

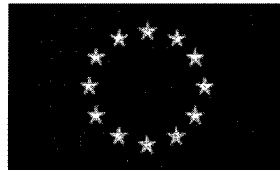
# Understanding Cultural Differences to Maximize Business Opportunities in the International Fashion Field

Lequeux  
President, GLI Korea



**UNDERSTANDING CULTURAL  
DIFFERENCES TO MAXIMIZE  
BUSINESS OPPORTUNITIES IN THE  
INTERNATIONAL FASHION FIELD**

**GLI**  
**CONSULTING GROUP**  
International Marketing & Corporate Consulting  
Seoul, Taipei, Shanghai, Beijing



# SCHEDULE

## I- PROFILE / INTRODUCTION OF GLI

### II – PRELIMINARIES

- . A growing exposure to the international business
- . Evolution of the Korean fashion industry in the international arena
- . *Opportunities to deal with foreign companies*

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

- . The school system
- . The company culture
- . Synthesis

# SCHEDULE

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

- . Business plans and contracts
- . Medium term vs. short term
- . Global business models vs. flexibility
- . The “Korea is different” syndrome
- . Communicating with European companies
- . The relationship with your counterparts

## V – HOW TO OVERCOME CULTURAL DIFFERENCES

- . *Sounds familiar?*
- . The education system
- . Guidelines

## I-PROFILE

### 1. Mr. P. LEQUEUX

- Co-founded GLI Consulting Group in 1996
- Became an independent consultant in 1994 with specific focus on developing export and retail network.
- 15 years experience in the sport and fashion industry in Europe as well the USA and Asia.
- Held a number of general management and other lines operating positions such as: International Marketing Manager in charge of licensees, Sales Manager and Director of several overseas subsidiaries such as Geneva, Los Angeles, London, Milano, etc...
- MBA, major in Finance – France / MBA, major in Marketing – USA

## I-PROFILE

### 2. GLI CONSULTING

- Mr. P. Lequeux and Mrs G. Cho founded GLI CONSULTING in 1996, a company dedicated to promote the business of foreign corporations in Asia. GLI is a marketing oriented company with a strong experience of all product related to fashion, beauty, decoration and furniture. GLI has offices in Seoul, Taipei, Shanghai and Beijing (opening June 2005)
- GLI rapidly acquired customers with prestigious names such as AIGLE, Groupe Zannier (CATIMINI, IKKS, CHIPIE), MORGAN, GERARD DAREL, THE LITTLE PRINCE, HECHTER, THIERRY MUGLER...  
GLI is currently recruiting distributor and/or licensee for some of the above names.
- GLI acts as the Ambassador for trade shows such as PREMIERE VISION, MAISON & OBJET, TAX FREE WORLD ASSOCIATION, PAP PARIS... and represent CARLIN, a well-known fashion trend supplier.

## II-PRELIMINARIES

### 1. EXPOSURE TO THE INTERNATIONAL BUSINESS

- It is safe to assume that an ever growing number of people working in the fashion field in Korea have been and will be exposed to the international business.
- According to our experience, contacts with westerners are not only more frequent, but often happen sooner in the career of Korean professionals and at a lower position than before.
- Indeed, in the past international traveling and/or meetings with foreigners were reserved to experienced executives. It is not the case anymore.  
→ *Ex.: selected shop masters attend buying sessions in Europe.*
- There is more opportunities for people working in the fashion field to have international contact. It is therefore very important to understand well the cultural differences between Koreans and westerners, which impact both the negotiation phase and the on going business.  
This lecture will focus on Koreans vs. Europeans. Even if Europe could not be considered as an homogeneous block, Europeans often share common values and similar beliefs, which have shaped unique corporate cultures and business practices.

## II-PRELIMINARIES

### 2. EVOLUTION OF THE KOREAN FASHION INDUSTRY

- The RTW business started in Korea in the mid 70's with companies such as Bando Fashion, Kolon, Nonno, etc... At that time, the whole process was local. Local fabrics → local production → local brands.
- Quickly, Korean companies started to import fabrics. However, brand or product managers or designers were not exposed directly to international business, the buying being conducted by the trading division for large companies or through local agents.
- In the early 80's, fashion people started to travel abroad more frequently due to more flexible regulations. They often go to Japan, mainly for market survey and sampling purpose and then Europe and the USA.  
At that time few foreign brands were launched under license in Korea such as Jordache, Nike, Daks, etc...
- The 90's saw the boom of foreign brands in Korea, either under license or exports (luxury). Traveling abroad and dealing with foreigners became normal steps in Korean professional career in the fashion field.

## II-PRELIMINARIES

- The 2000's show 2 major trends:

. The growing maturity and individualization of the Korean consumers, which behavior is now very close to the European. To illustrate that point, we could say that "I" (I buy what I like) is gradually replacing "WE" (I buy because they all buy) in the Korean consumer purchasing pattern.

Impact: change of distribution -> multi-brand shops -> increase of imports and buying based on criteria such as design rather than brand awareness.

Another major change is that the Korean fashion market is increasingly difficult to read since it is more itemized (many brands / multiple niche markets).

. A more aggressive export policy of Korean fashion names that start to break into new markets abroad such as China or Taiwan.

## II-PRELIMINARIES

### 3. OPPORTUNITIES TO DEAL WITH FOREIGN COMPANIES

- One could safely say that it is almost mandatory to deal with foreign companies one way or another nowadays. Various opportunities arise constantly such as:
  - Market survey, information gathering and bench marking abroad.
  - Attendance to trade shows abroad either as visitors (trends), exhibitors (exports) or as buyers (imports).
  - Importing foreign brands on an exclusive basis (distribution contract + on going business) or on a multi-brands basis (buying)
  - Sourcing and/or producing abroad (China, Vietnam, Bangladesh, etc...)
  - Selling products abroad on an OEM basis (Europe and USA) or on brand basis (China, Taiwan, etc...).

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

#### 1. THE SCHOOL SYSTEM

- One of the primary source of cultural differences is the school system.

