

제이에스티나의 전략적 혁신과 다각화*

홍성민**
박철순***
권기환****

1988년 손목시계 제조 전문 업체로 설립된 ㈜로만손은, 설립 초기부터 수출 위주의 사업을 전개하며 3~4개의 업체가 시장을 분할하고 있던 국내 시계 산업에서 그 입지를 공고히 다져 왔다. 그러나, 90년대 후반에서 2000년대 초반에 걸쳐 국내 시계 시장의 경영환경은 급속도로 악화되었다. IMF 사태 이후 해외 고급 브랜드와 중국산 저가 시계로 양분되어 가는 내수시장에서 국내 메이커들은 설 자리를 잃어 가기 시작했던 것이다. 최악의 국면을 맞아, 로만손의 경영진 또한 사업 방향에 있어 새로운 전환점을 마련하지 않을 수 없게 되었다. 2003년, 로만손은 회사의 명운을 걸고 새로운 성장 동력으로서 주얼리 부문으로의 다각화를 결정하고, “제이에스티나(J.Estina)”라는 브랜드를 출시했다. 일반적으로 레드오션이라 여겨지던 주얼리 시장이었지만, 경영진은 예물로 대표되는 고급 보석시장(Fine Jewelry Market)과 패션성 위주의 저가 주얼리 시장(Fashion Jewelry Market) 사이에 새로운 시장이 형성될 수 있는 가능성을 확인하고, 이를 브릿지 주얼리 시장(Bridge Jewelry Market)이라 칭하며 집중 공략에 들어갔다. 경영진은 단순히 기존 시장의 중간 틈새를 노리는 전략과는 거리를 두었다. 포인트는 이태리 공주였던 조만나 에스티나를 모델로 스토리텔링 기법의 마케팅을 구사하여, 제품을 구매하는 소비자들에 마치 공주가 된 듯한 환상을 심어주는 전략이었다. 스타마케팅, 드라마 간접광고(PPL) 등이 스토리텔링의 효과를 배가시키며 빠른 기간 내에 ‘제이에스티나’라는 브랜드를 확립시켰고, 유통 채널에 있어서도 출시 초기부터 면세점과 백화점 등 최고급 채널을 고집함으로써 기존 글로벌 주얼리 업체들과의 격차를 좁히는 데 성공했다. 주얼리의 성공적인 다각화를 발판으로, 제이에스티나는 2011년 핸드백, 2013년 화장품 등 또 다른 레드오션 시장으로 브랜드 카테고리를 확장해 가며 지속적인 매출 및 수익 확대를 이어 나가고 있으며 2014년부터는 중국을 필두로 한 시장 다각화도 추진해 가고 있다. 2016년 5월에는 전략적 판단에 따라 사명을 기존 로만손에서 브랜드명인 제이에스티나로 변경하기에 이른다.

본 연구에서는 ㈜제이에스티나가 이루어낸 연속적인 다각화의 핵심적인 성공 요인으로서 △전략적 혁신에 의한 증가점(매스티지) 시장의 공략 △이를 효과적으로 수행하기 위한 스토리텔링 기법의 마케팅과 최고급 유통 채널 활용 △유무형의 기존 자원을 활용할 발 빠른 다각화 등을 도출하였다. 연구를 위하여 CEO 인터뷰와 수차례에 걸친 각 제품 부문별 책임자 및 실무자 인터뷰를 행하였으며, 매장 답사 기타 다양한 2차 자료가 분석에 활용되었다.

주제어: 다각화, 매스티지, 스토리텔링, 전략적 혁신, 주얼리 산업

1. 서론

서울시 송파구의 ㈜제이에스티나 본사 10층의 사장실에는 이와 같은 문구가 새겨진 액자가 걸려있다. 제이에스티나가 내건 경영 방침이다. 표어의 자세한 뜻을 묻자, 김기석 대표는 다음과 같이 대답했

“New Paradigm of Romanson & J. ESTINA”

논문접수일: 2016. 10. 10. 1차 수정본 접수일: 2017. 03. 03. 2차 수정본 접수일: 2017. 06. 19. 게재확정일: 2017. 07. 28.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소와 상명대학교의 지원을 받아 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 박사과정(koi4@snu.ac.kr), 제1저자

*** 서울대학교 경영대학·경영대학원 교수(cpark@snu.ac.kr)

**** 상명대학교 경영대학 교수(kkh1212@smu.ac.kr), 교신저자

다. “어떤 비즈니스든 어느 순간 매출의 한계에 반드시 부딪히게 됩니다. 아무리 발버둥을 쳐도 일정한 선을 못 넘을 때가 있지요. 그 때가 바로 ‘발상의 전환’이 필요한 때입니다. 완전히 다른 방식으로, 이른바 패러다임을 바꾸지 않으면 해결이 안 되는 문제인 것이죠.” 이 문구는 제이에스티나가 걸어온 지난 28년의 성공과 고민을 압축적으로 보여주고 있다. 하나는 한국을 대표하는 손목시계 브랜드로서의 기존 입지가 한계에 봉착한 시점에, 패러다임의 전환을 통해 두 번의 사업 다각화를 성공적으로 수행함으로써 기업의 체질 전환을 이끌어낸 점이다. 다른 하나는, 신규 비즈니스의 성공적인 안착에도 불구하고 회사의 모태인 손목시계 부문은 여전히 내부적으로 새로운 패러다임을 찾아내지 않으면 안 되는 절박한 상황에 처한 점이다. 1999년 코스닥에 상장할 당시에는 존재하지 않았던 주얼리/핸드백 브랜드 “J.ESTINA”의 이름이 시계 브랜드이자 사명이었던

“ROMANSON”의 이름을 지워버리고 새로운 사명으로 등극한 지금, 경영방침으로 내걸린 “New Paradigm”의 의미를 곰곰이 짚어보게 된다.

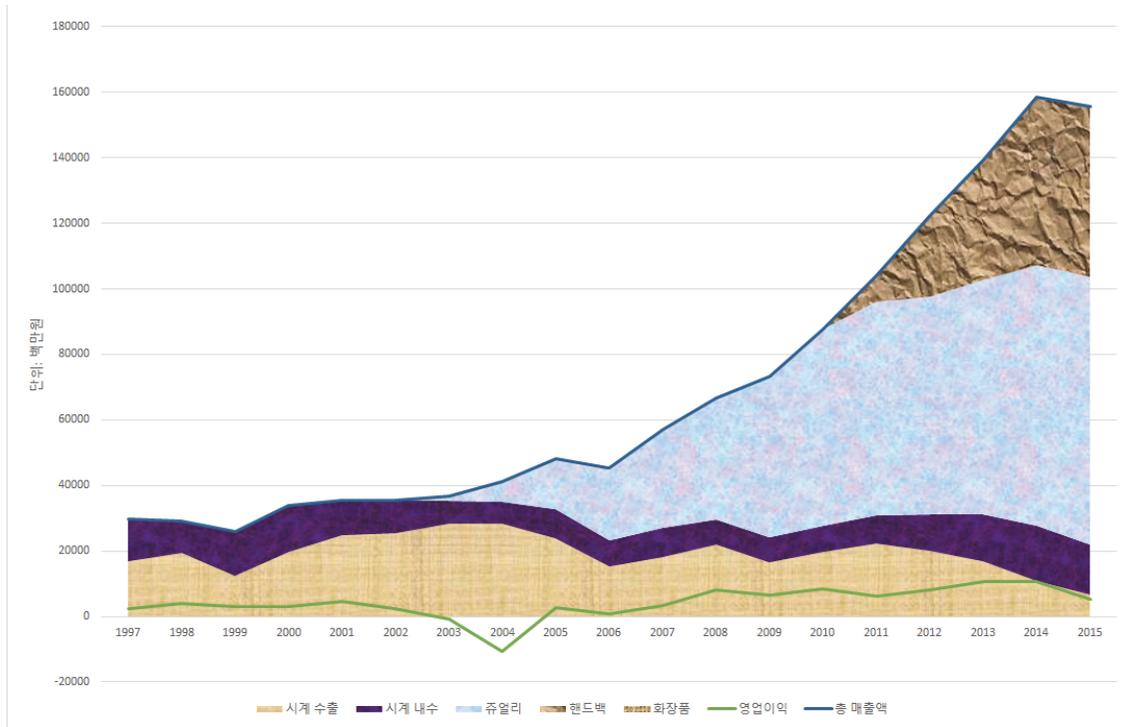
본 연구에서는 (주)제이에스티나가 창사 이래 이루어낸 연속적인 다각화의 성공은 어디에서 기인하였는지, 우리 기업과 경영인들이 배워야 할 점은 무엇인지 전략적 혁신과 다각화의 관점에서 고찰해보고자 한다. 먼저 체계적인 사례연구방법론을 적용하여 1988년 로만손 시계의 창업과 발전 및 경과를 살펴보고, 첫 번째 다각화인 제이에스티나 주얼리 부문의 설립과 성공, 두 번째 다각화인 제이에스티나 핸드백 부문의 설립과 성공 과정을 살펴본 뒤, 중국 진출과 회사의 비전에 대해 분석해 본다.¹⁾ 이를 통하여, 고착화된 저성장의 시대에 경영의 화두로 재부상하고 있는 ‘성장’이라는 테마에 대하여 제이에스티나의 ‘발상의 전환을 통한 거침없는 성장’이 던지는 시사점을 발견해 보도록 한다.

〈표 1〉 (주)제이에스티나 회사 개요

총 자산/부채	1,308억/477억원
매출	1,553억원
영업이익	414억원
주요브랜드(매출)	J.ESTINA 주얼리(816억원) J.ESTINA 핸드백(517억원) ROMANSON 손목시계(221억원)
종업원 수	407명
계열사 현황	(주)로만손 개성공장 ROMANSON TRADING(중국 시계판매법인) SHANGHAI J.ESTINA TRADING (중국 주얼리, 핸드백 판매법인)

[출처: 제이에스티나 사업보고서]

1) 본 연구에서는 권기환, 이춘우 (2008), Eisenhardt (1989), Eisenhardt and Graebner (2007), Siggelkow (2007), 그리고 Yin (2003)의 내용을 기반으로 사례 연구를 체계화하였다.



[출처: 제이에스티나 사업보고서]

〈그림 1〉 (주) 제이에스티나 부문별 매출액과 영업이익 1997~2015

II. 창업과 성장

2.1 (주) 로만손 시계사업부문 설립(1988~)

2.1.1 한국의 시계 산업

시계 산업(손목시계)은 부품 생산, 완제품 조립에 있어 고도의 정밀성이 요구되는 대표적인 정밀기기 산업이다. 한국에서는 1959년 최초로 영명산업(오리엔트시계의 전신)이 시계조립업을 시작한 이래, 80년대를 거치며 산업의 한 축으로 성장해 왔다. 수요의 소득탄력성이 높고 경기에 민감한 특징을 띄는데, 경제 규모가 급격히 성장하던 80년대에는 연

15% 이상의 성장세를 보이기도 하였으나, 시장 개방으로 인한 해외 시계의 국내시장 유입과 경기 위축에 따른 수요 감소로 인하여 90년대에는 큰 폭의 시장 감소세가 이어졌다. 특히, 도금과 장식 및 방수 처리 등의 기술은 발전해 왔으나, 시계의 핵심 부품인 무브먼트를 생산하지 못하고 스위스, 일본 등에서 전량 수입에 의존함으로써 경쟁력의 약화가 초래됐다. 2000년대 들어서도 중국산 저가 시계의 대량 유입과 고가 명품 시장의 성장이라는 양극화 현상으로 인해 국산 메이커의 매출 정체가 이어지고 있다. 시계산업협동조합의 자료에 따르면, 2015년 현재 내수 시장에서 수입 업체들과 국내 업체의 매출은 각각 2조 4천억원과 1,270억원으로 큰 격차를 보이고 있다.

2.1.2 로만손의 창업과 초기 전략(1990년대)

로만손은 1988년 김기문 현 (주)제이에스티나 회장에 의해 손목시계 전문 생산업체로 설립되었다. 로만손이 창업한 1980년대 후반 국내 시계시장은 2,195억원(1989년) 규모로서 상당히 크고, 또한 성장하는 시장이었다(장세진, 2004). 국내 시장 보호를 위하여 시계 수입은 금지되어 있었고, 이에 따라 삼성 등 대기업들의 시장 진출도 이어졌다. 60여개의 손목시계 생산 업체 중에서, 오리엔트시계, 삼성시계, 아남시계, 한독시계 등 4대 메이커가 시장 전체의 약 80%를 차지하고 있었다. 당시 처남이 운영하던 시계 회사에서 근무하며 업계의 사정을 잘 알게 된 30대의 김기문 사장은, 성장하는 시장을 공략해 보려는 부푼 꿈을 안고 독립하여 5명의 직원과 함께 회사를 차렸다.

회사 설립 직후인 그 해 4월, 갑자기 시장의 판도가 바뀌는 사건이 발생한다. 관세청에 의한 아날로그 시계 수입 자유화 조치였다(한국경제신문, 1988년 10월 5일자). 시장에 진입하자마자 이른바 '신규 진입자의 위협'이 극도로 강해져버린 이 상황은, 후발주자인 로만손으로 하여금 일찌감치 해외 시장 개척에 전사적 역량을 집중하도록 하는 계기로 작용하였다. 김기석²⁾ 현 제이에스티나 대표이사는 "당시 로만손은 30대 대표가 주도하는 젊은 기업으로서 감각적이고 파격적인 디자인을 시도하며 국내 시장에 문을 두드렸지만, 점잖은 예물 시계가 흐름을 주도하던 당시에는 통하지 않았던 것 같다"라고 회고한다.

로만손은 해외시장 진출 초기, 소위 OEM(주문자 상표부착 생산방식)이라는 수출방식을 이용했다. 이는 당시 대다수의 후발업체들이 선택한 방식으로서, 브랜드가 취약하고 마케팅 능력이 없는 로만손으로

서는 불가피한 선택이었다. 로만손은 운 좋게도 회사 설립 3개월만에 일본 메이커로부터 5,000개의 OEM 생산을 수주했으나, 엔화 변동폭이 커지며 채산성이 악화되더니, 얼마 후 중국 시장이 개방되자 줄지에 계약이 해지되는 사태를 맞고 만다. 이런 암담한 상황에서 경영진은 OEM이 아닌 자체 브랜드를 통한 해외 진출을 감행하기로 결의한다. 당시 로만손을 이끌었던 김기문 회장은 다음과 같이 기억한다.

