

해외 주요 CEO의 경영전략 :  
8. 스위치의 니콜라스 하이예크와  
구찌의 도미니코 데졸레 편

## 브랜드 다변화 전개\*

### \* 현 스와치그룹의 CEO 니콜라스 하이예크 프로필

- 위기에 놓인 스위스 시계산업의 합리화 컨설팅을 계기로 시계회사의 대대적 구조개혁을 단행, 기념비적 성공을 거둠
- 스와치그룹은 총 18개의 다양한 브랜드를 바탕으로 보석, 시계전화, 배터리, 마이크로공학, 스마트카에 이르는 공격적인 확장을 진행중임

### \* 현 구찌그룹의 CEO 도미니코 데졸레 프로필

- 구찌그룹을 젊고 세련된 이미지로 재구축하여, 우수 구조조정 기업으로 각인시켜 주목 받음
- 발렌시아가, 세르지오로시, 부쉐론, 입생로랑 등 유명브랜드 인수와 혁신적 디자이너들의 영입을 통해 LVMH社와 업계 1위를 겨루는 패션지주회사로 재탄생

## ○ 위기상황에서의 문제해결과 변화관리

### - 위기극복의 진양지는 지도층

- CEO는 독불장군이 아닌, 늘 겸손한 인물이어야 하지만 회사에 문제가 발생하면 곧 전사로 돌변할 수 있는 사람이어야 함
- 또한 경영지도층은 위기와 갈등의 순간에 사람들에게 자신을 따르며 성공할 수 있다는 확신을 심어줄 수 있어야 함
- 구찌의 CEO 데졸레는 반목과 증오로 가득했던 피렌체 구찌공장에 부임하여 직원들을 설득하여 사명감으로 무장한 개혁가들로 변모시킴

### - 문제의 해답을 알게 되면 주저없는 과감한 개혁을 단행

- 1980년대 초 일본업체들의 저가품이 세계 시계시장을 주도하면서 고가품의 스위스 시계업체들은 존폐위기에 놓임

\*본 내용은 방송대학TV에서 방영된 'CEO Exchange: 다양한 브랜드의 복합레벨 구축'을 바탕으로 함

- 하이예크는 스위스 정부와 은행들에게 시계산업 위기의 원인은 스위스와 일본의 임금차이 때문이 아니라 파격적인 기술혁신과 좋은 아이디어, 감각적 디자인에 기초하고 있음을 설득
- 그는 경쟁력을 상실한 100여개의 스위스 시계공장 폐쇄를 주도하고 직접 시계회사 경영에 참여, 핵심사업 위주의 구조조정을 단행

### - 경영자는 창조적 도전의 주체

- 경영자는 6살짜리 아이의 상상력과 꿈을 가진 창조적 에너지가 필요
- 경영자는 변호사와 달리, 의사결정만 하는 사람이 아니라 늘 새로운 무엇을 만들어 내야만 하고 때로는 모험도 해야 함
- 하이예크는 패셔너블한 아이디어와 감각을 주입한 '스와치' 브랜드를 만들어 새로운 사업모델을 창조함

## ○ 명품 브랜드관리와 시장 선도의 비밀

### - 브랜드란 감성적, 문화적 욕구를 충족시키는 종합 문화상품

- 하이예크는 브레게, 오메가, 스위치까지 매일 모두 4개의 시계를 착용하지만 불안할 때마다 '뚜르비용'을 보며 행복한 상상을 함
- '뚜르비용'을 통해 불안을 해소하고 즐거움을 만끽할 수 있다는 차원에서 '뚜르비용'은 피카소, 다빈치의 예술작품과 같은 감성적 가치를 지님
- 또한 구찌제품을 통해 사람들이 젊고 세련된 이미지를 구입하는 것처럼 차별화된 브랜드 아이덴티티는 인간의 감성적, 문화적 욕구를 충족시킴

### - 끊임없는 브랜드 개발이 시장 선도의 열쇠

- 믿을만한 Cashcow 브랜드가 창의적인 Brand spillover의 주역이 됨
- 성공한 브랜드를 기반으로 지속적으로 다양한 브랜드를 개발하여 저마다의 스타일과 이미지를 주입해 나감
- 스위치그룹은 스위치 브랜드를 기반으로 스마트카, 스위치보석, 스위치시계전화, 배터리, 마이크로공학까지 신기술, 신감각을 접목함
- 구찌그룹도 발렌시아가, 세르지오로시, 부쉐론 등 브랜드인수와 톱 수석 디자이너 영입을 통해 다양한 칼라의 브랜드 포트폴리오를 구축함

- 원칙을 지키는 일관된 브랜드 이미지 구축

- MTV, 네슬레와 같은 브랜드는 지역별 차별화 전략이 필요함
- 이와 달리 스와치와 구찌는 스타일과 이미지, 그 속에 녹아있는 메시지를 파는 사업이므로 통일된 글로벌 브랜드 이미지 구축이 핵심성공요소
- 따라서 제품의 메시지를 전달할 수 있을 때까지 다소 시간이 걸리더라도 인내심을 가지고 브랜드 원칙을 지켜나가야 함
- 도미니코 데졸레는 이윤이 있더라도 구찌의 매력이 없는 매장은 과감히 정리하고 매장 수와 저가제품을 줄여나가 고가 전략을 강화

○ 시사점

- 각양각색의 메시지와 스타일에 호소하는 감성상품 개발이 요청됨

- 한 기업의 상품이 브랜드 파워를 가지게 되면 고객에게 자신의 스타일과 메시지를 호소할 수 있는 시장지배력을 가짐
- 그런 의미에서 스와치와 구찌가 자신의 감성스타일을 일관된 원칙하에서 인내심을 가지고 지켜내었다 우리 기업들도 감성터치로 무장한 독자적 브랜드아이덴티티를 전략적으로 관리해야할 시점
- 따라서 미래한국은 감성시대에 전략적 방향을 제시할 수 있는 창조적 경영자, 과감한 변화개혁가들의 활약이 기대됨

- 향후 성장 키워드로 품질, 속도에 뒤이어 디자인이 부각되고 있음

- 지금까지는 품질 제고나 신속한 시장대응 체제를 구축하는데 주력해 왔으나 앞으로는 브랜드 이미지와 같은 디자인 강화에 힘써야 할 것임

*We don't make Business, we make Art.*

*- Nicolas Hayek -*

*We are not Retailers, we are Brand Managers.*

*- Domenico De Sole -*

최윤정 ([cyj@hri.co.kr](mailto:cyj@hri.co.kr), 02-3669-4123)