

(주)블랙야크의 글로벌 진출전략: 중국을 넘어 유럽과 북미로*

강 태 선**

고 영 희***

한국의 중소중견기업들은 국내 시장 환경에서의 성장과 경쟁우위를 기반으로 기업의 지속성장을 위한 해외진출 전략을 모색하고 있다. 그러나 각기 다른 시장에서의 산업 환경에 대응하고 현지기업들과의 경쟁을 위해서는 각 시장의 특성에 적합한 진출 전략과 현지화 전략이 필요하다.

국내 아웃도어 브랜드 블랙야크는 최근 중국시장을 시작으로 유럽과 미국시장에 대한 동시 진출을 진행하고 있다. 이렇게 넓은 지역을 동시 공략하기 위해 많은 자원과 노력이 투입되어야 하는 투자인 만큼 글로벌 역량 축적과 함께 빠른 기간 내에 성과를 제고해야 하는 전략적 과제에 직면하고 있다. 또한 성숙기에 접어들어 수익성이 감소하고 있는 국내 아웃도어 시장의 상황을 감안할 때 블랙야크 입장에서는 글로벌 시장에서의 효율성을 제고하고 가시적인 성과를 거두는데 집중해야 할 것이다.

블랙야크는 비교적 빠른 시기에 진출을 시도했던 중국 시장의 경우 글로벌 브랜드의 경쟁은 치열하지만 국내 기반의 제품으로 시장에서의 문화적 현지화 등을 강조하며 진입에 성공하였다. 반면 유럽 시장에서는 성숙기에 접어들어 아웃도어의 중국에 진입하기 위해서 블랙야크의 차별화된 디자인과 이미지는 강점이 되었지만 디자인과 기술력의 결합과 국내 시장과는 상이한 유통 구조에 대한 접근을 위해 글로벌 수준의 경쟁우위 축적을 위한 적극적인 협력전략이 시장 진출에 가장 중요한 전략이 되었다. 미국 시장 또한 전 세계 단일 시장 1위의 아웃도어 시장규모를 보유하고 있지만 미국 브랜드들의 강세로 글로벌 브랜드들의 진입이 쉽지 않은 시장이다. 따라서 블랙야크는 미국의 현지 브랜드인 나우를 인수함으로써 블랙야크의 도시형 아웃도어 브랜드 라인을 구축함과 동시에 미국 시장에 블랙야크를 진입시키기 위한 기반을 마련하고자 하였다.

본 사례연구를 통해 적극적인 해외진출 전략을 모색하는 국내 중소중견기업들에게 축적된 경쟁우위를 기반으로 글로벌 시장에 적합한 진출과 현지화를 위한 전략적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

주제어: 아웃도어 산업, 글로벌 진출전략, 현지화 전략, 블랙야크

1. 서론

최근 국내 시장에서 성장한 중소중견기업들의 지속 성장 및 발전을 위한 해외진출이 활발하게 모색되고 있다. 또한 대기업들의 글로벌 시장에서의 선전에도 불구하고 최근의 저조한 경제성장률에서도

나타나듯이 한국경제에서 대기업이 더 이상 경제 성장의 주요 견인차로서의 역할에 한계를 보이고 있는 실정이다. 따라서 국내에서도 대기업과 더불어 전체 기업수의 99% 이상을 차지하고 있으며, 전 고용인구의 88%를 차지하고 있는 중소기업들의 동반성장과 이들을 중심으로 한 다양한 산업발전에 대한 관심이 매우 커졌다(장호준, 고영희, 2015).

논문접수일: 2016. 07. 15. 1차 수정본 접수일: 2016. 09. 21. 2차 수정본 접수일: 2016. 10. 06. 게재확정일: 2016. 10. 09.

* 본 사례의 작성을 위해 인터뷰에 응해주신 (주)블랙야크 관계자분들께 깊은 감사의 뜻을 전합니다. 본 사례는 해당 기업의 경영성과를 평가하기 위해서가 아니라 교육목적으로 작성된 것임을 밝힙니다.

** 서울과학종합대학원 박사수료(tskang0425@gmail.com), 제1저자

*** 서울과학종합대학원 부교수(yhko@assist.ac.kr), 교신저자

이러한 상황에서 국내의 중소기업들은 적극적인 해외진출이 현재 가장 필요한 성장전략 중 하나이지만 이를 위해 국내 기반 성장과정에서 구축된 경쟁우위를 기반으로 다양한 시장에 대한 진출 전략을 결정하고 추진해 나가는 데에 있어서는 그 전략적 기반이 취약한 것이 사실이다. 또한 지금까지 국내 중소기업들은 전반적으로 중국이나 아시아권 국가로의 진출에 많은 비중을 두고 있어 유럽이나 미국시장으로의 진출에 대한 사례나 연구는 주로 대기업들을 중심으로 이루어지고 있다. 특히 국내 글로벌 강소기업이나 중소기업들의 글로벌 전략에 관한 연구들은 주로 IT기반기업들이나 부품 및 산업재 등의 업종을 중심으로 연구가 이루어지고 있다.

하지만 다양한 소비재 업종의 국내 중소기업들 또한 기술뿐만 아니라 디자인과 브랜드 등의 역할을 통해 보다 적극적인 글로벌 시장에서의 성장이 필요하며 이를 통해 국내의 시장에서의 글로벌 브랜드와의 경쟁이 가능한 지속적인 경쟁우위를 구축해 나갈 수 있을 것이다. 그러나 직접적인 현지 소비자들의 선택을 받아야 하는 소비재의 경우 기술집약적인 제품이나 산업재에 비해 디자인이나 브랜드 우위가 더욱 중요한 영향을 미치므로 현지 브랜드의 우위가 강한 선진국 시장으로의 진출과 성과는 어려운 과제가 아닐 수 없다.

따라서 본 연구는 국내 시장 환경의 기회를 통해 성장한 다양한 업종에서의 국내 중소기업들의 글로벌 진출 전략과 아시아권뿐만 아니라 유럽 및 미국시장으로의 진입을 위한 가능성을 탐색하기 위해 국내 아웃도어 브랜드로서 성장하여 최근 중국을 시작으로 유럽과 미국 시장으로의 동시 진출을 진행하고 있는 블랙야크를 대상으로 그 과정을 분석해 보고자 한다.

특히 아웃도어 산업은 기술과 디자인, 브랜드의 우위가 집약적으로 축적된 제품과 유통 프로세스, 마케팅 전략 등의 경쟁이 각국마다 치열하게 이루어지

고 있는 글로벌 산업으로 이러한 산업을 대상으로 국내 기업의 각국에서의 진출 전략의 선택 과정을 살펴보는 것은 국내 중소기업들의 글로벌화를 위한 연구 및 전략 수립에 의의가 있을 것이다.

국내 아웃도어 브랜드인 블랙야크는 세계 최대 스포츠용품박람회인 독일 뮌헨 ISPO 2016에서 글로벌 부문의 황금상을 비롯해 총 11개 부문을 수상했다. 이는 ISPO 박람회 70년 동안 처음 있는 단일 브랜드로서 최다 수상으로 기록되었다. 동시에 유럽, 미국, 캐나다를 비롯한 11개국과의 수출 계약을 체결했다(강영은, 2016). 이 또한 국내 아웃도어 브랜드로서 쉽지 않은 기록이었다.

한국 시장에서의 아웃도어 시장의 폭발적 성장과 함께 발전해 온 블랙야크이지만 예상했던 대로 최근 국내 아웃도어 시장의 성장세가 하락하면서 2014년 이후 블랙야크의 수익성 저하에 대해 내외부의 우려가 있는 상황이다. 그러나 2000년 이후 중국 시장을 넘어 유럽과 미주 지역에 대한 글로벌 진출 전략에 지속적인 투자를 해오고 있는 블랙야크는 더 이상 국내 브랜드에 머무르지 않고 글로벌 브랜드로서의 비전에 집중하고 있다. 서울의 종로 5가에서 시작된 블랙야크는 선점효과를 거두고 있는 중국은 물론 유럽과 미국 시장까지 진출하는 위치에까지 왔다. 블랙야크는 중국을 베이스캠프로 삼고 몽골과 유럽, 미국을 공략하는, 이른바 블랙야크 판 '실�크로드의 개척'이라는 야심찬 포부를 펼치고 있다(김영수, 조동성, 김소형, 2013).

아시아와 유럽, 북미시장을 동시 공략하는 것은 어떤 기업에게도 쉽지 않은 전략적 선택이자 실행 과정이 될 것이다. 또한 상이한 각 시장에 대한 진출 전략과 현지화 전략을 어떻게 통합해 나갈 것인가는 앞으로 블랙야크의 큰 과제이기도 하다. 그러나 이를 실행해 나가고 있는 블랙야크의 글로벌 전략을 살펴봄으로써 국내 중견중소기업들의 적극적인 해외 진출을 위한 전략적 시사점을 도출해 보고자 한다.

II. 블랙야크의 성장

2.1 블랙야크 개요

블랙야크는 지난 2013년 창립 40년이 된 한국의 브랜드이다. 1973년 종로 5가에 '동진사'로 문을 열어 동진산악, 동진레저, 블랙야크로 변신을 거듭해 왔다. 블랙야크는 브랜드인 야크의 뿔과 얼굴형을 형상화하고 네팔의 컬러 및 무늬를 이용해 디자인하고 있다. 디자이너들을 직접 네팔로 파견해 제품 개발을 독려하고 있으며, 히말라야 오리지널 컬러 열두 가지 색에 대해 특허를 내는 등 철저히 색과 디자인의 차별화에 초점을 맞추고 있다.

'블랙야크'라는 브랜드는 세계 최초로 히말라야 8천 미터 16좌(座)를 완등한 엄홍길 대장의 한마디에 영감을 얻었다. 1992년 강태선 회장이 속한 '거봉산악회'가 히말라야를 등정할 때, 엄 대장은 야크(Yak)를 보고 경이로운 표정을 짓고 있던 강 회장이 "야크, 이름이 너무 멋진 것 같지 않아요? 저걸 브랜드 이름으로 만들면 어떨까요?"라고 지나가듯 이야기했다. 야크(Yak)는 '셰르파(Sherpa)의 셰르파'로 알려져 있다. 강인하고 강렬한 인상을 주고 험난한 고산지대에서 발을 갈거나 짐을 나르는 일까지 해낸다. 산소가 부족한 고산 지대에서 히말라야 등반가의 셰르파가 되어 준 동물이다(문병선, 2014). 블랙야크의 아웃도어 의류는 셰르파 필드테스트 팀의 조언을 듣고 히말라야 여러 고봉에서 필드테스트를 거쳐 만들고 있었으니 야크라는 브랜드 이름이 유력해지는 순간이었고, 이때 히말라야 오리지널 브랜드로서의 블랙야크가 탄생하였다.

강 회장은 그 이듬해부터 브랜드화 작업을 시작해 1995년 '블랙야크'를 탄생시켰다. '야크'는 고유명사인 까닭에 상표 등록이 안됐고 강렬한 이미지를 주는 '블랙야크'로 새로운 브랜드가 결정되었다. 그 이

후 몇 년 뒤 블랙야크 등산의류는 티베트에서 직접 본 야크를 닮은 검은 색상의 등산복을 파격적으로 도입하여 주목을 받았다. 당시 원색 중심으로 색상으로 만든 등산복에 대비하여 차별화된 디자인과 기능을 강조한 블랙야크 의류는 빠르게 대중화되었다.

