



무신사: 커뮤니티에서 국내 1 위 온라인 패션 플랫폼으로

PROLOGUE

2002.05.21.

막 고등학생이 되었지만 민지는 여전히 고등학생이 되었다는 느낌이 잘 들지 않는다. 2 주 정도 앞으로 다가온 한국-폴란드 월드컵 경기 때문에 모두가 조금은 들떠 있는 분위기다. 오늘 학교가 끝나면, 전부터 눈여겨본 재킷과 월드컵 응원 의상도 살 겸 해서 친구랑 동대문에 가기로 했다.

매번 동대문에 올 때마다, 새롭게 유행하는 옷이 무엇인지 둘러보는 재미가 있다. 청바지 하나를 사더라도 여러 가게를 둘러보고 고르곤 하는데, 가게마다 대개 다른 옷들을 팔고 있어 선불리 구매했다간 더 좋은 옷을 놓칠 수도 있기 때문이다. 이번에는 월드컵 때문인지, 모든 가게에서 빨간색을 핵심 색상으로 한 다양한 옷들을 팔고 있었다. 빨간 옷도 한 벌 사기는 해야겠지만, 뭔가 이전에 왔을 때보다 옷 종류가 조금은 사라진 듯한 느낌이었다. 아쉽지만 오늘은 월드컵 응원 의상만 하나 사고, 재킷은 다음에 사기로 마음먹었다.

2022.05.21.

고등학생이 되고 첫 수학여행이 어느덧 일주일 앞으로 다가왔다. 전부터 수학여행 때 어떤 옷을 입을지 고민은 조금씩 했었는데, 막상 어떤 옷을 살지는 결정하지 못한 채 시간만 흘렀다. 당장 출발이 며칠 앞으로 다가온 만큼, 매장에 가서 직접 옷을 입어보고 살 여유는 되지 못할 것 같다. 지수는 얼른 스마트폰을 들어 평소애 옷을 둘러보곤 하던 '무신사' 어플리케이션에 접속한다.

몸이 고생하지 않고도 여러 브랜드의 옷들을 스크롤만 내리면 만나볼 수 있다는 점은 무신사 어플리케이션의 가장 큰 장점이다. 특히, '무신사 스냅' 기능을 이용하면, 유행하는 패션을 키워드별로 다양하게 찾아볼 수 있다. 여행을 준비하는 만큼 '스트릿'을 키워드로 설정하고 검색해본 결과, 이번 S/S 에는 카고팬츠가 유행인 것 같아 얼른 괜찮아 보이는 옷을 하나 골랐다. 또, 이왕 옷을 사는 김에 원피스도 하나 골랐다. 배송은 아무리 늦어도 3 일이면 완료되기 때문에, 수학여행 때 이 옷들을 입을 수 있겠다는 안도감이 들었다.

¹ 본 사례연구는 2022년도 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 연세대학교 경영학과 이무원 교수님 지도 하에 김서현, 김아인, 심지현, 정성윤, 조수연이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음.

한국의 패션 이커머스 산업

패션 이커머스 시장: 치열한 경쟁과 다양한 전략

코로나 19 이후 국내 패션 업계의 위축 속에서도 패션 이커머스 시장은 성장세를 보였다. 한국섬유산업연합회 자료에 따르면 2022 년 국내 패션시장 규모는 전년 대비 5.2% 증가하여 약 45 조 7,787 억원을 기록했다. 2020 년 이후 성장세인 국내 패션 시장의 규모 속에서 패션 이커머스 시장은 급격하게 상승하고 있다. 2022 통계청 자료에 따르면 2021 년 한국 온라인 패션 쇼핑 거래액은 2020 년 보다 10.1% 성장하여 약 1 조 494 만원을 달성했다. 2020 년 투자시장에서 패션 카테고리 전자상거래 부문이 주목받고 있었다. 한 소비재 투자 전문가에 따르면 최근 몇 해 동안 패션 이커머스들은 혁신적인 전략으로 시장을 뒤흔들었고 유의미한 성장세를 보여주며 투자를 결정하는 최우선의 기준인 미래가치가 높은 것을 충분히 증명하고 있다.

온라인 패션 시장의 규모가 점차 커짐에 따라 패션 이커머스의 운영 생태도 점차 다양해지면서 경쟁이 치열해지고 있다. 현재 패션 시장에서 온·오프라인 유통 채널이 다각화되어 있고, 소비자들의 의류 온라인 쇼핑 증가로 최근 패션 이커머스와 패션 종합몰 및 플랫폼을 통한 패션 시장의 매출액이 이전보다 증가하였다. 더불어 국내 패션 대기업과 네이버와 같은 포털 또한 이커머스 시장에 참여함으로써 패션 이커머스 시장의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 현재 오프라인과 채널통합을 통해 시너지효과를 기대하는 오프라인 유통업체, 패션 플랫폼, 포털들은 서로 경쟁을 위해 다양한 전략을 펼치고 있다. 이에 따라 이커머스 비즈니스가 패션 산업에서 주요 사업이 되었고 진입장벽이 높은 시장이 되었다.

오프라인 중심 패션 유통 산업

신세계, 롯데, 현대백화점: 시간이 흘러도 변함없는 BIG 3

오프라인 영역에서 한국 패션 산업을 이끌어온 하나의 축으로, 신세계, 롯데, 현대의 'BIG 3' 백화점을 꼽아볼 수 있다. 백화점은 다른 유형의 판매처와는 달리, 고급스러운 명품 브랜드와 신상품을 주로 취급하는 것을 가장 큰 특징으로 한다.

지난 몇 년간 코로나 19 로 인한 매출액 감소의 영향이 있기는 했지만, 각 백화점은 신세계백화점의 상품을 구매할 수 있는 SSG닷컴과 같은 온라인 몰의 활용과 현대백화점의 '더현대 서울'과 같이 차별화된 문화 복합 공간으로의 전환 등의 타개책을 통해 여전히 오프라인 시장에서 독점적인 영역을 유지하고 있다. 이러한 노력의 결과, 2022 년 3 분기를 기준으로, 롯데백화점은 7,689 억 원, 신세계백화점은 6,096 억 원, 현대백화점은 5,607 억 원의 분기 매출을 기록하며 패션 산업계에서 '백화점 3 강 체제'는 계속해서 이어지고 있다.

신세계, 롯데, 현대아울렛: 주말마다 장사진을 이루는 그 곳

백화점이 신상품과 명품을 주로 취급하기 때문에 비싸다는 이미지를 가지게 되었다면, 아울렛은 이월 상품과 같은 할인 상품을 주로 판매하기에 상대적으로 '저렴하다'는 특징을 가지는 오프라인

유통 플랫폼이다. 또한, 아울렛은 다양한 제품을 다루는 백화점과는 달리 패션 상품을 주로 판매한다는 점과 상대적으로 넓은 부지에 자리잡곤 한다는 점에서 차이가 존재한다.

앞서 패션 유통 산업계의 BIG 3 인 신세계, 롯데, 현대에서는 백화점과 더불어 각자의 아울렛 플랫폼을 운영하고 있다. 이들은 2021 년을 기준으로, 21 개의 점포를 운영하는 롯데아울렛은 3 조 5,172 억 원, 8 개의 점포를 운영하는 현대아울렛은 2 조 2,026 억 원, 5 개의 점포를 운영하는 신세계아울렛은 1 조 7,312 억 원의 매출을 기록했다.

온라인 중심 패션 유통 산업

패션 대형사의 종합몰: 온라인 패션 산업을 움직이는 큰 손

오프라인 패션 산업을 이끄는 기업으로 신세계, 롯데, 현대가 있었다면, 온라인 패션 산업 분야에 뛰어든 'BIG 3'로는 코오롱인더스트리 FnC 부문(이하 코오롱), 삼성물산 패션부문(구 제일모직, 이하 삼성물산), 그리고 LF(구 LG 패션)가 있다. 이들은 1970 년대 섬유 산업에서부터 출발해 패션 기업을 거쳐 지금은 패션 이커머스 분야의 주요 기업으로 변화해왔다는 공통점을 갖는 기업들이다.

먼저, 'KOLON MALL'을 운영하고 있는 코오롱의 주력 상품은 골프웨어다. 코오롱은 최근 온라인, 트렌드, 지속가능성을 키워드로 사업의 방향성을 재정립하고, 친환경 패션 브랜드인 '케이오에이스'를 인수하는 등 적극적인 행보를 보이고 있다. 특히 업계 최초로 CFO(지속가능성 담당)를 신설하는 등 조직적인 차원에서도 변화를 거듭하고 있다. 'SSF SHOP'을 운영하는 삼성물산의 경우, 해외 브랜드의 국내 도입에 초점을 맞췄다는 특징이 있다. 지난 2015 년 이래 기존의 대표 브랜드였던 '빈폴'과 '갤럭시'를 넘어 '준지', '에잇세컨즈' 등과 같이 다양한 브랜드를 새롭게 런칭하기도 했으나, 지난 수년간은 실적 부진에 시달리며 여러 브랜드와 인력을 구조조정하기도 했다. 'LFmall'을 운영하는 LF 는 본래 '닥스'와 '헤지스' 같이 오프라인에 기반한 브랜드의 비중이 높은 기업이었으나, 10 여 년 전부터 적극적으로 온라인으로 전환을 꾀한 기업이다. 남성/여성복과 액세서리를 주로 취급해 왔지만, 수입 잡화나 컨템포러리 상품도 함께 취급하며 상품의 다양성을 높여 오기도 했다. 최근에는 국내외의 크리에이티브 디렉터(CD)를 영입하고 주요 보직에 인사를 단행하는 등 조직 전체적인 문화의 변화도 함께 꾀하고 있다.

쿠팡: 포스트-소셜커머스를 살아가는 소셜커머스

2010 년대를 풍미했던 이커머스의 한 유형을 꼽으라면, '소셜커머스'를 꼽아볼 수 있다. 소셜커머스는 상품을 대량으로 구매할 때 그 개별 가격이 저렴해진다는 특징을 이용해 SNS 와 같은 소통 채널을 이용해 상품을 함께 구매할 구매자들을 모으는 것을 기본 원리로 한다. 이들은 패션 상품뿐 아니라 생활 전반을 아우르는 다양한 상품들을 취급하면서도 지난 2020 년에는 패션 전문 플랫폼인 'C.에비뉴'를 런칭하기도 했다. 소셜커머스의 등장 초기에는 '티몬'과 '위메프'가 앞서갔으나 지금은 로켓배송과 같은 독특한 서비스를 내세운 '쿠팡'이 독점적인 지위를 형성하고 있는 모양새다. 2022 년 현재, 쿠팡은 국내 이커머스 시장 점유율에서 17%를 차지한 네이버와 15%를 차지한 신세계그룹에 이어 13%의 비중을 차지하며 3 강 체제를 공고히 하고 있다.

스타일난다: 15년 넘게 온라인에서 활약한 소호 쇼핑몰

인터넷을 활용한 패션 유통의 한 유형으로, 패션 이커머스 초기부터 존재했던 '소호 쇼핑몰'이 존재한다. 이때 소호는 Small Office Home Office 의 약자로, 인터넷을 활용해 사업을 진행하는 소규모·소자본 사업장을 뜻한다. 패션 이커머스의 대표주자 중 하나인 '스타일난다'는 지난 2004 년에 오픈마켓, 2005 년에는 자체 온라인 사이트를 개설한 이래 지금까지 뷰티와 패션 제품을 주로 취급하면서 사업 규모가 계속해서 확장되고 있다. 다른 플랫폼들은 오프라인에서 온라인으로 전환하는 구조를 보였다면, 스타일난다는 올리브영에 입점하는 등 온라인에서 출발해 오프라인으로 사업 영역을 확장했다는 점이 차별점이다.

무신사, W 컨셉, 에이블리: 새로운 트렌드를 이끄는 패션 전문몰

최근의 패션 산업 트렌드를 이끌어가는 패션 전문몰 영역의 경우에는 본 케이스의 핵심 기업인 무신사를 비롯해, W 컨셉, 에이블리 등의 기업이 치열하게 경쟁을 벌이고 있다. 그 중에서도 현재 무신사의 경우 7,000 여 개, W 컨셉의 경우 8,000 여 개의 브랜드가 입점해 있는 등 패션 전문몰 분야는 그 규모도 상당한 편이다. 이들은 패션 영역 외에서도 카테고리를 확장하며 기존의 타겟 소비자인 1030 소비자를 록인(Lock-In)하는 전략을 세우고 있다. 런칭 이후 2 년 만에 누적 앱 다운로드 수 1000 만 회를 달성한 에이블리의 경우에는 최근 정액제 수수료를 폐지하고 매출의 3%를 판매수수료로 받는 방식으로의 전환을 두고 입점사들과의 갈등을 겪고 있다. 이는 최근 스타트업 투자시장의 위축 등으로 수익성이 악화되는 상황과 관련된 갈등으로, 다른 패션 전문몰 역시 흐름으로부터 자유롭지 못한 만큼 각자의 생존 전략을 세워야 하는 시점이다.

