

글로벌 SPA 의류 브랜드의 한국시장 진출: 유니클로(Uniqlo)와 자라(Zara)*

김 주 현(제1저자)
숙명여대 경영학부 교수
jhkim@sm.ac.kr

이 상 윤(공동저자)
숙명여대 경영학과 대학원생
freestyle829@naver.com

SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)로 일컬어지고 있는 글로벌 패션 브랜드들은 ‘기획-생산-유통’ 프로세스의 수직적 통합을 바탕으로 매우 빠르고 효율적인 생산과 판매를 특징으로 하는 패스트 패션(fast fashion) 시대를 열고 있다. 본 사례연구는 이들 중 한국 내 매출액 선두 위치에 있으면서 탄생배경이나 기본전략에 차이를 보이고 있는 일본의 유니클로(Uniqlo)와 스페인의 자라(Zara)의 글로벌 전략 및 한국시장 진출 전략을 다룬다.

유니클로와 자라 모두 롯데쇼핑과의 합작으로 한국에 진출했으나 지분구성이나 파트너 관계에서는 차이를 보이고 있다. 두 브랜드 모두 수직계열화 체제를 구축하고 있는데 유니클로는 판매점에서 제조부문의 후방통합을, 자라는 제조업체에서 유통부문의 전방통합을 추진했다. 유니클로는 기본형 위주의 소품종 대량생산과 상대적 저가격전략을, 자라는 패션성 강한 다품종 소량생산과 상대적인 고가격전략을 보여 주고 있다.

1. 서언

1980년대 세계 3대 의류 수출대국이었던 우리나라는 1980년대 후반 이후 수출의 감소추세와 수입증가로 인해 2005년에는 의류 부문의 순수입국으로 전환되었다([표 1] 참조). 기존 의류 수출업체들의 해외직접투자 및 후발 개도국들의 부상과 함께 글로벌 브랜드 의류수입의 급증이 큰 원인이라 할 수 있다.

논문접수일: 2009. 10. 10. 수정일: 2009. 12. 16. 게재확정일: 2009. 12. 21.

* 본 연구는 숙명여자대학교 2008학년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었음

글로벌 의류 브랜드 중 최근 부상하고 있는 유형으로 관련 업계에서 이른바 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)로 일컬어지고 있는 패션(fashion) 브랜드들이 있다. 이들은 ‘기획-생산-유통’ 프로세스의 수직적 통합을 바탕으로 하는 매우 빠르고 효율적인 생산과 판매를 특징으로 하고 있으며, 브랜드 인지도와 그리 높지 않은 가격으로 급속도로 글로벌화를 추진하고 있다. 일본의 유니클로(Uniqlo), 미국의 갭(Gap), 스페인의 자라(Zara) 등이 대표적 예인데, 우리나라에는 이들을 포함하여 10여개의 글로벌 SPA 브랜드들이 이미 진출하였거나 조만간 매장을 개설할 예정이다([표 2] 참조).

[표 1] 우리나라의 의류 수출입액 추이(1999년-2008년, 단위: 백만불)

연 도	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
수출액	4,871	5,027	4,306	3,962	3,640	3,391	2,581	2,183	1,914	1,741
수입액	763	1,307	1,631	2,256	2,547	2,747	2,913	3,744	4,318	4,223

자료원: 국가통계포털(www.kosis.kr)

[표 2] 글로벌 SPA 브랜드의 국내 진출 현황

브랜드	국적	진출연도	매장수(개)
유니클로	일본	2005	41
갭	미국	2007	21
파과야	미국	2007	23
싸쉬	이탈리아	2007	6
포에버21	미국	2008	1
자라	스페인	2008	12
망고*	스페인	2009	4
스프링필드	스페인	2009	1
H&M	스웨덴	2010년(예정)	1

주: * 망고는 2001년 첫 진출 후 철수했다 재진출하였음

자료원: 각업체

본 사례연구는 이들 중 한국내 매출액 측면에서 선두 그룹을 형성하면서 탄생배경이나 기본 전략에 있어 차이를 보이고 있는 유니클로와 자라의 글로벌 전략 및 한국시장 진출 전략을 다룬다. 두 기업을 비교분석하는 사례연구 결과는 한국의 패션 브랜드들의 국내시장 방어전략이나 해외진출 전략에 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다. 아울러 국제경영전략과 관련된 다양한 이론을 교 육하고 학습하는데 유용한 참고자료가 될 수 있을 것으로 기대된다.

II. SPA에 대한 일반적 고찰

2.1 SPA의 개념 및 발생 배경

SPA는 'Specialty store retailer of Private label Apparel'의 약자로서 일반적인 학술용어라기보다는 주로 한국과 일본의 패션유통 업계에서 통용되는 용어다. 미국의 의류전문 체인점인 갭(Gap)사의 휘셔(Donald Fisher) 회장이 1987년 전년도 결산보고에서 발표한 '새로운 사업체제' 선언에서 유래된 것으로 알려지고 있다(김선희, 2007; 장애란, 2007). 용어 자체의 어원이나 정의야 어찌 되었든 SPA는 자사의 라벨(브랜드)에 의해 상품의 기획 및 개발에서부터 생산과 판매 활동에 이르는 전 과정을 하나로 통합시켜 주는 프로세스 혁신전략의 산물이라 할 수 있다. 제조업체 혹은 유통업체가 다수의 협력업체들과 가졌던 다소 느슨한 형태의 협력관계에서 오는 비효율성을 극복하기 위해 한 기업이 강력한 형태의 수직적 통합을 이루어 보다 빠르고 효율적인 프로세스로 생산하여 판매하는 패션 브랜드를 일컫는 것이다(이호정, 강경영, 2004).

이처럼 패션 의류업체들이 속도와 효율성을 추구하게 된 것은 결국 소비자들의 새로운 욕구에 대한 반응이라 할 수 있다. 최근의 유행 추세를 반영하는 제품을 비교적 저렴한 가격에 구입하여 사용한 후, 유행이 지나면 버리고 새로운 유행 제품을 구입하고자 하는 소비자 욕구에 대응하기 위한 것이다.

2.2 SPA의 유형 및 특징

SPA 의류업체를 '제품 기획-생산-판매를 수직적으로 통합하여 빠르고 효율적으로 제품을 공급하는 기업'으로 볼 때 SPA에는 기본적으로 두 가지 유형이 존재한다. 제조업체가 중심이 되어 유통 부문을 통합하는 형태와 유통업체가 중심이 되어 제조 부문을 통합하는 형태가 바로 그것이다. 전자는 전방통합(forward integration)이고 후자는 후방통합(backward integration)이다. 전자를 메이커(maker)형 SPA, 후자를 리테일(retail)형 SPA라고 부르기도 한다(김현주, 이서희, 2007; 장애란, 2007). SPA를 생성 형태에 따라 이처럼 두 가지 유형으로 구분할 수 있지만, 이 둘은 모두 다음과 같은 기본적인 특징을 공유하고 있다.

첫째, 가장 본질적인 특징으로 종래의 '생산자 → 판매자(유통업체) → 소비자'라는 전통적인 3단계 구조에서 '생산 및 판매 일체 그룹 → 소비자'라는 2단계 구조로 제품의 흐름 구조가 단순화되었다.

둘째, 이처럼 단순화된 구조로 인해 소비자 욕구 및 유행의 변화를 빠르게 제품 기획 및 생산에 반영하여 소비자에게 공급한다. 이른바 패스트 패션(fast fashion)이 가능하게 된 것이다(김선희, 2007; 장애란, 2007; 천종숙, 노윤지, 2007; Burns & Bryant, 2002). 국립국어원에 따르면 패스

트 패션은 ‘유행에 따라서 빨리 바뀌어서 내놓는 옷을 통틀어 이르는 말’로, ‘패스트 푸드(fast food)’에 유추하여 만들어 낸 말’로 정의된다(국립국어원, 2004, p. 89).¹⁾ 패스트 패션은 기본적으로 희소성이나 고가격보다는 폭넓은 시장과 중저가를 추구한다.

셋째, 빠른 속도와 중저가의 가격경쟁력을 가능하게 하기 위해 생산 및 유통 단계를 효율적으로 연결하는 정보 시스템과 효율적인 공급사슬관리(SCM, supply chain management) 체제를 갖추고 있다. 이를 바탕으로 재고 수준의 최소화 역시 추구한다.

III. 유니클로 및 자라의 일반현황

3.1 유니클로의 일반 현황

3.1.1 개요 및 연혁

유니클로(Uniqlo)는 일본의 패스트 리테일링(Fast Retailing)(그룹의 지주회사)사의 대표 브랜드(전체 매출액의 90% 정도)로, 회사명이 시사하듯 ‘시장수요를 제 때 파악하여 고객들이 편리하고싼 값에 입을 수 있는 의류를 공급한다’라는 사업 원칙을 표방하고 있다. ‘모든 사람이 질 좋은 캐주얼을 입을 수 있도록 하는 글로벌 브랜드’를 모토로 국적, 계급, 직업, 학력, 연령, 성별 등을 초월해 옷을 만든다는 철학을 가지고 있는 것이다. 유니클로는 일본의 ‘국민 유니폼’으로 불릴 정도로 일본 사람을 대표하는 이미지의 하나로 자리잡았으며(조선일보, 2009. 9. 19), 야나이 다다시 회장은 포브스지에 의해 2009년 일본 최고의 부자로 선정되었다.

유니클로는 ‘Unique, Clothing Warehouse’의 약자로 ‘독특하고 다양한 의류창고’라는 뜻을 내포하고 있다. 부친이 운영하던 양복점(기성복 판매) 점원으로 출발한 야나이 다다시 회장은 일본의 갭(Gap)을 꿈꾸며 1984년 6월 히로시마에 캐주얼 의류매장 유니클로 1호점을 개장하였다. 1991년 ‘패스트 리테일링’으로 회사명을 변경하고 상품기획, 생산, 유통, 판매까지를 일괄 진행하는 제조 소매업 SPA를 선언한 이후, 유니클로는 ‘유니바레 - 어디를 가든 유니클로를 입고 있는 사람들이 넘쳐난다’라는 신조어가 생겨날 정도로 큰 인기를 끌며 확장과 성장의 시대를 열었고, 연매출 5,864억엔(약 8조1300억원)의 일본 대표 기업으로 성장했다([표 3] 참조).

