

美國 내셔널브랜드 C社の 마케팅戰略을 통한 브랜드리뉴얼 成功事例 研究

高 熙 淑

纖維패션技能大學 패션디자인學科 助教授

A Study on the Successful Case of Brand Renewal through American National Brand 'C' Company's Marketing Strategy

Koh, Hee-Sook

Assistant Professor, Fashion Design Department, Korea Textile & Fashion Institute

Abstract

It's not easy to renew old brand of over 50 years history to the tastes of new consumer of our time.

Most of national brands that has a history of some 20 years in Korea have strove for continuation and growth of brand to no avails, which can be taken as a good example of current situation.

For instance, C company, one of the National brand of US which has a history of 51 years, has made its position secure as a fashion group and based itself on a sound foundation by establishing new marketing strategy and completing successful brand renewal in the process of strategic M&A with Italian company.

Those successful marketing strategies are as follows.

- 1) they regarded both market and consumer oriented marketing activity as company's highest priority strategy and put great emphasis upon concentration on target market and reestablishment of brand image of business casual wear.
- 2) Setting up and operating planning team composed of merchandizer alone in Milano, they set the direction of plan on the basis of concentrated research on potential item in market according to thorough market research done by buying office in Korea, branch office in Hong Kong and buyer in US prior to blueprint planning for season.
- 3) Great emphasis was placed on business which focused on intensive presentation of basic key item for apparel career women who are main consumer group in the midium-low prices market in US and on supplementation of size and color. they named this line 'collectibles' and helped their customer develop their own clothes plan without worrying about the change of color and fabric by supporting same fabric and color throughout the year and enabled them to add variation easily by supplementing new trend item.
- 4) Company set black as a main color that lots of apparel career women find easy to care and to express their own image and presented them with pebble which belongs to navy and beige and added fashion color such as wine and brown etc as season goes by.

They constructed basic line in order for their customers to coordinate purchased item with new one or to add them to present collection, and to achieve efficient sale by setting up strategy which allows this cross coordination and changing pattern occasionally.

5) Though basic jacket for 99\$, short slim skirt for 49\$ are products within midium-low prices range, in the material planning stage aiming at production of item that has both resonable function appealing to consumer and is fashionable, synthetic material had to be used as a main source due to price competitiveness.

Despite this situation, considering comfortable sense of fit and refined drape of silhouette that has no sign of cheap material, whole collectible line was divided into two items, which contributed to reduction of cost.

In case of material that is composed of triacetate and polyester in 70 to 30 ratio, was used up to 4 million yard, which allowed drastic curtailment of cost accompanied by concentration.

In case of 'collectibles' line, using Korean material mainly, C company chose to have their product sewed in Southeast Asian countries where transportation is well developed and both productivity and quality verified by operating global production system which aiming at cutdown of cost through outsourcing production from the country where labor cost is low and getting finished product.

Polarization between present consumers telling us that consumers with the mind of middle classes in the past no longer exists between consumers who seek after only fine article of highest quality and wise consumers who are sensible enough to judge bubble on correlation between price and quality.

To cope with this change in new consumer mind, apparel makes changing their policy so as to produce item that has reasonable quality and falls within affordable price range anywhere in the world.

and they're striving to get out of difficult situation by operating global marketing strategy which stresses separation of planning, production and sale and sensibility of fashion shared worldwide.

The marketing strategy of C company can be exemplified as a successful one.

Key words: apparel career woman(기업체 직업여성), brand renewal(브랜드 재정비), blueprint(상품기획서), global open network system(지구촌 연결체계), marketing strategy(마케팅 전략)

I. 서론

현대 패션산업의 중심 축을 형성하고 있는 기성복 시장은 세계 제 2차대전중에서 미국기업들의 비약적인 발전과 대중모드시대의 도래에서 비롯되었고, 2차대전 후 세계 패션업계의 구조를 변화시켰다. 우리 나라의 경우 어패럴메이커의 기성복브랜드의 역사는¹⁾ 70년 제일복장 “댄디”로 부터 시작되며, ’72년 제일모직의 “골덴니트”, 화신산업의 “레나운”의 등장을 시발점으로 중반이후 ’77년 코오롱의 “벨라” 제일모직 “라보떼” 성도어패럴 “툼보이” 등 여러 기업들이 기성복업계에 참여하게 되면서 기성복화가 현저해졌고, 개인 디자이너들의 기성복업계 진출이 시작되었다.

국내 기성복업계도 이제 30년의 역사를 가지게되면서 하나의 브랜드가 탄생해서 전성기를 지난 후 어느 시점에 이르러 소리 없이 사라져가고 소비자의 뇌리에서 잊혀져가는 경우를 무심히 보고있지만, 브랜드를

만들고 투자해 온 기업들은, 기존의 인지도를 고수해 가며 계속 성공적인 브랜드로 유지해가기 위해 끊임 없는 투자와 마케팅적 변신과 노력을 하고 있다. 그러나 변화하는 소비자의 감성과 기존의 브랜드이미지와의 간격을 메꾸기위한 그 전략적 한계에 부딪쳐 고전하다가 브랜드를 철수시키는 경우가 보편적이다. 그만큼 패션기업에 있어 기존에 확보된 “브랜드인지도” 라는 무형의 가치를 유지해 나가며 일정한 매출을 얻어 내기 위한 새로운 마케팅 전략은 중요하며, 매 시즌마다 절실히 요구되어 지고 있다. 2001년 봄에 신규런칭한 13개의 여성복 브랜드중 순수한 신규런칭은 10개 브랜드, 기존 브랜드의 리뉴얼은 3개가 있었다.²⁾ 이렇게 리뉴얼에 치중하면서 브랜드를 재정비하는 업체는 항상 존재한다.

국내 패션시장에서 패션기업이 마케팅개념을 도입한 역사는 매우 짧다. 1990년대 들어 공급과잉에 따른 전반적인 판매부진과 재고누적으로 인해 의류업계의

도산이 속출하자 기업은 임의로 생산한 의류제품을 판매하기보다 표적시장의 욕구를 파악하여 이를 충족 시키려는 마케팅개념을 도입하는 것이 치열한 시장경쟁에 대처하는 최선의 방법임을 인식하게 되었다.³⁾

20여년 정도의 역사를 지녔던 국내의 내셔널브랜드들이 기존브랜드의 존속과 성장을 위해 많은 노력을 시도했지만, 성공하지 못하고 사라져 간 몇 가지 사례를 통해 그 어려움을 정리해 보고자 한다.

국내기업의 브랜드리뉴얼 사례를 보면, 국내최초의 여성복브랜드로 1972년에 탄생한 제일모직의 “골덴니트”는 처음 브랜드 출범 당시 20대 초반~30대 초반의 소비자 표적시장을 가지고 출범하였으며, 고급스런 니트전문 브랜드로서의 이미지를 잘 살려 고수익을 창출할 수 있었다. 초창기의 니트100% 구성비에서 소비자들의 코디네이트 착장이 가능한 우븐소재 아이템의 보강요청에 의해 니트80%, 우븐20%의 비율로 생산해 나가다가, 점차 우븐소재의 비중이 확대되어 니트60%, 우븐40%로의 전환이 불가피해 지게 되었다. 이에 회사내부에서는 “골덴니트”라는 브랜드명으로 니트와 우븐의 혼합브랜드를 전개하기에는 무리가 따른다는 판단 하에, 1988년 “멜리사”라는 새로운 브랜드명으로 상품을 전개하였다. “멜리사”는 1996년까지 성장을 거듭하여 95년~96년에는 연매출 500억~600억을 올리며 흑자를 얻어내었다. 그러나 “골덴니트” 출범 시부터 20여년의 세월이 경과되면서 기존의 상표충성고객층이 40대~50대로 고령화현상을 보이면서, 초창기부터 매장을 운영해 온 점주들 역시 50~60대 후반의 분포를 보이게되었다. 이 고객 층에 부응하는 새로운 전략을 실행키 위해, “멜리사 골드”라고 하는 가격대 60~70만원대의 고품질, 고품격 니트레이블을 신규 전개하기 위한 기획에 들어갔다. 1997년 가을~겨울시즌을 겨냥하여 본사 자체샘플실에서 제작한 70스타일의 제품으로 매장반응을 테스트하였으나, 고품질 대량생산시스템이 없는 국내 니트생산업계의 한계에 부딪쳐 생산을 포기하게된다. 이차전략으로 니트60% 우븐40%의 구성을 가진 일본브랜드 “교르디아”를 완제품 수입하여 “멜리사 골드”에 전개할 계획을 수립 중에, 고가격에 대한 우려가 제기되어 무산되고 만다.

1996년 8월 제일모직과 삼성물산의 합병과 함께 기

존 브랜드의 재정비 전략이 실시되었다.