그 밖에도 나이키와 아디다스의 공식 온라인 스토어처럼 브랜드에서 직접 운영 중인 자사몰의 규모와 종류도 함께 다양해지고 있는 만큼 온라인 패션 유통 산업 분야의 경쟁은 계속해서 치열해지고 있는 상황이다.

한국 패션 유통 산업의 발전

이커머스 시장이 등장하기 전에는 롯데, 신세계, 현대 백화점 3 사가 오프라인 유통 업계를 장악했다. KB 금융지주 경영연구소에 따르면 국내 백화점 3 사의 영업이익은 2011 년을 정점으로 지속적으로 하락하였고, 이는 다른 유통 채널의 성장이 원인이 되면서 전통적인 패션 유통 사업이 침체에 빠질 수밖에 없었던 것이다.

이렇게 오프라인 유통 중심의 백화점 3 사의 장악이 무너진 이유는 이커머스의 등장 때문이다. 이커머스의 등장은 패션 산업에 큰 영향을 미치며 유통 채널의 변화와 이에 따른 패션 대기업들의 전략 변화를 가져왔다. 오프라인 유통업인 백화점들은 온라인, 모바일 쇼핑의 활성화 여파로 성장 정체기에 빠졌다. 따라서 백화점들을 G 마켓, 11 번가 같은 오픈마켓에 판매자로 입점하여 매출을 증대시켰다.

더불어 이러한 이커머스 시장에 패션 플랫폼이 등장하면서 패션 산업에서 온라인 유통 채널이 더욱 확장되었고 경쟁이 치열해졌다. 패션 테크 스타트업의 등장과 특정 카테고리에 전문화한

버티컬 플랫폼은 패션 시장에 진입하여 기존 시장을 장악하던 백화점과 다른 이커머스 기업들을 추격했다. 온라인 플랫폼의 영향력이 강화되면서 여러 패션 기업들도 자사물을 플랫폼으로 변화하려는 시도를 하였고 관련 전략을 펼치고 있다.

코로나 19의 확산으로 구매 행위 과정에서 비대면 방식을 선호하는 언택트 소비가 점차 증가하는 추세였다. 코로나 전후로 소비자가 선호하는 유통이 명백하게 달라졌고, 이로 인해 오프라인 매장의 쇠퇴로 그리고 이는 이커머스가 패션유통 시장의 우선순위로 급성장하도록 하였다. 변화하는 외부 환경에 대처하기 위해 기업과 브랜드는 살아남기 위한 수단으로, 패션과 테크놀로지의 합성어인 패션 테크 산업에 주목했고, 이를 활용하여 소비자에게 온라인 상에서 접근하고 있다. 이커머스의 성장과 코로나로 인해 패션 분야에서 온라인 유통 산업이 성장했다.

이러한 패션 유통 산업의 변화의 또 다른 이유는 SNS와 같은 커뮤니티의 발전이었다. 소셜 미디어를 통해 사람들이 서로의 정보를 공유하게 되는데 소비자들은 다른 소비자들의 상품 사용 후기를 통해 상품에 대해 간접 경험을 하게 된다. 상품에 대한 정보 공유와 평가는 소비 주체가 되는 것이다. 이러한 커뮤니티 기능은 이용자들의 적극적인 참여를 이끌어내면서, 패션 플랫폼이 성장하는 데에 기여했다. 패션 플랫폼의 성장으로 경쟁이 더욱 치열해졌고 패션 이커머스 시장이 활성화되도록 했다.

무신사의 등장 및 성장

무진장 신발 사진이 많은 곳

2001년, 무신사의 창업자인 조만호 대표가 고등학교 3학년 시절 온라인 포털사이트 '프리챌'에 무신사의 전신인 '무진장 신발 사진이 많은 곳'을 만들었다. 신발에 관심이 많았던 조만호 대표는 이 비공개 스니커즈 커뮤니티에 국내외 유명 브랜드 신발 사진을 비롯해 패션 신상품 소식 및 할인 정보, 스타일링 등 다양한 콘텐츠를 업로드하며 회원을 끌어 모았다. 당시에는 최신 패션 트렌드와, 특히 신발 덕후들을 위한 정보를 즉각적으로 접할 수 있는 매체를 찾아보기 드물었기 때문에 회원 수가 빠르게 늘어났으며, 스니커즈 마니아들이 최신 패션 동향과 관련 정보를 공유하는 소통 공간이 되었다. 특히, 10대와 20대들이 열광하는 나이키와 아디다스 같은 글로벌 유명 브랜드의 한정판 신발 사진 등의 최신 정보를 얻을 수 있었기 때문에 빠른 속도로 그들의 놀이터로 자리매김하게 되었다. 패션에 관심이 많은 소비자 중심의 비공개 커뮤니티였음에도 불구하고 무신사가 선정한 '패션 피플'이 스타덤에 오르기도 하고 소개된 제품이 완판되는 등 상당한 파급력을 보였다.

무신사닷컴

커뮤니티가 커지기 시작하자 조 대표는 2003년에 '무신사닷컴'이라는 별도의 단독 웹사이트를 구축하여 본격적으로 브랜드 확장에 나서기 시작하였으며, 비슷한 성격의 패션 관련 커뮤니티들과의 차별화를 시도하였다. 조 대표는 직접 카메라를 메고 거리에 나가 사람들을

촬영해 올리는 '스트리트 스냅'을 대표적인 콘텐츠로 선보였다. SNS 를 통한 활동이 활발해지기 전, '스트리트 스냅'의 거리 패션 서비스는 1020 남성들이 옷 잘 입는 다른 사람들의 패션 스타일을 구경할 수 있는 몇 안 되는 채널로 화제가 되었다.

안정적으로 회원 수를 확보해가던 무신사닷컴은 2005 년에 전문 패션 에디터와 포토그래퍼를 영입해 커뮤니티에서 미디어 콘텐츠 기업으로의 발돋움을 시도하였으며, 온라인 패션 웹진 '무신사 매거진'을 발간하였다. 해외 스트리트 브랜드 소식과 상품 큐레이션, 패션 화보 등 다양한 패션 관련 콘텐츠를 담은 무신사 매거진은 1020 세대에게 좋은 패션 참고서의 역할을 해주었으며, 무신사의 회원 수와 그들의 체류 시간을 늘리는 데 기여하였다. 2008 년에는 회원들을 대상으로 축구 게임 '위닝일레븐' 대회를 여는 등 커뮤니티 회원들에게 즐거움을 줄 수 있는 네트워킹 행사 또한 진행하였다.

한편, 조 대표가 2000 년대 초중반에 스트리트 스냅을 찍기 위해 거리를 누비며 친분을 쌓게 된 패션 피플 중에는 패션 사업가, 모델, 디자이너 등 패션업계 종사자가 많았다. 그들을 통해 조 대표는 당시 국내 패션 브랜드들이 마케팅 채널과 유통 채널의 부재라는 공통의 문제를 겪고 있음을 직접 목격하게 되었다. 특히 젊은 디자이너 브랜드나 중소 브랜드의 옷들은 '보세 옷'으로 인식되며 온라인에서나 팔리는 저렴한 옷이라는 이미지에서 벗어나지 못했다. 따라서 국내에서 디자이너가 패션 브랜드를 론칭하더라도 주류 유통 채널에서 입점을 거절당하는 경우가 대다수였으며, 마케팅 또한 어려움을 겪었다.

조 대표는 무신사 매거진을 통해 국내 패션 브랜드들을 소개하는 홍보 채널을 구축하고자 하였다. 신생 디자이너 브랜드의 룩북(Look Book) 제작을 지원해주거나 화보 촬영을 대행해준 후 이를 무신사 매거진에 소개하면서 홍보와 마케팅에 도움을 주었다. 해당 콘텐츠가 흥행을 거두며 무신사 매거진은 기존의 온라인 웹진을 넘어서 종이 매거진으로까지 확대되었으며, 무신사 또한 패션 전문 미디어 콘텐츠 기업으로서 입지를 다지게 되었다.

무신사 스토어

단순히 콘텐츠 마케팅을 대행해주는 것으로 유통 채널의 부재라는 한계를 극복할 수 없다는 사실을 깨달은 조 대표는 2009 년 커머스 기능을 추가한 온라인 편집숍 모델인 '무신사 스토어'를 선보이게 된다. 초기 무신사 스토어에는 입점 브랜드 수가 많지 않았고 회사 보유 자금이 약 2,000 만 원에 불과했기에 제품을 소량 매입해 판매하는 방식을 택할 수밖에 없었다. 그러나 조 대표는 무신사라는 커뮤니티의 힘과 국내 브랜드 디자이너들의 열정을 믿었고, 국내 주류 패션 시장이 충족하기 어려운 패션 피플의 취향을 만족시킬 브랜드를 발굴하여 알린다면 새로운 시장을 형성할 수 있으리라 확신하였다. 이러한 믿음을 바탕으로 무신사는 인지도가 떨어지지만 실력 있는 디자이너 브랜드를 찾아 화보 촬영 및 룩북 제작 등의 마케팅 활동을 대행해주며 무신사 스토어에 단독 입점시키는 방식으로 입점 브랜드를 모으기 시작하였다.

무신사가 커머스 플랫폼으로의 전환을 모색하는 데 있어 조만호 대표는 '브랜드'와 '커뮤니티'라는 두 가지 원칙을 세웠다. 먼저, 디자이너가 있는 브랜드만을 입점시킨다는 원칙을 세워 기존에 잘

알려지지 않았던 스트리트 캐주얼과 디자이너 브랜드들을 우선시하며 기존 오프라인 유통업체들과는 차별화된 브랜드를 입점시켰다. 조 대표는 입점 브랜드와의 동반 성장을 기본 경영 철학으로 내세우며, '7 대 3' 철학을 강조했다. 입점 브랜드가 7, 무신사는 3 으로 브랜드를 더욱 돋보이게 만들어주는 서포터의 역할을 해야 한다는 것이다.

둘째로, 조 대표는 커머스 기능을 추가하긴 했지만 무신사 본래의 색깔을 잃어버리지 않겠다는 원칙을 세웠고, 무신사 스토어는 기존의 커뮤니티와 콘텐츠 기능을 중심으로 하되 커머스가 추가된 형태로 구성되었다. 단순히 상품 판매를 목적으로 하는 일반 쇼핑몰과는 다르게 무신사 스토어는 접속화면을 상품이나 광고 대신 콘텐츠 및 투표, 랭킹 서비스 등 커뮤니티적 성격을 지닌 기능들로 채웠다. 기존의 대표 콘텐츠인 '스트리트 스냅'은 오픈 리포터 제도를 도입해 무신사가 선정한 100 여 명의 리포터가 거리를 돌아다니며 스타일이 좋은 사람의 사진을 찍어 업로드하는 서비스로 성장하였다. 단순히 스냅 사진을 올리는 것을 넘어 사진 하단에 관련 상품을 구매할 수 있도록 링크를 삽입하였고, 사진 속 아이템이 무신사 스토어에서 판매되지 않는 경우에는 유사 아이템을 추천해주었다. 또한, 상품 판매 수량과 조회 수, 작성 후기 수 등의 고객 데이터를 기반으로 반응형 알고리즘을 제작하여 실시간 인기 상품을 노출하는 '랭킹 서비스'를 제공하였다. 기존에 무신사가 가진 커뮤니티와 콘텐츠 중심 서비스 철학을 잃지 않으면서 커머스를 추가함으로써 다양한 패션 콘텐츠를 보러 온 이용자들이 커뮤니티를 활성화시키고 더 오랜 시간 무신사에 체류하게 만든 것이다.

이러한 경영 철학을 바탕으로 무신사는 2011 년에 입점 브랜드를 100 개 이상으로 확장하였다. 2013 년에는 연간 총 거래액 100 억을 돌파하였으며, 2015 년에는 연간 총 거래액 1,000 억을 뛰어넘었다. 무신사는 수많은 브랜드들과 함께 성장해 나갔으며, 1020 세대 사이에서 큰 인기를 누리게 된 '커버넌'과 '디스이즈네버댓' 등의 브랜드를 발굴해 메이저 스트리트 캐주얼 브랜드로 성장시켰다. 무신사는 무료 배송비와 적립금, 쿠폰 혜택 등으로 소비자를 사로잡았고, 판매되는 모든 브랜드 제품이 정식 제조 및 정식 수입원을 통해 유통되는 정품임을 보증하기 위해 까다로운 확인 절차를 두었다. 디자인을 도용하거나 라벨 교체 상품을 판매하는 등 소비자들의 평가가 좋지 않은 브랜드의 경우 과감히 입점 브랜드에서 제외하면서 무신사 입점 브랜드 및 옷의 품질에 대한 소비자들의 신뢰를 쌓아 나갔다.

