

# Celio

## Charlotte Vauzelle 인터뷰



Licensing Manager,  
Celio

### Charlotte Vauzelle

- Celio 글로벌 라이선싱 운영을 총괄하며 40개국·50여 파트너의 계약·개발·론칭을 관리하는 라이선싱 실무 전문가
- Undiz에서 신규 IP 발굴부터 예산·법무·가이드라인·승인까지 라이선싱 밸류체인을 전담하며 글로벌 협업 구조를 구축

글로벌 패션 라이선싱 시장은 단순 머천다이징을 넘어 디지털·경험·콘텐츠까지 통합하는 복합 생태계로 재편되고 있다. Celio의 라이선싱 매니저 Charlotte Vauzelle는 전 세계 40개국 파트너십을 운영한 경험을 통해 시장 구조 변화의 핵심을 '멀티권리·옴니채널 딜'과 '스토리 기반 브랜드 유니버스'의 부상으로 제시한다. 소비자는 로고 상품보다 정체성과 내러티브를 중시하며, 브랜드는 가격·사이즈·컬러·포용성·데이터 기반 운영을 통해 글로벌 일관성과 지역별 적합성을 동시에 확보해야 한다. 이번 인터뷰는 K-패션 브랜드가 글로벌 라이선싱 시장에서 직면하는 실무적 간극과 기회를 연결해주는 현실적 로드맵을 제공한다

### | Summary

글로벌 패션 라이선싱 시장은 마스터-서브라이선스-공동개발이 결합된 다층 구조로 진화하며, 제품은 물리·디지털·경험 권리가 통합된 패키지 형태로 재편되고 있다. 소비자는 품질·핏·가격뿐 아니라 감정적 연결·스토리·브랜드 유니버스를 구매 기준으로 삼고 있으며, D&A·사이즈 포용성·문화적 다양성이 제품 전략의 핵심 요소가 되었다. 지역별 체형·색채·가격 격차는 구조적 현지화를 요구하고, 승인 프로세스·데이터 루프·크리에이티브 정렬이 협업 성과를 좌우한다. K-패션은 강한 비주얼 아이덴티티와 팬덤 기반 확장력이 경쟁력이지만, 글로벌 사이즈·컬러 규칙과 운영 프로세스의 보편 기준을 충족해야 지속 확장이 가능하다.

해당 원고에 대해 사전 동의 없이 상업 상 또는 다른 목적으로 무단 전재·변경·제3자 배포 등을 금합니다. 또한 본 원고를 인용하시거나 활용하실 경우 \*출처 표기 \*원본 변경 불가 등의 이용 규칙을 지켜셔야 합니다. 해당 원고의 내용은 집필자 개인의 의견으로 한국콘텐츠진흥원의 공식견해가 아님을 밝힙니다.



**Q. 현재 글로벌 패션 라이선싱 시장의 구조를 가장 크게 변화시키는 요인은 무엇인가요?**

**A.** 글로벌 라이선싱 시장은 새로운 플레이어의 등장과 대규모 마스터 라이선스를 관리하는 파트너들의 영향력이 커지면서 깊은 변화를 겪고 있습니다. 이 변화는 딜 구조를 재편하고 있습니다. 라이선스 계약은 더 이상 전통적인 머천다이징 계약처럼 물리적 제품에만 초점을 둘 수 없으며, 점점 더 고객 경험, 디지털 요소, 브랜드 액티베이션을 함께 포함해야 합니다. 많은 아시아 시장에서는 이러한 요소들이 프로모션 계약에 자주 결합되고 있으나, 다른 지역에서는 여전히 보다 분리된 영역으로 남아 있는 경우가 많습니다.

동시에, 글로벌 리테일러들은 자신들이 운영하는 모든 권역을 포괄하는 계약을 요구하고 있습니다. 이 수요는 가치사슬 조직 방식에 직접적인 영향을 미쳐, 이제 가치사슬은 과거보다 훨씬 더 분산된 구조가 되었습니다. 리테일러와 타깃 시장에 따라 전문 영역, 제조, 유통, 마케팅이 더 이상 하나의 주체에 집중되지 않고 여러 국가에 나뉘어 있습니다. 예를 들어 제가 일하는 조직의 경우, 인도에 있는 주요 자회사를 크게 활용하고 있으며, 이곳의 로컬 전문가들이 해당 지역의 유통 전략, 가격 책정, 마케팅을 관리하고 있습니다.

그 결과 시장은 단일 포맷, 제한된 권역 중심의 딜에서 벗어나, 멀티 권리-옴니채널 파트너십으로 이동하고 있습니다. 라이선싱은 이제 물리적 상품에 대한 권리와 함께 디지털, 경험, 콘텐츠 관련 권리를 통합해 패키징하는 것이 일반화되고 있습니다.

이러한 진화는 소비자가 브랜드와 상호작용하는 방식을 반영합니다. 소비자의 참여는 이미 완전한 옴니채널-글로벌 형태로 이루어지고 있으며, 오프라인 매장, 소셜 플랫폼, 게임, 스트리밍 콘텐츠 어디에서든 일관된 브랜드 스토리를 기대합니다. 따라서 브랜드는 여러 접점을 가로질러 가시성과 스토리텔링을 수익화할 필요가 있습니다. 마지막으로, 기술은 버추얼 웨어러블이나 한정 디지털 드롭과 같은 새로운 형태의 라이선싱 제품을 가능하게 하고, 훨씬 더 정교한 성과 추적도 가능하게 하고 있습니다. 이러한 변화가 결합되면서 라이선싱 생태계의 새로운 현실을 반영하는, 더 복잡하고 다층적인 딜 구조가 자연스럽게 등장하고 있습니다.

