

(주)지엠 인터내셔널 - 중소기업의 성장 전략: 집중화와 차별화 -

지도교수 : 이 동 현
(가톨릭대학교 경영학과 교수)
권 진 호, 황 상 철
(가톨릭대학교 경영학과)

1999년 여름 지엠 인터내셔널의 윤종현 사장은 새로운 도약을 위한 해결의 실마리를 찾고 있었다. 라이선스 브랜드에 밀린 내수 브랜드를 어떻게 키워나갈 것인가? 정착되지 않은 사업부제를 강화하여 어떻게 영업력을 강화시킬 것인가? 어떻게 하면 백화점과의 친밀한 유대관계를 통해 A급 매장 위치를 확보할 수 있을까? 넥타이 각 브랜드마다 제품의 이미지를 살리면서 고객의 욕구에 부응하는 제품을 생산할 것인가? 더 나아가 품질 향상을 통한 내수시장의 안정을 바탕으로 세계 각 시장의 소비자의 구매 패턴에 맞는 세계속의 지엠넥타이를 어떻게 추구할 것인가? 또한 신생업체의 도전을 뿌리치고 현 위치를 발판으로 어떻게 넥타이 업계의 1위 자리를 차지할 것인가? 등 여러 가지 풀어야 할 과제들이 윤사장의 머리를 짓누르고 있었다.

1970년 후반 자본금 50만원으로 넥타이 산업에 뛰어든 GM은 1995년 매출액 117억원, 1997년 매출액 128억원, 1998년 매출액 125억원을 달성하였다. 지엠이 후발업체임에도 불구하고 넥타이 업계에서 2위 자리를 차지할 수 있었던 비결에 대해 윤종현 사장은 다음과 같이 말했다.

“지엠이 단기간에 성과를 이룩할 수 있었던 원인으로서는 회사의 상품에 대한 집착과 디자이너의 제품 기획, 영업과 판매사원간의 균형이 맞

아떨어졌기 때문입니다. 우리는 고객이 원하는 욕구에 충족하는 상품을 만들어내는 것을 최우선으로 생각하고 있습니다. 그러기 위해서는 사원들이 발빠르게 움직여야 하고 고객의 욕구가 무엇인지를 그때 그때 파악하기 위해 매주 단위로 상품 평가와 품평회를 하고 있습니다. 이처럼 GM은 최고 경영자 혼자만으로 움직이지 않습니다. 각 부서의 구성원들이 힘을 하나로 합쳐서 오늘날의 GM으로 발전했다고 생각합니다.”

이렇듯 지엠이 단기간의 성장을 이룩했음에도 불구하고 새로운 도약을 시도하고자 하는 이유는 넥타이 업계의 경영 환경이 근본적으로 바뀌었기 때문이었다. 지금까지의 넥타이 영업은 백화점과의 밀착영업을 통해 좋은 유대 관계만 맺으면 좋은 매장 위치를 확보할 수 있었고 이에 따라 매출을 올릴 수 있었다. 그러나 최근 할인점이 등장하고 인터넷 쇼핑몰이 확산되면서 유통산업에 구조적인 변화가 일어났다. 또한 백화점내 넥타이 매장의 위치가 과거 1층에서 5층으로 옮겨지면서 소비자의 구매 패턴도 충동구매에서 목적구매로 바뀌어 가고 있었다. 특히 경쟁업체들간의 경쟁이 치열해지고 신생업체들의 도전이 거세지면서 지엠이 추구하는 영업전략 또한 바뀌지 않으면 생존할 수 없는 급박한 상황에 직면하게 되었다. 이러한 상황에서 윤종현 사장은 지엠의 미래를 위한 새로운 방안을 모색하고 있었다.

1. 회사의 배경

수출기업으로 시작

지엠인터내셔널이 벡타이 사업을 시작한 때는 1970년대 후반으로 우리 정부의 수출정책에 발맞춰 처음에는 수출 위주의 사업을 시작하였다. 당시에 정부는 수출을 장려하는 정책을 추구하고 있었기 때문에 수출을 하는 업체에 많은 자금을 낮은 이자율로 빌려주었다. 지엠도 정부의 지원을 받아 일본을 상대로 시보리라는 제품을 OEM방식으로 공급하는 사업을 시작했다. 또한 소수 한국 면세점과 각 호텔을 상대로 영업을 했다. 시보리라는 제품은 사람의 수작업으로 제작되었기 때문에 하루에 2장 정도밖에 생산할 수 없었으며 인건비 또한 1979년 당시 2,000원 정도로 비싼 편이었다. 그럼에도 불구하고 초기에는 물량이 팔릴 정도로 반응이 좋았다. 물량부족 문제를 해결하기 위하여 윤사장은 새로운 아이디어를 생각해냈다. 다름아닌 교도소 재소자를 생산인력으로 활용하여 제품을 만들면 인건비를 줄이고 물량 생산을 늘일 수 있다는 방안이었다. 당시 교도소 재소자들은 군납품으로 군복을 만들고 있었기 때문에 기술상의 별 어려움이 없을 것으로 윤사장은 생각했다. 따라서 공주교도소, 김천교도소, 전주교도소에 의뢰하여 재소자 150명의 인원으로 부족물량을 생산하였다.

그러나 윤사장의 기쁨은 잠시뿐이었다. 일본인 한 사람이 시보리라는 벡타이를 특허 출원함으로써 윤사장은 더 이상 시보리 제품을 자유스럽게 만들 수 없었다. 시보리 제품을 수출하기 위해서는 까다로운 절차를 밟고 난 다음 허가를 받아야 하는 어려움에 직면하게 되어 사실상 수출할 수 있는 길이 막혔다. 하지만 하늘이 무너져도 솟아날 구멍이 있는 법이라는 속담처럼 윤사장에게도 새로운 기회가 찾아왔다. 시보리제품이 독점체제로 가다보니 영업에서 안일해지고 그 결과로 백화점내에서의 매출이 감소하게되어 독점체제가 오래 지속되지 못하였다.