무신사는 1020 세대 고객을 중심으로 영향력을 확대해 나가며 2018 년 연간 총 거래액 4,500 억을 돌파하였다. 2019 년 11 월에는 미국의 벤처캐피털(VC) 세쿼이아캐피털로부터 2,000 억 원의 투자를 유치하였다. 당시 세쿼이아캐피털은 무신사의 기업가치를 2 조원 이상으로 평가했으며, 이 투자를 통해 무신사는 국내 열 번째 유니콘 기업으로 인정받게 되었다. 2021 년 말 기준 회원 수가 1000 만 명을 넘어섰으며, 월간 이용자 수(MAU) 또한 400 만 명에 달할 정도로 많은 충성 고객을 확보하고 있다. 무신사는 2021 년 거래액 2 조 3,000 억 원을 기록해 업계 최초로 연간 거래액 2 조 원을 돌파하며 국내 최대 규모의 온라인 편집숍의 지위를 공고히 하였으며, 현재 7,000 여 개의 입점 브랜드를 가진 플랫폼으로 성장하였다.

무신사의 전략

인큐베이팅 전략을 통한 동반 성장

무신사는 2018년 패션 분야 전문 벤처 투자 캐피탈인 '무신사 파트너스'를 설립했다. 무신사 파트너스는 무신사의 인큐베이팅 전략을 통한 동반성장이라는 그들의 철학에 기반한 행보를 보여주고 있다. 인큐베이팅 전략이란 성장 가능성이 있는 패션 브랜드에 투자하여 상생하는 생태계 구조를 만들어 나가겠다는 무신사 내부의 경영 철학이다. 이는 무신사가 그동안 패션 산업 분야에서 쌓아온 경험과 노하우를 기반으로 피투자사의 성장을 돕는 형태로, 자금 투자뿐만 아니라 경험 노하우까지 공유하며 협업한다는 점을 차별점으로 내세운다. 따라서 무신사 파트너스는 자금 투자는 물론, 기업 브랜딩, 운영, 마케팅 등 매니지먼트 컨설팅을 함께 지원한다. 중장기 성장 로드맵을 만드는 경영 전략은 물론 비즈니스에 필요한 데이터를 점검하고 관리 체계를 확립하는 사업 운영 전반 및 재고 관리를 위한 물류 프로그램 솔루션 등 여러 기술적 인프라와 노하우에도 도움을 제공한다. 따라서 투자 브랜드 선정에 있어서도 서포터로서 브랜드의 아이덴티티에 집중한다. 단순한 성장세와 브랜드 평판과 같은 정량적 데이터보다 브랜드의 아이덴티티에 집중하며 빠르게 재편되는 패션 시장에서 브랜드가 고유한 개성과 방향성을 가지고 성장할 수 있을 지에 초점을 맞춘다.

인큐베이팅 전략은 '넥스트 패션 2022 행사' 및 '넥스트 패션 인큐베이터'로도 이어지고 있다. 먼저 '넥스트 패션 2022'은 국내 브랜드의 가치를 알고자 하는 목표를 가지고 무신사와 서울시의 공동 개최로 기획된 행사이다. 행사에 참여한 54개 부스 중 70%가 브랜드 론칭 3년이 채 안 된 신생 브랜드로 '넥스트 패션 2022'는 소비자와의 접점을 제공하며 소비자에게 브랜드를 알릴 수 있는 기회의 장이다. 실제로 넥스트 패션에 참가한 다수 브랜드는 무신사 스토어에서 가파른 성장세를 보여주고 있다. 29CM에 입점해 있는 브랜드 '프렌다'는 지난 4~5월 전년 대비 10배 이상 성장했고 '노이어'의 올해 무신사 스토어 거래액은 전년 대비 600% 이상 성장했다. 뿐만 아니라 이는 결국 '동반 성장'을 통한 상생구조 형성에 성공했다. 투자 이후 브랜드의 성장이 무신사 스토어 거래액, 매출 등 전체 성장을 이끌고, 동시에 무신사의 노하우를 활용해 패션 생태계 내 브랜드 다양성을 보장했다. 무신사의 2021년 연결기준 매출액과 영업이익은 4667억원, 542억원으로 전년 대비 각각 41%, 19% 성장했다.

'넥스트 패션 인큐베이터'는 2022년 시작된 시스템으로 무신사 파트너스에서 시도하는 투자 연계형 신진 디자이너 브랜드 육성 프로그램이다. 심사를 거쳐 선정된 10개의 브랜드는 최대 3억원의 투자금과 생산 대여금이 지원되며, 무신사 스튜디오 입주 혜택도 주어진다. 또한 무신사 파트너스의 1대1 전담 컨설팅을 통해 추가 투자 유치도 지원한다. 덧붙여, 패션 디자이너를 꿈꾸는 학생들을 위한 '무신사 패션 장학금'도 마련됐다. 장학생으로 선발된 패션 디자인 전공생 28명에게는 연간 총 8400만원 규모의 장학금이 지급된다. 무신사 역시 패션을 사랑하던 열정 가득한 학생의 창업으로 시작되었기에, 패션 인재의 잠재력을 키워줄 든든한 지원군이자 대한민국 패션의 발전을 이끄는 역군이 되고자 하는 초심을 잃지 않았다.

플랫폼 경쟁력 확보 전략: 테크

무신사는 온라인 패션 플랫폼으로서 본원적 경쟁력 강화를 위한 전략으로 테크 부분에서 다양한 시도를 하고 있다. 먼저 무신사는 2021년 인수합병한 '스타일쉐어'와 무신사 스토어 테크 부문을 통합하며 각각의 독립적인 사업 운영 방식을 탈피했으며, 같은 해 3월에 테크 팀을 신설하고 우아한형제들 출신 조연 최고기술책임자(CTO)를 선임했다. 인력 통합 등의 조직개편은 무신사의 '플랫폼'에서의 경쟁력을 더욱 강화시키기 위한 조치로, 테크 플랫폼으로서의 입지를 확고히 하겠다는 그들의 의지가 드러난다. 뿐만 아니라 디지털 기술도 적극적으로 활용하고 있다. '핏 가이드'는 인공지능 기술을 적극 활용한 방식의 고객 맞춤형 사이즈 추천 시스템으로 온라인의 한계를 뛰어 넘는데 일조하고 있다. 또한 인공지능 기반의 맞춤형 이미지 검색 서비스는 7,000여 개의 입점 브랜드를 가진 무신사스토어에서, 그 기능을 톡톡히 해내고 있다. 게다가 무신사의 모태가 '무진장 신발 사진 많은 곳'이라는 커뮤니티였다는 특수성은 높은 고객 참여율로 이어졌고, 이는 자연스럽게 구매 후기 작성 제도가 활발하게 이루어지게 만들며 무신사만의 자체 빅데이터 구축이 가능하게 했다.

온라인과 오프라인의 연결

무신사는 온라인을 넘어서서 오프라인으로도 진출하며 온·오프라인의 연결을 시도하고 있다. 2019년 홍대에 쇼룸이 없는 브랜드들을 위한 패션 문화 편집 스튜디오 '무신사 테라스'의 오픈을 시작으로, 자체 PB인 '무신사 스탠다드' 상품을 판매하는 1호점 매장을 홍대에, 2호점 매장은 강남에 오픈했으며 이에 그치지 않고 성수동 '엠프티', '이구성수'와 같은 다양한 컨셉의 오프라인 매장을 오픈했다.

'무신사 테라스'는 온라인을 주 활동 배경으로 성장해온 패션 브랜드가 팝업 스토어와 전시 및 쇼케이스 등을 통해 고객과 오프라인에서 직접 만남을 갖을 수 있는 공간이다. 무신사의 특성인 공간 운영의 가변성을 기반으로, 현재 다양한 브랜드에서 팝업 스토어, 브랜드 론칭 및 협업 컬렉션 쇼케이스, 고객 체험 이벤트 등을 시도하고 있다. 뿐만 아니라 온라인인 무신사 스토어가 진행하는 다양한 캠페인을 무신사 테라스에서 직접 확인하고 체험할 수 있다. 2021년 여름 무신사 테라스에서 진행된 캠페인인 'QR상회'에서는 무신사 스토어의 뉴발란스, 토앤토, 핏플랍 등 인기 브랜드 여름 샌들 기획전을 동일하게 만나볼 수 있었다. 'QR 상회'는 O2O 시스템이라는 점에서 더욱 주목할 만한데, 오프라인 공간인 무신사 테라스와 무신사 스토어를 연계해 결제할 수 있기 때문이다. 즉, 행사장에서 상품 재고들을 실제로 쌓아 두고 관리할 필요 없이, 시착 가능한 정도의 샘플 상품만을 배치해 두어도, 온라인인 무신사 스토어에서의 구매 유도가 가능하기에 오프라인 매장의 한계를 보완하면서 온라인 커머스의 장점을 살릴 수 있다.

마찬가지로 무신사의 오프라인 스토어 '무신사 스탠다드' 강남점에서도 O2O 연동 서비스를 제공한다. 강남점에서 마음에 드는 제품 재고를 확인하고, 고객은 무신사 스토어 앱을 실행시켜 결제 금액에 따른 할인 혜택을 즉시 받을 수 있다. 이와 반대로, 온라인 스토어에서 주문하고 결제를 마친 상품을 오프라인 매장에서 픽업하는 '무탠픽업' 서비스도 제공한다. 이처럼 무신사는 온라인 구매의 한계를 해소하고 오프라인의 단점을 보완하기 위해 오프라인 매장을 확장하고

O2O시스템을 도입하여 무신사에 입점한 브랜드들을 한 눈에 만나 실제로 착용한 뒤 구매할 수 있게 한다.

‘브랜드 뉘앙스(Nuance)’: 콘텐츠 차별화

무신사는 단순 상품 판매의 목적을 넘어서서 패션 트렌드 및 브랜드, 상품 정보 등 다채로운 콘텐츠를 온·오프라인을 넘나들며 제공한다. 특히 무신사는 ‘브랜드 뉘앙스(Nuance)’를 통해 그들만의 콘텐츠 차별점을 제시한다. 뉘앙스란 콘텐츠 디테일에서의 차별점을 가져가는 것으로 무신사의 뉘앙스는 ‘비주얼 감성의 유니크함’이다. 무신사는 국내 최초로 라이브 방송에 있어서도 포맷이 아닌 뉘앙스의 차이를 만들기 위한 도전을 지속하고 있다. 숙련된 쇼호스트가 아닌 브랜드의 성장을 담당했던 사내 스타일리스트와 에디터가 라이브 방송을 진행하고, 당연히 매출이 잘 나오는 브랜드 외에 신생 브랜드에도 동일한 기회를 주는 등 무신사의 비주얼 감성 지키기를 이어 가고 있다.

또한 그들만의 뉘앙스를 지키기 위한 도전을 멈추지 않고 온라인 쇼핑몰인 무신사 스토어 외에도 ‘무신사 TV’, ‘무신사 테라스’, ‘이구성수’ 등을 통해 무신사만의 콘텐츠를 형성하고 있다. 특히 2022년 오픈한 성수동의 편집숍 ‘엠프티’는 국내외 패션과 라이프 스타일을 소개하는 독창적인 셀렉트 숍을 표방하며, 기존의 무신사 스토어 감성으로는 담아낼 수 없는 비주얼 패션을 위한 플랫폼이다. 브랜드 선택 기준은 ‘스토리텔링’으로 디자이너 브랜드의 감도를 최우선으로 하며 이미 유명한 브랜드 보다는 고유의 철학을 지닌 실험적인 브랜드를 조망한다. 공간 자체에 있어서도 차별점을 제시하는데, 1층의 가로 11m 세로 6m 규모의 LED 미디어 파사드는 박공지붕 모양을 그대로 살린 미디어 패널로 무신사가 제공하고자 하는 뉘앙스인 현실과 구분된 ‘엠프티 월드’를 담아낸다. 즉, 이제 무신사는 뉘앙스를 넘어서는 그들만의 세계 구축을 시도하고 있다. 성수동 무신사의 새로운 사옥 1층 카페인 ‘아즈니섬’은 무신사 내 새로운 가상 세계라는 그들만의 콘텐츠를 담고 있으며 무신사만의 감각적인 세계를 표현하고 있다. ‘아즈니섬’은 무신사의 영문 스펠링을 거꾸로 읽은 이름으로 ‘거울 속 공간’이라는 확고한 컨셉을 가지며 무신사의 ‘무아인’과도 연결되는 버추얼 세계관의 실현이다.

무신사 스탠다드 강남점 매장에 들어서면 14m에 달하는 대형 디스플레이에 무신사 스탠다드의 시그니처 록을 입은 ‘무아인’이 등장한다. ‘무아인’은 무신사와 시각특수효과 전문업체 NAU가 제작한 ‘버추얼 휴먼’으로, 기존 뮤즈 유아인을 모델로 한 새로운 뮤즈다. 이는 무신사가 6개의 전문관 운영을 새롭게 시작하면서 무신사 전체의 뮤즈가 아닌 각각의 뮤즈가 필요했으나 유아인이 이들 모두를 대표하기에는 물리적 한계가 존재했다는 점에서 시작되었다. 유아인과 다르게 무아인은 ‘리틀 무아인’, ‘시니어 무아인’등 무한한 확장이 가능하기에 기존 무신사의 완벽한 뮤즈 ‘유아인’을 바탕으로 한 새로운 캐릭터를 구상한 것이다. 이는 그들만의 뉘앙스를 더욱 확장시키는 효과를 가져왔다.

