획 시스템 구축의 필요성을 가져와 이에 대한 공동의 대응이 필요하다. 장남경, 명혜진(2005)²¹⁾에 따르면 기업 간 협력을 통한 공동 마케팅은 다양한 유형에 따라 다양한 용어로 쓰이고 있는데 여기에는 전략적 제휴, 공동 기술 개발, 기술 도입 및 교환, 특허 공유, 연구 참여, 생산 위탁, 부품 조달 외부 소싱, 공동 생산, OEM, 공동

브랜드, 위탁 판매, 판매 제휴 등이 포함된다. 적극적인 신 시장 개척의 초기전략 구사를 위해서는 디자인, 시스템, 자본이 핵심 역량으로 작용한다. 그러나 향후 주요 지역으로의 진출이 활성화되고 글로벌 사업의 안정화 단계에 돌입하면 자본을 대신하여 마케팅 요인의 중요성이 확대된다. 마케팅력은 글로벌 사업을 전개함에 있어 중간 소비자격인 바이어와 최종소비자에게 상품과 브랜드를 어필하기 위한 수단으로 작용하며 궁극적으로는 브랜드 경쟁력을 확립하는 핵심 요소가 된다.²²⁾ 국내 기업들의 글로벌화를 위해서는 궁극적으로 글로벌 시장에서 요구되는 경쟁력인 디자인, 시스템, 마케팅 역량에 대한 확보가 필수적인 요인이며, 이를 위해 순차적인 육성정책 수립이 필요하다. 기존 국내 브랜드들이 친숙한 트렌드 중심의 기획 시스템이 아닌, 마켓 중심 기획 시스템 도입을 비롯하여, 물류 환경 개선, 글로벌 마케팅력 강화 등이 대형 글로벌 브랜드를 육성하기 위한 선결 과제가 될 것으로 판단된다. 따라서 세 가지 역량기반을 연결하는 도킹 시스템(docking system)이 필요하다. 대체로 진출 브랜드 혹은 기업들은 세 가지 역량 중 한 가지에 집중하는 경향을 보이고 있다. 하지만 글로벌 사업을 진행하기 위해 다른 역량을 확보한 기업을 M&A하거나 글로벌 기업의 라이선스 사업을 전제하여 다른 역량을 습득하기 위한 움직임이 나타난다. 향후 디자인, 시스템, 자본을 모두 갖춘 글로벌 기업이 되기 위해서 기업 간 역량을 네트워크화 할 수 있는 국가차원의 도킹 시스템 마련이 이루어져야 할 것이다. 특히 글로벌 스탠더드를 확보하고 있는 수출기업과 패션브랜드 운영 노하우 및 디자인 강점을 지닌 브랜드 운영 기업의 역량을 서로 보완, 연결해주는 시스템 마련이 시급하다. 글로벌 브랜드 육성은 또한 패션 업계 내에서의 노력 외에 학계와 정부 모두의 협력이 요구되며 패션 분야뿐만 아니라 기 진출한 한국 발 글로벌 브랜드의 성공전략을 공유할 수

있는 사업 분야 간 연계가 필요하다. 한국은 지금까지 디자인 베이스의 글로벌 인재 육성에만 집중해 왔으나 실질적 글로벌 전략 실행에 있어서는 기획, 생산, 영업, 마케팅 등 다양한 분야에서의 인재가 필요하며 이를 위한 인재 육성 안을 도출해야 한다.

향후 국내 패션 브랜드 기업은 영업·기획·생산 등의 기본기를 충실히 다져 국내 시장에서 강력한 브랜드 파워와 브랜드 아이덴티티를 구축한 후 세계 시장에서도 통할 수 있는 상품력과 통일된 브랜드 콘셉트, 마케팅 능력, 그리고 이를 믹스해 매뉴얼 화 할 수 있는 글로벌 스탠더드에 적합한 전략을 수립해야 것이다.

본 연구 결과를 근간으로 하여 향후 글로벌 진출을 목표로 하는 패션 기업 및 브랜드가 자사의 역량에 맞는 비즈니스 모델을 선택적, 효율적으로 적용할 수 있기를 기대한다.

