

21세기 패션기업이 지향할 과제
- 유통 Oriented 패션기업으로의 변화 -

이 유 순

삼성패션연구소 수석연구원

I. 서 론: 21세기 패션기업의 변화에 대한 당위성

□ 21세기를 맞이하면서 우리를 둘러싼 경영환경은 새로운 국면을 맞이할 것으로 예상

- 패션제품 구매고객의 급격한 소비trend 변화
 - 소비패턴 양극화 현상
 - 소비자의 다양화, 개성화로 고가품선호와 가격파괴 선호
 - 비교구매 (comparison shopping) 심화
 - '가격을 고려한 가치'(보다 좋은 것을 적절한 가격으로 super value marketing) 구매
 - 부트조아구매 (Bourgeois shopping) 확대
 - 유명 브랜드 선호, 고가품 지향
- 의류업계의 질서변화
 - 원가경쟁력 심화
 - 원가구조 취약하여 가격경쟁을 할 수 없는 제조업체는 도태되는 상황
 - 생산자 우위에서 소비자중심으로의 패러다임 전환
 - 소비자 중심의 상품기획 및 생산
 - 유통 선점 확보된 기업의 경쟁우위 유지
- 의류 유통업계의 산업태 漸增
 - 전통적인 백화점위주의 유통구조에서 할인점, 양판점의 성장 및 선진해외 유통업의 국내시장 진출 급증 등 유통혁명 예고
 - 패션제조업 + 유통업간의 전략적 동맹 내지 통합된 사업형태 진출
(대형 유통업체의 PB브랜드 및 할인점 전문 브랜드 증가, 패션제조소매업(일명 SPA 업체)의 등장)

□ 이와 같은 부단히 변화하는 고객의 구매패턴과 사회 환경적 변화의 요인을 정확히 이해하고, 그 같은 변화에 항상 효과적으로 대응하기 위해 노력하는 것이 패션기업의 경쟁우위 요소임.

○ 제조 orientation된 국내 의류패션기업현황

- 국내 의류업체의 95%는 '제조 oriented 패션경영'을 지향하고 있음.
- 이러한 경영방식은 향후 급변하는 소비자 needs에 부합한 신속한 상품기획 및 경영 효율화, 유통효율화를 이루기에는 무리가 따를 것으로 전망됨

○ 의류패션기업의 '새로운 선진유통방식 도입'이 切實

- 한국의 유통산업은 제조업체의 '생산과 유통지배현상'으로 크게 낙후된 실정이며, 복잡한 유통구조에서 생성되는 재화의 마진(margin)은 가격 상승의 원인이 됨.
- 이러한 상황에서 보다 빠른 속도로 간단하게 소비자에 상품을 전달하는 제조업체로서의 '새로운 선진유통방식'에 주목해야 할 것임
- 향후 경제의 침체 및 하향 안정기조의 정착에 따른 소비둔화, 가격경쟁에 따른 수익성 악화, 출점확대에 따른 자금부담, 상권경쟁심화에 따른 비용상승 등에 대한 대응전략의 제시 필요

□ 본 논고는 국내 소비자 구매행태와 그를 둘러싼 의류 유통환경의 변화를 조망하며, 선진 제조유통기업의 신업태진출을 벤치마킹함으로써,

- '제조 oriented 패션업'의 경영이 아닌 '유통 oriented된 패션업'으로의 경영전환에 대한 방향성을 검증하고,
- 이러한 검증을 바탕으로 전면적인 패션기업의 업무 process 혁명을 위한 기초자료를 제공하고자함.
- 또한 21세기 유통환경에 대한 효율적인 자원투자를 통해, 국내패션기업의 경쟁력강화를 도모하는 것을 지원키 위한 것임.

