〔연구논문〕

EISSN 2234-0793
PISSN 1225-1151
Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles
Vol. 39, No. 6 (2015) p.838~851
http://dx.doi.org/10.5850/JKSCT.2015.39.6.838

신진 디자이너 브랜드의 시장 지향성 고찰

윤소정 · 추호정*†

서울대학교 의류학과, *서울대학교 의류학과/서울대학교 생활과학연구소

A Qualitative Study on Market Orientation of New Designer Brand

So Jung Yun · Ho Jung Choo*†

Dept. of Textiles, Merchandising and Fashion Design, Seoul National University
*Dept. of Textiles, Merchandising and Fashion Design, Seoul National University/
Research Institute of Human Ecology, Seoul National University
Received May 7, 2015; Revised (July 13, 2015; August 17, 2015); Accepted September 24, 2015

Abstract

This study explores the level of designer brands' market oriented attitude through a conceptual framework of market orientation. Designer brands have rapidly increased in the Korean fashion market with a competitive environment that pushes designers to improve market oriented attitudes and strategy. Designers working for 20 brands that the government designated as ‘promising creative designer brands’ were invited for in-depth interviews, 19 designers from 18 brands participated in this study. The generation of market intelligence that composes market orientation meant that the designers were confirmed to collecting different types of information according to information sources. They showed interest in collecting information on the exploration of design trends from overseas designers as well as operational and managerial information from domestic designers. Fashion-related stakeholders mainly collected feedback on design concepts from the press and public institutions. They collected customer feedback from buyers; however, appropriate feedback was inadequate. Designers generally appeared to place less value on the collection of customer responses and opinions; however, two groups of designers showed customer-oriented attitudes according to accumulated experience. The market-oriented attitude of top designers had an important role in designer brands; consequently, top designers should be properly trained to improve market-oriented attitudes to increase market performance.

***Key words*:** New designer, Designer brand, Designer fashion, Market orientation, Customer orientation; 신진 디자이너, 디자이너 브랜드, 디자이너 패션, 시장 지향성, 소비자 지향성

I. 서 론

최근 한국 패션 시장에는 신진 디자이너 브랜드의 런칭이 붐을 이루고 있다. 2015년 2월 현재, 한국디자이너연합회에 등록된 디자이너 브랜드 수는 300개가 넘고, ‘서울패션위크 2015년 F/W’ 참가 브랜드 111개 중 90개의 브랜드가 최근 10년 이내에 런칭한 신규 디자이너 브랜드로 구성되어 신진 디자이너 브랜드의 약진이 두드러진다. 이렇게 최근에 런칭된 신진 디자이너 브랜드들은 인터넷 쇼핑몰 또는 소규모 편집샵을 통해 유통되기 시작하여, 이전 세대의 디자이너 브랜드가 플래그십 스토어와 백화점 중심으로 유통되며 브랜드력을 확보해 나갔던 것과 차이를 보이고 있다.

†Corresponding author
E-mail: chooho@snu.ac.kr
본 논문은 2014년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단-글로벌 박사 펠로우십사업의 지원을 받아 수행된 연구임(No. 2014-020424).

ⓒ 2015, The Korean Society of Clothing and Textiles. All rights reserved.

신진 디자이너 브랜드의 런칭과 활약이 가시화되는 상황은 여러 가지 요인의 영향으로 설명할 수 있다. 우선 공공 기관의 정책적 지원이 디자이너 브랜드의 창업에 힘을 보태고 있다. 서울시의 서울패션창작스튜디오 운영으로 대표되는 디자이너 브랜드 인큐베이팅 시스템이 젊은 디자이너 지망생의 1인 창업을 쉽게 하였고, 해외 유명 트레이드쇼 참가 지원과 같은 정책적 지원("패션 한류 [K-fashion, eye-catching global buyers]", 2015)은 해외 홍보와 수주 기회를 얻을 수 있도록 돕고 있다.

국내 미디어의 관심과 새로운 유통 채널의 등장도 디자이너 브랜드의 성장에 매우 중요한 영향을 미쳤다. 케이블 TV에서 방영된 '프로젝트 런웨이 코리아', '솔드아웃'과 같은 패션 디자이너 경쟁 프로그램은 스타 디자이너를 꿈꾸는 디자이너의 창업을 독려하였을 뿐 아니라, 신진 디자이너 브랜드가 대중적인 관심을 얻게 하는 데에 큰 역할을 담당하였다. 유통 채널로는 오프라인의 A-LAND, FLOW, 온라인의 W-Concept과 같은 디자이너 브랜드 전문 편집샵들이 새롭게 등장하며 디자이너 브랜드와 성장을 함께 하고 있고, 최근에는 대중적인 영향력을 보유한 홈쇼핑 채널이 디자이너 브랜드의 홍보와 매출 신장에 도움이 되고 있다.

그러나 200개가 넘는 디자이너 브랜드가 짧은 기간 동안 쏟아지듯 런칭되어 디자이너 브랜드 간의 경쟁이 심화되고, 이 중 상당수의 신진 디자이너 브랜드들이 브랜드력이나 상품력을 제대로 갖추지 못하고 있는 것으로 평가받는 등 디자이너 브랜드의 지속적 성장에 대한 부정적 평가와 비판이 존재하고 있다("신진 디자이너 [Light and darkness]", 2014). 또한, 일부 디자이너 브랜드는 비교적 높은 명성을 확보하고 시장 경험이 축적되었음에도 매출 확대와 사업 안정기 진입을 이뤄내지 못하고 있는 것으로 파악되고 있다. 이러한 상황에서 과거의 디자이너 브랜드 관련 연구가 디자인 컨셉의 차별화에 주목하는 미학적 접근에 집중되었다면(Lee, 2014), 이제는 경쟁이 심화된 시장에서의 생존을 위해 신진 디자이너 브랜드의비즈니스 측면에 주목하는 연구가 필요할 것으로 생각된다.

II. 이론적 배경

1. 디자이너 브랜드

디자이너 브랜드에 대한 정의에는 추구 가치의 우선순위 차원에서 창의성과 독창성이 상업성에 우선한다는 것과, 소유권과 경영 관리 차원에서 제조업체 브랜드와의 차별적 특성을 묘사하는 개념(Ahn & Lee, 1997; Choo & Choi, 2007; Jung, 2010)이 함께 사용되고 있다. 말콤 뉴버리 컨설팅사(The Malcolm Newbery Consulting Company, 2003)는 영국 통상산업부 보고서에서 디자이너 브랜드를 '독창적이고 수준 높은 디자인을 추구하는 디자이너 개인 또는 팀으로 운영되는 브랜드'로 정의하였고, 국내 패션 브랜드 분류(Ahn, 1998; Lee, 2002)에서도 디자이너 브랜드를 '상품의 개성이 강하고 디자이너 개인에 의해 운영되는 브랜드'로 정의하고 있다.

영국의 Centre for Fashion Enterprise(CFE)는 디자이너 브랜드 산업에 대한 조사보고서(Centre for Fashion Enterprise [CFE], 2008)에서, 디자이너 브랜드는 1인 혹은 소규모 팀으로 운영되는 조직 특성으로 인해 생산 관리, 자금조달, 경영, 마케팅 차원에서 공통적인 애로사항을 겪고 있다고 분석하였다. CFE(2008)는 디자이너와 경영자의 비즈니스적 성향과 매출 규모에 따라 발전 단계를 총 12가지로 구분하여 그 특징을 설명하고 있다. 또한, CFE(2008)는 디자이너 브랜드를 운영 성향에 따라 예술가형, 창의적 파트너형, 비즈니스형, 비즈니스 파트너형 4가지로 구분하였고, 매출 규모에 따라 발전 단계를 초소형, 소형, 중형 기업 3단계로 구분하였다. 이 연구에서 CFE(2008)는 디자이너가 비즈니스 파트너의 영입 없이 예술가형을 유지할 경우, 매출 규모도 영세한 상태에 머무르는 경향을 보인다고 하며 디자이너 브랜드에게 비즈니스 파트너의 존재가 무엇보다 중요함을 역설하였다.

Kim et al.(2012)의 연구는 신진 디자이너 브랜드를 시장 진입 단계에 따라 창업 준비 단계와 사업 초기 단계, 그리고 사업 안정화 단계로 구분하고, 브랜드 운영상 겪는 애로사항을 크게 경영 관련 요인, 생산 관련 요인, 마케팅 관련 요인으로 구분하여 살펴보았다. 경영 관련 애로요인은 인적 자원 의존도가 무엇보다 높음에도 불구하고 인적 자원의 부족이 전 사업 단계에서 공통적으로 도출되었고, 생산 관련 애로요인으로는 동대문 중심의 생산 네트워크 시스템에 진입하는 것이 어려운 것으로 보고되었다. 마케팅 관련 애로요인으로는 전략적 마케팅을 수행하기 위한 인적, 물적 자원이 부족한 것과 시장 진입 후에는 유통 업계의 높은 판매 수수료 요구 및 위탁 관행으로 인해 사업 성과 개선이 어려운 것으로 조사되었다.