유니클로가 최고 영업이익을 기록한 2001년과 2009년은 일본에서 최악의 불황기로 기록되고 있는데, 이 두 해에 유니클로는 플리스(Fleece)²⁾와 히트테크(Heattech)라는 역사에 남을 히트작을 성공시킨 바 있다. 플리스(fleece)는 1998년 출시되어 3년간 약 3,700만장이 판매되며 일본 전역에

1) 패스트푸드의 대표적 브랜드인 맥도널드에 빗대 맥패션(McFashion)으로 일컬어지기도 한다.

2) 폴리에틸렌으로 만든 양털처럼 부드러운 섬유

유니클로 붐을 불러일으킨 열풍의 주역으로, 플리스 캠페인의 대성공은 2001년 매출 4185억엔 달성의 원동력이 되었다. 유니클로는 현재 일본 내에서만 500개가 넘는 점포를 개설하고 있으며, 이 중에는 면적이 기본형인 250평 급 외에 500평 및 1000평급 대형점도 포함되어 있다.

[표 3] 유니클로의 연결매출액 및 매장수

회계연도	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
매출액(억엔)	3,442	3,098	3,400	3,840	4,488	5,252	5,864	6,600
매장수	585	622	655	1,232	1,632	1,828	1,958	2,000

주: 1) 회계연도는 8월 31일 기준임

2) 2009년은 예상치임

자료원: FRL Korea

[표 4] 패스트리테일링의 보유 브랜드 및 매장수 (2009년 8월말 기준)

사업부	국가명	점포수
Uniqlo	일본	543
	영국	14
	중국	33
	미국	1
	한국	33
	홍콩	11
	프랑스	3
	싱가포르	2
Cabin	일본	212
GOV Retailing	일본	351
Link Theory Holdings	기존의 해외 브랜드를 인수한 것임	221
Princesse Tam.Tam		166
Comptoir Des Cotonniers		368
합계		1,958

주: 유니클로는 한국에서 2009년 9월에만 9개의 점포를 개설하여 9월말 기준 점포수는 41개임

자료원: FRL Korea

유니클로는 일본에서의 성공을 발판 삼아 2001년 영국 출점을 시작으로 해외진출을 시작했다. 영국 진출은 매출 부진으로 1년 6개월 만에 21개 점포 중 16개를 폐쇄하는 등 어려움을 겪기도 했지만, 이후 해외진출을 가속화하여 현재 중국, 홍콩, 한국, 미국, 프랑스, 싱가포르 등에 유니클로 매장을 열고 글로벌 브랜드로의 도약을 꿈꾸고 있다. 2006년 뉴욕 소호 지구에, 2007년 런던 옥스퍼드 스트리트에 오픈한 글로벌 기반점 형태의 점포(flagship store)를 세계 각국의 패션 도

시로 확대해 나간다는 계획이다. 중국을 중심으로 하는 해외 생산거점은 7개국에 보유하고 있으며, 다른 브랜드를 포함한 그룹 전체 매장수는 2009년 8월말 기준으로 1,958개다([표 4] 참조).

유니클로는 소비자 욕구를 디자인과 생산 과정에 신속하게, 그리고 제대로 반영하기 위해 기획, 생산, 마케팅, 머천다이징, 판매 등 각 분야의 사람들이 원테이블(one-table) 미팅을 통해 결정하는, 이른바 토털 프로듀서(total producer)를 지향하고 있다. 다양한 품목보다는 베이직(기본형) 위주 전략, 즉 고품질에 패션성은 있지만 기본적인 디자인 위주의 옷들을 판매한다는 전략을 추구하고 있다. 2008년 매출액이 5,864억엔으로 세계 6위를 점하고 있으며 '2010년 매출액 1조엔, 2020년 세계 1위'를 경영목표로 삼고 있다.

3.1.2 주요 전략

유니클로의 기본 전략방향은 패스트푸드 개념을 패션에 도입한 '패스트 패션(fast fashion)'으로 요약되며 이는 그룹의 지주회사명이 '패스트 리테일링'이라는 점에서도 잘 나타난다. 유니클로의 주요 전략방향은 다음과 같다.

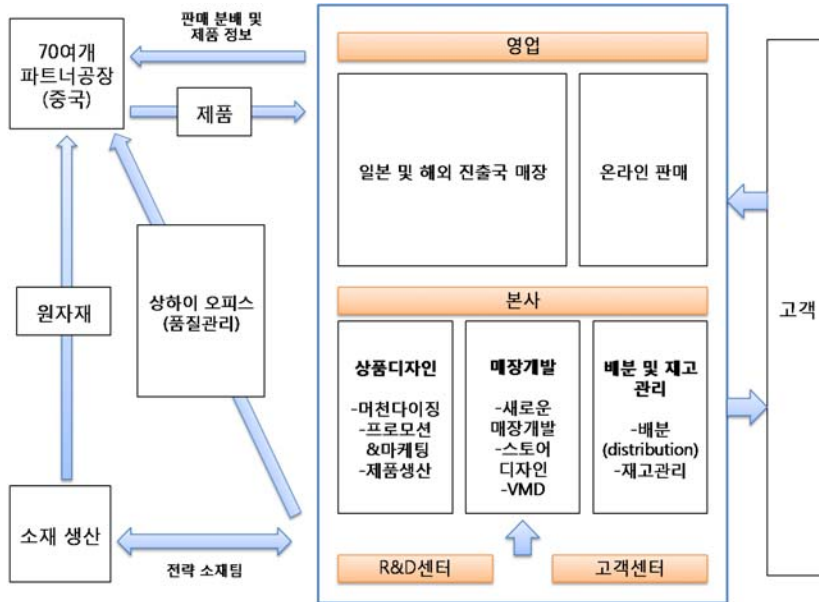
파트너형 수직 계열화: 유통업체로 시작한 유니클로는 1990년 중국에 생산기지를 만들면서 기획에서 생산까지 직접 담당하는 수직 계열화 체제, 즉 SPA 체제를 구축하게 되었다. 야나이 회장에 따르면 '일본 소비자에게 세상의 옷이란 값비싼 브랜드 의류와 값싼 노브랜드 의류 두 종류 밖에 없는데, 결국 싸고 좋은 옷을 공급하여 성공하기 위해 SPA 체제를 선택했다'고 한다.

그러나 유니클로의 수직적 통합은 'make'형, 즉 자체공장 체제가 아니라 '파트너'형, 즉 전략적 제휴 체제로 볼 수 있다. 생산의 90%를 담당하는 중국을 중심으로 약 70개사의 파트너와 거래를 하고 있는데, 이들을 장기간 함께하는 파트너로 인식하고 적극적인 기술지원과 철저한 품질관리를 통해 100만 단위로 대량 생산되는 상품에 대해서도 높은 품질을 유지하고 있다. 기술지원은 일본 섬유산업에서 30년 이상의 경험을 가진 기술자집단인 유니클로 '마스터팀'이 담당하는데, 방직, 방직, 직포, 염색, 봉제, 마무리, 출하에 이르기까지 공정관리 전반에 걸친 기술을 파트너 공장에 전수하고 있다. 아울러 상하이, 심천, 호치민 등 주요 생산거점의 생산관리사무소에 주재하는 170여명의 유니클로 생산관리담당자가 매주 공장에 가서 품질을 체크하고 있다([그림 1] 참조).

수직적으로 계열화된 가치사슬(value chain) 구조 속에서 이른바 '토털 프로듀서'를 지향하는 것도 패스트 패션의 근간이 되는 빠른 의사결정과 소비자 욕구 반영을 가능하게 해준다. 토털 프로듀서란 가치사슬 전 과정의 담당자들이 함께 모여 의사결정을 하는 시스템을 말한다.

소품종 대량생산: 유니클로의 특징적인 전략 중의 하나는 기본형 위주의 소품종을 대량으로 생산한다는 점이다. 소품종 대량생산 전략은 생산비가 저렴한 중국을 생산기지로 활용하는 전략과 함께 저가전략을 가능하게 하는 중요한 기반이 된다. 규모의 경제와 저렴한 인건비가 생산원가 절감의 중심축인 셈이다. 원자재도 전량 구매하여 파트너 공장에 공급함으로써 소재 원가절감도 피하고 있다.

[그림 1] 유니클로의 비즈니스 모델



1승9패 전략: ‘1승9패’는 야나이 회장이 2003년 출간한 책 이름이자 본인의 경영철학이기도 하다. 아홉 번 실패해도 한 번 크게 성공하면 모두 회복하고 남는다는 것이다. 야나이 회장에게는 경영자가 연전연승한다는 것은 새로운 것을 시도하지 않았다는 것과 같은 말이다. 다만 실패를 실패로 거둬들이는 것이 아니라 다음 성공의 열쇠로 삼아야 한다는 점을 강조하고 있다. 실패했을 때 빨리 인정하고 냉정히 그 원인을 분석해 성공의 밑거름으로 삼는 것이 중요하다는 것이다. ‘사양산업’이라는 부정적 인식 속에서 유니클로를 탄생시킨 배경이나 업태, 상품, 매장 등에 새로운 시도를 끊임없이 이어가는 유니클로의 성장 배경에는 야나이 회장의 이러한 도전의식이 깔려 있다. 의류제조 및 유통 사업을 통해 비교적 단기간에 일본 최고 부자 위치에 오른 배경이기도 하다.

소재개발: ‘싸고 좋은’ 옷의 ‘빠른’ 공급에 필수적인 품질 좋은 소재의 안정적 확보를 위해 소재 개발에도 주력하고 있다. 유니클로는 R&D, 상품기획팀, 소재기획팀, 생산공장이 연계되어 소재를 개발, 공급하는 전략을 추진한다. 신소재 개발은 소재 제조업체와의 전략적 제휴를 통해 이루어지는데, 도레이 주식회사와의 전략적 파트너십이 대표적 예다. 이 제휴를 통해 개발된 발열 보온 소재 ‘히트테크(Heattech)³⁾’는 기능이 뛰어난 히트작으로 꼽히고 있다. 이 소재를 활용한 보온 내

3) 일본의 화학회사인 도레이가 개발한 첨단 소재로, 최고의 유연함을 실현한 폴리마 구조의 폴리에스테르로 알려져 있다.