II. 본 론

- 패션환경변화에 대응한 패션기업의 당면과제
- 획기적인 업무process 재편의 당위성 -

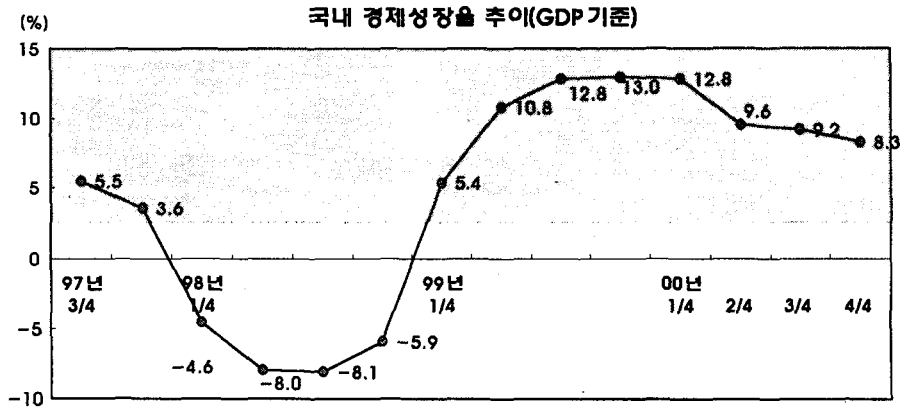
'90년 말부터 시작된 경제불황기에서 소비자의 의식구조는 급속히 변화하고 있음.

그러나 경기침체와 실업증가로 인한 소비심리 위축 및 기업의 투자억제 저하로 조기 경기회복은 무리일 것으로 보여지나, 2002년 이후 경기곡선의 경험으로 비추어 서서히 되살아날 것으로 전망됨.

1. 소비자의 소비행태 및 가치체계의 전환

□ 인구통계학적 변화 - 經濟人口의 變化

- 중산층붕괴로 인한 모래시계형 경제인구 구성형태
- 여성 경제활동 참여, 인구노령화에 따른 노인인구의 증가 및 구매력 증가



〈자료원 : 통계청, 산업동향자료, 00.12〉

□ 소비환경의 변화 - 消費價値觀 變化

- 소비환경의 '보다 좋은 것을 싸게(super value marketing)'라는 새로운 움직임
- 즉 품질과 서비스를 중시하던 소비자가 '가격을 고려한 가치'를 중시하는 경향으로 전환

□ 비교구매(comparison shopping)행위의 정착

- 한곳에서 물품을 구매한다든가 자기가 애호하는 점포에서 물품을 습관적으로 구매한다기 보다는 각 업체들의 가격, 제품 등을 비교해 본 후 가치우위의 제품을 구입
- 정보검색활동 활발
 - 정보지, pc 통신, 기타 정보원을 통한 가치비교로 신중구매 증가

□ 가치추구형 소비문화 선호

- 소비자의 할인점을 선호하는 것은 다양한 제품의 구매가 아닌, 가격이 싸다는 이유 한가지 일
- 그러나 전반적인 소득수준 향상, 자유시간 증대에 따른 가치관, 윤리관, 생활관의 변화로 개성적이고 감성적인 소비문화를 선호

□ 개성화, 다양화(1인 10색의 시대)

- 'Mass'의 시대에 폭발적인 유행의 물결에서 자신만의 생활패턴 중시
- 동질성을 느낄 수 있는 가정에서도 각자에 필요한 제품, 아이템별 구매, 이를 구매하기 위한 구매장소도 다양하게 선정
- 독특한 개성을 중시하고 나만의 가치창조를 추구

- 산업구조의 빠른 속도로 유통혁명 진행
 - 편의점, 할인점, 양판점등의 신유통업체의 출시로 소비자 의식의 급격한 변화 및 소비자의 구매양식 변화

