



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

생활과학박사 학위논문

패션 스타트업 브랜드의
창업특성에 대한 연구

Research on Entrepreneurial Characteristics of
Fashion Startup Brands

2017 년 2 월

서울대학교 대학원

의류학과

윤 소 정

초 록

본 연구는 최근 한국 패션 시장에 신규로 창업된 브랜드 중 기업형 브랜드와 대비되어 개인 혹은 소수의 인력에 의해 소규모 자본으로 창업된 브랜드를 ‘패션 스타트업 브랜드’로 칭하고, 패션 스타트업 브랜드의 구성과, 창업 배경, 유형별 마케팅 특성을 분석하여 신규로 형성된 브랜드 시장의 구조에 대한 이해를 높이고자 하였다. 연구 방법으로는 새롭게 형성되고 있는 브랜드 시장에 대한 이해를 높이기 위해 탐색적이고 귀납적인 질적 연구 방법을 사용하였으며, 서로 상이하고 보완적인 자료로 연구 결과에 대한 설명력을 높이고자 주요 패션산업 전문지의 뉴스기사에 대한 내용분석과 전문가 및 브랜드 창업가 대상의 심층 면접법을 함께 사용하였다.

연구 결과, 온라인 쇼핑몰을 중심으로 스트리트브랜드 시장이 급성장하며 다양한 동기와 역량을 보유한 브랜드가 시장에 대거 진입하여, 패션 스타트업 브랜드에는 현재 그 특성을 규정하기 어려울 정도로 다양한 특성을 지닌 브랜드들이 혼재되어 있는 것으로 파악되었다. 그러나 패션 스타트업 브랜드에는 현재 신진 디자이너브랜드와 스트리트브랜드라는 주목할 만한 두 그룹의 브랜드가 존재하고 있는 것이 관찰되었으며, 두 그룹의 브랜드는 서로 다른 창업 환경과 동력에 의해 형성되고 확장되고 있는 것으로 분석되었다. 신진 디자이너브랜드는 자기만의 독창적인 디자인 기획력을 사업화하고자 한 ‘기술 창업(craftsmen, technical entrepreneur)’ 유형으로 본 연구에서는 이러한 브랜드를 ‘디자인 중심 브랜드’로 칭하였다. 한편 스트리트브랜드에는 신규 유통 채널을 중심으로 새롭게 형성된 시장 기회를 발견한 것이 우선적인 창업 동기가 된 ‘기회 창업(opportunistic entrepreneur)’ 유형의 브랜드가 다수 포함되어 있으며, 기회 창업 브랜드의 특성 상 시장과 소비자의 요구에 대응하는 기획력이 기반이 되고 있어, 본 연구에서는 이러한 브랜드를 ‘기획 중심 브랜드’로 규정하였다.

이후 두 브랜드 유형의 창업 배경과 성장 동력에 대한 이해를 높이기 위해 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경을 대상황, 소상황, 매개상황으로 구분하는 상황 분석을 실시하였다. 분석 결과, 패션 스타트업 브랜드의 창업은 창업가 개인이 보유하고 있던 자아 실현 동기, 경제적 동기, 직업 상태와 같은 소상황이 창업을 자극하는 공공 지원, 시장 기회와 같은 대상황을 만났을 때 이루어지며, 이 과정에 가족, 사회적 네트워크, 교육, 언론과 같은 매개 상황이 패션 시장에 대한 인식 형성에 중요한 영향을 미치고 있는 것을 발견하였다.

다음으로는 디자인 중심 브랜드와 기획 중심 브랜드의 그룹별 브랜드 구성과 마케팅 특성을 고찰하였다. 디자인 중심 브랜드는 브랜드가 표적으로 삼고 있는 세분 시장의 시장성 정도와 디자이너의 시장 지향적 태도, 혹은 머천다이징 역량에 따라 재무적 성과에서 큰 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 세분 시장의 시장성이 낮고 대중적 상품 기획에 어려움을 겪는 경우 재무적 성과가 매우 낮았으며, 반면 대중적인 상품 기획으로 높은 수준의 상업적 성취를 얻고 있는 브랜드도 상당 수 존재하는 것으로 분석되었다. 스트리트 조닝에서 시작되어 여성복, 잡화 등으로 확장되고 있는 기획 중심 브랜드에는 시장 기회를 발견한 동기 외에 다양한 동기와 배경을 지닌 브랜드가 혼재되어 있는 것으로 분석되었다. 본 연구는 이 중 시장의 형성에 기여한 ‘기회 창조’, ‘기회 초기 수용’ 브랜드와 시장 기회를 발견하고 진입한 ‘기회 추종’ 브랜드의 차이에 주목하였다.

다음으로 두 유형의 브랜드에 대한 마케팅 전략 비교 분석을 시행하였다. 상품 기획 차원에서 디자인 중심 브랜드는 브랜드 아이덴티티 구축을 위한 독창성 강한 스타일에서 대중적인 스타일 혹은 세컨 브랜드로 확장해 나가는 전략을 사용하고 있으며, 기획 중심 브랜드는 적은 아이템으로 창업하여 라인업을 갖춰가는 방식으로 성장하고 있는 양상이 탐색되었다. 패션 스타트업 브랜드의 가격은 기존의 유명 내셔널 브랜드보다는 낮고 SPA브랜드와 무상표 의류보다는 높은 지점에서 형성되고 있는 것으로 분석되었으며,

대다수의 패션 스타트업 브랜드가 유사한 가격 포지션을 가지고 있는 것으로 파악되었다. 유통 현황은 국내 오프라인 유통과 온라인 유통, 해외 유통 차원으로 구분하여 분석하였다. 이중 온라인 유통 채널은 소비자 수요가 증가하고 오프라인 유통 채널 대비 진입 장벽이 낮고 수익성이 높아 패션 스타트업 브랜드에게 효과적인 유통 채널이 되고 있는 것으로 분석되었다. SNS와 같은 온라인 채널이 효과적인 홍보 채널로 자리매김되어, SNS 소통에 강점을 보유한 브랜드가 성공 기회를 얻고 있는 것으로 분석되었다. 한편, 두 그룹의 브랜드들이 경쟁을 통해 기획과 디자인을 강화함으로써 두 그룹 간의 경계가 불분명해지고 있는 현상이 주목할 만 하였다.

패션 스타트업 브랜드의 브랜드 경영에 대한 분석 결과, 선행 연구가 제시한 소규모 창업 브랜드의 경영 장애 요인과의 차이점이 발견되었다. 브랜드 운영 전반에서 영세한 규모로 인한 불리함이 존재하지만 브랜드 운영 상 크게 문제가 되지는 않는다는 의견이 다수 보고되었는데, 이러한 이유로 첫째, 브랜드 창업 시 유통과 홍보 차원의 진입 장벽이 크게 낮아진 것이 소규모의 불리함을 경감시키는 것으로 분석되었다. 둘째, 자본 동원 능력 차원에서 온라인 쇼핑 환경이 소자본 브랜드에 친화적인 환경을 제공하고 있으며, 자본 동원 방식에서도 투자 유치방법이 다양화되고 있어 자본 진입 장벽 또한 낮아진 모습을 보였다. 따라서 소규모 창업 브랜드에게 어려운 점으로 꼽히던 요인들이 패션 스타트업 브랜드에게는 약화되거나 큰 영향을 미치지 않는 방향으로 시장 환경이 변화된 것으로 분석되었다.

패션 스타트업 브랜드 시장은 형성 초기에 단순하던 구조가 환경 변화와 브랜드간 경쟁이 심화되며 더욱 복잡해지고 세분화되는 경향을 보이고 있다. 본 연구는 2009년 이후 한국 패션 시장에서 가시화된 스타트업 브랜드를 연구대상으로, 기술 창업적 특성을 보이는 디자인 중심 브랜드와 기획 창업적 특성을 보이는 기획 중심 브랜드 두 유형의 유형별 특성과 마케팅 특성을 분석하여 패션 브랜드의 경쟁과 성장을 이해하는데 기여하고자 하였다.

본 연구는 패션 스타트업 브랜드 두 유형의 창업 상황에 대한 비교 분석을 통해, 패션 브랜드의 성장에는 소비자의 요구와 시장성에 대한 분석이 필수적이므로 신규 브랜드 창업 시 시장에 대한 균형 잡힌 시각을 확보하고 시장 지향적 태도 및 머천다이징 역량을 강화하는 것이 중요하다는 점을 제안하였다. 이러한 제안은 창업 준비 단계 혹은 초기 단계 브랜드에게 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 질적 연구를 기반으로 하여 접근법이 발견적이다. 따라서 본 연구에서 발견이 미진한 영역에 대한 추가적인 사례 연구가 필요할 것으로 생각되며, 본 연구에서 중요하게 탐색된 창업 환경 및 성과 영향 요인에 대한 실증 연구도 필요할 것으로 판단된다.

주요어 : 패션브랜드, 디자이너브랜드, 스트리트브랜드, 창업, 창업동기, 창업환경

학 번 : 2014-30132

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성	1
제 2 절 연구의 목적 및 방법	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 패션 스타트업 브랜드	5
1. 스타트업	5
2. 패션 브랜드의 유형	6
3. 디자이너브랜드	9
제 2 절 창업과 창업 유형	22
1. 창업 관련 선행 연구	22
2. 창업의 유형	25
제 3 절 창업 환경	31
1. 개인 환경	31
2. 외부 환경	38
제 3 장 연구 문제 및 연구 방법	44
제 1 절 연구 문제	44
제 2 절 연구 방법 및 절차	46
1. 연구 방법과 연구 설계	46
2. 뉴스기사 내용분석	47
3. 전문가 및 창업가 대상 질적연구	49
4. 자료의 특성	55
제 4 장 연구 결과	56
제 1 절 패션 스타트업 브랜드	56
1. 패션 시장 내 역할과 의의	56
2. 패션 스타트업 브랜드의 구성	65
제 2 절 패션 스타트업 브랜드 창업의 상황적 구조	78
1. 디자인 중심 브랜드의 창업 상황	78
2. 기획 중심 브랜드의 창업 상황	90
제 3 절 패션 스타트업 브랜드의 유형별 특성	99
1. 디자인 중심 브랜드의 특성	99
2. 기획 중심 브랜드의 특성	117
제 4 절 패션 스타트업 브랜드 창업 사례	130
1. 엘리트 디자이너 JS	130
2. 소박한 예술가 디자이너 PD	135
3. 논시즌 브랜드 BA	140
4. 디자인 잡화 브랜드 R	143
5. 스트리트브랜드 S	149

6. 하이엔드 스트리트브랜드 U	154
제 5 장 결론	159
제 1 절 연구의 요약 및 결론	159
제 2 절 연구의 시사점.....	164
제 3 절 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언	166
참고문헌	168

표 목차

[표 2-1]	패션 브랜드의 분류 기준	7
[표 2-2]	핵심 역량에 의한 패션 브랜드 분류	8
[표 2-3]	디자이너브랜드 관련 최근 연구	10
[표 2-4]	한국 디자이너브랜드의 발달.....	14
[표 2-5]	한국과 영국 디자이너브랜드의 제조 및 유통 특성	18
[표 2-6]	영국 디자이너브랜드의 외부 네트워크 상 문제점.....	21
[표 2-7]	박중복 & 양현봉(2014)의 창업 동기	25
[표 2-8]	창업 동기에 의한 창업 기업의 구분.....	29
[표 2-9]	디자이너와 투자자의 인식 차이	38
[표 3-1]	뉴스 채널과 검색어 별 기사 수	48
[표 3-2]	전문가 심층 면접 참여자	50
[표 3-3]	창업가 심층 면접 참여자.....	51
[표 3-4]	전문가 심층 면접용 질문지	52
[표 3-5]	창업가 심층 면접용 질문지	52
[표 4-1]	연도 별 뉴스기사 수	57
[표 4-2]	패션비즈와 어패럴뉴스 검색어 별 뉴스기사 수.....	58
[표 4-3]	패션인사이트 검색어 별 뉴스기사 수	58
[표 4-4]	검색어 별 뉴스기사 수	59
[표 4-5]	패션 스타트업 브랜드의 한국 패션 시장 내 역할.....	60
[표 4-6]	검색어 별 출현 빈도 상위 브랜드.....	66
[표 4-7]	패션 스타트업 브랜드의 마케팅 특성	128

그림 목차

[그림 2-1]	대상항-(매개상황)-소상황	43
[그림 4-1]	패션 스타트업 브랜드의 동태적 변화	75
[그림 4-2]	패션 스타트업 브랜드의 창업 상황	98

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

최근 한국 패션 시장에는 매년 많은 수의 신규 패션 브랜드가 등장하고 있다. 디자이너브랜드의 무대인 “서울패션위크 2016 F/W”의 경우 패션쇼를 개최한 총 72개의 디자이너브랜드 중 런칭 15년 이내의 신진 브랜드 수가 68개로 대다수를 차지하고 있다. 또한 2000년대 후반에 오픈하여 신진 디자이너브랜드 중심 온라인 쇼핑몰로 성장한 온라인 스토어 ‘W컨셉(www.wconcept.co.kr)’과 ‘무신사 스토어(www.musinsa.com)’에서 패션 제품을 판매 중인 브랜드 수는 2016년 8월 현재 각각 2000개를 넘기고 있다. 이렇듯 일정 시점 이후로 신규 브랜드 수가 폭발적으로 증가하며 시장에서의 가시도가 높아지고 패션 전문가들의 관심을 모으고 있으나, 이러한 신규 브랜드에 대한 학술적인 연구는 아직 부족한 상황이다.

1980년대 이후 한국 패션 시장에서 나타난 신규 브랜드는 이미 패션 시장에서 기반을 갖춘 패션 대기업 혹은 패션 전문 기업이 전국적인 유통망을 통해 대규모로 소개하는 내셔널 브랜드(National Brands, NB)이거나 수입 혹은 라이선싱을 통해 국내 시장에 도입되는 해외브랜드가 대부분이었다. 디자이너 개인이 만든 디자이너브랜드도 지속적으로 소개되며 명맥을 유지해 왔으나 패션 시장 내에서 차지하는 비중이나 역할이 제한적이었다. 그러나 2009년에 대중적인 인기를 얻으며 방영되었던 ‘프로젝트 런웨이코리아’와 디자이너 양성 프로그램인

서울시의 ‘서울패션 창작스튜디오’가 시작되며 디자이너브랜드에 대한 관심이 다시 높아지고 신규 디자이너브랜드의 런칭이 이어졌다. 한편, 최근 ‘디자이너브랜드 편집샵’을 표방하는 온오프라인 스토어를 기반으로 등장하고 있는 신규 브랜드는 전형적인 디자이너브랜드와는 차이를 보이며, 기존의 패션시스템을 따르는 대신 제품 기획과 생산, 조달, 유통과 홍보 차원에서 서로 유사한 방식과 전략으로 밀레니얼 소비자들의 호응을 얻으며 성장하고 있다. 이렇듯 한국 패션 시장에서 새롭게 등장하여 새로운 유통 채널을 통해 새로운 방식으로 성장하고 있는 신규 브랜드에 대한 이해를 위해 이들의 브랜드 경영 전략에 주목할 필요가 있다.

신규로 창업되고 있는 디자이너브랜드와 온라인 채널 기반의 신규 브랜드는 일반적으로 1인 혹은 소수의 인원으로 창업되어 초기 자본의 규모가 적게 운영되는 특성을 보이고 있다. 이러한 소규모 창업이라는 특성이 브랜드 운영 방식과 전략에 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 예상되어, 본 연구는 1인 혹은 소수의 인력에 의한 신규 패션 브랜드 창업에 관심을 기울이고자 한다. 경영학에서는 새로운 아이디어로 새로운 시장 창출을 기대하는 소규모 지식 기반 창업을 벤처 혹은 스타트업이라는 용어로 칭하며 스타트업 기업만의 독특한 창업 과정에 주목하고 있다. 패션 산업에서 패션 브랜드는 시장의 구성요소가 되고 마케팅 전략 수립의 주체가 되는 단위로(추호정 & 최미영, 2007), 창업의 대상이 되고 있다. 따라서 본 연구에서는 ‘패션 브랜드 창업’이라는 개념을 사용하고, 소규모로 창업된 신생 패션 브랜드를 ‘패션 스타트업 브랜드’로 칭하고자 한다. 구체적으로 2009년 이후 개인 혹은 소규모의 인력에 의해 소자본으로 창업된 패션 브랜드를 연구 대상으로 삼고자 한다.

패션 스타트업 브랜드는 개성있는 디자인과 가치소비를 추구하는

밀레니얼 소비자의 지지를 기반으로, 성장 정체 시기의 한국 패션 시장에 새로운 활력을 불어넣는 신성장 동력으로 기대되고 있다. 이와 같은 패션 스타트업 브랜드 시장의 성장의 배경에는 여러 환경 요인이 복합적으로 작용하고 있을 것이다. 급변하는 패션 유통환경과 소비 트렌드의 변화가 기존과 다른 새로운 제품과 서비스를 요구하고 있으며, 개인 디자이너에 대한 공공 지원이 1인 기업의 창업을 견인한 것으로 볼 수 있다. 따라서 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경과 상황적 맥락에 대한 보다 분석적이고찰을 통해 새롭게 형성되고 있는 시장의 구조에 대한 이해를 높일 필요가 있다.

또한 패션 스타트업 브랜드 시장은 형성 초기에 단순하던 구조가 환경 변화와 브랜드간 경쟁이 심화되며 더욱 복잡해지고 세분화되는 경향을 보이고 있다. 매년 많은 수의 패션 스타트업 브랜드가 새로 등장하고 사라지고 있으며, 이미 상당 수의 성공 사례가 패션 시장에 새로운 변화를 일으키고 있다. 전문가들은 이 시장의 중요성을 인지하고 있지만 신규 브랜드 시장에 대한 분석에는 다소 소극적인 모습을 보이고 있다. 따라서 현 시점에서 패션 스타트업 브랜드의 다양한 양상과 성장, 그리고 패션 스타트업 브랜드만의 독특한 마케팅 특성에 주목하는 연구가 필요할 것으로 보인다. 이러한 연구는 학술적으로 패션 브랜드의 경쟁과 성장을 이해하는데 기여할 수 있을 것이며, 실무적으로는 창업 준비 혹은 초기 단계 브랜드의 경영 전략 수립에 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 목적 및 방법

본 연구는 한국 패션 시장에 새롭게 등장하여 빠르게 확장하고 있는 패션 스타트업 브랜드의 구성과, 창업 배경, 그리고 유형별 마케팅 특성을 분석하여 신규로 형성된 브랜드 시장의 구조에 대한 이해를 높이는 것을 주된 연구 목표로 삼고자 한다. 이를 위해 본 연구는 신규로 창업되고 있는 브랜드 중 기업형 브랜드와 대비되는 개인 혹은 소수의 인력에 의해 소규모의 자본으로 창업된 브랜드를 연구 대상으로 삼고자 하며 연구 문제는 다음 세 가지를 설정하였다. 첫 번째 연구 문제는 패션 스타트업 브랜드의 패션 시장 내 역할과 패션 스타트업 브랜드의 유형을 고찰하여 패션 스타트업 브랜드 시장의 구조에 대한 이해를 높이는 것이다. 두 번째 연구 문제는 패션 스타트업 브랜드 창업의 배경이 된 상황적 구조를 고찰하는 것이다. 세 번째 연구 문제는 패션 스타트업 브랜드의 유형별 마케팅 특성을 분석하여 패션 스타트업 브랜드 시장의 변화된 특성과 성장 과정을 파악하는 것이다.

연구 방법으로는 새롭게 형성되고 있는 브랜드에 대한 이해를 높이기 위해 탐색적이고 귀납적인 연구 방법인 질적 연구 방법을 사용하였다. 구체적인 연구 방법으로 서로 상이하고 보완적인 자료를 획득하여 연구 결과에 대한 설명력을 높이기 위해, 주요 패션산업 전문지의 뉴스기사에 대한 내용분석과 전문가 및 창업가를 대상으로 한 심층 면접법을 동시에 사용하였다. 뉴스기사 내용분석을 통해서도 연구 주제에 대한 패션 업계의 일반적인 시각을 파악하고자 하였고, 심층 면접을 통해서도 보다 구체적이고 사적이며 현장감 있는 자료를 수집하고자 하였다.

제 2 장 이론적 배경

본 장에서는 패션 브랜드 창업과 관련된 선행 연구를 검토하였다. 개인 혹은 소수의 인력에 의해 창업되는 ‘패션 브랜드 창업’은 그 동안 기업형 브랜드 중심의 한국 패션 시장에서 크게 주목 받지 않았던 연구 주제로서 직접적으로 관련된 선행 연구가 많지 않은 상황이다. 한편, 대표 디자이너의 디자인 기획력을 핵심 역량으로 삼는 ‘디자이너브랜드’ 관련 선행 연구는 지속적으로 수행되어 왔다. 디자이너브랜드는 개인 혹은 소수에 의해 창업되고 창업가 개인의 창의적 역량이 강조된다는 특성을 보여 본 연구의 주제와 주된 특성을 공유하고 있다. 따라서 본 장에서는 디자이너브랜드를 다룬 선행 연구를 먼저 검토한 후, 패션 브랜드의 창업 과정 분석에 적용될 수 있는 경영학에서 축적된 기업의 창업과 경영에 관한 이론을 차례로 살펴 보았다.

제 1 절 패션 스타트업 브랜드

1. 스타트업

창업이란 일반적으로 창업가가 비즈니스 아이디어를 가지고 자원을 결합하여 새로운 사업을 시작하는 것으로 정의된다(Low & MacMillan, 1988; 박종복 & 양현봉, 2014). 단순히 작은 규모의 회사 창업을 소기업(small business) 창업으로 일컫는 것과 구분하여, 새로운 아이디어로 새로운 시장 창출을 기대하는 지식 기반 산업의 창업을

국내에서는 벤처(venture) 또는 스타트업(start-up)이라는 용어로(전해영, 2016), 해외에서는 벤처(venture), 스타트업, 또는 기업가정신(entrepreneurship)이라는 개념으로 연구하고 있다.

미국 실리콘 밸리에서는 스타트업(start-up)과 벤처(venture)라는 용어가 IT 기반의 혁신적 기업의 창업에 유사하게 사용되고 있다. 그러나 벤처 기업이 혁신적 기술 개발 과정에 주력하고 벤처 캐피탈과 같은 외부 투자에 의존하는 경향을 보이는 것과 대조적으로 스타트업은 자생 가능한 비즈니스 모델을 세우고 판로를 개척한다는 차이를 보인다(이서한 & 노승훈, 2014).

국내에서는 1997년 IMF 이후 창업된 주로 IT 기반의 혁신적인 기술 개발을 기반으로 한 기업을 벤처 기업이라고 규정하고 각종 지원 혜택이 제공되었다. 이러한 배경으로 국내에서 벤처라는 용어는 1990년대 후반의 닷컴 버블과 연관되는 경향이 있어 최근에 창업되고 있는 IT 기반 창업 기업은 스타트업이라고 구분하여 칭하는 경향을 보이고 있다. 따라서 국내에서 스타트업은 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 설립된 지 얼마 되지 않은 창업 신생 기업을 뜻하는 용어로 사용되고 있다(전해영, 2016). 또한 스타트업은 상대적으로 IT 이외의 다양한 분야를 포괄하는 경향을 보이고 있다(이서한 & 노승훈, 2014).

2. 패션 브랜드의 유형

패션 브랜드는 패션 제품의 특성 상 소비자의 구매에 직접적인 영향을 주는 결정 요인이 되며, 패션 기업이 차별화된 제품과 서비스로 경쟁 우위와 부가가치를 창출하는 마케팅 활동의 기본 단위가

된다(추호정 & 최미영, 2007). 패션 브랜드를 유형별로 구분하는 데에는 [표 2-1]과 같이 패션 시장의 실무 편의와 학술적 차원의 다양한 분류 기준이 활용되고 있다.

[표 2-1] 패션 브랜드의 분류 기준

분류 기준		브랜드 유형	연구자
제품 및 소비자 측면	복종	여성복, 남성복, 캐주얼, 스포츠, 내의류, 유아동복 등	한국패션브랜드연감, 삼성패션연구소 등
	제품 컨셉	캐릭터, 캐주얼, 컴템포러리 등	패션 시장에서 관용적으로 사용 (이은영, 1997; 박송애, 2002)
	연령대	영어덜트, 미시, 마담 등	
가격대	고가, 중고가, 중저가, 저가 등		
패션 기업 측면	규모	대기업형, 중기업형, 소기업형, 개인부탁형	안병기(2000)
	기반력/핵심역량	제조브랜드, 디자이너브랜드, 홀세일브랜드, 리테일브랜드 등	이유순(2002), 추호정&최미영(2004)
	소유주	제조업체브랜드, 디자이너브랜드, 브릿지라인브랜드, 중간상브랜드, 라이선스브랜드	안광호 외(1999)

패션산업 조사기관의 통계조사에는 복종에 의한 브랜드 구분이 일반적으로 사용되고 있으며, 패션 시장에서는 제품의 디자인 컨셉, 표적 소비자의 연령, 가격 수준 등 패션 소비자의 인식 및 효용 측면의 분류 기준이 관용적으로 사용되고 있다. 패션 기업의 특성 측면에서는 기업의 규모, 핵심 역량, 유통 경로와 소유주 등의 분류 기준이 활용되고 있다.

이 중 이유순(2002)은 패션 기업이 사업 초기에 보유한 기반력과 핵심 역량에 따라 패션 브랜드를 디자이너브랜드, 홀세일브랜드, 리테일브랜드, 제조브랜드 4가지로 구분하였다. 이유순의 패션 브랜드 분류가 글로벌 패션 브랜드를 대상으로 수행된 반면, 추호정과 최미영(2007)은 국내 패션 브랜드를 소유 기업의 핵심 기반력을 기준으로 제조업체 브랜드, 디자이너브랜드, 소매패션브랜드, 무상표로 구분한 후, 제조업체 브랜드는 다시 모기업과의 관계에 따라 대기업형과 패션 전문 기업형으로 구분하였다.

[표 2-2] 핵심역량에 의한 패션 브랜드 분류

연구자	패션브랜드 유형	핵심 역량	유통/모기업
이유순(2002)	디자이너브랜드	디자이너 기획력	도매 중심
	홀세일브랜드	머천다이징 능력	도매 사업
	리테일브랜드	머천다이징 능력	소매 사업
	제조브랜드	제조 기반	도매 사업
추호정&최미영 (2007)	제조업체브랜드	디자인, 기획, 제조	대기업형브랜드, 전문패션브랜드
	디자이너브랜드	디자인, 기획	패션전문기업
	소매패션브랜드	유통, 소매	패션유통기업
	무상표	유통, 소매, 제조	재래시장 상인, 영세 제조업자, 수출기업

한편 2009년 이후 한국 패션 시장에서 창업되고 있는 신생 브랜드에는 머천다이징 능력 기반의 소규모 홀세일브랜드, 소규모 제조

브랜드와 같이 추호정과 최미영의 2007년 분류 기준에 적용시키기 어려운 브랜드가 다수 등장하고 있다. 따라서 본 연구는 최근 패션 분야에서 자기만의 혁신적 아이템으로 소규모로 창업되고 있는 신생 패션 브랜드를 ‘패션 스타트업 브랜드’로 칭하고 세부 유형과 특징을 고찰하고자 한다.

3. 디자이너브랜드

최근의 패션 스타트업 브랜드 창업 붐이 독창적인 디자인을 핵심 역량으로 삼는 ‘신진 디자이너’들에 의해 촉발되었다는 측면에서 패션 스타트업 브랜드는 소비자나 시장 전문가들에 의해 ‘디자이너브랜드’, 혹은 ‘신진 디자이너브랜드’라는 호칭으로 불려왔다. 최근에는 신규 창업 브랜드가 폭발적으로 늘고 영역이 확대되며 ‘신진 디자이너브랜드’라는 용어로 지칭하기에 충분하지 않은 시장이 되었다. 그럼에도 신규로 창업되고 있는 패션 스타트업 브랜드는 디자인과 제품기획력을 중시하고 창업가 개인의 창의적 역량이 강조되고 있어, 디자이너브랜드와 매우 유사한 특성을 보이고 있다. 따라서 다음에서는 패션 시장에서 기업형 브랜드 시장과 대비되어 연구된 ‘디자이너브랜드’와 관련된 선행 연구를 고찰하여, 패션 스타트업 브랜드 시장의 특성 분석에 필요한 시사점을 얻고자 한다.

(1) 디자이너브랜드 관련 선행 연구

디자이너브랜드 분야를 다루는 학술적 연구는 디자이너브랜드의 핵심

역량이 ‘디자인 창의성’에 기반한다는 측면에 주목하여 디자이너브랜드 또는 개별 디자이너에 대한 미학적 접근이 주를 이루어 왔다. 국내의 경우도 선행 연구는 디자이너브랜드에 대한 미학적 접근의 연구(이민선 & 김민자, 2015; 김민정 & 박은경, 2008; 홍윤정 & 김영인, 2013; 황건, 2008; 박소현, 2011)가 주를 이루고 있다. 디자이너브랜드 산업에 초점을 맞춘 연구도 국내외에서 일부 수행되어 왔는데, 1990년대 해외 유명 패션 브랜드의 글로벌 확장에 관한 고찰(Moore et al., 2000), 디자이너브랜드의 라인 확장(Liu & Choi, 2009; 배정빈, 2011), 혹은 디자이너브랜드에 대한 충성도 형성(Wheeler, 2013)과 같은 연구 주제들이 다루어져 왔다.

최근에는 영국, 뉴질랜드, 한국과 같이 디자이너브랜드 산업을 창의 산업의 일종으로 육성하려는 정책적 동기를 가진 국가에서 관련 연구가 비교적 활발히 수행되고 있다(BFC, 2014; Creigh-Tyte, 2005; CFE, 2008). 이렇게 정책적 동기에 기반한 연구들은 디자이너브랜드 산업의 특성에 대한 분석과 제언을 통해 디자이너브랜드의 경영 전략과 정책 지원 방향을 도출하는 것에 연구 목표를 두고 있다. 국내의 경우도 2000년 이후 디자이너브랜드 대상의 공공 지원이 확대되며, 정책 방향성 도출을 위한 기초 연구들과 디자이너브랜드의 산업적 측면에 주목하는 연구들이 비교적 활발히 보고되고 있다. 최근 보고된 디자이너브랜드의 산업적 측면을 다룬 주요 연구를 요약하면 [표 2-3]와 같다.

[표 2-3] 디자이너브랜드 관련 최근 연구

연구 주제	연구자	연구 내용
산업 특성	한자영, 이수진(2008)	서울컬렉션의 시장부합요소와 시장지향

및 경영 전략	김용주, 강명수, 김선우(2012)	신진 디자이너 사업 애로요인
	윤소정, 추호정(2015b)	신진 디자이너브랜드의 시장 지향성
	정재우(2016a)	국내 디자이너 패션산업의 제조 및 유통 특성
	정재우(2016b)	국내 디자이너 패션 산업의 고용 특성
정책 관련 연구	정재우(2010)	디자이너패션산업의 특성과 지원 정책
	오수진, 나진(2015)	신진 디자이너 양성을 위한 국내외 정책 비교
	김혜은(2016)	신진 디자이너의 해외시장 진출을 위한 전략 (런던시와 서울시 지원 사업과 비교)
	임보아, 박주희, 이은정(2016)	한국 패션 디자인 진흥 정책이 신진 디자이너의 브랜드 운영에 미치는 영향

다음에서는 이 중 디자이너브랜드의 산업 특성과 경영 전략에 주목한 연구들을 바탕으로 디자이너브랜드 산업의 주요 특성을 고찰하였다.

(2) 디자이너브랜드의 개념

신규 브랜드 시장에 대한 호칭이 명확하지 않은 현 시점에서, 신규 브랜드 시장을 칭하는 용어로 흔히 사용되고 있는 ‘신진 디자이너브랜드’에 대한 개념 정의와 역사를 우선적으로 고찰하였다.

① 디자이너브랜드의 정의

흔히 사용되는 호칭이지만 디자이너브랜드에 대한 학술적 정의는 그리 명확하게 규정되어 있지 않다. 정운길(1997)의 패션전문자료사전은

디자이너브랜드를 ‘유명 디자이너 이름으로 된 브랜드를 말한다. 지명도가 높은 디자이너의 상품에는 기업명이나 따로 고안된 이름을 붙이지 않고 디자이너 명을 그대로 브랜드로 한 것이 많다’고 정의하였고, 안병기(2000)의 패션 브랜드 분류는 디자이너브랜드를 ‘특정 패션 디자이너의 이름을 붙이고 상품에 특징적인 개성이 강한 브랜드’로 규정하였다. 이렇게 브랜드명에 디자이너의 이름을 붙이는 방식은 디자이너브랜드의 정의에 포함될 정도로 디자이너브랜드의 상징적인 특징이었다. 그러나 최근 패션 시장에 진입한 신세대 디자이너브랜드 상당수는 디자이너 이름을 브랜드명에 표기하지 않고 있어 이러한 정의는 더 이상 유효하다고 보기 어려워졌다.

이유순(2002)은 패션 기업이 사업 초기 보유한 기반력과 핵심 역량의 차이를 바탕으로 패션 브랜드를 분류할 때, 디자이너브랜드를 ‘디자이너가 기획력을 기반으로 진출한 브랜드’로 규정하였다. 이유순의 분류 기준을 반영한 추호정과 최미영(2007)의 패션 브랜드 분류 체계도 디자이너브랜드를 ‘제품의 디자인력이 핵심 기반이며 디자이너 개인의 역량에 따라 브랜드의 경쟁력이 좌우되는 유형’으로 규정하고 있다. 여기에서 서술되고 있는 ‘디자이너의 디자인 기획력이 브랜드의 핵심 기반’이 된다는 특징은 현재의 신세대 디자이너브랜드에도 유효한 것으로 보인다.

영국의 경우 말콤뉴버리 컨설팅회사(The Malcolm Newbery Consulting Company, 2003)는 디자이너브랜드를 ‘독창적이고 수준 높은 디자인을 추구하는 디자이너 개인 또는 팀으로 운영되는 브랜드’로 정의하였다. 국제적인 명성을 갖고 있는 브랜드부터 첨단 유행을 추구하는 신인 브랜드를 포괄하고, 세부적인 특징으로는 주로 국제적인

트레이드쇼에 참가하여 브랜드를 알리며, 소규모로 운영되는 경향을 보이는 것으로 보고한 말콤뉴버리사의 정의는 이후 영국의 공공 보고서와 디자이너브랜드 관련 연구에 사용되어 왔다. 이 정의를 바탕으로 정재우(2010)의 최근 연구는 디자이너브랜드를 ‘규모 면에서는 소규모이고 작업하는 방식에서는 창의적이며 독창적인 디자이너 중심의 브랜드’로 정의하고 있다.

이와 같이 디자이너브랜드의 개념은 학자에 따라 다소 다른 기준으로 정의되고 있다. 공통적으로 디자이너브랜드의 핵심 특성과 일반적인 특성을 개념 정의에 함께 사용하고 있는데, 핵심 특성은 ‘디자이너의 기획력을 기반으로 패션 시장에 진출하여 창의적인 디자인이 기업의 핵심 전략’이라는 것이, 일반적인 특성으로는 브랜드명, 기업 규모, 소유권과 같은 특징이 주목되고 있다.

② 디자이너브랜드의 세대별 특징

현 시점에서 ‘디자이너브랜드’라는 호칭에는 1970년대 무렵부터 등장하기 시작한 원로 디자이너브랜드부터 중진, 신진 디자이너브랜드가 모두 포함된다. 그러나 브랜드가 창업된 시대에 따라 경영 환경 및 경영 전략, 브랜드 특성이 달라지는 것을 고려하여 한국 디자이너브랜드의 세대별 특징을 개괄하여 살펴보았다. 한국 패션사에서 디자이너브랜드는 1950년대에 형성된 맞춤 양장점을 시작으로, 1970~1980년대 패션 트렌드를 선도했던 디자이너 부티크 브랜드와 최근의 신진 디자이너브랜드까지를 포괄하고 있다. 디자이너브랜드는 크게 4세대로 구분되고 있으며, 각 세대가 처했던 시장 환경과 패션 시장 내 역할은

시대에 따른 차이를 보여왔다(한자영 & 이수진, 2008). 디자이너 단체의 결집과 활동을 중심으로 한국 디자이너브랜드의 세대별 특징을 간단히 요약하면 [표 2-4]과 같다.

[표 2-4] 한국 디자이너브랜드의 발달

구분	디자이너 단체 결성	대표 디자이너	특징
1세대 (1950~)	1961년 대한복식디자인협회 (KFDA, Korea Fashion Designers Association)	최경자, 노라노, 서수경, 서수연 등	-맞춤 양장점 시대를 주도 -2세대 디자이너를 양성
2세대 (1970~)	1989년 SFAA (Seoul Fashion Association)	앙드레김, 진태옥, 박윤수, 루비나, 이신우, 이영희, 설윤형, 지춘희 등	-기성복 디자이너브랜드로 변화하며 패션시장을 주도 -해외 진출 시도(패션쇼)
3세대 (1990~)	1992년 NWS (New Wave in Seoul)	강진영, 박춘무, 홍미화, 우영미, 정옥준 등	-기업형 브랜드로 성장 -해외 진출에 적극적(패션쇼)
4세대 (2000~)	2012년 CFDK (Council of Fashion Designers of Korea)	이석태, 김석원&윤원정, 최범석, 홍혜진 등	-공공 부문의 적극적 지원 -해외 진출에 적극적(패션쇼, 전시회)

1세대 디자이너는 1950년대 명동을 중심으로 형성된 맞춤 양장점 디자이너들로, 한국의 현대 패션을 선도한 전문 패션 디자이너들이다. 1세대 디자이너 중 최경자는 국제 디자인 학원을 설립하여 2세대 패션 디자이너의 양성 기능을 담당했고, 노라노는 양장점 디자이너 최초로

기성복을 시도하여 기성복 디자이너브랜드 시대를 열었다(금기숙, 2006).

양장점 시대 디자이너의 제자들은 맞춤 양장점에서 기성복 디자이너브랜드로 변화하며 2세대 디자이너브랜드 군을 형성했다. 2세대 디자이너들은 1970~1980년대에 국내 정상급 디자이너브랜드로 패션 시장을 주도하는 전성기를 누렸다. 이후 1980년대 패션 전문 기업의 성장과 1990년대 해외 브랜드의 활황으로 국내 디자이너브랜드 산업은 상대적으로 위축되었다(금기숙, 2006; 신혜순, 2008).

3세대 디자이너는 2세대 디자이너 중심으로 운영되던 SFAA와 별도로 1992년 NWS(New Wave in Seoul)를 결성했던, 2세대 디자이너 대비 신인 디자이너들로 규정할 수 있다. 전문 패션 기업의 브랜드가 패션 시장을 주도하는 시기에 브랜드를 런칭한 3세대 디자이너는 자기만의 독창적 디자인을 바탕으로 자본과 결합하며 기업형 브랜드로 성장해왔다.

2000년대 이후 창업된 4세대 신진 디자이너들은 성장이 정체되고 경쟁이 과열된 한국 패션 시장에 독창적 디자인으로 차별화하며 진입을 시도해 왔다. 4세대 디자이너브랜드는 국내 유통 채널이 마땅치 않은 환경에서 창업하여 창업 초기에 해외 홀세일에만 의존하는 어려움을 겪기도 하였으나, 현재 한국을 대표하는 디자이너브랜드로 공공 부문의 지원과 패션 유통 기업의 협력을 얻고 있다. 4세대 디자이너브랜드는 2009년 이후 공공 부문의 창업 지원 프로그램과 미디어와 대중의 관심을 바탕으로 신규 창업 브랜드의 수가 크게 늘고 있다. 이 중 최근 창업되고 있는 디자이너브랜드 중 상당 수는 기존의 디자이너브랜드와 다소 다른 상품 기획과 마케팅 전략으로 밀레니얼 세대에게 소구하고 있어 4.5세대 혹은 5세대 디자이너브랜드로 불려야 한다는 의견이 제기되고 있다(어패럴뉴스, 2016).

(3) 디자이너브랜드 산업의 특징

① 중요성 및 시장 규모

디자이너브랜드가 제시하는 창의적 디자인은 유행을 선도하고(CFE, 2008; CFDK), 성공적인 디자이너브랜드는 패션 산업뿐 아니라 소비 문화 전반에 큰 영향을 미치며, 대외적으로는 국가 이미지 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 기대되어 왔다(정재우, 2010). 그러나 디자이너브랜드 산업이 패션 시장 내에서 담당하는 트렌드 세터(trend setter)로서의 역할과 달리 시장 규모 상 전체 패션 시장에서 차지하는 비중은 크지 않고, 브랜드는 일반적으로 영세한 규모로 운영되는 특성을 보이고 있다.

영국의 경우, 공식적인 통계는 없지만 패션위크와 쇼룸 참가 브랜드의 평균 매출액으로 추산할 때, 디자이너브랜드의 시장규모는 성인 여성복 시장의 6.5% 수준으로(CFE, 2008) 시장 규모 상 비중은 크지 않다. 국내 디자이너브랜드의 경우도 정확한 전체 시장 규모의 산정은 어렵지만, 디자이너브랜드 대상의 실태조사와 주요 유통망 매출 비중을 토대로 추산되는 시장 규모 역시 큰 비중은 아닌 것으로 보고되고 있다. 한국콘텐츠진흥원의 2015년 실태 조사에 의하면 국내 디자이너브랜드의 70% 정도는 연 매출 2억원 이하, 15% 정도는 2억원 이상 10억원 미만, 15% 정도가 10억원 이상의 매출을 기록하고 있어, 매출 규모가 영세한 수준에 머물고 있음을 보여주고 있다.