의 히트테크는 출시 후 1년간 일본에서 2,800만매가 팔리는 경이적인 기록을 가지고 있다.

3.2 자라의 일반 현황

3.2.1 개요 및 연혁

자라(Zara)는 스페인에 기반을 둔 인디텍스(Inditex) 그룹의 간판 패션의류 브랜드다. 인터브랜드사가 발표한 2009년 브랜드 가치가 68억 달러(전년 대비 14% 상승)로 세계 50위(전년 대비 12계단 상승)를 차지하였으며(www.interbrand.com), 최근 전세계적으로 크게 주목받고 있는 의류 브랜드의 하나다.

[표 5] 인디텍스의 브랜드 및 전세계 점포 수 현황 (2009년 4월말 기준)

브랜드	점포 수
Zara	1,314
Zara Kids	230
Pull and Bear	593
Massimo Dutti	481
Bershka	609
Stradivarius	471
Oysho	381
Zara Home	247
Uterque	33
계	4,359

자료원: Inditex, *Annual Report 2008*

[표 6] 인디텍스 그룹 현황 (각 연도말 기준)

회계년도	2004	2005	2006	2007	2008
매출액(백만 유로)	5,569	6,741	8,196	9,435	10,407
순이익(백만 유로)	639	803	1,002	1,250	1,253
매장수	2,244	2,692	3,131	3,691	4,264
진출국수	56	62	64	68	73
해외판매비율(%)	55	57	60	63	66
직원수	47,046	58,190	69,240	79,517	89,112

자료원: Inditex, *Annual Report 2008*

인디텍스 그룹은 9개의 브랜드를 보유하고 있으며, 1988년 포르투갈을 시작으로 해외진출에 나서 2009년 4월 기준으로 전세계 73개국에 4,359개의 매장이 운영되고 있다([표 5] 참조). 인디텍스

는 1963년 의류 제조업체로 출발하였으나 현재는 협력업체들과 함께 섬유디자인, 제조, 유통을 함께 진행한다. 그룹 전체로는 2008년 매출액이 104억 유로(한화로 약 18조원)에 이르고 있으며, 이는 전년 대비 약 10% 정도 상승한 수치이다([표 6] 참조).

자라는 창립자이자 현 회장인 아만시오 오르테가(Amancio Ortega Gaona)가 ‘저렴한 가격대의 중간 정도의 품질’이라는 비즈니스 모델을 표방하며 1975년에 출시한 브랜드로 인디텍스 그룹이 보유한 브랜드 가운데 가장 높은 매출을 올리고 있다(전체 매출의 65.6%). 1975년 스페인 코루냐 지역에 첫 매장을 열었고 2009년 4월말 기준 전 세계 73개의 국가에서 1,314개의 매장이 운영되고 있다.

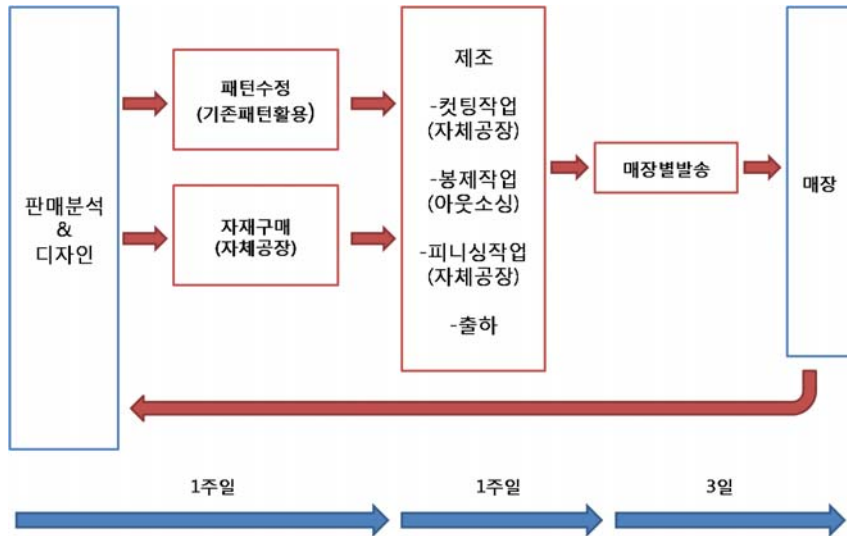
3.2.2 주요 전략

자라의 기본 전략 역시 SPA 브랜드들의 전형적인 전략방향에 잘 부합된다. ‘값싸고 트렌디(trendy)하고 발빠른 아이템 순환’이라는 기본 원칙에 입각하여 ‘소비자에게 잘 팔리는 품목을 빠른 속도로 유통시키고 재고량은 최소화시키는 스피디한 유통 모델을 전개하는 것이다. 이를 가능케 하는 것은 다음과 같은 전략들이다.

수직적 통합(vertical integration): ‘디자인-생산과정-유통’의 수직계열화, 그 중에서도 디자인과 생산과정의 수직적 통합은 인디텍스 사업모델이 작동할 수 있는 가장 큰 원동력 중의 하나다. 생산과정의 수직계열화와 조직의 유연성은 빠르게 고객의 니즈를 만족시켜줄 수 있도록 한다. 인디텍스 생산 과정 중 절반 정도는 스페인과 포르투갈, 모로코, 그 외 다른 인접 유럽국가에서 이루어진다. 2008년에는 전 세계적으로 약 1,200개의 납품업체들과 견고한 협력관계를 맺고 있다.

자라는 모든 제품의 60% 정도를 인하우스(In-House)방식으로 조달함으로써 최신의 트렌드를 15일 정도에 상품화하는 시스템을 갖추고 있다([그림 2] 참조). 일주일에 2회 신상품을 전 세계에 투입할 수 있는 초고속 생산이 가능하다. 스페인 본사에는 축구장 크기의 90배에 달하는 50만 평방미터에 완전 자동화 물류 시스템을 갖춘 물류센터가 운영되고 있는데, 여기서 매주 수요일과 토요일에 상품을 각국의 점포별로 구분해 그 다음 주 목요일과 일요일 아침에 전 세계에 출고시키고 있다. 생산과 물류의 자체 처리는 빠른 속도 뿐만 아니라 생산을 모두 외부에 의뢰했을 경우 발생할 수 있는 품질불량 및 납품지연 등과 같은 문제점을 예방할 수 있다는 장점도 제공해 준다. 심지어 원단의 40%에 달하는 물량을 직접 제조하여 계열사를 통해 염색 작업을 수행할 정도다(박중석, 2008).

[그림 2] 자라의 SCM(supply chain management) 체제



자라의 경우 300여명의 디자이너로 구성된 디자인팀이 거리와 매장에서 수집한 소비자 욕구와 패션 트렌드를 곧바로 디자인에 반영한다. 디자인과 생산의 긴밀한 협업을 가능하게 하는 지리적 근접성, 그리고 협업문화를 통해 이룩한 수직 계열화는 자라가 가지고 있는 최대 장점이다(Pich, et al., 2002).

고객 정보 수집을 위한 IT시스템과 매장 중심의 전략: 자라가 자랑하는 ‘속도전’의 또 하나의 기반이 되는 것은 IT시스템이다. 전 세계 매장마다 마련되어 있는 POS(Point-of-sales)시스템을 통해 수집된 자료는 본사에 전달되어 제품 디자인, 제작, 매장별 맞춤 공급을 가능하게 해준다. 자라의 매장은 소비자의 반응과 욕구를 파악하는 현장으로 활용된다. 전세계 패션 도시에 주둔한 패션통신원을 통해 지역별 패션의 흐름을 수집하고 이를 디자인과 머천다이징에 반영한다. 매장을 단순히 제품을 판매하는 장소가 아닌 소비자의 욕구와 트렌드를 빠르게 파악하고 반응하는 수단이 된 것이다.

자라의 매장은 광고와 홍보의 중심 창구이기도 하다. 자라의 제품 광고비 지출은 산업평균에 비해 매우 낮은 편이다. 매장 자체를 자라의 정체성과 상품을 소비자에게 알리는 홍보의 수단으로 삼고 있는 것이다. 이를 위해 자라는 스페인 본사에서 전세계의 매장을 중앙통제식으로 관리하고 있다. 각 국의 자라 매장들은 가장 변화한 도시의 상업 중심부에 위치하고 있다. 매장의 인테리어 디자인, 상품진열, 의류 컬렉션 배열 등은 매장이 ‘고객경험관리’를 위한 첫 번째 장소라는 점을 말해 준다. 빠른 상품교체와 다양한 디자인의 상품 구색은 고객들이 항상 새롭고 신선한 분위기를 느낄 수 있도록 한다.

다품종 소량생산: 자라는 최고의 패스트 패션 브랜드라는 명성을 유지하기 위해 모든 제품을 소량으로만 생산하는 ‘다품종 소량생산’의 원칙을 고수하고 있다. 한 품목당 10만~35만 개 정도 생산하며 부족한 물량은 제품 출고 횟수를 높이는 식으로 보충한다. 인기 있는 제품의 재고가 소진되면 그에 상응하는 또 다른 신제품이 출시되어 고객들이 아쉬움을 접고 새로운 제품을 선택할 수 있는 분위기가 마련되고 희소성의 가치가 창출되는 것이다. 한 주에만 200여 개가 넘는 제품을 기획, 1년에 무려 1만개가 넘는 의류를 기획해 유통시키고 있다. 따라서 같은 옷을 입은 사람을 거리에서 마주치게 될 확률은 매우 적으며, 이처럼 희소성을 가진 패션 의류를 경제적인 가격에 구입할 수 있다는 점이 자라가 고객에게 제공하는 큰 가치라 할 수 있다.

일반적인 의류 업체들은 인기 있는 품목의 재고가 바닥나는 것을 꺼려하기 때문에 가능한 한 대량생산을 고수하는 편이다. 그러나 자라는 다품종 소량생산 원칙을 통해 재고를 최대한 줄이고, 세일로 인해 발생하는 수익성 악화를 최소화한다. 소량생산은 디자인이 실패했을 경우 위기관리 방법의 하나가 될 수도 있다.