2.2 한국에서의 성공

2013년 블랙야크는 전년 대비 28% 성장했다. 매출액은 5,805억 원을 달성했다. 국내 아웃도어 시장의 1인자 '노스페이스'를 판매하는 영원아웃도어는 작년 매출액이 5,267억 원이었다. 감사보고서상 매출액만 보면 블랙야크와 노스페이스의 매출 순위는 역전돼, 블랙야크가 처음 1위에 오르게 됐다.

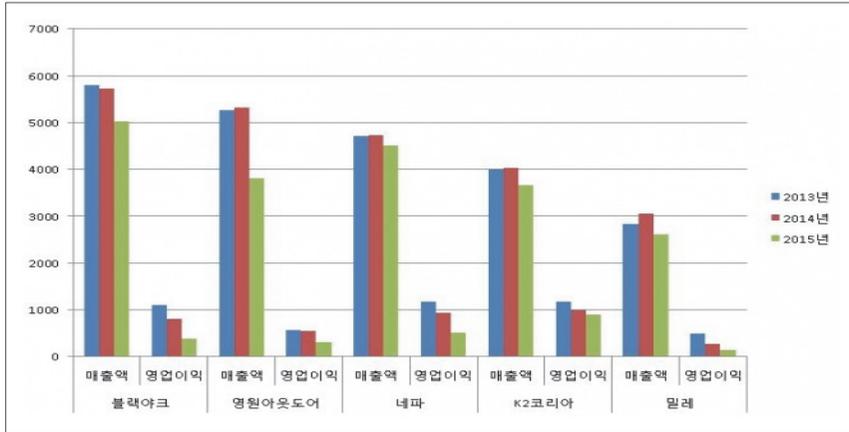
국내 아웃도어 시장은 지난 2000년 2,000억 시장이던 것이 2009년 2조원 시장으로 증가해 불과 10년 사이 10배로 성장한데 이어 2010년 3조2,500억 원, 2011년 4조3,500억 원으로 급팽창했다. 2012년에는 5조7,500억 원으로 팽창하며 매년 30% 이상의 폭발적 성장을 이루었다. 이렇게 성장한 대한민국 아웃도어 시장은 이제 전 세계 아웃도어 시장에서 미국(2012년 기준)의 매출 규모 11조 원의 절반에 육박하는 단일시장으로서 세계 제2위 규모의 아웃도어 강국으로 변모한 것이다(박상태, 2013).

단일 국가 기준으로 전 세계 2위의 규모를 가진 한국 시장에서 1위에 오른 블랙야크는 지난 3년간 3배 가까이 성장했다. 2009년 1,477억 원이던 연 매출은 2012년 4,536억 원까지 증가했고, 2013년 5,805억 원을 달성했다.

수익성도 꾸준히 개선되어 2008년 67억 원이던 영업이익은 2010년에는 276억 원으로 증가했고 2012년에는 처음으로 영업이익이 1,000억 원을 넘어섰고 영업이익률은 22.3%를 기록했다.

그러나 예견된 대로 국내 아웃도어 시장의 포화상태에 따른 성숙기 진입과 지속되는 동절기의 이상고

〈표 1〉 주요 아웃도어 기업 실적추이



자료: 금감원, 금융감독시스템 (정혜인, 2016)

온 현상, 최근 국내 아웃도어의 내수 침체 등의 환경 요인이 겹치면서 2014년 이후 아웃도어 업계의 매출 하락과 수익성 악화는 현실화되고 있다.

블랙야크의 2015년 매출은 전년(5,724억)보다 12.4% 감소한 5,018억원을 기록했고 영업 이익 또한 크게 감소하였다. 이러한 현상은 국내시장에서 1, 2위를 다투는 노스페이스도 마찬가지이며, 네파, 밀레 등의 주요 기업들이 급성장하던 아웃도어 산업 환경에서 내수 시장 침체와 함께 어려움을 겪고 있다.

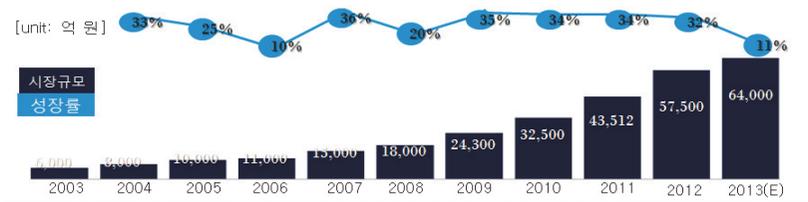
2.3 국내시장 핵심성공요인

블랙야크의 국내 시장에서의 성장에는 크게 외부

환경과 내부 역량이 결합되어 기회를 창출해 나가는 과정에서 주요 성공요인이 있었다고 볼 수 있다.

첫째, 한국의 아웃도어 시장이 워낙 급격하게 확대되면서 아웃도어 브랜드를 가지고 있는 기업이 동반 성장할 수 있었던 기회 요인이 존재하였다. 특히 한국의 아웃도어 시장이 커지면서 전체 한국 패션시장에서의 아웃도어 패션 비중은 2003년 2.6%에서 2013년 16.6%로 급격히 증가했다.

아웃도어 사업의 비중이 점차 커지면서 이제는 아웃도어는 패션사업의 필수 사업군으로 대두되었다. 특히 한국에서의 아웃도어 의류는 단순한 등산복을 넘어 레저 활동을 위한 야외에서 입는 옷으로 일반화되었고, 캐주얼한 일상복으로까지 발전했다. 이러



(source: samsung design net)

〈그림 1〉 국내 아웃도어 산업 성장 추이

한 아웃도어 시장의 폭발적인 성장세는 블랙야크의 성장에 가장 주요한 외적 기회 요인이 되었다.

둘째, 블랙야크의 내부역량으로 가장 중요한 성장 요인은 디자인과 결합된 브랜드의 힘이다. 강회장은 “블랙야크의 성공 비결은 ‘없는 시장에서, 없는 제품을, 없는 소비자에게 팔았다’는 데 있다”고 말한다. 블랙야크가 고유한 디자인의 제품을 출시할 당시에는 대부분의 아웃도어 의류에서 로고만 떼면 어느 회사 제품인지 구분이 되지 않았다. 아웃도어 의류의 선진 브랜드인 유럽이나 미국의 브랜드들은 자연과 조화되면서 확연히 구분되는 원색 중심의 배색을 주로 활용하고 직선라인의 단순절개를 디자인으로 주로 활용한다. 해외 브랜드들이 주도하던 기존 아웃도어 의류들은 대부분 이러한 디자인과 색상을 기반으로 주로 소재 개발과 기능의 혁신성 등을 중심으로 경쟁하는 상황이었다.

아웃도어 의류의 기존 트렌드(trend)와는 확연히 다른 블랙야크의 디자인과 색상전개는 역시 블랙야크 브랜드의 시발점인 히말라야와 야크에서의 주요 요소들을 활용한 것이다. 우선 블랙야크는 기존의 브랜드에서 많이 활용하지 않던 색상 전개를 보여주었는데, 유채색 중심의 색상을 벗어나 검정, 회색, 자주, 카키 등의 무채색 중심의 색상전개와 패턴이 들어간 니트 등과의 다양한 소재배합을 보여주었다.

이는 히말라야에 가면 흔히 볼 수 있는 기원이 담긴 오색 깃발 ‘파르초’에서 영감을 가져온 것으로 이 오색 깃발의 색상이 자연 속에서 푸른 하늘과 대비되어 선명한 색감으로 다가온다는 것에 착안하였다. 이러한 독특한 색감을 블랙야크 아웃도어 의류 전반에 표현하고 있으며, 이는 기존의 원색 중심의 해외 브랜드의 의류들과 확연히 차별화되는 요소가 되었다. 기존의 브랜드들과는 전혀 다른 다소 무겁지만 자연과 확연히 대비되면서도 어우러지는 블랙야크만의 색상 라인이 도입된 것이다. 또한 의류 디자인의 라인 또한 기존의 브랜드들과 확연히 구분되는데, 바로 야크의 뿔 모양에 착안하여 형상화한 의류 전반의 복합적인 곡선의 사용과 절개이다. 이는 착장시에 몸의 라인을 살리고 유선형의 부드러운 곡선으로 표현되어 기존 브랜드의 단순하고 직선라인의 디자인과 차별화된 요인이 되었다(고영희, 2013).

이렇게 히말라야에서 영감을 받은 색상과 블랙야크를 형상화한 디자인의 곡선은 짧은 시간 내에 소비자들에게 블랙야크를 인식하고 확실하게 차별화된 브랜드로 인지되도록 하는데 가장 큰 기여를 했다.

이러한 내부 역량을 구축하는데 있어 핵심이 되는 원동력은 인적자원에 대한 투자가 유효했다. 강태선 회장이 2009년 영입한 정운석 사장은 본격적으로 디자인을 강화하는 전략을 모색하고 상품 기획과 디



〈그림 2〉 야크 이미지 형상화를 통한 디자인 패턴

자인 영역을 분리하면서 큰 효과를 가져왔다. 국내 캐주얼 브랜드에서 오랜 경험을 쌓은 정 사장은 당시 아웃도어 의류 업계에 디자인 차별화나 경쟁이 거의 없다는 것에 의아해 했다. 블랙야크의 경우에도 디자인팀이 당시 상품기획을 담당하는 MD팀에 속해 있었고, MD팀의 다음 시즌 상품 기획방향 및 수량에 따라 디자인을 하는 수동적인 방식으로 진행되고 있었다. 정 사장은 MD팀과 디자인팀을 분리하여 디자인 센터를 별도로 설치하고 디자이너들의 보다 창의적이고 다양한 디자인 시도가 가능하도록 변화를 가져왔다. 사실 한정된 자원으로 시즌 내 최대한 많은 상품을 판매하고 재고를 많이 남기지 않으려면, 창의적이고 새로운 디자인보다는 지난 시즌 판매추세를 보고 안정적인 디자인을 많이 하는 것이 의류업계의 현실이다. 하지만 블랙야크는 그런 위협을 감수하고 디자이너들에게는 적은 수량이 판매되더라도 새로운 디자인을 하도록 독려하고, 매장에서 판매될 수 있도록 기회를 주었다(고영희, 2013). 특히 디자이너들에게 독창적인 디자인 시도에 대한 기회를 최대한 부여했다. 창의적인 디자인에 대하여 시도하면서도 히말라야 기반의 색상, 블랙야크의 이미지를 형상화하는 기본요소를 유지하여 일관되고 독창적인 디자인이 가능했다. 이와 같은 디자인 역량 강화는 강력한 'Himalayas Original Mountaineering Brand'라는 브랜드 아이덴티티를 구축하는데 큰 기반이 되었다.

2.4 블랙야크의 글로벌 진출 배경

국내 아웃도어 시장의 급격한 발전과 함께 성장한 블랙야크는 특히 내수시장에서 강세에 있던 주요 해외 브랜드들과 경쟁하며 국내 브랜드이지만 디자인과 기술력 면에서 뛰어난 제품 경쟁력을 확보해 나갈 수 있었다. 이러한 제품 경쟁력은 블랙야크의 경쟁우위이자 아웃도어 시장의 흐름을 폭넓게 파악하고 주도할 수 있는 자신감을 갖게 하는 기반이 되었다.

