

# 해외 패션시장 진출 사례분석: 자라와 유니클로를 중심으로\*

A Case Analysis of Entry in Global Fashion Market : The Case of Zara and Uniqlo

김효정(Hyojung Kim)

상명대학교 경영대학 조교수(주저자)

권기훈(Ki-Hoon Kwon)

상명대학교 경영대학 박사과정(교신저자)

## 목 차

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 탐색적 사례연구	Abstract
IV. 사례분석	

## 국문초록

본 논문은 패션의류기업의 해외시장 진출 프로세스를 실질적인 기업 사례를 통해 분석하였다. 글로벌 기업인 자라와 유니클로를 대상으로 두 기업의 해외시장 진출을 Malnight(1995)가 제시한 부속(appendage), 참여(participation), 기여(contribution), 통합(integration) 4단계 모델로 분석하였다. 자라와 유니클로 모두 전세계를 대상으로 글로벌화가 이루어졌고 범세계적인 가치사슬을 운영하나, 자라는 철저하게 본국에 중점을 둔 가치사슬을 유지하는 반면, 유니클로는 특정 가치사슬에서는 자회사가 주도적인 역할을 하는 Malnight(1995)의 통합 단계로 운영하고 있음을 알 수 있었다. 글로벌 패션기업의 해외시장 진출에 대한 본 연구는 해외시장 진출 어려움을 겪고 있는 한국패션기업들에게 시사점을 제공할 수 있다. 한국기업들이 해외시장 진출을 기업 수준이 아니라 해당 기능별로 다르게 진행할 수 있고, 국제화 단계 및 조직의 자원과 역량에 적합한 기능별 해외 진출로 연결할 수 있을 때, 좀 더 원활한 해외시장진출이 가능할 수 있다는 실무적인 시사점을 제공한다.

**주제어** : 패션기업, 패션의류산업, 해외시장진출

\* 본 연구는 2013학년도 상명대학교 교내연구비를 지원받아 수행하였음.

## I. 서론

기업의 해외 시장 진출은 시장창출 뿐만이 아니라 규모의 경제, 위험 분담, 자원 공유 등 기업의 효율성 측면에서 기업이 생존할 수 있는 기회를 제공한다. 기업의 국제경영에 대한 중요성 아래, 국제경영 연구는 시장진입모드, 다국적 기업의 운영 및 기업의 해외시장 진출 프로세스 등 다양한 분야에서 연구가 이루어져 왔다(Autio, Sapienza and Almeida, 2000; Dunning, 1988, Hymer, 1976, McDougall, Shane and Oviatt, 1994; Vernon, 1966; Zahra, Ireland and Hitt, 2000). 이처럼 기업의 국제화에 관한 다양한 선행연구가 존재하나, 해외시장 진출 프로세스 측면의 연구는 제한적으로 이루어져 왔다. 특히 해외시장 진출 프로세스는 진화론적 측면에서 연구되어 왔으며, 기업의 구체적인 기능 수준에서의 해외시장 진출 프로세스 연구는 제한적이다(Buckley and Casson, 1998; Rugman, 1981; Prahalad and Doz, 1981). 따라서 본 논문은 해외시장 진출 프로세스에 대한 기존 이론을 정리하고, 기업의 기능별 해외시장 진출 프로세스에 적합한 분석틀을 바탕으로 구체적인 기업사례를 통해 해외시장 진출 프로세스에 대한 연구를 진행하고자 한다. 특히 범세계적인 가치사슬을 가지고 있는 기업들도 기업 내 가치사슬을 세부적으로 분석해보면, 기능별로 상이한 해외시장 진출 단계를 거치고 있다. 그러므로 기업의 해외시장 진출 프로세스 측면에서 글로벌 기업의 기능별 해외시장 진출 프로세스 연구는 필요하다.

기업의 기능별 해외시장 진출 프로세스 연구를 위해, 본 연구는 글로벌 패션산업을 연구 대상으로 삼았다. 글로벌 패션산업에 속한 기업은 전 세계적으로 매출이 발생하므로 적합한 분석대상이 된다. McAfee, Sjöman, and Dessain(2007)는 가격과 의류의 베이직 여부에 따라 글로벌 패션시장을 구분하였다. 따라서 본 연구에서는 저가격이라는 유사한 분류아래 베이직한 아이템으로 해외시장에 진출한 유니클로와 상대적으로 패셔너블한 시장에 포지셔닝한 자라를 선택하여 상이한 해외시장 진출 프로세스 및 전략을 분석하였다. 해당 기준은 패션의류업계의 브랜드 포지셔닝을 분석할 때 주로 사용되는 분석 도구이며 한국 의류기업도 유사한 시장에서 경쟁하고 있으므로, 패션의류기업의 해외시장 진출시 시사점 도출에도 적합하다. 이와 더불어 해외시장 진출 프로세스 분석을 위해서 Malnight(1995)가 제시하는 부속(appendage), 참여(participation), 기여(contribution), 통합(integration) 4단계를 패션산업에 적합하게 수정하여 패션기업의 가치사슬에서 중요하다고 판단되는 기획/디자인, 생산, 분배/유통, 마케팅을 중심으로 분석하였다.

기존 문헌 연구와 사례분석 결과에 따르면, 자라와 유니클로 모두 범세계적인 가치사슬을

운영하며, 본사의 전략 수립 및 자회사에 대한 통제 등의 해외시장 운영체제를 갖추고 있다. 특히 자라는 철저하게 본국에 중점을 둔 가치사슬을 유지하여 전세계 네트워크를 운영하고 있는 반면, 유니클로는 가치사슬의 후방단계인 마케팅 및 유통 기능에서는 제한적인 역할을 수행하는 자회사의 부속 단계에서 발전하여 통합의 단계까지 이른 것으로 나타났다. 또한 기획/디자인 및 생산에서는 본국 주도의 전략이 아니라, 자회사가 기여단계에서 발전하여 통합 단계까지 이르러 범세계적으로 적합한 장소에서 그 기능을 수행하는 방식으로 가치사슬을 유지하고 있는 것을 볼 수 있다. 또한 조직구조 역시 자라는 국제화가 진행되어도 현지자회사의 참여를 제한하는 본사중심의 구조로 운영되고, 유니클로는 국제화가 진행됨에 따라 특정기능에서는 자회사의 역할이 강조되는 형태로 진화되고 있음을 보여준다.

글로벌 패션기업별로 해외시장 진출이 어떻게 발전되어 왔는지를 살펴보고자 한 본 연구는 해외시장 진출은 기업 전체가 아닌 기능에 따라 다르게 발전할 수 있음과 기업의 해외시장 진출 단계 및 기업의 자원과 역량에 따라 적합한 해외시장 진출 프로세스가 필요하다는 점을 제시하였다. 또한 본 연구는 해외시장 진출 프로세스를 기업의 사례에 적용했다는 점과 함께 해외시장 진출을 준비하고 있는 한국패션기업들에게 실무적인 시사점을 제공한다. 한국 패션 기업은 내수시장을 중심으로 상대적으로 낮은 수준의 해외시장 진출이 이루어져 왔다. 다양한 다국적 기업들의 해외시장 진출 프로세스 분석을 통해 특정 경로(path)를 통한 해외시장 진출 성공 사례에 대한 이해는 성공적인 해외시장 진출을 위해 노력중인 한국 기업들에게 시사점을 제공한다. 특히 중국을 중심으로 해외시장 진출 전략을 준비하고 있는 한국 패션기업은 아시아를 중심으로 매장 확장 전략을 사용하는 유니클로와 동일한 해외시장 진출 단계에 있다고 보이므로, 유니클로의 해외시장 진출 프로세스에서 시사점을 얻을 수 있다. 글로벌 후발주자로서 성공적인 해외시장 진출을 위해서는 본사 집중적인 전략뿐 만이 아니라 마케팅과 유통 등에서는 현지 고객의 니즈를 적극 반영할 수 있는 자회사의 기여단계까지의 전략이 필요하다. 다만 생산은 글로벌 표준화 전략을 유지하기 위해 가치사슬을 통합적으로 관리하여 글로벌한 최적의 적합점을 찾는 노력이 필요할 것이다. 또한 글로벌 패션 기업을 대상으로 한 가치사슬의 해외시장 진출 프로세스에 대한 연구는 해외시장 진출을 지향하는 한국 패션 기업들에게 단순히 수출만이 성공적인 국제화가 아니라, 글로벌한 가치사슬을 구축하고 이를 범세계적으로 활용할 수 있을 때 해외시장 진출 성과로 연결될 수 있다는 시사점 역시 제시할 수 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국제경영연구의 이론적 고찰