국내 어패럴업계의 리더역할을 하기 위해서는 노화된 브랜드는 폐쇄하고 20대 초반~30대 초반 소비자를 타겟으로한 브랜드를 전개해야한다는 전략 하에, “Thee”라는 신규브랜드가 ‘멜리사’의 자리를 대체하여 1998년 하반기에 출시된다.⁴⁾

코오롱의 “벨라”는 1977년 8월 출시되어 20대 초반~30대의 고객 층을 확보해 나아갔다. 안정적인 성장기를 거치며 자연스럽게 브랜드의 노화현상이 부각되었다. '90년대 초 주 고객 층이 30대 후반~40대 후반으로 변화되어 갔으며, 1995년 노화된 브랜드를 젊게 만들기 위해 20대 대상 컨셉으로 조정하여 박소현을 모델로 기용하면서 브랜드리뉴얼을 단행한다. 그러나 매장출시 후 소비자의 반응은 기존 3~40대 소비자층의 이탈과 20대 신규 소비자층 창출의 실패로 나타났다. 새롭고 신선한 브랜드이미지를 제시함이 없어, 기존의 매장과 분위기를 그대로 유지하면서 내부적인 컨셉만을 변화시켰을 때 소비자의 반응은 냉담했다. 이후 판매를 위해 주 고객층을 28-32세의 캐리어우먼 및 적극적인 캐리어감각을 지닌 여성으로 잡으면서 “벨라”의 매출은 97년 72개점에 360억원, 98년 55개점 230억원, 99년 50개점 250억원으로 변화되어 갔다. 20년 이상 쌓아 온 브랜드 인지도를 살리면서 새롭게 브랜드를 전개해 나갈 수 있는 전략을 위해 전문 컨설팅업체에 의뢰를 하여, 2000년 봄/여름, “고품격 커리어 지향”이라는 주제로 “프라다”의 감성을 느낄 수 있는 매장인테리어를 갖춘 명동 플래그숍을 오픈하는 등 전격적인 브랜드 리뉴얼을 단행하였지만, 2000년 가을/겨울을 마지막으로 23년의 브랜드 역사를 마무리하면서 SPA형 유통신규브랜드인 “쿠아”에 그 자리를 넘겨주게 된다. 18세에서 34세까지의 여성을 타겟으로한 “쿠아”는 “컨템포러리 라이프스타일 메가 컨셉샵”으로 2001년 가을에 첫선을 보였다.⁵⁾

세계적인 인지도를 소유하고 있는 많은 브랜드들도 동일한 어려움을 겪고있지만, 국내에만 지명도를 가지고 있는 보편적인 대중을 대상으로 해 온 내셔널브랜드일 경우 브랜드리뉴얼에 따르는 어려움은 더욱 크다. 그러기 위해서는 무엇인가 새로운 계기를 필요로 하고, 또 신규 런칭 못지 않은 노력이 요구된다.

본 연구자는 미국의 기성복메이커의 역사와 그 연륜을 같이하고 있으며 해외에 지명도가 없는, 대중적인 3개의 중저가 미국내셔널브랜드를 소유하고 있는 CCGI사(이후 C사로 통칭함)가, 최근 몇 년 동안 자사 소유 브랜드명의 변화 없이 소비자감성과 패션시장의 흐름 분석에 의거한 마케팅전략 전개를 통해, 비약적인 외형의 성장과 그에 못지 않은 이익구조를 창출해 낸 사례가, 브랜드의 노후화에 고민하고 있는 우리의 기업들에게도 하나의 성공사례로서 시사하는 바가 크며 브랜드 리뉴얼전략의 좋은 사례가 될 것이라 판단되어 C사를 본 연구의 모델로 선정하였다.

연구의 대상인 C사는 1950년도 미국 Connecticut주 West Hartford에서 최초로 "10 Foot Wide Store"로 탄생한 51년간의 역사를 가지고있는 중저가 브랜드 생산회사로서, 2001년 현재 미국 전역에 약 940개의 매장과 5개의 내셔널브랜드를 소유하고 있다. 1969년 U. S. Shoe Corporation에 의해 구매되었고, 1980년 The Women's Specialty Retailing Group이 형성되어 이 때부터 스페셜사이즈를 포함한 여성복 3개 브랜드로서의 전개방향이 수립되었다. 브랜드 3개의 전개 변별점은 소비자의 감성에 의한 분류가 아니고, 중심소비자 대상 Size의 다양한 분류에 있었다. 브랜드 A는 그 사이즈가 12-26 까지에 이르는 큰 체격의 소비자 중심이

었고, 중심이 되는 브랜드 C는 사이즈 2-16 까지의 중간 체격의 소비자 중심, 그리고 브랜드 P는 사이즈 0-14까지의 작은 체격의 소비자 중심으로 분류되어 각각의 체격에 적합한 디자인이 전개되고 있다.

1990년대에 회사는 그 기존 가치를 비즈니스에 걸고 미국 내에 250개 스토어로 성장하였다.

1995년 최고급 품질의 Eyewear를 마케팅, 생산, 디자인하는 이태리 Luxottica Group에 의해 인수, 합병을 계기로 새로운 마케팅전략을 수립하여 소비자관점에서 출발한 성공적인 브랜드 리뉴얼을 수행해 냈으로써 전문패션기업으로서의 입지를 구축하고 확고한 발판을 마련하였다. 5년이 지난 2001년, 미 전역에 940개의 매장과 년매출외형 1조원대의 성공을 거두었다.

따라서 본 연구는 지난 5년간 C사가 브랜드 리뉴얼을 성공적으로 수행해 온 종합적인 마케팅 전략방안을 분석, 정리함으로써 오랜 역사를 지닌 내셔널브랜드의 성공적인 리뉴얼 사례를 연구하여 제시하는데 그 목적이 있다.

또 이 모든 전략의 시작이 세계적인 패션글라스 시장을 점유하고있는 이태리의 10대 재벌기업의 하나인 L사가 미국내에 패션글라스 시장의 유통망확보 및 시장점유율 확대를 목적으로 기업을 인수한 후, 그 인수에 포함된 패션브랜드를 이태리적 패션마인드를 바탕

<표 1> C사의 브랜드 구성

Brand	Brand P	Brand C	Brand A
Size 전개 (미국사이즈 기준)	0~14	2~16	12~26
변별점	작은 체격의 소비자 중심	중간 체격의 소비자 중심	큰 체격의 소비자 중심

<표 2> 한국과 미국여성 신체사이즈 비교표

	한 국	미 국	미 국
	사이즈 L	사이즈 6 (P6 =한국 L) (미국 petite라인 샘플사이즈)	사이즈 8 (미국 missy라인 샘플사이즈)
가슴둘레	88.2 (34 $\frac{3}{4}$)	94 (37)	96.5 (38)
허리둘레	69.8 (27 $\frac{1}{2}$)	71.8 (28 $\frac{1}{4}$)	75 (29 $\frac{1}{2}$)
엉덩이둘레	97.8 (38 $\frac{1}{2}$)	99 (39)	104 (41)
신장	160	170	170

단위: cm. ()안은 inch

으로 새로운 시각과 전략으로 풀어냄으로서 비롯되었기 때문에 21세기 세계 패션시장의 주류를 이룰 글로벌 마케팅전략을 분석할 수 있는 하나의 사례도 될 수 있다고 본다.

II. 조사방법

조사대상은 C사의 한국 바잉오피스 대표이사, 브랜드별, Item별(하드우븐, 소프트우븐, 니트, 액세서리) 담당 머천다이저들과의 개별 인터뷰를 통한 심층면접법을 실시하였다. 본 연구자는 그 전략의 터닝 포인트인 1998년 3월부터 2000년 3월까지 한국의 바잉 오피스와의 업무협약에 의해 C사의 디자인, 소재기획제안이라는 업무에 관여하였고, 미국본사와의 업무회의를 통해 그 전개방향을 협의하였다. 자료수집방법은 1997년~2002년도 시즌별 기획안 및 제품생산자료 입수와, 본 연구자의 디자인 소재기획업무 수행시 미국 커네티컷 본사에서 1998년 6월 24~25일에 시행된 기획회의와, 11월8일부터 11월12일까지의 40시간에 걸쳐 시행된 '99년 가을, 겨울 브랜드의 전개방향과 컨셉결정 회의내용, 1999년 3월 불란서 프리미에르비종에서 이루어진 미국, 이태리기획팀과의 소재협의, 1998년 3월부터 2000년 3월까지 미국기획팀의 방한시 시행된 6차에 걸친 디자인, 소재결정회의내용, 2001년 8월, on line상의 브랜드비즈니스 현황 등을 통해 조사하였다. 조사기간은 1998년 3월~2000년 3월에 걸쳐 시행되었고, 2001년 8월, 다시 동일한 조사대상에게 심층면접법을 시행하였고, 지난 5년간을 중심으로 자료를 분석하였다.

III. 브랜드리뉴얼의 이론적 배경

1. 브랜드리뉴얼이 요구되는 배경

역사가 오랜 브랜드들은 신규출범시 젊은 소비자였던 상표충성고객층의 고령화현상과 함께 브랜드의 노화현상을 겪게되며, 새로운 패션의 주역세대들에게 적

합한 이미지제시를 하지 못할 경우 외면 당하게 되는 어려운 상황을 겪게된다. 이 경우 브랜드의 미래에 대한 불안감 때문에 일반적으로 브랜드명은 그대로 두고 제품의 컨셉만을 젊게 바꿔 새로운 소비자층을 공략하는 전략을 구사하는 브랜드가 많지만, 브랜드이미지가 따라주지 않을 경우 젊은 소비자들은 아예 외면하고, 기존의 소비자들은 제품을 구매하려 찾아왔으나 적합한 디자인과 사이즈를 찾을 수 없어 발길을 돌리는 결과가 나타나, 결국 한두 시즌의 시행착오 후에 다시 원점으로 돌아가는 경우를 종종 보이곤 했다.

그만큼 오랜 역사를 가진 브랜드가 긴세월동안 변화해 가는 소비자의 감성과 시장의 흐름에 맞춰 적합한 브랜드리뉴얼을 해나가며 계속 이익구조를 유지해 나간다는 것은 대단히 어려운 일이다.