또한 짧은 기간 동안 전 세계 단일 국가로 아웃도어 시장에서 미국에 이어 2위의 시장규모로 성장한 국내 아웃도어 산업은 놀랄 만큼의 시장 성장을 이루었지만 반면, 국내 아웃도어 시장의 성장이 둔화되어 곧 성숙기에 접어들 것은 충분히 예견가능한 일이었다. 따라서 국내 매출의존도가 높은 블랙야크는 아웃도어 시장의 성장기에 축적된 자원과 역량을 통해 사업을 지속 성장시킬 수 있는 전략의 모색이 필요했다. 40년간 아웃도어 산업에 집중해 온 블랙야크에게 국내시장에서 신산업을 찾는 다각화보다는 해외시장으로 신시장을 개척해 나가는 글로벌 전략이 당연한 선택이었을 것이다.

많은 유럽과 미국의 아웃도어 브랜드는 전 세계 시장을 대상으로 글로벌화를 적극적으로 실행하고 있으며 1974년 설립되어 블랙야크와 라이선스를 맺고 있는 미국 브랜드 마모트(Marmot)의 경우 미국과 글로벌 매출의 비중이 6.5:3.5를 유지하고 있다. 블랙야크의 경우에도 이 정도의 비율로 글로벌 매출의 비중을 점차적으로 확대해 나가면서 글로벌 수준의 경쟁우위를 구축하여 신성장 동력을 확보하는 전략을 추구하고자 하였다.

그러나 아웃도어 산업에서 후발 시장인 한국에서 성장한 한국 브랜드가 훨씬 더 긴 역사를 통해 기술력과 아이덴티티를 구축해 온 유럽이나 미국의 브랜드들과 현지시장에서 경쟁한다는 것이 가능한 것인지는 쉽지 않은 판단이었다. 이를 위해 블랙야크는 유럽의 가장 큰 아웃도어 박람회인 ISPO에 직접 부스를 내고 블랙야크 제품에 대한 전 세계 바이어들의 반응을 살펴보고자 하였다.

그 결과 오랜 시간을 통해 발전해 온 유럽 등의 글로벌 마켓의 아웃도어 산업은 이미 성숙기에 접어들면서 전통적인 브랜드들이 주도하는 시장으로 소재나 디자인에 큰 변화가 없이 전개되고 있다는 점이 기회가 될 수 있다는 판단을 하게 되었다. 특히 글로벌 시장에서의 새로운 디자인과 제품에 대한 기대감

이 높은 상황에서 블랙야크의 야크 헤리티지를 기반으로 한 독특한 절개와 색상은 유럽 시장의 흥미를 끄는데 성공적이었다.

III. 블랙야크의 글로벌 진출

3.1 해외 시장에 첫 발을 디디다

블랙야크의 중국 시장 진출은 2014년 20년을 맞았다. 1993년 20만 달러(약 2억3000만원)를 투자해 중국 다롄(大連)에 생산 공장을 지은 것이 시작이었다. 한·중 수교 후 다른 기업들과 마찬가지로 중국의 생산효율성을 목적으로 투자한 것이다. 하지만 좀 더 면밀한 검토와 준비가 필요했다는 후회는 금방 나타났다. 도로와 같은 교통 및 여러 인프라와 물류 체계가 갖춰져 있지 않은 상태에서 생산 공장의 원활한 운영은 불가능했다. 결국 2년 만에 철수할 수밖에 없었다. 하지만 비싼 수업료를 내고 중국 시장을 배운 경험이었는데 완전히 포기할 수는 없었다.

1996년 50만 달러를 들여 이번에는 기반시설이 잘 갖춰진 텐진에 다시 생산 공장을 건설했다. 두 번째 진출인 텐진에서는 매사를 들다리 두드리듯 했다. 1차 투자의 학습효과 덕분에 이번에는 성공적으로 자리 잡을 수 있었고, 이후 생산 공장 뿐 아니라 거대 중국시장의 소비자를 공략하기 위한 발걸음이 시작되었다.

이미 지금은 중국을 전 세계의 소비시장으로 누구나 인식하고 있지만, 당시에는 이는 장기적이며 전략적인 접근이었다. 이를 위해 막대한 자금을 투자하고 있을 때 뜻하지 않게 1998년 한국시장에 경제 위기라는 불청객이 찾아왔다. 자금압박 상황에서 투자를 계속한다는 것은 고통이었고 큰 모험이었다. 하지만 블랙야크는 시장 선점의 기회를 잡기 위해

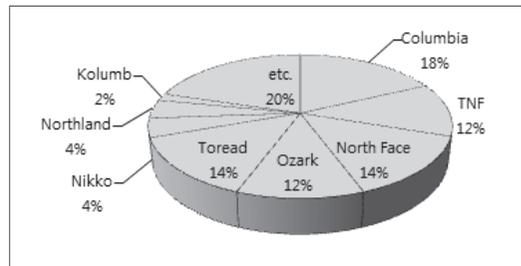
모험을 선택했고 흔들림 없이 중국 투자를 지속했다. 1998년 공장이 완공될 무렵 블랙야크는 베이징에 직영 1호점 풍우설(風雨雪)을 열었다. 지금은 수많은 글로벌 아웃도어 브랜드가 열한 경쟁을 펼치고 있지만, 당시만 해도 아웃도어 시장이 형성되지 않았던 중국에서 전세계 모든 브랜드들 중에 최초의 전문 매장이었다.



〈그림 3〉 블랙야크 중국 텐진 공장

3.2 중국시장의 성과

블랙야크가 처음 중국에 직영점을 내었던 1998년에 비하여 중국시장은 2013년 매출 기준 약 25억 달러(한화 약 2.5조) 규모로 성장하였다. COA(China Outdoor Association)의 시장조사 연구 결과에 따르면 2013년 중국 아웃도어 시장은 전년 대비 16.2% 성장하였고, 53%의 매출은 아웃도어 의류, 24%는 신발 매출이 차지하고 있다.



〈그림 4〉 China brand market share 2013, 블랙야크 내부자료

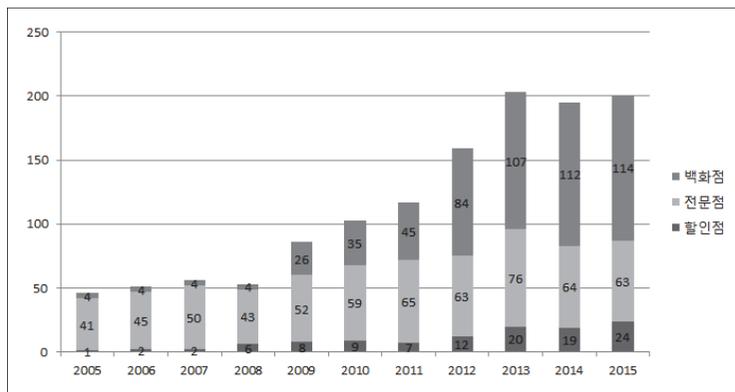
초기에 중국에 진출하면서 시장을 선점할 수 있었던 블랙야크는 순수 국산브랜드로는 거의 유일하게 중국에 기반을 가지고 있다. 2005년 블랙야크는 중국 국제체육용품 박람회에서 아웃도어 의류 부문 인기상을 수상하고 중국 10대 아웃도어 브랜드에 선정되기도 하였다. 또한 중국의 등산 전문 매체인 '튀에'로부터 가장 신뢰할만한 아웃도어 브랜드로 선정되기도 하였다. 한편 중국에서의 매출은 2004년 이후 년 평균 55%의 매출 성장세를 보이다가 지난 2013년 약 1억6천만위안의 최대 매출을 기록했고 2015년 약 1억4천만위안으로 다소 감소했다. 이는 2014년 이후 매출 하위권의 비효율 매장을 지속적으로 정리하고 다양한 지역적 확장과 인터넷 판매 확대 등을 추진하고 있는 것에 기인한다고 볼 수 있다. 중국 시장 진출 초기에는 베이징 중심으로 마케팅을 했지만, 2012년 상하이에 지사를 열어 범위를 넓혔고 블랙야크는 베이징과 상하이 같은 주요 도시에 30곳의 직영매장과 200여 개 대리점을 운영하고 있다. 또한 초기에는 전문점을 중심으로 매장이 확대되었지만 2009년 이후 지속적으로 백화점의 대리점 수가 확대되고 있다.

이와 같은 가시적인 성과를 거둘 수 있었던 가장

주요한 요인은 필사적인 현지화 노력이라고 할 수 있다. 중국 등산협회와의 판시 형성, 중국인의 자존심이라 여겨지는 만리장성 보호 달리기 대회 및 1,000개의 쓰레기통 설치 등의 사회적 책임 활동, 중국 고위직의 베이징 현지법인 사장 영입 등의 현지화 노력을 펼쳐 나갔던 것이다. 예컨대 한·중 수교 후 우후죽순으로 진출한 한국기업들이 IMF를 거치며 도산하거나 철수한 데 비해, 블랙야크는 오히려 만리장성 보호 운동 등을 펼치며 브랜드 인지도를 높이고 시장의 신뢰를 얻기 위한 노력을 더욱 적극적으로 하였다. 블랙야크의 가장 큰 성과는 장기간 중국 시장에서 기반을 구축해오며, 시장에 지속 가능한 브랜드로서의 신뢰를 구축한 것이라고 할 수 있는 것이다.

블랙야크에게 있어 중국 진출의 비전은 글로벌 블랙야크의 입지를 구축하는 것이다. 블랙야크는 새로운 시장의 개척과 성장의 필요성을 인식하였고, 글로벌 브랜드로서의 도약을 위해 한국시장과는 다른 글로벌 시장을 위한 교두보 마련이 필요했다. 따라서 잠재시장의 규모, 국내시장의 경험을 최대한 활용할 수 있는 지리적 인접성 등을 고려하여 중국을 전략적 중심지로 선정하였다. 그런데 이러한 글로벌

〈표 2〉 베이징 블랙야크 유통 현황



자료: 블랙야크 내부자료, 2016

브랜드로서의 입지 강화라는 전략적 관점에서 볼 때 블랙야크의 중국시장에서의 성과는 퇴색할 수 있다. 즉 중국시장에서의 성과가 곧 글로벌 브랜드로서 입지를 확보하는 것으로 보기는 어렵다는 것이다. 실제로 중국시장은 한국과 지리적 거리가 가깝고 정서적 공감대가 존재하는 시장인데다 선진 시장으로 볼 수 없다는 측면이 존재한다. 따라서 한국 출시 상품의 디자인을 그대로 적용하거나, 한국에서의 생산 시스템을 그대로 옮겨 가도 무리가 없었다. 따라서 중국에서의 경험은 블랙야크가 해외 진출에 대한 자신감과 동기를 강화해 주었지만, 글로벌 시장 공략을 위한 시스템 구축에는 한계가 존재한다고 할 수 있다.

글로벌 사업본부의 박홍근 부사장은 중국에서의 블랙야크 현황을 다음과 같이 평가했다.

“중국시장에서의 블랙야크는 오랜 시간 어려움을 겪으면서 축적된 현지화가 어느 정도 이루어졌다고 봅니다. 이제는 중국에서의 매출 증가보다는 매장당 효율성과 상품과 브랜드의 이미지를 제고하는 것이 목표입니다. 따라서 더욱 적극적인 마케팅 투자를 유지하면서 현지 기업과의 제휴도 고려해 보고 있습니다.”

