

블랙야크의 성장과 도전*

김 영 수**
조 동 성***
김 소 형****

블랙야크는 2012년 매출액 5천억원을 달성을 눈 앞에 두고 있으며, 등산장비분야 시장의 10%를 차지하고 업계 3위로 올라섰다. 그러나, 1973년 강태선 회장이 등산장비 전문업체인 동진산악을 창업했을 때만 하더라도 그 누구도 블랙야크가 이렇게 성장하리라 기대하지 않았다. 창업 당시 레저용품 시장은 불모지와 다름 없었기 때문이다. 그러나 강태선 회장은 레저산업의 부상을 예견하고 아웃도어 브랜드 시장에 뛰어 들었다. 그는 산악인 출신답게 어려운 고비가 닥칠 때마다 불도저와 같은 리더십으로 어려움을 헤쳐나갔다. 그는 히말리안의 정기를 대중에게 전파하겠다는 일념으로 ‘히말리안 오리지널’ 정신을 자사의 아이덴티티로 정하고 전문 산악장비를 개발하여, 블랙야크의 경쟁력이라고 할 수 있는 “익스트림 라인”을 런칭하는데 성공했다. 그러나 강태선 회장은 여전히 “나는 아직 배고프다”라고 외치며 성장을 추구하고 있다. 현재 그는 2015년까지 글로벌 Top5 기업으로 성장하겠다는 “블랙야크 실크로드” 프로젝트를 추진하고 있다. 그러나 급하게 성장하는 기업에게는 어김없이 성장통이 뒤따르듯, 블랙야크는 현재 조직 내외에서 몇 가지 문제에 직면하고 있다. 첫째, 블랙야크는 현존하는 경쟁사와 아웃도어 시장에 새롭게 진출하는 신흥 경쟁사와 끊임 없이 경쟁하며 매출액을 올려야 한다. 둘째, 이들의 패션화 바람에 맞서 전문 등산용품을 취급하는 “익스트림 라인”을 고수해야 한다. 셋째, 기업의 CSR 활동에 대한 투자 규모를 결정해야 한다.

주제어: 블랙야크, 익스트림 라인, 히말리안 오리지널, 패션화, 글로벌화, 강태선 회장

1. 도입부

2012년 겨울, 블랙야크의 강태선 회장은 자신의 사무실 창 밖을 내다 보며, 눈 덮인 북한산을 바라보고 있었다. 마치 자신이 오른 에베레스트 산을 연상이라도 하듯 깊은 향수에 젖어 있는 강 회장의 손에는 올해 매출 보고서가 쥐어져 있었다. 경영자이면서 전문산악인이기도 한 강 회장은 산을 사모한다.

그가 “산”을 사모하는 이유는, 그에게 “산”이란 단순히 “높은 곳” 또는 “등정의 대상(전문산악인은 정복이라는 표현을 감히 쓰지 않는다)” 이상의 의미를 지녔기 때문이다. 강 회장에게 “산”은 자신의 경영철학을 형성시켜 주고 블랙야크의 경영비전을 제시해준 스승과 다름 없다. 그런 그에게 최근 몇 가지 고민이 생겼다. 그가 등정해야 할 산이 하나도 아닌 세 개가 한꺼번에 생긴 것이다. 아무리 한라산 정기를 받은 산악인 출신 강 회장일지라도, 세 개의 산을 한꺼번

논문접수일: 2013. 01. 18. 1차 수정본 접수일: 2013. 05. 22. 2차 수정본 접수일: 2013. 07. 10. 게재확정일: 2013. 07. 30.

* 본 사례 개발은 블랙야크 강태선 회장, 정운석 사장을 비롯한 임직원 인터뷰를 기반으로 하여 개발되었으며, 기업 성과 평가가 아닌 교육용으로 개발된 사례임을 밝힙니다.

본 사례 감수에 큰 도움을 주신 아이웰 콘텐츠 김성민 대표께 감사 드립니다.

본 사례는 산업정책 연구원 (IPS)의 프로젝트의 일환으로 개발되었습니다.

** 서울대학교 경영학과 석사과정(yeongsukim@snu.ac.kr), 제 1저자

*** 서울대학교 경영대학 경영학과 교수(dscho@snu.ac.kr), 공동저자

**** 서울대학교 경영대학 경영연구소(ladky139@snu.ac.kr), 교신저자

에 오른다는 것은 크나큰 도전이다. 그는 현재 대기업들이 즐비한 아웃도어 시장에서 “생존”해야 하며 그토록 중시하는 “히말리안 오리지널” 정신을 조직 내에 균등하게 공유되게 하는 메커니즘을 구축해야 한다. 뿐만 아니라 패션화의 역풍을 “히말리안 오리지널” 경영 철학을 훼손하지 않으며 현명하게 대처해야 한다. 마지막으로 블랙야크는 CSR(Corporate Social Responsibility)에 대한 투자와 규모에 대하여 고민을 해야 한다.

II. 블랙야크의 역사와 태동

강태선 회장의 예전 휴대폰 끝자리는 1950이었다. 많은 사람들은 그 숫자가 그가 태어난 해로 생각한다. 그러나 그때마다 강 회장은 빙그레 웃으며 “남한에서 가장 높은 산인 한라산이 몇 미터입니까?”라고 되물었다. 강태선 회장의 1950은 제주도 한라산의 높이이며, 동시에 자신이 블랙야크를 처음 창업했을 때 가졌던 남한을 대표하는 아웃도어 브랜드로 성장하겠다는 포부를 나타낸다고 한다. 현재, 그의 휴대폰 끝자리는 2750이다. 이는 대한민국에서 가장 높은 산인 백두산의 높이이다. 현재 강태선 회장은 남한을 넘어서 대한민국을 대표하는 아웃도어 브랜드를 목표로 블랙야크를 이끌어가고 있다.

처음 강 회장이 등산장비를 전문적으로 판매하기로 결정했을 때만 하더라도 많은 사람들은 “왜 아무도 사지 않는 등산 장비를 파느냐?”라며 그의 성공을 의심했다고 한다. 왜냐하면 당시 산악용품 및 산악의류는 미군 군수품을 어설픈 개조하여 판매하는 수준이었기 때문이다. 당시 우리 나라 산악인들이 사용하던 텐트, 침낭, 배낭 등은 미국 부대에서 흘러나온 물건을 약간 손본 정도의 수준이었으며, 등산에 대한 사회의 싸늘한 시선이 세간에 반영되어

수입 등산장비는 사치품으로 분류돼 높은 관세를 물어야 했다. 그러나, 강태선 회장은 언젠가는 우리나라에도 레저시장이 형성되고 성장할 거라고 확신했다. 오랜 고민 끝에 강 회장은 1973년 2월, 오로지 등산용품만 취급하는 ‘동진산악’이라는 등산전문점 간판을 내걸었다. 이처럼 그는 20대 중반의 나이로 불모지와 같던 등산장비 시장에 첫 발을 내딛게 되었다.

하지만 그의 기대와 달리 등산장비 판매는 생각만큼 쉽지 않았다. 첫 자체 제작 배낭인 “자이언트”를 출시했을 때만 하더라도 등산장비 시장에 금방이라도 호황이 불어 닥칠 것만 같았다. 소매로 등산장비를 찾는 손님은 적었으며, 시장은 도무지 커질 기미가 보이지 않았다. 그러나 반드시 레저산업 시장이 성장할 것이라고 굳게 믿던 강 회장은 마치 산악인이 산의 정상으로 오르듯, 곳곳이 자신의 목표를 향하여 한 걸음 한 걸음 나아갔다. 그 결과 입 소문을 타고, 각 지방의 체육사에 물건을 대는 도매 물량이 늘었고, 특히 1977년, 고상돈 대원이 에베레스트 산 초등에 성공하자 전국적으로 등산 열풍이 불기 시작하자 산악 동호회는 물론이거니와 사회 각계각층에서 등산에 대한 관심이 커져갔다. 그러나 강 회장은 서두르지 않았다. 등반대가 산의 정상으로 오르려면 ‘오버페이스’를 해서는 안 되는 것처럼, 블랙야크의 선봉장인 강 회장은 천천히 아웃도어 브랜드 시장에서 천천히 시장점유율을 높여 갔다. 그렇게 40년이 지난 지금, 블랙야크는 연 매출 5000억원을 눈앞에 두고 있으며, 국내 종업원 180 명에 매장수만 301 개인 강소 기업으로 발전했고 <표 1, 표 2 참고>, 2012년 중소기업으로는 달성하기 힘든 약 23억 수출이라는 쾌거를 이루어 냈다 <표 3 참고>.

국내 순수 기술력으로 친환경 소재를 자체개발로 해외 유명브랜드 제품에도 굴하지 않고, 초일류의 제품을 위해 꾸준한 R&D 노력과 따뜻한 히말리안 정신을 초석으로 한 블랙야크의 성장이 주목되는 이

〈표 1〉 국내 및 해외 종업원수

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
국내	111	130	101	146	159	128	163	180
해외	NA	NA	NA	NA	NA	115	116	221

백화점 등의 매장 판매직원의 경우 블랙야크는 미 포함(위탁계약)
 북경법인의 경우는 포함(회사직원)

〈표 2〉 국내, 해외 매장수

	국내			해외		
	국내계	가두점	백화점	해외계	북경	네팔
2008년	646	565	81			
2009년	759	621	141			
2010년	816	642	174	107	107	
2011년	945	721	50	138	138	
2012년	1138	823	315	157	156	1

〈표 3〉 블랙야크 수출 변동

중국수출	2009년	2010년	2011년	2012년
금액(백만원)	439	1,168	1,332	2,282
수량(PCS)	15,674	42,026	58,656	64,087

유이다.