디자이너브랜드는 특히 창업 초기에 매우 영세하게 운영되는 특징을 보인다. 영국의 경우 다수의 브랜드가 구성원 수로 구분하는 기업 규모 상

초소형 기업으로 분류되고 있으며(Roodhouse, 2008), 국내 디자이너브랜드의 경우도 전체 디자이너브랜드의 72.3%가 종업원 수 10명 미만의 소기업으로 조사되었다. 특히 설립 5년 미만 브랜드의 경우 종업원 수 10인 이하의 기업이 93.1%에 달하고, 19%의 브랜드는 1인 기업으로 운영되고 있어 그 영세성을 짐작하게 한다(한국콘텐츠진흥원, 2015).

디자이너브랜드의 영세성은 대표 디자이너 1인 혹은 소수의 인력이 브랜드가 직면하는 다양한 업무를 모두 담당해야 하는 것을 의미한다. 일반적으로 디자이너브랜드를 창업하는 대표 디자이너는 예술가적 성향이 강하고 경영 수완이 부족한 편으로, 규모가 작은 시장에서 많은 브랜드와 경쟁하는 것에 전세계의 디자이너브랜드가 공통적으로 경영 상 한계를 느끼게 되는 것으로 인식되고 있다(BFC, 2014; CFE, 2008).

② 제조 및 유통 특성

디자이너브랜드를 규정하는 정의에 ‘독창적이고 창의적인 디자인’을 제공한다는 개념이 공통적으로 포함될 정도로 디자이너브랜드의 디자인 기획력은 상대적으로 우월할 것으로 전제되는 경향이 있다. 따라서 디자이너브랜드 산업에 관한 연구들은 디자인 기획을 제외한 제조와 유통, 홍보 채널 상의 특징에 주목하곤 한다.

정재우(2016a)는 한국콘텐츠진흥원(2013)의 ‘패션디자이너브랜드 실태조사’ 자료를 바탕으로 영국과 한국 디자이너브랜드의 제조 및 유통 특성을 브랜드 규모에 따라 비교하였다. [표 2-5]과 같이 양 국에서 수행된 세부 조사 항목의 차이로 양 국의 연구 결과를 직접 비교하는

것에는 한계가 있다. 그러나 다음의 표를 통해 디자이너브랜드의 규모가 커지며 변화되는 제조 및 유통 특성을 파악하는데 시사점을 얻을 수 있다.

[표 2-5] 한국과 영국 디자이너브랜드의 제조 및 유통 특성

구분		초소형 브랜드	소형 브랜드
영국 디자이너 브랜드	제조	-현금 유동성 취약, 국내 생산 의존, 적은 생산량(한영 공통) -상품의 질 관리의 어려움	-디자인 수 증가로 샘플비용 증가 -상품의 질 관리 어려움
	유통	-스폰서십, 또는 유명브랜드 라이센스 타진	-해외시장 유통 본격화 -판매 에이전시에 위탁
한국 디자이너 브랜드	제조	-현금 유동성 취약, 국내 생산 의존, 적은 생산량(한영 공통) -생산시스템 불안정: 장기 계약과 수시 생산 공장 병행	-생산시스템 안정: 장기 계약 또는 자체 공장 운영
	유통	-국내: 가두/온라인 편집 매장 중심 -해외: 유통망 취약	-국내: 자체 운영 매장 중심 -해외: 가두 편집 매장 중심

자료: 선행 연구를 바탕으로 정리(CFE, 2008; 정재우, 2016a; 김용주 외, 2012)

* 초소형 브랜드: 연매출액 한국 2억원 이하, 영국 25만 파운드 이하

* 소형 브랜드: 연매출액 한국 2억원 이상, 영국 25만~2백만 파운드

양국 디자이너브랜드는 제조 특성 상으로는 뚜렷한 차이를 보이지 않으나, 유통 특성 상으로는 차이를 보이고 있다. 이러한 유통 특성 상의 차이는 양국의 패션 유통 구조의 차이 때문에 발생하는 결과로 이해할 수 있다.

한편 영국 디자이너브랜드의 초소형 브랜드와 소형 브랜드 간의

차이는 브랜드의 성장주기에 따른 변화된 특성을 나타내는 것으로 보인다. 즉, 초소형 규모로 시작한 디자이너브랜드가 소형 브랜드로 성장하며 겪게 되는 브랜드 운영 상 차이를 나타내는 것으로 이해할 수 있다. 반면 한국 디자이너브랜드의 경우는 초소형 브랜드와 소형 브랜드 간의 차이가 4세대와 3세대 디자이너브랜드의 서로 다른 시장 환경으로 인한 차이를 나타내는 것으로 볼 수 있다. 단독 매장과 백화점 유통을 통해 성장해 온 3세대 디자이너와 온오프라인 디자이너 편집샵을 중심으로 성장하고 있는 4세대 디자이너는 서로 다른 유통 및 소비자 환경을 기반으로 하고 있어 성장과정에서 서로 다른 변화 양상을 보일 가능성이 존재한다.

③ 디자이너브랜드 산업의 경영 장애 요인

앞에서 언급한 바와 같이 디자이너브랜드는 패션 시장에서 긍정적인 역할을 담당하는 것으로 기대되지만, 창업 단계의 디자이너브랜드는 생산 규모가 작고 영세하게 운영되는 특성으로 인해 경영 상 다양한 취약점을 노출하게 된다. 이러한 한계를 보완하기 위해 초기 창업 단계의 디자이너브랜드에 대한 공공 지원이 이뤄지고 있으며, 적절한 지원 방안 모색을 위해 디자이너브랜드가 직면하고 있는 구체적인 애로사항을 파악하고자 하는 연구가 수행되어 왔다. 이 중 김용주 외(2012)의 연구는 11개 신진패션디자이너 기업을 사업화 진행 정도에 따라 창업준비단계, 사업초기단계, 사업안정화단계로 구분하고, 단계별 사업 관련 애로 요인을 경영관련 요인, 생산관련 요인, 마케팅관련 요인으로 구분하여 제시하였다.

경영관련 요인으로는 전 사업 단계에서 인적 자원의 부족이 가장 어려운 점인 것으로 보고되고 있다. 창업단계에서는 창업준비 업무를

도와줄 인력이, 사업초기단계에서는 디자인 이외의 기업 운영 업무를 담당할 인력이, 사업안정화 단계에서는 해외시장 개척을 위한 인적자원이 부족한 것으로 조사되었다. 생산관련 요인으로는 창업단계에서는 생산관련 정보의 획득이 어렵고, 이후에도 QR시스템의 도입과 분업화된 동대문 생산네트워크 시스템을 적절히 활용하는 것이 어려운 점으로 조사되었다. 마케팅관련 요인으로는 창업단계에는 상표 등록 및 BI개발의 어려움이, 사업초기단계에는 브랜드력 향상을 위한 브랜드 컨셉 개발 전략의 부재와 높은 유통 수수료 문제가, 사업안정화 단계에서는 수출활성화를 위한 전략체계가 미비한 점이 애로 사항으로 조사되었다.

영국의 Centre for Fashion Enterprise(CFE)는 52개 디자이너브랜드를 대상으로 수행한 영국 디자이너브랜드 산업의 특성에 관한 보고서에서 디자이너브랜드 사업이 직면하고 있는 장벽을 보다 구체적으로 서술하고 있다. CFE는 신인 디자이너부터 유명 브랜드까지 디자이너브랜드 간 경쟁이 과열되어 디자인 차별화만으로 브랜드 정체성을 확보하기 쉽지 않은 시장 환경이 되었고(Malem, 2008), 여기에 디자이너브랜드의 전반적으로 미숙한 경영 및 조직 운영 능력이 큰 장애가 되고 있다고 분석하며 내부 요인에 대한 개선이 필요하다고 조언하고 있다(CFE, 2008).

영세하게 운영되는 소규모 기업일수록 사업의 성공적 영위를 위해 외부와의 관계 강화는 필수적이다(Donckels & Lambrecht, 1995). CFE(2008) 역시 디자이너브랜드의 시장 내 관계자들과의 관계 강화가 중요함을 강조하고 있으며, 외부 관계를 투자, 생산, 유통, 패션관계자로 구분할 때 영국 디자이너브랜드는 투자와 제조 분야에서 특히 어려움을 겪고 있는 것으로 보고하고 있다. [표 2-6]의 세부 내용을 볼 때 영국

디자이너브랜드가 겪는 외부 네트워크 상의 문제점은 영국 디자이너브랜드만의 특수성이라기보다 디자이너브랜드가 경험하게 되는 일반적인 문제점으로 볼 수 있다.

[표 2-6] 영국 디자이너브랜드의 외부 네트워크 상 문제점

구분	네트워크 상 문제점
투자 관련	<ul style="list-style-type: none"> -투자 업계의 디자이너브랜드 사업에 대한 낮은 신용 -디자이너의 투자 유치에 대한 소극적 태도 -단기적 투자, 업계에 대한 이해가 부족한 투자는 위험 요인
생산 관련	<ul style="list-style-type: none"> -생산 가격, 최소 수량, 납기일, 품질 관리의 어려움 -적은 수량으로 인한 원단 및 제조 가격 상승 -생산 네트워크 및 파트너쉽 부족
유통 관련	<ul style="list-style-type: none"> -하이엔드 디자이너 제품을 취급하는 리테일러 수의 절대적 부족 -대형 유통업체의 거래조건(의무사항, 결제 기간 등) 악화
패션관계자 관련	<ul style="list-style-type: none"> -컨설턴트, 교육 등 디자이너 패션 분야의 전문 조직의 부재 -초기 PR과 바이어 확보의 어려움 -신인 기간 경과 후에는 미디어의 관심을 얻기 어려워짐

자료: CFE (2008). The UK designer fashion economy

이와 같은 국내외 디자이너브랜드의 일반적인 특징과 애로사항은 소규모로 창업되고 창업가 개인의 역량과 제품기획력이 중시되고 있는 패션 스타트업 브랜드에게도 적용될 수 있는 특성으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 디자이너브랜드의 일반적인 특징과 패션 스타트업 브랜드 간의 공통점과 차이점에 주목하며 연구를 수행하고자 한다.

제 2 절 창업과 창업 유형

본 절에서는 개인 혹은 소규모 인력에 의해 창업된 패션 스타트업 브랜드에 대한 이해를 돕기 위해 경영학에서 축적된 창업 관련 선행 연구를 검토하였다. 1980년대 이후 한국 패션 시장이 기업형 브랜드 전성 시대를 거치며, 개인의 패션 브랜드의 창업을 다룬 의류학 분야의 연구는 많지 않은 실정이다. 따라서 경영학 일반에서 다뤄지고 있는 소규모 창업과 경영에 관한 선행 연구를 검토하여 패션 분야 스타트업에 적용될 수 있는 이론과 지식을 도출하고자 한다.

1. 창업 관련 선행 연구

창업에 대한 학계의 관심은 1980년대 중반 미국에서 소기업의 창업이 경제에 활력을 불어 넣을 것이라는 기대에서 시작되었다(Sexton & Smilor, 1986; Birch, 1987). 초기의 연구는 창업가를 ‘entrepreneur’, ‘innovator’ 혹은 ‘creator’로 칭하며 창업가 개인의 심리적 행동 특성에 주목하는 연구가 주를 이루었다. 이후로는 창업가의 개인적 특징 외에 창업 과정에 직간접적으로 영향을 미치는 내외부 환경과 창업 의지, 창업 동기, 창업 목표 등 다양한 개념과 세부 요인들 간의 동태적 관계를 규명하는 연구가 수행되어 왔다(Carsrud & Brännback, 2011; Shane et al., 2012).

1990년대에는 창업 의도(idea, or intent)가 창업 이후의 활동(entrepreneurial action, or process)을 예측하는 주요 변인이 될 것이라는 전제 하에 창업 의지(entrepreneurial intention)에 관한 연구가

활발히 수행되었다(Carsrud & Brännback, 2011). 창업 의지는 자신의 사업을 소유하거나 새로운 사업을 시작하려는 욕구를 의미한다(Crant, 1996). 창업 의지는 창업을 준비하고 기업의 토대를 형성하는 기반으로 작용하여 창업의 초기 특성을 결정하는 주요 변인이 되며(Krueger et al., 2000), 이런 측면에서 창업 의지는 현재까지도 창업 과정에 주목하는 연구에서 핵심 개념으로 연구되고 있다(박시사 & 강성일, 2007; 이경미 & 황선진, 2016).

창업 의지 관련 연구는 창업 의지를 갖게 하는 창업 요인에 관심을 기울이게 하였으며, 창업 요인은 크게 개인적 특성과 환경적 특성으로 구분되어 연구되었다(이승배, 2016; Shane et al., 2012; Carsrud & Brännback, 2011). 그러나 이후의 연구에서 창업 이후의 행동을 예측하는 변인으로 창업 의지는 다소 설명력이 떨어지는 것으로 분석되며(Bird & Schjoedt, 2009), 창업 이후의 행동을 효과적으로 설명하고 타당하게 예측하는 개념으로 새로운 사업을 시작하게 된 계기를 뜻하는 창업 동기(entrepreneurial motivation)가 조명되었다. 이는 행동의 예측 변인으로 의도보다 동기가 더 설명력이 높다는 심리학적 이해(Pervin, 2003)에 기반한 것이다(Carsrud & Brännback, 2011).

창업 목표(entrepreneurial goal) 개념 역시 창업 행동에 중요한 역할을 담당하는 것으로 연구되어 왔다. 창업 목표는 창업 의지를 활성화 시켜 행동으로 이어지게 하는 역할을 수행하는 것으로 이해되기도 하였으며, 창업 동기와 함께 창업 행동을 역동적으로 변화시키는 요인으로도 연구되었다(Shane et al., 2012; Pervin, 2003).

창업 의지, 창업 동기, 창업 목표 등 관련 개념 간의 관계를 규명하기 위한 선행연구들도 다수 보고되었다. 창업 의지와 창업 동기 간의 관계에

대해 이 두 개념이 선형적 관계(linear, or unidimensional relation)가 아니라는 관점도 강하게 제기되어 왔으나(Carsrud & Brännback, 2011), 최근에는 창업 동기를 창업 의지의 선행 요인으로 전제하는 연구들이 상당 수 수행되고 있다(이재호, 2016).

한편 Gollwitzer and Brandstätter(1997)는 창업 의지와 창업 동기, 그리고 창업 목표 간의 관계를 일련의 창업 과정으로 설명하였다. 이들은 창업가가 목표를 추구해 가는 과정을 일련의 연결 과정으로 보고, 이를 4단계로 제시하며 세 가지 개념이 단계별로 작용하는 것으로 해석하였다. 첫 번째 단계는 ‘결정 전 단계(pre-decisional phase)’로 창업 욕구(desire and wishes)를 인식하는 단계라고 하였는데 창업 의지는 이 단계에 해당된다고 할 수 있다. 두 번째 단계는 ‘행동 전 단계(pre-actional phase)’로 창업 기회와 필요한 것이 무엇인지를 살피는 행동이 시작되는 단계라고 설명하였다. 세 번째 단계는 ‘행동 단계(actional phase)’로 실제 회사를 창업하는 단계라고 하였으며, 네 번째 단계는 ‘행동 후 단계(post-actional phase)’로 성과를 평가하는 단계라고 보았다. 이 과정에서 연구자들은 창업 목표가 창업 동기로 작용할 수 있으며, 또한 성과를 평가한 결과 목표가 어느 정도 달성 될 경우 창업 목표와 동기는 더욱 강화되는 경향이 있다고 설명한다.

이와 같이 현재까지 이루어진 창업연구에서 창업 관련 연구 개념 간의 관계나 역할에 대한 연구 결과가 다소 명확하지 않은 상태이다. 다음에서는 창업가와 창업 기업을 다양한 기준으로 분류하여 그 특성을 연구하는 창업의 유형 관련 연구를 고찰하였다.

2. 창업의 유형

창업 관련 연구는 창업가와 창업 기업에 대한 유형 구분을 시도해왔다. 다음에서는 이 중 창업 동기를 중심으로 창업의 유형 구분을 시도한 연구를 검토하였다. 창업 동기는 분류 기준에 따라 다양하게 구분되고 있으나, 창업가의 창업 가치 지향 수준 또는 창업가와 환경 간의 관련성을 기반으로 구분하는 것이 일반적이다.

(1) 창업가의 창업 가치 지향

① 경제적 동기와 비경제적 동기

창업의 동기는 경제적 동기와 비경제적 동기로 구분될 수 있다. 20세기 중반까지는 창업의 동기로 경제적 동기만이 중요시되었으나, 이후 개인의 창업에 비경제적 동기 역시 매우 중요한 역할을 담당하는 것이 인식되기 시작하였다(Carsrud & Brännback, 2011). 창업의 동기를 경제적 동기와 비경제적 동기로 구분하는 기준은 국가별 창업 지표와 같은 조사에서 중요하게 활용되고 있다. 박종복과 양현봉(2014)의 연구에서 관측한 창업의 경제적 동기와 비경제적 동기는 [표 2-7]과 같다.

[표 2-7] 박종복 & 양현봉(2014)의 창업 동기

구분	창업 동기
경제적 동기	-더 많은 수입(소득)을 위해

	-은퇴, 실직 후 생업을 위해
비경제적 동기	<ul style="list-style-type: none"> -자아실현(자신의 소질 계발과 이상 실현)을 위해 -사회에서 인정받고 리더십을 발휘하기 위해 -사회에 기여하고 보다 나은 사회적 지위를 얻기 위해 -직장 생활로부터의 독립성과 자유로운 활동을 위해 -직장 생활에 대한 불만

자료: 박중복 & 양현봉 (2014)

유사한 구분으로 창업 동기는 내적 동기와 외적 동기로 구분되기도 한다. 내적 동기는 창업 과정에서 개인적인 관심과 만족을 추구하는 것을 의미하고, 외적 동기는 창업 활동을 통해 금전적인 보상 혹은 사회적 인정, 지위, 명성과 같은 외적 보상을 추구하는 것을 뜻한다(Carsrud & Brännback, 2011). 물론 대다수의 창업가들이 내적으로는 자신의 자아 실현과 목표 달성을 추구하며 동시에 외적인 보상을 얻고자 하지만, 사회적 기업과 같이 보상이 불투명한 상황에서도 자신의 내적 가치를 추구하는 것이 주요한 창업 동기가 되는 창업가도 흔히 발견된다(Carsrud et al. 1989). Carsrud and Brännback(2011)는 창업을 통해 내적 성취를 추구하는 유형의 창업가는 이번에는 성공적일 것이라는 생각으로 인지 부조화를 줄이며 외적 보상이 없는 창업 활동을 반복하는 경향을 보이기도 한다고 설명하고 있다.

② 생존 동기와 성공 동기

창업 동기는 성취 욕구의 수준에 따라 생존 동기와 성공 동기로

구분되기도 한다. 생존 동기는 창업가가 하고 싶은 일을 하며 최소한의 생계를 유지하고자 하는 수준을 의미하며, 성공 동기는 높은 수준의 재무적 성취와 사회적 명성을 얻고자 하는 것을 뜻한다(Carsrud & Brännback, 2011). 일례로, 바이오분야 창업가의 경우 다른 안정적인 직장을 구할 수 있음에도 불구하고 ‘질병을 치료하려는’ 동기가 부를 창출하려는 재무적 성취 동기보다 우선시 되고 강할 수 있다고 설명되고 있다. 이러한 동기를 가진 창업가는 생존 자체가 목표가 되어, 위험이 수반되거나 장기적인 보상을 기대하기보다 단기적으로 실패를 회피하는 방향의 선택을 하는 경향이 있는 것으로 설명된다. 자신이 하고싶은 하는 일을 하며 생존이 동기이자 목적이 되는 창업은 연구자에 따라 필요(necessity) 창업으로 명명하기도 한다(Reynolds et al., 2004).

(2) 창업가와 환경 간의 관련성

① 기술 창업과 기회 창업

창업 동기를 다루는 학술 연구에서 가장 일반적으로 적용되고 있는 분류 기준은 창업가를 기술 창업가(craftmen)와 기회 창업가(opportunist)로 구분하는 것이다(Smith & Miner, 1983). 창업가는 자기만의 기능과 기술을 사업화하고자 하는 기술 창업가(craftsman, technical entrepreneur)와 시장 기회를 발견한 것이 우선 동기가 되는 기회 창업가(opportunistic entrepreneur)로 구분될 수 있다(Schindehutte et al., 2000; Smith, 1967). 이러한 기술 창업과 기회 창업 구분은 개념간 배타성과 방법론 차원에서 비판적 의견도 일부

제기되어 왔지만(Woo et al., 1991), 창업의 특성과 이후의 행동을 예측할 수 있는 변인으로 중요하게 인식되어 왔다(Schindehutte et al., 2000).

Smith(1967)는 기술 창업가의 경우 유연성이 낮으며 과거와 현재에 집중하는 경향을 보이고, 기회 창업가는 상대적으로 유연성이 높고 미래에 더 관심을 기울이는 것으로 보았다. 또한 기회 창업가의 변화에 유연하고 미래 지향적인 태도가 혁신과 재무적 성과를 올리는 데에 더 효과적인 것으로 분석하였다. Smith와 Miner(1983)는 기술 창업가는 전문 기능 교육 중심으로 경영 경험이 상대적으로 낮고, 조직적인 업무와 재무적 성공보다 기술 업무를 자율적으로 수행하는 것을 더 선호하며, 기회 창업가는 교육 수준과 이전 경영 경험이 상대적으로 높으며 성공적인 조직을 만들고 재무적 성취를 얻는 것이 주요 창업 동기가 되는 것으로 분석하였다. 그러나 이후의 실증 연구에서 기술 창업가와 기회 창업가를 대비하는 연구는 일관된 연구 결과를 도출하지 못하였다. 그럼에도 두 유형의 창업가는 창업 준비 단계와 이후의 과정에서 큰 차이를 보이는 것으로 일반적으로 받아들여지고 있다(Schindehutte et al., 2000). 이 중 Woo 외(1991)는 두 창업가 유형이 창업 준비 단계에서 사업 계획과 정보 수집 차원에서 큰 차이를 보이며, 이미 창업된 기업에서는 기업의 규모와 자본, 조력자의 존재 차원에서 차이를 보이는 것으로 분석하였다.

② 유인 동기와 압력 동기

Sexton and Vesper(1982)는 창업 동기를 ‘자아 실현을 위해’, ‘창업 기회의 발견’과 같은 창업 유인 요인(pull factors)과, ‘취업이 어려워져서’, ‘회사 생활에 대한 불만’과 같은 창업으로 밀어내는 압력 요인(push

factors)으로 구분하였는데, 여성 창업 기업 연구가 이러한 차원의 창업 동기 분류에 주목하고 있다. Morris et al.(2006)은 여성들이 조직 내 임금, 승진 기회, 고용 상 차별, 기업의 구조 조정 등의 이유로 창업을 선택하는 경향이 있다고 보고하였고, 이 외의 많은 여성 창업 관련 연구들이 여성의 창업에 유인 요인보다 밀어내는 압력 요인이 더 크게 작용하고 있는 것으로 보고하였다(오혜미 외, 2014).

이와 같이 선행 연구에서 논의되고 있는 창업 동기에 의한 창업 기업의 구분을 표로 표시하면 [표 2-8]과 같다.

[표 2-8] 창업 동기에 의한 창업 기업의 구분

창업 가치	▪ 경제적 동기	더 많은 소득, 생업을 위한 동기
	▪ 비경제적 동기	자아실현, 사회적 인정 등
지향 수준	▪ 생존 동기	하고 싶은 일을 하며 최소한의 생계를 유지
	▪ 성공 동기	높은 수준의 재무적 성취와 사회적 명성 추구
환경과의 관련성	▪ 기술 창업	자기만의 기능과 기술을 사업화
	▪ 기회 창업	시장 기회를 발견한 것이 우선 동기
관련성	▪ 유인 동기	자아실현, 창업기회의 발견 등
	▪ 압력 동기	취업이 어려워져서, 회사생활에 대한 불만 등

이와 같은 창업 동기에 의한 구분 외에도, 연구자들은 창업 기업을 다양한 속성으로 구분해 왔으며, 이러한 연구들은 연구 주제에 따라 일관되지 않은 다차원의 변인으로 유형 구분을 실시하였다. 이러한 이유로 특정 연구에서 의미 있었던 유형 구분이 다른 영역에서는 잘 적용되지 않거나 의미가 적어 일반화 되지 못하는 경향을 보였다(Schindehutte et

al., 2000). 기업 대상 연구에서 특정 속성을 기준으로 유형화를 시도하다 보면 배타적이지 않고 중간 지점이 필요하거나, 어디에도 포함되지 않고 남는 사례, 혹은 현재 사례가 발견되지 않는 유형이 생기기도 한다. 이 중 사례가 발견되지 않은 유형은 시장에서 의미 없는 영역이거나 잠재적인 비즈니스 기회가 되기도 한다(Woo et al., 1991). 또한 두 가지 이상의 기준으로 하위 그룹을 나눌 경우 배타성 확보와 개념의 일반화는 더욱 어려워진다. 이와 같이 창업가와 창업 기업의 유형화를 시도하는 것은 학술적으로 명쾌하지 못한 한계를 드러낸다. 그럼에도 많은 연구자들은(Woo et al., 1991; Schindehutte et al., 2000) 현상에 대한 이해를 위해 연구 대상을 군집으로 구분하여 그 특성을 고찰하는 것이 구분되지 않은 전체를 대상으로 연구하는 것보다 현상을 설명하는 데에 더 유용하다고 주장한다. 유형화를 통한 창업 기업 연구의 신뢰성을 높이기 위해서는 타당성 있는 분류 기준의 설정이 매우 중요한 요건이 된다.

제 3 절 창업 환경

창업의 배경이 되는 창업 환경을 연구하는 것은 새롭게 형성되고 분화하고 있는 신규 브랜드 시장의 구조에 대한 이해를 높이는 데 도움이 될 수 있다. 따라서 본 절에서는 선행연구에서 연구되고 있는 창업 과정에 영향을 미치는 창업 환경을 창업가의 개인적 환경과 외부 환경 요인으로 구분하여 고찰하였다.

1. 개인 환경

창업가의 창업 및 창업 후 행동에 영향을 미치는 개인적 환경으로 창업가 개인의 심리적 특성과, 가족, 사회적 네트워크, 경력, 재무적 자원과 같이 개인이 보유한 자원이 중요하게 연구되고 있다.

(1) 개인의 심리 특성

앞 절에서 언급한 바와 같이 창업 관련 초창기의 연구는, 창업가는 일반인 혹은 기업의 경영자와 구별되는 심리 특성을 보유하고 있을 것이라는 가정으로(Romanelli, 1989), 성취 욕구, 위험감수성, 불확실성에 대한 인내심, 상황 통제감, 자기 효능감과 같은 창업가 개인의 심리적 특성에 주목하였다(Shane et al., 2012). 심리학자 McClelland(1961)는 성취 욕구(need for achievement)를 외적인 보상보다 행동 자체에 즐거움을 두고 의미를 부여하며 일을 성취하고자 하는 욕구로 정의하였고, 위험 감수성(risk-taking)은 개인이 불확실한 상황에서 기회를

획득하거나 새로운 가치를 창조하기 위해서 위험을 감수하려는 의지로 정의하였다. 불확실성에 대한 인내심(tolerance for ambiguity)은 불확실한 상황을 위협으로 받아들이기 보다 도전해 볼만한 매력적인 상황으로 인식하는 경향을 뜻하며(Budner, 1962), 상황 통제감(locus of control)은 개인이 자신의 특성과 행동이 결과에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 것을 의미한다(McClelland, 1962). 자기 효능감(self-efficacy)은 어떤 상황에서 적절한 행동을 할 수 있다는 기대와 신념을 뜻한다(Bandura, 1977).

① 성취 욕구

성취 욕구가 높은 개인은 성취 욕구가 낮은 개인에 비해 기술과 노력이 많이 필요하고 결과에 대한 책임 수준이 높은 업무를 기꺼이 맡는 경향이 있는 것으로 알려졌다(McClelland, 1961). 이후 성취 욕구의 수준으로 창업가가 일반인 혹은 일반 경영자와 구분될 수 있는지를 규명하는 실증 연구들이 이어져 왔다(Johnson, 1990; Collins et al., 2000). Collins et al.(2000)은 축적된 연구 결과에 대한 메타 분석에서 성취 욕구는 창업가와 일반 경영자를 구분 짓는 요인으로는 영향력이 약하지만, 창업가를 일반인(general population)과 구별 짓는 결정 요인이 되며, 특히 성공적인(successful) 창업가와 성공적이지 못한(unsuccessful) 창업가를 구분 짓는데 유효한 요인이 되는 것으로 분석하였다.

② 위험 감수성

위험 감수성은 개인이 불확실한 상황에서 기회를 획득하거나 새로운 가치를 창조하기 위해서 위험을 감수하려는 의지를 뜻한다. McClelland(1961)는 또한 성취 욕구 수준이 높은 개인은 어느 정도의 위험 감수성을 보유하고 있을 것으로 보았다. 위험 감수성이 높은 창업가는 불확실성을 심각한 위협으로 인지하기보다 긍정적 자극으로 받아들이는 경향이 있어(Begley & Boyd, 1987), 위험 감수성은 불확실한 기업 환경 속에서 창업가의 행동 방향을 설정하고 추진력을 제공하는 중요한 요인으로 받아들여지고 있다. 이경미와 황선진(2016)의 연구는 급변하는 패션 산업 분야에서 패션 전공 대학생의 창업 의지에 위험감수성이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

③ 불확실성에 대한 인내심

불확실한 상황을 위협으로 받아들이기 보다 도전해 볼만한 매력적인 상황으로 인식하는 경향을 뜻하는 불확실성에 대한 인내심은 창업가를 특징 지을 수 있는 심리 특성이 될 것으로 기대되었다. 그러나 창업가와 비창업가를 구분한 실증 연구에서 두 집단 간에는 유의하지 않은 결과가 도출되기도 한다(Babb & Babb, 1992; Begley, 1995). 그럼에도 불구하고 창업 과정에는 수많은 도전과 성공에 대한 불확실성이 내재되어 있어, 창업가에게 불확실성에 대한 인내심은 필수적인 자질이 되는 것으로 받아들여지고 있다(Schere, 1982; Shane et al., 2012).

④ 상황 통제감

상황 통제감은 개인이 자신의 특성과 행동이 결과에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 것을 의미한다. McClelland(1962)는 성취 욕구가 높은 개인은 자신이 직접 결과를 통제할 수 있는 상황, 혹은 그들의 노력이 결과에 미치는 영향을 관찰할 수 있는 상황을 선호하는 것으로 보았다. 이후의 창업 관련 실증 연구에서 상황 통제감 수준이 창업가와 일반인 간에는 유의한 차이를 보이지만, 창업가와 일반 경영인 간에는 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 보고되었다(Shane et al., 2012).

⑤ 자기 효능감

자기 효능감은 특정한 과업을 수행하는 것에 대한 자신감을 뜻하며, 자기 효능감이 높은 사람은 직무나 대인 관계에 능숙하게 대처할 수 있다는 믿음이 높다(Bandura, 1977). 창업 효능감(entrepreneurial self-efficacy)은 창업에 대한 자기 효능감으로, 창업 과정에서 담당해야 하는 역할과 과업을 성공적으로 수행할 수 있고 창업 과정에서 직면하게 되는 다양한 도전과 위협에 대처할 수 있다는 개인의 신념을 뜻한다(Boyd & Vozikis, 1994). 창업 효능감이 높은 사람은 창업 환경 안에서 기회를 찾아 활용할 수 있다는 믿음이 강하며, 창업을 시작하려는 창업 의지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해되고 있다(Kreuger & Brazeal, 1994). 이후의 연구에서도 자기 효능감은 창업 의지를 좌우하는 주요 조절 요인으로 연구되고 있다(Carsrud & Brännback, 2011).

이러한 개인적 특성이 창업가에게서 주로 발견되고 창업 과정에

필요한 특성이라는 것에는 암묵적 합의가 존재하지만, 이후의 실증 연구에서 이러한 개인의 심리 특성은 창업가뿐 아니라 다른 성공적인 경영자에게서도 발견되는 특성으로 창업가를 일반 경영자와 구분 짓거나 이후 창업 행동의 예측 변인으로 신뢰성을 입증하는 것은 어려운 것으로 분석되었다(Boyd & Vozikis, 1994).

(2) 개인적 자원

① 부모 및 멘토의 역할

창업가 부모는 자녀의 창업에 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 가족 중 창업가가 있는 환경에서 성장한 사람은 그렇지 않은 사람보다 창업가가 되기 쉽고(Lordkipanidze et al., 2005), 성공적인 창업가 부모는 강력한 역할 모델이 되는 것으로 알려져 왔다(윤방섭, 2004). 창업가로서 성공한 역할 모델이 있다는 것은 창업 시 정서적, 기술적 도움을 받을 수 있는 사회적 지원 세력이 존재하는 것을 의미한다. 성공적 역할 모델은 가까운 친지, 친구, 교사 등 다양하게 존재할 수 있으며(윤방섭, 2004), 이러한 사회적 지원 세력은 창업 동기 부여, 사례와 역할 모델, 전문적 조언과 상담, 기회와 정보, 자원에의 접근을 제공한다(Manning et al., 1989). 이러한 관점에서 개인이 보유한 사회적 네트워크에 주목한 연구들이 지속적으로 수행되고 있다.

② 사회적 네트워크

개인이 보유하고 있는 사회적 네트워크는 창업을 결정하고 실행하여 창업 기업을 성장시키는데 중요한 영향을 미친다(Cromie & Birley, 1992). 네트워크는 창업 의지와 창업 행동, 창업 후 과정에 모두 영향을 미치는 중요한 요인이다. 네트워크는 창업을 준비하고 있거나 창업 계획이 없던 사람에게도 창업 동기를 부여하는 요인이 되며(Burt, 1992), 창업가는 새로운 시장 기회를 발견하였을 때 네트워크를 활용하여 기회를 확인하고(Fiet, 1996), 정보, 지식, 인력, 자금과 같은 자원에 접근할 수 있는 기회를 얻게 된다(오혜미 외, 2014; Shane & Venkataraman, 2000). 이경미와 황선진(2016)의 연구도 패션 전공 대학생의 창업 의지에 조언이나 도움을 받을 수 있는 창업 네트워크 환경이 중요한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 또한 네트워크는 창업 이후 소규모 스타트업 기업의 태생적 약점인 ‘신생의 불리함’ 과 ‘소규모의 불리함’ 을 극복하고, 창업을 성공적으로 이끌어 나가기 위한 대안적인 도구의 역할을 수행한다(이승배, 2016).

③ 직장 경력

개인이 보유한 경험은 창업 과정에 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다(Cooper & Dunkelberg, 1987). 특히 이전 직장 경험 혹은 사업체를 운영했던 경험은 창업 과정에 큰 영향을 미치는 것으로 여겨지고 있다. 일반적으로 창업가의 이전 경험은 경영 역량을 향상시켜 창업 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해되고 있지만, 오히려 기업가적

활동을 방해하여 성과에 영향을 주지 못하거나 오히려 부적인 상관관계가 존재한다는 연구들도 수행되어 왔다(Sandberg & Hofer, 1987; Starr & Bygrave, 1991; 이장우 & 장수덕, 1999).

④ 재무적 자원

재무적 자원은 창업에 필수적이며 창업 후 기업 활동을 촉진 또는 둔화시키는 역할을 수행한다. 재무적 자원은 다른 자원으로 변환이 쉬워 재무적 자원에 대한 접근성이 높은 기업은 기업 활동을 수행하고 기업을 확장하는 일이 상대적으로 수월해진다(Bamford et al., 1997; Copper et al., 1994). 소규모 기업은 일반적으로 재무적 자원이 부족하여 성장에 어려움을 겪게 되므로, 기업의 성장에 필수적인 재무적 자원에 대한 접근성을 높이기 위해 노력을 기울일 필요가 있다고 제안되고 있다(Wiklund et al., 2009).

디자이너브랜드 산업에 대한 CFE(2008)의 보고서는 디자이너브랜드 중 상당수가 작은 회사 규모에 만족하고 회사의 규모를 키우는 것에 소극적인 경향이 있으며, 일부 디자이너들이 성장을 위해 투자자를 찾게 되어도 디자이너브랜드 산업 분야의 투자 유치는 회사 규모에 관계없이 누구에게나 쉽지 않은 일임을 보고하고 있다. 디자이너에게 활용 가능한 재무적 자원의 유형은 다음과 같다. 가족, 친구 및 지인에 의한 사적인 투자(personal, emotional investment), 패션 분야에 관심이 있는 투자 회사로부터의 투자, 혹은 패션 대기업이나 패션 제조 업자로부터의 투자와 같은 전략적 투자, 그리고 신용장 담보대출, 보험 및 중소기업 자금지원과 같은 대출이 활용 가능한 재무적 자원이다(CFE, 2008).

또한 CFE는 동원 가능한 재무적 자원이 제한적인 환경에서 디자이너와 투자자 사이의 인식상의 차이[표 2-9]가 디자이너 패션 산업 분야의 투자 활성화에 장애가 되고 있다고 보고하며, 브랜드의 성숙과 성장을 위해 투자 유치는 필수적이므로 디자이너가 우선적으로 투자에 대한 인식을 전환할 필요가 있다고 강조하고 있다.

[표 2-9] 디자이너와 투자자의 인식 차이

디자이너의 인식	투자자의 인식
<ul style="list-style-type: none"> -투자에 대한 부정적 선입견 (부정적 사례만을 선택적으로 인지하는 경향) -경영 전략 부족을 인정하지만 경영 간섭은 원하지 않는 태도 -본인이 설립한 브랜드에 대한 강한 애착으로 브랜드 공유를 선호하지 않음 -제3자의 투자에 대한 부정적인 편견으로 사적 투자를 선호 	<ul style="list-style-type: none"> -디자인, 디자이너, 디자이너브랜드 가치의 계량화의 어려움(intangible, unaccountable) -디자인 보호의 어려움 -투자 회수의 어려움 -디자이너의 조직운영 및 경영수완에 대한 신뢰가 낮음

자료: CFE (2008). The UK designer fashion economy

2. 외부 환경

창업 과정에 영향을 미치는 외부 환경으로 시장 환경과 같은 경제적 환경, 법률 및 정책과 같은 정치적 환경, 교육과 같은 사회문화적 환경 요인이 연구되어 왔다(Gnyawali & Fogel, 1994).

(1) 시장 환경

산업 구조, 기술 변혁, 진입 장벽, 시장 규모, 인구 구성과 같은 거시적 시장 환경은 개인의 창업 의도에 직접적인 영향을 미치게 되어(Shane et al., 2012), 국가별 시장 환경의 차이에 의한 기업가정신과 창업 활성화 정도를 비교하는 GEM(Global Entrepreneurship Monitor)과 같은 연구들이 수행되고 있다.

한편 창업 이후의 행동에 영향을 미치는 시장 환경의 특성에 주목하는 연구도 꾸준히 수행되어 왔으며(Gaitgnon & Xuereb, 1997), 주요 시장 특성으로 시장 변화 정도, 경쟁 강도와 해당 제품 유형에 대한 소비자의 요구 수준 등이 제시되어 왔다.

① 시장 성장 및 성숙

성장하고 있는 시장은 많은 기업이 비교적 쉽게 시장에 진입하고 성장할 수 있는 환경이 된다. 이 시기에는 특별한 차별성을 확보하지 못한 기업도 시장의 성장에 편승하여 어느 정도의 성과를 얻을 수 있다. 그러나 역동적으로 변화하고 경쟁이 포화된 시장에 진입할 때는, 내부 역량을 바탕으로 혁신적 제품 개발에 주력하는 기업가 지향적 경영 전략을 통해 도출되는 차별적 제품과 서비스가 경쟁력을 보유하게 되는 것으로 알려져 있다(Rauch et al., 2009; Lumpkin & Dess, 1996). Li et al.(2008)은 중국과 같이 고속 성장 중인 급변하는 시장 환경이 기업가 지향적 기업에 더 많은 기회와 보상을 제공하고 있는 것으로 보인다고 해석하며 이러한 주장을 뒷받침하고 있다.

한편, 시장 성장기는 보통 제품 수명 주기 상 초기에 위치하여 소비자의 요구도 함께 변화하고 성장하고 있어 소비자 관련 정보가 취약한 경향이 있다(Carpenter & Nakamoto, 1989). 이럴 때에는 소비자와 시장 관련 정보에 관심을 기울이는 시장지향적 경영 전략이 성과에 큰 영향을 미치게 된다는 주장도 제기되었다(Atuahene-Gima, 1995).

② 경쟁 강도

시장에서 경쟁 강도가 강하다는 것은 현재 시장에 진입해 있는 경쟁자뿐 아니라 새로운 경쟁자의 진입이 자유로운 환경을 뜻한다. 경쟁 강도가 낮은 경우 기업은 고객 또는 경쟁자 지향적이지 않더라도 운영에 큰 차질을 빚지 않을 수 있으나(Kohli & Jaworski, 1990), 경쟁 강도가 높은 경우 기업은 새로운 제품과 서비스를 개발하는 것에 투자를 집중하고 경쟁자 정보 수집을 통해 경쟁자의 장단점을 파악하며 상대적 우위를 차지하기 위해 노력해야 한다(Gatignon & Xuereb, 1997). 또한 경쟁적 환경에서는 가격 경쟁이 치열하고 신제품의 유효 기간이 줄어들 결과적으로 신제품의 성과는 낮아지는 것으로 받아들여지고 있다(Narver & Slater, 1990).

③ 시장 변동성과 수요의 불확실성

시장 변동성이 높다는 것은 시장의 수요와 공급, 기술 변동이 심하여 불확실성이 높은 시장 환경을 뜻한다. 시장 변동성이 높은 환경에서

새로운 제품의 출현과 소멸 빈도는 급격히 증가하고 어떤 제품이 산업의 표준이 될 것인지에 대한 불확실성이 높아지며(Osborn & Baughn, 1990), 선도 제품의 유효기간은 짧아질 수 있다(Wind & Mahajan, 1997).

