# 디자인에 감성을 입혀라!!*

유한빈
연세대학교 경영학과
김대환
연세대학교 경영학과
이종열
연세대학교 경영학과
전형진
연세대학교 경영학과
임용석
연세대학교 경영학과

## 사례소개

### (주) 좋은사람들, 감각내의 브랜드 'YES'

한국 경제전문지 〈파이낸셜 뉴스〉 2005년 1월 8일자는, (주)좋은사람들을 비롯한 다수의 속옷 업체들이 흔히 21세기 신세대들이라 불리는 '1925세대' (19세부터 25세까지의 소비자층을 지칭하는 말)를 겨냥해 내놓은 속옷들이 연달아 히트하면서 침체되어있는 속옷업계에 활력을 불어넣고 있다는 기사를 싣고 있다. 특히, 최악이라 평가받는 내수경기에도 불구하고 이러한 특정세대(1925세대)를 겨냥한 속옷들은 경기불황에도 아랑곳하지 않고 매출액이 급성장하는 등 크게 선전하고 있음을 보여주고 있다.

90년대 초반 (주)좋은사람들이 내놓은 브랜드 '제임스 딘'를 필두로 하여 한국 속옷업계는 감성코드를 표방한 수많은 속옷들이 출현하였다. 하지만, 그들 중 많은 회사들이 자기만의 색깔을 가지지 못하고 손익분기점을 넘기지 못한 채 시장에서 사라져가곤 했다.

이에 자극받은 속옷업체들은 저마다 자신들만의 특색있는 제품을 런칭하며, 불황을 타개하려 노력했으니 흔히 '빅5'라 불리는 남영, 태창, 쌍방울, 좋은사람들 등이 바로 그런 기업들이다. 특히, 업계에서는 신생 기업군에 분류되는 (주)좋은사람들의 경우 업계최초로 특정세대(1925세대)를 겨냥한 독립브랜드 'YES'를 런칭 하면서 영업이익이 전년도에 대비하여 290%나 증가하는 성장을

* 2005년도 제7회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 장려상 수상작

이루어냈다. 또한 최근에는 국내 속옷업계에 감성바람을 몰고 온 힘을 바탕으로 중국과 같은 해외 시장에도 진출하려는 적극적인 행보를 보여주고 있다.

본 사례는, 위에 언급한 바와 같이 특정계층을 겨냥해 감성마케팅이라는 독특한 경영기법으로 속옷시장에서 돌풍을 일으킨 (주) 좋은사람들의 감각내의 브랜드 'YES'를 경영 혁신적 관점에서 고찰하고자 한다

이를 위하여, 브랜드를 런칭하기까지의 과정을 심도있게 살펴보고, 그들의 시장전략을 분석해볼 것이다. 결과적으로 이 사례를 통해서 독자들이 1925세대들에겐 수동적인 소비시장으로 인식되던 내의시장에 대한 혁신적 사고전환을 이해할 수 있기를 바란다.

## 마지막으로

이번 사례를 준비하면서, 우리 팀은 인터넷과 서적, 보도자료 등의 기초적인 공개자료에 의존하기 보다는 실제 런칭 과정에서부터 'YES'와 동고동락해온 (주) 좋은사람들 실무자들과의 심층인터뷰와 언론에 공개되지 않은 자료를 통해 사례의 완성도를 높이는데 주력했음을 밝혀둔다.

# PART 1

## 社運을 건 프로젝트

"(주)좋은사람들은 1분기 매출 219억 원, 영업이익 10억 원, 순익 8억 원을 달성했다고 14일 밝혔다. 이는 지난해 같은 기간에 대비해 매출은 14.6% 감소, 영업이익과 순익은 각각 57%, 52%가 줄어든 수치이다."

매일경제 2003. 5. 14

2003년은 (주)좋은사람들에겐 그 어느 해보다 중요한 한해였다. 매출실적, 시장점유율 이 모든 부분에서 90년대 초반 신 감각내의를 표방하고 시장에 진출했던 당시와는 다르게 고전을 면치 못하고 있었다.

당시는 98IMF사태 이후 제 2의 국가적 경제위기가 도래하면서 내의시장은 물론 전체 소비시장 자체가 급속하게 위축되었던 시기였으며, 더구나 (주)좋은사람들로서는 회사가 창립된지 15년째가 되는 해였고, 이는 다시 말하면 그간 간판 브랜드로 내세웠던 보디가드나 제임스딘이 성장주기로 볼 때 성숙기를 지나 쇠퇴기에 이미 접어들기 시작했다는 의미심장한 시기였던 것이다. (주)좋은사람들은 보디가드나 제임스딘이 더 이상 'Cash Cow'의 역할을 하지 못함으로써 회사차원에서의 새로운 돌파구가 필요했으며 최하직원부터 최고경영에 이르는 사내 곳곳에서 위기의식이 감지되었고, 저마다 회사의 회생방법과 시기에 대해 많은 논의가 오가기 시작했다.

격렬한 논의 끝에 회생방법에 대해서 몇 가지 방법들이 제시되었다. 기존의 주력제품군 보디가드나 제임스딘을 새롭게 리뉴얼 하는 방법과 또 (주)좋은사람들 측이 보유하고 있는 여러 제품군 중 수익성이 낮은 제품군을 과감하게 시장에서 퇴출시키며 회사 전체적으로 다운사이징 하는방법, 그리고 마지막으로 새로운 뉴브랜드를 시장에 런칭하는 방법 등 이러한 것들이 당시 (주)좋은사람들 측에서 내놓았던 여러 대안들이었다.

우선 인력과 저수익 브랜드에 관한 대대적인 구조조정이 따랐다. 나름대로 업계에서 탄탄한 재무구조를 가지고있었던 (주)좋은사람들 측에서는 창립 후 처음으로 맞이하는 구조조정 이었던 것이다. 하지만 그것만으로는 부족했다. 유지는 될지 몰라도 더이상 앞으로의 전진이 이루어지지 않은 것이다.

"회장님을 비롯한 최고경영진의 지시로 대대적인 인력감축과 저수익 모델에 대한 퇴출작업이 있었지만 그것만으로 기업을 회생시키는데는 한계가 있었죠"

'YES' 사업부 최근창 팀장

그들이 내놓을 수 있는 방법은 한가지였다. 전체적인 시장의 위축으로 내의업계가 몸을 사리고 있을 이 시점에서, 먼저 한발 앞서서 뉴 브랜드를 런칭하자는 것이었다. 뉴 브랜드를 만들기 위해

서는 그 제품이 어느 소비계층을 겨냥해야하는지 등의 기본 컨셉이 필요했다. 오래 전부터 자체 시장조사를 통해 준비한 자료를 바탕으로 1925세대를 겨냥한 내의시장만이 회사의 Cash Cow역할을 할 수 있을 것으로 판단했다.

이미 (주)좋은사람들에겐 25세 이상을 겨냥한 브랜드 라인업은 짜여져 있는 상태였고 당시 극심한 경제침체로 30세 이상의 소비자들이 소비를 줄이고 있던 상황을 감안하여 그 밑 세대를 타겟으로 잡은 것이었다.

사내는 요동쳤다. 시장상황을 고려해 저가시장으로의 공략의 필요성을 절감하고 1925세대를 겨냥한 뉴 브랜드를 내놓아야 한다는 측과 저소득계층인 1925세대를 겨냥한 브랜드가 과연 얼마만큼의 시장성을 갖추었느냐는 등의 회의적인 시각들이 대립한 것이었다.

최고경영진의 결단이 필요한 시점이었다. 당시 한동안 회사를 떠나있다 일선에 복귀한 주병학 사장은 야심차게 뉴 브랜드 런칭을 주장했다. 그는 (주)좋은 사람들이 가지고 있는 기존브랜드로는 1925세대를 겨냥한 시장에서 승부를 낼 수 없으며 이를 위해선 새로운 브랜드가 필요하다고 주장했다. 시장성이 있느냐는 반박에 대해선 다음과 같이 주장했다.

> "1925세대가 비소득계층이라서 시장성이 없다구요? 천만에요 1925세대는 우리의 최대소비계층이 될 수 있는 집단입니다. 그들은 자신들이 직접 돈을 벌지 않아요. 대부분 자신들의 부모로부터 용돈을 타서 쓰죠. 자신이 벌지않은 돈에대한 소중함을 모르고 변화에 민감한 세대 … 1925세대는 가장 구매력이 뛰어난 세대라고 확신합니다."
>
> 'YES'사업부 주병학 사장

주병학 사장은 어느 때보다 확신에 차있었고 적극적이었다. 경쟁업체가 그 시장을 선점하기 전에 한발 먼저 앞서나가자는 것이었다.

뉴 브랜드 런칭이 결정되고 나서는 그야말로 전사적인 노력이 이루어졌다. 우선 신규브랜드만을 위한 전담 태스크포스 팀이 결성되었다. 신규인력을 채용해 충원하는 방법도 있었지만 경영진은 회사내 자체선발을 선택했다. 그 이유는 새롭게 선보일 브랜드의 컨셉에 맞는 인력을 사내에서 찾을 수 있으며, 그 자생력이나 팀워크 또한 신규인력을 채용했을 시보다 훨씬 그 시너지효과가 클 것이라고 판단했기 때문이다. 반도체나 자동차업계처럼 대규모 기술력이나 생산설비가 필요치 않고, 기획력 과 추진력에 의해 대세가 판가름나는 내의업계의 특성상 인력의 질에 관한 문제는 결정적인 변수인 것이다.

그때부터 13명으로 이루어진 신규브랜드팀은 자청해서 퇴근시간을 밤 12시로 늘렸으며 시장분석부터 디자인, 생산에 이르기까지 최적의 시스템을 찾으려 노력했다. 또한 경영진 역시 이에 대한 보답으로 직원들에 대한 복리후생을 아끼지 않았다.

이런 전사적 노력끝에 탄생한 브랜드가 바로 'YES' 인 것이었다. 'YES'는 (주)좋은사람들의 기업회생의 사명을 띄고 시장에 나왔다고 해도 과언이 아닐정도로 심혈을 기울여 준비된 브랜드인 것이다. 그것은 주먹구구식 등장이 아니고 치밀한 물밑작업을 통해 런칭된 'YES' 의 준비된 작품이었던 것이다.

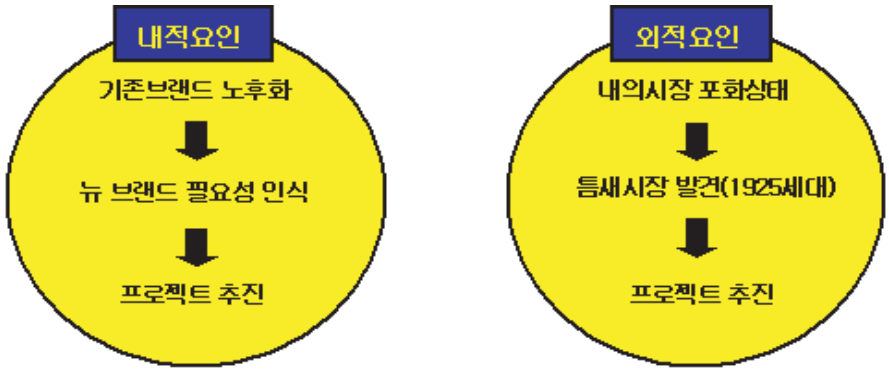



그림 1. 'YES'가 런칭되기까지 영향을 미친 내 · 외적 요인

# PART 2

## 'YES'와 (주)좋은사람들

(주)좋은사람들, 8년만에 새 브랜드 'YES' 출시

"패션내의 전문업체 (주)좋은사람들은 8년 만에 선보이는 신규 브랜드로 20대 전후 '1925세대'를 겨냥한 패션내의 'YES'를 출시했다고 10일 밝혔다"

서울경제신문 2004. 2. 10

이렇게, (주)좋은사람들에서 8년만에 야심차게 내놓은 'YES'는 자기주장이 강하고 감수성이 예민한 1925세대를 겨냥한 감성 패션내의 브랜드를 표방하고 있다.

'YES'는 화사한 파스텔 톤과 심플한 디자인으로 유행에 민감한 세대의 감성에 맞는 젊은 느낌, 튀는 개성이 가미된 브랜드라는 특징을 가지고 있다. 새로운 세대를 위한 긍정적인 생각과 무엇이든 해낼 수 있다는 자신감이라는 모토로, '사이버 아바타'에도 옷 입히기를 좋아하고 새로운 것을 추구하는 세대인 1925세대를 주 타깃으로 한 브랜드이다. 예스는 그들의 무한욕구를 충족시켜 주는 공간이자, 새로운 세대들이 떠올리는 감성적인 생각, 그 자체(Y Emotion Story)라는 목표를 가지고 10대 중, 후반에서 20대 초반의 신세대 소비자들을 타깃으로 그 동안 속옷 브랜드에서 볼 수 없었던 감성코드를 도입하였다.

## 아웃웨어를 넘어서는 감성적 접근

10대부터 20대까지의 청소년을 타깃으로 하고 있는 만큼 파스텔 컬러를 주로 사용해 감성적이

고 부드러운 브랜드 이미지를 표현했고, 특히 전문 매장을 기존의 이너웨어 매장 스타일이 아닌 액세서리 샵처럼 꾸미고 1925세대들에 어필할 수 있는 다양한 '픽토그램'[1]을 개발하는 등 아웃웨어 못지않은 감성 코드를 제안하고 있다는 점이 'YES' 만이 가지고 있는 브랜드 특징이다.

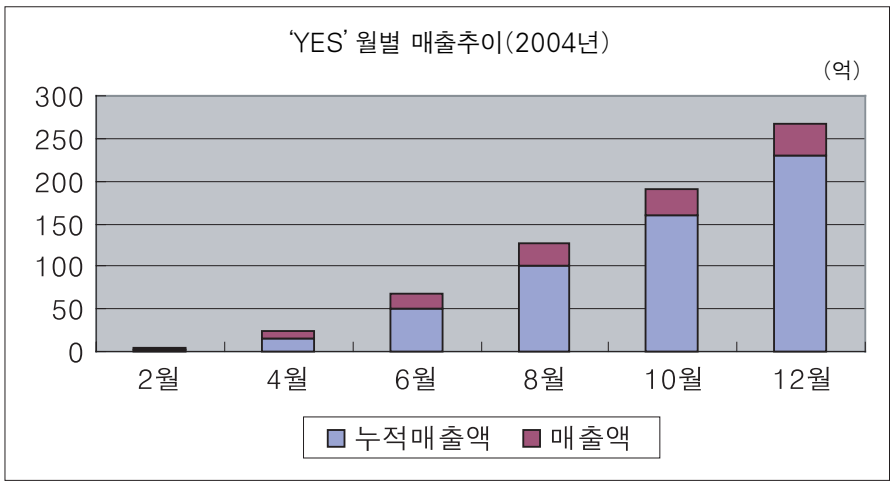
그동안 국내에서 무주공산으로 남아있던 10대 란제리 시장을 공략하기 위해 귀엽고 감각적인 란제리를 주요 품목으로 내세운 'YES' 는 특히, 기능성 위주의 기존 성인용 이너웨어 브랜드와 달리 매장 인테리어 등 시각적인 요소에 큰 비중을 둠으로써 트렌드와 변화에 민감한 청소년층 소비자를 끌어들인다는 전략을 가지고 런칭되었다.

'YES' 는 2004년 2월 런칭 당시의 목표를 연말까지 40여 개 매장 오픈에 연말까지 판매액 53억 원을 목표로 잡았었다. 그러나 상반기에만 52억 원의 매출을 올렸고 연말에는 매장 100개 오픈, 판매액 200여억 원의 매출을 올리는 성과를 거두었다.

'YES' 의 이런 성과는, 작게는 전체적인 내의시장 소비위축이라는 악재를 극복한 모회사 좋은사람들의 성공과 내의시장의 판도변화를 가져왔고, 크게는 2004년도 의류시장 전체를 견인했다는 평가를 받을 만큼 대성공을 이루어냈다.

## 'YES' 를 만드는 사람들, 좋은 사람들

이런 'YES' 의 돌풍은 이미 업계 내에선 예견가능한 일이었다. 이미 국내 내의시장에서 감각내의 바람을 몰고온 (주)좋은사람들이 모회사이기 때문이다. (주)좋은사람들은 "옷은 날개가 아니라




자료출처: 2004년 경영보고서

그림 2. 'YES' 월별 매출액 추이

1) 사물 · 시설 · 행위 · 개념 등을 상징화된 그림문자(pictograph)로 나타내 불특정 다수의 사람들이 빠르고 쉽게 공감할 수 있도록 만든 상징문자.

좋은 포장이다. 옷의 기초인 속옷부터가 중요하다"라는 모토를 가지고 1993년 5월 인기 연예인 '주병진' 씨에 의해 설립되었다.

당시의 패션 내의시장이, 지속적 성장이 예상되는 시장이었다는 점에 착안해 고객만족의 경영과 현장위주의 경영 그리고 신 내의 문화의 창출이라는 경영이념을 바탕으로 성공적으로 내의시장으로 진입하게 된다. 특히, (주)좋은사람들은 매년 독특한 캐릭터와 아이템을 제시하면서 생활의 활기와 기쁨을 줄 수 있는 제품을 제공한다는 아이디어로, 개성적인 감각과 실용성을 중시하는 디자인으로 내의의류 시장에서 독창적이면서도 대중적인 브랜드로 자리잡게 된다.