시장 환경 차원의 문제점이라고 할 수 있는 애로요인 외에, CFE(2008)는 디자이너 브랜드의 성장에 장애가 되는 요인으로 기업 내부 역량 차원의 취약점을 지적하였

다. CFE(2008)는 제품에서 뚜렷한 창의성이 보이지 않거나, 비즈니스 역량 차원에서 취약점을 보이는 브랜드가 상당수 있었다고 보고하였는데, 이 중 후자는 디자이너가 교육과정에서 이를 충분히 학습하지 못했기 때문인 것으로 분석하였다. 이에 대한 보완을 위해 비시즌에 비즈니스 스쿨과의 협업을 통해 경영 및 재무 관리 교육을 제공할 것을 제안하기도 하였다(CFE, 2008).

2. 디자이너 브랜드의 시장 지향성(Market Orientation)

기업이 한정된 자산과 역량을 어느 측면에 더 많이 투입하며 이로 인한 성과는 어떠한지를 설명하기 위해 기업 문화의 가치 지향(Orientation)은 기업 연구에서 지속적인 관심이 이어져 온 분야이다. 1970년대 이후 빠르게 변화하는 소비자의 요구를 파악하여 대응하고자 하는 기업의 시장 지향 문화는 학자들에 따라 기업의 의사결정 방식, 기업 문화, 또는 전략적인 관점으로 설명되어 왔고(Ruekert, 1992), 기업이 시장 지향성을 높임으로써 시장에서의 성과를 높일 수 있을 것이라고 기대되어 왔다(Webster, 1988). Narver and Slater(1990)는 시장 지향성을 '고객과 경쟁자로부터 시장 환경에 대한 정보를 입수해서 이를 전사적으로 공유하며 대응하는 조직의 문화'로 정의하고, 그 구성 개념으로 고객 지향(Customer Orientation), 경쟁자 지향(Competitor Orientation), 내부 부서 간 협력(Interfunctional Coordination)을 제시하여 시장 정보를 수집하는 정보원에 관심을 두었다. 반면, Jaworski and Kohli(1993)는 시장 지향성을 전사적으로 '시장 정보(Market Intelligence)를 생성하고 조직 내에서 확산, 민감하게 반응하여 실행하는' 일련의 과정을 더 중시하여, 구성 개념으로 정보의 생성(Intelligence Generation), 확산(Intelligence Dissemination), 그리고 반응(Responsiveness)을 제시하였다.

이후 기업의 시장 지향성을 결정하는 선행요인 및 시장 지향성이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 연구(Jaworski & Kohli, 1993)와 이를 기반으로 한 실증적인 연구들이 지속적으로 수행되어왔다. 누적된 실증연구들에 대한 메타분석에서 Kirca et al.(2005)는 시장 지향성을 결정하는 선행요인으로 최고 경영자의 성향, 부서 간 원활한 상호작용, 시장 성과에 따른 보상과 교육이 유의미한 영향력을 가지는 것을 확인하였고, 같은 연구에서 시장 지향성이 기업의 혁신성을 높이고, 혁신성은 품질 및 고객 충성도를 높여 전반적인 기업의 성과를 높이는 것으로 설명하고 있다.

시장 지향성의 선행요인 중, 최고 경영자의 성향은 기업의 시장 지향성에 중요한 영향을 미친다. 시장 지향성은 시장에서 수집된 지식(Market Intelligence)을 바탕으로 소비자 요구에 부합할 새로운 제품(New Product)을 기획하여 선제적(Pro-active)으로 제시하는 것으로(Jaworski & Kohli, 1993) 위험을 동반하게 되고, 이러한 위험 요소 때문에 구성원들은 최고 경영자의 명확한 방향 제시가 없는 한 스스로 위험을 감수하는 시장 지향적 문화를 형성하기는 어려운 것으로 보고되고 있다(Kirca et al., 2005). 선행요인 중 조직 내부 차원에서 공식화는 '기업 내부에서 업무의 역할이 명확하게 정의되는 것'을 뜻하며, 중앙화는 '의사 결정 권한이 집중되는 정도'를 의미한다. 공식화가 심하거나 중앙화 수준이 높을수록 수집된 시장 정보의 확산과 실행이 어려워지는 것으로 보고되고 있다(Kirca et al., 2005). 조직 내 구성원의 시장 지향적 행동을 높이기 위해 성과의 정확한 측정과 적절한 보상은 필수적인데(Webster, 1988), 성과의 측정 기준은 단기적인 지표보다 장기적인 지표를 제시하는 것이 더 유용한 것으로 보고되고 있다.

패션 기업에서도 제품 혁신성이 조직 문화와 정보력을 통해 얻어지고 있는 것이 실증적 연구를 통해 확인되고 있다. 패션 기업의 구조 자본 구성 요소인 조직 문화와 정보력, 제품 기획력, 그리고 제품 혁신성 간의 상관관계를 분석한 Son(2010)의 연구에서, 패션 기업의 조직 문화와 정보력이 제품 기획력과 신속 기획력을 매개로 제품 혁신성에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이 연구의 조직 문화는 의사 결정의 개방성, 신속성, 유연한 조직 구조 등 조직 내 의사 결정 문화 관련 문항으로 구성되어 시장 지향성과 구성 개념이 정확히 일치하지는 않지만, 패션 기업의 조직 문화와 정보력이 제품 기획력을 높여 결과적으로 제품 혁신성을 높인다는 경로를 확인한 연구로 시사점을 제공하고 있다.

Han and Lee(2008)는 디자이너 브랜드의 중요한 마케팅 채널인 서울컬렉션의 시장 지향성에 관심을 갖고, 서울컬렉션의 시장 지향성을 고객 지향, 경쟁자 정보 지향 및 이해 관계자 간의 협력적 정보 교환 차원으로 구분하여 탐색적 연구를 수행하였다. 연구결과, 서울컬렉션에 참여하는 디자이너들은 각자 브랜드 이미지와 부합되는 막연한 시장만을 겨냥하고 있을 뿐, 철저한 목표 시장을 지향하는 정보 수집이 미비하고 타 브랜드에 대한 경쟁의식 또한 적어, 전반적으로 서울컬렉션의 시장 지향성이 매우 낮은 것으로 보고하였다.

III. 연구문제 및 연구방법

본 연구는 최근 단기간 동안 다수의 디자이너 브랜드가 런칭되며 경쟁이 심화된 시장 상황에서 디자이너 브랜드의 시장 지향성을 높이는 것이 브랜드의 생존과 상업적 성과에 도움이 될 것이라는 가정으로, 현시점에서 신진 디자이너 브랜드가 보유하고 있는 시장 지향성 수준과 브랜드 간의 차이를 탐색해 보고자 한다. 본 연구는 디자이너 브랜드의 런칭이 집중된 2000년 이후 런칭된 디자이너 브랜드를 편의상 '신진 디자이너 브랜드'로 칭하였고, Han and Lee(2008)의 연구가 디자인 심미성이 가장 중시되는 서울컬렉션 디자이너만을 대상으로 하였던 것과 달리 본 연구에서는 연구대상에 최근 상업적인 유통 채널을 통해 데뷔하고 있는 신진 디자이너군을 포함하여, 이들의 시장 지향성에 기존 연구에서 파악되었던 내용과 질적인 차이가 있는지 탐색하고자 하였다.

1. 연구문제

연구문제 1. 신진 디자이너 브랜드의 시장 지향성 수준을 시장 정보의 생성, 확산, 실행 차원에서 규명한다.

연구문제 2. 신진 디자이너 브랜드의 시장 지향성에 영향을 미치는 대표 디자이너 요인과 조직 특성을 규명한다.

2. 연구의 개념적 틀

디자이너 브랜드의 시장 지향성은 Jaworski and Kohli (1993)의 시장 지향성 구성 개념인 시장 정보 생성, 확산, 반응 차원과 Narver and Slater(1990)가 제시한 정보원 개념을 함께 적용하여 연구의 개념적 틀로 사용하였다. 정보원은 Narver and Slater(1990)의 고객 지향(Customer Orientation), 경쟁자 지향(Competitor Orientation)에 디자이너 브랜드의 특성을 반영하여 '패션 관계자 지향(Stakeholder Orientation)' 개념을 추가하여 살펴보았다. 시장 지향성의 선행요인으로는 Jaworski and Kohli (1993)에 의해 제안된 대표 디자이너(Top Management), 부서 간 역동성, 조직 시스템 중 영세하게 운영되는 디자이너 브랜드의 조직 특성상 '부서 간 역동성'은 제외하고 '대표 디자이너'와 '조직 시스템'에 초점을 맞추어 살펴보았다. 조사에 활용된 시장 지향성 관련 요인의 개념적 틀은 <Fig. 1>과 같으며, 본 연구는 이 중 신진 디자이너 브랜드의 시장 지향성 수준을 구성 개념과 선행요인에 범위를 한정하여 살펴보았다.