④ 이질적 시장 환경(Environmental Heterogeneity)

이질적 시장 환경이란 다양성, 또는 복잡성으로도 표현되며 이질성이 높다는 것은 시장 내에 다양한 특성을 가진 고객 집단이 복잡하게 세분화되어 있는 상태를 뜻한다. 이질성이 높은 시장은 다양한 틈새 시장이 존재하여 작은 기업이 더 많은 기회를 포착할 수 있다는 특징을 갖는다(Wiklund et al., 2009).

(2) 법률, 정책 환경

법률 규제 혹은 정책 지원, 법 집행 강도, 안정성 등의 법률 및 정책 환경 역시 창업 의도에 큰 영향을 미친다(Shane et al., 2012). 창업을 장려하기 위한 정책 지원은 벤처캐피탈 제공, 세제 혜택, 정부 조달, 특허 및 저작권 보호, 교육 및 연구 투자와 같은 방식이 주로 활용되어 왔다(Gnyawali & Fogel, 1994).

예비창업가는 창업을 준비하며 창업 정보와 지식, 노하우 부족으로 창업에 대한 일종의 두려움을 가지게 되는데, 창업지원정책은 창업에 대한 정보를 제공하고 역할 모델을 제시하며, 전문적 조언과 상담, 자원への 접근 등을 제공하여 창업과정에서 발생하게 되는 위험에 대처할 수 있도록 지원하는 역할을 수행한다(이승배, 2016).

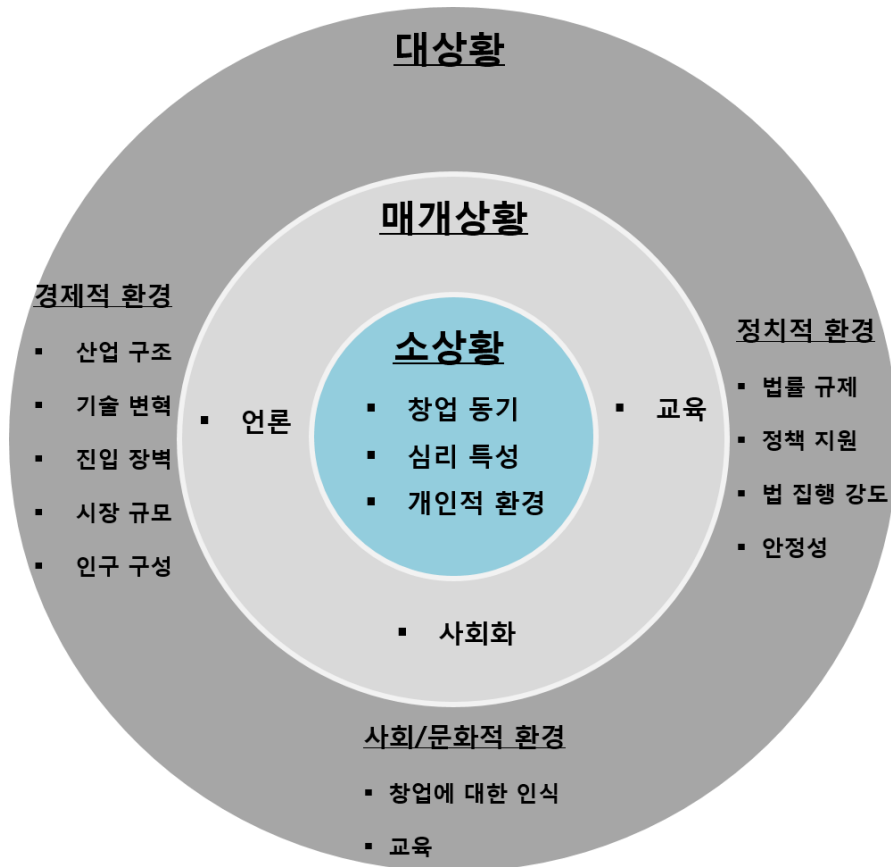
(3) 교육 환경

창업 교육 또한 예비 창업가의 창업 의지에 영향을 미치는 중요한 변수로 연구되고 있다. Hallam et al.(2008)은 대학 내 창업 교육, 창업 이벤트, 창업 활동 등이 대학생 창업 활성화에 중요한 변수가 되는 것을 확인하였고, Hostager and Decker(1999)는 대학생을 대상으로 한 창업 교육이 창업의지에 유의한 영향을 미치는 반면, 일반 경영학 교육은 창업 의지에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 보고하고 있다. 이승배(2016)는 창업 교육이 잠재 창업가에게 창업의 가치를 인지시키고, 창업 과정에 필요한 정보와 자원에 대한 구체적인 지식을 제공하며, 창업에 대한 부정적 인식과 막연한 불안감을 해소시켜 창업 의지를 확고히 하는 역할을 수행할 수 있다고 주장한다.

(4) 상황적 구조

앞에서 살펴본 바와 같이 창업 관련 선행연구들은 일반적으로 창업에 영향을 미치는 창업 환경을 창업가의 개인적 환경과 외부 환경 요인으로 구분하여 고찰하고 있다. 한편, 조용환 외(2006)는 개인의 행위를 가시적이고 구체적인 소상황과 비가시적이고 추상적인 대상항, 그리고 이 두 상황을 매개하는 문화 체제 속에서 유발되는 것으로 보고 있다. 일반적으로 소상황은 개인이 특정 행동을 하게 된 직접적 계기가 된 상황, 혹은 내부적 맥락을 뜻하며, 대상항은 개인의 행동을 이끌어낸 사회적, 구조적 배경과 외부적 맥락을 뜻한다. 매개상황은 대상항과 소상황이 어떻게 연관되는지 해석하고 소통시키는 역할을 하며, 매개상황에는

일반적으로 언론, 담론, 사회화, 교육 등이 포함된다. (조용환 외, 2006). 연구자들은 이 세 가지 상황을 모두 고려하는 상황 분석을 통해, 개인의 특정 행동을 단순히 개인적 동기를 규명하거나 거시 환경에 대한 일반적인 논의와 같은 분리된 해석에서 나아가, 개인과 환경, 주체와 구조의 상호작용이 이루어지는 맥락을 포착할 수 있다고 주장한다. 본 절에서 논의된 창업에 영향을 미치는 개인적 환경과 외부 환경을 상황적 구조로 도식화하면 [그림 2-1]과 같으며, 본 연구는 패션 스타트업 브랜드 창업 환경을 상황적 구조로 고찰하고자 한다.



[그림 2-1] 대상황-(매개상황)-소상황

제 3 장 연구 문제 및 연구 방법

본 장에서는 앞에서 논의한 선행 연구를 바탕으로 패션 스타트업 브랜드에 대한 분석을 위해 구체적인 연구 문제와 연구 방법을 제시하고자 한다.

제 1 절 연구 문제

앞 장의 이론적 배경에서는 새롭게 등장하고 있는 패션 스타트업 브랜드에 대한 분석에 도움이 될 수 있도록 디자이너브랜드 산업의 일반적인 특성과 경영학 분야에서 다뤄지고 있는 소기업 창업 관련 연구 개념들을 고찰하였다. 본 연구는 이러한 선행 연구에서 논의된 연구 개념들을 바탕으로, 새롭게 형성되어 빠르게 변화되고 확장하고 있는 패션 스타트업 브랜드 시장의 구조에 대한 이해를 높이는 것을 주된 연구 목표로 삼고자 한다. 이를 위해 먼저 패션 스타트업 브랜드의 패션 시장 내 역할과 패션 스타트업 브랜드의 구성을 고찰하여 패션 스타트업 브랜드 시장의 구조에 대한 이해를 높이하고자 하며 이를 연구 문제로 설정하면 다음과 같다.

연구 문제 1. 패션 스타트업 브랜드의 패션 시장 내 역할과 구성을 고찰한다.

다음으로 패션 스타트업 브랜드 창업에 영향을 미친 창업의 상황적 구조를 대상항과 소상황, 매개상황으로 구분하여 고찰하고자 하며 이를 연구 문제로 설정하면 다음과 같다.

연구 문제 2. 패션 스타트업 브랜드 창업에 영향을 미친 상황적 구조를 고찰한다.

- 2-1. 패션 스타트업 브랜드 창업에 영향을 미친 대상항을 고찰한다.
- 2-2. 패션 스타트업 브랜드 창업에 영향을 미친 소상황을 고찰한다.
- 2-3. 패션 스타트업 브랜드 창업에 영향을 미친 매개상황을 고찰한다.

마지막으로 패션 스타트업 브랜드의 유형별 마케팅 특성 분석을 통해 패션 스타트업 브랜드 시장의 변화된 특성과 성장 과정을 파악하고, 패션 스타트업 브랜드의 경영 전략에 도움이 될 수 있는 실무적 시사점을 도출하고자 하며 이를 연구 문제로 설정하면 다음과 같다.

연구 문제 3. 패션 스타트업 브랜드의 유형별 특성을 탐색한다.

제 2 절 연구 방법 및 절차

1. 연구 방법과 연구 설계

본 연구는 새롭게 형성된 패션 브랜드 시장의 구성과 구조에 대한 이해를 높이는 것을 연구 목적으로 삼고 있어 연구 방법으로 탐색적 연구인 질적 연구 방법을 사용하였다. 질적 연구 방법은 선행 연구가 부족한 새로운 환경과 사회 현상에 대한 탐색에 주로 사용되며, 연구자의 직관으로 이론을 미리 설정하지 않고 이론이 현장에서 얻어진 자료로부터 생성될 것을 기대하는 연구 방법이다(Strauss & Corbin, 1997). 이러한 질적 자료의 분석은 연구자의 역량이 중요한 어려운 과정이 되며, 가급적 체계적으로 수집되고 분석된 자료에 근거하여 최종 결과를 도출해내고자 한다(임은미 외, 2009).

연구 설계 시, 동일한 연구 주제에 대하여 서로 상이하고 보완적인 자료를 획득하여 분석하는 전략을 활용하였다. 다른 방법으로 수집된 여러 자료 사이의 같은 점과 다른 점, 비교할 점을 분석하여 연구 결과에 대한 설명력을 높이고자 하는 연구 전략은 질적 연구와 양적 연구를 함께 수행하는 혼합 연구에서 흔히 사용되고 있다(김영숙 외, 2009).

연구 문제의 탐구를 위해 주된 연구 방법으로 문헌 연구와 전문가 심층 면접을 통한 질적 연구를 함께 수행하여 귀납적 연구 결과를 도출하고자 하였다. 본 연구는 새롭게 창업되고 있는 신규 브랜드를 연구 대상으로 삼고 있어, 이에 대한 학술 자료는 부족한 상황이다. 따라서 본 연구에서는 문헌 연구 자료로 빠르게 보고되고 있는 패션 전문 뉴스 기사를 수집하였다. 이와 동시에, 새롭게 형성된 시장에 대한 보다

구체적이고 현장감 있는 시각을 파악하기 위해 패션 스타트업 브랜드 분야에 직접적으로 관여하고 있는 패션 전문가를 대상으로 심층 면접을 실시하였다. 여기에 더하여, 연구 문제 2와 연구 문제 3의 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경과 유형별 특성에 대한 탐구를 위해 패션 스타트업 브랜드를 실질적으로 설립하고 운영하고 있는 창업가를 대상으로 심층 면접을 실시하였다.

2. 뉴스기사 내용분석

문헌 연구 대상으로 패션 전문 뉴스 채널 3곳, ‘패션비즈’, ‘어패럴뉴스’, ‘패션인사이트’에 보도된 패션 스타트업 브랜드 관련 뉴스를 수집하였다. 이들 매체는 패션 브랜드와 유통 관련 전문 기사를 많이 게재하고 있으며, 뉴스 채널 별로 서로 다를 수 있는 시각을 3개 채널을 함께 분석함으로써 객관성을 유지할 수 있을 것으로 판단하였다. 기사 검색은 2009년 이후의 뉴스 기사를 대상으로 삼았다. 케이블 TV채널에서 대중적인 인기를 얻으며 방영되었던 패션 디자이너 서바이벌 프로그램 ‘프로젝트런웨이코리아’와 신진 디자이너 양성에 큰 역할을 담당한 것으로 평가되는 서울시의 ‘서울패션창작스튜디오’ 프로그램이 시작된 2009년 이후 신진 디자이너브랜드에 대한 관심이 높아지기 시작하여, 이 시기 이후의 기사가 본 연구 문제의 탐구에 적합한 것으로 판단하였다. 이후 3개의 뉴스 채널에서 검색된 관련 기사들을 대상으로 질적 내용분석을 실시하여 연구 주제에 대한 패션 업계의 일반적인 시각을 파악하고자 하였다.

(1) 자료의 수집

자료의 수집을 위해 패션 뉴스 채널 3곳의 온라인 사이트에서 ‘신진디자이너’, ‘신진브랜드’, ‘인디브랜드’, ‘스트리트브랜드’ 라는 4개의 검색어로 2009년 이후 뉴스 기사를 검색하였다. 4개의 검색어는 2인의 전문가를 대상으로 사전 인터뷰를 실시하여 패션 스타트업 브랜드 중 자주 언급되고 있는 브랜드 유형과 호칭을 선정하였다. 검색된 뉴스 기사 중 연구 주제인 패션 스타트업 브랜드와 관계가 적은 뉴스기사는 연구 보조자인 코더들이 판단하여 제외하였다. 자료의 수집을 위해 3명의 패션마케팅 전공 대학원생에게 연구자가 본 연구의 취지를 설명하고 뉴스기사의 검색과 관련된 기사의 선정, 그리고 기사 내 검색어 추출을 의뢰하였다. 한 연구 보조자가 한 개의 뉴스 채널을 전담하여 뉴스 검색을 실시하였고, 코더 간 차이가 있는지 확인하기 위해 2014년 한 해 동안의 기사를 서로 교차로 검색하게 한 결과, 코더 간 차이가 5개 내외인 것으로 파악되어 신뢰도에 큰 지장을 주지 않는 것으로 판단하였다. 4개의 검색어로 추출되어 분석에 사용된 기사의 수는 총 504개로 뉴스 채널과 검색어 별 기사의 수는 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 뉴스 채널과 검색어 별 기사 수

	신진디자이너	신진브랜드	인디브랜드	스트리트브랜드	계
패션비즈	103	2	30	4	139
어패럴뉴스	111	8	11	17	147
패션인사이트	53	47	69	49	218
계	267	57	110	70	504

(2) 자료 분석

선정된 뉴스 채널 기사 504건을 대상으로 내용분석을 실시하였다. 내용분석이란 구체적으로 기술된 메시지의 특성을 객관적이고 체계적으로 파악하여 추론을 내리는데 사용되는 질적 연구 방법이다(Krippendorff, 2004; Holsti, 1969). 내용분석이 효과적으로 활용되는 경우는 신문기사, 잡지 등의 대중 매체를 통해 해당 시대의 가치관과 유행 등 시대의 특징을 밝히고자 할 때이며, 특히 질적 내용분석은 대중 매체 속의 메시지 분석에 효과적으로 사용되고 있다. 질적 내용분석은 주어진 자료에 대한 총체적인 이해를 바탕으로 체계적인 분류 방법인 코딩 과정을 통해 내용의 패턴과 주제를 밝히기 위해 활용되는 연구 방법이다(최성호 외, 2016). 본 연구에서는 질적 내용분석을 위해 연구자가 수집한 504개의 뉴스 기사를 모두 읽고, 연구 문제와 관련이 있다고 판단되는 문장과 문구를 수집하여 기록하였다. 이후, 수집된 텍스트들을 근거 이론의 자료 해석 단계 중 첫 번째 단계인 개방 코딩 기법을 활용하여 의미상 관련 있는 문장끼리 범주화 하였다.

3. 전문가 및 창업가 대상 질적 연구

앞의 문헌 연구에 더하여 보다 사적이고 현장감 있는 응답을 수집하기 위하여 패션 스타트업 브랜드와 관련된 업무를 직접 수행하고 있는 패션 업계 전문가와 신진브랜드 창업가를 대상으로 심층 면접을 수행하였다.

(1) 자료의 수집

연구 참여자는 패션 스타트업 브랜드에 직접적으로 관여하고 있는 패션분야 전문가와 패션 스타트업 브랜드 창업가를 눈덩이 수집법을 통해 표집하고 심층 면접을 요청하였다. 이 과정에 근거 이론에서 주로 활용되는 이론적 표집(theoretical sampling) 방법이 활용되었다. 이론적 표집 방법은 연구자가 주제에 적합한 연구 대상자를 의도적으로 선택하여 주로 심층 면접을 통해 자료를 수집하는 방식이다. 보통 자료의 수집과 동시에 잠정적 분석을 함께 실시하고, 잠정적 분석 결과를 통해 다음 자료를 누구에게 얻을지를 선택하며 이러한 절차를 반복하여 연구자가 충분한 자료가 수집되었다고 판단되는 포화 상태가 되면 표집을 종료한다(Strauss & Corbin, 1997).

이러한 과정을 통해 본 연구에 참여한 전문가와 패션 스타트업 브랜드 창업가는 각각 [표 3-2]과 [표 3-3]과 같다. 연구 참여 브랜드 선정을 위해 전문가 인터뷰에서 전문가가 판단하는 패션 스타트업 브랜드의 대표적인 브랜드와, 성공 사례, 명성 대비 경영 상 어려움을 겪고 있는 브랜드를 질문하였다. 이에 대한 답변에서 총 35개의 브랜드가 언급되어 이 브랜드 대표자에게 이메일 혹은 소개로 심층 면접을 요청하였고, 요청에 응한 15개 브랜드를 대상으로 심층 면접을 실시하였다.

[표 3-2] 전문가 심층 면접 참여자

심층 면접	회사 이니셜	직종	경력	직급
김OO	M	트렌드정보, 컨설턴트	15년	대표

이OO	T	트렌드정보, 컨설턴트	17년	대표
임OO	C	지원협회 담당직원	12년	팀장
이OO	L	편집샵 바이어	11년	팀장
오OO	B	편집샵 바이어	11년	과장
장OO	M	온라인 편집샵 에디터	10년	팀장
김OO	S	브랜드 겸 에이전시	11년	대표

[표 3-3] 창업가 심층 면접 참여자

브랜드			심층 면접 참여자			
이니셜	복종	창업연도	이름	나이	성별	직급
BA	남성복	2011	기OO	38	남	대표
BS	남성복	2012	서OO	37	남	대표디자이너
D	여성복	2014	박OO	31	여	대표디자이너
H	여성복	2010	허O	43	남	대표디자이너
JK	여성복	2011	구OO	31	여	대표디자이너
JS	남성복	2009	신OO	38	남	대표디자이너
LC	여성복	2009	이OO	30	여	대표디자이너
LI	여성복	2012	이OO	28	남	대표디자이너
N	여성복	2009	정OO	32	여	대표디자이너
P	여성복	2009	박OO	39	여	대표디자이너
R	잡화	2011	이OO	31	남	대표
S	유니섹스	2012	김OO	41	남	대표
TB	여성복	2011	조OO	37	여	대표디자이너
U	남성복	2013	이OO	35	남	대표디자이너
Z	남성복	2011	김OO	33	남	대표디자이너

심층 면접에서 사용된 질문지는 [표 3-4]과 [표 3-5]와 같다. 면접 참여자들이 자신의 경험과 견해를 충분히 서술할 수 있도록 반구조화된 질문이 필요에 따라 제시되었다. 면접 시작 전에 연구의 목적과 면접 진행 방식, 면접 내용의 활용 계획과 연구 참여를 중단하고 싶은 경우의 의사 표시 권리가 고지되었다. 면접 시간은 최소 50분에서 최대 100분 정도가 소요되었으며, 연구 참여자의 동의 하에 면접 내용을 녹음하였고, 면접 내용은 면접이 완료된 후 전사하여 기록하였다.

[표 3-4] 전문가 심층 면접용 질문지

창업 배경	패션 스타트업 브랜드가 창업되는 배경은 무엇인 것 같습니까?
마케팅 특성	최근 창업되고 있는 ‘패션 스타트업 브랜드’의 특징에 대해서 생각나는 대로 말씀해 주십시오.
소비자 관련	패션 스타트업 브랜드를 구매하는(관심은 있지만 구매하지 않는) 소비자는 어떤 특성을 가지고 있는 것 같습니까?

[표 3-5] 창업가 심층 면접용 질문지

창업 배경	브랜드를 창업한 동기나 배경이 어떤 것이었는지 말씀해 주십시오.
마케팅 특성	현재 브랜드를 어떻게 운영 중이신지 자유롭게 말씀해 주십시오. (상품기획, 유통, 홍보, 향후 계획 등) 브랜드를 운영하면서 어려운 점이 있다면 어떤 것입니까?
소비자 관련	귀사 브랜드의 제품을 구매하는(또는 관심은 있지만 구매하지 않는) 소비자는 어떤 특성을 가지고 있는 것 같습니까?

(2) 자료 분석

수집된 자료를 대상으로 앞의 뉴스기사 내용분석에서 서술한 방식으로 질적 내용분석을 실시하였다. 여기에 연구 문제 2와 연구 문제 3의 창업 배경과 마케팅 특성 도출을 위해 질적 사례 분석이 수행되었다. 또한 연구 문제 2의 창업 배경 분석에는 ‘대상항-(매개항)-소상항’ 분석틀이 활용되었다.

① 사례 분석

연구 문제 2와 연구 문제 3의 창업 환경과 마케팅 특성 도출을 위해 패션 스타트업 브랜드를 대상으로 사례 분석이 실시되었다. 사례 연구는 선택된 사례에 대한 분석을 통해 현상을 이해하고자 하는 연구 방법이다(조흥식 외, 2013). 사례를 선정할 때는 특정 문제나 관심사를 가장 잘 이해하게 해 줄 수 있는 전형적이고 도구적인 사례를 선정하기도 하고, 독특한 사례, 기술되거나 상세히 알려질 필요가 있는 사례, 혹은 그것 자체로 특별한 관심을 받은 사례를 설명하기 위해 선택하기도 한다(Stake, 1995). 이러한 방식을 의도적 표본 추출이라고 하며(조흥식 외, 2013), 본 연구에서도 사례 연구를 위해 패션 스타트업 브랜드의 유형별로 전형적인 사례와 독특한 사례를 함께 수집하고자 하였다. 이렇게 수집된 사례는 총체적으로(holistic) 분석되거나 사례의 구체적인 측면에 주목하여 삽입된(embedded) 분석이 실시되기도 한다(Yin, 2003; 조흥식 외, 2013). 삽입된 분석 방법은 사례를 넘어 일반화를 시도하려는 것보다 소수의 주요 이슈들에 초점을 맞춰 지엽적인 이해를 시도하려는 분석

전략이다(조흥식 외, 2013). 본 연구에서도 전형적인 사례와 독특한 사례에 대한 총체적, 삽입된 분석을 함께 실시하였다.

② 상황 분석

연구 문제 2의 패션 스타트업 브랜드의 창업에 영향을 미친 창업 배경 분석에는 상황 분석법을 활용하였다. 앞 장의 이론적 배경에서 언급한 바와 같이, 상황 분석은 개인의 행위를 유발한 동기를 개인의 심리 특성과 개인적 배경에 국한하지 않고 사회적 맥락과 상황과의 상호 작용에 주목하는 분석법이다. 이 중 대상상황 분석은 개인의 행동을 이끌어낸 사회적, 구조적 배경과 외부적 맥락을 파악해 내려는 활동이며, 여기에는 해당 분야 선행 연구에서 누적된 지식과 연구자의 학식이 동원되는 과정이 필요하다(Clarke, 2005; 조용환 외, 2006). 소상황 분석은 개인이 특정 행동을 하게 된 직접적 계기가 된 상황, 혹은 내부적 맥락을 파악하는 것으로 주로 인터뷰와 같이 현장에서 수집된 자료에서도 출하는 것이 일반적이다. 매개 상황은 대상상황과 소상황이 어떻게 연관되는지 해석하고 소통시키는 역할을 하며(조용환 외, 2006), 매개 상황에는 일반적으로 언론, 담론, 사회화, 교육 등이 포함된다. 본 연구는 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경 분석에 이와 같은 ‘대상상황- (매개상황)-소상황’ 분석틀을 활용하였다. 먼저 심층 면접에 참여한 브랜드 별로 대상상황, 소상황, 매개상황을 구분하여 분석하였고, 이후 브랜드 유형별 창업 배경 분석에는 전문가 심층 면접 내용을 자료에 포함하여 주요 요인을 추출하였다.

4. 자료의 특성

수집된 자료에 대한 질적 분석 결과, 수집된 자료는 자료 수집 방법에 따라 내용 상 차이를 보이는 것이 확인되었다. 뉴스 기사의 보도 내용은 패션 스타트업 브랜드 시장에 대한 일반적인 현황과 시장 내 가치, 공공 지원 또는 유통 채널과 같은 구조적 차원의 현황 및 문제 제기가 주된 내용이었으며, 개별 브랜드 사례를 언급할 때에는 향후 발전 가능성에 대한 긍정적인 기대가 주를 이루고 있었다. 뉴스 채널 별로는 패션비즈의 경우 중소기업의 해외 진출 관련 뉴스가 상대적으로 많이 다뤄지고 있었고, 어패럴뉴스 기사는 공공 정책이나 행사, 이벤트 관련 단신 기사와 유통 차원의 분석과 보도가 주를 이루고 있었다. 패션인사이드의 경우 패션 스타트업 브랜드 시장 사례에 대한 취재 및 분석 리포트를 많이 보도하고 있어, 질적 내용 분석 과정에서 가장 많은 메시지가 추출되었다.

전문가 심층 면접에서는 해당 시장에 대한 보다 사적인 의견과 구체적인 사례들이 언급되었다. 또한 구체적인 사례를 언급할 때 성공적인 사례와 실패 사례가 균형적으로 보고된 경향을 보였으며, 이 과정에서 신진 디자이너브랜드의 역량 부족에 대한 비판적인 의견이 다수 수집되었다. 창업가 대상의 심층 면접은 브랜드별로 경험하는 특수한 상황과 시장 내 비공식적인 거래 관계들이 보고되는 특성을 보였다. 또한 브랜드별 실현 가능한 발전 방안과 전략에 대한 보다 구체적이고 세부적인 고민이 응답되었다. 이와 같이 자료에 따라 다소 다른 시각의 정보가 수집되어, 서로 다른 자료들이 본 연구에서는 보완적으로 기능하며 연구 결과에 대한 설명력을 높이는 데 도움이 되었다.

제 4 장 연구 결과 및 논의

본 장에서는 질적 분석을 통해 도출한 연구 결과를 패션 스타트업 브랜드의 구성과 창업 배경, 브랜드 유형별 특성 순으로 논의하였다. 먼저 패션 스타트업 브랜드를 시장 내에서 가시적으로 부각되는 그룹으로 구분한 후, 각 그룹이 공유하는 공통적인 특징과 그룹간 차이에 주목하며 창업 배경과 유형별 특성을 논의하였다. 이후 패션 스타트업 브랜드의 다양한 양상에 대한 이해를 높이기 위해, 패션 스타트업 브랜드의 전형적이거나 특이한 창업 사례를 선정하여 창업 과정과 창업 후 활동을 중심으로 서술하였다.

제 1 절 패션 스타트업 브랜드

본 절에서는 패션 스타트업 브랜드의 시장 내 역할과 구성을 분석하여 패션 스타트업 브랜드 시장에 대한 이해를 높이고자 하였으며, 도출된 연구 결과는 다음과 같다.

1. 패션 시장 내 역할과 의의

(1) 검색어 별 뉴스 기사

3개의 패션 뉴스 채널에서 ‘신진디자이너’, ‘신진브랜드’, ‘인디브랜드’, ‘스트리트브랜드’라는 검색어로 검색된 뉴스 기사는 뉴스 채널에 따라

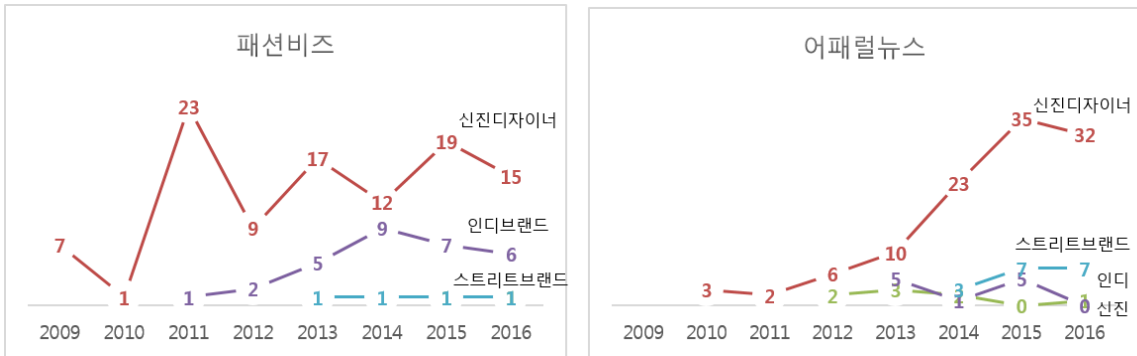
차이를 보였다. 3개 뉴스 채널에서 4개의 검색어로 검색되어 분석에 활용된 연도별 뉴스 기사의 수는 [표 4-1]과 같으며, 패션인사이드의 뉴스 기사가 상대적으로 많이 검색된 것을 알 수 있다.

[표 4-1] 연도 별 뉴스기사 수

연도	패션비즈	어패럴뉴스	패션인사이드	계
2016	23	40	70	133
2015	28	47	63	138
2014	22	29	21	71
2013	23	18	21	62
2012	11	8	19	38
2011	24	2	11	37
2010	1	3	14	18
2009	7	-	-	7
계	139	147	218	501

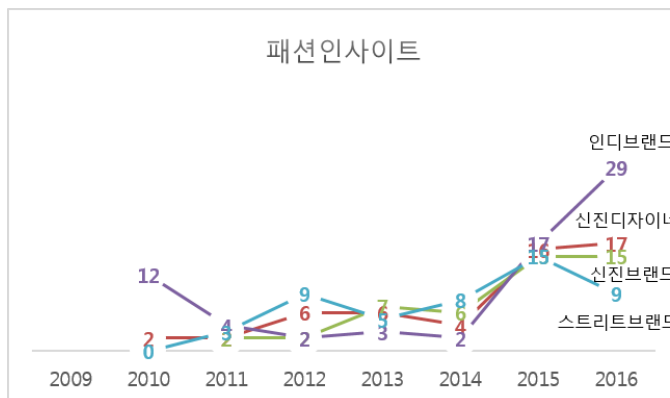
다음으로 검색어 별 뉴스 기사의 수를 그래프로 표시하면 [표 4-2], [표 4-3]과 같다. 이 중 [표 4-2]에서는 패션비즈와 어패럴뉴스에서 검색된 뉴스 기사에 ‘신진디자이너’ 검색어 기사의 수가 압도적으로 많은 것이 관찰된다. 앞 장의 자료의 특성에서 언급한 바와 같이 패션비즈의 경우 중소기업의 해외 진출 관련 뉴스가 많이 다뤄져 왔고, 어패럴뉴스의 경우는 행사나 이벤트 관련 단신 기사가 많이 포함된 경향을 보였다. 이러한 경향성을 바탕으로, 해당 뉴스 채널에 ‘신진디자이너’ 검색어 기사의 수가 상대적으로 많은 것은 2009년 이후 ‘신진디자이너’ 양성을 위한 지원 프로그램들이 활발하게 수행되며 관련 보도 자료가 기사에 상당 수 포함되었기 때문인 것으로 이해할 수 있다.

[표 4-2] 패션비즈와 어패럴뉴스 검색어 별 뉴스기사 수



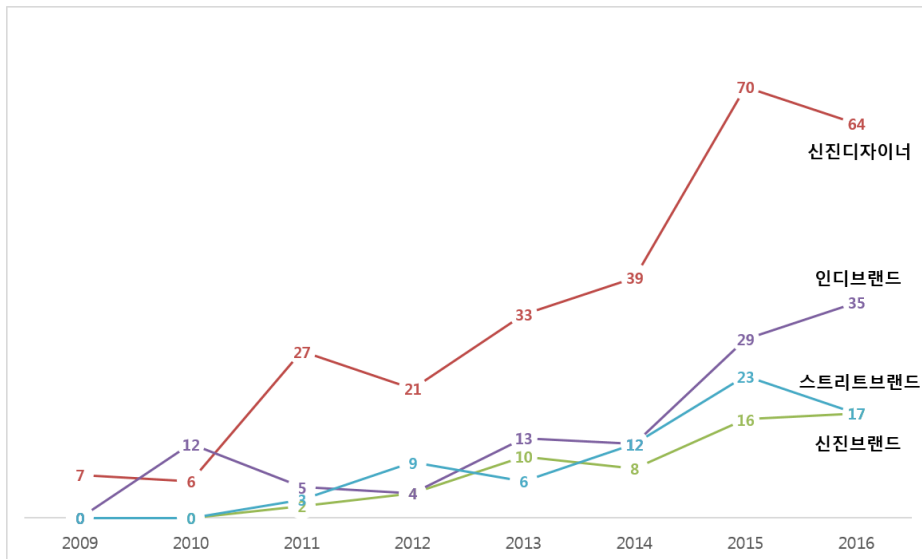
한편, [표 4-3]과 같이 패션인사이드의 경우는 앞의 두 채널과 달리 4개의 검색어로 검색된 기사의 수가 비교적 균등하였다. 전체적으로 2015년과 2016년에 뉴스 기사가 급증하였고, 특히 2016년에는 인디브랜드 관련 기사의 수가 많은 것을 볼 수 있다. 패션인사이드에서 인디브랜드로 검색된 기사의 수가 상대적으로 많은 것은, 2011년부터 산업통상자원부가 주최하고 한국패션협회와 패션인사이드가 공동 주관하는 ‘인디브랜드 페어(Indie Brand Fair)’ 관련 홍보 기사가 최근 들어 다수 보도되었기 때문인 것으로 분석된다.

[표 4-3] 패션인사이드 검색어 별 뉴스기사 수



다음으로, 세 뉴스 채널의 기사를 모두 취합한 검색어 별 전체 기사 수는 [표 4-4]와 같다. [표 4-4]를 통해 2009년 이후 4개 검색어 관련 뉴스 기사 수가 점진적으로 증가하다가 2015년에 이르면 급증하는 것을 알 수 있다. 전반적으로 '신진디자이너'로 검색된 기사의 수가 가장 많고, '인디브랜드'라는 용어도 많이 사용되고 있으며 '스트리트브랜드'와 '신진브랜드'를 다룬 기사가 그 뒤를 잇는 것으로 관찰된다. 이러한 경향성과 해당 뉴스 기사에 대한 질적 내용 분석을 통해, 2009년을 전후로 '신진디자이너'에 의해 등장하기 시작한 패션 스타트업 브랜드가 최근 한국 패션 시장에서 더욱 관심을 끌고 있으며, 최근에는 '인디브랜드', '스트리트브랜드', '신진브랜드'라는 호칭이 신규 브랜드 시장을 칭하는 용어로 함께 사용되고 있는 것으로 볼 수 있었다.

[표 4-4] 검색어 별 뉴스기사 수



(2) 패션 시장 내 역할과 기대

패션 스타트업 브랜드는 글로벌 SPA 브랜드가 확산되고 내셔널 브랜드가 성장 정체 시기에 진입한 2000년대 후반부터 등장하기 시작했다. 내셔널 브랜드의 성장 정체로(한국패션산업연구원, 2013) 한국 패션 산업에 대해 다소 비관적인 전망과 함께 새로운 동력을 필요로 하던 시장 상황에서, 패션 스타트업 브랜드는 한국 패션 시장에 새로운 활력을 제공하는 ‘신성장 동력’으로 관심과 기대를 받고 있다. 이중 디자이너브랜드는 공공 부문을 중심으로 높은 부가가치를 창출하고 국가 이미지 제고에 중요한 영향을 미치는 것으로 인식되기 시작했다(정재우, 2010), 한국 패션 시장의 변화를 이끌 존재로 기대되고 있다(한국 패션 시장의 힘, 패션인사이트, 2016.03.15). 한국 패션 시장에서 패션 스타트업 브랜드가 담당하고 있는 역할은 [표 4-5]와 같이 6가지로 구분된다.

[표 4-5] 패션 스타트업 브랜드의 한국 패션 시장 내 역할

한국 패션 시장 내 역할	
1.	새로운 아이디어, 디자인, 혁신적 제품의 소개
2.	밀레니얼 패션 소비자 대상의 새로운 브랜드 시장 형성
3.	새로운 유통채널에 콘텐츠를 제공하며 유통 혁신에 이바지
4.	기존 플레이어들과의 협업을 통해 기성 브랜드에 활력을 제공
5.	대형브랜드로 성장하여 패션산업의 주요 참여자로 자리매김
6.	글로벌 소비자에게 어필하는 글로벌 브랜드로 역할

① 새로운 아이디어와 감각적인 디자인, 혁신적 제품의 소개

다음의 뉴스 기사를 통해 패션 스타트업 브랜드가 새로운 아이디어와 감각적인 디자인, 혁신적인 제품으로 한국 패션 시장에 ‘새로운 활력’을 제공하고 있다는 인식을 엿볼 수 있다.

인디 디자이너들은 유니크한 디자인을 찾는 소비자들의 구매 패턴과 맞물려 최근 국내 패션산업에 활력을 불어넣는 ‘젊은파’로 인식되고 있다... 디자이너브랜드는 국내 패션, 유통 업계가 공동으로 양성 시켜야 할 미래 자산... (대형 백화점이 인디브랜드 앞길 막는다, 패션인사이트. 2016.04.12)

디자이너가 제시하는 창의적인 DNA가 현재 소비자의 트렌드나 요구와 맞으면서 폭발력을 보여주고 있습니다. MD 기획이나 가격 경쟁력 같은 여러 가지가 두루 중요하지만 ‘패션’ 인만큼 일단 뭔가 하나의 ‘독창적인 DNA’ 는 필수적인 거 같아요. 이걸 꼭 디자인 만을 얘기하는 건 아닙니다. (정보회사 M 대표)

프로덕트 외적인 것에서도 멋진 면모를 보여주고 있습니다. 비주얼 작업이라던지 디자이너 개인의 활동이라던지 광고라던지 그런 것들이 총체적으로 결합되어 브랜딩이 되는 것이기 때문에... (온라인 편집샵 M 에디터)

② 밀레니얼 패션 소비자 대상의 새로운 브랜드 시장 형성

패션 스타트업 브랜드들은 밀레니얼 소비자를 대상으로 새로운

시장을 만들어내고 키워내는 역할을 담당하고 있다. 밀레니얼 세대는 1980년대 초반부터 2000년대 초반 사이 출생한 세대를 뜻하며(pmg 지식엔진연구소, 2015), 청소년 때부터 인터넷을 사용해 모바일, 소셜네트워크서비스(SNS) 등 정보기술(IT)에 익숙하고 이전 세대와 다른 소비 문화를 서로 공유한다. 밀레니얼 세대는 최고의 성능이 아니어도 최선의 질에서 타협하는 가치 소비를 추구하고 있는데(김난도 외, 2015), 가치 소비는 단순히 가격이 저렴한 것만을 의미하지 않고 가격 대비 가치 즉 가성비 추구를 의미한다. 패션 스타트업 브랜드는 감도 높은 디자인과 가격 이점을 함께 제공하며 밀레니얼 패션 소비자를 대상으로 새로운 브랜드 시장을 형성하고 있다.

온라인 도메스틱 브랜드라고 우습게 보다가는 큰코다치는 시대다. 기성 브랜드가 백화점과 쇼핑몰 등 대형 유통에서 기를 못 펴는 사이 이들은 소비자들을 사로잡으며 대세로 떠오르고 있다. 오히려 제도권 브랜드들이 온라인 스트리트브랜드들의 트렌드를 따라잡기 위해 부단히 애쓰는 모양새다. (신예 '어커버', '앤더스벨' 인기, 패션비즈. 2016.10.06)

③ 새로운 유통 채널의 성장에 이바지

패션 스타트업 브랜드는 온라인과 오프라인의 ‘디자이너 편집샵’이라는 새로운 유통 채널에 콘텐츠를 제공하며 동반 성장하고 있다. 4세대 디자이너브랜드가 한국 패션 시장에서 관심을 얻기 시작하며 온, 오프라인에 ‘디자이너 편집샵’을 표방하는 새로운 유통 채널이 등장하였고, 이후 디자이너 편집샵을 통해 신규로 창업된 감각적인 패션 스타트업

브랜드들이 ‘디자이너 편집샵’이라는 새로운 유통 채널의 활성화와 성장에 기여하고 있다. 이러한 디자이너 편집샵의 활성화는 기존 유통 채널의 관행 변화에도 영향을 미치고 있다.

한국 패션에 제3의 시장이 열리기 시작했다. 백화점이나 대리점을 중심으로 하는 브랜드 상권과 재래시장 상권이 양분하던 한국에 이른바 ‘디자이너’시장이 열리게 된 것이다. 이 새로운 디자이너들의 옷은 에이랜드와 무신사, 29CM 등 이른바 ‘신진 디자이너숍’에서 만나 볼 수 있다. (안티패스트패션, 신소비문화가 뜬다, 패션인사이트. 2016.06.01)

스트리트브랜드 A사 대표는 “모백화점의 입점 제의를 받았지만 수익 구조가 나지 않아 입점할 수 없다고 했다. 그 이후에도 수차례 입점을 제시해 결국 일반적인 수준의 수수료보다 대폭 낮춰주는 조건으로 입점하게 됐다... (잡이 부르시면 “이젠 못간다”고 전해라, 패션인사이트. 2016.02.15)

④ 기성 패션 브랜드에 활력을 제공

패션 스타트업 브랜드의 젊은 창업가들은 한국 패션 시장에서 빠르게 변하는 젊은 소비자 층을 가장 가깝게 경험하고 상호작용하고 있는 ‘신세대 패션 공급자’로 받아들여지고 있다. 이들의 시장 대응력을 높이 평가하는 패션 기업의 협업 제안이 이어지고 있으며, 이러한 협업을 통해 패션 스타트업 브랜드 창업가들은 기성 패션 브랜드에 활력을 제공하고 있다.