III. 블랙야크의 경쟁사

1973년 강태선 회장이 “동진산악”이라는 등산전문점을 창업했을 당시만 해도, 블랙야크는 작은 스포츠용품 전문점 규모의 매장에 불과했다. 그러나 현재 블랙야크는 국내에만 301개 매장을 거느린 중견기업으로 성장하였다. 경기침체의 지속으로 의류업체의 경우, 하락세가 계속되고 있으나 스포츠 아웃도어는 지속적인 시장확대와 젊은 층 시장공략 등을 통해 신규브랜드 런칭이 잇따르며 치열한 경쟁양상을 보이며 성장세가 이어지고 있다. 국내에서도

등산을 레저활동으로 즐기는 소비자들이 점차 늘어나고 있으며, LG, 삼성 등과 같은 대기업도 전문 아웃도어 시장에 손을 내밀었으며, 2012년에는 10여개 이상의 브랜드가 새로 런칭하였다. 과거 기피되던 산악장비, 산악의류업체는 어느 때보다 호황기를 누리는가 하면, 이미 아웃도어 브랜드 시장이 포화상태라고 할 정도로 수많은 기업들이 진출하였다. 이는 아웃도어 시장의 판도가 기능성을 중시하던 아웃도어 시장에서 최근 몇 년간 패션 지향적으로 진화함에 따라, 기능성 보다는 패션 아이템으로써의 가치가 점차 부각되고 있기 때문이다. 특히 스포츠웨어의 경우에는 초기에는 운동복 위주의 기능성 의류만을 지칭하였으나, 최근에는 활동적이고 실용적인 일상복, 캐주얼 의류로까지 그 의미가 확장되어 사용되고 있는 추세이다. 아웃도어 중에서도 기업들

은 아웃도어 캐주얼 시장이 세분화 되기 시작했으며 이에 따라 ‘노스페이스 화이트라벨’, ‘에이글’, ‘빈폴 아웃도어’ 등 신규브랜드들이 등장하고 기존브랜드들도 캐주얼 스타일 비중을 10~30% 높였다.

이러한 시장의 확대와 소비자층 확대로 스포츠웨어 산업은 더욱 많은 신규진입자와 기존 경쟁자 간의 경쟁이 치열해지고 있다(김태형, 2009). 해외 기업으로는 노스페이스, 밀레 등과 같은 유명 브랜

드들이 국내시장을 공략하고 있고, 코오롱 같은 대기업은 전문 산악장비 및 아웃도어 의류를 대량생산함으로써 아웃도어 시장에서의 시장점유율을 높여가고 있다 <표 4, 표 5 참고>. 블랙야크의 정운석 사장은 아웃도어 시장이 치열해지는 이유를 아웃도어 시장에 종사 하고 있는 기업과 신규 진입자가 아웃도어 시장의 매력도를 서로 상이하게 인지하기 때문이라고 하였다. 예컨대, 블랙야크와 같이 오랜 기간

<표 4> 업체 별 브랜드 정리

구분	업체명	브랜드명
아웃도어	골드윈코리아	노스페이스 등
	코오롱	코오롱스포츠 등
	케이투코리아	K2, 아이더
	동진레저	블랙야크 마운티어, 카리모어 등
	갯아이 씨	웨스트우드
	LG패션	라푸마
	(주)밀레	밀레
	(주)에코로바	에코로바
	제일모직	빈폴아웃도어

출처 : 각 사 홈페이지 참조

<표 5> 2012 스포츠웨어 시장점유율

업체명	매출액	점유율
(주) 골드윈코리아	500,532	10.8
코오롱인더스트리(주)	465,308	10.01
평안엘엔씨(주)	439,304	9.4
케이투코리아(주)	363,731	7.8
(주)LS네트웍스	327,645	7.0
(주)블랙야크	302,760	7.0
테상트코리아(주)	288,825	6.2
아디다스코리아(주)	276,253	5.9
힐라코리아(주)	274,594	5.9
(주)나이키스포츠	239,578	5.2

1. 단위는 백 만원, %임

3. 매출액은 업종 대기업으로 선정된 업체들의 2011년 결산기준 스포츠웨어, 아웃도어웨어, 골프웨어의 합산 추정 매출액임

출처 : KILINE 한국신용평가원

동안 아웃도어 시장에 종사한 기업은 이미 아웃도어 시장을 여러 브랜드가 경쟁하는 포화된 시장으로 간주하는 반면, 신규 진입자 또는 일부 의류업계에서는 아웃도어 시장을 아직 신 사업으로 간주 한다. 이러한 인식 차이는 결과적으로 더 많은 신규 진입자들을 끌여 들여 더욱 치열한 경쟁을 초래하였다. 정운석 사장은 시장 점유율을 두고 치열하게 싸우는 레드오션으로 비유 하는 반면, 많은 신규 진입자, 잠재적 경쟁자들은 아직 아웃도어 시장을 블루오션으로 간주하고 있다. 이 때문에 결과적으로 아웃도어 시장의 포화도는 높아졌다.

“블랙야크 같이 오랜 기간 산악장비 및 아웃도어 의류업에 종사한 기업들은 본 시장을 이미 포화시장으로 간주하는 반면, 시장 밖에서는 아직 아웃도어 시장을 기회 의 땅으로 보고 있습니다. 즉 향후 더 많은 경쟁자들이 시장에 진입할 가능성이 있다는 뜻이지요. 아울러 기존의 아웃도어 브랜드 경쟁사들도 덩달아 부상하고 있습니다. 예컨대, 코오롱의 경우는 의류 분야의 축적된 노하우와 경험이 풍부하며, 의류업계의 큰 손답게, 의류 배색에 대한 컬러감, 상품의 완성도, 봉제상태, 그리고 매장의 VMD 부분이 단연 돋보입니다. 블랙야크의 또 하나의 주 경쟁사인 K2는 등산장비 생산에서 타의 추종을 불허합니다. 특히, 등산신발 생산에 강한 면모를 보이고 있지요. K2는 신발을 생산하는 자체 공장을 가지고 있어서 등산화, 안전화 등 신발 생산에 전문성을 지니고 있기 때문입니다. 특히 안전화 같은 상품군은 K2 전체 매출의 약11% (400억원) 정도입니다. 마지막으로 노스페이스 같은 글로벌 아웃도어 브랜드도 우리의 경쟁사입니다. 비록 노스페이스의 상품구조가 블랙야크와는 다소 다르지만, 글로벌 시장에서의 파워를 고려한다면 블랙야크의 강력한 경쟁상대입니다.”

스포츠웨어의 경쟁자들은 각각 자신의 차별화 된 경쟁우위를 가지고 있다. ‘노스페이스’브랜드를 보유한 폴드윈코리아는 2012년, 10.8%의 점유율로 업계 1위를 차지하였으며, 해외 라이선스브랜드로 스포츠용품 위주의 기술력을 강점으로 하고 있다. 그러나 아웃도어 패션화 유행에 따라 소비자층을 중고등학생까지 확장한 결과 기능성 중심의 전문 브랜드로의 입지가 흔들리고 있는 점이 약점으로 작용하고 있다. 점유율 10.0%로 업계 2위를 차지하는 경쟁자는 코오롱인더스티리(주)이다. 토종 아웃도어 브랜드 ‘코오롱스포츠’와 스포츠브랜드 ‘헤드’, 골프웨어 브랜드 ‘잭니클라우스’ 등을 보유하고 있으며 코오롱이라는 대기업의 자금력과 스포츠웨어의 오랜 경험과 노하우를 보유하고 있는 것이 강점이나, 과거 섬유업 종사경험이 기능성과 핵심기술이 중요한 아웃도어 제품의 기능성제품에서는 큰 강점으로 작용하지 못하고 있다. 또 다른 강력한 경쟁자는 케이투코리아(주)이다. 케이투는 전문등산화, 안전화, 가방, 모자, 등산의류를 주요제품으로 하며 7.8%의 점유율을 보이고 있으나 아웃도어 의류부문에서의 인지도는 다소 떨어진다. 블랙야크는 점유율 6.5%로 업계 7위를 차지하고 있으나 스포츠웨어 산업에서 경쟁자간 점유율 차이가 심하지 않고 언제든지 순위가 뒤바뀔 수 있다는 점, 그리고 첨단소재를 자체 개발하는 개발능력, 연간 매출의 8%이상을 기술개발에 투자하는 R&D 중심정책과 이에 따른 기능성 중심 제품에 강점이 있다는 점에서 향후 경쟁이 주목되고 있다 <표 6, 표 7, 8참고> (김진국, 김병호, 강현민, 2010).

〈표 6〉 최근 5년간 재무제표)

(단위 : 백만원)

구분	2011년	2010년	2009년	2008년	2007년
자산총계	168,533	93,263	72,234	59,457	44,801
부채총계	84,308	53,510	47,730	45,205	39,174
자본총계	84,226	39,753	24,503	14,253	5,627

〈표 7〉 최근 5년간 손익계산서

〈단위 : 백만원〉

과 목	2011년	2010년	2009년	2008년	2007년
매출액	302,760	184,056	112,125	106,408	86,432
매출원가	112,414	81,152	54,356	55,704	46,284
매출총이익	190,345	102,904	57,769	50,704	40,149
판매비와관리비	130,438	75,345	46,785	44,033	36,405
영업이익	59,908	27,559	10,984	6,671	3,744
당기순이익	44,558	19,872	10,156	3,341	1,886

〈표 8〉 연구개발 비용 현황

〈단위: 천원〉

구분	2008.12	2009.12	2010.12	2011.12
자산처리	-	-	-	-
비용처리	475,047	938,916	931,632	1,386,762
합계	475,047	938,916	931,632	1,386,762
매출액	106,407,982	147,701,808	184,056,105	302,759,534

출처 : 한국신용평가원

IV. 블랙야크의 차별성

4.1 블랙야크의 브랜드 아이덴티티

블랙야크만의 가치, 다시 말해 블랙야크만이 지닌 기업 아이덴티티는 무엇일까? 강태선 회장은 이를 한마디로 “히말리안 오리지널”이라고 표현하였다.

“히말리안 오리지널”은 단순히 품 나게 보이려는 광고 카피나 컨셉트가 아닙니다. 소비자들이 블랙야크를 접할 때, 얼마짜리 제품, 어떤 기능의 제품을 샀다는 정보를 넘어 히말리안을 제대로 느낄 수 있었으면 하는 소망을 담은 정신입니다. 다시 말해 “히말리안 오리지널”이란 비록 일반 고객이라고 할지라도 블랙야크를 입으면 히말라야를 등반하는 전문 산악인들이 느끼는 정기를 느낄 수 있으며, 마치 전문 산악인 못지 않게 등산을 할 수 있다는 정신이라고 할 수 있습니다.”

이처럼 강태선 회장은 “히말리안 오리지널”이야말로 지금의 블랙야크를 형성하고 성장시키는 원동력이라 자부하고 있다. “히말리안 오리지널” 철학은 블랙야크의 제품라인을 살펴보면 더 명확히 알 수 있다.