**Q. 글로벌 패션 IP 라이선싱 생태계에서 브랜드, 제조사, 플랫폼 간 파트너십 구조는 어떻게 진화하고 있나요?**

**A.** 글로벌 패션 라이선싱 생태계는 지역 마스터 라이선스, 카테고리별 서브 라이선스, 공동 개발(co-development)이 결합된 하이브리드 구조로 빠르게 전환되고 있습니다. 전통적인 브랜드-제조사 중심의 단일 파트너 모델은 더 이상 유효하지 않으며, 이제는 IP 보유자, 카테고리 라이선시, 디지털 플랫폼, 콘텐츠 유통사가 함께 작동하는 다층적 생태계로 확장되고 있습니다. 플랫폼과 마켓플레이스의 영향력 역시 높아지며 새로운 협력 축을 형성하고 있습니다.

이 변화는 글로벌 리테일러의 로컬 실행 + 글로벌 노출 + 온-오프라인 액티베이션 요구에서 비롯됩니다. 단일 파트너가 모든 역량을 수행하기 어렵기 때문에 역할을 세분화한 구조가 필요해졌습니다. 지역 마스터 라이선스와 카테고리 서브 라이선스의 조합은 브랜드 통제력과 운영 민첩성을 동시에 확보할 수 있게 하며, 브랜드와 라이선시가 디자인-마케팅-스토리텔링을 공동 설계하는 공동 개발 모델도 확대되고 있습니다.

이 구조가 효과적으로 작동하려면 파트너 간 역할-의사결정 권한-승인 절차-데이터 책임을 명확히 해야 합니다. 중앙 마스터 계약에 서브 라이선스를 층층이 더하는 방식은 거버넌스를 유지하면서도 속도를 높이는 장점이 있습니다. 또한 플랫폼 파트너 선정 시에는 오디언스 적합성, 데이터 정책, 풀필먼트 역량을 검토해야 합니다.



한편 시장에서는 몇 가지 큰 변화가 나타나고 있습니다. 지속적인 출시와 '새로움'에 대한 소비자 수요 증가로 프로덕션 속도는 더 빨라지고, 이는 브랜드 무결성을 유지해야 하는 IP 보유자에게 더 큰 압력을 줍니다. 동시에 실시간 매출 데이터 공유 요구가 늘어나며, 보다 신속한 의사결정과 성과 관리, 생태계 전체의 정렬이 중요해지고 있습니다.

**Q. 소비자 관점에서 라이선스 패션 제품 선택에 영향을 미치는 기준은 무엇인가요?**

**A.** 소비자 관점에서 라이선스 패션 제품 선택에는 여러 핵심 기준이 작용합니다. 가격은 여전히 중요한 요소이지만, 특히 애니메이션, 만화, 웹툰, 비디오 게임처럼 팬층이 깊은 커뮤니티에서는 소비자가 점점 더 '진정성'과 컬렉션 뒤에 있는 스토리텔링을 중시하고 있습니다. 제품 품질, 핏, 디자인이 가격과 어떻게 균형을 이루는지도 중요한 역할을 합니다. 소비자는 단순히 로고만 박힌 상품에 만족하지 않으며, 의미를 전달하고 감정적 연결을 형성하는 일관된 브랜드 유니버스를 원합니다. 저품질 로고 복제처럼 느껴지는 라이선스 제품은 충성도를 만들지 못하는 반면, 브랜드와 IP의 스토리에 부합하는 제품은 장기적인 참여를 이끌 수 있습니다. 이러한 기대에 부응하려면, IP 보유자와의 공동 제작에 대한 명확한 커뮤니케이션이 중요하며, 마케팅은 협업의 정당성을 강조해야 합니다. 가격은 브랜드 포지셔닝과 일관되어야 하고, 프리미엄을 부과한다면 소비자에게 그 정당성을 설득해야 합니다. 마지막으로, 제품은 인플루언서와 콘텐츠 크리에이터를 통해 증폭될 수 있을 때 가장 좋은 성과를 내는 경우가 많으며, 이는 전통 미디어 채널을 보완하면서 타깃 오디언스에 효과적으로 도달하는 데 도움을 줍니다.

**Q. Diversity & Inclusion(D&I)은 글로벌 패션 시장의 제품 및 브랜드 전략에 어떤 영향을 주고 있나요?**

**A.** 오늘날 패션에서 D&I를 이야기할 때는 단일 차원을 넘어 여러 측면을 포괄하고 있습니다. 예를 들면 다음과 같습니다.

- 체형·사이즈 포용성(표준 사이즈부터 플러스 사이즈, 미드 사이즈, 어댑티브 핏까지)
- 모델, 캠페인, 크리에이티브 팀에서의 민족·문화·인종적 대표성
- 젠더·정체성 포용성(젠더 뉴트럴·유니섹스 의류 포함)
- 접근성·어댑티브 패션(장애인이거나 특수 요구를 가진 사람들을 위한 의류, 이동성·감각 민감성 등 고려)
- 디자인 영감 및 표현에서의 문화적 다양성(체형, 피부 톤, 기후, 사회 규범, 소비자 정체성 등을 인정하는 것)

D&I는 이제 제품 전략과 글로벌 패션 전략의 핵심으로 자리 잡고 있습니다.