대형 패션 기업들이 인디, 신진 브랜드와 협업을 진행하게 된 배경에는 동대문을 비롯해 홍대, 가로수길, 삼청동과 같은 패션의 거리에서 디자이너가 쏟아 온 발 빠른 시장 대응력과 디자인에 대한 감각이 바탕에 깔려있다. (인디브랜드와 신진 디자이너를 주목하라, 어패럴뉴스. 2015.09.01)

⑤ 중대형브랜드로 성장

이러한 패션 스타트업 브랜드 중에는 중대형브랜드로 성장하여 패션산업의 주요 참여자로 자리매김하고 있는 사례도 다수 발견된다. ‘스티브J요니P’, ‘로우클래식’, ‘비온드클로젯’과 같은 브랜드는 중대형 브랜드로 성장하고 있는 신진 디자이너브랜드의 대표적인 사례로 꼽히고 있으며, 이들은 한국 패션 시장의 발전을 주도하는 주요 참여자로 성장하고 있다.

⑥ 글로벌 소비자에게 어필하는 글로벌 브랜드

패션 스타트업 브랜드 중 상당 수는 글로벌 소비자에게 어필하며 글로벌 브랜드로서의 역할을 수행하고 있다. 아시아권을 중심으로 한 한류의 영향으로 패션 스타트업 브랜드는 온라인과 오프라인 유통 채널을 통해 중국으로 진출하고 있다. 또한 최근에는 국내 SNS에서 화제가 된 브랜드에 해외 바이어가 러브콜을 보낸 ‘앤더스벨’ 사례와 같이 아시아권을 벗어나 글로벌 소비자에게 어필하는 스타트업 브랜드가 등장하고 있다.

중국 내 편집숍이 신유동채널로 급부상하여 열풍이 불고 있는데, 편집숍을 채울 콘텐츠로 감각적인 국내 디자이너 브랜드를 찾는 중국 바이어들이 지속적으로 늘고 있다. (벼랑 끝 몰린 디자이너 브랜드, 어패럴뉴스. 2016.01.14)

중국 2선 도시에서는 한국 디자이너들을 매우 원하고 있습니다. 많은 한국 디자이너들이 오퍼를 받고 중국으로 나가고 있습니다. (지원협회 C 팀장)

해외에서도 이들을 먼저 알아보고 러브콜을 보낸다. (신예 '어커버', '앤더스벨' 인기, 패션비즈. 2016.10.06)

해외 바이어들 한국 브랜드에 관심 많아요. 특히 어린 바이어들이 관심이 많습니다. 그들이 무신사 해외 사이트나 인스타그램 그런 거 통해 헌팅을 하시는 것 같습니다. 베를린에서 아터에러 모자 쓰고 다니는 사람 봤어요. (브랜드 U)

2. 패션 스타트업 브랜드의 구성

(1) 검색어 별 연관 브랜드

다음으로 패션 스타트업 브랜드를 구성하고 있는 브랜드 유형을 파악하기 위해 4개의 검색어로 검색된 뉴스 기사에서 언급되고 있는 브랜드들을 검토하였다. 검색어 별 출현 빈도 상위 브랜드명을 표시하면 표 [4-6]와 같다.

[표 4-6] 검색어 별 출현 빈도 상위 브랜드

구분	신진디자이너		신진브랜드		인디브랜드		스트리트브랜드	
	브랜드	빈도	브랜드	빈도	브랜드	빈도	브랜드	빈도
1	크레스에덤	9	비욘드클로젯	4	제이리움	7	스타일난다	9
2	라이	8	노앙	3	제이칭	6	칼하트	8
3	소울팻스튜디오	6	랭엔루	3	블리다	5	스투스	7
4	카이	6	로우로우	3	골든아이	4	라이폴	6
5	포스트디셈버	6	로우클래식	3	노이어	4	리타	6
6	분더컴머	5	로켓런치	3	라이폴	4	크리틱	6
7	블라디스	5	마뉴엘	2	스타일난다	4	난닝구	5
8	제쿤	5	본	2	칭페페	4	로우로우	5
9	티백	5	블랭크	2	카네브로스	4	슈퍼콤마비	5
10	그리디어스	4	슈즈바이런칭엠	2	까이에	3	오베이	5
11	더룸	4	웨스티지	2	나인	3	커버넛	5
12	뮌	4	유즈드퓨처	2	디아서	3	토모톰스	5
13	바스통	4	자렛	2	록그라운드	3	닉슨	4
14	블라인드니스	4	3.3필드트립	2	몬스터리퍼블릭	3	스위브	4
15	수우	4	87MM	2	미유미	3	침면데이	4
16	아리	4	그래픽플라스틱	2	분더컴머	3	웬필드	4
17	아브	4	그리디어스	2	스토니스트라이드	3	피그먼트	4
18	유저	4	나인틴에이티	2	앤더슨벨	3		
19	제이칭	4			어나더플래닛	3		
20					에이치아렌	3		

앞에서 언급한 바와 같이 ‘신진디자이너’ 관련 뉴스 기사에는 신진 디자이너 양성을 정책 목표로 하는 공공 지원 프로그램의 홍보 기사와 보도 자료가 다수 포함되어 있다. 이러한 맥락에서 ‘신진디자이너’ 키워드로 검색된 기사에는 ‘창의디자이너’로 선정되어 공공 지원 프로그램의 수혜를 받은 브랜드들이 다수 등장하고 있으며, 패션 시장에서

디자인 기획력이 브랜드의 기반력이 되는 ‘디자이너브랜드’의 정의에 부합하는 브랜드들이 비교적 일관적으로 포함되었다.

같은 맥락으로 ‘인디브랜드’로 검색된 브랜드에는 산업통상자원부가 주최하는 ‘인디브랜드 페어(Indie Brand Fair)’에 참가한 브랜드들이 다수 포함되어 있다. 김나운(2015)의 최근 연구도 최근의 인디 패션이 인디 음악을 하는 밴드들의 패션 혹은 비주류 패션이 아닌, 새롭고 독립적인 신진디자이너 혹은 신진브랜드를 인디디자이너, 인디브랜드로 지칭하게 된 것으로 보고 있다. 한편, 이철한 외(2015)의 연구는 인디브랜드를 작지만 제품에 대한 철학과 스토리를 갖고 있는 제품 브랜드로 규정하고 있다. 연구자들은 인디브랜드의 범위가 신발, 안경, 가방 등 패션 아이템에서 생활 잡화에 이르는 제조업 전분야를 포괄하는 것으로 보았으며, 최근의 인디브랜드 특성으로 젊은 감각이 스며있는 제조업 기반의 독립 브랜드, 거대 자본에 저항했던 인디 문화의 본성이 제조업 분야의 창업으로 이어진 자기 브랜드, 그리고 콘텐츠로 대결한 골목 브랜드로 규정하고 있다. 본 연구의 ‘인디브랜드’ 키워드 뉴스 기사에서도 이와 같은 특성을 보유한 패션 스타트업 브랜드들이 ‘인디브랜드’로 언급되고 있는 것으로 분석되었다.

‘스트리트 패션’은 유명디자이너들의 하이패션과 구별되는 말 그대로 거리의 유행을 뜻하며, 젊은이들로부터 시작된 스트리트 패션은 일반 대중에게 전파되고 하이패션의 디자이너들에게 아이디어의 원천으로 작용하는 상향 전파의 대표적인 사례가 되어왔다(노미경, 2003). 현대 사회에서의 스트리트 패션은 대중의 유행에 대한 수용도를 감지할 수 있는 무대가 되고, 한 시대의 대중적 성향을 파악할 수 있는 중요한 요소로 주목 받고 있다(이유미, 2011). 본 연구의 ‘스트리트브랜드’ 연관

브랜드에도 소수 마니아 층 대상의 브랜드가 대중적인 인기를 얻게 된 사례가 다수 등장하고 있으며 이러한 브랜드를 ‘스트리트브랜드’로 칭하고 있는 것으로 이해할 수 있다.

마지막으로 ‘신진브랜드’로 검색된 뉴스 기사에 등장하는 브랜드에는 신진 디자이너브랜드 또는 스트리트브랜드로 분류될 수 있는 브랜드부터 기업형 브랜드와 해외 브랜드까지 다양한 유형의 브랜드가 혼재되어 있었다. 이를 통해 ‘신진브랜드’라는 용어는 한국 패션 시장에서 브랜드 유형과 관계없이 ‘새롭게 진입하는 신규 브랜드 중 주목할만한 유망 브랜드’라는 의미로 일반적으로 사용되고 있는 것이 확인되었다.

한편 ‘신진브랜드’ 검색어로 검색된 뉴스 기사에서 3차례 이상 언급된 ‘비온드클로젯’, ‘노앙’, ‘로우로우’, ‘로우클래식’, ‘로켓런치’와 같은 브랜드는 ‘신진디자이너’, ‘인디브랜드’, 또는 ‘스트리트브랜드’ 검색어 기사에서도 동시에 등장하고 있다. 이 중 ‘비온드클로젯’과 ‘로우클래식’, ‘로켓런치’는 각각 2008년과 2009년, 2010년에 창업된 브랜드로, 대표 디자이너가 모두 패션을 전공하고 대학 졸업과 동시에 브랜드를 창업하였으며 디자이너 컨테스트 혹은 서바이벌 프로그램 수상 경력을 보유하고 있다는 공통점을 갖고 있다. 세 브랜드는 모두 중저가 캐주얼 아이템으로 밀레니얼 소비자에게 큰 인기를 얻고 있어 성공적인 패션 스타트업 브랜드로 꼽히고 있다. 세 브랜드는 디자이너브랜드가 일반적으로 보유하는 이력을 갖추고 있으나, 전형적인 디자이너브랜드의 마케팅 특성에서 벗어난 ‘중저가 캐주얼 제품’으로 소구하고 있어 ‘신진브랜드’라는 또 다른 호칭으로도 불리고 있는 것으로 분석되었다. 한편, ‘노앙’은 2012년에 창업된 브랜드로 온라인 편집샵에서 ‘Lovely’와 ‘Lonely’라는 영어 철자를 교차 구성한 로고티셔츠로 큰 인기를 얻은

브랜드이다. ‘노앙’은 이러한 대중적 인기를 기반으로 2016 F/W시즌부터 서울패션위크에서 패션쇼를 개최하며 ‘신진디자이너’ 검색어 기사에서도 2차례 등장하고 있다. 또 다른 사례로 ‘로우로우’는 ‘신진브랜드’와 ‘스트리트브랜드’ 검색어 뉴스 기사에서 공통적으로 등장한다. ‘로우로우’는 백팩 가방으로 시작한 디자인 잡화브랜드로 뉴스 기사들에서 매우 성공적인 신세대 브랜드로 소개되고 있다. 이러한 경향성을 바탕으로 볼 때, ‘신진브랜드’ 검색어에서 언급되고 있는 패션 스타트업 브랜드들은 현재 주목할만한 유망 브랜드, 또는 ‘신진디자이너’, ‘인디브랜드’, ‘스트리트브랜드’로 칭하기에 충분하지 않은 새로운 특성을 보유하고 있거나, 해당 검색어의 전형성에서 벗어나는 특성을 보유하고 있어 대안적으로 ‘신진브랜드’라는 용어를 사용하고 있는 것으로 이해할 수 있다.

이와 같이 현재 패션 스타트업 브랜드를 칭하는 데에 주로 사용되고 있는 4개의 용어 중 ‘신진디자이너’라는 호칭은 디자인 기획력을 브랜드의 기반력으로 삼는 디자이너브랜드를 칭하는데 일반적으로 사용되고 있으며, ‘인디브랜드’와 ‘스트리트브랜드’는 디자인과 브랜드 컨셉으로 해당 브랜드를 칭하고 있는 것으로 보인다. 한편 ‘신진브랜드’는 유망 브랜드 혹은 특정 호칭의 전형성에서 벗어나는 브랜드를 칭하는데 사용되고 있어, 현재 패션 시장에서 패션 스타트업 브랜드들을 일관되지 않은 다양한 기준으로 칭하고 있는 것을 알 수 있다. 다음에서는 이렇게 다양한 호칭으로 불리고 있는 패션 스타트업 브랜드의 구성을 탐색하여 주요 브랜드 유형을 추출하고자 한다.

(2) 패션 스타트업 브랜드 구성에 대한 논의

다음의 기사는 ‘인디브랜드’와 ‘신진 디자이너브랜드’라는 두 가지 용어로 서로 다른 브랜드 유형을 지칭하면서, 동시에 두 브랜드 유형이 실질적으로 하나의 트렌드를 형성하고 있다는 인식을 보여주고 있다.

인디브랜드와 신진 디자이너브랜드가 정제된 패션업계의 뉴검색어로 떠오르고 있다... 두타에서는 모델 김원중, 박지운의 87mm, 고태용의 비온드클로젯, 송유진의 에스이콜와이지, 이청청의 라이 등 독특한 인디, 신진브랜드를 만나볼 수 있다 (인디브랜드와 신진 디자이너를 주목하라, 어패럴뉴스. 2015.09.01)

그러나 디자이너브랜드 관계자들은 신규로 창업되고 있는 브랜드를 신진 디자이너브랜드와 ‘그 외의 브랜드’로 구분하고 있다. 다음의 디자이너 협회 관계자 인터뷰 내용을 통해, 디자이너브랜드와 최근 생겨난 디자이너브랜드를 표방하는 수많은 브랜드를 다른 유형의 브랜드로 구분하고자 하는 시각을 엿볼 수 있다.

어디까지를 디자이너브랜드라고 불러야 할지 요즘 많이 화두가 되고 있는 주제입니다. 연합회 기준으로 디자이너브랜드를 규정할 때는 기획부터 생산까지 할 수 있는 ‘독립브랜드를 운영하는 디자이너’로 보고 있습니다. 보통 패션쇼나 전시회 참가 경험이 있거나 희망하는 브랜드들을 말합니다... 연합회 등록 기준은 일단 국내 전시 실적이나 컬렉션 실적, 유통망을 전반적으로 봅니다. 아무런 컨디션도 갖추지 못한 신진브랜드의

경우는 포트폴리오와 디자인을 보고 검토합니다. 모든 검토와 선정은 이사진에서 주도적으로 진행합니다. (지원협회 C 팀장)

또한 위의 디자이너 연합회의 회원 가입 규정을 통해 디자이너브랜드를 판단하는 기준은 ‘디자인 기획력’이며, 디자이너브랜드는 디자인 기획과 생산을 직접 담당해야 한다는 인식이 확인되었다. 동시에 디자이너 협회 관계자는 신세대 디자이너브랜드가 기존의 디자이너브랜드보다 폭이 넓어지고 있다고 다음과 같이 설명한다.

진태욱, 이상봉과 같은 1세대 기성 디자이너 시기에 디자이너가 곧 ‘아티스트’였다면, 요즘 디자이너는 ‘마케터’들입니다. 그래서 디자이너브랜드의 정의가 애매해지고 범위가 넓어지고 있는 것 같습니다... 기존에 서울컬렉션 무대에 설 수 있는 자격 기준은 ‘창의성’과 ‘독창성’이었는데, 최근에 한 유명 모델이 런칭한 브랜드가 컬렉션 데뷔를 하면서 이슈가 되었습니다. 문제가 된 이유는 서울컬렉션이 창의성과 독창성이라는 잣대 대신 핫한 인물이 런칭한 상업성 짙은 브랜드를 데뷔할 수 있도록 오픈해주면서 선발 기준이 모호해지고 공정성이 떨어졌다는 비판을 받게 된거죠. 그런데 최근에는 인스타그램 같은 SNS나 홍보 업체에 투자하면서 제품 디자인 개발보다 광고 홍보에 더 열중해서 ‘스타 브랜드’가 되는 경우가 많고 그런 마케팅 전략이 먹히고 있습니다. (지원협회 C 팀장)

위의 인터뷰 내용은 최근의 디자이너브랜드 분야에서 브랜딩에 홍보나 마케팅이 중요해지고 있다는 사실을 보여주고 있으며,

디자이너브랜드의 범위가 기존의 ‘아티스트’ 유형에서 ‘마케터’ 유형으로 확장되고 있음을 시사하고 있다. 또한 최근의 디자이너브랜드는 조닝이 확대되고 있는 경향을 보이고 있는데, 다음의 인터뷰 내용을 통해 디자이너브랜드의 조닝이 기존의 하이엔드, 컨템포러리 중심에서 보다 젊은 감성으로 확대되고 있는 것을 알 수 있다.

요즘 신진 디자이너들은 살아남기 위해 스트리트브랜드로 빠질 수밖에 없습니다. 시장이 거기만 살아 있으니까... 대부분이 스트리트브랜드로 빠져서 이윤을 내는 것이 사실이고... (지원협회 C 팀장)

요즘 서울패션위크 브랜드에 창작스튜디오 출신이 꽤 많아요. 로우클래식이며. 게다가 서울시가 처음엔 두타에 한 블럭을 임대해서 입점시켜줬거든요. 판매를 시작한 곳이 두타였으니 거기에 스타일과 가격을 맞출 수 밖에 없었을 거예요. (정보회사 T 대표)

예전에는 있는 집 애들, 유학한 애들만의 리그였는데 요즘은 장벽이 무너지면서 디자이너브랜드 시장이 커지고 있습니다. 여러 감성의 디자이너들이 여러 채널로 진입하고 있죠. (편집샵 L 바이어)

여기에 더해, 디자이너브랜드의 범위는 가방, 신발과 같은 기존의 패션 잡화뿐만 아니라 리빙 용품으로까지 영역이 확대되고 있다. 이와 같이 ‘디자이너브랜드’를 바라보는 시각은 마케터 유형의 브랜드를 포괄하고, 조닝의 확대, 아이템의 확대 차원으로 확장되고 있는 것으로 분석된다.

그리고 꼭 옷이 아니라 잡화나 리빙 용품까지 다 패션으로

통합되면서 경계가 없어지고 있는 분위기입니다. (편집샵 L 바이어)

디자이너브랜드의 확장과 별개로, 온오프라인 편집샵을 중심으로 스트리트 캐주얼 시장이 폭발적으로 성장하며 이 분야에서 신규 브랜드의 창업이 크게 증가하였다. 스트리트 캐주얼 시장의 폭발적 성장은 비주류 문화의 대중화라는 측면에서 주목 받고 있다.

스트리트브랜드가 마니아층을 넘어서 대중들의 인기를 선도하고 있다. 온라인 스토어나 몇 안 되는 오프라인 매장에서 제한적이게 판매되던 스트리트브랜드들이 백화점, 노면상권으로 나오면서 젊은 층의 열렬한 지지를 받고 있다. (스트리트브랜드, 독특한 ‘아이덴티티’로 승부, 패션인사이트. 2015.01.19)

최근까지도 국내에서 ‘스트리트 패션’이란 검색어는 서브 컬처라는 인식이 강했다. 소수의 마니아들이 공유하는 언더그라운드 문화라는 것이다. 하지만 불과 2~3년 사이에 스트리트브랜드에 대한 관심이 높아지면서 일반 소비자들까지 열광하는 대중문화로 부상하고 있다. (문화 독립군에서 주류 시장 리더로, 패션인사이트. 2016.08.17)

‘언더가 메이저가 되고 있다는 것’이 최근의 트렌드를 단적으로 드러낼 수 있는 말인 것 같습니다. 비온드클로젯이나 미스치프 같은 브랜드들은 10년 가까이 오래되었는데 언더에서 마니아층이 소유하다가 확대된 대표적인 케이스죠. 최근 매출도 매우 좋고... 이런 브랜드들은 팬덤도 있고 셀럽 층도 두터워요. (편집샵 B 바이어)

스트리트 캐주얼 조닝을 중심으로 온오프라인 편집샵이 급성장하며

최근에는 ‘스트리트 캐주얼’ 영역을 벗어난 브랜드도 상당수 창업되고 있다. 이렇게 온오프라인 편집샵을 중심으로 유통되고 있는 신규 브랜드를 통칭하기 위해 현재 ‘신진브랜드’, ‘도메스틱 브랜드’ 라는 호칭이 대안적으로 사용되고 있으나, 패션 시장에서 이러한 신규 브랜드를 칭하는 호칭에 대한 합의는 아직 이루어지지 못한 것을 알 수 있다.

그제... ‘신진브랜드’ 아니면 그냥 ‘요즘브랜드’라고 불러요. (정보회사 M 대표)

요즘 핫한 온라인 베이스 브랜드들을 ‘도메스틱(domestic) 브랜드’라고 부르는 것 같아요. (브랜드겸 에이전시 S 대표)

도메스틱이란 말을 요즘 쓰던데요. 라이폴. 디스이즈네버댓 그런 데를. 그 스타일에서 해외 브랜드와 구분해서 쓰는 말 같아요. (브랜드 U)

(3) 패션 스타트업 브랜드의 구성

앞에서 논의된 결과를 바탕으로 2009년 이후 창업된 패션 스타트업 브랜드에는 현재 ‘신진 디자이너브랜드’와 ‘스트리트브랜드’로 불리고 있는 주목할만한 두 그룹의 브랜드가 포함되어 있는 것으로 이해할 수 있다. 여기에 [그림 4-1]에 나타난 것과 같이 최근에는 신진 디자이너브랜드 중 상당수가 전형적인 고가 하이엔드 조닝에서 벗어나 중저가 캐주얼 제품을 기획하여 대중적인 인기를 얻고 있고, 스트리트브랜드 중 성공 사례로 꼽히는 브랜드들은 디자인을 강화하며 두 브랜드 그룹 간에 교차되는 영역이 형성된 것으로 분석되었다. 또한 패션 스타트업 브랜드 중 성공 사례로 꼽히는 브랜드 다수가 이러한 교차 영역에 해당되는

것으로 분석되어 주목할 만 하였다.



(자료: 뉴스 기사 내용분석과 전문가 심층 면접을 통해 연구자가 구성)

[그림 4-1] 패션 스타트업 브랜드의 동태적 변화

현재 스트리트브랜드로 불리고 있는 브랜드는 ‘디자이너브랜드 편집샵’을 표방하는 온오프라인 편집샵을 중심으로 창업되어, 기본적으로 디자인 감도와 제품 기획력을 기반으로 경쟁하고 있다. 이렇게 스트리트브랜드도 ‘디자인 기획력’이 중요시 되고 있다는 측면에서, 창업가의 독창적 디자인 역량이 핵심 기반인 신진 디자이너브랜드와 유사한 특성을 공유한다. 한편 다수의 온오프라인 디자이너 편집샵들은 4세대 신진 디자이너들에 의해 자극된 대중적 관심을 기반으로 시장에 진입하였다. 이러한 디자이너 편집샵을 기반으로 창업된 브랜드들은 창업 시기 상 4세대 신진 디자이너브랜드보다 약간의 시차를 두고 늦게 창업되기 시작하여, 두 브랜드 그룹은 한국 패션 시장에 비슷한 시기에 동시에 등장한 것으로 보이기도 한다. 따라서 두 그룹의 브랜드는 디자인 기획력을 기반으로 비슷한 시기에 창업된 유사한 브랜드로 여겨지고 있다. 그러나 두 브랜드 그룹은 서로 다른 창업 환경과 동력에 의해 형성되고 확장되어 온 것으로 분석된다.

신진 디자이너브랜드와 스트리트브랜드는 창업의 배경이 된 외부 환경과 창업의 직접적인 계기가 된 창업 동기 차원에서 큰 차이를 보인다. 신진 디자이너브랜드는 자기만의 독창적인 디자인 기획력을 사업화하려는 동기가 우선시 된 ‘기술 창업’ 적 특성을 강하게 보이는 반면, 스트리트브랜드는 새로운 유통 채널을 바탕으로 새롭게 형성된 시장 기회를 발견한 것이 우선적인 창업 동기가 된 ‘기회 창업’ 적 특성이 공통적으로 관찰된다.

기술 창업 브랜드라는 관점에서, 신진 디자이너브랜드는 세분 시장의 시장성에 대한 검토 이전에 자신의 독창적인 디자인 기획력을 사업화하려는 동기가 우선시 된 브랜드로 설명할 수 있다. 이러한 창업 동기를 지닌 디자이너브랜드는 시장 기회와 무관하게 그 동안 한국 패션 시장에서 지속적으로 창업되어 왔다. 실제 4세대 신진 디자이너브랜드 중 상당 수는 국내에서 디자이너 편집샵이라는 유통 채널조차 형성되기 전에 창업되어 창업 초기에 해외 홀세일에만 의존하는 어려움을 겪기도 하였다. 이러한 개인적 창업 동기 외에 최근 한국 패션 시장에서 신진 디자이너브랜드의 창업이 급증한 배경에는, ‘패션창작스튜디오’와 같은 공공 지원 프로그램과 ‘프로젝트런웨이코리아’로 대표되는 패션 디자이너에 대한 매스미디어의 관심과 같은 외부 환경이 큰 영향을 미친 것으로 분석된다. 이러한 신진 디자이너브랜드를 이후에서는 ‘디자인 중심 브랜드’로 칭하고 논의를 이어가고자 한다.

한편 2009년을 전후로 온라인과 오프라인에서 ‘디자이너 편집샵’이라는 새로운 유통 채널이 등장하고, 디자이너 편집샵을 기반으로 창업한 신규 브랜드들이 소위 ‘밀레니얼 패션 소비자’ 층을 대상으로 큰 반응을 얻으며 한국 패션 시장에는 새로운 브랜드 시장이

형성되었다. 스트리트브랜드에는 이렇게 밀레니얼 패션 소비자에 의해 새롭게 형성된 시장 기회를 발견한 것이 브랜드 창업의 직접적인 계기가 된 기회 창업 유형의 브랜드가 상당수 포함되어 있는 것으로 보인다. 이러한 기회 창업 유형의 브랜드를 이후의 논의에서는 ‘기획 중심 브랜드’로 칭하고자 한다.

이러한 ‘디자인 중심 브랜드’와 ‘기획 중심 브랜드’ 두 그룹은 앞에서 언급한 바와 같이 디자인 중심 브랜드의 기획 강화와 기획 중심 브랜드의 디자인 강화라는 양 방향에서의 확장으로 현재 상당 수의 브랜드를 공유하고 있다. 이렇듯 두 그룹의 브랜드는 배타적으로 구분되지 않고, 현재 패션 스타트업 브랜드에는 이 두 그룹에 속하지 않는 브랜드도 상당수 존재하고 있다. 그럼에도 선행 연구에서 검토한 바와 같이 창업 관련 연구자들은(Woo et al., 1991; Schindehutte et al., 2000) 특정 현상에 대한 이해를 위해 연구 대상을 군집으로 구분하여 그 특성을 고찰하는 것이 구분되지 않은 전체를 대상으로 연구하는 것보다 현상을 설명하는데에 유용하다고 보고 있다. 따라서 본 연구도 서로 다른 창업 환경과 동력으로 패션시스템에서 새로운 스타일의 창조를 책임지던 창작자로서의 디자이너와 패션이 재생산되고 소비되는 현장으로서의 스트리트의 양방향에서 형성되어 확장되며 교차지점을 형성하고 있는 패션 스타트업 브랜드에 대한 이해를 높이기 위해, 두 브랜드 군의 전형적인 사례와 특성에 주목하여 논의를 이어가고자 한다. 따라서 다음 절에서는 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경과 특성을 ‘디자인 중심 브랜드’와 ‘기획 중심 브랜드’ 두 그룹으로 구분하여 고찰하고자 한다.

제 2 절 패션 스타트업 브랜드 창업의 상황적 구조

본 절에서는 패션 스타트업 브랜드 창업의 배경이 되는 상황적 구조를 사례별로 대상항과 소상황, 매개상황의 분석틀을 활용하여 분석한 결과를 소개하고자 한다. 사례별 상황 분석을 통해 패션 스타트업 브랜드의 창업은 창업가 개인이 보유하고 있던 자아 실현 동기, 경제적 동기, 직업 상태와 같은 소상황이 창업을 자극하는 공공 지원, 시장 기회와 같은 대상항을 만났을 때 이루어지며, 이 과정에 가족, 사회적 네트워크, 교육, 언론과 같은 매개 상황이 패션 시장에 대한 인식 형성에 중요한 영향을 미치는 것이 발견되었다. 한편 패션 스타트업 브랜드 창업의 상황적 구조는 브랜드 유형에 따라 질적인 차이를 보이는 것으로 분석되어, 다음에서는 디자인 중심 브랜드와 기획 중심 브랜드의 창업 상황을 구분하여 서술하였다.

1. 디자인 중심 브랜드의 창업 상황

(1) 대상항(Macro-level circumstance)

디자인 중심 브랜드의 창업을 자극한 외부 환경으로 공공 부문의 지원, 매스미디어의 관심, 유통 채널의 지원 요인이 도출되었다. 여기에 한국 패션 소비자의 특수한 소비 트렌드가 창업 이후의 과정에 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

① 공공 부문의 지원

법률, 공공 지원과 같은 정책 환경은 개인의 창업에 큰 영향을 미친다. 앞 절에서 언급한 바와 같이 디자이너브랜드는 국가 이미지 제고에 중요한 영향을 미치고 패션 한류를 이끌 것으로 기대되었다. 이러한 기대를 기반으로 공공 부문뿐 아니라 삼성 디자인 펀드와 같은 패션 기업의 지원과 협력이 이어지며, 이러한 환경은 디자인 중심 브랜드 창업의 기반이 되었다. 본 연구에서도 여러 기관에서 수행되고 있는 각종 공공 지원 정책이 디자인 중심 브랜드의 창업을 촉발시켰고, 창업 후 과정에서도 브랜드 운영에 큰 영향을 미치고 있는 것이 확인되었다.

창작 스튜디오가 아니었으면 시작할 엄두를 못 냈을 거예요. 일단 사무실 임대 문제가 해결되니까 그게 컸죠. (브랜드 TB)

정부의 지원이 없었다면 훨씬 복잡하고 어려운 길을 가야만 했을 거예요. 특히 규모가 작은 브랜드 입장에서는 피터우모 참가가 쉽지는 않죠. 또 한국콘텐츠진흥원이 전문가를 초빙해 수 차례 교육도 받았습니다. 해외 바이어들과 만나서 어떻게 제품을 알리고 어떻게 계약을 맺는지를 배울 수 있었던 좋은 시간을 가졌습니다. (브랜드 BA)

② 매스미디어를 통한 대중적 관심

2009년은 동대문 서울패션창작스튜디오 프로그램이 시작된 해이기도 하지만, ‘프로젝트런웨이코리아’라는 신인 디자이너 서바이벌 프로그램이 대중적인 인기를 얻으며 방영된 해이기도 하다. ‘프로젝트런웨이코리아’를

시작으로 ‘솔드아웃’과 같은 프로그램이 대중적인 인기를 얻으며 이어졌던 것이 디자인 중심 브랜드의 창업 요인이 된 것으로 볼 수 있다. 서바이벌 프로그램에서 디자이너로서 창의력을 발휘하고 유명세를 얻어가는 과정은 디자이너 지망생의 창업 의지를 자극하였을 것이고, 이러한 프로그램은 일반 소비자의 디자이너브랜드에 대한 관심과 긍정적이고 우호적인 태도 형성에도 기여한 것으로 분석된다.

③ 유통 채널의 지원

앞에서 언급한 바와 같이, 4세대 신진 디자이너브랜드 중 선발 브랜드들은 국내에서 디자이너 편집샵이라는 유통 채널조차 형성되기 전에 창업되어, 창업 초기에 해외 홀세일에만 의존하는 어려움을 겪기도 하였다. 그러나 D-Nue, FLOW, Artria와 같이 디자이너브랜드를 전문적으로 취급하는 오프라인 편집샵이 등장하여 디자인 중심 브랜드에게 오프라인 유통 기회를 제공했다.

신진 디자이너들은 종전에 개인 매장을 오픈해 판매해 오던 형태와 달리 최근 편집매장을 통해 유통시키는 것이 일반화되어 있다. 이렇다 보니 오프라인 매장을 여는 금전적 부담이 적어짐은 물론 전에 비해 활동 반경이 넓어지고 브랜드 전개 여건 역시 한결 수월해졌다는 것이 공통된 의견이다. (편집매장은 신진디자이너 기회의 장, 어패럴뉴스. 2012.06.05)

해외 직수입 브랜드를 취급하던 국내 셀렉트숍들이 개성 강한 디자인과 한국인 체형에 적합한 핏을 제공하는 국내 브랜드를 입점시키기 시작했고, 이후 가파른 양적 팽창이 시작되었다. (인디브랜드, 리테일시대

주역으로 성장, 패션인사이트. 2016.04.22)

또한 백화점, 홈쇼핑과 같은 대형 유통 채널이 젊고 새로운 감각을 보완한다는 취지에서 디자인 중심 브랜드에 적극적인 관심을 보이기 시작했다. 최근에는 판매뿐만 아니라 중국 진출 에이전시 역할까지 자처하며 디자인 중심 브랜드 시장의 성장을 돕고 있다.

주요 백화점들도 패션페어를 열고 팝업 스토어 및 편집매장을 확대하는 등 신진 디자이너들에 대해 높은 관심을 보이고 있다. 갤러리아 백화점은 지난 달 27일부터 6월 9일까지 '디자이너스 위크 바이 G.D.S & Man G. D. S'를 진행했다. (편집매장은 신진디자이너 기회의 장, 어패럴뉴스. 2012.06.05)

CJ오쇼핑의 경우 '지오송지오'의 송지오, '제너럴아이디어'의 최범석, '스티브J&요니P'의 스티브와 요니 등 젊은 층에게 인지도가 높고 소위 핫하다는 패션 디자이너를 다양하게 영입했다...상품 차별화를 위한 노력의 일환이다...디자이너 이승희는 대중과의 소통을 가장 큰 수확으로 꼽았다. (디자이너는 왜 홈쇼핑으로 갔나. 여성중앙. 2016년 2월호)

롯데백화점이 자체 셀렉트샵 'gr-8'을 중국 내 자사 백화점 매장에 오픈하고, 갤러리아백화점이 상하이 'mode' 전시회에서 36개 디자이너브랜드를 취급하는 쇼룸 '101글로벌' 비즈니스를 수행하고. (메이저유통, 리테일시대 적극, 패션인사이트. 2016.06.01)

④ 소비자 트렌드

기술 창업이라는 특성으로 디자인 중심 브랜드는 세분 시장의 시장성에 대한 충분한 검토가 선행되지 않은 상태에서 창업되기도 하였다. 이러한 상황에서 국내 패션 소비자의 동일한 스타일에 대한 동조가 강하고 이질성이 낮은 시장 환경은 독창적인 디자인 컨셉으로 세분화된 틈새 시장을 표적으로 하는 디자이너브랜드에게 불리한 환경으로 작용하고 있다. 여기에 고가 브랜드 시장에서 해외 브랜드에 대한 선호도가 지나치게 높은 경향도 국내 디자인 중심 브랜드에게는 불리한 환경으로 작용해왔다. 그러나 최근에는 고가 컨템포러리 존에서 해외 브랜드만을 선호하던 소비자 트렌드가 다소 완화되고 있는 것으로 응답되었다.

홀세일 또는 국내 신진 디자이너 브랜드가 가지고 있는 다양한 컨셉과 아이덴티티가 유행에 대한 동조현상이 강하게 나타나는 국내 마켓에서는 통하지 않을 수 있다. 하나의 유행만이 트렌드가 되는 국내 마켓보다 다양한 컨셉과 무드가 공존하는 해외 시장에서는 국내 신진 디자이너나 홀세일 브랜드가 오히려 더 매력적인 콘텐츠가 될 수도 있다. (이유 있는 신진 디자이너 해외 진출, 어패럴뉴스, 2013.09.10)

컨템포러리는 아직은 해외 브랜드에 치이고 있는 것 같은데 오히려 이 조닝은 길게 보면 괜찮을 것 같기도 합니다. (고가 컨템포러리 조닝에서) 요즘 강남 고객들은 브랜드 구분 없이 예쁘면 삽니다. 적당히 사시는 분들이 오히려 수입브랜드만 선호하는 편이고. (편집샵 L 바이어)

(2) 소상황(Micro-level circumstance)

① 자아실현과 사회적 인정 추구

자아 실현 동기는 대다수의 디자인 중심 브랜드가 첫 번째로 꼽는 창업 동기이다. 경제적 동기가 함께 작용하고 있더라도 ‘자신의 재능을 제발하고 사회적 인정을 추구’하는 자아 실현은 디자인 중심 브랜드의 우선적인 창업 동기가 되곤 한다.

밀라노나 파리에서 활동해보고 싶은 꿈이 있죠. 장사를 하기 위해서 중국으로 먼저 가야 한다고 조언을 받긴 하는데 그래도 (형편만 된다면) 메이저 페어에 계속 가보고 싶습니다. (디자이너브랜드 BS)

B 브랜드 같은 경우도 지금은 맨투맨으로 떠서 대중적인 브랜드가 되었지만 처음에는, 아니 지금도 뉴욕 컬렉션에 서고 인정 받는 게 꿈이래요. (지원협회 C 팀장)

디자인 중심 브랜드 중에는 최근 대표 디자이너가 매스미디어에 노출되어 팬덤을 형성하고 유명인이 되는 사례가 늘어나며, ‘유명인이 되고자 하는’ 동기를 지닌 과시형 브랜드도 창업되고 있는 것으로 파악되었다.

요즘은 허세형 디자이너들도 많습시다. 실력으로 승부하는 게 아니라 롤스로이스를 타고 술집에서 하루 밤에 몇 천만원 씩을 쓰면 애가 잘나가는 애인 줄 알고 연예인들이 같이 어울리고, 유명한 연예인이랑

같이 사진 찍어 올리면 바로 화제가 되니까.. 그게 하고 싶어서 들어온 애들이 지금 한 두 명이 아니예요... (브랜드겸 에이전시 S 대표)

② 경제적 동기

창업 활동을 통해 더 많은 소득을 얻고자 하는 상업적 성취는 20세기 중반까지 창업의 동기로 경제적 동기 만이 연구될 정도로 중요한 창업 동기이다. 일반적으로 디자이너브랜드의 경우 자신이 하고 싶은 일을 계속 하며 생존하는 것 자체가 창업의 동기가 되는 극단적인 사례도 존재하지만(CFE, 2008), 창업 동기에 경제적 동기는 기본적으로 내재되어 있는 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서도 디자인 중심 브랜드 대상의 면접에서 연구 참여자들은 창업 동기로 비경제적 동기를 우선적으로 언급하는 경향을 보였지만 상업적 성취 또한 당연히 바라는 일이라고 응답하였다.

③ 취업의 어려움

실직 혹은 국내 패션 시장이 성장 정체 시기에 진입하여 고용 환경이 악화되어 취업이 어려워진 것이 패션 스타트업 브랜드 창업의 배경이 되고 있는 것으로 볼 수 있다. “요즘은 취업보다 창업이 더 쉽다”는 표현으로 다수의 연구 참여자(정보회사 M 대표, 온라인 편집샵 M 에디터, 브랜드겸 에이전시 S 대표)에게서 응답된 이러한 상황은 취업 경험의 유무와 관계없이 패션 스타트업 브랜드의 창업에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다.

시장 경기가 침체되어 고용 환경이 악화되는 것과 별개로, 패션 기업의 기형적인 채용 문화인 ‘피팅 요건’을 갖춰야 하는 관행도 신인 디자이너의 창업을 유도하고 있는 것으로 볼 수 있다. 여성의 창업 환경을 다루는 국내 연구들은 여성을 창업으로 밀어내는 요인에 주목하고 있는데(오혜미 외, 2014; 박종복 & 양현봉, 2014), 특히 많은 연구에서 여대생들이 신체적인 요인이나 외모로 인한 제약을 진로 장벽으로 인식하고 있는 것으로 보고되고 있다(오혜미 외, 2014). 패션 기업에서 디자이너 채용 시 피팅 기준을 우선시 하고 있는 관행에 비추어 볼 때, 패션 전공 졸업생의 경우도 신체적 요인으로 인한 취업 장벽이 창업을 부추기는 요인으로 작용하고 있을 것으로 추정되지만, 이러한 내용이 본 연구에서 직접적으로 발견되지는 않았다.

(3) 매개상황(Intermediate circumstance)

매개 상황은 상황에 대한 해석의 틀을 제공해주며 상황에 대한 개인의 인지에 영향을 미치기 때문에 어떤 매개 상황을 만나느냐 하는 것은 세상을 바라보는 관점 형성에 중요한 작용을 한다고 할 수 있다(강은영, 2010). 본 연구에서는 연구에 참여한 디자인 중심 브랜드 창업가의 패션 시장에 대한 시각을 형성하는데에 가족과 사회적 네트워크, 패션 교육과 창업 교육, 그리고 공공 지원 프로그램이 중요한 영향을 미친 것으로 분석되었다.

① 가족과 사회적 네트워크

창업 관련 선행 연구들은 가족과 사회적 네트워크를 통해 형성된 창업 멘토의 존재가 긍정적 사례와 역할 모델을 제시하고, 전문적 조언과 정보, 자원에의 접근을 제공하는 방식으로 창업 과정 전체에 큰 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 본 연구에서도 부모가 유명 패션 디자이너인 경우 자녀의 패션 브랜드 창업을 전폭적으로 지원하고 방향성을 제시해 주고 있는 것으로 조사되었다.