“블랙야크는 기존 아웃도어 브랜드들의 패션화 바람에 맞서 곳곳하게 전문산악인에게 적합한 아웃도어 제품을 생산해왔습니다. 그렇다고 일반인들의 니즈(Needs)를 아예 배제했다는 뜻은 아닙니다. 블랙야크의 제품들도 산을 동경하는 모든 일반인들을 타깃으로 합니다. 다만 아웃도어 브랜드의 본질인 옷의 기능과 소재 부분에서 다른 어떤 브랜드보다 포커스를 맞추고 있다는 것이 큰 특징인 것이죠. 블랙야크는 이렇게 전문화된 상품인 “익스트림 라인”을 런칭하고 있으며, 바로 이 “익스트림 라인”이야말로 블랙야크의 경쟁력이라고 해도 과언이 아닙니다. 산을 사랑하는 사람들에게 산의 정기를 느끼게 해주기 때문입니다.”

블랙야크의 “익스트림 라인”은 ‘마운티아’, ‘카리모어’와 함께 전문가용 라인을 강화한 전략이다. 2008

년, 여성 산악인 오은선씨를 영입하고 어느 때보다 익스트림과 전문가 라인을 강조한 것은 블랙야크가 극한에 도전하는 산악인들의 정신을 제품에 반영하겠다는 신념이자 정통 산악 브랜드로의 자리매김 의지라 할 수 있다. 더 나아가, 그는 이러한 “익스트림 라인” 이야말로 이미 포화시장이 되어 버린 아웃도어 시장에서 살아 남을 수 있는 해결책이라고 자부하고 있다 <그림 1참고>.

“우리는 블랙야크만의 제품 디자인과 기술력으로도 충분히 아웃도어 시장에서 차별화에 성공할 수 있다고 확신합니다. 아웃도어 제품은 일반 의류업과 달리 매우 과학적인 설계와 디자인이 필요하기에, 단순히 봉제 기술이 있다고 하여 경쟁사들이 쉽사리 뛰어 들 수 있는 시장이 아니지요. 그럼에도 불구하고, 현재 많은 대기업들은 과거 섬유업에 종사하던 경험을 바탕으로 아웃도어 시장에 진출하곤 합니다. 그렇다고 아웃도어 시장이 완전히 레드오션이라는 뜻은 아닙니다. 아니 설령 레드오션이라고 해도 우리는 그 안에서 생존할 수 있다고 봅니다. 블랙야크의 경쟁력인 “익스트림 라인”이나 특허 출

하한 “히말리안 색상”만으로도 충분히 아웃도어 시장의 경쟁사와 대적할 수 있으며, 블랙야크 특유의 전문성과 기능이 여타 다른 아웃도어 브랜드와 차별화를 이루는 데 충분하다고 생각합니다.”

찬바람이 엄습하는 고산지대에서 견딜 수 있게 하는 첨단소재와 ‘바늘땀 구멍 사이로 찬바람이 들어오지 않게 하는 바느질없이 천 조각을 잇는 국내 유일 봉제기술인 웰딩기술, 그리고 히말리안 색상이 바로 그것이다. 또한 블랙야크는 ‘신발끈 풀림 방지용 고리쇠’, ‘등받이를 지지하는 듀얼패드’, ‘경도가 다른 3조각 판형 중창부재로 이루어진 신발중창’ 등, 2011년에 3개의 특허를 등록하였다. 뿐만 아니라 기능성과 차별화를 위하여 R&D 투자에도 자금을 아끼지 않았다. 예컨대, 블랙야크는 2012년에는 2011년 대비 R&D 투자 비중을 0.45% 로 늘렸다. 이러한 블랙야크의 차별화 전략은 곧바로 매출액 증진에 반영 되어 2012년에는 전년도 대비 64.4% 매출 증진이라는 기록을 세웠다.



<그림 1> 익스트림 라인

강태선 회장은 블랙야크의 차별성과 경쟁력에 깊은 자신감을 보였다. 물론 그 또한 치열한 아웃도어 시장에서의 생존은 에베레스트 산을 오르는 것과 같이 어려운 일임을 알고 있었다. 그러나 그렇다고 포기할 강 회장이 아니었다. 수 없이 산을 오르내리면서 그는 이보다 더 극한 상황에서도 생존하는 방법을 배웠다. 그는 산을 통해 배운 이러한 생존력을 바탕으로 지금의 어려움도 쉽게 극복하고자 하였다. 그러나 강태선 회장은 블랙야크가 전문 아웃도어 브랜드 제품라인을 생산한다는 것은 말처럼 그렇게 쉬운 일이 아니었다고 한다. 앞서 언급한 것처럼, 대기업들은 과거 섬유업에 종사하던 경험을 바탕으로 아웃도어 시장에 진출하였으며, 자본과 OEM(주문자 상표생산방식) 방식을 생산단가를 현저히 낮추었기 때문이다. 반면, 블랙야크는 OEM생산방식이 아닌 100% 국내 생산만을 고집하였다. 물론 OEM 생산 방식을 고려해 보지 않은 것은 아니다. 강태선 회장은:

“지금이야 홍콩, 대만, 중국, 싱가포르, 일본, 뉴질랜드, 그리고 프랑스 총 7개국에 수출하는 기업으로 성장했지만, 한창 성장을 거듭할 시기에 블랙야크는 OEM이라는 달콤한 유혹과 싸워야만 했습니다. 실제로 블랙야크는 OEM을 몇 번 제안 받은 적이 있습니다. 그러나 저는 단기적 매출을 희생하는 한이 있어도 글로벌 블랙야크를 달성하며, ‘익스트림 라인’을 통한 히말리안 오리지널 정신 전파’라는 일념으로 과감하게 장기적 목표에 투자하기로 결정했습니다.”

이처럼 강 회장은 글로벌 블랙야크라는 목표를 달성하기 위해 자사의 “히말리안 오리지널”을 끊임없이 고수했으며, OEM이라는 유혹에 굴하지 않고 자사의 경쟁력인 우수한 품질을 유지, 발전시키기 위해 끊임없이 노력했다.

4.2 패션화의 역풍에 맞선 기능성 중심의 아웃도어 블랙야크

아웃도어 제품에 패션화 바람에 불어닥치자, 노스페이스와 K2 등을 비롯한 아웃도어 브랜드들은 기능성보다는 패션성을 부각하여 제품을 런칭하기 시작하였다. 예컨대, 아웃도어룩 및 아웃도어 장비 판매를 넘어서 다양한 패션 아이템을 시장에 출시하고 있다. 그러나 이러한 패션화 바람에도 불구하고 블랙야크는 동요하지 않았다. 블랙야크는 자사의 경쟁력인 “전문성”을 기반으로 패션화 트렌드에 강하게 맞섰다.

전문성과 기능성에 중점을 둔 전략을 취했지만 블랙야크가 패션화를 추구하지 않았다는 것은 아니다. 블랙야크는 자사의 “전문성”, “기능성”이라는 브랜드 이미지를 훼손하지 않는 범위에서 끊임없이 패션화를 추구하였다. 예컨대, 블랙야크는 디자인 연구소를 설립하는 가하면, 형형색색 파라초의 색상을 상품에 반영하고자 하였다. 그러나 블랙야크에게 패션성과 기능성을 함께 겸비한 아웃도어 브랜드 이미지를 구축 하기란 쉬운 일이 아니었다. 왜냐하면 이미 블랙야크라는 브랜드는 고객들에게 패션보다는 전문성이 뛰어난 기능성 브랜드로 인식되었기 때문이다. 반면 노스페이스, 코오롱 같은 브랜드는 이와는 반대의 노선을 걸었다. 노스페이스는 일찍부터 전문 산악장비 및 산악의류보다는 패션화된 아웃도어룩에 집중 투자함으로써 패션-아웃도어룩이라는 새로운 시장을 개척하였다. 그 결과, 노스페이스는 창업 초기에 지녔던 산악장비 및 산악전문 의류 생산 기업이라는 기업 아이덴티티가 희석되었고, 패션의류로 소비자들에게 인지되기 시작했다. 그리고 역설적으로 노스페이스의 희석된 아이덴티티는 기업의 매출 신장으로 이어졌다. 이는 노스페이스가 전문산악 의류 또는 산악장비를 취급하는 브랜드에서 소비자에게 더 친숙한 패션 브랜드로 변모함에 따라 더 많은

소비계층을 포섭할 수 있게 되었기 때문이다. 이처럼 노스페이스는 패션성을 강조 함으로써 시장점유율을 높여 갔으며 특히, 10대, 20대의 교복으로까지 불릴 정도로 선풍적인 인기를 끌게 되었다.

이러한 패션화 열풍에도 불구하고 블랙야크의 강태선 회장은 동조하지 않았다. 물론 그에게도 패션 브랜드로 전환하고 싶은 유혹이 없었던 것은 아니다. 그러나 그는 아웃도어 브랜드의 패션화는 자칫 자사의 주력상품 라인이며 전문성을 대변하는 “익스트림 라인”을 훼손하거나 “히말리안 오리지널” 철학을 변질시킬 수 있음을 우려하여 쉽사리 패션화 열풍에 동조하지 않았던 것이다. 하지만, 패션화의 바람이 사라진 것은 아니다. 최근 몇 년간 블랙야크 제품을 구매하는 소비계층의 연령 변화를 살펴보면 아웃도어 브랜드의 소비자 나이가 한층 젊어졌다. 블랙야크의 정운석 사장은 이러한 환경변화를 잘 인지하고 있었다.

“과거 아웃도어 브랜드, 산악의류의 소비자는 등산을 즐기는 30,40대 장/노년층 또는 전문 산악인에 국한되어 있었습니다. 그러나 최근 아웃도어 시장에 패션화라는 바람이 불어 닥치자 어두운 색깔에 대한 고객들의 불만을 반영하여 형형색색 다양한 컬러의 제품으로 옷을 갈아입기 시작했습니다. 특히 20대 젊은 소비자들이 많이 늘어났습니다. 그런데 이는 비단 블랙야크 에게만 해당되는 이야기가 아닙니다. 기존의 전문 등산의류, 장비를 취급하던 노스페이스, 코오롱, K2 같은 아웃도어 브랜드들 또한 젊은 소비자들을 고객으로 끌어들이기 위해 패션성을 더 강조하고 있는 트렌드입니다.”라며 현재 아웃도어 브랜드의 패션화 바람을 진단했다. 더 나아가 그는

“우리 블랙야크는 젊은 소비자들을 고객으로 끌어들이기 위하여 한국의 유명 배우인 조인성과 한효주를 광고 모델로 선택했습니다. 물론 기업내적으로 많은 변화가 있었지요. 일례로 외부 CMO를 고용하여 젊은 계층을 포섭하고자 마케팅에도 많은 투자를 한 것을 들 수 있습니다.”라며 현재 블랙야크의 젊은 마케팅에 대한 강한 자신감을 표출하였다.