소비자 수요와 사회적 기대 변화: 시장의 상당 부분은 이제 '대표성'과 포용성을 기대하고 있습니다. 특히 Z세대와 같이 젊은 세대 상당수는 자신의 정체성과 다양성을 반영하는 브랜드를 선호합니다. 포용성은 더 이상 "있으면 좋은" 요소가 아니라, 충성도·신뢰·감정적 연결을 이끄는 요소입니다. 포용적인 브랜드로 인식되는 기업은 더 넓은 고객층과 강한 관계를 형성하는 경향이 있습니다.



시장 성장과 비즈니스 기회: 플러스 사이즈 확장 사이즈 세그먼트는 주요 성장 동력으로 부상했습니다. 글로벌 플러스 사이즈 의류 시장은 수요가 증가하고 충분히 서비스되지 못한 고잠재력 세그먼트로 주목받고 있습니다. 어댑티브 패션과 포용적 사이즈 전략은 장애인, 고령층, 표준 체형에 속하지 않는 소비자 등 새로운 시장을 열고 있습니다.

사회적 정당성, 브랜드 평판, 윤리적 압력: 사회 운동, 옹호 활동, 문화적 가치 변화로 인해 포용적 대표성은 단순한 트렌드를 넘어, 점점 더 '신뢰성과 관련성'을 위한 기준으로 여겨지고 있습니다. 어떤 경우에는 포용성이 지속가능성과도 연결됩니다. 포용적 사이즈, 젠더 뉴트럴 의류, 어댑티브 디자인은 전통적인 대량생산 모델에 도전하며, 보다 책임 있고 인간 중심적인 패션을 지향하도록 압박을 가합니다.

정리하면, D&I는 캐스팅, 제품 구성, 핏 시스템, 컬러 선택 전체를 재편하고 있습니다. 브랜드는 다양한 체형, 민족성, 젠더 표현을 보여줄 것이 요구되고, 서로 다른 인구 집단에 맞는 사이즈와 색상 구성을 제공해야 합니다.

**Q. 글로벌 라이선싱 시장에서 성공적인 가격 전략을 정의하는 공통 원칙은 무엇인가요?**

**A.** 글로벌 라이선싱 시장에서 성공적인 가격 전략은 브랜드의 글로벌 이미지를 유지하면서도 소비자 세그먼트, 구매력, 경쟁 역학 등 각 시장의 조건에 맞게 조정하는 균형에 의해 정의됩니다. 가격은 브랜드의 인지된 가치를 반영해야 하지만, 동시에 각 시장에서 접근 가능해야 합니다.

예를 들어, 저희 회사의 경우 유럽연합 전역에 매장을 운영하고 있으며, 국가 간 비교적 일관된 포지셔닝을 유지하기로 결정했습니다. 반면 아프리카나 인도와 같이 경쟁 환경과 소비자 기대가 크게 다른 시장에서는, 브랜드를 차별화하기 위해 더 높은 소매 가격을 적용하는 프리미엄 포지셔닝을 채택하고 있습니다.

가격이 너무 낮으면 인지된 품질을 떨어뜨릴 수 있으며, 반대로 현지 대안에 비해 너무 높으면 시장 진입이 어려워질 수 있습니다. 소비자들은 점점 더 채널과 국가를 넘나들며 가격을 비교하고 있으므로, 불일치한 가격 정책은 차익 거래 기회를 만들거나 브랜드 평판을 훼손할 수 있습니다. 이를 관리하기 위해 브랜드들은 일반적으로 글로벌 기준 소매가를 설정한 뒤, 비용 구조와 시장 탄력성에 기반해 지역별로 조정합니다. 가격 계층 구조(price ladder)는 단순히 원가와 할인 전략을 반영하는 것이 아니라 브랜드의 감성적 포지셔닝과도 일치해야 합니다. 또한 할인 전략은 국가 간 브랜드 가치 희석을 방지하기 위해 신중하게 통제되어야 합니다.

**Q. 한국 회사들이 가격을 책정할 때 글로벌 시장에서 충돌을 일으키는 지점은 무엇인가요?**

**A.** 한국 브랜드는 글로벌 가격 전략을 실행할 때 몇 가지 특정한 어려움을 자주 겪습니다.

첫 번째 문제는 국내 가격 기준에 과도하게 의존하는 경향으로, 이는 해외 시장에 효과적으로 적용되지 않을 수 있습니다. 또한 일부 시장의 로컬 프로모션 주기(예: 대규모 할인 시즌)가 인지 가치와 판매 성과에 미치는 영향을 과소평가하는 경우도 있습니다. 마지막으로, 해외 소비자를 대상으로 대중시장 제품과 프리미엄 제품의 가격대를 명확히 구분하지 못하는 경우가 종종 발생하며, 이는 브랜드 포지셔닝 혼란을 야기할 수 있습니다.