2. 브랜드리뉴얼 방법

1) 표적시장의 재정립

리뉴얼을 위해 첫째, 기업은 일단 전체시장을 몇 개의 시장으로 세분화한 다음 각각의 세분시장을 평가하고 몇 개의 세분시장을 공략할 것이며 또한 어떠한 세분시장을 표적시장으로 다시 선택할 것인지를 결정해야 한다. 몇 개의 세분시장에 진출할 것이냐 하는 문제에 대해 기업이 택할 수 있는 대안에는 세 가지가 있다. 그들은 각각 비차별화 마케팅, 차별화마케팅, 집중마케팅이라고 불린다. 비차별화 마케팅은 각 세분시장 사이의 차이를 무시하고 전체 소비자를 대상으로 하나의 마케팅 전략을 구사하는 것이다. 차별화 마케팅은 기업이 여러 개의 표적시장을 선정하고 각각의 표적시장에 적합한 마케팅 전략을 개발하여 활용하는 전략이다. 집중 마케팅 전략은 단 하나의 세분시장만을 표적으로 삼아서 마케팅믹스를 개발하는 것이다. 이 방법의 장점은 기업이 표적시장을 전문화할 수 있다는 것이다. 기업은 모든 마케팅 노력을 하나의 표적시장에만 집중하므로 표적시장내 고객의 욕구와 성격을 정밀하게 분석할 수 있고 따라서 최적의 마케팅 믹스를 개발해 낼 수 있다.⁶⁾

기업들은 표적시장의 고객욕구를 발견하고 다른 경

쟁사보다 차별화 되고 다양한 패션디자인과 수준 높은 서비스를 제공함으로써 자사제품의 구입을 유도한다.

2) 브랜드이미지 재구축

브랜드런칭 당시에는 신선하고 감각적인 브랜드들도 세월의 흐름에 따라 새롭게 성장한 젊은 소비자층에게는 자신들보다 윗세대 사람들이 선호하는 구태의 연한 브랜드로 인식되어 진다. 그러한 고정관념을 깨고 젊은 소비자층에게 어필하기 위해서는 그 세대의 감각과 패션경향에 적합한 브랜드라는 이미지를 구축하여야 한다.

3) 광고를 이용한 브랜드 이미지전달

재 구축한 브랜드이미지를 소비자에게 전달하기 위해 적극적이고 다양한 광고를 통해 이미지를 강조한다.

4) 매장연출

VMD는 소매점의 마케팅전략과 목표, 취급상품의 특성, 소비자의 구매패턴을 바탕으로 시즌별 또는 특별행사별 VMD컨셉을 기획하고, 시각적인 상품구성에 의해 구체화시켜 표적 및 잠재고객에게 인식시킨 다음 이를 평가하는 총체적인 표현전략이다.

5) 가격정책 재고

기업의 입장에서 볼 때 패션제품의 가격은 이익이 보장되지 않을 정도로 낮아서도 안되고 수요가 없을 정도로 높아서도 안 된다. 이렇게 볼 때 제품원가는 가격의 하한선이 되고 제품에 대한 소비자들의 지각된 가치는 가격의 상한선이 될 것이다. 마케터는 이러한 양극단의 가격 사이에서 최적가격을 결정하기 위해 제품원가와 지각된 가치와 아울러 경쟁제품의 가격과 기업 내 외부요인들을 고려하여야 한다.

보다 합리적인 가격결정은 표적소비자가 기꺼이 지불하겠다는 가격(즉, 표적소비자의 가격민감도)을 조사하여 이를 반영하는 것이어야 한다.

6) 라이프스타일 제안

표적소비자의 라이프스타일을 파악하고 그에 의거한 새로운 감성의 라이프스타일 제안형 컨셉매장은

소비자에게 그 브랜드제품을 착용시 표현할 수 있는 자신의 모습을 구체화시킬 수 있게 하여 다양한 상품의 코디네이션 판매를 유도할 수 있다.

예를 들어 90년대의 새로운 표적시장으로 부각되고 있는 캐리어 마켓을 대상으로 브랜드를 리뉴얼 할 경우의 8가지 포인트를 분석해 보면 첫째, 고객의 획득이 선결과제이다. 두 번째는 브랜드와 매장의 리뉴얼이다. 차세대는 퇴보한 업무복을 싫어하기 때문이다. 그러므로 젊음을 되찾는 브랜드나 매장이 살아남는다. 세 번째는 광고나 이미지사진이 중요하다. 네 번째는 개성적인 매장 만들기이다. 사고싶은 상품이 반드시 있을 것이 필수요건이 된다. 다섯 번째로 가격엔 엄격한 신세대라는 점이 포인트이다. 여섯 번째로 중요한 것은 셋업으로 판매하는 시대는 아니라는 점이다. 소재나 무늬 차이의 상하를 능숙하게 조절하고 지프업재킷등 트렌드아이템을 캐리어코디네이트에 대입시킨다. 매장에서의 제안은 더욱 중요하다. 이와함께 단품아이템의 충실도와 액세서리도 빼놓을 수 없다. 위크엔드라인의 필요성이 높으며 이로써 라이프스타일을 강조하는 것이 바람직하다.

IV. C사의 마케팅전략 분석

1. 기존 브랜드의 문제점 검토

조르지오 아르마니, 구찌, 베르사체등 수많은 브랜드의 최고급 품질의 패션글라스를 마케팅, 생산, 디자인하는 이태리 10대 재벌그룹의 하나인 Luxottica Group이 Eyewear의 본격적인 미국시장 공략거점 유통망확보를 목적으로 1995년 인수한 The Women's Specialty Retailing Group에 속해 있어 부록처럼 따라온 의류브랜드 3개의 향방을 놓고 새로운 경영진들은 많은 고심을 거듭하였다.

당시 인수된 3개 브랜드의 문제점으로는 첫째, 역사는 오래되었으나 소비자에게 진부한 싸구려브랜드로 인지되어 있고 둘째, 본사는 커네티컷주에 있으나 뉴욕지사를 설치하여 연인원 150명의 직원이 근무하면서 과도한 고정비를 지출하고 있었고 셋째, 사내 디자

이너들이 중심이 되어 시즌마다 창조적인 디자인개발을 목표로 집약적인 이미지관리가 안 되는 수많은 컬러와 소재의 다양한 디자인이 개발되고 있었으며 넷째, 방만한 해외생산에 의한 재고물량의 포화상태를 이루고 있었고, 다섯째 경상이익이 없이 적자인 경영상태를 보이고 있었다.

그 시점에서 브랜드사업을 계속하기 위해서는 마케팅전략에 의한 대대적인 브랜드리뉴얼 작업이 필수라는 결론이 도출되었고, 무조건적인 폐쇄보다는 개혁을 통한 재런칭의 시도로 방향이 설정되었다.

재런칭을 위한 경영 정비작업의 첫 단계로 첫째, 뉴욕지점을 폐쇄함으로써 고정비를 절감하였고 둘째, 해외생산의 적합성 및 타당성검토를 위해 1년간 신규 해외발주를 중지하였다. 셋째, 판매효율중심 브랜드를 목표로 머천다이저중심체제로 가기 위해 스타일리스트 2명을 제외한 전체 디자이너 인력을 해고하였고 넷째, 패션선진국인 이태리 밀라노에 기획을 위한 머천다이징 중심 전략기지를 설치하였다.

2. 브랜드리뉴얼 전략 설정

향후 마케팅 이념은 고객 욕구의 다양성, 개별성, 소프트웨어의 중시, 가치중중이라는 시대의 조류에 맞춰야 할 것이므로, 패션시장에서의 소비자 및 시장의 변화는 다음과 같이 예측할 수 있다. 첫째, 소유가치에서 사용가치로의 전환이다. 둘째, 제조업 중심에서 유통업 중심으로의 전환이다. 셋째, 상품의 고유가치에 대한 재평가이다. 디자인과 브랜드에 대한 환상이 없어지고 상품 고유의 가치가 평가되면서, 감각에 비해서 가격이 합리적인 상품의 소비가 증가하게 된다.⁸⁾

새로 회사를 인수한 이태리 본사는 마켓 지향적, 소비자 지향적인 마케팅활동을 기업의 최우선 전략으로 삼고, 실제 마켓에서 판매가 요구되는 아이템의 집중탐구를 목적으로 전체적인 중심전략을 머천다이징력의 강화에 두고, 브랜드 이미지의 재정립과 표적시장의 집중화에 그 포커스를 맞추었다.

마켓지향의 시장주도형 사회에서는 변화에 대한 민감한 반응이 생명선이 된다. 그 생명선을 위해 필요한 전략은 Global Open Network(GON)이다. 이것은 생산

판매라는 업태를 이야기하는 것도 생산체제를 의미하는 것도 아니다. 패션의 동향, 마켓동향, 정보원이나 정보기술에 대해서 항상 글로벌한 시각을 갖고 스스로가 위험을 부담하고 새로운 파트너와 비즈니스 가능한 체제를 가지며 네트워크 혁신을 계속 지향하는 사업체를 의미한다.

이 GON에서 빼놓을 수 없는 것이 글로벌 소싱(Global Sourcing)이며 Quick Response System이다. 글로벌 소싱을 이용하는 경우는 다음의 몇 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 글로벌 소싱을 통하여 전문화의 효과를 얻을 수 있다. 둘째, 인적자원의 효율화를 할 수 있다. 셋째, 글로벌 소싱을 통하여 원가를 절감할 수 있다. 넷째, 기술을 축적하게 되어 새로운 아이디어를 창출할 수 있다. 다섯째, 제조원이 절감하고 더불어 글로벌 소싱을 통하여 관리비용을 절감할 수 있다. 여섯째, 계절적 제품의 경우 위험을 분산할 수 있다. 글로벌 기업은 해외에서 제품을 생산하기 위해 생산시설을 신설하거나 확장하는 경우, 원재료의 이용가능성, 노동, 기술, 엔지니어링, 자본비용, 현지 경영자 이용가능성, 운송 및 마케팅의 경제성 등에 기초하여 생산입지를 결정하게 된다.⁹⁾ C사는 이 GON시스템을 선택하였다.