또한 (주)좋은 사람들은 업계 최초로 내의의 과학화를 시도하기도 했는데, 업계 최초로 황토염색 기법을 개발 및 사용해 황토내의를 개발하였고, 또 인체에 무해한 친환경적 제품인 천연염료 사용과 천연향균, 보습 성분으로 피부알레르기를 예방하는 키토포리를 사용함으로써 내의 업계의 과학화에 선두주자로 자리매김하게 된다. 이러한 노력의 결과로 국내외의 다수의 고객만족도 및 마케팅 대상을 수상하기도 했다.

(주)좋은사람들은 강력한 마케팅력과 광범위한 가격대의 포트폴리오(제임스딘, 돈앤돈스, 보니앤 클라이드, 보디가드등)를 보유함으로써 시장변화에 능동적으로 대응할 수 있는 업계 선도적 위치를 확보하게 되었다.

그 결과로 좋은 친구들의 상품군(제임스딘, 보디가드, 돈앤돈스)은 패션내의 시장내의 압도적인 Mind share[2]를 갖게 되는 결과를 가져오게 된다. 하지만 2003년부터 시작된 급격한 내의소비시장의 위축과 업계내의 과다한 경쟁으로 인해 성장기 있던 내의 의류 시장은 성장포화기와 침체기를 맞게 되었다.

2002년을 정점으로 성장하던 내의시장에 한파가 불어닥친 것 이었다. 업체별로, 불황을 타개할 돌파구를 찾느라 비상이 걸렸지만 쉽지 않았다. 얼어붙은 레드오션 시장을 공략할 수 있는 방법은

표 1. (주)좋은사람들 브랜드별 특징/ 컨셉

| 구분 | 특징 및 타겟 |
|---|---|
| 제임스딘 | • 활동적이고 감각과 실용성을 추구하는 20~30대<br>• 좋은사람들의 창립브랜드로 고품격 패션란제리를 표방한다 |
| 보디가드 | • 활동적이고 감각과 실용성을 추구하는 20~30대<br>• 내의를 비롯해 란제리, 넥타이 등 다양한 아이템을 가지고 있다 |
| 돈앤돈스 | • 개성이 강하고 경제적 소비를 중시하는 20~30대<br>• 좋은사람들이 가지고있는 대표적인 중 · 저가 브랜드 |
| 보니앤클라이드 | • 쇼핑통로로 홈쇼핑을 주로 활용하는 20~30대<br>• 기존 제품군과 달리 온라인샵만을 위한 특성화된 브랜드 |
| 예스 | • 유행에 민감하고 감성과 개성을 중시하는 19~25세대<br>• 1925세대 소비력을 감안하여 합리적인 가격대를 제시 |

2) Market Share가 현재 무엇이 생산되고 무엇이 팔리는가에 초점을 맞추는 것에 반해서 Mind Share는 미래에 대해서 얘기하는 것이다(브랜드선호도 개념과 비슷함).

오로지 혁신적인 사고뿐이었다. 그것을 'YES'가 해낸 셈이다.

## 의류시장 회복의 견인차

'YES'의 활약은 수치로써 쉽게 확인할 수 있다. 한국섬유산업연합회(회장 경세호)가 한국리서치에 조사의뢰한 2004년도 의류소비 실태조사의 조사결과에 따르면 2004년 국내 의류시장 규모는 약 11조 1천 2백 억원으로 전년 대비(11조 6백억 원) 약 0.5% 성장한 것으로 나타났다.

위의 표 3에서도 알 수 있듯이, 의류시장의 전체규모가 전년에 대비해 0.5% 상승하는 데에는 내의시장의 괄목할만한 성장이 돋보이는데, 내의시장 중에서도 가장 큰 비중을 차지한 것이 바로 언더웨어 시장으로 전년대비 무려 64%의 성장을 보였다.

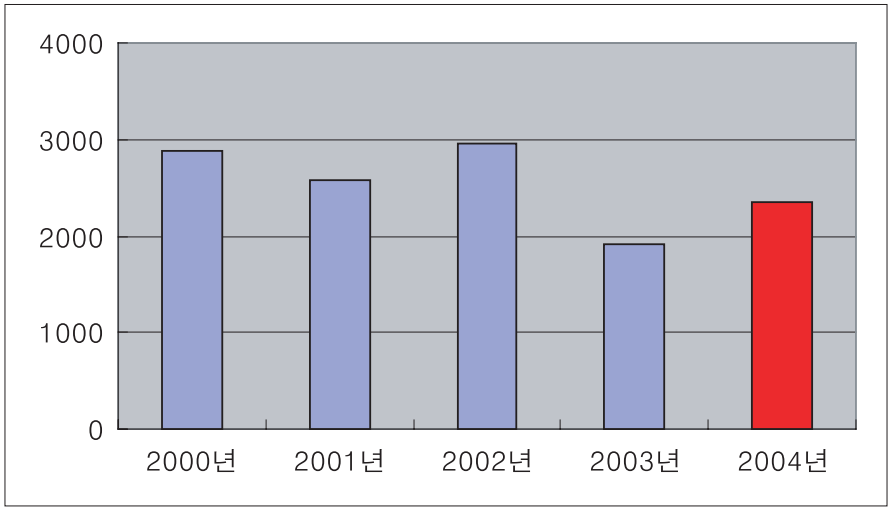
이것은 2003년도(전년대비 -26.4%)의 급격한 내의소비시장 위축에 따른 반등과 앞서 얘기했듯이 내의업체의 프로모션전략(마케팅/이벤트 전략)의 성공, 재 구매율 증가 및 패션트렌드(란제리

표 2. 국내 의류 소비시장 규모

(증감율 %)

| 구분 | 2001년 | 2002년 | 2003년 | 2004년 |
|---|---|---|---|---|
| 전체 | -0.2% | 8.9% | -14.2% | 0.5% |
| 외의 | -0.6% | 9.1% | -13.1% | -0.9% |
| 내의 | 4.4% | 6.8% | -26.4% | **19.1%** |

단위: 억원




자료출처: 한국섬유산업협회

그림 3. 연도별 내의시장 규모

표 3. 연령별 내의시장 규모

(단위: 억)

| 구분 | 2001년 | 2002년 | 2003년 | 2004년 |
|---|---|---|---|---|
| 10대 | 1,067 | 1,134 | 972 | 1,257 |
| 20대 | 2,087 | 1,772 | 1457 | 1,368 |
| 30대 | 2,869 | 3,071 | 2,480 | 2,142 |
| 40대 | 1,832 | 2,282 | 1,652 | 2,285 |
| 50대 | 1,123 | 1,420 | 598 | 618 |
| 기타 | 788 | 794 | 547 | 662 |
| 합계 | 9,766 | 10,473 | 7,706 | 8,332 |

자료출처: 한국섬유산업연합회

룩)경향에서 기인한 것으로 풀이된다.

내의시장의 연령별 구성을 살펴보면 10대와 40대의 증가가 두드러졌는데, 이는 신세대들의 자신들의 스타일에 맞는 Needs 증가와 이들을 타켓으로 한 브랜드 출시의 영향이고, 40대의 경우에는 단순 인구구성비 증가에 그 원인이 있는 것으로 분석된다.

(주)좋은사람들의 'YES'의 경우, 브랜드노후화에 따른 란제리시장 침체만회를 위하여 19~25세를 겨냥한 신규브랜드를 출시를 통해 작게는 국내 내의시장의 판도변화를, 크게는 2004년도 의류시장 전체를 견인한 것으로 보인다.

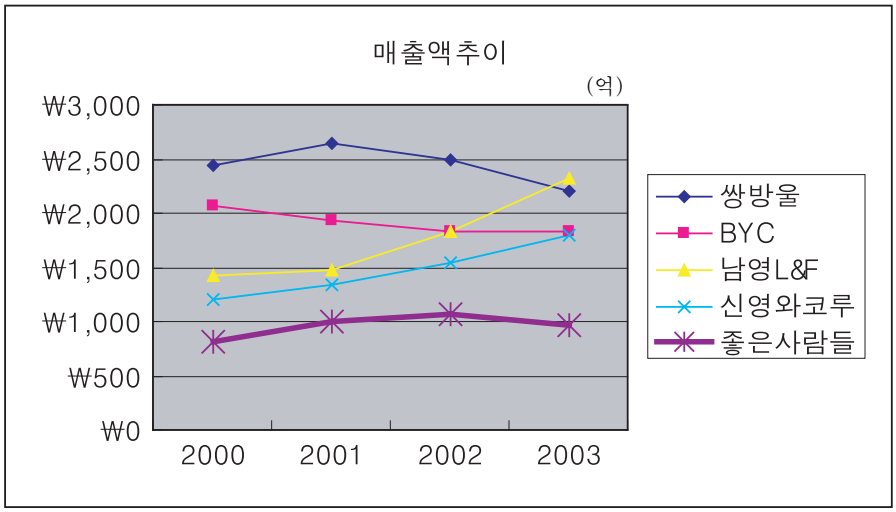
## 완벽한 틈새시장 분석

속옷업계의 경쟁구도가 급격하게 변하고 있다. 그림 4는 2003년 말 기준으로 각 업체별 매출액 추이를 보여주고 있는 그래프이다.

이 표에서 알 수 있듯이, 2003년 말 기준으로 (주)좋은사람들은 보디가드와 제임스딘이라는 주력 브랜드를 가지고 있음에도 불구하고, 그 시장에서의 영향력은 미미한 것을 볼 수 있는데 이것은 제임스딘, 보디가드가 주 타겟으로 삼는 소비자층이 이미 경쟁브랜드사의 제품에 많이 노출되어 있기 때문이었다.

또한, 상대적으로 감각적이면서도 고급스러운 컨셉으로 다가간 마케팅으로 중저가시장의 소비자층에게 외면당하고, 고급시장에서는 수입브랜드에 밀리는 사면초가의 상태였다고 분석된다.

결국, (주)좋은사람들 측에서는 현재 시장을 분석하고 그 틈새를 노리는 방법을 구사할 수밖에 없었는데 당시 (주)좋은사람들 측에서 분석한 표적시장군의 형태는 표 4와 같다. (주)좋은사람들은 나머지 시장은 이미 포화상태지만, '시장 1'의 경우 아직 그 세대만을 위한 브랜드가 없다고 판단하고, 그 틈새시장(1925세대 타겟)을 공략하게 되었고 그것이 그대로 블루오션 시장이 된 것이다.




자료출처: 한국섬유산업협회

그림 4. 2003년말 기준 업체별 매출액 추이

2005년 3월 31일 금융감독원 공시에 따르면 내의업계는 흔히 빅5이라고 불리는데, 속옷업계에서 전통의 강자로 분류되는 (주)쌍방울이 2004년 전체매출 1,789억 원으로 실적 1위를 고수한 것으로 나타났다. 이어 '비비안'을 앞세운 남영L&F와 BYC가 각각 1,713억 원과 1,546억 원으로 2, 3위를 차지했다.

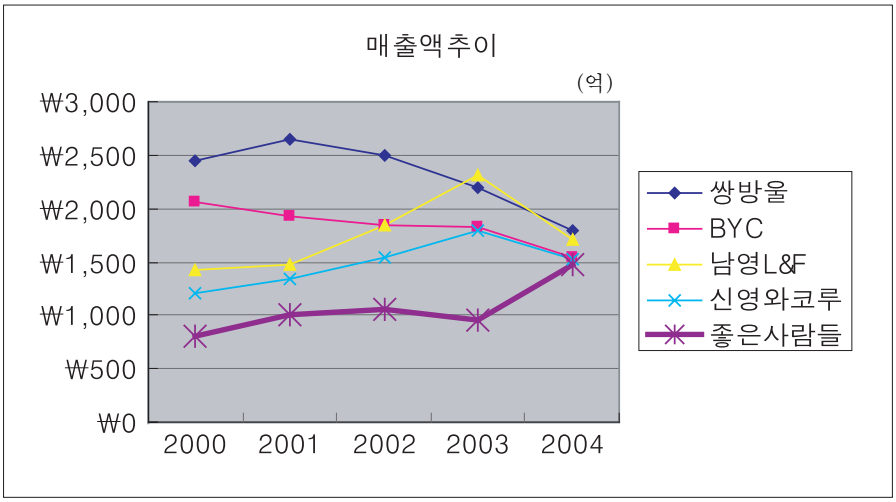
하지만 중요한 것은 이 수치에는 원사, 방적, 임대등 기타사업과 수출이 모두 포함되어있다는 사실이다. 즉, 이를 제외한 순수 국내 내의시장만을 놓고 본다면, 좋은사람들은 1,069억 원을 기록, 1,052억 원과 962억 원에 그친 BYC와 쌍방울을 제쳤다. 좋은사람들 입장에선 신규브랜드 'YES'의 효과를 톡톡히 본 셈이다(그림 6 참조).

특히나, 업계전체가 속옷시장의 규모를 외환위기 전보다 2천억원 가량 줄어든 1조원대로 잡고있는 것을 감안할 때, 좋은사람들 'YES'의 돌풍은 매우 이례적인 것일 수밖에 없다.

이러한 예스의 돌풍은 애초에 공략하기로 마음먹었던 타겟층에서의 완벽한 호응이 있었기에 가

표 4. 좋은사람들의 내의시장 분석

| 구분 | 시장 1 | 시장 2 | 시장 3 | 시장 4 |
|---|---|---|---|---|
| 연령대 | 10대후반~20대초반 여성 | 20~30대 | 20대후반~40대 | 전 연령층 |
| 특성 | 유행에 민감<br>자기주장이 강함<br>감성이 예민함 | 자기주장이 강함<br>유행보단 개성 | 건강한 정신추구<br>바쁜일상에 지침 | 경제적 소비중시<br>패션에 무관심 |
| 소비성향 | 감각적이고<br>감성적인 디자인 | 감각적이고 심플<br>한 디자인 | 건강에 유익함을<br>우선적으로 고려 | 경제성 |

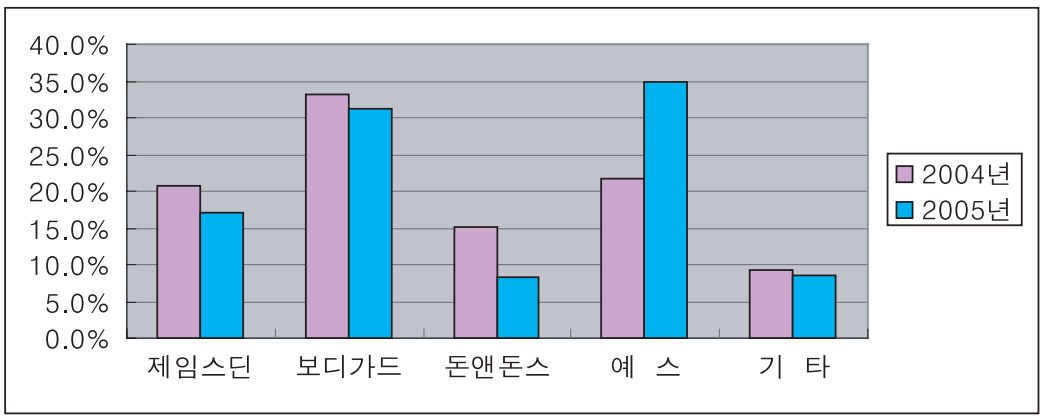



자료출처: 한국섬유산업연합회

그림 5. 예스 런칭 이후, 2004년말 기준 업계 매출액 추이

능한 것이었다. 그리고 그 타겟층의 중심은 1925세대였다. 사실, 이미 대부분의 소비재시장에서 1925세대들은 가장 주요한 소비계층이요, 검증받은 시장이지만 유독 내의시장에서 만큼은 그러지 못해왔던 것이 사실이다. 그 이유는 그간 내의시장의 주 구매층이 주부들과 같은 기성세대이기 때문이었다. 하지만 'YES'는 유독 내의업계에서 만큼은 소외계층으로 분류되던 1925세대 시장에 직접 진출함으로써 그간의 인식의 틀을 깬 것이었다.

그렇다면 이 1925세대 소비계층은 어떤 특성을 가지고 있는가?




자료출처: (주)좋은사람들

그림 6. (주)좋은사람들 브랜드별 매출액 점유율

# PART 3

# 소비시장의 뉴리더 1925세대

## 그렇다면 왜 1925세대인가?

1925세대를 대표할 수 있는 키워드는 Upgrade, Unique, Urge, Upbeat, Unaffected로 축약할 수 있다. 더 이상 부모님의 생각대로 따라 사는 "엑스트라 인생"이 아니라 스스로의 삶을 개척하고 무대의 주인공이 되고자 하는 세대다. 그들은 인생을 주체적이고 적극적으로 살아가고 싶어한다. 따라서 한 곳에 머물러 있는 것을 싫어하며 항상 더 나은 미래를 위해 도전하고 노력하는 것을 아름답게 생각한다.

또한 이 세대는 외모에 대해 관심이 가장 높은 시기로 다이어트, 패션, 성형 수술에 투자하는 것을 아까워하지 않는다. 그렇기 때문에 황홀하고 뿌듯한 쇼핑의 즐거움을 만끽하며 충동구매를 자주 한다. 물건을 고르는 데 있어서도 남들과 같은 것은 피하고 나만의 개성을 마음껏 드러낼 수 있는 독특한 제품을 좋아하는 경향이 있으며 언제 어디로 튈지 예상할 수 없는 세대라고 정의할 수 있다.