그러나 한 가지 흥미로운 사실은 블랙야크가 매출 증진의 지름길 이라고 간주되던 패션화 라는 길을 걷지 않았음에도 불구하고 매출 성장을 거듭하였다는 점이다. 블랙야크는 자신만의 기업 아이덴티티를 고수하는 동시에 매출 증진이라는 쾌거를 이루었으며, 2012년 연말 현재 5000억 매출 목표 달성을 눈앞에 두고 있다.

이미 한번의 성공을 거둔 강태선 회장은 “아웃도어 상품의 전문성”이라는 자신의 경영 철학이 틀리지 않았음을 증명하였다. 그러나 이러한 성장가도가 언제까지 지속될지의 여부는 아무도 모른다. 강태선 회장 스스로도 이를 잘 알고 있는 듯 하다.

“우리는 패션화라는 매서운 바람 속에서도 “히말리안 오리지널” 정신을 훼손하지 않으면서 지속적으로 성장해왔습니다. 나아가 “익스트림 라인”을 기반으로 시장점유율을 확대해 나아가고 있습니다. 그러나 질여저만 가는 패션화 열풍을 어떻게 대처 해야 할지, 또한 어떻게 더 많은 젊은 소비자들과 여성고객을 포섭해야 할지는 지금부터의 전략에 달려 있지요.”

강태선 회장은 눈을 지그시 감은 채 자신의 손에 쥐어 있던 매출보고서를 잠시 훑어보았다. 그리고는 깊은 고민에 빠졌다. 그는 지금까지의 성공이 미래의 성공을 보장하는 보증수표가 아님을 잘 알고 있다. 또한 증가하는 젊은 소비계층을 공략하기 위해서는 지금과는 전혀 다른 전략을 구사해야 함도 알고 있다. 그는 현재 자사의 아이덴티티를 훼손하지 않는 범위 내에서 과거와는 달리 패션성에 더 많은 관심을 기울여야 함을 알고 있다. 오늘도 강태선 회장은 패션성과 전문성 이라는 두 마리 토끼를 잡기 위하여 기업 실무진들과 고군분투 하고 있다.

4.3 혁신적인 제품수요 예측 시스템

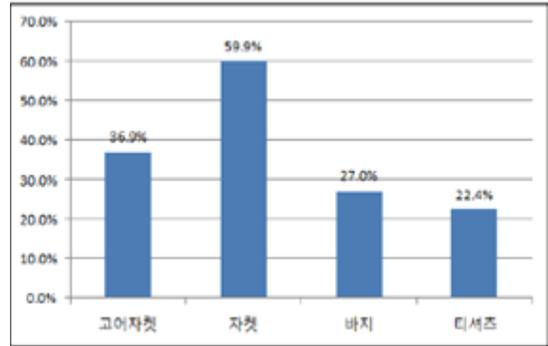
블랙야크의 또 하나의 차별화 요소는 바로 “날씨

예측 시스템”을 활용한 수요를 예측하는 솔루션이다. 과거에는 발전, 운수, 보험 분야에서 재해 예방 차원에서 날씨 정보가 중요하였다면, 최근에는 날씨가 기업에게 재고방지와 수요를 예측을 가능케 하는 귀한 정보가 된다. 특히 최근 매출정보와 기상 정보라는 방대한 데이터를 분석하고 활용하는 “빅 데이터 (Big Data)” 기술이 정교 해짐에 따라 기상정보는 기업의 매출 신장에 큰 영향을 주고 있다. 예컨대, CU같은 유통전문업체는 기상정보를 토대로 과거 매출, 재고량을 분석하고 이를 통하여 미래에 얼마나 물건이 팔릴지 예측을 한다. CU 는 이 시스템을 도입한 후 물류센터 재고일수는 15일에서 7일로 줄었고 매출은 30% 늘어났으며, 삼각김밥이나 샌드위치 같이 유통기한 짧은 제품의 폐기량은 40% 줄어들었다.

블랙야크는 아웃도어 브랜드로는 최초로 이러한 기상정보를 토대로 하는 수요 예측 솔루션을 도입하였다. 블랙야크는 케이웨더와 함께 “제품 수요 예측 솔루션”을 개발함으로써 봄, 여름 시즌 제품 기획 때부터 활용하였다. 예컨대, 블랙야크는 기온 변동이 평년보다 심할 것이라는 기상 정보를 바탕으로 재킷 주문량을 늘렸다. 그 결과 블랙야크의 봄 재킷 매출은 “제품 수요 예측 솔루션” 도입 전 보다 60% 늘어났다. 실제 의류업계의 올해 S/S시즌은 이상 기후가 잦아 모든 의류 브랜드에서 매출이 거의 제자리걸음이었으나 블랙야크 날씨경영을 도입하여 피해는 최소화 하고, 매출을 증가하는 성과를 거두었다. 2012년도 S/S 시즌의 전년 대비 매출 증가분은 금액으로 환산하면 323억 정도로 추정되며 이러한 매출 증대에 날씨를 경영에 적극 활용한 것이 크게 일조 하였다 <그림 2, 그림 3 참고>.

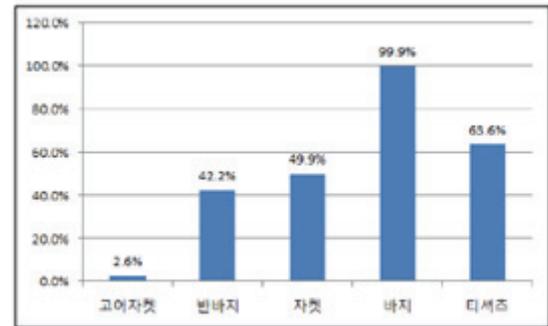
뿐만 아니라 블랙야크의 날씨 정보 제공 서비스는 마케팅 도구로 활용되기도 하였다. 예컨대, “수요 예측 솔루션”은 매장 별 디스플레이 및 마케팅에 활용되어, 매일 제공되는 날씨 정보를 이용하여 쇼윈도의 디스플레이나 매장에 제품을 진열하는데 활용되

어 고객들의 관심을 유도하는데 크게 기여 했다.



<출처 : 블랙야크의 날씨 경영 관련 내부 자료>

<그림 2> 2011년 대비2012년 봄 시즌 제품 별 매출 증가율



<출처 : 블랙야크의 날씨 경영 관련 내부 자료>

<그림 3> 2011년 대비2012년 여름 시즌의 제품 별 매출 증가율

마지막으로 블랙야크의 혁신적인 날씨 예측 기술은 의류 상품을 개발하는데 가이드 라인도 제공하였다. 의류 상품을 기획하는데 있어 가장 중요한 요소는 소비자의 니즈 이다. 소비자는 계절, 트렌드, 디자인 등에 따라 의류를 구매함으로써 이러한 요소들을 이용하여 제품을 기획해야 한다. 기존에는 제품의 기획 시에 앞으로의 의류 트렌드와 디자인을 고려하였으나 기상정보를 활용함으로써 날씨에 따라 입을 수 있도록 하는 의류들도 기획 및 제작이 가능하게 되었다.

이처럼 블랙야크의 날씨 정보를 활용한 '판매 수요 예측 솔루션'을 이용하여 S/S시즌의 제품 기획 및 발주량 조절에 적용하고, 적중률이 높은 단기에보를 활용하여 이벤트 시기 조정, 날씨에 따른 매장의 디스플레이 변화, 마케팅 활동의 진행 등을 통하여 다방면에서 날씨를 적극적으로 활용하였다 <표 9>.

V. 블랙야크의 기업 문화

강태선 회장은 등반에서와 마찬가지로 기업경영에 있어서도 경영자와 직원간의 호흡의 중요성을 강조한다.

“블랙야크와 맞는 인재는 블랙야크의 임원과 직원, 그리고 모든 부서와 궁합이 맞아야 합니다.

그래서 우리는 부장급 이상을 영입하는 경우, 6개월간 서로 맞춰보는 시간을 갖습니다...”

이처럼 강태선 회장은 기업 내 커뮤니케이션을 중시한다. 그는 기업의 내부 커뮤니케이션을 확대시키기 위하여 임직원들끼리 클럽을 조성하였을 경우 지원해주는가 하면, 조직의 직급과 상관없이 소통을 활성화시키는 체육대회, 부서간 회식 권장과 같은 많은 노력을 한다. 그의 자서전 “정상은 내 가슴에”에 의하면 그는 회사 경영을 산을 오르는 과정에 비유하곤 하였다. 등반에서 등산대원 간의 소통이 중요하듯, 조직 내에서는 경영자와 직원간의 호흡이 매우 중요하다는 것이다. 경영자는 흔들림없는 리더십을 가져야 하고 직원과 함께 협동심을 가지고 같은 생각, 같은 방향으로 나아가야만 험난한 경영환경을 극복할 수 있다고 한다. 이러한 이유 때문에 블랙야크의 전 임직원은 필수적으로 등산교실에 참여해야 한다. 강태선 회장은 이러한 등산 교육을 통하여 산의 순수성을 가르치고자 하였다. 강태선 회장은:

<표 9> 판매 수요 예측 솔루션 작동 원리

<p># 1단계 블랙야크는 날씨에 따라 방문객 수, 소비자들의 제품 선호도, 의류 판매량 등이 매우 상관관계가 높다는 것을 인식하고 오늘을 비롯한 3일간의 날씨정보를 각 매장의 POS시스템을 통해 제공함으로써 매장을 운영하는 점주들이 날씨에 따라 매장의 디스플레이나 홍보 전략에 반영할 수 있도록 하였다. - 2011.11 케이웨더㈜에서 날씨정보를 받아 각 매장에 제공</p>
<p># 2단계 1단계를 추진한 결과 각 매장에서 점주들로부터 높은 호응을 얻을 수 있었으며, 실제 날씨와 의류제품 사이에 연관성이 높다는 것을 눈으로 확인할 수 있었다. 블랙야크는 이러한 결과를 바탕으로 날씨를 반영하여 장기간의 판매량을 예측하여 발주 물량을 조절하는 시스템을 만들기 위해 케이웨더㈜와 함께 지역 별, 시즌 별, 상품 별로 날씨에 따른 판매량과 매출에 대한 분석을 진행하고, 분석결과를 반영한 지역별, 시기별, 상품별 수요 예측량을 케이웨더㈜에서 전달받아 상품기획에 활용하고 각 매장에 POS 시스템을 통하여 제공하고 있다. - 2012.12 케이웨더㈜와 날씨에 따른 매출, 판매량 분석(지역, 시즌, 제품 별) 및 '제품 수요예측 솔루션' 개발 프로젝트 착수 - 2012. 03 각 매장의 POS 시스템에 날씨를 고려한 판매량 예측값 제공</p>
<p># 3단계 2단계 과정을 통해 S/S시즌의 매출이 증가한 것을 확인하였다. 현재, 블랙야크는 이러한 결과를 바탕으로 하여 매 순(10일) 단위로 데이터를 판매량 자료를 입력받아 실시간 업데이트가 되어 각 매장에 제공될 수 있도록 하는 시스템 개발에 대하여 케이웨더㈜와 협의 중에 있다.</p>

“저는 산을 통하여 임직원에게 산의 순수성을 가르치고 싶습니다. 디자이너들은 산의 순수성을 닮은 제품 디자인을 하며, 영업직에서는 고객을 속이려 하지 말고 있는 그대로 보여주며 평가 받아야 합니다.”