In Korea, students tend to acquire as much knowledge as possible, focusing on theory and academics. The system is highly competitive, even at an early stage.

Moreover seniority is important and govern the relationship between students

In Europe, teaching is more practical and emphasizes creativity. Students display a more individualistic attitude. Furthermore, traineeships

in companies represent an important part of the student evaluation and ~~are mandatory to graduate.~~

One could say that Korean students are probably more knowledgeable than their European counterparts. However, they are also less prepared to enter the market place.

In a sense, the 2 school systems reflect and anticipate well the differences between Korean and European companies.

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

#### 2. CORPORATE CULTURE

Vastly different corporate cultures impact business relationships between Korean and European companies, both at a strategic and operational level.

- |  |  |
|--|--|
| • Business life  | • Personal life  |
| – Generally, Korean employees are devoted to their companies and to their Management.  | – The company is an entity that provides a job and a salary. Personal life is more important than business.  |
| • A rigid hierarchy  | • A flexible hierarchy   |
| – Relationships are rather formal. The top management is usually very self conscious of its position and somehow disconnected from the base.<br>Titles are numerous. One could get easily a Manager title. | – Relationships are more casual. European companies are closer to the "open door" management style practiced in the USA than their Asian counterparts. |

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

#### 2. CORPORATE CULTURE

- Rigorous management style
    - A relatively rigid approval system is the norm. Executives have little latitude with regards to expenses and hesitate to depart from approved plans.
  - Open management style
    - Strategic decisions are made by the higher management but executives have some freedom with regards to tactical decisions.  
Contradictions is allowed within limits.  
Funds could be allocated with a certain autonomy inside a budget.
- 
- ? Promotion based on seniority
- Confucianism being deeply rooted in the Korean culture, companies often favor experience and males when it comes to promotion.
- ? Promotion based on results
- Promotions mostly relies on results  
Women have more opportunities to access high positions than in Asia

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

#### 2. CORPORATE CULTURE

- Process oriented
    - The process to achieve the results and showing that all efforts have been made is sometimes more important than the end results itself
  - Result oriented
    - Europeans tend to focus exclusively on results. How to achieve the requested objectives is irrelevant.  
European executives could often appear very direct, even brusque to their Asian counterparts.
- 
- Corporate memos shall enclose as much information as possible, even if not entirely relevant to the case. It is important to show that one has dedicated time and energy to cover every possible angles.  
Ultimately, it is also a way to "protect" oneself by being able to answer any questions one's boss may ask.
- Corporate memos shall be short (1 page max) and straight to the point. They are often less complete than the one produced by Asian executives but focus only on the issue at hand.

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

#### 2. CORPORATE CULTURE

- Task oriented
- Project oriented
- Korean executives often have to deal with a succession of tasks, each of them being monitored by their superiors.
- Managers take responsibility for projects under a loose supervision. Results are expected accordingly
- Focus on General Administration
- Focus on marketing & sales
- Top managers usually come from the company general administration departments.
- Marketing and sales functions are often considered the best training. They are seen by young executives as the fast track to access quickly higher positions.
- Sales jobs are not valued enough and often considered as degrading due to Confucianism.

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

#### 2. CORPORATE CULTURE

- Abundant man power / Flexible legal framework
- High labor cost / Restricting legal framework
- Korean companies still enjoy substantial qualified man power at a reasonable cost, compared to their European counterparts
- Manpower is restricted due to high employment cost. Europeans are often surprised about the number of people Korean companies may assign to specific tasks.
- Teams are well staffed and work long hours with very little holidays.
- Working long hours is illegal (e.g : 35 hours per week max in France) The average paid holidays amount to 5 weeks.
- Overtime is not appreciated by Managers since it means that staff could not do the job during regular office hours.



### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

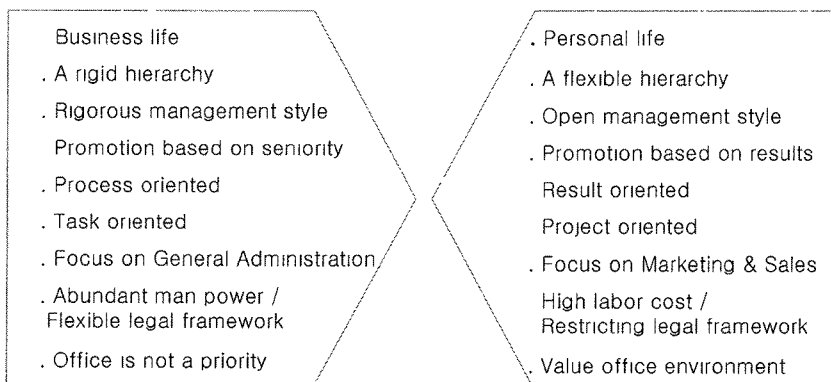
#### 2. CORPORATE CULTURE

- Office is not a priority
- Traditionally, Korean companies did not pay much attention to their office environment. They are usually small due to the high real estate costs in Seoul and therefore crowded.
- The lay-out is based on the partition system for a maximum space efficiency.
- Value office environment
- European companies usually pay attention to the office environment. They tend to believe that people would be more productive if they work in a pleasant surrounding.
- Moreover, it is a matter of corporate image since visitors often start to form an opinion about the company when entering the office.

### III – SOURCES OF CULTURAL DIFFERENCES

#### 3. SYNTHESIS

As mentioned previously, Koreans and Europeans come from vastly dissimilar cultural and educational back-grounds. They also work for companies with different corporate values and management systems. Moreover, and with the exception of English speaking countries, they would have to communicate in a foreign language for both parties, generally English.



## IV – BUSINESS LIFE ? KEY DIFFERENCES

The purpose of this paragraph is to address in a practical manner, few key differences between Korean and European executives may face while conducting business in the fashion field.