IV. 유니클로 및 자라의 한국시장 진출 전략

4.1 한국 시장의 글로벌 SPA 브랜드 진출 현황

글로벌 SPA 브랜드의 국내 패션시장 진입은 스페인 브랜드 망고(Mango)가 2001년 매장을 오픈함으로써 시작되었다고 볼 수 있다. 이후 일본의 유니클로(Uniqlo), 미국의 갭(Gap)과 파파야(Papaya), 스페인의 자라(Zara) 등 각 국가를 대표하는 글로벌 SPA 브랜드들의 국내진출이 이어지고 있으며, 가장 최근에는 스웨덴의 H&M이 2010년 초 매장을 연다는 계획을 발표한 바 있다 ([표 7] 참조).

그러나 한국시장 진출을 시도한 글로벌 SPA 브랜드들이 모두 성공을 거두었다고 평가하기는 어렵다. 2001년 처음 한국시장에 런칭된 망고는 제휴 파트너를 네 번이나 변경하며 난항을 겪은 바 있으며, 미국의 아메리칸 어패럴, 호주의 벨리걸 등도 국내 정착에 어려움을 겪고 있다. 현재 국내시장에 진출한 스페인의 대표적인 브랜드인 망고와 자라는 유퍼피안 스타일의 브랜드로, 미국의 아메리칸 어패럴, 갭, 포에버21 등은 아메리칸 스타일의 브랜드로 구분되어 진다. 국내 소비자들은 일반적으로 트렌드에 민감한 경향을 보이는데, 따라서 합리적 가격을 핵심적인 구매요인으로 표방하는 아메리칸 스타일이 상대적으로 외면을 받고 있다는 평가도 있다(텍스헤럴드, 2009. 4. 9).

[표 7] 주요 글로벌 SPA 브랜드의 국내진출 현황 (2009. 9월말 기준)

브랜드	국적	진출연도	매장수
유니클로	일본	2005	41
갭	미국	2007	21
파파야	미국	2007	23
싸쉬	이탈리아	2007	6
포에버21	미국	2008	1
자라	스페인	2008	13
망고	스페인	2009	4
스프링필드	스페인	2009	1
H&M	스웨덴	2010(예정)	1

주: 망고는 2001년 첫 진출 후 철수했다가 재진출하였음
 자료원: 각업체

과거 한국의 패션시장은 그 규모가 그리 크지 않았을 뿐 아니라, 고마진 정책의 백화점 위주 유통환경은 SPA 브랜드들이 성공하기 어려운 시장으로 평가되어 왔다. 또한 SPA 브랜드가 요구하는 대형매장 조건을 만족시키는 가두 상권이 제한적이며, 도심의 핵심 상권은 높은 부동산 비용 때문에 유통망 개설에 어려움이 있었다. 그러나 최근 이머징 마켓의 부상, 그리고 지리적으로 가까운 중국 및 일본에 붙고 있는 한류 열풍 등은 한국시장이 아시아 시장을 공략할 수 있는 중요한 거점지라는 인식이 확대되고 있다. 실제로 2008년에 진출한 포에버21은 한국에서 먼저 런칭해 한국에 온 일본인 관광객 소비자를 주요 타겟으로 삼았으며, 이후 일본진출에 나섰다. 또 자라는 일본, 중국, 한국 순으로 매장을 열었지만, 디자이너들이 한달에 한번씩 한국에 들르며 상품기획에 대한 아이디어를 국내 소비자 조사에서 얻고 있기도 하다. 2010년 초 국내 1호점을 낼 예정인 스웨덴 최대의 SPA 브랜드 H&M 역시 최근 지사 설립을 끝낸 상태에서 아시아지역총괄사장 임지를 서울로 정했다.

한국시장은 아시아 시장의 공략 거점이라는 점 외에도 글로벌 SPA 브랜드들에게 매력적인 시장으로 부상되고 있다. 5,000만명에 달하는 인구가 좁은 지역에 밀집해 있고, 그 인구 대부분이 매우 트렌드에 민감하면서, 포르투갈이나 폴란드 등 유럽 국가에 비해 4배 이상의 구매력을 갖췄으며, 뚜렷한 사계절이 있어 사시사철 소비가 일어난다는 점 등이 그 이유다.

한국시장에서의 본격적인 SPA 열풍은 2008년 자라의 런칭이 발단이 되었다고 볼 수 있는데 이들은 무서운 속도로 국내 패션시장을 잠식하고 있다. 명동 앰플라자에 입점된 자라는 2009년 초부터 월평균 18억원을 기록한 것으로 나타났으며, 유니클로 강남점의 월매출도 15억원에 이르고 있다. 이러한 글로벌 SPA 브랜드들의 행보는 국내 패션시장의 좌표를 바꾸고 있다. 이들의 전략 중 주목할 만한 점으로는 대형 가두점이나 대형몰을 선호한다는 점, 저렴한 가격의 다양한 상품력을 갖추고 있다는 점, 한 상권 내에 동일한 매장을 2~3개 오픈한다는 점, 그리고 기획, 소

싱, 물류의 시스템화가 이루어진다는 점 등이다. 이러한 전략은 한국 소비자들의 쇼핑 라이프 스타일은 물론 국내 유통환경까지 변화시키고 있다.

4.2 유니클로의 한국시장 진출 전략

4.2.1 진입방법(entry mode)

유니클로는 2004년 12월 롯데쇼핑과 합작으로 FRL 코리아를 설립함으로써 국내에 진출했다.⁴⁾ 이 합작법인의 지분 구성은 일본 패스트리테일링사 51%, 롯데쇼핑 49%다. 일본 패스트리테일링사는 현재 한국, 미국, 영국, 프랑스, 중국, 홍콩, 싱가포르 등에 진출해 있으나, 합작 형태로 진출한 것은 한국이 유일하다. 유니클로가 단독투자자는 기존의 정책을 깨면서까지 롯데쇼핑과 합작법을 설립한 것은 백화점, 할인점 등 막강한 유통채널을 확보하고 있는 롯데의 배경이 주요 원인이었을 것으로 판단된다. 한국, 특히 도심상권의 높은 임대료나 보증금을 감안할 때 단독투자시 부담해야 할 대형매장 투자비를 절감하면서 롯데가 가진 유통 파워를 활용할 수 있기 때문이다. 실제로 유니클로는 진입 초기 3년 동안 일부 로드숍(road shop)을 제외하고 롯데백화점과 롯데마트만을 통해 매장 수 확대 문제를 비교적 쉽게 해결할 수 있었다.

4.2.2 성과 및 주요 전략

성과: 2005년 4개 매장으로 한국시장에 진출한 유니클로는 첫해인 2006회계년도(2005. 9 ~ 2006. 8)에 300억원의 매출을 기록한 이후 매년 60%가 넘는 놀라운 성장을 기록하며 2009년 1,300억원의 매출 실적을 달성했다([표 8] 참조). 매장 수도 확장을 거듭하여 2009년 9월말 현재 41개를 보유하고 있다. 2012년에는 100개 점포에 매출액 4,000억원이라는 목표를 가지고 있다.

[표 8] 유니클로의 국내 점포 수 및 매출액 추이

연도	2005	2006	2007	2008	2009	2010
매장수(개)	4	10	15	23	41	58
매출액(억원)	-	300	500	800	1,300	2,200
성장률(%)	-	-	67	60	63	69

주: 1) 매출액은 8월 31일 회계년도 기준이며 2010년은 예측치임

2) 매장수는 연말기준이며 2009년은 9월말 기준, 2010년은 예측치임

자료원: FRL Korea

4) 글로벌 SPA 업체들은 대부분 생산을 지리적으로 집중하는 글로벌 소싱(global sourcing) 전략을 추구하고 있기 때문에 여기서의 진입방법은 유통 분야에 대한 것이라 할 수 있다.

임직원 구성 및 한국 파트너와의 관계: 유니클로의 한국법인은 한국인 사장과 일본인 부사장이 공동으로 대표를 맡고 있으며, 이사회는 한국인 3명과 일본인 4명(감사 포함)으로 구성되어 있다. 주요 경영진은 롯데와 패스트리테일링측 인원이 비슷하게 구성되어 있으나 영업부문에는 일본측 인원이 많이 참여하고 있는 편이다. 8명의 본사 팀장 중 영업과 재고관리 부문 팀장이 일본측 인원이며, 매장을 관리하는 슈퍼바이저 8명 중 5명이 일본측 인원이다.

한국측 파트너인 롯데쇼핑과의 관계는 비교적 무난한 것으로 평가되고 있다. 지분 구조나 경영진 구성이 비슷하게 된데다, 양측 최고경영자 사이의 관계도 돈독한 것으로 알려지고 있기 때문이다. 한일간의 지리적 인접성이나 문화적 유사성도 이러한 관계의 영향요인이라 볼 수 있다.

매장전략: 유니클로의 매장은 백화점과 가두점(road shop) 형태를 골고루 갖추고 있다. 초기 3년은 한국 파트너인 롯데백화점 이외의 백화점 입점을 하지 못하도록 되어 있었으나 현재는 다른 백화점에도 입점해 있다. 매장 확대를 주요 성장전략으로 삼고 있는 것에 비추어 본다면 자연스러운 결정이라 볼 수 있을 것이다. 모든 매장은 직영 형태로 운영되는데, 이는 신속한 정보 흐름과 재고관리, 그리고 높은 회전율이 필요한 패스트 패션의 특성상 다른 SPA 브랜드들과 마찬가지로 요구되는 사항이다. 2009년 9월말 기준으로 41개 매장 중 롯데 백화점(9개)과 롯데마트(7개) 등 롯데 유통망에 입점한 매장이 16개이며, 나머지 25개는 코엑스점을 비롯한 로드숍(road shop) 형태(16개)와 기타 백화점과 마트 입점 점포(9개)로 구분된다.

제품믹스 및 마케팅 전략: 소품종 대량생산의 원칙은 한국에서도 적용된다. 한국 시장에 공급되는 제품은 글로벌 제품믹스와 기본적으로 동일하며 패션성과 트렌드보다는 기본 스타일이 강조된다. 기본적인 디자인의 캐주얼 브랜드이기 때문에 시즌마다 비슷한 콘셉트의 상품을 팔 수 있어 크게 유행을 타지 않는 편이다. 따라서 대량생산이 가능하고 유행 예측의 위험부담도 상대적으로 적다. 그러나 또 한편으로 대량생산에 따른 재고부담 가능성도 있지만, 유니클로는 철저한 재고관리와 영업을 통해 이를 예방한다. 유니클로는 영업과 재고관리를 강조하는 편인데 이 두 부문의 팀장은 일본인이 맡고 있다. 이월상품은 물론 해당 시즌의 상품도 소비자 반응을 보아가며 할인을 통해 재고를 소진시킨다. 비교적 저렴한 가격임에도 할인이나 기획행사를 자주 하는 편이다. 현재 유니클로는 제품의 연간 소진율이 매우 높아 1년 이상 되는 재고율은 거의 제로(0)에 가깝다.