**Q. 글로벌 브랜드가 라이선스 제품의 사이징 전략을 개발할 때 어떤 기준을 적용하나요?**

**A.** 라이선스 제품의 사이징 전략을 개발할 때 글로벌 브랜드는 각 지역 시장에 대한 적응성을 가장 중요한 기준으로 고려합니다. 여기에는 지역별 체형 비율, 문화적 규범, 소비자 선호 등을 반영하는 작업이 포함됩니다. 또한 젠더 뉴트럴, 오버사이즈, 어댑티브 핏 같은 최신 트렌드 역시 지역별 수요 차이를 고려해 반영합니다. 정확한 사이즈 변환을 위해서는 명확한 그레이딩 룰이 필수적이며, 이를 통해 한 국가의 사이즈 체계를 다른 국가 기준으로 변환하더라도 일관성과 소비자 기대치를 유지할 수 있습니다. 브랜드는 소비자 피드백, 판매 데이터, 반품 분석 등 지속적 데이터 루프를 기반으로 사이징 전략을 주기적으로 개선합니다. 보편적(one-size-fits-all) 접근은 일반적으로 지양되며, 이는 브랜드 인식에 부정적 영향을 주고 반품 증가 및 운영 비용 상승으로 이어질 수 있기 때문입니다.

가장 효과적인 사이징 전략을 구축하기 위해 브랜드는 지역별 그레이딩 규칙을 따로 설정하고, 현지 피팅 패널을 활용한 실착 테스트를 진행하며, 포용적·유니섹스 제품군의 사이즈별 실제 판매 성과를 기반으로 평가합니다. 이러한 접근은 다양한 글로벌 소비자에게 적합하면서도 품질, 핏, 브랜드 정체성을 유지하는 데 도움이 됩니다.

**Q. 한국 사이즈가 글로벌 시장에서 충돌을 일으키는 지점은 무엇인가요?**

**A.** 한국 사이즈는 여러 요인으로 인해 글로벌 시장에서 진입 장벽을 만드는 경우가 있습니다. 첫째, 한국 의류의 기본 패턴은 상대적으로 더 슬림하고 총장이 짧게 설계되는 경향이 있어, 특히 어깨너비나 상체 길이 등에서 서구권 체형과 잘 맞지 않는 경우가 많습니다. 둘째, 한국과 서구권 사이의 표준화된 사이즈 변환 규칙이 부족해, 소비자와 리테일러 모두에게 혼란을 줄 수 있습니다. 셋째, 한국 브랜드가 제공하는 사이즈 범위가 제한적인 경우가 많아, 글로벌 시장에서 요구되는 폭넓은 사이즈 니즈를 충족하기 어렵습니다. 이러한 문제를 해결하려면 사이즈 차트의 정교한 현지화, 지역별 그레이딩 룰 마련, 다양한 체형을 고려한 핏 조정이 필요합니다. 이를 통해 글로벌 시장에서 편안함, 만족도, 브랜드 포지셔닝의 일관성을 확보할 수 있습니다.

**Q. 글로벌 브랜드의 라이선스 제품 컬러 전략도 궁금합니다.**

**A.** 특정 색은 한 국가에서는 축하의 의미를 갖지만 다른 국가에서는 애도와 연결되는 등 상징성이 크게 달라질 수 있으며, 기후나 착용 목적, 지역 유행 컬러 등 실용적 요소도 색채 전략에 큰 영향을 미칩니다. 브랜드들은 보통 글로벌 코어 컬러 세트를 마련한 뒤, 지역의 취향을 반영한 캡슐 컬러를 추가하는 방식으로 운영하며, 최근에는 판매율, 반품 데이터, 피부 톤 매핑 분석 등 데이터 기반 의사결정이 확대되면서 시장별 선호도를 더 정확하게 반영할 수 있게 되었습니다. 한국 브랜드가 글로벌 시장 확장을 고려할 때에는 한국 중심의 파스텔 팔레트 의존을 지양하고, 서구권 시장에서는 중립색과 딥 톤 컬러 활용을 확대하는 것이 소비자 취향과 계절 트렌드에 부합한다는 점을 유의해야 합니다. 또한 한국의 봄·여름, 가을·겨울 시즌 캘린더는 남반구와 맞지 않는 경우가 많으므로, 지역별 시즌에 맞춘 출시 시점 조정이 필요합니다.



**Q. 글로벌 패션 라이선싱에서 가장 널리 사용되는 협업 모델은 무엇인가요?**

**A.** 글로벌 패션 라이선싱에서 가장 널리 사용되는 협업 모델은 여러 가지 구체적 프레임워크로 구성되며, 각각은 서로 다른 전략적 목표와 시장 조건에 적합하게 설계됩니다.

마스터 라이선싱은 광범위한 지역 권리를 부여하면서도 엄격한 브랜드 통제를 유지해, 라이선서가 규모와 지역적 관리 기능을 효율적으로 달성할 수 있게 합니다.

카테고리 서브 라이선싱은 신발, 아이웨어, 아동복 등 특정 제품 분야를 전문 파트너에게 위임하기 위해 흔히 사용되며, 보다 빠른 실행과 전문성 기반의 결과를 가능하게 합니다.

서드파티 / OEM 또는 ODM 파트너십은 브랜드가 디자인 또는 지식재산(IP)을 제공하고 제조사가 생산을 담당하는 방식으로, 신흥 브랜드가 국제 시장을 저위험 방식으로 테스트할 수 있게 해줍니다.

공동 개발(co-development) 모델은 브랜드와 라이선서가 디자인, 마케팅 캠페인, 스토리텔링 이니셔티브를 함께 만드는 방식으로, 높은 브랜드 자산을 가진 카테고리에서 점점 더 인기 있는 모델입니다.