## 1925세대들의 쇼핑관

1925세대들은 쇼핑을 일상적인 생활 속에서 즐기고 있어 길을 가다가 눈에 띄는 물건을 사게 되는 충동 구매와 목록을 작성하는 계획적인 구매가 동시에 상승하고 있다. 1925세대 소비자들 사이에는 명품 바람이 불고 있어 이왕이면 고급으로, 유명한 브랜드로 사는 것이 좋다는 것이 요즘의 추세다. 가격이 비싸도 유명상표의 물건을 선호한다는 대답이 점차 증가해 열 명 중 네 명꼴에 이르고 있고, 신제품을 남보다 먼저 산다는 사람도 꾸준히 증가하는 등 전체적인 소비시장에서

기존의 20, 30대가 주류를 이루는 것으로 분석되던 Early Adopter[3]의 성향마저 보여주고 있는 추세이다.

## 1925세대, 접근법도 달라야 한다

마케팅의 세계에서 이제 1925세대는 더이상 미지의 계층이 아니다. 이러한 1925세대를 겨냥하

는 전략은 한마디로 탈 정형화가 되어야한다는 것이다. 그들은 틀에 박힌 것을 거부한다. 기성세대가 바람직하다고 여겼던 덕목들은 그들에게 더 이상 바람직하지 않다. 이런 1925세대들에게 접근하기 위해 과거와 똑같은 접근방법을 적용한다면 그들은 피할 것이다. 따라서 다른 접근방법이

3) 제품의 초기수용자 층을 일컫는 표현으로써, 늘 새로운 것을 추구하는 소비집단을 말한다.

표 5. 1925세대들의 쇼핑 및 패션에 대한 가치관변화

| 구분 | 1997년 | 2000년 | 2003년 |
|---|---|---|---|
| 1. 쇼핑하는 것이 즐겁고, 즐긴다. | 46% | 53% | 56% |
| 2. 비싸더라도 마음에 드는 물건을 구매한다. | 26% | 32% | 49% |
| 3. 신제품이 나오면 남보다 먼저 사는 편이다. | 12% | 21% | 35% |
| 4. 옷차림에 들이는 돈은 아깝지 않다. | 20% | 27% | 43% |
| 5. 속옷을 포함한 장신구에 대한 관심이 높다. | 21% | 34% | 44% |
| 6. 유명상표의 옷을 입어야 자신감이 생긴다. | 20% | 35% | 52% |

자료출처: 2003 전국 소비자조사자료

필요하다. 가격전략은 가치위주여야 한다. 그들에겐 비싸다고 가치 있는 것이 아니기 때문이다. 반대로 아무리 비싸더라도 그들이 가치 있다고 느끼면 높은 구매력을 보인다. 그들이 생각하는 가장 궁극적인 가치는 해방, 변신, 변화 등이다.

유통전략에서 제안할 수 있는 것은 색다름, 다양함의 제공이다. 이를 위해 점포 분위기 차별화, 복합전문 매장 등 다양한 변화가 필요하다. 촉진전략은 감성적이고 감각적인 느낌을 갖도록 만들어야 한다.

또 1925세대를 대상으로 한 광고에서 언어는 별로 중요하지 않다. 언어이든 그래픽이든 느낌으로 표현하는 것이 중요하다. 예를 들어, 청바지 '리바이스'의 경우, 1925세대의 문화와 기호를 잘 이해해서 성공한 케이스이다. 1925세대는 리바이스 청바지를 입음으로써 새로운 문화의 틀 속에 들어간다고 느낀다. 그들은 한 달 동안 아르바이트해서 번 돈을 모두 주고 리바이스 청바지 한 벌을 산다. 아마도 기성세대 중에는 자기의 한달 월급을 모두 주고 양복 한 벌 사는 사람은 없을 것이다. 그러나 1925세대는 그렇게 한다. 그만한 가치를 느끼기 때문이다. 그 주된 이유는 옷을 사면서 새로움을 느끼고 즐거움을 느끼기 때문이다. 이러한 소비성향을 보이는 1925세대들에 대한 'YES'의 감성전략은 경영진의 시대를 내다보는 눈이 앞서있었다고 표현할 수밖에 없는 것이다.

"예스를 준비하기 전에 주로 마케팅부에서 핵심타켓으로 잡고있는 1925세대들의 소비문화 구매행태등 여러가지를 조사했다. 그 조사를 통해 1925세대는 어떻게든 튀고싶고, 유행에 민감하고, 적극적이면서 솔직한 특성을 가진 신시장의 뉴리더라는 결론을 내렸다. 그리고 다른 기관의 조사자료를 토대로, 1925세대들이 대중세대의 핵심으로 부상할 것이라는걸 예측하는 것은 어려운 일이 아니었다."

'YES' 사업부 이명규 대리

# PART 4

## 'YES' 만의 경영혁신 전략

### 남자친구 손잡고 속옷을 사러간 적이 있으신 가요?

속옷도 이제는 당당히 패션의 대열에 들어서있다. 속옷에 대한 이미지의 급격한 변화로, 속옷을 쇼핑하는 소비자층이 확대되면서 이제는 단순히 쇼핑의 재미는 상품뿐만이 아니라 매장분위기도 많이 좌우하게 된 것이다. 형형색색의 예쁜 속옷들도 중요하지만 이 속옷이 가장 돋보이게 전시하는 것도 전문성과 참신함을 필요로 하게 된 것이다.

"19살에서 25살 사이 고객들의 감성을 따라잡으려면, 잠시도 긴장을 늦출수가 없어요. 사회적 트렌드를 남보다 먼저 파악해 실제로 매장에서 표현해 내야하기에 업무진행속도도 매우 빠르기 마련입니다."

'YES' 매장관리팀 강유라 대리

'YES' 는 고객을 직접적으로 상대하는 매장에 대한 마케팅에서도 철저한 차별화로 일관했다. 매

그림 7. 픽토그램으로 이루어진 'YES' 매장 전면모습

그림 8. 아크릴판으로 진열되어있는 'YES' 매장 내부모습

장을 처음 찾은 고객은 도무지 속옷가게 답지 않은 낯설고 신선한 디자인에 놀라기 마련이다.

흔히, 매장은 브랜드명을 간판으로하여 그 브랜드명을 노출시키는데 초점을 맞추는데 비해서 'YES'는 깔끔한 아웃라인과 더불어 심플하고 귀여운 남녀가 그려진 'YES'의 심볼의 이미지인 '픽토그램'을 전면화하고 있다.

이처럼, 'YES'에서 주 타켓층으로 삼은 1925세대는 이미지에 약하고 자신이 직접 눈으로 확인한 것에 대한 애착이 강하기 마련인데, 'YES'는 이러한 세대 특유의 각인효과[4]를 노렸고 마네킹이 서있는 인테리어에서도 탈피, 호기심을 유발하는데 성공했다.

전통적으로 속옷매장에서 사용되는 마네킹을 버렸다는 것은 굉장히 신선한 것이었다. 매장진열에 있어서 마네킹을 과감하게 버리고, 아크릴판을 이용하여 새로움을 선사한 것이다.

이렇듯, 'YES'가 추구하는 매장에서의 속옷의 전시는 그냥 아무렇게나 상품을 배열하는 것이 아니고, 고정된 전시의 틀에서 벗어나 창의력을 발휘하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

이러한 차별화된 매장관리를 통해 'YES'매장은 단지 속옷만 판매하는 장소가 아니고, 마치 어린시절 가지고 놀곤했던 '인형의 집'으로 초대된듯한 느낌을 들게하여, 고객들이 시각적으로 체험하고 경험하며 즐겁고 친밀한 분위기를 느낄 수 있는 감성적인 놀이터로 거듭난 셈이다.

## 중저가로 1925세대의 지갑을 열어라

'YES'는 내의업계에선 유례가 없이 1925세대들의 소비욕구를 이끌어 냈다. 도대체 비결이 무엇이었을까? 더구나 사상 최악이었다는 불경기 속에서 말이다. '트레이딩 업'이 대세로 자리잡아 중가 시장이 몰락하고 있는 시점에서 'YES'의 성공요인중의 하나는 1925세대라는 확고한 타겟층을 겨냥한 경쟁력있는 저가 가격대로 이루어진 제품을 제공했다는 것이다.

4) 대상을 처음 접하게 되었을 때, 본능적으로 반응하게되는 행동.

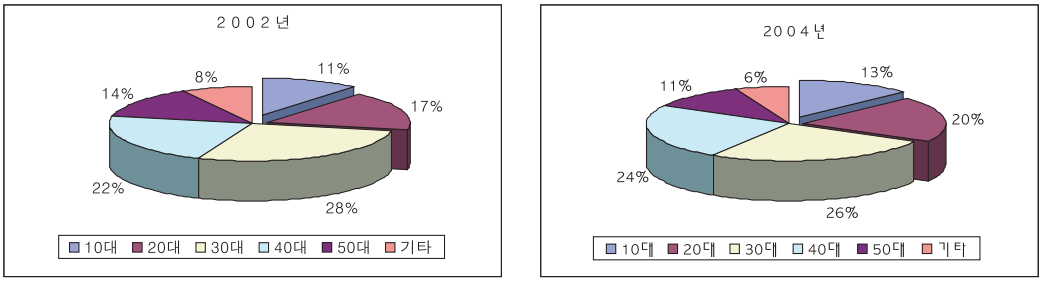



그림 9. 2002년과 2004년, 내의시장에서의 1925세대 구매력 비교

특히, 타겟으로 선정한 1925세대들의 구매력은 해가 갈수록 그 파이가 커져 2002년 전체 내의시장 매출에서 11%를 차지했던 10대들의 구매력은 2004년에 이르러선 전체의 15%를 상회하는 수준에 이르렀으며, 이 흐름은 더욱 가속화 될 것으로 보인다(그림 9 참조).

경제일간지 머니투데이(2004. 10. 11일자)에 따르면 'YES' 팬티 한 장 가격이 6,800원으로 저렴하지만, 서울 명동점이나 코엑스점 등 유동인구가 많은 점포에서는 월 평균 1억원 이상 매출을 올릴정도로 판매량이 많다고 한다. 소비수준이 증명되지않은 만큼 위험도가 큰 타켓층이었지만 상 · 하의 한 벌(여성 속옷기준) 2만5천원 내외면 이 세대의 지갑을 열기에 충분하다고 판단한 것이다.

이와 같은 가격전략 덕분인지 'YES'는 출시 이후 6개월간 약 70억 원가량의 판매실적을 올리게 되었다. 판매량 70억 원을 체감수치로 환산하자면 당시 전국 60여개 매장에서 1분에 1개 가량의 속옷이 판매되었다는 결과가 나오게되는데 이는 내의시장에서 센세이션이라는 평가를 받기에 충분한 것이었다.

이러한 가격대 2만5천원에도 비밀은 있다. 당시 경쟁브랜드에 비해서 많이 낮았던 가격은 (주)좋은사람들 측의 전사적인 협력에 힘입은 결과였다. 2002년 부임한 주병학 사장은 이후 전 부서가 통일된 마인드를 공유하는데 신경을 썼고 그 결과 구매팀과 디자인팀 등이 유기적으로 협력, 그 결과 차별화되고 경쟁력있는 가격을 가진 제품을 창출할 수 있었다.

"런칭 초기부터 변함없는 가격대를 현재보다 낮추는 것은 불가능합니다. 원단 자체를 국내원단으로 충

표 6. 주요 속옷브랜드별 가격비교

| 구분 | YES | 제임스 딘 | 비비안 | 빅토리아 시크릿 | 케빈클라인 |
|---|---|---|---|---|---|
| 팬티 | 6천~1만원 | 2~3만원 | 2~3만원 | 5~7만원 | 5~6만원 |
| 브라 | 1~2만원 | 4~5만원 | 2~3만원 | 6~8만원 | 7~9만원 |
| 세트 | 2~3만원 | 6~9만원 | 4~6만원 | 11~15만원 | 11~15만원 |

당하기 때문입니다. 반대로 말하면 퀄리티 면에서는 경쟁브랜드와 견주어 전혀 부족함이 없습니다."

'YES' 사업부 이명규 대리

이와같이 'YES'는 (주)좋은사람들 내에서는 의류업체에 불고있는 불황의 한파를 뚫고 나갈 성장엔진으로 대접받게 되었다. 'YES'는 2004년 2월 출시이후 불과 5개월만에 매출 50억원, 매장수 60개로 급성장하였고, 2005년 현재 130개가 넘는 매장이 생기는 등 급성장을 거듭하고 있다. 이것은 극심했던 소비심리 침체로 웬만한 유명브랜드들의 매장 평균매출액이 100만원도 넘기기 힘들었던 것이 현실인 점을 감안하면 속옷브랜드로는 기록적인 수치를 보인 셈이다.

이런 추세라면, 'YES'가 (주)좋은사람들의 최대히트작인 '보디가드'의 아성을 뛰어 넘는 것은 시간문제로 보인다.

## 속옷을 겉옷처럼 입을 수는 없을까?

속옷의 작은 부분이라도 보이면 큰일나는 줄 알았던 시대는 갔다. 골반 뼈가 드러날 정도로 허리선이 낮은 팬츠 위로 T-팬티 끈이 보이고 색색의 브래지어 어깨 끈이 노출되는 것은 예사다. 어설프게 가리느니 차라리 '볼 테면 봐라' 식의 자신감이 더욱 트렌드로 자리잡고 있는 것이다.

이만큼 신세대들의 의류구매성향은 과거와 달리 개성과 자기만족을 중요시한다. 'YES'의 디자인전략도 이 컨셉과 크게 다르지 않다.

" 'YES'엔 정말로 깜찍하고 귀여운 속옷들이 많아요. 디자인도 너무 마음에 들고 전, 특히 하트무늬가

그림 10. 화려한 색상과 디자인을 보여주는 'YES' 제품들

그려져 있는 속옷이 제일 좋은데 첨엔 수영복인줄 알았어요. 품질도 좋고, 너무 깜직해요~”

홍익대 불문학과 민지우(20)

겉옷을 연상시킬 정도로 다양하고 화사한 색상과 디자인은 1925세대들의 구미를 당기는데 결정적인 역할을 했다. 또한 'YES'는 톤[5] 개념을 적극 도입함으로써 고객들의 다양한 욕구를 충족시키고자 노력했다.

## 1925세대의 감성을 읽은 디자인

최근의 모든 소비자들이 그렇지만, 특히 1925세대들의 경우에는 물건을 구입할 때 100% 이성적인 면이 작용하는 것은 아니고 감성적인 면이 상당히 큰 비중을 차지하게 되는데, 디자인 측면에서 이러한 감성적인 면을 자극하는 것들을 살펴보자면 젊은 세대들에게 어필할 수 있었던 독특한 디자인, 파스텔 톤을 포함한 다양한 색상, 가격에 비해 고급스러운 소재 등이 있을 수 있겠다.

'YES'는 당시 트렌드였던 하트무늬, 도트무늬, 스트라이프 등의 프린트물을 이용하여 150여 가지가 넘는 다양한 종류의 속옷디자인을 선보였으며 파스텔톤 컬러를 사용해 감성적이고 부드러운 이미지를 표현했고 또한 전사적 노력을 통한 원가절감을 통해 가격에 비해 고급스러운 소재를 사용함으로써 1925세대들이 원하는 디자인에 대한 욕구를 충족시킬 수 있었다.

| 착용감, 실용성, 기능성, 가격 (기능성 중시) | + | 세련된 디자인, 다양한 색상, 원단의 고급화 (이미지 중시) |
|---|---|---|

〈 'YES'의 디자인전략〉

## 감성마케팅은 시대의 흐름이다

최근 들어서 고객들의 구매성향은 제품의 특징이나 편익에 좌우되지 않고, 제품에 담긴 이야기나 자신만의 감성을 자극하여 마음을 움직이는 제품을 구매하는 경향이 높다. 현대 소비시장의 주요 화두이기도 한 이 감성마케팅[6]은 'YES' 전략의 핵심인 것이다.

'YES'가 주 타켓으로 삼는 연령층이 1925세대 이니만큼, 그들의 마케팅방식 역시 새로운 것과 감각적인 것을 추구하는 그들의 욕구에 맞추어 이루어졌음은 물론이다. 발렌타인데이 혹은 화이트데이와 같은 1925세대와 직 · 간접적으로 많은 영향이 있는 기간을 놓치지 않았다. 발렌타인데이부

5) 대상을 처음 접하게 되었을 때, 본능적으로 반응하게 되는 행동같은 색상계열의 묶음. 예를 들어, 같은 블루색 계열이라도 채도와 명암의 정도 차이에 따라 여러 가지 색으로 재분류 될 수 있다.

6) 소비자의 마음을 상대로하는 감각정보를 통해서 소비자의 감성욕구에 부응하고자 하는 기법 자세한 내용은 첨부 참조.

터 화이트데이에 이르기까지 약 한달간 커플들을 대상으로 한 다양한 이벤트를 마련, 1925세대의 소비자들을 끌어 모아 매장에 활력을 불어넣었다.

## TV광고를 배제한, 독특한 광고전략

또 한가지 주목할만한 점은 'YES'의 경우 별다른 광고나 홍보전략이 없었다는 것이다. 이는 주목할만한 성장세를 보인 브랜드였다는 점을 생각할 때 쉽게 납득하기 어려운 일이다.