### 1. THE BUSINESS PLAN AND THE CONTRACT

- **Business Plan**

Nowadays, very few Korean companies in the fashion field that have never been requested a business plan, especially if it wishes to import or develop foreign brands under license . None of our foreign Principal would ever enter into negotiations without asking first this document. It is a “fundamental” that underlines the key aspects of the brand development on a medium term period, let's say 3 years

---

The business plan is also a preliminary to the distribution and/or license contract since important terms such as minimum sales, the shop opening plan, guaranteed minimum royalties or buying and the communication budget derive from it.

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

- **Business Plan**

According to our experience, Korean companies usually underestimate the importance and the usefulness of the business plan:

- Various cases. sales forecasts are vastly inflated in order to secure the agreement or, on the contrary, grossly undervalued to reduce the guaranteed minimum, distributions plans are not realistic, numbers from one season to the other are not logical, there is no budget in the communication plans, etc...

---

» **Our advices:**

- Take this step positively: It is an efficient tool to plan new projects because, Internally, it allows Korean companies to review and prepare accordingly. Externally, it is a great way to explain to the Principal about the Korean market and the substantial investments necessary to launch a brand in a competitive environment.

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

- Business Plan
  - Do not hire a agency to produce the business plan. The content is more important than the format.
  - Be realistic. An inflated or, inversely, an underestimated business plan could undermine your company credibility instantly.

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

- Contract
  - Europe has a long established tradition of written business law. It is customary to design contracts to address all kind of possible scenarios in a precise manner, even unpleasant ones such as breaches or the termination.  
  
Therefore, contracts organize and rule the business relationship between the parties. It is a reference in case of differences of opinion and represents a solid and firm commitment.
  - Korea has a tradition of oral agreement. Contracts are often considered as a set of general rules, that could be amended according to the circumstances.

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

- Contract

### » Our advices

- Hire a lawyer if necessary.
- A contract is usually enforced in case of problems. Koreans may be reluctant to discuss possible dispute scenarios at the early stage in order to keep a positive mood, whereas it is perfectly acceptable in Europe.
- Do not commit to terms if you believe they are not realistic or achievable.
- Maintain a balance attitude during the contract negotiation and always explain in details your position.
- Be aware that Korean courts abide more and more by international standards. They may have strongly favored local companies in the past, but increasingly rule in favor of the Principal nowadays, especially in case of trademark disputes or pending minimum guarantees.

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

### 2. MEDIUM TERM VS. SHORT TERMS

- Most of the European brands now consider Korea as the 3<sup>rd</sup> most important market in Asia after Japan (volume) and China (potential). Korea is often a key part of their development plans in this part of the world and therefore worthwhile of medium term investments.

According to our experience, European companies have moderate expectation in terms of sales in the first 2 to 3 years. They would rather favor a quality distribution and a strong communication program over volumes

- Korean fashion companies usually expect to make a profit within a year and would discontinue the name if it does not work after 2 seasons. It is to be noted that more than 300 brands have been dropped during the last 5 years in Korea.

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

### 3. GLOBAL BUSINESS MODEL VS. FLEXIBILITY

- This issue appears to frequently cause irritations between Korean companies and their European counterparts.
- Korean companies are rather dynamic and flexible. They move quickly to grab what they perceived as business opportunities. On the other hand, European companies, especially well established brands, abide by business models that apply worldwide, with few exceptions.

---

➤ As an agent, GLI must often deal with this kind of situations:

Products (ex. Childrenwear)

- The licensee: "we would like to produce formal garments for Chusok and school ceremonies. It is a good business."
- The Principal: "suits are not part of the brand concept "

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

### 3. GLOBAL BUSINESS MODEL VS. FLEXIBILITY

Distribution (Ex. Ladieswear)

- > The distributor: "we have the opportunity to open a free standing shop in Busan in a good location."
- > The Principal: "we always open our first free standing in the country capital. Moreover, the size you propose is under our minimum international requirements."

Merchandising (Ex. Outdoor)

- > The licensee: "department store buyers want us to merchandise per product category "
- > The Principal: "garments should be merchandised by theme."

---

As you could see, the opposition between a strict business model and flexibility impacts many aspects of the business and could often create some tensions between the parties if not handled with diplomacy and pedagogy.

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

### 4. THE “KOREA IS DIFFERENT” SYNDROME

- 2 The “Korea is different” syndrome is the single most frequent source of dispute between Korean fashion companies and their European counterparts. It derives from 2 ways of thinking

- A tendency to refer to past experiences, draw rigid rules from it and resist to change.
- A strong nationalism, which most of the time is a positive feeling but in such case, is negative

---

Consequently, Korean fashion companies often deeply believe that it is necessary to adapt various key features of the brands to the local market such as designs, shop concept, merchandising techniques, communication program, etc...

If we agree that European companies must be aware of the Korean market specificities, we do think that needs for adaptation are usually very limited. As a matter of fact, most of the successful names worldwide sell well in Korea without modifying their marketing mix

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

### 5. COMMUNICATING WITH EUROPEAN COMPANIES

- Korean executives expect complete and precise answers quickly. The usual standard would be around 1 or 2 days. Their European counterparts generally do not match this expectation, which create some frustration.

Indeed, various factors such as the emphasize on personal life over the business, limited working hours and staffing would probably set the standard around a week or so.

---

#### »Our advices

- Requests should be prioritized. Explain when and why things are urgent Do not push is the issue if not pressing
- Ask for a lot information in one time rather than a little bit several times.
- Calling or e.mailing repeatedly your counterpart is not going to improve things much. On the contrary, it might create, if overdone, some resentments that would slow down the process

## IV – BUSINESS LIFE – KEY DIFFERENCES

### 6. THE RELATIONSHIP WITH YOUR COUNTERPART

- It is of course advisable to create a good relationship with your European counterpart. However, Korean executives tend to believe that they could obtain favors by treating people

Moreover, appealing to some kind of "friendship" for business matters is likely to fail because Europeans make a clear distinction between their personal and business life.

---

#### » Our advices

- Receive people reasonably well. Flowers in the room, expensive gifts, drinks in fancy places, etc... are not necessary.
- Design a realistic working schedule allowing time for discussion and reflection
- Take the opportunity of foreign executives business trip to show them the Korean culture.