기업의 국제경영은 기업에서 발생하는 국제경영 활동을 다루는 분야로 주로 해외직접투자(FDI)이론과 다국적 기업의 운영 측면에서 연구가 이루어져 왔다(배준우, 배종태, 2003). 초창기 FDI 이론은 Hymer(1976)의 독점적 우위이론(monopolistic advantage theory)으로, 기업들이 낮은 해외시장에서 경험하는 외국인 비용을 상쇄할 만한 독점적인 경쟁우위를 갖는 경우 FDI를 실시함을 설명하고, 주로 무형자산이 독점적 우위 요소가 될 수 있음을 설명하였다. 이 경우 다국적 기업은 구조적 시장 불완정성(structural market imperfection)의 상태로, 다국적기업이 FDI를 통해 자유경쟁을 억제하고 독과점구조를 형성하는 과정을 설명한다. Buckley and Casson(1998)과 Rugman(1981) 등의 내부화 이론에서는 불확실성과 제한된 합리성을 전제로 하는 거래비용에 기반하여, 시장거래를 기업내부의 거래로 내부화함으로써 시장의 거래비용을 줄이고 효율성을 높일 수 차원에서 FDI가 진행됨을 설명한다. Hennart(1982)의 관점에서 다국적기업의 존재는 시장자체에 내재되어 있는 불완전성을 극복할 수 있는 효과적인 수단이 된다. Hennart는 수평적 투자, 조인트 벤처 계약 등 다양한 형태의 기업 활동에 거래비용이론을 적용시킴으로서 거래비용의 논의를 보다 확장시켰다. 읍살라 그룹(Uppsala group)의 국제화 프로세스 모델(internationalization process model)은 FDI가 일회성 투자가 아니라 순차적 과정이며, 몰입수준이 고도화하는 단계를 거치고, 환경이 비슷한 국가부터 진출함을 설명한다. 절충이론은 내부화 이론과 국제화에 관한 이론을 통합해 FDI를 설명한다(Dunning, 1988). 기업 특유의 독점적 우위, 특정한 입지의 자원이나 자산을 사용함에서 생기는 입지 우위, 다국적 기업이 자신의 내부 시장을 사용함에서 생기는 내부화 우위로 다국적기업들이 라이선싱보다 FDI를 택하는 이유를 설명하였다.

다국적 기업에 대한 이론은 Prahalad and Doz(1981)가 제시한 다국적 기업의 글로벌 전략을 중심으로(global integration-local responsiveness), Bartlett and Ghoshal(1987)에 의해 발전되었다. 국제화 전략(International strategy)은 해외에서 경쟁적 위치를 확보하기 위해 본국 중심의 전략을 활용한다. 해당 기업들은 혁신을 창출하고 활용할 수 있는 능력 면에서는 강점을 구축하고 있으나 글로벌 효율성이나 국가 간의 유연성 측면에서는 부족하다. 다국적 적응전략(Multinational responsiveness strategy)을 사용하는 기업은 국가 간의 차이에 주로 초점을 맞추고 이를 적극적으로 활용하려고 한다. 이러한 기업에서 자원과 자산은 해외 자회사 간에 분

산되어 있으며 개발과 생산에서부터 판매와 서비스에 이르는 활동들을 해외 자회사들이 자체적으로 수행하기 때문에 상당한 현지 자율성이 유지된다. 독립적인 자회사들은 현지 환경에 신속히 대응하고 유연하다는 장점이 있는 반면, 개별 국가 자회사 간의 지식과 핵심역량을 통합 활용하는 데는 효율적이지 못하다는 문제를 안고 있다. 세 번째로 글로벌 통합전략(Global integration strategy)을 채택한 기업은 글로벌 효율성을 개발하는 데 초점을 맞추므로 글로벌한 규모의 경제를 얻기 위해 높은 수준의 상품 표준화 등을 특성으로 한다. 이들 기업의 해외 조직은 본사의 직접적인 지휘통제를 받으며 특히 생산과 판매 면에서 현지법인 간에 긴밀한 상호의존성을 갖고, 비용절감과 자원의 효율적 분배라는 통합의 필요성 때문에 보통 중앙집권적인 조직구조를 갖는다. 마지막으로 초국적 전략(Transnational strategy)은 전세계적인 경쟁우위를 달성하기 위해서는 비용과 수익이 동시에 관리되어야 하며 효율성과 혁신이 모두 중요하다고 본다. 초국적 기업은 글로벌 효율성, 다국적 유연성, 전세계적 학습을 통한 혁신을 동시에 달성하려고 하며, 현지국시장의 요구에 반응하는 동시에 범세계적인 통합 우위를 함께 추구하는 전략이다. 초국적 기업은 중앙의 명령에 입각한 위계구조로부터 탈피하여 책임의 하향이전, 감시나 통제가 아닌 협동, 팀워크, 가치공유를 통한 조정(coordination)에 의거한 유연한 조직구조를 갖게 된다. 즉 각 국의 독립적 자회사들도 책임이 분산되지만, 이들은 전체적으로 공유된 전략과 노하우를 활용함으로써, 자회사 자체와 초국적 기업의 이윤축적에 유기적으로 기여하게 된다. 이처럼 국제경영 연구에서는 국제화 이론 및 국제화 이후 다국적 기업의 경영전략 등 다양한 분야에서 연구가 진행되었으나, 해외시장 진출 프로세스를 실제 기업에 적용한 연구는 제한적이다. 따라서 해외시장 진출 프로세스 이론을 정리하고, 기업 사례에 적합한 분석틀을 통한 실질적인 기업사례에 대한 연구가 필요하다.

## 2. 해외시장 진출 프로세스에 대한 이론적 고찰

해외시장 진출 프로세스 연구는 Caves(1980), Porter(1986), Johanson and Vahlne(1977)등에 의해서 전개되어 왔다. 해외시장 진출 프로세스는 다국적 기업의 해외직접투자가 일회성 투자가 아니라 장기간에 걸쳐 이루어지는 순차적인 과정임을 강조하며, 해외진출과정은 해외시장에 대한 지식을 점차적으로 획득하여, 수출-판매법인-해외생산법인의 구축 등으로 몰입수준이 고도화되는 국제화 프로세스의 단계로 설명한다. Johanson and Vahlne(1977)은 기업이 가지고 있는 해외시장과 운영에 대한 지식이 늘어가면서 해외시장에 대한 몰입 또한 커져, 수출, 계약, 해외직접투자 방식으로 국제화가 순차적으로 진화됨을 설명하고 있다. 또한 단계별

국제화 발전은 점진적이고, 위험회피적이고, 회사나 환경의 변화에 적응을 꺼려하는 행동으로 묘사하였다(Johanson and Vahlne, 1977). 이와 유사한 관점에서 다국적 기업의 해외직접투자는 현지 시장에서의 경험적 지식의 획득과 학습을 통해 문화, 경제적, 언어적 환경이 비슷한 국가에서 상이한 국가로 순차적으로 이루어지며, 국제화 경험이 없는 기업들의 경우, 외국인 비용을 줄이기 위해 본국과 심리적 거리(psychic distance)가 작은 유사한 국가에 먼저 진입하여 국제화 경험을 쌓은 후 점차적으로 이질적인 문화적 국가들로 진입하게 된다. Davidson(1980)은 진화론에 입각하여 이론을 전개하였으며, Chang(1996)은 기업의 핵심역량과 지적무형자산을 활용할 수 있는 사업에 먼저 진출하고 신규진입으로 획득한 핵심역량을 활용하여 새로운 국가에 진출하는 것을 보여주며, 다국적 기업들의 해외자회사 설립과 연속적인 투자행위를 기업수준의 역량구축과 진화의 과정으로 인식하였다. Kogut and Chang(1991)도 일본기업들의 대미직접투자패턴을 순차적인 진입을 통한 기업내부능력으로 파악하고 기업들이 초기에는 투자위험을 줄이기 위해서 자사의 핵심사업라인에서 시작하고, 경험과 지식이 축적된 후 비핵심사업라인으로 확대해감을 실증적으로 입증하였다.

해외시장 진출 프로세스의 이론을 기업 사례에 적용한 예는 몇몇 연구에서 찾을 수 있다. Stopford and Wells(1972)는 197개 미국의 다각화된 다국적 기업을 대상으로 국제화가 진행됨에 따라 전 세계에 펼쳐있는 자회사들을 효율적으로 운영하기 위해 해당 기업들이 그들의 구조를 어떻게 수정하고 전개하였는지를 설명하고 있다. 국제화 프로세스의 일반적인 단계는 1)해외 시설의 설립, 2)중앙집중적인 통제를 위한 해외 사업부 설치, 3)전 세계를 대상으로 하는 제품 혹은 지역중심의 구조로 이동, 마지막 단계는 4)커뮤니케이션과 조정을 위해 조직 구조를 매트릭스화 하는 것으로 요약된다. 이 진화과정의 핵심은 국제화가 진행됨에 따른 보고체제의 진화를 강조하고 있다. Stopford and Wells(1972)가 제시한 이론을 확장하여 Malnight(1995)는 본국중심주의의 회사가 어떠한 국제화 단계로 진화하여 진정한 글로벌 기업이 되는지를 설명하고 있다.