(주)좋은사람들 측 설명에 따르면 처음부터 TV광고는 전혀 염두해 두지 않았다고 한다. TV광고 한편을 제작하는 비용만 몇 억이 소요되고, 그것이 방송을 타게되면 몇 십억이 지출되기 마련인데, 만약 TV광고를 제작했을시 주 고객층으로 삼았던 1925세대가 감당하기 어려운 가격대로 제품단가가 상승할 수 밖에 없었기 때문에 배제할 수 밖에 없었다. 그래서 (주)좋은사람들은 에스광고의 대부분을 주로 잡지광고에 집중했다.

> "1925세대중 여성고객층을 공략하기 위하여 그들의 구독률이 높은 잡지를 나름대로 선정해 집중적으로 홍보를 했고, TV광고는 처음부터 배제했다."
>
> 'YES' 사업부 천종호 부장

주 타겟으로 잡은 1925세대들이 많이 구독하는 잡지만을 골라서 차별적으로 광고를 한 것이다. 여기서 주목할 점은 가장 광고효과가 큰 것으로 알려져있는 TV광고를 완전히 배제했다는 점인데 그 이유는, TV광고는 광고비가 너무 많이 소요되기 때문에 만약 TV광고를 내보낼 경우 불가피하게 제품단가가 올라가는 것을 막을 수 없기 때문이었다.

그 대신, 전국의 주요상권을 자체분석을 통해 선정된 각 지역에 매장을 오픈시켰고, 이것이 자연스레 소비자들에게 입 소문을 통한 광고가 되었으며 그 효과는 굉장히 큰 것으로 판단된다. 이는 최근 신세대들 사이에서 소비 트렌드로 자리잡은 트윈슈머[7](Twinsumer)의 개념을 적절히 이용한 것으로써, 그것은 'YES'가 주 고객층으로 잡은 1925세대, 그 중에서도 핵심으로 분류되는 여학생들의 경우 자신이 직접 결정을 내리는 것보다 주위 사람들 특히 친구들로부터 구입에 관해 많은 영향을 받는다는 점에서 아이디어를 가져온 것이었다.

## 내 속옷은 내가 만든다!!(Do It Yourself)

'YES'에서 처음 도입한 자수팬티는 열광적인 반응을 이끌어 냈다. 이것은 소비자가 알파벳이나 이모티콘 등의 자수캐릭터를 스티커 형태로 팬티에 붙인 뒤 고온의 프레스기계를 눌러 각종 무늬를 만들어내는 것으로 예를 들어, 커플들에겐 '넌 내꺼야' '나만 볼 수 있어' 'I LOVE YOU' 등의 다양한 사랑고백 문구와 커플 이니셜등의 프린트를 서비스함으로써 개성을 중시하고 자신만의 내

7) 새로운 소비흐름으로 자리잡고 있는 개념으로, 어떤 물건을 살 때 이미 물건을 산 사람의 의견을 참고해 소비한다고 해서 나온 개념. Twin + Consumer = Twinsumer.

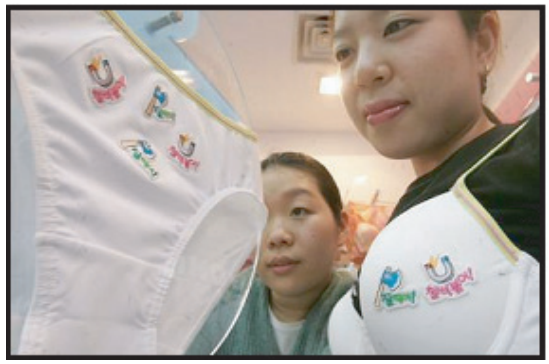


그림 11. 자수 프린트

의를 만들고 싶어하는 세대 특유의 감성을 노린 마케팅인 셈이다.

이 자수프린트 서비스에 대한 반응은 폭발적인 것으로 초반 전체고객의 50% 이상이 자수프린트 서비스를 받은 것으로 밝혀졌으며 1년이 지난 지금도 35% 이상의 고객이 자수프린트 서비스를 애용하고 있다.

업계에선, 커플속옷 등의 성공에 대해서 현 40, 50대와 달리 젊은층으로 갈수록 성 개방 풍조에 익숙한데다 대담하게 자신을 드러내는 것이 훨씬 당당한 태도라는 인식을 갖고있다는 점이 주요 요인이라는 분석이다.

"10대들의 개성을 중시하는 성향을 파고들어 자신만의 독특한 팬티를 만들도록 한 전략이 주요했다. 발렌타인데이나 화이트데이는 물론이고, 크리스마스 시즌이 다가오면 이같은 속옷을 선물하는 10대들이 더 늘 것으로 보여 대폭적인 매출신장을 기대하고 있다."

'YES' 사업부 천종호 부장

## 쭉쭉 뻗어나가는 상권

'YES'가 중저가 인너웨어 시장에서 돌풍을 일으키고 있는것과 더불어 또 한 가지 주목할만한 사실은 소비심리 위축으로 매출부진이 두드려졌던 지방상권에서도 선전을 벌였다는 점이다.

흔히 새로운 브랜드와 샵을 오픈할 때 핵심적인 상권으로 분류되는 서울의 역세권 혹은 대학가를 중심으로 상권이 개설되고 매출실적등의 추이에 따라 지방상권으로 퍼져나가는 방식인데 반해서, 'YES'는 서울상권을 제쳐두고 지방인 '전주'에 그 1호점을 개설했다는 점은 무척이나 신선하다. 하지만 그것에 대한 특별한 이유는 없다는것이 (주)좋은사람들 측의 설명이다.

처음부터 전국에 'YES' 매장이 들어설 곳이 정해져있었기 때문에 서울/지방의 우선순위를 고려하지 않았다는 것이다.

"이미 확보되어 있는 유통망을 기준으로 사업설명회를 가졌습니다. 투자의향을 물었고 각 지역에서 신

청접수를 받았죠. 그때 가장 먼저 신청해온 곳이 전주였습니다. 별다른 이유는 없습니다."

'YES' 사업부 이명규 대리

'들어설 매장이 이미 정해져있었다?' 이러한 자신감에는 다 이유가 있었다. 이미 회사의 유통전략에 'YES' 매장이 들어갈 수 있는 전국 주요상권들을 분석해놓은 데이터가 있었던 것이다.

아무데나 입점할 수 있는 것이 아니었지만 어디서부터 시작하느냐가 중요한것도 아니었다. (주)좋은사람들 입장에서는 'YES'를 자체적으로 뽑아놓은 주요상권에 모두 입점시킬 자신이 있었다.

그들이 얘기하는 상권의 기준은 지역내 1925세대들의 인구유동성, 지역 쇼핑문화등으로 상권분석팀이 자체적으로 만든 준비자료를 토대로 선별작업을 진행했다. 기준에 미흡한곳은 가차없이 거절했다. 또한, 'YES'는 초기 백화점 영업을 하지않고 100% 거리점포 영업전략을 사용했다. 이는 백화점 유통마진의 거품을 뺌으로써 소비자에게 저렴한 제품을 제공하기 위함이었으며 과거 '보디가드'를 운영한 노하우를 바탕으로한 철저한 상권분석을 통해 젊은 유동인구가 많은 대학가 등의 주요상권에 진입하는 전략이 결정적인 성공요인인 것으로 분석된다.

" 'YES'가 5월 말일 현재 전국 A급 상권 위주로 55개 매장이 개설돼 연말까지 100개로 늘어나는 등 당초 사업계획보다 두 배 이상의 성장을 보이고 있습니다. 과거 '보디가드'의 출시 때보다 더 나은 기대를 갖게 되었습니다."

머니투데이 2004. 6. 17일자 (주)좋은사람들 천종호 부장

이러한 돌풍으로 전국 주요상권마다 'YES'를 유치하려는 움직임이 일어나게 되었다.

'YES'가 가져다 주는 부가가치가 엄청났기 때문이다. 실례로, 서울 강남구 삼성동 코엑스몰의 8평남짓한 'YES' 매장은 한달에 약 1억원의 매출을 올리는데, 코엑스몰의 100평이 넘는 대형 캐주얼의류 매장매출이 월 4억 정도이니 그 폭발력과 업주들의 반응을 짐작할 만 하다.

초기에는 1925세대들의 구매력에 대해 반신반의하는 모습을 보이던 점주들 때문에 설득에 어려움을 겪기도 했지만 막상 뚜껑을 열자 이 계층의 카드 사용률이 20% 내외에 불과 '짭짤한 현금장사'임이 증명되면서 오픈을 기다리는 점주들이 줄을 서게되는 형국이 되었다.

표 7. 전국 'YES' 매장 현황

| 구분 | 서울 | 인천 | 경기 | 강원 | 충북 | 충남 | 대전 | 전북 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 전문점 | 29 | 5 | 19 | 5 | 4 | 5 | 3 | 8 |
| 백화점 | 2 | | | | | | 1 | |
| 구분 | 전남 | 광주 | 경북 | 경남 | 대구 | 울산 | 부산 | 총계 |
| 전문점 | 4 | 4 | 11 | 10 | 5 | 2 | 9 | **123** |
| 백화점 | | 1 | | | | 1 | 2 | **7** |

2005. 9. 12 현재

또한 'YES'는 철저한 상권보호를 원칙으로 한다. 단순히 본사의 이익을 늘리기 위해 동일 지역 내에 여러 개의 상점을 무리하게 진출시키지 않는다는 원칙을 지키고있다.

## 'YES' 태스크포스 결성

'YES' 런칭 이후로, 전담 사업부는 행복한 고민에 빠져 있다. 당초 세웠던 사업계획에 비해 매장 수 확대속도와 일 평균 판매량이 급상승했기 때문이다. 'YES' 사업부는 초창기부터 정규철 팀장의 진두지휘 아래 디자인팀 6명, 영업팀 3명, 생산팀 4명 등 총 13명의 인원이 이끌어 나가고 있다. 'YES'가 보여주고 있는 실적에 비추어 봤을 때, 그 인원으로 어떻게 그런 업무를 처리할 수 있는지 쉽게 납득이 가지 않을 정도이다.

"110개 이상의 매장을 운영하는 사업부라고 하기에는 몹시도 취약한 소수인원이지만 영업의 경우 기존 일반점 유통망을 활용하여, 최소한의 인원으로도 운영에 큰 무리가 없다"

'YES' 사업부 정규철 팀장

특히, 외부영입이 전혀 없이 좋은사람들 기존 브랜드사업부에서 'YES'의 운영특성에 맞는 인력을 선발해 사업부를 구성한 만큼 '팀워크'와 '자생력'은 최고로 꼽힌다.

## 거리로 나가, 1925세대와 함께 숨을 쉬라

'YES'를 성공시킨 또 하나의 숨은 힘은 사업부의 유연한 사고력이었다. 김계숙 디자인팀장을 비롯한 사업부 구성원들은 1925세대들의 감성과 문화코드를 이해하고 그에 맞춘 아이디어를 창출해 내기 위하여 디자인 품평회마다 거리로 뛰어나가는 열의를 보였다.

실제 타겟과 같은 연령의 고객들로 구성된 모니터요원들을 불시에 소집하여 그들의 의견을 적극 수렴, 끊임없이 수정 그리고 보완하는 과정을 거쳤다. 이처럼 (주)좋은사람들은 브랜드관리 및 시장분석에 있어서 핵심적 역할을 수행하는 모니터 요원들을 따로 두기보다는 현장에서 직접 고객들의 목소리를 들으려고 노력했다.

또한, 대형매장을 본사와의 원활한 의사소통을 위한 안테나 샵으로 지정해 지속적으로 시장분석을 하고, 다음시즌 제품개발에 반영시키고 있다. 특히 시급한 개선사항이 있을 때에는 최대한 빨리 제품에 반영시키는 시스템을 운영하고 있다.

## CRM 시스템의 구축

기존 마일리지 카드회원과 인터넷 쇼핑몰 회원으로 각각 개별관리를 해오다가 '키스포인트'라는 고객관리제도를 신설했다. 이 제도는 소비자의 실 구매적립금에 따라 골드, 레드, 핑크, 화이트 4개 등급으로 나눠 무료택배, 상품권, 경품증정 등의 혜택을 제공하고 있으며 실시간으로 웹사이트 상에서 소비자가 직접 자신의 사은품을 신청할 수 있도록 하는 등 온-오프라인이 연계된 고객

관리 방식을 취하고 있다.

또한 내의업계 최초로 브랜드 단독 홈페이지를 구축중이다. 이는 연간 유지비용만 1억이상이 소요되는 사업이지만, 핸드폰과 인터넷등으로 대변되는 1925세대들에게 온라인에서의 접근성을 높이기위한 또 하나의 전략으로 판단하고 야심차게 준비하고 있다. 특히 SK텔레콤의 'TTL', KTF의 'Na' 등과 같은 메이저 통신회사들과 전략적으로 제휴, 동일한 고객층(1925세대)에 대한 공동 마케팅을 기획하고 있기도 하다.

"매출이 크고 시장에서 막강한 파워를 행사한다고 해서 좋은 기업이 되는 것은 아닙니다. 회사의 성장을 가능케 해준 힘이 고객임을 잊지 않고 그들의 소리에 귀기울여야 오랫동안 소비자에게 사랑 받는 좋은 기업이 될 수 있습니다. 오너를 위한 회사가 아닌 소비자를 위한 회사가 되어야합니다."

(주)좋은사람들 주병학 사장

이렇듯, (주)좋은사람들의 사장이자 'YES' 런칭의 실질적 총괄책임자인 주병학 사장 자신이 고객관리의 중요성에 대해 누구보다 잘 알고있다는 점은 고객 지향적 접근법으로만 살아남을 수 있는 현대시장에서 큰 강점으로 인식될 수 있다.

업계최초의 자동발주 시스템

자동발주 시스템이란 간단히 말해서 각 매장의 소비를 한눈에 파악하기 위한 시스템이다. 예를 들어 코엑스 매장에서 하루에 각 상품이 얼마나 팔렸는가부터 시작해 더 세부적으로 어떤 사이즈가 많이 팔렸는지, 그리고 어떤 상품은 잘 안팔리는지 그 데이터를 수집해 다음 시즌의 제품 생산, 개발에 반영시키는 것이다.

그리고 자동발주 시스템을 적용함으로써 각 매장의 점주는 번거롭게 판매된 제품을 다시 주문할 필요가 없이 다음날 자동적으로 제품이 채워지기 때문에 굉장히 효율적인 시스템인 셈이다. 현재 우리나라의 대기업을 바탕으로한 의류 매장에선 이러한 시스템이 보편화 되어있지만 내의 업계에선 (주)좋은사람들이 최초로 시도하고 있는 차별화 된 관리전략이다.

이러한 시스템을 바탕으로 (주)좋은사람들은 재고관리에 있어서 확실한 노하우를 축적, 제품별로 대략적인 수요량을 예측하고 그에 따라 제품을 생산하는 방식을 택하고있다.

# PART 5

# 'YES' 런칭 당시 경영진의 고민

## 기존 브랜드와의 충돌은 없었다!!

'YES' 의 런칭을 준비하면서, 경영진의 고민이 없었던 것은 아니었다.

"런칭을 준비하면서도 성공에 대한 확신이 있었던 것은 아닙니다. 당시 경기가 워낙 안좋았던 탓도 있었지만, 무엇보다 주력 브랜드였던 '보디가드'와 고객층이 겹치는 것이 아닌가하는 우려 때문이었습니다."

(주)좋은사람들 주병학 사장

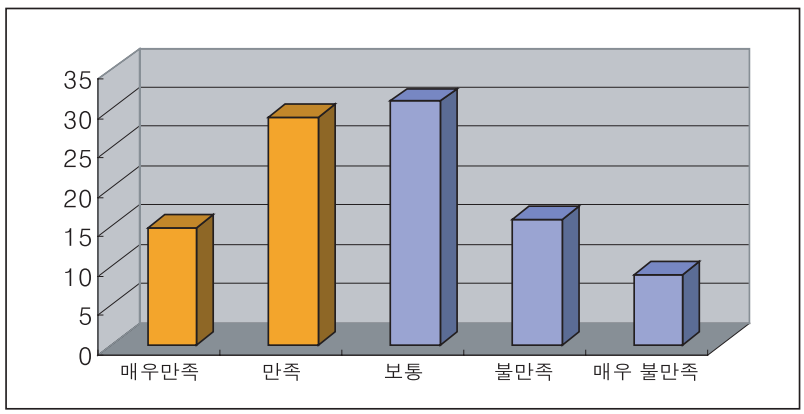
8년만에 신규브랜드 'YES'를 내놓은 좋은사람들 입장에서는, 기존의 주력브랜드인 '보디가드'와의 시장충돌을 우려했었던 것이었다. 그러나 이후 한 달 여 동안의 영업실적을 분석한 결과 자사 브랜드에 미치는 매출감소 요인은 2~3%에 불과한 것으로 나타났다.

또한, '보디가드'에 이은 'YES'의 성공으로 (주)좋은사람들이 중저가 브랜드만을 만드는 회사로 이미지가 굳어지는 것에 대한 경영진의 우려도 기우였다. 직접적으로 소비자층에 대한 설문조사 결과, 소비자들은 'YES'의 가격대가 적정한 가격대 라고 평가해주었다. 이는 곧, 'YES'가 합리적인 가격대를 가진 브랜드라는 인식을 심어주었다는 확신을 갖게되었다.