결국 이러한 그들만의 차별화된 뉘앙스는 소비자들에게 색다른 경험을 제공으로 이어진다. 무신사 스탠다드 강남점에 마련된 ‘라이브 피팅룸’에서는 LG스탠바이미 디스플레이가 설치되어 있다. 이를 통해 피팅룸 내부에서는 여러가지 컬러를 적용한 색조명과 휴대폰 화면을 미러링하며

무신사만의 색다른 피팅을 경험할 수 있다. 또한 캠페인 '무신사 VR룸'은 전문관이 주는 경험을 확장시킨다. 시각적인 경험을 통해 전문관에 대한 새로운 직접적 경험을 무신사만의 뉘앙스로 전달하며 고객에게 확실히 각인시킨다. 무신사테라스의 '이상한 나라의 테라스'도 무신사만의 뉘앙스가 담긴 공간에서 진행된 무신사만의 경험을 제공했다. 무신사에 입점한 11개 브랜드의 인기 상품의 크기를 자이언트로 확대해, 고객들이 직접 경험해보고 사진도 찍을 수 있는 전시인 '이상한 나라의 테라스'는 고객이 무신사의 뉘앙스를 자연스럽게 경험할 수 있게 만들었다.

적극적인 M&A 및 영역 확장: “다 무신사랑 해”

무신사는 적극적인 M&A 및 영역 확장에 나서고 있다. 무신사는 2021년 7월 780만명 이상 Z세대 회원을 보유한 패션 정보 커뮤니티인 '스타일쉐어'의 지분 전량(100%)을 확보하는 주식매매계약(SPA)와 포괄적 교환계약 체결 후 매매 대금 지급을 완료해 최종 인수 절차를 완료했다. 또한 감도 높은 브랜드와 상품 큐레이션을 제공하는 셀렉트숍 '29CM'의 지분도 100% 인수하며 스타일쉐어는 무신사의 자회사로, 29CM는 완전손자회사로 편입됐다.

뿐만 아니라 기존 주력 상품인 스트리트 브랜드 외에도 명품 리셀, 골프웨어, 하이엔드 캐주얼 브랜드 등으로 공격적인 영업 확장을 시도하고 있다. '무신사 부티크(MUSINSA BOUTIQUE)'는 무신사의 정품 럭셔리 편집숍이다. 무신사에서 선별한 글로벌 유명 럭셔리 브랜드의 정품이 입점되어 있고, '부티크 인증서'와 '보안 실'을 통해 정품임을 인증한다. 무신사 부티크에서는 의류뿐만 아니라 '디자인 가구'도 판매한다. 디자인 가구 전문 편집숍인 '보블릭(Voblick)'과 협업하여 하이엔드 디자인 가구 브랜드 '엘앤씨스텐달(L&C STENDAL)', '마지스(Magis)', '알리아스(Alias)', '카스텔리(Castelli)', '드리아데(Driade)' 등의 명품 가구를 판매 중이다. 또한 이를 넘어서서 아트까지 아우르는 상품 카테고리의 확대도 시도하고 있다. 마찬가지로 미술품 전문 유통 기업인 '프린트베이커리'와의 협업을 통해 아트 판매가 이루어지며, 프린트베이커리에서 취급하는 국내 주요 작가들의 판화 작품을 선보인다. 이처럼 무신사는 카테고리의 다각화를 통해 한국 최대 온라인 백화점으로서의 변모를 꾀하고 있다.

이러한 활발한 M&A에 기반하여 무신사는 '다 무신사랑 해'를 핵심 메시지로 뮤즈 유아인과 함께한 신규 TV광고를 시도했다. 광고는 무신사의 아이덴티티인 '패션의 모든 것을 즐긴다'는 슬로건을 감각적인 영상으로 보여주며, 특히 한정판 스니커즈부터 브랜드 큐레이션, 스트리트 브랜드, 스타일 스냅 및 랭킹 등 무신사의 특색 있는 서비스를 역동적으로 담아냈다. 동시에 유아인의 목소리로 현재 무신사의 추구 가치 및 방향성을 들려준다. 무신사는 광고와 연계하여 '다 무신사랑 해' 캠페인을 전개하며 다양한 경품 및 쿠폰을 제공한다.

원팀 전략을 통한 버티컬 플랫폼 입지 구축

앞서 말한 적극적인 사업 확장에 따른 무신사 패밀리가 늘어난 것은 무신사가 '원팀 (One Team) 전략'을 내세우게 했다. 원팀 전략이란 말 그대로 인수합병한 다양한 플랫폼 및 분야 간의 효율성 증대를 위한 통합 서비스다. 중복된 기능은 하나로 합쳐 서비스 품질을 고도화시키겠다는 그들의 전략으로, 무신사는 이를 통한 선택과 집중으로 운영 효율성을 극대화한다.

또한 원팀 전략을 통한 플랫폼 간의 연계는 기존의 스트릿 브랜드에 편향되어 있던 고객 구조를 타파하고 버티컬 플랫폼으로서의 입지를 구축한다. 기존 무신사는 무신사 스토어가 주력하는 스트릿 브랜드의 주 고객층인 MZ세대와 남성애 편중된 고객계층구조가 골자를 이룬다. 하지만 인수합병을 통한 '스타일쉐어'와 '29CM'의 영입은 그러한 기존의 특정계층에 치중된 고객층을 깰 수 있을 것으로 기대한다. 이는 여성복 분야에서의 약진을 탈피하기 위한 것으로, 스타일쉐어는 약 80%가 15~25세 여성이며 29CM는 25~45세 여성 회원만 330만명 정도로, 인수합병을 통해 최소 800만 명 이상의 여성 회원 증가를 기대할 수 있다. 물론 무신사는 이와 같은 확장에도 불구하고 본인들의 브랜드 뉘앙스는 잃지 않는다. 바로 패션으로 개성을 표현하고 패션을 사랑하는 커뮤니티가 모태라는 점이다. 따라서 무신사는 출발점이었던 스트릿 패션을 놓지 않고, 콘텐츠를 중심으로 '원팀'의 버티컬 플랫폼을 구축하고 있다.

외부인사 및 전문가 영입

무신사는 외부인사 영입을 적극 추진하며 글로벌 시장 공략 및 신사업 추진 목표에 박차를 가하고 있다. 먼저 2021년 7월 조직개편을 통해 최재영 최고커머스책임자(CCO)을 신설한 커머스 부문 부문자에 앉혔다. 최고커머스책임자(CCO) 직책은 신설된 것으로 커머스 부문 강화를 통한 브랜드 전문성 향상으로 경쟁력을 높이겠다는 전략이다. 최재영 CCO는 가전, 럭셔리 뷰티 부문을 총괄하는 시니어 디렉터 직책으로 쿠팡에 몸을 담았던 인물로써, 플랫폼 사업 전략에 집중할 수 있을 것을 기대한다. 또한 2022년 3월 최고기술책임자(CTO) 직책 신설을 통해 배달의 민족 출신의 조연 CTO를 선임했고, 프로젝트 총괄에는 카카오 전신인 다음, SK텔레콤, 11번가를 거쳐 다양한 커머스 경력을 보유한 윤화진 헤드를 영입했다. 무신사의 물류 인프라를 책임지는 무신사 로지스틱스에는 쿠팡, GS홈쇼핑, 코오롱인더스트리 FnC 부문을 거친 이현석 대표를 선임했다.

무신사의 조직문화

'무신사다운' 조직문화와 임직원 대상 인사제도 개편

무신사에서는 크루 개개인의 취향을 존중하는 '자유로운 출근록' 제도와 직원들의 무신사 스토어 내 쇼핑을 지원하는 '품위 유지비'를 연간 120만원 제공하고 있다. 무신사의 조직문화는 개인의 패션 취향뿐만 아니라 취향까지도 존중하는 조직문화를 형성하기 위해 '자기 계발 복지'도 제공하는데, 직원들은 연 180만원 내에서 유료 구독 콘텐츠 및 OTT 서비스, 운동 등에 이러한 복지금을 활용할 수 있다.

2022년 4월, 무신사는 임직원들의 성장과 몰입을 돕는 조직문화를 개편했다. 무신사가 도입한 특징적인 근무 방식 중 하나가 바로 '하이브리드' 근무 방식이다. 이는 무신사가 2022년 5월에 도입한 근무 방식이다. 무신사는 임직원들의 재택 근무를 주 2회를 기본으로 하며, 회사 출근은 주 3회를 기본으로 하고 있다. 그러나, 부서별 상황에 따라 재택 근무 횟수를 조정할 수 있게 하였다.

또한, 오전 8시부터 11시 사이의 원하는 시간에 출근해 점심 시간을 제외한 8시간을 근무한 뒤 퇴근하는 '자율 출근제'를 사무실 출근과 재택 근무에 모두 적용하여 확대 운영한다. 또한, 이러한 시스템은 무신사뿐만 아니라 스타일쉐어와 29cm의 임직원에게도 공통적으로 적용되는 사항이다. 매월의 마지막 주 금요일에는 4시간만 근무하여 일찍 퇴근하도록 하는 '얼리 프라이데이'를 운영하고 있다. 또한, '멘탈 헬스 케어 서비스' 역시 시행하고 있는데, 이는 임직원의 심리적인 안정을 지원하기 위한 프로그램이다. '단체 상해 보험'은 임직원과 그 가족인 배우자와 자녀를 대상으로 제공하는 혜택인데, 이 프로그램을 통해서 주요 질병을 진단해줄 뿐만 아니라, 수술비나 상해로 인한 입원 등을 기본적으로 보장해주고 있다. 무신사의 '단체 상해 보험'은 실비와 치과 치료 중 하나를 보장해준 것으로 화제가 되기도 했다.

또한, 몰입형 근무와 휴식 사이의 균형을 보장하는 복리후생 프로그램을 신설하기도 했다. 무신사에서는 직원들이 진정으로 원하는 복지 항목을 고를 수 있는 선택적 복리후생 프로그램도 도입하였다. 무신사의 임직원들은 연간 350만원의 한도 내에서 자기계발, 도서구입, 운동 등에서 구성원들은 자유롭게 패키지의 항목을 구성 및 설계하여 개개인의 구체적인 필요에 따른 복리후생을 누릴 수 있게 된다.

29CM 개발팀의 조직문화: 개발자의 성장과 협업을 이끄는 스쿼드 문화

국내의 온라인 셀렉트샵 29CM는 스타일쉐어의 자회사였다. 이후, 2021년 5월에 무신사가 스타일쉐어 및 29CM의 지분 100%를 총 3000억원에 인수하여 마침내 무신사가 소유하게 되었다. 29CM에서는 의류뿐만 아니라, 생활용품, 뷰티 제품 등 다양한 제품군을 취급하고 있다. 29CM의 홈페이지는 콘텐츠 중심의 레이아웃을 가진 패션 매거진을 떠올리게 하는 세련된 웹디자인으로 대표된다. 29CM의 핵심적 역량이 기술적 역량인 만큼, 29CM의 개발 조직은 무신사의 중요한 인적 자원이자 조직문화이다.

29CM의 개발팀은 보다 더 나은 고객의 경험을 위한 실험적인 행보를 이어가고 있으며, 시스템 장애 등 다양한 이슈에 신속히 대처하고, 안정적으로 시스템을 유지하고자 노력하고 있다. 29CM의 개발조직은 직무별로 나뉘고 있지만, 제품 개발 및 운영은 하나의 목적을 지향하는 스쿼드 단위로 행해진다. 스쿼드 방식은 각 개발의 직무 전문성을 유지하는 동시에 양질의 사용자 경험을 만들어내는데 효과적이다.

스쿼드 구조에서는 Product Owner(PO), 개발자, 디자이너, 그리고 데이터 분석 전문가들이 하나의 목표를 위하여 협업하게 된다. 서로 다른 분야의 전문가들이 동일한 목표를 위해 협업하게 되면, 스쿼드 구성원의 팀워크도 향상되며, 도메인에 대한 지식도 심화된다. 또한, 각 스쿼드 구성원들이 책임감, 자율성, 그리고 주인의식을 가지고 일할 수 있게 된다. 또한, 구체적인 성과를 도출할 수 있게 되므로, 사용자들에게도 더 나은 경험과 제품을 제공할 수 있게 되는 것이다.