Malnight(1995)는 Eli Lilly 제약회사의 가치사슬에 초점을 두어 국제화 과정의 변화를 부속(Appendage), 참여(Participation), 기여(Contribution), 통합(Integration)의 4단계로 구분하여 설명하였다. 첫 번째 국제화 단계는 부속단계로서, 해외시장의 진출은 기업의 가치사슬 중 후방에 국한된 활동으로 나타나며, 주로 해당 지역의 매출을 증가시키기 위한 지원단계이다. 연구 활동 등의 단계는 본국에서 수행되며, 제조도 역시 본국에서 중앙 집중된 생산으로 이루어지며, 해외지역에서의 생산은 본국의 보조 단계로 조립 혹은 마무리 작업만을 수행한다. 마케팅 프로그램 역시 중앙 본부에서 통제한다. 주요의사결정은 본사에서 이루어지며, 해외지사는

해당 지역의 매출만 책임을 진다. 두 번째 단계인 참여(Participation) 단계는 진출 시장의 소비자를 대상으로 한 마케팅 기회 및 니즈를 찾기 위해 회사의 마케팅 기능이 글로벌한 차원으로 진화하는 단계이다. 해당 지역에서의 매출을 증가시키기 위해서 마케팅 활동이 적극적으로 이루어지고, 본국 외 임원이 해외사업부의 책임을 맡기 시작한다. 이 단계에서는 해외 시장의 매출이 전체 매출의 50% 이상이 되며, 집중할 수 있는 해외시장이 생겨난다. 신상품 개발 프로세스에 해외사업부가 참여하여, 해외고객의 니즈에 맞게 수정할 수 있으며, 본사의 마케팅 프로그램에도 적극적으로 참여할 수 있게 된다. 해당 해외 시장의 성장을 위한 세부 목표 달성을 위해 지역중심의 관리체제로 운영되기 시작한다. 국제화 프로세스에서 참여 단계의 특징은 해외 시장에서 존재하는 현지 기회를 확보하기 위하여 해외 자회사의 역량을 증가시키는 것을 목적으로 한다. 따라서 본사와의 조정역할이 강조되기 시작한다. 그러나 참여단계는 해당 지역의 니즈에 맞추는 단계가 주목적임에 따라 각기 독립적으로 본사의 지원을 받는 구조이다. 따라서 통제 업무 역시 본사에서 중앙 집중적으로 관리되고 있다. 세 번째 단계는 기여(contribution) 단계이다. 기여 단계는 해외 시장에 있는 제휴시설들이 비단 해당 지역의 니즈만을 위해서가 아니라 글로벌 수요 및 글로벌 시장에 기여하기 위해 확장하는 단계이다. 이 단계는 전세계적인 효율성을 위해, 기업이 지역별로 중복되는 시설 및 업무에 대한 통폐합이 고려되는 단계이다. 또한 글로벌 효율성을 위해 자원을 강화하고 표준화하는 작업도 중시되지만, 1,2 단계에서 독립적으로 운영되었던 해당 지역별 시설들을 통합하고 상호조정하는 작업이 중요하게 된다. 본 단계에서는 해외 시장의 중요성과 효율성을 모두 강조하기 위하여 거점 시장을 만들고, 지역 본부를 두는 단계 역시 포함된다. 지역 본부의 중요성은 더 이상 모기업이 있는 본부에서 의사결정이 이루어지는 중앙집권적인 형태가 아니라, 본사 역시 다른 지역본부와 동일하게 하나의 시장으로 진화하였음을 설명한다. 따라서 조직의 형태는 증가되는 정보를 조정하고, 각 지역별 제휴사에게 자원을 배분하는 형태로 이루어진다. 시장별로 조직구조의 독립성은 보이나, 전사적 및 글로벌한 차원에서 글로벌 정책이 수립되고 운영된다. 네 번째 단계는 통합(Integration) 단계이다. 국제화 프로세스가 단일화되고 유기적으로 연결되는 글로벌 조직을 지향한다. 세계지향(Geo-centric)단계로, 각 거점별 경험과 역량이 증가함에 따라 전세계를 통합된 구조로 보아 해당 현지 시장 뿐 아니라 다른 해외 시장을 통합할 수 있는 기회가 증가한다. 제조의 경우에는 해당 현지시장의 니즈를 충족시키는 것 뿐 만이 아니라, 범세계적인 차원에서 글로벌 제조역량을 최대화할 수 있도록 통합 운영된다. 본사에는 생산위원회 등을 구성하여, 기업의 가치사슬의 담당자가 제조에 관련하여 글로벌한 최적점을 찾기 위해 고민한다. 이러한 통합단계는 조직 운영에 있어서 전반적이고 전사적인 공통의 정책

수립에 있어서 중앙집권적인 시스템을 요구한다. 즉 공통적인 정책 가이드라인에서는 중앙집중된 관리체제가 이루어져야 하며, 해당 시장의 자회사에서는 하루하루 원활한 운영을 위한 분권화된 체제가 모두 필요하다.

요약하면 해외시장 진출 프로세스 단계에서 1단계 부속단계는 전통적인 조직 구조 아래, 국내시장의 자원과 역량을 레버리지하기 위해 해외시장에 지사가 만들어지는 단계이다. 2단계 참여단계는 현지시장의 니즈를 충족시키기 위해 해외지사가 활동하는 단계이며, 3단계 기여단계는 증가하는 글로벌 전략들을 수행하기 위해 해외지사의 역량을 업그레이드 하는 단계이다. 4단계 통합단계는 현지 시장 및 전체 시장 운영을 통합하여 단일화되고 통합된 하나의 네트워크 구조를 만드는 단계이다(Malnight, 1995). Malnight(1995)의 해외시장 진출 프로세스는 특정 기업의 국제화는 가치사슬에서의 최적점을 필요로 하기에 기능에 따라 다른 전개를 보일 수 있음을 설명하고 있다. 이와 같은 기능별 국제화 4단계를 글로벌 패션산업에 적용하여, 구체적으로 자라와 유니클로의 가치사슬을 통해 비교해 보고자 한다. Malnight(1995)가 제시한 해외시장 진출 프로세스에서 글로벌 패션산업에 적용할 수 있는 내용을 중심으로 정리한 내용은 <표 1>과 같다.

<표 1> 글로벌 기업의 기능별 해외시장 진출 프로세스<sup>1)</sup>

	부속	참여	기여	통합
본사 역할	전략 기획/디자인 지원배분 등에 있어서 지배적인 역할			글로벌한 역할 분담, 전략수립 참여
해외 지회사 역할	국내시장 수요를 레버리지 하기 위한 구조	로컬시장 매출확대	로컬시장 매출확대, 글로벌 영향 제한적	글로벌한 역할 분담, 전략수립 참여
조직구조	해외와 국내업무 부서 독립	해외와 국내업무 부서 독립	해외와 국내업무 부서 독립	상호협력의 글로벌 네트워크 조직
제휴구조	본사의 전략 수행을 위한 제휴구조 확립			글로벌 리더십 확보, 적극 참여
제휴 R&C	가치사슬에서 하류업무 위주	상류업무로 점진적 확장	상류업무로 지속적 확장, 특정역할 분담시작	가치사슬에서 특정 업무 분담
통제시스템	중앙집권화된 의사결정, 해외로 임원파견	중앙집권화 공식화	중앙집권화, 공식화	중앙집권화 공식화
해외지사로의 제공	최종아웃풋, 데이터 교류	인적자원제공, 최종아웃풋 데이터, 기술	인적자원제공, 최종아웃풋 데이터, 기술	인적자원제공, 최종아웃풋 데이터, 기술
본사로의 제공	배당금 보고서	배당금 보고서	최종아웃풋 데이터, 기술, 배당금 보고서	인적자원제공, 최종아웃풋 데이터, 기술

1) Malnight(1995)의 국제화 프로세스 단계를 패션산업에 적용하여 요약 및 번역하였음



### Ⅲ. 탐색적 사례연구

글로벌한 패션기업은 전 세계를 대상으로 사업을 운영하고 있다. 다양한 다국적 기업들이 글로벌 패션시장에서 경쟁을 하고 있으며, 글로벌 패션기업들의 국제화 프로세스에 대한 연구 역시 진행되어 왔다(김효정, 박남규, 권기환, 2012). 그러나 기업의 가치사슬 측면에서 보면 해당 기업들은 가치사슬 별로 다른 국제화 단계를 거치고 있다. 따라서 글로벌 패션기업을 중심으로 한 가치사슬의 분석은 패션글로벌 기업의 글로벌한 가치사슬의 운영에 대한 이해를 할 수 있을 것이며, 성공적인 해외시장 진출을 위해 노력 중인 한국 기업들에게 시사점을 제공할 수 있다.

2010년 글로벌 패션의류시장 규모는 약 906조원이다. 지역별 시장의 크기는 서유럽이 29.1%, 북미 25.2%, 일본과 한국 13.2%, 동유럽과 터키 9.3%, 그 외 국가들이 23.2%이다. 중국이 생산기지 역할을 넘어서 소비기지의 기능을 수행함에 따라 기타 국가의 성장률이 높다. 패션에 대한 국가 간 경계는 점점 허물어지고, 정보기술의 발달로 인해 지역 간의 패션 트렌드는 동질화되고 내수 브랜드는 한계에 직면하고 있다(Intrend, 2010).