광고를 포함한 마케팅전략 역시 표준화를 추구하고 있다. 광고는 본사에서 제작되어 언어만 한국어로 변형되어 사용된다. 최근 극히 예외적으로 한국인 모델을 활용한 적이 있었으나, 이 역시 글로벌 광고를 제작한 상황과 똑같은 상황에서 모델만 교체한 것이었다.⁵⁾ 한국인의 체형에 맞게 디자인이나 사이즈가 조정되지 않고 역시 글로벌한 표준화 제품이 공급되고 있다. 이른바 '글로벌 원(Global One)' 전략이 통용되고 있는 것이다.

5) 유니클로는 최근 김민희를 광고모델로 사용하여 관심을 끈 바 있다.

4.3 자라의 한국시장 진출 전략

4.3.1 진입방법(entry mode)

자라는 2007년 10월 스페인 인디텍스가 롯데쇼핑과 합작으로 ‘자라리테일코리아(Zara Retail Korea)’를 설립하고, 2008년 4월 명동의 롯데영플라자와 코엑스 밀레니엄 광장에 동시에 매장을 오픈하면서 한국시장에 진출했다.⁶⁾ 합작법인의 지분율 구성은 롯데쇼핑 20%와 인디텍스 80%다. 당초 현대종합상사가 인디텍스의 자라 브랜드를 도입하기 위해 2004년 MOU를 체결했으나 2006년에 이를 포기하면서 롯데측과의 합작이 성사되게 되었다. 롯데가 투자한 초기 자본금은 20% 지분에 해당하는 2억4000만원이며, 이후 네 차례의 증자에 같은 비율로 참여했다.

4.3.2 성과 및 주요 전략

성과: 2008년 첫 매장을 연 후 1년이 조금 넘는 시점이어서 성과를 논하기에는 아직 이르지만, 자라는 강력한 브랜드 파워와 함께 한국 시장에 SPA 열풍을 몰고 왔다고 평가받으며 자리를 잡아가고 있다. 2009년 9월말 현재 자라는 전국에 13개의 매장을 오픈한 상태다. 13개 매장을 기준으로 할 때 월 평균 매출액은 80억원 정도에 이르고 있다.

임직원 구성 및 한국 파트너와의 관계: 합작 파트너인 롯데쇼핑의 지분율이 20%여서 어느 정도는 예상할 수 있는 일이지만, 자라리테일코리아의 임직원 구성에 있어 롯데측 인원은 참여하지 않고 있다. 롯데쇼핑 내 GF(Global Fashion)사업본부에 자라코리아와의 연락업무를 담당하는 소수의 실무자가 있을 뿐이다. 대표는 물론 주요 경영진을 한국인이 맡고 있기는 하지만 롯데쇼핑 측 인력은 아니다. 이사회에는 지분율에 정확히 비례하는 숫자(5명 중 1명)의 롯데 임원이 참여하고 있다.

매장전략: 매장 확대가 매출액 성장의 주요 경로라는 점에서 자라 역시 대형 매장을 적극적으로 개설하고 있다. 백화점과 대형 쇼핑몰 입점, 로드숍 등 다양한 형태를 갖추고 있으나 합작 파트너인 롯데 유통망 활용 비중은 낮은 편이다. 명동에만 반경 1km 이내에 3개의매장을 개설하는 등 도심에 집중하면서 패션업계의 일반적 우려인 자기잠식(cannibalization) 효과를 뛰어넘으려는 행보를 보이고 있다. 소수지분이기는 하나 합작 파트너인 롯데쇼핑 입장에서는 대형 매장을 내준 영플라자 인근 지역의 입점이나, 롯데 유통망이 아닌 인근의 다른 백화점과 쇼핑몰에 매장을 여는 것이 흔쾌하지 않을 수도 있을 것이다. 자라의 경우 역시 유니클로와 마찬가지로 2013년까지 이른바 ‘Big 3(롯데, 신세계, 현대)’ 백화점 중 롯데에만 입점할 수 있다는 조건이 합작계약에 담

6) 한국에 진출한 2008년, 자라는 우크라이나, 이집트, 몬테니그로, 온두라스 등에도 진출했다.

겨 있다.⁷⁾ 2009년 2월 제6호점인 대구 동성로점을 시작으로 롯데 부산센텀시티점 등 전국 상권 공략에 나섰다.

자라는 한국 매장을 전세계 매장과 동일한 메뉴얼대로 운영한다는 원칙을 지키고 있다. 백화점 내 매장 인테리어 공사에 스페인에서 집기를 공수해 사용하는 등 고급스러운 분위기를 내기 위해 투자비 지출을 많이 한 편이다. 사실 자라의 경우 고급 백화점 입점은 한국이 거의 최초인 셈이다. 백화점이 패션의류의 주요 유통망이고 가두점을 낼 수 있는 일반 쇼핑몰의 발달이 상대적으로 저조한 때문이다.

제품믹스 및 마케팅 전략: 다품종 소량생산은 자라의 특징적 전략 중의 하나다. 그만큼 제공되는 제품믹스의 구색이 다양하다는 말이다. 이와 함께 신속한 신상품 교체주기는 새로운 트렌드와 희소성을 요구하는 소비자들에게 큰 장점으로 다가가고 있다. 자라는 일주일에 두 번씩 ‘옷을 갈아입는다’. 예를 들어 월요일 오후에 스페인발 비행기가 인천국제공항에 착륙하면 비행기에서 내려진 옷들이 전국의 자라 매장으로 흩어져 화요일부터 고객을 맞고, 3일 뒤면 똑같은 상황이 반복되는 식이다. 특히 한국시장은 소비자 반응이 빨라 본사에서 생산하는 아이템을 모두 소화한다고 한다. 빠른 상품 교체주기는 ‘지금 아니면 못 산다’는 인식을 심어주어 방문 고객의 구매를 자극하는 효과도 거두고 있다.

자라의 가격은 본고장인 유럽 시장에 비해 높은 편이다. 운송비를 감안하더라도 그렇다. 이는 자칫 ‘가격이 저렴하면서도 디자인과 품질이 우수한’ SPA 브랜드의 핵심가치에 장애가 될 수도 있다. 자라는 최근 신상품 가격을 평균 30% 내리기로 했다고 발표한 바 있다. 한국에 글로벌 SPA 브랜드 도입이 확대되어 경쟁이 심화되고 있는 가운데, 성장시장으로 보고 있는 한국시장에서의 가격경쟁력을 확보하기 위한 조치로 볼 수 있다. ‘개성 있고 패셔너블한 브랜드’라는 이미지와 ‘가격경쟁력’을 동시에 추구해야 하는 과제를 안고 있는 셈이다.

가격 이외의 마케팅 전략은 기본적으로 글로벌 표준화전략을 지향한다. 강력한 브랜드 파워를 바탕으로 본사의 일관된 마케팅 전략을 전세계 매장에 적용하여 관리하고 있다. 광고나 홍보의 주제는 일관되지만, 매체는 효과를 고려하여 적절히 조절하는 편이다. 자라는 한국에서의 브랜드 인지도를 상승시키기 위해 최근 버스 래핑(wrapping) 광고를 시작했다.

4.4 유니클로 및 자라의 전략 비교

대표적인 글로벌 SPA 브랜드로 한국시장에서 선두 위치를 차지하고 있는 유니클로와 자라는 SPA 브랜드로서의 공통점을 가지고 있으면서 동시에 차별적인 특성도 보여주고 있다. 우선 두 브랜드 모두 기획, 디자인, 생산, 유통 등 가치사슬 전 과정에 걸친 수직계열화와 글로벌 네트워크를 구축하여 규모의 경제와 빠른 스피드를 구현하고 있다. 구체적인 모습에서는 다소 차이를

7) 롯데 역시 백화점에 다른 글로벌 SPA 브랜드(계약에는 구체적인 브랜드 이름이 명시되어 있음)를 입점시키지 않는다는 조건도 계약에 포함되어 있다.

보이고 있는데, 예를 들어 제조업체로 시작한 자라(인디텍스)는 자체 생산시설을 활용하는 비중이 높은 반면, 판매점으로 시작한 유니클로(패스트 리테일링)는 의류 제조의 대부분을 파트너형 협력 업체를 통해 조달하고 있다.⁸⁾

한국시장의 특성을 반영하여 마케팅전략에 반영하는 현지적응화(local adaptation) 전략보다는 전반적으로 글로벌 접근법, 즉 표준화(standardization) 전략을 사용한다는 점도 공통적 특징이다. 브랜드 이미지와 품질을 철저히 관리하면서 속도 단축과 원가절감도 꾀하려면 글로벌 통합과 철저한 통제, 그리고 범세계적으로 표준화된 제품 공급이 필요할 수밖에 없다.

기본 전략에서 두 브랜드 간에 가장 큰 차이를 보이는 것은 역시 취급하는 품목 수와 품목당 생산량이다. 자라는 최근 기본형 스타일의 의류를 도입하기도 했지만 원칙적으로 ‘다품종 소량생산’을 지향한다. 최신의 스타일과 트렌드를 수시로 반영한 한정된 수량의 옷을 생산하여 판매하는 것이다. 이에 비해 유니클로는 패션성을 강조하기보다는 상대적으로 한정된 기본형 스타일의 제품을 대량으로 생산하는 ‘소품종 대량생산’ 방식을 지향한다. 유니클로의 주요 제품은 디자인을 부각시키지 않는 베이직한 스타일이라 10~50대 연령층까지 폭넓은 고객층을 대상으로 한다. 자라의 다품종 소량생산 방식은 상대적으로 고원가 구조의 원인이 된다. 유니클로와 제품구성이나 목표시장이 다르기는 하지만 가격수준이 다소 높은 것과는 관련이 있다. 유니클로는 상대적으로 저가격과 매장확대 전략을 주요 성장전략으로 추진하고 있다.