3. 자료의 수집

디자이너 브랜드의 시장 지향성 수준에 대한 연구를 위해 디자이너 브랜드를 운영하는 대표 디자이너와 어시스트 디자이너를 대상으로 일대일 심층면접을 실시하였다. 연구대상 브랜드에는 기존의 디자이너 브랜드 관련 연구(Kim et al., 2012)가 사업 초기 단계 브랜드에 치중되었던 경향이 있어 본 연구에서는 사업 초기 단계와 사업 안정화 단계에 진입하고 있는 브랜드를 모두 포함하고자 하였으며, Han and Lee(2008)의 연구에서 파악되지 않은 시장 지향성 수준을 확인하기 위해 서울컬렉션 참가 경험 없이 상업성을 기반으로 하는 해외 전시회 및 국내 유통 채널을 통해 데뷔한 디자이너 브랜

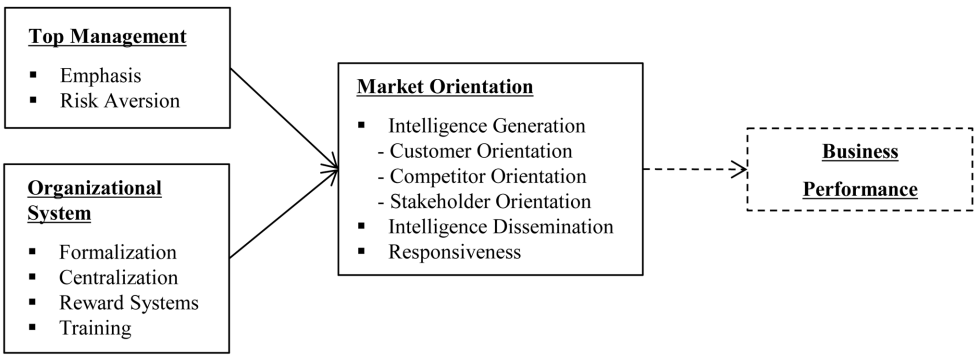

Fig. 1. Conceptual framework of designer brands' market orientation.

드를 연구대상에 포함시키고자 하였다. 면접대상 디자이너로는 정부 산하 기관이 유망한 '창의 디자이너 브랜드'로 선정하여 지원금을 제공하고 있는 20개 브랜드 소속 디자이너를 대상으로 연구참여를 요청하였고, 이 중 18개의 브랜드에서 19명의 디자이너가 면접에 응하였으며 면접대상 브랜드와 디자이너의 특성은 <Table 1>과 같다.

일대일 심층면접은 1차 인터뷰를 2014년 8월 18일부터 9월 19일까지 총 5주간 수행하였으며, 브랜드당 면접시간은 1시간 반에서 2시간 정도가 소요되었다. 연구대상 디자이너 중 4개 브랜드(B, D, G, P)의 경우 면접기간이었던 2014년 9월 1일에 동대문 두산타워 쇼핑몰에 단독 매장을 오픈하게 되어, 단독 매장 운영 후에 시장 지향성에 차이를 보이는지를 탐색하기 위해 4개 브랜드는 12월 22일부터 30일까지 2차 추가 인터뷰를 수행하였다. 2차 인터뷰는 브랜드에 따라 1시간에서 1시간 반 정도의 시간이 소요되었다. 심층면접 시 질문은 브랜드 운영상 겪는 애로사항을 도입 질문으로 제시하여 대화의 주제를 브랜드 운영 차원으로 유도하였고, 이후 시장 정보 수집에 대한 디자이너의 인식과 시장 정보 생성을 위해 기울이는 노력을 하위 차원의 질문과 함께 대화의 맥락에 맞게 제시하였다. 인터뷰는 연구자와 함께 연구보조자 1인이 동석하였고 인터뷰 내용은 참가자의 동의하에 녹취하여 보관한 후 주요 내용은 연구자 2인이 각각 정리하여 기록한 후 취합하는 과정을 거쳤다.

4. 자료의 분석

수집된 자료의 분석에는 개방 코딩(Open Coding)과 범주화 방법이 활용되었다. 개방 코딩은 질적 연구에서 수집된 자료 중 연구자가 연구결과를 얻는 데 도움이 될 것으로 여겨지는 부분을 선택하여 목록화하는 작업이다(Yoo et al., 2012). 본 질문 외에 도입용으로 제시된 질문에 응답된 내용 중에서도 시장 지향성과 관련 있는 것으로 판단되는 내용은 모두 목록화하였다. 이후 목록화

Table 1. Designer and Brand characteristics

Designer				Brand			
Code	Age (Years)	Career Experience (Years)	Position	Opening Year	Revenue (2013) (Unit: million KRW)	Flagship Store	Seoul Fashion Week (2015 F/W)
A	45	16	Owner	2004	910	×	○
B	28	3	Employed	2007	1,000	○	×
C	31	7	Owner	2008	490	×	○
D	34	6	Owner	2008	1,100	○	○
E	40	9	Owner	2008	540	×	×
F	31	7	Owner	2009	1,360	○	○
G	30	7	Owner	2009	250	○	○
H	26	3	Employed	2009	250	○	○
I	35	8	Owner	2009	150	○	×
J	37	12	Owner	2009	100	○	○
K	40	14	Owner	2010	150	×	×
L	41	3	Owner	2010	350	×	○
M	32	4	Owner	2011	230	×	○
N	35	11	Owner	2011	1,000	×	○
O	28	3	Owner	2011	350	×	○
P	29	5	Owner	2011	400	○	○
Q	36	8	Owner	2011	280	×	×
R	32	10	Owner	2012	75	○	×
S	35	5	Owner	2012	36	×	○

한 내용에 자료의 이름을 붙이고 주제별로 분류하는 범주화 작업을 수행하였는데, 여기에 분류 기준으로 <Fig. 1>에서 제시한 시장 지향성의 개념 틀을 활용하였다. 이러한 방법은 이론이나 명제를 배제하고 현상적 자료를 수집, 분석하여 결론에 이르는 탐색적 연구방법과는 다소 차이가 있다. 그러나 신진 디자이너 브랜드가 창의성이 최우선 가치로 평가되는 측면이 있고 규모나 조직면에서도 일반적인 기업과 현격한 차이를 보여, 디자이너 브랜드를 대상으로 시장 지향성 일반 모델의 유용성을 확인하기 위해 시장 지향성의 일반 모델을 분류의 틀로 채택하였다.

IV. 연구결과

1. 신진 디자이너 브랜드의 시장 지향성 수준

1) 시장 정보 생성(Market Intelligence Generation)

기업이 고객과 경쟁자로부터 시장 정보(Market Intelligence)를 생성하는 것은, 단순히 시장의 현재 동향을 파악하는 것에 그치려는 것이 아니라 고객의 현재와 미래의 요구까지를 파악하고자 하는 활동이며, 이렇게 형성된 시장 정보는 전사적으로 공유된 후 제품 및 마케팅 전략의 기획과 실행에 방향성을 제시해 줄 수 있다(Jaworski & Kohli, 1993). 조사에 응한 19명의 디자이너는 경쟁자, 패션 관계자, 고객으로부터 시장 정보를 생성하는 측면에서 정보원에 따라 서로 다른 정보를 수집하고 있는 것으로 조사되었다.

(1) 경쟁자로부터의 정보 수집

상당수의 디자이너가 "다른 디자이너를 의식하지는 않고 디자인 정보를 특별히 수집하지는 않는다"고 응답하였으나, 동시에 "해외 컬렉션과 잡지를 꾸준히 보며 새로운 영감을 얻는 채널로 활용하고 있다"고 응답하며, 해외 디자이너로부터의 디자인 트렌드 수집을 일상적으로 수행하고 있음을 보여주었다.

"저는 다른 디자이너에게는 관심 없어요. 어차피 저만의 디자인을 뽑아내야 하고..." (디자이너 M)

"(해외) 컬렉션과 잡지는 기본적으로 보죠. 다른 디자이너의 작품에서 영감을 얻기도 하고... 꼭 패션 잡지가 아니더라도 디자인 잡지를 보면서 아이디어를 얻기도 해요." (디자이너 M)

디자이너 M의 경우와 같이 다소 모순된 태도를 보이는 것은 해외 디자이너 브랜드를 경쟁자로 인식하지 않고 있거나, 혹은 창의 디자이너 브랜드로서 다른 디자이너의 디자인 정보를 수집하는 것을 적절치 못하게 여기고 있기 때문인 것으로 이해할 수 있다.