현재 세계 패션의류시장은 크게 저가격 위주의 소비와 명품그룹 브랜드에 대한 소비로 양분화 되어있다(윤태호, 정인희, 2008). 저가시장 중심의 소비는 SPA(Speciality retailer of Private label Apparel) 브랜드로 대표된다. SPA 브랜드는 자사의 기획브랜드 상품을 직접 제조하여 유통까지 하는 전문 소매업체를 의미하며 대량생산과 유통단계의 축소를 통해 비교적 저렴한 가격대를 특징으로 한다. 이러한 글로벌 SPA 브랜드로는 자라, 유니클로, GAP, H&M 등이 있다. 본 연구에서는 McAfee, Sjomann, and Dessain(2007)의 가격과 의류의 베이직 여부에 따라 글로벌 패션시장을 구분한 분석 틀에 따라 저가격이라는 유사한 분류아래 베이직한 아이템으로 해외시장에 진출한 유니클로와 상대적으로 패셔너블한 시장에 포지셔닝한 자라를 선택하여 상이한 해외시장 진출 프로세스 및 전략을 분석하였다. 패션의류업계의 브랜드 포지셔닝 분석에 사용되는 McAfee, Sjomann, and Dessain(2007)는 유사한 시장에서 경쟁하고 있는 한국 패션기업들의 해외시장 진출 비교에도 용이하다.

#### 1. 자라(ZARA)

Inditex그룹의 자라는 1975년 설립되었다. Inditex는 자라 외에 자라홈, 마시모두띠, 풀앤베어, 버쉬카, 스트라디바리우스 등의 브랜드를 보유한 스페인 기업으로, 브랜드별로 독립적으로

운영되나, 전략적 비전과 컨셉을 공유하고 있다. Inditex그룹은 1998년 포르투갈을 시작으로 미국, 프랑스 등지로 글로벌화를 시작하였고, 2004년 이후 아시아 진출로 급성장을 이루었다. 2010년 4,780개의 매장을 운영하고 있으며, 약 18조원 매출을 달성하였다. Inditex그룹 매출의 약 70%를 담당하고 있는 자라는 글로벌화 SPA브랜드로 전 세계의 패스트 패션을 이끌고 있다(김효정, 박남규, 권기환, 2012).

자라는 디자인과 물품공급은 스페인 본사에서 조달하는 형태로 국제화를 진행하였다. 1988년 포르투갈 진출로 국제화를 시작하였으나, 10년이 지난 1998년부터 적극적인 해외 진출을 추진하게 된다. 2004년 홍콩진출을 시작으로 한 아시아 지역으로의 진출은 자라의 매출급성장의 원동력이 되었다. 자라는 지역에 따라 다른 진입모드로 진입하였고 상황에 따라 유연하게 방식을 전환하는 것을 특징으로 한다(에이다임 컨소시엄, 2009).

ZARA의 국제화 역량은 독특한 가치사슬에서 찾을 수 있다. 브랜드 관리측면에서 브랜드의 이미지는 내구성보다는 스타일에 초점을 둔 SPA브랜드로 하이엔드 패션을 모방하는 것이 특징이다. 상품기획은 세계 곳곳의 수백 명의 디자이너가 최신 트렌드를 반영하여 1년에 1만개의 이상의 신제품을 출시한다. 또한 각 매장에서 직접 주문이 가능하며, PDA를 통해 재고를 파악하고 리오더 결정까지 걸리는 시간이 1시간 이내이다. 디자인 및 샘플은 크리에이티브 팀(Creative Team)을 구성하여 디자인과 함께 잠정 가격을 결정지은 후 생산방식을 결정한다. 명품을 모방하는 하이엔드디자인부터 캐주얼 스타일까지 2주마다 제품의 70%가 교체되는 것을 특징으로 한다. 생산은 일주일에 두 번 상품을 공급하는 것을 원칙으로 하며 재고 위험을 줄이기 위해 소량생산 후 소비자의 반응을 살핀 후 리오더 상품을 만드는 구조이다. 생산에 있어서 제품은 크게 패션 아이템과 기본 아이템으로 구분되는데 패션 아이템의 경우는 소량 생산을 원칙으로 하고 기본 아이템의 경우는 가격경쟁력을 위해 아시아에서 아웃소싱을 통한 대량생산이 이루어진다(김효정, 박남규, 권기환, 2012).

디자인과 생산과정의 수직적 통합은 인디텍스 사업모델이 작동할 수 있는 가장 큰 원동력 중 하나로, 조직의 유연성은 빠르게 고객의 니즈를 만족시켜 줄 수 있도록 한다. 인디텍스 생산과정 중 절반 정도는 스페인과 포르투갈, 모로코 그 외 다른 인접 유럽국가에서 이루어진다. 생산과 물류의 자체 처리는 빠른 속도뿐만 아니라 생산을 모두 외부에 의뢰했을 경우 발생할 수 있는 품질 불량 및 납품 지연 등과 같은 문제점을 예방할 수 있다는 장점도 존재한다. 심지어 원단의 40%에 달하는 물량을 직접 제조하여 계열사를 통해 염색작업을 수행하고 있다(박중석, 2008).

또한 자라는 차별화된 최첨단 IT기술을 물류에 활용하여 디자인팀과 구매팀, 생산팀을 유기

적으로 연결한다. 본사 내 물류센터를 통해 수직적으로 통합된 SCM은 중앙집권적 유통시스템을 뒷받침해주고 창고의 효율적인 관리를 가능하게 한다. 이를 통해 스피드와 패션너블이 결합된 패스트 패션이 가능해 진다. 이와 더불어 고객 정보 수집을 위한 IT시스템과 매장 중심의 전략 역시 실시간으로 중앙통제가 가능하게 하는 시스템이다. 전세계 매장이 마련되어 있는 POS(Point-of-sales) 시스템을 통해 수집된 자료는 본사에 전달되어 제품디자인 제작 매장별 맞춤 공급을 가능하게 해준다(박중석, 2008). 제품의 운송은 제 3자 물류 시스템이 이용된다. 유통 및 판매의 경우 자라는 마케팅 비용을 다른 경쟁자에 비해 적게 지불하는 대신 매장을 좋은 입지에 대형매장으로 만들어 고객의 접근성을 높인다. 강력한 중앙집권형태를 지닌 본사에서 지시한 VMD(Visual Merchandising)로 통일하여 일관성 있는 매장 컨셉을 유지한다. 직영매장과 프랜차이즈를 함께 운영하며 2007년 기준 프랜차이즈 비율이 15%에 이른다(패션비즈, 2012.02.16). 마지막으로 지원적 활동에서 ZARA는 고객 중심의 전략을 완성하기 위한 방편으로 경쟁사와는 다르게 헤드 오피스(경영지원본부)와 스토어 오퍼레이션(상품&매장관리 부문)을 나누어 운영하고 있으며, DT(Direccionde Tienda)라는 커머셜 디렉터는 이분화된 시스템에서 중추적인 역할을 한다. 패스트 패션에 맞춰진 이러한 조직은 고객-스토어 매니저-커머셜 디렉터-스페인 본사 디자인팀 네 단계로 이루어져 고객의 니즈에 맞는 빠른 상품화를 가능하게 한다(패션비즈, 2010.01.07.).

## 2. 유니클로(Uniqlo)

유니클로는 1984년에 설립되었다. 이미 1963년 'Ogori Shoji Co., Ltd.,'라는 작은 회사를 창업한 야나이 다다시는 부친으로부터 물려받은 시골 양복점을 1984년 캐주얼 소매업체인 패스트 리테일링(Fast Retailing)으로 전환하여 17년 만에 점포 수 519개(일본 내), 매출액 3조 5000억 원의 의류업체로 키워냈다. 새로운 기업명을 패스트 리테일링(Fast Retailing)'으로 정한 이유는 패스트푸드점 맥도널드처럼 "시장수요를 제때 파악해서 고객들이 편리하고 싼 값에 입을 수 있는 의류를 공급한다"라는 비즈니스 컨셉을 표현한 것이다. 이러한 컨셉을 기반으로 탄생한 브랜드 '유니클로(Uniqlo)'는 '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 있다. 유니클로는 캐주얼 패션으로 인지도가 증가하면서, 주가 역시 급등했다. 2000년 봄에는 유니클로의 주가가 5만엔 대를 돌파하였고, 2년도 못되어서 50배로 상승했다. 2011년 기준 유니클로의 매출은 97억 4백만 달러로 한화로 약 10조원이 넘는다. 유니클로는

1998년 폴라폴리스 캠페인을 성공적으로 해내며, 성장하기 시작하였다. 생산부분을 강화하기 위해 상하이에 사무소를 설립하였고, 2000년에 인터넷 판매를 시작하였다. 2002년 현재의 R&D 센터인 디자인 스튜디오를 설립하였다. 2005년에는 속옷 브랜드인 BODY by UNIQLO 및 UNIQLO KIDS 설립하였다. 2007년 히트택 캠페인의 성공으로 성장규모를 확대시켜갔다.