2. 의류제조업체의 구조조정

- 저성장에서의 경쟁력확보 활동 증가
 - 원가 경쟁력 및 유통거점확보가 잘된 제조업체가 경쟁우위 혹은 살아 남고 있음
 - 최고의 품질, 적절한 운영 margin, 저렴한 가격의 제품을 공급하기 위한 out sourcing 력 강화
- 상품제조중심에서 판매에 중점을 두어야 하는 시대로 전환
 - 소비자의 가치체계전환이 가속화되고 있는 소비환경에서 '생산자 우위의 경영'에서 '소비자 중심의 경영'으로의 패러다임 전환하고 있는 패션업체
 - 보다 높은 가치를 소비자에게 제공
 - 소비자의 구매행동에 적합하게 상품구성을 체계적으로 취급
- SPA(speciality Store retailer of Private label Apparel : 전문제조유통업)의 확대
 - 제조업과 소매업이 일체가 된 '신업태'가 미국의 경우 '87년 the GAP에서 표방된 이후 일본은 90년대 중반부터, 한국은 90년대 하반기부터 도입.
 - 특히 스페인의 'ZARA'와 스웨덴의 'H&M'의 폭발적인 시장장악 성공으로 국내 기업의 'SPA'에 대한 연구 활발.
 - '98년 「So, Basic」((주)보성)을 시작, 「후아유((주)이랜드)」, 「아이젠포스트((주)선경)」 등의 시장 진입 성공으로 21세기 패션기업의 경영전략 추구 목표 1위는 '신업태 SPA형 브랜드 출범'
- 패션기업의 직무변화 및 업무 process제고 활발
 - 과거 기획 MD와 디자이너 중심의 Top-down 머천다이징 프로세스에서, 영업MD 및 유통buyer(해외는 Supervisor) 중심으로 down-Top 머천다이징 프로세스로 변환 움직임.
 - 즉 패션트렌드를 기반으로 한 기획에서 소비자 needs와 소비자 trend, 상권 및 유통 trend를 기반으로 한 기획의 중요성 대두
 - 영업MD 직종 신설
 - 과거 위탁제를 기반으로 한 '벨셀형 기획'(전시즌 총제품 수량 출고-판매분 감소)에서 수주제를 기반으로 한 '덧셀형 기획'(전시즌을 몇 개 단위로 나누어 단위별 출고+판매분만큼 신상품 추가)으로 변화
 - 패션산업의 거래에서 유통과의 '거래기법'이 변화(위탁제 → 수주제)된다면, 패션산업은 '혁명'이 일어날 것임.
 - 기업기반의 변화, 직무의 변화, 업무 process는 물론 시기 변화 등 ……)

3. 의류 유통업계의 혁명적 변화

- 2003년 국내 도소매업은 총 408조원의 시장으로 성장되어, GDP의 약 12%전망 (98년~2003년 기간중 평균 10.7%씩 성장할 전망)
 - 유통시장 개방과 함께 유통업의 대형화, 고도화되면서 소규모 점포수와 고용인구는 매우 감소할 전망
 - 백화점은 매년 평균적으로 12.6% 성장되어 2003년 31조 8천억원 전망
 - 선진국의 백화점 매출비중이 점차 하락하는 추세인 반면, 국내 백화점 비중은 선진국 대비 높게 나타남
 - 99년 백화점업계의 매출규모는 전년대비 25% 증가한 16.4조원으로 성장, 의류 매출비중 증가

백화점에서의 의류매출 구성비 추이 (단위 : 10억원, %)

구 분	'97년			'98년			'99년		
	전국	서울	지방	전국	서울	지방	전국	서울	지방
의 류	44.4	43.4	44.9	44.2	44.8	44.0	46.6	46.0	47.3
음·식료품	22.3	23.6	21.7	21.4	21.0	22.0	21.1	20.0	21.2
주방용품	3.5	4.1	3.2	3.9	3.5	4.1	4.2	4.1	4.4
전기·전자제품	6.1	5.9	6.2	5.4	5.2	5.5	5.7	6.2	5.4
가구·인테리어	4.1	4.6	3.8	4.5	4.6	3.6	3.8	3.9	3.7
신변장화·일용품	15.7	15.4	15.8	17.2	17.9	16.9	16.9	17.6	16.5
기 타	3.9	3.0	4.4	3.4	3.0	3.9	1.7	2.2	1.5

<자료원> 99년도 소매업 경영동태 조사보고 (상공회의소)