한편 중국 시장의 규모는 미국이나 한국, 유럽에 비해 아직은 크지 않지만 경제성장 및 개인 소득의 증대로 인하여 소비시장이 확대되고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 아웃도어 시장이 아직은 도입 단계로 잠재적 성장 가능성이 높은 편이라는 것이다. 즉 전문등산 등의 활동 보다는 일상생활 및 여행 등의 광범위한 라이프 스타일 아웃도어의 특징을 가진 중국시장은 급작스러운 시장 변화보다는 소득 증가와 생활 수준의 발전단계에 따라 지속적인 성장가능성이 높을 것으로 예측되고 있다. 이러한 중국시장의 성장 가능성과 시장 규모로 인하여 이미 노스페이스(The NorthFace), 콜롬비아(Columbia)와 같은 글로벌 브랜드 기업들이 진출해 있으며, 토레드

(Toread), 노스랜드(NorthLand) 등의 현지 기업들은 글로벌 브랜드의 인수, 합병 등에 관심을 보이는 등 경쟁이 심화될 것으로 예측된다.

이러한 상황에서 경쟁사 대비 블랙야크가 현재는 오랜 중국시장의 경험을 바탕으로 현지 기획, 생산을 통한 다양한 제품 구성을 이루고 있다는 강점을 가지고 있지만, 글로벌 브랜드와의 인지도 및 제품 가격에서 경쟁우위를 잃어버릴 가능성도 존재한다. 이를 극복하기 위해서라도 블랙야크는 한국 브랜드나 아시아 브랜드를 넘어서는 글로벌 브랜드로서의 중국 내 입지를 구축하는 전략이 필요한 시점이었다.

3.3 새로운 비전 수립

1998년 중국 베이징에 세계 최초로 직영점을 오픈한 지 14년이 지난 2012년 독일 뮌헨에서 열리는 ISPO에 강대선 회장을 포함한 블랙야크의 많은 임직원이 분주하게 행사를 준비하고 있었다. 세계에서 가장 큰 아웃도어 쇼인 ISPO에 매년 정보 취합 차관람을 해 왔으나, 이번에는 유럽 시장에 블랙야크를 알리겠다는 목적으로 부스를 내기로 했기 때문이었다. 이번 행사에는 여성 최초로 히말라야 14좌를 오른 오은선 대장도 함께 참여했다. 블랙야크는 약 200㎡규모의 단독 전시장에 ‘히말라야 오리지널’이라는 브랜드 정체성을 강조한 정통 익스트림 라인을 비중있게 다루었다. 블랙야크 브랜드 정통성을 지키는 ‘야크 모티브’ 디자인에 최적의 기능성을 지닌 제품들로 구성된 것이다. 처음으로 진출한 블랙야크 부스는 연일 바이어들로 붐볐다. 유럽이나 미국의 브랜드와의 차별성을 둔 패치 스타일의 아이টে็ม은 많은 바이어들에게 신선한 충격을 주었다. 아웃도어 본고장에서 유럽 모델들에게 블랙야크 아웃도어 옷을 입고 K-POP과 함께 한 패션쇼는 전시장에서 단연 돋보이는 행사였다. 이 패션쇼가 끝나자 바이어들의 상담이 줄을 이었다.



〈그림 5〉 2012 뮌헨 ISPO, 블랙야크 내부자료

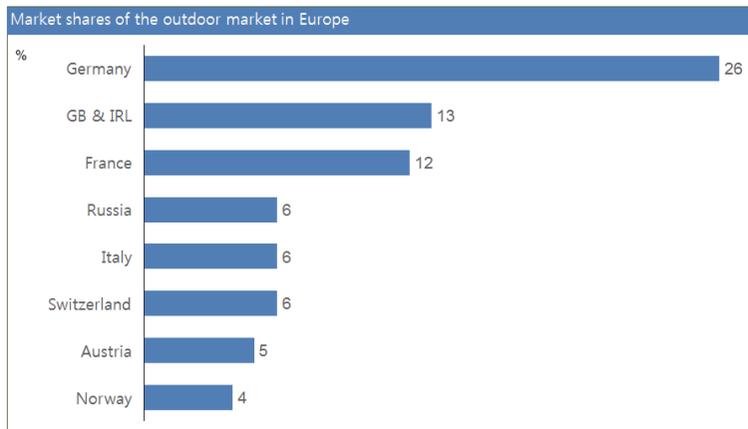
첫 번째 참가치고는 대단한 성공이었다. 이제 블랙야크는 아웃도어 중주국 유럽에도 진출할 자신감을 얻은 것이다. 부스를 방문한 많은 사람들이 ‘이 옷을 보면 누구든 한번은 가보고픈 히말라야를 떠올리게 한다’고 말했다. 블랙야크는 이런 부분들을 분석하며 2013년에는 유럽, 2015년에는 미국으로 진출할 목표를 세울 수 있었다.

ISPO의 성공적인 데뷔 무대가 끝난 다음해 2013년은 블랙야크가 40주년을 맞는 해였다. 블랙야크의 40주년 기념식에서 강태선 회장은 뜻밖의 발언을 했다. 국내 시장이 아니라 세계 시장을 겨냥하며, ‘글로벌 TOP 5’를 넘어 ‘2020년 매출 4조, 글로벌 No.1 달성’을 목표로 하는 비전을 선언한 것이다.

강태선 회장은 지금의 성장세에 해외사업을 본격적으로 확대해, 전 세계적으로 인정받는 브랜드 가치 1위 기업을 만들 계획이라고 포부를 밝혔다. 2015년까지 매출 2조(국내 1조 4,000억 원, 해외 6,000억 원) 달성과 글로벌 TOP 5에 이어, 2020년까지 국내 2조 원, 해외 2조 원 등 총 매출 4조 원과 글로벌 TOP 1이 되겠다는 구체적 목표를 제시했다(정영일, 2013).

3.4 유럽시장 진출

무려 140여 년 전으로 거슬러 올라가는 역사를 가진 유럽 아웃도어 시장 규모는 소매 매출 기준 약 \$ 14



〈그림 6〉 유럽시장 국가별 시장점유율 (2013), 블랙야크 내부자료

Billion(€ 10 Billion, 약 15조 원)에 달한다. 유럽의 여러 국가 중 독일이 \$1.5b (€ 1.2b / 약 1.5조 원)으로 단일국가 기준 미국과 한국에 이어 전 세계에서 3번째로 큰 아웃도어 시장이다. 제품 기준으로는 의류가 53%, 신발이 27% 등으로 비중이 높다.

유럽의 아웃도어 시장은 각 국가별로 대표적인 기존 현지 브랜드들과 함께 새로운 혁신적 아이디어를 가진 새로운 브랜드들도 끊임없이 개발되고 있다. 특히 유럽시장 내 가장 높은 점유율을 차지하는 독일 시장은 가장 활발하게 아웃도어 산업을 주도하고 있으며 아디다스(Adidas), 잭 울프스킨(Jack Wolfskin), 살레와(Salewa), 슈펠(Schoeffel) 등의 대표 브랜드들이 있다.

블랙야크는 2012년 1월 국내 브랜드로는 유일하게 독일 뮌헨 ISPO에 참가해 현지 업계로부터 좋은 반응을 얻으며 유럽 진출의 길을 뚫었다. 당시 부스를 설치하고 행사를 계획한 주요 전략은 유럽식의 제품 스타일을 모방하지 않고 '소재는 한국, 컬러는 히말라야, 음악은 네팔'이었다. 즉 야크 모티브 디자인의 블랙야크 브랜드의 정체성을 강조한 것이었다. 새로운 스타일에 현지 바이어들의 반응이 뜨거웠고 부스에 밀려드는 사람들로 성황을 이루었다. 옷감도 고어텍스 같은 첨단을 사용했지만, 과감한 절개와 야크 뿔이 내뿜는 강한 개성의 디자인 디테일을 보고 다른 브랜드 관계자들과 바이어들이 놀라워하며, 유럽에서는 브랜드 로고를 가리면 어느 회사에서 만들었는지 구별하기 어렵다고 하는데 블랙야크는 로고를 가려도 한눈에 알아볼 수 있다고 말하기도 했다. 이는 한국시장에서도 경험했던 블랙야크의 경쟁력으로 손꼽히는 요인이었다. 상담을 하다 보면 '어디에서 왔느냐?'가 제일 많은 질문이었다. 그들로서는 처음 보는 브랜드이기 때문이었다. 그 다음이 상품 거래에 포커스를 맞추고 유럽에 거래선이 있느냐고 물어 왔다.

이러한 성공적인 반응에도 블랙야크의 임직원들은

마냥 기뻐할 수는 없었다. 블랙야크는 2011년에 글로벌 진출을 위한 계획을 준비하면서 내부 조직진단 결과, 현재의 시스템이 글로벌화 되기 위한 시스템에는 거리가 존재한다는 것을 깨닫고 있었기 때문이었다. 실제로 2012년 ISPO에서의 성공적인 시장 반응에 자신감을 얻은 블랙야크는 2013년 겨울 시즌 유럽에 판매를 소규모로 시작하는 진출을 시도하였다. 그러나 2012년 ISPO에서의 호평에도 불구하고, 2013년에 판매를 시작하면서 실질적인 어려움이 나타나기 시작하였다. 즉 블랙야크가 제품은 괜찮은데 이를 글로벌 시장에 공급할 수 있는 시스템이 없다는 것이었다. 이러한 경험은 블랙야크에게 교훈이 되었고, 글로벌 스탠다드에 적합한 시스템 구축을 추진해야 할 필요성을 절실하게 느끼게 되었다. 즉 글로벌 시장의 타임스케줄을 위한 기획과 생산 프로세스를 재구축한다거나, 직영체제 유통방식 위주의 블랙야크에 비해 유럽에서는 도매(Wholesale) 체제에 맞는 개발 등이 가능한 시스템과 프로세스가 구축되어야 했던 것이다.

한편 그야말로 아웃도어 시장의 본고장이자 표준이라고 할 수 있는 유럽에서의 아웃도어는 선 하나에도 기능적인 목적이 존재한다. 하지만 블랙야크는 호평을 받았던 디자인이 기능과 연계되는 점에 대해서는 낮은 평가를 받았다. 즉 국내에서는 디자인으로 인식되는 절개들에 대하여 유럽에서는 아웃도어 의류가 산악인의 생명과 직결되는 장비와 똑같은 것으로 인식되기 때문에 이해하기 어려운 것이었다. 블랙야크가 야크에서 기원한 고유의 정체성을 부각하기 위하여 기능적인 면을 감소시킬지언정 디자인을 강화하였던 전략이 유럽 시장에서는 부정적인 평으로 돌아오게 된 것이다. 유럽 시장은 기능적인 측면이 부각되는 아웃도어의 특성이 존재하기 때문에 블랙야크는 차별화 요인인 디자인에 기능성을 부여하는 노력이 필요하게 되었다.

이와 같이 유럽 시장 진출을 시도하면서 속속 드

러나는 부족한 점을 보완하기 위하여 중국 시장에서 그러했듯이 철저한 현지화 전략이 필요하다는 인식을 하게 되었다. 그리고 이를 신속하게 만회하기 위하여 현지 파트너 체계를 구축하는 것이 최우선으로 필요했다.