이러한 상황에서 오파(OTA)라는 일본인 수입

상이 지엠에 제품 주문을 해 와 다시 수출길이 열리게 되었다. 그러나 일본인 오파(OTA)는 지엠 제품을 구입하여 그의 동생인 다나카에게 되파는 중개수입상인이었다. 그후 오파(OTA)와 그의 동생 다나카 사이에 분쟁이 발생되어 오파(OTA)는 쇠퇴하고 다나카가 직접 지엠과 접촉을 통해 무역을 시도하려 하였다. 그러나 지엠의 윤사장은 과거의 오파(OTA)와의 의리를 중요시한 나머지 다나카의 제의를 거절했다. 또다시 수출길이 막히게 된 윤사장은 위기를 맞게 되었다.

기회는 준비하는 자에게 찾아오는 것처럼 지엠의 윤사장은 어느날 길을 걸어가던 중 우연히 제일모직 매장에 지엠의 벡타이와 비슷한 제품이 전시되어 있는 것을 보았다. 윤사장은 지엠 벡타이도 가능성이 있음을 깨닫고 지엠 벡타이 샘플을 들고 제일 모직 관계자와 접촉을 시도했다. 그 당시 제일모직은 '일보'라는 국내 회사의 날염 벡타이를 취급하고 있었으며 소수의 직수입 벡타이를 판매하고 있었다. 지엠의 윤사장은 제일모직의 실무자와 접촉을 통해 1패턴(240장)을 납품하기로 계약했다. 윤사장은 이것이 마지막 희망이라는 생각하에 제품 하나하나에 정성을 다했다. 이러한 노력으로 윤사장은 제일모직 관계자에게 신임을 받아 차츰차츰 납품물량을 늘여갈 수 있었다. 이러한 경험을 바탕으로 지엠은 삼성물산과도 납품 계약을 맺었다.

백화점 영업 개시

사업을 확장하려면 백화점 진출이 불가피하다고 생각하던 윤사장에게 좋은 기회가 찾아왔다. 이전에 지엠과 거래해온 삼양산업이 부도를 내 지엠과의 거래대금 1천만원 전부를 갚을 수 없게 되자 5백만원은 현금으로 갚고 나머지는 미도파 거래선을 지엠에 주기로하여 백화점과의 영업을 가능하게 되었다. 그 뒤 신세계와도 거래선을 확대해 제품은 지엠에서 만들고 브랜드는 신세계 자체브랜드인 피코크 브랜드로 납품을 하게 되었다. 당시 지엠은 자체 브랜드와 라이선스 브랜드중 어느 브랜드도 소유하고 있지 않았기 때문에 모든

영업은 특판형식(OEM)이었다. 이렇게 백화점 영업을 시작함으로써 지엠은 급성장의 길을 걷게 되었다.

그러나 이러한 급성장에도 불구하고 지엠은 자체 브랜드를 갖지 못했기 때문에 성장에 한계가 있었다. 따라서 자체 브랜드를 가져야만 한다는 필요성이 제기되었고, 또한 수출위주의 영업을 하다 보니 내수시장에 너무 취약하여 내수시장을 키워 놓지 않으면 위기가 올 것으로 판단하여 내수시장에도 관심을 가지게 되었다. 이러한 한계를 극복하기 위해서 윤사장은 미도파, 신세계와의 안정적인 영업을 바탕으로 롯데에 입점을 하게 되었다. 그리고 80년부터 라이선스 브랜드인 지방시, 발렌티노 루디, 란첸티, 아쿠아스큐텀, 내수 브랜드인 지엠젠틀맨, 크리스찬오자르, 레노마, 포체 등을 순차적으로 런칭하게 되었다. 지엠은 아쿠아스큐텀을 축으로 레노마, 란첸티라는 주력 브랜드를 가지고 있었으며, 넥타이 업계에서 2위를 차지할 정도의 전문 넥타이 생산업체로 성장했다. 어느덧 지엠은 전북 익산에 날염공장을 포함하여 종업원 120명의 전실한 중소기업으로 성장한 것이다.

2. 넥타이의 역사

넥타이의 유래는 지금부터 339년 전인 1660년으로 거슬러 올라간다. 터키와의 전쟁에서 힘겨운 승리를 거둔 크로아티아(당시에는 오스트리아-헝가리 제국의 일부)의 최정예 군인들을 축하하기 위해 프랑스의 루이 14세는 그들을 초청했었다. 당시 루이 14세는 호사스러운 것을 좋아했다. 그래서 초청을 받은 군인 장교들은 밝은 색의 실크 손수건을 목에 걸쳤고 루이 14세는 군인들의 목에 걸친 천들이 마음에 들어 왕실의 기장으로 삼았다. 그리하여 그는 왕실 크라바뜨군을 창설하였다. 크라바뜨(Cravat: 넥타이: 영국에서의 상용어)라는 단어는 크로아티아(Croat: 크로아티아 사람)에서 유래되었다.

얼마되지 않아 이 새로운 양식은 영국해협을 건너 영국으로 전해졌고 곧 신사들은 목에 천을 걸쳐야 멋쟁이로 여겨졌으며 화려할수록 옷을 잘

입는 것으로 생각되었다. 크라바뜨는 다양한 양식으로 선을 보였다. 술을 길게 늘어뜨린 것부터 격자무늬의 스카프, 리본의 술과 나비매듭으로 된 것도 있었다.

미국에서도 넥타이는 필수품으로 자리잡고 있었다. 하지만 남북전쟁 이전까지는 대부분의 넥타이는 유럽에서 수입되었다. 그러나 점진적으로 산업이 자리를 잡아가는 20세기 초에는 비록 유럽의 직물이 상당부분 수입되었으나 미국의 넥타이 관련산업은 영국과 맞설 정도로 성장하였다.

우리나라에 서구식 복장 문화가 도입된 것은 19세기말부터 시작된 일본 및 서구 열강의 우리나라에 대한 식민지 침략과 맥을 같이 했다. 신사복 문화라고도 할 수 있는 서구식 복장 문화는 이후 우리의 생활에 서서히 침투하였으며 특히 서구식 교육을 받은 지식층에 널리 확산되었다.