반면, 디자인 동향과 달리 타 디자이너 브랜드의 운영 및 경영 관련 정보에 대해서는 대부분의 디자이너가 상당히 많은 관심을 기울이고 있었다. 그러나 실제 정보 접근 및 수집은 어렵다고 응답하였고, 특히 유명세를 타고 있거나 시장 내 위치가 비슷한 브랜드의 매출 규모와 브랜드 운영 현황 수집에 높은 관심을 보이고 있었다. 브랜드 운영자로서 타 브랜드의 경험적 사례를 통해 시사점을 얻고 이를 브랜드 운영에 반영하려는 것으로 해석할 수 있다.

"다른 브랜드에 대해 알고 싶죠. 어느 정도 파는지, 영업은 어떻게 하는지, 직원 관리는 어떻게 하는지... 거래처를 알고 싶다는 게 아니라 어떻게 운영하고 있는지를 알고 싶은 겁니다." (디자이너 C)

"OO 브랜드는 얼마나 판다고 해요? 좀 알려주시면 안 될까요? 직접은 물어 보기도 어렵고 물어봐도 제대로 얘기 안 해주니까..." (디자이너 R)

이와 같은 응답들을 통해 Han and Lee(2008)의 연구가 서울컬렉션 디자이너에 대해 경쟁 브랜드나 경쟁 디자이너에 대한 경쟁 의식을 갖고 있지 않아 시장 지향성이 낮다고 평가한 것과 다른 면모를 확인할 수 있었다. 디자이너들은 경쟁 브랜드에 무관심하지만은 않아서 해외 경쟁자로부터는 최신 트렌드 정보를 비교적 적극적으로 수집하고 있었으며, 국내 경쟁자로부터는 브랜드 운영 현황 정보 수집을 통해 패션 시장 현황을 파악고자 하는 태도를 보이는 것으로 분석되었다.

(2) 패션 관계자로부터의 정보 수집

디자이너 브랜드는 여론 형성 기능을 가진 '패션 언론'과 공공 지원 프로그램을 제공하고 있는 '정부 기관 관계자'의 의견을 상당히 의식하고 있는 것으로 파악되었다. 특히 패션쇼와 전시회 출품 제품에 대한 패션 언론의 평가와 의견에 매우 예민한 태도를 보여, 디자이너 브랜드가 이들의 주요 평가 기준인 디자인의 독창성과 수월성 추구에 상당한 역량을 집중하고 있음을 가늠케 하였다.

"쇼를 끝내고 나면 당연히 반응에 많이 좌우되죠. 스스로 성취감이나 만족감도 있지만 다른 사람들은 어떻게 보는지 궁금하고..." (디자이너 G)

"우리끼리만 고민하고 작업하다 보면 실제로 그런 평가가 궁금하기도 합니다." (디자이너 J)

또한 디자이너 브랜드가 공공 지원 수혜 대상으로 선정되는 것은 재정 지원 효과 뿐 아니라 디자인 창의성을 인증 받는 의미가 부여되어, 디자이너에게 공공 기관은 또 하나의 중요한 청중이 되고 있었다. 면접대상자 중 한 디자이너는 이들의 평가 기준에 맞추기 위해 독창적인 디자인 개발에 집중하다 보니 대중과 거리가 더 생긴 것 같다는 의견을 내기도 하여, 디자이너들이 지원 기관의 요구 조건과 눈높이를 맞추는 데 많은 노력을 기울이고 있는 것을 보여주었다.

"어디어디 수상 그런 평가가 아무래도 영향력이 있으니까 신경을 많이 쓰게 되죠." (디자이너 I)

"우리가 구름 위에 둥둥 떠 있었던 것 같아요. 실체가 없는 시장에서... 그 분들의 기대에만 너무 휘둘리면 안 되겠다는 생각도 듭니다." (디자이너 C)

위와 같이 디자인의 수월성에 대한 평가가 대부분을 차지하는 패션 언론과 공공 기관으로부터의 정보 수집은 접근이 용이하여 비교적 원만하게 이뤄지고 있는 반면, 소비자 반응을 대변하는 기능을 가진 유통 업체 바이어로부터의 의견 수렴은 충분히 이뤄지지 못하고 있는 것으로 조사되었다. 한 디자이너는 시장 반응이 활발하여 바이어와의 관계가 긍정적일 때는 피드백이 잘 수집되었지만, 매출이 부진한 경우 바이어와의 소통이 잘 이뤄지지 않는다고 응답하여, 바이어로부터 적절한 피드백을 받지 못하는 것이 시장에 대한 경험적 학습을 지연시키고 있는 것으로 파악되었고, 특히 해외 바이어로부터 고객에 대한 세밀한 피드백을 얻어내는 것은 더욱 어려운 것으로 응답되었다.

"사실 위탁했다가 돌아오는 게 많으면 분위기가 좀 어색합니다. 디자인은 좋다는 말도 그냥 인사말 같고..." (디자이너 M)

"해외 바이어는 반응을 들을 수 있는 기회가 별로 없어요. 다음 시즌에 오더가 오면 좋지만 오더가 줄거나 안 와도 구체적인 피드백을 듣기에는 어려움이 있습니다." (디자이너 F)

디자이너 브랜드가 잠재 고객과 패션 제품에 대한 전문적 지식을 함께 보유하고 있는 리테일러 또는 바이어로부터 더 많은 의견을 청취하는 것은 디자이너 브랜드의 시장 지향성을 향상시킬 수 있는 효과적인 방법이 될 수 있을 것이다. 대부분의 디자이너 브랜드와 달리 예외적으로 브랜드 B의 경우는 가끔 제품 품평회에 바이어와 고객까지 초청해서 의견을 청취한다고 응답하였는데, 실제 브랜드 B의 연간 매출액이 다른 브랜드 대비 높은 수준을 보이고 있어, 바이어와 고객의 의견을 수렴하여 반영하는 것이 브랜드의 재무적 성과에 도움이 될 수 있을 것을 시사하였다.

"가끔 바이어와 고객까지 초대해서 품평회를 해요. 우리끼리 회의하면 생각이 거기서 거기라서... 받은 지적들을 반영해서 제품을 생산했더니 반응도 더 좋은 것 같아요." (디자이너 B)

(3) 소비자로부터의 정보 수집

시장 정보를 경쟁자와 패션 관계자로부터 수집하는 데에 대부분의 디자이너 브랜드가 공통적으로 적극적이었던 반면, 소비자 반응과 의견을 청취하고 수렴하는 데에는 디자이너에 따라 몇 가지 차원에서 질적인 차이를 보이고 있었다. 우선, 디자이너들이 소비자 의견과 요구에 관심을 기울이는 정도에 큰 차이를 보이는데, 여기에는 디자이너가 갖는 소비자에 대한 인식과 직접 소통할 수 있는 채널 보유 여부, 그리고 과거 내셔널 브랜드 재직 경험이 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 디자이너 브랜드의 소비자 정보 수집 수준은 "소비자 반응은 보통 어떻게 수집하는가?"라는 질문에 응답한 내용에 대한 분석결과를 바탕으로 제시되었다. 소비자 반응을 수집하기 위한 다양한 브랜드의 활동을 분석하고 연구자들이 전문성을 바탕으로 적극성 점수를 부여하였다. 적극성 점수를 바탕으로 브랜드 간 쌍대 비교를 통해 적극성 점수의 타당도를 점검하였다. 각 브랜드에 부여된 적극성 점수로 가로축에 대한 위치를 결정하였고, 소비자 정보 수집이 용이한 단독 매장 보유 여부에 따라 상, 하의 세로축 위치를 결정하였다. 세로축의 위치는 단독 매장의 보유 여부만 나타내므로 상, 하의 구분만 유의하며 그 외의 차이는 시각적 표현의 명료성을 위해 임의로 제시되었다. 분석결과 <Fig. 2>와 같이 크게 4개의 그룹이 구분되었다.