다섯 명의 전 임직원이 머리를 맞대고 타개책을 논의한 결과 살 길은 자사브랜드로 해외 진출을 하는 수밖에 없다는 결론에 도달했습니다. OEM은 직접 시장과 접촉할 수 없고, 주문자의 요구에 따라야 하며, 주문자가 언제든지 마음에 들지 않으면 거래선을 돌리기 때문에 안정적인 거래를 할 수가 없기 때문이죠.³⁾

창업 1년 만에 OEM의 실패를 통해 로만손은 "자사 제품 브랜딩" 및 관련 마케팅 역량의 중요성을 절감했고, 이는 향후 로만손의 "마케팅 DNA"로 각인되어 두 번에 걸친 성공적인 다각화를 이끌어내는 밑거름이 된다. 자사 브랜드로 해외 진출이 결정되자, 실행을 늦출 이유는 조금도 없었다. 로만손은 주력 제품군인 50만원대 미만의 중가 상품에 대한 니즈가 커지고 있던 중동 시장을 타겟으로 정했다. 김기문 사장은 당장 두바이에서 열린 한국물산전에 참가하여(1989년) 브랜드 홍보를 시도하였고, 창업 1년이 갓 지난 중소기업에 불과했던 로만손은 이 행사를 통해 100만 달러 수출계약을 성사시키기에 이른다. 중동지역의 중개무역 거점이었던 두바이에 성공적으로 진출한 것이다. 이후 로만손은 파죽지세로 시장을 확대해 나갔다. 김기문 사장은 직접 수출 대상국에 가서 마케팅을 펼치는 정공법 대신 상권의 중심인 홍콩, 두바이, 파나마 등에 모인 각국 소상공인

2) 창업자이자 대표이사인 김기문 현 회장의 동생으로서 현재 대표이사를 맡고 있다. 2007년 이후 실질적인 경영권을 행사하고 있다. 경영권의 승계에 관해서는 추가 기술함.

3) 장세진(2004)에서 간접 인용

들을 대상으로 영업을 하는 우회전략을 구사했다. 이들 중 특히 중동에서 온 상인들을 통해 로만손의 품질과 브랜드가 점차 알려지게 되었고, 아랍에미리트, 터키, 사우디 등의 국가에서 가장 우수한 판매망을 보유한 대리점과 판매 독점 계약을 체결하기에 이른다. 이를 통해 로만손은 안정적인 매출 확보는 물론 브랜드 정체성까지도 확립하는 일석이조의 성과를 거두었다(매일경제신문, 1992; 장세진, 2004). 92년 걸프전 이후 중동시장에 불안감이 확산되자, 로만손은 신규시장으로 러시아 및 구소련 연방 국가들에 진출함으로써 위기를 타개하였다.

수출을 통해 역량이 쌓이며, 로만손은 스위스의 바젤 전시회 및 홍콩의 시계박람회 등과 같은 세계적인 규모의 전시회에 명함을 내밀기 시작했다. 주요 고객인 중동 및 러시아 연방 소비자들의 화려한 성향에 맞추어, 'cutting glass'라는 신기술⁴⁾을 개발하기도 하고, 여성 소비자를 대상으로는 패션 액세서리 개념을 부각시킨 팔찌시계⁵⁾를 출시하여 고객의 니즈를 충족시켰다. 97년 수출 실적은 1,736만 달러에 달하여, 수출 실적 기준으로는 아동산업에 이은 업계 2위의 위치에 올라서게 된다(월간시계, 1999). 수출에서의 성과를 바탕으로 로만손은 내수 시장 공략에도 적극적으로 나섰다. 90년대 초반까지도 기존 4대 메이커의 기세는 여전했지만, 로만손은 "고급 브랜드이미지 확립"을 최우선 전략으로 세워, 내수시장의 돌파구를 마련하고자 했다. 이에 따라, 시계 광고의 화룡점정이라고 할 수 있는 9시 뉴스 시보 광고 등을 비롯하여 다양한 공격적인 마케팅을 전개하였다. 96년에는 직접 스위스 현지공장에서 조립 생산하는 'ELEVEL'라는 예물시계 라인까지 출시함으로써 중저가 및 고가 시계에 이르는 라인업을 완성하였다. 서서히 내수시장의 점유율도 올

라가기 시작했고, 98년에는 내수시장 기준 9.9%의 시장 점유율로 16.7%의 오리엔트 시계에 이은 2위 자리를 확보하기에 이르렀다(99년 (주)로만손 사업보고서).

2.1.3 세계시장 개방과 로만손의 전략(2000년대 이후)

90년대 후반 로만손은 또 한 번의 위기를 맞는다. IMF 사태로 인한 내수시장의 붕괴가 그것이다. 최악의 소비 침체 속에서도 고급 예물시계의 수요는 꾸준했지만, 국내 메이커들은 수입산에 밀려 이 시장 공략에도 실패하였다. 단기간에 시장의 70% 이상을 수입 시계가 점유하게 되면서, 브랜드 충성도가 낮은 국내 메이커들의 몰락이 시작되었다. 80년대부터 90년대까지 시장을 석권하던 삼성시계와 한독시계가 이 시기 하나 둘씩 시장에서 철수하였다. 로만손은 IMF 사태 이후 수출 시장 다변화를 통해 살 길을 모색했으나, 내수시장의 몰락을 만회하기엔 역부족인 상황에 직면하게 된다(그림 2 참조).

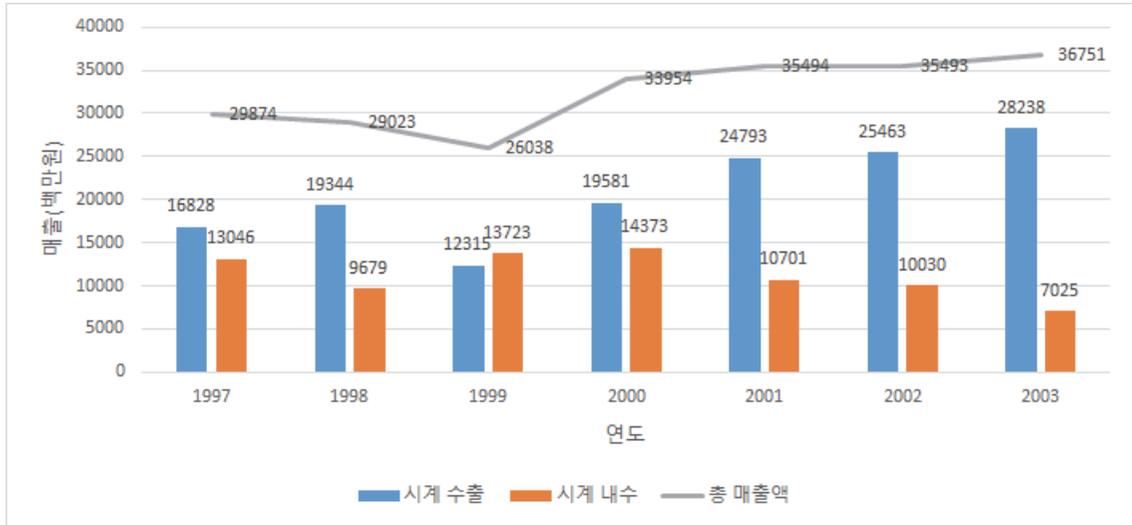
"소위 내로라하는 대기업들도 무너지가는 상황에서, 우리가 살아남을 수 있었던 원동력은 수출이었습니다. 그러나 어느 순간 수출 부문도 정체를 보였고, 내수시장은 수입 시계에 밀려 살아날 기회를 보이지 않았죠. 이대로 가다가는 회사의 존망도 담보할 수 없다는 생각이 들어, 신규 사업에 대한 부분을 고민하게 되었습니다."

- 김기석 현 제이에스티나 대표

시계사업 부문의 부진을 만회하고자 로만손은 이 시기 신규 사업 개발에 관한 고민에 빠지기 시작했다. 첫 시도는 핸드백 사업부문의 설치(2000년)로부터 시작되었다. 김기문 사장의 주도로, 로만손은

4) 시계 뒷면의 유리를 정교하게 절삭 가공하여 독특한 보석 이미지를 연출하는 공법으로 로만손이 독자적으로 개발한 기술.

5) 팔찌시계는 약 15년이 지난 2010년 제이에스티나의 시계 라인으로 부활하게 된다.



[출처: 제이에스티나 사업보고서]

〈그림 2〉 로만손 시계부문 매출 추이 '97~'03

자체 브랜드 “로만손 퍼플”을 내걸고 공격적으로 국내 핸드백 시장에 진입하였다. 진출 당해 연도의 매출이 12억원, 이듬해(2001년) 31억원, 3년차에 56억원 등 외형은 성장해 갔으나, 수익성 면에서는 적자를 면치 못했다. 결국, 출범한지 3년 만에 핸드백 사업부문은 수익성 악화를 이유로 철수하게 된다. 당시 실패의 주된 원인은 마케팅, 특히 브랜딩의 실패에서 찾을 수 있다(고승연 등, 2015). 로만손의 이미지를 활용하여 고급 패션 브랜드를 지향하였으나, 당시도 지금과 마찬가지로 고만고만한 브랜드의 핸드백은 넘쳐 나는 상황이었고, 이들 가운데에서 ‘로만손 퍼플’이란 생소한 브랜드를 대중이 인식해 낼 차별화 포인트는 어디에도 없었던 것이다. 지금처럼 브랜드 스토리텔링을 통해 브랜드의 컨셉을 정하는 개념조차 없었던 시기였기 때문에, 디자인 역시 산만했다. 로만손 퍼플의 실패는 그러나, 추후 로만손이 다각화를 진행해감에 있어 마케팅, 특히 브랜딩을 가장 큰 화두로 생각하게 되는 계기로 작용하게 된다. 실패의 아픔 이후, 김기석 당시 전무를

필두로 하는 신규 사업 준비팀이 꾸려져 또 다른 신규 아이템을 발굴하기 위한 시도가 이어지게 된다.

III. 다각화

3.1 제이에스티나(J.Estina) 주얼리 부문(2003)

2000년의 첫 실패를 딛고 신규사업을 모색하던 김기석 전무는 ‘주얼리 비즈니스’를 눈여겨 보기 시작했다. 당시 고민에 빠져 있던 그에게 기존에 고착화 돼 있던 보석의 유통구조를 조금씩 바꾸어 나가기 시작한 골든듀, 미니골드 등의 업체가 눈에 띄는 우연 아닌 우연이었다.

“주얼리 사업은 시계 사업과는 전혀 다른, 시장에서 한번도 시도해보지 않았던 방식을 도입할 수 있는 영역이란 생각이 들었습니다. 당시는 기존의 종로 ‘금은방’ 형태가 아닌, 프랜차이즈 같은 새로운 유통이 처음 나타

난 시기였는데, 체계적이지 못했던 몇몇 회사가 등장하자마자 몇 백억씩의 매출을 가져가는 것을 보고는 '이거다' 싶었습니다. 그리고 골몰하며 찾아낸 시장 진입의 해법은 '브랜드 컨셉'과 '유통'이었죠"

로만손의 주얼리 사업으로의 다각화 결정은 철저히 '시장의 성장성'과 수요, 그리고 전략적 혁신 가능 여부에 따른 판단이었다. 기존 시계 비즈니스와의 기술적 연관성 여부는 거의 영향을 주지 않았다고 보아도 무방했다. 로만손 시계 특유의 'IP도금 기술'⁶⁾이라든지, 시계에 다이아몬드를 접착시키는 세팅 기술 등 주얼리 가공에도 접목 가능한 기술이 있었으나, 실제로 신사업 부문을 새로 발족시킴에 있어 기존 기술 인력의 이동은 없었다.

김기석 전무는 이 시기 제이에스티나 주얼리 출시에 있어 산과 역할을 맡게 된다. 2007년 김기문 사장이 중소기업중앙회 회장으로 취임하면서 대외업무에 주로 시간을 할애하면서부터는 실질적인 대표로서의 역할을 맡으며 주얼리 사업 확장, 핸드백 사업으로의 다각화, 중국 진출 등 주요 사내 전략을 이끌게 된다.⁷⁾ 회사명을 제조업의 이미지가 강한 '로만손'에서 패션, 유통의 이미지가 강한 '제이에스티나'로 변경한 것도 그의 작품이다.

3.1.1 기존의 주얼리 시장의 비즈니스 모델 분석

제이에스티나가 시장에 진출하려던 당시의 주얼리 시장은 크게 고가 하이엔드의 파인주얼리(Fine Jewelry) 업체들과 저가의 패션 주얼리(Fashion Jewelry) 업체들로 양분되어 있었고 이것이 하나의 업계의 산업 규범으로까지 자리 잡혀 있었다. 파인주얼리는 까르띠에, 티파니 등 수입 브랜드 및 종로에서 유통되는 고가의 정통 금은 귀금속 업체들에 의해 생산

및 유통되었다. 제품은 유행에 따라가기 보다는, 순금 내지 18K 이상의 보수적인 소재를 이용하여 정교하고 고급스럽게 디자인되고 생산되었다. 디자인은 한번 확정되면 수년간 변하지 않았고, 재산가치(보존가치)의 증대라는 목적에 더 부합하였다. 이에 따라 오래도록 착용할 수 있는 고품용 예물이나 기념일 선물 등의 수요가 가장 많았고, 트렌디한 패션 아이템으로 활용하고자 하는 수요는 적었다. 가격대 또한 엔트리 모델이 50만원 이상으로 높게 책정되었으며, 고객 역시 이와 관련된 니즈를 지닌 중상위 이상의 소득 계층으로 구성되었다. 유통은 브랜드의 직영 매장이나 백화점, 종로의 고급 귀금속 매장 등 고급 채널 위주로 이루어졌다.

이에 반해 패션주얼리 업체들은 주얼리를 철저히 하나의 패션 아이템으로 바라봤다. 중소 가공업체 위주의 이들 업체들은, 재산가치보다는 패션 트렌드를 가장 빠르게 반영할 수 있도록 저렴한 브래스(Brass)나 은, 철 등의 소재를 중심으로 제품을 구성하였으며, 디자인과 생산에 있어서는 신속성을 중시하였다. 고객은 유행에 민감한 세대를 타겟으로 하였고, 유통은 인터넷쇼핑 내지 가판, 로드샵을 위주로 전개되었다. 의류 업체가 자신의 브랜드 이미지에 맞는 패션주얼리를 자가 제작하여 매장에서 유통시키는 경우도 이 분류에 포함되었다.

이처럼 양분된 산업 구도가 2000년대 이후 환경의 변화에 의해 바뀌기 시작했다. 대표적인 사회적 변화는 삶의 질 향상과 이에 따른 20~40대 젊은층(특히 여성)의 구매력 증가, 패션 트렌드의 빠른 변화, 만혼(晩婚)화 등을 들 수 있다. 2000년대 초반은 우리 사회가 IMF사태의 충격에서 벗어나며 월드컵 특수 등을 통해 서서히 소비자 구매력의 향상이 진행되던 시기였다. 특히 젊은 여성의 취업률 증가

6) "Ion Plate 도금"의 약자이다. IP도금은 이온 상태에서 도금을 실시함으로써 일반 도금보다 작은 입자의 코팅이 가능하고, 내구성이 좋다.

7) 공식적으로는 2014년 김기문-김기석 공동대표이사 체제를 거쳐 2015년에 김기석 단독 대표이사 체제로 이행하게 된다.