유럽에서의 현지 파트너 체계를 구축하고 가장 핵심적으로 필요한 글로벌 역량의 하나인 현지 마케팅 전략에 대해서는 현지의 글로벌 마케팅 디렉터를 글로벌 사업본부 이사로 영입하여 구체적인 마케팅 플랜을 수립하도록 하였다. 함께하게 된 마케팅 디렉터인 Maximilian Nortz는 블랙야크가 ISPO에 나갔을 때 도움을 받은 것이 인연이 되었다. 독일 태생인 그는 유럽 시장의 주요 유통업체와 스포츠, 미디어 관련 분야에서 17년간 마케팅, 상품기획, 스폰서, 이벤트 업무 등 다양한 스포츠 영역의 비즈니스를 담당해 왔다. 그의 역할은 근접한 거리에서 유럽 시장의 트렌드를 분석하고 시장의 특성을 고려한 마케팅과 유통 전략을 블랙야크에게 제시해주는 것이다. 블랙야크는 중국에서의 경험과 같이 현지화가 유효한 전략이라고 인식하고 있으며, 따라서 한국 본사에서 임직원을 파견하는 것을 지양하고, 비전을 같이 하는 현지 인재를 확보하여 위임하는 것을 지향

하고 있다.

“블랙야크는 해외의 경쟁브랜드들과 비교해서 완전히 다른 디자인 관점을 가지고 있으며 이러한 점은 유럽시장에서 굉장한 장점(selling point)이 될 수 있습니다. 블랙야크는 유럽의 소매업자(retailer)들이 기다려오던 브랜드입니다.”

Maximilian의 분석에 의하면 유럽시장에서는 한국과 같이 아웃도어 제품의 디자인이 강조된 특성이 아직 본격적으로 성장하지 않은 것은 블랙야크에게는 기회요인이 되고 있다. 하지만 알피니즘(Alpinism)에 입각해 있는 보수적인 유럽시장도 이제는 도시화된 라인이 시작되는 변화가 태동되고 있다. 이러한 시장 변화가 빨라지면 현재 블랙야크에게 기회요인이 위협요인으로 작용할 가능성도 있다. 블랙야크가 글로벌 스탠다드에 적합한 시스템을 갖추고 제품을 출시하기 위해서는 1년 6개월 전, 즉 18개월 전에 기획이 들어가야 하는데, 이는 16년 F/W 기획을 하려면 2014년 가을부터 기획에 들어가야 한다는 것을 의미한다. 블랙야크가 협력관계 구축을 통하여 글로벌 스탠다드에 맞는 시스템을 신속하게 추진하는 이유이다.



〈그림 7〉 블랙야크 2016 ISPO 어워드 수상 제품, 블랙야크 내부자료

이러한 노력은 2013년 2월 독일 뮌헨에서 열린 세계적인 스포츠용품박람회 ISPO에 출품한 블랙야크의 BIXG1재킷이 뮌헨 ISPO2013 어워드에서 올해의 아시아제품(Asian Product of the Year)으로 선정된 이후 2016년 글로벌 부문 6개(황금상 4개, 제품상 2개)와 아시아 부문 5개(황금상 4개, 제품상 1개) 상을 수상하여 기술력과 디자인을 인정받는 성과를 가져오게 되었다.

또한 블랙야크의 디자인을 바탕으로 유럽인의 체형과 취향을 반영하기 위해 2년여의 개발기간을 거쳐 2016년 1월 ISPO에서 선보인 유럽 컬렉션은 독일(8개 매장), 스위스(9개 매장), 이탈리아(2개 매장), 체코, 폴란드 등 유럽 9개국과 미국, 캐나다에 수출 계약을 맺어 2016년 가을 공식 판매하게 된다. 또한 2014년 이후 스위스와 이탈리아, 터키, 독일 등 아웃도어 본고장인 유럽 4개국에 블랙야크 매장을 오픈하면서 해외 진출의 포석을 깔았다.

블랙야크는 유럽시장에 대하여 동유럽과 서유럽을 나눠서 접근 전략을 가져가고 있다. 서유럽의 경우 독일, 스위스, 오스트리아 등 알프스를 끼고 있는 나라들이 주요 공략 대상이다. 특히 단일국가 별 기준 시 세계 3위의 시장 규모를 가지고 있어 유럽의 아웃도어 중심이라고 하는 독일이 1차적인 공략 대상이다.

동유럽은 러시아를 포함해서 체코, 카자흐스탄까지로 보고 있다. 동유럽의 경우 서유럽보다는 시장의 성숙도가 낮아 시장 장악력이 큰 유통 파트너를 찾는 전략을 가지고 있다.

블랙야크가 독일 등 서유럽 시장의 고객 눈높이를 맞추기 위하여 추진하고 있는 제품개발은 유럽 뿐만 아니라 블랙야크가 글로벌 브랜드로 가기 위한 초석이라고 볼 수 있다. 즉 유럽 시장 뿐 아니라 미국이나 중국, 또는 본국인 한국 시장까지 블랙야크가 진출하는 어떤 국가에서도 블랙야크의 시그니처(Signature)인 히말라야 오리지널의 브랜드와 디

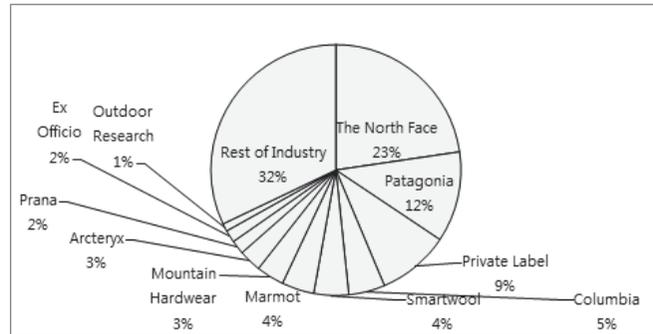
자인, 그리고 기술력을 보여줄 수 있는 제품군으로 보유하려고 하는 것이다. 이를 위해 요즘에는 아웃도어 트렌드인 '스피드 마운티니어링(Speed Mountaineering)'에 필요한 고기능성 의류를 제작하는 데 집중하고 있다. 블랙야크는 새로운 기능성 의류 개발에 50억 원의 예산을 투자했다. 국내 아웃도어 제품들은 디자인, 샘플, 제작까지 3단계로 만들지만 블랙야크가 개발하고 있는 신제품은 세계 최고의 등산 전문가가 먼저 착용해 보는 필드 테스트 후에 그 결과를 반영하는 단계를 거치는 프리미엄급 아웃도어로 개발하고 있다.

블랙야크의 유럽 진출 전략은 향후 서유럽에 진출해 아웃도어 본거지인 유럽 시장에서 블랙야크를 프리미엄 브랜드로 포지셔닝하고 블랙야크를 진정한 글로벌 브랜드로 발돋움시키려 하는 것이다. 한편 동유럽을 발판 삼아 제 2의 성장마켓으로 진입하고, 시장의 성숙 정도와 고객들의 눈높이를 맞춘 제품으로 접근하는 전략을 실행해 나갈 계획인 것이다.

IV. 미국시장으로의 진출

미국시장은 전 세계에서 단일국 기준으로 가장 큰 규모의 아웃도어 시장이다. 미국시장은 소매 \$ 7 Billion(약 7조 3천억 원)에 달한다. 미국 시장은 규모가 크고 상당히 보수적인 시장의 특성이 존재한다. 예컨대 미국 시장의 아웃도어 10대 기업 중 8개가 미국 국내 기업일 정도로 유럽의 정통 아웃도어 기업들도 쉽게 공략하지 못하는 시장이다.

하지만 미국 시장은 블랙야크가 전 세계에 판매되는 글로벌 브랜드가 되기 위하여 반드시 진입해야 하는 시장이다. 블랙야크의 2020년 글로벌 No.1 비전에 따르면 미국 시장은 유럽 시장보다 늦게 2017년경 본격적인 진출을 하는 계획을 가지고 있다. 사실 미



〈그림 8〉 USA brand market share 2013, 블랙야크 내부자료

국 시장에 앞서 유럽을 먼저 진출을 결정한 주요한 이유 중 하나도 미국시장의 보수적 특성이 작용했다. 따라서 블랙야크에게 불리한 미국 시장의 특성을 극복하고, 시장에 가장 효과적으로 진입할 수 있는 방법을 고민할 수밖에 없었다.

2013년 9월 10일 블랙야크는 미국 현지의 도시형(Urban) 아웃도어 브랜드 ‘나우(NAU)’를 인수했다. 현지 브랜드 인수는 인수금액에 대한 부담이 존재하지만 실패의 가능성을 최소화하면서 보다 빠르게 시장에 안착하기 위한 방법이다. 글로벌 기업의 과점화 전략이 가시화되는 산업에서는 자력성장만을 고집하는 경우 경쟁 구도에서 탈락할 가능성이 농후해진다. 따라서 한국의 다른 아웃도어 기업도 해외 진출을 위해 글로벌 브랜드의 일정 비율의 지분을 확보하는 등의 사례를 볼 수 있다. 하지만 블랙야크는 일정 지분을 매입하는 방식이 아닌 100% 인수하는 방식을 취하였다. 이는 이문화 융합에 대해 익숙하지 않은 국내 기업들이 국제 M&A에 소극적인 것에 비해 상당히 과감한 행보라고 할 수 있다. 블랙야크는 중국 등에서의 해외진출 경험을 통해 현지화 전략을 체화하고 있었고, 가장 어려운 시장이자 반드시 진입해야 하는 미국 시장에 대해 가장 강력한 현지화 전략을 시도한 것이다.

나우는 디자인과 패션을 강화한 라이프스타일 브랜드다. 특히 미국과 일본 젊은 층 사이에서 상당한

브랜드 인지도를 확보하고 있는 것으로 알려져 있다. 나우는 스키, 바이크 등의 제품도 생산하는 토털 아웃도어 브랜드로서 ‘모던 아웃도어’라는 슬로건을 쓰고 있다. 나우는 사실 나이키나 아디다스 출신의 디자이너들이 만들어낸 브랜드라서 창의적인 역량이 매우 우수한 장점을 가지고 있다. 이를 통해 블랙야크가 미국 시장에 진입할 때 블랙야크 고유의 시그니처 상품 외에 미국 시장에 맞는 컬러라든지 디자인 등 추가되어야 하는 부분을 보완해 줄 수 있는 인프라를 보유하고 있다고 평가된다. 이것이 바로 블랙야크가 과감하게 나우를 인수한 진의라고 할 수 있다.

또한 나우는 유통에 있어서도 혁신적인 방식을 도입했던 사례가 있다. 나우는 2007년 설립 후에 직영체제를 고수하였고, 전 세계 처음으로 직영점을 쇼룸처럼 운영하고 고객이 구매를 희망하면 배송을 해주는 시스템을 도입하였다. 이러한 새로운 디자인과 혁신적인 유통방식으로 2007년에 시카고, 뉴욕 매장에 직영점을 6개를 냈고, 샌프란시스코, 시애틀, 포틀랜드 등 대도시로 매장을 확대하였던 경험을 가지고 있다.

나우의 브랜드 창립 멤버인 Mark Galbraith는 블랙야크에 대해서도 미국시장에서의 가능성을 긍정적으로 평가하고 있다.

“진정성과 전통적인 유산(heritage)은 미국 시장에서 블랙야크의 가장 중요한 요소입니다. 오리지널 마운틴 브랜드로서의 스토리에 대한 역량은 차별화의 가장 중요한 요인이 될 것입니다. 대부분의 미국 아웃도어 브랜드는 더 이상 창립자에 의해 운영되고 있지 않습니다. 따라서 그들 역사에 근간을 둔 진정성과 브랜드의 영혼, 역사, 목적 보다는 수익성에 의해 제품과 비즈니스 전략이 이루어지고 있는 것이 현실입니다.”