이런 맥락에서 이태리 밀라노에 머천다이저만으로 구성된 기획 전담팀을 설치하여 시즌의 상품기획서(통칭 블루프린트로 불린다)작성 전에 유럽과 미국시장에서 판매반응이 좋았던 브랜드와 상품에 대한 철저한 사전시장조사에 의거하여 기획방향을 설정하고, 미국의 매장바이어들과, 홍콩의 지사, 한국의 바잉오피스 등에서 조사된 시장조사자료를 참고하면서 판매가 이루어지는 아이템의 집중탐구가 선행되었다.

1995년 당시 뉴욕에서 가장 손님이 많은 캐주얼 샵은 바나나 리퍼블릭이었다. 당시 바나나 리퍼블릭은 오피스에서 워크엔드까지 캐리어 우먼의 라이프스타일을 모두 커버하는 브랜드로 성장 중이었고 특히 오피스 캐주얼이 급격히 늘어가는 추세였기 때문에 기존의 캐주얼웨어 컨셉에서 오피스 캐주얼웨어로 브랜드 아이덴티티를 변경시키고 있는 중이었다. 제품 판매가는 오피스웨어로 적합한 슬림 자켓이 195\$, 그러한 자켓과 한 벌로 착용할 수 있는 플레어 미니스커트가 65\$로 부담 없는 가격전략을 펼치고 있었다.¹⁰⁾

이것은 C사에게 좋은 모델이 되었다. 바나나 리퍼블릭의 브랜드전략을 연구하여 C사의 컨셉을 재 구축하였다. 3개 브랜드의 시즌상품은 판매의 효율을 위해 제품 아이템간 크로스 코디네이션이 가능토록 기본적인 월별 라인(이후 '프로그램'으로 통칭함)을 구성하였고, 매 시즌을 월별 프로그램으로 대 분류한 후, 한 프로그램마다 메인 컬러와 서브컬러를 선정, 아이템별 바リエ이션을 시켜줌으로서 소비자의 선택의 폭을 확대시킴과 동시에 연결구매를 유도하는 효과를 노렸다. 이 프로그램은 1999년 봄까지는 1년에 16개 프로그램으로 분류되었고, 1999년 가을부터 연간 22개 프로그램으로 재정비되었다.

3. 전략적 신규라인(Collectibles)의 보강

1) "Collectibles" 레이블의 전개배경

현대의 취업여성 소비자들은 물리적 가치보다 정보

가치와 시간가치를 더 중요시하고, 시간이나 에너지 절약지향으로 구매행동이 변하면서 쇼핑의 편의성을 추구하는 경향을 보인다. 시간이 증가할수록 소비가 증가할 것 같으나 이것은 시간요소에 영향을 받으므로 시간이 넉넉한 소비자들에 한하는 것이다. 바쁜 현대인에게 있어서 시간의 가치는 점점 중요해지고 이에 따라 시간에 대한 기회비용도 높아지고 있다. 그러므로 시간절약 상품과 서비스가 중요해져 간다.¹¹⁾ 소비자들은 물리적 가치보다 정보가치와 시간가치를 더 중요시하고, 시간이나 에너지 절약지향으로 구매행동이 변하면서 쇼핑의 편의성을 추구하는 경향을 보인다.¹²⁾

미국여성의 50%이상이 직장여성들이며, 전체 가구의 25%는 가사를 분담할 가족이 없는 독신자이다. 이러한 미국인들에게 있어 쇼핑시간의 절약은 필수적인 것이다.¹³⁾ C사는 바로 이런 소비자들을 대상으로 한 "커리어 패션" 또는 "비즈니스 캐주얼웨어"를 중점전략화 한다.

<표 3> 1995년 바나나 리퍼블릭과 브랜드리뉴얼후 C사의 컨셉비교표

	BANANA REPUBLIC	P, C, A COLLECTIBLES
회사의 역사	1978년 California에서 설립 1983년 Gap이 구매	1950년 West Hartford에서 설립 1995년 Luxottica가 구매
Target	10대~60대	10대~60대
Brand Concept	최초에는 사파리 룩으로 출발 '94년까지의 Casual Line에서 '95년부터 Office Career Line으로 전향, Office에서 Weekend까지 Career Woman의 모든 라이프스타일을 커버하는 브랜드	1980년부터 스페셜사이즈를 포함한 여성복 3개 브랜드 전개. 1996년부터 모던한 Office Career Line으로 방향전환. 1997년 7월부터 신규레이블인 Collectibles 전개시작. Career Woman의 모든 라이프스타일을 커버하는 브랜드를 지향
가격대	Slim Jacket : 195\$ Flare Mini Skirt : 65\$ 일반 단품류 : 30~40\$선	Jackets : 99~109\$ Skirts : 39~58\$ 일반 단품류 : 19~49\$선
제품특징	베이식라인부터 패션성이 강한 아이템까지 구비하고, 패션잡화와 일상생활용품, 화장품까지 Total Coordinate브랜드 지향	베이식라인 중심. 패션성이 있는 아이템은 구색상품 패션잡화로 영역을 확대중
매장	가두점만 전개	가두점 중심
판매전략	시즌중 비인기아이템은 즉시 세일하여 완판	시즌중 비인기아이템은 즉시 세일하여 완판
상품회전	1개월에 매진하고 신제품출시	C, P, A 브랜드는 월 2~23회 신제품 출시 Collectibles는 년 6회 출시

그들이 일상적인 회사생활에 편안하게 착용할 수 있는 베이식한 디자인을 중심으로 기본틀을 구축하기로 하고, 이 중심 라인을 “Collectibles”라는 별도의 레이블을 가지고 전개하되, 기존의 3개 브랜드의 모상표안에 또 하나의 공통상표로 전개하며, 매장 안에 각각의 사이즈 구성비를 가지고 별도의 코너를 구축하였다.

베이식을 주축으로 한 크로스코디네이션이 가능한 키 아이템의 집약을 통한 제시에 사이즈와 컬러의 보충을 통한 비즈니스에 승부를 거는 전략을 사용하였다. 연중 소재와 컬러의 변화 없이 다양한 아이템 바リエ이션을 제시하여, 기업체에 근무하는 직장여성(캐리어우먼)들이 한번에 많은 쇼핑비용을 들이지 않고도 클래식한 엘레강스에 더해 최신 컬렉션에 의해 첨가된 패션트렌드를 가미한 라인 등을 컬러나 소재의 불일치나 부조화에 대한 우려 없이 편안하게 원하는 시점에 추가 구매를 통해 합리적인 가격으로 의복연출을 다양화 할 수 있게 한다는 것이 포인트였다. 여성이 그녀의 라이프스타일 중 개인적으로나 전문적으로, 또 사회적인 어느 경우라도 착용할 수 있는 완벽한 의상을 찾을 수 있게 하는 것이다.

'98년 7월 C사가 소유하고 있는 세 브랜드에 판매의 전략상품이 되는 Collectibles 레이블의 첫상품을 출시한다.

2) 디자인 전략

크로스 코디네이션이 가능토록 단품 아이템으로 구성하여 시즌개념 없이 아웃웨어로 착용이 가능한 소재를 기본으로 사용하고 베이식 라인을 기본으로 각 시즌마다 새롭게 부상되는 트렌디한 라인을 추가해 나가거나 소재의 패턴변화(예: pin stripe) 등을 통해 소비자가 기존에 구매해 간 제품과 다양한 코디네이션이 가능하게끔 하는 전략으로 판매의 효율을 유도한다. 연간 6회(1월, 2월, 6월, 7월, 9월, 10월)의 신규라인을 출시한다.

또 디자인의 다양한 변화를 추구하기보다는, 뛰어난 패턴그레이딩과 봉제 디테일을 안정되게 구축하여 좋은 착용감으로 소비자의 만족감을 유도한다는 전략을 선택하였다.

3) 소재전략

중저 가격대의 제품이지만 소비자에게 쾌적함을 줄 수 있는 합리적인 기능과 아울러 패션성을 지닌 제품을 생산하기 위한 소재기획은, 먼저 가격경쟁력의 이유로 합성소재가 중심이 될 수밖에 없는 입장이었다. 그러나 저품질의 느낌이 나지 않는 세련된 실루엣의 드레이프성과 편안한 착용감은 필수적으로 요구되었으며, 그 요구조건을 충족시키기 위한 다각적인 노



<그림 1> 1999년 브랜드 A의 Collectibles제품 카터로그, 각기 다른 8 가지 베이식 아이템의 착용의 “예”

력이 시도될 수 밖에 없었다.

따라서 판매의 가장 주종이 되는 Collectibles 라인의 제 1차 메인 소재는 다양한 시도를 거쳐 트리아세테이트 레이온 70% 폴리에스터 30%의 합성섬유가 선택되었다. 한국 생산제품이었던 이 소재는 년도별 판매 실적이 그 전개 최초의 해인 1998년 100만Yds(스커트 수트한벌 3.250야드기준시 30만7000벌 분량), 1999년 300만Yds, 2000년 400만Yds(한벌 3.250야드 기준시 123만벌 분량)로 급성장을 보일 정도로 큰 히트를 기록하였다. 연간 재고율은 5%미만을 유지하였다.

이 소재의 판매율의 증대는 즉 그 주요 사용라인이었던 Collectibles라인의 판매성장율과 밀접한 관계를 형성하고 있기 때문에 상징적인 의미를 내포한다.