특히, 29CM의 개발팀은 개발자의 성장을 촉진할 수 있는 조직문화를 보유하고 있기도 하다. 29CM는 창립 이후 수년 동안 거래액이 2배씩 증가하고 있다. 그 과정 속에서 29CM의 개발자들은 여러 요구사항 및 극적인 트래픽에 노출된다. 또한, 개발자 개개인의 자율적인 업무

및 성장을 장려하고 있다. 특정 서비스가 그 기능을 런칭하게 되면, 29CM에서는 개발자들에게 1일에서 5일 동안의 자체 회고 시간을 제공하며, 필요에 따라 코드에 대해 리팩토링(코드의 동작을 유지하면서, 그 내부 구조는 개선하는 것)을 진행할 수 있게 한다. 개발자들은 자체 회고 시간을 통해서 좋았던 점과 아쉬웠던 점을 반성할 수 있게 된다. 또한, 기술 블로그 작성을 강력히 권장하여 공유하도록 하면서 개인의 성장과 개발 조직의 브랜딩을 돕고자 한다.

무신사 캠퍼스 N1: 10년만의 본사 이전

무신사에서는 최근의 대대적인 인사제도 개편이 임직원이 자기주도적으로 성장할 수 있는 환경을 만들고 보다 열정적인 몰입이 가능한 환경을 조성하기를 기대하고 있다. 이에 더해 무신사에서는 2022년 9월 발표된 '무신사 캠퍼스 N1'으로의 사옥 이전 역시 조직문화를 배양하기 위한 물리적인 환경을 조성하는데 기여할 것으로 기대하고 있다.

'무신사 캠퍼스 N1'은 무신사가 일하는 방식을 기반으로 설계된 사옥으로 집중(Focus), 소통(Communication), 휴식(Refresh)의 3가지 업무 모드를 유연히 전환 가능하도록 동선 간의 연결성을 높여서 설계되었다. 즉, 최고의 성과를 위해서 몰입하는 업무 공간과, 빠르고 활기차게 서로 소통하는 공간, 편안한 분위기로 휴식을 취할 수 있는 공간 간의 동선 연결성이 높게 설계되어 있다. '무신사 캠퍼스 N1'은 잦은 협업을 하게 되는 동료들 사이에서 소통할 수 있는 중앙 캔틴을 중심으로 한 오픈형 공간, 다양한 크기의 회의실, 그리고 좌석별 경계가 최소화된 개인 업무 공간을 많이 배치하였다. 개인 업무 공간에서 여러 갈래로 나 있는 중앙 캔틴을 오가면서 동료들은 의도치 않은 대화를 많이 나누게 된다. 평상시에 협업 기회가 별로 없었던 동료와도 의사소통이 가능한 것이다.

'무신사 캠퍼스 N1'은 서울시 성동구 성수동에 위치해 있다. 무신사는 자사만의 패션 문화를 창조할 수 있는 신사옥이 위치할 소재지를 지난 해부터 물색해왔다. 설립 후 10년만의 본사 이전의 장소로 선정된 성수동은 성수동만의 오랜 지역적인 특성과, 새로운 트렌드가 모두 존재하는 매력적인 장소이다. 무신사에서는 서울숲을 중심으로 각종 패션 브랜드가 운영하는 Showroom 및 Pop-up store가 많이 생겨나고 있으며, 다양한 문화가 공존하는 공간인 성수동으로 본사를 이전한다면 시너지가 발생할 것으로 기대하였다. 또한, 성수동의 지역적 특성이 임직원들의 동기부여와 새로운 트렌드 파악과 같은 업무적 측면에 있어서도 긍정적으로 작용할 것으로 기대했다.

한편, 무신사의 본사 이전은 지리적 측면에서의 전략적 이점도 염두에 둔 선택이다. 무신사에서는 성수동에 다양한 사업을 진행하고 있다. 그 예로 무신사는 무신사 스튜디오 성수, 무신사 테라스 성수, 무신사 트레이딩의 셀렉트샵인 '엠프티'와 자회사인 SLTD가 운영하는 한정판 마켓인 '숄드아웃'의 쇼룸을 운영하고 있다. '무신사 캠퍼스 N1'의 1층에 위치한 아즈니섬(ASNISUM) 카페는 지역 주민과 회사 직원들 모두가 자유롭게 방문할 수 있는 공간으로 만들기도 했다. 또한, 무신사는 성수동 로컬 브랜드들과 함께 다양한 협업을 기획 중이다.

무신사의 위기와 최근 패션 산업계 이슈

무신사의 위기

무신사의 사회적 논란: 핑크 택스와 남성 회원 차별 논란에 휩싸인 무신사

핑크 택스(Pink Tax)란 여성용 제품에 남성용 제품보다 더 비싼 가격을 매긴 것을 뜻하는 용어이다. 무신사는 여성용 슬랙스를 남성용 슬랙스보다 더 비싼 가격을 매겨 판매한 것으로 핑크 택스 논란에 휩싸이게 되었다.

무신사의 PB '무신사 스탠다드' 브랜드에서 출시한 남성용 슬랙스가 훌륭한 기능성으로 큰 인기를 얻자, 유사한 디자인과 소재로 제품이 출시되었다. 그러나, 여성용 슬랙스는 인기를 불러 일으킨 핵심적 요인인 기능적인 측면 대신 디자인을 위주로 출시되었는데, 더 높은 가격을 책정한 것으로 논란의 도마 위에 오르게 되었다. 이에 무신사에서는 해당 제품이 핑크 택스를 의도한 것이 아니라, 단순히 고객의 니즈를 파악하지 못한 실책이라고 해명했으며, 개선한 제품을 선보일 계획을 밝혔다.

한편, 무신사는 남성 회원 차별 논란 사건을 겪기도 했다. 무신사 내의 여성 전용 플랫폼인 '우신사' 고객 유치를 위해서 매달 3가지 할인 쿠폰을 여성 회원에게만 지급한 사실이 밝혀져, 플랫폼 내 54%에 해당하는 남성 회원들의 큰 반발을 사게 되었다. 남성 회원들은 여성 고객 확보를 위한 마케팅의 필요성을 인지했으나, 해당 쿠폰 발급이 남녀공용 제품에까지 적용되는 것에 불만을 표시했다. 이에 무신사 측에서는 대표이사 사과문을 통해서, 브랜드 관리 시스템을 변경하는 과정에서 일부 남녀 공용 브랜드까지 적용대상에 포함됐으며, 추가 할인 쿠폰을 발급하는 것으로 해명하게 되었다. 그러나, 이 추가 할인 쿠폰 역시도 시스템 오류가 발생하여 회원들의 분노를 사게 되었고, 커뮤니티 상의 탈퇴 인증으로 이어지기도 했다.

무신사의 가품 논란: 리셀 플랫폼 크림, 무신사의 가품 논란을 수면 위로 불러오다

무신사는 설립 이후 '정품 아닐 시 300% 보상' 슬로건을 줄곧 자랑해왔다. 그러나 이러한 자신감에 위협이 되는 사건이 발생했다. 바로 패션 플랫폼 무신사가 미국의 의류 브랜드인 피어오브갓의 '에센셜 3D 실리콘 어플리케 박시 티셔츠'가 본사로부터 가품 판정을 받게 됐기 때문이다. 네이버의 리셀 플랫폼인 크림이 "최근 피어오브갓 에센셜 티셔츠에 대한 가품이 증가하고 있다"며 무신사의 로고를 병기하는 등 무신사의 가품 판매를 암시하는 포스팅을 올렸고, 해당 포스팅이 사실로 밝혀지면서 부정적 구전이 확산되었다. 무신사는 "무신사에서 판매하는 피어오브갓 티셔츠는 정품이며, 제품 유통과정에서 권리를 가지고 있지 않은 중개업체의 자의적인 기준에 근거해서 검수를 진행하는 것은 피어오브갓과 같은 패션 브랜드에서 제공하는 공식적인 정품 인증 단계와 상이하며, 공신력이 없는 주장"이라며, 공정거래위원회 제소를 위시한 법적 대응을 하고자 했다.

그러나, 미국 제조사가 결국 크림의 손을 들어주면서, 무신사 측에서 피어오브갓 티셔츠의 가품을 판매했다는 논란이 사실로 밝혀지게 되었다. 크림은 "무신사가 판매하고 있는 피어오브갓

티셔츠가 라벨 및 립의 봉제방식, 어플িকে, 브랜드 택 등이 정품과 상이하며 이는 크림이 공개했던 검품 기준과 동일하다”며, “앞으로도 크림은 이용자들의 신뢰에 부합하고, 상표법 위반 상품 거래로 인한 이용자들의 피해를 막기 위해 최선을 다하겠다”는 입장을 전했다.

이로 인해 2021년부터 명품 판매를 시작한 무신사는 큰 신뢰도 하락을 경험하게 되었다. 비록 무신사의 가품 취급이 고의성은 없는 것이었음에도 이는 온라인 패션 플랫폼의 신뢰도 하락에 영향을 미칠 것이라는 전망으로 이어지고 있다.

이후, 무신사가 운영하는 리셀 플랫폼 ‘솔드아웃’이 재차 가품 판매 논란에 휩싸이게 되었다. 무신사는 자사의 한정판 마켓 사업인 솔드아웃을 자회사인 SLDT로 분사하였다. 솔드아웃은 무신사에서 2020년 7월 시작한 한정판 스니커즈 중개 플랫폼으로, 한정판 아이템 정품 보장과 검수 솔루션을 소개하는 오리지널 콘텐츠로 인해 화제가 된 플랫폼이다. 솔드아웃은 론칭 된 이후 매월 평균 120%가 넘는 성장률을 기록하고 있다고 한다. 무신사는 큰 성장이 예고되는 솔드아웃을 분사를 통해서 빠르게 변화하는 국내 리셀 시장 트렌드에 유연하게 대응하려는 전략을 구사하고자 하였다. 한동안 솔드아웃은 무신사의 840만 회원을 레버리지로 하여, 업계로부터 안정성과 신뢰도 모두에서 긍정적인 평가를 받으며 그 명성을 굳혀나가고 있는 것으로 보였다.

그러나, ‘피어오브갓 가품 논란’이 종식된 지 4개월 이후, 솔드아웃은 치명적인 오명을 입을 위기에 처하게 되었다. 솔드아웃에서 판매 중인 나이키 운동화 제품 및 나이키 운동화의 신발끈이 ‘크림’에서 가품 판정을 받으면서, 솔드아웃의 입지가 흔들릴 위기에 놓이게 되었기 때문이다. 온라인 커뮤니티인 ‘나이키매니아’에 무신사 솔드아웃에서 구매한 나이키 운동화가 네이버 크림의 정품 검수 결과 또 다시 가품으로 판명 났다는 글이 확산되었다. 이에 무신사 측에서는 내부 검수 결과 가품으로 인정했고, 300% 보상의 약속을 하는 방식으로 일단락된 듯하였으나, 해당 사건은 분명한 논란의 여지를 남겼다.

무신사 리더십의 변화: 조만호 대표의 사임과 한문일 단독 대표 체제로의 전환

조만호 대표는 가품 논란을 비롯하여, 무신사를 둘러싼 다양한 사회적 논란에 대한 최종 책임자로서 2021년 6월에 사퇴하게 되었다. 그는 임직원들에게 보낸 메일에서 사퇴 심경을 밝혔다. 조 전 대표는 “무신사 운영의 최종 책임자로서 결자해지를 위해 책임을 지고, 대표의 자리에서 물러나는 것이 임직원들과 6500여 개의 입점 브랜드, 수많은 협력 업체에 대한 도리라고 생각했다”고 전했다.

그는 “‘입점 브랜드의 성공을 돕고 고객에게 실질적인 혜택을 드리자’는 목표만을 생각하며 그 동안 저의 뜻에 따라 좋게 말하면 유연하게, 나쁘게 말하면 ‘저의 뜻’이라는 이유만으로 충분한 검토 없이 중요한 결정들이 이루어졌다”며, “‘입점 브랜드의 성공을 돕고 고객에게 실질적인 혜택을 드리자’는 목표만을 생각하며 그 동안 저의 뜻에 따라 좋게 말하면 유연하게, 나쁘게 말하면 ‘저의 뜻’이라는 이유만으로 충분한 검토 없이 중요한 결정들이 이루어졌다”고 덧붙였다.

조만호 대표는 무신사가 성장한 시점에서, 대표라는 자신의 존재가 무신사의 미래와 건강한

성장에 있어서 부정적인 영향을 끼칠 수 있으므로, 무신사의 미래에 있어서 조직 관리 및 사업 전반의 관장에 있어서 뛰어난 역량을 가진 새로운 리더가 필요한 시점이 도래했다며 사퇴하게 된 이유를 밝혔다.

그는 연이은 위기로 인해 혼란을 겪었을 내부 조직을 다독이기 위한 차원에서 본사 임직원, 관계사 구성원을 대상으로 1000억원 규모의 개인 주식을 제공하였다. 그는 대표 사임 이후 이사회 의장으로서의 역할을 하게 되었으며, 무신사 스토어 운영에는 더 이상 참여하지 않게 되었다. 해외 사업을 포함한 회사의 중장기 전략 수립 및 한국 패션 브랜드의 성장을 지원하는 활동에만 집중하게 된다.

조만호 대표 사임 이후에 무신사는 강정구 프로덕트부문장과 한문일 성장전략본부장을 공동 대표이사로 선임하였다. 이후 2022년 3월, 무신사는 한문일 단독 대표 체제로 전환하여 더욱 빠른 의사결정 구조를 수립하고자 시도하였다. 그러나, 가품 논란에 대해 한문일 대표 또한 침묵으로 일관하며 그의 리더십이 시험대에 오르고 있다.