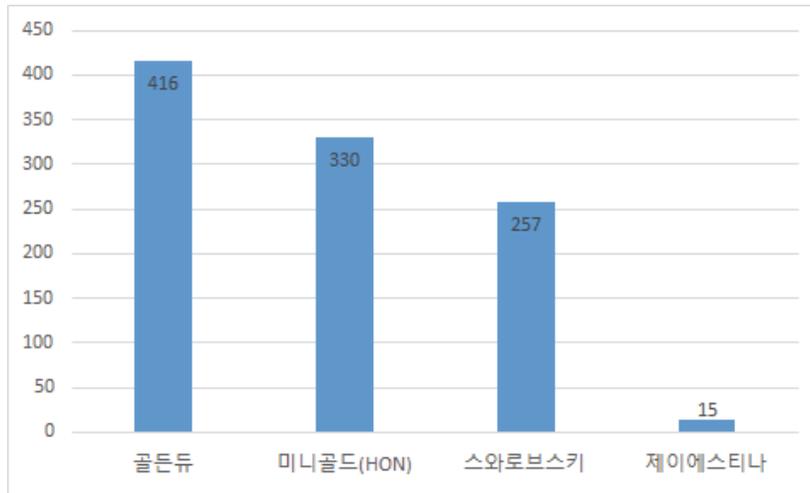
추세와 함께 이들의 소비 증가가 두드러졌다. 10대 부터 20대 초반까지 로드샵에서 판매되는 싸고 트렌디한주얼리를 소비해 왔던 이들이, 10년 후 서서히 백화점의 문턱을 두드리기 시작했을 바로 이 무렵, 막상 1층 보석 코너에 전시돼 있는 파인주얼리 들은 너무 저렴거나, 너무 비쌌다. 그렇다고 트렌디 함을 좇아 다시 로드샵이나 가관으로 내려가 조악한 품질의 싼 패션주얼리를 구매할 수는 없었다. 바로 양분된주얼리 시장에서는 충족될 수 없는 새로운 니즈가 싹트기 시작했던 것이다. 이와 같은 현상은 이들 젊은 층이 결혼을 미루는 만혼화 현상과 함께 더욱 심화되었다. '예물'로서의 파인주얼리를 구매하는 시점이 점점 늦춰진다는 것은, 그 중간 부분의 미 충족된 수요의 영역이 커짐을 뜻했기 때문이다.

기존의 고착화된 시장 구도에서 이러한 새로운 움직임이 수용하여 시장을 창출해 보고자 하는 시도들

이 2000년대 초반 하나 둘씩 시장에 나타나기 시작했다. '미니골드'나 '골든듀'를 필두로 한 업체들로서 (그림 3), 이들은 가격대 기준으로 하이엔드와 저가 사이의 중간가격대주얼리(mid-class jewelry)시장을 타겟으로 하였다. 기존의 양분된 시장의 가교 역할을 하는 시장이라는 뜻에서 김기석 대표는 '브릿지주얼리마켓(bridge jewelry market)'이 등장했다는 표현을 썼다. 이들은 소재 면에서는 파인주얼리와 패션주얼리의 중간급인 은과 14K의 금 등을 위주로 사용하였고, 가격은 보급형 제품이 20~30만원 선에서 시작하는 중간가격대급으로 형성되었다. 타겟구매층은 구매력이 증대된 20~30대를 축으로 하여 위쪽으로는 가벼운 예물 수요층까지도 커버할 수 있도록 하였다. 디자인은 트렌디함과 중후함의 중간 지점에서 절충되는 경우가 많았다. 유통은 업체별로 통일된 형태가 나타나지는 않았다. 대표적으로 미니

〈표 2〉 제이에스티나주얼리 출시 전후의 시장 구분

파인주얼리(Fine Jewelry) 시장	
제품	정교하고 고급스러움. 패션 보다는 재산가치(보존가치) 중시. 혼수용.
고객	위의 니즈를 지닌 부유층, 중장년층
운영방식	제작은 주로 수공예에 의함. 유통은 직영 매장, 백화점, 또는 면세점 .
브릿지주얼리(Bridge Jewelry) 시장	
제품	트렌디함과 중후함의 절충적 디자인. 보석은 파인주얼리와 패션주얼리의 중간급을 사용해 합리적 가격 실현
고객	소비력이 증대된 20~40대
운영방식	업체에 따라 다양하게 나타남. 미니골드의 경우는 프랜차이즈를 전개하여 4~500개의 프랜차이즈 매장을 구축. 제이에스티나의 경우, 브랜드 정체성 확립을 위해 마케팅을 강화하고, 백화점, 면세점급의 하이엔드 유통채널을 이용함.
패션주얼리(Fashion Jewelry) 시장	
제품	최신 트렌드를 반영하며, 빠르게 제작이 가능하도록 저렴한 철, 브래스 등의 재료를 사용. 가격은 20만원 미만으로 저렴.
고객	유행에 민감한 세대. 젊은 층 위주.
운영방식	마케팅은 거의 이루어지지 않으며, 유통은 인터넷이나 아울렛, 노점.



[출처: dart.fss.or.kr 각사 사업/감사보고서]

〈그림 3〉 제이에스티나 주얼리 론칭기(2003년) 주요 경쟁사 매출액
(브리치 주얼리 시장 기준, 단위:억원)

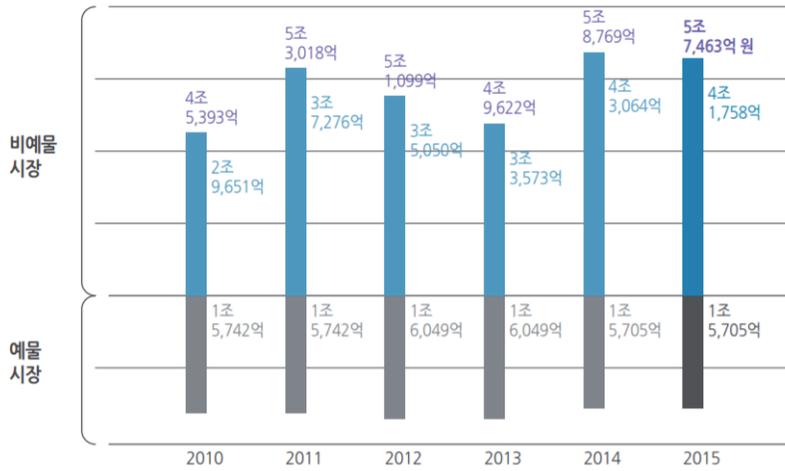
골드는 프랜차이즈 형태로 진출하여 로드샵을 구축하였는데, 번창했던 시기에는 그 수가 약 4~500개에 달하여, 일반 소비자들의 접근 편의성이 매우 높았다.

기존의 “비어 있는 영역”인 중간 가격대를 전략적으로 공략하는 ‘틈새 전략’을 썼음에도 불구하고, 제이에스티나가 진출하기 이전에 이 시장에 진입한 업체들은, 확실한 존재감을 심어주기에는 역부족이었다. 기존 마켓 리더들에 비해 이들의 상품 구성 및 운영 방식(operation)이, 환경 변화에 따라 바뀐 고객들의 니즈를 충족시킬 만큼 정교하지 못했기 때문이다. 예컨대, 유통에 있어 전국 각지의 프랜차이즈 단독매장으로 진출했던 미니골드의 경우, 고객들의 거주지와 근접하게 됨에 따라 구매의 편의성은 증대시켰으나, ‘중간가격대 주얼리의 구매층이 반드시 집과 가까운 프랜차이즈점에서 구매해야 할 (일관성에 대한) 필요가 있는가’에 관한, 근원적인 해답을 제시하지는 못했다. 기념일 등에 맞추어, 주얼리 구매의 과정까지도 특별한 것으로 만들고 싶어 하는

소비자들의 니즈를 읽지 못했던 것이다. 또한 디자인 역시 패션 주얼리의 트렌디함을 반영하지도, 파인주얼리의 고급스러움을 반영하지도 못한 어중간한 형태에 그쳤다. 이 같은 전략부재의 이유는 새롭게 탄생한 이 중간가격대 주얼리 시장의 성격을 잘못 파악한 데 있었다. 이 시장의 first mover들은 마켓을 단순히 ‘어중간한 중간 시장’의 성격으로 해석함에 그침으로써, 마켓의 수요를 잘못 읽고, 브랜드 이미지가 소비자에게 각인될 만한 일관된 디자인을 제공해주는 데에 실패했던 것이다. 한때 전국 500개 점포에 달했던 미니골드의 점포는 점차 그 숫자가 줄며 도약의 모멘텀을 찾지 못하였다.

3.1.2 차별화된 메시티지(Masstige)전략을 수행하기 위한 전략적 혁신

김기석 사장은 브릿지 주얼리 마켓에 진입하기로 결정한 이후 고심에 빠졌다. 고민은 당시 막 성장하기 시작한 이 시장에서 존재감을 확대해 가고 있던



[출처: 월곡주얼리산업연구소]

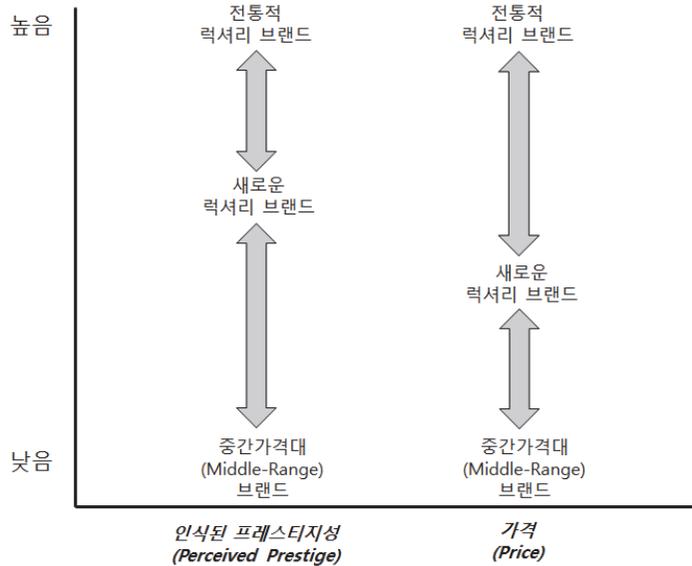
〈그림 4〉 국내 주얼리 시장 규모 추이(2010~2015)

미니골드나 골든듀 등의 업체들과 어떻게 차별화를 꾀할 것인가에 관한 것이었다. 그가 가장 먼저 시도했던 방법은, 디자인 및 제조 단계의 차별화였다. 첫 승부수는 'Made in Italy'로 던졌다. 가공 및 세팅 등을 100% 이탈리아에서 진행하여 제품을 역수입한 후, 편집매장의 형태로 유통시키는 방식을 취했던 것이다. 수차례 서울과 로마를 왕복한 끝에 어렵게 이탈리아 거래선을 확보한 그는 패재를 불렀지만, 결과적으로 이러한 시도는 시장에서 철저히 외면당하고 만다. 기존 명품 브랜드가 아닌, 단순히 'Made in Italy' 만으로는 한국 소비자들에게 어필할 만한 매력이 부족했던 것이다.

그는 브릿지 주얼리 시장의 개념을 다시 한 번 생각해 보기에 이른다. 분명히 파인주얼리와 패션주얼리 사이에 '비어 있는 영역'은 맞지만 단순히 '어중간하게 중간자적인 포지션을 취해서는 절대 뚫을 수 없는 시장이었던 것이다. 그는 당시 마케팅 분야에서 자주 거론되던 이른바 '매스티지 명품'이라는 키워드에서 실마리를 찾았다. 증가의 주얼리라고 해서 단순히 증가가격대 수준의 브랜드를 만들어, 고만고만

한 유통채널에서 유통시킬 것이 아니라, 대대적인 마케팅을 통해 이른바 '중저가 명품'을 만들어 보자 한 것이다. 패션업계에서 등장하기 시작한 이른바 '매스티지 전략'을 주얼리 시장에 처음 재해석하여 도입하고자 하였던 것이다.

매스티지(masstige)란, 2000년대 중반에 등장한 개념으로서, mass(대중적 상품)와 prestige(명품)의 합성어이다. 간단히 말하면, 대중품과 명품의 중간 정도의 가격에, 그 가격보다 높은 수준의 프레스티지(명품적 가치)성을 가미한 상품을 구성함으로써 그러한 니즈를 가진 고객층에게 다가가는 전략이다. 기본적으로, 가격과 명품성(프레스티지) 간의 차이가 커질수록, 즉 더 낮은 가격에 더 높은 프레스티지를 주는 상품일수록 더 많은 고객을 확보할 수 있게 된다. 〈그림 5〉에서 매스티지(New Luxury Brand)는 가격(Price) 측면에서는 전통적 명품 브랜드(Traditional Luxury Brands)보다는 증가 브랜드(Middle Range Brands)에 가까운 설정을 하는 반면, 명품적 가치인식(Perceived Prestige)적 측면에서는 증가 브랜드보다는 전통적 명품 브랜드에



[출처: Truong, McColl, & Kitchen 2009을 바탕으로 재구성]

<그림 5> 매스티지 전략의 개념

가까운 설정을 하고 있음을 알 수 있다(Truong et al., 2009).

김기석 사장은 2000년대 새로 형성되기 시작한 중가 주얼리에 대한 니즈는 단순히 '가격'에 대한 것이 아니라, 어느 정도의 명품에 대한 욕구도 충족시켜줄 수 있는 '매스티지'에 대한 니즈라고 파악했다. 같은 맥락에서, 제이에스티나를 '중가 명품'의 반열에 올려놓기 위해서는 '브랜딩'과 '고급(하이엔드) 유통 채널'을 필수적인 요소로 파악하고, 이 두 가지를 중심으로 제품과 고객, 운영방식을 일관성 있게 재정의하는 '전략적 혁신⁸⁾'을 단행하게 된다. 이제 그들의 운영방식을 구체적으로 살펴보기로 한다.

3.1.3 제이에스티나 주얼리의 전략 실행

3.1.3.1 마케팅과 유통(운영 방식)

우선, 마케팅은 '브랜드 정체성의 확립'을 근본적인 목표로 추진되었다. 이를 위한 첫 발걸음은, 김기석 사장이 자신의 철학으로서 강조하고 있는 '브랜딩'에서부터 시작되었다. 김기석 사장은 브랜딩에 관한 자신의 견해를 다음과 같이 이야기한다.

"브랜딩은 지속적인 정성과 시간, 자본, 이미지에이킹을 필요로 합니다. 이는 지금 확립된 저희의 브랜드 가치가 결코 단시간 내에 이루어지지 않았으며, 지금도 더 새로운 브랜드 가치 창출을 위해 노력하고 있음을 뜻합니다."

8) 전략적 혁신이란 한 산업 내에서 당연히 받아들이는 전략, 즉 제품("what"), 시장 및 고객("who"), 그리고 각종 오퍼레이션("how")에 대한 "고정관념", 즉 게임의 법칙을 깨고 새로운 전략을 창출하는 것을 뜻한다(Markides, 1997; 박철순, 2001). 이는 후발기업이 그 산업에서 필요한 자원과 능력을 바탕으로 기존의 기술을 대체하는 새로운 기술개발을 통해 선도 기업을 따라잡는 기술적 혁신(technological innovation)과 대비되는 개념으로서, 환경이 변화한다면 자원의 열위에 있는 기업이 전략적인 선택에 의해 선도 기업을 따라잡는 현상을 설명할 수 있는 개념이다.