- 할인 산업태(MWC 및 카테고리 킬러포함)는 2000년 초반까지 급속히 성장할 전망이다
 - 소비자의 저가지향현상 강화 및 고착화를 바탕으로 지속적인 성장호조 전망
 - 미국의 경우 '93년 불황기에 할인업태의 비중이 32%로 소매업태중 가장 큰 비중을 차지한 점에서 국내 할인업태의 성장세가 지속될 전망
 - 99년 할인점업계의 매출규모는 소비자의 저가지향증가와 지방을 중심으로 한 신규매장 증가가 업계의 점포과밀화 현상을 다소 완화시키면서 전년비 55.7% 증가한 9.8조원에 달할 전망.

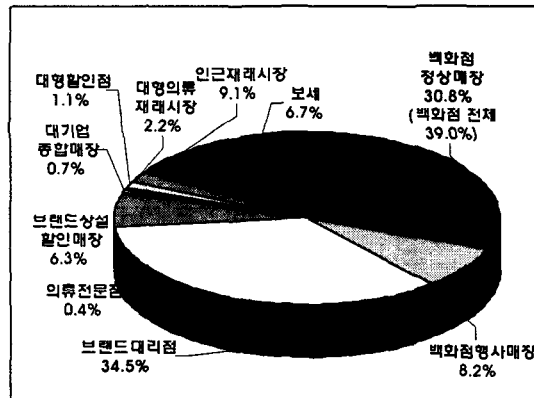
그러나 할인업태의 급속한 매장확대로 평당매출은 전년비 3.0%만 증가

- 그러나 미국의 경우 도입 6년만에 서서히 약화현상(업태 포화상태 및 소비자의 의식 변화에 기인)을 보이면서 해외로의 사업 진출 및 구조조정을 모색하는 사례에 비추어 2002년이 고비로 보임

- 심화되는 의류유통의 양극화
(백화점과 가두점이 양대 축 구조)

2000년 의류시장의 유통별 M/S는 백화점(행사포함)이 전체의 39%, 브랜드 대리점이 34.5%, 재래시장이 9.1%로, 백화점과 대리점이 의류유통의 양대 축을 이루고 있음.

[의류유통형태별 시장규모, 2000년 금액기준]

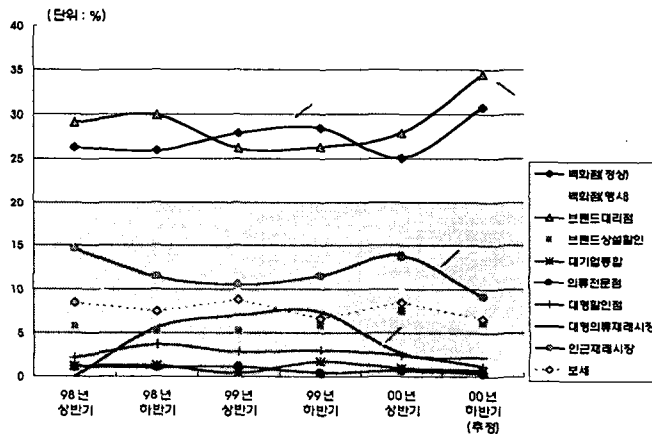


<자료원 : 삼성패션연구소 CFI research>

남성복/여성복/골프/겨울의류류는 백화점이, 캐주얼/스포츠/내의류/신발류는 대리점이 상대적으로 우세한 유통

연도별로 M/S를 살펴보면, '99년을 기점으로 백화점과 대리점의 성장률 변화. 특히 2000년 하반기부터 가우점의 구입희망 증가세로 반전, 동/남대문으로 대표되는 대형의류재래시장은 2000년 경기 및 소비심리 회복을 바탕으로 급격한 하락을 보이고 있음

[의류시장 유통별 의류시장 M/S %추이]



