

‘가파치’ 브랜드의 공유화 전략 : (주)기호상사의 사례

이 현 범
(주) 기 호 상 사 기 획 실

가파치를 세계적 브랜드로 성장시키려 했던 기호상사는 피혁 제품만의 성장한계, 패션 브랜드의 토탈 패션화, 국제적 브랜드 성장을 위한 내부적 한계 등으로 브랜드 공유화 전략을 추진하게 되었다. 그러나 참여사의 제품 컨셉트, 판매망 구축과 품질 수준의 문제로 세계시장 도전에 어려움을 겪고 있다. 이를 극복하기 위해 가파치 브랜드 관리 회사를 통한 각 품목별 제품 이미지 통일화, 품질 향상 투자, 해외 시장에서의 전문 샵 개설을 위한 공동투자 등의 종합마케팅이 추진되고 있다.

‘가파치(CAPACCI)’를 아십니까?

원래 ‘갓바치’란 조선초 양반들에게 가죽신(청옥당혜)을 지어 바치던 천민인 가죽쟁이를 말한다.

‘가파치’는 ‘갓바치’를 로마자 표기를 의식하여 격음화 시킨 것이다. 추측하건대 (주)기호상사가 시도한 ‘갓바치’의 현대화 작업(가파치)은 ‘갓바치’의 시대적

인 신분상의 굴레를 바로 잡는다는 의미를 갖고 있다. 즉 천민 → 장인의 순서이며, 지극히 한국적인 색깔을 부여함으로써 정통성을 확보함은 물론, 스스로를 담금질하는 촉매가 되겠다는 의지로 풀이된다. 이러한 가파치의 의미를 가지고 이 회사에서 그동안 진행시켜 온 ‘가파치’의 공동 브랜드화 현황을 살펴보기로 한다.

‘가파치’ 브랜드 정책

브랜드 정책은, 고품질의 피혁 상품을 주력으로 하는 다양한 품목을 ‘가파치’란 토탈 브랜드로 세계 일류 상품 대열에 올려 세계적인 브랜드로 성장함을 목표로 하고 있다. 이러한 브랜드 이미지로서는 대중적이며 깊이 있는 고급스러움을 강조하고 한국적인 선, 컬러, 문양 등 한국적미를 가지게 한다는 것이다.

패션의식 면에서는 정통적인 디자인을 좋아하고 유행에 좌우되지 않는 기본적인 차림을 좋아하며 캐주얼과 정장차림의 조화, 고전미와 현대미의 조화 등의 추세에 기능미를 가미시킨 패션을 즐기는 데 있다. 이러한 패션의식 면에서 나타나는 라이프 스타일의 특징은 보수적인 감각의 캐리어 우먼과 생활전반에 걸쳐 적극적으로 사교적이며 또한 보수적인 사고방식의 분위기를 자아내고 있다. 소비행동 측면에서는 브랜드 지향이 강하고 고가의 상품을 매입하며, 바겐세일 정보에 밝고 현명한 제품을 구매한다는 데 있다.

고유브랜드 개발 과정

가파치 브랜드의 본격적인 국내 시장 도입은 마케팅 활동이 활성화되기 시작한

1988년 봄부터라고 보면 옳을 것이다. 물론 그 이전부터 브랜드의 시장 도입을 위한 꾸준한 준비가 지속적으로 있어 왔다. 그러나 그 이전의 상황은 우리 업계 대부분의 중소기업처럼 해외 라이선스를 국내에 도입하여 생산 판매하는 형태를 취하고 있었다.

최초의 준비는 이러한 해외 라이선스 도입을 성숙시키는 과정 속에서 숙성된 결과였다고 생각된다. 즉 기존의 완성된 제품의 모방이라는 수동적인 입장에서 벗어나 (주)기호상사가 제품 개발을 독자적으로 추진하여 국내 시장에서의 판매를 주도하는 등 자신감을 갖게 된 것이다. 이러한 자신감이 자사 고유의 브랜드 개발로 이어져 가족신을 만들던 장인을 지칭하던 갓밭이 → 갓바치를 영자 표기한 CAPACCI(가파치)란 브랜드가 탄생하게 된 것이다. 이렇게 시작한 고유 브랜드의 초기 국내 시장으로의 도입은 국내 소비층의 국산 브랜드에 대한 선입견등으로 인해 상당 기간 어려움이 있었으나 오로지 좋은 제품만이 소비자를 만족시킨다는 일념으로 꾸준한 제품 개발 투자와 디자이너의 해외 감각 연수 등을 추진하여 국내 시장에서의 위치는 어느 정도 확보하게 되었다.

이러한 가운데 피혁 제품만을 통한 성

장의 한계 및 패션 브랜드들의 토탈 브랜드화, 국제적 상표로의 성장을 위한 내부적 한계를 극복하기 위한 공동 브랜드화를 추진하게 되었다.

브랜드 공유화의 추진

최초의 공동 브랜드 계약은 시계 및 액세서리 전문 업체인 정인상사로부터 시작되어 지금은 총 13 개사로 확대되었다. 그러나 아직도 많은 부분이 확대 보장될 계획이며 오는 1995년도까지의 국내 시장에서의 안착을 목표로 꾸준한 제품 개발이 시도되고 있다. 이러한 가파치 브랜드의 공유화 전략을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(주)기호상사가 현재 생산 판매하고 있는 잡화류의 피혁 제품(핸드백, 지갑, 벨트, 가방)은 전형적인 소업 또는 중소기업의 제품이다. 이 중소기업의 인력, 자금력, 판매력(유통망 구축) 등은 대기업에 비해 열세에 놓여 있기 마련이고, 아무리 국가의 정책적 지원을 받더라도 근본적인 인력·자금력·판매력 등의 문제를 스스로 해결하지 않는 한, 언제나 OEM 방식의 구태의연한 시스템을 벗어날 수가 없다. 따라서 중소기업들이 가지고 있는 공통적인 문제점들을 해결하기

위해서는 전문성을 가진 전문 제조업체 간에 공동상표라는 연합적인 매체를 통하여 공동유통망을 구축할 때 비로소 원가 절감, 품질 개선, 소비자 서비스 개선, 국내 및 국제적 경쟁력 강화 등 많은 효과들을 거둘 수 있고, 감히 대기업도 단기간내 해결하기 어려운 문제점들이 하나둘씩 손쉽게 해결될 수 있으며, 또한 업체 단독으로 하기 어려운 광고·마케팅 전략도 자연스럽게 적은 비용으로 큰 기대 효과를 볼 수 있다.