## V – HOW TO OVERCOME CULTURAL DIFFERENCES

### 1. SOUNDS FAMILIAR?

- The nightmare scenario – Korean side
  - "Europeans are so arrogant. They do not know much about Korea and always tell us what we should do. They are not flexible enough to do business in Korea, which is totally different from all other countries.
  - Why should we change the way we have always been doing business? What they suggest is never going to work.
- They request a detailed business plan that does not mean much anyway and their contracts are too complicated.
- They are not precise enough and never answer to our questions in time

---

Conclusion: They do not care about us and the efforts we make to develop their brand. They do not understand the way to do business in Korea"

## V – HOW TO OVERCOME CULTURAL DIFFERENCES

### 1. SOUND FAMILIAR?

- The nightmare scenario – European side
    - “We have doubt about this company. It seems that they do not take our contract seriously. Besides, their business plan is not very coherent.
    - They do not understand our brand concept. Most of the time their requests do not make sense
    - We are successful all over the world, why should we change our business model in Korea?
    - They are so pushy. We cannot answer all the time in such a short notice
- Conclusion: Are they really good partners?”

## V – HOW TO OVERCOME CULTURAL DIFFERENCES

### 2. THE EDUCATION SYSTEM

- Develop exchange programs with foreign universities.  
Spending at least 6 month abroad should be recommended.
- Improve language skills.
- Develop internship programs with companies using the alumni system  
A written and oral presentation of the last year traineeship should be mandatory to graduate.



## V – HOW TO OVERCOME CULTURAL DIFFERENCES

### 2. GUIDELINES

- Be aware of the cultural differences and do not underestimate their impact on business matters
  - Consider that your counterpart may know very little about Korea
  - Improve or maintain language skills as much as possible.
  - Try to have a pragmatic and balanced attitude.
  - Define priorities.
  - Be precise and stick to the point.
- 
- If you do not know, say so. Do not try to come up with silly excuses.
  - Be direct and sincere as often as possible.
  - Saying no is fine if you explain the reasons behind your position. More generally, do not hesitate to explain in details your position in a factual manner.
  - Put yourself in the other guy shoes.
  - Have no prejudice and be open minded.

PREMIÈREVISION

■ EXPOFIL

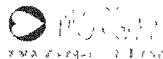
IKKS



Catimini

DANIEL HECHTER  
PARIS

AIGLE



GLI

CONSULTING GROUP

“THANK YOU FOR YOUR TIME AND ATTENTION !”

## 국제적 패션 사업 기회를 극대화하기 위한 문화적 차이의 이해

Lequeux  
President, GLI Korea



국제적 패션 사업 기회를 극대화하기 위한  
문화적 차이의 이해

**GLI**  
**CONSULTING GROUP**  
International Marketing & Corporate Consulting  
Seoul, Taipei, Shanghai, Beijing



## 목 차

### I- 프로필 / GLI 소개

### II - 서론

- . 국제 비즈니스 기회의 증대
- . 국제적 측면에서 본 한국 패션 산업의 변천
- . 외국 기업들과의 거래 기회

### III - 문화적 차이의 근원

- . 교육 시스템
- . 기업 문화
- . 종합

### IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점

- . 사업 계획 및 계약서
- . 중기: 단기
- . 글로벌 비즈니스 모델: 융통성
- . "한국은 다르다" 신드롬
- . 유럽 기업들과의 의사 소통
- . 상대 기업 담당자들과의 관계

## 목 차

### V - 문화적 차이 극복

- . 빈번한 사례
- . 교육 시스템
- . 가이드 라인

## I-프로필

### 1. Mr. P. LEQUEUX

- 1996년 GLI CONSULTING 공동 설립.
- 1994년 수출 및 소매 유통 개발 전문 컨설턴트 독립.
- 유럽 및 미국, 아시아에서 스포츠 및 패션 산업에 10 여년 종사.
- 제네바, 로스앤젤레스, 런던, 밀라노 등지에서 라이선스 국제 마케팅 담당, 해외 지사의 영업 및 마케팅 담당 업무 수행.
- 파이낸스 MBA (프랑스) / 마케팅 MBA (미국).

## I-회사 소개

### 2. GLI CONSULTING

- 1996년 아시아에 있는 외국 회사들의 업무 증진에 초점을 맞춘 GLI CONSULTING사 창업(공동 대표: 조 귀용). GLI CONSULTING은 패션 및 인테리어, 장식에 관련된 마케팅 회사로, 서울을 위시하여 타이페이, 상하이, 베이징에 지사를 두고 있음.

AIGLE, Groupe Zannier (CATIMINI, IKKS, CHIPIE), MORGAN, GERARD DAREL, THE LITTLE PRINCE, D.HECHTER, THIERRY MUGLER 등의 브랜드 등을 전개.

- 브랜드 사업과 함께 세계적 원단 전시회 PREMIERE VISION, 홈 인테리어 전시회 MAISON & OBJET, 세계 면세 협회 전시회 TAX FREE WORLD ASSOCIATION, 기성복 전시회 PRET A PORTER PARIS 의 국내 홍보 업무를 맡고 있으며, 프랑스 유명 패션 정보사인 CARLIN INTERNATIONAL의 국내 에이전트 업무 수행.

## II-서 론

### 1. 국제 비즈니스 기회의 증대

- 국제 업무에 접하게 되는 한국 내 패션 분야 종사자들의 수가 그 어느 때보다 증가하고 있음.
- 경험에 의하면 서구인들과의 접촉이 보다 빈번해졌을 뿐 아니라 직급이 낮은 직원들에게까지 파급됨.
- 실제로, 과거에는 해외 출장 및 외국인들과의 회의가 경험 있는 임원들에게 주로 주어졌었으나 이제는 달라짐: 예) 유럽 바잉 기간에 매장의 샵마스터 참가.
- 패션 분야에 종사하는 이들에게 국제적인 접촉의 기회가 더욱 많아짐. 따라서 한국인과 서양인들 사이의 문화적 차이를 이해하는 것이 매우 중요하며 이는 협상 단계 및 진행 중인 비즈니스에 영향을 줌.  
이 강의는 한국인과 유럽인에 초점을 맞춘 것임. 비록 유럽은 단일권이 아니지만 종종 공통의 가치와 유사한 신념을 공유하면서 독특한 기업 문화와 비즈니스 실천을 형성해 왔음.