2013년 나우 인수 후에 블랙야크는 조직 및 인력을 구축하였고 브랜드 방향성을 재정립하였다. 2014년에는 미국 서부지역 영업망을 구축하고 있으며, 하반기에 거점 매장 한 곳을 개설하였다.

현재 블랙야크의 나우에 대한 핵심 투자는 나우의 독립적 브랜드 가치를 지속 성장시키고 현지 직원들의 역량을 100% 발휘하도록 지원하는 것이다. 특히 브랜드 아이덴티티가 확실하고 혁신적인 컨셉의 제품과 서비스를 보유하고 큰 성과를 보이지 못하고 있었던 이유가 세일즈 역량의 부족에 있다고 판단하고 이러한 부분을 보완하는 것에도 노력을 기울이고 있다. 인수 후 지금까지 인력과 ERP 시스템, 웹사이트 등 기본적인 내부 인프라를 구축하는데 집중해 오고 있다.



〈그림 9〉 나우 의류 스타일, 블랙야크 내부자료

향후 미국 시장에서는 나우와 함께 블랙야크를 점진적으로 진출시켜 미국시장에 맞는 브랜드 포트폴

리오를 구축하는 것을 중장기 목표로 보고 있다. 미국 시장은 아웃도어 산업에 가장 큰 시장이지만 가장 어려운 시장이기도 하다. 현재 1위에서 10위까지의 기업이 모두 미국 브랜드로 구성되어 전통있는 유럽의 글로벌 브랜드에게도 쉽지 않은 시장이다. 하지만 블랙야크가 궁극적으로 글로벌 브랜드로 성장하기 위해서는 피해갈 수 없는 시장이기도 하다.

V. 결론

최근 기업의 지속 성장을 위해 적극적인 글로벌화를 선택한 블랙야크는 해외 사업에 대한 체계적인 접근을 위해 기본 전략을 검토하게 되었다.

초기 중국 진출 이후 어려움을 겪으며 어느 정도 안정기에 접어들었지만 글로벌 브랜드들의 치열한 경쟁이 이루어지고 있는 중국 아웃도어 시장은 높은 성장세에도 시장에서의 높은 수익 창출을 이루는 데에는 한계가 있는 것이 사실이었다. 따라서 중국을 중심으로 한 아시아 시장을 넘어 유럽과 미국 시장까지의 폭넓은 진출 전략이 필요했다.

첫 단계로 글로벌 시장에서의 기반을 구축하기 위해 폭넓은 시장에서의 해외 법인의 현지 사업 기반을 빠른 기간 내에 구축하는 것이 필요했다. 중국 시장의 경우 1993년 비교적 빠른 시기에 진출했지만 중국 아웃도어 산업의 환경을 파악하여 기반을 구축하고 안정화를 시키는데 10여년이 걸렸다. 하지만 유럽과 북미 등의 시장에서 글로벌 브랜드로 성장하기 위해서는 빠른 시간 내에 시장에 진입하고 기반을 구축해야만 자원과 역량의 비효율적인 소모를 줄이고 글로벌 진출 전략을 성공시킬 수 있을 것으로 판단되었다. 따라서 각 지역의 특성을 바탕으로 효과적 진출 전략을 선택하고 국내 법인과 해외 법인 간의 조직 및 인력의 효율적인 운영 기반을 구축

하는 것이 필요했다. 또한 각 시장으로의 진출과 함께 각 지역별 해외 법인의 실적 개선에 초점을 두고 지속적인 모니터링과 운영을 진행하는 것이 주요한 전략적 목표 관리에 포함되었다.

두 번째로 이렇게 빠른 해외시장에서의 기반 구축을 통해 각 시장에서의 시장확대를 위한 자생력을 확보하는 것을 목표로 하였다. 특히 사업 성장 동력 확보를 위한 글로벌 진출이기 때문에 적극적인 마케팅 투자를 동반한 브랜드 인지도 강화를 기반으로 각 시장에서의 특성에 맞는 해외 법인 자체의 자생능력을 빠르게 확보해 나가는 것으로 주요 전략을 수립했다.

이후 각 지역 내 브랜드 포트폴리오를 강화하는 것이 필요하다고 판단하였다. 아웃도어 또한 패션 브랜드로서 무엇보다 브랜드 아이덴티티와 소비자들에게 강한 브랜드 이미지를 구축하는 것이 핵심적인 성과의 기반이 될 수 있다. 특히 야크 헤리티지를 강조한 디자인과 브랜드를 결합한 강력한 브랜드 아이덴티티를 구축하고 시그니처로 발전시켜온 블랙야크는 그 중요성을 익히 알고 있었다. 특히 중국과 유럽, 북미는 각각 다른 산업 환경과 소비자들의 성향, 주요 경쟁자들이 모두 상이하여 각 지역별로 경쟁력 있는 브랜드 포트폴리오를 강화하는 것이 중요한 전략이 되어야만 했다.

이렇게 각 지역별 차별화 전략뿐만 아니라 전 세계 글로벌 아웃도어 시장에서 동시적으로 경쟁하기 위해서는 원가절감 또한 중요했다. 따라서 지역별 브랜드 포트폴리오에 따라 디자인이나 브랜드를 차별화해 나가지만 글로벌 차원에서의 생산처 공유 등 통합전략을 통한 원가우위를 제고할 수 있는 메커니즘을 구축해 나가야 했다. 이를 통해 궁극적으로 각 지역 내 입지를 강화함과 동시에 글로벌 브랜드로의 확대에 이루어질 수 있을 것이다.

우선 블랙야크는 유럽 시장 진출의 본격화와 글로벌 라인의 개발 프로세스를 진행하면서 중국 및 미

주와 유럽시장의 이원화 운영에 따라 글로벌 사업본부의 조직을 재편하였다. 국내 블랙야크 제품의 이전을 지속적으로 진행해 갈 중국 시장과 새로운 글로벌 라인을 개발하는 유럽시장과 미주 시장을 별도로 총괄하는 체제이다. 미주 시장의 진출 거점 마련을 위해 미국 브랜드 나우(NAU)를 인수하면서 이 브랜드에 대한 적극적인 투자와 함께 글로벌 라인의 블랙야크를 점진적으로 도입해 나갈 예정이다.

블랙야크는 창립 40여년 만에 2014년 12월 양계동의 새로운 사옥으로 이전하였다. 2015년 시무식을 사옥 근처의 대모산에서 진행한 블랙야크는 글로벌 시장을 위한 비전을 직원들과 함께 했다. 블랙야크의 역사가 되어 블랙야크의 성과를 만들어 내왔던 그들이지만 글로벌 No.1의 목표를 위해서는 지금까지의 경험과 시스템을 넘어서는 노력이 필요하며, 그 어느 때보다 치열할 2015년이 될 것이라는 것을 절실하게 느끼고 있었다.

경쟁이 치열한 글로벌 시장에 이제 첫 발을 댄 것과 마찬가지로 블랙야크가 글로벌 No.1이 되었다는 도전이 과연 달성될 수 있을 것인가 하는 의문은 자연스러운 수밖에 없다. 이 질문에 대하여 블랙야크는 ‘히말라야 고봉을 한 발 한 발 걸어 오르는 것처럼, 발힘이 엄청난 야크가 그저 묵묵히 걷는 것처럼 결코 포기하지 않고 오를 것’이라고 대답한다. 바로 이 대답이 글로벌 시장에서 앞으로 블랙야크가 걷는 길을 지켜볼 만한 가치가 있다는 것을 보여 주고 있다.

참고문헌

- 강영은(2016), “강태선의 글로벌 전략-블랙야크 세계5위 목표,” 포커스뉴스, 2016.05.20.
 강태선(2012), 오늘도 도전이다, 이지출판.
 고영희(2013), 트레이드 드레스(Trade Dress)로의 지식

- 재산 가치이전 전략에 관한 연구, 지식재산 공학석사학위논문, KAIST.
- 고영희, 이준호(2009), "한국콜마(주)의 전략적 진화: 또 다른 100년을 향하여," **KBR**, 12(3), 1-50.
- 김영수, 조동성, 김소형(2013), "블랙야크의 성장과 도전," **KBR**, 17(4), 75-97.
- 글로벌리더선정자(2014), **세계를 품다**, 매경출판.
- 문병선(2014), "패션업 리포트-의류시장 잠식..아웃도어 시장서 노스페이스 제치고 매출 1위 등극," **더벨**, 2014. 04. 15
- 박상태(2013), "칼럼-과열경쟁, 성장 둔화된 아웃도어 업계 돌파구는?," **패션저널**, 2013. 7. 25
- 블랙야크(2013), 블랙야크 40년사
- 블랙야크(2014), 2014년 (주)블랙야크 기업보고서
- 장호준, 고영희(2014), "한국의 글로벌 강소기업의 성공요인에 대한 사례 연구 : IT 산업 분야를 중심으로," **국제경영리뷰**, 18(2), 25-56.
- 정영일(2013), "블랙야크 2020년 매출 4조원 글로벌 1위 달성 야심," **경제투데이**, 2013. 03. 05
- 정혜인(2016), "실적시름 아웃도어, 돌파구 마련 고심," **뉴스웨이**, 2016.04.21.
- The EOS Future Outdoor 2020 Report, 2013, ISPO.

Overseas Expansion Strategy of BlackYak

Tae-Sun Kang* · Young-Hee Ko**

Abstract

The small and medium companies in Korea are seeking for the strategies to advance into the overseas market for sustainable growth based on their growth and competitive advantages in the domestic market environment. However, in order to respond to the industrial environment of different markets and compete with local companies, they need to develop the strategies for market expansion and localization to meet the different characteristics of each market.

One of the domestic outdoor clothing brands, BlackYak, has been advancing into the European and the U.S. markets at the same time, starting from the Chinese market. As enormous resources and efforts need to be put in to target such wide areas simultaneously, the companies are faced with the strategic tasks to accumulate global capacity and improve the achievements as soon as possible. In addition, given the circumstances of the domestic outdoor clothing market with reducing profitability as it reached its maturity, BlackYak needs to focus on improving its effectiveness in the global market and make tangible achievements.

This case study will suggest the proper strategic implications for advancement into the global market and localization based on the accumulated competitive edges of the domestic small and medium companies, which are proactively seeking for the strategies to enter the overseas markets.

Key Words: Outdoor Industry, Overseas Expansion Strategy, Localization Strategy, BlackYak

* PhD Candidate, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, First Author

** Associate Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, Corresponding Author

<Teaching Note>

(주)블랙야크의 글로벌 진출전략: 중국을 넘어 유럽과 북미로

I. Synopsis

창립 이후 40여 년이 된 국내 브랜드 블랙야크는 단일 국가 기준 세계 2위 규모의 한국 아웃도어 시장의 성장세를 견인해 왔다는 평가를 받고 있다. 블랙야크는 한국 내에서 괄목한 만한 성과를 이루어냈지만 이에 그치지 않고 적극적인 해외 시장 진출의 행보를 보이고 있다. 블랙야크는 2012년 세계에서 가장 큰 아웃도어 쇼인 ISPO에서 세계인을 대상으로 'Himalayas Original Mountaineering Brand'라는 브랜드 아이덴티티의 첫 선을 보였다. 이어 뮌헨 ISPO 2013 어워드에서 블랙야크의 BIXGI 재킷이 올해의 아시아제품(Asian product of the year)으로 선정되면서 가시적인 성과를 거두었고, 2014년에는 ISPO 운영위원회로부터 브랜드 가치를 인정받아 프리미엄 브랜드 전시관인 비전홀에서 전시할 수 있었다. 블랙야크는 2013년 40주년 기념식에서 세계 시장을 겨냥하여 '2020년 매출 4조, 글로벌 No.1 달성'을 목표로 하는 비전을 선언했다. 지금의 성장세에 해외사업을 본격적으로 확대하여 2020년까지 해외 2조 원을 포함한 매출 4조 원의 글로벌 TOP 1이 되겠다는 구체적 목표였다.