1950년대 중반, 휴전 후의 어수선한 사회분위기속에서 '마카오 신사(마카오에서 밀수입한 복지로 옷을 만들어 입은 신사)'라고 부르는 새로운 계층이 탄생했다. 이들은 미국식의 선이 붉은 넥타이(California Red)를 즐겨 댔다. 이때부터 우리나라 신사복 역사에 새로운 장이 열리게 된 것이었다. 1960년대에는 미국의 아이비룩(Ivy Look)이 국내에 처음으로 선보였다. 이때의 넥타이는 주로 스트라이프 타입이었으며 넥타이의 폭은 5~6cm정도였다. 그러나 1970년대에 들어와 넥타이의 형태에 변화가 생겼다. 미국의 랄프로렌에 의해서 폭이 약 10cm정도로 넓어진 와이드 타이(Wide Tie)가 세계적으로 유행함에 따라 우리나라도 이러한 세계적 추세에 동참하게 되었다. 이와 더불어 신사복의 깃도 넓어지게 된 것이다. 그러나 1980년대에는 다시 폭이 약 8.7cm로 좁아졌다. 그리고 1990년대에는 폭이 다시 10cm로 늘어나면서 길어지는 듯하다가 마침내 폭 약9.5cm, 길이 142cm(±1)를 유지하고 있다.

1970년대 초는 선염(실로 짜서 만든 것) 넥타이가 유행하고 1970년대 후반부터 1980년대 초까지는 날염(백단이라는 원단에 프린트로 찍는 것)이 다시 유행을 하다가 1980년대 후반부터 다시 선염이 주를 이루었다.

3. 넥타이 산업의 역사

우리나라에 라이선스 브랜드가 도입된 해는 1970년대말 클리포드의 카운테스마라로 실크넥타이가 처음 소개되었고 그 뒤 신세계가 피에르가르당을 도입해서 급격한 판매기록을 세웠다. 그 이후 어느 업체 할 것 없이 모두 라이선스 브랜드 도입에 열을 올려 라이선스 브랜드를 보유한 업체가 한때 200업체이상으로 흥수를 이루었다. 그러다가 1980년대 중반에 접어들면서 라이선스 브랜드 도입이 정리되는 듯 했지만 1980년 말 백화점 매장확보 싸움에 따라 판매가 주춤해지고 업체들간의 외형 부풀리기 경쟁으로 제품 가격도 낮아짐으로써 출혈경쟁으로 이어졌다. 그리고 1997년 말 IMF를 겪으면서 소수기업이 정리되고 구조조정이 시작되면서 업체간 브랜드 맞교환이 일어났고 그 결과 10개 미만의 업체만이 백화점에 입점하게 되었다.

지엠이 라이선스 브랜드와 인연을 맺은 해는 1980년초 지방시를 도입하면서이다. 그러나 현재 지방시는 본사에서 브랜드를 철수해 가서 보유하고 있지 않다. 그 뒤 1983년 이태리의 전통적인 감각을 현대적인 감각으로 재구성한 발렌티노루디, 1986년 정신적 자유의 다양한 감성을 표현하는 이태리 브랜드인 란첸티, 1989년 여유롭고 편안함을 강조하는 영국 전통브랜드인 아쿠아스큐팀, 1994년 크리스찬오자르, 1997년 화려하면서도 자유스러움을 강조하는 레노마 등을 차례로 도입했다. 그러나 라이선스 브랜드를 도입할 때 직접 라이선스 브랜드를 소유한 본사와 직접 계약을 맺는 것이 아니라, 우리나라 대기업이 라이선스 브랜드 계약권을 가지면 지엠과 같은 중소기업은 다시 대기업과 한 제품에 대해 계약을 맺기 때문에 중소기업체로서는 협상력이 없었다. 이러한 상황에서 지엠의 김곤 이사는 다음과 같이 말했다.

“현재 LG에서 닥스 브랜드, 삼성 하디스트에서 란첸티 브랜드, 동일레나운에서 아쿠아스큐팀, 신세계에서 잎생로랑, 클리포드에서 카운테스마라(클리포드는 직접 라이선스 계약권을 가

진 중소기업체) 등 라이선스 계약권은 모두 대기업에서 가지고 있기 때문에 중소기업체로서는 직접 접촉할 수 있는 자금, 인력, 기획능력이 부족합니다. 넥타이 영업에서 브랜드가 차지하는 비중은 매우 큼니다. 결국 중소기업체로서는 어떤 브랜드를 가져왔는가에 따라 매출에 중대한 영향을 받으므로 제품의 이미지를 중시하기 보다는 좋은 브랜드를 확보해서 매출을 늘임으로써 백화점내 매장 입지를 좋은 쪽으로 받을 수 있는 것입니다. 따라서 브랜드는 대기업이, 유통은 백화점이 주도권을 잡고 있기 때문에 지엠과 같은 중소기업체로서는 이들을 따라갈 수 밖에 없습니다.”

4. 백화점 동향

지엠이 백화점과 인연을 맺은 것은 1980년 중반이었다. 당시는 우리나라 백화점 역사상 성장기라 해도 지나치지 않을 만큼 백화점 유통거래 질서가 급속히 확산되고 확립된 시기였다. 경제발전과 더불어 소득수준이 급격히 향상되었고 이에 따른 건전한 소비문화를 정착시키기 위해 정부의 지속적인 관심과 제도적인 정책이 수립되었다. 이러한 유통업의 성장여건에 따라 백화점들은 규모면에서의 확대와 기능면에서의 소비자를 위한 서비스체계의 강화, 시설면에서의 고급화 및 현대화를 추구하였다. 전국적으로 백화점의 점포수가 증가되면서 백화점들간에 소비자에게 대한 서비스 경쟁이 자연스럽게 일어난 시기였다.

당시 지엠은 백화점 바이어들에게 수출업체로 알려져 있었다. 지엠이 지속적으로 성장하기 위해서는 백화점 입점이 필수적 요인이었다. 따라서 윤사장은 지엠이 어떻게 하면 내수업체라는 인식을 바이어들에게 인식시켜줄 것인가 고민에 빠졌다. 백화점 입지는 지엠의 미래를 좌우할 정도로 중요했다.