그는 브릿지 주얼리 시장에 진입한 기존의 플레이어들의 실패 원인을 브랜딩의 부재에서 찾았고, 확고한 브랜드 정체성을 수립하는 방법으로서 이른바 '스토리텔링'의 기법을 업계 최초로 활용하기 시작하였다. 스토리텔링(storytelling) 기법이란, 스토리의 구조 속에 원하는 메시지를 담아 사람들의 마음에 의도된 감정적 동화를 일으키기 위한 이야기 전달하기의 방식이다. 2000년대 들어 마케팅 분야에서 자주 활용되는 개념으로서, 제품에 이른바 스토리를 입혀서 마치 그 제품을 사용하는 고객이 그 이야기의 주인공이 된 듯한 환상을 야기하는 방식이 대표적이다. 기업과 브랜드를 스토리로 전달하면 소비자는 보다 쉽게 브랜드를 통해 스스로를 표현하는 방식을 찾고, 기업은 확실한 가치를 브랜드 속에서 구축하게 된다(Fog et al., 2004). 제이에스티나라는 브랜드명은 실존했던 이탈리아 사보이 왕가의 셋째 공주 조반나 에스티나(Jovanna Estina, 1907~2000)에서 차용한 것이다. 이탈리아를 좋아했던 김기석 사장이 실제 여러 차례에 걸친 이탈리아 출장 과정에서 직접 찾아냈다. 제이에스티나는 소설 형식의 스토리북의 발간을 통해 뉴욕과 파리를 오가며 로맨스에 빠지는 그녀의 일상을 제시함으로써, 젊은 여성들의 환타지를 자극할 만한 요소들을 심었다. 이를 바탕으로 그녀가 착용할 법한 작은 사이즈의 왕관인 '티아라'(그림 6)를 필두로, 그녀가 사랑하는 '제나라'는 고양이, 이탈리아의 국화인 '마르게리파' 등의 컨셉을 딴 라인 등 다양한 제품군이 탄생되었다.

이러한 스토리텔링은, 한 번쯤은 공주로서의 삶을 꿈꿔 보았을 20~30대의 여성들에게 조반나 공주의 럭셔리한 일상에 대한 환타지를 연출하였고, 중간 가격대의 제이에스티나 제품들에 '명품'의 이미지를



[출처: 제이에스티나]

〈그림 6〉 제이에스티나 티아라 목걸이 라인

불어 넣는 혁신적인 마법을 불러일으키게 된다. 매스 티지 명품시장의 성격에 정확하게 부합하는 설정이었던 것이다.

스토리텔링의 효과는 말 그대로 '이야기' 즉, 문자 전달의 과정(verbal process)에 의해 구현되지만, 브랜드의 흥수 시대에 사는 소비자들로서는 모든 제품의 스토리를 기억하고 그 이미지를 형성하기란 쉽지 않다. 소설책 속의 조반나 공주 스토리를 친숙한 '시각적 이미지'로 전환시킴으로써⁹⁾ 막연했던 환타지를 손 내밀면 닿을 듯한 구체적인 형상으로 강화, 완성하게 해 준 것이 바로 '스타 마케팅'이다. 실제로 제이에스티나는 출시 이래 "공주", "하이클래스"에 가까운 이미지를 지닌 유명인(김희선, 김연아, 소녀시대 등)들만을 모델로 쓰고, 일부의 퀄리티 높은 드라마 간접광고(PPL/Product Placement, 간접광고)에만 집중(태양의 후예 등)함으로써 구체적인 브랜드 이미지를 형성해 왔다. 제이에스티나의 매출 증대의 일등 공신으로 꼽히는 스타마케팅은 스토리텔링의 효과를 극대화하는 수단으로서, 하이엔드 채널을 통한 유통이라는 전략적 선택과도 일관성 있는

9) Carroll은 스토리텔링의 이미지를 구현함에 있어 과거에는 주로 문자적인 요소들(verbal process)에 의존하였다면, 최근에는 "유명인 광고(celebrities endorsement)"를 통해 시각적(visual process)인 스토리를 형성하는 경향이 강해지고 있으며, 다양한 브랜드와 각각의 스토리텔링이 난무하는 시장에서는 visual process가 verbal process보다 브랜드의 확실한 각인 효과를 발생시킨다고 주장한다(Carroll, 2009).

연결점을 가진다.

스타마케팅의 첫 시도는 출시 초기였던 2005년, 당시 톱스타 반열에 올라 있던 김희선이 출연한 드라마의 PPL을 통해서였다. 드라마의 간접 광고는 당시주얼리 업계에서는 상상도 할 수 없었던 새로운 시도였다. 반응은 그 즉시 나타났다. 매장에 김희선이 착용했던 티아라의 주문이 쇄도했던 것이다. 김기석 대표는 “그 때가 한겨울이었는데, 주말이 되니까 매출이 미미했던 4만5천원짜리 귀걸이가 하루에 수백개씩 팔려나가기 시작했다. 지나가는 사람들이 ‘김희선 왕관귀걸이’라며 너도나도 물려들었다”며 당시를 회상했다.

지금은 제이에스티나의 간판 모델이 된 김연아 선수의 캐스팅에 관련된 비화는 매우 흥미롭다. 티아라가 서서히 이름을 알려 가던 2005년 즈음, 매주 진행되는 경영진 주재의 마케팅 관련 회의에서 한 직원이 “김연아라는 피겨스케이팅 선수가 우리 제품의 짝퉁(이미테이션)을 착용하고 나온 것 같다”고 보고했다. 김기석 사장은 그 즉시 정품을 선물해 주라고 지시했고, 당시 유망주에 불과했던 고교생 김연아는 그날 이후 시합 때마다 티아라를 착용하며 감사의 뜻을 표시했다. 제이에스티나는 김연아 선수의 가능성을 믿고, 곧 정식 모델 계약을 체결하였다. 이후 거짓말처럼 그녀는 세계 선수권과 밴쿠버 올림픽을 연달아 제패하며 세계적인 피겨 여왕으로 떠올랐고, 제이에스티나는 국내는 물론 매장이 없는 일본에서까지 쇄도하는 주문을 감당하기 힘든 지경에 이르렀다. ‘공주’ 컨셉의주얼리를 착용한 그녀가 현실에서 ‘여왕’으로 등극함과 동시에, 제이에스티나 또한 한국주얼리 업계의 역사를 새로 쓰기 시작한다. 이후 송혜교, 소녀시대, 지드래곤에 이르기까지 기라성 같은 한류 스타들이 제이에스티나의 전속모델 자리에 이름을 올린다. 이처럼 스타마케팅은 단순히 일시적인 관심 끌기에 그치지 않고, 스토리텔링의 효과를 배가시키는 요소로서 제이에스티나라는

브랜드 정체성 확립에 큰 기여를 하였다.

“티아라의 심볼이 스토리텔링을 통해 여성들의 ‘공주’가 되고 싶은 마음에 어필했다면, 이를 가장 빠르게 대중들에게 전달할 수 있었던 수단은 스타마케팅이었습니다. 마케팅의 몇 가지 구성 요소가 절묘하게 접목되어, 짧은 시간 안에 효과를 극대화할 수 있었죠”

(주)제이에스티나 송지원주얼리 사업부 이사

유통에 있어서는, 이러한 브랜딩과 스토리텔링 전략을 효과적으로 지원시켜주는 방식이 필요했다. 브랜드의 스토리라인이 ‘공주’와 ‘귀족’인데 기존 플레이어처럼 로드샵이나 프랜차이즈에서 상품을 유통시킬 수는 없기 때문이었다. “전략의 일관성”에 초점을 맞추어, 김기석 사장은 유통에 관한 한, ‘집착’이라고 불리도 좋을 정도로 사업 초기부터 하이엔드 채널 확보에 혈안이 되었다. 명품 유통의 대명사인 백화점을 고집한 것도 같은 이유에서였다. 그는 처음 롯데백화점 소공동 본점에 입점 담당 MD를 접견했을 당시를 이렇게 회고한다.

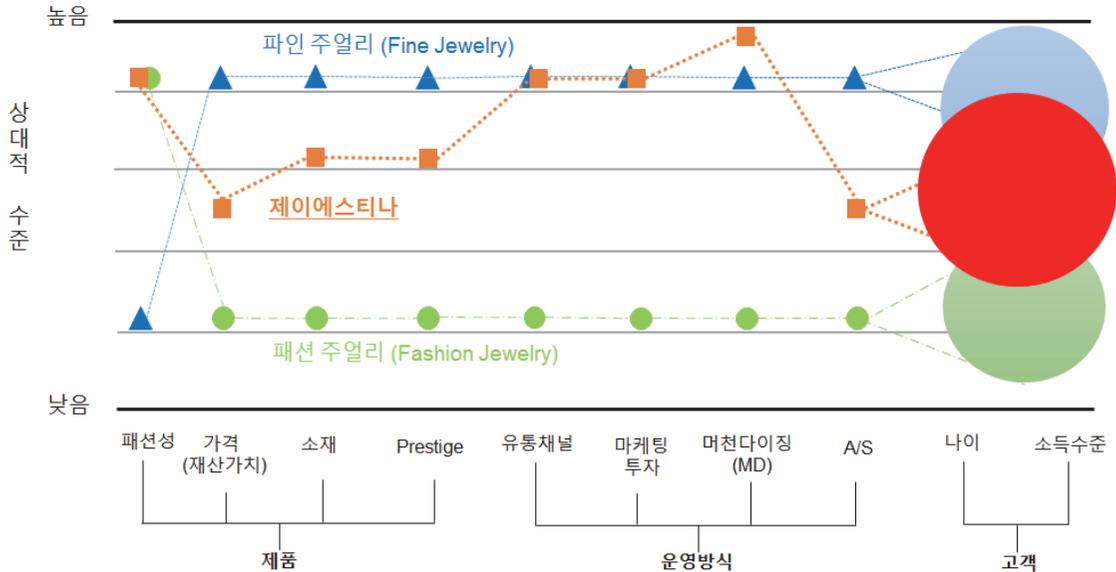
“한국에서는 그들이 왕이었습니다. 거만한 태도로, ‘너희가주얼리라면 어느 카테고리에 속하는지 설명해 보라’고 하더군요. ‘중간급이다’라고 답하자 대단히 생소해 하며 거절했습니다. 미쳤다는 소리를 들을 정도로 찾아가고 또 찾아가며 그를 설득했죠. 옆 매장에 있던 잘 나가던 해외 브랜드 스와로브스키를 가리켜, 그 이상의 매출을 장담했습니다. 담당자는 여전히 의심의 눈초리를 보내며 조그만 매대 하나를 허락했습니다.”

결국 작은 매장 사이즈를 감수하고 롯데 높았던 롯데백화점 본점 입점에 성공했지만, 30%가 넘는 매출 수수료와, 이마저도 매출이 나지 않으면 언제라도 퇴출될 수 있는 불안정한 계약이었다. 이에 제이에스티나는 기존의 중간가격대 업체들과는 차별화된 오피레이션을 추진하기 시작한다. 제품의 가격은 명품과 패션주얼리 시장의 가운데쯤에 위치하지만,

제품 디자인의 패션성은 패션 주얼리와 비슷한 수준으로 높이고(‘제품 및 고객’ 편에서 후술), 유통채널을 필두로 한 마케팅, 상품기획 등 오퍼레이션은 하이엔드급으로까지 격상시켰다. 같은 값의 목걸이라도 동네 로드샵에서 사기보다는 명품과 어깨를 나란히 하고 있는 백화점 매장에서 사고 싶어하는 소비자의 니즈를 정확히 파악했던 것이다. <그림 7>은 Kim & R. Mauborgne(1997)가 제시한 벨류 커브의 개념을 빌어, 파인주얼리와 패션주얼리로 대변되는 기존 산업의 전략(제품, 고객, 운영방식에 관한 고정관념 혹은 “산업의 가정(Industry assumptions)”)과 제이에스티나의 새로운 전략의 차이를 시각화하여 나타낸 것이다. 기존 플레이어들이 양 극단에 치우친 전략을 택하고 있음에 반해 제이에스티나는 가격이나 타겟 고객층은 중간 레벨에 속하나, 유통과 마케팅에 있어서만큼은 파인주얼리 업체 이상의 레벨을 취하는 차별화 전략을 취하고 있음을 알 수 있다.

중가의 제품은 중가의 오퍼레이션’이라는 틀에 박힌 고정관념(norm)을 버리자, 소비자 층은 급속히 확대되기 시작했다. 몇 평 안되는 매대에서 시작했지만, 같은 백화점 바로 옆 매장에서 경쟁하게 된 스웨덴의 매스티지 주얼리 브랜드 ‘스와로브스키’와의 경쟁에서도 크게 밀리지 않게 되었다.

스토리텔링을 통한 브랜딩으로부터 시작된 기존 중저가 업체들과의 차별화전략은, 이처럼 백화점 면세점 등의 하이엔드 유통 채널 진입을 통해 일관성 있게 추진되며 제이에스티나 브랜드의 확립에 기여하였고, 전략적 혁신을 이루어 냈다. 이는 단시간 내 매출의 급성장이라는 결과물로 나타났는데, 2009년 기준 국내 업체로는 점유율 1위를 달성(중가 주얼리 제조 시장 기준)하였고, 2015년 현재 816억원의 매출과, 73억원의 영업이익을 나타내고 있다. 제이에스티나가 출시 초기부터 경쟁 상대로 삼았던 스와로브스키 한국지사와의 매출 비교 그래프를 보면 그



[출처: Kim & Mauborgne (1997) 의 value curve 개념에서 응용]

<그림 7> 매스티지 전략을 통한 제이에스티나의 전략적 혁신

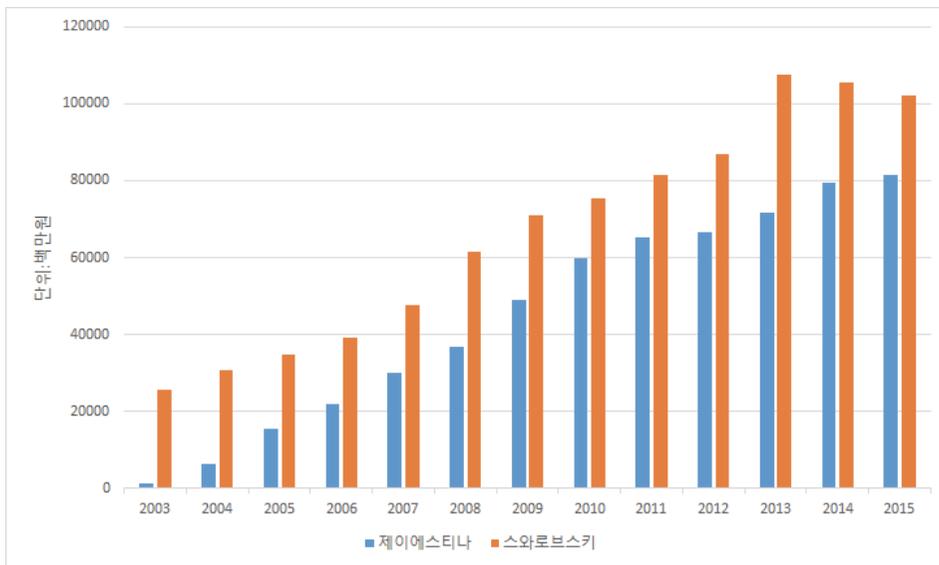
성장의 속도를 가늠해볼 수 있다(그림 8).¹⁰⁾

3.1.3.2 제품 및 고객

제이에스티나의 제품 라인업은 '티아라'라고 불리는 왕관 모양의 디자인 라인으로부터 시작되었다. 티아라 라인은, 한눈에 들어오는 귀여운 왕관 모양의 목걸이, 귀걸이를 중심으로 마치 구매자가 왕국의 공주가 된 것과 같은 느낌을 줄 수 있도록 하였다. 초기 시장의 반응은 폭발적이었고, 이에 자신감을 얻은 경영진은 라인을 점차 다양화하였다. 론칭 초기에는, 패션성과 합리적인 가격대를 동시에 원하는 20대의 젊은 여성층이 손쉽게 구매할 수 있도록 기본 상품군으로서 10만원대의 다양한 은(銀) 제품을 구비하였으며, 14K, 18K 금(金) 제품도 시장의 수요에 맞추어 중간급 가격대를 유지하였다. 티아라 라인은 제이에스티나 주얼리 라인이 초기부터 확실한 브랜드 정체성을 세우는 데 커다란 역할을 하였

다. 이후 스토리텔링에 기반하여 제나, 마르케리따, 프린세스 라인 등으로 확장해 나가며, 20대에 첫 고객이 되었던 초기 구매층이 지속적으로 추가 구매를 할 수 있도록 가격과 소재를 다양화해 나갔다.