우선 디자이너는 소비자 반응에 관심을 기울이는 소비자 지향성이 높은 그룹과 상대적으로 무관심한 그룹으로 크게 양분되었는데, 이 중 소비자 반응에 무관심한 Group B와 Group D는 대중의 취향이 패션 전문가 집단보다 뒤처져있으므로 참고할 만한 가치가 없다고 생각하고 있거나, 또는 단순히 소비자 반응 조사의 중요성을 느끼지 못하고 있는 것으로 파악되었다. 이 중 소비자 지

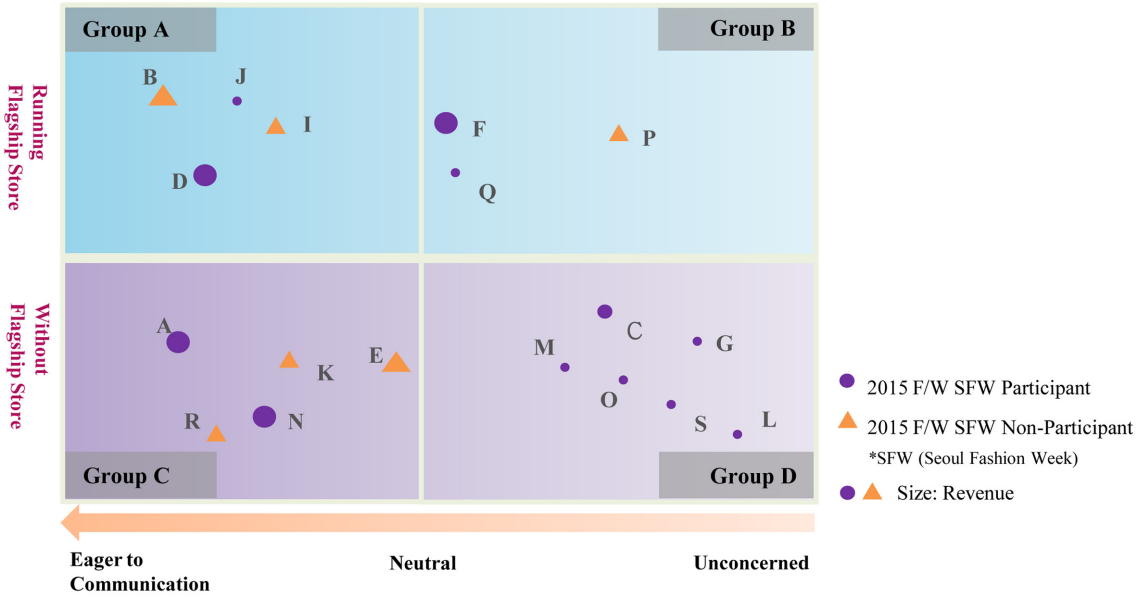

Fig. 2. Designer brands' customer orientation.

향성이 비교적 낮게 보이는 디자이너 G와 O, M의 소비자에 대한 인식은 다음과 같다.

"모두 똑같은 브랜드가 되라는 소리입니까. 디자인의 차별화가 핵심인데 소비자 의견을 듣다 보면 이도 저도 아닌 브랜드가 될 수밖에 없을 텐데요." (디자이너 G)

"저는 많은 사람을 타겟으로 하고 있지 않아요. 제 디자인을 좋아하는 사람들이 타겟이죠. 국내에는 그런 사람이 많지는 않은 것 같아요. 하지만 해외에는 조금 더 있는 것 같아요." (디자이너 O)

"지금 저희 브랜드 운영이 좀 걱정스럽긴 하지만 그렇다고 대중적인 취향으로 낮추는 건 아닌 것 같아요. 정말 그러고 싶진 않아요." (디자이너 M)

이런 의견은 '디자이너가 자신만의 독창적인 디자인을 제시하고 그 스타일에 반응하는 소비자 집단을 표적 집단으로 삼는다'는 하향 전달식 관점으로, 디자인의 수월성을 최우선 가치로 추구하는 디자이너 브랜드가 소비자를 바라보는 다소 전형적인 관점이라고 할 수 있다. 위의 세 브랜드는 모두 패션 전문가들로부터 창의 디자이너로 명성을 얻고 있고 브랜드 운영 연차가 3년이 넘었는데도 불구하고 연 매출액이 4억 원 미만에 머물고 있어, 대중적 취향에 대한 무관심이 시장 안정기 진입에 장애물이 되고 있는 가능성을 유추하게 하였다. 이들은 소비자의 의견을 청취하는 경우에도 마니아 층 또는 현재 확보된 일부 소비자의 의견에만 귀 기울이고 잠재 고객층의 의견 수렴에는 다소 소극적인 태도를 보여, 시장 규모 확대를 위해 잠재 고객 대상의 정보 수집이 필요할 것으로 생각되었다.

앞의 사례만큼 소비자 반응 수집에 부정적이지는 않았지만, 소비자 정보의 중요성을 인식하지 못하고 있는 것으로 보이는 사례도 일부 발견되었다. 이런 브랜드의 경우는 소비자 반응의 중요성에 대한 인식이 적고 고객과 직접 접하는 채널도 확보되지 않아 아직 무감각한 상태에 머물러 있지만, 접점이 확대될 경우보다 유연해질 가능성도 존재하는 것으로 기대되었다.

"고객이 과연 어떤 역할을 할까요...? 도움이 될 수도 있겠지만 오히려 더 헷갈려질 수도 있을 것 같은데요...?" (디자이너 L)

반면, 과반에 가까운 9개 브랜드의 디자이너가 비교적 높은 수준의 소비자 지향적 태도를 보였는데, 이 중 4개의 브랜드(디자이너 A, B, D, N 브랜드)는 매출 규모상 시장 안정기에 진입한 브랜드로 파악되었고, 9개 중 5개의 브랜드(디자이너 B, E, I, K, R 브랜드)는 2015년 F/W 서울패션위크에 참가하지 않은 것으로 조사되었다. 연구에 참여한 전체 18개의 브랜드 중 시장 안정기에 진

입한 5개 브랜드(연 매출 9억 원 이상을 기준으로 디자이너 A, B, D, F, N 브랜드)는 모두 소비자 지향성이 상대적으로 높은 수준을 보여, 소비자 지향성과 매출 규모 간에 상관관계가 존재하고 있을 것을 추론할 수 있었다.

또한 2015년 F/W 서울패션위크에 참가하지 않은 브랜드 6개 중 5개의 브랜드가 비교적 높은 수준의 소비자 지향성을 보여 구체적인 이유에 주목하였다. 조사결과 이 중 2개 브랜드의 디자이너는 패션쇼를 개최할 만큼의 브랜드 파워와 재정적인 여력이 충분함에도 패션쇼 개최에 큰 가치를 두지 않는다고 응답하였고, 나머지 3개 브랜드의 디자이너는 현재 패션쇼를 개최할 만큼의 브랜드 파워와 재정적인 여력이 모두 부족하여 참가를 미루고 있으나 실질적인 효과도 다소 의심스럽다고 응답하였다.

소비자 정보 수집에 관심이 높은 브랜드는 다시 단독 매장과 같이 디자이너가 고객과 직접 대면할 수 있는 유통 채널을 보유하고 있는지 여부에 따라 두 그룹으로 구분되었다. 이 중 단독 매장을 보유하고 있는 Group A의 경우는 고객의 반응에 상당한 관심을 기울이고 의견을 반영하며 고객과 함께 변화해가고 있는 양상을 보이고 있는 것으로 보였다. 반례로 Group B에 해당하는 디자이너는 단독 매장을 보유하고 있으면서도 소비자 반응에 큰 의미를 두고 있지 않으므로 단독 매장 보유 여부가 소비자 지향성을 높이는 필요충분 조건이라고 볼 수는 없다. 그러나 단독 매장의 보유 여부가 소비자 지향성의 선행요인으로 중요한 역할을 담당하고 있음을 유추하게 하는 다음과 같은 사례가 발견되었다. 1차 인터뷰에서 소비자 의견 청취에 매우 부정적인 응답을 했던 디자이너 G가 국내 한 쇼핑몰에 단독 매장을 오픈한 3개월 후에는 아래와 같은 변화된 태도를 보였다.

"두타에 매장을 둔 후로 요즘 재밌어졌어요. 고객들 의견을 바로 바로 들으니까... 그래서 좀 더 대중적인 베이직 라인을 하나 더 기획하고 있습니다." (디자이너 G)

마지막으로 고객과 직접 소통할 수 있는 채널을 현재 보유하고 있지 않으면서, 소비자 트렌드와 정보에 비교적 많은 관심을 보이는 Group C가 특징적으로 발견되었다. 이 그룹에 속한 5개 브랜드 중 4개 브랜드의 디자이너가 독자 브랜드를 런칭하기 전에 국내 내셔널 브랜드에 재직했던 경험이 있었으며, 이 중 세 명의 디자이너(Q, N, R)는 재직 경력이 6년이 넘는 것으로 확인되었다. 이 중 R 브랜드 디자이너의 다음과 같은 응답을 통해 이들이 내셔널 브랜드 재직 기간 동안 소비자 정보의 중요성을 학습하는 기회를 가졌던 것으로 추론되었다.