백화점 입지는 롯데, 현대, 신세계 등 주요 백화점에서 모두 상품의 차별화 정도와 브랜드 인지도 그리고 백화점 바이어와 유대관계에 따라 결정되었다. 평가 방법 또한 백화점이 임의로 책정하는 기준에 따라 결정되었다. 즉 외형적으로는 매출액

에 대해 A급은 과금60%, B급은 과금80%, C급은 과금100%로 책정해 놓고 있었다. 하지만 A급, B급, C급 자리는 매출에 큰차이를 보이고 있으므로 실제로 A급에서 C급으로 강등되는 경우는 희박했다. 그러므로 제조업체로서는 35%~39%의 비싼 마진율과 부대비용(신문광고비, 제품 진열에 들어가는 비용 등)을 부담하고서라도 입점하기 위해 치열한 경쟁을 벌이고 있었다.

백화점별 마진율을 살펴보면 롯데가 가장 많고 신세계와 현대가 그 다음이며 지방 백화점은 이보다 적은 마진율을 제조업체가 백화점에 지급하고 있었다. 따라서 A급에 입점한 1~2위 기업은 이익을 낼 수 있었지만 그 이하는 적자였다. 하지만 입점을 할 수 없다면 생존 자체가 어렵기 때문에 매출액을 올리기 위해서 업체들끼리 출혈경쟁도 해야만 했으며 백화점 바이어에게 좋은 이미지를 심어주기 위한 로비도 심했다. 이렇듯 제조업체의 유통력은 백화점에 의해 결정되기 때문에 광고전략이나 가격전략을 세우는 것은 아무런 의미가 없었다.

1988년도에 접어들면서 소비자의 실질소득 증가와 유통시장 개방으로 유통환경에 급격한 변화가 나타났다. 백화점이 대규모의 휴식공간, 레저 스포츠 시설, 문화공연장, 식당가 등을 갖춘 수준 높은 생활문화 서비스를 제공함으로써 1차기능인 상품판매기능 및 다양한 서비스에서 한차원 발전한 생활 백화점의 면모를 갖추게 되었다. 그러나 1997년 IMF 시대를 맞이하여 국민들의 소비형태도 많이 달라지기 시작했다. 이러한 변화된 시장을 공략하기 위하여 월마트(Wall Mart)와 외국의 대형할인점이 상륙하고 국내에서는 신세계 백화점에서 투자한 E-mart가 탄생함에 따라 시장의 유통구조가 변화하고 상품의 가격도 박리다매의 형태를 취하여 백화점 업계는 소비자들을 빼앗기게 되었다.

이렇듯 가격경쟁이 치열해지자 백화점 업체들은 할인점 그리고 마트와 차별화할 수 있는 방법으로 '최고급 백화점'을 지향하며 현대가 먼저 외국의 명품 브랜드를 1층에 입점시키므로써 백화점을 찾는 소비자들로 하여금 고급백화점의 이

미지를 심어주고 있었다. 그 뒤를 이어 롯데, 신세계, 갤러리아백화점도 서로서로 경쟁하듯 여성 고객을 타겟으로 하는 명품브랜드를 도입하여 고급백화점의 이미지를 추구하고 있었다. 이렇듯 백화점마다 해외 명품브랜드 도입 경쟁이 치열해지자 1층에 있는 잡화매장은 당연히 3층의 숙녀복매장과 5층의 신사복 매장으로 옮겨가게 되었다. 잡화 품목인 넥타이 역시 1층매장에서 5층으로 옮겨가게 됨에 따라 기존 넥타이 제조업체들도 영업 방식에 큰 변화를 겪게 되었다. 이러한 상황에서 백화점과 제조업체와의 관계는 여전히 종속 관계를 벗어나지 못하고 있었다.

5. 지엠의 성장

(1) 백화점과의 밀착 영업

1980년말 내수업체라는 인식을 바이어들에게 심어주기 위해서 지엠은 재고상품을 초특가로 처분하기로 했다. 즉, 재고 30만장을 60개 전국매장에 낮은 가격으로 보급함으로써 바이어들로 하여금 지엠과 거래를 하면 항상 수익을 올릴 수 있다는 인식을 강하게 심어주었다. 이로 인해 지엠은 백화점 바이어들로부터 좋은 이미지를 얻게 되었고 지속적인 영업 입지를 구축할 수 있었다. 그리고 각 백화점별 분리관리를 통해 철저한 사후관리를 해줌으로써 백화점 바이어의 구매를 촉진시켰다. 지엠의 영업팀장은 다음과 같이 말했다.

“어떤 매장은 정상 상품이 잘 팔리고 어떤 매장은 최하상품(정상상품에서 판매가 안될 경우 재고정리 형태로 균일가로 처분하는 것)이 잘 팔리는 경우가 있습니다. 또 각 매장마다 한 제품에 대해서도 매출량이 다르므로 각 팀장들이 시장의 흐름을 빨리 파악함으로써 각 매장에 잘 팔리는 물건을 집중시킴으로써 판매액을 증가시키면, 백화점 측에서도 매출이 늘어난 만큼 수익이 더 상승함으로써 서로에게 도움이 되므로 서로의 관계 또한 더욱 깊어지게 됩니다. 한 예를 들어보면, 신세계는 40대 연령 이후의 고정고객

이 많습니다. 따라서 우리는 그 고객을 타겟으로 하는 아쿠아스큐팀을 선정하고 있으며 현재 신세계에서 좋은 반응을 얻고 있는 브랜드입니다. 그러므로 백화점 측에서도 매장위치를 좋은 곳으로 주고 있습니다. 백화점별 매출액 비중을 살펴보면 현재 롯데, 현대, 신세계 등 3개 백화점이 매출액의 75%를 차지하고 있으며 그중 롯데가 60%를 장악하고 있기 때문에 롯데 백화점과의 원활한 유대관계를 갖는 것은 무엇보다도 중요합니다.”