이처럼 강태선 회장은 임직원 모두가 산의 순수성을 닮은 경영 마인드로 무장 할 것을 권고 하고 있다. 더 나아가 블랙야크는 전 직원들에게는 등산 교육을 시킨다. 이외 블랙야크는 매년 1월1일에 전 임직원이 산행에 참가함으로써 조직의 주 가치인 “히말리안 오리지널”을 마음속에 다시금 새기고 있다. 그가 이토록 등산을 강조하는 이유는 강 회장은 등산을 통하여 직원간의 협동심, 커뮤니케이션을 증진시킬 수 있다고 확신하기 때문이다. 뿐만 아니라 그는 등산이 블랙야크의 “히말리안 오리지널” 정신을 제고시키는 계기가 된다고 한다.

VI. 사회 환원만큼은 대기업인 강소기업

과거에는 사회적 환원은 CEO가 개인적인 선택으로 생각해 왔지만, 최근에는 많은 기업들이 다양한 방식으로 나서고 있다. 이렇게 많은 기업들이 CSR (Corporate Social Responsibility) 활동에 투자하는 이유는 CSR활동이 기업의 이미지 향상에 긍정적으로 작용하기 때문이다. 따라서 많은 기업들에게 CSR 은 마케팅 차원에서 많이 활용되고 있다. 그래서 어떤 이들은 기업의 사회 환원 활동이 그저 보여주기 위한 행사에 불과하다고 비난하기도 한다. 그러나 블랙야크의 사회환원 활동은 이러한 보여주기식 사회 환원과 다른 차원이 다르다. 그 동안 아웃도어 업계에서는 해외원정대 지원이나 국내 산악인의 활동을 후원하는 정도의 수준에 불과했다. 그러나 블랙야크는 1983년 몽블랑 원정대를 시작으로 30여 년간 해외원정대를 꾸준히 지원해왔으며, 최근에

는 산악인 오은선 대장을 후원하면서 여성 세계 최초 14좌 완등의 과업을 이룩하였다. 블랙야크는 이렇게 전문 산악인을 후원하는 차원에서 한 단계 더 나아가 등산 활동의 저변 확대에 힘쓰고 있다. 블랙야크는 전문 산악인에 대한 후원뿐 아니라 일반인을 대상으로 무료 시민안전등산교실, 한국 명산 14좌 도전단 활동을 운영하고 있다. 특히, 2005년부터 한국에 국제볼더링 선수권대회를 개최하여 다양한 산악문화를 일반 대중이 친숙하게 즐기고 접할 수 있도록 하였다. 이러한 활동은 강태선 회장의 경영 철학에서 비롯되고 있다. 강태선 회장은 산을 사랑한다. 제주도 출신인 그는 ‘사람은 서울로 말은 제주도’ 라는 말처럼 어린 나이에 상경하여 척박한 스포츠웨어 산업에 뛰어들었고 많은 어려움과 실패를 경험해왔다 그때마다 그는 포기하지 않고 산을 오르는 마음으로 오르막길과 내리막길을 담담히 받아들였다고 한다. 그는 산이야말로 자신의 스승이었고 자신을 단련시키고 제련하여 지금에 이르렀다고 믿는다. 그의 자서전에 따르면 ‘산과 경영은 둘이 아니고 하나다. 나는 산에서 또 다른 나를 만났다’고 산을 스승으로 여기고 있었다. 이처럼 산에 대한 존경과 사랑은 나아가 자연과 사람에 대한 사랑으로 이어졌고 블랙야크의 사회책임경영은 도수호국제연대의 독도아카데미 교육사업과 한국소아암재단 후원 등과 같이 스포츠, 교육, 복지 분야에서 꾸준히 사회 환원 활동을 전개해 왔다. 강태선 회장은 한국의 푸른 숲처럼 북한에 식목을 제안하였고 2007년부터 소나무 묘목을 북한에 심고 산림을 가꾸었다. 비록 남과 북의 이념은 다르지만 산의 정기를 받고 영토를 비옥하게 하고 울창한 숲의 전파를 위해 2007년부터 2년에 걸쳐 5만여 그루의 묘목을 북한에 심어 주었다. 특히, 17세 소아암환자 서성민군과 히말리안 푼힐전망대에 올라 병마와 싸우는 환우들을 지원하는 활동을 하였다. 서성민군은 골육종으로 오른쪽 다리를 잃은 소아암환자였다. 그럼에도 불구하고 히

말리안 안나푸르나 산의 훈힐전망대를 오르면서 암으로 고통 받는 소아암환자들에게 꿈과 희망을 심어 주었다. 블랙야크는 특정제품 판매액의 1%를 소아암 재단에 기부하였고 헌혈증을 지참한 소비자들에게는 10% 할인을 하는 등의 지속적인 소아암환자 후원 활동을 하였다. 뿐만 아니라 중국 쓰촨성 지진 이재민 돕기, 네팔어린이 지원 등 해외에서도 사회구성원으로서의 책임을 선도하고 있다. 이러한 블랙야크의 사회책임경영은 강태선 회장의 의지와 회사의 비전인 자연과 사람에 대한 사랑, 사회책임기업으로서의 성장 의지가 활동 하나하나에 담겨있지 않으면 불가능한 일이었다. 강태선 회장은:

“일전에 소아암 환우와 히말리안 트레킹을 할 때가 기억이 납니다. 목발에 의지해 한 발로 산을 오르는 그의 곁에서 묵묵히 함께 걸어가던 어머니를 보며, 모정을 그림으로 표현한다면 바로 이런 그림이겠구나 라고 생각하였습니다.”

라며 블랙야크의 사회적 환원 활동은 단순히 어려운 이웃들을 돕는 행위가 아니라 동시에 “자연”과 “도전정신”을 일깨워주는 숭고한 사회봉사임을 강조하였다. 전국자연보호총향회의 명예총재를 오랜기간 맡아오면서 강태선 회장은 산을 사랑하는 사람들이 친환경적 생활을 실천할 수 있도록 친환경소재개발에 집중하도록 하며 산을 가꾸고 보전하는 활동 위주의 사회책임경영을 수행하고 있다. 2002년 북한산 자연등산로 보전대회 후원, 2005년 만리장성용 대형 쓰레기통 전수식, 2007년 북한 단군릉 나무심기 활동 등이 그것이다.

2012년 7월, 블랙야크는 한국관광공사와 함께 관광레저문화 확산과 소외계층 지원을 위한 ‘희망캠핑장 만들기’ 업무협약 MOU를 체결하였다. 희망캠핑장은 농어촌 지역에 있는 폐교를 활용하여 소규모 캠핑장을 조성한 뒤, 사회 소외계층의 캠핑장 이용을 지원하는 사회공헌 프로젝트이다. 이 프로젝트를

통해 지역관광 활성화와 캠핑 인프라 구축을 이룰 수 있으며 지역 마을 공동체에 활기를 불어 넣는 계기가 되었다. 또한 2013년, 블랙야크는 강남구가 추진하는 민, 관공동 협력사업으로 ‘2013 희망 온돌 따뜻한 겨울나기’사업에 등산의류 및 용품 등 2200pcs이상, 약 1억 1천억 원 상당의 제품을 기탁하기도 하였다. 강태선 회장은 이러한 사업이 기업과 주민이 함께 상생할 수 있는 사회환원활동을 꾸준히 전개할 것이라 밝혔다.

이처럼 블랙야크는 한국의 등산 전도사답게 CSR 활동을 통하여 히말리안의 정기를 따뜻하게 전해주고 있다. 강태선 회장은 먼 훗날 누군가가 강태선이라는 사람을 정의한다면, 한때 대기업과 어깨를 겨루는 강소기업의 CEO라는 평가도 좋지만 산을 통하여 사회를 생각하고 사랑을 나누는 따뜻한 기업인으로 기억되고 싶다고 한다.

그러나 지금처럼 “사회를 생각하는 따뜻한 기업”이라는 이미지를 구축하기까지 적지 않은 어려움이 있었다. 예컨대, 블랙야크는 대기업도 하기 힘든 ‘만리장성지킴이 프로젝트’를 하는가 하면, 다양한 CSR 활동들을 통하여 사회와 온정을 나누곤 했다. 그러나 이러한 일련의 활동들을 구상하고 발현 시키기까지는 적지 않은 인적, 물적 자원이 투입되어야만 했다. 블랙야크가 한창 성장을 추구해야 할 중소기업이라는 점을 감안한다면, 어쩌면 CSR활동은 아직은 시기상조라고 느껴질 수 있다. 그러나 강태선 회장의 입장은 이와 다르다. 그는 블랙야크는 중소기업이 아닌 강소기업이며, 누구보다 이러한 CSR 활동에 앞장서야 하는 기업임을 강조하였다.

“우리 블랙야크는 중소기업이 아니라 강소기업입니다. 세계 아웃도어 시장을 장악한 제품들 모두 중소기업이 차지하고 있습니다. 그런 걸 작지만 강한 강소기업이라고들 합니다. 아웃도어 시장에서 한 우물만 판 블랙야크 같은 기업이야말로 강소기업이라고 할 수 있지요.”