최근 패션 산업계 이슈

온라인 패션 플랫폼의 무경계 사업 확장

최근 온라인 패션 플랫폼들은 사업 분야에 있어서의 경계를 허무는 대대적인 사업 확장을 하고 있다. 한정판 거래 플랫폼 크림(KREAM), 스니커즈 리셀 글로벌 플랫폼 스톡엑스(StockX), 무신사의 솔드아웃 등 신발 리셀 플랫폼들은 스니커즈 이외의 분야로도 사업을 확장하여, 캐주얼, 라이프스타일, 아트굿즈, IT, 명품을 취급하고 있다. 무신사 이외에도 브랜드, 지그재그, 쿨잇 등의 패션 앱은 타깃 연령대 및 성별을 확대하는데 집중하고 있다.

COVID-19가 확산되면서 중장년층의 패션 소비 패턴은 변화하고 있다. COVID-19를 기점으로 4050의 온라인 쇼핑 이용은 급증했다. 나아가, 이전에는 오프라인에서 직접 입어보고 의류 상품에 대한 구매 결정을 했던 중장년층 고객에 변화가 나타났다. 이들은 젊은 층에 비해 높은 구매력을 가진 고객층인 만큼, 고가 의류 및 명품을 모바일에서도 쉽게 결제하는 소비를 하기 시작했다. 카카오택스타일은 지그재그를 통해서 4050 여성 소비자를 위한 온라인 패션 플랫폼 '포스티(Posty, 가칭)'에 올리비아 로렌, 마리끌레르 등의 시니어 브랜드를 입점하여 선보일 예정이라고 밝혔다. '쿨잇'은 새롭게 론칭한 4050대상 패션 플랫폼으로 소프트뱅크벤처스와 카카오벤처스로부터 대규모 투자를 유치하게 되었다.

온라인 플랫폼들은 오리지널 사이트를 통해서 확보한 영향력을 기반으로 하여 사업을 확장하고 있다. 또한, 오프라인 사업 진출에 있어서도 더욱 더 적극적인 행보를 보이고 있다. 이들은 기존의 좁은 카테고리를 섭렵한 이후에, 종합 콘텐츠 플랫폼으로 변화하는 과정을 거친다. 마침내, 이를 토대로 전통 리테일 시장에 진출하고 있다. 온라인 플랫폼의 오프라인 사업 진출이 이전에는 플래그십 스토어에 국한되었다면, 최근에는 대형 유통점에 입점하는 사례도 증가하고 있다. 크림과 무신사 스탠다드는 유통사와 오프라인 입점을 계획 중이며, W컨셉은 신세계 경기점에 입점했으며, 발란은 여의도 IFC몰에, 번개장터의 브그즈트랩은 더현대서울에 입점

완료했다.

온라인 패션 플랫폼들이 이처럼 오프라인 사업 진출은 온라인 쇼핑의 고객 체험적 한계를 극복하고, 브랜드 이미지와 인지도를 제고하여 매출을 증대하기 위함이다. 발란의 경우, 오프라인 매장의 모든 상품이 온라인과도 실시간으로 연동되기 때문에 상품의 최저가를 비교하거나 상세정보를 확인할 수 있게 된다. 또한, 온라인에서 할인 혜택을 받아서 구매할 수 있게 된다.

전통적인 오프라인 유통 강자들의 온라인 명품 플랫폼 강화

전통적인 오프라인 유통 강자들의 온라인 사업 확장도 주목할 만하다. 대표적인 유통 강자인 롯데와 신세계는 고객의 신뢰를 무기로 하여, 온라인 명품 플랫폼을 강화하고자 다방면의 노력을 기울이고 있다. 롯데온의 'ON AND THE LUXURY'는 병행 수입 상품의 검증 절차를 강화하는 등 상품의 신뢰도를 그 무기로 내세우고 있다. 'ON AND THE LUXURY'는 담당자의 사전 검수 절차를 통과해야만 셀러들의 입점이 가능하다. 또한, 사업자 등록증 이외에도 정품을 취급하고 있음을 증명할 수 있는 서류를 준비해야 한다. 또한, 롯데온 명품 담당자가 파트너사를 직접 방문한 뒤에, 유통과 관련된 서류와 재고 상품을 확인한 후 입점할 수 있다. 입점 이후에도 실시간 모니터링이 계속된다. 가품 신고 전담 상담센터, 가품 감정 시 구매가 2배 보상제도도 있다. SSG닷컴의 'SSG LUXURY'는 'SSG 개런티' 서비스, 명품 전담 상담센터, 명품 프리미엄 배송 서비스 등을 통해 신뢰를 강조하는 전략을 펼치고 있다. 'SSG 개런티' 서비스는 가품 판정 시 200%를 보상하며 보증서 발급이 가능한 제도이다. 무신사의 슬드아웃과 같은 명품 플랫폼에서 가품 논란이 발생한 상황 속에서 오프라인 유통 강자들의 명품 플랫폼 사업 진출 본격화는 큰 위협으로 작용할 가능성이 크다.

전통적인 오프라인 유통 강자들의 NFT 사업 주목

전통적인 오프라인 유통 강자들은 커뮤니티 성격을 보유한 NFT를 MZ세대와 소통하기 위한 마케팅 수단으로 활용하고 있기도 하다. 기업은 'NFT 캐릭터'를 통해서 높은 충성도를 갖춘 NFT 멤버십 커뮤니티를 형성할 수 있다. 신세계는 3D아티스트 베레니스 골먼과 콜라보하여 백화점 전 점포를 주제로 한 NFT를 무료로 증정하는 이벤트를 진행했으며, 자체 캐릭터인 '푸빌라'를 NFT로 제작하였다. 푸빌라 NFT는 6가지 등급에 따라 라운지 입장, 할인 등 차별화된 혜택을 제공한다. 현대백화점 면세점의 경우에는 NFT 5종을 자체적으로 제작하고 고객에게 무료로 증정하였다.

COVID-19과 연이은 경제적 위기

COVID-19 사태로 인해 패션업계는 큰 위기를 겪었다. 패션 산업계는 공급망이 4-5개 국가로 구성된 글로벌한 생산 시스템을 가지고 있으므로, 해외의 공급망이 봉쇄되면 치명적인 타격을 받을 수 없는 구조이기 때문이다. 의류 공급망의 경우 단가가 저렴하기 때문에 인건비가 저렴한 개발도상국에 위치해 있는데, 이러한 지역의 경우 인구가 과밀해 있어 COVID-19와 같은 전세계적인 팬데믹에 취약하다. 한편, 소비자들의 경우 절감소비 경향을 보이기도 했다. 여행 제한으로 인한 공급량 감소는 럭셔리 리셀 플랫폼으로의 젊은 세대의 유입이 증가하는 현상으로 이어지기도 했다. 한편, 일부 럭셔리나 애슬레저 시장에서 폭발적인 보복 소비 현상이 나타나기도

했다. 그러나, 이는 단기간 모아둔 돈을 소비하는 일시적인 현상일 수 있으므로, 경기는 장기적으로 침체될 수 있다고 본다. 나아가, 원가, 공임비, 국내 공장 탐색비 등 생산 비용이 증가하면서 공급이 감소하는 동시에 경기는 침체되는 스테그플레이션으로 이어질 가능성이 농후하다는 의견도 우세하다.

그러나, 이러한 상황 속에서 온라인 플랫폼은 COVID-19를 기회요인으로 삼고, 그 성장을 지속해왔다. 2020년 상반기 무신사의 판매액은 2019년 같은 기간 대비 200% 증가했다. 2022년 1분기에는, 사회적 거리두기 해제로 인해서 패션 수요가 급격히 증가하여 전년 동기대비 17.8%의 매출 상승이 이어졌으나, 재유행 위기로 인해서 불확실성은 증가하였다. 한편, 2022년 3분기에는 COVID-19가 안정기에 접어들면서 오프라인 패션 산업 역시 회복기에 접어들고 있다. 상반기의 국내 패션 시장은 COVID-19 이전의 매출로 회복세를 보였다. 삼성물산은 민간소비 회복과 동시에, 엔데믹으로의 전환에 따른 야외활동 및 여행 수요가 증가하면서 가성비와 디자인을 위시한 토종 패션에 대한 수요는 더욱 증가하였다고 밝혔다.

EPILOGUE : GLOBAL MUSINSA

여러 논란으로 홍역을 겪으면서도 매년 몸집을 불리고 있는 무신사는 다음 과제로 해외 진출을 바라보고 있다. 무신사는 2021년 1월 일본 법인 '무신사 재팬'을 설립하면서 글로벌 사업의 시작을 본격화하였다. 일본 현지 기업들과의 전략적 파트너십을 통해 결제 시스템, 물류, 고객 서비스(CS) 등의 인프라를 구축하였으며, 무신사의 전문 인력을 현지에 파견하였다. 또한, 해외 진출을 희망하는 무신사 입점 브랜드를 위해 현지화된 브랜딩 작업을 지원하기 시작했다. 특히 국내 패션 브랜드 '마르디 메크르디'의 일본 공식 온라인 스토어 구축을 지원하고 도쿄와 나고야 등에서 팝업스토어를 진행하는 등 현지 공략을 추진한 결과, '마르디 메크르디'는 일본에 진출한 지 반 년만에 현지 매출 1억 엔(한화 약 10억 원)을 달성하였다. 무신사는 같은 해 유럽을 기반으로 한국 브랜드를 글로벌 무대에 소개하며 패션 세일즈 사업을 전개하는 '아이디얼피플'에 전략적 투자를 했다고 밝히기도 하였다.

2022년 5월 무신사는 글로벌 사업본부를 신설하였다. 팀 단위의 해외 사업 파트를 본부급으로 격상해 해외 사업 진출에 속도를 내겠다는 것이다. 총괄본부장으로는 맥킨지앤드컴퍼니에서 국내외 유통 회사 및 해외 B2C 업체들을 지원한 경험이 풍부한 소비자 유통 파트너 전문가로 평가받는 허철 맥킨지 한국사무소 부파트너를 영입하였다. 무신사는 글로벌 마케팅실도 신설하여 향후 글로벌 사업에 특화된 마케팅 활동을 전개해 나갈 예정이다.

무신사는 2022년 7월 '무신사 글로벌 스토어' 웹사이트를 오픈하여 해외 진출 범위를 확대하고자 하였다. 무신사 글로벌 스토어에서는 국내 스토어에 입점해 있는 마르디 메크르디, 디즈이즈네버댓, 로우클래식 등 300여 개의 브랜드가 판매되고 있으며, 영어와 일본어로 2가지 언어를 지원한다. 일본을 비롯하여 홍콩, 말레이시아, 베트남, 인도네시아 등 동남아시아의 주요 국가들을 대상으로 베타 서비스로 시작한 무신사 글로벌 스토어는 향후 정식 오픈을 계획하고 있다. 무신사 관계자는 "한국의 패션 브랜드를 해외에 소개하는 것에서 그치지 않고, 세계 패션

산업의 중심을 아시아가 이끌 수 있는 글로벌 스토어를 지향한다”고 밝혔다. 또한, “앞으로 한국을 넘어 아시아 주요 지역의 유망 디자이너 패션 브랜드까지 담아서 글로벌 소비자들에게 선보일 것”이라고 전했다.

업계에서는 사옥 이전과 해외 시장 진출을 바탕으로 무신사가 본격적으로 기업공개(IPO)에 나설 것이라고 전망하고 있다. 무신사의 현재 기업 가치는 4조 원대로 알려져 있다. 2018년 조만호 대표는 ‘2020년 거래액 1조 원 달성’이라는 목표와 ‘아시아 최대 패션 커머스 기업’이라는 비전을 밝힌 바 있다. 현재 거래액 목표를 훨씬 상회하여 국내 패션 플랫폼 중 최초로 거래액 2조를 달성한 후, 국내 패션 플랫폼에 만족하지 않고 K-패션으로 해외에 뻗어 나가려고 하는 무신사가 ‘아시아 최대 패션 커머스 기업’ 비전 또한 달성할 수 있을지 귀추가 주목된다.

토론 질문

1. 무신사는 2009년 무신사 스토어를 선보이며 패션 커머스 기업으로 전환하였다.
(a) 무신사의 진입이 패션 유통 산업의 경쟁 환경과 다른 플레이어들에게 어떤 영향을 끼쳤는지 Red Queen 이론에 기반하여 분석해보라.
(b) 이러한 Red Queen 경쟁 환경에서 무신사는 어떻게 학습하고 성장하고 있으며, 무신사에게 가장 위협적인 플레이어는 누구인가?
2. 무신사는 커뮤니티에서 시작하여 미디어 기업을 거쳐 패션 커머스 플랫폼으로 등장하였으며, 다양한 전략을 펼치며 성장하였다. 무신사의 등장 및 성장 전략을 Exploration과 Exploitation의 관점에서 평가해보라.
3. 무신사가 등장, 성장, 위기의 과정 속에서 보여준 강점 또는 약점을 Dynamic capability 측면에서 평가해보고 그 원인을 수업 내용을 토대로 분석해보라.
4. 무신사의 위기와 최근 패션 산업계 이슈를 고려하였을 때, 무신사가 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해 앞으로 어떤 전략을 취해야 할지 각 이슈별로 초점을 맞춰 조직학습적 관점에서 논의해보라.