아버지의 영향을 무시할 수 없죠. 조언도 많이 해주시고... 하지만 누구 아들이 아니라 제 능력으로 인정 받고 싶습니다. 부담도 많이 됩니다. 남들보다 더 잘해야 하니까 (브랜드 LI)

② 패션 교육과 창업 교육

디자이너와의 면접 결과 디자인 창의성 개발을 집중적으로 교육하는 패션 전공 커리큘럼이 디자이너브랜드의 창업을 자극하고 디자인 컨셉과 브랜드 아이덴티티를 만들어 가는 과정에 방향성을 제시하게 되는 것으로 조사되었다. 또한 인터뷰 내용 중에는 이러한 창의성 개발 중심의 디자인 교육에 대한 비판적인 의견도 상당 수 발견되었다.

(미국 파슨스패션스쿨) 저기는 오히려 상업적으로 많이 뽑아내려고 해요. 학생들이 아무래도 개성이 세니까 그런걸 당연히 존중은 해주지만, 바꾸려고 하거나 그런 건 전혀 없고, 그 대신 저기는 옷을 ‘비싸게’ 만드는

걸 가르치는 편이에요. 하이엔드로. “이건 싼거야” 이게 제일 나쁜 크리티컬이거든요. 근데 유럽에서 공부한 애들은 좀 많이 아방가르드한 거 같아요. (브랜드 D)

서울패션위크에 보면 졸작(졸업작품) 스타일로 시장에 나오는데... 한 마디로 살 게 없는 브랜드도 많죠. 팔릴 아이템을 만드는 방법은 전혀 모르고... 가격도 그렇고... (편집샵 L 바이어)

H브랜드의 경우 저희 몰에 입점해서 한 개도 못 팔았어요. 팔리게끔 노력을 해야 하는데 내가 이렇게 좋은 물건을 만들었으니 알아서 팔리겠거니 하는 태도는 문제가 있습니다. (온라인 편집샵 M 에디터)

보여주는 제품과 판매되는 제품을 동시에 개발해야 하는데 그걸 할 줄 모르는 브랜드가 많습니다. 회사 경험 없이 바로 창업을 한 디자이너들이 특히 그게 잘 안 되는 것 같아요. 한마디로 MD가 필요해요. (정보회사 T 대표)

앞의 엘리트 디자이너 JS의 사례와 같이 디자이너브랜드 창업가 중 상당 수는 패션 전공 교육 과정에 진입하면서부터 세계적인 디자이너가 되는 꿈을 꾸었다고 얘기하곤 한다. 이러한 창의적 디자이너가 되고자 하는 강한 동기를 지닌 디자이너 지망생은 교육 과정에서 디자인 창의력 개발에 더 많은 관심과 노력을 기울이고, 독창적이고 수월한 디자인으로 인정받으면 시장 성과는 당연히 뒤따를 것이라고 생각하는 디자인 중심적 사고를 형성했을 가능성이 높다. 여기에 졸업 작품 패션쇼와 디자이너의 등용문이라고 여겨지는 디자인 컨테스트와 같은 입문 과정을 거치며 디자이너브랜드 창업가의 디자인 중심적 사고는 더욱 강화되었을 수 있다. 이렇게 디자이너 양성 과정에서 형성한 디자인 편향적 사고와 머천다이징

역량의 부족이 디자이너브랜드가 창업 초기 제품의 상품성을 높이지 못하는 원인이 되는 것으로 분석된다.

한편, 서울패션창작스튜디오에 입주한 경험이 있는 일부 디자이너가 인큐베이팅 프로그램에서 제공되었던 브랜드 운영 관리, 법률 및 상표 등록 등의 실무 교육을 받았다고 응답하였을 뿐, 대다수의 디자이너는 창업 관련 교육을 특별히 받지 못한 것으로 나타났다. 임보아 외(2016)의 연구도 서울패션창작스튜디오와 같은 인큐베이팅 프로그램에서 제공하는 교육 및 멘토링 프로그램이 특히 창업 초기 브랜드의 시장 진입과 규모 성장에 긍정적인 영향을 주었다는 내용을 보고하고 있다. 사업체를 경영하는 기초적인 경영 능력의 부족은 사업 실패의 가장 큰 원인 중 하나가 되며(Diffley, 1982), 창업 교육은 창업이 아닌 기업에 취업한 경우에도 회사의 거시적인 경영 전략을 이해하는데 도움이 되므로(정태화, 1996), 패션 정규 교육에서 패션 분야의 창업 관련 지식과 정보를 제공할 필요가 있을 것으로 판단된다.

③ 공공 지원 프로그램의 영향

공공 지원 프로그램은 개인이 패션 시장을 이해하는 과정에서 매개 역할도 수행하는 것으로 분석되었다. 구체적인 사례로, 공공 정책의 지원 대상 선발 기준과 해외 시장 진출 지원 정책이 일부 디자이너의 창업 과정에 방향성을 제시하고 있는 것으로 분석되었다. 다음의 인터뷰 내용을 통해 공공 지원 프로그램에 선발되는 브랜드가 디자이너 창업의 모델이 되고, 공공 지원 프로그램이 제시하는 전략이 브랜드의 마케팅 전략 수립에도 영향을 미치는 것이 확인되었으며, 최악의 경우 실체가 없는

시장을 표적으로 삼게 하는 영향을 미친 것으로 분석되었다.

(공공 지원 프로그램에) 어떤 브랜드들이 뽑혔나를 보고... 아무래도 저도 선정이 될 수 있는 상품을 기획한 것 같아요... (브랜드 TB)

저는 창의 디자이너 지원 프로그램이 그런 브랜드들을 양산하고 있는 것 같아요. 성과가 안 나오는데 마치 대단히 있는 것처럼 홍보를 하니... 특히 직장 경력이 없으면 시장의 생리도 모르고 혹하게 되죠... 사실 그들이 그렇게 당장 해외 전시회에 나가서 뭘 하겠어요. 국내 시장에서 먼저 최선을 다하는 게 맞죠. (정보회사 T 대표)

문체부에서 여러가지 프로그램을 통해서 뉴욕패션위크를 지원하고, Seoul' s 10 soul이 파리에서 쇼를 하기도 했지만 저는 그게 결국엔 독이 된다고 생각해요. 실제 많은 디자이너에게 이미 독이 되었다고 생각합니다. 정말 베스트로 잘할 수 있는 팀이 갖춰지지 않은 상태에서 이걸 기회가 아니라 독이 될 수 있겠다고 생각합니다. (브랜드 JS)

2. 기획 중심 브랜드의 창업 상황

(1) 대상황

기획 중심 브랜드 창업에 영향을 미친 대상황으로는 온오프라인에서 형성된 진입 장벽 낮은 신규 유통 채널의 등장과 뉴미디어 환경, 밀레니얼 패션 소비자 요인이 도출되었다.

① 신규 유통 채널의 등장

디자이너브랜드를 전문적으로 취급하는 신규 유통 채널의 등장은 기획 중심 브랜드의 창업을 유도한 중요한 요인이 되었다. 에이랜드, 비이커와 같은 오프라인 편집샵과, W컨셉, 무신사, 29CM와 같은 온라인 편집샵은 기획 중심 브랜드에게 손쉽게 진입할 수 있는 유용한 창업 기회를 제공하였다.

이러한 현상(브랜드 창업)을 촉발시킨 것은 W컨셉, 무신사 등의 온라인 패션 쇼핑몰의 성장과 에이랜드, 원더플레이스와 같은 형태의 스트리트 편집숍들의 성장이었다. (인스타그램을 주목해야 하는 이유, 패션인사이트. 2016.04.13)

(신진 브랜드의 입점이) 어렵지 않죠. 어차피 유통입장에서는 수수료 장사이다 보니 브랜드가 많이 확보되어있으면 그만큼 또 매출가능성이 늘어나는 거니까요 (온라인 편집샵 M 에디터)

② 뉴미디어 환경

밀레니얼 소비자를 중심으로 SNS와 같은 저비용 뉴미디어가 패션 정보의 흐름과 상거래에 효과적인 수단이 되며 신규 브랜드의 홍보 진입 장벽을 낮추고, SNS 소통에 능통한 신세대 브랜드에게 성공 기회를 제공하고 있는 것으로 분석된다.

과거에는 오프라인 스토어를 기반으로 소비자와의 소통을 시작한 것에 비해, SNS 소통을 바탕으로 브랜드를 런칭하고 상품 판매까지 연결하는 무점포 창업의 새로운 유형이 등장하고 있다. 대표적으로 ‘프루아(ffroi)’, ‘스탠다드 이슈(standard issue)’, ‘스튜디오 디솔트(studio de salt)’와 같이 인스타그램에서 브랜드 런칭을 시작하여 온라인과 오프라인으로 점차 그 영역을 넓혀가는 신진 브랜드가 늘어나고 있다. SNS를 통한 디자이너의 스킨쉽이 브랜드에 대한 친밀감을 높이고 브랜드의 이미지를 형성하여 충성도 있는 마니아 고객을 만들 수 있다. (인스타그램을 주목해야 하는 이유, 패션인사이트. 2016.04.13)

③ 밀레니얼 패션 소비자

새로운 가치를 중시하고 새로운 방식으로 소통하는 밀레니얼 패션 소비자의 등장과 그들의 새로운 요구는 기획 중심 브랜드의 창업에 큰 영향을 미쳤다. 밀레니얼 세대는 청소년 때부터 인터넷을 사용해 모바일, 소셜네트워크서비스(SNS) 등 정보기술(IT)에 익숙하고 이전 세대와 다른 소비 문화를 서로 공유하고 있어(김난도 외, 2015), 앞에서 설명한 온라인

유통 채널과 뉴미디어 환경의 활성화에도 영향을 미치고 있다. 밀레니얼 세대는 2007년 글로벌 금융 위기 이후 사회에 진출해 고용 감소, 일자리 질 저하 등을 겪고, 장기 저성장 시대를 살아가며 최고의 성능이 아니어도 최선의 질에서 타협하는 가치 소비를 추구한다(김난도 외, 2015). 가치 소비는 단순히 가격이 저렴한 것만을 의미하지 않고 가격 대비 가치 즉 가성비 추구를 의미하며, 다음의 기사를 통해 밀레니얼 패션 소비자의 가치 소비 방식을 엿볼 수 있다. 이러한 소비 트렌드가 SPA 브랜드나 무상표 의류 제품보다는 비싸더라도 질 좋은 새로운 브랜드를 요구하였고, 이러한 새로운 요구를 바탕으로 신규 브랜드 시장이 형성된 것으로 분석할 수 있다.

최근 들어 가성비 트렌드가 ‘가치’로 무게 중심을 옮겨가는 중이다. ‘적은 비용 대비 높은 만족을 주느냐’가 아닌, ‘적은 비용은 아니지만 충분히 지불하고도 남을 만족을 주느냐’로. (중략) 저가에 질린 고객들이 가격보다 질로 던하고 있다. (가성비의 시대, 핵심은 소재. 어패럴뉴스. 2016.09.22)

또한, 밀레니얼 패션 소비자는 뚜렷한 브랜드 스토리와 진정성, 오리지널리티를 가진 브랜드를 선호하는 것으로 알려져 있다(밀레니얼 소비자 어디로 갔을까?, 패션비즈, 2015.12.07). 이러한 밀레니얼 패션 소비자가 추구하는 새로운 가치를 공유하는 브랜드에게 성공 기회가 제공되고 있는 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서도 ‘브랜드 R’의 사례에서 진정성있고 바른 철학으로 소통하는 브랜드가 밀레니얼 소비자로부터 매우 긍정적인 반응을 얻은 사례가 발견되었다.

한편, 디자인 중심 브랜드에게는 불리한 환경으로 분석된 한국 패션 소비자의 윈트렌드 현상이 기획 중심 브랜드에게는 시장 기회를 제공한 것으로 분석된다. 또한 동일한 스타일에 대한 동조가 강한 현상은 아이템 위주의 기획을 가능하게 하여, 소수 아이템으로 창업할 수 있는 시장 기회를 형성한 것으로 이해할 수 있다.

“한국 패션 시장은 소비자층이 얇고 마켓에 여러 트렌드가 공존하지 않는 일종의 ‘윈 트렌드’ 현상이 강하다”, “뒤집어보면 국내 시장은 쉬운 마켓일 수도 있다”, 다른 전문가의 의견을 빌어 “국내에서 디자이너가 비즈니스를 하려면 편집숍 에이랜드에서 잘 팔리는 옷을 기획 디자인하면 된다”. (이유 있는 신진 디자이너 해외 진출, 어패럴뉴스, 2013.09.10)

(2) 소상황

① 경제적 동기

신규로 형성된 시장 기회를 발견하고 창업하였다는 기회 창업의 측면에서 기획 중심 브랜드에게 경제적 동기는 기본적인 창업 동기가 되었을 것으로 예상할 수 있다. 본 연구에서는 이 중 사업가로서 성공적인 브랜드 운영을 통해 큰 상업적 성취를 거두고 싶다는 욕구와, 단순히 가장으로써 더 많은 돈을 벌고 싶다는 욕구, 그리고 실직이나 퇴직 후를 대비해 본업을 유지하며 브랜드 창업 활동을 병행하고 있는 이른바 투잡족도 존재하는 것으로 응답되었다.

사업체를 운영한다는 게 결국은 성공해서 돈을 많이 벌고 싶다는 거 아니겠어요? (브랜드점 에이전시 S 대표)

죽기 전에 천억을 벌어야 한다고 입에 달고 살았습니다(웃음). 실현 가능성 보다는 가장이니까 돈을 많이 벌고 싶었죠. (브랜드 R)

브랜드 A는 동대문에서 사업하시던 분이랑 대기업 디자이너, MD, 뛰어난 사람이 모여서 하는 거라고 하던데요. 회사에 다니면서 투잡하는 사람도 있대요. 그래서 (유명세 대비 경영진이) 잘 안 드러나죠. (브랜드 U)

② 자아실현과 사회적 인정 추구

기획 중심 브랜드의 창업가 중 상당 수는 ‘자기만의 개성과 감각, 재능을 펼쳐보고 싶다’는 자아 실현과 소질 계발을 창업 동기로 응답하고 있으며, 기회가 된다면 패션쇼에 서보고 싶다는 포부를 밝히기도 한다.

자아 실현까지는 거창하고 그냥 하고 싶은 걸 해본다는 정도? 제가 잘 할 수 있는 부분이 있으니까 그걸 하는 겁니다. 그리고 그게 반응이 있으면 짜릿하죠. (브랜드 U)

또한 성공적인 브랜드 운영을 통해 사회적으로 인정받고자 하는 욕구는 기획 중심 브랜드의 창업 동기에서도 흔히 언급되었다. 그러나 디자인 중심 브랜드가 패션 전문가 집단으로부터의 인정을 기반으로 대중적인 인기를 얻고자 하는 것과 비교하여, 기획 중심 브랜드는 보다

대중적인 인정에 더 가치를 두는 경향을 보인다. 이러한 유형의 창업가는 대중의 인정은 판매라는 결과로 표현된다고 생각하며 매출이 곧 사회적 인정을 반영한다고 주장한다. 또한 본 연구에서는 상당 수의 동대문 기반 사업가가 제도권 진입을 통해 사회적 인정을 얻고자 신규 브랜드를 창업하고 있다는 응답과 사례들이 발견되었다.

동대문에서 장사하시던 분들이 이 시장에 많이 진입했어요. 그 중에는 그냥 시장이 보이니까 돈 벌러 들어오신 분들도 많은데, 번듯한 브랜드가 해보고 싶어서 들어오신 분들도 많아요. (온라인 편집샵 M 에디터)

대놓고 말하진 않는데 요즘 뜨는 브랜드 중에 동대문 출신 되게 많아요. 브랜드 A도 그렇고. 그냥 장사 하시던 분들도 많지만, 요즘은 원래 감각이 있던 친구들이 동대문에서 돈 벌어서 제대로 하니까 잘 되죠. 원래 감각이 있는데다 자금이랑 장사 노하우까지 생겼으니까.. (브랜드점 에이전시 S 대표)

③ 패션 기업의 조직 문화

한편 패션 기업의 보수적이고 개인별 성과급 제도가 부족한 기업 문화가 디자이너 혹은 머천다이저의 브랜드 창업을 자극하고 있는 것으로 분석되었다. Lee et al.(2011)은 싱가포르의 정보통신분야 벤처기업을 대상으로 한 연구에서, 조직 내 혁신적 아이디어에 대한 비우호적인 분위기와 인센티브의 부족이 혁신 지향성 수준이 높은 직원의 직무 만족감을 낮춰 창업 의지를 높이는 것으로 보고하고 있다. 다음의 응답을 통해 창의성이 장려되지 않는 패션 기업의 조직 문화와 성과에 대한

인센티브의 부족이 디자이너와 머천다이저의 브랜드 창업을 유도하는 압력 요인(push factor)이 되고 있는 것으로 확인되었다.

그 친구가 겸손해서 그렇지 굉장히 세련된 감각이 있어요. 오히려 회사에 다닐 때는 그런 재능을 펼칠 일이 없었을텐데 지금 아주 물을 만난거죠. (브랜드겸 에이전시 S대표)

(패션 디자이너의 입사 희망 1순위 기업을 퇴사한 이유를 묻는 질문에) 아시잖아요 회사 생활이라는 게. 하고 싶은 걸 할 수도 없고 알려주지도 않고.. (회사 생활을) 다시 하고 싶진 않았습시다. (브랜드 U)

또한 앞의 디자인 중심 브랜드의 창업 상황과 마찬가지로 패션 경기 침체로 고용 환경이 악화된 상황은 기획 중심 브랜드에게도 창업 유인 요인이 되고 있는 것으로 볼 수 있다.

(3) 매개상황

기획 중심 브랜드 창업가가 패션 시장에 대한 인식을 형성하는데 영향을 미친 매개상황으로 가족과 사회적 네트워크가 중요한 역할을 담당하고 있는 것으로 분석되었다. 이 중 기획 중심 브랜드 창업가는 패션 산업 분야에서 형성한 사회적 네트워크를 통해 새롭게 형성되고 있는 시장 기회를 포착하고 창업 과정에 필요한 정보와 자원을 제공받은 것으로 응답하였다.

요즘은 그냥 있는 집 자식들보다 업계 사람들이 많아요.

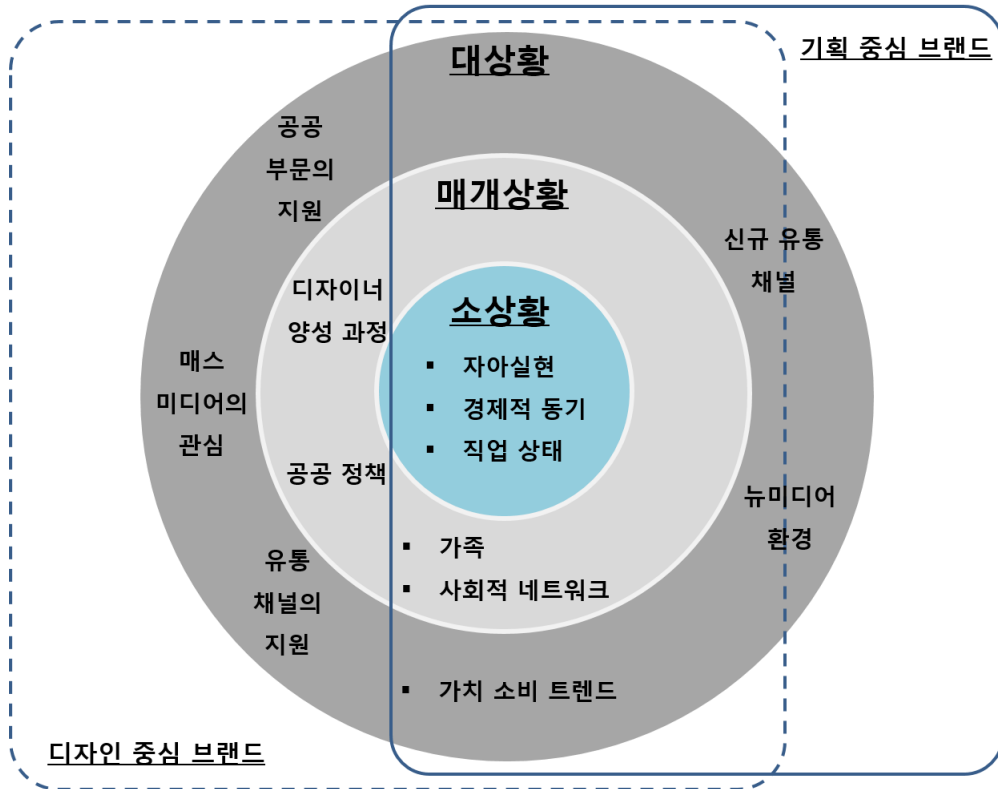
에이카화이트처럼 원단이나 공장 하시는 집안 자제들. 얼마나 좋겠어요
원단 맘껏 갖다 쓰고... (브랜드점 에이전시 S 대표)

어느 날 한 후배가 “형 이제는 패션이 카톡, 라인, 인스타 이런 걸
통해서만 전파되요” 라는데, 매장이 필요 없다는 걸 절감했어요 (브랜드점
에이전시 S 대표)

회사를 그만 두고 다시 취업을 할 생각은 없이 그냥 있는데 아는
형이 한 번 해보라고 해서 (브랜드 창업을 하게 되었다)... (다른
디자이너와) 해외 페어도 같이 가고 보통은 안 그러는데 쇼룸도 소개해
주고 그래요. (브랜드 U)

본 절에서 분석한 디자인 중심 브랜드와 기획 중심 브랜드 창업의
상황적 구조를 비교하여 표시하면 [그림 4-2]과 같으며, 두 그룹 간에
중요한 차이점이 발견되었다. 기획 중심 브랜드는 신규 유통 채널을
중심으로 밀레니얼 패션 소비자의 필요와 수요에 대응하여 창업되고
있다는 창업 배경과 동력으로 인해 세분 시장이 양적, 질적으로 성장하고
있는 것으로 볼 수 있다. 반면, 디자인 중심 브랜드의 창업은 한국을
대표하는 창의 디자이너를 양성하려는 공공 지원 정책에 의해 유인된
측면이 있어 해당 시장의 시장성이 부족한 근본적인 한계를 지니고 있는
것으로 분석된다. 또한 디자인 중심 브랜드는 디자이너 양성 과정과 공공
정책과 같은 매개 상황을 통해 디자인 중심 시각이 강화되어 시장 지향적
태도와 노하우 습득이 지연되고 있는 것으로 분석되었다. 패션 스타트업
브랜드 창업의 배경이 된 소상황으로는 자아실현, 사회적 인정 추구,
경제적 동기와 실직, 취업의 어려움과 직업 요인이 두 유형의 브랜드에서
공통적으로 도출되었다. 그러나 그 내용 상으로는 질적인 차이를 보여

디자인 중심 브랜드는 자아실현 동기가, 기획 중심 브랜드는 경제적 동기가 상대적으로 우선시 되고 있는 것으로 분석되었다.



[그림 4-2] 패션 스타트업 브랜드의 창업 상황

제 3 절 패션 스타트업 브랜드의 유형별 특성

패션 스타트업 브랜드 시장은 형성 초기에 단순하던 구조가 환경 변화와 브랜드간 경쟁이 심화되며 더욱 복잡해지고 세분화되는 경향을 보이고 있다. 반면 패션 스타트업 브랜드는 제품 기획과 생산, 조달, 유통, 홍보와 같은 마케팅 특성 차원에서 기존의 패션 시스템과는 다르지만 서로 유사한 방식과 전략으로 밀레니얼 소비자와 소통하고 있어 주목할 만하다. 본 절에서는 빠르게 분화되고 있는 패션 스타트업 브랜드의 양상과 성장을 이해하기 위해, 현 시점에서 디자인 중심 브랜드와 기획 중심 브랜드의 전형적이고 독특한 유형별 특성을 고찰하였다.

1. 디자인 중심 브랜드의 특성

(1) 디자인 중심 브랜드의 성과

디자인 중심 브랜드에는 해외 유명 패션 스쿨을 포함한 패션 전공 교육 기관에서 디자인을 전공하고, 국내외 유명 패션위크에 참가하거나 혹은 디자인 서바이벌 프로그램에 출연하여 대중적인 유명세를 얻은 브랜드가 상당 수 포함되어 있다. 2009년 이후 창업한 브랜드의 경우 패션창작스튜디오와 같은 창업 지원 프로그램의 도움을 받은 경우도 많으며, 유명세를 얻은 디자이너는 공공 지원뿐 아니라 홈쇼핑 판매, 패션 대기업과의 협업, 대형 유통사를 통한 해외 진출과 같은 방식으로 경영 활동에 도움을 받고 있다.

이러한 디자인 중심 브랜드의 패션 시장에서의 재무적 성과는 브랜드

가 표적으로 삼고 있는 세분 시장의 시장성 정도와 디자이너의 시장 지향적 태도, 혹은 머천다이징 역량에 따라 극단적으로 나뉘는 양상을 보이고 있다. 뒤에 서술할 디자이너 JS의 사례와 같이 세분 시장의 시장성이 낮고 대중적 상품 기획에 어려움을 겪는 경우 재무적 성과는 매우 낮다. 반면 ‘비욘드클로젯’, ‘로우클래식’의 사례와 같이 젊고 캐주얼한 스타일의 상품 기획으로 대중적인 브랜드로 자리 잡아 높은 수준의 상업적 성취를 얻고 있는 소위 4.5세대 혹은 5세대 디자이너브랜드도 상당 수 존재한다.

디자인 중심 브랜드 중 고성과 디자이너를 전문가들은 ‘다 가진 행운아들’이라고 표현한다. 현재의 디자인 중심 브랜드 창업 붐을 이끈 대표 디자이너들로서 자아실현과 사회적 명성, 그리고 재무적 성과까지 다 얻은 브랜드라는 의미이다. 이 유형의 브랜드는 ‘프로젝트런웨이코리아’와 같은 TV 프로그램을 통해 디자이너가 스타가 되어 대중적인 팬덤을 형성하였고, 젊고 캐주얼한 스타일의 제품을 발 빠르게 기획하여 대중적인 브랜드로 자리 잡으며 상업적 성취를 얻고 있다. 이러한 브랜드들은 디자이너브랜드가 전통적으로 하이엔드 또는 컨템포러리 스타일을 추구하던 것에서 벗어나는 행보를 보여, 전문가 집단을 중심으로 디자이너브랜드로 분류하는 것에 대한 비판적인 의견이 제기되기도 한다.

저성과 디자이너는 현재 국내 시장에서 수요가 적은 조닝에 위치하여 상업적 성취와 지속 가능성이 부족한 상황이다. 자아 실현과 사회적 인정 동기는 어느 정도 충족되고 있지만, 상업적 성취가 현격하게 부족하여 생존에 위협을 받고 있다. 공공 부문에서 지원하고 육성해야 할 미래 자산으로 여겨 해외 진출을 후원 받고 있으나 글로벌 무대에서 단기간에 실질적인 성과를 얻는 것이 용이하지 않고, 공공 지원에 한 없이 의존할 수 없다는 사실을 인식하여 자생력을 키우려 하지만 돌파구가 쉽게

마련되지 않아 고민하고 있는 상황이다.

캐주얼한 조닝에 위치한 브랜드가 비교적 높은 재무적 성과를 내고 있는 것과 대조적으로, 하이엔드 혹은 컨템포러리 조닝에 위치한 디자인 중심 브랜드 상당 수는 재무적 성과를 얻는 데 어려움을 겪고 있다. 국내 패션 시장은 소비자의 윌트렌드 경향으로 시장의 이질성(heterogeneity)이 낮은 편이다. 따라서 다양한 조닝에서 차별적인 디자인 아이덴티티를 구축하는 디자이너브랜드의 세분 시장이 상대적으로 좁고, 좁은 세분 시장에서 해외 수입 브랜드와의 경쟁 강도 또한 높아 시장 환경 특성이 이 유형의 브랜드에게 우호적이지 못한 상황이다. 선행 연구(이장우 & 이성훈, 2004)에서 제기된 바와 같이 창업 기업의 초기 제품이 시장에서 수용되고 적정 이윤을 창출하면 이를 바탕으로 새로운 제품과 시장을 개척할 수 있는 발판을 마련하는 계기가 되지만, 그렇지 못할 경우 재무 상황이 악화되고 신제품 개발 의지가 약화되어 창업 실패에 이르기 쉬우므로, 저성과 브랜드의 경우 생존 가능한 적소 시장을 발견하는 것이 시급하며 보다 대중적인 상품 기획을 위해 머천다이징 역량을 강화할 필요가 있다.

이와 같이 디자인 중심 브랜드는 현재 조닝의 차이와 머천다이징 역량의 차이로 상업적 성취 수준에서 큰 차이를 나타내고 있다. 따라서 현재 디자인 중심 브랜드 중 상당 수는 대중적인 감성을 높이고 머천다이징 역량을 보완하는 방식으로 기획력을 강화하여 상업적 성취를 높이기 위해 노력하고 있는 것으로 분석되었다.

(2) 매출 및 시장 규모

패션 스타트업 브랜드는 보통 영세한 규모로 운영되고 있어 매출 규모가 공개되지 않는 경우가 많다. 따라서 브랜드의 매출액을 기반으로 전체 시장 규모를 추정하는 것은 현실적으로 어려운 일이며, 주요 유통 채널의 매출 규모를 통해 시장 규모를 짐작할 수 있다. 오프라인 유통을 기반으로 하는 디자인 중심 브랜드의 매출은 그리 높지 못한 것으로 보인다. 다음의 뉴스기사와 디자이너 인터뷰 내용을 통해 디자인 중심 브랜드의 오프라인 유통 기회는 늘고 있지만 매출과 수익성은 만족스럽지 못한 수준인 것을 짐작할 수 있다.

본점 기준으로 인디, 신진 (디자이너)브랜드의 주요 백화점 입점 수는 2013년에 롯데백화점 약 4개, 현대백화점 약 3개, 신세계백화점 약 3개였던 것이 2015년에는 롯데백화점 약 13개, 현대백화점 약 16개, 신세계백화점 약 21개로 급증했다. (인디브랜드와 신진 디자이너를 주목하라, 어패럴뉴스. 2015.09.01)

A사 대표는 “2년 전에 비해 백화점 매출이 50%가량 떨어졌다. 장기 침체로 백화점을 찾는 소비자들이 줄어든 것이 원인이다”라며, “이를 타개하기 위해 자체 온라인 쇼핑몰을 강화하는 등 새로운 판매 활로를 모색 중에 있다”고 한다. “지난 몇 년간 앞 다퉈 디자이너들의 백화점 진출 러시가 이어졌지만 최근 이 같은 분위기는 많이 줄어들고 있다”고 응답한다. (벼랑 끝 몰린 디자이너브랜드, 어패럴뉴스. 2016.01.14)

저희는 연간 매출액이 1억 정도에서 왔다 갔다 하고 있습니다. (오프라인 디자이너 편집샵 F와 D매장에서의 매출 규모를 묻는 질문에)

둘 다 매출이 거기서 거기에요 처음에는 그래도 월 매출이 200~300만원 정도 됐었는데 그 뒤론 별로... 편집 매장에서 매출이 잘 나오는 브랜드는 월 매출 500만원 이상 정도면 잘 나오는 거라고 하더군요. (브랜드 PD)

오프라인 유통 채널과 달리 홈쇼핑 채널은 이미 유명세를 얻은 일부 디자이너브랜드에 국한된 경향이 있지만, 홍보 효과와 함께 디자이너브랜드의 수익성에 큰 도움을 주고 있는 것으로 파악된다.

GS숍의 패션MD 강혜련 차장은 '규모의 경제'를 말했다. "홈쇼핑은 기본 물량이 적어도 1만 장 이상이에요" (디자이너는 왜 홈쇼핑으로 갔나. 여성중앙. 2016년 2월호)

정OO 실장님이 국내 홈쇼핑에서 벌어서 파리에 가서 퍼붓고 계속 그러면서 결국엔 엄청난 브랜드를 만드셨죠. 1년에 10억 정도씩을 6~7년을 쏟아 부으셨고.. (브랜드 JS)

(3) 상품 기획 및 가격 특성

고품질 고가격 전략을 취하는 전형적인 디자인 중심 브랜드들은 현재 국내 시장에서 수요가 부족하다는 심각한 문제점을 안고 있는 것으로 파악되었다. 제품 생산에는 주로 국내 생산 인프라를 활용하고 있으며, 국내 생산에 대한 만족도 차원에서는 다양한 의견이 응답되었다.

① 상품 기획

현재 수요가 위축되어 시장성이 부족한 세분 시장에 위치한 디자인 중심 브랜드는 조닝 수정에 대한 고민이 큰 것으로 파악되었다. 이러한 고민은 현재 국내 패션 시장 환경 상 세분 시장에 따른 수요의 차이가 크기 때문인 것으로 볼 수 있으며, 그 결과 최근 디자인 중심 브랜드 다수는 디자인 컨셉을 캐주얼하게 조정하거나, 상당 수의 신규 디자인 중심 브랜드가 스트리트 캐주얼 조닝에서 창업되고 있는 것으로 분석되었다.

저희 옷은 국내 수요는 기대 안 해요 시장이 없는 것 같아요. 해외 전시회 가면 외국 바이어들은 그래도 관심을 갖는데... 중동 바이어와 러시아 바이어들이 큰 물량은 아니지만 오더를 주고 있습니다. (브랜드 G)

조닝에 따라 차이가 많은데, 이석태 디자이너같이 옷도 잘 만들고 실력도 있지만 국내 시장이 좁고 해외 진출 루트는 확보가 잘 안되서 크게 성장하지 못하는 경우가 많습니다. 반면에 앤디앤딤은 변화하는 패션 시장에서 바닥에 모든 것을 다 버리고 변화하는 시장에 적응해서 다시 재기하고 있는 케이스라고 할 수 있습니다. (지원협회 C 팀장)

요즘은 되는 시장이 스트리트브랜드다 보니까 거기에 맞추는 스트리트브랜드만 기하급수적으로 증가하고 있습니다. 시장에 순응하는 거죠. 수익을 얻어야 하니까 어쩔 수 없이. (지원협회 C 팀장)

디자인 중심 브랜드는 차별적인 브랜드 아이덴티티를 구축하기 위해 독창성 강한 스타일로 상품 기획을 시작한 후, 보다 대중적인 스타일과 저가 상품으로 라인 확장, 혹은 세컨 브랜드를 런칭하는 전략을 일반적으로 활용하고 있다. 그러나 최근에는 세컨 브랜드를 통한 확장

전략의 효과가 과거 대비 제한적인 것으로 파악되었다.

자텔(드슈에뜨)이나 스티브&요니는 대기업 투자도 받고 세컨 레이블을 만들어서 아주 잘 되고 있는 케이스죠. (편집샵 L 바이어)

저희는 세컨 레이블 기획이 어려워요. 메인 자체가 캐주얼이라서. 가격과 질을 낮추는 방법 밖에 없잖아요. (브랜드 K)

보통 불륜을 내기 위해서 세컨 레이블을 하죠. 그런데 요즘은 세컨 레이블도 잘 안되요. 과거엔 잘 됐는데, 최근에 특히 남성복 시장에서는 세컨 레이블로 잘된 케이스가 하나도 없어요. 널바렛이 블랙바렛 했는데 안됐고, 다크쉐도우도 반응이 없고 사일런트도 안됐고. 국내 브랜드도 마찬가지죠. 메인 브랜드에 대한 이미지도 약한데 세컨까지 이어지질 않아요. (브랜드 JS)

② 제품 생산

디자인 중심 브랜드의 경우 홈쇼핑에서 판매하는 일부 제품을 제외하고 일반적으로는 제품 생산 시 국내 생산 인프라를 활용하고 있는 것으로 응답되었다. 디자인 중심 브랜드는 제작 수량이 많지 않고 제품 품질에 대한 기대 수준이 높으며, 샘플 및 제품 제작 과정에서의 원활한 상호작용을 위해 국내 생산을 선호하는 것으로 분석되었다. 또한 생산 수량이 적고 불규칙적이어서 가격을 낮추기 어렵고 생산 공장과의 안정적인 관계 유지에 어려움이 있다는 ‘소규모의 불리함’ 이 일반적으로 응답되었다.

저는 좀 독특한 패턴을 많이 해보는 편인데 샘플실과 작업하는데 어려움이 있습니다. 비용도 만만치 않고 이것저것 자꾸 시도해 보는걸 좋아하지 않으니까... (브랜드 BS)

저희 브랜드는 차별화된 웨입과 패턴이 핵심이라서 샘플실을 아예 따로 두고 있습니다. (브랜드 N)

저는 소재를 중요하게 생각해서 수입 원단에 욕심을 많이 내는 편입니다. 하지만 제가 수량이 적으니까 소재 단가가 너무 높아지는 거죠. 그렇다고 수준을 양보할 수는 없고 가격 관리가 어렵습니다. (브랜드 H)

반면, 브랜드 운영 상 제품 생산은 큰 애로사항이 되지 않는다는 다음과 같은 의견도 다수 발견되었다. 이러한 응답은 디자이너브랜드를 대상으로 한 선행 연구에서 창업 단계에는 생산 관련 정보의 획득이 어렵고, 이후에도 QR시스템의 도입과 분업화된 동대문 생산네트워크 시스템을 적절히 활용하는 것이 어려운 점으로 조사된 것(김용주 외, 2012)과 약간의 차이가 있다. 이러한 차이는 지난 5년여간 소규모 브랜드 창업이 활성화되며 동대문 생산 네트워크가 작은 규모의 브랜드 창업가들에게 우호적으로 변화되었거나, 혹은 판로 확보의 어려움이 가장 절실하여 생산 관련 애로사항이 상대적으로 작게 체감되기 때문인 것으로도 이해할 수 있다.

생산은 크게 문제가 되진 않습니다. 물론 수량이 적으니까 다른데 일 먼저 해야 한다면 기다려야 하고 내 공장 같지는 않지만요. (브랜드 A)

③ 가격 특성

디자인 중심 브랜드가 겪고 있는 가격 관련 애로 요인은 소량 생산으로 인한 원가 절감의 어려움, 낮아진 시장 준거 가격이라는 요인이 도출되었다. 소량 생산으로 인한 원가 절감의 어려움이라는 ‘소규모의 불리함’은 선행 연구에서도 창업 기업이 경험하게 되는 피할 수 없는 약점으로 꼽혀왔다(이승배, 2016; CFE, 2008). 여기에 최근 패션 제품에 대한 소비자의 준거 가격이 낮아진 시장 환경이 디자인 중심 브랜드의 가격 전략 수립 시 선택의 폭을 좁히고 있는 것으로 분석되었다. 수집된 뉴스기사와 전문가 심층 면접 결과를 통해 디자인 중심 브랜드 다수는 가격 포지셔닝 상 유명 백화점을 중심으로 유통되고 있는 내셔널 브랜드보다 낮고 SPA 브랜드보다 높은 지점에 위치하고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 가격 포지션을 통해 디자인 중심 브랜드는 디자인 상 높은 감도와 가격 이점을 모두 제공하며 기존 내셔널 브랜드 고객의 수요를 일부 흡수하고, 차별적 디자인과 높은 제품 품질로 SPA 브랜드 소비자 층의 상향 이동도 유도하고 있는 것으로 분석된다. 그러나 이러한 가격 포지션은 독창적 디자인과 높은 품질로 고가격 정책을 취하던 기존의 디자이너브랜드와 달리, 하이엔드를 지향하는 디자인 중심 브랜드에게 고가격 정책을 취하기 어려운 시장 환경이 되고 있다.

경기 불황이 장기화되면서 젊은 층에서의 가치소비 경향은 점차 뚜렷해지고 있다... 디자이너브랜드는 개성 넘치는 독특한 디자인은 물론 우수한 품질, ‘유명 브랜드 값’이 빠진 합리적인 가격으로 가치소비를 지향하는 젊은 소비자에게 매력적으로 다가왔다. (신진 디자이너 키우는

온라인몰, 왜?, 미디어펜. 2016.07.13)

저희는 백화점 브랜드보다 많이는 못 받아요. 아무래도 백화점 브랜드보다 인지도가 떨어지고... (브랜드 S)

백화점 브랜드보다 싸면서 옆에서 팝업을 하면 괜찮아요. 고객들이 너무 좋아하시더라고요. (디자인이) 특이하고 (품질이) 괜찮은데 더 싸니까요. (브랜드 S)

두타에서 매장을 시작하다 보니까 가격을 거기에 맞출 수 밖에 없었어요. 받을 수 있는 가격에 한계가 있어서 가격에 옷을 맞출 수밖에 없었죠... (브랜드 LC)

이와 같이 디자인 중심 브랜드의 제품 가격대가 기존의 하이엔드 디자이너브랜드와 비교해서는 낮아졌으나, 기획 중심 브랜드와 비교할 때는 여전히 높은 가격대로서 온라인 채널에서의 가격 경쟁력은 다소 낮은 것으로 분석되었다.

서울 컬렉션에 나오는 디자이너브랜드는 일단 비싸요... 불과 십여년 사이에 사람들이 (의류 제품의) 가격이 싸고 비싸고의 기준이 굉장히 낮아졌어요. 요 근래에는 웬만한 것도 비싼 축에 속한다고 느끼고 있죠. 디자이너브랜드들의 가격은 오히려 낮아졌는데도 소비자들의 관점이 낮아지다 보니 비싸게 느껴지는 거죠. (온라인 편집샵 M 에디터)

(4) 유통 및 홍보 특성

디자인 중심 브랜드는 오프라인 유통을 중심으로 하고, 패션쇼 또는

전시회를 통해 해외 홀세일로 진출하는 디자이너브랜드의 전통적인 유통 방식을 주로 활용하고 있는 것으로 파악되었다.

① 국내 유통 특성

디자인 중심 브랜드가 등장하기 시작한 2000년대 후반, 국내 디자이너에게 국내 유명 백화점은 진입 장벽이 높은 유통 채널이었다. 이 시기에 디자인 중심 브랜드의 백화점 유통은 CFDK와 같은 지원 단체를 통해 단기 팝업 스토어에 참가하는 정도였으나, 최근에는 팝업스토어 대신 상설 디자이너 편집존이 구성되고 있다.