그러나 최근 블랙야크는 CSR 활동 투자에 적지 않은 고민을 하고 있다. 현재 블랙야크는 매출 5000억 바라보는 강소기업으로 성장하였지만 대기업 못지 않게 다양한 CSR 활동에 투자를 하고 있다. 따라서 이러한 블랙야크의 사회 환원 활동들에 대한 적지 않은 우려도 있다. 블랙야크 경영기획실 강형철 부장은:

“블랙야크는 아직 중소기업입니다. 물론 중소기업 중에서도 강한 강소기업 측에 속하지만 CSR 활동만 놓고 본다면 아마 국내 대기업만큼 투자 한다고 생각합니다. 그래서 때로는 블랙야크가 글로벌 Top5 진입하기 위해서는 CSR 투자를 지금처럼 투자해도 되나라는 생각이 들기도 합니다.”

라며, 현재 블랙야크의 CSR활동에 강한 자부심과 우려를 표현했다. 이러한 내부의 우려에도 불구하고 강태선 회장은 장기적인 측면에서 브랜드 인지도를 제고하고 사회구성원으로서의 책임을 포기하지 않기로 하였다. 블랙야크는 현재 진행되고 있는 다양한 사회공헌 활동의 연계성을 강화하면서 단발성의 이벤트 형태의 사회공헌 활동보다는 중장기적인 계획을 세우고 체계적인 CSR활동을 계획하고 있다. 블랙야크는 이처럼 CSR 활동 면에서는 어느 대기업에 뒤처지지 않는 진정한 강한 기업, 즉 강소기업이다.

VII. 마치는 말

강태선 회장은 연 매출 5000억 원이라는 성과를 이룬 기업인답지 않게 깊은 한숨을 쉬고 있다. 향후 블랙야크가 글로벌 아웃도어 브랜드로 성장하려면 지금 현재 큰 결단을 내려야 함을 잘 알고 있기 때문이다. 또한 지금 이 순간의 결정이 향후 기업 아이덴티티와 경영전략의 큰 흐름을 바꿀 수 있는 중대한

문제임도 인지하고 있다. 아웃도어는 지속적인 시장 확대와 젊은층 시장 공략을 위해 신규브랜드 런칭이 잇따르고 있으며, 브랜드 간 경쟁심화, 제품가격 하락 압력 등의 경쟁이 점차 치열해 지고 있다. 강태선 회장은 오늘도 성장의 제동이 걸리지 않으며, 자사의 기업 아이덴티티를 훼손하지 않는 범위 내에서 패션화 역풍, 블랙야크만의 차별화된 제품, 해외 유명브랜드의 진출, 대기업들의 브랜드 확장, 신규브랜드의 잇따른 런칭, CSR활동에 대한 투자고민을 하고 있다. 오늘 강 회장은 정운석 사장을 포함한 기업 실무진들과 만날 예정이다. 그는 오늘 이들에게 어떤 메시지를 주고 어떤 솔루션을 도출해야 할 것인가?

References

- D.S. Cho and D.H.Lee (1998), "New Paradigm in Strategy Theory: "ser-M". Monash MT Eliza Business Review. Vol. 1 (4). 82-98
- D.S. Cho and K.Y.Jang (2005), "The Mechanism-based View of the firm: A New Holistic Approach to the Strategic Management Research." Paper presented at the 2005 Summer Business Forum
- 김태형 (2009), 아웃도어 시장의 현황과 전망, KIS Credit Monitor
- 김진국, 김병호, 강현민(2010), "아웃도어 스포츠웨어 브랜드 선택 속성을 통한 포지셔닝 전략연구," *Korean Journal of Sport Management* Vol. 15(4), 3-24
- 이호배, 김대열 (1995), 광고 모델의 속성을 이용한 기업광고가 기업 이미지에 미치는 영향. *경영연구*, Vol. 20, 347-372
- 유창조, 이상현, 전중옥 (2010), 블랙야크의 BI강화전략 : 사회공헌 활동 중심으로, *한국마케팅저널*, Vol.

12(3), 99-116

정민수, 박덕환 (2012), 의류 Apparel, KIS Industry Outlook

본 사례 개발은 블랙야크의 강태선 회장 (인터뷰 날짜: 2012/10/15), 정운석 사장(인터뷰 날짜: 2012/10/15), 그리고 블랙야크 직원들과 진행한 인터뷰를 토대로 개발 되었다.

Suggested Additional Reading Materials

Porter, ME. (1980), *Competitive Strategy*, New York, 3-33

Cho,D.S & Lee,D.H (1998)“New Paradigm in Strategy Theory: ser-M,” *Monash MT Eliza Busienss Review*, 1(2):82-98

Cho, D.S (2005) ‘The Mechansim’ as an Alternative Source of Sustained Competitive Advantage: Case Studies of Japan Sogo-shosha and Korean Chaebol Groups’ Working Paper presented at the Faculty Seminar of Fuqua School of Business, Duke University, July 6th, 2005, Durham, NC

강태선 (2012). “오늘도 도전이다,” 이지출판사. 1-264

강태선 (2009). “정상은 내 가슴에,” 3판, 세상에 아침. 1-326

Blackyak's Outperformance and Upcoming Challenges

Yeong-Su, Kim* · Dong-Sung, Cho** · So-Hyung, Kim***

Abstract

This case study aims to analyze Blackyak's business competitive edge and its business environment. In so doing, our purpose is to look deeply in the upcoming challenges that Blackyak can face. The first discussion question raises issue about Blackyak's current and possible competitors. In doing so, we are going to think more about possible actions that Blackyak can take in order to compete with their rising competitors. Second, this case raises issue about business fads in the outdoor market. Outdoor brands such as North Face, Kolon, and K2 became trendier in these days. Blackyak's company identity, however, relies more on "Extreme," which represents professionalism. We would like to make the readers discuss about the current outdoor industry trend and suggest a possible business strategy to the firm. The third contrverial issue is about the CSR activities of Blackyak. We would like to make the readers discuss about the CSR investment of Blackyay and in so doing we would like to make the readers think whether these activities can cause negative effect to Blackyak. Furthermore, we would like to talk whether Blackyak's CSR investment is reasonable in terms of their sales and group size.

Key Words: Global expansion, Wealth and Distribution, Outdoor Brand, Fashion, Competitors

* First author, M.S. Department of Business Administration, Seoul National University

** Professor, Department of Business Administration, Seoul National University

*** Corresponding author, Ph.D of Department of Business Administration, Seoul National University

〈Teaching Note〉

블랙야크의 성장과 도전

Teaching Point

본 사례의 주 목표는 교육에 있다. 즉, 본 사례의 개발자들은 경영을 공부하는 학생, 또는 기업관계자들이 본 사례를 통해 아웃도어 브랜드에 대한 이해도를 높이고자 하며, 더 나아가 창의적 사고로 기업 내외적 환경을 분석하는 스킬을 향상시키고자 한다. 따라서 본 사례는 한 기업의 실적을 보고하거나 이들의 경영전략 또는 성공 사례를 평가하는데 있지 않고, 블랙야크가 아웃도어 시장에서 처한 환경을 분석함으로써 독자들로 하여금 다양한 경영전략을 도출하게끔 하는 데 있다. 따라서 본 사례에는 그 어떠한 결론도 존재하지 않으며, 인터뷰 위주의 철저한 Fact 를 서술하였다.

Background(Outdoor Industry & Fashion)

국내 패션의류시장은 글로벌 금융 위기가 점차 해소되고 소비심리가 되살아나면서 과거의 침체에서 벗어나 2010년부터 7%대의 높은 성장을 기록하였으며, 2011년에도 전년대비 약 8% 성장한 32조 7천억원 규모로 성장하였다. 이는 의류산업 외에 제화 및 패션잡화 류를 모두 포함한 수치이다. 의류시장의 규모 또한 2011년 중 약 9% 성장한 25조 6

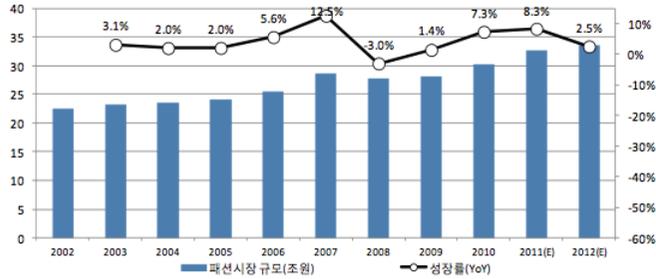
천억원으로 성장하였다. 종류 별로는 남성복 시장의 탈 정장화와 캐주얼 군, 여성복 시장의 SPA브랜드, 그리고 스포츠/아웃도어 시장의 가장 많이 성장하였다(정민수, 박덕환, 2012).

한편, 국내의 경우에는 1970~1980년대 등산, 캠핑, 야외낚시 등으로 대표되는 야외 여가활동이 실질적인 아웃도어 시장의 시초로 이후 1993년 국립공원 취사금지 해제에 이어 1995년 금강제화의 “썩크핑크”브랜드가 출시되면서 ‘아웃도어’라는 명칭이 처음 등장하였다. 국내 아웃도어 시장이 본격 태동한 시기는 벤처기업의 붐과 이에 따른 복장문화의 급격한 변화가 있었던 1998년으로 동년 11월 금강산 관광의 시작과 더불어 K2 등산화가 큰 인기를 끌었으며, 코오롱스포츠, 에델바이스, 에코르바 등 내셔널 브랜드 3사가 시장을 주도하는 가운데 노스페이스, 컬럼비아 스포츠웨어 등도 처음 백화점에 입점하였다(김태형, 2009).

Synopsis

본 사례는 블랙야크의 차별성, 아이덴티티 그리고 경영전략을 분석하는 동시에 아웃도어 브랜드 시장의 변화를 살펴봄으로써 다음과 같은 경영 이슈에 관하여 생각해보자 한다.