유니클로의 국제화 과정은 글로벌 도시 중심으로 이루어졌다. 2001년 런던 진출을 계기로 국제화를 시작하였고, 2002년에는 중국, 상하이로 진출하였다. 2005년에는 한국, 미국, 홍콩에 진출하였고, 2007년에는 프랑스 진출, 2008년에는 싱가포르에 조인트 벤처 형태로 진출하였다. 초창기 런던에 진출하였으나 성과가 좋지 않자, 철수하고 실패를 통해 사업 방향의 전환점으로 삼았다. 2005년 한국과 홍콩으로 진출하면서 프랜차이즈를 30배 이상 증가시켜 프랜차이즈를 290여 개 확대한 후, 매장 수는 급증하였다.

전세계를 대상으로 한 유니클로의 가치사슬을 보면 아래와 같은 뚜렷한 특징을 찾을 수 있다. 브랜드 관리측면에서 브랜드의 이미지는 폴라폴리스 마케팅으로 ‘폴라폴리스 아이템’은 유니클로에서 사야한다는 식으로 브랜드 인지도를 높였다. 또한 IT 부서를 적극 활용하여 물류 관리 및 제품개발에 적극 이용하여 저가로 고급원단의 제품을 제공할 수 있는 브랜드로 소비자에게 인식되도록 관리하였다. 상품기획은 패션거점도시인 도쿄, 뉴욕에 R&D 센터를 두고 전세계 트렌드를 연구하고 디자인을 통제하고 있다. R&D 센터에서 디자이너, 마케팅 등 전문가가 함께 모여 논의 후 디자인을 결정하는 시스템이다. 원단을 개발하고 직거래를 통해 품질 대비 뛰어난 가격 경쟁력을 가질 수 있다. 유니클로의 모든 생산 계획 및 디자인은 인하우스(in-house) 방식으로 진행되며, 생산의 90%는 중국의 파트너 회사에서 이루어지고 있다. 뛰어난 소재 확보로 양질의 샘플을 제공하기 위해 원단 제공업체와 직거래를 한다. ‘takumis’라는 전문가집단을 배치하여 생산과정에서 철저한 품질 관리 및 소비자 의견을 적극 반영한다. 또한 경쟁력 있는 제품을 생산하기 위하여, 유니클로는 시장 조사, 매장 내 고객 피드백, 콜센터 등을 통해 얻은 정보를 바탕으로 생산 계획, 디자인, 패턴 메이킹, 재봉을 규격화하였다. 원자재 생산업체 및 섬유 회사들과 관계를 강화하여, 원자재에 대한 안정적인 공급원을 확보하였다. 현재 유니클로는 중국 내 생산 파트너들과의 관계를 강화하고 더 나은 품질을 확보하기 위해 해외 시설을 확장하고 있으며, 상하이에 생산 관리 사무소를 설립했다. 따라서 중국의 저렴한 생산원가와 유니클로의 기획력·디자인력이 어우러져 값싸고 질 좋은 상품을 내놓게 됐다. 이런 방식은 중간업자가 필요 없기 때문에 제조비용이나 마진을 훨씬 낮출 수 있다. 또한 수요 예측을 바탕으로 각각의 공장 및 제품별 생산 계획을 정하고, 적시에 적정한 양의 제품을 공급하기 위해 생산 관리, 생산량 조절, 및 재고 관리를 포함한 전체 공급 사슬 관리

(Supply Chain Management)를 조정하고 있다. 물류부문에서는 초기에는 직영점 중심으로 운영하다, 2005년 프랜차이즈가 급증하면서, 현재는 직영점과 프랜차이즈를 같이 운영하고 있다. 유니클로는 로드사이드형 매장을 중심으로 운영하는데, 주요 대도시에 큰 규모의 매장을 운영하여, 매출 규모를 크게 하고 방문객 수를 늘리기 위해 매장 크기를 확장하고 있다. 또한 카탈로그와 e-marketing을 중심으로 직접 판매를 시작하였다. 2000년에 이러한 고객의 직접 판매에 대한 요구에 대응하기 위해 본격적으로 카탈로그를 통한 판매를 시작하기로 결정했다. 2000년 1월 카탈로그를 통한 판매 회사인 Simree Co.,Ltd.,와 제휴하였고, 2000년 10월부터는 인터넷을 통한 직접 판매를 시작했다. 직접 판매는 유니클로에게 단순히 매출을 증대하기 위한 방법뿐만 아니라, 언제라도 유니클로 상품을 구매하기 원하는 고객에게 다가갈 수 있는 방법을 제공하게 된 것이다. 또한 유니클로는 핵심아이템에 집중하며 핵심아이템에 집중한 마케팅 전략을 사용한다. 폴라폴리스와 히트택은 유니클로의 성장에 크게 기여하였다. 유니클로 내에서 핵심상품으로 부각되지 못한 방한복인 폴라폴리스를 전면에 내세운 마케팅으로 새로운 유형의 의류로 자리잡아 ‘폴라폴리스’라고 하는 새로운 시장을 창출하였다.

## IV. 사례분석

### 1. 기능별 해외시장 진출 프로세스

Malnight(1995)가 제시하는 부속(Appendage), 참여(Participation), 기여(Contribution), 통합(Integration)의 4단계 해외시장 진출 과정을 통해 자라와 유니클로의 해외시장 진출 과정을 분석할 수 있다. 두 기업은 성공적인 해외시장 진출을 이루었으나, 가치사슬에서 기능별 해외시장 진출은 다른 과정을 거쳐 왔으며, 국제화가 상당히 진행된 기업이라도 기업별로 기능별 국제화 단계는 상이할 수가 있다. 따라서 패션산업의 가치사슬에서 중요하게 고려되는 기획/디자인, 생산, 분배/유통, 마케팅을 중심으로 살펴보고자 한다.

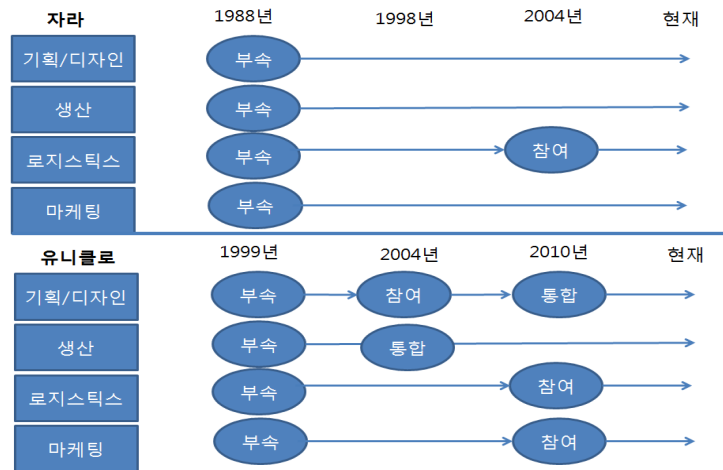
자라는 1988년 포르투갈로 첫 해외진출 이후 1998년부터 2003년까지가 국제적으로 확장하는 시기이다. 이 6년 동안 본격적인 유럽진출을 이루었으며, 2004년에는 전 세계에서 인디텍스사의 매장이 2,000개에 달했다. 이 시기에 유럽 외 아시아 시장에 진출하기 시작했으며, 지속적인 국제적인 확장 아래 자라의 매장 수는 2007년에 세계매장 1,000개를 넘어섰다. 자라의 가치사슬은 디자인부터 생산과정, 유통 과정의 수직계열화가 이루어졌으며, 본사의 통제

체제로 대표된다. 기획/디자인은 여성, 남성, 아동의 세부분으로 나누어 있다. 디자인팀은 글로벌 디자이너 100명과 마켓 스페셜리스트 100명으로 구성되어 2주 주기로 제품 기획을 하는 시스템으로 운영된다. 디자인 팀은 판매현장에서의 전 세계 고객의 반응을 즉각적으로 흡수하여, 새로운 디자인에 반영하고 생산 주문을 하는 다리 역할을 한다. 현지의 반응은 반영되기는 하나, 지역별로 다른 디자인이 이루어지지 않고 전 세계적으로 통일된 디자인을 디자인 팀에서 만들어내기 때문에 국제화 단계의 기획/디자인은 본사 중심의 부속단계로 볼 수 있다. 생산은 스페인 인근 지역에서 50% 이상의 공급업자를 중심으로 이루어진다. 20개의 공장을 소유하고 있으며, 최중아웃풋의 40% 정도는 인하우스에서 만들어진다. 자라는 원단 및 다른 투입원자재를 소싱하며, 마지막 단계는 바르셀로나와 홍콩의 구매사무소의 책임 아래 외부 공급업자가 책임진다. 아시아 지역을 생산지로 활용하여 원가절감이 이루어지고 있다. 리오더 상품은 초고속으로 생산하고 초고속으로 공급한다. 매주 토요일 오후 8시 발주하며, 판매사원이 PC를 통해 아이템별로 필요한 사이즈와 수량을 입력하면 다음 주 월요일에 스페인 북서쪽 Coragne 물류센터로 주문된 상품이 도착하는 시스템이다. 또한 회소성의 원칙을 고수하여 아무리 인기 높은 아이템이라도 재생산을 하지 않고 있다. 가치사슬에서 생산단계 역시 스페인 중심의 본사가 모든 통제권을 주고 인하우스 중심으로 이루어지며 해외 사무소는 부속 역할만 하는 단계로 볼 수 있다. 반면 로지스틱스는 본사의 전략아래 현지화 전략이 포함된다. 특히 주요 시장이나, 해당 시장의 유통 상황에 대한 정보를 얻기 힘든 경우에는 조인트 벤처 위주로 진출한다. 한국의 경우는 자라가 80% 지분을 확보하고, 롯데 쇼핑이 20%정도의 지분을 확보하여 통제력을 유지하였다. 그러나 조인트벤처가 입지를 선정하고, 리테일링에서 어느 정도의 자율성과 현지 고객의 니즈를 반영하고 있으므로, 국제화 단계에서 참여정도의 위치라고 볼 수 있다. 자라는 전 세계적으로 동일한 마케팅 시스템을 추구한다. 1990년대에는 무광고 정책을 운영하였으나, 최근 광고나 마케팅에 대한 투자를 확대하여 세계 탑모델을 통해 카탈로그 및 프린트 광고 작업을 실시하였다. 또한 마케팅은 새로운 매장을 오픈하거나 세일 초기에만 광고하는 것을 원칙으로 하고, 연차보고서의 비용 부분에서 마케팅이나 광고에 관한 언급이 없는 상황이다. 또한 본사에서 VMD(Visual Merchandising) 지침을 전 세계 매장에 동일하게 적용하고 디스플레이 소품도 일괄 구매하여 동일한 이미지 유지하고, 계산된 상품진열 선반 높이를 준수하는 등 동일한 표준화 전략을 추구하고 있다. 따라서 마케팅 기능은 국제화 프로세스에서 역시 부속단계에 해당한다고 볼 수 있다.