## II-서 론

### 2. 한국 패션 산업의 변천

- 한국의 기성복 산업은 반도패션, 코오롱, 논노, 등의 브랜드들과 함께 70년대 중반부터 시작됨. 당시 모든 과정은 국내에서 이루어짐: 국내 원단 -> 국내 생산 -> 국내 브랜드...
- 곧바로 한국 회사들은 원단 수입 개시. 하지만 담당 매니저나 디자이너들은 아직 해외 비즈니스에 직접적으로 노출되지 않았으며 원단 바잉은 대기업의 무역부나 국내 에이전트들을 통해 이루어졌음.
- 80년대 초부터 패션 종사자들의 해외 출장은 정부 규제 완화와 함께 더욱 빈번해짐. 주로 시장 조사 및 샘플 구입을 위해 일본을 방문했으며 이후로는 유럽과 미국을 향한.  
당시 Jordache, Nike, Daks 와 같은 몇몇 해외 브랜드들이 라이선스로 한국에 런칭됨.

## II-서 론

- 90년대에는 라이센스나 수입 형태로 해외 브랜드들의 붐을 일으킴. 패션 산업에서 해외 출장이나 외국인들과의 거래는 당연한 과정이 됨
- 2000년 대에는 2가지 주된 흐름이 보임:  
· 한국 소비자들의 성숙과 개인화로 이 같은 태도는 유럽인과 매우 유사함. 한국 소비자들의 구매 패턴에서 “나”가 점차 “우리”를 대신해 가고 있음.

미치는 영향: 유통의 변화 -> 멀티 브랜드 숍 -> 브랜드 인지도보다는 디자인에 바탕을 둔 수입 및 바잉 증가.

또 다른 주된 변화는 한국 패션이 점점 더 아이템화 되면서 한눈에 읽기 어려워졌다는 것

· 한국 패션 브랜드들이 보다 적극적인 수출 정책과 함께 중국이나 대만과 같은 새로운 시장을 개척하기 시작함.

## II-서 론

### 3. 외국 회사들과 거래할 기회

- 궁극적으로 외국 회사들과 거래하는 것이 거의 필수적이라고도 말할 수 있음  
다음과 같은 다양한 기회들이 끊임없이 일어남:
  - 시장 조사, 정보 수집, 벤치마킹
  - 방문객으로서(트렌드 조사), 전시업체로서(수출), 혹은 바이어로서(수입)무역 전시회에 참가.
  - 독점 계약 (유통 계약 + 수시 업무) 이나 멀티 브랜드 조건(바잉)으로 해외 브랜드 수입.
  - 쏘싱 혹은 해외 생산 (중국,베트남,방글라데시 등등)
  - OEM 방식으로 제품 수출 (Europe및 USA)하거나 브랜드 형식으로 수출 (China, Taiwan, ...)

### III - 문화적 차이의 근원

#### 1. 교육 시스템

- 문화 차이의 주된 원인 중의 하나가 학교 시스템.

한국에서 학생들은 이론과 아카데미한 것에 초점을 맞춰 가능한 많은 지식을 습득코자 함. 이 같은 시스템은 초기 단계에는 매우 경쟁적임. 이와 함께 선배 개념이 중요하며 학생들 사이의 관계를 지배.

유럽에서 가르치는 것은 보다 실용적이며 창의성을 강조함. 학생들은 보다 개인적인 태도를 견지함. 이와 함께 회사 견습이 종종 요구됨. 견습제도는 학생 평가의 중요한 부분을 차지하고 있으며 졸업에 필수적임.

유럽 학생들에 비해 한국 학생들이 지식을 더 보유하고 있을 지도 모르나, 직업 활동을 시작하는 데는 덜 준비되어 있음

### III - 문화적 차이의 근원

#### 2. 기업 문화

매우 다른 기업 문화가 한국과 유럽 회사 사이의 비즈니스 관계에 정책 및 업무 측면 모두에서 영향을 미침.

##### • 비즈니스 생활

- 일반적으로 한국 직원들은 그들의 회사와 경영진에 헌신함.

##### • 개인 생활

- 회사는 직업과 월급을 제공하는 곳. 개인 생활이 비즈니스보다 더 중요.

##### • 경직된 제도

- 관계는 좀 공식적. 최고 경영진은 통상적으로 지위를 매우 의식하고 어떤 면에서는 바탕에서 이탈되어 있음. 타이틀이 많음. 쉽게 매니저 타이틀을 얻음.

##### • 융통성있는 제도

- 보다 캐주얼한 관계. 유럽 회사들은 아시아보다는 미국의 "열려진 문"과 같은 경영에 가까움

### III - 문화적 차이의 근원

#### 2. 기업 문화

- **혹독한 경영 스타일**

상대적으로 엄격한 결제 시스템이 보편적 임원들은 경비 운용 폭이 적고 결제된 계획에서 벗어나는 것을 주저함

- **연차에 따른 승진**

유교 사상이 뿌리 박혀 승진에 경험과 남성을 선호

- **열린 경영 스타일**

- 정책 결정은 높은 경영진에서 이루어지나 임원들은 전술적인 결정에 일정 부분의 자유를 지님.  
범위 내에서의 반박이 허용됨.  
예산 내에 일정 재량권이 주어짐.

- **결과에 따른 승진**

승진은 주로 결과에 따른 것임.  
여성의 고위직 진입 기회가 아시아보다 많음.

### III - 문화적 차이의 근원

#### 2. 기업 문화

- **과정 지향**

- 결과를 이루기 위한 과정 및 이에 따른 노력을 보이는 것이 최후의 결과 자체보다 더 중요할 때도 있음.