티아라 라인의 성공 이후 제이에스티나는 MD (Merchandiser, 상품기획자)제를 전격적으로 받아들여 상품 다양화에 나서게 된다. MD는 90년대 이래 패션 업계에서 급격히 확산되어 간 제도인데, 주얼리 업계에서는 최초로 제이에스티나의 김기석 사장에 의해 도입되었다. MD는 기본적으로는 '영업 기획자'의 역할을 담당한다. 즉, 출시된 각 제품의 실적 상황을 파악하고, 매장과 소통하며, 상품의 입출고를 조정하는 역할이다. 여기에서 한 걸음 나아가, 시장에서의 상품 선호 트렌드를 주얼리 디자이너들에게 전달하여, 이를 바탕으로 기존 상품 출하량과 신상품의 기획까지 총괄 조정하는 역할을 담당한다.



[출처: dart.fss.or.kr 각사 사업/감사보고서]

<그림 8> 제이에스티나와 스와로브스키(한국)의 주얼리 매출 추이(2003~2015)

10) 제이에스티나는 주얼리 부문의 매출만 집계함.

이 조정자 역할의 도입으로 인하여, 제이에스티나 디자인팀의 역량은 극대화된다. 기존 주얼리 업체들은 개성 강한 '보석 디자이너'들의 '자가 제작 공방'의 성격으로 출발한 경우가 많았다. 현 제이에스티나 디자인팀 역시 뉴욕 파슨스 스쿨 출신의 재원을 비롯하여 업계 최대 규모인 11명의 인원으로 구성되어 있지만, 만약 팀원 각자가 '아티스트'의 느낌으로 일한다면 시장의 수요와 동떨어질 가능성이 높다. MD는 매일매일 달라지는 판매 현장의 최신 '시장' 트렌드를 파악하고, 각 디자이너들은 최신의 디자인 '업계' 트렌드를 파악하여 빈번한 미팅을 통해 절충안을 짜낸다. 이를 통하여, 너무 시장 지향적이지도, 너무 개성적이지도 않은 최적의 디자인이 탄생하게 된다. 제이에스티나의 최수연 MD는 이와 같은 역할을 설명하며 "주얼리 업계의 판도는 MD의 도입 이전과 이후로 나뉜다"라며, MD의 도입으로 인해 주얼리 사업이 시장 지향적인 '비즈니스'의 레벨로 한 단계 업그레이드되었다고 강조했다.

패션 업계에서는 일반화되어 있던 '상품 시즌제'를 도입한 것도 주얼리 업계에서는 제이에스티나가 최초이다. 기존 업체들이 수동적으로 시장의 유행에 맞추어 제품을 디자인했었다면, 이제는 1년에 두 차례, 시즌별로 신상품을 출시함으로써, 시장의 흐름을 주도할 수 있게 된 것이다. 시즌제 도입과 함께, 시즌이 지난 상품은 다양한 판촉 행사를 통해 빠르게 소진시킴으로써, 과월 상품의 재고 감소 효과도 더불어 거둘 수 있었다.

3.1.4 주얼리 산업 환경 변화(2010년대 초반) 및 신사업 모색

2011년경부터 제이에스티나의 매출은 다소 주춤거리기 시작했다. 여기에는 몇 가지 원인이 있었지만, 경영진과 실무진이 공통적으로 지적하는 가장 큰 요인은 "티아라 컨셉의 진부화"였다. 왕관으로 대표되

는 티아라의 모티브는 제이에스티나가 초반 시장에 진입할 때 큰 반향을 불러 일으키며 매출 향상에 지대한 공헌을 하였으나, 시즌이 거듭되며 한 번 티아라를 구매한 고객의 재구매를 유도하기가 어렵다는 문제점이 나타나기 시작했다. 한 때는 매출의 80% 가량을 차지할 정도로 의존도가 높은 라인이었지만, 사업이 성숙기로 접어들 5~6년차부터 신규 고객유입이 줄어들며 한계에 부딪힌 것이다. 주얼리 사업부 송지원 이사는 말한다.

"김연아가 왕관 귀걸이를 하기 시작한 때를 기점으로, 저희의 원래 타겟층인 20대에서 30대까지의 연령층이 더 이상 의미 없게 되어버렸습니다. 10대부터 60대 어르신에 이르기까지 티아라 라인이 확대되었던 거죠. 그런데 이러한 상황은 거꾸로 브랜드의 '신선함'을 사라지게 하였고, 몇 년 안에 매출 감소라는 역풍으로 돌아왔습니다."

이에 대한 제이에스티나의 대응은 크게 네 가지로 요약된다. 첫째는 티아라의 비중을 줄여가며 다른 라인의 비중을 늘려 가는 것이다. 경영진은 기존의 티아라가 담당했던 핵심 상품으로서의 역할을 제나, 마르케리따 등 신규 상품군에 조금씩 넘기기 시작했다. 티아라의 컨셉 자체는 엔트리 레벨의 상품으로 가져가되, 사용되는 보석(스톤)의 색을 다양화함으로써 차별화를 꾀하여 재구매를 유도하는 전략도 병행했다. 이 과정에서 티아라의 왕관 문양은 제이에스티나 라인 전체의 "로고"와 같은 개념으로 활용하기 시작했다. 이 같은 대응의 결과, 2014년까지 티아라 상품군의 매출 비중은 전체의 50% 정도로 감소하였으나, 판매량 자체는 소폭 증가함으로써 성공적인 연착륙을 이루어냈다.

둘째는 MD 포지션의 역할과 생산관리 시스템의 강화이다. 제이에스티나 출시 초기부터 상품의 기획 및 성공적인 시즌제 안착에 기여한 것이 MD 포지션이었으나, 이들이 매 시즌 다양한 라인을 선보이더

라도, 신제품보다는 기존의 티아라만이 인기를 독차지하는 현상은 변하지 않았다. 이로 인해 시즌제 도입의 의미가 일부 퇴색됐던 것이 사실이다. 이 같은 현상을 개선하기 위하여 다소 진부해진 티아라 관련 신제품의 출시를 가급적 사양하고, 영업이익 및 디자인 트렌드의 맥을 짚는 '기획력 있는 MD'의 본질로 회귀하여 제품 라인업을 일신할 수 있도록 역할 강화 작업이 진행되었다. 특히 강조된 부분은 각 제품별 수요예측력의 증대이다. 제이에스티나의 경우, 로만손 시계 이외에는 자사 공장을 소유하고 있지 않은 관계로, 수요 예측에 실패할 경우 매출에 즉각적인 타격으로 이어질 가능성이 높다. 과다 예측하여 재고가 쌓이는 경우뿐만 아니라 과소 예측했을 경우에도, 추가 생산을 협력사에 급하게 요청하게 될 경우 그에 따른 퀄리티 컨트롤이 미흡해질 가능성이 높다. 이는 제이에스티나의 핵심 역량인 브랜드에 심각한 타격을 입힐 수 있기에, 제품 생산 관리 컨트롤의 엄격화는 위기 대응에 있어 필연적인 선택이었다.

세 번째, 제이에스티나는 가장 근본적인 대응 방안으로서 주얼리 부문의 성공이라는 전략적 혁신을 통해 이룩한 전략적 자원, 즉 하이엔드 유통망 및 브랜드력을 유지, 갱신하고자 하는 노력을 더욱 강화해 나갔다. 유통망은 기존 백화점, 면세점 이외에 당시 새롭게 태동하던 고급 유통채널인 종합쇼핑몰, 명품아울렛에 공격적으로 진출함으로써, 비슷한 컨셉의 아류 브랜드들과의 격차를 벌렸다. 2011년에는 뉴욕 최고급 플라자호텔에 플래그십 매장을 오픈하기에 이르렀다. 한국 보석 브랜드의 첫 뉴욕 진출은, 수익성 여부를 떠나 그 사실 자체만으로도 화제가 되었다.

브랜드의 강화 노력은 인사조직 구성 측면에서도 이어졌다. 제품별로 분리되어 있던 마케팅팀을 사장직속으로 통합 운영하기 시작하며 사내의 리소스 투

입이 용이해졌다. 각 사업부문의 수장을 외부 영입한 마케팅/브랜딩/명품 전문가로 수혈하기 시작한 것도 이 무렵이다. EXR과 영국브랜드 등에서 마케팅을 담당하며 브랜딩 업무에 잔뼈가 굵은 송지원 이사와, 버버리와 MCM 등 명품 브랜드에서 10여년간 신규 라인업의 론칭을 주도해 왔던 이정일 이사가 영입되었다.

이러한 기존 전략적 자원의 강화를 기반으로 제이에스티나는 또 다시 신규 사업 론칭을 기획한다. 신규 비즈니스의 모색은 기존 주얼리 부문의 출시 때와는 다소 다른 양상을 띠었다. 기존 주얼리 사업부로의 다각화가 막 태동하려 하는 '틈새시장'의 변화와 모순점을 캐치하여 그 안에서 전략적 혁신을 시도함으로써 기존 업체들과의 전장(battle field)을 바꾸었던 것이라면, 핸드백 사업으로의 다각화는, 첫 번째 다각화를 통해 다져진 유무형의 자원과 능력을 최대한 발휘할 수 있는 전장을 찾아서 그 전장의 플레이어들과의 정면 대결로서 맞부딪치는 형태로 전개되었다.

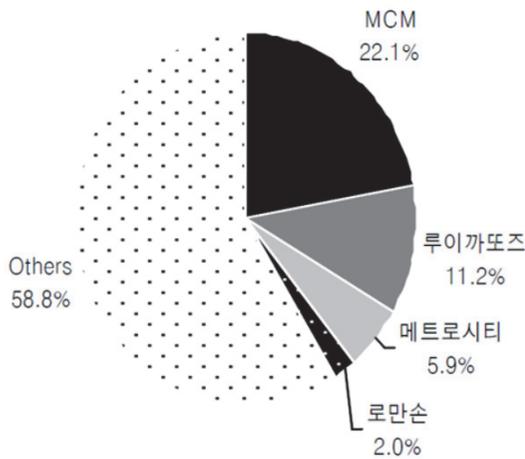
3.2 제이에스티나 핸드백 부문(2011년)

3.2.1 제이에스티나 핸드백 부문의 론칭 배경- 핸드백 시장 분석

제이에스티나 핸드백 사업부가 발족한 2011년의 국내 핸드백 시장은 '지속적인 성장을 거듭해 왔지만 어떤 패션 아이템보다도 경쟁이 심한 레드 오션 마켓'으로 규정된다. 국내 브랜드는 해외 브랜드에 밀려 전체 시장의 약 40%정도를 차지하는 데 그치고 있었고, 그 안에서 대기업 혹은 전통의 강자인 MCM, 루이까또스, 메트로씨티 등의 브랜드가 철옹성을 구축하고 있었다.¹¹⁾ 성주그룹의 MCM은 독일

11) 2013년 기준으로 전체 시장 규모는 약 1.8조원 정도로 추산되었다(국내 매스티지 시장 기준, 토러스투자증권 리서치센터)

의 명품 브랜드를 인수하여 세계적인 디자이너들과 지속적인 콜라보레이션을 통해 매출을 성장시켜 나가고 있었고, 태진인터내셔널의 루이까또즈는 프랑스 태생의 업체를 인수한 케이스로서, 실용적인 핸드백임을 강조하여 시장에 침투중이었다. (주)엠티콜렉션의 메트로시티 역시 이탈리아에서 인수된 브랜드로 어떤 옷차림과도 잘 어울리는 블랙과 금속 장식을 많이 사용하여 세련된 감각을 부각시키는 것이 특징이었다.



[출처: 토리스투자증권 리서치센터]

〈그림 9〉 2013년 기준 핸드백 시장 브랜드별 시장점유율(%)

쟁쟁한 상대들이 즐비한 이 시장에 뛰어들게 된 계기를 김기석 대표는 다음과 같이 이야기한다.

“모두들 반대했습니다. 직원들, 심지어 백화점 측에서도요. 물론 꼭 찬 시장이었지만, 저는 그 안에서 기존 업체들의 진부함을 봤습니다. 제이에스티나 브랜드의 신선함이 그 공간을 채울 수 있을 것 같았습니다.”

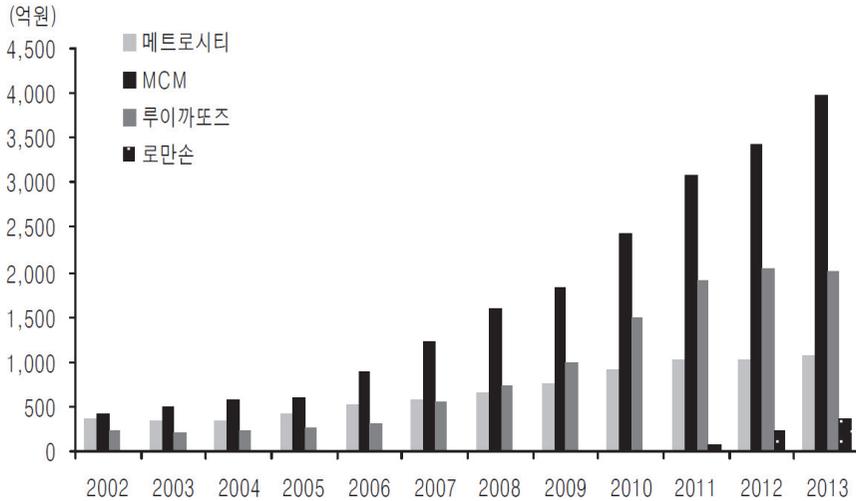
기존 주얼리 부문에서 갈고 닦은 브랜드파워, 마케팅 능력이 십분 발휘될 수 있는, 그러면서도 ‘글로벌’과 ‘토탈 패션’의 모토에 부합하는 분야로서 핸드

백 사업만한 분야가 없었다는 이야기였다. 이번에도 제조에 관련된 기술력은 없었다. 오직 주얼리 부문에서 쌓아 왔던 브랜드 스토리와 컨셉, 그리고 이에 따른 일관된 디자인력으로 승부를 걸었다. 이를 실현하기 위한 핵심 역량인 ‘일관성 있는 디자인 창출’을 위해 김기석 사장은 직접 공을 들였다. 몸소 인재 채용에 나서 전원을 업계에서 잔뼈가 굵은 인재들로 스카우트하고, 제조만은 아웃소싱에 맡겼다. 다만 1차 다각화 때와 다른 점은, 제이에스티나 주얼리 부문과의 마케팅을 공동으로 전개하는 것이었다. 제품의 디자인은 조반나 공주의 환타지에 기반한 스토리에서 시작하되, MCM 등 기존 매스티지 명품의 보수성에 대비되는 캐주얼함과 트렌디함을 가미했다. 주얼리 부문 성공의 디딤돌이 되었던 MD제도를 핸드백 부문에서도 동일하게 활용하며, 시장과 디자인 업계의 트렌드를 일치시킨 디자인의 제품을 내놓았다.