유니클로는 첫 번째 스토어는 1984년에 오픈하였다. 국제 업무의 시작은 1999년 생산업무의 효율성을 위해 상해사무소 오픈에서 시작되었으나, 본격적인 국제 업무는 2001년 런던에

매장을 오픈하면서 시작되었다. 2004년 이후에 모기업이 Link Theory Holdings의 지분을 인수하면서 국제화가 본격적으로 추진되었고, 뉴욕에 디자인 자회사센터를 건립하면서 뉴욕에서도 디자인 업무가 시작되었다. 2005년 이후 한국과 홍콩 등으로 국제화를 하며 그 규모를 키웠다. 2007년도부터 글로벌 플래그십을 오픈하면서 좀 더 본격적인 국제화 단계로 발전하였으며, 2010년부터는 동남아시아 시장에도 적극 진출하였다.

가치사슬에서 기획/디자인은 국제화 초기의 부속단계를 거쳐 뉴욕 R&D 하우스에서 세계 트렌드를 연구하고 디자인을 통제하고 있으므로, 단순히 참여단계를 넘어 기획 및 디자인 기능은 통합 단계에 도달했다고 볼 수 있다. 뉴욕 외에도 세계 각지에 디자인 센터가 위치해 있어, 유니클로의 경영 철학에 맞는 베이직 아이템을 매 시즌 트렌드에 접목시켜 차별화된 디자인이 이루어지도록 한다. 이 디자인 센터는 다양한 국가의 젊은 디자이너들로 구성되어 있어 신속하게 시장 변화를 감지하고 디자인에 반영할 수 있다(이동기, 최진아, 2012). 생산은 외주 비중이 크나, 공급망 관리(supply chain management)를 통해 통제하고 있다. 일본에서 엄격·방직·재봉 등 각 부문별로 경험을 쌓은 숙련공과 경험 많은 관리직들을 채용해 중국공장에서 꼼꼼하게 하자검사를 하도록 하고 있다. 이러한 공정관리를 통해 반품 없이 생산품을 전량 매입해 하청업체와 신뢰를 쌓았다(대한상공회의소, 2010). 즉 생산은 90% 이상이 중국생산으로 국제화 단계에서 바로 부속 단계에서 통합단계로 진행되었다. 반면 로지스틱스와 마케팅 등의 하류의 가치사슬은 글로벌 표준화 전략에서 해당지역의 니즈를 반영하고 로컬 고객을 만족시키기 위한 현지화가 융합된 참여단계이다. 기본적으로 로드사이드 매장으로 진출하고, 일반적으로 시내에 넓은 매장을 설치하기는 하지만, 이를 중심가 한가운데에 오픈하지는 않는다. 하지만 인지도가 낮은 지역에 진출할 경우에는 시내 중심가 및 백화점에 매장을 오픈하기도 하였다. 한국에서 롯데와 제휴하여 진출하여 백화점에 입점한 것이 그 예이다(이동기, 최진아, 2012). 또한 해당 국가에는 마케팅 팀을 따로 두며 매장의 매니저에게 많은 권한을 위임한다. 따라서 글로벌 표준전략 아래, 디스플레이, 할인행사 등 프로모션 전략을 국가별 고객 니즈에 맞게 수정할 수 있다. 또한 생산된 제품을 다 판매하지 못했을 경우 매장별로 할인행사를 통해 제품 판매를 독려하도록 하는데, 각 매장별로 할인행사의 자율권을 부여한다(이동기, 최진아, 2012). 그러나 광고와 마케팅은 상당부분 본사의 전략을 따르며, 동일한 광고 아래서, 국가별로 모델만을 바꾸는 전략 등의 제한적인 현지화가 이루어지고 있다. 해당 단계는 국제화 프로세스에서 지역의 니즈에만 적합한 활동을 수행하는 참여단계에 해당된다. 자라와 유니클로의 해외진출 프로세스 단계를 요약한 그림은 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 자라와 유니클로의 해외시장 진출 프로세스 진화

## 2. 기능별 해외시장 진출 프로세스에서 조직의 역할 및 특성

기능별로 상이한 해외시장 진출 프로세스를 수행하기 위하여, 조직은 상이한 조직구조를 가져야 하며, 전략 실행을 위한 자원과 역량이 필요하다. 해외시장 진출 프로세스에 있어서 자라와 유니클로의 본사와 자회사와의 관계를 조직 특성 측면에서 분석해 보고자 한다. Malnight(1995)가 제시한 모델을 자라와 유니클로의 기능별 국제화 단계에 맞게 수정하여 적용하였다. 자라는 국제화가 상당히 진행되었음에도 불구하고, 철저하게 본국중심의 글로벌 표준정책을 고수하고 있다. 자라는 직영점, 프랜차이즈, 합작 회사 형태로 다양하게 글로벌 진출을 하였으며, 국제화가 상당히 진행되었음에도 연평균성장률이 지속적인 성장세를 보이고 있다. 글로벌 진출로 인한 수익이 전체 62.5%를 차지할 정도로 국제화가 성공적이다(김효정, 박남규, 권기환, 2012). 이와 같은 성공적인 국제화를 가능하게 한 요인으로는 전략, 기획/디자인, 자원배분 등에 있어서 지배적인 역할의 본사가 있다. 기획/디자인, 생산, 유통, 마케팅 여부를 떠나서 최소한의 현지화만을 포함하는 적극적인 글로벌 표준전략을 구사하였다. 유럽중심으로 확장이 이루어짐에 따라 유럽위주의 국가들에 먼저 진출하였으나, 몇몇 자회사는 국제화 프로세스에서 적극적 참여 단계까지 발전하였다. 따라서 현재 조직 내에 해외 업무를 수행하는 부서가 독립적으로 구성되어 글로벌화를 진행하고 있다. 글로벌 부서의 핵심 업무는 해당 국가에서 본사의 전략을 수행하기 위해 자회사의 지분을 확보하는 제휴형태로 구체화된다. 부속 단계에서는 자회사 통제를 위한 중앙집권화된 의사결정이 이루어지고, 본사에서 임원파



견이 이루어지나, 자회사의 최소한의 현지화 역량을 발휘하기 위해 현지임원이 활용된다. 자라 역시 동일한 형태로 국제화가 진행되었다. 로지스틱스 등의 단계에서는 상당부분 중앙집권적 의사결정 아래 현지화가 적용되었다. 본사 중심의 통제 아래 자회사가 확보할 수 있는 자원과 역량은 유통 및 마케팅 역량이다. 자라는 현지시장의 니즈를 본사의 디자인 등에 반영하도록 피드백을 제공하는 소극적인 역할만을 수행한다. 본사에서 자회사로 제공되는 자원의 흐름은 인적자원제공, 최종아웃핏으로서의 의류, 데이터, 기술 등이 제공되나, 자회사에서 본사로 배당금 및 보고서 등의 제한적인 자원만이 제공되는 상황이다. 그러므로 자라는 가치사슬에 있어서 철저하게 수직적 통합이 이루어지고, 본사 및 본사와 근접한 유럽국가에서 가치사슬의 상당히 많은 활동이 이루어지고 있으며, 이를 위한 본사와 자회사의 역할 및 역량이 구분되어 발전하여 왔다.