해외의 경우 디자이너브랜드는 일반적으로 에이전시나 직거래를 통해 편집샵에서 유통되고 있다. 국내의 경우는 디자인 중심 브랜드가 형성되던 초기에 디자이너 편집샵이 발달하지 않아 오프라인 유통 채널의 확보가 가장 큰 애로요인이 되어왔다. 분더샵, 무이와 같은 하이엔드 디자이너 편집샵이 존재했지만 국내 디자이너의 진입은 어렵다고 판단되던 시기로, G.D.S와 같이 국내 디자이너브랜드를 취급하는 백화점 편집샵에 입점하는 것이 선망의 대상이었다(지원협회 C 팀장).

한편 이 시기에 D-Nue, FLOW, 어라운드더코너, 비이커와 같은 디자이너 편집샵이 등장하여 디자인 중심 브랜드에게 오프라인 유통 기회를 제공하기 시작했다. 이렇게 국내 디자이너브랜드를 취급하던 소위 제도권 편집샵은 한동안 화제를 모으며 관심을 끌었지만, 에이랜드, 원더플레이스와 같은 소위 비주류 편집샵이 크게 성장하는 것에 비해 가시적인 성과를 내지 못하고 있는 것으로 보도되고 있다. 또한 디자이너 편집샵이 해외 디자이너브랜드와는 사입 방식으로 거래하지만, 국내

브랜드에게는 위탁 방식과 백화점 수준의 높은 위탁 수수료를 요구하여 국내 디자인 중심 브랜드의 성장에 걸림돌이 되는 것으로 보도되고 있다.

(국내) 편집숍의 위탁 관행이 유지되며 수수료는 높아지고 있어 경영 환경이 더욱 악화되고 있는 있으나, 편집숍 이외의 대안 유통이 없는 디자이너브랜드의 경우 편집숍 유통을 유지하고 있는데 이 과정에서 편집숍과의 갈등이 고조되고 있다. (벼랑 끝 몰린 디자이너브랜드, 어패럴뉴스. 2016.01.14)

또한 디자인 중심 브랜드의 오프라인 유통에 두타, 롯데피트인과 같은 동대문 무상표 의류 전문 쇼핑몰이 유통 기회를 제공해 왔다. 두타는 서울시와 협력하여 2009년부터 신진 디자이너 존을 운영하며 디자인 중심 브랜드 인큐베이팅 장소를 제공하였고, 2014년 9월에는 1층 전체를 디자이너 존으로 구성하여 디자인 중심 브랜드의 대표적인 오프라인 유통 채널로 기능해왔다. 이러한 무상표 의류 기반 쇼핑몰은 디자이너브랜드를 통한 차별화와 가치 상승을 목적으로 디자인 중심 브랜드의 유치를 적극적으로 추진해 왔으나 성과는 다소 부진한 것으로 응답되고 있다.

두타에 들어갈 때 반신반의하면서도 그래도 기대를 하고 들어갔죠. 결과는 브랜드마다 다른데 대부분 동대문포 서브 브랜드를 만드는 계기만 되었고... 중국 바이어 반응은 생각보다 적어요. (브랜드 LI)

한편 홈쇼핑 채널이 디자인 중심 브랜드와 협업하며 서로 긍정적인 효과를 얻고 있다. 홈쇼핑 채널은 패션 사업 부문을 강화하며 신진

디자이너의 유명세와 높은 감도를 통해 저가 상품 위주의 유통 채널이라는 소비자 인식을 긍정적으로 향상시키는 효과를 거두고 있다. 디자이너들은 과거엔 홈쇼핑을 경시하는 경향이 있었지만 자신의 브랜드를 알리고 판매할 기회가 적은 국내 유통 환경에서 대중을 대상으로 브랜드를 홍보하고 매출을 통해 수익을 높일 수 있어 최근에는 홈쇼핑과의 협업에 매우 적극적이다. 다만 홈쇼핑 채널은 협업할 수 있는 브랜드의 수가 제한적이라는 한계를 지니며, 이미 유명세를 얻은 디자이너를 중심으로 협업하는 경향을 보여 새롭게 창업되는 브랜드에게는 진입이 어려운 유통 채널이 되고 있다.

최근에는 패션 제조 및 유통 기업과 디자인 중심 브랜드의 상생적 관계도 형성되고 있다. 최근의 한 뉴스기사는 SK 네트워크의 ‘스티브J & 요니P’, ‘SJYP’ 브랜드 인수 사례와 같은 신진 디자이너와 패션 기업의 협업을 “창의적인 콘텐츠와 제조 및 유통 노하우의 결합”으로 평가하고 있다(한국 패션 시장의 힘, 패션인사이트. 2016.03.15). 즉, 소규모로 창업되어 자본력과 제조, 유통 등 경영 노하우는 부족하지만 ‘디자이너 화제성’과 ‘창의적 디자인 기획력’을 보유한 디자이너브랜드와 제조 및 유통 대기업의 자원이 결합하는 긍정적인 사례라고 평가하는 것이다.

디자인 중심 브랜드의 온라인 유통은 자사의 홈페이지를 통하거나 온라인 편집샵에 입점하는 방식을 취하고 있다. 그러나 디자인 중심 브랜드의 스타일과 가격대가 온라인 유통 채널 내에서는 경쟁력이 다소 낮은 것으로 평가되고 있다. 따라서 디자인 중심 브랜드의 온라인 쇼핑에 대한 기대나 의존도는 상대적으로 낮은 편이다.

② 해외 유통 특성

디자인 중심 브랜드의 해외 진출 방식은 국내외 유명 패션쇼와 전시회에 참가하여 바이어를 확보하는 디자이너브랜드의 전통적인 방식과, 국내외 대형 유통사를 통한 진출로 크게 구분되었다. 해외 유명 패션쇼와 전시회에 참가하여 바이어를 구하는 전통적인 방식은 글로벌 브랜드를 지향하는 브랜드에게 해외 트렌드를 탐색하고 판로를 모색할 수 있게 하는 좋은 기회가 된다. 특히 해외 전시회는 홀세일 수주 방식으로 운영되어 소규모 브랜드에게 재고관리의 부담을 줄여주는 안전한 판로가 될 수 있다. 그러나 해외 전시회는 최소 3~5회는 참가해야 수주가 일어나는 것으로 알려져 있어(편집샵 L 바이어, 디자이너 JS), 시간과 자금의 투자가 필요하다. 따라서 디자이너브랜드들은 공공 지원 프로그램을 통해 몇 차례 참가한다는 것이 일반적이었으며, 다음과 같이 해외 전시회에서 긍정적인 성과를 거두고 있다는 보도자료를 쉽게 접할 수 있었다.

국내 디자인 중심 브랜드가 '피티 워모(Pitti Uomo)', '화이트맨(White Men)' 등 해외 주요 패션 수주회에서 전세계 바이어들의 관심을 받으며 70만 달러의 계약을 진행했다. (국내 디자이너브랜드 '피티워모' '화이트맨'서 50만달러 수주 성사, 패션비즈, 2016.07.07)

카이, 제이쿠, s=yz, 자렛, 폴앤엘리스 등 공공 지원 프로그램에 자주 이름을 올리는 신진 디자이너들이 국내외 수주전시회에서 긍정적인 반응을 얻으며 패션 한류 바람을 일으키고 있다. (신진 디자이너 패션 한류 주도, 어패럴뉴스, 2013.10.24)

반면, 디자이너 대상 인터뷰에서는 해외 전시회 참가를 통한 수주가 안정적이지 못한 것으로 응답되고 있으며, 이를 타개하기 위해 패션쇼에 과감하게 투자하는 방식의 마케팅 차별화 전략을 채택하는 것에 신중할 필요가 있다는 점을 강조하고 있다.

해외 전시회에 가면 리프레시도 되고 좋죠. 처음엔 기대를 많이 했었는데... 막상 수주를 받고 보면 소위 '비온다'고 하죠. 스타일별, 사이즈별 주문 수량이 다 1,1,1,1. 한 피스 씩입니다. 그리고 꽤 호의적이었던 바이어가 다음 시즌에는 아무 연락이 없기도 하고... 안정적이지 못합니다. (브랜드 JK)

해외 시장으로 진출하면서 딜레마에 빠지는 부분이 있습니다. 볼륨이 커지지 않는... 그걸 극복하기 위해서 국내 많은 디자이너들이 해외 패션쇼를 진행하게 되거든요. 그런데 저는 그게 혹을 때려다 혹을 더 붙이게 되는 상황이 될 수 있다고 생각해요. 패션쇼를 한 번 하는 게 어려운 건 아니지만 그걸 지속적으로 끌고 가려면 지속적인 매출이 나와줘야 하는데 자금 압박이나 그런 스트레스를 받아가면서 어설픈 쇼를 할 바에는 안 하는 게.. 왜냐하면 유럽 애들의 특성상 처음에 데뷔했을 때 어떤 임팩트가 없으면 절대 주목하지 않거든요. 그런데 그걸 계속 조금씩 조금씩 깨작거리며 이어갈 바에는, 물론 돈이 많이 들어야 좋은 쇼가 되는 건 아니지만, 돈 걱정을 하면서 하면 제대로 나올 수가 없어요. 작은 프로젝트라고 하더라도 양질의 시간과 마음의 여유를 가지고 지속적으로 진행할 수 있도록 내부적으로, 매출이겠죠, 그런 기반이 없으면 무의미하다는 생각이 듭니다. 안방에서 돈을 못 벌면 나가서도 안될 것 같아요... (브랜드 JS)

한편, 신진 디자이너가 국내 유통 기반이 취약한 채 공공 지원에 의존해 막연히 해외 진출을 시도하는 것에 대한 우려가 다음과 같이 제기되었으며, 공공기관에 의해 주도되는 해외 전시회 참가가 결과적으로 한국 브랜드의 경쟁력을 떨어뜨리고 있다는 비판적인 의견도 발견되었다.

스트리트 스타일을 싫어하는 몇몇 디자이너들은 정부 지원을 통해서 해외 전시를 하고 국내 쇼룸이든 해외 쇼룸이든 뚫고 나가보려고 하고 있습니다. (지원협회 C 팀장)

신진 디자이너의 해외 진출은 긍정적인 현상이지만 국내 유통과 소비자의 수용이 낮은 상태에서 뚜렷한 목표 없이 페어에 참가하는 것은 해외 바이어에게 국내 디자이너 이미지를 실추시키는 일이 될 수도 있습니다. (이유 있는 신진 디자이너 해외 진출, 어패럴뉴스, 2013.09.10)

라스베가스 같은 곳에 묶여서 나오는 한국 디자이너들을 보면 딱히 컨셉이 없고 자질구레하다는 인상을 줍니다. (편집샵 L 바이어)

저는 자비로 파리 캡슐과 베를린 프리미엄에 다녀왔습니다. 기관에서 지원해 주는 프로그램들이 있는 건 아는데 거기에 섞이면 오히려 안 좋을 것 같아서 따로 다녀왔습니다. (브랜드 U)

해외 진출 지역으로는 중국 시장이 시장성이 가장 큰 것으로 평가되었으며, 국내 브랜드의 중국 시장 진출에는 다양한 유통 채널이 동원되고 있는 것으로 파악되었다..

중국 2선 도시에서는 한국 디자이너들을 매우 원하고 있습니다. 많은 한국 디자이너들이 오퍼를 받고 중국으로 나가고 있습니다. 중국에

진출하는 방식은 몇 가지가 있는데, 아예 중국으로 가서 디자이너로 활동을 하거나, 국내에서 샘플제작을 해서 중국에 넘기면 중국 공장에서 그대로 카피해서 대량 생산을 하는 경우, 그리고 디자인 컨설팅이라는 이름으로 한마디로 디자인만 해 주는 경우가 있습니다. (지원협회 C 팀장)

③ 홍보 특성

디자인 중심 브랜드의 홍보 방식은 국내외 패션쇼 혹은 수주 전시회에 참가하는 것과 패션 잡지 및 TV 채널 홍보와 같은 전통적인 방식이 우선적으로 활용되고 있는 것으로 분석되었다. 이 중 해외 홍보가 국내에서 디자이너브랜드의 위상을 높이는 수단으로 활용되기도 한다는 다음과 같은 의견이 제시되었다.

국내 디자이너들이 해외에서 프리젠테이션이라도 작은 쇼를 해서 영상 자료를 많이 만들어 놓고 그걸 국내 홈쇼핑에서 씁니다. 결국 외국에서 외국 사람과 사진 찍고 영상을 만들어서 국내에서 그 프리미엄으로 팔겠다는 거거든요. 나쁘다는 건 아니지만 해외에서 풀지 못하고 국내에서 풀고 있는 한계가 있다는 겁니다. (브랜드 JS)

서울패션위크에 참가하는 것에 대해서는 디자이너브랜드로서 위상을 확보하고 아시아권 바이어 대상의 홍보 효과를 기대할 수 있는 것으로 응답되었다. 그러나 국내 시장에서 실질적인 매출을 늘리는 측면에서는 다음과 같이 다소 회의적인 의견이 발견되었다.

서울패션위크에는 그래도 데뷔는 해야 할 것 같아서 한번 나갔는데
또 하고 싶지는 않아요. 너무 힘도 들고 돈도 들고... 경험해볼 필요는
있지만 실질적인 소득은 적습니다 (브랜드 D)

쇼를 하는 브랜드는 예전부터 많이 봐오던 스타일에 쇼만을 위한
옷이 너무 많고.. 요즘은 새로움이 떨어진다고 느껴집니다. 오히려 정말
스타일리쉬한 브랜드들은 요즘 그런 거(패션쇼) 안 하거든요. 그래서
최근에는 오히려 컬렉션을 하는 브랜드에 대한 (안 좋은) 선입견이
생겨서 바잉할 생각이 들지 않습니다. (편집샵 B 바이어)

2. 기획 중심 브랜드의 특성

(1) 기획 중심 브랜드의 구성

온라인 편집샵을 중심으로 그 수가 급격이 늘어나고 있는 기획 중심 브랜드의 창업 열풍은 캐주얼에서 시작되어 여성복, 잡화 등으로 복종이 확장되고 있으며, 제품의 디자인 컨셉도 스트리트 영역을 벗어나 컨템포러리, 클래식, 정장 등으로 다양해지고 있다.

이 외에도 현재 기획 중심 브랜드에는 다양한 이력을 보유한 브랜드들이 혼재되어 있다. 브랜드 창업이 처음인 초보 창업가부터 이전에 창업을 고려하였지만 시장 기회가 없다고 여겨 창업을 보류했던 창업가, 이전에 브랜드 창업 경험이 있는 창업가도 다수 존재하는 것으로 응답되었다. 또한 디자이너, 머천다이저, 스타일리스트, 동대문 제조 및 도매업자 등 다양한 이력의 창업가들이 신규 시장에 진입하여 기획 중심 브랜드에는 디자인 역량 기반, 머천다이징 역량 기반, 제조 역량 기반 등 다양한 기반력을 보유한 브랜드들이 공존하고 있다.

한편 기획 중심 브랜드는 시장 진입 시기와 역할에 따라 신규 시장의 형성과 성장에 기여한 ‘기획 창조’ 브랜드와 ‘기획 수용’ 브랜드, 그리고 소위 ‘패스트 팔로어’로 불리는 ‘기획 추종’ 브랜드로 구분될 수 있다. 기획 중심 브랜드 중 성공적인 사례로 꼽히는 브랜드들은 시장의 요구에도 민감하고 크리에이터로서 자기만의 감각과 개성도 모두 뛰어난 모습을 보이고 있다. 전문가들은 성공적인 기획 중심 브랜드에 대해 디자인 감도와 비주얼 아이덴티티가 상당히 매력적이라고 평가한다. 이러한 특성을 기반으로 이들은 변화하는 패션 소비 시스템 하에서 새로운 시장의 형성과 성

장에 기여하는 선도적인 ‘기회 창조’ 브랜드 역할을 수행하고 있다. 기회 창조 브랜드는 새롭게 형성되고 있는 역동적인 시장 환경에서 지속 가능한 성장을 위해 창업 기업의 기업가지향성과 시장지향성이 모두 중요하다는 선행 연구의 제언이 유효함을 보여준다. 선행 연구에서 역동적으로 변화하거나 경쟁이 포화된 시장에 진입할 때는 내부 역량을 바탕으로 차별적 제품과 서비스를 개발해야 하며(Rauch et al., 2009), 새로 형성된 시장은 소비자의 요구도 함께 변화하고 있으므로 소비자와 시장 관련 정보에 관심을 기울이는 것 역시 중요한 것으로 알려졌다(Atuahene-Gima, 1995).

(2) 매출 및 시장 규모

온라인 유통 채널을 기반으로 하는 기획 중심 브랜드는 비교적 큰 폭의 성장세를 보이고 있는 것으로 분석된다. 주요 유통 채널인 온라인 편집 쇼핑몰 중 가장 큰 폭으로 성장하고 있는 무신사 스토어는 2016년 전체 매출액 규모를 2,300억원 정도로 예상하고 있다(‘무신사’ 4년만에 23배 폭풍 성장, 어패럴뉴스, 2016.07.25). 2,300여 개의 브랜드가 입점해 있는 유통 채널의 전체 매출 규모가 2,300억원 규모이므로 브랜드 별 매출 규모는 평균 1억원 수준으로 큰 규모라고 할 수는 없다. 그러나 다음의 인터뷰 내용을 통해 브랜드간 매출 규모의 차이와, 연간 매출액 규모가 작게는 1억원 미만에서 많게는 50억원 이상 수준일 것을 짐작할 수 있다.

현재 입점 브랜드 수가 2100개가 넘는데 모두 최근에 생겼다가

보다는 10년 정도 누적되다가 최근 가속이 붙어 규모가 커졌죠. 브랜드가 2100개라고 해도 일년에 500~600개 정도는 교체가 되는 것 같고, 그 중 주력이라 할 수 있는 브랜드는 100~200개 정도라고 보시면 되요. 저희는 메이저 브랜드보다는 신진, 창업 10년 안쪽의 업체들이 많아요. (온라인 편집샵 M 에디터)

잘 된다고 하는 브랜드도 내셔널 브랜드처럼 몇 백억씩 한다는 얘기는 아니에요. 그런데 보통 몇 명이서 (운영)하는 거니까 단 10~20억만 해도 잘 했다고 하는 거죠.. (정보회사 M 대표)

제가 듣기로 잘되는 데는 50억 정도 넘는다는 거 같아요. 디스이즈네버댓 같은. 10억 넘어가면 운영도 되고 인지도도 어느 정도 있다고 볼 수 있고. (브랜드 U)

보다모어(대표 장선일 · 손영덕)에서 전개하는 「어커버」는 티셔츠 하나로 7만장을 판매해 온라인 쇼핑몰 '무신사'에서 실적 1위를 기록했다. 스투어트(대표 김현지)의 「앤더스벨」은 론칭 1년 만에 매출 100억원을 돌파하고 올해 미국 바니스뉴욕 백화점에 입점한다. (신예 '어커버', '앤더스벨' 인기, 패션비즈. 2016.10.06)

(3) 상품 기획 및 가격 특성

① 상품 기획

앞에서 성공적인 기획 중심 브랜드는 브랜드 개성과 디자인 감도 상 차별적 경쟁력을 갖추고 있는 것으로 분석하였다. 기획 중심 브랜드의 경우 브랜드 이러한 개성을 드러내는 수단으로 록복과 같은 비주얼

이미지가 어느 때보다 중요하다는 의견이 제기되었다. 온라인 쇼핑이라는 채널 특성 상 수많은 브랜드와 제품 목록 사이에서 소비자의 눈에 띄기 위해서는 감각적인 비주얼 이미지가 매우 중요하며, 비주얼 머천다이지, 스타일리스트, 시각 디자인 전공자와 같이 시각적 감각과 편집 역량이 뛰어난 창업가에게 유리할 수 있는 것으로 응답되었다.

'앤더슨벨'은 이색적인 콘셉트와 가격대비 뛰어난 품질력으로 소비자들에게 사랑받고 있다. 남다른 퀄리티는 과감한 투자를 통해 이뤄낸 것이다. '앤더슨벨'은 톱모델을 기용해 해외에서 화보 촬영을 함으로써 이국적인 무드를 전하고 있다. (인디 브랜드, 리테일시대 주역으로 성장, 패션인사이트. 2016.04.18)

베이직 제품보다 뭔가 특이하거나 그래픽 같은 게 있어야 반응이 있어요. 컬러풀하거나. 그래서 점점 그런 식으로 기획하고 있죠. (브랜드 U)

온라인 편집샵을 기반으로 창업하는 기획 중심 브랜드는 풀 라인업으로 브랜드를 시작하는 대신, 소수의 핵심 아이템으로 브랜드를 시작한 후 성과에 따라 라인을 확장해 나가는 전략이 효율적으로 받아들여지고 흔히 활용되고 있는 것으로 파악되었다.

요즘은 브랜드 런칭하는게 쉽습니다. 풀 라인업도 필요 없고 동대문에서 맨투맨 몇 장만 만들어서 시작해도 되니까. (편집샵 B 바이어)

(노양이나 렉토같이) 맨투맨이나 스트라이프 셔츠 같은 킬러 아이템 하나로 시작해서 커진 브랜드 많잖아요... 요즘은 모든 게 거꾸로예요.

킬러 아이템으로 시작해서 돈을 벌면 아이템을 늘려 나가죠. 하고 싶은 게 먼저가 아니라 되는 걸로 시작해서 하고 싶은걸 해나가는 게 요즘은 현명한 겁니다. (온라인 편집샵 M 에디터)

② 제품 생산

제품 생산은 소량 생산과 반응 생산이라는 특성으로 인해 국내 생산 인프라가 일반적으로 활용되고 있는 것으로 파악되었다. 최근에는 생산 규모가 커지고 가격 경쟁이 심화되며 해외 생산을 통한 생산 경쟁력 확보가 중요해 지고 있는 것으로 응답되었다. 또한 디자인 중심 브랜드와 유사하게 기획 중심 브랜드의 경우도 제품 생산 시스템은 브랜드 운영 상 큰 문제가 되지는 않는다는 의견이 일반적으로 응답되었다.

한국이 옷을 만들기가 쉽다 보니 단기간에 신진브랜드가 많이 생겼죠. (온라인 편집샵 M 에디터)

생산은 국내 공장에서 하죠. 회사 다닐 때 알던 곳은 비싸서 못하고 새로 찾았어요. 건너건너 길에 붙어 있으면 들어가고. 생산 시스템은 좋은 것 같아요. 공장마다 다르긴 하지만. 취업보다 창업이 쉽죠. (브랜드 U)

주로 저희 자체 공장에서 생산하고 외부 공장에서 일부 소화하고 있습니다. 가격 경쟁이 점점 심해지니까 중국도 생각해 보고 있습니다. 그런데 이 바닥이 예측이 안 되는 시스템이라. 많이 만들었다가 반응이 없으면 대책이 없거든요. (브랜드겸 에이전시 S)

런칭 2년만에 20개국으로 뻗어나간 '요하닉스'는 생산시설을 한국과 중국으로 분산시킴으로써 원가 절감의 효과를 거뒀다. 비즈, 자수

등을 활용한 섬세한 디테일을 표현하는 만큼 국내에서만 생산할 경우
임금이 너무 높아져 가격 경쟁력을 놓칠 수 있다고 판단한 것이다. (인디
브랜드, 리테일시대 주역으로 성장, 패션인사이트. 2016.04.18)

③ 가격 특성

기획 중심 브랜드가 겪고 있는 가격 관련 애로 요인으로 디자인 중심
브랜드와 공통적으로 소량 생산으로 인한 원가 절감의 어려움, 낮아진
시장 준거 가격이라는 요인이 도출되었다. 또한 최근 10~20대 타겟의
온라인 편집샵이 인기를 얻으며 신규로 진입한 수많은 기획 추종
브랜드로 인해 가격 경쟁이 극심해지고 있는 것으로 분석되었다.

*일이만원 차이가 아니라 이제는 천원 단위로 경쟁하고 있습니다.
소위 500원 띠기 브랜드들까지 이 시장에 몰려와서... 가격 경쟁에 같이
휘말릴 수는 없는데 소비자들은 단 1000원만 싸도 그냥 그걸 사니까..
(브랜드점 에이전시 S 대표)*

기획 중심 브랜드 다수는 가격 포지셔닝 상 무상표 의류 제품보다
높은 지점에 위치하고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 가격 포지션에서
높은 감도의 제품을 합리적인 가격에 제공하며 밀레니얼 소비자의 가치
소비 욕구를 충족 시키고, 무상표 의류 제품을 구입하는 10~20대 젊은
층의 상향 이동을 유도하고 있는 것으로 분석되었다.

지금은 무신사 가격보다 조금 높은 정도? 그래도 그 바운더리 안에

있습니다. 상의는 10만원 미만이고 아우터 정도나 10만원이 넘어요.
(브랜드 U)

과거에는 옷에 관심 많은 10~20대가 동대문에서 구입을 했다면
요즘은 그게 온라인으로 이동한 거라고 볼 수 있습니다. (편집샵 B
바이어)

(4) 유통 및 홍보 특성

기획 중심 브랜드는 국내 온오프라인 디자이너 편집샵 유통에
집중하고 있으며, 홍보 채널로는 SNS와 같은 저비용의 뉴미디어를
활용하는 특성을 보이고 있다.

① 국내 유통 특성

디자이너 편집샵을 표방한 무신사 스토어, 29CM와 같은 온라인
편집샵은 마니아층으로부터 큰 인기를 얻으며 스트리트 캐주얼 시장의
팽창을 견인해왔다. 이러한 온라인 편집샵이 밀레니얼 패션
소비자층으로부터 좋은 반응을 얻자, 최근에는 대형 온라인 쇼핑몰
업체들도 패션 카테고리의 차별화와 경쟁력을 높이기 위해 신진 디자이너
코너를 신설하고 있다.

11번가, SSG닷컴, 롯데닷컴 등이 신진 디자이너 브랜드 카테고리를
강화하고 차별화된 스토리텔링을 시도하고 있다. 온라인몰 업체는
세분화된 고객 취향에 맞게 패션 카테고리의 다양성을 확보할 수 있어

좋고, 신진 브랜드는 판매처 확대에 불황 타개를 기대할 수 있으며, 소비자의 입장에서 오프라인 편집숍 등 일부 제한된 채널 위주로 유통되던 브랜드의 접근성이 높아졌다는 장점이 있어 시너지를 일으키고 있다는 분석이다. (신진 디자이너 키우는 온라인몰, 왜?, 미디어펜. 2016.07.13)

온라인 유통 채널은 이렇듯 밀레니얼 소비자 층의 인기를 얻으며 수요가 증가하여 시장성이 높을 뿐 아니라, 오프라인 유통 채널 대비 진입 장벽이 낮고 수익성이 높아 패션 스타트업 브랜드의 시장 진입과 성장에 효과적인 유통 채널이 되고 있는 것으로 분석된다. 진입 장벽이 낮다는 것은 입점 자체가 어렵지 않고 소수의 아이템으로 시장 진입이 가능한 것을 뜻하며, 수익성이 높다는 것은 수수료가 낮고 재고 관리를 비롯한 관리 부담이 적기 때문인 것으로 분석된다. 그러나 앞에서 언급한 바와 같이 최근 온라인 편집숍의 시장성을 인식한 다수의 기회 추종 브랜드와 사입 브랜드가 진입하여 온라인 기반 기획 중심 브랜드 간의 경쟁이 과열되고 있는 것으로 보고되고 있다.

온라인 유통 채널의 성장은 기존 브랜드들과 차별화된 개성 있는 신진 브랜드들의 상품력이 대중의 호응을 얻으면서 함께 큰 성장을 이뤘다. 하지만 이러한 성장은 곧 한계에 직면하게 되었다. 많은 디자이너 브랜드들이 런칭했지만 또 하나의 트렌드인 동대문 베이스의 브랜드들에 의해 한계를 맞게 된다. (인스타그램을 주목해야하는 이유, 패션인사이트. 2016.04.13)

기획 중심 브랜드는 에이랜드, 레벨5, 비이커, 어라운드더코너와 같은 오프라인 편집샵에서도 유통되고 있다. 또한 최근에는 백화점이나 신세계 파미에스트리트와 같은 대형 쇼핑몰도 유명세를 얻은 브랜드에게 정규 매장 입점을 제안하고 있다. 그러나 대부분의 오프라인 유통 채널은 위탁 판매를 기본 거래 조건으로 삼고 있어 재고와 관리 부담이 발생하며, 온라인 쇼핑몰 대비 높은 입점 수수료로 인해 수익성 차원에서는 검토가 필요한 것으로 응답되었다.

기획 중심 브랜드 A사 대표는 “모백화점의 입점 제의를 받았지만... 비효율 지점과 관리가 되지 않는 지방점 입점까지 제시해 곤욕을 치르고 있다”며 백화점 입점 판매 중단을 고려중이라고 (갑이 부르시면 “이젠 못간다”고 전해라, 패션인사이트. 2016.02.15)

온라인이나 SNS를 통해 입지를 먼저 다지면 유통망 확보는 오히려 쉽게 이루어집니다. 하지만 굳이 백화점이나 오프라인 유통업체에 (높은) 마진을 넘기면서까지 매장을 가질 필요는 없어졌습니다. (편집샵 B 바이어)

② 해외 유통 특성

기획 중심 브랜드는 국내에 형성된 시장 기회를 기반으로 창업되어 해외 진출보다 내수에 주력하는 경향을 보인다. 그러나 최근 국내 SNS에서 화제가 된 브랜드에 해외 바이어가 러브콜을 보낸 ‘앤더스벨’ 사례처럼, 변화되는 글로벌 유통환경에서 새로운 방식의 해외 진출 사례가 늘어날 것으로 기대되고 있다. 앤더스벨은 북유럽 스타일의 감각적인

감성으로 국내 SNS에서 큰 반응을 얻었고, 이러한 반응이 해외 바이어에게 포착되어 러브콜을 받게 된 것으로 알려져 있다. 또한 아시아권을 중심으로 한류의 영향으로 국내 패션 브랜드를 대상으로 한 역직구가 증가하고, 국내 대형 유통 업체와 온라인 디자이너 편집샵의 중국 진출이 가시화되고 있어 기획 중심 브랜드의 다소 수동적인 방식의 해외 진출이 이어질 수 있을 것으로 기대되고 있다.

스튜어트(대표 김현지)가 미국 프리미엄 백화점 바니스뉴욕을 상대로 자사 캐주얼 ‘앤더슨벨’의 홀세일 비즈니스를 시작한다. 지난달 11일 뉴욕 머서 호텔에서 단독 수주회를 열었고 25일 1차로 스웨트셔츠, 후디, 코트 등 27만불 어치를 주문했다. 2차 오더는 이달 중 진행될 예정이다. 이와 함께 독일, 네덜란드, 프랑스 등 유럽 3개국에도 진출한다. 각국에 소재하고 있는 유명 편집숍들로부터 이번 시즌 상품 수주에 성공한 것. 이에 따라 ‘앤더슨벨’은 1년여 만에 총 11개국에 진출하게 됐다. (스튜어트 ‘앤더슨벨’ 바니스뉴욕 홀세일 성공, 어패럴뉴스, 2016.10.04)

③ 홍보 특성

기획 중심 브랜드는 브랜드 홍보에 자사 홈페이지, SNS와 같은 저비용의 뉴미디어를 주로 활용하고 있으며, 이러한 홍보 방식이 매우 유효하게 작용하고 있는 것으로 보인다. 따라서 SNS 소통에 강점이 있는 브랜드에게 성공 기회가 제공되고 있는 것을 알 수 있다.

새로운 브랜드를 발굴할 때 온라인이나 인스타그램을 통해 버즈가 생기고 있는 브랜드에 주목합니다. 요즘 브랜드들은 굳이 기존 매체의 홍보 지원 없이 개인적으로 모델을 섭외하고 사진을 찍어 온라인이나 인스타그램에 업로드합니다. 과거와 달리 초기 자본이나 비용 투자 없이 아주 쉽게 '스타 브랜드'로 자리매김 할 수 있습니다. SNS를 통해 콘텐츠가 흘러 다니는 문화 자체가 브랜딩하는 방법이 되었고 이러한 방식이 젊은 층에 빠르게 흡수되고 있는 추세입니다. (편집샵 B 바이어)

패션이라 함은 결국 퍼져야 하죠... 팔로어가 어느 정도 있어야 그 브랜드 때문에 안달나는 사람들이 생기는 거고 바이어들은 그런 사람들을 캐치해서 바잉을 하는 것이기 때문에 요즘은 SNS에서 어느 정도 영향력이 있어야 한다고 생각합니다. (편집샵 L 바이어)

(그래서) 스타일리스트로 일한 경험이 있는 사람들은 스타와의 인맥을 가지고 있기 때문에 개인 브랜드를 런칭했을 때 (홍보 차원에서) 큰 강점을 가지게 되더군요. (편집샵 B 바이어)

이렇게 기획 중심 브랜드들이 SNS 채널을 통해 효과적으로 홍보되며, 최근에는 온라인 홍보 대행업이 성행하고 있는 것으로 응답되었다.

요즘에는 월 몇 백만원씩 받고 룩북 찍고, 무신사에 올려주고, SNS를 관리해주는 업체들이 대박을 내고 있다고 합니다. 잘하는 집은 월 500만원씩 운영비를 받는다고 하더군요. (브랜드점 에이전시 S 대표)

본 절에서 서술한 디자인 중심 브랜드와 기획 중심 브랜드의 마케팅 특성을 표로 요약하면 [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 패션 스타트업 브랜드의 마케팅 특성

구분		디자인 중심 브랜드	기획 중심 브랜드
제품 및 가격	상품 기획	국내 생산 중심, 소규모의 불리함	
		-세분 시장의 시장성 중요 -세컨 브랜드로 라인 확장	-비주얼 이미지의 중요성 증대 -핵심 아이টে으로 창업 후 확장
가격	가격	원가 절감의 어려움, 준거 가격 하락, 가격 경쟁 심화	
		-유명 내셔널브랜드 대비 낮은 가격대	-무상표 의류 대비 높은 가격대
유통 및 홍보	국내 유통	-오프라인 유통망의 수익성 부족 -홈쇼핑에서 수익과 홍보 효과 창출	-온오프라인 편집샵 중심 성장세
	해외 유통	-패션쇼, 전시회 참가를 통한 바이어 및 에이전시 발굴	-소극적이고 수동적인 해외 진출
	홍보	-전통적 미디어(잡지, TV 등)에 주력	-저비용 뉴미디어의 적극적 활용

패션 스타트업 브랜드는 제품 생산에 홈쇼핑 판매용과 일부 히트 아이টে을 제외하고 일반적으로 국내 생산 인프라를 활용하고 있는 것으로 조사되었으며, 국내 생산에 대한 만족도는 기대 수준의 차이로 인해 두 유형의 브랜드에서 약간의 차이를 보였다. 상품 기획 차원에서 디자인 중심 브랜드는 브랜드 아이덴티티 구축을 위한 독창성 강한 스타일에서 대중적인 스타일 혹은 세컨 브랜드로 확장해 나가는 전략을 사용하고 있으며, 기획 중심 브랜드는 적은 수의 스타일과 핵심 아이টে으로 창업하여 라인을 확장해 가는 전략을 사용하고 있는 것으로 분석되었다.

가격은 패션 스타트업 브랜드 다수가 가격 포지셔닝 상 유명 백화점에서 유통되고 있는 내셔널 브랜드 대비 낮고, 무상표 의류 및 SPA 브랜드 대비 높은 지점에 위치하고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 가격 포지션을 통해 디자인 중심 브랜드는 디자인 상 높은 감도와 가격 이점을 모두 제공하며 기존 유명 내셔널 브랜드 고객의 수요를 일부 흡수하고, 동시에 기획 중심 브랜드는 SPA 브랜드 혹은 무상표 의류 제품을 구입하는 10~20대 젊은 층의 상향 이동을 유도하고 있는 것으로 분석되었다.

패션 스타트업 브랜드의 두 그룹은 유통과 홍보 방식에서 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 디자인 중심 브랜드가 국내 오프라인 유통과 패션쇼 또는 전시회를 통해 해외로 진출하는 다소 전통적인 방식에 집중하는데 반해, 기획 중심 브랜드는 국내 온오프라인 디자이너 편집샵 유통에 집중하고, SNS와 같은 저비용의 뉴미디어를 적극적으로 활용하는 특성을 보였다.

제 4 절 패션 스타트업 브랜드 창업 사례

앞 절에서는 복잡한 현상에 대한 설명에 유용하여 패션 스타트업 브랜드를 가시적으로 부각된 두 그룹으로 유형화하고, 각 그룹의 브랜드들이 공유하는 공통적인 특징과 그룹 간 차이를 구분하여 설명하였다. 본 절에서는 실질적으로 다양한 양상을 보이고 있는 패션 스타트업 브랜드 창업 양상에 대한 이해를 높이기 위해, 두 그룹의 전형적인 사례와 특이한 사례를 선정하여 창업 과정과 창업 후 활동을 서술하고자 한다.

1. 엘리트 디자이너 JS

(1) 브랜드 개요 및 창업 과정

디자이너 JS는 국내 대학에서 패션을 전공하고, 이탈리아 유명 패션 스쿨에서 3년 간 유학하였다. 졸업 후 이탈리아 유명 남성복 패션 하우스에서 3년간 근무했으며, 근무 기간 중에 틈틈이 자기 브랜드를 준비하여 2009년 이탈리아 피티위모에서 홀세일 남성복 브랜드를 선보였다. 이후 2011년 서울패션위크를 통해 국내 시장에 진출했고, ‘Seoul’s 10 Soul’에 선정되는 등 한국을 대표하는 남성복 디자이너브랜드로 손꼽히며 각종 공공 지원 프로그램의 수혜를 받고 있는 전형적인 디자인 중심 브랜드다.

디자이너 JS는 국내 대학의 의상학과에 입학하면서 ‘세계적인 디자이너가 되는 꿈’을 꾸기 시작했다고 한다. 4년 간 최고가 되기 위해 최선을 다했으나 뭔가 부족한 갈망을 느꼈다고 한다. 공식화된 패턴을 배워 디자

인하는 것에 한계를 느꼈고, 옷을 만드는 근본적인 원리를 배우고 싶다는 생각에서 이탈리아에서 유학을 했다고 한다.

죽는 순간까지 무언가를 만들어 내고 아름다움을 추구하는 그 자체에 매력을 느껴 무작정 의상학과를 지원했어요. 그냥 내 길이다 싶었고 아무런 망설임이 없었죠. (패션 전문 블로거 ‘kjerry386’와의 인터뷰 기사. <http://blog.naver.com/kjerry386/60160828815>)

디자이너 JS는 창업 초기 한 언론과의 인터뷰에서 ‘디자이너’보다 ‘예술가’, ‘철학자’로 불리우고 싶다고 말하며 “많은 사람들이 상업과 예술을 상반되게 보고 있지만 대중과 소통하면 당연히 판매로 이루어질 것이라고 본다”고 말했다(서울패션위크 S/S 2012, 한경닷컴. 2011.10.20).

세계적인 디자이너가 되기 위해 공부하고, 업무 경험을 쌓고, 결국엔 자신만의 브랜드를 창업한 디자이너 JS는, 창업 과정에서 세분 시장의 타당성 조사를 통해 시장성을 검토하는 대신 교육 과정과 업무 과정에서 인정받아 왔던 ‘나만의 독창적이고 수준 높은 옷’을 만들면 상업적 성과는 자연스럽게 뒤따를 것이라고 생각한, 전형적인 기술 창업 유형의 디자이너이다.

(2) 창업 후 활동과 성과

디자이너 JS는 국내에서도 한국을 대표하는 엘리트 디자이너로 인정받고 활동해왔다. 그러나 국내 시장에 진출한 5년 여 만에 브랜드 운영 상 심각한 한계를 경험하고 있다. 디자이너 JS는 국내 디자이너브랜드가 겪

는 한계와 이로 인한 경영 전략의 수정을 다음과 같이 서술하고 있다.

저희가 속해 있는 시장이 명품이나 SPA 구매를 마치고 나서 디저트처럼 먹는 시장이라 경기를 많이 탑니다. 인지도가 떨어지더라도 디자인만 보고 구매로 이어지려면 패션을 사랑하고 정말 여유가 있어야만 하는 유행서넬한 시장이라서... 지난 2년 동안 JS에 집중적으로 신경을 못썼습니다. 디자인에는 신경 쓰는 데 전략적인 부분은 그냥 뒀습니다. 왜냐하면 제가 어떻게 한다고 되는 부분이 아닌 거 같고 시기가 있는 것 같습니다.

좋은 제품을 만들어 시장에서 수용되기를 기대했던 기술혁신 차별화 전략이 세분 시장의 시장성 부족으로 실패 위기에 처했고, 현재는 생존을 위해 브랜드 운영 전략을 대폭 수정하고 있다. 디자이너 정옥준의 사례를 역할 모델로 삼아, 본인은 대중적인 여성복 운영을 통해 수익을 창출하고 그 수익으로 본인이 주력하는 브랜드를 유지하고 성장시키고자 한다.