블랙야크는 중국 시장에서 시장 선점 효과와 함께 성과를 거두었지만, 전략적 관점에서는 글로벌 브랜드로서의 성공이라고 자부하기에는 한계가 존재한다. 이에 블랙야크는 아웃도어 시장의 본고장인 유럽과 가장 큰 규모의 미국시장에 진출하는 적극적인

행보를 보이고 있다. 유럽시장에서는 강점인 디자인에 고기능성을 접목하는 제품개발전략을 추진하고 현지인 마케터를 영입하는 등 현지 수요 대비 약점 요인을 신속하게 보완할 수 있는 시스템 구축을 진행하고 있다. 또한 미국시장에서는 보수적인 미국 시장의 특성을 극복하고 시장에 가장 효과적으로 진입할 수 있는 방법으로 미국 현지의 도시형 아웃도어 브랜드 '나우(NAU)'를 인수하는 전략을 선택했다.

블랙야크의 전략은 지금 진행 중이지만 경쟁이 치열한 글로벌 시장에 이제 첫 발을 댄 것과 마찬가지로, 그러한 블랙야크가 글로벌 No.1이 되겠다는 도전이 과연 달성될 수 있을 것인가? 본 사례에서는 블랙야크의 글로벌 진출을 가능하게 한 핵심역량과 더불어 블랙야크가 극복해야 하는 한계를 분석하고, 이를 기반으로 효과적인 글로벌 진출 전략을 깊이 있게 살펴보고자 한다.

II. Teaching Point

1. 블랙야크의 글로벌 진출 핵심역량과 한계
2. 중국 시장의 성과와 활용 전략
3. 글로벌 아웃도어 시장의 현황과 전략 분석
4. 현지화와 글로벌화를 위한 핵심 전략

III. Assignment Questions

1. 블랙야크가 가지고 있는 글로벌 진출의 원동력과 그 한계는 무엇인지 분석하라.
2. 중국 시장 진출의 의미와 글로벌 진출에 어떻게 활용이 될 것인지 분석하라.
3. 유럽과 미국의 아웃도어 시장 환경을 분석하고 블랙야크의 현재 각 시장별 전략을 분석하라.
4. 블랙야크의 글로벌 전략에서 현지화와 글로벌화 측면에서 향후 가장 중요한 전략적 목표는 무엇인가?

IV. Analysis

1. 블랙야크가 가지고 있는 글로벌 진출의 원동력과 그 한계는 무엇인지 분석하라.

블랙야크의 글로벌 진출에는 한국 시장에서의 성공요인이 그 원동력으로 작용했다고 할 수 있다. 이 중 외부환경에서의 기회 요인이 된 급격한 한국 아웃도어 시장의 성장요인을 제외하고 블랙야크의 글로벌 진출에서의 내부 역량은 바로 디자인과 결합된 브랜드의 차별화된 아이덴티티라고 볼 수 있다.

한국시장에서 블랙야크의 성공 비결은 '없는 시장에서, 없는 제품을, 없는 소비자에게 팔았다'는 데 있다. 기존에 해외 브랜드들이 주도하던 한국시장의 아웃도어 기업들은 대부분 원색 중심의 배색과 직선라인의 단순절개에 기반한 디자인을 적용한 의류를 주력으로 주로 소재 개발과 기능의 혁신성 등을 중심으로 경쟁하는 상황이었다. 따라서 당시에는 로고

만 때면 어느 회사 제품인지 구분이 되지 않았다. 이러한 아웃도어 의류의 트렌드와 확연히 다른 블랙야크의 디자인과 색상 전개는 블랙야크 브랜드의 시발점인 히말라야와 야크의 주요 요소들을 활용한 것이다. 블랙야크는 유채색 중심의 색상을 벗어나 기존의 브랜드에서 많이 활용하지 않던 히말라야의 '파르초'에서 영감을 받은 검정, 회색, 자주, 카키 등의 무채색 중심의 색상전개와 패턴이 들어간 니트 등과의 다양한 소재배합을 보여주었다. 이러한 독특한 색감을 블랙야크 아웃도어 의류 전반에 표현하고 있으며, 이는 기존의 원색 중심의 해외 브랜드의 의류들과 확연히 차별화되는 요소가 되었다. 또한 의류 디자인의 라인 또한 기존의 브랜드들과 확연히 구분되는데, 바로 야크의 뿔 모양에 착안하여 형상화한 의류 전반의 복합적인 곡선의 사용과 절개이다. 이는 착장 시에 몸의 라인을 살리고 유선형의 부드러운 곡선으로 표현되어 기존 브랜드의 단순하고 직선라인의 디자인과 완전히 차별화된 요인이 되었다. 이는 짧은 시간 내에 소비자들에게 블랙야크를 인식하고 확실하게 차별화된 브랜드로 인지되도록 하는데 가장 큰 기여를 했고강력한 'Himalayas Original Mountaineering Brand'라는 브랜드 아이덴티티를 구축하는데 큰 기반이 되었다.

이렇게 블랙야크의 독창적인 디자인과 결합된 브랜드 파워는 ISPO에서 유럽 시장의 바이어들의 주목을 받게 된 가장 직접적인 원동력이라고 할 수 있다. 하지만 호평을 받았던 디자인이 기능과 연계되는 점에 대해서는 낮은 평가를 받았다. 블랙야크가 야크에서 기원한 고유의 정체성을 부각하기 위하여 기능적인 면을 감소시키고 디자인을 강화하였던 전략이 유럽 시장에서는 부정적인 약점이 된 것이다. 또한 블랙야크가 유럽시장에서 본격적인 판매를 고려할 때 도매 시스템으로 운영되는 유럽 아웃도어 유통 구조에서 이에 맞게 제품을 공급할 수 있는 시스템이 없다는 문제가 현실적으로 부각되었다. 따라

서 블랙야크는 글로벌 스탠다드에 적합한 고기능 역량과 시스템 구축을 추진해야 할 필요성을 절실하게 인식하게 하였다. 즉 차별화 요인인 디자인에 기능성을 부여하는 노력과 더불어 글로벌 시장의 타임스케줄을 위한 기획과 생산 프로세스를 재구축한다거나, 직영체제 유통방식에서 유럽에서의 도매(Wholesale) 체제에 맞는 개발 등이 가능한 시스템과 프로세스가 구축되어야 했다.

2. 중국 시장 진출의 의미와 글로벌 진출에 어떻게 활용이 될 것인지 분석하라.

중국 아웃도어 시장의 규모는 2013년 매출 기준 약 25억 달러 규모로 (한화 약 2.5조) 미국이나 한국, 유럽에 비해 아직은 크지 않지만 경제성장 및 개인 소득의 증대로 인하여 소비시장이 확대되고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 아웃도어 시장이 아직은 도입 단계로 잠재적 성장 가능성이 높은 편인 것이다. 전문등산 등의 활동 보다는 일상생활 및 여행 등의 광범위한 라이프 스타일 아웃도어의 특징을 가진 중국시장은 급작스러운 시장 변화보다는 소득 증가와 생활 수준의 발전단계에 따라 지속적인 성장가능성이 높을 것으로 예측되고 있다. 이러한 중국시장의 성장 가능성과 시장 규모로 인하여 이미 노스페이스, 콜롬비아와 같은 글로벌 브랜드 기업들이 진출해 있으며, 토레드, 노스랜드 등의 현지 기업들은 글로벌 브랜드의 인수, 합병 등에 관심을 보이는 등 경쟁이 심화될 것으로 예측된다.

아웃도어 기업으로 가장 먼저 중국에 진출하면서 블랙야크는 순수 국산브랜드로는 거의 유일하게 중국에 탄탄한 기반을 가지고 있어 시장을 선점할 수 있었다는 평가를 받고 있다. 2005년 블랙야크는 중국 국제체육용품 박람회에서 아웃도어 의류 부문 인기상을 수상하고 중국 10대 아웃도어 브랜드에 선정되기도 하였다. 또한 중국의 등산 전문 매체인 '뤼

에'로부터 가장 신뢰할만한 아웃도어 브랜드로 선정되기도 하였다. 중국에서의 매출은 지난 2012년 550억 원을 기록했고, 2004년 이후 년 평균 55%의 매출 성장세를 보이고 있다. 중국 시장 진출 초기에는 베이징 중심으로 마케팅을 했지만, 2012년 상하이에 지사를 열어 범위를 확대하고 있다. 블랙야크에게 있어 중국 진출의 비전은 글로벌 블랙야크의 입지를 구축하는 것이다. 블랙야크는 새로운 시장의 개척과 성장의 필요성을 인식하였고, 글로벌 브랜드로서의 도약을 위해 한국시장과는 다른 글로벌 시장을 위한 교두보 마련이 필요했다. 따라서 잠재시장의 규모, 국내시장의 경험을 최대한 활용할 수 있는 지리적 인접성 등을 고려하여 중국을 전략적 중심지로 선정하였던 것이다.

그런데 이러한 글로벌 브랜드로서의 입지 강화라는 전략적 관점에서 볼 때 블랙야크의 중국시장에서의 성과가 곧 글로벌 브랜드로서 입지를 확보하는 것으로 이어지기는 어려웠다. 실제로 중국시장은 한국과 지리적 거리가 가깝고 정서적 공감대가 존재하는 시장인데다 선진 시장으로 볼 수 없다는 측면이 존재한다. 중국에서의 경험은 블랙야크가 해외 진출에 대한 자신감과 동기를 강화해 주었지만, 글로벌 시장 공략을 위한 시스템을 구축에는 한계가 존재한다고 할 수 있다. 이러한 상황에서 경쟁사 대비 블랙야크가 현재는 오랜 중국시장의 경험을 바탕으로 현지 기획, 생산을 통한 다양한 제품 구성을 이루고 있다는 강점을 가지고 있지만, 글로벌 브랜드와의 경쟁에서는 인지도 및 제품 가격에서 우위를 잃어버릴 가능성도 크다. 이를 극복하기 위해서라도 블랙야크는 한국 브랜드나 아시아 브랜드를 넘어서는 글로벌 브랜드로서의 중국 내 입지를 구축하는 전략이 필요한 시점이었다.

3. 유럽과 미국 아웃도어 시장의 환경을 분석하고 블랙야크의 접근전략을 분석하라.

블랙야크의 글로벌 진출 시장은 3개 지역으로 구분할 수 있다. 블랙야크의 글로벌 진출 지역은 중국, 유럽, 미국의 3개 시장이라고 할 수 있다. 블랙야크에게 중국이 잠재력이 큰 시장에 대한 선점 효과와 글로벌 진출의 입지 구축을 의미했다면 유럽은 아웃도어 시장의 본고장이며, 미국은 단일 국가로서 세계 최대의 시장이라는 의미가 있다.