## 품평회를 통한 사내반발

'YES'의 디자인컨셉은 1925세대를 타겟으로 한 만큼 파격적이었다. 브랜드 전체 이름을 걸고 내의에 파스텔톤의 색상과 하트, 나비무늬 등을 과감하게 디자인 전반에 사용한 속옷은 'YES'가 처음이었다. 속옷업계에서 금기시 되다 시피한 이런 시도가 반대에 부딪힌 것은 어찌 보면 당연했다. 처음 사내품평회를 열자 '유치하다', '초등학생용이 아니냐'라는 막말이 여기저기서 튀어나왔다. '하트무늬 팬티가 팔릴까?', '10대 후반을 위한 브랜드가 과연 시장성이 있느냐'라는 질문은 그나마 점잖은 편에 속할 정도였다.

하지만 'YES'팀은 그 뜻을 굽히지 않았다. 무작정 홍대로 나갔다(본사: 마포구 위치). 1925세대를 찾아가 무작정 그들의 의견을 들었다. 질문은 간단했다. 런칭이 되면 구매를 할 의향이 있느냐




출처: 설문조사 결과 中 서울시내 대학생 100명 대상(2005. 6. 11~12)

그림 12. 'YES' 가격만족도

였다. 초반의 분위기는 반반이었다. 너무 튀어서 구매는 못하겠다는 부류와 굉장히 신선하다는 반응이었다. 하지만, 회를 거듭할수록 긍정적인 답변이 늘어갔다. 그런 반응에 실무진은 용기를 얻게 되었고, 경영진도 'YES' 팀에 힘을 실어주게 되었다.

2004년 2월 출시후 이들의 고집은 대성공으로 판가름났다. 가장 유치하다고 평가받던 '하트무늬' 팬티와 브래지어는 각각 6만장 이상이 판매될 정도로 대박 이었다. 보통 제품이 1만 2천~1만 5천장 사이에 판매량이 결정 나는걸 미루어 볼 때 굉장히 놀라운 수치인 것을 알 수 있다.

## 젊은세대를 표방한 감각내의는 'YES'가 처음이 아니다

말 그대로 젊은 세대를 타겟으로 삼고, 감각내의를 표방한 브랜드로써 'YES'가 처음은 아니었다. 비슷한 시기에 이미 (주)쌍방울의 '이끌림'이라는 브랜드가 런칭되어져 있었다.

"사실, 런칭을 준비하는 도중에 경쟁사인 쌍방울에서 '이끌림'을 런칭할줄은 몰랐어요. 그들의 모든 것이 신경쓰였던 것이 사실이에요. 비슷한 컨셉이라고 생각했고 시장을 먼저 선점당하는 것은 아닐까 생각했죠"

'YES' 사업부 이명규 대리

당시 주력브랜드를 대체할 신규브랜드를 준비하고 있던 입장으로써 'YES'라는 브랜드는 회사 전체의 운명을 짊어지고 있었다. 그런데 경쟁업체로부터 필드를 선점 당한 셈 이였다. 곧, 회사전체가 시장 사태파악에 분주했고, '이끌림'의 행보에 온 신경을 곤두세웠다.

하지만 '이끌림'은 스스로 찾아온 기회를 살리지 못했다. 우선, 유통전략을 잘못 세웠다. 보통 내의업계에서 유통시장을 구분할 때는 백화점,할인점,전문점,홈쇼핑,재래시장 등으로 구분 지어 나뉘게 되는데, '이끌림'은 비록 런칭은 'YES'보다 먼저 했지만 주 유통채널로 재래시장을 택하는 우를 범했던 것이다.

1925세대들은 자신들의 돈을 지불하고 재래 시장 같은 유통망을 통해 물건을 구입하는 것을 원치 않았다. 바꿔 말하면, 그러한 파격적인 다지인이 재래시장의 주 고객 층인 30대 이상 주부들에게 외면당하는 것도 당연한 것이었다.

"운이 좋았습니다. '이끌림'을 런칭했던 (주)쌍방울의 기존 주력 유통망이 재래시장이었기 때문에, 쌍방울은 추가비용에 부담을 느끼고 기존 유통채널을 사용했던 것이었습니다."

'YES' 사업부 이명규 대리

이후에, 리런칭을 통해서 전문점 공략을 많이 하기는 했지만 당시 뉴 브랜드로써 '이끌림'은 분명히 문제가 있는 실패작이었다.

결과론 적인 얘기지만, 그 당시 '이끌림'이 재래시장 말고 다른 유통채널을 통해 공급되어졌다면 상황이 어떻게 변했을 지는 아무도 모를 일인 셈이다.

또 한가지 '이끌림'의 실패요인을 꼽으라면 가격이다. 런칭 당시 내수시장은 최악이었는데 '이끌림'의 주 타겟은 1925세대로 잡아놓고 정작 가격대는 고 가격으로 책정을 한 것이다. 재래시장에서 전문점으로 유통채널을 바꾸기는 했지만 그 세대들의 지갑을 열만한 가격대를 책정하지 못한 점도 '이끌림'의 실패요인으로 꼽힌다.

# PART 6

# 'YES'의 당면과제

## 최대의 적, 짝퉁

현 'YES'의 최대고민은 우후죽순처럼 등장한 초저가를 표방하는 유사제품군, 소위 말하는 짝퉁이다. 모 업체가 런칭한 브랜드는 제품컨셉은 물론이고 매장컨셉까지 'YES'를 모방해 법적인 제재를 가할 소송절차를 밟는 단계까지 간 적도 있을 정도다.

'YES' 팀에서도, 그 제품이 사전에 비슷한 컨셉으로 런칭한다는 정보는 입수했으나, 그것이 단순한 모방정도가 아닌 완벽한 표절이라는데 당혹감을 감출 수 없었다.

> "상도에 어긋나는 것이었습니다. 별다른 노력 없이 타업체에서 이루어 놓은 것을 얻는 것은 비판받아 마땅한 일이죠. 하지만 디자인까지 완벽하게 동일하지 않으면 법적인 제재를 가할 수 없다는 소견을 들었습니다. 답답하고 화가났죠"
>
> 'YES' 사업부 이명규 대리

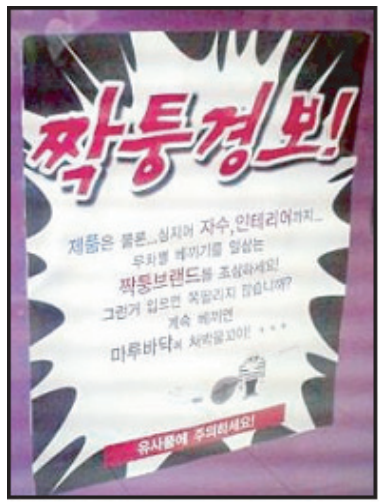



그림 13. 'YES'가 유사제품에 대응하기위해 제작한 광고물

감정적인 대립이 생기기도 하였고, 선의의 경쟁을 유도하는 공문을 보내기도 했지만 그 업체는 자신들의 떳떳함을 주장했다. 컨셉이 비슷할 뿐이라는 것이었다. 그렇다고 두고볼 수 많은 없는 노릇이었다. 할 수없이 언론이나 광고등을 통해 카피논쟁에 불을 당겼다.

상황이 여기에 이르자, 처음엔 맞대응으로 대처하던 그 업체측에서 점차 자신들의 불리함을 느끼고 'YES' 카피를 중단했다. 그렇지만 이미 유사컨셉의 브랜드는 많이 출시되어있고 이에 대한 적절한 대응책이 필요한 시점이다.

## 매장의 멀티화

해외 로드샵의 경우에는 이미 점차 멀티숍화 되어가고 있다. 패션 선진국가의 큰 흐름이라고 볼

수 있는데 이 말인 즉, 한가지 제품만 놓고 파는 시대는 지났다는 이야기다. 내의, 란제리 업계도 마찬가지로 그것들과 연관되는 제품들을 동시에 판매하는 것이 추세인 시대가 도래했다.

'YES'는 타겟 층에 대한 문화적 코드가 비슷한 아이템들을 다양하게 개발 도입할 계획을 가지고 있다. 'YES'라는 브랜드 자체가 다양한 시도와 변화를 주는 것이 컨셉이기에 일반 내의 제품들 외에 브래지어 끈, 쿠션, 방석, 팬시용품, 인형, 운동화 등의 액세서리를 동시에 판매할 계획인 것이다. 특히, 란제리 매장에서 수영복은 판매하지 않고 있는데 이번에 'YES'에서 처음으로 시도를 해볼 작정으로 준비하고 있는 상태이다.

또한 싫증을 잘 내고, 새로운 것을 추구하는 1925세대의 특수성을 감안하여 2006년 상반기에 대대적인 매장 인테리어 리모델링에 착수할 예정이다. 'YES'가 런칭 된 것이 2004년 2월이니 채 2년이 되지 않는 시점에서 매장이 리뉴얼되는 셈이다. 이는 보통 업계에서 3~4년마다 매장인테리어를 바꾸는 것과 비교해 볼 때 상당히 빠른 것으로 1925세대들의 특성을 이해하고, 적극 활용하는 (주)좋은사람들의 노력을 엿볼 수 있는 대목이다.

## 중국을 발판으로, 세계로

> "17일 중국을 방문한 (주)좋은사람들 주병학 사장은 '방중 기간 중 'YES'의 입점제의를 받은 곳도 있다'며 '중국을 비롯한 해외시장을 상대로 공격적인 마케팅을 전개할 계획'이라고 밝혔다."
>
> 머니투데이 2005. 3. 17일자

(주)좋은사람들은 'YES'를 토대로 중국시장 공략에도 박차를 가하고 있다. 이미 지난해(2004년) 중국을 방문해 경제중심지 상하이에 위치한 대형 백화점 두 곳에 대한 입점 여부에 대한 협상과 해당지역에서의 시장조사를 끝마친 상태이다.

그리고 지난해 12월에 있었던 중국 백화점, 유통업체등의 바이어들과의 면담에서는, 바이어들로부터 'YES'의 입점을 희망한다는 답변이 전체의 83%, 그리고 'YES'브랜드에 대해선 90% 이상이 만족한다는 의견을 수렴했다.

이처럼 아직 런칭도 하기 전에 높은 만족도 와 열기를 느낄 수 있는데는 이유가 있다. 바로, 몇년 전부터 불기시작한 중국 내 한류열풍 덕분이다. 한류열풍을 정기적으로 소개하는 중국의 한 TV프로그램에서 'YES'에 대해서 잠시 다룬 적이 있는데 그 뒤로 중국 내 1925세대들의 관심이 크게 증가했다는 것이다.

하지만, 'YES'의 중국진출은 한국에서의 방식과는 약간 다르게 진행되고 있다. 그것은 한국과 달리, 중국 시장에서 'YES'를 고급 수입브랜드로 키운다는 전략이다. 지금 당장의 수익성보다는 'YES'라는 브랜드, 더 나아가 (주)좋은사람들이라는 기업이미지의 제고에 더 큰 비중을 두고 사업을 추진한다는 것으로 초기에는 한국에서의 처럼 전문점형태의 로드판매 방식을 펼치기보다는 주요 대형 백화점 내 대형매장 형식으로 입점을 준비하고 있다는 것이 그것이다. 그럼으로써, 12억 중국인들에게 'YES'가 또 (주)좋은사람들이 고급브랜드라는 인식을 심어주려는 전략인 것이다.

## 사례가 주는 시사점

### 신(新) 콜럼버스, 미지의 블루오션을 향한 항해

미지의 세계를 향한 항해가 쉽지 않듯이 기업경영 환경에서 블루오션을 창출한 기업사례를 찾기란 쉽지 않았습니다. 이처럼 어려운 풍랑속에서 헤매고 있을 때, 감성을 바탕으로 1925세대를 타겟으로 한 YES를 알게 되었고, 새로운 가치 혁신이 존재한다는 확신아래 보다 자세한 기업 정보 조사에 착수하게 되었습니다. 기업 정보 조사를 거쳐 yes를 분석하면서 우리 팀원들은 점차 yes의 새로운 가치혁신에 매료되기 시작했습니다. 그러면서 사례조사에 대한 확신도 커지게 되었고, 그만큼 우리 팀원은 yes의 힘을 믿었습니다. 왜냐하면 비록 yes는 모두가 주목할 만큼의 규모가 있는 기업의 브랜드는 아니었지만, 내의 의류 시장에서만큼은 또 다른 전설이라고 평가받을 만큼의 센세이션을 일으켰다는 사실을 알았기 때문입니다.

YES 그들은 단계적인 시장조사를 통한 1925세대의 철저한 분석으로 1925세대들이 진정 무엇을 원하고 있는지 알았고, 또 새로운 가치혁신의 전략을 행동으로 옮겼습니다. YES 디자인과 가격, 그리고 그 밖의 다른 여러 혁신전략들은 완벽하게 1925세대를 위한 것이었습니다. 그렇기 때문에 1925세대는 자신만의 독특한 속옷을 위해 YES를 구입하는데 주저하지 않았습니다. 결국 YES는 1925세대만의 감성과 소비 잠재력을 이용한 新 시장을 창출하는데 완벽하게 성공하게 된 것입니다. 이밖에도 우리가 더욱 YES를 주목해야 하는 또 다른 이유는 바로 YES의 개척정신이며, 도전정신입니다. 극도로 침체된 내수시장 때문에 누구도 새로운 시도에 대한 투자를 두려워하고 있을 시기, 그들은 발상의 전환을 통해 위기를 기회로 바꿈으로써 어려움을 이겨냈습니다.

사례발표를 준비하면서 우리 팀원들은 가치 혁신과 블루 오션의 중요성에 대해 많을 것을 배울 수 있었던 기회였습니다. 기업 경영에서 위기는 바로 기회며, 사고의 전환이 뒷받침된다면 성공으로의 기회는 언제나 열려있다는 사실을 깨달았습니다. 마지막으로 기업 선정에서부터 발표에 이르기까지 많은 조언해주신 안영갑 교수님께 감사의 말씀을 드리며, 마지막까지 모두 동고동락하며, YES의 힘을 믿고 고생한 팀원들 모두 수고했다는 말을 전하면서 사례를 마치도록 하겠습니다.

- 2005. 9. 22 Team poFISHnd 일동 -

# 첨부자료

## 1. (주)좋은 사람들 기업정보

### ▶ 회사연혁

1991. 1 새로운 Indoor Life를 제안한 '제임스딘(JAMES DEAN)' 창립.
1993. 5 (주)좋은사람들 법인 설립.(서울특별시 마포구 서교동 468-3) — 자본금 1억원
1993. 6 대구지점 개소 (대구광역시 서구 이현동 44-100) 전주공장 설립
(전라북도 전주시 덕진구 우아동 3가 262-6~9)
1993. 7 부산지점 개소 (부산광역시 금정구 금사동 37-10)
1993. 9 국내 최초 내의 패션쇼 개최 (힐튼호텔 컨벤션 센터).
1994. 3 은행거래 적격업체 선정 (기업은행)
1994. 4 전주공장 매입(대지 838평, 전라북도 전주시 덕진구 우아동3가 262-6~9
1994. 8 본사 확장 이전 (서울특별시 성산동 228-10)
1995. 2 대중성 지향의 감각내의 '보디가드(BODYGUARD)' 런칭 및 패션쇼 개최.
1995. 3 전주공장 CAD 및 CAM SYSTEM 도입
1995. 5 자본금 증자 (총 납입 자본금 6억원)
1995.12 본사 확장 이전 (서울특별시 마포구 성산동 51-11)
1996. 6 THE LAST JEAN 'JAMES DEAN JEAN' 품평회 및 패션쇼 개최
1996. 8 광주지점 개소 (광주광역시 북구 임동 13-5)
대전지점 개소(대전광역시 대덕구 오정동 302-4)
1996. 9 즐거운 내의 '돈앤돈스(DON&DONS)' 런칭.
1997. 1 제품개발 연구소 설립 (한국산업기술진흥협회 인증)
1997. 6 국내 내의업계 최초 항균위생방취가공 "SF" 마크인증(위생가공보증업체정서)
1997. 7 자본금 증자 (총 납입자본금 18억원)
1997. 8 자본금 증자 (유상 2억원, 무상 38억원, 총 납입자본금 58억 원)
1997.10 전주지점 개소 (전라북도 전주시 독전구 송천 1동 459-1)
1997.11 코스닥(주식장외시장) 등록, 의류업계 최초 제임스딘 레이싱팀 창단
1998. 8 전주지점 확장 이전 (전라북도 익산시 어양동 513-21)
1998.10 인터넷 매장 관리 시스템 CSC(Call Service Center) 설치
대구지점 확장 이전 (대구광역시 중구 달성동 121-4)
1998.12 덕평물류센터 개소 (경기도 이천시 마장면 이평리 450-1)
1999. 6 첨단 물류지원 시스템 DAS(Digital Assort System) 도입
1999. 7 종합물류센터 개소 (5,200평, 경기도 파주시 탄현면 법흥리 640-33)
1999.10 본사 확장 이전 (서울특별시 마포구 동교동 165-5 대아빌딩)
1999.11 울산지점 설치 (울산광역시 남구 무거동 1441-2)
부산지점 확장 이전 (부산광역시 연제구 거제동 46-4)
기업설명회(IR) 증권업협회
1999.12 주식 액면 분할 (1주 액면금액 500원으로 변경)
2000. 6 전문 경영 지도사 제도 TSC(Top Sales Counselor) 도입