글로벌 확장이라는 측면에서는 자라가 앞서 있다. 브랜드 역사가 10년 정도 앞서 있으며, 패션의 중심지라 할 수 있는 유럽에 기반을 두고 있다는 점, 그리고 강력한 브랜드 파워가 그 바탕이 되었을 것으로 보인다. 자라는 인터브랜드 조사에서 2009년 브랜드 가치가 68억불, 세계 50위로 평가된 바 있다. 유니클로는 아직 100대 브랜드에 입성하지 못했다.⁹⁾

진입방법에 있어서도 두 회사는 롯데쇼핑과의 합작이라는 유사한 형태를 보이지만 구체적인 내용이나 파트너 관계에서는 차이를 나타낸다. 우선 한국의 대표적 유통업체인 롯데쇼핑과의 합작은 타당해 보인다. 한국시장, 특히 명동, 강남, 종로, 압구정 등의 핵심상권은 패스트 패션 브랜드가 요구하는 대형 매장 조건을 충족시키기 쉽지 않다. 높은 임대료 때문이다(김선희, 2007). 이런 점에서 전국적인 유통망을 가지고 있는 롯데쇼핑과의 제휴는 이들 두 브랜드의 한국시장 진출에 도움이 될 수 있다.

유니클로와 자라 모두 한국시장 진출 초기 일정기간 동안 다른 주요 백화점에 입점하지 않는다는 점을 계약에 포함시키기도 했는데, 이는 롯데 유통망을 활용할 수 있다는 기회의 측면과 함께 매장 확대가 제한될 수 있다는 제약이 되기도 한다. 기회와 제약 중 어느 것이 더 부각되는지는

8) 자라는 제조업체로 시작하여 유통부문으로 전방통합(forward integration)을 진행한 메이커(maker)형으로, 유니클로는 판매점으로 시작하여 제조부문으로 후방통합(backward integration)을 추진한 리테일(retail)형 SPA로 분류될 수 있다.

9) 럭셔리 브랜드를 제외한 패션의류 브랜드 중 가치 100대 브랜드로는 자라 외에도 스웨덴의 H&M(154억불, 21위), 미국의 갱(39억불, 78위) 등이 있다(2009년 인터브랜드 조사 기준).

유니클로와 자라에게 다소 다르게 나타나는 것으로 보인다. 유니클로의 경우 이제 이러한 제약이 해소되었지만 기회로 활용한 측면이 더 강하고, 자라의 경우 갈등요인으로 작용한 사례도 나타나고 있다.¹⁰⁾ 롯데쇼핑 입장에서는 백화점 내에 대형 매장을 내 주어야 한다는 부담과 함께 유명 브랜드 입점을 통한 고객유입이라는 긍정적 효과를 기대할 수 있다.¹¹⁾

[표 9] 유니클로와 자라의 기본 현황 및 전략 비교

구분	유니클로	자라
브랜드 탄생시기	1984년	1975년
진출국가 수	7개국	73개국
한국진출시점	2005년 9월	2008년 4월
한국 진입방법	롯데쇼핑과의 합작(지분율 51%)	롯데쇼핑과의 합작(지분율 80%)
회사명	FRL Korea	Zara Retail Korea
한국내 매장수	41개(2009년 9월말 기준)	13개 (2009년 9월말 기준)
매장 운영형태	직영 위주	직영 위주
매출액	1,300억원(2009 회계년도)	월 평균 80억원(2009년 9월 기준)
상품구성 및 특징	고품질의 베이직 캐주얼 Non-age 유니섹스 캐주얼 니트, 청바지 등 기본 품목 위주 소품종 대량생산	여성, 남성, 아동, 베이직, TRF 트렌디한 디자인 위주 주2회 신상품 출시 다품종 소량생산
가격대	티셔츠: 2만원 정도 청바지: 5만원 정도 재킷: 6만원 정도 코트: 8만원 정도	티셔츠: 2만~6만원대 청바지: 6만~8만원대 재킷: 6만~10만원대 코트: 21만~32만원대
생산 및 조달	상품의 90%는 중국에서 생산 (파트너형 협력업체)	14개 스페인 자사 직영공장에서 60~65% 공급
주요고객층	10~50대	20~30대
기획 및 디자인	사내 디자인팀+아티스트와 협업	사내 디자인팀
SPA유형	retail형	maker형

자료원: 각사 및 언론 보도자료

합작 지분구조에 있어서는 유니클로가 51:49라는 거의 대등한 지분구조의 합작을 선택한 데 비해 자라는 80:20의 다수지분 구조를 선택했다. 이러한 지분구조는 합작법인의 임직원 구성이나 파

10) 자라는 롯데백화점 영등포점 대신 그 앞에 위치한 타임스퀘어에 입점했다. 타임스퀘어에는 경방필백화점을 위탁경영하는 형태로 신세계 타임스퀘어점이 들어가 있다.

11) 롯데는 명동 영플라자에 자라를 입점시키기 위해 기존의 다른 매장 12개를 내보내야 했다. 매장 효율성과 유무형의 ‘자라 효과’가 비교되어야 할 것이다.

트너 기업끼리의 커뮤니케이션에도 그대로 반영되고 있다. 유니클로는 이사회나 팀장급 이상의 경영진에 양측 인사가 고루 섞여 있고, 커뮤니케이션도 활발하게 이루어지고 있는 편이다. 자라의 경우 경영진에 한국인들이 다수 포함되어 있기는 하나 롯데측과는 관련이 없는 인사들이다. 전반적인 파트너 관계는 지분율만큼이나 비대칭적인 것으로 보인다. 일본과 스페인이라는 두 국가의 한국과의 문화적 거리와 지리적 거리도 이러한 관계에 일조하는 것으로 볼 수 있다.

[표 9]에는 유니클로와 자라의 기본현황 및 전략이 비교되어 나타나 있다.

V. 맺는말

일반인들은 물론 경영학도에게도 다소 생소한 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)라는 용어는 패션 관련 업계에서는 일상화된 지 오래다. 특히 최근 한국 시장에 글로벌 SPA 브랜드로 알려진 유니클로, 자라, 갭, 망고 등이 진출하면서 한국 시장은 이들의 각축장이 되고 있는 상황이다. 한 때 세계 3대 의류 수출대국이었던 이젠 순수입국으로 전환된 우리나라는 해외시장은 물론 국내 시장에서도 글로벌 브랜드와 경쟁을 해야 하는 시점이다.

국내 소비자 입장에서 글로벌 SPA 브랜드 진출은 환영할 만한 일이다. 그리 높지 않은 가격으로 다양한 패션 의류를 구입할 수 있는 대안의 폭이 커졌기 때문이다. 그러나 국내 패션 의류업계, 특히 자체 브랜드를 보유한 업체 입장에서는 글로벌 브랜드의 본격적인 시장 진입에 긴장하지 않을 수 없으며, 새로운 대응전략 마련에 부심할 수밖에 없다. 아직은 대표 브랜드 위주로 진입한 상태지만 향후 국내 시장 경험을 바탕으로 각사가 보유한 비주력 브랜드(sub brand)까지도 진입하면 상황은 더욱 어려워질 수 있다.

글로벌 SPA 브랜드의 최대 장점은 수직계열화 및 글로벌 네트워크를 통한 스피드, 그리고 글로벌 소싱 및 규모의 경제를 통한 상대적 저가격이다. 여기에 디자인과 브랜드라는 강점도 덧붙여진다. 글로벌 SPA 브랜드의 한국시장 진출은 단순히 외국 브랜드의 시장점유율 상승이라는 측면보다 패션의류 업계의 전반적인 패러다임 변화라는 측면에서 주목할 필요가 있다. 명품으로 분류되는 고급 패션 의류에 대한 수요도 여전히 존재하지만, '패스트 패션(fast fashion)'에 적극적으로 반응하는 국내 소비자들의 변화야말로 국내 패션업계가 주목해야 하는 물밑에 감추어진 '빙산의 9각'인 것이다.

최근(2009년 11월) 이랜드 그룹이 국내 최초의 글로벌 SPA 브랜드를 표방하며 명동의 1천평 규모 매장을 열고 '스파오(SPAO)'를 런칭한 것은 이러한 추세에 대응하려는 국내 패션업계의 첫 움직임으로 볼 수 있을 것이다. 과거 1980년대 '중저가 의류'라는 신조어를 만들며 탄생한 브랜드가 바로 이랜드였다는 점이 흥미롭다.

참고문헌

국립국어원(2004), 2004년 신어.

김선희(2007), “패스트 패션(Fast Fashion)에 대한 고찰(제1보): 마케팅 전략을 중심으로,” **복식문화연구**, 15(5), 875-887.

김현주·이서희(2007), “SPA 브랜드의 소비자 구매 행동 및 점포 속성 중요도 분석: 서울, 경기 지역 여대생을 중심으로,” **복식문화연구**, 15(3), 369-382.

박종석(2008), “의류산업의 타임 투 마켓 성공 사례,” *LG Business Insight*, 11월 19일, 38-42.

이호정·강경영(2004), **패션리테일링**, 교문사.

장애란(2007), “소비자 니드를 위한 한국형 SPA의 Fast Fashion,” **한국생활학회지**, 16(5), 997-1006.

전용욱·김주현·윤동진(2008), **국제경영**(개정판), 문영사.

천종숙·노윤지(2007), “캐주얼 의류 브랜드의 상품 공급 특성에 관한 연구: SPA 특성을 중심으로,” **복식문화연구**, 15(1), 1-12.

Burns, L. D. & Bryant, N. O.(2007), *The Business of Fashion: Designing, Manufacturing and Marketing*(3rd ed.), Fairchild Publications.

Pich, M., Heyden, L. V. & Harlé, N.(2002), *Marks & Spencer and ZARA: Process Competition in the Textile Apparel Industry*, INSEAD.

Global SPA Brands in the Korean Market: The Cases of Uniqlo and Zara

Jooheon Kim

Professor, Sookmyung Women's University

Sang Yoon Lee

Graduate School, Sookmyung Women's University

Abstract

Global SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel) fashion brands vertically integrate the value chain process of 'design-manufacturing-retail', which makes so-called 'fast fashion' possible. This case study analyzes global and Korean strategies of Uniqlo and Zara, top two global SPA brands in the Korean market.