(2) 사업 다각화

1995년 지엠의 윤사장은 넥타이 사업에서 한 발 더 나아가 토탈패션을 추구할 목적으로 ‘포체’라는 브랜드로 피혁제품을 하게 되었다. 그 때 지엠은 백화점 바이어들로부터 인지도도 좋았고 넥타이 사업도 고성장을 유지하고 있었다. 윤사장은 어떤 제품을 만들어도 잘 팔릴 것이라는 생각을 가지고 있었다. 그러나 사업은 윤사장의 뜻대로 움직여주지 않았다. 피혁제품에 대한 상식도 부족했고 시장에 대한 흐름 파악도 제대로 되어있지 않았다. 오직 윤사장의 집념과 그동안 쌓아온 넥타이에 대한 노하우를 바탕으로 피혁제품도 만들어서 시장에 내놓으면 잘팔릴 것이라는 막연한 추측으로 시작한 사업은 실패로 돌아갔다. 피혁사업에서 철수한 1997년 중반까지 2년간 환차손 7억을 포함하여 28억원의 손실을 보았다. 피혁사업의 실패에 대한 교훈을 윤사장은 다음과 같이 말했다.

“그때는 너무 무모한 행동이었습니다. 충분한 사전 준비도 없었고 피혁에 대한 지식도 가지고 있지 않았습니다. 그러나 IMF가 발생되기 전에 사업을 철수한 것은 불행 중 다행이었습니다. 결국 중소기업의 다각화는 인적, 물적자원의 부족으로 성공하기 어렵다는 교훈을 얻었습니다. 따라서 앞으로도 중소기업체는 한 사업에 전문화, 집중화 하지 않으면 생존하기 힘들 것입니다.”
윤사장은 1999년 8월 피혁 사업의 브랜드였던

‘포체’를 넥타이에 적용시켜 순수 국내브랜드 넥타이를 런칭했다. 새삼스레 국내 브랜드를 런칭한 이유에 대해서 윤사장은 다음과 같이 말했다.

“구조적 전환기를 맞은 세계의 기업들은 무한 경쟁 시대에 대한 대응책으로 리엔지니어링, 고부가가치 제품의 개발을 서두르며, 경영 전면의 글로벌화를 꾀하고 있습니다. 패션 시장도 수입 자유화와 외국 브랜드의 활발한 진출로 국제 경쟁시대에 들어서게 되었고, 마케팅의 다양화, 세분화 추세에 따라 브랜드도 다양해지고 개성이 강한 캐릭터 상품군이 대거 등장하게 되었습니다. 이러한 패션 시장 상황에서 넥타이 시장은 라이선스 브랜드간에 경쟁이 심화되고 있지만, 이들 브랜드들은 기존의 이미지에서 벗어나지 못하고 있습니다. 밀레니엄 시대를 맞이하면서 변화되는 소비자의 개성을 만족시킬 수 있는 새로운 니치 브랜드가 필요한 시점이라는 생각이 들었습니다. 외국에 로열티를 지불하지 않는 순수 국내 브랜드 말입니다.”

(3) 사업부 조직

1997년 지엠은 기존의 영업형태를 강화하고 실무자에게 권한과 책임을 부여함으로써 발빠른 영업력을 추구하기 위해 백화점별로 사업을 분리하는 영업조직을 개편했다. 기존에는 영업팀에서 일괄적으로 관리해왔던 것을 신세계백화점을 영업 1과에서, 롯데백화점을 영업 2과에서 맡고, 지방의 대구·부산·광주와 서울의 현대백화점을 영업 3과에서 맡기로 하였다. 각 팀은 팀을 이끌어가는 팀장 1명과 실무급 대리 2명 그리고 직원은 3명을 보유하고 있으며 각 팀의 영업을 총괄하는 부장 1명이 있었다. 영업팀의 주요 업무로는 좋은 매장 입지를 확보하기 위해 백화점 바이어와 유대관계를 갖고 백화점내 판매여사원의 관리와 교육, 그리고 고객의 반응을 신속히 파악하고 좋은 반응을 가진 제품의 재주문하는 역할을 맡고 있었다. 또한 지엠은 기획실을 별도로 두어 제품 브랜드별로 담당자를 각각 두고 있었다. 그리고 기획실에

서 제품의 기획에서 수주회의를 거쳐 발주(수량결정)까지 모든일을 담당하고 있었다. 중간단계인 수주회의는 영업팀과 백화점 판매여사원이 참석하고 있다. 기획실의 1년 계획에 대해서 지엠의 기획팀장은 다음과 같이 말했다.

“1~2월은 겨울, 3~4월은 봄, 5월은 어버이날과 스승의 날, 6~7월은 비수기이므로 소비자의 관심을 유도, 8월은 새로운 이미지 변신, 9~10월은 추석, 11~12월은 연인에게 선물 등 각 월별로 다른 주제로 제품을 기획하고 있으며 제품 패턴기획은 2달전에 들어갑니다. 예를 들면 4월말에 6월 패턴 기획에 들어갑니다. 4월말까지 패턴을 잡고, 그것을 공장에 보낸 다음 다시 발주를 결정합니다. 그리고 5월말까지 봉제가 끝나면 6월초에 제품을 각 백화점별로 분배합니다. 선염과 날염은 최소 각각 60피스를 정하고 1피스에 30패턴으로 3~5칼라를 정합니다. 또한 패턴별로 수량을 다르게 가져갑니다. 이 때문에 영업쪽에서는 많은 피스 확보를 원하고 있습니다. 왜냐하면 시장에 많은 제품을 출시해서 안팔리면 가격을 낮추어서 균일가로 팔면 되기 때문입니다. 그러나 기획실쪽에서는 소수의 피스를 원합니다. 왜냐하면 브랜드 이미지 관리가 더욱 중요하기 때문입니다.”

지엠이 사업부제를 시작하면서 영업팀의 보수도 성과급 체제로 전환했다. 즉 각 팀의 영업성과(매출액)에 따라 보수가 결정되었다. 각 팀원들의 보수는 팀장에게 귀속되어 있었다. 따라서 팀장은 조그마한 의사 결정은 스스로 결정했다. 지엠의 사업부제에 대해서 김곤 이사는 다음과 같이 말했다.