2000. 8 업계 최초의 "상품권 제도" 도입
2000. 9 업계 최초의 "마일리지 카드" 도입, 세계 최초의 "세계속옷역사전" 개최
2001. 1 Sales Academy 개소
2001. 6 "제1회 대한민국 속옷대전" 개최
2001. 9 첨단 영업지원 시스템 POS(Point of Sales) 시스템 도입
2002. 2 고객만족평가단 ECS(Evaluate of Customer Satisfaction) 제도 도입
2002. 4 기업 CI 및 보디가드 BI 변경
2002. 5 돈앤돈스 물류센터 개소 (경기 파주, 덕평물류센터 이전)
2002. 6 '제임스딘'의 고급 여성물 라인 Femme Fatale' 출시
2003. 1 'J' 국내 최초 Salon International de la Lingeire 참가
2003. 9 홈쇼핑 전용 브랜드 "보니앤클라이드 출시(9/28 LG홈쇼핑)
2003.10 본사 조직변경(혼합형)
2003.11 전사적 지식관리 시스템(Knowledge Management System) 도입
2003.12 마일리지 제도 Up-Grade "Kiss Point"제도로 Up-Grade
제3회 난치병 환아 수술지원 "아가야 그 동안 많이 아팠지" 시행
2004. 1 브랜드 "J. 파리 국제 란제리 전람회 (Salon International de la Lingerie)" 참가
2004. 2 1925세대 감성속옷 "Yes' " 런칭
2004.12 (주)좋은사람들 중국법인 고비이(상해)국제무역유한공사설립
2004.12 제4회 난치병 환아 수술지원 "아가야, 그 동안 많이 아팠지?"시행
2004.12 중국 바이어 초청 "보디가드, Yes' "브랜드 설명회 개최

## ▶ 주요 수상연혁

1994.12 '제임스딘 프레지던트' 『'94 히트상품』 선정 — 스포츠 서울
1995. 6 1995년도 『한국섬유공업상』 수상 — 한국섬유공업상위원회/월간섬유
1995.12 『우수중견기업』 선정 — 한미은행
1996. 9 '보디가드' 『1996년도 KMA 히트상품 본상』 수상 — 한국능률협회
1996.11 '보디가드 대공습편' 1996 『대한민국 광고대상』 의류(인쇄) 부문 우수상수상 — 한국광고단체 연합회
1996.12 '보디가드' 『'96 히트상품』 선정 — 스포츠 서울, 스포츠 조선, 일간스포츠
1997. 7 '보디가드 탈의실 결투편' 『MEGA Ad Award』 선정 (의류/제화 부문 우수광고) — 한국능률협회 컨설팅
1997. 8 '보디가드' 『'97 상반기 히트상품』 선정 — 일간스포츠
1997. 9 제7회 『한국섬유대상』 고유브랜드 부문(내수) 수상 — 한국섬유신문사
1997.12 '보디가드' 『'97 히트상품』 선정 — 스포츠 서울, 스포츠 조선, 일간스포츠
1998. 2 『한국의류산업협회 기술개발상』 수상 — 한국의류산업협회
1998. 4 '돈앤돈스 언더웨어 시리즈편' 『1997 올해의 광고』 잡지광고 부문 선정
1998. 5 『'98 우수 프랜차이즈 브랜드상』 — 한국능률협회 컨설팅
1998.10 『한국산업의 고객만족도(KCSI) 속옷부문 1위 기업』 수상 - 한국능률협회
1998.11 '돈앤돈스 응원편' 『대한민국 광고대상 우수상』(의류, 피혁/제화/취미, 스포츠용품 방송 부문) — 한국광고단체연합회
1998.12 '돈앤돈스 응원편' 『뉴욕 광고제 은상』 수상 — NEW YORK FESTIVAL
1999. 3 '보디가드' '99년도 제1차 『한국 산업의 브랜드파워(K-BPI)』 남성내의 부문 1위 선정 — 한국능률협회 컨설팅
'보디가드 모자, 백색팬티편' 『1998 올해의 광고』 라디오부문 수상

'돈앤돈스 응원편' 『THE BEST AD』 '98 본상 수상 — 한국광고연구원
1999. 7 '보디가드' 네티즌이 뽑은 『소비자 만족상』 내의류부문 수상
『'99 신주부 최고 인기상품 대상』내의류부문 수상 — 여성신문사
1999. 9. '보디가드' 『대한민국 소비문화대전 소비자 인기상』 내의류부문 수상
'보디가드' 네티즌이 뽑은 『'99 상반기 최고인기 100대 상품 브랜드
1999. 10 『한국산업의 고객만족도(KCSI) 1위 기업』 내의부문 선정 — 한국능률협회
1999. 12 『'99 스포츠서울 히트상품』내의부분 선정 — 대한매일신보사
'보디가드' 『'99글로벌소비자선호대상 남성속옷부문 대상』
2000. 3 '보디가드' 『한국 산업의 브랜드파워(K-BPI) 남성내의부문 1위』 선정
2000. 6 '보디가드' 『2000 상반기 히트상품』 선정 — 스포츠서울, 일간스포츠
2000. 7 '보디가드' 『2000 상반기 소비자 인기대상』 — 스포츠투데이
'보디가드' 『2000년 상반기 고객만족도 1위 상품』의류부문 수상
'CSC(Call Service Center)' 『대한민국 마케팅 대상(KMBA)』
마켓리더쉽/활동 사례 부문 우수상 수상 — 한국능률협회 컨설팅
2000. 9 '보디가드' 독자가 뽑은 2000 『브랜드 파워 대상』 선정 — 문화일보사
2000. 11 『한국산업의 고객만족도(KCSI) 1위』남성내의부문 1위기업 선정
소비자가 선정한 『기업이미지 1위 기업』의류부문 수상 — 한국능률협회
2000『신기업문화대상 의류부문 기업이미지 최우수 기업』 — 한국능률협회
2000. 12 '보디가드' 『한국산업의 디자인파워(KDPI) 1위 』 남성패션내의부문
1위상품 선정 — 한국능률협회 컨설팅
2001. 1 『CJ39 쇼핑 우수협력업체』 인증 — (주)CJ39 쇼핑
2001. 5 '보디가드' 2001년 『한국산업의 디자인파워(KDPI) 남성내의부문 1위』
2001. 6 『삼우당(三憂堂) 섬유진흥대상』 고유브랜드부문 수상 — 국제섬유신문
'TSC(Top Sales Counselor) 제도' 『대한민국 마케팅 대상(KMBA)』
마켓 리더쉽/활동 사례 부문 우수상 수상 — 한국능률협회 컨설팅
'보디가드' 『'01 상반기 으뜸상품』 선정 — 스포츠서울, 경향신문, 문화일보
'보디가드' 『'01 상반기 히트상품』 선정 — 스포츠조선, 국민일보
'보디가드' 『2001 상반기 소비자 인기대상』 선정 — 스포츠 투데이
2001. 10 한국 대학신문 대상 언더웨어 부문 인기도 1위 기업 선정
2001. 10 '보디가드' 『제1회 한국산업의 디자인 경영대상(KDMA)』 디자인경영 활동사례부문 우수상 — 한국능률협회 컨설팅
2001. 11 '보디가드' 『'01 하반기 히트상품』 선정 — 한국일보
'보디가드' 『소비자 만족 히트상품』 선정 — 대한매일신문사
2001. 12 '보디가드' 『'01 하반기 히트상품』 선정 — 세계일보, 스포츠서울
'보디가드' 『'01 고객만족도 1위 상품』 선정 — 스포츠조선
'보디가드' 『'01 굿데이 빅브랜드 대상』 선정 — 경향신문사
'보디가드' 『2001 소비자 인기대상』 선정 — 스포츠 투데이
2002. 1 "BEST PARTNER" — (주)CJ39 쇼핑
2002. 3 '보디가드' 『2002 프랜차이즈 신용평가 도소매/내의부문 우수기업』 최우수 등급 AAA 인증 — 한국능률협회 컨설팅
2002. 5 '에어매직 브라' 『대한민국 마케팅 대상(KMBA)』 신상품 부문 명품상 수상(3년 연속) — 한국능률협회 컨설팅
2002. 5 '보디가드' 『TOP 브랜드』 언더웨어 부문 선정 — 세계일보
2002. 7 '보디가드' 『2002 한국산업의 디자인파워(KDPI) 남성내의 부문 1위』

선정(3년 연속) — 한국능률협회 컨설팅
2002. 9 '보디가드'『TOP 브랜드』언더웨어 부문 선정 — 세계일보사
2002. 10『2002 제11회 한국산업의 고객만족도(KCSI) 1위』남성내의 부문 1위 기업 선정 — 한국능률협회 컨설팅
2002. 10 '보디가드'『2002 TOP 브랜드』선정 — 스포츠서울
2002. 11 '보디가드' 제4회『대한민국 디자인 및 브랜드 대상』브랜드 경영부문 우수상(산업자원부 장관상) 수상 — 산업자원부 산하 한국디자인진흥원
'보디가드 Point Free Bra'『02 하반기 히트상품』선정 한국일보
2002. 12 '보디가드 Point Free Bra'『2002년 경향히트상품』패션 부문 히트 상품 선정 경향신문사
'보디가드'『2002년 하반기 소비자인기상』패션내의 최신 히트 상품
'보디가드'『2002 대한민국 일류브랜드』선정 서울경제신문
'보디가드 Point Free Bra'『국민일보 선정 2002 히트상품』
2003. 03 '보디가드'『TOP 브랜드』언더웨어 부문 선정 — 세계일보사
2003. 05 '보디가드' 2003『한국산업의 디자인파워(KDPI) 남성내의 부문 1위』선정(4년연속) — 한국능률협회 컨설팅
2003. 05 '보디가드'『베스트 히트상품』선정 — 서울경제신문사
2003. 06 '보디가드'『대한민국의 명품브랜드』이너웨어부문 선정 — 한국경제신/한국백화점협회
2003. 06 '보디가드'『2003 대한민국 일류브랜드』— 서울경제신문사
2003. 06 '보디가드'『2003 상반기 히트상품』— 한국일보
2003. 07 '보디가드'『2003 상반기 히트상품』— 스포츠서울
2003. 07 '보디가드'『2003 상반기 소비자인기대상』— 스포츠투데이
2003. 07 '보디가드'『2003 상반기 히트상품』— 국민일보
2003. 09 2003 제12회『한국산업의 고객만족도(KCSI) 1위』남성내의 부문 1위 기업 선정 — 한국능률협회 컨설팅
2003. 10 '보디가드'『Korea Brand Conference 2003』남성 언더웨어 부문 1위수상 산업정책연구원(산업자원부)
2003. 11『2003 대한민국광고대상』인쇄매체부문 잡지 우수상 — '보디가드' 콩의 기적 — 한국광고단체연합회
2003. 11 '보디가드'『2003 하반기 히트상품』— 한국일보
2003. 12 '보디가드'『2003 중앙일보 히트상품』— 중앙일보
'보디가드'『2003 하반기 소비자 인기상』— 스포츠투데이
'보디가드'『2003 Focus 브랜드 대상』— 더데일리 포커스
'보디가드'『2003대한민국 일류브랜드 선정』— 서울경제신문사
2004. 02 "BEST 협력업체" 서비스부분/고객과의 약속 — (주)LG홈쇼핑
2004. 03 '보디가드'『한국 산업의 브랜드파워(K-BPI) 남성내의 부문 1위』선정 — 한국능률협회 컨설팅
2004. 05 '보디가드' 2004 상반기 머니투데이 히트상품 선정 — 머니투데이
2004. 06 '예스' 2004 BEST OF BEST 대상 의류 패션내의 부문 선정 — 메트로
2004. 06 '보디가드' 2004 am7 상반기 Hi Brand 대상 선정 — 문화일보 am7
2004. 07 '보디가드' 2004『한국산업의 디자인파워(KDPI) 남성내의 부문 1위』선정(5년 연속) — 한국능률협회 컨설팅
2004. 07 '보디가드' 2004 상반기 더데일리포커스 선정 대한민국 브랜드 대상
2004. 08 'www.j.co.kr' 2004년도 한국산업의 인터넷 파워 1위 전문가 조사 속옷 부문 1위 — 한국능률협회 컨설팅
2004. 09 한국섬유대상 패션마케팅부문 수상 — 한국섬유신문사
2004. 09 제14회 한국섬유대상 패션/마케팅부문 대상 수상
2004. 10 2004 제13회『한국산업의 고객만족도(KCSI) 1위』남성내의 부문 1위 기업 선정 — 한국능률협회 컨설팅
2004. 10 한국능률협회컨설팅 선정 한국 산업의 고객만족도(KCSI) 1위 수상(6년 연속)
2004. 12 어패럴 뉴스선정 2005 유망브랜드 이너웨어부문 "Yes" 대차 대조표

## 2. 주요 설문 조사 항목별 분석표

설문대상: 서울지역 남.여대학생 100명(남: 29, 여: 71)
설문대상자 연령분포: 19~25세
설문조사 지역: 서울 주요상권(신촌, 강남역, 이대입구)
설문조사 기간: 2005. 6. 11(토)~12(일) 2일간
설문지 배포: 100부, 설문지 회수: 94부

1. 속옷브랜드 'Yes'를 알고 있나요?
2. 'YES'의 이미지는 어떠합니까?

## 3. '좋은 사람들'의 '예스' 제품에 대한 고객만족도 설문 조사

"본 설문조사는 소비자들의 '예스' 속옷 제품에 대한 여러 정보를 습득할 목적으로 행해지는 조사입니다. 고객만족도 평가를 위해 구성된 문항들이오니 솔직한 답변은 사례연구를 통해 자료를 분석하는데 기여될 것입니다. 많은 참여 부탁드립니다."

1. 속옷 구입은 주로 누가 하는가?
① 본인 ② 부모님 ③ 선물을 통해 ④ 연인/친구

2. 속옷 구입시 주로 어떤 브랜드를 애용하는가? (남자만)
① BYC ② 쌍방울 ③ TRY ④ 제임스딘 ⑤ 보디가드 ⑥ 수입브랜드 ⑦ 기타( )

3. 속옷 구입시 주로 어떤 브랜드를 애용하는가? (여자만)
① 비비안 ② 비너스 ③ 예스 ④ 이끌림 ⑤ 솔브 ⑥ 빅토리아 시크릿 ⑦ 기타( )

4. 속옷브랜드 'Yes'를 알고 있나요?
예 아니오

5. '예스' 속옷을 사용해 본적이 있으십니까?
예 아니오

6. '예스' (Yes) 하면 가장 먼저 떠오르는 속옷회사는?
① BYC ② 쌍방울 ③ 좋은사람들 ④ 기타( )

7. 속옷구매시 'Yes'에서 자주 사는 편입니까?
① 자주 가는 편이다 ② 가끔 가는 편이다. ③ 보통이다 ④ 한두번 가본적이 있다.
⑤ 전혀 가 본적 가지 않는다.

▶ 대차 대조표

• 요약 대차대조표 (단위 : 백만원, %, %)

| 재무항목 | 2004년 12월 | | | 2003년 12월 | | | 2002년 12월 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 금액 | 구성비 | 증감율 | 금액 | 구성비 | 증감율 | 금액 | 구성비 | 증감율 |
| 유동자산 | 65,630 | 81,95 | 16,77 | 56,203 | 80,23 | -10,15 | 62,555 | 85,07 | 10,45 |
| 고정자산 | 14,458 | 18,05 | 4,37 | 13,853 | 19,77 | 26,17 | 10,980 | 14,93 | -9,98 |
| 자산총계 | 80,088 | 100 | 14,32 | 70,056 | 100 | -4,73 | 73,535 | 100 | 6,83 |
| 유동부채 | 30,024 | 37,49 | 44,62 | 20,761 | 29,63 | -13,77 | 24,075 | 32,74 | -4,01 |
| 고정부채 | 1,464 | 1,83 | -8,35 | 1,598 | 2,28 | 2,65 | 1,556 | 2,12 | -28,95 |
| 부채총계 | 31,489 | 39,32 | 40,83 | 22,358 | 31,92 | -12,77 | 25,632 | 34,86 | -6,01 |
| 자본금 | 5,800 | 7,24 | 0 | 5,800 | 8,28 | 0 | 5,800 | 7,89 | 0 |
| 자본잉여금 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 이익잉여금 | 42,767 | 53,4 | 2,08 | 41,897 | 59,81 | -0,49 | 42,104 | 57,26 | 17,74 |
| 자본총계 | 48,600 | 60,68 | 1,89 | 47,697 | 68,08 | -0,43 | 47,904 | 65,14 | 15,26 |

출처 : 2004년 경영보고서

▶ 손익 계산서

• 요약 손익계산서 (단위 : 백만원, %, %)

| 재무항목 | 2004년 12월 | | | 2003년 12월 | | | 2002년 12월 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 금액 | 구성비 | 증감율 | 금액 | 구성비 | 증감율 | 금액 | 구성비 | 증감율 |
| 매출액 | 106,964 | 100 | 17,51 | 91,026 | 100 | -14,29 | 106,198 | 100 | 5,49 |
| 매출총이익 | 47,084 | 44,02 | 29,22 | 36,436 | 40,03 | -0,91 | 36,769 | 34,62 | 4,37 |
| 영업이익 | 6,197 | 5,79 | 288,07 | 1,597 | 1,75 | -81,31 | 8,546 | 8,05 | -9,16 |
| 영업외수익 | 526 | 0,49 | -37,14 | 836 | 0,92 | -56,08 | 1,904 | 1,79 | -30,51 |
| 영업외비용 | 4,388 | 4,1 | 307 | 1,078 | 1,18 | -45,17 | 1,966 | 1,85 | -40,11 |
| 경상이익 | 2,334 | 2,18 | 72,3 | 1,355 | 1,49 | -84,03 | 8,483 | 7,99 | -4,29 |
| 당기순이익 | 1,450 | 1,36 | 16,55 | 1,244 | 1,37 | -80,39 | 6,342 | 5,97 | 2,99 |