이 소재 외에 제 2차 메인 소재로1999년 가을부터

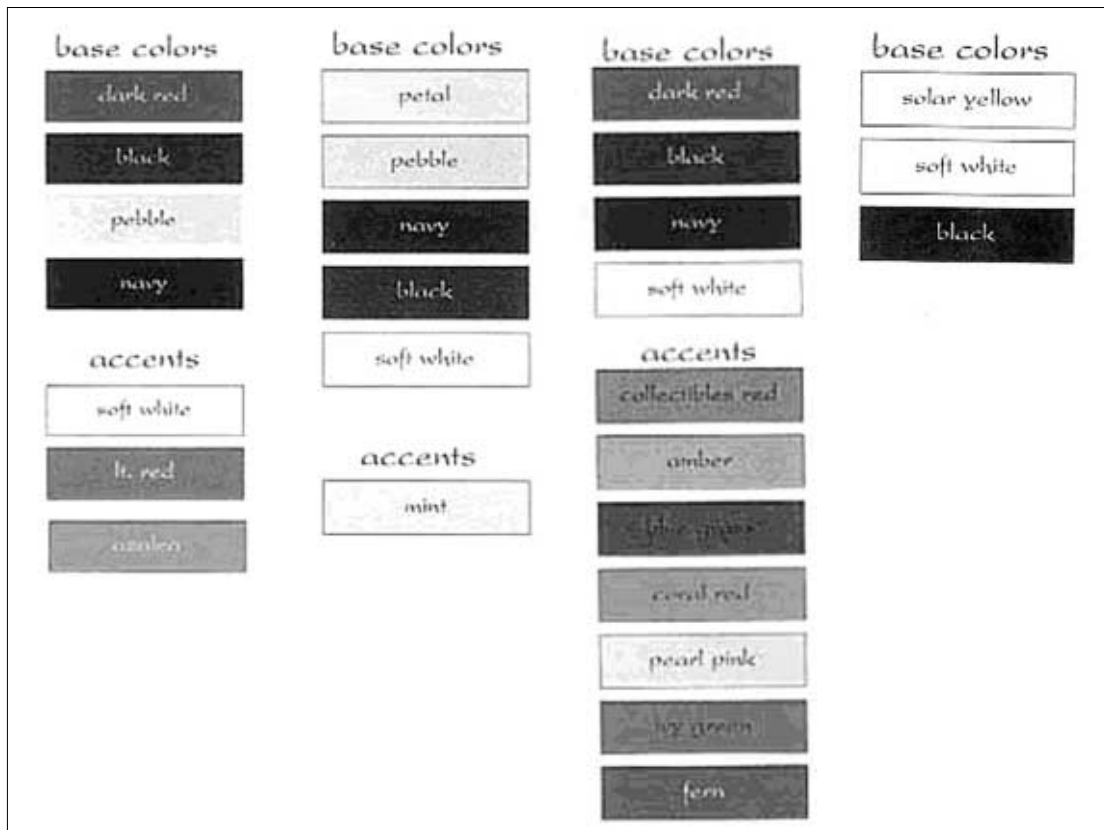
약간 더 저가로 전개가 가능한 Matte Jersey가 추가되었다. 이 Matte Jersey는 2001년 S/S시즌, 색시즘과 럭셔리즘의 영향으로 핫트렌드로 다수 출현하였다.

4) 컬러전략

전개 첫시즌인 98년 가을에는 어퍼럴 캐리어우먼들이 가장 손질하기 쉽고 이미지 표현이 용이한 블랙컬러와 네이비를 메인 컬러로 전개했고, 99년 봄 베이지 계열인 Pebble을 서브컬러로 추가, 99년 가을에는 기존의 컬러에 스트라이프 변형에 화이트와 레드를 액센트컬러로 사용하였다.

2000년 봄, 기존의 블랙, 네이비, 페블컬러외에 와인, 브라운 등의 패션컬러를 추가하였다.

이후 신제품 출시때 마다 한가지씩의 새로운 컬러



<그림 2> 2002년 봄 Collectibles의 4개 프로그램별 컬러라인

를 추가하여 연간 6 flow를 새로운 디자인으로 전개하고 있다. 2001년부터는 블랙, 네이비 컬러와 패션컬러의 생산 비중이 각각 50%씩을 차지하고 있다. 시즌이 경과할수록 패션컬러의 비중이 확대되는 추세를 나타내고 있다.

5) 생산전략

세계를 무대로 적절한 장소에서 적절한 재료를 모아 low-cost경영을 하지 않으면 안 된다는 것은 시대적인 요청이다.¹⁴⁾ 따라서 원가절감을 목표로 인건비가 저렴한 국가에서 생산을 아웃소싱 하여 완제품을 공급받는 글로벌 생산시스템을 실행하였다. 한국소재를 중심으로 사용하면서 가능한 한 한국과 홍콩봉제를 중심으로 하되 임봉료가 문제가 될 경우 운송이 가장 편리하면서 생산성과 퀄리티가 검증된 인도네시아에서 봉제하는 방식을 선택하였다.

6) 가격전략

기성복회사는 일반적으로 상품의 대략적인 도매가에 기초한 범주인 한 개나 그 이상의 도매 가격대를 전문화한다. 이 범주는 디자이너, 브릿지(Bridge), 베틀(Better), 마더리트(Moderate), 버짓 또는 매스(Budget or

Mass)로 분류된다. C사의 전술한 3개브랜드와 본 “컬렉티블”레이블은 마더리트존으로 분류 할 수 있다. 일반적으로 마더리트(Moderate)는 합리적으로 가격 설정된 라인을 포함한다. 또한 베틀 상품을 생산하는 회사의 저가 라인을 포함한다. 개인 상표 상품이 이 가격대에 있을 수 있다.¹⁵⁾

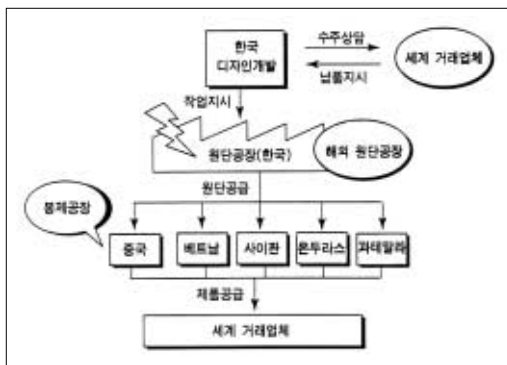
소매업체의 소매가격 결정방식은 일반적으로 제조업체에서 정하는 가격결정 방식과는 다르다. 소매업체는 제조업체와는 다르게 수많은 소비자를 상대로 하기 때문에 중요한 것은 소비자들이 제품을 특정가격에 살 것이냐 하는 것이지, 물건의 원가 그 자체는 의미가 별로 없다.¹⁶⁾ 그러나 C사는 직접 기획, 생산을 관장하는 제조업체이면서 동시에 독립매장을 운영하는 소매업체이기 때문에 소매가격책정이 하나의 중요한 마케팅전략이 된다. 마더리트존의 가격을 지켜나가면서 동시에, 소비자들이 품질에 비해 가격저항을 느끼지 않을 수 있는 합리적인 가격제시를 그 전략으로 삼았다. 여기에 소비자들에게 제품가격이 정확한 계산에 의해 나왔다는 인식을 심어주기 위해 단수가격(Odd-Pricing)정책¹⁷⁾을 선택한다.

따라서 일반적인 자켓가격(3버튼 베이식, 6버튼, 3버튼 숏 자켓)은 99\$, 변형이 첨가된 핀 스트라이프 자켓이 109\$로 수트 한 벌의 가격이 최소 138\$에서 최대 173\$을 넘지 않게 한다는 가격전략을 수립하였다.

C사의 판매가 산출방식은 생산의 전부가 해외에서 이루어지고 있기 때문에 해외생산원가+국내부담비용×35=제품의 판매가가 된다

해외생산원가 = 원단가 + CMT(Cutting, making, trim) + 생산자 마진15% + FOB(배까지의 운송비 Free on board)이며, 국내부담비용(Landed Coast) = 통관관세 + 배에서부터의 운송비이다.

C사는 소비자 판매가격이 브랜드 마케팅전략의 주요 포인트이었기 때문에 먼저 합리적인 판매가격을 정해놓고, 거꾸로 역산하여 해외생산원가를 맞추기 위



〈그림 3〉 의류제품 글로벌 생산시스템

〈표 4〉 Collectibles라인 제품 아이템별 가격표 (2001년 8월 기준)

단위 US \$

Items	Jacket	Pants	Skirts	Top & Tees
Price	99 - 109	39 - 64	39 - 58	19 - 49

해 원단의 퀄리티를 선정하고 그 가격 안에서 가능한 국가와 생산업체를 결정하는 방식을 선택하였고, 그것을 명분으로 원가의 조율을 주장하고 관철시켜 나아갔다. 예를 들어 판매가 99%인 기본형 자켓의 한국생 산원가는 25%이다. 아이템별 생산수량이 많아지면 가격의 추가인하를 요구하기도 한다.

7) 분배 및 유통

유통은 미국 전역의 대도시 및 중소도시로서 독점 판매권(franchising)을 가진 단독 매장의 기존 3개브랜드의 매장 안에 별도의 라인으로 구성하였다.

또 2000년 10월부터 On Line Business를 강화하였고, 모든 제품의 주문과 배송이 가능토록 처리하였다. 한 24시간 365일 관리해 줌으로써 소비자들에게 구매의 편의를 제공하고 있다.