결과는 대성공이었다. 출시 첫해부터 흑자를 기록했고, 브랜드 전개 4년만인 2014년에 500억 매출을 달성하였으며, 이듬해인 2015년에는 메르스의 영향으로 내수가 다소 부진했음에도 517억원을 기록하며 성장세를 이어 갔다. 마켓 리더들이 과거 500억 매출을 달성한 시점이 MCM의 경우 출시 이후 6년(2003년), 메트로시티는 5년(2002년), 루이까또즈는 7년(2007년)이었다는 점을 감안할 때 제이에스티나의 4년은 업계 최고 스피드의 성장세였다. 〈그림 10〉에서 보듯, 제이에스티나는 업계 상위 업체들이 성장 침체를 겪고 있는 틈을 파고들며, 레드 오션에 진입한 새내기 메이커로서는 예상외의 빠른 시장 안착을 이뤄냈다.

3.2.2 J. Estina 핸드백의 론칭 및 성공 요인 분석-기존 자원과 역량의 활용

이처럼 제이에스티나가 핸드백 사업으로 다각화하여 빠르게 시장에 성공적으로 안착할 수 있었던 것



[출처: 토러스투자증권 리서치센터]

〈그림 10〉 핸드백 시장 상위 업체 매출 추이(2002~2013)

은, 〈그림 11〉에서 보듯, 기존 주얼리 부문의 강점인 PPL 능력과 유통채널 등을 시의 적절하게 십분 활용했기 때문이다. 특히 마케팅 능력과 브랜드 파워 등의 무형자원은 유형 자원에 비해 더 많은 자본과 시간의 투자를 요구할 뿐 아니라 경쟁기업이 쉽게 모방하기 용이치 않은 것으로서, 경영진들은 이미 이 사실을 폭 넓게 공유하고 있었다.

“브랜딩은 지속적인 정성과 시간, 자본, 이미지 메이킹을 필요로 합니다. 이는 지금 확립된 저희의 브랜드 가치가 결코 단시간 내에 이루어지지 않았으며, 지금도 더 새로운 브랜드 가치 창출을 위해 노력하고 있음을 뜻합니다.”

- 김기석 사장

3.2.2.1 주얼리 부문과의 유통채널 공유

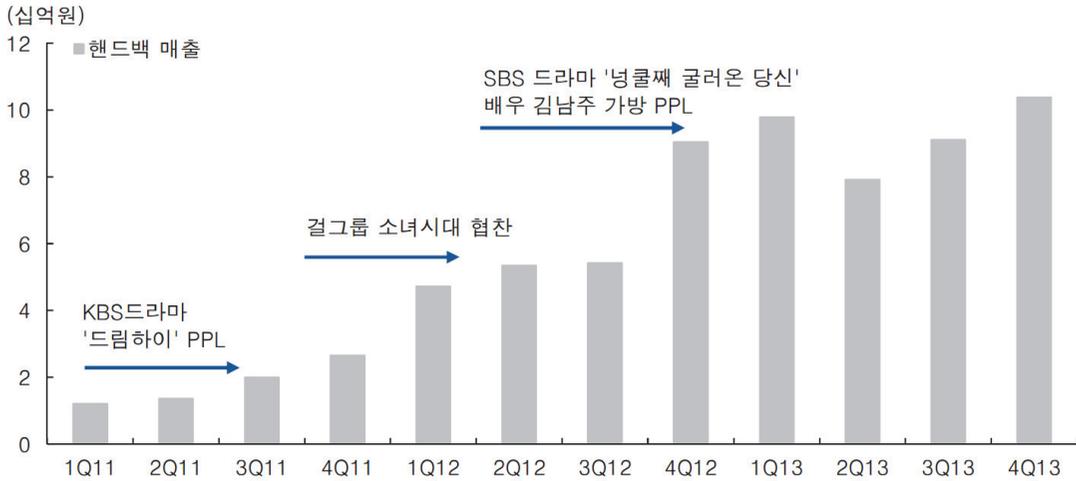
성공의 요인으로 가장 먼저 꼽을 수 있는 것은, 핸드백 부문 출시 초기에, 제이에스티나 주얼리 부문이 출점해 있던 백화점 매장에서 제품을 동시에 전시할 수 있었던 점이다. 고급 유통 채널의 확보는 제

이에스티나 주얼리 부문의 성공적 안착에 큰 공을 세웠던 요소이다. 김기석 대표의 ‘투쟁의 산물’이라고도 볼 수 있는 백화점 채널을 힘 안들이고 확보함으로써, 핸드백 부문은 출시 초기부터 주얼리 부문의 성공 공식을 충실히 따르기 시작했다.

“핸드백 사업은 시작할 때부터 흑자로 시작했습니다. 기존 주얼리 매장에서 핸드백을 일부 팔 수 있도록 슬쩍 올려놨기 때문에 가능한 일이었죠. 사실 주얼리의 입점 수수료는 핸드백보다 10% 낮습니다. 처음에는 백화점 측에서 상품 병행 진열을 목인하다가, 시간이 지나고 매출이 오르자 수수료를 더 내라는 요청이 들어왔습니다.”

- 김기석 사장

계약조건 등의 문제로 출시 2년차 이후부터는 주얼리 부문과의 분리 유통·전시가 불가피해졌지만, 출시 초반 비교적 낮은 입점료에 핸드백의 존재감을 확실하게 알리며 론칭 첫 해부터 78억원의 매출을 올렸다는 점에서, 이를 성공 요인의 하나로 꼽을 수 있을 것이다.



[출처: 제이에스티나, 대우증권 리서치센터]

<그림 11> 핸드백 출시 초기 매출 추이와 마케팅 사례 비교

3.2.2.2 마케팅 능력 및 브랜드 정체성의 성공적 이전

제이에스티나 핸드백 사업부의 빠른 성공의 원동력으로 또 하나 꼽을 수 있는 것은, 이미 효율적으로 가동되고 있던 기존 마케팅 부서의 활용이다. 주얼리 라인의 성공을 통해 확립된 ‘스토리텔링’과 ‘스타 마케팅’ 능력 등은 핸드백과 관련한 마케팅 전개에 있어서도, 같은 인력에 의해 같은 방식으로 전개되었다. 조반나 공주의 럭셔리한 일상을 투영하는 하나의 소품으로서 젊은 층의 감성을 자극하는 이 ‘확립된 성공 공식’을 철저히 따른 것이다. 핸드백 출시 초기에는 소녀시대 멤버들에게 비공식적인 협찬을 통한 간접 마케팅을 전개하였고, 2011년 1분기에는 KBS 드라마 <드림하이>의 PPL을 통해 일부 제품군의 성공적인 시장 안착을 이끌었다. 이러한 시도들이 과거 주얼리 론칭 때와 비교하여 달라진 점이 있다면, 기존 티아라 라인의 ‘공주’ 컨셉 위주의 스토리텔링에서 한 단계 나아가, 제품 자체의 신선한 디자인을 강조하는 마케팅을 진행함으로써 고객들에게 ‘새로움’을 선보이고 있다는 점이다. 이와 같은 마케팅

의 성공에 힘입어 핸드백 부문은 출시 이후 3년간 기록 없이 성장하는 모습을 보인다.

아울러 꼽을 수 있는 것은, 주얼리 사업을 통해 확립된 자사의 브랜드 정체성을 핸드백 부문으로 이전하는 데 성공했다는 점이다. 이와 같은 정체성의 이전은, 주얼리와 핸드백이라는 별개의 사업분야를 ‘패션성’이라는 공통분모로 묶어냄으로써 가능했다. 소비자들은 제이에스티나 주얼리 브랜드의 ‘합리적인 가격의 럭셔리함’이라는 브랜드 정체성을 새로 출시한 핸드백에서도 기대하게 되었고, 이는 제이에스티나의 신사업팀이 의도한대로의 효과였다.

3.3 시장 다각화: 중국 진출의 현황과 과제

주얼리, 핸드백 신규 사업에 진출함으로써 제품 다각화가 어느 정도 궤도에 오르자, 제이에스티나는 바로 다음 단계로서 시장의 다각화를 모색하기 시작한다. 과거, 로만손 시계의 해외 진출 경험이 소중한 자산이 되었다. 시장 다각화의 첫 단추는 바로 놓칠 수 없는 시장인 중국이었다.

3.3.1 현황

2015년 2월 14일, 중국 상하이의 일본계 대형 백화점 다이마루의 2층 잡화 매장은 새롭게 오픈한 어느 대형 매장의 론칭 행사로 붐비고 있었다. 바로 중국 시장에 첫발을 내디딘 제이에스티나 주얼리·핸드백 통합 매장이었다. 상하이, 베이징 공항의 면세점 제외하면 중국 본토의 첫 매장이다.

2월 오픈 이후 이 매장의 6개월간 월 평균 매출은 한화 약 5천만원 수준이었다. 국내 매장의 월 평균 매출이 6천만원 수준임과 비교했을 경우 그다지 높은 수준은 아니었지만, 출시일부터 줄곧 중국 매장을 모니터링해온 제이에스티나의 최수연 MD는 “아직 본격적인 중국 내 마케팅을 시작하지 않고 있다는 점을 고려할 때, 상당히 고무적인 수준”이라고 분석했다. 중국 진출을 진두지휘한 이정일 이사 역시, 한류 드라마의 중국 내 인기를 타고, 드라마 안에 PPL로 삽입된 제이에스티나의 인지도도 덩달아 높아지고 있다는 분석을 내놓았다. 실제로, 소공동 롯데면세점 내 마련된 매장을 방문하는 고객의 95%는 이미 중국 고객으로 파악되고 있으며, 연 500만명에 달하는 내한 중국인 관광객들을 통해 브랜드 인지도의 추가적인 상승도 기대되는 상황이다.

3.3.2 제품 및 유통

중국 시장에 선보인 제품군은 일정 수준의 현지화

를 통해 국내 유통 제품과 다소 차별화를 시도하였다(표 3 참조). 이 차이는 철저한 시장 조사에 근거했다. 제이에스티나는 중국인들이 금(金) 소재에 있어서만큼은 여전히 환금성을 중시하며 상당히 보수적이라는 점에 착안하여 국내에서의 주류 상품인 14K를 배제하고, 18K 위주로 현지화된 상품을 구성하면서 금 소재 엔트리 상품군의 가격대를 국내의 20만원대보다 3배정도 높은 5~60만원대로 책정했다. 이유는 14K를 보석으로 보지 않는 중국의 관행 때문이다. 보다 높은 가격을 지불하고서라도 18K 이상의 순도 높은 금 제품을 구매하려고 하는 중국인들의 수요에 철저히 응답하려 한 가격 및 제품 정책이다. 최수연 MD는 “매장을 찾은 많은 수의 고객들은 ‘18K가 맞나?’, ‘진주는 진짜가 맞나?’ 등 소재에 대한 질문을 집중적으로 한다”면서, 소재를 현지 니즈에 맞게 고급화한 제이에스티나의 전략이 어느 정도 맞아 떨어지고 있음을 시사했다.

그 밖에, 제이에스티나는 상하이의 뉴월드 다이마루 백화점을 필두로 프리미엄 유통채널 전략을 향후로도 고집할 것임을 밝히고 있다. 2015년 9월에는 베이징의 최고급 백화점인 ‘신광천지’에 입점하였다. 이처럼 베이징과 상하이의 최고급 백화점에 ‘안테나 샵’을 전진배치하는 이유는 자명하다. 바로 제이에스티나가 국내 초기 론칭시부터 소기의 성과를 거두었던 ‘고급 유통채널을 통한 브랜드 정체성 확립’을 위함이다. 여기에 더해, 중국시장 공략을 위한 몇 가지 부수적인 의도가 숨어 있다. 하나는, 중국 진출이 보

〈표 3〉 제이에스티나 주얼리의 중국과 한국 제품구성 비교표

	한국	중국
소재	14K, 18K 금 중심, 일부 은 제품 포함	18K 이상 금 중심, 은 제품 배제
가격	10~30만원대 중심	50만원대 이상, 한국보다 30% 상향
주력판매제품	티아라 비중 축소, 로고 없는 상품 확대 패셔너블한 아이템	티아라 로고 강조된 상품, 패셔너블한 고급 소재

[자료: 제이에스티나]

다 본격화된 케도에 올랐을 때 반드시 필요한 '전략적 파트너' 탐색에 있어서 파트너들에게 어필할 수 있는 기회를 만드는 것이다. 정병동 중국법인장은 말한다.

“현재는 100%지분의 단독투자 형태로 진출하였으나, 중국 당국의 외국법인에 대한 규제로 인하여 성장이 정제될 우려가 있습니다. 따라서, 더 높은 성장을 위하여 현지 파트너를 찾아 합작 형태로 전환할 가능성을 열어두고 있습니다. 최고급의 안테나삼을 두는 것은 미래의 파트너에 대한 강한 어필이라고 볼 수 있죠.”

또 하나의 의도는 바로 이미테이션, 소위 짝퉁 제품의 유통 방지다. 경영진은 진출한지 얼마 되지 않은 시점에 벌써 이미테이션 제품이 일부 유통되고 있음을 확인하였다. 특히, 국내 제품에 비해 제품의 평균 가격대가 높아지면서 위조품 방지의 필요성은 더욱 커졌다. 경영진은 프리미엄 채널을 통한 제한적인 유통 및 보증서 발급 등의 간접적인 조치는 물론, 위조품 제조 유통 행위에 대해 향후 법적인 조치를 취해 나갈 것임을 밝히고 있다.

제이에스티나는 기 진출한 프리미엄 유통채널을 필두로 2017년말까지 중국 주요 거점에 면세점을 포함한 9개 이상의 매장을 오픈하고, 이후 전략적 제휴 파트너를 찾아 중국 전역으로 매장을 확대해 나갈 것임을 밝히고 있다. 다만, 경영진은 신뢰할 수 있는 파트너를 찾는 것이 결코 간단치 않은 문제이며, 수많은 중국 진출 실패 사례가 잘못된 파트너 선택에서 비롯되었음을 인식하고 있다. 이와 관련해서도 제이에스티나의 경영진은 '브랜딩'을 강조한다. 시간이 걸리더라도 특정 유통업체가 아닌, 제이에스티나가 지닌 상품력, 마케팅력을 십분 활용할 수 있도록, 브랜드를 잘 포장해줄 수 있는 역량을 지닌 중개업체와 파트너쉽을 맺겠다는 각오이다.