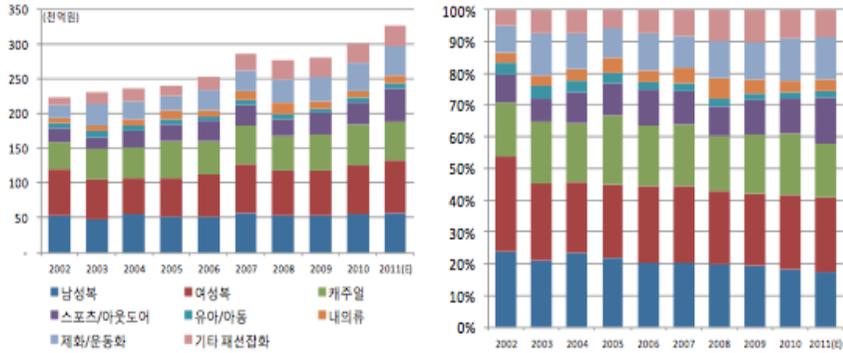
국내 패션의류시장 규모 추이



주) 패션시장은 기존 의류시장에 제화 및 패션잡화류 포함

〈자료출처: KIS Industry Outlook〉

복종별 시장규모 및 구성비 추이



〈자료출처: KIS Industry Outlook〉

Issue #1

첫째, 본 사례는 현재 블랙야크의 경쟁사들을 분석함으로써 블랙야크의 차별성을 제고하는 동시에, 이들과 블랙야크가 경쟁할 수 있는 전략에 관하여 심도 있게 토론해보고자 한다.

현재 블랙야크와 같이 아웃도어 브랜드를 출시하는 많은 기업들이 있다. 조직 구성원들과의 인터뷰에서 많은 구성원들은 블랙야크의 경쟁사로 노스페이스와 K2, 그리고 코오롱 스포츠를 지목하였다. 노스페이스는 거대한 글로벌 아웃도어 브랜드이며,

K2는 신발 부문에서 단연 앞서나가고 있다. 코오롱 스포츠는 거대 대기업이라는 이점과 과거 의류시장에서의 경험을 살려 아웃도어 브랜드의 인지도 면에서 앞서 나가고 있다. 다시 말하면 아웃도어 시장은 이미 많은 경쟁사들이 진입해 있는 레드오션이라고 해도 과언이 아니다. 그러나 한 가지 기억해야 할 점은 바로 시장에 이미 진입해 있는 자와 그렇지 않은 자가 아웃도어 시장을 바라보는 시각이 현저히 다르다는 것이다. 다시 말해, 시장에 이미 진입해 있는 기업들은 아웃도어 시장을 포화상태로 간주하는 반면, 신규 진입자 또는 진입 예정자들은 아직 기회 땅 즉, 블루오션으로 보고 있다는 것이다. 따라서 향

후 아웃도어 시장에 신규 진입자들이 더욱 진입할 가능성이 높다.

물론 상위 5개 브랜드 (노스페이스, 코오롱, K2 코리아, 블랙야크, 네파) 점유율이 60%이상 차지하고 있지만 대기업들이 공격적으로 이 시장에 진출하면서 향후 판도는 예측하기가 어려울 것으로 전망하고 있다(김태형 2009). 그 밖에도 기존 유명스포츠 브랜드들도 (나이키, 프로스펙스, 르까프, 아식스 등) 속속 아웃도어 부문을 강화하고 있는 추세이다(김태형, 2009).

Issue #2

둘째, 본 사례는 아웃도어 브랜드에 붙어 닥친 패션화와 젊은 아웃도어 브랜드 소비자의 부상이라는 두 가지 난제에 직면한 블랙야크의 현 상황을 제시함으로써 블랙야크가 자사의 기업 아이덴티티를 훼손하지 않는 범위 내에서 취할 수 있는 행동들을 다루고 있다.

아웃도어 시장에는 젊은 바람이 불고 있다. 가장 괄목할 만한 변화는 바로 패션화이다. 현재, 아웃도어 브랜드들은 기능성과 전문성, 즉 전문산악인을 타깃으로 하는 기능성 아웃도어 용품 보다 패션화된 상품들을 많이 출시하고 있다. 예컨대, 한국의 중고등학생들 사이에서 노스페이스 패딩은 이미 하나의 겨울 패션 아이템으로 자리매김하였다. 더 나아가 노스페이스는 여름 자켓, 레인 코트 같은 상품들을 추가적으로 출시하며 아웃도어 브랜드의 패션화에 빠르게 대응하고 있다. 뿐만 아니라, K2, 코오롱과 같은 브랜드도 패션화 바람에 빠르게 대응하며, 다양한 아웃도어 패션 아이템들을 출시하는가 하면 다양한 패션 소품들도 발 빠르게 출시하고 있다.

이러한 패션화 바람에는 젊은 소비층의 영향이 가

장 크다고 할 수 있다. 과거에 아웃도어 브랜드는 등산복 그 이상으로 간주되지 않았으며, 소비자들은 전문산악인, 또는 산악 동호회 회원에 국한되어 있었다. 그러나 1977년 고상돈 대원이 에베레스트 초등에 성공함에 따라 국내에 등산 동호회들이 많이 탄생하였으며, 레저생활의 저변확대가 이루어져 많은 산악인들이 탄생하였다. 뿐만 아니라, 아웃도어 브랜드의 기능성과 패션성의 우수성이 크게 부각됨에 따라 젊은 소비자들이 지갑을 열기 시작하였다. 이에 따라 과거 전문산악인에 국한되었던 소비계층이 더 넓어졌으며, 현재는 20, 30대 소비자들이 아웃도어 브랜드 시장의 주 고객으로 각광받고 있다. 그로 인해 자연스럽게 전문산악인을 위한 장비, 소품 또는 의류보다 감각적인 미를 살린 패션화된 아웃도어 용품들이 주목을 받기 시작하였다. 블랙야크 또한 이러한 아웃도어 브랜드 시장의 판도 변화를 잘 인식하고 있다. 패션화 트렌드에 대응하기 위하여 제품 디자인 부문에 더 신경 쓰는가 하면, 디자인 연구소를 설립함으로써 차별화된 디자인으로 소비자들을 매혹시키고자 노력하고 있다. 뿐만 아니라, 블랙야크는 히말리안을 오르는 등산객의 안녕을 비는 형형색색의 오색 깃발 '파르초'처럼 다양한 색상을 제품에 반영하려고 노력하고 있으며, 야크의 뿔 모양에서 착안해 익스트림 라인 제품에 곡선을 형상화해 넣기도 한다. 그렇다고 해서 블랙야크가 완전히 기존의 전문화된 이미지 구축을 소홀히 한다는 것은 아니다. 블랙야크는 변함없이 "히말리안 오리지널"이라는 정신으로 전문화된 아웃도어 상품 "익스트림 라인"을 출시하고 있다. 뿐만 아니라, 패션화의 바람에 대응하기 위하여 과거에 비해 더 많은 패션화된 아이템들을 출시하고 있다. 그러나 블랙야크의 이러한 패션화 전략은 자칫 기업 아이덴티티를 훼손할 수 있는 가능성이 있다. 예컨대 노스페이스는 패션화 바람에 지나치게 동조한 나머지 과거 "전문 산악 상품판매 기업"이라는 이미지가 희석되고 패션 브랜

드 이미지가 더 부각되었다. 그렇다고 패션화 전략이 부정적인 결과만 야기한 것은 아니다. 노스페이스의 패션화 전략은 비록 기업 아이덴티티를 훼손하는 결과를 가져다 주었지만, 젊은 소비계층을 포섭하여 매출 신장에는 긍정적으로 기여하였다. 그러나 “히말리안 오리지널”이라는 정신과 전문화된 산악 용품인 “익스트림 라인”이 주력 상품인 블랙야크에는 패션화 바람이 그렇기 반갑기만 한 소식이 아니다. 왜냐하면 “전문성” 이미지가 어느 아웃도어 브랜드보다 큰 블랙야크에게 갑작스러운 패션화 전략은 자칫 기업 구성원이 동일하게 공유하고 있는 “히말리안 오리지널”이라는 가치를 변질시킬 수 있기 때문이다.

“히말리안 오리지널”은 블랙야크를 지탱하는 기업 아이덴티티인 동시에 강태선 회장의 경영철학이기도 하다. 강 회장은 “히말리안 오리지널” 정신은 그 어떠한 것보다 바꿀 수 없는 블랙야크의 존재의미라고 까지 말하고 있다. 이러한 강 회장의 정신을 반영하듯 블랙야크의 대부분 상품들은 “익스트림” 즉 전문성을 가장 강조한다. “익스트림 라인”은 블랙야크의 주력상품인 동시에 타 아웃도어 브랜드와의 차별화 요인이기도 하다. 이러한 이유 때문에, 강태선 회장은 패션화의 바람에서도 늘 전문 산악인을 위한 장비 의류 개발에 많은 투자를 하였다. 그가 생각하는 블랙야크의 아이덴티티가 바로 히말리안에서 비롯되었기 때문이다. 이러한 이유로 블랙야크는 다른 아웃도어 브랜드들보다 전문성은 높으나 패션성이 약하다는 평가를 받고 있다.

강 회장은 블랙야크의 성장을 최우선 과제로 꼽고 있으며, 2015년까지 “블랙야크 실크로드” 프로젝트에 주력해 진정한 글로벌 아웃도어 브랜드로 부상하고자 한다. 그러기 위해서는 블랙야크의 저변 확대 및 매출 신장이 필수적이다. 또한 강 회장은 매출 증대와 블랙야크의 성장을 위해 젊은 소비자들을 끌어안아야 하며, 패션화의 바람을 더 이상 바라보고만 있을 수 없다는 것도 잘 알고 있다. 물론 블랙야크

측에서도 디자인 연구센터를 세우며 어느 정도 대응은 하고 있지만, 기업 내외적으로 아직 아웃도어 브랜드로서 패션성이 약하다는 평가를 받고 있다. 강 회장은 아웃도어 브랜드의 패션화 바람과 젊은 소비자 계층의 부상에 잘 대응하기 위해 어떤 특단의 조치를 취해야 함을 깊게 인지하고 있다. 그러나 그는 동시에 패션화 열풍에 선불리 대응했다가 노스페이스처럼 패션브랜드로 이미지가 바뀌지 않을지, 또한 “히말리안 오리지널”이라는 기업 아이덴티티가 훼손하게 되지 않을지 우려하고 있다. 본 사례는 블랙야크가 현재 처한 기업 환경을 분석함으로써 블랙야크가 장기적 안목으로 취할 수 있는 경영전략들을 모색해보고자 한다.