4. 기존 브랜드의 리뉴얼

최대다수의 여성고객들을 커버할 수 있도록 수립, 실행하는 마케팅전략은 패션에 흥미를 가지고 있지만 타인보다 너무 두드러진 모습을 좋아하지 않는 최대다수의 “보통여성상”을 표적으로 하는 것이다. 높은 시장점유율을 확보하기 위해서는 다수의 사람이 사고 싶어하는 상품만을 팔아야 한다. ① 대다수의 고객을 위하여 ② 가장 사용빈도가 높은 분야의 상품을 ③ 대다수가 무리 없이 살 수 있는 가격으로 제공하는 것을 마케팅목표¹⁸⁾로 하는 것이다.

전술한 컬렉티브라인은 3개 브랜드 모두에 연간 6회 전개하는 특별한 컨셉의 라인이고, 그 외에 별도로 기존의 브랜드별, 시즌별(99년 봄까지는 1년을 16프로그램으로, 99년 가을부터는 22프로그램으로 분류하여 전개) 기획은 연속적으로 전개가 되고 있다. 그러므로 월 평균 23회의 신제품 출시를 진행하여, 소비자들을 매장에 자주 오게끔 유도하는 전략을 펼치고 있다.

1) 디자인 전략

1998년 가을시점까지도 새로운 디자인 방향은 아직 완전히 정리가 되지 않은 상황이었다. 브랜드 리뉴얼전의 컨셉이었던 로맨틱지향과 과잉 장식성이 패션트렌

드와 무관하게 몇몇 테마에는 그대로 유지되고 있는 상황에서, 그 전체적인 분위기를 보다 모던하고 베이식하게 바꾸려는 시도가 계속되고 있는 중이었다. '99년 가을제품부터 트렌디한 소재를 사용한 판매의 기본이 되는 베이식 라인의 아이템을 중심으로, 대중에게 가장 보편적인 판매실적을 보이는 패션 트렌드가 15% 정도 가미된 디자인으로 전반적인 제품을 구성하고, 그 컨셉을 캐리어 모던에 두었으며 시즌을 거듭할수록 패션성을 가미해 나가는 추세를 유지하고 있다.

새로운 스타일의 구성은 유럽과 미국시장조사에 의한 상위브랜드들의 샘플구매와 패션지에서 다음 시즌용으로 적격일 것 같은 의상의 선정부터 출발한다. 그러므로 이미 만들어진 고가격대의 의상을 라인-포-라인 카피를 통해 보다 저렴한 소재를 통해 카피를 하거나, 디자인상의 디테일을 어느 정도 제거하거나 변형하여 낙-오프를 창조해 내는 방법¹⁹⁾을 주로 사용한다. 또 경쟁대상 브랜드나 상위그룹의 추종브랜드들이 해외 생산업체에 생산진행중인 제품정보를 적극적으로 활용하기도 한다.



<그림 4> 2000년 10월, C 브랜드의 트렌드감각이 가미된 디자인의 예

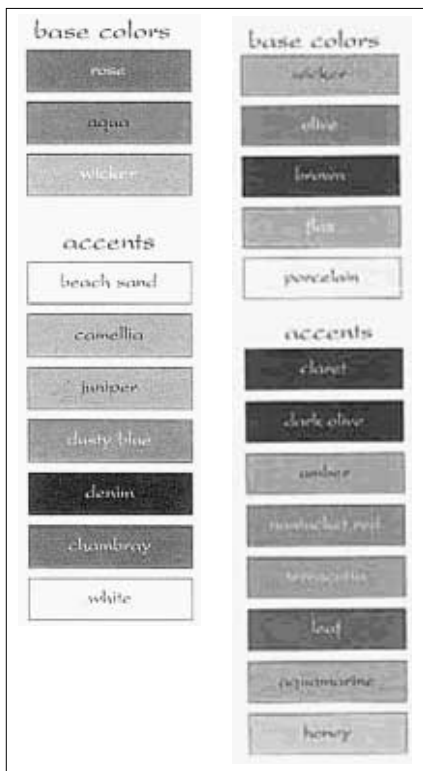
2) 소재전략

이태리, 한국, 홍콩, 일본소재를 중심으로 사용하여 운송이 가장 편리하면서 생산성과 퀄리티가 검증된 국가에서 봉제하는 방식을 선택했다.

이미지상품의 패션성은 울이나 린넨 등의 중급품질의 이태리소재로 강조하고, 주종상품은 한국, 일본의 합성소재와 울 소재를 주로 사용한다. 실크, 린넨, 마 소재는 가격이 저렴한 중국산을 선택하는 게 일반적이다.

3) 컬러전략

년간 22회 전개되는 테마별 프로그램마다 기본이 되



<그림 5> 2002. 2 봄시즌 기준 전개브랜드 프로그램 라인의 컬러

는 베이스컬러와 엑센트컬러를 설정하여 사용하고, 매장이 블록단위로 통일된 컬러이미지를 갖게 하며 아울러 소비자의 연결판매 효과도 노리는 전략을 구사한다.

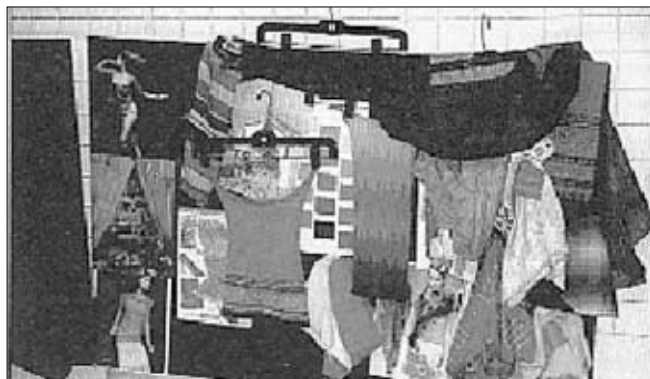
4) 생산전략

미국에서는 80년대에 가격소구를 철저하게 추진하는 매스 디스카운터의 대두와 갭, 리미티드 등 수직형 자사 브랜드 패션전문점이 해외의 생산거점을 기반으로 급성장 했다.²⁰⁾

C사 역시 소재수급이 원활하고 그 소재생산국과 운송거리가 멀지 않은 국가에 기본적인 생산기지를 구축하였고, 합리적인 품질의 저가격대 생산이 가능한 전 세계의 모든 국가를 활용한다는 전략하에, 일본소재는 홍콩지사예 기반을 두고 중국의 저임금시장을 활용하고, 한국소재는 고가격대 제품일 경우 국내 생산을 실시하고, 저가품은 한국의 퀄리티 컨트롤을 통한 인도네시아와 필리핀 공장에서의 생산을, 이태리소재는 스페인, 체코등 유럽 생산기지를 중심으로 활용한다.

5) 가격전략

자켓 아이템당 가격이 99-120\$ 선으로 책정하고, 슈트 셋업을 할 때 가격이 200\$ 을 넘지 않게 조정하여



<그림 6> 1999년 여름을 위한 C브랜드 시즌 테마별 트렌드, 컬러 보드

<표 5> 기존 브랜드의 시즌상품 아이템별 가격표

단위 US \$

Items	Jacket	Dresses	Pants	Skirts	Blouse	T-Shirts
Price	99 - 120	59 - 88	49 - 70	49 - 70	34 - 54	20 - 44



<그림 7> 단품 아이템별 가격의 예 (1999년)

소비자들이 가격저항을 크게 느끼지 않고 보편적인 구매가 용이토록 책정하였고, 시장세분화 및 목표시장 설정에 의거하여 평균 소비자가격을 책정하였다.

6) 분배 및 유통

미국의 전문점은 특정주제에 따라 타사가 흉내낼 수 없는 개발상품에 주력하여 그룹화, 종합화된 백화점과 General Merchandising Store 증감에 따라 설정된 대중가격 소매점이다. 전문점은 독자적인 머천다이징 전략으로 첫째, 명확한 개념에 기초한 품목 개발 둘째, 독자적인 상품개발력에 의한 자체브랜드상품을 통한 총이익률 확보 셋째, 누구나 손쉽게 살수 있는 대중가격 확립 등을 들 수 있다. 특히 의류전문점은 생산에서 판매까지 일괄 공정을 자체적으로 제공하는 단계적 머천다이징 수법을 개발한외에 표준화, 단순화, 차별화와 같은 체인점 경영원칙인 3S 주의를 기본으로 조직관리와 종업원교육을 통해 시대변화에 항상 대처할 수 있는 기반을 정비하고 있다.

또한 시장의 “원가+필요경비+이익=판매가”라는 “원가플러스 방식”이 아니라 “시가 기준법”을 실시해

시장가격 실현을 위한 저비용 생산기지를 개척하고 있다.

소비자가 사용하기 편한 상품을 손쉽게 구입할 수 있는 가격으로 제공하고 연결 구매를 위한 코디네이트 판매 및 상품지식을 갖춘 종업원의 컨설팅 세일, 상품 재고율을 고려한 매장활용, 기본상품의 효율적인 취급 등이 이루어진다.²¹⁾

C사의 P, C, A 3개 브랜드는 독립된 자체 브랜드매장을 가지고 있는 의류전문점을 운영하고 있다. 2001년 현재 C브랜드 매장 300개, P브랜드 매장 300개, A브랜드 매장 90개를 전국적으로 전개 중이다. 그러나 1999년 가을부터 전개하고 있는 Mall-based Brand는 3개 라인 토탈 250스토어를 패션백화점, 아울렛 센터, 지방 Mall등에 전개하고 있다.

7) 이미지와 판매촉진

소비자들의 관심이 제품과 서비스를 포함한 총체적인 개념의 품질과 이미지로 향하고 있다는 점을 감안하여 전체적인 기획 단계에서부터 비주얼 머천다이징 플랜에 초점을 맞추었다.