추가적으로, 일부 지역에서는 현지 에이전트가 IP를 대표해 시장 진입을 돕고 지역 규정을 준수하도록 지원하기도 합니다. 각 모델은 투자 수준, 규제 노출, 크리에이티브 통제 등 요소를 신중하게 고려해야 하며, 브랜드는 카테고리 및 지역의 특정 요구에 맞춰 협업 방식을 조정할 수 있습니다.

**Q. 브랜드와 라이선스 간 성공적인 협업을 가능하게 하는 핵심 운영 요소는 무엇인가요?**

**A.** 성공적인 브랜드-라이선스 협업은 구조화되고 투명한 운영 프레임워크에 기반하며, 명확한 커뮤니케이션과 정기적인 접점이 이를 뒷받침합니다. 이메일 또는 화상회의를 포함한 정기 미팅은 일관된 방향성과 신속한 의사결정을 보장합니다.

첫 번째 단계는 모든 관련 에셋을 공유하고, 반드시 따라야 할 '해야 할 일과 하지 말아야 할 일'을 명확히 설명한 가이드라인을 제공하는 것입니다.

두 번째 단계는 세부적인 프로젝트 타임라인을 제출하는 것으로, 디자인 제출 기한, 디자인 승인 기한, 필요 시 스트라이크오프(strike-off) 일정, 사전 생산 샘플(PPS) 제출 기한과 색상 및 품질 확인을 위한 PPS 승인 기한을 포함합니다.

세 번째 단계는 명확하게 정의된 승인 프로세스를 구축하는 것입니다. 이상적으로는 디자인과 PPS를 제출할 전용 플랫폼과 표준화된 제출 조건이 필요합니다. 확정된 기한과 정기적인 디자인·색상·품질 검토 위원회는 워크플로를 효율적이고 예측 가능하게 유지합니다.

네 번째 단계는 협업이 생산 프로세스에만 국한되지 않고 마케팅 활동까지 확장된다는 점입니다. 공동 브레인스토밍 세션, 최고 성과 캐릭터 또는 제품과 같은 데이터 접근, 공동 제작 가능한 마케팅 에셋과 프로모션 굿즈는 브랜드와 라이선서가 동일한 스토리텔링 방향에 정렬될 수 있도록 지원합니다.

결국, 성공적인 협업은 구조화된 프로세스, 상호 투명성, 그리고 공유된 크리에이티브 참여 위에서 구축되며, 이를 통해 제품과 브랜드 내러티브가 일관되고 매력적으로 유지됩니다.



**Q. 실제 라이선싱 실무에서 가장 빈번하게 발생하는 운영적 마찰이나 일반적인 실수는 무엇인가요?**

**A.** 라이선싱 과정에서 발생하는 운영적 마찰은 종종 승인 프로세스의 지연에서 비롯되는데, 이는 디자인 검토 위원회(validation committees)가 정기적으로 열리지 않거나, 라이선서가 제때 피드백을 제공하지 못할 때 나타나기도 합니다. 파트너가 선택한 스타일 요소에 대해 오해가 발생하는 경우도 있는데, 이는 시장 선호도, 타깃 오디언스, 선호 캐릭터 등에서 차이가 존재할 때 나타나며, 이러한 세부 사항은 IP 보유자가 사전에 완전히 예측하기 어려운 경우가 많습니다. 문화적 차이가 의사결정을 더욱 복잡하게 만들기도 하고, 일부 지역에서는 일반적인 머천다이징 계약과 프로모션 계약의 차이가 다른 지역에서는 존재하지 않아 혼선을 일으키는 경우도 있습니다. 또한 색상 기준 미준수, 프리 프로덕션 샘플(PPS) 검수 시 제품 품질 문제 등이 자주 발생하며, 수요 예측 오류로 인한 재고 과잉도 반복되는 이슈입니다.

이러한 문제를 효과적으로 해결하기 위해서는 사전에 적극적이고 효율적인 커뮤니케이션이 필수적입니다. 유사 파트너와의 과거 협업 사례를 공유하고, 이전 성공 사례를 강조하며, 문화적·시장적 차이를 설명하는 과정은 기대치를 정렬하는 데 큰 도움이 됩니다. 실수는 디자인, 생산 또는 마케팅 접근 방식의 조정 등 교정 조치를 통해 해결됩니다. 전체적으로 투명성을 강화하고, 잠재적 마찰 지점을 예측하며, 개방적 대화를 유지하는 것이 운영상의 문제를 최소화하고 라이선서-라이선시 협업을 원활하게 만드는 핵심입니다.

**Q. 글로벌 파트너들은 한국 브랜드에서 어떤 강점을 가장 높이 평가하나요?**

**A.** 글로벌 파트너들은 한국 브랜드가 보유한 여러 뚜렷한 강점을 높이 평가합니다.

첫째, 강력한 비주얼 아이덴티티와 문화적 정체성은 브랜드가 경쟁이 치열한 시장에서 돋보이도록 만들어 주며, 지역을 초월해 일관되고 매력적인 존재감을 구축할 수 있게 해줍니다.

둘째, 디지털 마케팅 역량이 매우 뛰어나며, 소셜 미디어·인플루언서 협업·온라인 캠페인을 효과적으로 활용해 브랜드 도달력과 참여도를 극대화합니다.

마지막으로, 한국 브랜드는 IP를 중심으로 팬덤과 커뮤니티를 구축하는 데 탁월한데, 이는 열성적인 오디언스를 충성 고객으로 전환시키는 강력한 동력이 됩니다.