또한 유통망 구축도 품목별 구성에 큰 제약 없이 상품 간의 조화를 고려한 다양한 매장 구성이 가능해지며, 소비자와의 직거래를 통한 영업 정책 또한 큰 제약 없이 펼칠 수 있다. 그 결과 당연히 그에 상응하는 유통마진이 축소되어 판매가 인하, 제품 개발, 재투자 등의 사이클이 형성될 수 있고 국제적 경쟁력도 자연스럽게 강화되어 세계 패션 도시에서도 직매장을 개설하여 경쟁해 나갈 수 있다.

가파치 브랜드의 공유화 추진 방안은 토탈 브랜드 지향의 장애 요인 발생을 사전 방지하지는 목적성을 두고 있으며, 세계상표에로의 접근을 위한 구색맞추기 성격이 강하다. 즉, 보다 많은 소비자의 인지를 향한 종합 품목의 취사가 필수이며, 그 라인-업에 타품목 전문업체를 참여시

키지는 취지를 가지고 있다. 기획 방향은 '폭 넓은 對 소비자 신뢰'를 주 타겟으로 하고 있으며, 이는 단기적 영업이익 손실(OEM 발주방식 대비)에 대해 양질의 상품으로 승부하자는 정면 돌파 의지가 있음을 뜻한다.

이제, 공동브랜드 운용의 구체 항목을 간단히 소개한다면 '가파치'의 공동브랜드 참여 품목으로서는 양산, 장갑, 남성 금속 액세서리, 구두(캐주얼), 혁의류, 넥타이, 양말, 손수건, 캐주얼 셔츠, 필기구 세트 등이며, 차후 계획으로는 일상용품 중 미참여 품목이 대상이 되고 있다. 물론, 앞으로도 지금과 같은 혁제 소품목류 중심의 체제는 유지될 것이다. 전문 제조업체로서 품질을 인정받은 업체로서 가파치 상표를 이용, 세계시장에서 일류상품으로 판매하고자 하는 업체는 각 품목당 1개 업체가 선정될 것이며 (주)기호상사는 이들 업체와 함께 국내외 시장의 공동개척 및 공동출품에 중점 전략을 두고 있다.

이러한 과정 아래 현재 17개 국가에 등록이 완료되어 있으며 30여 개국에 현재 출원되고 있다.

공동브랜드 계약 조건으로는 한 품목당 1개 업체를 선정하여 품목에 대한 중복을 줄이며 로얄티 부분은 1차년도에 한하여

로얄티 대신에 광고협찬으로 진행하며, 이후부터는 가파치 브랜드회사 설립시 공동 출자한다는 조건으로 운영되고 있다.

브랜드 공유화 상담 과정을 살펴보면 먼저, 공동브랜드 사용 업체가 제품 샘플을 제시하여 제품이 확인되면 업체 방문에 의하여 품질 수준이 만족되는가를 평가하고, 이것이 끝나면 사업계획서 제출에 의하여 1차 OEM으로 진행하고 최종 공동브랜드 업체 결정 등의 과정을 거치는 것을 원칙으로 하고 있다. 이러한 과정은 궁극적으로 세계 시장에서 우리의 브랜드로 당당히 겨루기 위한 하나의 모태 형성에 지나지 않는다. 따라서 본질적으로는 국제시장에서 품질을 인정받기 위해 끊임없이 제품 개발과 국제적 소비 감성에 부응하는 디자인력을 향상시켜 나가는 일이 진행되어져야만 한다고 판단된다.

향후 추진 방향

그러나 아직까지 가파치의 공동브랜드화는 외형적인 측면에서도 세계 시장에 도전하기에는 많은 어려움이 존재하고 있다. 즉 참여사들의 제품 컨셉트, 판매망 구축, 품질의 수준 등에 관한 문제점들을 개선하기 위해 머지 않은 장래에 가파치

브랜드의 피혁잡화를 생산하는 라이선스 업체로서의 자격만을 가지고 참여하게 될 것이다. 가파치 브랜드 관리회사를 통해 각 품목별 제품의 이미지 통일화, 중복투자자와 해외시장에 대한 공동투자를 통한 전문 샵 개설 등의 종합적인 마케팅이 추진될 것이다. 아직까지는 가파치 브랜드에 대한 로열티를 받고 있지 않다. 그리고 브랜드 자생력이 생기기 이전까지의 공동브랜드화 작업에 따르는 공동 광고 및 공동 매장 개설 등 브랜드 성장에 필요한 공동출자는 로열티의 개념과는 다른 것이다. 아직까지 (주)기호상사가 주도하고 있으나 궁극적으로는 당사도 한 부분만을 담당하는 한 회사로서만 남게 될 것이다.

'가파치'를 키우고, 열매 맺게 하고 수확을 거두어 들이는 것은 (주)기호상사가 아니라, 바로 가파치 공동 브랜드사업 업체이어야 함을 목표로 하고 있는 것이다.