출처 : 2004년 경영보고서

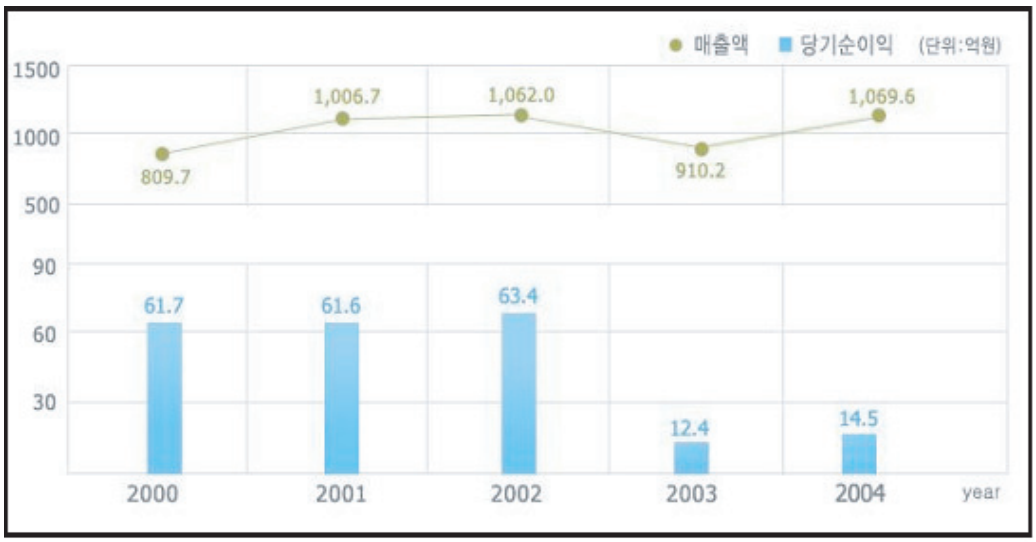
▶ 현금 흐름표

• 현금흐름표 (단위 : 백만원)

| 재무항목 | 2004년 12월 | | 2003년 12월 | | 2002년 12월 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 금액 | 증감액 | 금액 | 증감액 | 금액 | 증감액 |
| 영업활동으로인한현금흐름 | -4,046 | -8,436.7 | -47 | -101.05 | 4,528 | 139.82 |
| 투자활동으로인한현금흐름 | -4,968 | -42.35 | -3,490 | -546.79 | -540 | -114.89 |
| 재무활동으로인한현금흐름 | 7,465 | 820.83 | -1,036 | 43.85 | -1,844 | -133.89 |
| 현금의증가 | -1,548 | 66.14 | -4,573 | -313.24 | 2,144 | 192.98 |
| 기초의현금 | 5,178 | -46.9 | 9,751 | 28.19 | 7,607 | -23.27 |
| 기말의현금 | 3,630 | -29.9 | 5,178 | -46.9 | 9,751 | 28.19 |

출처: 2004년 경영보고서

▶ 매출액/순이익 추이



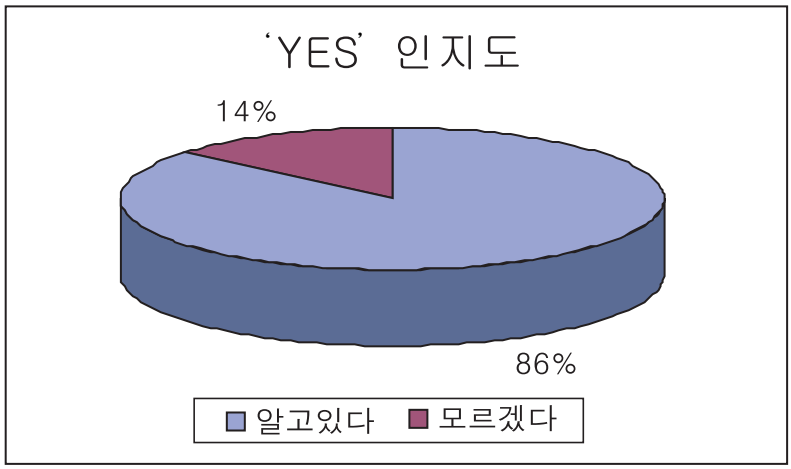

출처: 2004년 경영보고서

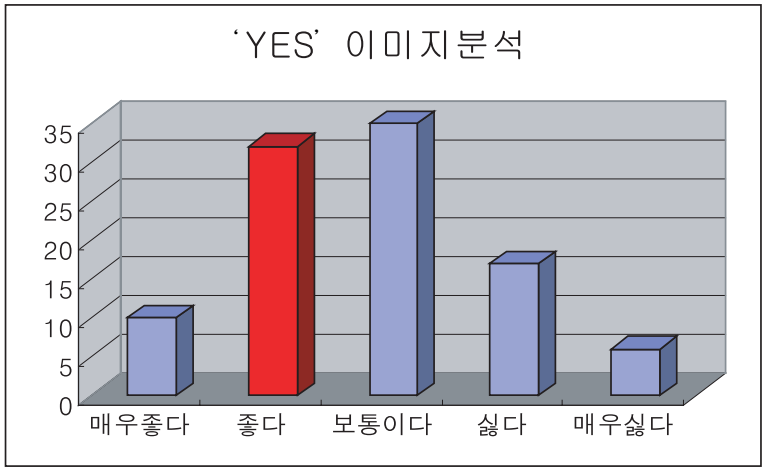
8. 'Yes' 를 구입 하는 이유는?(7번 중 ①, ②번에 체크하신 분만하세요)
① 제품디자인 ② 회사브랜드 ③ 원단재질 ④ CF 등의 홍보효과 ⑤ 기타( )

9. 'Yes' 를 가지 않는 이유는?(7번에서 ③, ④번에 체크하신분만 하세요)
① 디자인이 안 좋다 ② 가격이 비싸다 ③ 재질이 안 좋다 ④ 다른 속옷을 이용한다

10. 좋은사람들의 '예스' 에 대한 광고나 홍보전략은 적절하다고 생각하는가?
① 매우 적절하지 않다. ② 적절하지 않다. ③ 보통이다. ④ 적절하다. ⑤ 매우 적절하다

11. '예스' 속옷에 대해 어느정도의 인식을 갖고 있는가?
① 전혀 알지 못한다. ② 모르는 편이다. ③ 보통이다 ④ 조금 알고 있다. ⑤ 자세히 알고 있다.



12. 속옷을 살 때 가장 중요한 점은 무엇이라 생각하십니까?(우선순위에)
① 디자인( ) ② 가격( ) ③ 편안함( ) ④ 회사브랜드( )

13. 속옷을 구입한다고 하였을 때, 보통 왜 속옷을 구매하는지 그 이유에 대해 다음에서 골라주시기 바랍니다.
① 직접 입으려고 ② 선물하려고 ③ 기타 ( )

14. 최근 1925 속옷시장이 확대되는 데에 대한 이유를 무엇이라고 꼽으시겠습니까?
① 개성의 표현 ② 저렴한 가격 ③ 광고에 의한 효과 ④ 개방된 성문화 ⑤ 잘 모름

15 '예스' 속옷이 개성표현에 도움이 된다고 생각하십니까?
① 예 ② 아니오

16. 가장 좋아하는 속옷 브랜드를 선택해주시기 바랍니다.
① 이끌림 ② 솔브 ③ 예스 ④ 비비안 ⑤ 비너스 ⑥ 이너마루 ⑦ 그 외( )

17. 가장이미지가 좋다고 생각되는 속옷 브랜드를 선택해주시기 바랍니다.
① 이끌림 ② 솔브 ③ 예스 ④ 비비안 ⑤ 비너스 ⑥ 이너마루 ⑦ 그 외( )

'예스' 속옷의 세부 고객 만족도 평가

18. 가격이 적절한가?
① 적절함 ② 보통 ③ 적절치 않음

19. 이미지는 어떠한가?
① 적절함 ② 보통 ③ 적절치 않음

20. 매장의 인테리어에 대한 의견은?
① 적절함 ② 보통 ③ 적절치 않음

21. Yes에 대해 신뢰하는가?
① 신뢰한다 ② 보통이다 ③ 신뢰하지 않는다

22. 남□ 여□ 연령 _____

설문에 참여해 주셔서 감사합니다!!

# 4. 'YES' 실무자 1차 인터뷰 질문지

인터뷰 대상: (주)좋은사람들 'YES' 사업부 이명규 대리
인터뷰 일시: 2005. 6. 1(수)
인터뷰 장소: (주)좋은사람들 본사(서울시 마포구)
질문지 전문

안녕하십니까?
저희는 XX대학교 경영학과 학생들입니다.
이렇게 인터뷰요청을 하게된 것은 다름이 아니오라, 저희가 준비중인 '혁신적 사고를 바탕으로 한 기업사례분석' 이라는 발표에 '(주)좋은사람들' 이 런칭한 'YES' 라는 브랜드를 선정했기 때문입니다. 보다 깊이있고 정확한 준비를 위해 이렇게 인터뷰를 부탁드립니다. 인터뷰에 응해주신 것에 대하여 진심으로 감사의 말씀을 전하며, 답변해주신 자료는 수업이외에 어떤 곳에도 사용하지 않을 것임을 약속드립니다

1. 'YES' 라는 브랜드가 런칭되기까지, 영향을 미친 내적 혹은 외적요인에는 어떠한 것들이 있는지 설명해 주시겠습니까?

2. (주)좋은사람들 측에서는 'YES' 런칭당시(2004년 2월)의 내의시장을 어떻게 분석하고 계셨습니까?

3. 'YES' 런칭당시는 굉장히 열악한 내수경기로 내의업계가 고전하고 있을때 였다고 알고있습니다. 이러한 점은 어떻게 극복하셨는지요?

4. 'YES' 를 런칭하기 이전과 그 이후, (주)좋은사람들의 각종 재무재표상의 변화는 어땠는지 설명해주시겠습니까? (자료를 주시면 더욱 감사하겠습니다)

5. 'YES' 가 런칭될당시, 이미 감각내의를 표방한 경쟁브랜드들이 출시되었던걸로 알고있습니다.(이끌림 등) 이런 유사 제품군과는 차별화되는 'YES' 만의 핵심전략은 무엇인지 설명해주시겠습니까?

6. 'YES' 의 주 타켓층이 흔히 말하는, 1925세대로 알고있습니다. (주)좋은사람들 측에서 분석한 1925세대의 특성과 그들에 대한 전략은 무엇입니까?

7. 'YES' 는 사업구상 단계부터 전담팀을 구성했다고 들었습니다. 또한 외부영입이 없이 회사내에서 'YES' 의 이미지에 맞는 사원들을 자체 선발했다고 알고있는데, 그러한 'YES' 전담팀의 선발기준과 방법에 대해 구체적으로 설명해주시겠습니까?

8. (주)좋은사람들이 이미 보유하고있는 기존브랜드(보디가드 등)과 소비자층이 중복될 것이라는 우려는 없었습니까? 그러한 우려에 대한 대응방안은 무엇이었는지요?

9. 'YES' 런칭 직전에 가진 사내품평회에서의 반응이 굉장히 부정적이었던것으로 알고있습니다. 이를 만회하고, 혹은 경영진을 설득할 수 있었던 비결이 무엇입니까?

10. 내의업계 최초로 시도된 '자동발주 시스템'에 대해서 설명해 주시겠습니까?

11. 'YES' 브랜드를 런칭하기까지의 프로세스를 간략하게 설명해 주시겠습니까?
(시간순서별 혹은 중요도순별)

12. 2005년에 중국에 지사를 설립하고, 중국시장에 본격 진출한다고 들었습니다.
특히, 매장형식이 아니고 백화점내에 입주하면서 고급화전략을 택한것으로 저희는 알고있는데, 중국시장을 비롯한 해외시장 전략에 대해 말씀해주십시오
(해외시장 진출전략 및 현지분위기 등)

13. 최근에 유사제품 등으로 고민이 많으신 걸로 알고 있습니다.
이러한 유사품에 대한 대응책으로 어떤 방법이 있을까요?

14. 저희가 듣기로는 내의 뿐만 아니라 그의 컨셉과 일치하는 손수건, 머그컵 등의 제품도 판매하는, 매장의 멀티숍화를 진행중이라고 들었습니다. 이것은 어떤 것인가요?

15. 'YES'는 백화점이나 할인점에 입점하는 형태가 아닌, 독립매장을 전국 주요상권에 내는 방식을 취하는것으로 알고있습니다. 상권을 선택하실때의 기준이나 원칙이 있는지 궁금합니다.

16. 'YES'의 매장 1호점은 전주인 것으로 알고 있습니다. 보통 매장을 오픈할 때 핵심상권이 밀집한 서울을 중심으로 시작하는 경우가 대다수인 것으로 알고 있는데, 지방상권에 먼저 진출하신 특별한 이유나 의도가 있는지 궁금합니다.

## 5. 'YES' 실무자 2차 인터뷰 질문지

인터뷰 대상: (주)좋은사람들 'YES' 사업부 최근창 팀장
인터뷰 일시: 2005. 9. 8(목)
인터뷰 장소: (주)좋은사람들 본사(서울시 마포구)
질문지 전문

예스 런칭과정과 관련된 질문모음

1. 2003년 10월 yes런칭을 결정할 당시, 회사의 이사진들이나 주주들이 공통적으로 가지고 있었던 회사 경영상황에 대한 인식은 어떠했었는가?

2. 만약 기업회생이 목적이었다면 다른 방법들(기존브랜드 리뉴얼, 수익성있는 브랜드만 남기고 나머지는 축소)도 있었을텐데, 당시 회사측에서 고려하고 있던 여러 대안들이 있었다면 몇 가지만 소개해 달라.

3. 그중 뉴브랜드 런칭을 기업회생의 전략요소로 결정하게된 결정적인 이유는 무엇인가?

4. 흔히 뉴브랜드를 런칭하려고 할 때 막대한 비용(시간, 자금, 인력 포함)이 들기 마련인데, 당시 좋은사람들

입장에서 이러한 난제들과 부딪히기 위한 회사의 기초체력(재무구조, 인력수급)은 어떠했는가?

5. Yes는 1925세대를 겨냥하여 런칭한 감성브랜드이다. 하지만 비소득계층인 1925세대를 노리고 브랜드와 제품을 런칭한다는 것은 쉽지않았을 텐데 결정에 영향을 미친 결정적인 변수가 있다면 무엇인가?

6. 좋은사람들 측에서 yes를 고려한만큼, 경쟁회사에서도 분명히 유사한 컨셉을 가진 브랜드가 런칭준비되고 있을거라는 것을 예측하지 못했는가? 예측했다면, 만약 그 브랜드보다 yes의 런칭이 늦게되었을시 어떠한 대비책이나 차별화정책을 마련해 두었는가?

### 예스 실적과 관련된 질문모음

1. 패션업계의 경우 특정 연령대를 타겟으로 삼고 런칭된 브랜드들의 경우 실제 구매자들의 연령대는 타겟층으로 삼았던 계층보다 어린 연령대로 구성된다는 얘기가 있는데, 막상 뚜껑을 열어본 결과 좋은사람들 측에서 애초에 예측했던 구매층과 어느정도 상통한다고 생각하는가?

2. yes런칭이후 좋은사람들의 총매출액과 yes매출액을 비교하여, yes가 좋은사람들 전체 매출액과 순이익에서 차지하는 비중은 어느정도인가?(정확한 수치로 말하기가 곤란하다면 대략적인 %라도)

3. 2005년 각종 언론보도를 통해 접한바에 따르면 실적상으로 나타난 좋은사람들의 비약적인 성장의 숨은주역은 yes라는 것을 추측할 수 있는데 이러한 브랜드의 성장속도와 그 파급효과를 사전에 어느정도 예측했었는가? 또는 런칭 직전에 어느정도 확신이 있었는가?

4. 좋은사람들 측에서 분석하기에 yes의 제품들 중 가장 히트한 상품이 있다면 무엇인가? 또 그 이유는 무엇이라 생각하는가?

5. 좋은사람들측에서 생각하는 yes성과가 갖는 전략적 의미와 시사점은 무엇이라고 생각하는가?

### 예스 핵심전략과 관련된 질문모음

1. yes브랜드 제품을 살펴 볼때 전체적인 느낌은 화사한 파스텔톤이 주류를 이루는 것을 알 수 있다. 이러한 파스텔톤의 속옷이 당시에 이미 보편화 되어있던 트렌드였는가?

2. 만약, 그렇지 않다면 정갈한 이미지가 주를 이루던 속옷시장에 파스텔톤을 도입하게된 배경은 무엇인가?

3. 색상컨셉을 잡다보면 흔히 '톤' 개념을 도입한다고 알고있다. 그것은 같은 핑크계열이라도 개인의 취향에 따라 여러가지 핑크색으로 제품을 차별화 시킬 수 있다는 개념인데 yes의 디자인 컨셉에도 이 톤개념이 도입되었는가?