“사업부제 실시 전 각 사업부간의 문제는 능동적으로 관리가 되었습니다. 그러나 사업부제를 실시하면서 인원을 70~80% 줄였고, 각 사업부간의 인간적 유대관계가 줄었습니다. 비록 단기적 매출은 늘었지만 각 사업부간 매장 할당문제가 발생했고, 성과급 시스템도 특별한 기준이 없어서 현재 사업팀장이 모든 권한을 가지고 있는

실정이므로 사원들에게 실제적으로 지급되는 성과급은 정확하게 파악되지 않고 있습니다. 또 각 사업부간 매장할당 기준을 보면 실적이 20%이고 그의 요인이 80%이므로 불리한 요인으로 작용한 팀에서는 불만이 많습니다. 그리고 각 팀간 마찰이 발생했을 때 조정역할을 맡을 사람이 없습니다.”

지엠의 영업 형태를 보면 사업부제 실시전인 1990년 초에는 수출 40%, 특판(OEM) 40%, 백화점 20%로 수출위주의 영업을 실시했다. 그 후 1995년에는 백화점 50%, 수출 30%, 특판(OEM) 20%로 백화점 영업을 늘여갔다. 그리고 사업부제를 실시한 이후 백화점 80%, 특판(OEM) 15%, 수출 5%로 백화점 영업에 인적자원을 집중했다. 지엠의 윤사장은 사업부제에 대해서 다음과 같이 말했다.

“사업부제를 실시하면서 불필요한 자금 손실을 많이 줄였습니다. 그리고 사업부간 경쟁으로 오히려 이전보다 영업실적이 좋고 의사결정도 빠르게 진행되었습니다. 그러나 백화점 바이어를 상대로 할 중간관리자가 없다는 것이 하나 보완할 사항입니다.”

(4) Shop Master제 도입

백화점내 고객의 질적인 서비스 제공과 매장의 안정적인 관리를 통해 매출신장으로 이어지는 영업전략을 추구하기 위해서 지엠은 Shop Master제를 신세계 3개 매장에서 시범적으로 실시했다. Shop Master제는 경력 3년 이상의 판매사원과 계약을 통해 매장내 모든 책임은 Shop Master가 부담하고 소속은 회사에 귀속되어 있으며 매출에 대한 마진을 가져가는 형태였다. Shop Master제에 대한 영업1과 김차장은 다음과 같은 긍정적인 평가를 내렸다.

“매장에서 경쟁력을 가질 수 있는 것은 판매 사원의 역할이 큼니다. 판매 여사원을 푸시하는

것보다 더 좋은 장점으로 느껴집니다. 고객이 오면 어떻게 만족을 시켜줌으로써 매출로 연결되는가는 판매 여사원의 마음과 매장상태가 중요한 요인입니다. 따라서 판매여사원은 자신의 성장에 한계를 가지고 있으므로 매출의 극대화를 통해 성과급을 많이 가져가는 쪽으로 방향을 유도할 수 있습니다. 그러므로 Shop Master제가 효과적이라고 생각합니다. 지금은 매장에 Shop Master가 1명이지만 상황에 따라서는 각 브랜드별, 판매별(정상, 균일판매)로 2명을 둘 수도 있습니다. 앞으로 다른 매장에도 확대해 나아갈 것입니다.”

이러한 긍정적인 평가에도 불구하고 Shop Master제는 보완해야 할 문제를 안고 있었다. 즉, Shop Master의 자격 기준을 어떻게 설정할 것인가?, 회사의 이익을 극대화 하면서 Shop Master의 이익도 보장되는 방법은 무엇인가?, 그리고 회사가 추구하는 방향과 Shop Master가 추구하는 방향을 어떻게 잘 접목시켜 나아갈 수 있는가? 등 여러 가지 풀어야 할 과제가 남겨져 있었다.

6. 경쟁사 동향

지엠의 경쟁사로는 단연 클리포드와 발렌타인이었다. 그 뒤를 이어 아스날, 예진, 일보, 신원산업이 따르고 있었다. 클리포드는 1977년에 소공동 아케이트에서 2평짜리 점포로 도·소매업으로 시작한 신발업체로서 우리나라에 처음으로 실크넥타이를 들여왔다. 넥타이 24개 브랜드와 드레스셔츠를 함께 전개하는 토탈패션을 추구하고 있었다.

클리포드는 넥타이 업계 1위를 유지하고 있으며 카운테스마라, 피에르가르맹, 찰스쥬르당, 진태옥, 클리포드, 박윤정, 타이 등 다양한 브랜드를 보유하고 있으며 그중 '타이(他異)'라는 브랜드는 젊은 층의 캐주얼 타이가 전무한 시점에 영캐릭터를 컨셉으로 개발한 국내브랜드였다. 연간 매출액을 보면 넥타이 350억, 셔츠 200억, 또한 이태리, 일본, 미국 중심으로 수출도 하고 있으며

연간 5~7백만불을 꾸준히 유지하고 있었다.

그리고 클리포드는 지엠과 다르게 대리점체제의 영업전략을 추구하고 있었다. 즉, 롯데와 현대는 직영관리를 통해서 집중적으로 지원하고 나머지는 대리점체제로 모든 영업은 대리점에서 직접 운영함으로써 매장 여직원 관리와 제품 제고 문제에 대해 부담을 줄여 나가고 있었다. 또한 클리포드는 국내에서 코스트나 기술면에서 생산하기 어려운 제품들에 대해서 노하우 흡수차원이나 경제성을 따져 소량의 제품을 직수입하고 있었다. 그리고 클리포드가 다른 업체와 비교해서 특이한 점은 기획실을 분리하여 상품개발부로 부서명칭을 바꾸고 사장 직할체제로 패턴 개발에서 수량 결정까지 모든 과정을 사장이 직접 통제하고 있었다. 또한 직매장 사업부를 두어 백화점 디스플레이, 셔츠와 넥타이 코디, 그리고 우수고객이 방문시 복장 코디를 직접 해 주고 있었다. 클리포드의 장점에 대해서 윤사장은 다음과 같이 말했다.