"예전에 회사에 다닐 때는 설명회 같은 데서 영감도 얻고... 방향을 잡는데 도움이 되기도 했었는데... 그런 정보에서 소외되다 보니 좀 답답해요." (디자이너 R)

이와 같은 응답들을 통해 디자이너 브랜드의 시장 정보 생성 수준은 단순히 낮게 평가할 것만은 아닌 것으로 해석되었다. 기존 연구(Han & Lee, 2008)에서 서울컬렉션 디자이너가 각자 브랜드 이미지와 부합되는 막연한 시장만을 겨냥할 뿐 목표 시장을 지향하는 정보 수집이 미비하다고 했던 모습이 본 연구에서도 역시 일부 디자이너에게서 확인되었으나 보다 긍정적인 측면도 함께 발견되었다. 디자이너들이 브랜드 런칭 초기에는 차별적인 브랜드 이미지 확립에 더 많은 노력을 기울여 목표 시장에 대한 정보 수집에 소홀한 경향을 보이지만, 소비자와의 접점이 확보되고 브랜드 운영 경험이 누적될수록 소비자 정보에 더 많은 관심을 기울이게 되는 것으로 분석된다. 또한 내셔널 브랜드 재직 경험이 디자이너에게 소비자 정보의 중요성을 학습하게 하는 기회를 제공하고 있는 사실이 새롭게 발견되었다.

2) 정보 공유 및 확산(Intelligence Dissemination)

이렇게 소비자와 경쟁자, 패션 관계자로부터 수집되고 생성된 시장 정보는 조직 내에서 충분히 공유되고 확산되어야 이에 대한 전사적인 반응을 기대할 수 있다. 디자이너 브랜드의 경우, 구성원의 수가 10명 미만으로 영세하여 큰 규모의 조직 대비 상대적으로 정보 공유가 원만하게 이뤄지고 있을 것으로 예상되었으며, 조사대상 디자이너들도 대부분 경쟁자와 패션 관계자로부터 수집한 디자인 트렌드 정보 공유를 내부에서 잘 하고 있다고 응답하였다.

"컬렉션이나 트렌드 정보는 같이 공유합니다. 잡지나... 시장조사도 같이 하고..." (디자이너 I)

"비용 문제 때문에 해외 전시회는 혼자 갈 때가 많은데 그런 건 직접 봐야 알죠. 그래도 최대한 공유하려고 합니다." (디자이너 Q)

일부 디자이너는 구성원들이 수집한 정보 공유를 위해 공식적인 회의를 비정기적으로 개최한다고 응답하였다. 그러나 보조 디자이너의 응답에서 이러한 정보와 의

견 전달이 주로 일방향적이라는 의견도 제기되었는데, 이러한 경향은 일부 디자이너들이 구성원들을 동료라기보다 단순 업무 보조로 생각하고 있기 때문일 것으로 생각되었다.

"컨셉이나 방향은 실장님이 정하시죠. 저희는 그 안에서 좋아하실 걸 찾는 역할..." (디자이너 H)

3) 반응 및 실행(Intelligence Response)

생성되고 공유된 시장 정보는 제품 기획의 방향성을 제시해 주는 역할을 한다. 본 조사에서도 디자이너 J는 부분 맞춤이 가능한 부티크형 매장을 운영하며 소비자와 일대일로 소통하고 "소비자와 함께 브랜드를 만들어가고 있다"고 표현하며 소비자 정보를 제품 기획에 적용하고 있다고 응답하였다. 또한 G 브랜드는 해외 시장 전략에서 온라인 채널이 중요함을 강조한 세미나에 참석한 후 글로벌 오더가 가능한 영문 웹사이트를 신규로 제작하였다고 응답하여 생성된 시장 정보를 적극적으로 활용하고 있음을 보여주었다.

반면 일부 디자이너는 주위의 조언으로 보다 대중적인 디자인을 기획해 보려고 하지만 대중의 요구가 어디쯤에 있는 건지 직관적으로 파악하는 것이 어렵다고 다음과 같이 응답하기도 하였다.

"사실 팔릴 아이템은 어떻게 기획해야 할지 잘 모르겠어요. 컬렉션은 내가 최선을 다해서 하면 되니까 오히려 쉬운데..." (디자이너 L)

그러나 이런 식으로 응답하는 디자이너가 주로 소비자 대상의 정보 수집에 무관심하다고 응답했던 디자이너로 확인되어, 이러한 문제는 소비자 지향적 태도와 경험적 학습을 통해 다소 해소될 수 있을 것으로 판단되었다.

2. 시장 지향성 선행요인 수준

1) 대표 디자이너(Top Designer)

(1) 대표 디자이너의 시장 지향 강조(Market Orientation Emphasis)

디자이너 브랜드 역시 디자인 기획과 경영을 총괄하는 대표 디자이너가 구성원에게 시장 지향을 어느 정도 강조하는지가 브랜드 전체의 시장 지향성 수준을 결정하는 중요한 요소로 작용하고 있을 것을 예상할 수 있다. 조사에 응한 대표 디자이너 중 본인의 시장 지향성이 비교적 높은 디자이너 E는 다음과 같은 응답을 통해 본인의 가치관이 구성원들에게 전달되고 있을 것이라고 하였다.

"저는 기본적으로 내가 평소에 입을 수 있는 옷을 만들어야 한다고 생각해요. 그런 생각이 전달되겠죠. 가끔 자기 취향에 빠져서 '너무 간' 디자인을 하는 친구가 있으면 지금 작품 활동하고 있는 거 아니라고 말 하기도 합니다." (디자이너 E)

주목할만한 점으로 안정화 단계에 진입한 것으로 보이는 브랜드의 대표 디자이너들이 대부분 상업적 성과를 중시하고 이것을 구성원에게 명확하게 강조하고 있는 것으로 나타나, 대표 디자이너의 시장 지향 강조와 실질적인 성과 간에도 긍정적인 상관관계가 존재할 것을 추론할 수 있었다.

그러나 조사에 응한 대표 디자이너 다수의 경우 본인의 시장 지향성 수준이 그리 높지 않고 구성원들에게 시장 지향적 태도를 직설적으로 강조하는 것에도 다소 소극적인 태도를 보였는데, 이러한 태도는 창의성과 독창성을 상업성에 우선해서 추구해야 한다는 디자이너 브랜드에 대한 전통적인 가치 인식 때문이거나, 혹은 시장 지향성을 소비자 반응 조사를 통해 혁신적 제품을 제시한다는 의미보다 단순히 '소비자 트렌드를 따르는' 다소 부정적인 개념으로 인식하고 있기 때문으로 해석할 수 있었다.

"잘 팔릴만한 제품을 만들어볼까 생각할 때도 있지만 그런 얘기를 대놓고 하고 분위기를 그렇게 몰고 가기에는 뭔가 좀... (불편하고 부끄럽다는 의미)" (디자이너 M)

(2) 대표 디자이너의 위험 회피(Risk Aversion)

기업의 시장 지향성이 높다는 것은 그만큼 위험이 수반되는 것을 의미하여, 최고 경영자의 위험 회피 성향이 높을수록 조직 내 시장 지향성은 낮아지는 것으로 설명되고 있다. 디자이너 브랜드는 본질적으로 새롭고 실험적인 디자인을 추구하는 브랜드들로, 본 조사에서도 제품 기획 단계와 브랜드 경영 차원에서 위험을 감수하는 성향이 비교적 높은 것으로 파악되었다.

"저희 실장님은 쇼를 준비하면서 창작하는 과정 자체에 희열을 느끼시는 것 같아요. 컬렉션 옷은 블랙라벨로 잘 안 팔리더라도 주문 제작으로 유지하고 싶어 하시고..." (디자이너 H)

"제가 만들고 싶은 분위기를 내기 위해서 고가 수입 소재를 쓰다보니 가격이... 가격도 맞춰야 하는 건 알지만..." (디자이너 L)

이러한 응답 외에도, 홀세일에만 의존하던 디자이너가 수익성이 악화될 것을 예상하면서도 소비자 접근성과 브랜드 이미지 향상을 위해 플래그쉽 스토어에 투자하거나, 수요 예측이 불가능한 상태에서 비용 부담이 큰 해외 쇼룸과 계약을 체결하는 것과 같은 사례들은 디자이너 브랜드가 비교적 높은 수준의 위험을 감수하며 적극적으로 사업을 전개하고 있는 것을 보여준다.