기업 메모에는 직접적인 사안에 해당되는 것이 아니라 할지라도 최대한 많은 정보를 담고 있음. 모든 각도에서 커버하기 위해 시간과 에너지를 바쳤다는 것을 보이는 것이 중요함. 궁극적으로 이는 상관없이 물어 볼지도 모르는 질문에 답변함으로써 자신을 "보호"하고자 하는 방법이기도 함.

- **결과 지향**

- 유럽인들은 결과에만 초점을 맞추려는 경향이 있음. 요구된 목표를 어떻게 달성하느냐는 상관없음.

유럽 임원들은 아시아인들에게 종종 너무 직선적이고 심지어 무뎌뚱하게 비쳐질 수 있음.

기업 메모는 간결하며(최대 1장) 요점에 직결됨. 이는 아시아 임원들이 작성한 것보다 덜 자세할지는 몰라도 해당 사안에만 초점을 맞춘 것임.



### III - 문화적 차이의 근원

#### 2. 기업 문화

- 임무 지향
  - 한국 임원들은 종종 연속적인 임무를 처리해야 하며 각 임무는 상관의 지시를 받음.
- 프로젝트 지향
  - 매니저들은 느슨한 감리하에 프로젝트의 책임을 지고 있음. 상응하는 결과에 대한 기대치를 지님.
- 일반적인 행정에 초점
  - 탑 매니저들은 종종 일반 행정 부서 출신임.  
영업 업무가 충분한 대우를 받고 있지 않으며 유교 사상에 의해 종종 평가절하되는 경향
- 마케팅과 판매에 초점
  - 마케팅 및 영업 기능이 종종 최선의 트레이닝으로 간주됨. 젊은 임원들은 이를 승진에 빨리 도달할 수 있는 과정으로 간주함.

### III - 문화적 차이의 근원

#### 2. 기업 문화

- 풍부한 인력 / 융통적인 법 체계
  - 한국 회사들은 아직 유럽에 비해 다수의 우수한 인력을 합리적인 비용으로 이용할 수 있음.
- 높은 임금 / 제한적인 법 체계
  - 높은 고용 비용으로 인력이 제한됨. 유럽인들은 한국 회사들이 특정 임무에 투입하는 인원 수에 종종 놀라고 있음.
  - 오랜 시간 근무하는 것은 위법 (예. 프랑스의 경우 주 최대 35 시간 근무). 평균 유급 휴가일수는 5주
  - 연장 근무는 정규 근무 시간 내에 업무 처리를 못한 무능력으로 간주되어 좋게 평가 받지 못함.
- 팀은 잘 구성되어 있으며 적은 휴일에 긴 시간 동안 일함.

### III - 문화적 차이의 근원

#### 2. 기업 문화

- 사무실 환경이 우선이 아님
  - 사무실 환경을 중시
- 전통적으로 한국 회사들은 사무실 환경에 큰 주의를 기울이지 않음.  
비싼 임대료로 인해 통상적으로 비좁음
- 최대한의 공간 효율성을 위해 사무실 배치는 칸막이 시스템을 기본으로 함
- 유럽 회사들은 사무실 환경에 신경을 씀. 쾌적한 환경에서 근무할 때, 보다 생산적일 것이라고 믿는 경향.
- 이와 더불어 외부인들이 사무실에 들어설 때 회사에 대한 인상을 받기 때문에 사무실은 회사의 이미지의 문제이기도 함.

### III - 문화적 차이의 근원

#### 3. 종합

앞서 언급한 바와 같이 한국인과 유럽인들은 매우 상이한 문화적·교육적 배경을 지니고 있음. 상이한 기업 가치와 경영 시스템으로 회사 근무를 함. 더욱이 영어권을 제외한 유럽 국가들과는 보통 양방 모두 외국어인 영어로 의사 소통하게 됨.



## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

이 부분은 한국과 유럽 임원들이 패션 사업을 진행하면서 직면할 수 있는 몇 가지 주요 차이점을 실제적인 방식으로 설명하기 위한 것임.

### 1. 사업 계획 및 계약서

- 사업 계획서

오늘날 대부분의 한국 패션 회사들이 특히 수입이나 라이선스로 해외 브랜드들을 도입하고자 할 때 사업 계획서를 요구 받게 됨.

모든 해외 브랜드들이 이 같은 사업 계획서를 받지 않고는 협상에 들어 가지 않음. 중장기적 통상적으로 3년간의 브랜드 개발을 위한 주요 측면들을 명기하는 “기초적인” 사항임.

사업 계획서는 유통 혹은 라이선스 계약의 전 단계이기도 한데 이는 최소 판매액, 매장 오픈 계획, 미니멈 로열티 혹은 바잉, 이에 따른 홍보 예산 등과 같은 중요한 조건들이 여기에서 비롯되기 때문임.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

- 사업 계획서

경험에 비추어 볼 때, 한국 회사들은 사업 계획서의 중요성과 활용성을 종종 과소 평가하는 경향이 있음 :

- 몇몇 예를 들어 보면: 계약을 성사시키기 위해 예상 매출치를 확대한다든지, 이와 반대로, 미니멈 개런티 금액을 낮추기 위해 전체적으로 축소시키는 경우를 볼 수 있고, 유통 계획이 현실적이지 않거나 한 시즌에서 다음 시즌으로 넘어갈 때의 수치가 논리적이지 않은 경우, 광고 홍보에 대한 예산 미 책정등과 같은 경우를 볼 수 있음.
- 사업계획서를 수립하면서 2가지의 주된 효과를 누리는 것이 바람직함:
  - a) 내부적으로는(한국 회사의 입장에서) 새로운 프로젝트를 재검토하고 적절히 준비하는 기회가 되며,
  - b) 외부적으로는(상대방 외국 회사에게) 한국 시장을 알리고 경쟁적인 환경에서 브랜드 런칭에 필요한 상당 금액의 투자에 대해 설명하는데 훌륭한 방법이 됨.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