3.1 유럽

무려 140여 년 전으로 거슬러 올라가는 역사를 가진 유럽 아웃도어 시장 규모는 소매 매출 기준 약 \$ 14 Billion (€ 10 Billion, 약 15조 원)에 달한다. 유럽의 여러 국가 중 독일이 \$1.5 Billion (€ 1.2 Billion/ 약 1.5조 원, Total Value of German Market Wholesale)으로 단일국가 기준 미국과 한국에 이어 전 세계에서 3번째로 큰 아웃도어 시장이다. 제품 기준으로는 의류가 53%, 신발이 27% 등으로 비중이 높다.

유럽의 아웃도어 시장은 각 국가별로 대표적인 기존 현지 브랜드들과 함께 새로운 혁신적 아이디어를 가진 새로운 브랜드들도 끊임없이 개발되고 있다. 특히 유럽시장 내에서 가장 높은 점유율을 차지하는 독일 시장은 가장 활발하게 아웃도어 산업을 주도하고 있으며 아디다스(Adidas), 잭 울프스킨(Jack Wolfskin), 살레와(Salewa), 쉐펠(Schoeffel) 등의 대표 브랜드들이 있다.

블랙야크는 아웃도어의 본고장인 유럽 시장은 블랙야크가 글로벌 No.1이 되기 위하여 반드시 인정 받아야 하는 시장으로 인식하고 있다. 블랙야크는 유럽시장에 대하여 동유럽과 서유럽을 나눠서 접근 전략을 가져가고 있다. 서유럽 진출을 통해서만 아웃도어 본거지인 유럽 시장에서 블랙야크를 프리미엄 브랜드로 포지셔닝하고, 블랙야크를 진정한 글로벌 브랜드로 발돋움시키려 한다. 서유럽의 경우 독

일, 스위스, 오스트리아 등 알프스를 끼고 있는 나라들이 주요 공략 대상이다. 특히 단일국가 기준 세계 3위의 시장 규모를 가지고 있어 유럽의 아웃도어 중심이라고 하는 독일이 1차적인 공략 대상이다. 한편 동유럽을 발판 삼아 제 2의 성장마켓으로 진입하고, 시장의 성숙 정도와 고객들의 눈높이를 맞춘 제품으로 접근하는 전략을 통해 블랙야크 판 실크로드를 만들어 나갈 계획을 가지고 있다. 동유럽 시장은 러시아를 포함해서 체코, 카자흐스탄까지로 보고 있다. 동유럽의 경우 서유럽보다는 시장의 성숙도가 낮아 시장 장악력이 큰 유통 파트너를 찾는 전략을 가지고 있다.

2011년에 이와 같은 글로벌 진출 계획을 준비하면서 블랙야크는 내부 조직진단을 통해 현재의 시스템이 글로벌화 되기 위해 보완해야 할 사항을 점검하였다. 실제로 2013년 겨울 시즌 유럽에 첫 판매를 소규모로 시작하는 진출을 시도하면서 실질적인 어려움이 나타나기 시작하였다. 글로벌 시장의 타임스케줄을 위한 기획과 생산 프로세스를 재구축한다거나, 직영체제 유통방식 위주의 블랙야크에 비해 유럽에서는 도매(wholesale)위주 유통체제에 맞는 개발 등이 가능한 시스템과 프로세스가 구축되어야 했던 것이다. 한편 알피니즘에 입각해 있는 보수적인 유럽시장이 도시화된 라인이 시작되는 변화가 빨라지면 블랙야크에게 큰 위협 요인으로 작용할 가능성도 있다. 블랙야크가 글로벌 스탠다드에 적합한 시스템을 갖추고 제품을 출시하기 위해서는 1년 6개월 전, 즉 18개월 전에 기획이 들어가야 하는데, 이는 16년 F/W 기획을 하려면 2014년 가을부터 기획에 들어가야 한다는 것을 의미한다. 블랙야크가 글로벌 스탠다드에 맞는 시스템을 신속하게 추진해야 하는 이유이다. 또한 야크에서 기원한 고유의 정체성을 부각하기 위하여 기능적인 면을 감소하고 디자인을 강화하였던 전략이 ISPO에서는 호평을 받았으나, 시장에서는 부정적인 평으로 돌아왔다. 유

럽 시장은 의류의 선 하나에도 기능적인 측면이 부각되는 아웃도어의 특성이 존재하기 때문에 블랙야크는 차별화 요인인 디자인에 기능성을 부여하는 노력이 필요하게 되었다.

이와 같이 유럽 시장 진출을 시도하면서 드러나는 부족한 점을 보완하기 위하여 중국 시장에서 그러했듯이 철저한 현지화 전략이 필요하다는 인식을 하게 되었다. 그리고 이를 신속하게 만회하기 위하여 현지 파트너 체계를 구축하는 것이 최우선으로 필요하였다. 블랙야크가 독일 등 서유럽 시장의 고객 눈높이를 맞추기 위하여 추진하고 있는 제품개발은 유럽 뿐만 아니라 블랙야크가 글로벌 브랜드로 가기 위한 초석이라고 볼 수 있다.

3.2 미국

미국시장은 단일국 기준으로 전 세계에서 가장 큰 규모의 아웃도어 시장이다. 미국시장은 소매 \$ 7 Billion(약 7조3천억 원)에 달한다. 미국 시장은 규모가 크고 상당히 보수적인 시장의 특성이 존재한다. 예컨대 미국 시장의 아웃도어 10대 기업 중 8개가 미국 국내 기업일 정도로 유럽의 정통 아웃도어 기업들도 쉽게 공략하지 못하는 시장이다.

하지만 미국 시장은 블랙야크가 전 세계에 판매되는 글로벌 브랜드가 되기 위하여 반드시 진입해야 하는 시장이다. 블랙야크의 2020년 글로벌 No.1 비전에 따르면 미국 시장은 유럽 시장보다 늦게 2017년경 본격적인 진출을 하는 계획을 가지고 있다. 사실 미국 시장에 앞서 유럽을 먼저 진출을 결정한 주요한 이유 중 하나도 미국시장의 보수적 특성이 작용했다. 따라서 블랙야크에게 불리한 미국 시장의 특성을 극복하고, 시장에 가장 효과적으로 진입할 수 있는 방법을 고민하였다.

2013년 9월 10일 블랙야크는 미국 현지의 아웃도어 브랜드 '나우(NAU)'를 인수했다. 현지 브랜드

인수는 인수금액에 대한 부담이 존재하지만 실패의 가능성을 최소화하면서 보다 빠르게 시장에 안착하기 위한 방법이다. 한국의 다른 아웃도어 기업도 해외 진출을 위해 글로벌 브랜드의 일정 비율의 지분 확보 등의 사례가 있었으나, 블랙야크는 100% 인수하는 방식을 취하였다. 블랙야크는 중국 등에서의 해외진출 경험을 통해 현지화 전략을 체화하고 있었고, 가장 어려운 시장이자 반드시 진입해야 하는 미국 시장에 대해 가장 강력한 현지화 전략을 시도한 것이다.

나우는 디자인과 패션을 강화한 라이프스타일 브랜드다. 특히 미국과 일본의 젊은 층 사이에서 상당한 브랜드 인지도를 확보하고 있는 것으로 알려져 있다. 나우는 스키, 바이크 등의 제품도 생산하는 토털 아웃도어 브랜드로서 '모던 아웃도어'라는 슬로건을 쓰고 있다. 나이키 등 미국의 주요 브랜드 출신의 디자이너들이 창업한 브랜드로 블랙야크가 미국 시장에 진입할 때 블랙야크 고유의 시그니처 상품 외에 미국 시장에 맞는 컬러라든지 디자인 등 추가되어야 하는 부분을 보완해 줄 수 있는 인프라를 보유하고 있다고 평가된다. 이것이 바로 블랙야크가 파감하게 나우를 인수한 진의라고 할 수 있다.

각 지역에 대한 블랙야크의 2013년 이후 사업 전략은 다음 그림과 같이 정리되고 있다.

4. 블랙야크의 글로벌 전략에서 현지화와 글로벌화 측면에서 향후 가장 전략적 목표는 무엇인가?

위에서 살펴본 바와 같이 블랙야크는 중국시장을 시작으로 유럽과 미국시장에 대한 동시 진출을 진행하고 있다. 이렇게 넓은 지역을 동시 공략하기 위해 많은 자원과 노력이 투입되어야 하는 투자인 만큼 글로벌 역량 축적과 함께 빠른 기간 내에 성과를 내고해야 하는 부담이 있다. 또한 성숙기에 접어들어 수익성이 감소하고 있는 국내 시장의 상황을 감안할



자료: 블랙야크 내부자료, 2015

〈블랙야크 글로벌 사업전략〉

때 블랙야크 입장에서는 글로벌 시장에서의 효율성을 제고하고 가시적인 성과를 거두는데 집중해야 할 것이다.

앞서 분석한 바와 같이 세 지역의 아웃도어 시장의 성장단계, 경쟁구조 등이 상이하다. 따라서 블랙야크는 각 시장에 대한 진입 전략에 있어 현지화를 위한 전략 선택과 노력을 기울였다.

비교적 빠른 시기에 진출을 시도했던 중국 시장은 글로벌 브랜드의 경쟁은 치열하지만 국내 기반의 제품으로 시장에서의 문화적 현지화 등을 강조하며 진입에 성공하였다.

반면 유럽 시장에서는 성숙기에 접어든 아웃도어의 중주국에 진입하기 위해서 블랙야크의 차별화된 디자인과 이미지는 강점이 되었지만 디자인과 기술력의 결합과 국내 시장과는 상이한 유통 구조에 대한 접근을 위해 글로벌 수준의 경쟁우위 축적을 위한 적극적인 협력전략이 시장 진출에 가장 중요한 전략이 되었다.

미국 시장 또한 전 세계 단일 시장 1위의 아웃도어 시장규모를 보유하고 있지만 미국 브랜드들의 강세로 글로벌 브랜드들의 진입이 쉽지 않은 시장이

다. 따라서 블랙야크는 미국의 현지 브랜드인 나우를 인수함으로써 블랙야크의 도시형 아웃도어 브랜드 라인을 구축함과 동시에 미국 시장에 블랙야크를 진입시키기 위한 기반을 마련하고자 하였다.

따라서 각 지역별 시장 현황과 그 시장에서의 블랙야크의 경쟁우위를 기반으로 한 상이한 진입 전략을 선택하여 현지화에 집중하고 있는 것이다.

하지만 글로벌 시장에서의 가시적인 성과를 위해서는 글로벌 효율성을 제고하는 것 또한 가장 중요한 전략적 목표가 되어야 할 것이다. 블랙야크는 이를 위해 유럽 시장을 위해 개발하고 있는 글로벌 컬렉션이 궁극적으로 유럽과 미국에 동시 도입되고 국내시장과 중국시장에도 결합되어 글로벌 수준의 제품 라인으로 통합해 나가고자 하고 있다. 이 과정에서 글로벌 수준의 생산처 공유 등 생산 효율성을 추구하여 원가절감 등의 우위를 달성할 수 있을 것이다.

또한 가장 중요한 궁극적인 목표는 각 지역별 브랜드 포트폴리오를 강화하면서 이를 공유 이전하여 블랙야크의 글로벌 수준의 브랜드 이미지 강화와 통합을 통해 히말라야 오리지널의 블랙야크가 글로벌 브랜드로 성장해 나가는 것이다.