이와 같이 선제적인 기획과 위험을 감수하는 면모는 디자이너 브랜드의 시장 지향성 수준을 높게 평가하게 하는 근거가 될 수 있다. 그러나 이러한 적극적인 면모에도 불구하고 패션 산업 분야에서 디자이너 브랜드의 시장 지향성을 일반적으로 낮게 인식하고 있는 것("신진 디자이너 [Light and darkness]", 2014)은, 이들이 '위험을 감수'하는 전략을 채택했다기보다 '위험 관리 능력이 부족'하다고 보기 때문이거나, 또는 이들의 실험적인 기획이 국내 시장에 대한 충분한 조사 없이 해외 하이패션 트렌드와 본인 내면의 디자인 영감에만 의존하는 경향 때문인 것으로 보인다.

그러나 시장 진입 초기에 위험 관리에 미숙한 성향을 보이던 디자이너 브랜드도 브랜드 운영 경험이 누적되고 사업 안정화를 꾀하기 시작하며 아래와 같이 생존을 위한 위험 관리 전략을 병행하기 시작하는 것도 발견되었다.

"수익을 얻을 수 있는 대중적인 라인을 두 세 개 운영하기 시작했어요. 어떤 옷이 반응이 있을지 테스트해 보고 있는 중입니다." (디자이너 C)

"반응이 좋은 아이템은 시즌이 바뀌어도 소재와 패턴만 조금 바꿔서 계속 팔고 있고 이런 게 안정적인 수입원이 되고 있습니다." (디자이너 Q)

이런 식으로 디자이너 브랜드가 점차 위험 관리 전략을 채택하고 시장 반응과 상호작용하게 되면, 디자이너 브랜드가 보유한 낮은 위험 회피 성향은 혁신적 제품을 제시하는 시장 지향성의 본연적 의미에 가까워지며 향후 긍정적인 시장 성과를 기대할 수 있을 것으로 해석할 수 있다.

2) 조직 시스템

(1) 공식화(Formalization)와 중앙화(Centralization)

대부분의 디자이너 브랜드는 소수의 인력이 브랜드 업무 전체를 담당하고 사규와 업무 매뉴얼이 문서화 되어있지 않아, 전반적으로 업무의 공식화 수준은 높지 않았다. 또한 의사 결정 권한이 대표 디자이너 1인에게 집중되어 높은 중앙화 수준을 보이고 있었다.

마케팅 관련 업무를 사례로 디자이너 브랜드의 조직 시스템을 탐색한 결과에서도, 일반적으로 브랜드 운영 초기에는 대표 디자이너 1인이 마케팅 업무를 모두 전담하다 차츰 외부 전문가의 도움을 받기 시작하는 것으로 파악되었다. 또한, 외부 전문가의 도움을 받는 경우에도 의사 결정은 대부분 대표 디자이너가 전담하고 있다고 응답하였다.

"주위 분들이나 전문가들에게 물어봐도 얘기들이 달라서 어려워요. 결국은 제가 다 선택해야 하는 문제죠." (디자이너 G)

조직의 공식화 수준이 높지 않은 것은 수집된 시장 정보의 확산과 실행에 도움이 될 것으로 예측할 수 있지만, 중앙화 수준이 높은 것은 정보의 확산과 실행을 어렵게 할 수 있어 부정적으로 해석될 수 있다. 그러나 조직의 특성보다 최고 경영자 강조의 영향력이 더 큰 것으로 보고하고 있는 선행연구(Kirca et al., 2005)의 결과와 디자이너 브랜드의 조직 규모가 대부분 영세한 것을 감안할 때, 높은 중앙화 경향은 대표 디자이너의 시장 지향적 성향이 강할 경우 오히려 강한 추진력을 낼 수 있는 동력이 될 수 있을 것으로도 해석할 수 있겠다.

(2) 시장 반응에 대한 보상(Reward Systems)과 교육(Training)

인터뷰 결과, 대다수의 디자이너 브랜드에서 구성원에 대한 성과급 지급을 하지 않고 있는 것으로 응답되었다. 아직 달성된 시장 성과가 없기 때문이라는 응답도 있었으나 비교적 충분한 상업적 성과를 거두고 있는 브랜드에서도 성과급에 대한 인식이 부족하여, 디자이너 브랜드의 보상에 대한 인식은 전반적으로 미흡한 수준인 것으로 파악되었다. 최근 '열정페이'라는 신조어를 만들며 사회적으로 문제가 된("'추적60분' 열정페이 ['60 minutes chasing' Passion Pay]", 2015) 보조 디자이너에 대한 열악한 보수 체계도 디자이너 브랜드의 보상 시스템에 대한 낮은 수준의 인식을 보여주는 사례라고 할 수 있다. 이러한 문제의 배경에는 대표 디자이너 1인에게 모든 의무와 책임이 집중되어 있는 브랜드 운영 구조에서 성과도 대표 디자이너 1인의 몫이라는 인식이 강하게 작용하고 있는 것으로 보인다. 그러나 구성원에 대한 성과급 지급이 브랜드의 시장 지향성과 브랜드 활력을 높일 수 있는 매우 중요한 선행 요인이 될 것임을 인식할 필요가 있다.

디자이너 브랜드의 시장 지향적 교육과 훈련(Training) 또한 구성원과 대표 디자이너 모두에게 부족한 것으로 파악되었다. 경쟁자 또는 외부 전문가를 통해 브랜드 운영에 실질적인 도움은 얻고자 하지만, 교육을 통해 실질적인 도움을 얻기에는 어려움이 많다고 응답하고 있었다.

"마케팅 전략이나 다른 브랜드 사례 같은 건 들어도 우리 브랜드에 직접 적용하기에는 어려움이 많아요. 우리 브랜드와는 관계가 없어 보이기도 하고..." (디자이너 M)

그러나 앞에서 내셔널 브랜드 재직 경험을 통해 시장 정보의 중요성을 학습했던 디자이너의 소비자 지향성 수준이 상대적으로 높았던 결과는 교육과 학습의 긍정적 효과를 어느 정도 뒷받침해 주고 있다고 할 수 있다.

위에 설명한 디자이너 브랜드의 시장 지향성 수준에 대한 분석결과를 요약하면 <Table 2>와 같다.

V. 결론 및 논의

본 연구는 경쟁이 심화되고 있는 디자이너 브랜드 시장에서 신진 디자이너 브랜드의 시장 지향성을 높이는 것이 브랜드의 생존과 시장 안정기 진입에 도움이 될 것이라는 가정에서, 신진 디자이너 브랜드가 현재 보유하고 있는 시장 지향성 수준을 구성 개념과 선행요인 차원에서 파악하고 브랜드 간의 차이와 그 원인을 발견하고자 한 연구이다. 연구방법으로 신진 디자이너 19명에 대한 인터뷰 내용을 바탕으로 신진 디자이너 브랜드의 시장 지향성의 수준과 특성을 기존 연구에서 타당성이 확인된 일반적 시장 지향성 모델을 바탕으로 탐구하였다. 이러한 방법은 이론이나 명제를 배제하고 현상적 자료를 수집, 분석하여 결론에 이르는 전통적인 질적 연구방법론과는 차이가 있다. 그러나 신진 디자이너 브랜드는 창의성이 최우선 가치로 평가되는 특성을 갖고 있고 규모나 조직 면에서도 일반적인 기업과 현격한 차이

Table 2. Summary of designer brands' market orientation

Category	Results of Designer Brand
Market Orientation	
■ Intelligence Generation	Showing different attitude and collecting different types of information according to information sources
- Customer	Generally unconcerned or weak at collecting customer information
- Competitor	Showing interest in collecting information on the exploration of design trends from overseas designers, as well as operational and managerial information from domestic designers.
- Stakeholder	They mainly collected feedback on design concepts from the press and public institutions. They collected customer feedback from buyers, but appropriate feedback was not being realized enough.
■ Intelligence Dissemination	Market intelligence is easily shared due to the small size of company organization, but usually rely on a top-down approach.
■ Responsiveness	Market intelligence is applied to planning and marketing.
Top Management	
■ Emphasis	Designer's market orientated attitude influences staff, but designers generally display a passive or negative perception to a push market oriented company culture.
■ Risk Aversion	The level of risk aversion of chief designer is relatively low.
Organizational System	
■ Formalization	Designer brands generally show a low level of formalization due to the small size of a company organization.
■ Centralization	Designer brands generally show a high level of centralization for a chief designer oriented company culture.
■ Reward System	Reward system is not established and the recognition of the importance of reward system looks weak.
■ Training	The training system to build market oriented company culture is insufficient.

를 보이고 있어, 디자이너 브랜드를 대상으로 시장 지향성 모델의 유용성을 확인하는 연구가 필요할 것으로 보인다. 디자이너 브랜드의 취약한 시장 지향성에 초점을 맞춘 선행연구가 이미 시도된 바 있고, 소규모 기업의 성과에 대한 시장 지향성 모델의 유용성이 확인된 바 있다. 이에 시장 지향성 모델을 기본 모델로 수용하여 패션 신진 디자이너 브랜드의 고유한 특성이 반영된 수정 모델을 도출하기 위한 기초 연구로서 본 연구가 시도되었다.