- 사업계획서

» 조언:

- 이 같은 단계를 긍정적으로 받아들이는 것. 부연하자면, 이는 신규 프로젝트를 계획하는데 효율적인 도구일 뿐만 아니라 상대방 유럽 회사측에 중요한 우리의 지역적 비즈니스 요소들을 설명하는데 매우 효과적임.
- 사업계획서를 제작하는데 외주를 주지 말고 직접 할 것. 중요한 것은 형식이 아니라 내용.
- 현실적일 것. 과장되거나 반대로 축소된 사업 계획서는 회사의 신용도를 즉시 손상시킬 수 있음.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

- 계약서

- 유럽은 서면으로 된 오랜 전통의 비즈니스 법칙을 지니고 있음. 계약 파기나 종료와 같은 부정적인 부분일지라도 가능한 모든 시나리오를 상세하게 계약서에 명기하는 것이 관례임

따라서, 계약서는 쌍방 간의 비즈니스 관계를 조직하고 지배하는 도구임. 의견 차이가 일어날 경우 계약서에 있는 내용은 확고하고 단정적인 기준이 됨

- 한국은 구두 협약의 관습이 있음. 계약서는 종종 일반적인 규칙 양식으로, 상황에 따라 변경될 수 있는 것으로 간주됨.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

- 계약서

- » 조언

- 필요하다면 변호사 선임.
  - 계약서는 통상적으로 문제 발생 시 돌보임. 한국인들은 계약 초기 단계에 긍정적인 분위기를 해칠 것을 우려해 이 같은 부정적 시나리오들에 대한 논의하기를 꺼려하는 반면, 유럽에서는 이 같은 논의가 극히 자연스럽게 받아들여 짐.
  - 비 현실적이거나 실현 불가능한 조건들이라고 생각될 때는 인정하지 말 것.
  - 계약서 협상 시, 균형 잡힌 태도를 견지하고 항상 자신의 입장을 상세히 설명할 것.
  - 한국 법정이 국제 기준으로 바뀌면서 과거의 국내 업체들에 대한 편애가 사라지고, 특히 상표권 분쟁이나 미지급 미니멈 로열티 분쟁과 같은 경우, 갈수록 브랜드 소유주들(해외)을 보호하는 방향으로 바뀌고 있음에 유의.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

### 2. 중기: 단기

- 대부분의 유럽 브랜드들은 오늘날 한국을 아시아에서 일본(불륨)과 중국(잠재성)에 이어 3번째로 중요한 나라로 인식하고 있음. 한국은 종종 이들의 아시아 지역 개발 계획에 주요 지역으로 부상함에 따라 중기적 투자의 가치를 지님.

경험에 따르면, 유럽 회사들은 첫 2-3년의 판매 치에 그다지 큰 기대를 걸지 않음. 그들은 이 시기에 양적인 판매보다는 품격 있는 유통망과 강력한 광고 홍보를 선호함.

- 한국 패션 업체들은 통상적으로 1년 내에 이익이 실현되기를 기대하고 2시즌이 지나도록 잘 되지 않으면 브랜드를 접을 것을 고려함. 국내에서 지난 5년간 300개 이상의 브랜드들이 막을 내림.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

### 3. 글로벌 비즈니스 모델 : 융통성

- 이는 한국 회사들과 그들의 유럽 파트너들 사이에 빈번히 발생하는 갈등 중의 하나임.
  - 한국 회사들은 다이나믹하고 융통적임. 사업 기회로 감지된 것을 붙잡는 데 빠른 액션을 보임. 한편, 유럽 회사들, 특히 틀이 잡힌 기성 브랜드들은 소수의 예외를 제외하고는 전세계에 자사의 사업 모델을 적용하고자 함.
- » 에이전트라는 중간 입장에서 다음과 같은 상황을 처리해야 할 경우가 종종 있음 .

제품 (예: 아동복)

→ 국내 라이선시: “추석 및 입학 시기를 겨냥해서 아동 정장을 생산하면 잘 팔릴 것이다.”

→ 브랜드 본사: “정장은 우리 브랜드 컨셉이 아니다.”

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

### 3. 글로벌 비즈니스 모델 : 융통성

매장 오픈 (예: 여성복)

-> 국내 수입 업체: “제주도의 좋은 위치에 가두점을 오픈할 기회가 생겼다.”

-> 브랜드 본사 “우리는 항상 그 나라의 수도에 첫 가두점을 오픈한다. 게다가 귀사에서 제안하는 매장 규모는 우리의 최소 국제 규격에 못 미친다. .”

머천다이즈 (예: 아웃도어)

-> 국내 라이선시: “백화점에서는 제품 카테고리 별로 머천다이즈할 것을 요구한다.”

-> 브랜드 본사 “제품들은 테마 별로 머천다이즈되어야 한다.”

보이는 바와 같이 규격화된 비즈니스 모델과 융통성 사이의 반대 급부적인 것이 비즈니스의 다양한 측면에 영향을 주고 있으며, 외교술과 정확한 홍보로 이끌지 않으면 양 사 간의 긴장을 초래할 수 있음.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

### 4. “한국은 다르다” 신드롬

- ? “한국은 다르다” 신드롬은 한국 패션 업체들과 유럽 파트너들 간에 분쟁을 초래하는 가장 빈번한 요인 중의 하나로, 이는 2가지 사고 방식에서 기인하고 있음

- 과거의 경험을 들추고 거기에서 경직된 방식을 이끌어 내기.
- 강한 국수주의. 이러한 사고는 긍정적인 효과를 내는 경우도 많지만 여기서는 부정적으로 작용함.