98년 브랜드리뉴얼 이후부터 회사 내에 실제 매장 과 유사한 모델 스텍을 설치하고 시즌별 비주얼 머천다이징 플랜에 의거한 종합적인 디스플레이의 샘플을 제시하여, 각 매장의 점주들에게 참고자료로 배부하여 전국매장에 일관된 디스플레이를 실행한다.



<그림 8> 1998년 2월 브랜드리뉴얼 개시 후 첫 매장연출의 모델 샵

브랜드이미지 구축과 판매촉진을 위한 전략으로는 미국내 베스트셀러인 “Casual Power: 성공하려면 캐주얼을 입어라”의 저자이며 커뮤니케이션-이미지컨설턴트인 “Sherry Maysonave”가 파트너십 체결을 통해 소비자들에게 매장 안에서 비즈니스 캐주얼을 위한 완벽한 솔루션을 찾는데 도움을 준다는 전략을 구축하였다.

협약의 기초적인 내용은 다음과 같다.

- ① Sherry Maysonave는 C사의 사람들을 전문적으로 트레이닝 시킨다.
- ② 비즈니스 캐주얼의상의 In-Store용 비디오를 개발한다.
- ③ “Casual Power”의 매장내 비치로 상승효과를 유도하고자 한다.

5. On Line Business의 강화

뉴미디어 인터넷의 폭발적인 성장은 제2의 산업혁명에 비유될 정도로 세계 비즈니스 판도에 커다란 변화를 불러일으키고 있는 21세기 경제변화의 핵심적 동인이다. 이는 또한 상품 및 서비스 등의 유통과정에서 중간상을 배제하고 전세계 소비자를 상대할 수 있는 글로벌성을 갖고 있어 마케팅에도 일대 혁신을 가져오고 있다.²²⁾

세계 전자상거래의 약79%를 차지하고 있는 미국의 경우를 살펴보면 인터넷 쇼핑을 통한 미국기업들의 총 매출은 1998년 약 80억달러를 기록했으며, 백화점, 대형할인점들도 인터넷 쇼핑몰을 개설, 이를 통하여 1998년 크리스마스시즌에만 20억달러가 넘는 매출액을 올려 ‘디지털 크리스마스’라는 용어까지 생겨나기에 이르렀다. 판매품목의 평균가격이 50~200달러 수준임을 고려한다면 크리스마스시즌에만 무려 1,500만 명이 인터넷을 통하여 물건을 구입한 셈이 되는 것이다.²³⁾

C사는 2000년 10월부터 On Line Business를 강화하여 인터넷을 통해 모든 제품의 주문과 배송이 가능토록 처리하고 24시간 365일 관리해 줌으로서 소비자들의 구매를 용이케 한다.

시작 후 6개월간의 판매결과를 보면 총매출액의 5%(2000년 매출액 1조원 외형기준시 약500억원) 점유율을 보이고 있다.

6. 저가시장 공략을 위한 신규브랜드 출시

기성복회사의 일반적으로 상품의 대략적인 도매가에 기초한 범주중 버짓 또는 매스(Budget or Mass)를 대상으로 한 신규브랜드를 출시하였다. 버짓 또는 매스(Budget or Mass)는 대량 상품점이나 할인매장에서 주로 발견되며, 버짓라인은 도매 가격대의 최저 가격이다.²⁴⁾ 할인 매장을 위한 개인 상표 상품이 버짓가격대 범주에서 고려될 수 있다. 컬렉티블 레이블의 성공적인 안착에 자신감을 얻은 C사는 컬렉티블과 동일한 컨셉을 소재 질을 낮춰 저 가격대로 대형쇼핑몰 중심으로 전개하기로 하고 1999년 가을부터 대형 쇼핑몰 중심 서브 브랜드(Mall- Based Brand) “Annex”를 출시하였고 3개 라인 토털 250스토어를 패션백화점, 아울렛 센터, 지방 Mall 등에 전개하고 있다.

7. Better Zone 진출을 위한 브랜드 영입

중저가 브랜드의 안착 후 C사는 중고 가격대의 Betterzone에 속하는 브랜드의 전개를 통해 패션전문기업의 입지를 구축하기로 한다. Bridge Apparel market 에의 진입을 위해 1979년 설립된 고품질, 고가격의 클래식한 라이프스타일을 컨셉으로 하는 Adrienne Vittadini 브랜드를 2001년 6월, V&P사로부터 인수하였고, 기존의 브랜드들과 상품 공급채널을 완전히 분리시켜 High Level의 퀄리티의 확립과 이미지 차별화를 목표로 한다.

Adrienne Vittadini는 니트웨어로 특화 된 브랜드로, 사이즈와 신체타입별의 폭 넓은 다양함을 가지고 클래식한 디자인을 전개하고 있다. 스티칭되고 질감이 강조된 고급소재의 스웨터로 된 Casual Career Dressing을 주종으로 한다.

V. 결 과

일방적인 메이커 관점에서의 제품제안은 더 이상 소비자에게 어필할 수 없다.

소비자가 일상생활에서 절실히 필요로 하는 모든

요소들을 충족시켜 줄 수 있는 제품의 제시만이 현재의 내셔널브랜드들의 성공을 위한 돌파구가 된다. 이러한 전략적 접근으로 경영흑자를 이룬 C사의 성공요인을 분석해 보면 다음과 같다.

1) 마켓지향적, 소비자 지향적인 마케팅활동을 기업의 최우선 전략으로 삼고, “비즈니스 캐주얼웨어”라는 브랜드이미지의 재정립과 표적시장의 집중화에 그 포커스를 맞추었다.

이 포커스에 맞춰 “Collectibles”이라는 새로운 레이블을 탄생시켰고 정착시켰다.

2) 미국의 중저가 시장의 주 소비자군인 기업체의 직업여성(Appear Career Woman)을 중심타겟으로 하고 그들이 일상적인 회사생활에 편안하게 착용할 수 있는 베이직한 중심상품의 집약을 통한 제시와 사이즈와 컬러의 보충을 통한 비즈니스를 중심전략으로 설정했다. 이 라인을 “Collectibles”라 명명하고, 연중 동일한 소재(두 가지 소재만 사용)와 컬러를 전개함으로써 소비자들이 컬러와 소재의 변화에 대한 걱정이 없이 수시로 자신의 의상플랜을 발전시키고 새로운 트렌드아이템의 보강을 통해 쉽게 다양한 의상 코디네이션을 추가할 수 있도록 판매증대를 유도하였다.

3) 이태리 밀라노에 “머천다이어”만으로 구성된 기획 전담팀을 운영. 시즌의 기획방향 설정 전에 미국의 바이어들과, 홍콩의 지사, 한국의 바잉오피스에서 조사된 사전시장조사에 의거, 판매가 이루어지는 아이템의 집중탐구에 의해 기획방향을 설정하는 철저한 “마켓지향적 머천다이어”를 실행하였다.

4) 어패럴 캐리어우먼들이 가장 손질하기 쉽고 이미지 표현이 용이한 블랙과 네이비컬러를 메인 컬러로 전개하고, 베이지계열인 Pebble을 서브컬러로, 시즌이 경과함에 따라 와인, 브라운 등의 패션컬러를 추가하였다. 때로는 패턴만을 변화시켜서 소비자가 기존에 구매해 간 아이টে에 첨가하거나, 코디네이션이 가능하게끔 하는 전략으로 판매의 효율과 아이টে간 크로스 코디네이션이 가능토록 기본적인 라인을 구성하였다.

5) 베이직한 자켓기준 미화 99\$, 숏 슬림 스커트기준 49\$의 판매가를 가진 중저가 가격대의 제품이긴 하지만 소비자에게 쾌적함을 줄 수 있는 합리적인 기능과 아울러 패션성을 지닌 제품을 생산하기 위한 소재기

획은 먼저 가격경쟁력의 이유로 합성소재가 중심이 될 수밖에 없는 입장이었다. 그러나 그럼에도 저품질의 느낌이 나지 않는 세련된 실루엣의 드레이프성과 편안한 휘팅감을 고려하여 “컬렉티블”라인 전체를 두 가지 아이টে으로 전개하여 트리아세테이트와 폴리에스터가 70/30인 한 소재의 경우 2000년 한해에 400만 야드(슈트 한벌제작시 소요량 3,250야드를 기준으로 할 경우 약 123만벌 분량)까지 사용함으로써 소재의 집중화에 따른 많은 생산원가의 절감이 가능했다.

6) 원가절감을 목표로 인건비가 저렴한 국가에서 생산을 아웃소싱 하여 완제품을 공급받는 글로벌 생산 시스템을 실행하였다. 컬렉티블즈 라인의 경우에는 한국소재를 중심으로 사용하여 운송이 가장 편리하면서 생산성과 제품품질이 검증된 동남아국가에서 봉제하는 방식을 선택했다.

7) 집중화된 타겟을 고려한 상품기획은 재고율을 5%-10% 사이에 머무는 것을 가능케 했고 이것이 회사의 경영흑자를 이룩하는데 크게 기여하였다.

VI. 결론 및 제언

언제나 새롭게 성장하고 변화해 나가는 소비자의 욕구와 감성에 맞춰 오래된 브랜드를 이익을 창출해 낼 수 있도록 유지하고자 하는 것은 모든 패션기업의 당면과제이다. 그러기 위해서는 끊임없는 새로운 마케팅전략을 통한 브랜드의 리뉴얼이 요구되어 진다.