경영진은 나아가 중국내 매장 전개에 있어 주얼리와 핸드백이 동일한 매장에서 동시에 전시 및 판매

될 것임을 밝히고 있다. 국내에서는 주얼리가 먼저 론칭된 이후 추가적인 다각화의 일환으로 핸드백이 론칭되면서 양자의 유통채널이 자연스럽게 분리될 수밖에 없었지만, 중국 진출에 있어서만큼은 초반부터 '토틸 브랜드로서의 단일 유통채널'이라는 새로운 카드를 선보인 것이다. 이 전략은, 이른바 '플래그쉽 스토어'에 주얼리와 핸드백 모두를 전진 배치함으로써 브랜드 정체성을 조기에 확립하고, 토틸 패션 브랜드로서의 '제이에스티나'의 인지도를 높이겠다는 의지의 표현으로 볼 수 있다. 론칭 초기부터 제이에스티나 특유의 전사적 마케팅 역량을 결집시킴으로써 중국 진출의 성공을 이끌겠다는 각오가 엿보이는 대목이다. 제이에스티나는 이와 더불어 알리바바그룹이 운영하는 중국최대의 인터넷 마켓 티몰(tmall.com)에서도 온라인 판매를 병행해 나가며 시장 확대를 노리고 있다.

3.3.3 중국시장 진출의 향후 과제

중국 시장 진출에 관한 과제에 관해서는, 앞에서 지적한 이미테이션제품 방지의 문제와 전략적 제휴 파트너 탐색의 문제 이외에도 각 부문 경영진이 공통적으로 지적하는 사항이 있다. 바로 중국측 파트너와의 의사소통의 문제다. 우선 전략적으로 프리미엄 유통채널을 고수하는 제이에스티나로서는, 하이엔드급 백화점과의 유대관계(이른바 guānxi)를 돈독히 해둘 필요가 있는데, 경영진은 이들과의 소통에 있어서의 어려움을 호소한다.

“공식적인 비용 이외에 들어가는 뒷돈 등으로 인해 매장의 정확한 손익계산을 하기 힘듭니다. 누군가에게 부탁을 하더라도 어떤 부분을 어떻게 도와줄 수 있는지에 대한 정보가 없지요. 부탁하면 '된다, 된다'라고는 하는데 정작 해결되는 일은 적습니다.”

- 핸드백부문 이정일 이사

경영진은 끈끈한 파트너십을 성공의 키로 판단하고, 어렵게 입점이 결정된 상하이, 베이징의 백화점을 비롯한 하이엔드급 유통업체들과 다양한 루트를 통해 신뢰관계를 쌓아갈 계획이다. 아울러, 마케팅 측면에서 여전히 강력한 수요 모멘텀으로 작용하고 있는 한류를 충분히 활용하기 위하여, 한류 스타의 뮤즈(모델) 기용을 시즈에 따라 세분화하고, 드라마 PPL의 참여도 확대해 나가며 이들의 중국 시장 노출 빈도를 늘려 나갈 예정이다.

IV. 계속되는 도전

4.1 제이에스티나 시계 사업부문(로만손)의 고민

제이에스티나의 시계 사업부문(로만손)은 현재 회사 전체 매출의 약 20% 정도를 차지하고 있다. 그러나, 2000년 이후 시계 사업에서 당기순이익을 기록한 해는 없다. 2017년 현재 사실상 국내 유일의 손목시계 제조 브랜드로 힘겹게 버티고 있는 로만손이지만 주얼리와 핸드백 부문이 급속도로 성장하는 상황에서 일종의 계류과도 같은 존재가 되어 가고 있는 상황이다.

이렇게 된 원인으로는 로만손이 강점을 가졌던 기존의 '중가격대(middle class)'시장이 재편되고 있다는 점이 꼽힌다. 시계 시장 자체가 해외 유명 브랜드를 필두로 하는 고가 시장과 중국산의 저가시계 시장으로 양분되고, 로만손이 위치했던 중가 시장은 세계적인 패션 브랜드들이 장악하게 되었기 때문이다. 애매한 위치에 놓여 있던 국내브랜드들의 설 자리는 점차 좁아질 수밖에 없었다. 이 시장을 차지한

것은 수입 명품 브랜드들이다. 까르띠에·IWC·몽블랑 등을 판매하는 리치몬트코리아의 매출은 2011년 3,359억원에서 2014년 6,013억원으로, 오메가·티쏘·스와치 등을 거느린 스와치그룹코리아는 1,538억원에서 3,054억원으로 거침없는 성장세를 보이고 있다. 롤렉스의 한국지사 매출도 같은 기간 720억원에서 964억원으로 늘었다.¹²⁾ 같은 기간 로만손 시계부문의 매출이 223억원에서 108억원으로 반토막이 난 것과 극명한 대비를 보인다.

회사의 근간이라고도 할 수 있는 로만손 시계의 재활력화 노력은 현재 다양한 방향에서 시도되고 있다. 먼저 제품 측면에서는 R&D 투자를 통한 제품 품질 향상에 역량을 쏟고 있다. 2005년부터 2010년까지 평균 5명의 인원이 연구개발 인력으로 운용되며, 2008년에는 국내업계 최초로 자체 무브먼트¹³⁾의 프로토타입을 개발하는 성과를 얻기도 하였다. 이른바 스마트워치(smart watch)의 개발 또한 김기석 사장 주도로 심혈을 기울이고 있는 부분이다. 스마트 모듈 개발을 전문으로 하는 업체와 손을 잡고, 로만손이 지닌 커팅글래스(cutting glass) 기술을 비롯한 정교한 디자인력을 결합하여 헬스케어 등의 기능성을 접목한 근미래형 시계 개발이 완료단계에 있다. 시계 브랜드로는 이례적으로 기아자동차와의 콜라보레이션으로 개발, 출시한 'K3워치'는 그 가능성을 보인 시도였다.

오퍼레이션 측면에서도 새로운 바람을 불어넣고 있다. 성공적인 두 번의 다각화를 통해 역량을 축적한 마케팅과 브랜딩 능력을 십분 활용하여, 한류스타 이민호를 비롯한 영향력 있는 모델을 통한 프로모션을 공격적으로 전개하고 있다. 여기에 더하여 김기석 사장은 다시 '유통'이라는 화두를 던진다.

12) "10년새 '반 토막'...명백 끊기는 한국 시계산업," 한국경제신문, 2016년 3월 29일자.

13) 손목시계의 구동을 주관하는 부분. 자동차에 비유하면 엔진에 해당한다.

“세계 시장이 아주 고가의 명품을 제외하고는 여러 브랜드를 혼합하여 구성하는 편집매장(select shop) 위주로 재편돼 가고 있습니다. 생산과 마케팅에 전력을 기울여도 유통 단계에 가서 고가 명품 위주로 제품이 진열되니 거기서 한계를 많이 느꼈습니다.”

로만손을 필두로 타사 및 수입 브랜드까지 망라해 총 17개의 감각적인 브랜드를 판매하는 “더왓치스샵”이라는 직영 편집매장을 온라인과 오프라인 양방향으로 전개하기 시작한 것은, 직영 유통 채널의 확보를 통해 시장에서 살아남기 위한 발걸음이었다.

4.2 화장품 사업 진출과 글로벌 패션그룹으로의 도약

“제이에스티나를 까르띠에, 몽블랑 등 명품 브랜드를 다수 보유한 이탈리아 리치몬드그룹 같은 토털 패션브랜드로 만들 것입니다.”

김기석 사장이 경영을 주도하기 시작했던 위 2008년 인터뷰(한경닷컴, 2008년 3월 19일자)에서 알 수 있듯, 제이에스티나에는 ‘글로벌’과 ‘토털’의 DNA가 심어져 있으며, 이는 로만손을 창업한 선대 김기문 회장에게로까지 거슬러 올라간다. 주얼리와 핸드백의 순차적이고 성공적인 다각화에 이어, 제이에스티나는 2014년 새롭게 향수 제품을 출시하였다. 전세계적으로 빠른 성장세를 보이고 있는 화장품 시장을 잡기 위한 포석이다. 아울러 ‘J.ESTINA RED’라는 신규 브랜드를 2015년 출시했다(부록 사진 참조). “수준 높은 라이프스타일 브랜드”를 모토로 하여, 무조건 정해진 트렌드를 따라가기보다 자기가 좋아하는 것, 개성 있는 패션을 중시하는 최근의 경향을 빠르게 캐치한 브랜드이다. 하이엔드 유통과 브랜딩(스토리텔링)에 대한 강조는 여전히 유효하다. 다만, 2010년대 초반에 겪었던 주얼리 부문 침체와

같은 실패를 다시 겪지 않기 위하여 시장의 변화를 읽어 가며 스토리텔링의 내용을 조금씩 바뀌어가고 있다. 그 동안 ‘공주’, ‘귀족’이라는 직구만으로 승부해 왔다면, 이번에는 살짝 변화구를 던져, ‘시크’와 ‘도시’라는 이미지로 전환한 것이다.

여기에 부합하도록, J.ESTINA RED는 주얼리, 옷, 구두, 화장품까지 아우르는 토털 브랜드 컨셉으로 탄생했다. 기존 제이에스티나 브랜드를 기반으로 하되, 편집매장(Select shop)¹⁴⁾ 형태를 채택했다. 이정일 이사는 이와 관련하여, “J.ESTINA RED는 취급 아이템에 있어 기존의 주얼리와 핸드백에 한정되지 않는, 매우 트렌디하게 변화하는 브랜드가 될 것”이라고 말했다. 실제로 2017년 2월 현재 레드 의 아이템은 주얼리와 가방, 화장품은 물론, 벨트, 모자, 운동화, 찰글라스 등의 다양한 패션 아이템을 망라하고 있다.

(주제이에스티나의 빠른 성장의 배경을 간단히 정리해 보면, 초기 시계사업의 쇠퇴를 계기로 한 발 빠른 다각화의 모색, 매스티지 전략을 활용한 브릿지 주얼리 마켓이라는 신시장 개척과 그에 따른 제품, 고객, 운영방식의 일관된 전략적 혁신, 주얼리시장 진출의 성공요소를 발판으로 한 핸드백 및 화장품 사업으로의 발 빠른 관련다각화 등을 꼽을 수 있다. 이 과정에서 프리미엄 유통채널의 확보가 그 첫 단추가 되었고, 스토리텔링 기법을 이용한 상품기획력과 스타마케팅 등이 회사 고유의 자원과 능력으로 쌓여 나갔다. 이렇게 쌓인 사내의 자원과 역량을 바탕으로, 제이에스티나는 향후 글로벌 시장에서의 성공을 이루어냄으로써, 대한민국을 대표하는 패션 브랜드로의 도약을 꿈꾸고 있다.

14) 특정 아이템에 관한 다양한 브랜드를 갖춰 놓은 매장, 혹은 머리 끝에서 발끝까지 다양한 패션 아이템의 구색을 갖춘 매장을 뜻하며, 최근 유통의 한 트렌드로 자리잡기 시작했다.

REFERENCES

- Carroll, A. (2009), Brand communications in fashion categories using celebrity endorsement, *Journal of Brand Management*, 17(2), 146-158.
- Chang, S(2004), "Romanson's Entry into the Middle-Eastern Markets," Chang, S., *Cases in Global Business Management II*, Seoul, Pakyoungsa, 76-108. [printed in Korean]
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. and M. E. Graebner (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Financial Supervisory Services (dart.fss.or.kr)
- Fog, Klaus, Budtz, Christen & Takaboylu, Baris. (2004), *Storytelling : Branding in Practice*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ham, S(2014), "Romanson-Grabbing New Chance from Structural Expansion of Mid-Priced Accessory Market," *Daewoo Securities Research Center Fashion Industry Report*, March 27, 2014. [printed in Korean]
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, 75(1), 102-112.
- Ko, S., and Yoo, J.(2015), "Romanson's Diversification Strategy," *Dong-A Business Review*. 179, 26-39. [printed in Korean]
- Korea Watch & Clock Industry Cooperative Homepage (www.kowic.or.kr)
- Kwon, K., and Lee, C.(2008), "Case Study Research on Korean SMEs: Meaning, Process, and Suggestions for Future Research," *The Korean Small Business Review*, 30(1), 141-164. [printed in Korean]
- Lee, J(2014), "Romanson-Brand Expansion into Growing Market," *Taurus Investment & Securities Research Center Company In-depth Report*, June 2, 2014. [printed in Korean]
- Lee, S(1992), "Businessman in the Field: Kim Kimoon, CEO of Romanson," *Maeil Business News Korea*, September 22, 1992. [printed in Korean]
- Lim, H(2016), "'Decrease by 75%'.Crisis in Korean Watch Industry," *The Korea Economic Daily*, March 29, 2016. [printed in Korean]
- Lim, K(2008), "J.ESTINA, towards the Total Fashion Brand," *Hankyung.com*, March 19, 2008. [printed in Korean]
- Markides(1997), "Strategic innovation." *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 9-23.
- Park, C.(2001), "Strategic Innovations and Corporate Competitiveness," *Korean Business Journal*, 35(4), 117-136. [printed in Korean]
- Siggelkow, N. (2007), "Persuasion with Case Studies," *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- The Korea Economic Daily(1988), "Surge of High-priced Imported Watches," *The Korea Economic Daily*, October 5, 1988. [printed in Korean]
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). "New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands," *Journal of Brand Management*, 16(5), 375-382.
- Watch & Jewelry(1999), "Export Ranking by Watch Makers," *Watch & Jewelry*, February 1999. [printed in Korean]
- Wolgok Jewelry Research Center(2016), "Korea Jewelry Market Research 2016," *Industry Analysis*, April 21, 2016. [printed in Korean]
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design*

and Methods, Thousand Oaks, CA : Sage.

국내참고문헌

- 고승연, 유재욱(2015), “로만손 다각화 전략,” **동아비즈니스리뷰**, 179, 26-39.
- 권기환, 이춘우(2008), “중소기업 사례연구: 의의, 절차, 그리고 개선방향,” **중소기업연구**, 30(1), 141-164.
- 금융감독원 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)
- 박철순(2001), “전략적 혁신과 기업 경쟁력,” **서울대학교 경영논집**, 35(4), 117-136.
- 월간시계(1999), “수출업체별 수출실적,” 월간시계, 1999년 2월호.
- 월곡주얼리산업연구소(2016), “Korea Jewelry Market Research 2016,” 2016.4.21.발행.
- 이성원(1992), “현장을 뛰는 중기인: 김기문 로만손시계 사장,” 매일경제신문, 1992년 9월 22일자.
- 이재환(2014), “로만손-성장하는 시장으로의 브랜드 확장,” 토러스투자증권 리서치센터 Company Indepth Report, 2014.6.2. 발행.
- 임기훈(2008), “J.ESTINA, 토탈패션브랜드로,” 한경닷컴, 2008년 3월 19일자.
- 임현우(2016), “10년새 ‘반의 반 토막’...명맥 끊기는 한국 시계산업,” 한국경제신문, 2016년 3월 29일자.
- 장세진(2004), “로만손의 중동시장 진출,” 장세진, **한국기업의 글로벌경영 사례집II**, 서울, 박영사, 76-108.
- 한국경제신문(1988), “고가외제시계 수입급증,” 한국경제신문, 1988년 10월 5일자.
- 한국시계산업협동조합 홈페이지(www.kowic.or.kr)
- 함승희(2014), “로만손-증가 액세서리 시장의 구조적 확대에서 포착하는 기회,” 대우증권리서치센터 패션잡화부문 리포트, 2014.3.27. 발행.