이처럼 감정적 연결을 만들고 브랜드 세계관에 대한 적극적 참여를 이끌어내는 능력은 글로벌 파트너들이 지속적으로 높이 평가하는 핵심 강점입니다.



**Q. 전 세계적으로 K-패션 브랜드를 돋보이게 만드는 핵심 경쟁력 요소는 무엇인가요?**

**A.** K-패션 브랜드는 의류 자체를 넘어서는 여러 핵심 경쟁력 요소를 통해 글로벌 시장에서 주목받고 있습니다. 강력한 브랜드 아이덴티티와 잘 정의된 브랜드 유니버스는 IP 콘텐츠를 활용한 스토리텔링을 통해 다층적인 방식으로 소비자를 몰입시키는 설득력 있는 내러티브를 형성합니다. 이러한 브랜드들은 팬덤을 효과적으로 활용하여 열정적인 커뮤니티를 능동적인 참여자로 전환하고, 이들이 생성하는 사용자 제작 콘텐츠를 통해 마케팅 효과를 자연스럽게 증폭시킵니다.

트렌드 수용의 민첩성 또한 돋보이는 요소로, K-패션 브랜드는 떠오르는 트렌드에 매우 빠르게 반응합니다. K-패션은 단순한 의류가 아니라 엔터테인먼트, 소셜 미디어, 라이프스타일 브랜딩이 교차하는 지점에 자리합니다. 시각적으로 인상적인 브랜드 유니버스와 디지털 스토리텔링, 한정판 드롭, 공유 가능한 콘텐츠를 결합함으로써 희소성을 만들어내고, 바이럴 수요를 이끌어내며, 전 세계 소비자와 강력한 연결을 유지합니다.

**Q. 한국 기업이 라이선싱 사업을 성공적으로 확장하기 위해 갖추어야 할 필수 역량은 무엇인가요?**

**A.** 브랜드 정체성과 비주얼 기준을 유지하기 위한 명확하고 상세한 스타일 가이드는 필수입니다. 그리고 현지 시장 이해를 바탕으로 제품·마케팅 전략을 현지화할 수 있는 능력과 지역별 일관성과 품질을 보장하기 위한 재현 가능한 승인 프로세스가 필요합니다. 또한, 법무 및 경영 간 교차 거버넌스를 통해 계약·규제·브랜드 이슈를 일관되게 관리해야 합니다. IP별 전담 조직을 두는 것은 필수이며, 작은 실수도 브랜드 신뢰도에 장기적 영향을 줄 수 있습니다.

**Q. 가격·사이즈·컬러 전략을 최적화하기 위해 K-패션 브랜드가 가장 먼저 구축해야 하는 데이터 기반 인프라는 무엇인가요?**

**A.** K-패션 브랜드는 글로벌 모든 채널 데이터를 통합하는 중앙 데이터 인프라를 우선 구축해야 합니다. SKU 단위 실시간 KPI(사이즈·컬러·반품 사유 포함)를 수집·시각화하는 통합 대시보드를 운영하고, 이를 제품팀의 전략 조정에 즉시 반영해야 합니다. 이 체계는 지역별 베스트 프랙티스를 도출하고, 제품 현지화 정교화, 비용 절감, 신규 소비자 확보·유지에 기여합니다.

**Q. K-드라마·K-팝·웹툰 등 콘텐츠 IP 기반 글로벌 확장 전략을 어떻게 평가하나요?**

**A.** 콘텐츠 IP 기반 전략은 K-패션 브랜드가 글로벌 확장을 위한 매우 강력한 스케일링 경로를 제공합니다. 감정적 소비를 특징으로 하는 팬덤의 힘을 활용하여, 패션 제품이 단순 의류를 넘어 정체성과 소속감의 상징으로 기능하게 만듭니다. 에피소드 공개 시점·기념일·아이코닉 룩 재현과 같은 전략적 캡슐 컬렉션은 빠른 매출과 높은 글로벌 관심을 이끌어냅니다. 또한 물리적 제품과 디지털 요소를 결합한 하이브리드 컬렉터블은 팬 참여를 더욱 강화하고 신규 수익원을 창출합니다. 다만 단기적 열기와 장기적 품질 간 균형을 유지해야 하며, 높은 품질을 유지해야만 장기 매출과 브랜드 가치 제고로 이어집니다.