“클리포드는 백화점 바이어의 구미에 맞는 이벤트행사(내부 품평회)를 개최하여 각 바이어들을 초청하고 새롭게 개발한 제품을 소개함으로써 제품 홍보를 하고, 더불어 백화점 바이어와 친밀한 관계를 유지함으로써 백화점내 입점시 A급 자리를 받았습니다. 그리고 클리포드는 롯데와 각별한 밀착영업으로 좋은 성과를 유지하고 있습니다. 또한 브랜드별 확고한 컨셉 설정과 캐릭터로 브랜드별 차별화를 보여주고 있으며 다수 브랜드를 보유한 것도 큰 장점입니다.”

발렌타인은 1986년 내수브랜드인 발렌타인을 시작으로 1991년 라이선스 브랜드인 닥스로 넥타이 사업을 시작했다. 그리고 1996년부터 여성과 남성용 피혁제품을 생산해오고 있으며 또한 소수의 스카프와 머플러도 한정적으로 수요가 있는 겨울에만 생산하고 있었다. 매출액 비중을 보면 수출 10%, 내수 90%을 유지하고 있으며 브랜드별로 살펴보면 닥스 70%, 발렌타인 15%, 피혁, 스카프, 머플러 15%를 차지하고 있었다. 발렌타인의 장점에 대해서 영업2과 윤차장은 다음과 같이 말했다.

“발렌타인은 철저한 이익관리를 추구하고 있으며 백화점에 대한 로비도 거의 없고 오히려 백화점을 상대로 강한 입심을 가지고 있습니다. 그러나 닥스 브랜드를 보는 백화점 바이어 시각이 바뀌어 가고 있습니다. 즉, 얼마전까지만 해도 바이어들은 닥스 브랜드를 고급스럽게 보고 있었습니다. 하지만 점차 닥스 브랜드가 영국 내에서 중·저가 브랜드임을 인식하게 되었고 닥스 브랜드를 보는 시각도 변하고 있습니다.”

아스날은 1970년초 동아시아에서 시장바이어를 상대로 제품을 생산해 오다가 1985년에 방배동에 아스날이라는 회사명으로 설립되었다. 부동산에서 얻은 자금을 바탕으로 본격적으로 넥타이 사업을 시작했다. 대외적인 여건에 대한 적응력을 높이고 기동성강화에 중점을 둔 소수정예화를 지향하고 있으며 IMF을 겪으면서 경비절감, 인력절감, 사업구조조정을 과감하게 단행했다. 아스날은 매장 확대보다는 점별 매출 효율을 높이는데 주력하고 있었다. 그 첫 번째로 그동안 의지해온 「크리스찬 디올」의 대체브랜드로 라이선스브랜드인 「알프레도베르사체」를 주력화하여 매출 신장을 적극 도모하고 수입브랜드 4개중 「크리스찬 디올」, 「발렌티노」를 제외한 나머지 2개는 정리했다. 또한 앞으로 아울렛, 할인점 진출도 별도로 단행하면서 현재 보유중인 「플레이보이」, 「리젠시」로 동시장에 진출해 신축성 있는 물동량조정과 사업 활성화를 도모하고 있었다.

그러나 1997년 알프레도베르사체의 계약 만료로 대체브랜드인 기라로쉬와 가르방을 들여왔고 남성용 조끼, 머플러, 스카프를 생산해오다가 1998년에 모두 정리했다. 또한 젊은 층을 대상으로 자체브랜드인 아스날과 보스아스날을 생산해왔지만 실적 부족으로 생산을 중단했다. 영업 형태로는 내수가 90%, 수출이 10%을 차지하고 있었다.

일보는 니나리제를 소유한 선발업체이지만 80년대 공장건설에 막대한 자금을 투자한 나머지 투자에 비해 이익 창출이 어려웠다. 그리고 초기에는 미국에 수출기반을 가장 잘둔 기업으로 선정되

기도 했지만 사장의 손이 미치지 못해서 파견 사원이 개인의 이익을 중시한 나머지 실패하고 지사를 철수했다.

예진상사는 1975년 스카프 제조 전문업체로 출발했다. 그리고 1988년에 예진상사를 설립하여 넥타이, 스카프, 머플러, 지갑, 벨트, 핸드백 제품을 생산해오고 있었다. 그 중 스카프와 피혁제품은 백화점 바이어들로부터 높은 인지도를 확보하고 있었다.

신원산업은 별도로 수출사업부를 두고있는 수출전문업체로 성장하였으나 수출의 경쟁력 저하로 1994년 내수로 전환하여 수출 50%, 내수 60%로 내수 사업에 치중하는 신생업체로서 넥타이업계에서는 새롭게 떠오르는 기업으로 인식되고 있었다. 브랜드로는 롯데가 라이선스 계약권을 가지고 있는 파코라반, 코오롱에서 계약권을 가지고 있는 오스틴리드, 신세계가 계약권을 가지고 있는 입생로랑, 그리고 상품권 소송중인 파올로구찌를 보유하고 있었다. 또한 넥타이의 스카프와 머플러를 생산하고 있으며 비올상 넥타이가 70~80%이고 머플러는 20~30%를 차지하고 있었다. 신세계백화점 잡화담당 과장은 신세계내에 입점하고 있는 지엠, 클리포드, 발렌타인의 장점에 대해서 다음과 같이 말했다.

“지엠은 줄곧 신세계와 원만한 유대 관계를 가지고 있는 협력업체로서 영업력이 뛰어납니다. 그리고 클리포드는 상품 기획력이 다른 업체보다 한수 위입니다. 또한 발렌타인은 닥스라는 브랜드를 가지고 있다는 것이 하나의 장점이라고 생각합니다.”

백화점별 경쟁업체를 보면 롯데에서는 클리포드가 앞서 나가고 있으며 신세계에서는 발렌타인과 지엠이 선두를 놓고 치열한 경쟁을 벌이고 있었다. 그리고 현대에서는 클리포드와 지엠, 발렌타인이 매출액 1위 확보를 위해 노력하고 있었다.