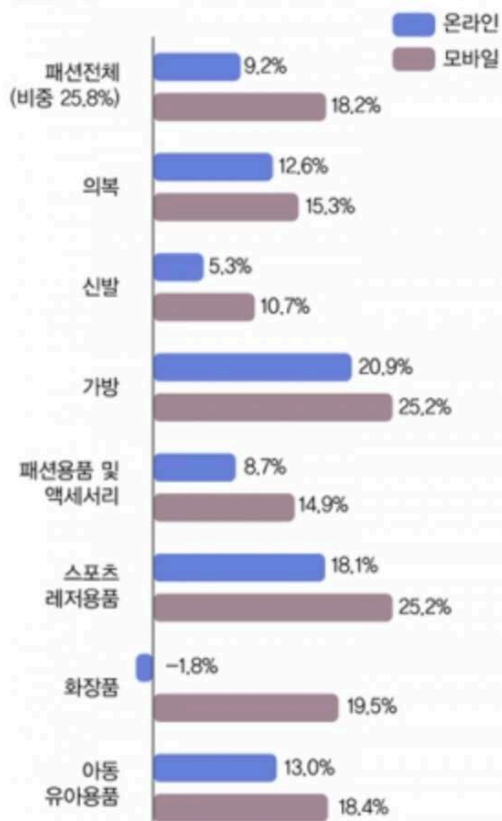
[Exhibit 1] 2022 년 패션 규모와 전년 대비 성장률



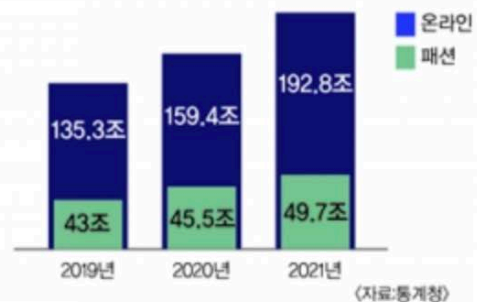
자료: 한국섬유산업연합회

[Exhibit 2] 2021년 패션상품별 이커머스 거래액 증감률 및 온라인쇼핑과 패션거래액 추이

2021년 패션상품별 온라인·모바일 쇼핑거래액 증감률
(전년대비)



온라인쇼핑과 패션거래액 추이



자료: 한국섬유신문

[Exhibit 3] 2010~2019년 백화점 매출 동향



자료: 통계청

[Exhibit 4] 국내 패션 유통채널별 월 성장률 추이



자료: 산업통상자원부

[Exhibit 5] 무신사 연혁 및 성장 과정



자료: 지디넷코리아

[Exhibit 6] 무신사 매거진의 첫 번째 기사



자료: 무신사

[Exhibit 7] '스트리트 스냅' 페이지

Street Snap

100여 명의 리포터가 직접 촬영한 국내외 거리 패션 사진을 관련 상품과 함께 만나보실 수 있습니다.
매일 업데이트 되는 거리 패션 사진을 확인하세요.

코디숍 코디캠 보편드 스냅 스트리트 스냅

Information 스타일 정보

이름(나이) 박병찬 (23) [동영 견예]

촬영일 2022-12-13 [동일 등록할 전체보기]

게시일 2022-12-13

촬영지역 홍대/신촌 [해당 지역 전체보기]

직업 자영업 [동일 직업 전체보기]

스타일 스트리트 [동일 스타일 전체보기]

관련 브랜드 -

조회/후천/댓글 258 / 0 / 1

태그 스트리트 겨울

URL

원 주의사항

Reporter 리포터

패션의 들어간 패딩 재킷에 그레이 커고 팬츠, 스니커즈를 매치한 룩입니다.

이해성 [촬영본 전체보기] [원터볼 보기]

안녕하세요,
다양한 스타일을 찍고 싶은 이해성입니다.
잘 부탁드립니다.

www.instagram.com/leehaesungfix

패턴이 들어간 아카이브폴드 패딩 재킷

그레이 숏패딩 숏패딩/숏해비 아우터 아우터 외색

SALE 35%

아카이브 폴드
NOISE PUFFER DOWN JACKET (GRAY)
269,000원 174,850원
MEMBERSHIP PRICE
★★★★★ 7
229

SALE 10%

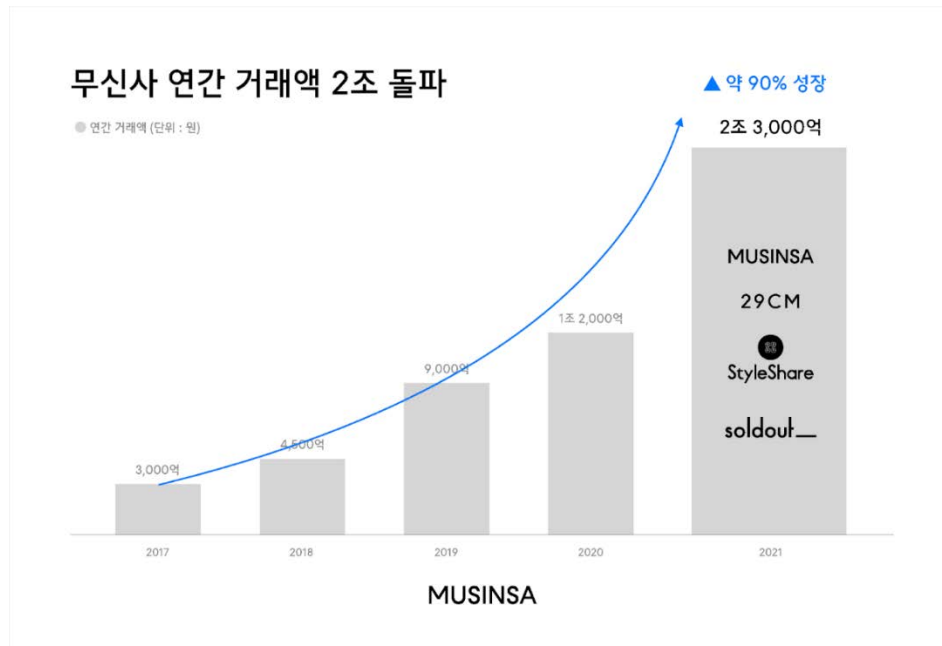
스파오
베이직 푸퍼_SPJPC4TC 11
69,900원 62,910원
쿠폰 -6,291원
MEMBERSHIP PRICE
★★★★★ 19,205
84029

SALE 28%

라피지스토어
덕다운 미니멀 블루종 패딩 Dim Gray
138,000원 99,800원
쿠폰 -9,980원
MEMBERSHIP PRICE
★★★★★ 335
6701

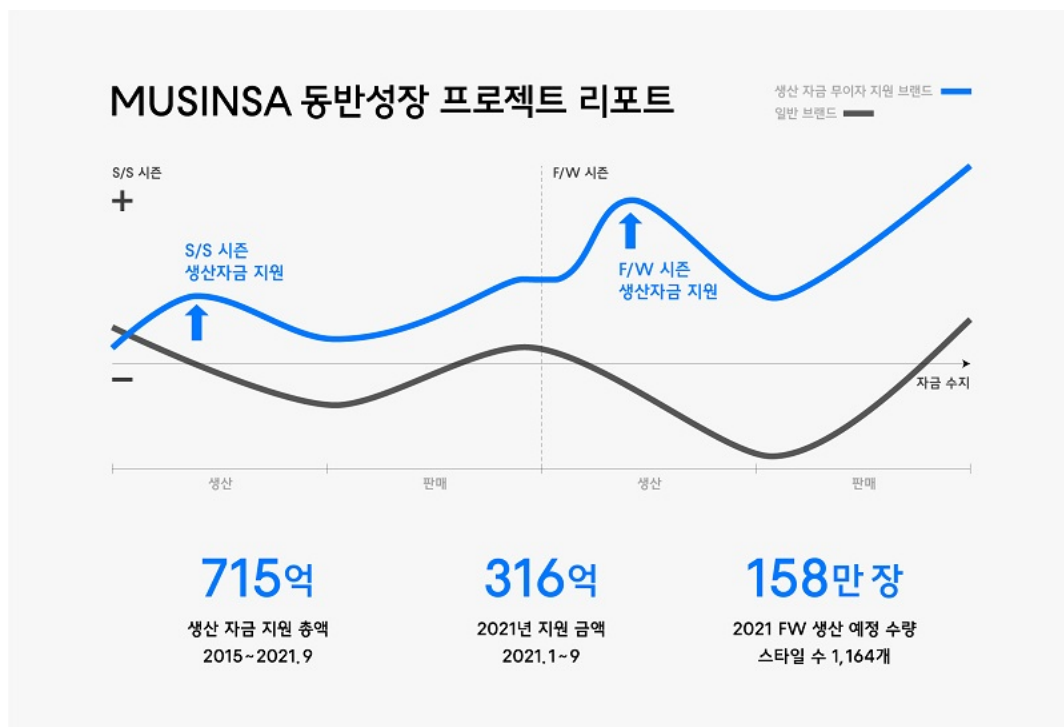
자료: 무신사

[Exhibit 8] 무신사 거래액 성장 추이



자료: 무신사 뉴스룸

[Exhibit 9] 무신사 동반성장 프로젝트 리포트



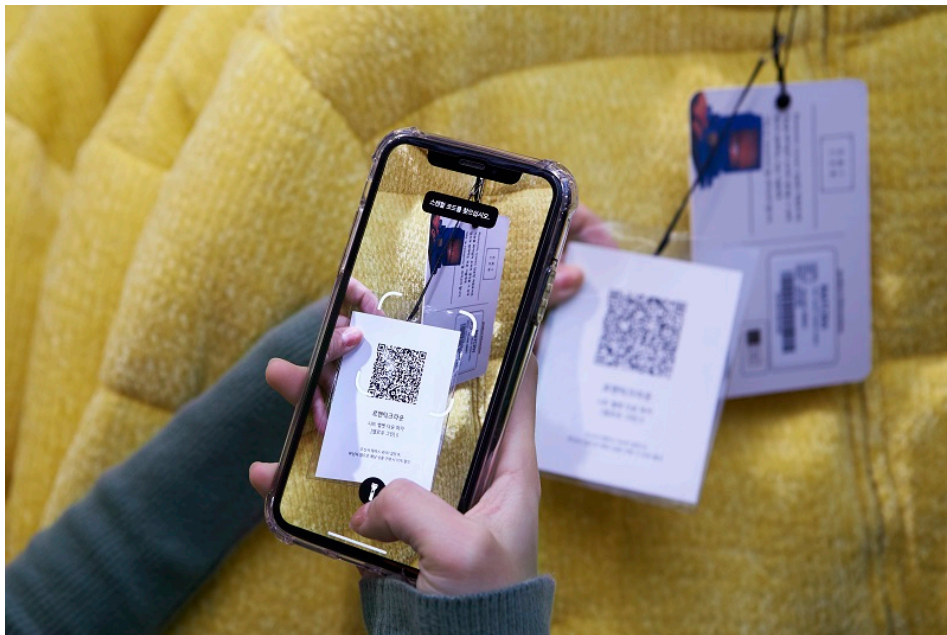
자료: 무신사 뉴스룸

[Exhibit 10] '넥스트 패션 2022'의 '넥스트 패션로드'



자료: 조선비즈

[Exhibit 11] 'QR 상회'



자료: 민중의소리

[Exhibit 12] 버추얼 휴먼 '무아인'



자료: 오픈애즈

[Exhibit 13] 무신사 스탠다드 강남점 '라이브 피팅룸'



자료: 머니투데이

[Exhibit 14] '다 무신사랑 해' 광고



자료: 오픈애즈

[Exhibit 15] 무신사 가품 논란 관련 크림 고객센터 공지사항

2022.02.22

[공지] Essentials 3D 실리콘 애플리케 박시 티셔츠 무상 검수 서비스 안내

안녕하세요. KREAM입니다.

최근 Essentials의 3D 실리콘 애플리케 박시 티셔츠 화이트 ~ 20SS & 3D 실리콘 애플리케 박시 티셔츠 그레이 플란넬/차콜 ~ 20SS 상품 관련 공지사항을 통해 거래 주의를 당부드렸음에도 불구하고, 다수의 가품이 지속적으로 KREAM에 접수되고 있습니다.

특히 최근 해당 제품에 대한 가품이 증가함에 따라, 선의의 피해자가 발생하지 않도록 온라인에서 동일한 상품을 구매하신 분 중 가품이 의심되는 분들은 KREAM내 거래여부와 관계없이 무상 검수 서비스를 제공해드릴 예정입니다. KREAM 앱 내 [1:1 문의 > 일반 > 기타] 또는 고객센터로 연락해 주시면 감사하겠습니다.