유니클로는 10년 동안의 국제화 역사 아래, 2012년 기준으로 전체 매출의 20%를 글로벌 시장에서 창출하고 있고, 347개의 인터내셔널 매장을 운영하고 있다. 2013년 아시아 지역에 144개의 매장을 오픈할 계획을 세우며 글로벌 브랜드로의 성장 가도에 있다. 자라와 유사하게 성공적인 국제화를 진행하게 된 요인으로는 전략, 기획/디자인, 자원배분 등에 있어서 지배적인 역할의 본사가 있다. 생산의 경우는 파트너 공장으로서의 역할을 하고, 로지스틱스와 마케팅의 경우는 현지화 전략이 가미되고 있다. 그러므로 해외 자회사는 생산관리를 감독하는 부속단계에서 해당 지역에 적합한 상권을 찾고, 마케팅 전략을 수립하는 현지오피스 역할로 진화하고 있다. 구체적으로 글로벌화를 진행함에 따라 글로벌 부서가 독립적으로 운영되고 있으며, 해당 국가에서 본사의 전략을 수행하기 위한 제휴형태로 그 기능을 수행한다. 따라서 기능별 국제화 단계가 진행될수록 자회사가 어느 정도 현지화 역량을 발휘하기 위해 현지임원이 투입되며, 공식화된 의사결정 시스템 및 분권화된 의사결정 시스템의 중요성도 증가한다. 참여단계에서 기여단계로 진행되면서, 자회사가 디자인 피드백을 제공하고 특정 지역에서는 생산본부로의 역할을 수행함에 따라 이에 대한 역량이 요구된다. 현재 본사에서 자회사로 제공되는 자원의 흐름은 인적자원제공, 최종아웃핏으로서의 의류, 데이터, 기술 등이 제공되나, 자회사에서 본사로 배당금 및 보고서 등의 제한적인 자원만이 제공되는 상황이다. 생산 역할을 수행하는 지역 등 글로벌 가치사슬에서 해당 지역의 자회사 역할이 강조됨에 따라, 자회사가 수행한 최종아웃핏도 본사로 전달되고 있는 상태로 발전하였다.

자라와 유니클로의 조직 특성을 정리한 내용은 <표 2>와 같다. 글로벌 기업이라는 측면에서 범세계적인 가치사슬을 운영하기 위해 본사의 전략 수립 및 자회사에 대한 통제 등의 기본 구조는 유사하다. 하지만, 자라는 철저하게 본국에 중점을 둔 가치사슬을 유지하여 전세계

네트워크를 운영하고 있는 반면, 유니클로는 특정 기능에서는 부속 단계에서 발전하여 통합 단계까지 이른 것으로 볼 수 있다. 두 글로벌 기업에서 가치사슬의 기능은 상이하게 국제화 과정을 거쳤다. 다만 유니클로의 경우는 현재 글로벌화가 적극적으로 확장되고 있는 단계이며, 매장 수가 아시아 지역에 집중되어 있다. 따라서 현재의 기능별 통합구조는 국제화가 진행될수록 새로운 조합이 등장할 수도 있고, 현재의 상태로 유지되면서 확장될 수도 있다. 국제화가 진행될수록 기업의 핵심역량과 국제화 프로세스의 적합성을 유지하기 위해 가치사슬의 범세계적인 배열 및 조정이 요구된다(김효정, 박남규, 권기환, 2012). 자라의 경우는 수직적 통합이 이루어진 기업으로 거의 많은 부분이 본사집중이며, 본사중심의 가치사슬 운영에 있어 핵심역량을 보유하고 있어 경쟁우위로 연결될 수 있었다. 반면 유니클로의 기능별로 상이한 국제화 수준은 현재 국제화 단계에서는 유니클로의 핵심역량과 부합한다고 보여진다. 즉 현재는 아시아 지역을 중심으로 매출이 발생하므로, 디자인은 일본과 미국에서, 생산은 중국에서, 로지스틱스와 마케팅은 자회사 중심의 구조가 핵심역량 발휘에 가장 적합할 수 있다. 따라서 향후 아시아 중심이 아닌 국제화 4단계로 진입하기 위해서는 해당 기능별 해외진출 프로세스가 한계점으로 작용할 수도 있다.

<표 2> 자라와 유니클로의 기능별 해외 시장진출 프로세스 발달 단계

		부속	참여	기여	통합
본사역할	자라	전략 기획/디자인 자원배분 등에 있어서 지배적인 역할			
	유니클로				
해외 자회사 역할	자라	유럽시장 중심으로 제한적	글로벌화 확장은 되었으나 제한적		
	유니클로	생산관리 감독 사무소	해당시장의 니즈 반영	적극적 현지화 작업 수행	
조직구조	자라	해외와 국내업무 부서 독립	해외와 국내업무 부서 독립		
	유니클로	해외와 국내업무 부서 독립	해외와 국내업무 부서 독립	해외와 국내업무 부서 독립	
제휴구조	자라	지분을 확보하는 JV형태 등 본사의 전략수행을 위한 구조로 진출			
	유니클로	본사의 전략수행을 위한 제휴구조 확립			
제휴 R&C	자라	본사 디자인 반영을 위한 피드백	유통 마케팅 업무 중심		
	유니클로	유통 마케팅 업무 중심	디자인 등에서도 역량 발휘	생산 디자인 지역본부 발생	
통제시스템	자라	중앙집권화된 의사결정 해외로 임원파견	자회사가 현지화 역량 발휘 현지 임원 활용		
	유니클로	중앙집권화된 의사결정 해외로 임원파견	중앙집권화 공식화	중앙집권화 공식화	
해외자회사로의 제공	자라	최종아웃풋 데이터 교류	인적자원제공 최종아웃풋 데이터, 기술		
	유니클로	최종아웃풋 데이터 교류	인적자원제공 최종아웃풋 데이터, 기술		
본사로의 제공	자라	배당금 보고서	배당금 보고서		
	유니클로	배당금 보고서	배당금 보고서	최종아웃풋 데이터, 기술 배당금 보고서	

### 3. 토론 및 시사점

해외시장 진출 프로세스가 상이한 자라와 유니클로의 해외시장 진출 단계를 비교해 본 결과 해외시장 진출을 준비하고 있는 한국기업들에게 시사점을 줄 수 있다. 첫 번째 시사점은

기업의 해외시장 진출은 기업 자체보다는 기능별로 상이하게 진화할 수 있다는 점이다. 자라의 경우 국제화 프로세스에 있어서 글로벌 브랜드 수는 3개, 진출국 수는 20개 이상, 해외 매출 총합은 약 2조 이상의 규모로 국제화 프로세스에서 4단계 이상으로 범세계적인 국제화를 이룬 기업이다. 반면 유니클로는 아시아를 중심으로 확장하고 있고, 글로벌 브랜드 수가 적은 국제화 프로세스 3단계에 해당한다(김효정, 박남규, 권기환, 2012). 상당부분 국제화가 진행된 두 기업을 보면 기능별로 해외시장 진출정도가 상이함을 알 수 있다. 즉 자라는 전략적으로 모든 단계에서 부속 또는 소극적 참여단계이나, 유니클로는 개별 기능에 있어서 참여와 통합 단계에 이르면서 기능별로는 자라보다 좀 더 글로벌한 단계에 있는 것을 볼 수 있다. 즉 기업의 전략과 가치사슬의 운영 목적 등에 따라 기능별 해외시장 진출 프로세스는 변화할 수 있으며, 기업의 국제화는 기업 수준과 다르게 가치사슬의 기능별로 상이하게 진화할 수 있음을 제시한다. 기업별 상이한 기능별 국제화 프로세스는 기업들이 보유하고 있는 자원과 역량에 따라 다르게 발전할 수 있으며, 기능별 국제화 프로세스의 국제화 최종 단계는 꼭 통합단계가 될 필요가 없다는 점을 시사한다. 따라서 기업 수준의 국제화 전략과 기능별 국제화 프로세스의 전략적 적합성이 해외시장 진출 성공으로 연결될 수 있을 것이다.

둘째, 글로벌 브랜드 운영을 하는데 있어서, 해당 기업의 핵심역량을 충분히 구현할 수 있는 글로벌 가치사슬의 운영이 필요함을 시사한다. 이와 같은 목적 아래 자라는 본사중심의 중앙집권적 전략을 추구하고 있고, 유니클로는 본사중심의 정책 아래, 현재 국제화 단계에 맞게 최적점의 장소에서 가치사슬의 기능들이 운영되고 있다. 두 기업에 대한 기능별 국제화 비교는 한국형 SPA 브랜드가 글로벌한 가치사슬에서 각 기능을 어떻게 유지할 수 있을지에 대한 시사점을 줄 수 있다. 현재 한국 패션의류기업들은 아시아 시장을 중심으로 해외시장 진출을 진행하고 있는 단계이므로, 유사한 모델인 유니클로를 벤치마킹할 수 있다. 첫 번째로 기획/디자인은 본국중심으로 운영되는 것이 바람직하다. 생산은 규모의 경제 및 글로벌 브랜드로서의 글로벌 표준화 전략을 고려하여 최적의 장소를 찾아, 글로벌하게 운영할 수 있는 통합시스템 유지가 바람직하다. 중국과 한국에서 생산물량을 전량 생산할 수 있다. 반면 마케팅과 유통은 현지 자회사의 유통망을 활용할 수 있고, 현지 고객의 니즈를 적극 반영할 수 있는 기여단계까지의 진행이 필요하다. 후발주자로서, 글로벌 표준화 전략 보다 현지화 전략과 연계되어 현지의 니즈를 반영한 전략을 수립할 수 있고, 통합브랜드로서 역할을 할 수 있을 때 좀 더 용이한 경쟁우위가 확보될 수 있다. 반면, 현재 유니클로의 해외시장 진출 단계는 국제화 3단계로 유니클로는 3단계에 적합한 해외시장 진출 프로세스를 거치고 있으므로, 유니클로가 좀 더 해외시장 확장을 위해서는 현 국제화 구조가 제한적일 수 있다. 따라서 한국 패션기업도 해당

기업의 국제화 단계 및 자원과 역량의 적합성을 바탕으로 한 해외시장 진출 전략을 고민하여야 할 것이다.