결론적으로 말한다면, 한국 패션 업체들은 디자인, 매장 컨셉, 머천다이징 테크닉, 홍보 프로그램 등과 같은 브랜드의 주된 고유의 특성들을 한국 시장에 맞게 적용시킬 필요가 있다고 굳게 믿는 경우가 종종 있음

유럽 회사들이 한국 시장의 특성에 대해 알고 있다는 가정 하에 이 같은 적용을 위한 변화의 요구는 매우 제한적임. 사실상, 세계적으로 성공적인 브랜드들의 거의 모두가 그들의 마케팅 믹스를 수정하지 않고 한국에서 잘 판매되고 있는 것을 볼 수 있음

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

### 5. 유럽 회사들과의 의사 소통

- 한국 측에서는 완전하고 상세한 답변이 신속하게(통상적으로 1-2일 이내) 이루어질 것을 기대함. 상대측인 유럽에서는 일반적으로 이 같은 기대에 부응하지 못하고 있으며 이는 종종 좌절을 유발시킴
- 실제로, 업무보다는 사적인 생활을 중시한다든지, 제한된 업무 시간 및 인원 등과 같은 다양한 요소들로 인해 답변을 하는데 일반적으로 1주일 정도 걸리는 것이 기본임.
- 따라서 유럽측에 전화나 이메일을 짧은 시간 내에 반복해서 보내는 것은 상황을 개선하는데 도움이 되지않으며 반대로 이 같은 독촉이 과할 경우 일의 진행이 오히려 늦어질 수 있음

#### » 조언

- 요구에 우선 순위를 둘 것. 원하는 시기와 왜 급한 상황인지를 설명할 것. 화급한 것이 아니면 독촉을 자제할 것
- 자잘하게 여러 번 나눠 하기 보다는 한번에 많은 정보를 문의하는 것이 효과적임.

## IV - 비즈니스 생활 - 주요 차이점들

### 6. 상대방 유럽 측과의 관계 유지

- 상대방 유럽 회사들과 좋은 관계를 유지하는 것은 물론 중요함 그러나 아직 한국 업체들은 접대를 함으로써 무언가를 얻을 수 있다고 믿는 경향이 있음.

유럽인들이 사적인 생활과 비즈니스 생활을 확실히 구분하고 있는 점에 유의하면 비즈니스 문제에서 어떠한 “낭만적인” 면에 호소하는 것은 실패할 확률이 높다는 것을 알 수 있음.

#### » 조언

- 합리적인 선에서 손님들을 예우할 것. 룸에 꽃을 보낸다든지 비싼 선물, 근사한 곳에서의 술 접대 같은 것은 필요치 않음.
- 협의와 검토를 위한 충분한 시간을 가질 수 있도록 합리적인 업무 스케줄을 구상할 것.
- 외국 간부들의 한국 출장을 이곳의 문화를 보여줄 기회로 삼을 것.

## V - 문화적 차이 극복

### 1. 빈번한 사례

- 최악의 시나리오 - 한국 측

- “유럽인들은 너무 거만하다. 한국에 대해 잘 알지도 못하면서 그들의 비즈니스 모델만을 내세우려 한다. 다른 나라와 완전히 다른 이 나라 한국에서 비즈니스를 하는데 필요한 융통성이 부족하다.”

- 우리가 그 동안 해오던 사업 방식을 왜 바꿔야만 하는가? 그들이 제안하는 방식은 이곳에서는 통하지 않을 것이다.

- 그들은 세부적인 사업 계획서를 요구하는데 어쨌든 이는 별 의미가 없다. 그들의 계약서는 너무 복잡하다.

- 그들은 세부적이지 못하고 우리의 질문에 제 시간에 답을 하는 법이 없다.

한국 측 결론: 그들은 그들의 브랜드를 개발하려는 우리의 노력에 개의치 않는다. 한국에서 사업하는 방식을 이해하지 못한다.”



## V - 문화적 차이 극복

### 1. 빈번한 사례

- 최악의 시나리오 - 유럽 측

- “한국 사람들은 우리 브랜드의 컨셉을 이해하지 못한다. 그들이 요구하는 것의 대부분은 말이 되지 않는다.

- 우리는 전 세계적으로 성공적이다 왜 우리의 비즈니스 모델을 바꾸어야 하는가?

- 이 회사에 대해 의구심이 든다. 그들은 우리의 계약서를 진지하게 생각하지 않는 것 같다 게다가, 그들이 제출한 사업 계획서는 일관적이지 못하다.

- 그들은 너무 밀어 붙인다. 항상 짧은 시간 내에 답할 수는 없다.

유럽 측 결론: 그들은 정말 좋은 파트너일까?

## V - 문화적 차이 극복

### 2. 교육 시스템

- 외국의 대학들과 교환 프로그램 개발.  
외국에서 최소한 6개월 체류 권장.

- 어학 능력 개선

- 동창 시스템을 통한 인턴십 프로그램 개발.  
마지막 학년의 연수 결과에 대한 서면 및 구두 프레젠테이션을 졸업을 위한 필수로 채택.

## V - 문화적 차이 극복

### 2. 가이드 라인

- » 문화적 차이를 인식하고, 이것이 비즈니스에 미치는 충격을 과소 평가하지 않는다
- » 상대방이 한국에 대해 잘 알지 못한다는 것을 염두에 둔다.
- » 언어 능력을 개선, 유지하는데 최선을 다 한다.
- » 실용적이고 균형 잡힌 태도를 견지하도록 노력한다.
- » 우선 순위를 정한다.
- » 명확하고 요점에서 벗어 나지 않는다.
- » 모를 때는 모른다고 답한다. 이치에 닿지 않는 변명으로 마무리하지 않는다
- » 가능한 자주 단도 직입적이고 성실하게 처신한다.
- » 자신의 입장에 대한 이유를 설명한다면 '노'라고 말하는 것은 아무 문제가 없다  
사실에 입각한 태도로 자신의 입장을 설명하는데 주저하지 않는다.
- » 상대방의 입장에서 생각해 본다.
- » 편견을 갖지 않고 오픈 마인드를 지닌다.

PREMIÈREVISION

■ EXPOFIL

IKKS



AIGLE



DANIEL HECHTER PARIS

Catimini



BY THE TRADE TWA THE TRADE

GLI

CONSULTING GROUP

“THANK YOU FOR YOUR TIME AND ATTENTION !”