Issue #3

지금은 바야흐로 21세기, “이미지” 특히 기업 이미지가 어느 때 보다 더 강조되는 시대이다. 수많은 기업들은 자사가 의도한 긍정적인 이미지를 창출하기 위하여 많은 자본을 투자한다. 그렇다면 왜 기업들이 자사의 기업 이미지에 이토록 관심을 기울이는 것일까? 이는 바로 기업의 긍정적 이미지가 판매촉진, 개별제품 이나 상표에 대해서 후광효과를 유발할 뿐만 아니라, 긍정적 기업이미지가 고객들에게 긍정적인 기업 이미지를 조성하기 때문이다(이호배, 김대열, 1995). 더 나아가 긍정적인 기업 이미지는 소비자가 제품을 구매하는 과정에도 영향을 미칠 뿐만 아니라, 기업의 호의적 평판에도 영향을 주기 때문이다. 이러한 이유 때문에 Caves & Porter, (1977), Fombrun & Shanely (1990)은 소비자들에게 소위 호의적 평판을 받은 기업에게는 자사의 “평판” 또는 “이미지”는 때로는 기업의 경쟁 우위를 창출하는 요소로 작용할 수 있다고 한다. 이러한 이유들 때문

에 국내외 많은 기업들은 자사의 기업 이미지를 향상시키기 위하여 많은 활동에 몰두한다. 그 중 가장 대표적인 활동이 바로 사회환원 즉, 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 활동이다. 특히 21세기에 접어들면서 기업의 단기적 성장보다는 지속경영에 초점을 맞추어 따라 지속 경영의 활동 지침서라고 하는 CSR (Corporate Social Responsibility)의 중요성이 강조됨에 따라 국내외 많은 기업들이 CSR 활동에 참여한다. 2009년 사회공헌실태조사에 응답한 기업 220개사의 총 지출금액은 2조 6,517억 5,600만원으로 2008년 2조 1,601억 4,100만원에 비해 약 22.8% 증가하였다. 이로 인해 사회공헌 지출액이 매출액에서 차지하는 비율도 0.2%로 2008년에 비해 약 0.1% 포인트 증가하였으며, 경상이익 대비 사회공헌 지출도 4.8%를 기록하여 2008년(4.0%) 대비 증가한 것으로 나타났다.

이처럼 CSR 활동은 기업의 이미지 개선을 물론 다양한 혜택을 가져다준다. 블랙야크 또한 이러한 CSR 활동에 적극 참여하고 있다. 블랙야크는 자사의 인지도를 높이고 브랜드의 아이덴티티를 강화시키기 위하여 다양한 마케팅 활동을 펼쳤다. 예컨대, 블랙야크는 2005년부터 한국에 국제 볼더링 선수권대회를 개최하여 다양한 산악 문화를 일반 대중이 친숙하게 즐기고 접할 수 있는 장을 마련하였다. 2008년에는 주말 암벽 등반을 운영하고 있으며, 2009년에는 블랙야크 시민안전 등산교실을 신설하여 폭넓게 지원을 하고 있다. 더 나아가 블랙야크는 세계 문화 유산을 함께 지켜 나가는게 누구의 책임도 아닌 우리 모두의 책임이라며, 유명한 환경 운동가 린드세이와 함께 만리장성 지키는 캠페인에 앞장서고 있다. 그 결과 현재 블랙야크는 중국 전문 산악인이 선호하는 아웃도어 브랜드 1위로 인정 받았다(유창조, 이상현, 정종욱, 2010).

그러나 최근 블랙야크는 몸집에 비하여 과도한

CSR 투자를 하고 있다는 우려가 있다. 왜냐하면 현재 블랙야크는 사회 환원 사업이 여타 대기업에 비해 갈 정도로 많이 투자하기 때문이다. 현재 블랙야크는 글로벌 Top5에 진입을 목표로 하고 있으면 지속적인 이윤 극대화를 추구하고 있다. 현 상황에서 과연 블랙야크가 긍정적인 이미지 창출을 위하여 CSR투자를 기존과 비슷하게 유지해야 할지 아니면 미래를 위하여 CSR투자를 줄여야 할지 결정해야 한다.

Assignment Questions

- 1) 현재 아웃도어 시장에 불어 닥친 패션화 열풍을 분석하고, 이것이 일시적인 현상인지 기업의 아이덴티티를 변화시키면서까지 대응할 가치가 있는 아웃도어 시장의 지각변동인지 함께 토의해보자.
- 2) 자신의 주변에 아웃도어룩 또는 용품을 사용하는 사람을 10명 이상 인터뷰해보고 현재 아웃도어 브랜드의 구매요인을 조사해보자.
- 3) 블랙야크는 전문성을 중시하는 “익스트림 라인”을 자사의 경쟁력으로 꼽고 있으며, 타 아웃도어 브랜드와의 차별성은 “히말리안 오리진” 정신이라고 소개하고 있다. 블랙야크가 패션화 열풍에 처해 있는 딜레마를 분석하고, 자신이 강태선 회장이라면 어떠한 대응을 할지 간략히 서술해보자.
- 4) 본 사례에 나타난 기업 내 성장 통을 간략히 제시하고, 자신이 강태선 회장이었다면 각각의 이슈에 대하여 어떻게 전략을 수립하였을까 생

각해보아라.

- 5) 블랙야크의 경쟁자라고 생각하는 아웃도어 하나를 택하여 이들의 강점과 약점, 아이덴티티를 분석하고, 향후 잠재적 경쟁자가 될 수 있는 기업들을 선정하여 왜 그들이 잠재적 경쟁자인지 자신의 생각을 기술하자.
- 6) 수업시간에 토론한 내용과 Assignment Questions들을 토대로 아래에 표의 빈칸을 채우자. (아래 표는 단순 예시임. 학생들로 하여금 더 많은 정보를 추출하여 빈 칸을 채우게 채우도록 유도하는 것이 본 사례의 주 목적임.)

Analysis based on SER-M Framework

SER-M 프레임워크로 불리는 메커니즘 관점은 기업은 지속적 경쟁우위 창출을 위해 끊임없이 환

경과 상호작용하는데 이때 기업의 최고 경영자S (Subject)가 환경E(Environment)의 의미를 파악하고 그 변화에 적합하거나 변화를 창출하는 방향으로 전략을 수립, 실행하기 위해 필요한 자원R (Resource)을 활용하는 과정에서 메커니즘이 창출된다는 주장이다(Cho, 1998). Cho (1998)은 기존 이론들의 한계점을 극복하고 기업의 경쟁우위를 지속적으로 유지하는 근본원인을 규명하기 위하여 하나의 통합된 경영전략 분석 프레임워크의 필요성을 인지하였으며, 그 결과 경영 주체와, 환경, 자원을 동시에 분석하는 SER-M 프레임워크를 최초로 제시하였다. 그에 따르면 주체(S)와 환경(E) 자원(R)은 복합적인 상호작용을 통한 프로세스를 반복적으로 일으켜 유기체의 목적을 달성 동태적 결합으로 기업의 지속적 성공 메커니즘을 창출하는 것이다. 즉, 한 조직을 구성하고 있는 주체, 환경, 자원이 어떻게 구성되는지에 따라 다른 기업이 모방할 수 없는 독특한 기업 메커니즘이 창출된다. 더 나아가 주체, 환경, 자원이 어떠한 수열과 조합으로 이루어졌느냐에 따라 서로 다른 메커니즘이 형성됨을 지

SER-M분석	긍정적 메커니즘	부정적 메커니즘
S (Subject-주체)	<ul style="list-style-type: none"> - 산악인 출신 - 높은 등산 이해도 - 생존에 대한 강한 집념 - 성장 우선 	<ul style="list-style-type: none"> - 성장 우선주의
E (Environment- 환경)	<ul style="list-style-type: none"> - 레포츠의 부상 - 아웃도어 브랜드 인기 - 여전히 높은 충성고객 	<ul style="list-style-type: none"> - 신규 진입자 (Nike, Puma) - 포화된 시장 - 패션화 트렌드 - 외국브랜드
R (Resource-자원)	<ul style="list-style-type: none"> - 익스트림 라인 - 전문화된 상품 - 히말리안 오리지널 - 디자인 연구소 - 제품 수요예측 솔루션 - No OEM 	<ul style="list-style-type: none"> - 다양하지 못한 패션 소품 - 익스트림 라인 - No OEM
M (Mechanism-메커니즘)	익스트림 메커니즘	패션 메커니즘

적한 바 있으며, 메커니즘은 기업에 좋은 성과를 가져다주는 긍정적인 메커니즘(Positive Mechanism) 뿐만 아니라 기업의 성과를 저해하거나 기업의 영속성을 위협하는 부정적인 메커니즘(Negative Mechanism)으로 존재할 수 있어 가치중립적 성격을 갖는다(Cho, 2005). 본 사례는 아웃도어 시장과 블랙야크의 경쟁력과 위협을 분석하기 위하여 SER-M 프레임워크를 활용하였다. 더 나아가 S, E, R 분석을 통하여 기업 내외부의 존재할 수 있는 긍정적/부정적 메커니즘을 분석하여 사례의 이해도를 높이고자 하였다. 본 ser-M 분석을 통하여 다음과 같이 블랙야크의 내부 메커니즘을 분석할 수 있다.

Example of SER-M Analysis

위에서 제시한 SER-M표는 블랙야크와 아웃도어 시장을 분석한 간략한 예시에 불과하다. 그러므로 학생들로 하여금 토론을 통해 빈칸을 채워가도록 하고 각 요소별 상호작용에 대한 논의가 이루어진다면, 아웃도어 시장과 블랙야크가 처한 경영이슈에 대한 핵심역량, 메커니즘의 파악으로 이해를 크게 높일 수 있을 것이라 확신한다.

Suggested Time Plan

수업 내용	할당 시간 (총 90분)	담당자
1) 사례요약 및 의제 발표	0~10분	교수
2) 사례 이슈 토론		
- 사례 이슈 1 (경쟁사 분석 vs. 전문성익스트린 라인 유지)	10~20분	학생개별
- 사례 이슈 2 (패션화 vs. 전문성익스트린 라인 유지)	20~30분	학생개별
- 사례 이슈 3 (CSR 활동 투자 vs. CSR 투자 줄임)	30~40분	학생개별
3) Group Discussion		
- 패션화에 동조하자는 그룹 vs. 기업아이덴티티를 중시하는 그룹	40~80분 (각 20분)	자유 토론
- CSR 투자의 규모와 지속성		
4) 결론 및 Assignment Explanation	80~90분	교수