정옥준 실장님이 국내 홈쇼핑에서 벌어서 파리에 가서 퍼붓고, 계속 그러면서 결국엔 엄청난 브랜드를 만드셨죠. 아직 세일즈 볼륨이 크진 않지만 가능성을 여신 거죠. 우영미 실장님 같은 경우는 국내에서 인프라를 탄탄히 갖추고 진출해서 정옥준 대비 임팩트는 떨어지지만 안정적인 프로덕트 베이스가 있다 보니까 어느 정도 쉽게 안착하셨죠. 그런데 정옥준 옷은 3000유로에 팔리는데 우영미는 500유로에 팔려요. 우영미는 자라보다 조금 비싼 옷인데 정옥준은 하이엔드인거죠. 지금 당장 안정적인 비즈니스는 우영미이지만 가능성은 정옥준 실장님이 훨씬 크다고 생각합니다. 정옥준 실장님은 브랜드 이미지를 먼저 세워야 한다고 생각했고 저도 같은 생

각입니다. 그 분도 근 1년에 10억 정도씩 6~7년을 쏟아 부으셨고.. 그런데 그때는 그 분이 거의 유일했는데 지금은 100명씩 때로 몰려 다니니까 상황이 더 어렵습니다.

그래서 사업을 다각화하고 있습니다. 다각화하는 이유는 남성복 시장이 상당히 열악하다 보니까 국내 남성복 시장은 JS만으로는 운영이 어려워서... 그래서 여성복을 전개하게 되었고 동대문에서 도매 옷을 시작했습니다. 비즈니스의 볼륨을 키우기 위해서 하고 있고, JS의 기존 인프라를 가지고 충분히 할 수 있는, 확장이 용이한 측면이 있습니다. 기존 도매 유통도 JS의 이름을 가지고 쉽게 들어갈 수 있는 부분이 있고. 또 JS가 볼륨이 되지 않기 때문에 건드릴 수 없는 영역이 있었습니다. 아웃도어라던가 스포셜한 가족이나 그런 것들은 볼륨이 없으면 소싱이나 프로덕션 자체가 안 되는데 볼륨 있는 게 있으면 같이 껴서 진행할 수 있으니까..

한편, 주력 업종인 남성복에서 제품의 가격과 품질을 함께 낮추는 방식으로 세컨 레이블을 만드는 것은 자신은 시도하기 어렵다고 다음과 같이 답한다. 이러한 태도는 하이엔드 디자이너를 지향하는 개인의 이상과 이탈리아에서 받았던 패션 교육, 그리고 하이엔드 패션하우스에서 근무했던 경험이 영향을 미치고 있는 것으로 이해할 수 있다.

요즘은 디자이너들이 자라 정도의 퀄리티로 나오는데 저는 약간 고지식한 시대에 배워가지고 유럽 명품처럼 안 나오면 그걸 못 하겠는 거예요. 그런데 그 시장이 과연 지금 있는지...

이와 같이 디자이너 JS는 독창적인 디자인 기획력을 핵심 역량으로

세계적인 혹은 유명 디자이너가 되고 싶다는 자아실현 동기로 창업하였고, 유명세를 통해 높은 수준의 상업적 성취도 목표로 하고 있다. 현재 국내 패션 시장에서 ‘한국을 대표하는 창의 디자이너브랜드’로 불리우고 있지만, 현재 국내 시장에서 표적 집단의 수요가 적어 어려움을 겪고 있다. 시장성 부족한 브랜드의 생존을 위해 세컨 레이블을 운영하는 대신 전혀 다른 조닝의 브랜드를 별도로 운영하며 여기에서 창출한 수익으로 브랜드의 유지 비용을 보존하고 있다.

2. 소박한 예술가 디자이너 PD

다음으로 창업 동기와 목표가 내적 만족과 생존 수준에 그치는 것으로 보이는 비교적 소박한 예술가 디자이너 PD의 사례를 소개하고자 한다.

(1) 브랜드 개요 및 창업 과정

디자이너 PD는 영국에서 패션 공부를 하고 런던패션위크 디자이너브랜드에서 세 시즌 동안 어시스트로 참여했다. 국내로 들어와 한 사업 파트너와 5년 간 패션 사업체를 운영하다 2009년에 단독으로 현재의 브랜드를 창업했다. 2010년 3월에 서울패션위크를 통해 데뷔하고 2013년과 2014년에 한국콘텐츠진흥원의 창의 디자이너브랜드로 선발되어 자금 지원과 홍보 활동을 지원 받았다.

창업 동기를 묻는 질문에는 “패션 공부를 시작하며 너무나 당연히 꿈꿨던 일”이고 “제가 하고 싶은 일을 하는 것”이라고 대답한다. 영국 생활에 대해 묻는 질문에는 “아주 좋았어요 힘들었지만 공부도 좋았고 브랜드 경험도 아주 소중한걸요”라고 대답한다. 디자이너 PD는 매출에 대한 욕심이 상대적으로 적고 ‘하고 싶은 일을 계속 하는 것’이 무엇보다 중요한 것으로 보였다.

저희 같은 브랜드가 매출이 높은 게 아니잖아요 해 봤자 연간 매출이 1억 왔다 갔다 하니까. 그런데 이 정도 하는 것만해도 대단하다고 생각해요. (연구자가 “더 하실 수 있지 않을까요 아니 더 하셔야 하는 게

아닐까요?” 라고 질문) 더 할 수도 있겠다고 생각은 하지만 지금까지는 이것저것 해보느라고... 이제는 저도 준비가 좀 된 것 같아요.

(2) 창업 후 활동과 성과

디자이너 PD는 자신이 만든 옷이 소비자에게 반응이 있기를 기다리는 전형적인 기술 창업 유형의 디자이너이다. 시장 지향적 태도는 비교적 낮은 수준으로 보였지만 업무 경험을 통해 고객에 대한 지식이 누적되어 가는 모습을 보이고 있다.

옷이 장사가 되려면 때가 있는 것 같아요. 저 같은 경우는 뭘 만들어야 될지에 대한 고민을 지난 5년간 했기 때문에 별로 큰 성과는 없을 수밖에 없었어요 대신 경험을 했기 때문에 이제는 뭘 어떻게 해야 할지에 대한 게 좀 생겼죠.

지금은 좀 쉬려고 여기로(강북의 조용한 골목길) 온 건데.. 그 동안은 딱 좋았어요 접근성이 떨어져서 조용하게 있을 수 있어서.

작년부터 비스포크라고 맞춤 서비스를 작년부터 제공하고 있는데 그 고객들이 지금 대부분이거든요. 그러다 보니까 그녀들이 원하는 옷은 직장에서 입을 수 있는 아주 세련된 옷 정도? 그래서 컬렉션 라인과는 다른 옷들이 판매가 더 많이 되고 있어요. 정장이나 그런 게 많이 팔렸죠... 그러다 보니 좋은 점이 보편성에 대해서 본의 아니게 공부를 많이 하게 되었어요. 처음엔 맞춤 고객들이랑 되게 힘들었어요 맞춰 나가는 게. 이제는 수익도 좀 늘어나는 것 같아요. 하길 잘했다고 생각해요. 아주 작은 차이인데, 똑 같은 디자인의 테일러드 자켓을

4년동안 고객들 때문에 계속 만들었거든요. 처음 만든 옷이랑 지금 나오는 옷이랑 보면 완전 다른 옷 이에요. 얼핏보면 똑같은데 완전히 다른 옷이에요. 그런 거 보면 수업료를 내고 잘 했구나..

지원 프로그램을 통해 해외 전시회에 몇 차례 참가하였으나, 참가 지역의 선택이 전략적이지 못한 것으로 보이며 성과도 지속되지 않았다고 응답하였다.

트렌드에 따라서 되게 많이 변해요. 제 생각에는 다 필요 없고 그냥 운인 것 같아요. 그 시즌에 옷들이 어떤가에 따라서, 그리고 딱 맞는 바이어를 어디서 만나는가에 따라 크게 좌우되는 것 같아요. 저는 요즘엔 멀리 가는 게 싫어서 가까운 중국 정도만 가요. 그런데 아시겠지만 중국은 하이엔드를 바이할 바이어들이 별로 없어요 그래도 가능성은 있어 보여요. 엄청 나이스한 바이어들도 몇몇 봤고 구매도 쉽게 오더를 받았었는데 팔로우업은 잘 안되었어요. 그때 몇 번 사고 만 걸로 봐서 그냥 샘플로 썼나 보다 생각해요 그래서 팔 때 주의를 해야겠다고 생각해요.

네트워킹을 통해 다른 브랜드의 지식이나 노하우를 공유하는 것에 대한 질문에는, “다른 디자이너들과 친하긴 하지만 만드는 옷이 브랜드마다 모두 다르기 때문에 그들은 그들만의 길이 있고 서로 다른 길을 가는 게 맞다고 생각한다”고 대답한다. 브랜드마다 만드는 옷이 다르기 때문에 경영 전략도 모두 달라야 한다고 생각하며 패션 브랜드의 일반적인 경영 전략에는 큰 관심을 기울이지 않는 모습을 보였다.

홍보 활동 측면에서는 브랜드 운영 경험이 누적되어 스스로 확신이

생겼을 때 집중 하는 게 좋을 것 같다는 소신을 밝히며 다소 소극적인 태도를 보이고 있다.

(대중적 인지도는 낮은 것 같다는 연구자의 질문에) 아무 것도 안했으니까요. 할 때가 아니었어요 제가 뭘 만들어야 하는지도 몰랐었어요 이제는 좀 알겠어요. 그 동안은 적극적인 홍보를 할 만큼 보여줄 만한 게 없었어요. 쇼를 하고 하는 게 너무 많은 에너지가 나가는 거에 비해서 내가 가지고 있는 게 없으면 한 두 시즌이면 고갈이 되잖아요? 패션워크도 삼박자가 맞아야 하는데 보여줄게 있고 프레스가 관심을 가져주고 바이어가 붙고. 보여줄 게 없어서 그 동안은 가만히 있었고 힘을 길러서 보여주는 게 좋을 것 같아요.

이렇듯 디자이너 PD는 자아실현이 주된 창업 동기로서, 재무적으로는 크게 ‘성공’하는 것보다 ‘생존’하는 수준에 목표를 두고 있는 전형적인 ‘생존 동기’형 창업가의 모습을 보이고 있다. 내가 하고 싶은 일을 하고 있고, 만들고 싶은 옷을 만들고 있으며, 소수라도 내 옷을 사랑해주는 고객들이 있다는 것에 만족을 느끼며, 브랜드 규모가 확대될 필요는 인식하지만 현재의 운영 방식을 크게 변화시키며 확장하는 방식은 선호하지 않는다. 상업적 성과가 충분하지는 않은 편이며, 국내 및 해외 홍보 활동 일부는 공공 지원의 도움을 받아 보완하고 있다.

디자이너 PD와 같이 창업 동기가 ‘생존’ 수준에 그치는 유형은 디자이너브랜드 분야에서 이례적이지 않다. CFE(2008)의 연구는 독립적인 소규모 비즈니스에 머물고자 하여 협업에 보수적인 브랜드를 장인(artisan)형 브랜드로 분류하고, 이러한 유형은 경영 파트너를

보완하지 않아 초소형 브랜드에 머무는 경향을 보인다고 하였다. 이러한 유형의 브랜드가 작은 규모에 머무르지 않고 단계를 도약하여 성장하기 위해서는, 상업적 성과를 얻어보는 경험과 경영 파트너의 보완이 필요할 것으로 제안되고 있다. 창업가의 성장에 대한 태도는 기업의 성과에 막대한 영향을 미친다(Davidsson et al., 2006). Elfving(2008)은 창업 초기 ‘음악을 계속 하는 것’ 자체를 목표로 하던 한 음악가가 상업적 성과를 얻는 경험을 통해 경제적 목표 수준이 눈에 띄게 높아지는 사례를 보여주었다. 이와 같이 경제적 목표 수준이 높지 않은 디자인 중심 브랜드도 상업적 성과를 얻어보는 경험을 통해 경제적 목표 수준을 높이고 성공에 대한 태도를 수정하는 것이 필요할 것으로 판단된다.

3. 논시즌(non-season) 브랜드 BA

(1) 브랜드 개요 및 창업 과정

남성복 브랜드 BA의 대표는 2006년부터 두 번의 남성복 브랜드를 대표 겸 디자이너로 운영했고, 2011년 세 번째로 창업한 남성복 브랜드 BA로 국내외에서 좋은 성과를 얻고 있다. 브랜드 BA의 대표는 패션 전공자는 아니다. 대학에서는 금속 공학을 전공했다고 한다. 창업 동기로는 패션 디자이너이던 어머니의 영향을 받은 것 같다고 말하고, 대학교 다닐 때 작은 옷 가게를 오픈하면서 패션 사업을 시작했다고 한다.

(2) 창업 후 활동과 창업 성과

브랜드 BA는 논 시즌(non-season) 브랜드로 불리고 있다. 한 시즌에 한 두 스타일을 추가 개발하여 스타일을 누적하고 시즌이 지나도 가격을 할인하지 않는, 패션 브랜드에서는 독특한 마케팅 전략을 취하고 있다. 이러한 상품 전략을 바탕으로 위탁 판매가 관행인 국내 오프라인 편집샵과의 거래에도 완사입 판매 방식만을 고수하고 있다. 이러한 다소 독특한 운영 방식에도 불구하고 브랜드 BA는 본질에 충실한 제품으로 해외와 국내 시장 모두에서 긍정적인 성과를 얻어내고 있다. 브랜드 BA가 바이어에게는 다소 비협조적으로 보일 수 있는 기존 룰에서 벗어나는 운영 방식을 채택할 수 있었던 것은 패션 전공 교육을 받거나 패션 기업에서의 업무 경험이 없기 때문에 가능했던 것으로 보이며, 브랜드 BA의 창업가는 다른 디자이너들과 달리 브랜드 경영에도 상당한

자신감과 수완을 보이고 있다.

해외에서 반응이 좋습니다. 국내에서는 반응 대비 아직은 세일즈가 적은 편입니다. 저희는 미디어에서 더 좋아하시는 거 같아요 기업에서 하는 게 아니라 개인이 브랜드를 만들어서 해외에서 실질적인 판매 수익을 내고 있으니까 좋아하시고 많이 다뤄주고 있습니다. 작년에 신문 잡지 기사만 100건이 넘습니다. 고객은 40~60대가 가장 많아요. 다 읽어보고 브랜드 안 따지고 제품 질보고 사시는 분들이 주요 고객들이시고, 20~30대는 사고는 싫어하는데 선뜻 사기엔 가격이 있어서. 자켓이 메인인데 50~100만원 정도 하거든요. 내셔널 브랜드와 비슷한 수준입니다. 현재 감독, 광고, 촬영 이런 전문가 매니아 층이 주요 고객입니다. 일반인들에게는 가격이 좀 힘드신 거 같아요.

저희는 아이템을 많이 가져가지 않고 2011~2014년까지 7개 (스타일의) 아우터를 제작했습니다. 2014년부터는 셔츠도 개발하고 아이템을 확장하고 있습니다. 저희가 워낙 특이하니까 한 시즌에 한 두 스타일 추가하는 방식이니까 해외 바이어들이 좀 당황해 하시죠. 신상품이 한 두 개니까요. 이번엔 시제품 제작지원 사업을 통해서 소재를 다르게 해서 가지고 나갔는데 반응도 괜찮았습니다. 대부분 미국과 유럽 바이어들, 특히 독일과 미국에서 좋아하시더라고요.

가격은 시즌이 지나가도 내리지 않습니다. 제품의 아이템 수가 적고 세일을 안 하니까 큰 규모 매장과는 거래를 안하고 있습니다. 세일을 안 해도 되고 미니멈 수량이 어느 정도 되는 매장에만 납품하고 있습니다. 사업으로. 브랜딩이 어느 정도 되기도 했고 세일을 안하고 계속 팔 수 있으니까 (사업이) 가능하죠.

샘플과 생산 모두 여러 곳에서 하고 있습니다. 5~6군데에서. 위험도 줄이고 품질과 가격 관리에 도움이 되는 측면이 있습니다. 제작과 생산 컨트롤은 누구에게도 맡기지 않고 제가 다 하고 있습니다.

다른 사람들이 이렇게 하면 안 된다는 것도 다르게 생각해 보고 내가 확인하기까지는 직접 부딪혀 보려고 하고 있습니다. 너희같이 작은 규모는 디스트리뷰터는 안된다고 했었는데 그냥 디스트리뷰터랑 작게 했는데도 또 잘 됐어요.

브랜드 BA는 홀세일 중심 브랜드로서 창의 디자이너로 선정되어 공공 지원 프로그램을 통해 해외 전시회에서 긍정적인 실적을 올리고 있다. 그러나 브랜드 BA는 전형적인 디자이너브랜드와는 차이가 있다. 창업가 스스로도 본인은 창의적인 디자이너라기보다 제품 본질에 충실할 뿐이라고 말한다. 상품 기획 차원에서 매우 독창적인 디자인은 아니지만 디테일과 품질 관리를 최우선시 하고 있으며 품질 상 작은 차이로 경쟁력을 얻고 있다는 것이다. 브랜드 BA는 핵심 역량으로 패션 브랜드를 분류하는 기준이 되는 디자인 기획력, 머천다이징 역량, 제조 역량 중 굳이 선택하자면 제조 역량이 강한 유형으로 볼 수 있으며, 여기에 브랜드 경영 역량이 상대적으로 뛰어난 면모를 보이고 있다. 이렇듯 브랜드 BA는 디자인 중심 브랜드의 전형성과 차이가 있지만, 제품 기획과 경영 관리에 대한 주관이 뚜렷하여 소비자와 바이어의 요구에 대응하는 기획 중심 브랜드와도 차이를 보이고 있다.

브랜드 BA와 같이 현재 패션 스타트업 브랜드에는 기존 브랜드의 전형성에서 벗어나고, 패션 시장의 기존 룰에도 얽매이지 않는 새로운 유형의 브랜드 사례가 다수 존재하고 있는 것으로 파악된다.

4. 디자인 잡화 브랜드 R

(1) 브랜드 개요 및 창업 과정

브랜드 R의 사례는 스타트업 전문 미디어 플랫폼(2014)과의 인터뷰 기사와 연구자와의 인터뷰 내용을 편집하여 정리하였다. 디자인 잡화 브랜드 R은 5년 간 패션 기업의 머천다이저로 근무한 뒤 2011년 가방으로 패션 잡화 브랜드를 창업했다. 결혼 자금으로 모아 놓았다는 2천만원이 창업 자금이었고, 본격적으로 제품을 출시한 건 2012년, 이듬해인 2013년에 매출액 35억원을 넘긴 브랜드 R은 지속 가능성 높은 ‘패션 인디브랜드’로 손꼽히고 있다. 패션 잡화 브랜드 R의 대표(자칭 ‘프로젝트 매니저’)가 말하는 브랜드 창업의 동기는 다음과 같다.

어렸을 때부터 창업이 꿈이었습니다. ‘부자가 될거야’, ‘성공할거야’, ‘잘나갈거야’, ‘큰집을 살거야’ 라는 막연한 꿈을 갖고 열심히 살았습니다. 성격인 것 같습니다. 나서는 거 좋아하고, 누구 뒤나 밀에 있는 것 싫어했고. 어릴 때부터 앞에 나가 까불고 그랬습니다. 또 하나 확실한 거라면 내 뜻을 담은, 내 의지를 담은, 내 브랜드를 만들고 싶다는 소망이 있었습니다.

예전엔 막연히 1,000억을 벌 수 있는 브랜드를 생각했습니다. 그런데 지금은 사랑 받는 브랜드, 소위 100년의 브랜드를 고민하고 있습니다. 시간이 지나도 가치 있는 브랜드가 한국엔 많지 않은 것 같습니다. 나도 외국 브랜드 좋아하긴 하지만, 일종의 우리나라에 대한 자긍심이랄까. 그걸 브랜드로 풀어내고 싶다는 생각을 합니다.

부자가 되고 싶다는 경제적 동기와 다른 사람 밑에서 일하기 싫어하는 독립 욕구, 그리고 내 뜻을 담은 브랜드를 만들고 싶다는 자아실현 동기가 모두 드러나 있다. 그러나 창업의 직접적인 계기가 된 사건은 ‘직장 생활에 문제가 생긴 것’이었다고 한다.

취연소 타이틀을 달면서 승진했고, 또래보다 돈도 많이 벌었습니다. 승승장구하던 스물아홉 되던 해에 제동이 걸렸습니다. 회사에서 큰 프로젝트를 맡겼는데, 성과가 좋지 못했습니다.

(2) 창업 활동과 성과

브랜드 R의 브랜드와 제품에 대한 철학은 매우 확실하다. 단순하지만 본질에 충실한 제품과 브랜드를 만드는 것이 브랜드 운영 철학이라는 브랜드 R은 브랜드의 핵심 가치로 '제품을 파는 게 아니라 우리의 생각을 판다'고 말한다. 제품, 매장, 집기와 같은 오브제를 통해 브랜딩하고, 동시에 캠페인, 공연, 전시와 같은 프로젝트를 통해 브랜딩하는 것이 전략이라고 말하며, 전형적인 광고와 홍보 대신 캠페인과 콜라보레이션 활동에 매우 적극적이다. 브랜드 R은 수 많은 캠페인으로 소비자들과 소통해왔고 그런 소통을 즐기고 있다고 말한다.

단순한 것이 더 좋은 것임을 세상에 알리고 싶고 ‘원형의’, ‘아무것도 가공하지 않은’, ‘날 것의’가 ‘정당한’, ‘합법적인’, ‘공평한’, ‘옳은’이라고 생각합니다.

필요 이상의 것을 만들어 차별성을 보여 주려다 실패하게 되는 것 같습니다. 남을 이기려 경쟁을 해야 하고... 그러다 보니 계속해서 불필요한 것이 보태지고 보태진 것 같습니다. 차별성을 지나치게 강조하다 보면 불편하고 익숙하지 않은 것을 만들게 됩니다.

저희는 홍보 철칙이 남들 하는 대로는 하지 말자 입니다. 우리만 하는 방식으로 하려고 합니다. 연예인 PR이나 그런 건 안 했습니다. 우린 있는 그대로 보여주고, 요즘 말로 진정성? 소비자들은 그걸 알 것 같아요.

한 번은 우리 가방을 가장 너털너털하게 쓴 사람을 찾는 이벤트를 한 적이 있습니다. 저희 브랜드에 대해서 애착을 가졌는지 아닌지는 모르겠지만 이미 사 간 사람들이 사용을 좋아하고 올려주고 그러면 좋더라구요. 그런 식으로 관계를 만들어 가고 있습니다.

브랜드 R은 콜라보레이션도 그 동안은 대기업이나 대형 유통사의 제안을 받아 진행해 왔으나, 최근에는 브랜드 R만의 방식으로 기획하여 이슈를 만들고 소비자들에게 긍정적인 반응을 얻게 되었다고 말한다.

‘협업다운 협업’ 이 무엇일까 생각했습니다. 생산 업체와 미팅하고 공장을 들락거리면서 소통하는 과정을 거쳐야 제품이 만들어집니다. 협업이 기본이죠. 모두 30년 이상 된 실력 있는 업체들이신데 뭔가 불공평하다는 생각이 들어서 제품에 협력업체 이름을 넣었습니다. 이 분 손에서 100개가 넘는 브랜드의 가방이 만들어 졌습니다. 그 브랜드들은 연예인들 이름이 붙어 유명해지지만, 정작 그 제품을 만든 사람은 그저 흰 머리 난 아저씨로 남더군요. 그렇게 30년 동안 일 하신 거예요. 정말 엄청난 건데 아무도 조명하지 않아서 우리가 하자고 했습니다. 열심히

알리고 싶었습니다. 이번에 우리가 콜라보하는 곳은 진짜 최고라고. 이게 우리 식 협업입니다. 유저들 반응도 우호적이었고 무척 뿌듯했습니다. 잘했다고 생각합니다.

브랜드 R은 해외 홍보를 특별히 한 적 없지만 현재 12개국으로 수출되고 있으며 해외 수출도 꾸준히 늘어나고 있다고 대답한다.

현재 해외 매출은 전체의 10% 정도인데, 저희는 아직 해외를 적극적으로 하진 않았습니다. 힘이 분산되니까 내수에 주력했는데, 해외에서 요청이 계속 와요. 다니다가 보셨나봐요. 지금 미국, 스위스, 홍콩, 대만, 싱가포르 등 12개국에 수출하고 있습니다.

브랜드의 성공 원인을 묻는 질문에 브랜드 R은 제품의 완성도와 MD로 근무하며 축적된 업무 노하우, 그리고 소비자들이 브랜드 R의 ‘옴은’ 브랜드 철학을 좋게 여겨주기 때문이라고 대답한다. 여기에 브랜드 철학을 공유하며 브랜드 운영을 함께하고 있는 인적 자원의 존재가 브랜드 운영에 큰 힘이 되고 있는 것으로 분석되었다.

제품이야 소비자들이 판단하는 건데... 굳이 이유를 찾자면 거짓말을 안하고 정직하게 했다는 것. 우리는 제품 디자인을 개발할 때 트렌드보다는 좋은 제품이란 무엇인가에 열중하며 만듭니다. 디자인과 완성도에 대해 정말 많이 고민합니다.

제가 패션 업계에서 MD를 했기 때문에 원자재를 이 만큼 쓰면 가격이 얼마나 되고 얼마를 만들어야 마크업을 어느 정도 할 수 있다는

것도 감이 있었습니다. 유통 메커니즘에 대해서도 어느 정도 알고 있었고... 사업을 시작하면 가장 어려운 부분이자 가장 중요한 부분이 판로 개척과 유통인데, 제 입장에선 그 부분에 대한 난관이 크지 않았습니다.

소비자들이 우리가 하는 이야기와 브랜드와 제품에 담고자 하는 의미를 좋게 여겨주는 것 같습니다.

마음 맞는 친구들과 함께 하고 있습니다. 어릴 때부터 알던 친구, 사회 생활 하면서 생각이 잘 맞았던 친구들입니다. 창업 전에는 다들 각자의 영역에 있었지만, 가치관과 마음이 맞아서 모인 멤버들입니다. 패션업계에 있었던 사람은 저와 MD뿐이었고, 나머지 멤버들은 다른 산업군(산업 디자인)에 있었습니다. 이견은 있지만 다툼은 한 번도 없었습니다.

브랜드 R은 본질에 충실한 상품 기획과 진정성 있는 홍보 방식으로 밀레니얼 소비자와 소통하는 성공적인 신세대 브랜드로 손꼽히고 있다. 본질에 충실하고 정직한 브랜드를 만들고 싶다는 대표의 소신과 철학이 브랜드 경영에 그대로 투영되며, 투명하고 바른 기업 문화를 선호하는 밀레니얼 소비자에게 소구하고 있는 것이다. 이렇게 확고한 브랜드 철학과 상품 경쟁력, 남과 다른 홍보 방식으로 브랜드 R은 급속도로 성장하고 있고, 지속 가능성도 높다고 스스로 생각하고 있다.

우리 같은 인디브랜드들은 원래 온라인 매출이 큼니다. 그런데 이상하게 브랜드 R은 오프라인 매출이 월등히 높습니다. 이미 우리 브랜드를 아는 상태에서 찾아오고, 저희 제품을 사려고 마음 먹고 오는 사람이 많습니 다. 홍대 가게를 방문한 고객에게 어떻게 왔는지 물으면 대부분이 친구가 추천했거나 친구가 메고 다니는 걸 보고 물어봐서 온 경우입니다.

브랜드 R은 개인적 사정으로 직장에서 퇴사하고 개인 브랜드를 창업했다. 창업 당시 매그앤매그라는 편집샵에 입점할 수 있어서 유통 기회가 전혀 없었던 건 아니지만 시장 기회가 지금처럼 확실히 보였던 것도 아니라고 말한다. 브랜드 R은 창업가가 ‘트렌드를 따르는 것 보다 심플하고 본질에 충실한 제품이 소비자에게도 좋은 제품’이라는 제품과 브랜드에 대한 자신만의 확고한 철학으로 브랜드를 운영하고 있는, 전형적인 ‘기술 창업’ 유형의 브랜드이다. 한편 브랜드 R은 시장에서 ‘인디브랜드’의 대표적인 사례로 꼽히고 있으며, 브랜드 R의 창업가는 자신만의 개성과 확고한 브랜드 철학으로 시장에 새로운 공식을 제시하고 있는 ‘신세대 창업가’로 주목 받고 있다. 이렇게 브랜드 R은 기술 창업 브랜드의 면모를 보이며, 동시에 새로운 시장의 형성과 성장에 기여하는 ‘기회 창조’ 브랜드의 역할을 함께 수행하고 있는 것으로 볼 수 있다.

5. 스트리트브랜드 S

(1) 브랜드 개요 및 창업 과정

대표적인 스트리트브랜드로 유명세를 얻고 있는 브랜드 S는 2012년 10월 브랜드를 준비하기 시작하고 2013년부터 본격적으로 브랜드 운영을 시작했다. 브랜드 운영을 시작한 지 만 3년만에 매출 규모 연 30억원 이상을 기록하고 있다. 해외 매출도 홍콩 i.t, 싱가포르, 말레이시아 로빈슨으로부터 꾸준한 수주를 받고 있다. 이중 i.t. 로부터는 연간 5만~6만불 규모의 오더가 이어지고 있다.

브랜드 S의 대표는 대학에서 의류학을 전공하고 스무살 무렵 제일모직 어시스트로 일했던 경험이 있고, 동대문에서 이런저런 사업체를 운영하며 성패를 경험했다고 한다. 마지막 사업에서 크게 실패하고 아무 기반이 없던 상황에서, 적은 자본으로 시도해볼 수 있는 온라인 브랜드를 새로 창업했다고 한다. 다음의 인터뷰 내용을 통해 브랜드 S는 창업가가 온라인 채널을 중심으로 새로운 패션 비즈니스가 형성되고 있다는 ‘트렌드를 포착’하고, 자신이 보유한 경험과 자원을 기반으로 ‘하고 싶던 일’이며 동시에 ‘재무적 성취’를 기대할 수 있는 패션 브랜드 사업을 시작한 전형적인 기회 창업 유형의 브랜드임을 알 수 있다.

저도 시장에 오래 있었거든요. 그런데 한 후배가 “형 이제는 패션이 카톡, 라인, 인스타 이런 걸 통해서만 전파되요” 라는데, 매장이 필요 없다는 걸 절감했어요. 매장에 직원에 창고 비용 들이느니 온라인에서 브랜드를 시작했죠.

아무 것도 없는 상황에서 내가 하고 싶던걸 다시 하나씩 채워보자라는 마음으로 온라인에서 브랜드로 다시 시작한거죠. 장충동 5층짜리 나선형 빌딩에서 혼자 시작했어요. 혼술하는 꼬치집 하려다가 의류사업으로 마지막이라고 생각하고.

(2) 창업 활동과 성과

브랜드 S의 대표는 스스로를 디렉터라고 부른다. 생산과 유통을 포함한 패션의 모든 시스템을 이해하고 기획할 수 있는 역량을 보유하고 있다는 의미이다. 브랜드 S는 자체 디자인 팀 외에 외부 크리에이터와의 협업에 적극적이다. 브랜드 성장을 견인한 해외 유명 캐릭터와의 협업을 이끌어냈고, 이번 시즌에는 유명 글로벌 그래픽 아티스트와 협업한 제품이 출시될 예정이라며 기대감을 드러냈다.

창업 초기, 브랜드 S는 대표가 이전 사업 과정에서 보유하게 된 동대문 생산 네트워크를 활용하여 다른 브랜드 대비 생산 및 가격 경쟁력을 확보할 수 있었다고 한다. 또한 여타의 브랜드들과 달리 디자인은 최신 트렌드의 제품을 빠르게 기획하고 생산은 선택과 집중을 할 줄 아는 머천다이징 역량이 높은 편이라고 말한다.

저희가 몇 년 전에 맨투맨을 59,000원에 낸 게 센세이션이었어요. 다른 브랜드는 79,000원인데 2만원이나 싼 거죠. 제가 갖고 있던 서플라이 체인을 이용해서.

3년 전만해도 생산 인맥을 동원해서 3~4천 장씩 만들어놓고 팔면 매출이 잘 나왔었어요.

브랜드 S의 창업 초기 유통과 홍보는 자체 온라인 쇼핑몰과 편집샵에 상품을 등록해 놓았을 뿐, 별도의 자원을 투입하지는 못했다고 한다. 그러던 중 한 유명 연예인이 브랜드 S의 모자를 공항에서 착용한 것이 화제가 되었고, 이후 마니아 층을 대상으로 유명세를 얻으며 대표적인 기획 중심 브랜드로 성장하고 있다.

처음엔 유통 아무것도 없었고 그냥 자체몰로 시작했을 뿐입니다. 그런데 어느 날 (지인들로부터) 문자가 오기 시작하는데. GD가 공항에서 우리 모자를 썼더라구요. 그게 빵 터져서 처음엔 매그앤매그에만 있다가 29cm, 무신사에서 팔아서 많이 팔았죠.

무신사와 비이커 매출이 잘 나오고 있습니다. 저는 대기업이 좋아요 비이커 같은.폴터 같은 경우는 한 번에 10억~15억씩 오더를 줘요. 물량이 예측이 되니까 좋죠. 수량이 있으니까 생산 원가도 낮출 수 있고.

이와 같이 브랜드 S는 창업가가 보유한 상품 기획과 생산 역량을 기반으로, 온라인을 통해 전파되는 밀레니얼 패션 소비자의 새로운 소비 트렌드라는 시장 기회를 만나 단기간에 성공적인 브랜드로 도약했다. 그러나 브랜드 S의 대표는 기획 중심 브랜드 시장의 급속한 팽창으로 브랜드 간 경쟁 강도가 높아지고 있어 지속적인 성장에 대해서는 우려를 드러내고 있다. 기획 중심 브랜드 시장에 단기간에 급속도로 많은 소비자와 브랜드가 진입하며 가격 경쟁이 극심해지고 소비자의 브랜드 충성도가 낮아지고 있다는 것이다.

흐름이 또 바뀌어서. 우리 같은 브랜드가 많이 생기고 있고... 온라인 편집샵에 브랜드가 많아지면서 노출이 되느냐 마느냐가 제일 중요해지고 있는데. 요즘은 노출도 어렵고...

이제는 매력보다싼 게 나은 시장이 되었습니다. 디자인이나 감도로 먹히는 것도 이제 끝난 것 같아요. 양적인 팽창만 했지 질적 성장은 못했어요. 아빠가 원단을 하던지, 엄마가 공장을 하던지, 삼촌이 자수집을 하던지 하지 않고는 세금계산서 끊고 이 경쟁에서 살아 남을 수가 없어요. 현재 난 오늘만 산다 하는 500원 마진의 브랜드들까지 진입해 있습니다.

카테고리 킬러들이 생기고. 쇼핑몰 기획전이 잘되잖아요 맨투맨 기획전 그런 거. (온라인 쇼핑몰에서) 검색할 때 브랜드 단위로 하는 게 아니라 아이템 단위로 하니까 기획전이 잘되는 거죠. (소비자의) 솔림 현상이 심하고. 브랜드 충성도 제가 보기엔 없어요 요즘은. 무신사도 전엔 그래도 서브 컬처를 좋아하는 매니아들이었는데 지금은 시장 옷 아니면 되고 싸면 돼요. 적당히 예쁜 디자인과 예쁜 컬러에 적립금 많이 주면 되는 소비자들입니다.

거품이 꺼지면 어떡할까 걱정입니다. 예측이 안 돼요. 전에는 올해 얼마 했으니까 내년엔 얼마쯤 하겠네 그런 게 있었는데 요즘은 그게 없어요. 뭐가 터지고 안 터질지도 모르겠고. 안 터질 줄 알았는데 터지면 시간이 없어서 못 팔고... 살얼음판을 걷는 느낌입니다.

그럼에도 브랜드 R의 대표는 브랜드의 지속적인 성장을 위해 브랜드 충성도를 높이는 것이 유일한 방법이라고 생각하고 구체적인 방법에 대해 고민하고 있다.

충성도 있는 고객을 어느 정도 가져가야 하는 것 같아요. 렉토는 매니아가 분명이 있어요. 로우클래식은 줄을 서요. 우리 같은 경우는 외형을 늘리다보니 이제는 우리 브랜드 고객이 처음엔 패션 리더였고 팔로어였다가 이젠 지체자(later)들이 입어요. 길거리에서 이상한 아저씨가 우리 거 입고 막. 우리가 뭔가 잘못하고 있나 싶기도 합니다. 그 동안은 A+급, A-급, B급 라인 관리를 잘 해왔다고 생각했는데... 대중적으로 확장하면서 충성도도 높이는 그걸 잘 하고 싶어요.

브랜드 R은 이전의 의류 사업 경험을 통해 상품 기획과 생산 역량을 보유한 상태에서, 온라인을 중심으로 형성되고 있는 새로운 시장 기회를 발견하고 시장에 ‘기회 초기 수용’ 브랜드로 볼 수 있다. 대표가 보유한 기획 및 생산 역량과 시장 기회를 바탕으로 급성장 했으나, 온라인 유통 채널의 특성 상 가격 경쟁이 심화되고 브랜드 충성도가 낮아지며 지속 가능성에는 위협을 느끼고 있는 기획 중심 브랜드의 전형적인 사례라고 할 수 있다.

6. 하이엔드 스트리트브랜드 U

(1) 브랜드 개요 및 창업 과정

브랜드 U의 대표 디자이너는 국내 유명 대기업에서 디자이너로 2년간 근무한 경험이 있고, 2009년 9월 해외 전시회에 참가하며 브랜드를 창업했다. 창업을 목표로 퇴사를 한 건 아니었지만 퇴사 후 동료의 제안으로 해외 전시회에 작은 규모로 참가하게 된 것이 창업의 계기가 되었다고 말한다. 젊은 층에게 선망의 대상이 되고 있는 가수 ‘혁오’가 브랜드 U의 접퍼를 착용한 것이 화제가 되며 브랜드 U의 인지도가 높아지고 매출이 급성장하였다. 현재 오프라인 유통 채널로는 ‘에이랜드’, ‘쿤’, 온라인 유통은 ‘무신사’, ‘29cm’에 입점해 있으며, 매출은 온라인과 오프라인 모두 잘 팔리고 있는 편이라고 응답한다. 대표 디자이너의 디자인 기획력이 창업의 핵심 기반이 되었고 해외 전시회에도 참가하고 있지만 브랜드 컨셉이 디자이너브랜드의 전형성과는 차이를 보인다.

2009년 9월에 창업했습니다. 직장은 2년 좀 넘게 다녔고. 회사는 힘들어서 나왔습니다. 창업하러 나온 건 아니고. 아시잖아요 회사 생활이라는 게. 하고 싶은 걸 할 수도 없고 알아주지도 않고.. 다시 하고 싶진 않았습시다. 그냥 쉬고 있었는데 아는 분이 페어에 한 번 나가보라고 해서 그럴까 하고 지원을 했는데 되서 파리 후즈넥스트에 갔었어요.

처음에는 인지도도 없고 아무 것도 없으니까 그냥 (유지만 했습니다). 그런데 서서히 몇 년간 조금씩 늘다가 작년에 확 성장했습니다. 이유는 잘 모르겠지만. 아 혁오가 입어서 잘됐었어요 그것만 팔렸어요 작년에는. 딱

칼라도 있었는데 그 칼라만. 협찬을 한 건 아니었는데.

저희 브랜드를 처음에는 디자이너 브랜드라고 부르셨는데.. 요즘은 잘 모르겠어요. 저도 처음부터 그런 걸 원하는 건 아니었거든요. 그렇게 (디자이너브랜드라고 하면 떠올리게 되는) 소소하게 아뜰리에 느낌의 그런 방향은 아니었고. 저는 그냥 기성품 찍어 나오는 느낌이 더 좋습니다.

(2) 창업 활동과 성과

브랜드 U는 그 동안의 브랜드 운영 경험을 통해 온라인 유통 채널의 특성 상 상품 기획 시 시각적인 자극이 더 필요하다고 응답하고 있으며, 현재 재고를 처분할 수 있는 채널이 없는 것이 가장 큰 어려움이라고 응답하였다.

온라인은 확실히 뭔가 반응이 좋을 때, “어떤 티셔츠” 그러면 매출이 확 있는데, 그런 게 없이 단순히 입점만 되어 있으면 (제품까지) 찾아 들어가기도 어렵고... 그래서 그래픽이나 뭔가 화려한 눈에 띄는 걸 했을 때 잘 된 것 같습니다.

생산은 국내 공장에서 합니다. 회사 다닐 때 알던 곳은 비싸서 못하고 새로 찾았어요. 건너건너 길에 붙어 있으면 들어가고. 생산 시스템은 좋은 것 같아요. 공장마다 다르긴 하지만.

재고 관리가 제일 어려워요. 세일을 아직 안 하는데. 세일이 문제가 많잖아요. 소비자가 세일을 기다리게 되기도 하고. 또 워낙 (유통) 채널이 많다 보니까 (기술적으로) 어렵기도 하고. 아직은 가격을 낮게 하는 대신 세일은 안 하는데 그래도 재고는 남죠. 여기(쇼룸)에서 행사를 하기도

하고, 기부도 생각하고 있습니다.

홍보는 따로 안하고 있고 협찬은 많아요 이메일로 많이 요청하시고, 협찬 요청은 많아요 하루에 몇 건씩. 효과는 별로 없지만 혁오 이후로는 그냥 합니다. 공짜로 하는 거니까요.

브랜드 U의 대표 디자이너는 창업 초기에는 디자이너 자신이 원하는 제품을 만들어 소비자의 반응을 기다렸으나, 브랜드 운영 경험이 누적되며 소비자와 유통 채널의 특성에 맞춘 상품 기획을 하게 되었다고 말한다. 연구자와 함께 심층 면접에 동석한 한 전문가도 브랜드 U의 제품이 창업 초기에는 ‘반하트’ 스타일의 고가 제품이었지만 스타일과 가격대를 대폭 조정하여 현재 좋은 성과를 얻고 있다고 평가하였다.