대상 상품

Essentials 3D Silicon Applique Boxy T-Shirt Gray Flannel/Charcoal - 20SS

Essentials 3D Silicon Applique Boxy T-Shirt White - 20SS

다음과 같이 주요 정가품 포인트를 공개 드립니다.

1. 물리벽에 붙여진 바코드 라벨의 스타일 코드 및 클래스 넘버가 정품과 다릅니다.

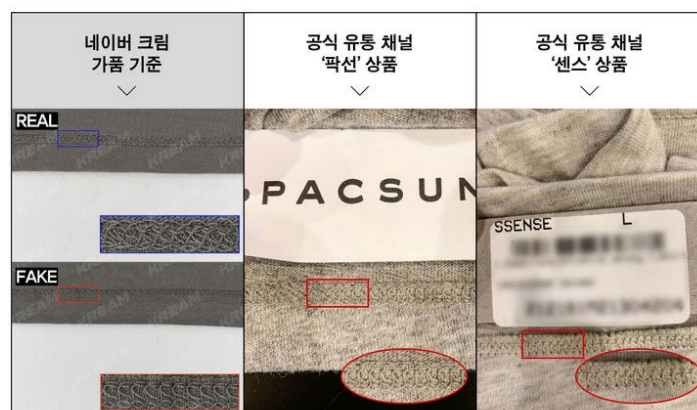


2. 실리콘 라벨의 퀄리티와 폰트가 정품과 다릅니다.



자료: 크림

[Exhibit 16] 무신사의 가품 논란 반박 입장문 발췌



첨부 자료 7

팍선, 센스에서 확보한 에센셜 상품에서 밀단 내부 봉제 방식이 서로 다른 것을 확인할 수 있습니다. 특히 팍선에서 확보한 에센셜 제품에서도 네이버 크림에서 주장하는 가품의 밀단 내부 봉제 방식과 유사한 형태가 나타난 것으로 보아 개체 차이가 존재한다는 사실을 확인할 수 있습니다.

자료: 무신사

참고문헌

- 김경영. (2020). '다 무신사랑 해' 무신사, MAU 345만 돌파. *테크앤*.
- 김다솜. (2020). 무신사, 신규 TV 광고 캠페인 '다 무신사랑 해' 전개. *인사이트*.
- 김문선. (2020). 패션 쇼핑앱 '에이블리', 1500 만 다운로드 돌파. *Platum*.
- 김보경. (2020). 코로나 19 에도 잘나가는 무신사...자체브랜드 상반기 매출 3 배 ↑. *연합뉴스*.
- 김보라. (2020). [2020 결산] 코로나 쇼크... 패션·화장품업계 '공공'. *뉴데일리경제*.
- 김보라. (2022). 무신사 본사 성수동으로 이전... "패션 문화 경쟁력 강화". *뉴데일리경제*.
- 김보라. (2022). 무신사, 한문일 단독대표체제로... "빠른 의사 결정 구조로 성장속도". *뉴데일리경제*.
- 김보현. (2019). [줌인] 무진장 '신'발을 '사'랑한 덕후...1兆 패션왕국 일구다. *이데일리*.
- 김성현. (2021). [플랫폼 TMI] '무진장 신발 사진 많은 곳'서 유니콘 된 무신사. *지디넷코리아*.
- 김유나. (2022). 우리의 새로운 일터, 무신사 캠퍼스 N1 을 소개합니다. *무신사 뉴스룸*.
- 김애니. (2021). 삼성패션연구소, '22 년 패션 시장 전망 및 '21 년 패션 산업 10 대 이슈. *테넌트 뉴스*.
- 김정현. (2022). "무신사 '가품' 논란...명품 플랫폼 '초긴장'". *위클리 서울*.
- 김준철. (2022). 깜짝 실적 백화점 3 사, 4 분기 맑음 또는 흐림?. *업다운뉴스*.
- 김학형. (2022). '춘추전국시대' 이커머스, 일반 창업자에 문호 '활짝'. *스카이데일리*.
- 남빛하늘. (2021). '남성고객 차별 논란' 무신사, 할인쿠폰 지급도 '빠거덕'. *시사위크*.
- 라예진. (2021). "200 조 시장을 잡아라"...온라인 승부처 띄우는 빅 3 백화점. *이코노미스트*.
- 무신사. 29 PEOPLE | 성장을 만드는 문화를 함께 고민해요. (2022). *무신사 뉴스룸*.
- 무신사. 29 PEOPLE | 감각적인 29CM 의 성장을 위해 더 이성적으로 협업합니다. (2022). *무신사 뉴스룸*.
- 무신사. (2008). 이슈 | [무신사 매거진] 무신사 위닝대회 그 현장 속으로. *무신사매거진*.
- 무신사. (2022). 29CM 큐레이션 소름 '이구성수' 누적 방문객 4 만 명 돌파. *무신사뉴스룸*.
- 무신사. (2021). *건강한 패션 생태계를 만드는 서포터, 무신사 파트너스*. *무신사뉴스룸*.
- 무신사. (2021). 입점 브랜드를 위한 특별한 오프라인 공간, 무신사 테라스. *무신사뉴스룸*.
- 문병훈. (2022). 2022 년 국내 패션시장 규모 45 조 7,787 억원. *패션서울*.
- 문호현. (2018). 2020 년 거래량 1 조 달성 '무신사'의 꿈. *매일경제*.
- 민경하. (2022). [단독] 무신사, 글로벌 사업본부 신설. *전자신문*.
- 민경하. (2022). [단독] 무신사, 쿠팡 출신 최재영 CCO 선임..."플랫폼 경쟁력 강화". *다음전자신문*.
- 박기완. (2020). 요즘 핫한 브랜드 이야기: 무신사". *서울대학교뉴스룸*.
- 박민주. (2022). 패션플랫폼 錢성시대...무신사 거래액 2.3 조. *서울경제*.
- 박영민. (2022). 단 '2 초'면 된다, 인스타그램으로 사람들 홀린 무신사 비법 [비크닉]. *중앙일보*.
- 박은원, 신재욱. (2021). 「SNS 소셜 미디어 커뮤니티 정보가 화장품 구매 시 신뢰도에 미치는 영향」. *일러스트레이션 포럼*. 66. 27-36.
- 박자연. (2020). [패션 플랫폼의 변신]① 온라인 패션 플랫폼, 코로나 위기에도 '활활'. *이코노믹리뷰*.
- 박정현. (2017). [비즈 토크] 이커머스에 눈 돌린 백화점... 매출 잘 나와도 고민. *조선비즈*.
- 박해영. (2022). 패션 대형사 세 번의 '위기', 그리고 세 번의 '변신'. *어패럴뉴스*.
- 박해영. (2022). LF 물, EPB(이커머스 PB)팀 신설. *어패럴뉴스*.
- 박해영. (2022). 온라인 플랫폼, 경계를 넘어선 사업 확장. *어패럴뉴스*.
- 방영덕. (2022). 거래액 2 조 돌파한 무신사, 이제 아웃렛도 연다...최대 90% 할인. *매일경제*.
- 배운철. (2022). [기고] 유통업계의 NFT 비즈니스 전략. *머니투데이*.
- 배정원. (2021). 4050 전용 '무신사' 등장하나... '찐 큰손' 온라인구매 3 배 급증. *중앙일보*.
- 배정철. (2021). "피하고 숨고 싶었다"...사퇴 심경 밝힌 조만호 무신사 대표. *한국경제*.
- 배정철. (2021). '젠더 갈등' 휘말린 무신사 조만호 대표 전격 퇴진. *한국경제*.
- 배지윤. (2022). 아울렛 '큰손' 잡아라...VIP 모시기 총력. *뉴스 1*.

백주원. (2022). 해외에서도 무신사 쇼핑"...글로벌 플랫폼 오픈. *서울경제*.

서재필. (2020). 대세 쇼핑앱社, 그들의 Next Plan 은?. *패션인사이드*.

서동민. (2022). 무신사 vs 크림 짝퉁 논란 종지부...제조사 "무신사 가품 맞다". *한국경제신문*.

신재희. (2022). [Who Is ?] 조만호 무신사 이사회 의장. *Business Post*.

안신혜. (2022) [현장+]신진 브랜드와의 상생...무신사가 보는 '넥스트 패션'은. *블로터*.

안옥희. (2019). 'Z 세대 마케팅은 무신사로 통한다'...대기업 넘보는 폭풍 성장 스토리. *매거진한경*.

엄지용. (2021). 무엇이 무신사를 '커뮤니티 커머스'의 제왕으로 만들었나. *바이라인네트워크*.

원은미. (2021). 무신사, 공격적 사업확장...오프라인 넘어 다음은 해외시장?. *메트로신문*.

오경천. (2022). 2021 년 국내 5 대 백화점 70 개 점포 매출 순위. *어패럴뉴스*.

오경천. (2022). 주요 34 개 아울렛 매출 21.2% 신장. *어패럴뉴스*.

유한빛. (2021). 무신사, 강정구 한문일 공동대표 선임. *조선비즈*

윤경희. (2022). 성수동 검은 '스' 건물의 정체...'몸값 4 조' 무신사의 이런 실험 [비크닉]. *중앙일보*.

이나영. (2022). 무신사, 재택근무·자율 출근제 확대...조직 문화 강화. *데일리안*.

이서연. (2022). "절감 소비·보복소비로 상반된 소비 형태가 주도" - 연세대학교 의류환경학과 우홍주 교수. *한국섬유신문*.

이수현. (2022). [단독]에이블리 수수료 인상에 서명 운동 나선 입점사들. *머니투데이방송*.

이영아. (2021). 명품 힘주는 '무신사'...럭셔리 편집숍 '무신사 부티크' 띄운다. *테크엠*.

이영아. (2022). 무신사 부티크, 럭셔리 제품군 확대...'디자인 가구' 판매. *테크엠*

이영아. (2022). '선택과 집중' 무신사, 스타일쉐어 흡수해 '원팀' 전략 강화한다. *테크엠*.

이영아. (2022). 판화부터 가구까지...'럭셔리' 확대하는 무신사 부티크. *테크엠*.

이위지애. (2021). 「패션 이커머스의 구매요인이 소비자만족과 지속적 이용의도에 미치는 영향 연구」. *한양대학교 석사학위논문*.

이정은. (2022). 무신사, 조직개편 단행..."스타일쉐어와 테크 부문 통합". *파이낸셜뉴스*.

이종석. (2022). LF 몰, 종합몰 전환 속도. *어패럴뉴스*.

이종석. (2022). 패션 대형 3 사, 올해 두 자릿수 고성장. *어패럴뉴스*.

이지원. (2019). [브랜드 이거 아니?] 무신사, 小패션 커뮤니티서 매출 1000 억 원 쇼핑몰 변신. *데일리팝*.

이현승. (2022). 무신사, 한문일 단독 체제로 전환. *조선비즈*.

장재웅. (2021). '무신사'라고 쓰고 '놀이터'라고 읽는다 MZ 콘텐츠로 키워온 팬덤 커뮤니티. *동아비즈니스리뷰*, 329.

정민경. (2022). 온라인 캐주얼 업계, 신규 브랜드 잇달아 런칭. *어패럴뉴스*.

정정숙. (2022). 통계청, 온라인 패션 거래액 9.2% 성장한 49 조 7192 억원. *한국섬유신문*.

조은혜. (2022). 네이버 vs 카카오... 공룡들의 패션 커머스 경쟁. *어패럴뉴스*.

차지현. (2021). 무신사, '솔드아웃' 떴어낸 이유. *비즈니스 위치*.

최아영. (2022). 앱 밖으로 나온 온라인 플랫폼...오프라인 매장 확장하는데. *매일경제*.

최아영. (2022). 이러니 믿고 사겠어?...또 터진 솔드아웃·크림 '짝퉁' 논란, 이번엔 운동화다. *매일경제*.

최지웅, 김경은. (2021). 이커머스 신흥강자... '패션 플랫폼'이 뜬다. *머니S*.

한영대. (2022). [가보니] 매장 입구에 가상인간 '무아인' 등장...MZ · 3040 세대 두루 겨냥한 무신사 스탠다드 강남점. *이투데이*.

한영선. (2022). [CEO 포커스] '짝퉁 리스크' 시험대 오른 한문일 무신사 대표. *머니S*

한영준. (2020). 자유로운 출근록... 연 120 만원 품위 유지비 지원 [우리 기업 문화 소개]. *파이낸셜 뉴스*.

홍승해. (2022). 국내 패션 상승세...코로나 19 이전으로 회복. *포춘코리아*.

홍여정. (2022). 명품 플랫폼 강화나서는 '롯데·신세계'...'신뢰'가 무기. *뉴스포스트*.

KB 금융지주 경영연구소. (2015). 국내 백화점의 최근 실적과 주요 트렌드. *KB 지식비타민*.