최고의 명품만을 추구하는 소비자와 제품의 질과 가격과의 상관관계에 있어 제거된 거품을 판단할 수 있는 시야를 지닌 지혜로운 소비자들 사이에, 더 이상 과거의 중산층적 마인드를 가진 소비자는 존재하지 않는다는 것이 세계적으로 나타나고 있는 현 소비자들의 양극화현상이다. 이 새로운 소비자마인드에 부합하기 위한 어패럴 메이커들의 노력은, 전세계 어디에서든 적합한 품질과 합리적인 가격대에 생산할 수 있는 쪽으로 향하고 있다. 중저가가격대의 SPA형(Specially Private Label Apparel Store)브랜드들의 세계적인 성공은 바로 이점에 기반을 둔다. 그리고 전 세계에 공유되고 있는 패션의 감성과 함께 기획, 생산, 판매의 글

로벌마케팅 전략으로 그 탈출구를 찾아가고 있는 현실이다. 국내브랜드들의 생산거점이 해외로 많이 진출하고 있고, 상품기획의 전진기지를 유럽이나 미국에서 실행하는 경우가 확대되고 있으므로, 기획과 생산 그리고 판매시스템에서 세계가 하나로 엮어진 상황에서 글로벌 패션비즈니스를 통한 중저가 내셔널브랜드 C사의 마케팅 전략은, 브랜드리뉴얼에 고심하고 있는 국내 브랜드들에게 하나의 성공적인 사례가 된다고 볼 수 있다.

수십 년의 역사를 가진 중저가 여성내셔널브랜드로서, 브랜드 리뉴얼에 성공할 수 있는 마케팅전략방안을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 시대적 소비자요구에 부응할 수 있는 표적시장의 명확한 설정이 선행되어야 한다.

브랜드의 탄생시점에 비해 현재의 소비자 라이프스타일이 가지고 있는 특징을 파악해 내고 그 변별점을 재정립해내는 것이 요구된다.

현재 마케팅 이념은 고객 욕구의 다양성, 개별성, 소프트웨어의 중시, 가치존중이라는 시대의 조류에 맞춰야 할 것이다. 패션시장에서의 소비자 및 시장의 변화는 소유가치에서 사용가치로의 전환이 되고 있으며, 패션은 이미 자기표현의 수단이자 문화생활의 향유수단이다. 앞으로는 개개인이 자신의 라이프스타일을 만들어 갈 것이며, 디자인과 브랜드에 대한 환상이 없어지고 상품 고유의 가치가 평가되면서, 감각에 비해서 가격이 합리적인 상품의 소비가 증가하게 된다. 따라서 브랜드의 이름보다는 제품의 질과 가격의 합리성을 추구하는 소비자의 요구에 맞춰 새로운 방향으로 전개하는 게 요구된다.

둘째, 패션트렌드 집중호우 적인 머천다이징(MD)전개에서 고객테이스트를 우선한 MD로의 전환에 가장 중요한 것은 역시 단품 MD의 시스템화다. 철저한 시장조사에 의거한 베이직한 디자인의 라인별 크로스코디네이션이 가능한 아이템을 우븐스타일로 정립하고 다양화 한 후 패션트렌드가 가미된 30%정도의 제품을 보완상품으로 제시한다. 제품의 다양함은 부드러운 우븐소재와 니트물을 중심으로 보완 해 준다.

셋째, 의복의 실루엣과 형태 안정성이 뛰어난 몇 가지의 사계절용 중가격대 소재를 개발하여, 부담 없이

구매할 수 있게 2-3가지 정도의 메인 컬러로 집중화해 주고, 연중 어느 때나 구매가 가능하도록 컬러와 조직의 변화 없이 단품 디자인만 보강해주는 라인을 만들어 줘 전략상품으로 전개한다. 전개되는 월별 프로그램마다 기본이 되는 메인 컬러와 액센트컬러를 설정. 매장의 블록전체가 통일된 컬러이미지를 갖게 하며 아울러 소비자의 연결판매 효과도 유도하는 전략을 구사한다. 전국 어느 매장을 가거나 어느 상황에서 구매하더라도 제품의 코디네이션에 무리가 없을 정도로 소재의 통일과 시즌별 패션트렌드에 의거한 패션성 가미로 써 비즈니스 우먼들이 쉽게 자신의 의상 컬렉션을 전개해 나갈 수 있도록 한다.

넷째, 합리적인 가격대의 제품을 제시하기 위한 생산시스템의 개발이 요구된다. 저임금 국가를 이용한 글로벌소싱은 그 하나의 돌파구가 될 수 있다.

다섯째, 영업이익이 취약한 백화점매장을 지양하고 가두점을 중심으로 한 유통브랜드 형태의 매장을 전개한다.

여섯째, 중저가격대의 구매부담이 덜한 상품이므로 매장전개와 병행하여 On Line Business를 병행해 준다. 시대적 흐름으로 다가온 인터넷 비즈니스의 요구를 간파하여 소비자들이 직접 매장에 가지 않고도 쉽게 제품을 구매할 수 있도록 365일 24시간 전천후 서비스시스템을 가동한다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 현재에도 새로운 마케팅전략을 구사하며 활동하고 있는 미국의 기업을 대상으로 했기 때문에 디테일한 자료노출이 제한될 수밖에 없었고, 자료처리방법에 있어 객관적인 통계처리가 불가능한 한계가 있었음을 밝힌다.

둘째, 브랜드리뉴얼의 하나의 모형은 제안하였으나 본 연구의 목적에 부합하는 이론적 배경과 기술에 있어 선행연구자료가 부족하여 종합적인 분석, 이론적인 틀에 의거한 체계적인 연구 방법으로서 타당성과 신뢰도에 대한 검토가 완전하지 않다.

셋째, 미국과 한국의 시장규모와 현상항은 많은 격차가 있으므로, 국내시장의 중저가브랜드의 리뉴얼 성공을 위한 구체적인 방안을 제시한 것으로 확대 해석하기는 어렵다.

이상과 같은 제한점을 고려하여 후속 연구에서는 다음과 같은 점을 보완하여야 할 것이다.

첫째, 국내와 시장규모의 격차가 상대적으로 작은 일본 내셔널브랜드의 리뉴얼 사례연구를 통해 보다 접근된마켓상황과 데이터를 보완하는 것이 바람직하다.

둘째, 브랜드 런칭 초기처럼 신선하지는 못하지만 자신의 포지션을 잃지 않고 노화현상을 비교적 덜 겪고있는 브랜드와, 노화하고 있는 소비자의 컨셉에 따라 자연스럽게 성격을 변화시켜가고 있는 국내 내셔널브랜드들의 전략에 대한 후속연구가 이루어졌으면 하는 바람이다.

셋째, 국내 내셔널브랜드들의 브랜드리뉴얼에 대해 표적시장별, 시대적 마켓상황별 구분에 의한 보다 세분화 된 연구들로 그 범위를 확장해 나가야 할 것이다.

넷째, C사의 기업전략은 외국의 성공사례에 의해 최근 국내 어패럴업계에 집중적인 연구대상이 되고 있는 SPA형 패션비즈니스의 하나의 형태도 될 수 있으므로 차후에 이런 관점에서의 후속연구도 필요하다고 사려된다.

참고문헌

- 1) 이호정, 패션마케팅&패션트렌드 분석(1955~1995년), 교학연구사, 1996. 6 p. 71.
- 2) Fashion Biz, 올 F/W 총 65개 신규브랜드 런칭, 2001. 6, pp. 183-184.
- 3) 안광호 · 황선진 · 정찬진, 패션마케팅, 수학사, 1999. 7, p. 18 .
- 4) 전 제일모직 “멜리사”담당 MD와의 개별인터뷰를 통한 심층면접.
- 5) 전 코오롱 “벨라”담당 MD와의 개별인터뷰를 통한 심층면접.
- 6) 송형철, 리얼 마케팅, 학문사, pp. 59-61.
- 7) 섬유저널, 캐리어 마켓의 8가지 포인트, 1996. 7, p. 117.
- 8) 최채환, 패션마케팅전략, KPI Publishing Co, pp.

- 52-53.
- 9) Ravi Venkatesan, “Strategic Sourcing: To Make or Not to Make,” Harvard Business Review, Reprint 92610, April 1990, p. 12.
- 10) 섬유저널, SPA성공을 위한 열쇠 “Global Open Network” 실현, 1996. 8, p. 229.
- 11) 섬유저널, Banana Republic 라이프스타일샵지향 신세대 캐리어 대응 전환, 1995. 9. pp. 316-317.
- 12) 홍병숙, 패션제품과 소비자행동, 수학사, 1998. 2, p. 245.
- 13) 이은영, 패션마케팅, 교문사, 1998. 4, p. 279.
- 14) 홍병숙, 패션상품과 소비자행동, 수학사, 1998. 2, p. 245.
- 15) 리타 퍼어나, fashion forecasting, 포텍스, 1996. 12, p. 96.
- 16) 섬유저널, ‘Global Open Network’ 실현, 1996. 8, p. 229.
- 17) Leslie Davis Burns, 이선재역, 패션 비즈니스, 학문사, 2000. 6, pp. 156-157.
- 18) 한동철, 전략적 소매경영, 영풍문고, 1998. 11, pp. 165-166.
- 19) 안광호·황선진·정찬진, 패션마케팅, 수학사, 1999. 7, p. 324.
- 20) 안광호·황선진·정찬진, 패션마케팅, 수학사, 1999. 7, p. 173.
- 21) Leslie Davis Burns, 이선재역, 패션 비즈니스, 학문사, 2000. 6, p. 211.
- 22) 섬유저널, ‘Global Open Network’ 실현, 1996. 8, p. 230.
- 23) 이호정, 패션유통산업, 한국섬유산업연합회, 1996. 6, p. 397.
- 24) Leslie Davis Burns, 이선재역, 패션 비즈니스, 학문사, 2000. 6, pp. 156-157.