처음엔 물량이 적으니까 아무래도 (생산) 단가가 비싸죠. 그리고 처음엔 (가격을 시장에) 안 맞췄어요. 그냥 쓰고 싶은 좋은 거 쓰고 가격도 거기에 맞추고. 그러다 안됐죠 (웃음). 하다 보니까 안될 거 같은 건 아예 안 하게 되고, 잘될 것 같은 거 많이 만들고. 지금은 무신사 가격보다 조금 높은 정도입니다. 그래도 그 바운더리 안에서. 상의는 10만원 미만이고. 아우터 정도나 10만원이 넘습니다... 브랜드를 운영하면서 점점 팔리는 스타일이랑 가격에 맞추게 되었습니다. 본의 아니게 MD 능력을 배우게 되었죠.

브랜드 U는 해외 전시회 참가에도 적극적이다. 해외 전시회는 브랜드 홍보와 시장 조사를 위해 참가하고 있으며, 공공 지원 프로그램을 통해 ‘한국 브랜드’로 소구하는 것이 효과적이지 못한 것으로 판단하여,

최근에는 참가 비용 전액을 자비로 부담하며 참가 지역과 전시회 선정을 스스로 기획하고 있다고 응답하였다.

처음엔 지원 받아서 4시즌쯤 가봤습니다. 그 동안은 홍보 삼아, 나갔다 오면 시장 조사도 되고 좋았습니다.

이번에 독일 프리미엄에서 하는 더 캐주얼한 페어에 다녀와봤어요. 천만원 정도 쓴 거 같아요. 이번엔 지원은 안받았습니다. ‘한국관’ 그런 데가 좋은 점 나쁜 점 있는데 좋은 브랜드끼리 같이 가면 좋죠. 그런데 잘못하면 같이 하향 평준화 될까 봐...

국내부터 더 잘하고 나가는 게 나올 거 같습니다. 자금이 허덕이며 나가면 안 좋으니까. 잘 팔아서 여유 있을 때 가보면 좋을 것 같다고 생각하고 있습니다.

이후, 브랜드 U는 글로벌 패션전문 웹진 ‘하이프비스트(Hypebeast)’가 이용자들을 대상으로 설문 조사를 실시하여 선정한 ‘캡슐(Capsule) 트레이드 쇼에서 만나고 싶은 브랜드’에 선정되어 2017 뉴욕 캡슐 전시회 ‘하이프비스트 코너’에 초청받았고, 현재 계획에 없던 전시회 참가용 제품 라인을 급히 기획 중이라고 전해왔다.

하이프비스트에서 만나고 싶은 브랜드로 선정된 이유에 대해, 브랜드 U의 디자이너는 최근 아시아 지역 뿐 아니라 미국이나 유럽에서도 젊은 바이어들이 한국 브랜드에 관심이 많기 때문인 것 같다고 응답하였다. 여기에 한 전문가는 브랜드 U의 디자이너를 ‘글로벌 마켓에서 경쟁하기에 부족하지 않은 감각이 매우 좋고 아주 세련된 디자이너’라고 브랜드 U의 디자인 역량을 높게 평가하였다. 이러한 평가를 기반으로 연구자는 브랜드

U를 ‘하이엔드 스트리트브랜드’로 명명하였다. 실제 글로벌 패션마켓에서도 스트리트 캐주얼이 밀레니얼 세대를 대상으로 큰 인기를 얻으며 스트리트 캐주얼 조닝에 저가부터 고가의 브랜드가 공존하여, 이중 유행을 선도하는 유명 브랜드를 ‘하이엔드 스트리트브랜드’로 칭하는 기사들이 발견되고 있다.

브랜드 U는 창업 초기에는 디자이너 본인이 원하는 스타일의 제품을 기획하고 가격도 상대적으로 높은 수준이었으나, 판매 실적이 저조하여 이후 국내에서 유통 가능한 채널의 소비자 요구에 맞춰 제품 스타일과 가격을 조정해왔다. 제품 스타일과 가격을 조정하면서도 브랜드 U는 자신만의 차별적인 감각을 잃지 않아 밀레니얼 소비자 층으로부터 긍정적인 반응을 얻고 있다. 이러한 성과를 바탕으로 브랜드 U는 글로벌 마켓에서 러브콜을 받아 다시 글로벌 마켓에 소구할 수 있는 제품을 기획하는 방식으로 성장해가고 있다.

브랜드 U와 같이 현재 중저가 온오프라인 편집샵을 중심으로 창업하고 있는 브랜드 중 상당 수는 창업가 본인이 원하는 상품 기획 대신 창업 초기 주력하는 유통 채널에 적합한 상품 기획으로 시장에 진입하고 있다. 이러한 브랜드 중 시장에 안정적으로 진입한 후 창업가가 보유한 아이디어와 역량을 모두 발휘하며 패션 시장에서 ‘유행 선도 브랜드’로 주목 받게 될 브랜드가 상당 수 등장할 것을 예상할 수 있다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 요약 및 결론

본 연구는 한국 패션 시장에 새롭게 등장하여 빠르게 확장되고 있는 신규 브랜드의 구성과, 창업 배경, 그리고 마케팅 특성을 분석하여, 신규로 형성된 브랜드 시장의 특성과 성장에 대한 이해를 높이는 것을 연구 목표로 하였다. 최근 한국 패션 시장에는 신진 디자이너브랜드의 창업을 시작으로 온오프라인 ‘디자이너 편집샵’을 중심으로 스트리트브랜드 시장이 급성장하며, 다양한 창업 동기와 역량을 보유한 신규 브랜드가 창업되고 있다. 그 결과 신규 브랜드 시장은 그 특성을 규정하기 어려울 정도로 다양한 특성을 지닌 브랜드들이 혼재된 양상을 보이고 있다. 연구자는 신규 브랜드 시장의 많은 브랜드들이 개인 혹은 소규모의 인력으로 창업되고 있다는 특성에 주목하여, 2009년 이후 개인 혹은 소수의 인력에 의해 새롭게 창업된 브랜드를 연구 대상으로 한정하고 ‘패션 스타트업 브랜드’로 칭하였다.

연구 결과, 패션 스타트업 브랜드에는 현재 신진 디자이너브랜드와 스트리트브랜드라는 두 그룹의 주목할 만한 브랜드 군이 존재하고 있는 것으로 파악되었으며, 이 두 브랜드 그룹은 서로 다른 창업 환경과 동력에 의해 형성되고 확장되어 온 것으로 분석되었다. 신진 디자이너브랜드는 자기만의 독창적인 디자인 기획력을 사업화하고자 한 동기가 우선시 된 ‘기술 창업’ 유형으로 설명될 수 있어 본 연구에서는 이러한 브랜드를 ‘디자인 중심 브랜드’로 규정하였다. 한편 스트리트브랜드에는 신규

유통 채널을 중심으로 새롭게 형성된 시장 기회를 발견한 것이 우선적인 창업 동기가 된 ‘기회 창업’ 유형의 브랜드가 다수 포함되어 있는 것으로 분석되었다. 기회 창업 브랜드는 시장과 소비자의 요구에 대응하는 기획력이 기반이 되는 특성을 보여 본 연구에서는 이러한 브랜드를 ‘기획 중심 브랜드’로 규정하였다.

두 브랜드 유형의 창업 배경과 성장 동력에 대한 이해를 높이기 위해 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경을 사례별로 대상황, 소상황, 매개상황으로 구분하는 상황 분석을 실시하였다. 분석 결과, 패션 스타트업 브랜드의 창업은 창업가 개인이 보유하고 있던 자아 실현 동기, 경제적 동기, 직업 상태와 같은 소상황이 창업을 자극하는 공공 지원, 시장 기회와 같은 대상황을 만났을 때 이루어지며, 이 과정에 가족, 사회적 네트워크, 교육, 언론과 같은 매개 상황이 패션 시장에 대한 인식 형성에 중요한 영향을 미치는 것을 발견하였다. 다음으로 상황 분석 결과를 두 브랜드 유형별로 구분하여 공통점과 차이점을 비교하였다. 창업가가 브랜드를 창업하게 된 사회적 환경인 대상황으로, 디자인 중심 브랜드의 경우는 공공 부문의 지원, 매스미디어의 관심과 유통 채널의 지원이, 기획 중심 브랜드의 경우는 신규 유통 채널의 등장과 뉴미디어 환경, 그리고 밀레니얼 소비자의 가치 소비 트렌드가 창업에 중요한 영향을 미친 것으로 분석되었다. 이러한 대상황 비교 분석 결과 두 브랜드 그룹 간에 브랜드의 재무적 성과에 영향을 미치는 결정적인 차이가 발견되었다. 기획 중심 브랜드는 밀레니얼 소비자의 필요와 수요에 반응하여 창업된 브랜드로 시장이 양적, 질적으로 성장하고 있는 반면, 디자인 중심 브랜드의 창업은 한국을 대표하는 창의 디자이너를 양성하려는 공공 지원 정책에 의해 유인되어 시장성이 부족한 근본적인

한계를 지니고 있는 것으로 분석되었다. 패션 스타트업 브랜드의 창업을 이끈 직접적 계기가 된 소상황으로는 자아실현과 사회적 인정 추구, 경제적 동기와 같은 창업 동기와 개인이 처한 직업 상태가 공통적인 계기가 된 것으로 분석되었으며, 이 중 디자인 중심 브랜드는 자아실현 동기가, 기획 중심 브랜드는 경제적 동기가 상대적으로 우선시 되고 있는 것으로 분석되었다. 마지막으로 개인이 패션 시장을 이해하고 접근하는데 영향을 미친 매개 상황으로 가족과 사회적 네트워크가 중요한 역할을 담당하고 있는 것으로 분석되었다. 여기에 디자인 중심 브랜드는 디자이너 양성 과정과 공공 지원 프로그램을 통해 디자인 중심 시각이 강화되어 시장 지향적 태도와 노하우 습득이 지연되고 있는 것으로 분석되었다.

다음으로 디자인 중심 브랜드와 기획 중심 브랜드의 그룹별 세부 성과 마케팅 특성을 고찰하였다. 분석 결과, 디자인 중심 브랜드는 브랜드가 표적으로 삼고 있는 세분 시장의 시장성 정도와 디자이너의 시장 지향적 태도, 혹은 머천다이징 역량에 따라 재무적 성과에서 큰 차이를 보이는 것으로 나타났다. 세분 시장의 시장성이 낮고 대중적 상품 기획에 어려움을 겪는 경우 재무적 성과는 매우 낮았으며, 반면 대중적인 상품 기획으로 높은 수준의 상업적 성취를 얻고 있는 브랜드도 상당 수 존재하는 것으로 분석되었다. 스트리트 조닝에서 시작되어 여성복, 잡화 등으로 확장되고 있는 기획 중심 브랜드에는 시장 기회를 발견한 동기 외에 다양한 동기와 배경을 지닌 브랜드가 혼재되어 있는 것으로 분석되었다. 본 연구는 이 중 시장의 형성에 기여한 ‘기회 창조’, ‘기회 초기 수용’ 브랜드와 시장 기회를 발견하고 진입한 ‘기회 추종’ 브랜드의 차이에 주목하였다. 기회 창조 브랜드와 기회 초기 수용 브랜드는 새로 형성되어 변화하고 있는 시장의 요구에 민감하고, 크리에이터로서 자기만의 감각과 개성도 모두 뛰어

난 모습을 보이며 변화하는 패션 소비 시스템 하에서 새로운 시장의 형성과 성장에 기여하고 있는 것으로 분석되었다. 이 중 일부는 시장에서의 재무적 성과와 디자인 역량을 바탕으로 디자인 강화를 시도하며 ‘디자인 중심 브랜드’ 군으로 편입하는 양상을 보이기도 하였다. 한편, 진입 장벽이 낮은 새로운 시장 기회를 발견하여 진입한 다수의 기회 추종 브랜드는 디자인 복제와 극심한 가격 경쟁을 유도하여 시장을 어지럽힌다는 비판도 받고 있지만, 기획 중심 브랜드 시장의 규모를 확장시키는 역할도 함께 담당하고 있는 것으로 분석되었다. 현재 기획 중심 브랜드 시장이 성장 중이어서 단기적으로는 별다른 차별적 경쟁력을 보유하지 않아도 어느 정도 성과를 얻고 있지만, 진입 장벽이 낮고 경쟁이 심화되고 있는 시장 환경에서 지속 가능한 성장을 위해서는 차별적 경쟁력을 확보할 필요가 있을 것으로 분석되었다.

디자인 중심 브랜드와 기획 중심 브랜드의 마케팅 특성은 다음과 같이 도출되었다. 상품 기획 차원에서 디자인 중심 브랜드는 브랜드 아이덴티티 구축을 위한 독창성 강한 스타일에서 대중적인 스타일 혹은 세컨 브랜드로 확장해 나가는 전략을 사용하고 있으며, 기획 중심 브랜드는 판매 가능성이 높은 적은 수의 아이템으로 창업하여 라인업을 갖춰가는 방식으로 성장하고 있는 양상이 탐색되었다. 패션 스타트업 브랜드의 가격은 기존의 유명 내셔널 브랜드보다는 낮고 SPA브랜드와 무상표 의류보다는 높은 지점에서 형성되고 있는 것으로 분석되었으며, 대다수의 패션 스타트업 브랜드가 유사한 가격 포지션을 가지고 있는 것으로 파악되었다. 이러한 가격 포지션을 통해 디자인 중심 브랜드는 디자인 상 높은 감도와 가격 이점을 모두 제공하며 기존 유명 내셔널 브랜드 고객의 수요를 일부 흡수하고, 동시에 기획 중심 브랜드는 SPA

브랜드 혹은 무상표 의류 제품을 구입하는 10~20대 젊은 층의 상향 이동을 유도하고 있는 것으로 분석되었다. 유통 현황은 국내 오프라인 유통과 온라인 유통, 해외 유통 차원으로 구분하여 분석하였다. 이중 온라인 유통 채널은 소비자 수요가 증가하고 오프라인 유통 채널 대비 진입 장벽이 낮고 수익성이 높아 패션 스타트업 브랜드에게 효과적인 유통 채널이 되고 있는 것으로 분석되었다. 또한 SNS와 같은 온라인 채널이 효과적인 홍보 채널로 자리매김되어, SNS 소통에 강점을 보유한 브랜드가 성공 기회를 얻고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 연구 결과를 통해 다소 전형적인 브랜드 운영 방식으로 시장에 진입한 디자인 중심 브랜드와, 새로운 유통 채널을 기반으로 새로운 가치를 추구하며 그들만의 방식으로 소비하는 밀레니얼 패션 소비자의 요구에 대응하여 성장하고 있는 기획 중심 브랜드 그룹의 서로 다른 마케팅 특성이 탐색되었다. 한편, 두 그룹의 브랜드들이 경쟁을 통해 기획과 디자인을 강화함으로써 현재 두 그룹 간의 경계가 불분명해지고 있는 현상이 주목할 만 하였다.

패션 스타트업 브랜드의 브랜드 경영에 대한 분석 결과, 선행 연구가 제시한 소규모 창업 브랜드의 경영 장애 요인과의 차이점이 발견되었다. 브랜드 운영 전반에서 영세한 규모로 인한 불리함이 존재하지만 브랜드 운영 상 크게 문제가 되지는 않는다는 의견이 다수 보고되었는데, 이러한 이유로 첫째, 브랜드 창업 시 유통과 홍보 차원의 진입 장벽이 크게 낮아진 것이 소규모의 불리함을 경감시키는 것으로 분석되었다. 둘째, 자본 동원 능력 차원에서 온라인 쇼핑 환경이 소자본 브랜드에 친화적인 환경을 제공하고 있으며, 자본 동원 방식에서도 투자 유치 방법이 다양화되고 있어 자본 진입 장벽 또한 낮아진 모습을 보였다. 따라서 소규모 창업 브랜드에게 어려운 점으로 꼽히던 요인들이 패션 스타트업

브랜드에게는 약화되거나 큰 영향을 미치지 않는 방향으로 시장 환경이 변화된 것으로 분석되었다.

본 연구는 복잡한 현상에 대한 이해에 용이하여 패션 스타트업 브랜드를 가시성 높은 두 그룹으로 구분하고, 그룹 별 공통적인 특징과 그룹 간 차이를 비교하며 논의를 이어왔다. 그러나 실질적으로 다양한 양상을 보이고 있는 패션 스타트업 브랜드 창업 과정에 대한 이해를 높이기 위해, 마지막으로 두 그룹의 전형적인 사례와 전형적이지 않은 독특한 사례를 선정하여 창업 과정을 개별적으로 서술하였다. 이러한 개별 사례를 통해 패션 스타트업 브랜드 두 그룹의 전형적인 창업 과정과, 두 그룹의 특성을 공유하는 창업 과정, 그리고 두 그룹 어디에도 해당되지 않는 독특한 창업 과정이 탐색되었다.

제 2 절 연구의 시사점

패션 스타트업 브랜드 시장은 형성 초기에 단순하던 구조가 환경 변화와 브랜드간 경쟁이 심화되며 더욱 복잡해지고 세분화되는 경향을 보이고 있다. 본 연구는 2009년 이후 한국 패션 시장에서 가시화된 스타트업 브랜드를 연구대상으로 하여, 창업가가 보유한 디자인 역량을 중심으로 기술 창업적 특성을 보이는 디자인 중심 브랜드와 시장의 변화와 기회를 적극적으로 활용하는 기회 창업적 특성을 보이는 기획 중심 브랜드 두 유형의 스타트업 브랜드에 대한 심층 분석을 수행하였다. 이러한 방식의 패션 스타트업 브랜드의 유형별 특성과 마케팅 전략 분석을 통해 패션 브랜드의 경쟁과 성장을 이해하는데 기여하고자 하였다.

본 연구는 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경을 ‘대상환- (매개상황)-소상황’으로 구분하여 분석하였다. 이러한 상황 분석을 통해, 패션 스타트업 브랜드의 창업은 창업가 개인이 보유하고 있던 개인적 동기와 환경이 창업을 자극하는 외부 환경을 만났을 때 이루어지는 것을 발견하였고, 이 과정에 가족, 사회적 네트워크, 교육, 언론과 같은 매개 상황이 시장에 대한 인식 형성에 중요한 영향을 미치고 있는 것을 발견하였다. 한편 패션 스타트업 브랜드의 창업 배경을 두 그룹의 브랜드 유형별로 구분하여 고찰한 결과, 패션 브랜드의 성장에는 소비자의 요구와 시장성에 대한 분석이 필수적이므로, 신규 브랜드 창업 시 시장에 대한 균형 잡힌 시각을 확보하고 시장 지향적 태도 및 머천다이징 역량을 갖추는 것이 중요하다는 점을 제안하였다. 이러한 제안은 창업 준비 단계 혹은 초기 단계 브랜드에게 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

한편 기존의 창업 관련 연구 결과와 비교하여 패션 산업만의 특수성을 밝히는 것은 창업 관련 연구의 논의에 기여할 수 있는 학술적 의의를 가질 것이다. 본 연구에서는 창업가 요인 중 디자인 역량과 머천다이징 역량, 시장지향적 태도라는 창업가 개인의 역량과 태도가 브랜드의 성장에 중요한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 패션 산업은 디자인 보호가 상대적으로 어렵고, 국내 패션 소비자의 윈트렌드 경향이 강하여 창업 브랜드가 표적으로 삼는 세분 시장의 시장성 정도가 성과를 결정짓는 요인이 되고 있는 것이 확인되었다. 이러한 특성으로 인해 창업 브랜드가 디자인 경쟁력으로 기술 차별화 전략만을 취하는 것이 국내 패션 시장에서는 다소 위험한 시도가 될 수 있는 것으로 분석되었다.

제 3 절 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언

본 연구는 신규 패션 시장을 연구 대상으로 질적 연구를 수행하여 접근법이 발견적이다. 가급적 객관적인 의견 수집을 위해 뉴스 기사 내용 분석과 함께, 전문가와 현재 브랜드를 운영 중인 창업가를 대상으로 심층 면접을 실시하였다. 연구 참여자 모집 시에도 다양한 이력과 특성을 지닌 참여자를 모집하고자 하였으나, 연구 참여 대상이 제한적일 수 밖에 없어 본 연구에 참여되지 않은 영역에 대한 이해가 부족할 수 있다. 따라서 본 연구에서 발견이 미진한 영역에 대한 추가적인 사례 연구가 필요할 것으로 생각된다.

창업 관련 선행 연구에서 중요하게 다뤄져 온 창업가 개인의 심리적 특성의 차이가 본 연구의 심층 면접 과정에서는 두드러지게 드러나지 않았다. 향후 심리적 특성을 포괄하는 창업가 개인의 특성을 기반으로 한 양적 연구가 수행될 필요가 있다. 또한 많은 브랜드들이 생겨나고 없어지는 현 상황에서 창업 브랜드의 성과에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 검증하는 연구가 수행될 필요가 있다.

공공 부문과 패션 시장에서 디자인 중심 브랜드에 관심을 쏟는 사이, 온라인과 오프라인 디자이너 편집샵이라는 유통 기회를 기반으로 기획 중심 브랜드 시장이 급성장하였다. 그러나 기획 중심 브랜드에 대한 시장의 관심과 관련 정보는 상대적으로 부족한 편으로, 본 연구에서도 기획 중심 브랜드의 다양한 유형과 특성에 대한 연구가 상대적으로 부족하였다. 이후로 패션 시장의 환경 변화와 브랜드간 경쟁 심화로 더욱 복잡해지고 세분화되고 있는 기획 중심 브랜드의 다양한 유형과 특성에 주목하는 추가 연구가 필요할 것으로 보인다.

현재의 기획 중심 브랜드 시장의 변화와 성장에는 밀레니얼 소비자의 변화된 요구와 행동이 많은 영향을 미쳤다. 본 연구의 결과는 불과 몇 년 사이 급변한 소비자에 대한 이해에 그친 한계를 지니고 있으나, 밀레니얼 소비자의 요구는 지금도 왕성하게 변화하고 있다. 따라서 밀레니얼 소비자의 변화하는 요구와 행동을 탐색하는 추가적인 연구가 필요할 것으로 생각된다.

패션사에서 스트리트패션은 젊은 층에서 자생적으로 형성된 패션문화로서, 유명 디자이너의 컬렉션에 의해 제시되는 하이패션의 하향전파와 대조되며, 하이패션 디자이너가 스트리트패션 중 일부 요소를 채택하는 상향전파의 대표적인 사례로 인식되어 왔다. 그러나 본 연구에서는 특정 소비자 층을 대상으로 디자이너의 하이패션과 스트리트패션이 양방향에서 형성되고 확장되며 교차지점을 형성하고 있는 양상이 발견되어, 이러한 새로운 패션의 흐름과 전파 양상에 대한 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

참고 문헌

[국내 문헌]

- 금기숙. (2006). *현대 패션 100년*. 교문사
- 강은영. (2010). *자발적 비혼 여성에 대한 자전적 생애사 연구*. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김나운(2015). *한국 인디패션의 개념에 관한 연구*. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김난도, 전미영, 이향은, 이준영, 김서영, 최지혜. (2015). *트렌드 코리아 2016*. 미래의 창.
- 김민정, 박은경. (2008). 트레이딩 업으로서 디자이너와 브랜드의 콜라보레이션 사례 연구. *한국패션디자인학회지*, 8(3), 79-94.
- 김용주, 강명수, 김선우. (2012). 신진패션디자이너 사업 애로요인에 관한 연구. *경영연구*, 27(3), 197-221.
- 김혜은. (2016). 국내 신진패션디자이너의 해외시장 진출 전략 연구-영국 런던시의 지원 사업을 기초로. *한국의류산업학회지*, 18(3), 272-281.
- 노미경(2003). *서울과 밀라노의 스트리트 패션연구*. 성신여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 박소현. (2011). *신진 디자이너를 위한 감성적 브랜드 모형 설정에 관한 연구: 파보나치 수열의 이미지를 이용한 6C 모형의 사례를 중심으로*. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 박송애. (2002). *패션 브랜드 분류 기준 모형에 관한 연구*. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 박시사, & 강성일. (2007). 개인특성과 창업의지의 관계에 관한 연구. *관광학연구*,

31(2), 187-204.

- 박종복, 양현봉. (2014). 여성창업기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인의 연구: 지식과 기술기반기업을 중심으로. *한국창업학회지*, 9(3), 1-29.
- 배정빈. (2011). *국내 디자이너브랜드의 세컨드 브랜드 런칭을 위한 디자인 개발*. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 신혜순. (2008). *한국패션 100년*, 미술문화.
- 안광호, 황선진, 정찬진. (1999). *패션마케팅*. 서울: 수학사.
- 안병기. (2000). *패션 기업 경영론*, 경춘사.
- 오수진, 나건. (2015). 신진 패션디자이너의 양성을 위한 국내·외 정책 비교 및 분석. *디자인지식저널*, 34, 63-73.
- 오혜미, 이창영, 김진수. (2014). 여성창업가의 심리적, 환경적, 개인적 특성이 창업동기와 창업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 9(2), 45-60.
- 윤방섭. (2004). 창업 의지의 결정요인: 개인특성 및 환경요인. *산학경영연구*, 17(2), 89-110.
- 윤소정, 추호정. (2015a). 신진 디자이너브랜드에 대한 소비자 태도, *2015년 의류산업학회 춘계학술대회*
- 윤소정, 추호정. (2015b). 신진 디자이너브랜드의 시장 지향성 고찰, *한국의류학회지*, 39(6), 838-851
- 이경미, 황선진. (2016). 국내 패션관련 전공 대학생들의 개인적 특성, 환경적 특성이 창업의지에 미치는 영향-창업효능감의 조절효과를 중심으로. *한국디자인포럼*, 50, 129-144.
- 이민선, 김민자. (2015). 패션디자이너의 창의성 분석 모형 개발-칙센트미하이와 가드너의 관점을 중심으로. *복식*, 65(4), 137-153.
- 이서한, & 노승훈. (2014). ICT 융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한

- 연구-사례연구를 중심으로. *디지털융복합연구*, 12(12), 203-215.
- 이수상. (2012). *네트워크 분석 방법론*. 논형
- 이승배. (2016). 개인특성과 환경요인이 창업교육을 매개로 대학생 창업의지에 미치는 영향. *경영교육연구*, 31, 117-138.
- 이유미. (2011). 국내 니트 스트리트 패션에서 해외 컬렉션 수용 정도에 관한 연구. *패션과 니트*, 9(1), 57-71.
- 이유순. (2002). 패션산업의 성공적인 상품기획력-기업기반력에 따른 상품기획 핵심역량분석. *섬유기술과 산업*, 6(3/4), 194-205.
- 이은영. (1997). *패션마케팅*. 서울: 교문사.
- 이장우, & 이성훈. (2004). 벤처기업 실패요인에 관한 실증연구. *인사조직연구*, 12, 229-274.
- 이장우, & 장수덕. (1999). 연구논문: 성공벤처기업 특성에 관한 탐색적 연구. *중소기업연구*, 21(1), 105-133.
- 이재호. (2016). *창업동기와 실패부담감이 창업의지에 미치는 영향: 국가간 비교를 통한 사회안전망의 조절효과를 중심으로*. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 이철한, 성용준, & 이종혁. (2015). 인디브랜드의 개념과 특성 탐색. *한국 PR 학회 학술대회*, 43-51.
- 임보아, 박주희, & 이은정. (2016). 한국 패션 디자인 진흥 정책이 신진 패션 디자이너의 브랜드 운영에 미치는 영향. *복식문화연구*, 24(2), 132-149.
- 전해영. (2016). 국내외 스타트업 현황과 시사점. *VIP Report*, 654, 1-17.
- 정재우. (2010). 디자이너패션산업의 특성과 지원 정책에 관한 연구. *한국패션디자인학회지*, 10(1), 93-106.
- 정재우. (2016a). 국내 디자이너 패션산업의 제조 및 유통에 따른 특성 연구.

- 한국패션디자인학회지, 16(2), 87-98.
- 정재우. (2016b). 국내 디자이너 패션산업의 고용 특성 연구. *한국의류산업학회지*, 18(3), 282-288.
- 정태화. (1996). 직업 교육의 새로운 도전으로서의 창업 교육. *공업기술교육*, 77, 21-41
- 조용환, 윤여각, 이혁규. (2006). *문화와 교육*. 서울: 한국방송통신대학교출판부.
- 최성호, 정정훈, 정상원. (2016). 질적 내용분석의 개념과 절차. *질적탐구*, 2(1), 127-155
- 추호정, 최미영. (2007). 연구논문: 글로벌화 전략 제안을 위한 국내 패션 브랜드의 분류체계에 관한 연구. *한국의류산업학회지*, 9(5), 516-527.
- 한국콘텐츠진흥원. (2013). *2013 한국 패션디자이너브랜드 실태조사 보고서*
- 한국콘텐츠진흥원. (2015). *2015 패션디자이너브랜드 고용 실태조사 보고서*
- 한자영, 이수진. (2008). 보문: 서울컬렉션의 시장부합 요소와 시장지향에 관한 탐색적 연구-컬렉션 참가자들을 중심으로. *한국의류학회지*, 32(4), 562-572.
- 홍윤정, 김영인. (2013). 연구논문 (研究論文): 패션 디자이너브랜드의 디지털 스토리텔링 유형과 특성. *복식*, 63(8), 43-57.
- 황건. (2008). 한, 일 패션 디자이너브랜드 비교 연구. 홍익대학교 산업미술대학원 석사학위논문.
- 한국패션산업연구원. (2013). 2013 패션시장규모조사 하반기 보고서

[국외 문헌]

- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of product innovation management, 12*(4), 275–293.
- Babb, E. M., & Babb, S. V. (1992). Psychological traits of rural entrepreneurs. *The Journal of Socio-Economics, 21*(4), 353–362.
- Bamford, C. E., Dean, T. J., & McDougall, P. P. (1997). Initial strategies and new venture growth: An examination of the effectiveness of broad vs. narrow breadth strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research, 375–389*.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review, 84*(2), 191.
- Begley, T. M. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. *Journal of business venturing, 10*(3), 249–263.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of business venturing, 2*(1), 79–93.
- Birch, D. G. (1987). *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Bird, B., & Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research. In *Understanding the*

- entrepreneurial mind* (pp. 327–358). Springer New York.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self–efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 18, 63–63.
- British Fashion Council. (2014). *Commercialising Creativity; Creating a success model for British fashion Designers*. UK
- Budner, N. Y. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of personality*, 30(1), 29–50.
- Burt, R. S. (1992). *Structural hole*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, 285–298.
- Carsrud, A. L., Olm, K. W., & Thomas, J. B. (1989). Predicting entrepreneurial success: effects of multi–dimensional achievement motivation, levels of ownership, and cooperative relationships. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1(3), 237–244.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9–26.
- Centre for Fashion Enterprise. (2008). *The UK designer fashion economy*. UK: NESTA
- Clarke, A. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. Sage.
- Collins, C., Locke, E., & Hanges, P. (2000). *The relationship of need for*

- achievement to entrepreneurial behaviour: a meta-analysis. Working paper*, University of Maryland, College Park, MD.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1987). *Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues*. Purdue University, Krannert Graduate School of Management.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371–395.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of small business management*, 34(3), 42.
- Creigh-Tyte, A. (2005). Measuring creativity: A case study in the UK's designer fashion sector. *Cultural Trends*, 14(2), 157–183.
- Cromie, S., & Birley, S. (1992). Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of business venturing*, 7(3), 237–251.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 21–38.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1995). Networks and small business growth: an explanatory model. *Small Business Economics*, 7(4), 273–289.
- Elfving, J. (2008). *Contextualizing entrepreneurial intentions: a multiple case study on entrepreneurial cognition and perception*. ABO Akademi University Press.
- Fiet, J. O. (1996). The informational basis of entrepreneurial discovery.

Small Business Economics, 8(6), 419–430.

Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 77–90.

Gnyawali, D. R., & Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications.

Entrepreneurship theory and practice, 18, 43–43.

Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of personality and social psychology*, 73(1), 186.

Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*.

Hallam, C. R., Leffel, A., & Womack, D. (2008, July). Influencing entrepreneurial intent for new technology intrapreneurs and entrepreneurs in a university environment. In *PICMET'08–2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 754–763). IEEE.

Hostager, T. J., & Decker, R. L. (1999). The effects of an entrepreneurship program on achievement motivation: A preliminary study. SBIDA, San Francisco, CA: *Small Business Institute Director's Association*, in <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/SBIDA/sbi28.htm>.

Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and practice*, 14(3), 39–54.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of*

Marketing, 1–18.

- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 18, 91–91.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411–432.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6–7), 615–640.
- Lee, L., Wong, P. K., Der Foo, M., & Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. *Journal of business venturing*, 26(1), 124–136.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of small business management*, 46(1), 113–133.
- Liu, S. C., & Choi, T. M. (2009). Consumer attitudes towards brand extensions of designer-labels and mass-market labels in Hong Kong. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(4), 527–540.
- Lordkipanidze, M., Brezet, H., & Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner*

- Production*, 13(8), 787–798.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139–161.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.
- Malem, W. (2008). Fashion designers as business: London. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 12(3), 398–414.
- Manning, K., Birley, S., & Norburn, D. (1989). *Developing New Ventures Strategy*.
- McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Princeton, NJ: Von Nostrand.
- Moore, C. M., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries—the internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919–937.
- Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221–244.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20–35.
- Osborn, R. N., & Baughn, C. C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management*

- journal*, 33(3), 503–519.
- Pervin, L. A. (2003). *The science of personality*. Oxford university press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Reynolds, P. D., Carter, N. M., Gartner, W. B., & Greene, P. G. (2004). The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small business economics*, 23(4), 263–284.
- Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 369–387.
- Roodhouse, S. (2008). Essential facts: the nature of designer fashion and its markets. DCMS.
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2(1), 5–28.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2000). Classification as a Factor in the Scientific Evolution of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy*, 11(2), 1–20.
- Schere, J. L. (1982, August). Tolerance of Ambiguity as a Discriminating Variable Between Entrepreneurs and Managers. *In Academy of management proceedings*. 1982(1), 404–408.
- Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (1986). *The art and science of*

entrepreneurship. University of Illinois at Urbana–Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Sexton, D. L., & Vesper, K. H. (1982). Encyclopedia of entrepreneurship.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257–279.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217–226.

Smith, N. R. (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 109.

Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic management journal*, 4(4), 325–340.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Starr, J. A., & Bygrave, W. D. (1991). *The assets and liabilities of prior start-up experience: An exploratory study of multiple venture entrepreneurs*.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.

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

Wheeler, A. (2013). Designing brand identity. In: *Designing Brand Identity*. John Wiley & Sons, Inc., USA, pp. 1–40.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative

model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.

Wind, J., & Mahajan, V. (1997). Editorial: issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 1–12.

Woo, C. Y., Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of business venturing*, 6(2), 93–114.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and method (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[번역서]

Flick, U. (2009), *질적 연구 방법*. 임은미, 최금진, 최인호, 허문경, 홍경화 옮김. 한울아카데미.

Creswell, J. W. (2009). *연구방법: 질적, 양적 및 혼합적 연구의 설계(제3판)*. 김영숙, 류성림, 박관우, 성용구, 성장환, 유승희, 임남숙, 임청환, 정종진, 허재복 옮김. 시그마프레스.

Creswell, J. W. (2013). *질적 연구방법론: 다섯 가지 접근*. 조홍식, 정선옥, 김진숙, 권지성 옮김. 학지사.

[기타 자료]

정운길. (1997). *패션전문자료사전*. 서울: 한국사전연구사, 1022.

플래툰. (2014.03.12). [*Startup's Story #107*] 원형의 가치를 패션 아이템에 담은 브랜드 '브랜드 R'의 브랜드 R 대표. 자료 검색일: 2016.09.30. 자료

출처: <http://platum.kr/archives/18129>)

어패럴뉴스, (2016.07.07). *제1회 코리아패션포럼. '밀레니얼스, 제3의 시장을 열다.'* 발표자료.

pmg 지식엔진연구소(마지막 수정일: 2015.06.02). *네이버 시사상식사전*. 박문각.

자료 검색일: 2016.09.30. 자료 출처:

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2805300&cid=43667&categoryId=43667>

Abstract

Research on Entrepreneurial Characteristics of Fashion Startup Brands

So Jung Yun

Dept. of Textiles, Merchandising and Fashion Design

The Graduate School

Seoul National University

This research defines “fashion startup brands” as brands started up with small scale capital by one or a few individuals, which contrasts with company-type brands, and attempts to better understand the structure of the newly formed brand market through an analysis of the composition of fashion startup brands, background of startups, and marketing characteristics by the type. To better understand the newly forming brand market, an exploratory and inductive qualitative research method was used; in order to better explain the results of the research through the use of complementary materials, contents of news articles in major fashion industry magazines were analyzed, and in-depth interviews were conducted with industry experts and brand entrepreneurs.

Results of the research show that the “street brand market” is rapidly growing along with online shopping stores, and the brands that

have various motivations and capabilities have entered the market in great numbers. This variety of entrepreneurial background is currently making it difficult to designate the characteristics of “fashion startup brands”. However, it was observed that there are currently two groups of brands that are worthy of attention in the “fashion startup brands”, i.e. “designer brands” and “street brands”; analysis show that the two groups of brands are being formed and expanding, based on different startup background and dynamics. “Designer brands” are a type of brand in which a “craftsmen, or technical entrepreneur” is attempting to commercialize his or her own unique and creative design ability; this research defines such a brand as “design-oriented brand”. “Street brands”, on the other hand, are a type of brand where the overriding motive for startup is in the discovery of a newly made market opportunity and in which a majority of “opportunistic entrepreneur” brands are included; this research defines such a brand as a “planning-oriented brand” based on the planning ability to respond to the market and the demand of consumers, given the characteristics of an “opportunistic entrepreneur” brand.

An analysis of circumstances was conducted in order to better understand the background of startups and the dynamics of the two types of brands. The entrepreneurial circumstances was classified into macro-level circumstances, micro-level circumstances, and intermediate circumstances, Results of the analysis show that venture

creation of “fashion start-up brands” arise when micro-level circumstances such as the self-realization motive, financial motive, or job status of the entrepreneur combine with macro-level circumstances like public support or market opportunities, which stimulate startups; it was found that in this process, intermediate circumstances like family, social network, education, or the media have an influential power in the formation of viewpoint on the fashion market.

Next, brand composition by groups and marketing characteristics of “design-oriented brand” and “planning-oriented brand” were considered. In the case of “design-oriented brand”, it was analyzed that there was a big difference in financial performance depending on the marketability of the segmented market that the brand set as a target, and the market-oriented attitude or the merchandising capability of the designer. The financial performance was very poor in the case where the marketability of the segmented market was low and which have difficulties in planning of popular products; it was analyzed on the other hand, that there were a significant number of brands enjoying a high level of commercial success through the planning of popular products. It was analyzed that there was a mixture of brands in the “planning-oriented brand” group which started from street zoning and expanded into women’s clothing and accessories, with diverse motivations and backgrounds, other than the discovery of market opportunities. This research highlighted the differences in the

“creation of the opportunity” which contributed to the development of the market, the “first to embrace the opportunity” brand, and the “follower of the opportunity” brand that discovered the opportunity and then entered the market.

Next, a comparative analysis of the marketing strategy in the two types of brands was conducted. It was observed that the “design-oriented brand” employs a strategy of building brand identity from highly original styles, then moves onto popular styles or diffusion lines, while the “planning-oriented brand” employs a growth strategy through the method of first starting with a few popular items and then developing a full-lineup. It was analyzed that the prices of “fashion startup brands” were lower than the existing renowned national brands, and at somewhat higher levels than the SPA brands or no-label clothing; the majority of “fashion startup brands” had similar price ranges. The current state of distribution channels was analyzed by classifying them into domestic offline channels, domestic online channels, and overseas channels. It was analyzed that online distribution channels were an effective distribution channel for the “fashion startup brands” because of the increase in consumer demand for online distribution channels, low barriers to entry than offline distribution channels, and high profitability. It was also analyzed that because SNS and other online channels were deemed to be effective promotion channels, brands which possessed strengths in SNS communication were successful. It was also noteworthy that as the

two groups of brands strengthened their planning and design capabilities respectively through competition, the boundary between the two groups were also becoming less distinct.

A difference was noted in the cause for barriers to management of small-scale startup brands presented in the preceding research, as a result of the analysis of brand management of “fashion startup brands”. It was widely reported that although disadvantages in the overall brand management do exist due to the small size, they are not big problems in the overall brand management due to some reasons, first of which is that barriers to entry at startup, in distribution and in promotion, have been significantly lowered, alleviating the disadvantages of being small size. Secondly, with regards to the ability to mobilize capital, barriers to capital seem to have been lowered because the online shopping environment provides a friendly environment to small-scale capital brands; with regards to methods of mobilizing capital have become more diverse, again resulting in a lowered barrier to capital. Consequently, it can be analyzed that market conditions have changed so that factors which were considered to cause difficulties for small-scale startup brands have weakened, or do not considerably affect “fashion start-up brands” anymore.

The “fashion start-up brands” market, which initially showed a simple structure, has shown a tendency to become more complex and more segmented, as a result of changes in the environment as well as

intensified competition. This research attempts to contribute to the understanding of competition and growth of fashion brands by analyzing the marketing characteristics of the two types.

This research suggests that because an analysis of the consumer demand and marketability—through a comparative analysis of the two types of “fashion startup brands”—is essential for the growth of fashion brands, it is important to, at the initial stage of brand startup, secure a balanced point of view, and strengthen a market-oriented attitude and merchandising capabilities. Such proposals can provide managerial implications in the startup preparatory stage, or to early-stage brands.

This research is based on qualitative research and is heuristic in its approach. Consequently, it is believed that additional case studies on areas of this research, which are not entirely satisfactory at the moment, will be important; it is also believed that empirical research on the environmental factors which influence performance which were explored in this research are also meaningful.

**Keywords : fashion brand, designer brand, street brand, startup,
entrepreneurial motivation, entrepreneurial environment**

Student Number : 2014–30132

By the grace of God I am what I am.

And his grace to me was not without effect. No, I worked harder.

Yet not I, but the grace of God that was with me.

–1 Corinthians 15:10–