Both of them chose joint ventures with Lotte Shopping as their entry modes into Korea. But their equity structures and partner relationships are different. Uniqlo, which originally was a retailer, chose backward integration into manufacturing while Zara's vertical integration was forward, from manufacturing into retailing. Another difference is shown in their marketing strategies. Uniqlo carries large volume of a relatively limited variety of basic items with relatively low prices. Zara provides relatively small volume of a wide variety of trendy items with relatively high prices.

Key Words: SPA brand, Vertical Integration, Fast Fashion, International Joint Venture

글로벌 SPA 의류 브랜드의 한국시장 진출: 유니클로(Uniqlo)와 자라(Zara) - 티칭노트 -

I. 사례개요

이 사례를 통해 학생들은 패션의류 제조 및 유통업계에서 새로운 추세로 부상하고 있는 글로벌 SPA 브랜드에 대한 이해를 높일 수 있을 것이다. 따라서 우선적으로 SPA 브랜드의 기본적인 특성과 이 사례에서 소개한 유니클로 및 자라의 핵심역량을 설명하고 이에 대해 토론하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 또한 글로벌 기업들의 대표적인 해외시장 진입방법 유형의 하나인 합작투자(international joint venture)에 대해서도 다양한 각도에서 토론이 가능하다. 보다 구체적으로 유니클로 및 자라의 기본적인 전략상의 특징, 이들의 공통점과 상이점에 대해 토론하면서 한국의 패션의류 기업에 줄 수 있는 시사점을 도출해 볼 수 있을 것이다. 이러한 입장에서 강의 및 토론에 도움이 될 수 있는 사항들을 문제와 답변 형식으로 정리해 보면 다음과 같다.

II. 토론과제

3.1 SPA의 개념 및 일반적 특징은 무엇인지 알아보자.

SAP의 기본적 개념과 특징은 사례 본문에 설명되어 있지만 좀 더 부연하여 설명하면 다음과 같다.

우선, 가장 본질적인 특징으로는 패션 의류와 관련된 전반적인 가치사슬(value chain)이 수직적으로 계열화되어 있다는 점이다. 계열화의 정도는 ‘수직적 통합’이라는 강한 ‘make’형(예: 자라)과 ‘파트너’, 혹은 ‘전략적 제휴’라는 순수한 형태의 ‘make’와 ‘buy’의 중간형(예: 유니클로)도 존재하지만, 후자의 경우도 강력한 브랜드 파워와 기술적 우위, 기획력과 디자인, 그리고 IT시스템을 통해 ‘make’형에 가까운 효과를 내고 있다.

이러한 수직적 통합과 어우러진 효율적인 공급사슬관리(SCM, supply chain management) 체제 또한 SPA 브랜드의 근간을 이루는 특징 중의 하나다. 이를 통해 SPA 브랜드 패션업체들은 유행의 변화를 빠르게 제품 기획 및 생산에 반영하여 전세계 시장에 공급하는 패스트 패션(fast

fashion)을 가능하게 하고 있다. 대량으로 이루어지는 글로벌 소싱과 전세계 시장을 대상으로 표준화 정도가 높은 글로벌 마케팅을 전개함으로써 가격도 상대적으로 저렴하게 책정할 수 있으며, 이는 곧 명품 패션과 달리 시장의 저변을 확대할 수 있는 원동력이 된다.

거의 대부분 매장을 직영한다는 점도 SPA 브랜드의 특징이다. 대형 매장과 엄청난 재고를 부담할 수 있는 가맹점을 찾는 것이 쉽지 않을 뿐 아니라, 고객반응을 현장에서 직접 확인할 수 있는 장점이 있기 때문이다. 자라의 경우 일부 아랍 국가들에는 프랜차이즈 형태로 진출하고 있다.

3.2 유니클로(Uniqlo)와 자라(Zara)의 핵심역량과 전략은 어떻게 유사하며 어떻게 다른가?

다품종 소량 vs. 소품종 대량: 유니클로와 자라는 위에서 언급한 SPA 브랜드의 기본적인 특징이자 핵심역량이라 할 수 있는 기반을 갖추고 있다. 다만 다품종 소량생산 위주의 자라는 가격보다는 패션성과 회소성, 그리고 빈번한 신제품 출시 등을 강점으로 가지고 있으며, 소품종 대량생산을 기본전략으로 삼고 있는 유니클로는 폭넓은 고객층을 대상으로 유행을 크게 타지 않는 기본형 위주, 그리고 상대적인 저가격을 강점으로 가지고 있다. 자체 생산시설이 아닌 파트너 공장을 통해 제품을 조달한다는 점도 유니클로가 원가를 낮출 수 있는 배경이 되고 있다.

자라의 다품종 소량생산 원칙: 자라의 다품종 소량생산 원칙은 다양한 소비자 욕구에 대응한다는 점에서 기본적으로는 더 소비자 지향적이다. 이러한 전략은 빠른 재고회전과 함께 고객의 매장방문과 구매빈도 상승이라는 효과도 가져왔다. 매장을 방문 했을 때 마음에 드는 제품을 바로 사지 않으면 다음 방문시에는 이미 매장에서 사라질 가능성이 높은 것이다. 이러한 소량판매와 제품의 회소성의 요소가 합쳐져 매장을 찾는 고객들이 기꺼이 지갑을 열고 제품을 구입할 수 있도록 한다. ‘매장에 방문한 이상 마음에 드는 옷은 꼭 사가자’는 분위기가 형성되는 것이다.

매장을 찾는 고객들을 구매고객으로 만드는 자라만의 독특한 전략이자 매출액 상승기반이 되고 있다. 고객들은 자라의 의류컬렉션이 빈번히 바뀐다는 경험을 통해 자라매장을 더욱 자주 방문하게 된다. 자라 고객에게 실시한 조사에서 자라의 평균적인 고객은 월 17회 매장을 방문한다는 결과가 나타났다. 다른 유명 브랜드는 통상 월 2~3회 매장을 방문한다는 통계사실과는 확실히 다른 결과다.

자라의 SCM: 빠른 속도와 효율적인 SCM은 자체 생산시설을 보유한 자라가 특히 강점으로 내세울 수 있는 부분이다. 기획부터 유통(매장)까지 3주를 넘기지 않는 스피드는 자라의 최대 장점 중의 하나다. 이러한 시스템은 “성공하기 위해서는 한 손은 공장, 다른 한 손은 고객에게 닿아 있어야 한다”는 인디텍스 그룹 오르테가 회장의 철학과 맞닿아 있다. 마이클잭슨의 장례식이 있던 날 TV에 비친 브룩 실즈의 의상이 화제가 되자 “브룩 실즈가 입고 온 그 의상은 2주 후면 전세계 자라 매장에 깔릴 것입니다”라고 한 자라리테일코리아 관계자의 말 역시 자라의 ‘fast fashion’ 역량을 대변해 주고 있다. 결국 트렌드, 속도, 다양성, 합리적 가격 등이 자라의 최대 강

점이라 하겠다.

유니클로의 SCM: 유니클로 역시 소재, 기획 및 디자인, 생산, 유통 등 전 과정에 걸친 효율적인 물류흐름과 정보흐름을 강점으로 지니고 있다. 생산은 자체공장이 아니라 파트너 공장에서 이루어진다는 점과 중국이 생산의 대부분을 담당한다는 점이 자라와 구별되는 특징이다. 자라가 가지고 있지 못한 장점으로서는 소재개발 역량이 있다. 유니클로가 직접 보유한 역량은 아니지만 일본의 ‘강한 제조업’을 배경으로 구축한 제휴관계는 유니클로가 소재개발 측면에서 지닌 강점이라고 말할 수 있다.

표준화 vs. 현지화: 기본적으로 두 브랜드 모두 글로벌 접근(global approach)을 지향한다. SPA 브랜드의 생명인 ‘빠른 스피드’와 ‘고품질 저가격’은 범세계적 통합(global integration)과 규모의 경제(economies of scale)를 기반으로 하기 때문이다. 기본적으로 디자인이나 사이즈 유형에 국가별 차이 없이 표준화된 제품을 공급하며, 매장관리, 광고 등도 표준화전략이 기본이며 예외적으로 현지적응이 이루어진다. 유통구조와 유통망 형태의 국가별 차이에 따라 매장 형태는 달라질 수 있다. 한국에서의 백화점 입점이 한 예다. 유니클로는 이러한 접근법을 ‘글로벌 원(Global One) 전략’으로 부르고 있다.

유니클로의 성장전략: 유니클로는 자라에 비해 아직 글로벌 입지 구축은 부족한 상태다. 해외 진출 국가 수도 아직 7개에 불과하며, 해외매장 수(2009년 8월말 기준)도 95개로 일본 국내매장 수 543개에 비해 매우 적다. 이런 상황에서 유니클로의 목표인 ‘2020년 세계 1위’ 달성은 가능할까? 해외진출 국가 수가 적다는 사실은 오히려 그만큼 가능성이 높다는 점을 의미할 수도 있다. 야나이 회장은 의류 이외의 다른 사업영역으로 다각화할 계획은 없다고 밝히고 있다. 결국 글로벌 시장을 개척하는 것이 주요 성장축인 셈이다. 세계 1위와 같은 외형적 성장을 위해서는 M&A도 주요 선택대안일 수 있다. 실제로 야나이 회장은 한 언론매체(조선일보, 2009. 9. 19)와의 다음과 같은 인터뷰 내용에서 ‘2010년 매출 1조엔’ 목표 달성과 관련하여 M&A 가능성을 언급한 바 있다.

어딘가 M&A를 하면 되지 않겠습니까? 역시 우리는 상장기업이니까, 어떤 의미에서 회사를 시장에서 팔고 있는 것이지요. 반대로 우리가 M&A를 당할 수도 있는 것이고. 이번 회기(패스트 리테일링의 회계연도는 8월 말까지)에 매출액 약 7000억엔, 다음 회기에 8000억엔 정도까지 간다고 하면, 2000억엔 규모의 기업을 매수하는 것으로 1조엔 규모로 갈 수 있다고 생각하는 것이지요.

3.3 유니클로와 자라가 한국시장에 합작투자를 통해 진출한 배경은 무엇인가?