□ 2001년 패션의류 유통전망

「고급제품 백화점」 「중가제품 직영점, 전문점, 아울렛」 「중저가실용제품 대형할인점, 홈쇼핑, 전자상거래」로 3원화

- 소비자의 의류구매장소는 브랜드 대리점>백화점 정상점>인근재래시장 및 보세점> 대형의류재래시장 順으로 할인전문계열 유통보다 값이 싸더라도 정상적인 제품이 거래되는 유통점을 선호하는 경향 뚜렷
- 특히 보세상품의 순발력있는 제품기획으로 소비자의 높은 호응도에 따라 보세점, 대형의류재래시장 등에서의 구매가 증가한 반면, 브랜드력을 가진 제품군을 중심으로 거래되는 백화점, 브랜드 대리점은 감소추세
- 브랜드 상실할인점 등에서의 구매감소세가 확연히 나타남

□ 21세기는 신유통, 산업태에서 유통의 혁명적 변화 예상

- 국내 Street 상권의 부상, 특히 패션몰, 멀티 컨셉샵, 전문점 등의 신유통 업체 중심으로 상권 활성화 & 재편성
- 도심 상권은 점차 축소화되는 경향
- 제조유통업(SPA형 매장)의 등장으로 패션산업의 유통혁명 전망
 - 99년 5월 'So, Basic'을 필두로 샵이미지에 적합한 제품을 선정, 토털매장화한 SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel)형 제조유통업브랜드(일명 MCS brand) 부상
 - 소비심리의 회복과 개성을 추구하는 합리적인 구매패턴의 영향으로 '가치추구형' 쇼핑의 대안적 유통채널로 부상
 - 백화점과는 다른 핵심구매층만을 타겟으로 안락한 쇼핑을 제공하는 소비자에 어필

□ 유통에서의 새로운 변화 시도

- 퓨전 유통(FUSION Distribution) : 업체파괴·융합 확산
 - 기존의 백화점, 할인점, 패션쇼핑몰, 수퍼마켓 등과 같은 유통업 기준에 의한 구분 무의미해지기 시작
 - 타업체와의 제휴를 통해 복합 소비 공간을 형성함으로써 모든 서비스가 원스톱으로 이루어지는 유통업체
 - 이는 융합된 소비자 욕구 충족의 대안임 (소비자들의 욕구 즐거움·가치·편리성 추구 등으로 점점 복합화됨)
- 엔터테인먼트성 스페이스
 - 「영화, 게임, 음식」과의 트렌드 분석을 통한 쇼핑 문화를 만들어 고객 니즈 대응
 - 실제로 오락적 환경이 상점으로 소비자를 유인, 상품 구매로 연결된다는 연구 뒷받침

Ⅲ. 한국 패션기업이 지향할 기업 model 제언

1. 전략추진의 방향

- 유통 + 패션이 가미된 최적의 사업형태
 - 즉, 새로운 유통형태가 가미된 패션사업형태
- Philosophy樂의 패션유통사업
 - 패션산업의 브랜드 equity가 높은 브랜드 등의 multi shop의 형태
 - 편리성, 가격성, 부가가치성의 지향
 - 그렇지 않으면 일시적 boom형 사업으로 끝나는 일과성을 면하지 못함
- 21세기 의류전문유통의 category 세분화 및 벤치마킹 브랜드
 - SPA형 shop
 - : the GAP(美), Banana Republic(美), Esprit(美), the Limited(美), ZARA(스페인), Next(英), H&M(스웨덴)
 - 의류전문백화점(일명 양판점) = 카테고리 킬러(Category Killer)
 - : Nordstrom(美), Mark & Spencer(英), C&A(獨), 아오끼 아오야마(日)
 - multi brand shop
 - : one shop multi brand, total coordi product, Village(韓), Simson Store(英)

【ZARA】 www.zara.com

- 프라다와 구찌 스타일을 저렴한 가격에 연출할 수 있는 트렌디한 Brand



- 머천다이징 포인트
 - Look별로 Cassette 제안
 - 집기마다 코디네이트 아이템을 카세트로 제안(관련제품 판매 촉진 기법)
 - 캐주얼 스타일과 town 스타일로 분할해서 전개
 - 단품 소구의 중심이 되는 니트를 중심으로 기본 디스플레이 설정
 - 잡화의 관련 판매
 - '트렌디한 패션은 잡화로부터'라는 내용으로 비교적 베이직한 단품에 액센트를 줄 수 있는 잡화를 코디네이트