**Q. 앞으로 2~3년 동안 글로벌 패션 라이선싱 시장을 지배하게 될 주요 변화는 무엇인가요?**

**A.** 앞으로 2~3년 동안 글로벌 패션 라이선싱 시장은 디지털 혁신, 기술 통합, 소비자 경험, 지속가능성, 개인화 등 여러 차원에 걸쳐 깊은 변화를 겪을 것으로 예상됩니다. 가장 중요한 트렌드 중 하나는 디지털 패션, 가상 상품, 메타버스 라이선싱의 급증입니다. 라이선싱 계약은 점점 더 디지털 전용 아이템, 예를 들어 가상 의류, 아바타 착용 아이템, NFT, 메타버스 스킨을 포함하거나, 때로는 물리적 의류 대신 이를 포함하는 방향으로 확대되고 있습니다. 이 부문은 특히 게임, 소셜미디어, 메타버스 환경 등 가상 공간에서 많은 시간을 보내는 Z세대를 중심으로 폭발적인 성장을 보이고 있습니다. 디지털 패션은 배송, 사이즈 반품, 환경적 영향과 같은 전통적 장애 요소를 줄이며, 새로운 형태의 희소성, 수집성, 정체성 기반 소비를 가능하게 합니다. 브랜드는 디지털 권리 조항을 계약에 포함하고, 가상 플랫폼과 협력하며, 디지털과 물리적 상품을 결합한 하이브리드 “피지컬(phygital)” 전략을 개발하고, 다운로드, 리셀 활동과 같은 디지털 지표를 기존의 실물 판매 데이터와 함께 추적해야 합니다. 인공지능(AI)과 기타 첨단 기술도 핵심 역할을 하게 되며, 실험적 도구에서 디자인, 트렌드 예측, 생산 계획, 재고 관리, 마케팅을 위한 핵심 인프라로 이동할 것입니다. 더 빠른 디자인-출시 사이클, 짧아진 드롭 스케줄, 카테고리 및 지역 전반에 걸쳐 증가하는 라이선스 제품군의 복잡성은 AI 기반 수요 예측, 3D 프로토타이핑, 가상 핏 분석, 예측형 재고 관리를 필요로 하게 됩니다. 이러한 도구는 브랜드가 과잉 생산을 줄이고, 리스크를 관리하며, 물리적·디지털 SKU 간 균형을 최적화하는 데 도움이 됩니다.

라이선싱 모델은 하이브리드이자 경험 중심 생태계로 진화하고 있습니다. 소비자는 단순 소유보다 경험과 정체성을 더 중시하며, 문화, 팬덤, 디지털 커뮤니티에 속하는 것을 원합니다. 따라서 패션 라이선싱은 엔터테인먼트, 게임, 스트리밍, 소셜미디어와 결합하여, 브랜드가 수익원을 다각화하고 몰입형 방식으로 오디언스와 소통할 수 있게 합니다. 브랜드는 디지털 우선 활성화(디지털 퍼스트 액티베이션)를 위한 권리를 계약에 포함하고, 이벤트 연계 출시를 위해 콘텐츠 크리에이터 및 플랫폼과 협력하며, 다층적 상품 구성을 개발하고, 기존 소비자뿐 아니라 팬 및 디지털 참여자를 포함하는 커뮤니티를 육성해야 합니다.

지속가능성, 윤리적 소싱, 순환 패션도 핵심 관심사가 되고 있습니다. 특히 젊은 세대를 중심으로 소비자는 공급망 전반에서 투명성과 책임 있는 관행을 기대합니다. 라이선싱 계약에는 ESG 조항, 친환경 제품 라인, 수리 가능·재활용 가능한 아이템, 리셀·재사용·업사이클링을 위한 순환 모델이 점점 더 포함될 것입니다. 디지털 패션은 환경 영향을 적게 원하는 소비자에게 낮은 진입 장벽을 제공할 수도 있습니다.

마지막으로, 개인화, 포용성, 정체성 기반 전략이 필수적입니다. 글로벌 시장은 체형, 문화적 규범, 미적 선호도가 매우 다양하기 때문에, 일률적 접근은 효과적이지 않습니다. 브랜드는 지역별 사이즈, 핏, 색상 선호도 데이터를 수집하고, 모듈형·유연한 디자인을 제공하며, 맞춤형 한정판 또는 협업 아이템을 출시하고, 판매 및 반품 데이터에서 얻은 피드백 루프를 통합해 제품을 지속적으로 개선해야 합니다. 이러한 포용적 적응은 더 넓은 소비자층에게 매력력을 높이고, 브랜드 충성도를 강화하며, 라이선싱 전략을 문화적으로 적합하고 소비자 중심적으로 만듭니다.

요약하자면, 앞으로 2~3년 동안 라이선싱은 디지털 통합, 경험 중심, 윤리적 인식 강화, 고도의 개인화 산업으로 변화할 것이며, 브랜드는 글로벌 경쟁력을 유지하기 위해 혁신, 데이터 기반 의사결정, 전략적 커뮤니티 참여를 결합해야 합니다.



**Q. 한국 브랜드가 향후 글로벌 라이선싱 협업에서 특히 간과하지 말아야 할 위험 요소는 무엇인가요?**

**A.** 한국 브랜드는 글로벌 라이선싱 협업을 진행할 때 몇 가지 핵심 위험 요소에 특히 주의를 기울여야 합니다. 가장 중요한 것은, 모든 라이선싱 제품이 시장에 출시되기 전에 브랜드 기준을 충족하도록 보장하는 명확하고 견고한 승인 프로세스를 갖추는 것입니다. 지식재산권 보호 또한 동일하게 중요하며, 무단 사용이나 브랜드 희석을 방지하기 위해 법적 안전장치를 마련해야 합니다.

또한 한국 시장이 세계 시장을 대표하지 않는다는 점을 반드시 인식해야 합니다. 브랜드는 각 시장의 선호에 맞게 컬렉션을 조정하고, 파트너가 보유한 현지 시장 전문성을 적극 활용하도록 허용해야 하며, 이를 통해 제품이 다양한 소비자층에게 적합하게 전달될 수 있습니다. 시장 포화 방지 역시 중요한 리스크 요인입니다. 기대감, 희소성, 수집가치 등을 유지하는 전략은 브랜드의 장기적 매력도를 유지하는 데 필수적입니다.