7. 새로운 도약의 모색

윤사장은 지엠의 전반적인 상황을 검토하면서 몇가지 문제점이 있음을 깨달았다. 첫째, 사업부제는 사업부간 경쟁관계를 통해서 좋은 영업성과를 달성하겠다는 목표로 실행했지만, 각 팀간 협조 관계가 제대로 되지 않았고 치열한 경쟁으로 인간적 유대관계가 희석되어 이기적인 발상만 커졌으며 팀내에서도 서로간에 신뢰하지 않고 있었다. 또한 팀간 문제 발생시 조정역할을 담당할 사람이 없었다.

둘째, 한 디자이너가 2~3개의 브랜드를 담당함으로써 브랜드마다 가지고 있는 독특한 이미지를 살려주지 못하고 모든 브랜드가 똑같이 평범한 이미지를 가지고 있었다. 즉, 아쿠아스큐팀, 란첸티, 그리고 레노마 등 브랜드마다 추구하는 컨셉을 다르게 가져갔지만 소비자들로 하여금 똑같은 이미지로 인식되어졌다.

셋째, 97년도 수출과 수입을 담당하고 있던 담당자가 고객을 데리고 독립함으로써 수출은 급격히 떨어졌고 담당관리자를 대하는 신뢰성마저 저하되었다.

넷째, 익산에 있는 날염공장의 운영이 부실했다. 인수당시만 해도 우리나라가 섬유 산업에서 경쟁력을 확보하고 있었으므로 많은 흑자를 보고 있었던 78명의 노동자를 보유한 공장이었다. 하지만 90년초에 접어들면서 인건비 상승으로 섬유 산업이 인건비가 싼 중국, 동남아 시장에 밀려 쇠퇴하게 되었다. 따라서 익산 공장도 적자에 허덕이는 공장으로 전락하게 되었다. 99년 현재 근로자 18명과 공장장 1명이 꾸러가지만 지역적으로 멀리 있다보니 중앙의 관리가 미치지 못하여 매년 큰폭의 적자를 내면서 운영되고 있었다.

이러한 문제들을 해결할 목적으로 윤사장은 몇가지 방법을 시도해 보았다. 첫째, 각 팀장을 별도로 만나서 팀내의 문제점과 앞으로의 영업전략에 대해서 대화를 나눔으로써 서로간의 간격을 좁히고 닫혀있던 문을 열기 위해 노력했다. 그리고 장기적인 경영마인드를 심어주기 위해 외부에서 강사를 초빙하여 교육을 시키고 있었다. 그러나

그것마저 근로자들은 필요성을 느끼지 못하고 있었다.

둘째, 기존에 있던 디자이너를 교체하고 디자이너의 수도 증가시켜 한 디자이너가 한 브랜드만 맡게 함으로써 브랜드의 이미지를 살리기 위한 조치로 기획팀의 인원을 보강시켰다. 하지만 기획력은 단기적인 성과로 나타나는 것이 아니라 지속적인 투자가 요망되는 것이었다.

셋째, 수출부서를 유능한 대졸사원에게 맡길 목적으로 영어가 능통한 신입사원을 채용했다. 하지만 신입사원은 회사내 분위기에 적응하지 못했고 대기업보다 낮은 임금에 불만을 가진 나머지 그만두게 되었다. 따라서 수출부서는 다시 공백 상태로 되었다. 넷째, 윤사장은 한달에 한번씩 익산 공장을 둘러보고 근로자와 유대관계를 갖고 있었으며 공장 상태를 파악하고 있었다. 그러나 그때 뿐 윤사장이 서울로 돌아오게 되면 근로자들은 스스로 일거리를 찾아서 하려고도 하지 않았으며 능동적 참여 부족으로 맡겨둔 제품생산에서도 많은 불량을 냈었다.

윤사장의 이러한 노력에도 불구하고 지엠이 안고 있는 정확한 문제점과 그 원인을 정확하게 분석, 진단하고 문제를 효과적으로 해결할 수 없다면 넥타이 업계 1위 더 나아가 세계속의 지엠으로 발전하려는 윤사장의 비전은 달성하기 어렵게 보였다. 그러나 윤사장은 반드시 방법이 있고 성공할 수 있을 것이라고 자신감에 차 있었다.

부 록

(표 1) 지엠의 개요

계 목	내 용
총종업원수	120명
국내판매장	전국 백화점 및 할인매장 등
주요수출국	일본, 유럽, 미주지역 3등
공 장	지역봉제공장 1곳(서울 봉천동)
	직영날염공장 1곳(전북 익산)
	기타 외주공장 다수 운영
월 최대생산규모	20만장(넥타이)

(표 2) 지엠의 연혁

연 도	내 용
1979. 7.20	지엠사 설립
1986. 4	이태리 '란첸티'사와 기술도입 계약
1987. 2.1	Q마크 획득
1987.10.16	법인전환
1988. 1	(주)롯데쇼핑, (주)신세계백화점 우수 협력업체 선정
1990. 5.07	삼성물산(주) 우수 협력업체 선정
1990. 9.28	국민은행 유망 중소기업 선정
1992. 4.10	세계일류상품화기업 선정(대한무역진흥공사)
1992. 5.30	국내브랜드 '지엠젠틀맨'대만 출원등록
1993. 5	(주)서울트래드클럽 우수 협력업체 선정
1993. 6. 1	한국 섬유 공업상 수상
1999. 8	국내브랜드 FOCE 런칭(뉴욕, 이태리 등 5개국 등록)

(표 3) 지엠의 보유 브랜드

브랜드	내용
LANCETTI(란첸티)	이태리 브랜드
AQUASCUTUM(아쿠아스큐텀)	영국브랜드(영국 전통의 트레이디셔널 분위기)
RENOMA(레노마)	프랑스브랜드(단정하면서 세련된 분위기)
GM GENTLEMAN(지엠젠틀맨)	당사 오리지널 브랜드
FOCE(포체)	당사 오리지널 브랜드(캐주얼하면서도 심플한 분위기 연출)