기업이 해외시장에 진출할 때 투자비 부담을 줄이고 현지시장 경험이나 정보 부족을 보완할 수

있다는 점에서 합작투자는 흔히 사용되는 전략 중의 하나다. 유니클로와 자라의 경우도 예외는 아니다. 특히 부동산 관련 비용이 높은 한국 시장에서 대형 매장 개설에 소요되는 높은 투자비 부담은 유통망을 갖춘 롯데쇼핑이 좋은 파트너가 될 수 있는 좋은 이유다. 다만 유니클로는 원칙적으로 단독투자 형태의 진출을 선호하고 있으며, 자라는 합작과 단독투자를 병행하고 있다. 유니클로도 진출 국가 수가 늘어남에 따라 단독투자를 고집하기에는 투자비 부담이 커질 것으로 보인다.

롯데쇼핑 입장에서도 유명 패션브랜드를 합작 파트너로 삼고 자사 유통망에 입점시키는 것은 방문고객 수를 늘리는 효과와 함께 패션 관련 노하우를 축적할 수 있는 기회가 된다는 장점이 있다. 특히 상대적으로 고가이며 패션 이미지가 강한 자라의 경우 더 그러하다. 실제로 지분참여는 20%에 그쳤지만 롯데가 제휴를 위해 투입한 노력은 유니클로보다는 자라가 더 큰 것으로 알려져 있다.

유니클로가 한국에서만(적어도 현재까지는) 합작을 한 이유는 몇가지 측면에서 살펴 볼 수 있다. 우선 위에서 언급한 대로 보증금, 임대료 등의 높은 부동산 비용을 부담하는 한편, 롯데의 유통망을 활용할 수 있다는 장점이 있다. 여기에는 한국 시장에 대한 철저한 준비가 부족했다는 점도 작용했다. 유니클로 관계자와의 다음과 같은 인터뷰 내용은 이를 설명해 주고 있다.

당초 유니클로는 한국 시장을 위험을 분산하기 위한 시장 정도로 생각했었습니다. 반면에 중국은 아시아를 공략하기 위해 무조건 진출해야 했던 시장이었죠. 그래서 중국에 대한 연구는 많았으나 한국에 대한 사전 준비와 연구는 부족했다고 볼 수 있습니다. 한국의 비싼 땅값이나 보증금 시세에 대해서도요.

결국 상권이 발달한 지역에 대형매장을 세우기가 부담스러워 유통망을 확보하기 위해 롯데쇼핑과 합작을 하게 된 것이다. 이와 함께 롯데쇼핑과 유니클로 CEO간의 개인적인 친분관계도 순조로운 합작 협상의 주요 배경요인이라 볼 수 있다.

3.4 자라와 롯데의 합작 파트너 관계는 유니클로-롯데 관계에 비해 다소 갈등요인이 더 나타나는 것으로 보인다. 그 이유는 무엇일까? 아울러 이들 두 합작투자가 단독투자로 전환될 가능성에 대해서도 토론해 보자.

인디텍스 그룹의 매출액은 약 100억 유로(약 18조원), 유니클로 그룹의 매출액은 약 6,000억엔(약 8조원)이다. 인디텍스의 대표 브랜드인 자라는 브랜드 가치가 68억불(세계 50위)에 달한다. 자라의 규모나 브랜드 가치는 합작투자 지분이나 전반적인 파트너 관계에도 영향을 미치는 것으로 보인다. 이사회 구성이나 경영진 참여 등은 지분율의 구조적 반영이라 하더라도, 전반적인 파트너

관계에서 나타나는 비대칭성은 단순히 지분을 문제만은 아닐 것이다. 규모와 강력한 브랜드 파워, 그리고 언어를 포함한 문화적 차이가 롯데-자라 파트너 관계가 비대칭적이거나 매끄럽지 못할 가능성으로 나타나는 것이다. 다음은 롯데-자라 관계에 있어 매끄럽지 못하거나 갈등관계로 비춰질 수 있는 몇가지 언론 보도 내용을 정리한 것이다.

- 롯데는 자라 론칭 발표 이후 1년이 넘도록 세부 협상에 진척을 일궈내지 못하는 등 엇박자를 나타내기도 했다.
- 본격적인 점포 개장을 앞두고 인디텍스사가 롯데를 배제한 채 독단적으로 오픈 이벤트를 진행하는 등 양사가 손발이 맞지 않는 모습을 연출해 왔다.
- 자라가 신세계와 경방이 함께 추진하는 영등포 타임스퀘어에 입점하기로 지난해 결정한 것도 업계에서는 화제였다. 바로 앞에 롯데백화점 영등포점이 있지만 이곳을 마다하고 타임스퀘어를 선택했기 때문이다.
- 유통가에선 백화점의 영향력이 막강하다. 따라서 백화점에 입점해야 괜찮은 브랜드로 인식되고 경쟁력을 갖출 수 있어, 상당수 패션업체들은 입점 조건과 관련한 백화점의 요구에 대체로 순응한다. 특히 롯데는 백화점 업계 1위다. 이런 상황에서 자라는 거듭 롯데백화점에게는 이익이 되지 않는 결정을 내렸다.

물론 양사는 공식적으로는 갈등관계를 부인한다. 그러나 자라 입장에서는 파트너로서의 롯데쇼핑의 역할이나 가치가 시간이 흐를수록 감소할 것이 분명해 보인다. 물론 현재도 그리 높게 인식하는 것으로 보이지는 않는다. 일상적인 경영에 대한 커뮤니케이션도 활성화된 편이 아니다.

자라는 물론 유니클로 역시 SPA 브랜드라는 특성으로 인해 한국의 유명 백화점과는 기본적인 갈등요인을 가지고 있다. SPA 브랜드는 대형매장을 선호한다. 반면에 매장 효율성을 생각할 수 밖에 없는 백화점은 이들의 요구를 충분히 수용하는 데 한계가 있다. 예를 들어 자라의 경우 전체 품목(full collection, full line)을 진열하기 위해 300평 정도의 매장을 요구한다. 롯데백화점에서 300평 규모의 매장이라는 것은 엄청난 것인데 기회비용을 생각한다면 이러한 대형매장을 확대하는 것은 큰 부담이 아닐 수 없다. 이런 이유로 자라는 롯데백화점 안양점의 경우 100평 정도의 매장에 한정된 제품라인만 들어왔다.

합작투자로 진출한 이후 현지경험이 축적되면서 단독투자로 전환하는 사례는 일반적으로 흔히 일어나는 현상이다.¹²⁾ 파트너 사이의 관계가 원만한 경우도 마찬가지다. 그러나 파트너 관계가 원만치 못할 경우 합작의 종결은 더욱 빨라질 수 있다. 이런 점에서 자라와 롯데의 합작은 오래

12) 한국에 합작형태로 진출했다가 단독으로 전환한 외국계 다국적기업의 사례는 전용욱, 김주현, 윤동진(2008, p. 155 표) 참조

지속되지 못할 가능성도 크다고 볼 수 있다. 인디텍스사는 한국보다 앞서 진출한 일본에서도 1997년 비기 그룹과 51:49의 합작형태로 출발했으나 80:20의 지분구조 변경을 거쳐 2005년부터는 단독투자 법인으로 운영하고 있다.

이에 비해 유니클로와 롯데와의 합작은 4년이 경과한 현재 시점까지 비교적 안정적으로 지속되고 있다. 지분구조도 대등할 뿐 아니라 양측 CEO 간의 친분이나 신뢰관계도 돈독한 것으로 알려지고 있다. 적어도 얼굴을 붉히며 헤어질 가능성은 낮은 것으로 평가된다.

3.5 글로벌 SPA 브랜드의 한국시장 진출은 국내 패션 의류 브랜드들에 어떤 영향을 미치고 있는가? 한국 업체들의 대응전략은 어떤 방향으로 나타나야 하는가?

한국패션브랜드연감 자료에 따르면 국내에서 유통되는 패션 브랜드 중 해외 브랜드가 차지하는 비중은 2003년 1980여 개(38%)에서 2007년에는 2020여 개(44%)로 증가했다. 2009년에는 해외 브랜드 시장점유율이 50%를 넘어설 것으로 예측된다. 한 유통업체 여성복 담당 바이어는 "소비자들이 인터넷과 각종 패션정보를 통해 글로벌 트렌드를 실시간으로 알게 되면서 외국브랜드 카피가 많은 국산 여성복보다는 아예 해당 수입브랜드를 사고 있다"면서, 이에 "국내 여성복 업체들이 수입 브랜드 도입을 더욱 늘려가는 추세"라고 전했다(매일경제, 2009. 10. 20). 본 사례에서 소개한 유니클로와 자라는 물론, 망고 등 한국에 진출한 글로벌 SPA 브랜드의 인기는 이미 알려진 바와 같다. 내년 초에는 자라와 함께 양대 라이벌로 통하는 스웨덴의 H&M도 한국 진출을 앞두고 있어 한동안 내수 캐주얼 브랜드의 위축은 지속될 전망이다.

이러한 추세에 대한 한국 업체들의 대응전략은 사례 결론에서 밝힌 바와 같이 소비자 욕구 변화를 정확히 읽는 것에서 출발해야 한다. 빠르게 변화하는 소비자 욕구나 트렌드를 반영하며, 높은 품질에 가격경쟁력을 갖추어야 한다는 기본에 충실하는 것만이 답이 될 수 있다. SPA 브랜드를 표방한 한국 기업의 대응은 이랜드가 시작했다. 이랜드는 2009년 11월 25일 문을 연 스파오 명동점에 하루 평균 5000여명이 방문하였으며, 이후 한 달간 20억 3000만원의 매출을 올렸다고 밝혔다. 유니클로, 자라 등 글로벌 SPA 브랜드의 개점 첫 달 성적과 비슷하지만, 스파오가 일요일에 영업하지 않고 신생 브랜드인 점을 감안하면 이를 능가하는 실적이라는 게 회사 측의 자체 평가다.

내수시장의 방어와 함께 고려해야 할 또 하나의 방향은 해외시장 공략이다. 그러나 내수시장에 안주해 오던 대부분의 패션 기업은 밀려드는 해외 브랜드에 당황해 할 뿐 해외시장 진출에 엄두를 내지 못하고 있는 형편이다. 국내 패션기업 중 10% 정도만이 해외 진출에 나서고 있고 시장도 대부분 중국 쪽에 몰려있는 것으로 알려져 있다.