〈부 록〉



[출처: 제이에스티나]

〈그림〉 제이에스티나 상하이 시내 매장 전경



[출처: 제이에스티나]

〈그림〉 제이에스티나 RED 편집 매장 전경



[출처: 제이에스티나]

〈그림〉 J.Estina 핸드백 2017 S/S라인 “My Tiara”

J.ESTINA's Strategic Innovation and Diversification*

Sung Min Hong** · Choelsoon Park*** · Kihwan Kwon****

Abstract

As a manufacturer specialized in wristwatches, Romanson Co., Ltd.(currently J.ESTINA) was founded in 1988. Through developing an export-based business from the early days of its establishment, Romanson has strengthened its position within the domestic watch industry, which was formerly monopolized by 3~4 corporations. However, the business environment of the domestic market drastically deteriorated from late-1990s. Imported luxury brands flooded with an abrupt market-opening, and numerous manufacturers started to lose place withdrawing from the market. It was inevitable also for the management of Romanson to prepare a new turning point in terms of business directions. Thereby in 2003, Romanson, risking the future of the company, released a brand named "J.ESTINA", with the decision towards diversification into the jewelry sector as a new growth engine. Although jewelry market was considered as a red ocean in general, the management found the possibility of market formation in between the high-quality Fine Jewelry Market and the low-price Fashion Jewelry Market- "Bridge Jewelry Market". The management distanced from the so-called niche strategy, which simply aims for market entry with mid-price ranging. Instead, J.ESTINA was firmly established as a brand name within a short period of time, through storytelling strategy, star marketing, and product placement advertisement(PPL). In addition, the brand succeeded in narrowing its gap between existing global leaders, by adhering to high-end distribution channels from its primary stage of launching, such as duty-free/department stores. Through its successful diversification into jewelry, J.ESTINA has been continuously increasing sales by expanding brand categories into other red ocean markets, including handbags in 2011, and cosmetics in 2013. Also as a market diversification, it entered Chinese market in 2014.

Key Words: Diversification, Jewelry Industry, Masstige, Storytelling, Strategic Innovation

* This study was supported by the Institute of Management Research at Seoul National University and Sangmyung University

** Ph.D. Candidate, Seoul National University, First Author

*** Professor, Graduate School of Business & College of Business Administration, Seoul National University

**** Professor, College of Business, Sangmyung University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

제이에스티나의 전략적 혁신과 다각화

Synopsis

1988년 손목시계 제조 전문 업체로 설립된 로만손은, 설립 초기부터 수출 위주의 사업을 강력히 전개하며 3~4개의 업체가 시장을 분할하고 있던 국내 시계 산업에서 그 입지를 공고히 다져 왔다. 그러나 90년대 후반에서 2000년대 초반에 걸쳐 국내 시계 시장의 경영환경은 급속도로 악화되었다. 갑작스런 시장 개방으로 인해 해외 고급 브랜드가 물밀 듯 밀려들어왔고, 시장을 지탱하던 다수의 메이커들은 안방을 이들 브랜드에게 내주며 하나 둘 시장에서 철수하기 시작했다. 이 같은 최악의 국면을 맞아, 로만손의 경영진 또한 사업 방향에 있어 새로운 전환점을 마련하지 않을 수 없게 되었다. 2003년, 현 김기석 사장의 지휘 하에, 로만손은 회사의 명운을 걸고 새로운 성장 동력으로서 주얼리 부문으로의 다각화를 결정하고, “제이에스티나(J.Estina)”라는 브랜드를 출시했다. 일반적으로 “레드오션”이라 여겨지는 주얼리 시장이었지만, 경영진은 예물로 대표되는 고급 보석시장(Fine Jewelry Market)과 저가의 패션 주얼리 시장 사이에 새로운 시장이 형성될 수 있는 가능성을 확인하고, 이를 브릿지 주얼리시장(Bridge Jewelry Market)이라 칭하며 집중 공략에 들어갔다. 제이에스티나의 경영진은 단순히 기존 시장의 중간 가격대에 진입하려 했던 기존 플레이어들의 전략과는 거리를 두었다. 스토리텔링 기법과 김연아, 소녀시대, 송혜교 등의 스타마케팅, 드라마

간접광고 등을 매우 적절히 이용하며 매우 빠른 기간 내에 ‘제이에스티나’라는 브랜드를 확고히 세웠고, 이러한 브랜드 컨셉과 일관되게 유통 채널에 있어서도 출시 초기부터 면세점과 백화점 등 최고급 채널을 고집함으로써, 기존의 글로벌 주얼리 기업들과의 거리를 좁히는 데 성공했다. 제이에스티나 주얼리의 성공적인 다각화를 발판으로, 제이에스티나는 2011년 핸드백, 2013년 화장품으로 등 또 다른 레드오션 시장으로까지 브랜드 카테고리를 확장해 가며 지속적인 매출 및 영업이익 확대를 이어 나가고 있다.

Teaching Point

본 사례의 목적은 이와 같은 제이에스티나의 다각화 과정과 그 배경을 자세히 소개하는 데 있다. 본 업적이었던 시계 제조업의 기반 약화에 따른 대응책으로 과감히 레드오션인 주얼리 사업에 진입함에 있어 제이에스티나는 가격 정책 및 마케팅, 유통과 관련하여 가치 전략적 혁신이라 부를만한 과감한 시도를 하여 성공적인 시장 안착을 이끌어냈으며, 그 성공을 바탕으로 추가적인 다각화에도 적극적으로 나서고 있다. 저자들은 본 사례를 통해 전략적 혁신 및 매스티지 전략을 통한 시장 진입 전략에 관해 독자들이 알기 쉽게 접근할 수 있는 기회를 제시하고자 한다.

Assignment Question / Analysis

- (1) 로만손은 2003년, 시계부문 매출 부진에 대한 대응책의 일환으로 제이에스티나 주얼리 부문 사업을 시작하였다. 로만손의 주얼리 부문으로의 다각화 전략에 있어 성공 요인은 어떤 것이 있을지, 이를 이론적 토대에 근거하여 설명해 보자.

전략적 혁신(Strategic Innovation) 이론이 후발주자인 제이에스티나가 주얼리 시장으로 다각화하여 안착할 수 있었던 점을 설명하는 한 이론이 될 수 있을 것이다. 전략적 혁신이란 한 산업 내에서 당연히 받아들이는 전략, 즉 제품("what"), 시장 및 고객("who"), 그리고 각종 오퍼레이션("how")에 대한 고정관념을 깨고 새로운 전략을 창출하는 것을 뜻한다(Markides, 1997; 박철순, 2001). 이는 후발기업이 그 산업에서 필요한 자원과 능력을 바탕으로 기존의 기술을 대체하는 새로운 기술개발을 통해 선도 기업을 따라잡는 기술적 혁신(technological innovation)과 대비되는 개념으로서, 환경이 변화한다면 자원의 열위에 있는 기업이 전략적인 선택에 의해 선도 기업을 따라잡는 현상을 설명할 수 있는 개념이다. 여기서 고정 관념이란, 어떤 산업 내에서 성공적이었던 기존의 기업이 확립한, 당연히 받아들이는 규칙들(rules of the game in the industry, Markides(1997))로서, 산업규범(industry norms; 박철순 등, 2007) 내지 산업 가정(Industry assumptions, Kim & R. Mauborgne(1997))과 상통한다. 예컨대, 80년대 영국의 콘택트렌즈/보관액 제조업체 Sauflon은, 당시 업계에서 당연시되고 있던 '슈퍼마켓 유통'이라는 고정관념을 타파하고, 김안의의 검사와 추천에 따라 제품이 직접 안경점에서 판매될 수 있도록 함으로써 업계 후발주자임에도 불구하고 초반부터 성공적으로 산업에 안착하였다

(박철순, 2001).

이에 따라 성공 요인을 분석해 보면, 첫째로 제이에스티나는 기존 주얼리 업계가 당연히 받아들이고 있던 '파인 주얼리(Fine jewelry) vs. 패션 주얼리'의 양분 구도(산업규범)를 과감히 깨고, 업계에 중가격대 명품(메스티지)이라는 개념을 새롭게 도입했다는 점을 들 수 있다. 젊은 여성들의 구매력 증가와 패션 트렌드의 빠른 변화, 만혼화 현상 등으로 기존 산업규범을 형성한 환경이 변화함으로써 새로운 시장 창출의 가능성이 생겼음을 빠르게 캐치했던 것이다. 그리하여, 일견 레드오션으로 보이는 주얼리 시장에서 상대적으로 경쟁이 덜한 중가 주얼리 시장을 창출, 집중 공략함으로써 기존의 플레이어들을 따라잡고 빠르게 시장에 안착할 수 있었다.

둘째로는, 이러한 중가격대 시장 진입에 있어 기존 업체들처럼 제품과 고객, 운영방식 등 모든 전략적 요소들을 중간급(mid-class)으로 통일시키지 않고, '스토리텔링을 통한 브랜드 정체성 확립'이라는 마케팅적 요소를 바탕으로 여타의 모든 전략 요소들의 실행 레벨을 유연하게 조절하며 전략적 혁신을 일으켰다는 점이다. 즉, 제품 소재와 가격대는 철저히 합리적인 중간 레벨을 유지하되, 패션성은 기존 업체들보다 높이고, 특히 브랜드와 유통채널에 있어서만큼은 기존 명품 업체들에 뒤지지 않는 업계 최고 수준을 유지하며 '공주'와 '귀족'이라는 스토리라인에 걸맞는 일관성 있는 전략을 실행하였고(그림 7), 이는 폭발적인 수요로 이어졌다.

셋째로는, 경영진이 취한 글로벌시장 조기진출, MD(상품기획자)제 도입, 스타 마케팅 등 다양한 운영방식상의 혁신적 시도들이 절묘하게 맞아떨어졌다는 점이다. 특히 스타마케팅에 있어서 모델 김연아의 발탁이라든지, 드라마 간접광고(PPL)에 있어서 최근 아시아권에서 크게 반향을 불러일으킨 드라마 <태양의 후예> 협찬 등은 제이에스티나가 고비 때마다 크게 도약하도록 하는 원동력이 되었다.

(2) 2011년, 제이에스티나는 주얼리 부문의 매출이 본궤도에 오르자, 제이에스티나 핸드백 부문을 출시하여 매출 확대를 이어 나가고 있다. 핸드백 부문의 성공은 어떻게 설명할 수 있을까?

제이에스티나의 핸드백 사업으로의 다각화 성공의 원인은, 유통채널과 마케팅 능력, 브랜드 파워 등 기존 주얼리사업으로 구축한 유무형의 자원과 능력(resource and capability)을 십분 활용하여 빠른 시간 내에 성공적인 시장 안착을 이루어내었다는 점에서 찾을 수 있다. 경영진은 특히 마케팅 능력과 브랜드 파워 등의 무형자원은, 이를 구축하는 데 있어 상당한 자본과 시간을 요한다는 사실을 폭넓게 인식하고 있었으며, 경쟁기업이 모방하기가 용이하지 않다는 점 또한 공유하고 있었다. 따라서 핸드백 부문 론칭 초기부터 제이에스티나의 확립된 브랜드와 스타마케팅 등의 전략을 최대한도로 활용하였으며, 이는 그대로 직중하였다.

(3) 두 번의 다각화를 성공적으로 이끌어낸 제이에스티나는, 이제 중국을 교두보로 세계 각국으로의 글로벌라이제이션(globalization)을 추진하고 있다. 패션 업체로서 중국 진출시 염두에 두어야 할 점은 어떤 것들이 있을까?

먼저, 국내에서의 성공 공식을 그대로 대입할 수 있을지에 대한 논의가 필요하다. 제품과 고객, 운영 방식으로 나누어 생각해 보면, 우선 제품에 있어서 중국시장에서의 주얼리에 대한 인식이 한국과는 다르기 때문에, 이 부분에 대한 일정 수준의 현지화가 선행되어야 할 것이다. 즉, 중국에서 거의 주얼리로 취급되지 않는 은(銀) 제품이나 14K 이하의 금 제품을 배제하고 최소 18K 이상의 금 제품 위주로 라인업을 구성하는 등의 현지화 전략이 필요하다. 고객과 운영방식에 있어서도 국내에서와 같은 고급 유통

채널, 스타마케팅을 기본적으로 활용하되, 한류스타, 한류드라마 등을 적극 활용해 제이에스티나가 이른 국내에서의 성공을 글로벌 진출에 연계시킬 수 있는 방안을 고민해야 한다. 마지막으로, 리스크 관리적인 측면에서, 이미테이션 상품 유통 방지에 대한 조치도 선제적으로 취해져야 할 것이다.

(4) 제이에스티나의 기반 사업인 시계 부문의 영업이익은 여전히 적자를 면치 못하고 있다. CEO로서 이에 관한 대응책은 어떤 것이 있을까?

제이에스티나가 '글로벌 패션 그룹으로의 도약'이라는 사업 목표를 추진하는 것을 전제로 고려하여, 시계 부문도 그 큰 틀 안에서 고민해 보아야 할 것이다. 로만손 시계의 위기는 시계 시장 자체가 해외 유명 브랜드를 필두로 하는 고가 시장과 중국산의 저가시계 시장으로 재편되고, 로만손이 위치했던 중가시장을 세계적인 패션 브랜드들이 장악하게 됨으로써 비롯되었다. 이는 달리 보면, 제이에스티나가 처음 주얼리 시장에 진출했을 때의 시장 상황과도 유사하다. 즉, 제이에스티나 출시 때 경영진이 시도했던 전략적 혁신을 시도해보는 것도 좋은 대응책일 것이다.

제이에스티나는 성공적인 두 번의 다각화를 통해 마케팅과 브랜딩 역량이 축적되어 있다. 이를 십분 활용한 프로모션의 전개, 그리고 다소 진부해진 로만손 브랜드를 새롭게 바꾸거나, 역으로 제이에스티나 브랜드를 시계부문으로 확대 도입하는 방안도 합리적일 것이다. 이러한 새로운 브랜딩을 바탕으로 유통에 있어서도 기존 제이에스티나가 활용했던 하이엔드 유통채널로의 진출 내지는 새로운 트렌드를 반영한 편집매장(select shop)으로의 진출을 고려할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- Kim, W. C. & R. Mauborgne(1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, 75(1), 102-112.
- Markides(1997), "Strategic innovation." *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 9-23.
- Park, C.(2001), "Strategic Innovations and Corporate Competitiveness," *Korean Business Journal*, 35(4), 117-136. [printed in Korean]
- Park, C., Lee, J., & Ha. S(2007), "Reconstruction of Internet Portal Industry: Strategic Innovation Case of Naver," *Korea Business Review*, 10(2), 107-129. [printed in Korean]

국내참고문헌

- 박철순(2001), "전략적 혁신과 기업 경쟁력," **서울대학교 경영논집**, 35(4), 117-136.
- 박철순, 이준만, 하송(2007), "인터넷 포털산업의 재편: 네이버의 전략적 혁신," **Korea Business Review**, 10(2), 107-129.