나름 의미있는 연구이나 본 논문 역시 한계를 지니고 있다. 패션의류산업은 다양한 영역으로 나뉘질 수 있고, 다른 영역에서 많은 기업들이 존재하고 있기 때문에, 서로 다른 특성을 가지고 운영되고 있는 분야에 본 모델을 적용하는 데 있어 일반화 가능성이 한계로 남는다. 따라서 향후 연구에서는 글로벌 패션 기업 중 한국 기업의 기능별 해외시장 진출 과정과 비교분석할 수 있는 기업을 선정하여 글로벌 기업과 한국기업의 비교분석이 필요하다. 글로벌 기업과 한국기업의 기능별 비교를 통해 한국 패션기업에 대한 시사점을 분명하게 할 수 있을 것이다. 이러한 과정을 통하여 국제화의 어려움을 겪고 있는 한국 패션기업들에게 실무적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 이와 더불어 기능별 해외시장 진출 프로세스는 연구가 제한적으로 이루어져 왔으므로, 산업을 다양화한 분석을 통하여 해외시장 진출을 지향하는 기업들에게 단순한 수출만이 아니라, 글로벌한 가치사슬을 구축할 수 있을 때 국제화 성과가 부각될 수 있다는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## V. 결 론

다국적 기업의 국제화 연구는 다양하게 진행되어 왔으나, 해외시장 진출 프로세스에 대한 연구는 제한적이었다. 더욱이 기업의 가치사슬에서 기능별 해외시장 진출 프로세스 연구는 더 더욱 제한적이다. 특히 글로벌 패션 산업은 유수의 다국적 기업들이 경쟁적으로 사업을 확장하고 있으며, 글로벌한 시장을 대상으로 운영하고 있다. 그러나 기업의 가치사슬 측면에서 보면 해당 기업들은 기업의 글로벌 전략에 따라 다른 국제화 단계를 거치고 있다. 이러한 연구 필요성 아래 본 연구는 자라와 유니클로를 선정하여 두 기업의 기능별 해외시장 진출 프로세스를 비교 분석하였다.

기능별 해외시장 진출 프로세스는 Malnight(1995)가 제시하는 부속(Appendage), 참여(Participation), 기여(Contribution), 통합(Integration)의 4단계 국제화 과정을 통해 자라와 유니클로의 기능별 해외시장 진출 과정을 분석하였다. 패션기업의 가치사슬에서 중요하다고 판단되는 기획/디자인, 생산, 분배/유통, 마케팅을 중심으로 살펴보았다. 자라와 유니클로 모두 범세계적인 가치사슬을 운영하기 위해 본사의 전략 수립 및 자회사에 대한 통제 등의 해외시장 진출 프로세스를 유지하고 있다. 하지만, 자라는 철저하게 본국에 중점을 둔 가치사슬을 유지

하여 전세계 네트워크를 운영하고 있는 반면, 유니클로는 특정 기능에서는 부속의 단계에서 발전하여 통합의 단계까지 이른 것으로 볼 수 있다. 특히 기획/디자인 및 생산에서는 본국 주도의 전략이 아니라, 자회사가 기여단계에서 발전하여 통합단계까지 이르러 범세계적으로 적합한 가치사슬을 유지하고 있는 것을 볼 수 있다.

이와 같은 글로벌 패션기업에 대한 기능별 국제화 프로세스 분석은 패션글로벌 기업의 기능별로 상이하게 이루어지는 국제화 프로세스에 대한 이해와 글로벌한 가치사슬의 운영에 대한 이해를 제공할 수 있을 것이며, 성공적인 국제화를 위해 노력중인 한국 패션 글로벌 기업들에게 실무적인 시사점을 줄 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 김효정 · 박남규 · 권기환(2012), “패션의류기업의 국제화에 대한 탐색적 연구,” 「국제경영리뷰」, 제 16권 제4호, pp.279-304.
- 대한상공회의소(2010), 「패스트패션의 혁신사례와 시사점」, 2010. 10. 4.
- 박종석(2008), “의류산업의 타임투마켓 성공사례”, 「LG Business Insight」, pp.38-42.
- 배준우 · 배종태(2003), “우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화과정과 전략,” 「벤처경영연구」, 제 6권 제1호, pp.41-74.
- 윤태호 · 정인희(2008), “글로벌화의 진행과 명품 패션산업의 향방,” 「한국유통학회 동계학술대회 발표논문집」
- 에이다임 컨소시엄(2009), 「한국형 패션 비즈니스 모델 개발」
- 이동기 · 최진아(2012), “한국유니클로: 패스트리테일링과 롯데쇼핑의 합작투자,” 「국제경영리뷰」, 제16권 제1호, pp.295-325.
- 인트렌드(Intrend)(2010), 「Global Fashion Market」
- “세계패션 리드하는 자이언트 6은?”, 「패션비즈」, 2012.02.16.
- “절대강자 ZARA. 한중일 키운다! 발빠른 人 시스템,” 「패션비즈」, 2010.01.07.
- Autio, E., Sapienza, H. J. and Almeida, J. G.(2000), “Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth,” *Academy of Management Journal*, Vol.43 No.5, pp.909-924.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1987), “Managing across Borders: New Strategic Requirements,”

- Sloan Management Review*, Vol.28 No.4, pp.7-17.
- Buckley, P. J., and Casson, M. C. (1998), "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach," *Journal of International Business Studies*, Vol.29 No.3, pp. 539-561.
- Caves, R. E.(1980), "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure," *Journal of Economic Literature*, Vol.18 No.1, pp.64-92.
- Chang, S. J.(1996), "An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit, And Economic Performance During 1981-89," *Strategic Management Journal*, Vol.17 No.8, pp.587-611.
- Davidson, W. H.(1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects," *Journal of International Business Studies*, Vol.11 No.2, pp.9-22.
- Dunning, J. H.(1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, Vol.19 No.1, pp.1-31.
- Hennart, J.-F..(1982), "A Theory of Multinational Enterprise," University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Hymer, S. H.(1976), "*The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*," Cambridge, MA: MITPress.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1977), "The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol.8 No.1, pp.25-34.
- Kogut, B. and Chang, S.J(1991), "Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the United States," *The Review of Economics and Statistics*, Vol.7 No.3, pp. 401-413.
- Malnigh, T. W.(1995), "Globalization Of An Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective," *Strategic Management Journal*, Vol.16 No.2, pp.119-141.
- Mcafee, A., Sjomann, A., and Dessain, V.(2007), "Zara: IT for Fast Fashion," *HBS Premier Case*, Case No.604-081.
- McDougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M.(1994), "Explaining the formation of international new ventures: The Limits of Theories from International Business Research," *Journal of*

- 
- Business Venturing*, Vol.9 No.6, pp.469-487.
- Porter, M. E.(1986), “*Competition in Global Industries*,” Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L.(1981), “An Approach to Strategic Control in MNCs,” *Sloan Management Review*, Vol.22 No.4, pp.5-13.
- Rugman, A (1981), “*Inside the Multinationals*,” Columbia University Press, New York.
- Stopford, J. and Wells, L.,(1972), “*Managing Multinational Enterprises*,” Basic Books, New York.
- Vernon, R.(1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80 No.2, pp.190-207.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. and Hitt, M. A.(2000), “International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.43 No.5, pp.925-950.

## ABSTRACT

### A Case Analysis of Entry in Global Fashion Market : The Case of Zara and Uniqlo

Hyojung Kim\* · Ki-Hoon Kwon\*\*

This paper analyzed the functional global entry process of firms by real business cases. We reviewed the global firm Zara and Uniqlo's functional global entry process by Malnight (1995) four-step model which is composed of appendage, participation, contribution, integration stages. We found that both Zara and Uniqlo made successful internationalization using integrated global value chain. However, Zara maintained the home-initiated internationalization strategy on whole value chain, Uniqlo operated subsidiary-initiated functional strategy in specific value chain activities. This study suggests that internationalization occurs at the level of the function, rather than the firm. In addition, this study suggests practical implication to Korean fashion firms that global firms should maintain the functional global entry strategy basing on firm's internationalization steps.

**Key Words** : Global Apparel Firm, Fashion Apparel Industry, Global Market Entry

---

\* Assistant Prof., College of Business Administration, Sangmyung Univ.

\*\* Ph.D. candidate, College of Business Administration, Sangmyung Univ.