2. 전략과제의 내용

- 1) '유통orientation된 패션업'의 발전을 위해서 해결해야 될 전략목표

Product	Promotion
<ul style="list-style-type: none"> - set-up 중심의 상품구색 <ul style="list-style-type: none"> · set-up 상품: 60% · (Ladies, Mens 모두 Setup 중심) · 니트, 셔츠류: 20% · 진즈, T-shirts 등의 캐주얼 의류와 구두, 잡화: 20% ➡ set-up의 압도적 상품 구색 - Heavy Clothing 중심 - 제품 Variation 풍부 - 코디네이트 용이 	<ul style="list-style-type: none"> - 시즌마다 다양한 코디네이트 제안 - 단시이클 기회으로 신선한 Promotion 전개 - Visual : 점포의 비주얼 측면은 세계 공통으로 확립됨 <ul style="list-style-type: none"> · 기본적으로 세계 공통의 MD · 주 2회 상품 발송 · selection 결정 ➡ 자라측의 MD 담당과 shop 책임자의 contact 후 결정 - Advertising <ul style="list-style-type: none"> · 90년대 무광고 정책 · 최근 광고나 마케팅에 대한 투자 확대 · Amber Valletta, Bridget Hall 등 세계 탑 모델들을 통해 catalog 및 프린트 광고 작업 진행중
Price	Place
<ul style="list-style-type: none"> - 합리적인 가격 (고품질 상품의 set-up 상하 3만원 정도) - 취약점 : 프라이스 라인 10 가지 가까이 있어 가격 이미지에 굴곡 보임 	<ul style="list-style-type: none"> - 매장입지 : 고급 주택지를 중심으로 전개 (파리의 오페라좌, 샹젤리제, 뉴욕의 블루 명데일스 앞) - 매장규모 : 약 300평의 대형 점포 기준

제품 유통경로의 다변화 유도

환경변화와 소비자 욕구변화에 대한 대응력 제고를 통해 유통시스템 효율화

- 소비패턴의 다양화, 개성화로 고가품선호와 가격파괴 선호가 동시 진행할 때의 새로운 소비성향과 소비패턴에 효율적으로 적응
 - 수요변화 대응력
 - 환경변화 대응력

유통관리정보시스템구축

- 정보의 표준화, 통합화 및 자료의 활용 용이
- POS(point-of-sale)터미널을 통해 매출상황을 본사에 전송
 - 매장과 물류센터 및 유통업체와 공급업체의 컴퓨터를 통해 서로가 업무상 필요한 자료를 전자문서교환(EDI/electronic data interchange)으로 교환하고, 유통업체가 판매하는 어느 특정 물품의 적정재고가 수준이하로 내려갈 때 본사와 공급업체의 전산망(quick-response inventory management system)을 통해 자동발주가 즉시 시행
- 불필요한 제품생산이나 비용발생 최대 억제, 능률적인 상품생산 및 공급함으로써 가격 상승 최대 억제

· 판매된 상품의 일주일내 공급체제로 창고의 재고를 최소화

- 물류의 활성화를 통해 신속한 제품공급 필요
 - 배분 적정화를 위한 물적유통의 표준화 및 호환성 확보
- 전문인력 확보
- 직영운영체제 (direct retail business)
 - 단, 중심지 상권일 경우 완사업 대리점제 포함(재고처리의 방법만 지원)