참고문헌

- 1) 어패럴 뉴스사 편집부 (2008). 2008/2009 한국 패션 브랜드 연감, 서울: 어패럴뉴스사, pp.34-35.
- 2) 이화정, 정송향 (2010). SPA Success, Strategy, 글로벌 브랜드 경영의 실제, 새로운 비즈니스 모델 구축을 위한 제안, 서울: 패션 인사이트, p.559.
- 3) 정구현, 강원, 강한수, 김은환, 김종년 (2008). 한국 기업의 글로벌 경영 20년, 서울: 삼성경제연구소, pp.190-191.
- 4) 박광희 (2003). 섬유패션 산업, 서울: 교학연구사, pp.101-102.
- 5) R&D 정보센터 (2013). 지식서비스 산업의 정부정책과 기술 개발 전략, 서울: 지식산업 정보원, pp.276-277.
- 6) KOTRA 편집부 (2009). 2009/2010 해외진출 한국 기업 디렉토리 상, 서울: KOTRA, pp.451-452.
- 7) 정구현, 강원, 강한수, 김은환, 김종년. 앞의 책, p.521.
- 8) 차기현 (2008). 이랜드 2명의 성공 신화, 서울: 이너북, pp.45-47.
- 9) 이화정, 정송향. 앞의 책, pp.375-377.
- 10) 위의 책, p.390.
- 11) 원대현 (2006). 가치를 디자인하라, 서울: 노블마인, p156.
- 12) R&D 정보센터. 앞의 책, p.378.

- 13) 장남경, 명혜진 (2005). 패션산업에서의 콜라보레이션 전략, 한국패션디자인학회지, 5(1), p.20.
- 14) R&D 정보센터. 앞의 책, p.522.
- 15) 정구현 (2008). 한국 기업의 글로벌 경영 사례를 통해 본 전략과 시스템, 경기도: 위즈덤 하우스, pp.342.
- 16) 김묘환 (2011). 디테일 시대, 유통채널이 변화 한다, 서울: Fashion Insight, p.89.
- 17) R&D 정보센터. 앞의 책, pp.342-343.
- 18) 조동성, 문철우, 이석영 (2004). 국가브랜드와 제휴. M&A사의 브랜드 관리, 서울: IPS산업정책연구원, pp.56-58.
- 19) 정구현. 앞의 책, pp.421-422.
- 20) Borja de Mozota, B. (1990). 기업 혁신과 브랜드 가치 창출을 위한 디자인 경영, 김보영 옮김 (2008). 서울: 디자인네트, p.67.
- 21) 장남경, 명혜진. 앞의 책, p.21.
- 22) 유니타스 브랜드 편집부 (2009). 디자인 경영, 10(-), 서울: 유니타스브랜드, p.56.

Research on the Corporate Marketing Strategies of Global Korean Fashion Brands

- Focusing on SWOT Analysis of Different Types of Inroads -

Joo, Bo Rim

Associate Professor, Major in Fashion Design, Ewha Womans University

Abstract

In today's rapidly changing market environment, which is becoming ever more globalized, specialized, polarized, segmented, and driven by information, network, and size, the Korean fashion industry is in dire need of reviewing its overall industrial system and developing a new business model to respond to the global competition it faces. Therefore, the aim of this study is to examine the marketing strategies of Korean fashion brands that are already present in overseas markets to propose future prospects and directions that Korean brands must follow in order to reinforce their global competitiveness. To do so, theoretical consideration and 1:1 interviews served as the basis for SWOT analyses of corporate marketing strategies. The results of the study show that a differentiated business strategy must be established depending on the type of overseas advancement, and that ultimately, securing competitiveness in design, system, and marketing capacities as required by the global market is key in the globalization of Korean companies. In particular, a system that supports the complementary coupling of an export-oriented company that answers to global standards on the one hand and a fashion company with brand management knowhow and design competitiveness on the other is needed. To do so, a step-by-step policy to foster strong local fashion brands is needed to which the establishment of a docking system that connects design, system, and capital capacities must also join forces. The need to define focal businesses to concentrate investments as a way to solidify product planning capacity, set up the basis for a global sourcing network to strengthen sourcing capacities, and establish a long-term globalization strategy was identified. Local fashion brands must lay the grounds for a firm foundation in planning, production, and sales to secure a strong brand power and identity within the Korean market first, after which they must pursue and manualize a strategy adapted to global standards based on product competitiveness, a coherent brand concept, and marketing capacities. It is hoped that the study will contribute to the successful globalization of Korean fashion companies and brands seeking to extend their business overseas by aiding them to select and effectively apply the business strategy applicable to their capacity and needs.

Key words: Korean fashion brands, global competitiveness, marketing strategies