이러한 위험을 완화하기 위해서는 엄격한 품질 기준과 승인 절차를 구축해야 하며, 여기에는 판매 이전 단계에서의 PPS(Pre-Production Sample) 및 비즈니스 샘플 활용이 포함됩니다. 계약서에는 머천다이징, 프로모션, 디지털 액티베이션 등 모든 카테고리에 대한 권리를 명확히 정의해야 합니다. 또한 제품, 마케팅, 사이징, 가격 전략은 반드시 각 지역에 맞게 정교하게 조정되어야 하며, 현지 벤치마킹과 필요한 경우 시장 맞춤형 제품 구매 및 분석을 통해 의사결정을 지원해야 합니다. 이러한 요소들을 체계적으로 관리할 경우, 한국 브랜드는 명성을 보호하면서 글로벌 라이선싱 파트너십의 효과를 극대화할 수 있습니다.

**Q. 글로벌 라이선싱 시장에서 지속적 성장을 이루기 위한 세 가지 전략적 원칙은 무엇인가요?**

**A.** 글로벌 라이선싱 시장에서 지속적 성장을 이루기 위해서는 몇 가지 전략적 원칙이 필요합니다.

- 첫째, 적응력(adaptability)이 필수적입니다. 브랜드는 다양한 시장, 소비자 행동, 산업 트렌드 변화에 맞춰 전략, 제품, 액티베이션 방식을 지속적으로 조정해야 합니다.
- 둘째, 브랜드 유니버스의 유지와 강화가 매우 중요합니다. 이는 브랜드 자산을 보호하고, 브랜드 이미지를 강화하며, 모든 라이선싱 제품과 채널에서 스토리텔링이 일관되고 설득력 있게 유지되도록 하는 것을 의미합니다.
- 셋째, 신뢰 기반의 효율적인 커뮤니케이션이 핵심입니다. 파트너와의 적극적인 소통은 의사결정을 원활하게 하고, 문제 해결을 빠르게 하며, 마케팅 및 크리에이티브 협업의 정렬도를 높입니다.
- 마지막으로, 법적 프레임워크의 확보가 필수적입니다. 명확한 계약, 정의된 권리, 엄격한 승인 프로세스는 브랜드 무결성과 IP 보호가 글로벌 수준에서 유지되도록 보장합니다.

이러한 원칙들은 복잡한 라이선싱 생태계에서 장기적 성공을 가능하게 하는 견고한 기반을 제공합니다.



## I K-콘텐츠 산업에 주는 시사점 및 제언

### 01 글로벌 유니버스 기반의 브랜드 정체성 일관성 확보

- 전 세계 소비자가 로고보다 브랜드 세계관·스토리·감정선을 구매 기준으로 삼는 구조
- 브랜드 유니버스와 불일치하는 제품은 회전율·재구매율·파트너 충성도 하락으로 연결

#### 제언

스토리 중심 정체성을 유지하는 일관된 글로벌 크리에이티브 가이드 구축

### 02 지역별 사이즈·컬러·가격을 반영한 구조적 현지화 전략

- 체형·기후·문화 코드 차이가 글로벌 사이즈·컬러 실패의 주요 원인으로 반복 발생
- 가격대·상품구성의 불일치는 브랜드 포지셔닝 혼란과 반품 증가로 이어지는 경향

#### 제언

지역별 데이터를 활용한 그레이딩 룰·컬러 팔레트·가격 계층 최적화

### 03 투명하고 빠른 승인·운영 프로세스 구축

- 승인 지연·샘플 품질 편차·색상 재현 문제 등 운영 병목이 파트너사 갈등의 핵심 요인
- 크리에이티브·품질·색상 기준을 사전 정의한 구조화된 운영 매트릭스가 필수 요소

#### 제언

가이드·일정·승인 단계를 표준화한 재현 가능한 운영 체계 구축

### 04 팬덤 기반 확장과 옴니채널 경험 결합

- 소비자는 디지털·매장·SNS·경험 이벤트가 연결된 브랜드 경험을 선호하는 흐름 강화
- 팬덤·UGC 기반 확장은 K-브랜드에 유리하지만 채널 간 메시지 불일치 시 효과 감소

#### 제언

물리·디지털·경험을 통합한 옴니채널 라이선싱 시나리오 설계

### 05 고품질·포용성·지속가능성을 포함한 글로벌 기준 충족

- 품질·핏·내구성은 라이선스 제품 평가의 핵심 요소이며 시장별 기대 수준이 상이
- D&I·포용성·지속가능성은 브랜드 신뢰와 파트너 선택에 직접적인 변수로 작용

#### 제언

글로벌 기준을 충족하는 품질관리·포용성 기준·지속가능 가이드라인 구축

## I 결론

글로벌 패션 라이선싱 시장은 제품 공급을 넘어 스토리·정체성·경험을 통합하는 구조로 재편되고 있으며, 소비자는 감정적 연결과 브랜드 유니버스를 중요한 가치로 인식합니다. 지역별 체형·컬러·가격 격차는 필수적인 현지화를 요구하고, 승인·품질·색상 관리의 구조화 여부는 파트너십 성과를 결정합니다. 또한 팬덤 기반 확장과 디지털·매장·경험이 결합된 옴니채널 전략이 경쟁력을 좌우하며, 글로벌 브랜드는 포용성·품질·지속가능성을 핵심 기준으로 삼습니다. 이러한 환경에서 K-패션 브랜드는 강한 비주얼과 팬덤을 기반으로 성장 기회를 확보할 수 있으며, 글로벌 운영 기준과 현지화 정교화가 성공의 핵심 조건이 됩니다.