2) 전략과제

- 관리방식의 변화
 - 현재의 대면판매방식이 아닌 임의 판매방식
 - : 가격표시제로 FA 인력 절감
 - Out Sourcing 강화
 - 제품 디자인, 생산을 외부로부터 사입함으로써 내부 관리인력 최소화
 - 국내외의 유행패션의류 기획사로부터의 OEM방식의 완사업제
 - 최소화된 내부인력 배치
 - buying power를 가진 MD 및 QC(quality control)요원의 일부 중앙통제영업인원 (영업인원 현장배치주의)
- 업태의 가치추구(소비자의 정서성향 도입)
 - 범위의 경제성안에 정서성(소비자 마인드)를 도입
 - '고감도 테스트를 저가방향으로 제공한다'는 상품컨셉이 매스마켓에서 성공을 거둔 사례(드 리미티드, 드 잭)
 - 새로운 시대의 value(가치)를 강조
 - 매장에 일상적인 즐거움 부가 (이제까지는 고객을 끌기 위한 부가가치적인 공간이었으나)
 - 재미있는 상품을 즐거운 장소에서 판매
 - 차별화라는 컨셉 추구
 - 차별화(차별화가 분명할 것): 옷장에 가득한 획일적 상품의 변화라는 균형적인 차별화 기획 필요
 - 집중화(특화할 것): 소비타겟(cluster別, character別 집중화)에 맞춰 소비자의 입장에서 제고
- 고품질과 이익과의 상관관계
 - 상품의 차별화로 개개의 소비자 needs에 맞추면 상품에 고가격 설정 가능
 - 정서 taste를 포함하여 상품의 차별화는 점유율 확대를 위해 공헌

- 정서없는 가격파괴는 소비자의 꿈을 빼앗는 것임
 - 5% 비싸도 자신의 생활의 즐거움을 부가한 비용이라면 정서의 즐거움을 사게 됨
- ※ (사례) Banna Republic
- 칼프로렌風の 고급스러운 이미지로 업그레이드한 후, 부유한 고객층대상으로 양판점 대 가격을 제공
 - 고급스러운 테이스트와 디자인성을 제공하면서도 SPA의 강점을 발휘하여 저가격으로 공세함
 - 가격경쟁이 치열한 미국 내에서 저가격과 플러스 정서 taste 지향이 시장 점유율과 이익확보의 성공을 거둠

□ 저가지향(COST)

- 가격파괴가 아닌 가격창조의 컨셉
- 적절한 저가는 적절한 고가와도 연결됨
- 다양한 가격으로 적정하게 유지

□ 성장하고 있는 할인점과의 차별화 전략

- 고객만족 서비스로 경쟁력 제고
 - 신속한 상품공급으로 할인점과는 달리 제품의 '맛(트렌드 및 취향)과 신선도(새로움)' 제공

IV. 결론 : 유통 oriented된 기업으로서의 전략추진에 따른 경영효익

□ 패션기업의 과거 제조 oriented된 기업에서 유통 oriented된 기업으로의 변화 필수 조건

- 21세기의 경영환경에 따른 적극적인 경영전략 수용
- 업무 process 전반적인 개혁없이 생존 불가능 시대 도래

□ 유통 oriented된 기업으로서의 경영효익

- 핵심역량만을 확보, out-sourcing에 의한 최소 인력 유지
 - 최소인력이 필요함에 따른 인당 매출 효율 극대화 및 인건비 절약
- 시장점유율 확대 및 이익률 확보 가능
 - 적정margin을 통한 저가격판매로 실판매율 증대
 - 경험곡선에 의한 누적판매 증가 및 경영이윤 증대
- 접점에서 제품가치 극대화로 브랜드 자산가치 증대

□ 지속 가능한 성장 기반 구축의 근간인 '유통oriented된 패션기업'

21세기 패션산업의 기반을 지속 유지키 위한 적절한 경영 모형으로 검증된 '유통 oriented된 패션기업 경영 체제'는 대기업을 중심으로 실험적으로 추진
정부는 이러한 민간의 노력을 지원, 특히 유통 개혁(수주방식 도입에 따른 기술 지원, 세제 혜택 등)과 전문가 양성(교육체제 개편 등)에 대한 적극적 3지원 노력 확대
소비자는 건전한 소비를 위한 노력 경주, 즉 할인 구매에 대한 선호, 경품 추구 등에 대해 배제 필요.