연구결과 디자이너 브랜드는 정보원에 따라 서로 다른 정보를 수집하고 있는 것으로 확인되었다. 해외 디자이너로부터 디자인 동향 탐색에 적극적인 반면 국내 경쟁자로부터는 브랜드 운영과 경영 관련 정보 수집에 많은 관심을 보여, 선행연구에서 디자이너 브랜드의 경쟁 브랜드에 대한 의식이 매우 낮은 것으로 평가한 것과는 다른 연구결과가 도출되었다. 또한 패션 관계자 집단 중 언론과 공공 기관으로부터의 디자인 관련 피드백은 원만히 수집되고 있는 반면, 고객 반응을 대변하는 유통 바이어로부터의 피드백은 충분히 수집되지 못하고 있는 것으로 조사되었다.

디자이너 브랜드가 소비자 관련 정보를 생성하는 측면에서는 전반적으로 소극적인 태도를 보였으나 디자이너에 따라 몇 가지 질적인 차이도 발견되었다. 디자이너 중 소비자 정보에 무관심한 전형적인 예술가형이 일부 뚜렷하게 존재하였지만, 고객과의 접점이 확보되고 브랜드 운영 경험이 누적되며 소비자 지향적 태도가 높아지고 있는 디자이너들이 발견되어 소비자 지향성의 향상 가능성을 시사하였다. 또한, 이전의 내셔널 브랜드 재직 경험이 디자이너의 소비자 지향성을 높이는 데 도움을 주고 있는 사실이 발견되었다.

소비자 지향 수준이 높은 브랜드에 시장 안정기에 진입한 브랜드와 서울컬렉션에 참가하지 않는 디자이너 대다수가 포함되어 이들 요인 간에 상관관계가 존재할 가능성이 제기되었다. 또한 시장 안정화 단계에 진입한 브랜드의 경우 선행요인인 대표 디자이너의 시장 지향성 강조 수준이 높게 나타났으며, 반면 브랜드 명성은 높지만 시장 안정화 단계에 진입하지 못하고 있는 브랜드의 소비자 지향적 태도와 조직 내 대표 디자이너의 시장 지향성 강조 수준이 모두 낮아 대조적이었다. 이러한 발견을 통해 향후 양적 연구를 통해 대표 디자이너의 소비자 지향성, 시장 지향 강조와 실질적인 성과 간의 상관관계를 규명해 볼 필요가 있을 것으로 판단되었다.

시장 지향성의 또 다른 선행요인인 조직 시스템 차원에서, 디자이너 브랜드는 조직의 규모가 작아 업무의 공식화 수준은 낮지만 중앙화 수준이 매우 높게 나타나고 있었다. 이러한 특성으로 인해 대표 디자이너 1인의 시장에 대한 태도와 인식이 브랜드 전체의 시장 지향성 수준에 결정인 역할을 하고 있을 것임이 확인되었으며, 대표 디자이너를 포함한 구성원 모두에게 교육과 시장 성과에 기반한 보상을 통해 시장 지향성 수준을 높일 필요가 있을 것으로 보였다.

결론적으로 디자이너 브랜드의 시장 지향성은 소비자 지향성 수준이 전반적으로 낮아 취약점으로 분석되었으나, 브랜드별 질적인 차이를 통해 개선 방향성을 추론해 볼 수 있었다. 디자이너 브랜드의 소비자 지향성은 대표 디자이너 개인의 성향에 따라 차이를 보이지만, 브랜드 운영 경험의 누적과 교육 및 학습을 통해 보완되고 향상되고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 브랜드 운영 경험이 쌓이는 것을 기다리는 대신, 시장 진입기의 디자이너 브랜드도 교육과 학습을 통해 소비자 지향성과 시장 지향성을 향상시킬 수 있는 여지가 있음을 시사하고 있다. 이렇게 경험과 학습을 통해 소비자 지향성이 보완될 경우 디자이너 브랜드가 보유한 새로운 제품 개발에 대한 열정과 위험을 감수하는 추진력은, 시장 지향성의 결과로 기대되는 혁신적 제품 개발과 기업 성과 창출이라는 최종 목적지에 도달하게 하는 잠재력으로 작용할 것임을 기대해볼 수 있다.

본 연구는 현재 시점에서 신진 디자이너 브랜드가 보유하고 있는 시장 지향성 수준을 구성 개념과 선행요인 차원에서 강점과 약점을 확인하고, 디자이너 간의 차이와 그 원인을 탐색하고자 하였다. 본 연구의 주요 발견으로는 시장 지향성의 구성 요소 중 소비자 정보 형성의 차이, 즉 '소비자 지향성'의 차이가 브랜드에 따라 큰 차이를 보이고 있으며, 이러한 소비자 지향성의 차이와 기업의 성과 간에 직접적인 관련성이 존재하는 것으로 보인다는 점을 들 수 있다. 그러나 적은 수의 연구 참여자를 대상으로 한 질적 연구의 특성상 연구자의 주관적인 해석이 개입되었을 가능성이 존재하여, 향후 디자이너 브랜드의 소비자 지향성의 차이가 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 연구가 필요할 것으로 보인다. 또한 이러한 소비자 지향성에 미치는 선행요인으로 본 연구에서 추론된 단독 매장과 같은 소비자 접점의 존재 유무, 브랜드 운영 경험의 누적, 선행경험, 교육과 같은 요인이 소비자 지향성에 미치는 영향에 대한 실증적 연구와 그 과정에 대한 심층적인 연구도 필요할 것으로 생각된다.

References

Ahn, B. K. (1998). *패션기업 경영론* [Business administration of fashion]. Seoul: Kyungchoonsa.

Ahn, K. H., & Lee, J. Y. (1997). *브랜드 파워* [Brand power]. Seoul: Haneon Publishing.

Centre for Fashion Enterprise. (2008). *The UK designer fashion economy*. London: NESTA

Choo, H. J., & Choi, M. Y. (2007). A classifying model of Korean fashion brands for global strategy development. *Journal of the Korean Society for Clothing Indystry, 9*(5), 516–527.

Han, C. Y., & Lee, S. J. (2008). An exploratory study for the market of Seoul Collection-From the collection participants' perspective-. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles, 32*(4), 562–572.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing, 57* (3), 53–70.

Jung, J. W. (2010). Research on the characteristic of designer fashion industry and government support policy. *Journal of The Korean Society of Fashion Design, 10*(1), 93–106.

Kim, Y., Kang, M. S., & Kim, S. W. (2012). A study on obstacle factors for new fashion designer business. *Journal of Business Research*, *27*(3), 197–221.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing, 69*(2), 24–41.

Lee, M. S. (2014). An analysis on E Suktae's designs from an aesthetical perspective - Focusing on collections from 2011 S/S to 2013 S/S -. *Journal of the Korean Society of Fashion Design, 14*(2), 157–167.

Lee, Y. S. (2002). Merchandising power analysis by the basis on the coporation's core competition: successful merchandising method of the fashion industry. *Fiber Technology and Industry, 6*(3/4), 194–205.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20–35.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing, 9*(3), 225–245.

Son, J. A. (2010). *Intellectual capital in fashion company: the relationship between performance and competitive strategy.* Unpublished doctoral dissertation, Seoul National University, Seoul.

The Malcolm Newbery Consulting Company. (2003). *A study of the UK designer fashion sector*. London: DTI.

Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons, 31*(3), 29-39.

Yoo, K. W., Jeong, J. W., Kim, Y. S., & Kim, H. B. (2012). *Qualitative research methods*. Seoul: Pakyoungsa.

신진 디자이너 전성시대의 명암 “감성 충만, 소비성은 글쎄” [Light and darkness of new designer brands “emotional fullness, commercial weakness”]. (2014, January 27). *Chic News.* Retrieved March 10, 2015, from http://fashion.mk.co.kr/view.php?no=139896&year=2014

‘추적60분’ 열정페이, 그 불편한 강요 [‘60 minutes chasing’ Passion Pay, an inconvenient push]. (2015, March 7). *KBS News*. Retrieved March 10, 2015, from http://news.kbs.co.kr/news/NewsView.do?SEARCH_NEWS_CODE=3032205&ref=A

패션 한류, 세계적 바이어들의 눈길 사로잡다 [K-fashion, eye-catching global buyers]. (2015, January 26). *Korea Creative Content Agency*. Retrieved March 10, 2015, from http://www.kocca.kr/cop/bbs/view/B0000138/1823881.do?menuNo=200831