4. yes매장을 둘러보면 매장전면에 전시되어있는 독특한 픽토그램이 쇼핑객의 눈을 사로잡는데, 이러한 픽토그램의 도입은 업계에서도 신선한것으로 받아들여지고 있다. 이를 도입하게된 배경과 과정에 대해 간략하게 설명해 주겠는가?

5. 예전 모 일간지 좋은사람들 실무자 인터뷰에 따르면 yes매장의 경우 '동화속 나라로 잠시 쉬러온듯한 느낌을

받게하겠다' 는 의도를 가지고 디자인했다는 말을 본적이 있는데, 이는 단순한 매장분위기 컨셉인가? 아니면 반드시 구매로 이어지지 않더라도 윈도우쇼핑을 즐길 수 있는 공간으로 만들고자 했던 것인가?

6. yes의 가격은 상당히 낮은 편인데 tv광고 배제를 제외하고 저가정책을 도입/지속하기 위한 원가 절감방법에는 어떠한 것들이 있는가?

7. tv광고를 하지않음으로써 많은 원가절감 효과를 보았다고 말했는데, tv광고가 나가게 될경우 어느정도의 원가상승을 초래한다고 분석하고 있는가?

8. yes는 tv광고를 배제하고, 호기심이 많은 1925세대 여학생들을 이용한 일종의 '입소문 마케팅' 을 노렸다고 분석된다. 좋은사람들 측에서 판단하기에 이러한 구전효과를 통한 마케팅전략의 효율성을 얼마나 높은 것으로 분석하고 있는가?

9. 기념일 이벤트데이같은 것을 제외하고 yes만이 가지고있는 독특한 마케팅기법이 있다면 소개해 줄 수 있는가?

10. yes가 처음으로 도입한 자수프린트 서비스의 호응도는 얼마나 되는가?

11. 지난 인터뷰중 yes의 매장관리는 철저하게 사전준비를 통해 본사에서 직접 고른 상권에 입점을 시킨다는 얘기를 들었다. 이러한 사전준비를 통해 매장을 오픈했는데 기대했던 매출효과를 가져오고 있는가?

12. 계획했던 전국 매장점포수를 채우는데 어려움은 없었는가? 또 상권분석을 끝마쳤다고 생각했지만 실제로 기대에 못미치는 실적을 거두는 점포도 있을텐데 전체의 몇% 정도 되는가?

13. '키스포인트' 라는 제도말고 yes만이 가지고있는 다른 CRM제도는 없는가?

14. 1925세대를 주 타겟으로 하는 yes는 TTL, BIGI 등 통신사 가입자와 연령대가 일치하는데 그 회사들과 공동으로 제휴, 마케팅을 하지않는 특별한 이유가 있는가?(비용의 문제라던지)

15. yes는 no sale정책을 원칙으로 하는 것으로 알고있는데 재고관리는 어떻게 하고 있는가?

16. 점포별 속옷판매현황을 살펴보면 백화점에서 53.1%의 고객이 속옷을 구매하는것으로 나타났고, 전문점은 23.6%인 것으로 나타났다. 가장 많은 판매가 이루어지는 백화점을 집중공략하지 않는 특별한 이유가 있다면 무엇인가?

### 예스 향후계획과 관련된 질문모음

1. 좋은사람들 측에서 분석하는 앞으로의 yes의 성장속도와 시장상황은 어떠한가?

2. 제품의 컬러나 디자인이 독특한 만큼, 유행에 민감할 수 밖에 없다. 특히나 주 타겟층인 젊은층은 트렌드에 대한 반응속도가 빠르지만 싫증도 잘 내기 마련인데 이러한 점은 어떻게 극복해나갈 생각인가?

3. yes같은 독특한 전략은 금방 타회사로부터 벤치마킹 대상이 되어버렸다. 이를 방어하기 위한 좋은사람들 측의 구체적인 전략이 있다면 무엇인가?

4. 해외진출의 경우 우리나라와 근본적으로 다른 전략이 필요하다고 판단되는데 이를 위해 좋은사람들측에서

준비하고 있는 것이 있다면?

5. 애초에 전국에 입점할 수 있는 매장의 수가 제한되어 있다고 했는데, 이렇게 성장속도나 실적이 좋을시에 추가로 매장을 늘릴 계획을 가지고 있는가?

6. 사실 불황기일수록 '부익부 빈익빈' 현상이 심화되는 것이 일반적인 특징이며, 저가는 단명하고 고가로 승부해야한다는 경영원칙이 있기도하다. yes를 저가브랜드로 지속하기 위한 향후대책은 무엇인가?

7. 완전 저가정책을 표방하는 후발주자들은 yes의 가격보다도 훨씬 저렴한데 이에 대한 대책은 무엇인가?

8. 최근엔 사업사이클도 빨라졌지만 개별 점포의 시장진입/퇴출도 한템포 빨라졌다는 평가를 받고있다. 전국에 걸쳐 오픈/영업중인 yes매장들의 미래를 어떻게 내다보고있는가?

9. 얼마전 새로운 브랜드 '섹시쿠기'가 런칭된것을 보았다. 이 브랜드가 yes에 미치는 영향은 어떠할 것으로 예측되는가?

# 6. 감성마케팅이란 무엇인가?

## 1. 감성마케팅(emotional marketing)의 정의

감성마케팅은 한마디로 소비자들의 감성에 어울리는 혹은 그들의 감성이 좋아하는 자극이나 정보를 통해 제품에 대한 소비자의 호의적인 감정 반응을 일으키고 소비경험을 즐겁게 해줌으로써 감동시키자는 것을 목표로 하고 있다. 즉 물질적인 자극뿐만 아니라 한걸음 더 나아가서 소비자의 마음을 상대로 하는 감각정보를 통해 소비자의 감성 욕구에 부응하자는 것이다. 인간의 다섯가지 감각(시각, 청각, 미각, 후각, 촉각)에 기초하여 정보를 받아들인다는 점을 핵심으로 하여 이러한 감성적 측면을 강조한 마케팅이라 볼 수 있다.

## 2. '감성'의 중요성 대두

### 1) 새로운 마케팅 개념 '감성'

오늘날의 사장환경은 과거 기업이 주도하는 공급자 위주의 시장에서 소비자가 리드하는 수요자 위주의 시장으로 변모한 상태다. 이는 경제의 근간이 생산에서 소비로 전환된 것을 의미한다. 과거 기업은 합리성에 입각해 생산의 효율화를 기해 제품을 생산, 시장에 내놓으면 되었다. 하지만 이제 시장은 더 이상 제품을 만들어 놓고 가만히 앉아있는 기업에게는 아무런 혜택을 주지 않는다. 이제 소비자들은 시장을 적극적으로 개척하고 만들어내는 기업에게 관심을 보인다. 아무리 질 좋은 제품을 만든다고 해도 소비자를 내편으로 만드는 부가적인 서비스를 제공하지 않는다면, 그리고 라이프 스타일을 한 단계 업그레이드시키는 어떠한 환경을 제공하지 않는다면 철저하게 외면하는 시대가 되었다.

2) 신뢰받는 브랜드 구축

21세기에 접어들면서 가장 꽃을 피우고 있는 마케팅 키워드는 아마도 신뢰를 바탕으로 한 '고객관계관리' 일 것이다. 여기서 브랜드는 바로 신용의 표시, 신뢰의 표시로써 진화돼 왔다. 소비는 구매시 여러 정보를 얻게 되는데, 대부분의 소비자는 대상제품의 종류에 따라 일일이 대량의 정보를 취득, 처리하거나 수행할 능력을 가지고 있지 않다. 이런 경우, 소비자가 제품이나 브랜드에 대한 명성이나 평판을 사전에 듣고 있다가 그것을 신뢰할 수 있다는 정보를 축적하고 있다면 그 브랜드는 훨씬 수월하게 구매될 것이다. 이것이 브랜드의 본질적 기능이다. 따라서 현대의 기업들은 브랜드를 통한 소비자와의 신뢰구축을 최우선의 과제로 삼아야 한다. 브랜드의 신뢰구축이라는 것은 성실하고 치밀한 브랜드 전략의 산물이다. 더욱이 기업과 고객과의 관계관리라는 것은 브랜드를 매개로 하여 이루어진다. 소비자들은 단순히 제품을 원하는 것이 아니라 자신과 이미지가 맞거나 자신에게 이상적인 이미지를 부여해 줄 수 있는 브랜드를 찾아 소비하려는 습성을 가지고 있다. 여기서 나름대로의 이미지를 가 지고 있는 제품이 바로 브랜드가 되는 것이다. 바로 이점이 최근의 디지털 환경에서 두드러지는 브랜드의 중요성이다.

## 3. 아이디어로 무장한 소비자 중심의 브랜드

현대 소비자들은 소비행동에 있어 예전보다 더욱 쾌락적이고 경험적인 측면을 선호하고 있다. 이 소비의 쾌락적이고 경험적인측면은 바로 자신의 이미지를 키워나가는 것, 향상시켜나가는 것, 자아존중을 가꾸어나가는 것, 자신의 자아실현을 표출할 수 있는 것 등과 직결된다고 할 수 있다. 소비자에게 이러한 것들을 부여해 줄 수 가장 효과적인 대상이 기업의 관점에서 보면 바로 브랜드가 되는 것이다. 따라서 제품의 질과 별개로 자사의 제품군 중에서 어떤 브랜드가 소비자들에게 어필되고 있는지를 주기적으로 분석, 평가할 필요가 있다. 오늘날의 기업환경은 과거에 존재하던 시장의 법칙이 완전히 변해버렸다. 수요와 공급의 법칙은 경제학 원론의 관점에서 여전히 매우 중요한 것이지만, 기업은 이제 이 도식적인 사슬에서 벗어날 필요가 있다. 스스로 아이디어와 창의성을 착안하고 계발하고 비도식적인 방식으로도 제품과 연결시킬 수 있어야 한다. 〈월스트리트 저널〉은 이러한 시장의 변화를 빗대 "공급과 수요여 안녕(Good Bye! Demand & Supply)"이라는 제하의 기사로 표현하기도 했다 . 이 새로운 비즈니스 환경에서 아 이디어는 바로 수익과 직결된다. 아이디어는 자본보다 더욱 강력한 위력을 지니게 됐다. 다시 말해, 이는 브랜드 파워로 바꿔 말할 수 있다. 이제 기업은 상품과 서비스만으로는 새로운 고객을 창출하기 어렵게 됐다. 따라서 상품과 유통구조에 감성적인 힘을 불어넣어 기업의 브랜드 파워를 키우는 것이 매우 중요해졌다. 전문가들은 결국 소비자들이 여기에다 가격을 지불하게 될 것이라고 조언하고 있다. 소비자들의 감각을 자극하는, 감성적인 경영이 필요한 것이다.

## 4. 감성 마케팅의 전력과 성공 사례(커피 전문점 - 스타 벅스)

스타벅스는 기존의 커피전문점과 다른 신개념의 커피 하우스를 창조했다. 사람들이 커피를 마시면서 감성적으로 친밀하고 즐거운 분위기를 느낄 수 있도록 환경을 조성한 것이다. 고객들은 스타

벅스에 오면 여기서 공동체적인 느낌을 가진다고 말한다. 스타벅스는 전통적인 비즈니스 방식 즉, 제품을 생산하고 경쟁사로부터 시장점유율을 빼앗아오기 위한 기존의 대량광고나 대량 유통방식을 취하지 않았다. 대신에 감성적인 마케팅 방식을 선택했다. 독특한 방식으로 운영되는 스타벅스는 먼저, 진정한 브랜드로서 소비자 지향형 상품을 창조하고 그 다음 소비자들을 대상으로 커피에 대한 교육을 실시한다. 또 커피를 마시는 로맨스로 소비자들의 감성을 사로잡는다. 고객들은 스타벅스를 방문했을 때 커피를 마시는 것이 아니라고 말한다. 그들은 스타벅스에서 단지 커피뿐만이 아닌 총체적인 경험을 산다고 말한다. 또 사람들은 스타벅스를 좋아하는 이유로 상상력을 자극하는 즐거운 도시의 분위기가 느껴지기 때문이라고 입을 모은다.

## 5. 감성 브랜드의 이해

감성의 의미는 브랜드가 소비자를 존재하며 고객과 브랜드가 더욱 친밀하고 지속적인 연결을 형성해나가도록 하는 소프트한 경영상의 방법이라고 할 수 있다. 이러한 감성경영을 기업이 도입하기 위해서는 먼저 소비자들의 감성적인 욕구와 열망을 먼저 파악하려는 노력을 해야만 한다. 또 소비자를 단순히 극복해야 하는 장애물이 아니라 진정한 파트너로 인식하고 이들과 강력한 관계를 구축하려는 움직임이 있어야 한다. 아울러 소비자가 원하는 상품을 원하는 시기에 제공함으로서 소비자의 욕구에 치밀하게 반응하며, 이에 덧붙여 소비자가 브랜드에 고무될 수 있는 갖가지 '양념' 을 곁들여야만 한다.

## 6. 감성브랜드의 본질적인 목표

### 1) 소비자의 심리 분석을 통한 브랜드화

감성 브랜드는 감성적으로 심오한 방법을 통해 소비자와 상품을 연결시키기 위한 여러 가지 수단과 방법을 제공하는 것이다. 이는 단순히 상품이라는 실체를 통한 소비자의 물질적인 만족을 충족시키는 것에 그치는 것이 아니다. 감성 브랜드는 이를 뛰어넘어 감성적인 충만감을 경험하고 싶어하는 인간의 가장 강력한 특성에 초점을 맞추어 소비자들의 심리에 깔려있는 열망적 충동을 자극, 이를 제품 및 브랜드와 결합시키는 것이다. 이를 위해서는 기업이 소비자의 감성에 호소하는 제품을 생산하고 이를 유통시키기 위해 사전에 고객의 심리를 철저하게 분석, 평가하는 시스템을 갖추어야 한다. 또 이 소비자들의 끊임없이 변화하는 라이프스타일의 트렌드를 이해해야 한다. 그러나 여기서 선행되어야 하는 문제는 소비자의 심리를 이해하기 위해 먼저, 기업 내부의 심리를 이해하는 일이 선행되어야 한다는 점이다. 소비자들의 감성을 이해하기 위해 기업내부를 먼저 창의적이고 활기차며 인간적이고 상상력이 넘치는 공간으로 만들어야 하는 것이다.

### 2) 소비자와를 중심으로 한 '윈윈 관계' 수립

미래학자들은 미래사회가 보다 더 '개인화' 로 치달을 것이라고 예견하고 있다 . 이것은 인터넷과 디지털의 영향으로 이미 가시화되었다. 이것은 기업의 제품 및 브랜드도 이와 같이 개인화될 것이라는 것을 의미한다. 아울러 이것은 시대가 다양화 복잡화 되어가는 양상에 한 가지가 더 추가되

는 것을 의미하기도 한다. 새겨둘 것은 이러한 개인화 양상이 수적으로 놀라운 증가세를 보이고 있고 구매력 역시 급속도로 팽창하는 특징을 보이고 있다는 점이다. 이들은 주로 베이비 붐 세대, N세대, 여성인구 등이다. 또 한 가지 기업이 명심해야 할 사항은 이들을 타깃으로 한 감성 마케팅이 단지 자사 제품의 시장 점유율을 높이데 그치지 않는다는 점이다. 이러한 감성 마케팅은 소비자들의 마음을 공유하는 것이다. 기업과 소비자가 상호간에 마음을 열고 제품과 서비스를 놓고 진지한 커뮤니케이션을 공유하는 것이다. 감성 브랜드는 이러한 단계에서 비로소 탄생할 수 있고, 기업과 소비자가 진지하게 감성을 서로 나눠 가질 수 있게 되는 것이다. 따라서 감성 마케팅은 기업의 매출을 높이기 위한 방법으로만 접근해서는 안 된다. 소비자들의 브랜드를 사이에 놓고 '윈윈 관계'를 구축하려는 노력을 해야 하는 것이다.

# 참고문헌

## 단행본 및 서적


박주현(2001):『소비자의 감정상태와 상황 관여도에 따른 광고효과』.
고은영(1999):『감정강도와 인지 욕구가 광고 상표태도에 미치는 조절적 역할』.
나가마찌(1995):『감성 인간 공학』, 양역각.
한승아(2002):『디지털 제품의 감성적 접근 요소에 관한 연구』.
권영국(1996):『인간공학적 상품설계 21』, 대영사.
아이하라 히로유키(2002):『마케팅 전략 노트』, 넥서스 BOOKS.
강상원(2002):『쉽게 알자! 마케팅』, 더난출판.
윤훈현(1998):『소비자 행동론』, 도서출판 석정.
최병용(2000):『소비자행동론의 이해와 적용』, 박영사.
김대영(2001):『뜨는 마케팅으로 승부하라』, 미래의 창.


## 웹사이트


좋은사람들 http://www.j.co.kr/
삼성경제연구소 http://www.seri.org/
어패럴뉴스 http://www.apparelnews.co.kr/
한국염색신문 http://www.kdti.co.kr/
섬유저널 http://www.fashionbiz.co.kr/
TIN뉴스 http://www.tinnews.com/
텍스헤럴드 http://www.fashionn.com/
패션인사이트 http://www.fashioninsight.com/
서울경제신문 http://economy.hankooki.com/ 2004. 2. 10일자
머니투데이 http://www.moneytoday.co.kr/ 2004. 6. 17일자, 2005. 3. 17일자